

ES経営でエンゲージメントを高め 離職率1%を実現するメソッド

株式会社ヒューマンブレイクスルー 代表取締役 志田 貴史

1 エンゲージメントにたどり着くためには

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| ① エンゲージメントにたどり着くためには | ④ エンゲージメントを高め離職率1%を実現するマネージャーMQ |
| ② ESサーベイの正しい実施方法 | ⑤ エンゲージメントを高め離職率1%を実現するES型人事評価 |
| ③ エンゲージメントを高め離職率1%を実現するES型理念浸透 | ⑥ エンゲージメントを高め離職率1%を実現する承認風土 |

エンゲージメントという 言葉が踊っていないか？

近年日本のHR領域で「エンゲージメント」というキーワードが飛び交うようになってきた。組織と個人の成長の方向性が連動し、互いに貢献し合える絆という意味だが、自社に愛着を持ち、共に成長していきたいと考える従業員を増やしたいと考え、この言葉を多用するようになってきている。しかし残念ながら完全に「エンゲージメント」というキーワードが地に足が付いておらず、まさに踊ってしまっているのが現状ではないだろうか？

確かにエンゲージメントな状態をつくることに誰も反対する人は

いないだろうし、良いことに決まっている。しかしこのような理想的ともいえる状態をつくるためには、場当たりの施策ではうまくいくはずもなく、やはり綿密な戦略や素地づくり、また施策と行動計画などが必要不可欠なことは言うまでもない。

しかしながら現実には「対話をすればよい」とか「褒めることが重要だ」といったような単なる施策レベルの話だけで終わってしまっているケースが多く、説得力という観点からすると物足りないものが多い。なかには「これからはESではなく、エンゲージメントだ」と新規性を強調するだけで、エンゲージメントな状態をつくるために必要なロードマップが示さ

れていない主張もあるので、読者も「？」マークがつかうことがないだろうか？

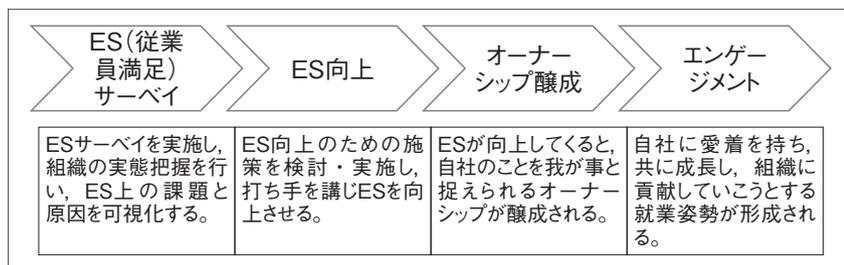
エンゲージメントに到達するためのロードマップ

エンゲージメントな状態をつくるためのロードマップは、どう描けばよいのか？ そのためには2つのマイルストーンが必要になる。まずES（従業員満足）が高い状態をつくり、次のステップとしてはオーナーシップが高い状態をつくることだ。この2つのマイルストーンが達成できることで、最終ゴールであるエンゲージメントな状態に近づけることができるのだ（図表）。

ESが高い状態とは、「従業員と会社の間にある信頼残高が高く、会社の方針に対して従業員がポジティブな受け止め方が出来、自分以外の会社や顧客などステークホルダーの満足を考え行動できる状態」のことだ。

オーナーシップとは、「従業員が自社をあたかも我が身のように

図表 エンゲージメントへのロードマップ





■ 志田 貴史 (しだ たかし)

1972年生まれ。福岡大学法学部卒業後、上場大手メーカー、経営コンサルタント会社を経て、2007年に日本初となるESに専門特化したコンサルティング会社である、株式会社ヒューマンブレイクスルーを設立し、代表取締役役に就任。中小企業から上場企業や大企業まで、様々な業種・業界で豊富な実績があり、コンサルティング先には離職率1%の会社もあり、日本全国でESの講演やコンサルティングを展開。主な著書に『会社の業績がみるみる伸びる社員満足 (ES) の鉄則』(総合法令出版)、『顧客と会社を幸せにするES (社員満足) 経営の鉄則』(中央経済社)、『ESで離職率1%を可能にする人絡りの技術』(太陽出版)がある。

■ 株式会社ヒューマンブレイクスルー

● 住所：東京都港区南青山二丁目2-15 ウィン青山9F

● 公式サイト：http://www.human-breakthrough.jp/

● E-mail：info@human-breakthrough.jp

考え、自社のポジティブな事象について我が事のように喜び、逆にネガティブな事象に対しては我が事のように憂い、自社の成功のために尽力をいとわない状態」のことだ。

この2つの状態をつくることでできて初めて、その先にエンゲージメントという景色が見えてくるのだ。

エンゲージメントの 最初の一歩はESから

従ってエンゲージメントな組織をつくりたいのであれば、まずES向上からアプローチすることが必要不可欠だ。人は「衣食住足りて礼節を知る」とも言われている。ES上の課題が山積している状態で、これらを放置していながら「エンゲージメント」といくら叫んだとしても、説得力は全くない。

そこでまず必要になってくるのが、ESサーベイを実施し、現状のES状態を正確に把握することから始めることである。会社に対する不信や不満といったネガティブ要因を最小限に削減し、一方で自社の従業員にとっての満足度に大きな影響を与えるポジティブ要因を戦略的に増やしていきながら、従業員の会社に対する信頼残高を高い状態に整えないと、社内で「エンゲージメント」と叫んだ

としても、やはり言葉だけが踊ってしまふ。

またエンゲージメントな状態を検証する指標とはどのようなものだろうか？ 世の中にあるエンゲージメント的なサーベイ結果から、エンゲージメントが高い・低いと主張しているケースもよく見かけるが、本当にそうだろうか？ 企業数の1パーセントにも満たない企業でしか実施していない民間企業が提供するサーベイ結果では、やはり信頼性が高い検証結果とは言えない。

そこで私たちは、すべての企業で定量的に数値化できる指標でもある、「離職率」をエンゲージメントの指標に用いてもよいと考えている。すなわち離職率の低い会社は、エンゲージメントも高いと見立てることができ、逆に離職率が高いのに、エンゲージメントも高いとはどう考えても言えないだろうということだ。

そもそもエンゲージメントが流行りだした背景の大きな要因は、「人手不足」という経営環境であり、人材の定着率を高めながら、エンゲージメントな状態をつくりたいというのが、企業側のシンプルな欲しい成果でもある。

離職率1%の 高エンゲージメント企業事例

当社はESの専門コンサルティ

ング会社として、これまで約13年間様々な企業のESのコンサルティングに携わり、エンゲージメントの高い企業事例を保有しており、なかには離職率1%という、ESおよびエンゲージメントが高いクライアント企業もある。

このような企業はまずESを向上させながら、オーナーシップを醸成しエンゲージメントな状態をつくることで、離職率1%といったような成果をつくることのできている。

今回の連載では、次回でまず初めの一步であるESサーベイでつまづかないための実施方法を解説したい。近年ESのサーベイを実施する企業が増えており、このこと自体は良いことだ。しかし残念ながらサーベイの落とし穴にはまってしまい、サーベイをやること自体が目的になり、事務局が迷走しその後の改善のアクションにつなげていないケースが増えており、当社もそのような相談を多く受けている。

3回目以降は当社でコンサルティングを行い離職率1%を誇るような高エンゲージメントな企業事例を紹介しながら、どんなステップで、どんな素地をつくりながら、どんな施策を講じていけば、企業がエンゲージメントな状態をつくることのできるのかを解説していきたい。