

人的資本経営の実践と情報開示に関する一考察 ～ワーク・エンゲージメントに着目して紐解く～

SOMPOインスティテュート・プラス株式会社 主任研究員 大島 由佳

人的資本経営について、本稿ではワーク・エンゲージメントという概念に着目し、働きがいがある職場作りに必要な要素を紐解きます。それらの理解は人的資本経営の実践に有用です。また、人的資本の情報開示が進みつつありますが、働きがいがある職場作りを実践する観点からも、エンゲージメントの計測と開示は重要です。

1. はじめに

昨今人的資本の重要性が指摘されています。有価証券報告書を発行する企業は人的資本に関する情報開示が2023年3月期決算から義務化されることから、情報開示の内容に詳しい読者も多いのではないのでしょうか。

そこで本稿では、人的資本経営の中でも「従業員が働きがいをもって働ける職場作り」に焦点を当て、ワーク・エンゲージメントという概念に着目して紐解きます。

ワーク・エンゲージメントは最近しばしば耳にするパーパス、心理的安全性、lonlなども関係しています。それらの理解は、ステークホルダーへの情報開示や対話も含めた人的資本経営の実践に資するといえます。

2. 人的資本の意味と注目される理由

人的資本とは、人材を価値創出の源泉である資本として捉える考え方です。人的資本経営とは、人材という資本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です¹。一方、これまでよく聞かれた言葉に人的資源がありますが、それは人材を消費する資源と捉える考え方です。

では、なぜ最近人材を資源ではなく資本と捉える考え方が注目されているのでしょうか。その背景には、主に3つの要因があります。

1つめは、人材の「質」が現代の企業経営に大きく影響する点です。モノからサービスに産業

の重心が移り、企業価値の源泉が、モノを作る設備などの物的な要素から、サービスを生むアイデアなどの無形の要素へと変化しています。それらの産業を牽引する人工知能（AI）やデジタルなど技術の進歩のスピードが速まっています。以前は、工場などの有形資産を活用していかにかに効率的にモノを生産するかが企業価値を大きく左右していました。そのため、人手は原材料などと並んで生産活動に投入する「資源」という発想になりがちだったと考えられます。現在は、アイデアを生み、進歩するデジタルなどの技術を使いこなす人材は企業経営において「資本」として重要性が増しています。

2つめは、人材の「量」の確保が困難な点です。少子高齢化により働き手の人数が減少しているため、人材の「量」の確保が難しくなっています。また、働き手の価値観の多様化も指摘されています。そのような環境下で企業は働く人を選ばれる必要があります。

3つめは、企業による人材への投資・配慮についてステークホルダーの関心が高い点です。1つめの理由から、人材の質の確保や育成といった人的資本投資に投資家は高い関心を持っています。加えて、環境・社会・ガバナンスの要素も考慮したESG投資が広がるなど、人権の尊重や配慮への投資家の関心も高まっています。そうした関心は、従業員、消費者、取引先をはじめ社会全体にも広がっており、企業はステークホルダー向けに、人材への投資・配慮の状況や、

¹ 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～」

社会的責任を果たすための取組みを情報発信する必要があります。

これら3つの要因から、人的資本への注目が高まっており、企業は人的資本経営が求められているのです。

3. 人的資本経営に対する2つのアプローチ

人的資本経営に対するアプローチについて、慶應義塾大学大学院商学研究科教授の鶴光太郎氏は、人的資本そのものを増やすアプローチと、人的資本の稼働率を上げるアプローチがあると指摘しています²。前者は人材の能力や知識・スキル向上、後者は従業員の働きがいやウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に良好な状態）の向上などが考えられます³。

あらゆるモノや情報がインターネットを通じてつながるモノのインターネット（IoT）、AIやロボットなどの技術革新による「第4次産業革命」は産業構造の変化を生んでいます。それに伴い、人材に求められる能力や知識・スキルも変わってきています。昨今注目されているリスキリングはその変化に合わせて、人的資本そのものを増やすアプローチといえます。

能力や知識・スキルという人的資本を増やす取組みは、投資の成果が出るまで一定の時間を要します。また、企業は、従業員がどの分野に関心や強みがあり、どのようなキャリアを希望するかを知り、企業が望むリスキリングの方向性をすり合わせる必要があります。

一方、人的資本の稼働率を上げるアプローチとしては、従業員が働きがいを持ち、持てる能力や知識・スキルを発揮できるようにする取組みが挙げられます。産業構造の変化に合わせた事業展開に必要な能力や知識などを増やすわけではないですが、資本の増加に比べると短期間で成果が出やすいといえます。

企業は2つのアプローチの特性や自社が目指す姿などを踏まえて、それぞれに取り組んでいく必要があります（図表1参照）。

以下本稿では、人的資本の稼働率を上げるア

プローチに焦点を当てます。従業員の働きがいを「ワーク・エンゲージメント」という概念で捉え、そのメカニズムを紐解くことで、従業員が働きがいをもって能力を発揮できる職場作りのポイントを概説します。

4. ワーク・エンゲージメントとは？

ワーク・エンゲージメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態で、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）、「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の三つが揃った状態とされます⁴（図表2参照）。

ワーク・エンゲージメントのメカニズムについては、「仕事の要求度-資源モデル（Job Demands-Resources model: JD-Rモデル）」という産業保健心理学によるモデルがあります。JD-Rモデルによると、ワーク・エンゲージメントは三つの要素の影響を受けます（図表3参照）。

一つめは「仕事の資源」と呼ばれる、個人の裁量や上司による支援などで、二つめは「個人の資源」と呼ばれる、個人の成長におけるポジティブな心理状態（自己効力感など）です。この二つの資源が、三つめの要素である「仕事の要求度」（仕事のプレッシャー、精神的・肉体的負担など）の影響を受け、ワーク・エンゲージメントの状態が変化します。

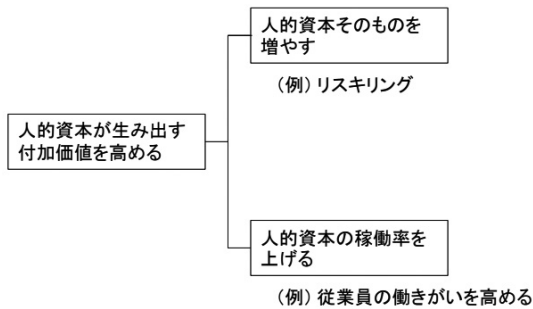
よって、ワーク・エンゲージメントを高めるには、「仕事の資源」と「個人の資源」を増やし、「仕事の要求度」を適切にコントロールすることが効果的です。

² 日本経済新聞「経済教室」（2023年1月12日付）、鶴光太郎「企業の労働の未来—人的資本経営の今後の展望—」（証券アナリストジャーナル、2023年1月）

³ 同上

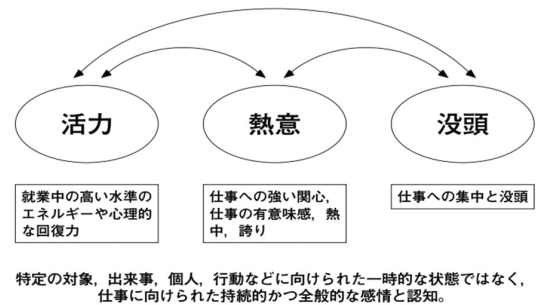
⁴ 島津明人「産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲージメントの視点から」（産業・組織心理学研究 第28巻 第2号、2015年）、pp.103-110

<図表1> 人的資本経営に対する2つのアプローチ



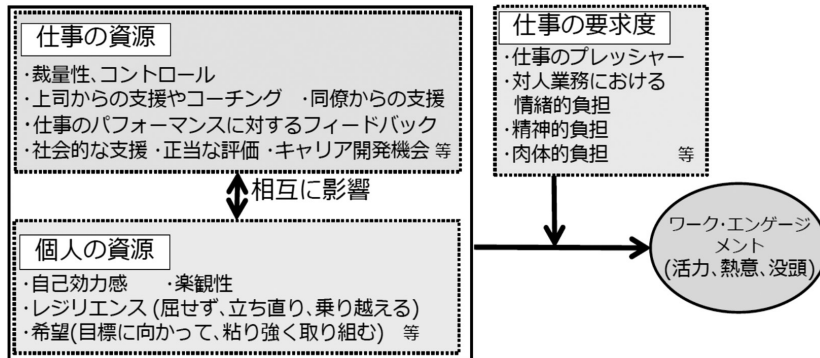
(出所) 日本経済新聞「経済教室」(2023年1月12日付) など各種文献をもとに筆者作成

<図表2> ワーク・エンゲージメントの3つの要素



(出所) 島津明人「産業保健と経営との協働に向けて：ワーク・エンゲイジメントの視点から」(産業・組織心理学研究 第28巻第2号、2015年)、p.104

<図表3> 仕事の要求度-資源モデル (JD-Rモデル) におけるワーク・エンゲージメントのメカニズム



(出所) 厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－」(2019年)をもとに筆者作成

5. ワーク・エンゲージメントを高める方法

従業員の2つの資源(「仕事の資源」、「個人の資源」)を増やし、「仕事の要求度」を適切にコントロールするには、どのような方法があるのでしょうか。職場で個人ができることと、上司や同僚などの周囲ができることに分けて考える必要があります。

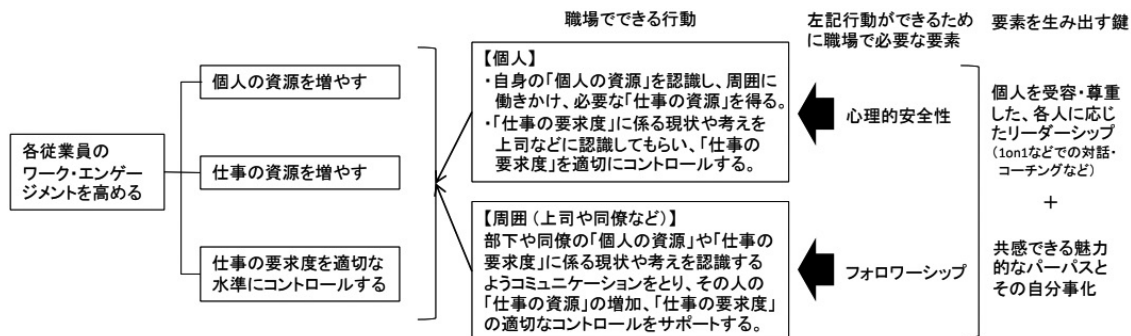
まず個人として、自身の「個人の資源」を認識し、上司や同僚などの職場の人に働きかけ、必要な「仕事の資源」を得る方法があります。また、自身の「仕事の要求度」に係る現状や考えを上司などに認識してもらい、「仕事の要求度」の調整を働きかける方法もあります。次に周囲は、部下や同僚の「個人の資源」や「仕事の要求度」に関心を持ち、その人の「仕事の資源」の増加、「仕事の要求度」の適切なコントロール

をサポートすることで、個人のワーク・エンゲージメントの向上が期待できます。

これらの行動を実現するには、個人が職場で自己の考えを率直に表明する環境が求められます。また、周囲は上司に限らず同僚も、職場全体を俯瞰し、定められた自身の役割の枠にとらわれず、支援が必要なメンバーのサポートなど、組織に貢献する姿勢が求められます。

そのために必要な要素は、近年注目が集まっている複数の概念で構成されています。「心理的安全性」「フォロワーシップ」「1on1などの対話・コーチング」「パーパス」です(図表4参照)。

<図表4> ワーク・エンゲージメントを高めるために職場でできる行動および必要な要素



(出所) 各種文献をもとに筆者作成

(1) 心理的安全性

本節では、高いワーク・エンゲージメントで働くため、個人が職場でできる行動を後押しする心理的安全性について取り上げます。

① 心理的安全性の意味と意義

「心理的安全性」は英語のサイコロジカル・セーフティー (psychological safety) を和訳した心理学用語で、「対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境であること」をいいます⁵。心理的安全性が確保されていると個人が認識していると、他者との衝突を招くおそれのある意見であっても表明しやすくなります。

心理的安全性が注目された契機は、グーグル (Google) 社が2012年から約4年かけて実施した通称「プロジェクト・アリストテレス」です。効果的なチームの特徴を明らかにする目的で実施され、心理的安全性が成功するチームの構築に最も重要だという結果が示されました⁶。

心理的安全性に関する研究はほかにも複数あります。例えばワーク・エンゲージメントとの関連では、アイルランドの6つの調査機関の研究者170人を対象とした調査において、経営陣や

チームメンバーへの信頼が心理的安全性を生み、それによりワーク・エンゲージメントの向上を促すという結果が出ています⁷。

心理的安全性は、従業員が高いワーク・エンゲージメントで働ける職場作りのためだけではなく、企業価値の源泉が有形資産から無形資産へと遷移している点を踏まえても重要です。産業構造の変化に伴い、事業環境は非連続的に変化するとされています。企業は変化に対応し、不断にイノベーションを起こし、価値を創出し続けていかなければ、持続的な競争優位を保てません⁸。イノベーションにつながる新たな知の組み合わせの発見には、協働するメンバーの知識の多様性が重要です。多様な意見や価値観が存在するとき、意見の違いや衝突が起きても思い切って考えを共有できる雰囲気、つまり心理的安全性が、多様性をイノベーション創出につなげるうえで必要です⁹。

② 心理的安全性を生む1on1ミーティング

「1on1ミーティング」は既に導入している企業もあるのではないのでしょうか。その1on1ミーティングについて、チームの心理的安全性を高

⁵ Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 1999, pp. 350-383

⁶ Google re:workのホームページ (visited Mar 28, 2023)

<<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>>

⁷ Chughtai, A. A., & Buckley, F., "Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: Evidence from Irish science research centres." *Personnel Review*, 42(4), 2013, pp. 396-421

⁸ オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 事務局 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 「オープンイノベーション白書 第三版 日本におけるイノベーション創出の現状と未来への提言」(2020年6月)

⁹ エイミー・C・エドモンドソン著、野津智子 訳「恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」(英治出版、2021年2月)。また、本書によると、フランスの大学で195のチームに所属する修士課程の学生を対象に行われた調査において「多様な専門知識が集められたチームは、心理的安全性が高ければパフォーマンスも高くなるが、心理的安全性が低ければパフォーマンスも下がることが明らかにされた」という研究結果を紹介している。

める取組みを行っているグーグル社での手法が、同社のアジア太平洋地域の人材育成のヘッドを務めたピョートル・フェリクス・グジバチ氏の著書で紹介されています¹⁰。

1on1ミーティングは、上司が部下のタスク管理を行う場ではないといいます。プライベートな相談も含めて、部下が話したいことを自由に話せることが重要です。部下が悩みや課題を抱えて仕事に集中できず、仕事のパフォーマンスが落ちる事態の回避が上司の重要な役割だといいます。

部下が自由に話せるには、本音を言える心理的安全性が不可欠です。個々のメンバーをそのまま認める、一人ひとりに応じたリーダーシップが欠かせません。この点は、後段の6.で掘り下げます。

こうした1on1ミーティングをワーク・エンゲージメントのメカニズムに照らすと、個人が自身の「個人の資源」を認識して必要な「仕事の資源」を得る機会、また、「仕事の要求度」に係る現状や考えを上司などに認識してもらい、「仕事の要求度」の適切な水準への調整を働きかける機会になっていると考えられます。

(2) フォロワーシップ

本節では、高いワーク・エンゲージメントで働くため、周囲が職場でできる行動を後押しするフォロワーシップについて取り上げます。

① フォロワーシップの意味と意義

「フォロワーシップ」、およびその語に含まれる「フォロワー」とは、「フォロー」(follow: 従う)という言葉に由来します。フォロワーが従う対象は、上司、組織目標や理念など複数ありますが、主としてフォロワーとは、上司や

リーダーが示す方向性を前提に組織に貢献しようとする成員とされます¹¹。つまり、「リーダー」と「フォロワー」の関係は、職場においては「上司」と「部下」の関係と捉えられます。また、フォロワーシップは、「指示命令に効果的に従い、リーダーの努力を支援する能力」などと定義されます¹²。

前掲<図表4>で示したように、従業員のワーク・エンゲージメントを高めるために周囲ができる行動は、上司のほか同僚による取組みもあります。同僚からの支援という仕事の資源を増やす方策として、「フォロワーシップ」に着目します。職場で多くを占めるのは同僚であり、より良いフォロワーシップがある職場作りは、各人のワーク・エンゲージメントの向上に大きく寄与すると考えられます。

② フォロワーシップのパターン

フォロワーシップには、複数のパターンがあるとされます¹³。

中でも、上司やリーダーの考え方に対して、能動的、先回りして、示された枠を超えて果敢にチャレンジする「プロアクティブ型」のフォロワーシップは、リーダーを通さずとも直接に組織を理解・把握し、組織に貢献する行動特性を持つとされます¹⁴。そのようなフォロワーは、自身が与えられた役割を果たすだけでなく、組織全体を見渡し、同僚などの周囲に対して必要な働きかけやサポートといった自身ができる貢献を自ら探して行います。つまり、プロアクティブ型のフォロワーは、同僚からの支援という「仕事の資源」を増やす存在と考えられます。

加えて、プロアクティブ型のフォロワーシップは、<図表3>で「個人の資源」の1つにも挙げられている自己効力感などにプラスの影響があ

¹⁰ ピョートル・フェリクス・グジバチ「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」(朝日新聞出版、2018年8月)

¹¹ 松山一紀「次世代型組織へのフォロワーシップ論—リーダーシップ主義からの脱却—」(ミネルヴァ書房、2018年10月)

¹² Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. & Morris, A., "A fresh look at followership: A model for matching follow-ership and leadership styles," Journal of Behavioral and Applied Management, 7(3), 2006, p.304

¹³ 世界的に有名なものは、Kelleyによる類型化。Kelley, R. E., "In praise of followers," Harvard Business Review, 66(6), 1988, pp.142-148, Kelley, R. E., "The power of followership," Doubleday, 1992.

また、主に欧米で知見が積み重ねられてきたフォロワーシップ研究を踏まえながらも、日本企業での調査結果に基づく松山による類型化もある。松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲージメントおよび主観的統制感」(同志社大学社会学会『評論・社会科学』第137号、2021年5月)、pp.151-172

¹⁴ 松山一紀「フォロワーシップとリーダーシップ・ロマンス」(商経学叢 第66巻第1号、2019年7月)、p.183

るという調査研究があります¹⁵。プロアクティブ型のフォロワーは、同僚からの支援という仕事の資源を増やして周囲のワーク・エンゲージメント向上に資するほか、自身の個人の資源を増やし、自らも高いワーク・エンゲージメントで働けるといえます。

フォロワーシップの重要性に注目が集まるようになったのは比較的最近です。これからもフォロワーシップに関する知見が研究の進展によって蓄積されていくと期待されます。

6. 「心理的安全性」と「フォロワーシップ」を生むリーダーシップ

多様な従業員が高いワーク・エンゲージメントで働くには、心理的安全性があり、プロアクティブ型のフォロワーから構成される職場作りが鍵になります。職場に心理的安全性を生み、フォロワーをプロアクティブ型へと成長させる上では、職場のリーダーのリーダーシップが重要な役割を果たします。そこで本章では、心理的安全性を生み、フォロワーをプロアクティブ型へと成長させるリーダーシップについて紹介します。

(1) 個々のフォロワーに応じたリーダーシップ
フォロワーシップに比べるとリーダーシップは古くから研究が積み重ねられてきました。

中でも近年の研究における主要なリーダーシップの1つが、変革型リーダーシップです。フォロワーの欲求や価値観、好み、要求といった個人的な関心を組織・集団への関心に変換させ、さらに、フォロワーをリーダーの使命に強く関わらせ、その使命に献身させ、義務以上の働きを引き出し、組織や集団の目標達成に導いていくものと定義されています¹⁶。

変革型リーダーシップに関する複数の研究¹⁷からは、変革型リーダーシップはフォロワーをプロアクティブ型に成長させ、同僚からの支援という「仕事の資源」の増加を促す可能性が示唆されます。

また、前出のグジバチ氏によると、グーグル社では個人の成熟度に応じた部下の導き方として<図表5>に示すシチュエーション・リーダーシップを推奨しているといえます。シチュエーション・リーダーシップは一人ひとりに応じたリーダーシップという点で変革型リーダーシップと共通しているといえます。

<図表5> シチュエーション・リーダーシップ (状況的リーダーシップ)

		意欲	
		低	高
能力	高	「励ます」 ・タスクの重要性を伝える ・感謝を伝える ・モチベーションを引き出す	「委任する」 ・定期的に褒める/同意する ・クオリティ指標を示す ・リスクを共に管理する
	低	「指揮する」 ・ゴール、プロセス、その理由を明確に説明する ・タスクを成長機会とする ・理解度をこまめにチェック	「手を取る」 ・タスクを成長機会とする ・基本と期待を明確に示す ・小まめにフォローする ・コーチングをする

(出所) ピョートル・フェリクス・グジバチ「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」(朝日新聞出版、2018年8月)

¹⁵ 松山一紀「フォロワーシップ行動とワーク・エンゲイジメントおよび主観的統制感」(前掲注13), pp.167-168

¹⁶ Bass, B. M., "Leadership and Performance beyond Expectations", New York: Free Press, 1985

¹⁷ Kark, R., & Shamir, B., "The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers." in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, 2, 2002, pp.67-91、および、Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O., "Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement," Group & Organization Management, 34(5), 2009, pp.590-619

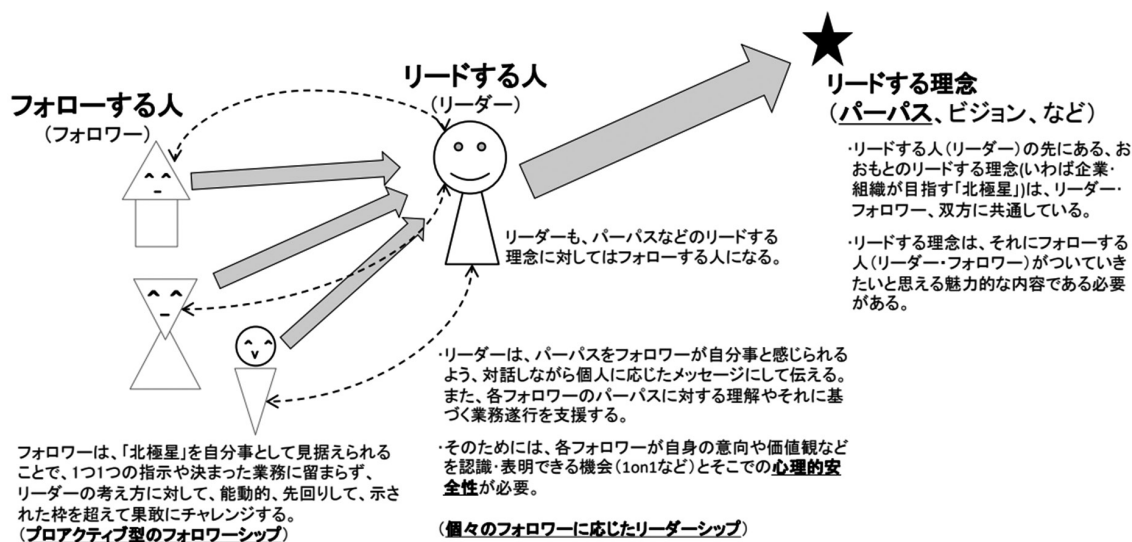
(2) リーダーシップ、フォロワーシップとパーパス、心理的安全性との関係

フォロワーシップは、リードする人（リーダー）や、企業や組織をリードする理念（パーパスなど）に「ついていきたい」と思うことで生まれます。ついていきたいと思うには、魅力的なパーパスに加えて、リーダーによる働きかけが重要です。パーパスは一見すると遠く感じられがちです。それをリーダーが個人に合わせて「翻訳」して伝えることで、個人はパーパスと自身の意向や価値観との重なり、つまり共感と自分事化が進みます¹⁸。それには、フォロワーが自身の意向や価値観を認識・表明できるlonl

などの機会とそこでの心理的安全性が欠かせません。また、自身の意向や価値観とパーパスの重なりを見出すことを支援するコーチングも求められます。前掲（1）で挙げた変革型リーダーシップやシチュエーション・リーダーシップはそのようなリーダーシップといえます。

これらのパーパスとリーダーシップにより、フォロワーは企業や組織のパーパスを自分事として見据えられるようになり、プロアクティブ型のフォロワーシップの発揮が期待されます。（図表6参照）

<図表6> リーダーシップ、フォロワーシップとパーパス、心理的安全性との関係



(出所) 各種文献をもとに筆者作成

7. むすび～エンゲージメント情報の開示のための視点～

ここまで人的資本経営について、ワーク・エンゲージメントの向上を取り上げ、「仕事の資源」・「個人の資源」の増加と「仕事の要求度」の適切なコントロールが効果的である点を説明しました。また、その実現には心理的安全性とプロアクティブ型のフォロワーシップがある職場作りが必要であり、それには個々人に応じたリーダーシップが不可欠な点に言及しました。

そうした取組みを企業内で推進するうえで役

立つのがエンゲージメントの計測です。継続的に仕事の資源などの状態を部署単位で可視化し、エンゲージメントのメカニズムに照らして検証することで目指す姿に対するギャップ、課題が具体的に見えてきます。それにより対策をとることもできます。

計測結果の開示も重要です。人的資本の情報開示の一環として、従業員のエンゲージメント情報を開示する企業は今後増えていくと見込まれます。そこで念頭に置かれているのは主に投資家です。しかし、エンゲージメントの把握は、

¹⁸ 齊藤三希子「パーパス・ブランディング「何をやるか？」ではなく、「なぜやるか？」から考える」(宣伝会議、2021年7月)

従業員の働きがいや企業価値の向上につながるためであり、計測結果と対策の従業員への積極開示も望まれます。それにより、従業員が自部署の課題を理解し、対策や本稿で紹介した働きがいがある職場作りに主体的に取り組むことが期待されます。

また、投資家が人的資本に関心を寄せるのは、先述のように、企業価値を生む重要な源泉だと認識しているからです。投資家への情報開示においても、企業が目指す姿と現状をどのように捉え、目指す姿の実現に向けてどのような取組みを行い、現状をどう把握しているか示すことが重要といえます。

大島 由佳（おおしま ゆか）

SOMPOインスティテュート・プラス株式会社
ワーク・エコノミックグロースグループ 主任
研究員。働き方、エンゲージメント、人材・組織、
雇用・労働、企業経営などの調査に従事。
労働政策研究・研修機構（JILPT）東京労働大学
講座 総合講座 理事長賞 受賞。経営学修士。