

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	エンゲージメント調査実施時のポイント
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3回 エンゲージメント調査実施時のポイント

前回は、エンゲージメント調査と従業員満足度調査の違いをもとに会社への期待度を可視化することの重要性を説明しました。

エンゲージメント調査 5つのポイント

今回はエンゲージメント調査を実施する際に押さえておくべき5つのポイントをご説明します(図表)。自社で実施する場合でも、社外に委託する場合でも、これらのポイントを押さえてスムーズな調査を行いましょう。

【ポイント1】 質問内容の文言を社風に合わせる

エンゲージメント調査は一般的にアンケート形式をとります。そこで使用する文言は、社風との整合性を意識しましょう。自社で設計する場合はもちろんですが、外部機関に依頼する場合でも、質問内容は事前に確認しておきましょう。質問内容は基本的にどの業種・業態においても対応できる項目となっているため、社風にそぐわない文言や質問の意図が不明確になっている場合があります。例えば、「上司からの仕事のサポートはどれくらい重要だと思いますか」という会社への期待度を測る質問があるとします。ここでの上司が指

す範囲として「直属の上司」や「自身より上位者全員」など回答者の捉え方によって上司の意味が大きく変わり、結果にも影響を与える可能性があります。また、社風に合った言い回しという観点では従業員を「社員」といったり「メンバー」といったり企業によって異なります。大事な点は従業員が違和感や認識の齟齬なく、回答できるようにしておくことです。

【ポイント2】 調査は極力匿名で実施する

記名式調査の利点は、個々人の問題を顕在化できるので、より精緻に課題解決に向けた取り組みができることです。しかし、エンゲージメント調査の目的は、従業員へ具体的な問題や懸念事項に対しての個別フォローアップではありません。組織としての課題を明確にし、いかに仕組みと運用に反映していくかがポイントです。

匿名で調査を実施した場合、以下の2つの利点があります。

①回答の付度が軽減される

特に自社内で調査を実施する場合、従業員は組織や上司に付度した回答をすることがあります。しかし匿名調査であれば、他者の評価や目を気にせず、具体的で建設的なフィードバックを提供でき、結

図表 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

ポイント1	質問内容の文言を社風に合わせる
ポイント2	調査は極力匿名で実施する
ポイント3	分析したい属性を確認する
ポイント4	フリーコメントによる回答を確認する
ポイント5	目的と結果活用方法を事前に周知する

果として調査の質が向上します。

②率直な回答による満足度向上

アンケート形式であっても、自分の意見を示すこと自体が従業員満足につながります。匿名により率直な意見を示せるとすれば、その効果をさらに高めます。

弊社が支援した企業においても、当初、部署間交流はなく、言われたことを黙々とする雰囲気がありました。しかし、定期的に匿名によるエンゲージメント調査を実施することで、経営層が従業員の課題に向き合うようになり、組織内で対話する機会が増えました。その結果、従業員は自分の立ち位置や組織について考えるようになったことで部署間交流も増え、組織の生産性改善にもつながったのです。

【ポイント3】 分析したい属性を確認する

より詳細に問題を顕在化するためには、全社的な傾向だけではな



■ セレクションアンドバリエーション(株) 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(株)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

く、部署ごとの特性や等級間の格差、役職による認識の違いなどの確認をおすすめします。属性を選ぶ際のポイントは働き方や仕事の内容の違いをもとに設定してください。例えば、全社的には問題がなかったものの、大括りで分けると、特定の部門で問題が可視化されたケースがあります。営業部門、管理部門、製造部門を持つ製造業でしたが、特に製造部門の「経済的報酬」や「組織文化」に対する満足度が極めて低いことが確認でき、それが離職率に反映されていることが分かりました。その後、調査を進めると、同一地域の他社より明らかに給与水準が低いことや、評価の形骸化なども見えてきました。そこでこの企業ではラインごとの期待役割と適正人数を明確にするとともに、専門性を高めるキャリアを設定することで人材の定着化を促し、生産性を高めることに取り組みました。結果として5年後に他社を上回る給与水準を実現できたのです。

なお、属性選択はあまり多くせず、3つ程度で実施することもおすすめしています。属性区分を必要以上に設定すると個人特定のリスクが高まるためです。併せて、1つの属性の対象者が5人以下にしないことも重要です。少人数での調査は個人の回答によって、全体の回答傾向に偏りが出てしまう

恐れがあるからです。

【ポイント4】 フリーコメントによる回答を確認する

フリーに書ける定性的コメントは、問題を可視化するだけでなく、従業員の感情や経験に関する詳細な情報を把握できます。これにより、数値データだけでは把握できないニュアンスや背景が理解できます。また、問題を把握するだけでなく、問題解決のためのアイデアや提案を提供される場合もあります。これにより、経営者や人事担当者は効果的な施策を立案し、実行が可能となるのです。ただし、定性的コメントを収集すると個別の内容に向き合わなければいけないと懸念する経営者・人事担当者の方もいらっしゃいます。そのような場合は定性コメントを実施せず、あえて定量的な調査にとどめておくことが望ましいでしょう。

【ポイント5】 目的と結果活用方法を事前に周知する

最後に、事前周知の必要性についてご説明します。押さえておくべきポイントは3つあります。

1つ目は調査の目的を明確に伝えることです。調査の目的が明確になることで、従業員が自分たちの意見がどのように活用されるかを理解し、積極的に参加する意欲が高まります。エンゲージメント調査についてマイナスな印象では

なく、前向きな印象を持ってもらえるように周知することが重要なのです。例えば「企業を取り巻く市場や競争環境等、変化のスピードが速くなるなか、従業員のさらなる成長、会社の発展のために皆さまの意見を確認させていただきたく、エンゲージメント調査を実施いたします」という文言を最初に示すだけでも、前向きな印象を持てるのではないのでしょうか。

そして2つ目に匿名性を担保することや収集したデータの取り扱いについても周知しましょう。例えば「個々の回答を特定できないよう、匿名化・統計化して処理します」という文言を含むことでより安心して回答を実施する環境を提供できるでしょう。

3つ目は、回答上の留意点として「回答にかかる時間や回答方法」の周知です。30分を超える回答時間は従業員の心理的負担が大きくなる傾向があります。また、自身の主観で回答してほしい旨を伝えておくことも重要です。そうすれば従業員は認識の齟齬なく回答できるようになります。

以上、エンゲージメント調査実施時に押さえておくべき5つのポイント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が高い企業の特徴についてご説明します。