

コーポレートガバナンス

企業価値を高める人材リスクマネジメント④

社員を奮いたたせる 人材マネジメント

いま、働く人の心に危険信号がともっている。英調査会社のFDIインターナショナルが2007年に行った調査によると、日本の社員の働く意欲は23カ国中最下位である。また、同年の労働政策研究・研修機構調査によると、現在の仕事を不満またはやや不満とする社員は4割弱にも上る。

■心の問題

人材属性ごとに施策を

心に焦点あて意欲喚起

このような状態を放置しておく、企業の事業継続に深刻なリスクを引き起こす。働く意欲がわかないために本来有しているスキルが発揮できない、もしくは意識的に発揮しないことによる生産性低下がその代表例だ。また、人材流出や不祥事発生などのリスクにつながることもある。

プライスウォーターハウズ コーパリス コンサルタント

森井 茂夫

吉岡 利之



組織・人事戦略チーム
ディレクター

組織・人事戦略チーム
シニアアソシエイト

スマッチから生じるリスクを回避するための手法について述べたが、今回はそのスキルの発揮に強く影響を与え、前述のようないリスクを招く社員の心の状態、やる気や意欲というものに焦点を当て

イブの減少などが挙げられているが、これらはどれも当たっていて、どれも外れているのではないだろうか。意欲など心の問題は個人差が大きく、影響を与える要因もさまざまだからである。

しかし組織の施策としてまったくの個別対応は困難である。大切なことは部門や職階、年齢、雇用形態などの共通項を持ち、制度・施策の対象となりうる人材の集団を特

定すること、施策をついた場合の事業への貢献を想定し検証することだ。こうした中で注目を集めている概念にエンゲージメントがある。エンゲージメントとは「組織に集い共に働くことに価値を見いだし、その組織目標の達成に向けて協働し自己の能力を最大限に発揮しようとする力」を指す。社員の心理状態を表すものとして従来使われていた社員満足やモラルと違い、組織や事業と個人の関わり合いをより重視しており、企業業績との連関が強いと言

われている。エンゲージメントは実際に社員に対して質問をし、結果を分析することで測定する。質問はエンゲージメント自体を測るものと、それに影響を与える要素の充足度に関するものから構成される。要素はさまざまに分けられているが、筆者の所属するプライスウォーターハウスクーパーパリスコンサルティングでは「組織共

感」「社会的認知度」など図に示す8領域に分類している。この中で改善の必要性が高いものを重帰帰、因子分析などの統計手法を用いて定量的に分析する。エンゲージメントに強い影響を持ち、充足度が低い要素の優先度が高いことになる。

ポイントはこのように分析を前述のように部門、職階、年齢層、雇用形態などの人材属性ごとにを行い、それぞれに最善の施策を打つことだ。例えば、20代の社員は親の世代が不況のおおりで

ストラをされているのを間近に見ているためか、自己のキャリアアップやスキルの習得などに過剰に反応する。この年齢層には「業務役割」や「成長」がエンゲージメントに強い影響を与えるといった結果が出ることも多い。パート社員は自分の決まった定型作業さえこなせばよいとする現場の雰囲気は強く、そのことがパート社員の意欲に大きく影響を与えているのだ。

そこでA社は、全パート社員が参画する改善プロジェクトを結成した。問題点や解決策について自由に意見を出し合い、まとめていく。当初は、意見は言わねるだけという冷めた見方がほとんどであった。これに対し、意見をすべて吟味し、採用可否やその理由をまとめ、工場入り口の掲示板に張り出すこととした。

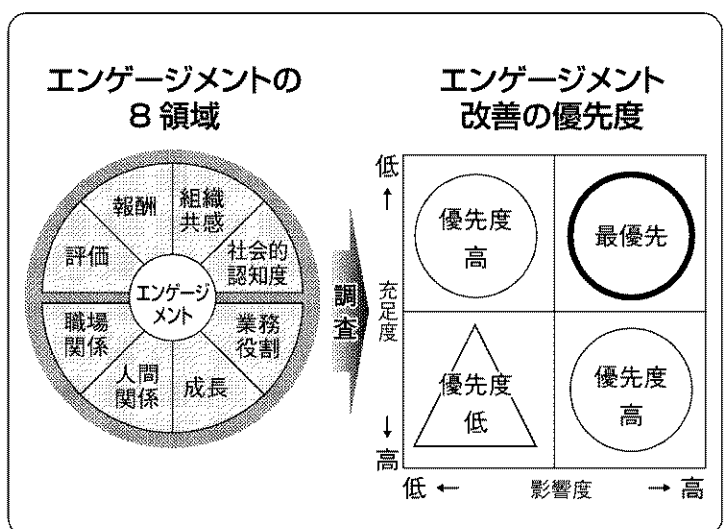
「会社に初めて認めてもらったようで、うれしくて仕方ありません」。中堅製造業A社の取り組みを通してのパート社員の一言である。

A社では、近年、製品不良が原因で顧客から返品やクレームを受けることが続いていた。調査により工場の清掃の不徹底や製品チェック漏れなどにまつわる原因が大きいことが分かった。

本社で対策を練り管理職を通じて徹底しようとしたものの一向に現場の動きは変わらず、それど

ころか、管理職からの度重なる叱責により、現場の空気は重いものになっていった。

現状を打開すべく、現場を回り徹底的にヒアリングやアンケートを重ねた結果、A社の根底にある課題が徐々に明らかになった。パート社員は自



「会社に初めて認めてもらったようで、うれしくて仕方ありません」。中堅製造業A社の取り組みを通してのパート社員の一言である。

A社では、近年、製品不良が原因で顧客から返品やクレームを受けることが続いていた。調査により工場の清掃の不徹底や製品チェック漏れなどにまつわる原因が大きいことが分かった。

本社で対策を練り管理職を通じて徹底しようとしたものの一向に現場の動きは変わらず、それど

ころか、管理職からの度重なる叱責により、現場の空気は重いものになっていった。