



従業員エンゲージメントを高める3つの視点



近年、"愛社精神"の高さや、組織と従業員とのつながり・関係性を重視する「従業員エンゲージメント」が注目されています。従来、離職防止の観点から「従業員満足度（ES）」が重視されていましたが、現在は、組織の持続的な成長の観点から、従業員エンゲージメント向上で組織への自発的な貢献意欲の高い人材育成を目指す組織が増えています。

組織に貢献しようという自発的な意欲が高い人材を育てる

■従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントとは、HR（人的資源）領域において「従業員の会社に対する愛情度」を示す指標です。従業員のモチベーションや生産性の向上、優秀人材の離職リスク低減など、組織を持続的に成長させる要因に、この指標が大きく影響するとされ、多くの企業がエンゲージメント向上のための施策に取り組んでいます。

■なぜ、従業員エンゲージメントが高まると組織の成果が出やすくなるのか？

従業員エンゲージメントを別の表現で表すと、「組織に貢献できている」満足度とも言えます。自分の仕事が組織の目標と一体化することで得られる満足感は、自身の成長実感ややりがいの創出にもつながります。そして、この利己的な満足感を得るために自発的な意欲が"活力"を高め、自身の満足だけでなく組織の成果にも結びつくという好循環が、組織の成果を出やすくしていきます。

■従業員エンゲージメントを高める3つの視点

従業員エンゲージメントを高めるためには、①組織全体の視点、②部署・チームの視点、③個人の視点、これら3つの視点から考える必要があります。以下、具体的に見ていきます。

（1）組織全体の視点

従業員が組織に求めることの最も大きなものとして、給料・報酬への納得感があります。また、評価への納得感、理念への共感、具体的な仕事内容、柔軟な働き方への理解、キャリア形成支援体制など、従業員が組織に愛着を強く持つために必要なことは多岐にわたります。まずは、従業員が組織に求めていることや、既に一定以上満足していることなどを、アセスメントなどを通じて把握することが、エンゲージメント醸成への第一歩となります。

（2）部署・チームの視点 従業員が離職する主な理由の一つに、職場の人間関係が悪いことが挙げられます。逆に言えば、職場の人間関係が良ければ組織への愛着度も高まります。例えば、心理的安全性の高い職場にする、お互いの業務を補い合える体制にする、上司が部下に的確なフィードバックを行う、新しいことに挑戦できる環境をつくるなど、メンバー全員が前向きに仕事に取り組める環境をつくることができれば、エンゲージメントは向上していきます。

（3）個人の視点 エンゲージメントを高めるのは、最後は自分自身です。自分が「組織に貢献できている」満足感を得るには、まず自分が組織の中で期待される役割を知る必要があります。そのうえで、

期待に応えられるだけの知識・スキルを身につけ、成果を出していこうという主体的な行動が必要です。また、たとえマンネリ化しがちな仕事でも、小さな目標を立ててコツコツ成果を出す、少しづつ改善をするなど、新たなやりがいを作り出すジョブ・クラフティングの意識や、仕事でミスをしたときなどに自己効力感を下げないためのレジリエンスなども重要です。

エンゲージメントの向上を目指すことが、組織全体をより良く変える

突然ですが、人事部や人材教育担当、採用担当の皆さんにとって「エンゲージメントが高い」と感じるのはどのような状態でしょうか？

「従業員が活き活きと働き、持続的な組織の成長があり、そこに自分や自部署が貢献できていること」といった具合でしょうか。

人的資本経営が大きく注目されるようになった現代、組織経営において人事部の果たす役割がますます大きくなっています。そこで、まずは「人事部のエンゲージメント向上」を考えてみようと思います。人事は、常に経営層の視点を取り入れながら、全社視点で従業員のことを考えています。

こういった人事が考えるエンゲージメント向上の施策は、経営的視点と従業員視点を合わせもち、まさに人的資本経営で求められている施策であるといえるのではないでしょうか。

■ 「人事部のエンゲージメント向上」を考えてみる

「自身が面接し、採用した新人が、組織になじんで楽しそうに働いている」「経営戦略の実現に向け、必要なスキルを持つ人材を集めた組織編制が成果を出している」「従業員同士のコミュニケーションが活性化し、部署を横断した交流が生まれている」「若手の離職率が下がってきた」「スキルアップや自己研鑽のための研修の受講率が上がった」「業務の属人化が減って、みんなができる仕事が増えた」「集まってくる従業員の声を活かし、社内規定を改定した」

こうした状況を阻害する「障壁」となるものは、何が考えられるでしょうか。

・従業員の属性や情報がバラバラに管理されていて、必要なデータを探すのが大変・従業員の要望や希望が部内で蓄積・共有されていない／人事にまで降りてこない・職場の活気や一体感が失われているが、組織のどこに問題があるのか可視化できない.....etc.

ここに挙げた障壁は、システムの導入やアセスメントの実施で取り除くことができます。人事の皆さまの煩雑な業務の負担を軽減するとともに、戦略的な人事施策の立案によって組織の成果を生み出すことを目指します。

従業員エンゲージメント向上に向けては、従業員が組織に貢献したいと強くおもう風土づくりや組織づくりが必要不可欠です。組織が目指す未来に向けて、従業員自らが自身の力を発揮していこうという自発的な意欲を醸成し、組織のエンゲージメントの向上・持続的な成長につなげていくことが重要です。

株式会社インソース より