

【2022年従業員エンゲージメント実態調査】

従業員エンゲージメントの状態は業界によって異なる

従業員エンゲージメント向上においては、業界の特徴を踏まえた対応が求められる

ポイント :

- 業界によってエンゲージメントスコアは異なり、組織の強みや弱みを把握したうえで従業員エンゲージメント向上に取り組むことが重要
- 特に「広告・情報通信サービス」「消費者サービス」「不動産」業界のエンゲージメントスコアが高く、「機械・電気製品」「素材・素材加工品」「建設」業界のエンゲージメントスコアが低い

01

はじめに

2022年従業員エンゲージメント実態調査

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」が掲げられており、リンクアンドモチベーショングループ（以下、当社）の研究においても、各社の統合報告書において従業員エンゲージメントに言及する企業が7割を超えていることがわかっています。

このように近年注目度が高まっている従業員エンゲージメントについて、まずは現状を把握することが重要なのではないのでしょうか。

そこで本調査では、当社が持つエンployeeエンゲージメントサーベイのデータを元に、2022年の日本企業の従業員エンゲージメントがどのような状態であるのかについて業界別に調査、分析を行いました。

<調査対象>

2022年1月～2022年12月にエンployeeエンゲージメントサーベイを実施した471社

<調査概要>

- ・対象を業界別に分類し、エンゲージメントスコアの平均や各項目のスコアの傾向を算出
- ※年間で複数回サーベイを実施している場合は、最新データのみを分析対象とする

エンployeeエンゲージメントサーベイの概要

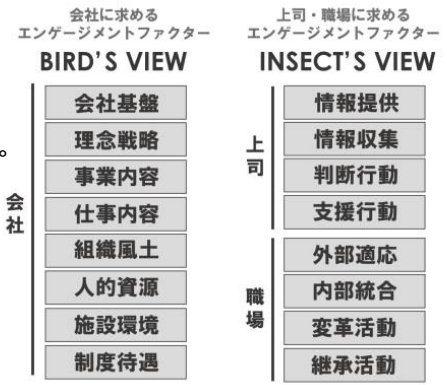
社会心理学を背景に人が組織に帰属する要因をエンゲージメントファクターとして16領域に分類し（※1）、従業員が会社に「何をどの程度期待しているのか（＝期待度）」「何にどの程度満足しているのか（＝満足度）」の2つの観点で質問を行っています。

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段階で回答を行います。

また、総合満足度4項目（会社、仕事、上司、職場）についても回答をします。

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）を算出しています。

（※1）エンゲージメントファクターの一覧



業界別エンゲージメントスコアと強み・弱み

業界によってエンゲージメントスコアは異なり、
組織の強みや弱みを把握したうえで従業員エンゲージメント向上に取り組むことが重要

2022年にエンゲージメントサーベイを実施した企業を業界ごとに分類したのちに、十分なサンプル数を確保できた業界のみを抽出しました。
抽出された各業界でのエンゲージメントスコアの平均値ならびに、エンゲージメントスコアを構成する16領域のスコアの偏差値を算出し表1に示しました。
また、各業界における偏差値上位・下位3領域について色付けを行いました。

これより、相対的にエンゲージメントスコアが高い業界として「広告・情報通信サービス」「消費者サービス」「不動産」、低い業界として「機械・電気製品」「素材・素材加工品」「建設」があげられました。

また、16領域のスコアの偏差値にも業界によって高低があり、業界の市場環境やビジネスモデルによって組織状態が異なる可能性が示唆されました。

表1:業界別のエンゲージメントスコアと16領域の偏差値

業界	ES 平均	会社								上司				職場			
		会社 基盤	理念 戦略	事業 内容	仕事 内容	組織 風土	人的 資源	施設 環境	制度 待遇	情報 提供	情報 収集	判断 行動	支援 行動	外部 適応	内部 統合	変革 活動	継承 活動
機械・電気製品	46.1	45.0	44.2	44.1	44.1	42.9	42.2	42.3	44.4	43.0	43.4	42.1	44.1	42.0	43.0	42.4	43.3
素材・素材加工品	46.9	46.9	44.9	46.4	43.4	41.9	42.7	40.2	42.4	43.0	43.9	43.1	43.4	42.0	42.8	44.1	45.0
広告・情報通信 サービス (アドテック・IT等)	57.2	51.1	51.9	50.9	52.8	52.6	53.8	56.3	54.9	51.1	51.9	52.7	53.2	52.0	51.8	51.6	48.8
小売 (生活用品・ 自動車等)	50.5	47.4	47.4	45.8	46.7	47.9	46.0	45.7	47.6	50.4	49.3	49.3	49.3	48.6	49.2	47.8	50.7
中間流通 (卸売等)	50.9	48.2	47.1	44.7	46.0	46.3	45.4	49.4	47.3	48.3	47.9	48.0	47.6	47.3	47.1	47.9	47.1
消費者サービス (エンタメ・観光・ 教育等)	56.7	57.0	56.5	56.3	53.5	53.3	55.1	48.7	49.2	54.5	54.5	52.9	52.3	56.2	53.2	55.3	57.4
金融	53.3	52.2	48.5	48.9	47.2	48.4	47.8	49.1	51.1	49.1	49.1	48.0	49.0	48.8	48.9	47.4	49.0
不動産	54.7	51.8	50.7	50.4	51.2	50.5	50.2	50.0	50.6	51.1	51.2	50.9	50.1	50.8	50.5	49.6	50.5
建設	47.8	47.6	42.6	45.9	46.5	42.9	44.0	49.0	44.7	40.4	40.5	40.1	40.3	43.1	41.1	42.0	44.0

上位3項目

下位3項目

業界ごとの従業員エンゲージメント状態の特徴（1/5）

表1によって得られた各業界の強みや弱みについて、
ビジネスモデルや市場環境を踏まえたときにどのような特徴があるのかについて考察しました。

機械・電気製品業界の特徴

強み	<p>会社の影響力や知名度 理念の発信や浸透 労働時間や働き方等の待遇</p>
弱み	<p>人の魅力 上司からの行動指針の提示や毅然とした態度 顧客ニーズの理解や期待を上回る対応</p>
読み解き	<p>この業界は消費者向けの製品を扱っている企業も多く世の中的知名度が高まりやすいことや、社会的な価値提供の方向性を発信していること、働き方改革が進んでいることなどが強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で製品力・生産力が競争優位となりうるため、相対的に人材やマネジメントへの投資が不足している可能性や、プロダクトアウト的なビジネスが多く顧客や市場に対する視点が弱くなっている可能性があるのではないのでしょうか。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、世の中の変化の速さに対応するべく、改めて人材の個性の発揮やマネジメントの育成が求められるのではないのでしょうか。</p>

素材・素材加工品業界の特徴

強み	<p>会社の安定性 事業の意義や優位性、貢献感 経緯や事例・ナレッジの共有</p>
弱み	<p>上下の意思疎通や相互尊重 労働環境の充実度や快適性 顧客ニーズの理解や期待を上回る対応</p>
読み解き	<p>この業界はメーカーという特性上、一定の会社規模を持つ企業が多いことや、技術的な優位性、製品が社会に及ぼす影響を感じやすいこと、生産現場における事例やナレッジの共有が充実していることなどが強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で経営トップや本社と現場との距離が遠く意思疎通が回りづらいこと、生産現場において旧世代的なコミュニケーションや労働環境の問題が発生していること、プロダクトアウト的なビジネスが多く顧客や市場に対する視点が弱い可能性があるのではないのでしょうか。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、ミドルマネジャーを介して経営の方針や意思決定のプロセスを各現場に向けて周知をしていくこと、外部環境に関しての情報収集や、自発的な学習が促進される文化形成が求められるのではないのでしょうか。</p>

広告・情報通信サービス業界の特徴（アドテク・IT等）

強み	IT環境等の労働環境 働き方をはじめとした待遇 人材の魅力
弱み	事業の影響力や優位性 上司からの戦略や目標、ニーズの伝達 ナレッジ共有
読み解き	<p>この業界はアドテク系企業やIT系企業が多く、他業界と比較してもIT環境が整っていることが要因と考えられます。また、個人の専門性が事業の競争力につながりやすく、採用や育成を含めた人材への投資が積極的に行われる傾向にあることが人材の魅力に繋がっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方でソフト系のサービスが多いがゆえに成果が目に見えずらく、影響力を感じづらかったり、競争が多い故に事業の優位性に課題を感じやすいことが想定されます。また、一般的な企業よりエンジニア組織のほうがマネジャーが少ないことが多く、上司からの情報伝達やナレッジシェアが不十分な傾向にあるのではないかと考えられます。</p> <p>価値の発揮主体が個人に寄りやすい業種だからこそ、個々人の専門性を共有し合えるような文化、システム創りや、多様な個性を結節するミドルマネジメント力の強化が会社としての競争力強化や従業員エンゲージメント向上につながるのではないのでしょうか。</p>

小売業界の特徴（生活用品・自動車等）

強み	上司からの戦略や目標の発信 部下の業務課題やトラブルの把握 事例やナレッジの共有
弱み	人材の魅力 事業の意義や成長性 勤務地やIT環境等の労働環境
読み解き	<p>この業界は店舗ビジネスであることが多く、各店舗で均一的なサービス価値が求められることや、消費者の不満に即時に対応する必要があることなどが強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で会社としての規模や組織力を競争力とする場合が多く、相対的に人材の魅力が弱みとなっている可能性があります。また、事業が安定的な反面、成長性は高くなく、店舗ビジネス故に勤務地や業務環境に問題がある可能性があるのではないのでしょうか。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、商品を販売した先にある顧客価値、ひいては理念について社内で共有することや、それに即した人事制度を構築していくことが重要ではないのでしょうか。</p>

中間流通業界の特徴（卸売等）

強み	<p>会社の安定性 勤務地やIT環境などの労働環境 上司からの戦略や目標の伝達</p>
弱み	<p>事業の成長性や優位性、意義 仕事での貢献感ややりがい 人材の魅力</p>
読み解き	<p>この業界は既存の商流が突然変化することは少なく会社の安定性を感じやすいことや、ビジネス上営業活動が中心となるため目標の伝達が的確に行われること、多くの機能が本社などの都市部で行われるため勤務地や業務環境が充実していることなどが強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で卸売が中心となるため、他業界と比べると事業の成長性や優位性、社会への影響力を感じづらい傾向にあるのではないのでしょうか。</p> <p>また、ビジネスモデル上、資本金や既存の商流が競争力につながるが多く、人材の魅力が相対的に弱みとなっている可能性があります。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、会社としての戦略や方針を従業員に示していくこと、改めて自社の事業の社会的な価値に対する社内での共通認識を創り上げていくことが重要ではないのでしょうか。</p>

消費者サービス業界の特徴（エンタメ・観光・教育等）

強み	<p>会社の影響力や知名度 理念の発信や浸透 経緯や事例・ナレッジの共有</p>
弱み	<p>部下の支援やコンディション把握 労働時間や給与等の待遇 IT環境等の労働環境</p>
読み解き	<p>この業界は消費者を顧客とした店舗ビジネスであることが多く、他業界と比べて世の中的な知名度が高まりやすいことや、定性的な顧客価値（理念）について会社内で共有される傾向にあること、ナレッジシェアが徹底されていることなどが強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で近年の人手不足の影響もあつてか、労働時間や待遇、業務環境等に不満があり、上司からのメンバーの状況把握も不十分な可能性があります。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、各店舗でメンバーの業務面ならびに精神面をマネジメントできる人材の育成が必要だと考えられます。</p>

金融業界の特徴

強み	<p>会社の安定性 働き方や給与等の待遇 上司からの目標の伝達</p>
弱み	<p>仕事における貢献感ややりがい、成長実感 人材の魅力 変化する意識や新たな取り組み姿勢</p>
読み解き	<p>この業界はビジネス上、会社の安定性の重要度が高いこと、業界として給与水準が高いこと、営業活動において数値的な目標設定がしやすいことなどが強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で扱う金額の大きさや厳格な決裁プロセスにより、個々の従業員が裁量を持てる範囲が狭く、やりがいを感じづらい傾向や、近年の金融業界の人手流出の影響を受けて人材の魅力が低下している可能性があるのではないのでしょうか。</p> <p>また、業界として新たな取り組みに対する意思決定が重くなる傾向にあることも弱みの一因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、会社内での意思決定の経緯の伝達や、環境変化に対する対応方針の明示を行うことが重要だと考えられます。</p>

不動産業界の特徴

強み	<p>会社の安定性 仕事における個性の発揮や成長実感 部下の業務課題やトラブルの把握</p>
弱み	<p>IT環境等の労働環境 部下の意見の傾聴やコンディション把握 変化する意識や新たな取り組み姿勢</p>
読み解き	<p>不動産業界は有形資産を持つ企業が多く、会社規模が大きくなりやすいこと、営業における従業員個人の能力の影響度合いが高いこと、消費者向けのサービスも多くトラブル対応に敏感になりやすいことなどが、強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で、各事業所での業務環境やメンバー状況の把握が問題になりやすく、事業構造が安定的で会社としての方針転換がしづらいことが弱みとなる傾向にあるのではないのでしょうか。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、メンバーの成果だけではなく、成長や精神面でのサポートができるミドルマネジャーの育成が重要ではないのでしょうか。</p>

建設業界の特徴

強み	会社の安定性 IT環境等の労働環境 仕事における貢献感や成長実感
弱み	上司からの目標や役割の明示 上司の意思決定スピード 部下の支援や意見の傾聴
読み解き	<p>この業界は一定の会社規模を持つ企業が多く、IT化が進んでいることや、仕事の成果物が日常的に使われ、目に見えやすいことから仕事において貢献感を持ちやすいことなどが、強みの要因となっているのではないのでしょうか。</p> <p>一方で明確な目標が立てづらいことや、クライアントからの要望に対して交渉力が低いこと、各現場等でメンバーの意見を聞いている余裕がないことなどが弱みとなっている可能性があるのではないのでしょうか。</p> <p>従業員エンゲージメント向上においては、クライアントからの要望変更や現場のトラブルなどの環境変化に対して適切にプロジェクトマネジメントができるリーダーやマネジャーの育成が求められるのではないのでしょうか。</p>

03

まとめ

業界によって従業員エンゲージメントの状態は異なるため、特徴を踏まえた従業員エンゲージメント向上施策が求められる

本調査では、2022年のエンプロイーエンゲージメントサーベイ結果より、業界による従業員エンゲージメントの状態の違いが明らかになりました。

業界によって従業員エンゲージメントが異なる要因は様々ですが、今回の調査だけでも、企業規模や業界による競争力の源泉の違い、成果の見えやすさ、拠点展開の有無などが影響を及ぼしていることが推測されました。

従業員エンゲージメント向上においては、**自社が属する業界のビジネス特性やそれを踏まえた従業員エンゲージメント状態の傾向と相対化をしたうえで、自社の強みや弱み、伸ばしていくべきポイントを明らかにしていくことが重要**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）



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	https://www.lmi.ne.jp/
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