

働きがいのある職場づくり

—エンゲージメントの重要性

青山学院大学経営学部教授

山本 寛

やまもと ひろし



エンゲージメントが重視される背景

近年、社員の働きがいやエンゲージメントが重視され、企業の課題意識が強まっている。

エンゲージメントは、学術的には仕事への活力、熱意などポジティブで充実した心理状態つまり仕事への熱意を示す。しかし組織現場では、「従業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」(Towers Watson, 2014)つまり、高業績に繋がる企業と個人の強い結び付きの意味で使われている。本稿では、後者の観点から考えていく。エンゲージメントは、自発的な意欲を意味するモチベーションと異なり、組織への貢献とそれに基づく自発的な意欲・行動という2つ

の要素を併せ持っている点が特徴である。

エンゲージメントが重視される第1の背景が、雇用環境の変化と人材定着の必要である。近年、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た。構造的な人手不足の中、彼らのエンゲージメントを高めることで、処遇以外にも彼らとの絆を築き定着(リテンション)に繋げることが求められる。

第2の背景が、SDGs(持続可能な開発のための目標)への関心の高まりである。特に、SDGs8(働きがいも経済成長も)では、働きがいのある人間らしい仕事を意味する「ディーセント・ワーク」の推進が求められている。働きがいとは働いた結果プラスの意味が見出せることを示し、「働きがいを感じている」状態として、エンゲージメントが高い

ことが考えられる。さらにSDGs8は、働き方改革の原点であり、働きやすさを高めるだけでなく、働きがいを向上させることが、働き方改革の目的である生産性の向上に繋がる。

また、社員のエンゲージメントの高さが企業業績に寄与するという内外の調査結果が公開されている。我が国でも、社員のエンゲージメントが高い企業では、営業利益率や労働生産性が高くなる傾向にある(モチベーションエンジニアリング研究所・慶應義塾大学大学院岩本研究室、2018)。

我が国のエンゲージメントの現状

ある国際比較調査によると、「熱意あふれる社員(エンゲージメントの高い社員)」の割合は、我が国は6%(139カ国中132位)であり、アメリカの32%などと比較すると非

エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え、Society 5.0の実現を目指す

図表 人的資源管理とエンゲージメント(国際比較)

Top Drivers of Sustainable Engagement	グローバル	日本	アメリカ	カナダ	イギリス	フランス	ドイツ	イタリア
Leadership	1		1	1	1	1		
Goals & Objectives	2	3	3	3	2	5	2	2
Workload & Work-Life	3	2	2	4	3	3	3	5
Image	4		5	5	5	2	4	4
Empowerment	5	1				4	5	
Supervision					4			3
Communication		4					1	
Performance Review								
Pay		5						
Benefits								
Career development			4	2				1

出所：Towers Watson 2014 Global Workforce Study

常に低い(Gallup, 2017)。逆に、「やる気のない社員(エンゲージメントの低い社員)」は70%に上っている。さらに、4年前の熱意溢れる社員7%、やる気のない社員69%と殆ど変化がないことからみても、我が国で働く人のエンゲージメントは中期的にみても低いことがわかる(Gallup, 2013)。

要因としては、①日本人全体として、「どちらともいえない」などの中間回答が多いこと、②自己の成長とワーク・ライフ・バランスを重視する社員の増加と、集団管理を基本とする日本型雇用システムとのミスマッチ、③職能型の処遇、会社主導の異動にいつでも応えねばならないことや、熱意や主体性より周囲の空気を読みながら適切な言動を選択する能力が重視されるメンバーシップ型雇用の限界などが考えられる。こうした状況を踏まえると、本格的な個別管理やジョブ型雇用の活用を検討することが望ましい。

エンゲージメントを高める取り組み

エンゲージメント向上のための具体的施策にはどのようなものがあるだろうか。エンゲージメントに有効な施策を国際比較した結果が図表である(Towers Watson, 2014)。これによると、我が国では、1位 権限委譲(Empowerment)、2位 業務量とワーク・ライフ・バランス(Workload & Work-Life)、3位 企業全体の目的・目標(Goals & Objectives)、4位 コミュニケーション(Communication)、5位 報酬(Pay)の順であり、他国と順位が大きく異なっている。例えば、トップのリーダーシップや企業の社会的認知(Image)が我が国だけランク外である。経営者のリーダーシップや企業の社会的イメージが社員に響いていな

いことが分かる。

以上を踏まえて、社員のエンゲージメントを高める取り組みとしては、まず、上司の役割とその資質向上が挙げられる。一般に、上司の役割として求められる相手に合わせた励まし、教育指導や部下の状態を見ながらの権限委譲を適切に行うことが求められる。そのほか、部下との定期的な個別面談(1 on 1 ミニタリング)の制度化など、日常的なコミュニケーションの場づくりが有効である。ただし、その場が仕事の進捗状況を聞くだけの場であれば、エンゲージメント向上に繋がらない。場を活かしていくために上司に対する研修などが必要である。

社員のがんばりや成果を認める施策も有効である。具体的には、表彰制度や職務提案報奨金、ピアボーナス(社員同士が少額の金銭や感謝のメッセージを送り合う制度)の実施が考えられる。さらに、スキルの見える化も効果が期待出来る。スキルの向上が明らかになることで周囲から評価され、エンゲージメントの向上に繋がる。同様に、上司が部下に対して、研修などで新たに身に付けたスキルを活用する機会を提供することも有効である。社員が働きがいを感じ続けることは難しい。企業や上司は、次々と新しい工夫に取り組み、エンゲージメントの向上を図ることが求められる。