

従業員満足度の"先"を見据える

従業員満足度の向上だけでは 人材定着は図れない

先日取材した某ディーラーの内製工場で「最近是新入社員の家族を工場に招き、職場見学会を開催している」という話を聞いた。

その意図をたずねると「この業界特有のネガティブなイメージを払拭し、理解と安心を得る」ことを狙っているそうだ。特に若手技術者の場合、両親からの反対にあって離職を決意することは珍しくないらしい。複雑な胸中ではあるが、昨今の工場は人材確保のために方策を尽くしていることが見て取れた。

人材不足と言うと、とかく採用面にばかり目が行きがちだが、スタッフに支払う給与や待遇、環境の整備も同じくらい重要である。これらはしばしば従業員満足度と呼ばれ、この従業員満足度を管理職の評価基準に加えている会社もある。工場全体や経営者、上司

に対する満足度を測ることで潜在的な離職予備軍をあぶり出し、離職率低減につなげるためだろう。

しかしながら従業員満足度向上だけにとらわれていると、本来の目的である人材の定着、工場のパフォーマンスアップとは真逆の結果を引き起こしてしまうことがある。

極端に言えば、スタッフ全員が得をするような制度ばかり作ってしまえば、満足度だけは容易に上げられる。たとえば社用車は使い放題、有給休暇は年に40日付与、社員旅行で毎年海外に行く、といったものである。冷静になって考えれば、どれも工場のパフォーマンスと関係があるとは言い難いものばかりであると分かる。

個々人が持つ能力を最大限発揮させていくには、従業員満足度を高めるだけでは不十分である。最終的に目指すべきなのは工場の方針に自ら共感し、自発的に貢献していこうと考える姿勢を根付かせていくことだ。これは規模の大小を問わず、すべての組織が目指していかなければならない。そこで昨今注目されているのは「従業員エンゲージメント」という指標である。

従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントの定義は諸説あるが、共通しているのは従業員の帰属意識や双方の信頼関係などを測るための指標であるということだ。これ

らが欠けていると会社の方針や戦略が共有できず、人材定着は難しい。

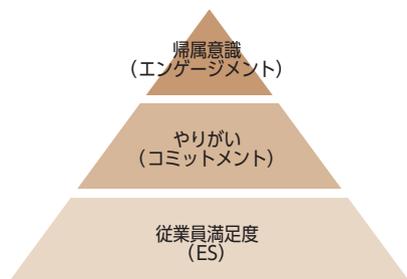
従業員エンゲージメントと工場のパフォーマンスには相関性があると見られる。アメリカの調査会社・ギャラップの報告によると、エンゲージメントが高い従業員が集まる企業では、そうでない企業と比べて売り上げ・利益率ともに約20%高いことが分かった。さらに、欠勤率や品質上の欠陥は約40%、離職率においては最大で約60%下回ることも判明している。

従業員エンゲージメントという概念が日本ではあまりなじみがないのは、元々終身雇用を前提としており、人材が外部に流出する可能性が低かったからだ。昨今は雇用の流動性が高まっており、スタッフの離職率低減が大きな課題となっていることから、様々な業界で注目が集まっている。

図1は、従業員満足度と従業員エンゲージメントの関係性について図示したものである。エンゲージメントの土台となるのは、従業員満足度とやりがい（コミットメント）である。

スタッフを雇用する以上、従業員満足度の向上は経営側の責務である。その上でスタッフに対して求めること（目標）を提示し、達成できるよう支援する。達成できた折には適切に評価し、報酬を与える。これによってスタッフはやりがいを感じ、段々と意欲的に仕事に取り組めるようになる、とい

図1：従業員満足度と従業員エンゲージメントの関係性



Case 1 明るく元気な朝礼のはずが……

