

# 社員エンゲージメント向上で離職ゼロを目指す ～企業の未来を創る人材戦略 session I～

厚生労働省認定 キャリアコンサルタント 桐原清武

# 今回の目次



- session I ～sessionIVの説明
- 社員エンゲージメントの効果を知る
- 社員エンゲージメント向上の施策
- 検討・実践に必要な人材・組織とは

企業の未来を創る人材戦略 session I

# sessio I ～sessioIVの説明

採用検討だけでは  
成立しない育成  
と定着

# ■ session I ～sessionⅣの説明

| 個人のペルソナ | 第2象限 採用Ⅲ        |  |
|---------|-----------------|--|
|         | 採用対象者とのエンゲージメント |  |
|         | 年齢              |  |
|         | 性別              |  |
|         | 学歴              |  |
|         | 資格              |  |
|         | 居住地             |  |
|         | 通勤手段            |  |
|         | 家族構成            |  |
|         | 利用しているメディア      |  |
|         | 利用しているデバイス      |  |
|         | 現在の勤務状況         |  |
|         | 趣味              |  |
|         | 平日の過ごし方         |  |
|         | 休日の過ごし方         |  |
|         | 希望する雇用形態        |  |
|         | 希望する雇用期間        |  |
|         | 希望する年収          |  |

| 企業文化のペルソナ | 第1象限 定着・育成Ⅱ    |  |
|-----------|----------------|--|
|           | 現社員とのエンゲージメント  |  |
|           | 社員比率（雇用形態・男女比） |  |
|           | 会社への熱意（根拠も示す）  |  |
|           | 会社への信頼（根拠も示す）  |  |
|           | 会社への愛着（根拠も示す）  |  |
|           | 入社時とのギャップ度     |  |
|           | 社員の意見・要望の収集方法  |  |
|           | 社員の意見・要望の返却方法  |  |
|           | 社員満足度調査の有無と頻度  |  |
|           | 社員福利厚生への認知度    |  |
|           | 社員福利厚生への利用度    |  |
|           | 社員同士の交流方法と頻度   |  |
|           | 幹部と社員の交流方法と頻度  |  |
|           | 社外人材との交流方法と頻度  |  |
|           | コミュニケーションスタイル  |  |
|           | 業務環境（デスクや備品）   |  |
|           | 業務後や休日の交流の有無   |  |

| 仕事のペルソナ | 第3象限 業務Ⅳ           |  |
|---------|--------------------|--|
|         | 担って欲しい業務とのエンゲージメント |  |
|         | 雇用形態               |  |
|         | 雇用期間               |  |
|         | 年収                 |  |
|         | 業務内容（何を？）          |  |
|         | 業務内容（どこで？）         |  |
|         | 業務内容（どのくらい？）       |  |
|         | 業務内容（何を使って？）       |  |
|         | どんな成果を求めるのか？       |  |
|         | 残業の発生頻度            |  |
|         | 残業の通知のタイミング        |  |
|         | 個人またはグループか？        |  |
|         | 必要なスキル（MUST）       |  |
|         | 必要なスキル（WANT）       |  |
|         | 研修期間               |  |
|         | 業務または中核人材か？        |  |
|         | 何職と言えるか？           |  |

| 経営戦略のペルソナ | 第4象限 マネジメント（採用・育成）Ⅴ |  |
|-----------|---------------------|--|
|           | 企業とのエンゲージメント        |  |
|           | 会社が目指す目標（存在意義）      |  |
|           | 理想の会社像（在りたい姿）       |  |
|           | 価値基準（価値観・行動基準）      |  |
|           | 企業理念の浸透度            |  |
|           | 社員の評価方法と認知度         |  |
|           | 昇給・昇格基準の有無          |  |
|           | キャリアマップの有無          |  |
|           | 社内研修の有無と頻度          |  |
|           | 社外研修の有無と頻度          |  |
|           | 社外人材との交流の有無         |  |
|           | 自社の魅力の把握（社内）        |  |
|           | 自社の魅力の把握（社外）        |  |
|           | 自社の魅力の発信方法          |  |
|           | 獲得したい人材の種別          |  |
|           | 人材獲得に使用するツール        |  |
|           | 選考・採用方法             |  |

Session I  
現社員とのエンゲージメント  
（定着）

Session II  
採用対象者とのエンゲージメント  
（採用①）

Session III  
採用対象者と業務のエンゲージメント  
（採用②）

Session IV  
採用対象者と企業のエンゲージメント  
（採用③・育成）

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ session I ～sessionⅣの説明

| 企業文化の<br>ペルソナ | 第1象限 定着・育成Ⅱ    |                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | 現社員とのエンゲージメント  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員比率（雇用形態・男女比） | <div>第1象限は現社員とのエンゲージメントを記載していきます。</div> <div>これから迎える人材が身を置く職場環境を明確にすることで、人間関係や仕事の進め方といった企業文化との相違で早期退職することを防ぎます。満足度調査を行っていない企業は、会社への熱意や信頼、愛着といった部分はなかなか明確に示すことは出来ないかもしれませんが、その場合は「こうあって欲しい」「こう在りたい」という理想の環境を具体的に記載していくようにしましょう。</div> |
|               | 会社への熱意（根拠も示す）  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 会社への信頼（根拠も示す）  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 会社への愛着（根拠も示す）  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 入社時とのギャップ度     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員の意見・要望の収集方法  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員の意見・要望の返却方法  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員満足度調査の有無と頻度  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員福利厚生認知度      |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員福利厚生の利用度     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員同士の交流方法と頻度   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 幹部と社員の交流方法と頻度  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社外人材との交流方法と頻度  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | コミュニケーションスタイル  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 業務環境（デスクや備品）   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 業務後や休日の交流の有無   |                                                                                                                                                                                                                                      |

Session I  
現社員とのエンゲージメント  
（定着）

## 職場環境の検証・施策

企業の未来を創る人材戦略 session I

■ session I ～sessionⅣの説明

|         |                 |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 個人のペルソナ | 第2象限 採用Ⅲ        |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 採用対象者とのエンゲージメント |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 年齢              | 第2象限はこれから採用する人材とのエンゲージメントを記載していきます。<br><br>欲しいと思う理想の人物像を創り上げるものではありません。<br>社内で実際に活躍している人材、もしくは周囲で「こういう人に入社して欲しい」と思う実在の人材を1名具体的に想定して、その人材の等身大のペルソナを設定します。<br><br>情報が不足する場合は、想定した人物に直接インタビューを行い、各項目を具体的に詳細に記載していきます。 |
|         | 性別              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 学歴              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 資格              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 居住地             |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 通勤手段            |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 家族構成            |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 利用しているメディア      |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 利用しているデバイス      |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 現在の勤務状況         |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 趣味              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 平日の過ごし方         |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 休日の過ごし方         |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 希望する雇用形態        |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 希望する雇用期間        |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 希望する年収          |                                                                                                                                                                                                                    |

Session Ⅱ  
採用対象者とのエンゲージメント  
(採用①)

採用対象者の設定

# ■ session I ～sessionⅣの説明

| 仕事のペルソナ | 第3象限 採用Ⅳ           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | 担って欲しい業務とのエンゲージメント |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 雇用形態               | <div>第3象限は採用する人材と担ってもらう仕事とのエンゲージメントを考えます。</div> <div>職種設定から考えがちですが、例えば同じ営業職でも業種、業界、業態によって内容も仕事の進め方もまったく異なります。</div> <div>入社したらどんな仕事をするのか？ 1日の流れ、1週間の流れ、1か月の流れを考えながら、応募者が具体的に仕事の内容をイメージ出来るように記載していきます。</div> <div>特に、何を？どこで？どのくらい？何を使って？仕事をするのかは、入社してすぐに直面することですから、実際の部署の社員に話を聞きながら設定するとよいでしょう。</div> |
|         | 雇用期間               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 年収                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 業務内容（何を？）          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 業務内容（どこで？）         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 業務内容（どのくらい？）       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 業務内容（何を使って？）       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | どんな成果を求めるのか？       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 残業の発生頻度            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 残業の通知のタイミング        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 個人またはグループか？        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 必要なスキル（MUST）       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 必要なスキル（WANT）       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 研修期間               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 業務または中核人材か？        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 何職と言えるか？           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

SessionⅢ  
採用対象者と業務のエンゲージメント  
（採用②）

## 業務の棚卸

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ session I ～sessionⅣの説明

|               |                     |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営戦略の<br>ペルソナ | 第4象限 マネジメント（採用・育成）Ⅴ |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 企業とのエンゲージメント        |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 会社が目指す目標（存在意義）      | <b>第4象限は企業と採用する人材とのエンゲージメントを考えます。</b><br>自社の企業文化（第1象限）にフィットする人材（第2象限）で、仕事のペルソナとの相性（第3象限）が良くても、最終的に自分が身を置く会社の考え方や方針（第4象限）に共感出来なければ定着はありません。<br>第1から第4までのエンゲージメントが明確かつ正確で、ペルソナが一貫していると、会社の人材は流動型から循環成長型へと変化し、人材の定着へとつながっていきます。 |
|               | 理想の会社像（在りたい姿）       |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 価値基準（価値観・行動基準）      |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 企業理念の浸透度            |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 社員の評価方法と認知度         |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 昇給・昇格基準の有無          |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | キャリアマップの有無          |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 社内研修の有無と頻度          |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 社外研修の有無と頻度          |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 社外人材との交流の場の有無       |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 自社の魅力の把握（社内）        |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 自社の魅力の把握（社外）        |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 自社の魅力の発信方法          |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 獲得したい人材の種別          |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 人材獲得に使用するツール        |                                                                                                                                                                                                                              |
|               | 選考・採用方法             |                                                                                                                                                                                                                              |

SessionⅣ  
採用対象者と企業のエンゲージメント  
（採用③・育成）

## 経営戦略と採用戦略の検証

企業の未来を創る人材戦略 session I



# ■ session I ～sessionⅣの説明

| 企業文化の<br>ペルソナ | 第1象限 定着・育成Ⅱ    |                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | 現社員とのエンゲージメント  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員比率（雇用形態・男女比） | <div>第1象限は現社員とのエンゲージメントを記載していきます。</div> <div>これから迎える人材が身を置く職場環境を明確にすることで、人間関係や仕事の進め方といった企業文化との相違で早期退職することを防ぎます。満足度調査を行っていない企業は、会社への熱意や信頼、愛着といった部分はなかなか明確に示すことは出来ないかもしれませんが、その場合は「こうあって欲しい」「こう在りたい」という理想の環境を具体的に記載していくようにしましょう。</div> |
|               | 会社への熱意（根拠も示す）  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 会社への信頼（根拠も示す）  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 会社への愛着（根拠も示す）  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 入社時とのギャップ度     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員の意見・要望の収集方法  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員の意見・要望の返却方法  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員満足度調査の有無と頻度  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員福利厚生認知度      |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員福利厚生の利用度     |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社員同士の交流方法と頻度   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 幹部と社員の交流方法と頻度  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 社外人材との交流方法と頻度  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | コミュニケーションスタイル  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 業務環境（デスクや備品）   |                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | 業務後や休日の交流の有無   |                                                                                                                                                                                                                                      |

Session I  
現社員とのエンゲージメント  
（定着）

職場環境の検証・施策

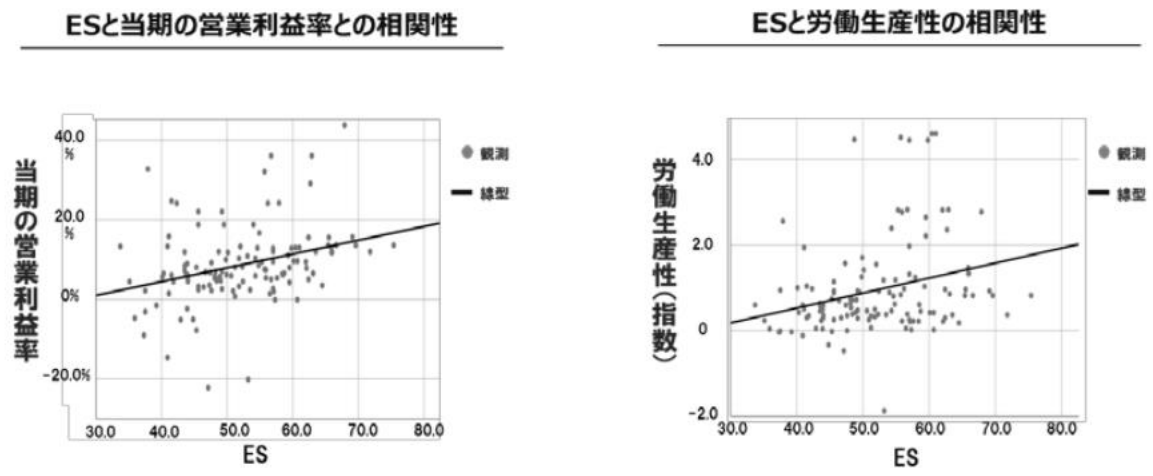
## ■ 社員エンゲージメントの効果を知る

企業経営に与える  
エンゲージメント  
の影響

# ■ 社員エンゲージメントの効果を知る

図表16：従業員エンゲージメントスコアと業績

- 民間企業と大学による国内企業を対象にした調査では、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（※）の間に相関関係が確認。
- （※）ここでは、労働生産性を「従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額（EBITDA）」と定義



（注）調査対象は、株式会社リンクアンドモチベーションのエンプロイーエンゲージメントサーベイを実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている企業66社。  
研究期間は2018年5月～7月。  
（出所）株式会社リンクアンドモチベーションのプレスリリース（2018年9月）より作成。

【出典:2020 経済産業省 人材版伊藤レポート】

「ES1ポイントの上昇につき、当期の営業利益率が0.35%上昇する」

「ES1ポイントの上昇につき、翌四半期の営業利益率が0.38%上昇する」

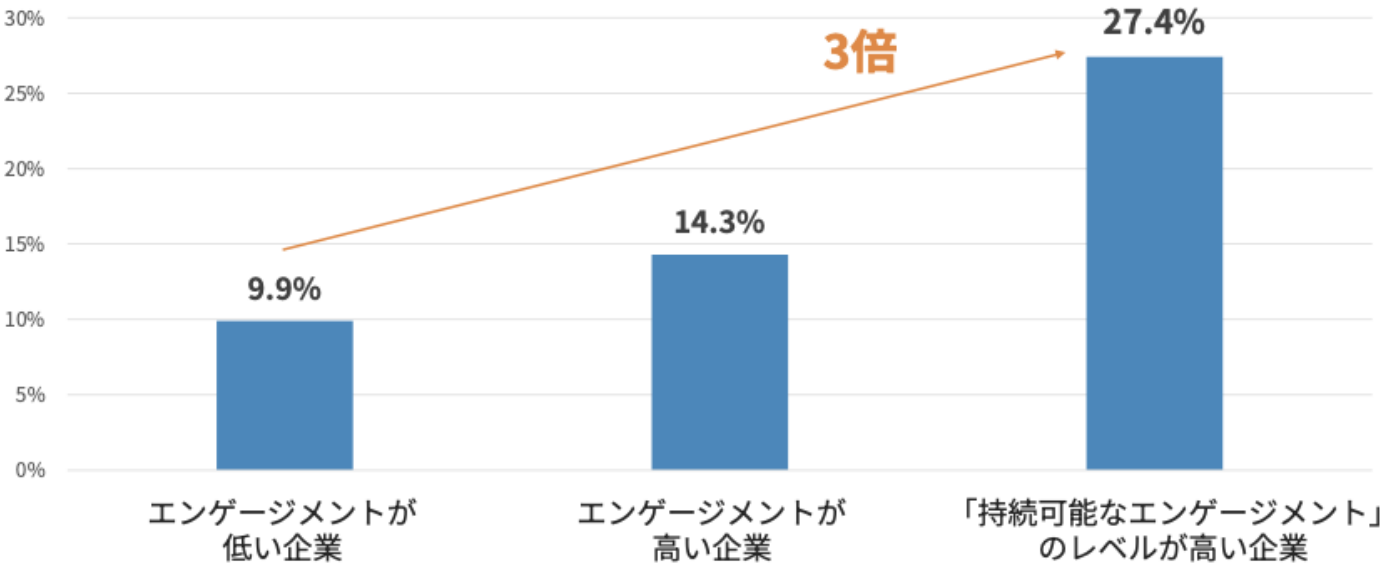


- エンゲージメントは営業利益率にプラスの影響をもたらす
- エンゲージメント向上は、じっくり時間をかけて効果を期待するものではなく、比較的短期間で実際に成果に寄与する

# ■ 社員エンゲージメントの効果を知る

## 持続可能なエンゲージメントがもたらす業績への効果

1年後の営業利益成長率



出所：タワーズワトソン（現ウイリス・タワーズワトソン）プレスリリース

社員エンゲージメント向上への施策を「イベント」としてではなく「習慣化」することは結果的に、企業業績の向上に直結する

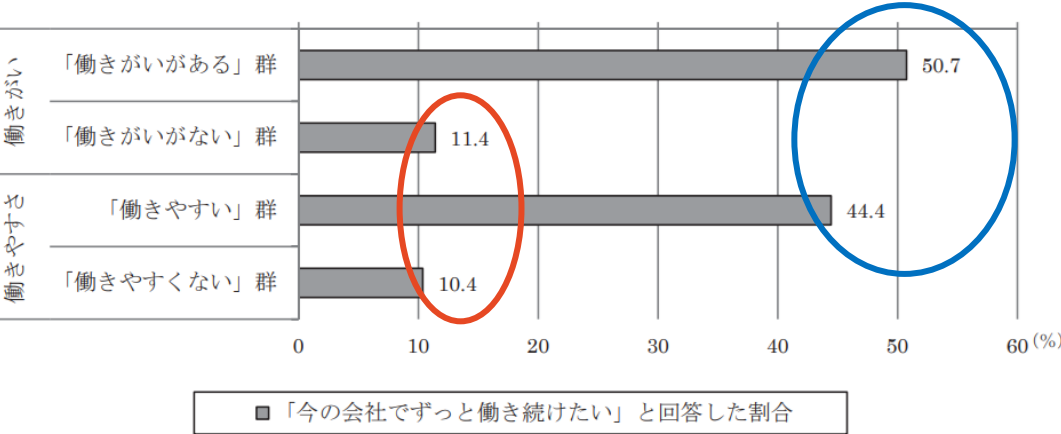
企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 社員エンゲージメントの効果を知る

## (2) 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の定着との関係

### ア 従業員の勤務継続の意向

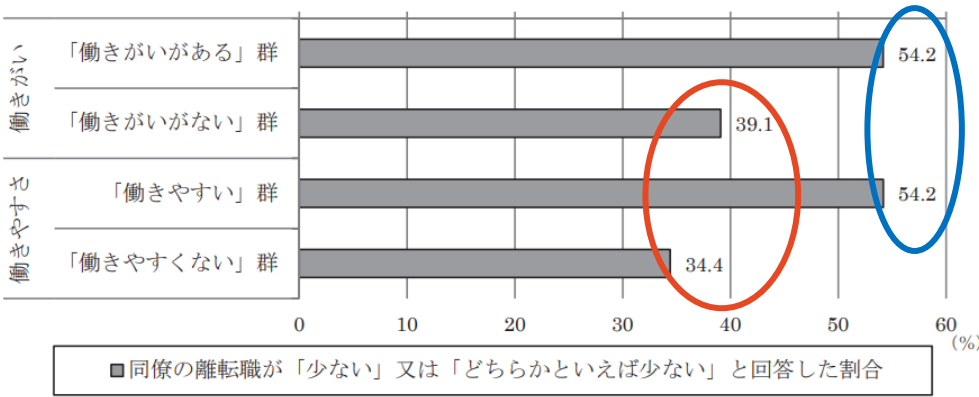
「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の勤務継続の意向が高い。



(注) 「働きがい」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群  
「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群  
(出典) 従業員調査

### イ 離転職の多寡

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の離転職が少ない傾向がある。



(注) 「働きがい」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群  
「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群  
(出典) 従業員調査

社員エンゲージメント向上は離職防止に効果を示す

【出典:2014 厚生労働省働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書】

企業の未来を創る人材戦略 session I

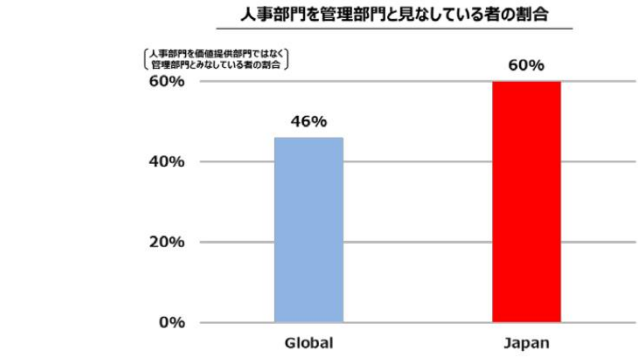
# 社員エンゲージメント向上の施策

調査・検証・実  
施・定着・習慣化  
を目指す

# ■社員エンゲージメント向上の施策

図表3：日本の人事部門は「価値提供部門」とみなされていない

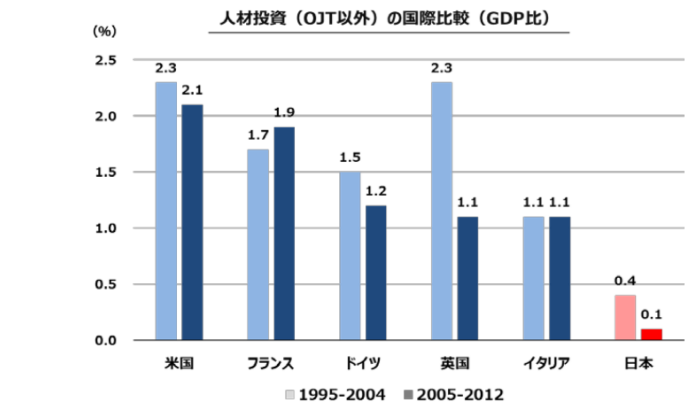
- 人事部門を価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）と考えている者が、日本では6割。グローバル平均に比べ15ポイント高い。



（注）「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。  
（出所）KPMG「Future of HR 2020 検証に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

図表14：企業の学びへの投資額は低い水準に留まる

- 企業の人材投資（OJT以外）は国際的にみて低い水準。



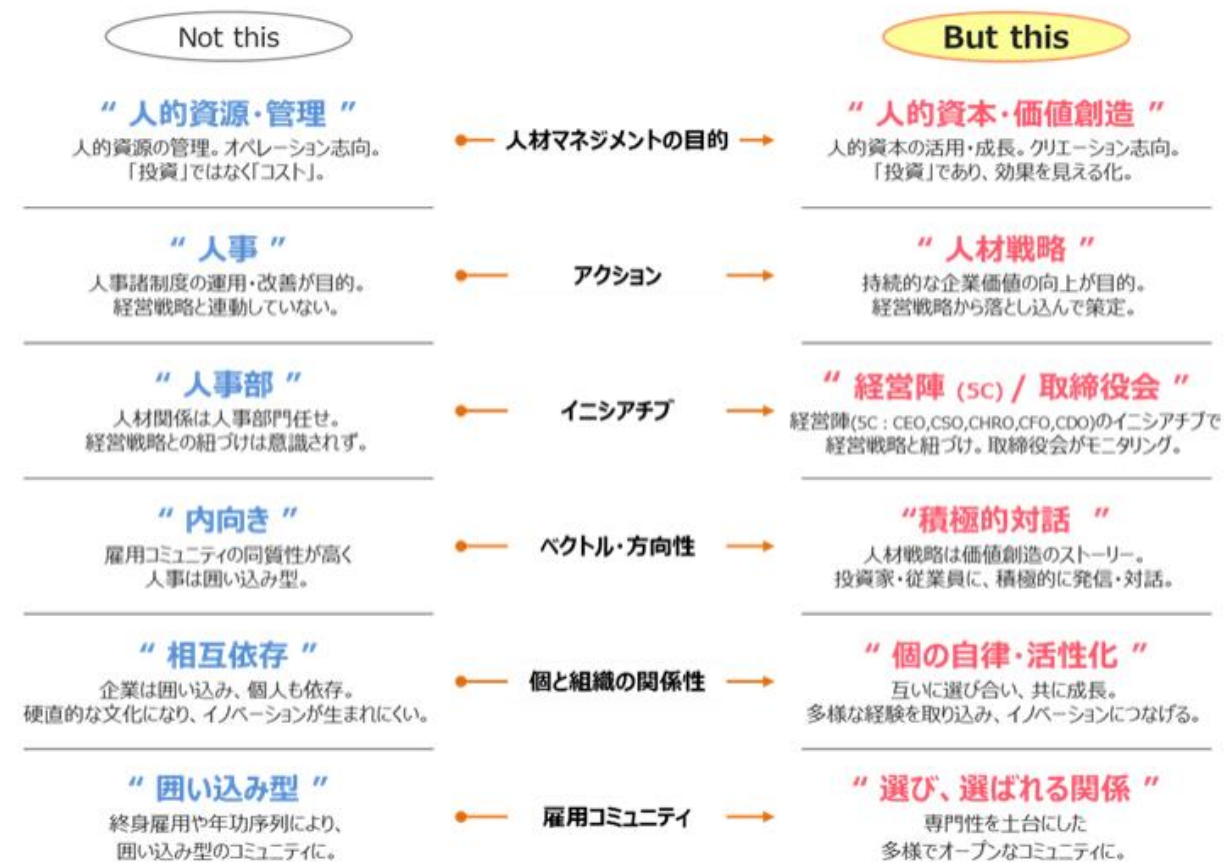
（出所）宮川（2018）「生産性とは何か」より作成。

社員エンゲージメント向上への施策を講じる際は、採用を含む社員への支出を「コスト」と捉えず、「価値創造のための投資」と考える

【出典:2020 経済産業省 人材版伊藤レポート】

## 企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策



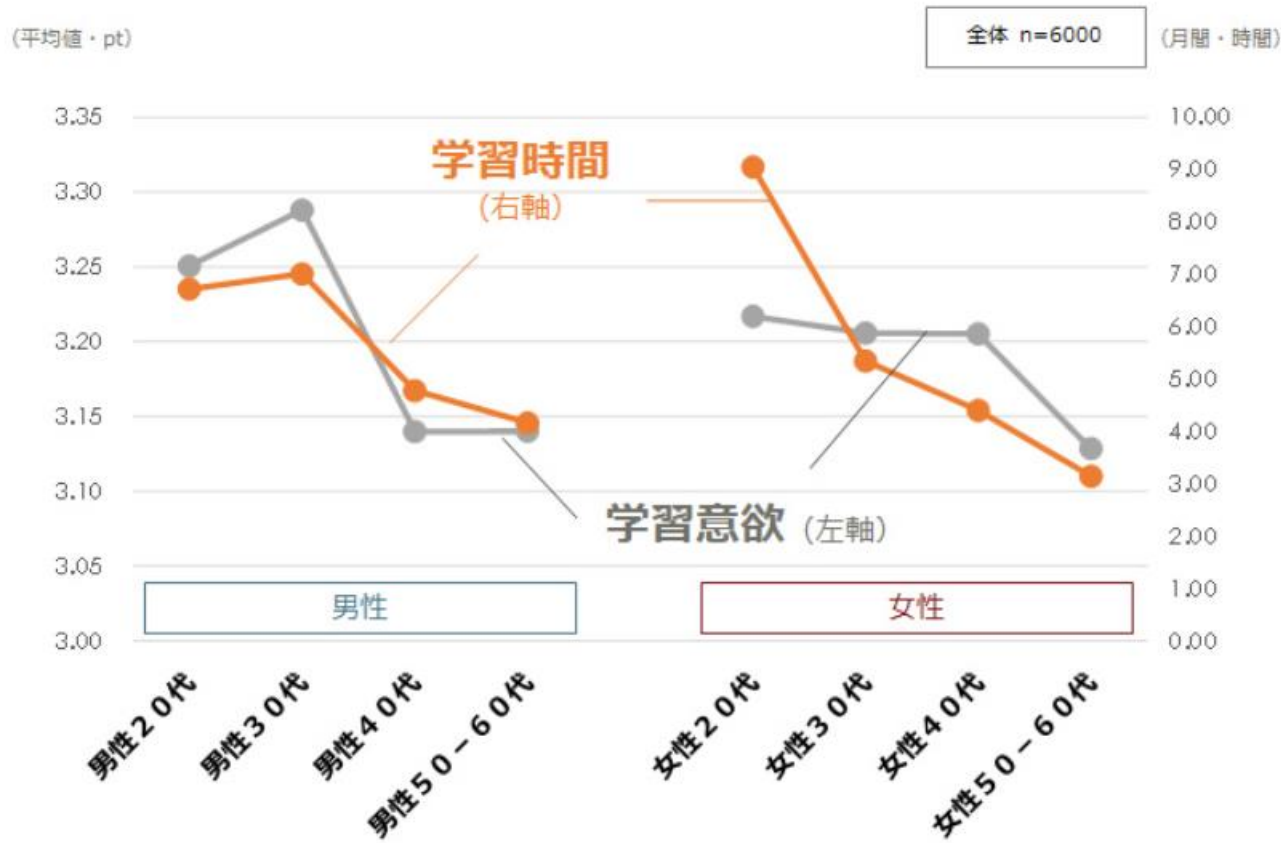
【出典:2020 経済産業省 人材版伊藤レポート2.0 編集】

- 人材へ積極的に投資することで企業価値が高まることをトップが宣言する
- 経営課題に沿った人材の採用と配置、育成を推奨することを宣言する
- 人事責任者は経営責任者と同等の権限を持ち、価値提供の部署であることを宣言する
- 会社は人材に対して大きな価値を感じ、その創造のために今後投資し続けることを宣言する

企業の未来を創る人材戦略 session I



# ■ 社員エンゲージメント向上の施策



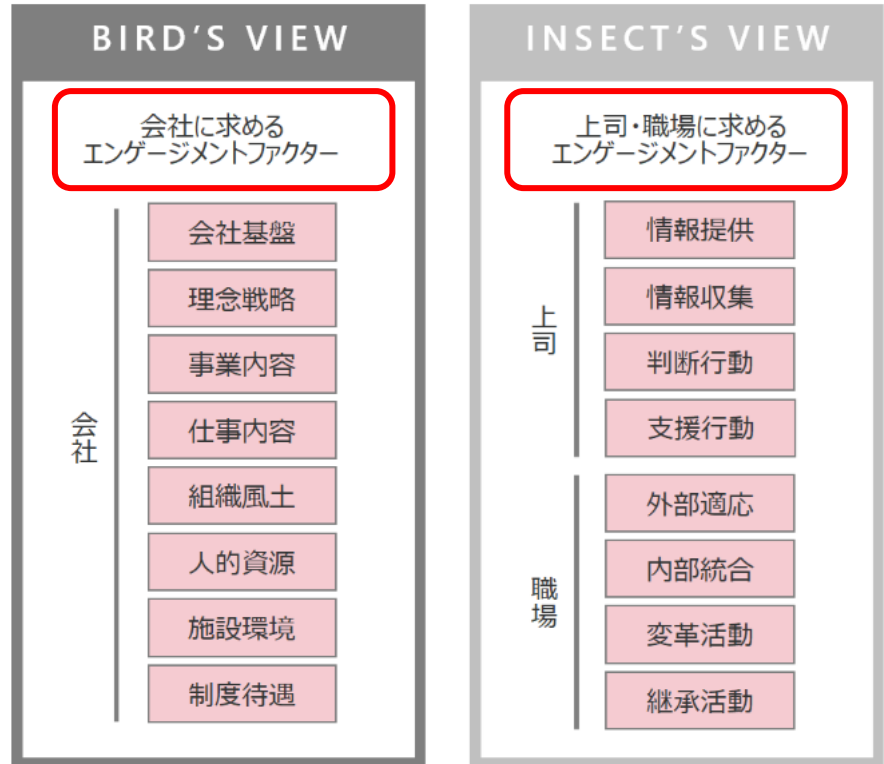
## リスキリング導入時の失敗例

- ①「モチベーションの低下」
- ②「退職の可能性」
- ③「若年層においては転職の可能性」

【出典：パーソル総合研究所「学び合う組織に関する定量調査」】

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策

(※1) エンゲージメントファクターの一覧



## 対会社「社員満足度調査」項目例

- 対会社についての満足度調査項目例  
※匿名・無記名で実施
- ①「あなたは自社を信頼していますか？」
  - ②「あなたは自社の理念に共感していますか？」
  - ③「あなたは自社の経営戦略（方法性）に賛成していますか？」
  - ④「あなたは自社の事業内容に満足していますか？」
  - ⑤「あなたは自社の仕事内容に満足していますか？」
  - ⑥「あなたは自社の組織風土（仕事の進め方）に満足していますか？」
  - ⑦「あなたは自社の人員体制に満足していますか？」
  - ⑧「あなたは自社の人材を優秀だと思いますか？」
  - ⑨「あなたは自社の施設環境（働く環境）に満足していますか？」
  - ⑩「あなたは自社の制度待遇を充分理解していますか？」
  - ⑪「あなたは自社の制度待遇に満足していますか？」

【出典：2018エンゲージメントと企業業績 リンクアンドモチベーション&慶応義塾大学 共同研究調査 編集】

## ■ 社員エンゲージメント向上の施策



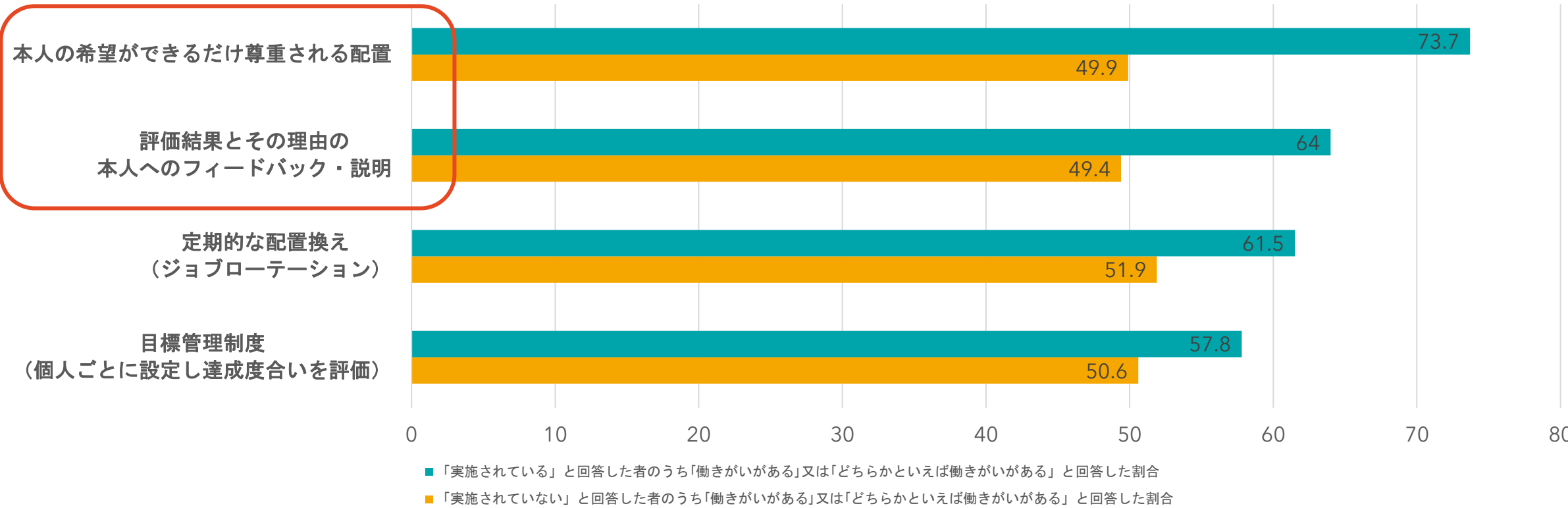
「①評価処遇・配置」「②人材育成」「③業務管理・組織管理」  
「④福利厚生・安全管理・精神衛生」の雇用管理制度等の実施は、  
従業員の「働きがい」「働きやすさ」を高める傾向がある

【出典:2014 厚生労働省働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書】

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策

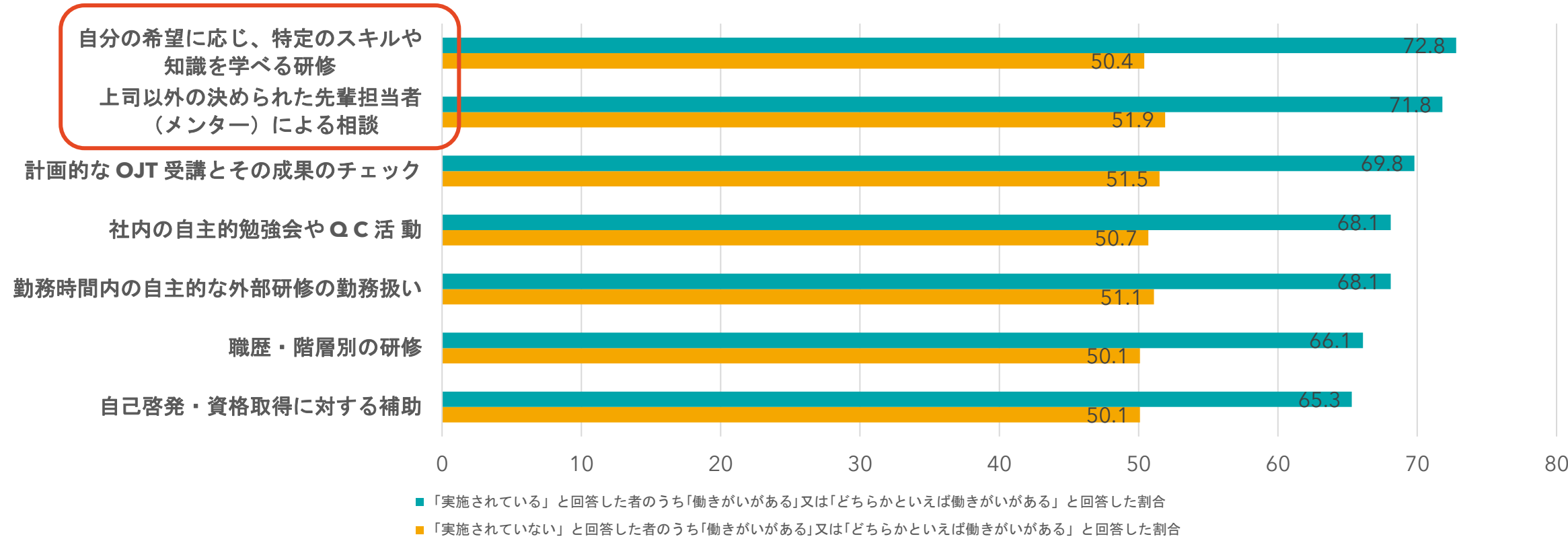
【評価処遇・配置】



【出典:2014 厚生労働省働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書】

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策

## 【人材育成】

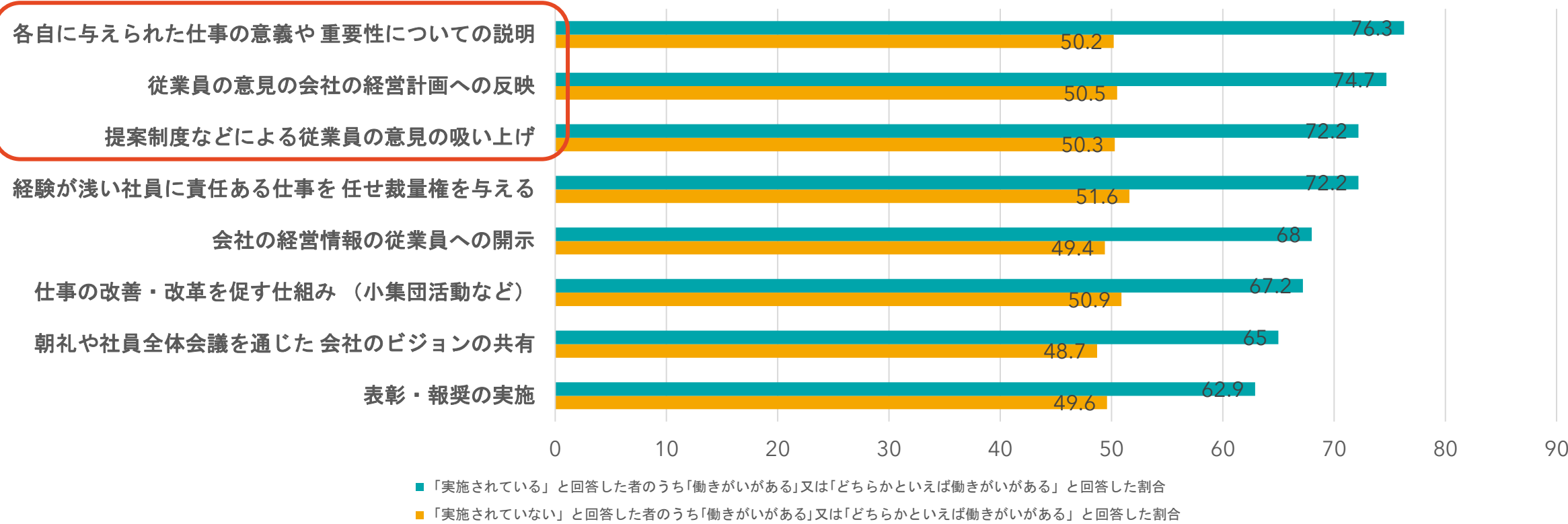


【出典:2014 厚生労働省働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書】

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策

## 【業務管理・組織管理】

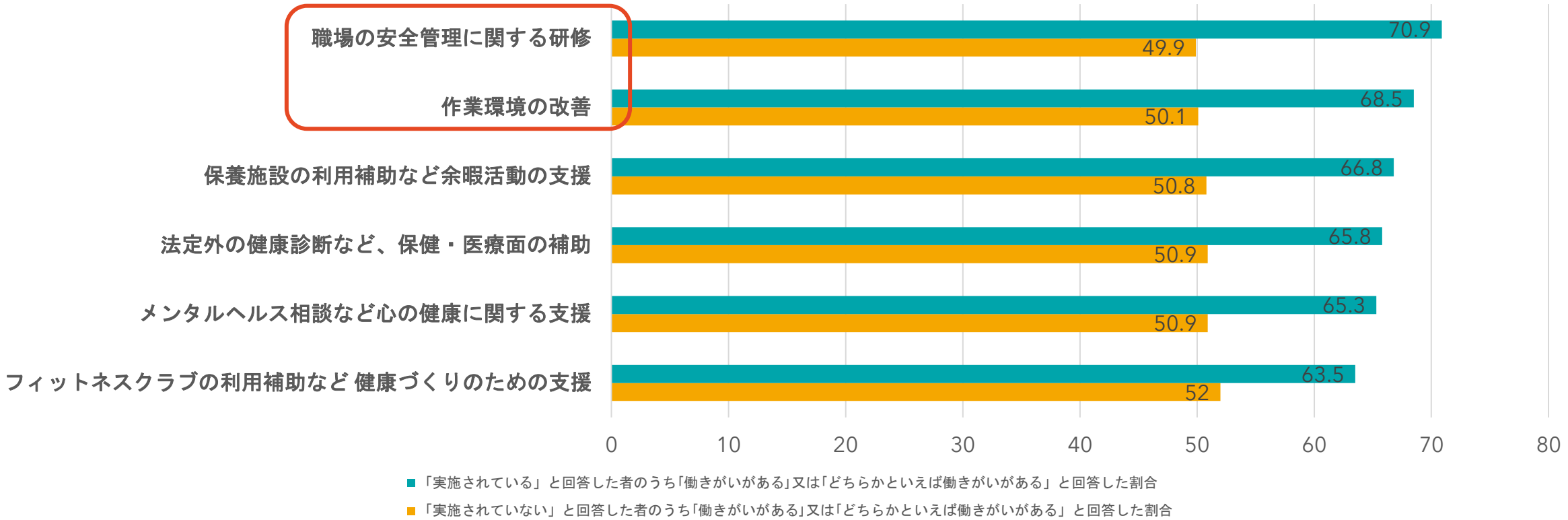


【出典:2014 厚生労働省働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書】

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策

【福利厚生・安全管理・精神衛生】



【出典:2014 厚生労働省働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査 報告書】

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 社員エンゲージメント向上の施策

## 「働きがい」を向上させる効果的な施策

- ① 各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明
- ② 従業員の意見の会社の経営計画への反映
- ③ 本人の希望ができるだけ尊重される配置
- ④ 自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修
- ⑤ 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ

➤➤➤ 「自己効力感」が充足  
される雇用管理

## 「働きやすさ」を向上させる効果的な施策

- ① 自分の希望に応じて特定のスキルや知識を学べる研修
- ② 本人の希望ができるだけ尊重される配置
- ③ 従業員の意見の会社の経営計画への反映
- ④ 保養施設の利用補助など余暇活動の支援
- ⑤ 提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ

➤➤➤ 「相談できる体制」や  
「福利厚生」に関する  
雇用管理

企業の未来を創る人材戦略 session I



検討・実践に必要な  
人材・組織とは

施策を担当する  
人材・組織を検  
討する

# ■ 検討・実践に必要な人材・組織とは

ステージⅢ

社員エンゲージメント向上施策の実施、効果の検証、習慣化

どこでどのように実施するのか？  
実施の結果、効果・影響はあったか？  
いつからいつまで実施するのか？

ステージⅡ

社員エンゲージメント向上施策の選定と対象者の設定

どの施策を実施するのか？  
誰（どの部署）に対して実施するのか？  
どのように周知するのか？

ステージⅠ

人材の選出と面接、権限と予算の設定、満足度調査の検証

施策を誰（どの組織）が担当するのか？  
どのレベルの決定権を与えるのか？  
社員の不満足はどこにあるのか？

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 検討・実践に必要な人材・組織とは 社内調達を検討する



## ● エンゲージメントに対する理解と情熱

具体例: 社内でエンゲージメントに関する研修やセミナーに積極的に参加している社員を選出。また、エンゲージメント向上のためのアイデアを自発的に提案している社員も候補に挙げる

## ● リーダーシップと影響力（傾聴と交渉）

具体例: 社内イベントやプロジェクトでリーダーシップを発揮し、他の社員を積極的に巻き込んでいる社員を選出する。例えば、新しいプロジェクトや部門の立ち上げ時に中心的な役割を果たしている社員

# ■ 検討・実践に必要な人材・組織とは 社内調達を検討する



## ● データ分析能力

具体例: 満足度調査の結果を分析し、具体的な施策と改善案を提案できる社員を選出。例えば、過去にデータ分析を行い、業務改善に成功した実績がある社員

## ● 柔軟性と適応力

具体例: 変化に対して柔軟に対応し、新しい施策を積極的に取り入れている社員を選出。例えば、新しい業務の手順や工程の導入時に迅速に適応し、他の社員にもその方法を教えている社員

# ■ 検討・実践に必要な人材・組織とは

業務人材



業務人材採用・育成型

「人手」と呼ばれ、業務遂行に必要な人材が必要な場合に調達を検討する

中核人材



中核人材採用・育成型

「人材」と呼ばれ、業務改善、組織改革やアップデートが必要な際に調達を検討する

外部からの調達も検討する  
(副業・兼業人材)

企業の未来を創る人材戦略 session I

# ■ 検討・実践に必要な人材・組織とは

## 社外調達を検討する

### ●傾聴のスキルと交渉力

社員との対話を通じてエンゲージメントを高めるために必要。具体的には、対面やオンラインでの効果的なコミュニケーションスキル、フィードバックの提供と受け入れの能力を確認する

### ●プロジェクト管理能力

複数のタスクを効率的に管理できる能力が求められるため、スケジュール管理、リソース配分、リスク管理などの具体的な経験を確認する

### ●リーダーシップ

チームを導き、モチベーションを高める力が重要。リーダーシップのスタイルや過去の成功事例を確認する

### ●柔軟な働き方への理解

副業や兼業を行っている人材は、柔軟な働き方に慣れているため、企業の多様な働き方の推進に貢献できる。彼らの経験を活かし、新たな勤務体制やワークスタイルの導入をサポートすることが期待できる

### ●エンゲージメント向上の実績

過去にエンゲージメント向上に成功した実績があるかどうかを確認する。具体的な成果や取り組み事例をヒアリングし、どのような方法でエンゲージメントを高めたのかをコンピテンシーで確認する

企業の未来を創る人材戦略 session I



# ■ 検討・実践に必要な人材・組織とは

## 社外調達を検討する

### ●リスキリングへの意欲

エンゲージメント向上には、常に新しい知識やスキルを学び続ける姿勢が求められる。リスキリングへ積極的な意欲を持っているか確認する

### ●ネットワーキング能力

多くの人と接する機会が多いため、ネットワーキング能力が高いことが期待できる。社内外の関係者と良好な関係を築き、エンゲージメント向上に役立てることができるかを確認する

### ●問題解決能力

エンゲージメント向上には、様々な課題に対処する能力が必要。副業や兼業を通じて培った問題解決能力やクリエイティブなアプローチを持っているかを確認する

### ●時間管理能力

複数の仕事をこなすためには、優れた時間管理能力が不可欠。副業や兼業を行っている人材が、時間を効率的に使うスキルを持っているかを確認する

### ●企業文化との適合性

企業の文化や価値観に合った人材を選出。副業や兼業の経験がある人材は異なる企業文化に適応する能力が高いが、自社の文化にフィットするかどうかを見極めるための面接と適性検査を実施

# ■ 次回の目的別セミナー予告

|         |                 |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 個人のペルソナ | 第2象限 採用Ⅲ        |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 採用対象者とのエンゲージメント |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 年齢              | 第2象限はこれから採用する人材とのエンゲージメントを記載していきます。<br><br>欲しいと思う架空の人物像を創り上げるものではありません。<br>社内で実際に活躍している人材、もしくは周囲で「こういう人に入社して欲しい」と思う実在の人材を1名具体的に想定して、その人材の等身大のペルソナを設定します。<br><br>情報が不足する場合は、想定した人物に直接インタビューを行い、各項目を具体的に詳細に記載していきます。 |
|         | 性別              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 学歴              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 資格              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 居住地             |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 通勤手段            |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 家族構成            |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 利用しているメディア      |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 利用しているデバイス      |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 現在の勤務状況         |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 趣味              |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 平日の過ごし方         |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 休日の過ごし方         |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 希望する雇用形態        |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 希望する雇用期間        |                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 希望する年収          |                                                                                                                                                                                                                    |

Session Ⅱ  
採用対象者とのエンゲージメント  
(採用①)

## 採用対象者の設定

- 次回日時  
11/20(水) 13:30～15:00
- 場所  
エル・おおさか
- 実施形態  
対面＆オンライン

企業の未来を創る人材戦略 session I



# 社員エンゲージメント向上で離職ゼロを目指す ～企業の未来を創る人材戦略 session I～

厚生労働省認定 キャリアコンサルタント 桐原清武

fin