

# エンゲージメントを高める組織開発Ⅱ

## ～事例から学ぶ組織開発の取組み～

### はじめに

2023年、上場企業などを対象とした人的資本情報開示の義務化が始まり、同6月号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」について考察した。本稿では、組織課題に関して、県内企業アンケートやヒアリング、当研究所の支援事例等から、改善するためのヒントについて考察する。

なお、組織の「深いつながりをもった関係性」「約束」「契約」などの意味を持つエンゲージメント（以下、ENG）という用語を用いるが、本稿ではENGを「従業員が組織のビジョンや目標に共感し、積極的に仕事に取り組む熱意や状態」と定義する。

### 1 組織開発におけるマネージャーの役割

- 組織の課題解決のためには、経営層と従業員の間位置するマネージャーの役割の重要性が高まっている。
- 組織の問題の見える化と対話による従業員のセンスメイキング「腹落ち」が重要。

#### (1) マネージャーの重要性

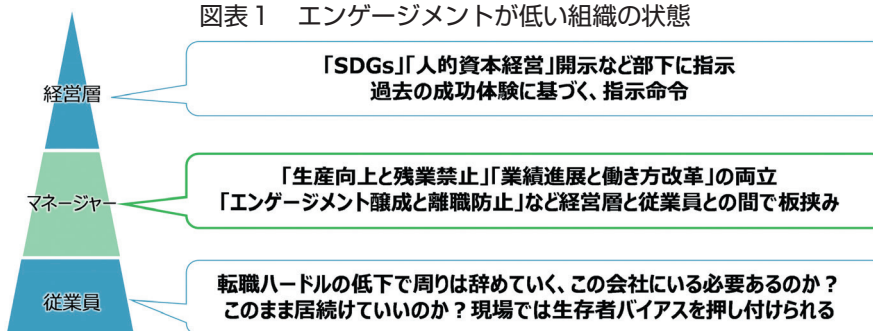
エンゲージメントが低い組織の従業員は、仕事に対してのやりがいを見出せず、無気力状態のまま仕事をするにより、組織パフォーマンスを低下させている。また、最近は転職のハードルが低下し、簡単に離職するケースが多くなった。

一方で、経営者においては、物価高騰、人手不足、DX対応など将来予測が困難なVUCA時代と呼ばれるほど外部環境は複雑化しており、そのような状況下で経営方針を定め、現場に浸透させる必要がある。「SDGs・ESG」「人的資本経営・働き方改革」など様々なコンセプトが世の中にあふれており、組織への導入と定着にはエネルギーと時間を要する。最悪の場合、「SDGsウォッシュ」などと言われるように対外的なアピールが中心となり、魂が入らず形だけの導入になってしまう恐れがある。その結果、コンセプトは組織に定着せず、従業員はやらされ感と組織への不信感を抱きかねない。

マネージャー\*という立場においては、経営層の思いと従業員の狭間で板挟みになりやすく、組織運営上の悩みが尽きない。また、自分自身の過去の経験や先例を重視しすぎてしまうと「自分はこうやってきたから、あなたもそうしなさい」といった「生存者バイアス」が組織内にはびこり、組織変革の阻害要因になりかねない。マネージャーは経営方針を現場に浸透させ、組織の変革と成長を担い、部下のモチベーション（以下、MOTIV）を向上させて現場を活性化させるという重要な役割を担う（図表1）。

※マネージャー：中間管理職のこと

図表1 エンゲージメントが低い組織の状態



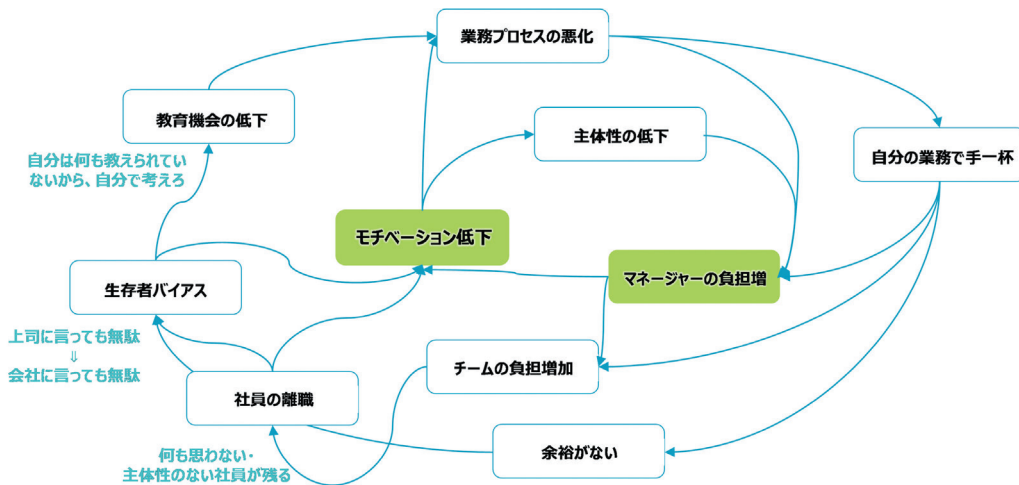
資料：当研究所作成

## (2) ループ図による分析

現場においては、対話（ダイアログ）が減少すると、従業員のやらされ感が増加し主体性が低下、「上司に言っても伝わらないから無駄」が「会社に言っても無駄」に変換される。またマネージャーの負担が増加し、自らの業務が手一杯で、周囲への無関心から、対話が減り、従業員は周りも辞めたので、自分も転職しよう、などのMOTIV低下のループに陥ることがある（図表2）。

ループ図による分析は、システム思考（あるシステムの主要な要素及び影響を与える要素を列挙し、要素間の因果関係を矢印で結びながら、相互作用の構造を図式化するためのツール）において矢印の出入りが多い項目が、小さな力で大きな影響を生み出すレバレッジポイントと呼ばれる。本ループ図では、「モチベーション低下」と「マネージャーの負担」項目から矢印が多く出入りしていることから、望ましい方向へ好転する「レバレッジポイント」と考えることができる。

図表2 ループ図による分析



資料：当研究所作成

## (3) 一人ひとりの「腹落ち」が重要

マネージャーのリーダーシップにおいて重要なポイントは、まず組織の「問題の見える化」と「対話」を根気よく行うこと。そして、対話のなかで従業員が経営理念・パーパス・ビジョン等をセンスメイキング、いわゆる「腹落ち」することである。「腹落ち」の状態とは、会社の存在意義や顧客との関係性における「会社のあるべき姿」に対して、従業員が共感して日々の仕事を自分事化し、主体的に捉えることができるようになることであり、例えば仕事の大変さや喜びを仲間と共有し、会社の存在意義や顧客との関係性について「腹落ち」している状態を指す。

以降は会員専用ページにて公開しております。

ご覧頂くには、入会手続き後、会員専用ページよりアクセスをお願いします。

[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](#)