

3月号 ごあいさつ

強い組織づくりのためのエンゲージメント

働きがいのある職場づくりへ

株式会社 山西 あすなる会顧問
代表取締役社長 西垣 洋一

“近年、日本企業を取り巻く社会環境、雇用環境の変化を背景に、社員のエンゲージメントが人事の領域で重視されています。少子高齢化に伴い労働人口の減少などが深刻な現代において、企業の力となる社員のエンゲージメントを向上させることは、必須ともいえる課題です。最近になって、若手人材や高業績人材がキャリア形成や、より良い処遇を求め転職することが一般化してきました。テレビでも転職サイトなどのCMがよく流れているのを目にします。構造的な人材不足の中、優秀な人材の流出に歯止めをかけるためにも、社員のエンゲージメントを高め、処遇以外でも社員との絆を築き定着へとつなげることが求められます。”

社員のエンゲージメント向上とは

「エンゲージメント」とは、組織経営において、社員一人ひとりが会社の成長と自身の成長を結び付け、会社が実現しようとしている戦略・目標に向かって、自らの力を発揮しようとする自発的な意欲、つまり、高業績につながる企業と個人の強い結び付きを意味します（右図① 参照）。

日本では今、社員の仕事への熱意、会社への帰属意識は世界 125 カ国で最低であり、エンゲージメントが低い社員、いわゆる「ぶら下がり社員」は7割に上ると言われています。これでは「人への投資」も効果が上がらず、「人的資本経営」は土台から崩れてしまいます。自ら考えて動く社員の力を引き出せなければ日本企業の将来は暗く、他ならず企業の業績や成長にも影響が出てきます。つまり、社員エンゲージメントを向上させることは、社員の離職率を低下させるだけでなく、生産性の向上につながると共に、企業の業績向上に大きく寄与します。

エンゲージメントを向上させる5つの施策

エンゲージメントを向上させる施策は企業によって様々な方法が考えられます。まずは自社にとって最適な取り組みを進めていくことが肝要です（右図② 参照）。

- 1) 企業理念・ミッションを浸透させる
企業理念・ミッションを浸透させることは、エンゲージメント向上で最も重要。理念やビジョンに共感することで、企業が成功するために自発的に行動しようとする行動意欲が形成される。
- 2) 業務内容に適した人材を雇用または昇進させる
業務内容に適した人材を雇用することでエンゲージメントを高めることができる。又、優秀な人事を選抜して適材適所に配置することは、企業そのもののエンゲージメントを向上させる。
- 3) 企業の評判が上がり、人材が集まりやすくなる
社員の働き方に対するニーズに対応できるように、ワークライフバランスを推進することは、エンゲージメント向上につながり、企業の生産性を高める。
- 4) 適正な給与支給やインセンティブ、評価・表彰などを充実させる
適正な報酬や評価・表彰制度を充実させることで、社員のモチベーションが上がりエンゲージメントが向上する。適正におこなうことで会社に対する理解や信頼が生まれる。
- 5) エンゲージメントを定点で測定して、常に把握と改善をおこなう
エンゲージメント向上は、長期間にわたり継続して実施する取り組みである。効果を継続して測定し、常に把握と分析をおこない、エンゲージメントを低下させる障害を特定し改善していく。

企業が持続的に成長していくための源泉は「人」です。社員のエンゲージメントを高めることは企業経営において必要不可欠です。当社としても「人的資本経営」を推進し、社員のエンゲージメントを向上させる働きがいのある職場づくりに努めていく所存です。

図① 社員エンゲージメントは会社とのつながりの強さを示す
モチベーションや社員満足度との違い

従業員エンゲージメント	会社・職場に対する信頼や貢献意識、愛着度合などを示す。高いほど熱意を持って業務に従事する
モチベーション	仕事以外も含めた、個人的な目標を達成するためのやる気。プライベートな要因に左右されることもある
社員満足度	社員が会社にとどれだけ満足しているかを示す。満足度が高くてもエンゲージメントが低いこともある

図②) エンゲージメントの状態に応じた施策の例

	組織状態	想定シーン	主体	施策の方向性
高 ↑ エンゲージメント ↓ 低	信頼しあえている 組織の課題を改善すべき弱みと捉えている	・メンバーに多少厳しいフィードバックをしても、素直に受け止められ、感謝される ・上司や同僚にネガティブな話ができる	全社員	人材価値の最大化 ■ 部署間コミュニケーションの促進 ■ 定期的な配置転換など
	話合えばわかる	・メンバーが会社や上司等に不満をもっている、説明すれば分かってくれる ・上司から支持があれば、メンバーは課題に素直に取り組む	管理職 + 社員	採用・育成の強化 ■ 採用方針/基準の見直し ■ 育成体系の再設計など
	不信感がある	・組織に対する反応が冷めている ・挙手の求めに主体的な反応がない	管理職 + 経営陣	戦略の伝達と納得感の醸成 ■ 戦略目標の発信と伝達 ■ 信頼ある上司との戦略に関する対話など
	互いに諦めている 組織の課題が不満として表出する	・会社や上司などへの陰口が言われている ・「どうせ何も変わらない」という諦めの感情が蔓延している	経営陣	上司や職場の基礎力向上 ■ 上下のコミュニケーションの強化による信頼回復 ■ 理念や行動指針の共有など