

エンゲージメントの高い職場づくりのヒント

① 組織活性化と従業員意識の

関係性

人的資本経営が重視される今、従業員の意欲と成長を支える職場づくりが求められている。組織活性化の力ギとなる「エンゲージメント」の定義や注目される背景、向上の意義などへの理解を踏まえ、持続可能な組織づくりにつなげよう。



1

人的資本経営の要としての「従業員エンゲージメント」

二〇二三事務年度の金融行政方針において「人的資本」というキーワードが明記されたことは、金融業界にとって一つの大きな転換点でした。これまでの「ヒト＝コスト」という見方から、「ヒト＝資本（投資）」という考え方への移行は、単なる人材活用のテクニクではなく、組織全

体の価値観と経営方針に関わる本質的な問いかけです。

特にJ A・信連・農林中金といった組織は、地域とともにある存在であり、地域の持続可能性と職員一人ひとりの活力が直結しています。若手の早期離職や指導力不足、コミュニケーションの分断、ハラスメントの懸念といった問題は、個別の人材課題にみえて、実は「組織としてのエンゲージメントの低下」を映す鏡なのかもしれません。

2

エンゲージメントとは何か？

「従業員エンゲージメント（employee engagement）」とは、一般的に「従業員による、企業全体、上司、仕事の中身などの働く場面にある諸対象に対する関与や思い入れの度合い」（注1）を指します。単に満足している、働きやすいと感じているというだけでなく、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態で

あり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる」（注2）ワークエンゲージメントと、「組織の目標・規範・価値観の受け入れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」（注3）といった組織コミットメントを足したものと定義しています（図表）。

この概念は、一九九〇年代以降の人的資源マネジメントの研究を通じて注目されてき

Good and New
代表 多田 素子

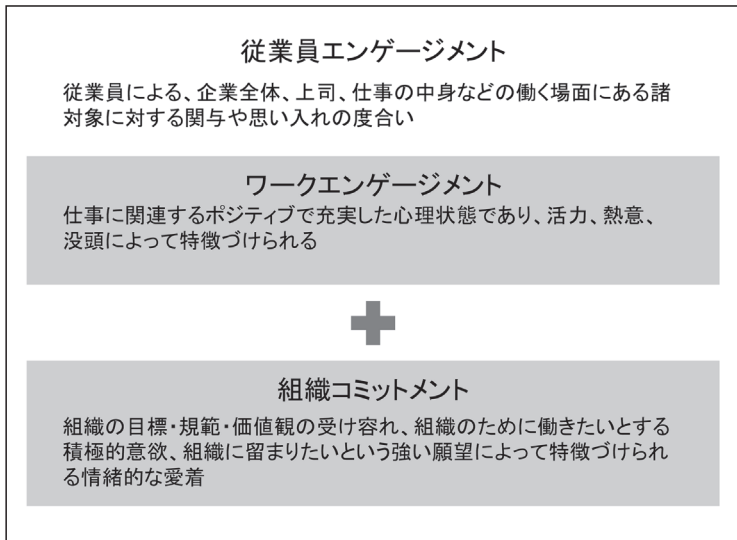


サントリーグループや学校法人での勤務を経て、現場で「観たこと・聴いたこと・感じたこと」の五感を大切にファシリテーターとなる。組織開発の導入支援におけるファシリテーション・研修講師を担当。柔軟なコミュニケーションスキルを活かした研修が好評。

ましたが、近年では企業経営の成果と結びつく重要指標として、経営者・人事担当者のみならず、現場の管理職にとっても理解と実践が求められています。

(注1) 守島基博『全員戦力化戦 略人材不足と組織力開発』
(注2) 島津明人『新版ワーク・エンゲイジメント』

【図表】従業員エンゲージメントの定義



(出所) 株式会社アジャイルHR資料より作成

3

満足度・ロイヤリティとの違い

エンゲージメントと混同されがちな用語に、「従業員満足度」「ロイヤリティ(忠誠

(注3) 労働政策研究・研修機構「労働政策研究報告書 No.147」(二〇一二年)

心)」がありますが、これらは似て非なるものです。

(1) 従業員満足度

従業員満足度は、「職場環境に満足しているか」「給与や福利厚生に納得しているか」といった「受け身の反応」を測るものであり、満足しているからといって、高い生産性や自発的貢献に直結するとは限りません。

(2) ロイヤリティ

ロイヤリティは、「離職せず長く働き続ける意志があるか」という「定着」に焦点を当てていますが、そこに「熱意」や「貢献意欲」があるかは別問題です。

(3) エンゲージメント

一方、エンゲージメントは、「この組織のために力を発揮したい」「ともに成長していきたい」など、より能動的・

4

エンゲージメント低下が組織にもたらす影響

未来志向の意識であり、組織活性化と直結する概念です。

エンゲージメントが低下した組織では、表面的には見えにくいものの、日常業務のあらゆる場面に「小さなほころび」が広がり始めます。それが積み重なることで、組織全体のパフォーマンスが下がり、経営基盤そのものに深刻な影響を及ぼします。

エンゲージメントが低下すると、次のような事象が多くみられます。

☑生産性の低下と顧客対応力の弱化

エンゲージメントが低い組織では、職員が自ら考えて動くことが減り、「指示がなければ動かない」という受け身の姿勢が蔓延します。結果として、業務のスピードが落ち、

エンゲージメントの高い職場づくりのヒント

②エンゲージメントサーベイ

の活用方法

エンゲージメントを測る方法の一つとして、「エンゲージメントサーベイ」への注目が高まっている一方、結果の活用方法に悩む声も聞かれる。本稿では、まず仕組みを理解したうえで、実施に向けた準備、また実施後の活用方法について解説する。



1

エンゲージメントサーベイの活用目的

(1) エンゲージメントサーベイ活用の前提

エンゲージメント向上が経営課題として認識されるとともに、エンゲージメントサーベイへの関心が高まっています。そもそも、自組織におけるエンゲージメントの実態がわからなければ対策が立てられないため、最初にエンゲージメントの測定が必要とされるからです。

本稿では、実際にエンゲージメントサーベイを実施する場合の留意点などについて解説します。

調査によって、エンゲージメントの低い人を発見し、個別対応したいという声を聞くことがあります。エンゲージメントサーベイは通常、無記名で行われます。記名式にすると、上司に付度して高い点数をつけたり、自分への介

入を回避するために無難な回答をしたりして、正確なデータを得られない可能性が高まるからです。そのため、エンゲージメントサーベイは一般的に、個人の状態ではなく、組織の状態を把握するための手段として用いられます。

「従業員のエンゲージメントが十分に高く、何の対策も必要ない」という組織は皆無です。どの組織においても、多かれ少なかれ、エンゲージメント向上を阻む問題が存在

しています。

(2) 調査結果が低い場合の二つの原因

調査の結果、組織全体のエンゲージメントが低かったとすると、そこには主に二つの原因の存在が推測されます。

原因① エンゲージメントにマイナスの影響を及ぼしている阻害要因がある

エンゲージメントサーベイを実施する目的は、単に従業員のエンゲージメントの状態

株式会社アジャイルHR
代表取締役社長 松丘 啓司



東京大学法学部卒。人事・組織マネジメントの領域で、30年以上コンサルティングサービスに従事。金融業での経験も豊富。主な著書に『エンゲージメントを高める会社』『1on1マネジメント』『人事評価はもういない』（株式会社ファーストプレス）がある。

を定量的に把握することにとどまらず、エンゲージメントに対して、プラスあるいはマイナスの影響を及ぼしている要因を明らかにすることにあります。

そのため、調査の設問には、エンゲージメント指標だけでなく、その結果に影響を及ぼす要因を測定するための設問が含まれている必要があります（後述2）。

原因② エンゲージメントの平均値を引き下げているセグメントが存在する

仮に組織全体のエンゲージメントの平均値が低かったとしても、従業員全員のエンゲージメントが低いわけではありません。組織の中には、エンゲージメントが高い人もいれば、低い人も混在しているのが通常です。

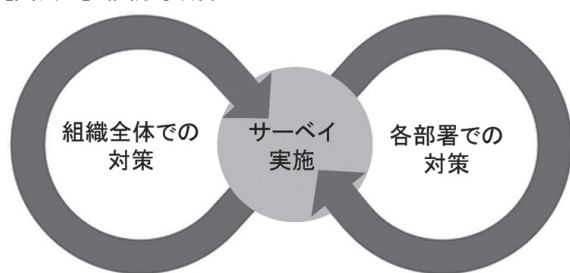
そのため、エンゲージメントサーベイによって、組織内のどのセグメント（年代、役

職、所属部署）が、どのような傾向を示しているかを把握することが求められます。それによって、焦点を絞った対策が可能になります。

(3) エンゲージメントサーベイの活用サイクル

エンゲージメントサーベイは、調査することが目的ではなく、エンゲージメントの実態を把握したうえで、組織全

【図表1】継続的改善のサイクル



（出所）株式会社アジャイルHR

体のエンゲージメントを向上することに主眼があります。

改善に向けた対策には、制度の見直しや全社施策の実施など、組織全体で取り組むべきものもあれば、チーム内の役割分担の見直しやコミュニケーションの改善など、それぞれの部署でなければ実施できない対策も含まれます。

それらの対策を実施したうえで、次回の調査において効果を検証するという、継続的改善のサイクルを構築することが重要であり、エンゲージメントサーベイはそのサイクルの要となるのです（図表1）。

2 サーベイを準備する

サーベイを実施するためには、調査票（調査のための設問集）が不可欠です。調査票を準備する方法には、次の三通りがあります（次頁図表2）。

(1) オリジナル調査票を作る

一つ目は、自分でオリジナル調査票を作る方法です。自分たちの具体的な組織課題に関して調査することを優先する場合、オリジナルで開発するしか方法はありません。

しかし、オリジナルリティを追求すればするほど、エンゲージメントサーベイから離れた、別の意識調査になってしまっておそれがあります。その結果、組織課題に関する従業員の意識はわかったものの、それを改善してもエンゲージメントが向上するかどうかはわからない、という事態になりかねません。

例えば、ワークエンゲージメントを測定したい場合、統計的な信頼性・妥当性が検証された設問はすでに存在しており、無料で使用することができます。代表的なものとして、東京大学が中心となって

エンゲージメントの高い職場づくりのヒント

③モチベーションを高める

組織文化の作り方

職員一人ひとりが意欲的に情熱をもって働くためには、互いを認め合い、支え合う組織風土が求められる。本稿では、職場の一体感とやりがい高め、エンゲージメント向上につながる「応援文化」に着目し、その実践的な手法として「ペップトーク」を紹介する。



1 これからの組織に求められること

金融機関の現場では、正確さが最優先されるため、どうしても統制偏重な指導や厳しい叱責が、支援的な関わりよりも先行されがちではないでしょうか。

もちろん正確な業務運営は欠かせません。しかし、そのような職場環境では、職員の萎縮を生み、挑戦意欲はそれが、ひいては離職やハラスメ

ントリスクを高める要因にもなり得ます。

新人社員三九三三人を対象にしたラーニングイノベーション 総合研究所 (ALL DIFFERENT 株式会社) の調査では、「今の会社で働き続けたい」と回答した人が六

五・四％(過去一二年で最高値)である一方、「転職」や「起業」を視野に入れている層は約二割という結果でした。昨今は、早期離職者が多いと悩む管理職も少なくありま

せん。しかし、この調査結果は、実は多くの若手職員が、本来は「今の職場で力を発揮したい」という前向きな意欲をもっていることを示唆しています。

さらに注目すべきは、勤続意向のある層が重視する働き方が「チーム一丸となって取り組む仕事」「楽しくてやりがいのある仕事」であった点です。これは、職場での協働やチーム文化への期待が現れているといえるのではないで

でしょうか。

そこで、これからの組織には、萎縮を生む職場環境ではなく、「一体感」と「やりがい」を生み出すチーム文化を育てることが求められます。

2 組織に応援文化を構築する

では、「一体感」と「やりがい」を育むチーム文化とは、具体的にどのような形づくっていけばよいのでしょうか。そのカギとなるのが「応援文

アビリート株式会社 代表取締役
一般財団法人日本ペップトーク普及協会 認定講師
中越 味子



証券会社や航空会社での勤務経験を基に、JA・官庁・銀行・企業等において、ハラスメント防止、クレーム対応、リーダーシップ、コミュニケーションなどをテーマとした研修や応援文化構築コンサルティングを行う。農林中金アカデミー講師。

化」です。

応援文化とは、「上司が部下を、部下が上司を応援」し、「先輩が後輩を、後輩が先輩を応援」し、「会社が社員を、社員が会社を応援」し、「会社がお客様を、お客様が会社を応援」する「承認・応援・感謝があふれる」企業文化です。

応援とは、互いの存在や思い、努力や姿勢を認め合い、言葉や行動で相手・組織の力を最大限に引き出す関わりのことです。上司から部下へ、先輩から後輩へという一方方向にとどまらず、同僚同士や部下から上司へも自然に生まれる「双方向の関係性」が特徴です。

応援文化が構築されると、「よく頑張っているね」「あなたならできる!」「ありがとう」といった「承認」受け入れて認める」「応援」背中を押す」「感謝」ありがとうと

伝える」の循環が、個々の関係や組織全体で自然に回り始めるのです。

人は、受け入れられることによって行動に対する勇気を得ます。そして、応援されることでさらなるチャレンジが促され、その行動によって成果を達成すると、相手に感謝の気持ちを伝えられるようになります。

応援文化によって、一人ひとりが自己成長と自己発揮を高め、チームパフォーマンスも向上します。このような循環が、「一体感」と「やりがい」に満ちた職場づくりへとつながっていくのです。

3 四つの応援力

(1) それぞれの特徴

応援文化は、雰囲気づくりやスローガンだけで自然に育つものではありません。応援

文化を根づかせる基盤となるのが、「応援力」です。

応援力は、図表1のように四つの応援力から構成されており、それぞれが相互に作用しながらチームの活力を生み出します。

① 自分応援力

自分応援力が高い人は、自分らしさ全開で自分の人生を生きている人です。自分が大好きで、周りに流されず自己決定し、夢や目標に向かって行動している人でもあります。一見マイペースで突き進むように見えますが、自分らしく生きられるからこそ、他者も応援できるのです。

② 他者応援力

他者応援力が高い人は、メンバーの気持ちに気づき、よいところに目を向け、メンバーが力を発揮できるように行動している人です。辛い時にはしっかりと気持ちを受け止め、頑張る時には背中を押し

てくれる、そのようなリーダーと一緒に仕事ができれば、皆は力を発揮します。

③ 被応援力

他者からの応援を素直に受け取り、自分の力に変える能力も大切です。思わず応援したくなる人とは、どのような人でしょうか。それは、頑張っている人、夢や目標を語っている人、素直な人、時には弱みを見せながらも、応援を受け取って前に進む力に変え

【図表1】4つの応援力の構造

	自分から	相手から
自分へ	① 自分応援力 自分を認め 自分を励ます力	③ 被応援力 応援される力 応援を受け取る力
相手へ	② 他者応援力 他者との違いを認め 他者を応援する力	④ チーム応援力 チーム内での 応援と感謝の循環

(出所)『メンバーの成長を引き出す 1 on 1 コミュニケーション実践コース』(経済法令研究会)

エンゲージメントの高い職場づくりのヒント

④ キャリア自律を促す

組織の作り方

働き方が多様化する現代において、自らのキャリアに主体的に向き合うことは、働きがいやエンゲージメント向上につながるという。本稿では、キャリア自律に対する理解を深め、個人と組織とともに活性化させるヒントを紹介する。



組織開発コンサルタント
神鳥 朋子



筑波大学卒業後、ソフトバンク株式会社入社。世界82か国渡航を経て、IT業界でオンライン研修普及や人材育成に従事。株式会社Aoba-BBTでリーダーシップ・ダイバーシティ研修を担当後、2024年独立。組織開発コンサルタントとして理論×感性×実践で課題解決を支援。

1 これからの働き方に備えて

私は、会社員時代、そして独立後の現在も含め、世界各地を歩いてきました。多様な「働く人々の風景」を見てきて実感するのは、働き方は、決まっているものではなく、選びとつていくものになっているということだと思います。

日本でも、AIを含むテクノロジーの進化や人材の流動化により、キャリアのあり方

は多様化しています。全国はJA組織においても、若手職員の早期離職や多様化するキャリア観への対応が急務になっているといえるのではないのでしょうか。

二〇二三事務年度の金融行政方針に「人的資本経営」が盛り込まれたことから、従業員一人ひとりの成長が重視されるなか、個々の職員が自分の軸をもち、主体的にキャリアを描いていく「キャリア自律」が求められます。

2 キャリア自律とは

(1) キャリア自律の本質的理解

キャリア自律という言葉を聞くと、「会社から独立すること」と誤解されがちですが、実際は異なります。米国キャ

本稿では、JA組織の特性を踏まえ、キャリア自律支援を通じたエンゲージメント向上の実践的手法を紹介します。

リア・アクション・センターの定義によれば、「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」であり、組織に属しながらも、自分の働きがいを感じ、同時に会社に貢献していると実感できる状態を指します。

つまり、組織から完全に独立するのではなく、自分の意思をもちながらも組織や同僚と協調し、互いの成長を図ることが、キャリア自律の本質

なのです。

(2) 日本型プロティアン・キャリアの視点

最近では、法政大学の田中研之輔教授による「日本型プロティアン・キャリア」が注目されています。これは、年功序列に代わり、自分の価値観に沿って社内外の経験を再構築していく姿勢を指し、変幻自在でしなやかな自律が要とされます。

J A職員にとつてのキャリア自律とは、協同組合理念である「相互扶助」の精神と個人のキャリア形成を両立させることといえます。地域の高齢化やデジタル化という環境変化を受け、従来業務の枠を超えて組合員の課題解決に向けて主体的に行動し、将来的な目標に向けて計画的に準備を進める姿勢こそが、真のキャリア自律となるでしょう。

3

なぜ組織でキャリア自律支援が必要なのか

(1) 組織が直面する課題

現在、日本の多くの組織が、次のような特有の課題に直面しています。

①若手職員の離職増加

終身雇用前提の働き方に疑問をもつ若手世代が増加している。

②多様化するキャリア観

従来の「支店↓本店↓管理職」という画一的なキャリアパスでは、職員の多様な価値観に対応できない。

③管理職定年を迎えた職員などのマネジメント課題

年上の部下との関係構築や、世代間の価値観調整が、管理職の負担となっている。

(2) エンゲージメント向上との相関関係

株式会社リンクアンドモチベーションの研究によると、従業員エンゲージメントが一点ポイント向上すると、営業利益率が〇・三五%向上することが明らかになっています。また、上司とキャリアの話ができる職員のエンゲージメントは、できない職員の約一・六倍に達するという調査結果もあります。

キャリア自律度とエンゲージメント度の関係を表すと、次頁図表のようになります。

I型（理想型）…ワークエンゲージメント一・二七倍、職場推奨度三〜四倍

II型（依存型）…一時的な安定だが、長期的リスクあり

III型（停滞型）…最も離職リスクが高く、支援が急務

IV型（潜在型）…能力は高いが、組織適合に課題

エンゲージメント向上とキャリア自律意識が連動して上がることで、「I型（理想型）」に向かう好循環が生まれることを示しています。

管理職は、部下にとつて「答えをもつ人」ではなく、「問いをくれる人」であることが重要です。「どんな仕事が好きですか?」「仕事をしながら嬉しかった瞬間は?」という対話が、部下の気づきのきっかけとなり、結果として組織全体の活性化につながります。

4

キャリア自律支援に対するよくある誤解

多くの管理職がもつキャリア自律支援への懸念について、誤解を解いていきましょう。

誤解① キャリアの話をする＝職員が辞める

慶應義塾大学の高橋俊介教授の研究では、キャリア自律支援を行う企業ほど人材流出