

働き手に選ばれる企業人事 (18)

企業における社員の働きがい、厚生労働省の2019年版「労働経済の分析（労働経済白書）」で大きく取り上げられたのをきっかけに、働きがいと測る尺度としての「ワーク・エンゲージメント（仕事への前向きな姿勢）」に対する日本企業の関心が高まっている。

オランダにあるユトレヒト大学のウィルマー・シャウフェリ教授らが提唱した概念で、活力・熱意・没頭の3つの観点から定義されている。仕事から力を得て生き生きとし（活力）、仕事に誇りとやりがいを感じ（熱意）、熱心に取り組んでいる（没頭）社員ほど、ワーク・エンゲージメントが高いということだ。

「従来の社員満足度とどう違うのか」という質問を受けることも多いが、全くの別物である。ワーク・エンゲージメントは社員の仕事に対する活動水準と強く関連し、かつそれが持続的な状態にあることを意味する。一方、社員満足度は仕事に対する活動水準と連動するとは限らず、また一時的な状態を示しているにすぎない。

例えば、高処遇を得ている「働かないおじさん」や高負荷職場の「燃え尽き寸前社員」は、社員満足度は高いかもしれないが、ワーク・エンゲージメントも高いとはいえない。

また、ワーク・エンゲージメントの向上は、新入社員の定着率、社員の離職率、個々人の労働生産性や顧客満足度など他の経営KPI（重要業績評価指標）と正の関連性がある。人的資本の国際的な

働きがい向上のPDCA

開示指針「ISO30414」でもエンゲージメント指標の開示が促されていることから、今後、ワーク・エンゲージメントを活用した社員調査を実施し、その結果を人事分野における重要KPIとする企業が増えていくだろう。

ただし、社員調査の結果に一喜一憂するだけでは、働き手に選ばれる企業としては物足りない。どういった要素がワーク・エンゲージメントに有意の影響を与えているのか、統計的知識・スキルを駆使して調査データを分析し、得られた示唆に応じて何らかの具体的な施策につなげる必要がある。そして施策が有効に機能したかどうかを次の調査で検証し、ワーク・エンゲージメントに関するKPIを軸に人事諸施策のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回し続けるのだ。

実際に我々がある顧客企業における社員調査の結果を分析した際、職場に応じてワーク・エンゲージメントに影響を与えている要素が異なることが分かった。

管理系職場では担当業務の適正な割り振りや業務プロセス改善、互いに助け合う組織風土の醸成が重要であるが、開発系職場では新たな挑戦や高い目標の設定、専門的ノウハウの共有による成長実感からの影響が大きかった。つまり、この企業でのワーク・エンゲージメントの向上に必要な施策は職場ごとに異なり、全社一律の取り組みはあまり効果的ではないという示唆が得られたのである。

タレント（人材）マネジメントシステムを導入する日本企業が増え、その機能によって社員調査が前よりも容易になった。しかし、

せっかくの機能が宝の持ち腐れになっている企業は少なくない。統計学と人材マネジメントの知見を併せ持つ人事プロフェッショナルの確保・育成が急務である。

ワーク・エンゲージメントの3要素			
	活力	熱意	没頭
状態	仕事から活力を得て、生き生きとする	仕事に誇りややりがいを感じる	仕事に夢中になり、集中して取り組む
主な測定尺度	「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」など	「自分の仕事に誇りを感じる」など	「仕事をしていると、つい夢中になる」など

（参考）ウィルマー・B・シャウフェリ／ピーターナル・ダイクストラ著「ワーク・エンゲージメント入門」（2012）