

人手不足時代における従業員エンゲージメントの高め方

アルケリス株式会社 代表取締役CEO 佐保 勝彦

宮崎県生まれ。法政大学大学院卒。中小企業診断士。
2020年にアルケリス株式会社に入社。2024年から代表取締役就任。
「世界の立ち仕事をアップデートする」をミッションに、立ち仕事領域の製品・サービスを開発販売。外科医、製造、食品、小売、物流などにアルケリス、スタビなどの製品を国内外で展開中。



・人手不足が迫る組織への影響

人手不足は長らく日本企業の課題とされてきました。帝国データバンクによれば、2025年上半期(1～6月)の人手不足倒産は202件にのぼり、上半期としては2年連続で過去最多を更新しました。もはや一部業界の問題ではなく、企業存続に直結する深刻なテーマとなっています。

人手不足の影響として、企業の組織には大きく三つの変化が見られます。

1. 採用の難化——売り手市場の中で新規採用が困難になる。
2. 既存社員への業務負担の増大。
3. 自動化・省人化による業務プロセスの見直し。

・業務負担の増加がもたらすリスク

採用が難しく欠員を補えないまま業務を継続すれば、現場社員の負荷は必然的に高まります。高齢化が進む中では身体的リスクも増し、労災発生の可能性も高まります。さらに疲労やストレスが蓄積すると「プレゼンティーズム(出勤しているが十分に機能していない状態)」を招き、生産性や集中力の低下に直結します。

この状態は単なる欠勤以上に見えにくい損失を生み、従業員のモチベーションやエンゲージメントを下げてしまいます。したがって企業は「働いていても成果が出ない」隠れたリスクにも目を向け、労働環境を整える必要があります。

・自動化がもたらす副作用

また自動化についても興味深い研究があります。近年、欧州を中心に行われた研究で、ロボットや自動化技術の導入が、従業員が判断したり問題解決したりする機会を奪い、「仕事に意味を感じる度合い(meaningfulness)」や「自主性(autonomy)」を低下させ、エンゲージメントの低下を可能性について報告されています。

・従業員エンゲージメントとは何か

従業員エンゲージメントとは、従業員満足とは異なり、従業員が主体的に組織に関わる状態を指します。厚生労働省も「働くことに誇りと愛着を持ち、自発的に組織へ貢献しようとする意欲」と説明しており、企業経営における重要な要素として位置付けられています。現場の声を無視した施策は「やらされ

感」や「押し付け感」を生み、かえって主体性を失わせます。逆に、経営の意図と現場のニーズが噛み合うと、社員は「自分のための改善」と感じ、自発的な参加につながります。

・現場改善は小さな成功体験から

筆者は立ち仕事の負担を軽減するデバイスの開発・導入支援に携わってきました。その中で現場改善がうまくいった企業には共通点があります。

- 現場の意見を取り入れて改善する
- 小さな単位から始める
- 経営側の意図を伝える

例えば、管理職が「良さそうだから」と導入を決めても現場で使われないことがあります。一方で「この部署のAさんの負担を減らすために」といった小さな範囲から始めると、目的が明確で効果の検証もしやすく、成功体験が生まれやすいのです。その成功を積み重ねることで現場の主体性も高まります。

また「社員の負担を軽減するために取り組んでいる」と経営のメッセージを伝えることで、現場は自分たちが尊重されていると感じ、エンゲージメントの向上につながります。筆者が関わった企業でも「会社が自分のために配慮してくれた」「作業負担が減り、ミスも少なくなった」という声が寄せられ、結果として生産性向上や定着率改善の効果が見られました。

・社労士が果たす役割

ギャラップ社の調査(2022)によると日本企業の従業員エンゲージメントは世界平均の21%と比較すると、5%にとどまり国際的に見て低い水準に留まっているというデータがあります。

前述の通り従業員のエンゲージメント向上は、採用・定着・生産性すべてに波及する好循環を生みます。人手不足が常態化する中で、社労士には「労務相談」「社会保険手続き」の枠を超え、企業の労働環境改善やエンゲージメント施策の支援を行うことがますます求められています。

人手不足時代において、従業員が主体的に力を発揮できる職場づくりこそが企業存続の鍵であり、社労士の皆さんの専門性を活かせる大きなフィールドでもあります。