

エンゲージメントとタレントマネジメント



青山学院大学経営学部
教授 **山本 寛**
Hiroshi Yamamoto

組織の生産性に好影響を与える

近年、「エンゲージメント」という言葉が組織現場で頻繁に聞かれるようになってきた。これは、一言でいうと仕事への熱意度を示すが、「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」(Towers Watson, 2014)等と捉えられている。モチベーションと比較すると、組織への貢献とそれに基づく自発的な意欲・行動という2つの要素を重ねもっている点が特徴である。また、満足や組織へのコミットメントなど心理的な側面と、組織の人間関係に適応しようとする振る舞いなど行動的側面を含む複合的な概念である。

エンゲージメントは組織にとってどの程度重要なのだろうか。ギャラップ社の調査によると、エンゲージメント指数上位25%の事業所は下位25%の事業所より、①利益率が1~4%高く、②月間収入・売上が8万~12万ドル高かった(Harter et al., 2002)。社員のエンゲージメントを高めることは、組織の生産性に好影響を与えるという点で重要だと言える。

わが国で働く人のエンゲージメントの現状はどうだろうか。今年、ギャラップ社が世界の企業を対象に行った調査によると、日本には「熱意あふれる社員」の割合が6%しかなく、139

カ国中132位と限りなく最下位に近かった(5月26日付日本経済新聞)。アメリカの32%と比べてもいかに低いか歴然としている。逆に、「やる気のない社員」は70%に達した。しかも、4年前の「熱意あふれる社員」7%、「やる気のない社員」69%とほとんど変わっていない(Gallup, 2013)。エンゲージメントは世界全体ではここ数年上昇傾向にある(Aon Hewitt, 2016)ことと比較すると、わが国だけ取り残されている感がある。

他国と異なる日本の人的資源管理

従業員のエンゲージメントに対し、組織はどんなことができるだろうか。エンゲージメントに有効な人的資源管理施策を国際比較した結果が右ページの図表である。

これによると、わが国では1位「権限委譲(Empowerment)」、2位「業務量とワークライフバランス(Workload & Work-Life)」、3位「企業全体の目的・目標(Goals & Objectives)」、4位「コミュニケーション(Communication)」、5位「報酬(Pay)」の順であり、他国と大きく異なっているのが分かる。例えば、全体トップの「経営陣(Leadership)」や「企業の社会的認知・使命(Image)」がわが国だけランク外だ。つまり、経営者のリーダーシップや経営方針・哲学が社員に響いていないことが分かる。また、報酬が入っているのはわが国だけで、将来の収入