



KOTORA

エンゲージ メントとは？

定義や重要性を
徹底解説！



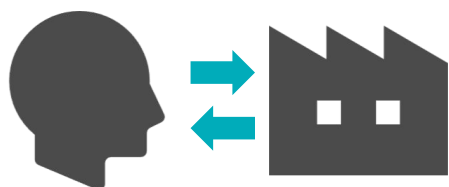
1

従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントとは、「企業が目指す姿や方向性を従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的な貢献意欲を持って主体的に業務に取り組んでいる状態」です。

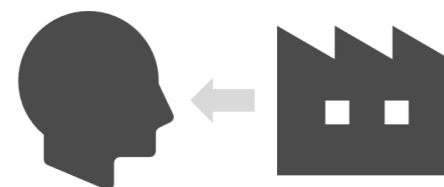
エンゲージメント



定義

企業が目指す姿や方向性を従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的な貢献意欲を持って主体的に業務に取り組んでいる状態

従業員満足



従業員が組織や仕事内容、職場の物理的環境や人間関係等にどのくらい満足しているか

効果

従業員の生産性や離職率、業績等との関係が複数の研究で証明されている

満足度の向上によって従業員の意欲が高まるとは限らず(例: 福利厚生に満足しているだけ)、従業員の生産性や業績等との関係は明確ではない

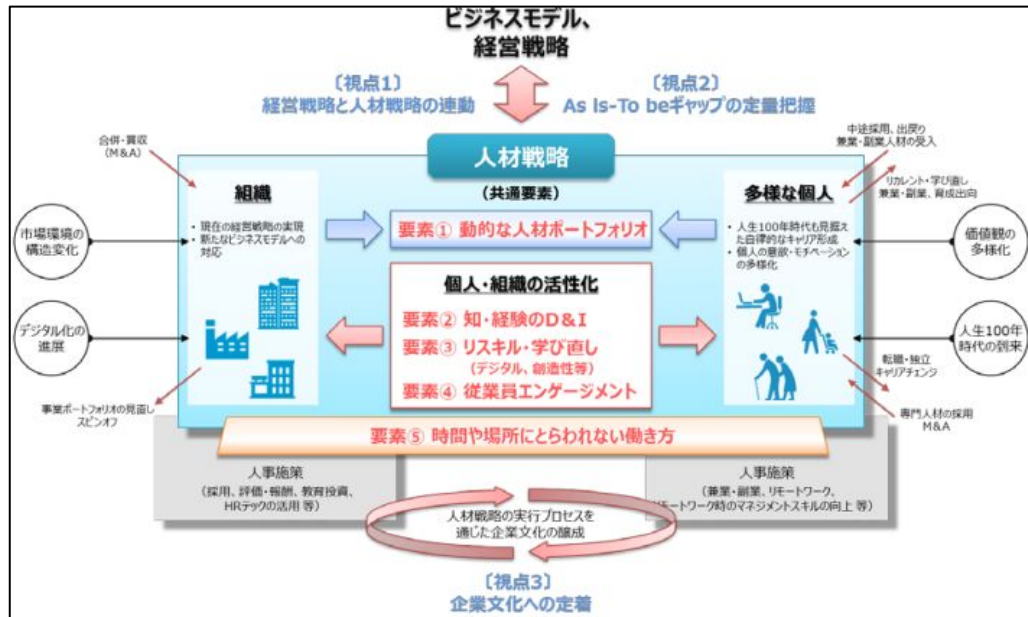
出典: Wevox「Engagement_Book」、経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～ 人材版伊藤レポート ～」よりコトラ作成

➤ 生産性や離職率、業績等との関係性も示されているため、多くの企業が組織指標として導入しています。



人的資本経営の実践と従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントを定量的に測定し、課題を分析した上で打ち手を実施することは、人的資本経営を実践する上で最も重要なポイントの一つです。



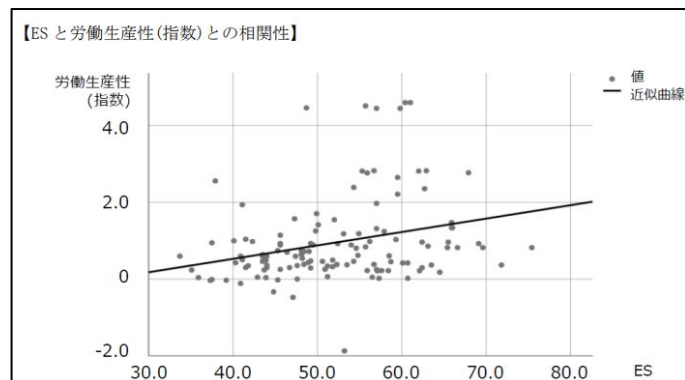
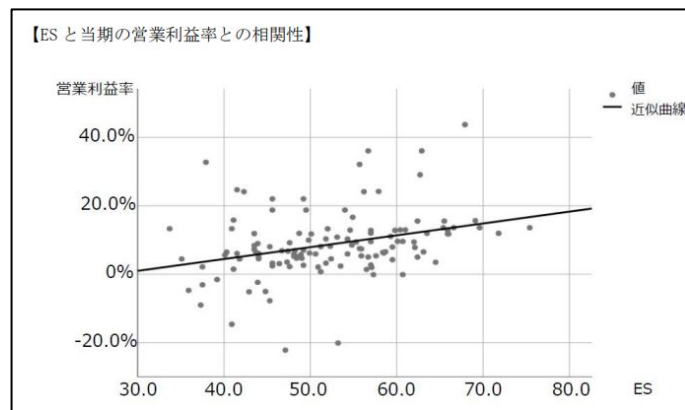
出典:経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～ 人材版伊藤レポート ～」

人的資本経営の重要ポイント

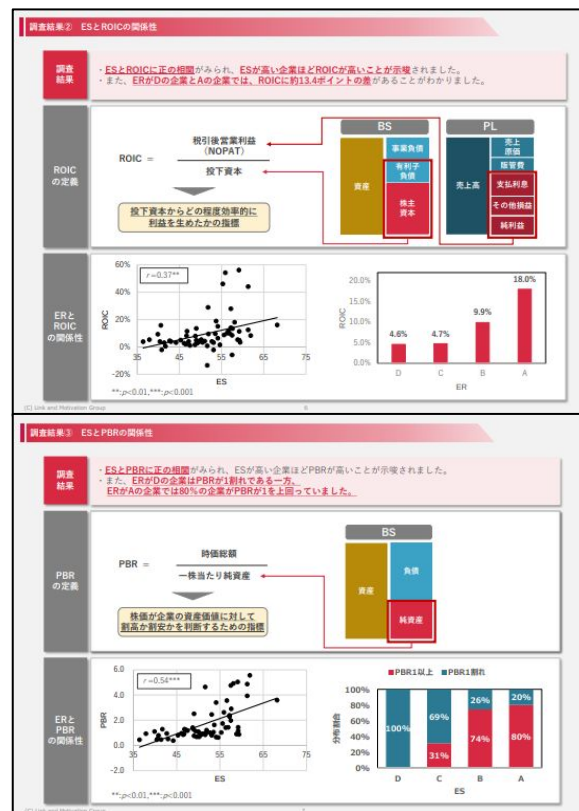
- 1 経営戦略に連動した動的な人材ポートフォリオに基づいて、質・量ともに十分な人材を確保できているか
- 2 人材がエンゲージメント高く働いているか
- 3 これらを定量的に把握し、目標と現状の差分に打ち手を実施しているか

補足:エンゲージメントと各種指標との関係性

複数の研究で、エンゲージメントスコアが高いほど、離職率が低く、労働生産性やROE、ROIC、PBRが高く、株価も上昇することが示唆されています。



出典:リンクアンドモチベーション「「エンゲージメントと企業業績」に関する調査結果を公開」



出典:リンクアンドモチベーション「「従業員エンゲージメントと投資指標の関係性」に関する調査結果を公開」



出典:アトラエ「エンゲージメントの高い企業では株価も上昇！エンゲージメントと株価の関係について一橋大学大学院 野間幹晴教授と共同研究」



補足：投資家は従業員エンゲージメントを重視

企業のIR説明会にて、投資家よりエンゲージメントのスコアや向上施策について質問がなされることが増えています。

Q8. 従業員エンゲージメント施策として、オンラインセッションで社長はどのようなメッセージを発信し、それに対して社員側からはどんなメッセージがあったか説明して欲しい。

A8. 橋本 CEO) 社長就任後すぐにコロナ禍となり、現地で直接話をする事ができなかったため、その代替としてオンラインセッションを活用してきた。私から VISION 2030 の内容や自分の考え方を伝えるだけでなく、社員が VISION 2030 をどのように考えているか、例えば、それを自分事として捉えてくれているかという感度を得たいと思い、対話を行ってきた。会社からの発信と社員の受け取り方には、必ずギャップがあるので、まずはそのギャップを認識し、そこから導き出される課題を探る作業を、社長に就任した 2020 年度から現在まで行ってきた。VISION 2030 は社内に浸透してきたと思うので、今は、その計画が上手く進捗しているかをモニタリングするという狙いを持って、対話をしている。

安藤 CHRO) 社員からの意見の一例として、海外の現地社員から、自分達のビジネスアイデアが本社に届きにくい、どのようなプロセスで意見を届けたいのか分からないという声が複数出た。その後、社長から直ぐに関連部署へ指示が出て、アイデアを汲み上げる仕組みを作った。昨年は、実際にあがってきた複数件のアイデアについて審査を行っている。今後もこの取り組みは継続していく。

Q13. エンゲージメントスコアが低いように見受けられるがその要因について説明して欲しい。

A13. 橋本 CEO) 当社の目標としているエンゲージメントスコアは、Highly Engaged の従業員の占める割合としており、厳し目に設定しているからである。また、海外ではもともと人材の流動性が高く、個人のエンゲージメントが下がれば、その会社には残らないといった傾向にあるので、海外の関係会社におけるエンゲージメントスコアは高い傾向になる。一方、国内は海外に比べ、キャリア機会が限られており、人材の流動性が低いので、特に国内の関係会社のエンゲージメントスコアは十分でない状況にある。今回導入したグローバル人材プラットフォームなども活用して、エンゲージメントスコア向上に向けて、様々な施策を導入していく予定である。また、エンゲージメントスコアは、今年度より役員報酬の指標にも組み込んでおり、経営陣のコミットメントの下、改善していく仕組みを構築している。

出典：三井化学株式会社「2023年7月 ESG説明会 質疑応答要旨」

Q: 説明にあった社員エンゲージメントが低下した要因やそれに関する課題等があれば、教えてほしい。また、新型コロナウイルスの拡大に伴い、在宅勤務を採用する企業が増えたが、その企業の多くが社員の育成やチームビルディング等に苦慮していると感じる。伊藤忠が社員のモチベーション向上のために取組んでいる施策があれば、教えてほしい。

A: お示したエンゲージメントサーベイの結果は、内容の要約のみであるが、前回の結果から低下したポイントについては、詳細な分析を実施した。分析の結果、若い世代や女性の多様な価値観に対する目細かい対応が必要と判断しており、特に「若い世代の育て方」と「時間の使い方」の 2 点がポイント。「若い世代の育て方」について言えば、多様な価値観を持つ若い世代は、配属された部署で経験を積み上げ、その部署の上司になるといった単線的なキャリアパスを望んでいないことが分かった。若い世代の多様なキャリア形成に対応するため、従来の他カンパニーへの異動ルールをより明確化して、2 年連続で異動希望があった場合は、異動希望を極力叶える新たな仕組みを導入した。加えて、組織を跨る仕事をより柔軟に可能とする仕組みを検証しており、若い世代の複線的なキャリアパスの形成に取組んでいく。また、「時間の使い方」について言えば、当社は、現場主義を重視する観点より、コロナ禍においても一定の出社率を維持してきたが、エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、より柔軟な勤務体制に変更した。勤務体制の変更の際には、社員へのアンケートや労働組合との協議も丁寧に進めたが、在宅勤務を毎日希望する社員は殆どおらず、選択可能な制度として拡充を求める声や、柔軟な時間の使い方を求める声が多かった。その結果、在宅勤務や、朝早く出社して早く帰宅できる朝型フレックスタイム制度等を導入することで、若い世代の多様な価値観への対応を図った。

出典：伊藤忠商事株式会社「2022年5月 サステナビリティ説明会 質疑応答議事録」

Q6. グローバルエンゲージメントスコアをどのように高めていくのか。一部、今回スコアが低下している項目もあるが、どのように捉えているのか。

A. 地域毎にスコアが異なり、課題も違うため、各地域が中心となってスコアが低い項目に対しての具体的なアクションプランを策定し、対応策を講じている。また、グローバル本社としては、毎月の各地域からの執行報告でモニタリングしている。全体としては、業務効率化、特に意思決定のプロセスなどが今後改善していくべき課題である。エンゲージメントサーベイは、開始してまだ2年しか経過していないため、もう少し経年レベルで見えていく必要がある。

出典：アサヒグループホールディングス株式会社
「6月30日 戦略説明会(サステナビリティ・DX) 主な質疑応答」

質問者 1: 2 点ほど、お願いいたします。

1 点目が、エンゲージメントスコアの低下につきまして、統合レポートなどでもご紹介いただいているかと思います。レポートには、国内外で異なる傾向が見られたとありますが、それぞれどういったスコアで変化、傾向が見られたのか、この点について少しご解説いただけますでしょうか。

2 点目は、御社はさまざまな買収を経て、参入している地域も非常に広がっているかと思えます。そういった中で、企業文化などをどのように醸成、波及させていきたいと考えていらっしゃるのか、現在の評価と今後の施策について、現時点で、マネジメントする上で課題として見えているものなどがありましたら、ご解説、ご説明いただけますでしょうか。

谷本: 1 点目のエンゲージメントスコアについては、残念ながら、昨年少し全体のスコアは下がりました。大事なのは、この内容をしっかり見るということだと思っております。参考までに、傾向として国内外で一緒の項目もあり、例えば、個人のインテグリティであったり、力を入れているコンプライアンス、リスペクトといったスコアは非常に高いことが分かってきました。

もちろん、これらは全て 100 点を目指したいと思っていますので、まだ伸びしろはありますが、全体を見てもトップの方に入っています。

一方で、昨年の課題は、新しく One dentsu になっていくという変革期でしたので、この One dentsu という戦略であったり、インテグレートド・グロース・ソリューションが具体的にどういった形なのかを、もう少しコミュニケーションを良くしていくことでした。そのためには、その戦略の透明性やコミュニケーションが課題だと分かってきました。

従いまして、今年はそういったところに力を入れて、経営から直接、社員の皆さんへ発信していくことを日頃行っております。

出典：株式会社電通グループ「ESG説明会 2024 質疑応答」



補足: ISO 30414におけるエンゲージメント

2025年春の公開が予定されているISO 30414の第二版において、エンゲージメントは必須指標として、大企業・中小企業ともに、社内だけでなく社外への開示も要求されることが見込まれています。

初版: 大企業・中小企業とも内部開示指標

1. 倫理とコンプライアンス	4. リーダーシップ	8. 採用・異動・離職	9. スキルと能力
① 提起された苦情の種類と件数	① リーダーシップに対する信頼	① 募集ポスト当たりの書類選考通過者	① 人材開発・研修の総費用
② 懲戒処分の種類と件数	② 管理職1人当たりの部下数	② 採用社員の質	② 研修への参加率
③ 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	③ リーダーシップ開発	③ 採用にかかる平均日数	③ 従業員1人当たりの研修受講時間
④ 第三者に解決を委ねられた紛争		④ 重要ポストが埋まる迄の時間	④ カテゴリー別の研修受講率
⑤ 外部監査で指摘された事項の数と種類	5. 組織風土	⑤ 将来必要となる人材の能力	⑤ 従業員のコンピテンシーレート
2. コスト	① エンゲージメント/満足度/コミットメント	⑥ 内部登用率	10. 後継者計画
① 総労働力コスト	② 従業員の定着率	⑦ 重要ポストの内部登用率	① 内部継承率
② 外部労働力コスト	6. 健康・安全・幸福	⑧ 重要ポストの割合	② 後継者候補準備率
③ 総給与に対する特定職の報酬割合	① 労災により失われた時間	⑨ 全空席中の重要ポストの空席率	③ 後継者の継承準備（即時）
④ 総雇用コスト	② 労災の件数（発生率）	⑩ 内部異動数	④ 後継者の継承準備度（1-3年、4-5年）
⑤ 1人当たり採用コスト	③ 労災による死亡者数（死亡率）	⑪ 幹部候補の準備度	11. 労働力
⑥ 採用コスト	④ 健康・安全研修の受講割合	⑫ 離職率	① 総従業員数
⑦ 離職に伴うコスト	7. 生産性	⑬ 自発的離職率	② 総従業員数（フル/パートタイム）
3. ダイバーシティ	① 従業員1人当たりEBIT/売上/利益	⑭ 痛手となる自発的離職率	③ フルタイム換算（FTE）
① 年齢	② 人的資本ROI	⑮ 離職の理由	④ 随時の労働力（独立事業主）
② 性別			⑤ 随時の労働力（派遣労働者）
③ 障害			⑥ 欠勤率
④ その他			
⑤ 経営陣のダイバーシティ			

出典: HCプロデュース「11項目と58指標で構成される人的資本のガイドライン」

改訂版: 必須指標として大企業・中小企業とも内部・外部開示指標

Table 2 — Human capital areas and required metrics for reporting				
Human capital areas (HCAs)		Annex Ref. Number	Human capital metrics	ISO or Tech Std reference
Workforce composition	1	A.1.1	Total employees	30425
	2	A.1.4	Full-time equivalents (FTE) employees	30425
	3	A.1.7	Total full-time equivalents (TFTE)	30425
Diversity	4	A.2.1	Age	30415
	5	A.2.2	Gender	30415
Costs	6	A.3.5	Total learning and development costs	30428
	7	A.3.6	Total workforce costs	30427
Productivity	8	A.4.1	Financial turnover (or budget) per FTE	30432
	9	A.4.2	EBIT (or surplus) per FTE	30432
	10	A.4.4	Human capital ROI (HCROI)	30432
Health, safety, and well-being	11	A.5.1	Number and rate of occupational accidents	24179
	12	A.5.2	Number and rate of fatalities during work	24179
Leadership, culture & engagement	13	A.6.1	Engagement	24178
Compliance, ethics, and workforce relations	14	A.7.5	Percentage of eligible workers who have completed mandatory training	30423
	15	A.7.7	Number, type, and outcome of human rights issue filed	TBD
	16	A.7.10	Percentage of total workforce covered by collective bargaining agreements	TBD
Workforce Turnover	17	A.10.1	Workforce turnover rate	TBD

出典: ISO/DIS 30414

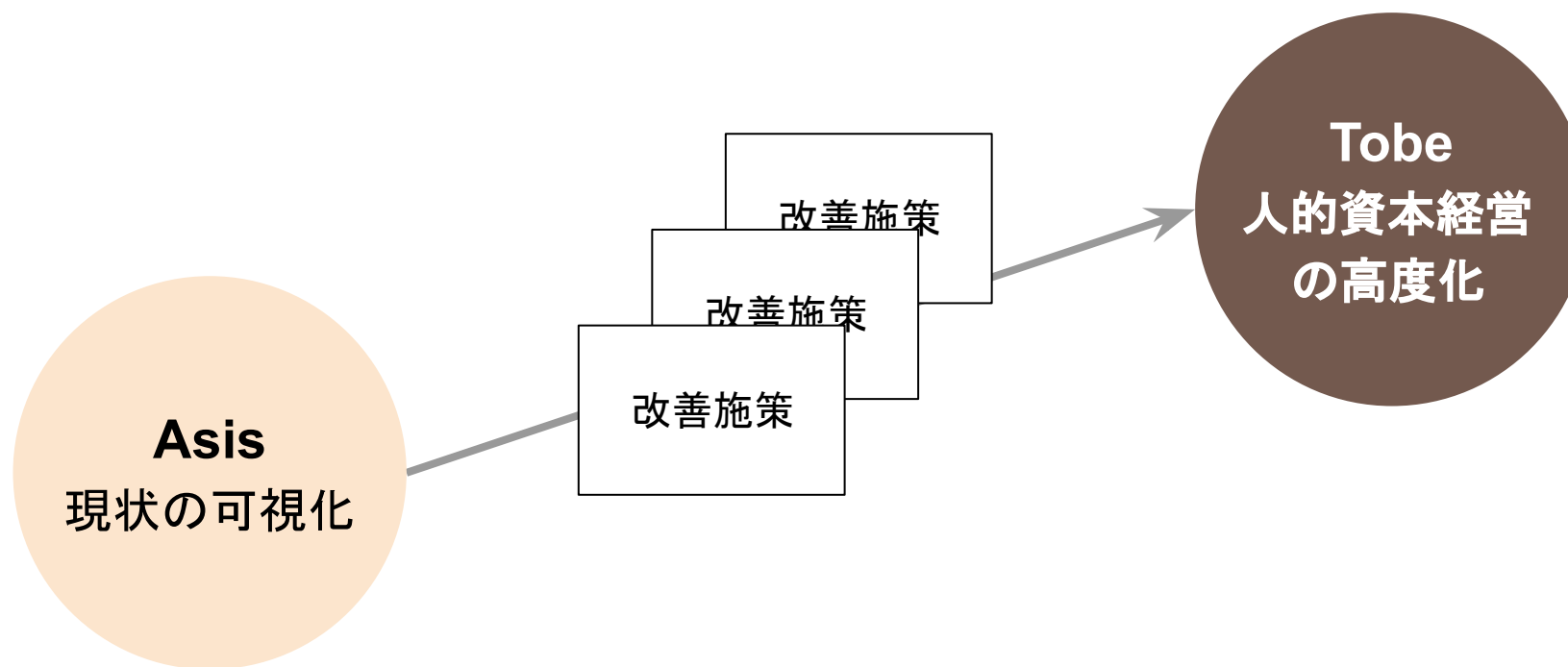


2

コトラの従業員エンゲージメント向上サービスとは

コトラの従業員エンゲージメント向上サービスとは

サーベイを実施して、従業員エンゲージメントの現状を可視化し、改善施策の立案・実行を行います。
また、従業員エンゲージメントの測定・改善に留まらず、人的資本経営の高度化まで一気通貫して伴走支援いたします。



よくある課題

自社でエンゲージメントサーベイを実施し、組織改善に取り組むにあたっては以下のような課題が発生します。



エンゲージメントサーベイの 設計・配信にかかる負担が大きい

従業員データの収集や整形、サーベイの作成 or ツールの設定、配信前の従業員向けアナウンス、配信時のリマインドなど、エンゲージメントサーベイの実施にあたっては事務局に大きな負担がかかります。



サーベイの効果的な 設計・回収・分析に不安がある

社内で開催する場合、従業員が回答データの取扱いに不安を感じて正直に回答せず、実態と異なる結果が集まることがあります。また、バイアスの影響やリソース不足によって、効果的な分析ができないこともあります。



課題の可視化や効果的な打ち手の 立案、実施に不安がある

エンゲージメントの課題は抽象的かつ広範な分野にまたがるが多く、課題を可視化して効果的な打ち手を立案し、実効することは容易ではありません。

効果

コトラのリソースとノウハウを活用して、企業様の負担を軽減し、効果的なサーベイの配信・分析を実施します。
また、経営戦略・人材戦略の達成を見据えた打ち手の立案・実施まで一気通貫して伴走支援いたします。



エンゲージメントサーベイの 設定・配信に伴う工数の削減

エンゲージメントサーベイの実施にあたって工数がかかる、従業員データの整形やサーベイの設計、ツールの設定、配信前の従業員向けアナウンス、配信時のリマインドなどの対応支援をいたします。



エンゲージメントサーベイの 効果的な設計・回収・分析

第三者機関として客観性を持ってサーベイの設定、回収、分析を実施し、表面的なスコアに表れない本質的な課題を可視化します。



「取って終わり」にしない、 経営戦略・人材戦略の達成に向けた 施策の立案・実施

サーベイを「取って終わり」にせず、経営戦略・人材戦略の達成を見据えた施策の立案・実行まで一気通貫して伴走支援いたします。



補足:サーベイツールについて

目的に合わせて、(1)貴社向けにオリジナルなサーベイを設計するプランと、(2)既存のクラウドツールを利用するプランの2つをご用意しております。

オリジナル サーベイ

- 貴社固有の課題やニーズにフォーカスした設問設計が可能
- 特定のテーマを深掘りした、精度の高いインサイトを得ることが可能
- 設問を限定することで、従業員へのメッセージング効果が高まる

既存の クラウドツール

※ 「Wevox」を利用します

- 人的コストを抑えつつ、迅速に導入することが可能
- 標準的な設問によって、網羅的に現状把握を行うことが可能
- 洗練されたUIや、分析、他社比較機能など高度な機能が備わっている



2

事例

事例1: 中堅社員の離職率低下

業種: 製造業

従業員数: 200名

サービス内容: エンゲージメントサーベイの配信設定から実施、結果の分析と報告、課題に対する施策の立案・実施

企業様の課題

- 中堅社員の離職が増加傾向にある。エンゲージメントサーベイを通じて課題を可視化して対策を実施したい。
- 一方で、エンゲージメントサーベイの実施、課題の可視化、打ち手の立案・実行にかかるリソースやノウハウが不足している。

効果

- 主任、係長層のエンゲージメントが低いことを可視化。定性コメントと掛け合わせた分析により、事業やサービスへの誇りの低さ、自身の能力への不安感が主要な課題であることを特定。
- 振り返りワークショップの実施、製造品の利用現場を視察する企画やメンター制の導入、教育カリキュラムを整備。
- 1年後に再度実施したサーベイでは総合スコアが ”3” 向上し、同年の離職率も8%低下。



3

ご料金

ご料金:オリジナルサーベイプラン

貴社オリジナルのサーベイを作成するプランの料金体系は、「基本料金300万円」+「オプション料金」です。

※受検者数~200人の場合

特別キャンペーン中

基本料金

サーベイの配信から結果の分析まで

~~通常価格~~
~~3,000,000円~~



特別価格
2,000,000円



オプション

課題に対する打ち手の実施

ご相談

- ✓ サーベイの目的、スコープ、対象範囲、スケジュール、分析方針等の設計
- ✓ サーベイの設計
- ✓ サーベイの配信配信、回収にかかる支援
- ✓ サーベイ結果の報告書の作成

- ✓ 課題をもとにした打ち手の企画
- ✓ 打ち手の実施



ご料金:クラウドツールプラン

既存のクラウドツールを利用するプランの料金体系は、「基本料金200万円」+「オプション料金」です。

※受検者数~200人の場合／ツール利用料は別途発生

特別キャンペーン中

基本料金

サーベイの配信から結果の分析まで

~~通常価格~~
~~2,000,000円~~



特別価格
1,500,000円



オプション

課題に対する打ち手の実施

ご相談

- ✓ サーベイの目的、スコープ、対象範囲、スケジュール、追加設問、分析方針等の設計
- ✓ サーベイの配信設定、配信、回収にかかる支援
- ✓ サーベイ結果の報告書の作成

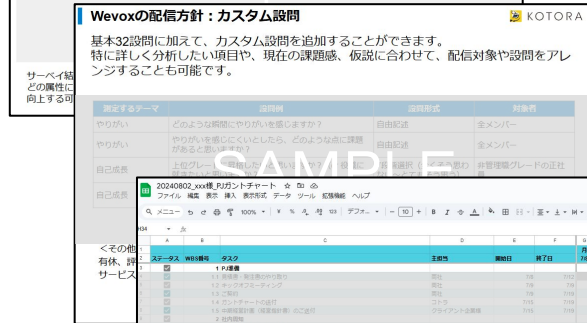
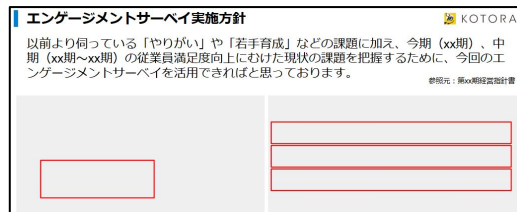
- ✓ 課題をもとにした打ち手の企画
- ✓ 打ち手の実施



アウトプットのイメージ

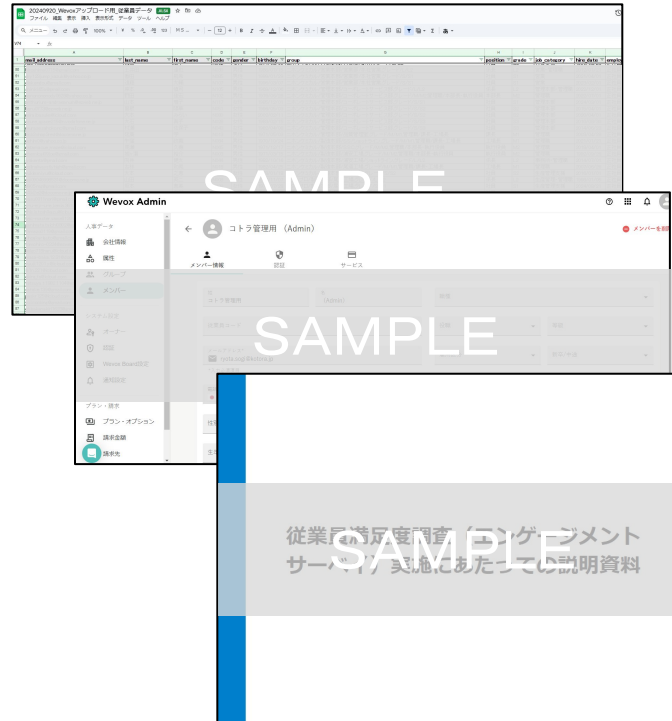
プロジェクトの開始からサーベイの設計、配信、分析・報告まで、当社のリソースとノウハウを活用して総合的なサポートを提供します。

プロジェクト開始



項目	内容	担当者	進捗状況
1. 調査の目的	従業員のエンゲージメントを向上させること	〇	完了
2. 調査の範囲	全従業員を対象とする	〇	完了
3. 調査の時期	2024年10月10日～10月20日	〇	完了
4. 調査の方法	Webアンケート	〇	完了
5. 調査の結果の活用	調査結果を基に、従業員のエンゲージメントを向上させる施策を立案する	〇	完了
6. 調査の進捗状況	調査開始から1週間経過し、回答率が50%に達している	〇	完了
7. 調査の結果の報告	調査結果を基に、従業員へのフィードバックを行う	〇	完了
8. 調査の結果の活用	調査結果を基に、従業員のエンゲージメントを向上させる施策を立案する	〇	完了
9. 調査の結果の報告	調査結果を基に、従業員へのフィードバックを行う	〇	完了
10. 調査の結果の活用	調査結果を基に、従業員のエンゲージメントを向上させる施策を立案する	〇	完了

配信準備～配信



回収～分析・報告



オプションのイメージ

以下は一例です。優先度の高い課題から最適な打ち手の実行支援をさせていただきます。

ワークショップ

サーベイの結果を各チームで振り返る
「フィードバックミーティング」の企画と実施のご支援
をいたします。

価値観診断

「コトラ組織サーベイ」を利用して、組織や属性、「成績
優秀者」などの項目で「価値観」の傾向を可視化しま
す。

動的な人材ポートフォリオ作成

エンゲージメントとともに人的資本経営の
最重要項目である、動的な人材ポートフォリオの
作成をご支援いたします。

ISO 30414

人的資本の国際規格「ISO 30414」の
導入・認証取得をご支援いたします。

人的資本開示

有価証券報告書や統合報告書における
効果的な開示をご支援いたします。

中途採用

リソース不足が課題な場合、
人材紹介のご支援をいたします。



ご利用の流れ

お問い合わせ

まずは info_consulting@kotorajp.jpまでお問い合わせください。
ご相談内容を確認の上、担当者よりご連絡いたします。

ヒアリング

お客様の現状や課題感を担当者よりヒアリングいたします。

ご提案

お客様の課題に対して最適なプランをご提案いたします。

ご契約・PJスタート

契約書のご締結をいただき、プロジェクトを開始いたします。
キックオフミーティングにて今後の進め方の確認をいたします。



メンバー紹介

人的資本経営に精通したメンバーがご支援いたします
業界や業務を深く理解した人材が多い点がサービスの強みにつながっています



林 洋之

常務執行役員

一橋大学経済学部卒。三菱銀行入行後、三菱UFJフィナンシャルグループ常務執行役員、三菱UFJモルガン・スタンレー証券常務執行役員、ソニーファイナンシャルグループ上席執行役員等を経てコトラに入社。常務執行役員を務める。



井上 雅彦

アドバイザー

一橋大学商学部卒業。30年以上に亘り、監査、会計コンサルティング、非財務サステナビリティコンサルティング、農林水産業ビジネス推進、IPO支援業務等幅広い業務に従事。直近は人的資本経営・企業価値向上のアドバイザー業務を推進。元有限責任監査法人トーマツ上席執行役/パートナー。公認会計士、(公社)証券アナリスト協会検定会員。



吉澤 将士

部長

早稲田大学教育学部卒。不動産会社にて、不動産販売戦略の立案やプロジェクトマネジメント業務やチームを率いた組織マネジメントに取り組む。コトラでは不動産業界の人材紹介と併せて、人材ポートフォリオの作成や、業務フローとスキルの可視化、ジョブディスクリプションの作成支援等に従事。



杉江 幸一郎

ディレクター

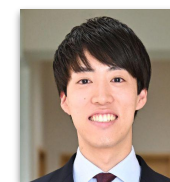
東京大学経済学部経営学科卒。大手メーカー、通信事業者、IT企業など上場事業会社にて経営戦略、事業企画、新規事業立ち上げ等の責任者を歴任。上場企業の取締役、CISOおよびISO事務局を担当。コトラでは、人的資本経営のコンサルティングに従事。ISO30414リードコンサルタント。ESG情報開示研究会、人的資本経営コンソーシアム、地方創生SDGs官民連携プラットフォーム会員。



鹿島 五郎

エグゼクティブ
コンサルタント

早稲田大学商学部卒。メーカーでの営業を経て、コンサルファームに入社。組織人事領域におけるコンサルタントとして、人材開発育成・評価関連のプロジェクトに多数参画。コトラでは、研修企画を始めとした人事コンサルティング領域の新たなソリューション開発に従事。



蘇木 亮太

コンサルタント

同志社大学法学部卒。大手教育系企業での勤務経験を経て、金融系スタートアップに入社。制度運用やエンゲージメント向上施策、DE&I推進、研修開発等を担当。コトラでは、有価証券報告書・統合報告書における人的資本開示、ISO30414、人材ポートフォリオ作成支援等に従事。ISO30414リードコンサルタント/日本ディープリング協会G検定保有者。



大西 裕也

コンサルタント

神戸大学大学院経済学研究科卒。教育経済学を専攻。コトラでは、ISO30414認証取得支援及び人的資本開示動向のリサーチ、人事データ分析・レポート作成等に従事。DX推進パスポート(G検定、データサイエンティスト検定、ITパスポート)、一種外務員資格取得者。

お問い合わせ

株式会社コトラ

東京都港区麻布台 1-3-1
麻布台ヒルズ森JPタワー 11F

お問い合わせ・申し込み



 **03-6277-7050**

 **info@kotorajp**

 **www.kotorajp**



人的資本 コンサルティング



KOTORA

<https://consulting.kotorajp/>