

組織のエンゲージメント向上を妨げる 要因を突き止める

～ 職場での「ぶら下がり社員」への対処法 ～

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

目次

はじめに	…p.2
誰が、職場の「ぶら下がり社員」なのか？	…p.3
「ぶら下がり社員」は組織に定着しやすい	…p.4
「ぶら下がり社員」と業績管理	…p.5
居座る原因は、賃金かもしれない	…p.6
マネージメント層ができること	…p.7
CHROができること	…p.8
CEOができること	…p.9
「ぶら下がり社員」自身ができること	…p.10
次のステップは？	…p.11

はじめに

残念ながら、すべての従業員が、あなたの会社に満足し、エンゲージしているわけではありません。会社について肯定的なことを語らず、今以上に組織のために努力をしようとする意欲もなく、会社に留まるつもりもない特定のグループは、確かに存在します。それでも、このような事象がエンゲージメント文化の構築を妨げるべきではありません。

しかしながら、やる気を失った従業員がいるということよりも、実は更に憂慮すべきことがあります。従業員が、会社について肯定的なことを何も語らず、努力する気もないにも関わらず、それでも会社に残る意志を持っているとしたら…いかがでしょうか？その人たちは、今までにあなたの会社を辞めていった人たちとは違います。会社を辞めて他の仕事を探すわけでもない、向上心のない従業員なのです。今までに離職した従業員は、自らの意思で組織から離れた可能性が高いですが、彼らはそうではありません。このように、組織に対してエンゲージしていなくても、それでも組織に残りたいと考えている従業員を、「ぶら下がり社員」と、ここでは呼ぶこととします。彼らはやる気がなく、それでいて辞める気もありません。そして、彼らこそが、本稿のメインテーマです。

もしあなたの会社に、やる気がなく、会社について肯定的なことを語らない従業員がたくさんいるとしたらいかがでしょうか？この問題は、新しく入社する従業員にとっての企業の魅力を損ね、他の従業員の職務に悪影響を与えるだけでなく、間違いなく収益にも悪い影響を与えるとされています。私たちは誰もが、業務経験上のどこかの時点で「ぶら下がり社員」の一人と交流しており、彼らが我々のやる気をどれほどまでに下げるかということもよく知っているはずです。

そして、私たちの多くは、組織内の「ぶら下がり社員（=不満はあるもののどこにも行く気のない従業員）」を扱うことが、いかに難しいかということもよく知っています。

こうした従業員は、世界の労働力の約8%を占めていると言われていています。意外と少ないと思うかもしれませんが、次のように考えてみてください。5万人の組織であれば、平均4,000人の「ぶら下がり社員」がいるわけです。4,000人の従業員が、目標の達成を妨げているのです。弊社Kincentricが追求している目標は、『組織の人々を奮い立たせ、成長を促進する』ことですが、「ぶら下がり社員」は、この目標とはまったく逆の言動をします。これは、錨を下ろしたままボートを動かそうとするようなものです。だからこそ、エンゲージメント文化を構築する際は、「ぶら下がり社員」を考慮に入れて対応することが重要になるのです。

「**ぶら下がり社員**」とは、最善を尽くす意欲がなく、自分の組織について肯定的なことを語ることができないにもかかわらず、自分の組織に留まりたいと願う人を指します。

本稿では、実際の顧客事例を用いて、「ぶら下がり社員」とは一体どんな存在なのか、彼らについて調査したことをレポートします。また、「ぶら下がり社員」への対処の中で、鍵となる方策についてもお伝えします。

誰が職場の「ぶら下がり社員」なのか？

「ぶら下がり社員」をプロファイリングしてみると、時間給労働者(例:労働組合員)に、多く存在することがわかります。これは、労働組合員のエンゲージメントサーベイ結果において、「Stay (留まる：この会社にとどまりたいという気持ちの強さ)」という要素だけが非常に高いスコアが見られるため、理にかなっているといえるでしょう。

それよりも着目すべきは、「ぶら下がり社員」と最も明確に相関関係が見られる属性が、在職期間にあるということです。在職期間が長い従業員の層には、短い層よりもはるかに多くの「ぶら下がり社員」が存在します。これは、性別、人種、年齢にかかわらず、さまざまな属性情報の統計的な切り口において一定です。組織での勤務が1年未満の従業員は、「ぶら下がり社員」となる確率が約6%にとどまります。1~2年の在職期間では、発生率は6.3%に増加し、時間が経過するごとに上昇を続け、26年以上の層では、なんと17.1%という驚くべき高い値を記録します。

これらの従業員は、十分に長い期間を仕事に費やしてきたと感じており、給与額に値する価値を出していると考えていることもあります。また、現在のポジションに配置される資格があるとも考えていますが、一方で、革新的なアイデアを提供したり、改善の必要性を感じたりすることはありません。

これは何を意味するのでしょうか？明らかに、在籍期間が長い社員が存在すれば、「ぶら下がり社員」の割合が高くなる傾向が見られるのです。また、「ぶら下がり社員」に問題があったとしても、その人たちは自分自身ではその問題を解決できないことを示唆している点も重要です。いずれにせよ、従業員の勤続年数が増えるにつれて、発生率は上昇する一方であると、データは告げています。

勤続年数別 ぶら下がり社員の推移

■ 「ぶら下がり社員」率



「ぶら下がり社員」は組織に定着しやすい

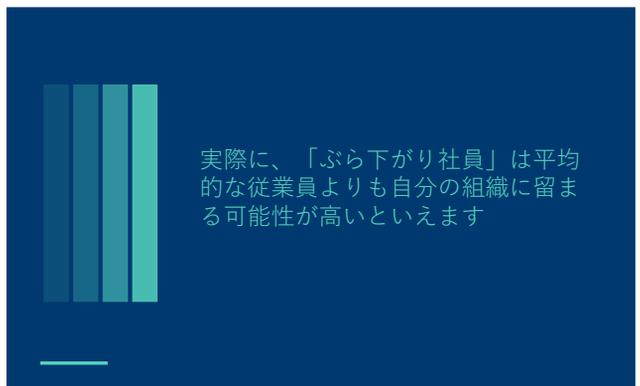
「ぶら下がり社員」の定義は、現在の組織に「留まる意志」が高いことを前提としています。

ただし、これは、従業員が自分の組織に留まるつもりであることを自己申告しているかどうかで測定されているということが、一つのポイントです。もちろん、従業員が自分が実は組織に留まるつもりであっても、「辞めるつもりだ」と言うことができるのはご承知の通りです。両者の間に完全な相関関係はありません。ここで湧いてくる疑問は、「ほんとうに、ぶら下がり社員は、そうでない従業員よりも自分の組織にとどまる可能性が高いのだろうか。」ということです。

答えは、イエスです。複数の事例から、組織に留まる意思を示している「ぶらさがり社員」が自発的に組織を離れる割合は、同じく組織に留まる意思を示している通常の従業員よりも低いことがわかっています。

このことは、「ぶら下がり社員」が、平均的な従業員よりも組織に留まる可能性が高いことを示唆しています。この人たちが直接チームのエンゲージメントを低下させるだけでなく、ビジネス全体のパフォーマンスを低下させていると考えると、企業にとって憂慮すべきことといえるでしょう。

組織に留まりたいと思う傾向



「ぶら下がり社員」と業績管理

ここまで、「ぶら下がり社員」が実際に通常の従業員よりも高い割合で組織に居続けることがわかってきました。次に特定するのは、この人たちはどのような害を及ぼすのか、についてです。一般的に組織へのエンゲージメントが低い社員は、他の人たちに比べて、パフォーマンスが標準を下回る傾向があります。我々の調査からも「ぶら下がり社員」がハイパーフォーマーであると認識されることは少ないことがわかっています。けれども驚くべきことに、「ぶら下がり社員」は、自身がハイパーフォーマーでない可能性が高いにも関わらず、同僚に比べて「組織が優秀な人材を確保できている」と感じている割合が低いのです。やる気のない従業員で構成されるこのグループは、平均以下の業績であるため、組織の人材リテンション戦略にとって特に重要なファクターとなります。

さらに、「業績管理の取り組みが、目標達成への意欲を左右する」と考える「ぶら下がり社員」は、4分の1を下回りますが、通常の従業員では、ほぼ2倍の割合が、肯定的な回答結果を示しています。これは「ぶら下がり社員」とそのほかの従業員の間で最も大きな認識の差が出た設問です。

もし組織が、より良い方法で業績管理を実施したならば、もう少しうまく業績の悪い「ぶら下がり社員」を特定したり、業績改善プログラムへの参加を義務付けたり、組織から追い出したりすることもできたでしょう。これは「ぶら下がり社員」を調査する際によく見られる皮肉の一つです。

業績管理によって、

「業績目標の達成に集中し、努力する」

と回答した「ぶら下がり社員」は

その **25%** に満たない。

「業績目標の達成に集中し、努力する」

と回答した通常の従業員は、

「ぶら下がり社員」の

約 **2倍** を示す。

居座る原因は、賃金かもしれない

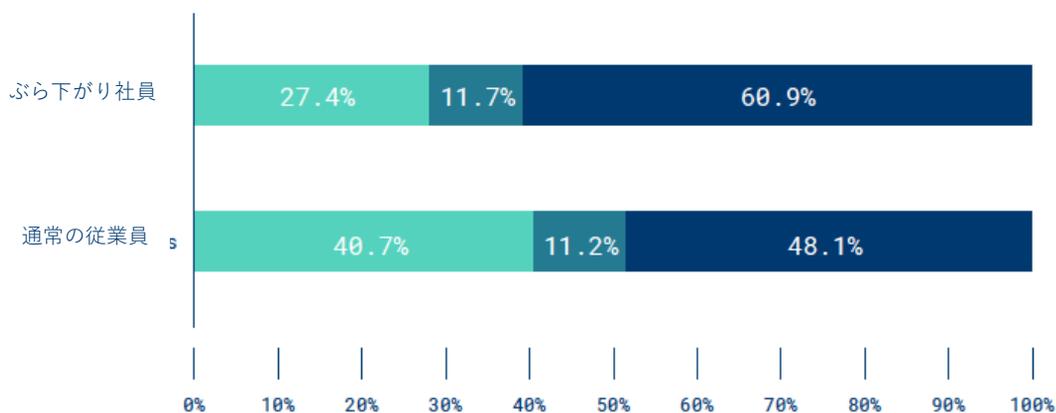
我々は、より勤続年数の長い従業員が「ぶら下がり社員」になる可能性が高いことを示しました。しかし、そのようなネガティブな経歴を持つ人が、どんな理由があれば組織に留まることを望むでしょうか？1つ思いつきます。そう、十分な賃金が支払われていれば、従業員は多少の不満があっても留まる可能性が高いのではないのでしょうか。リサーチ結果がそれを裏付けているかどうか、見ていきましょう。

まず、「ぶら下がり社員」の、賃金に対する感じ方は、非常に低い値を示しました。実際、「組織への貢献に対して公平に賃金が支払われている」という項目に好意的な反応を示したのはわずか24%でした。これに対して、通常の従業員は、46%が同じ設問に好意的に反応しています。

次に、客観的な賃金という観点で見ると、市場平均賃金よりも高い賃金を受け取っているのは、「ぶら下がり社員」である可能性が高いということがわかりました。市場平均賃金よりも2%以上高い給与を受けている「ぶら下がり社員」が60%強であるのに対し、それ以外の従業員では、わずか48%であることがわかります。これらの結果は、平均を超えて賃金が支払われることが、「ぶら下がり社員」を生み出す一因となっていることを示唆しています。彼らは退職に興味があったとしても、実は彼ら自身の市場価値以上の賃金をもらっていることを知り、他を探す気がなくなったと考えられます。その結果、彼らはただじっと、座っていることを選ぶのです。

ぶら下がり社員の賃金水準

- 平均以下
- 平均程度(+/-2%以内)
- 平均以上



マネージメント層ができること

あなたが、誰か一人でも「ぶら下がり社員」を部下に持ったことがあるなら、それがどれほど疲れることかが理解できるでしょう。しかし、あなた自身のため、ただぶら下がっている彼ら自身のため、そして組織のために、真正面から取り組んでください。

「ぶら下がり社員」に、大きな可能性があるのにそれを活用出来ていないことをきっちりと知らせてください。通常、「ぶら下がり社員」は、自分の努力が標準以下であることに気付いていないので部下との会話は驚きの連続かもしれません。ただ、あなたが予想もしない方法で部下が目覚めたとしてもショックを受けないでください。実は、この話し合いはとても重要なことなのです。「ぶら下がり社員」のうち、「上司から最善を尽くすよう励ましを受けている」と回答した社員はたった40%に過ぎないのです。

少し踏み込んで、彼らの好む仕事のやり方について尋ねてみる必要があります。エンゲージメントに関する、いくつかの主な要因についても聞いてみましょう。自分が十分に仕事で認められていると思うかどうか、仕事で個人的に達成感を得られるものは何なのかを確認し、今後のキャリアをどのように発展させたいかを話し合います。

「ぶら下がり社員」がもし、これらのトピックにまるで興味がなさそうな場合は、残念ですがより難しい会話に発展させる必要があります。前述のように、組織に滞在する期間が長くなるほど、組織にぶら下がるようになる可能性が高まります。

その場合は、今の役割が自分に合っているかどうか、または別の仕事の方が良いかどうかについて、彼らと話し合うことも検討してください。このような話は非常に難しいものですが、長期的にはあなたにも、ぶら下がり社員本人にとっても重要なものとなるでしょう。

「ぶら下がり社員」の意識改革

上司から、

最善を尽くすよう励ましを受けている、

と回答した「ぶら下がり社員」は

たったの **40%** に過ぎない。

CHROができること

もしもあなたが、CHROや人事部長などの役職についているのであれば、「ぶら下がり社員」を組織から排除する際のあなたの役割はとても重要なものとなります。

あなたは、次のようにリーダー達を指導しなければならない立場にあります。あらゆるタイプのエンゲージしていない従業員を見定める方法を伝え、従業員が職場でどのように振舞うことを期待されているかについて対話をする方法を教えて、彼らが前に進めるように手を貸してください。

新しくマネージャー職に就いた方に対しては、もう少し、背景について詳しく話をする必要があります。エンゲージメントとは何か、なぜエンゲージメントが組織の成功にとって重要なかを、まずはマネージャーが理解できるようにしてあげることからはじめましょう。



CHRO チェックリスト

- エンゲージしていない従業員を見極める方法をリーダーたちに伝えましたか？
- 業務上の期待について、従業員たちと対話をする方法を彼らに説明しましたか？
- エンゲージメントがいかに組織にとって重要かを説明しましたか？

CEOができること

あなたが、CEOや事業ユニットのビジネスリーダーであれば、期待値の設定や組織風土の変革を行うことが、あなたの果たすべき役割となります。

エンゲージメント文化においては、経営トップが、エンゲージメントこそが重要であると考えてることが重要なのです。

エンゲージメントは交渉の余地のあるものではなく、エンゲージメントがあなたや他のリーダーが下す意思決定の根拠となることをすべての人たちにわかるように、自身もそのように振る舞ってください。

ほとんどの組織とシニアエグゼクティブは、「信じる」という観点では素晴らしい仕事をしていますが、エンゲージメントに関する一貫した行動をとることや意思決定においては、失敗しています。

最も優れた業績をあげていると評される企業は、従業員の雇用、解雇、そして昇進の際に、必ずエンゲージメントを指標とします。CEOの立場から、あなたは見習うべき手本として、これをリードしなければなりません。



CEO チェックリスト

- 組織の期待値を設定し、組織風土の変革を行いましたか？
- エンゲージメントが重要であり、その信念と矛盾しないよう行動できていると思いますか？
- あなたと、組織の他のリーダーたちは、意思決定の際にエンゲージメントを考慮していますか？

「ぶら下がり社員」自身ができること

あなた自身が「ぶら下がり社員」であれば、できることがいくつかあります。まず、以下の重要な質問に、率直にお答えください。

- あなたは今の会社（雇用主）にエンゲージできますか？
- できるとしたら、そのためには何が必要ですか？
- そのためにあなた自身ができることは何ですか？
- 仕事に全力を注ぐために、現在の組織やリーダーシップに何が必要だと思えますか？

これらの質問に対する明確な回答が得られたら、上司と改善に向け率直な会話を始めましょう。もし、これらの質問を通して、自分の組織にエンゲージできないことが明らか場合は、もう一度、自分に対して別の質問をしてみてください。

- 組織に留まり、恥ずべき不幸な状況に身をおくことに、果たして価値があるのでしょうか？

答えはおそらく強い「いいえ」でしょう。次に進む計画を立てましょう。職場でエンゲージしていない立場を取り続けることは、自宅にいるとき、友人といるとき、そしてあなたのあらゆるコミュニティに対して、大きな悪影響を及ぼします。



ぶら下がり社員 チェックリスト

- 今の会社にエンゲージできますか？
- できるとしたら、そのためには何が必要ですか？
- そのためにあなた自身ができることは何ですか？
- 仕事に全力を注ぐために、現在の組織やリーダーシップに何が必要だと思えますか？

次のステップは？

組織の従業員エンゲージメントをまだ測定していないのであれば、今が着手のタイミングです。組織の健全性を理解することは、すべての組織が行うべきことです。実際、1,000人以上の従業員を抱える企業の約半数は、従業員エンゲージメントを毎年測定しており、最近では年に2回以上測定する企業も増えています。

もしあなたの組織が既にエンゲージメントを測定しているのであれば、次のステップに進み、「ぶら下がり社員」数の調査を行うと良いでしょう。この資料でご説明した内容を活用し、「ぶら下がり社員」の組織内での割合を減らしていきましょう。

そのうえで、従業員体験^{*1}を向上させ、従業員が毎日の業務に前向きになれるための最適な方法を見つけましょう。

*1：従業員として組織から得ることができる価値、また、その組織において体験することのできる価値観。Employee Experience (EX)。

Kincentric について

Kincentric（日本法人名：Kincentric Japan 合同会社）は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサーズ チュアート・グループの一員として、新たな一步を踏み出しました。スペンサーズチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど。こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示についてはpermissions@kincentric.comにお問合せください。