

我が社もできるエンゲージメント向上の取り組み

～人的資本経営における評価項目の見える化～

はじめに～ある会社の失敗～

○A社は、経営理念に「世の中を変えるイノベーション」と「従業員を大切に家族経営」を掲げ、消費者からの知名度が高く、就職を希望する学生も多い人気企業であった。しかし、最近現場では、法会計制度対応など新たな業務は増える一方、残業はしづらく、若手指導の時間や職場内での雑談も減り、1 on 1 ミーティングでは先輩の「昔の武勇伝」の話を一方的に聞くといった状況となっている。若手にとっては「言っても無駄」といったあきらめの風潮が現れ、若年層の離職率が徐々に増加傾向となりつつある――

上記事例は、個人と組織の関係性の問題が従業員エンゲージメントの低下を招いたことに起因している。本稿では、「人」の重要性がますます高まっていくなかで、これからの人的資本経営における従業員エンゲージメントの評価項目と改善プロセスについて考察する。

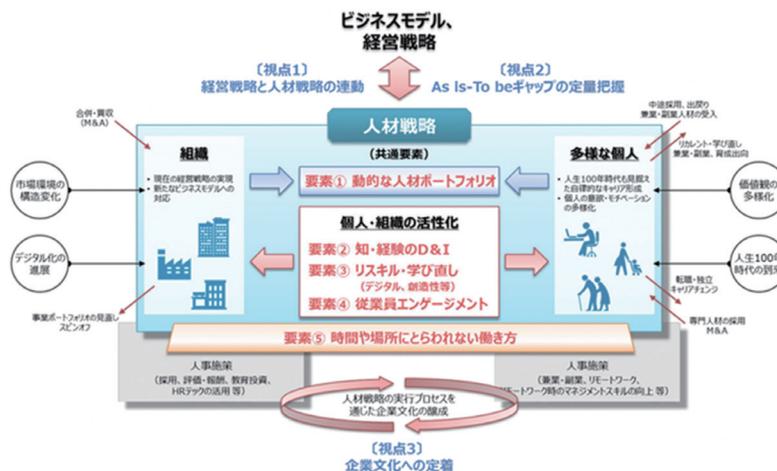
1 従業員エンゲージメント管理の必要性

- 人材版伊藤レポートでは、「従業員エンゲージメント」を個人・組織の活性化の項目としている。
- 従業員エンゲージメントは、組織の目指すゴールに対する「自発的貢献意欲」を意味し、その構成要素には「理解度」「共感度」「行動意欲」がある。
- 単なる従業員満足度の管理から、経営理念に基づく企業活動に対するエンゲージメントの管理へシフトすることが必要である。

(1) 人的資本経営における従業員エンゲージメント

経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」では、従業員をコストとして消費される「資源」ではなく、企業価値創造の源泉としての「資本」ととらえ投資の対象とした。そのなかで、経営戦略と人材戦略との連動（視点1）を重視するとともに、企業が取り組むべき個人・組織の活性化の項目として「従業員エンゲージメント」（要素④）を位置付けている（図表1）。

図表1 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



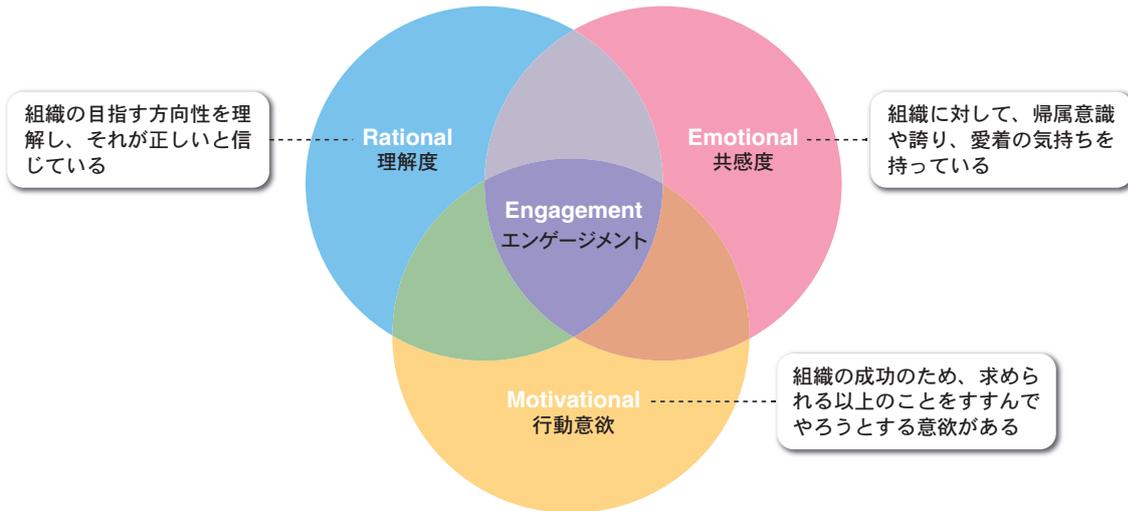
資料：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」より

(2)従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントとは、組織の目指す姿やゴールに対して自発的に貢献しようとする意思(自発的貢献意欲)と言われていており、その構成要素としては、下記の3点が重要である(図表2)。

- ① 理解度：会社の進む方向性を具体的に理解、腹落ちし、それを支持できる
- ② 共感度：組織(同時に仲間にも)に対して、帰属意識や誇り、愛着の気持ちを持っている
- ③ 行動意欲：組織の成功のために、求められる以上のことを進んでやろうとする意欲がある

図表2 エンゲージメントの構成要素

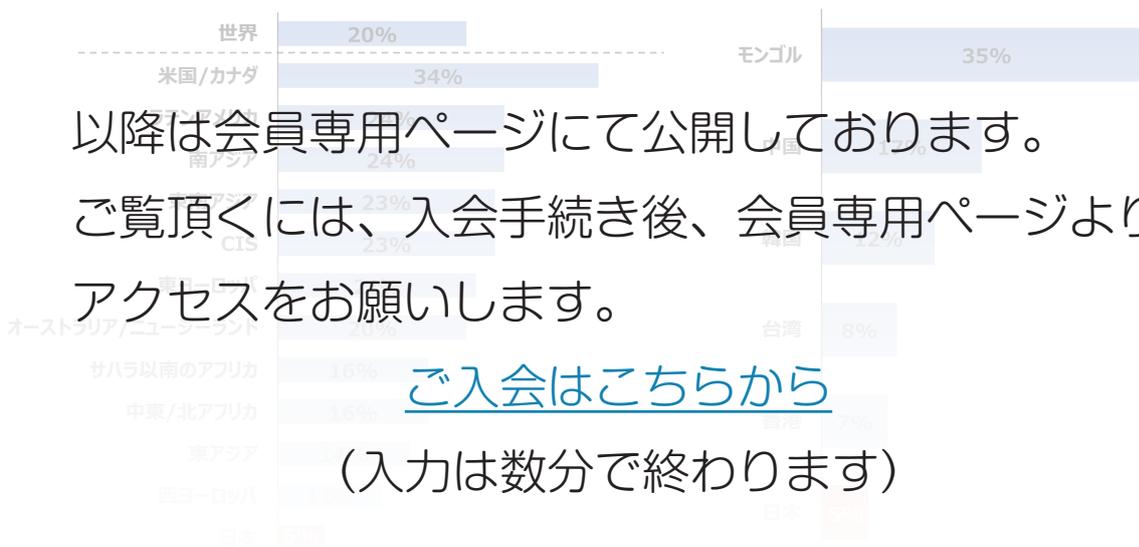


資料：DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー論文「日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦」より

(3)従業員エンゲージメント管理の必要性

米ギャラップ社の調査によると、日本の従業員において、士気・熱意がある者の割合は5%と、世界全体平均20%に対して極端に低く(図表3左)、東アジアに絞ってみても最低水準にある(図表3右)。

図表3 エンゲージメントの国際比較



以降は会員専用ページにて公開しております。

ご覧頂くには、入会手続き後、会員専用ページよりアクセスをお願いします。

[ご入会はこちらから](#)

(入力は数分で終わります)

[会員の方ははこちらから](#)