

2023年10月31日  
産業調査部

# 中小企業の従業員エンゲージメントに関する調査 (2023年8月 商工中金景況調査 トピックス調査分)



1. 目的・調査事項	<ul style="list-style-type: none"><li>●目的 中小企業の、景況感をはじめとする実態のタイムリーな把握</li><li>●調査事項<ul style="list-style-type: none"><li>(1) 景況感 今月及び先行き</li><li>(2) 業況判断（売上、販売価格、仕入価格、雇用状況、生産・営業用設備、資金繰り）今月及び先行き</li><li>(3) トピックス (中小企業の従業員エンゲージメントに関する調査)</li></ul></li></ul> <p><b>※定例分（景況感・業況判断）は9月29日に公表済</b></p>
2. 回答期間・調査頻度	<ul style="list-style-type: none"><li>●回答期間 2023年8月18日～9月4日（本件が第14回調査）</li><li>●調査頻度 四半期毎（当面）</li></ul>
3. 対象企業	商工中金の取引先中小・中堅企業
4. 企業数	有効回答数 2,513社 (アンケート依頼数 3,789社、回答率 66.3%)
5. 調査方法	インターネットによる直接回答
■ ご照会先	商工中金 産業調査部 柊木（ひいらぎ） TEL：080-7005-3531

## 要旨

### ① 従業員エンゲージメントの計測状況

- ・ 計測を実施している企業は全体の約3割にとどまる一方、「計測を実施していないが、必要性を感じる」と回答した企業が6割弱存在。

属性別では、従業員規模が大きい企業、代表者年齢が低い企業で計測実施率が高くなる傾向がみられた一方、利益率との関連性は見られなかった。

### ② 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況

- ・ 「賃金の引き上げ」「ワーク・ライフ・バランスや多様な働き方の推進」が取組済比率の上位。  
「取組済」の比率と、「取組済のうち、効果あり」比率の間には強い相関がみられた。
- ・ 従業員エンゲージメント計測の実施有無別でみると、すべての項目で計測実施先のほうが未実施先よりも取組済比率が高く、従業員エンゲージメントの計測と具体的取組への行動に関連性がみられる。

### ③ 従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題

- ・ 「時間がない、人手が足りない」「リーダー的人材がない」「情報・ノウハウが不足」といった項目が上位となった。

# 調査回答企業の属性（業種別）

		回答企業数	構成比(%)			回答企業数	構成比(%)
<b>製造業</b>		<b>1,136</b>	<b>45.2</b>	<b>非製造業</b>		<b>1,377</b>	<b>54.8</b>
	食料品	141	5.6		建設業	77	3.1
	化学	80	3.2		卸売業	386	15.4
	鉄・非鉄	82	3.3		小売業	212	8.4
	印刷業	59	2.3		運輸業	391	15.6
	金属製品	186	7.4		飲食・宿泊	118	4.7
	はん用、生産用、業務用機械	161	6.4		情報通信業	41	1.6
	電気機器	81	3.2		その他非製造業	152	6.0
	輸送用機器	138	5.5				
	その他製造業	208	8.3				
<b>全産業</b>						<b>2,513</b>	<b>100</b>

(注) 各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある（以降頁同様）

# 調査回答企業の属性（地域別）

地域		回答企業数	構成比(%)	地域	回答企業数	構成比(%)
	北海道	63	2.5	北陸	108	4.3
	東北	185	7.4	近畿	414	16.5
	関東	755	30.0	中国	200	8.0
	甲信越	161	6.4	四国	82	3.3
	東海	264	10.5	九州・沖縄	281	11.2
全産業					2,513	100

(注) 各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある

地域区分：東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）、関東（茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川）、甲信越（山梨、長野、新潟）、東海（静岡、愛知、三重、岐阜）、北陸（富山、石川、福井）、近畿（大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山）、中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）、四国（香川、徳島、愛媛、高知）、九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）

## <1. 従業員エンゲージメントの測定方法> 質問票の内容

Q1

貴社の従業員エンゲージメントの計測状況について、最も近いものを以下からひとつ選んでください。

※ここでの「従業員エンゲージメント」とは、言葉本来の意味である「従業員が会社の向かっている方向性に共感し、自発的に会社に貢献したいと思う意欲、帰属意識」に加え、「従業員の心身の健康、ウェルビーイング（社会的な充実）」など、広い意味での従業員の満足度や幸福を含む概念としてお考えください。

1

外部の専用ツール等を使用して計測している（法令上必須のストレスチェックは含まない）

2

自社内でアンケートなどを行って計測している

3

1、2によらない方法によって計測している  
（具体的に： \_\_\_\_\_ ）

4

現在計測していないが、必要性は感じている

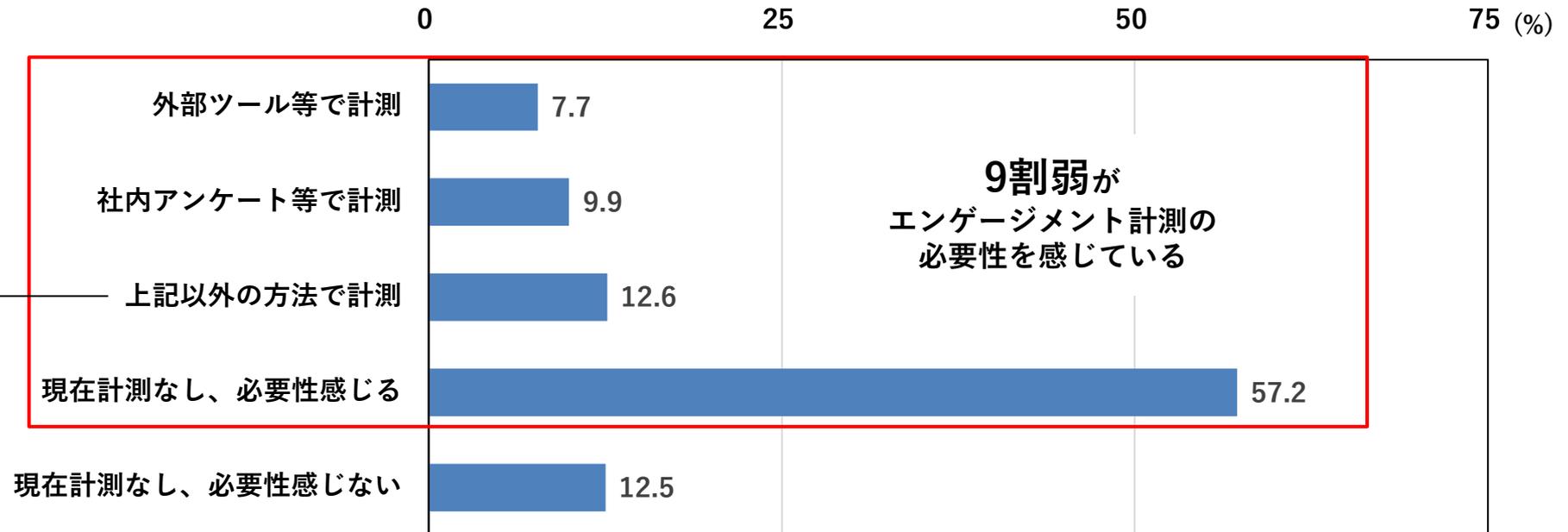
5

現在計測しておらず、必要性も感じない

<1. 従業員エンゲージメントの計測状況>

約3割の企業がなにかしらの方法で従業員エンゲージメント計測を実施、計測済み企業を含む9割弱の企業が従業員エンゲージメント計測の必要性を感じている

【従業員エンゲージメントの計測状況】



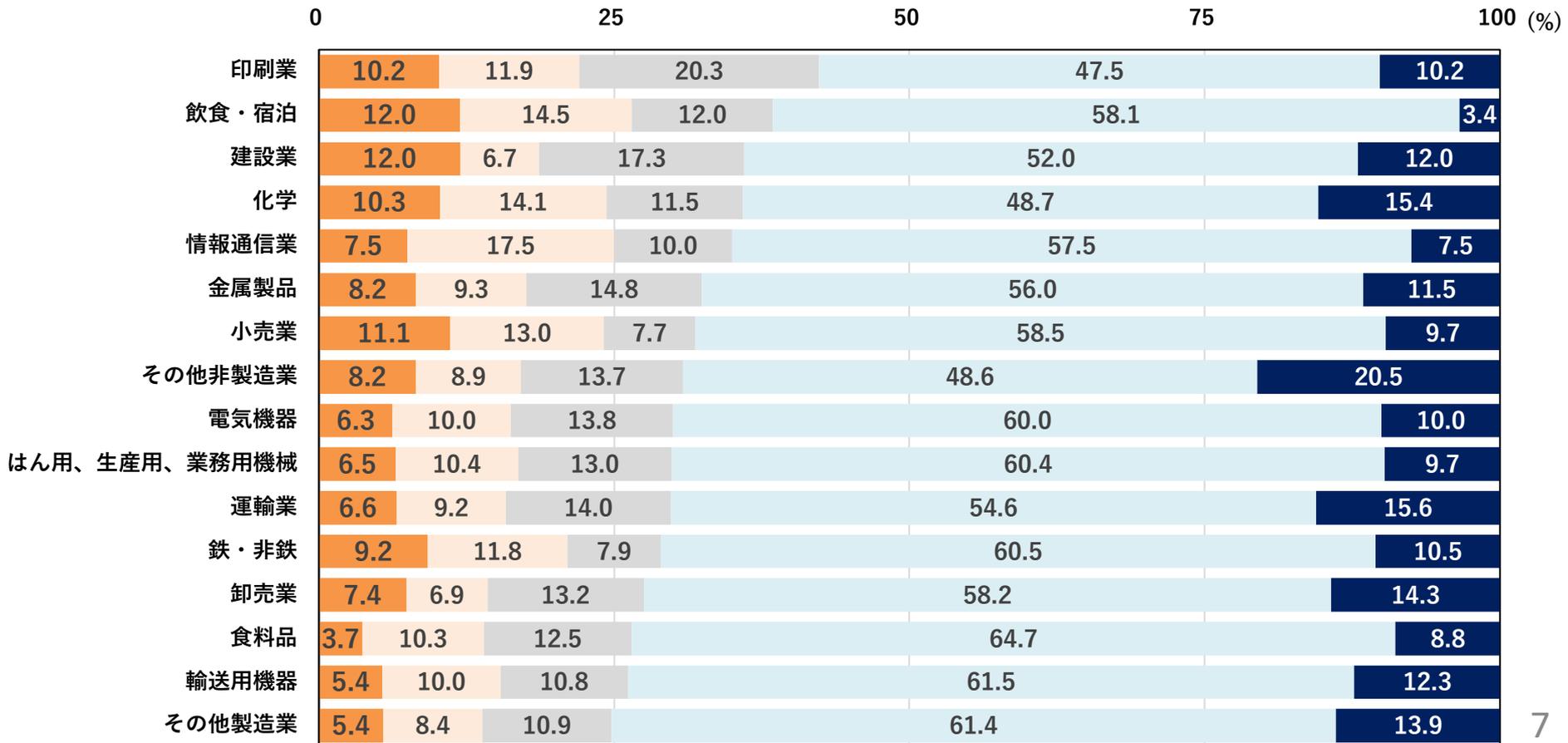
■「上記以外の方法」の主な記載

- ・ 1on1面談の結果を記録（社長による面談/所属上長による面談）
- ・ 自己申告表の記録
- ・ 外部HR担当などによる面談
- ・ よろず支援拠点などの企業支援サービスを活用

## <1. 従業員エンゲージメントの計測状況> 業種別の集計結果

### 【従業員エンゲージメントの計測状況（業種別）】

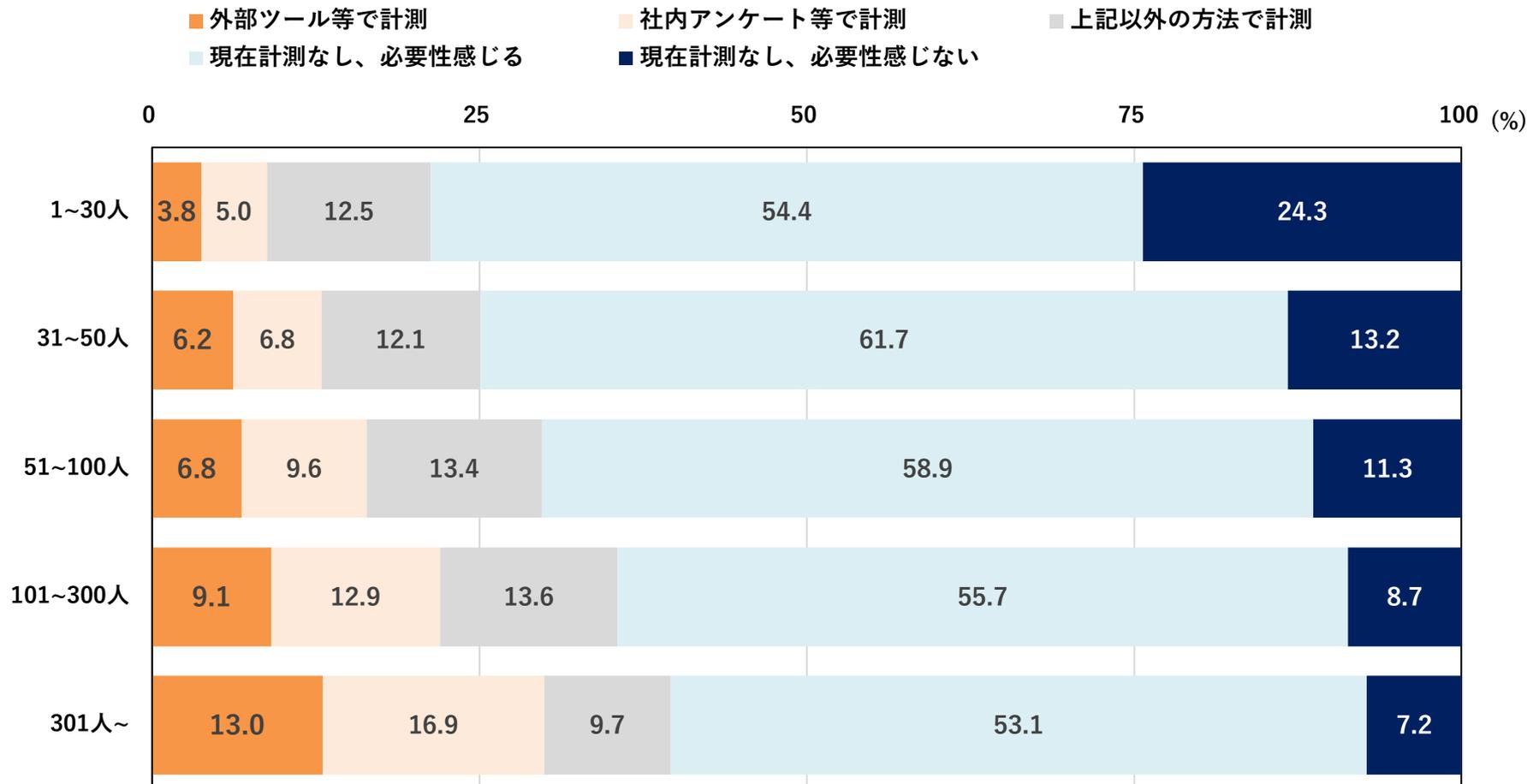
■ 外部ツール等で計測     
 ■ 社内アンケート等で計測     
 ■ 上記以外の方法で計測  
■ 現在計測なし、必要性感じる     
 ■ 現在計測なし、必要性感じない



<1. 従業員エンゲージメントの計測状況>

従業員規模が大きくなるほど、従業員エンゲージメント計測の実施率は上昇

【従業員エンゲージメントの計測状況（従業員規模別）】

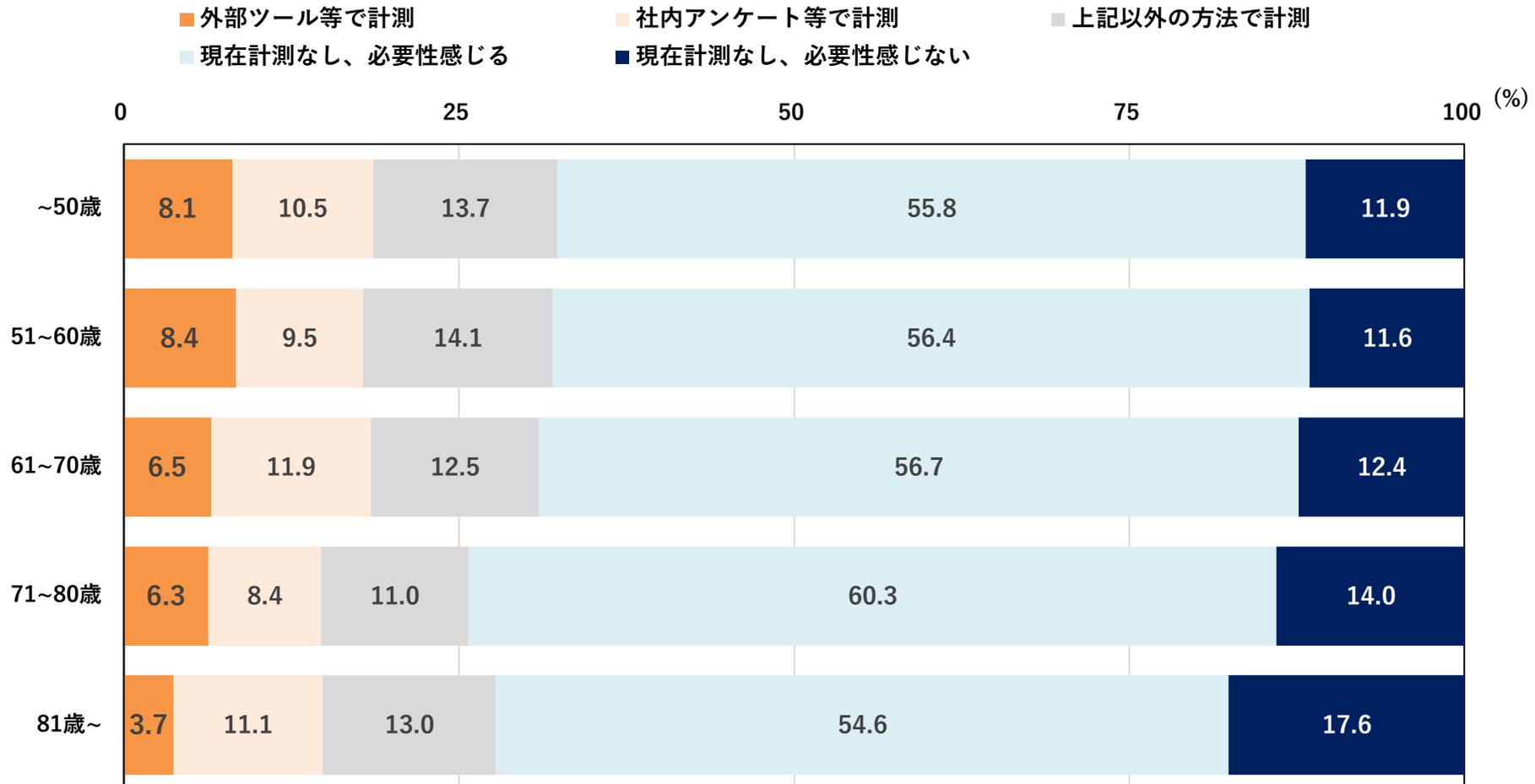


※当金庫データベースから作成。データが欠損している先および従業員数0人の先は除外

<1. 従業員エンゲージメントの計測状況>

顕著な差ではないが、代表者年齢が低いほど外部ツールでの計測率が高い傾向

【従業員エンゲージメントの計測状況（代表者年齢別）】

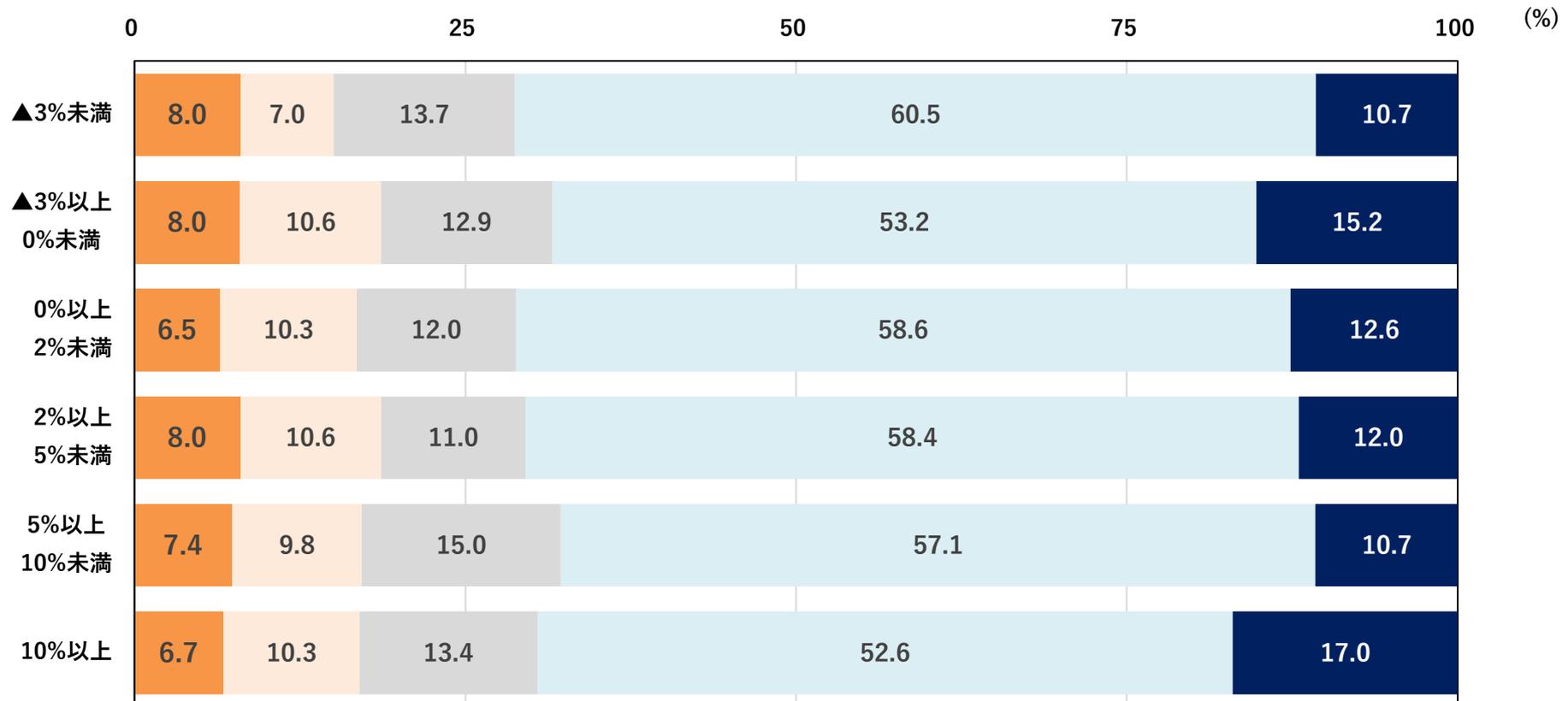


※当金庫データベースから作成。データが欠損している先は除外

## <1. 従業員エンゲージメントの計測状況> 経常利益率との関連性は特にみられない

### 【従業員エンゲージメントの計測状況（経常利益率別、直近期）】

- 外部ツール等で計測
- 社内アンケート等で計測
- 上記以外の方法で計測
- 現在計測なし、必要性を感じる
- 現在計測なし、必要性を感じない



※当金庫データベースから作成。データが欠損している先は除外

## <2. 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況> 質問票の内容

Q2	<p>貴社従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況について、最も近いものを<u>それぞれひとつずつ</u>選んでください。 (取組済項目の効果については、企業収益の向上などの<u>従業員エンゲージメント向上以外の効果は含みません</u>)</p>
Q2-1	企業理念の策定や浸透のための活動
Q2-2	賃金の引き上げ（ベースアップ・賞与の引き上げなど）
Q2-3	福利厚生 の 充実
Q2-4	人事評価制度の見直し
Q2-5	キャリア開発支援・研修の充実
Q2-6	風通しの改善・コミュニケーション活発化（部門間協同推進や社内イベント実施など）
Q2-7	ワーク・ライフ・バランスや多様な働き方の推進 (残業時間削減、育児・介護休業制度の導入、テレワーク導入、副業解禁など)
Q2-8	「働きやすい職場」に関する認証の取得（健康経営優良法人、えるぼし、くるみんなど）

選択肢	取組済→			現在取組進めている・ 近々取組予定	必要性を感じているが、 取り組めていない	取り組む必要性を 感じない
	従業員エンゲージメント向上の効果は、	どちらともいえない・ まだわからない	あまり効果なし			
	一定の効果あり					

## < 2. 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況 >

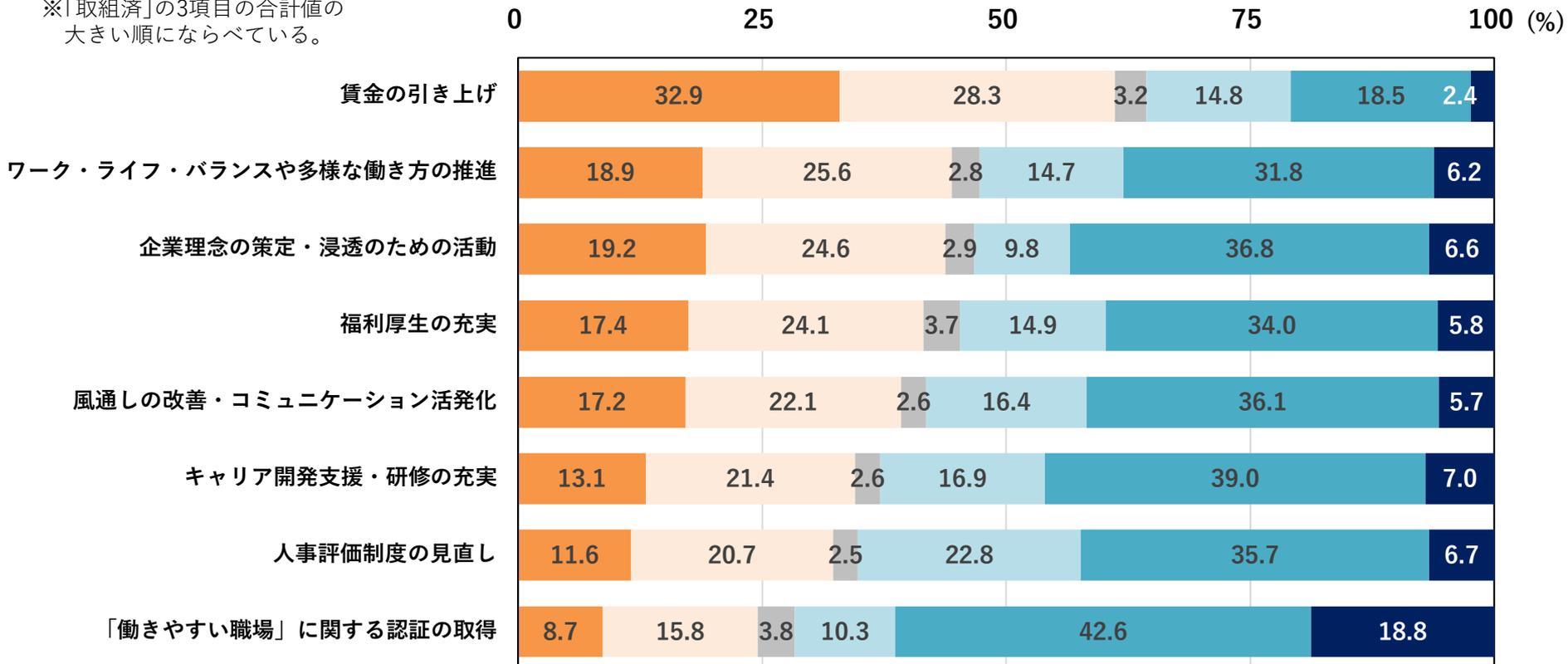
取組済の比率が最も大きい項目は「賃金の引き上げ」

「人事評価制度の見直し」は取組済比率は低いですが、取組中または必要性を感じている先が多い

### 【従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況】

- 取組済\_効果あり
- 取組済\_効果不明
- 取組済\_効果なし
- 現在取組中
- 取り組んでないが必要性を感じる
- 取り組む必要性なし

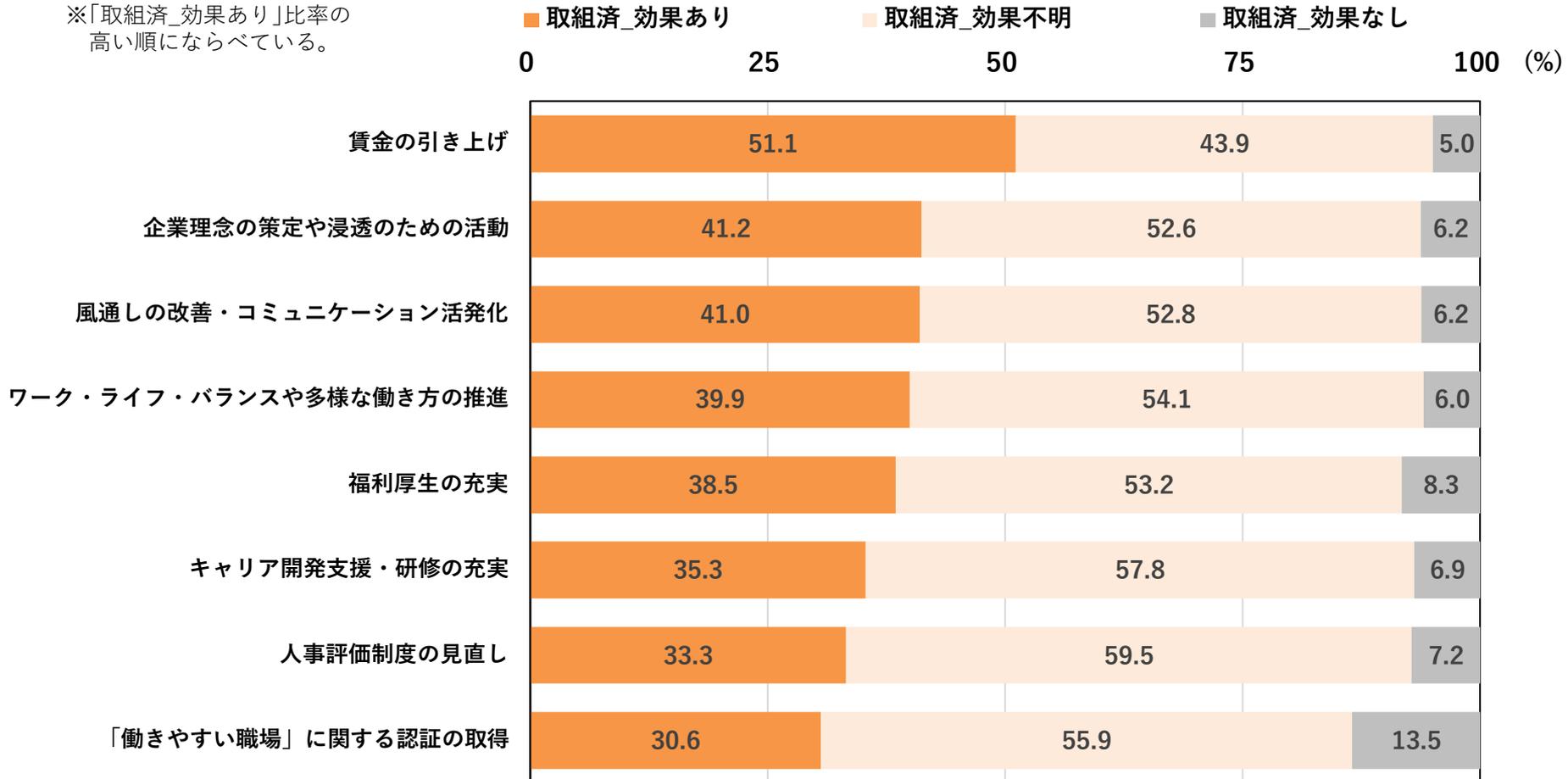
※「取組済」の3項目の合計値の大きい順にならべている。



< 2. 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況（取組済項目の効果） >  
取組済先に占める「効果あり」比率でも、「賃金の引き上げ」の効果あり比率が最も高い

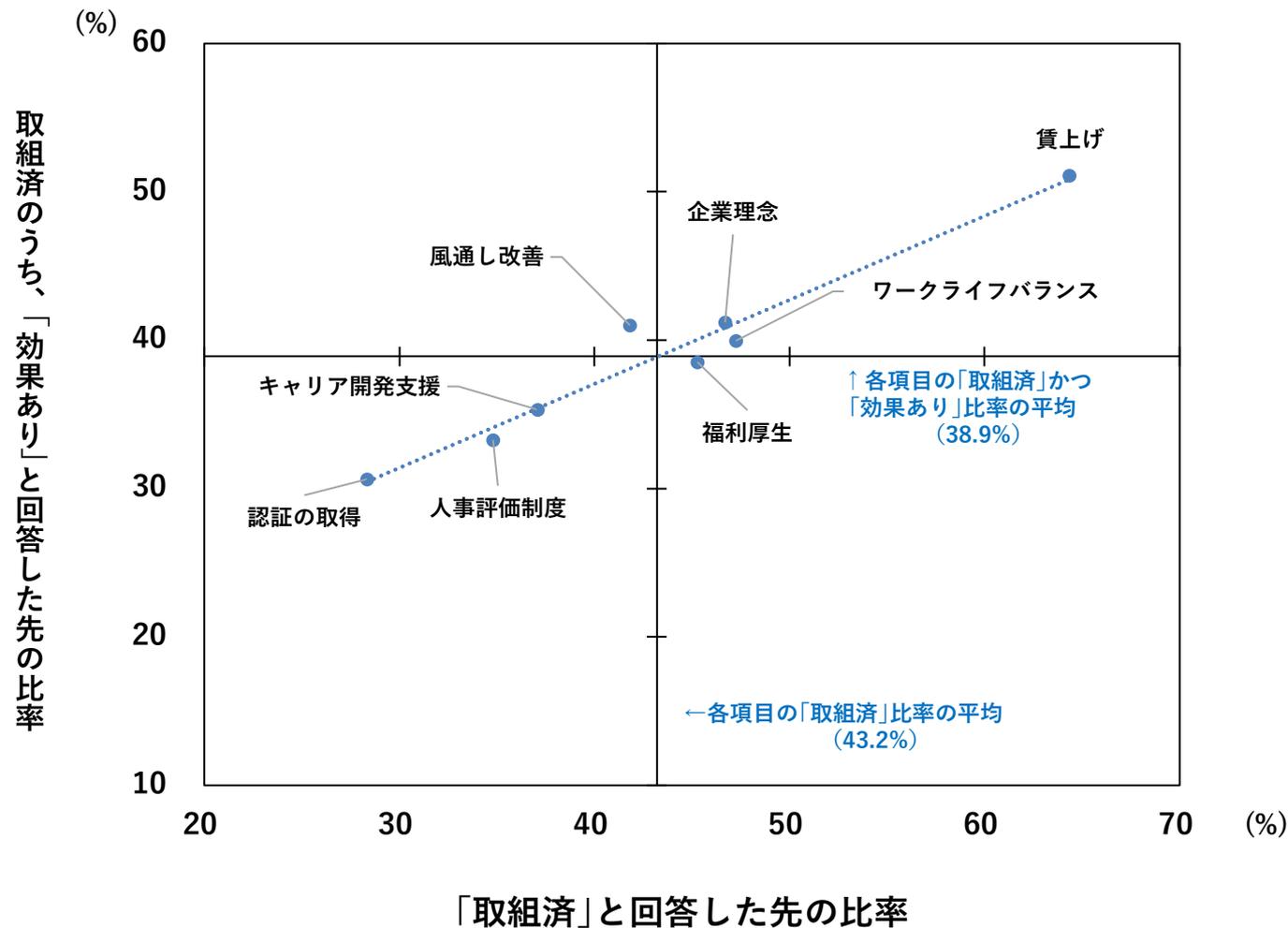
【各施策の取組状況（「取組済」とした先の効果）】

※「取組済\_効果あり」比率の  
高い順にならべている。



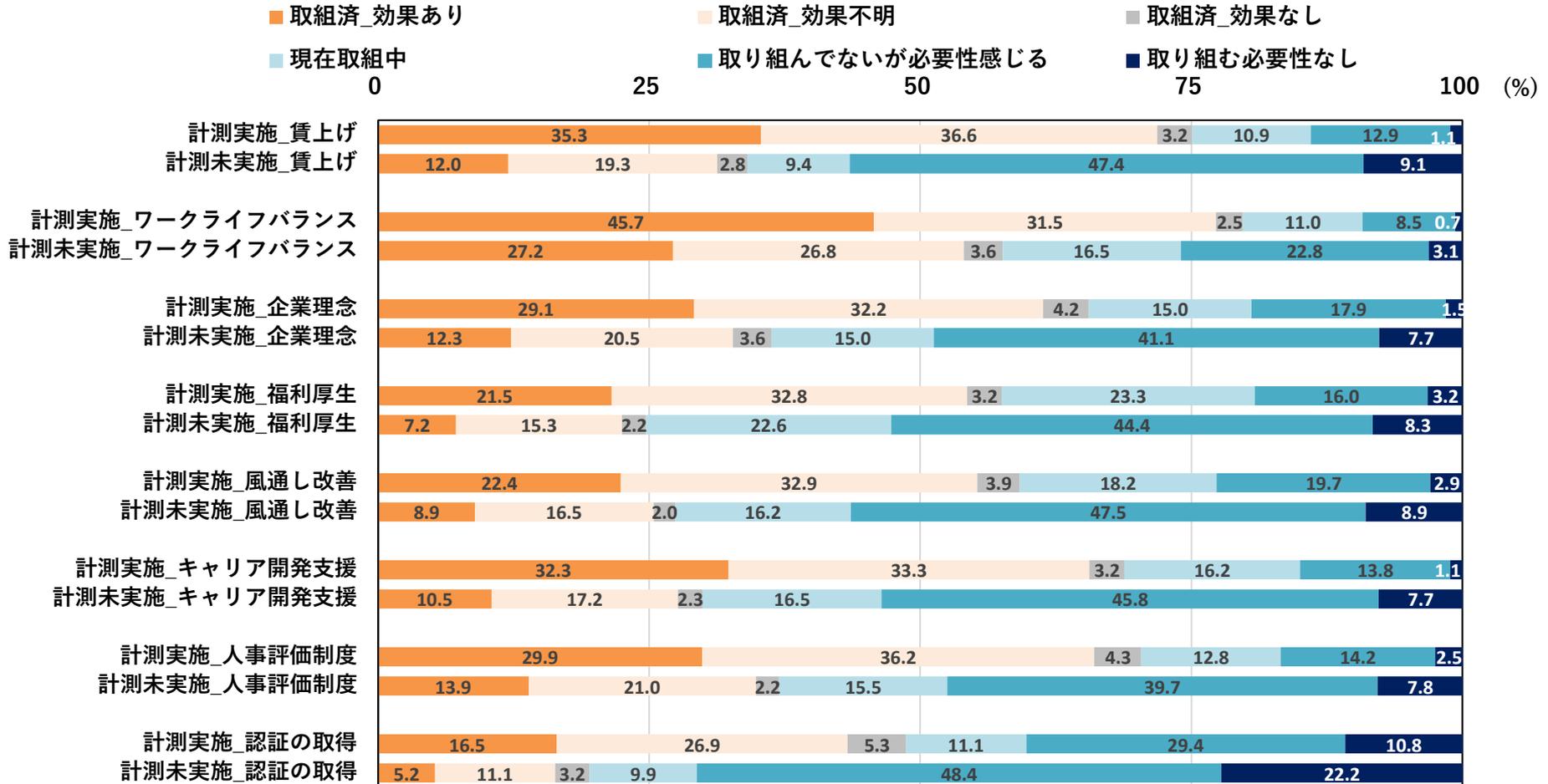
< 2. 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況（取組状況と効果の関係） >  
 「取組済」比率と、取組済のうち「効果あり」の比率は強い相関あり  
 （効果を得られそうなものを取り組む傾向）

【各項目の「取組済」比率と、取組済のうち「効果あり」比率の関係】



## < 2. 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況（計測状況別） > すべての項目で計測実施先のほうが取組済比率が高く、 従業員エンゲージメントの計測と具体的な取組への行動には関連性がみられる

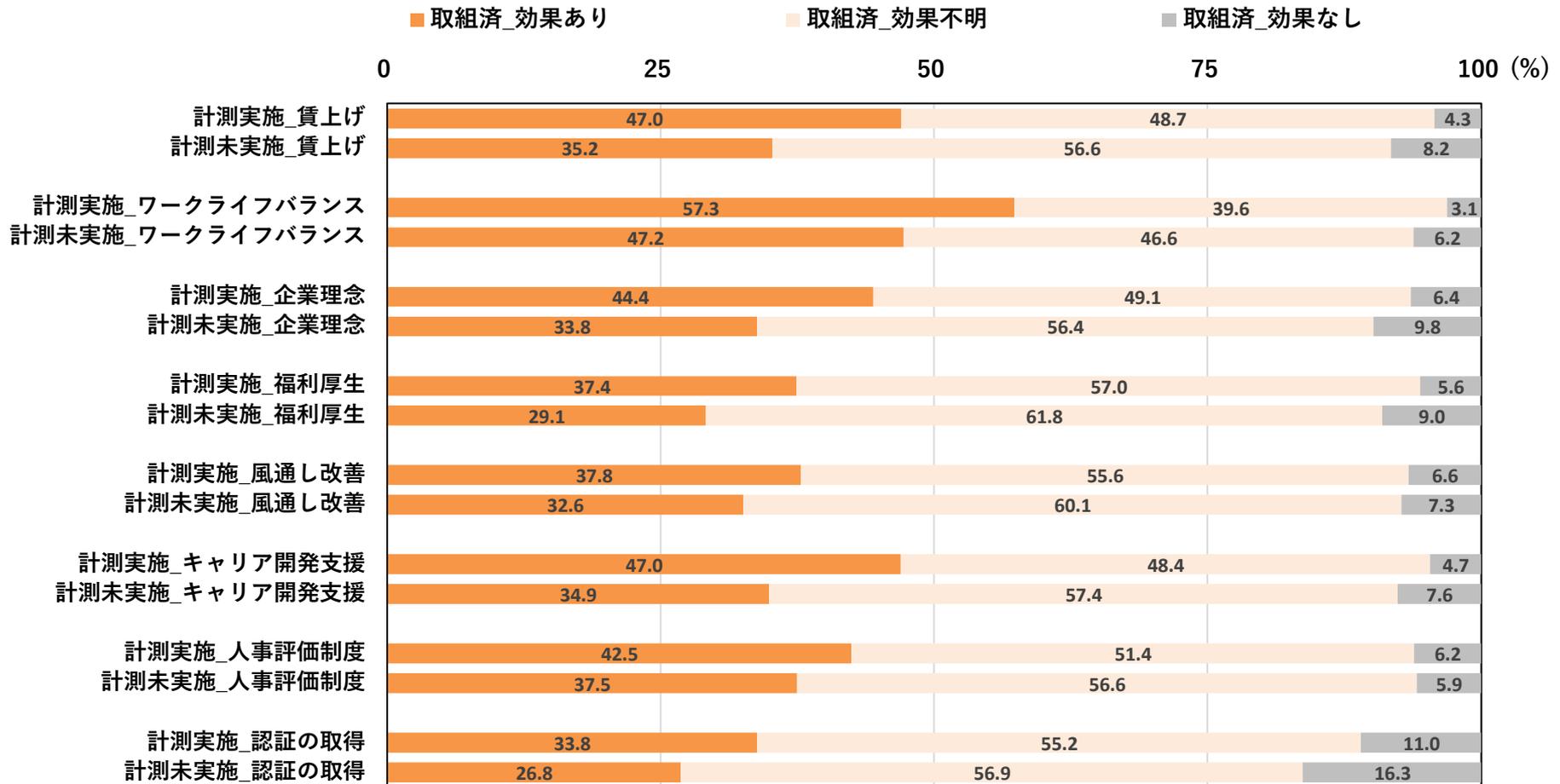
### 【各施策の取組状況（計測状況別）】



※計測実施：Q1で「外部ツール等で計測」「社内アンケート等で計測」「上記以外の方法で計測」を回答した先  
 計測未実施：Q1で「現在計測なし、必要性を感じる」「現在計測なし、必要性を感じない」を回答した先

## < 2. 従業員エンゲージメント向上にむけた各施策の取組状況（計測状況別） > 取組済先の効果においても、全項目で計測実施先のほうが効果あり比率が高い

### 【各施策の取組状況（「取組済」とした先の効果、計測状況別）】

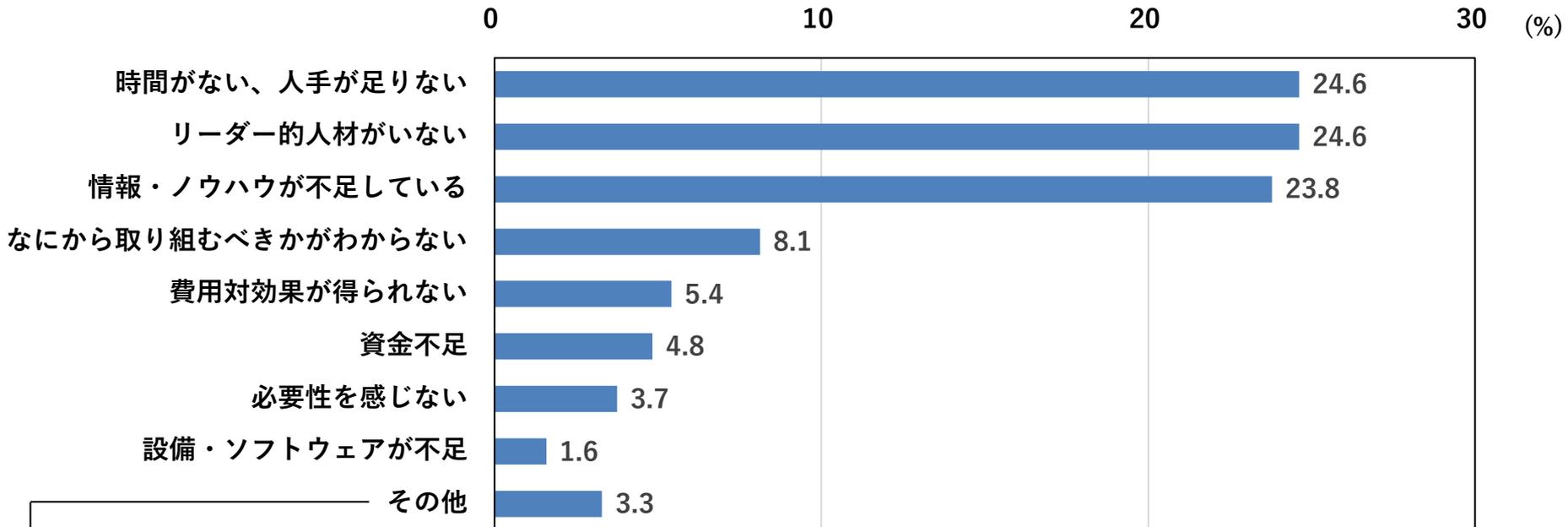


※計測実施：Q1で「外部ツール等で計測」「社内アンケート等で計測」「上記以外の方法で計測」を回答した先  
計測未実施：Q1で「現在計測なし、必要性感じる」「現在計測なし、必要性感じない」を回答した先



### <3. 従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題> 人員・人材・ノウハウの問題が大半を占める

【従業員エンゲージメントを図るうえの課題】

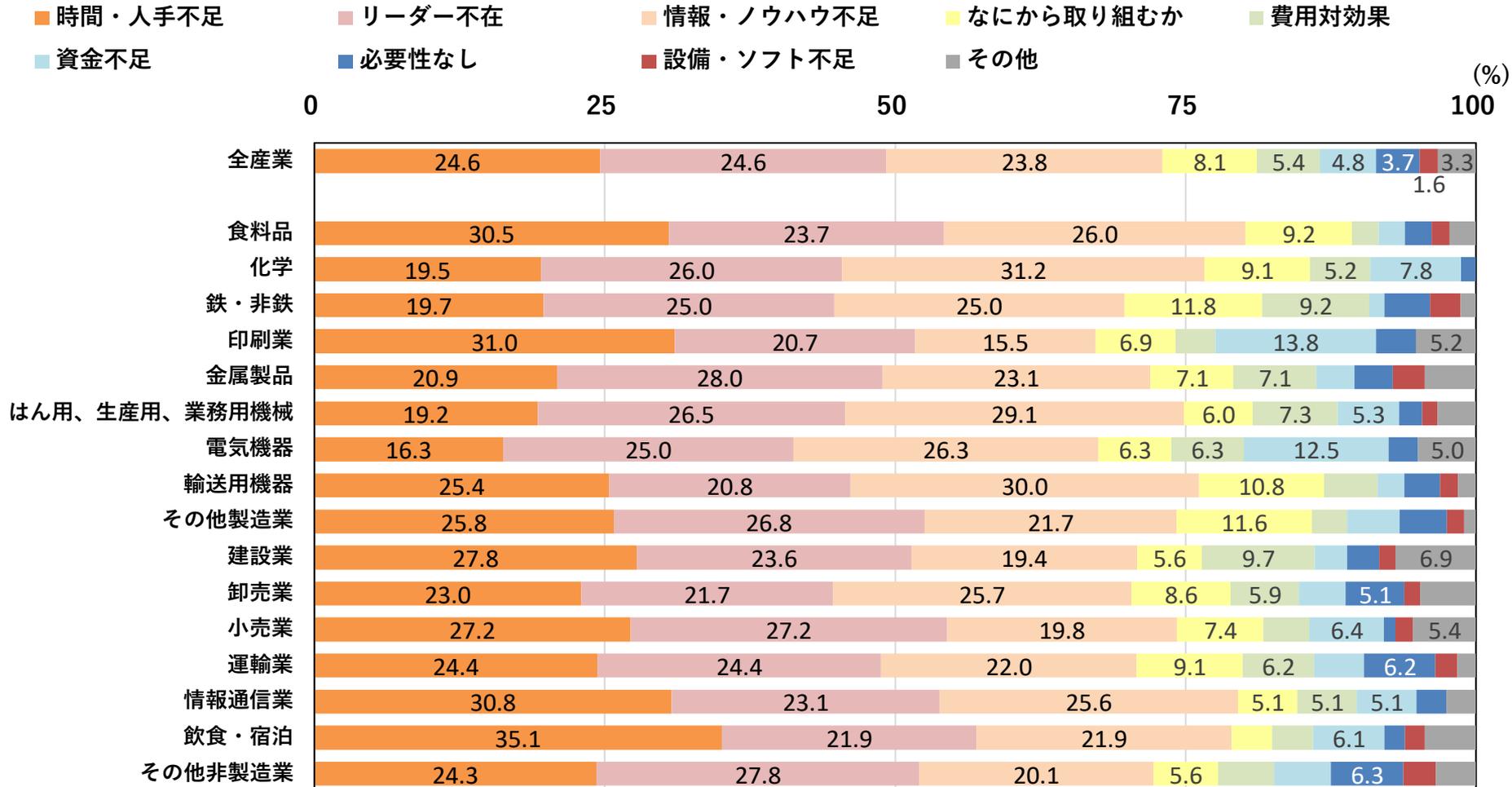


■「その他」の主な記載

- ・ 経営層の取組意欲がない、必要性を感じていない
- ・ 経営層と従業員の考え方の乖離
- ・ 従業員の考え方の多様化
- ・ 部門間での取組状況に差異があり、調整が必要
- ・ 特に課題なし（うまくいっている）

### <3. 従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題> 業種別の集計結果

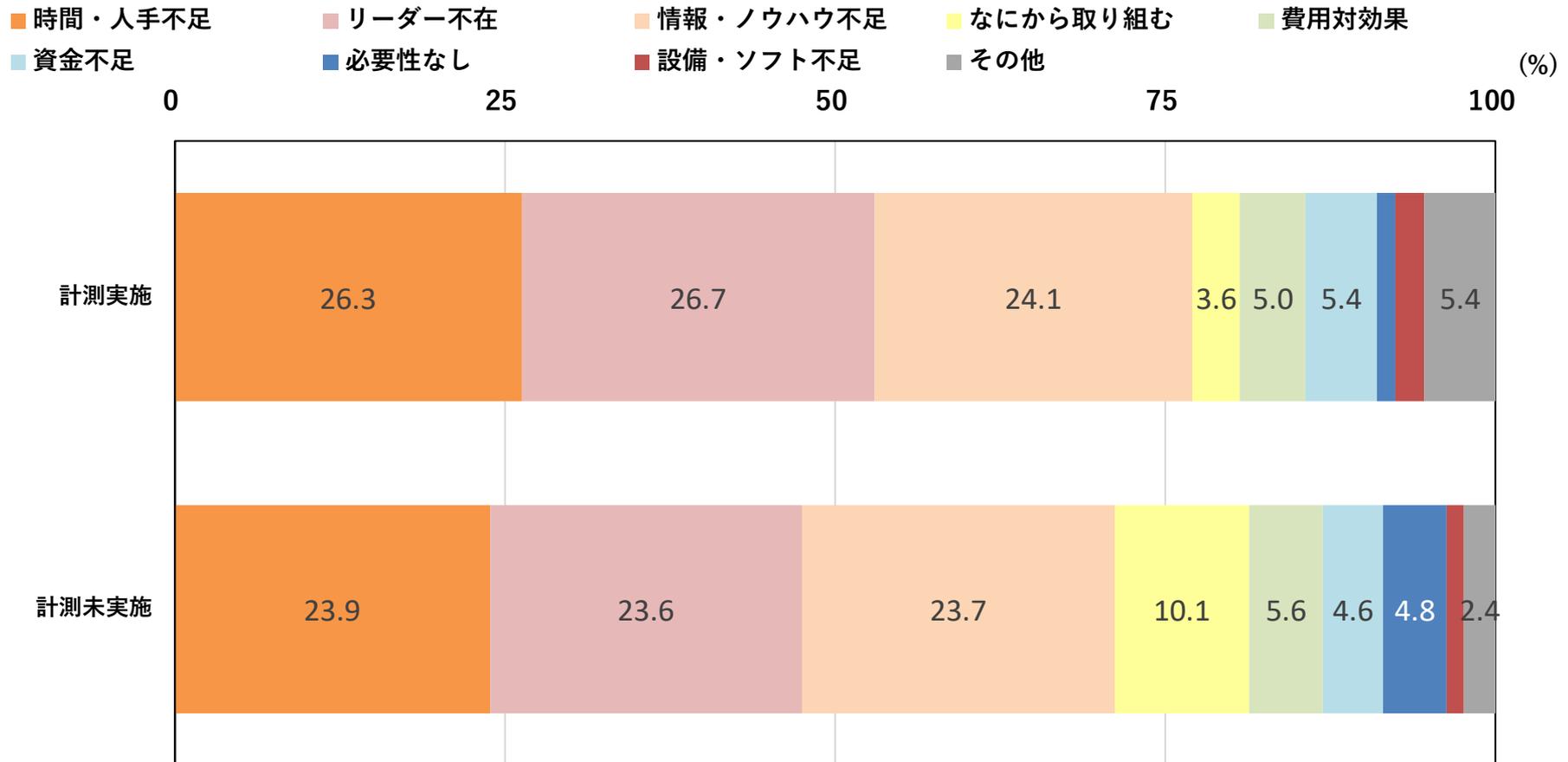
【従業員エンゲージメントを図るうえの課題（業種別）】



### <3. 従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題>

計測実施先のほうが「なにから取り組むべきかがわからない」比率が低い

【従業員エンゲージメントを図るうえの課題（計測状況別）】

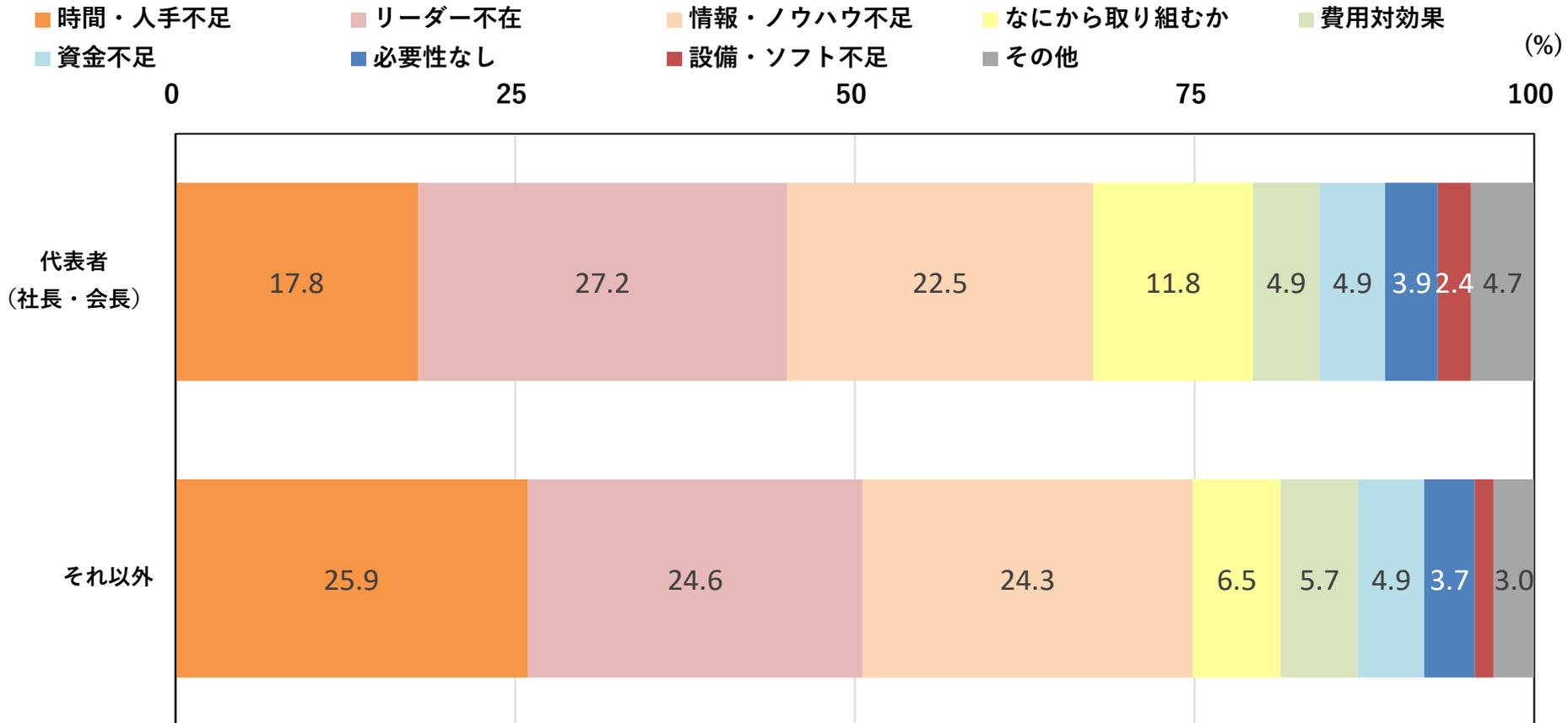


※計測実施：Q1で「外部ツール等で計測」「社内アンケート等で計測」「上記以外の方法で計測」を回答した先  
計測未実施：Q1で「現在計測なし、必要性感じる」「現在計測なし、必要性感じない」を回答した先

### <3. 従業員エンゲージメント向上を図るうえの課題>

代表者以外の回答者では「時間・人手不足」がネックと回答する比率が高い

【従業員エンゲージメントを図るうえの課題（回答者属性別）】



※回答者の役職欄に記載のあった先のうち、「代表取締役」「社長」「会長」「CEO」などの記載を「代表者（社長・会長）」、それ以外の記載（専務、常務、役員、部長、課長、一般職員など）を「それ以外」とした。役職欄が空欄の先は除外している。

## <4. 自由記載> 企業の声（好事例・ユニークな取り組みなど）



社是をブレークダウンしたスローガンの策定により、一定の効果があったと思われる（食料品）



社員旅行など福利厚生を充実させることで、コミュニケーションが円滑となり仕事にも良い影響を与えている（金属製品）



自社フィロソフィーを作成し全社員に配布朝礼にて内容説明している（運輸業）



一人対全社員（社長含む）のコンピテンシー相互評価を続けている  
回を重ねるごとに各自の意識改革に有効と考えている  
同じ項目で変化や傾向を見ているが、形骸化しないよう、項目を変えることを検討中（金属製品）



賃金構造基本統計調査の同都道府県・同業種の平均給与以上の給与を出している  
給与・賞与インセンティブをつけ、良くなるためには宿泊で社会に貢献することを常々伝えている（飲食・宿泊）



よろず支援拠点に相談を予定  
人事制度の見直しを図る（飲食・宿泊）



目立った昇給はできないが、臨時ボーナス的な手当を複数回実施（その他製造業）

#### <4. 自由記載>

### 企業の声（好事例・ユニークな取り組みなど）



人間力向上セミナーを定期受講してもらい、個々が自分と向き合い、**人生をどう生きるかを考えてもらう機会**を作っている  
また1on1ミーティングにより、良い関わりをすることを会社全体で取り組んでいる。  
その結果**風通しのよい職場になりつつあり、若手社員の離職率も下がっている**(卸売業)



**自社内でのビアパーティーを3年ぶりに復活**  
多職種メンバーのコミュニケーションを一定の時間内で取ることができ、**勤務時間・日程調整の円滑化に一定の効果**が上がっていると感じる(金属製品)



**エンゲージメントサーベイを4月に実施**  
各部門で**組織運営上の課題認識が共有され、解決・改善に向けた施策が開始**された  
キャリアパスやキャリアビジョンの共有を「**キャリア面談の制度化**」により**全社的に開始**(はん用、生産用、業務用機械)



勤怠管理をタイムカードから**打刻制に替え、働き方改革としてテレワーク導入、副業を認める**など取り組んだ結果、**残業抑制効果が**てき面に現れた(卸売業)



中小企業基盤整備機構から講師派遣をうけ、**ブランディング戦略チームを設置**  
**チームメンバーは各部署から参加**しており、メンバー同士が部署間を超えた情報発信を活発化させることで**会社内の風通しが良くなったことを実感**(その他非製造業)



**時短勤務、時差出勤**などの適用拡大によって、**ワークライフバランスの改善**がみられる(卸売業)



**健康経営優良法人の認証取得**は、**社員が自分の健康状況に興味を持つ**ようになり、**有益な取り組み**だった(卸売業)

## <4. 自由記載> 企業の声（課題、懸念事項など）



当社の雇用形態が様々で、会社や仕事への関心度に温度差があり、会社の施策や理念などを隅々まで浸透するのが難しい(小売業)



くるみん認証を取得したものの、更新できていない。主導人材不足もあるが、強く必要性を感じなかった(卸売業)



物価高騰手当の支給、ベースアップを実施し、賃金面の従業員満足度はアップしたと思うが、賃金での満足度の効果は短期的効果で長続きしないと感じている(その他非製造業)



離職者が多く人手不足に悩んでおり、従業員エンゲージメント向上の必要性は感じているが、現在業績の回復に懸命に取り組んでいるところであり、そちらまで手が回っていないのが実情(運輸業)



人事評価制度の導入を具体的に進めているが、効果がどの程度得られるか、また一定職務以上や高年齢層に受け入れてもらえるかが少々不安  
中長期的に効果が得られると確信しているが、導入当初および過渡期は課題も多いと感じている(化学)



従業員エンゲージメント向上の必要性は理解できるものの、現時点では社内で率先して取組を行うリーダーや人材が不足しており、極めて時間が掛るものと思料(小売業)



各種資格取得を助成しているが、取得後すぐ退職するケースもあり、その場合ペナルティを課すことも視野に入れているが、労働関係法規に抵触しないか不安(運輸業)



社員のエンゲージメント向上に導入の必要性は感じているが、以前社員アンケートを実施した際の回答が待遇等不満に関する内容が多かったため、エンゲージメント取組に戦々恐々と感じているのも事実(運輸業)



人を思う。未来を思う。

商工中金