

一人ひとりが活躍できる 企業文化の醸成へ

—IBMのエンゲージメント向上への取り組み



日本アイ・ビー・エム株式会社
人事・タレントパートナー

横河 素子

日本IBMは、2017年9月19日、ソラシティカンファレンスセンター（東京・御茶ノ水）にて「IBM 働き方改革コンファレンス—Watsonとともに、一人ひとりが活躍できる組織へ」を開催しました。その中で、よりよい職場環境の実現、企業文化の醸成に向けて、IBM自身がエンゲージメント向上にどのように取り組んでいるかを紹介した講演の抄録をご紹介します。

私たちは、「リーダーシップ」「エンゲージメント」「顧客体験」「業績」の4つをそれぞれ歯車のようなものと捉え、リーダーシップを原動力として、エンゲージメント、顧客体験がしっかり噛み合っ
て回転すれば、結果的に業績も高まると考えています。その歯車の上下に1-3-9の考え方があり、一人ひとりが実践する際の規範となります。このように、IBMにとってエンゲージメントは、お客様に最高の「顧客体験」を提供するために、ひいては会社の業績に対しても、大変重要な役割を果たす原動力なのです。

エンゲージメントとは

「社員一人ひとりが、会社が掲げる目標・価値観に共感し、IBMにおける取り組み(仕事)を通じてお客様や市場そして世界に向けてより良い価値を届けるため、進んで自らの知恵と情熱を注ごうとすること。そのことに対するやりがいと熱意」— IBMでは、エンゲージメントをこのように解釈し、その向上に取り組んでいます。IBMには「1-3-9」という標語のようなものがあります。これは、全世界のIBMで共有されている1つのPurpose (目的・目標)と3つのValue (価値)、9つのPractice (行動規範)のことです。1つのPurposeとは「Be essential.」で、最も必要とされる存在になるということ。それを具現化する価値が3つあり、さらにその価値を体現するための行動規範が9つ設定されています。

エンゲージメントの測定

社員のエンゲージメントは、全世界を対象に複数のツール/手法で測定されています。その中から、IBM Kenexaを活用した調査ツールを2つご紹介します。

●IBMer Engagement Pulse

全世界の全IBM社員を対象とし、年1回実施。社員はPC/モバイルのWeb上で回答。「IBM社員であることを誇りに思えますか」などの基本質問が3問、そのほか1-3-9に関する意識、マネージャーへのフィードバックなどを調査。

●Minipulse

年2回、特定のグループを対象。すべての国で、例えば「営業職のある職位」といったグループに対して実施。

結果は回答者グループ別(国別・事業部別・職位別などさまざまな分類が可能)に表されますが、数字そのものではなく相対的に評価します。すなわち IBM平均との比較、前年の調査結果との比較などにより、何が社員のエンゲージメントに影響するか、どの施策がどのグループに有効であったかなどを判断しています。



サーベイ結果の活用と

エンゲージメント向上への取り組み

これらの測定結果は人事部門で分析し、社長直属の経営会議や各事業部のリーダーなどと共有して議論します。そして、具体的なアクションをさまざまな切り口で実践しています。

- 会社や同僚への理解を深めるコミュニケーション：部門内あるいは部門横断的に相互理解を深め、ロールモデルや相談相手を見つけられるよう、ラウンドテーブルを実施するほか、社員によるコミュニティー活動を促進しています。また、日本IBMを紹介する冊子の制作やSNSを通じた社外向けの情報発信は、社員がIBMをより深く理解するためにも役立っています。さらに、会社の将来を担う若手社員のエンゲージメント向上には特に注力しており、自由闊達なコミュニケーションを促すよう研修内容を見直したり、世界80カ国以上、5,000名以上のミレニアル世代が集まって議論ができるオンライン・コミュニティーの立ち上げなども行っています。
- マネージャーの育成とフィードバック文化の醸成：ある調査によると、日本における退職理由の本音のトップは「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」だそうです。職場において直接関わる人物との関係性は、社員のエンゲージメントにも非常に大きな影響を持つのです。そこでIBMでは、マネージャーの研修にも力を入れています。例えばグローバルのコミュニティーを通じて各国のマネージャーに情報を発信したり、会社の戦略・方向性を正しく理解しメンバーに適切にコミュニケーションできるよう、トレーニング・コースや育成プログラムを用意したりしています。

評価制度も変革しました。Checkpointという新しい評価システムでは、単一評価ではなく複数視点で、個人の現状に即した短期的な目標設定・更新を行い、個人に対して絶対評価を行います。また、双方向のフィードバックを重視しており、自分のパフォーマンスを高めるためにマネージャーと話し合います。フィードバック文化を浸透させるためのACE (Appreciation Coaching Evaluation) アプリは、マネージャーから部下に対するだけでなく、その逆あるいは同僚に対してのフィード



バックを得られるツールです。フィードバック文化の醸成は簡単なことではありませんが、このようなツールを使って根付かせようと日々試行錯誤しています。

- 社員の家族とのつながりの強化：日本IBMではファミリー・デーという社員の家族や友人にオフィスを見学してもらうイベントを毎年開催しています。参加者は年々増えており、今年は全体で4,000名近くが参加しました。バーチャルリアリティ体験やIBMのAIであるWatsonが考案したメニューの試食などさまざまなプログラムが用意され、IBMの取り組みやテクノロジーを体感できるイベントに仕立てています。参加者からは、「家族からIBMがすごい会社だと実感できたと言われ、社員として誇らしい気持ちになった」といったポジティブな感想が多数寄せられており、エンゲージメントに分かりやすく貢献している活動だと考えています。

エンゲージメント向上のための心得

IBMがエンゲージメントにおいてフォーカスしているのは、「上下双方向のコミュニケーション」、「目標を実現するための支援」、「誇りに思える将来・ビジョンの提示」、「成果や活動に対するフィードバック・承認」の4点です。これらを意識しながら、組織の枠を超えて必要な人・現場を巻き込み、まずは実践です。そしてフィードバックを確認しながら、新しい施策を打ち出すだけでなく既存の枠組みや事例を丁寧に紹介することで、よりエンゲージメントの向上に寄与できるのではと考えています。

