

2024 年 12 月 24 日 全 9 頁

# 人的資本経営と従業員エンゲージメント

## 従業員エンゲージメントの開示から企業価値との関係を探る

マネジメントコンサルティング部 コンサルタント 梅宮由紀

### [要約]

- 人的資本開示の義務化に伴い、従業員エンゲージメントに関する開示が増加し従業員エンゲージメントを重要な要素と捉える企業が増えてきている。
- 従業員エンゲージメントを活用し、人事施策や業績との相関分析を行う企業も出てきている。
- 従業員エンゲージメントと企業価値とのつながりは、エンゲージメントスコアだけで判断するのではなく、他の指標や様々な人事データ等を活用して、関係性をより具体的に分析・検証していくことが有用であると言えるのではないか。

## 1. 従業員エンゲージメントとは

日本の従業員エンゲージメントは世界最下位。Gallup 社の 2024 年度の調査<sup>1</sup>によると、日本では仕事に対するエンゲージメントを持っている従業員の割合はわずか6%で、世界平均の23%を大きく下回り、エジプトと香港と並んで世界で最も低い水準となっている。

そもそも従業員エンゲージメントとは何か。人材版伊藤レポート<sup>2</sup>では、従業員エンゲージメントとは「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」と定義されており、人的資本投資による企業の価値創造の起点として捉えられている。その重要性が認識されるなか、従業員エンゲージメントを把握・分析するための各種調査も広く浸透してきている。さらに、2023 年 3 月期決算からの人的資本開示の義務化に伴い、有価証券報告書や統合報告書等の開示資料のなかでエンゲージメントスコア（エンゲージメント調査の結果をスコア化したもの）を開示する企業も見られるようになった。

本稿では、TOPIX100 企業を対象に、有価証券報告書および統合報告書における従業員エンゲ

<sup>1</sup> Gallup 「State of the Global Workplace」 (2024 年)  
(<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>)

<sup>2</sup> 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～」(2020 年 9 月) ([https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf))

エンゲージメントに関する開示の分析を通じて、従業員エンゲージメントと企業価値とのつながりを考察していきたい。なお、従業員エンゲージメントの重要性やエンゲージメント調査の留意点については、2024 年 10 月の弊社レポート<sup>3</sup>を参考にしていきたい。

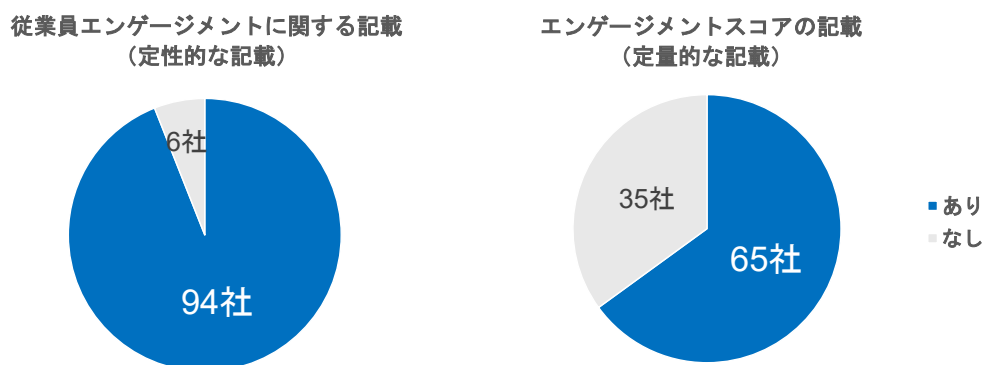
## 2. 従業員エンゲージメントの開示状況

従業員エンゲージメントに関する開示の分析対象としては、TOPIX100 の有価証券報告書および統合報告書とした<sup>4</sup>。

### (1) 従業員エンゲージメントに関する開示をしている企業

定性的・定量的を問わず、有価証券報告書または統合報告書に従業員エンゲージメントに関する記載が見られた企業は 94 社であった。さらに、エンゲージメントスコアを開示している企業は 65 社であった。定量的な開示は半数以上、定性的な開示を含めると 9 割以上の企業が従業員エンゲージメントに関する何らかの記載をしており、従業員エンゲージメントの開示を重要と考える企業が大半を占めていることがわかる。

(図表 1) 従業員エンゲージメントに関する開示をしている企業



出所：有価証券報告書および統合報告書を基に大和総研作成

なお、2023 年 9 月の弊社レポート<sup>5</sup>では、定性的・定量的を問わず、統合報告書に従業員エンゲージメントに関する記載が見られた企業は 49 社であり、従業員エンゲージメントに関する開示も増加傾向にあると言える。人的資本開示の義務化から 2 年目を迎え、その開示内容を拡充

<sup>3</sup> 大和総研コンサルティングレポート「人的資本経営におけるエンゲージメントの重要性」  
([https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20241011\\_024668.pdf](https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20241011_024668.pdf))

<sup>4</sup> 2024 年 9 月 1 日時点で公表されている有価証券報告書、統合報告書を対象とした。

<sup>5</sup> 大和総研コンサルティングレポート「経営戦略を起点にした人材戦略を考える」  
([https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20230908\\_023935.pdf](https://www.dir.co.jp/report/consulting/human-capital-management/20230908_023935.pdf))

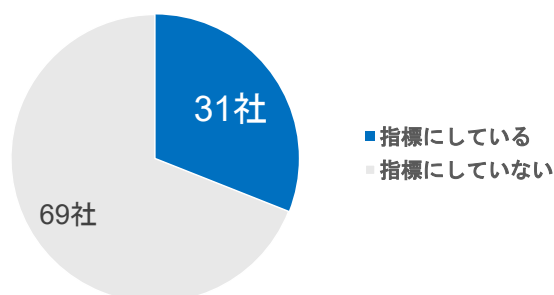
する企業が増えている。従業員エンゲージメントに関しても、これまで開示してこなかった企業の開示が進んだことや、従業員エンゲージメント調査を新たに実施する企業が増加したことが開示内容の量や質に大きく影響していると言えるのではないだろうか。

## (2) 従業員エンゲージメントを役員報酬の指標にしている企業

次に、役員報酬の観点から従業員エンゲージメントについて見てみる。役員報酬を算定する要素には、営業利益や ROE 等の財務指標だけでなく、CO2 排出量といった ESG 関連の非財務指標も含まれており、これらの指標は企業にとって重要なものとされている。

有価証券報告書または統合報告書において、エンゲージメントスコアを役員報酬の指標にしている企業は 31 社であった。2023 年 3 月の弊社レポート<sup>6</sup>では、エンゲージメントスコアを役員報酬の指標にしている企業は数社程度であったため、2 年弱の間に 5 倍以上に増加していることがわかる。従業員エンゲージメントを企業価値向上に必要なものと捉え、会社全体として従業員エンゲージメントの向上を目指す企業が増えていることを示していると言えるだろう。

(図表 2) エンゲージメントスコアを役員報酬の指標にしている企業



出所：有価証券報告書および統合報告書を基に大和総研作成

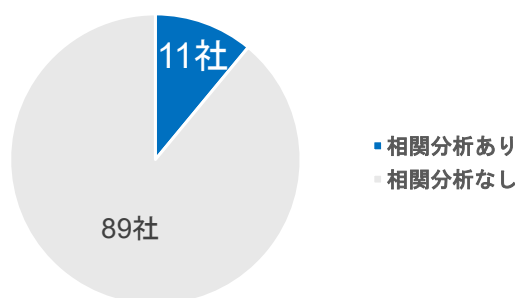
<sup>6</sup> 大和総研コンサルティングレポート「ESG 指標と役員報酬制度」  
([https://www.dir.co.jp/report/consulting/governance/20230329\\_023708.pdf](https://www.dir.co.jp/report/consulting/governance/20230329_023708.pdf))

### (3) 従業員エンゲージメントを活用した分析を行っている企業

続いて、エンゲージメント調査の結果を活用し、他の指標との相関関係を分析し、開示している企業について見てみる。従業員エンゲージメントの相関分析を開示している企業は11社であった。全体の1割程度とまだ限定的ではあるが、「現在、分析中である」や「今後、分析していきたい」と明記している企業もあり、これから少しずつ増えていくと推察される。調査結果との相関分析に際して利用している指標は、売上や利益といった業績指標から、1on1 ミーティングの実施回数やリモート勤務（出社頻度）といった人事施策まで、様々なものがあった。

次章では、これらの従業員エンゲージメントの相関分析を行っている企業について、具体的な指標や開示内容について紹介し、考察していく。

(図表 3) 従業員エンゲージメントの相関分析をしている企業



出所：有価証券報告書および統合報告書を基に大和総研作成

## 3. 従業員エンゲージメントの相関分析の開示事例と考察

従業員エンゲージメントの相関分析をしている企業11社について、相関分析の指標によって3パターンに分類したものが図表4である。このパターンごとに統合報告書の開示内容を紹介し、従業員エンゲージメントと企業価値のつながりの観点から考察していく。

(図表 4) 相関分析パターン

| 相関分析パターン             | 企業数 | 具体的な指標例                                      |
|----------------------|-----|----------------------------------------------|
| ① エンゲージメント調査内での相関分析  | 4社  | エンゲージメント調査項目                                 |
| ② エンゲージメントと人事施策の相関分析 | 4社  | 1on1の実施、リモート勤務（出社頻度）、話し合いの実施、スコアの共有、アクションの実施 |
| ③ エンゲージメントと業績の相関分析   | 3社  | ROIC、1人あたり売上高、1人あたり事業利益、1人あたり営業利益            |

出所：有価証券報告書および統合報告書を基に大和総研作成

## (1) エンゲージメント調査内での相関分析

NTT グループは、2021 年度に「従業員満足度調査」を「エンゲージメント調査」に刷新し、統合報告書 2022 よりエンゲージメントスコアの開示をしている。

また、統合報告書 2023 では、「戦略の浸透」「成長の機会」「働きやすい環境」「多様性の受容」というエンゲージメント項目を図表 5 のように整理している。エンゲージメント項目と従業員エンゲージメントの「相関係数」を縦軸、「肯定的回答率」を横軸として、エンゲージメント項目を「維持」「要改善」「様子見」「注意」の四つのエリアに分類することで、エンゲージメントに影響を与える項目を特定し、優先順位を付けて施策を講じている。具体的には、エンゲージメント項目と相関性が強く、肯定的な評価が高い項目（「維持」エリア）は、「働きやすい環境」「多様性の受容」であり、エンゲージメント項目との相関性が強く、肯定的な評価が低い項目（「要改善」エリア）は、「戦略の浸透」「成長の機会」となる。

「維持」エリアの項目については、リモートワークやスーパーフレックスタイム制等、時間、場所、居住地にとらわれない多様な働き方を推進してきた結果が反映されていると考えられる。一方、「要改善」エリアの項目については、昇給・昇格制度の見直しやキャリアコンサルティング機能の充実、経営層キャラバンの拡大等の取り組みを行っている。

このように、NTT グループでは従業員エンゲージメントに大きな影響を与える要因を明らかにするキードライバー分析を実施している。この分析により、課題が明確になり、優先順位を付けて施策を実施することができる。また、課題と共に強みも把握することができ、社員を含めたステークホルダーへのアピールにもなるだろう。

(図表 5) エンゲージメント項目の関係 (NTT グループ)



出所：NTT グループ統合報告書 2023 より一部抜粋

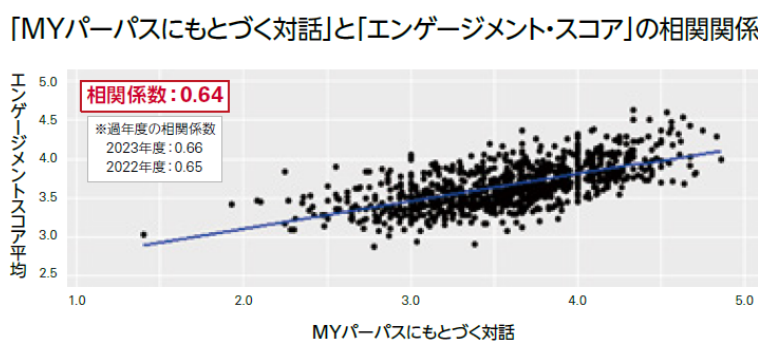
## (2) エンゲージメントと人事施策の相関分析

SOMPO ホールディングスでは、社員一人ひとりの「やりがい」や「幸福度」の向上が、高い生産性を実現する原動力になると考え、2021 年度に従業員エンゲージメントをグループ共通の KPI として設定し、統合報告レポート 2021 からはエンゲージスコアを開示している。エンゲージメント向上のためのアクションとして、「MY パーパスの策定」(MY パーパスの言語化)と、MY パーパスを中心に置いた上司との対話による「MY パーパスの深掘り」を行っており、対話を行う上司を対象としたグループ横断の「MY パーパス 1on1 研修」も展開している。

また、統合レポート 2023 では、「MY パーパスの言語化」や「MY パーパスと SOMPO のパーパスの重なり」と「エンゲージメントスコア」の相関分析が行われた。これにより、MY パーパスを言語化し、MY パーパスと SOMPO のパーパスとの重なりを認識している組織ほど、エンゲージメントが高まる傾向にあることが示唆されている。さらに、統合レポート 2024 では、「MY パーパスにもとづく対話」(1on1)と「エンゲージメントスコア」の相関分析により、MY パーパスにもとづく対話を実践している組織ほど、エンゲージメントが高まる傾向を示している。

同社のように、相関分析および効果の検証を行うことで、施策の実効性を確認していく方法もある。

(図表 6) 1on1 とエンゲージメントスコアの関係 (SOMPO ホールディングス)



出所：SOMPO ホールディングス統合レポート 2024 より一部抜粋

SOMPO ホールディングスでは、図表 6 のように MY パーパスにもとづく対話 (1on1 ミーティング) とエンゲージメントスコアの相関を示しているが、そもそも 1on1 ミーティングとは、人材育成やモチベーション向上を目的に上司と部下が一对一で行う定期的な面談であるため、1on1 ミーティングと従業員エンゲージメントに相関があることは想像できる。しかしながら、実際に相関分析の開示まで行っている企業は多くない。1on1 ミーティングと従業員エンゲージメントの相関関係をデータで示すことによって、1on1 ミーティングの必要性に説得力を持たせることができる。

### (3) エンゲージメントと業績の相関分析

味の素グループでは、ASV<sup>7</sup>レポート 2018 からエンゲージメントスコアの開示を始め、2020 年度からのビジョンでは、人財投資を高め、成果をモニタリングするための指標として従業員一人当たり生産性を掲げ、生産性向上のために推進すべき 3 本柱のひとつに「エンゲージメント」を定めた。これを受け、ASV レポート 2022 からは、エンゲージメントの要素を「志への共感」「顧客志向」「ASV 自分ごと化」「チャレンジの奨励」「インクルージョンによる共創」「生産性向上」「イノベーション創出」「社会・経済価値の創出」という八つのカテゴリーに分類し、「業績」との相関分析を実施し、その結果を開示している。図表 7 のように相関関係は変化しており、ASV レポート 2022 では「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」「イノベーション」が「一人当たりの売上高・事業利益」に相関するとされていたが、ASV レポート 2024 では、「イノベーション」ではなく「公正な評価」と「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」が「一人当たりの売上高・事業利益」に相関することが示されている。また、ASV レポート 2022 では、相関の強さを矢印の太さで示していたが、ASV レポート 2024 では、相関の強さを具体的な相関係数<sup>8</sup>で示しており、相関関係に説得力を持たせている。

このように従業員エンゲージメントと業績との関係性をデータで明確に示すことで、ステークホルダーにも、従業員エンゲージメントと企業価値とのつながりが理解されやすくなるだろう。

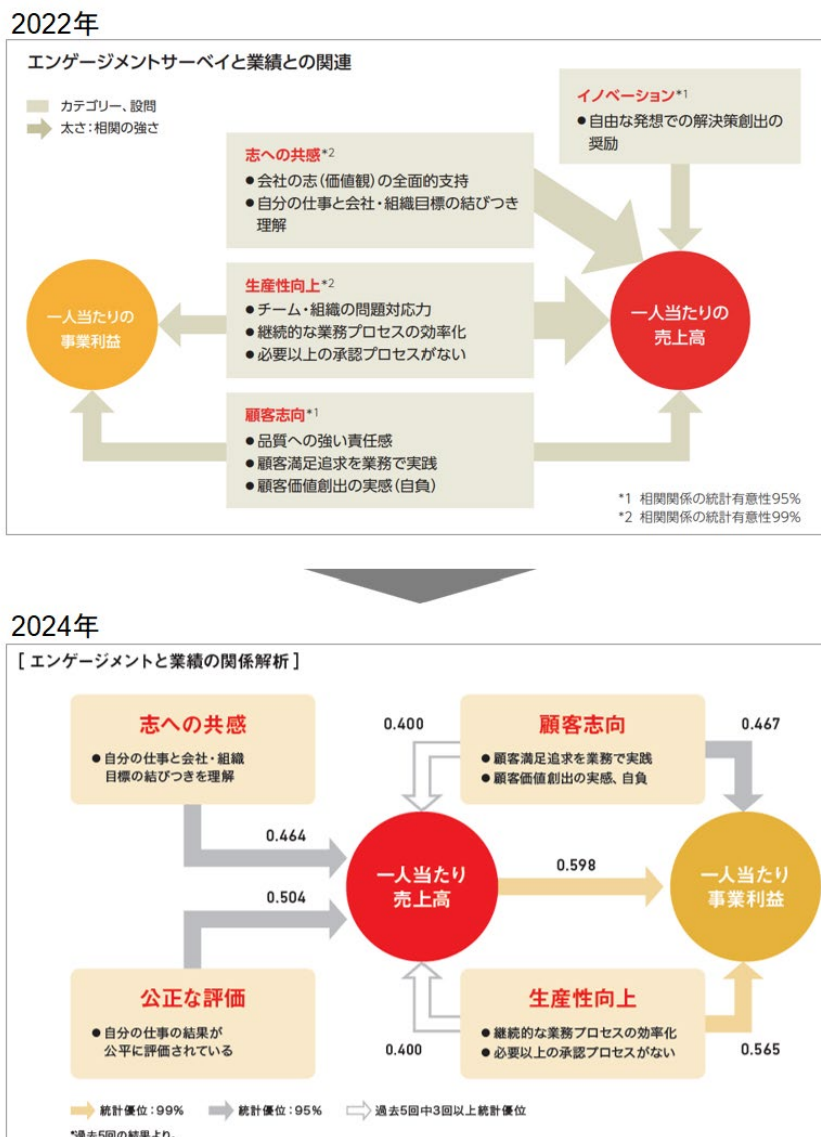
本稿で紹介した 3 社はともに、従業員エンゲージメントに関する定性的な開示から始め、定量的なエンゲージメントスコアの開示、エンゲージメントスコアを活用した相関分析、という経緯を経ており、従業員エンゲージメントと企業価値のつながりを示すために試行錯誤してきたことが伺える。従業員エンゲージメントと業績の相関分析によって企業価値とのつながりを示すことは容易ではないが、従業員エンゲージメントと他の指標とのつながりをデータにもとづき明確に説明することで、エンゲージメントスコアの裏付けとなり、最終的なエンゲージメントスコアに説得力を持たせることができる。こうした分析を通して、自社の課題を特定し、優先順位を付け、施策を実行していくことで、従業員エンゲージメントは向上していくだろう。さらには、相関分析に用いる指標を広げて検証に幅を持たせることで、企業価値につながる新たな道筋が開かれる可能性もあるのではないだろうか。

<sup>7</sup> Ajinomoto Group Creating Shared Value。事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みを ASV と称し、経営の基本方針（ASV 経営）としている。

<sup>8</sup> 2 つのデータの関連性の強さを示す指標。相関係数が 1 に近づくほど正相関の関係が強い。



(図表 7) エンゲージメントと業績の関係 (味の素グループ)



出所：味の素グループ ASV レポート 2024, 2022（統合報告書）より一部抜粋

#### 4. おわりに

本稿では、人的資本開示の義務化に伴い、多くの企業が従業員エンゲージメントに関する情報を開示し、それを有効に活用している事例を紹介した。

「エンゲージメントスコアが前年から改善したから企業価値も高まった」という説明だけでは十分とは言えず、従業員エンゲージメントと業績の関係性をデータで示すことで、ステークホルダーにも従業員エンゲージメントと企業価値とのつながりが理解されやすくなるだろう。エンゲージメントスコアだけで判断するのではなく、他の指標や様々な人事データ等を活用して、関



係性を具体的に分析・検証していくことで、将来的にはより総合的な判断が可能になるかもしれない。分析に用いる指標は、本稿で紹介したものに限らず、健康データやストレスチェックデータなど多岐にわたるものが考えられ、様々なデータを活用して検証していくことは有益だろう。

こうした企業の従業員エンゲージメント向上への取り組みが広く浸透することで、日本企業の企業価値向上や競争力強化に寄与することを期待したい。

ー以上ー