

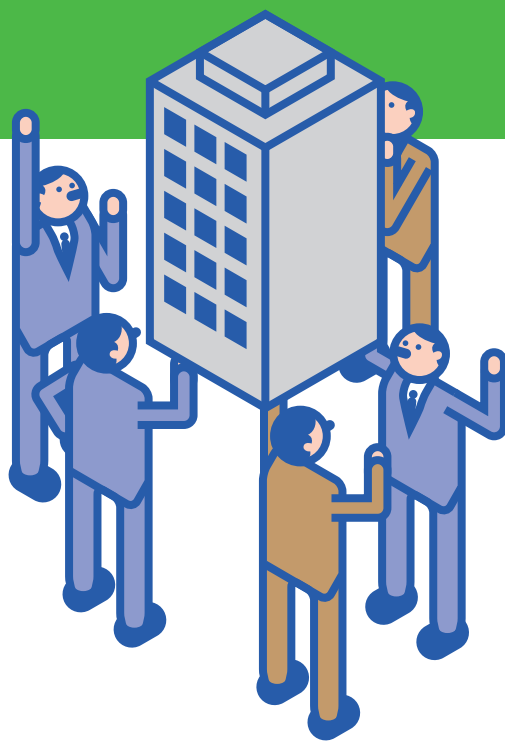
不確実性の
時代にこそ
求められる!

「従業員 エンゲージメント」の 高い組織のつくり方

- 「従業員エンゲージメント」という概念とは
- なぜいま、エンゲージメントが重視されているのか
- コロナ禍における働き方の変化の現状
- 業務量の適正化とコミュニケーションの
活性化を実現するポイント

「従業員エンゲージメント」とは、従業員の企業に対する信頼や帰属意識を指します。本稿では、「従業員エンゲージメント」という概念を改めて確認したうえで、コロナ禍でも従業員のエンゲージメントが高く、一体感の強い組織をつくっていく方法を探ります。

クアルトリクス合同会社
EXソリューション ストラテジー ディレクター
市 川 幹 人



「従業員エンゲージメント」という概念とは

コロナ禍が多くの人々の働き方を変化させたことは疑いの余地がありません。最も端的な変化は、働く場所と時間の選択肢が増えたことではないでしょうか。それに伴って、オフィスのあり方、業務プロセス、人事制度、業務分担や打合せの仕方、従来とは異なる方法が検討されてきています。

たとえば、コロナ禍以前から議論されていた「ジョブ型雇用」が、さらに注目度を高めていることも、働き方の変化への対応を象徴しているように感じられます。

従業員側に視点を移すと、会社や組織、自身の仕事に対する考え方や価値観も、無意識のうちに変化しつつあると指摘できます。仕事をやるうえで、選択肢が増えることは従業員にとって確かに望ましいことですが、一方で組織に対する帰属意識、業務分担や連携、日々のコミュニケーションが希薄になっていけるとすると、それが企業にどのような影響を与えるのか

は注意を要するところです。

この数年、日本の人事の領域で「従業員エンゲージメント」という言葉を耳にする機会が格段に増えました。

1990年代、米国ボストン大学のカーン教授が提唱して広がったとされる「従業員エンゲージメント」について、日本で意識され始めたのは2005年前後からだったと思います。当初、一部の先進的なグローバル企業が注目していたこの概念は、ここ2、3年で政府の報告書にも登場するようなキーワードとなり、特に人事部門の人々にとっては無視できないテーマの1つになりました。

日本において、エンゲージメントという概念は、働き方改革の取り組みと並行して注目され、政府による報告書（たとえば、厚生労働省「労働経済の分析」（2018年、2019年）、経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」報告書（2

020年9月）など）のほか、ほぼ同時期に経団連の議論でも取り上げられ、急速に広く知られるようになりました。この分野の研究者によると、エンゲージメントに関する研究文献数は、ここ20年で50倍以上にも及んでいるとのこと

です。

しかしながら、従業員エンゲージメントの概念がどういうものなのか、依然として腹落ちしない人々は少なくないようです。確かに、残念ながら、エンゲージメントは日本語一言で表現できる概念ではありませんし、もともと英語でもいくつかの要素で多面的に表現されています。

長年の議論を通して、研究者に

「エンゲージしている従業員」のイメージ

労力をかけることを厭わず、自発的に熱中して働く人

従来の方法にこだわらず、新しい方法を試そうとする人

役割や組織の枠を超えて、積極的に協力しようとする人

全社や組織の目標達成に、自ら貢献しようとする人

自社で働くことを誇りに感じ、それを他の人にも語ろうとする人

会社・組織の方針や戦略に共感し、誇りを持って、自発的に仕事に取り組んでいるような人を「エンゲージしている従業員」と捉える



「満足している従業員」のイメージ

たとえば

- ・ 仕事はきつくない
- ・ 毎日早く帰宅できる
- ・ 周りに気兼ねすることなく、自由に休暇を取ることができる
- ・ 給与水準が高い
- ・ 年功序列で上がっていける など

資料：クアルトリクス作成。以下、同様

よっても定義の仕方が少しずつ異なりますが、筆者は、自発的貢献意欲、自社に対する誇りや他者への推奨意向、仕事から得られる達成感、継続勤務意向などを、従業員エンゲージメントに係る基本的な構成要素として捉えています。

従業員向けの調査を実施している企業で、「満足度」と「エンゲージメント」をほとんど同義で扱っているケースを見かけることがあります。本来は明確に切り分けて論じるべき概念であると思います。

具体的なイメージと

して、従業員の満足度を測定する調査では、上司や同僚、報酬、評価、戦略・施策といった様々な側面から、従業員が自社で働くことに満足しているかどうかを測定するのが典型的な枠組みです。

これに対し、従業員エンゲージメント調査は、従業員がどれだけ能動的に自社の発展に貢献しようとしているかを中心に、従業員の意識を捉えようとしています。

エンゲージメントが高い従業員とは、自分の就労環境に受け身で満足しているのではなく、自社の発展のために自分が何をすべきかを理解して行動を起こし、自社の経営に信頼感を持ち、業績向上に貢献したいと自発的に取り組むような人々を指します（図表1）。

なぜいま、エンゲージメントが重視されているのか

エンゲージメントとは、自ら高い成果をあげることを目指す従業員が、顧客に対して優れた商品・サービスを提供し、それが顧客ロイヤリティや口コミを引き上げて業績につながるという概念である

なお最近では、従業員エンゲージメントに加えて、従業員エクスペリエンス（EX…従業員体験）という言葉を見かける頻度も増えました。

EXについては単に「従業員の体験」と直訳される意味以上の定義はほとんど存在しません。EXの捉え方は広く、入社から退職に至るまで、会社・職場・仕事に対する従業員の思いや行動を左右するような様々な体験をカバーする概念です。

両者は、ちょうど原因と結果のような関係であると理解すればわかりやすいと思います。つまり、様々なEXの積み重ねが要因となって、エンゲージメントの水準が決まってくるのです。

ことから、経営の視点から極めて重要であることは間違いありません（図表2）。これは、働き方改革の進展やコロナ禍とは関係なく、どんな企業にとってもその活動の基盤そのものといっても過言

ではないでしょう。

しかし、この1、2年で従業員エンゲージメントの注目度がさらに高まってきたのは、経営環境の不確実性が増すとともに、コロナ禍で働き方が大きく変化するなかでの、

- ① 「個の尊重」が強調される一方で組織の求心力を維持・強化する必要
- ② 従業員の生産性を向上させ最高のパフォーマンスを引き出す必要
- ③ 新しいものを生み出す革新性を強化する必要

といった企業のニーズの高まりが関係していると考えられます。

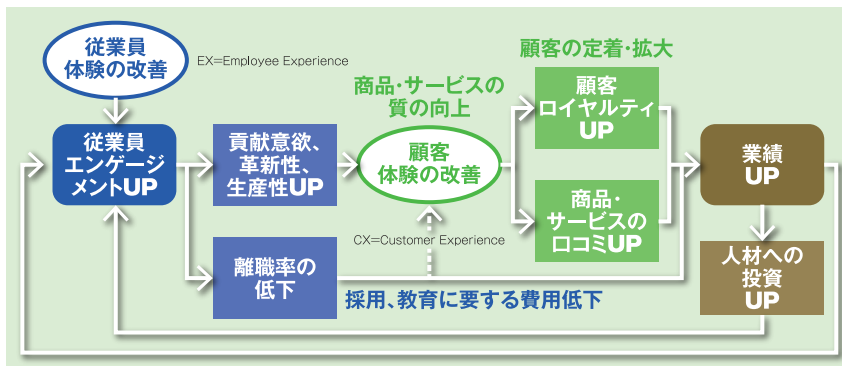
これらに加えて、コロナ禍以降のリモートワークの導入によって、物理的な場所（職場）を共有しないことで組織に対する心の距離感が生まれました。そして、周囲の従業員と直接のコミュニケーションを取る機会が減少したことでチームワークが弱まったほか、マネージャーとしては、日々の働きぶりに基づく評価がしにくくなったのではないのでしょうか。

これらは、いずれも従業員エンゲージメントを引き下げる可能性がある要因であり、何らかの対処

が求められます。

企業がすべきことは、従業員にとって有意義な体験を提供し、各自が自ら本気になって最高のパフォーマンスを発揮できるようにすることです。もちろん、その前提として会社と従業員の間に信頼関係が存在しなければ、有益な体験があったとしても従業員の自発的な貢献意欲は高まりません。

図表2 従業員エンゲージメントは業績向上につながる経営の基盤



コロナ禍における働き方の変化の現状

「従業員エンゲージメント」が、コロナ禍においてどのように変質してきたかを捉える前に、まずコロナ禍前後で働き方がどのように変わってきているのかを、筆者の会社が実施した「コロナ禍における働き方の実態調査」の結果を元に把握しておきましょう。

本調査は、現在日本で働いている人を対象に、2021年4月22日～26日にかけて実施しました。有効回答は3405人、うち在宅勤務をしているとした人は1000人です。

本調査から、働く人々の様々な現状が確認されました。たとえば、今後はハイブリッド型（出勤と在宅勤務の併用）を希望する従業員が圧倒的に多いこともその1つです。在宅勤務を行なっている人々の約9割は、現状以上に在宅勤務を行なうことを希望、完全に出勤している人々についても3割強が在宅勤務を希望しているという結果になりました。また、予想

されたとおり、精神的な疲労感がコロナ禍以前よりも増したとした回答者は4割を占めました。2021年の春から夏にかけてのワクチン接種の遅れ、変異株の脅威、感染者数の急拡大などの状況からすると当然の結果ともいえます。

特に注目すべきポイントは、①業務分担に偏りが生じつつあること、②従業員同士のコミュニケーションが不足しつつあることの2点です。

業務分担の偏り

(1) 業務分担の現状

すでに1年半以上継続しているコロナ禍で、在宅勤務が日常のものとなり、在宅勤務でも従来と同様に業務を遂行できることを実感している人は少なくありません。全体としては、業務時間、業務量、業務効率性などは、コロナ禍以前と比べてさほど差がない状態

になっています。

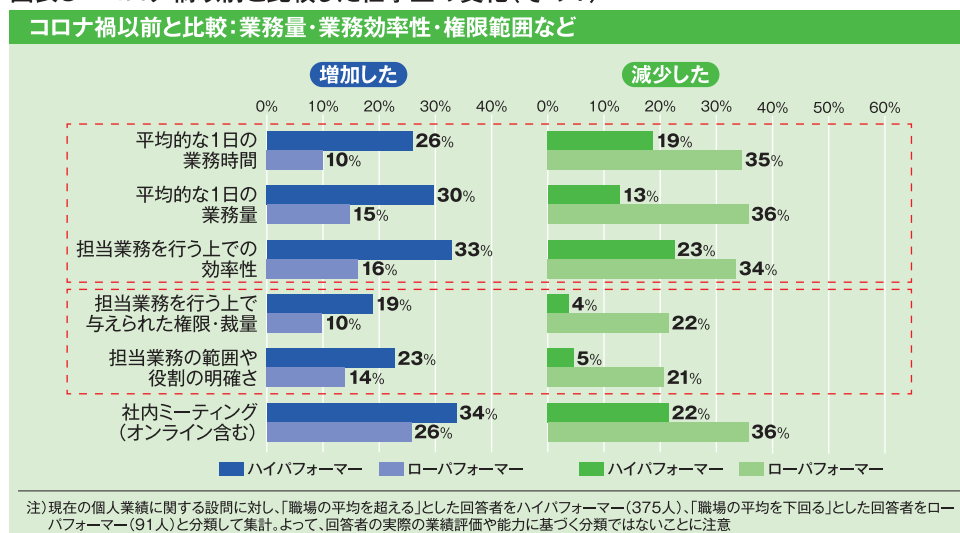
しかし、これを職場で平均を超える業績を上げている従業員（以下、「ハイパフォーマー」と平均を下回る業績にとどまっている従業員（以下、「ローパフォーマー」）に分解した集計結果は、従業員のなかでも業務が集中しやすい人とうではない人の二極化が進んでいることを示しています。同時に、権限・裁量や役割についても2つのグループで認識が大きく異なり、ローパフォーマーは、自身が何をすべきかが不明確になってきた実態が浮き彫りになりました（図表3）。

(2) 業務分担の偏りを生み出している原因

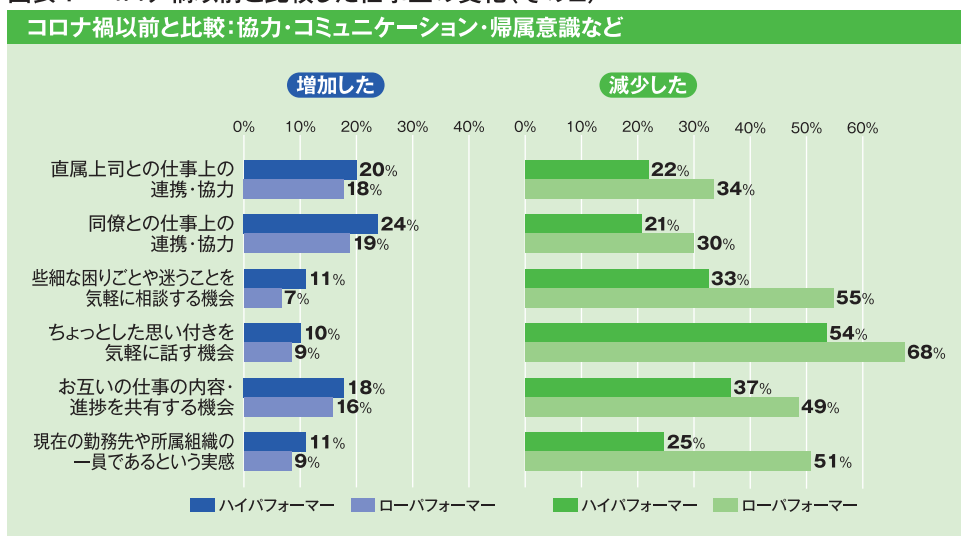
このような傾向がみられるようになった背景には、在宅勤務が定着する一方で、各従業員が目の届かないところでバラバラに仕事をする機会が増え、業務を適切に分担することが難しくなったことが

影響していると考えられます。職場で一緒に働いていれば、余裕がありそうな従業員を見つけて「ちょっと、これお願い」といった依頼ができるのに対し、リモート環境下では一定の経験や実績があり、上司からの信頼が厚いよう

図表3 コロナ禍以前と比較した仕事上の変化(その1)



図表4 コロナ禍以前と比較した仕事上の変化(その2)



な従業員が従来以上に「頼みやすい」相手になりやすいわけです。その結果、一部の従業員に業務が集まることで、分担の偏りが生じるのです。

一方、業務が少なくなった従業員に目を向けると、元々あまりや

る気がなく、日頃から仕事上のミスが多いような従業員であれば、リモート環境下で、任せられる業務がさらに限定的になることは、ある程度当然のことといえます。

しかし、注意すべき点は、意欲や熱意が十分であったとしても、能力や経験が不足している従業員であれば、業務が減ってしまう可能性が

業務が集中してしまいうる従業員であれば、業務が減ってしまう可能性が懸念されます。また、業務が減ってしまった従業員についてはモチベーションの低下、周囲とのコミュニケーションの低下、学習機会の喪失、組織に対する帰属意識の低下などにつながるリスクが高まります。

たえば、新入社員の戦力化に従来よりも時間を要し、その間業務に携わる機会が少ないことでもローパフォーマー化を招く状況が発生する可能性があります。

(3) 業務分担の偏りによって想定される影響

組織内での業務分担に偏りが生じている状態が中長期的に継続すれば、業務が集中している従業員が対応し切れない可能性が懸念されます。また、業務が減ってしまった従業員についてはモチベーションの低下、周囲とのコミュニケーションの低下、学習機会の喪失、組織に対する帰属意識の低下などにつながるリスクが高まります。

コミュニケーションの機会の減少

もう1つのポイントとして、在宅勤務によって社内における従業員同士の会話の機会が減少する傾向があります。ちょっとしたことを気軽に話す機会が、コロナ禍以前と比較して減少したと感じている回答者が半数以上を占めます。特に、ローパフォーマーの回答に注目すると、減少したと感じる回答者の比率がハイパフォーマーを大幅に上回ります(図表4)。手

元の業務が少なくなったことで、周囲の従業員との接点が希薄になり、組織内で孤立しつつある可能性があります。

(1) コミュニケーション不足を生み出している原因

組織におけるコミュニケーションの多くは、何らかの形で業務に関連した話題から発生すると考えられます。リモート環境におけるオンライン上のミーティングであっても、その場に人が集まっていることで、会議の冒頭や終了時にちょっとした雑談を楽しんだり、アジェンダにないトピックに議論が発展することがあります。つまり、業務とコミュニケーションの活発さは表裏一体であるはずですが、今回の調査で「ローパフォーマー」と呼んでいる従業員は、「業務が集まらなくなっている従業員」ですので、直接的・間接的に他の従業員とコミュニケーションを取る機会が減ってしまうことは十分想定されます。組織内のコミュニケーションや人間関係を維持する目的で、オンライン上で「雑談する会」のような場を提供している企業も少なくないものの、「さあ、これから何か雑談しましょう」といっても、参加人数によ

つては一部のスタッフが話しているだけで、当初の目的に沿った効果が出ていないケースをよく耳にします。

(2) 想定されるコミュニケーション不足の影響

フォーマル、インフォーマルなコミュニケーションの不足は、業務に対して複数の人間によるチェック機能が働かないことでミスや業務分担任を阻害する要因としても注意する必要があります。もちろん、それだけではなく、コミュニケーション不足によって、組織内に自分の居場所がないと感じることが、チームや会社に対する帰属意識の低下につながる可能性があります。

この帰属意識と従業員エンゲージメントとの間には密接な相関が

あることが、データ分析によって確認されています。組織のなかに自分の存在価値を認めてもらえる居場所があり、自分がその一員であるという実感を持つことができる従業員ほど、エンゲージメントの水準が高めになる傾向が表われています。

さらに、帰属意識は、組織内に相談できる人がいるか、アドバイスやフィードバックをくれる人がいるか、学ぶ機会があるかといった項目との強い相関が確認されています。また、革新的なアイデアや取組みは、インフォーマルな対話から生まれやすいことを思い返せば、自分の殻に閉じこもりがちで従業員が増えることによって、イノベーションを創出しにくい組織体質に染まっていくというリスクもあります。

業務量の適正化とコミュニケーションの活性化を実現するポイント

コロナ禍の収束とともに、「ハイブリッド型勤務体系」が定着するならば、出勤の機会は在宅勤務とのバランスを取るために徐々に

増加してくるはずですが、そうなるのと、対面による周囲の従業員との連携によって、組織としての一体感の醸成や従業員間のコミュニケーション

の活性化が自然に進むことが期待されます。

企業や組織が自ら取り組むべき具体的な対応としては、第1に業務分担任の明確化や権限・裁量委譲を見直すことで、業務をとおして1人ひとりに活躍の場を与えて、孤立や業務分担任の偏りを防ぐことです。

第2に、従業員の二極化（一部の従業員の孤立）を避けるために企業が注目すべきテーマとして「ウェルビーイング」（身体的、精神的、社会的に良好で健康な状態）が挙げられます。ウェルビーイングを高めることで、孤立化の抑制（良好な人間関係の構築）だけではなく、健康、モチベーション、革新的な取組みが改善し、パフォーマンス向上も実現できるという研究結果もあります。

ウェルビーイングを高めるためには、従業員が仕事にやりがいを見出すとともに、周囲と良好な人間関係を築き、組織のなかで自身の存在意義を感じることが必要です。いずれも、改善するためには、マネージャーの役割が重要であることは改めて指摘するまでもありません。加えて、個々の従業員が意識して自分の生活を大事に

し、日々前向きな気持ちを持つように行動することも有効です。

第3に、教育・研修の充実が求められます。業務負担の二極化が進む背景にあるのは、従業員間にスキルや実績のギャップがあるためです。より多くの従業員が様々な業務を遂行できる状態を実現することにより、二極化の抑制が実現できると考えられます。また、こうした業務関連の知識やスキルに直接関係する研修に加えて、メンタルヘルスのケアやコミュニケーションスキルを磨く研修なども、従来以上に必要となります。

注目すべきは 帰属意識やウェルビーイング

もう一段上の視点から、エンゲージメントの維持・向上のための施策を考えるとしたら、どのようなテーマに注目すべきでしょうか。本調査においても、従業員エンゲージメントの水準は、一般に考えられるとおり、ハイパーフォーマーが高く、ローパーフォーマーが低いという傾向が確認されました。エンゲージメントとの相関が強いテーマは、前述のとおり組織に対する帰属意識です。

さらに、ウェルビーイングの要素である、自身をポジティブに捉え、働くことで活力を得たり、周囲と信頼関係を築いているという項目の相関の強さも確認されました。これらは、在宅勤務においては、油断すれば低下することが想定される項目といえます。アフターコロナではハイブリッド型の勤務形態が定着していくことを前提とすると、今後のエンゲージメントの維持・強化のために、企業にとって重要な検討テーマになることは間違いないものと考えられます（次ページ図表5）。

アクションが止まってしまう原因

これまで論じてきたようなテ

マについて頭で理解し、いざ行動を取ろうとした際に、動きが止まってしまうことがあります。従業員エンゲージメントの実態やそれに対する影響要因を把握して改善していくとする際、それらが従業員の意識に根付くものであることから、社内には既存データとして存在するわけではなく、アプローチとしてはアンケート調査に対する従業員の回答をもとに分析するのが第一歩となります。

コロナ禍における先行きの不透明さもあって、従業員の声を経営に活かすことの重要性を感じている人が増加している一方で、依然として調査結果から十分なアクションが起これないのが現状です（次ページ図表6）。もちろん、これは「調査結果」に基づくアクション

に限定した話ではなく、結局のところ、企業という組織に内在する課題に対し、本気でその改善に取り組むか否かという問題にはかたまりません。

アクションの実行に向けて、検討の動きが止まってしまう原因は、一律ではありません。細かくみると、足踏み状態になる段階が異なるのです（次ページ図表7）。

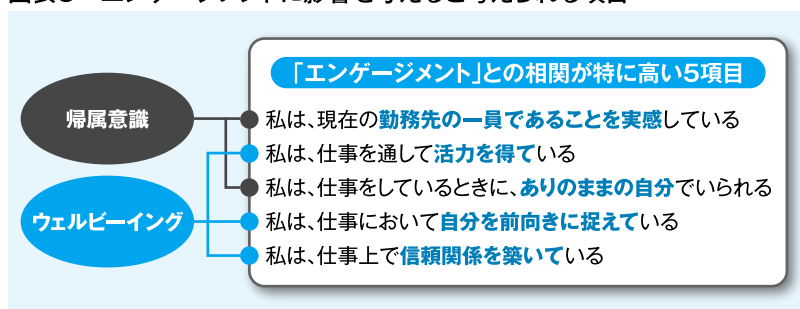
第1に、現状を示す情報やデータを手にして分析したもの、自組織の課題が読み取れないケースがあります。この場合、まずは、現状を適切に解釈する方法を理解する必要があります。

第2に、情報から課題は抽出できたものの、それをマネージャーが1人で抱え込んでしまい、組織内で共有できていないケース。こ

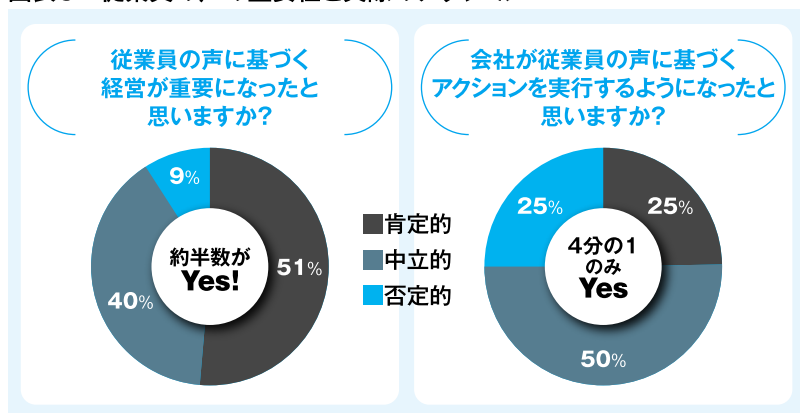
れでは、組織内でアクションのアイデアを収集しようとしてもうまくいきません。もちろん、マネージャーのみで、有効なアクションプランを考えられるのであれば問題になりませんが、それを実行する段階では、一般従業員の参画はあまり期待できないでしょう。自分たちが課題抽出や、アクションプラン策定に関与して、「なるほど」と納得しているわけではないのですから。

第3に、組織内で課題をしっかりと共有できているものの、アクションプラン策定となると何をすればよいのかみんなで考え込んでしまうケース。プレスト的に、アクションのヒントになるようなアイデアを出し合うような習慣や仕組みがない場合に、誰も具体的

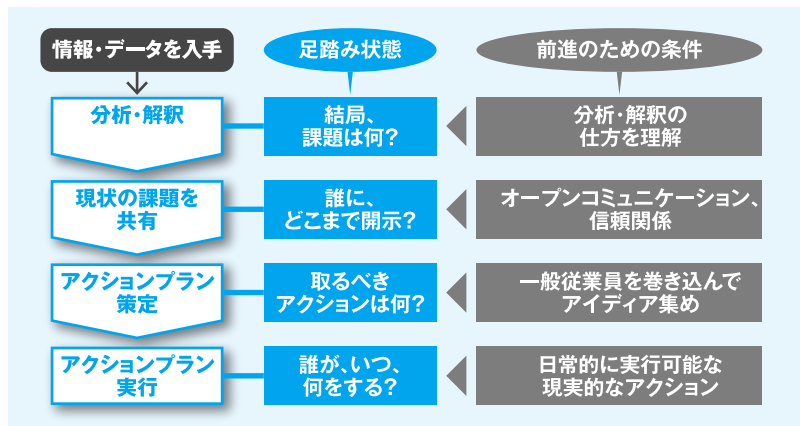
図表5 エンゲージメントに影響を与えと考えられる項目



図表6 従業員の声の重要性と実際のアクション



図表7 アクション実行の阻害要因と前進のための条件



アクションが軌道に乗っている組織の特徴は、会社で指示されたから対応しているわけではなく、所属する組織で、各自がより働きやすくなるとか、やる気が湧いてくるとか、もっと大きな成果を生み出せるようになるといった期待が、共有されていることです。

複雑な仕組みや他社が実践していない目新しい活動は必要ありません。日常業務でちよつと試してみようと思えば、翌週からでもみんなで行けるような小さな工夫で十分なのです。



アクションが軌道に乗っている組織で働くうえで、直接的・間接的に何らかのプラスになると感じられなければ、その活動が組織に根付くことは期待できません。

アイデアを出すことができず行き詰まってしまう。第4に、アクションの大作は合意されたものの、いざ実行しようと思ったときに、「誰が、いつ、何を」といった具体的な要素がプランに欠けているケース。日常業務に追われるなかで、アクションプラン実行は自然と優先順位が下がり、数か月もすると誰も何も語らなくなるかもしれません。

アクションの実現には従業員の自主性が不可欠

前述の4段階について、最初の2つのステップは、適切なガイドが示され、マネージャーを中心に実行しようと思えば必ずできるはず。すると、残りはアクションプランを出し、それを具体的に仕上げる際にどのようなアプローチ

手法が有効か、ということになります。

マネージャーのみで策定するアクションプランは、組織全体の取組みとしてはマネージャーの視点に偏っていたり、従業員が上からの押し付けと感ずる場合が少なくありません。

一方、いきなり従業員に「課題はこれだ」と提示して、「この課題を改善するアクションを各自考

えて提案すること」と呼びかけても、うまくいかないでしょう。

各従業員が目当たりしている職場の現状、立場による認識の違いを確認したうえで、自分たちでできそうなこと、日頃から試したいと思っていたことを出し合って、具体的なプランに仕上げていくようなステップが必要です。

そのためには、マネージャーおよび従業員同士の十分な対話が不可欠です。最終的に、各自が所属組織で働くうえで、直接的・間接的に何らかのプラスになると感じられなければ、その活動が組織に根付くことは期待できません。

いちかわ みきと 長年のリサーチ、コンサルティングの経験に基づき、従業員エクスペリエンス（EX）分野のエキスパートとして、従業員意識調査活動の推進支援のほか、EX領域に関する情報発信などを専門としている。