

22年グローバル調査結果から紐解く 社員エンゲージメントの最新動向

Korn Ferry Japan

Senior Client Director

岡部 雅仁



本日のアジェンダ

1. 22年度の社員エンゲージメント動向 : 35分
2. 社員エンゲージメント向上とリスクリングを両立するには : 15分
3. Q&A : 10分



コーン・フェリーのコンサルティング & デジタル ソリューション

ワークフォース・
トランスフォーメーション

ダイバーシティ、エクイティ、
インクルージョン

営業組織変革

人件費最適化

組織戦略

経営チームのパフォーマンス
組織設計 & 分析
人材戦略 & パフォーマンス
カルチャーとコミュニケーション
の変化
社員エンゲージメントの向上

トータルリワード

役員報酬 & ガバナンス
従業員報酬
セールスインセンティブ

アセスメント & サクセッション

リーダーシップ・アセスメント
エンタープライズ・アセスメント
後継者育成計画

人材採用

CEO & 取締役の後継計画
エグゼクティブサーチ
プロフェッショナル・サーチ
プロジェクト採用
RPO (採用プロセスアウト
ソーシング)

リーダーシップ & プロフェッショナル 育成

リーダーシップ開発:
プロフェッショナル開発
コーチング

組織・人事に対する
“深く広い”
コンサルティング

KORN FERRY INTELLIGENCE CLOUD™

KORN FERRY
LISTEN

KORN FERRY
ARCHITECT

KORN FERRY
PAY

KORN FERRY
ASSESS

KORN FERRY
RECRUIT

KORN FERRY
ADVANCE

KORN FERRY
SELL

組織・人事に対する
“新しい”
HRテクノロジー

スピーカー 紹介



東京都千代田区丸の内1-8-1
丸の内トラストタワーN館14階

Tel: 03-6267-3600
Masahito.Okabe@KornFerry.com



岡部 雅仁 OKABE MASAHILO

Korn Ferry Japan , Digital / Senior Client Director

同志社大学商学部卒業。PwCコンサルティング、リクルートを経て現職。コーン・フェリーのデジタルソリューションを用いた組織・人事変革プロジェクトに多数従事し、特に社員規模数千～数万人規模の大手日本企業のグローバルでの社員エンゲージメント向上プロジェクトの実績が豊富。リクルートでは海外人材事業の立ち上げ、現地事業経営に従事。アジアの現地法人の現法社長(上海2年、北京1.5年、シンガポール4年)として8年間現地駐在。コーン・フェリー日本オフィスにおけるエンゲージメント調査・向上活動支援をリード。

【最近の主な組織・人事プロジェクト実績】

- ✓ 大手家電メーカー販売 部長層のリーダーシップアセスメント/ 能力開発プロジェクト
- ✓ 大手総合商社 全社エンゲージメント向上プロジェクト
- ✓ 大手広告代理店 海外駐在員赴任前トレーニング
- ✓ 大手飲食・流通チェーン店 店舗組織風土と店長リーダーシップの改革プロジェクト
- ✓ 製薬会社 海外現地法人 報酬水準/人事制度改定プロジェクト
- ✓ 大手製造業 グローバル組織エンゲージメント向上プロジェクト

【執筆、講演】

『Future of Work 人と組織の論点』 日経BP/日本経済新聞出版 <https://www.amazon.co.jp/dp/4296113216/>

『VUCA 変化の時代を生き抜く7つの条件』 日本経済新聞出版 <https://www.amazon.co.jp/dp/4532323126/>

日本の人事部 HRカンファレンス2020 <https://jinjibu.jp/hr-conference/report/r202005/report.php?sid=1867>

ヒューマンキャピタル (1. <https://globis.jp/article/7104> |2. <https://globis.jp/article/7105>)他、多数講演実績あり



22年の社員エンゲージメント動向



社員エンゲージメントは企業価値に直結する経営の最重要指標の一つ

58%

の従業員がマネジメントの拙さが生産性向上を妨げる最大の要因だと考えている

社員エンゲージメントが低い組織では、時の経過とともに

65%

株価が低迷

CEO

は人材採用が一番の課題だと回答

エンゲージメントレベルの低い社員にかかる米企業のコストは年間

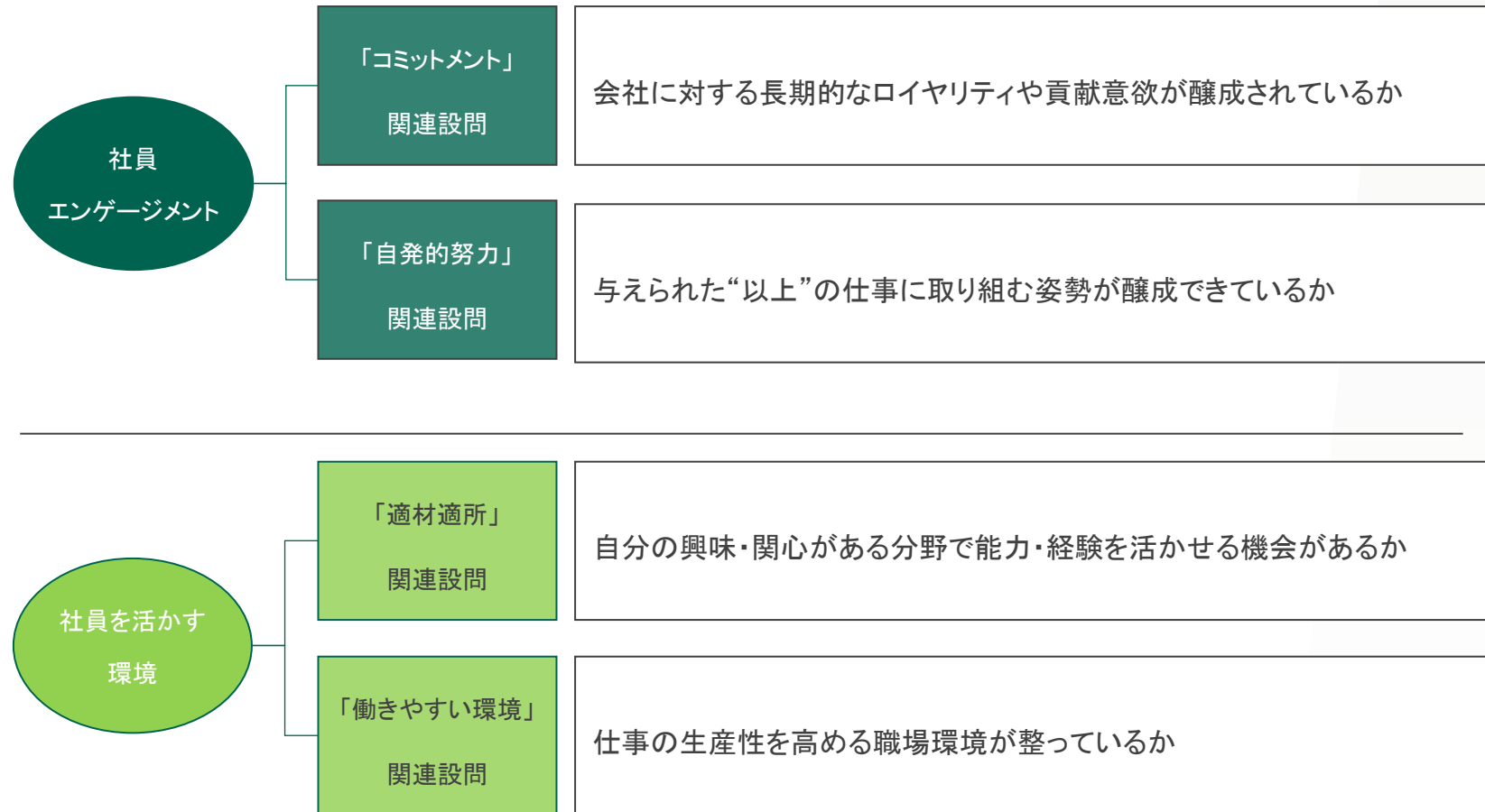
5500億ドル

58%

が初対面の相手を信用するのに、上司を信用するのは42%



業績相関性の高い「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」



出所: コーン・フェリーグローバルエンゲージメントサーベイ フレームワーク



社員エンゲージメントと社員を活かす環境と業績との関係性

		Sales % Change – 1 Year	Sales 5-Year CAGR	EPS 5-Year CAGR
社員エンゲージメント Engagement	Top Quartile	15.72	9.70	14.46
	Bottom Quartile	14.05	4.94	8.21
社員を活かす 環境 Enablement	Top Quartile	15.66	9.91	14.09
	Bottom Quartile	11.04	3.84	10.58

純利益 ↑ **2x**

収益成長 ↑ **2.5x**

顧客満足度 ↑ **12%**

生産性 ↑ **18%**

離職率改善 ↑ **40%**



課題を深堀するための12の原因指標カテゴリ

社員エンゲージメントに影響が強い原因指標

戦略・方向性	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営目標や戦略が社員に理解・支持されており、各自が自分の職務と関連させて受け止めているか？
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣の会社運営はうまくいっており、信頼感を得ているか？
品質・顧客志向	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客を中心に考え、質の高い商品・サービスが提供できているか？
個人の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人としての立場が尊重され、良い仕事をしたときに認められるか、また仕事と個人の生活は両立できているか？
成長の機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織において学習し、成長する機会がどの程度あるか、また上司が自分の成長をサポートしてくれているか？
報酬・福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> ● 同業他社と比較して、報酬に対する納得感、公平感があるか？

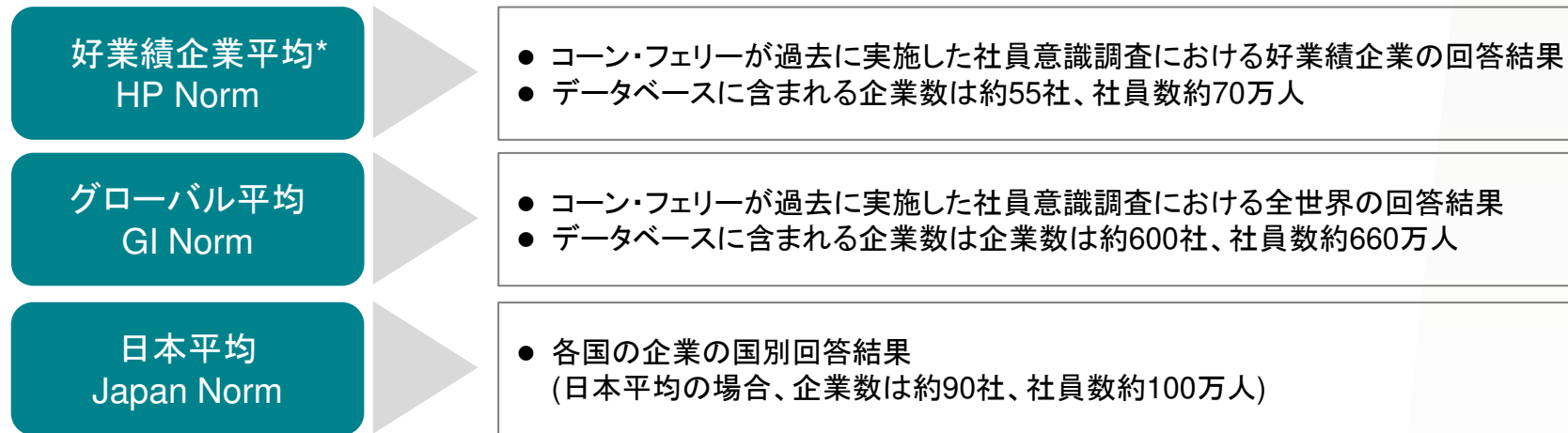
社員を活かす環境に影響が強い原因指標

業績管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員は自分に求められている成果を認識し、業績に見合った報酬を得ていると考えているか？
権限・裁量	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の仕事を効果的に行うために十分な権限を持っているか、提案したことが採用される機会があるか？
リソース	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事を効果的に進めるためのヒト、モノ、カネ、情報は十分か？
教育・研修	<ul style="list-style-type: none"> ● 新入社員やあなた自身にとって十分な教育・研修の機会が提供されているか、そのために仕事を離れることが可能か？
協力体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 所属するチーム内、あるいは部門間の協力体制は良好か、アイデアやリソースを組織間で共有する風土があるか？
業務プロセス・組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務手順が整理されており、新しい方法が取り入れられているか、効果的な組織体制になっているか？



社員エンゲージメント ベンチマークデータ 2022年更新版

- コーン・フェリーでは毎年、グローバルでのエンゲージメント調査参加企業のデータを集計し外部ベンチマークデータを作成。
- 最新の参加企業数は以下の通り。



- * 好業績企業平均とは、各業界で際立った財務実績を有する企業の平均回答結果(抽出条件は以下のとおり)
- ✓ 財務実績(ROA、ROE、ROI) が業界平均を大幅に上回る
 - ✓ 社員エンゲージメント/社員を活かす環境の結果がグローバル平均を上回る

出所: コーン・フェリーグローバルエンゲージメントサーベイ フレームワーク



参考) 日本平均ベンチマーク内の日本企業の顔ぶれ

日本企業ベンチマーク(参加企業)例

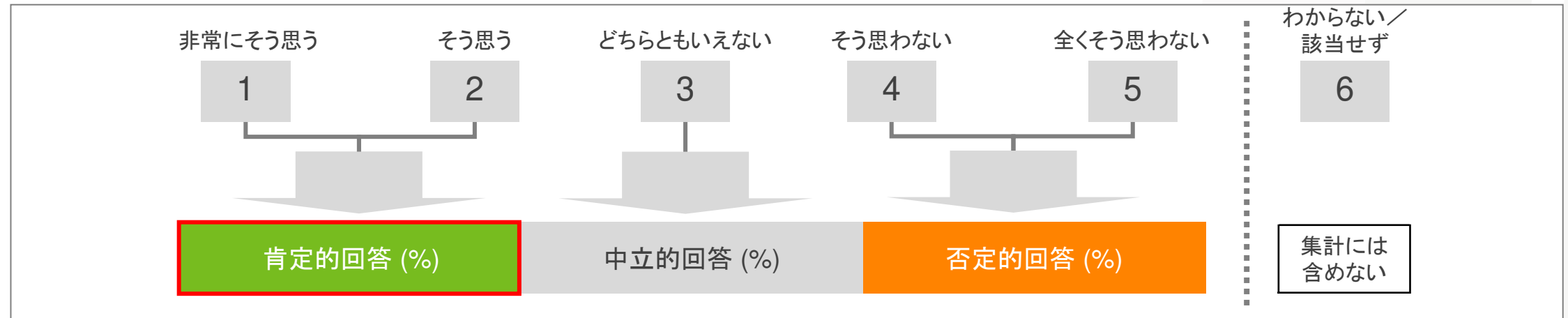
伊藤忠 商事	AGC	花王	住友重機械 工業	双日	佐川急便
中外製薬	日産 自動車	パナソニック	富士通	マツダ	ヤマト運輸
マンダム	三井物産	村田製作所	三菱 重工業	三菱商事	日清製粉

他 合計90社100万人分(2021年)



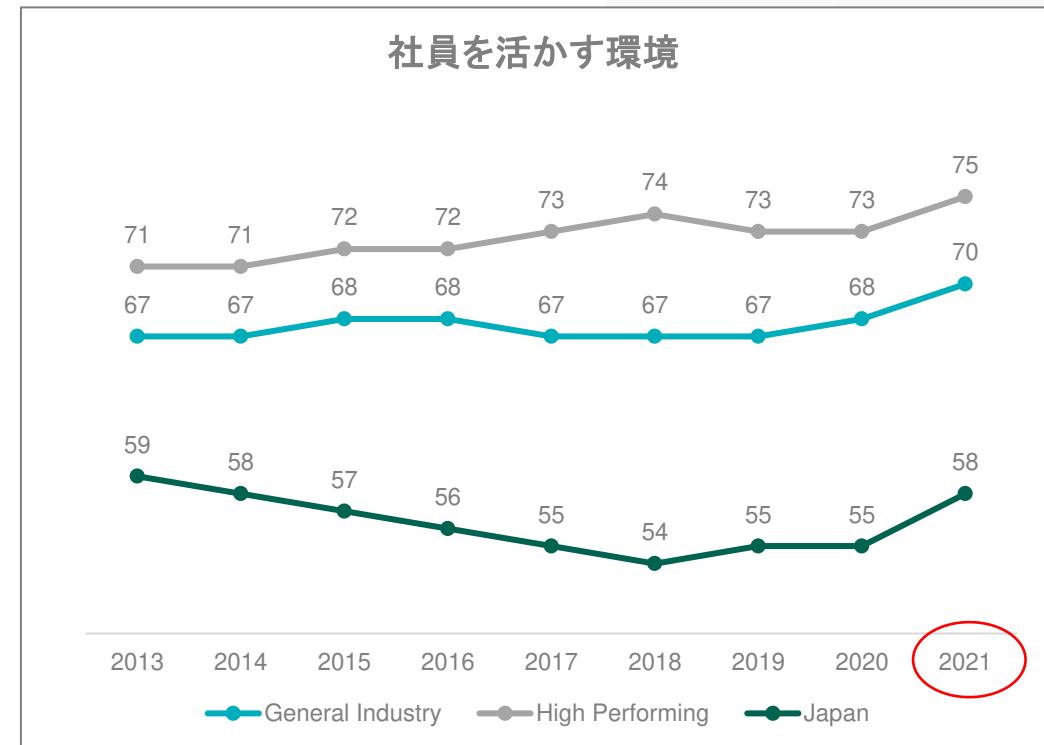
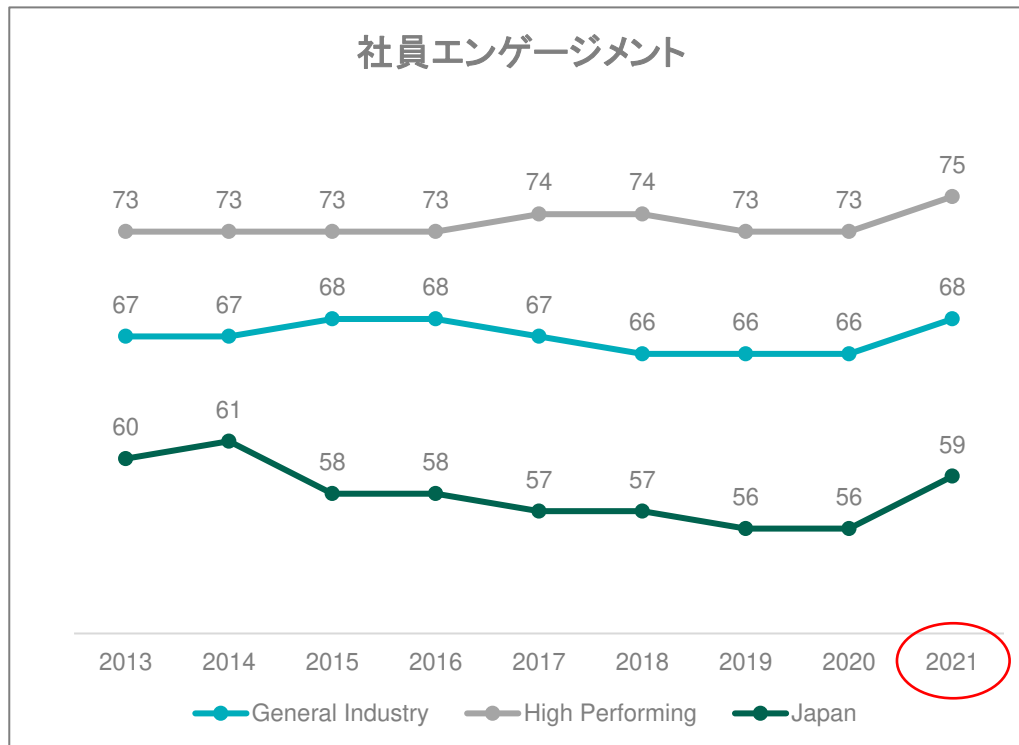
回答・集計形式

- 各設問に対して以下のスケールで回答
- 5段階の回答を3つに分類して集計（肯定的回答・中立的回答・否定的回答）
- 「わからない／該当せず」という回答は集計から除く



社員エンゲージメント、社員を活かす環境の推移

- 21年度実績は好業績企業平均(+2%)、世界平均(+2%)、日本平均(+3%)いずれも前年比で向上の傾向。
- 日本平均も過去数年の停滞から反転の兆しを見せ、コロナ禍も通じたエンゲージメント向上活動の成果が表れ始めている。
- 日本平均は社員エンゲージメント、社員を活かす環境ともに特定の設問ではなく、全設問が2~4%向上し、全体の水準が共に3%向上している。

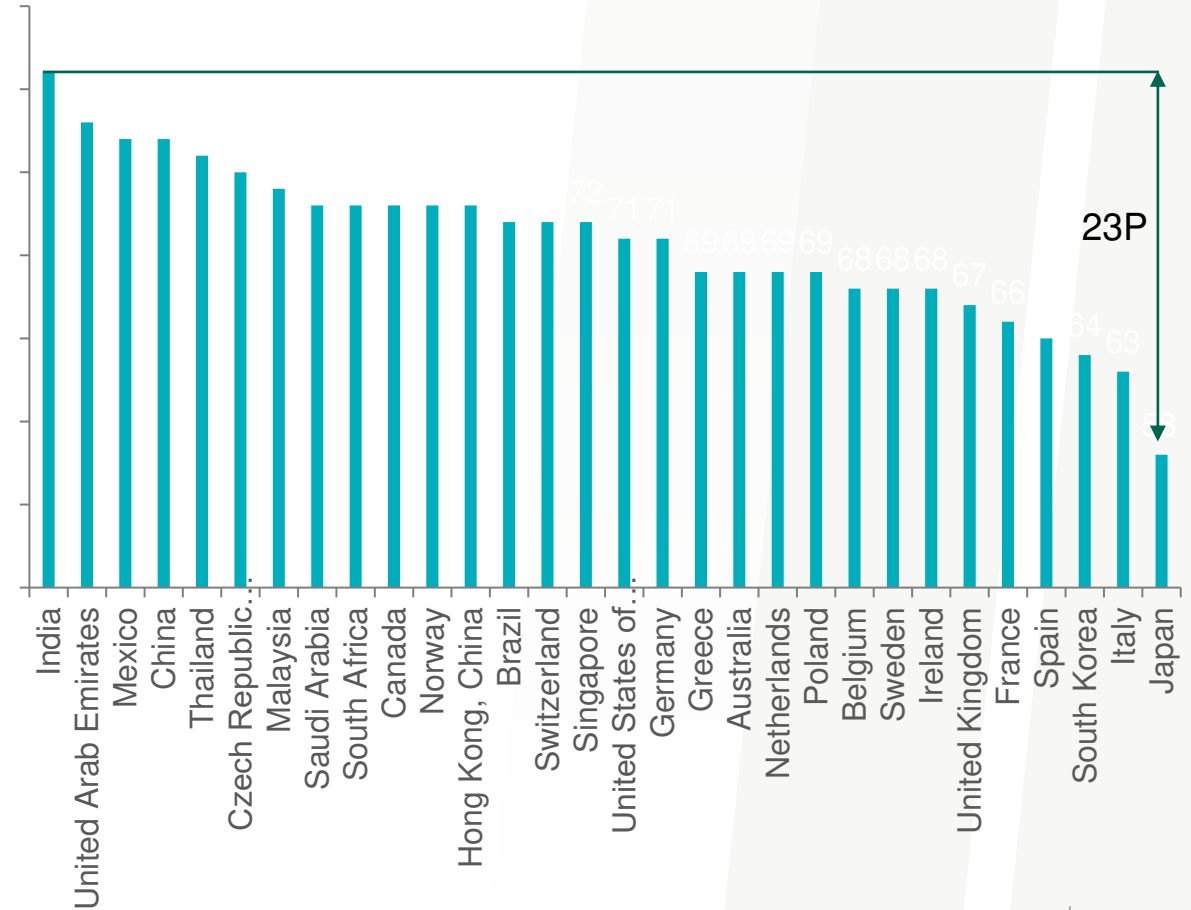
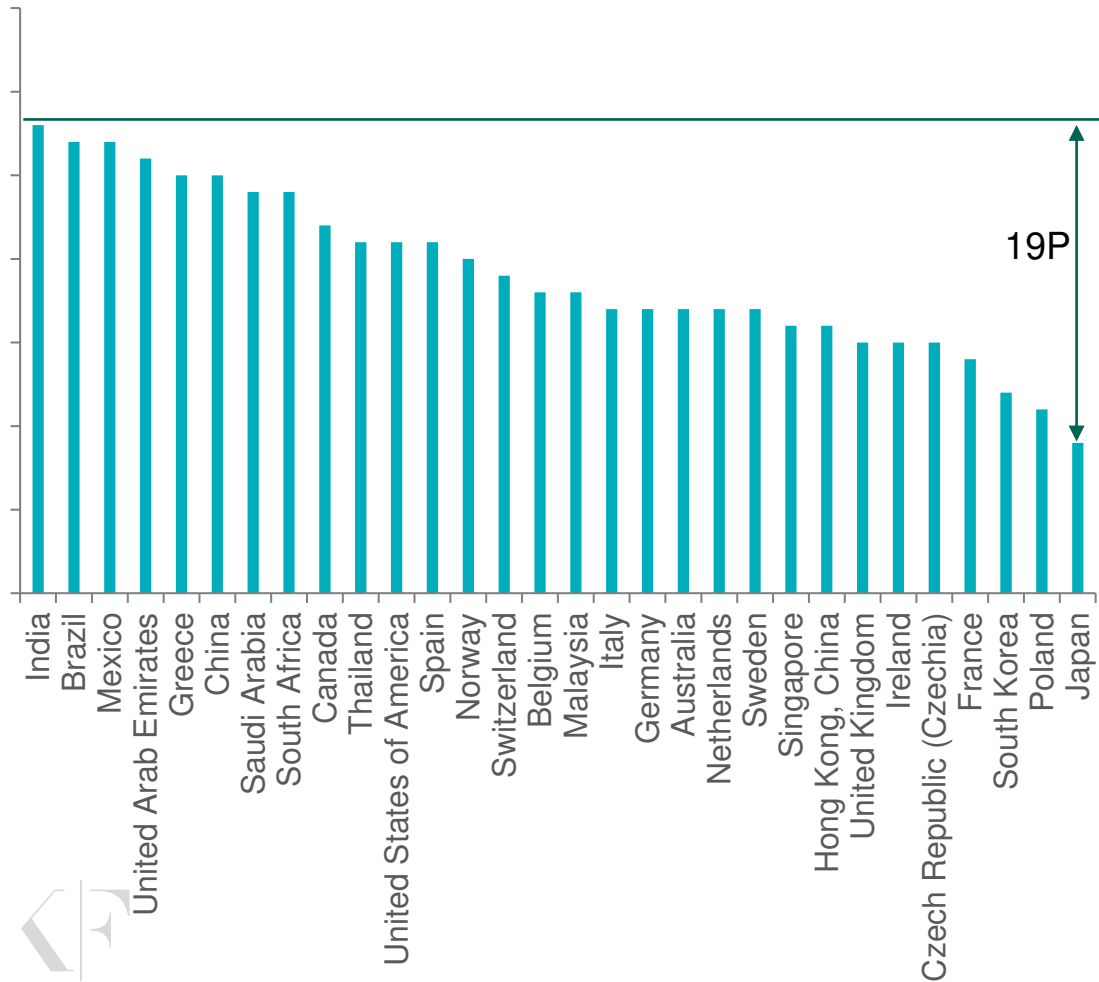


出所:コーン・フェリーグローバルエンゲージメントサーベイ結果



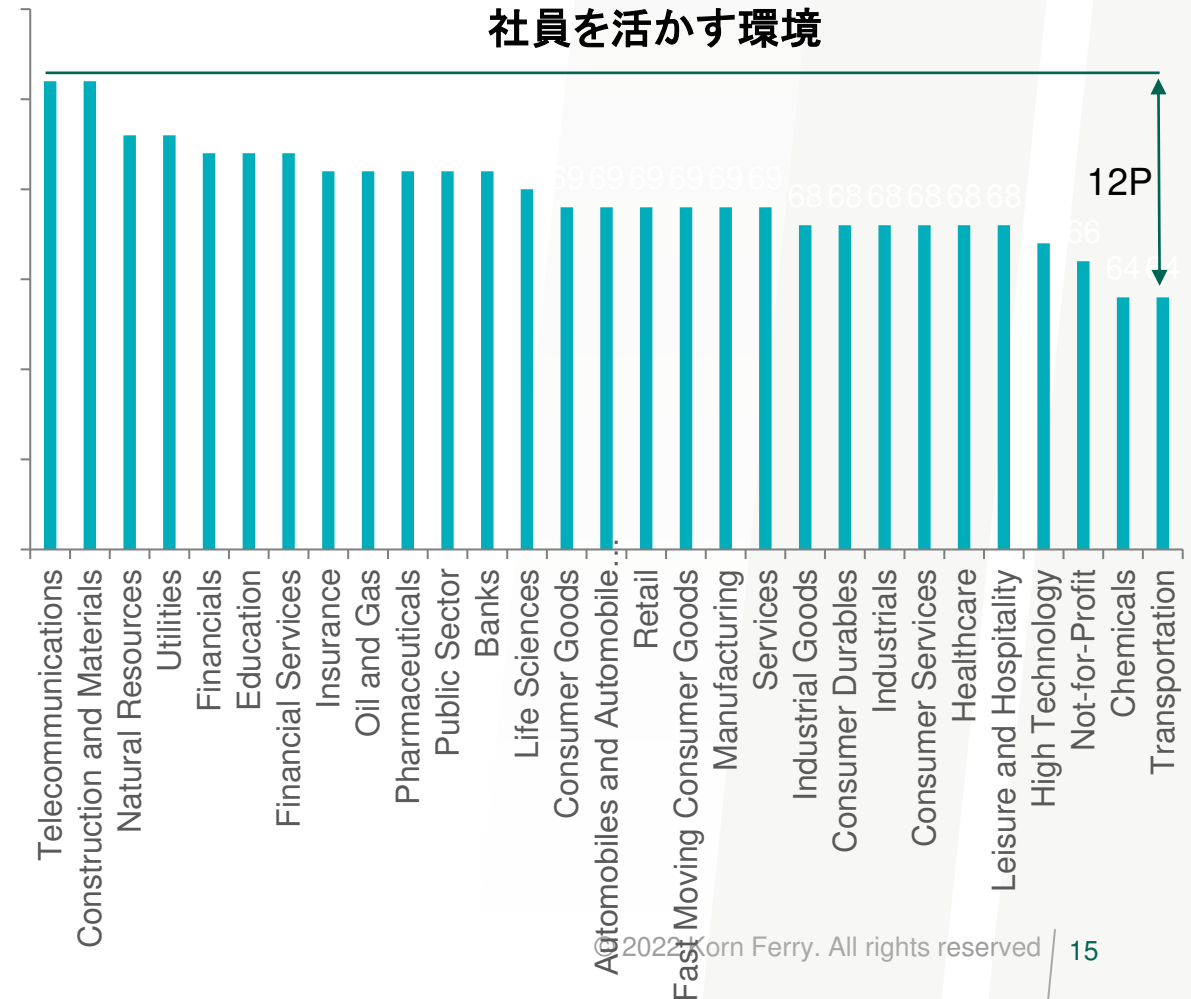
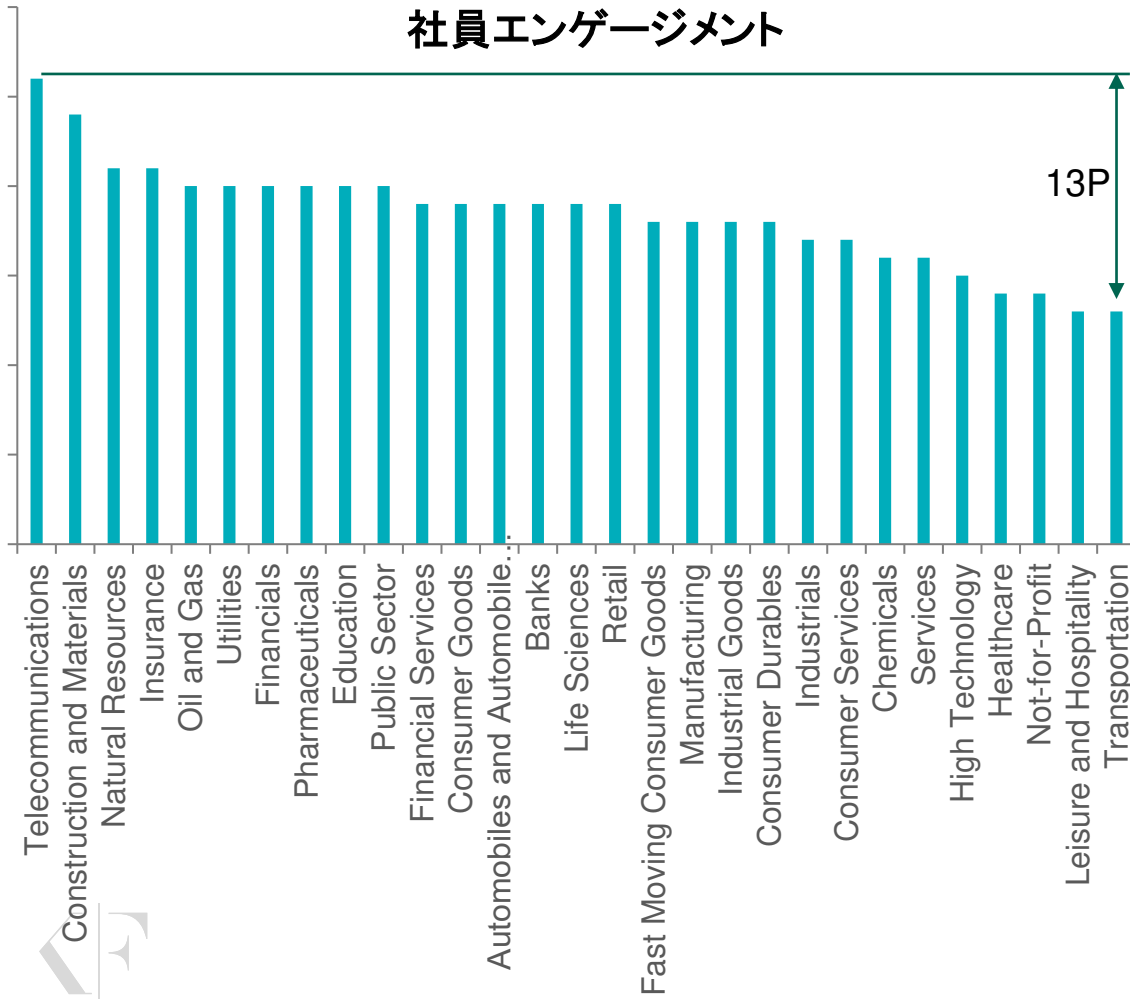
「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」水準の国別比較

- ❑ 日本平均は昨年度より+3%向上したものの、世界全体も上昇トレンドのため、国別比較においては引き続き最下位に留まる。
- ❑ 社員エンゲージメント、社員を活かす環境は業界や業態よりも、労働の雇用環境や法規制を定義する”国“単位での違いが大きい。
- ❑ 各国の現地法人のエンゲージメント水準を理解するためには、その国毎の外部ベンチマークとの比較が必須。



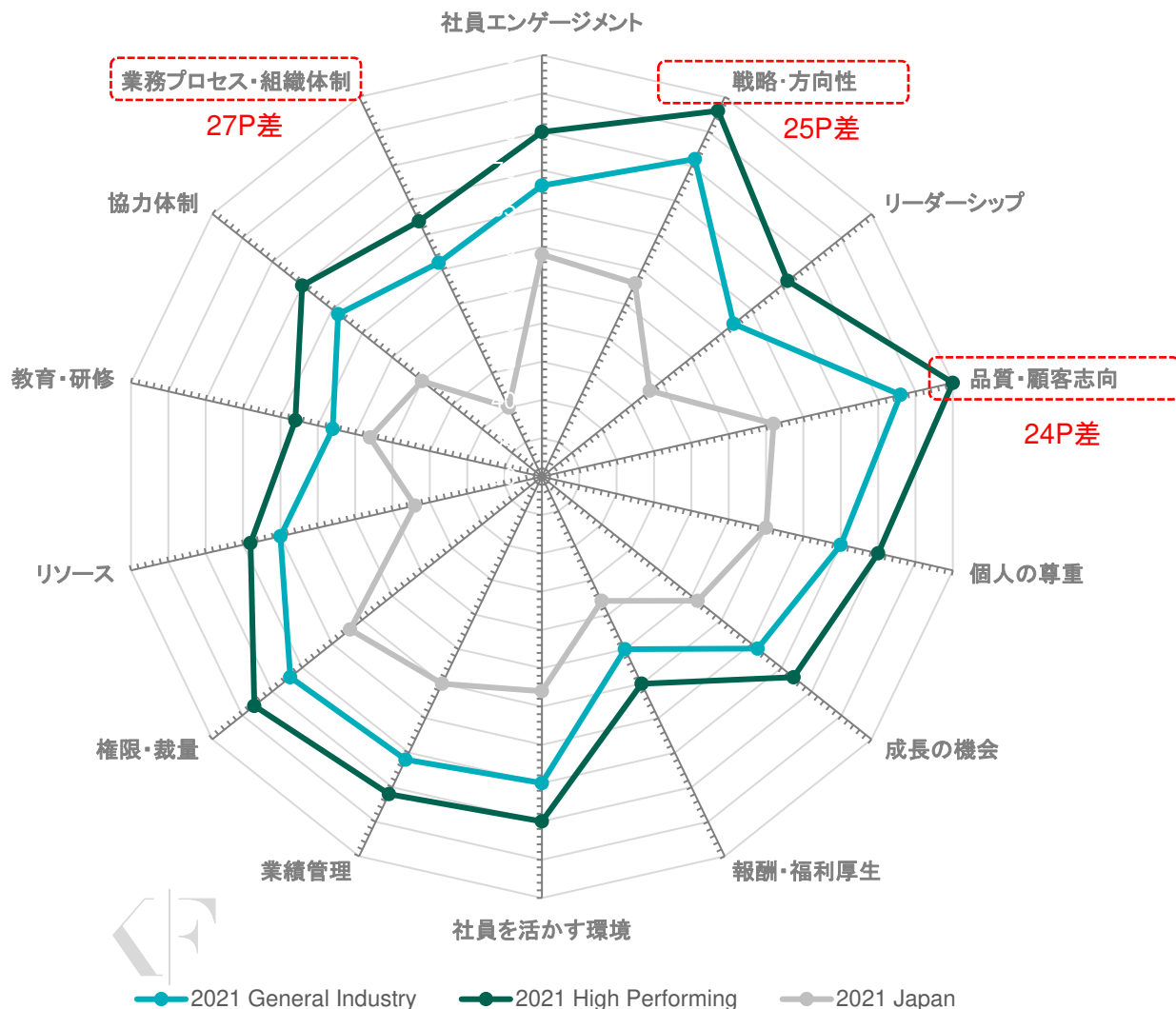
「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」水準の業種別比較

- 業種別の差異は国別差異よりも小さい。
- 同じ業種の中でも個社の水準の違いは大きく、社員エンゲージメントの水準は個社×展開国の基準で理解するのが妥当。



社員エンゲージメント、社員を活かす環境の原因指標まで含めた変化

- 好業績企業&世界平均と日本平均の差異は引き続き「業務プロセス・組織体制」「戦略・方向性」「品質・顧客志向」が大きい。
- 前回比でみると原因指標カテゴリまで含めてみても、好業績企業、世界平均、日本平均共に向上している項目が多い。
- 日本平均の中では「戦略・方向性」「リーダーシップ」「報酬・福利厚生」が各々+2%と原因系カテゴリの中では向上幅が上位。



2020年との差異

	好業績企業	世界平均	日本平均
社員エンゲージメント	2	2	3
社員を活かす環境	2	2	3
戦略・方向性	0	1	2
リーダーシップ	3	2	2
品質・顧客志向	2	2	1
個人の尊重	2	2	1
成長の機会	2	2	1
報酬・福利厚生	2	2	2
業績管理	1	1	1
権限・裁量	2	2	0
リソース	1	2	0
教育・研修	2	2	1
協力体制	2	2	0
業務プロセス・組織体制	-1	2	1

原因指標カテゴリで+3%以上の向上を見せた設問

- 会社の経営陣・戦略への信頼感、品質・顧客志向、個人の尊重等は共通して向上しており、コロナ禍という天災対応を経て、経営と社員の距離感は縮まっている傾向が見られる。
- 好業績企業平均・世界平均のほうが向上している設問の“幅”が広く、日本企業がここから更に水準を高めていくためには打ち手の対象範囲を更に広くとる必要性がある。

好業績企業平均

世界平均

日本平均

原因カテゴリ	設問観点
リーダーシップ	経営の舵取り
リーダーシップ	オープンな情報開示
品質・顧客志向	質の高い商品・サービスの提供
個人の尊重	社員への配慮
成長の機会	学習し成長できる機会
報酬・福利厚生	他社と同等の報酬
権限・裁量	提案が採用され、実現する機会
教育・研修	研修機会の尊重
協力体制	組織の壁を越えたアイデアやリソースの共有

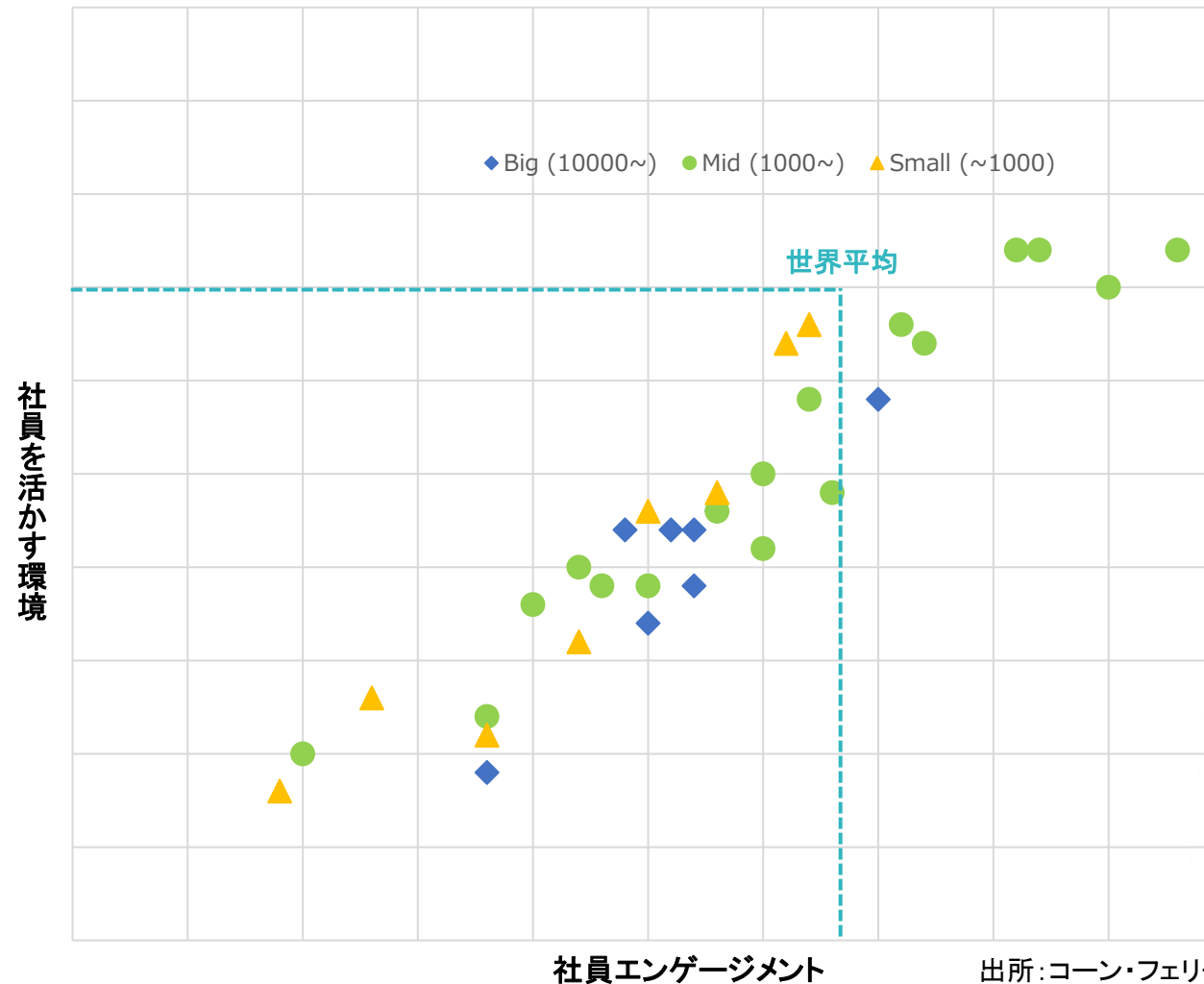
原因カテゴリ	設問観点
リーダーシップ	経営陣への信頼
リーダーシップ	オープンな情報開示
品質・顧客志向	顧客重視の姿勢
個人の尊重	社員への配慮
成長の機会	学習し成長できる機会
業績管理	仕事に対するフィードバック
業績管理	業績と報酬との連動
権限・裁量	提案が採用され、実現する機会
協力体制	社内の他部署からの高いサポート

原因カテゴリ	設問観点
戦略・方向性	戦略と目標の納得感
リーダーシップ	経営陣への信頼
品質・顧客志向	顧客重視の姿勢
個人の尊重	優れた仕事への承認
業績管理	仕事に対するフィードバック



日本企業内の社員エンゲージメント、社員を活かす環境の分布

- 日本企業内のバラツキは非常に大きく、更に広がっている。世界平均や好業績企業平均を上回る企業も。
- 多くの伝統的企業は日本平均と類似の水準に留まっていたが、コロナ禍や人的資本経営の潮流も受け、活動を強化する企業は増えてきており、それが全体水準の向上にも貢献。
- 逆にいえば現在においても社員エンゲージメントの定期調査や改善活動が始まっていない会社は危機感を持つべき。



最新の社員エンゲージメントの動向のまとめ

世界的な上昇傾向

21年度データでは前回比において好業績企業平均、世界平均、日本平均共に結果指標ならびに原因指標も向上しており、コロナ禍を経て社員エンゲージメントの世界的な上昇トレンドが見られる。低下・横ばいが続いていた日本平均も反転の兆しを見せ、エンゲージメント向上活動の成果が表れ始める企業が増えている。

世界と日本企業との水準差の要因

好業績企業平均/世界平均との比較において、日本平均は「業務プロセス・組織体制」、「戦略・方向性」「品質・顧客志向」のギャップが大きく、この傾向は続いている。旧式・内向きな仕事や業務を可能な限り廃し、顧客に対して新しいやり方を取り入れながら社員が直線的に価値提供できる戦略・方向性と業務プロセス・組織体制の再設計は共通課題。

日本企業内のバラツキの加速

コロナ禍への緊急避難的対応を契機に、経営陣まで含めて社員エンゲージメントや活かす環境を継続的に向上する活動が強化・高位安定化した企業と、そうでない企業とで二極化。世界的な上昇トレンドの中で、“現状維持”のスタンスは相対的に社員からみた魅力が低下していくと認識すべき局面。



自社のエンゲージメント向上活動を経営・人事として見直すための問い

Q1: 企業規模と調査ならびに向上活動手法がずれていないか？

Q2: 経営トップに“実態”を進言できる役割・機能は明確か？

Q3: 去年と今年を比較して“社員体験のポジティブな変化”を創出できたか？



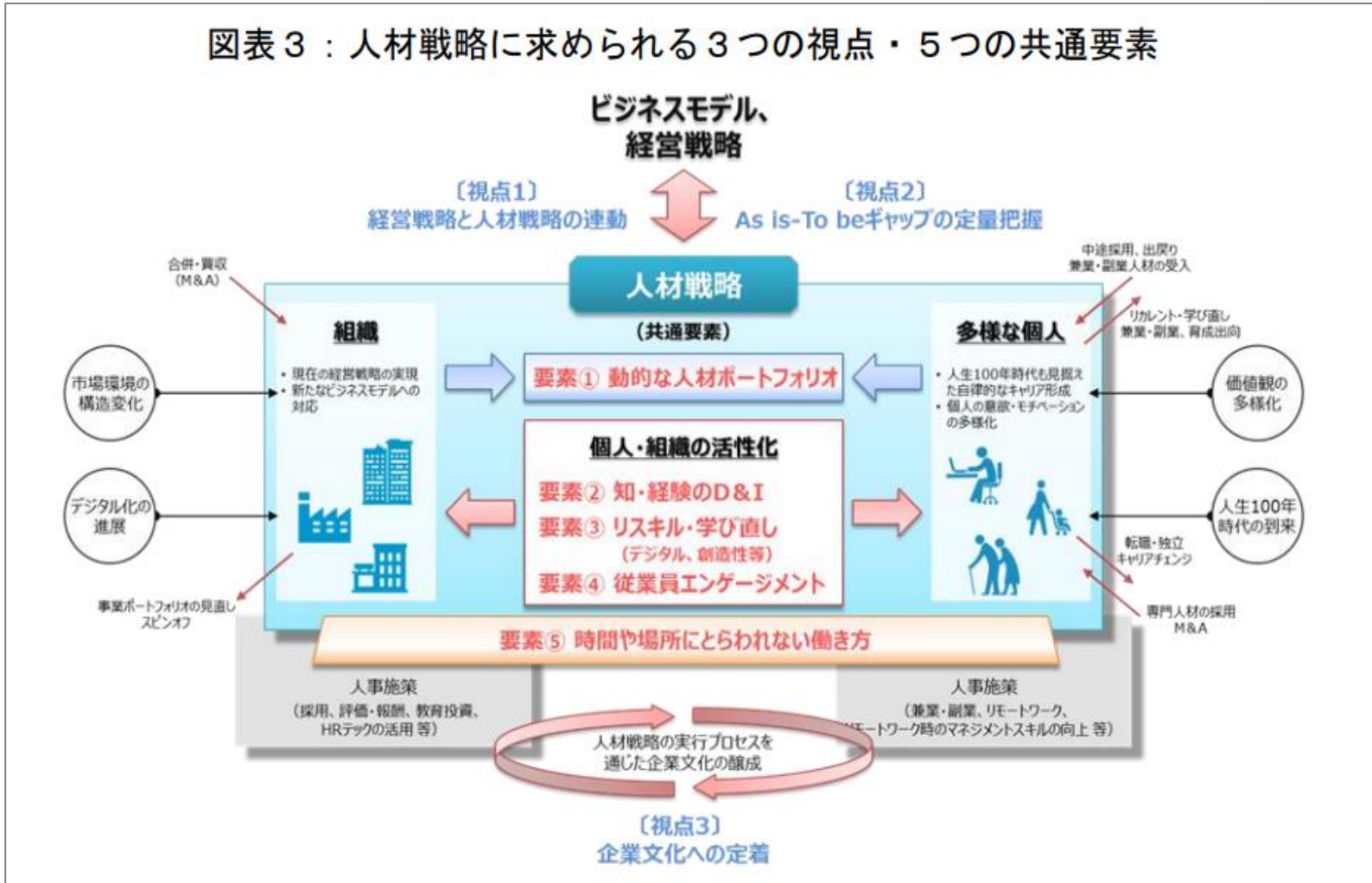
社員エンゲージメント向上とリスクリングを
両立するには



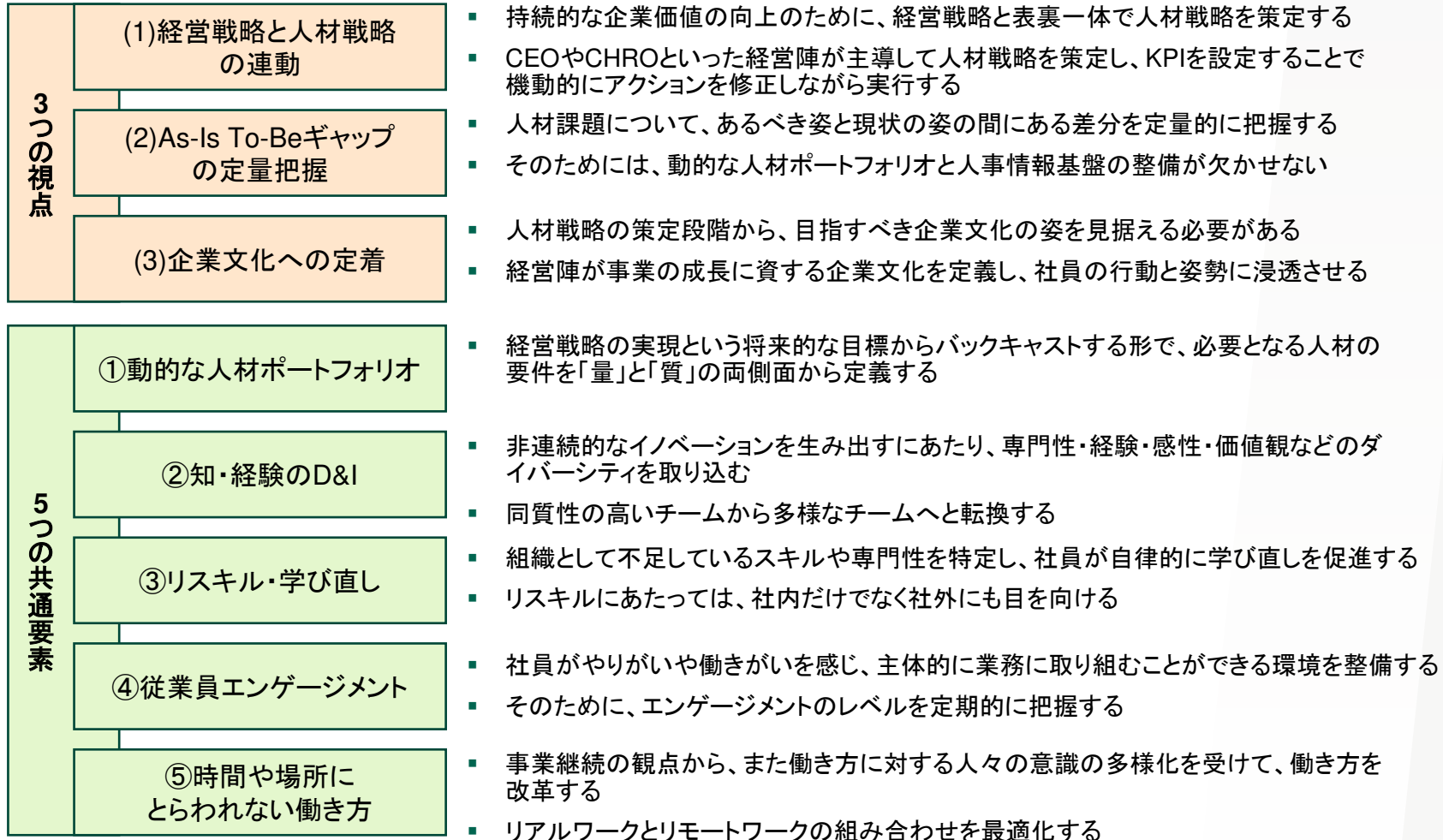
人的資本経営の枠組み

□ 22年5月に公表された人材版伊藤レポート2.0では、人的資本経営について3つの視点と5つの共通要素で整理されている。

「人材版伊藤レポート2.0」より



人的資本経営の3つの視点、5つの共通要素



“61%の人事プロ
フェッショナルは
Tech人材の採用
が最も大きな課題
と認識”

McKinsey Survey 2022



“Software is eating the world”

[37%]

Skills have changed
in Software and IT

[2X]

Salaries offered to
attract Tech talent
hires - Amazon
press release

[8
Months]

Loss in Tech
productivity due to
time to fill and
onboarding

[\$11.5
TRILLION]

Loss of GDP growth in world's largest
economies due to the digital skills gap

経験者採用に依存する人材タレント戦略は一部のトップ企業以外に負のスパイラルを醸成する

採用競争力の差別化の難易度向上

[64%]

IT executives see talent shortage as the most significant adoption barrier to emerging technologies

能力×意欲高人材の母数減少

[3M]

Critical Cloud Security Open positions unfilled in USA

バーンアウト

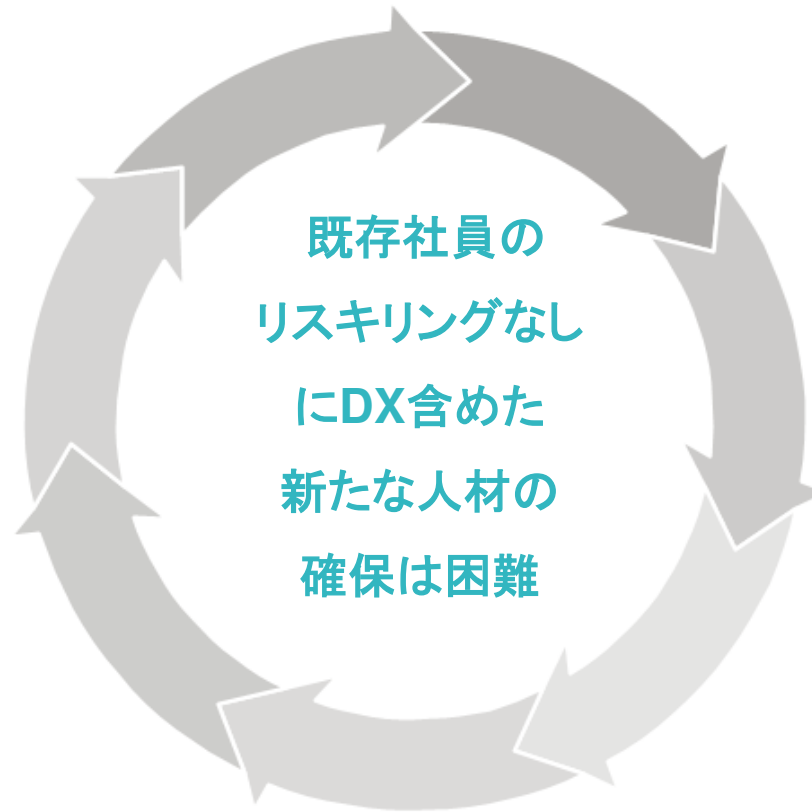
[38%]

Organizations are dealing with increased burnout of Tech teams

疲弊による自主退職

[72%]

US-based tech employees are thinking of quitting their job in the next 12 months



日本人の社員エンゲージメントに相関の高い設問項目

重回帰分析による影響順位	項目
1位	長期キャリア目標の達成見込
2位	自社の経営陣への信頼
3位	社員一個人に対する尊重
4位	ワークライフバランス実現のサポート
5位	成果を出せる組織体制

出所: コーン・フェリーグローバルエンゲージメントサーベイ結果



「明日からDX人材トレーニングコースを受講してください。」
と言われてエンゲージメント高く取り組めるでしょうか？



対象者自身の気づきと自己動機づけなしにエンゲージメント高い リスキリングは為されず、結果としての効果も薄い

能力開発のパイプライン Development Pipeline®



変化に対する個人の前向きな動機醸成

エンゲージメント高いリスキリングと成果創出

Insight = 今後のキャリアや業務に活かせる気づき

Motivation = 気づきを活かして新たな行動や習慣を獲得する取り組むやる気

Capabilities = 習慣化したい言動や姿勢の習得、計画

Real-World Practice := 計画した言動や姿勢の職場での実践

Accountability = 新たな行動やスタイルでの成果責任

最初に必要なのは仕事のパフォーマンスに短期・長期でつながる “強みの可視化・自己理解”に対する支援

コーン・フェリー 人材アセスメントフレームワーク



↑ 顕在
(現在)

↓ 潜在
(未来)



- **Competencies (コンピテンシー)** 職務で成功するために必要となり観察可能なスキルや行動
- **Traits (性格/特性)** 本人が生来持つ、もしくは長年を経て構築した嗜好性、性格、知力
- **Drivers (動機付け要因)** 本人のキャリアやエンゲージメントに影響を及ぼす内発的動機や興味関心
- **Experiences (経験)** 職務を成功裡に遂行するために有効な過去の経験

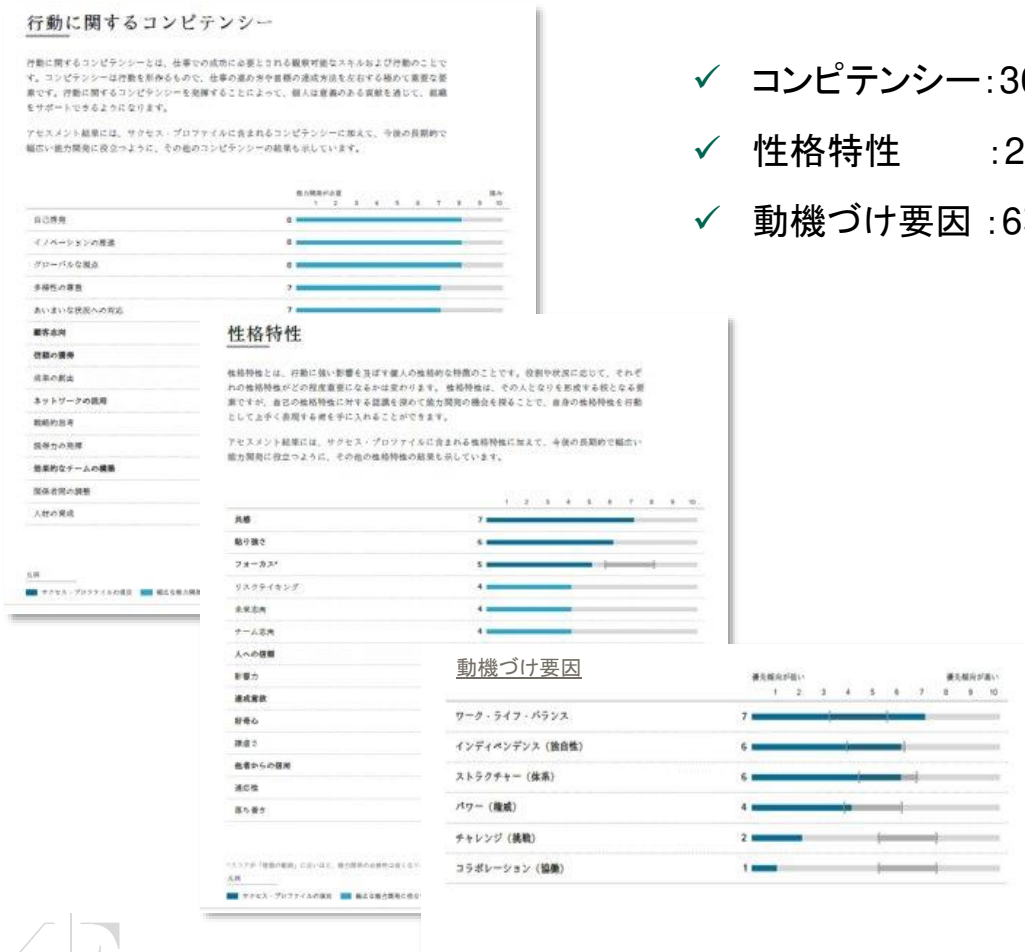


事例) 自己理解アセスメント+FBプログラムによる能力開発

心理統計学と7万人を超えるグローバルベンチマークに
基づいた科学的なオンラインアセスメント
KF Professional Development

+

認定ファシリテーターによる
オンライン10人程度3時間のフィードバックセッション



項目	
1.	セッションの目的とゴール 自己紹介など
2.	事前考察
3.	KFアセスメント: 背景と特徴
4.	結果レポート 構成要素の確認
5.	ワーク: 測定項目ディープ Dive
6.	個人ワークにあたっての留意点
7.	個人ワーク
8.	小グループでの振り返り
9.	Q&A クロージング

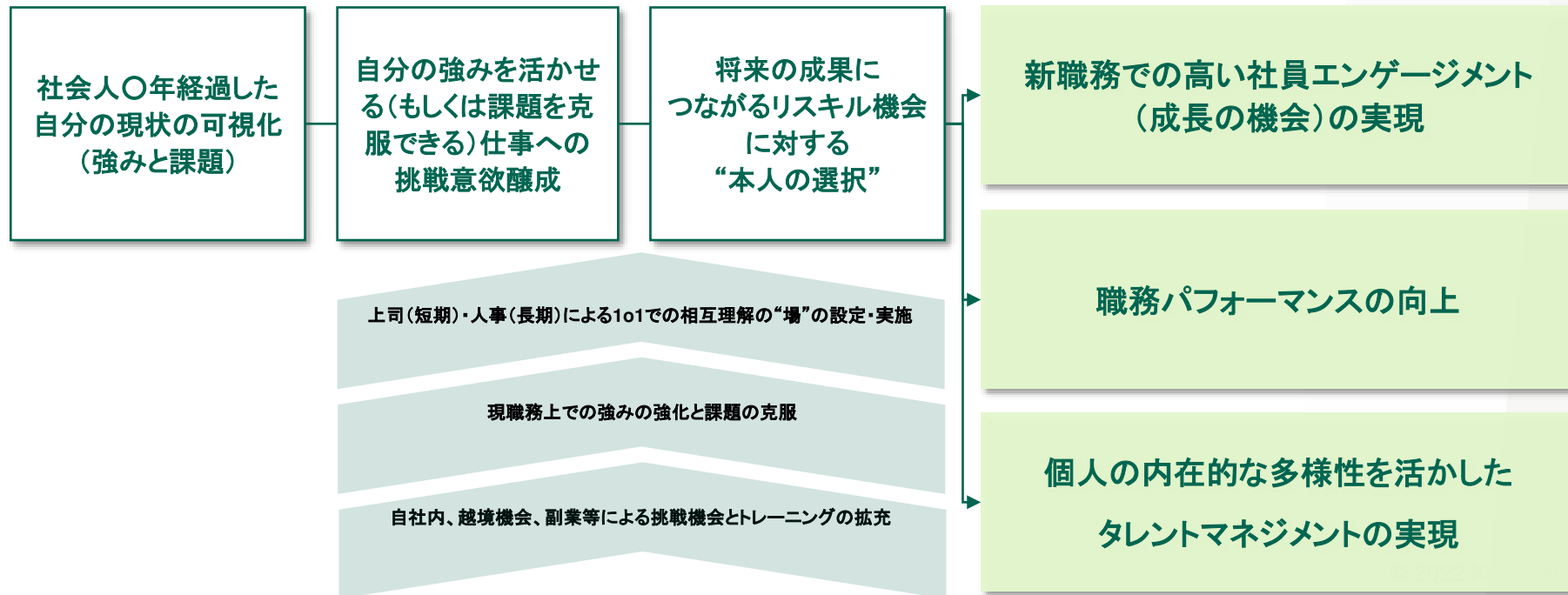


社員エンゲージメント向上とリスクリングの両立にむけて



変化に対する個人の前向きな動機醸成

エンゲージメント高いリスクリングと成果創出



本日のまとめ

1. 社員エンゲージメントの世界・日本の上昇トレンド
2. 自社のエンゲージメント活動を見直す問い
3. リスキリングとの両立の鍵は強みの可視化と挑戦意欲の醸成強化



Q&A

ご清聴ありがとうございました。

社員エンゲージメント向上の調査・コンサルティングについてはお気軽にご相談ください。

コーン・フェリー

〒100-0007 東京都千代田丸の内1-8-1

丸の内トラストタワーN館14階

岡部 雅仁 Okabe Masahito

E-mail: masahito.okabe@kornferry.com

白井 基記 Motoki Shirai

E-mail: motoki.shirai@kornferry.com

