

持続可能な成長をもたらす社員エンゲージメントのインパクト

—— 現場調査・考察からのアプローチ ——

嶋谷光洋

要旨:業績を上げるには、熱意ある社員が生まれる環境作りが必要だと考え、180日間で組織風土を変革するプロジェクトを300以上のチームで実践してきた。本発表では、これまでのプロジェクト成功の根拠を明らかにするため、学術的なアプローチをした結果を発表する。ここ20年、日本のGDPの伸びが停滞していること、熱意ある社員の割合が米国に比べ26%も低いことに危機感を持った。企業の業績結果は社員エンゲージメントと顧客エンゲージメントが関係しているのではないかと考えた。そこで企業の協力を得て、職場における業績と社員のエンゲージメントについて相関関係を調査した。

1. 仕事への愛着が強い職場はなぜ実現したか

3年前にチームづくりを支援した顧客企業の営業所に2年ぶりに訪問した。当時の営業所は営業が個人商店化しており情報共有もなかったが、今はチームで考え、高いモチベーションで行動し、各人の能力が最大限発揮できる仕組みが継続している。日々のコミュニケーションは、「声をかける」「ほめる」「意見を聞く」「情報を共有する」「一緒に考える」などが当り前の組織風土になってる。

メンバーを認め、尊重し、共に成果を出すことで、自分は必要とされている、役に立っていることを実感しモチベーションがあがる、といったコメントを聞くことが出来た。自己肯定感が高まり、自分が必要とされていると認識され、メンバー同士のつながりが強くなり、組織の一体感を感じた。このチームの好循環は顧客へと広がる。チームで創発が起こり、顧客へ新しい価値提供の機会が増える。その結果、顧客からの評価を得て「君や君の会社がない世界は考えられない」といったエンゲージメントな関係が出来ている。さらに営業所は営業職に関心が集まる職場だが事務方も明るい。「子供の行事に合わせて休暇が取れるようにチームで工夫し、結婚、出産後も働きやすい職場になってきたことに誇りを感じます。」と言う。

この営業所にはエンゲージメントがある。社員満足度が高い、顧客満足が高いという意味ではない。会社やチームメンバー、そして仕事への愛着が強い。仕事や顧客が大好きでそのことに誇りを持っている状態を意味する。今回は過去文献と取引先企業の調査からそれを実証したい。

2. 業績と社員エンゲージメントとの相関関係

今回のエンゲージメント調査については、ダイヤモンド社の職場診断(WPL=Work Place

Learning)を活用した。同一企業において、180 日間プロジェクトを導入したすべての営業所は診断の結果、「学習する組織」に分類された。一方、未導入の営業所は「開発期待型組織」に分類された。学習する組織に分類された営業所では権限委譲、成功失敗体験の語り、PDCA、職場での対話、職場の人間関係などの項目が高い得点であった。(図1)

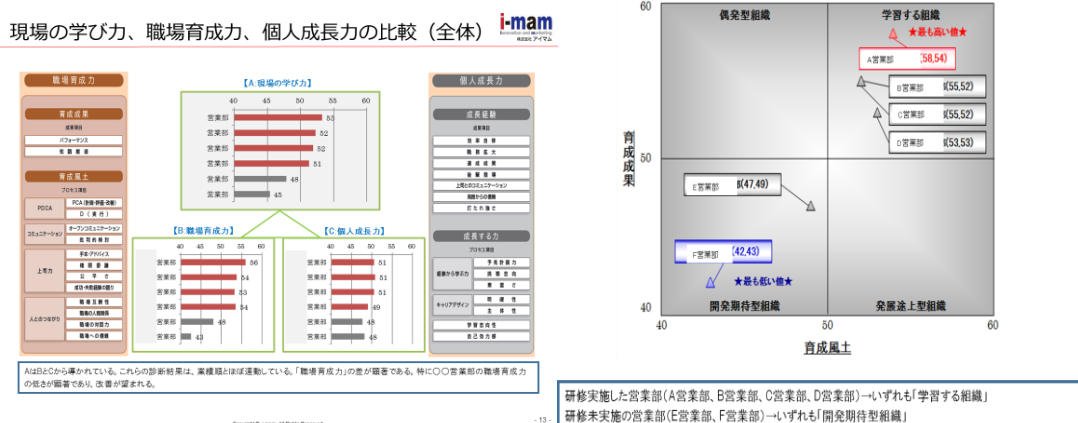


図1. ダイヤモン社WLP(職場診断)結果

また、次頁(図2)はギャラップ社が12の質問をアメリカに300店舗展開する小売業に実施したものだ。その回答の上位店舗Aと下位店舗Bを比較している。数字はそれぞれの質問に対して5段階評価で5(強い肯定)と回答した社員の割合を示している。

- ① 人間関係の質の差を見ると店舗Aでは人間として扱われていると回答の社員が51%。店舗Bでは17%。店舗Aには貴重な日常的情報が財産として共有され思考の質、行動の質が高まっていると推察する。
- ② 個人のパフォーマンスについては店舗Aでは毎日最高の仕事をする機会に恵まれていると回答の社員が55%。店舗Bではわずか19%。一人当たりの生産性、定着率と言う観点から見た双方の違いは大きいだろう。
- ③ 最も乖離が認められるのは、2番目の質問で店舗Aでは自分の仕事を適切に遂行するために必要な材料や道具類が揃っていると回答の社員が45%。店舗Bではわずか11%。この項目について着目すべき点は、チェーン店である店舗Aと店舗Bに備えられているのはともに同じ材料と機器類だと言うことだ。ところがこれらに対する社員の捉え方は両店舗で全く違っている。
- ④ 利益対損失を比較する。これも差が顕著だ。調査対象の上位25%の店舗は予算を14%上回る年間利益を上げていた。反対に下位グループの店舗は30%も利益目標を下回っていた。
- ⑤ 定着率もまた大差がついていた。上位グループを占める、各店舗は下位グループの各店舗よりも定着している社員の数が毎年、平均すると12人多かった。双方のグループを比較すると上位25%の数字を上げている店舗で定着している社員の数は、下位グループのそれよりも年間1000人も多いことになる。
- ⑥ コストでみると、仮に平均的な店員の年間給料が20,000ドルとし、新人を雇い入れ、トレーニング

グするコストを一人当たりの給与の 1.5 倍だとすると、この 2 つのグループ間における定着レベルの違いに対する同社の負担は、20,000 ドルの 1.5 倍さらに 1,000 人分をかけて合計 3,000 万ドルとなる。さらに離職者分を補う新規採用コストを加算すればさらに大きくなる。これはコストとして目に見える数字だ。顧客や仕事仲間と貴重な関係を築きあげた経験豊かな社員を失うという損失は数字としては計測し難いが、著しい損失であることは変わらない。

	店舗 A	店舗 B (%)
自分に何が期待されているかわかっている	69	41
必要な材料や道具類が揃っている	45	11
毎日最高の仕事をする機会に恵まれている	55	19
最近一週間で、成果を認められたことがある	42	20
上司や仕事仲間が自分を一人の人間として認めてくれている	51	17
自分の成長を応援してくれる人がある	50	18
最近半年間で、自分の成長について話し合ったことがある	48	22
自分の意見が尊重されている	36	9
会社のミッション／目的にとって自分の仕事は重要である	40	16
仕事仲間はクオリティーに対して真剣に取り組んでいる	34	20
仕事仲間に最高の友達がいる	33	10
学習し、進歩する機会がある	44	24

図2. 300店舗の小売業にて12の質問を実施。5と回答した社員の割合

これは社員のエンゲージメントと業績という視点で興味深い結果だ。この企業において、社員が12の質問に対して肯定的に答えている店舗は、そうでない店舗に比べはるかに生産性が高い。

4. アメリカと日本の経済格差は「熱意ある社員」の割合の差

GDPと熱意ある社員割合の関係を調べた。平成元年と平成30年の世界時価総額ランキングを比較すると、平成元年の世界時価総額ランキング50社のうち32社も日本企業が入っている。さらにTOP5はすべて日本だ。しかし、これが30年経って順位は大きく変わった。米国企業が31社入っており、日本企業はトヨタ1社のみで11位から35位に転落。さらに1995年以降、米国に引き離される一方の日本のGDP(図3)。米国企業が何をしてこれ程の業績を上げ続けているのか。

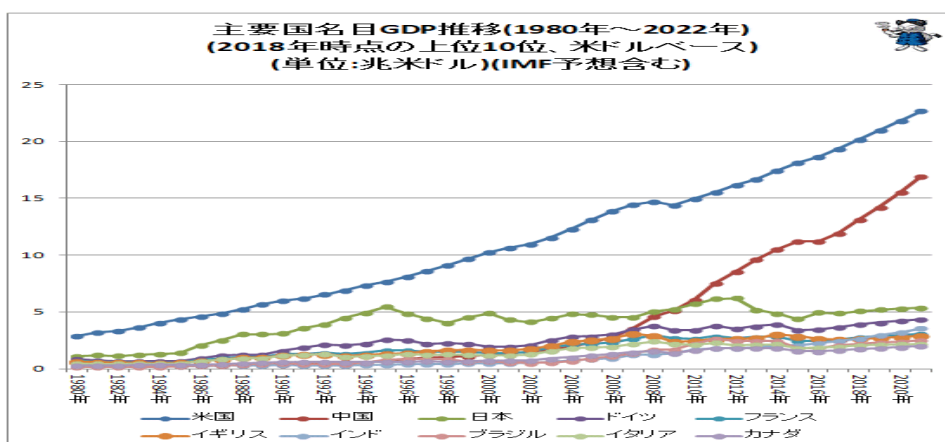


図3. World Economic Outlook Database 2018年

図4の表は「熱意ある社員」「熱意のない社員」「反感を抱いている社員」の割合を2001年に調査したものだ。2017年の調査結果(日経新聞)では、日本はさらに低下傾向にあり熱意ある社員6%、反感を抱く社員24%。それとは逆に米国は熱意ある社員32%と増加傾向となっており、「熱意ある社員」の企業における割合に26%もの大きな差があることが要因のひとつであると考えられる。

国名	熱意のある	熱意のない	反感を抱いている
アメリカ	30%	54%	16%
カナダ	24%	60%	16%
チリ	25%	62%	13%
ドイツ	16%	69%	15%
イギリス	17%	63%	20%
シンガポール	6%	76%	17%
日本	9%	72%	19%
フランス	9%	63%	28%

図4. 国レベルのエンゲージメント指標の調査(ギャラップ社)

5. まとめ

米国が「熱意のある社員」を生み出しているのはなぜだろうか。国家経営品質賞であるマルコム・ボルドビッチ賞(米国産業の経済競争力強化を目指して1987年に制定されたもので優れた成果を上げた企業を大統領が表彰する)に着目をした。同賞を2回受賞している企業は4社あるが、その中でも知名度あるリッツカールトンホテル(以下、リッツ)をさらに調べた。

リッツは社員の63%がエンゲージメントが「高い」、28%が「高くない」、9%「かなり低い」だった。リッツでは会社・仲間との絆を強く感じている社員が半分以上であり、社員のエンゲージメントを高めようとする努力の結果は業績にも反映されている。リッツの2代目社長、サイモン・クーパー氏は「社員エンゲージメントと顧客エンゲージメントが収益を生むことが実証できる」(週刊ダイヤモンド2007年3月31日)と語っている。社員満足、顧客満足という言葉もあるが、これらの言葉は福利厚生やサービス充実の意味にもなり、誤解を生む。リッツが取り組んできたのは、満足ではなく、エンゲージメントであった。これから日本企業が成功するためのキーワードはエンゲージメントを軸にしたクレイジーなチームを作ることだと言える。

文献リスト

- 猪狩誠也編著『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議、2007。
- マーカス バッキンガム, カート コフマン著『まず、ルールを破れ』日本経済新聞社 2000
- カート・コフマン, ガブリエル・ゴンザレス＝モリナ著『これが答えだ!』日本経済新聞社 2003
- 『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社 2007年3月31日号、2018年8月25日号
- ジョセフ・ミケリー著『ゴールド・スタンダード』Bookman-san、2009