

2026年1月15日

東京木曜会の皆様へ

現代版「愛社精神(エンゲージメント)の高め方」

コーチング・ラボ Something 境 修
(1985年経済学部卒業)

2

エンゲージメントとはなにか

エンゲージメントの高め方がよくわかる本



「部下のパフォーマンスを上げるにはどうしたらよいのか？」というテーマは管理職共通の課題です。スパルタや熱血的な指導がNGだと分かっているけどどんな方針を取ったら良いのかというのは管理職の永遠の課題とも言えます。

そのヒントになるのが「エンゲージメント」という考え方です。
エンゲージメントを高めることができれば、部下は自然と仕事に熱意をもって取り組み、所属するチームや企業の利益になることを考えるようになり、ひいては組織を任せられるまでに成長してくれます。

はじめに

序章 エンゲージメントって何？

1章 STEP1 なぜ「エンゲージメント」を高める必要があるのか？

2章 STEP2 伴走型コーチとしてのスキルを身につける

3章 STEP3 組織のパーパスをつくる

4章 STEP4 個人のパーパスをつくる

5章 STEP5 1on1で組織と個人のパーパスの一致点を見つける

6章 STEP6 継続できるような仕組みをつくる

7章 具体的なケーススタディ

8章 こんなときどうする？あるあるトラブルシューティング
おわりに

3

3

エンゲージメントという言葉の意味

エンゲージメント(engagement)

- ・一般的
「約束」「契約」「誓約」
- ・ビジネス
「会社と従業員や顧客との信頼関係、またはその関係性」
- ・従業員エンゲージメント
「従業員が会社に対して愛着や思い入れ、誇りなどを持っていて、自社のミッションやビジョンに共感している状態」

「愛社精神」という言葉で使われることもありますが、重すぎる上に現代的ではありません。愛着、思い入れ、誇り、共感という言葉を含め、現代にあった優しいニュアンスの言葉として「**つながり**」という言葉を使いたいと思います。

ポイント

エンゲージメントとは組織とメンバーのつながりの強さ

4

4

エンゲージメントを高める目的

エンゲージメント

上位25%

下位25%

アメリカの調査会社「Gallup」が行った企業調査では、エンゲージメントが高い上位25%の会社は、下位25%の会社より…

顧客満足度などの顧客指標は**10%高い**

生産性は**17%高い**

売上げは**20%高い**

利益は**21%高い**

Employee Engagement Strategies: Fixing the World's September 11, 2023

ポイント

企業が従業員エンゲージメントを高める目的は業績アップ

5

5

エンゲージメントとはなにか

仕事の要素とエンゲージメント向上の影響度

要素	影響度
1. 仕事の成果が承認されている	72%
2. 会社(戦略)への貢献を理解している	70%
3. 戦略が明確で、かつ理解している	70%
4. 目標の内容に対する納得感がある	69%
5. 個人の目標が会社の目標に紐付いている	67%
6. 適切な評価とフィードバックがある	64%
7. 会社の成長に基づいた適切な報酬がある	54%
8. 会社の目標に紐付いた能力開発がある	52%

ハーバード・ビジネス・レビュー誌の調査結果

ポイント

エンゲージメントはマネジメントで高められる！

6

6

エンゲージメントを高める関わり方

エンゲージメントを高める為に必要なモノ

Googleのプロジェクト

プロジェクト・オキシジェン(2008年)

目的: 優れたマネージャーの特性を解明する。

技術系企業としてエンジニア文化が強いGoogleが、マネージャーの存在が組織にどれだけ貢献しているのかを再評価した。

1. 良いコーチである
2. チームメンバーに力を与え、自律性を尊重する
3. 結果を出し、意思決定において生産的である
4. チームメンバーのキャリア発展に関心を持つ
5. チームの目標や期待を明確にする
6. 効果的なコミュニケーションをする
7. チームの意見を重視し、意思決定を行う
8. チームの仕事や生活のバランスを支援する

プロジェクト・アリストテレス(2012年)

目的: 成果を上げるチームの特性を突き止める。

同じリソースやスキルを持っていても、チームによって成果に大きな違いが出ることに注目し、「成功するチーム」と「成功しないチーム」の違いを科学的に明らかにすることを目指した。

1. 否定されない心理的安全性
2. メンバー同士の信頼性
3. 明確な構造と役割がある
4. 仕事の意味を理解している
5. 組織に対する仕事のインパクトと貢献

ポイント

心理的安全性の高いチームを作るキーマンはマネージャー！

7

7

エンゲージメントを高める関わり方

どんなマネージャーが良いコーチなのか？

タスクマネジメント

従来の昭和型マネジメント。やるべき仕事の内容にフォーカスする。

【目的】仕事(タスク)を効率的・確実に完遂すること
【成果】納期・品質・コスト・生産性

ピープルマネジメント

人(メンバー)の気持ちにフォーカスする。

【目的】人(メンバー)の力を最大限に引き出すこと
【成果】モチベーション・定着率・成長・チームワーク

ポイント

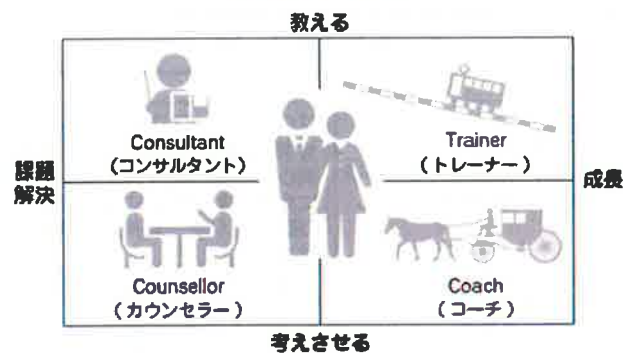
良いコーチはタスクだけでなく、気持ちにもフォーカスする！

8

8

エンゲージメントを高める関わり方

コーチという関わり方



問い: みなさんは部下に対してどの関わり方が多いですか？

ポイント

良いマネージャーは課題と教え方で適切に関わり方を選ぶ！

9

9

エンゲージメントを高めるリーダーシップ

現代に求められるリーダーシップ

VUCA時代

ビジネス環境が劇的に変化

人生100年時代

労働年数が長期化

テクノロジーシフト

専門スキルが通用しなくなる

V Volatility (変動性)
市場環境や経済状況が急激に変化すること

U Uncertainty (不確実性)
将来の出来事や結果が予測困難である状態

C Complexity (複雑性)
事象や状況が複雑に絡み合うこと

A Ambiguity (曖昧性)
情報が不完全または不明確な状態

ポイント

VUCAの時代には成功体験が通用しない！

10

10

エンゲージメントを高めるリーダーシップ

VUCAの時代に必要な姿勢

問い：主体性と自主性の違いはなんですか？

自由
自分なりの理由

主体性

自主
自ら進んで取り組む

自律
自分を律する

ポイント

主体性を求め問い掛ける！

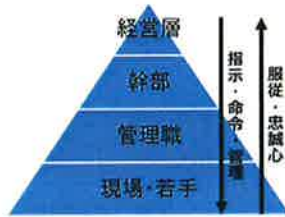
11

11

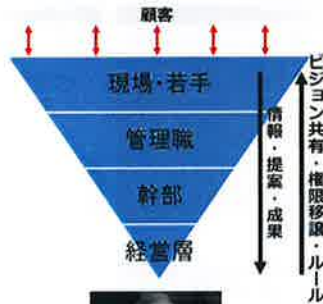
エンゲージメントを高めるリーダーシップ

リーダーシップの3つの型

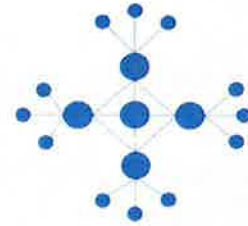
トップダウン型リーダーシップ



サーバント型リーダーシップ

AT&T
ロバート・グリーンリーフ

スノーフレイク型リーダーシップ

ハーバード大学
マーシャル・ガンツ教授

問い: あなたはどの型のリーダーシップを使っていますか?

12

12

エンゲージメントを高めるリーダーシップ

サーバントリーダーの特徴

1. 傾聴	相手が望んでいることを聞き、どうすれば役に立てるか考える
2. 共感	相手の立場に立って、気持ちを理解する
3. 癒やし	相手の心の傷を癒やし、本来の力を取り戻させる
4. 気づき	鋭敏な知覚を使って、物事をありのままに見る
5. 納得	権限を使って服従を強要せず、相手の納得を促す
6. 概念化	大きな夢を持ち、それを相手に伝えることができる
7. 先見力	現在と過去の出来事を照らし合わせ、将来を予測できる
8. 執事役	自分の利益よりも、相手の利益を考えて行動できる
9. 成長に関わる	仲間の成長を促すことに深く関わっている
10. コミュニティーを作る	人々が大きく成長できるコミュニティを作る

ポイント

VUCAの時代にはサーバントリーダーシップを活用しましょう!

13

13

エンゲージメントを高めるリーダーシップ

サーバントリーダーの実践者

池田守男氏
資生堂 元社長・会長(相談役)

樋口泰行氏
ダイエー元代表取締役社長
日本マイクロソフト元代表執行役社長
パナソニック元代表取締役専務



これまで「店長」を主役にしてきた方針を180度転換し、店舗のスタッフ一人ひとりを主役にする。店長の役割を「販売員と話し、聞くことに9割時間を使う」「部下を支える(=サーバント的役割)」へ変える。

2014年3月11日の全社集会にて

ファースト・リテイリング(ユニクロ)
代表取締役会長兼社長 柳井正氏

ポイント

サーバントリーダーシップは現場で働く全員までを視野に入れる！

14

14

Z世代への対応スキル

Z世代の特徴

Z世代が育った環境的特徴

経済災害

バブル崩壊(1993年)、ITバブル崩壊(2002年)、リーマンショック(2008年)

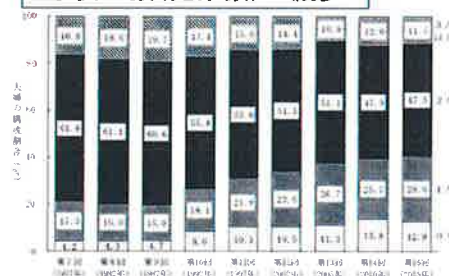
自然災害

阪神・淡路大震災(1995年)、東日本大震災(2011年)

SNS

Facebook(2004)、Twitter(2006)、iPhone(2007)、LINE(2011)

子供の数(兄弟数)の減少



ポイント

Z世代=将来不安+社会的貢献意欲+承認欲求

15

15

16

17

質疑応答

まとめ



野球型からサッカー型へ

ポイント

VUCAの時代に必要なのは各メンバーの主体性と思考力です！

20

20

質疑応答

レジェンドコーチからのアドバイス

私は“他人と**エクスチェンジ(交換)**する”という考え方を大事にしている。
それによってお互いの経験を活かし、お互いが進歩することが大切だと思っている。



アーセン・ベンゲル氏

「エクスチェンジ」はベンゲル氏の生涯のモットー。意見の交換が進歩を生む。

ポイント

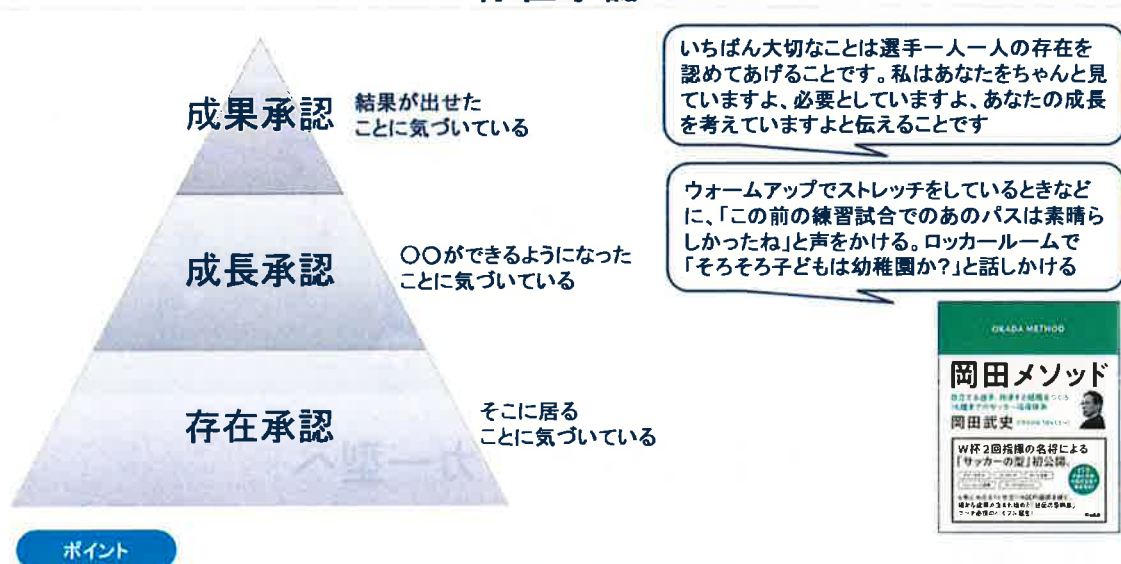
意見交換は対等な立場であることが前提です。上司の意見も選択肢のひとつ。上司も部下と一緒に挑戦し続ける必要があります。

21

21

Z世代への対応スキル

存在承認



全ての部下に存在承認を！

18

18

Z世代への対応スキル

存在承認チェックリスト

1	挨拶の時に部下の名前を呼んでいる
2	部下の誕生日を知っている(+知っていることを伝えている)
3	話をする時は部下の顔を見て話している
4	部下との約束を守っている
5	部下の趣味や興味を知っている(+知っていることを伝えている)
6	部下の家族のことを知っている(+知っていることを伝えている)
7	部下が前に話したことを覚えている(+覚えていることを伝えている)
8	お礼を伝える
9	部下が取り組んでいることを知っている(+知っていることを伝えている)
10	部下の自慢話を聞いてあげている

ポイント

まずは名前を呼ぶことから始めましょう！

19

19

ありがとうございました。

info@sakaiosamu.life

22

22

