

AMA RESEARCH

AMA | GLOBAL[®]

American Management Association



未来を変える エンゲージメント

“壊れたはしご”に立ち向かう職場改革

現代のビジネスパーソンにとって、従業員エンゲージメント(企業と従業員との間における確固たる信頼関係)は成果を出すために欠かせません。自分の意見が尊重されていない、十分な支援が得られていない、あるいはキャリアの展望が見えない——そんな状況では、仕事への関心を失い、退職につながる恐れがあります。

真のエンゲージメントとは、従業員と企業の間で精神的・感情的なつながりが生まれることを意味し、それは欠勤率の低下や定着率の向上など、さまざまなメリットにつながります。企業の成功を支えているのは従業員である以上、彼らのエンゲージメントを高めることは、理にかなった(そして経済的にも効果的な)取り組みだと言えるでしょう。

職場におけるエンゲージメントが高い従業員は、次のような状態にあります：

- ・ 自分の強みを活かせる役割を担っている
- ・ 仕事にやりがいを感じ、興味を持って取り組んでいる
- ・ 意見が尊重され、自分の声が届いていると実感している
- ・ 顧客満足の向上に貢献し、成果を生み出している
- ・ キャリアパスを明確に描けている
- ・ 自分の貢献が適切に評価されている
- ・ 成功に必要なツールやリソースが十分に提供されている

人材育成の分野で高い評価を受けているAMA(American Management Association)では、「従業員エンゲージメント」の重要性を深く理解しており、その理念に基づき、マネージャーやチームの成長を後押しする実践的なソリューションを提供しています。

AMAは、全国の会員・セミナー参加者330名以上を対象に、職場エンゲージメントに関する調査を実施しました。

その結果、男性と女性の間でエンゲージメントの感じ方に明確な違いがあることが明らかになりました。この調査結果は、女性が十分なエンゲージメントや支援を得られていないことが、キャリアの成長を阻む要因となっている可能性を示唆しているのかもしれない。



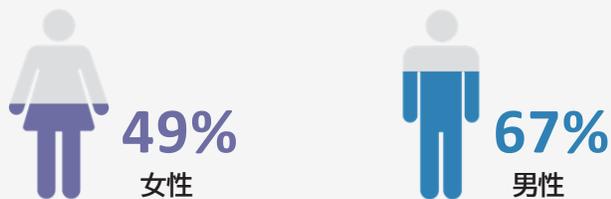
エンゲージメントが高まると、リーダーは育つのか？

アメリカの労働人口の54%以上を女性が占める一方で、シニアリーダーに占める女性の割合はわずか35%にとどまっています。フォーチュン500における女性CEOの数は44名と過去最高を記録していますが、それでも全体に占める割合は8.8%に過ぎません。

マッキンゼーの調査報告書「Women in the Workplace 2022」によると、この問題はキャリアの早い段階から生じています。一般職層から初級管理職層への昇進において、男性の昇進率が60%であるのに対し、女性は40%となっています。

この「キャリアのはしごの最初の段」の欠落(壊れたはしご現象)が組織の上層部にまで波及し、結果として各階層で十分な経験を積んだ女性リーダーが不足する状況を生み出しているのです。したがって、女性のキャリア発展の道筋を切り開くためには、「エンゲージメントの向上」こそが重要な鍵となります。

主な調査結果



「十分な研修が提供されている」と感じている割合



「上司がキャリアアップに向けた支援をしている」と感じている割合



「現在の職場において、自身のキャリアパスが不透明」と感じている割合

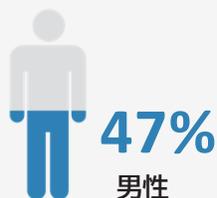
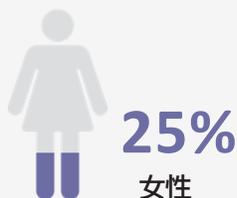




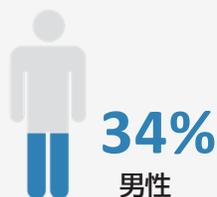
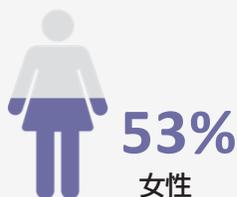
新入社員に対して一貫した研修を行い、マネージャーがチーム全体に成長の機会をわかりやすく示しながら、献身的な姿勢で関わることができれば、組織には大きなプラスの効果が期待できるでしょう。

研修は新入社員だけでなく、彼らを支援し、キャリアのあらゆる段階でエンゲージメントを担うマネージャーにも提供する必要があります。従業員とその指導にあたるマネージャーの両方を対象とした多層的な学習・育成戦略がなければ、組織は不必要な離職や採用コストの増大をはじめとする様々な課題に直面することになるでしょう。

実際、調査結果によると、従業員の37%がキャリア成長機会の不足を理由に、27%が「自分の仕事が適切に評価されていない」と感じて退職しています。リーダーがキャリアサポートと明確なキャリアパスを提示することで、従業員は「自分が大切にされている」「意見や声がしっかりと聞き届けられている」と実感し、その結果、組織への定着率が大幅に向上するのです。



昇進が公平に行われていると感じている割合



職場に不公平な特別扱いがあると感じている人の割合

女性はリーダーから十分な支援を得られていないと感じるだけでなく、組織内で自分のキャリアパスが不透明だと感じています。さらに、昇進が公平に運用されていないとも考えています。こうした状況の一部は、従業員ライフサイクル全体における意思決定プロセスに女性を参画させることで防ぐことができます。

具体的には、採用や定着、人材育成に関する議論において、女性が重要な役割を担えるような仕組みを整えることが求められます。意思決定の場により多くの女性が加わることで、組織はプロセスを改善し、イノベーションを高め、組織全体のパフォーマンスを向上させることができます。組織がダイバーシティ、公平性、インクルージョン(包括性)、そして帰属意識への取り組みを本気で進めるのであれば、組織文化と採用・研修・昇進の実践を明確に結びつけることが不可欠であり、その責任を担うのは、ほかでもないリーダー自身なのです。



64%
女性



76%
男性

職場での懸念を声に上げ、それが適切に受け止められていると感じている割合



52%
女性



37%
男性

本来の職務に含まれない業務も担っているが、そうした貢献が評価されていないと感じている割合



44%
女性



33%
男性

適切な指導を受けないまま、新しい業務を任されている割合

多くの女性回答者は、自分の担当業務範囲外の業務を任されることがよくあると感じていますが、それを懸念として声に出すことはあまりありません。しかし、従業員が自由に意見を述べたり、懸念を共有したり、新しいアイデアを提案できるような組織文化があれば、組織へのコミットメントは高まり、仕事への満足度も向上します。

一方で、十分な研修や評価がないまま他人の業務を担っている状況では、自分の価値が正当に認められていないと感じやすくなり、実際の課題を解決したり、建設的な対話に参加する意欲を失ってしまいます。実際、エンゲージメントが低い従業員の3分の1以上が積極的に転職活動を行っているのに対し、エンゲージメントが高い従業員で同様の行動をとっているのはわずか5%にとどまっています。



男女共通の意識



仕事において最も重視しているのは“同僚との関係”



仕事において最も変えたいと感じているのは“給与”

多くの女性が職場でのエンゲージメント向上を必要としていることは、さまざまな調査からも明らかになっています。一方で、約3割(31.7%)の女性が「仕事で最も大切にしているのは同僚との関係」と回答しており、良好な人間関係がエンゲージメントの維持に大きく寄与していることがうかがえます。これに対し、男性ではこの割合は23%にとどまり、「達成感」や「柔軟な働き方」を重視する人がそれぞれ20.6%と、価値観の違いが見て取れます。また、31.7%の女性が「給与を変えたい」と回答しており、これは男性(22.2%)を大きく上回る結果となりました。

女性がより多くの業務を担っていることや、職場での不公平感が背景にある可能性も考えられます。こうしたデータからも、女性のエンゲージメントを高めるためには、単に制度を整えるだけでなく、職場内の人間関係や評価のあり方など、より本質的な課題に向き合う必要があることが浮き彫りになっています。



調査結果から見える示唆と結論

女性が職場での経験を形づくるうえで、マネージャーが果たす役割は極めて重要です。しかし現状では、管理職へのステップアップに向けた育成機会が十分に提供されていません。加えて、職場で「えこひいき」や「昇進における不公平さ」を目の当たりにしている女性も少なくないのが実情です。次世代の女性リーダーたちが求めているのは、キャリアを前進させるための機会と、より支援的でインクルーシブ(包括的)な職場です。

こうした課題に対応するには、リーダー層を含むすべての従業員への継続的なトレーニングが不可欠です。これにより組織は、エンゲージメントの向上だけでなく、変化に柔軟に対応できる体制を構築することができます。

クインテグラル株式会社へ
お気軽にお問い合わせください



東京都千代田区九段北
1丁目13-5 ヒューリック九段ビル2階



pr@quintegral.co.jp



03-6268-9489



<https://www.quintegral.co.jp/>

