

2024年10月11日 全5頁

人的資本経営におけるエンゲージメントの重要性

エンゲージメント調査の調査項目の留意点について

データアナリティクス部
主任コンサルタント 岡本 紘和

[要約]

- 2022年に経済産業省より人的資本経営の実現に向けた検討会の報告書（人材版伊藤レポート 2.0）が公表された。「人的資本」の重要性を認識するとともに人的資本経営をどう具現化するかについてアイデアを提示する内容となっている¹。
- 人的資本の重みが増すなか人的資本経営におけるエンゲージメントの重要性を考察する。加えて、実務的にエンゲージメント調査を実施するうえで調査項目の設計における留意事項についても記載する。

1. 人的資本経営と人的資本開示

経済産業省によれば「人的資本経営とは人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義している²。人材の価値を最大限に引き出すためには「育成」が重要だ。人材の育成は短期的ではなく中長期的に考えなければならないため継続的に“人”に投資し続けることが必要となる。

また、2023年1月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正により、有価証券報告書等において「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、人的資本について「人材育成方針」や「社内環境整備方針」が開示項目となった³。個社ごとに経営環境が異なるため開示内容は異なるが、「人材育成方針」として教育投資にかかる費用、「社内環境整備方針」としてエンゲージメント調査のスコアなどが公表されている。参考として図表1、2では大和証券グループ本社の有価証券報告書の開示内容を掲載する。

¹ 経済産業省ホームページ「人材版伊藤レポート2.0」を取りまとめました

<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>

² 経済産業省ホームページ「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

³ 金融庁ホームページ「サステナビリティ情報の開示に関する特集ページ」

<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/sustainability-kaiji.html>

(図表 1) 人材育成方針 有価証券報告書 開示例

教育投資にかかわる費用 ※1		
	2022年度	2023年度
教育投資にかかわる費用(連結 ※2)	21.8億円	21.6億円
従業員一人当たり※3の教育投資にかかわる費用	0.17百万円	0.17百万円

※1 教育投資にかかわる費用とは、従業員の研修の運営に必要な講師等の研修費や施設運営費を指す。

※2 連結は提出会社及びすべての国内連結子会社を指す。

※3 事業年度末時点での国内連結従業員数をもとに算出。

出所：株式会社大和証券グループ本社 有価証券報告書(第87期) 人材育成方針より「教育投資にかかわる費用」を抜粋

(図表 2) 社内環境整備方針 有価証券報告書 開示例

「エンゲージメントサーベイ」スコア ※1						
			2022年度 上期	2022年度 下期	2023年度	目標
持続可能なエンゲージメント ※2	大和証券		82%	81%	83%	-
	連結 ※3		79%	79%	80%	80%以上
強みを持つ 3領域	タレントマネジメント	連結 ※3	84%	82%	83%	-
	ウェルビーイング ・フレキシビリティ	連結 ※3	83%	82%	82%	-
	ダイバーシティと個の尊重	連結 ※3	79%	79%	81%	-
課題のある 3領域	業務運営体制	連結 ※3	46%	47%	47%	-
	デジタル化の取組	連結 ※3	64%	67%	69%	-
	パフォーマンスマネジメント	連結 ※3	67%	65%	67%	-

※1 数値及び分析資料はサーベイパートナーであるWTW(ウイリス・タワーズワトソン)より提供。数値は、全従業員のうち各カテゴリーの設問に対して肯定的な回答をした従業員の割合を設問ごとに集計の上、当該カテゴリーの全設問における当該割合の平均値を算出したもの。

※2 持続可能なエンゲージメントとは、生産的な職場環境、心身の健康等によって維持される、目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識を指す。タワーズワトソン社は、同スコアが高い企業は当該企業が属する業界の平均的な成長率を上回る業績成長を見せる傾向にあるとしており、当社グループでは、「持続可能なエンゲージメント」とその構成要素を体系的に把握しながら、分析結果を全社的な施策や各組織における改善活動に活用している。

※3 連結は提出会社及びすべての国内連結子会社を指す。2023年度は海外拠点の一部を追加して実施した数値。

出所：株式会社大和証券グループ本社 有価証券報告書(第87期) 社内環境整備方針より「エンゲージメントサーベイ」スコアを抜粋

2. エンゲージメントとは

エンゲージメントは「従業員エンゲージメント」と「ワークエンゲージメント」の2種類に分類される。従業員エンゲージメントとは「個人と組織」の関係に着目したものであり、組織の戦略や目標への理解、組織への自発的な貢献意欲のことである。一方、ワークエンゲージメントとは「個人と仕事」の関係に着目したものであり、仕事のやりがいや仕事への熱意などである。例えば、製造業における開発部門において「会社は嫌いだ、製品を作る仕事は好きだ」という場

合、従業員エンゲージメントは低い、ワークエンゲージメントは高いということになる。このように従業員エンゲージメントとワークエンゲージメントは厳密には区別されるものであるが、両者をひとくくりに記載している書籍なども多いため本稿においても「従業員エンゲージメント」と「ワークエンゲージメント」を区別せず「エンゲージメント」と記載する。

(図表 3) 従業員エンゲージメントとワークエンゲージメント

従業員エンゲージメント	会社への愛着、貢献意欲。主にビジョンへの共感、やりがい、労働環境により構成
ワークエンゲージメント	仕事そのものに対するポジティブな心理状態。熱意、没頭、活力により構成

出所：大和総研作成

3. 人的資本経営におけるエンゲージメントの重要性

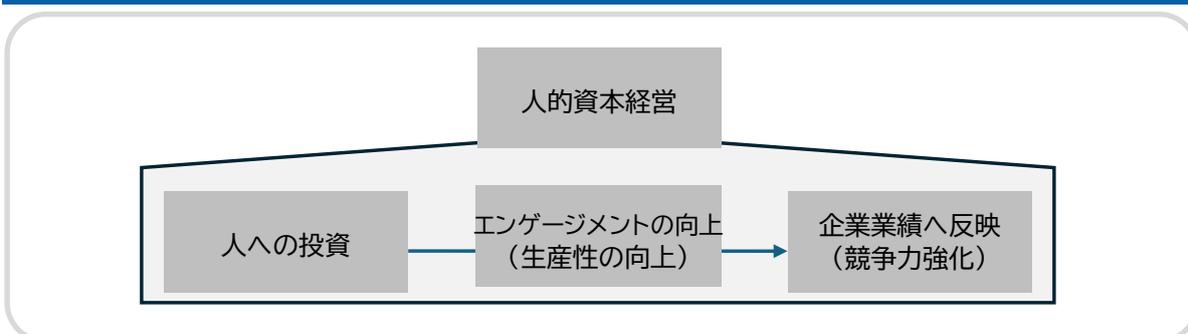
(1) エンゲージメントの重要性

先で記載したように経済産業省により「人的資本経営」という言葉の定義はあるが、よりエンゲージメント視点で考えた場合、筆者は図表 4 の通り人的資本経営について以下のように定義している。

人的資本経営とは、人への投資を起点にエンゲージメントを向上させ、従業員一人当たりの生産性を上げることで企業の競争力を強化する経営手法

企業は人への投資により従業員のスキルや知識を向上させる。従業員は任された仕事を完遂することで仕事に対する自信や達成感が得られる。仕事に対する自信や達成感はエンゲージメントが向上する要因だ。エンゲージメントの向上により、生産性（モチベーションの向上による個人の生産性、コミュニケーションの向上によるチームの生産性など）が向上し、結果として企業の業績が向上する。この業績の向上によりさらなる人へ投資が可能となる。このような好循環により、持続的な成長を促進するメカニズムを形成する。これこそが人的資本経営において成し遂げたいことであると筆者は考えている。

(図表 4) 人的資本経営とエンゲージメントの関係

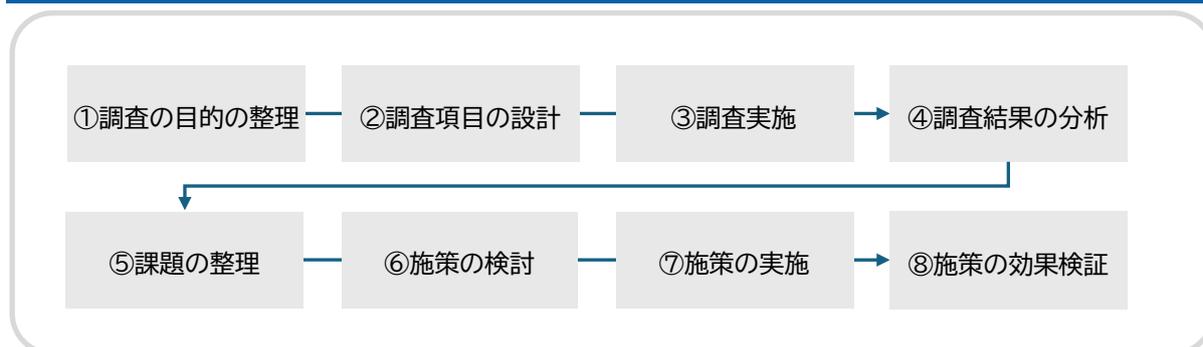


出所：大和総研作成

(2) エンゲージメント調査

エンゲージメントを向上させるためには、現況のエンゲージメントを把握する必要がある。エンゲージメントの可視化は、企業が従業員との関係を理解するために重要な手段であり、その手法の一つがエンゲージメント調査だ。顧客から「エンゲージメント調査を行いたいのが何かからはじめたらよいか？」という問い合わせを頂くことがある。一般的に、エンゲージメント調査はコンサルティング会社をはじめとする調査機関に依頼することが多い。エンゲージメント調査の進め方の一例として「①調査目的の整理」からはじまり「②調査項目の設計」「③調査実施」「④調査結果の分析」「⑤課題の整理」を行う。さらに組織人事に強い調査機関では「⑥施策の検討」「⑦施策の実施」「⑧施策の効果検証」のサービスを追加で提供することもある。ここでは各工程の説明は割愛するが、「②調査項目の設計」については「(3) 調査項目の設計における留意点」で追記する。

(図表 5) エンゲージメント調査の実施工程



注：「①調査の目的の整理」の工程では調査計画、調査手法のタスクも含む

出所：大和総研作成

(3) 調査項目の設計における留意点

実務的な観点では「②調査項目の設計」がエンゲージメント調査を行ううえで肝となるだろう。先ほど記載した通り、エンゲージメント調査はコンサルティング会社をはじめとする調査機関に依頼することが多い。これは「調査項目の設計」において標準的な調査項目の提示や助言などのサービスが受けられスムーズにプロジェクトを進められるためだ。ただし、企業は標準的な調査項目が自社の社風や職場環境に対して適切かを検討する必要がある。過去の情報の蓄積により一定程度の成果が得られる調査項目になっていると思われるが、初めてエンゲージメント調査を行う場合や調査機関を変更した場合などは留意して確認を行う必要がある。

また、調査機関においても対象会社を十分に理解するために相対する担当者（経営企画、人事担当など）だけでなく「従業員インタビュー」を実施することが大切だ。従業員インタビュ

一は可能な限り幅広い層（部門であれば営業部門、開発部門、管理部門など、年代であればベテラン、中堅、若手など）に行き、さまざまな角度から対象会社を理解するよう努める必要がある。加えて、経営者の考え方や組織の方向性、ビジョンを聞く重要な機会であるトップインタビューも行う必要がある。インタビューを通じて知り得た対象会社の価値観や文化などの情報をもって「調査項目の設計」を行うことが重要だ。

4. まとめ

エンゲージメントの向上に向けて必死に頑張っている人事担当がいる。エンゲージメント調査の結果を受け多くの課題が可視化されるだろう。人事担当だけが施策の検討に奔走し、エンゲージメントスコアの責任を負うのではなく「経営課題」として捉えることが大切だ。人的資本経営におけるエンゲージメントの重要性で記載した通り、人への投資によりエンゲージメントを向上させ、企業の競争力を強化することが、筆者が考える人的資本経営だ。従って、経営者はエンゲージメントの向上を重要な「経営課題」として捉え、企業業績に反映するよう従業員に投資していかなければならない。

もちろん、適切にかつ継続的に人へ投資し続けることは簡単なことでないだろう。従業員の研修や教育に多額の投資をしたにも関わらず、想定していた効果が得られないこともある。例えば、社員教育のため研修プロジェクトを受講させたとする。研修内容と実務に乖離がある場合などは期待していた効果が得られず、エンゲージメントの向上にも寄与しない。効果が不十分な投資が続くと人への投資を継続することが難しくなる。単に投資するだけでなく、投資が実際の業務にどう結びつくか、さらにその投資によりエンゲージメントの向上が見込まれるかを意識して人への投資を検討することが大切である。不確実性が高い昨今の経営環境においてエンゲージメントの向上が見込める投資を行い、持続的な成長を促進するメカニズムを形成することが重要だ。

—以上—

参考文献

- 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～」(令和2年9月)
- 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 ～人材版伊藤レポート2.0～」(令和4年5月)