

# エンゲージメント調査からはじめる 人事制度づくり

第1回 なぜ今エンゲージメントが注目されているのか

第2回 エンゲージメント調査で何を確認するのか

第3回

第4回

第5回

第6回

セレクションアンドバリエーション(株) マネージャー 松木 宏晃

## 第2回 エンゲージメント調査で何を確認するのか

前回は、エンゲージメントが注目される背景について労働市場の変化や人的資本の情報開示など4つのキーワードを基に取り組みの必要性を論じてきました。今回はエンゲージメント調査の特徴や効果的な取り組み方法についてご説明します。

### エンゲージメント調査と 従業員満足度調査の違い

「うちでも従業員満足度調査を行っているのですが何から手をつければよいか分からなくて……」このようなご相談を弊社に問い合わせいただくことが昨今増えてきています。上記相談の本質は「自社の課題解決に向けた優先度判定ができない」ということにあります。

つまり従業員満足度調査では働き方や労働環境、給与や福利厚生、上司や同僚とのコミュニケーションなど、多岐にわたる項目について、従業員がどのように感じているかの調査に留まっており、何から取り組むべきかは判断できないのです。

一方、エンゲージメント調査では、満足度だけでなく、会社に対する期待度も確認します。また、設問項目としては「賃金の他社比

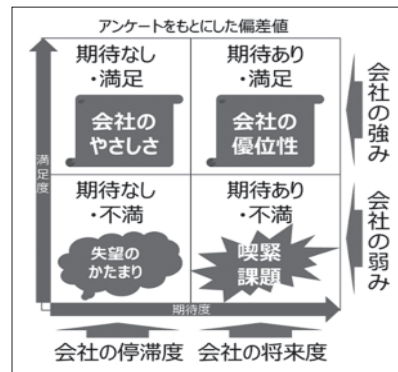
較」「賃金の決め方」など金銭についての項目もありますが、それだけにとどまりません。「職務への満足と期待」「教育整備状況」「キャリアモデルの有無」などの金銭にとらわれない設問がむしろ多くあります。また「経営幹部の手腕」や「組織としての連帯感」、さらには「事業の社会的意義」「新しい価値の創造」「継続的改善」なども尋ねることで、従業員の損得だけでなく、幅広く会社の在り方について現状を確認できることがポイントです。

その結果を課題として具体化し対策を検討するのですが、大まかには4つの課題に分けることができます。満足度と期待度についての回答結果を偏差値で表したグラフの例を見てみましょう(図表)。このグラフでは、右に行くにつれ期待度が高く、上に行くにつれ満足度が高くなります。

右上は期待もあり満足もしている領域です。この領域にたくさんの項目が入る会社はとても優れた会社です。

右下は、期待しているものの不満な領域です。弱みではあるのですが、期待されているのですから、緊急対策をとることで満足度を引き上げられれば強みに切り替える

図表 エンゲージメントスコア



こともできるものです。だからチャンスともいえるでしょう。

満足度調査と大きく異なる点として、左側の期待度が低い領域が可視化されることが挙げられます。グラフの左側に回答が集まる状況は、会社に停滞感が蔓延していることを表します。満足・不満に関わらず、そもそも期待していないのでどうでもいい、というあきらめの気持ちにも似ています。実際の調査でも、左側に回答が集まる組織では、言われたことを粛々と進めるだけの、自主性の低い傾向が見て取れました。

### 期待度を可視化することで 会社の将来性が高まる

満足度調査について否定的な考えを持つ経営者もいらっしゃいます。従業員の不満を解消したところで会社が儲かるわけではない、



■ セレクションアンドバリエーション㈱ 松木 宏晃

大学卒業後、上場小売業のSVを経てセレクションアンドバリエーション㈱入社。企業規模問わず、幅広い業種の人事制度設計を経験。人事制度構築以外にも、従業員エンゲージメント調査に関する知見とノウハウも豊富に有しており継続的に外部企業の組織診断も実施している。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階

●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

という考え方にも一理あるかもしれません。けれどもエンゲージメントスコアで確認できる「期待度の低迷」は、組織としての深刻な状況を表しています。だからこそ従業員満足度にとどまらない、エンゲージメントスコアを可視化する企業が増えているのです。

特に気をつけるべきは、左下の領域に回答が固まっている場合です。弊社が実施した事例で、製造部門の回答結果が左側に集中していたものがありました。その内容を精査すると、深刻な状況が読み取れたのです。その会社の製造部門では、左下の「不満だが期待していない」領域にこんな回答が並んでいました。「教育訓練の充実」「責任の明確化」「昇進昇格の公平さ」「キャリアモデル」「賃金の他社比較」などなど。そして右側の領域にはなにも表れていなかったのです。

### ヒアリングとセットで行い より詳細の内容を把握する

エンゲージメント調査後、改めて製造部門のキーパーソンにインタビューすることで、より具体的な状況が見えてきました。この会社では、前経営者のワンマン体質が長く続いたため、自らものという製造部門の方が皆無になっていたのです。給与は低いし、あこがれるような上司もいない。けれど

も、他の会社に転職もできないから、ただ言われた作業を日々行っている、という状況が可視化されたのです。

もし従業員の満足度を測るだけの調査だったら、そこまでの傾向は分からなかったでしょう。この会社では、その後人事の総合的な変革に取り組み、自発性のある社風への転換を進めていきました。

### 結果を開示することで 会社の本気度を示す

エンゲージメント調査やヒアリング実施後に「結果は従業員へ開示すべきか？」とご質問をいただくことがあります。ご質問の背景には「開示すれば会社の悪い状態がバレる」「従業員が不安になるのではないか」「モチベーションが低下してしまうのではないか」という懸念があります。しかし、結果を開示しない調査でエンゲージメントが改善することはありません。なぜならエンゲージメントの本質は従業員の会社への期待感を高めることに他ならないからです。調査結果を従業員に開示することで、従業員は自分たちの会社に対する評価や改善点を知ることができ、会社への関心を高めることができます。また、従業員が自分たちの意見が聞かれ、認められていることも実感できます。

ただし、調査結果を従業員に開

示する場合は、対応策を提示するなど、改善の方向性もあわせて示していく必要があります。また、従業員の個人情報や調査への回答内容を保護するためのルールを設け、適切な管理を行うことも必要です。

そして、最も重要なポイントは「経営層が発信・行動すること」です。「どのような行動を会社が求めていくのか」を明確に伝え、自らも行動するのです。そのためにも、企業の目指すべき姿を明確に定義し、調査で可視化されたデータとのギャップを確認してください。そのうえで、経営層と人事部と一緒に改善策を考えることが必要です。

例えば「上司との関係性」が悪化しているのであれば「しっかりと意見を言い合える組織を作っていく」という方針を示し、経営層も部下の意見に耳を傾けるようにするのです。上位者から行動を改善することで、会社に参画してくれる人材が増えることを多くの会社をご支援するなかで実感しています。

以上、エンゲージメント調査の特徴や効果を高めるための取り組み方法についてご紹介しました。次の連載ではエンゲージメント調査実施時に押さえておくべきポイントについてご説明します。