

「従業員エンゲージメント」に対する

近年、単なる従業員の満足度にとどまらない、企業と従業員間の結び付きを表わす「エンゲージメント」が注目されています。エンゲージメント向上に関して陥りがちな誤解と、向上のポイントを解説します。

誤解と向上の鍵

株式会社リンクアンドモチベーション
組織・人事コンサルタント

田中 允樹

人的資本経営の一環としてのエンゲージメント

日本では、少子高齢化に伴い労働人口減少が進行しています。一方で、デジタル化・DXが進み、複雑化する社会のなかで、投資家の要請も相まって、イノベーションにつながる人材を資本と捉えて、付加価値の源泉を人材に求める流れができています。

同時に、企業の競争優位の源泉としても、「人」の重要性が叫ばれています。

企業が人材を獲得・維持するためには、従業員や求職者から選ば

れ続ける必要があります。昨今は給与や役職はもちろん、成長ややりがいを求める人が増え、「自分らしく働くために転職する」ことも当たり前になっていきます。ひと昔前に比べると、企業が人材から選ばれる難易度は格段に高くなっていると言えるでしょう。

人材から選ばれ続けるため、多くの企業が重視するようになってくるのが「エンゲージメント」という概念です。

いま、人材に投資することで企業価値を高める「人的資本経営」が注目されており、エンゲージメントは人的資本経営において重要な指標の1つとされています。

エンゲージメントという概念に対する誤解

エンゲージメントは比較的新しい概念であり、誤った認識を持たれていることも少なくありません。そこで本稿では、エンゲージメントにまつわる誤解を解消し、エンゲージメント向上のポイントについて解説します。

エンゲージメントとは何か

エンゲージメント (Engagement) は「婚約」や「結び付き」等を意味する言葉です。人事・経営の文

脈では、従業員の企業に対する「愛着心」や「愛社精神」を意味します。筆者の会社（以下、当社）では、エンゲージメントを「企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い」と定義しています。

従業員満足度との違い

エンゲージメントは、従業員満足度とは異なる概念です。

従業員満足度とは、文字どおり「従業員の企業に対する満足の程度」です。たとえば福利厚生や働きやすい環境づくりなど、企業が従業員に何かを提供し、それに対して従業員がどの程度満足しているのかを示す指標とも言えます。

イメージとしては、企業⇩従業員の一方通行の関係です。

これに対してエンゲージメントは、企業と従業員が共に成長しながら同じ目的に向かっていく「関係性」がベースになった概念で、企業⇄従業員の相互関係です。

従業員満足度が高い場合、従業員は企業にメリットを感じる一方で、企業に対して貢献意欲があるとは限りません。いまの会社より条件がよいなど、メリットが大きい会社があれば、転職する可能性

もあります。

それに対して、エンゲージメントが高い場合、従業員は企業に対して愛着や貢献意欲を持っており、「この企業だからこそ働いている」「この企業をもっとよくしていきたい」という思いを持っています。

実際に、当社の調査でも、エンゲージメントは営業利益率や労働生産性の向上、離職率の低下と相関があるとわかっています。

エンゲージメントの向上によくある3つの誤解

Seeにおける誤解

従業員の不満を解消しても、エンゲージメントが向上するとは限りません。

サーベイを実施したら、サーベイの結果をもとにSee（現状分析）をして、従業員の不満や組織の課題を抽出していきます。

現状分析が終わると、多くの企業は「こんなにたくさん不満があるのか……。1つずつ解消していくかなくては」と考えます。

しかし、従業員の不満を解消するだけでは、エンゲージメントは向上しません。このことは、「ハーズバークの二要因理論」からも明らかです。

ハーズバークの二要因理論とは、職場における満足・不満足を引き起こす要因に関する理論で、米国の臨床心理学者、フレデリック・ハーズバークが提唱したものです。ハーズバークは、職場において不満足を招く要因を「衛生要因」、満足につながる要因を「動機づけ要因」と定義しました。

【衛生要因】企業の施策と管理方式、監督、賃金、対人関係、作業条件など

これらが不足していると不満足を招きます。

【動機づけ要因】達成感、承認、仕事そのもの、責任、昇進など

これらが満たされていると満足につながります。

ポイントは、不満足を招く要因をなくしたとしても満足にはつながらず、満足につながる要因が欠けていても、不満足を引き起こすわけではないということです。

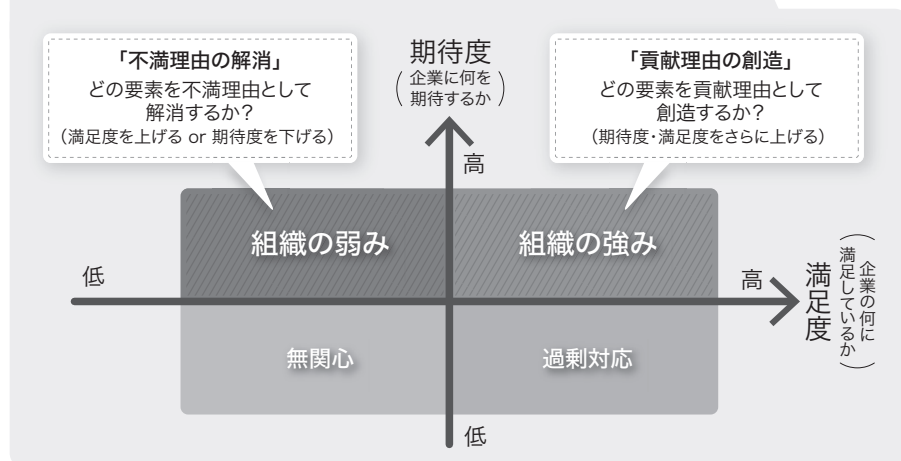
多くの企業では、給与や働き方を見直すなど、従業員が抱えている明確な不満を解消しようと努めますが、衛生要因を解消するだけでは、いつまで経ってもエンゲージメントは向上しません。もちろん、衛生要因への対応も必要ですが、エンゲージメントを向上させるためには「いかに動機づけ要因を生み出せるか」が重要です。

「Seeのポイント」

満足度だけでなく期待度も測る

動機づけ要因を生み出すためのポイントは、エンゲージメントサーベイで従業員の「期待度」を測ることです。満足度だけを測るサーベイでは、満足度の低い項目からしらみつぶしに対策していく、

図表1 満足度と期待度から導き出される企業側の対応策



自社のエンゲージメントを把握するためには、サーベイを行なうのが一般的な方法です。「エンゲージメントサーベイ」などと呼ばれるアンケート調査を行なうことで、自社のエンゲージメントの程度を定量的に把握できます。

調査を有意義なものにするために、サーベイを実施した後は、「See（現状分析）」↓「Plan（施策立案）」↓「Do（施策実行）」という3ステップでエンゲージメントの向上を図っていくことが重要です。この各ステップで生まれる誤解について解説します。

という方針になりがちです。しかし、従業員の不満は絶えず出てくるため、人事部門や企業全体のリソースが不足し、疲弊してしまいう企業も少なくありません。

サーベイで従業員の期待度を把握できれば、不満を解消するのではなく、期待に応える方向性で施策を講じることができます。

従業員が「何をどのくらい求めているのか」がわかれば、動機づけ要因も抽出しやすくなり、より効果的にエンゲージメント向上を図ることができるよう（前ページ図表1）。

当社では、エンゲージメントを左右する要因を「4P」という形で以下の4つに分類しています。

- ▼Philosophy (目標の魅力)
企業の理念や経営計画、ブランドなど
- ▼Profession (活動の魅力)
事業優位性や仕事のやりがい、商品・サービスなど
- ▼People (組織の魅力)
経営陣や仲間、組織風土など
- ▼Privilege (待遇の魅力)
給与や福利厚生、労働環境など

このうち、Privilege (待遇の魅力) はハースバークの二要因理論

で言うところの「衛生要因」に当たります。これが整備されていないと従業員の不満を生んでしまうため、Privilegeを無視することはできません。

ほかの3つのPは「動機づけ要因」であり、これらを高めることがエンゲージメント向上につながります。ただ、企業のリソースは有限なので、3つのPをすべて高めるのは現実的ではありません。

サーベイの結果を踏まえながら、「どのPでエンゲージメントを高めるのか」を決めて、そこに注力するのがポイントです。

Planにおける誤解

Seeの次に、Plan（施策立案）に進みますが、ここで誤解してはいけないのは、他社の成功事例を模倣するのが、エンゲージメント向上の近道ではないということです。

いまの時代、ネット検索すれば、エンゲージメント向上の施策集や成功事例は簡単に見つけられるでしょう。それらを模倣する企業は多いと思いますが、それでエンゲージメントが向上するケースはほとんどありません。それどこ

るか、他社の成功事例が自社では失敗事例になることもあります。わかりやすい失敗事例を2つ紹介します。

●マッサージチケットの配布

X社は、日頃の労をねぎらおうと、従業員にマッサージの無料チケットを配布しました。その結果、ある部署からは感謝の声が届いた一方で、エンゲージメントが低い別の部署からは「もっと働けというとか」というネガティブな反応が返ってきました。

●ピザパーティーの開催

Y社は、コミュニケーションを活性化させてオープンな組織風土を醸成しようと、ピザパーティーを開催しました。しかし、パーティーでの会話は会社や上司に対する不満ばかりでした。ピザパーティーは意図せず「愚痴大会」のようになり、組織風土の悪化を招いてしまいました。

【Planのポイント】

絶対解ではなく、
自社に合った最適解を探る

そもそも、従業員とどのような関係性を築きたいかは企業によって異なり、また、業界や業態、事

業内容などによってエンゲージメントの傾向はさまざまです。そのときのエンゲージメントの高さや組織状態によって最適な施策は変わってきます（図表2）。

有名企業の成功事例をそのまま自社に導入することはできません。他社の成功事例にとらわれず、自社に合った「最適解」を探ることがエンゲージメント向上の近道です。

Doにおける誤解

エンゲージメントが向上したからといって、安心はできません。Planの次は、Do（施策実行）に進みます。何らかの施策を講じることでエンゲージメントが向上したのに安心して、以後の取り組みをやめてしまうのはよくあるパターンです。

しかし、事業環境の変化、顧客との関係性の変化、社内の体制変更、個々の従業員のコンディションの変化など、さまざまな要因によってエンゲージメントは変動します。エンゲージメントが目標値に達したからといって油断していると、半年後、1年後に急降下してしまうこともあります。



【Doのポイント】

常に半歩先を見据えて
予防策を打つ

組織の成長ステージは大きく「拡大期」「多角期」「再生期」の3つに分けることができます。そして、ステージごとに発生しやすい組織課題は異なります。

たとえば、スタートアップや新規事業が大きく成長していく拡大期は、組織の複雑性が増大するために「マネジメント不全症」が起きます。マネジャーがマネジメントに時間を割けず、マネジメントが機能しなくなることで、メンバーはストレスを抱えるようになってしまいます。

安定成長のため事業の複線化を図る多角期は、組織内で縦と横の距離感が広がっていくために、「既存事業疲弊症」が起きます。

新規事業への参入を支えているのは既存事業の利益であるのに、経営トップの関心も全社的な注目も新規事業に集中するため、既存事業を支える従業員から不満の声が挙がるようになります。

市場が成熟し、新たな価値創出を模索していく再生期は、組織に無力感や既決感が蔓延するように

なり、「既決感疲弊症」が起ちがちです。成功を導いた過去の考え方や制度を変革することへの恐れが生じます。その結果、新たな挑戦や新規事業の模索が妨げられ、組織内に諦めや無力感がはびこり、進取の精神を持った従業員のモチベーションまで下げてしまいます。

このように、成長ステージごとに異なる課題が発生します。エンゲージメントの維持・向上を図るためには、自社が該当するステージで発生しやすい組織課題を把握し、課題が顕在化する前にアプローチすることが重要です。

エンゲージメントは一度向上させて終わりではありません。定期的にサーベイを行ない、組織状態を監視しながら、常に先を見据えて予防策を講じていきましょう。

自社にあった 継続的・本質的な対策を

企業にとってエンゲージメントが重要な指標であるという認識は広がりつつあります。しかし、その一方で、自社に合わない「処方箋」で対応しているがゆえに、「頑張っているけれど、全然エン

図表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	信頼し合っている 組織の課題を改善すべき弱みと捉えている	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
↑	話し合えばわかる	<ul style="list-style-type: none"> メンバーが会社や上司などに不満を持っていても、説明すればわかってくれる 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 + 従業員	採用・育成の強化 <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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
低	互いに諦めている 組織の課題が不満として表出する	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

ゲージメントが向上しない……」と悩む企業も少なくありません。最後に伝えたいのは、エンゲージメントは何らかの施策を打てばすぐに向上するようなものではない

ということです。ぜひ長期的な視点を持って、「いまの自社」に合った本質的な施策を講じ続けていただきたいと思ひます。