

非正規雇用中心企業の従業員エンゲージメントについて

19h2090 杉原美羽

1. はじめに

日本の様々な「働く」ことに関する課題において、労働生産性の向上は日本の労働問題の大きなテーマである。事実、OECD加盟国と比較した際に、2020年における我が国の時間当たりの労働生産性は、OECD加盟国37カ国中21位、そして1人当たりの労働生産性は37カ国中26位である。諸外国と比べて、我が国の労働生産性は決して高いとは言えない。この問題に対する改善アプローチとしては、設備投資や人的資本投資、賃金の底上げ、労働時間の調整などが挙げられる。それらの中でも、産業構造の変化により、経済や企業の成長にとって人材の育成や強化など、人的資本投資への重要性が増している。¹その1つの取り組みとして、従業員エンゲージメントの向上がある。

また、我が国の雇用形態の内訳として、非正規雇用者が全体の4割を占めるが、人口減少の影響で、今後その割合が増加すると予想されている。しかしこのような状況の中、現状では経済が低迷し、非正規雇用者の割合が益々増加していくにもかかわらず、正規雇用者にフォーカスを当てた従業員エンゲージメント向上の事例研究が圧倒的に多い。このような実情がある中、本研究では非正規雇用者に焦点を当てた従業員エンゲージメントの向上に着目する。そこで調査するにあたっては、「株式会社 Scoville」の拠点運営インターンを対象に、非正規雇用者の従業員エンゲージメントの向上に着目した論文を展開していきたい。

2. 従業員エンゲージメントについて

従業員エンゲージメントの定義について、アメリカの心理学研究者であるウィリアム・カーン²や一般社団法人日本エンゲージメント協会³、人事戦略支援サービスを展開する株式会社 HR Brain⁴の定義を参考にし、ここでは「従業員個人が組織の掲げるビジョンに共感し、組織の発展に意欲的、主体的に考えて行動する貢献意欲」と定義する。また、従業員エンゲージメントの向上による効果としては、大きく2点に分けられる。人材コンサルティング企業のウィルス・タワーズワトソンの調査によると、1つ目は業績向上への効果、2つ目は人材の確保に効果があることが検証されている。⁵

日本のエンゲージメントは低いと言われている。アメリカの大手調査会社であるギャラップ社によると、日本は「熱意溢れる社員＝エンゲージメントが高い社員」の割合が6%、調査対象国139カ国中132位で、世界の中でも最下位レベルの結果であったことが報告されている。⁶

¹ 山田 久, 「『人的資本経営』をどう進めるべきか ～二面作戦と産官学連携が鍵に～」, 『経済・政策レポート』, 日本総研, 2022/5/19.

² 株式会社 SRIA ホームページ, 2020, 「従業員エンゲージメントの考察」, (2022/12/21 アクセス, <https://www.sria.co.jp/blog/2020/12/4625/>).

³ 一般社団法人日本エンゲージメントホームページ, 2022, 「JEAの考える従業員エンゲージメントとは?」, (2022/12/21 アクセス, <https://www.engagement.or.jp/about-engagemet>).

⁴ 株式会社 HR Brain ホームページ, 2022, 「従業員エンゲージメントとは? 向上施策・事例も紹介」, (2022/12/21 アクセス, <https://www.hrbrain.jp//media/human-resources-management/engagement>).

⁵ 高橋恭介, 「業績を高めるエンゲージメント向上の取組み」, 『あしたのチーム総研』, 株式会社あしたのチーム, 2018.

⁶ 小原一隆, 「日本の従業員エンゲージメントの低さを考える」, 『ニッセイ基礎研 REPORT』, ニッセイ基礎研究所, 2022/7/25.

その理由として、ロッシェル・カップは4つの観点から述べている。1つ目は、日本の柔軟性にかけた雇用システムだ。過酷な労働環境を当たり前とする文化や柔軟性のない雇用スタイルにより、従業員はストレスや生産性の低下を引き起こす。2つ目は、伝統的な日本の人事管理について述べている。年功序列に対する不満や、従業員自ら行う新たな挑戦に対する抑圧的姿勢などが、従業員のモチベーションやコミットメントの低下を引き起こす。3つ目は、人事育成の方法という観点だ。日本では、特定のマネジメントスキルが確立しておらず、独自のマネジメントスタイルに依存しているため、スキルが不足しているマネージャーは、最悪の場合全体的な士気を下げってしまう可能性がある。4つ目は、企業文化についてだ。ヒエラルキーが重要視されている文化や過度な労働時間、裁量権が極度に制限された労働環境などが問題として挙げられている。⁷ここまで、日本の従業員エンゲージメントが低い理由について触れたが、非正規雇用者の従業員エンゲージメントを向上させるためにはどのような条件や仕組みが必要であるか。これらについて、実存する企業の事例から調査する。

3. 調査対象企業の事業概要と従業員エンゲージメントレベル

本稿は東京にあるIT系ベンチャー企業の「株式会社 Scoville」を対象に、非正規雇用者の従業員エンゲージメントを向上させるための仕組みや条件、文化について研究する。

Scoville は2016年に設立され、一事業として2017年の1月に Geek Salon(以降、Geek と略す)という大学生向けのプログラミング教育サービスをリリースした。Geek は全国各地に教室があり、それぞれ教室があるエリアごとに、運営を担当するメンターが割り当てられている。今回 Geek の A 拠点と B 拠点を研究対象に選んだ。

A 拠点は新組織に切り替わる2022年1-11月までの間に約2倍メンター数が増えており、着実に組織の規模は大きくなっている。B 拠点は2021年4Q⁸時点でメンター数が11人、2022年1月は6人、11月には7人と、前年に比べて減少している。また、1人あたりが生み出す成果量を下記の計算式を使ってそれぞれの拠点ごとで比べた。1人あたりが生み出す成果=その期間の実績÷その期間のメンター数

A 拠点・B 拠点のメンター1人あたりが生み出す成果量前年比較 (左→A、右→B)

期間	成果量	期間	成果量	期間	成果量	期間	成果量
2021. 1Q	3.4	2022. 1Q	6.5	2021. 1Q	2.2	2022. 1Q	5.3
2021. 2Q	8.4	2022. 2Q	10.8	2021. 2Q	2	2022. 2Q	6.8
2021. 3Q	5.8	2022. 3Q	11	2021. 3Q	2.5	2022. 3Q	2.7
2021. 4Q	3	2022. 4Q	--	2021. 4Q	1.6	2022. 4Q	--

※2022年10-12月期は正確な実績が出ていないため省く。(内部情報により、筆者作成)

A 拠点は組織規模も拡大しており、1人あたりの成果量も大きくなっていることからメンターのパフォーマンスが向上しているといえる。また、B 拠点では組織規模自体は前年に比べて小さくなっているが、1人あたりの成果量を見ると大きくなっているため、A 拠点同様メンターのパフォーマンスは上がっている。

⁷ ロッシェル・カップ (2015). 日本企業の社員は、なぜこんなにモチベーションが低いのか? クロスメディア・パブリッシング pp.49-60

⁸ Geek では KPI(最終目標達成のための各プロセスが適切に実施されているかを測る指標)を3ヶ月毎(1-3月、4-6月、7-9月、10-12月)で測っておりそれぞれの期間を1Q、2Q、3Q、4Qと表現する。

るといえる。本研究は少しでも多くのサンプルを回収するため、この2拠点にご協力のもと、そこで働く学生の Geek に対するエンゲージメントレベルの現状とエンゲージメントを高めている要因や仕組み、文化について主に調査した。

次に Geek の A 拠点と B 拠点で働くメンターの従業員エンゲージメントレベルを測定することで、Geek で働くメンターの従業員エンゲージメントの高さ、1 人あたりが生み出す成果量の大きさとエンゲージメントレベルの関り、高めるための仕組みや条件がどのように関係しているのかについて研究した。調査方法としては、ギャラップ社が提供する 12 の質問項目⁹を参考に、エンゲージメントレベルを 5 段階のスコアとそれに対する理由を聞くことで、エンゲージメントレベルの高さと高めている要因を測定するアンケート調査を行った。結果は、どちらの拠点もスコア平均が 3 以上で、同じくらいの数値だった。ここでいえることは、メンター1 人あたりの成果量の大きさとエンゲージメントスコアの高さに大きな相関はないということだ。しかし、さらに詳細分析した結果、活躍している人ほどエンゲージメントレベルが高く、低い人との違いとして「メンター自身が仕事においてどのような期待をされているのかを認識していること」、「自分を鼓舞してくれる仲間の人数の多さ」が大きく関係していることが分かった。

4. おわりに

本研究結果のアンケート結果から、非正規雇用者の従業員エンゲージメントを向上させる際に組織が整えるべきであろう観点をまとめる。1つ目は気軽に相談できる縦との関係、2つ目はオープンなコミュニケーション、3つ目は個人に大きな裁量を持たせ、やりがいを感じさせること、4つ目はビジョン浸透が徹底されていることである。これらは既存のエンゲージメントの研究と同じような結果で、Geek ではこの4点をすべて満たした仕組みが存在している。

しかし、既存の研究では触れられていなかった観点として、組織の仕組みだけではなく組織を率いるリーダーシップをとるメンバーが最低1人いることも重要であることが分かった。そこで、Geek メンターの中でも圧倒的にエンゲージメントが高く、A 拠点の教室長である N さんの行動や発言¹⁰を観察した。その結果から、働いている個人がどのような意識を持つべきかについて次のようにまとめている。

① 自分がその組織で働く明確な意義を形成する

- ・自分がその組織に所属することで何を達成することができるのかを理解する

② 自分自身がビジョンを描き続けられている状態

- ・ビジョンを描くことで今自分が活動していることとどう将来に結びつくのかを思考し、目標に対して本気になるための土台を固める

以上のように、本研究では非正規雇用者の従業員エンゲージメント向上に対し、既存の研究と同じように、組織として整えるべき文化を形成することが優秀な人材を育てることや組織に対しての愛着を持たせる際に重要であることが分かった。また、新たな発見として、組織の仕組み作りだけではなく、組織に属する個人に対し上述したような意識をいかに持たせるのかも重要で、それが組織への愛着を持たせること

⁹ Gallup ホームページ, 「Q12 アンケート」,

(2022/12/21 アクセス,<https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>).

¹⁰ N さんに対して 2022 年 10 月にインタビューを行った。

や、文化形成に大きく影響を与えるということがわかった。

5. 参考文献

- ・佐村俊幸,中村雅章,「企業従業員の HR テクノロジーの利用実態に関する調査研究」,『中京経営研究』,30, 1, pp.41-66, 2020.
- ・小林 真一郎,「少子高齢化が進むと労働力は本当に不足するのか」,『経済のプリズム』, 66, 2009.
- ・佐藤滉輔,「日本の「働く」を考える ～企業と従業員はどのような関係性が望ましいのか～」, 東北大学経済学部大学院経済学研究科, 2018.
- ・前田 泰伸,「我が国における労働生産性をめぐる現状と課題 — バブル崩壊後の設備投資と我が国の長時間労働に着目して —」,『立法と調査』, 401, pp.41-51, 2018.
- ・財務省財務総合政策研究所,「第 6 章 生産性向上のための働き方改革: 国際比較からのインプリケーション」, 『「イノベーションを通じた生産性向上に関する研究会」報告書』, 財務省, 2018.
- ・一般社団法人 日本経済団体連合会,『2020 年 労働時間等実態調査』,2020/9/15.
- ・厚生労働省,「第 3 章「働きがい」をもって働くことのできる環境の実現に向けて」,『令和元年版 労働経済の分析 —人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—』報告書, 2019.
- ・公益財団法人 日本生産性本部,『労働生産性の国際比較 2021』, 2021/12/17.
- ・前田 泰伸,「常用労働者と一般労働者 ～用語や定義の細かな違いにも注意～」,『経済のプリズム』, 208, pp.48-53, 2022.
- ・内閣府ホームページ, 2022, 「人口急減・超高齢化の問題点」, (2022/12/21 アクセス, https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/s2_3.html).
- ・総務省ホームページ, 2022, 「生産年齢人口の減少」, (2022/12/21 アクセス, <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r04/html/nd121110.html>).
- ・中小企業庁ホームページ, 2013, 「第 3 節 IT の導入・活用の効果」, (2022/12/21 アクセス, https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/h25/html/b2_4_3_1.html).
- ・内閣府ホームページ, 「第 1 節 働き方の変化と働き方改革」, (2022/12/21 アクセス, https://www5.cao.go.jp/keizai3/2019/0207nk/n19_2_1.html).