## 経済産業省主催経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会

「平成30年度 産業経済研究委託事業 (企業の戦略的人事機能の強化に関する調査)」

第2回研究会

2019年2月15日

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 マーサー ジャパン株式会社







#### 本日のアジェンダ

- 1. 第2回 組織開発/エンゲージメント
  - 1. ご説明資料
  - 2. 主要論点

#### 当研究会の狙い・検討の前提:

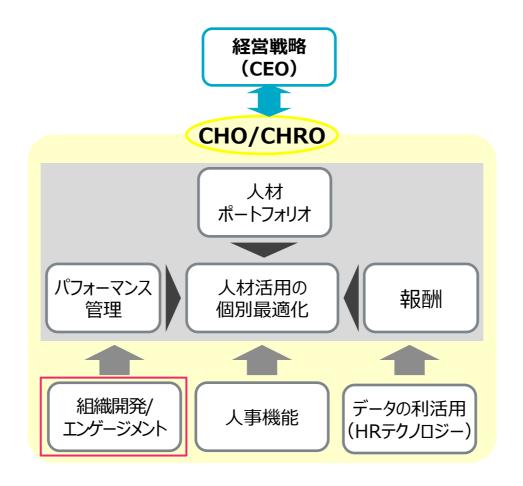
#### 狙い

・ デジタル化・グローバル化・少子高齢化に代表される昨今のマクロ経済・事業環境トレンドのもと、**多くの日本企業にとって今後目指すべき指針となるような人材マ ネジメント上の方向性**を提示すること

#### 前提

• どの打ち手・オプションを優先的に実行するかは、事業環境・戦略、組織・人材などを踏まえて個社で判断すべき

#### 本日のテーマ:組織開発/エンゲージメント



#### 組織開発の定義と目的

#### 定義\*

#### 組織開発

組織内の明示的/暗黙的な行動規範や価値観等に意識的・計画的に働きかけることで、個々の構成員の組織への信頼・貢献意欲や組織内の関係性を強化し、組織としてのアウトプットの質の向上や必要な人材の確保・リテンションを図るための一連の活動

#### ミッション/ビジョン/バリュー (MVV)の浸透

組織に対する貢献意欲・エンゲージメント\*\*の向上

組織能力・組織内連携の強化

- \*組織開発(Organization Development)の定義や範囲には一定の幅があるため、ここでは民間組織の多くで実務的に行われている 「組織開発」関連の活動の位置づけや内容、今日的な優先的課題を踏まえ、最大公約数的に整理(マーサージャパンによる定義)
- \*\*エンゲージメント(Employee Engagement)とは一般に、組織構成員の所属組織に対する愛着心や仕事への情熱、構成員と組織の 双方向の関係性や結びつきの度合いを指す。エンゲージメント施策とは一般に、構成員と組織が一体となり、互いの成長に自発的に貢献し あえるように、相互の信頼関係、結びつきを強めるための取り組み全般を指す(マーサージャパンによる定義)

#### 人 材 の 流 動 性 や 多 様 性 が 高 まってきている 中、エンゲージメント 強 化 を は じ め と し た 積 極 的 な 組 織 開 発 が 重 要 に なってきている

#### 従来(As-Is)

#### MVVの浸透

- 自社の理念・バリュー等を定義していても 必ずしも浸透していないことが多い
- クローズドコミュニティの中で暗黙的な価値観・「自社のやり方」は強固に共有

#### 貢献意欲・ エンゲージメント の向上

- 年1回の従業員意識調査で報酬や福利厚生を中心に社員満足度を把握
- 離職率は低く、エンゲージメントは重視されず(「嫌だけど辞められない」会社)

#### 組織能力・ 連携の強化

- 安定成長への信頼があり、従業員のコミットメントの獲得が容易
- 多様な人材(外国人・キャリア採用など)との協業は不得意

#### 今後(To-Be)

- 組織の存在理由・どうありたいかをMVVで 積極的に定義し、自社に必要な人材の採 用・リテンションを推進
- MVVを経営判断・事業判断でも活用
- HRテクノロジーを活用し、「個」の把握、 組織の課題分析・改善を加速
- エンゲージメント強化を通じた人材確保、 業績向上(「好きだから辞めたくない」会社へ)
- 価値観が多様化する中、従業員のコミット メント獲得のための投資がより重要に
- 多様な人材との協業・連携を通じて新たな イノベーションを創出

## 人 材 多 様 化 が 進 む 中 で 必 要 な 人 材 のリテンションや 活 性 化 を 図 る に は 、様 々 な エンゲー ジメント 施 策 が 求 められ て い る

#### 東大・京大生就職活動人気企業ランキング

順位	企業名	業種
1	マッキンゼー・アンド・カンパニー	コンサルティングファーム
2	ボストン・コンサルティング・グループ	コンサルティングファーム
3	ベイン・アンド・カンパニー	コンサルティングファーム
4	野村総合研究所	シンクタンク
5	アクセンチュア	コンサルティングファーム
6	A.T.カーニー	コンサルティングファーム
7	ゴールドマン・サックス	投資銀行
8	モルガン・スタンレー	投資銀行
9	三菱商事	商社
10	デロイト・トーマツ・コンサルティング	コンサルティングファーム

N=450人

キャリアの自律志向が高い人材に対しては、キャリアの自己決定性強化などを基軸としたエン ゲージメント施策がリテンションのために重要

#### 新入社員対象アンケート(働く目的について)





「バランス重視」人材に対しては、ミッション・ビジョン訴求や仲間意識強化などのエンゲージメント施策が、活性化・モチベーション強化に必要

#### 組織開発の代表的な手法・アプローチ例

#### 全社

#### 部門/階層別

#### MVVの浸透

- 全社集会、タウンホールミーティング
- ビジョン冊子、映像、ポスター掲示、Eラーニング
- リクルーティング活動

#### 貢献意欲・ エンゲージメント の向上

- エンゲージメントサーベイ、パルスサーベイ
- 社内大学、Eラーニングなど自己研鑽施策
- リコグニション、福利厚生、オフィス環境整備

## 組織能力・連携の強化

- 社内コミュニティ活動の奨励(サークル、運動会等)
- 目標・KPIの開示/共有、権限移譲の促進
- ダイバーシティ&インクルージョン

- 部門/階層別研修・ワークショップ
- 部門/階層別の行動指針策定
- リクルーティング活動
- 1on1による対話・コーチング
- 小集団活動
- 研修・Eラーニング、キャリアカウンセリング
- ワークショップ、ファシリテーション
- 現場への権限付与、自律的活動の奨励
- 部門をまたいだ優秀人材のローテーション

## 手法自体は平凡な会社でも優れた会社でも大差はなく、 経営のコミットメントと取組みの社内での徹底が 優れた組織開発・エンゲージメントを実現する上での鍵

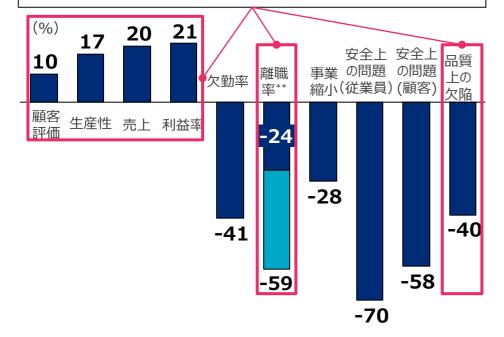
## エンゲージメントサーベイは従来の従業員満足度調査に比べ、より企業と個人の双方向的な関係性にフォーカス

	従業員満足度調査	エンゲージメントサーベイ
	・ <u>社員満足度(職場環境、処遇・福利厚生など</u> に対する充足度)の可視化	・ <u>社員エンゲージメント(個人と企業の双方向</u> <b>的な関係性)</b> の可視化
目的		
	• 不満要因の解消、社内秩序の維持	<ul><li>人材リテンション、個人のモチベーションや 生産性の向上</li></ul>
調査項目	<ul><li>・ 社内の人間関係に問題はないか?</li><li>・ 業務量は適正なレベルか?</li><li>・ 残業時間は無理のない範囲内か?</li></ul>	<ul><li>会社の成功に向けて積極的に貢献したいか?</li><li>職場内に信頼できる上司や同僚はいるか?</li><li>仕事を通じて日々の成長を実感しているか?</li></ul>
(例)	\$	+ • 53 +

#### エンゲージメント強化は経営の競争力にも直結する重要なテーマ

#### エンゲージメントスコアの上位25%ile企業と下位25%ile 企業における各指標の比較\*

エンゲージメントスコアの高い企業は業績指標が高いだけでなく、 離職率や品質上の欠陥についても低い傾向がある



- \*82,000の企業(事業所含む)、従業員180万人に対する調査
- \*\* 離職率については、離職率の高い組織間での比較では24%、低い組織間での 比較では59%の差が存在する

## エンゲージメントスコア測定のための質問項目 (Gallup社2017年調査)

- Q01 仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている
- Q02 自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている
- Q03 仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている
- Q04 最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした
- Q05 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれて いる
- Q06 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる
- Q07 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる
- Q08 自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせ てくれる
- Q09 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している
- Q10 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる
- Q11 この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた
- Q12 この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った

#### 人材を引き付け、競争力を高めるためには、社員が魅力に感じる 価値を多面的に提供しながらエンゲージメントを高める必要がある

#### 従業員への提供価値(Employee Value Proposition)

アプローチ例



#### 会社で働くことに対する目的意識が持てる

- 会社のミッション・ビジョンに対して共感できる
- やりがいがあり、達成感のある仕事を得られている
- ここにいることで、仲間への帰属意識を持てる

- 会社の目指す戦略や存在意義の明示
- 多様性や社会貢献に関するポリシー発信、実践





キャリア 生活



生活の質

#### 差別化された経験ができる

- 自分のキャリアの進展を助けてくれる
- 裁量のある働き方ができる
- ・健康的/経済的/心理的な幸せを支えてくれる

- 各自が望むキャリア、働き方の支援
- 上司や周囲との双方向 コミュニケーション
- 「健康経営」

AND DIESEMBLE



報酬



福利厚生

#### 競争力ある報酬・福利厚生が得られる

- 他社に比べてより良い報酬を得られる
- 自分の貢献が報いられている
- 健康維持や資産形成の支援が得られる

- 市場と比べて中〜上位の報酬水準
- 会社のポリシーを反映したベネフィットの提供

## サイバーエージェントでは、経営トップの強いこだわりと粘り強い発信・浸透を通じて、MVVの浸透・エンゲージメント強化を実現

#### トップによるビジョン・ミッションステートメントに 対する強いこだわり

Vision

#### 21世紀を代表する会社を創る

**CyberAgent** 

- 「すごい会社を創る」という創業者自身の人生の目標を 言語化
- 従業員が金銭報酬だけを目的に働くのではなく、協力し合い自発的にビジョン実現・新規事業の創出に取り組むことを念頭に、ミッションステートメント・価値観を策定

#### ビジョンの粘り強い発信・浸透

- 価値観を冊子化・配布する他、ミッションステートメント を社員の目に入る位置に張り出すことで継続的に発信
- ビジョン等の浸透施策については、社員に受け入れられること、運用面をイメージして、ネーミング面でも訴求
  - あした会議 役員と選抜メンバーによる競争形式の新規事業 創出企画。勝利した企画は実際に立ち上げ
  - ヒストリエ(社史) 創業以来の自社の事業開発のケースを成功・失 敗含めて蓄積することで、ノウハウの蓄積と新規事業を創出する社内文化を継承/共有

#### グーグルは、自社の重要情報・経営目標についての積極的共有・ 開示を、社員のエンゲージメント強化につなげている

#### TGIF(全社員ミーティング) による社内情報の開示

- 全社員ミーティングを毎週実施。 会社全体のビジネスの状況や 開発中の製品情報をトップマネ ジメント自らが説明し、質疑応 答は全社員が質問可能
- 会社全体の方向性や重要情報をオープンに共有することで、 社員のコミットメントを強化

#### OKRによる全社目標の共有、 個別目標への展開

- 四半期毎にCEOが会社全体 目標(Objectives)と主要 な結果(Key Results)を設 定・公開
- 社員は会社全体のOKRを理解した上で自身のものを設定。 全社員のOKRを社内で公開し、連携や目標達成意欲を強化

#### Googleガイストの 結果共有・公開

- ・ 全世界の従業員を対象とした サーベイ(Googleガイスト) を毎年実施。結果は極めて重 要視され、統計的に解析・分 析した上で、対策検討に活用
- 結果は原則公開。課題は組織内で広範に共有され、自社の文化や業務効率の改善に向けた、様々な社員主導の活動に繋げている

## 報酬による繋ぎとめに限界がある中、自社独自の福利厚生を通じたエンゲージメント強化を図る取組が広がってきている

種類	会社名	取組み内容
多様性に関する ポリシー実践	Accenture	• 希望があった場合、人事情報(性別)の更新が可能 ジェンダーフリートイレ整備、同LGBT社員によるメンター制度など
目的意識・存在意義への訴求	<ul><li>Airbnb</li><li>Burton</li></ul>	・世界中のAirbnbリストへの滞在費として一人2千USドル/年を支給・自社スノーボード製品割引購入、降雪日休暇、スキー場リフト代支給
多様な経験機会への支援	<ul><li>Salesforce.com</li><li>Unicharm</li></ul>	<ul><li>年6日間のボランティア休暇・約10万円の寄付手当が取得可能</li><li>骨髄ドナー提供に最大7日間、裁判員の従事は全日数有給付与</li></ul>
健康・心理的 幸せへの支援	<ul><li>Twitter</li><li>大和ハウス工業</li></ul>	<ul><li>・ 社員負担無料で1日3食の食事、鍼治療サービスが取得可能</li><li>・ 親孝行支援制度として、介護が必要な社員に対して、親元への帰省のための旅費を1.5~5.5万円/回×年4回を上限に支給</li></ul>
メッセージ性の ある福利厚生	<ul><li>Apple</li><li>PwC</li></ul>	<ul><li>・ 不妊治療費(1万5千USドル)や卵子凍結費用(2万USドル)支給</li><li>・ 社員の奨学金返済を年間1,200USドル援助</li></ul>

出典: Mercer, 2017, "Future of work" および公開情報を元にマーサーにて編集

13

## エンゲージメントレベルの 把 握 の ためには、様 々 な サーベイによるモニタリングが 有 効 ( 下 記 は 一 例 )

#### エンゲージメントサーベイ

## 頻度

• 年次(年2回~2年に一度程度が一般的)

#### 質問数

50~100問程度(20~40分程度で回答)

#### 特徴

• 心理的充実度や主体的な貢献意欲について 包括的に問う内容

#### 代表的 項目例\*

- 私は、自分の会社全体としての目的・目標・戦略をよく理解できている
- 経営陣は、事業の方向性について健全な意思 決定をしている
- 自分の会社はよい職場だと他の人にも勧めたい
- 自分の会社で働くことに誇りをもっている
- 自分の仕事について、給与や福利厚生など 公正に報酬を得ていると思う

#### 留意点

- 1回の情報量が多く、回答負荷が高い
- 有意な結果の導出にはスキル・時間が必要

#### パルスサーベイ\*\*

- 日次/週次/月次(高頻度)
- 1~10問程度(2-3分で回答)
- 現在の心理状況や直属の上司、職場に対する 満足度など、時期や範囲を限定した内容
- 今日一日を振り返ってどんな気分ですか?
- 先週やり遂げた仕事を誇りに思いますか?
- 今週、上司はあなたをサポートしてくれましたか?
- あなたの上司は、あなたの話を聞いていますか?
- あなたの職場では、自社の掲げる行動指針 (バリュー)が体現されたと思いますか?
- 今の職場に満足していますか?
- 1回の情報量が少なく、回答負荷が低い
- 即時集計・閲覧を可能にする情報技術が必要

<sup>\*\*</sup>人の脈拍を打つように頻度高く社員の意識状態を測るサーベイという意味合いからパルスサーベイと呼ばれる

#### 組織開発/エンゲージメントに関して目指すべき方向性(案)

#### ① 多様な個を包摂し、組織の求心力となるミッション・ビジョン・バリュー(MVV)の構築と徹底

- キャリア採用・外国人など職場の人材多様化が進む中、暗黙的な価値観・行動規範の共有はもはで前提ではなく、MVVの明示・浸透は組織の求心力確保の上で極めて重要な経営課題
- 経営陣が率先して言行一致を行い、採用・評価基準等としてだけでなく、経営判断に活用するなど徹底して一貫した取組みを行うことが、MVVの浸透・定着のためには必要不可欠

#### ② 「個」のニーズを踏まえた、タイムリーかつ柔軟なエンゲージメント強化策の実行

- HRテクノロジーも活用し、多様な個人のエンゲージメントレベルをタイムリー・高頻度に把握した上で、個人毎の多様なニーズに応えていくエンゲージメント施策を打ち出していくことが必要
- 衛生要因として報酬や雇用の安定性確保は引き続き重要だが、人材確保や働き手の"働く喜び" を引き出すうえでは、「エンゲージメント」や「心理的安全性」の観点がますます重要に

#### ③ 「個」のコミットメント強化やイノベーションを促進するための、オープンな情報開示・権限委譲

- デジタル化・グローバル化が進み環境変化が激しくなる中、多くの産業において従来型のトップダウン、 年間/四半期型のフォーマルなPDCAサイクルだけでは競争に劣後するリスクが増加
- 積極的な経営情報・部門をまたいだ情報の開示・共有や権限委譲を通じて、組織内の連携やコミュニケーションを強化し、自律的・創発的イノベーションを加速していくことが、経営競争力に直結

#### 日本企業のチャレンジ(例示)

#### モノカルチャーの 成功体験棄却・ 多様性の受容

- 日本企業はクローズドコミュニティ内での暗黙知の共有・組織内連携を強みとしてきたが、経営環境の複雑化に伴い、多様な人材活用が重要に
- 出世競争の「チャンピオン」である経営陣が最も自社の流儀に染まっていること も多く、経営陣自身の成功体験の棄却、積極的な多様性の受容が必要

#### 多様な人材の 要所への登用

- 一般に日本企業は多様性への対処が不得意であることは良く知られており、 多様な背景をもつ優秀人材にとって、国内だけでなく世界中で「不人気」
- 多様な人材をひきつけ活用するには、「マイナスイメージ」を払しょくし、多様な 人材を一定ボリュームで組織の要所に配置し、変革を図ることが必要

#### バード面の施策 との連携

- エンゲージメント強化の鍵の一つである経営情報の開示・共有や権限委譲を行う上では、適切な組織設計・コンプライアンスリスク管理も同時に対応要
- ソフト面の施策に限らず、経営管理ルールなどハード面を含めて統合的に組織 開発・組織変革をリードできる人材の確保、育成は大きなチャレンジ

#### 「組織開発/エンゲージメント」検討にあたっての主要論点(例示)

#### 経営の視点

- ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)の構築と浸透に本気でコミットし、事業判断から採用・登用などあらゆる場面で徹底することができるか?
- モノカルチャー下での成功体験から脱却し、多様な社員が生き生きと活躍できる 組織を作っていくことができるか?

#### 人事の視点

- 組織内の多様性強化・組織活性化、人的投資を通じた業績向上の実現のために、人事部門自体が率先して何を行うべきか?
- エンゲージメントを強化しつつ組織内へのMVV浸透を図るために、従業員の心理的安全性の確保を含め、どのような手段を講じることができるか?

#### 個人の視点

- 受け身の姿勢ではなく、いかに主体的に自社のミッション・ビジョン・バリューの実現 に関与し、日ごろの業務や社内コミュニケーションの中で意識していくか?
- キャリアのオーナーシップが徐々に個人に移る中、いかに自律的に自らにフィットした組織を見つけ出し、選択していくか?

#### 政府の視点

企業の組織開発・エンゲージメント強化を通じた経営競争力強化、企業価値 向上を促すために、どのようにインフラ・仕組みの整備を行っていくことができるか?

# MAKE TOMORROW, TODAY

#### © 2019 マーサー ジャパン株式会社

本文書には、マーサージャパン株式会社("マーサー社")に帰属する機密情報が含まれており、その利用は貴社に限定されるものである。本文書に対する意見等は、如何なる場合においてもマーサー社の事前の書面による同意なしに、全てあるいは部分的に

修正または第三者に対して売買、提供されることは許可されるものではない。

本文書に含まれる情報は直接に、あるいは他の情報源から取得したものである。マーサー社ではこの情報は信頼のおけるものであると理解しているが、情報の正確性については保証するものではない。また、本文書並びに関連書類における誤り、遺漏、不正確性及び、この結果生じる損害に対してマーサー社は責務を負わないものとする。

## 本日ご議論いただきたい主な論点(案)

- ○先行的な企業では、働き手の社員満足度の把握にとどまらず、「個」の 把握、組織の課題分析、エンゲージメントの計測などを実施。
- ○多様な人材が、定着・活躍する競争力のある組織であるために、
  - ①エンゲージメント向上に向けて、イノベーション創出や業績との関係性等を含め、経営層の理解を得て、経営トップのコミットメントを引き出すことが重要だが、そのための課題は何か。
  - ②日本企業のエンゲージメントは他国と比較して低い、との民間調査 結果も存在。エンゲージメントの向上に向けて、日本企業が共通して 抱えている構造的課題は何か。
  - ③エンゲージメントの向上を目指す上で、企業や社会全体で不足するリ ソース(資金、技術、人材育成、学びの場等)は何か。