

2019年11月26日

「従業員数と従業員エンゲージメントの関係」に関する 研究結果を公開

～従業員数が多い企業ほど、ミドルマネジャーの育成が重要になる～

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は「従業員数と従業員エンゲージメントの関係」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

中小ベンチャー企業と大企業では組織運営の在り方が異なる。このことは、これまで経験則で語られてきたが、定量的にその差分を示したものはなかった。今回は、従業員数と従業員エンゲージメントの関係を定量的に分析し、従業員数によって異なる組織運営の在り方を考察した。

調査概要

【調査対象】

2015年1月～2019年7月にエンプロイヤーエンゲージメントサーベイ(※1)を実施した649社（回答人数30人以上の企業）(※2)

(※1) 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(図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サーベイ。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「従業員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(ER)として整理している。(図2)

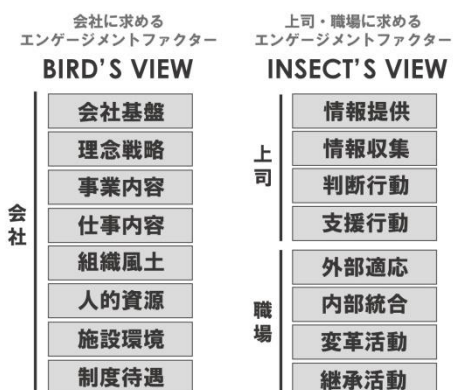
(※2) 2015年1月～2019年7月に複数回実施した企業は最新実施データのみを採用。

【調査方法】

帝国データバンクの従業員数に基づき企業を分類

本件に関するお問い合わせ先

(図1) エンゲージメントファクター一覧



(図2) 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)

▼ES	▼ER
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 従業員数が多いほど、従業員エンゲージメントは低くなりやすい。

従業員数と ES・ER の関係

従業員数が1～100人、101～300人、301～1000人、1001人～の企業に分類し、各企業のES、ERの関係を(表1)、(グラフ1)に示す。(表1)、(グラフ1)の結果より、従業員数が多いほど、従業員エンゲージメントは低くなりやすいことがわかる。特に、ERがA～AAAの企業の比率は、従業員数が多いほど低くなっている。

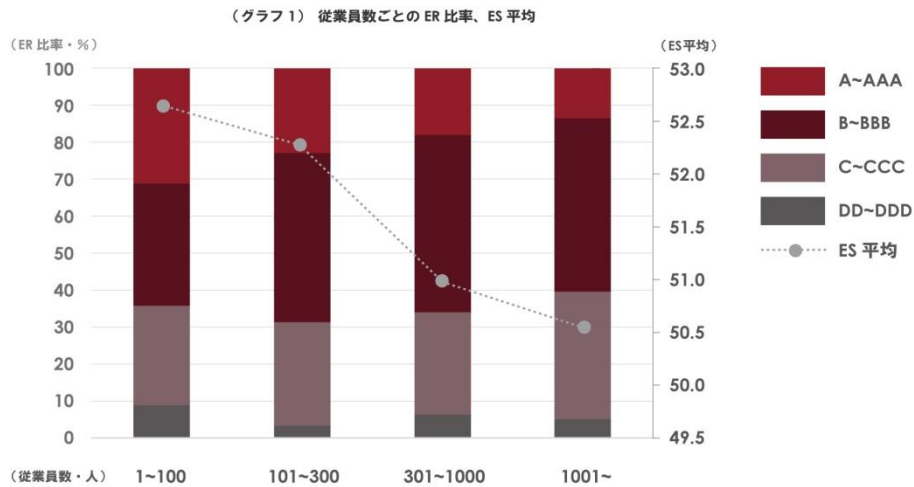
(表1) 従業員数ごとの ER 比率、ES 平均

従業員数	A～AAA	B～BBB	C～CCC	DD～DDD	ES平均
1-100	31.2%	33.1%	26.8%	8.9%	52.6
101-300	22.9%	45.9%	27.8%	3.4%	52.3
301-1000	18.1%	47.9%	27.7%	6.4%	51.0
1001-	13.6%	46.9%	34.6%	4.9%	50.5

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・谷尻



- ② 従業員数が多いほど、従業員エンゲージメントを高めるためには、ミドルマネジャーが部下の意欲や個性を引き出すことが重要になる。

従業員数が多いほど ES との相関が高くなるエンゲージメントファクター

エンゲージメントファクター16 領域のうち、従業員数ごとの、ES と相関が高い 10 位を (表 2) に示す。従業員数が多いほど、直属上司の部下に対する「情報収集」と ES との相関は高くなる一方で、「情報提供」は相関が低くなる。「情報収集」には、部下の業務状況や個性、意思の把握などが項目として設定されている。「情報提供」には、部下に顧客ニーズや部署の目標、役割分担を伝えることなどが項目として設定されている。

この結果より、相対的に従業員数が多いほど、ミドルマネジャーが部下の意欲や個性を引き出すことが重要になると言える。

(表 2) 従業員数ごとの ES と相関が高いエンゲージメントファクター 10 位

順位	従業員数 1~100 人の企業	従業員数 101~300 人の企業	従業員数 301~1000 人の企業	従業員数 1001~人の企業
1	会社：人的資源	会社：組織風土	会社：組織風土	会社：人的資源
2	会社：組織風土	職場：内部統合	職場：外部適応	会社：組織風土
3	職場：内部統合	会社：人的資源	職場：内部統合	会社：仕事内容
4	職場：変革活動	会社：仕事内容	会社：人的資源	職場：内部統合
5	上司：情報提供	職場：外部適応	会社：理念戦略	上司：情報収集
6	会社：理念戦略	上司：情報提供	上司：情報収集	会社：理念戦略
7	職場：外部適応	職場：変革活動	職場：変革活動	職場：変革活動
8	会社：仕事内容	会社：理念戦略	会社：仕事内容	職場：外部適応
9	上司：情報収集	上司：情報収集	上司：情報提供	上司：情報提供
10	上司：判断行動	上司：判断行動	上司：判断行動	会社：制度待遇

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・谷尻

- ③ -1：従業員数に関係なく、従業員エンゲージメント向上には、「全社的な連帯感」「メンバーの目標達成意欲」「戦略目標への納得感」など、従業員の統合に向けた働きかけが重要である。

<従業員数別> ES と相関が高い 10 項目

エンゲージメントファクター16 領域に紐づく 64 項目のうち、従業員数ごとの、ES と相関が高い 10 項目を（表 3）に示す。

従業員数に関係なく、「全社的な連帯感」「メンバーの目標達成意欲」「戦略目標への納得感」は ES と高い相関を示している。この結果から、従業員数に関係なく、従業員エンゲージメント向上には、従業員を統合するための働きかけが重要になると考えられる。

（表 3）従業員数ごとの ES と相関が高い 10 項目

順位	従業員数 1～100 人の企業	従業員数 101～300 人の企業	従業員数 301～1000 人の企業	従業員数 1001～人の企業
1	全社的な連帯感	全社的な連帯感	メンバーの目標達成意欲	メンバーの目標達成意欲
2	適切な採用・配置	顧客意見に基づく改善	適切な採用・配置	全社的な連帯感
3	顧客ニーズの伝達	顧客ニーズの伝達	全社的な連帯感	顧客ニーズの伝達
4	メンバーの目標達成意欲	適切な採用・配置	職場の一体感	職場への要望や希望の把握
5	戦略目標への納得感	相互尊重の精神	戦略目標への納得感	部下の強みや持ち味の把握
6	経営陣に対する信頼	メンバーの目標達成意欲	期待を上回る提案・対応	戦略目標への納得感
7	部署内役割責任の明示	業務目標や計画の共有	戦略目標の発信と伝達	業務目標や計画の共有
8	顧客意見に基づく改善	戦略目標への納得感	業務目標や計画の共有	関連部署間の連携
9	継続的な改善活動	継続的な改善活動	自社の戦略や方針の伝達	職場の一体感
10	階層間の意思疎通	経営陣に対する信頼	相互尊重の精神	魅力的な人材

- ③ -2：「休日や就業時間」の満足度を高めても、従業員エンゲージメントはあまり高まらない。

<従業員数別> ES と相関が低い 10 項目

同様に、従業員数ごとの、ES と相関が低い 10 項目を（表 4）に示す。

従業員数に関係なく、「業界内での影響力」「財務状態の健全性」「話題性や知名度」「研修制度の充実度」「IT 環境の充実度」「休日や就業時間」は ES と低い相関を示している。中でも、働き方改革において重要な要素と考えられている「休日や就業時間」は、従業員数が多いほど相関はやや高まってはいるが、従業員エンゲージメント向上にはあまり寄与しないと言える。

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・谷尻

(表4) 従業員数ごとのESと相関が低い10項目

順位	従業員数 1～100人の企業	従業員数 101～300人の企業	従業員数 301～1000人の企業	従業員数 1001～人の企業
55	成功・失敗事例の共有	顧客基盤の安定性	ナレッジの汎用化・標準化	自社の事業優位性
56	身体的な快適性	業務環境の充実度	話題性や知名度	休日や就業時間
57	業界内での影響力	身体的な快適性	IT環境の充実度	研修制度の充実度
58	業務環境の充実度	業界内での影響力	研修制度の充実度	身体的な快適性
59	財務状態の健全性	IT環境の充実度	業務環境の充実度	成功・失敗事例の共有
60	話題性や知名度	勤務地のロケーション	業界内での影響力	業界内での影響力
61	研修制度の充実度	研修制度の充実度	成功・失敗事例の共有	顧客基盤の安定性
62	IT環境の充実度	財務状態の健全性	休日や就業時間	IT環境の充実度
63	勤務地のロケーション	話題性や知名度	勤務地のロケーション	話題性や知名度
64	休日や就業時間	休日や就業時間	財務状態の健全性	財務状態の健全性

結論

**従業員数が多いほど、従業員エンゲージメントを向上させることは難しい。
複雑性や多様性を取り込み、従業員エンゲージメントを向上させる鍵は、
部下の意欲や個性を引き出し、全体方針と統合することが出来るミドルマネジャーの育成にある。**

中小ベンチャー企業と大企業では組織運営の在り方が異なる。これまで経験則で語られることが多かったが、そのポイントは本当に中小ベンチャー企業と大企業で異なるのか。また、異なるとしたら何を意識して組織運営を行えばよいのか、定量的に明らかにしたものが本分析である。

今回の調査結果から見てきたことは、従業員数が多い企業ほど、従業員エンゲージメントが低い傾向にあるということである。特に高ES企業の割合は、従業員数が多いほど目に見えて低くなっており、大企業の従業員エンゲージメント向上が一筋縄ではいかないことを示している。

では、従業員が多い大企業では、従業員エンゲージメントをどのように高めればよいのか。従業員数ごとのエンゲージメントファクターとESの相関順位を調べたところ、従業員数が多いほど、上司の「情報収集」というエンゲージメントファクターのESとの相関が高くなっていることがわかった。これは、従業員規模の拡大に伴い、個が埋没していく危機感を従業員が抱いており、だからこそ、一人ひとりの個性と向き合い、意欲を引き出すミドルマネジャーが必要だということである。

加えて、従業員規模に関係なく、従業員エンゲージメントを高めるためには全社的な統合が重要であり、休日や就業時間はあまり寄与しないことがわかった。つまり、どれだけ従業員規模が拡大しようとも、全体方針と統合する働きかけをしていかなければならないということである。従業員規模の拡大に伴い、組織が複雑化、多様化することを考えると、その統合難易度は格段に難しいものとなるだろう。

今回の分析では、大企業の従業員エンゲージメント向上の難しさが、「複雑性や多様性への適応」と「統合の働きかけ」の同時実現にあることを示した。そしてその複雑性や多様性を取り込みつつ、全体方針と統合させるミドルマネジャーの重要性を改めて浮き彫りにした。

たしかに、ミドルマネジャーの育成は難しい。だからと言って、その育成が後手に回れば組織の停滞は免れない。その現実が突きつけられたのではないだろうか。

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・谷尻

現場責任者のコメント

昨今の働き方改革の流れを受け従業員エンゲージメントへの注目は増すばかりですが、どのようにして従業員エンゲージメントは高まっていくのでしょうか。

今回のレポートではミドルマネジャーの重要性が示唆されました。しかし、ミドルマネジャーだけが重要であるわけではありません。私たちは従業員エンゲージメントを考える際、組織を要素還元できない「協働システム」と捉えており、問題は「人」ではなく「間」に起こると考えています。マネジャーのリーダーシップだけでなく、メンバーのフォロワーシップの双方が重なり合うことこそが、従業員エンゲージメントを高めるためには重要です。

規模が大きくなると関係性が複雑になり多様な主観が存在しますが、変化をするためには小さな一つの変化を全体で認識することから始まります。小さな変化を積み重ねていくことで、臨界点を越え、組織が変わり、従業員エンゲージメントは高まるのだと実感しています。

<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。



リンクアンドモチベーションについて

- ・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・アウトソース事業、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（ALT配置事業、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・谷尻