

19年より三菱UFJリサーチ&コンサルティング。大手企業に人事データを
用いた人事戦略策定やエンゲージメン
トサーベイ、コストシミュレーション
など定量データを活用したHRコンサ
ルティングに従事。



「エンゲージメント」という概念
が改めて注目されている。エンゲ
ージメントとは「従業員が会社や自身
の仕事、自社のブランドに対して持
っている愛着や誇り、関わりの深
さ」を意味し、従業員のエンゲ
ージメントの高さが離職率の低下や個人
のパフォーマンスの向上につながる
と示唆されている。

日本の少子化進展で、人手不足を
若手採用だけで解決することが難し
くなっているなか、従業員のエンゲ
ージメントを高めていくことには大
きな価値があるはずだ。

エンゲージメントを効率的・効果
的に高めるには、まずエンゲージメ
ントに強い影響を持つ因子が何か
を明らかにする必要がある。営業部
門では「担当業務の社会的貢献が高
いこと、成長機会が十分にあるこ
と」、間接部門では「上司と部下の
信頼関係が構築されていること、失
敗を許容する風土があること」とい
ったように、組織や個人ごとにエン
ゲージメントに影響を与える因子は
異なってくるからだ。

定量的なスコアでこうした構造を
明らかにして、影響度が強い因子で
あるにもかかわらず、スコアが低く
なっている組織課題を把握するた
めのツールが「エンゲージメントサ
ーベイ」だ。

エンゲージメントサーベイを組織
課題の解決につなげるには、組織課
題が流動的なものであることを前提
とし、サーベイを仮説検証に用いる
のがよい。組織の状態は絶えず変化

エンゲージメント調査の要点

HR Human Resources
Managementを考える

している。社会情勢や経営・事業環
境といった外部の変化はもろろん、
採用、異動、休職・退職などで組織
の構成メンバーが変わっていくため
に組織課題も変化していく。

そうした状況下において「まずは
現状把握をし、次に施策検討する」
といったスピード感では、施策が解
決する組織課題はすでに取り返し
つけないレベルまで悪化している
か、組織課題自体が変化し、施策が
見当外れなものになってしまってい
る可能性がある。

こうした事態を避けるためには、
サーベイを実施する前に、自社にお
いてパフォーマンスの高い部署や人
材の特徴をあらかじめ分析し、エン
ゲージメントが特に高い組織・従業
員はどのような状況にあるか、とい
う仮説を立てておく。

加えて、仮説に基づいて想定され
る対応施策も準備したうえで、サー
ベイはその仮説検証に用いる、とい
ったスピード感がなくてはならな
い。サーベイ結果を分析する際には
性別、年齢、所属部門、役職といっ
た基本的な属性区分だけではなく、
「〇〇事業の、開発職の、25歳〜34
歳の社員」といった特定のグルー
プで分析することや、施策の実施後
にも再度サーベイを行って施策の効果
測定をすることも必要だ。

つまりエンゲージメントサーベイ
を組織課題の解決につなげるには、
3つのポイントがある。①サーベイ
の起点で組織課題を把握して解決策
を検討、実施するのではなく、組織
課題に対する「仮説」を立て、人事
施策を検討したうえでサーベイを実
施する、②サーベイの結果を「分
析」し、事前に検討した人事施策を
実施すべきか「検証」したうえで、
実施した施策について効果を「測
定」する、③サーベイの実施から施
策実行まで約1カ月で行うくらいの
スピード感をもって取り組む。以上
の要点を押さえて実施すること
をお勧めしたい。