

White Paper

# 従業員エンゲージメント:今こそ全力を賭けるとき エンゲージメントをリーダーの毎日の優先事項にする

## 今こそ全力を賭けるとき

昨今、従業員エンゲージメントが優先事項ではないというエグゼクティブはほとんど見かけません。しかし、10年間以上も研究されてきたにもかかわらず、ほとんどの長期にわたる追跡調査では、近年の従業員エンゲージメントの平均レベルは実質変化がないことが示されています。一方別のところでは、非常に高いレベルの従業員エンゲージメント（Employee Engagement: EE）を達成した組織は業績と収益が優れている、という信頼できるデータが出て来ており、従業員エンゲージメントを引き続き追求していくことが事業の投資効果に直結するという理論の正当性は強まる一方です<sup>1</sup>。エンゲージしている従業員は、競争で優位に立つための武器であり、最終的な利益に対するその影響は今や明白となっています。

### 真の進歩を妨げているものは何か

まず第一に、エンゲージメントは複雑です。調査研究ではこれまでEEの個々の要因を識別することに重点が置かれていましたが、今では従業員の経験全体がエンゲージメントに重要な役割を果たしているという結論が出ています。また、企業にとってリソースを注ぐべき場所を決めることは非常に難しいこともあり得ます。

次に、従業員エンゲージメントはもはや新しいことではないため、ほぼすべての人が独自の関連する経験を持って取り組んでいます。これらの経験は、エンゲージメントに関する彼らの信念を形成し、それによって意識的であろうとなかろうと彼らの行動を駆り立てます。エンゲージしている従業員の力を見たことがある人は多いものの、幻滅している人もいます。上級のシニア・リーダーに関するデール・カーネギーの最近の調査では、70%がEEは財務実績に強い影響があると信じているという結果が出ていますが、これは同時に10人に3人がその関連性に疑問を抱いているということを示しています<sup>2</sup>。また、あとで詳しく議論しますが、同じ組織内の下のレベルのリーダーに関する別の調査では、22%が組織は従業員のエンゲージメントに時間と費用をかけ過ぎていると信じ、26%が従業員をエンゲージさせるための努力は実際の仕事をこなすには邪魔であると答えており、このような幻滅しているリーダーたちが将来イニシアチブを受け入れることは恐らくないであろうということが明らかになりました。

最後に、従業員をエンゲージさせることは重要であると言うだけで実際の行動には移していない組織があまりにもたくさんあります。Deloitte社では、企業リーダーの85%がEEは重要な戦略の優先事項であると「言っている」と報告していますが<sup>3</sup>、デール・カーネギーの調査では、第一線に立つ従業員とマネージャーの中で、組織は「実際に」エンゲージメントを最優先事項としているかという質問に対し、「強くそう思う」と答えたのはわずか31%であるということが示されています。

### 企業はどうすればエンゲージメント・スピードを変えることができるか

現時点では、真摯な内省、率直な対話、そして焦点を絞った行動が必要でしょう。2017年10月にデール・カーネギーは、従業員エンゲージメント（EE）を高めるために現在行っている努力についての新しい意識構造を見抜くために、リーダーと一般職（部下を持たない）が半数ずつの合計1,000人の米国の従業員を対象にオンライン・アンケート調査を実施しました。この調査研究では、次の3つの重要な質問が吟味されました。

- EEはリーダーの毎日の優先事項でどの位置にありますか？
- EEをリーダーの毎日の習慣にすることで、EEにどんな影響がありますか？
- リーダーに、自分たちの日常業務でEEを優先事項にしようと思うようにさせるには、何が影響していますか？

アンケートでは、自分たちが毎日考えること、計画すること、そして実行することの中で従業員エンゲージメントは非常に重要であると答えたのは、リーダーのわずか26%でした。

1 Gallup, Inc. 『State of the American Workplace』。Gallup.com、2017年2月15日にnews.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspxより取得。

2 『態度と行動を変える: シニア・リーダーはどうすれば成功する職場文化を創ることができるか』。デール・カーネギー・トレーニング、2017年10月。

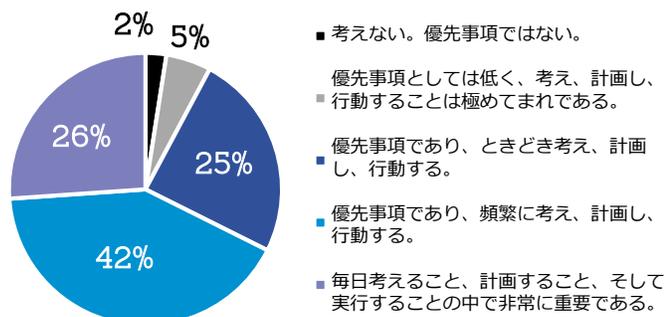
3 Schwartz, Jeff他。『Global Human Capital Trends 2016』。Deloitte.com、2016年2月、www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf

アンケートでは、「自分たちが毎日考えること、計画すること、そして実行することの中でEEは非常に重要である」と答えたのは、リーダーのわずか26%でした。そして、42%が「頻繁にそれに取り組んでいる」と答え、残りは、「たまに取り組んでいる」、あるいは、「ほとんど取り組んでいないか、まったく取り組んでいない」と答えています。

最も注目すべき調査結果の1つは、それほど頻繁にEEに関して努力していないというマネージャーに比べ、EEを毎日の習慣にすることに取り組んでいるマネージャーにおける結果の違いに関連しています。

部下をエンゲージさせることを「毎日」考え、計画し、実行していると答えた上司の中で、他に比べて3.5倍以上の人が、たとえ「求められていること以上の働き」をしなればいけないことであっても、部下は「常に」任務を遂行しようとしていると答えています（53%対14%）。

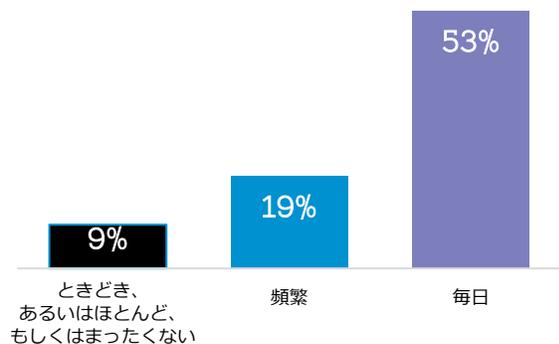
### あなたの仕事の優先順位で従業員のエンゲージメントが占める位置を最も正しく表しているものは次のうちどれですか？



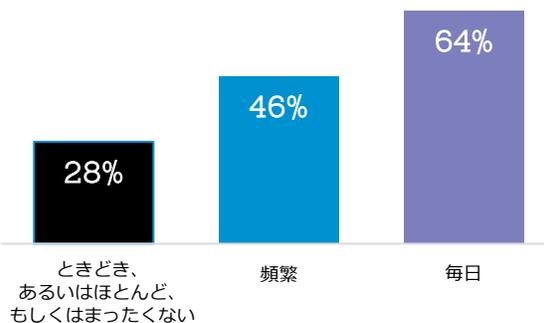
「頻繁に」取り組んでいると答えた人と比べた場合でも、EEを「毎日」の優先事項にしている人は、2.5倍以上も有利な立場を保っています（53%対19%）。

さらに、「毎日」部下をエンゲージさせることを優先事項にしている人は、定着率に関して、3分の2（64%）近くが自分のチームは他よりも「はるかに良い」と答えており、組織内の他のグループに比べると、従業員の離職率ははるかに低いという特別なメリットも享受しているようです。また、「頻繁に」従業員エンゲージメントに取り組んでいても毎日ではないリーダーの場合は、平均の離職率よりも「はるかに良い」と答えたのはたった46%で、そのメリットの多くを諦めています

### チームは任務を遂行するために常に「求められていること以上の働き」をしようとしていると答えたマネージャーの割合



### マネージャーの業務の優先事項におけるEEの占める位置別で、チームの定着率が平均よりも「はるかに良い」と答えた人の割合



この種類のデータからでは、EEを彼らの優先事項の1つとして見ているリーダーと、他の優先事項の達成も含め、結果を「実現させる」主要な方法であるとして見ているリーダーの間で、重要な意識の違いがあることが分かります。その点を考慮に入れ、弊社ではさらにEEを毎日の優先事項にしているかどうかという重要な要素におけるさまざまなドライバーの影響について探りました。予測したとおり、組織がEEを優先事項にしており、部下をエンゲージさせることを支持し、リーダーとして彼らをエンゲージさせることに取り組んでいると感じる上司の場合、毎日の習慣としてEEに取り組もうとする可能性は、はるかに高くなります。また、どんな行動でも言えることですが、それを実行するために必要な知識とスキルも成功には重要不可欠です。多くの組織が取り組んでいるのは確かです。回答者の46%が、企業でこれらすべてが行われているということに少なくとも何らかの同意を示しています。驚くことにはかなり多くのリーダーが、彼らの組織ではこれらの領域の1つ以上に失敗していると答えており、これらの失敗から重大な影響があることが予想されます。

### 従業員エンゲージメントを他の戦略の優先事項と同じように扱う

回答者の約5人に1人（22%）が、組織でEEを最優先事項にしており、部下をエンゲージさせるための努力が支持され、リーダーとして彼らとエンゲージすることに取り組んでいると強く思うと答え、他の30%がいくらかそう思うと答えています。また、21%が組織はエンゲージメントの文化を築く次の3つの要素のうち、1つ以上に成功しているとは思っていません。

- 企業でEEが最優先事項にされていると強く思っているのはリーダーの3分の1（31%）にも至っていません。16%が少々しか思わない、あるいはまったくそう思わないと答えています。
- 組織は、部下をエンゲージするためのリーダーの努力を支援して、より良い成果を上げたということ、41%が同意し、8%は否定しました。
- リーダー自身もほぼ全員が従業員であり、調査研究では、実際に彼らのエンゲージメントは組織内における彼らの役職のレベルに従う傾向はあるものの4、必ずしもそうであるとは限らないことが明らかに示されています。リーダーの約3分の1（34%）しか、企業は彼らをリーダーとしてエンゲージさせるように取り組んでいると強く思っていないと答えており、一部の組織では、リーダーをエンゲージさせるための取り組みは必要ないと考えている、あるいは「リーダーをエンゲージさせるには給料を払えばよい」という誤った考え方をしているようです。

### 実用的な知識とスキルを与える

しばらく前からエンゲージメントは中心的な課題であるとされてきたものの、何をどうやって行ったらよいのかという基礎をまだ分かっていないリーダーたちがいます。自分は部下をエンゲージさせるために何をしたらよいのか分かっていて、会社は効果的なトレーニングを提供してくれていると強く思うと答えていたのは、回答者のわずか28%です。反対に20%は、組織では部下をエンゲージさせるために役立つ効果的なトレーニングが提供されているとは思っていない、あるいはどうすればよいか分からないと答えています。

- 全回答者の半数（50%）は、どうすれば従業員を効果的にエンゲージさせることができるかが分かっていると強く思うと答え、分かっていないと認めたのは2%にしかすぎません。
- 自分の組織で、部下をエンゲージさせるために役立つ効果的なトレーニングが提供されていると強く思うと答えたのはわずか36%で、19%は効果的なトレーニングを受けていないと答えています。

これらのいずれかで失敗した場合の影響は重大です。これらすべての領域で少なくともある程度成功している組織のリーダーの中で、42%がEEを毎日の優先事項にしていると答えているのに対し、これらの要素の1つ以上が欠けていると答えたリーダーについては、EEを毎日の優先事項にしているという割合は13%へと一気に下がってしまっています。

*自分の組織でこれらの領域の1つ以上に失敗していると答えたマネージャーは、エンゲージメントを毎日の優先事項にすることは恐らくないでしょう。*

### リーダーのEEへのコミットメントに影響を与える他の要素

自分たちにとって個人的に具体的なメリットがあると信じられるかどうかという点に基づいた、リーダー本人の意欲の重要性はよく見落とされがちです。

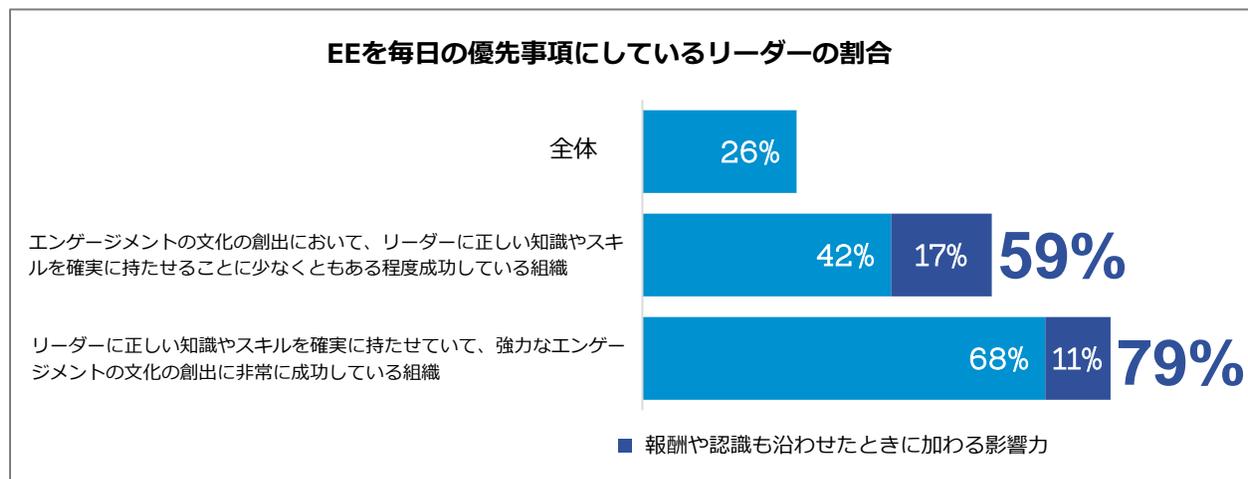
前述したように、今ではリーダーの大多数が、エンゲージメント・レベルが高い従業員と組織の業績との間に強い関係があるということ確信しています。そうでありながら、回答者の4分の3近くがEEを毎日の優先事項にしていません。これは、リーダー個人にとってより具体的であるメリットにこのように高いレベルの影響があるということに対し、「なぜ」を示す努力が不足している可能性があるからかもしれません。一部のリーダーは、自分自身にとってこのようなメリットがあることが分かっており、部下が完全にエンゲージしていると次のような効果があると答えています。

- 62%は、チームの生産性が上がると強く思っている。
- 61%は、顧客の満足度が上がると強く思っている。
- リーダーの53%はリーダーとしての仕事がしやすくなると強く思っている。
- 45%は、従業員があまり欠勤しないと強く思っている。
- 43%は、仕事のストレスが少なくなると強く思っている。

従業員が完全にエンゲージすると、このような、より個人的なメリットが1つでもあると確信している人は、エンゲージメントに対するコミットメント・レベルが大幅に上がり、リーダーの場合だと、これらの1つでも完全に納得していない人に比べて4倍近く高い確率でEEを「毎日」の優先事項にするということが予想されます（31%対8%）。

報酬や認識を合わせるということも非常に大きな影響があります。部下を完全にエンゲージさせることで報酬や認識が期待できると強く思っているリーダーは、そうでない人たちに比べて3倍近くも高い確率でEEを毎日の優先事項にするということが予想されます（50%対17%）。

強力な組織レベルの支援や、リーダーシップの模範を示すことといったエンゲージメントの文化と、効果的なトレーニング、および完全にエンゲージした従業員を持つことの個人的なメリットの強調と組み合わせることで強力な影響が生まれ、リーダーにEEを毎日の重要項目とさせる可能性を高めることができます。



確かに、これらのドライバーのすべてを確実に整えるということは容易なことではありません。企業で、どのレベルのリーダーも従業員エンゲージメントについて考え、計画し、毎日取り組むようになるには、次のことから始めることをお勧めします。

### 1. 焦点を絞る

すべてのタッチポイントにおいて、従業員経験はエンゲージメントに影響を与えますが、引き続きエンゲージメント・レベルを決定する際にも大きな影響を及ぼすのは、リーダーシップ、すなわち、組織の文化の多くを左右する人間的要素です。直属の上司も依然として重要ですが、職場における透明性がますます高まる中、日常的に一緒に働く人たちというレベルを超えて、すべてのリーダーの言動が影響を与えるようになりました。

## 2. 最優先事項を真摯に吟味する

シニア・リーダーは、競争で優位に立つための武器としてエンゲージメントについて真に賛同していますか？従業員エンゲージメントは他の最優先事項として扱われていますか？組織では、責任を共有しているすべてのリーダーに対して、スローガンだけでなく、実際に明確に強調されるように進歩していますか？シニア・リーダーは何かの形で免除されていませんか？もちろん、そのようなことがあってはなりません。真のエンゲージメントの文化が育つようにするには、すべてのレベルにおいて、この努力が効果的に行われなければなりません。

**3. EEについて、マネージャーと対話をし、彼らの考え、そして不満を理解できるように真摯に耳を傾ける**  
エンゲージメントについて先入観なしに話をしようとする人はあまりおらず、特に以前の経験があまり良くないものであった場合、考えを変えさせようとするにはかけ声で盛り上げるだけでは十分ではありません。過去に失敗があったのなら、そのことについて認めた後で、今回はなぜ、どの点で違うのかについて話をします。

以前の成功を強調し、例を使うことで、エンゲージしている部下を持つことについて、リーダーにとっての個人的なメリットを理解してもらいます。トップ・ダウンで、すべてのレベルのリーダーとエンゲージするようにし、彼ら自身が影響を実感できるようにします。

また、マネージャーが正しい知識とスキルを持っていると本当に信じているかどうかを評価します。リーダーは「エンゲージせよ」と言われただけで、あとは独力に任せられたままであれば、とても厳しい立場を強いられてしまいます。リーダーが責任を担っているエンゲージメントのドライバーは、信頼を築き、心理的に安全な職場環境を作り、尊重の念を示し、正直に感謝の意を伝えることができる対人スキルに大きく依存しています。部下をエンゲージさせるためのマネージャーのトレーニングに関しては、組織はリソースの利用法をよく注意して吟味し、それに関係する実用的なスキルが確実に強調されるようにする必要があります。

## 4. ポリシーとその意図を一致させる

これには、業績の評価などの支援的なポリシーと、エンゲージメントの障害となるポリシーの変更の両方が含まれます。

エンゲージメントで成功する組織は、他の優先事項の達成を押し分けても進められるべきものであると見なしています。言い換えれば、従業員のエンゲージメントがマネージャーの人事考課で第一のKRA（目標達成における重要項目）となっていないのであれば、そうする必要があるということです。それが他人を率いる人の最優先事項であると真に考えているのであれば、現在の進歩の測定方法では正確に評価ができていますか？報酬と認識プログラムはそれに沿っていますか？

エンゲージメントに関する取り組みで、誤解されているプロセスや手順はないですか？もしあるのであれば、変える必要があります。これらはエンゲージメントに関する調査を通じて明らかになることが多く、このような障壁を取り除くことはエンゲージメントに関するイニシアチブの重要な部分です。また同時に、このような「障壁排除プロジェクト」だけでは十分ではなく、リーダーがエンゲージメントを真の毎日の優先事項にできるようにするという強い焦点が置かれなければなりません。

従業員の経験を最大限に活用することは容易なことではありませんが、エンゲージメントを向上させることに関して言えば、ほとんどの企業は自らのリーダーシップを見ることから始めればよいのです。従業員は競争で優位に立つための武器であると信じていない人は、決して躍進を遂げることはなく、ビジネスの優先事項のリストにおいて、EEの順位を下げようという誘惑に大きくかられ続けるでしょう。さらに、リーダーにエンゲージメントを最優先事項にさせるために障害を取り除くということは、真に勇気があることです。エンゲージメントに「イエス」ということは、他の優先事項のどれかに「ノー」ということになります。しかし、企業がエンゲージした職場の多くのメリットを実現したいと望むのであれば、今こそが全力を賭けるときなのです。それを最優先事項、毎日の習慣にしない組織やリーダーはみな、その経済的なメリットを得ることなど期待できないでしょう。