これで万全！ 働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第4回

エンゲージメント経営

― 経営承継研究会 ―
中小企業診断士　平出　重浩

Question

弊社は，関東圏でビルメンテナンス事業を運営しています。固定した管理物件を受託していることから，業績は堅調に推移しています。一般的に人がやりたがらない業種ながら，給与をはじめ福利厚生など処遇の良さから雇用はこれまで比較的安定してきました。

ところが近年，若年層を中心に入社３年以内での退職・転職が増えてきました。退職理由はさまざまですが，経営者としての求心力や従業員間のまとまりに不安を感じています。何かアドバイスがあればご教示いただけますでしょうか。

貴社は，従業員にとっては処遇が良い「働きやすい」会社ということになります。しかしながら，退職者が相次いでいるということは，それ以外の退職要因があるということです。懸念されている面から，今回は従業員の「働きがい」という観点からエンゲージメントについてご説明します。

1 日本企業のやる気がない社員

まずは日本企業のエンゲージメントについて確認します。図表－１は日本人従業員のエンゲージメントを世界と比較したものです。エンゲージメントの高い社員の割合は世界平均が20％超であるのに対し，日本では５％と大きく劣後し，139ケ国中132位と非常に残念な結果となっています。しかも５年間で世界平均や特にアジア諸国のエンゲージメントが向上している一方で，日本は低下しています。日本のエンゲージメントが低迷している原因としては，大きく３つ考えられます。

⑴　終身雇用・年功序列の崩壊

高度経済成長時代は，欧米に追い付き・追い越せとゴールに向かって努力する企業風土から，エンゲージメントが高かったものと考えられます。終身雇用を前提に企業側は，長らくエンゲージメント向上に取り組む必要がありませんでした。一方バブル崩壊後は，終身雇用・年功序列の日本的雇用慣行からの脱却を余儀なくされ，従業員側は解雇による転職を余儀なくされる恐れを視野に入れざるを得なくなり，従業員が企業を信頼しなくなってきた背景があります。

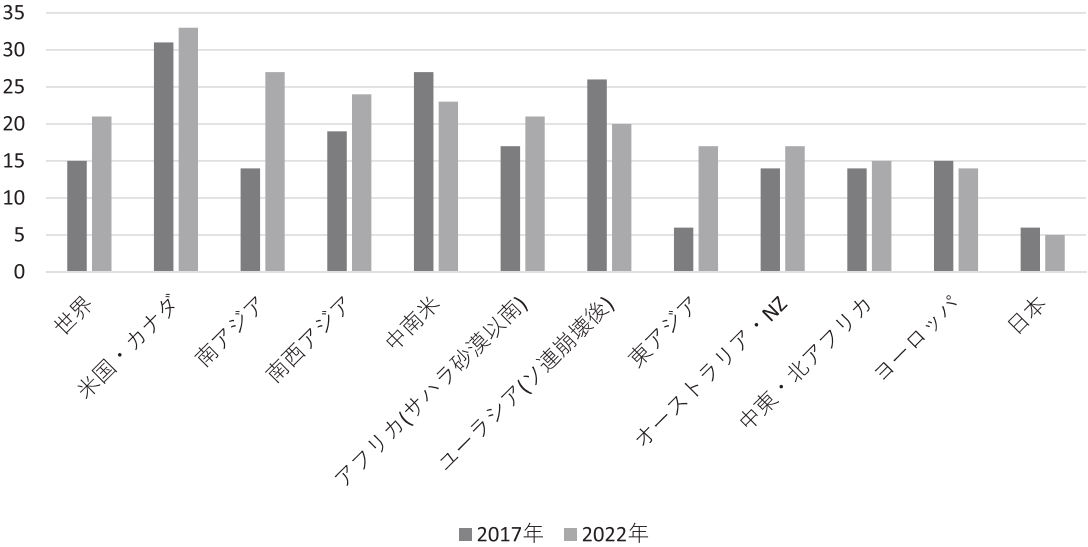
⑵　人材と組織体系のミスマッチ

日本企業は長らく一括採用によるメンバーシップ型雇用を前提としてきました。職務を限定せず配置転換しながら長期的に人材を育成するのが特徴です。仕事に人を合わせるのではなく，人に仕事を合わせる働き方です。これにより従業員側からは，入社したら考えていたイメージと違っていた，入社したらやりたい仕事につけなかった，という入社前とのギャップが発生します。

⑶　経営理念やビジョンが浸透していない

HR総合研究所が2013年に実施した「企業理念浸透に関するアンケート調査」では，98％の従業員が，企業理念の浸透が必要だと考えている一方，浸透に向けて対策を講じている会社は66％にすぎないとの調査結果が出ています。経営理念やビジョンを掲げている企業は多いです。しかしながら，ビジョンを言えない従業員が多いのが実態です。従業員側からも，心に響くビジョンではないため仕事に意義を感じない，ということです。

●図表－１　エンゲージメントの高い社員の割合の世界比較



（出典）「State of the global workplace」GALLUP 社

2　エンゲージメント経営とは

従業員エンゲージメントとは，従業員が企業の経営理念・ビジョンを理解し，自発的に能力を発揮する貢献意欲，といえます。エンゲージメント経営とは，企業と従業員双方の信頼関係を重視する経営です。会社への忠誠という意味ではロイヤルティという言葉が使われますが，ロイヤルティは従業員から企業に対する一方的な忠誠であり，企業が上で従業員が下という関係です。一方従業員エンゲージメントは企業と従業員の相互の信頼関係であることから，ロイヤルティとは関係性が異なります。従業員エンゲージメントが高い状態とは，従業員と企業の間に幸福な関係が構築出来ている状態を指します。

3 働きがいと従業員エンゲージメント

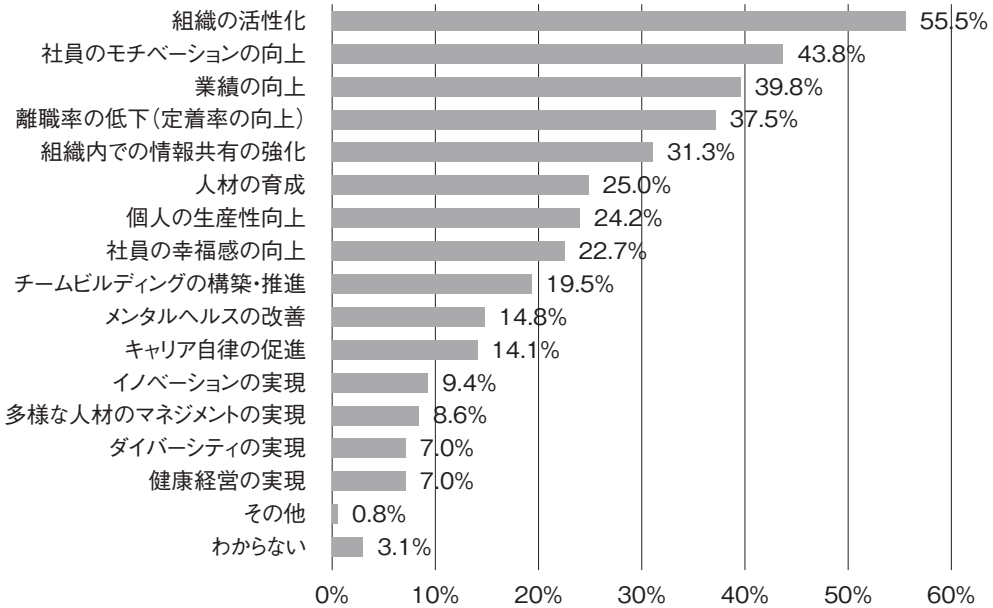
日本で起きているエンゲージメントの現状について認識したところで，次に今年の連載のテーマである働きがいと今月のテーマであるエンゲージメント経営との関係について説明します。ハーズバーグの２要因理論によると，従業員が働きがいを感じるためには「働きやすさ」（衛生要因）と「やりがい」（動機付け要因）の２つの要素を同時に満たす必要があります。GPTW（Great Place To Work，働きがいのある会社研究所）によると，働きがいのある会社とは，「マネジメントと従業員の間に信頼があり，個々の能力が最大限に発揮されている会社」としています。一方前項で確認したようにエンゲージメント経営とは，組織と従業員の信頼関係を重視した経営です。働きがいは結果であり，エンゲージメントは企業風土等の基礎ということになります。エンゲージメントを向上させることは，働きがいの向上に繋がります。

●図表－２　働きがいとエンゲージメントの関係

4 エンゲージメント経営のメリット

次にエンゲージメント経営を実践するメリットについて考えます。図表－３はエンゲージメント向上によって得られた効果についてアンケートをとった結果です。

●図表－３　エンゲージメントが高まったことで得られた効果



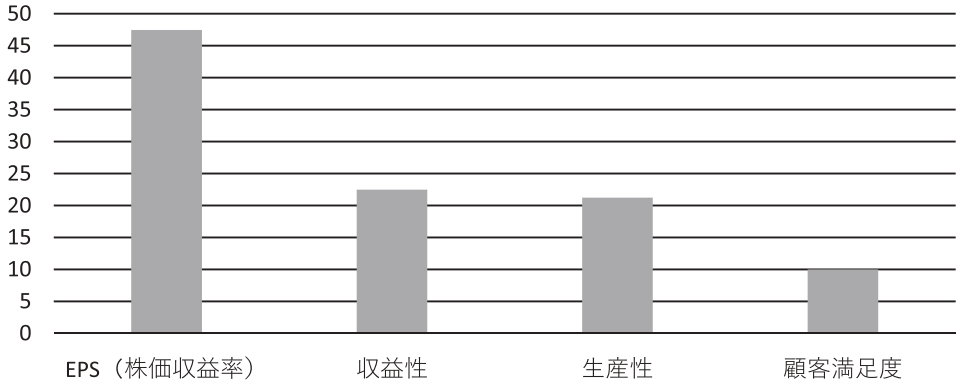
（出典）「人事白書2019」HR ビジョン

＜企業側のメリット＞

①　業績の向上

エンゲージメント向上は業績向上に繋がります。図表－４では，エンゲージメントの高い上位25％と下位25％とを比較すると，収益性・生産性・EPS・顧客満足度の高さは，エンゲージメントの高さと関連があります。

●図表－４　エンゲージメントと企業業績

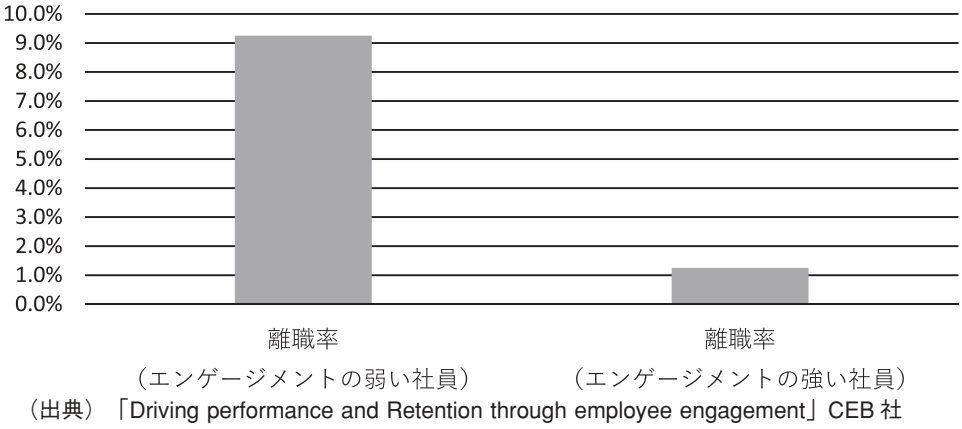


（出典）「The relationship between engagement at work and organizational outcomes」GALLUP 社

②　離職率低下

図表－５のようにエンゲージメントの向上は離職率低下に繋がり，優秀な人材の流出をふせぐことが出来ます。それに伴い採用にかかるコストも低減します。

●図表－５　エンゲージメントと離職率（世界比較）



（出典）「Driving performance and Retention through employee engagement」CEB 社

＜従業員側のメリット＞

①　従業員のモチベーション向上

図表－３の結果から組織の活性化が図られると，従業員間のコミュニケーションが活発となることに伴い，従業員個人の仕事への充実感が高まり楽しく働けることとなります。職場が楽しければ会社を好きになり会社をより良くしようとする意識が高まります。

② 仕事への積極性向上

会社への貢献意欲が高まれば，仕事に対し積極的にチャレンジする意欲が高まります。そうした従業員を会社が適切に評価することにより，顧客対応面では，従業員は顧客に対しより良いサービスを提供する意識が高まります。顧客はより良いサービスを利用することが出来，リピーターとなります。その結果として会社の売上・利益が向上し，会社はその利益を従業員に還元することとなり，会社への貢献意欲が高まるという好循環が生まれます。

5 エンゲージメント向上のステップ

中小企業を対象としたエンゲージメントを経営に活かすためのステップを説明します。

⑴ 現状把握

先ずは従業員からアンケートをとります。質問の項目は企業によって異なりますが，テーマ別に複数のアンケートに点数をつけて評価します。質問の内容としては，「自社のビジョンに共感しているか」「自分はどのような成果を期待されているかを理解しているか」「積極的に企画に参画できる環境にあるか」などです。回答は数値化出来るようにしておき，得られた回答をテーマ別に集計します。重要なのは，エンゲージメントを数値により可視化することです。HR専門会社へ外注した場合，他社比較等データ取得も可能ですがコストは相応にかかります。

⑵ 目標設定

次に自社の経営理念やビジョンを確認した上で，自社のあるべき姿を描き「自社のビジョンに共感している」「積極的に会社の運営に参画したい」等のあるべき姿をテーマ別に数値化します。これがエンゲージメント向上のための目標となります。

⑶ 分析，実行

アンケート結果と設定した目標とのギャップを課題としてとらえ，解決策を検討します。解決策は，「いつ，何を，どのようなメンバー」で実行するかを考えます。具体的には，会社の経営理念・ビジョンやどのような会社を目指すか（設定した目標）を，メンバーを社内横断的に集めた勉強会等により従業員間で共有することから始めましょう。

⑷ 見直し

アンケートは定期的にとり，進捗を確認します。全体の結果についても社内で共有し，PDCAを回します。改善の傾向がないようなテーマがあれば，原因を分析し改善策を再検討します。繰り返しになりますが，エンゲージメント向上のポイントは，経営理念やビジョンについて，経営者と従業員間で意識を共有することです。

昨年開催のFIFAワールドカップカタール2022では，日本代表は個の力で差がある強国2カ国に勝利する結果を残しました。チームプレーと団結による組織でのパフォーマンスの現れとも言えます。個人と組織の関係で言い換えれば，エンゲージメントを高めることで生産性を高めることも可能ということだと思います。

エンゲージメント経営にはプロジェクトのように終着点はありません。社員が意欲的に働くことができる組織，優秀な人材を定着させることができる組織に改善していきましょう。