

## 4つのエンゲージメント・ストーリー

エンゲージメントとは何かをお考えいただくために、実際に筆者が体験した4つのストーリーを紹介します。

この4つのストーリーが、働くこと・働く場・働く仲間といったものについてのあなたの考えを整理する上でお役に立てばと思います。

株式会社ヒューマンバリュー

<http://www.humanvalue.co.jp/>

取締役主幹研究員 兼清俊光

kanekiyo@humanvalue.co.jp

### 第1話：有期雇用社員の話

---

#### なんとしても、目標を達成して、この会社を退職する

---

ある企業で実施したワークショップでのオープニングでの出来事です。参加していた20名ぐらいのラインマネジャーたちが、輪になって座っていました。

順番を決めずに、話したい人から「いまの正直な気持ち、気になっていること」を話し、全員が終わったら、ワークショップが始まります。

3人目の方が、次のようなことを話し始めました。

「じゃあ、私…。D営業所リーダーの田中（仮名）です。おはようございます。みなさん知ってのとおり、僕は3年契約の有期雇用社員で、今年が3年目です。ですから、あと1年で、僕はこの会社を卒業です。

つい先日、僕の営業所の年度目標が決まったんですけど、ふつうで考えたら絶対に届かないような高い目標です。昨年もそうでした。でも、昨年度は頑張って達成しました。そんな状況で、さらに高い目標なんです。でも、僕は、何がなんでも達成して、そしてこの会社を卒業して、退職したいんです。

もし、年度の終わりにその目標を達成していたら、きっと僕は、いまの僕と違う僕になれていると思います。だって、いまの僕のままだったら、絶対に達成できないからです。

来年、僕は、実家がやっている材木商の会社に入るつもりです。うちの実家の会社、すごくやばい状況なんです。僕がこの組織に入ってから2年間で、僕はとても成長できました。でも、もっと成長して実家の会社に戻りたいんです。

営業所の今年の目標が達成できたら、僕はすごく成長できているはずで  
す。だから、なんとしても、どんなことがあっても、僕は最高に成長し、  
営業所の目標を仲間と一緒に達成して、この会社を卒業、退職したいん  
です…」

それを聞いた私は、強い感銘を受けました。

## 彼は、仕事を、働く場を、どう捉えているのだろう…

---

この組織は、正社員だけでなく、3年契約の有期雇用社員がたくさんいま  
す。全体の8割以上が有期雇用社員です。

有期雇用社員は、セールスパーソンだけでなく、営業拠点のリーダーも  
います。この組織では、正社員と有期雇用社員という雇用形態によって  
職務が固定化されているのではなく、実力によって職務が決定されてい  
ます。彼のようなスタンスで仕事をしている仲間がたくさんいる組織で  
す。

3年で辞めることがあらかじめ決まっていることは、もちろん、本人たち  
も承知しています。その3年間で、仕事を、そして働く場を、自分なり  
に意味づけて、めいっぱい仕事をしている人々がたくさんいるのが、こ  
の組織です。

一般的な人々は、「絶対に届かないような高い目標」を迫られたら、「押  
しつけられた…、無理だよ…、困った…」という捉え方をするでしょ  
う。でも、オープニングの彼は、その目標に対して、「もし、達成でき  
たら、自分はすごく成長できるだろう…」という捉え方をしていました。  
そんな、仕事と働く場を自分なりに意味づけて捉える人々がたくさん存  
在している、そういう組織は、いったい何を大切にしているのでしょうか…。

## 第2話：一泊二日の自費の社内ミーティング

---

### 自費&有給休暇を使って行われた合宿…

---

製造業のメンバーが500名近くいる部門が、一泊二日の合宿を有志た  
ちによって平日に実施しました。実は、この合宿、会社の費用ではなく、  
自費で、しかも有給休暇を取って集まったのです。

参加した仲間たちは30名以上、その部門のトップもいます。管理職も  
います。一般社員もいますし、契約社員も、派遣社員の方たちもいます。  
また、この部門のメンバーでない人も、数名います。その人たちは、部  
門は違うものの、彼らと同じ想いと目的意識を持った人々です。

もともとのプランは、500名近いメンバー全員が集まって、一泊二日



の合宿をする計画でした。その合宿では、「自分自身のありたい姿・ビジョンを描き、それを皆で共有し、共有化されたビジョンを実現するために、一人ひとりができることを発見する」という趣旨のものでした。昨年も同じような合宿を実施しています。

でも、100年に一度あるかないかの金融恐慌、景気の悪化から、予算化されていた合宿費用をそのまま使うことが、本当に‘正しい’ことだろうか？ という疑問が起きました。

そして、計画を修正し、100名ぐらいに別れて、4回に分けて実施しようということになりました。

そうして計画を進めていましたが、景気の悪化は、その会社の収益をさらに厳しいものにしていきました。

すると、分けて実施したとしても、それは本当に‘正しい’ことだろうか？ という探究が、さらに起きました。

そして、「代表の有志が100名ほど集まって実施し、その内容と情熱を持ち帰って、仲間と共有しよう」という方向へさらなる軌道修正が起きました。

でも、さらに会社の業績は厳しくなりました。そこで、ずっとこの取り組みの検討をしてきた仲間たちは、‘正しい選択は、いま実施しないこと。会社のコスト予算を削減すること’という結論に達したのでした。

これで合宿は流れたと思ったら、予定した日に、彼らは、有志たちと一緒に、有給休暇を取り、自費で、二日間の合宿を実施したのです。

## ほんとうにありがとう・・・

---

合宿の最後、参加した全員が輪になって座りました。そして、順番を決めずに、話したい人から「二日間の率直な感想」を話すチェックアウトと呼ばれるものが始まりました。

最初に話し始めた人は、契約社員の女性でした。「みなさん、ほんとうにありがとう・・・」そういったとたん、彼女の目から大粒の涙が頬をつたい始めました。

彼女は、その月の末日で契約が終了する人でした。にもかかわらず、この合宿に自費で参加していたのです。そして、チェックアウトを続けました。

「私は、みなさんと一緒に仕事ができ本当に幸せでした。こうやってお互いのことを考え、自分と仲間たちがいきいきとその人らしく働けるように本気で考えている仲間と出会えたこと、そういう仲間と一緒に働くことができた、この経験があれば、私はどこへ行っても、自分らしく頑張ることができます・・・」

周りの仲間たちの目にも涙が溢れていました。

また、他の方のチェックアウトでは、次のようなものがありました。

「私は、中途採用で、7年前にこの会社に来ました。7年間を思い返すと、業績が良くてボーナスがたくさんもらえたときもありました。管理職にもなれました。いまは、給与もボーナスも減りました。この先は、もっと減りそうです（笑い）。でも、自分はこの会社に来て、本当に良かったと思っています。こんな仲間たちと一緒に未来を考えて、本気で取り組んでいる、いまがいちばん幸せです。ぜったい僕らは素晴らしくなれます…」

## 彼らは、どのようなかかわりをしているのだろう…

---

契約期間が切れて会社を去ろうとしているときに、仲間と一緒に未来を考えることができる…、業績が厳しく給与が減っているときに、いまがいちばん幸せと受け止め、未来を信じ切ることができる…、彼らは、何を大事にし、どのようにしてかかわっているのでしょうか…。

また、この合宿には、部門長も、管理職も、一般社員も、契約社員も、派遣社員もいました。役職や雇用形態の違う人々が、お互いをどのように受け止めているのでしょうか、そしてどのようなかかわりをしているのでしょうか…。

## 第3話：自然にできた壁新聞

---

### 101人ミーティング

---

化粧品製造・販売業のA社のある日の出来事です。社屋の至るところに、ポスターが貼り出されました。「101人ミーティング開催。あなたも応募しませんか？」という見出しです。

その見出しの下には、次のようなメッセージが書かれていました。

「すべての部署、すべての立場から仲間たちが集まって、私たちのA社そして一人ひとりが、未来に一步を踏み出すための“自由で開かれた話し合いの場”です。

当日は、肩書きや職種も、社員、契約社員、パート社員も関係ありません。一緒に働く仲間として、‘私たちのA社がこうなったらいいな…’ ‘私たちの職場をぜひこうしていきたい’といった想いや願い、そしてアイデアをみんなで話し合い、共有し、これからの素晴らしい私たちのA社を共に創っていくスタートにしたいと願っています」

101人ミーティングは、平日の二日間を使った合宿です。神奈川県のマリーナに行って実施されます。平日の二日間ですから、行ってみたいと思った方は、上司や仲間と調整することが必要です。



それでも、みんな調整して、部署によっては仲間が集まって話し合っ  
て、何名かを代表として参加してもらおうというようなことが起きました。  
当日は、ポスターで書かれていたとおり、社長から役員、管理職、そし  
て一般社員、契約社員、パート社員の方々が集まりました。

## 最高の未来像を演じる

---

初日の最後は、探求を通して明らかになった「自分たちが心から望む最  
高の未来像」を寸劇で演じました。

グループに分かれて実施したのですが、その中の1つのグループは、「世  
界に一つだけの花」という歌を、手話で演じました。

その寸劇の中のリーダーは、聴覚障害者の方でした。彼女がリーダーに  
なって、仲間たちがそれぞれ「一つだけの花」を演じ、最後にみんなで、  
この歌を手話で合唱したのでした。

いつの間にか、会場にいた全員が手話で、一緒に歌っていました。その  
中には、もちろん社長もいらっしゃいました。

そして、自分たちの会社が、どんな人も大切にしていける、それぞれの個  
性を活かしあえる会社こそが理想の姿だということが、演じる身体の中  
に染みわたっていったのでした。

## 私の中の、‘A社らしさ’は失われていません！

---

二日目には、未来像を実現するために話し合いたいこと、検討したいこ  
とをみなで出し合い、各テーマに関心がある人たちが集まって話し合い  
をしました。

その話し合った内容を全体で共有し、全員がいちばん大事だと思ったも  
のから順に、今度は全体で話し合いました。

その中に、「‘A社らしさ’が最近失われてきている」というものがあり  
ました。「以前は、‘A社らしさ’が至るところにあったよね・・・」「最  
近、ふつうの会社、他の会社と同じような感じがしている・・・」といった  
意見を社員の方たちが出しました。

すると、パート社員の方が、全員の前で立ち上がり、次のように言いま  
した。

「私の中には、‘A社らしさ’は、いまでもしっかりあります。失われ  
ていません。きっと他の人たちも同じです。だから、‘A社らしさ’が  
失われたのではなく、お互いの中にある‘A社らしさ’を今日のように  
話し合う場や共有しあう機会が減っているのです」

すると、ある管理職が「うん、そうかもしれない。会社が大きくなって、  
逆に僕らがそういうことをおろそかにしていたのかもしれない・・・」

## 自分を変えようと思った

---

そして、二日目の最後、参加した全員が輪になって座りました。そして、「二日間の率直な感想」を話すチェックアウトが始まりました。たくさんの方がいたので、スティックを持った人が話し、次の人に渡すという「トーキングスティック」というやり方が行われました。昨日の「世界で一つだけの花」の寸劇でリーダーをやられた聴覚障害の女性の番になりました。彼女の横には、手話通訳の方がいます。彼女の「率直な感想」を、手話通訳の方がみんなに伝えました。その内容は、「私は、この会社で働くことができ、とても感謝しています。私は聴覚障害を持っていますが、こうやって一緒に働かせてもらっています。でも、私はとても引っ込み思案で、人前で発言したり、積極的に働きかけることができませんでした。こうやって働かせていただいているのに、申し訳ないと思っていました。あるとき、壁に貼られた101人ミーティングのポスターを見ました。中に書いてあった文章を読んだときに、‘もしかしたら、これを機会に自分を変えられるかもしれない…’と思いました。そして、勇気を振りしぼって、参加の申込をみんなに相談しました。そしたら、‘ぜひ行ってきたら’と言ってくれました。人事の方も、私たちのために手話通訳の方を手配してくださいました。二日間参加して、私は、本当に良かったと思っています。勇気を振りしぼって本当に良かったです。この二日間で自分が変わったと感じます。職場に戻ってからも、積極的にみなさんとかかわっていきます…」

## 壁新聞

---

それから1週間後、社員食堂に、イラストや写真が貼られた手書きの壁新聞が貼り出されていました。その壁新聞は、二日間の101人ミーティングの様子が、書いた人の個人的なメッセージや感想を添えて紹介されていました。壁新聞は、人事が貼り出したのではありません。マネジャーたちが指示したのではありません。実は、101人ミーティングに参加したパートの方々が、参加できなかった仲間たちに紹介したくて、協力して作成したものでした。パートのみなさんは時間で仕事していますから、席を立てて見に行ったりすることは難しいです。そこで、休憩時間になると、101人ミーティングに参加したパートさんが、他のパートさんに101人ミーティングの内容を紹介し、共有する自主的な取り組みも行われていました。

## この会社は、どんな文化を築いてきたのだろう…

---

A社は、20年と少し前に創業した会社で、1000名を超える従業員がいます。際立った特徴の1つとして、定着率が非常に高いことがあります。これは正社員だけでなく、非正規社員も定着率が高く、パートさんの中には、現在の社長が一般社員だった頃からいらっしゃる人もいます。また、‘A社らしさ’の1つが、「人に優しい」です。これは製品にも反映されていて、A社が販売する商品に対して、消費者も「人に優しい」と感じています。

この会社は、どうやってこうした文化を築いてきたのでしょうか…。

この会社は、どうやってこの文化を今後も継承していこうとしているのでしょうか…。

## 第4話：B社のエンゲージメントへの5年間の歩み

---

### B社の現在

---

いまをどう認識するか、それは個人と組織の捉え方・枠組み（メンタルモデル）によってさまざまです。

B社では、そこで働くアルバイトから、契約社員、一般社員、マネジャー、役員まで、7000名を超える人々が、いまを、つまり自分がここで仲間と共に働いていることを、自分自身の過去と未来から位置づけています。

自分がどこから来て、どこに向かいたいのか、自分自身の未来に向かうために、自分はいまどうありたいのか、いま、この場で、仲間たちと過ごし、挑戦することが、自分自身にとって意味あるものとして受け止められています。その結果、働く仲間たちのほとんどが、最高のコミットメントで自らを成長させ、人々とお互いの成長を支援しあい、高い成果をあげようとしているのです。

### はじまりは、2004年…

---

こうした状態を実現するまでの具体的な取り組みは2004年から始まりました。

最初の年である2004年は、エンゲージメントのコンセプトやメンタルモデルが、私たちの中に存在することを認識する年でした。

次の年の2005年は、ラインマネジャーの中に、自分も含めた仲間たちのエンゲージメントを高めることの価値を、実践を通して実感する人々と、いくつかの成功事例（エビデンス）を生み出す年でした。

そして3年目の2006年は、各事業部門の戦略的な方向性と置かれている



状況に即して、事業部門オリジナルなエンゲージメントの推進プランを生み出し、実践する年でした。その結果、組織的なレベルでいくつかの成功事例（エビデンス）を得ることができ、加えて事業部内に戦略と状況に即したエンゲージメントを高めるプランニング能力と、推進するファシリテーション能力を獲得できました。

そして4年目の2007年と5年目の2008年は、すべてのマネジャーが自らのチームの戦略的方向性と固有の状況に即してエンゲージメントの推進プランを生み出し、マネジャー自身がファシリテーションを通年で行っていく年でした。

## 取り組みの結果・・・

---

その結果、上述のような働くほとんどの仲間が、現在を自らの過去と未来との関係から位置づけ、ありたい自分をめざしたチャレンジを生み出すことができたのです。

加えて、この取り組みで、個人の過去と未来は、仲間たちに共有されました。仲間たちは、お互いの個人的な未来像とありたい姿の実現に向けた協力的なかわりあい、フォーマル、インフォーマルにかかわらず行うようになりました。

B社で働くことは、最高の貢献感と適合感、そして仲間意識を持てる可能性に溢れた場になりました。

B社で働いた経験を持った人は、B社を辞めた後でも、「自分自身がどこから来てどこに行きたいのか、そのために現在自分はどうありたいのか、そしていまをどう生きるのかを探求し、日々を生きていく」という習慣を身につけ、次のチャレンジに向かって人生を送るようになりました。

そして、きっと、その人とかかわった人々にも、同じような枠組みで、日々を生きていく習慣が広がっていくことでしょう。

働く仲間たちはストックではなく、フローです。

人材の流動性が高まる中、共に過ごした期間、彼・彼女が持っているポテンシャルを最高に解放させ、最速のスピードで成長し、最大の成果をもたらし、たとえ退職してからでも、自分がここで過ごしたことに最高の価値を見出すことができる、こうした状態を恒常的に生み出す能力を組織として獲得することのほうが重要です。

この組織的能力を獲得した組織こそ、ハイエンゲージメント・オーガニゼーションと言えるでしょう。終身雇用が象徴するように、長く働くことを是とする日本の文化の中で、この困難な挑戦にB社は勝利したのです。

文責：株式会社ヒューマンバリュー 取締役主幹研究員 兼清俊光