

従業員のエンゲージメントがいま必要とされている

Employee Engagement ; The Time is Now

著者：ボブ・ラビナ

出典：PA Times（全米公共・行政学会月刊誌） 2012年7／8／9月号

和訳：HAPSA翻訳ボランティアスタッフ 細見正樹（兵庫県住宅管理課）

[発行者・業者の許可を得て和訳]

全米行政学会のメンバーはよく知っていると思うが、行政組織で働くことは容易ではない。予算面、政治面で政府の規模、機能、範囲、効率性について激しく議論され、公的セクターだけでなく公務員個人も批判を受けている。

皮肉なことに、行政は批判を受けて人員削減しているにもかかわらず、行政に対してはより困難な問題に対処するよう求められている。例えば、経済を安定させ、人々を雇用させて、10年以上も続く戦争を持続させ、コミュニティの生活水準を維持し、教育を改善し、ヘルスケアを充実させることなどがある。

行政はこうした問題を解決する必要があるにもかかわらず、政府は攻撃され続けており、公的組織のリーダーや管理者は板挟みになった。こうした否定的な報道は、次のとおり公的組織の従業員の士気を低下させた。

- ・2012年の調査では、連邦政府や地方政府の一番の問題は市民が公務員をどう認識しているかである。

- ・2012年のネットと政府系雑誌の共同調査によれば、ほとんどの回答者の士気やエンゲージメントが近年低下している。エンゲージメントの低下をもたらしているものは予算削減と仕事量の増加である。

- ・「最も良い行政組織」調査では毎年従業員満足度を評価しているが、最新の2011年の満足度は100点中64点で、1.5%低下している。2010年には満足度が改善した割合が68%であったのに、わずか31%になった。

- ・人材マネジメント学会でさえ注目している。学会のサイトでは、公務員にレッテルを張っており、予算の影響により、政府の従業員に失望をもたらしていると述べている。

- ・大学協会の2012年の調査によれば、連邦政府や地方政府で働くことを希望する大学生はわずか6%であった。これは2008年の調査以来最低の数字であった。

行政に対する不満も個人に向かっている。ウィスコンシン大学政治学教授キャサリンクレイマーウォルシュは5年間ウィスコンシン州の住民の政府に対する見方について以下のように述べた。「ほとんどの地域では、公務員は金持ちである。特に小規模なコミュニティでは、人並みの賃金、雇用の保証、福利厚生を得ているのは公務員だけである。これは、公的労働者対民間の労働者の構図で、金持ち対貧乏人ではない…このコミュニティの近隣では5万ドルも稼ぐ人はおらず、製材所では、2万ドルしかもらえない。」

エンゲージメントという答え

多くの公共部門の管理者、監督者と第一線の従業員は無力感を感じることもある。それは、市民が行政政府に対して不満を持つことが従業員の士気に影響をもたらすからだ。しかし、社員が自分、仕事、キャリア、同僚や組織についてどう感じるか変える方法がある。効果的な方法は、従業員のエンゲージメントに注目して、そのマネージャー、上司に直接影響を与えることである。

従業員のエンゲージメントとは「仕事、組織、ミッション、同僚に対して強いつながりを持つこと」と定義される。エンゲージメントが高いと、個人的な意味付けを見つけ、仕事に誇りを持つ。彼らは、組織は自分を大切にし、見返りに、最低限ではなく、仕事の自由度を増やし、パフォーマンスを高めるよう努力していく。

従業員のエンゲージメントについて話すと、管理監督者は、ただ仕事をしてほしいと思っていると言われることがほとんどだ。エンゲージメントは、感情的な問題であり、対応していくための時間的な余裕がないとか、従業員のエンゲージメントを高めるのは人事部の仕事ではないか、といったことが言われる。

こうした質問に対する回答は、エンゲージメントを高めた組織のビジネスケースはたくさんあるということである。簡単に言えば、エンゲージメントの高い従業員のいる組織は、そうでないところよりパフォーマンスが高い。

たとえば、有名なギャロップの世論調査ではエンゲージメントについて実施し、エンゲージメントの高い組織では、収益性、生産性、顧客満足、定職率、欠勤、安全性、在庫の紛失や盗難の減少という7つの分野でエンゲージメントの低い組織より上回った。ギャロップ社によれば、エンゲージメントが高いと約20%以上生産性が高くなっている。

しかし、これらの結果は、行政政府の場合はどうなるのだろうか？エンゲージメントが良くなることにより、生産性や顧客満足度、定職率が良くなることは重要な点である。公共部門に関して、アメリカ成績主義調査委員会(MSPB)が調査したところ、ほぼ37,000の連邦政府とその従業員について、従業員のエンゲージメントの高さと相関があった項目は以下の項目である。

- ・戦略目標の達成
- ・高い定職率
- ・病気休暇や公務災害の際の取得日数の少なさ
- ・苦情の少なさ

他にも、従業員のエンゲージメントは組織の効率性を高めるという研究もある。

公共部門の管理者にとって、現在直面している課題の解決のためにエンゲージメントは重要である。また、従業員のエンゲージメントは人事部の役割ではなく、日常従業員と接する管理監督者にとって重要である。

残念なことに、従業員のエンゲージメントは公的部門と民間部門の両方で低い。これは、

良い点と悪い点がある。悪い点は、ほとんどの従業員では行政府を含めて、エンゲージメントが高くないことである。例えば以下の結果がある。

・ギャロップ社のエンゲージメント調査データで、数百万人（主に民間部門）の従業員のうち、エンゲージメントが高いのはわずか 29%で、54%はエンゲージメントが低く、17%では特にエンゲージメントが低かった。

・行政府は、コンサルティング会社により 17,000 人以上の公的組織と非営利セクターの従業員のうち、16%はエンゲージメントが高く、65%が中くらいであり、19%はエンゲージメントが低かった。

・連邦政府の従業員のうち、MSPB の調査では 35.3%はエンゲージメントが高く、47.2%がややエンゲージメントが高く、17.5%はエンゲージメントが低い。

こうした結果は行政府が信頼されていないことが社員のコミットメントに影響を与えていることが理由として挙げられる。そのため、連邦政府や地方自治体が直面する最も大きな問題は市民からの認識である。

一方でエンゲージメントが低いということは、グラスに半分水が注がれていることでもある。すなわち、エンゲージメントを改善する余地があるということであり、特に行政府における組織や個人の有効性を改善することが可能である。

エンゲージメントの測定

従業員のエンゲージメントを向上させるためには、測定することが必要である。理想的には全従業員を調査することである。よく用いられているのは、ギャロップ社の 12 の質問である。

また、MSPB のエンゲージメント調査では、以下の 16 個の質問で測定される。

自分の仕事や職場へのプライド

- 1 私の機関は使命の達成に成功している
- 2 私の職場では、高品質の製品やサービスを提供している。
- 3 私の仕事には意義がある。
- 4 私は私の官庁を働くべき場所として推薦する

リーダーシップに対する満足度

- 5 全体的に、私は私の上司に満足している。
- 6 全体的に、私は私の直属の管理職の上司に満足している。

仕事でのパフォーマンスの機会

- 7 私は仕事で自分が期待されているか知っている。
- 8 私の仕事は、私のスキルや能力を十分に活用できる。
- 9 私は自分の仕事をするため資源を持っている。
- 10 私は高い評価を得るための（挑戦的な仕事またはプロジェクトといった）十分な機会がある。

認識に対する満足度

11 私の認知や報酬については職場でのパフォーマンスに基づいている。

12 私は仕事から得られる認知や報酬に満足している

将来の個人のキャリアや成長見込み

13 私には組織内の自分のスキルを改善する機会がある。

チームワークに焦点を当てた良好な作業環境

14 私は仕事で尊重されている。

15 私の意見は仕事で大事にされている。

16 私の職場には協力とチームワークの精神が存在している。

エンゲージメントの調査に基づく行動

結果が利用されない限り、調査は何ももたらさない。組織がどんな行動を取ろうとも、エンゲージメントの改善はマラソンであり、短距離走ではない。

公的組織パートナーシップによると、従業員調査について次の 3 つの具体的な手順で行う。

1 何に焦点を当てるかを明らかにすること

公的組織、私企業を問わず、すべての組織は一度に修正されるものではない。そこで、調査データを用いて、改善をする機会を明らかにする回答に焦点を当てることが大事である。中には実益の少ない短期的な改善が必要となる可能性もあるだろう。

2 主要な利害関係者が関与すること

何もないところに改善は生まれない。改善、必要性、共有されたビジョンは幹部から始まり、すべての階層の利害関係者にも関わってくる。

強力なリーダーシップは、公的機関の従業員のエンゲージメントの改善の鍵となる。幹部はサポートや資源や利害関係者から賛同を得ることができる。さらにリーダーが労働力の問題に関わることで、変化をもたらすことができる。

組合も行政庁に強い影響をもたらすことから、エンゲージメントの改善に非常に役立つ。組合員は率先して自分たちのエンゲージメントを改善していく役割を担うだろう。

3 アクションチームの結成

多くの行政機関は、うまく従業員調査に対応し、アクションチームを結成している。これらのエンゲージメントの調査データを分析し、重要な問題を特定し、前提となる問題を調査し、推奨される方法を開発し、実践する。

エンゲージメントの維持

行動計画により解決方法を策定できるが、うまくいく場合とそうでない場合がある。うまくいった場合と失敗した場合を評価し、アクションプランニングに基づく提言を測定、分析し、理解することである。特に必要なのは以下のことである。

・どのような行動が許容できる範囲の時間、努力、資源でエンゲージメントを高められるか？

・どの解決策がコストの割に便益が少ないか？

・継続的な支援や資源のためにはどういった変化が必要か？

・従業員のエンゲージメントが改善すると、測定しうる方法で組織の結果を改善できるか？

大切なことは従業員や利害関係者も含めた結果を理解することであり、特に将来的な賛同者を増やすことである。継続的な改善には、継続的なトップからの支援が必要である。

手っ取り早い解決策を取るとすぐに満足は得られる。しかし、長い目で見ると、従業員のエンゲージメントを維持し改善するためには、組織文化の変革が必要である。言い換えれば、すべての階層、特にリーダーは、従業員のエンゲージメントを形にする必要がある。これはたいへんなことであり、特にリーダーや予算が毎年変わる組織にとっては特にそうである。しかし、改善に対する関与が組織の DNA になれば、エンゲージメントを改善することに耐えることができる。

エンゲージメントを維持するためには、調査を継続し続けることも必要であり、そうすることで唯一確実に従業員のエンゲージメントが高いことを確認できる。調査については、リーダー、マネージャー、上司も含んだ組織全体で従業員のエンゲージメントを計測する必要がある。

他にも大切なことは、特に今日の厳しい公的組織においては、高いエンゲージメントを実現するための特効薬はないということだ。代わりに、必要とされているのは、様々な統合された行動を行い、エンゲージメントを改善する行動を行い続けることだ。

業務用ソフトウェア会社で、長年フォーチュン誌の働きたい会社ベスト 100 に選ばれている SAS の CEO であるジム・グッドナイトは次のように述べている。「私にとって大切な人材は毎日去っていく。私の仕事は彼らに戻るようにすることだ。」

グッド・ナイトの言葉は行政においても（むしろ行政だからこそ余計に）あてはまる。エンゲージメントを高めることは大切な人材がやめても、また戻ってくるための唯一明快な方法である。

ボブ・ラビナは全米行政学会のメンバーであり、ウィスコンシン州立大の人事部副総長である。彼は、無所属・非利益団体である研究団体の公的組織パートナーシップの副代表であり、現在はアメリカ経営学会で出版される公的部門のエンゲージメントに関する本を執筆中である。