

事例3 株式会社サイバーエージェント (情報通信業 / 大企業 / 東京都)

社員のやる気を引き出す若手の抜てき・全社表彰

導入の経緯

・上場直後 (2000~2003年)、組織が急拡大しつつも離職率が30%を超えていた。そのため実力主義・成果主義から、社員を大事にして中長期的に人材を育成する方針に変更してきた。
その結果、会社の風通しの良さにつながり、離職率は2022年時点で8.4%となっている。

特徴的な取組の内容、効果

- ・個人の思いや各部署の状況を把握するため、毎月3問のアンケートを実施している。寄せられたコメントには人事部門が全て返信し、「打てば響く」と感じられる状況を作るようにしている。推移と比較で検証し、気になる社員がいれば声かけを行い、必要に応じて人事異動を行うこともある。
- ・人材育成のため、また社員のやる気を引き出すために社員に期待をかけて任せる「抜てき」を重視し、若手に責任ある立場を任せている。また、毎年全社表彰で頑張った社員を盛大に表彰。表彰された社員の誇りやさらなるやる気につながり、かつ、全社員の目指すべき姿を示す機会となっている。



先月のあなたの成果やパフォーマンスはいかがでしたか？ 天気でお答えください。
成果やパフォーマンスとは、仕事のアウトプットや業績などを指します。(体調面ではありません)



全社員が毎月回答するアンケート GEPPU (出所) 同社より提供

事例4 ソフィアメディ株式会社 (医療福祉業 / 大企業 / 東京都)

調査結果を活かした、働きがいや定着率の高い組織づくり

導入の経緯

・事業規模拡大に伴い採用数が増加した一方、離職率の上昇・定着率の低下が課題に。専門職として、知的好奇心や成長意欲を持ちつつ、自分自身を大切にしながら長期間働けるよう、働きがいと働きやすさの双方の向上を目指している。

特徴的な取組の内容、効果

- ・毎月実施する4問のアンケートで体調、働きがい等について簡単に調査。回答の「変化」に着目して、仕事の負担感やコンディションの変化をいち早く察知し対策を講じることで、働きがいと定着率の向上を目指している。また別途、組織診断のための調査を年に一度実施している。
- ・調査の中で多く寄せられた意見を人事制度や研修に反映している。また、調査結果を現場へフィードバックすることで、意見やアイデア表明等の双方向コミュニケーションが実現しつつある。



ステーションでのコミュニケーションの様子 (出所) 同社より提供

5. 参考情報

厚生労働省「ワークエンゲージメント」ページ (働き方・休み方改善ポータルサイト内)

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/work-engagement/>

エンゲージメント向上の取組事例として、本リーフレットに掲載した企業における詳しい取組内容や、その他企業における取組内容に関する情報を紹介しています。



本リーフレットは、令和5年度厚生労働省委託事業「働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」において、有識者検討会 (座長：島津明人 慶應義塾大学教授) での議論を経て作成された成果物です。

【検討会事務局】株式会社三菱総合研究所 (R6.1作成)

働きがいのある 職場づくりのために

従業員の定着

生産性の向上

本冊子は、働きがいのある職場づくりのヒントとしていただくために作成したものです。働きがいに関する概念として近年注目度が増しているエンゲージメントについて、その概要や、企業がエンゲージメント向上に取り組む意義に加え、具体的な取組事例などを紹介しています。企業の皆様が自社にあった取組を検討する一助となれば幸いです。

1. エンゲージメントとは

「エンゲージメント」には、代表的なものとして「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」の2種類があります。
ワークエンゲージメントは、仕事にやりがい (誇り) を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指し、個人と仕事との関係に着目しています。

一方で、従業員エンゲージメントは企業などの所属組織への貢献意欲を指し、個人と組織との関係に着目しています。組織が目指す方向性を理解し、それが自身の目指す方向性と重なることで組織に貢献しようと思えることは、仕事そのものへの誇りと同様に大切です。

■ ワークエンゲージメント ■

仕事のやりがい (誇り)

仕事への熱意

仕事から得る活力

個人と仕事との関係に着目



■ 従業員エンゲージメント ■

組織が目指す方向性への理解

個人と組織の方向性の重なり

組織への貢献意欲

個人と組織との関係に着目



2. なぜエンゲージメント向上に取り組むのか

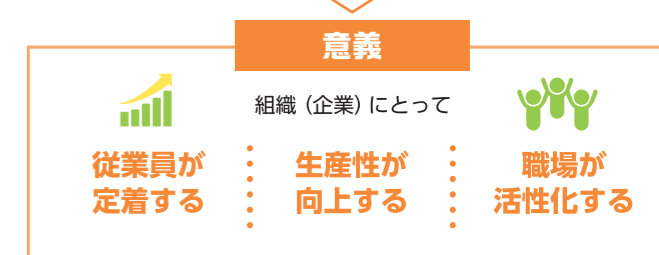
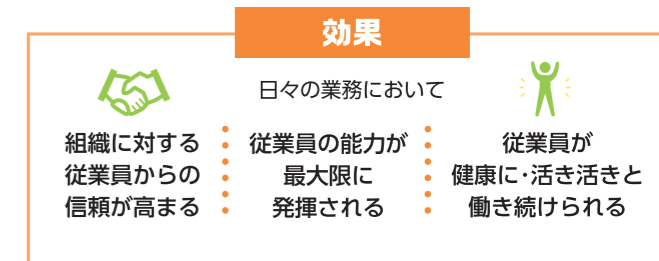
エンゲージメント向上によって、主に以下3つの効果が期待できます。

- ✓ 組織に対する従業員からの信頼が高まる
- ✓ 従業員の能力が最大限に発揮される
- ✓ 従業員が健康に・活き活きと働き続けられる

これにより、従業員の定着や、生産性の向上などが期待できます。

なお、エンゲージメント向上は、企業規模の大小を問わず重要な取組です。

エンゲージメント向上



次のページでは、どのようにエンゲージメント向上に取り組むのかを紹介します！

3. どのようにエンゲージメント向上に取り組むのか

必要な取組

エンゲージメント向上に取り組むにあたり、まずは①働きがいの現状を確認してみましょう。

その後、日々の仕事について、②柔軟かつ多様、そして快適な労働環境の整備と、③仕事の意味や面白さを見出せるような働きかけによって、従業員の能力発揮を促しましょう。また、④従業員と組織が同じ方向を向いて努力する状態を作り、従業員の頑張りに⑤納得感ある形で報いることで、やる気や信頼関係が向上していきます。さらに、⑥従業員の能力・キャリア開発を充実させることで、従業員のできること・やりたいことが広がっていきます。②～⑥は一度取り組んで終わりではなく、面談やサーベイ等を通して定期的に①現状を確認することで、取組の進捗状況や新たな課題を把握しましょう。なお、サーベイやアンケートは、企業と社員のコミュニケーション手段として活用することが大切です。実施そのものや数値を上げること自体が目的にならないよう注意しましょう。

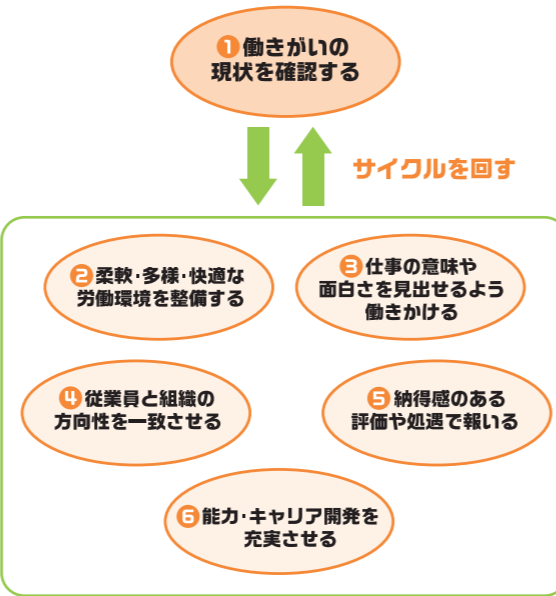
体制づくり

また、実際に社内で行き届くにあたっては、土台となる体制づくりが重要です。取組の推進役となる人を育成・支援するだけでなく、協力者の巻き込みを行いましょう。全員が「自分も取組の主役である」と感じられるほど、取組が効果的になりやすいです。

できることから始める

先ほど挙げた必要な取組①～⑥について、以下の表では具体例を挙げています。「期待される変化」の列に、①～⑥それぞれについて取り組むことによるメリットを記載しています。特に伸ばしたいところ、課題だと感じているところに応じて、できることから始めていきましょう。

必要な取組	期待される変化	具体例	
① 働きがいの現状を確認する	継続して確認することで、働きがい向上の進捗や、新たな課題・新たに取り組むべきことがわかる。	<ul style="list-style-type: none"> 定期面談等でやる気の変化を確認する。 改善状況について職場で話し合う。 エンゲージメントサーベイで取組の効果を検証する。 	事例 1,2,3,4
② 柔軟・多様・快適な労働環境を整備する	従業員が、心身ともに健康な状態で、自身の力を最大限発揮できる。	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率化により労働時間を削減する。 時差出勤やテレワークなど、時間や場所にとらわれない働き方を導入する。 オフィス環境を改善する。 社員交流の促進など、社内コミュニケーションを活性化させる。 	事例 1,2,4
③ 仕事の意味や面白さを見出せるよう働きかける	従業員が、仕事そのものに意欲的になり、楽しみが増す。	<ul style="list-style-type: none"> 現在の業務が何につながっていくか、上司から部下へ伝えるよう心がける。 個人が自ら工夫したことについて、互いに認め、褒めあう。 日々の業務で工夫していること、嬉しかったことなどを互いに紹介しあう会を開催する。 	事例 4
④ 従業員と組織の方向性を一致させる	従業員自身のやりたいことを実現しようとするのと、従業員が組織に貢献しようと思うことが両立する。	<ul style="list-style-type: none"> 社長メッセージを発信したり、組織の目指す姿について職場で話し合いを実施したりすることで、企業理念やビジョンを浸透させる。 手あげ制等によって、従業員のやりたいことを業務につなげる。 	事例 1,3
⑤ 納得感のある評価や処遇で報いる	従業員がこれまでの仕事を誇りに思うとともに、組織への信頼が高まる。その結果、今後のさらなるやる気や努力につながる。	<ul style="list-style-type: none"> 組織のビジョンや戦略を体現する行動を評価項目に盛り込んだり、全社イベントで表彰したりする。 年功にとらわれずに意欲や能力のある人を配置（抜てき）する。 公正性・透明性・納得性のある評価制度を用いる。 	事例 3
⑥ 能力・キャリア開発を充実させる	従業員のできること・やりたいことが広がる・深まる。	<ul style="list-style-type: none"> 日々の業務指導（OJT）や研修（Off-JT）を通じてスキルアップを支援する。 キャリア相談など、今後のキャリアを考えるための支援を行う。 	事例 3



4. エンゲージメント向上に取り組む企業の事例

エンゲージメントの向上に関する各企業の取組概要をこちらで紹介しています。さらに詳しい取組内容は[厚生労働省「ワークエンゲージメント」ページ](#)（働き方・休み方改善ポータルサイト内）に掲載していますので、そちらもあわせてご覧ください。

事例1 株式会社福井（金物製造卸売業 / 中小企業 / 大阪府）

調査をきっかけに社員との対話機会を創出、社風の変化・人材獲得を実現



導入の経緯

- 創業110年超の老舗企業である同社では、離職者が減らず、採用しても社員数の増加につながらなかった。職場を変えるため、社長自らエンゲージメント調査や社員との定期面談を導入した。



1on1の様子
（出所）同社より提供

特徴的な取組の内容、効果

- 調査を始めてすぐの頃は労働環境に対する改善を求めるコメントが多かった。コメントを受けて設備投資や人事制度・運用を変更する等、調査から得た意見には経営層が必ず対応している。提案に対して経営層が対応することから信頼関係が生まれ、企業と社員とがコミュニケーションをとる手段の1つとなった。
- 社員との対話の機会の不足が離職につながると考え、社員と管理職との定期面談（1on1）を実施している。「デスクで出来ない話をする」「社員のための時間」「腹を割って話す」が大原則。管理職と社員の間で互いの理解が深まり、社員の主体性も高まりつつある。
- 上記の取組を通じて人材の定着、管理職同士の一体感、会社の雰囲気改善（社員が教え合う雰囲気）といった効果が出た。採用活動でもエンゲージメントの高さをアピールし、多様な社員の採用につながっている。

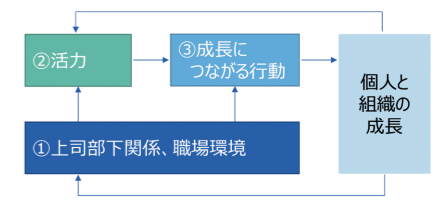
事例2 旭化成株式会社（製造業 / 大企業 / 東京都）

社員と組織の活力向上・成長を見据えた調査・対話のサイクル



導入の経緯

- 社員と組織の活力向上・成長のために、それまで実施していた意識調査に代えて2020年から活力と成長アセスメント（KSA）という独自の調査を開発・実施している。
- 調査の実施から結果に基づく対話や取組を一連のサイクルとして実施することがポイントである。



KSAの仕組み
（出所）同社より提供

特徴的な取組の内容、効果

- KSAは(1)上司部下関係・職場環境、(2)個人の活力の状態（前向きさ、ワークエンゲージメント）、(3)成長につながる行動（経験からの学習、仕事の意味を捉え直す等）の状況に関する調査項目で構成。年に一度社員に対して調査を実施している。調査結果を各部署に伝えた上で、部署単位で結果に基づき対話・改善に向けた取組を実施するよう人事部が促す。調査結果を活用して対話や取組を丁寧に行うこと、各社員が主体的にKSAに関与することがポイントである。また、各部署の管理職の役割が非常に重要であるため、KSAの活用方法や取組事例の共有等、管理職向けの講座を開催している。
- 対話を実施する部署は年々増加しており、前向きに取り組む社員も多い。また対話をしっかり実施している部署では次のKSAの平均値が高くなるなどの効果が出ている。