

## 日本企業の従業員エンゲージメントは向上するも「働きがい」は高まらず

「働きがい」の向上には、従業員に対する理念の地道な発信や、  
人材の交流促進が求められる

ポイント :

- 2015年以降、エンゲージメントスコアは上昇傾向にある
- 主な要因は働き方の多様化や労働時間の適正化、会社の安定性、労働環境の快適性といった「働きやすさ」の向上であると考えられる
- 一方で、人の魅力や仕事のやりがい、仕事の先にある意義に起因する「働きがい」は低下傾向にある
- 「働きがい」の向上には従業員に対する理念の地道な発信や人材の交流促進が重要である

# 01

はじめに

### 8,000社のデータから読み解く従業員エンゲージメントの変化

2020年に経済産業省より、人材版伊藤レポートにて企業の経営戦略と人材戦略の連動の重要性が提唱され、「人的資本経営」という考え方が世の中に広まっています。

さらに2022年に発行された人材版伊藤レポート2.0においては、

企業の経営戦略と人材戦略の連動にむけた具体的な施策について言及がされました。

その中で重視されているテーマの一つとして「従業員エンゲージメントの向上」が掲げられていますが、

各調査において、日本の従業員エンゲージメントは世界で下位に留まっていることが報告されています。

このような状況の中、直近10年程度の働き方改革等の企業改革を受けて、

従業員エンゲージメントはどのように変化しているのでしょうか。

本調査では、リンクアンドモチベーショングループ（以下当社）が持つエンプロイヤーエンゲージメントサーベイのデータを元に、2015年以降、日本企業の従業員エンゲージメントがどのような変化をしているのかについて調査しました。

<調査対象>

2015年1月から2021年12月にエンプロイヤーエンゲージメントサーベイを実施した累計8,073社（ユニーク社数：2,325社）

## 2015年以降、エンゲージメントスコアは5%程度上昇している ただし主要因は「働きやすさ」の向上と考えられ、「働きがい」は高まっていない

エンゲージメントスコアの経年変化について、2015年を基準とした推移を図1に、会社に関する8領域に対する満足度について、2015年を基準とした推移を図2に示しました。また、2015年から2021年での全64項目の満足度の変化率のランキングを図3に示しました。

図1 エンゲージメントスコア指数の推移（2015年基準）

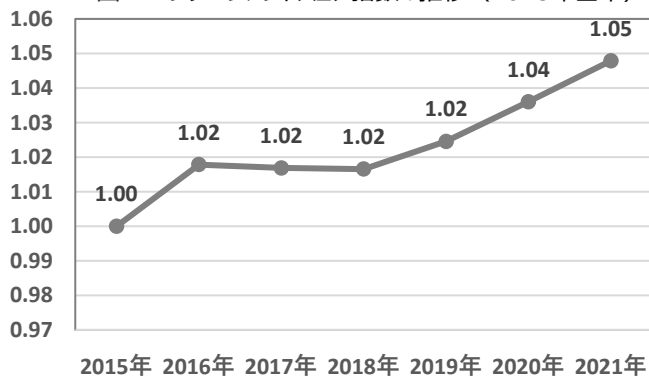


図2 会社に関する8領域に対する満足度指数の推移（2015年基準）

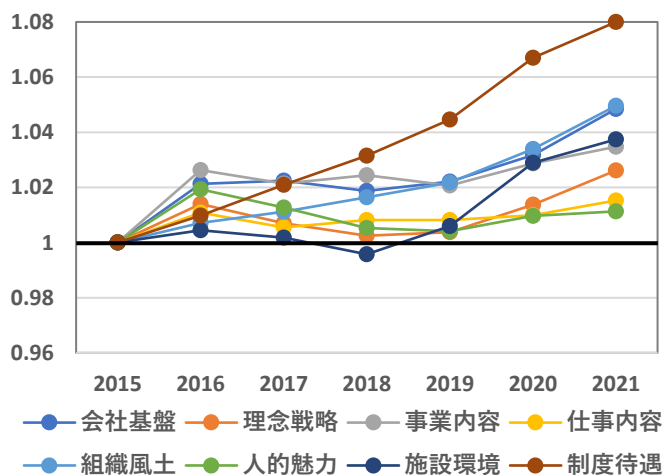


図3 2021年における項目別の満足度の変化率ランキング（2015年基準）

順位	項目	変化率
1	研修制度の充実度	+9.2%
2	多様な働き方	+9.1%
3	休日や就業時間	+8.5%
4	顧客基盤の安定性	+7.7%
5	身体的な快適性	+7.3%
⋮	⋮	⋮
60	理念の発信や伝達	+0.3%
61	勤務地のロケーション	+0.3%
62	魅力的な人材	-0.3%
63	責任ややりがい	-1.1%
64	多様な人材	-1.1%

まず、エンゲージメントスコアの推移より、2015年以降、エンゲージメントスコアは概ね上昇傾向にあり、2021年では2015年と比べエンゲージメントスコアが5%程度高くなっていることが明らかになりました。

次に、会社に関する8領域に対する満足度の時系列変化より、全ての領域において満足度が上昇していることがわかりました。特に、「制度待遇」に対する満足度が最も上昇しており、次点で「会社基盤」「組織風土」も大きく上昇している一方で、「理念戦略」「仕事内容」「人的魅力」は相対的に上昇幅が小さいことも明らかになりました。

また、2021年において項目レベルで満足度の上昇幅が大きかった5項目として、「研修制度の充実度」「多様な働き方」「休日や就業時間」「顧客基盤の安定性」「身体的な快適性」が挙げられ、満足度の上昇幅が小さい、もしくは低下している5項目として、「理念の発信や伝達」「勤務地のロケーション」「魅力的な人材」「責任ややりがい」「多様な人材」が挙げられました。

これより、日本企業において従業員エンゲージメントは上昇傾向にあり、その主要因は働き方の多様化や労働時間の適正化、会社の安定性、労働環境の快適性といった「働きやすさ」の向上であると考えられます。

一方で、人の魅力や仕事のやりがい、仕事の先にある意義に起因する「働きがい」は低下傾向にあり、今後に向けた課題といえるのではないのでしょうか。

## 「働きがい」の向上には、従業員に対する理念の地道な発信や人材の交流促進が求められる

本調査では、エンプロイーエンゲージメントサーベイ結果の経年変化より、日本企業において従業員エンゲージメントは向上しており、その要因として「働きやすさ」の向上が考えられ、「働きがい」は高まっていないということが明らかになりました。

2019年に働き方改革関連法が施行されたことに代表されるように、「働きやすさ」に対して各企業で様々な取り組みが行われていますが、今回の調査結果はその取り組みが一定の成果をあげていることを示唆しているという側面では、非常に好ましい結果といえるのではないのでしょうか。

一方で、従業員エンゲージメントを企業価値向上につなげるという目指すべき状態に立ち戻ると、「働きやすさ」の向上はあくまでも一つのステップでしかなく、その先にある「働きがい」の向上にまで着手していく必要があります。というのも、「働きやすさ」は離職の防止や心身の健康状態の安定といった人材の「定着」には繋がるものの、人材の生産性や創造性の向上といった人材の「活躍」には「働きがい」の向上が不可欠なためです。

本調査では、働きがいの向上に向けては、理念の発信や人材の魅力、責任ややりがいを高めていくことが重要ということも示唆されています。

理念の発信については、パーパス経営を投資家向けのアピールで終わらせてしまうのではなく、従業員への発信強化や従業員を巻き込んだ議論が求められるのではないのでしょうか。

また、人材の魅力については、リモートワークが日常になりつつある中、魅力的な人材の採用・育成だけでなく、人材の仕事内外での交流を如何に促進するかも重要となってくるのではないのでしょうか。

「働きやすさ」向上に向けた現在の取り組みは続けていく必要がありますが、「働きがい」も同時に向上させるべく、**従業員に対する理念の地道な発信や人材の交流促進が求められる**のではないのでしょうか。

(執筆者：モチベーションエンジニアリング研究所 研究員 中島 聖人)

## エンプロイーエンゲージメントサーベイの概要

社会心理学を背景に人が組織に帰属する要因をエンゲージメントファクターとして16領域に分類し(※1)、従業員が会社に「何をどの程度期待しているのか(=期待度)」「何にどの程度満足しているのか(=満足度)」の2つの観点で質問を行う。エンゲージメントファクターにはそれぞれ4つ、計64の項目が設定されており、回答者はそれぞれの期待度、満足度を5段階で回答する。また、総合満足度4項目(会社、仕事、上司、職場)についても回答する。その回答結果から「エンゲージメントの偏差値」であるエンゲージメントスコア(以下ES)を算出する。

### (※1) エンゲージメントファクターの一覧

	会社に求める エンゲージメントファクター	上司・職場に求める エンゲージメントファクター
	<b>BIRD'S VIEW</b>	<b>INSECT'S VIEW</b>
会社	会社基盤	情報提供
	理念戦略	情報収集
	事業内容	判断行動
	仕事内容	支援行動
	組織風土	外部適応
	人的資源	内部統合
	施設環境	変革活動
	制度待遇	継承活動
		職場



Link and Motivation Group

### 株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所

所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15階
WEBサイト	<a href="https://www.lmi.ne.jp/">https://www.lmi.ne.jp/</a>
発行責任者	大島 崇
問合せ先	TEL : 03-6853-8111 FAX : 03-6859-9050 E-mail : me-lab@lmi.ne.jp