



ALL DIFFERENT

Engagement

エンゲージメントの重要性と高める方法

社員が辞めない組織づくり

Engagement

はじめに

近年、少子高齢化や労働市場の変化により、企業における人材不足は深刻な課題となっており、人材の離職防止対策は必須事項となっています。

人材を定着させるためのキーワードの1つに「エンゲージメント」があります。「エンゲージメント」は、「婚約」、「誓約」、「約束」、「契約」を意味する言葉ですが、人事領域においては「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」という意味で使われることが多いです。

この意味の根底には、「個人の成長や働きがいを高めることが組織価値を高める」、「組織の成長が個人の成長や働きがいを高める」という考え方があり、このような企業と従業員の結びつきが強い状態を「エンゲージメントが高い」と表現します。

エンゲージメントが高い組織では、従業員一人ひとりが企業や組織を信頼し、自身と組織の成長に向けて意欲的に取り組むという特徴があります。つまり、エンゲージメントが高い組織ほど組織力が強く、結果的に高い成果が期待できるのです。

本資料では、人材を定着させるために重要なエンゲージメントに焦点を当て、組織のエンゲージメントを高めるための具体的な取り組み方法について紹介します。

また、エンゲージメント向上につながる弊社ALL DIFFERENTが提供するサービスもご案内いたします。ぜひご覧ください。

CONTENTS

エンゲージメントとは？	03
従業員エンゲージメントの取り組み状況	04
従業員エンゲージメントを高めるメリット	05
従業員エンゲージメントを高めるポイント	06
従業員エンゲージメントを高めるための取り組み事例	08
当社ALL DIFFERENTのサービスのご案内	11



Engagement

エンゲージメントとは

まずエンゲージメントについて、その定義をみていきましょう。人事領域でのエンゲージメントを大別すると「従業員エンゲージメント」と「ワークエンゲージメント」があげられます。

「従業員エンゲージメント」は、従業員が「**会社**」に対して抱く愛着度や信頼感、そして会社の目標達成に向けて積極的に貢献しようとする意欲を指します。会社への帰属意識や理念・ビジョンへの共感、貢献意欲、職務満足などを内包する概念を意味します。

「ワークエンゲージメント」は、従業員が「**仕事**」に対して抱く充実度や情熱、そして仕事に対する積極的な関与を指します。言い換えると、「やりがいを持って楽しく仕事ができている状態」です。厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト*」では、「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」と定義されています。

*厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>

従業員エンゲージメント

- ✓ 従業員が企業や組織全体にどれだけ積極的に関わり、熱心に取り組んでいるかを示す指標
- ✓ 企業への愛着や帰属意識、貢献意欲、目標への共感度などを含む

組織の活性化、生産性向上、顧客満足の上昇、
離職率の低下につながる

ワークエンゲージメント

- ✓ 従業員が自分の仕事にどれだけ積極的に関わり、熱心に取り組んでいるかを示す指標
- ✓ 仕事に対するポジティブな心理状態、活力・熱意・没頭を指す

仕事の質の向上、創造性とイノベーションの促進、
ストレスの軽減、チームワークの向上につながる

この従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントを高めることで、
企業と従業員の相互での信頼関係が強化され、業績の向上を目指すことができます。
本資料では、人事のご担当者様にとって、より関与度が高い「従業員エンゲージメント」について詳しく解説していきます。

従業員エンゲージメントの取り組み状況

従業員が会社に対して抱く愛着度「従業員エンゲージメント」について、企業の取り組み状況をみていきましょう。

弊社ALL DIFFERENTが2023年に実施した調査では、従業員エンゲージメントを高める取り組みについて「取り組んでいない」と回答した企業が、半数以上の54.2%という結果となりました。内訳は、「今後取り組みたい」と考えている企業が36.5%、「何から始めればよいか分からない」と悩みを抱えている企業が16.5%、「今後も取り組むことは考えていない」企業が1.2%でした。一方で、「取り組んでいる」と回答した企業は45.9%でした。内訳は、「効果を感じている」企業が15.3%、「効果を感じていない」企業は30.6%という結果となりました(図1)。

次に、経営者・人事担当者が考える、従業員エンゲージメント向上のために取り組むべきだと思うことについて質問したところ、「フィードバックする・される機会があること」が45.9%と最も高い割合となり「社内のコミュニケーションが活発であること」が44.1%と続きました。これにより、従業員同士の対話の場が重視されていることがわかります(図2)。

また、効果実感がある取り組み内容は、1位が「社内のコミュニケーションが活発であること」となり、既に従業員エンゲージメント向上に取り組んでいる企業でも、コミュニケーション活性化の場が重要だと考えていることが明らかになりました。

次のページからは、従業員エンゲージメント向上が企業にもたらすメリットや取り組みの際のポイントについてご紹介します。

図1 従業員エンゲージメント向上の取り組みはしていますか？

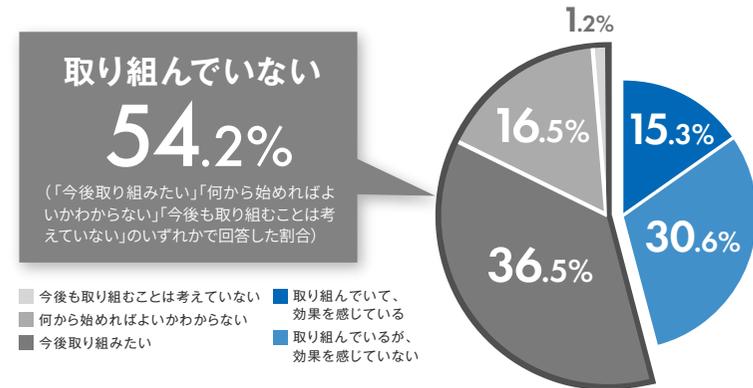
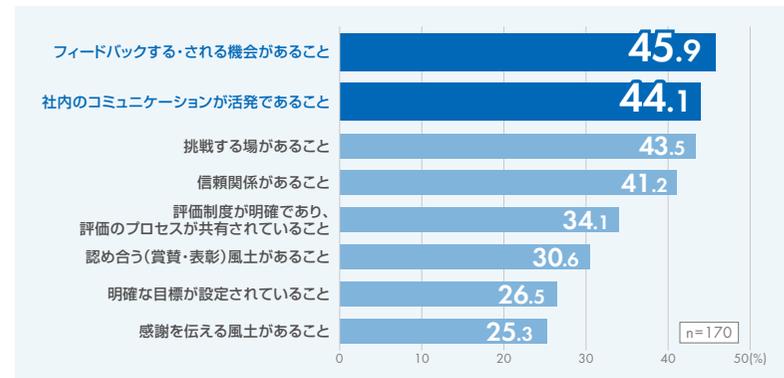


図2 従業員エンゲージメント向上ために、企業が取り組むべきだと思うことは何ですか？ (複数回答)



ラーニングエージェンシー (現: ALL DIFFERENT株式会社) 「従業員エンゲージメント調査」
https://www.all-different.co.jp/download/all/news_20231116.pdf

従業員エンゲージメントを高めるメリット

従業員エンゲージメントを高めることで企業が得られるメリットは、次の3つがあげられます。

組織の活性化と生産性向上

従業員エンゲージメントが高まると、社員一人ひとりの仕事への意欲と責任感が向上します。これにより、組織全体の雰囲気は活性化し、業務効率・生産性が向上します。

経済産業省が2018年に実施した調査では、従業員エンゲージメントのスコアと営業利益率、労働生産性の間に相関関係が確認されています。

この結果は、従業員エンゲージメントの向上が企業の業績に直接的な影響を与える可能性を示唆しています。

参考：経済産業省「従業員エンゲージメント(士気・熱意)と企業業績の関係」
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/mirai_jinzai/pdf/001_04_00.pdf

離職率の低下

従業員エンゲージメントが高まると、自身が会社に貢献できる喜びを感じ、企業に対して強い愛着心を持つことから、長く働き続けたいと感じるようになります。

「従業員一丸となって目標に向かっていく」といった一体感が強まり組織の活気あふれる状態となり、離職率の低下につながります。

また離職率が低下することで、新たな人材の採用や育成にかかるコストも削減できます。

業績の向上

従業員一人ひとりが、自分の仕事に誇りを持って積極的に取り組むことで、商品やサービスの品質向上が期待できます。

売上げを向上させるには、顧客が求める質の高い商品やサービスの提供が必要です。

顧客の満足度を高められると、リピーターが増えることで商品の売上げにつながります。

また、従業員が企業のビジョンに共感し、目標達成に向けて一丸となって取り組むことで、企業全体のパフォーマンスが向上。その結果、業績の向上へとつながります。

このように従業員エンゲージメントを高めることで
企業には「生産性向上」、「離職率低下」、「業績向上」のメリットがあることを紹介しました。
続いては、従業員エンゲージメントを高めるためのポイントを解説します。

従業員エンゲージメントを高めるポイント (1/2)

従業員エンゲージメントを高めるために必要なポイントは、次の5つです。

POINT 1 ビジョンとミッションの共有

企業のビジョンやミッションを従業員と共有することで、従業員は自分の仕事が企業の成果にどう貢献しているかを理解しやすくなります。これにより、従業員は自分の役割に対する意識が高まり、モチベーションが向上します。

< 取り組み例 >

● 定期的な全社会議

企業のビジョンやミッションを全社会議の中で伝達する時間を作り、定期的かつ計画的に従業員全員が共通の目標に向かって努力する意識を育む。

● 新入社員オリエンテーション

新入社員に対して、企業のビジョンとミッションを丁寧に説明し、現場配属後、すぐに共通のミッション・ビジョンに基づいた行動をとれるよう育成する。

POINT 2 効果的なコミュニケーション

定期的な1on1ミーティングやフィードバックセッションを通じて、従業員とのコミュニケーションを強化します。これにより、従業員は自分の意見やアイデアが尊重されていると感じ、エンゲージメントが向上します。

< 取り組み例 >

● 1on1ミーティング

定期的に、従業員が自身に与えられた役割と期待、課題を認識するとともに、役割と期待を果たすためのNextActionを上司と検討する。

● フィードバックセッション

従業員が適切に内省し、成果創出やスキルアップにつなげるため、上司がフィードバックを行う。また、従業員から上司に対しても意見やアイデアの提出、フィードバックを行う。

POINT 3 成長と学びの機会の提供

企業や上司は、1on1やフィードバックセッションで確認した従業員のキャリアプランに沿って従業員が成長できる環境を整えることが大切です。研修やスキルアップの機会を提供し、キャリアアップを支援することで、従業員のモチベーションとエンゲージメントが高まります。

< 取り組み例 >

● 研修プログラム

従業員のスキルアップを支援するための研修プログラムを定期的実施する。

● キャリア開発プラン

従業員一人ひとりにキャリア開発プランを提供し、長期的なキャリア目標を設定する。

従業員エンゲージメントを高めるポイント (2/2)

POINT 4 適切な評価と報酬

公平で透明性のある評価制度を導入し、従業員の努力や成果を正当に評価します。これにより、従業員は自分の貢献が認められていると感じ、エンゲージメントが向上します。

< 取り組み例 >

● 評価制度の透明化

評価基準を明確にし、従業員に対して透明性のある評価を行う。

● 成果に基づく報酬

従業員の成果に応じた報酬制度を導入し、努力した結果や実績が正当に報われる仕組みを作る。

POINT 5 ワークライフバランスの向上

フレックスタイム制度やテレワークの導入、有給休暇の取得促進など、柔軟な働き方を支援する取り組みを行います。これにより、従業員は仕事とプライベートのバランスを取りやすくなり、エンゲージメントが向上します。

< 取り組み例 >

● フレックスタイム制度

従業員が自分のライフスタイルに合わせて働けるよう、フレックスタイム制度を導入する。

● テレワークの推進

テレワークを推進し、従業員が柔軟に働ける環境を整える。

評価や報酬といった、自分以外の外部から与えられる「外発的動機づけ」は短期的には有効な施策ですが、中長期的なモチベーションやエンゲージメントへの効果は薄いとされています。

企業は、従業員が正しく役割認識や貢献実感、成長実感といった「内発的動機づけ」ができるような取り組みを行うことが大切です。自社が掲げているビジョン、ミッションや、配属部署が抱える課題やニーズに基づいて、従業員に適切な成長の機会を与え、貢献を認めることを心がけましょう。

ALL DIFFERENTでは、企業の課題やニーズに合った施策のご提案も行っておりますので、ぜひ、ご相談ください。

Engagement

従業員エンゲージメントを高めるための取り組み事例 (1/3)

最後に、従業員エンゲージメントを高めるために企業が実際に取り組んでいる具体的な事例をご紹介します。

事例1 ビジョン・理念の浸透

企業がビジョン浸透につまずくポイントとして、「ビジョン浸透における、管理職の力量不足」、「社員がビジョンに触れる機会不足」、「従業員のビジョンに対する理解不足」などがよくあげられます。

「ビジョン浸透における、管理職の力量不足」については、管理職自身が会社のビジョンや理念を正しく理解することはもちろんのこと、組織を動かしていくための伝え方や場作りの設計ができるよう、スキル向上の施策を講じることも有効です。

「ビジョンに触れる機会不足」や「従業員の理解不足」を解消するためには、全社員が集まる機会に経営層からの発信や評価面談の際の上司からの説明、パーパス、ミッション、ビジョン、バリュー等を記載したビジョンブックを作成するなど、大小様々なアプローチ方法があります。経営層からの発信については、週次や月次で時間を確保し、繰り返し伝達を行うなど、頻度を重視している企業も多くあります。

まずは管理職のスキルアップも含め、経営層から管理職へのビジョン浸透を促進し、社員が定期的にビジョンに触れる機会を創出することで、「行動指針」が自事化されることを目指せると良いでしょう。



Engagement

従業員エンゲージメントを高めるための取り組み事例 (2/3)

事例2 社内コミュニケーションの活性化

上下の関係を深める 1on1 ミーティングや、横のつながりを強化する新入社員／中途社員座談会など、接点の強化と、心理的安全性・帰属意識の向上に取り組む企業があります。

1on1ミーティングは、テレワークなどのオンラインでのやりとりが増える中でも、業務だけでなくメンタル面の状況を確認できる貴重な機会になります。週次、月次などの頻度を決めて、Good/More/Next などの振り返りのポイントを定め、1回あたりの時間は短時間であっても、継続的に実施できる仕組みを構築することが重要です。

また、部署内コミュニケーションを活性化させるオープンアワー（部署のメンバー全員が自席にいる時間帯）の策定など、質問や相談がしやすい環境作りの企画やチームでの懇親会を催す企画もあります。

事例3 戦略的な業務アサイン

組織構造の理解・組織適応促進を目指し、部門をまたいだプロジェクト業務のアサインや、全社勉強会などを実施することも有効です。部門外の関係を構築することで、相談できる環境や関係が拡張され、精神衛生上においても効果を発揮します。

業務アサインの際には、メンバーの状況をよく見極めたうえで、本人の努力と成長が見込める適度なストレッチ業務を与えることがポイントです。

また、メンバーへの動機づけやフォロー体制の構築も同時に進めると良いでしょう。メンバーがアサインされたプロジェクトから「成果に対する貢献実感」と「成長実感」を得ることは、大きな自信につながります。その際、管理職にはメンバーの力量を見極め、業務と精神面で支援することが求められます。

Engagement

従業員エンゲージメントを高めるための取り組み事例 (3/3)

事例4 称賛・表彰の風土を醸成

通常業務の中では、日々の感謝を意識的に伝えることや、ポジティブフィードバックを伝えることが取り組みやすいでしょう。

また、MVPや〇〇賞などの称賛の場を作ったり、社内SNSで感謝のメッセージを伝え合うなどの、全社で取り組む施策もあげられます。従業員が個人として尊重されていると感じられると、働きがいにより一層感じられ、貢献意識も高まります。



少子化や働き方改革などの社会背景をふまえ、従業員エンゲージメントの向上は企業の持続的な成長と競争力を維持するために不可欠です。

限られた人的資本を最大限に活用するためには、従業員が会社の経営理念に共感し、自らの意志で会社にコミットすることが必要です。

日本では、日本型雇用（年功序列・終身雇用など）の影響や個々の多様性を重視できていない社会的背景から、世界的に見て従業員エンゲージメントが低い傾向にあります。

エンゲージメントの向上は、従業員のモチベーションや生産性を高めるだけでなく、ウェルビーイングの向上にもつながり、企業と従業員の双方にとってWin-Winの関係が築かれます。さらには、企業の業績アップへの起爆剤となり得ます。本資料で紹介した企業事例も参考に、貴社でも従業員エンゲージメント向上に取り組んでみてください。

最後に、次のページで弊社ALL DIFFERENTが提供する研修サービスの中から、エンゲージメント向上につながる管理職向けの研修をご紹介します。

ストーリーで学ぶ ビジネスリーダー研修

ビジョン・仕事の構想浸透/チームビルディング編

研修概要

『ストーリーを読みながら話し合う』珍しい研修方法で、ビジネスリーダーとして組織の気持ちと行動を前向きに変える、ビジョンと構想の伝達方法を学ぶ

管理職の皆さまに、ストーリーを通じてビジネスリーダーとして必要な要素を学んでいただく研修です。本研修では、ストーリーを読み進めながら、「メンバーにビジョンや方針が伝わらない」といった管理職ならではのお悩み解消の糸口を見つけていただきます。マネジメントにおける課題の把握と同時に明日からの取り組みを見える化することができる内容です。

次のような課題をお持ちの企業におすすめです

- ▶ 組織の方針や目標に対してメンバーが行動を起こしてくれない
- ▶ 部下の動機づけに悩んでいる
- ▶ 部門の方針をメンバーに伝達しきれていない

受講者の声

- ▶ 普段出会わない業種の方と話し合う機会は刺激的で、客観的に自分を振り返る経験にもなりました。
- ▶ これまで課題やゴールを部下個人に伝えていましたが、チームや部の役割については伝え方が不十分だったと思うので、改めてメンバーに伝えてみたいと思います。
- ▶ セクショナリズムに陥らず組織全体での対応や問題解決にあたることを心掛けたいです。

研修カリキュラム (時間: 420分)

1. プロローグ

- ・研修の目的と概要の説明
- ・参加者の自己紹介と期待の共有
- ・ストーリー形式の研修の意義と進行方法の説明

2. ビジョン・仕事の構想の伝達

- ・ビジョンと仕事の構想の重要性
- ・効果的なビジョンの伝え方
- ・実際のビジネスシーンを用いた演習



3. 浸透の現状把握

- ・現在のビジョン浸透状況の評価方法
- ・チームメンバーの理解度と共感度の測定
- ・フィードバックの収集と分析

4. 阻害要因の解消

- ・ビジョン浸透を妨げる要因の特定
- ・コミュニケーションの障害とその克服方法
- ・ケーススタディを通じた問題解決の実践

5. チーミング

- ・効果的なチームビルディングの手法
- ・チームのダイナミクスと役割分担
- ・チームワークを強化するためのアクティビティと演習

6. エピローグ

- ・研修内容の振り返りとまとめ
- ・参加者の感想とフィードバックの共有
- ・今後のアクションプランの策定

7. まとめ

※ 内容は各企業の課題に合わせてカスタマイズ可能です。

管理職研修

管理職のための部下育成シリーズ<聴く力&話す力>

研修概要

コミュニケーションが不安な部下に「聴く力・話す力」を身につけさせる方法を学ぶ

管理職の皆さまに、部下育成の手法をお伝えする研修です。本研修では、「聴く」「話す」技術に着目し、「話す力」「聴く力」の向上に役立つ理論や要素を網羅的にお伝えします。既に「聴く力」「話す力」を意識していた方も、断片的な情報を整理し体系的に組み立て直し、これからどういう指導をするべきかのヒントをお持ち帰りいただくことができる内容です。

次のような課題をお持ちの企業におすすめです

- ▶ 管理職が模範的なコミュニケーションを実践できているか不安だ
- ▶ 管理職の部下から話の聴き方に違和感を抱くことがある
- ▶ 管理職へ正しいコミュニケーション方法を習得させたい

受講者の声

- ▶ なんとなくわかっていることもフレームワークや考え方に基づいて講義いただけただので、部下にレクチャーしやすくなりました。
- ▶ 部下育成だけではなく日頃の自分の行動の振り返りになりました。
- ▶ 普段何気なくとっている行動が部下に悪い影響を与えていないか、反省の良い機会になりました。

研修カリキュラム (時間: 120分)

1. ビジネス・コミュニケーションとは

- ・ビジネスにおける対人コミュニケーションとは
- ・コミュニケーション能力の重要性の認識

2. コミュニケーションの根源的基礎力

- ・言語力とは
- ・表面技術でなく土台を固めることが重要
- ・言語力強化の施策例(ペタゴジーの場合)
- 【ワークショップ】 ペタゴジーを参考に、部下の言語力を高める具体策を検討してください

3. 聴く技術

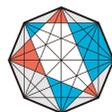
- ・コミュニケーションは聴き手の存在が必要不可欠
- ・傾聴とは
- ・相手の「真意」を聴き出すメリット
- ・「真意」を聴き出せないことで想定される状況例
- ・相手の「真意」を聴き出すための要素
- 【ワークショップ】 部下への手本を示す/指導する演習



4. 話す技術

- ・話す力を高めるためには
- ・話の構成設計
- ・話す順番 基本はPREP法
- ・内省を促すフィードバックのポイント例

※ 内容は各企業の課題に合わせてカスタマイズ可能です。



ALL DIFFERENT

〔社名〕 ALL DIFFERENT 株式会社 (オールディファレント株式会社)

〔設立〕 2006年 2月

〔代表者〕 代表取締役社長 眞崎 大輔

〔人員数〕 328名 (2025年4月1日時点)

〔事業内容〕 組織開発支援・人材育成支援

- 組織開発・人材育成に関する各種コンサルティング・研修サービスの提供
ベンチャー企業からグローバル企業まで支援

各種コンテンツ開発・提供

- 組織開発・人材育成に関する各種サービスの開発
教室型・反転型・モバイル・オンラインなど多様な手法に対応
- オリジナル研修コンテンツの開発
内定者から経営者まで全階層を網羅
幅広い研修テーマの開発
| リーダーシップ・マネジメント・ビジネスマナー・ビジネスコミュニケーション・
| 各種専門スキル(プロジェクトマネジメント・マーケティング・ファイナンス・コンプライアンス・AI)など
- ビジネススキル・ナレッジテストなどのアセスメントツールの開発
- 150名以上の社内プロ講師による研修の提供

ラーニングイノベーション総合研究所[®]による各種調査研究の実施

- 組織開発・人材育成に関する定性・定量調査の実施
- 調査結果の発表
各種媒体へ向けた調査レポートの発信・書籍の執筆

〔所在地〕 東京本社

東京都千代田区有楽町2-7-1

有楽町 ITOCiA(イトシア)オフィスタワー15F[受付]・17F[研修会場]・18F

TEL:03-5222-5111 FAX:03-5222-5114

関西支社

大阪府大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング25F

TEL:06-6271-1111 FAX:06-6271-1144

中部支社

愛知県名古屋市中村区那古野1-47-1 名古屋国際センター13F

TEL:052-856-8111 FAX:052-856-8114



支援企業実績 *順不同

弊社は2006年の設立以来、累計20,000社以上、460万人以上の「人と組織の未来創り[®]」を支援してまいりました。
豊富な業界・職種別の事例をもとに、貴社の課題やご要望に最適な提案をさせていただきます。

組織開発・人材育成 支援実績 (累計)

20,000 社以上

累計受講者数

460 万人以上

研修テーマ数

1,200^{*} テーマ以上

*公開型研修開発テーマ累計

HITACHI

AsahiKASEI

Coca-Cola
BOTTLETS JAPAN INC.

NTT docomo

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

YAMAHA

POLA

TAISEI
For a Lively World

住まいとくらしの未来へ
三井不動産レジデンシャル
MITSUI FUDOSAN RESIDENTIAL

LUMINE



日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY

NEXCO
中日本

ANA
ANA Systems

CAPCOM[®]

松竹株式会社

ITOKI
明日の「働く」を、デザインする。

JR
JR東海

ヤマサ

KUMON

セブン&アイ Net Media

ADWAYS

健康は、進化する。
BATHCLIN
バスクリン

EBARA

BRIDGESTONE
ブリヂストンスポーツ株式会社

J!NS

JR
JR九州

MITSUBISHI ELECTRIC
三菱電機エンジニアリング株式会社
Changes for the Better

KONAMI
SPORTS CLUB

DMM.com

MITSUBA

cookpad

ニチパン

ORIRO

Nittaku

組織開発・人材育成を通して、 多くの企業さまの持続的な成長を支援しています。

—— 私たちが選ばれる理由



私たちの使命は「社員の意識や行動を変え、組織を変えること」

「研修の提供」だけにとどまらず、「学び」の可能性を探求し続け、「人と組織の未来創り®」を真にリードできる伴走者として、お客さまに長く貢献してまいります。



専任コンサルタント制による深い理解と本質的な解決策の提案

一人が営業・講師・コンサルティングを担当する業界唯一のスタイルを貫くことで、お客さまのお悩みを深く理解します。現場で真に求められる解決策を提案し、お客さまと伴走します。



組織開発・人材育成に関する調査分析に裏付けされた知見

「人と組織の未来創り®」に関する様々な調査・研究活動を行っています。データに基づいた最適な解決策をご提供し、お客さまの組織開発をサポートします。



日本マーケティングリサーチ機構調べ/調査概要:2021年4月ブランドイメージ調査

／ まずはお気軽にお問い合わせください ／

お問い合わせはこちらから



ALL DIFFERENT 株式会社

☎ 03-5222-5111
✉ ad-info@all-different.co.jp



*記載されている社名、サービス名などの固有名詞は登録商標です。なお、本文および図表中において、必ずしも商標表示(®、TM)は付記していません