

従業員エンゲージメントを
仕組み化する

スキル
MANAGEMENT
FOR A NEW ERA
マネジメント

中塚 敏明
TOSHIAKI NAKATSUKA



プロフィール

人材難をどう乗り越えるか？

昇給したにもかかわらず退職を決めた社員

「どうして僕の給料が上がったんですか！」

社員から予想外の言葉を返されたのは、2015年の秋のことでした。社長面談の最中に、入社2年目の一般社員が、目に涙を浮かべて私に詰めよったのです。

（給料が上がったのに、何が不満なんだろう？）

私としては、派遣先でお客様からの評価が高い彼の働きぶりに、目に見える形で報いたつもりでした。しかし、本人は「そもそも会社の方向性がわからないし、自分が昇給した理由にも納得できない」と、抗議したのです。

結局彼は昇給した数ヵ月後に、会社を去りました。

今の自分なら、彼が何を訴えたかったのかがわかります。

けれども、当時は創業から5期目で、3名からスタートした会社は社員数50名を超え、会社は組織としての大きな転換期を迎えていました。

私自身もプレイングマネジャーから経営者への転身を図ったばかりで、社員の意識までには、考えをめぐらせる余裕がなかったのです。

—— 実体験から生まれた

組織の成長を最大化するマネジメント

私は、通信インフラ設備に特化したネットワークインテグレーターの会社と、人材マネジメントシステムの導入と運用のコンサルティングサービスを提供する会社の経営者です。2000年の新卒時代から、これまで20年以上にわたり法人ネットワークの設計、構築、ネットワークエンジニアの派遣・SES（システム・エンジニアリング・サービス）や、技術研修サービスを通して、ITインフラを支える仕事に従事してきました。

IT業界では昔も今も、「人材不足」の課題を抱えています。

慢性的な技術者の不足により、どこの会社でも現場マネジャーの業務は増える一方です。新入社員が入社しても、仕事を教える役目を担う人員と時間の確保が難しく、新人を養

成する暇もない。同業他社からは、そんな話もよく耳に入ります。

本書を手にとられた方のなかにも、入社したばかりの社員が、スキルを習得する前に辞めていく現状を変えようとしている、マネジャー、人事担当者、経営者の方がいるのではないのでしょうか。

企業が成長する過程では、社員の離職や売上の停滞といった課題が次々と現れます。

私は、それらの課題と向き合うなかで、人に依存しすぎない組織のあり方の重要性に気づきました。

本書には、組織の成長を最大化する新たなマネジメントの概念、スキルマネジメントと、スキルマネジメントにもとづく、システムを活用した組織改善の全貌が綴られています。

本章へ入る前にここでは、スキルマネジメントが誕生した経緯と、システム運用後の人と組織の変化について、当社の歩みを振り返りながら説明していきます。

**急激な組織の拡大によるひずみ、
離職率が40%を超過**

給料アップに抗議するかのように社員が辞めた後も、当社は業務の拡大に伴う人手不足解消のため、積極的に採用活動をしていました。

ところが、いくら新人を採用しても数カ月後には退職してしまい、定着までには至りません。27名を採用して22名が退職、残るのは5名という悲惨な事態も起こりました。

その後も社員の流出が止まらず、2017年には離職率は40%を超過しました。1カ月に数名ずつが、職場を去る計算になります。

現場のマネジャーからは、「皆すぐに辞めてしまう、これでは教え損だ」と、嘆き声が上がるとなりました。私は退職予定者の連絡が届く月末近くになるたびに、憂鬱な気持ちに沈み込んでいました。

このままではいけない、でも何から手をつけたらいいのかわからない……。

2014年頃から人事評価制度の構築を始めていましたが、会社は軌道にのどころか、かえって社員の離職率の急増という結果を招いていました。以前の面談での経験からも、単に給料を上げるような小手先のやり方では、社員の育成や定着を望めないのは明らかでした。

組織が崩れかけている原因を突き止められずに悩む私のもとへ、ある日1本の営業電話がかかります。

それは、リンクアンドモチベーション社からの、従業員エンゲージメントを測定する、エンゲージメント・サーベイ（アンケートで組織の状態を可視化・分析する調査）の案内でした。

—— 組織の現状をデータで可視化する

最近よく見聞きする「従業員エンゲージメント（またはエンゲージメント）」とは、「企業と従業員の相互理解や従業員の自社への貢献意欲」を表します。エンゲージメント・サーベイは、企業と従業員の関係性をデータで可視化して測定する、いわば「企業の健康診断」です。

もうやるしかないと決意した私は、リンクアンドモチベーション社のデジタルツールを

自社へ導入し、全社員を対象に調査を実施しました。

会社の現状を直視するのは怖い。でも、どこに問題があるのかを具体的に把握しないことには組織の課題は改善のしようがない、と腹をくくったのです。

2016年12月、最初に計測したエンゲージメント・サーベイでの、エンゲージメント・スコア（組織偏差値）は47・8でした。

エンゲージメント・スコアは、企業の偏差値にあたります。大学の偏差値のように、調査を実施した全企業の中央値を50とみなし、従業員の期待と満足度の差で算出されます。あるべき姿と現状との差が小さくなるほど、スコアが高くなる仕組みです。

ここで判明したのが、会社の制度・待遇に対する社員の強い不満でした。人事評価制度における公平性、透明性、納得性への不信感が、数値化したデータに表れていたのです。

可視化したデータをもとに

人事評価制度を抜本的に改善

とにかく社員の不信感を解消しなければと考え、まずは、人事評価制度を抜本的に見直したのです。会社の方向性を示す、経営計画とミッション・ビジョン・バリュー、これら

を体现する行動指針を定め、人事評価制度に組み込みました。

給与についても、会社の経営状況に見合った賃金テーブルを再設計し、社員へ公開しました。人事評価制度と賃金テーブルを連動させて、昇給・昇格を誰もが理解できる仕組みを整えたのです。

人事評価制度を整える一方で、社員間のコミュニケーションを深める施策も打ちました。IT派遣・SES事業の特性上、企業に常駐する社員と上司との関係性は希薄になりやすいため、人事評価面談などを増やし、お互いが信頼関係を構築できるように後押ししました。

半年ごとに測定する、エンゲージメント診断のフィードバックを確認しながら、経営目標、人事評価制度、社員間でのコミュニケーション改善を進めていきました。

改善が身を結び、

エンゲージメント・スコアが67・9に上昇

2016年から始めた社内改革が実を結び、当初47・8だった社員全体のエンゲージメント・スコアは、2018年には中央値の50を超えました。さらに、2019年12月には、

67・9に上昇しました。

この間従業員から寄せられた、給与や住宅手当などへの要望は叶えられませんでした。それでも、スコアは跳ね上がったのです。

たとえ待遇を改善できなくても、会社の方向性と評価制度への納得感を醸成できれば、社員はついてきてくれる。

この点に気づけたことは、私にとって非常に意味がありました。

会社の強み診断でも、従業員への支援行動が、長所にランクインするようになりました。上司がフラットに部下の話を傾聴して、困った時には助ける姿勢が、高スコアにつながったと思われまます。

一般社員からの不満の声は消え、社員全体では離職率も25%に低下しました。エンゲージメント・スコアの上昇と比例して、組織の安定も徐々に感じられるようになっていきました。

新たに浮かぶ組織の課題「マネジャーの寄り添い疲れ」

しかし、社内の雰囲気は良くなったものの、会社の業績は経営目標には及びません。2017年から2018年にかけて、社員の平均単価、売上の伸び悩む時期が続くようになりました。

ちょうどその頃、社員全体での離職率低下と逆行するように、ミドル層の役職にあたる、マネジャーの離職が目立ち始めました。

2018年のプレイングマネジャーに絞ったエンゲージメント・スコアでは、2016年のサーベイ開始時には50だったスコアが、一気に27・6へ急降下しました。そこから浮かび上がったのは、部下への寄り添いで疲弊しきった、現場マネジャーの姿です。

一般社員への支援をするかたわら、自らもプレイングマネジャーとして働く現場マネジャーの業務は、エンゲージメント・サーベイの導入前よりも倍増していました。

長時間労働と休みの減少、それに加え、心理的圧迫感が重なり、モチベーションの低下したマネジャー層の会社離れが加速していたのです。

当社は、それまで成功していた、エンゲージメントの診断にもとづく組織改善方法では越えられない、第2の壁にぶち当たっていました。

「寄り添い疲れ」からの脱却のカギは
人を育てる「仕組みづくり」

管理職を寄り添い疲れから解放し、一般社員を自力で仕事を回せるレベルへ導くには、組織に所属する人を変えるのではなく、仕組みを変えなければならない。

悩んだ末に、社員の役職ごとに求める成果目標の再設計に着手します。改めて各役職の役割と昇格条件を、より明確に定めて全社員へ情報公開を行いました。

これにより、個々の社員に目的意識が生まれ、キャリア形成への関心も高まりました。上の役職を目指す若手社員も増え、各自の仕事へのやる気に弾みがついたのです。

社員全体の仕事に対するモチベーションの上昇に勇気づけられ、私は管理職と一般社員、それぞれの不安や悩みの解消に乗り出します。

マネジャーを、部下への寄り添い疲れから解放し、社員が自力で仕事を回せるようにするには、やはり各自が自分で実行できる、仕事の仕組みを構築すべきではないか。

そこで閃いたのが、上司が行うマイクロマネジメントを部下本人のセルフマネジメントに任せる、スキルマネジメントです。

スキルマネジメントとは、当社が提唱する、組織の最大化を実現するマネジメント手法です。その特徴には、個々の社員が自己完結でスキルを管理して、仕組みでPDCAを推進する「人」と「システム」による分業スタイルです。

私は、セルフマネジメントによる、能力開発を推進するシステムを設計して自社へ導入しました。主に若手社員や新入社員を対象とした「社会人基礎力」の強化に取り組んだところ、社員間での業務・責任の線引きがより明確になり、各社員の行動および心境には変化がみられました。

「人」と「システム」によるマネジメント

マネジャーは、経験の浅い部下への指導が激減し、余分な支援業務から解放されました。本来の業務に集中する時間と気持ちの余裕が生まれ、より生産的な仕事や、部下の意欲

を後押しする支援にも目が行くようになりました。

一般社員も、職場でのルール・行動指針や、社会人基礎力を土台とした技術スキルの個別確認・学習で不安が減り、落ち着いた気持ちで業務にのぞめるようになりました。

社員全体のスキルが底上げされた結果、お客様からのクレームが寄せられなくなるとい
う、嬉しい効果もついてきました。

システム導入によるセルフマネジメントの実践により、上司は部下の行動や進捗を確認する手間が省け、部下は「やらされている感」を感じずに、自分主体で仕事と向き合うようになったのです。

社員の誰もが、無駄に悩まず、迷わず、心に不安やガラクタを抱え込まずに、仕事にやりがいを感じて成長し続けられる。

そんなプラスの連鎖が、社内で生まれたのです。

崖っぷちからの逆転。離職率10%未満、

組織偏差値70超を達成

スキルマネジメント導入の成果は、エンゲージメント・スコアにも反映していました。

人事評価制度の再設計とスキルマネジメントの運用後に行ったエンゲージメント・サーベイでは、プレイングマネジャーのスコアは、2018年の27.6から2019年には54.3までに回復。2022年の時点では75.6と、驚異的な数値をたたき出します。

組織偏差値を表す社員全体のスコアでも2019年の67.9から、2022年には同規模企業内の上位2%しか到達しない、70%を超える躍進をみせました。

行動面の診断では、弱みとなる項目が全て消えました。強みの項目には、新たに会社の目標となる理念戦略や、研修制度の充実などの制度待遇が現れました。

この結果は、会社の方向性と社員の想いの一致と、社員の環境に対する満足感の高まりと成長意欲を物語っています。

さらに、従業員満足度の大幅な上昇は、会社の実績にも直結しました。

離職率は41.5%から4.5%へと大幅に減少。これにより各種KPI（中間目標）、売上の収支も、改善したのです。

スキルマネジメントによって社員の意識改革が進んだだけでなく、会社そのものが、成長意欲の高い組織へと変貌を遂げたのでした。

スキルマネジメントで、「人」と組織が甦る

ここまでお読みになって「他人事ではない」と、感じられた方もいるのではないでしょうか。なぜなら、当社が抱えていた課題は特別ではなく、日本の中小企業に共通するものだからです。

冒頭で述べたように、少子高齢化を迎えた今、多くの企業は人員不足と従業員の離職に苦しんでいます。その一方で、仕事で必要なレベルに能力が達しない社員も増えており、かといって教育する暇もなく、会社側と本人とが不本意な状況に置かれる状況も稀ではありません。

採用担当者やマネジャーが発する「人がいない」の言葉には、部署の構成人数に過不足はなくとも、「即戦力となる人材がない」という意味も、込められているのではないのでしょうか。

形骸化したとはいえ、日本の企業には終身雇用制度が存在しています。欧米の能力主義とは異なる、一度雇い入れた社員を簡単には解雇しない日本式の経営も、悩みを複雑にし

ています。

けれども、日本の企業文化ともいえる「人を育てる」を、時流に合った新しい手法で行えば、課題は解消するのです。

スキルマネジメントなら、社員全員の戦力化も夢ではありません。

私は当社での実績からも、社員の一人ひとりが、自ら考え、行動することで、これらの課題を乗り越えられると信じています。

各自が仕事へのやりがいを感じ、主体的に業務に打ち込み、社員の成長とともに会社の業績も伸びていく。ひいてはそれが、日本のGDPを上げる取り組みへと発展する――。

このような循環が生まれると、社会も変わるのではないのでしょうか。壮大な話となりましたが、私はスキルマネジメントで日本の人材育成の底上げをしたいと考えています。

本書には、組織改善・組織改革を志す、経営者、管理職、現場マネジャーの方々が実行可能な再現性のある施策や、考え方のヒントを盛り込んであります。

- ・社員の帰属意識を高めたいが、何から取り組んでよいか、効果的な方法がわからない
- ・社員とのコミュニケーションの希薄化を防ぎたいが、具体的な施策に及ばない
- ・社員が納得する人事評価制度を設計したいが、評価項目数が多く最適解がわからない
- ・ミッション・ビジョン・バリューを社員に示したいが、創作する方法がわからない
- ・従業員エンゲージメント、心理的安全性、パーパスなど、組織構築に関するキーワードの深い理解が得られていない
- ・プロジェクト内のOJTで、リーダーが部下育成に疲弊している
- ・部下支援のために1on1を導入したが、不満や要求ばかりで逆効果になっている
- ・若手社員に成長環境を提供したいが、予算が確保できずに取り組めていない

このような課題に突き当たった方々の現状突破に、スキルマネジメントがお役に立てば、私にとってこれ以上の喜びはありません。

中塚 敏明

プロローグ 人材難をどう乗り越えるか？

2

従業員エンゲージメントを高める

新たな戦略とは

- 従業員エンゲージメントが再注目 24
- 従業員エンゲージメントと従業員満足度の違い 27
- 従業員満足度に傾倒してしまう落とし穴 32
- 従業員エンゲージメント・サーベイをやるべき理由 37
- 従業員エンゲージメントを高める3要素 41
- 「人」ではなく「仕組み」でエンゲージメントを高める発想転換 44
- エンゲージメントの高い組織に転換する3ステップ戦略 49
- 100年時代は組織（成長環境）を整えない会社は衰退する 54
- 心理的安全性と学習の関係 57
- まずは20代の成長環境を構築しましょう 62

スキルマネジメントが 能力開発の危機を救う

従業員の成長・定着において陥りがちな罠

能力開発の危機

スキルマネジメントとは？ 能力開発のPDCA

何の能力・スキルをどのように開発すべきか

コラム 社会人基礎力の大切さに気づいていますか？ 87

能力の因数分解で成長を可視化する

スキルボックスで若手の未来を創る

ゲーミフィケーションを体感できるスキルマネジメント

セルフマネジメントの定着がマネジャーを救う

能力・スキルを定着させるコツは週報システムにあり

大離職時代に備えて「人」を育てる「仕組み」に投資・整備せよ

人事評価制度の限界と

スキルマネジメントとの融合

人事評価制度の役割とは

人事評価制度の設計ポイント1

KG I（最重要目標）・KPI（中間目標）・MBO（成果目標）を連動させる

人事評価制度の設計ポイント2

評価項目数は少な目が効果的と心得よ

MBO（成果目標）で経営戦略と人材戦略を連動させる

業績と連動するKPI（中間目標）は特定できていますか

企業理念はコンピテンシー（行動特性）で浸透させる

評価の納得性をどう醸成するか

なぜ人事評価制度が定着しないのか

リモート化における課題

人事評価制度の限界——能力開発とは切り離せ

スキルマネジメントと人事評価制度のコンビが最強です

ミッション・ビジョン・バリューの浸透も スキルマネジメントが有効

ミッション・ビジョン・バリューを策定する意義

172

↳ストーリーの大切さに気づいていますか

想いのベクトルの方向は揃っていますか

176

ミッション・ビジョン・バリュー、企業理念、パーパスの関係性の整理

180

↳なぜいま、パーパスが問われているのか

理念の創作力を高めよう

187

カルチャーガイドを作ろう

191

行動指針が企業文化を作る

195

ミッション・ビジョン・バリューを浸透させるコツとは

199

企業文化を強化する1on1のポイント

205

小さな会社こそ、仕事の意義を連鎖させよう

212

無形資産を磨くことが企業価値を高める

217

エピソード「人」とシステムを融合する

221