

AMA RESEARCH

AMA | GLOBAL
American Management Association

www.amanet.org

職場のエンゲージメント

「壊れたはしご（キャリアパス）」を直すには、すべてのレベルでのエンゲージメントが必要

今日、プロフェッショナルが職場で効果的なパフォーマンスを発揮するには、エンゲージメントを高めなければなりません。自分の意見を聞いてもらえず、支援されていないと感じ、昇進の可能性も分からなければ、仕事への興味を失い、やがて転職してしまうでしょう。真のエンゲージメントは、従業員と雇用主との間に精神的・感情的なつながりをもたらします。その結果、欠勤率の低下や定着率の向上などさまざまな効果をもたらします。¹ 従業員はビジネスの成功の鍵です。そのため、従業員のエンゲージメントを維持することは当然のことであり、業績向上にもつながります。

職場のエンゲージメントとは、従業員が

- 自分の強みを発揮できる職務につくこと
- 自分の仕事にやりがいを感じ、かつ関心をもつこと
- 自分の意見が尊重され、自分の声が届いていると感じられること
- 顧客満足を実現し、ビジネスの成果につなげること
- 現在の組織内での成長機会がわかること
- チームの成功に貢献したことが評価されること
- 成功に必要なツールやリソースがあること

能力開発の分野で世界的に知られるAmerican Management Association (AMA) は、エンゲージメントの重要性を理解し、ミッションの一環としてマネージャーとそのチームを支援するため、タイムリーな洞察と実践的なガイダンスを提供します。

AMAは、米国の330人以上のAMA会員とセミナー参加者を対象に、職場のエンゲージメントに関する調査を実施しました。その回答により、男性と女性のエンゲージメントの感じ方のレベルが異なることが明確にわかりました。エンゲージメントとサポートがないことが、女性の足を引っ張っているのでしょうか？



¹ Natalie Wickham, "Why is Employee Engagement Important? 14 Benefits Backed by Research," Quantum Workplace, May 7, 2020, <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/14-benefits-of-employee-engagement-backed-by-research>.

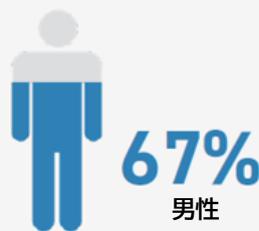
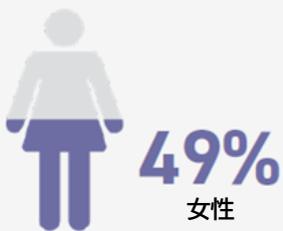
エンゲージメントがリーダーシップを発揮させるか？

米国では、労働人口の54%以上を女性が占めているにもかかわらず、上級管理職に占める女性の割合はわずか35%にとどまっています。²フォーチュン500社の女性CEOは44人と過去最高を記録しています。しかし、これは全体の8.8%にすぎません。³これらの数字は、次のような問いを投げかけます。女性の「はしご（キャリアパス）」は壊れていますか。

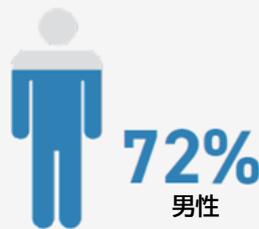
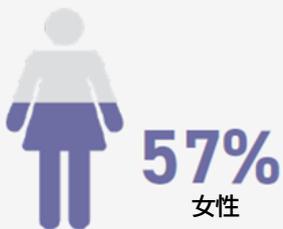
マッキンゼーの調査「2022年職場における女性」によると、この問題は早い段階から存在していることが分かります。男性の60%が新人から初級管理職になるのに対し、女性はわずか40%しかいません。⁴組織の昇進へのはしご（キャリアパス）が1段目から壊れているため、その影響は経営層へ上っていくまですと続きます。どのレベルにおいても、十分にトレーニングされた女性リーダーを選ぶことができなくなっています。

職場におけるエンゲージメントの強化は、このような問題を解決し、将来より多くの女性が活躍できる道を開く鍵となるかもしれません。

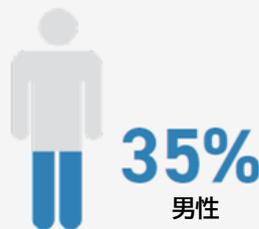
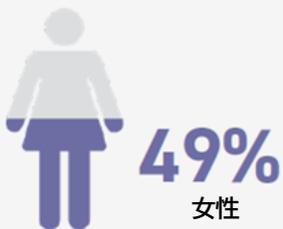
主な調査結果



組織は十分なトレーニングを提供していると思う



上司が自分のキャリアアップを支援してくれると思う



組織内での自分のキャリアパスが不明確と思う



² Sky Ariella, "25 Women in Leadership Statistics [2022]: Facts on the Gender Gap in Corporate and Political Leadership," Zippia, April 19, 2022, <https://www.zippia.com/advice/women-in-leadership-statistics/>.

³ Emma Hinchliffe, "Roz Brewer, Thasunda Brown Duckett, Karen Lynch Make up Record Number of Female Fortune 500 CEOs," Fortune, May 23, 2022, <https://fortune.com/2022/05/23/female-ceos-fortune-500-2022-women-record-high-karenlynch-sarah-nash/>.

⁴ "Women in the Workplace 2022," McKinsey & Company, October, 18, 2022, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.



新人のトレーニングを一貫して行い、チーム全体に最初から成長の機会を与えるような協力的なマネージャーを配置することで、組織がどのような利益を得ることができるかを想像してみてください。トレーニングは新人のみならず、はしご（キャリアパス）の各段階でサポートとエンゲージメントの責任があるマネージャーにも実施しなければなりません。

多層的な学習と成長戦略（従業員とマネージャーの両方を訓練するもの）があれば、組織は不必要な離職とそれに伴う雇用コスト、その他の問題に直面する可能性が低くなります。最近のデータを見ると、従業員の退職理由として37%がキャリアアップの欠如であり、27%が彼らの仕事への評価が低いことです。⁵ リーダーがキャリア支援と明確なキャリアパスを提供すれば、従業員は認められていると感じ、組織にとどまる可能性はるかに高くなります。



25%

女性

昇進が公平に行われていると思う



47%

男性



53%

女性

えこひいきがあり、平等に扱われていないと思う

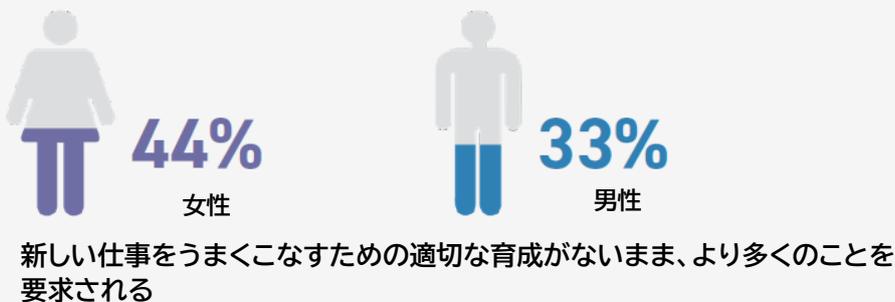
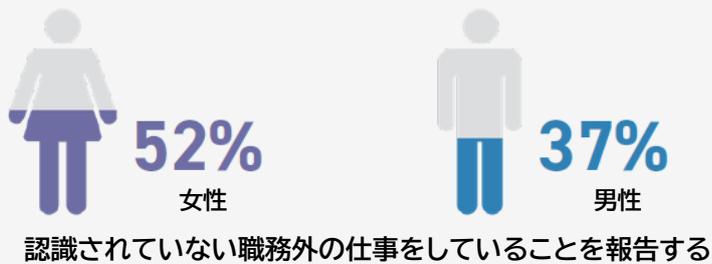


34%

男性

⁵ Elise Paulsen, "15 Employee Turnover Statistics to Shape Your Retention Strategy," Quantum Workplace, March 10, 2022, <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-turnover-statistics>.

女性はリーダーからサポートされていないと感じ、組織内での自分のキャリアパスがわからず、さらには昇進が公平に行われていないと感じています。このような問題の一部は、従業員のライフサイクル全体を通じて、意思決定プロセスに女性を含めることで解決できます。具体的には、採用、雇用維持、能力開発において、女性に不可欠な役割を果たしてもらうことです。意思決定の場面に女性が多く加わると、組織はプロセスを改善し、イノベーションを高め、より高い組織パフォーマンスを達成できます。⁶組織が本気で多様性、公平性、包括性、帰属意識（DEI&B）に取り組むのであれば、その組織文化と採用・研修・昇進のあり方は、明確に結びつきます。リーダーはそのことにも責任を持たなければなりません。



女性回答者は、職務外の仕事をすることはよくあるが、それを悩みとして口にすることはあまりないと答えています。従業員が自分の意見を述べ、懸念事項を解決し、新しいアイデアを提案できそうな組織風土にいるならば、従業員は高い責任感をもち、仕事に非常に満足します。しかし、十分なトレーニングや評価を受けずに他人の仕事をしているのであれば、真の問題を解決し前向きな変化をもたらす有意義で勇気ある会話にさえ加わっていないため、評価されていない思うでしょう。実際、こうしたエンゲージメントがない従業員の3分の1以上は、積極的に転職活動をしています。一方、エンゲージメントがある従業員は、その割合はわずか5%にとどまっています。⁷

⁶ Paulsen, "15 Employee Turnover Statistics."

⁷ Toby Marshall Egan and Zhaoli Song, "Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study," *Journal of Vocational Behavior*, 72.3 (2008): 351-362.



男女ともに共通していることは？



仕事のあらゆる面において、同僚との関係性を最も重視している



転職する上で最も重要なのは給料である

多くの女性が、職場のエンゲージメントの向上を必要としていることは明らかです。そのうちのほぼ3分の1（31.7%）は、仕事について「同僚との関係性」を最も重視しています。このことから、女性は同僚と積極的に関わっていることがうかがえます。男性の場合、「同僚との関係性」については1位でしたが23%にとどまりました。男性の2位は「達成感」と「職場の柔軟性」で、共に20.6%と1位との差はわずかでした。

さらに、31.7%の女性が給料を上げたいと考えているのに対し、男性は22.2%でした。おそらく、女性がより多くの仕事を引き受けていることや職場のえこひいきが、この数字に影響しているのでしょう。いずれにせよ、女性が職場で活躍するためには、もっとやるべきことがあります。



調査結果と結論

マネージャーは、女性の仕事のキャリアを形成する上で重要な役割を担っています。管理職になるために育成される女性は少なく、その上、えこひいきを目の当たりにし、昇進が不公平と感じています。有望な女性リーダーは、多くの昇進の機会とより協力的で包括的な職場文化を望んでいます。リーダーを含むすべてのレベルの従業員に対するトレーニングに投資することで、組織はエンゲージメントを構築・維持しながら、将来へ備えることができます。

従業員の成長、定着、生産性をサポートするために、
あなたの組織ではどのようなことを行っていますか？

AMAは、従業員の経験とエンゲージメントの関連性を
考える上で役立つリソースを用意しています。

100年にわたり、AMAは組織が戦略目標を達成できるよう
支援してきました。

- ◆ 世界標準のカリキュラム
- ◆ 研究に基づくソリューション
- ◆ 実績のある顧客エンゲージメントと実施
- ◆ 顧客志向と成果主義

クインテグラルは、世界有数の人材育成コンサルティング
組織であるAMA (American Management Associ-
ation)の日本支社として営業を開始して以来、30年以
上、日本およびASEANでAMAプログラムを提供し続けて
おります。

企業内研修の設計やワークショップの実施に関するご相談
がございましたら、お気軽にお問合せください。

AMA | GLOBAL[®]
American Management Association

 Quintegral クインテグラル株式会社

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

A Member of the **AMA** Global Network