

組織内の感謝が多いと従業員エンゲージメントは向上するか?

ファン タンクァン† 山本 純一† 西井 一輩† 福井 知宏†

NEC ソリューションイノベータ株式会社†

1. はじめに

近年、産業界にて従業員エンゲージメントは大きな関心を向けられている。これは、人口減少社会やグローバルズムが日本の労働環境に多大な変化をもたらしたことに起因している。単純作業は賃金の安い発展途上国や機械に置き換わり、労働者はクリエイティブな仕事を行うナレッジワーカーになる機会が多くなった[1]。かつては、生産性を高めるための科学的管理[2]を始めとする労働者管理法が主流であったが、近年は従業員エンゲージメントを高めることで生産性向上を図る手法に注目が集まっている。ところが、日本の従業員エンゲージメントは先進国の中で低い[3]現状にある。本稿では、従業員エンゲージメントを高める方法を検討する。

2. 先行研究

先行研究として、従業員エンゲージメントを向上させるための業績管理システムを提案する研究[4]や給与水準と職務満足度の関連性について調査した研究[5]がある。また、我々の事前調査によれば、感謝は「上司関係」「チームワーク」「組織風土」に影響を与える要因であることが示唆されている。

3. 課題

感謝と従業員エンゲージメントの関係を検討するにあたり、日本人の感謝の少なさが課題としてあげられる。事前調査の結果、日本人の42.9%は感謝をしてもそれを相手に伝えないか、そもそも感謝の念がない状況にあるということが分かった。これは、日本人が感謝に対して羞恥心（感謝の表明が恥ずかしい）や当然感（当たり前だから感謝する必要はない）という感情があることが考えられる。これらの影響を受けずに感謝を送りあえる仕組みが必要である。

4. 実験

組織内での感謝と従業員エンゲージメントの関連性を検討するための実験を行った。実験では、感謝をデジタルで送受信できるアプリと従業員エンゲージメントを測定する独自アンケートを用いた。

4.1 対象者

中規模 IT 会社の 5 つの部門 124 名に協力を依頼し、115 名から有効回答を得た。

4.2 実験方法

実験は 3 カ月間感謝アプリを利用してもらい、利用の前後で従業員エンゲージメントのアンケートに回答してもらった。被験者には、日報提出と同時に、感謝アプリで感謝をするようお願いした。

4.3 従業員エンゲージメントのアンケート

従業員エンゲージメントの測定には、ワーク・エンゲージメントをベースとした独自開発のアンケートを用いた。独自アンケートでは、43 問 10 因子（「仕事の充実感」、「会社のための活動」、「組織への信頼」、「チームワーク」、「上司への信頼」、「同僚への信頼」、「仕事の納得性」、「評価の納得性」、「風通しの良さ」、「上司への頼りがい」）を測定する。質問は「まったく当てはまらない」から「とても当てはまる」の 7 件法で回答してもらった。また、調査アンケートがブラウザ上から回答できるよう、web サービスとして提供した。

4.4 感謝アプリ

実験では験感謝に対する羞恥心と当然感への対策として、簡単かつ匿名で感謝を送れるアプリを用いた。被験者は会社やプライベートにおいて親切をしてもらったお礼として感謝を送受信できる。被験者にはそれぞれユニークな ID を付与し、感謝の送信履歴はサーバーに格納される。

5. 結果

5.1 相関分析

感謝の送受信とアンケート回答データの差分の相関分析を行った結果、B 部門と E 部門において相関が見られた。A、C、D 部門には有意な相関が見られなかった。B 部門において、感謝の受信数は「チームワーク」「仕事の納得性」に正の相関が見られ、「仕事の充実感」と負の相関が見られた。E 部門では、感謝の受信と「チームワーク」「上司への信頼」「同僚への信頼」「評価の納得性」と正の相関が見られた。特に、「上司への信頼」においては相関が 0.92 と強い相関が見られた。感謝の送信は「仕事の充実感」と正の相関が見られた (Table1)。

Does Employee Engagement increase if there is much gratitude within team?

† Quang Thanh Pham, Jun-ichi Yamamoto, Kazutomo Nishii, Tomohiro Fukui, NEC Solution Innovators Ltd.

Table1 感謝の送受信と従業員エンゲージメントの相関関係

因子	質問	A部門(N=33)		B部門(N=11)		C部門(N=28)		D部門(N=32)		E部門(N=11)	
		送信	受信	送信	受信	送信	受信	送信	受信	送信	受信
仕事の充実感	私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。	-0.19	0.06	0.1	-0.69*	-0.11	0.07	0.13	0.11	0.14	0.29
	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	0.21	0	-0.24	0.04	0.09	0.01	0.22	0.1	0.66*	-0.18
チームワーク	チームでは役割・責任・権限が定義され、チームメンバーはそれらを理解し、承認者へ伝えている。	0.25	0.12	-0.03	0.69*	0.07	0.11	0.06	-0.03	-0.16	0.73*
上司への信頼	私の上司は、もしも私が他の人から（仕事のことで）「攻撃」されたら、守ってくれるだろう。	0.37*	0.01	-0.29	0.1	0.14	0.08	-0.3	0.06	0.14	0.92***
同僚への信頼	私は、同僚に強い親近感を感じている。	0.14	0.24	-0.37	-0.42	0.34	0.01	0.06	0.1	0.25	0.72*
仕事の納得性	私は、仕事の関係者から何を期待されているかを、常に正確に知っている。	0.23	-0.04	0.08	0.73*	-0.25	-0.16	-0.22	-0.32	-0.23	-0.13
	組織の意思決定プロセスは、私にとって常に明快である。	0.25	-0.09	0.49	0.72*	-0.13	-0.13	-0.22	-0.18	-0.41	-0.17
評価の納得性	私が受けた評価（給料・昇進・仕事の役割など）は、私がやり遂げた仕事に見合ったものだった。	0.32	0.11	0.31	-0.06	-0.07	0.11	-0.12	0	0.52	0.6*
上司の頼りがい	私の上司は、仕事を任せる上で、最終的な責任は自分がとるから思い切ってやれという姿勢を示している。	0	-0.07	-0.26	-0.24	-0.41*	-0.22	0.11	0.02	-0.3	0.53
	私の職場では、生き生きとして情熱を持ったメンバーが多い。	0.22	0.07	-0.21	0.17	-0.24	-0.18	0.05	-0.1	-0.31	0.76**
	私の職場では、必要な知識やノウハウを主体的に学ぼうとするメンバーが多い。	0.14	0.07	0.15	-0.19	-0.51**	-0.55**	-0.08	-0.01	-0.1	0.67*
	送信/受信した人数の割合	15.15%	51.52%	55.56%	66.67%	78.57%	89.29%	53.13%	77.50%	90.91%	100.00%

*: p < 0.05, **: p < 0.01, ***: p < 0.001

5.2 感謝の送受信者の割合

感謝の送信者比（送信者数/N）と受信者比（受信者数/N）は送信・受信共に 90%以上となった部門はE部門のみだった。

6. 考察

感謝の受信数が「チームワーク」や「上司への信頼」「同僚への信頼」など業務遂行のための人間関係に正の相関が見られたことは感謝が人間関係に良い影響を与えていることを示唆している。感謝を受け取ることで同僚や上司に対する心理的安全性が確保され、その結果、同様に人間関係を良い方向に考えるようになったと考えられる。これは、事前調査における感謝と「上司関係」「チームワーク」に影響を与える可能性があることと一致する。他方、仕事の納得性が高まったことにより、やるべきことが明確になったおかげで、周りから感謝されるようになったと考えられる。しかし、本人の意欲とは異なるため、感謝されているにも関わらず、仕事の充実感が下がったという状況が想像される。

また、E部門以外の部門では感謝の送受信者の割合が低かった原因は感謝アプリの性質的な限界にあると考えられる。感謝アプリは感謝の発信者と受信者の二人がいることで成立する。送信者が親切行動に対して感謝を送信したいとしても、受信者の感謝アプリ継続率が低い場合や、そもそも感謝アプリのアカウントを持っていない場合には、感謝を送ることができない。その状態が断続的に発生したことでユーザーは感謝アプリを経由して感謝を送ること意義を感じなくなり、それが送受信率の低下につながったと推測される。

7. おわりに

本研究では、組織における感謝と従業員エンゲージメントの関係について、感謝アプリとアンケートを利用した調査を行った。その結果、感謝の受信数は従業員エンゲージメントの人間関係に良い関係を与え、仕事の充実感には悪い影響も与えることが分かった。

また、感謝の送受信する人の割合が低いことは再考の余地が残る。感謝を継続的に利用できるよう、初期ユーザーに対するインセンティブを付与するなど、感謝アプリを改良していく必要がある。また、本実験では1つの部門しか相関関係が見られなかったが、実験対象の幅を広げることで感謝と従業員エンゲージメントの詳細な関係性を明らかにしていきたい。

参考文献

[1] Ethan, S.B. The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control, SAGE Journals(2012).
 [2] Frederick, W.T. The Principles of Scientific Management, Dover Publications (1911)
 [3] State of the Global Workplace, Gallup(2017)
 [4] Jamie, A.G. Alan, M.S Performance management and employee engagement, Human Resource Management Review, Vol. 21,pp.123-136(2011).
 [5] Timothy, A.J. Ronald, F.P. Nathan, P.P, et al. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature, Journal of Vocational Behavior, Vol. 77, pp.157-167(2010).