

## 人的資本経営の実現に向けて ③



# 従業員の能力引き出す 仕事・会社への愛着指標に

指南役 宮地 裕太郎さん (SOMPOインスティテュート・プラス 統括首席研究員)

みやじ・ゆうたろう 1995年東大法卒、現在の損害保険ジャパンに入社。営業や経営企画、調査部門での勤務や経済産業省、日本損害保険協会への出向などを経て2019年4月より現職。労働生産性や働き方等の調査研究・データ分析などを担当。経済学や公衆衛生学の研究者らで構成する「生産性に関する研究会」の事務局としても活動中。趣味は登山と温泉巡り

## 高エンゲージメント、業績・定着率でプラス／経営戦略に組み込む企業も

企業が人的資本経営を進めていくための課題の一つに「エンゲージメント」の向上があげられます。経済産業省の「人材版伊藤レポート 2.0」でも、人材戦略に求められる共通要素の一つとされています。人的資本経営は、経営戦略の実現に向けて従業員が能力を最大限発揮し、組織として大きな成果を出せる状態を目指しています。仕事への意欲が欠如していれば、ポテンシャルの高い従業員でも能力を発揮できません。人的資本経営の実践においては従業員の仕事への意欲を高めることが求められます。

エンゲージメントは、仕事へのポジティブで充実した心理状態を示す「ワーク・エンゲージメント」や、企業への愛着を示す「従業員エンゲージメント」

など複数の概念があります。ワーク・エンゲージメントは従業員と仕事との関係に着目し、仕事から活力を得ていきいきとしている、仕事に誇りとやりがいを感じている、仕事に熱心に取り組んでいる、の3つがそろった状態です。一方、従業員エンゲージメントは従業員と企業との関係を評価しており、企業に対する帰属意識や貢献意欲などを示しています。企業としては、従業員が仕事も会社も好きという状態が望ましいので、どちらも人材の活用度合いを測る重要な指標といえます。

従業員のエンゲージメントが高まると、企業にはどのようなメリットがあるのでしょうか。米調査会社ギャラップ社によると、約11万のビジネスユニット（事業単位）を対象にエンゲ

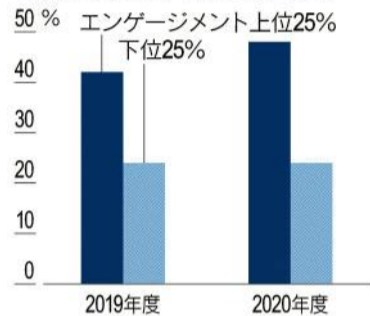
ジメント指数の上位25%層と下位25%層の中央値を比較したところ、上位25%は利益率が23%高く、顧客ロイヤルティも10%高いことが分かりました。また離職率を比較したところ、上位25%のビジネスユニットは18%以上も低い結果となりました。従業員のエンゲージメントが高い企業は、低い企業と比べて定着率が高い（離職率が低い）、業績が良好などの傾向があります。

こうした背景もあり、エンゲージメントを経営戦略に組み込む企業が現れ、投資家もその動向に注目しています。例えばSOMPOホールディングスは、従業員のマイパーパスを起点としたエンゲージメント向上が財務価値に至るまでのつながりを対外的に示す取り組みを進めて

います。エンゲージメントが高い組織では業績の向上が期待できますが、業績が良好だからエンゲージメントも高くなるという逆の因果関係も否定できません。そこで検証のため、あるグループ会社の営業店約500店の中から2019年度のエンゲージメントスコアが上位25%と下位25%を抽出しました。19年度と翌20年度について、営業目標を達成した営業店の比率（達成率）に差があるかを分析すると、上位25%の営業店は下位25%と比べて当年度だけでなく、翌年度も営業目標の達成率が約20%高いという結果になりました。統計的に有意であることを確認できたので、その差は偶然ではないと考えられます。

営業目標の達成は、競合他社や市場の機会・脅威などの外部

エンゲージメントが高い営業店は営業成績が良い(営業目標達成率)



出所 SOMPOホールディングス

環境にも左右されます。しかし、エンゲージメントは従業員の仕事や会社に対する熱量であり、いわば企業の基礎体温です。エンゲージメントを高める人材戦略の策定は、企業の業績向上の観点からも重要といえ、日本でも味の素やオムロン、キリンホールディングスなどは、エンゲージメントのスコアを役員報酬のKPIに採用しています。

## 第一歩はサーベイで可視化／P D C Aで継続的に改善を

企業は、従業員のエンゲージメントを高めるために何をすればいいのでしょうか。向上のための重点的な取り組み施策について、経団連が会員企業に調査したところ、上位3つは「場所・時間に捉われない柔軟な働き方の推進」、「企業理念・事業目的の社員との共有」、「ダイバーシティ&インクルージョン推進」でした。つまり働きやすい環境づくりと、仕事の社会的意義を通じた働きがい向上が鍵を握ると考えられます。

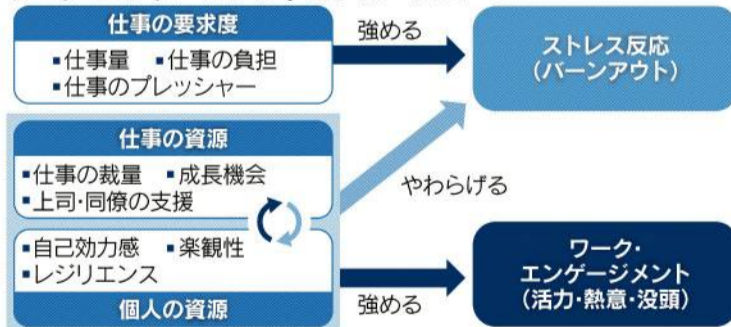
やや大きな話になりますが、国連の掲げるSDGs（持続可能な開発目標）の8番には「働きがいも経済成長も」という目標があります。企業目線で考えてみると、従業員の仕事や会社へのポジティブな気持ちと企業の成長が連動する仕組みづくりと重なります。

米フォーチュン誌で20年以上

前から「働きがいのある会社」ランキングを掲載しているGPTW社は、「働きがいのある会社」を働きやすさとやりがいの両方を兼ね備えた組織と定義しています。働きやすさは快適に仕事を続けるための必要条件ですが、それだけでは従業員満足度の上昇に留まりがちです。企業の成長にはやりがいとセットで取組む必要があります。

企業が従業員のエンゲージメント向上を後押しするには、その仕組みへの理解が欠かせません。学術的に確立されているワーク・エンゲージメントのメカニズムでは、仕事の要求度—資源モデルという産業保健心理学によるアプローチがあります。同モデルでは、ワーク・エンゲージメントは、仕事の資源（仕事の裁量、上司や同僚による支援、成長機会など）と個人の資源（自己効力感、楽観性など）

### ワーク・エンゲージメントのメカニズム



島津明人「ワーク・エンゲイジメント: ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を」を参考に著者作成

が充実していると高まるとされています。さらにその仕事の資源と個人の資源の充実、仕事の要求度（仕事量、プレッシャー、精神的・肉体的負担など）によって生じるストレス反応もやわらげることが示されています。このように、仕事の資源・個人の資源の充実、エンゲージメントの向上と心身の健康の両面にポジティブな影響を期待できます。

エンゲージメント向上の具体

策を検討するためには、仕事の資源などの状態を組織の部署単位で可視化することが有用です。エンゲージメントサーベイの実施により、感覚的に捉えてしまいがちな従業員と組織の関係性や状態を定量的に把握できます。さらにサーベイ結果の分析を通じて、職場のコミュニケーションやチームワークなど部署ごとに取り組むべき課題の優先順位づけがしやすくなります。継続的な現状把握と分析に

より、エンゲージメントに影響を与える要因を特定したうえで、理想とのギャップ解消に向けた施策を実行する、P D C A（計画、実行、評価、改善）サイクルを回すことが大切です。

最後に、こうした取り組みを推進する際の留意点に言及します。従業員のエンゲージメント情報を開示する企業が増えてきていますが、その多くは投資家やIRを意識した内容です。エンゲージメントの把握は、働き方の改善や企業価値の向上につながるため、サーベイ結果と改善策を従業員にも積極的に開示し、理解を浸透させていくことが望まれます。社内へのオープンな情報開示によって従業員がサーベイの意義や分析結果を理解し、主体的に職場や働き方の改善を目指す意識の醸成も、人的資本経営の実践では重要なポイントになります。