

2019年8月8日

コンサルティングレポート

自社の強みを活かしたエンゲージメントの高い組織づくり ～大規模 BtoB 製造業を題材として～

経営戦略部[名古屋] シニアコンサルタント 有馬 祥子

1. はじめに

AIやIoTといった新技術導入などにより、日本のものづくりは今、大きな環境変化に直面している。高度な自動化の推進で人の仕事をITに置き換える取り組みはこれからも続いていくが、事業を維持・拡大していくためには優秀な人材の確保が経営の最重要課題であることに変わりはない。しかし昨今は転職市場の動きが活発で、社会全体の雇用の流動性が高まっている。大企業においても退職や中途採用が増えており、人材確保に苦戦しているという話をよく耳にする。

こうした背景もあり、最近「エンゲージメント」が注目されるようになってきた。エンゲージメントとは、従業員が「うちの会社はいい会社だ」、「ここでずっと働きたい」という愛着を持ち、企業側もその評価や想いに応えるための努力を続けることで、互いに信頼し合い成長できる状態になっていることを指す。

エンゲージメントの高い組織を作るには、企業として何を大切に、どうありたいのかを明確にし、独自の魅力を発信し実現することが今後ますます重要となる。一方で、時代の変化に伴い働く人々の価値観や生活スタイルが多様化しているため、組織や事業、そして従業員の数が多い大企業は、多様な価値観を受け入れつつ、確固たる軸を持ち続けていく必要がある。

特に BtoB 製造業は消費者が直接製品を目にしたたり触れたりする機会が少ないため、自社の魅力を社外に伝えるのが、それゆえ、「従業員が仕事にやりがいを感じている」、「定着率が高い」といった企業としての良さを世の中に積極的に伝えていくことが、優秀な人材確保のためには不可欠である。

そこで本レポートでは、大規模 BtoB 製造業 6 社を対象に実施したインタビューの結果を踏まえ、自社の特徴や魅力を活かしながら従業員のエンゲージメントを高めるノウハウについて考察する。

2. 企業事例紹介

(1) インタビュー企業概要

本レポートでは、エンゲージメントが高い大規模 BtoB 製造業の先進企業を、

- ① 従業員 1,000 人以上
 - ② 男女ともに平均勤続年数が 10 年を超えている
 - ③ 会社としての取り組みが対外的に認められている（例：ダイバーシティ 100 選や健康経営等の表彰を受けている）
- の条件で抽出し、インタビューにご協力いただいた以下の 6 社の取り組み事例を紹介する。

企業名	設立時期	従業員数	平均勤続年数	売上高	グループ会社数
A 社	1940 年代 後半	連結：約 8,000 人 単体：約 2,000 人	男性：14.2 年 女性：11.3 年	連結：約 2 千億円 単体：約 1 千億円	約 50 社
B 社	1950 年代 後半	連結：約 76,000 人 単体：約 19,000 人	男性：18.6 年 女性：15.0 年	連結：約 1 兆 6 千億円 単体：約 7 千億円	約 270 社
C 社	1910 年代 前半	連結：約 15,000 人 単体：約 4,000 人	男性：16.9 年 女性：18.4 年	連結：約 3 千億円 単体：約 1 千億円	約 40 社
D 社	1910 年代 後半	連結：約 20,000 人 単体：約 4,000 人	男性：14.1 年 女性：16.0 年	連結：約 5 千億円 単体：約 3 千億円	約 60 社
E 社	1940 年代 後半	連結：約 26,000 人 単体：約 3,000 人	男性：17.7 年 女性：13.7 年	連結：約 1 兆 1 千億円 単体：約 4 千億円	約 190 社
F 社	1930 年代 後半	連結：約 16,000 人 単体：約 6,000 人	男性：17.0 年 女性：15.9 年	連結：約 4 千億円 単体：約 3 千億円	約 60 社

【出所】 2019 年 6 月末時点の公開情報をもとに弊社作成。従業員数は 1,000 人未満四捨五入、売上高は 1 千億円未満四捨五入、グループ会社数は連結子会社のみとし、10 社未満四捨五入。

(2) 取り組み事例紹介

【事例:A社】自身の考えを実践するボトムアップのプロジェクト活動

従業員数 連結:約 8,000 人、単体:約 2,000 人

《取り組みの背景》

A社は自動車用・医療用の計測・分析機器メーカーであり、1997年から従業員の意識と行動の変革を目的としたプロジェクト活動に取り組んでいる。本人のやる気と自主性があれば、誰でも上長の承認無しで自由にテーマを立ち上げることができ、同社の社是のもとに実践されている。「仕事をしている時期は人生の一番良い時期であるから、誇りとチャレンジ精神を持って取り組み、人生をより豊かなものにしてほしい」や「やりたいと手をあげたことを評価する」、「失敗経験を積ませる」という人材育成の考えを体现する活動となっている。

《取り組み内容》

プロジェクト活動のテーマは業務効率化やコスト削減、人材育成や組織力強化等多岐にわたり、現在では毎年800を超えるテーマが登録されている。プロジェクト活動の支援は専任の事務局が行っている。事務局は毎月の活動報告で進捗率(%)を把握し、進捗が芳しくないテーマにはアドバイスをを行っている。また月に1回、合同報告会があり、経営トップと各テーマのメンバーが直接コミュニケーションを図る有意義な場となっている。テーマによって活動期間が異なるため、報告会に参加する/しないは各テーマに任せており、ここでも自主性・自立性が求められる。

テーマの評価は成果だけでなく、活動を通じてどんな経験をして何に気づいたのかを重視している。報告会等の場ではトップ自ら、チームが苦労したことに対して必ずねぎらいの言葉を伝えたり、失敗を財産にするという考え方を伝えたりして、成果だけでなくプロセスが大切であることを繰り返し発信している。このようにプロジェクト活動そのものが、会社としての大事な考え方を伝え、実践する場となっている。

《成果と展望》

プロジェクト活動が始まって以降、同社の業績は伸びている。また、2006年以降は海外子会社にもプロジェクトを展開し、各国代表チームによるワールドカップを開催しており、企業文化や経験・知識をグローバルで共有するうえでも、プロジェクト活動は大切な役割を担っている。ダイバーシティや働き方改革等の全社で取り組むテーマを各部署に展開する際はこのプロジェクト活動にエントリーするため、全社活動が乱立することは無く、一元管理もしやすい。

A社は創業者が大学在学中に立ち上げた企業である。創業当時の自由に現場が発言する文化を保ちながら、どうやって企業として更なる成長を果たしていけるかが今後に向けた課題である。人事担当者は「3年後離職率は数%程度と低いが、型破りな人もグングン伸びる風土が当社の良いところなので、そういう人が辞めないことも大事である」と述べている。

《筆者考察》

このプロジェクト活動は、会社が大切にしている考え方を伝えるとともに、従業員が自ら考えて行動し、その成果を認め合う自主・自律的な人材育成の場となっている。プロジェクト活動の出発点はあくまでも一人ひとりの思いであり、自身の思いを実現する場として会社が存在しているのである。

インタビューではA社に中途入社した従業員がこんな話をしてくれたのが印象的だった。「A社に転職した理由の1つが社是です。会社は人生の一番良い時期を過ごすところであり、仕事で苦しい時期があると、人生も悲しいものになってしまいます。この社是には従業員の人生を良いものにしてほしいという願いがあり、そこまで考えてくれている会社は他にはないと感じて入社しました。入社後『一緒にがんばりましょう』ではなく『一緒に楽しくやりましょうね』と言われたことも印象に残っていて、皆さん会社が好きで仕

事が好きなのだと感じました。入社してまだ日が浅いからかもしれませんが、当社には愚痴や後ろ向きの空気が少ないです。自然と社是で言われていることが身に付いていて、そうなるような仕掛けや工夫もされていると感じます。」

【事例：B社】 経営理念に基づく経営管理の仕組みとその実践

従業員数 連結：約 76,000 人、単体：約 19,000 人

《取り組みの背景》

B社は、古くから経営理念を重要なものと位置付けており、創業者の経営哲学や人生哲学（フィロソフィー）は自社ホームページ等を通じて社内外に公開されている。さらに、フィロソフィーを基盤とした経営管理の仕組みを確立しており、その理解と実践を通じて、長きにわたり安定した経営を続けている。フィロソフィーは職場で上司から部下へ伝えていくことを基本としていたが、新会社設立やM&Aによりグループ企業が増え、フィロソフィーになじみのない従業員が増えたため、2004年からは専任部署を設立して全社的に教育を行うようになった。

《取り組み内容》

全社的なフィロソフィー教育の実施にあたっては、フィロソフィー委員会により教育方針が審議・決定される仕組みになっている。最近ではフィロソフィーの理解が進んできたこともあり、「変革と創造」、「チャレンジ」といった統一の教育テーマも設定し、実践につながる教育に力を入れている。

フィロソフィー教育は全社向け教育と各部署主体の教育の2種類を並行して行っている。全社向け教育では、創業者の考えを文書化・映像化した資料をもとに研修を行っている。各部署では、フィロソフィー委員会とも相談しながらそれぞれの現場視点を織り込んだ独自プログラムを実施している。海外では各地域で年1回フィロソフィーセミナーを実施している。海外は従業員数が非常に多く、直接全員への教育を実施することが難しいことから、まず現地幹部を教育し、次に現地幹部が従業員を教育する流れになっている。海外の従業員がフィロソフィー教育を受け入れてくれるか心配もあったが、経営理念の中身は人間の本質に迫るものであり、創業者の個人的な考えを強制するものではないとわかると素直に受け止めてもらえたという。

B社では、創業以来大切にしている「従業員一人ひとりが自主性をもって経営参加する」という考え方にに基づき、課を基本単位とした経営管理方式を確立し、長年にわたり実践している。一人ひとりの自主的な経営参加の前提として、課単位の採算性情報が公開されており、パート社員も含めた全従業員が見ることができる。ただ人件費を含めると個人の給与金額まで全従業員に対してオープンになってしまうため、人件費は除外して純粋な経営活動に関する収益・費用を開示している。

《成果と展望》

B社のフィロソフィーは人として大切にすべき普遍的な内容なので理解しやすいが、その浸透や実践は容易ではない。本来フィロソフィーは現場で上司から部下へ伝えていくものであった。しかし今の時代十分なコミュニケーションをとる時間がなかったり、厳しいことを言うとハラスメントにならないかと上司が気にしたりするため、現場での落とし込みが難しくなっている。フィロソフィー浸透のためには、上司は部下と話し込んだり、実際に行動を見せたりしながら、地味な努力を積み重ねることが必要である。

経営管理方式については、課単位で月次の採算性が分かり、その情報をもとにリアルタイムで手を打てる強みがある。業績悪化や赤字に転落しそうな時はすぐにわかるため、リーマンショックの時も赤字にならなかった。

創業者の経営哲学は様々な困難を乗り越えるなかで生まれてきた、生々しいものである。創業者の著書を読んで共感し、入社を志願する者も少なくないが、現代の若者は身の丈の幸せを良しとするところがあり、本来の経営哲学とのギャップを感じることもある。

世界的な電子部品メーカーとして大手顧客も多い B 社は、一般に広く宣伝する必要がなかったため、広報にそれほど注力してこなかったが、今後に向けて、働きがいのある会社であることをもっと世の中に広めていこうと考えている。

《筆者考察》

強い経営理念を持ち、それを日々の業務に落とし込み実践できる仕組みがあることが B 社の強みであるが、その裏には、理念と仕組みを継承し実践し続けるための惜しみない努力がある。課単位の経営管理方式は、一見、経営理念の浸透や働きがいのある会社づくりと距離があるように見えるが、採算性情報を全従業員に公開している点が重要である。経営者にとって、経理や業績の詳細を公開する決断は簡単ではない。だからこそ会社側の公平でオープンな姿勢に対して従業員が「上についてこう」「この会社で頑張ろう」と思えるのである。

【事例:C社】ものづくりを支える健康経営の仕組みづくり

従業員数 連結:約 15,000 人、単体:約 4,000 人

《取り組みの背景》

C 社は電子部品やセラミック、建材の開発・製造・販売を行っており、国内 10 事業場のほか、アジア・ヨーロッパ・北米にも拠点を持つグローバル企業である。10 年以上にわたって従業員の健康管理に力を入れており、それまで行ってきた健康管理の取り組みを再整備し、2017 年度から継続して健康経営優良法人（ホワイト 500）の認定を受けている。こうした取り組みの背景には、従業員の健康維持・向上を図ることはもちろんだが、従業員に働き続けたいと思ってもらえる会社になること、地域や学生など社外からの企業イメージ向上の必要性を感じたことがある。そのためには客観的に見て良い会社であることを示す必要があり、ホワイト 500 の認定取得にも取り組んだ。

《取り組み内容》

従業員の健康管理として、具体的には健康診断の受診および事後措置、長時間労働の是正、メンタル不調者の復職支援等を行っている。ストレスチェックは、義務化される前の 2008 年度より実施している。従業員には自分の健康に関心を持ってほしいと考えており、食堂における健康食イベント、ウォークラリーやポーリング大会といったスポーツイベント、健康セミナーの実施等、各事業場の特徴に合った取り組みを行っている。

会社として意識しているのは「無理強いしないこと」である。健康管理は本人が必要だと思って行動を変えないと継続的な取り組みにならない。できるだけ楽しく、やれるときにやろうというスタンスで、正しい情報提供やウォーキング大会・血圧測定等の機会提供を繰り返し行っている。いつ、だれに響くかわからないので、情報や機会を提供しづけることが大事だと考えている。

また、産業医と人事部が一体となって活動していくスタイルをとっており、毎月の衛生部会の他、産業医と保健師が 3 年に 1 回、従業員全員と「健康面談」を行っている。事業所毎に担当の保健師が決まっており、実際に顔を合わせて話をすることで、従業員が「何かがあったら、あの保健師に相談しよう」と思える関係を作っている。人事部は産業医から面談結果のフィードバックを受けているが、「あの人は元気がない」「ちょっと様子がおかしい」という人に対しては、勤務状況や健康診断結果等を情報収集して、早めにサポートを行うようにしている。

《成果と展望》

健康管理に関する取り組み自体は、ホワイト 500 の認証取得前後で大きく変わっていないが、従業員の健康への意識や健康経営の認知度は上がってきたと感じている。従業員の健康について人事部から経営層に提言する機会が増えたが、設備投資

と違って、健康への取り組みは結果や効果がすぐに出るとは限らない。製造業で理系の役員も多いので、理路整然と説明することが求められている。

今後の課題の1点目は、コストの見える化である。具体的に取り組もうとしているのは、プレゼンティーズム（注1）による時間やコストの損失の可視化である。例えば、花粉症によるロスを金額で示せれば、そのまま放置するよりも空気清浄機を10台入れたほうがよいという経営判断もできる。

（注1）腰痛や花粉症、軽度のうつ等の症状があり、出勤はしているが本来のパフォーマンスが発揮できない状態のこと。

2点目はIT活用である。現在も健康診断結果や食堂で食べたものの記録はデータ化されており、健康アプリを使ってバイタルデータも取得できるようになっている。個人データを活用することにより、タバコを止めましょう、運動をしましょうといった一般的なアドバイスにとどまらず、従業員一人ひとりに合ったきめ細かい健康指導を目指している。

《筆者考察》

製造業では労働安全衛生の一環として健康への意識が高い企業も多いが、C社はストレスチェックや健康経営が言われ始める前から従業員の心身の健康維持・向上についてレベルの高い取り組みを行っており、ものづくりの現場を支える仕組みとして確立している。

全従業員を対象とした「健康面談」は、従業員の多い大企業で一人ひとりを理解し、弱っている人に手を差し伸べる会社の姿勢が表れている。最近ではITやAIを活用して心身の健康不調を発見する仕組みも出てきているが、ライフラインはいくつあっても良く、対面した感触で気になる人を発見するアナログな仕掛けはこれからも有効であろう。今後の展望で挙げているコストの見える化は、従業員の健康管理を生産性向上、業績向上につなげていくために必要であり、それは健康経営の目指すところでもある。

【事例：D社】働きがいの向上を目指した人事制度見直し

従業員数 連結：約20,000人、単体：約4,000人

《取り組みの背景》

D社は電力関連機器や産業用セラミック製品等を主力事業とした、創業100年を超える歴史ある大企業である。2017年4月に新人事制度を施行し、会社が求める人材像を明確に打ち出し、若手からベテランまで全ての従業員が能力を最大に発揮できるようにした。制度改定のポイントとして、資格・評価制度の見直しと65歳定年制の導入の2つがある。

資格・評価制度の見直しについては、求められる役割を明確にし、評価をダイレクトに賞与、給与に反映させ、実力・やる気がある者がキャリアアップしやすい形にした。また、65歳定年制以前はいわゆる再雇用制度をとって、再雇用率が7～8割程度と高いが60歳を超えると給与が半減するため、モチベーションの低下を招いていた。ベテラン社員にも力を発揮してほしいという思いもあり、退職金制度の改定により原資の一部を捻出し、65歳定年制（60歳以降も給与が下がらない仕組み）を導入した。

《取り組み内容》

従来の評価制度では、主任以上は役割評価＋業績評価、主任より下は役割評価のみで、評価方法がバラバラであったが、今回の改訂で全従業員が役割評価＋業績評価に統一し、評価の見える化と面談によるフィードバックを強化している。目標設定方法も、上位方針と個人目標のつながりを明確にした。自身の評価シートはパソコンからいつでも参照できるようになっており、面談は目標設定時、業績評価時、役割評価時の年3回を原則としている。上司の面談スキルが重要であるため、希望者に対して半日の面談スキル講習も実施している。

65歳定年制では、一般職（組合員）の給与は下がらないが、基幹職（管理職）は役職定年となる58歳以降は給与が

2割ほど下がる。定年延長により役職定年後の年数が2年間から7年間に延びたため、モチベーションが低下する可能性もあり、60歳以降も引き続き当社で力を発揮してもらうための支援として、自分の仕事の棚卸と強みの認識を中心としたシニア研修を実施している。グループワークでこれまでの仕事や強みを振り返ると、「〇〇の仕事をされてきたなんて、すごいですね」等の良いフィードバックが飛び交い、人から認められることで再びやる気を高める良いきっかけになっている。

新人事制度の内容、評価に関する考え方やポイントは、全基幹職に説明会を行い、さらにハンドブックを全従業員に配布し、ルールの浸透および運用が円滑にできるよう工夫している。

《成果と展望》

今回の新人事制度で一般職も業績評価や面談の対象となったことから、部門方針を意識して組織のなかでどういう役割を果たせばよいのかを考えて目標設定をするようになり、モチベーションアップにつながった。上司・部下の面談も以前よりしっかりと行われるようになったが、人事が決めたことだから仕方なく行っている、といったやらされ感もまだある。従業員がモチベーションを高く保ち、当社で働いてよかった、もっと働き続けたいと思える仕組みを全社一丸となって作っていかねばいけないと感じている。

《筆者考察》

D社では十分な検討を重ねたうえで新しい人事制度と運用の仕組みを構築し、新制度導入時にはハンドブックによる全従業員への周知を行った。製造業は現場での作業の標準化やマニュアルによる展開が得意であるが、魅力のある会社作りにおいても、ものづくりのノウハウを活かしている。ベテラン社員の活躍について、人事担当者から「60歳以降も安心して変わらぬ働きができるようにしたい」との発言があったのも印象的であった。新人事制度の変更とその運用を通じて、会社の考え方を伝えているのである。社内外の環境変化も踏まえ、年功序列の廃止や65歳定年制導入に大きく舵を切った同社は、その定着に向けて確実に歩みを進めている。

【事例：E社】エンゲージメント調査で100年後も存続する会社に

従業員数 連結：約26,000人、単体：約3,000人

《取り組みの背景》

E社ではこれまでも働きやすさや働きがい、理念浸透度等の現状を把握するために従業員満足度調査を行っていたが、2013年からは「エンゲージメント調査」（従業員意識調査）に変更した。E社が目指す「100年経っても存在感のある企業グループであり続けること」を実現するためには、従業員一人ひとりが組織への貢献意欲と仕事への誇りや働きがいを持っていることが重要であり、そのためには満足度ではなくエンゲージメントの意識を高めることが必要と考えたからである。

《取り組み内容》

エンゲージメント調査は3年に1回、国内・海外問わず、子会社も含めたグループ内全従業員を対象に行っている。質問は全18カテゴリに分かれるが、全従業員が同じ質問に答える。「職を探している友達にE社を薦めるか」、「他の会社で働くことを考えたことがあるか」といった踏み込んだ質問も交えつつ、エンゲージメントを高めるための要因分析を行い、対応策を検討・実施している。

調査結果のフィードバック方法は毎回異なるが、前回調査時（2016年度）には国内カンパニーと海外グループ企業の人事担当者を集め、調査結果報告とワークショップ形式による対策検討を行った。この結果を踏まえ、後日各職場から改善策を提出してもらい、1年後に振り返り（モニタリング）を実施している。

調査結果を踏まえた改善や各職場への落とし込みでは職場づくりプロジェクトが重要な役割を果たしている。このプロジェクトは、もともとダイバーシティマネジメントの実現に向けたボトムアップの活動としてスタートしたものであり、プロジェクト活動の推進責任者は部長・課長クラスである。職場づくりプロジェクトの大テーマは直近のエンゲージメント調査結果を踏まえて、ダイバーシティと働き方改革となっている。プロジェクトに数値目標は設定していないが、次のエンゲージメント調査結果（前回対比）で結果検証を行う予定である。

《成果と展望》

あるグループ会社ではエンゲージメント調査の結果を踏まえて、その会社独自の 5 か年計画を立てた。これは調査結果に対してグループ会社が自律的な経営をしようとしている表れである。一方で、景気が良いとエンゲージメント調査の結果も良くなってしまふところがあるため、景気要因で業績が厳しい職場がどうやってエンゲージメントを高めるかは課題と感じている。

今後の展望として、施策効果を高めるために 2019 年度実施予定の調査では経営層を巻き込みたいと考えている。調査結果を踏まえた対策は「職場づくりプロジェクト」でのボトムアップ活動が中心であり、経営層の協力が必要な対策が取りにくい場合がある。経営層にどんな組織をつくりたいかをインタビューし、それを踏まえて調査結果を分析していくことにより、経営層が考えていることがどれくらい実現できているかを見ていきたい。調査事務局は人事部だけだったが、これからは経営戦略部と一体になって調査を実施していく。経営層の関与度を高めることで、この調査を活かして、それぞれが描いたありたい職場を実現できるようにしていきたい。

《筆者考察》

今は世の中でもダイバーシティやエンゲージメントが重要と言われているが、E 社では 1980 年代から、どうすれば従業員一人ひとりがその持ち味を活かし、やりがいを感じることができるかを考えて試行錯誤を続けている。エンゲージメント調査で職場の実態を把握して職場づくりプロジェクトへ展開、その結果をエンゲージメント調査で測るという PDCA を確実に回している。C 社は国内外のグループ全体で 2 万人を超える大組織であるが、エンゲージメント調査と職場づくりプロジェクトでは本社⇔各カンパニー・子会社⇔各部署のトップダウンとボトムアップの流れを構築している。この流れが、会社の大切としている考え方を伝え、職場を変え、従業員の持ち味を活かす組織づくりにつながっている。

【事例:F 社】 課長にスポットを当てたマネジメント調査

従業員数 連結:約 16,000 人、単体:約 6,000 人

《取り組みの背景》

F 社は自動車のエンジン用部品で世界トップシェアを誇るが、電気自動車（EV）へのシフトに伴い、最近では新規事業として医療分野へも進出している。こうした事業環境の変化、時代・世代の変化に伴い、職場で発生する問題の質も変わり、従来の常識では想像できない問題や上司・部下のコミュニケーションのズレに端を発する問題が増えている。一方で最近では職場のコミュニケーション自体が難しい状況にある。例えば昔は職場の休憩時間に皆で話をしたものだが、今はスマートフォンを見ている人が多く、会話が少なくなっている。また、上司はパワー・ハラメントを気にして、部下に対して昔のような厳しい指導がしづらい。このような状況で、会社の考えや施策が上司から部下へきちんと伝わっているのだろうかという懸念も出てきた。そこで 2017 年度から上司である課長のマネジメント力向上を支援するため、事業活動に関する意識調査（以下、マネジメント調査）を行うこととした。

《取り組み内容》

マネジメント調査は全従業員を対象に年 1 回行う。職場のコミュニケーションや上司・部下の関係、施策の実行状況等を検証し、上司・部下のギャップはどこにあるのか、上司の信頼や組織マネジメント力の向上につながる要素は何かを明らかにしたうえで、上司がどのようなアクションをとるのが良いかを考えて実行できるようにしている。例えば上司には「上位方針と自部門の目的・目標のつながりを部下に説明していますか」、部下には「上司からあなたの業務目的、目標の説明がありましたか」と、同じ状況を上司・部下それぞれの目線で質問することによって、双方のギャップを明確にし、職場の問題点を特定しやすくしている。

F 社ではマネジメント調査とは別に、3 年に 1 回従業員満足度調査を行っていたが、2018 年度はマネジメント調査と従業員満足度調査の両方を実施するタイミングとなったため、それぞれの調査の役割と質問を整理した。その結果、マネジメント調査は仕事や職場コミュニケーション、部下育成等の上司マネジメントに関する質問が中心となり、従業員満足度調査は従業員自身の仕事観や人生観といった価値観を聞く質問が中心となった。

調査結果については人事部門が各事業所を訪問し、全課長を集めて説明会を行っている。課長には自部署の調査結果をまとめたフィードバックシートを配布し、課題とアクションプランを検討してもらう。説明会では単に結果を伝えるだけでなく、世代間ギャップについてのレクチャーを受けたり、課長自身がどんなふうに成長してきたかを振り返ってもらったりしながら、マネジメントにおける上司・部下のコミュニケーションの重要性を感じてもらっている。

《成果と展望》

これまでは似たような社内アンケートが乱立する傾向もあったので、人事部門内で討議を重ねながら、マネジメント調査と従業員満足度調査の内容を整理できたのは良かった。また、マネジメント調査では課単位で集計・分析を行っているが、組織のなかで何が起きているのかデータや自由記述から透けて見えるようになり、各部署の状況をより具体的に把握できるようになった。大きな組織なので人事部門が接することができる人数は限られるが、その穴を埋めるのが調査結果のデータである。将来的には様々な組織のパフォーマンスデータとの紐付けを行いながらより質の高い人事施策の企画立案に活かせる状態にしていきたい。

《筆者考察》

F 社の特徴は、上司の職場マネジメントに焦点を当て、緻密に設計されたアンケートの質問により数値化・検証することで、職場の核となる課長を支援していることである。人事担当者は「一人ひとりが会社で活躍して能力が活かされ、想いが実現できる。その結果、会社も成長し、お互いに幸せになれる。それがエンゲージメントであり、それを実現するのが会社の役割だと考えている。」とも話してくれた。そのような職場を実現するキーマンが課長であり、課長を中心に理想の職場を実現する行動を支援している。

3. まとめ ～ エンゲージメントを高めるために活かすべき自社の強みとは ～

以上で述べた大規模 BtoB 製造業における先進企業のインタビュー結果を総括すると、エンゲージメントを高めるためにすべきことは自社の強みに立ち返り、その源泉をたどることで見えてくると考える。A 社、B 社の事例では強い理念が、C 社、F 社では強い製品とそれを支える技術力を保ち続けるための取り組みであったといえる。さらにまた違った切り口で見ると、B 社、C 社、D 社の事例は、すぐれた制度・仕組みを推進するものであり、A 社、E 社、F 社は現場の行動力を活かすためのものである。ゆえに、理念、技術力、制度・仕組み、行動力、これら 4 つのポイントが、エンゲージメントを考える 4 要素だと言えるのではないだろうか。以下、エンゲージメントを高めるために活かすべき自社の強みの源泉として【ココロ】、【モノ】、【仕組み】、【行動力】の 4 つについて改めて整理し、説明する。

強みの源泉① 創業以来、引き継がれてきた理念 【ココロ】

創業者の考えや創業の精神が脈々と受け継がれ、明文化され、従業員がその想いに共感しており、従業員の誰もが腹落ちしているキーワードがある。会社が困難に直面したときには、常にその理念に立ち返って行動して乗り越えている。当然ながら、経営理念や社是を全従業員に浸透させる取り組みが昔から熱心に行われている。ホームページ等では、創業理念を伝えるページや従業員が想いを述べるページが多く、情報発信にも力を入れている。

A 社、B 社はいずれもカリスマ創業者の強い理念に牽引され、大企業へと成長している。理念実現の具体的な取り組みは各社で異なるが、だからこそ自分たちは今、何をすればよいのかを突き詰めて考えねばならず、このことがエンゲージメントの高い組織づくりにつながっている。

強みの源泉② 圧倒的な製品力・技術力 【モノ】

大企業かつ BtoB の製造業らしい特徴であり、実際に世界トップシェアの製品等、圧倒的に強い製品があり、その製品をつくるために組織力を発揮している。ホームページや経営理念では「品質」や「技術力」等のキーワードがあり、自らの強みを大きくうたっている。製造業において研究開発～生産～販売が一体となっていかなければ世界的なシェアなど獲得できない。圧倒的な技術力・製品力の背景には、ものづくりの現場を中心に組織力で発展してきた強みもある。

事例 C 社のような健康経営の取り組みは、従業員の福利厚生的な意味に加えて、技術力・製品力を支える現場力を維持・向上する意味もある。また F 社のように、マネジメント調査を通じて現場・組織のキーマン（課長）支援し、自分たちが目指す職場を実現している。製造業の本領である製品力・技術力の強みを活かすことで、エンゲージメントを高めている。

強みの源泉③ ルールを整え、運用する力 【仕組み】

会社組織として一定の方向性を維持しながら、多くの従業員を束ね動かすには、しっかりとした仕組みやルールが必要である。何千人という従業員を動かす大企業では仕組みづくりの難易度も高い。製造業はもともと生産や品質管理の仕組みを作り運用する力が高いが、ルールを作って終わりではなく従業員一人ひとりへの落とし込みときめ細かい対応も行っている。働く人の多様性が高まるなかでの組織づくり・人づくりは容易ではないが、全体と細部のバランスを保ちながらルールの運用ができています。

会社の考え方がわからないと従業員は不安になる。B 社は経営管理、C 社は健康経営、D 社は人事制度と事例は各社で異

なるが、いずれも自社の大切にしている考えをルール・仕組み化し運用することで、従業員に安心感を与え、エンゲージメントを高めている。

強みの源泉④ 一人ひとりの自主・自立性【行動力】

よりよい組織を作り、業績を上げていくために、従業員一人ひとりの自主・自立性を重んじている。会社としても、従業員が自らの考えや信念に基づき行動できる場、チャレンジする場を積極的に作っている。行動スタイルとして、「ここぞ」という時には多少のムダや泥臭い行動も厭わず、突破する力強さがある。あるべき論に縛られず、現場重視で現状把握をしながら、様々な問題点や利害の衝突を解消し、ゴールに向かっていく強さがある。

従業員の自主・自立性の高い会社は、それに磨きをかける取り組みでエンゲージメントを高めている。事例 A 社では自身の考え・思いを実現できるプロジェクト活動を行い、自らの思いを行動につなげている。また E 社、F 社は、アンケート調査で得た客観的なデータや事実をもとに各職場が PDCA（特に Check・Action）を確実に行うことで現場主体の組織づくりを実現している。

4つの強みの源泉について「当社は①の製品力・技術力と②の理念も両方とも強い」という会社も多いだろう。実際には複数の取り組みが相乗効果を生み、エンゲージメントを高めている場合もある。ただ、その場合も4つの強みのなかで根幹となる強みはある。エンゲージメントを高めるためにまず何から取り組んだらよいか迷っているのであれば、これら強みの源泉①～④の解説も参考に、どちらがより強いか、どちらがよく当てはまるかを敢えて選び、それを起点に取り組むべきことを組み立てるとよい。

4. おわりに ～今後の展望～

ここまで「大規模 BtoB 製造業」を題材に、その特徴や先進企業の取り組みを見てきた。従業員が自分に合った会社をめぐりあい、会社が自社にあった従業員と出会うために、会社としてすべきことは、自らが何者であるか、何を大切にしている、どうありたいのかをはっきりと示すことである。従業員が共感し、ここで働きたいと思えるエンゲージメントの高い会社を作るには、自社の特徴・強みを踏まえ、それを活かす取り組みが何かを見極めて実践することが王道である。

事例企業のインタビューでは各社に今後の展望も聞いているが、強みを活かした取り組みの次のステップとして、自社に足りないものを補いたいという意見があった。圧倒的な製品力を強みとして成長してきた企業のなかには理念浸透に取り組み始めている企業もある。「モノよりコト」と言われるなかで、製品力だけではなく、どういう想いでものづくりに携わっていくか、心のよりどころが重要となっている。受け継いでいくべきメッセージ・思想・文化をウェイのような形でまとめ、成長を目指す中で、グループ全体としての求心力や自分たちの存在意義への意識を高めようとしている。

また、経営者の強い理念を脈々と引き継いできた企業からは、「経営理念が生まれた当時は今でいうベンチャー企業で苦勞をして泥臭い経営をしていた。最近では創業当時を知る人が定年退職し、創業者の想いを直接聞いたことがない世代が増え、理念浸透が難しくなっている。大企業になってからの当社しか知らない、安定志向の従業員が増え、どれくらいベンチャー精神を保ちながら会社として大きくなっていけるのが課題だ。」といった話もあった。理念の意味がよくわからないといった人も出てくるかもしれないが、その気持ちを率直に語り合うことで腹落として、大切な理念を次の世代に引き継ぐことも必要である。

今回の考察は、中堅・中小企業や非製造業の企業にもあてはまるところがあるだろう。エンゲージメント向上に向けて、具体的な取り組みをこれから検討していく企業は自身の特徴・強みを振り返るところから始めてほしい。エンゲージメントが高い企業は業績も高いといった研究結果も出ている。自らが大切にしていることや特徴、強みを活かして組織マネジメントを行い、それによって従業員との間に共感を生むことができれば、会社はより強くなれるのである。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。