

2020年2月28日

「従業員エンゲージメントとマネジメントレベルの関係」に関する 研究結果を公開



株式会社リンクアンドモチベーション（本社：東京都中央区、代表：小笹芳央、証券コード：2170、以下当社）の研究機関モチベーションエンジニアリング研究所（以下当研究所）は「従業員エンゲージメントとマネジメントレベルの関係」に関する調査を行いましたので、結果を報告いたします。

調査背景

当研究所のこれまでの調査では、従業員エンゲージメントの向上にはミドルマネジャーの育成が重要であることを示唆してきた。今回は、改めてその影響度を定量的に把握すべく、従業員エンゲージメントを診断する「エンプロイヤーエンゲージメントサーベイ」とマネジャーのマネジメント状態を診断する「マネジメントサーベイ」の関係を分析し、従業員エンゲージメントを高めるための効果的なマネジメント手法を探った。

調査概要

【エンプロイヤ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、従業員が会社で「何をどの程度期待しているのか（＝期待度）」、「何を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。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）を算出し、エンゲージメント・レーティング（以下ER）として整理している^{（※1）}。

【マネジメントサーベイの概要】

マネジャーのマネジメント状態を診断するためのサーベイ。上司回答版と部下回答版の2種類が存在する。サーベイでは全40の質問項目に対し、マネジャーの上司、マネジャーの部下が「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)」について「非常に期待(満足)している(5)」から「全く期待(満足)していない(1)」までの5段階で回答する。

(※1) エンゲージメントスコア(ES)と
エンゲージメント・レーティング(ER)

【分析対象】

リンクアンドモチベーショングループ(以下当グループ)にて、2016年8月～2019年11月に実施したエンployeeエンゲージメントサーベイとマネジメントサーベイ。各7回、のべ929名分。

【分析概要】

- ① マネジメントサーベイの結果をスコア化し、マネジャーの担当部署のESとの相関関係を調べた。
- ② マネジメントサーベイの各項目の期待度・満足度をスコア化し、マネジャーの担当部署のESとの相関関係を調べた。

▼ER	▼ES
AAA	67 以上
AA	67 未満
A	61 未満
BBB	58 未満
BB	55 未満
B	52 未満
CCC	48 未満
CC	45 未満
C	42 未満
DDD	39 未満
DD	33 未満

調査結果

①従業員エンゲージメントとマネジメントレベルは、正の相関関係がある。

従業員エンゲージメントとマネジメントレベルの関係

マネジメントサーベイ部下回答版の結果をスコア化し、マネジャーの担当部署のESとの相関関係を調べた結果を表1、図1に示す。下記の通り、マネジメントサーベイ部下回答版のスコアとESは正の相関関係がある。なお、マネジメントサーベイ上司回答版のスコアとESの相関関係も調査したが、ほとんど相関がないという結果であった。この結果から、従業員エンゲージメントを高めるためには、上司よりもメンバーと向き合い関係構築をしていく必要があるとわかる。

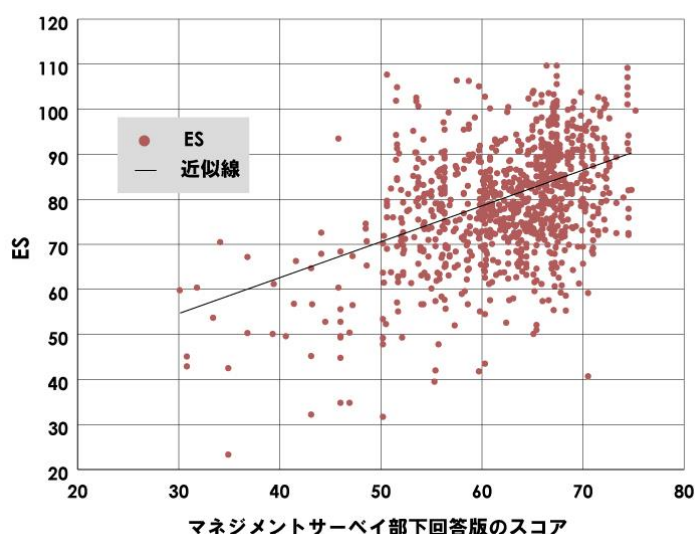
表1：データ数と相関係数

データ数	929
相関係数	0.45

<参考：相関係数の見方>

相関係数	相関の強さ
$0.7 \leq r \leq 1.0$	強い正の相関
$0.4 \leq r \leq 0.7$	正の相関
$0.2 \leq r \leq 0.4$	弱い正の相関
$-0.2 \leq r \leq 0.2$	ほとんど相関がない
$-0.4 \leq r \leq -0.2$	弱い負の相関(逆相関)
$-0.7 \leq r \leq -0.4$	負の相関(逆相関)
$-1.0 \leq r \leq -0.7$	強い負の相関(逆相関)

図1 マネジメントサーベイ部下回答版のスコアとESの相関グラフ



本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤

②個人の裁量権や影響力が大きい事業を営む部署においては、部下の成長を導くための基準提示や評価、フィードバックが従業員エンゲージメントの向上に寄与する。

当グループの組織開発 Division における、マネジメントサーベイの各項目と従業員エンゲージメントの関係

当グループで法人向けビジネスを営む組織開発 Division において、マネジメントサーベイの各項目の期待度・満足度をスコア化し、マネジャーの担当部署の ES との相関関係を調べた。相関の高い 10 項目と低い 10 項目を図 2、3 に示す。当グループの組織開発 Division は、コンサル・クラウド事業とイベント・メディア事業の 2 つの事業がある。コンサル・クラウド事業は、企業に対して組織人事にかかわる変革ソリューションをワンストップで提供しており、イベント・メディア事業は、企業に対して事業活動上のコミュニケーションシーンにおけるイベントやメディアを制作している。これらの事業は、1 顧客当たりの単価が高く、基本的には狩猟型のビジネスであり、個人の裁量権や影響力が大きい事業と言える。こうした事業特性もあって当グループの組織開発 Division では、図 2、3 に示す通り、部下の業務支援や外部情報の伝達よりも、個人の成長を導くための基準提示や評価、フィードバックが従業員エンゲージメントの向上に寄与すると分析することができる。

図 2 [組織開発 Division] ES とマネジメントサーベイ各項目の相関

上位 10 項目

順位	項目
1	評価基準の提示
2	即時のフィードバック
3	毅然とした態度の明示
4	顧客評価の確認
5	即時の意思決定
6	戦略遂行の具体策の明示
7	個別の業務課題の確認
8	部下に対する公平な評価
9	部下の成長の方向性提示
10	顧客ニーズの伝達

図 3 [組織開発 Division] ES とマネジメントサーベイの各項目の相関

下位 10 項目

順位	項目
31	自部署の組織的使命の明示
32	部下への支援行動
33	業務の進捗状況の確認
34	職場への要望や希望の把握
35	率先垂範行動
36	トラブル状況の確認
37	上位役職者への状況報告
38	競合動向の伝達
39	業界動向の伝達
40	オープンでフランクな姿勢

③組織としての連携度合いの影響が大きい事業を営む部署においては、業務の意義の提示や的確な状況確認と役割分担が従業員エンゲージメントの向上に寄与する。

当グループの個人開発 Division における、マネジメントサーベイの各項目と従業員エンゲージメントの関係

当グループで個人向けビジネスを営む個人開発 Division において、マネジメントサーベイの各項目の期待度・満足度をスコア化し、マネジャーの担当部署の ES との相関関係を調べた。相関の高い 10 項目と低い 10 項目を図 4、5 に示す。当グループの個人開発 Division は、キャリアスクール事業と学習塾事業の 2 つの事業がある。キャリアスクール事業は、個人に対して英会話や資格などの個人のキャリア向上を目的としたワンストップのサービスを提供しており、学習塾事業は、個人に対して受験指導はもちろん、社会で役立つスキル開発の場を提供している。これらの事業は、1 顧客当たりの単価が低く、基本的には農耕型のビジネスであり、組織としての連携度合いの影響が大きい事業と言える。こうした事業特性もあって当グループの個人開発 Division では、図 4、5 に示す通り、学習機会の提供や即時の意思決定よりも、業務の意義の提示や的確な状況確認と役割分担が従業員

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤

エンゲージメントの向上に寄与すると分析することができる。

図4 [個人開発 Division] ESとマネジメントサーベイ各項目の相関

上位 10 項目	
順位	項目
1	業務の背景や意義の提示
2	部署内役割責任の明示
3	部下の成果の確認
4	上位役職者への状況報告
5	職場内の連携状況の確認
6	部下の挑戦機会の創出
7	部下への権限委譲
8	評価基準の提示
9	必要に応じた役割変更
10	部下の強みや持ち味の把握

図5 [個人開発 Division] ESとマネジメントサーベイ各項目の相関

下位 10 項目	
順位	項目
31	部下に対する公平な評価
32	部下の意見の傾聴姿勢
33	行動指針や考え方の提示
34	対立時の葛藤解消行動
35	即時の意思決定
36	部下への支援行動
37	部下のコンディション把握
38	部下の学習機会の提供
39	率先垂範行動
40	オープンでフランクな姿勢

④従業員エンゲージメントを高めるためのポイントは、事業特性によって異なる。

当グループの組織開発 Division と個人開発 Division の差

②、③の調査を比較した結果を図6に示す。この結果から、ESとマネジメントサーベイの相関上位下位10項目は、組織開発 Division と個人開発 Division で異なることがわかる。中でも、全40項目のうち3項目（図6でハッチングしている項目）が、上位10位と下位10位で逆転している。例えば、「上位役職者への状況報告」は個人開発 Division では4位だが、組織開発 Division では37位である。これは、組織で動くことに加え店舗型ビジネスを展開しており、個々のメンバーが「見えにくい」個人開発 Division と、個人で動くことに加え同じ拠点で働いており、個々のメンバーが「見えやすい」組織開発 Division の差ではないだろうか。このように、従業員エンゲージメントを高めるためのポイントは、事業特性によって異なることがわかる。

図6 [組織開発 Division、個人開発 Division 統合] ESとマネジメントサーベイ各項目の相関：上位10項目と下位10項目

上位 10 項目			下位 10 項目		
順位	BtoB 部門	BtoC 部門	順位	BtoB 部門	BtoC 部門
1	評価基準の提示	業務の背景や意義の提示	31	自部署の組織的使命の明示	部下に対する公平な評価
2	即時のフィードバック	部署内役割責任の明示	32	部下への支援行動	部下の意見の傾聴姿勢
3	毅然とした態度の明示	部下の成果の確認	33	業務の進捗状況の確認	行動指針や考え方の提示
4	顧客評価の確認	上位役職者への状況報告	34	職場への要望や希望の把握	対立時の葛藤解消行動
5	即時の意思決定	職場内の連携状況の確認	35	率先垂範行動	即時の意思決定
6	戦略遂行の具体策の明示	部下の挑戦機会の創出	36	トラブル状況の確認	部下への支援行動
7	個別の業務課題の確認	部下への権限委譲	37	上位役職者への状況報告	部下のコンディション把握
8	部下に対する公平な評価	評価基準の提示	38	競合動向の伝達	部下の学習機会の提供
9	部下の成長の方向性提示	必要に応じた役割変更	39	業界動向の伝達	率先垂範行動
10	顧客ニーズの伝達	部下の強みや持ち味の把握	40	オープンでフランクな姿勢	オープンでフランクな姿勢

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤

結論

従業員エンゲージメントとマネジメントレベルは、正の相関関係がある。
一方で、従業員エンゲージメントを高めるための効果的なマネジメント手法は一律ではない。
マネジャーは、個と事業の両面を意識したマネジメントが重要である。

当研究所のこれまでの調査では、従業員エンゲージメントの向上にはミドルマネジャーの育成が重要であることを示唆してきた。今回は、改めてその影響度を定量的に把握すべく、従業員エンゲージメントを診断する「エンプロイーエンゲージメントサーベイ」とマネジャーのマネジメント状態を診断する「マネジメントサーベイ」の関係を分析し、従業員エンゲージメントを高めるための効果的なマネジメント手法を探った。

あくまで当グループのデータではあるものの、今回の調査結果で明らかになったことは、マネジメントサーベイ部下回答版のスコアとマネジャーが担当している部署のESが、正の相関関係にあるということだ。従業員エンゲージメントを高めるためには、まずはメンバーと向き合い関係構築をしていく必要があるということだろう。

また、従業員エンゲージメントに影響が高いマネジメントの要素は事業特性によって異なるということも明らかになった。今回の調査結果に基づき分類すると、「狩猟型×個人で動く」モデルと言える当グループの組織開発 Division は、基準提示や評価、即時の意思決定とフィードバックなどの、個人の成長を促すマネジメントが重要になってくる。一方で、「農耕型×組織で動く」モデルと言える当グループの個人開発 Division は、業務の意義提示や的確な状況確認と役割分担などの、全体最適に向けてリソースを調整するマネジメントが重要になってくる。

ただ、ここで注意しなくてはならないことは、事業特性に応じたリスクについてもマネジャーは意識しておく必要があるということだ。「狩猟型×個人で動く」モデルの場合、自分の成果さえ出せばよいという視野狭窄に陥る可能性がある。組織があるからこそ価値発揮できているという視点が抜け落ちてしまうため、中長期の視点や外部の視点を養っていくマネジメントが必要である。同様に、「農耕型×組織で動く」モデルの場合、個が埋没し、「何のために」「誰のために」仕事をしているのか、という仕事の意義を実感する機会が少なくなるため、組織全体との接続を意識させるマネジメントが必要である。

従業員エンゲージメントを高めるためにはマネジメントの強化が重要である。一方で、効果的なマネジメント手法は一律でないことも見えてきた。マネジャーは誰しも得意領域と不得意領域がある。企業は、従業員の個性と自社の事業特性を踏まえ、マネジャーの育成方法を考える必要があるだろう。

現場責任者のコメント

今回の調査結果では、従業員エンゲージメントとマネジメントレベルには正の相関関係があることが定量的に示されました。注目したいのは、従業員エンゲージメントを高めるためのマネジメントに絶対解はないという点です。マネジャーは、組織成果の極大化と個々人のモチベーションの極大化を同時実現する「結節点」です。成果の出し方は職場ごとに異なり、同じ職場であっても構成員が変わることで変化していきます。その前提に立てば、「絶対解はない」という事は当たり前にも聞こえるかもしれませんが、一方で「過去のマネジメントが通用しない」といったご相談も多く伺います。これは変化を受け止めること、つまり過去の成功体験を捨てることの難しさを表しているのではないのでしょうか。マネジメント力強化に向けては、部下とのコミュニケーションなど特定のスキル開発を行うことが多くあります。これらに加え、組織は関係性によって常に変化するという前提に対応するために、過去の成功体験に固執することなく、「上下」「内外」の期待を把握しながら適切に課題設定し、自らのマネジメントスタイルを変化させ続けることも重要だと言えます。

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤

<プロフィール>

川内 正直（かわうち まさなお）
株式会社リンクアンドモチベーション 取締役

1979 年生まれ 早稲田大学教育学部卒業
2003 年、株式会社リンクアンドモチベーション入社
2010 年、同社の関西の採用領域事業の執行役員に就任
2014 年、大手企業向けコンサルティング事業の執行役員就任
2018 年、株式会社リンクアンドモチベーション取締役就任。



株式会社リンクアンドモチベーションの概要

- ・代表取締役会長：小笹 芳央
- ・資本金：13 億 8,061 万円
- ・証券コード：2170（東証一部）
- ・本社：東京都中央区銀座 6-10-1 GINZA SIX 12 階
- ・創業：2000 年 4 月
- ・リンクアンドモチベーショングループの事業構造
 - 組織開発ディビジョン（コンサル・クラウド事業、イベント・メディア事業）
 - 個人開発ディビジョン（キャリアスクール事業、学習塾事業）
 - マッチングディビジョン（国内人材紹介・派遣事業、海外人材紹介・派遣事業）
 - ベンチャー・インキュベーション

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6779-9494 📠 03-6779-9408 <https://www.lmi.ne.jp/>

株式会社リンクアンドモチベーション 広報担当：武藤