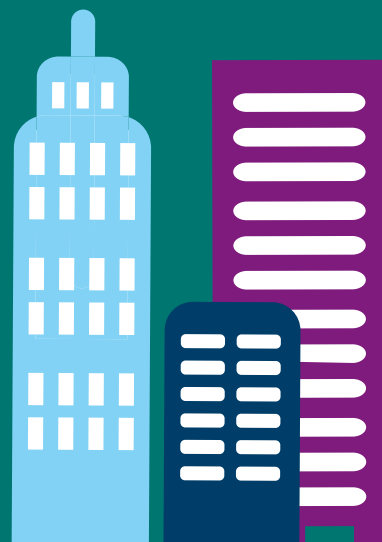
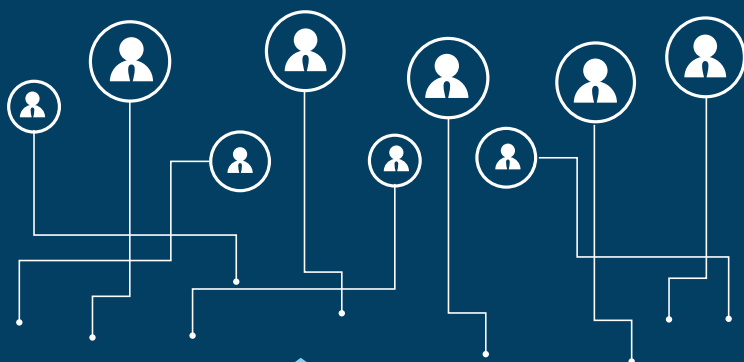


IBM Smarter Workforce Institute

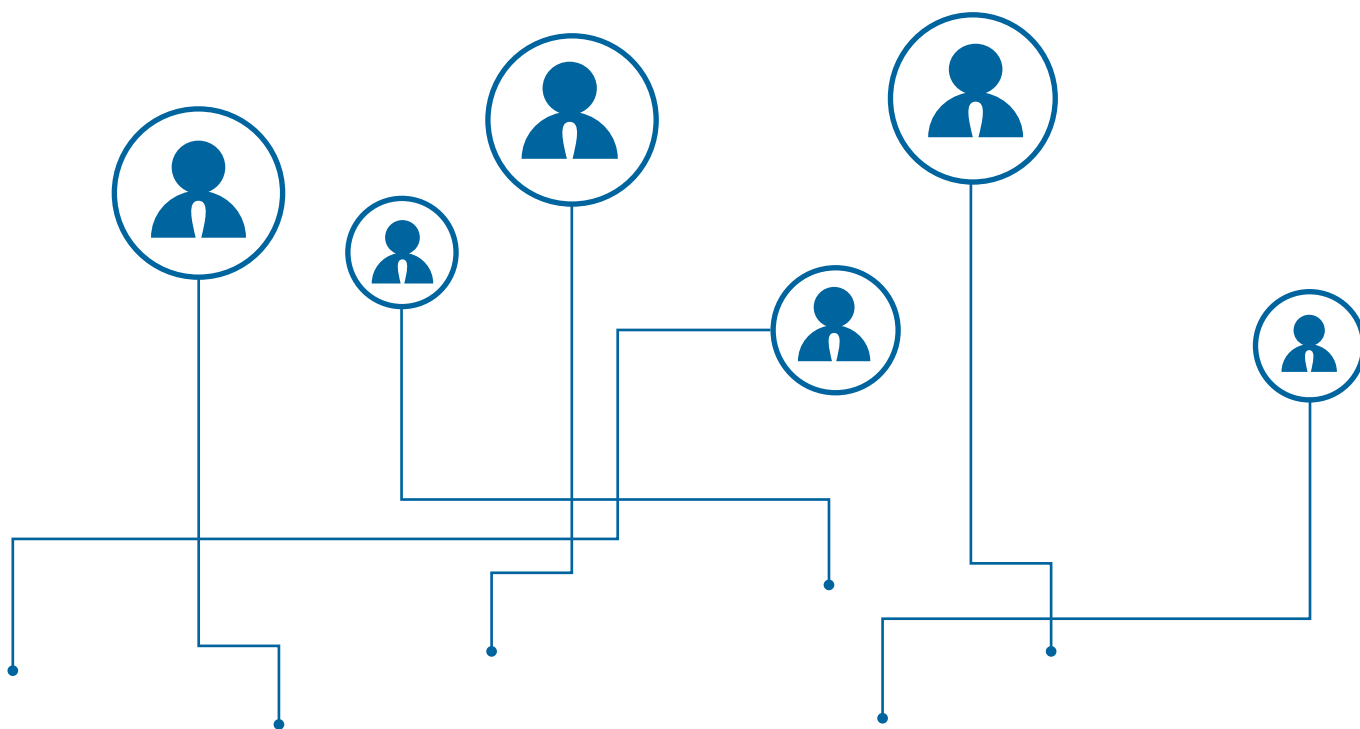
ビッグデータで 社員エンゲージメントと リーダーシップの 3大通念を打ち破る

エンゲージメントによる生産性促進に寄与するための
世界的な社員エンゲージメント状況に関する洞察



著者：Jeffrey Jolton (Ph.D.)、Bryan Hayes (Ph.D.)
協力者：Rena Rasch (Ph.D.)、Bob Weldon (Ph.D.)

専門の心理学者と研究者からなる学際的チームが IBM Smarter Workforce Institute の特色です。Smarter Workforce Institute はロンドンとミネアポリスに拠点を置き、人的資本管理のあらゆる側面にわたる綿密な世界的かつ革新的研究開発プログラムを監督しています。



要旨

より少ないものを用いて大きな成果をあげる（小から大をなす）という考え方は、様々な分野に広く浸透しています。労働力の分野も例外ではありません。世界銀行は2012年の世界のGDP（国内総生産）成長率を2.3%と推定し、2013年も緩やかな成長が続くと予測しました（The World Bank, 2013）。この成長の大半は、人的側面が牽引しています。2011年から2012年の間に90%の諸国で、生産性つまり国民1人当たりのGDPが上昇しました（IMF World Economic Database, 2013）。1993年以来、社員1人当たり収益のCAGR（年複利成長率）は3.2%となっていますが、これに対し、売上原価当たり収益や投下資本当たり収益はほとんど成長していません（CEB, 2013）。こうした事実は、ほとんどのリーダーが承知していること、すなわち企業（および国）は既存の社員を使ってより多くの成果をあげられるはずだということを示しています。次第に社員エンゲージメントは、それを通して組織の高業績達成を実現するための基本的な要素と見なされるようになっていきます（IBM, 2013）。社員エンゲージメントの向上に伴って、成果も向上するのが組織本来の姿です。

本報告書では、これまでに構築された極めて大きな社員調査データベースの1つに基づいて、世界的な社員エンゲージメント状況に関する洞察を紹介します。これらの洞察は、エンゲージメントによる生産性促進への道筋を示す助けとなります。

今回はビッグデータを駆使して、社員エンゲージメントとリーダーシップに関する通念に疑問を突きつける3つの主要調査結果を特定しました。

- **社員エンゲージメントは低下していない。** ほぼ全ての国の一般的な報告書と異なり、Smarter Workforce Instituteのビッグデータは、2012年に社員エンゲージメントが2010年および2011年の両年と比べて上昇したことを示しています。
- **人は会社に入って、上司で会社を辞める。** 人が上司で（会社を）辞めるという言葉が裏付けるビッグデータはありません。上司は、社員のエンゲージメントと定着を支える上で重要な役割を果たしていますが、それを独力でやるわけではありません。シニア・リーダーが、過去5年にわたり常に社員エンゲージメントの最重要推進力であったもの—すなわち、組織の未来について、やる気を起こさせるビジョンを伝えることと、社員の信頼感を呼び起こすこと—を先で提供する必要があります。
- **経済危機に責任を転嫁しない。** 経済的混乱のさなかにあった2009年には、2008年と比較して、信頼感を呼び起こし、共通のビジョンに向けて社員にやる気を起こさせるシニア・リーダーの能力がより高く評価されました。2010年および2011年には、評価は全般に横ばいか、あるいは実際に向上しました。リーダーに対する信頼が大きく揺らいだのは、危機から3年が経過した2012年だけでした。さらにシニア・リーダーは、成熟、安定した市場、経済的に厳しい市場でも、同様の評価またはより高い評価を受けました。これらのデータが示唆しているのは、シニア・リーダーのパフォーマンスに対する認識が低いことを説明するために、経済危機を口実にしてはならないということです。

本報告書では、上記通念を打ち破る洞察の根拠を共有するほか、組織の成功に向けた社員エンゲージメントの促進に果たすリーダーの役割に関する有益な解説も示します。企業が成功を収めるためには、社員が職務遂行、革新、成果促進に取り組みなければなりません。本報告書は、重要度の低いもの—経済情勢や直属の上司—から注意をそらし、重要度の高いもの—ビジョナリー・リーダーシップ—に注意を集中することによって、社員エンゲージメントを事前対処的に管理して将来の生産性向上を図る組織の役に立つことが期待されます。

社員エンゲージメントは低下していない

本稿で示すビッグデータによると、世界的な社員エンゲージメントはかなり強く、またますます強まっています。それにもかかわらず、報道記事やコンサルティング会社各社の報告書を読むと、全く異なる結論に帰着します (Zenger, 2013)。近年、他社から実際に公表された結論の中には、次のようなものがあります。

- 米国の労働者の30%しかエンゲージ（関与・貢献）していない (Gallup, 2013)。
- 世界の労働者の11%しかエンゲージしておらず、27%は積極的にエンゲージしていない (Gallup, 2010)。
- 世界では、社員の40%が消極的または積極的にエンゲージしていない (AONHewitt, 2013)。
- 世界各地では、労働者の22%～42%がエンゲージしており、11%～24%がエンゲージしていない (BlessingWhite, 2013)。

これらの報告書の結論は、そもそも十分に大きなデータソースに依拠したものではない可能性があります。Smarter Workforce Instituteの分析によると、社員エンゲージメントの見通しは改善しており、自社で社員調査を行ってエンゲージメントを戦略的優先事項にしている企業の場合には特に見通しの明るさが増えています。社員エンゲージメント¹は世界的に向上しており、多くの国で労働者のやる気や意欲が高まっているのです。

本報告書で使用したデータソースは、WorkTrends™ 調査と WorldNorms データベースの2つです。

- WorkTrends は年次世界調査です。2012年には、複数の国・業種・組織の社員3万3,000人以上を対象に調査を実施しました。
- WorldNorms は、以下からの調査データを収録している IBM のデータベースです。
 - 数百の組織
 - 2010年から2012年にかけて収集した1,400万件以上の社員の意見
 - 社員数100人から30万人超（平均2万人）の企業
 - 20業種、215カ国
 - 7億2,500万件超の調査回答

WorkTrends では、平均的社員の経験を垣間見ることができます。一方の WorldNorms では、エンゲージメントを戦略的優先事項にしているリーダーの配下にある社員の経験の全容を見ることができます。これら2つの独立した情報源を併用することによって、社員エンゲージメントの状況に関する Smarter Workforce Institute の結論も強化されています。

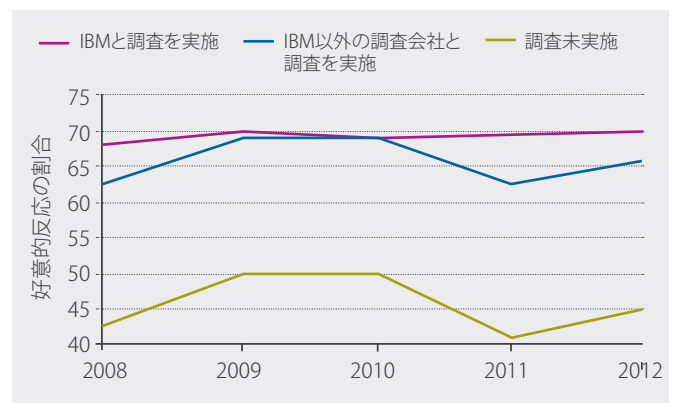
「社員調査を実施した組織は、実施しなかった組織よりエンゲージメント・レベルが平均で20ポイント高くなりました。」

社員の話を耳を傾げることの効果

このビッグデータ分析の結果を図1に示してあります。他社の公表資料とは異なり、世界各地で IBM が調査した組織の社員（2008年～2012年まで毎年、平均450万人の社員を調査）の70%がエンゲージしており、エンゲージしていない社員はわずか12%にとどまりました（図示していません）。

図1に示した結果はまた、社員の話を耳を傾けて労働力を監視することの効果と防衛力とを浮き彫りにしています。社員調査を実施した組織は、実施しなかった組織よりエンゲージメント・レベルが平均で20ポイント高くなりました。調査を実施するなどして社員の話を耳を傾けてエンゲージメントを優先事項にすると、プラスの効果が生まれることは明らかです。また、調査の実施方法も重要なように見受けられます。IBMの調査方法で社員調査を実施した組織（ただし、IBMと調査を実施したとは限らない）は、IBM以外の調査方法で社員調査を実施した組織より、平均的な社員エンゲージメント・レベルがさらに3ポイント高くなりました。

図1：毎年の世界的な社員エンゲージメント・レベル



社員調査の防衛力

図1のトレンド・ラインからは、もう一つの重要な調査結果が見取れます。すなわち、過去5年にわたり、IBMのクライアントの社員エンゲージメント・レベルは、他社のクライアントと比べてはるかに安定的に推移しています。同じ期間に他社のクライアントの社員エンゲージメントは5～9ポイント上下していますが、IBMのクライアントは最も大きく変化した2008年から2009年の間でもわずか3ポイントの変動にとどまっています。

社員エンゲージメントにとって最も重要なことに対処すると、エンゲージメントを醸成できるだけでなく、外部からの潜在的な悪影響の阻止にも役立つことをデータは示唆しています。本報告書では後ほど、企業がそうした流れに逆らって社員のためにより堅実で実り多い経験を生み出すことを可能にした社員エンゲージメントの主要促進要因を考察します。

¹IBMは社員エンゲージメントを、「組織の成功に貢献することに対する社員のモチベーションの高さ、および組織の目標を達成する上で重要な任務を遂行するために自発的に努力しようとする意欲の強さ」と定義しています。IBMの社員エンゲージメント指数は、社員の誇り、満足、コミットメント、支持を評価しています。

10か国中9か国で社員エンゲージメントが向上

世界的に見ると、2012年のエンゲージメント・レベルは、比較的安定か上昇のいずれかでした。世界各地の社員からは、2012年のエンゲージメント・レベルが2010年と比較して向上したとの報告がありました。特にIBMのクライアントでは歓迎すべきことに、2009年以来の最高エンゲージメント・レベルへの回復が実現しました。こうした明るい展望は各国の詳細な考察でも見られ、社員エンゲージメントは世界のほとんどの国で向上しています。

社員900万人以上²からの調査回答のビッグデータ分析は、一部の国における2010年から2012年にかけての国別社員エンゲージメント・レベルを示しています(図2)。図2の各国2列目の欄は、対2010年比による2012年の社員エンゲージメントの増減(ポイント)です。ここで示した20カ国のうち、2010年から2012年の間にエンゲージメントが低下した国は3カ国だけでした。その3カ国のうち2カ国は、1ポイントという最小限の低下にとどまりました。世界のほぼ全ての調査対象地域では、社員エンゲージメントのスコアが上昇しており、一種の喜ばしい世界的な流行とでも言うべき状況となっています。

これらの結果を複合的に見れば、「過去最低のエンゲージメント・レベル」といった主張の正当性が問われることとなります。何と云っても、これらの結果は世界中の社員900万人以上の意見を代表するものだからです。

図2：一部の国における社員エンゲージメントの変動(2010～2012年)

国	社員エンゲージメント・スコア(2012年)	2010年からの変動
アルゼンチン	66	+2
オーストラリア	67	+2
ベルギー	64	-1
ブラジル	71	+4
カナダ	69	+4
中国	66	+4
コロンビア	82	-5
フランス	61	+8
ドイツ	64	+2
インド	75	+4
日本	53	+3
メキシコ	79	0
ロシア	71	+2
サウジ・アラビア	74	-1
南アフリカ	67	+1
スペイン	70	+8
スウェーデン	63	+4
トルコ	68	+3
英国	63	+4
米国	71	+2

さらに、社員エンゲージメントが落ち込んでいるという話はとても信じられません。ほとんどの社員はエンゲージしたい、張り切って会社のことや仕事、毎日の通勤をしたいと思っているはずで、結局、証拠が示すところによれば、エンゲージメントを促進するために使用される調査に対し、社員は自発的に意見を述べています。IBMのクライアントの2012年の社員参加率は平均で80%を超えました。そのことから、慢性的にエンゲージしていない社員が大量発生し、彼らなりの考えを共有したがるなどということは、理にかなっていないとは思えません。

人は会社で入って、上司で会社を辞める

ビッグデータで打ち破る2つ目の通念は、「人は会社で入って、上司で辞める」という古い言い回しです。社員の直属の上司こそが社員のエンゲージメントと定着の一番の責任者であると考えているリーダーは、大きな間違いを犯しています。直属の上司やスーパーバイザーが直接的にも間接的にもエンゲージメントに影響を与えることができるのは確かなことですが、上司を理由に実際に会社を辞める社員がいるというのも本当のことですが、IBMのデータによると、社員のエンゲージメントや定着の促進に与える上司の影響は、他の要因と比べてはるかに小さいことが分かっています。実際のところ、社員エンゲージメントの主要促進要因のいくつかは、シニア・リーダーの行動に直接関係しています。

図3で示しているのは、多くの組織で逸話的に判明している証拠です。人は主に、自分自身や会社に明るい未来が望めないと思ったときに会社を辞めます。多くの場合、その他の給与、ワークライフ・バランス、直属の上司による処遇といった要素は二次的です。この表を読み解く際の注意点は、これを個別の組織の個別の社員に当てはまるものを見なしてはならないということです。個別企業内で個別職種の離職の原因を特定するためには、個別の分析を実施する方が賢明です。このデータが示しているのは、組織全般に見られる一般的な傾向です。

図3：離職意思を決定づける要因

離職意思への相対的な影響*	決定要因
34%	私はこの会社でキャリア目標を達成できる。
30%	私は自分の所属組織に素晴らしい未来があると思っている。
14%	私は自分の仕事に対して適正な報酬を受けている。
12%	私の生活は、仕事、家族、友人、個人的な用事の間でうまくバランスが取れている。
11%	私の上司は敬意と品位を持って私を扱ってくれる。
100%	全分散説明率は49%

* 離職意思への相対的な影響は、2012 WorkTrends™データの分析に基づいています。離職意思は、「転職を考えることはめったにない」と「向こう12カ月以内の退職を真剣に考えている」に対する合計平均回答数から測定しました。数値は、離職意思を説明する各要因の相対的な重みを示しています。段階的回帰分析と相対的影響(相対的重み分析によって測定)を用いて、要因を特定しました。

²2010年に調査した社員428万人と2012年に調査した社員490万人

「組織の成功を促進するためには、やる気を起こさせるミッションに力を傾注できるリーダーの能力が不可欠です…」

シニア・リーダーによる未来ビジョンがエンゲージメントを促進する

社員の定着という枠を超えて、社員をエンゲージさせることは生産性と組織の業績にとって極めて重要です。ここでもまた、上司は重要ではあるものの、最も重要な促進要因ではありません。クライアントの調査を見渡してみると、年ごとに社員エンゲージメントとの関係が最も強いトピックを特定することができます。これらのトピックがエンゲージメントの「促進要因」と見なされており、エンゲージメントの向上はこれらのトピックの向上と関係がありそうです。Smarter Workforce Instituteの広範なクライアントに対する調査により、組織が社員エンゲージメントの促進要因に対処すると、それに伴い社員エンゲージメントも向上することが明らかになっています。さらに、エンゲージメントとの関係が希薄なトピックに対処したときには、それに伴うエンゲージメントの向上も大幅にとどまることが確認されています。エンゲージメントの促進要因は、職場環境で社員エンゲージメントを支援・強化できるものは何かを理解するための最善の方法の1つです。

エンゲージメントの主要な促進要因を定義するために、よく使用される項目と各項目の社員エンゲージメント指数との統計的關係に着目しました。関係(相関性)が最も強い項目を上位にしました。項目はテーマと整合しており、図4にそれぞれの相対的な順位を示しました。

図4で示したとおり、社員エンゲージメントの主要促進要因は過去5年間ほとんど変わっておらず、リーダーによる未来ビジョンが一貫して首位の座を占めています。組織の未来ビジョンの創出と伝達に際して、リーダーの果たす役割は重要です。手短かに言えば、これは人任せにはならない社員エンゲージメントの促進要因です。

対照的に図4の5年動向分析によれば、上司の対応能力が代表的な社員エンゲージメントの重要促進要因ではないことも明らかです。上司が社員のエンゲージメントに非常に大きな影響力を持っているという通念や言説とは裏腹に、上司ばかりがエンゲージメントの促進に力を注いでも、エンゲージメントの大幅な向上は望めそうにないことをデータは示しています。むしろ、社員エンゲージメントにはるかに大きな影響力を持っているのは、意欲を起させる確固たる未来ビジョンを伝えるエグゼクティブやシニア・リーダーです。

一般に図4のランクは組織および業種全般に当てはまりますが、いくつかの注目すべき例外があることに注意が必要です。例えば小売業界では、社員の経験とその後の社員のエンゲージメントに対して、上司がより大きな影響力を持っています。

図4:社員エンゲージメント促進要因の順位

	2008	2009	2010	2011	2012
リーダーによる未来ビジョン	1	1	1	1	1
評価	4	3	2	3	2
質と顧客重視	4	6	5	5	2
多様性と受容	2	5	5	3	4
成長と育成	3	3	2	5	4
連携への関与	4	2	2	2	4
倫理と企業統治	4	6	8	10	7
パフォーマンス管理	9	10	7	7	7
変化の創出	4	6	8	7	9
オープンなコミュニケーション	9	6	8	10	9
リーダーの価値観	11	10	8	7	11
上司の対応能力	11	10	8	10	11

上司の対応能力が社員エンゲージメントの促進要因として上位ではなくても(図4)、上司が重要ではあることを認識しておくことも大切です。ますます多くの証拠から、悪いまたは「toxic manager(有毒な上司)」(Reed, 2004)は社員の経験に深刻な悪影響を与え、実際にエンゲージメントの減退を招きかねないことが確認されています。そもそも、ランクされている促進要因の分析によれば、世界最高と考えられる上司の中にも、思いどおりに社員を引き留めたりエンゲージさせたりすることができない上司がいるのは明らかです。高度なコミットメントやモチベーションの促進にあたっては、シニア・リーダーがかなり重要な役割を果たしています。

社員エンゲージメントに関連する行動計画の(ただ1人の実行者とは言えないまでも)主要な実行者である直属の上司から、会社と社員両方のために素晴らしい未来ビジョンを描き、模範を示して指揮するシニア・エグゼクティブに焦点を移す必要があることをデータは示唆しています。こうしたビジョンを目指す社員の連携によって組織の成功を促進するためには、やる気を起こさせるミッションに力を傾注できるリーダーの能力が不可欠です。

リーダーのビジョン創出能力

分析をさらに一歩進めて、リーダーがどれほど効果的に将来のビジョンを描き、伝えているのかを調べてみました。言い換えると、リーダーが力を尽くしてエンゲージメントを促進しているか、それとも改善の余地があるのかを検討したということです。

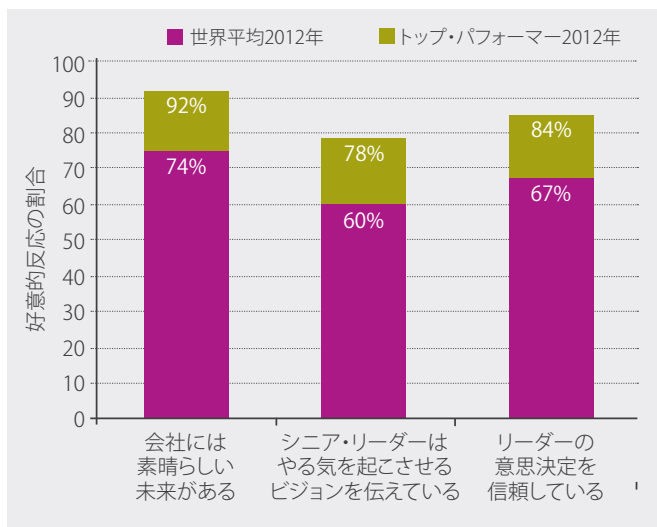
「未来ビジョン」という促進要因との関係が最も明白な、社員の同意を問う次の3項目について分析しました。

- 私は、会社には素晴らしい未来があると思っている。
- シニア・リーダーは、社員にやる気を起こさせる未来ビジョンを伝えている。
- 私は、シニア・リーダーが会社のために正しい決定を下していると信じている。

分析により、2012年には地理的地域と業種全般にわたり、改善の余地があることが明らかになりました。上記3つの項目では、会社の前途、やる気を起こさせるビジョンを伝達するシニア・リーダーの能力、シニア・リーダーが最善の決定を下していることへの信頼について、4分の1から3分の1の社員が中立または否定的でした(図5)。

さらに特筆すべき点は、図5に示した世界平均とトップ・パフォーマーとの格差です。トップ・パフォーマーは、当該項目のスコアが上位十分位カット・スコア以上となった企業の好意的反応の割合スコアの平均値を示しています。つまり、トップ・パフォーマーのラインは、シニア・リーダーのパフォーマンスに改善の機会があること、3項目全てにわたり17～18ポイントの上昇が見込めることを浮き彫りにしています。上述のとおり、そうした改善は通常、社員エンゲージメントの向上と連動しており、その社員エンゲージメントは多くの場合、組織の業績の向上とも連動しています。

図5:リーダーのビジョン創出能力



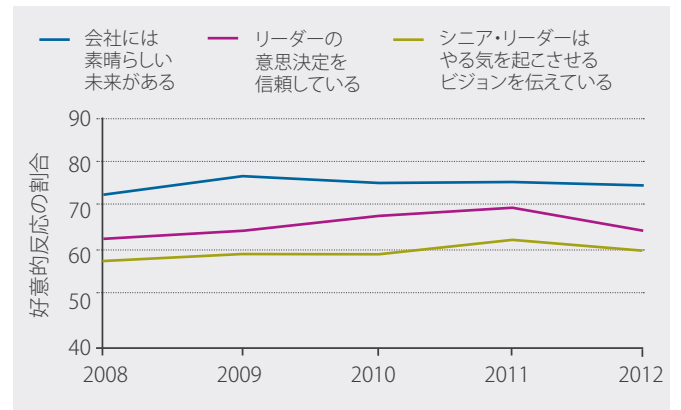
未来ビジョンの動向 — トラブルの兆しか

上記のようにリーダーの現在の能力も興味深いものですが、同時に過去5年を振り返ってみると、今後5年間の潜在的な動向を特定したり、各種情報に基づく予測を立てたりすることができます。

リーダーのパフォーマンスについて過去の推移(図6)を見てみると、当時の経済的混乱にもかかわらず、シニア・リーダーに対する社員の認識にはほぼ変わりのないことが分かります。2009年には組織に素晴らしい未来があるという認識が高まりましたが、それはおそらく、当時の世界的金融危機によって、リーダーが存在感を高め、事業の方向性について明確に発言するようになったためです。さらに、組織がそうした困難な時期を生き延びたという事実は、リーダーが

社員に困難な時期を乗り越えさせて、それによってその後はさらに強くなって浮上する可能性があることを社員に納得させたように思われます。これは、2008年から2009年の間に「人々にやる気を起こさせる未来ビジョンの伝達」が若干増加したことも似ています。

図6:5年間にわたるリーダーの未来ビジョン促進能力の動向



しかしながら、安定的または若干上向きだったシニア・リーダーに対する社員の見方も、2012年になると変化し、未来ビジョンに関する3要素全てが低下しました(図6を参照)。最も注目しているのは、シニア・リーダーの正しい決定を下せる能力への信頼が、2011年から2012年の間に69パーセントから64パーセントに低下したことです。実際、2012年は過去5年間の中で、3つの項目全てが前年から低下した初めての年となりました。

シニア・リーダーに対する社員の見方がこのところ低下していることは、深刻な懸念材料となる可能性があります。本報告書ではすでに、社員エンゲージメントがリーダーの未来ビジョン伝達能力といかに強く連動しているかを示してきました。リーダーに対する社員の認識が下降傾向にあるのだとすれば、それはこの先、社員エンゲージメントが低下する前触れと言えるのかもしれません。

長期ビジョンの重要性

ある世界的な組織では最近、その未来ビジョンに対する肯定的な認識が経営幹部や取締役の間で低下していることが判明しました。それだけでなく、社員エンゲージメントも大幅に低下していました(8ポイント減)。さらに分析を進めたところ、シニア・リーダーからの未来ビジョンに関するメッセージがごく短期的なものになっていて、四半期単位の業績に重点を置いていることが明らかになりました。それはやる気を起こさせる目標よりも事業成績に関するメッセージで、確固たる未来ビジョンを非常に効果的なものにできる個人的なつながりに欠けるものでした。

経済危機に責任を転嫁しない

本報告書ではすでに、会社の未来のためにやる気を起こさせるビジョンを設定することが、社員エンゲージメントの過去5年間にわたる典型的な主要促進要因であることを明らかにしました。しかし、リーダーの対応能力はより広範な経済環境の所産にすぎないと論じることもできるでしょう。そして、そうした主張が事実だとすれば、社員のエンゲージメントに影響を与えるためにリーダーにできることはほとんどないということになってしまいます。何と云っても、より広範な経済環境は、必ずしもリーダーが制御できるものではないためです。この仮説を検証するため、様々な経済状況について国別にリーダーの認識の違いを分析しました。便宜上、また国別の公正な比較を担保するため、1つの期間（2012年）からデータを抽出しました。

成熟市場における改善の余地

各国に目を向けると、特にシニア・リーダーのビジョン伝達能力には、また特に日本において、改善の余地があることが分かります。図7と8は、6つの経済成熟市場における未来ビジョンの3要素に対する好意的反応の割合と標準化³スコアの両方を示しています。

一般的に、社員は組織の未来を最も肯定的に評価し、やる気を起こさせるビジョンを伝達するリーダーの能力を最も否定的に評価しています。

相対的に見ると、成熟市場の社員は、やる気を起こさせるビジョンを伝達するシニア・リーダーの能力を標準以下と考えています。しかし、リーダーの意思決定への信頼と素晴らしい未来についての認識は、地域によってまちまちです。日本は平均より低く、欧州各国（英国、ド

図7:成熟市場の未来ビジョン(好意的反応の割合)

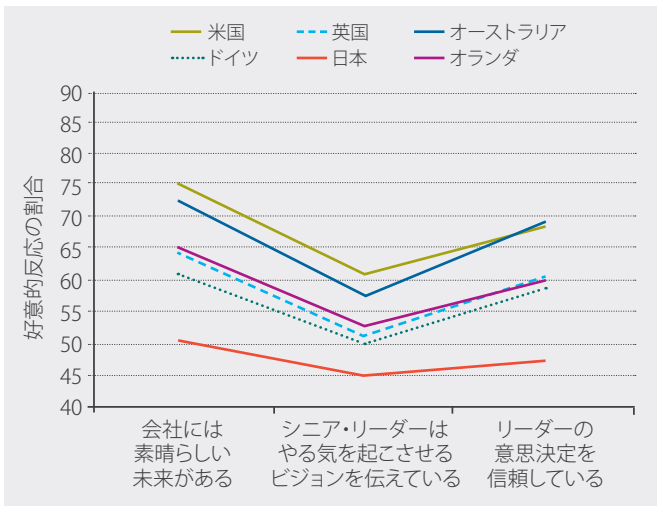
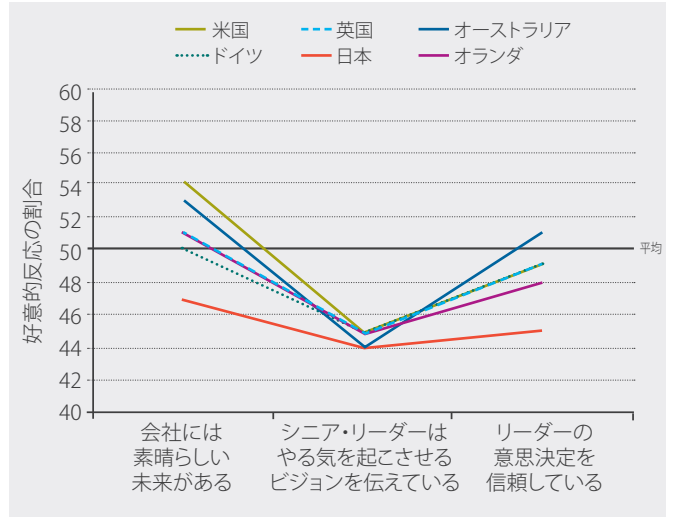


図8:成熟市場の未来ビジョン(標準化スコア)



イツ、オランダ)はほぼ平均で、未来に対する信頼感が最も高いのは米国とオーストラリアです。

より良い仕事をしている新興市場のリーダー

新興市場では、リーダーと未来についてより楽観的に見えています(図9および10)。新興市場では、やる気を起こさせるビジョンを伝えるシニア・リーダーの対応能力について、成熟市場で明白であったものよりも幅広い標準化スコア(図10)が確認されています。相対的に見ると、新興市場のリーダーのビジョンを関連づける方法はより肯定的に見なされています。ただし、南アフリカを除いて相対的平均を超えている国はなく、成熟市場の場合と同様に、リーダーが未来ビジョンの表明にあたりより良い仕事をしている可能性が高いことを示唆しています。

新興市場の社員はさらに、成熟市場の社員よりもリーダーの意思決定能力を深く信頼しており、また、会社には素晴らしい未来があると考えている可能性も高くなっています。これらの項目については、2つの成熟市場(米国とオーストラリア)のスコアも相対的平均を超えています。新興市場は各国とも平均を上回っており(図10を参照)、未来に対する信頼感の高さと楽観的な見方を示唆しています。さらに、新興市場では、特に南アフリカ、ブラジル、メキシコ、アラブ首長国連邦で、未来ビジョンに対する最も高い評価が確認されました。

³ 回答群または各国固有の偏りを説明するため、生の好意的反応の割合スコアを調整して各国の標準化スコアにしました。標準化スコアは、リーダーシップに関する3項目が肯定的意見のグローバル・スコアと比較してどのように変動するかを示しています。肯定的意見のグローバル・スコアは、特定の国における全項目およびテーマにわたる好意的反応の割合として推定されました。標準化評価では、スコア50が国の好意的反応の割合スコアの平均値です。50を超えるスコアは平均的意見より肯定的な意見を示しており、50未満のスコアは平均的意見より否定的な意見を示しており、いずれも各国固有の偏りとは無関係です。

図9:新興国市場の未来ビジョン(好意的反応の割合)

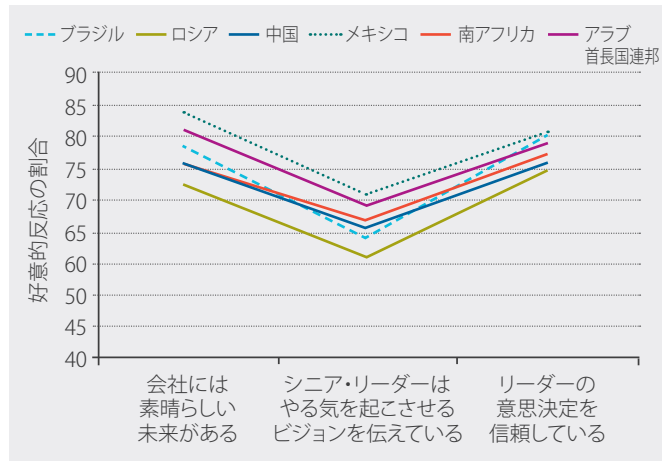
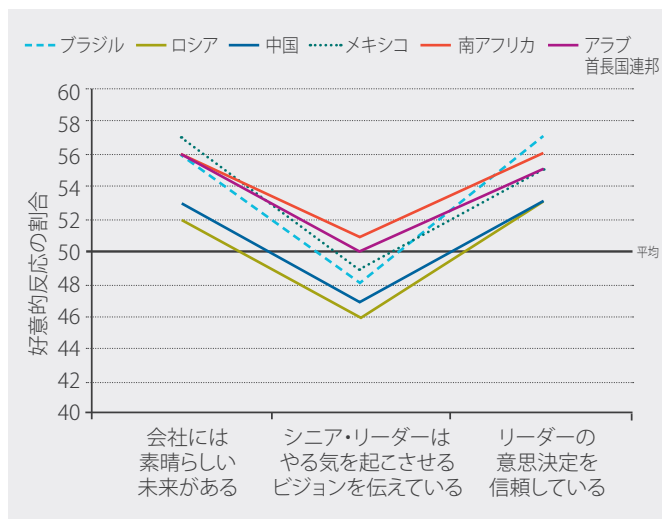


図10:新興国市場の未来ビジョン(標準化スコア)



大打撃を受けた市場のリーダーは難局に立派に対処している

本報告書では新興国市場の検討に加えて、様々な理由からマクロ経済状況を楽観視できないエジプト、スペイン、ギリシャの3市場にも注目しました。この国のグループを「逆境市場」と呼びます。これらの国のスコアは経済的により安定している国と比べて著しく低くなるのが直観的に予想されました。

ところが、その直観は間違っていたようです。図11と12は、全ての逆境国において会社の未来に対する信頼感のスコアが平均以上であることを示しており、エジプトに至っては、この項目のスコアがどの成熟市場国のスコアよりも高くなっています。これとは対照的に、逆境市場の社員は、やる気を起こさせるビジョンを伝達するシニア・リーダーの能力には、より批判的で、各国ともスコアが平均に達していません。

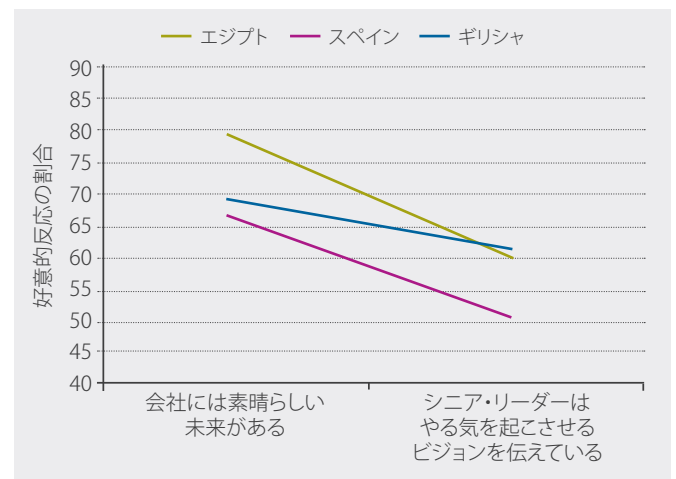
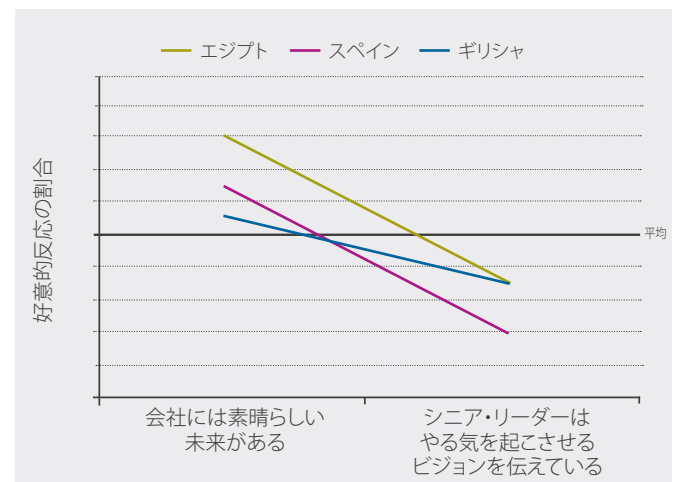
図11:逆境市場の未来ビジョン(好意的反応の割合)⁴

図12:逆境市場の未来ビジョン(標準化)



⁴ これらの国では、「私は、シニア・リーダーが会社のために正しい決定を下していると信じている」という項目に関する十分なデータが入手できなかったため、この項目を分析から除外しました。

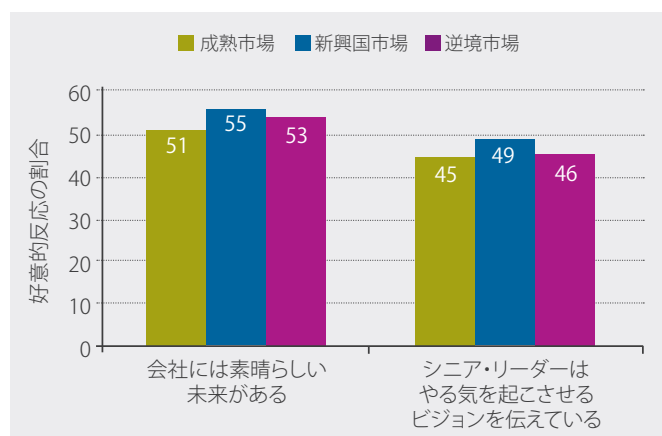
「... リーダーは低い評価を受けても、それを経済のせいにはできません」

しかし、これらのスコアは依然として成熟市場のスコアと同等か（スペイン）、成熟市場のスコアを上回っています（エジプトとギリシャ）。言い換えると、これらの国の社員はマクロ経済面で困難に直面していてもなお、シニア・リーダーを成熟市場のリーダーと同等以上に評価しているということです。

これらの分析から得た最も注目すべき洞察は、極めて過酷な経済状況をもともしないリーダーの対応能力の強靭さ（図 13 を参照）です。図 4 で示したように、経済的混乱のさなかにあった 2009 年には、2008 年と比較して、信頼感と呼び起こし、共通のビジョンに向けて社員にやる気を起こさせるシニア・リーダーの能力がより高く評価されました。さらに、図 13 にまとめられたように、逆境市場（ギリシャやスペイン）の社員は、より成熟した市場（米国やオーストラリア）の社員に負けず劣らず、やる気を起こさせるビジョンを伝達するリーダーの能力に満足しており、組織の未来も信じています。

シニア・リーダーは自らの運命の支配者のようです。これは、激動の時代に組織を統率するシニア・リーダーの努力が無駄にはならないということですから、シニア・リーダーにとっても社員にとってもありがたいことです。ただし同様に、リーダーは低い評価を受けても、それを経済のせいにはできません。

図 13：成熟市場、新興国市場、逆境市場のビジョンおよび未来に関する評価のまとめ



結論

本報告書では、ビッグデータを利用していくつかの通念に新たな解釈を加えました。今回の分析の結果、以下のことが明らかになりました。

- 社員エンゲージメントは、世間で解説者が言うほど悲惨な状況に陥っているわけではありません。実際、当社のビッグデータ分析の対象となった大多数の国では、2011年から2012年の間に社員エンゲージメントがわずかながらも向上しています。
- やる気を起こさせるビジョンを伝達するシニア・リーダーの能力は、社員エンゲージメントの促進要因です。これは一過性のものではなく、喫緊の対応が求められるものです。さらに、リーダーに対する社員の認識は、平均とトップ・パフォーマーとの間で大きな開きがあります。平均的なリーダーには、やる気を起こさせるビジョンを描き伝えることによって向上を図る大きな機会があります。そうした行動はエンゲージメントの向上に役立ち、ひいては組織の業績向上にもつながります。さらに、シニア・リーダーに対する社員の認識の傾向を見ると、2012年に懸念すべき落ち込みが確認されており、社員エンゲージメント・レベルの将来的な低下の早期警戒信号となる可能性があります。
- シニア・リーダーは、社員の意見はその時代の経済状況に大きく左右されると思っているかもしれませんが、少なくともリーダーに対する社員の認識について言えば、経済環境との相関はほとんどありません。実際、新興国市場や逆境市場のリーダーは一般に、社員から成熟市場のリーダーより肯定的に評価されています。■

References

AONHewitt. (2013). Trends in Global Employee Engagement. Lincolnshire, IL: Aon plc. http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement.jsp

BlessingWhite (2013). Employee Engagement Research Report Update. Skillman, NJ: BlessingWhite, A Division of GP Strategies. http://www.blessingwhite.com/EEE_report.asp

The Corporate Executive Board Company (2013). Breakthrough Performance in the New Work Environment. Arlington, VA: CEB. <http://www.executiveboard.com/exbd/executive-guidance/2013/annual/index.page>

Gallup, Inc. (2013). State of the American Workplace. Washington, D.C.: Gallup, Inc. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace.aspx>

Gallup, Inc. (2010). The State of the Global Workplace. Washington, D.C.: Gallup, Inc. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/157196/state-global-workplace.aspx>

International Monetary Fund. IMF World Economic Database, April 2013. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/index.aspx>

IBM (2013). Beyond engagement: The definitive guide to employee surveys and organizational performance. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/low14043usen/LOW14043USEN.PDF>

Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership, Military Review, July-August 2004. http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/Toxic_Leadership.pdf

World Bank (2013). Global Economic Prospects, Volume 7, June 2013 : Less Volatile, but Slower Growth. Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13892> License: CC BY 3.0 IGO.

Zenger, Jack. (2013). Why Gallup' s 70% Disengagement Data Is Wrong. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/jackzenger/2013/11/14/why-gallups-70-disengagement-data-is-wrong/>

WorkTrends と WorldNorms のデータについて

WorkTrends

WorkTrends は 1984 年に開始された研究プログラムです。現在の形態による WorkTrends は、業種構成、職種、性別、年齢、その他の組織および人口統計学的な変数においてその国の労働人口を代表するサンプル従業員を対象に様々なトピックについてオンラインで実施する調査です。ほとんどの国では調査対象者を社員 100 人以上の組織に常勤で勤務する成人としています。経済規模が比較的小さいか、対象者に接触することが難しい国では、この基準を社員数 25 人以上に引き下げます。調査は、シニア・リーダーや直属の上司の対応能力、評価、成長と育成、社員エンゲージメント、顧客志向、品質重視、イノベーション、企業の社会的責任、職場の安全、仕事のストレス、パフォーマンスの自信などを含む多岐にわたる職場の問題を網羅する 200 項目以上で構成されています。2012 年には、33,000 人以上の社員を対象に調査を実施しました。

WorldNorms

WorldNorm のデータベースは、200 カ国以上に社員を擁する企業 200 社以上から毎年収集してきた社員エンゲージメント調査のデータを収録しています。これらの企業の規模は、社員数 30 万人以上からわずか 200 人まで様々（社員数の中央値は 6,000 人）です。現在のデータベースは、毎年約 500 万人の社員から収集してきた 2 億 5,000 万件以上の回答を収録しています。このデータベースには 736 以上の調査項目があり、社員エンゲージメント、企業戦略と社員の連携、変更管理、コミュニケーション、報酬・給付、企業文化、ミッションと価値観、顧客中心、多様性、受容、倫理と企業の社会的責任、未来ビジョン、社員の成長と育成、革新、関与、リーダーシップと上司の対応能力、パフォーマンス管理、評価、質の高い製品およびサービス、安全性と物理的職場環境、チームワークと連携、リーダーに対する信頼、ワーク・ライフ・バランスを含む職場の様々な重要な問題を評価しています。





日本アイ・ビー・エム株式会社

〒 103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19 番 21 号
© Copyright IBM Japan, Ltd. 2015
All Rights Reserved

2015-12-22 Printed in Japan

IBM、IBM のロゴおよび ibm.com は、米国、その他の国またはその両方における International Business Machines Corporation の商標です。上記およびそれ以外の IBM の商標用語に本書の初出個所で商標記号 (® または ™) が付されている場合、これらの記号は本書が公開された時点で IBM が米国の登録商標または判例法による商標を所有していることを意味します。そのような商標はまた、米国以外の国の登録商標または判例法による商標である場合があります。他の製品名、社名、およびサービス名等は、各社の商標またはサービス・マークである場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、下記サイトの "Copyright and trademark information" をご覧ください。
ibm.com/legal/copytrade.shtml

本書の内容（通貨または税抜き価格への言及を含む）は、初掲載当時のものであり、IBM はいつでも変更できるものとします。IBM が営業している国であっても、すべての国ですべての製品を提供できるとは限りません。

本書に示す性能データは、特定の動作条件で得られたものです。条件が異なれば、結果も異なる可能性があります。本書の内容は「現状」のまま提供され、明示または黙示を問わず商品性の保証、特定の目的に対する適合性の保証、権利を侵害していないことの保証または条件を含む、いかなる保証も適用されません。IBM 製品は提供時に締結される使用許諾契約書の諸条件に従って保証されます。