



特集

県内企業に広がる従業員 エンゲージメントの取り組み

—働きがいのある職場づくりに向けて—

はじめに

人材を「資本」ととらえ、積極的に投資をすることで企業価値を高めようとする「人的資本経営」が関心を集める中、企業内の人材を活性化し、最大限に活用する手法として「従業員エンゲージメント」への取り組みが注目されている。

本稿では、従業員エンゲージメントの概要や取り組むメリットなどを整理するとともに、県内企業の取り組み事例も踏まえ、取り組みのポイント等を考察した。

01 従業員エンゲージメントの概要

(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、従業員個人と所属する組織との関係に着目した概念で、従業員が企業など組織の理念・目指す方向性に共感し、自ら貢献しようとする意識の度合いを示している。単なる従業員満足度とは異なり、従業員が自らの仕事に意義を感じ、企業の目標達成に貢献するため、自発的な行動に移しているかといった、より積極的な関与の度合いを示している。このため、従業員エンゲージメントの高さは生産性の向上を通じて企業の業績に直接的にかかわるものと考えられている。

(2) 重要視される背景

労働力人口の減少に加え、働き方の多様化などによる人材の流動化が進んできている中、企業にとっては人材の確保が最重要課題となっている。こうした中、社内人材の流出防止、新たな人材確保の観点から、企業と従業員の結びつきの強さを示す従業員エンゲージ

メントの考え方が注目を集めている。また、従業員エンゲージメントを高めることで、次項に記載したような企業経営にとって様々なメリットが期待できることもあり、企業の収益力、競争力強化の観点からも従業員エンゲージメントへの取り組みが重要視されている。

(3) 取り組むメリット

従業員エンゲージメントに取り組むメリットとして、主に以下のような項目が考えられる。

①離職率の低下、人材の確保

従業員エンゲージメントが上昇すると、企業の経営ビジョンに共感し、愛社精神や相互の信頼関係が高まることで、仕事にやりがいを感じる従業員が増え、離職率の低下につながることを期待できる。

また、従業員エンゲージメントの高い職場では、既存従業員の紹介によるいわゆる「※リファラル採用」による人材確保が期待できるほか、就職市場での企業に対する評価の高まり、SNSや口コミによる高評価の広がりも期待できる。

※リファラル採用…自社の従業員に採用候補者を紹介してもらう採用方法のこと

②生産性、企業業績の向上

仕事にやりがいを感じる従業員が増えることで、商品・サービスの品質や顧客対応の向上を通じて、生産性や企業業績の向上につながる。

株式会社リンクアンドモチベーションの調査において、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性の間に相関関係があるとされており、実際のデータからも裏付けられている。

③組織活性化、モチベーション向上

従業員エンゲージメントの向上により、企業への貢

献意欲や帰属意識が高まることで、仕事に対するモチベーションの向上につながるとともに、こうした従業員が増えることで、組織全体の活性化が期待できる。

02 従業員エンゲージメントの取り組みステップ

(1) 従業員エンゲージメントが高い職場とは

- ・従業員が職場環境や評価、処遇に満足している
- ・従業員各自が仕事を通じて、十分な成長の機会を感じている
- ・従業員が自社のビジョンや経営理念、方向性に共感している

一般的には上記などの状態が「従業員エンゲージメントが高い」と考えられるが、具体的な尺度や水準については共通の基準が示されているわけではないため、自社が目指すべき将来像を描きながら、それを具体化するための取り組みが求められる。

(2) 従業員エンゲージメントの取り組みステップ

従業員エンゲージメントを高めるための取り組みステップの一例を以下に記載する。

①現状を把握する

まずは、各種の調査などを通じて、自社の従業員エンゲージメントの現状を把握する必要がある。

調査方法としては、専門のエンゲージメントサーベイ（調査）や従業員満足度調査、ストレスチェックといったアンケート形式の調査や面談による調査などを必要に応じて組み合わせて実施する。

ここで重要となるのは、事前に全従業員に調査の趣旨や目的を十分に説明し、全員から協力を得ること、また飾りのない本音の意見を引き出すよう留意が必要である。

②調査結果の分析により課題を抽出する

調査の結果をもとに、自社の従業員エンゲージメントの現状や課題を明らかにする。その際、他企業

■ 図表1 従業員エンゲージメント向上に向けた施策の方向性と具体例

必要な取り組み	期待される変化	具体例
①働きがいの現状を確認する	継続して確認することで、働きがい向上の進捗や、新たな課題・新たに取り組むべきことがわかる。	・定期面談等でやる気の変化を確認する。 ・改善状況について職場で話し合う。 ・エンゲージメントサーベイで取り組みの効果を検証する。
②柔軟・多様・快適な労働環境を整備する	従業員が、心身ともに健康な状態で、自身の力を最大限発揮できる。	・業務効率化により労働時間を削減する。 ・時差出勤やテレワークなど、時間や場所にとらわれない働き方を導入する。 ・オフィス環境を改善する。 ・社員交流の促進など、社内コミュニケーションを活性化させる。
③仕事の意味や面白さを見出せるよう働きかける	従業員が、仕事そのものに意欲的になり、楽しみが増す。	・現在の業務が何につながっていくか、上司から部下へ伝えるよう心がける。 ・個人が自ら工夫したことについて、互いに認め、褒め合う。 ・日々の業務で工夫していること、嬉しかったことなどを互いに紹介しあう会を開催する。
④従業員と組織の方向性を一致させる	従業員自身のやりたいことを実現しようとするのと、従業員が組織に貢献しようと思うことが両立する。	・社長メッセージを発信したり、組織の目指す姿について職場で話し合いを実施したりすることで、企業理念やビジョンを浸透させる。 ・手上げ制等によって、従業員のやりたいことを業務につなげる。
⑤納得性のある評価や処遇で報いる	従業員がこれまでの仕事を誇りに思うとともに、組織への信頼が高まる。その結果、今後のさらなるやる気や努力につながる。	・組織のビジョンや戦略を体現する行動を評価項目に盛り込んだり、全社イベントで表彰したりする。 ・年功にとらわれずに意欲や能力のある人を配置（抜てき）する。 ・公正性・透明性・納得性のある評価制度を用いる。
⑥能力・キャリア開発を充実させる	従業員のできること・やりたいことが広がる・深まる。	・日々の業務指導（OJT）や研修（Off-JT）を通じてスキルアップを支援する。 ・キャリア相談など、今後のキャリアを考えるための支援を行う。

（資料）厚生労働省「働きがいのある職場づくりのために」パンフレットより当社にて作成

や業界平均との比較、自社内では部署・部門別、従業員の性別・年齢など属性別の分析を加えるとともに、面談やヒアリングによる意見聴取も踏まえて、表面的な課題だけでなくその根本原因を明らかにしていくことが重要である。

③具体的施策、アクションプランを策定する

課題解決に向け必要な具体的施策、アクションプランを策定する。その際、施策により短期、中期、長期に分けて、それぞれに具体的なロードマップを設定し、必要に応じて中間目標を設けるなど、期限と到達すべき基準を明らかにして実施することが重要である。なお、図表1には厚生労働省が示している具体的な施策の方向性と施策例を掲載した。

④PDCAサイクルにより改善活動を継続する

従業員エンゲージメント向上の取り組みは短期間で大きな成果が得られるものではなく、継続した取り組みが必要となる。従って、定期的に現状を把握し、課題の再抽出と、既存施策の評価、見直しを都度行うなど、PDCAサイクルを徹底していくことが重要である。

03 県内企業の取組事例

事例1 新発田駅前ひらた内科クリニック (新発田市)

院長 平田 明

業種：内科医院

従業員数：26名（2025年6月）

（1）取り組みの経緯

新規開業後9年が経過し、患者数の増加や事業規模の拡大とともに、看護師、事務員などの従業員数も増加する一方、その定着化が大きな課題となっていた。特に、採用後1年以内に退職するケースが多く、待遇や育成方法など試行錯誤的に改善を試みてきたが、思うような結果に結びついていなかった。

このため、根本的な原因を探るため様々な方法を

検討する中で、従業員の意識やニーズを把握するための最適な手法として、2023年よりエンゲージメント調査に取り組み、その後も半年に1回のペースで実施し、現在まで3回の調査を実施している。

（2）調査結果から見えた課題と改善策

初回の調査結果については全従業員対象の説明会を実施して開示するとともに、課題を共有し、医院として課題の解決に積極的に取り組む姿勢を明確に示すことで、従業員の信頼度向上に努めた。

また、調査を通じて、従業員の要望に対し、優先的に取り組むべき具体的な課題が明らかになったことで、従業員の満足度向上に直接的につながる改善が図られたと認識している。

さらに、調査で寄せられた意見や要望について、組織の課題としてとらえ、対応策を検討し、可能な限り改善を図ってきた。

（3）取り組みによる効果、改善点

従業員の定着状況をみると、採用後1年以内に退職する割合が、調査を始めた2023年に比べ、現在は11%程度改善するなど、確実に成果が表れている。勤続年数が伸びることで、それぞれの従業員が担当できる業務が増え、結果として組織の生産性向上に寄与していることが実感できている。

また、副次的な効果として、従業員の新規採用への好影響もあげられる。具体的には、調査に際し「当院への就職活動の際に働く場として重視した点」、



全従業員対象の説明会の様子

「当院で実際に働いてみた後に重視している点」という視点での質問を独自に追加して実施したことで、何を重視して応募し、その結果がどうだったかということが明らかとなった。この結果から、当院のどのような点に魅力を感じ、当院にフィットする従業員がどのような人物像であるか、ある程度確立できたことで、新規採用者では短期間での退職がほぼなくなり、定着率の向上にも寄与している。

（４）今後の取り組み

当院は今年９月に移転を予定しており、労働環境など大きく変化することが予想されるため、従業員の意識やニーズなどについて、移転前後の変化も含め把握し、今後とも必要に応じて改善を図っていくことが重要と考えている。

事例２ 株式会社 帰山鍍金工業（三条市） 代表取締役社長 帰山 隆司

業種：電気メッキ、金属表面処理
従業員数：75名（2025年４月）

（１）取り組みの経緯

帰山社長は代表取締役に就任後２年程度経過した頃、それまで漠然と感じていた課題を確認し改善につなげたいと考えていた。１つは社内の風通しが悪く現場の声が経営に伝わりにくくなっているのではないかと、もう１つは、生産拠点が２か所（本社工場、大島工場）に分かれていることで風土や雰囲気や相違があり、従業員の意識にも影響を与えているのではないかと、という２点を特に課題と感じていた。

こうした中、取引金融機関からの紹介によりエンゲージメント調査の存在を知り、従業員の仕事に対する思いや会社への意識を確認する手段として最適であると考え、2024年に調査を実施した。また、調査にあたっては、各工場のラインリーダーを通じて全従業員に調査の目的、目指すべき方向性などを徹底した。

（２）調査結果から見た課題

調査結果の分析を通じて、経営層と現場従業員の意思疎通面や人事評価の透明性などが課題として浮かび上がり、当初想定していた課題認識が概ね裏付けられる結果となった。

こうした課題の背景として、従業員の人事評価や目標管理のルールが一部徹底されていないなどの実態があることが分かった。

また、２つの生産拠点間でも従業員の意識や会社に対する考え方等に若干差があることも確認できた。

（３）課題改善のための具体的施策

課題解決への具体的手段として、生産拠点間の業務管理、人事管理方法などの統一化を図るべく、これまでそれぞれ個別に行っていた工場の内部監査を、別工場から監査担当者を派遣して行う相互監査に変更し、お互いの理解促進を図っている。

また、本社工場では各従業員の目標管理表に各自の進捗状況記入と上司によるコメント記入を徹底し、その表を社内に掲示することとした。これにより、記入漏れ防止や期限通りの進捗管理を徹底するとともに、経営層や他のラインの従業員にも開示されることで、目標達成意識の向上にもつながっている。

（４）今後の取り組み

当面は、大島工場である程度進んでいる、製造ラインを超えた多能工化を本社工場でも進めることを



全員の目標管理表を社内に掲示

目標としており、ライン長を中心に調整を行っている。これにより従業員の能力アップとともに、互換性向上による働き方改革にもつながると考えている。

当社のエンゲージメント調査は着手後まだ1年程度で、先ずはできるところから改善を図っている段階である。具体的な効果はこれからという状況ではあるが、こうした調査を行うこと自体が、従業員の働き方、意欲をより向上させ、ひいては会社をよりよくしたいとの社長の考えを、従業員に伝える手段としてとらえ、今後とも積極的に取り組んでいく考えである。

事例3 株式会社 建興（新潟市） 代表取締役 青瀬 栄樹

業種：住宅用・ビル用建材販売、施工
従業員数：30名（2025年6月）

（1）取り組みの経緯

当社では、業務面でAIやRPAの導入など、DX化による業務処理の変革が進む中、従業員のモチベーションの向上や評価の納得性を高める上で、営業や公務など各部門の実績に加え、管理面の能力など多面的な評価を主体とした新たな人事評価制度の構築が課題となっていた。

こうした中、取引金融機関の紹介により人事制度構築のコンサルティングを受ける中で、「従業員エンゲージメント」の存在を知り、従業員の意識や会社に対する思いを把握し、社内の制度改革に活用するため調査を実施した。

調査にあたっては、全従業員にとってより良い会社にするため、現在の率直な思いを聞かせてほしいと説明し、全従業員から回答を得た。

（2）調査結果から見た課題

調査結果から、従業員の多くから業務上の意見や改善提案などを上げるための責任者の存在や組織体制が分かりにくいとの意見が聞かれた。創業から一

定の事業規模に成長するまでは強力なトップダウン体制で事業を進めてきたが、従業員数や事業内容が一定の規模以上になるなかで、徐々に社内改革を進めてきてはいるものの、まだ体制や意識に浸透しきれていない部分が、こうした組織体制上の問題意識につながっているものと推察された。今後の事業展開を考える上でも、さらなる成長のためには役職や部署ごとの責任の所在の明確化と意見具申、評価体制等の明確化が最も重要と考えた。

（3）課題改善のための具体的施策

社内の情報伝達や意見具申の円滑化に向けて、まずは社内の会議、ミーティング等の再構築に取り組んだ。各従業員の意見や要望等はその部門の責任者に集約し、毎月の責任者会議で原則必ず取り上げて議論をする。そしてその内容については1～2か月に1回の頻度で開催する全体会議で必ず報告することとした。これによって、どういった問題点がどの部署から提出され議論されているのか等、課題の共有化が図られるとともに、意見具申を行った従業員は、自らの意見が議論されている現状が確認でき、さらなるモチベーションの向上につながっている。

今後は社長と特に若手従業員との定期的な面談機会を設けていく。こうした活動を通じて、さらに社内の風通しを良くしていきたいと考えている。

（4）今後の取り組み

当面の目的であった人事評価制度は来年度からの本格運用に向けて試験導入中であるが、今後は外部のアドバイザーによる従業員面談も検討し、会社を



社内ミーティングの様子

支える基幹制度として定着を図っていく。また、従業員が健康で働き続けられるように、「健康経営」の取り組みにも着手した。従業員がお互いに健康意識を高め合っていけるよう、全社的な取り組みとして積極的に関わり、従業員とその家族の幸せにつなげたいとしている。

04 従業員エンゲージメントに取り組むポイント

事例企業の取り組みやこれまでの調査をもとに、従業員エンゲージメントの取り組みを進める上でのポイントを下記にまとめた。

①全従業員を巻き込んだ推進体制の構築

まずは、従業員エンゲージメントの趣旨を全従業員に徹底し、職場全体を巻き込んだ取り組みとすることが重要である。経営層や人事等の担当部署のリーダーシップは重要であるが、取り組みを実施する人／実施される人という構図にならないよう、全員に当事者意識を持たせることがポイントとなる。そのためにも、調査開始前や調査実施後、各種施策の立案、進捗状況などを、都度必要に応じて全従業員に伝えとともに、全員参加の体制を構築していくことが求められる。こうした働きがいのある職場づくりに取り組む姿勢を発信し続けることが、会社への帰属意識の高まりにもつながるものと思われる。

②課題の根本原因を追究する

定量的なエンゲージメント調査を実施することで、従業員の仕事や会社に対する思い、意識を数値化、可視化することができ、課題を抱える項目や社内の部署、従業員の属性などが明らかとなる。ただし、それに加えて従業員へのヒアリングや現場観察などの定性調査を行うことで、課題の根本原因を明らかにすることが重要である。なぜ、その項目や部門で数値が低かったのか、コミュニケーション不足

など人的要因によるのか、仕事のやり方、仕組みに問題があるのかなど、その要因を深掘りし、明らかにしていくことで、より有効な対策を講ずることが可能になる。

③身近な課題解決から取り組む

調査結果の分析、課題抽出ができれば、必ず具体的施策の立案、実行につなげていくことが重要である。その際、最初から大きな課題解決に取り組もうとすると、組織内の反発やコスト負担などからスムーズに着手できないケースも想定されることから、まずは着手しやすい身近な、小さな課題解決から始めることが有効と思われる。こうして、細かな成功体験を積み重ねていくことで、社内の意識改革も進み、新たな改善につなげていく体制構築につながるものと考えられる。

④中長期的な視点で取り組む

最後に、こうした従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みは、短期間で大きな効果が上がるケースは少なく、中長期的視野で取り組んでいくことが重要である。このため、「施策の立案」⇒「実行」⇒「効果の測定」⇒「施策の見直し・再策定」といったいわゆるPDCAを確実に繰り返し実行していくこと、また、必要に応じて「現状把握」のための調査を定期的の実施し、時系列的な変化や新たな課題の有無を確認していくことも重要である。

おわりに

中小企業では持続的成長、事業存続に向けて「人材」の確保がますます重要となっている。こうした中、働きがいのある、従業員に選ばれる企業に変革していくためには、従業員と企業の相互信頼関係の構築に着目した「従業員エンゲージメント」向上への取り組みが有効になるものと思われる。

(2025年6月 若井)