

「熱意ある社員」6%のみ 日本 132 位、米ギャラ ップ調査

世論調査や人材コンサルティングを手掛ける米ギャラップが世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査によると、
日本は「熱意あふれる社員」の割合が 6%しかないことが分かった。米国の
32%と比べて大幅に低く、調査した 139 カ国中 132 位と最下位クラスだった。

企業内に諸問題を生む「**周囲に不満をまき散らしている無気力な社員**」の割合
は 24%、「やる気のない社員」は 70%に達した。

かつて「会社人間」と言われた日本の会社員は勤務先への帰属意識を徐々に無くしてきた。それでも仕事への熱意がなぜここまで低下したのか。どうすれば改善するのか。来日したギャラップのジム・クリフトン会長兼最高経営責任者（CEO）に聞いた。

——日本ではなぜこれほど「熱意あふれる社員」の割合が低いのですか。

「日本は 1960～80 年代に非常によい経営をしていた。コマンド&コントロール（指令と管理）という手法で他の国もこれを模倣していた。問題は（1980～2000 年ごろに生まれた）ミレニアル世代が求めていることが全く違うことだ。ミレニアル世代は自分の成長に非常に重きを置いている」

「それ以上に問題なのは『不満をまき散らしている無気力な社員』の割合が 24%と高いこと。彼らは社員として価値が低だけでなく周りに悪影響を及ぼす。事故や製品の欠陥、顧客の喪失など会社にとって何か問題が起きる場合、多くはそういう人が関与している」

——どうすれば改善しますか。

「**主な原因は上司にある**。上司の言ったことを、口答えせずに確実にやれば成功するというのが従来のやり方だった。**このマインドセットを変えないといけない**。上司と部下が一緒になってどう結果を出すか、部下をどうやって成長させていくかを考えることが上司の仕事になる」

「**それには部下の強みが何かを上司が理解することだ**。**これまでは弱みを改善することに集中するのが上司の仕事だったが、得意でないことが強みに変わる**

ことはない。無気力な社員の半数は自分に合っていない仕事に就いている。合った仕事に変えるだけで無気力な社員を半分に減らせる」

——米国でマインドセットが変わったのはいつごろですか。

「16年ほど前に動きが始まった。それまでは大手テレビ局も3つ、自動車メーカーも3つ、航空会社も3つと、どの業界も寡占で安定していた。自由化が進んで厳しい状況に追い込まれ、強みを伸ばすことに注力したことで、米国では『熱意あふれる社員』の割合が高まり生産性も上がった。強みを伸ばし熱意ある社員を増やせば業績向上につながることは当社の顧客の事例から証明されている」

——日本企業も変われますか。

「日本企業は今、厳しい状況にある。私は過去20年で10回訪日した。当初は日本のリーダーはマインドセットの変革に興味を示さなかったが、今回来日した際の興味の高さに驚いた。生産性を高めることに対する危機感が強い。大きな変革は困った状況にならないと起きないという点で、今は逆にチャンスだ」

2017/5/26 0:29 日本経済新聞