業績を高めるエンゲージメント向上の取組み

株式会社あしたのチーム
代表取締役社長
高橋　恭介

■　エンゲージメントとは

人事管理の世界で、「エンゲージメント」という概念が世界的に注目を集めています。これまで日本では、あまりなじみのない用語でしたが、海外の調査会社による調査で、日本企業で働く人のエンゲージメントの低さが国際的に際立っていることが報道され、日本でも認知度が高まってきています。

一般用語としてのエンゲージメントには、使われる文脈によって、約束・契約・婚約・関与・取組みなどさまざまな意味があり、日本語に一言で対応する訳語はありません。人事管理の分野でのエンゲージメントは、どのような意味合いで捉えられているのでしょうか。

◆人事管理におけるエンゲージメントの概念の歴史

職場におけるエンゲージメントについて、欧米では、20 年以上前から研究がされていました。

➢　「自身の仕事」に対するエンゲージメント

人事管理の分野へエンゲージメントの概念を最初に導入したのは、1990 年のアメリカ・ボストン大学カーン教授の研究です。従業員の仕事への心理的・感情的な打ち込み度合いが個人業績、ひいては企業業績を左右するという見方を示しました。

その後、オランダ・ユカレヒト大学ショーフェリ教授らが 2004 年の論文で、「ワーク･エンゲージメント」の定義を打ち立てました。

ワーク･エンゲージメント	
仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、 ①活力、②熱意、③没頭によって特徴づけられるもの	
①活力	仕事に対して積極的に取り組み努力する
②熱意	仕事に対して意義を感じ、誇りを持つ
③没頭	仕事に熱心で夢中になる

➢　「組織に対する」エンゲージメントへの発展

これらは、いわば「自身の仕事」に対するエンゲージメントの研究でしたが、その後、「組織に対する」エンゲージメントが着目されるようになりました。組織に対するエンゲージメントは、2007 年の ASTD（American Society for Training & Development）による調査と、同年のアメリカの調査会社ギャラップによる調査をきっかけに、「従業員エンゲージメント」として広く認知されるようになりました。その定義は、各調査会社がそれぞれに表現していますが、例えば、人事戦略コンサルティングのグローバル企業、ウイリス・タワーズワトソンは、下表ように定義しています。

従業員エンゲージメント	
従業員それぞれが、企業が実現しようとしている戦略や目標を理解し、腹落ちして、そこに向かって自らの力を発揮しようとする自発的な貢献意欲	
①企業の方向性に対する理解	組織の目指す方向性を理解し、それが正しいと信じている
②帰属意識	組織に対して帰属意識や誇り・愛着の気持ちを持っている
③行動意欲	組織の成功のため、求められる以上のことを進んでやろうとする意欲がある

➢　モチベーションとどう違う？

ところで、エンゲージメントは、すでに日本の人事管理分野でも定着している「モチベーション」と、どう違うのでしょう。「ワーク・モチベーション」は、次のように定義づけられています（ワシントン大学ミッチェル教授）。

「目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理的プロセスであり、次の 3 つから構成される。」

①方向性（目標をなぜ、どのようにどのように成し遂げるのかの明確性）
②強度　（目標の実現に向けた努力や意識の高さ）
③持続性（目標を追求・実現するために費やされる時間の長さや継続性）

このように、モチベーションは、組織の従業員が与えられた職務の遂行や目標の達成に向けて精力的に行動し続けている状態を表す概念です。したがって、エンゲージメントの高い状態とは、モチベーションを高める下地あるいは準備状態と捉えることができます。

◆従業員エンゲージメントが注目される背景

人事管理の分野で、従業員エンゲージメントの重要性への認知が高まった背景には、従業員エンゲージメントの企業業績や生産性向上への寄与が、データで明らかになったことがあります。

従業員エンゲージメントの概念の提唱は、従業員満足度調査に対する反省から生まれたものでもありました。もともと、従業員満足度は、個人の内面のやる気の状態に注目するものであって、それが業績に与える影響の分析を主眼とするものではありません。ギャラップ、ウイリス・タワーズワトソン等の調査会社は、長年、従業員満足度調査を実施していましたが、いくら従業員の満足度が高くても、それが企業業績の向上につながっているという科学的な検証結果は得られませんでした。

その事実を認め、従業員満足度に換えて従業員エンゲージメントを指標として調査したところ、各調査機関により企業業績向上との直接的な相関関係が相次いで見出されました。さらに、アメリカの成功企業の分析から、エンゲージメントの向上が革新を続けるダイナミックな経営に欠かせないとの認識が広がっています。

参考：産業能率大学総合研究所　サイト　用語集「ワークエンゲージメント」
http://www.hj.sanno.ac.jp/cp/page/10505
タワーズワトソン　プレスリリース「従業員の持続可能なエンゲージメント（会社への自発的貢献意欲の持続性）が業績に影響」　https://www.towerswatson.com/ja-JP/Press/2012/07/7642
ダイアモンドオンライン　2014 年 3 月 18 日掲載「従業員エンゲージメントの高い企業が持続的成長を実現する」　http://diamond.jp/articles/-/50423
『日本労働研究雑誌　2017 年 7 月号　No.684　－特集：モチベーション研究の到達点』労働政策研究・研修機構

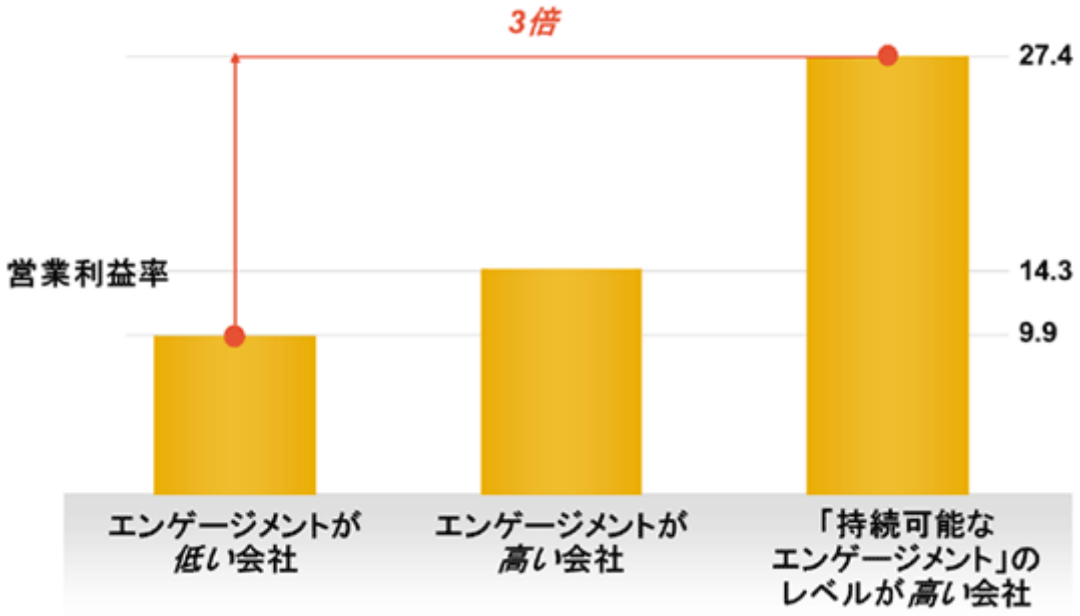
■エンゲージメントの高さの効用

従業員エンゲージメントのレベルが高いと企業経営にどのような好影響があるか、調査結果の例を紹介します。

◆業績への影響

次の図のとおり、ウイリス・タワーズワトソンの調査によると、「持続可能なエンゲージメント」のレベルが高い企業は、エンゲージメントが低い状態の企業に比べ、1 年後の業績（営業利益率）の伸びが 3 倍という結果が出ています。持続可能なエンゲージメントとは、ウイリス・タワーズワトソンが提唱した指標で、エンゲージメントの高さに加え、それを“継続的に高く維持”しているという要素を測定しています。そして、エンゲージメントの高い状態が継続していれば、業績への好影響がより顕著であることが報告されています。

「持続可能なエンゲージメント」がもたらす企業業績への効果

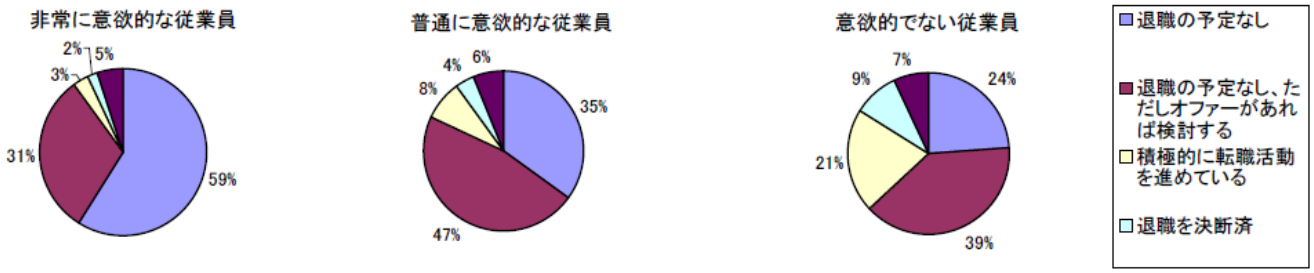


出所：タワーズワトソン（現ウイリス・タワーズワトソン）、プレスリリース（2012 年 7 月 25 日）
https://www.towerswatson.com/ja-JP/Press/2012/07/7642

◆人材確保への影響

さらに、次の図のとおり、人材確保の面でも、エンゲージメントのレベルが高い人は、転職や退職の可能性が低いことも報告されています。16 カ国の調査平均で、退職の予定について「なし」と答えた従業員は、エンゲージメントが高レベル層の 59%に対し、低レベル層では 24%です。また、積極的に転職活動を進めているとの回答は、高レベル層 3%に対し、低レベル層は 21%という結果が出ています。

従業員のエンゲージメントのレベルとリテンションとの関係性（16 カ国平均）



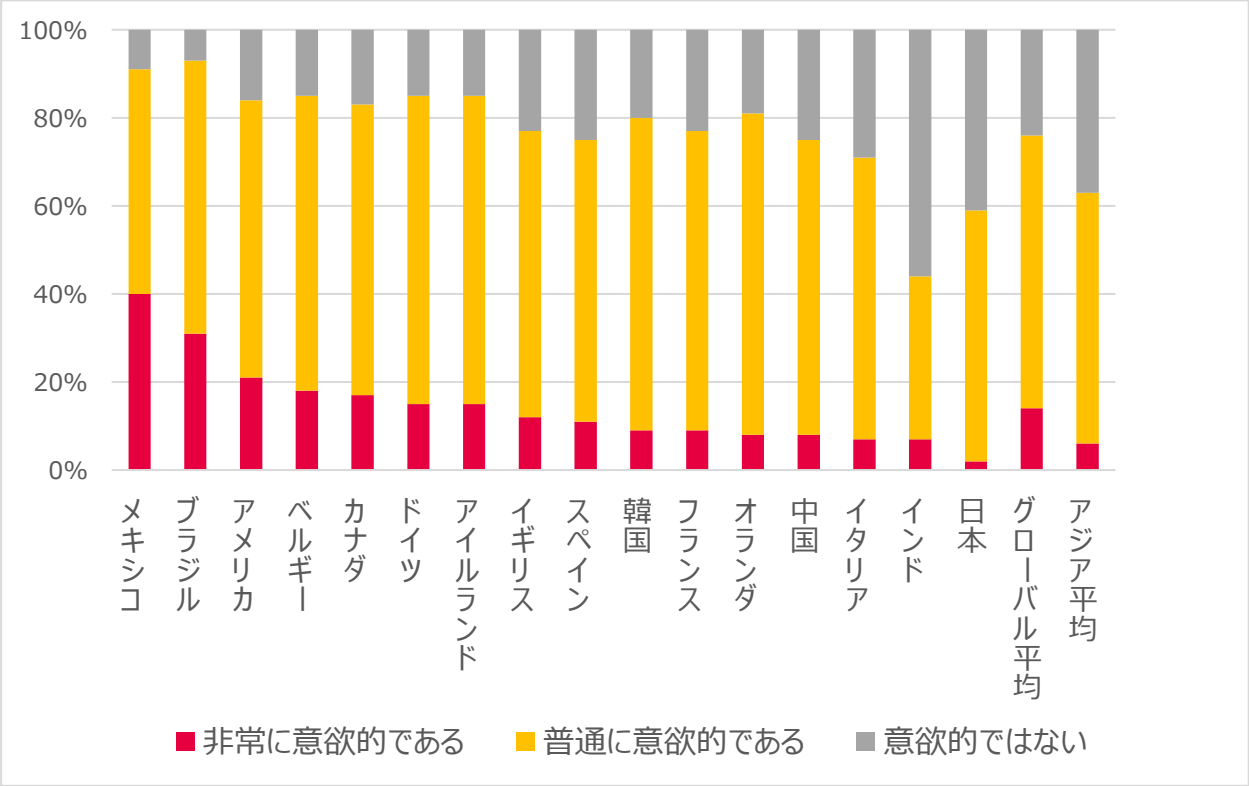
出所：米タワーズペリン調査報告（2005年8月実施・2006年3月公表）　＊タワーズペリンは、現ウイリス・タワーズワトソン

出典：「上質な市場社会」に向けて～公正、安定、多様性～『雇用労働政策の基軸・方向性に関する研究会』報告書、労働政策研究・研修機構・厚生労働省（2007 年 8 月）
http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/08/dl/s0809-3a.pdf
http://www.jil.go.jp/press/documents/20070815.pdf

■日本企業の従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントが企業業績や人材確保などを左右することが確認されている一方、日本企業で働く人のエンゲージメントの低さは、多くの国際調査で 10 年以上繰り返し報告されています。次の図は、そのような報告の一例です。

一般的に、日本人は会社への忠誠心が高いイメージがありますが、それを覆す結果です。ひと昔前まで、日本企業での忠誠心は、正社員の終身雇用、年功型の S 字カーブの給与体系を土台に自ずと育まれてきたところがあります。しかし、いまやバブル崩壊やリーマンショックを経て、非正規社員の割合は 40%近くを占め、正社員であっても中高年の退職勧奨や賃金カットが珍しくないという時代です。企業が、従業員のエンゲージメントの向上に無策のままでは、仕事へのモチベーションが低下し、業績の低迷を招きかねません。



出所：米タワーズペリン調査報告（2005 年 8 月実施・2006 年 3 月公表）
「上質な市場社会」に向けて～公正、安定、多様性～『雇用労働政策の基軸・方向性に関する研究会』報告書、労働政策研究・研修機構・厚生労働省（2007 年 8 月）掲載データを加工

一方、このような結果は、欧米の調査会社が実施するアンケート調査であり、その質問が、日本人には「そう思う」よりも「どちらとも言えない」を選択しがちな表現になっていることも一因であるとの指摘もあります。たとえば、「私は仕事の上で、自分が何を期待されているかがわかっている」（ギャラップの質問項目の１つ）と尋ねられて、「非常にそう思う」と答えるのは、われわれ日本人にはためらわれると想像がつきます。

それにしても、次のような数々の調査結果が紹介されており、どの組織による調査でも日本が最低レベルであることは無視できない事態でしょう。

●エーオンヒューイット　「2014 年アジア太平洋地域のアジア太平洋地域の社員エンゲージメントの動向」

エンゲージメント⇒	非常に高い	ある程度高い	低い	非常に低い
日本	8%	26%	32%	34%
世界平均	22%	39%	23%	16%
アジア太平洋地域	21%	40%	24%	15%
北米	27%	38%	19%	15%

●ギャラップ　「2013 年グローバルワークプレースの実情」

エンゲージメント⇒	高い	低い	非常に低い
日本	7%	69%	24%
世界平均	13%	63%	24%
アメリカ	30%	52%	18%

●タワーズワトソン　「2014 年グローバル労働力調査」

エンゲージメント⇒	非常に高い	ある程度高い	低い	非常に低い
日本	21%	11%	23%	45%
世界平均	40%	19%	19%	24%
アメリカ	39%	27%	14%	20%

●マーサー　「世界 22 カ国の社員エンゲージメントレベル調査」

1 位：インド（評価点 25%）　2 位：メキシコ（同 19%）

中間順位：アメリカ（同 1%）　最下位：日本（同マイナス 23%）

●ヘイグループ　「2013 年社員エンゲージメントトレンドに関するグローバル調査」

エンゲージメントレベル：日本　62%、世界平均　66%、アメリカ　73%

好業績企業平均　73%

（出所）「日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？」ロシェル・カップ著、クロスメディア・パブリッシング（2015 年）39～42 頁を引用加工。

■エンゲージメントの高い企業

世界ではどの企業のエンゲージメントが高いとされているのか、エンゲージメントの定義に近い評価項目を含む調査結果が公表されている、「働きがいのある会社」（“Great Place to Work”）ランキングを紹介します。

◆アメリカ：「フォーチュン　働きがいのある会社 100 ランキング　2017 年発表」

順位	会社	業種	従業員数
1	Google Inc	情報通信	66,575
2	Wegmans Food Markets, Inc.	小売	46,800
3	The Boston Consulting Group, Inc.	専門サービス	12,734
4	Baird	金融保険	3,338
5	Edward Jones	金融保険	41,142

出所：Fortune 100 Best Companies To Work For　2017
https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2017

◆多国籍企業：「働きがいのある会社　多国籍企業ランキング　2016 年発表」

順位	会社	業種	従業員数
1	Google	情報通信	56,300
2	SAS Institute	情報通信	13,741
3	W.L. Gore & Associates	製造（繊維）	10,428
4	Dell EMC	情報通信（データ保管管理）	70,000
5	Daimler Financial Services	金融保険	8,388

出所：World’s Best Multinational Workplaces 2016
http://www.greatplacetowork.ie/best-workplaces/worlds-best-multinationals/the-list

◆日本：「働きがいのある会社　ランキング　2017 年発表」

従業員1000人以上	従業員100−999人	従業員25−99人
1 ワークスアプリケーションズ	1 VOYAGE GROUP	1 マルケト
2 アメリカン・エキスプレス	2 ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ	2 アクロクエストテクノロジー
3 Plan・Do・See	3 freee	3 アトラエ
4 ディスコ	4 ネクスト	4 ビューティースマイル
5 プルデンシャル生命保険	5 サイボウズ	5 リブ

出所：Great Place to Work® Institute Japan　http://hatarakigai.info/

（※）「働きがいのある会社」ランキング**調査方法**
・「従業員へのアンケート」（評価の 3 分の 2）と「会社へのアンケート」（評価の 3 分の 1）の 2 つの調査によって選定。評価手法、評価基準は世界各国で共通。
・従業員からみた「働きがいのある会社」の定義：
　従業員が会社や経営者、管理者を信頼し、自分の仕事に誇りを持ち、一緒に働いている人たちと連帯感を持てる会社
・マネジメント（会社）からみた「働きがいのある会社」の定義：
　「信頼」に満ちた環境で、ひとつのチームや家族のように働きながら、個人の能力を最大に発揮して、組織目標を達成できる職場

■　エンゲージメントの高い企業の施策例

エンゲージメントが高いとされている企業は、どのような人事管理を行っているのか、その例を紹介します。

◆Google（上記調査　アメリカ 1 位、多国籍企業 1 位）＜インターネット関連サービス・製品＞

1998 年創業のグーグルは、いまや売上高 10 兆円、純利益 2 兆円（2016 年度）を稼ぐ巨大企業です。そこには、世界中から最高峰の人材が集まり、成長の原動力となっています。グーグルは、組織を活性化するために人事管理制度を常に進化させていることでも有名です。

その手法と診断ツール（ダウンロード可能）をインターネット上で公開（g.co/reWork）しており、広く外部へ利用を促すとともに、改善の提案を呼びかけています。以下、グーグルの取組みの一部を紹介します。

➢　給与決定プロセスの透明化

いかにして、男女や人種などの先入観にとらわれず公正に給与査定しているか、その仕組みやデータを社内のみならず、一般にも公開しています。マネージャーが報酬を配分する場合には、それに先立ち、報酬担当副社長主催のビデオ会議を開催し、従業員にマネージャーとの面談時の論点を助言するとともに、マネージャーによる報酬決定の方法等についての質疑応答を行っています。

また、従業員が会社にもたらす影響（インパクト）応じて、報酬に差をつけるとしている一方で、

成績の悪い社員であっても、解雇するより能力向上に注力する道を選んでいます。

➢　従業員の自律性の促進：成功するチームの５つのカギ

チームワークの多い事業であるため、チームとしての業績向上に力を入れています。そこで、自社内で効率的に業績を上げているチームに共通する特性を抽出し、分析を行った結果、優秀なチームの共通特性は、「チームメンバーが相互交流し、自ら仕事を設計し、自分の貢献を見通している」というものでした。

分析結果をもとに、チームの自主改善ツール（gTeams）を開発し、公開しました。gTeams は、次の図の「5 つのカギ」にまとめられた項目を各チームが自主点検し、その分析結果の報告を受けられるツールです。分析データを基礎に、各チームが自らの改善を議論し、計画します。

①安心感
リスクを取ることや、チーム内で矢面に立つことに安心感がある。

②信頼感
各自が自社の高い品質基準を満たす仕事を期限内にこなせるという、メンバーの相互信頼がある。

③明確な体制
全員に明確な役割・計画・目標があり、効率的に体制が組まれている。

④働く意義
各自がチームの仕事に自身の意義を感じている。

⑤仕事のインパクト
全員、重要性があり、変革をもたらす仕事をしていると自負している。

図の出所：https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/

➢　従業員に開かれた経営：経営陣への直接質問の機会

このような巨大企業であっても、CEO 主催の全社ミーティングが毎週開催されています。その場では、経営幹部が事業戦略、最新の製品戦略などを発表し、従業員は経営幹部に直接意見を述べることができます。また、毎四半期、CEO は全従業員に向けて決算を説明し、その場で従業員は CEO に直接質問をすることができます。全従業員が経営陣と意見交換ができる開かれた企業文化を維持するという、確固たる姿勢の現れです。

参考：http://reviews.greatplacetowork.com/google-inc

◆　Stryker Corporation　（上記調査　アメリカ 19 位）＜医療機器製造＞

ストライカーは、1941 年創業の老舗の医療機器メーカーで、世界で 33,000 人の従業員を擁しています。2011 年より、「フォーチュン　働きがいのある会社 100 ランキング」の上位にランクインしています。

➢　能力開発を促進

従業員各人の長所を伸ばすことを通じて、業績向上を目指すとしています。従業員は、採用時に長所のオンライン分析を受け、分析結果に基づき、長所を発揮し、業績を上げられるよう、「コーチ」と共に働くことができます。コーチはマネージャー側も支援し、マネージャーがチームとしての分析結果を理解し、部下一人ひとりだけでなく、グループとして管理、指導をより上手くできるようにしています。

➢　エンゲージメント調査の活用

10 年以上にわたり、従業員の全社エンゲージメント調査を実施しています。結果は匿名で従業員に共有され、マネージャーはチーム全体としての合成データを受け取り、チーム内で行動計画を話し合い、練り上げるために活用します。チームは、エンゲージメント・データをさらい、皆で取り組みたい目標を絞り込んで行動計画を立て、1 年間実行します。

➢　従業員相互・CEO と従業員のコンタクト

社内 SNS を通じて、従業員は互いに知識・経験を共有し、情報や資源を入手し、キャリア開発に活かしています。従業員自らで、興味分野、専門分野、経験したプロジェクトなどのプロフィールを掲載し、組織にとらわれない共通の興味分野のグループ内で質問したり、投稿したりできます。

CEO は、SNS を通じて事業や重要事項の見通しなどについて従業員と意見を交わし、オープンで透明な経営を実践しています。

参考：http://reviews.greatplacetowork.com/stryker-corporation

◆W.L. Gore & Associates　（上記調査　多国籍企業 3 位）＜繊維製造＞

ゴアテックスのメーカーとして知られる W.L.ゴア・アンド・アソシエーツは、1950 年の創業で世界に 1 万人を超える従業員を抱えるグローバル企業です。とてもユニークな企業文化を育んでおり、人事管理もその一環です。

➢　自主性に委ねた企業運営

会社に組織図がなく、つまり指揮命令系統が存在しません。組織は、そのときどきの事業機会に応

じて自己形成させます。

まず、事業機会が見つかると、複数の分野の専門家からチームを構成し、チームリーダーは自然出現に委ねます（リーダーはそれにふさわしい行動をとる者が自ら支持者を集める。）従業員は、上司ではない「スポンサー」の助言を受けながら、プロジェクトとチームの目標に照らして自分のスキルにあったチームに参加します。仕事と責任の割り振りを同僚の間で取り決め、自分の計画に「公約（コミットメント）」を立て、実行します。

➢　全員の原則となる指針

従業員の自由と自主性は、次の 4 つの指針に従うことが大前提です。この指針が、自己管理された組織内で、全員が従う組織原則として機能しています

①お互いに、そして接触するすべての人々に公平であること。

②他の従業員が知識、スキル、責任の範囲を広げることを励まし、援助し、認める自由を持つこと。

③自分自身の公約（コミットメント）を決め、それを守ることができること。

④会社の評判に影響する行動を取る前に、他の従業員に助言を求めること。

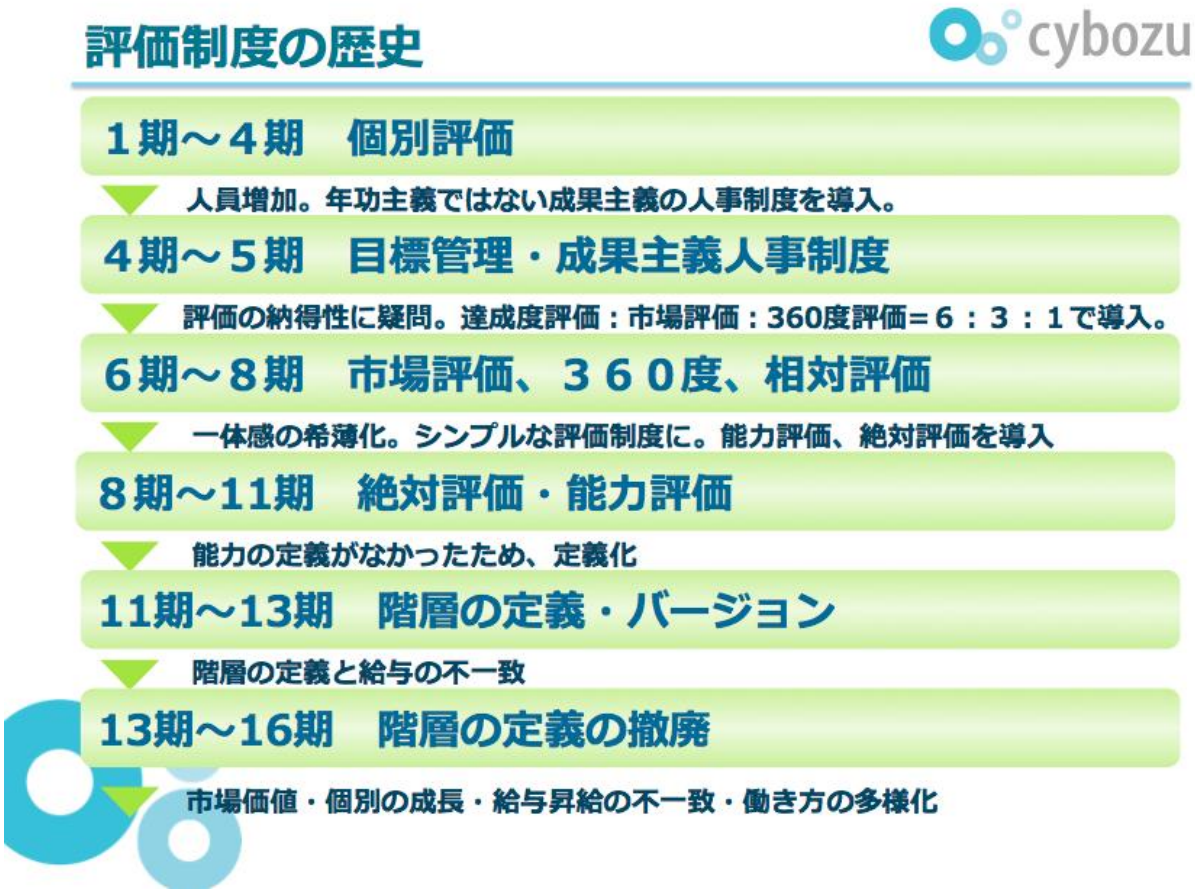
参考 :『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』ロッシェル・カップ著、クロスメディア・パブリッシング（2015）

◆サイボウズ　（上記調査　日本　従業員 100～999 人規模　5 位）＜情報通信＞

サイボウズは、スケジュール管理などのグループウェアを中心に開発している IT 企業です。1997 年の創業以来、絶えずワークスタイルの進化を模索し続けており、日本で働き方改革がうたわれる中、そのユニークな人事管理制度が注目されています。

➢　制度の変革を止めない

評価制度をとっても、次の図のように、サイボウズは、20 年の社歴の中で、そのときどきの課題に直面するたび作っては変えを繰り返しており、いまは給与を「市場価値」で決めています。



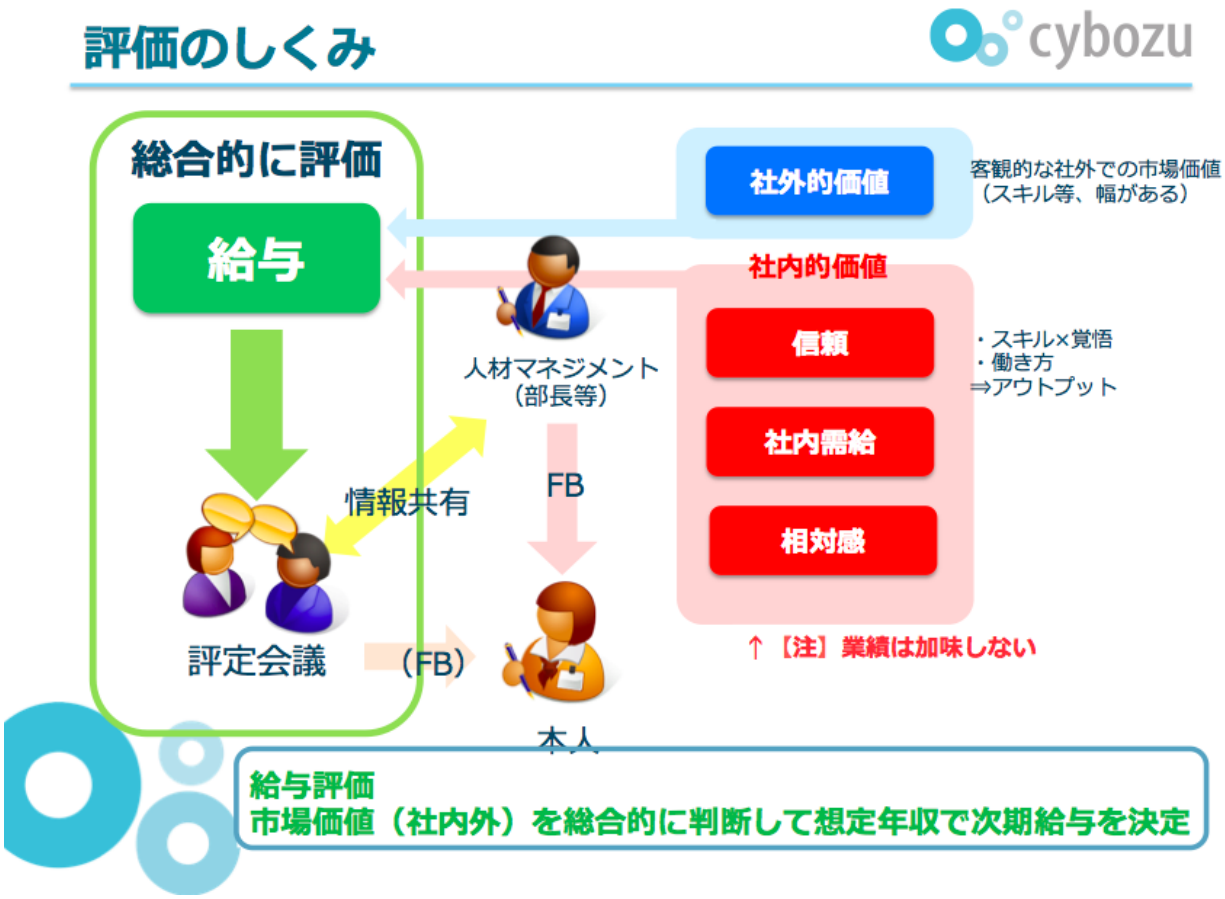
➢　給与は評定会議で決め、説明責任を果たす

給与の決定基準である「その人の市場価値」は、「社外的価値」と「社内的価値」の 2 軸から定められるものです。社外的価値は、「転職したらいくらもらえそうかという金額」であり、それに給与統計も参考にして金額レンジを決めていきます。

社内価値については、サイボウズで社内価値が高い人とは「社内で信頼度が高い人」を指し、この信頼度は「覚悟×スキル」で測ります。

覚悟はサイボウズへのコミットメントであって、会社に対してどれだけ尽くせるか、理想への共感度が高いかという、いわばエンゲージメントの要素です。ただし、会社はコミットを強制するわけでなく、コミットの程度を本人に選択させます。覚悟に各人のスキルを掛けあわせて信頼度を測ります。これに「抜けられたら困る」という人にはプレミアムがつくような「社内需給」や経験年数や同職種のバランスなどを考慮する「社内相対感」などを加味して、社内的価値を算出します。

給与が決定した後は徹底的に「説明責任」を果たします。いかに正しい給与を決めるかではなく、なぜその給与にしたのかという決定のプロセスをいかに説明できるかを重要視しています。社外的価値と社内的価値に対するフィードバック、そしてそれをどうすれば上げていけるのかというフィードバックがこの仕組みの一番大事なところです。



➢　行動指針は評価基準であり、コミュニケーションのツールでもある

社内的価値である信頼度の評価は、サイボウズの行動指針である「Action5+1」と照らしあわせています。従業員がどれだけ行動指針に基づいて動き、成長できているのかを測っています。

「Action5+1」は、上司と部下の間で「あなたがもっとこうやってくれたら、私はよりあなたを信頼するよ」というコミュニケーションを社内共通でできるツールとなっています。ポイントはそのシンプルさで、従業員全員が確実に覚えられるのは、5 つの短い言葉ぐらいがせいぜいだからです。この行動指針が評価の基準になることで、さらに指針が浸透し、成長を促すコミュニケーションが効率化されています。

Action 5 +1

あくなき探求（考える）	スキル	問題を深く探求し、課題を設定する
知識を増やす（知る）	スキル	役割（課題）を果たすために必要な知識を身に付ける。
心を動かす（伝える）	スキル	周囲の協力を得るためにコミュニケーションを行い（課題を伝え）、相手の行動を引き起こす。
不屈の心体（続ける）	スキル	任された役割（課題）をやめずに取り組み続ける。
理想への共感（する）	覚悟	理想に共感し、理想に向かって課題を実行する。
公明正大	覚悟	公に明るいところで、正しいと大きな声でいえる行動、または言えること。

サイボウズの行動指針である Action5+1

5 つの行動（考える・知る・伝える・続ける・する）と公明正大を合わせた 6 つの基準で社員を評価

出所：いずれもサイボウズ公式サイト「サイボウズ式」より
“サイボウズの給料は「あなたが転職したらいくら？」で決めています”（2015 年 11 月 25 日）
（前編）https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001020.html
“社内評価だけで給料を決めるのをやめたら、多様な働き方が実現できた”（2015 年 12 月 1 日）
（後編）https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001021.html

“人事評価は適当でいい？――ココナラ南 CEO×サイボウズ山田副社長 人事制度対談”（2014 年 9 月 10 日）
（前半）https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m000336.html
“覚えられない企業ビジョンは意味がない――ココナラ南 CEO×サイボウズ山田副社長 人事制度対談（2014 年 9 月 17 日）
（後半）https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m000337.html

“自由に働く社員を評価するために、給与テーブルを捨てました――為末大×青野慶久「本質的に人は何のために生きるのか」” （2017 年 5 月 30 日）
https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001285.html

■　エンゲージメント向上への取組み

エンゲージメントが高いとされている企業は、いずれも驚くようなユニークな人事管理制度を持ち、実践しています。事業分野、従業員の年齢構成、企業文化などが異なれば、当然、最適な人事管理制度も異なります。しかし、仕事への前向きな姿勢の土台であるエンゲージメントを向上させ、持続させる仕掛けには、いくつか共通点が見出せそうです。

◆エンゲージメント向上のカギは「ツール」

高ランキング企業に共通する取組みや仕組みからは、次の 4 つの共通点が抽出できます。

①自社の事実データの収集と分析：

会社が従業員の意識や働き方と業績に関してデータを収集し、事実に基づいた分析をする。

②現場で活用できるデータへの加工：

データの分析結果をシンプルな形に整理して、チームが自主的に改善を議論するベースに活用できるよう、ツール化して提供する。

③サポーターの配置：

分析結果の解釈や議論のポイントを助言し、メンバーだけでなくチームリーダーをサポートする役割を担う人材を置く。

④水平・垂直コミュニケーションの制度化：

トップの意思を浸透させるとともに、風通しのよい組織風土を醸成するために、情報・意見交換の機会を仕組みとして持っている。情報交流のルートは、経営トップと従業員、チーム内部、別のチームとの間へと張り巡らす。

繰り返しになりますが、エンゲージメントの定義は、従業員それぞれが、企業の戦略や目標を理解し、組織に誇り・愛着を持ち、すすんで戦略・目標に向かって自らの力を発揮しようとする貢献意欲のある状態です。

会社が用意すべきは、従業員が本当に腹に落ちて、会社の成功のために自分で行動計画を立てられるよう、手助けするツールです。ツールの制作・運用・改良の過程で、経営陣は現場の実情や意見を知り、現場では経営トップ・上司・仲間の考えを知るというコミュニケーションが自ずと組み込まれます。

◆エンゲージメントを高めるツール

質問票・行動指針など、どのような形のツールなのか、また何にツールを用いるのか（意識改革、行動計画、給与査定など）についても、各社さまざまです。一方、やはりエンゲージメントが高ランキング企業のツールには、次のような共通点が見出せます。

・ツールの信頼性：　調査データや研究・統計に基づいていて、設計に科学的な根拠がある。

・ツールの透明性：　ツールの設計や運用の手法の情報が従業員に公開されている。

・ツールの目的　：　現場で自主的な改善に向けた目標や計画の策定、そして計画に基づいた実践に活用してもらうことが目的で、現場にこう改善しろと強制するためのものではない。

・ツールの個別性：　チーム単位で活用し、メンバー一人一人の目標・計画・行動に落とし込む。

・ツールの使い勝手：シンプルで、使い勝手が良く（面倒くさくない）、使い方には専門部署の助言やサポートが受けられる。

・事業戦略と連結：　事実データ分析の段階で、経営トップの目指す戦略の実現をもたらす要因は何かを探り出してツールを設計する。事業戦略との結びつきがあり、ボトムアップのみを期待する仕掛けではない。

◆評価制度をエンゲージメント向上のツールに活用

上記で紹介したサイボウズは、「100 人いれば 100 通りの働き方がある」という理念に評価制度を対応させ、高い従業員エンゲージメントを実現しています。なにも特別にエンゲージメントを高めるためのツールを整えなくても、評価制度に同じ特徴を備えさせれば、評価制度が十分、エンゲージメントを向上させる機能を果たすでしょう。

エンゲージメント向上のツールとなる評価制度の備えるべき条件
「信頼性」（科学的根拠） 「透明性」（制度の透明、運用の透明） 「自主的な活用」（目標・計画・行動は本人が決める） 「個別性」（個人の絶対評価に反映される） 「使い勝手」（チェックリスト方式など簡便で使いやすい） 「戦略との連結」（問う項目は、事業戦略と関係するもの） プラス、運用に密度と頻度の高いコミュニケーションが組み込まれている

↓

評価される人の「納得感」
企業業績への参加・貢献意識

↓

社員が行動改善・チャレンジへ自発的な意欲をもって動く

↓

業績向上・定着率向上

（了）