

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

26%

42%

EE

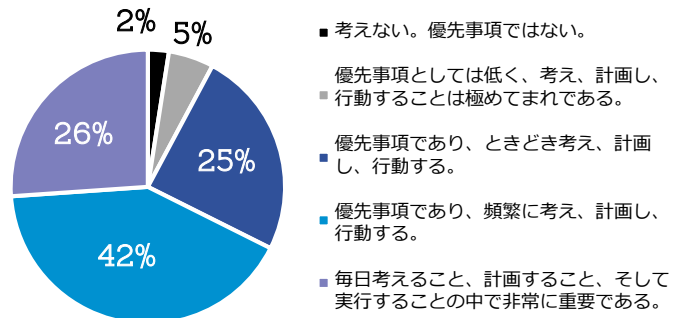
最も注目すべき調査結果の1つは、それほど頻繁にEEに関して努力していないというマネージャーに比べ、EEを毎日の習慣にすることに取り組んでいるマネージャーにおける結果の違いに関連しています。

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%）。

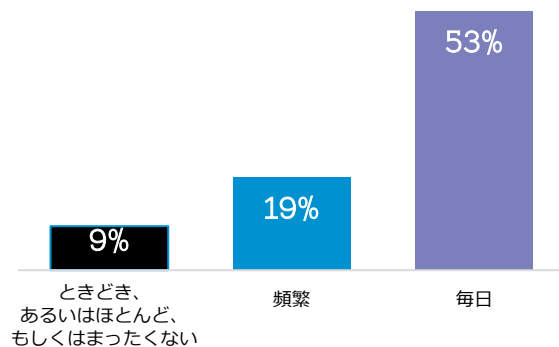
「頻繁に」取り組んでいると答えた人と比べた場合でも、EEを「毎日」の優先事項にしている人は、2.5倍以上も有利な立場を保っています（53%対19%）。

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

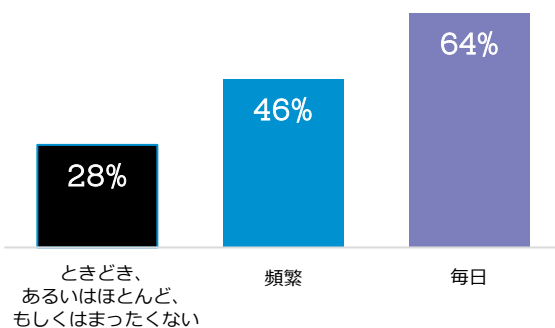
### あなたの仕事の優先順位で従業員のエンゲージメントが占める位置を最も正しく表しているものは次のうちどれですか？



### 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を、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。15%がまったくそう思わないと答えており、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持っているようです。

**Provide practical knowledge and skills.** Even though engagement has been front and center for some time, there are leaders who still lack the basics of what and how to do it. Just 28% of respondents strongly agreed that they know what to do to engage their employees *and* that their company has provided effective training. On the other end of the spectrum, fully 20% either disagreed their organizations have provided effective training to help them engage their employees or expressed uncertainty in knowing what to do.

- Half of all respondents (50%) strongly agree that they know what to do to effectively engage their employees; only 2% admitted they don't.
- Just 36% strongly agreed that the organization they work for has provided effective training to help them engage employees who report to them, and 19% said they have not received effective training.

***Managers who report that their organization fails in any one or more of these areas are highly unlikely to make engagement a daily priority.***

The impact of a failure in any one of these is serious. While 42% of leaders whose organizations manage at least moderate success in all of these areas reported making EE a daily priority, for leaders who said that any one or more of these elements are missing the percent prioritizing EE *daily* plummeted to 13%.

**What else impacts a leaders' commitment to EE?** The importance of self-motivation, based on whether leaders believe there will be tangible benefits to them, personally, is often overlooked.

<sup>4</sup> "Dale Carnegie Employee Engagement Study." Dale Carnegie Training, July 2016.

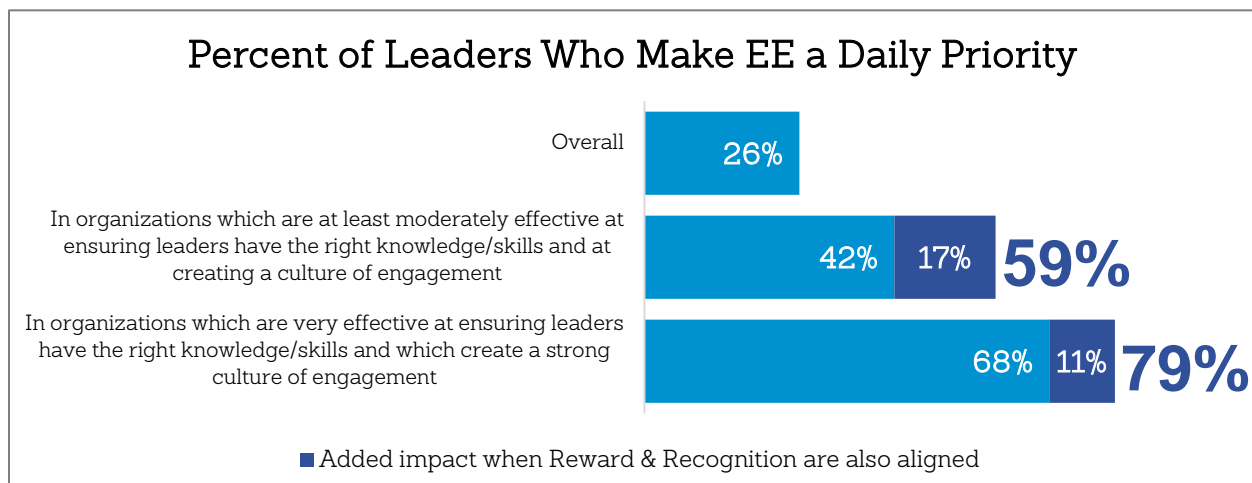
As noted before, the majority of leaders are now convinced of the strong connection between highly-engaged employees and better financial results for their organization. Yet as also stated previously, nearly three-quarters of our respondents don't make EE a daily priority. Part of the explanation may be that efforts to present the "why" may not have moved beyond this high-level impact to benefits that are more tangible for individual leaders. Some leaders have seen these benefits for themselves, reporting that when their employees are fully engaged:

- 62% strongly agree their team is more productive
- 61% strongly agree their customers are more satisfied
- 53% of leaders strongly agree it makes their job as a leader easier
- 45% strongly agree employees are less likely to be absent from work
- 43% strongly agree it makes their job less stressful

For those that are convinced of any of these more personal benefits when employees are fully engaged, commitment to engagement increases significantly, with leaders almost four times more likely to make EE a *daily* priority than those who aren't fully-convinced of any of them (31% vs. 8%).

Aligning reward and recognition has a powerful impact as well. Leaders who strongly agreed that they expect to be rewarded and recognized for having fully engaged employees were nearly three times more likely to make EE a daily priority than all others (50% vs. 17%).

Combining a culture of engagement, including strong organizational support and leadership by example, along with effective training and an emphasis on the personal benefits of having fully engaged employees, produces a powerful impact on the likelihood that leaders will make EE a daily priority.



Certainly, ensuring that all of these drivers are in place is no easy task. Companies who want to improve the likelihood that their leaders at every level are thinking about, planning for and acting on employee engagement every day can begin by:

1. **Focusing.** While every touchpoint the employee experience does impact engagement, it's leadership – the human element that determines so much of an organization's culture – that continues to wield outsize influence in determining engagement levels. Immediate supervisors still matter a great deal, and with growing transparency in the workplace, the words and behaviors of all leaders have impact beyond those with which they work face-to-face on a regular basis.

2. **Honestly examining top priorities.** Do senior leaders truly buy-in to engagement as a competitive advantage? Is employee engagement being treated as other top priorities are? Has the organization moved beyond lip service to clearly impress upon every leader that they share responsibility for it? Have senior leaders somehow been exempted? They shouldn't be. Effective efforts must be made at all levels for an authentic culture of engagement to thrive.
3. **Opening a dialogue with managers and truly listening to understand their beliefs – and frustrations – regarding EE.** Few come to the table without preconceived ideas on engagement, and when prior experiences have been negative, it will take more than cheerleading to change minds. If there have been missteps in the past, acknowledge them before communicating why and how this time will be different.

Highlight early successes and use examples to bring awareness to the personal benefits to leaders of having engaged employees. Work from the top to engage leaders at all levels so that they feel the effects themselves.

Assess, too, whether managers really believe they have the right knowledge and skills. Leaders told to “engage” but then left to their own devices are being put in a tough position. The drivers of engagement for which leaders are responsible rely heavily on interpersonal skills that build trust, create psychologically safe working environments, demonstrate respect and communicate sincere appreciation. Organizations should carefully scrutinize how they spend their resources when it comes to training managers to engage employees, and ensure the emphasis is on practical skills that matter.

4. **Aligning policies with the intent.** This includes both creating supportive policies, such as those regarding performance evaluation, and also changing policies that are barriers to engagement.

Organizations that win with engagement see it as the way through which other priorities will be achieved. In other words, if engaging your employees isn't the first KRA in your managers' performance management documents and discussions, perhaps it should be. If it truly is intended to be a top priority for those who lead others, does the way in which progress is measured allow for accurate assessment? Are reward and recognition programs aligned?

Are there processes and procedures working at cross-purpose with engagement efforts? If so, change them. Often, these come to light through engagement surveys and removing these kinds of barriers is an important part of engagement initiatives. At the same time, these “barrier removal projects” alone are not enough without a strong focus enabling leaders to make engagement a true priority in their daily work.

Maximizing the entire employee experience is no simple task, but when it comes to improving engagement, most companies need look no further than their own leadership for their best starting point. Those who don't actually believe in their employees as a competitive advantage will never make the leap; the temptation to relegate EE down on the list of business priorities will remain too great. In addition, clearing the way for leaders of people to put engagement first takes real courage. Saying “yes” to engagement means saying “no” to some other priority. For companies who hope to realize the many benefits of an engaged workforce, though, it's time to go all-in. Those that don't make it a top priority and a daily habit – for the organization and every leader – simply can't expect to cash in.