

研究所第 19 回フォーラム・シンポジウム 「従業員のモチベーション、エンゲージメント向上に向けて 組織が取り組むべき課題」

石橋 ただ今より、東京未来大学モチベーション研究所第 19 回フォーラムを開催いたします。本日はご参加いただきありがとうございます。私は、司会進行を務めさせていただきますモチベーション行動科学部の石橋里美と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日のプログラムをご案内させていただきます。第 1 部では、「従業員のモチベーション、エンゲージメント向上に向けて組織が取り組むべき課題」をテーマに、石山恒貴様、大島崇様、武田宏様の 3 名様に話題提供をいただきます。第 2 部では、開場の皆様を交えての全体討議とさせていただきます。

初めに学校法人参考学園副理事長の鳥居敏より、ご挨拶を申し上げます。

鳥居 みなさん、こんにちは、ようこそモチベーション研究所第 19 回フォーラムにいらっしゃいました。ご来場の方は、お足元の悪い中本当にありがとうございます。会場に 20 人くらいいらっしゃいますけど、Zoom では 100 名を超える皆様にご参加いただいているようで、本当にありがとうございます。

学校法人三幸学園東京未来大学は、日本で初めて、モチベーションという名の付くモチベーション行動科学部をつくりました。これは、創業者である鳥居秀光の創業時からの原体験を元にして作られた学部です。創業時は非常に零細な企業なので、なかなか人を採れない、または採ったとしてもやる気がない。どうして人はこんなにやる気がないんだろう、どうやったらやる気を出してもらえるんだろうということを考え続けてきたのが三幸学園の歴史であり、それを形にしたのがモチベーション行動科学部です。

今回のフォーラムのテーマは、日本の辛い部分ですね、非常にエンゲージメントが低い、あるいは、先進国の中で日本のサラリーマンのやる気が低いというようなデータが出ていて、そこについての研究なんですけれど、まさに三幸学園は人のやる気について考え続けてきた組織です。このフォーラムが、かつての日本、1960 年代、1970 年代はやる気に満ち溢れたサラリーマンの方がたくさんいたんですけど、そのようなまた活力のある日本社会に少しでもなれるような一助になればと思います。今日はど

うぞよろしく願いいたします。ありがとうございます。

高橋 モチベーション研究所所長の高橋でございます。第 19 回東京未来大学モチベーション研究所フォーラムにご参加いただき、誠にありがとうございます。鳥居からもありましたように、遠隔、対面を合わせて 100 名を超える参加者ということで、私たちも、その反響に非常に驚いています。

本研究所は、2012 年に開設され、現在では、自治体、あるいは、企業との共同研究、調査を行い、その成果を発表するに至っています。今回の 19 回フォーラムについても、活動の一環として、一般社団法人モチベーション・マネジメント協会との共催、そして、足立区の後援をいただきまして、研究の最先端、あるいは、企業実践の最先端でいらっしゃる先生方を講師としてお招きし、シンポジウム形式で行うということになりました。皆さまの研究活動、あるいは、企業活動の一助にいただければ、大変、ありがたいと思っております。ご登壇の先生方、よろしくお願いいたします。

角山 東京未来大学学長の角山です。上場企業におきましては、昨年より、人的資本経営情報の開示が求められるようになりました。人材育成の充実が、一層、重要な課題になってきていると言えます。この開示情報は、6 分野 19 項目にわたるものでありまして、これらの情報開示に伴いまして、今後は人的資本への関心が、これまで以上に高まってくるということが予想されます。開示情報は、どの分野も、モチベーションに大きく関わる分野です。従業員のワーク・モチベーション、そして、本日のテーマの一つであります、ワーク・エンゲージメントの向上に向けた施策、実践の知見というものが、一層、求められるようになってくると思われます。

そこで、本日のシンポジウムでは、この分野に造詣の深い研究、また、実践の場でご活躍のお三方をお招きいたしまして、組織従業員のワーク・モチベーション、そして、ワーク・エンゲージメント向上をテーマに、話題の提供とディスカッションをお願いいたしました。本日は、対面とオンラインのハイブリッド形式のシンポジウムですが、100 名以上の

方がご参加くださっております。ご参加の皆さんにとりまして、有益な時間となることを願っております。

先ほども高橋所長より紹介がございましたが、本日のシンポジウムは、一般社団法人モチベーション・マネジメント協会様との共同開催でございます。また、足立区様より、ご後援をいただいております。厚く御礼を申し上げます。

石橋 ご登壇の皆さまを紹介させていただきます。向かって左から、法政大学大学院政策創造研究科、石山恒貴教授です。ご専門は、人的資源管理、組織行動の領域です。多数のご著書があり、日本の人事部、「ヒューマンリソースアワード 23」の書籍部門では、『カゴメの人事改革』が最優秀賞を受賞されました。現在、日本キャリアデザイン学会副会長、人材育成学会常任理事、産業・組織心理学会理事など、多くの社会的活動に携わっていらっしゃいます。本日は、最近の研究動向や、エンゲージメント向上に関わる具体的施策などについて、話題提供いただきます。

続きまして、株式会社リンクアンドモチベーション執行役員、モチベーションエンジニアリング研究所所長、一般社団法人モチベーション・マネジメント協会理事、大島崇様です。大島様は、ベンチャー企業から、従業員数が1万名を超える大手企業まで、幅広いクライアントに対して、プロジェクト責任者として、コンサルティングを行っていらっしゃいます。また、商品開発、研究開発部門の責任者を歴任されています。このようなお立場から、企業のエンゲージメントデータ分析の結果を踏まえて、企業価値向上と働きがい向上の両立に向けた取り組みについて、話題をご提供いただきます。

続きまして、株式会社ニッペコ様、キャリア支援室室長、武田宏様です。武田様は、キャリア支援室室長、および、キャリアコンサルタントとして、日々、人材育成、社員相談業務に取り組んでいらっしゃいます。本日は、株式会社ニッペコ様の人的資本経営の実践や、ワーク・エンゲージメント向上への具体的な施策について、話題をご提供いただきます。

石山先生、大島様、武田様、どうぞよろしくお願いいいたします。まずは、石山先生にご登壇いただきます。

日本のエンゲージメントはなぜ世界最低順位なのか —ジョブ・クラフティングの視点で考える—

法政大学大学院
石山 恒貴

日本のエンゲージメントは
なぜ世界最低順位なのか
—ジョブ・クラフティングの視点で考える—

2024年1月21日

法政大学大学院・石山恒貴

© Nobutaka Ishiyama

ご紹介いただきました石山と申します。よろしくお願いいいたします。本日はシンポジウムに登壇の機会をいただきまして、誠にありがとうございます。角山先生には学会等でご指導いただき、大変お世話になっておりますので、モチベーション関係のシンポジウムという素晴らしい機会をいただけたことに喜んで馳せ参じた次第であります。

私は法政大学大学院政策創造研究科におりまして、法政大学の中でも珍しいのですが、学部のない独立大学院になります。20代から70代の主に働く方がいらっしゃる大学院で、平日の夜や土曜日に授業があります。皆さん、年齢に関係なくフラットに話され、わいわい、がやがややっています。私の専門が人材育成系なので、その中から一つ、テーマを自由に選び、1人プロジェクトマネジメントみたいに、2年間で修士論文を書いています。

タイトルは刺激的にさせていただいたのですが、要は、エンゲージメントについて考えてみたいということです。エンゲージメントとジョブ・クラフティングという考え方、そして、ジョブ・クラフティングでエンゲージメントをどのように高めるのかという話をしたいと思います。

エンゲージメントとは

そもそもエンゲージメントとは何かというと、何かに熱中してる状態というわかりやすいと思います。もともと Kahn (1990) が、「人間が何かに没入している、役割に没入して行動する」ことをエンゲージメントという言葉で言い出したのですが、ただ、企

業で実務上、「何にエンゲージメントしてるんですか」というと、実は結構、もやっとしてるところも、あるのかもしれないです。

学問上は、エンゲージメントには従業員エンゲージメントとワーク・エンゲージメントがあります。従業員エンゲージメントとは、平たく言うと、会社とか組織みたいなものにエンゲージしているというものです。ただ、昔から職務満足とか組織コミットメント、役割外行動などの類似概念があったので、従業員エンゲージメントと言わなくても組織コミットメントでいいんじゃないかという批判もあります (Macey & Schneider, 2008)。

一方、そういう批判に対して出てきたのが、ワーク・エンゲージメントです。ワーク・エンゲージメントは、仕事そのものにエンゲージしている、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態です (島津, 2014)。会社にエンゲージしていようと、仕事にエンゲージしていようと、どちらでも、やる気があるならいいんじゃないかと思われるかもしれませんが、私は、「何」にエンゲージしているかは大事だと思っています。というのは、会社でエンゲージメントを上げようというときに、それが従業員エンゲージメントだけだったりすると、会社を好きになってもらえばいいんだから退職金の金額だけを上げたりとか、仕事そのものよりも会社にいればいいよね、みたいな話になりかねない。例えば、退職金のことがあるから辞めないけれど、仕事そのものにやる気がない状態である、それでいいのかな、みたいなことがあるかもしれない。そうすると、会社とか職場や組織に愛着があるのか、仕事に愛着があるのかという点は考えたほうがいいと思うんです。

エンゲージ（熱中）している状態とはどういう状態かという、周囲をよく観察できていて (Attentive)、何かに参画しているという気持ちがあつて (Connected)、思考が研ぎ澄まされている状態です (Integrated) (Kahn & Fellows, 2013)。言ってみれば、『ポケモン GO』とか『ドラクエ』とかをやっている、ものすごく熱中していて、気がついたら朝になっていましたみたいな、そういう状態が、いわゆる熱中、エンゲージです。

次に、ワーク・エンゲージメントの測定ですが、一般的に、短縮版の Shimazu et al.(2008) のワーク・エンゲージメント尺度 9 項目で測られています。

項目を見ていただくとわかりますが、会社や組織というよりも、今やってる仕事が本当に楽しいのかに注目している質問です。例えば、「朝に目が覚めると、さあ仕事に行こう、という気持ちになる」という項目。皆さん、そうなられてますか。質問への回答は 0～6 までの数値を割り当てて 7 段階で測ります。後ほど紹介しますが、日本は結構、低い。

ワーク・エンゲージメントは、ワーカーホリズムとか、バーンアウトみたいに、熱中し過ぎて疲れてしまうということとは異なる概念と言われます。ワーカーホリズムは、すごく仕事しているんだけど、不快なまま働いている。一方、ワーク・エンゲージメントは、気持ちよく仕事をしているということをさし、反対概念です。

エンゲージメントの実態

日本でエンゲージメントが注目されるようになったのは、ギャラップ社のエンゲージメント調査の話が 2017 年の日経新聞に出たときだと思います。アメリカは 32% の人が仕事に熱意があるのに、日本は 6% しかないとか、その順位が 132 位で非常に低いと衝撃的だったんです (日本経済新聞, 2017)。しかも、無気力な社員が 24%、やる気のない社員が 70% もいて (Gallup, 2017)。この結果に対して、人事部の方々から、本当はこのようなデータではなくて、日本人は評価を低くつける傾向があるからじゃないかとか、調査が適切ではないんじゃないかななどの批判もあったのですが、私は、本当に低い部分があるんじゃないかと思っていました。

ギャラップ社のクリフトン会長は、日本の組織は階層性が強く、上下関係が厳しい組織で、上司が部下一人一人の強みとかをよく見てないために、このような結果になったのではないかと当時から指摘してたんですね。ギャラップ社の従業員エンゲージメント調査は Q12 という 12 項目の質問項目で構成され、さらに細分化されて何が原因なのかわかるようになっていて上司関係の得点が著しく低いことから、そう指摘したんだと思います。

調査結果が衝撃だったので、その後、日本企業は、もっとみんなのやる気を高めましよう、1 on 1 みたいなことをやり始めたりとか色々な取り組みをして、最近も人的資本開示をしたり、エンゲージメントを開示項目にしてる企業が多くなったりし

て。ところが、つい最近、最新のエンゲージメントの調査結果が出たんですが、日本企業は、ここ5年ぐらい頑張っ取り組んだはずなのに、ついに最下位になってしまったという悲しい結果がありまして(GAIUP, 2023; 日本経済新聞, 2023)。イタリアと並んで最下位。エンゲージメントしてる社員は5パーセントという結果になっちゃったんですね。

でも、フランス(7%)、イタリアと大して変わらないんじゃないか、そういうこともあるんじゃないかみたいな意見もあると思うんですが、ギャラップ社が同じ調査内でストレスも調べているのですが、なんと日本はストレスも高く、ストレスが高い人は42%もいるんですね。一方、フランス(17%)やイタリアはストレスは低い。イタリアはストレスも世界で一番低い11%でした。イタリアは、やる気はないけどストレスもない国。日本って、やる気はないわ、ストレスは高いわ、結構、つらい国だね、みたいな結果になってしまったんです。ただ、アメリカ(53%)とか中国(55%)のほうが、もっとストレスは高いんですね。そうすると、アメリカはやる気があり(34%)、ストレスもすごく高い国なので、これもつらいんじゃないのかな、みたいな気もしますね。今回、ギャラップ社が分析した結果、エンゲージメントの世界平均は23%で2%上昇したんですけれど、日本は7%から5%に下がり、ますます差が開いてしまいました。今回もギャラップ社は、問題は日本の上司が、部下の強みをちゃんとやってないところが問題ですよと言って、実は、指摘されている項目が変わってないというところが問題なんですね。

ワーク・エンゲージメントはギャラップ社の従業員エンゲージメントとは異なる概念であり(Simazu et al., 2010)、先ほどの9項目の尺度で測っているんですが、ワーク・エンゲージメントは欧米はだいたい4点ぐらいなんです。ということは、欧米人って、朝、目が覚めたら、仕事に行こうと思ってるんだなっていうのが、逆に驚きっていうのもあるんですけれど。日本のワーク・エンゲージメントの調査は、数多くの論文があるのですが、どの論文を見ても、ほぼ2.8から2.9に収束しています。日本で、ワーク・エンゲージメントを一番研究されている島津先生たちのチームは、日本は集団への帰属意識が強過ぎて、ポジティブな表現をすることに慎重であるというようなことをおっしゃっています(島津、

2014; Simazu et al., 2010)。

ただ、人事部の方からもよく言われたりするのですが、これって、日本人の実態を表してないんじゃないかっていうような話もよく聞くところでありまして。というのは、日本人は、どんな内容の質問に対しても常にまあまあ同意してしまう黙従傾向とか、あるいは、どちらでもないというような中間回答をしがちであったり(田崎・申, 2017)、ネガティブな質問だと、ちゃんとネガティブに高くつけるんですけど、ポジティブな質問にはあまり高くつけない傾向が国際比較してもあったりするので(増田・坂上, 2014)、確かに日本のほうが欧米に比べて得点が高めに出ない可能性はあると思うんですね。ただ、それにしても低過ぎるので、何がしか日本のエンゲージメントに課題があるのだと思うんですね。上司と部下の関係性の点で、もっと上司が部下の強みを見て個別に本人のやりたいこととか、個人のパーソナリティなものに着目していくことが必要なんじゃないのかなと思います。

あと、日本について、もう一つ言われているのが、異文化比較をするとマスキュリニティーが非常に高い国だと言われている点です。マスキュリニティーとは何かというと、言い換えればマッチョイズムってことなんです。男性性みたいなものを重んじる国だと言われます。北欧はすごく低いのですが、日本は世界の中でも突出してマスキュリニティーとかマッチョイズムが高く、弱みを見せてはいけない、仕事最優先で弱肉強食みたいな世界ということなんです(Berdahl et al., 2018)。これは私の推測ですが、日本的雇用の中で、長期的に何が今まで動機づけてきたかというと、15年から20年ぐらい、一生懸命、頑張れば昇進しますよというような動機づけが日本は強い。ですので、その影響が出ているのじゃないのかなと思います。今までは、正社員という男性だけが多いといういびつな構造があったので、こういうマッチョイズムみたいなものから、どう変えてくかも非常に大事なんじゃないのかなと思います。

エンゲージメント向上の実践

―上司編―

では、エンゲージメント向上の実践について、具体的に上司からの取組で考えてみます。まず、能力、強みをいかに引き出すかのアプローチがあります。例

えば、深掘りするであるとか、拡張するであるとかというようにことも指摘されてます（松尾，2019）。上司のリーダーシップについては、今までのリーダーシップは強いリーダーシップで、カリスマ型で引っ張っていくのが正しいって言われていたのですが、最近注目されてるのは、いわゆる弱いリーダーシップというものです。例えばオーセンティック・リーダーシップは、自分らしいリーダーシップと言えると思うんですが、上司が自己認識をちゃんとしていて、自分の弱みみたいなことも自己認識があるから、周りに伝えられるということが大事なんじゃないかと言われる始めてるんですね（Walumbwa et al, 2008）。

今、心理的安全性が大事だと言われていますが、心理的安全性を損なう上司って完璧な上司なんですよ、絶対、間違わないみたいな。でも、そういう人が上にいると、ものすごくプレッシャー感じてしまう。本来は、完璧な人間なんているわけではないと思うんですけども。上司だったら、自己認識をして、自分はここは弱いと言ってくれたりとか、あるいは、サーバントリーダーシップ、奉仕するリーダーシップのように、むしろリーダーから見たフォロワーのために、何ができるかを考え、権限委譲をしたりとか、癒やしを与えられるとか（Liden et al., 2008），そういうことが大事であると言われていたりします。

今、もう一つ注目されているのが、インクルーシブ・リーダーシップです。包摂するリーダーシップってことなんですけども。ダイバーシティ・アンド・インクルージョンで言うところの、ダイバーシティよりも、インクルージョンのほうです。このインクルージョンとは何かというと、「その職場に私がいてもいいと思える」ということなんですけど、それは、独自性がある私がここにいてもいいと思えるということなんです（Shore et al., 2011）。つまり、同調圧力で、みんなと同じことしているから、あなたはここにいてもいいよということではなく、こんなに変わった私の個性があるけれど、私がここにいてもいいということが、インクルーシブということなんです。それができる上司、つまり、独自性のある私を認めてくれて、私がここにいてもいいと言われる上司のリーダーシップ・スタイルが大事だと言われています。言ってみれば、サーバントリーダーシップとオーセンティック・リーダーシップと似ているのですが、支援と承認をしたり、言うこととやることが一致していたりするこ

とが大事だと言われているんですね（Morinaga et al., 2022）。たぶん、こういったリーダーシップの在り方は、ギャラップ社が指摘する部下の強みにもっと着目しようという点と合致しているように思います。

エンゲージメント向上の実践

—ジョブ・クラフティング編—

エンゲージメント向上の実践のもう一つの視点がジョブ・クラフティングです。これは結構、エンゲージメント向上の手掛かりになるように思っています。今までのジョブは、会社が上から決めて、こうやりなさいと言われることだとされていたのが、ジョブ・クラフティングだと、働く人一人一人が、こういうジョブをやりたいということを意味しているのですね。つまり、ジョブ・クラフティングの定義は、働く人が一人一人、自分にとって意義があるように仕事を再創造するということなんです（Berg et al., 2013）。

ジョブ・クラフティングで有名なのが、ディズニールンドの話です（福島，2010）。ディズニールンドには、キャストというパークで働く方々がいますが、その中に、カストーディアルというお掃除をする仕事の方がいます。ディズニールンドができた当時は、カストーディアルは不人気で、そこに配属されてしまうと、「なぜ私は夢の国に来たのに、お掃除なんかしなきゃいけないんですか」と泣いちゃう人もいたと言われるぐらい。運営側の人たちが、これではいけないということで、カストーディアルの役割は、目の前のお掃除をするだけではなく、パークを管理してゲストを安全にする、もっと言うと、ゲストのハピネスを追求することだと言ったんですね。それだけで終わったら、上から一方的に考え方を押し付けられたことになってますが、カストーディアルの人たちは確かにそうだねと思って自主的に工夫をし始めたんです。どんな工夫をしたかというと、落ち葉でミッキーマウスの顔を作ったり、水でミッキーマウスの絵を描いたり、ローラーブレードでかっこよく掃除するようになって、ゲストとも話すようになったと。今では、カストーディアルはディズニールンドの人気職種なんですね。世界中のディズニールンドで、カストーディアルがミッキーマウスの顔を描いたりするんですが、これは日本から広がったと言われています。

要は、ジョブ・クラフティングとは、仕事の意味

を、部分から、全体性につなげてくことであり、それは自分の中で仕事の有意義性を感じられることに関わります。仕事の有意義性とは、自分にとって成長を感じられる仕事だし、なお且つ、何かの全体性に貢献する仕事だと思えることです (Steger et al., 2012)。私は企業様でジョブ・クラフティングのワークショップをよくやるんですが、そのとき、最初にするのは、あなたが、仕事上で考える、あなたにとっての情熱とか、動機とか、強みは何かを書き出してもらうことです。ただ、いきなりは書き出せないで、その前に他のワークも行った上で取り組みます。仕事上の情熱、動機、強みがわかると、それに合わせて、ジョブを再創造できるようになるというワークです。

このジョブ・クラフティングというのは、エンゲージするときの自分の強みを洗い出すことと、直結してるやり方だと思います。ところが、ある企業での部長の方々の研修をした際に研修事務局の方がいらして、「石山さん、ぶっちゃけ、このワークやっても無駄なんじゃないんですか」とかっておっしゃって。理由を尋ねたら「だって、うちの部長連中なんて、仕事のやるべきことだけやれって言われてきた人たちだから、その人たちに仕事の情熱なんてあるわけじゃないですよ」みたいなことを言われてしまったんです。だけど、このワークをやったら、めちゃめちゃ盛り上がったんで、そんなことはないんですね。皆さん、仕事上の情熱と強みって持っていて、それを発揮していけばいいように思うんです。

まとめ

エンゲージメントは2種類ありますが、上司として、部下の両者のエンゲージメントを高めるためにはいかに強みを引き出すかが大事だと思うんです。ジョブ・クラフティングで情熱、動機、強みを洗い出すのが良いと思うのですが、でも、上司の方自身が情熱なんかないよと言ってたら、そりゃあ部下の人もジョブ・クラフティングをやらないと思います。ですので、上司の方自身が、情熱とか、動機とか、強みをよく理解して、自分らしいリーダーシップを発揮して、一緒にやってくのが良いのではないかと思います。

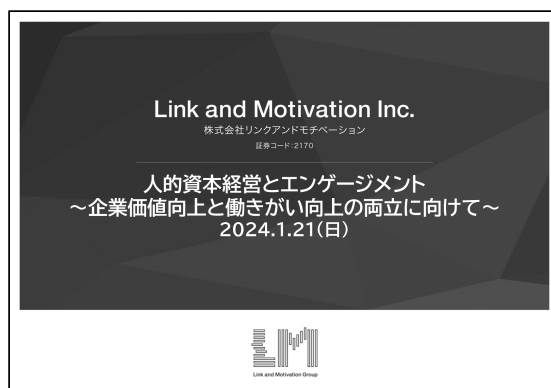
ご清聴ありがとうございました。

人的資本経営とエンゲージメント

～企業価値向上と働きがい向上の両立に向けて～

株式会社リンクアンドモチベーション

大島 崇



ご紹介いただきました、大島と申します。本日はシンポジウムへの登壇の機会を賜りまして、誠にありがとうございます。私は一般社団法人モチベーション・マネジメント協会の理事も務めておりまして、角山先生とのご縁から、今回このような貴重な機会をいただいたこと、大変ありがたく思っております。私からは、『人的資本経営とエンゲージメント～企業価値向上と働きがい向上の両立に向けて～』をテーマとしまして、情報提供を申し上げたいと思っております。

「事業は人なり」と人的資本経営

今日参加いただくご予定の方のリストを拝見しますと、大学関係・教育関係の方、企業関係の方、個人で事業を営んでおられる方など、多様な参加者の方がいらっしゃると思います。少し言葉を開いておきたいと思います。人的資本経営というキーワードは、今企業で働いておられる方という結構大きなテーマでして、たくさんの人的資本経営にまつわる項目を開示しないといけないので大変なわけなんですけれども、まず、この人的資本経営という言葉は冒頭お伝えすると、これ、リバイバルです。リバイバルというのは、新しい言葉じゃないということなんですね。よく歌謡曲とか歌とかで、昔流行った曲が今風にアレンジされて、もう一回共有されるってあるじゃないですか。あのリバイバルと同じです。私、人的資本経営のセミナーとかでお話するときに、松下幸之助さんの「事業は人なり」という言葉とだいたい

近いですとよくお伝えします。

ただ、歌でもリバイバルするときって、演奏が変わるんですよね。昔の録音技術だとちょっとギターの音が小さいとかそういうのが、今の状況、新しい音楽環境にあわせてアップデートされます。要は、背景が違うという話なんです。松下電器の松下幸之助さんが「事業は人なり」とおっしゃっていた時代は、高度成長期なんですね。高度成長期の中で、なぜ「事業は人なり」というキーワードが「確かになあ」となったかという、高度成長期なので基本的には言われたことだけやっておればいいいわけですね。マーケットに出せば売れます。そのときの企業の中の基本的なマネジメントキーワードは、「つべこべ言わずにやれ」の時代かなと思っていて、そういう時代だから、「人のことなんてどうでもいいでしょう、仕事やりなよ」でよかったのに、「事業は人なり」って言われて、「やっぱり人のこと、ちゃんと考えなあかんのね」と。水道哲学、広く世の中に対して価値を発揮していくためには、「つべこべ言わずにやれ」、「作ったら売れるんだからやれ」ではなく、逆張りで、「人のこと考えてやらなあかんのね」というような時代が、「事業は人なり」の時代でした。それで、リバイバルされた今の人的資本経営っていうのは、言葉としては「事業は人なり」というふうに理解してもらっていいんですけど、ちょっと背景が違うんですよね。人的資本経営が今なぜ問われているかというと、企業を会社としての利益生産装置と捉えたときの性能を、ちゃんと投資家が見たがっているという文脈です。

この後、モチベーションとかエンゲージメントにまつわる分析結果を共有申し上げるわけなんですけど、投資家の方々、めちゃめちゃデータ分析してます。弊社リンクアンドモチベーションは、従業員のエンゲージメントにまつわるデータを持っているんですけど、投資家の方々もめちゃめちゃ分析してるんです。何が言いたいかというと、分析ができるっていうことは、世の中にデータがあるということなんですよ。いったん会社がマーケットをつくって、商品の市場をつくれれば、データが出来上がります。例えば、今でいうと、生成 AI のマーケット。OpenAI が作った ChatGPT が出てくるまでは、マーケットとしては存在してなかったと思うんですけど、いったん出てくるとマーケットができます。すると、

投資家がデータ分析できます。この企業は伸びそうなのかっていうことが判断できます。ただ、今ないマーケットにおいてはデータがないんですね。データがないから、マーケットの情報を分析できないじゃないですか。そうすると、スポーツに例えると、そのスポーツチームが勝てそうなチームなのか、練習を見たいっていう欲求が生まれるわけですよ。どういうことかというと、アウトプット、アウトカムが生まれそうかの判断をするために、中身を見たいと。プロ野球、サッカーでもいいんですけど、サッカーの試合で「勝てそうなチームかなあ…ちょっと練習見てみるか」というような文脈で、練習見てみたら「これ、勝てそうやわ」とか、「今後 3 年、5 年、強くなりそうやわ」という、プロセスとか中身を見たいって欲求を持つと思うんですね。これが今、企業に対して当てられている人的資本経営の物差しです。「事業は人なり、ちゃんとやれてますか？」っていうことが問われているんですけど、投資家から見たときに、「それ、ほんま？お宅の会社、ちゃんとやってるんですか？データ見せてくださいよ」という外部からの欲求との掛け算で、人的資本経営というキーワードに着目が集まっています。

整理をすると、(人的資本経営は)「事業は人なり」のリバイバルなんです。昔から言われていた話なんですけれども、この動きが今の日本の企業でどうなっているのかっていうところを簡単に触れながら、エンゲージメントと共にお伝えをしていければなと思っております。人的資本経営っていうキーワードを捉えるのが結構難しいなと思ってましたんで、冒頭、長くお話をさせていただきました。

自己紹介

自己紹介になるんですけど、私、もともとのキャリア、2000 年に今の SCSK 株式会社というシステム開発会社、SIer と呼ばれるところに就職をしました。今日は学生の方々にもご参加いただいているかなと思います。少しだけエピソードを話すと、私が就職した 2000 年とか、この前の 1999 年っていうのは、多分今からだと想像つかないと思うんですけど、大卒の有効求人倍率が 0.97 とか、1.03 の時代だったんですね。仕事の数・求人の数と、4 大卒の学生の数が、ほぼ完全マッチングされちゃってるんです。1 対 1 対応ですね。これどういうことかっていうと、

仕事を選ぶって概念はないんですよ。私、最初に SCSK っていう会社に入社したんですが、研究は機械工学で、自動車のエンジンとか金属材料の研究だったんですね。大学院まで行ったんですけど、残念ながら、求人なかったんです。求人なかったんで、「今後、IT とか伸びそうかな」って、ミーハーな気持ちで取りあえず入りました。

私、今の若い方々を本当に尊敬してるんですけど、会社入るときに、志望動機とか自分の価値観とか、めっちゃ棚卸しするじゃないですか。私、全然そんなこと、考えてなかったなと思って。私、今の立場的に、学生の皆さんと面接するわけなんですけど、入社した志望動機を聞きます。で、深掘りします。そのとき、私、すごいいたたまれない気持ちになって、自分に突き返すと、「自分、そんなこと全く考えてなかったけど、私には学生の皆さんに、それ聞く権利あんのかな」みたいに思っております。

何が言いたいかというと、2000 年に就職したときの私の状況っていうのは、モチベーションとか全く言われない、企業の買い手市場だったわけなんです。そんな状況で会社に入りまして、働き始めました。私がモチベーションとか、エンゲージメントというものにすごく興味を持ったきっかけは、まず、1 社目の SCSK 株式会社時代にさかのぼります。これ、皆さんに伝わるかどうか微妙なんですけど、システム開発、世の中でよく話されてる話でいくと、銀行系のシステム作りますとか、大規模システム作りますってあるんですけど、あの中で働いておられる方が一番困ってるのは、人のやる気の問題だと思うんですね。なんでかっていうと、プログラム作るとかっていうことは、一定の答えがあるので、大体正解が分かるんです。でも、すごく大きなシステム開発になると、金額も数十億円規模とかになりますし、関わる方も数百名とかになってきます。もし興味があれば見てもらえればと思いますが、IT エンジニア向けの雑誌とかウェブメディアで扱っている中身は技術的なこともあるんですけど、コミュニケーションの話がめちゃめちゃ多いです。それは、私が働いていた時代もそうでした。やる気というテーマは、私のシステムエンジニアの時代からも、テーマの一つとしてすごく大きかったんですよね。なので、モチベーション、やる気っていうテーマでやっていきたいなっていうことで、リンクアンドモチベーションに入って、

その後、冒頭にも紹介いただきましたとおり、対企業のコンサルティングを行っている、そんな人間でございます。

今日は、モチベーションとかエンゲージメントにまつわるデータを簡単にご紹介申し上げることができればなと思っておるわけなんですけれども、リンクアンドモチベーショングループについて簡単に触れておきます。2000 年に創業した、日本で初めてモチベーションをテーマにした経営コンサルティング会社です。2000 年当時のキャッチコピーというか、中途の採用マーケットに打ち出していたメッセージは、企業経営で一番大切なことが後回しにされているというもので、これを世の中に発信して立ち上がった、モチベーションをテーマにした企業になっています。代表取締役会長は小笹という者が務めておりまして、元リクルートの組織関連のコンサルティングを行っていたメンバー 7 名で立ち上げた会社になっています。その後、モチベーションをテーマにしたコンサルティングを、対組織、対個人、さらには、組織と個人のマッチングというところに展開をして、売り上げ規模でいうと、大体 400 億円、従業員規模でいくと 1500 名程度の会社でございます。

人的資本経営の今

400 億円とか、従業員規模が 1500 名規模になるっていうことは、会社がすごいとかすごくないかって話ではなく、この世の中において、従業員エンゲージメントとかモチベーションにまつわる悩みが深いっていうことを証明しているわけです。先ほどお伝えした人的資本経営という文脈は、もちろんエンゲージメントだけの話ではないんですけれども、人だったりとか、「事業は人なり」っていわれていた大切なこと、さらにはモチベーションみたいなものも、会社としてちゃんと、できれば定量的に把握して、世の中に開示していつてねっていうことなんです。試合で勝つかどうか、マーケットがないと分からないので、「練習の中でどんなことをやってるんですか?」、「多様性、担保されてますか?」、「女性います?」だったりとか、「従業員エンゲージメント、高いですか?」とか、「研修にどのくらいお金とか時間、投資してますか?」っていうことを開示してくださいよっていう動きが、これまで進んできました。

思い起こすと、もう 3 年間ほど、この取り組みが

進んできていまして、今ちょうど実践のフェーズに入ってきています。もともと2020年に、国際標準化機構によって人的資本経営にまつわるガイドラインISO30414が制定されました。リンクアンドモチベーションは、アジアで初めてこれを認定・取得した企業でもあるんですけれど、人材版伊藤レポート等々も含めて、だんだんと情報開示の義務化というような、実践の推進フェーズに今は近づいてきているという流れになっています。なので、企業の中にいる人たちから見たら、モチベーションとか従業員エンゲージメントってことの重要性とともに、「それ、会社として、どんなふうに取り組んでいってるんですか？」だったりとか、「従業員の多様性、どうなってますか？」ってというようなことをちゃんと開示してねと、今問われているので、この開示にまつわる皆さんは、多分いま、多忙を極めていると思います。さらに言うと、数字は開示しないといけないんですけど、「これ、なんのためにやってんのかな？」みたいなところがブラインドになりがち。そんな状況かなと思っております。

先ほどお伝えした通り、忙しいながらも2023年からは人的資本を最重要視し、人材活用とか、従業員エンゲージメントの実践が課題として顕在化しています。これは、大手企業の皆さんを中心に採ったアンケートの結果です。当然、健康経営とか、ダイバーシティー・アンド・インクルージョン、後継者育成など様々あるんですけれども、企業経営の中でテーマとして挙げられているのは、従業員エンゲージメントだったりとか、人材活用の最適化、人材育成支援、人的資本ということなんです。

海外に目を向けると、従業員エンゲージメントだけではなく、様々な会社が重要な人的資本指標を決めています。例えば、メンタルヘルスとか、ウェルビーイング、ダイバーシティー・アンド・インクルージョン。最近では、DE&Iと言われることも多くなってきた、ダイバーシティー、エクイティ、インクルージョンだったりとか。あとは、デジタル人材の人数みたいなことで、今後新しいビジネスを生み出せる人がいますかっていうのもあります。様々な会社が、従業員エンゲージメントだったり、人的資本として何を開示して、世の中に対してインパクトを与えているのかっていうところを設計している。これが今の状況かなと思っております。

こちらも参考資料で、ROE逆ツリーと書いてますけれども、人的資本をどう見える化していきますか、従業員エンゲージメントって大事ですよってということで、このフォーマットを基に開示いただいている企業もあつたりします。今日のシンポジウムのテーマであるエンゲージメントは、企業経営、人的資本の開示においても、極めて重要な位置付けになってきていますということです。

データから見る従業員エンゲージメントの重要性

ここからは、やっとデータベースの分析結果の共有ということで、モチベーションエンジニアリング研究所の分析の結果を共有申し上げたいと思っています。ポイントは、従業員エンゲージメントをまず見える化する、可視化することってというのがめちゃめちゃ大事です。サーベイの世界だと、「No measure, No control」っていう言葉がよく言われます。計測できないものは、コントロールできない、マネジメントできないっていう話なんですけど、これをもう少しシンプルに言うと、可視化したら大抵のものは良くなります。

例えば、先ほど石山先生から話が合ったワーク・エンゲージメントの指標ですが、今は最下位かもしれませんが、私はあの結果に関しては、結構楽観的に捉えていて、相対化されたら、大抵の場合良くなっていくって思っています。私は学生時代、アメリカンフットボールをやってまして、体重が130キロぐらいあったんです。このまま働き始めると、筋肉だけ落ちて…みたいになるんで、ダイエットしたわけなんですけど、何キロ痩せるかの前に、まず体重計に乗らないと、モニタリングできないんですよ。筋肉がどの程度あるのかも分からないです。なので、まず可視化するっていうことが非常に大事で、体重計に乗ってたら、大抵の場合良くなります。

これは弊社リンクアンドモチベーションが持っている商品サービスの1つで、モチベーションクラウドという商品では、従業員エンゲージメントが、例えば御社は65点ですよとか、58点ですよっていうのが分かるようになっています。弊研究所では、データをため込んでいますので、このデータを基にしたエンゲージメントにまつわる分析の結果を、皆さんに簡単に共有申し上げたいと思います。

(分析結果が)いくつかあるんですけれども、モ

モチベーションクラウドから算出される従業員エンゲージメントのスコアを高めると何がいいかというと、まず労働生産性が向上します。これがデータで明らかになっています。加えて、営業利益率、これも高まります。少しサンプルの数は少ないんですが、退職率も低下しそうだ。顧客満足度の向上も。さらには、距離はかなり論理的にはあるんですけど、株価も上がりますよということが明らかになってきています。なので、事業は人なりという松下幸之助さんの言葉を冒頭で引き合いに出しましたけれども、エンゲージメントに対して投資するといいいですよっていうことが、だんだんと証明されつつあるということでございます。

他にも、従業員エンゲージメントはキャリア充足度、キャリア・ウェルビーイングと関係があります。資料の右の下に、キャリア充足度 (Career Development Score) って書いてあります。これは、弊社がモチベーションクラウドとは別に、個人のキャリアの充実度合いを可視化するサーベイを行ってまして、そのデータと合わせて分析をしてみました。何が言えるかっていうと、キャリア充足度、個人が「自分のキャリア、ええ感じやな。ワーク・ライフ・バランスも取れてるし、今後の未来にも期待が持てるな」って思っているほど、年収とか役職と相関があります。キャリアに対していい感じだと、年収とか役職が上がっていくと。

次が結構ポイントなんですけど、キャリアに対して充足感を感じていたら、従業員エンゲージメントも高まるってことが分かっています。逆もしかりなんですが、従業員エンゲージメントを高めたら、キャリア充足度も高まるし、個人のキャリア充足度を高めたら、従業員エンゲージメントも高まるってことが分かっています。先ほどお伝えした通り、営業利益率とか労働生産性も上がっていきますし、年収や役職も上がっていったら、ハッピーというわけです。エンゲージメントに投資して、キャリアに投資するっていうことは、非常に良いですよというお話でございます。

投資家が注目している投資指標とも、正の相関が出てます。従業員エンゲージメントを高めると、ROE も高まりますということです。さらには、事業責任者の方がよく見ている ROIC という指標とも相関があります。加えて、PBR とも相関あります。PBR は新聞でも取り上げられますけど、例えば PBR1 倍

割れってというのは、今の時価総額からいうと、解散したほうが価値が高いよっていう会社の指数です。なので、エンゲージメントに投資すると、ROE、ROIC、PBR、これらが高くなるんじゃないかっていうところまで分かっています。

元の名前だと日本ユニシスグループ様、今の社名だと BIPROGY 様では、まさにこのデータ分析の結果をリアルに体现した事例として、『労政時報』に掲載されています。ポイントだけ言うと、従業員エンゲージメントが高まると、業績が高まって、かつ、株価も上がりましたっていうことが、データで明らかになってますということです。なので、従業員エンゲージメントを高める取り組みの観点で申し上げますと、日本が誇る改善の文化にリンクさせて、シンプルに見える化したら、あとは改善の PDCA を従業員エンゲージメントに対してちゃんと回していく。これを地道にやっていくと改善しそうだということを、BIPROGY 様はおっしゃっているというところでございます。

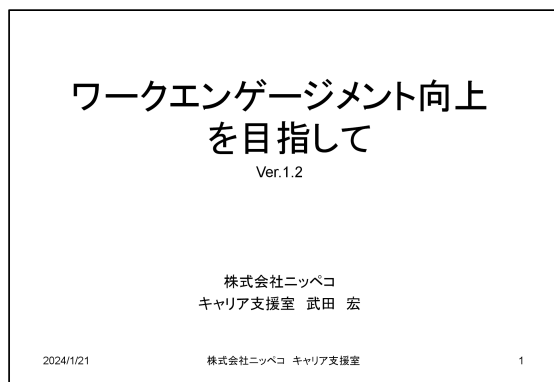
おわりに

最後、少し駆け足になりましたけれども、私からは、『人的資本経営とエンゲージメント』ということで、企業の取り組みとエンゲージメントないしは働きがい、これを両立していくためには、データからこんなことが言えますということをお伝えしました。取り組みに対する安心材料として、取り組んでいただけるといいかなと思ってますし、モチベーションを研究していたら、多分食いつぶれませんかよっていう話だったりとか、エンゲージメントに投資していたらもうかりますよって話が、皆さんに共有できていたらありがたいなと思っております。皆さん、どうもご清聴、ありがとうございました。

ワーク・エンゲージメント向上を目指して

株式会社ニッペコ キャリア支援室

武田 宏



皆さん、こんにちは。株式会社ニッペコの武田と申します。このような高い席から、非常に恐縮でございますが、中小企業の一翼を担う人事職の一人として、自社のワーク・エンゲージメント向上を目指した取り組み事例を紹介させていただきます。よろしく願いいたします。はじめに、簡単に会社の概要をお話し申し上げ、その後、メインの取り組みについて、そして、きょう、石山先生、大島様から話がありました、人的資本経営レポートの一部について、私どもが取り組み始めたところの紹介もさせていただきます。

会社概要 — 株式会社ニッペコ —

会社概要です。ニッペコっていうと、ペコちゃんみたいな名前なので、不二家さんの関連企業ですかとかよく言われるんですけど、食品系ではなくて、工業用の潤滑剤のメーカーです。潤滑剤というのは、物と物とがこすれるようなところに、潤滑剤を使うことで摩擦を防ぐみたいな、そんなような素材を作っている会社です。グリースは鉄鋼の鉄をつくる時にも使われているし、車、乗用車1台にも、大体いろいろな種類の潤滑グリースで、2キロぐらい使われています。例えばドアミラーのように、ものが擦れたりするところに使っています。ハンドクリームみたいなものを扱っている、潤滑材の会社でございます。

創業約90年の老舗でございます。従業員は200名ほどの中堅、中小企業でございます。あらゆる幅広い産業分野、すなわち鉄鋼、産業機械、自

動車、精密機械、アフターマーケットのような、広い産業分野のお客さまにご愛顧いただいています。全国に2工場、4営業所があります。

ワーク・エンゲージメント向上への取り組み施策

では、本題の自社の取り組み施策についてお話しします。まず、ワーク・エンゲージメントについては、これは今まで石山先生と、大島さんがお話ししてくださったので、あまり触れる必要もないのですが、活力、熱意、没頭の3つがキーワードだとされています。私は人事職として、ニッペコという会社の経営戦略に資するような人事、経営戦略に倣って取り組んできました。

当社では、皆さんご存じのハーズバーグの2要因理論に基づいて、管理人事と支援人事との両方の取り組みを捉えています。人間が満足を得るためには、衛生要因と動機づけ要因の二つが必要だと考えています。労働条件や給与のような衛生要因が充足されればモチベーションが上がって、満足が上がるかという点必ずしもそうではない。不満足な要因がなくなっただけで、満足にはつながりにくい。達成感や承認されることであるとか、そういうものがあって初めて、さらに自分の活力が湧いてくる、モチベーションが湧いてくると説明されます。

この理論を自社の人事概要図に当てはめてみると、必ずしも二分できないかもしれませんが、管理人事的な要素は衛生要因、支援人事のほうは、動機づけ要因に近いと考えています。管理人事のほうに、人事評価や処遇等が書いてありますが、そういうものが適正になされて、社員は納得がいくし、そうでなければ、まず満足がいかないですね。しかし、それがなされたからといって、仕事に対するエンゲージメントやモチベーションが湧くかという点、必ずしもそうではない。メンタルヘルス的な支援だとか、キャリア自律的なサポートだとか、そういうものが伴って初めて、その個人が活性化するので。管理人事と支援人事の二つの機能が重要だと考えて今、進めているところです。

次に具体的な施策についてお話しします。一つは、管理人事面に工夫を入れる施策です。当社は、いい意味でも悪い意味でもクラシックな会社ですので、給与や賞与は従来は基本給比例部分が大きなウエートを今まで占めていました。それを、業

績比例部分を多くしようという変更をしてきています。基本給には年齢給も入っていますから、頑張った成果を上げた社員でも、年齢に全く関係なく給与や賞与が上がるというわけにはいきません。これを仕事の成果に応じて、給与が上がる、賞与が多くもらえるという比率を高めるようにしたのです。ここでモチベーションアップを狙おうということが、管理人事側の施策として、近年は進めているところ です。

ただ私は、ハーズバーグでいえば、動機づけ要因に対応する支援人事的な機能を、さらに強化する方が急務かと考えました。そのため経営に相談し、キャリア支援室というセクションを2022年4月から設置してもらいました。これは今までなかったセクションですが、支援人事を中心に行うセクションで、研修や育成はもちろんのこと、全社員の定期面談や相談対応を行います。メンタル不調者への対応のようなことも生じますので、そういう社員支援を中心に行う専任部署を設置したというのが、支援人事の目玉になります。

支援人事の活動についてお話をします。一つ目は、社員全員面談の実施についてです。社員は200名ほどなので、キャリア支援室で全員に面談をしています。私は、30分から1時間ほど、1 on 1のように、ほとんど聴き手になるということを心がけています。実際にキャリア支援室が現場に赴いて、つまり、総務の部屋の中にいるのではなくて、現場に赴いてお話を聴くのですが、1時間では終わらないケースもあります。中には、思わず感情が噴き出してしまう方もいます。お聴きた話は、全て希望がかなえられるわけではないですが、必要なことは優先順位を付けて対応します。しっかり経営との間のハブ役になるということが必要かと思い、そういう活動を始めております。

二つ目は、昨年の夏、キャリアパス制度を構築しました。私どもは技術製品を扱っているの、皆さんご存じのカッツモデルで捉えると、テクニカルスキル、技術スキルが優先しがちではあるし、それを無視しては会社が成り立たないのですが、コンセプチュアルスキルという概念化能力にも目を向ける必要があります。マネージャーやリーダーになっていくと、こういう能力が、ヒューマンスキルと同時に必要になってきます。当社は職能資格制度を運用している

会社ですが、会社として、研修やプログラムを明確化し、職能等級に応じた能力が求められるから、このような研修や学びをしてみてくださいということをガラス張りにしました。キャリアパス制度の体系を構築して、社内に掲示した上で、研修受講などの声掛けも始めております。

三つ目は、社内越境学習制度（他部署体験制度）の実施です。越境学習は石山先生の専門分野の一つであられるわけですけど、面談で「他部署のことを知らない、自分の部署の仕事もうまく分かんないんで、うまくいかないんだよね」という声は何人かから上がりました。私が本件の仕組み化を経営会議に提案したら、やってみようということになりました。仕組みをつくって手を挙げてもらったら、今回が初回ですが、4人の手が挙がりました。工場等に出向くと、ありがとうございましたと現場の方から声を掛けてもらったりしました。ただ、これからは社内だけでなく、社外に越境することも私は必要だと思っています。小さな一歩ではありますが、社員のキャリア自律に必要なことを踏み出せたかと思っています。

四つ目は、キャリア自律研修の実施です。人生100年時代ですので、チャレンジすることを奨励するようなムードをつくっていくための研修を実施しています。若宮正子さんも、亡くなった瀬戸内寂聴さんも、「人生に遅いはない」ということを言われていますね。

五つ目は研修転移への取り組みです。いろいろな研修がありますが、研修は、ただ単にやりっ放しだと、そのときは盛り上がったとしても、また日常生活に戻ると、日常のさまざまな重さだとか、壁だとか、そういうものがあって、研修で盛り上がった、あるいは自分で自分を広げようと思ったことを行動に移せないということがあります。実施した研修で得たことが、日常の業務の中に転移できるような、それも行動ベースで、その人の変化につながるような仕組みをつくりたいと思い、今年からこの仕組みを取り入れています。これは、立教大学の中原先生の講座に伺って習ったことをそのまま使わせてもらっている取り組みです。研修後、2、3カ月たった時点で、私のほうから、受講者およびその上司に声を掛けて、資料を配布して、研修で習った、変わるべき人物像や行動変容について、今、どのように意識して、ど

のように行動をしていますかというように確認を促して、行動変容の定着化に役立てています。

以上が今、行いつつある施策です。

人的資本経営レポートについて

簡単にニッペコの人的資本経営レポートについてお話しします。当社の人的資本経営レポートの題目は、ISO30414 を日本で初めて取得したリンクアンドモチベーションさんのレポートを見せていただいて、形だけでも、まねさせてもらおうと思って作成しています。当社は上場していないので人的資本経営の開示義務はありません。しかし、私たち人事に携わる者の通信簿でもあるし、目標にもなりますから、支援人事担当の私と、管理人事担当の後輩との2人で作成しました。人事戦略にはコルプの学習モデルを中心に組み込んでいます。学習する組織であり、学習する人材であり、そういう人材に投資する会社になりたいと考えています。そして、キャリアパス制度では、カットモデルに基づいて各段階に必要なスキルをガラス張りにしています。

一人あたりの研修時間や研修費用というのがよくデータで出ますが、当社もこの数字を分析していて、今の倍の実施時間を目指したいと思っています。あと、健康や安全面ですが、メンタル不調者が全くいないというわけではありませんので、そういう事象に対応していて、データも集めて報告しています。それから、先ほど、大島様から「数値化できないものは管理できない」とありましたが、当社で今唯一数字を扱っているものは何かと言えば、メンタルヘルス・アクションチェックリストを作って、半期ごと、課ごとに実施していることかと思います。課ごとに作業計画の参加、情報共有、勤務時間、作業編成、職場内の相互支援の状況、安心できる職場の仕組みづくりはできていますか、のような項目について自分たちで点数をつけてもらいます。これは、他部門や他のセクションと競争することが目的ではありません。自分たちの中で、自分たちの組織は、どういうふうに変わっていったか、あるいは、どういうところが弱いのかということを自己分析して、職場環境改善のためのPDCAを回してもうために実施しています。全社的な外部に公表するエンゲージメントスコアではないのですが、このように半期ごとに私を取りまとめて、全体の指標にしています。私た

ちも人事として、これからサーベイの仕組みも採り入れて、いろいろとデータを収集する必要があるのですが、今のところ、私どもでもっている数字は、こういうところですよ。

以上でございます。どうも、ご清聴ありがとうございます。

【第2部】

全体討議・まとめ

石橋 ただ今より、第2部を始めさせていただきます。先ほど話題提供いただいた3名のご登壇者と、フロアの皆さんを交えての全体討議となっています。また、Zoomでご参加の皆さまには、チャットで質問を受け付けさせていただきますので、お寄せください。ここからの進行は、角山学長にお願いしたいと存じます。角山学長、どうぞよろしくお願いいたします。

角山 それでは、第2部に入ります。本日は、従業員のモチベーション、ワーク・エンゲージメント向上に向けて、組織が取り組むべき課題ということで、ご登壇いただきました3名の皆さまからは、大変興味深いお話をご提供いただくことができたと思っています。ワーク・エンゲージメントへの関心というのは、日本でも、ここ10年ぐらい、高まりを見せてきております。ご発表の中にもあったかと思いますが、2020年、経済産業省から発表された人材版伊藤レポートの中でも、人材戦略に求められる五つの共通要素の中に、従業員エンゲージメントが取り上げられております。

上場企業は、2023年の3月決算企業より、人的資本経営情報の開示が求められるようになりました。この開示情報は、具体的に申し上げますと、人的育成、エンゲージメント、それから流動性、ダイバーシティ、健康・安全、労働慣行、コンプライアンス・倫理の7分野19項目にわたっているわけです。今後は、これらの情報開示に伴いまして、人的資本への関心というのが、これまで以上にまた高まってくるのではないかと思います。先生方のご発表の中にもありましたが、どの分野も、モチベーションに大きく関わる分野であると思います。そういう意味では、従業員のワーク・モチベーション、ワーク・

エンゲージメント向上に向けた施策、実践の知見というのが、ますます求められるようになってくると思います。石山先生のご発表の中にもありましたように、働く場でのエンゲージメントという概念は、ワーク・エンゲージメントと、従業員エンゲージメントに分けられておりますが、いずれにしても、エンゲージメントの概念というのが、これまでの流れから見れば、今後も、重要なキー概念の一つになってくるのではないかと思います。

働く場でのモチベーション、いわゆるワーク・モチベーションという概念も、日本で注目が集まりだしたのは、1970年代に入ってからのように、私は感じております。それまでは、勤労意欲のモラル概念というのが広く使われておまして、モラルサーベイという、従業員意見調査、満足度調査を中心に、従業員満足への関心が高かったように思います。モラル概念というのは、満足に関する概念でありまして、目標に向かうエネルギーという、動的な概念としてのモチベーション概念とは違います。そういう動的な概念としてのモチベーションというものに、70年代以降、非常に光が当たってきているのではないかと思います。

エンゲージメント概念につきましては、ポジティブ心理学の中で、働くことの喜びなどの快感情という、モチベーションとはまた違う視点に着目した概念であると思います。今後、このエンゲージメントというのが、働く場で、どのような役割を期待されて、どういうふうに展開していくのか。そういった点から、ご登壇の皆さまにも、少しご意見を伺ってみたいと思っております。その前に、ここだけはもう一回、強調しておきたいというようなところがおありでしたら、初めにごく簡単にでも、ご紹介いただければと思いますが、石山先生、何かございますでしょうか

石山 まさに、今、角山先生がおっしゃったとおり、ワーク・エンゲージメントは、かなりポジティブ心理学というか、要は、強みとか動的なものとか、やりたいという方向にかなり焦点を当てているということで、そういうところがかなり新しいと思います。

角山 モチベーションとエンゲージメントの関係というのを、どのように位置付けていけばいいのかということ、先生の論文を拝読しながら感じました。

ここはどういうふうに考えればよろしいでしょう。

石山 ありがとうございます。実際、ワーク・エンゲージメントは、研究の中だと、結果指標になりやすいものです。もともとワーク・エンゲージメントは、産業保健分野のストレス対処に関連する文脈で用いられました。有名なジョブ・ディマンド・アンド・リソース・モデルというのがあって、仕事の要求度と仕事の資源というもののの中で、ストレスが上がりますか、上がりませんかというようなことの結果指標になりやすいです。ワーク・エンゲージメントに関する論文には、ワーク・エンゲージメントを日々、変化するものと捉える研究もあります。あるハンバーガーショップだと、ワーク・エンゲージメントが高いか低いかと、日々の売り上げとの関係を調べることもあります。そうすると、確かにワーク・エンゲージメントが高くなるから、ますますやる気になるという循環関係も想定されますが、どちらかというと、モチベーションも、種類がいくつかあると思いますが、モチベーションのほうがワーク・エンゲージメントよりは、長続きするということもあろうかと思います。基本的には、モチベーションがこういう原因だから、ワーク・エンゲージメントが高くなる、低くなるという関係で見るのが、一番見やすいと思っています。

そうすると、逆に言うと、ワーク・エンゲージメントが、今、高い、低いというところから、原因系のモチベーションのところ、今、こんな課題があるという形で見てくことも可能なかなとは思っています。実際、心理系の話の原因と結果は、複雑で難しいところがあるので、必ずそうだとは言えないのですが、おおむね、そういうことなのかなと思います。

角山 この二つの概念というのは、非常に関係深く、どっちが上位、下位みたいな形で見ていくのは、適切ではないのかもしれないのですが、モチベーションという、これまであった概念に、さらに新しく、またワーク・エンゲージメント、あるいは、従業員エンゲージメントという概念が出てくると、どうしてもその重なりといいますか、そういうところをどういうふうに整理していったらいいのかというのが、恐らく今後、もっとわれわれが研究していかなければいけないのかなというふうに思った次第です。ありがとうございます。

大島さんにも、大変、面白い研究をご紹介いただきました。エンゲージメントスコアというのをお使いになっていますよね。エンゲージメントスコアが非常に有効であるというご発表だったと思いますが、今後、実践の中で、こうしたエンゲージメントスコアを使っていくということに対する検討課題といたしますか、あるいは、発展課題といたしますか、実践の場で取り組んでおられる中での、何かご意見、コメントなどがあれば、お聞かせいただければと思いますが、いかがでしょうか。

大島 ありがとうございます。エンゲージメントスコアというのは、リンクアンドモチベーションの商品サービスのモチベーションクラウドというもので取れるスコアです。先ほどの原因と結果みたいな話でいくと、あくまで状態を指し示しているスコアにすぎないということで、原因がどこにあって、どこにメスを入れたら上がるのかというメカニズムまでは解明されていないというか。それは企業のカルチャーとかもあるので、お客さまと一緒に考えていくという方式を採っています。今後は、例えばコンサルティングを行っている知見の中では、この業界だったら、多分、最初はこれをやれば、スコアが高まるはずだとか、でも、他の業界では、それは、いまいち効果、出ないんだよなっていう、お医者さんに例えると、状態というか、診断結果を見た後の処方箋の出し方みたいなことが分かるようになると思います。お客さまも私たちもレベルが上がってくると、すごく良い方向に向かっていくと思っている次第でございます。

角山 大島さんから、いわゆるデータというものが非常に重要であり、データがあるから、見える化ができるというお話がありました。まさに私もその通りだと思います。組織での活用や組織活性化は、何らかの形で見える化を進めていくということが、非常に重要になってくるのではないかと思います。そういう意味では、いろいろな形でのエンゲージメントスコア、あるいは、モチベーションなどのスコアを取っていくということ、そして、それを見える化に使うということも、非常に重要であるということ、大島さんのお話を伺っていて感じました。ありがとうございます。

武田さんにも一つ伺います。ワーク・エンゲージメントというのは、メンタルヘルスの不調を防ぐ上でも、手掛かりになるものだと思います。ニッペコ様では、ワーク・エンゲージメント向上の取り組みの中で、メンタルヘルス対策とワーク・エンゲージメントの関係というのが、何かはっきりと見えてきているのか。あるいは、ワーク・エンゲージメントということに取り組み始めて、そして、その効果として、メンタルヘルスに何か改善が出てきているのか、その辺の感じをお聞かせいただきたいと思います。それが結局、ワーク・エンゲージメントの高まりがもたらす効果ということかと思いますが、武田様の実感として、どういうふうに御社では感じ取っておられるのかを、少しお聞かせいただければと思います。

武田 ありがとうございます。今の角山先生の問いに対して、社員と面談をしているような中から感じることですけど、メンタル不調に残念ながら陥ってしまうとか、そういう兆候が生じてしまうケースの多くは、人間関係に起因するところが大きいと感じます。これは多分、どの組織でもそうだと思いますが、仕事そのものというよりは人間関係系だと。だとすると、チームづくりということが大切になると思います。管理者は管理者で大変なんですよね。いろいろと荷物を背負って、仕事のマネジメント、人のマネジメントをしなければなりません。ですから、管理者同士がつながれるような機会をつくるようにしています。今、管理職研修を3年計画で行っています。チームづくりということも非常に大切だと思い、対応しているところです。もちろん、緊急性がある場合には、個人それぞれに介入していかなければなりません、それと同時に、組織開発的なアプローチも必要だなと思ってやっていると、そんな感じでございます。

角山 今、オンラインでご視聴の方からのいくつか、ご質問をいただいている中で、武田さんにも、ご質問が一つきています。私が読み上げます。「エンゲージメント調査などのアンケートは、キャリア支援室、他、自社が実施しているのかどうか。あるいは、他の外部機関が実施しているのかということ。自社で行った場合、社員の方が正直に答えてくれるか。その後のサーベイフィードバック、あるいは、1 on 1

なども行っているのでしょうか」というご質問です。

武田 ありがとうございます。まず、自社か他社かということであれば、自社で全て行っております。集計等はキャリア支援室が行い、部署の名前を伏せて、全部署というか、課の点数を経営会議に提出するということをやっております。後半の質問で、正直に社員一人一人が答えてくれるのかどうかについては、今は、全社員一人一人の回答を集計するのではなくて、課の単位で集計しています。課長に任せていますので、全員やってくれる所もあれば、何人か選んで、代表数値を集計することも可ということにしています。必ずしも全員の意見が正確に反映した数字にはなってないかもしれません。課の中で、全員の数字が上がってきて、それを集計、平均したとしても、本当にそれが課を代表する声になるのかというと、また違いますよね。だから、そういう意味では、1 on 1のように、本当にマネージャーとスタッフが話し合う場、そして、キャリア支援室のような機関が直接、行って話すようなところで、実際に必要な部分は吸い上げられればいいなという感じで、このエンゲージメントスコアの数値に関しては、不完全な感じではあるのかなと感じおります。

角山 ありがとうございます。石山先生に、質問がきております。「日本におけるエンゲージメントポイントが低いとのお話ですが、社会人になってから、仕事へのエンゲージメントポイント、エンゲージメントスコアを高めるのは、限界を感じる場合があります。現在の日本では、転職は、キャリア形成において、一つの在り方になっていますが、仕事へのエンゲージメントというよりも、自分をより高く評価される場を求めているようにも感じます。これから社会に出られる学生や、若者を対象に、職場において、いかに仕事へのエンゲージメントを高めるか、非常に難しいと感じておりますが、いかがでしょうか」というご質問です。

石山 根本的なご質問です。先ほど角山先生からご紹介いただきましたが、フリーランスと会社員で、ワーク・エンゲージメントの比較調査を行いました。調査前に、いろいろな人から「きっと会社員は雇用が安定しているから、会社員のほうがワーク・エン

ゲージメント高く、フリーランスって、結構いろいろ大変だから、低いでしょう」と言われたのですが、調査をしてみたら、実際はフリーランスが4.0ぐらいで、欧米並みに高かった。会社員の方は、先ほどの数値ぐらいだった。フリーランスの方のデータは、実はフリーランス協会周りの方を取りました。フリーランスとして専門性がある、自分のやりたいことを情熱を持って追求している方を中心としたデータだったので、一般的なフリーランスより高めに出ていることはあると思います。結局のところ、自分の強みとか、自己概念に合った仕事を自分でやれているが故に高くなっていると思います。

これは、フリーランスである、転職する・しないとか、会社にいる・いないということではなくて、実はどこでも実現可能だと思っています。先ほど大島さんから、測っていけば、改善できるというお話もありましたけども、そういう意味では、確かに今の日本は、難しい状況ですけども、私も大島さんと同じく、上がっていくことは可能だと信じております。

角山 大島さん、今の石山先生のコメントについて、何か転職ということで先ほどお話になったことを含めて、いかがでしょうか。

大島 私自身も転職をしておりますけれども、ワーク・エンゲージメントとか、従業員エンゲージメントとか、違いはさておき、仕事に対するやる気って、分かりやすく捉えて見ると、人によって、さまざまあると思っています。これは、例えばスポーツでどのチームに入るのかを選ぶときに、絶対に勝てるチームに入りたいとか、ないしは、気の合う仲間と頑張りたい、スポーツの競技はどれでもいいんだけど、チームの雰囲気がいい所に入りたい等、さまざまあると思っています。何が何でもサッカーがしたいというのは、多分、仕事に対するこだわりが強いことで、し、気の合う仲間とやりたいというのは、周囲との関係性を重視しているということだと思います。ワーク・エンゲージメントが高いか、低いか、従業員エンゲージメントが高いか、低いかを置いておいて、期待されていることが適切に提供されないとやる気は上がらないと思っています。

最悪なのは、無理やり口の中に食べ物を押し込まれるようなことです。先ほど、可視化すると上がり

ますというお話をしました。そのとおりだと思いますが、もう少し言葉を砕くと、可視化をした上で、きちんと期待されているものが提供されてきたら、結果的に上がるということなので、ある意味マーケティングというか、「ほんまは仕事に何、求めてんの？会社で働くってことに、何、求めてるの？」ということが、ある意味、可視化されていることが、数値が上がっていくときの前提条件かなと捉えたりもしました。

角山 フロアの方から、本学の学生の皆さんもいらっしゃるかもしれませんが、どんなことでも結構ですので、この際、聞いてみようというようなことがあれば、遠慮なく、挙手をしていただければと思います。いかがでしょうか。

参加者 A 大変貴重なお話をどうもありがとうございました。ニッペコ社の武田様に質問させていただきます。私は社会保険労務士の仕事をしている実務家です。御社と同じぐらいの従業員 200 人ぐらいの会社さんと接することが多いので、管理人事、支援人事、衛生要因と動機づけ要因をひも付けた考え方がすごく参考になりました。いろいろなサーベイを実施されているということで、いわゆるワーク・エンゲージメントが高い人が、仕事ができるあまりに、他の会社に転職したい、みたいな人というのが、どのくらい出てしまうものなのか、それから組織エンゲージメントとワーク・エンゲージメントの相関性みたいなようなところも測れるのかなと思いました。さらに言うと、仮に会社を出たいという人が、組織エンゲージメントを高めるような、何か有効な打ち手みたいなのがお持ちでしたら、さわりだけでも教えていただければと思います。

武田 ありがとうございます。うちは新卒のデータを取っていますが、定着率はずっと 8 割ぐらい、離職率としては 2 割弱ですので、比較的、定着性が高い会社なのかなとデータ上は思っています。何か策を練っているのですかと聞かれるとあるんですけど、特段、意識してやっているものはないのです。ですから、今お話を伺って、どうやってお答えしたらいいのかなとは思ってしまうのですが、一つあるとしたら、私どもの製品が、技術製品なものですから、

物を作るにしても、それを開発するにしても、売るにしても、数年で答えが出るわけじゃないよねってところを十分に認識してもらえる若手にとっては、定着率向上に繋がる一つの環境要因になるのかと思います。

それと、会社が非常に順調に、おかげさまで結果を出していますので、そういう意味の処遇の上でも安定的なものがあるというのは、プラスの要因になっていると思います。ただ、大過去と比べて、近過去の離職率は上がっています。比べればなんですけどね。だから、離職が生じた時は、何らかうちの会社のほうが、他の会社よりも魅力が少なかったということに違いないわけで、そこら辺はなぜなのかっていうことは、私ども、しっかりと原因を考えていかなければいけないと思っています。

参加者 A 大変、参考になりました。どうもありがとうございました。

角山 ニッペコのキャリア支援室は、武田さんのほうから会社のほうに非常に強く要望して、そして、開設されたということを伺いました。そういう意味では、武田さんご自身がキャリア、あるいは、ワーク・エンゲージメントということに関する、非常に強い関心をお持ちになっているということに、非常に私は感銘を受けております。他にはいかがでしょうか。

参加者 B 今、人事制度で、メンバーシップ人事制度が、ほとんどの日本企業でまだ導入されています。ジョブ型の仕組みのほうが、アジアも欧米も多い。実際に当社でも、希望した職種に、みんな就けているわけではなく、第 2 希望、第 3 希望に配属させてしまうとか、人事異動を希望しても、上司間の取り合いで、なかなか行けないってということで、仕事を希望することと、それから、会社がつくっている制度の中で、その仕事にうまく就けない中堅以下の方が多いってということなども、問題に関係あるのかなと思ひまして。どの先生でも結構ですから、コメントがあれば、お答えいただけたらと思います。

角山 いかがですか。

石山 ジョブ型の話をすると、長くなるのですが、結

構、バズワードっぽくもなっていて、提唱された濱口先生が、メディアで言っているのは、全部、違うんだみたいなお話もあります。とはいえ、日本では総合職には三つの無限定性があるとよくいわれています。職種も選べない、勤務場所も選べない、時間も選べない。ローテーションしてくださいということで会社主導の異動になるので、いわゆるジョブポスティングのように会社の中でポストが空いたら、誰かやりたい人がいますかって、手を挙げてもらうという形よりも、希望に沿いにくいのは確かだと思います。ただ、ジョブ型かどうかは別として、そういった社内公募みたいなのをどんどん取り入れている会社も増えています。制度を貫徹したとしても、結局、みんなが希望どおりになるとも限らない部分もあるわけです。そうすると、確かに自分の希望どおりの職種を、仕事を選ぶことも、すごく大事ですし、それがなるべくできるようにすることも大事ですが、ジョブクラフティングのように、例えば今ある仕事の中でも、「今よりもっと自分がやりたい方向に仕事を変えていける」というようなやり方もあります。いつも必ず希望がかなうわけではないので、両にらみでいくのがいいのかと思っています。

角山 予定の時間になりましたが、もう少し聞きたいこともあります。私は、特に今、在宅ワーク、リモートワーク、テレワークが増えてきておりまして、それがワーク・エンゲージメントにどんな影響をもたらしているのかというようなことに興味を持っております。在宅ワークというのは、今、ポジティブな側面に非常に光が当たっているわけですね。時間が自由になるので。けれども、ワーク・ライフ・バランスから考えますと、仕事と家庭生活の区別が、場合によっては、なくなってしまう。仕事がどんどん家庭の中に侵入してしまう、侵略してしまうということもあると。そうすると、ワーク・エンゲージメントの高い人は、そうした傾向はどうなのだろうか。それは結果的に、働くということの喜びであるとか、あるいは、仕事生活の幸せにつながるのだろうかというようなこと。つまり、ワーク・エンゲージメントの、いうなれば、光と影みたいなものがあるのではないかなというようなことも、少しお話をお聞きしたいので、もし、その辺り、一言でも、簡単に結構なのですが、それでまとめということで、終わりたいと思

います。何かございますでしょうか。

石山 今、確かにめりはりって言うことが、すごく大事になっています。それについての考え方で、境界管理という考え方が出てきています。要するに、在宅のときって、まず、考え方として、ワークとライフを完全に切り離したいと考えるのか、それとも、相互に、スピルオーバーっていったりするんですけども、いい影響があったりしてもいいと考えるのかって言う、それをどちらで見るかという考え方もあります。なおかつ、境界管理できる人というのは、自分の意思で、ぱしっとパソコンを閉められたりする人なんです。それが、ぱしっとパソコン閉めにくい人がいたりします。そういった個人が自分で資源配分とか、めりはりをどうつけるかという新たなスキルみたいなものが、新たな研究対象として大事な時代に入ってきていると思います。

大島 ありがとうございます。リモートワークに関しては、弊社、リンクアンドモチベーションも、自ら、実験をしているわけですけど、観点として、まずは、仕事特性というものが、抜け落ちがちだなと思っています。個人で完結できる仕事であれば、リモートワークでも、ワーク・エンゲージメントや従業員エンゲージメントにあまり影響は出ないかと思います。一方、チームワークが必須になっている仕事、例えば、Aさんがこれを作って、その後、Bさんがこれを作って、それを機械に入れて、その出来上がったものを、また別の所に持っていくというような、プロセスが複雑なものは、リモートワークにすると、あうんの呼吸でやられていたところは、リアルコミュニケーションの部分の良さが欠落して、ぎすぎすしてくところはあるかと思います。状況に応じた個人の特性に加えて、仕事の特性も加味した設計が大事なのかと思っています。ありがとうございました。

武田 在宅勤務の場合には、エンゲージメントでいうと、没頭できるっていうところが一番いいわけですよ。ただ、没頭をしても、周りとの接点がなくなるってことが、ある意味では落とし穴になってくる。私は、マネージャーからの視点になりますが、声掛けしてあげるって言うことは、部下に対しては必要かと思っています。それもチャットではなくて、生の声で、と

思っています。雰囲気は伝わるのは、生の声ですから。部下の承認欲求を充たすというか、分かってくれるのだという安心感を与えるようする。それだけで多分、場所が離れていても、安心してできるのかな、そんなふうに思っています。

角山 ありがとうございます。時間を4分ほど超過してしまいましたが、きょうは大変、いろいろな示唆に富むお話をいただけたかと思います。今後、ぜひ、今日のお話などを参考にしながら、皆さんご自身がエンゲージメント、モチベーションということについて、さらに考えていただければと思います。今日は本当にたくさんの皆さんにご参加いただきまして、心より御礼を申し上げます。それでは、これで、第19回の本学モチベーション研究所のシンポジウムを閉じたいと思います。どうもありがとうございました。

引用文献

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp.81-104). American Psychological Association.
- Berdahl, J. L., Glick, P., Cooper, M. (2018). How Masculinity Contests Undermine Organizations, and What to Do About It. *Harvard Business Review*, November 2, 2018 (「男性性を競う文化」が組織に機能不全を招く ハーバード・ビジネス・レビュー, 2018年12月14日)
- GALLUP (2017) State of the Global Workplace 2017 Report THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES
- GALLUP (2023) State of the Global Workplace 2023 Report THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES
- 福島 文二郎 (2010). 9割がバイトでも最高のスタッフに育つ ディズニーの教え方 中経出版
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013). Employee engagement and meaningful work. In Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. *Purpose and meaning in the workplace* (pp.105-126). American Psychological Association.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level

- assessment. *The leadership quarterly*, 19, 161-177.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- 増田 真也・坂上 貴之 (2014). 調査の回答における中間選択心理学評論, 57, 472-494.
- 松尾 睦 (2019). 経験学習リーダーシップ ダイヤモンド社
- Morinaga, Y., Sato, Y., Hayashi, S., & Shimanuki, T. (2022). Inclusive leadership and knowledge sharing in Japanese workplaces: the role of diversity in the biological sex of workplace personnel. *Personnel Review*, 52, 1405-1419.
- 日本経済新聞 (2017). 「熱意ある社員」6%のみ 日本132位, 米ギャラップ調査 日本経済新聞, 5月26日(朝刊)
- 日本経済新聞 (2023). 「仕事に熱意」日本5% 日本経済新聞, 6月15日(朝刊)
- 島津 明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント 労働調査会, p.35.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57, 510-523.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- 田崎勝也・申知元 (2017). 日本人の回答バイアス——レスポンス・スタイルの種別間・文化間比較—— 心理学研究, 88, 32-42.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34, 89-126.

話題提供

石山恒貴（法政大学大学院）
大島 崇（株式会社リンクアンドモチベーション）
武田 宏（株式会社ニッペコ）

指定討論

角山 剛（東京未来大学・モチベーション研究所顧問）

— 2024.1.21 開催 —