

グローバルトレンド

# 安定的に見えているが、 それは幻想 ～詳しくみてみよう

---

従業員エンゲージメントの世界動向2022 :  
リサーチハイライト

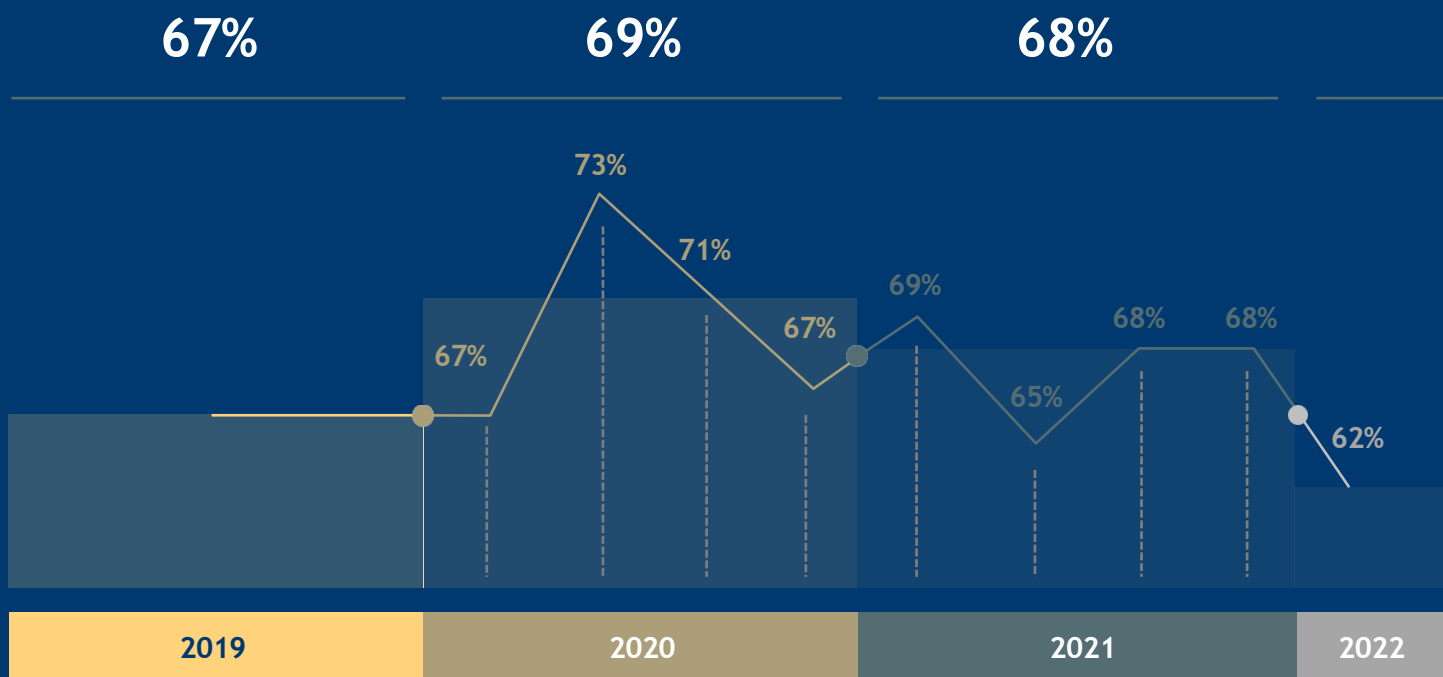
**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

過去3年間のグローバルの従業員エンゲージメントの水準はかなり安定しているように見えますが、四半期毎の結果を詳しく見ていくと、エンゲージメントの浮き沈みがよくわかります。

このことは、私たちがまだ不安定で不確実な環境の中で活動していることを表しており、この変動は、多くの組織が新しいことに挑戦していることを表しているとも言えます。

- 試み、学習し、改良する組織もあれば、物事が「正常」に戻ることを期待しながら手をこまねいている組織もあります。

### グローバル・エンプロイー・エンゲージメント 2019-2022 Q1



しかし、決して後戻りはできません。  
組織は、これまで変えられないと思われていたことを変える、  
またとない機会が訪れたのです。  
これは、歴史上類を見ない変曲点である「チャンス時代」  
です。

従業員の期待はかつてないほど高まっており、すべての従業員  
と組織が未来に目を向けています。

今こそ、積極的に見直すべき時です。長期的な成功のため  
に、積極的にビジネスを見直し、再編成し、活性化させる  
べき時なのです。



チャンスを

掴む

機会を

見極める

組織を

活性化する

## #1 従業員に必要なもの

エンゲージメントの“Stay”要素（従業員が組織に留まりたいと思う気持ち）は、減少の一途を辿っています。

このことは、従業員の離職率が依然として高いことを示しており、離職率を低下させるために企業は「評価とキャリア」と「仕事を成し遂げるために必要なサポート」に取り組むべきです。

従業員の間では、自分の努力が認められ、組織の将来に対する自分の位置付けをより良く理解したいというニーズが高まっています。

また、リソースやスタッフの不足が懸念される中、仕事を遂行するためのサポートが必要です。

組織はこの機会に、手遅れになる前に、人材を活性化させ、定着させるために必要な配慮、認識、サポートを提供しなければなりません。

わずか  
**50%**  
の従業員しか  
自組織の業務遂行  
に十分な人員レベル  
であると感じていない



## #2 インクルージョンの真実

ダイバーシティ&インクルージョンは、従業員が、会社の中での従業員体験を評価し、彼らのエンゲージメントとStay（従業員がこの組織に留まりたいと思う気持ち）に強い影響を与える重要なものになっています。

組織は、従業員の体験の違いによるばらつきに見える言動とその背後にある具体的な従業員の感情データを調査することで、職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの改善に向けた取り組みをより強化する必要があります。

そのために、対処すべきにニュアンスや相違点を特定するために、内面を調べるのが重要となります。

### #3 人事部には古い考えではなく、 大胆な発想が必要です

人事プロセスにおいて、人を中心に置いた重大な変更がなされることを示す必要になるでしょう。

以前はうまくいっていたことが、現在の環境では組織のニーズを満たせなくなる可能性があります。ハイブリッドワーク、人材確保や配置の課題、給与に対する期待の変化など、さまざまな環境要因が、組織の設計の仕方、人材獲得、報酬体系のみならず、パフォーマンスマネジメントのプロセスやキャリア開発プログラムに影響を及ぼしています。

タレントマネジメントに関して、大胆に“人”中心で、従業員体験に焦点を当てたものへと変えるべき時です。

### #4 闘争は本物 マネージャーの負担を 軽減する

昨年来の傾向として、中間管理職は、かつてないほどのプレッシャーと「圧迫感」を感じています。その結果、エンゲージメントのレベルが低下し、人材獲得や維持する力が衰え、十分な人員配置ができず、チェンジマネジメントに関する中間管理職の認識も悪化しています。中間管理職に求められる特別な努力を考えれば、過小評価や報酬の不足を感じていても不思議ではありません。リーダーは負担を軽減する必要があります ~管理職への期待が妥当なものに保たれていること、明確な優先順位が設定されていること、支援が提供されていること、役割と責任の変化に適応できるよう育成されていることを確認することが必要です。

-10pts

2019年以降  
中間管理職の  
ワークライフバランス  
に関するポイントは、  
減少している

### #5 曇りから晴れへ 視界を確保する

2020年には、企業がどのように戦略を実現するのかを明確に説明するシニアリーダーに対する認識が高まっていますが、現在では、そのような認識は薄れつつあります。今こそシニアリーダーは、ビジョンや戦略の方向性を伝える努力を倍増させるべき時です。このようなメッセージの発信から遠ざかると、従業員の心が離れてしまい、行動のズレや離職の原因となります。

従業員に明確な目的意識を持たせ、組織とともに歩むべき道を示すことは、この不安定な時代において、従業員が求めている指針に他なりません。

8x

シニアリーダーが  
人々に対して未来に  
ワクワク感を感じさせる  
ことができるとエンゲ  
ージメントは高まる

## #6 一貫性のある文化を創造する

組織文化は、すべての従業員にとってより一貫性のある経験を生み出す必要があります。

単に価値観を共有するだけでは不十分であり、その価値観が組織全体でどのように実践されているかを示す必要があります。

ワークエクスペリエンスに一貫性があれば、エンゲージメントとStay（従業員が組織に留まりたいと思う気持ち）レベル、組織に対する帰属意識、信頼感、尊重感、公正感がワークエクスペリエンスにムラがある時よりも著しく高くなることが分かっています。組織文化を積極的に促進することは、ビジネスの成功に必要な一貫性を築くことに繋がるのです。

## #7 魔法のような解決策は1つ也没有せん。

魅力的なワークエクスペリエンスを生み出すには、単に1つのことをうまくやるのではなく、いくつかのことを長期にわたって一貫してうまくやることの積み重ねが必要です。

エンゲージメントとリテンションの向上に直結する従業員体験の要素は一つとしてありません。それは、同時に存在する複数の要素の集大成なのです。ビジネスの成果に真のインパクトを与えるには、強いリーダーシップのもと、ビジョンと効果的なインフラがなければ、優れたキャリア開発だけでは実現しません。従業員の声を聞き、戦略的なeX（従業員体験）のデザインを行うことで、優先すべき領域を特定し、うまくいっている要素を持続させることができるようになるのです。

Up to **28** pts

従業員体験に関する要素が活発な時、エンゲージメントレベルは高まる

## #8 変化に惑わされずに鼓舞する

組織は、「学習性無力感」や防御的な姿勢を速やかに克服し、変化に対する積極性、回復力、適応性を高めていく必要があります。変化は、しばしば最大のチャンスとなることがあります。

「すべてが手に負えない」という状態から、「何がコントロールできるか」「何が組織に変化をもたらすか」焦点を移さねばならないのです。後は行動のみです！

## チャンスを掴む 今こそ組織に活力を！



私たちを取り巻く世界は常に変化しています。それは時に恐ろしいことであり、翻弄されてしまうことさえあります。

しかし、それは組織の足かせとなっているものを取り除く機会にもなり得ます。

よく観察することで、正しい行動を見つけることができます。

今こそ、これまで不可能だった方法で社員を強化し、育成し、刺激することによって、ビジネスを前進させる新しい方法を模索する時です。

今こそ、チャンスの時代です。そのチャンスを掴み取りましょう。

---

## Kincentricについて

スペンサー・スチュアート社の子会社である

Kincentricは、組織が人とチームの力を解き放ち、変化を起こしてより良い業績を達成できるよう支援します。

数十年にわたる経験と、企業文化、従業員エンゲージメント、リーダーシップの評価と開発、人事・人材アドバイザー、多様性、公平性、包括性などの分野における専門的な知識により、データに基づく洞察力を駆使して、付加価値を高め、俊敏性を向上させるソリューションを構築しています。

組織の有効性を高めるソリューションを構築します。

詳しくは[kincentric.com](https://kincentric.com)をご覧ください。

## ソーシャルメディア@Kincentric

あなたのビジネスやキャリアに関連するトレンドやトピックを常に把握することができます。



©2022 Kincentric, a Spencer Stuart Company.無断転載を禁じます。  
本作品のコピー、配布、表示に関するお問い合わせは、  
[permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com)。