

2021年9月3日

講演抄録

人生100年時代の戦略的人事構想会議 第5回 「戦略的エンゲージメント ～自律的キャリアと人的リソースの最大化～」

講演者

- | | |
|--------------------------------------|--------|
| ① AGC株式会社 人事戦略統括担当部長 | 西田直哉 氏 |
| ② 株式会社SUBARU 人事部 担当部長 | 井野岡大 氏 |
| ③ ポストン・サイエンティフィック
・ジャパン株式会社 人事本部長 | 前田敦子 氏 |
| ④ 青山学院大学 経営学部 教授 | 山本寛 氏 |

パネルディス
カッション

- | | |
|---|---------|
| ■コーディネーター
株式会社アクティブアンドカンパニー
常務取締役 | 八代 智 |
| ■パネリスト | (上記講演者) |

戦略的人事構想会議では、人材マネジメントの各領域で強みを持つ4社が参画し、業界の実践者・学術者を交えながら、VUCAの時代&人生100年時代における人事のあり方を発信しています。第5回目では「戦略的エンゲージメント ～自律的キャリアと人的リソースの最大化～」をテーマとして、4名の方に基調講演を行っていただきました。

講演①：社員のエンゲージメント向上
(青山学院大学 山本寛氏)

エンゲージメントの実践的定義

なぜエンゲージメントが重視されているのか

エンゲージメントが注目されている背景の1つは、①SDGsの目標8「働きがいも経済成長も」です。この目標の達成とは、経済成長だけでなく全ての就労可能人材の完全雇用およびディーセントワークを推進することです。このディーセントワークが表すものは、「働きがいのある人間らしい仕事」のことであり、働きがいの要素を含むエンゲージメントと関わりがあるといえます。もう1つ、背景にあるものは、②ジョブ型雇用の関心、導入の広がりです。長い間、日本で取り入れられてきたメンバーシップ型雇用だけではなく、あらかじめ定義された職務（ジョブ）の内容に基づき必要な人材を採用するジョブ型雇用が広がりつつあります。このジョブ型雇用で採用された社員は、中長期的にそれぞれ異なった職務に従事するため、連携やチームワークが薄れる可能性があるといわれており、これを補うものが「エンゲージメント」であると注目されているのです。

エンゲージメントとは何か

一般的に企業で用いられているエンゲージメントは、「従業員エンゲージメント」と呼ばれることが多いです。この定義は会社の成長と自身の成長を結び付け、会社が実現しようとしている目標と自身の目標の達成に向けて、働いていこうという自発的な意欲です。「エンゲージリング」という言葉があるようにエンゲージとは「結びつき」を表し、高業績につながる企業と個人の強い結びつきをエンゲージメントとして捉えているのです。社員のエンゲージメントを測るために、職務満足、雇用主に対する誇り、企業に留まろうとする意図などが具体的な指標とされています。

エンゲージメントと利益の関係性

エンゲージメントと営業利益率・労働生産性

企業にとってはエンゲージメントの向上が、しっかりと自社の売り上げや利益に結びついていないと意味がありません。そして近年、日本の上場企業66社を対象にしたエンゲージメントと営業利益率の相関を測るサーベイが行われました。加えて労働生産性への影響も調べた結果は下記の通りで、高いエンゲージメントは、利益にもプラスの影響をもたらす可能性が示されました。

エンゲージメントスコア1ポイント上昇につき、
 当期営業利益率 :0.35% **上昇**
 翌四半期営業利益率 :0.38% **上昇**
 労働生産性(指数) :0.035 **上昇**

日本のエンゲージメントの現状分析

日本のエンゲージメントの低さと企業の課題認識

エンゲージメントの高さが利益や生産性にも好影響をもたらすにも拘らず、日本のエンゲージメントは長期間低いままとなっています。この原因は、下記の3つだと考えられています。

1. 曖昧な回答傾向…「どちらともいえない」の回答率が高い。
2. 日本型雇用システムの限界…集団管理等のシステムがデジタルネイティブな若手社員が求めるもの（ワークライフバランスの重視等）と一致なくなっている。
3. メンバーシップ型雇用の限界…「専門性や強みが生かせる個人の力量が問われるプロフェッショナル」を若手社員は求めているのに対して、熱意や主体性よりも企業の意向に合わせるメンバーシップを求めている会社にギャップを感じている。

そしてもう一つの懸念すべき点として、エンゲージメントに対する企業の課題認識の低さです。2020年、企業の経営課題に関するアンケートでは、第10位（12%）「働きがい、従業員満足度（エンゲージメント）」という結果であり、課題としてあまり高く捉えられていないのです。

エンゲージメント向上に向けた取り組みの比較

日本企業	海外企業
1.権限移譲	1.経営陣のリーダーシップ
2.ワークライフバランス	2.目標
3.目標 4.コミュニケーション 5.報酬	3.ワークライフバランス

この比較で注目すべきは、海外企業は「経営陣のリーダーシップ」がエンゲージメントの向上に最も必要と考える一方で、日本で最も行われているのは権限委譲であり、上司の役割が重要である、また「報酬」が上位なのは日本のみという点です。働きがいをキープすることは難しいため、組織・上司は次々に新しい工夫を続ける必要があります。過去の取り組み例では、成果を見えやすくする表彰制度や、社内人材公募制度といった新しい制度を用いてエンゲージメントの向上を図っています。

押さえておくべきポイント（まとめ）

- ・ エンゲージメントが注目されているが、日本企業の課題認識は高くない
- ・ 働きがいやエンゲージメントを保つためにも、次々に新しい取り組みを続ける必要がある

講演②：“人財のAGC”を目指し、エンゲージメントサーベイを組織風土改善につなげる
AGCの取り組み（AGC株式会社 西田直哉氏）

人財のAGCを目指す

会社紹介

当社は1907年に創業し、今年で114年を迎える会社になります。海外売上高が、全体の70%を占め、ビジネスとしてはアメリカやヨーロッパ、アジア、日本で展開をしています。主要な事業であったガラス事業は近年比率が下がっており、現在化学品事業が著しい成長を遂げています。

2030年のありたい姿【長期経営戦略】

“独自の素材・ソリューションの提供を通じてサステナブルな社会の実現に貢献するとともに継続的に成長・進化するエクセレントカンパニーでありたい”

2030年に向け、当社はこのような目標を掲げコア事業と戦略事業を両輪として経済的・社会的価値を創出してまいります。

人財のAGC

上記の経営戦略を受けまして、人材戦略として「多様性(Diversity & Inclusion)の追求と個の強化」を通じて継続的にエンゲージメントの向上を図ろうと考えております。そこで私たちは“人財のAGC”というスローガンを掲げ、各社員が最大限に仕事能力を発揮し、個の力が強い組織を作り出し、会社と個の両方の成長を生み出している状態になるように試みています。“人財のAGC”を目指す上で、『高い意欲を持つ人財が果敢にチャレンジできる組織風土の醸成』に取り組むべく、私たちはエンゲージメント調査を行いました。

AGCのエンゲージメント向上のための取り組み

エンゲージメント調査

調査概要

- 約4万2000人が参加、回答率は88%
- 現在は3年に1回、WEBで実施
- 全46問、22言語対応
- フィードバックは3週間後
- 社員の取り組み意欲と社員を活かす環境の双方への貢献に焦点を当てる
- 「対話」を通して問題解決を共に実行し、より良い組織風土の醸成に繋げる
- 事前に各階層における目的と役割を位置づける

エンゲージメント調査の結果

(肯定的回答率の変化)

- 社員の取り組み意欲： **5% UP**
- 社員を活かす環境： **4% UP**
- 会社の方針や目標を理解している： 世界平均を**上回る**
- チャレンジする風土、成果を称賛される機会： 世界平均を下回る
- 地域別でスコア差がある（南米／アジアが高い）
- スコアの改善幅も日本より他国のほうが高い

エンゲージメント調査での課題と変更点

課題	変更点
やらされ感 マンネリ	部門長全員へヒアリング → 調査結果を受け、部門長が何を感じたか、どうしていきたいか（対話を通して何のために調査をしているのか確認することでマンネリ化を防ぐ）
フィードバックまでに時間がかかる	紙調査の廃止し、オンラインへ移行 → 集計・分析期間を3か月から1か月へ大幅短縮
調査結果と施策への効果的な結び付け	調査後のオンラインレポート説明会、個別相談会を実施

エンゲージメント向上のための取り組み

- 経営トップによる幹部対話合宿
- 若手との対話イベント
- CEOによる対話会（ex. 135回/2018年）
- 好事例取材、紹介（社内報、イントラ）
- 1on1セミナー

今後の展開

今後は、あらゆる階層においてエンゲージメント向上活動を展開していきます。エンゲージメントの向上は私たちのGOALである“人財のAGC”に向けた施策の一つであり、今後様々な展開していくことで、組織風土改革につないでまいります。

講演③：株式会社SUBARUによるエンゲージメント向上のための取り組み
(株式会社SUBARU 井野岡大氏)「自律・個の成長・共感」をキーワード
に進めるSUBARUの「人づくり」改革
会社紹介

当社は、創業100年の2017年を機にブランド名と社名を統一し、株式会社SUBARUへと変わりました。もともと総合輸送機器メーカーとして様々な事業を行っていましたが、現在は自動車と航空の2本でビジネスを進めております。ここ10年で売り上げが上昇し、ビジネスが拡大してきたのと同時に人財面での課題が浮き彫りになってきました。そのことが今回説明させていただきます、人財戦略を行った背景となっております。

2025年のありたい姿

ありたい姿：“モノを作る会社から笑顔をつくる会社へ”

2017年に社名を変更した際に、このありたい姿を同時に考えました。私たちは、単なる乗り物という製品（ハード）を提供しているのではなく、本質的にはその先にあるお客様の笑顔、例えば車に乗って過ごす仲間や家族との楽しい時間といったものをつくるのが会社の使命だと考え、宣言しました。これからご紹介する人事の取り組みも、このありたい姿の実現に向けて考えてきたものです。

SUBARUの人事改革

人財面の課題と人事改革の柱

当社では、人財面の3つの課題を特定し、それを受け、人事改革の柱を定めました。

◆ 人財面での3つの課題

①一律

②年功

③内向き

【ありたい姿の実現に向けてが変わらなければいけないこと】

- ・ 自律的に行動し、変革をリードする人財の創出
- ・ 様々な社員が個の力を発揮しチームとしての力を最大化する
- ・ 会社への共感を高め、エンゲージメントを高める

◆ 人事改革の柱

1. 自立への働きかけ
2. 個を磨く
3. 共感づくり

この人事改革の柱の3つのキーワードをもとに施策を考えていきました。すべての施策はこの3つキーワードにつながるものであり、社員の意識・行動変革に繋げ、会社を変えていく考え方です。

取り組み実例

①年齢や経験に囚われない新たな人事制度

年功要素が強く一律であった資格等級制度を見直し複線化しました。従来の職能資格制度で経験を重視する職群を専任職と位置づけ、新たに成果を重視する職群として基幹職を追加。従業員が自身のキャリア志向に沿って職種を選択することを可能にし、自律性の促進を図りました。

②自律型の人財育成

受け身姿勢になってしまう会社主導で画一的なスキル教育から、自律的に必要な教育は自ら習得する形へ。従来は、会社が受ける教育を統制していましたが、社員が自分でキャリアを築いていけるように、キャリア開発と理解共感プログラム以外は自らで受けた教育を選択し習得できるようにしました。

③多様な人財の活躍促進

「スペシャリスト制度」を導入し、高度な技術を持ったエンジニアはスペシャリストとして認定。自身の技術を評価してもらえするというモチベーションのアップに繋がり、技術力をさらに高めようという意思が高まったとの意見も頂きました。

④共感づくり

「理解共感プログラム」として、会社のビジョンや歴史を動画を通して知る機会の創出。会社と従業員の繋がりを持ち同じベクトルを向いて取り組んでいくことに寄与するのではないかと考えております。

SUBARUが大切にしていきたいこと

ご紹介した取り組みの他にも、これからぜひ進めていこうと考えている施策もあります。山本先生が仰っていたように常に新しい事に取り組むこと、変わり続けることが大切だと感じています。今後、過去の知見では乗り越えられなくなっていくからこそ、今が会社を変える絶好のチャンスと捉えてはいかがでしょうか。

社員の「学ぶ」と「変える」を後押しすることは、社員の意識や行動の変化、ひいては会社の変革に繋がります。これらを通して、結果的にエンゲージメントが高まると私たちは考えておりますので、本日もご紹介したような取り組みをこれからも進めていこうと思っております。

講演④：Ownershipを礎にEngagementを考える
(ボストン・サイエンティフィック・ジャパン株式会社 前田敦子氏)Ownershipを礎にEngagementを
考える

会社紹介

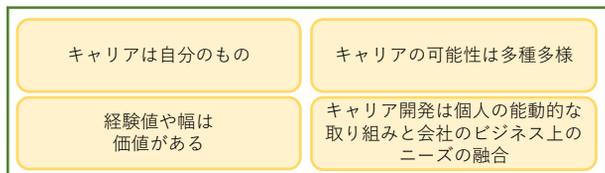
当社は会社名からも察せるかもしれませんが、アメリカに本社を置くグローバルの医療機器メーカーになります。1987年に日本法人を設立し、循環器や消化器などの疾患を治療するための革新的なテクノロジーを提供しています。

本日の内容の一部は厚生労働省によるグッドキャリア企業アワードのイノベーション賞を受賞しております。オーナーシップを軸にしたキャリアの形成支援が評価された点で、いくつか事例も紹介させていただきます。

BSJのキャリア・オーナーシップ（キャリア自律）という考え方

BSJのキャリア開発フィロソフィーは、「キャリアは自分のもの」と捉え、社員が自己のキャリアやあるべき姿と向き合い、その実現に必要な経験や知識を把握し主体的に選択していけるようにキャリア形成を支援しています。

<キャリア開発フィロソフィー>

キャリア・オーナーシップに基づく
取り組み事例

◆ ラーニング・オーナーシップ

自身の成長に責任を持ち、自ら必要となるスキル・能力を判断して能動的に学ぶ事が推奨されます。つまり「学びへの自律性」という考えであり、自分で手を挙げることでトレーニングを受けられる仕組みです。

◆ 社内公募制

自分のキャリアは自分で創っていくものだからこそ、自らが手を挙げて挑戦することが必要です。そのため、BSJでは管理職へのキャリアアップも年数ではなく完全公募制で行っています。

社内公募制の目的

1. BSJの組織内競争力を向上させる
2. 社内での多様なキャリアの実現のチャンスを提供
3. チャレンジングな組織風土を醸成する

社内公募制を行う上でのルール

- 自身の意思であること
- 上司に事前に知らせたり、許可を取る必要はなし
- 応募したことの秘密厳守
- どのポジションでも応募が可能

◆ 社内評価、および調査

この社内評価は我々人事にとって、新しく出した施策が有効であるかを知るための機会です。実際に計測することで、次のアクションにも繋げることができます。

評価・調査方法

- ①スコアカード…質問の項目には、例えば公募制に何人応募したかなどを調査して、公募制がきちんと社員にとってキャリアを築くための機会になっているか確認します。
- ②エンゲージメントサーベイ…6か月ごとと2年に一度10～54問の質問をして会社に対しての社員のエンゲージメントを調査します。

HRの視点～人事戦略を行う上で大切に
していること～

上記でご紹介した取り組みを行う上で、人事として大切にしていることは次のものになります。

◆ FOCUS/徹底

やらなければいけないことが沢山あるからこそ、すべてをやるのではなく、まず有効的なものから行いそこに徹底することがアクションに移すために大切だと考えています。

◆ ファストフォワード

自律的に成長し続ける社員が「新しいスタンダード」において、生き活きと働ける会社になる為に人事として大切な考え方です。

- ① 社員のキャリアオーナーシップを支えるために会社は制度やポリシーなどをどんどん進化させていくこと。
- ② 社員やマネージャーのスキル向上のためのトレーニングを毎年変えて、社員のやる気を保ち続けられるようにすること。
- ③ 多様な働き方をサポートする制度を構築・再設計していくこと。

◆ フェーズをつくる

やるべきことは沢山あるので、いつ、何をやるかを決めておくことがキーになります。

◆ 期待値

社員の自律性を推進する中でも、社員と会社のキャリアに対する期待値を一致させることです。会社で出来ない支援は必ず出来ないと伝えるようにしています。

◆ 基本理念・進化

制度は変わることを前提としているため、細かく決めすぎないことです。変わらない理念を持ちつつ、変化が必要な場合はすぐに改善します。

まとめ

会社として、新しい取り組みを考えるために大切なのは変えることを受け入れるカルチャーであると思います。課題にフォーカスして、アクションを徹底的に起こすことで、社員もそのメッセージを受け止めてくれると考えています。

パネルディスカッション

後半は、株式会社アクティブアンドカンパニー 八代をコーディネーターに据え、パネルディスカッションを行いました。パネリストは講演者の山本氏、西田氏、井野岡氏、前田氏です。

エンゲージメントが注目され続けるためのポイントは何ですか？メンバーシップなどの既存の考え方を重視していく企業は、どうしていけば良いのでしょうか？

山本様

私はエンゲージメントを一言でいうと「絆」だと考えています。仕事は一人でしているのではない以上、組織の中で働いていくには、自分の成長だけではなく何らかの形で組織の成長に結びつけるという考えが必要です。そしてこの考えは企業という組織がある以上、形は変わっても続いていくものだと考えます。

ジョブ型の様な採用を行っている企業では中・長期的に働いていくと、職種を越えて仕事をすることやチームワークに基づいて取り組むことが難しくなる為、エンゲージメントが必要な要素になります。一方で、メンバーシップ型の様な企業では、これからも職種を越えたチーム編成や異動が行われていくことが考えられる為、ジョブ型ほどはエンゲージメントが必要ではない可能性があります。今までの様なモラルサーベイ等で測定されたものを継続、もしくはより強化をしていくことが良いと考えます。

サーベイといったエンゲージメント向上の取り組みを行うきっかけはどのようなものでしたか？

西田様

2002年に経営がグローバル一体運営に移行した後、当時の社長から、3つの主要なイニシアティブとして①従業員満足度（ES）、②顧客満足度（CS）、③環境安全が掲げられました。その際に、従業員満足度を弊社としてどういうものとして定義するかを議論し、「従業員の働きがいと誇りの向上」とすると決めたのがきっかけです。

井野岡様

自動車業界が大きな変革期にある中で中期経営計画の見直しをしていました。その際に、これから業界のレギュレーションもどんどん変わっていく中で今までの人事制度で良かったのかと改めて振り返り、考え始めたことがきっかけです。

前田様

弊社も2015～2016年頃にマネジメント層で、日本の10年後のビジネス環境を考えたときに、今までのやり方のままでは、これからさらに変わっていく環境でやっていけないのではないかと考え、取り組みを始めました。当時すでにエンゲージメントサーベイを2年に1度行っていたのですが、社長の「変革にはとにかくアクションを起こす」考えのもと、6か月ごとのエンゲージメントサーベイをスタートしました。

エンゲージメントが低い等の課題が見つかった時に、改善などの「アクション」に繋げる為の要点は何ですか？

西田様

弊社の場合、対話会（スモールミーティング）を開き、リーダーから現場社員の方々へきちんとフィードバックすることだと思います。この際、どのような分析をしたか、そして結果に関して「私はこう考えているが、皆さんはどうですか」と聞くようにしています。対話会でアクションプランを立て、職場内で解決できそうにない課題は、上位組織に提案できる仕組みを作っています。

井野岡様

具体的にアクションに落とし込むために経営層・現場社員・人事の3面からそれぞれ行っていることを紹介します。まず経営層ですが、きちんと意識を持ってもらうために、人事や職場で解決できない課題を会議で共有しています。次に現場職場内で1人1人がエンゲージメントを高められるように、彼らを束ねる部長クラス層に研修や対話する機会を提供しています。人事はスコアが低い部署や領域に対して、改善を促すような研修を打ち出しています。

前田様

サーベイの結果を元にすべてを改善しようとするのではなく、改善したら一番影響力があるものだけに絞り、次のアクションを考えます。なぜすべてではないかというと、スコアが低い原因はほぼ①コミュニケーション不足、②仕組みがない、③リーダーのコミットメントがないの3点であることが多いからです。原因がわかっているため、次にとる改善法もすでにある程度パターン化しています。

日本でエンゲージメント向上と報酬との相関が高いことに関して、このような日本独特な要素はどういった背景から生まれると考えられますか。

山本様

大きく二つの仮説が立てられると考えています。一つ目は、中堅層以降には、過去のリストラや経営不振という記憶があって、報酬が上がることのみが会社からの自身の評価だという考えがとりわけ日本だけ強いということです。

二つ目は、会社のトップの発信力が海外に比べて弱いからではないかということ。グローバルに比べ、企業に対して「誇り」という気持ちが薄い日本企業の背景には、トップの求心力や独自性を感じる場面が少ないことがあります。トップが数多くの発信を行うことで社員の共感を生み、エンゲージメントの高さに繋がっていくのではないかと考えます。

パネルディスカッション

なぜ日本と海外でエンゲージメントのスコアに差があるのか。そして今後、日本独自にスコアを上げていく必要がある部分を教えてください。

西田様

たとえグローバルの似たような地域であっても結果に差があることがあります。弊社の場合の例で言えば、中国の工場でのサーベイ結果では、北部の工場ではエンゲージメントは低く、南部が高いという結果でした。しかし、北部の工場では離職率が低く、南部は高かったということがありました。そのため、エンゲージメントの結果だけを見るのではなく、地域特性なども含めて、結果を見ていく必要があると考えています。

井野岡様

弊社のサーベイは国内のみのものなので、グローバルとの差は測っていませんが、国内サーベイの中でも回答に差があります。例えば、会社に対しての誇りや理念の共感のスコアは高い一方で、仕事でのやりがいやチャレンジできる風土があるかということに関しては課題感を持っています。今回の抜本的な制度や教育の改革でそれらがどう変わっていくのかを見ていきたいと思っています。

前田様

確かにサーベイの結果を見ると海外に比べて日本のスコアが低いことが分かります。ただ、逆に日本のほうがスコアが高い項目があり、そこは本当に日本の強みなのだと思っています。また、日本国内でも男女差、マネージャー・ノンマネージャー、年代別などの切り口を変えてみることで見えてくる課題もあり、今後も注意深く見ていく必要があります。また、元々英語で作られたサーベイを日本語に訳しているため、その訳し方によっても結果が変わることがあるため、その点も考慮すべきと思っています。

社員の中には自律性を求めない方もいますが、自律性やエンパワメント抜きのエンゲージメントの可能性はありますか。

山本様

まずエンパワメントは①権限委譲、②部下のモチベーションを上げるための励ましというコミュニケーションレベルという2種類の意味があると思います。頭では自律性を持って働くべきと分かっているけど、「なんとか今のままでやっつけていける」と、本人は考えている場合があります。そのような働き方を認めてくれる企業であれば、その企業に対してエンゲージメントが維持されるかもしれません。しかし、今後グローバル化が進み会社も変わっていく中、この姿勢のままではやっていけないので、時限付きのものといえます。

従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントには重なる部分とそうでない部分があると思いますが、日本企業はどのように考えバランスをとっていくべきですか。

山本様

従業員エンゲージメントといっても、組織に対する貢献意欲だけでなく、自分自身の仕事に対するやりがいといった組織と離れたものとの両方で構成されています。エンゲージメントとはそもそもストレスと反対の様な意味合いがあり、仕事に対する心理状態と捉えるものです。しかし、そうは言っても仕事は、やはり組織の中で行うものですので組織と仕事の両方を含めて「従業員エンゲージメント」として考えていったほうが良いと思います。

エンゲージメント向上の取り組みは、企業の成長に結びつくことを期待する企業と従業員が期待するものは異なると思いますが、どのように折り合いをつけていくべきだと考えますか。

西田様

悩みながら取り組んでいるのが現状ではありますが、弊社としてとにかく自由に発言できるような環境になるように経営陣も取り組んでおります。例えば、ワンチームやチャレンジといったキーワードを発信すること、ただの会話ではなく、目的を持った対話を深めていくことを繰り返し行っています。

井野岡様

同じく難しい質問だと感じています。サーベイの結果は実施時の瞬間的な部分もあることから、一人一人の意見に会社が左右されてしまうのもどうかと思っています。会社としてブレない軸を持ちつつ、例えば今回のコロナの様な大きな環境変化が起きたときに、どのような点に注意しながらやっていかなければいけないか意識しながら対策を取っていかうと考えております。

前田様

西田さんが仰っていたように、議論ができるカルチャーというのがキーになっていくのではないかと考えています。仲良しグループでエンゲージメントを上げたい訳ではないので、ヘルシーな議論ができるのか、フィードバックをどのようにするか・どう受けるか・どう自分で取りに行くのかとかそういう方向に行くと、職場に活気が出てきて、本当の意味でのエンゲージメントになってくるのではないかと考えています。キャリアとかトレーニングの先のフェーズに行くと、エンゲージメントの受け止め方が変わってくると個人的に考えています。

パネルディスカッション

ダイバーシティやインクルージョンを意識する企業が増え、それに対する制度等が整備や拡充されています。今後エンゲージメントの向上と多様性の相関関係は今後どのように形づくられていくと推察されますか。

（例：個別の中では相関関係が高いけれど、全体では低い。もしくは、相乗効果として全体で向上していく。）

山本様

元々エンゲージメントを高める要素は個人ごとに異なるため、会社が何か施策を実施しても、全社員のエンゲージメントに一律に効果が出るものではありません。そのため、長期的にスコアの変化を追っていくことが大切で、その時にダイバーシティの属性別にみていくことも良いのではないかと思います。

また、定量的な見方だけではなく、社員に働きがいを感じている経験などを話してもらうなど定性的な見方の両方を見ていくことも有効だと思います。それらは企業がやるというよりも、上司が中心になって個々の社員を見ていく必要があると思います。

これから新たにエンゲージメント向上のための取り組みをやっていこうと考えている企業の方々に対して、事前に考えておいていかなければいけない点など、何かありますか。

西田様

調査で出てきた結果をいかに次の施策に活かすかという点でも、調査を始める前に、組織の括り方やマネジメント組織の組み方を考えておいた方が良いと思います。それは経年変化で前回・前々回と比較するためでもあります。また、部門ごとにエンゲージメント向上活動をやっていただく調査マネージャーをアサインしていますが、この方たちにいかに意欲高く取り組んでもらえるかは丁寧に進めていく必要があると思います。

井野岡様

従業員の声をしっかり吸い上げて、アクションに移すことだと思います。弊社の場合、記名式のアンケートで行っており、それにも関わらず前向きにやってもらっています。人事として必要なのはしっかり施策に反映し、コミットすることが大切だと思います。具体的には、弊社が掲げる3つのキーワードに乗っ取ってアクションを起こし、新たにどんどん施策を打っていくように心がけております。

前田様

何を自分たちのエンゲージメントと捉えるクライテリアにするかを議論しておくことだと思います。エンゲージメントを測るものはたくさんありますので、自分たちの社風や歴史、経営戦略と掛け合わせでその会社にとってのエンゲージメントとは何かを考えることがスターティングポイントになるのではないのでしょうか。

サーベイ結果をフィードバックする方の力量ややり方での要点は何ですか。また、この方たちの力量を上げるためにはどうしたら良いですか？

西田様

弊社の場合、調査マネージャーに対してファシリテーションを支援する「スモールミーティング実施ガイド」を丁寧にを行いました。その中では、一人一人が発言できるように促し、ポジション関係なく声を上げられるようにしました。気づきがあったら拾ってあげることでより良いものになっていくと考えます。

井野岡様

調査マネージャーという明確なものが弊社にはないため、部長クラスに向けてワークショップ形式で結果の見方や結果を読み取りどう課題にするのかをトレーニングを行っています。基本的にその先は部長に任せています。そして経営陣にも必ず共有し、声をかけるようにしています。

前田様

サーベイの実施時期がパターン化してきたため、弊社でも人事は具体的なやり方の指示はせずに部門長に任せています。加えて最近では、全社レベルの課題があれば、Employee Resource Groupと言われる、若手グループ・女性グループ・リーダーグループなどを積極的に巻き込んで社員たちと議論をしています。こうした草の根的な活動を通して一人一人が自分事として捉えることで効果が生まれると考えます。

Q&Aセッション

Q.エンゲージメント調査の結果にある成長実感が湧かない問題（特に若手において）は多くの日本企業共通の課題でしょうか？考えられる対応はありますか？

西田様：共通の課題かは分かりませんが、当社では、期中の上司と部下との個人目標管理に対する定期面談の機会だけでは対話の機会は少ないと思っています。そのため、部下を持つ上司を対象に1on1セミナーを実施し、上司から「この時間はあなたのための時間なので自由に使ってください」と部下に働きかけ、部下が何でも話しやすい雰囲気を作るようにアドバイスしています。

人事部門の取り組みでは、最近「社内副業制度」を取り入れました。40の職場に対し、社員は自分の意志で応募して半年間、その職場の業務を経験できます。特に若手に成長の機会や他職場を知る機会を作っています。

Q.キャリア開発支援には、上司のキャリアサポートへの理解が重要ですが、管理職がキャリアについてキャッチアップできていないケースも考えられます。管理職への意識変革はどのように行っていけばよいでしょうか。

井野岡：正直キャリアに向き合っていなかったのが実情でしたが、個や共感というキーワードを作った時に、きちんと向き合わなければいけないものだとして改めて考えました。そこで現在、具体的に行っているのは、本人へのキャリアの動機づくりは勿論、そのために必要なスキルや面談の機会を人事が意識的に作り、文化として根付かせようと試みています。同時に上司へのセミナーも開いており、時間をかけてでも取り組んでいく次第です。

Q.各人事制度ごとの評価も数値で測定されていますか？その施策に価値があったのかを測定しているのか、またどのようにPDCAを回しているのか興味があります。

前田様：全ての人事施策に対する評価に数値があるわけではありません。先ほども申し上げたようにタレントスコアカードというものが弊社にあります。タレントスコアカードは大きく分けて3つあって、1.タレントイン（採用）、2.タレントムーブ（中の流動）、3.タレントアウト（離職率）を数値化しています。

また、タレントスコアカードの数値がジェネラルなものにならないように、全員を対象として数値を出すのではなく、何をしたいのかを決め、それに合わせてターゲットを絞り数値化しています。例えば、若手社員のみ・女性の営業のみというようにです。

数値は指標となり目安になるし、改善のポイントとして説明がしやすいです。ただ、この数値を出すときにすごく意識していることがあります。それは、数値を出すこと自体を人事部の仕事にしたくないので、出せる数値までで区切りをつけることを意識しています。

Q.会社側で従業員のエンゲージメントを上げるのは少し過保護な気がします。自律型従業員を望むのであれば尚更会社側が担うべきは、現実を提示し、従業員を突き離し、自ら知り行動する方向を示唆することではないでしょうか。会社側・従業員側が持つべき考え方を教えてください。

山本様：エンゲージメントととらえると企業側の負担が重く感じてしまうので、「働きがい」と捉えれば良いと考えます。働きがいはあった方がもちろん良いですから。社員がこの働きがいを長く保つことは難しいため何らかの施策は必要です。企業としては社員と企業の繋がりではなく、社員が自分で感じる仕事に対する面白さを再発見できるような方向の施策であれば有効なのではないでしょうか。

シンポジウム 概要

人生100年時代の戦略的人事構想会議 第5回
「戦略的エンゲージメント ～自律的キャリアと人的リソースの最大化～」

開催日：2021年9月3日（金）13:30～17:00

実施方法：Zoom（ウェビナー）

主催：株式会社ライフワークス

エッセンス株式会社

クミタテル株式会社

株式会社アクティブアンドカンパニー

ライフワークスについて

会社名：株式会社ライフワークス

所在地：〒151-0051

東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-5 リンクススクエア新宿16階

設立：2000年9月

代表者：代表取締役社長 梅本郁子

事業内容：キャリア開発コンサルティング、キャリア研修等の企画実施

本講演抄録についてのお問い合わせ

担当：株式会社ライフワークス 野村

TEL：03-6880-1400

Email：nomura@lifeworks.co.jp