

【2022年10月】

## エンゲージメントサーベイ 結果報告書（公表用）

---



## 実施概要

|       |                                                                                                                                                                                                                  |  |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 調査目的  | <ul style="list-style-type: none"><li>・「統計の作成」だけでなく、「利活用促進」という新たなミッションが求められている調査統計グループにおいて、現状の組織のエンゲージメント状態（期待度・満足度）を様々な切り口から把握すること</li><li>・調査統計グループの職員がミッションに共感し、さらに活躍できる組織になるために必要となる施策、進め方等を検討すること</li></ul> |  |
| 実施時期  | 2022年9月26日(月) ～ 10月5日(水)                                                                                                                                                                                         |  |
| 発出方法  | リンクアンドモチベーション社 サーベイシステム（LM-DOC）を利用                                                                                                                                                                               |  |
| 調査内容  | 組織のエンゲージメントに関係する16領域・64項目に対して、その『期待度』および『満足度』を5段階で回答                                                                                                                                                             |  |
| 対象者   | 199名                                                                                                                                                                                                             |  |
| 回答数/率 | 162名 / <b>81.4%</b> cf. 未回答者内訳（回答中：4名、未回答：33名）                                                                                                                                                                   |  |

## 参考：エンゲージメントスコアについて

社員共感指数(エンゲージメントスコア)は、  
日本最大級のデータから生まれた組織状態を可視化できる「モノサシ」です。

### 社員の会社に対する共感度合い (社員エンゲージメント)

をアンケートによって可視化・数値化したものが  
社員共感指数 (エンゲージメントスコア) です。

#### 蓄積データ

国内最大級  
8,740社  
237万人以上

※2022年10月末時点



### ■社員共感指数 (エンゲージメントスコア)と判定 (レーティング) の関係 ※11段階の格付けです

| エンゲージメント<br>レーティング | エンゲージメント<br>スコア | 組織の信頼度           |
|--------------------|-----------------|------------------|
| AAA                | 6 7 以上          | 高<br>↑<br>↓<br>低 |
| AA                 | 6 7 未満          |                  |
| A                  | 6 1 未満          |                  |
| BBB                | 5 8 未満          |                  |
| BB                 | 5 5 未満          |                  |
| B                  | 5 2 未満          |                  |
| CCC                | 4 8 未満          |                  |
| CC                 | 4 5 未満          |                  |
| C                  | 4 2 未満          |                  |
| DDD                | 3 9 未満          |                  |
| DD                 | 3 3 未満          |                  |

## 参考：エンゲージメントスコアと組織状態

エンゲージメントスコアが表す組織状態は以下の通りです。

特にC・Dレーティングにおいては、前提となる“信頼関係”が不足している可能性があります。

| レーティング | スコア  | 組織状態                                                                                                                | 想定されるシーン                                                                                                                              |
|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AAA    | 67以上 | <b>信頼関係が<br/>強固な状態</b><br>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司からの具体的な指示がなくとも、メンバー（部下）が主体的に動く</li> <li>・組織の弱みを「改善対象」と捉えており、自分たちで解決していこうという意識がある</li> </ul> |
| AA     | 67未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| A      | 61未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| BBB    | 58未満 | <b>信頼関係があり<br/>話せばわかり合える状態</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司からの指示があれば、メンバー（部下）は動く</li> <li>・組織の弱みに対して問題意識を持っており、誰かが行動するなら、それに協力する意識がある</li> </ul>       |
| BB     | 55未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| B      | 52未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| CCC    | 48未満 | <b>信頼関係に<br/>不安がある状態</b><br>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバー（部下）は嫌々ながらも、上司からの指示に従う</li> <li>・組織の弱みに対して、自分に非はないと思っており、誰かに何とかしてほしいと思っている</li> </ul>     |
| CC     | 45未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| C      | 42未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |
| DDD    | 39未満 | <b>信頼関係が崩れ<br/>再構築が必要な状態</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司から指示しても、メンバー（部下）は動こうとしない</li> <li>・組織の弱みを、自分に非はない「不満」と認識し、そもそも解決をあきらめてしまっている</li> </ul>     |
| DD     | 33未満 |                                                                                                                     |                                                                                                                                       |

※スコアは全国平均を「B 50.0」とした偏差値です。

本質的な組織改善に向けては、  
一次的な「患部治療」ではなく、**中長期を見据えた「体質改善」**が重要です。



患部治療  
アプローチ



(例)  
一次的なコミュニケーション施策



体質改善  
アプローチ

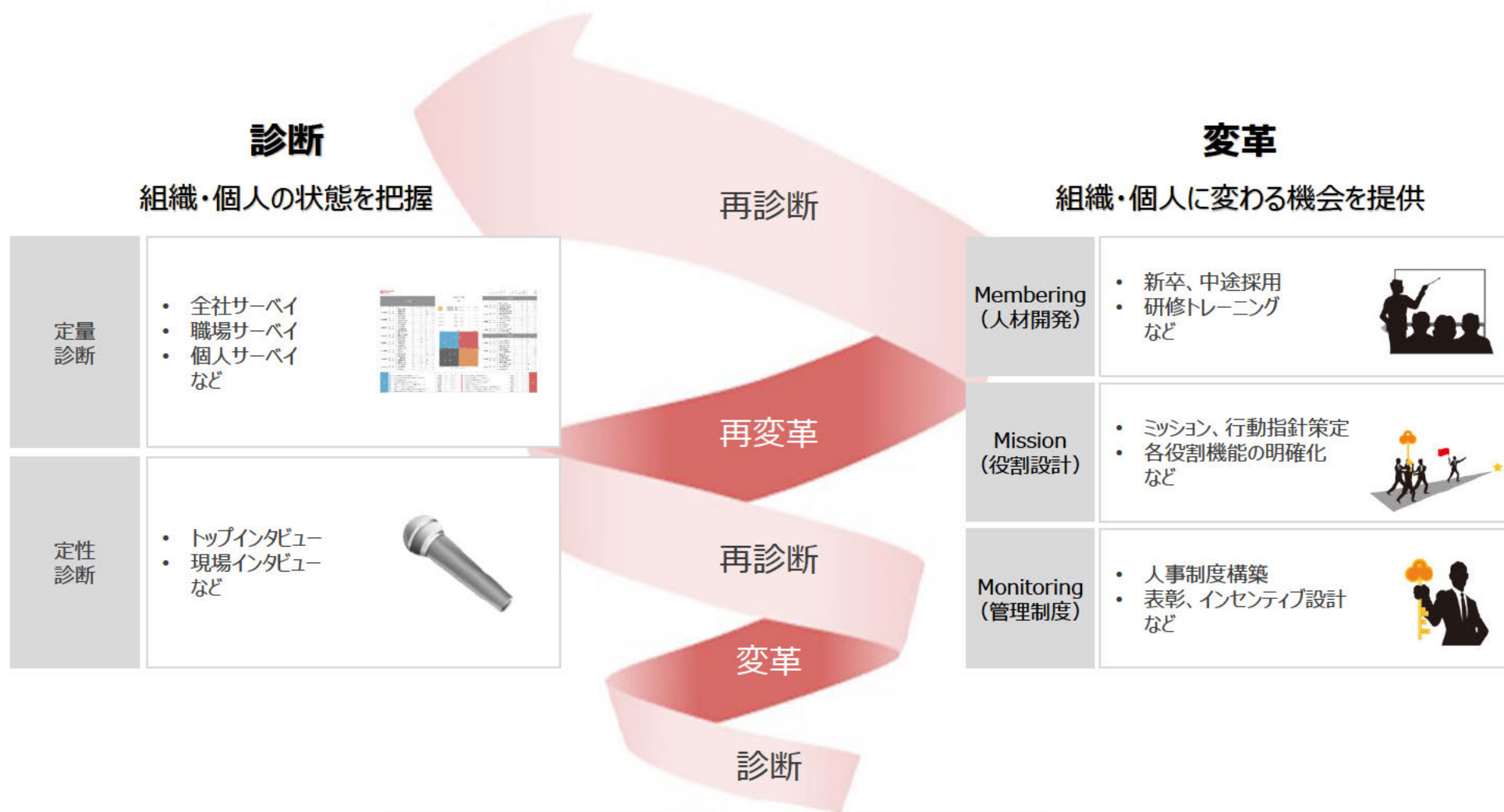


(例)  
継続的な組織全体の変革プラン

「部分的な問題」ではなく「組織に根付く体質」に課題が生じているため  
“一時的”ではなく**“中長期的”な組織変革プランを描くこと**が重要です。

## 体質改善に向けた「診断・変革」

事業づくりに終わりがないように、組織づくりにも終わりはありません。  
企業価値や組織力を高めるために、**診断と変革を継続し続けることがポイントです。**



## 「変革」の2つのプロセス

変革フェーズにおいては、「**組織基盤の構築**」と「**将来課題の対応**」の2つのプロセスに分けて対応することが有効です。

将来課題の  
対応

### ありたい姿の実現

・人に例えると：マラソン大会に出る

組織基盤の  
構築

### 顕在化している問題の解消

・人に例えると：風邪を治す

## 調査統計Gにおける「診断・変革」のステップ（案）

大まかに下記の流れで組織変革を実施していくことが望ましいと考えます。  
直近の1年間の施策としては、「組織基盤の構築」への注力がポイントです。



## 「組織基盤構築」と「将来課題対応」

「組織基盤構築」と「将来課題対応」の違いを整理しました。  
「組織基盤構築」においては、**マイナスを発生させないことが重要であり、  
コミュニケーション施策に投資することが有効です。**

|       | 組織基盤構築                                                                                                                                                                                                                          | 将来課題対応                                      |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 目的    | <b><u>顕在化している問題の解消</u></b><br>・人に例えると：風邪を治す                                                                                                                                                                                     | <b><u>ありたい姿の実現</u></b><br>・人に例えると：マラソン大会に出る |
| 基準    | Bレーティング以下                                                                                                                                                                                                                       | Aレーティング以上                                   |
| ポイント  | <b><u>マイナスを発生させない</u></b><br>ex.陰口・悪口が発生しない                                                                                                                                                                                     | <b><u>プラスに光を当てる</u></b><br>ex.ポリシー体现者を表彰する  |
| 施策の比率 |  <div><b><u>Communication</u></b><br/>(コミュニケーション施策)</div> <div><u>RULE</u><br/>(各種制度の整備)</div> <div><u>Human Resource</u><br/>(人材育成施策)</div> |                                             |

## 参考：低レーティング部署への個別フォロー

エンゲージメントスコアの低い組織・属性については、  
事務局や上位役職者など、**第三者が介入することが効果的です。**

| レーティング | スコア  | 組織状態                                                                                                      | 改善活動の方向性                                                |
|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| CCC    | 48未満 | 信頼関係に<br>不安がある状態<br>    | 上長や事務局などの<br>「 <b>第三者</b> 」に協力を仰ぎ、<br>メンバー（部下）との信頼を構築する |
| CC     | 45未満 |                                                                                                           |                                                         |
| C      | 42未満 |                                                                                                           |                                                         |
| DDD    | 39未満 | 信頼関係が崩れ<br>再構築が必要な状態<br> | 経営課題として、<br>権限を持つ人物( <b>管掌役員など</b> )が<br>責任者として対応する     |
| DD     | 33未満 |                                                                                                           |                                                         |

「問題を解決できる人物」を責任者に設定

サーベイ結果からESの低い組織・属性については、  
問題解決に最適な人物を責任者に設定することが大事です。

参考：誰が：役員や部長、何を：感情的問題を解決する、どのように：職場共有会への参加/面談等

## 参考：マネジメントサーベイから見えてきたランクごとのマネジャーの特徴

各ランクにおける傾向を把握することで、  
マネジャーの適切な育成方針の策定を行うことができます。

| ランク                         | 構造                                                                                  | マネジャー像                                           | 詳細                                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AAA                         |    | <p>組織成果に加え、メンバーの成長と成果を引き出す<br/><u>組織の結節点</u></p> | <p>成果の創出だけではなく、メンバーが目指すべき方向や基準、その意義を語り、メンバーの成長や成果の創出に向けてモチベートすることができる。</p>                       |
| AA<br>A                     |    | <p>全社視点で自部署の使命と具体策を示す、<br/><u>成果創出マネジャー</u></p>  | <p>自部署の組織的な使命に沿った行動指針や具体策の提示に加え、部署内の役割を最適に設計することで、組織成果を創出することができる。</p>                           |
| BBB<br>BB<br>B              |   | <p>率先して行動し、メンバーをサポートする、<br/><u>頼れるリーダー</u></p>   | <p>率先して行動・意思決定していることに加え、メンバーの意見への傾聴姿勢を持ち、業務をサポートすることができる。一方で、全社と自部署の結節やメンバーの成長支援は課題となる傾向にある。</p> |
| CCC<br>CC<br>C<br>DDD<br>DD |  | <p>相互不信に陥っている、<br/><u>孤独な管理職</u></p>             | <p>数値目標の提示や権限の委譲は行うが、メンバーの不満が募っている可能性が高い。マネジャーの発信がメンバーに心理的なストレスを与える傾向にある。</p>                    |

## 参考：マネジャーに求められる4機能

マネジャーには下記4つの機能が求められます。

### 情報提供

#### ●戦略情報の提供

自部署とそのメンバーをとりまく環境（業界動向、顧客のニーズ、競合の動向、会社方針等）に関する情報を把握し、メンバーに情報を提供する。

#### ●役割情報の提供

メンバーが業務を遂行するにあたって必要となる情報（自部署の使命・目標等）を提供すると共に、役割や責任範囲を明確にし、具体策を示す。

### 判断行動

#### ●基準提示と人事評価

メンバーに求める行動や考え方のポイント、業務に関する評価基準を明確に提示し、基準に従って公平に評価を行う。

#### ●意思決定と率先垂範

どのような状況においても迅速な意思決定を行い、またマネジャー自らが模範となるよう積極的に行動する。

### 情報収集

#### ●役割情報の収集

自部署内の連携状況、他部署との連携状況を把握すると共に、メンバー個々人の持ち味や要望をつかむ。

#### ●進捗状況の収集

自部署の業務の進捗状況を把握し、個々人の成果を確認すると共に、トラブルの発生や個々人の課題を把握する。

### 支援行動

#### ●人材開発と業務支援

部下にノウハウの伝授、チャレンジする機会の提供を行い、部下のコンディションを気かけ、壁にぶつかった際には適切にサポートする。

#### ●動機形成と意欲喚起

業務の背景や意義の伝達、部下へ適切な権限委譲を行い、またオープンに部下の意見を募り、優れた意見や企画を取り入れる。

ポジティブな言動及び認識が「臨界点」を超えることで、組織が変わります。



## 「変革」の2つのプロセス

変革フェーズにおいては、「**組織基盤の構築**」と「**将来課題の対応**」の2つのプロセスに分けて対応することが有効です。

将来課題の  
対応

### ありたい姿の実現

・人に例えると：マラソン大会に出る

組織基盤の  
構築

### 顕在化している問題の解消

・人に例えると：風邪を治す

## 「組織基盤構築」と「将来課題対応」

「将来課題対応」においては、**プラスに光を当てる**ことが重要であり、  
まずは「**ありたい組織の姿**」をイメージすることが重要です。

|       | 組織基盤構築                                                                                                                       | 将来課題対応                                      |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 目的    | <b><u>顕在化している問題の解消</u></b><br>・人に例えると：風邪を治す                                                                                  | <b><u>ありたい姿の実現</u></b><br>・人に例えると：マラソン大会に出る |
| 基準    | Bレーティング以下                                                                                                                    | Aレーティング以上                                   |
| ポイント  | <b><u>マイナスを発生させない</u></b><br>ex.陰口・悪口が発生しない                                                                                  | <b><u>プラスに光を当てる</u></b><br>ex.ポリシー体现者を表彰する  |
| 施策の比率 | <div> <div>Communication<br/>(コミュニケーション施策)</div> <div>Human Resource<br/>(人材育成施策)</div> <div>RULE<br/>(各種制度の整備)</div> </div> |                                             |