

# エンゲージメント調査からはじめる 人事制度づくり

第1回	なぜ今エンゲージメントが注目されているのか
第2回	エンゲージメント調査で何を確認するのか
第3回	エンゲージメント調査実施時のポイント
第4回	エンゲージメントが高い企業の特徴
第5回	
第6回	

セレクションアンドバリエーション(株) マネージャー 松木 宏晃

## 第4回 エンゲージメントが高い企業の特徴

今回は、エンゲージメントが高い企業の3つの特徴をご説明します。エンゲージメントが高い企業では、1人あたりの生産性が高くなるだけでなく、優秀な人材の離職防止にもつながります。少子高齢化により、生産年齢人口（15歳～64歳）が減少するなか、若手や中堅社員の活躍と定着は多くの企業において、最重要課題になっています。ぜひ、企業成長のきっかけとして、エンゲージメントが高い企業の特徴を確認していただければと思います。

### 【特徴1】従業員が健康体でいられる労働環境が整備されている

「労働環境」と一概に言っても「オフィス環境」「労働時間」「業務内容」「対人関係」「報酬のあり方」など項目は多岐にわたります。ここでの労働環境とは「従業員が健康体でいられること」を指します。言い換えると睡眠・食事がし

っかり取れる環境を整えているということです。当たり前と思われかもしれませんが、これができていない職場は実際に存在します。

過去にご支援した企業に、5年間で10倍以上に成長した会社がありました。その企業の特徴としてストレッチの効いた目標設定を行い、成果に対してインセンティブを設定することで社員のモチベーションを高めていくというマネジメントがありました。しかし、実態としては成果が伴わない人材には、仕事に対するコミットメントを示すために、暗黙的に残業を強制する企業文化でもありました。その結果、時間＝成果という概念から抜け出せず、心身の不調を訴える従業員が増加するとともに、「粉飾」「業法違反」などのコンプライアンス違反が頻発し、結果として社長以外の役員が退任

していますが、その根幹にあるのは「従業員が健康だからこそ、会社も持続的成長を実現できる」という中長期的な成長の視点です。

【図表1】に社員の健康を守るチェック項目を抜粋して示します。ぜひ、皆さんの会社での対応状況を確認してください。1つでもチェックが外れる場合は要注意です。

### 【特徴2】従業員が会社の10年後の姿を想像できている

近年、企業が成長の方向性を示すことの重要性が、これまで以上に問われるようになってきました。その理由として、企業が従業員に求めるものが大きく変化してきたことが挙げられます。多くの企業はこれまで、従業員に特定のスキルや経験を要求してきました。しかし、環境変化の激しい世の中では、それらは陳腐化するおそれがあります。そこで、企業は特定のスキルや経験以上に、会社が目指す方向性にフィットした行動を取れる人材を優先し、成長の方向性を打ち出すようになりました。また、採用においても、会社の基本的な方向性に適合するか見極めたうえで、能動的に学び続けられる人材がほしいというニーズが高まっています。

図表1 社員の健康を守るチェック項目（一部）

項目	チェック
オフィスは仕事しやすいよう、適切な温度が設定されている	
トイレや食事スペースはきれいで清潔で快適である	
残業を奨励するような文化はない	
適切に休憩時間が取れている。また、休憩時間のプライベートが確保されている	
健康診断は視力や聴力などの一般検査だけでなく、血液検査や心電図検査なども行っている	



■ セレクションアンドバリエーション(株) 松木 宏晃

大学卒業後、上場小売業のSVを経てセレクションアンドバリエーション(株)入社。企業規模問わず、幅広い業種の人事制度設計を経験。人事制度構築以外にも、従業員エンゲージメント調査に関する知見とノウハウも豊富に有しており継続的に外部企業の組織診断も実施している。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階  
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

そのため、経営層が定期的に従業員とコミュニケーションをとり、短期的な目標や中長期の目標を共有できているかが企業成長の重要なポイントとなります。具体的な取り組み方法としては、全社会議などのトップダウン的な発信に加え、ボトムアップの仕組みも構築することをおすすめします。過去、変革を推進した企業では、従業員の声を経営層にダイレクトに届けるアンケート調査や四半期ごとに若手社員主体のワークショップを実施し、目指すべき姿を共有・浸透をさせている企業がありました。このような取り組みを実施している企業では、「方針指示の徹底」「事業の社会的意義」だけではなく、「新しい価値の創造」や「連帯感」などのエンゲージメントスコアが高まる傾向にあります。

企業の方針を経営層からダイレクトに伝えられる環境を整備することと、従業員が対話できる環境を整備することが大事になります。

**【特徴3】異なる価値観を持つ社員と共存し、成長実感をもたらすコミュニケーションがとれている**

既存のビジネスの効率化を図るだけではなく、新しいビジネスを創造することも求められる世の中において、異なる価値観を持つ従業員の視点やアイデア、問題解決

策を許容することは組織が市場で競争力を高めるためにとても重要です。しかし、多くの企業が、異なる意見を受け入れられず、誰に対しても画一的なマネジメントを行ってしまい、ハラスメントや離職を招いている現状があります。当社が調査した離職理由でも「労働環境」「給与」などの衛生的要因だけでなく、組織への「貢献実感」「自己効力感」を高められないことへの不満が高まっている傾向があります(図表2)。

動機づけ要因の本質は「組織の成長に寄与できている」と従業員が感じることにあります。そのため、上位者は部下に対して「指導だけにとらわれず、行動を認めていくこと」を意識した対話の実践が重要です。認められることで部下側は「行動を見てもらっている」と実感できます。また、「自身の活躍の場がある」と感じるでしょう。そして、上位者のポジティブな言葉によって部下の承認欲求が満たされ、上位者との信頼感も高まります。しかし、頭では分かっているにもかかわらず、部下への行きすぎた指導を行ってしまうこともあるかと思えます。実際には教育だけでは変えられない実態があるのも事実です。

図表2 離職理由と要因



過去、ご支援した企業では、一般的なマネジメント教育やハラスメント教育だけでなく、管理職に対して経年的に多面評価を実施した例があります。自身の行動を可視化し、行動変革のきっかけを与えると同時に、人員配置や評価などの仕組みを併せて改定することで、部下の言動を認める必要性を落とし込み、上司側の危機感を醸成し、変革を推進していきました。この企業では、その後上司者に対するエンゲージメントスコアが極めて高くなり、組織業績も飛躍的に改善されました。

今回は、まず組織成長の基盤として「従業員が健康体で働ける環境」を整備すること、次に「会社の成長方向性を共有」すること、そして「成長実感を与えられるマネジメント」を実施していくことの必要性をお伝えしました。次回はエンゲージメントを高める具体的な仕掛けづくりについて、金銭報酬だけでなく、非金銭報酬の観点からご説明します。