

## 会社業績を向上させる社員のエンゲージメント

2024年5月23日

社会保険労務士法人あかつき春季セミナー 青山学院大学経営学部 山 本 寛



#### 簡単な自己紹介



- ■大学卒業後、銀行及び市役所に勤務
- 人的資源管理論及びキャリアデザイン論担当
- 博士(経営学)。メルボルン大学客員研究員歴任
- 働く人のキャリア及びそれと関わる組織マネジメントが専門
- ①社員の定着(リテンション)のためのマネジメント
- ②働く人の専門性・専門性を向上させるマネジメント
- ③働く人の雇用される能力(エンプロイアビリティ)

# I 働きがい・エンゲージメント向上のための組織の役割とは



## 近年、働きがいやエンゲージメントが 重視されてきた理由

SDGs(持続可能な開発のための目標)への注目

- SDGs8(働きがいも経済成長も)
- 「すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する」
- ディーセントワーク → 「働きがいのある人間らしい仕事」
- =働き方改革の原点







5

- ■「かい」一行為をしたことの結果としての効果等
- 類語 やりがい、生きがい、育てがい
- 働きがい → 働いた結果意味が見出せること
- ■「働きがいを感じている」状態
- =ワーク・モチベーション、エンケージメントが高い状態
- ■「働きがいを感じる仕事」
- =仕事がチャレンジング(挑戦的)
- ≒仕事でワクワク感や成長実感を感じる

会社業績を向上させる社員のエンゲージメ 2024/5/23 ント

### 学術的観点からみたエンゲージメント

- ワーク・エンゲージメント(WE)と呼ばれること多い
- ■「活力、熱意、没頭に特徴づけられる,仕事に関連したポジティブで充実した心理状態」(シャウフェリら, 2002)
- ■「自分の仕事に対して活力に満ち, 完全に打ち込んでいる状態」(ハルバーグら, 2006)



## 組織現場におけるエンゲージメント

- 従業員エンゲージメント(EE)と呼ばれること多い
- ■「従業員一人ひとりが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戦略・目標 に向かって、自らの力を発揮しようとする自発的 な意欲」(タワーズワトソン, 2014)
- → 高業績につながる企業と個人の強い結びつきを 意味



#### 人的資本経営における従業員エンゲージメント

- \*人的資本経営の共通要素
- ① 動的な人材ポートフォリオ

- ② 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
- ③ リスキル・学び直し
- 4 従業員エンゲージメント
- ⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

Cf.経済産業省(2020)

#### 人的資本経営における従業員エンゲージメント

~人的資本情報の開示で重視する要素

#### 「優秀人材の採用実績の増加」80.3%

(「とても重視している」+「重視している」+「どちらかというと重視している」の比率)

「他社の動向」77.7%

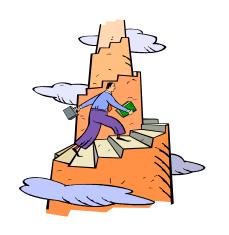
「役員層の意識改革」77.1%

「従業員エンゲージメントの向上」75.8%

「新卒採用エントリー数の増加」75.2%

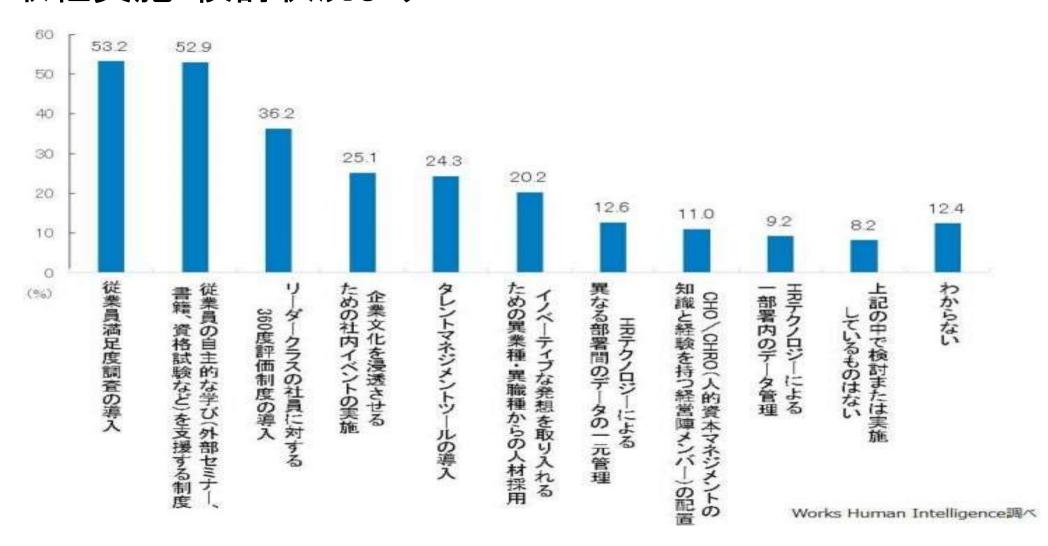
「株価への反映」70.1%の順

Cf.パーソル総合研究所(2022)人的資本情報開示に関する実態調査 (上場企業の役員層・人事部長対象)



#### 人的資本経営における従業員エンゲージメント

~Works Human Intelligence(2022)人的資本の価値向上の取組実施・検討状況より

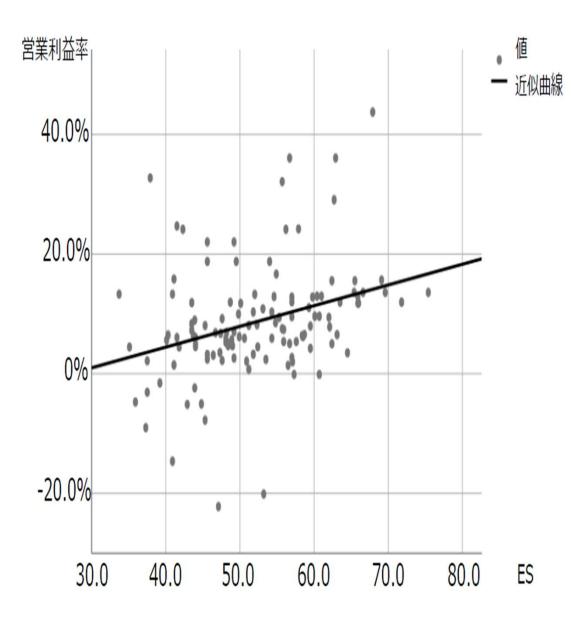


### 従業員エンゲージメント指標の共通項目

- ①雇用主に抱く誇り
- ②雇用主に抱く満足感
- ③職務満足
- 4 チャレンジングな仕事を遂行できる機会
- ⑤ 貢献した従業員に対する承認と積極的なフィードバック
- ⑥上司からの個人的なサポート
- ⑦必要最低限度を上回る努力
- ⑧自身の職務と組織のミッションの関連に対する理解
- 9将来における雇用主の成長に対する見通し
- ⑩雇用主の下にとどまろうとする意図 ヴァンス(2006)







- 上場企業66社対象
- ES1ポイ가上昇につき、当期営業利益率 0.35%/翌四半期 営業利益率0.38% 上昇
- モチベーションエンジニアリング 研究所・慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 岩本隆研究室(2018)

https://www.lmi.ne.jp/ne ws/2018/201809181101 1184.html

## わが国のエンゲージメントの現状

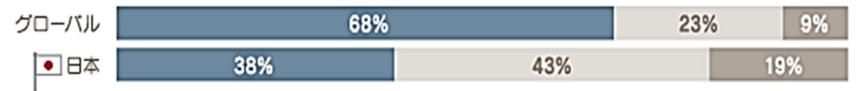


- ギャラップ社調査(2023)
- ■「エンゲージしている社員(熱意あふれる社員)」 日本5% - 145カ国中イタリアと並び最下位
- → 4年連続で過去最低更新
- 世界平均23%(調査開始以来最高);アメリカ 34%
  - ■「エンゲージしていない社員(やる気のない社員)」72%
  - ■より問題?「全くエンゲージしていない社員(職場で 声高に不満を周りにまき散らす社員)」23%

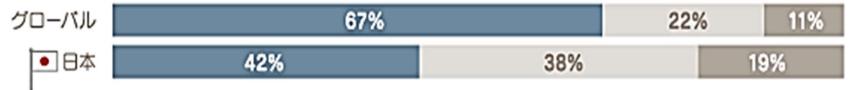
## エンゲージメントの国際比較

【図1】 従業員の自発的な貢献意欲(エンゲージメント)の違い、日本と海外では?

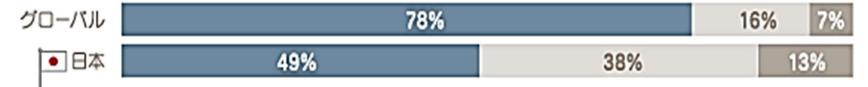
●私は会社の目標や目的を大いに信じている



●私はこの会社を「良い会社」として推薦できる

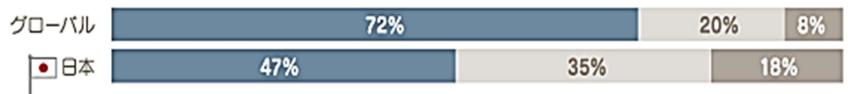


●私は会社の成功のために求められる以上の仕事をしたいと思う



●私はこの会社で働くことを誇りに思う

2024/5/23



■=非常にそう思う / そう思う = どちらともいえない ■=全くそう思わない / そう思わない

http://www.adecco.co.jp/vistas/adeccos\_eye/32/

出典: タワーズワトソン「グローバル・ワークフォース・スタディー」(2012年調査)

## エンケーシェントに対する企業の課題認識 cf.日本能率協会(2023)日本企業の経営課題2023

第1位「人材の強化(採用·育成·多様化への対応)」(48.9%) 第2位「収益性向上」(44.9%)

第3位「売り上げ・シェア拡大」(32.0%)~

- ~<u>第6位「働きがい・従業員満足度・エンゲージメン</u>トの向上」(14.6%)
- **─**22年<u>12.3%(第7位)</u> 21年<u>11.0%(第6位)</u>
  - ■経営課題全体の中では非常に高くはないが、 近年やや課題意識が向上

### エンゲージメント向上に向けた組織の取組み(国際比較)

Top Drivers of Sustainable Engagement	クローバ ル	日本	アメリカ	カナダ	イギリス	フラシス	ドイツ	イタリア
Leadership	4		1	1	1	1		11
Goals & Objectives	2	3	3	3	2	5	2	2
Workload & Work-Life	3	2	2	4	3	3	3	5
Image	4		5	5	5	2	4	4
Empowerment	5	7				4	5	
Supervision					4			3
Communication		4					1	
Performance Review								
Pay		5						
Benefits								
Career development			4	2				46

2024/5/23

16

## エンゲージメント向上に向けた組織の取組み(日本) タワーズワトソン(2014)

1位 権限委譲 2位 業務量とワークライフバランス 上司の役割重要 働き方改革

3位 目的・目標 4位 コミュニケーション 5位 報酬

- 全体トップ: リーダーシップ(経営陣)トップ5入らず
- ■企業の社会的認知·使命は日本だけランク外
- ■上司の資質向上が必須



◆①相手に合わせた励まし、②教育指導、③部下の状態を見ながら権限委譲を全て行う必要

## エンケージメント向上に向けた組織の取組み

- 1 勤務時間短縮や休暇とりやすくする働き方改革例有休の取得促進、時間単位付与、シントの柔軟性
- ■動きがいは働いている時だけ感じるものではなく、 働いた後に振り返って感じることも多い
  - ■onとoffの切り替えが必要
  - offを自分の都合で決められればより効果的
  - 2 仕事で使うスキル(技能)の見える化 スキルの向上度が明らかになり、周囲に知られる ことで励みにもなり、評価にもつながる

## 研修によるエンゲージメント向上事例

- 一(株)小松製作所
- ■直属上司が社員のエンゲージメントに最も影響
- →部下のエンゲージメントを高める方法を知る必要
- ⇒管理職層に、<u>信頼</u>、モチベーション、変化、チームワーク、権限委譲を効果的に高める研修実施
- →エンゲージメントが半年で33%から70%へ向上

Cf. White Paper: Increasing Employee Engagement at Komatsu



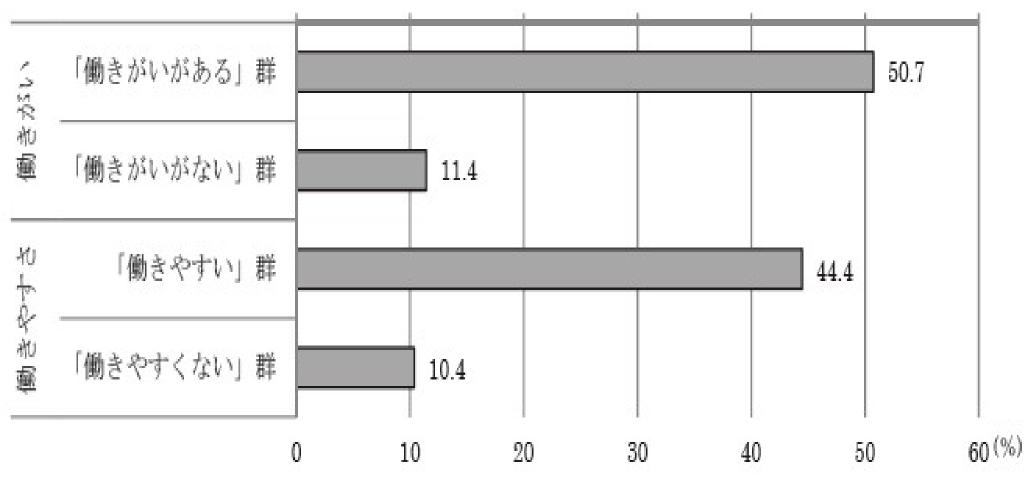
# Ⅱエンゲージメント向上と人材の定着(リテンション)へ向けた組織の役割



## エンゲージメントと転職者の転職理由

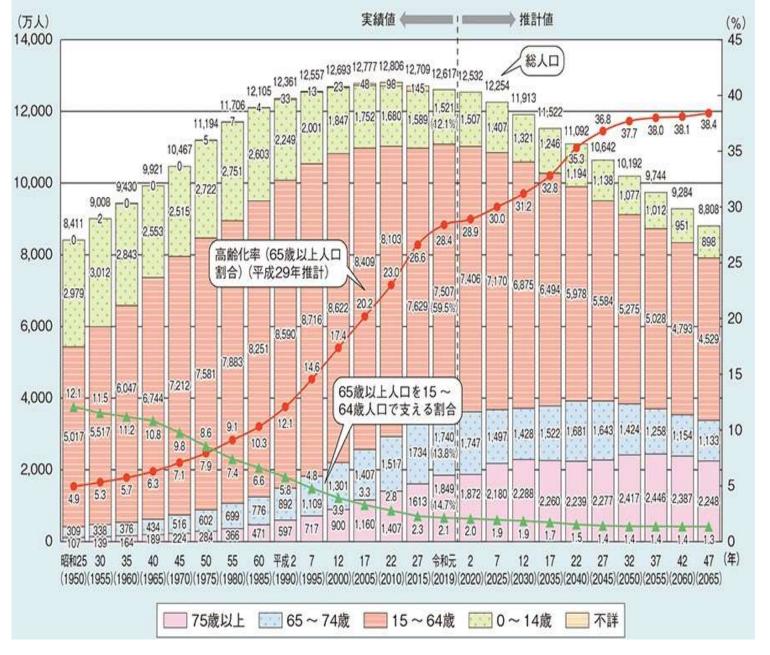
- ①「労働条件(賃金以外)がよくなかったから」28.2%
- ②「満足のいく仕事内容でなかったから」26.0%
- ③「賃金が低かったから」23.8%
- ④「会社の将来に不安を感じたから」23.3%
- ⑤「人間関係がうまくいかなかったから」23.0%
- ⑥「他によい仕事があったから」16.1%
- ⑦「いろいろな会社で経験を積みたいから」15.9%
- <u> ⑧「能力・実績が正当に評価されないから」15.3%</u>
- cf.厚生労働省(2021)転職者実態調査(3つまで複数回答)

## 働き方改革における働きがいと リテンションの関係 厚生労働省(2014)



■「今の会社でずっと働き続けたい」と回答した割合

## わが国の生産年齢人口(15歳~64歳)の推移



1995年をピー クに減少 2019年<mark>7507万人</mark>

2030年6875万人 2065年4529万 (出所)2015年ま で:総務省「国勢 調査」;2019年総 務省「人口推計」 :2020年以降:国 立社会保障:人口 問題研究所「日本 の将来推計ノ

### 人材定着の現状 (総務省労働力調査)



■転職者数

2019年まで右肩上がりで増加が過去最多351万人)

- 本格的な転職社会に突入
  - 転職等希望者数(2023年平均)約1007万
  - ←2016年以降毎年増加

1)20年319万人, 21年288万人, 22年303万人, 23年328万人

## Marie

### 人材定着の現状

- 転職による主観的変化:現在の勤め先の満足度
- → 満足21.4%、やや満足32.0%、どちらでもない 34.5%、やや不満8.8%、不満2.6%(厚生労働省,2021)
  - ■「満足」-「不満足」:42.0ポイント全項目で満足上回る
- → 仕事内容・職種(60.5ポイント)~賃金(19.5ポイント)
- ➡誰もが転職によるキャリア形成を考える時代
  - Cf.厚生労働省(2021)転職者実態調査









- ■現代は人材獲得競争の時代
- ■逆の面からみると、高業績人材がいつでも他社に流出する可能性がある時代
- →採用が困難なら、在籍している社員に長く勤続し働き続けてもらうというリテンション(定着)が重要
- ■リテンションと組織業績
- →退職率の低さは組織業績(売上高·経常利益)の 高さに寄与(山本,2009)



#### リテンションとは

- 一般: 保持・保留・継続・引き留め
- ■マーケティング論: 顧客の維持等
- 経営学: 従業員を組織内に確保
- ➡ 勤続期間長期化(働き方改革の重要なKPI)

### リテンション・マネジメントとは



- □(過去)高業績を挙げる(ことが予想される)従業員が長期間組織にとどまり能力を発揮できるようにするための人的資源管理施策(山本,2009)
- ▶近年では、人手不足のため従業員の範囲拡大
- ■旧来の定着管理では福利厚生、能力開発に限定
- ➡ほとんどの人的資源管理に拡大
- ➡働き方改革の幅広い検討事項への対応の必要

#### 人が辞める企業・辞めない企業の違い

- 施策だけではなく、まずは組織風土(社風)重要
- ■「人を大切にする」社風がリテンションを促進
- 「1「透明性の高い」「ボトムアップ重視」
  - 2 短期の成果だけでなく長期の成果が重視
  - 3 多様な価値観認められること
- →組織内のコミュニケーション(の活性化)に関係
- → 社風として期待通り社員に伝わり、理解され、 最終的にリテンションに結びつくことが重要

## リテンションの人事課題としての位置づけ(「2020年4月1日以降に取り組みたい人事課題」)



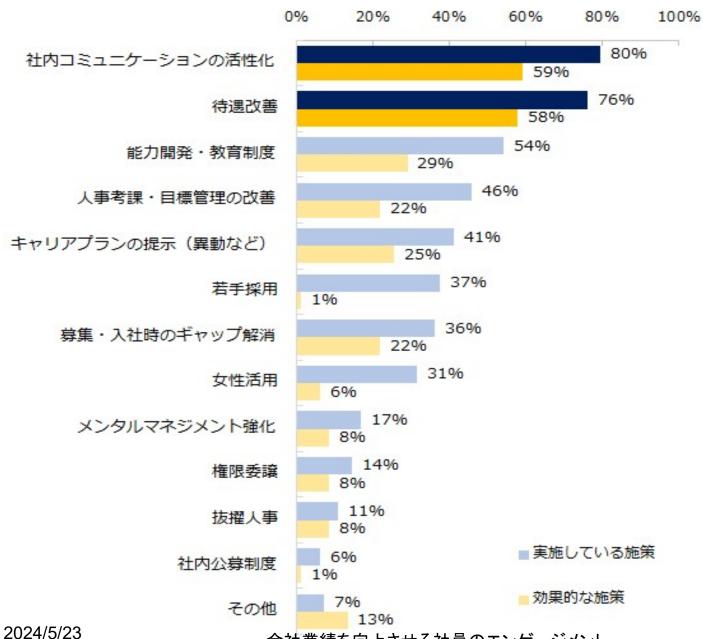
cf.あしたのチーム(2020)経営者・人事担当者の2019年度振り返り調査

## 若年者に対するリテンション・マネジメント:企業にお

ける若年者雇用実態調査(厚生労働省,2019)(%:複数回答)

	正規	非正規
定着のための対策を行っている	72.0	57.1
定着のための具体的施策		
<u>職場での意思疎通の向上</u>	59.0	58.3
本人の能力・適性に合った配置	53.5	49.4
採用前の詳細な説明・情報提供	52.0	49.2
教育訓練の実施・援助	49.5	35.7
労働時間の短縮・	37.8	33.4
有給休暇の積極的な取得奨励		

## 組織が有効と考えるリテンション・マネジメント



化」と「待遇 改善」が上 位

管理職の 役割重要 Cf.エン・ジャ パン(2016)





#### コミュニケーションのポイント

~タテ、ヨコ、ナナメ、全方向のコミュニケーション強化

- 経営トップや上司とのタテのコミュニケーション 例 1on1ミーティングでは傾聴に徹し、仕事の進捗等の話題は避ける⇒ 離職の兆候察知の可能性/優秀人材リテンションのための職場懇談会
- 部署内や同僚とのヨコのコミュニケーション 例 ピアボーナス\*導入で、離職率が50%から6%に改善(金融保険X社)
- 部署や拠点を超えたナナメのコミュニケーション 例 サイボウズ(株)では社内部活動推奨し、離職率が28%から4%に低下 cf. https://careerhack.en-japan.com/report/detail/215/社内イベント活発化

\*スマホアプリや社内チャットツールから、評価や感謝を贈りたい相手に、 ポイントやメッセージを送信するツール → 褒め合う文化醸成の可能性

## 企業事例1:能力開発によるリテンション・マネジメント (給食センター運営V社)

■問題:新入社員早期離職

■ 施策: 新入社員育成計画の体系化



- 月1回の集合研修
- 現場のOJT中心、本社主導の集合研修少ない 異動少ないため、ヨコのつながり少ない
- →教育の質確保と<u>新入社員ネットワーク構築</u>
  - 結果: 直近3年の入社1年以内の離職が1人

# 企業事例2:採用時の配慮と適性配置によるリテンション・マネジメント(人材サービスY社)

- 問題:高い専門性をもった若手社員の離職
- 施策(採用時配慮): 詳細な説明·情報提供(RJP)
- 情報をオープンに、特に厳しい所を意識的に伝える
- ■転職者の体験入社
- 施策(適性配置): 可能な限りの適材適所
- 自己申告+自社ツールによるアセスメント
- +周囲の社員からの定性情報



## 企業事例3:能力開発と適性配置によるリテンション・マネシッメント(アイネット(ITサービス))cf.日本生産性本部(2018)

- 問題:若手社員の離職
- 施策:①期間長期化(2ヶ月→6ヶ月)/②3年間に渡るフォローアップ。研修/③社内インターン制度
- ③<u>原則全事業部の業務を一通り経験した上で、</u> 適性を見て初任配属先決定
- 新入社員が研修の様子をDVDに編集し家族に送付
- ➡結果:40~50人採用3年以内離職3~4人程度



- 企業事例4:マルチタスクと賃金水準底上げによるリテンション・マネジメント(いせん(宿泊))cf.日本生産性本部(2017)
  - 施策:職場単位で多様な仕事を担当(多能工化) 中堅層の賃金水準底上げ
  - → 納得性を高めるための丁寧な説明
    - ①「マルチタスクをする人は損する」という考えの払拭
    - ⇒実際処遇に反映
    - ②マルチタスクはキャリアや所得向上につながり、会社の生産性向上につながることを何度も説明
    - ③賃金制度改定と合わせることで意識改革進行
- ➡新制度導入後離職者セロ

- 企業事例5:経営陣を本気にさせたことによるリテンション・マネジメント(杉江電機工業(小売))cf.日本生産性本部(2017)
  - ■問題:結婚·妊活·出産、家庭との両立困難等で 女性の離職、介護理由で男女の離職が多い

#### 戦略的観点から経営陣を巻き込み本気にさせた

- ①元来経営層の問題意識高かった
- 2しかし、離職やその理由を分析する部署がない
- ③部署を設置し、全社的に離職を集計・分析
- ⑤経営層の理解が進む
- ⑥短時間正社員制度導入とともに、「社員の定置を 重視する会社」であることを公式の場で明言

## まとめ エンゲージメント向上とリテンション促進

- SDGsの目標の達成やリテンションの促進のため、働きがいやエンゲージメントが注目
- リテンション・マネジメントとしては、組織内のコミュニケーションの活性化がポイント
- ■特に、仕事での成長を重視する若手社員の働きがいを高め、長く勤めてもらうには、組織には多様な施策が求められ、同時に上司の役割が重要



## 主な参考・引用文献

山本寛 2019 『連鎖退職』 山本寛 2018 『なぜ、御社は若山本寛 2017 『「中だるみ 日経BP社 手が辞めるのか』 日経BP社 社員」の罠』 日経BP社



## そして、主力は誰もいなくなった。

異動の選択肢が少ない、若手が多い…… こんな組織は危険? 職場にひそむその兆候、引き金、 チレア予防策とは。

月日経プレミアシリーズ



## 連鎖退職」は、ある日突然やってくる

働き方、給料、上司との関係…一体どこに問題が? 退職者の生の声をもとに語る、 社員が定着するためのマネジメント。

日経プレミアシリーズ

中だるみ社員の罠

