



企業再編時に求められる エンゲージメントマネジメント

エンゲージメントのルールチェンジ

現在、世界は政治的および経済的に経験したことのないような変化に晒されている最中です。特に、米国、英国、およびヨーロッパに代表されるポピュリズムの動きが、雇用の安定や国境をまたがる人材獲得に対する不安感を生み出しています。さらに、急速な技術進歩、例えば、ロボティクス、ドローン、無人運転、人工知能、機械学習、IoTなどが、ブルーカラーとホワイトカラーを脅かし始めています。

急速に進化する環境において、企業の経営者には、戦略的変革、M&A、企業再編などの機会を利用して組織を環境適応させることが期待されますが、一方で、これらの戦略的なイベントにおいては、従業員にとっても多大な価値貢献が求められるだけでなく、大きな影響が及ぶこととなります。

そして、企業にはこのようなプレッシャーの中で従業員のエンゲージメントを高め、健全な組織文化を維持することが期待されています。また、それ故に、破壊的な変化の時代に、エンゲージメントのルールが変化していることを理解することはとても重要なことと言えるのです。そこで本レポートでは、企業にとっての大きな変化が起こる時期、つまり、企業再編時に従業員エンゲージメントに何が起こるのか、そして何ができるのかについて検証します。

従業員エンゲージメントを定義する

「所属組織に対する心理的投資」。これが、我々の考えるエンゲージメントの定義です。また、Say(語る:所属組織について肯定的なことを語る)、Stay(留まる:組織に留まろうとする)、Strive(努力する:組織を成功させるために最善の努力をする)の3つの観点を測定することで従業員エンゲージメントのレベルを明らかにします。

Kincentricのレポート「2019 Trends in Global Employee Engagement」によると、エンゲージメントは世界中で低下しており、3分の1以上の従業員が「エンゲージしていない」または「ややエンゲージしている」の下部カテゴリに分類されています。企業再編時においては、エンゲージメントの高い従業員はさらに強力な資産となりますが、一方でエンゲージメントの低い従業員は、企業にとって、より重荷となっていくます。そして、エンゲージメントが低い組織においては、業績目標を即座に達成することがより一層難しくなるだけでなく、内部と外部の破壊的な変化を生き抜く組織の経営自体が難しい時代となるでしょう。

企業再編時のエンゲージメント

多くの国で見られるポピュリズムの波、世界中の数百万人の雇用を脅かす破壊的なテクノロジー、また、私たちが10年ほど前に見たような深刻な不況などの中で、組織は変革を通して戦わなければなりません。外部からの破壊が発生すると、脆弱な組織や日和見的な組織には、最終的にM&Aという結末が訪れるでしょう。その結果、当然のことながら、従業員エンゲージメントはこれらの再編に伴う組織的な変化の影響を受けることとなります。

M&Aの直後、ほとんどの組織のエンゲージメントは急上昇しますが、その後、M&Aによる最も大きな影響を受ける従業員のエンゲージメントは急激に低下します。そして、M&Aに伴う各種の取り組みを終えた後、高いエンゲージメントを示す従業員の数は、ほぼ半減してしまうのです。対照的に、個々の仕事に影響を与えないようなM&Aを行う場合は、多くの従業員が高いエンゲージメントを示す傾向があります。おそらく、自身の活躍の場を拡大する機会と捉えることができる、または、脅威がない未来の可能性を感じるからでしょう。

M&Aに関連するエンゲージメントについては、M&Aという出来事がある期間全体において、従業員にどのように影響するのかを考慮することが必要です。例えば、組織的な変化に対する個々の反応は、買収プロセスのさまざまな段階で変動することがわかっており、M&Aの直後は新しい方向性への見通しから、従業員は高くエンゲージする傾向があります。ただし、統合とリストラに伴う変化が現実のものとなると、従業員のエンゲージメントは低下することとなるでしょう。



57%

経営者の57%が今後1年間でM&Aを実施する予定であると答えており、その割合は4年前よりも25ポイントも増加しました。

1 "M&A Outlook: Global Capital Confidence Barometer," 15th Edition. EY.com. Ernst & Young Economist Intelligence Unit, October 2016.

特に驚くことではありませんが、M&A直後に発生する仕事の増加や統制への取り組みの欠如によって、従業員のストレスと疲労は増大するでしょう。しかし、従業員が新しい仕事と統制スタイルに慣れることで、エンゲージメントレベルは時間とともに回復します。

右のグラフはチェンジマネジメントの専門家がよく引用する「チェンジカーブ」を示しています。これが意味するところは、M&Aの各種のトランザクションの後、元のレベルにエンゲージメントレベルが回復するには長い時間が必要である、ということです。

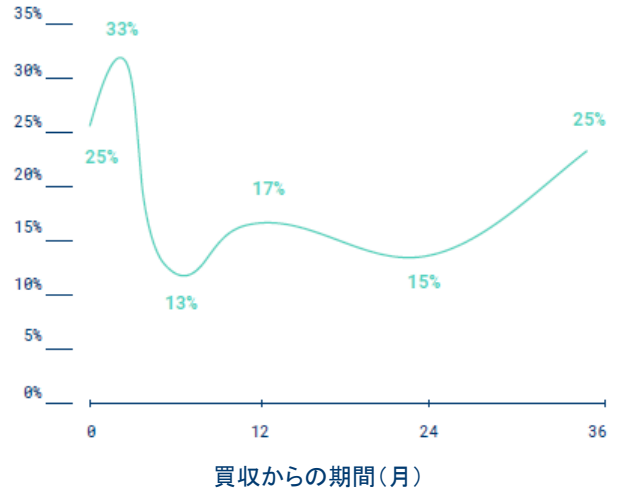
組織のリーダーは、エンゲージメントの谷の深さを浅くするために、そして、回復に向けて加速していくために、何ができるでしょうか？

我々は、仕事に影響を与えるあらゆる種類の企業再編に伴う変化（合併、買収、変革など）を経験した従業員の多様なデータを分析しました。その結果、従業員エンゲージメントのドライバーとなる要素や優先順位は、再編の種類によって異なることがわかりました。下表からは、ドライバーとなる要素は、組織において大きな変化があるかどうかによって異なるということがわかります。

トップ5 エンゲージメント・ドライバー
(企業再編期間 vs 安定期間)

順位	企業再編期間	安定期間
1	意思決定への関与	キャリアパスの理解
2	キャリアパスの理解	意思決定への関与
3	組織のために犠牲を払う同僚の存在	業務に必要なリソースの確保
4	会社からの能力開発支援	会社からの能力開発支援
5	会社(上司)との双方向対話	業務に適合したトレーニングの提供

高いエンゲージメントを示す従業員の割合
(M&A期間全体)



調査結果は、3つの論点を示しています。

- 1) 統制(意思決定への関与と権限移譲)
- 2) キャリア(パスの理解)
- 3) 能力(トレーニングと能力開発)

これらの3要素は、組織に起きる変化の度合いに関係なく重要と言えますが、企業再編時には、統制(意思決定への関与)の重要性がキャリアパスに取って代わり、トップとなります。

また、変化に晒されている従業員は、上記の3つの要素に加えて、4番目の要素となる、コネクション(つながり)を特に必要としているようです。

- [リーダーとのつながり] 従業員は組織リーダーとの双方向の対話を望んでいます。
- [同僚とのつながり] 従業員は、ストレスが高まる期間において、信頼できる支援を提供し、犠牲を払うためにも、互いに協力し合うことを必要としています。

企業再編など、組織の変化に直面したときの効果的なエンゲージメントマネジメント

我々がこれまでに進めたリサーチの結果、組織が戦略的な変革を推進する中で従業員のエンゲージメントを効果的に評価、理解、向上するためには、以下に示す5つの具体的なステップが重要であることがわかってきました。

Define(定義する)

組織が直面している企業再編の種類や従業員から求められていることを定義します。組織再編時には、従業員が止めるべき行動、始めるべき行動、そして、継続すべき行動を定義することは、とても重要になります。我々のレポート「Continuous Change Requires New Thinking」で示したように、「組織は変わらない、人々が行動するのだ」ということを認識することが重要です。

Measure(測定する)

従業員エンゲージメント、再編への準備度合い、および再編に伴い発生するその他の業務量を測定します。劇的な変化を経験する場合、従業員の再編への準備度合いを理解することは最も重要です。多くの組織において、理解度の測定や心理的状態、準備度合い、そして、再編時期全般におけるエンゲージメントレベルを測定することが遅れがちです。しかし本来は、再編開始時の基準値として取得すべき大切な指標群なのです。

Tailor(調整する)

再編時期において、従業員のエンゲージメントに必要な各種の梃子入れ策を調整します。我々の分析より、従業員にとって企業再編時に重要となる4つの重要なテーマを特定しました。

>つながり

リーダーや同僚との個人的なつながり

>統制

再編時に従業員が感じる統制の欠如

>キャリア

明確なキャリアパスの提示

>能力

再編時には特に重要なスキル構築と能力開発

Go!(推進する)

測定後の分析結果に基づいて、部門ごとの具体的なアクションプランを策定して、実行に移しましょう。取るべき行動、行動すべき人、監督者、行動のタイミング、必要なリソース、リスク、そして、どのようにその成果を測定するのか、などについて、より具体的な言葉で計画して実行することが必要です。

当初は小さな行動かもしれませんが、企業再編時においては、それらの行動が実行されていることを従業員に見てもらうことが非常に重要です。また、あなたにとってのチェンジエージェントが誰であるのかを知ることも重要です(参考文献:「Who Are Your Change Agents?」)。

Reinforce(強化する)

組織がアクションプランを実行したならば、その計画が勢いを失わないようにすることが重要です。理想的には、エンゲージメントと積極的な計画立案が、定期的な議論を通じて組織文化の一部になるようにすることが重要です。

結論

— 従業員エンゲージメントは機会とリスクを映す鏡 —

企業再編の種類に関わらず、従業員が組織に共感できる度合い、明確に将来を見ることができる度合い、そして、組織の目標に向かって努力できる度合いは、企業再編期間中に特に高いリスクに晒されると考えられます。

従業員が再編に伴う各種事象から悪影響を受けると、再び高くエンゲージするまでには、数か月から数年かかる場合があります。また、高いエンゲージメントを示す従業員の割合が企業の業績や価値創造との間に高い相関関係があることもわかっております。

これらの調査結果より、従業員エンゲージメントは、企業再編時に効果的にマネジメントされるべき機会とリスクを示すものであることがわかります。

Kincentric について

Kincentricは、Spencer Stuart companyグループの一員です。私たちは人材のモチベーションを見極め、ビジネスを加速させます。以前はエーオングループの一員で、これまでに、エンゲージメントや風土改革、リーダーシップアセスメントや研修、そして人材コンサルティングサービスなどにおいて何十年も経験を蓄積してきました。その経験を活かし、組織内部から変化を起こす組織変革のお手伝いを致します。そしてグローバルネットワークを通じた確かな知見とテクノロジーによって人材の力を最大限に引き出します(変革を起こし、成功を加速させる)。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。