

組織と個人のエンゲージメントを向上させる新たな潮流

— 組織を元気にするポジティブ手法がやってくる —

渡辺 誠

サクセスポイント 代表取締役

今、米国の人材開発の世界で大きなムーブメントが起きている。エンゲージメント——組織と個人の「絆」が頻繁に取り上げられ、経営課題にまでなっている。そして、そのための具体的な施策として「ポジティブ手法」が注目されているのだ。ASTDでの発表内容を含め、どのような手法かを紹介したい。

入社4年めのAさんはとても優秀なスタッフ。自分の仕事に夢中になり時間が経つのをすっかり忘れてしまった。「今まで懸命に調べてきたことをうまく整理でき、新しい市場に参入する有効な戦略ができた。これを世に送り出せればすごいことが起こるぞ!!」。Aさんの心にさまざまな思いが駆け巡り、次のステップに向けてファイトが湧いてきた。

一方、同じ入社4年めの社員、Bさん。ネイティブレベルの語学力を持ち、創造力・人間関係力にも卓越している。優秀な社員だが、仕事が進まないようだ。「なぜ、私はこんな仕事をしているんだろう。もっといろいろなアイデアを出して、みんなと一緒に仕事をしたい。1人で仕事をしていても全然楽しくないし、上司も私の努力を認めてくれない。他にいい仕事ないかな……」

AさんとBさんの違いは何だろうか？ それは、仕事に対する“エンゲージメント”の差である。

やる気を支える「絆」——エンゲージメント

エンゲージメントとは「絆」。組織や仕事と、従業員1人ひとりの間の「絆」である。組織の中で「絆」を強く感じる人は仕事が楽しい。挑戦し、達成感を味わい、やりがいも感じる。反対に、「絆」を感じられないと仕事を楽しくめない。やる気が出ない。生産性も低い。この状態が続くと退職していくか、会社や上司の批判をする不満分子ようになってしまう。

エンゲージメントは、ここ数年、米国を中心に言われ始めた新しい言葉である。この分野の権威、キャリア・システムズ・インターナショナルのビバリー・ケイは言う。

「エンゲージメントには、モチベーションやコミットメント、情熱という意味が含まれています。人のモチベーションを上げ、思いやり、チャレンジングな仕事を与える。これを今流に言い

換えているのがエンゲージメントなのです」*1

近年、ASTD（米国人材開発機構）でもエンゲージメントは注目されている。エンゲージメントは人材育成の中心課題であり、経営の重要課題となっている。

エンゲージメントが注目を浴びる背景

米国でエンゲージメントが注目されている背景には、生産性の向上と顧客満足度向上がある。

国際企業10社1979部門で行われたギャラップ社の調査結果*2には、エンゲージメントの高い従業員と低い従業員の生産性がデータで示されている。エンゲージメントが高い従業員は、低い従業員に比べ1.7倍の経済生産性を上げる。同様にエンゲージメントの高い顧客はそうでない顧客より1.7倍購入するという。さらに、エンゲージメントの

高い従業員がエンゲージメントの高い顧客を担当すると、経済生産性は一挙に3.4倍となる。エンゲージメントは明らかに生産性に影響するのである。

この他にも、エンゲージメントを経営課題にまで押し上げる要因がある。それは、離職率の上昇と人材難である。ベビーブーマーの定年退職による良質労働力の減少、若手の転職志向、高度知的労働者の供給不足などが企業の人材確保を難しくしている。

米国におけるエンゲージメント向上施策

米国ではこの状況にどう対応しているのでしょうか？ 若手の理解・直属マネジャーの教育・トップや人事のかわりなどが対応のポイントのようだ。

1) 若手 (Generation Y) に対する理解

1980年から2000年の間に生まれた人々を、米国ではGeneration Yと呼ぶ。彼らは次の特徴を持つと言われる。

第1に、彼らは自己の成長が自分の身を守る武器になると考える。一企業で生涯働くことを前提としない彼らは、教育を受けるチャンスを望み、チャレンジングな仕事を通して成長を求め、上司には成長のためのアドバイスを求めている。

第2に、彼らは仕事の充実感を大事にする。充実感には仕事に意味を見出し、強みを活かすことで生まれる。自分、組織、会社、社会——どの視点からでも良いのだが、自分がしている仕事に意味があると感じることが、充実感を得る大事な要素だ。会社のミッション

やバリュー、倫理などを自分なりに腹に落とし込んでいるかどうか、彼らの充実感に大きな影響を与える。

最後に、彼らは承認を求めている。子供の頃からほめられて育ってきた世代のため、ほめられるのが当然であり、ほめられないと不安になるという。

では、これらの点は日本の若者と異なっているであろうか？

『2008年度新入社員意識調査報告書』(日本能率協会)によると、新入社員が挙げている働く目的のトップ2つは、①自身の間人性を成長させること、②仕事を通じてやりがいや充実感を得ること、となっている。この調査では承認に関する質問がされていないが、日米の若者の感じ方・考え方にはかなり近いものがあると言えるだろう。

仕事の充実感・成長・承認。これらが、日米を問わず組織と若手社員との「絆」を強くする要素である。

2) 直属上司の行動変容がカギ

若手社員を会社にとどめ、モチベーションを上げるには、直属の上司のかわりが大事である。このことはASTDをはじめ、多くの調査が指摘している。直属の上司が、相手の強みを知り、やりがいのある仕事を任せ、能力を発揮したり、工夫したことを聞き出し、認める。当たり前のように聞こえるが、これができるマネジャーは多くない。部下を持つマネジャーは、このスキルを意識して身につける必要がある。後述するポジティブ手法は、このスキル向上を支援することができる。

3) トップや人事部門がすべきこと

エンゲージメント向上の責任は、マ



渡辺 誠(わたなべ まこと)
サクセスポイント代表取締役。中央大学経済学部卒業後、サウスキャロライナ州立大学大学院留学。放送大学大学院卒業(論文テーマ「モチベーションと自律型人材育成」)。富士ゼロックスで営業および営業教育を経験、富士ゼロックス総合教育研究所で研修企画と実施に携わる。日本テレロジックに転じ、グローバルアカウントマネジメントの傍ら国内営業部門統括。2006年1月に独立。現職にて企業教育事業を開始する。

ネジャーだけに押し付けておくべきではなく、全社的な対策を打つ必要がある。まずはトップマネジメントがエンゲージメント推進のリーダーシップを発揮することから始まる。

具体的には、あらゆるコミュニケーションの機会を通じ、エンゲージメントの高い職場づくりを社員に訴える。そのうえで、マネジメントを対象に、組織をポジティブにするための研修を導入する。論理性やプロセスを大事にしながら、やる気や達成感などポジティブな感情を大事にするスキルを提供するのである。アセスメントや新入社員との定期的な面談制度など、研修以外の施策も検討する必要がある。

それでは、エンゲージメントを上げ、モチベーションを向上させるといっても、具体的に何をすれば良いのでしょうか？ その有効な答えの1つがポジ

ティブ手法である。今、このポジティブ手法の導入は、人材開発の世界で大きな動きとなっている。

エンゲージメントを向上する 具体策——ポジティブ手法

ポジティブ手法は、近年米国を中心に広がりつつあるポジティブ心理学をはじめとする一連の組織変革手法である。個人と組織の強みに焦点を当て、それを活かしつつ、ポジティブなゴールイメージに向かって変革を進めていく。

ポジティブ心理学は、1998年に、当時の米国心理学会会長マーティン・セリグマンにより提唱されたもので、この10年で多くの研究成果が発表されている。この心理学会の科学的実証が目され、最先端手法が企業における人材育成に適用された。それぞれ起源はさまざまだが、ソリューションフォーカス（以下SF）やAIなど、図表のようなポジティブ手法がある。

組織の生産性を上げる ポジティブ手法3つの柱

ポジティブ手法には3つの柱がある

ようである。①解決志向、②強みの活用、③ポジティブ感情の尊重と承認の3点である。

①問題志向ではなく解決志向

ポジティブ手法は、問題が解決されたイメージに向かって、“解決志向”で考えを進める。過去の経験を活かしつつ、現在、未来の可能性について検討する。うまくいっていることは継続・拡大し、うまくいかなかったことには代替策を実行する。夢や未来の目的に向かっての創造的な考えは人々の脳を活性化させる。楽しく、リラックスできる雰囲気は、アイデアが出やすく、メンバーのやる気を高める効果がある。

一方、QC（品質管理）に代表される問題志向は原因や欠陥を追究していく方法である。人は感情を持つゆえに、問題や欠点を追及されると落ち込んだり、自信を喪失したりする。機械やシステムなど物を言わぬ対象を分析するためには問題志向は適しているが、人に対しては効果的でないことが多い。

②強みの活用

第2の柱は、組織や人の強みを発見

して最大限に利用することである。現在、多くの企業が「選択と集中」を行い、強みベースの経営へと変化を進めている。しかし、その構成員である個人の強みを活用できていないことが多い。これに対し、ポジティブ手法にはストレングスアプローチ（強みベース手法）などがあり有用である。強みを発見し、活かす手法が取り揃えられている。

③ポジティブ感情の尊重と承認

第3の柱は人のポジティブな感情を尊重することである。承認・賞賛・感謝などで相手を認めるのだ。ポジティブな感情を与えることにより相手からやる気・挑戦心・達成感・喜びなどを引き出す。

実際の現場では、あまり承認や賞賛にマネジャーの意識が行かないことが多い。ポジティブ手法ではそれらを表現する方法や、その機会の作り方などの実践的手法が用意されている。

一方、セリグマンは困難に打ち勝つ大切さを主張している。承認・賞賛・感謝のみでなく、ときには叱咤したり、壁にぶち当たったときに挑戦を促す、勇気付けるなども同様に大事である。

図表 ポジティブ手法の種類

手法名	提唱者	概要
ソリューションフォーカス (SF) 解決志向	マーク・マカーゴウ (sfworkの共同経営者) をはじめとする5人	ブリーフ・セラピー手法をビジネスに応用し発展させた。解決・未来・長所に焦点を合わせる活性化手法。
AI (アブリアティブ・インクワイアリー)	デイビッド・クーバーラダー (ケースウ エスタンリザーブ大学ウェザーヘッド経営 大学院 教授)	達成体験を語り合うことにより強みを発見し潜在力を引き出す組織活性化手法。
ストレングスアプローチ (強みベース手法)	マーカス・バックingham (ザ・マーカスバ ッキングカンパニー 代表)	やる気を出し業績を向上するには、強みを自覚し活用の場をつくるのが最良との主張のもと、具現化方法を示した。
美德と強みの研究	マーティン・セリグマン (米国心理学会前会 長 ベンシルバニア大学 教授)	セリグマンを中心として行われた研究の1つ。ポジティブな特性として6つの徳目と24の強みを明確にした。
フロー理論	ミハイ・チクセントミハイ (クレアモント大 学院大学 教授)	動機付けられ、時間を忘れるほど没入している状態を「フロー」体験という。このときに人の強みが発揮されている。

ASTDで語られた ポジティブ手法

2008年のASTDでは、多くのスピーカーがポジティブ手法をセッションに取り入れ、発表していた。2つの例を紹介しよう。

状況対応リーダーシップなどで日本でも著名なケン・ブランチャード（写真）は、ネガティブ・フィルタリング——ネガティブな気持ちを追い出すことの大切さを訴え、具体的な方法を述べた。その方法は「何が間違いかを探す代わりに、何が正しいかを探す」ことであり、探し出したことに対して「ポジティブなフィードバックを与える」ことである。これは、「解決志向で行動せよ」「承認・賞賛・感謝を与えよ」というポジティブ手法の原則を活用している。

前出のエンゲージメントの権威ビバリー・ケイは、ある病院での離職防止対策について語った。看護師たちに、なぜ辞めていくのかを聞き出して原因追究をしているうちは、解決策が見出せなかった。そこで逆に、離職せず残っている看護師に、なぜこの病院で働き続けているかを聞き、病院の強みを見つけたのだ。看護師たちは才能を活かし、伸ばせるからその病院で働いていると語った。そこから、「1人ひとりが成長できる職場」という未来の姿と解決策を見出すことができた。未来に向かい、強みを探し出し、それを拡大して行く——ビバリーはこのポジティブ手法の原則を使って離職率を低減することに成功したのだった。



ASTD2008会場にて、筆者（左）とケン・ブランチャード氏。

ポジティブ手法の潮流が 日本にやってくる

ポジティブ手法の1つの事例発表大会が2008年の4月に東京で行われた。ヨーロッパですでに7回の大会を開いているSOL（Solutions in Organizations Linkup）の日本版「J-SOL^{*3}」である。その場で発表された13の事例のうち、2つを紹介する。

「社員もびっくり！ いつの間にか企業再生」のテーマで、藤森工業取締役である布山英士氏が発表。民事再生法を適用された企業に社長として赴任し、SFを利用して建て直した成果が報告された。「混迷している社員や組織自らが行動を起こして再生を果たす」ことを目指したと言う。

具体的には「OKサイン（承認・賞賛する方法）」で社員が元気になる風土をつくり、「ミラクルクエスチョン（将来の姿を思い描く手法）」で、こんな会社になったら嬉しいということ社員から引き出し、それを実現した。社員からの信頼を得て、建て直しは成功を収めた。

また、消費財メーカー勤務の小林進

一郎氏は、中途採用の新人社員に「エンパワーミーティング」を実施した例を発表。毎日十数分のミーティングを行い、「自分なりにできたことは？」「どうやってやったの？」「これからあなたのできそうなことは？」などの質問を相手に投げかけ、相手の反応に対して「OKサイン」を出すことを繰り返した。これにより部下は自己効力感を強め、自信をつけた。驚異的な早期成長と組織への「絆」強化を同時に成し遂げることができたという。

ポジティブ手法は、人間関係をポジティブに変化させ、やりがいのある、活性化した組織をつくることに貢献する。この手法で部下育成をすれば、部下も自律し、自己責任で仕事を進めるようになる。上司と部下とのポジティブな関係が、相互のモチベーションを上げる。エンゲージメント向上が叫ばれる今、ポジティブ手法が組織活性化を力強く支援してくれるはずだ。

* 1) Paula Ketter, 2008. The Big Deal about Employee Engagement T+D ASTD 2008年1月号より

* 2) "Manage your Human Sigma" Harvard Business Review, July-August 2005

* 3) 詳細は <http://www.j-sol.org/> を参照。