

\\ 離職率を改善! \\

働きがいのある  
企業ランキング

2 社

事例付き

働きがい を高める

4つのマネジメントメッセージ

# 目次

---

- (1) 働きがい求められる背景とマネジメントの重要性
- (2) 働きがい高めるマネジメント 4つのポイント
- (3) “働きがいのある会社”の実践事例

(1)

働きがい求められる背景とマネジメントの重要性

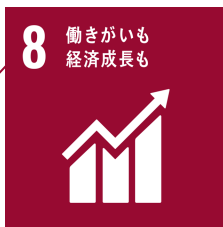
# 働きがいの意味と求められる背景

「働きがいがある」状態とは、会社と個人が相互に信頼しており、個人が自らの意思で前向きに仕事をしている状態を表します。近年、働きがいが注目されている背景には、企業を取り巻く3つの市場変化があります。資本市場では、SDGsを始めとしたサステナブル経営が求められるようになりました。SDGsの目標の1つに「働きがいも経済成長も」があり、企業の働きがい向上に向けた取り組みへの注目度が高まっています。

商品市場では、VUCA ※と呼ばれる時代になりました。変化激しい市場に適応するには、働きがいがある状態をつくり、従業員の主体的な行動を引き出すことが重要です。労働市場では、労働人口の減少、働き方の多様性やプライベートの充実を重要とする傾向の強まりが挙げられます。そのような中で社員を定着させるには、働きがいを創出し、従業員に「この会社で働き続けたい」という想いを醸成することが重要です。

## 資本市場

SDGsの目標の1つに「働きがい」が組み込まれ、**企業の取り組み姿勢が注目されている**



出典：外務省,持続可能な開発目標（SDGs）と日本の取組より

## 商品市場

VUCA時代の市場適応に向けて「働きがい」のある状態をつくり**社員の主体性を引き出す必要がある**

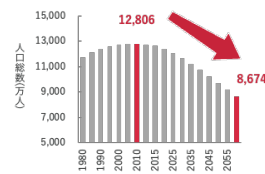
V	Volatility (変動)
U	Uncertainty (不確実)
C	Complexity (複雑)
A	Ambiguity (曖昧)



出典：日本経済新聞社出版,柴田彰 他,「VUCA時代-変化の時代を生き抜く7つの条件-」

## 労働市場

労働人口の減少やモチベーションの多様化に対して、働きがいを創出することで**優秀な人材を定着させることが重要である**



※出典：総務省「平成28年度 情報通信白書」

新入社員が会社に期待していること (上位10項目)

順位	項目内容
1	休暇や休日の取得状況
2	責任者ややりがい
3	風通しの良さ
4	自己成長の実感
5	仕事内容の魅力
6	快適な職場環境
7	賃金など補助手当
8	役割と給与の妥当性
9	多様な考え方
10	多様な雇用形態

出典：リンクアンドモチベーション「モチベーションエンジニアングレポート 2021.6」

**企業が3市場の変化に適応するために「働きがい」を創出していくことが重要である**

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

## 働きがいと直結する従業員エンゲージメント

働きがい向上に向けた重要指標として従業員エンゲージメントがあげられます。従業員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。従業員が働きがいを持つためには、組織や会社と一体感を感じられることが大切です。従って、従業員エンゲージメントの向上によって従業員の働きがいも向上するこ

とが期待できます。

従業員エンゲージメントの高い状態とは、企業と従業員が「One for All, All for One」、つまり「従業員の欲求充足」と「会社の成果極大化」が同時実現している状態です。この従業員エンゲージメントは、「目標の魅力」「活動の魅力」「組織の魅力」「待遇の魅力」の4つの要素から構成されています。

従業員エンゲージメント  
(Employee Engagement)



企業と従業員の  
相互理解・相思相愛度合い  
(企業への愛着や、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

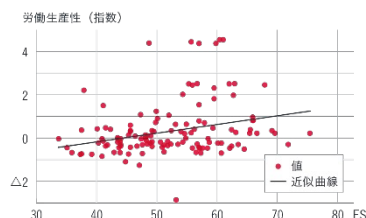
## 【参考】従業員エンゲージメントの効果

多くの企業が「従業員エンゲージメント」に注目している背景には、さまざまな副次的効果が得られることでもあります。例えば、従業員エンゲージメントが向上

すると、労働生産性や営業利益率が向上すること(弊社と慶應義塾大学岩本研究室との共同研究より)、また退職率が下がること(弊社の研究より)、がわかっています。

### 労働生産性の向上

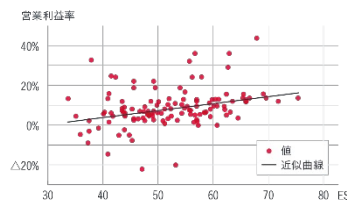
「エンゲージメントスコア」と「労働生産性」には正の相関が見られ、スコアの上昇に伴って、労働生産性(指数)は上昇することがわかっています。



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

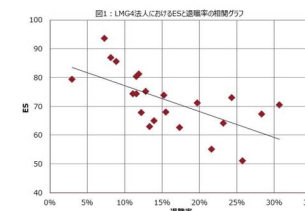
「エンゲージメントスコア」と「当期の営業利益率」には正の相関が見られ、スコアの上昇に伴って、営業利益率は上昇することがわかっています。



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

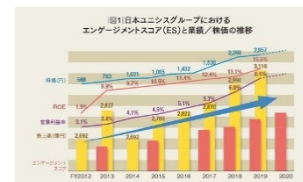
エンゲージメントが高いと、遅刻や早退の減少、事故の減少、商品欠陥の減少、顧客満足度の向上などの効果があることがわかっています。



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

### 株価の向上

BIPROGY株式会社(旧名：日本ユニシス株式会社)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。



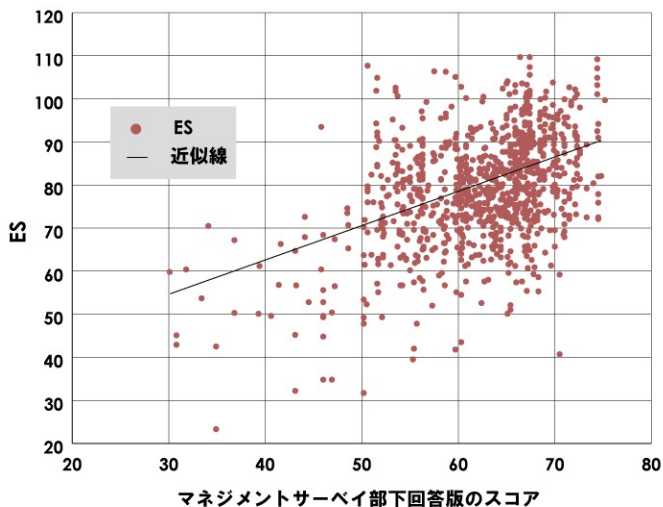
ダイヤモンド社  
ハーバードビジネスレビュー誌  
『経営の未来』より

## 働きがいを高め、離職率を改善する鍵はマネジメント層

働きがいを高め、離職率を改善する鍵はマネジメント層にあります。

まず、従業員エンゲージメントはその部署のマネジャーによって左右されます。弊社の調査では、マネジメント層に実施した360度サーベイの結果をスコア化し、担当部署のエンゲージメントスコアとの相関関係を調べた結果、正の関係があることがわかりました。

### 従業員エンゲージメントと マネジメントレベルは、正の相関関係がある



出典：リンクアンドモチベーション、「従業員エンゲージメントとマネジメントレベルの関係」に関する研究結果を公開、<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=15>

また、マネジメント層を育成することは離職率改善に直結します。エン・ジャパン社の調査によると、離職理由の建前と本音は異なり、離職理由の本音の主な要因は上司(=マネジメント層)にあることがわかります。

では、マネジメント層が部署の働きがいを高め、離職率を改善するには、どのような点に気をつけてマネジメントを行なっていけば良いのでしょうか？

### 従業員の退職理由の主な理由は 上司(=マネジメント層)に原因がある

離職理由の建前

順位	理由	割合
1位	仕事の領域を広げたい	68%
2位	専門スキルや知識を発揮したい	59%
2位	会社の将来に不安を感じる	28%
2位	今後成長できるイメージが持てない	26%
3位	報酬を上げたい	25%
4位	社内で希望する部署・仕事に異動できない	23%
5位	会社のビジョンや方向性に疑問を感じる	19%

離職理由の本音

順位	理由	割合
1位	報酬を上げたい	57%
2位	職場の人間関係が合わない	48%
2位	評価に納得できない	48%
2位	上司と合わない	48%
3位	会社の将来に不安を感じる	37%
4位	会社のビジョンや方向性に疑問を感じる	31%
5位	転職・異動を言われた	23%

参照：人材会社エン・ジャパン、転職理由の「本音と建前」ランキング、それぞれ1位だったのは……？ <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1903/01/news123.html>

# マネジメント層に求められる役割

そもそもマネジメント層は、組織においてどのような役割を担うべきでしょうか？経営者の方針が現場で実行され、業績が上がっている組織では、マネジャーが経営者と現場のコミュニケーションのつなぎ目(= 結節点)として機能しています。一方、マネジャーが「結節

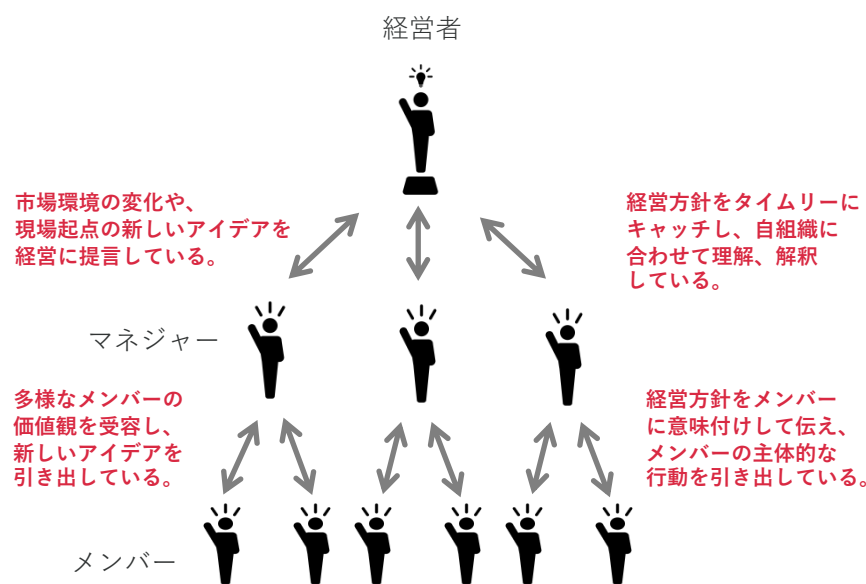
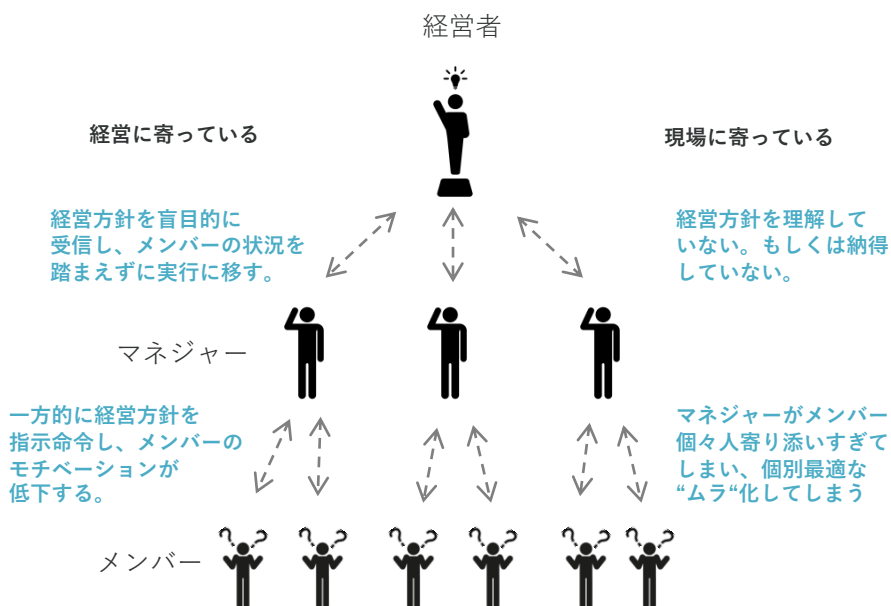
点」として機能していなければ、経営者が何を発信したとしても、現場での実現度は下がり、結果的に業績は上がらなくなっていきます。経営と現場をつなぐ「結節点」として機能し、自部署の働きがいを高められるマネジメント層の育成が求められています。

陥りがちな状態

望ましい状態

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

「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





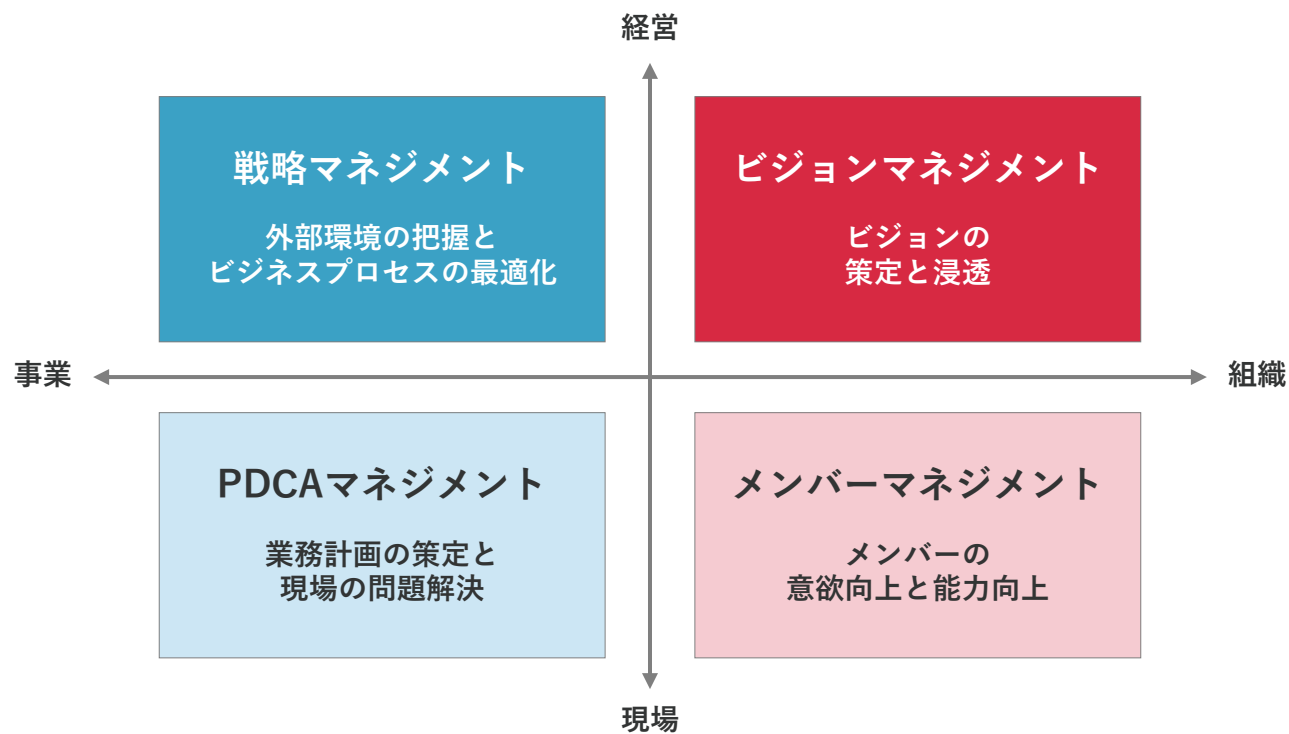
(2)

働きがいを高めるマネジメント 4つのポイント

## マネジメントに求められる4領域

前述した通り、マネジメントには、「結節点」としての役割が求められますが、体系的に理解するためには、経営・現場×事業・組織の4つの象限で考えるのが分かりやすいでしょう。その中で経営×組織は「ビジョンマネジメント」、経営×事業は「戦略マネジメント」、現場×事業は「PDCAマネジメント」、現場×組織は「メンバーマネジメント」となります。

働きがいを高めるマネージャーは、まずメンバーの意欲が向上する目標を示し、自部署の顧客価値やビジネスプロセスを定め、各プロセスでの目標を達成できるようにPDCAを回し、そこでの行動量を上げられるようにメンバーに働きかけます。次ページから1つ1つのマネジメントでのポイントを、陥りがちな罠とともに解説していきます。



# VISION

働きがいをもつめるマネジャーは

数字を示すのではなく  
意味・意義を語る

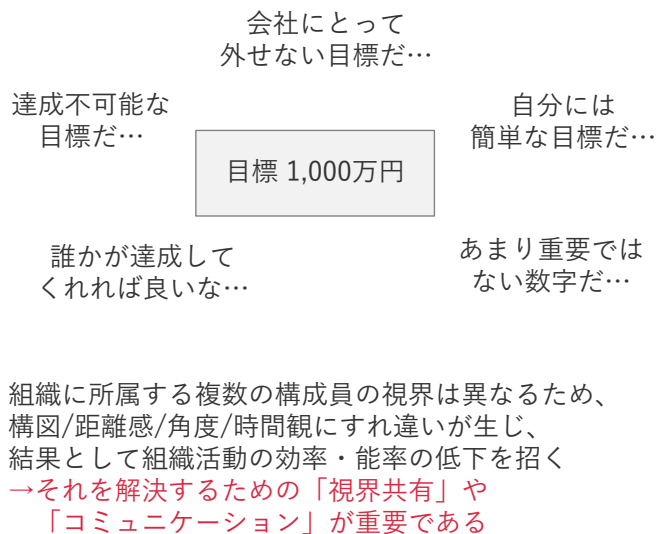
- × 目標数値を明確にして満足する
- × 部下との視界のずれを解消しない

## ビジョンマネジメントのポイント：「数字を示すのではなく、意味・意義を語る」

ビジョンマネジメントでは、目標数字だけで部下とコミュニケーションをとるだけでなく、その数字にこめられた意味・背景や、それを達成することで実現できるビジョン・意義を語る事が大切です。

陥りがちな罠は「数字は客観的であり、数字目標を示せば部下と認識がずれないと思込む」ことです。例えば、営業目標が1,000万円の受注の場合、ある人にとっては会社にとって大切な目標に思えますが、他の

**数字も人によって解釈が異なることがあるため  
背景にある意味をすり合わせる事が大事**



人にとっては重要度の低い目標に思えたりと、認識がずれることがあります。数字の意味をマネジャーが語り、部署内で共通認識を持つことが大切です。

また、意義を語ることで、メンバーの主体的な行動が生まれ、ブレイクスルーが起こりやすくなります。環境変化が激しい現代だからこそ、部署の仕事で目指すビジョンを共有し、メンバーの新しいアイデアを承認しながら、柔軟に行動を変えていくことが重要です。

**マネジャーが意義を語ることで  
メンバーから新たなアイデアが生まれる**

例) 7-Minute Miracle  
(ハーバードビジネススクールでも取り上げられる  
JR東日本の新幹線清掃員の変革事例)



出展：  
<http://mainichi.jp/english/articles/20160902/p2a/00m/0na/015000c> <http://www.mag2.com/p/news/183526>

かつては「清掃の会社なのだから、掃除だけをきちっとやればいい。客へのお辞儀や声掛けは自分たちの仕事ではない」と反発する声もあった。

しかし、様々な試みを通じて、「自分たちの仕事は清掃だけではなく、お客様に気持ちよく新幹線をご利用いただくことだ」「清掃の会社ではなく、おもてなしの会社なのだ」とみんなが理解し、納得した時に、現場は大きく変わり始めた。

## ビジョンマネジメント実践のコツ：「抽象のハシゴ」 「STORYの観点」

ビジョンマネジメント実践に向けて活用できるフレームを2つ紹介します。

1つ目は「抽象のハシゴ」です。日々の業務を行動の上位水準である「目的」や「意義」というレベルで捉え直すことで、業務を意味づけることができます。

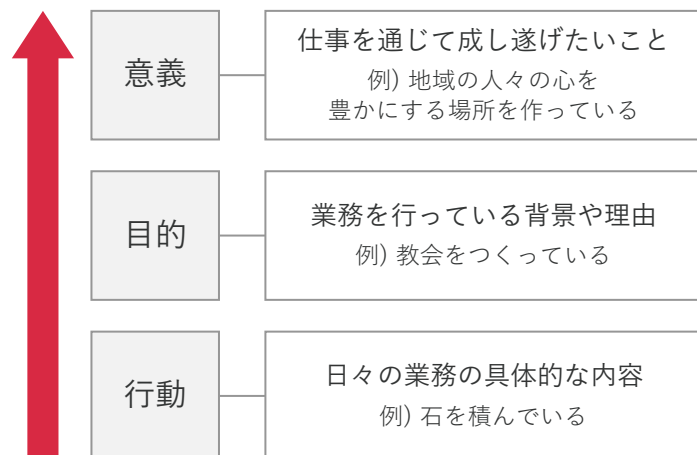
2つ目は「STORYの観点」です。数値や時間、比較といった5つの観点を盛り込むことで、魅力的に意義・意味を語るができ、メンバーの共感を創出できます。

これら2つを活用して、部署に意義を浸透させることで、メンバーは自らの生むべき成果やとるべき行動について、意思を持てるようになり、働きがいを感じることができるようになります。

働きがい高めるマネジャーは、自分達の仕事の先にあるビジョンや、与える影響といった意義をすべてのメンバーに語り、メンバーが自発的に行動し、成果を上げるチームづくりを行なっています。

### 「抽象のハシゴ」

日々の業務を行動の上位水準である「目的」や「意義」というレベルで捉え直すことで、業務を意味づけることができます。



### 「STORYの観点」

以下の5つの観点を盛り込むことで、魅力的に意義・意味を語るができ、メンバーの共感を創出できます。

<b>S</b> core (数値)	客観的な数値を使って語る
<b>T</b> ime (時間)	過去や未来の出来事を用いて語る
<b>O</b> ther words (比較)	異分野の話に例えて語る
<b>R</b> elation (対比)	アンチテーゼを明確にして語る
<b>Y</b> outh Experience (原体験)	自分の経験から感じたことを赤裸々に語る

# STRATEGY

働きがいをもつめるマネジャーは

## 業務を回すのではなく 事業を創る

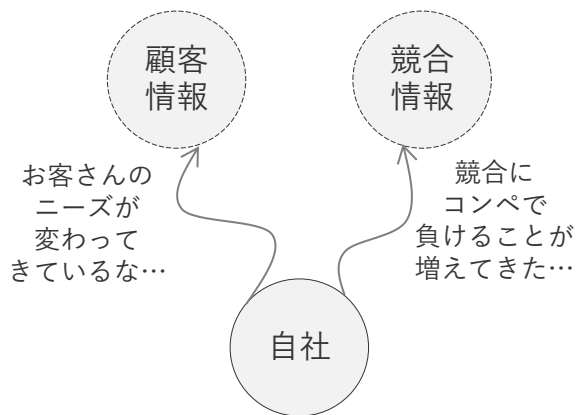
- × 目先の業績だけを追ってしまう
- × 他セクションと連携をしない

## 戦略マネジメントのポイント：「業務を回すのではなく、事業を創る」

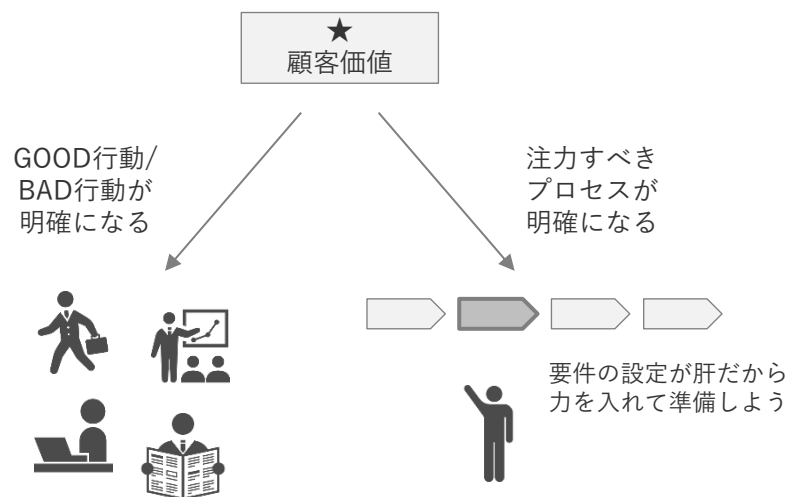
戦略マネジメントでは、上司から指示された範囲の仕事や目先の業績達成だけを追うのではなく、経営レイヤーの目線で、その部署の事業の顧客価値やビジネスプロセスを捉え直し、修正していくことが大切です。陥りがちな罠は「上司の評価を気にし、上司の指示や目先の業績数値の達成だけに注力する」ことです。VUCAの時代において、顧客ニーズや競合の戦略は常に変化しています。現場感覚を把握しきれない上司の指

示を盲信し、目先の業績だけを見てしまうと、市場全体の大きな変化を見逃してしまうリスクがあります。また、マネジャーが顧客や競合を分析した上で、自社が提供すべき顧客価値を明確にすることで、メンバーは自らの行動が良いか/悪いか判断ができ、また業務プロセスにおいても注力すべき箇所が明確になります。結果として、顧客満足度や業績が上がり、事業を成長させることができます。

**顧客や競合の状況は常に変化しており頻度高く、事業環境を捉え直すことが大事**



**マネジャーが顧客価値を定め、共有することでメンバーは、仕事での注力ポイントが明確になる**



# 戦略マネジメント実践のコツ：「3C分析」「BP分析」

戦略マネジメント実践に向けて活用できるフレームを2つ紹介します。

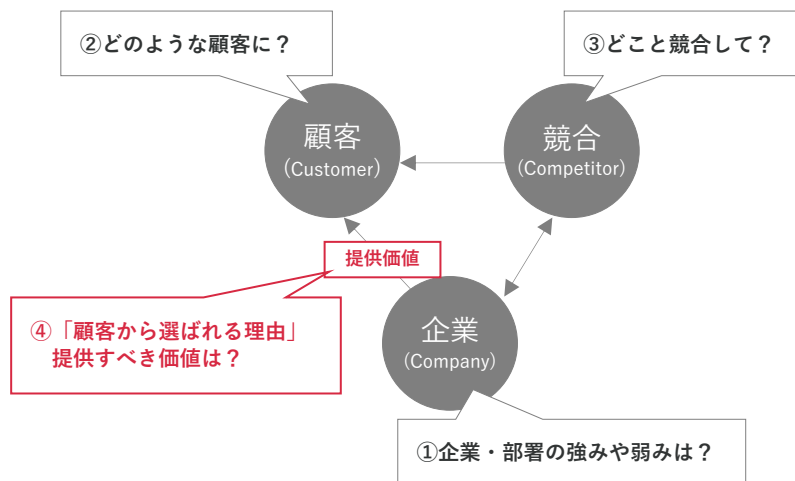
1つ目は「3C分析」です。Customer (顧客)/Competitor (競合)/Company (自社)の関係を整理し、自部署が提供すべき顧客価値を明確にします。

2つ目は「BP(ビジネスプロセス)分析」です。3C分析で明らかにした顧客価値に関して、提供プロセスや価値につながる/つながらない行動を分析します。

これら2つを活用し、部署に戦略を共有することで、メンバーは自部署が置かれている事業環境や事業戦略を理解できます。結果、全体における自分の業務の役割や貢献方法がわかり、働きがいを感じやすくなります。働きがいをもつマネジャーは、自分達が顧客に提供する価値を明確にし、必要に応じて他セクションを巻き込みながら適切なビジネスプロセスに修正することで、自社の事業を大きく成長させます。

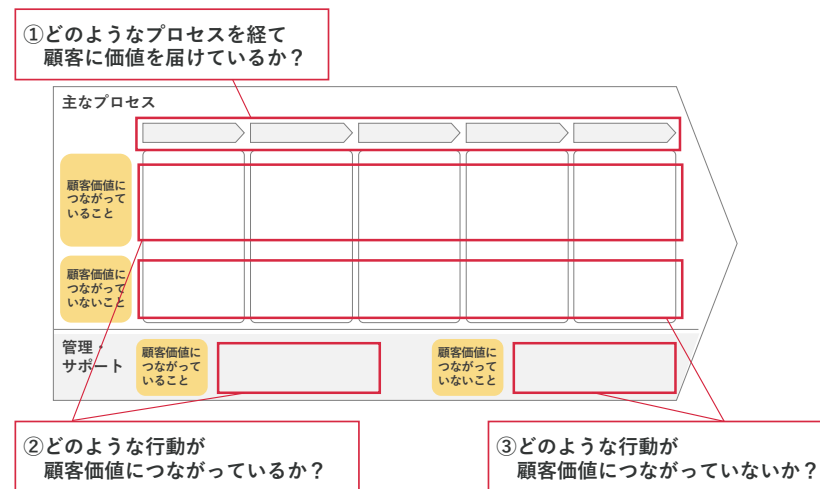
## 「3C分析」

顧客/競合/自社の関係を整理し、自部署が提供すべき顧客価値を明確にすることで、メンバーは正しく事業環境/戦略を理解できます。



## 「BP分析」

現状のビジネスプロセスを分析し、どの行動が顧客価値につながっているかを明確にすることで、業務効果・効率を高めることができます。





# PDCA

働きがいを高めるマネジャーは

正しい意思決定ではなく  
速くて強い意思決定を行う

- × 皆で話し合い、常に慎重に意思決定する
- × 一度決定した内容に部下から不満が出る

## PDCAマネジメントのポイント：「正しい意思決定ではなく、速くて強い意思決定を行う」

PDCAマネジメントでは、定めた目標に対して乖離があった際に、いかに迅速に修正行動を取れるかが大切です。

陥りがちな罠は「正しい意思決定をしようとして、決断に時間がかかってしまう」ことです。マネジャーが意思決定を求められる際、多くの場合、メリットとデメリットが拮抗しています。それであればどちらの選択にメリットがあるのか思い悩むよりも、迅速に意思

決定し、実行のための時間を稼ぐことが賢明です。また、反対意見を考えると強く決定しにくいこともありますが、マネジャーが不安になれば、その不安はメンバーに伝わり、結果として実行力が落ちてしまいます。マネジャーは「速く」決めることで、意思決定した内容を実現するための時間をより多く確保し、また「強く」決めることでメンバーに不安を与えないことが大事です。

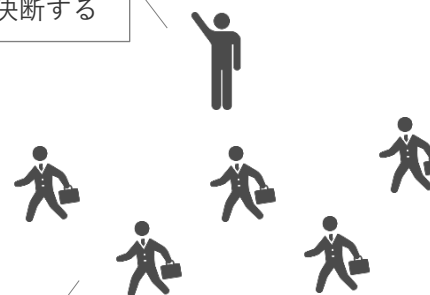
**PDCAはスピードが肝心。  
速くて強い意思決定を行うことが大事**

**マネジャーは速くて強い意思決定を行う。  
メンバーは「決断を正解にする」気概を持つ**

メリット  
**51%** vs **49%**  
デメリット

マネジャーはメリットが51%、デメリットが49%あるようなことに対して意思決定を迫られる。「ファーストチェス理論」(=チェスで「5秒で考えた手」と「30分かけて考えた手」は実際86%が同じ手となるため、できる限り5秒以内に決めた方が良いという考え方)に従い、速く・強く意思決定を行うことが賢明である

意思決定者は  
反対や孤独を  
恐れずに決断する



意思決定するまでに議論を尽くすことは必要ですが、一度意思決定されたことに関しては反対せず、マネジャーの決断を正解にすることに注力する

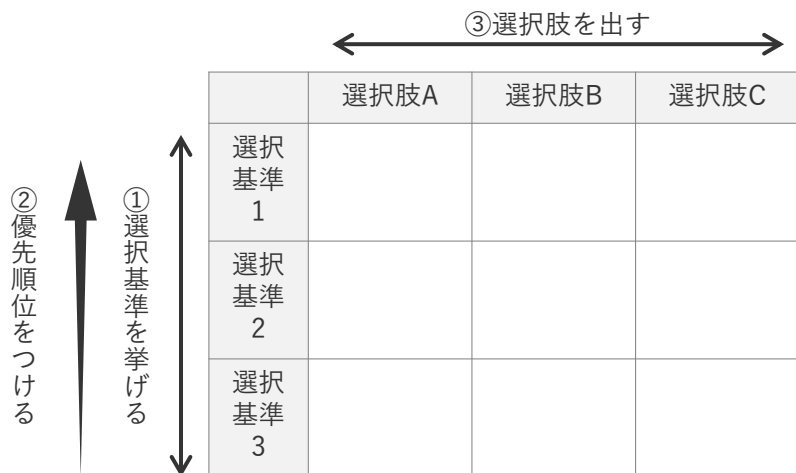
# PDCAマネジメント実践のコツ：「ディシジョンアナリシス」「影響力の5源泉」

PDCAマネジメント実践に向けて、特に意思決定に関して活用できるフレームを2つ紹介します。

1つ目は「ディシジョンアナリシス」です。これは複数の選択肢の中から、最適案を決定するプロセスです。まず、選択肢を選ぶための基準を出し、その選択基準に優先順位をつけ、そして選択基準を見出す選択肢を複数出した上で、最後に、優先順位の高い選択基準に合致する選択肢を選びます。

## 「ディシジョンアナリシス」

選択肢同士を比較するのではなく、  
選択基準と優先順位を先に決めることで、  
意思決定をスピーディーに行うことができます。



2つ目は「影響力の5源泉」です。例え同じことを言われたとしても、Aさんのいうことは聞きたくなるが、Bさんの言うことは聞きたくないといったことが起こります。決めた意思決定をメンバーに実行させるには、マネジャー自身の影響力を高める必要があります。働きがいをもつマネジャーは、部署が目指す目的に向けて、速く強く意思決定し、人々に影響を与えながら、その実現に導きます。

## 「影響力の5源泉」

影響力の5源泉を理解した上で  
状況に合わせて適切に影響力を発揮することで  
メンバーの望ましい行動を引き出すことができます。

<b>専門性 (=すごい)</b>	自分達を取り巻く環境に精通している、 経験が豊富であるという「専門的信頼」
<b>魅了性 (=すてき)</b>	メンバーとの距離や共通点、親近感、 表情、振る舞いといった「人間的魅力」
<b>返報性 (=ありがたい)</b>	メンバーのために一生懸命尽力する 「ありがたい」姿勢
<b>一貫性 (=ブレない)</b>	自らが掲げた方針や目標に 対する「ブレない」姿勢
<b>厳格性 (=厳しい)</b>	信賞必罰を迷いなく実行できる 「怖さ」「厳しさ」

# MEMBER

働きがいをもつめるマネジャーは

画一的なマネジメントではなく  
相手に合わせたマネジメントを行う

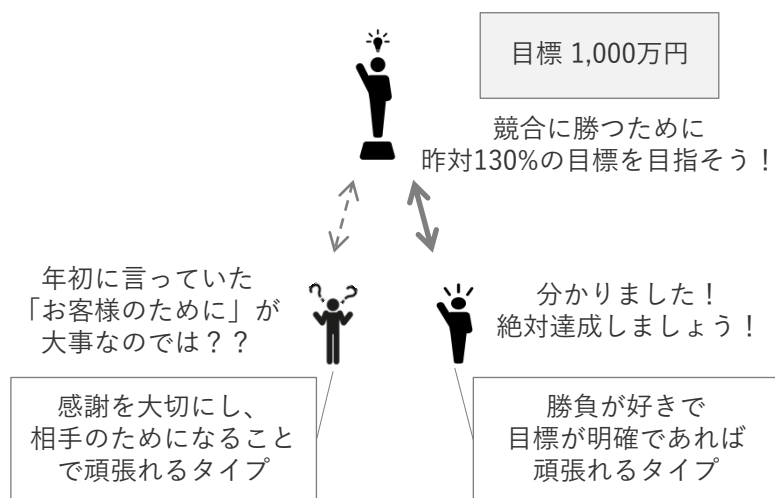
- × 自分流でマネジメントしてしまう
- × 人にレッテルを貼ってしまう

# メンバーマネジメントのポイント：「画一的なマネジメントではなく、相手に合わせたマネジメントを行う」

メンバーマネジメントでは、自己流のマネジメントではなく、相手に合わせてマネジメント方法を変えることが大切です。

陥りがちな罠は「自分の得意なマネジメントで全員に伝わると思い込み、人にレッテルを貼ってしまう」ことです。人によって得たい情報や、納得するために必要な情報は異なります。メンバーが自発的に動くように、相手のタイプに合わせてコミュニケーションの

同じ言葉も相手によって受け取り方が異なる  
相手のタイプを見極めながら  
成果につながるようなコミュニケーションが大事



取り方を変え、多様性を受け入れた上でマネジメントしていくことが重要になります。また、相手の個性を見ようとすると、個々人にレッテルを貼って接してしまうことも生じがちです。コミュニケーションの取り方は個々人に合わせつつ、マネジメントとして任せるか、教えるかなどは仕事ごとに判断することが求められます。相手の特性や能力を踏まえて判断することで、本人の納得感も醸成することが可能です。

相手とタスクを踏まえてマネジメントを  
切り替えることで「納得感」が生まれ、  
意欲・能力の向上につながる



個々人にレッテルを貼る

「Aさんはミスも多いので、とにかく教えないと…」



仕事にレッテルを貼る

「Aさんにはメール対応は任せるが、データ集計は教えよう」



# メンバーマネジメント実践のコツ：「モチベーションの公式」と「シチュエーション・リーダーシップ」

メンバーマネジメント実践に向けて、活用できるフレームを2つ紹介します。

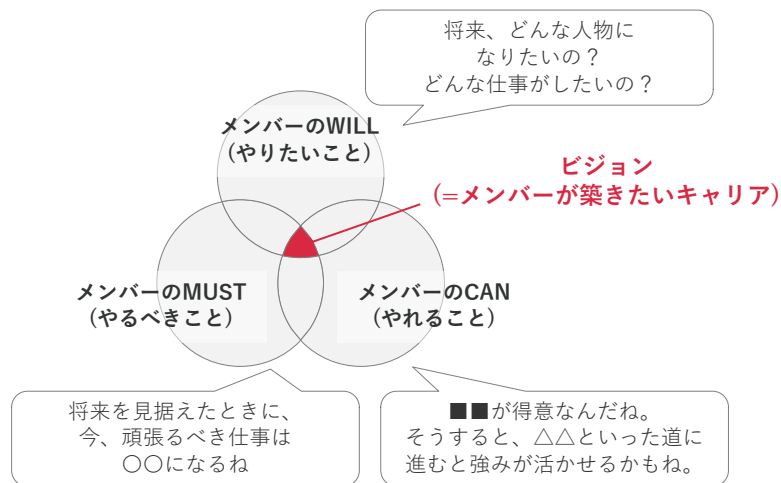
1つ目は「モチベーションの公式」です。モチベーションの高さは、Will(やりたいこと)×Can(やれること)×Must(やるべきこと)で決まるという考え方で、3つの要素の重なりがメンバーのビジョン(築きたいキャリア)になります。要素の整理をメンバーと共に行うことで、特性や動機づけポイントの理解が深まり、コミュニケ

ーションを取る上での注意点が明確になります。

2つ目は「シチュエーション・リーダーシップ」です。取り組む業務・課題に対する「できる／できない」の認識は上司と部下でしばしば異なります。そのため、互いの「できる／できない」の認識を確かめ、状況に応じてマネジメントを切り替えることが重要です。認識の確認をこまめに行い、マネジメントを早く切り替えることで、成長を加速させることが可能になります。

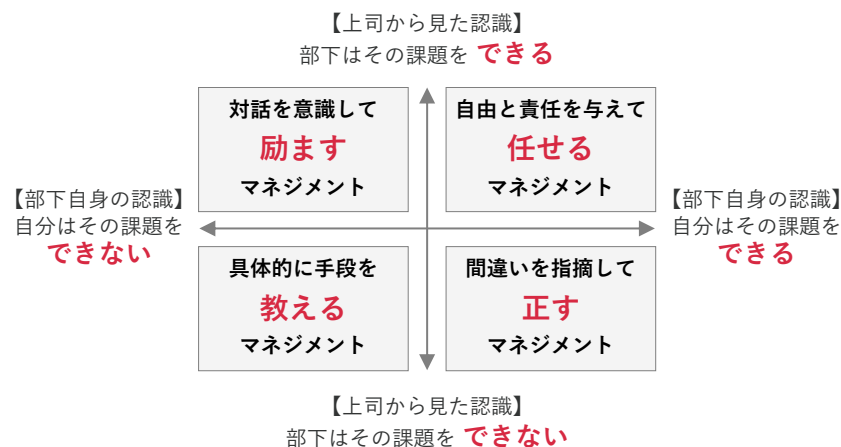
## 「モチベーションの公式」

メンバーのWILL/MUST/CANを整理し、築きたいキャリアを具体化することでメンバーの特性や成長したい方向性を理解できます。



## 「シチュエーション・リーダーシップ」

課題の難易度と、「できる・できない」の認識を確かめ合い、マネジメントを切り替えることで、メンバーの意欲を引き出し、成長を加速させることができます。



(3)

## “働きがいのある会社”の実践事例

※ 本誌では、モチベーションクラウドを活用しながら  
マネジメント育成に注力し、働きがいのある企業への  
変革に成功したエピソードをご紹介します

## ミレニアル世代のメンバーが育ち、 若手マネジャーが成長する イノベティブな営業組織へ



インサイドセールス本部 コマーシャル事業部/  
スタートアップ戦略部 事業部長 鈴木 淳一 氏

事業内容 CRMプラットフォームの提供

業種 情報・通信・広告

会社規模 非公開

### 抱えていた課題

- 若手メンバーのモチベーション状態が把握できていなかった
- キャリアの浅いマネジャーのマネジメント力が急務だった

### 得られた効果

- 年次によるモチベーションの変化を把握でき、適切な育成

プランが構築できた

- キャリアの浅いマネジャーのマネジメント力が向上した

### 抱えていた課題

経験の少ないメンバーが増え、  
成果目標も高まる中、若手社員への  
適切なケアや支援ができていなかった

当社は顧客管理や、営業支援を行うためのCRMプラットフォームをグローバルで提供しているリーディングカンパニーです。

私が事業部長を務めるインサイドセールス本部には100名を超えるメンバーが在籍しています。当社の中でも特に若手が多い部署で、年々平均年齢も下がってきています。7年前は30代だった平均年齢も、今では20代半ばです。

在籍期間が比較的短いことも特徴で、約2~3年で別の部署へと異動します。セールスフォース・ドットコムに入社する若手社員の育成機関とも言えると思います。

会社全体の事業の成長に伴い、若手がインサイドセールス本部に在籍する期間も次第に短くなってきました。できるだけ早く成長し、別の現場で活躍することが求められています。また、インサイドセールス本部としての目標も当然年々高まっていくため、経験の少ないメンバーが増えていく中で、成果を維持・向上させていくことが、部門として重要なミッションでした。

### <主な受賞歴>

Great Place to Work® Institute Japan (GPTWジャパン)社  
2022年版 日本における「働きがいのある会社」  
ランキング ベスト100 大規模部門(1,000人以上) 第**1**位 獲得

オープンワーク社  
働きがいのある企業ランキング2022 第**4**位 獲得

当社は、営業支援の仕組みや顧客管理の仕組みをお客様に提供している会社です。その領域についてのノウハウはどんどん蓄積されていきますが、「モチベーションのケア」や「キャリア開発の支援」という面で、更なるサポートが必要になると感じていました。

インサイドセールス本部に所属する若手は、2000年代に社会人になった、いわゆる「ミレニアル世代」と呼ばれる人たちです。私のような昭和世代とは、やはり価値観も異なります。トップダウンの指示によって、がむしゃらに動くという昔の気質からは、大きく変化をしています。

また、市場自体が日々変化をしていく中で、その変化を最も身近で感じる若手が、自分で考えながら行動することでイノベーションを生み出していく時代だと思います。

マネジメントのあり方もどんどん変化していかなければいけない。そのためにも、若手が現場で何を感じているか、しっかりと把握したい、という思いでした。

### 改善のためのアクション

モチベーション状態の上下を明らかにし、  
適切なトレーニング・サポートを設計した

まずは、モチベーションクラウドのサーベイを実施して、組織状態を精緻に把握しました。

私たちにとって、最も気付きが大きかったのは、配属後のモチベーション変化に一定のパターンが見えたことでした。具体的には、配属後すぐに、ある程度のモチベーション低下が見られ、1年後から1年半後には回復していくという傾向です。



モチベーション低下の要因は、「仕事のやりがいが見つけにくい状態に陥る」ということでした。私たちマネジメント側としては、インサイドセールス本部から別の部署へと異動する前のタイミングで、ハードルの高さに思い悩むのではないかと想定していたのですが、そのもっと前にモチベーション低下のタイミングがあることが明確になりました。この辺りのモチベーションの揺らぎが見えたのは、とても大きかったですね。

それまで私たちが提供していたトレーニングは、例えば配属から9ヶ月間は技術の習得ということで、プレゼンテーションや課題解決など、スキル寄りのものだけでした。しかし、モチベーションクラウドによって、状態が把握できたことによって、その途中でキャリアビジョンについての面談を入れよう、等という改善を加えることができました。

また、インサイドセールス本部は早いスピードで成長を続けている組織なので、初めてマネジメントを経験するマネージャーも数多く存在します。

やはり初めてマネジメントを経験するマネージャーのチームでは、なかなか高いエンゲージメントスコアが出にくい傾向があります。低いスコアに直面すると、マネージャー自身も落ち込むことがあります。そこはインサイドセールス内にキャリアアデベロップメント担当を設置しましたので、担当が別の視点からフォローする仕組みを構築しています。

## 組織の変化ともたらされた成果

### 組織状態がスコア化されることで 若手マネージャーの育成に繋がり、 1on1ミーティングの満足度が劇的に向上した

モチベーションクラウドでは、各マネージャーが担当するチームごとのスコアが出るので、特に若手マネージャーの育成に繋がっていると思います。

リンクアンドモチベーションのコンサルタントの方からも「結果に一喜一憂せず、確実にアクションを実行しましょう」「適切な改善施策を講じれば、必ず組織状態は良くなります」というアドバイスを頂いていましたが、その通りだと思いました。

評価をするわけではなく、課題を明確にすることに大きな意味があり、若手マネージャーのマネジメント力向上の早期化という効果があったと思います。

また、最も変化が現れたのが、1on1ミーティングと呼んでいる、マネージャーと部下との個人面談に対する満足度の度合いです。フラットな立ち位置で、これまでも1on1ミーティングの満足度などを現場のメンバーにヒアリングしてきたの

ですが、モチベーションクラウドの活用で満足度は劇的に向上しました。

昔は、とするとマネージャーがメンバーの話聞く場ではなく、マネージャーが伝えたいことをメンバーに強く伝える場になってしまっていたこともあります。マネージャーの過去の成功体験から「メンバーがやるべきこと」が既にある、それを実行するよう強く促す、といったこともあったようです。

エンゲージメントスコアが出て、組織状態がはっきりと分かるようになったことで、マネージャーの1on1ミーティングに対する意識は確実に変わりました。「キャリアアデベロップメント」という目的が明確になり、マネージャーがメンバーとしっかり向き合う機会がどんどん生まれてきました。



## 今後の展望

### 挑戦を続け、変化を生み出す イノベティブな組織を創る

各マネージャーはモチベーションクラウドの結果をもとに、自分たちのチームを改善するためのアクションプランを設定しています。1on1ミーティングだけでなく、チーム全体の雰囲気や士気を良くするための具体的なアクション、例えば「声掛けの回数」や「ポジティブな言葉を使う」など様々なアクションプランを挙げてきてくれます。

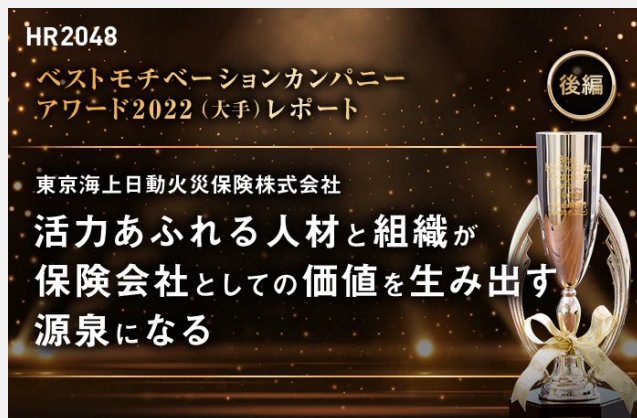
このアクションプランの設定も、マネージャーだけで決めるのではなく、まずはマネージャーが考え、メンバーに共有した上でディスカッションをして決めています。自分たちの意見が反映されるということで、より自発的な風土が形成されてき

ていると感じます。マネジメント状態がスコア化されたことで、マネジメントへの意識が向上し、かつ取り組むべき課題が明確になった成果だと思います。

私たちが目指す組織は、挑戦を続け変化を生み出すイノベティブな組織です。モチベーションクラウドを活用して、そういった組織づくりに向けた動きを加速させていきたいですね。



## 活力あふれる人材と組織が 保険会社としての価値を生み出す 源泉になる



東京海上日動火災保険株式会社 人事企画部長 守山 聡氏

- 事業内容
- 1 損害保険業 保険引受および資産の運用
  - 2 損害保険業、生命保険業における業務の代理・事務の代行
  - 3 確定拠出年金の運営管理業務
  - 4 自動車損害賠償保障事業委託業務
- 業種 金融
- 会社規模 17,176人

### 抱えていた課題

マネジャーの力量に依存しており、俯瞰的に組織状態を把握し、改善できる仕組みが整っていなかった

私どもが取り扱っている保険という商品は形のないもので、保険事業は俗に「ピープルズビジネス」とも呼ばれています。つまり、活力あふれる人材と組織が、保険会社としての価値を生み出す源泉であり、まさに人が最重要の資本であると考えています。昨今、事業環境の変化が加速しており、先が見通せない時代と言われますが、我々保険会社が扱うリスクに関しても「何がリスクになるのか？」が分かりにくい時代になっています。

このような環境において、引き続き世の中から必要とされ、成長し続けていくためには、やはり人材面で様々な「個」を生かせる企業でなければいけません。様々な知や経験を持つ人材を育て、その人材を生かしていく経営が重要だと考えています。一方で、社員の価値観はますます多様化しており、足元ではリモートワークが一気に拡大しました。これによって、マネジメントの難度が非常に上がっているという状況もあります。

弊社は、従来から独自の従業員意識調査をおこなっていましたが、そこで出た結果が世の中のどのあたりの水準にあるのかが分からないという課題がありました。また、「そもそも、調査項目は的を射ているのか?」「本当に対処すべきポイントを把握できているのか?」といった疑問も感じていました。

当然、現場のマネジャーの力量・経験も大事ですが、それだ

### <主な受賞歴>

リンクアンドモチベーション社  
Best Motivation Caomany 2022  
大手企業部門 (2,000人以上)

第2位 獲得

オープンワーク社  
働きがいのある企業ランキング2022

第32位 獲得

けに依存せず、俯瞰的に組織状態を把握し、実効性を持って改善活動を続けていける仕組みが欲しいと考え、モチベーションクラウドを導入しました。

**導入背景**

- ・活力あふれる「人材」と「組織」が、持続的な成長を続けるための重要な財産
- ・事業環境の変化に伴うマネジメントの複雑性増大

保険業 = 形のない商品を取り扱う事業

様々な知・経験を持つ社員の多様性を生かした経営  
価値観の多様化  
リモートワークの普及 など

マネジャーの力量や経験に依存せず、俯瞰的に組織状態を把握し、改善できる仕組みが必要

### 改善のためのアクション

各組織が主体的に改善活動を続けられる「自律的なループ」をつくり、エンゲージメントが低い組織には個別に介入した

弊社は日本国内に200以上の拠点を設けており、1,000以上の組織と、1万7,000名を超える社員を抱えています。非常に巨大な企業組織であるわけですが、つぶさに見ると、組織の特性はそれぞれ異なり、多様なメンバーが働いています。それぞれの状況を踏まえて、ブロックや部店などの各現場が自走できる仕組みを整えることが必要でした。



そこで、エンゲージメントサーベイを導入したわけですが、やはり、現場が自らサーベイの結果を受け止め、主体的に改善活動が続いていくような、自律的なループをつくるのが非常に重要だと考えていました。そのために、全国一律にやり方を押し付けるのではなく、本社から目的をしっかり伝えて現場に腹落ちさせることを心がけました。

導入初年度は全国20以上のブロックを対象に個別の説明会を実施し、「なぜこの取り組みをおこなう必要があるのか？」という目的を伝えました。さらに、リンクアンドモチベーションさんにご協力いただき、サーベイの結果が出た後の方法論や、フォーカスサーベイも含めてその後のアクションなども丁寧に説明してもらいました。これをおこなったおかげで、導入初年度から一定程度は、当初の目的に照らした改善活動が進んだのではないかと考えています。

モチベーションクラウド導入後、我々人事部門が部長や現場と話をするとき、「エンゲージメントスコアが上がった、下がった」といった話が出てくるのが普通のことになってきました。言い続けることで定着してきたかなと思っています。過剰干渉になってもいけませんし、放任主義でもいけません。塩梅は非常に難しいのですが、エンゲージメント向上に向けた主体的なループづくりは意識して取り組んできたつもりです。

例えば、エンゲージメントスコアを見て対策が必要な組織には、介入していきます。主体性に任せるというより、上位者にコミットさせたり、本社がモニタリングしたりしながら改善の進捗を見ていきます。

具体的には、エンゲージメント・レーティングがCCC以下の組織は対策が必要だということで、たとえばアクションプランの策定を求めたり、フォーカスサーベイを求めたりしています。また、特にエンゲージメントスコアの低い組織については、人事部門が個別に組織開発のアプローチをしていくことも試行し始めている状況です。

## 組織の変化ともたらされた成果

### 1万7,000名の人材の強みを活かすことが競争力につながる

サーベイを導入して自社の課題として見えたポイントに関しては、以前におこなっていた調査で「ここが課題なんだろうな」と推測していたポイントとあまり変わりませんでした。ですが、モチベーションクラウドの場合はエビデンスに裏打ちされた結果が細かい項目に分かれて出てきますので、そこは非常に大きいなと感じています。

今までは何となく手探りで、「こうだろうな」というように

ぼんやりとしか組織状態を把握できていませんでしたが、モチベーションクラウドは科学的な根拠に基づいて結果が出てくるので、マネジャーも組織状態を確度高く把握することができます。ですから、改善施策を講じる際も、彼らが効率的にストライクを投げるすることができます。

保険事業で競争力を発揮するのはやはり人材の質です。せっかく1万7,000人もの人材がいますので、この貴重なリソースを活用し尽くしていかないと意味がありません。そのためには、やりがいや働きがいも含めて社員の状態を的確に把握して、組織状態を改善し続けていかなければいけないと思っています。

## 今後の展望

### “イキイキ働く自律した社員”と“最高のパフォーマンスを発揮する組織”を目指す

私どもの創業時からの究極の目的は、お客様や地域社会の「いざ」をお支えして、お守りすることです。これは今後も変わることはありませんので、この目的を起点にして、時代とともに変化する様々な社会課題に対応し、社会から必要とされる存在であり続けたいと考えています。

繰り返しになりますが、弊社のビジネスである保険事業は、人と、人のつくり上げる信頼がすべての競争力の源泉です。ですから、すべての社員が成長し続ける会社を目指したいと思っています。大きな方向性は一つにしながら、それぞれの社員の「個のパワー」と言いますか、様々な価値観や専門性を引き出して、最高のパフォーマンスを発揮する組織を目指していきたいですね。

そのためにも、やはり個々の社員のやりがいや働きがいを把握しながら、全体としてのモチベーションの総和にも着目し、取り組みのレベルアップを図っていきたくと思います。

主体は現場のマネジャーになりますが、マネジャーだけに負担を集中させるのではなく、彼らを支える仕組みとして、たとえばマネジャー向けの研修などを行っています。

また、人事部門ではマネジメント巧者の事例集を取りまとめています。どの会社にも、マネジメント巧者と言われるような人はいると思います。そのようなマネジャーの行動からヒントを得てもらうため、行動パターンや行動特性などをまとめた事例集をつくっています。このような取り組みで、エンゲージメント活動の主体となるマネジャーをバックアップしているのが現状です。

たとえば、「部下はどんなことを考えているのか?」「部下の思考特性に対してどのように寄り添うべきか?」といった内容のほか、足元で言えば、リモート環境下のマネジメント

についてです。リモート環境下のマネジメントは非常に難しいものがありますので、たとえば1on1のやり方など、マネジャーに対してインストラクションをしています。

これまでに直面したことのない事業環境の変化のなかで、いかに舵取りをしていくべきかという点は、経営層の皆様方や人事部門の皆様方に共通する悩みだと思います。とはいえ、組織の舵取りをしていくうえでエンゲージメントが重要な指標になるのは間違いありません。従業員エンゲージメントは会社経営の一丁目一番地とも言える指標だと思いますので、今後もエンゲージメント向上に励み、環境変化に対応しながら成長できる会社にしていきたくと思っています。

**今後の展望**

- ・ “イキイキ働く自律した社員” と “最高のパフォーマンスを発揮する組織” を目指す
- ・ 「お客様や地域社会の “いざ” をお支えし、お守りすること」を実践する



働きがいを高めるマネジャーを育てる  
「管理職研修サイクル」について

# 「管理職成長支援サイクル」サービスの概要

マネジャーは本誌で示した通り、結節点の役割を求められます。マネジャーを成長させるためには、まず何が強み・弱みなのか正しく現状把握をするための定量的な指標を入れ、定期的にモニタリングをすることが重要です。リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにしたサービス

「管理職成長支援サイクル」を提供しております。マネジメントサーベイでは、本誌でご紹介した影響力の5源泉の発揮度合いを「総合満足度」として定量化します。さらに、結節点として求められる4つの能力(※)を、周囲からの期待度と満足度で可視化します。また、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。



- 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。
- マネジャー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

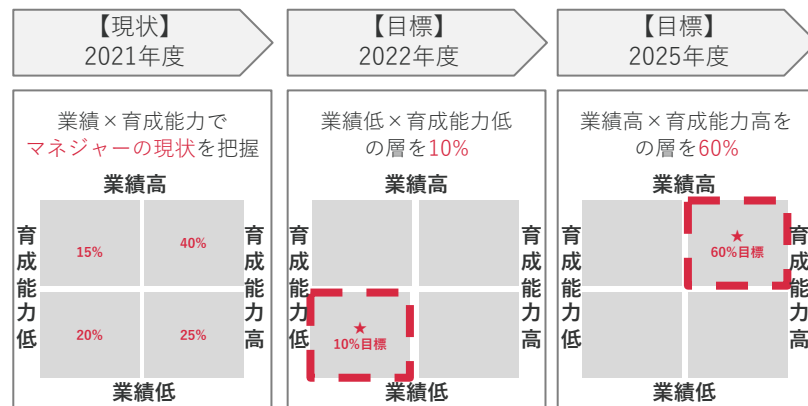
ポイント①  
期待度×満足度の  
2軸から測定



ポイント②  
結節点として果たすべき4つの能力(※)で  
網羅的・具体的に可視化

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

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)



# 「管理職成長支援サイクル」サービスの活用イメージ

マネジメントサーベイを活用した「管理職成長支援サイクル」サービスでは、実際の活用プロセスは6つに分かれます。(1)回答前にマネジャー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)サーベイをもとにマネジャー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、自身

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、マネジャー全体の強み・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、マネジメント層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マネジメント層全体の強み・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

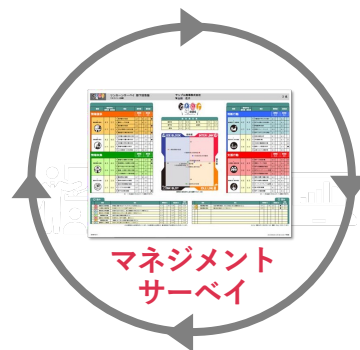


職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

## (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	326億円(グループ全体) ※2021年12月期