

フジクラのエンゲージメント向上への取り組み

フジクラコーポレートコミュニケーション部長

山本 高嗣
やまもと たかつぐ



エンゲージメントを向上させるための施策は多く挙げられるが、その基本は経営と社員、および上司と部下との信頼感の醸成であり、その前提条件として、相互に情報の共有がなされ、そして共感を得ることが必要である。

フジクラにとって情報の共有と共感とは、コロナウイルス感染拡大前からの課題ではあるが、テレワークの導入など、経営と社員との直接的な接点が限られる現状では、より一層重要性が増している。本稿では、情報の共有・共感が重要であるとの観点から、フジクラのエンゲージメント向上への取り組み事例の一部を紹介したい(以下、コロナ感染拡大防止の観点から一時中断しているものもある)。

経営の取り組み事例

製造業であるフジクラにとって、本社(東京)と製造現場である各事業所との連携や情

報の共有は欠かせない。そのため、社長や取締役が定期的に国内事業所や海外拠点に行き、タウンミーティングを行っている。このことは、現場の状況把握だけでなく、経営と現場との精神的な距離感を縮めることにも効果がある。

また、社長のライフワークとして、本社および現場社員との座談会を行っている。特に最近では、若手層との意見交換に積極的である。この座談会では、社長が直接若手社員から仕事に求めるものや不満などを聞くことを目的としており、経営が現場社員の現状を把握し、また経営の考え方を自ら共有する場として効果的である。若手社員にとっても、社長に直接思いを伝えることが出来るチャンスでもある。前述のタウンミーティングや座談会の様子は、イントラネットのコーナーである「社長ブログ」において社内公開している。フジクラは売り上げの過半数を海外で稼ぐ

とともに、社員約5万6000人の多くが外国人であることから、経営のメッセージを全ての社員へ伝えることも課題である。そのためのツールとして、年4回「グループ報」を冊子として発行している。グループ報の最大の特徴は、全社員へ伝わることに重点を置くため、掲載内容を7カ国語に翻訳し、その国ごとに配布している点である。

グループ報は2020年から編集方針を見直し、経営から全ての社員へ会社の方針や経営の考え方を分かりやすく伝えるためのツールとして再定義した。読者である社員に経営が自ら分かりやすく説明することで、共感を得て、社員が自発的に行動を起こすことを目指したものだ。

グループ報では、各号のテーマに基づき、社長および経営層へのインタビューを行い、その要旨を掲載しているが、気を付けていることは、経営の本音や熱意を表現すること



現場若手社員との座談会の様子

ある。もし掲載内容が一般的なものであり、報道済みの内容であったとしたならば、社員からは「外向けの発言」と捉えられてしまう。もちろん秘匿事項もあるが、インタビュアーでは経営が語ることの出来る最大のメッセージを引き出し、出来るだけ踏み込んだ内容とする事で、社員が経営の本気度を感じ、共感を得ることが出来ると考えている。今後、さらなる内容の充実を図っていきたい。

若手社員の取り組み事例

本社海外営業部門に所属する、入社数年の

若手社員の発案で開始したWEBBOXを使った取り組みを紹介したい。WEBOXとは、株式会社アトラエが提供する、組織エンゲージメントのツールのことであり、『ワークエンゲージメント・従業員エンゲージメントの可視化からデータとAIで改善サイクルを生み出すエンゲージメントサーベイ(同社ウェブから引用)』である。創業130年超の企業に勤める若手社員の悩みである「人間関係は良いのに、なぜイキイキと働けないのか?」との思いに対応すべく、WEBOXの導入を決めた。最大のメリットは、組織の課題が見えるようになるため、組織にいる人間が課題を共有し、共感出来ることである。上司の全面的な理解と協力のもと、運用を開始して約1年が経過したが、運用の効果として、圧倒的にコミュニケーション量が増えたことで、組織員の互いを知る機会が増加し、組織内の年代間ギャップが認識され、そのギャップを埋める作業が出来始めている。その結果、組織のエンゲージメントスコアが上がっていることがデータからも明らかになった。このような若手の取り組みが社内ですべて広がっていくことを期待したい。

「情報格差の縮小」に取り組む

エンゲージメントは、短期間で容易に向上するものではない。エンゲージメントを向上させるには、何が阻害要因であり、何が効果的かについて丁寧な議論が必要である。その中でも、経営と社員、あるいは上司と部下の

関係性に注目し、その関係性を良好とする要因の1つが、情報格差の縮小である。

経営や上司は、ステークホルダーの中でも特に身近な存在である社員に対して、出来る限りの情報提供を継続することで、情報格差の縮小に努めることが大切だ。情報の格差が広がれば、情報を独り占めする経営や上司に対する社員や部下の信頼は薄れるであろう。例えば、会社の重要な事実を、上司からではなく報道で知ることになれば、社員は会社にながしろにされたと感じ、築き上げたエンゲージメントが失われることになる。また、経営方針や経営理念が全社員に共有されなければ、会社全体として統一感を持った事業活動は出来ない。もちろん、ただ情報を伝えるだけで良いというわけではない。情報を共有し、共感を得ることが重要である。社員が情報共有を通じて理解が進み、信頼感が増幅され、共感し腑に落ちることで自分ごととなり、社員の自発的な行動へと繋がっていく。情報格差縮小の観点から、情報を共有し共感を得る行動を継続することにより、その効果としてエンゲージメントの向上が達成されるものと考えている。

フジクラの活動は、スタートラインに立った状況にあると認識している。今後も、社員との情報共有に力を注ぐことにより、情報格差を縮小し、社員の共感を得る活動に取り組み、本稿で紹介した事例を含むエンゲージメント向上のための施策を通じ、フジクラの持続的な成長を目指していく。