

# エンゲージメントを高める組織開発

## ～NLP(Neuro Linguistic Programming)を用いた組織活性化～

### はじめに

2023年3月期以降、上場企業などが女性管理職比率や男性育児休業取得率等のKPIを有価証券報告書「従業員の状況」に記載する、人的資本情報開示の義務化が始まった。一方で、情報を開示するだけでは、「優秀な人財が会社を辞めてしまう」「社内のコミュニケーションがうまくいかない」といった組織活性化の課題は残り続ける。そこで本稿では、従業員が能力を発揮しエンゲージメントを高める仕組みづくりである「組織開発」について考察する。

### 1 人手不足と組織の多様化

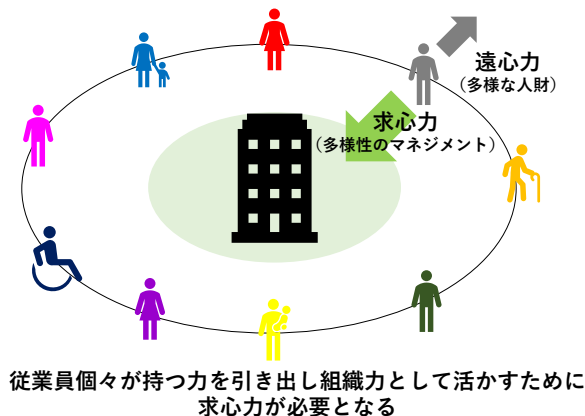
➤人手不足から人財と働き方の両面から多様性が進む組織においては、多様性のマネジメントとして、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組むことが必要となる。その具体的な取組みとして組織開発が重要である。

#### (1) 組織の多様性における課題

2023年2月28日に厚生労働省が発表した人口動態統計の速報値によると、年間出生は1899年の統計開始以降初めて80万人を割り、人手不足がさらに加速することが確実となった。今後あらゆる組織において人財確保の競争が繰り広げられると想定される。その結果、外国人活用、雇用形態などの働き方、スキルや経験、様々な価値観や志向など多様な個性をもつメンバーと共に働く機会の増加は避けられないものとなる。組織の多様性は、うまく機能すればチームの成果や創造性に良い結果をもたらす一方で、コミュニケーションに起因した軋轢や衝突、遠慮が重なれば離職者増加や生産性低下等の悪影響を及ぼすことにもなりかねない。

多様化した組織では、外に向かおうとする力が強いほど活力があるといわれる。つまり、従業員個々が持つ力を加速する組織の「遠心力」とも捉えることができる。一方で、外ばかりに力が向くと、内部のつながりが弱くなるために、組織の多様化は、これまで以上にマネジメントを難しくする。多様な従業員個々が持つ力を引き出し組織力として活かすためには、内に向かう力、すなわち組織の「求心力」を生み出すために多様性のマネジメントが必要になる（図表1）。

図表1 組織の遠心力と求心力

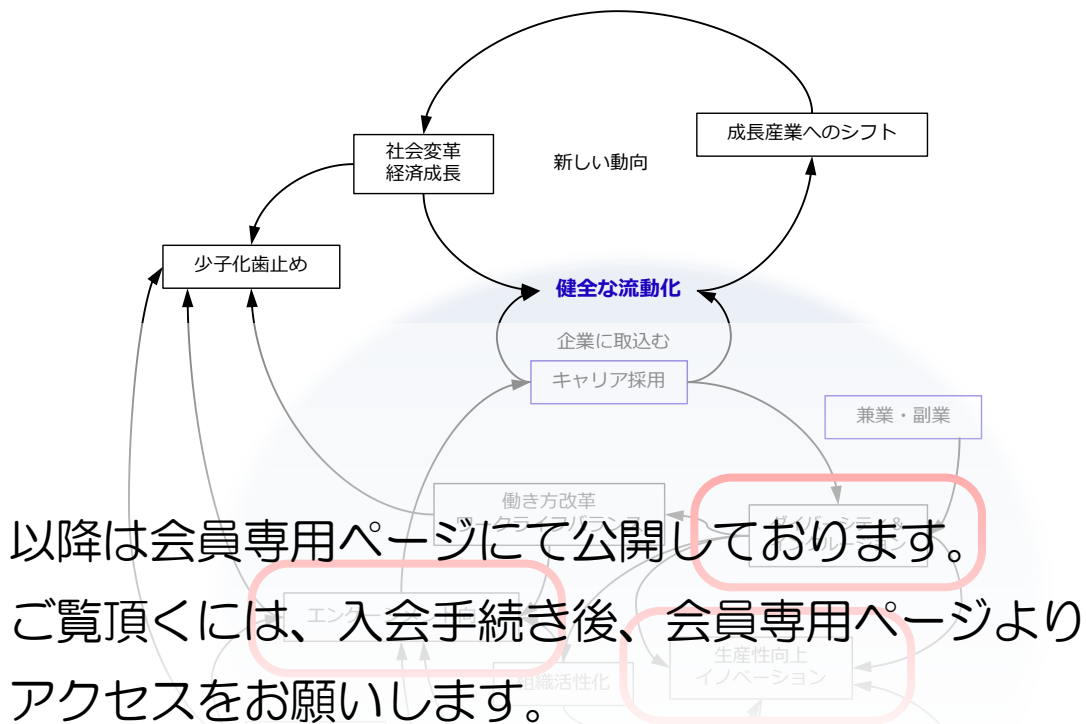


資料：当研究所作成

## (2) 多様性のマネジメント

多様性のマネジメントとしては、当研究所地方経済情報5月号 (No.134) 「多様性を活かした組織変革」と題して、「組織が多様性に取り組み、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) によりイノベーションとエンゲージメント向上を図り、魅力的な企業風土を創り出す取り組みがますます重要になる」と述べている。同レポートで作成した組織の持続的好循環ループ図をさらに細かく作成する (図表2) と、「エンゲージメント向上」「生産性向上/イノベーション」「多様性/D&I」に矢印が多く集まっていることがわかる。これは変化点・レバレッジポイントを示しており、「小さな力」で大きな成果を生み出せるポイントを意味している。同レポートではインクルージョンの具体的な取り組みとして、「従業員に対して、多様性に対する意識を高め相互理解を深めるダイバーシティートレーニングや、すべての従業員が同じように扱われることを保証し、安心して全員が活躍できる環境を整備するインクルージョンの実践が大切だ」と述べている。本レポートでは、この取り組みをさらに深く掘り下げ、「組織開発」の考え方として整理していく。

図表2 ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) を起点とした組織の持続的好循環 (ループ図)



[ご入会はこちらから](#)

(入力は数分で終わります)

[会員の方ははこちらから](#)