

みんなで育む“わくわく”する職場を実現

従業員エンゲージメント育みサービス



エンゲージメントサーベイを成果に変える！
サーベイ結果を活かすための具体策

はじめに

エンゲージメントサーベイの結果を、具体的な施策に活かしていますか。効果的にレポートを読み解き、活用できているという実感を持つ方は、意外に少ないかもしれません。

「もっと結果を施策に活用したい」「どんな風に結果を読み解けばいいのか」と日々悩みながらエンゲージメントサーベイに向き合う方々の参考になればと思い、本記事ではエンゲージメントサーベイのより深い知識と具体的な施策立案へのプロセスについて紹介します。ぜひ、お役立てください。



エンゲージメントサーベイを成果に変える！ サーベイ結果を活かすための具体策

はじめに

第1章 エンゲージメントサーベイについて知る

- ①組織型サーベイ（無記名式）と個別分析型サーベイ（記名式）の概要
- ②多くの企業で導入されている組織型サーベイ（無記名式）とは
- ③新たに増えつつある個別分析型サーベイ（記名式）とは
- ④エンゲージメントサーベイの読み解きのポイント
- ⑤エンゲージメントサーベイの具体策を考えるヒント

第2章 エンゲージメント向上に着目して、サーベイ結果を施策に活かそう！

- 【1】エンゲージメント向上に効くのは“コミュニケーション”施策
- 【2】効果を上げるには、コミュニケーション施策を三つに分けて考える
 - 具体策① 「1対多」で行うコミュニケーション施策
 - 具体策② 「多対多（共同）」で行うコミュニケーション施策
 - 具体策③ 「1対1」で行うコミュニケーション施策
- 【3】サーベイを活用して、効果的な1on1を実施しよう！
 - ①1on1を充実させるために、おすすめの話題とは？
 - ②1on1は定期的な実施がポイント。どう習慣化するか？

おわりに ～サーベイ実施と改善施策実行のサイクルを習慣化しよう！～

第1章 エンゲージメントサーベイについて知る

従業員エンゲージメントを定量的に測る「エンゲージメントサーベイ」には、さまざまな種類があります。基本知識については、私たちのコラム「エンゲージメントサーベイとは？基本知識・実施ポイント、さらに最新の傾向と必要な打ち手まで解説」をご覧ください。第1章では、最近の傾向をもとにエンゲージメントサーベイの読み解きのポイントを含め、整理します。



コラム：私らしい働き方を考えよう

エンゲージメントサーベイとは？基本知識・実施ポイント、さらに最新の傾向と必要な打ち手まで解説

エンゲージメントサーベイの基本知識や実施ポイントについて解説。エンゲージメントサーベイ実施後の打ち手や対策について、最近の傾向も紹介します。

①組織型サーベイ（無記名式）と個別分析型サーベイ（記名式）の概要

エンゲージメントサーベイは、会社や仕事に対する情熱や愛着、責任感など感情的な部分を測定し、従業員エンゲージメントを可視化する調査です。定期的の実施することで、従業員エンゲージメントの状態の変化が分かります。混同されやすい従業員満足度調査の対象が「働きやすさ」だとすれば、エンゲージメントサーベイの対象は「働きがい」だといえます。多くの企業が、従業員エンゲージメント向上を阻む課題を見つけるため、エンゲージメントサーベイを実施しています。

エンゲージメントサーベイには、「組織型サーベイ（無記名式）」と「個別分析型サーベイ（記名式）」の2種類があります。

一般的には組織型サーベイ（無記名式）が主流です。企業としての“組織全体の”従業員エンゲージメントを定量化し、改善点を特定します。匿名であることにより、従業員は自分の意見を自由に表現できるため、組織の改善点や課題を浮き彫りにできます。特に、上司や経営層に対して話しづらい問題を明らかにしたい場合に効果を発揮します。一方で、ネガティブな意見や批判が多くなる可能性があります。企業文化や従業員の意欲、職場の問題点などを正しく把握し、改善策を考えるための貴重な情報を得られます。

この数年、増え始めたのが、「個別分析型サーベイ（記名式）」です。回答者が誰かを特定できるため、従業員一人ひとりの意見にもとづいて、従業員エンゲージメント向上の具体的な改善策の実施が可能です。

「組織型サーベイ（無記名式）」と異なり名前を記入することで、従業員は自分の意見に対する責任を持ち、意見や提案に対して積極的なコミットメントを示すことが期待できます。また、組織側も具体的な行動に移しやすくなります。ただし、個人が特定されることで、回答内容の率直さに欠けたり、上司や同僚の反応を気にしたりする可能性は否めません。この点については事前の実施説明会で、不要な先入観を解消しておく必要があります。



「個別分析型サーベイ（記名式）」の有用性を理解する企業が増え、「組織型サーベイ（無記名式）」と「個別分析型サーベイ（記名式）」の両方を導入している企業もあります。さらに、目的に合わせて使い分ける企業も登場しました。組織型サーベイ（無記名式）で、率直な組織全体の従業員エンゲージメントを測り、個別分析型サーベイ（記名式）で個人のエンゲージメントの深掘りを行うという使い分けです。

中には、組織全体を対象とする施策は一通り実施したため、個別対策に取り組み始めた企業もあるでしょう。これらの状況を含め“組織全体”と“従業員個人”という2つの視点で、従業員エンゲージメント向上に取り組む企業は、今後も増えていくと考えられます。

②多くの企業で導入されている組織型サーベイ（無記名式）とは

多くの企業が導入済みの組織型サーベイ（無記名式）の設問を整理すると、大きく4つのカテゴリーに分けられるのではないのでしょうか。

組織型サーベイ（無記名式）の設問

- ①業務内容ややりがいなど、個人に関するもの
「仕事への満足度」「仕事のやりがい」「モチベーション」
「ワークライフバランス」「役割の明確さ」
- ②評価制度や個人のキャリア・成長につながるもの
「キャリア開発」「成長・学びの機会」「報酬」
「リソースおよびサポート」「目標設定」
- ③上司・部下・同僚などの人間関係や職場環境
「リーダーシップ」「マネジメント」「チームワーク」
「コミュニケーション」「情報共有」
- ④ビジョンや方針・理念、帰属意識など会社に関するもの
「組織文化や価値観」「方針・理念・ビジョンへの共感」「福利厚生」

設問数については、短い期間で繰り返し調査を行うパルスサーベイでは、5～10問程度。反対に、年1回程度の開催で、網羅的に調査をするセンサスサーベイでは、100問前後を設定するケースもあります。設問数が増えるほど、回答者の負担が増え、集中力がそがれる可能性があるため、できるだけ分かりやすく、シンプルな表現が設問作成のポイントです。

「パルスサーベイ」と「センサスサーベイ」



パルスサーベイ

- ・頻度 週1回～月1回程度
- ・設問数 5～10問程度



センサスサーベイ

- ・頻度 1年に1回～2回程度
- ・設問数 100問前後

③新たに増えつつある個別分析型サーベイ（記名式）とは

個別分析型サーベイ（記名式）の内容は提供する企業により異なるため、この章では私たちが自社で活用する「日立人財データ分析ソリューション」をもとに紹介します。

本ソリューションで実施されるサーベイでは「従業員が生産性意識の高い状態で、生き生きと働いているか」を可視化することにより、一人ひとりのケアや組織マネジメント、施策立案に活用する狙いがあります。調査内容は、個人の“生産性意識”と“配置配属フィット感”に着目しています。

「生産性意識」については、「個人が生産性意識を高く持ち働いているか。組織がそのような状態を後押しできているか」を、「配置配属フィット感」という点では、「個人が配置配属に納得しているか。組織がその納得間を促進できているか」に注目します。

例えば、ある従業員は「心身の健康に気をつけ、ミッションも理解。経験を活かしてチャレンジしたい気持ちがある」など、“生産性意識”が非常に高いという結果が得られました。その一方で、“配置配属フィット感”では、「適正な評価をされていない。得意分野を活かせていない。職場の人間関係がギクシャクしている」と同時に感じていることも分かりました。この場合、日常的には生産性意識が高く積極的に働いているため、配置配属への不満を抱えていることに上司が気づかず、最悪のケースでは活躍できる会社を求め、転職してしまう可能性もあります。

④エンゲージメントサーベイの読み解きのポイント

エンゲージメントサーベイ実施後、分析、結果レポートの発行までは、サーベイの提供側に任せられます。重要なのは、その後です。「届いた結果レポートを手に、前回実施した結果と見比べながら、最も数値の低い項目を見つけ出し、対応策を考えるけれど、本当に効果があるか自信が持てない…」このように毎回頭を悩ませる人事担当者は多いのではないのでしょうか。同じ結果であっても理解の仕方によって、施策の打ち方はいろいろ考えられるからです。「項目ごとに効果のあるおすすめ施策」があれば分かりやすいですが、そのようなサービスを提供する会社は、ごく少数かもしれません。

では、どのように読み解けばよいのでしょうか。まずエンゲージメントサーベイは比較が重要です。経年変化もしくは部署間などの比較などによって、改善ポイントを見いだします。数値の高い部署と低い部署で、職場環境や制度など何が違ったのかに着目すると、施策のヒントにもなるでしょう。

年1回のサーベイの場合、直近の2～3カ月の出来事が回答に大きく影響するケースもあるため、長期間にわたって分析するのがおすすめです。またコロナ禍など特有の環境的要因によって数値が下がる場合もあります。過去数年間を対象に、上昇傾向にある中での一時的な外部要因での減少なのかなどの視点も読み解く上で重要です。全社的に数値が下がってしまい、比較対象がない場合は、記述回答（フリーコメント）が読み解きの助けになるケースがあります。

その点では、事前に記述式設問を組み合わせしておくのもポイントです。ただしフリーコメントは回答者にとって負担があるため、全体の設問数とのバランスを見て多すぎないように留意しましょう。さらに設問文は、同じ意味でもネガティブな表現かポジティブな表現かによって、回答者に与える印象が異なるため、回答に影響を及ぼす可能性もあります。結果を分析する際には、その点も考慮するとよいでしょう。



⑤エンゲージメントサーベイの具体策を考えるヒント

エンゲージメントサーベイの結果を有効活用して、実際に効果のある具体策を打つにはコツがあります。私たちが自社内でさまざまな施策を実施してきた経験から独自に見つけたものですが、読み解きのヒントとして、みなさんに共有します。

サーベイ結果の項目は多岐にわたります。その中から改善したい項目として、例えば「ビジョンへの共感」を一つ取り上げると、その項目に特化した施策が存在するように思えます。しかし、近視眼的に一つだけに注目するのではなく、むしろ各項目の共通項に着目することが重要です。

私たちが過去の施策から得たのは、いずれの項目も“コミュニケーション”に関係しやすいという事実でした。例えば、上司・部下・同僚など人間関係や職場環境、個人の業務や仕事に対する「満足度」「やりがい」「モチベーション」などは、いずれも“コミュニケーション”の影響を受けやすい要素です。

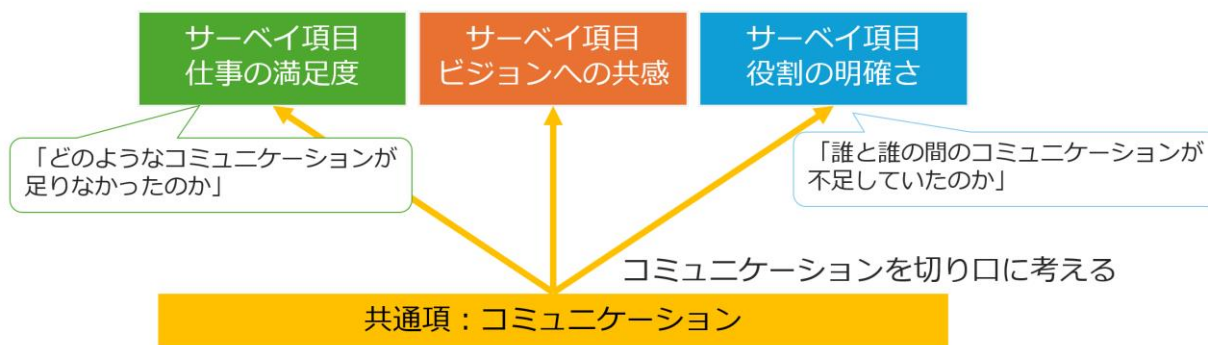
さらに“エンゲージメント”と“コミュニケーション”の密接な関係性もポイントです。コミュニケーションを活性化させることで、エンゲージメントの向上にも良い影響を与えるという点も非常に重要です。この点は、次章で解説しますが、私たちは“コミュニケーション”が施策の要だと考えています。

では、どのように施策に活かすのか。読み解きのポイントは、改善が必要な項目に対して、「どのようなコミュニケーションが足りなかったのか」「誰と誰の間のコミュニケーションが不足していたのか」というコミュニケーションを切り口に考えることです。そうすれば、効果が出そうな、やるべき施策が自然と浮かび上がってくるはずです。ぜひ過去の施策とサーベイのレポート結果を振り返ってください。コミュニケーション活性化を目的とした施策を実施した後に、想定外の改善も実現していたというケースが見つかるかもしれません。

よくある陥りがちな施策検討



当社独自の施策検討・実施



第2章 エンゲージメント向上に着目して、 サーベイ結果を施策に活かそう！

エンゲージメントサーベイ実施後の具体的な施策の考え方を前章でお伝えしました。具体的な施策を紹介する前に、まず“エンゲージメント”と“コミュニケーション”の関係性についての解説から始めます。

【1】エンゲージメント向上に効くのは“コミュニケーション”施策

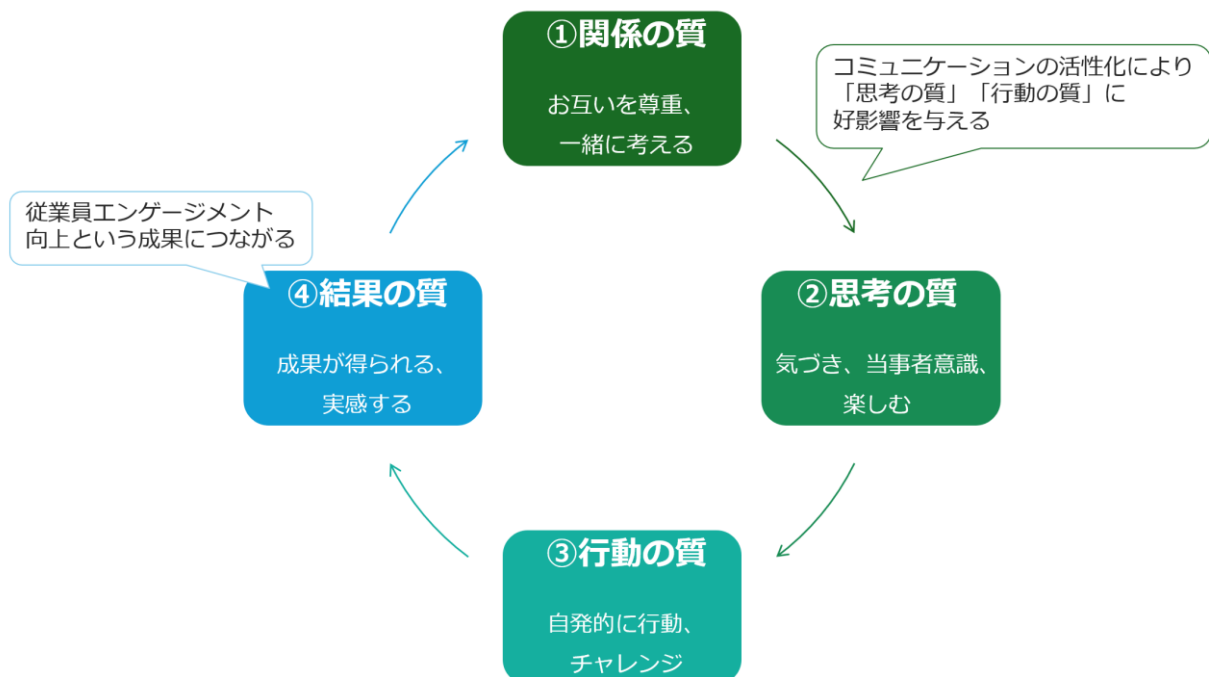
「従業員エンゲージメント」という指標は、従業員と企業という2者間のつながりを示します。「エンゲージメント（engagement）」という言葉自体が「約束」や「契約」などの意味を持つように、「結びつき」や「つながり」を表わしています。

一方、「コミュニケーション（communication）」という英語の意味は、情報の「やりとり」「伝達」「意思疎通」「共感」などと説明されるように2者間以上に成立するものです。

つまり、2者間にあるコミュニケーションを活性化させることで、従業員エンゲージメントという「結びつき」や「つながり」を深められます。

このようなコミュニケーションの活性化と従業員エンゲージメント向上の因果関係は、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授の「組織の成功循環モデル」からも理解できます。「関係の質」から始まる成功循環モデルは、コミュニケーションの活性化により育まれ、「思考の質」「行動の質」に好影響を与え、従業員エンゲージメント向上という成果につながっていきます。

ただし、コミュニケーションを活性化させるためには、“コミュニケーションの土台”が必要不可欠です。オンラインとリアルのどちらでもよいので、企業内の誰もがつながることができ、安心して発言できるような場＝土台をつくることが、最優先の具体策といえるかもしれません。



参考：マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授による
「成功の循環モデル」

【2】効果を上げるには、コミュニケーション施策を三つに分けて考える

具体策① 「1対多」で行うコミュニケーション施策

経営層から組織全体を対象とした施策として、「1対多」のコミュニケーション施策は、無記名・組織型サーベイ実施後に活用できると考えられます。全体的な従業員エンゲージメント向上を狙う、「挨拶運動」「朝会」「人事からの通達」「ビジョン・経営理念の発信」「社内報」「タウンホールミーティング」などです。

この場合の「挨拶運動」とは、経営層が実際にオフィスビルのエントランスや正門などに立ち、出社する従業員に挨拶する活動です。当社では、CHO（Chief Happiness Officer/最高幸福責任者）を任命して朝の挨拶運動を実施しました。

サーベイの結果から、「会社のめざす方向性が伝わっていない」「会社と従業員の間に認識のズレがある」などが見受けられる場合は、人事からの通達や社内報など、言語化して伝える必要もあります。「経営層のリーダーシップや発信力が足りない」などの場合は、挨拶運動や朝会、タウンホールミーティングなどで、経営層から発信できる場をつくることで、改善するケースもあります。

具体策② 「多対多（共同）」で行うコミュニケーション施策

「多対多」つまり共同でコミュニケーションを深めるには、「会議・打ち合わせ」「懇親会」「部活動」「研修」「合宿」などが適しています。無記名・組織型サーベイの結果で、「職場環境」「チームワーク」「安全衛生」などに問題がある場合に有効です。共同で何かを行うことは、「協働」「信頼」「一体感」を醸成し、結果的に組織的なエンゲージメント向上につながります。

個別分析型サーベイの結果、孤独感や協調性に不安を感じている場合なども有効です。ただし、個人が特定できているケースは、どのような集団に参加させるかも重要なポイントになるので、より個人の特性を分析した上で、参加させる集団を慎重に検討する必要があります。

具体策③ 「1対1」で行うコミュニケーション施策

個別の対応が必要になった場合は、具体的にフィードバックできる「1on1」が最も重要であり、かつ効果的な施策です。

部下にとって日常的な業務の中ではなかなか言い出しにくいことも、あらためて「1on1」という“場”をつくることで、話しやすくなる効果もあります。上司が自分の話を聞いてくれることで、自分が尊重されていると感じ、仕事への熱意が高まる可能性もあります。上司と部下の関係があまり良くなく、直接の上司には心を開きにくい場合は、「メンター制度」を活用するのも一案です。

あえて面談する時間をとらなくても、「雑談」や「メールやチャットでの仕事の指示」などの日常的なコミュニケーションも、上司の意識次第で一つの施策になります。上司のメールや言葉は、ささいな内容でも「そっけない」と感じて気落ちしたり、大ごとに感じて萎縮したりと影響は多大です。普段から「ありがとう」の言葉をメールに入れるなど、マネジメント層の意識がコミュニケーション施策の一つになります。

【3】サーベイを活用して、効果的な1on1を実施しよう！

コミュニケーション施策はさまざまありますが、多くの方が「なかなか活用しきれていない」と感じているのが1on1ではないでしょうか。お客さまから寄せられる悩みとしても、「重要性は分かっているが、何を聞けばよいのか分からない」「どんな話をすればよいのか分からない」という声はよくあります。

一方で、最近の傾向として「離職率が高い」「若手社員が生き生きしていない」「若手社員のメンタルヘルス」という個別の課題を取り上げる企業は多いです。これらの課題に対しては、やはり「1対1」のコミュニケーション施策が効果的といえるでしょう。従業員の課題や問題を、できるだけ早い段階で見つけられる可能性があるからです。そこで、この章ではコミュニケーション施策の第一歩として、1on1を取り上げます。

①1on1を充実させるために、おすすめの話題とは？

一般的には、1on1に適したテーマは、「現業の進捗」「キャリア成長・目標設定」「今ある課題や問題」「ワークライフバランス」「モチベーション・仕事の満足度」などがあります。上司・会社に対して、「どのようなマネジメントやリーダーシップを求めるか」などを率直に、部下に語ってもらうという方法もあります。

それぞれが重要なテーマなので、一度に全てを聞くというやり方もあるかもしれません。しかし、個人の状況によって優先順位は異なるので、“今”最も重要なテーマを選ぶのがベストです。その最も重要なテーマを見つけるために、非常に役立つのが個別分析型サーベイ（記名式）です。

先程ご紹介した、私たちが活用する「日立人財データ分析ソリューション」では、「心身意欲が低く、メンタル面での課題がある」「挑戦意欲やモチベーションが下がっている」「周囲への関心が低下している」などの個別の状況を明らかにできます。さらに、これらの結果は回答者本人と上司に共有する仕組みもあるので、まさに今重要な個人の課題や関心事を1on1のテーマとしてタイムリーに活用できます。

個別分析型サーベイ（記名式）を導入する際には、1on1にも活用するという視点で検討すると、より展開の幅が広がります。



②1on1は定期的な実施がポイント。どう習慣化するか？

一般的に1on1は、週1回／隔週1回／月1回などの短いスパンで繰り返すのがよいといわれています。定期的に実施することで、進捗管理や目標達成、キャリアや人間関係の構築などに効果を発揮します。私たちは、2週間～1カ月以内に1回をおすすめしています。そして重要なのは、多忙な勤務時間内でいかに「1on1を習慣化するか」です。よくあるのは「毎週月曜の9:00から」など日時の固定ですが、業務が繁忙になり、日時変更やスキップが重なり、ずいぶん間が空いてしまうことがあります。

このような場合に、業務用プラットフォームやツールが役立ちます。私たち日立ソリューションズ・クリエイトが提供する「従業員エンゲージメント育みサービス」にも、1on1をサポートする機能があります。オンラインミーティングの予定を他のツールで設定する必要がなく、いつでもすぐに1on1をスタートでき、また上司と部下のスケジュールから、自動的に候補日を選び出し提案する機能もあります。さらに、生成AIがオンライン上で行われた1on1の議事録を作成したり、実施状況も履歴として残したりできるので、「いつ」「誰と」「どのような内容を話したのか」を振り返りやすく、次の1on1に活かせます。

こうしたツールを使うことで、面談の場を設定する手間をできる限り省き、その上1on1の内容もより充実させられるでしょう。

おわりに ～サーベイ実施と改善施策実行のサイクルを習慣化しよう！～

エンゲージメントサーベイ実施後、重要なのは結果を分析し、改善につながる施策を打つことです。そして一度切りではなく、施策によってどのような効果があったか、何が改善したか、再度エンゲージメントサーベイを実施して確認することも必須です。

このサイクルを繰り返すことで、従業員エンゲージメントの改善状況を継続的に把握し、必要に応じて施策の内容を見直し、より良いものへと改良もできます。単発での改善ではなく、定期的なサーベイとその結果を反映させたアクションこそが、組織全体の従業員エンゲージメントの向上につながります。

例えるなら、蒔いた種から芽が出て、花を咲かせ、実がなる樹木の成長サイクル。毎年、手を入れながら育てることで、大地はより肥沃（ひよく）に、そこに根を張る樹木は大樹となり、豊かな実りをもたらします。企業が存在する限り、このサイクルが止むことはありません。

成長のサイクルを循環し続けるためには、継続の手間や負荷を最小限に抑えるのもポイントです。全てのプロセスを人力で行うには、人口減少が続く現代社会では負担が大きすぎるからです。サーベイの実施、分析、分析に伴う施策の実施、そしてサーベイと、各プロセスのできる範囲で自動化できるツールに頼ることも必要です。手間を感じることなく習慣化されるのが理想でしょう。



「従業員エンゲージメント育みサービス」の
Step by Stepで従業員エンゲージメントを育む機能

また、昨今は働き方が多様化しリモートワークが増えたことにより、コミュニケーションの方法も変化しつつあります。例えば、リアル場で発生しやすい“雑談”というコミュニケーションはどんどん減少する可能性があります。そうなれば、新たなコミュニケーションの機会創出もツールなどに頼らざるを得ない部分も増えるでしょう。

いずれにせよ、組織においてコミュニケーションの重要性は高まる方向にあるといえます。今後、求められるのは、それぞれの風土にあった、より良いコミュニケーションを形成するためにも、エンゲージメントサーベイの後、改善策を実施するというサイクルの習慣化は、どの企業においても必要ではないでしょうか。

「従業員エンゲージメント育みサービス」に興味がある方へ

製品サイトで、従業員エンゲージメント育みサービスに関するさまざまな機能や仕組みを紹介しています。お問い合わせいただければ、デモ画面での使い方のほか、当社の具体的な活用事例を説明します。

<https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/hagukumi/>

「日立人財データ分析ソリューション」に興味がある方へ

従業員一人ひとりの生産性・配置配属フィット感の意識を可視化し、サーベイ結果の分析から施策の提案まで行うことにより、お客さまの従業員エンゲージメント向上の取り組みをサポートします。詳細は製品サイトをご参照ください。

https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws_sol/solution/hcm/

従業員エンゲージメント向上・新しい働き方に興味がある方へ

働き方が日々変化し、より便利で自由な働き方が生まれる一方で、新たな課題も見えてきました。当社はその課題をヒントに、新しい働き方を研究しています。詳しくは、当社のWebサイト「MYワークスタイル・ラボ」をご参照ください。

https://www.hitachi-solutions-create.co.jp/solution/feature/my_workstyle/

商品・サービスに関するお問い合わせ・ご相談受付

Webによる受付

www.hitachi-solutions-create.co.jp/inq.html

お問い合わせページより、商品・サービスをお選びください。

メールによる受付

hsc-contact@mlc.hitachi-solutions.com

* ご相談・ご依頼いただいた内容は回答などのため、当社の関連会社（日立ソリューションズグループ会社）および株式会社日立製作所に提供（共同利用も含む）することがあります。
取り扱いには十分注意し、お客さまの許可なく他の目的に使用することはありません。

HSC202502

* 製品仕様は、改良のため予告なく変更する場合がございます。
* 最新情報は、当社Webページをご参照ください。
* 本資料の内容は、2025年2月現在のものです。

 株式会社 日立ソリューションズ・クリエイト
www.hitachi-solutions-create.co.jp/