

エンゲージメント&エマージェンス

2つのEで楽しむグローバル競争時代の組織活性化

江田 郁代

この1～2年、人事・人材開発の領域で「エンゲージメント」という言葉が使われ始めたことにお気づきの方は少なくないと思います。「人事の新潮流」という持ち上げられ方をしている場合もあります。私もエンゲージメントは今後の人材マネジメントの鍵となる概念であると考えているのですが、やや偏った用いられ方をしているケースが気になっています。エンゲージメントに関する私の考えを申し上げる前に現時点の日本におけるエンゲージメント論の整理を試みたいと思います。

日本におけるエンゲージメント論

エンゲージメントというのは抽象概念ですから、人による解釈の余地が生じます。今のところ世間一般の定説と言えるような定まった解釈があるわけではありません。Googleで検索してみると似ているようで微妙に異なる解釈をたくさん見ることができます。最大公約数的なところを抽出してみると次のようになります。

「エンゲージメントとは、個人が理想とする姿に向けて成長するにあたり、組織が積極的に関与し、同時にその個人の成長が組織の成長（長期的な業績向上や使命の達成）に貢献しているような状態、またはその状態にあるときの個人と組織との関係性を指す」

ポイントがいくつかあります。まず「個人と組織」のことなのだということ。次に「成長」に関するということ。さらには一方通行ではなく、「双方向性」があるということ。そして「状態」を指しているということです。

「状態」を指す言葉である、というところが今までの人材マネジメントのキーワードとの違いです。例えば、今までのキーワードであった「成果主義」「年功序列」「職能資格」はコンセプトや仕

組・方法を指す言葉でした。エンゲージメントは状態を指す言葉であって、コンセプトでも仕組みでも方法論でもありません。ここにエンゲージメントという言葉が「やや偏った用いられ方」をする原因があると思います。

今現在メディアで取り上げられているエンゲージメントの情報源は私の同業（つまり、人事コンサルタントや研修企画会社等）が多いはずですが、「自分たちが持っている手法やツールに引き寄せてエンゲージメントという言葉解釈したり用いたりする傾向がありはしないか？」という点を懸念しています。

エンゲージメントというのは状態であって、そこに到達するための方法はたぶん多種多様です。にもかかわらず、あたかもエンゲージメントとは「人と組織の“関係性”をマネージすること」であって（それ以外の要素について言及しない）、「上手くいっていない人間関係を改善すること」が重要、そのためには「弊社の〇〇研修が効果的」というような提案に持っていく。しかし、そこにはエンゲージメントの主要な要素である「成長」が抜け落ちています。エンゲージメントという状態にたどり着くための方法論として、「上手くいっていない人間関係を改善する研修」を提案するのであれば、その研修と個人、及び、組織の成長との相関、もしくは相関を検証する方法についても提案しなければならないはずです。しかし、それについては言及しない。なぜなら、彼等のエンゲージメントの解釈（定義）の中には「成長」という要素が含まれていないからです。「自分たちが持っている手法やツールに引き寄せてエンゲージメントを解釈する傾向」とはそういうことです。

今後、「エンゲージメント」の露出が増せば、エンゲージメントに便乗するサプライヤーが出てくる可能性はないとは言えません。エンゲージメントの解釈が偏っていないか、提案内容と「成長」との相関（特に組織の長期的な業績向上との相関）について合理的な視点を持っているか、という2点を確認される必要があるように思います。

では、エンゲージメントの状態に至る方法論についてはどのような状況なのでしょう。

大きくは、関係性にアプローチする方法と仕事にアプローチする方法に2分されるように思いますが、「関係性か、仕事か」の二者択一には意味がありません。エンゲージメントの状態に持っていくには両方とも必要だからです。組織の状況によってどちらに優先順

位を置くかが異なる、という程度の違いしかありません。どちらのサプライヤーが多いかという「関係性」の方ではないでしょうか。もともと人間関係の改善やモチベーションマネジメントに関するコンサルティングや研修会社は多いですし、「成果主義で疲弊した組織を元気にする」という時代のニーズにも合致しているからではないかと思います。

以上が日本におけるエンゲージメント論、及び、サプライヤー側の状況です。次に私の立場と考えをご説明いたします。

エンゲージメントの定義付けにこだわる気持ちはありません。もちろん、曖昧な解釈や手前勝手な定義付けが一人歩きする前にきちんとした定説が定まればよいとは思いますが、それは難しいでしょう。上述の最大公約数的な解釈でよいと思います。

一方、アプローチ方法には明確なこだわりを持っています。「仕事を通じたエンゲージメント」が私の追求するテーマです。この点を明確にするために、以後、「ジョブ・エンゲージメント」という言葉を用いてその考え方と目指すところをご説明します。

ジョブ・エンゲージメント

私の場合、新しいアイデアを考えるのは大抵お客様がらみのおかげです。今回もそうでした。

ある企業の一部門から「ワクワク感のある職場作りのためにワトソンワイアットは何ができるか？」というお問合せがありました。早速訪問し、現状確認をしましたが、お話をうかがう限り特に問題がないのです。職場の人間関係は良好。業績は最高益を更新中。社名を聞けば誰でも知っている超一流企業。その部門の人材レベルの高さは、政府系諮問委員や外部セミナーの講師招聘、専門誌への寄稿等々、ネット検索してすぐにわかりました。対応してくださった方々も知的で自信に満ち、個性的で人間的魅力に溢れる方々です。問題のある職場の活性化ならば危機意識が共有できているので何かしら手はあるのですが、今回は問題や危機感はありません。そういった中でワクワク感？ 正直、頭を抱えてしまいました。

ただ、ひとつ着目すべき点がありました。その企業が業態転換期にあり、仕事の難易度が格段に高まりつつある状況だったのです。そしてお問合せをいただいた部門が新業態での中核人材の供給源になるであろうことも想像できました。その部門の社員にとっては豊かで広大なキャリアの原野が眼前に広がったと言っても過言ではありません。グローバルに多種多様な業種にわたり成長の場ができたのです。もともと専門性の高い優秀な人材が揃っている部門でしたが、今後は専門性を超えた視野の広がりも要求されるのではないかと思われました。

そういった中でのワクワク感です。仕事を通じたワクワク感ではないだろうか？ 仕事を通じて細胞の一つ一つが沸き立つような高揚と喜びを感じることができればそれに勝るワクワクはないのではないか？ フロー研究の第一人者であるチクセントミハイは「人は家庭よりも職場において、より多くのフローを体験している、すなわち、ピーク・エクスペリエンス（至高体験＝大きな喜び）は仕事をしているときに手にすることが多い」という事実を突き止めています¹。「仕事」にターゲットを絞ることにしました。

次に改めて「ワクワク感」について考えてみました。私自身はかなり感覚的な人間ですが、他人と感覚を共有できるかという点については懐疑的です。「ワクワク感」という感覚を表す言葉をロゴスで整理してみたいと思いました。今回、私が取り組んでいるのは「ワクワク感のある職場作り」に関する方法のご提案です。職場作りの主体は現場のマネジャーです。「ワクワク感」というような曖昧な言葉を十人十色の解釈に任せたままですと職場作りもフワフワとしたものになりかねません。お問合せのあった企業は業態転換期を迎え、社員にとって成長の可能性が無限に広がる一方で仕事の難易度もまたかつてないレベルに高まりつつある状況なわけです²。社員に求められている価値³のレベルも単に専門性があれば考え出せるというようなレベルを遥かに超えた創造的なものになっていくはずです。義務感でやる仕事から創造的な価値が生まれるわけがありません。責任感や専門性でやった仕事でもまだ足りない。仕事が楽しく、時間を忘れてのめりこむような没頭の中から生まれる価値でなければ、グローバルで競争力を発揮するレベルには至らないのでは

¹ M. チクセントミハイ 1996 「フロー研究の第一人者であるチクセントミハイは「人は家庭よりも職場において、より多くのフローを体験している、すなわち、ピーク・エクスペリエンス（至高体験＝大きな喜び）は仕事をしているときに手にすることが多い」という事実を突き止めています¹。「仕事」にターゲットを絞ることにしました。

² 企業が通じた価値（解）をここでいう価値は解と読み替えて構わない。

³ ここでは「仕事」の価値を指している。

ないでしょうか。「ワクワク感とは何か？」という問いの答えは、「仕事を通じて得られる至高の喜びやのめりこみ」であろうと思いついたのです。

次なる問いは、「現場のマネジャーが自分の部下に“仕事を通じて得られる至高の喜び”を体験させ、“仕事へののめりこみ”が組織の中のあちこちで発生しているような職場を作るための方法論とはいかなるものか？」というものです。今回の提案の核心であり、私が最も悩んだのもここですが、本稿は私の脳内の悪戦苦闘を紹介する場ではありません。すでに「ジョブ・エンゲージメントはいつ出てくるのだ」としびれを切らしておられる方もいらっしゃるでしょう。「仕事を通じて得られる至高の喜びやのめりこみ」が「ジョブ・エンゲージメント」です。

次章では、概念図をご紹介しつつ、現場のマネジャーが「ジョブ・エンゲージメント」の状態を作り出す方法をご説明したいと思います。

ジョブ・エンゲージメントの作り方

エンゲージメントがそうであったようにジョブ・エンゲージメントも状態を指す言葉です。ある状態を向上させようとするとき、通常は「現状把握→ゴール設定→現状とゴールの乖離を埋める方法の計画化→実施→計画と結果の乖離度合いの検証→改善策の実施」というプロセスを踏みます。私の目的は、現場のマネジャーが自分の職場でジョブ・エンゲージメントの状態を作り出す方法論を考えるということなので、ジョブ・エンゲージメントに関して現場のマネジャーが上記のプロセスを踏めるようなお膳立てをすればよいわけです。次の6ステップで取り組みました。

- ① ジョブ・エンゲージメントの下部要素の特定
- ② 下部要素を生み出す要因の特定
- ③ 下部要素（状態）の測定方法の設定
- ④ 要因の質的レベルの設定
- ⑤ 要因間の均衡状態の作り方のアイデア出し
- ⑥ 上記①～⑤を含む研修コンテンツの開発

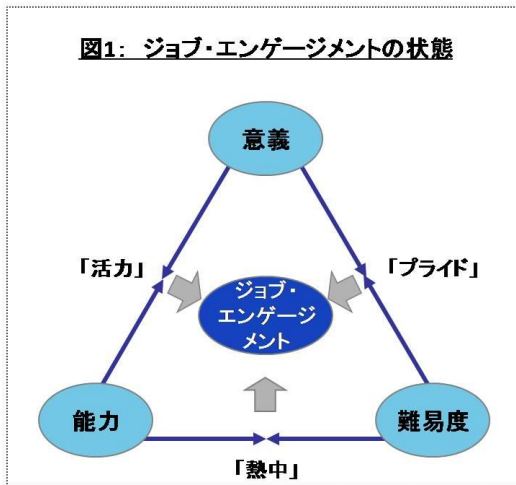
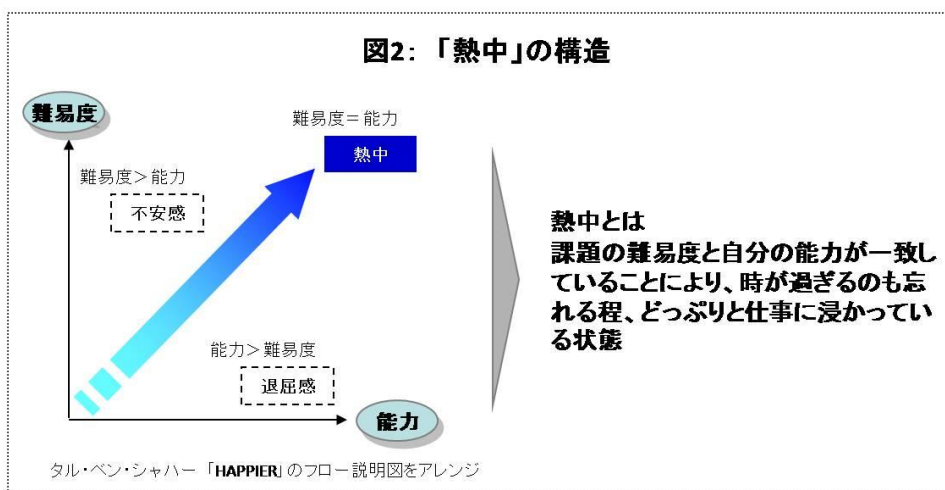


図1はジョブ・エンゲージメントを構成する3つの下部要素と、それを生み出す3つの要因の全体構造を表しています。「熱中」「活力」「献身」がジョブ・エンゲージメントの下部要素、「能力」「難易度」「意義」がそれを生み出す3要因です。三角形の図は、一辺の両端の「要因」が均衡するポイントで「下部要素」が発生することを表しています。「要因」から「下部要素」が生まれる構造をもう少し詳しく説明いたします。

まずは「熱中」から。図2をご覧ください。



ワクワク感というテーマをいただいたときに思い浮かべたのがフローです。西洋ではチクセントミハイが唱えたフローの概念⁴につ

⁴ わざわざ「西洋では」としたのは東洋では紀元前の昔から類似概念が仏教や道教において提唱され実践されてきたからである。

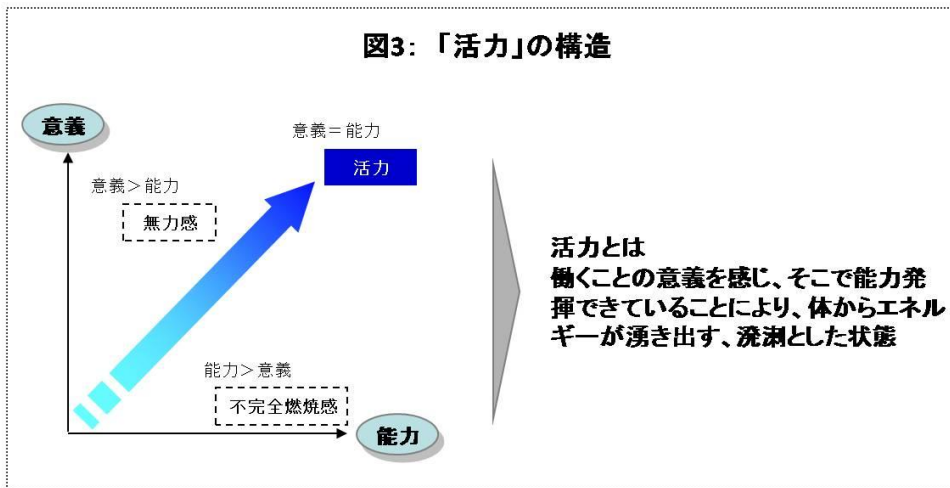
いて、肯定心理学⁵を一気に有名にしたハーバード大学のタル・ベン・シャハーが自著の中で用いた説明図がヒントになりました。

熱中とは取り組んでいる課題の難易度と自分の能力が一致していることにより、時が過ぎるのも忘れる程、どっぷりと仕事に浸かっている状態です。

熱中は難易度と能力が均衡する線上（図2の矢印上）で起こります。難易度が本人の能力よりも大きければ、本人は自分がその課題を解決できるのか不安で仕方がないですし、能力と比べて簡単な課題に取り組んでいると退屈を感じ、いずれも仕事に熱中できません。

一般的に「フロー」と言ってしまうと一部の選ばれた人にもみ起こる極めて稀な現象のような印象を受けますが、この図は、どのような能力レベルの人であっても自分の能力に合った難易度の課題にめぐり合う事さえできれば、その仕事が楽しくて仕方がなく、我を忘れてのめり込むという状態を体験できることを表しています。「熱中」状態を作り出せるのは誰か？現場マネジャーの役割の大きさを痛感させる図でもあると言うべきでしょう。

次は「活力」です。図3をご覧ください。



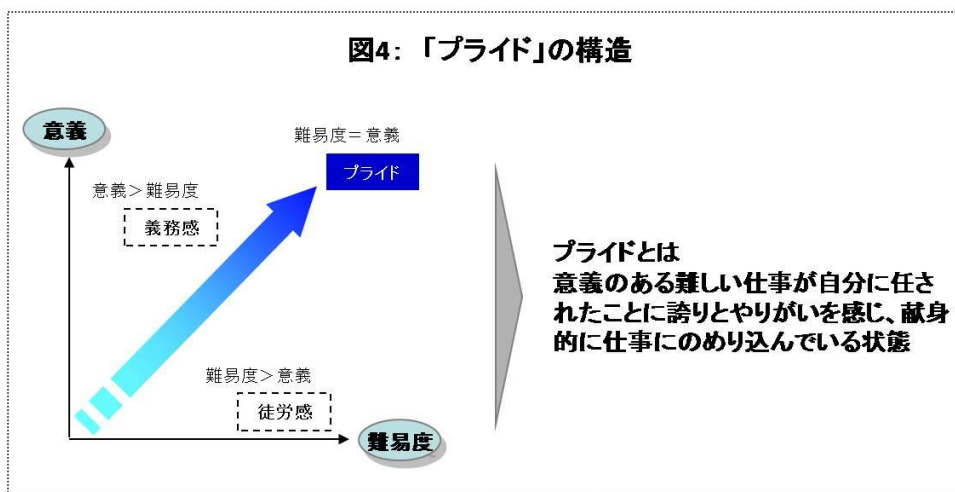
活力とは、働くことの意義を感じ、そこで能力発揮できていることにより、体からエネルギーが湧き出す、澆溺とした状態です。

⁵ 肯定心理学（ポジティブサイコロジー）とは心理学の一分野で人間の幸福を追求する学問といわれている。ジョブ・エンゲージメントもアカデミックには肯定心理学の流れを汲んでいる。

このような状態ですと、朝目覚めたとき、「さあ、今日も一日頑張るぞ」と体の芯から力が湧いてきて、「早く仕事に行きたい」という気持ちになります。一方、自分の能力に見合わない意義の低い仕事をしていると不完全燃焼感で活力も低下してしまいますし、逆に意義に対して自分の能力が追いついていないと無力感に苛まされ、意気消沈するのではないのでしょうか。意義と能力の均衡が取れていない人が増えると組織全体の活力も低下します。

そうは言っても仕事の意義を上げたり下げたりすることは難しいというご意見があるでしょう。基本的に所与のものだからです。確かにそうです。ただ、部下が仕事の意義を正しく理解しているとは限りません。特に不完全燃焼感を抱いている部下はその視野の狭さから、持っている情報量の少なさから、もしくはなんらかの内的要因から、自分の仕事の意義を低く見ている可能性があります。ならば上司が正しい意義の解釈をしてやればよい。部下の視野を広げ、情報を提供し、何が部下の心のブレーキになっているのかを探り出し、その要因を取り除いてやればよいのではないのでしょうか。無力感の場合も同様です。活力ある職場を作るために現場マネジャーにできることはたくさんあります。

最後は「献身」です。図4をご覧ください。



献身とは、意義のある難しい仕事が自分に任されたことに誇りとやりがいを感じ、仕事にのめり込んでいる状態です。

組織にはやるべき課業があって、その難易度も所与なら意義も所与です。そのような制約の中で部下をエンゲージ状態に持っていき

るとしたら、部下にとっても組織にとっても理想的であることは言うまでもありません。

まず、意義はあるが難易度が低い仕事。「組織としては誰かがやらなくてはならない仕事だが簡単で退屈なので部下にその仕事を頼むのに気が引ける仕事」は必ずあります。「雑務」という言葉で片付けられる仕事がこれに該当します。「うちの部署は一番若いのも30歳過ぎ」という組織ですと雑務はその中堅社員に「義務感」でやってもらうしかありません。誰かがしなければ組織が成り立たないのですから。エンゲージメント上のポイントは「雑務ばかりやらされている部下がいないか」という点になります。いくら義務感に駆られても雑務ばかりでは仕事にのめりこむことなど不可能です。そこに沸き立つ喜びはありません。

一方、難易度は高いが意義が感じられない仕事。これもなきにしもあらずでしょう。私が食品関連多国籍企業に勤務していた時の話です。2～3年に一回、本社からインターナショナルオーディターがやって来て業務監査をします。色々と書類を出させて担当者に話を聞いて問題点を指摘して帰っていくわけです。当時私が所属していた法務部には会社の全ての重要文書が保管されていたので、オーディターの質問に答えるためには、商法・会社法、税務、会計、マーケティング関連法規、PL関連法規、社内ルール、日本の商習慣等々、多彩かつ正確な知識が必要でした。従って、対応できる社員は限られており、監査期間中はオーディターの呼び出しがあれば、速やかに対応できるよう待機していなければなりません。ただ、ローカル社員にとっては「日本では片がついている」話であって所詮後ろ向きの仕事です。難しさの割に前向きな意義が感じられず、彼らが帰国した途端、どっと疲れが押し寄せたものでした⁶。そういった仕事もあるのです。

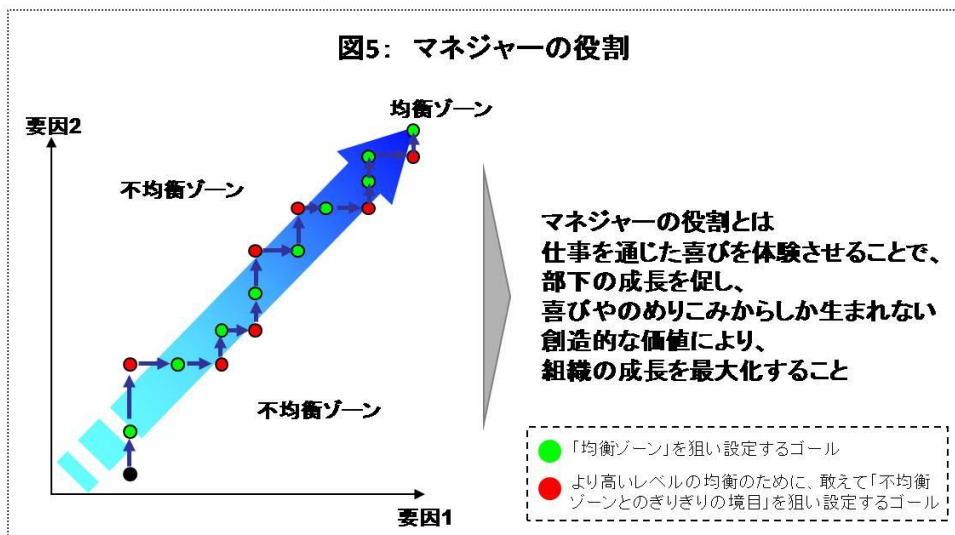
献身的な取組みを生むためには、業務の難易度と意義が均衡していなければなりません。ただ、それだけでは十分ではない。仕事をする本人との関わりが見えてきません。ところで、熱中や活力と比べ、献身という言葉に「意思」を感じるのは私だけでしょうか。「今の自分の能力が足りないことはわかっている。しかし、意義の

⁶ 今の自分の能力が足りないことはわかっている。しかし、意義の
 どの実施のト直きた
 して先をい
 思をいたを
 え行たを
 ばくわ行真
 20年精けく
 前か、口取
 のつ当一組
 の時シバむ
 点スのルこ
 でテ自企と
 既マ分業を
 にテのが目
 現イ意「の
 在ッ識企当
 のク業たい
 日な低倫り
 本業さ理に
 の務を「し
 内監恥を、
 部査し守自
 統をるり分
 制世と抜の
 や界同く血
 ISO規時た
 な模にめと

ある、挑戦しがいのある高難度のこの仕事を上司は自分に任せてくれた」ということを意気を感じて仕事にのめり込む。グローバルな頭脳戦の時代に入った今、仕事の難易度は未だかつてないレベルにまで高まっており、その流れが後戻りすることはあり得えません。能力を超える仕事を誰もがやらなくてはならない。このような困難でストレスフルな状況ですら、「それでもやる」という本人の意思と、難易度と意義の均衡があれば、人は仕事を通じて喜びを感じることができる可能性があります。

社員と組織の利益がいつも一致するとは限りません。ただ、そのままでは双方共に不幸です。献身を生む構造を理解したマネジャーなら仕事の割り当ての工夫と本人の意思への働きかけによって、社員と組織の双方がより幸せに成長できる道を探し続けることができます。

最後に、部下にジョブ・エンゲージメント状態を体験させるための現場のマネジャーの役割を現す概念図をご紹介します。図5をご覧ください。



ジョブ・エンゲージメントを軸とした組織マネジメントにおいて、現場のマネジャーの役割とは「仕事を通じた喜びを体験させることで部下の成長を促し、喜びやのめりこみからしか生まれない創造的な価値により組織の成長を最大化すること」となります。均衡ゾーンの右上（矢印の方向）を目指させることによって個人と組織の喜びの総量を最大化するのです。

以上がステップ①②⑤の概要です。

次はステップ③④になりますが、ここはワトソンワイアットのグローバルソリューションのご紹介になるので簡単に済ませます。

③はサーベイの形を取ります。現時点のジョブ・エンゲージメントレベルと施策実施後のレベルを測定し、効果の測定と施策の改善を行うためです。具体的には「熱中」「活力」「献身」の状態を測るための設問を作り、そのレベルを測定します⁷。ここでのポイントは文化風習宗教等を共有していなければ通じないような設問設計にしないということです⁸。

④では「能力」「難易度」「意義」の評価基準を作ります。社内の評価基準で構いませんが人事担当者等の専門家しか使えない複雑な基準では困ります。ジョブ・エンゲージメントは現場で作るので、現場のマネジャーが使いこなせるシンプルでわかり易い基準であることがポイントです。また、グローバルに展開している企業については最初からグローバルに通用する評価基準を用いることをお勧めします。海外売上比率の方が国内よりも大きいという企業でも海外子会社と本社の人事制度が全くリンクしていないというケースは多いようです。グローバルに人材を活用していこうとすると、どこにどのレベルの能力を持った人材がどれだけいるのかわからない。各リージョンからグローバルリーダー候補を挙げてもらったが能力を測る共通の物差しがないため横並びの比較ができない、というご相談をよく受けます。シンプルで合理性のある物差しが必要です。「能力」「難易度」「意義」に関してグローバルな評価基準を持つことは、ジョブ・エンゲージメントだけでなく、今後のグローバル人材マネジメント上も不可欠ではないでしょうか⁹。

ジョブ・エンゲージメントは現場でしか作れませんが、現場で閉

⁷ 例えば、「活力」について「朝目覚めたく、早く仕事に行きたい」と思いませんか？という質問にも「朝目覚めたく、早く仕事に行きたい」といいます。Yes、No、1: 全く当てはまらない、2: どちらか、3: どちらでもない、4: どちらともいえない、5: どちらともいえない、6: どちらともいえない、7: どちらともいえない、8: どちらともいえない、9: どちらともいえない。

⁸ ワトソンワイアットグループでは「組織パフォーマンス」に関する「Global Leadership Survey」「Global Strategic Rewards Survey」等の各種サーベイを実施している。そこで蓄積したグローバルな知見を、このサーベイに活用している。ワトソンワイアットグループは「組織パフォーマンス」に関する「Global Leadership Survey」「Global Strategic Rewards Survey」等の各種サーベイを実施している。そこで蓄積したグローバルな知見を、このサーベイに活用している。

⁹ 弊社の「スタンダード版要因レベル」では、「難易度」「能力」はワトソンワイアットグローバルグループの「組織パフォーマンス」に関する「Global Leadership Survey」「Global Strategic Rewards Survey」等の各種サーベイを実施している。そこで蓄積したグローバルな知見を、このサーベイに活用している。

じてしまつては「仕事を通じた至高の喜びを追求している」とは言えないでしょう。③④の結果をデータベース化し、現場を超えて更なる成長（至高の喜び）を追求するためのインフラを整え、全社を挙げてジョブ・エンゲージメントレベルの向上に取組めば、働く場としての御社の価値と評判は間違いなく高まります。

⑥の研修コンテンツは、本書が皆様のお手元に届く頃までにプロトタイプを完成させたいと考えています。ワクワク感のくだりで、「ロゴスで整理したい」と申しました。感覚的な、人によって解釈の分かれる概念のままでは現状のレベルも施策の効果も把握できず、施策と「個人と組織の成長」の相関に責任を持った提案ができないと考えたからです。

ただ、仕事の意義・難易度と部下の能力を測定し、部下と仕事をマッチングするところまでは理性でできても、それを部下に伝え、部下の意思を引き出すところまで理性のみで行おうとすると多分うまくいかないでしょう。コーチングやモチベーションの知識は役に立つと思います。しかし、自分自身が仕事を通じて細胞が沸き立つような喜びを感じた経験のない人には、部下が至高の喜びに到達することを信じて伴走することは難しい。よって、⑥の研修は現場のマネジャーの皆様に「自分の職場でジョブ・エンゲージメントを作り出す方法」をワークショップで疑似体験していただく、というだけでなく、まずは、自分が何に喜びを感じ、何を求めているのか、ご自身の内面を深く探求するようなプログラムでなければならない、と考えています。

さて、「エマージェンスはまだ出てこないのか？」とお思いの方もいらっしゃるでしょう。最後にエマージェンスとは何かをご紹介し、本稿を締めくくりたいと思います。日本語では「創発」と訳されます。主に複雑系の理論の中で用いられる用語ですが組織論でも使います。

グローバルな頭脳戦において競争力を発揮する価値を生んでいる組織の状態をイメージすると、「創発」になるのです。すっきりとまとまってはいないのですが次のようなイメージです。

「組織のあちらこちらで仕事へののめりこみが発生し、そこから創造的なアイデアが生まれている。響きあう者同士が上下関係の

ない自由な討論を通じて互いの創造性を刺激し、個人のアイデアの総和とは質的に異なる高度な創造を生み、更なる革新的成長モデルの創出に向けて、大きな動きと新たな秩序を創っていく」

社員と組織がこのような状態になっていない限り、勝ち残っていないのがグローバル大競争時代ではないかと思うのです。逆説的ではありますが、厳しい時代であるがゆえに楽しんだ者しか生き残れない。ならば、楽しむ方法を考えようじゃないか、というのが現在の私のテーマなのです¹⁰。

(文責)

リビングロース・コンサルティング株式会社
コンサルタント・代表取締役 江田 郁代

URL : <http://www.livinggrowth.co.jp/>

組織は 人が 生きて 成長する場

Living & Growth

そこが活力と熱中とプライドで
漲る場所となるためのお手伝いをいたします

¹⁰ ちなみに「難易度＝意義(献身)」「難易度>能力(不安感少々)」「意義>能力(無力感時々)」というところである。