

従業員エンゲージメント —若手従業員のエンゲージメントレベルの向上について— Employee Engagement : The improvement of younger employee's engagement level

獨協大学大学院 修士前期課程 経済経営情報専攻
1年 井口 佳代子
Kayoko Iguchi

1 研究の背景と目的

労働市場の背景として、総務省統計局の国勢調査・人口推計によると、日本の生産年齢人口は、2015年7592万人から2040年5787万人に減少する事が予想される(注1)。

また、リクルートワークス研究所の大卒求人倍率調査より、2020年3月卒業予定の大学、大学院生対象の大卒求人倍率は、1.83倍。2019年の水準より低くなったが、未だに高水準となっている(注2)。

これらのことから、企業側は、人材不足や採用が難しいことが考えられる。

日本の労働市場は、働く側が企業を選ぶ時代に変化している。

働く側の背景として、若手従業員の勤続勤務意向が低いことがあげられる。

コーン・フェリーの調査では、今の会社を2年未満に辞めたいと思っている、日本企業の従業員の比率を年代別に報告している。20代の比率は他の年代と比べても高くなっており、また年々増加傾向である(注3)。

また、厚生労働省の新規学卒就職者の離職状況(平成28年3月卒業者の状況)では、大卒就職者の3年離職率は32%となっている(注4)。

日本の働く環境の変化としては、日本の伝統的な終身雇用は確実にはいなくなり、転職は珍しいことではなくなっている。大手転職サイトのDodaの調査では、2019年上半期の場合、25-29歳での転職の割合が1番高かったことが報告されている(注5)。

これらのことより、働く環境の変化もあることから、若い人材の企業への定着率が低いことが考えられる。

働く側が企業を選ぶ時代になり、働きがいや企業に愛着を持たなくなった従業員は企業から去ることも考えられる。

企業にとって人材は資産であり、競争力となる中で、人材の流出や採用ができないことは企業にとって致命的となる。企業は従業員に、「ここで働きたい」、「貢献し続けたい」と思われ、選ばれる存在でないといけない。

そこで現在、注目されている考え方が従業員エンゲージメント。従業員のエンゲージメントレベルを高めていくことが企業に求められている。

2 従業員エンゲージメント

2.1 従業員エンゲージメントの定義

従業員エンゲージメントは1990年のカーンの研究から始まり、シャウフェリ、ハーター、メイシーらの研究者や米国人材マネジメント協会(SHRM)、米国人材開発機構(ASTD)などでも研究されてきた。エンゲージしている従業員は職務範囲を超えて役割を果たすことから30年間で人気を獲得してきた概念。

学術的には、まだ従業員エンゲージメントは初期段階であり、より受け入れ可能な定義を考え出そうとしている段階だが、ビジネス界では世界各国のCEOが重要な経営課題の1つとして、従業員エンゲージメントをあげている。

先行研究を受けて、本論文での従業員エンゲージメント定義は、企業側と従業員側が対等な立場であり、気持ち、行動の両面において、組織に自ら進んで貢献しようとする意欲とする。

感情的や精神的に関わっていく気持ちの面と従業

員の有しているスキルや能力の行動面の2つの面で、組織に進んで貢献していくものだと考え、定義した。

2.1 従業員エンゲージメントのドライバー

先行研究より、従業員エンゲージメントに関わるドライバーが多数報告されていた。本論文では、従業員エンゲージメントのドライバーを、〈人間関係〉〈成長〉〈文化〉の3つに分類出来ると考えた。

〈人間関係〉

人間関係は、従業員に関わる人々（上司、同僚）から、従業員が受け取るドライバーである。

ドライバー項目としては、コミュニケーション、フィードバック、サポート、コーチング、リーダーシップ、承認があげられる。

〈成長〉

成長は、従業員が企業から受け取る、仕事に関する機会のドライバーである、ドライバー項目としては、成長機会、タスクの多様性、キャリア開発、トレーニングがあげられる。

〈文化〉

文化は、企業が従業員に与える価値観や環境のドライバーである。

ドライバー項目としては、組織文化、組織の方向性、労働環境、WLA、安全と健康、金銭面や非金銭面の制度があげられる。

企業は従業員エンゲージメント向上のために、企業を構成する従業員のニーズに応じて、これらの項目を満たすことが必要となる。

2.3 従業員エンゲージメントの効果

従業員エンゲージメントのドライバーが効果的に活用され、従業員のエンゲージメントレベルが向上すると、企業、従業員にプラスの効果を生み出すとされる。従業員エンゲージメントのプラスは、重要なビジネスの成果に繋がっている。

高いレベルの従業員エンゲージメントは、企業側には、ブランド向上、採用と定着の取り組みを支援する効果が期待されている。また、従業員側には、仕事に対して高いレベルの投資、積極的に企業の成果を達成する為に、より多くのエネルギーを投資する意欲が発揮されると期待されている。

2012年のギャラップ社の調査より、従業員エンゲージメントは8つの業績結果の間で関連性があることが報告されている（注6）。

・顧客評価10%高い・収益率22%向上・生産性21%向上・株価収益率47%向上・離職率の減少・盗難28%・欠勤率37%低下・不良品質41%低下

これらより、エンゲージメントとパフォーマンスの間には相関があることがわかる。

2.4 従業員エンゲージメントのレベル

様々な組織がエンゲージメントに関するグローバル調査を実施している。エンゲージメントの定義や測定方法は、それぞれの組織によるものだが、どの調査結果からも指摘できることは、日本企業の従業員エンゲージメントのレベルが他国と比較するとかなり低い傾向が出ていることである。

ギャラップ社の調査、2013年グローバルワークプレスの実情（注7）によると、世界平均では、世界中の従業員の13%のみが高いレベルで仕事にエンゲージしていると報告されている。これは、従業員の約8人に1人が仕事にエンゲージしており、組織に貢献しているといえる。しかし、世界中の従業員の63%は、エンゲージメントのレベルが低い為、意欲に欠け、組織の目標や結果に自ら投資する可能性が低く、組織に貢献する可能性も低いとされている。また、世界中の従業員の24%は、エンゲージメントのレベルが非常に低く、職場で不幸であり、非生産的であり、同僚にネガティブな影響を及ぼすとされている。

同じ調査の日本のエンゲージメントのレベルについての報告は、エンゲージメントのレベルが高い従業員は7%、エンゲージメントのレベルが低い従業員が69%、エンゲージメントのレベルが非常に低い従業員は24%となっている。

日本企業の従業員は、組織に貢献しない者が多いと同時に、職場に悪影響を与える従業員も多かった。

また、従業員エンゲージメントのレベルとライフサイクルの関係のみをみる。ギャラップ社の報告より、従業員は就職してから他の期間より、最初の6ヶ月は仕事にエンゲージすると報告されている。しかし、その時点での従業員のエンゲージメントレベルは52%であり、改善が必要だとされている（注8）。

企業側がコストや時間をかけて採用活動をし、入社半年で半数近くの従業員が従業員エンゲージメントを失っているのが現状だといえる。

3 今後の研究について

以上が従業員エンゲージメントの先行研究である。

若手従業員の採用、定着、そして企業に貢献し続けていくため、若手従業員の働き方の充実のためにも、従業員エンゲージメントのレベルの向上が効果的であると考えられる。

今後は、アンケート調査を実施する。若手従業員のエンゲージメントの実態について調べる。

調査結果を基に、若手従業員の従業員エンゲージメント向上のための考察をしていく。

(注1) 総務省／平成29年版情報通信白書

(注2) リクルートワークス研究所／第36回ワークス大卒求人倍率調査 (2020年卒)

(注3) 柴田彰 (2018. 12. 30) 日本能率協会マネジメントセンター／エンゲージメント経営

(注4) 厚生労働省／新規学卒就職者の離職状況 (平成28年3月卒業者の状況)

(注5) Doda／みんなは何歳で転職している？転職成功者の年齢調査 (2019年上半年)

(注6) 新居佳英・松林博文 (2018. 11. 10) 英治出版株式会社／組織の未来はエンゲージメントで決まる

(注7) Gallup/Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work

(注8) 米国人材マネジメント協会 (SHRM) FUNCTIONAL AREA2 Employee Engagement

4 参考文献

Anitha, J (2014)

International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3

Determinants of employee engagement and their impact on employee performance P. 308-323

Abdulwahab S. Bin Shmailan (2016.1)

Business Management and Economics Vol.4, NO.1

The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An exploratory

study P.1-8

Bijaya Kumar Sundaray (2011.11.4)

European Journal of Business and Management Vol 3, No.8

Employee Engagement A Driver of Organizational Effectiveness

Crabtree, S (2013.10.8)

Gallup/ *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*

Markos, S, M. Sandhya Sridevi (2010.12)

International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12

Employee Engagement: The Key to Improving Performance

Ram, P, Prabhakar, G (2011.3.3)

Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1
The role of employee engagement in work-related outcomes P.47-61

Shuck, B, Wollard, K (2013.12.15)

Human Resource Development Review

Employee Engagement and HRD: A seminal Review of the Foundations

Sorenson, S (2013.6.20)

Gallup Business Journal

How Employee Engagement Drives Growth

Journal of Financial Planning (2014.5)

Great Managers Boost Employee Engagement

Wilmar B Schaufeli, Shimazu, A, Miyanaka, D and Iwata, D (2010)

BioPsychoSocial Medicine

Why Japanese workers show low work engagement:

An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale

米国人材マネジメント協会 (SHRM) FUNCTIONAL AREA2 Employee Engagement

ロッシェル・カップ (2015. 2. 1)

株式会社クロスメディア・パブリッシング／日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？

日経産業新聞 (2012. 8. 7)

『「会社への貢献意欲保てる」日本13%止まり 世界よ

- り低く米民間調べ』
- 岡田恵子・吉田由起子（2019. 11）
Harvard Business Review／人材争奪戦を勝ち抜くために 日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦
柴田彰（2018. 12. 30）
日本能率協会マネジメントセンター／エンゲージメント経営
高橋恭介／株式会社あしたのチーム
業績を高めるエンゲージメント向上の取組み
新居佳英・松林博文（2018. 11. 10）
英治出版株式会社／組織の未来はエンゲージメントで決まる
橋場俊展（2013. 3）
- 名城論叢／高業績を志向する管理の新潮流—従業員エンゲージメント論の考察—
藤居裕晃・林高樹（2017）
慶應義塾大学学術情報リポジトリ／従業員のエンゲージメント分析
舞田竜宣（2010. 6. 11）
労政時報 第3775号／会社への愛着と貢献意欲を引き出す エンゲージメント向上にどう取り組むか
厚生労働省／新規学卒就職者の離職状況（平成28年3月卒業者の状況）
Doda／みんなは何歳で転職している？転職成功者の年齢調査（2019年上半期）
リクルートワークス研究所／第36回ワークス大卒求人倍率調査（2020年卒）
総務省／平成29年版情報通信白書