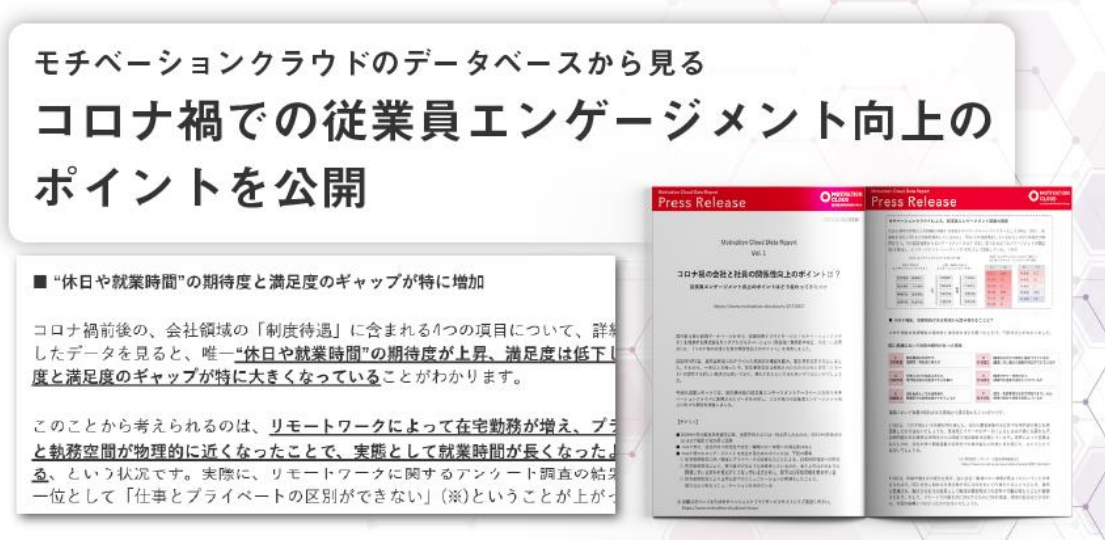


2021年10月22日

モチベーションクラウドのデータベースから見る コロナ禍での従業員エンゲージメント向上のポイントを公開

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）は、「コロナ禍での従業員エンゲージメント向上のポイント」を公開しました。



**モチベーションクラウドのデータベースから見る
 コロナ禍での従業員エンゲージメント向上の
 ポイントを公開**

■ “休日や就業時間”の期待度と満足度のギャップが特に増加

コロナ禍前後の、会社領域の「制度待遇」に含まれる4つの項目について、詳細したデータを見ると、唯一“**休日や就業時間**”の期待度が上昇、満足度は低下し、**期待度と満足度のギャップが特に大きくなっている**ことがわかります。

このことから考えられるのは、**リモートワークによって在宅勤務が増え、在宅勤務空間が物理的に近くなったことで、実際として就業時間が長くなった**よる、という状況です。実際に、リモートワークに関するアンケート調査の結果、一位として「仕事とプライベートの区別ができない」(※)ということが上がっています。

Press Release
 Motivation Cloud Data Report
 Vol. 1
 コロナ禍の会社と社員の関係性向上のポイントとは？
 従業員エンゲージメントデータベースから見えるポイント

2020年4月7日、政府は新型コロナウイルス感染症の蔓延を鑑み、緊急事態宣言を発出しました。それから、一年以上が経った今、緊急事態宣言は解除されたものの出勤と在宅（リモート）が混在する新しい働き方は続いており、慣れてきたという方も多いのではないのでしょうか。

今回は、国内最大級の従業員エンゲージメントデータベースを持つモチベーションクラウドに蓄積されたデータを分析し、コロナ禍での従業員エンゲージメント向上に向けた要因を調査しました。

- サマリー**
- 2020年4月の緊急事態宣言以降、全国平均スコアは一時上昇したものの、2021年4月時点ではコロナ禍前と同水準に回帰
 - コロナ禍で、会社が持つ安定性や会社・職場での一体感への満足度は向上
 - コロナ禍でのエンゲージメントを向上するためのポイントは、下記の要素
 - ▷ 在宅勤務増加に伴い職場とプライベートが近接したことによる、就業時間増加への対応
 - ▷ 在宅勤務増加により、横で誰がどのような仕事をしているのか、また上司はどのように評価しているのかが見えにくくなっていることから、部下は公平な評価を求めている
 - ▷ 在宅勤務増加により上司と部下のコミュニケーションが希薄化したことで、部下はより密なコミュニケーションを求めている

本件に関するお問い合わせ先

調査結果

■ 2020年4月の緊急事態宣言直後、全国平均スコアは一時上昇したものの、2021年4月時点ではコロナ禍前と同じ水準に回帰

図1. コロナ禍前後のエンゲージメントスコア全体平均の推移

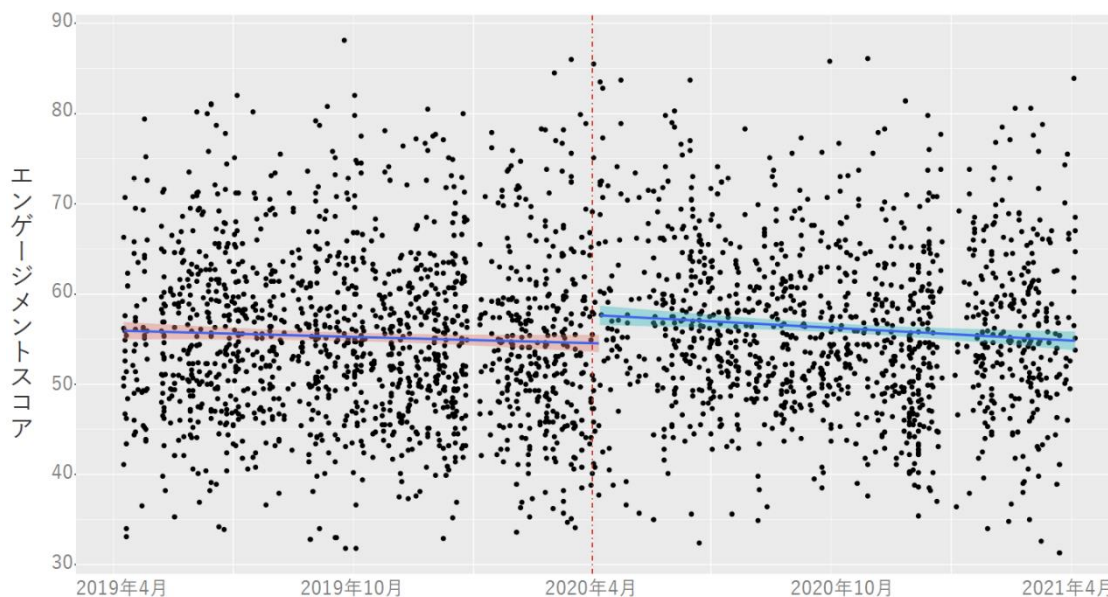


図2. コロナ禍前後のエンゲージメントサーベイ実施予定企業の実施率比較

コロナ発生後(2020年4~5月)の サーベイ実施率		実施率の差分	コロナ発生前(2019年4~5月)の サーベイ実施率	
2020年の ER	2020年の サーベイ実施率		2019年の サーベイ実施率	
AAA~A	33.9%	49.8	83.7%	
BBB~B	14.6%	62.8	77.4%	
CCC~C	14.6%	54.4	69.0%	
DDD~DD	18.2%	64.4	82.6%	

2020年4月7日の緊急事態宣言発出の前後、全国約930社のエンゲージメント推移について調べた今回のデータ(図1)では、緊急事態宣言発出直後に従業員エンゲージメントの平均スコアは上昇、その後緩やかに低下し、現在はコロナ禍前と同じ水準に戻っていることがわかりました。

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6853-8111 📠 03-6859-9050 <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：荒井

新型コロナウイルス感染症が発生し、各社リモート対応など緊急の経営課題対応でサーベイの実施率は大きく低下しました（図2）。中でもエンゲージメントスコアが低い企業は高い企業と比べて、実施率はより低下しており、緊急事態宣言直後のスコアはこれまでの傾向とは異なる値になっていることが示唆されます。

このことを踏まえ、以下のデータ分析においては緊急事態宣言後のデータは、2020年4月直後に上昇した値と最新の数値の差分に注目した分析を行っていきます。

■コロナ禍後、改善傾向がある領域から読み取れることは？

コロナ禍後の、各領域の期待度と満足度の差分を調べたところ、下記のことがわかりました。

図3. 組織において改善の傾向があった領域

A 会社基盤	顧客基盤の安定性や、 話題性・知名度はあるか	M 外部適応	職場自体が外の環境に適応できているか、 顧客に対し優れた提案や対応ができているか
D 仕事内容	仕事における裁量はあるか、 専門的な能力を獲得できる仕事か	N 内部統合	職場の中で一体感があり、 部署内の連携が適切にとれているか
E 組織風土	会社全体としての連帯感や、 階層間での意思疎通ができているか	P 継承活動	成功・失敗事例を社内で共有できているか、 部署の歴史や経緯を認知しているか

組織において改善の傾向がある領域から読み取れることは2つです。

1つ目は、コロナ禍という危機を持ち堪えた、会社の顧客基盤の安定性や仕事内容の魅力が再認識したのではないのでしょうか。東京商工リサーチのデータによるとコロナ禍にも関わらず、企業倒産の年次推移は1995年からの調査で過去最低を記録しています。業界によって差異はあるものの、会社が持つ顧客基盤の安定性や仕事内容などの良い点を感じた、ということではないのでしょうか。

※ 東京商工リサーチ 全国企業倒産状況

https://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2020_2nd.html

2つ目は、市場や働き方の変化を受け、逆に会社・職場での一体感が高まったということが考えられます。同じ会社に勤める社員全員が同じ方向を向いて仕事をするということが、自然と促進され、働き方の変化の結果として職場の顧客視点での思考や行動が増えたことが推察されます。そして、リモートでの働き方に対応するためにDXの推進、業務の型化などが行われ、今回の結果につながったのではないのでしょうか。

一方で、差分が増えた、つまり組織において悪化の傾向がある領域も存在しています。

図4. 組織において悪化の傾向があった領域

F 人的資源	経営者への信頼があるか、 周りに魅力的な人材がいるか	J 情報収集	部下のキャリアの強みや持ち味を理解し、 部下の仕事の状態を把握しているか
G 施設環境	勤務場所や業務環境が 十分に整っているか	K 判断行動	上司がマネジャーとして 判断や意思決定を実行できているか
H 制度待遇	休暇や評価の仕組みは妥当か	L 支援行動	困ったときや立ち止まったときに、 手を差し伸べモチベーションを上げているか

今回は、差分が増えた領域の中でも、社員からの期待が高まった一方で、満足度が低下した領域である、会社領域の「制度待遇」と上司領域の「情報収集」「判断行動」「支援行動」について、特に深く見ていきます。

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6853-8111 📠 03-6859-9050 <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：荒井

■“休日や就業時間”の期待度と満足度のギャップが特に増加

コロナ禍前後の、会社領域の「制度待遇」に含まれる4つの項目について、詳細な数値を分析したデータを見ると、唯一“休日や就業時間”の期待度が上昇、満足度は低下しており、期待度と満足度のギャップが特に大きくなっていることがわかります。

このことから考えられるのは、リモートワークによって在宅勤務が増え、プライベート空間と執務空間が物理的に近くなったことで、実態として就業時間が長くなったように感じている、という状況です。実際に、リモートワークに関するアンケート調査の結果でも、悩みの一位として「仕事とプライベートの区別ができない」(※)ということが上がってきています。

リモートワークを含め、時間も場所も多様になっていく働き方について企業はどのように管理をすべきか考え直す必要があります。

※ 株式会社 LASSIC 「テレワークの懸念点・悩み」(2021年1月26日公表)

<https://www.lassic.co.jp>

■“職場への要望や希望の把握”、“部下に対する公平な評価”、“毅然とした態度の明示”、“部下への支援行動”、“部下のコンディション把握”、“オープンでフランクな姿勢”の期待度と満足度のギャップが特に増加

会社領域の「制度待遇」に続き、上司領域の3つについても詳細を分析しました。

まず「情報収集」ですが、中でも“職場への要望や希望の把握”のギャップが大きくなっていることがわかります。このことから、従業員は上司と自分の所属する部署について、どうしていくか話したい、という要望があることが考えられます。

また「判断行動」では、“部下に対する公平な評価”、“毅然とした態度の明示”のギャップが大きくなっています。“部下に対する公平な評価”のギャップが拡大していることは、上司-部下、職場内などのタテとヨコのコミュニケーションが希薄化していることで、横で誰がどのような仕事をしているのか、また上司がそれをどのように評価しているのかが見えにくくなってしまっていることが原因だと考えられます。

次は“毅然とした態度の明示”のギャップ拡大についてです。大きな環境変化にさらされた際、上司は多くの判断行動を求められることになります。しかし、これまでの延長線上になかった意思決定を求められた際に、上司の多くが頼りない、柔弱な様子を見せてしまっている、もしくは部下からそう見えるような振る舞いをしてしまっていると推察されます。

最後に「支援行動」について見ると、“部下への支援行動”“部下のコンディション把握”“オープンでフランクな姿勢”のギャップが拡大していることが見てとれます。先程も述べたとおり、このリモート環境の中で上司と部下のコミュニケーションが希薄化してしまっているため、部下は上司とよりコミュニケーションを増やしたいと考えているのではないのでしょうか。

終わりに

今回は、「コロナ禍後の従業員エンゲージメント向上に向けた、各項目の変化」について分析しました。2020年4月に政府による緊急事態宣言が出されてから、すでに1年半が経とうとしていますが、その間に働き方は大きく変化し、従業員エンゲージメントを向上させるポイントも変化してきています。

今回の分析では、特に上司領域のエンゲージメント項目において大きな変化がありました。モチベーションクラウドが持つデータのこれまでの分析では、従業員のエンゲージメントを左右する一番大きな要因は「上司」であることがわかっています。

※ 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

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6853-8111 📠 03-6859-9050 <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：荒井

「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（2020年2月28日公表）
<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=15>

市場環境の変化は大きく、時にはマネジメントは大きな意思決定を迫られるシーンも増えていると思います。しかし、どのような時でも市場や従業員のせいにはせず、自身の振る舞いを省みながら行動や考え方を変えていく、そんなマネジメントが今求められているのではないのでしょうか。

モチベーションクラウドによる、従業員エンゲージメント調査の概要

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」「何をどの程度満足しているのか」の2つの観点で質問を行う。その回答結果からエンゲージメントスコア（ES）、言うなれば「エンゲージメントの偏差値」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。（※2）

（※1）エンゲージメントファクターの一覧



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

分析対象

2019年4月7日から2021年4月7日までに実施された従業員エンゲージメントサーベイ2,754件のうち、エンゲージメントスコアが30以上90以内の結果2,728件(企業数933社)

従業員エンゲージメント向上プラットフォーム モチベーションクラウドについて

モチベーションクラウドは、8,010社、203万人のデータベースをもとに組織状態を診断し、従業員エンゲージメントを向上するクラウドサービスです。2016年にリリースして以降、業界を問わず、従業員のエンゲージメント

本件に関するお問い合わせ先

✉ pr@lmi.ne.jp ☎ 03-6853-8111 📠 03-6859-9050 <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：荒井

向上を目指すリーディングカンパニーに導入いただいております。売上4年連続1位(※)を獲得しています。
※ 出典：ITR「ITR Market View：人事・人材管理市場 2021」従業員エンゲージメント市場：ベンダー別売上金額およびシェアで連続1位（2017～2020年度予測）

また、モチベーションクラウドによって算出されるエンゲージメントスコア（ES）は、「営業利益率」や「労働生産性」との相関も確認されており、その研究データは、経済産業省による「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～」(2020年9月30日にリリース)にも、活用いただいております。

リンクアンドモチベーショングループの概要

- ・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4-12-15 歌舞伎座タワー15階
- ・創業：2000年4月
- ・事業内容
 - 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（海外人材紹介・派遣事業、国内人材紹介・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 ☎ 03-6853-8111 📠 03-6859-9050 <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：荒井