

経営者が経営を本気で学ぶセミナーVol.3

5年後の「できる社員」を育てていますか？ ～ 自走組織をつくる「エンゲージメント」～

2020年7月3日

ユーダイモニア マネジメント株式会社
小屋一雄

小屋一雄

- ユーダイモニア マネジメント(株) 代表取締役
- 一般社団法人 日本エンゲージメント協会
- ギャラップ社認定ストレングス・コーチ



三菱自動車工業株式会社を経て、サンダーバード国際経営大学院にてMBA取得。

1995年にギャラップ社の日本法人立ち上げメンバーとして参画。ギャラップ社には計3回入社をしており、2009年までの間、ギャラップのコンサルタントとして、また事業会社のマネジャーとして多くの組織のエンゲージメント向上に携わってきた。

GM(ゼネラル・モーターズ)では、デトロイト本社で勤務し、中国などアジア市場での市場予測、マーケット戦略を担当。

2009年にユーダイモニアマネジメント株式会社を設立し、強みを活かした人材育成、リーダーシップ研修、エグゼクティブ・コーチングなどに従事している。

2018年には日本エンゲージメント協会を発足。

ギャラップ社認定ストレングスコーチ。

著書に、傾聴力の奥深さを描いた物語「シニアの品格」(小学館)、エンゲージメントについての「楽しくない仕事は、なぜ楽しくないのか?」(プレジデント社)などがある。

ユーダイモニアマネジメント(株)の目指すもの



Eudaimonia Management Inc. All rights reserved.

2

本日のアジェンダ (13:30 – 15:00)

- **エンゲージメントとは？**
- ウィズコロナ時代の難しさ
- 5年後の「できる社員」を育てるエンゲージメント
- エンゲージメントの測定方法
- エンゲージメント向上の方法

Eudaimonia Management Inc. All rights reserved.

3

- みなさんにとって、

「エンゲージメント」

の定義はどんなものでしょう？

4

Engagementの意味

engagement[en·gage·ment]. [ingéidʒmənt][名]

- 1 (...との) 婚約((to ...))
break (off) one's engagement 婚約を解消する
- 2 (文書または口頭による正式な) 約束, 契約;
(面会・会合などの) 約束((with ...)); 誓約; [U]用事, 用務
a previous [prior] engagement 先約
- 3 [U][C]雇用(契約); 雇用期間; 職, 仕事, 勤め口
an engagement as leading lady 主演女優としての契約.
- 4 (敵軍との) 交戦, 戦闘((with ..)). battleより改まった言い方
a naval engagement 海戦
- 5 [U] (歯車などの) かみ合い.
- 6 ((~s))債務, 負債
meet one's engagements 債務を果たす.

「プログレッシブ英和中辞典」より

5

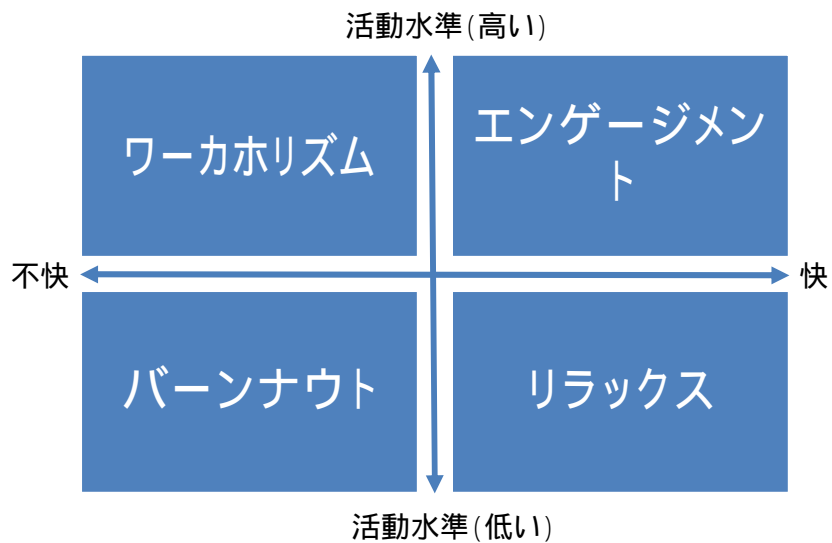
社員（ワーク）エンゲージメントの起源

ウィリアム・カーン博士（組織行動論研究者）：
“Psychological Conditions of Personal Engagement and
Disengagement at Work” (1990)

- 「エンゲージすると、人は肉体的、認知的、感情的に専心するとともに役割の中で自己表現する」
- 仕事上の役割に対し肉体的、認知的、感情的に没頭している状況をエンゲージメントとした

6

ワーク・エンゲージメント（ウィルマー・シャウフェリ博士による）



7

日本エンゲージメント協会の定義

ワークエンゲージメント:

「仕事を自分事と感じ、楽しみ、
組織に貢献しようとする自発的な姿勢・行動」

社員がエンゲージしている時、
彼らは日常のルーティン業務にとどまらず、
自発的に高い目標に向けた努力をする傾向がある

8

社員満足度と社員エンゲージメントの大きな違いは、「感情」が入っているかいないか

満足度は、「居心地の良さ」。給料や福利厚生で上げやすいが、成果との相関は低い

9

本日のアジェンダ (13:30 – 15:00)

- エンゲージメントとは？
- ウィズコロナ時代の難しさ
- 5年後の「できる社員」を育てるエンゲージメント
- エンゲージメントの測定方法
- エンゲージメント向上の方法

コロナ禍のストレス

- 警視庁の調べによると、コロナ禍における国内の自殺者は4月が1,457人、5月が1,501人で、いずれも前年度比で約20%減少
- 外出自粛やテレワークという環境の中で多くの人が会社や学校へ行かなくてよくなり、人間関係の悩みが減ったということが1つの大きな要因とされている
- それだけ多くの人が組織の中で人間関係に非常に強いストレスを感じている
- 6月18日時点での、コロナによる国内の累計死亡者数が937人であることを考えると、私たちはコロナよりも、むしろストレスとの戦いに敗れ続けているとも言える

採用費用と内定辞退率

新卒では費用をかけて採用できても、3割程度の内定は辞退

	費用 (万円)	
	上場	非上場
採用費総額	1,784	375
入社予定者 1人あたり 採用費平均	45.6	48.4

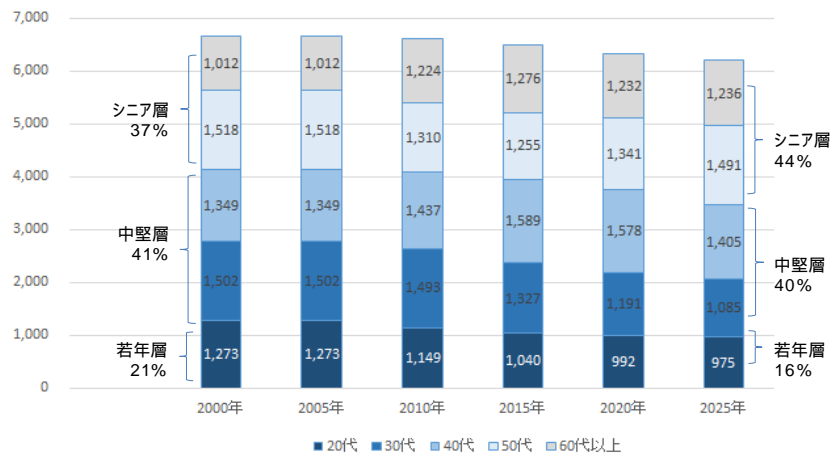
	新卒内定辞退率 (%)	
	上場	非上場
なし	15.4	17.9
1割	9.4	12.1
2割	15.1	16.9
3割	20.5	10.7
4割	18.8	21.7
5割	14.4	9.1
6割	4.7	4.9
7割	1.0	2.8
8割	0.7	0.3
9割	0	3.6
10割	0	0
平均	29%	29%

出典: '2019年卒マイナビ企業新卒内定状況調査、マイナビ

12

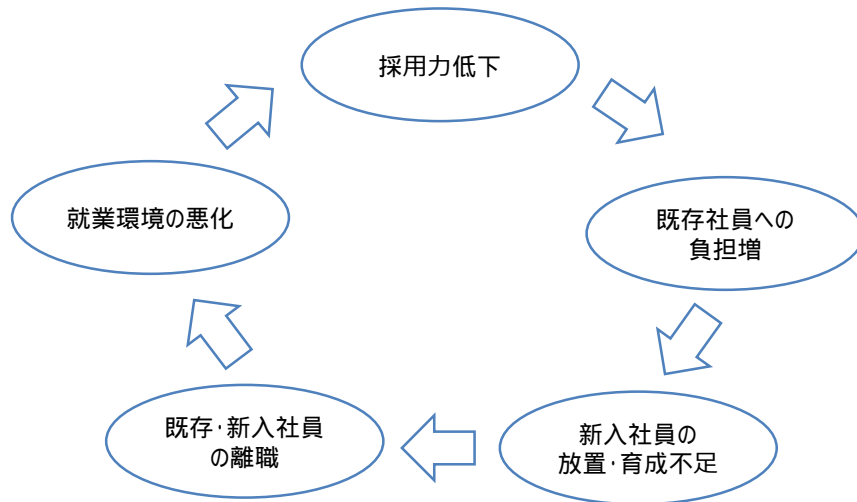
労働人口の推移

若年層に加え中堅層も絶対数・割合ともに減少
これまでのやり方の変更は不可避



13

採用力低下の負のサイクル



14

- 人材不足、低いエンゲージメントに苦しむ組織が多い中で、みなさんの会社では、どのような取り組み、努力をしていますか？

15

本日のアジェンダ (13:30 – 15:00)

- エンゲージメントとは？
- ウィズコロナ時代の難しさ
- 5年後の「できる社員」を育てるエンゲージメント
- エンゲージメントの測定方法
- エンゲージメント向上の方法

エンゲージメントのキーワード

- ポジティブ比率
- お互いを高め合う組織風土
- 指示待ちではない、当事者意識を持った社員
- 成長実感
- 強みに目を向ける

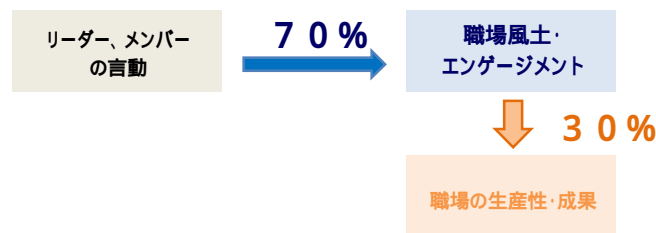
5年後の生産性・成果に影響を与える要因

中長期的に「高い生産性・成果を出す職場」と「出さない職場」の違いはどこから生まれるか？

職場の生産性・成果は、「職場風土」と強い関係がある
(イキイキと仕事ができる環境か？)

職場風土には何が影響を与えているか？

職場風土は、「リーダー、メンバー」の言動と強い関係があ
(お互いを高め合っているか？)

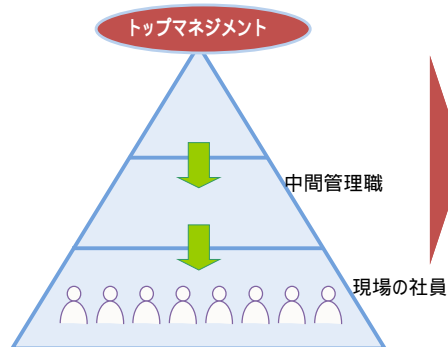


出典:ウィルソンラーニングが25,000名以上の従業員に調査実施

18

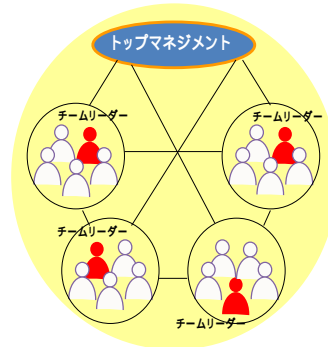
当事者意識を持つ社員の時代

成長期のトップダウン組織：
情報の流れと意思決定のフローが
縦に流れるピラミッド形体



トップの方針・戦術を現場に落していく流れができており、コントロールしやすい。
一方、ビジネス環境の変化に対応しにくい

低成長期のネットワーク組織：
チームリーダーとエンパワー（自律）した
社員から成るチームの集合体

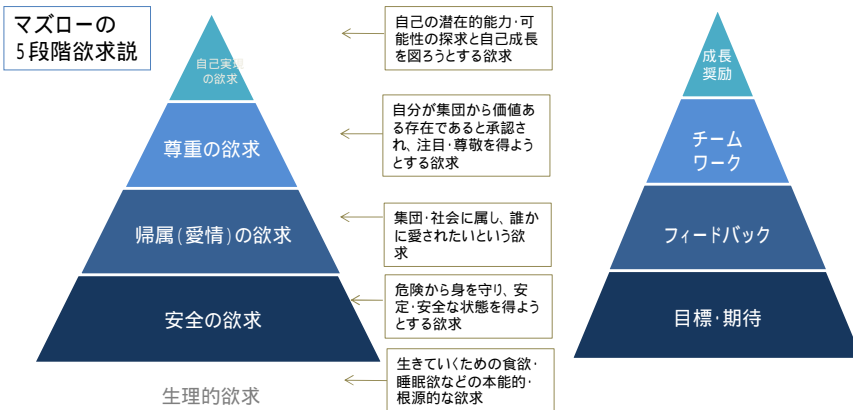


現場最前線で、ビジネス環境の変化を随時捉えることができる。誰もがリーダーとしての自覚を持つ

19

エンゲージメントとマズローの「5段階欲求説」

組織にエンゲージするということは、組織のパフォーマンスを高めるだけではなく、各個人の人生の充足感、幸福感も高めることになる。しかし、そのためには上司のサポートが必要である。



- 皆さんの会社では、社員の「強み」と「弱み」どちらに焦点がより当てられていますか？

本日のアジェンダ (13:30 – 15:00)

- エンゲージメントとは？
- ウィズコロナ時代の難しさ
- 5年後の「できる社員」を育てるエンゲージメント
- エンゲージメントの測定方法
- エンゲージメント向上の方法

エンゲージメント質問項目の例

ギャラップ社のエンゲージメント質問

皆さんの会社の社員の回答を想像してみましょう！

- Q01. 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。
- Q02. 私は自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている。
- Q03. 私は仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている。
- Q04. 最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした。
- Q05. 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている。
- Q06. 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる。
- Q07. 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる。
- Q08. 自分の会社の使命または目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる。
- Q09. 自分の同僚は、質の高い仕事することに専念している。
- Q10. 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる。
- Q11. この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた。
- Q12. 私はこの1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った。

24


本日のアジェンダ (13:30 – 15:00)

- エンゲージメントとは？
- ウィズコロナ時代のエンゲージメント
- 5年後の「できる社員」の育て方
- エンゲージメントの測定方法
- エンゲージメント向上の方法

Eudaimonia Management Inc. All rights reserved.

25

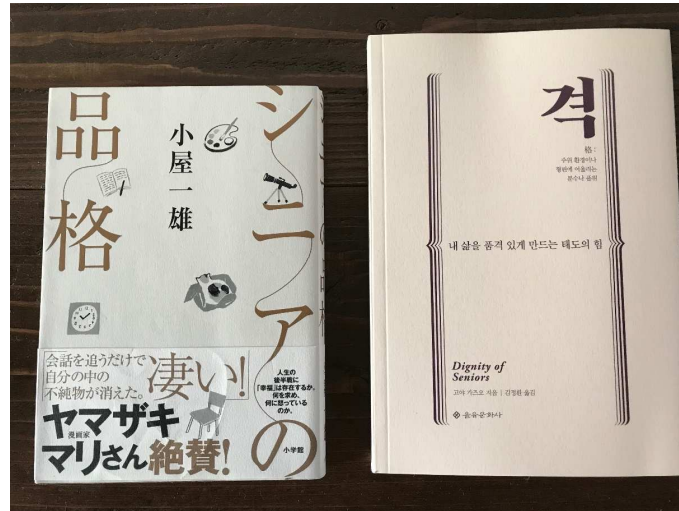
エンゲージメントを高める評価のありかた

- 業務についての視野の狭い会話
 - 定期的な面談
 - 部下について話す
 - 過去の業績について話す
 - 目標達成率
- 
- 個人の**強み**に目を向けた多角的な**対話**
 - 必要に応じた、日常的な**対話**
 - お互いに耳を傾ける
 - 未来に目を向ける
 - エンゲ - ジメント度合い

26

対話

「シニアの品格」



28

「シニアの品格」 あらすじ (アマゾンより)

人生の後半戦における「幸福」の正体とは

"強み"の心理学をベースに、読者が主人公と同時進行で「本当の品格」について考えていくことになる、これまでにない「体験型」自己啓発本。

主人公は世界企業でキャリアを築いてきた男性。彼が定年間近で得た職場には、鼻持ちならない年下の上司がいた。プライドが傷つき、若い同僚たちに毒づく日々。家に帰れば、言葉も交わさない妻が待っている。次第に怒りをまき散らすことしかできなくなった彼が向かったのは、90歳近い老人が待つ「よろず相談所」だったー。

「果たせなかった夢」「残された時間」「人生における役割」・・・ふたりの対話が終わるころ、それぞれに大きな変化が訪れる!

人気漫画家ヤマザキマリさんも、「二人の会話を追うだけで、自分の中に滞っていた不純物の気配が消えた。凄い!」と絶賛!



29

人間関係の課題

- 一般的なノウハウやスキルでは解決できない、人間関係による課題には4つのタイプがあります

ギャップ型:大切にしている価値観と実際の行動のギャップ

対立型:それぞれのコミットメントが対立する

抑圧型:空気を読むなどして、言いたいことを言わない

回避型:痛みや恐れから、本質的な議論や取り組みを避ける

人間関係をよくする

- 課題を解決するには、自分と他者の「解釈の枠組み」の違いに気づき、その間にある「溝に橋を架ける」ということが必要

「解釈の枠組み」の違いに、「橋を架ける」ステップ

準備: 己の解釈にとらわれている自分と相手との間にある溝に気づく

観察: 溝の向こうの、相手の解釈を観察する

解釈: 橋を架けて相手の解釈に飛び移るためにどんな橋を架けるべきか設計する

介入: 橋を架け、新しい関係性を築く。うまくいかなければ別の橋を試す

まとめ

- エンゲージメント向上に必要なこと
 - 明確な目標
 - ポジティブ
 - 当事者意識
 - 成長
 - 対話