



生産性を高める 「従業員エンゲージメント 強化」のポイント!

2010.April.20



米国に本社を置くグローバル調査会社、ギャラップ社は毎年、企業や組織のメンバーのエンゲージメント度合い（組織への帰属とコミットメントの度合い）と、その生産性への影響を調査していますが、米国における労働人口の29%はたいへん高いエンゲージメントを組織に感じています。残りの7割の人々は会社に対するエンゲージメントはいまひとつであるようです。彼らの分析によれば、社員のエンゲージメント度合いは組織の生産性と正比例しており、就労人口のエンゲージメントの低さから

くる米国への損害は3000億ドルにも及ぶと推測しています。

このように生産性にも多大な影響を与える社員のエンゲージメントを高めることは、組織にとってもたいへん重要なことですが、皆さんの組織ではどのような取り組みをされているのでしょうか？ 今回のHPO人材&組織開発情報では、社員のエンゲージメントを高めるための重要な要因とそのためのリーダーの役割や活動を紹介します。皆様の組織と人材の強化のためのご参考にいただければ幸いです。



「働きたい会社」 ベスト企業が 大切にしていること

米国グレートプレース・インスティテュートは毎年「働きたい中小規模の会社ベスト50」を選定し発表しています。今回ご紹介する事例は、以前中規模企業グループの中でベストに輝いたソフトウェアの会社、アナリティカル・グラフィクス・インク（AGI、1989年創業）です。米国人材マネジメント協会がAGI社の社長と社員とインタビューにより聞き出した、「働きたい会社にするための秘訣」を掻い摘んでご紹介します。同社の取り組みに関し、CEO グラチアーニ氏は、「顧客ニーズ、市場環境の変化が多く、また大きなリスクも抱えているこの

企業では、顧客ニーズを的確に把握、且つ予測でき、それらのニーズを満たすための最新の技術を理解し、正しく意思決定できる社員が必要である」、「それを実現するのにAGI社が力を入れているのがあるべき企業文化を形成すること」だと答えています。そのためのしくみには、興味深いアサインメントの機会、育成とキャリア開発の機会、風通しの良いオープンなコミュニケーション、就業時間の柔軟性や従業員に対するケアなどがあるそうです。

就業時間の柔軟性とは、例えば、フレックスタイム、在宅勤務、いろいろなタイプの休暇などがあげられます。また、従業員をケアするための会社の施設には、くつろげる場所、フィットネスセンター、子供の遊び場、コインランドリー、などがあるそうです。

しかし、会社が一番力を注いでいるのは「コミュニケーションと情報共有」ということです。A

G I社の社員も、「私たちがこの会社で働きたいと思うのは、社員のためのいろいろな特典ではなく、この会社の文化や雰囲気なのです。ど

ちらかをとるのなら、特典ではなく、企業文化です」と言い切っています。



AGI社における コミュニケーションと 情報共有

AGI社におけるコミュニケーションのポイントは従業員に必要な情報をオープンに共有し、状況を理解してもらい、意思決定や企業活動に参画してもらうこと。AGI社のコミュニケーションと情報共有機会の主なものは、年度ビジネスレビュー会議、4半期ごとのタウンミーティング、毎週金曜日の情報共有ランチ、でした。

効果的なコミュニケーションを行うためのポイ

ントは、会議室やカフェテリアなど社内のいろいろな場所にビデオモニターが設置され、いろいろなメディアで情報やミーティング内容を見ることができること、そして、重要なミーティングはビデオに収録されイントラネットで誰もが再度見ることができるようにしてあること、物理的な壁を最小限にしてあること、のようです。改善の取り組みに関し、CEOは、「私たちはいろいろな施策を取り入れ続けている。功を奏したものはキープし、効果のなかったものはすぐにやめる。私たちがいろいろな特典を社員に提供するのは会社に遅くまで残業してもらうためではなく、社員がベストな仕事をするために必要だからだ。」と述べています。



働きたい会社の 決め手は「経営者の コミュニケーション」

米国人材マネジメント協会が「働きたい会社」として表彰された様々な企業へインタビューを行いました。いろいろな成功要素の中でも特に

大切と感じさせられたものが「経営者のコミュニケーション力」でのようで、インタビューを行ったポメロイ氏は、「偉大な経営者は偉大なコミュニケーターである。」と賞賛しています。表彰されたベスト50社における会社（経営者）のコミュニケーションの特徴は図表1のようでした。

図表1. 経営者のコミュニケーションのありかた

1. 社員とオープンにコミュニケーションをとる機会を頻繁にもつ
2. 社員からマネジメントや会社に対するコメントやフィードバックをもらう
3. 社員の言葉に心から耳を傾け、質問には回答する
4. 社員からのフィードバックに対し、きちんと行動を起こし、応える
5. 意思決定には社員を巻き込む

即ち、リーダー、そして経営陣チームは会社の真実を正直に伝えるだけでなく、多くの社員の声をしっかり聞き出し、すばらしいアイデアを

ビジネス強化、生産性の向上、顧客満足、社員満足に結びつけることが必要です。そのようなすばらしいリーダーたちのコミュニケーション

のおかげで、社員は、「私たちの会社は社員の声を聞く耳を持っている。私たちのことを考えてくれている。私たちの能力を経営に活用して

くれている。働き甲斐のある会社である。」と感じているのです。



いかに コミュニケーションを 高め、組織改善に つなげるか？

社員の声をしっかり吸い上げるにはいろいろな策を講じる必要があります。90年代初頭に「マネジメント・バイ・ウォーキング・アラウンド (MBWA)」という習慣が欧米企業で流行りました。これは社員のエンゲージメントを高めるためにたいへん重要な活動ですが、組織が大きくなれば個々人のリーダーが現場を歩き回るには限界があります。

「働きたい会社」トップ 50 社にアンケートしたところ、大部分の企業が、社員とのコミュニケーションのために「従業員意識調査」、「タウンミーティング」、「Eメール」などを使っていることがわかりました。やはり点と面の両方を使い分け、きちんと社員の声を吸収し、対話し

なくてはなりません。

外資系企業の社員の声（会社や仕事、マネジメント、上司、制度などに対する認識、評価、意識など）を理解する重要な方法は「従業員意識調査」です。これは筆者の勤めた 4 社の外資系企業の 3 社でも行われ、その結果とアクションプランを社員に共有し、社内で改善運動を推進していました。

但し、「従業員意識調査」は正しく行わなければ逆効果になります。質問項目の包括性、妥当性、客観性、調査前と調査後の活動が重要です。私も前職 2 社目の P&G 社における初めての社員意識調査実施時のリーダーとなった際、質問項目の妥当性、質問の明確性などの確認と修正から、開始までの物理的な準備、実施後の分析、経営陣チームへの分析結果と優先課題の報告、アクションプラン決定会議のファシリテーション、社員への報告、アクションチーム立ち上げ、活動の推進、完了まで、たいへん実りあるプロジェクトを推進できたことを思い起こします。



エンゲージメント 強化のために

社員のエンゲージメント要因に関するグローバル調査が示していることは、「やめずにしっかり頑張って働こう」と感じさせる重要な要因として、やりがいのある仕事、上司の支援、成長の機会、すばらしい仲間、などが挙げられています。即ち、仕事関係とそれを支える上司のあり方が大きな要因なのです。

社員全員が高いエンゲージメント（組織への

帰属心とコミットメント）を持ち心から働きたい組織にするためには、リーダーのあり方と働くしくみの変革が不可欠です。風通しのよいコミュニケーションや福利厚生などは働きたいと感じさせる目に見えやすい要素ですが、その奥には、目に見えにくい「働き方のしくみ」、「成長のしくみ」、「マネジメント力とスタイル」が存在します。

こういったしくみと要素を包括的に理解し、一つひとつ客観的に評価し、エンゲージメントとエンパワメントを醸成するための構想を立て、

そしてまず経営陣やリーダーからコミュニケーションのあり方とエンパワメントのしくみを変革する計画を作成・推進し、「働きたい会社」度合いを高めてほしいと思います。

そのためにすべきことの1番目は、リーダーシップとマネジメント力の強化です。これは経営陣を筆頭に管理職全員が、リーダーの使命、役割、あるべき姿、活動、能力、姿勢などをすり合わせ、強化し、実践することです。また、組織変革の基本理論とアプローチ、原則の習得も必要です。また、座学では人は変わりませんので正しいアクションラーニング・アプローチ

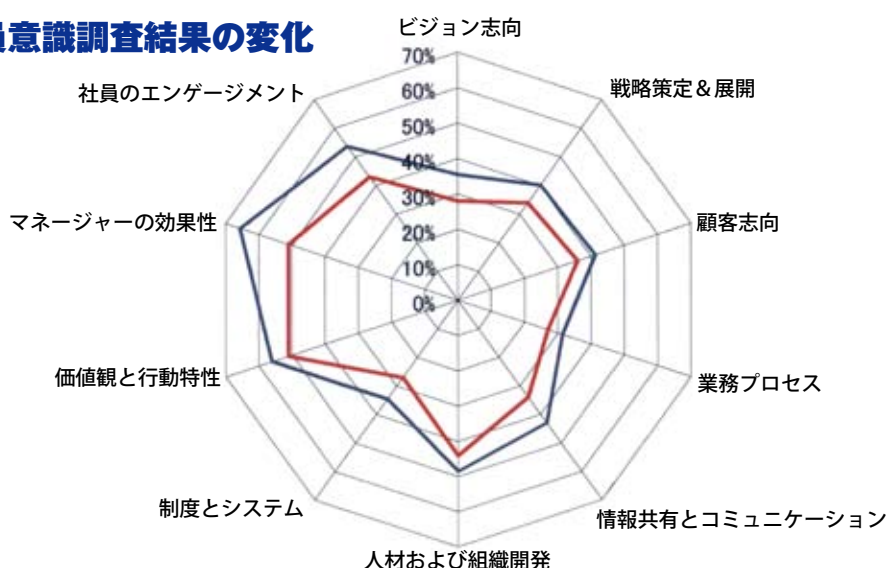
でリーダーシップ変革を推進してほしいと思います。

ちなみに、弊社で支援したリーダーシップ強化プログラムの結果、「マネージャーの効果性」の3割アップだけでなく、「戦略性」、「業務プロセス」、「コミュニケーション」など業績強化に直結する項目、更に、「社員のエンゲージメント度合い」も大きく向上しています(図表2)。最後までお読み頂き、ありがとうございます。今回の内容に関して、また人材育成や組織能力強化のしくみ創りに関するご質問やご要望があれば、info@hpo-c.com までご連絡ください。

図表 2. プログラム導入後の社員意識調査結果の変化

(2009年度の弊社顧客企業の結果例)

— 2008年度
— 2009年度



HPO クリエーションは、成長し続けるグローバル優良企業で実証された組織変革と人材開発ノウハウを、先端の応用社会科学・心理学・脳科学を基にした新たな組織開発と人材開発理論で更に進化させ、顧客の皆様のビジョン達成を支援しています。これからも、イノベーションと改善を自ら継続的に実行するハイパフォーマンス組織 (HPO) の創造と構築を確実にお手伝いしますので、今後とも宜しくお願いします。

HPO クリエーションの経営支援と人材育成サービス：

- 経営者育成とリーダー開発 (ビジネス、組織能力、士気的大幅な改善のための新しいLP)
- グローバル人材開発 (グローバル競争の中、業績と生産性を向上させるビジネス能力育成)
- 営業&マーケティング力強化 (確実に売り上げと利益を強化・改善するハイインパクト S&M P)
- 組織変革/経営革新のトータル・サポート (高業績組織へ確実に成長させるHPOD)
- 戦略的人事制度構築の支援とアウトソーシング (ビジョン達成のための戦略的HRD)
- 人材アセスメント、及び社員意識調査 (高業績組織への確実な第一歩、採用・配置・昇格HPA)
- エグゼクティブコーチング (確実な夢達成のための心強いHPC)

HPO クリエーション株式会社 リーダー開発・組織変革・営業力強化のベストパートナー

〒108-6028 東京都港区港南2-15-1 品川インターシティ A 棟 28F

TEL: 03-6767-4329 FAX: 03-6767-4141

Eメール info@hpo-c.com URL: http://www.hpo-c.com