

Engagement

エンゲージメントは、本当に業績向上につながるのか？

エンゲージメントの強化書

～『エンゲージメントコンパス』読み解きガイドブック付き～



著者/エンゲージメントコンパス監修 守島 基博
(学習院大学 経済学部経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授)

著者/エンゲージメントコンパス監修者

学習院大学 経済学部経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

守島 基博 氏



経歴：米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得後、カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部Assistant Professor。慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院経営管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職。厚生労働省労働政策審議会委員、中央労働委員会公益委員などを兼任。2020年より一橋大学名誉教授。著書・共著に『人材マネジメント入門』、『人材の複雑方程式』、『全員戦力化 戦略人材不足と組織力開発』、『人材投資のジレンマ』（日本経済新聞出版）、『人事と法の対話』（有斐閣）などがある。



4 エンゲージメントについて

5 エンゲージメントとは何か

7 エンゲージメントはなぜ重要なのか？

8 何を見るべきか。どう役立てるべきか

9 どんな課題に効果を発揮するのか

10 ありがたい組織への羅針盤エンゲージメントコンパスについて

11 「エンゲージメントコンパス」開発背景

12 「エンゲージメントコンパス」開発方針

13 「エンゲージメントコンパス」基本構造

19 企業課題アンケートに対するアドバイス

22 結果レポートを自社の状況と照らし合わせて分析する
～着目すべき3つのポイント～

24 6社モデル企業 結果レポート解説

25 CASE1:大規模な人事制度改革を実施して半年経過の企業

31 CASE2:慢性的に人手不足で採用に苦戦し、離職率も高めのサービス業系企業

35 CASE3:業界自体が大変革期に入りつつあり、職務も今後大きく変化する大企業

39 CASE4:業界がここ十数年安定的に成長し、自社も業績が安定成長している大企業

43 CASE5:創業者が現在も代表を務め、後継者不在のオーナー系地方中小企業

47 CASE6:創業7年目で急成長しているが、離職率が高いベンチャー企業



Engagement

エンゲージメント
について

エンゲージメントとは何か



エンゲージメントの定義

昨今すっかり定着した感のある「エンゲージメント」という言葉ですが、ここで改めてその意味や背景、業績との相関、日本における現状などを押さえておきましょう。

「エンゲージメント (engagement)」とは本来、「婚約」「誓約」「約束」「契約」などの意味を持つ英単語であり、人事用語としては、従業員が自分の仕事や職務、もしくは所属している組織やグループに対して、どれだけ熱意や愛着を持って主体的に関わっているかを表す指標として使われます。

2002年にオランダ・ユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが「ワーク・エンゲージメント」という概念を提唱したのが始まりです。これは従業員がどれだけ仕事に対して、あるいは組織に対して真剣に向き合っているかを測るもので、どちらかというとな本人の主観的な心理状態を表す指標とされています。しかし、本人の心理的状态に重きが置かれているため、熱意や愛着を向ける対象はあまり明確に示されていません。

一方、近年アメリカでは、自分の仕事に対して熱意を持ち集中して取り組んでいる程度を示す「職務エンゲージメント」や、会社と従業員との信頼関係の程度を示す「組織エンゲージメント」など、対象を分けて測定するという考え方が普及してきています。従業員の行動などを予想するうえでは、このように対象を明確にしたほうがより効果的です。

しかし、日本企業がエンゲージメントを測る場合は、組織や職務という対象だけでは足りないかもしれ

しません。日本人はどちらかというとなチームで成果を出すことを重視し、職場の仲間のために頑張る傾向が強いため、仲間や同僚に対して愛着心や思い入れをどれだけ感じているかを示す「職場エンゲージメント」が非常に重要な要素となります。この「職場エンゲージメント」の概念は欧米では重視されておらず、日本ならではの特徴といえるでしょう。

従業員満足度やロイヤリティとの違い

エンゲージメントと似たような言葉として「従業員満足度」「ロイヤリティ」「コミットメント」などが挙げられますが、それぞれ異なる意味を持っているため注意しましょう。

「従業員満足度」とは、文字通り、従業員が働く環境や状況にどこまで満足できているかを示すもので、マイナスがどれだけゼロに近づいているかを重視して測定します。そのため、「満たされればこれ以上働かなくてもいい」となりかねません。それに対してエンゲージメントは、仕事や組織に対する熱量の強さを示すものですから、ゼロを超えてさらに高くなっていきます。

「ロイヤリティ」とは、会社に対する愛社精神や忠誠心を指す言葉です。エンゲージメントと連動している面はありますが、一方で、イノベーションや新事業の創造など、外部の要素を取り込んで新しいものを生み出す動きが必要とされる昨今では、「この会社が好きで、この会社しか視野に入っていない」というロイヤリティは、あまり重要ではなくなってきました。

「コミットメント」は、直訳すると「約束」「契約」といった意味ですから、ニュアンスとしてはエンゲージメント

に非常に近い言葉です。しかし、決定的に違うのは、エンゲージメントは自分の意志や情熱を持って仕事や組織に貢献したいと思うのに対して、コミットメントは自発性が少なく、あくまでも会社からの指示や命令を忠実に守って、職務を遂行するという意味合いがあります。

このようにそれぞれ違った意味を持っていますが、従業員がいかに熱意を持って仕事や組織、職場など関わっているかを測るうえでは、エンゲージメントが最も適した指標になっているといえるでしょう。

業績や離職率との相関

前述したようにヨーロッパ発の考え方では、エンゲージメントはあくまで従業員の心理状態を知るための指標として用いられてきましたが、アメリカでは、エンゲージメントは業績と相関関係にあると捉えられており、ビジネス全体に影響を与える重要な指標として活用されています。

アメリカの調査会社ギャラップ社によると、従業員エンゲージメントが1標準偏差上昇すると、生産性は22%、利益率は21%向上し、逆に欠勤率は37%、事故率は48%、欠陥品率は41%下がることが分かりました。また、研究者のAlan M. Saks氏によると、「離職意図」と「組織エンゲージメント」の相関は-0.44となっており、エンゲージメントを上げることで、離職率が一定程度減少することが分かっています。つまり、エンゲージメントは、働く人の心理状態を表す指標以上に、企業として重視すべきさまざまな数値との相関が確実に見られるのです。

日本企業のエンゲージメントの実態

近頃、従業員エンゲージメントが低下しているという調査結果を多く目にします。1つは、2017年5月に日本経済新聞に掲載された、ギャラップ社の調査結果です。世界各国の企業を対象に実施した従業員エンゲージメント調査で、日本は「熱意あふれる社員」の割合がわずか6%でした。これは米国の32%と比

較すると大幅に低く、当時話題となりました。さらに、2022年5月の日本経済新聞で紹介された、同様の働きがい調査データがあります。調査項目が違うので、数値はギャラップ社の調査と異なりますが、こちらの調査では、2020年において働きがいを感じている社員の割合が世界平均66%に対して、日本は56%でした。調査を行った23カ国中最下位です。さらに、2016、17年あたりに比べて、世界平均も少し下がっているのですが、日本でもエンゲージメントが少しですが、落ちていることも由々しき問題だといえるでしょう。

エンゲージメント

はなぜ重要なのか？



人的資本経営時代における指標

では、なぜエンゲージメントは重要なのでしょうか。その理由について、人的資本経営の観点からご説明したいと思います。

2023年3月期決算以降に、人的資本の開示が上場企業約4000社を対象に義務化され、人的資本経営に注力する企業がますます増えてきています。人的資本経営とは、人材を企業の資本と捉え、その価値を最大限発揮していく経営手法のことです。つまり、人的資本をどれだけ保有しているかが重要なのではなく、どこまで活用しているか、ビジネスに繋がっているかが人的資本経営の本質なのです。企業が株主などから獲得した資金の活用と同じ構図です。したがって、人材の価値をどこまで発揮できているかを測定する指標が必要となります。

私は、そうした指標として中核的な役割を果たすのが、エンゲージメントだと考えます。従業員が仕事や組織にどれだけ主体的に関わっているかを測るエンゲージメントは、言い換えれば、個々の人材価値がどこまで発揮されているかを示すことにも繋がり、人的資本経営が有効に行われていることの指標にもなり得るのです。

全員戦力化の必要性

しかし、人材の価値を最大限発揮するという時、それが一部の人材だけに限定されてしまっているという状態がしばしば見られます。それに対して、企業では、一部の優秀な層がその他の層を牽引するよりも、みんなが力を出し合ってチームとして活躍する時の

方が、企業として強いと考えられます。またそういう戦い方のほうが日本企業には合っているという議論もできます。人材不足の時代を生き残るためにも、一人ひとりの力を無駄にせず有効に活用することが求められます。

そこで重要なキーワードとなるのが、「全員戦力化」です。これはすべての従業員の能力や意欲を戦略の目的実現や企業変革のために活用し、高いエンゲージメントを持って働く状態を作ること指します。結果として、エンゲージメントは、人的資本経営が有効に行われていることの指標であると同時に、従業員一人ひとりが戦力化していることを示す重要な指標でもあるのです。

また一方で、キャリア観や価値観の多様化が進む中、全員戦力化を目指すためには、個別の人材に対応した打ち手も必要となります。例えば、組織の中で一人だけエンゲージメントが低いとしても、その人固有の理由をしっかりと把握したうえで、相応の打ち手に繋げなければなりません。そうでないと、組織がそこから崩れてしまう可能性があります。

そんなときに重要な働きをするのが、エンゲージメントサーベイなのです。エンゲージメントサーベイは、従業員一人ひとりのエンゲージメントの状態を測ることができるという特徴を持っており、全員戦力化の実現に大きく貢献してくれます。

何を見るべきか。

どう役立てるべきか



従業員体験に着目しよう

では、エンゲージメントサーベイを実施する際に、どこに注目したらよいのでしょうか。さまざまなポイントがありますが、なかでも重要なのが、「従業員体験」です。「従業員体験（EX: Employee Experience）」とは、仕事の面はもちろん、人間関係や会社の提供する職場環境なども含め、その企業の中で働く上で、従業員が体験するあらゆることを指します。現在、この従業員体験の価値の高まりこそがエンゲージメントの向上に繋がると、さまざまな研究で分かってきました。したがって、エンゲージメントの高低を確認する際は、例えば、その人材がキャリアの中で、仕事をするうえで、上司や同僚との関係の中で、どのような体験をしてきたのか、そしてそれがエンゲージメントにどのように結びついているのかを見ていくことが大切です。

一方で、エンゲージメントサーベイは実施したら終わりではなく、それをどう役立てるかも重要となります。エンゲージメントが業績と相関関係にあることは前述しましたが、そうした企業の成果ではなくとも、例えば、同僚に対して協力する、いわゆる支援活動や、人材の離職など、さまざまな人材レベルの行動にも結び付くことが示されています。

言い換えると、「この人材はエンゲージメントが高くてよかった!」、「いや、低くて残念だ」などと結果だけで一喜一憂するのではなく、なぜ高くなったのか、なぜ低くなったのかを従業員経験から考察し、さらに、それがどのような行動に結びついているのかをきちんと分析して、先行要因や結果要因を明らかにしていくことが大切です。



どんな課題に

効果を発揮するのか



エンゲージメントサーベイは、規模や業種を問わず、どのような企業にとっても多くのメリットをもたらしますが、なかでも以下のような課題感を持つ企業には利用を推奨しています。

- ・組織の課題が把握できていない
- ・なぜ社員のマインドが高まらないのか、原因が分からない
- ・業績向上や風土変革に繋がる効果的な打ち手を知りたい
- ・今のサーベスコアが良いのか悪いのか分からない
- ・社内資料としてエビデンス(データなどの証拠)が求められている

特に重要なのは、現場状況の把握です。1つ目の「組織の課題が把握できていない」にも近いのですが、特に昨今は現場で何が起きているのか把握できていない企業が増えてきているように感じます。人事は業務量が増えている中、情報が取りづらくなったり、現場に足を運

ぶ機会が減少し、一方の現場の上司も多忙な中、人事に相談したり打ち合わせをする時間が取れなくなってきました。また、事業の多角化によって、現場の状況に多様化が生じ、経営としても現場で起きている変化にますます気づきづらくなってきています。加えて、近年のリモートワークの普及も、現場状況の把握を難しくしている要因の一つです。

そうした中、エンゲージメントサーベイを行うことで、現場で今何が起きているのか、どんな課題があるのか、従業員は何を思っているのかが把握できるようになります。「現場の状況をしっかり可視化したい」そんな思いを持っている企業には、ぜひエンゲージメントサーベイを受けていただきたいと思います。



Engagement

ありたい組織への羅針盤

エンゲージメントコンパス
について

「エンゲージメントコンパス」



開発背景

欧米型でなく日本型サーベイの開発を

欧米人の場合、自社や自分の仕事に対して高い評価を付ける人が少なくありませんが、日本人の場合は文化的に、自社や自分の仕事に対して極端に低い評価も、逆に高い評価もあまりつけないため、評価が中央にまとまりがちです。また、欧米と日本では、企業と働く人との関係性も大きく異なるため、日本企業が欧米企業とまったく同じ尺度でエンゲージメントを測ることはできません。前述したように、特にアメリカではエンゲージメントの対象を「職務エンゲージメント」と「組織エンゲージメント」の2つに分けていますが、チームワークを重視する日本の場合、それらに加えて、「職場エンゲージメント」も重要な要素となるため、欧米型ではない日本企業に合うサーベイが求められます。

さらに、昨今の日本では、価値観の多様化が広がってきている反面、それが非常に把握しにくい状況になっています。例えば、典型的な日本企業の場合、従業員もほとんどが日本人で、みんな日本語を話し、同じようなランチを食べて、生活水準も似かよっているため、表面上の違いはあまりありません。

しかし、一人ひとりの心の中を覗いてみると、仕事観や価値観などさまざまなものが多様化しているのが実態でしょう。そうした現状を把握せず、ただ漠然と従業員を十把一絡げにして人事施策を講じても、うまくいくはずがないのです。価値観や考え方の多様化である「深層のダイバーシティ」が広がる日本社会において、従業員一人ひとりに個別の対応をしていくためには、日本人に合ったエンゲージメントサーベイがますます重要になります。

日本企業のベンチマークに

私は今回の開発に際して、日本人のエンゲージメントのレベルが、日本国内のサーベイで調査でき、かつサンプル数を多く集めることで、日本企業における真の平均値や分散が分かるようになることを期待しています。「エンゲージメントコンパス」は、全46問と設問数も多くはないので、ぜひ多くの方々に気軽に受けていただき、N数やサンプル数を増やしていきたいと思っています。

また、人事ポータル「HRプロ」内のサービスとして完全無料で利用できるため、コスト面で懸念のある企業も気兼ねなく受けられますし、すでに他のエンゲージメントサーベイを利用中の企業も、日本の他の企業群との比較のために受けていただけます。全社での導入ハードルが高い場合には、特定の事業所や部署単位でまずは導入してみることも可能です。こうして日本企業のベンチマークとなるデータを集め、1社でも多くの企業に全社員戦力化を実現していただくことが、私たちの願いです。

「エンゲージメントコンパス」



開発方針

「エンゲージメントコンパス」は、学習院大学 経済学部 経営学科 教授／一橋大学 名誉教授・守島基博氏の監修の下、以下の開発方針で設計されました。

◎結果レポートから改善アクションが分かるものにする

エンゲージメントの状態を把握するだけでなく、その原因となる要因を計測するとともに、そのエンゲージメント状態からおこる行動や心理状態まで計測します。結果レポートに改善ポイントのコメントを付け、実際の改善行動に結びやすい設計にしています。

◎前回比較、他社比較が可能なものにする

結果レポートの項目の中に、自社の経時変化（複数回実施時のみ）や他社比較（全体・同規模他社）などの診断結果を提示。さらにそこから多角的な詳細分析へと繋がられます。

◎1社でも多くの企業に受けてもらうために無料で提供する

実施回数、実施人数を問わず、すべてが『無料』で利用可能です。もちろん初期費用、ランニングコストも一切かかりません。また、部署単位・チーム単位でも実施できるので、気軽にスモールスタートから利用いただけます。

◎現場に負荷をかけないコンパクトな質問量にする

エンゲージメント向上の鍵は、定期的に従業員の状態を把握し、改善アクションを回すことです。エンゲージメントコンパスは設問数を46問に厳選し、従業員（回答者）の負荷を軽減。継続的な従業員の状態把握を最小限の負担で実施することができます。

◎現場と会話できるようなシンプルな構造と平易な言葉遣いにする

サーベイの結果は、従業員への説明にそのまま活用いただける、分かりやすい結果レポート形式で出力（PDFでのダウンロードも可能）。シンプルな構造と平易な言葉遣いでまとめてあり、人事部門と経営、現場の社員がともに活用できることが大きな特徴です。

◎結果がサーベイ終了後、即時に見られる

エンゲージメントサーベイは人的資本経営にとって人間ドックのようなもの。そのためサーベイの結果が出るまでに長いタイムラグが生じてはいけません。その点、エンゲージメントコンパスはサーベイの回答締め切り後、瞬時に結果レポートが生成され、オンライン上で閲覧可能になり、結果レポートをその場でダウンロードできます。

◎人的資本経営のデータとして使える

サーベイの結果は、人的資本の開示データとしても活用可能です。従業員が企業や仕事に対して、主体的にどれだけ自分を投入しているか、どれだけ貢献したいかを示しており、人的資本経営における重要な成果指標となり得ます。

「エンゲージメントコンパス」

基本構造



全体構造：「原因」→「状態」→「結果」

エンゲージメントコンパスの基本構造は、「原因：規定要因」、「状態：エンゲージメント」、「結果：行動・成果」という3つの柱から成り立っています。[図表1]はじめに個人の仕事や職場などの状況を規定要因として測定し、そこからエンゲージメントに与える影響を分析。さらにその結果として、エンゲージメントが高い従業員や低い従業員がどのような行動を取っているのかを可視化することができます。エンゲージメントは、そのスコアが高いか低いかを見るだけでは意味がありません。「原因」→「状態」→「結果」をしっかり可視化することで、人的資本経営にとって有効なデータとなります。

◎原因（9つの規定要因）

エンゲージメントに影響を与えると考えられる9つの要因（主に従業員経験）について、その状態を計測し、エンゲージメント向上のために取り組むべきポイントを提示。課題のある項目に優先的に取り組むことによって、エンゲージメントとその先にある社員のパフォーマンス向上へと繋げていきます。

◎状態（3種のエンゲージメント）

従業員のエンゲージメントの状態を「職務」「職場」「組織」の3対象にわけて、把握します。

◎結果（6つの行動・成果）

エンゲージメント向上により期待される6つの行動・成果を計測し、エンゲージメント向上がもたらす結果を可視化します。期待する成果が得られない場合、これらの行動を阻害する要因がないかを検討するなど、成果に繋げるための分析を行います。

図表1



エンゲージメントの3つの要素：「職務」「職場」「組織」

エンゲージメントコンパスは、エンゲージメントを「職務」「職場」「組織」という3つの要素に分けて、それぞれの構成要素ごとにスコアを計測していきます。3つの要素の定義は次の通りです。

「職務エンゲージメント」…担当する仕事や職務が対象。自分の行っている職務に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。

「職場エンゲージメント」…職場で一緒に働く仲間が対象。職場の同僚や仲間に対して、愛着心や熱意を感じている程度を表します。

「組織エンゲージメント」…所属する組織や企業全体が対象。企業と従業員との間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

これら3つの要素の中でも「職場」は、従来の欧米型のエンゲージメントにはなかった概念で、日本企業に合ったエンゲージメントコンパスならではの特徴といえるでしょう。では、なぜ「職場」という要素として取り入れたのか。先に述べたように、日本人が「仲間のために頑張る」という意識を強く持っているからです。その意識が成果に繋がっている場合も多くみられ、日本はチームワークで高い成果を上げる国といっても過言ではありません。つまり、チームとして、どれだけ強いのか——。それを「職場」に対するエンゲージメントで測定しようというわけです。

今までの日本企業では、従業員一人ひとりにオフィシャルにアサインされる職務内容が比較的、曖昧にされてきました。実際に仕事を行う上ではどうしていたのかというと、具体的な職務内容については各現場の判断で決定するケースが多かったように思います。その人の能力や意欲、成長段階、もっといってしまえば、その日の気分などに応じて、職場単位で柔軟に職務の割り振りを行ってきました。要するに、職場がそれだけ重要な機能を果たしていたのです。

しかし、近頃の日本企業は、職場の機能が少しずつ低下しつつあります。今までのように各職場で職務の割り振りや人材育成などを遂行していくためには、エンゲージメントの測定を通じて、職場が本当に機能しているかどうかを把握することが極めて重要になるのです。

3つのエンゲージメント／パターン事例

●「職務」のエンゲージメントスコアが高く、その他が低いパターン

例えば、研究開発職で個別に研究をしている人や為替ディーラーなど、他の人や組織とあまり関わりなく仕事ができる人に多いパターンです。このように自分の仕事にひたすら没頭できる職務であれば、「職務エンゲージメント」が高く、他が低くても、大きな問題はないでしょう。

しかし、通常の仕事では、日本の組織は長きにわたり共同作業やチームワークを重視する形を取ってきたので、「組織なんてどうでもいい」「職場がどうだろうと関係ない」という人たちが増えてしまうと、やはり組織として立ち行かなくなってしまいます。

●「職場」のエンゲージメントスコアが高く、その他が低いパターン

職場の仲間は大好きだけど、会社や仕事内容には不満を抱いているパターンです。この場合、良い面としては、仕事はあまり楽しくなくても、職場に対する思い入れは強いので、仲間や同僚のために頑張れると見ることができます。一方、悪い面としては、「職場」のエンゲージメントだけが低い場合、会社の経営状況や仕事環境が厳しくなっているにもかかわらず職場には非常に楽しい、時には緩い雰囲気が漂っている状況がある可能性もあります。

●「組織」のエンゲージメントスコアが高く、その他が低いパターン

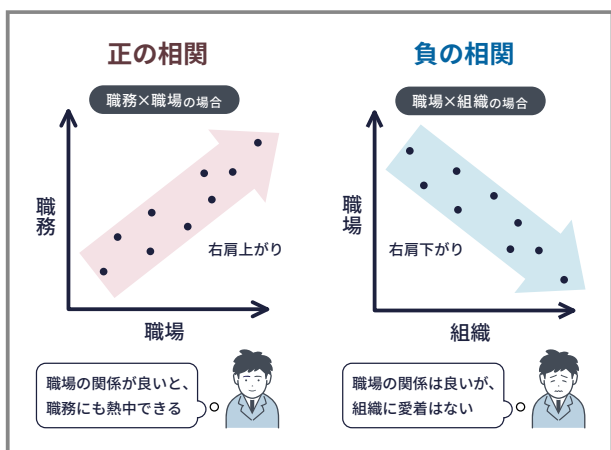
目の前の仕事にはあまり一生懸命にはなれないものの、組織全体で何かをするときには頑張ることができるというパターンです。企業変革を起こす際や新規

事業を立ち上げる際には、“職務を遂行する”というよりも“組織のために自分の職務そのものを変える”ことのほうが必要になりますから、組織エンゲージメントが高い方が良いでしょう。しかし、職務内容が明確で肅々と進めることが求められることが求められる通常の場合は、職務エンゲージメントも高い必要があります。

3つのエンゲージメント「職務」「職場」「組織」の相関関係

3つのエンゲージメントに関しては、「職務×職場」「職場×組織」「組織×職務」というように、相互の相関関係を分析することも可能です。

なお分析する際は、「正の相関関係」「負の相関関係」という観点で見ていく必要があります。「正の相関関係」とは、一方が上がると、もう一方も上がる傾向があるということです。「負の相関関係」とは、一方が上がると、もう一方が下がる傾向があるということです。例えば、正の相関の場合、「職務×職場」では、例えば、従業員が職務に熱中するようになれば、自然と職場の数値も上がる、「職場×組織」では、職場のコミュニケーションが良好になれば、組織に対するエンゲージメントも上がる、「組織×職務」では、組織への信頼度が上がれば、職務の数値も上がる…などの可能性が考えられます。



●「職務」×「職場」の相関関係

「職務」と「職場」に高い相関が見られる場合、職場が機能し、仕事のアサインメントや人材育成等が

うまくいっており、その結果として自分の職務に対するエンゲージメントも高くなっている状態が予想されます。まさに正の相関関係ですので、問題はありません。一方、問題なのは「職務」と「職場」が低い相関を見せているケースです。前述したように、他人と協力しなくても完結する仕事であれば問題ありませんが、普通の企業でこのような相関が起きてしまうと、職場の機能不全が疑われます。従業員が自分の仕事だけにのめり込み過ぎ、他者を軽んじていないか、職場がきちんと機能しているかを判断するための指標として、「職務」と「職場」の相関関係は注視する必要があります。

●「職場」×「組織」の相関関係

「職場」と「組織」の相関が低いケースでは、例えば「職場の仲間は好きだけど、会社はたいして好きじゃない」といったことが考えられます。よって、仲間のために頑張っているのか、組織が好きだから頑張っているのかをきちんと見極める必要があるでしょう。一方、相関が高いケースでも注意は必要です。職場が好きで、その延長線上にある組織も好きとなると、今の職場を好きすぎる危険性があります。結果として、例えば、異動で新しい職場に移ったときに、そこにあまり馴染めずにいると、職場エンゲージメントと組織エンゲージメント、両方ともが低下してしまうかもしれません。そういう意味でも、「職場」と「組織」の相関が高すぎる場合は、注意する必要があります。

●「組織」×「職務」の相関関係

「組織」と「職務」の相関関係もあまりにも高すぎると注意が必要です。例えば、職務そのものは曖昧で、明確なビジョンやミッションはないものの、組織が非常に魅力的なため、結果的にエンゲージメントが両方とも高くなっている可能性があります。つまり、「この会社に就職することが夢だった」「この組織にいること自体が楽しい」と考える人の中には、仕事内容がどうであれ、職務エンゲージメントが高くなる傾向の人がいるのです。そういう人は組織を重視しすぎて埋没してしまうリスクがあるため、特にキャリア自律の意識が高まる今日では、注意して見守る必要があります。

いずれにしても、3種類のエンゲージメントは、適度に正の相関をもっていることが望ましいのです。

9つの規定要因／解説

ここからはエンゲージメントに影響を与える9つの規定要因（多様性、自律性、明確性、フィードバック、重要性、処遇、評価プロセス、会社支援、信頼・互恵）について、詳細に解説していきます。

◎多様性

職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。職務にもよりますが、これまでは、職務内容の多様性は高からず、低からずのという状態が望ましいと考えられていました。高すぎると、職務内容がどんどん変化するので、それについていけず、逆に低すぎると単純な仕事の繰り返しに飽きてしまうからです。ただ近年は、一定程度の職務多様性があったほうが、働く人の関心を維持し、エンゲージメントを高めると考えるようになってきました。逆に、職務多様性が高いが、エンゲージメントが低い企業は、働く人が落ち着いて仕事が出来ずに、バーンアウトする可能性もあります。

◎自律性

職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。近年においては裁量というものが仕事への熱意を高めるうえで非常に重要な要素となってきました。ひとつの議論は、最近注目されているジョブクラフティングです。これは、仕事に対する認知や行動を自ら主体的に修正していくことで、結果的に自分の能力や価値観に合う形に仕事を作りかえていくことですが、自律性＝裁量は、まさにジョブクラフティングがどれくらい可能かを表しているともいえるでしょう。働く人たちがある程度の裁量を持っている、つまり、「自分が仕事をコントロールしているんだ」という意識を持っていることは、エンゲージメントを高めるうえで欠かせない要素なのです。

◎明確性

期待される役割や成果が明確である程度を表しています。人間が最も行動しなくなるのは、迷ったときです。何をしたらいいのかわからなくなると、人間は動けなくなります。逆にいうと、自分のやるべきこと、求められる成果が明確になればなるほど、人間は目の前の仕事に没頭できるのです。したがって、職務に対するエンゲージメントを高めるためには、ミッションやゴールを明確化する必要があるでしょう。しかし、すべてを明確化してしまうと、先の「自律性」を妨げてしまう恐れもあります。そのため、あくまでも役割や成果だけを明確にし、仕事のプロセスについては本人に任せるといったやり方が良いと考えられています。

◎フィードバック

自分の仕事の成果に関する情報にどれだけ触れることができているかを表しています。自分の仕事が会社の期待通りに進んでいるか否かを認識することは、エンゲージメントにおいて極めて重要です。たとえそれがポジティブな情報であっても、もしくはネガティブな情報であっても、有効なフィードバックであれば、「今後もその仕事に頑張って取り組みたい」と感じることができるでしょう。ちなみに仕事には、フィードバックや評価が業務そのものに中に埋め込まれている（仕事の出来栄が自然とわかる）場合と、仕事を遂行しているだけでは解り難い場合の両方があります。後者の場合は、上司などが1on1などを通じて、定期的に丁寧なフィードバックをしていくことが重要です。

◎重要性

自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているのかを表しています。自分の仕事は何に貢献しているのか、誰の役に立っているのかを明確に意識することは、エンゲージメントを高めるうえで極めて重要な要素です。しかし、例えばサービス業のように、お客さんから直接「ありがとう」と言ってもらえるような仕事であれば、役に立っていることが実感できますが、世の中にはその重要性が認知しづらい仕事も数多く存在しています。そういう仕事の場合は、本人にきちんと認知してもらうために、「あなたの仕事にはこ

んな意義がある」「会社の業績にこう繋がっている」ということを丁寧に説明してあげる必要があるでしょう。

◎処遇

自分自身の会社への貢献と、それに対する給与や待遇の納得感の程度を表しています。ここでの処遇の納得感とは、どちらかというと公平性的な観点であり、企業の中でエンゲージメントの基盤を作っていくうえでは非常に重要な要素だと考えられています。例えば、「自分は会社に多大なる貢献をしている！」と自負している人は、他の社員よりも高い給料を貰わないと公平だとは思わないでしょう。このように同僚や自分自身の働き具合など、他の何らかの基準点との比較で、公平に処遇されているかどうか、エンゲージメントにおいて大きな影響を与えます。明確な基準と、納得感を持てるような説明が不可欠なのです。

◎評価プロセス

人事評価が結果だけではなく、それに至るプロセスに納得できるかどうかの程度を表しています。例えば、「あなたはA評価になりました。その結果としてボーナスは〇円になります」という状況がなぜ起こったのか。その理由やプロセスとして、「あなたに対する会社の期待値は●●で、あなたはその期待に答えていないから、こういう結果になりました」と丁寧に説明してあげることが、エンゲージメント向上には極めて重要です。つまり、評価プロセスは「処遇」とセットで考える必要があるということです。なぜそういう評価に至ったのか、その経緯と、それに伴う結果を合わせて説明することで、納得感が高まり、エンゲージメントの向上にも繋がるでしょう。

◎会社支援

会社が従業員のことをどのくらい配慮していると従業員が捉えているかを表しています。会社支援には2つの側面があります。1つは、従業員が会社に対して投資したもの（能力・体力・時間など）を、会社がどれだけ評価し、尊重してくれているかという点です。上記の納得性などもその一部です。もし自分の頑張りに対して、会社からのリターンが少ないと感じれ

ば、当然エンゲージメントは下がっていくでしょう。

そしてもう1つは、従業員が仕事やキャリアの継続に困ったとき（病気・親の介護・子育てなど）に、会社がどれだけ支援してくれるかという点です。昔と比べれば少なくなってきたとはいえ、まだまだ長期雇用の傾向がある中、会社に自分の人生を預けるからには、いざ困ったときの支援は不可欠であり、その有無や程度はエンゲージメントを大きく左右します。

◎信頼・互恵

いかに職場や組織の他者から自発的な支援が得られているかなど、人間関係の状態を表しています。例えば、仕事で困ったときに上司が助けてくれるケースもあれば、逆に同僚に足をすくわれるケースもあるでしょう。こうした信頼関係の有無は、エンゲージメントの基盤を作っていくうえで非常に重要な要素です。これは昨今注目されている心理的安全性にも近いもので、周りにいる上司、先輩、同僚、部下などが信頼できる存在であればあるほど、安心して自分の意見を言え、仕事に打ち込めるようになるので、エンゲージメントもおのずと高まります。

6つの結果変数／解説

続いて、エンゲージメント向上によって期待される6つの行動・成果（達成志向行動、支援行動、クリエイティブ行動、プロアクティブ行動、満足度、残留意図）について、解説していきます。

◎達成志向行動

物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しており、このスコアから、設定した目標に向けて肅々と頑張っている状態が分かります。仕事には、通常さまざまな課題や難題、ハードルが付き物で、なかなか簡単に結果は出ません。そうした中、自ら壁を乗り越えて、目標に執着しながら頑張り抜く行動こそが、達成志向行動だといわれています。各エンゲージメントの中でも、特に職務エンゲージメントが高い場合には、「仕事で成果を出したい」という達成志向が強くなる傾向が見られます。

◎支援行動

自分自身の役割を全うするうえで、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。チームワークが重視される職場においては、たとえ1人だけ飛び抜けていても、他の人がついて来ないと大きな成果には繋がりません。組織全体で成果を上げるためには、自分の仕事だけではなく、他人の仕事を助け、他人のウェルビーイングをケアするといった支援行動がとても重要なのです。先に挙げた「達成志向行動」と両方とも高いのが理想で、また職場エンゲージメントが高いと、支援行動も高くなる傾向が見られます。

◎クリエイティブ行動

新しいアイデアを生成し、新たな情報を集める行動の程度を表しており、「両利きの経営」(主力事業の絶え間ない改善(知の深化)と新規事業に向けた実験と行動(知の探索)を両立させること)における探索的行動の鍵となります。ビジネスの形が多様化している昨今、必ずしもゴールを明確に定義できないような仕事も増えてきました。そうした中で重要になるのが、新しいアイデアを探して、それに挑戦するクリエイティブな行動です。目標が見えづらいビジネス環境の中で、新たなイノベーションを起こすためには、「これ役に立ちそうだから、とりあえずやってみよう!」という積極的な行動が求められます。

◎プロアクティブ行動

新たなチャレンジや変革に主体的に取り組むための行動の程度を表しています。目標や成果が見えにくく、またそこに到達するまでのハードルも高くなっている昨今、自分自身で仕事の変革や行動の変容を起こすことが求められるようになってきました。単なる指示待ち型の人材では、環境変化の激しいこの時代を勝ち抜くのは難しいでしょう。主体的に新しいやり方を考え、変革を起こしていく行動は、この時代に欠かせません。特に新規事業推進室などイノベーションを創出する部署では、クリエイティブ行動とプロアクティブ行動が必要不可欠となります。

◎満足度

会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。これはその他の結果変数とは性質が異なり、行動というよりもエンゲージメントとの相関が興味深い指標です。組織に対する充足感や満足感は、通常、エンゲージメントが高い状態とやはり相関しており、「給与に満足できない」「仕事がつまらない」「上司が苦手だ」と感じている人のエンゲージメントは当然低くなります。ただし、先にものべたように、満足感が高くても、エンゲージメントが低い人材(「静かな退職」)も存在する可能性があるため、本サーベイからそうした人材の存在を明らかにすることも大切です。

◎残留意図

現在所属している企業で今後も働きたいのか、その程度を表しています。例えば、職務エンゲージメントだけ非常に高く、組織エンゲージメントや職場エンゲージメントは低い従業員がいたら、「もっと好条件の企業に転職してしまうのでは…」と心配になりがちです。リテンションしたいのであれば、まずは3つのエンゲージメントとの関係性や、残留意図との関係を確認し、規定要因を見て、なぜ働きたいのか、何が原因で辞めたいと思っているのか、などを細かく分析しましょう。そうすることで、企業としての効果的な打ち手が見えてくると思います。

企業課題アンケートに 対するアドバイス



アンケートで寄せられたエンゲージメントサーベイに関する自社の課題点やお悩みなどにQ&A形式でお答えします。共通の課題をお持ちの方は、ぜひご参考にしてください。

Q せっかくサーベイを導入しても、実施するだけで終わってしまいます。どうしたら改善アクションに繋がられますか？

A. データはあるのに活用方法が分からないという企業は多いと思います。改善アクションに繋がられない最大の理由は、そもそもデータを読むのが難しいからでしょう。特に通常のエンゲージメントサーベイの場合、アウトプットされるデータの量がとにかく多いため、人事だけでは読み切れないことが多いようです。また、重要なのはサーベイの結果を現場に持っていき、膝を突き合わせて対話することですが、分厚い結果レポートを机に置いたところで、なかなかディスカッションにはならないと思います。改善アクションに繋げるためには、現場や経営陣と、端的なデータを共有し、対話を通じて解釈を深めていくことが欠かせません。

その点、エンゲージメントコンパスは、結果がシンプルで分かりやすく、しかもポイントをついた形で出てくるので、人事の方にとっても現場の方にとっても非常に読みやすいと思います。また、エンゲージメントの「原因」「結果」を示し、改善アクションのポイントをアドバイスしているため、現場での対応策にも繋げやすい形となっています。

Q 部門や社員の理解が得難いうえ、経営層やマネジメント層の関心も希薄で困っています。

A. 通常のエンゲージメントサーベイはあらゆるデータを詳細に取り込もうとするあまり、質問数が多く、回答する社員や対応する人事もかなり労力を要することが少なくありません。こうしたサーベイを頻繁に実施すると、現場の負担が大きくなってしまいます。反発も出るかもしれません。社員が無理なく受けられる頻度で実施するのがよいでしょう。

エンゲージメントコンパスは、特に重要なポイントだけを押さえて設計しているため、質問数も少なく、回答が最小限の労力で済みます。また、従業員の本音を引き出すため、敢えて個人情報を取得せず、匿名性の高い調査方法で客観的にレポートを行うため、従業員の正直な声を集めやすいのも特徴です。加えて、学術的な専門用語を用いずに平易に解説しているため、誰に対しても理解しやすく、広く関心を持ってもらいやすいでしょう。

一方、経営層が無関心であることは、逆に今がチャンスだと思います。人的資本経営や利益といった企業の成果指標とエンゲージメントサーベイの関連性を説明すれば、きっと耳を傾けてくれるでしょう。なぜなら経営者も事業について危機感が持っており、投資家からも人的資本経営について問われているからです。

Q サーベイの結果から何を分析したらよいのでしょうか？

A. エンゲージメントサーベイは、スコアを出すことが目的ではありません。スコアが高いか低いかを問うのではなく、相関をみながら、高い、もしくは低いエンゲージメントの従業員がどのような原因のもと、どのような行動をしているのかを見ることが大切です。

通常のエンゲージメントサーベイサービスでは、原因と結果の関連性を示さないことが多いようです。その点、エンゲージメントコンパスは、原因や結果などとエンゲージメントの相関関係を見ることでこうしたことが一定程度分かる設計になっています。「原因」、エンゲージメントの「状態」、そして「結果としての行動」をそれぞれ整理しているため、分析レポートも大変見やすく、対策を検討しやすいのが特徴です。

Q なかなか効果が出ません。また効果検証もできていません。

A. 壮大な改善プランを作る必要などありません。現場との対話から気付きを得て、そこから何をすべきかを考えればよいと思います。また、結果に対して対策を講じてもエンゲージメントスコアが上がらないというのは、何か重要な課題が隠されているのかもしれない。違和感から原因を探っていくことが重要です。もしかしたら問題は現場ではなく、会社のより根本的なところにあるのかもしれない。エンゲージメントコンパスは、エンゲージメントの状態だけでなく、原因や結果のスコア変化も把握できます。それぞれ改善ポイントも示しているため、効果に繋げやすく、検証もしやすいでしょう。

Q スコアを上げること自体が目的化してしまっています。

A. エンゲージメントサーベイの目的は、スコアの高い・低いを見るだけではなく、最終的に従業員の行動や利益など企業成果に繋げていくことです。エンゲージメントが低くても、売上の高い企業はあります。それはもしかしたら市場環境がとても良くて、何をしても結果が出るのかもしれない。また、エンゲージメントのスコアが高いといっても、単にビジネス環境が良いだけかもしれません。なぜ高くなったのか、なぜ低くなったのかをしっかりと分析して、その後の施策に繋げていくことが重要です。

エンゲージメントコンパスは、従業員経験にまで立ち返って、原因を突き止め、それを打ち手の取っ掛かりにできるのが利点だと思います。エンゲージメントサーベイは単にスコアを意識するだけでは意味がありません。「原因」を改善し、「結果」となる行動変容を促していくことに意義があるのです。

Q ベンチマークが難しく、他社と比較できません。

A. ベンチマークは重要ですが、単にスコアを他社と比べるのではなく、項目ベースでよいので、「半年前の当社はどうだったか?」「1年前の当社はどうだったか?」と定点観測的に変化を追っていく必要があります。できれば3~6カ月に1回くらいの頻度で行うのが理想でしょう。エンゲージメントコンパスは質問数が少なく、無料で利用できるため、定点観測も気軽に行えると思います。また、今後の展望としては、無料でサービスを提供することにより、受検企業・組織の数を増やし、より多くの回答データを蓄積し、いずれは業界・企業規模ごとに比較可能な基準値を確立する計画です。

Q 現在利用しているサーベイは、コストが継続的に発生するため、今後も続けるべきか、やめるべきか迷っています。

A. 継続するとコストはかさんでしまうケースが多いため、なるべく簡単な方法で実施するのがよいでしょう。エンゲージメントコンパスは永続的に無料ですので、コストを気にすることなく気軽に続けることができます。もし追加で個別の追加分析やコンサルテーションが発生した場合は、内容に応じて有償のご相談をさせていただきますが、基本利用については完全無料です。

Q 現在利用しているサーベイは、結果が出るまでに時間がかかるため、とても不満です。

A. エンゲージメントサーベイは人的資本経営における人間ドックのようなものですから、サーベイの結果が出るまであまりにタイムラグが生じるサービスはよくありません。特に経営を取り巻く環境は目まぐるしく変化するため、結果が出るまでに1カ月も経過してしまつては、もはや有効なデータとはいえなくなるでしょう。そういう意味でも、サーベイを選択する際は、結果が出るまでの期間も十分に勘案する必要があります。エンゲージメントコンパスは、アンケートの回答締め切り後、瞬時に結果レポートが生成されます。

結果レポートを 自社の状況と照らし合わせて 分析する

～着目すべき3つのポイント～



サーベイの結果レポートを自社の施策に活かすためには、現場とのディスカッションを重ねながら、自社の状況に照らし合わせて分析していくことが重要です。そこで最後に、分析する際のポイントをいくつかご紹介します。以下のようなポイントを参照しながら、環境、状況を踏まえて、分析してみてください。

ポイント① 事業の状態

・変革期？停滞期？成長期？危機状態？

会社全体として、もしくは部門や部署ごとに、事業の状態がどうなっているのかを確認しましょう。変革期を迎え、既存の事業をどのように変えていくべきか。停滞期を迎え、現状をどのように打開していくべきか。成長期を迎え、組織の成長をいかに図るべきか。あるいは危機状態に陥っている中、どのように立て直していくべきかなど、エンゲージメントは、事業の状態と照らし合わせて分析する必要があります。

・競争市場か？独占市場か？

エンゲージメントを見る際は、競合の状態も重要なポイントになります。例えば、市場の競争が極めて激しく、提供するサービスの良し悪しが業績にすぐに影響を与えるような場合は、従業員のエンゲージメントが短い期間にどのように変化しているのかを注意深く見なければなりません。一方、市場の占有率が80%を超えるような場合は、他の方法で、職務エンゲージメントや組織エンゲージメントのほうを高めておかないと、マンネリに陥ってしまう可能性があります。

ポイント② 社員の状態

・社員構成（年齢、経験年数など）は？

社員の年齢構成や経験年数の構成などもしっかりと踏まえなければなりません。例えば、若手が多い職場なのか、またはベテランが多い職場なのかによってもエンゲージメントの見方は大きく変わってきます。もし、平均年齢が低い職場であれば、組織や職場に対するエンゲージメントが低くなるのも仕方ありませんが、そういう状態が長期間続くようだと、組織の支援が感じられないとか、食番での育成や職務のアサインメントがうまくいっていないなどの原因が隠れている可能性があるのです。一方、年齢が高めの職場であれば、組織エンゲージメントや職務エンゲージメントは本来高いはずですが、もしも低いようなら、これも何らかの隠れた原因があるはずなので突き止める必要があるでしょう。

・ミッションや役割は明確か？

前述した通り、人的資本経営の中で企業が取るべき人材戦略は、「全員戦力化」だと思います。全員戦力化のためには、従業員一人ひとりのエンゲージメントを高め、成果の創出に取り組む必要がありますが、まず重視すべきなのは、ミッションや役割の明確化です。「何をすればいいのか」「どういう結果を出せば自分の仕事は達成したことになるのか」が分からないと、社員は迷い、エンゲージメントは低下します。エンゲージメントを上げるためには、仕事の明確化や、期待をしっかりと伝えることが重要なのです。

ポイント③ 組織の状態

・職場は機能しているのか？

職場が荒れている、人が育たない、みんな不安を感じている、お互いに信頼し合っていない…そのような職場では、エンゲージメントはなかなか高くなりません。結果として、組織や職務に対するエンゲージメントにも悪影響が出る可能性もあります。また、リモートワークが定着している職場の場合、コミュニケーションが希薄になり、孤立感が高まるため、結果的にエンゲージメントが低くなる可能性もあるでしょう。まずは組織の状態をしっかりと見極めたうえで、結果と照らし合わせて、打ち手を検討しましょう。

・パーパスやビジョンは共有できているか？

全員戦力化を実現させるためには、エンゲージメントの高い人材が働ける「場づくり」も重要となります。そして、そんな「場づくり」の鍵となるのが、パーパスやビジョンの共有です。職場のメンバーが進むべき方向性が見えずに迷ってしまうと、従業員エンゲージメントは下がります。組織全体で方向性や進むべき道を共有することは、エンゲージメントの観点からもとても重要なのです。エンゲージメントが低い場合は、組織の中でパーパスやビジョンがしっかりと共有できているか、改めて確認しましょう。

Engagement

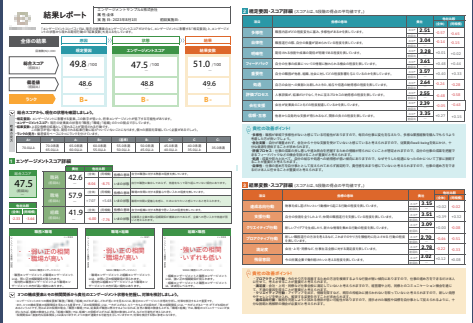
6社モデル企業 結果レポート解説

「エンゲージメントコンパス」の結果レポートの見方を詳しく解説!

業界・業種や状況の異なる6社の結果レポートのサンプルをもとに、各社それぞれの傾向や課題点、求められる対策などを、学習院大学経済学部経営学科教授/一橋大学名誉教授・守島基博氏に解説いただきました。ぜひ参考にしてください。

- ・ CASE1: 大規模な人事制度改革を実施して半年経過の企業
- ・ CASE2: 慢性的に人手不足で採用に苦戦し、離職率も高めのサービス業系企業
- ・ CASE3: 業界自体が大変革期に入りつつあり、職務も今後大きく変化する大企業
- ・ CASE4: 業界がここ十数年安定的に成長し、自社も業績が安定成長している大企業
- ・ CASE5: 創業者が現在も代表を務め、後継者不在のオーナー系地方中小企業
- ・ CASE6: 創業7年目で急成長しているが、離職率が高いベンチャー企業

<結果レポートの構成>



全体の結果	【2】 規定要因スコア 詳細
【1】 エンゲージメント スコア詳細	【3】 結果変数スコア 詳細

※結果レポートのサンプルについて
ご紹介する6社はこれまでエンパスで収集したデータに基づき、HR総研が見本として作成したモデル企業です。

CASE1

大規模な人事制度改革を実施して 半年経過の企業

<企業の状況、課題>

- ・半年前に人事制度改革を実施。
- ・改革内容は「ジョブ型人事管理」「成果主義的評価・処遇の強化」で、現在移行途中。
- ・人事改革に対して社員の理解があまり得られていない。

全体の結果

全体の結果	原因	状態	結果
回答数(N)1,000	規定要因	エンゲージメントスコア	結果変数
総合スコア (前回比)	49.8 /100	47.5 /100	51.0 /100
偏差値 (前回比)	48.6	48.8	49.6
ランク	B-	B-	B-

この結果レポートの見方

「規定要因」「エンゲージメント」「結果変数」がいずれもランク《B-》と、基準よりも若干低いスコアが出ています。半年前に人事制度改革を行ったということで、おそらくまだ成果は出ていないでしょうから、従業員は「一体これからどうなるんだろう…」という期待半分、不安半分の状態で静観している印象です。結果変数もあまり高くはないため、こうした状況で自律的・積極的に行動するというよりも、とりあえず今は“待ち”の姿勢が見てとれます。

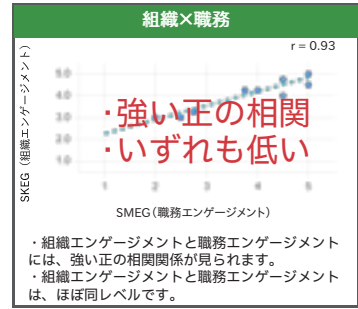
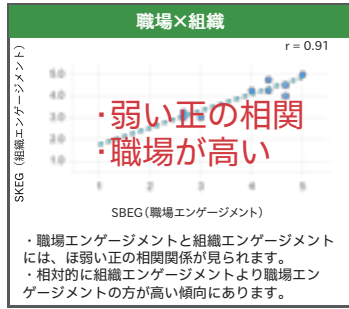
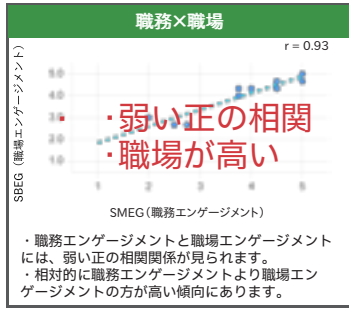
この状態はある程度理解可能です。ジョブ型人事管理や成果主義を導入した場合は、自分達に直接影響があるので、従業員はそれがどのようなシステムなのか、どのように運用されるのを見極めなければなりません。したがって、積極的な行動が取りにくいというのは理解できます。

大事なのはここから先、一定期間ごとに測定を続けて、変化の状態を見ていくことです。時間の経過とともに少しでもスコアが上がっていけば、人事改革が従業員に受け入れられ始めたということだと思いますし、逆に、1年経っても従業員が右にも左にも動かないようであれば、従業員の不安は続いているといえるでしょう。したがって、人事改革は成功したとは言えません。いずれにせよ、今は様子見の状態と言えます。

エンゲージメントスコア詳細

1 エンゲージメントスコア詳細

総合スコア		貴社		他社比較		指標の意味	自分の職務に対する熱意の程度を表しています。
		(全体)	(同規模)	(全体)	(同規模)		
47.5 (前回比) —	職務 (前回比)	42.6	—	-8.04	-8.75	いまの状態	自分の職務に集中しておらず、熱意をもって取り組んでいない傾向にあります。
		57.9	—	+7.07	+5.48	いまの状態	職場の仲間に対する愛着心や思い入れの程度を表しています。
他社比較		組織 (前回比)		41.9		—	
(全体)	(同規模)	(全体)	(同規模)	(全体)	(同規模)	指標の意味	自分の組織に対する熱意や思い入れの程度を表しています。
-2.33	-3.64	-6.00	-7.76	いまの状態	いまの状態	従業員と企業間に信頼関係が構築されておらず、企業への思い入れや熱意が弱いと考えられます。	



エンゲージメントの3要素

職務エンゲージメント	自分の仕事に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。
職場エンゲージメント	職場の仲間に対して、愛着心や思い入れを感じている程度を表します。
組織エンゲージメント	企業と従業員間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

この結果レポートの見方

エンゲージメントスコアは「職場」が《57.9》と、比較的高い状態にあります。きっとこの会社は、もともとカルチャーとして、職場の仲間への信頼度が高かったと考えられます。人事制度改革がスタートし、この先どうなっていくのかを仲間たちと見守っている中で、職場に対するエンゲージメントが比較的高い状態に維持されていると受け取れます。

特に最近の若い人たちは、会社が新たな制度や施策を導入すると、「それって本当に俺たちの為になるのか?」、「私たちにとってどんなメリットがあるの?」と猜疑心や冷めた目を持って観察するようなところがあります。今回のケースでは、会社が改革を進めたことで、「組織」や「職務」に対しては若干マイナスな影響が出てきているものの、一方で、慣れ親しんだ「職場」の仲間に対してはエンゲージメントを高め、結果的にそれで全体のバランスを取っているように見えます。

続いて相関関係を見てみると、「職務×職場」と「職場×組織」はどちらも弱い正の相関で、「職場」が高くなっており、残りの「組織×職務」に関しては強い正の相関で、いずれも低くなっています。この結果から読み取れるのは、やはり「職場」が大切にされているということでしょう。「職場」に対するエンゲージメントが高いことで、「組織」と「職務」に対するエンゲージメントが低くても、従業員はこの会社で働き続けていけるわけです。また、「組織」と「職務」に対するエンゲージメントの平均値は低いのに、相関は高いというのは、低い方向で全員が流れてしまっている状態が見取れます。

規定要因・スコア詳細(全体/年代別)

9つの規定要因

多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているのかを表しています。
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。
信頼・互惠	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。

項目	全体			20-29 歳			30-39 歳		
	貴社 スコア	他社比較		貴社 スコア	他社比較		貴社 スコア	他社比較	
		全体	同規模		全体	同規模		全体	同規模
多様性	2.51	-0.57	-0.65	2.22	-0.29	-0.86	2.55	+0.04	-0.53
自律性	3.04	-0.14	-0.15	2.88	-0.16	-0.28	2.88	-0.16	-0.30
明確性	3.28	+0.01	+0.02	3.12	-0.16	-0.15	3.27	-0.01	+0.00
フィードバック	3.61	+0.48	+0.44	3.85	+0.24	+0.72	3.76	+0.15	+0.63
重要性	3.57	+0.40	+0.33	3.47	-0.10	+0.31	3.59	+0.02	+0.42
処遇	2.64	-0.24	-0.28	2.88	+0.24	+0.00	2.95	+0.31	+0.07
評価プロセス	2.55	-0.48	-0.58	2.72	+0.17	-0.31	2.82	+0.27	-0.21
会社支援	2.39	-0.05	-0.63	2.35	-0.04	-0.58	2.35	-0.04	-0.59
信頼・互惠	3.35	+0.27	+0.15	3.41	+0.06	+0.33	3.39	+0.04	+0.31

項目	40-49 歳			50-59 歳		
	貴社 スコア	他社比較		貴社 スコア	他社比較	
		全体	同規模		全体	同規模
多様性	2.62	+0.11	-0.46	2.65	+0.14	-0.33
自律性	3.12	+0.08	-0.06	3.28	+0.24	+0.10
明確性	3.38	+0.10	+0.11	3.35	+0.07	+0.08
フィードバック	3.56	-0.05	+0.43	3.27	-0.34	+0.14
重要性	3.61	+0.04	+0.34	3.61	+0.04	+0.44
処遇	2.42	-0.22	-0.46	2.31	-0.33	-0.57
評価プロセス	2.37	-0.18	-0.66	2.29	-0.26	-0.74
会社支援	2.43	+0.04	-0.51	2.43	+0.04	-0.51
信頼・互惠	3.31	-0.04	+0.23	3.29	-0.06	+0.21

この結果レポートの見方

前述したように、まだ様子見の状態ではあるものの、とはいえ半年も経過すると改革内容がある程度分かってくる段階ではあるので、規定要因が低いというのは、従業員が人事制度改革に対してマイナス評価をしているのかもしれませんが。人事制度改革を行ったときに、従業員が最も気にするのは、やはり「処遇」や「評価プロセス」です。この会社の場合も「処遇」や「評価プロセス」のスコアが低く、他社比較を見てもマイナスになっている項目が多いため、危険信号だと思います。

「処遇」と「評価プロセス」について、年代別のスコアを見てみましょう。まず20代では《2.88》《2.72》、30代では《2.95》《2.82》となっているのですが、年代が上がるにつれ、40代では《2.42》《2.37》、50代では《2.31》《2.29》と低くなっており、珍しいパターンだと感じます。「処遇」や「評価プロセス」は通常であれば、若い従業員のほうが満足しておらず、年齢が上がるごとに満足度が高まっていくものですが、この会社では逆のパターンです。今回の人事制度改革で従来の年功序列的な仕組みを崩しているのかもしれませんが。それに対して、20代、30代の従業員はポジティブに評価し、一方の40代、50代の従業員は「定年まで安泰ではない」「このままじゃいけない」と焦り始めているわけですから、そうだとしたら、成功しているといえるでしょう。

「多様性」に関しては、同規模の他社と比較して《-0.65》と大きく差が開いていますが、この会社の場合、もともと「多様性」はそれほど高くなかったのかもしれませんが。今回の人事制度改革に関係なく、職務内容の多様性や仕事の進め方の自由度に何かしらの課題を抱えていたとも考えられます。ただ、改革の狙いに「多様性」も含まれていたのだとしたら、半年たって、この程度だと少し心配です。経過観察が必要です。

「会社支援」に関しても、同規模の他社と比較すると《-0.63》なので、少し注視する必要があると思いますが、一方でこの会社が少し救われているのは、「フィードバック」が《+0.48》と割と高めである点です。おそらく現場のマネジメントはうまく機能しているのではないのでしょうか。だから、職場へのエンゲージメントも高いのかもしれませんが。そういう意味では、今回の人事制度改革の狙いに現場マネジメントの強化が含まれているのであれば、そこは成功する可能性が高いと思います。

結果変数・スコア詳細(全体/年代別)

6つの行動・成果

達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。
支援行動	自分の役割を全うした上で、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる行動の程度を表しています。
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。

項目	全体			20-29 歳			30-39 歳		
	貴社 スコア	他社比較		貴社 スコア	他社比較		貴社 スコア	他社比較	
		全体	同規模		全体	同規模		全体	同規模
達成志向行動	3.15	+0.02	-0.02	3.04	-0.11	-0.09	3.17	+0.02	-0.04
支援行動	3.51	+0.39	+0.32	3.67	+0.16	+0.55	3.61	+0.10	+0.43
クリエイティブ行動	3.09	+0.00	-0.08	3.04	-0.05	-0.05	3.21	+0.12	+0.13
プロアクティブ行動	2.70	-0.46	-0.51	2.90	+0.20	-0.26	2.76	+0.06	-0.40
満足度	2.78	-0.22	-0.33	3.01	+0.23	+0.01	2.96	+0.18	-0.04
残留意図	3.02	+0.12	+0.08	2.98	-0.04	+0.08	2.92	-0.10	+0.02

項目	40-49 歳			50-59 歳		
	貴社 スコア	他社比較		貴社 スコア	他社比較	
		全体	同規模		全体	同規模
達成志向行動	3.19	+0.04	+0.06	3.20	+0.05	+0.07
支援行動	3.45	-0.06	+0.33	3.31	-0.20	+0.19
クリエイティブ行動	3.07	-0.02	-0.02	3.04	-0.05	-0.05
プロアクティブ行動	2.63	-0.07	-0.53	2.51	-0.19	-0.65
満足度	2.61	-0.17	-0.39	2.54	-0.24	-0.46
残留意図	3.07	+0.05	+0.17	3.11	+0.09	+0.21

🔍 この結果レポートの見方

結果変数に関しては、「支援行動」が《3.51》と高いスコアになっています。この項目は、仲間の職務遂行を支援している程度を表していますが、この会社の「職場エンゲージメント」が高いことから理解できる結果といえるでしょう。逆に《2.70》と低いスコアとなっているのが「プロアクティブ行動」ですが、これは時系列的に見ていかなければいけません。現状が様子見の状態、待ちの姿勢だとすると、「プロアクティブ行動」は一旦下がるものです。大切なのは、そこから上がっていくのか、それともさらに下がっていくのかをきちんと観察することです。もし、このまま低迷し続けるとなると、それは人事制度改革以前の問題で、積極的に行動しない風土が会社のカルチャーにもともと染みついている可能性があります。

次に「プロアクティブ行動」のスコアを年代別に見てみますと、20代が《2.90》、30代が《2.76》、40代が《2.63》、50代が《2.51》となっています。こちらも年齢とともに「プロアクティブ行動」が下がっている状態です。きっとこの結果は、若い従業員は自分の処遇等に起こった変化をある程度ポジティブに捉えており、それがプロアクティブ行動にも反映されているということでしょうから、若い層には、改革が成功しているといえます。また、40代、50代の従業員についても、改革によって不安感を抱き、そこからリスキリングなど新たなチャレンジに繋がることを期待できるのであれば、ある程度は成功といえるかもしれません。

「満足度」は全体のスコアが《2.78》と低くなっていますが、人事制度改革を行った直後は不安な気持ちになりがちですので、どこの企業でも 大概は「満足度」は低くなる傾向にあります。したがって、それほど心配する値ではないでしょう。他社との乖離もわずかです。逆に、「満足度」が低いにもかかわらず「残留意図」が《3.02》と高くなっているのは、それだけ会社に対する思い入れが強く、多少不安になったくらいでは辞めないということだと思います。ただし、この先もずっと「満足度」は低く「残留意図」は高い状態が続くと、厳しさがなく、生ぬるい環境になってくる可能性もあるので、要注意です。

CASE2

慢性的に人手不足で採用に苦戦し、 離職率も高めのサービス業系企業

<企業の状況、課題>

- ・慢性的に人手が足りていない、採用全般に苦戦中のサービス業。
- ・働く環境としてあまり良いイメージがない。
- ・実際に仕事も大変で給与水準も高くない。

全体の結果

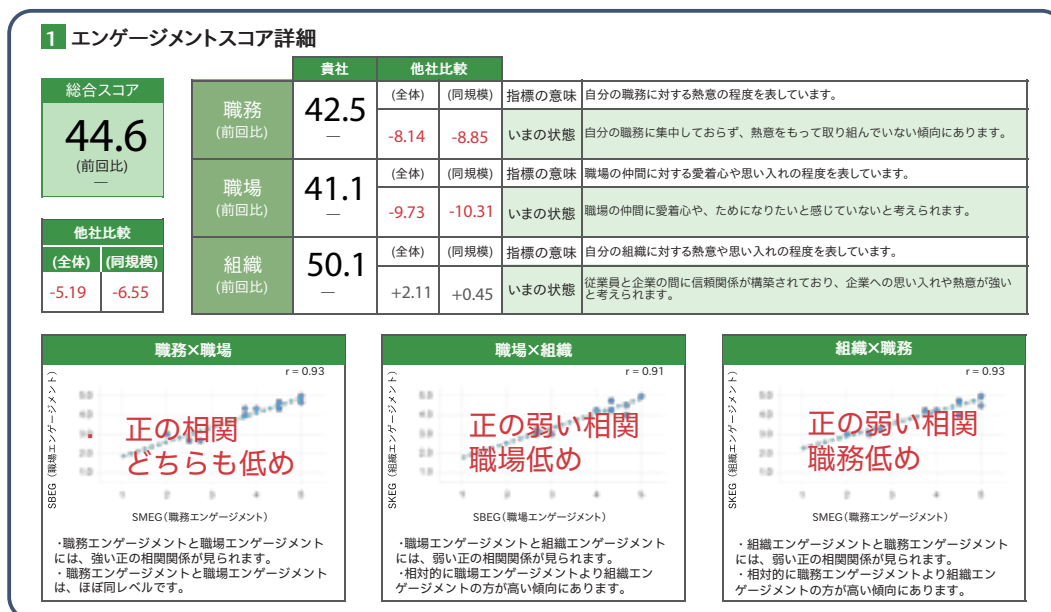
全体の結果	原因	状態	結果
回答数(N)1,000	規定要因	エンゲージメントスコア	結果変数
総合スコア (前回比)	42.7 /100	44.6 /100	38.0 /100
偏差値 (前回比)	44.2	47.2	41.5
ランク	C+	B-	C+

この結果レポートの見方

「規定要因」のランクが《C+》、「エンゲージメント」が《B-》、「結果変数」が《C+》と全体的に低い傾向にありますが、このようなサービス業、特に飲食店やホテルなどのサービスを提供することが主な業務の企業では、あり得る結果と言えるでしょう。

気になるのは「結果変数」の低さです。これは「プロアクティブ行動」のような、お客様に対して積極的に自分からサービスを提供したり、お客様のニーズを取り込んで自分なりに工夫して対応するといった行動ができていない可能性があるため、注意する必要があります。全部を上げようとはせずに、3つのいずれかに特化することです。特にサービス業の場合は、「結果変数」を上げることに重点を置くべきだと思います。

エンゲージメントスコア詳細



エンゲージメントの3要素

職務エンゲージメント	自分の仕事に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。
職場エンゲージメント	職場の仲間に対して、愛着心や思い入れを感じている程度を表します。
組織エンゲージメント	企業と従業員間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

この結果レポートの見方

エンゲージメントスコアは「組織」が《50.1》と比較的高くなっている一方、「職務」と「職場」はそれぞれ《42.5》《41.1》とかなり低くなっています。これは働いている会社に対してはある程度満足しているものの、実際に行っている仕事の内容や一緒に働いている仲間や職場に対しては、あまりよい感覚をもっていないということで、サービス業ならではの傾向といえるでしょう。

つまり、シフト制の多い店舗業務だと、オフィスワークのように従業員一同が顔を合わせる機会があまりないため、職場の一体感が醸成しづらく、また、仕事の内容も決められたことをマニュアル通りに進めるだけでは、やりがいを感じづらく、結果的にエンゲージメントが低くなってしまいます。一方、この会社では、その店や企業のブランドは好きなため、そうした要因で、その組織の中で働いていることを自分に納得させている部分もある可能性が高いと思います。

とはいえ、「職場」の《41.1》は低すぎるので要注意です。例えば、飲食店などでは、仲間と協働したり、役割分担をして仕事を進めていく仕事形態もあると思いますが、これだけ職場のエンゲージメントが低いと、連携ミスが起こるなど、さまざまなリスクも考えられます。

次に相関を見てみると、「職務×職場」は正の相関で、どちらも低め、「職場×組織」は正の弱い相関で、「職場」が低め、「組織×職務」は正の弱い相関で、「職務」が低めとなっています。「職務×職場」に関しては先ほども触れたように、実際に現場で行っている仕事の内容や、経験していることをあまり面白いと感じておらず、また上にも述べたように、職場の同僚や仲間との関係も作りにくいので、低いほうに集中して、相関は高い状態になっています。一方、この組織で働くことに対しては、ある程度ポジティブな感覚を持っているので、「職場×組織」も「組織×職務」もそれほど高い相関ではないという状態です。

規定要因・スコア詳細

2 規定要因・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
		スコア	前回比	(全体)	(同規模)
多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。	スコア	2.51	-0.57	-0.65
		前回比	—		
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。	スコア	2.39	-0.68	-0.69
		前回比	—		
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。	スコア	3.25	-0.02	-0.01
		前回比	—		
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。	スコア	2.61	-0.52	-0.52
		前回比	—		
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているかを表しています。	スコア	2.44	-0.73	-0.80
		前回比	—		
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。	スコア	2.61	-0.27	-0.03
		前回比	—		
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。	スコア	2.40	-0.63	-0.73
		前回比	—		
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。	スコア	3.01	+0.07	-0.01
		前回比	—		
信頼・互恵	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。	スコア	3.15	+0.07	-0.05
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「多様性」から「評価プロセス」までは一貫してマイナスになっており、この結果からも、日常の仕事経験があまり良くない、ポジティブな感覚を持っていないという状態が見て取れます。「処遇」や「評価プロセス」に対してもあまり納得感が得られていないことも示唆されます。一方、それらに比べて「会社支援」が高くなっているのは、会社のブランドや雰囲気、福利厚生などはある程度充実していて、組織に対してはポジティブな評価をしているということです。

「信頼・互恵」も《3.15》とやや高くなっていますが、ここでいう信頼とは、必ずしも職場の仲間に対する信頼感という意味ではないでしょう。「信頼・互恵」の対象にはいろいろあり、この会社の場合は、組織に対する信頼感や愛着感である可能性が高いといえます。仲間に対する信頼感はなくとも、会社から福利厚生などさまざまな支援を受けることで、組織に対する評価が上がり、結果的に「信頼・互恵」が高くなっているということでしょう。

冒頭でも触れたように、サービス業の場合、仕事がついで、「規定要因」が低くなるのは、ある意味仕方ないことです。とはいえ、規定要因のなかで、何かにフォーカスして改善することはできます。このケースでいうと、例えば「自律性」や「重要性」を改善していくことで、全体的に良くなる可能性はあるでしょう。

では、実際にどう改善するのかというと、「自律性」に関しては、従来のようにマニュアル通り動くことを徹底するのではなく、マニュアルによる原則は保持しつつも、実際の場面やお客様の状況に応じて、自分で判断することも許していく。そうすることで「自律性」は高まります。一方、「重要性」に関しては、「あなたの仕事がいかに顧客満足につながっているのか」という重要性を具体的に説明してあげる。そうすることで「重要性」も高まるはず。サービス業の場合、仕事の内容そのものを変えることは難しいですが、仕事のやり方を自由にしたがり、仕事の意味を説明することで、「規定要因」を改善することはできます。

結果変数・スコア詳細

3 結果変数・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
				(全体)	(同規模)
達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。	スコア	3.15	+0.03	-0.02
		前回比	—		
支援行動	自分の役割を全うした上で、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。	スコア	2.50	-0.62	-0.69
		前回比	—		
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。	スコア	2.42	-0.67	-0.75
		前回比	—		
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる 行動の程度を表しています。	スコア	2.45	-0.71	-0.76
		前回比	—		
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。	スコア	2.31	-0.69	-0.80
		前回比	—		
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。	スコア	2.29	-0.61	-0.65
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「結果変数」に関しては、「達成志向行動」を除いては全滅に近い状態です。これも一度に全面的に改善することは難しいといえます。「クリエイティブ行動」や「プロアクティブ行動」はできるだけ同業他社レベルにまで引き上げる努力はしたほうがよいと思いますが、それでも短期間での改善はあまり期待できません。

とはいえ、「支援行動」が低いのがやはり気になります。サービス業は仲間との協力や共同作業が必ず重要になるはずで、それが低いと現場での仕事、特に質に支障が出るでしょう。仲間との協働があってこそお客様に価値が提供できるということや、あなたのやっている仕事はあなたひとりで成立しているわけではないということ、しっかり伝えてあげる必要があります。

また、「満足度」が《2.31》、「残留意図」が《2.29》というのも厳しい状態といえます。「残留意図」が低いというのは業種の特性上、仕方のないことだとしても、「満足度」がこれだけ低いと、他の結果変数にもマイナスな影響を与える可能性があります。例えば、「達成志向行動」や「支援行動」をどんなに上げようとしても、「満足度」が低いせいで、なかなか上がらないかもしれません。そういう意味でも、この会社は「満足度」の向上が鍵になるような気がします。では、「満足度」を上げるには何をすべきかという、先ほども言及したように、「規定要因」の「自律性」や「重要性」を改善することが出発点です。それらが高まることで、それに相関して、「満足度」も高まる可能性はあります。

CASE3

業界自体が大変革期に入りつつあり、 職務も今後大きく変化する大企業

<企業の状況、課題>

- 業界自体が大変革期に入りつつある大手メーカー。
- 経営層が危機感を持ち、人事変革やリスクリングを従業員に働きかけている。
- 現在経営数字は好調のため、従業員にそこまでの危機感はない。

全体の結果

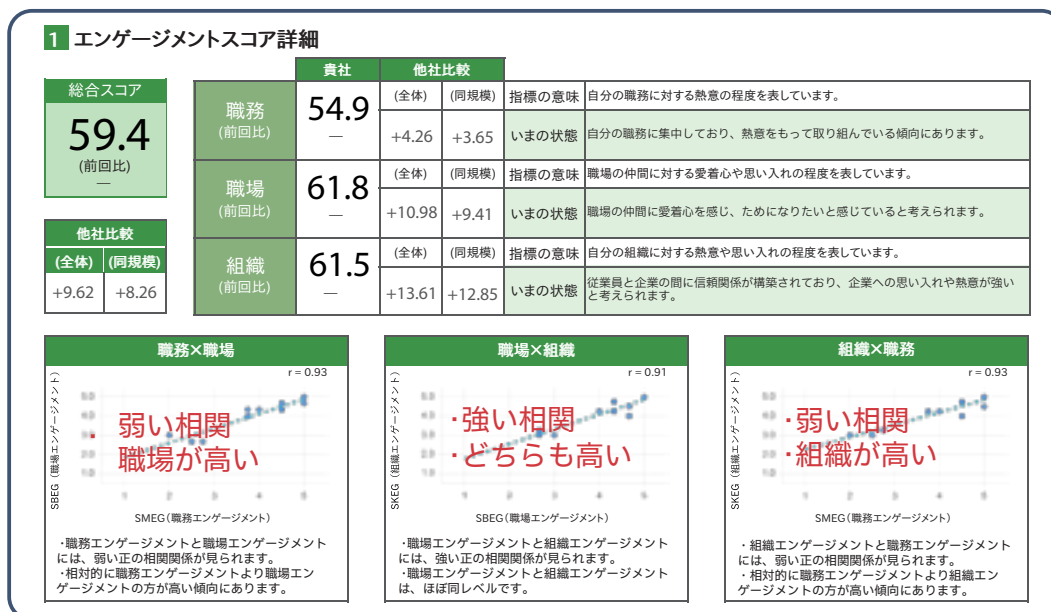
全体の結果	原因	状態	結果
回答数(N)5,000	規定要因	エンゲージメントスコア	結果変数
総合スコア (前回比)	59.9 /100	59.4 /100	58.8 /100
偏差値 (前回比)	55.4	55.1	54.5
ランク	B+	B+	B

この結果レポートの見方

「規定要因」が《59.9》、「エンゲージメント」が《59.4》、「結果変数」が《58.8》と全体的に高めのスコアになっており、一見悪くはない印象ですが、この会社が大変革期を迎えている業界大手ということを考えると、若干心配なところもあります。特に気になるのが、エンゲージメントスコアです。大きな変革を起こす際は、エンゲージメントはできるだけ高い状態を保っておくべきです。そうでないと、変革や改革などの不安や混乱を乗り越えられないからです。そういう意味からすると、この会社の場合、偏差値が《55.1》なので平均よりは高いわけですが、変革期を目の前にしている状況を考えると、若干物足りなさも感じてしまいます。

働く人たちにとっては、業界が大きく変わる中、先行きが見えない不安感もあるでしょう。それを払拭するためには、経営トップがきちんと戦略を打ち出して、自社として進むべき方向性を明確に示す必要があります。しかし、この会社のエンゲージメントスコアのレベルから推測すると、そうしたメッセージは会社全体であまり共有されていないのかもしれませんが、大変革の波の中で自社が勝ち残っていくためには、従業員の心をまとめることが必要です。「組織・職場・職務」それぞれのエンゲージメントを高め、団結して変革に臨む必要があると思います。

エンゲージメントスコア詳細



エンゲージメントの3要素

職務エンゲージメント	自分の仕事に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。
職場エンゲージメント	職場の仲間に対して、愛着心や思い入れを感じている程度を表します。
組織エンゲージメント	企業と従業員間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

この結果レポートの見方

エンゲージメントスコアは「職務」が《54.9》、「職場」が《61.8》、「組織」が《61.5》となっています。前述したように、いずれも決して低いスコアではありませんが、変革期を迎えていることを考えると、もっと高いスコアを期待したいところです。そうした中、特徴的なのが、「職場」と「組織」が高く、それに比べて「職務」が低い点です。仲間のために頑張りたい、組織のために頑張りたいという気持ちが強いのは良いことですが、一方で、もしも今回の変革期において、個人の専門性を高めたり、イノベーションを起こす必要があるとしたら、職務へのエンゲージメントが低いのは危険だといえます。

相関については、「職務×職場」は弱い相関で、「職場」が高く、「職場×組織」は強い相関で、どちらも高く、「組織×職務」は弱い相関で、「組織」が高くなっています。この中では「職場×組織」の高い相関は、日本の大企業でよく見られるパターンです。組織に対するエンゲージメントを直接高めようとしても、規模が大きくなかなか簡単にはいかないため、まずは職場をうまく利用し、仲間意識や互惠関係をきちんと作ることで、結果的に組織に対するエンゲージメントを高めるという方法を、日本の大企業、特に製造業は取ってきました。そういう意味では、両者が強い相関関係にあり、しかもどちらも高いという結果は自然だともいえます。

一方、「職務」は他の2つとそれほど強い相関がありません。この結果からは職務があまり明確でない可能性が見て取れます。もちろん製造業の現場であれば、仕事内容そのものは明確になっていると思いますが、例えば専門性を高めたり、自分のスキルを磨いたりする意識は若干低い可能性があり得ます。これは大企業によくみられる傾向で、組織そのものに対する思い入れは非常に強く、仕事に対する思い入れはそれほど強くない、そんな従業員が多い状況です。

規定要因・スコア詳細

2 規定要因・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
		スコア	前回比	(全体)	(同規模)
多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。	スコア 3.16	—	+0.08	+0.00
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。	スコア 2.65	—	-0.43	-0.44
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。	スコア 3.70	—	+0.43	+0.42
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。	スコア 3.66	—	+0.53	+0.49
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているかを表しています。	スコア 3.77	—	+0.60	+0.53
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。	スコア 2.95	—	+0.07	+0.03
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。	スコア 3.16	—	+0.13	+0.03
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。	スコア 3.68	—	+0.74	+0.66
信頼・互恵	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。	スコア 3.79	—	+0.71	+0.59

この結果レポートの見方

「規定要因」においては「自律性」が《2.65》と突出して低くなっていますが、これは前述したように、職務に対するエンゲージメント、つまり自律的に仕事と向き合ったり、スキルを磨いて会社に貢献したいということがあまりできていないからではないかと思えます。一方で興味深いのは、「会社支援」と「信頼・互恵」が高くなっている点です。この結果から察するに、この会社は少しぬるま湯的な感覚があり、自律的に頑張ることはあまり要求されていないため、従業員にとっては居心地が良く、快適な環境である可能性があることです。

では、変革期を迎えたこの状況において、何を改善すればよいのかというと、それは変革の方向性によっても変わってきます。例えば、従業員一人ひとりが今のスキルを磨く(アップスキル)、または別のスキルを身につけて(リススキル)新しい仕事に移ってもらうような、いわば個の変革を求める場合は、「明確性」や「フィードバック」、「重要性」などを今以上に強化する必要があるでしょう。一方で、例えばM&Aを通じて新規事業を立ち上げるなど、全体的な変革を推進する場合は、「会社支援」や「信頼・互恵」をさらに強くすることが有効だと思われ

ます。「多様性」は同規模他社と比べて《+0.00》と、まさに平均的ですが、これは製造業ということを考えると、ある程度納得できる状態で、これ以上高くするのは難しいでしょう。「自律性」も同様で、工場働く人たちに「自分で工夫して自由にやってください」というのは難しい部分があるので、これらを強化するよりも、「明確性」、「フィードバック」、「重要性」をさらに高めて、仕事に対する意識をしっかりとってもらうほうが良いのではないかと思います。

結果変数・スコア詳細

3 結果変数・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
				(全体)	(同規模)
達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。	スコア	3.51	+0.38	+0.34
		前回比	—		
支援行動	自分の役割を全うした上で、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。	スコア	3.69	+0.57	+0.50
		前回比	—		
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。	スコア	3.06	-0.03	-0.11
		前回比	—		
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる 行動の程度を表しています。	スコア	3.11	+0.05	-0.10
		前回比	—		
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。	スコア	3.03	+0.03	-0.08
		前回比	—		
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。	スコア	3.71	+0.82	+0.77
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「結果変数」においては、「達成志向行動」が《3.51》、「支援行動」が《3.69》と高いスコアになっています。この会社は組織や仲間に対するエンゲージメントが高いため、「与えられた目標はちゃんとやり遂げる」、「仲間の役に立って成果をあげる」といった行動に繋がってくるのでしょうか。

一方、この会社にとって課題となるのは、「クリエイティブ行動」や「プロアクティブ行動」を強くしていくことだと思います。とはいえ、すべての従業員に当てはめる必要はありません。例えば、イノベーションを起こすべき部門や新規事業開拓を進める部署など、実際に変革を担う人材を選択的に対象にして、「クリエイティブ行動」や「プロアクティブ行動」を強化していくことが重要でしょう。

「満足度」は《3.03》で、全体と比べるとやや高く、同規模と比べるとやや低めになっています。これはまさに前述したような、ぬるま湯的な感覚です。この会社自体はある程度好きで、組織に対するエンゲージメントは高いのですが、自分の職務や置かれている状況を考えて「それほどではない」と感じていると見て取れます。

CASE4

業界がここ十数年安定的に成長し、 自社も業績が安定成長している大企業

<企業の状況、課題>

- ・日本のものづくりを支える大手メーカー。
- ・経営数字は好調で、経営も従業員もあまり危機感はない。
- ・大きな人事変革は予定しておらず、大きな変化は必要ないと考えている。

全体の結果

全体の結果	原因	状態	結果
回答数(N)5,000	規定要因	エンゲージメントスコア	結果変数
総合スコア (前回比)	57.2 /100 —	54.1 /100 —	60.0 /100 —
偏差値 (前回比)	53.1 —	52.3 —	55.2 —
ランク	B	B	B+

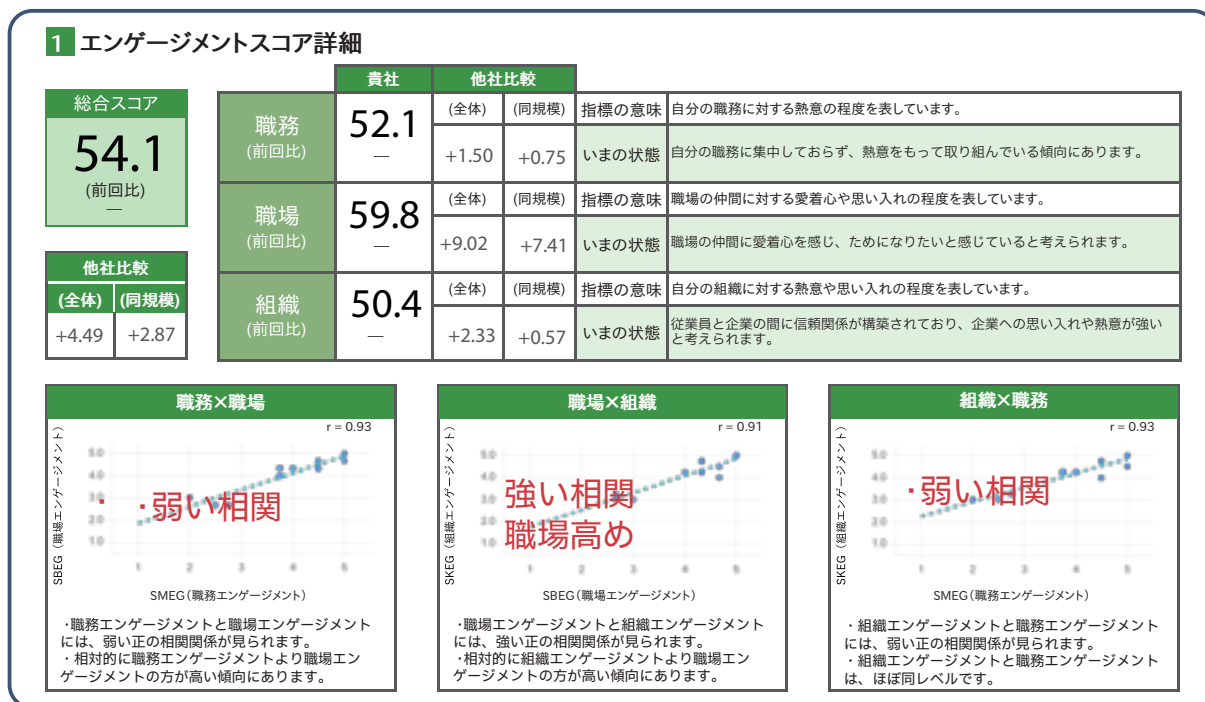
この結果レポートの見方

「規定要因」のランクが《B》、「エンゲージメント」が《B》、「結果変数」が《B+》と、全体的に低いスコアではありませんが、この会社が事業的に安定していて、収益もそれなりに高いことを考えると、《B》や《B+》というのはあまり安心できる結果ではありません。

エンゲージメントスコアは、時にその会社にとっての危機を伝えます。そのメッセージは大きく分けて2つあり、1つはその業態が傾き始めていることや、業績が悪化しており、従業員が動揺し始めていることを示唆する場合。そしてもう1つは、個々の仕事がうまくいっていない、あるいは仕事に対する意識が低い可能性を示唆する場合です。この会社の場合、業績がある程度安定しているわけですから、そうなると従業員の状態や意識に問題があるといえるでしょう。数値が平均値以上だから安心ということではなく、危機感を持って、もっと高い数値を目指すべきです。

本来、業績の良さはエンゲージメントの高さに直結するものです。しかし、この会社の場合、業績は好調なのに、その割にエンゲージメントはそれほど高くありません。これは業績の良さに対して、従業員はそれほどやりがいを感じていない状態で、好調は自分たちの頑張りや努力によるものではないという意識が蔓延している可能性があります。

エンゲージメントスコア詳細



エンゲージメントの3要素

職務エンゲージメント	自分の仕事に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。
職場エンゲージメント	職場の仲間に対して、愛着心や思い入れを感じている程度を表します。
組織エンゲージメント	企業と従業員間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

この結果レポートの見方

「職場」は《59.8》とある程度高く、「職務」と「組織」はそれぞれ《52.1》《50.4》と平均値になっていますが、全体的なバランスで見ると少し危険な兆候を感じます。製造業の特性上、仲間意識が極めて強く、それによって職場に対するエンゲージメントが高くなっていると想像できますが、一方で、自分の仕事や組織に対する思い入れはそれほど強くないと見えます。業績が好調で、給与もある程度はもらえて、評価もそれほど悪くない。だから組織に対しても、まあまあポジティブに捉えている——そのような状態が見て取れます。

こうしたケースでは、仮に他の部署に異動になったり、信頼する仲間が立て続けに辞めてしまったりすると、「職務」や「組織」に対する熱量が一気に冷めてしまいかねません。管理職の交代もそうしたトリガーになりやすいイベントです。「職場」だけが低い状態は、何かをきっかけに総崩れしてしまうリスクもあるので要注意です。

続いて相関を見ましょう。「職務×職場」は弱い相関、「職場×組織」は強い相関で、「職場」が高め、「組織×職務」は弱い相関となっています。この結果を見ても、やはり「職場」に対するエンゲージメントが非常に高く、逆に仕事や組織に対するエンゲージメントが低いため、危険な状態が見て取れます。会社は仲良しクラブではないので、「職場」だけが低いのはよくありません。この会社の問題点は、職務へのエンゲージメントが低く、自分の職務に励むことで会社の業績が上がるという感覚を従業員が持っていないのではないか、ということです。例えば、営業職であれば、仕事の進め方を改良して、あるいは効率を上げて頑張ることで、会社全体の業績につながるものですが、この会社の従業員からはそうした認識があるということが見て取れません。

規定要因・スコア詳細

2 規定要因・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社	他社比較		
			(全体)	(同規模)	
多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。	スコア	3.11	+0.03	-0.05
		前回比	—		
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。	スコア	3.15	-0.02	-0.04
		前回比	—		
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。	スコア	3.30	+0.03	+0.04
		前回比	—		
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。	スコア	3.19	+0.06	+0.02
		前回比	—		
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているかを表しています。	スコア	3.66	+0.49	+0.42
		前回比	—		
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。	スコア	3.44	+0.56	+0.53
		前回比	—		
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。	スコア	3.13	+0.10	+0.00
		前回比	—		
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。	スコア	3.01	+0.07	-0.01
		前回比	—		
信頼・互恵	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。	スコア	3.59	+0.51	+0.39
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「規定要因」に関してはいずれも平均値寄り、その中でも「重要性」が《3.66》、「処遇」が《3.44》、「信頼・互恵」が《3.59》と、やや高めになっています。一見すると悪くない印象ですが、全体的にはほぼ平均値という結果は、従業員が仕事に何を期待し、何が得られ、何が得られていないのかなどが明確でないことを示す可能性もあるので、注意が必要です。

この会社はこれまで、仕事内容や専門性をきちんと定義をしたり、個人のキャリアに対してメッセージを送るといったことをしていなかったのではないかと思います。その結果、先ほども言及したように、個が頑張ることで会社全体の業績もアップするという意識を、多くの従業員が持っていないと見て取れます。自分の仕事が明確ではなく、組織全体との繋がりがわかりにくいのです。

今後取り組むべきなのは、個々の仕事は何なのかを明確にし、メッセージとして発信することです。そして、例えば「重要性」をもう少し上げて、一人ひとりの仕事を際立たせることで、「自律性」を改善して、自分で考えて仕事に臨めるようにすることが大事です。

結果変数・スコア詳細

3 結果変数・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
				(全体)	(同規模)
達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。	スコア	3.20	+0.07	+0.03
		前回比	—		
支援行動	自分の役割を全うした上で、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。	スコア	3.22	+0.10	+0.03
		前回比	—		
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。	スコア	3.15	+0.06	-0.02
		前回比	—		
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる 行動の程度を表しています。	スコア	3.22	+0.06	+0.01
		前回比	—		
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。	スコア	3.79	+0.79	+0.68
		前回比	—		
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。	スコア	3.82	+0.92	+0.88
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「結果変数」においては、全体的に平均値寄りの中、「満足度」と「残留意図」だけがそれぞれ《3.79》《3.82》と高くなっていますが、これは典型的な良くない日本企業のパターンといえるでしょう。会社には満足しているし、このままこの会社に残りたいとは思っているものの、目標を達成するために人一倍頑張ろうとは思わないし、クリエイティブな行動やプロアクティブな行動もやる気はない。そうした“ただいるだけの人”が多いような印象です。

なぜそういう人材が多いのかというと、やはり自分の仕事が明確になっていないからだと思います。例えば、大勢で神輿を担いでいるときに、自分の役割はなかなかわかりづらいものです。みんなと一緒に担いでいる状態が強く認識されているため、仲間や組織に対するエンゲージメントはどんどん強くなっていくのですが、一方で自分が1本の丸太を抱えるという重要な役割を担っていることには気づいていない。この会社はまさにそのような状態といえます。

この先、何か大きな変化が起こり、一人ひとりが頑張るって変革をなしとげないとならなくなったときに、この面がリスクになると認識したうえで、事前に手を打っておく必要があると思います。特に、大手メーカーで今後さらなる変革が進む中で、「クリエイティブ行動」や「プロアクティブ行動」がますます重要になるでしょう。もしくは、自社が目指す変革の方向性に合わせた形で、どこを強化していくのか、従業員としっかりと共有することが肝心です。

創業者が現在も代表を務め、 後継者不在のオーナー系地方中小企業

<企業の状況、課題>

- ・強いトップの顔色を社員が常にうかがっている。
- ・創業オーナーの影響力が強く、指示待ち状態。
- ・後継者不在で、経営者が危機感を持っている。

全体の結果

全体の結果	原因	状態	結果
回答数(N)250	規定要因	エンゲージメントスコア	結果変数
総合スコア (前回比)	40.0 /100	40.3 /100	38.8 /100
偏差値 (前回比)	42.5	44.9	42.0
ランク	C+	C+	C+

この結果レポートの見方

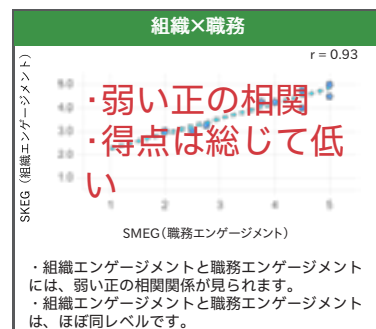
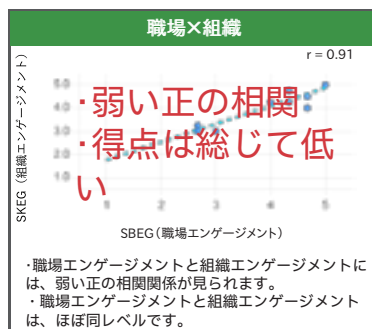
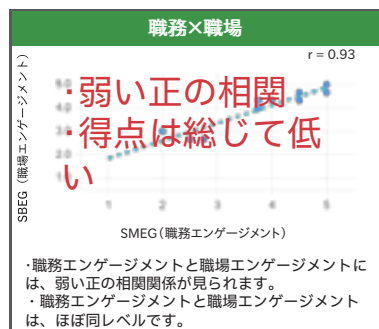
「規定要因」「エンゲージメント」「結果変数」がいずれもランク《C+》と、極めて低いスコアになっています。創業オーナーの影響力が絶大とのことですから、典型的な中小企業のパターンで、経営もワンマンの可能性がります。地域ではそれなりに名の知れた老舗で、規模は小さいながらも経営はうまくいって、地元の人が就職し、給料をもらうために日々粛々と仕事をしている、そんなイメージです。

自分で仕事のやり方を考えて、自己主張しながらバリバリ働き、キャリアアップを図っていく。そういうタイプの人の居場所ではない気がします。おそらく社長の意向に縛られ、叱られることを避けながら、言われたことだけをこなす。そのため、やる気もやりがいも起こらない。仕事というものをポジティブに捉える基盤があまりないため、結果として、「エンゲージメント」も「規定要因」も「結果変数」も低くなっているというわけです。

エンゲージメントスコア詳細

1 エンゲージメントスコア詳細

総合スコア	貴社	他社比較		指標の意味	自分の職務に対する熱意の程度を表しています。
		(全体)	(同規模)		
40.3 (前回比)	41.5 —	(全体)	(同規模)	いまの状態	自分の職務に集中しておらず、熱意をもって取り組んでいない傾向にあります。
		-9.14	-7.89	いまの状態	職場の仲間に対する愛着心や思い入れの程度を表しています。
他社比較	40.3 —	(全体)	(同規模)	いまの状態	職場の仲間に愛着心や、ためになりたいと感じていないと考えられます。
		-11.08	-10.73	いまの状態	自分の組織に対する熱意や思い入れの程度を表しています。
組織 (前回比)	39.3 —	(全体)	(同規模)	いまの状態	従業員と企業との信頼関係が構築されておらず、企業への思い入れや熱意が弱いと考えられます。
		-8.59	-6.08	いまの状態	



エンゲージメントの3要素

職務エンゲージメント	自分の仕事に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。
職場エンゲージメント	職場の仲間に対して、愛着心や思い入れを感じている程度を表します。
組織エンゲージメント	企業と従業員間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

この結果レポートの見方

エンゲージメントスコアは「職務」が《41.5》、「職場」が《40.3》、「組織」が《39.3》と、極めて低い数値になっています。また、相関についても、「職務×職場」、「職場×組織」、「組織×職務」いずれも弱い正の相関で、得点が総じて低くなっています。

例えば、ワーク・ライフ・バランスを非常に重視する人や、逆に仕事を最優先する人など、いろいろなタイプの従業員がいる会社ほど相関が総じて低くなるケースがあるのですが、この会社もそういうタイプかもしれません。「職務」に対しても、「職場」に対しても、「組織」に対してもそれほど思い入れがなく、仕事面の3つに対して、弱い繋がりを持っている印象です。

しかし、必ずしもこれが悪いケースだとはいえません。つまり、従業員にはやる気や熱意はなくても、毎日早起きをして出勤し、決められた仕事に励んでいるのだとしたら、それはそれで労働力の確保という意味では問題ないのです。会社側もそれなりに経営が成り立ち、従業員側もお金のためと割り切って働く。この先、会社としてさらなる高みを目指すつもりがないのであれば、この状態のままでも良いといえなくはありません。

規定要因・スコア詳細

2 規定要因・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
				(全体)	(同規模)
多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。	スコア	2.55	-0.53	-0.45
		前回比	—		
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。	スコア	1.94	-1.24	-1.26
		前回比	—		
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。	スコア	2.70	-0.57	-0.48
		前回比	—		
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。	スコア	2.61	-0.42	-0.42
		前回比	—		
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているのかを表しています。	スコア	2.77	-0.40	-0.35
		前回比	—		
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。	スコア	2.62	-0.26	-0.17
		前回比	—		
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。	スコア	2.17	-0.86	-0.74
		前回比	—		
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。	スコア	2.99	+0.05	+0.12
		前回比	—		
信頼・互恵	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。	スコア	3.05	-0.03	+0.08
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「規定要因」も他社と比較しても軒並みマイナス状態で、なかでも「自律性」はスコアが《1.94》と圧倒的に低くなっています。しかし、この会社の場合、自分で仕事のやり方を工夫できるような自律性を養う土壌も、変化に富んだ多様性のある仕事も、期待された成果が自社の戦略に結びつくという明確な説明も、とにかくエンゲージメントを高める要素がほとんどないことが想像できるので、致し方ない結果だといえます。

この会社にとって唯一救いなのは、「会社支援」が他社比較でプラスになっていることでしょう。ここから読み取れるのは、毎日同じ仕事を繰り返しながらも、福利厚生や仲間の支援などはある程度充実しているの、会社に対して悪い感情は持っていないということです。ここが上にある、毎日まじめに会社にくる要因かもしれません。仮にそうだとしたなら、この会社にはエンゲージメントという考え方自体が馴染まないのかもしれない。仕事はほどほどにして、生活していけるだけのお金を稼いで、あとは趣味や家族のために生きる。人生100年時代を迎えようとしている中、こういう価値観を持った働き方もあり得ます。

とはいえ、この結果を前に、会社として最低限やるべきことはあります。エンゲージメントが低いうえ、仕事もいい加減で、製品のクオリティも悪く、納期も遅れるでは話になりません。例えば、360度評価などを活用して、その人が真面目に仕事をしているのか、言われたことをきちんとやっているのか、時間内に成果を出しているのかなど、仕事上の基本的な行動や姿勢は確認する必要があります。もしも今回の結果が、仕事そのものにマイナスな影響を与えているとしたら、エンゲージメントの改善が必要です。

結果変数・スコア詳細

3 結果変数・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社	他社比較		
			(全体)	(同規模)	
達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。	スコア	2.67	-0.46	-0.43
		前回比	—		
支援行動	自分の役割を全うした上で、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。	スコア	2.90	-0.22	-0.15
		前回比	—		
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。	スコア	2.21	-0.90	-0.81
		前回比	—		
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる 行動の程度を表しています。	スコア	2.15	-1.01	-0.96
		前回比	—		
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。	スコア	2.52	-0.48	-0.38
		前回比	—		
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。	スコア	2.88	-0.02	+0.04
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「結果変数」も、他社比較で軒並みマイナス状態となっており、「残留意図」だけが唯一、同規模の比較でプラスとなっています。会社が先に述べたような状態の場合、「クリエイティブ行動」や「プロアクティブ行動」が低いのはやむを得ません。

しかし、「結果変数」の中には無視できない行動もあります。それは「達成志向行動」や「支援行動」です。今回のスコアでは、「達成志向行動」が《2.67》、「支援行動」が《2.90》と、いずれも平均値より下回っており、エンゲージメントの低さが仕事そのものの行動にマイナスな影響を与えている可能性があります。ここは会社として「質を保ちながら期限内に目標を達成しよう」、「他者と協力しながら仕事を進めよう」といったメッセージを発信し、「達成志向行動」や「支援行動」の改善に注力する必要があります。

また、「満足度」が《2.52》と平均値以下なのも、エンゲージメントの低さが、会社への満足度にマイナスの影響を与えている可能性がある所以要注意です。一方で、「残留意図」が平均値寄りなのは、他の仕事の選択肢がないという見方もできますが、おそらくこの会社の場合、給与もある程度もらえて、勤務時間もそれほど長くない可能性もあり、妥当な結果ともいえます。

創業7年目で急成長しているが、 離職率が高いベンチャー企業

<企業の状況、課題>

- ・若手経営者が率いるIT系ベンチャー企業。
- ・業績は成長し、業務は日々拡大しているが、一方で創業時の熱狂は落ち着きつつあり、社員は徐々に疲弊感を感じてきている。
- ・採用してもすぐに辞めてしまう社員が多く、定着に課題がある。

全体の結果

全体の結果	原因	状態	結果
回答数(N)250	規定要因	エンゲージメントスコア	結果変数
総合スコア (前回比)	43.7 /100	49.9 /100	53.2 /100
偏差値 (前回比)	44.8	50.1	51.0
ランク	C+	B	B

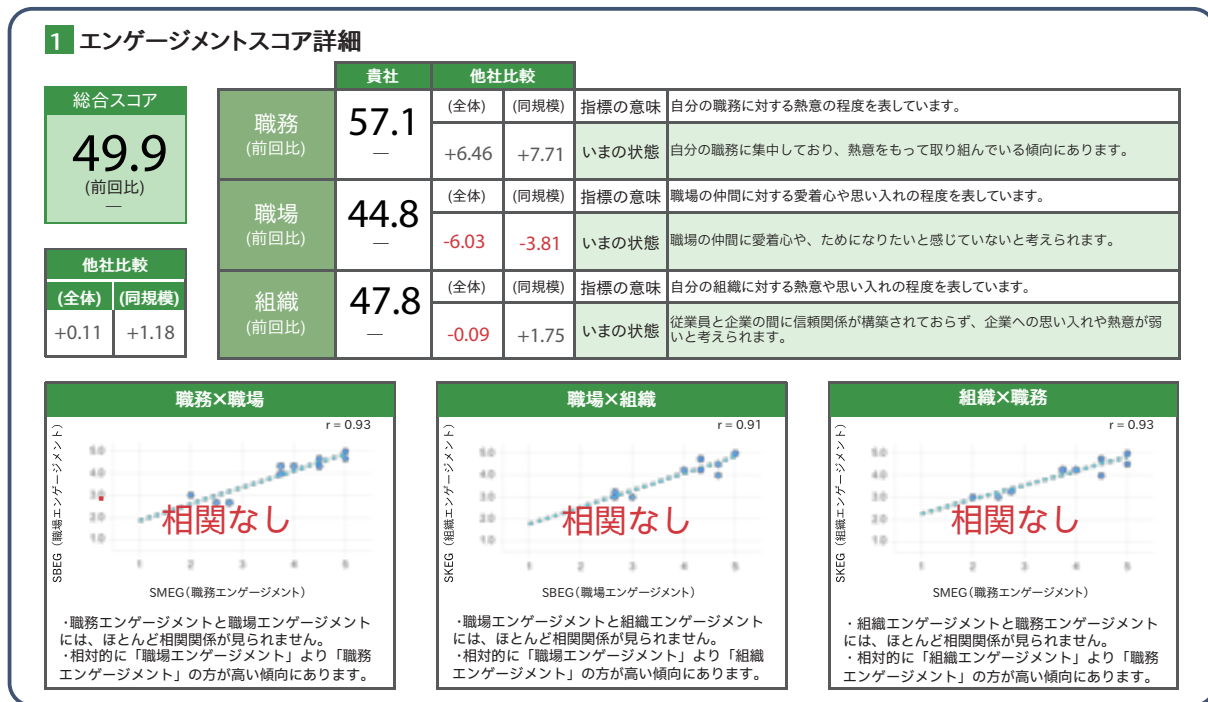
この結果レポートの見方

「規定要因」のランクは《C+》と低く、「エンゲージメント」と「結果変数」はともに《B》と平均値寄りになっています。これはベンチャーによく見られる傾向です。日常の仕事における経験、つまり「規定要因」については、労働時間が長かったり、ノルマがきつかったり、ワンマン社長がいたりして、ネガティブな感情が強くなっているのです。でも一方で、実際の職務に対するエンゲージメントは割と高く、「結果変数」の行動も決して悪くはないという状態です。ただ、このパターンはサステナブルでない可能性があり、従業員が「もっと多様性が欲しい」「フィードバックが欲しい」と不満をため込んでしまうと、一気にエンゲージメントが崩れるリスクがあるので要注意です。

ベンチャー企業に憧れて、あるいは提供しているサービスがカッコよく見えて、入社してみたものの、いざ働いてみたら、環境はあまり整備されておらず、フィードバックもなく、ただ目の前の仕事を手あたり次第にこなし、やがて疲弊して辞めていく。そんな状況が目に見えてきます。そうした事態を回避するためにも、今回のようなケースの場合、「規定要因」のところにしっかり手を入れて、サステナブルな方向に改善していくことが重要です。

一方で考えられるのは、今回の「エンゲージメント」や「結果変数」の結果が必ずしも「規定要因」によって起こっていない可能性もあるということです。ベンチャーの世界がもともと好きで、体育会系やサークルのノリで夜中まで働くことに喜びを感じ、その結果、エンゲージメントが高まっている可能性も考えられます。つまり、個人の持っている志向性とその企業の働き方との適合によって、「エンゲージメント」や「結果変数」が高まる可能性もあるというわけです。

エンゲージメントスコア詳細



エンゲージメントの3要素

職務エンゲージメント	自分の仕事に対して熱意を持ち、集中して取り組んでいる程度を表します。
職場エンゲージメント	職場の仲間に対して、愛着心や思い入れを感じている程度を表します。
組織エンゲージメント	企業と従業員間の信頼関係や、従業員の企業に対する思い入れの程度を表します。

この結果レポートの見方

エンゲージメントスコアは「職務」が《57.1》と高めに突出している一方、「職場」は《44.8》で、他社比較でも《-6.03》ととても低い結果になっています。これは、仕事そのものは最先端のIT技術に触れることができ、毎日刺激的で楽しいのだけれど、「職場」や「組織」に対するエンゲージメントはそれほど高くないという、ベンチャー企業でしばしば見られるパターンです。こういったケースでは、「仲間や組織がいかに重要か」「あなたの仕事だけではビジネスは成立しない」というメッセージをしっかりと伝えていく必要があると思います。

相関関係については、「職務×職場」「職場×組織」「組織×職務」いずれも「相関なし」と出ました。これは「職務」が自分の意識の中で突出して重要なものになっているため、それと比較して「職場」や「組織」があまり重要でなくなっている結果だと思えます。さらに「職場×組織」の相関もないとなると、職場や同僚を、会社の組織と同値していないという状況があるのでしょうか。同僚は、たまたま一緒にプロジェクトに参加したメンバーぐらいの意識なのかもしれません。

これはITベンチャーなどでは時折見られる傾向ですが、ベンチャー企業のような小規模で業務優先の企業では、組織をどう維持するかは大きな課題ですので、「仲間を軽視する⇒組織を軽視する」という意識が蔓延すると大きな問題です。プロフェッショナルが集結してプロジェクトを進めるという状況を是としてしまうと、サークルのようになり、企業に必要な、全体に対するガバナンスが利かせることが難しくなる可能性もあり、気をつけたほうが良いと思います。

規定要因・スコア詳細

2 規定要因・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社		他社比較	
				(全体)	(同規模)
多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。	スコア	2.00	-1.08	-1.00
		前回比	—		
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。	スコア	3.54	+0.37	+0.34
		前回比	—		
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。	スコア	2.84	-0.43	-0.41
		前回比	—		
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。	スコア	2.41	-0.67	-0.72
		前回比	—		
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているのかを表しています。	スコア	2.90	-0.27	-0.22
		前回比	—		
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。	スコア	3.05	+0.17	-0.26
		前回比	—		
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。	スコア	2.43	-0.60	-0.48
		前回比	—		
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。	スコア	3.01	-0.07	-0.14
		前回比	—		
信頼・互恵	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。	スコア	2.55	-0.53	-0.42
		前回比	—		

この結果レポートの見方

「規定要因」においては、「自律性」がやや高めですが、その他は「多様性」の《2.00》を筆頭に、「フィードバック」「評価プロセス」「信頼・互恵」などが軒並み低いスコアになっています。「フィードバック」や「重要性」が低いのは、経営からの発信や現場でのマネジメントがきちんとされていない可能性もあり、このタイプの企業においてはある程度納得できますが、「多様性」が低いというのは注意すべき兆候です。また、「自律性」の《3.54》も決して高いとはいえません。本来ベンチャー企業で働くような人たちは、職務において「多様性」や「自律性」を重視するはずですから、このスコアが低いというのは、不満の種が隠れている可能性があります。

この数値を見ると、実はマネジメントをしていないのではなく、むしろ現場の上司が「フィードバック」をすることなく、必要以上に管理し過ぎていて、その結果「多様性」や「自律性」が弱くなっている可能性もあります。よってこの会社の場合、まずは本人がどのような職務を望んでいるのか、今の状況がきちんとマッチしているのか、またどのような仕事の進め方をしたいのかなど、直接ヒアリングして、擦り合わせを行う必要があります。

結果変数・スコア詳細

3 結果変数・スコア詳細 (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社	他社比較		
			(全体)	(同規模)	
達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。	スコア	3.83	+0.63	+0.75
		前回比	—		
支援行動	自分の役割を全うした上で、仲間の職務遂行を支援している程度を表しています。	スコア	2.50	-0.62	-0.55
		前回比	—		
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。	スコア	3.66	+0.57	+0.64
		前回比	—		
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる 行動の程度を表しています。	スコア	3.45	+0.26	+0.04
		前回比	—		
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。	スコア	2.91	+0.34	-0.01
		前回比	—		
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。	スコア	2.41	-0.49	+0.43
		前回比	—		

この結果レポートの見方


「結果変数」に関しては、「達成志向行動」が《3.83》、「クリエイティブ行動」が《3.66》、「プロアクティブ行動」が《3.45》と比較的高く、逆に「支援行動」や「残留意図」は低くなっています。採用してもすぐに辞めてしまうのが課題とのことですから、「残留意図」が低いのは納得できますが、「支援行動」まで低くなっているのは少し問題かもしれません。

というのも、「達成志向行動」が高くなっていますが、他者への支援行動が低いと、行き過ぎとなり、極端な個人主義に突き進み、自分の目標さえ達成できれば他人なんてどうでもいい、という考えになってしまう恐れがあるからです。このスコアを見る限り、すでに組織やチームで仕事をしているという感覚の乏しい、一匹狼的な人たちが多くなっている可能性が感じられます。

こういう会社の場合、ポイントとなるのは、管理職に誰を据えるかということです。仮にマネージャー自身がいわゆるベンチャー的な行動パターンで成果を上げてきた人だとすると、部下たちの個性や成長、キャリアに対してあまり関心を持たず、ただの使い手として仕事をどんどん押し付けてしまうかもしれません。しかし、それではエンゲージメントが高まるはずはないのです。創業7年目を迎え、どういう人をマネージャーに据えるべきか、そしてマネージャーにどういう役割を求めていくのかを、明確にしていくフェーズに入ってきているといえます。



【お問合せ先】
エンゲージメントコンパス事務局
(Profuture株式会社)

 support-ec@profuture.co.jp

【エンゲージメントコンパス公式】
<https://www.hrpro.co.jp/ec.php>



企業名：ProFuture株式会社

代表者：代表取締役社長CEO 寺澤 康介

所在地：〒100-0014 東京都千代田区永田町2-14-2 山王グランドビル5階

設立：2007年7月

事業内容：人事ポータルサイト『HRプロ』、CMS・MA一体型ツール『Switch Plus』、
人事・経営者向けイベント『HRサミット』、人事領域の開かれた調査機関『HR総研』、
などメディア事業、イベント事業、ソリューション事業、人事関連の研究

URL：<https://profuture.co.jp/>