

日本総合研究所(総合研究部門)

シニアマネジャー

片岡

幸彦



昨今の国内物流市場は縮小傾向にあり、輸送量の頭打ち、荷主企業からの物流コスト削減要求、同業者間の値下げ競争の激化、人材不足などの向かい風により、物流関連の企業は厳しい戦いを強いられている。その中、生き残りや成長を懸けて取り組んでいるのが3PL(サードパーティー・ロジスティクス)企業である。3PLは荷物の配送にとどまらず在庫管理、梱包、システム構築など周辺領域を全てカバーし付加価値を付けることで、荷主とウインウインの関係を築いている。

羅針盤

(注)と言えることは、今後の物流業は従来のように「物を保管・管理し配送する事業」

から、「付加価値を付けて顧客の利便性を高める事業」へ転換しつつあるということだ。そこで期待されているのは、「考え、提案し、行動する」提案型人材である。3PL企業は、システム化、標準化を進め運営モデルを統一して水平展開をしてきたが、顧客ニーズへ限りなく接近するためには、提案型人材の役割はますます大きくなるであろう。しかし急激な人手不足の中で、残念ながら優秀な人材が第一線業務に追われ、「行動」はするが、「考える」余裕が無く長時間労働の中、ひたすら目の前の業務をこなしているのが現状だ。また年配の管理職も、運送業・倉庫業時代の仕事の仕方が抜けず「身体を動かして働く」ことを奨励する。このような状況で物流業の未来に夢を抱き入社してきた優秀な人材

＊ユトレヒト・ワーク・エンジニアメント尺度(UWE S©) オランダ・ユトレヒト大学のシヤウフェリ(Shauwfer)教授によって、「バーンアウト」(燃え尽き症候群)の対概念として提唱。

を、みすみす逃してしまいう結果になっていないだろうか。人手不足と嘆く前に、入社してきた人材の定着率を高め「この会社で働くことが面白い」と思える会社にしていくことが、今後の人材戦略の

「社員のエンゲージメント向上が競争力の源泉！」

低い退職率 収益性高く

表：ドライバー指標 (注)日本総研作成

理念戦略	①トップマネジメント層の理念の浸透・共感 社長や役員が何を考えているのか、現場の従業員にとってもそれを知ることができるのは、会社全体の戦略や使命をより深く理解する上でも必要なことである ②戦略に対する意味付けとミッションの明確化 企業全体の戦略や使命についての意味付けがされ、自分の役割・貢献内容が理解されている従業員は、積極的に仕事に取り組む
職務特性	③仕事の適応感 自分の強みや得意が活かせる職務内容であり、自分の指向性とマッチしていればのめり込んで働く ④職務特性 職務が経営方針・部門方針等と一貫性があり、また自由裁量の余地や自律性があれば仕事に没頭できる
環境・制度	⑤キャリア開発・人材育成 キャリア展望がはっきりしており、仕事を通じて自分の成長意欲が満たされることは大きなやりがいとなる ⑥仕事を効果的に遂行するために必要な資源入手の容易性 自分の使命・仕事を全うするために必要な道具や情報がすぐに手に入る仕事環境が整っていることはストレスなく仕事ができる
個人特性	⑦仕事の貢献感 自分の実施した仕事で周囲へ貢献しているという感覚は、熱意を持って仕事ができる ⑧参画・自己効力感 参画の機会が与えられ、自己効力感が高まると自信を持って仕事を遂行する態度が生まれる ⑨上司のリーダーシップ・コーチング 個人の成長に対して最大限の支援を受けられ、良い行動に対する承認が得られ、結果として公正な評価が得られると、上司への信頼感、職場との連帯感を感じる
対人関係	⑩オープンコミュニケーション・周囲からの承認 個人の存在・価値を認めてくれ、何を言っても受け入れられる「安心・安全な場づくり」ができており、必要な情報が共有されている職場は、従業員にとっては主体的に行動する上で働きやすい職場と言える
組織文化・風土	⑪組織文化 挑戦的で自由かつ達達、開放的な「活性化された組織文化」において、人は仕事に熱心に取り組み、成果につなげることができる ⑫職場規範による仕事の進め方 生産的な職場規範を持つ職場では、人の言動を気にすることなく活発に働くことができる

現場との信頼関係重要

会社にも社会にも貢献

りがいや誇りを感じ、高い生産性を維持している状態と定義づけられる。従業員がこのような充実した心理状態になると、結果として次の効果が表れる。エンゲージメントが高く、社員を生かす環境が整っている

へ対策が打ちやすくなるのではないだろうか。I、エンゲージメント行動指標
社員の会社・職場・仕事に対する行動の評価を測定する指標
1、会社勤務への誇り(会社理念や戦略に共鳴しそ

える。状況指標と行動指標の結果を見て、その要因としてのドライバー指標を測定することで、何を修正しなければいけないかが見えてくる。(表)

る企業は、退職率が低く、収益性も高い。これを示す研究結果がいくつかの研究機関から出され、昨今この分野の研究も進んでいる。

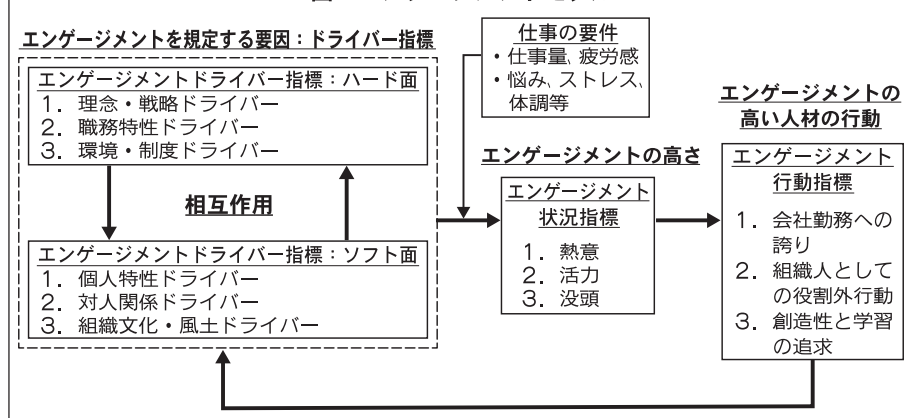
エンゲージメントが高い状態を実現するためには、「エンゲージメント向上を個人の問題に帰結せず、組織として構造的・体系的なものとして捉えて検討すること」にエンゲージメント向上のために現場(マネジメント)との信頼関係を構築することが重要となる。

社に勤務することの満足感、他者への誇り
2、組織人としての役割外行動(自分の役割外でも自主的に業務をこなす主体性)
3、創造性と学習の追求業
務知識を高め、改善や生産性向上に努力する態度
エンゲージメント状況指標は、「ユトレヒト・ワーク・エンジニアメント尺度(UWES©)＊」を基に構成している。

II、エンゲージメント状況指標
社員がどれほどポジティブな感情を持って仕事に取り組んでいるかを測定する指標
1、熱意(仕事への強い関与、仕事の興味や誇り)
2、活力(就業中の高いエネルギーや心理的な回復)
3、没頭(仕事への集中と没頭)
III、エンゲージメントドライバー指標
いわば「成果」を引き起こしている「要因」であり、エンゲージメントの高低を左右し、規定する重要な指標と言

かたおか・ゆきひこ
1959年生まれ。日本大学大学院修士課程修了。企画、営業職に従事した後、90年に住友ビジネスコンサルティングに入社。日本総研BSMB教育事業部長、SMBコンサルティング主任コンサルタントを経て、2001年より現職。専門分野は、「人的資源による組織変革」を基本思想として、ミッション・事業戦略と連動した組織変革支援及び人事制度構築・人材育成に関する課題解決支援。

図：エンゲージメントモデル



(注) 日本総研作成

そこで近年注目を浴びてきているのが、「エンゲージメント」という考え方である。この考え方は、重要な人材を会社に引きつけ、人材がイキイキと働くための考え方を示すものである。

エンゲージメントとは、「仕事に対する充実した心理状態であり、仕事への熱意・没頭と会社への貢献感が表れた状態である。しかも、それは継続的な感情であり、仕事にや

では次に、エンゲージメントを構成する要素は何だろうか? 一つひとつ解説していくことにする。(図)

エンゲージメント行動指標と状況指標は、いわば「成果」とも言える項目である。まずは従業員のエンゲージメントがどのような状態になっているかを、アンケート調査やインタビュー等で測定する上で、人事上の課題解決

ための代表的な要因を次に示している。
筆者の経験から言えば、「⑨上司のリーダーシップ・コーチング」や「⑩オープンコミュニケーション・周囲からの承認」が、エンゲージメントを高めるための重要な要因である。