

開催レポート

「エンゲージメントを高める“組織づくり”ワークショップ」セミナー

—— 現場キーパーソンが主体的に取り組むためのアプローチ

株式会社ジェイフィール主催セミナー / 2026年7月17日 開催



エンゲージメントを高める ”組織づくりワークショップ”セミナー

現場キーパーソンが主体的に取り組むためのアプローチ

コンサルタント
福田 暢雄



コンサルタント
山中 健司



07.17 (金) 13:00-14:30 対面式開催@ジェイフィールオフィス

2026年7月17日、株式会社ジェイフィール（J.Feel）のセミナー「エンゲージメントを高める“組織づくり”ワークショップ」が開かれた。金融・製造・商社・労働組合・公的機関など、業種を越えて人事・経営企画・経営層が集まった。多くの企業がサーベイを導入しながら、その先の一手に悩んでいる。この日は、その次の一手を解き明かすものだった。進行はコンサルタントの山中健司（前半）と福田暢雄（後半）。本レポートは、当日の内容を、後から実務に使えるように整理したものである。

このセミナーのポイント

よくある思い込み	セミナーで示された視点
スコアを上げることが目的	エンゲージメントは結果。サーベイは組織づくりの材料・モニターチェック
人事・専門家が診断し、施策を処方する（診断型）	当事者が対話し、自分たちで始める（対話型組織開発）
会社が現場を変えようとする	変革の起点は、管理職一人ひとりの自分事化
「当事者意識を持ってほしい」と現場に求める	自分事化は、求めて生まれるものではない。自身の経験を振り返り、対話を重ねる中で芽生えてくる

世の中で起きていること —— なぜエンゲージメントか

山中は冒頭、参加者に問いを投げた。「そもそもなぜ、エンゲージメントを高めないといけないのでしょうか」。気づけば数値を上げること自体が目的になっていないだろうか。

その意味で本来、エンゲージメントを高める理由は3つある。経営戦略の実行力を強化するため。人が会社を選ぶ時代の採用・定着力を高めるため。そして人的資本経営・情報開示への対応のためである。ただし「これらはゴールではなく、人が力を発揮できる組織状態こそが目指すべき姿だ」と山中は言い添える。

この日、繰り返された言葉

「エンゲージメントを高める、というのは目的ではなく結果。サーベイは、より良い組織をつくるための材料であり、モニターチェックにすぎない」

求められるエンゲージメント向上



なぜ、エンゲージメントを高める必要があるのか？

- **1. 経営戦略の実行力強化**
新規事業創出、イノベーション、生産性向上など、経営戦略を現場で実行するには、社員の納得感・主体性・協働が不可欠。
エンゲージメントが高い職場ほど、方針を自分ごととして受け止め、行動につなげやすい。
- **2. 人材獲得・定着力の向上**
人口減少、人材不足が進む中、働く人が会社を選ぶ時代になり、魅力ある職場であることが採用・定着の競争力になる。
エンゲージメントは、社員が「ここで働きたい」「周囲にも勧めたい」と思える状態をつくる土台になる。
- **3. 人的資本経営・開示への対応**
人材を企業価値につなげているかが、社会・投資家から問われている。
開示のための数値整備だけでなく、実際に人が力を発揮できる組織状態が重要になる

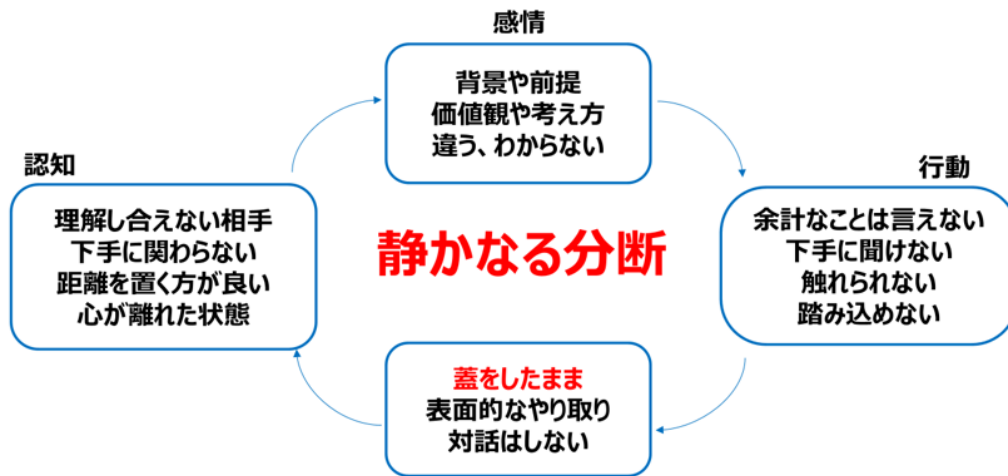


エンゲージメント向上は、人材を惹きつけ、活かし、戦略実行につなげるための組織基盤づくりであり、社員にとっても、顧客にとっても、社会にとっても「良い会社」をつくる取り組みである。

©Copyright J.Feel Inc.

9

しかし、実際の職場に目を向けてみると一人ひとりの仕事がタコツボ化して閉じ、互いが見えづらくなり、関係性が希薄化する状況が多く職場で起きている。そして、互いに本質的な対話を避け、距離を置く。パッと見は仲が悪くないのに、表面的にしか関わらない。この静かなる分断が、いま多くの職場で進んでいる中で、エンゲージメントを高めることが難しくなっている。



© J.Feel inc.

15

02 WHY IT FAILS

エンゲージメント向上施策が、うまくいかない理由

山中は、様々な相談のなかで聞こえてくる現場の声を紹介した。人事は「サーベイをやりっぱなしで、結果が現場の変化につながらない」。管理職は「やらされ感がある」「悪い結果をメンバーと共有したら火に油ではないか」。メンバーは「サーベイ疲れ」「回答しても変わる気がしない」「本音を書いたら後で何か言われそう」。

ある人事部では、部長が「うちの部はスコアがいい」と胸を張ったが、メンバーに聞くと「人事部が悪い答えを書くわけにいかないでしょう」。一見よく見えて、本音が書かれていない。「エンゲージ向上に対して、みんなが“やらされ”になっていないか」と山中は問う。これらのつまづきは、5つに整理できる。

① 測るだけで終わる

サーベイ結果の分析の仕方、活用方法は説明するが具体的な改善が行われないケース。
これを繰り返すと、社員は「回答しても何も変わらない」と感じてしまう。

② マネジャーに丸投げする

結果だけを渡し、「各職場で改善してください」とすると、マネジャーの負担が増え、やらされ感が広がる。

③ スコア向上が目的になる

本来は組織を良くすることが目的だが、管理職がスコアを上げることに追われると、回答への圧力や
場当たり的、表面的な施策が生まれる。その結果、メンバーの心が離れることも。

④ 全社一律の施策だけで解決しようとする

会社の構造的な課題、全社共通の課題については全社で取り組む必要がある。
一方、低下要因は職場によって異なるケースも多く、営業部門では業務負荷、開発部門では意思決定、
若手では成長機会、管理職では役割過多といったように、組織ごとの課題に応じた施策も必要。

⑤ 会社側が一方向的に変えようとする

エンゲージメント向上は、会社目線で一方的に変えることではない（あなたの部署はエンゲージメントが
低いから上げないといけません！これをやってください！という姿勢）。
現場の状況に寄り添いながら、マネジャー・メンバーが主体的に考え、動けるような関わり方が必要。

© J.Feel Inc.

19

グループ対話で出た、現場のリアルな声

グループ対話では、先ほど紹介された、うまくいかない理由の数々を、参加者それぞれが自分の職場に重ねていた。とりわけ、会社から一方的に求められることへの引っかかりである。ある参加者は、残業を「自分たちはかっこいい」と感じてしまう文化の悩みを語り、その状態を「一緒に洗脳されている状態」と言い表した。別の参加者からは、日頃のモヤモヤがこぼれた。

「会社からは、エンゲージメントを高めるためにオーナーシップを持てと言われる。でも、外から持たされるそれは、本当のオーナーシップなんじゃないか」—— 参加者

この問いが、次の章の核心につながっていく。エンゲージメントは、外から求められて高まるのか。それとも、内から湧いてくるものなのか。

03 THE KEY

エンゲージメントを高めるカギ—— 管理職・メンバーの自分事化

山中はこの問い返しを受け止めた。「エンゲージメントは、本来、内から湧き出てくるもの。外から『高めなさい』と言われて高まるものではない」。ここでセミナーは「では、どうするのか」へ軸足を移す。

鍵を考えるヒントが、組織開発の2タイプだ。専門家が診断して施策を打つ診断型と、当事者の対話から変化を生む対話型。どちらが良い悪いではなく両方必要だが、いまの行き詰まりを越えるには、対話型の要素をどう引き出すかが問われている。

診断型組織開発	対話型組織開発
・専門家によって組織の現状が分析・診断される ・あるべき状態・ゴールを実現するために、どの要素が問題になっているかを明らかにする ・解決に向けた効果的な介入手段や計画を立案する 例) 従業員満足度調査、現場ヒアリングなどを実施して、人事部を中心とした専門家チームが分析を行い、課題を解決するための施策を実行していく メリット) ・論理的・合理的に感じられ、経営層、キーパーソンを説得しやすい デメリット) ・変革をやらせる側とやらされる側に分断してしまう ・対象となる組織のメンバーの受け身の姿勢を生み出してしまったら、施策が現場の状況と不適合を起こす	・「対話」を通して、自分たちで変化を生み出すことを重視 ・あらかじめ決められた計画に沿って変革が進められるのではなく、お互いの背景や想い、物語を理解し合う ・皆でありたい姿を共有し、自分たちが始められる主体的な取り組みを生み出す 例) 職場メンバー同士が対話をしながら、自分達で問題を発見し、解決策を考える。自分達で場をつくることもあれば、人事部などがファシリテーションを行う場合がある メリット) ・やらせる側・やらされる側という垣根が取り払われる ・メンバー内側にある想いから取り組みが生まれてくるので、エネルギーやモチベーションが高まり、変革が継続しやすくなる デメリット) ・丁寧に対話をしながら進めるので時間がかかる ・対話の質を上げるためのファシリテーションができる人がいないと難しい

© J.Feel inc.

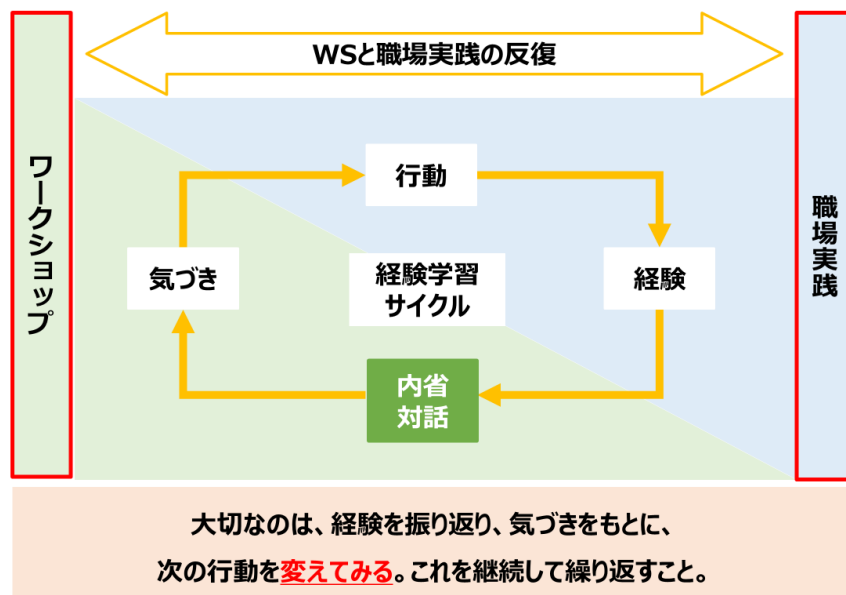
23

サーベイを組織づくりにつなげる鍵は、管理職・メンバーの自分事化である。結果を評価や通知表として受け止めるだけでは、職場の行動は変わらない。

04 THE METHOD

組織づくりの考え方と、ワークショップの進め方

では、その自分事化を、どう進めるのか。目的の腹落ち、ありたい姿を描くこと、メンバーとの対話、仲間の支え。どれも言葉にすれば当たり前だが、日々の業務に追われる現場で、自分たちだけで前に進めるにはいくつかの難所がある。ワークショップは、その難所を一つずつ越えるために設計されている。土台にあるのは、部長・課長・メンバーを対話でつなぐ構造だ。部長が組織ビジョンを描き、課長が自課の課題とアクションを具体化し、メンバーが対話しながら実行する。そしてこの全体を、ワークショップと職場実践を往復する経験学習サイクルが回していく。半日のセッションで学び、職場で試し、また持ち寄って振り返る。この反復が、行動を職場に定着させていく。



© J.Feel inc.

30

① 部長ワークショップ——組織ビジョンを描き、語る

部長ワークショップの中心は、部全体の組織ビジョンを描くことだ。ここで最初の難所になるのが、ビジョンを一人で抱え込んでしまうことである。一人で描いたビジョンは、往々にして独りよがりになり、現場に届かない。ワークショップでは、対話ガイドやワークを使いながら、他の部長や課長、メンバーとの対話を何度も重ねて、少しずつ形にしていく。部長が見ている景色、課長が見ている景色、メンバーが見ている景色は違う。その違いを、対話で埋めながら共通の言葉にしていく。

事業ビジョン

組織ビジョン

自分たちのビジネスで実現
したいこと、そのための道筋

- 誰に、どのような価値を、
どのように提供するのか
- 製品・市場の選択
- 差別化・市場変化への対応
- ビジネスシステムの構築
など

ビジネスを動かしていく
人の集団をどのような
集団にしたいか

- 組織で大切にしたい価値観
- 一人ひとりの意識/行動/能力
- 人と人との関係性
- 組織の体制/仕組み
など

© J.Feel inc.

25

もう一つの難所が、関係の土台づくりだ。心理的安全性が大切だとわかっている、何でも言い合えるが要求水準は低い、というぬるま湯と取り違えられやすい。ワークショップでは、まずその誤解を解き、安心して言い合えて、かつ挑戦や成長の要求水準も高い、学習する組織をめざす前提をそろえる。そのうえで土台づくりの具体として扱うのが、自分史や最高のチーム経験の共有だ。いきなり「私の人生を聞いてほしい」とは言い出しにくい、研修という口実があれば試しやすい。「やってみたら、意外とよかった」という声が返ってくることも少なくない。

良い組織 心理的安全性×高い要求水準

②仕事・成果・創造性の要求水準

		低い	高い
①心理的安全性	高い	現状維持！ お互い楽をしよう！ （温かだけど ぬるま湯状態）	ワクワク、楽しい！ より高いレベルを！ （誰もが自分を出せる～ 学習、進化し続ける 組織文化）
	低い	業務を粛々！ お互い関わらない！ （ギスギス、冷え冷え、 ただ業務遂行状態）	プレッシャーきつい！ 目標だ！ダメ出し！ （自己肯定感や効力感、 継続性を持ってない状態）

© J.Feel inc.

36

描いたビジョンは、作った後に語る。What（ありたい姿）・Why（原体験）・How（最初の一步）の順で、自分の原体験を交えてストーリーで語る。ワークショップでは、この語り方のポイントを押さえ、実際に語る練習を重ねて、職場に戻ってメンバーに語れる状態をつくっていく。

② 課長ワークショップ——課題を可視化し、対話で解く

課長ワークショップは、より課題にフォーカスする。ここでの難所は、組織の課題が見えにくく、複雑に絡み合っていることだ。何が本当の原因なのかがつかめないまま、対症療法を繰り返してしまう。ワークショップでは、システム思考をインプットし、課題の因果関係を可視化するシステムマップを描く。縦に掘るだけでなく、横のつながりも見えていく。それをメンバーや部長との対話でブラッシュアップし、取り組むべき課題をクリアにしていく。

課題が見えたら、対話型組織開発の進め方で解いていく。J.Feelが用意しているのは、関係革新から仕事革新へと進む組織づくりのステップだ。まず安心して話せる関係をつくり、その上で、仲良しクラブで終わらせず、仕事のやりがいや効力感を取り戻していく。自分史やチームの経験を扱いながら、テーマを持って継続的に対話を重ねる。ここに、対話型組織開発の要素が具体的に埋め込まれている。

そして、課長ワークショップがもっとも大事にするのが、変革の起点は自分自身だ、という認識である。誰かを変えよう、組織を変えようという気持ちが先に立ちがちだが、自分もシステムの一部である。まず自分が変わる。ここには、一人では気づきにくい難所がある。

いちばん大事な、けれど気づきにくいこと

「そうは言っても変わらない自分がある。『部下が頼りないから私が出て行かないと』と言いながら、どこかで頼られたい、ありがたいと言われたいと思っていないか。そこに、変わらない本当の理由が隠れている」

ワークショップでは、この「変わらない自分」の構造を、免疫マップというツールを使って解きほぐす。自分の壁は一人では見えにくい。仲間との対話のなかで掘り下げ、自分の課題として引き受けていく。

—— 反復と仲間が、変化を職場に根づかせる

こうして描き、具体化し、対話する。その一つひとつを、続く形に変えるのがワークショップの役割だ。効かせどころは2つある。ひとつは、経験学習サイクルの反復。学び、実践し、持ち寄って振り返る。この往復のなかで、行動が定着していく。もうひとつは、ピアサポート・ピアプレッシャー。孤独になりがちな管理職が、同じ立場の仲間と実践を共有し、互いに背中を押し合う。うまくいった人にも、いかなかった人にも、次の一步が生まれる。部長が描き、課長が具体化し、メンバーと対話する。その各層のつながりが、やがて職場に根づく循環になっていく。

職場に起きる変化——導入事例より

こうした取り組みを重ねると、職場に何が起きるのか。劇的な変化ではなく、小さな変化から始まる。

	Before	職場で見え始めた小さな変化
部長	「結局、自分が決めなければ進まない」と一人で抱える	「私も迷っている」と話す／課長の意見を待てる／課長同士で相談して決める場面が増える
課長	「自分でやった方が早い」と抱え、細かく確認する	すぐ答えを言わず「どうしたい？」と聞く／他の課長に相談する／任せた仕事を取り上げない
メンバー	「言っても変わらない」と指示を待つ	会議で質問や異論が出る／「少し困っています」と早めに言える／言われる前に動く

福田が印象深いと語ったのは、異論への受け止めの変化だ。関係性ができていないと、異論を「なんで俺に歯向かうのか」と感じる。だが関係性ができると、同じ異論が「言ってくれて嬉しい」に変わる。ある事例では、部長と課長がマネジメントチームとして連携し、メンバーが主体的に動くようになった。課長のプレイヤー業務が減り、対話の時間が生まれ、雰囲気良くなって、エンゲージメントスコアもV字回復した。「小さな一歩だが、大きく広がっていく」と福田は言う。

06 Q & A

質疑応答で交わされた、実務の論点

Q1. メンバー起点のボトムアップから始められるか

A. 山中：可能。メンバーがワークショップに参加して自分たちでどのような職場にしたいかを考える。実践フェーズでメンバーが部長・課長と対話して持ち帰り、また自分たちで考える逆バージョンは成立しうる。部長からすれば、メンバーがそう考えて持ってくるのは絶対に嬉しいはず。

Q2. 社長は乗り気だが、役員に浸透していない。どのような説得が効果的か

A. 福田：役員ワークショップの経験から、現場の生の声をインタビューで拾い、上層部にギャップを体感してもらう、のも一つのアプローチ。

山中：逆にワークショップを進めてほしいと言われても、事前に現場のヒアリングが必要と感じたら、一旦止めてでもそこからやることも重要。

Q3. ハード面（仕組み）とソフト面（施策）をどうつなぐか

A. 山中：まず会社が目指す方向を役員と定め、その実現に「ハードを触るのか、ソフトでいけるのか」を両面から一緒に考える。制度もワークショップも手段の一つ。目的から逆算して組み立てる。

参加者アンケートに見る、関心と気づきの視点

セミナー後には、参加者から様々な声が聞こえてきた。

「自分自身が変わる。意識しないと忘れるけれど、変わっていることを意識することも大切だと、改めて思いました」

「事業ビジョンと同じくらい組織ビジョンも大事だということが、改めて確認できてよかったです」

「エンゲージメントは結果としてあがってくる。自発的に湧き上がってこそ、成果を生み出す」

「最初の問い『なぜ、エンゲージメントを高める必要があるのか』がまさにでした」

「他社の方との意見交換で、自分の中の課題が明確になりました」

このセミナーが示していたのは、エンゲージメントは上げるものではなく、良い組織づくりの結果として上がるものだという、順序の転換だった。そして、その組織の変化の起点となるのは、自分自身の変化であった。一人からでも始められる。そして、その一歩は仲間との対話や実践を重ねることで、少しずつ職場へと広がっていく。その積み重ねが、結果としてエンゲージメントの高い職場を育んでいくはずだ。

エンゲージメントを高めるカギ（まとめ）



- ・ エンゲージメントサーベイを組織づくりにつなげる鍵は、**管理職、メンバーの自分事化**です。
- ・ 管理職やメンバーが結果を“評価”として受け止めるだけでは、職場の行動は変わりません。
- ・ **取り組む目的が腹落ちし、自組織のメンバーと対話を重ねて、自分たちの職場で何が起きているのかを捉え、ありたい姿と具体的な一歩に結びつけることが重要です。**

① 目的が腹落ちする

- ・ サーベイは目的ではなく、より良い職場をつくるための材料であると理解する。

② ありたい姿を描く

- ・ 自分たちの職場をどうしていきたいのかを、管理職自身の言葉で描く。

③ 自組織のメンバーと対話する

- ・ ありたい姿や組織の課題を自組織のメンバーと対話し、共に組織づくりを進める土台をつくる。

④ ピアサポート・ピアプレッシャーを生み出す

- ・ 他の管理職、職場メンバーとの対話や実践共有を通じて、視野を広げたり、背中を押してもらう。

© J.Feel inc.

74

