

# エンゲージメント調査からはじめる 人事制度づくり

New

第1回 なぜ今エンゲージメントが注目されているのか

第2回

第3回

第4回

第5回

第6回

セレクションアンドバリエーション(株) マネージャー 松木 宏晃

## 第1回 なぜ今エンゲージメントが注目されているのか

少子高齢化による生産年齢人口（15歳～64歳）の減少により、多くの企業で優秀な人材の確保や定着の重要性が高まっています。また、グローバル化の進展やデジタル技術の発展により、多様な文化や価値観を持つ従業員が増え、組織の働き方そのものを大きく変える必要が出てきました。人的資本についても2023年度中に上場企業を対象に開示が義務化され、企業の透明性をより一層高めていくことが求められます。

では、企業としてどのような対応をしていくべきか、本連載でエンゲージメントの観点から分かりやすくご紹介します。

### なぜエンゲージメントが注目されているのか

一般的な定義としてエンゲージメントは「従業員が会社に対しての愛着や貢献の意志をより深めること」を指しますが、あえて尖った言い方をすると「企業成長に欠かせない経営者が絶対に取り組まなければいけないもの」と表現できるのではないのでしょうか。だからこそ、エンゲージメントがこれほどまでに求められるようになっているのです。背景を整理してみましょう。

**〔背景1〕 転職が当然になったので採用・引き留め力が最重要経営課題の1つになった**

人口構成が高齢化し、同時に出生率が低下している昨今、働き盛りの若者が少なくなっているのはご承知の通りです。そこで、企業の人事担当者は採用や定着に力を入れています。働く従業員の価値観も今まで1つの会社で定年まで働き続けることが当たり前だったことから、良い条件があれば転職するといった考えに大きく変わりはじめ、企業間の人材獲得競争はますます激しくなっています。実際に総務省の「労働力調査データ」などを確認してみると転職の希望者数はここ5年で1割ほど伸びていることも分かります。

企業としては、優秀な従業員が生き活きと働けるような仕組みづくりや組織風土の構築を行う必要性が高まっているといえます。

**〔背景2〕 これまで疎外してきた女性や外国人に本気で活躍してもらわないと回らなくなりつつある**

2つ目に多様な人材の活躍が促進されてきたことが挙げられます。多様な人材といった場合、性別・年齢・国籍・障害の有無など異なる背景を持つ人材を指しますが、今回は2つの観点で確認して

いきます。

### ・外国人労働者の増加

2008年に486千人だった日本で働く外国人労働者は2020年には1,724千人と3倍以上になっています。特に建設業や製造業、小売業などを中心に労働力確保のため、外国人を雇用するケースが昨今増えてきており、今後もさらに高まっていくと予想されています。

### ・女性の社会進出

過去には女性は結婚や子育て・介護を機に労働市場から退くケースが多くあり、会社の主戦力は男性・正社員が当たり前とされてきました。しかし、共働き世帯は2000年を前後して専業主婦世帯を上回り、2010年以降は急激に一般化しています。政府の施策を確認しても育児休業制度が2回に分けて取得できるようになるなど女性の働きやすい環境は今後ますます整備されていくでしょう。

この2つの観点からは、日本企業は、外国人や女性が安心して働ける環境を整備しなければいけないことが分かります。言い換えると様々な人種や価値観を持った人材を受け入れる組織風土を構築することが企業に求められているのです。



### ■ セレクションアンドバリエーション㈱ 松木 宏晃

大学卒業後、上場小売業のSVを経てセレクションアンドバリエーション㈱入社。企業規模問わず、幅広い業種の人事制度設計を経験。人事制度構築以外にも、従業員エンゲージメント調査に関する知見とノウハウも豊富に有しており継続的に外部企業の組織診断も実施している。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階  
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

## [背景3] 場を共有した農耕民族的働き方から、成果を分け合う狩猟民族的働き方への転換

デジタル技術の発展や多様な人材の活躍によって働く環境にも大きな変化が起きています(図表)。

既に東京では約6割の企業がテレワークを実施しているというデータもあります。WEB会議やチャットToolでのコミュニケーションは当たり前となり、毎日決められた時間に決められた場所で働くという概念は一般的ではなくなりつつあります。にもかかわらず、今までの当たり前を前提にマネジメントを行っている、従業員は帰属意識やモチベーションを低下させ、最悪の場合、メンタル不調や離職につながってしまう恐れも出てきます。

それなら、「指導方法を変えればいい」「教育すればいい」と考える方もいるかもしれません。しかし、実際には上位者の意識変革は一筋縄ではいきません。なぜなら人間がストレスを感じる最たるものが「変化」だからです。行動を変えるポイントは本連載で明らかにしていきますが、ここでは一人ひとりが働きやすい環境を作るためには新しい考え方を受け入れていくことが必要だと理解しましょう。

## [背景4] ステークホルダーとして経営者と従業員以外に、本格的

## に株主を意識する必要性が高まっている

そして最後にエンゲージメントが注目される背景として2023年度中に上場企業に義務化される人的資本の情報開示があります。人的資本の情報開示には大きく2つの目的があります。

1つは投資家への情報提供です。企業が株式市場などで資金を調達する場合、投資家は企業の価値を判断するために、経営陣や従業員のスキルや経験など、人的資本に関する情報を求めることがあります。企業が人的資本の情報を開示することで、投資家は企業の価値を正確に評価できるようになります。

そしてもう1つは企業の生産性の向上です。人的資本についてのデータ取得とは経営陣や従業員の強み・弱みを正確に把握することを意味します。改善すべき点が明確になれば、施策を検討・実行し、業務の効率化や生産性の向上につなげることができるのです。

エンゲージメントはそのような人的資本を可視化する1つの手段として注目されているのです。

### エンゲージメント向上は組織の成長には欠かせない

ここまで4つの背景からエンゲージメントに取り組む必要性をお伝えしてきました。エンゲージメ

図表 働く環境の変化

これまで当たり前だった働き方	現在の働き方
決められた時間に働く	時間に縛られず 時短やフレックスで働く
決められた場所で働く	オフィス、サテライトオフィス、 在宅で働く
年功序列	成果優先
全員が仕事を最重要視	ワークライフバランス

ントを可視化し、継続的に改善していくことで自社の魅力を高め、採用力向上や離職防止につなげていくことができます。また、多様な人材が活躍できる環境を整備するうえで、既存社員への意識付けや個別ニーズの具体化は欠かせない取り組みとなるでしょう。

そして、経営者や従業員目線だけでなく、株主や投資家に対しても、客観的な指標を示していくことは、企業が今後成長していくうえでとても重要となります。

実際にエンゲージメントが高い企業は低い企業に比べ企業業績(営業利益率)への効果が3倍に達するというデータもあります。また、エンゲージメントが高い企業の従業員定着率は高く、エンゲージメントが低い企業の従業員定着率は低い傾向もあります。これらの観点だけでみても採用コストや教育コストを削減でき、組織全体の生産性の改善につながることが分かります。

次回連載では「エンゲージメント調査をすることで見えてくる組織の課題」についてご説明します。