

## 経営者にとって社員の貢献意欲向上が大きな関心

今年、Fortune500 に名を連ねる世界的に著名な企業のリーダー70名が参加した会議(Globoforce 社が主催)で実施された調査によると、「経営者たちの議論の中で、社員の貢献意欲(エンゲージメント)をいかに高めるかがますますホットな話題になってきていること、そして各々の会社で社員の貢献意欲が重要だとする考え方が経営者たちの共通の認識になってきたこと」が、参加者の59パーセントによって確認された。そして特にリコグニション・プログラムが社員の貢献意欲を高める上で、そして採用、社員の引き留めにおいて重要な役割を果たすことが議論されている。一方で、ある米国の雑誌の記事は「人事部門が貢献意欲向上のために適切なる施策をとっていない」と経営者がやや不満を感じているとも報じている。

しかし社員の貢献意欲向上は特效薬のような施策があって、それを実施すれば効果が直ちに出るといったものではない。経営陣からの要請があったとしても、これは一ター朝にやり遂げられる性格のものではないことを人事担当者は心すべきである。

## 10%-80%-10%の社員満足度の分布は変わりつつある?

社員コミュニケーションに関する米国の週刊紙(Ragan Report Oct. 1)に興味ある記事があった。「どのような組織においても、10%の社員は不幸だと感じている。そのような社員に対しては手の施しようが無い。別の10%の社員は会社を愛しており、献身的に貢献したいと思う。残り80%の社員はこの両者の中間に位置している。そこで質問だが、これらの分布は最近変わりつつあるのではないか? 私達の勘では、変わりつつあり、不満をもつ社員の数が増加したと思う。社員コミュニケーションを担当する読者諸氏の意見を聞かせて欲しい。」と編集者が問いかけた。

ある読者は「社員はあれこれと、かなり自己主張が強い。私は社員意識調査、その後のグループ面接、内勤者グループとの会話、ニューズレター上の読者の対話、顧客満足度などを通じて、約45-45-5の分布じゃないかと感じている。」と早速に回答。

カナダ大企業のコミュニケーション担当マネジャーの意見も類似している。「私はずっと社員満足度を観察しているが、大規模な人員削減、アウトソーシング、福利厚生制度の縮小、継続的かつ厳しい予算カット、上級経営者たちが稼ぐ数億ドルにも上る高い年俸などを目の当たりにして、社員たちは、過去3年間、会社への満足度を確実に低下させている。多くの組織において50-40-10の分布(特に労働組合のある場合)になっていると感じている。かつて会社のために猛烈に働いていた社員も、周囲に多くの醒めた同僚がいることから昔のような行動はとっていない。最

も忠誠心の高い社員さえ、『経営者はもはや社員を、株主ほど大切だと考えなくなった』という見方を否定しない。また、会社は社員にとって不利な決定を数多くした後でも、その内容を社員に対して適切に説明するのを怠ってきた。10年以上勤続の正社員に対しても敬意を全く示さなかった。中間にいる80%の社員より、むしろ不満を持つ底辺層に常に焦点をあて、少しでも中間層に戻す努力をしている。しかしこれは容易に修復できる性質のものではない。」と厳しい指摘をしている。

## 貢献意欲を高めるには企業の長年にわたる誠実な姿勢、努力が必要

ブランド戦略のなかで「顧客の信頼を得るには長年にわたる努力がいるが、その信頼は一夜にして崩壊することがある」と説かれる。その理屈を適用すれば、レイオフ、福利厚生プログラムの縮小などの施策を企業が継続して実施してきたことを振り返ると、社員が会社への信頼を低下させるのは、ある意味当然と言えるだろう。さらには次の世代の若い社員たちが親の受けた処遇をみて、企業一般への不信感を増大させていることは大いにありうる。一度低下した社員の信頼を再び得るには企業はこれから誠実な姿勢を打ち出し、長期的な努力をすることが必要となる。

アメリカ企業の人事部門に対しては社内には昔から、「目新しいものを次々提案するが、ひとつのことを確実に実現させようとする粘り強い努力が不足している。」という批判がある。人事部門が経営陣の思いつきの発言にチャレンジバックする強さを持たないということだろうか? 他山の石としたい。

## 編集後記

私と同じ米国のコミュニケーション・コミュニティに属し、活躍しているノヴァさんが8月25・26日に我が家に滞在した。アディダスの社員コミュニケーション・マネジャーとして、社員の声をマネジメントに吸い上げる仕組みをイントラネット上で構築。そのノウハウを生かして今春に、30歳代で起業した若き経営者だ。米国で社員の会社に対するトラストが昔に比べ、低下している状況を彼女も語ってくれた。

野尻賢司

