

ソーシャル時代の 社員エンゲージメント管理

社員の声をマネジメントに生かす「IBM Kenexa Employee Voice」

IoTやビッグデータ、人工知能などの新たな技術がもたらす、「第4次産業革命」と呼ばれる未曾有の時代がまもなく訪れることが予見されています。企業を取り巻く環境も変わり、人材に求められる能力も大きく変わることでしょう。個人や組織のパフォーマンスに影響を及ぼす「社員エンゲージメント」を向上させるために、企業は社員の「声」を把握し、いかに適時・適切にマネジメントに反映するかが問われるようになってつつあります。ソーシャル時代と言われる現代と来たる第4次産業革命の時代を見据え、今から着手しておくべきことは何なのでしょう。IBMの考える解決策を紹介します。

▶▶ 1. すぐそこに迫る「第4次産業革命」

2010年ドイツの国家戦略として始まった「ハイテク戦略2020」。その中の一つのプロジェクトとして位置付けられていた「インダストリー4.0」[1]については、毎日のように目にされていることでしょう。もしかすると「第4次産業革命」という言葉が市民権を得てきたため、この言葉を記憶されている方が多いかもしれません(図1)。

2016年のダボス会議(世界経済フォーラム)のメイン

テーマもこの第4次産業革命でした。また、経済産業省の産業構造審議会の部会である新産業構造部会においても「第4次産業革命への対応の方向性」[2]についての検討が順次行われており、この動きへの注目度の高さが伺えます。

第4次産業革命では次のようなことが実現すると言われています。

- IoTにより、設備が人と強調して動くサイバー・フィジカル・システムが実現

「第4次産業革命」のインパクト

- 我が国経済社会は、さまざまな構造的・社会的課題に直面している。
- こうした中、IoT、ビッグデータ、人工知能をはじめとした新たな技術*により、グローバルに「第4次産業革命」とも呼ぶべきインパクトが見込まれる。
- この結果として、産業構造、就業構造および経済社会システム自体の変革ももたらされる可能性。

*あらゆるモノや情報がインターネットを通じて繋がり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしつつ(相互協調)、人の指示を逐一受けずに判断・機能し(自立化)、システム全体の効率を高めるとともに新たな製品・サービスを創出(高度化)

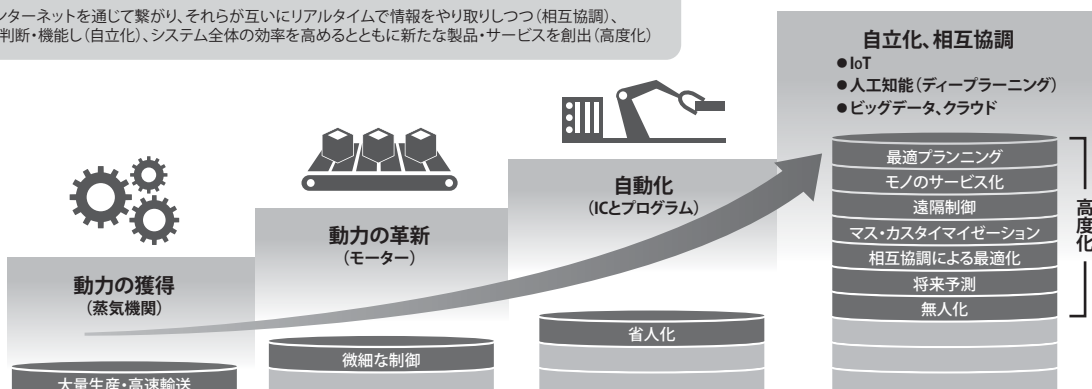


図1. 第4次産業革命(出典:経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会資料) [2]

- 拡張現実を活用した、オペレーター作業支援
- ビッグデータやクラウド・コンピューティングを活用した、徹底した品質追跡管理および工程改善
- 消費者に合わせた一品一様の商品づくりである、マス・カスタマイゼーション

第4次産業革命の考え方は、もともとは製造業の未来を方向付けたものでした。しかしこの革命はその性質上業界横断で起きる動きです。この流れは止められるものではなく、すべての企業においてこの革命への対応が主要課題の一つであることは間違いないでしょう。

▶▶ 2. 求められる能力、仕事・労働環境の変化

第4次産業革命前夜に経営者が対応しなければならない課題は、マーケティングや戦略、システムや業務など多岐にわたりますが、本稿では人材の領域に絞って解説します。

前出の経済産業省による「第4次産業革命への対応の方向性」においても領域横断型の検討課題の一つとして「人材・教育」に関するレポートがあります。その中で、第4次産業革命が到来したときの人材を取り巻く環境の変化について、企業視点から次のように分析しています。

すなわち、「構造変化の加速化」や「グローバル化の深化」により

- 「人」が「企業」「国」を選択する時代へ
- オープン・協調領域の拡大と多様化

- 迅速な事業再編の必要性が増大

また、労働者側視点からは、次のような変化が起こると分析しています。

- 多様な人材が労働市場に参入
- 個々人の働き方に対する志向性も多様化
- ライフステージに合わせて働き方を変化
- ワークライフ・バランス重視
- スペシャリスト志向 など

こうした変化を受けて、求められる人の能力も変わってきます(図2)。また、それによって企業の人材マネジメントの考え方や手段も変わってきます。

▶▶ 3. キーワードは「社員エンゲージメント」

このような大きな変化を受け、企業の人材マネジメントは今後どのように変わっていくのでしょうか。

人材マネジメントの観点から、企業と人材を関係付ける手法といえば「目標管理」が思い浮かびます。目標管理は通常、次のようなプロセスを踏みます。

- ① 経営者が株主と取り交わした約束を組織の目標に落とし、マネージャーがそれを個人の目標に落とす。
- ② これらを個人とのコミュニケーションを通じて年初に合意し、年間の活動成果をもとに年度末に振り返る。
- ③ これを年次業績評価として利用し、多くの企業が個人の賞与や昇給などに反映させる。

しかし、長らく機能してきたこの制度も、先ほど述べ

第4次産業革命への対応に必要な基礎力

新しい内容の仕事に対応するため、必要なマインド・基幹能力・基本リテラシー・専門知識の再定義が必要ではないか。

【第4次産業革命で幅広く求められる能力の例】

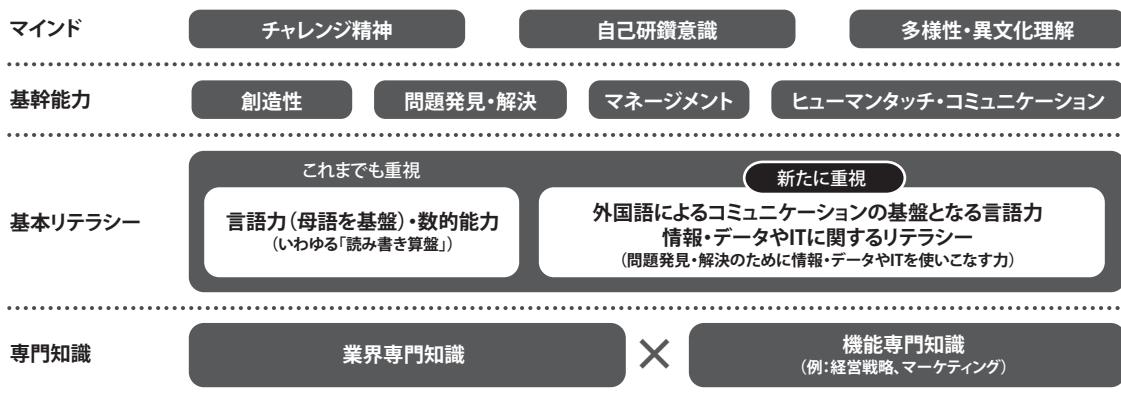


図2. 第4次産業革命への対応に必要な基礎力(出典: 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会資料) [2]

た時代の変化を前に改革を迫られています。その解決策としてのIBMからの提案が、「社員エンゲージメント」への注力です。

IBM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」と定義していますが、従来から、エンゲージメントへの注力度合いはビジネス成果に大きな影響を及ぼすという統計がありました(図3)。これをさらにソーシャル時代に合わせ、さらには来たるべき第4次産業革命への準備の位置付けで処方箋化したのが、社員の声を把握し即時にマネジメントに生かす新ソリューション「IBM Kenexa Employee Voice」(以下、Employee Voice)[3]です。Employee VoiceはIBMが提供するタレント・マネジメント・ソリューションの一つで、社員への意識調査などのパルス・サーベイを実施し、その結果を分析、アクションプラン策定を支援するものです。

▶▶ 4. 「Employee Voice」とは

社員が会社や仕事に対していつもポジティブでいる状態を維持することが、ビジネスの向上に役立つことは疑う余地がありません。ほとんどの企業は、社員のエンゲージメントの状態を、常に把握したいと考えているはずですが。

従来、社員の会社に対する意識を把握するには、定期的に社員にアンケート調査を行い分析する「エンゲージ

メント・サーベイ」と呼ばれる方法がよく用いられてきました。しかし、なぜここにEmployee Voiceという新しい考え方が登場してきたのでしょうか。

従来のエンゲージメント・サーベイは、まず社員の考えを理解するための調査を実施して、その分析を行います。エンゲージメントが低いと判明した場合には、改善のための施策が検討され、実施されます。サーベイから施策までのサイクルは、企業によっても異なりますが、約1年~3年で、このサイクルを繰り返すことでエンゲージメントを管理していきます。

このサイクルは現在のビジネスのスピードからみると長すぎるのではないかという意見が、近年になって浮上してきました。すなわち、状態を把握して施策をしようとしたときには、調査結果そのものがもう古くなっているという懸念です。大型のエンゲージメント・サーベイでは、エンゲージメントのあらゆる観点や要素を詳細に把握できることがメリットですが、一方で、長期間にわたり熟練のコンサルタントのもと取り組むプロジェクトになります。社員の立場からは、膨大な設問に時間をかけて回答することが重荷であるという意見も増えてきました。したがって、より社員にも負担の軽いコンパクトな調査を、頻度を増やして実施する、いわゆるアジャイルな方式が現在のビジネス環境には合っていると考えられるようになってきました。Employee Voiceは、こうしたアジャイル化したサーベイと高頻度の社員意識の観測を実現する取り組みです。また、従来の大型のエンゲージメント・サー

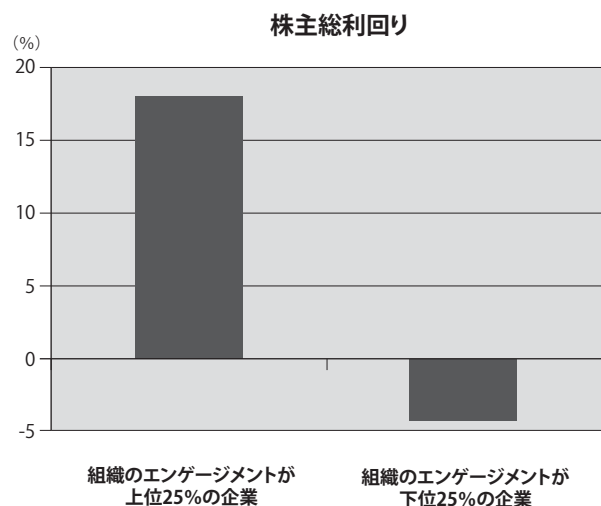
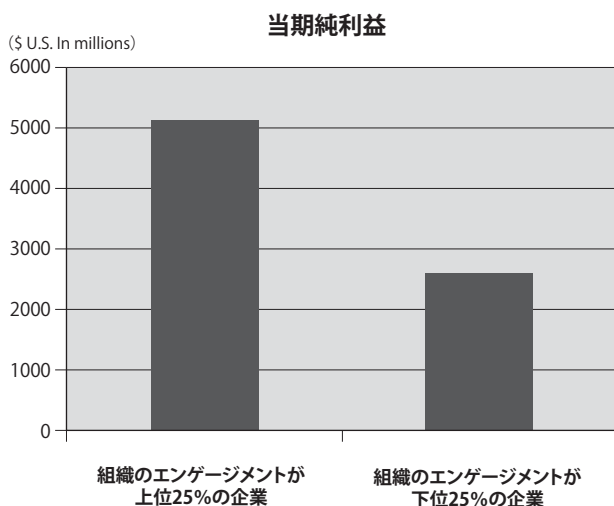


図3. エンゲージメントがビジネス成果に与える影響(出典: IBM Research)

ペイを補完する形で併用することもできます。

▶▶ 5. 社員とのアジャイルな対話

実は、エンゲージメントを把握するためにアジャイルなサーベイ頻度を増やしていくことは、企業と社員との対話が増えることを意味します。例えば、社員に近いマネージャーが日常的にしているような、社員と対話し、社員の声を汲むという行為に近づいていきます。このような頻繁な対話の取り組みは、社員のパフォーマンス向上と成長に効果的であるという調査結果もあります[4]。このように、社員のエンゲージメントを把握するアジャイルなサーベイを、マネージャーと社員との対話に取り入れ好循環を発生させるという考え方は、「Continuous Listening(継続的な傾聴)」と呼ばれています。また、社員の意識を高い頻度で調査することは「パルス・サーベイ」と呼ばれています(図4)。

▶▶ 6. Employee Voiceとソーシャル

さて、このEmployee Voiceとソーシャルはどのように関連してくるのでしょうか。

Continuous Listeningは、マネージャーと社員との2人だけのクローズな対話ではありません。社員の声は、同僚を巻き込み、オープンな対話として受け止められることが、社員のエンゲージメントの向上につなが

ります。

多くの対話がアジャイルに行われる環境では、参加者の増えるコミュニケーションが発生します。コミュニケーションは、一方向や双方向の場合はメールやインスタント・メッセージも役に立ちますが、多くの場合はそれに留まらず網の目状のコミュニケーションになってきます。こうしたコミュニケーションの場になりうるのは、「IBM Connections」のような、ソーシャル・ソフトウェアしかありません。

ソーシャルに開かれた環境とツールがあれば、社員は自身の声を抱え込まず、マネージャーや同僚と対話することができます。社員が社内ソーシャル上に考えやコメントを書き込み、マネージャーがそれに「いいね」をすれば、それだけで一つの対話となり社員は安心感を持ちます。社員が他の社員に助けられた場合、ソーシャル・サイト上で感謝を表すことで、そのやりとりもチームに共有されます。さらには、マネージャーが考えを発信し、部下が「いいね」やコメントをするという対話がチームにも公開されることで、対話の好影響は一社員に留まらず、組織へ波及していきます。このようなやり取りは、1年や半年に1回だけではなくいつでも行われるため、高頻度でアジャイルな対話となります。こうした対話により、個人やチームのエンゲージメントが自然と高まっていくことが分かっています。

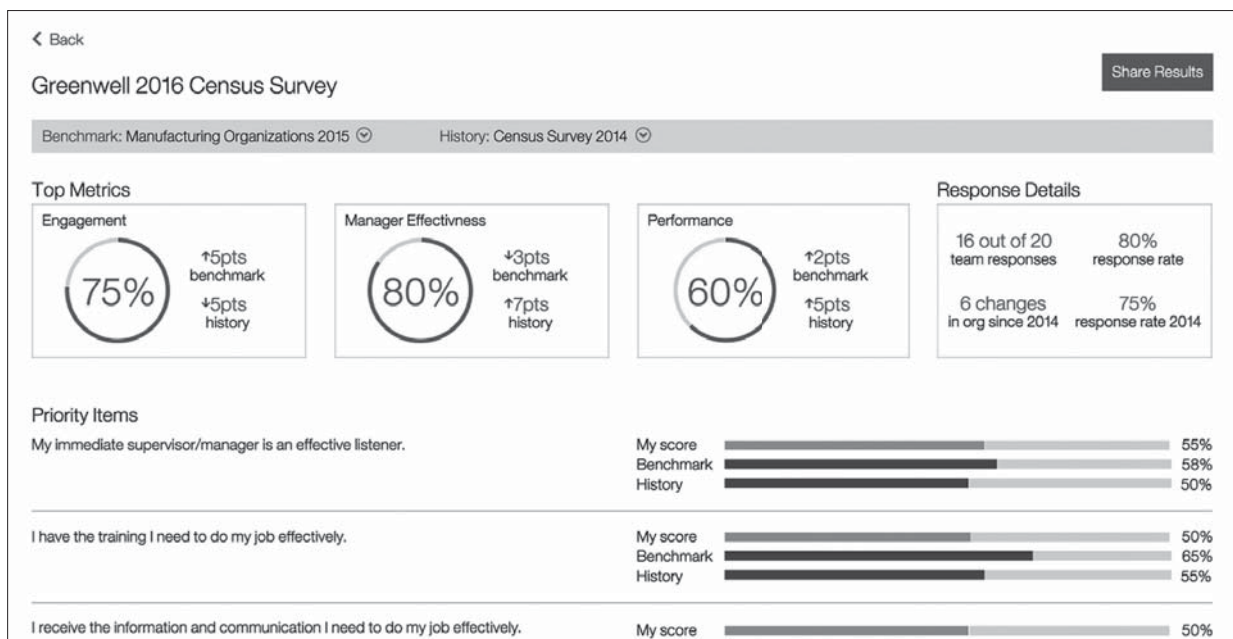


図4. 高頻度のパルス・サーベイで社員意識の履歴や変化をつかむ(IBMが開発中のクラウド・サービス画面例)

7. ソーシャルを活用したエンゲージメント向上

年次サーベイやパルス・サーベイの結果、エンゲージメントを高めるためのアクションの検討が求められます。従来、このようなアクションはチームのマネージャーが考えて設定するというのが定番のアプローチでした。しかし、そこで考え出された取り組みの多くはマネージャーの経験値に依存し、ばらつきがあったり形骸化されたものであったり、実効性に確信が持てないことも少なくありませんでした。またアクションの検討にチーム・メンバーが関与しないことも多く、メンバーから見ると突然トップダウンで納得の低い宿題が課せられ、エンゲージメントが下がってしまうという悪循環も見られました。

Employee Voiceの将来構想の1つに、こうしたエンゲージメント向上のための取り組みの設定や実行を、ソーシャルなコミュニティを使って進めるという考え方があります。この仕組みでは、アクションの設定はマネージャー主体ではなく個々のチーム・メンバーが主体になって行います。個々のメンバーがアクションを考え、オーナーとなり、また、アクションは個人の業務目標にもなります。このようなソーシャルのアプローチにより、メンバーは高い納得感を持ってアクションを実行することができ、個人にもチームにもエンゲージメントの向上が期待

されます。

Continuous Listeningの考え方に基づき、アクションはマネージャーのフィードバックを得ながら、アジャイルに見直していくこともできます。年間で業務環境が大きく変わることは珍しくないため、自身の環境に合ったアクションに見直していくことで、エンゲージメントを保ちながら仕事をすることができます。また、ソーシャルなコミュニティを使用しているため、進め方についてメンバー同士の対話を得たり、高いエンゲージメントを保っているメンバーのアクションを参考にして自分のアクションを見直すことも可能です。

8. Employee Voiceを実現する情報技術

これまで述べてきたようなEmployee Voiceの取り組みは以前から理想とされてきましたが、人事、マネージャー、同僚など多くの社員が関わるコミュニケーションの場が持てなかったり、事務処理が多くなったりすることで、実現困難と思われてきました。しかし近年はクラウド、アナリティクス、モバイル、ソーシャル、セキュリティといった情報技術が発達してきたため十分に運用可能になってきており、導入の加速が予想されます。

IBMがクラウド・サービスとして開発中のEmployee Voice(図5)では、アジャイルに部門単位でのエンゲージ

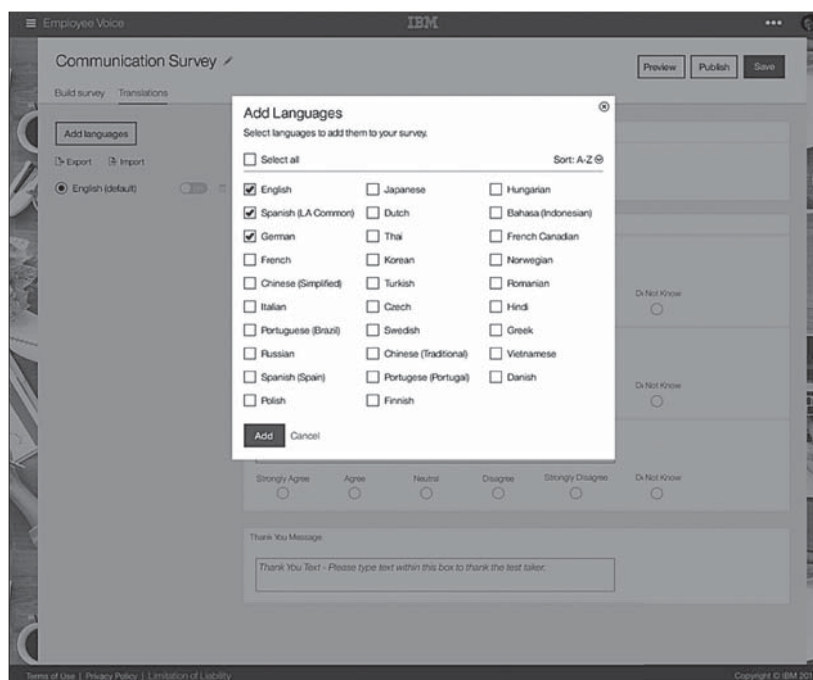


図5. 定評ある設問テンプレートからのサーベイ作成から回答の回収・分析までがクラウドで可能に(IBMが開発中のクラウド・サービス画面例)

メントを確認できる高頻度のパルス・サーベイや、エンゲージメントを調査するための設問ライブラリー、サーベイ結果からの洞察発見に役立つアナリティクス・ツール「IBM Kenexa Talent Insights」(図6)などを提供予定です。ぜひご期待ください。

▶▶ 9. 「まだ」ではなく「もう」取り組むべき課題

人材の領域は、ほぼすべての企業の中期経営計画の一角をなすと同時に、最も効果が見えにくい、または効果が出るまで時間がかかる領域でもあります。あえて踏み込んで申し上げれば、もっとも放置されやすい領域とも言えます。

しかし、「まだ」到来してはいないものの、必ず訪れる第4次産業革命時代。人は急には変わりません。社員エンゲージメントへの取り組みは「もう」すでに着手すべき時を迎えているのではないのでしょうか。

[参考文献]

- [1] ドイツニュースダイジェスト、: 第4次産業革命 モノづくり大国 ドイツの挑戦, <http://www.newsdigest.de/newsde/features/7180-industry-4-in-germany.html>
- [2] 経済産業省: 産業構造審議会 新産業構造部会, http://www.meti.go.jp/committee/gizi_1/35.html
- [3] IBM: IBM Smarter Workforce, Employee engagement surveys: Listen, analyze and act fast, <http://www-01.ibm.com/software/smarterworkforce/employee-voice/>

[4] IBM Smarter Workforce Institute: Implementing Agile Performance Management, Figure 4 Frequent appreciation feedback associated with positive outcomes <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&tmlfid=LOW14299USEN>



日本アイ・ビー・エム株式会社
ソーシャル事業部 インダストリー営業部
シニア・コンサルティング・セールス・スペシャリスト

河野 英太郎
Eitaro Kono

大手広告会社、外資系コンサルティングファーム等を経験。2002年以降日本アイ・ビー・エム株式会社。コンサルティング・サービス、人事部門、専務補佐、若手育成部門リーダー、サービス営業などを歴任し現在IBM Kenexaの日本展開担当。著書にシリーズ96万部を記録した『99%の人がしていないたった1%の仕事のコツ』、『同リーダーのコツ』、監修書に『世界のエグゼクティブが学ぶ 誰もがリーダーになれる特別授業』(翔泳社)がある。



日本アイ・ビー・エム株式会社
ソーシャル事業部 Social Technical & Sales Solutions
テクニカル・セールス

河村 篤
Atsushi Kawamura

IBM入社以来、企業におけるコミュニケーションおよびコラボレーション・ソフトウェアのコンサルティングやテクニカル・セールスに従事。同分野のSaaSオファリングには黎明期よりお客様への導入に取り組む。現在は専門分野を拡大し、日本でのIBM Kenexa事業の立ち上げメンバーとして奮闘中。



図6. サーベイ結果を可視化・分析して、隠れた洞察や相関関係を明らかにするアナリティクス・ツール「IBM Kenexa Talent Insights」