

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

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

- 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

ES・エンゲージメントが高い 企業に共通していることは？

今回から具体的な企業事例をもとに、ES・エンゲージメントが高い企業がどんな施策を講じているのか解説していきたい。弊社のクライアント企業には、ESを高め離職率1%台の企業がある。これらの企業は前号でも解説した、弊社のESサーベイを実施し、正確な現状把握を行っていることがまず前提になっている。

例えば書籍『ESで離職率1%を実現する人繰りの技術』でも紹介している、弊社クライアント企

業である照栄建設株式会社もその1社で、3Kと揶揄される建設業でありながら、近年ESを高め離職率は1%台と高い定着率を維持していたが、昨年は離職率がなんと0%だったということもあり、この客観的な事実こそがエンゲージメントの高さを物語っている。

当社でこれまで実施しているESサーベイの結果を分析すると、他にも離職率1%台のES・エンゲージメントが高い弊社クライアント企業は、皆一様に「経営理念・方針」のスコアがダントツに高いという共通する特性がある。背景には単に「経営理念や経営方針が明確だ、共感する」という域は超え、「経営理念や経営方針が共通の価値観になっている」という状態をつくり出し、企業の中に経営理念・経営方針が浸透しているのだ。

どうすれば経営理念は 浸透するのか？

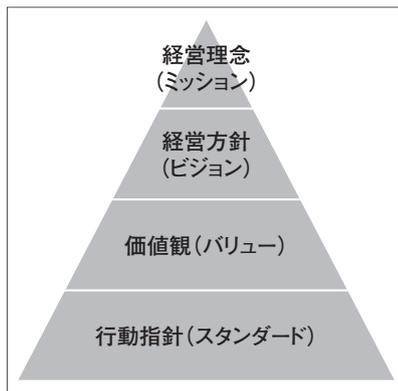
従ってES・エンゲージメントが高い組織をつくる柱の1つは、

自社の経営理念を「浸透」させることに他ならない。

いくら経営理念・方針を明確にし、社内に掲示したところで、浸透させることができなければ、しょせん絵に描いた餅で、羅針盤として機能させることはできない。では、どうやって経営理念・方針を浸透させていけばよいかということになるが、弊社ではESサーベイ後に経営理念浸透コンサルティングを行うなかで、まず「経営理念体系」を整備することを提案している(図表)。

自社の存在理由となる一番上位にくる「経営理念」などは、従業員からすると極めて遠い存在であり、これだけあったとしてもなかなか浸透させることは難しい。従って最上位にある経営理念から、将来のありたい姿である「経営方針」に落とし込む。ここまではほとんどの企業でできているが、次からが肝要な部分だ。次は経営方針を実現する組織として必要な共通の「価値観」を定め、最後に現場での行動をイメージさせる「行

図表 経営理念体系





■ 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%を可能にする人線りの技術』(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

動指針」を言語化することで、経営理念体系を策定することが浸透のための前提条件になる。

「ああ、クレドのことか」と思われるかもしれないが少し違う。一般的なクレドは経営陣のみで策定したり、委員会やプロジェクトチームといった限られた人員だけで策定しているが、これでは浸透が進んでいかないという落とし穴に嵌ってしまう。この経営理念体系が浸透していくための動線をつくるためには、「価値観・行動指針」については、全従業員を巻き込んで策定することが大きなポイントになる。

策定段階に従業員を参画させることで、出来上がった経営理念体系が他人事ではなく、自分事になるからだ。この差は極めて大きいので、単につくれればよいということではなく、浸透をゴールに考え、つくり込むプロセスから浸透が始まるような推進方法が極めて重要だ。

策定後実際に運用していく際には、写真にあるようなカタチにして、ハンドブックのようなものにまとめることを推奨する。

経営理念体系ハンドブックが出来上がったら、今度は全従業員に配布を行い、このハンドブックをもとにした勉強会や、経営理念体系を自部署の仕事に置き換えるとどんな行動が必要なのかなどワー

クショップを行うことで、徐々に従業員間での腹落ちが進み、経営理念体系の浸透が図れるようになっていく。また浸透のためにはこれら以外にも、日次、月次、半期、年次と様々な施策が必要になる。

会社というのは、生まれも育ちも考え方も感じ方も、それぞれに違う人たちが集まり構成された特殊な組織である。しかし会社の経営目標の実現に向けて一致団結していかなければいけないが、そのためには従業員を束ねていく「経営理念体系」のような支柱が必要不可欠になる。

人間は物事を自分の都合のよいほうに解釈してしまう生き物でもあり、会社としての共通の価値観が確立していないと、社員が自分勝手な解釈をし、誤った不信や不満をつくり出すことにもなりかねない。このような状態になってしまえば、ESやエンゲージメントが上がるはずはない。経営理念体系を策定し、自社の経営理念を浸透させることで、自ずとふさわしくない不信や不満の芽を摘んでいくことにもつながるのだ。

ES・エンゲージメントの最初の第一歩はどこからか？

ESやエンゲージメントをマネジメントする最初の第一歩はどこからかという、実は採用段階がその第一歩に該当する。すなわち

写真 経営理念体系ハンドブック



採用の段階で根本的な部分となる自社の経営理念体系を応募者に対して滔々と説明し、その内容に応募者も理解・共感・納得したうえで採用をしなければいけない。

このようなプロセスを割愛し、給与や休日といった労働条件などの説明がメインとなるような安易な採用活動を行ってしまうと、条件面だけしかつながない人材を採用することになり、採用後にミスマッチが起き、会社側・雇用者ともに不本意な結果となってしまう。採用段階でESをマネジメントしていくためには、その前提条件となる自社の経営理念体系が策定・確立されているかが大きな分岐点になる。

ES・エンゲージメントが高い組織をつくりたいのであれば、自社の根本的な思想となる経営理念体系を浸透させ、組織と個人の成長の方向性を揃えていくことから始める必要があるのだ。