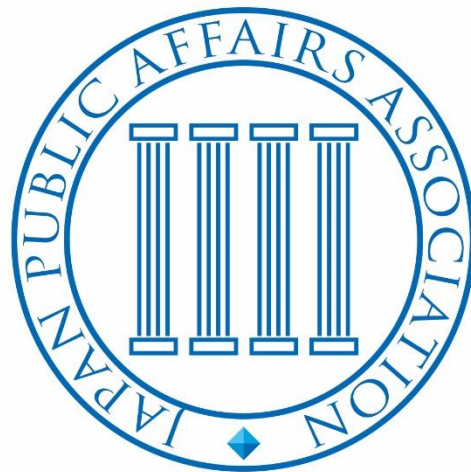


持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察

～従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策～



慶應義塾大学大学院経営管理研究科

特任教授 岩本 隆

(一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会 理事)

2021年2月1日

目次

サマリー	3
第1章 はじめに	6
第2章 組織力向上の必要性と従業員エンゲージメント	8
第3章 従業員エンゲージメントの企業経営への活用	10
3-1. 従業員エンゲージメントとは	10
3-2. 従業員エンゲージメントの企業経営への活用ステップ	10
3-3. 従業員エンゲージメントを取り巻く概況	11
第4章 従業員エンゲージメントを活用した国内企業の好事例	16
4-1. 従業員エンゲージメント活用のもたらす効果	16
4-2. 国内企業の好事例	19
第5章 従業員エンゲージメントに関連するこれまでの主な政策的議論	20
<中小企業について>	22
第6章 課題	22
第7章 具体的な推進策（中小企業向け）	24
7-1. 従業員エンゲージメント活用ガイドラインの策定	24
7-2. （参考）中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン	24
<大企業について>	25
第8章 課題	25
第9章 具体的な推進策（大企業向け）	27
9-1. 従業員エンゲージメントに関するテーマ銘柄の創設	27
9-2. HRレポートガイドライン策定	27
<総括>	28
第10章 終わりに	28



サマリー

日本は 21 世紀初頭以降、人口減少社会へ突入し、それに伴う企業の人材不足や経営難は深刻な課題である。日本政府は対策として 2018 年 6 月に成立した「働き方関連法」を中心とする働き方改革を推進し、多様な働き方を選択できる社会の実現を目指している。企業にとっては、限られた人的リソースをいかに採用し、配置し、教育し、マネジメントしていくのか、経営戦略の中での人材戦略の位置づけがますます高まってきている。

人材戦略を取り巻く世界的な潮流としては、2011 年に ISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) の中に HR マネジメントのテクニカルコミッティである ISO/TC 260 (Human resource management) が創設され、さらに 2018 年 12 月には ISO 30414 (ヒューマンキャピタルレポーティングのガイドライン) も出版され、世界中で高い注目を浴びている。

また、欧州では数年前から上場企業に対して HR 情報のレポートが義務化されているが、ISO 30414 の出版を受けて、米国でも 2020 年 11 月 9 日から HR 情報のレポートが上場企業に対して義務化された。

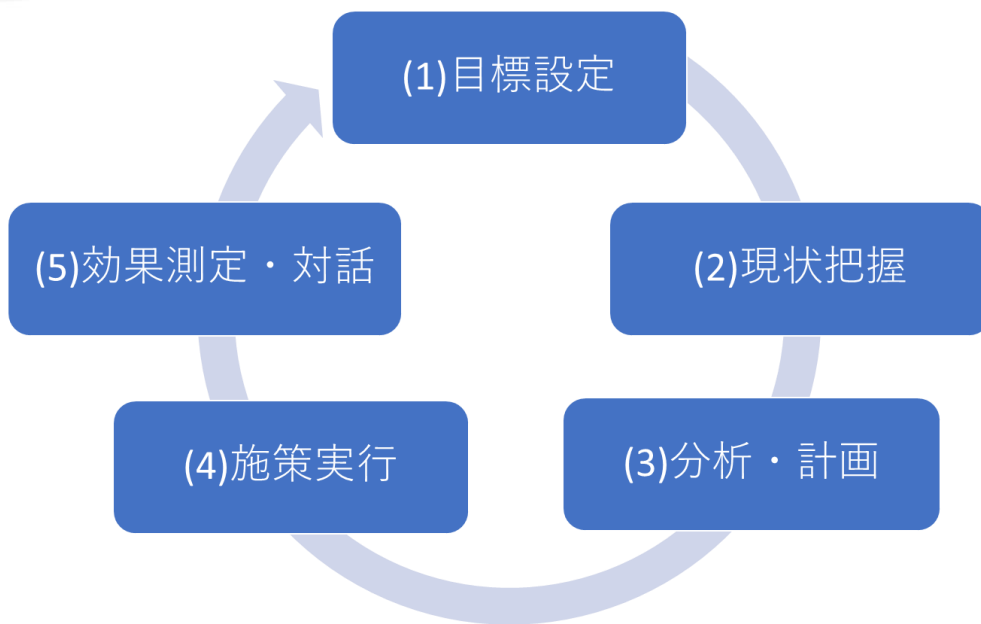
日本では、2020 年 9 月 30 日に経済産業省が公表した『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～』において、従業員や投資家に HR 情報を積極的に発信し、対話を促進することの重要性が示されている。

本稿では、このように重要性を増す人材戦略の中でも重要ファクターの一つである「従業員エンゲージメント」に着目し、その企業経営への活用の方法や利点について好事例を交えて取り上げ、最後に中小企業、大企業それぞれに対し、従業員エンゲージメント活用を促進するための政策を提言する。

【従業員エンゲージメントの企業経営への活用】

- 従業員エンゲージメントは「婚約」の概念に近く、企業と従業員との関係が上下ではなく対等の関係であり、同じベクトルを向いて成長していく度合いを示すための指標である。
- 従業員エンゲージメントを企業経営に活用するための具体的なステップは主に 5 段階で示される。

従業員エンゲージメントの企業経営への活用ステップ



- (1) 経営方針を踏まえたエンゲージメントスコア測定指標の設定（目標設定）
- (2) エンゲージメントサーベイ実施によるエンゲージメントスコア可視化（現状把握）
- (3) エンゲージメントサーベイの結果分析と改善施策の検討（分析、プランニング）
- (4) 改善施策の実行（アクション）
- (5) 効果測定、経営層や投資家含め対話（レビュー）

【従業員エンゲージメント活用のもたらす効果】

- 従業員エンゲージメントの活用は企業経営にとって幅広い効果を有機的にもたらし、持続的な企業価値向上へ貢献するものである。
- (1) 企業理念やビジョンの浸透による企業と従業員のベクトルの一致
 - (2) チームワーク、一体感の醸成

- (3) 当事者意識や自発性の向上
- (4) 多様な人材を公平性を担保しつつ包括できる組織作り
- (5) イノベーションを生む風土作り
- (6) 労働生産性向上
- (7) 業績向上
- (8) 離職率低下、採用力向上

【日本企業における課題と従業員エンゲージメント活用の推進策】

- 従業員規模や組織運営の課題が異なることを理由に中小企業、大企業のそれぞれに対する課題と解決するための具体的な推進策を提言する。

	課題	具体的な推進策（提言）
中小企業	1) 新型コロナウイルス感染症対策としてのテレワーク移行に伴う従業員エンゲージメント低下 2) 健康経営・ポジティブメンタルヘルスへの対応 3) 事業継承問題 4) 人材不足・採用問題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員エンゲージメント活用ガイドラインの策定
大企業	1) ESG投資（環境・社会・企業統治）への対応 2) 抜本的な組織改革の設計における企業と従業員の関係の見直し 3) 取締役会における人材戦略に関する監督・モニタリングの強化 4) 経営陣から投資家への人材戦略の情報開示促進 5) 人材不足・採用問題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員エンゲージメントに関するテーマ銘柄の創設 ■ HRレポートガイドライン策定

第1章 はじめに

2010年代以降の第四次産業革命により、世界中で産業構造や就業構造の変化が起きている。この第四次産業革命は、IoT (Internet of Things) やビッグデータ、人工知能 (AI : Artificial Intelligence) 、ロボットなどのテクノロジーを活用することで、これまで実現不可能とされていた社会の実現を可能にし、劇的なスピードでの変革をもたらしている。

さらに、2020年から全世界で猛威をふるう新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大は、我々の日常生活のみならず産業界にも多大な影響を及ぼし、デジタル化を中核とした変革 (雇用システム、人材育成、イノベーション、ビジネスモデル変革や事業転換等の在り方) が進む契機となった¹。

一方、日本は21世紀初頭以降、人口減少社会へ突入し、それに伴う企業の人材不足や経営難は深刻な課題である。日本政府は対策として2018年6月に成立した「働き方関連法」を中心とする働き方改革を推進し、多様な働き方を選択できる社会の実現を目指している。

こうした急速な変革へ対応しつつ、企業の持続的な価値向上を実現するために重要な要素が「人材戦略」である。ここ数十年での産業構造の変革により、特に先進国ではサービス業の比率が高まっており、日本でもGDP (Gross Domestic Product : 国内総生産) の70%超をサービス業が占めている。製造業では製造設備という有形資産が企業の成長を支えるが、サービス業では企業の成長は無形資産である人材に依存する。そのため、最適な人材戦略の重要性が高まっているのである。

人材戦略を取り巻く世界的な潮流として、2011年にはISO (International Organization for Standardization : 国際標準化機構) の中にHRマネジメント²のテクニカルコミッティであるISO/TC 260 (Human resource management) が創設され、HRマネジメント領域での技術標準が開発された点が注目される。特に2018年12月に出版されたISO 30414 (ヒューマンキャピタルレポートのガイドライン) は、世界中で高い注目を浴びている。

また、欧州では数年前から上場企業に対してHR情報³のレポートが義務化されているが、ISO 30414の出版を受けて、米国でも2020年11月9日からHR情報のレポートが上場企業に対して義務化された。

¹ 経済産業省、『新型コロナウイルスの影響を踏まえた経済産業政策の在り方について』(2020年6月17日)

² HRマネジメントとは、Human Resource Managementの略称で人的資源管理、人材マネジメントなどと訳され、人材を経営資源として捉え、有効活用するための仕組みを体系的に構築・運用することを意味する。具体的には企業戦略を実現するために必要な人的資源の需要を予測し、予測に基づいた採用、教育・育成、配置等を行う。

³ HRはHuman Resourceの略であり、人的資源のことを指す。したがって、HR情報とは人的資源に関するあらゆる情報のことを意味し、具体的には企業戦略を実現するための人材に関する採用、教育・育成、配置等に関する情報のことである。



日本では、2020年9月30日に経済産業省が公表した『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～』において、従業員や投資家にHR情報を積極的に発信し、対話を促進することの重要性が示されている。

そして、人材戦略の最適化に向け「従業員エンゲージメント」を重視する企業が増加している。従業員エンゲージメントは「婚約」の概念に近く、企業と従業員との関係が上下ではなく対等の関係であり、同じベクトルを向いて成長していく度合いを示すための指標である。従業員エンゲージメントは、企業理念やビジョンの浸透、一体感の醸成、当事者意識の向上、イノベーションを生む風土作り、労働生産性向上、業績向上、離職率低下等、企業の組織課題に広範かつ網羅的に寄与しうる概念である。

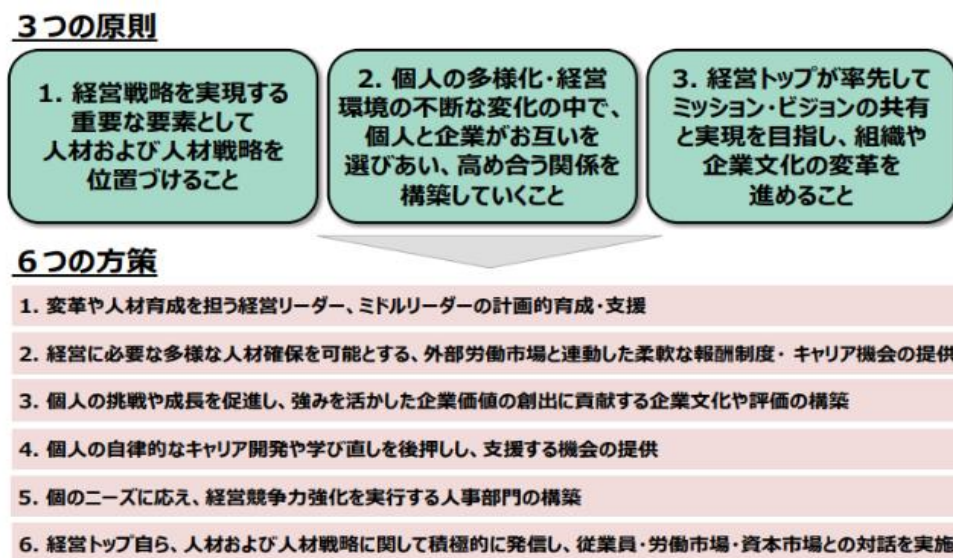
こうした背景を踏まえ、本稿の前半では、特に従業員エンゲージメントに焦点を当てた人材戦略の在り方や政策動向について整理し、第6章以降では従業員規模や組織運営の課題が異なることを理由に中小企業、大企業のそれぞれに対する課題と解決するための具体的な推進策を提言する。

第2章 組織力向上の必要性と従業員エンゲージメント

グローバル競争の激化、デジタル化の進展によって、日本企業は急速かつ激しい変化にさらされている。さらに、日本では少子高齢化が急速に進み、人手不足が一層深刻化していく。既に「ゲームのルール」は変わっており、これまでの「勝ち筋」は通用しない。企業には変革への対応力が求められる。そして、経営競争力・人材競争力強化のためには組織の変革が必要である。

この経営競争力・人材競争力を強化するため、2019年に経済産業省が取りまとめた9つの提言では、まず3つの原則として、「1. 経営戦略を実現する重要な要素として人材および人材戦略を位置づけること」、「2. 個人の多様化・経営環境の不断な変化の中で、個人と企業がお互いを選びあい、高め合う関係を構築していくこと」、「3. 経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること」が柱として掲げられており、それに紐づく具体的な6つの方策が示されている（図表1）⁴。

図表1 経営競争力・人材競争力強化のための9つの提言



この3つの原則・6つの方策を参考に、企業が自社の現状や方針に則り、経営競争力・人材競争力を強化するにあたり鍵になる指標が「従業員エンゲージメント」である。

理想とされる組織の状態（人材戦略を経営戦略の重要な要素と位置づけ、従業員と企業がお互いを選び合い、高め合う関係が構築され、経営トップが自らミッション・ビジョンの共有を目指し、組織や企業文化の変革を進める状態）へ近づくための大前提として、本来は定量的に測ることができない状態をあえて一定の指標で把握し、複数人で共有しつつ共通の課題

⁴ 経済産業省、『変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言～日本企業の経営競争力強化に向けて～』（2019年3月）

意識を持ち、PDCA サイクルを回しながら課題解決に向けた不断のアクションを取っていくことが重要になってくる。この組織状態を可視化する際に「従業員エンゲージメント」の概念が非常に有効であり、既に欧米では企業経営に欠かせない存在となってきた。

従業員エンゲージメントの定義や企業経営への具体的な活用方法については次章で述べることとする。



第3章 従業員エンゲージメントの企業経営への活用

前章で述べた組織力向上の要として昨今、重視する企業が増加しているのが、従業員エンゲージメントである。本章では、この従業員エンゲージメントの企業経営への活用方法と概況を示す。

3-1 従業員エンゲージメントとは

「従業員エンゲージメント (employee engagement)」という用語は、1990年代の米国ギャラップ社によって使用されたのが初めとされる⁵が、研究者により複数定義があり、体系的な研究の途上にある概念であるため、現時点では包括的な定義が行えるものではない。

それでも既存の研究を参考に従業員エンゲージメントを平易にまとめると、エンゲージメントは「婚約」の英語訳でもあり婚約の概念を経営学に適用したものと考えるところ。つまり企業と従業員が対等な関係の下で、お互いがコミットし合う関係である。企業は、従業員一人一人がいきいきと働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境を提供することにコミットをし、従業員は、企業の業績向上にコミットするという関係である。

日本企業の場合、終身雇用や年功序列にみられるように、「企業が従業員の面倒を見る」というような、企業と従業員とが親子のような関係での人材マネジメントを戦後長らく行ってきたが、この考え方は時代に合わなくなってきたのである。企業も従業員も結婚前の高揚感をもち、企業の成長の方向性や組織目標と個人の成長のベクトルとを一致させていくことが重要なのである。従業員エンゲージメントは従業員の能動的な心理状態を引き起こし行動に影響を与え、実際に成果を伴う行動に繋がることから様々に経営上プラスの効果が発現すると先行研究で発表されてきた。

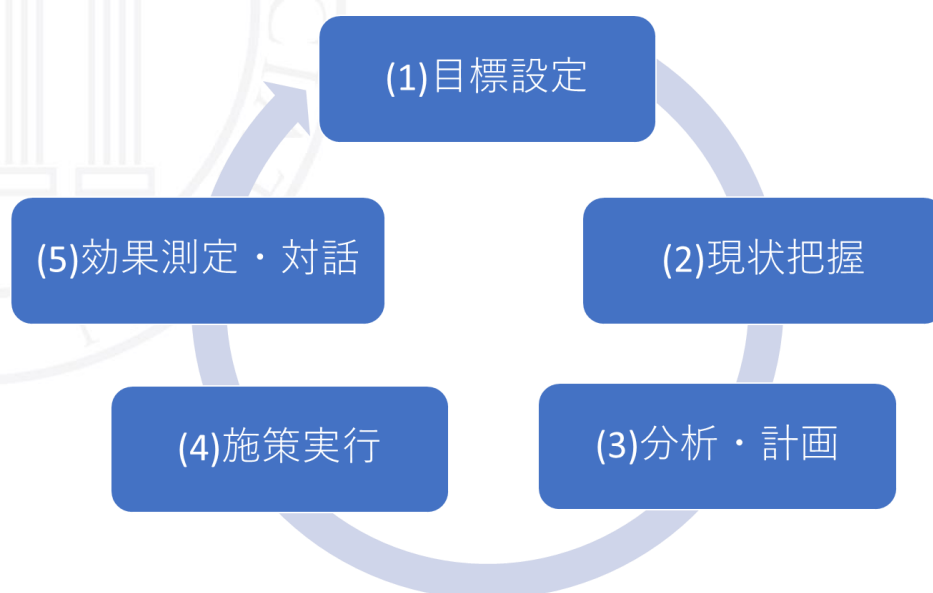
3-2 従業員エンゲージメントの企業経営への活用ステップ

次に、従業員エンゲージメントを企業経営に活用するための具体的なステップを5段階で示す(図表2)。この5段階をPDCAサイクルとして循環させながら、企業と従業員が共に企業成長に向けて施策を実行することで企業の経営力向上が期待される。ただし、目標設定からアクションにつながる一連のプロセスは、決して単一の「正解」が存在するわけではなく、企業ごとに(また同一企業でも時期や状況により)異なるため、他社の単なる模倣ではなく、自社にとっての最適な企業経営を探求することが重要となる。さらに、(2)現状把握で留まるのではなく、企業に変革をもたらす具体的な施策を検討する(3)分析・計画や、施策を実行した結果を(5)効果測定し、社内外の重要なステークホルダー(経営層や投資家等)も交えた対話を通じ、組織変革を確実に実現していくことが可能となる。

⁵ Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2010), Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York, NY: Psychology Press.



図表2 従業員エンゲージメントの企業経営への活用ステップ



- (1) 経営方針を踏まえたエンゲージメントスコア測定指標の設定（目標設定）
- (2) エンゲージメントサーベイ実施によるエンゲージメントスコア可視化（現状把握）
- (3) エンゲージメントサーベイの結果分析と改善施策の検討（分析、プランニング）
- (4) 改善施策の実行（アクション）
- (5) 効果測定、経営層や投資家含め対話（レビュー）

3-3 従業員エンゲージメントを取り巻く概況

次に、現状では従業員エンゲージメントは、国内外の企業からどのように認知されており、またどのような取り組みがなされているかを概観するため、国内それぞれの主な動きをまとめる。

(1) 国内の状況

ア 従業員エンゲージメントの低さに対する問題意識

米ギャラップ社の2017年の調査では、日本の「熱意あふれる社員」の割合は6%に留まり、139カ国中132位となっている。こうしたアンケート調査では、国による文化の違いもあるため、単純な横並びで測りきれないものである点に注意が必要である⁶ものの、従業員エンゲージメントの国際比較での低さは問題視されている⁷。国際競争力の強化のためにも従業員エンゲージメントを含めた人材戦略の在り方の見直しが求められている。

⁶ たとえば日本は、謙遜や中庸を美徳とする国民性があり、それにより中庸な項目を選んでしまう確率が高いことが推察される。

⁷ 米ギャラップ社が、世界各国の企業を対象に実施した従業員エンゲージメント調査によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が6%と報告されている。米国の32%と比べても大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位クラスであった。（日本経済新聞、2017年5月26日）

イ 働き方改革推進における従業員エンゲージメントの重要性の高まり

少子高齢化に伴う労働人口減少を背景とし、労働生産性向上の実現を目指す「働き方改革」は、無駄を削減する「効率化」が必要である一方で、限られたリソース（人材）の付加価値をいかに「最大化」するか、という視点もまた重要である。そして、人材の付加価値を最大化するために、あらゆる人的資本情報（採用、教育・育成、配置等）の適切な管理と、従業員一人一人の意欲や企業との感情的結びつきを表す従業員エンゲージメントを軸にした持続的な組織改革が鍵となってきている。

ウ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴う従業員エンゲージメントへの関心の高まり

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大は、非対面コミュニケーションを急速に増加させ、在宅などテレワークの新規導入による就業環境の変化を生み、多くの企業において従業員の精神的ストレス増加などの問題が生じている。また、対面業務の際には自然とできていた従業員のモチベーション把握や業務管理、精神面のケア、サポートのためのコミュニケーションが難しい状況となっている。こうした課題を解決する手段として、主に経営陣や人事から従業員エンゲージメントへの関心が高まっている。

エ 健康経営・ポジティブメンタルヘルスと従業員エンゲージメント

近年、「職場のポジティブメンタルヘルス」がますます重視されている。国際連合の持続可能な開発目標（SDGs）には、「3. すべての人に健康と福祉を」「8. 働きがいも経済成長も」とある。また、世界保健機関は、2017年の世界メンタルヘルスデーのテーマに「職場のメンタルヘルス」を取り上げ、経営者や管理職は職員の健康増進と生産性の向上に関わる必要があると述べている。日本では、2014年6月に公表された日本再興戦略（「日本再興戦略」改訂2014-未来への挑戦-）において健康経営の推進が重点化されるなど、経営戦略の一部として労働者の健康支援に取り組む動きが加速している。こうした変化は、職場のメンタルヘルス活動において精神的不調への対応やその予防にとどまらず、組織や個人の活性化を視野に入れた対策を行うことが、広い意味での労働者の「こころの健康」を支援する上で重要になってきたことを意味しており、その実現のために従業員エンゲージメントの活用が期待される。

（2）海外の状況

ア ISOの動向

2011年には、ISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）の中にHRマネジメントのテクニカルコミッティーであるISO/TC 260（Human resource management）が創設され、HRマネジメント領域での技術標準の開発が進んでいる。2020年末時点で、32ヶ国がPメンバー（Participating members）、26ヶ国がOメンバー（Observing

members) となっており、日本からは日本産業標準調査会が 0 メンバーとして登録されている。また、2020 年末時点で同 TC から以下の 13 の文書が出版されている（日本語訳は未出版）。

1. ISO 10667-1:2020: Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings - Part 1: Requirements for the client
2. ISO 10667-1:2020: Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings - Part 2: Requirements for service providers
3. ISO/TS 24179:2020: Human resource management - Occupational health and safety metrics
4. ISO 30400:2016: Human resource management - Vocabulary
5. ISO 30401:2018: Human resource management - Requirements
6. ISO 30405:2016: Human resource management - Guidelines on recruitment
7. ISO/TR 30406:2017: Human resource management - Sustainable employability management for organizations
8. ISO/TS 30407:2017: Human resource management - Cost-Per-Hire
9. ISO 30408:2016: Human resource management - Guidelines on human governance
10. ISO 30409:2016: Human resource management - Workforce planning
11. ISO/TS 30410:2018: Human resource management - Impact of hire metric
12. ISO/TS 30411:2018: Human resource management - Quality of hire metric
13. ISO 30414:2018: Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting

この数十年での産業構造の変革により、特に先進国ではサービス業の比率が高まっている。日本でも GDP (Gross Domestic Product: 国内総生産) の 70% 超をサービス業が占めている。製造業では製造設備という有形資産が企業の成長を支えるが、サービス業では企業の成長は無形資産である人材に依存する。そのため、投資家にとっては企業の HR マネジメントの在り方が投資判断の重要な要素となるが、財務諸表には HR 情報があまり開示されていない。

そうした背景もあり、ISO/TC 260 で出版済みの 13 の文書の中でも 2018 年 12 月に出版された ISO 30414 が世界中で高い関心を呼んでいる。ISO 30414 はヒューマンキャピタルレポートのガイドラインであり、以下に示す HR マネジメントの 11 の領域における 58 のメトリック（測定項目）で HR 情報を定量化・データ化し、レポートすることを求めている。ヒューマンキャピタルとは人材を資本ととらえる考え方であり、ISO 30414 は人的資本の ROI (Return On Investment) を高めるためのガイドラインともいえる。



1. Compliance and ethics (コンプライアンスと倫理) : 5 metrics
2. Costs (コスト) : 7 metrics
3. Diversity (ダイバーシティ) : 5 metrics
4. Leadership (リーダーシップ) : 3 metrics
5. Organizational Culture (企業文化) : 2 metrics
6. Organizational health, safety and well-being (健康経営) : 4 metrics
7. Productivity (生産性) : 2 metrics
8. Recruitment, mobility and turnover (採用・異動・離職) : 15 metrics
9. Skills and capabilities (スキルとケイパビリティ) : 5 metrics
10. Succession planning (後継者計画) : 5 metrics
11. Workforce availability (労働力) : 5 metrics

イ 従業員エンゲージメントを含む人的資本情報開示の推進

欧州では2000年代前半頃から上場企業に対してHR情報のレポートの義務化が進んでいるが⁸、米国でもISO 30414の出版を受けて、2020年11月9日からHR情報のレポートが上場企業に対して義務化された。レポートすべき項目については現状、各上場企業の判断にゆだねられているが、ISO 30414に準拠することが推奨されている。

ウ 英国における Engage For Success の動向

英国では、従業員エンゲージメントの理解促進と職場環境の向上を目的とし、専門家、ビジネスリーダー、その他の自発的な参加者で構成される大規模コミュニティ (Engage For Success) が活発な活動を行っている。

そして、Engage For Success の委員長 (Peter Cheese 氏) の所属母体であり、主要なスポンサーとして名を連ねるのがCIPD (Chartered Institute of Personnel and Development : イギリス人事教育協会) である。CIPDは英国のHR専門家たちが運営する協会であり、認証ビジネスやイギリス政府への提言活動などを行う団体である。2009年、“The MacLeod Report”

⁸ 例として、欧州連合 (EU) では、企業の情報開示を規定するEU会社法指令に基づき、各種改正指令 (二次法制) が制定され、人的資本情報を含むESG情報開示の拡充・強化が行われている。2003年に制定された「EU会計現代化指令2003 (Directive 2003/51/EC)」では、大企業に対し、財務業績指標 (財務KPI) に加えて、必要に応じて、環境や従業員関連情報も含む非財務業績指標 (非財務KPI) の双方を求めることとなり、本指令に基づき、おおよそ2006~2007年に、加盟国において国内法制化が完了している。また、2014年にはEUにおける特定の大規模企業や企業集団による、関連性、一貫性及び比較可能性のある非財務情報の開示を強化することを目的として「EU非財務情報報告指令2014 (Directive 2014/95/EC)」が制定され、その中で開示すべき例として「人材マネジメント (リストラ管理、キャリアマネジメント、雇用適正、報酬制度、研修等)」が示されている。この他にも欧州の各国においてHR情報開示に関する法令整備が進められてきている。出典：みずほ情報総研株式会社、『ESG要素を中心とする非財務情報に係る諸外国の開示制度等に関する調査報告書』(2019年3月29日)



の発表をきっかけにタスクフォースが結成され、デイビッド・キャメロン政権下で後援を得て、英連邦政府からのサポートを受けて活動している⁹。

エ 従業員エンゲージメントを含む人的資本情報開示の推進

実際の事例として、海外で「HR Report」またはそれに準ずるレポートを公表しているグローバル企業としては、Deutsche Bank（独）、Allianz（独）、Google（米）、Citi Group（米）、Infineon Technologies（独）、H&M Group（スウェーデン）、Gold Fields（南ア）等が挙げられる。

オ 従業員エンゲージメント関連サービスの市場拡大

BlueWeave Consulting（印）が2020年9月に公表した調査によると、従業員エンゲージメント及びフィードバックソフトウェア市場は、2019年US\$0.817B（約800億円）、2026年にUS\$2.13B（約2,100億円）、年成長率14.7%と高い成長率が予測されている¹⁰。

以上、本章では国内外の従業員エンゲージメントを取り巻く主な状況をまとめた。

国内では、人口減少と少子高齢化問題とそれに対応する働き方改革や健康経営を推進する政策的な流れや、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるテレワーク増加等の社会情勢が相まって、従業員エンゲージメントへの注目度が高まっているものの、各企業独自の取組みにとどまっており、国全体として従業員エンゲージメントの活用を推進する仕組み作りやルール整備は進んでいない。

一方、海外では、人的資本情報を含む非財務情報開示の法制度整備を2000年代前半から推進している欧州や、2020年から上場企業に対しHR情報の開示を義務化した米国等、ルール整備が進んでいる。

このように従業員エンゲージメント活用促進のルール整備は海外と比して日本は圧倒的に遅れているが、次章では、その中でも先駆的に独自で従業員エンゲージメント活用を進めている国内企業の好事例と効果を示していく。

⁹ <https://engageforsuccess.org/our-historyachievements>（2021年1月14日アクセス）

¹⁰ BlueWeave Consulting、『GLOBAL EMPLOYEE ENGAGEMENT AND FEEDBACK SOFTWARE MARKET SIZE IS EXPECTED TO REACH USD 2.1 BILLION BY 2026』（2020年9月3日）



第4章 従業員エンゲージメントを活用した国内企業の好事例

本章では、従業員エンゲージメントの具体的な活用について、期待される効果と実際の好事例を基に、詳しく見ていく。

4-1 従業員エンゲージメント活用のもたらす効果

従業員エンゲージメントの活用は、企業経営にとって広範なメリットをもたらす。その種類は多種多様であり、企業ごとに異なるものであるが、主な効果を大きく8つにまとめた。

(1) 企業理念やビジョンの浸透による企業と従業員のベクトルの一致

企業理念やビジョンを策定し、それを従業員一人一人に至るまで浸透することは、企業と従業員が同じベクトルを向いて成長していくために非常に重要である。従業員エンゲージメントサーベイを実施し、企業理念やビジョンの浸透度合いをチェックしながら、それを浸透させる施策を必要に応じて定期的実施し、常に目指す方向や成長ベクトルを合わせることは、従業員のパフォーマンス向上に繋がると考えられる。

(2) チームワーク、一体感の醸成

企業やチーム単位でビジョンや方向性を共有することで、チームワークや一体感の醸成に繋がる。

(3) 当事者意識や自発性の向上

組織の課題や目指す方向性を常に従業員と共有し、さらに従業員一人一人が組織改善に関与している、という意識が生まれることにより、当事者意識や自発性の向上に繋がる。

(4) 多様な人材を公平性を担保しつつ包括できる組織作り

昨今、米国企業では、ダイバーシティ推進の方針として、「DEI (Diversity, Equity, Inclusion)」を掲げる企業が増えてきている。すなわち、年齢や性別、障害、国籍、宗教、価値観や性自認などの幅広い多様性 (Diversity) を包括 (Inclusion) しつつ、それぞれの持ち味を生かし、さらに時としてハンディキャップを設け、あらゆる従業員が公平 (Equity) に活躍できる組織を目指すというものである。こうした多元的な組織作りを推進するためには、企業における多様性や公平性を定義する必要がある、(これらを包含する) 従業員エンゲージメントを可視化された指標として、社内外の共通認識として持つことが重要である。

(5) イノベーションを生む風土作り

積極的な情報開示・共有や、組織改善を通じ、「個」のコミットメントが向上するととも

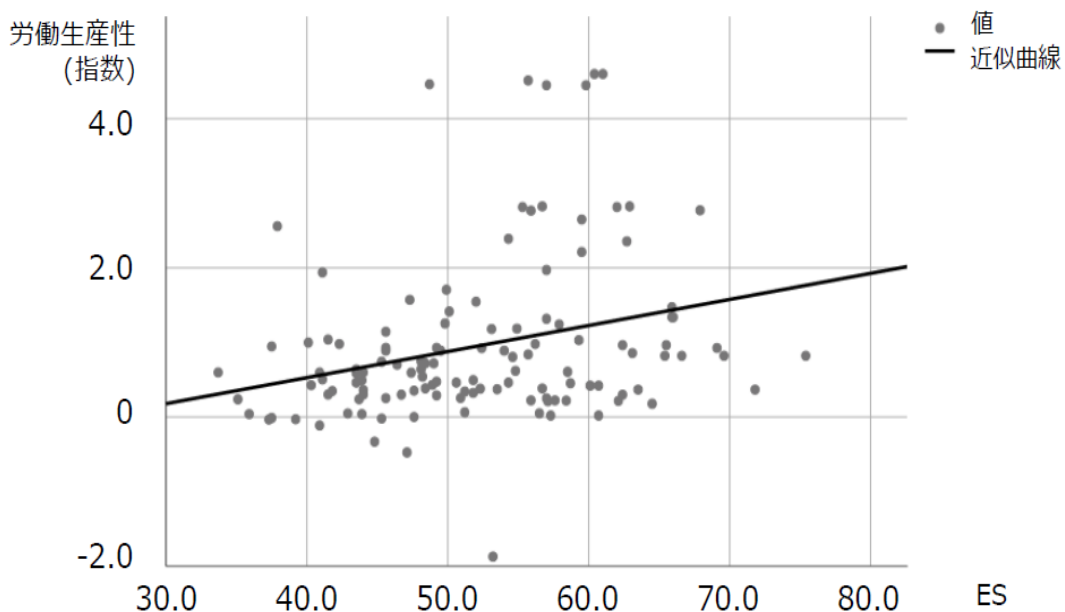


に、組織内の連携も強化され、自律的・創発的イノベーションが加速する風土形成に寄与する。

(6) 労働生産性向上

筆者の研究室（慶應義塾大学大学院経営管理研究科 岩本研究室）とモチベーションエンジニアリング研究所が共同で行った「エンゲージメントと企業業績」に関する研究では、ES（Engagement Score：エンゲージメントスコア）と労働生産性には相関が見られ、「ES 1ポイントの上昇につき、労働生産性(指数)が 0.035 上昇」すること、すなわち、エンゲージメントが労働生産性にプラスの影響をもたらすことが示唆された¹¹（図表3）。

図表3 エンゲージメントスコアと労働生産性（指数）との相関性



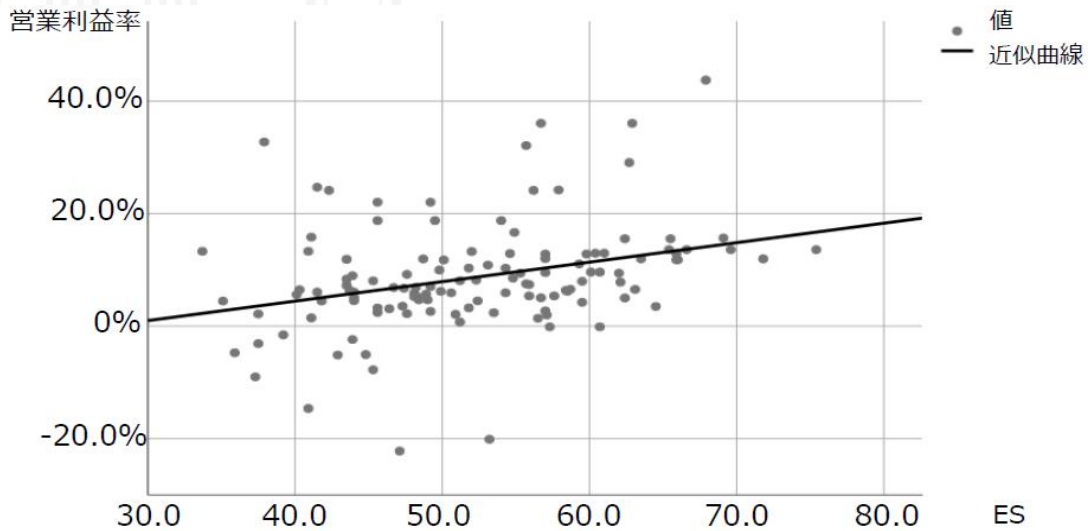
(7) 業績向上

前項と同様の共同研究では、エンゲージメントと営業利益の相関についても分析しており、「ES 1ポイントの上昇につき、当期の営業利益率が 0.35% 上昇」、「ES 1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」することが示された。これらの結果から、エンゲージメントが営業利益率にプラスの影響をもたらし、さらに比較的短期間においてその成果が期待できることが示唆された（図表4）。

¹¹ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科岩本研究室・モチベーションエンジニアリング研究所、『エンゲージメントと企業業績』に関する研究結果』（2018年9月18日）



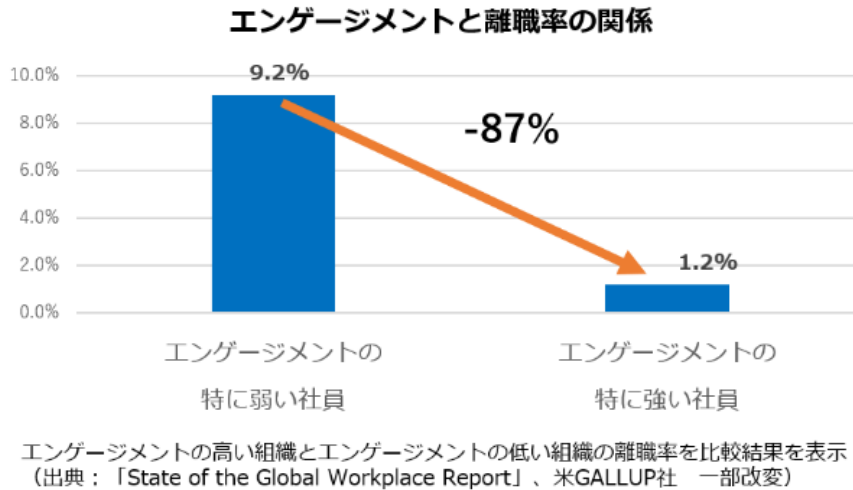
図表4 エンゲージメントスコアと当期の営業利益率との相関性



(8) 離職率低下、採用力向上

従業員エンゲージメントの向上は離職率低下にも繋がるということが定量的な研究として複数の機関で行われている。一例として、米国ギャラップ社によるとエンゲージメントの高い組織と低い組織を比較すると、エンゲージメントの高い組織が離職率が低いという結果が出ている（図表5）。

図表5 エンゲージメントと離職率の関係¹²



さらに、従業員エンゲージメントが高まることで企業価値が高まり、採用においても有利となってくる。近年では、採用の現場におけるリファラル採用も活発化しているが、この取り組みも従業員エンゲージメントが高いほど有効となる採用手法の一つといえる。

¹² <https://achievement-hrs.co.jp/service/consulting-organization/515> (2021年1月14日アクセス)



4-2 国内企業の好事例

次に、国内企業の従業員エンゲージメント活用の好事例を中小企業、大企業それぞれ示す。

(1) 三承工業株式会社 (SUNSHOW グループ)

三承工業株式会社は、2019年に開催された第2回「ジャパン SDGs アワード」¹³のSDGs 特別賞を受賞した企業であり、取組みの一つとしてSDGsの「8:働きがいも経済成長も」に基づき、「チーム夢子」の活動により、ダイバーシティ化を実践し、一人一人が幸せな働き方のできるよう、環境改善に取り組み、発信した¹⁴。

(2) ソニー株式会社¹⁵

ソニー株式会社では、各事業会社共通の人材戦略のフレームワークとして、Attract (人材獲得)、Develop (人材育成)、Engage (社員エンゲージメント)を設定。また、各事業の競争優位を高めるためには、価値創出に向けて必要となる人材・専門性・マネジメント方法が異なる事業単位で最適な人事戦略を設計すべきと考え、共通フレームワークに基づきつつも詳細な戦略の立案と遂行は各事業の自律性に委ねている。

また、人材戦略の共通フレームワークについて取締役会でも議論し、従業員エンゲージメントのスコアを経営幹部チームの報酬に組み込んでいる。

(3) 株式会社日立製作所¹⁶

株式会社日立製作所では、取締役会においてエンゲージメントサーベイの結果や改善に向けた議論やデジタル人材の確保・育成に関する議論、また新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえた「NewNormal」における人材戦略も含めた経営戦略など、人材戦略の状況について活発に議論している。加えて、指名委員会において、サクセッションプラン (後継者育成計画)の議論に加え、次期経営人材や若手とのグループ面談・個別面談を実施している。

(4) エーザイ株式会社¹⁷

エーザイ株式会社では、全世界の社員約1万人を対象にサーベイを実施し、企業理念の浸透度、会社へのエンゲージメントの状況を把握している。

¹³ 「ジャパン SDGs アワード」は2015年に国連で採択されたSDGs (持続可能な開発目標) 達成に向けて、優れた取り組みを行う企業・団体を表彰する制度である。

¹⁴ 三承工業株式会社、『建設業初！SUNSHOW GROUP 第2回「ジャパン SDGs アワード」特別賞受賞 by PRTIMES』(2019年1月9日)

¹⁵ 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)

¹⁶ 同上

¹⁷ 同上



第5章 従業員エンゲージメントに関連するこれまでの主な政策的議論

従業員エンゲージメントに関連する政策的議論は、厚生労働省及び経済産業省を中心に行われてきた。以下に主な項目を列挙する。

(1) 厚生労働省 労働経済白書 2018、2019 年度版

厚生労働省の労働経済白書では、2018 年度版（2018 年 9 月閣議配布）及び 2019 年度版（2019 年 9 月閣議配布）の両者においてエンゲージメント¹⁸に関する先行研究や事例などがまとめられている。

(2) 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

経済産業省経済産業政策局の産業人材政策室が 2020 年 1 月から 7 月まで計 6 回実施した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」では、2020 年 9 月に「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～」が取りまとめとして報告され、従業員エンゲージメントに関しても検討されている。

(3) 経済産業省 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会

経済産業省経済産業政策局の産業人材政策室が 2019 年 1 月から 3 月まで計 4 回実施した「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会」では、2019 年 3 月に「変革の時代における人材競争力強化のための 9 つの提言」に報告書として取りまとめられた。本書においても従業員エンゲージメントの重要性や事例が多数掲載されている。

(4) 経済産業省 我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）

経済産業省経済産業政策局の産業人材政策室が中心となって 2017 年 11 月から 2018 年 3 月まで計 3 回実施した「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」では、2018 年 3 月に「我が国産業における人材力強化に向けた研究会（人材力研究会）報告書」が取りまとめられた。同報告書では、企業として取り組むべき方向性の一つとして、従業員エンゲージメントを高める観点から、経営トップから自社ビジョンや方向性、魅力、従業員支援等のための各種取組内容等を積極的に発信していくことの意義を示している。

(5) 経済産業省 健康経営制度

経済産業省商務・サービスグループのヘルスケア産業課が中心となり、2014 年度から東京証券取引所と共同で「健康経営銘柄¹⁹」の選定を開始し、2016 年度から「健康経営優良法

¹⁸ 2018、2019 年度版の労働経済白書では、「従業員エンゲージメント」ではなく、「ワーク・エンゲージメント」という言葉で記載されている。

¹⁹ 「健康経営銘柄」とは、優れた健康経営を実践している企業を、東京証券取引所の上場企業 33 業種か



人認定制度²⁰」を創設。優良な健康経営に取り組む法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業」として社会的に評価を受けることができる環境を整備している。

開設当初は選定基準の中にエンゲージメントは入っていなかったが、基準内容が変更され、現在（2021年1月時点）では「ワーク・エンゲージメント」が健康経営を測る項目の一つとして採用されている。

以上から、従業員エンゲージメント（又はワーク・エンゲージメント）に関する政策的議論は局所的に行われているものの、いずれも具体的な推進策としては乏しい状況であり、実効的かつ大局的な検討が必要であるといえる。

ら、経済産業省と東京証券取引所が共同で各業種につき原則1社ずつ選定する取組み。

²⁰ 「健康経営優良法人認定制度」とは、健康経営に取り組む企業等の見える化をさらに進めるため、上場企業に限らず、未上場の企業や、医療法人等の法人を「健康経営優良法人」として認定する制度。経済産業省が制度設計を行い、日本健康会議が認定している。



<中小企業について>

第6章 課題

本章では、これまで見てきた国内外の状況や政策的議論を踏まえ、中小企業において喫緊での対策が必要とされる主な課題を示す。一部は、第3章の3-3「従業員エンゲージメントを取り巻く概況」と重複するが、解決策を検討すべき点として再掲する。

(1) 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 対策としてのテレワークへの移行に伴う従業員エンゲージメント低下

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大を機に従業員エンゲージメント低下を問題視し、どのように改善すべきか模索する企業が増えている。従業員エンゲージメントに関する活用方法の指針となる情報源が必要である。

(2) 健康経営・ポジティブメンタルヘルスへの対応強化

第3章でも示したとおり、近年、「職場のポジティブメンタルヘルス」や「健康経営」がますます重要視されており、精神面を含めた職場環境の整備の必要性が増している状況である。そして、精神的不調への対応やその予防にとどまらず、よりポジティブな変化を意味する企業や個人の活性化を視野に入れた対策が求められてきている。一方で、職場のポジティブメンタルヘルス対策は、人数が多くさまざまなスタッフが充実した大企業を中心として行われてきたものの、企業数の99パーセント以上を占める中小企業での対策が進んでいない。これからの課題の一つは、健康経営やポジティブメンタルヘルスに関して、より一層、中小企業においても普及啓発していくことである。

(3) 事業継承問題

多くの中小企業の関心と課題が事業承継問題である。中小企業の大半がオーナー企業（創業者一族など特定の一族が所有し経営を行っている企業）であり、事業承継時には組織と従業員の関係性の結び直しが必要となる。その際、創業者（前任者）のパーソナリティやカリスマ性に依存した属人的な組織運営ではなく、従業員エンゲージメントを構成する多元的要素（経営理念への共感、会社や仕事に対する高い貢献意欲等）に基づく組織運営をすることにより、スムーズな事業承継が可能となる。

(4) 人材不足・採用問題

人材戦略の核となる「採用」においては、人口減少・少子高齢化に影響を受け、企業が「選ぶ」時代から「選ばれる時代」へと変わってきており、特に人手不足が深刻な中小企業にとっては重要な課題である。「選ばれる企業」を作るためにも、組織全体の総合的な変革が不

可避であり、従業員エンゲージメントを起点とした組織変革がその効力を発揮する。具体的には、従業員エンゲージメントが高まることにより生産性やパフォーマンスが向上し、従業員のやりがいや定着、企業価値向上に繋がり、結果として離職率低下や、企業文化にフィットする人材の獲得に有利に働く好循環が生まれるようになる。

第7章 具体的な推進策（中小企業向け）

本章では、前章で挙げた中小企業が抱える人材に関する諸課題を踏まえ、これらを解決する手段となる従業員エンゲージメントの活用推進に向けた具体策を示す。

7-1 従業員エンゲージメント活用ガイドラインの策定

従業員エンゲージメントを活用した公開事例は大企業が大半を占めており、中小企業・小規模事業者での普及が課題といえる。そこで、主として中小企業・小規模事業者向けの実効的な普及啓発の手段として、従業員エンゲージメント活用ガイドラインの策定を提言する。

（1）目的

従業員エンゲージメントに対する正しい理解や現場での実践を促進するため、活用方法や他企業の好事例を提供する。

（2）方法

中小企業・小規模事業者を所管する中小企業庁がガイドラインを作成し、だれでも自由にアクセスできる形で公開する。

（3）内容

従業員エンゲージメントに関する基礎知識と実際の活用を促す内容とする。以下に想定される項目（例）を示す。

- 従業員エンゲージメントの意義
- 従業員エンゲージメント活用の具体的なステップ
- 従業員エンゲージメントの活用事例（具体的施策と定性/定量効果等）

7-2 （参考）中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン

前述の従業員エンゲージメント活用ガイドラインについては、中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（中小企業庁）²¹を参考とする。本ガイドラインのように、業種別、規模別、地域別、経営課題別ごとに索引可能としたり、ステップごとの支援策の掲載もする等、現場に即した実践的な内容となることが望ましい。

²¹ 中小企業庁、『中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ～中小企業・小規模事業者人手不足ガイドライン～』（2017年3月）



<大企業について>

第8章 課題

第6～7章では、中小企業の課題及び推進策を取り上げたが、本章と続く第9章では、大企業において喫緊での対策が必要とされる主な課題を示す。

(1) ESG投資（環境・社会・企業統治）への対応

国内外の機関投資家の間では、これまでESGの中でもE（環境）要因が注目されがちであったが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応の中で、S（社会）の要因が持続的な企業価値向上には不可欠であるという重要性が再認識されている。

(2) 抜本的な組織改革の設計における企業と従業員の関係の見直し

経営戦略と人材戦略を紐づけ、組織全体を抜本的に変革するためには、一朝一夕の場当たりのアイデアではなく、戦略的かつ中長期的に組織の在り方を見直すことが重要である。

さらに変化が非連続であり、予測が困難な時代には、企業も個人も、変化に柔軟に対応し、ショックへの強靭性（レジリエンス）を高めることも必要であり、スピード感をもって変化に対応できる変革力を組織として備えることが求められる。この点は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応の中で改めて重要性が再認識された課題である。そして、こうした組織構造の変革の中においては、ビジネスモデルや雇用を含めた企業と従業員の関係の結び直しが必要となる。

(3) 取締役会における人材戦略に関する監督・モニタリングの強化

経済産業省が2020年に公表した人材版伊藤レポートで指摘されているように、取締役会が果たすべき役割の一つが「経営陣が策定した人材戦略の承認、適切な実行の監督・モニタリング」である（図表6）。

図表6 人材戦略に関するステークホルダーの協創（イメージ）

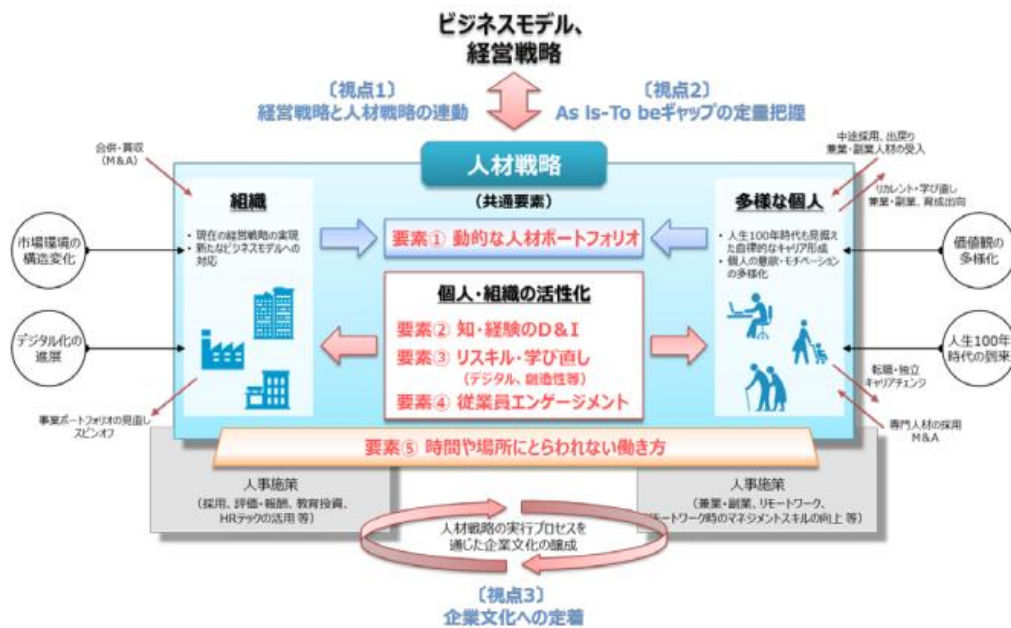


(4) 経営陣の投資家に対する人材戦略の情報開示促進

人材戦略に関する情報を基に経営陣と投資家が建設的な対話をするためには、人材戦略の可視化と共有が必要であるが、現状では経営陣からの人材戦略の情報開示が進んでおらず、また投資家も人材戦略を考慮した投資先の選定・対話が進んでいない状況である。

さらに、人材版伊藤レポートでモデル化された「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素」では、本稿で取り上げてきた従業員エンゲージメントが「個人・組織の活発化」の要素④としての触れられており、従業員エンゲージメントも人材戦略の検討の際には積極的に可視化・共有が促進されるべきである（図表7）。

図表7 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（3P・5Fモデル）



(5) 人材不足・採用問題

人材不足・採用問題は大企業にとっても例外ではない。大企業としても離職率を低下させ、採用力向上に繋がる従業員エンゲージメント施策をいかに効果的に自社に合わせて推進していくかが、喫緊の課題である。



第9章 具体的な推進策（大企業向け）

前章で挙げた大企業が抱える人材に関する諸課題を踏まえ、これらを解決する手段となりうる従業員エンゲージメントの活用推進に向けた具体策を示す。

9-1 従業員エンゲージメントに関するテーマ銘柄の創設

現行の国主導での大企業向けテーマ銘柄として、なでしこ銘柄、DX 銘柄、健康経営銘柄が存在するが、これらはいずれも特定の分野における優れた取組みの企業を「見える化」し、好事例を横展開するための啓発等を主たる目的としている。

人的資本の活用において優れた企業は投資家視点でもますます重要性が高まっており、その発展のためにもこの手段が有効となりうる。

そこで、従業員エンゲージメント優良法人を認証するテーマ銘柄の創設（もしくは健康経営銘柄との統合）により、優れた企業や取組みを広く周知させ、もって同様の取組みを促していくことを推進策として提言する。

米国では、株価指数と従業員エンゲージメントスコアの連動に関する調査研究²²も公表されており、日本においても投資における一つの指標として従業員エンゲージメントスコアが確立することが期待される。

9-2 HR レポートガイドライン策定

日本でも HR 情報の情報開示を促進すべく、ISO 30414 に準拠したレポートのガイドライン策定を進めるべきである。また、さらに HR 情報開示を後押しするために、欧米の潮流にないその義務化も視野に入れつつ議論を進めていくことが必要である。

²² 米国の EAA (Enterprise Engagement Alliance) という人的資本組織 (Human Capital Institute) が 2008 年に設立され、14 万の会員機関を有し、従業員と企業の長期的な業績の関係を研究している。この EAA が従業員、顧客コミュニティエンゲージメントの高い “The Good Company” の株価指数を定期的にトラッキングし、その株価指数とダウ・ジョーンズ・インデックスが算出する “S&P 500” とを比較する調査研究を実施した。その結果、2012 年 10 月 1 日から 2018 年 6 月 30 日までの株価指数に基づき、“The Good Company” の平均株価指数は “S&P 500” よりも 37.1 ポイント高いことが確認され、数値結果が公表されている。(https://www.theeea.org/resources/engaged-company-stock-index ; 2021 年 1 月 26 日アクセス)



<総括>

第10章 終わりに

本稿では、中小企業と大企業に大別し、人的資本の情報開示や活用促進に関し、有効と考えられる推進策を提言した。本稿で示したとおり、とりわけ人的資本情報の中でも従業員エンゲージメントに関する取組みは欧米を中心に活発化しているものの、日本企業では発展途上といえる。また、従業員エンゲージメントと労働生産性向上や業績向上との正の相関は見えてきたものの、その研究・体系化は道半ばであり、さらに多くの事例を通じた研究と体系化により、企業価値向上への最適な在り方を模索していく必要がある。

今後、政府や関係事業者、業界団体等との対話を通じて、人的資本の情報開示や人材戦略における国際競争力を強め、最適な形での実現が図られること、またそれを通じ、持続的な企業価値向上に寄与することを大いに期待する。



持続的な企業価値向上と人材戦略に関する一考察
～従業員エンゲージメントの企業経営への活用とその推進策～

2021年2月1日 第1刷発行

著者 岩本 隆

発行者 増田 寛也

発行所 一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会

(C) JAPAN PUBLIC AFFAIRS ASSOCIATION 2021 Printed in Japan

