



## 高いエンゲージメントを示す社員の特徴

- 採用を通して組織のエンゲージメントを高める -

# はじめに

突然ですが、ある2人の従業員のエピソードを思い浮かべてください。

## <サリーの場合>

サリーの勤務先であるA社は市場の変化により業績が大きく悪化しています。しかし、組織は現状や今後の方針について社員に十分に説明できていません。そのような環境下で多くの社員が不安を抱え、転職を検討しようとしています。サリーのマネージャーも例外ではなく、最近仕事に対して集中できず、表情も陰しく、サリーが話しかけても反応が良くありません。

このような状況でもサリーは仕事に対して高いエンゲージメントを保っています。サリーは仕事を上手くやり遂げるために力を入れており、組織の状況が落ち着いて改善するまで頑張ろうとしています。なぜ彼女はエンゲージした状態を保てるのでしょうか？

## <サミュエルの場合>

サミュエルはB社で働き始めて1年半になります。B社は業績が良く、サミュエルの給料は市場水準より高く、また彼の経験に合った仕事を任されています。彼のチームメンバーはやる気があり、リーダーは彼を心から気にかけてくれます。一般的に彼はエンゲージしやすい状況と言えるでしょう。しかし、彼はこの半年間エンゲージしていない状態です。実は前職でも同じような状態になっていました。どんな状況でも、彼は新しい仕事に対して最初の熱意を維持できませんでした。

従業員のエンゲージメントは、近年、経営層にとってますます重要な課題となっています。我々の調査では、従業員のエンゲージメントが5%上昇した企業の売上は翌年には3%増になることが判明しています。我々の「グローバル従業員エンゲージメント調査のトレンド(2019)」によると、グローバル全体でのエンゲージメントは2015年に65%を示しています。その後は比較的安定しており、2019年には4年前よりも1ポイント上昇して66%になりました。つまり、従業員はこれまで以上に組織や上司について周囲の人に肯定的に「語り」、進んで組織に「留まり」、仕事でベストを尽くすために「努力する」状態になっているのです。

### エンゲージメントを測る3つの観点





もし組織が適切な人を適切に評価し、採用するならば、その人たちのエンゲージメントは高まりやすくなるでしょう

エンゲージメントを測る「語る」「留まる」「努力する」という3つの観点を考慮すると、サリーは彼女の周りのカオスな状況に気づいていない、または認めないようにしているのではないかと考えられます。サリーのエンゲージメントの高さは、その状況に照らすと例外的と言えます。では、何故彼女のエンゲージメントは高いのでしょうか？実のところ、それは性格特性によるものなのです。

我々の調査では、従業員が置かれた状況に関わらず、生まれ持った性格特性がエンゲージメントの高さに影響を与えていることがわかっています。サリーのような人はどんな状況でもエンゲージしやすいのです。このように、世の中には組織の危機的な状況においても様々な環境でエンゲージすることができる人たちがいます。そして、組織が適切な人を適切に評価するならば、そのような人たちのエンゲージさせるのは容易と言えるでしょう。したがって、リーダーは採用における人材の評価と選抜をエンゲージメント改善の取り組みと連携させることで、組織全体のエンゲージメントを高め、維持することができるのです。

実際のところ、採用における人材評価をエンゲージメント改善の手段とすることで、大きな経済的効果をもたらすでしょう。例えば、採用における人材評価のコストは1候補者あたり数百円から数千円に過ぎません。一方で、全くエンゲージしていない人を変えるコストを考えてみてください。何に注力すべきか、答えは自明ではないでしょうか？

このレポートではエンゲージメントと性格特性の関係性やエンゲージメントを意識した採用の有用性を示していきます。また、優秀層のパフォーマンスを高めるというゴールに向けて、エンゲージメント改善と採用実務を紐づける方法についても紹介します。

# どのようにして性格特性はエンゲージメントに影響するのか？

重要なのは、一部の人はエンゲージしやすく、他方でどんな状況でもエンゲージしにくい人があるということを理解することです。先ほどのサリーの性格の特徴はどんな状況でも彼女はエンゲージしやすく、これは採用選考時の性格診断テストでも特徴として現れると考えられます。同じようにサミュエルがエンゲージしにくいことも特徴として現れるでしょう。

仕事や組織に関わらず、エンゲージしやすい3つの性格特性を紹介します。



## ポジティブシンキング

その人の思考の楽観性とポジティブさの間には関連性があります。非常にポジティブな人は理想的と言えない環境でも、組織に対して肯定的に語り、組織に留まる価値を見出し、自己のエネルギーを迷いなく仕事に注ぐために必要な楽観性を持っています。



## 協調性

人と一緒に仕事をしたいという意欲や人と一緒に仕事することに価値を見出すかどうかは人それぞれですが、協調性が高い人は、仕事を組織全体で取り組むものと考えて解決する方法を探します。逆に、個人で仕事をするを好む人は、自分の仕事にはエンゲージメントが高いかもしれませんが、チームや組織の目標に関心を持ったり、取り組んだりすることに苦勞するかもしれません。



## モチベーション

私たちは皆、仕事でベストを尽くすための内発的なモチベーションを持っていますが、そのレベルは人それぞれです。そしてモチベーションは、できる限りベストを尽くしたいという純粋な感情であり、個人のエンゲージメントの高さにも繋がります。しかし、モチベーションの低い人が怠け者だというわけではありません。その人は、自分のモチベーションをどこに向けるかについて方向性を見失っているだけかもしれません。

私たちは誰もがそれぞれの個性を持っています。人によって特性が現れやすい部分が違うだけなのです。

前のページで紹介した性格特性はその人のエンゲージメントの良い予測因子となります。しかし、エンゲージしやすい人を適切に評価するためには、特性の中で最も高いレベルに位置づけられる人を選抜するだけでは不十分です。そして、これらの特性の中で最も高いレベルを持つ人たちのチームに加えることが、エンゲージメント改善にアプローチする最善の方法だという訳でもないのです。それは何故でしょうか？



### 多様性

多様な個性を持つ人たちがチームに参加することがベストです。ポジティブではなく、協調性が平均的で、モチベーションが高い人は、ポジティブだが、協調性が低く、モチベーションが平均的な人と同様にチームの一員としても問題ないでしょう。しかし、注意すべきなのはエンゲージできない人を極力採用しないことです。「ポジティブシンキング」「協調性」「モチベーション」の3つの特性がいずれも平均以下の人はどんな状況でもエンゲージさせることはできません。候補者のスキルが役割とマッチするかどうかを評価することと同じようにエンゲージするかどうかを採用の意思決定においての重要な要素となるでしょう。



### 置かれた状況への依存性

任せる役割によって、エンゲージメントに影響する性格特性には違いが生じるでしょう。「ポジティブシンキング」「協調性」「モチベーション」といった特徴は役割や組織を越えて重要な性格特性と言えますが、それ以外にも特定の役割や組織文化において重要と考えられる性格特性がいくつか存在します。例えば、マネージャーにおいては、野心的な人、つまり挑戦的な目標を達成し、出世の階段を昇るような人がよりエンゲージする傾向があります。企業文化がエンゲージメントや組織目標の達成に影響を与える性格特性を決める場合もあるでしょう。



### 評価の継続性

採用選考において、エンゲージしやすい人を評価できるようにする能力は、採用と配置を繰り返す中で「積み木を積み重ねる」ように継続的に活動し続けることで成果につなげていくことができます。採用前後で継続的な評価に関するデータを分析することで、エンゲージする可能性が高いタイプを特定するとともに、彼らのモチベーションがどこに向けられるかを判断することができ、自組織でベストを尽くさないであろう人材の採用を避けることができます。

サリーのような人たちは、いくつかの性格特性が融合しており、それがその人たちをエンゲージさせる要因になっています。また、それらの要因は関連し合う連続体として捉えるべきであり、分割できるような要素ではないことに注意してください。このように、わずかではありますが、どのような状況でもエンゲージする人がいるのです。また、サムエルのような人たちは何があってもエンゲージしないでしょう。そして、残りの人たちはサリーとサムエルの中に位置します。採用にあたり、あなたの組織が特筆すべき素晴らしいブランドを持っていない限り、サリーのようにエンゲージしやすい人だけを選ぶことは難しいのが現実です。採用の選考過程でエンゲージメントを意識した選考をすることの意味は、何があってもエンゲージメントしない人を避け、よりエンゲージメントしやすい人を採用することにあるのです。

# エンゲージメントの高さを求めた採用アプローチはどのようにして組織的優位性を生み出すのか？



リーダーを選抜・採用する際、特定のスキルよりもエンゲージできるかどうかを重視すべきである

サリーのようにエンゲージしやすい人たちは、あなたの組織で以下のような良い影響を与えるでしょう。

- エンゲージしている人たちは組織やリーダーについて肯定的に語る傾向があり、その人が同僚の思考や態度に影響を与えることで、組織全体のエンゲージメントが高まる
- エンゲージしている人たちは組織に留まりたいと考える可能性が高いため、離職率が低下し、採用とトレーニングのコストが低下する
- エンゲージしている人たちは日々の業務においても、自ら最善を尽くすように努力する

エンゲージメント戦略の中で、アセスメントを活用することで、サリーのように組織で何が起こってもエンゲージメントしてくれる可能性の高い人材を見つけることが可能になるでしょう。

この方法には、次のような利点があります。



## エンゲージメントのより素早い改善

我々の調査によると組織としての様々な取り組みは従業員エンゲージメントにおよそ75%の影響を与えることがわかっています。逆に言うと、どのような取り組みをしても、従業員エンゲージメントに響かない割合が25%もあるということなのです。つまり、たとえエンゲージメントの取り組みが最高レベルであったとしても、あなたの取り組みと、ある従業員のエンゲージメントの間にはギャップが生まれるということです。それ故、エンゲージメントを意識した採用とその後の取り組みをより完全なものにすることで、エンゲージメント戦略の効果を最大化することにつながるのです。



## エンゲージしているリーダーの選抜・採用

同様に重要なのは、周囲に良い影響を与えるようなエンゲージしているリーダーを見出すことです。一般的に、マネジメントについてあまり理解していないにも関わらず技術やスキルの側面で優秀と言われる人がリーダーとして選抜・採用されることがあまりに多いと言えます。エンゲージしているリーダーは彼らのチームのエンゲージメントを向上させるだけでなく、組織全体にも波及的に良い効果を与えるということを忘れてはいけません。



### 採用判断基準の確立

一般的に採用はスキル偏重の選考になりがちです。もちろん、スキルは重要です。しかし、スキルは候補者のポジティブさを示すものではありません。候補者の素質、姿勢、性格特性などにまで視点を増やすことで、はじめてその候補者が入社後にエンゲージして活躍する可能性があるかどうか分かるはずなのです。つまり、候補者のエンゲージしやすさを採用の判断基準に置くことで、エンゲージメントの継続的改善につながるのです。



### エンゲージメント向上の好循環を生み出す

エンゲージメントを高める手段としての報酬、従業員のバリュー・プロポジション（EVP）、キャリア機会、能力開発などの提供と同様に、エンゲージしやすさを示す特徴を重視した採用を行うことでシームレスにエンゲージメント向上を図ることが可能になります。元々エンゲージしやすい人たちに継続的にエンゲージメント向上の取り組みを行うことで、組織全体のエンゲージメント向上の好循環が生まれます。

エンゲージしやすいサリーのような人を採用できたことはもしかすると偶然の結果かもしれません。しかし、組織のエンゲージメントにおいて好循環を生み出すためには、偶然ではなく、意図的にエンゲージしやすい人を採用していく必要があると言えるのです。



### フィードバックの連鎖を確立する

エンゲージメント改善の一環として採用に取り組むということは、エンゲージメント向上における対応方針を徐々に変えることを意味します。つまり、エンゲージしやすい人の採用は、エンゲージしていない従業員を相対的に減らしていくことにつながり、あなたの組織をエンゲージした人たちで満たすための体系的な変更と言えるのです。そしてこのような取り組みの中で、エンゲージメントのレベル、性格特性、行動を定期的に測定することで、マネージャーやリーダーが現在のエンゲージメントの取り組みを改善するために役立つ情報が得られるのです。



### 人事のサイロ化を打破する

多くの組織が対処しなければならない課題の1つは、人事部門の孤立です。ビジネスで用いるスキルを基準に人材を採用することが伝統となっている企業においては、人事部門がエンゲージメントを基準にした採用に急に切り替えようとする、ビジネス部門と人事部門との軋轢が生まれかねません。そこで役員レベルが戦略的な見地からリーダーシップを発揮して、スキルやエンゲージメントを包含した採用の方針を打ち出すことで、ビジネス部門と人事部門が同じ方向に進むことを可能にしましょう。

単にサリーのような人たちを大量に採用しただけでは、組織にエンゲージメントの文化を確立することはできません。ポジティブで積極的な人材を採用しても、業務環境が貧弱でキャリア展望が満たされていないならば、採用プロセスでの努力は無駄になります。最もポジティブな人でも、環境に耐えてエンゲージし続けることには限界があります。また、エンゲージしやすい人たちの指数関数的な潜在能力を活用するには、採用後においてもエンゲージメントを高めていく必要があります。サリーのような人材を採用し、その人たちの性格特性、強み、スキルを活かして、すでに構築した基盤の上でエンゲージメントの文化を育み、強化していく長期的なエンゲージメント戦略を実行してください。



# 採用とエンゲージメントをどのように融合させるのか？

最近では、評価、選抜、エンゲージメントは、以前にはなかった方法で組み合わせられるようになってきました。そしてこれは、サリーのような人たちをどのようにして発見するのか、そして、入社したそのような人たちのエンゲージメントをどのようにして高めるのか、さらにこのような新しい考え方を人材戦略上でどのように位置づけるのか、これらは、組織に新しいものの見方を求めます。しかし、多くの場合、組織は採用とエンゲージメントを統合的な戦略としてではなく、より狭い戦術や個別の取り組みとして捉えています。

結果として言えるのは、現在の従業員エンゲージメントや採用候補者の資質測定などは人事部門だけの問題ではないということです。そして、組織はテクノロジーを最大限に活用して、採用とエンゲージメントを繋げるフレームワークを持つ必要があるのです。では、どのように対応していけばよいのでしょうか？



## エンゲージメントの文化を創造することを最優先課題とする

あなたの組織は既に採用とエンゲージメントを組み合わせた明確なアプローチを確立しているかもしれません。また、リーダーやマネージャーもエンゲージメントについてかなり良いアイデアを持っているかもしれません。今こそ、それを組織の最優先事項にする時です。経営陣が全員同じ方向を向き、利害を理解できるようにするために、採用とエンゲージメントに関する戦略を策定してください。そしてその戦略を経営陣にとっての優先事項として認識し、採択してもらうことで、組織としての最優先課題になるのです。



## エンゲージメント戦略と人材戦略を融合する

CHROIは、採用、選抜、エンゲージメントの融合をリードしていく必要があります。多くの場合、組織はエンゲージメント戦略と人材戦略を別々の課題と見なしており、中にはエンゲージメントの高さを求めた採用・選抜を重視し過ぎて、既存の従業員をエンゲージさせるための努力を後回しにしても良いと考える責任者も存在します。確かにエンゲージメントの高さを求めて評価・採用することで、従業員のエンゲージメント向上の取り組みがより効果的かつ強力になり得ますが、それは組織がそれらを既存の従業員も含む包括的な取り組みとして捉えている場合に限られるのです。

# 結論



エンゲージメントの取り組みは、エンゲージメントの高さを重視して従業員を採用・選抜し、エンゲージメント戦略を包括的なものに変えた時により良い結果をもたらす

何年もの間、エンゲージメントは、採用候補者が入社した後に初めて対処できるものと考えられてきました。つまり、採用戦略はスキルを重視して進められ、エンゲージメント向上の取り組みは、入社日以降にゼロからスタートするのが常だったのです。しかしそれではエンゲージメントを向上させる方程式の重要要素が欠けていると言えるのです。

あなたの組織が、サミュエルのようなエンゲージしにくい人々を採用候補者から除外し、サリーのようにエンゲージしやすい人々の数を2倍から3倍に増やしたと想像してみてください。

高いエンゲージメントを示す可能性に基づいて候補者を評価し、採用・選抜することは、エンゲージメントを向上させる方程式の重要な部分なのです。エンゲージメント改善の取り組みは、採用・選抜プロセスを含めた包括的、戦略的なアプローチに変えることで、より良い結果を得ることになるでしょう。そのためには、エンゲージメント戦略をこれまで以上に強力なものにするためのスキルとノウハウを持ったパートナーが必要となるでしょう。

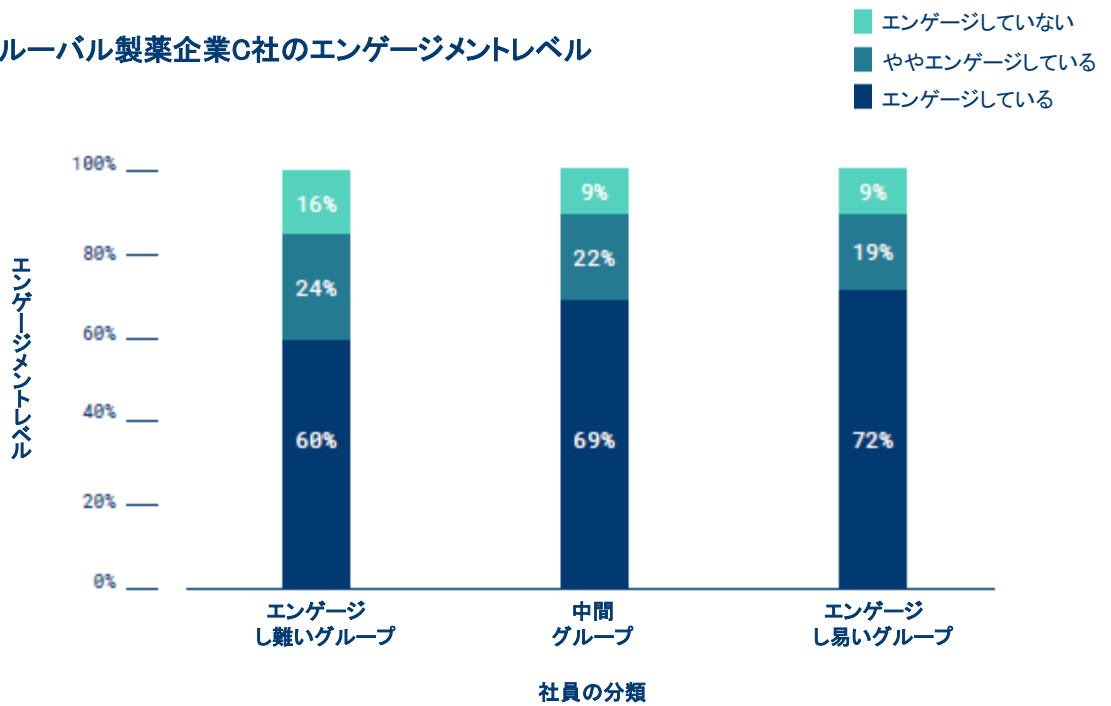
## Kincentricが支援できること

エンゲージメントを扱うコンサルティングファームは他にもありますが、我々の特徴はあなたの組織が理想的な状況となるようにグローバルで包括的な支援が可能であるということです。我々は優れた成果を挙げるには優れた人材が必要であると理解しています。我々は採用候補者の選抜や強いリーダーの育成、従業員のエンゲージメント向上を支援しこれらを包括する適切な人材戦略の策定も支援します。

# 事例紹介

急速に変化する環境に直面しているグローバル製薬企業C社では、ビジネス変革を通じて従業員のエンゲージメントを向上させ、組織を再び活性化させる必要があると考えていました。2年間の研究によると、中間程度にエンゲージしやすい人たち(ポジティブシンキング、協調性、モチベーション)だけを採用することで、入社直後の従業員の中でエンゲージしている人の割合を69%に増やすことができました(9ポイントの改善)。このような対策の結果、C社のエンゲージメントレベルは他社平均を上回り、収益の成長にも繋げることができました。

### グローバル製薬企業C社のエンゲージメントレベル



## 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](http://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](mailto:permissions@kincentric.com) にお問合せください。