

エンゲージメント向上プログラム

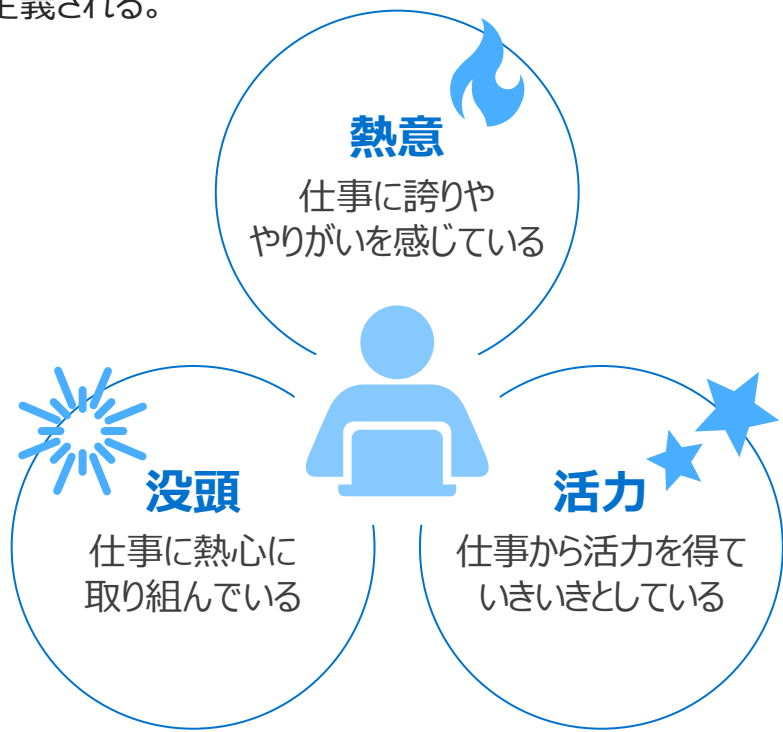
株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

エンゲージメントとは何か

エンゲージメントとは「婚約」「誓約」「約束」「契約」といった意味を持つ言葉です。人事・組織の領域では、ワークエンゲージメント（職務に対する熱意・活力・没頭が満たされている状態）と従業員エンゲージメント（組織に対する誇りや、組織に貢献しようとする意欲がある状態）という2つの概念が存在します。

ワークエンゲージメントとは

ワークエンゲージメントはユトレヒト大学のシャウフェリ教授らが提唱した概念であり、熱意・没頭・活力の3つがそろった状態と定義される。

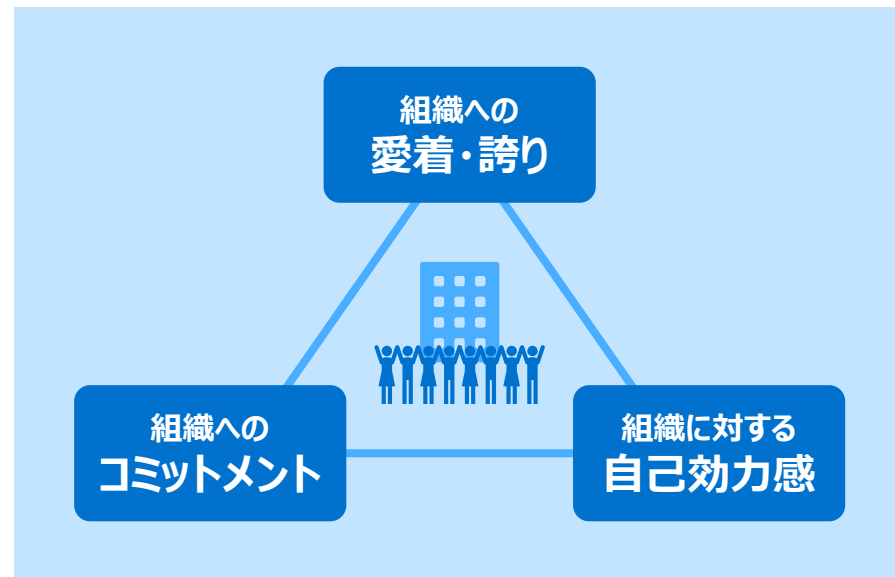


出所：島津明人「職場のポジティブ心理学:ワーク・エンゲイジメントの視点から」(2009)

従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントの正式な定義は存在しない。

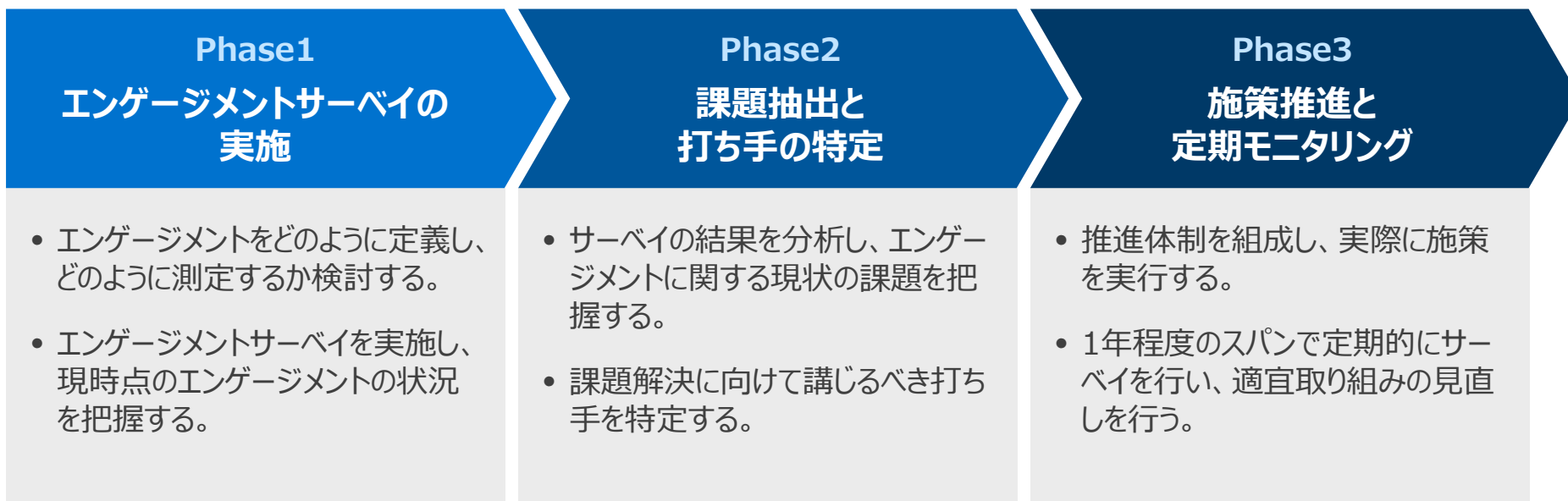
日本総研は、従業員エンゲージメントを「組織への愛着・誇り」「組織へのコミットメント」「組織に対する自己効力感」を合わせた概念として定義している。



エンゲージメント向上のアプローチ

エンゲージメント向上の取り組みは、サーベイによる現状把握→打ち手の特定→施策の実行というステップでアプローチすることが一般的です。

エンゲージメント向上における一般的なアプローチ



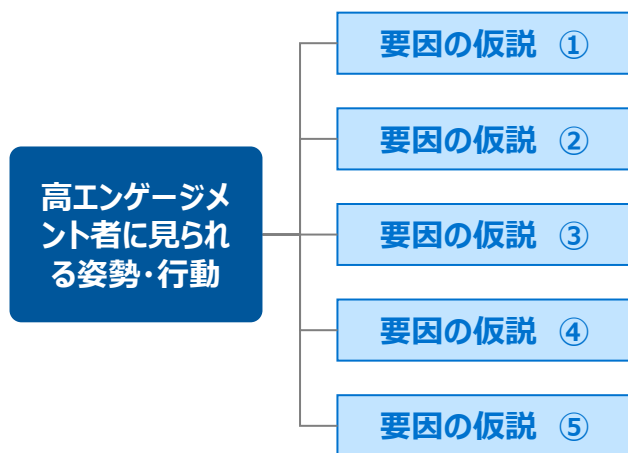
Phase1. エンゲージメントサーベイ 調査票を新しく設計する場合

各社個別の状況を踏まえたエンゲージメントサーベイを実施したい場合、調査票を新しく設計します。期間や費用がかかるものの、個社にフィットした調査を実施することができます。

調査票設計の主なパターン

目的変数-説明変数型

目指したい組織の姿を目的変数として設定し、その要因を説明変数として設問化する。両者の相関関係から取り組むべき課題を特定する。



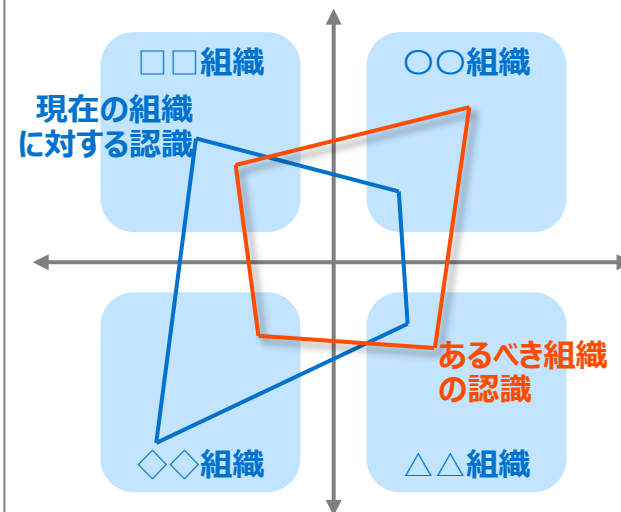
重要度-実現度型

施策に対し、組織にもたらす影響（重要度）と、どの程度実施できているか（実現度）の差分から課題を特定する。

施策群	重要度	実現度
施策 ①	85	90
施策 ②	40	80
施策 ③	70	25
施策 ④	90	40
施策 ⑤	15	30

理想-現状型

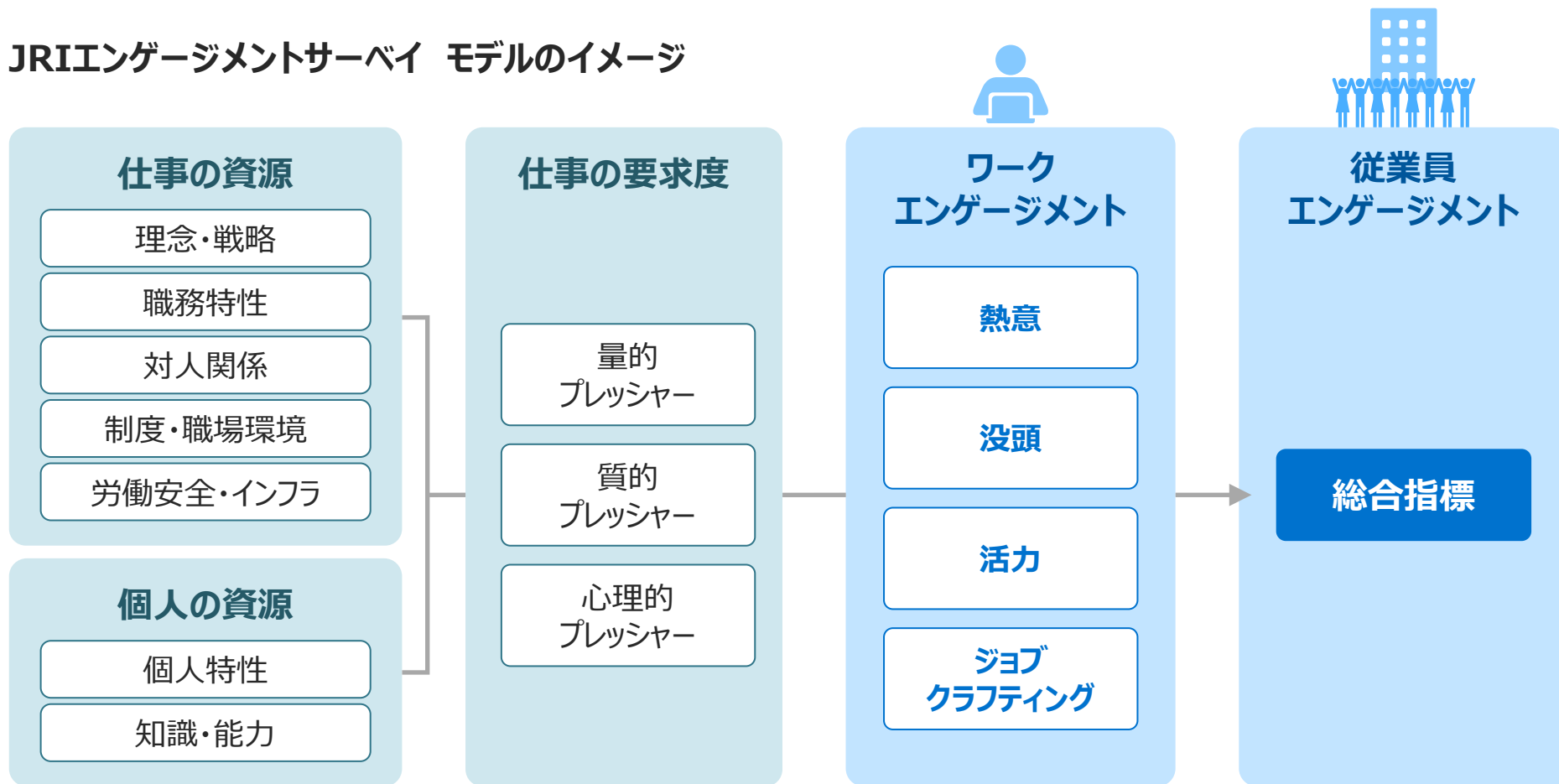
現在の組織の状況とあるべき組織の認識をそれぞれ合計が100になるよう回答いただき、その差分から課題を特定する。



Phase1. エンゲージメントサーベイ 日本総研の汎用調査票を使用する場合

まずは一度幅広く調査を実施してみたい場合は汎用調査票を使用します。日本総研のエンゲージメントサーベイは、従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントに影響を与える要素を「仕事の資源」「個人の資源」「仕事の要求度」の3視点から把握する設計になっています。

JRIエンゲージメントサーベイ モデルのイメージ



Phase1. エンゲージメントサーベイ 成果物イメージ

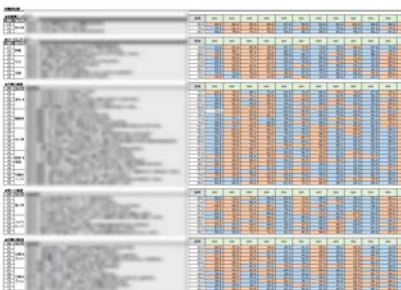
以下は回答結果の集計・分析イメージです。

成果物のイメージ

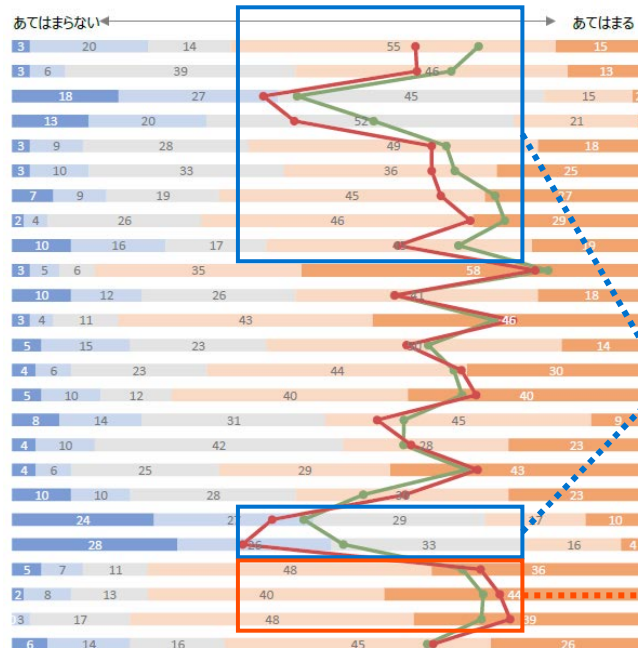
全体集計結果



部署別、年代別等のクロス分析



自由記述のサマリ



全社平均よりも劣後しているカテゴリ

全社平均よりも良いカテゴリ

緑：全社平均 赤：セグメント平均

- スコアが高いカテゴリは理由を明らかにし、ベストプラクティスとして全社展開を進める。
- スコアが低いカテゴリは原因の追究を行い、課題解決に向けた取り組みを行う。

Phase2. 課題抽出と打ち手の特定

エンゲージメントサーベイで抽出した課題の解決に向け、打ち手を検討します。
以下は施策の一例です。



理念の浸透

パーパスの策定、インナープロモーション



自社の理解促進

社史の作成、アルムナイとの交流



人事制度改革

評価制度の見直し、処遇改善



ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍、シニア活用、LGBTの理解促進



多様な働き方の整備

ワークスタイル改革、ライフステージへの対応



コミュニケーション活性化

表彰制度、1on1、タウンホール、組織開発



業務量の平準化

業務プロセス改革、業務支援システムの導入



成長機会の提供

配置・異動、資格取得支援、リスキリング



情報の見える化

スケジュール公開、Know Who、社内SNS



社会との接続

顧客接点の提供、自社製品の理解促進



社外連携、学際・業際活動

出向、海外交流、学術機関との共同研究



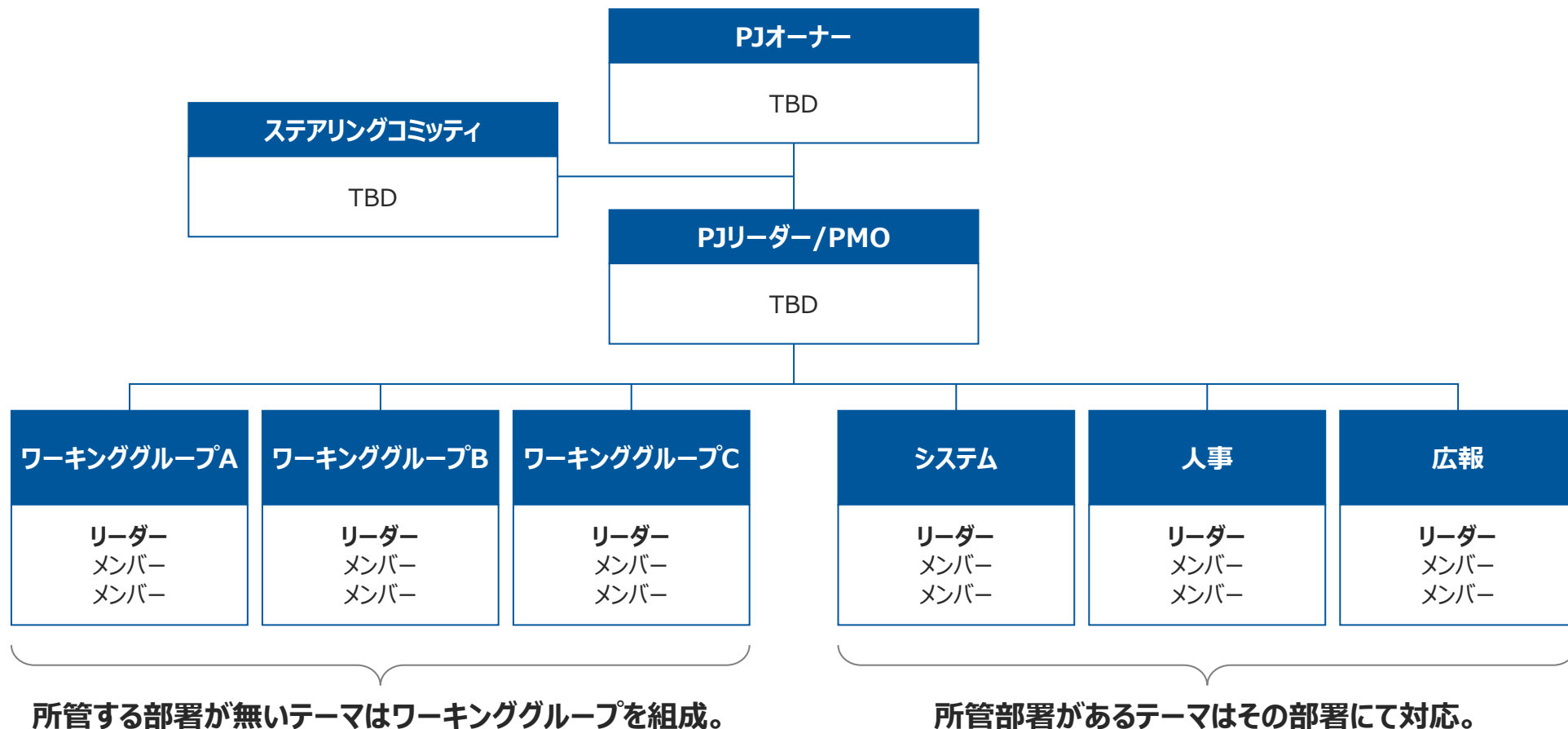
非営利活動

プロボノ、地域貢献、ボランティア休暇

Phase3. 施策推進と定期モニタリング

取り組むべき施策を特定した後、推進に向けた体制を組成します。所管部署が存在するテーマはその部署にて対応し、所管部署が無いテーマは新しくワーキンググループを組成して推進します。

推進体制の例



株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル