

自律型組織を実現する

エンゲージメント向上と

管理職育成のポイント



目次

- (1)なぜ、今「自律型組織」が注目されているのか
- (2)自律型組織構築の2つのポイント

(1)

なぜ、今「自律型組織」が注目されているのか

今、企業に求められていること

2020年、新型コロナウイルスの感染拡大により、私たちを取り巻く環境は大きく変化しました。労働環境においては、テレワークの推進やペーパーレス化など、コロナ以前にはまだ浸透していなかった取り組みが浸透しています。同時に商品、サービスにおいても市場から求められる期待は大きく変化しました。市場変化

が激しくなることで、提供するサービスの寿命は短くなり、企業は市場状況を素早くキャッチしながら、常に新たなサービスを提供し続けなければなりません。このような変化の激しい市場をVUCAと呼びますが、VUCAの時代を生き抜くために、市場変化に素早く適応できる変化適応力の高い組織づくりが不可欠です。

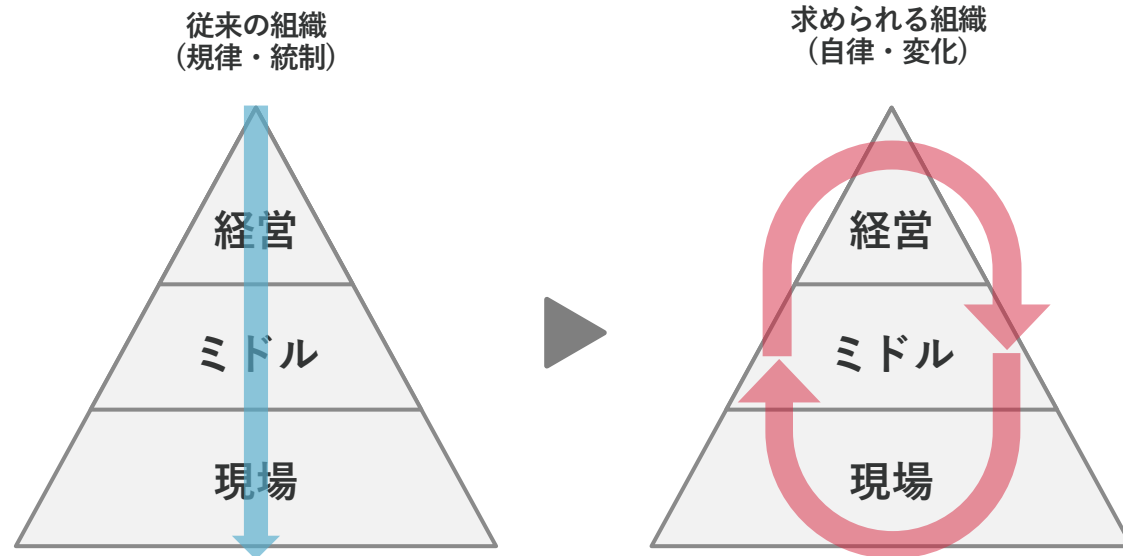


市場変化の激しい現在では、
組織としての変化適応力が求められる

変化適応力の高い組織とは

変化適応力の高い組織とは、経営の発信に対して、現場が迅速に実行に移すだけでなく、経営が現場から市場の変化をキャッチして、経営戦略へ接続することができる組織を指します。旧来の日本企業においては商品サービスの寿命が長かったため勝ち筋の徹底が重要であり、組織には規律や統制が求められていました。

しかし、市場の変化が激しいVUCAの時代では、現場は市場の声を経営に発信し、経営は市場の変化に合わせて経営戦略を練ることが重要です。このように近年は、規律や統制ではなく、経営と現場の間で双方向にコミュニケーションが生まれる、自律的な組織であることが重要です。



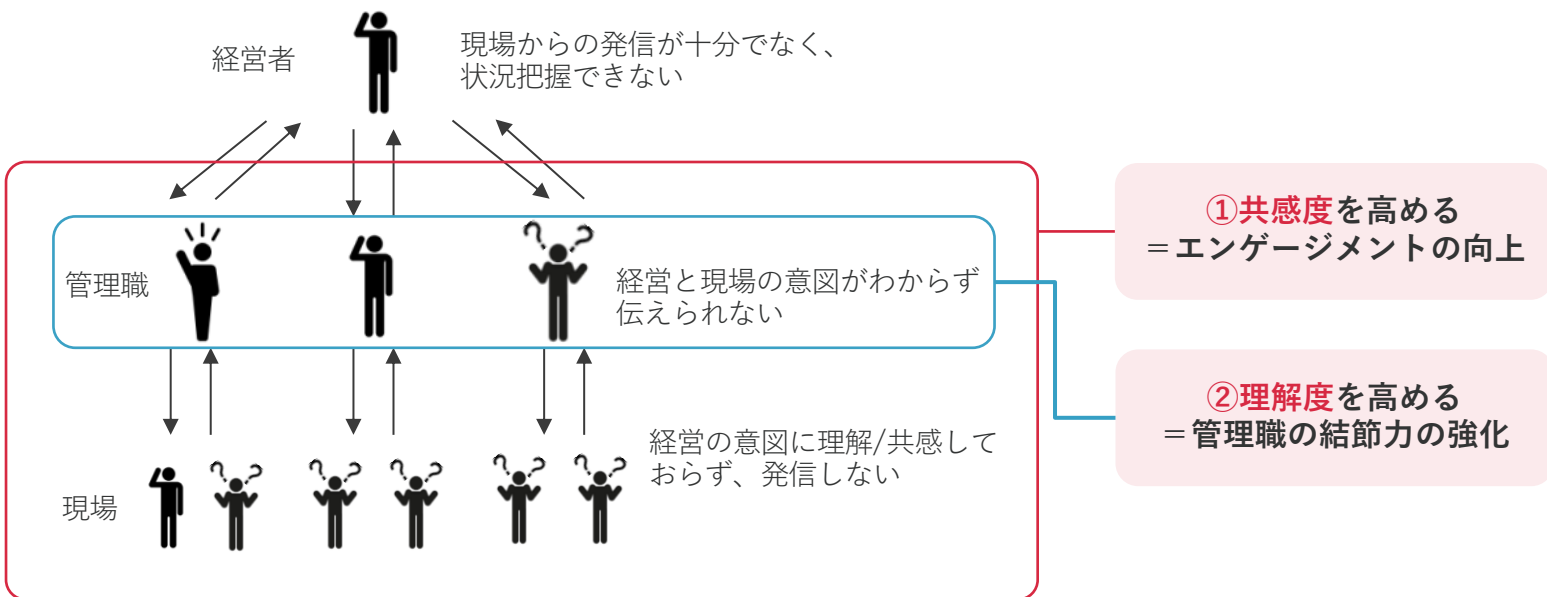
(2)

自律型組織構築の2つのポイント

自律型組織構築のポイント

経営と現場の間で双方向のコミュニケーションを活発化させ、自律型組織をつくるためには、「共感度」と「理解度」の二点がキーになります。まず、現場の経営に対する「共感度」を高めることが重要です。企業の方針に対する共感度を高め、自分ごととして捉えてもらうことで、現場からの発信が多い組織をつくることができます。そのためには、企業と従業員の相思相愛度合い(=エンゲージメント)を高めることが重要です。

次に、経営と現場が互いの発信に対する「理解度」を高め、双方向のコミュニケーションを活発化させることが重要です。そのためには、経営と現場の間に立つ管理職が、双方をつなぐ「結節点」の役割を発揮することが求められます。次のページより、①「共感度」を高めるエンゲージメントの向上方法、②経営と現場の間で「理解度」を高める管理職の育成方法について、それぞれ解説します。



① 経営と現場の共感度を高める「エンゲージメント」とは？

共感度を高めるために必要な「エンゲージメント」とは、「企業と従業員の相思相愛度合い」、すなわち企業への愛着や仕事への情熱度合いを示します。エンゲージメントの高い組織は、経営が発信するメッセージや方針に対する共感度が高いため、実際に現場で実

実行する従業員の意欲や協力姿勢を引き出しやすくなります。また、現場から経営への提案が増えるなど、社内の発信が非常に多くなります。

これらの効果により、企業の業績向上との相関があることもわかっています。

エンプロイヤーエンゲージメント
(Employee Engagement) =

企業と従業員の
相互理解・相思相愛度合い
(会社への愛着や、仕事への情熱の度合い)

参考：エンゲージメントを構成する4つの要因

Philosophy (目標の魅力)

- ・ 明確な理念
- ・ 経営計画
- ・ 企業の成長性
- ・ ブランド

Profession (活動の魅力)

- ・ 事業優位性
- ・ 事業領域の広がり
- ・ 仕事のやりがい
- ・ 商品サービス

People (組織の魅力)

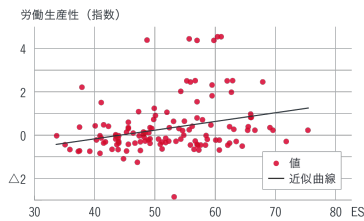
- ・ 風通しの良い風土
- ・ 若手の活躍
- ・ 魅力的な先輩
- ・ 経営陣の魅力

Privilege (待遇の魅力)

- ・ 最先端の設備
- ・ 納得感のある給与
- ・ 福利厚生
- ・ 就労実態

労働生産性の向上

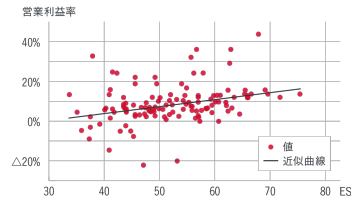
「エンゲージメントスコア」と「労働生産性」には正の相関が見られ、スコアの上昇に伴って、労働生産性(指数)は上昇することがわかっています。



LMと慶應義塾大学
岩本研究室との
共同研究結果より

営業利益率の向上

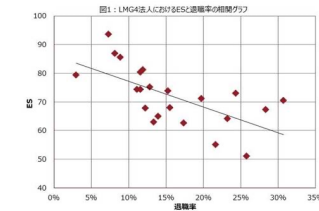
「エンゲージメントスコア」と「当期の営業利益率」には正の相関が見られ、スコアの上昇に伴って、営業利益率は上昇することがわかっています。



LMと慶應義塾大学
岩本研究室との
共同研究結果より

退職率の低下

「エンゲージメントスコア」が高い組織ほど、「退職率」は下がる傾向が見られ、また特にミドル層の退職率低下にも寄与することがわかっています。



LMモチベーション
エンジニアリング
研究所の研究
結果より

顧客満足度の向上など

エンゲージメントが高いと、遅刻や早退の減少、事故の減少、商品欠陥の減少、顧客満足度の向上などの効果があることがわかっています。

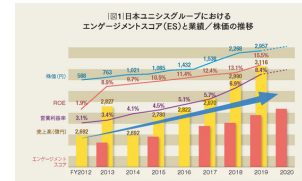


Source: Gallup "State of the Global Workplace Report"

ギャラップ社
『State of the Global
Workplace Report』
研究結果より

株価の向上

日本ユニシス社では、エンゲージメントスコアの向上に従い、営業利益、営業利益率、ROE(自己資本利益率)が向上。統合報告書でも人的資本に関する投資を開示。



ダイヤモンド社
ハーバードビジネス
レビュー誌
『経営の未来』より

① 共感度を高めるエンゲージメント向上のポイント

企業のエンゲージメントを高めるためには、まずは現状認識が最も重要です。エンゲージメントが高い組織と低い組織では行うべき対策が大きく異なります。

エンゲージメントが低い場合、何を行っても組織は回りません。エンゲージメント状態を把握し、状態に合わせた打ち手を講じることが重要です。

ポイント

組織状態に合わせて、打ち手を変える

エンゲージメント状態	組織状態	現場で想定されるシーン (例)	打ち手の方向性
非常に良い	信頼しあえている ※「弱み=課題」と捉えている	<ul style="list-style-type: none"> ■メンバーに厳しいフィードバックをしても、受け止め、上司に感謝してくれる ■メンバーが、ネガティブなことであっても上司や同僚に本音で話ができる 	「成功事例のナレッジ抽出」 育成体系の整備 / 定期的な配置転換 / 重点指標の定義 …など
良い	相互に話せばわかる	<ul style="list-style-type: none"> ■メンバーが会社や上司、職場に対する何かしらの不満を持っていても、上司が説明すれば理解してくれる ■メンバー自身が課題意識をもって主体的に動くということは少ないが、上司からの指示があれば素直に取り組んでくれる 	「定点観測をしながらの組織改善」 ミドルの育成 / マネジメントスタイルの設計 / 表彰イベントの設計 …など
悪い	不信感がある	<ul style="list-style-type: none"> ■上司から組織に対して何らかの提案があっても、メンバーからは冷めた反応が返ってくる ■上司がメンバーに挙手を求めても手が挙がらない 	「信頼関係強化のための仕組みづくり」 ミドルの選抜 / 組織図の再設計 / 評価基準の再設計 …など
非常に悪い	相互に諦めている ※「弱み=不満」と捉えている	<ul style="list-style-type: none"> ■会社や上司、職場に対する「陰口」が囁かれている ■「どうせ会社/上司は変わらない」という諦めの感情が蔓延している 	「信頼関係構築に向けた話し合い」 採用メッセージの再設計 / ビジョンの再設計による統合 / 管理会計の再設計…など

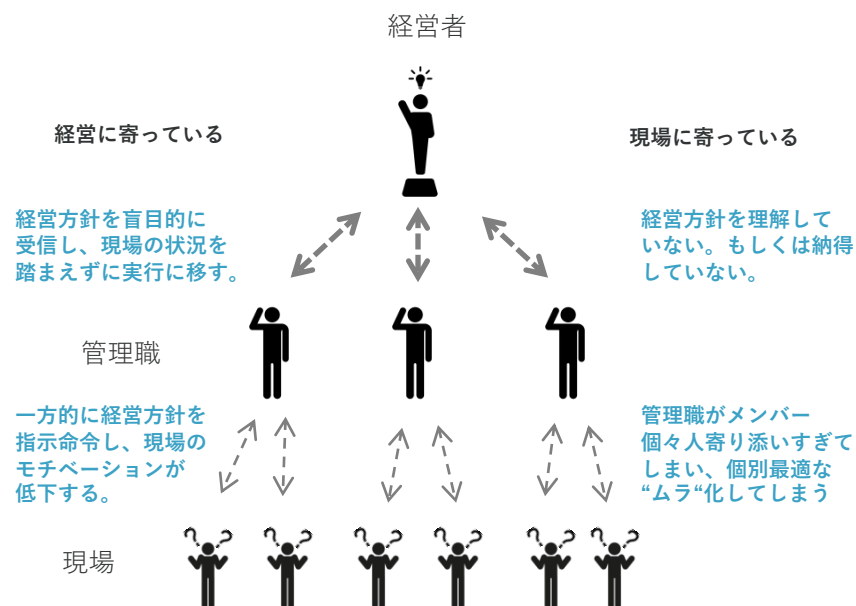
② 経営と現場の理解度を高める管理職の役割とは？

管理職の役割とは、会社と職場の距離を縮めるために「経営と現場」の間をつなぎ、間の問題を解決することです。すなわち、企業の結節点としてコミュニケーションのずれなどの問題を解決することです。結節点

として機能していなければ、経営者の発信に対する現場の実行度は低下し、経営側は現場の状況を踏まえた意思決定ができません。結節点として管理職が機能することは自律型組織を作るうえで非常に重要です。

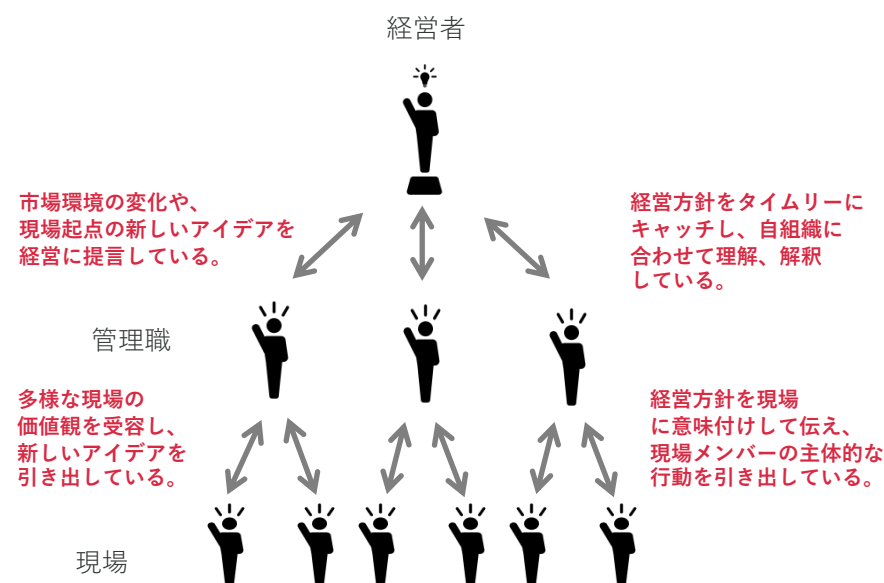
陥りがちな状態

経営、現場のいずれかに寄りすぎてしまい、組織の実行力を引き出せない



望ましい状態

「結節点」として、経営と現場をつなぎ組織の実行力を極大化する



② 理解度を高める管理職の結節力の強化のポイント

管理職の結節力を向上するために重要なフレームワークが、経営・現場と事業・組織のフレームワークです。下記のように、結節点としての管理職の役割をマッピングすることができます。具体的には「情報提供」「情報収集」「判断行動」「支援行動」の4つに分けら

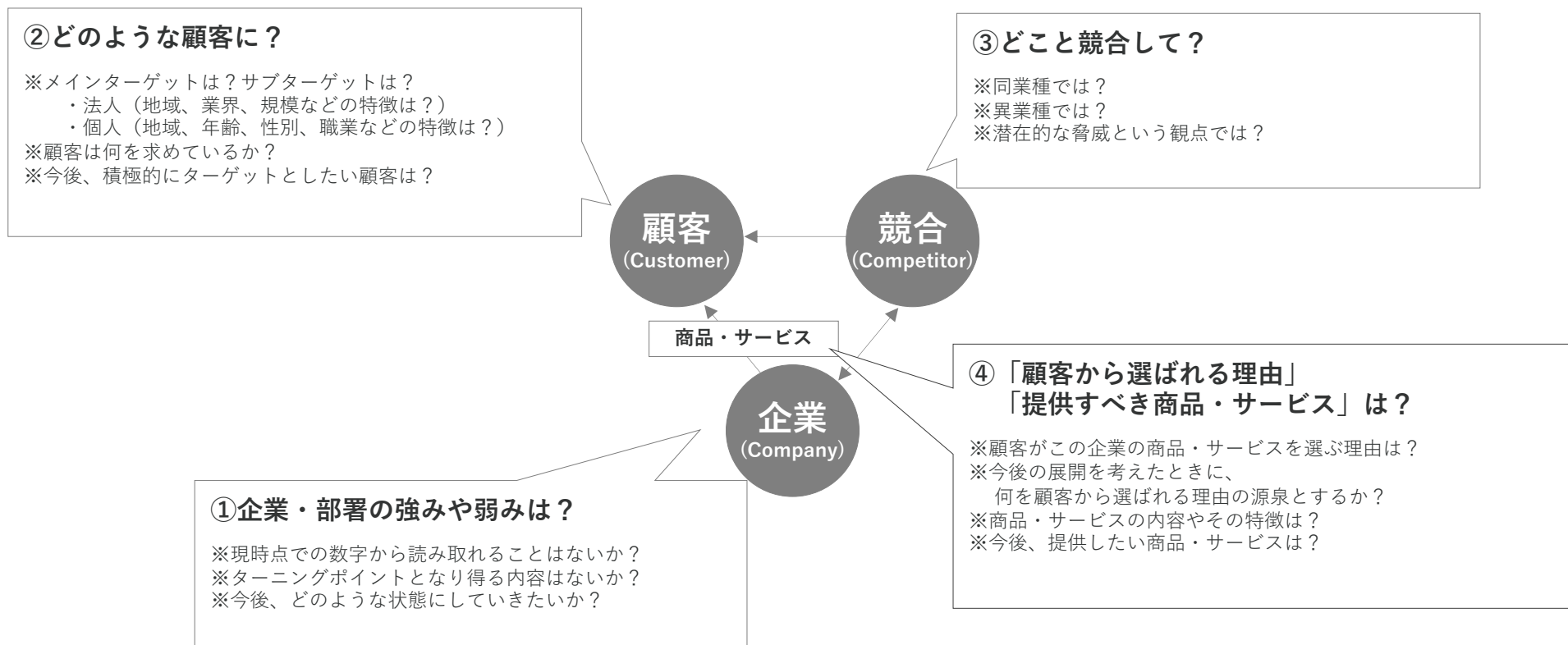
れており、管理職は自分の上位役職者と部下のそれぞれに対して、この4つの役割を担保することが重要です。次のページより、特に管理職の課題として上がりやすい「情報提供」と「支援行動」の実践のポイントを解説します。



「情報提供」 実践のポイント：3C(Company - Competitor - Customer)分析

「情報提供」とは自社の目標や市場ニーズなどの情報を従業員へ提供することです。「情報提供」を実践する際のポイントは、「3C (Company - Competitor - Customer) 分析」です。「Customer (顧客・関連部署)」・「Competitor (競合)」・「Company (自社・

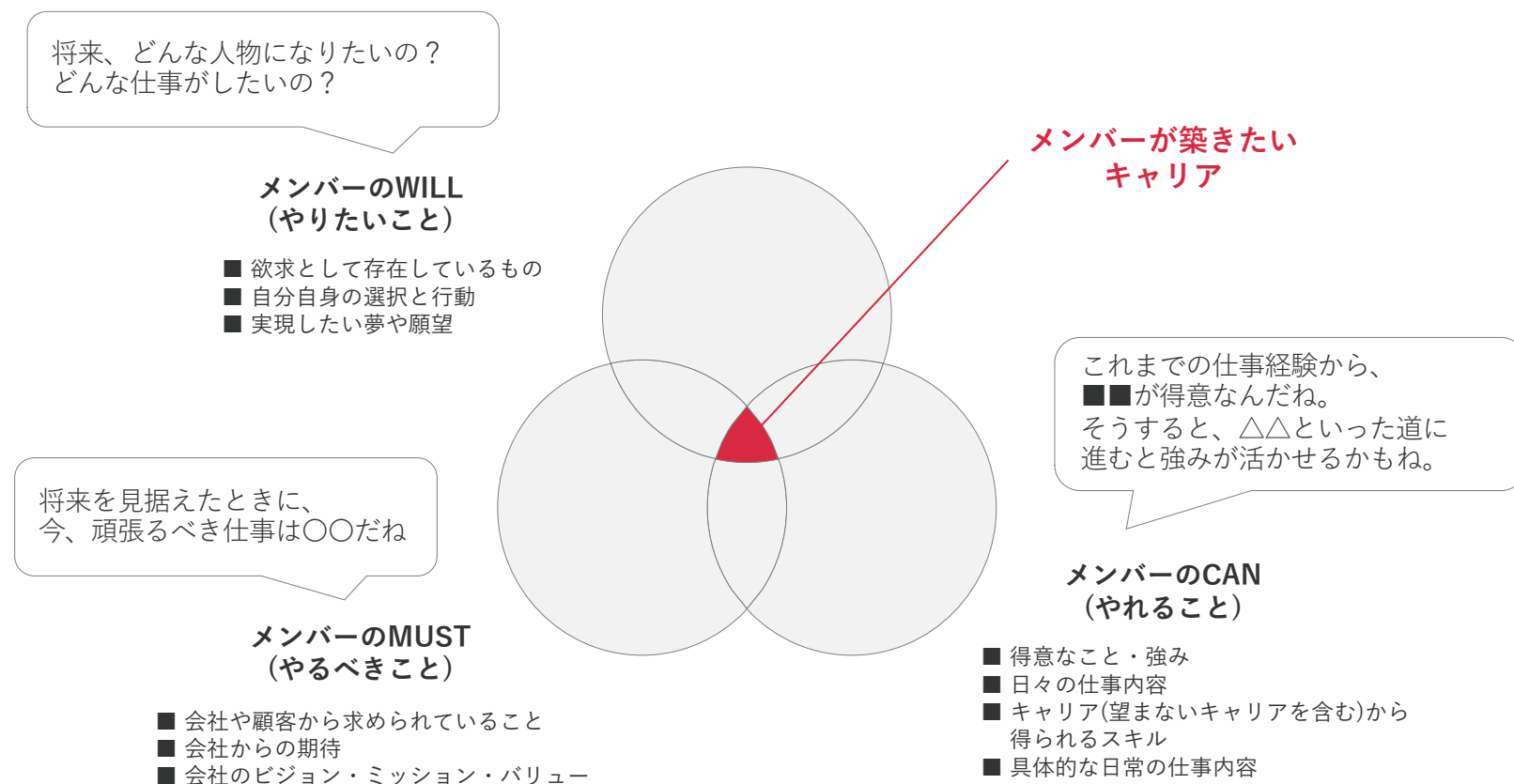
自組織)」の三者の関係性を整理し、競争優位性を考えるためのフレームワークを「3C」と呼びます。自社・自組織の継続的な発展・成長のためには、「顧客 (関連部署) から選ばれる理由」を明確にし、継続的に提供することが不可欠です。



「支援行動」実践のポイント：WILL - CAN - MUSTの把握

「支援行動」とは上司やメンバーの業務や成長の支援を行うことです。「支援行動」を実践する際のポイントは「WILL - CAN - MUSTの把握」です。メンバーの現時点の「CAN (日々の仕事内容など)」、未来の「WILL

(実現したいことなど)」、これらを踏まえた「MUST (企業からの期待など)」の魅力提供を行い、WILL、CAN、MUSTのつながりが感じられるように、日々メンバーとコミュニケーションを取ることが重要です。



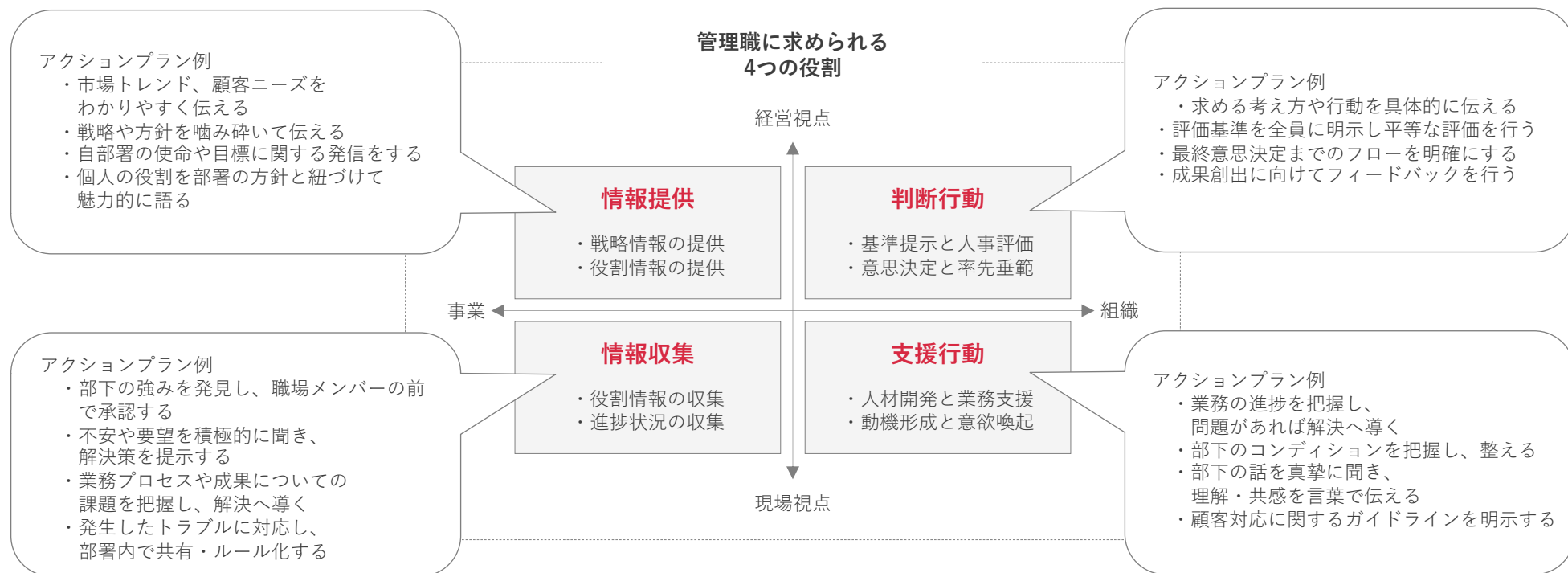
サービスのご紹介

特典：管理職が果たすべき役割 アクションプラン例と注意点

管理職が果たすべき4つの役割について、具体的なアクションプランの例をご紹介します(下記図)。ただし、これらのアクションを闇雲に実行するだけでは組織は変わりません。まずは、周囲から何に期待されているのか、そして何が不足しているのかを正しく現状把握をした上で、組織にあったアクションを優先順位をつけながら打ち出すことが重要です。またその際、管理

職がいきなり一人でこれらの役割を担おうとすると、業務量が膨大になってしまいます。上司や職場メンバーを巻き込むなど、周囲との協力体制を構築しながら、4つの役割を果たしていくことが必要です。

このように、打ち出すアクションに絶対解はありません。それぞれの組織に合う最適解を見つけ、優先度をつけながらPDCAをまわしましょう。



「管理職研修サイクル」サービスの概要

リンクアンドモチベーションでは、管理職が果たすべき4つの役割（情報提供、情報収集、判断行動、支援行動）を定量的に可視化する360度サーベイと、それをもとにした「管理職研修サイクル」サービスを提供しております。

サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定するため、取り組むべき課題に優先度をつけることができます。また、網羅性が

高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。

次のページでは、サーベイを活用し、管理職の周囲から協力を引き出しながら年間を通じた成長を支援する「管理職研修サイクル」について詳しくご紹介いたします。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

ポイント①
期待度×満足度の2軸から測定

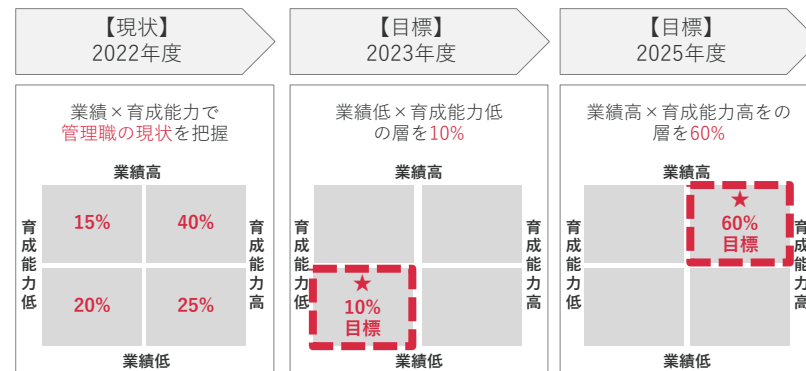


ポイント②
管理職の4つの役割で網羅的・具体的に可視化

情報提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供 	判断行動 <ul style="list-style-type: none"> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
情報収集 <ul style="list-style-type: none"> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集 	支援行動 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用

※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「管理職研修サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職研修サイクル」サービスでは、管理職が適切なマネジメントの役割を発揮できるように支援いたします。実際の活用プロセスは下記の6つに分かれます。

(1)回答前に管理職の上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとに管理職同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック研修では、グルー

プコーディネーターが付き、身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。

このようなサイクルを回し、管理職の着実な成長を支援します。

(6) データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1) 回答前に上司への説明

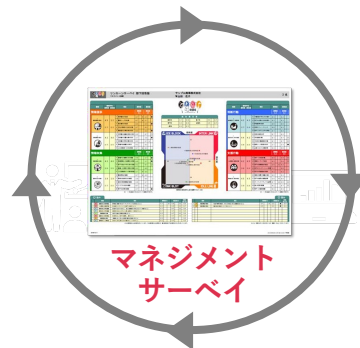


サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5) 進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



(2) 半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4) 職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3) アドバイススクランブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー 一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期