

みんなで育む“わくわく”する職場を実現

従業員エンゲージメント育みサービス

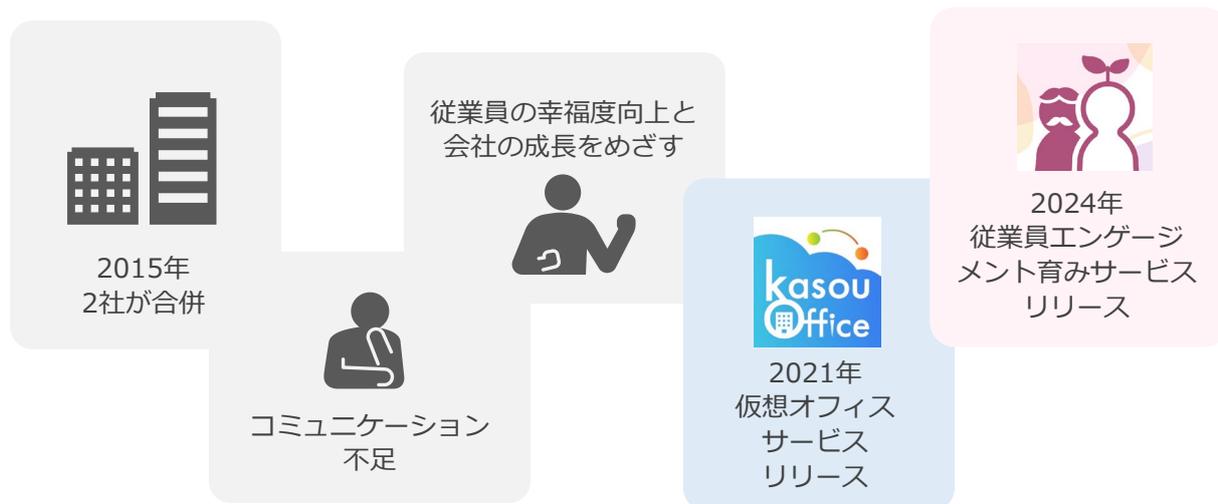


従業員エンゲージメントは段階的に向上する。
4つのステージと整えるべき6つの要素

はじめに

日立ソリューションズ・クリエイトでは、2024年4月に従業員エンゲージメントの向上にフォーカスした「従業員エンゲージメント育みサービス」をリリースしました。

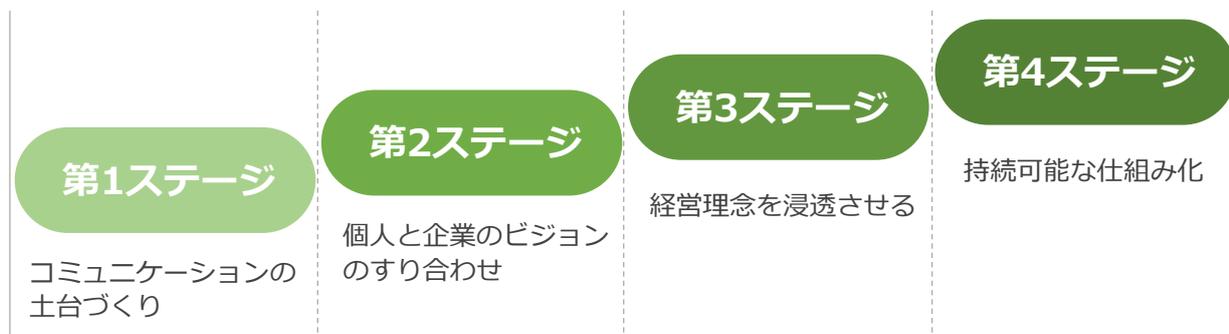
このサービスの誕生は、2015年の当社の合併がきっかけです。異なる文化をもつ2社の合併は、当初から「一体感の醸成不足」、「帰属意識の低下」、「コミュニケーション不足」などの課題がありました。以来、「従業員の幸福度向上と会社の成長をめざし、さまざまな施策を取り組み続け、やがて新たな事業分野として仮想オフィスサービスを生み出しました。さらに、当初の目的を超え、従業員エンゲージメントの向上という大きな成果を得ることができました。



従業員エンゲージメント育みサービス誕生のイメージ

本資料でご紹介するのは、長年にわたり取り組んできた活動実績の中から、従業員エンゲージメントの向上に効果があると実感してきた知見やノウハウです。私たちが確信しているのは、まず従業員エンゲージメントを向上させるには、4つのステージがあるということ。そしてもう1つ、4つのステージを順調に上昇するには、整えるべき6つの要素があるということです。

いずれもフィールドワーク的に生まれてきた私たち独自のノウハウですが、従業員エンゲージメント向上という、大きな命題に取り組み、日々悩みながら懸命に向き合っている方々に、1つのヒントとしてお役に立てれば嬉しいです。



従業員エンゲージメントを高める4つのステージ

従業員エンゲージメントは段階的に向上する。 4つのステージと整えるべき6つの要素

はじめに

1. 従業員エンゲージメントとは

- 私たちが考える従業員エンゲージメントの定義

2. 私たちが重要視している、従業員エンゲージメント向上のメリット5つ

- ①経営層・従業員を含むコミュニケーションの活性化
- ②環境が整い「働きやすさ」が向上する
- ③個人の「働きがい」が向上する
- ④従業員がわくわくしながら自己実現できる
- ⑤従業員と会社が共に成長。イノベーションを創出できる

3. 従業員エンゲージメント向上のプロセスで、解消される現場の課題

- ①経営層の課題「経営メッセージや理念が浸透しない」
「企業と個人のビジョンのギャップがある」を解消
- ②マネジメント層の課題「若手との接点が少なく、対策が打てない」
「メンタルヘルスの不調・罹病率の悪化」を解消
- ③若手層の課題「リアルな交流が減り、自社への関心が薄まる」
「帰属意識が醸成されない」「離職率の悪化」を解消
- ④人事部門の課題「効果が実感できる対策が悩む」
「対策コストが心配」を解消

4. 私たちが考える従業員エンゲージメントを高める4つのステージ

- 第1ステージ/コミュニケーションの土台づくり
- 第2ステージ/個人と企業のビジョンのすり合わせ
- 第3ステージ/経営理念を浸透させる
- 第4ステージ/持続可能な仕組み化

5. 従業員エンゲージメントを向上させるために整える6つの必要要素

- ①経営層が発信する場を整える
- ②経営層が発信したくなる仕掛けを整える
- ③経営層と従業員が意見交換できる場を整える
- ④従業員同士がリアル以外でつながれる場を整える
- ⑤従業員がフラットに発信できる場を整える
- ⑥コミュニケーションが自然に生まれる仕組みを整える

おわりに

1. 従業員エンゲージメントとは

皆さんもよくご存じのとおり、従業員エンゲージメントは、この数年で急速に使われるようになった言葉です。“エンゲージメント”という言葉から分かりますとおり、もとは欧米の概念。日本で使われるようになってから日が浅く、企業によっては多少ニュアンスが異なるケースもあります。まずは当社の考える「従業員エンゲージメント」について、ご紹介します。

私たちが考える従業員エンゲージメントの定義

私たちは、「従業員エンゲージメントが高い状態」を、「会社がめざす姿を示し、従業員を信頼し期待することで、従業員が自己実現のために“わくわく”しながら、仕事をできる状態」と定義しています。

重要視しているのは、従業員エンゲージメントのスタートは、まず会社側からの発信であること。会社がまず、「組織がどういう方向に行こうとしているか」を明確にして、従業員たちに分かるように伝え、「従業員を信頼する」。これが何より最優先されると考えています。

そして会社と従業員がやりとりをしながらめざす姿を一致させる。つまり**同じ方向を向くことで、会社も従業員一人ひとりも、より高いパフォーマンスを発揮して、一緒に成長していける**と考えています。「会社側からスタートし、同じ方向を見る」という点を、最も大切にしています。



2. 私たちが重要視している、 従業員エンゲージメント向上のメリット5つ

続いて、従業員エンゲージメントを向上するメリットについても、重要視している部分を、私たちの言葉で整理します。

①経営層・従業員を含むコミュニケーションの活性化

従業員エンゲージメント向上のメリットとして、重要なものの1つがコミュニケーションの活性化です。特に私たちが重視するのは、**従業員と同じように“経営層も”コミュニケーションの土俵に巻き込んでいくこと**。経営層と従業員の両方をターゲットに見据えた、会社全体のコミュニケーション活性化がメリットだと考えます。

②環境が整い「働きやすさ」が向上する

従業員エンゲージメント向上のメリットとして「離職率低減」といわれるケースが多いです。離職率が下がるということは、まず**心理的にも環境的にも安心して楽しく働ける、「働きやすさ」が向上する**からだといわれています。結果的には、同じ現象をメリットと捉えているのですが、私たちは“働きやすさが向上する”点にフォーカスを当てています。

③個人の「働きがい」が向上する

「従業員のモチベーションアップ・定着」というメリットも、一般的にはよくいわれますが、これも先述同様に、まず**「働きがい」が向上することで、モチベーションがアップしたり、業務への定着率が高まったりする**のだと捉えています。離職率も同様ですが、結果としての数値よりも、従業員にとって、どのようなメリットがあるかにフォーカスしています。

④従業員がわくわくしながら自己実現できる

働きやすくなり、働きがい生まれることは、自分の仕事に責任をもって取り組むことにつながり、さらに**“わくわくしながら自己実現する”という状態も生み出す**でしょう。そのような状態で、従業員一人ひとりが業務にあたれば、もちろん製品やサービスの品質向上にも影響すると考えます。結果的に、お客さまの満足や喜びにもつながっていく、大きなメリットです。

⑤従業員と会社がともに成長。イノベーションを創出できる

最後のメリットとして、イノベーションの創出があります。従業員エンゲージメントが高まり、従業員がわくわくしながら自己実現するように働き、会社とともに成長できれば、社内には化学反応が起こり、その先にはイノベーションの創出があると考えます。**イノベーションの創出は、新たな事業拡大にもつながる可能性を秘めた、会社の未来を創り出す、非常に重要なメリット**です。その結果として、会社の業績や生産性の向上にもつながると考えています。



従業員エンゲージメント向上の5つのメリット

3. 従業員エンゲージメント向上のプロセスで、 解消される現場の課題

従業員エンゲージメントが向上すると、ご紹介したメリットだけでなく、現場でも、さまざまな課題が解消されはじめます。では、具体的にどのような課題が解消されるのでしょうか。すでに皆さんご存じの内容かもしれませんが、あらためて置かれる立場によってのメリットを整理します。

①経営層の課題「経営メッセージや理念が浸透しない」 「企業と個人のビジョンのギャップがある」を解消

まずは、経営層が感じている課題です。従業員エンゲージメントが高まるということは、従業員と会社のコミュニケーションの“土台”もしくは“関係性”が築かれているということ。**その土台や関係性を活用して、ビジョンや経営理念をはじめ経営層のメッセージや想いも伝えやすくなり、その結果、浸透しやすくなります。**そうならば、会社と従業員の間にあるギャップは減少し、同じ方向を向き、お互いの成長を実現しながら、まい進できます。

②マネジメント層の課題「若手との接点が少なく、対策が打てない」 「メンタルヘルスの不調・罹病率の悪化」を解消

近年、マネジメント層の頭を悩ませている、若い世代のメンタルヘルスの不調や罹病率の悪化という課題も、従業員エンゲージメントの向上とともに自然と改善されやすい課題です。経営層の課題と同じように、**これらの課題も根底にコミュニケーション不足がある**ので、コミュニケーションが活発になり、マネジメント層と若手層の関係性が改善することで大いに解決できる可能性があります。

③若手層の課題「リアルな交流が減り、自社への関心が薄まる」 「帰属意識が醸成されない」「離職率の悪化」を解消

従業員エンゲージメントが高くなると、会社への理解が深まり、自社への愛着心も増します。会社のビジョンに共感している状態だと、**自分が成長することは会社の成長であり、会社が成長すれば自分も成長するということにつながる**ので、**自然と帰属意識が醸成されます**。そうならば“離職”という選択肢をとる従業員も当然のことながら減少するでしょう。

④人事部門の課題「効果が実感できる対策が悩む」 「対策コストが心配」を解消

どの企業でも人事部門が常に抱えているのが、「効果的な施策」と「コスト」という課題かもしれません。従業員エンゲージメントが高まると、先述のとおり、従業員の会社への愛着が高まっている状態です。会社に対して興味関心があるとも言えるので、どの施策に対しても**「参加しよう」「協力しよう」という風土**が培われていきます。従業員エンゲージメントが高まれば高まるほど、従業員を巻き込みやすい土壌が生まれ、さまざまな施策が実施しやすくなるでしょう。

4. 私たちが考える 従業員エンゲージメントを高める4つのステージ

では、いよいよ従業員エンゲージメントが向上していく4つのステージについてご紹介します。いきなり「従業員エンゲージメントを向上しよう」と考えるよりは、1つずつステージをクリアしていくように、段階的に施策の計画を立てることをおすすめします。

- 第1ステージ：コミュニケーションの土台づくり

皆さんも感じておられるとおり、従業員エンゲージメントを高めるために何より重要なのは、コミュニケーションです。今後、取り組むすべての施策が、コミュニケーションを介して実施されます。そのための“土台づくり”を、最初の段階でしっかりしておくことが肝心です。土台ができていないと、せっかくの施策が効果を発揮できない可能性もあるからです。

土台づくりの対象となるのは、**従業員だけでなく経営層を含む、会社にかかわるすべての人**です。さらに経営層から従業員へ一方通行で、何かを伝えるのではなく、双方向で、フラットに意見が交わされる仕組みも必要です。皆さんの中には、経営層のブログなどをイントラネット上で公開している会社もあるかもしれませんが、それも土台の一部の役割です。ここでぜひ取り入れていただきたいのは、やはり**双方向で意見交換できるかどうか。双方向性のある仕組みこそが、この次のステージ、ビジョンや経営理念を浸透させる土台となる**からです。

当社の取り組みをご紹介すると、活動当初は、リアルで経営層と対話できる機会を役職別に設けるなどの施策を実施した時期もありました。しかし、2021年から仮想オフィスサービスを自社開発するようになり、メインとなるコミュニケーションの土台はオンラインツールになりました。現在は2024年4月にリリースした「従業員エンゲージメント育みサービス」が、経営層と従業員がフラットにやりとりできるコミュニケーションの土台になっています。



コミュニケーションの土台づくりとして実施した当社の取り組み

- 第2ステージ：個人と企業のビジョンのすり合わせ

リアルでもオンラインでも、または両方でも、コミュニケーションの土台を準備できれば、いよいよ経営層と従業員が同じ方向を向けるように仕掛けていくステージです。

ビジョンや経営理念を**企業が一方的に押しつけるのではなく、コミュニケーションの土台を活用して従業員と意見交換をしながら、企業の成長にもつながり、個人も自己実現につながるような、“わくわく”できるビジョンを一緒に作りあげていきます。**

積極的にやりとりをする中で、従業員のレスポンスや反応から、個人の状況も把握できます。まずは従業員と企業の両方が一致感のある、目標を定めることが重要です。

- 第3ステージ：経営理念を浸透させる

従業員と企業の想いや意見をすり合わせすることができ、共感の得られたビジョンや経営理念をつくることができれば、次は浸透のステージです。

もちろん皆さんの中にはご経験があると思いますが、施策やスローガンは一度発表しただけでは、なかなか浸透しません。社内にポスターなどを掲示するケースもありますが、私たちの経験上は、やはり、**経営層が“自分の言葉”で想いを伝えることがもっとも効果的でした。もちろん、1回切りではなく繰り返し発信するのが重要です。**その際に、やはりコミュニケーションの土台が活躍します。

- 第4ステージ：持続可能な仕組み化

最後のステージは、従業員エンゲージメント向上の施策を、できるだけ負荷なく継続できる仕組みに仕上げることです。具体的には、コミュニケーションが常に活性化された状態を維持できるような仕組みです。

従業員エンゲージメントは一旦向上したからといって、自動的にずっと高まり続けるわけではありません。一時的に施策が成功して従業員エンゲージメントが向上しても、その後、何もしなければ、従業員エンゲージメントはまた下がってしまう可能性もあります。時代や社会的背景によって、従業員や会社の悩みや課題も変わっていくでしょう。その時々に応じて、**タイムリーに従業員の声を拾いあげられるように、活発なコミュニケーションを維持できるように仕組み化しておくことが最も肝心です。**有効だった施策は、「次はいかに持続できるか」という視点で改良することをおすすめします。



従業員エンゲージメントを高める4つのステージ

5. 従業員エンゲージメントを向上させるために 整える6つの必要要素

前章でもご紹介したとおり、なにより最優先するのは“コミュニケーションを活性化させる土台”です。では、土台に求められるものは何か。6つの要素があると私たちは考えます。

①経営層が発信する場を整える

従業員エンゲージメントの主役は、従業員と経営層です。経営層が気軽に発信しやすい場が必須です。皆さんの中にはイントラネット上で、経営層のブログを運営されている企業もあるでしょう。できるだけ、**本人が気軽に発信できるシステムになっていることが重要**です。

②経営層が発信したくなる仕掛けを整える

気軽に発信できる仕組みはあっても、性格的に「発信が苦手」「不慣れ」という経営層ももちろんいるでしょう。**仕組みとして、発信時のハードルを下げておくのもポイントです。さらに言えば“発信したくなるような”、ちょっとした楽しみや感情をモチベートするような仕掛けがあれば、経営層の負荷を下げることもでき、発信頻度の向上にも効果があるでしょう。**

③経営層と従業員が意見交換できる場を整える

「同じ方向を向く」という視点で、経営層が自分の言葉で伝えられて、従業員も経営層に直接、想いを伝えられる場も必要です。どちらか一方の押しつけにならず、会社も個人も対等に意見のすり合わせをするためです。

これは特に、従業員側にとって重要だと考えます。**自分の意見が経営層に届く“機会”がつくられていること自体も、従業員が尊重されているという自尊心につながり、従業員エンゲージメントに影響するのではないのでしょうか。**

このような場をリアルで設けるには、日程調整の手間、場所の準備などさまざまなコストが必要になるので、オンラインが適しているかもしれません。



④従業員同士がリアル以外でつながれる場を整える

従業員エンゲージメントの対象は、全従業員です。活性化させるコミュニケーションの範囲も全社が対象となります。**異なる事業部・拠点にいる同期や同僚、以前所属していた職場の仲間、過去にプロジェクトで一緒だった同僚**など、物理的に距離が離れてしまった人たちと、容易につながれる場も求められます。

オンライン上で全社がつながれる場があれば、もちろんリモートワーク時にも活用できます。さらに、オンラインなら、リアルの懇親会や集会、勉強会などで必要となる移動時間・出張費・場所代などのコストが不要なため、施策を実施する場合、負荷も減り、結果的に開催頻度も増やしやすくなります。

⑤従業員がフラットに発信できる場を整える

役職や勤務年数、部署などに関係なく、全従業員が差別されることなく、同様に発言できる環境も大切です。例えば、**新入社員も事業部長も同じ土俵で意見を言えるような場**。それがあつて社内での一体感が増し、さらに対話の好循環につなげることが可能です。

リアルで発言が苦手な人も、オンライン上であればハードルが下がるケースもあるので、オンライン上に場を設けるのがおすすめです。

⑥コミュニケーションが自然に生まれる仕組みを整える

これまで紹介した5つの場を整えたとしても、勝手にコミュニケーションが活発になるわけではありません。常にコミュニケーションを活性化させておくために、何らかの話題を提供し続けることも必要です。

私たちの過去の経験上、**最も効果的だったのは、毎日ちょっとした雑談のネタを提供すること**でした。オンライン上のプラットフォームにログインすると、誰もが同様に投稿できる場に、毎朝「目玉焼きには何をかける?」「青春時代の思い出の曲は?」などの答えやすい質問が現れるのです。質問によっては、同じ回答の者同士でコミュニティが生まれるなど、全社的に盛り上がり、親近感を醸成するきっかけにもなりました。

この仕組みは、事前に質問を一定数準備しておけば、後はプラットフォーム上で自動化できます。運用担当者の負荷も抑えられる点から、持続可能というメリットもありました。



おわりに

さて、いかがでしょうか。皆さんの活動のヒントとしてお役に立てる要素は、どのようなものがあつたでしょうか。

実は、上記の6つの要素を詰め合わせたのが、現在、私たちが自社内で活用している「従業員エンゲージメント育みサービス」です。このサービスは、2015年以降、私たちが試行錯誤しながらやってきた施策の中から、**効果のあつたもののエッセンスばかりを詰め合わせたサービス**です。

とはいえ、従業員エンゲージメントの向上に、一定のゴールがあるとは思いません。会社や従業員の成長、社会や価値観の変化によっても影響を受け、ゴールは変化していくでしょう。まだまだ改良の余地はあると考えています。私たちはこれからも日々、「従業員エンゲージメントを向上させるには」という課題に向き合い、さらに改良していきたいと考えています。**私たち自身も、「従業員エンゲージメント育みサービス」により、日々育まれているのです。**

持続可能な「従業員エンゲージメント育みサービス」について、興味を持たれた方は、ぜひ下記よりお申し込みください。サービスの詳細をご説明します。

従業員エンゲージメント育みサービスに興味がある方へ

製品サイトで、従業員エンゲージメント育みサービスに関するさまざまな機能や仕組みを紹介しています。お問い合わせいただければ、デモ画面での使い方のほか、当社の具体的な活用事例を説明します。

<https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/hagukumi/>

従業員エンゲージメント向上・新しい働き方に興味がある方へ

働き方が日々変化し、より便利で自由な働き方が生まれる一方で、新たな課題も出てきました。当社はその課題をヒントに、新しい働き方を研究しています。詳しくは、当社のWebサイト「MYワークスタイル・ラボ」をご参照ください。

https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/my_workstyle/

商品・サービスに関するお問い合わせ・ご相談受付

Webによる受付

www.hitachi-solutions-create.co.jp/inq.html

お問い合わせページより、商品・サービスをお選びください。

メールによる受付

hsc-contact@mlc.hitachi-solutions.com

* ご相談・ご依頼いただいた内容は回答などのため、当社の関連会社（日立ソリューションズグループ会社）および株式会社日立製作所に提供（共同利用も含む）することがあります。取り扱いには十分注意し、お客様の許可なく他の目的に使用することはありません。

HSC202410

* 製品仕様は、改良のため予告なく変更する場合がございます。
最新情報は、当社Webページをご参照ください。
* 本カタログの内容は、2024年10月現在のものです。

 **株式会社 日立ソリューションズ・クリエイト**
www.hitachi-solutions-create.co.jp/