

基礎研 レター

日本の従業員エンゲージメントの 低さを考える

総合政策研究部 主任研究員 こばらかずたか 小原一隆
(03)3512-1864 kobara@nli-research.co.jp

1—はじめに

先日、日本経済新聞に興味深い記事が掲載されていた。日本企業の労働環境は従前に比べて改善したものの、働き手の仕事への充実感・達成感（働きがい）は高まっていない、というもの¹である。

長時間労働やサービス残業も厭わないまじめで勤勉な集団というのが世界でも広く定着した日本の労働者のイメージであっただけに、今回の調査の結果は意外と受け止める人もいるかも知れない。

では、いったい何がこの記事のような調査結果の背景にあるのか、それは何を意味するのか、そして、近年注目される従業員エンゲージメントという概念について考察する。

2—近時の調査による評価

実は同様の結果を示す調査が数年前に行われている。米調査会社ギャラップが 2017 年に実施した調査²によれば、日本は熱意あふれる（従業員エンゲージメントの強い）社員の割合は6%で、調査対象 139 カ国中 132 位であった。2022 年の同調査³でも、その割合は5%で、調査対象 129 カ国中 128 位であった [図表 1]。また、蘭総合人材サービス会社ランスタッドの調査 (2019) ⁴によれば、日本は「仕事に対して満足」と回答したのは42%と、調査対象 34 カ国中最下位、逆に「仕事に不満」が21%でこちらは同1位であった。

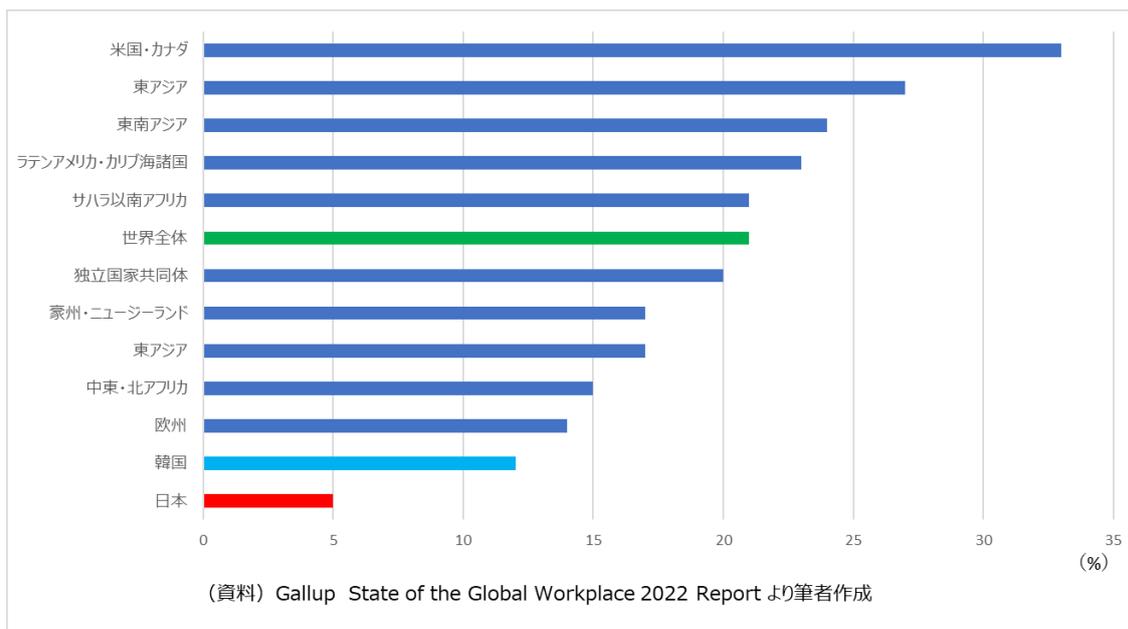
¹ 日本経済新聞『働きがい改革、道半ばの日本「仕事に熱意」6割届かず』 2022年5月1日、朝刊、1面

² State of Global Workplace

³ State of Global Workplace 2022 Report

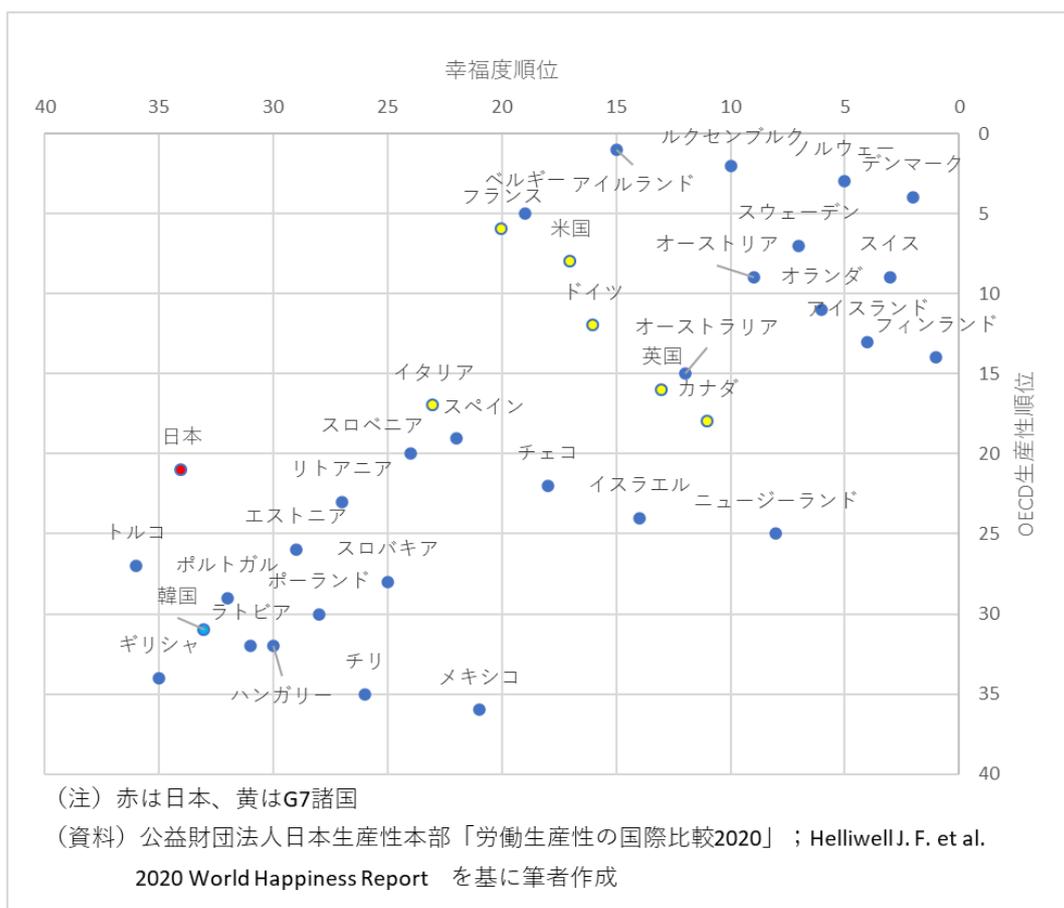
⁴ global report randstad workmonitor Q4 2019 work-life balance economic and financial outlook for 2020

【図表1】 従業員エンゲージメントの割合



また、OECD加盟国の幸福度と生産性の関係を見ても、日本は下位に位置し⁵、G7では最下位である【図表2】。

【図表2】 OECD加盟国の幸福度と生産性の関係



⁵ 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」、Helliwell J. F. et al. 2020 World Happiness Report

これらは、同じ質問に対する回答の仕方に、国民性の差異⁶が作用していること、つまり日本では、周囲に配慮して、自らに肯定的な評価を控える傾向があり、このような国民性が芳しくない調査結果に繋がった、とする指摘も存在する。しかし、日本よりも集団主義的傾向が強いとされる韓国は日本より従業員エンゲージメント[図表1]、幸福度[図表2]ともに高いことから、国民性だけを日本の調査結果の低さの理由とはできないと考えられる。

3—エンゲージメントとは

ここで、エンゲージメント⁷とは何かを確認する。エンゲージメントという概念は、複数存在するため使用時には留意が必要である。学術の世界では、主に「ワーク・エンゲージメント(work engagement)」という概念が研究されている。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あり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。」と定義される。⁸

もう一つ、主に組織人事コンサルティング業界で使用されているのが、「従業員エンゲージメント(employee engagement)」という概念である。こちらは、社ごとに明確な定義は存在するが、各社において区々であるのが実態である。

例えば、前出のギャラップでは「仕事と職場での従業員の関与と熱狂」、同じく人事コンサルタント大手のウイリス・タワーズワトソン(以下、WTW)は「会社・組織が成功するために、従業員が自らの力を発揮しようとする状態が存在していること⁹」、コーン・フェリージャパンは「自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意をもって、自発的に貢献しようとする社員の意欲¹⁰」、日本企業ではリクルートマネジメントソリューションズが「従業員エンゲージメントとは、企業と従業員との間での確固たる信頼関係を意味します。従業員は企業に対して貢献することを約束し、企業は従業員の貢献に対して報いることを約束します。その約束に相当するものがエンゲージメントです。¹¹」と各社独自の定義を用いている。

一方、政府の場合はどうか。2022年5月に経済産業省が公表した「未来人材ビジョン」では、「『エンゲージメント』は、人事領域においては、『個人と組織の成長の方向性が連動して、たがいに貢献し合える関係』といった意味で用いられる。」としている。また、昨今注目を浴びる人的資本主義という概念を浸透させるきっかけの一つとなった人材版伊藤レポート(2020年9月)においては、「従業員エンゲージメントとは、『企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて貢献しようという意識を持っていること』を指す」と定義している。

このように、エンゲージメントないし従業員エンゲージメントという言葉は、使う主体によって、その定義に差があることを念頭におく必要がある。

⁶ 橋場(2022)「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論 —批判的見解を含む示唆的所論を手がかりに—」

⁷ 「エンゲージメント(engagement)」を辞書で調べると、「婚約、会合などの約束、契約、債務、積極的な関与・参加、交戦、歯車などの噛み合わせ、等」(ジーニアス英和大辞典)

⁸ 島津(2015)「ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化」

⁹ WTW 「エンゲージメント: back to basics! ~この10年間、従業員意識調査の焦点はなぜ「エンゲージメント」なのか?~」<https://www.wtco.com/ja-JP/Insights/2019/10/hcb-nl-october-yoshita-okada> (2022年7月14日閲覧)

¹⁰ 柴田(2018)『エンゲージメント経営』、日本能率協会マネジメントセンター、P.5

¹¹ リクルートマネジメントソリューションズ <https://www.recruit-ms.co.jp/glossary/dtl/0000000185/> (2022年7月14日閲覧)

敢えてそれらをひとつにまとめて言うとしたら、従業員エンゲージメントとは、

- ・ 企業の成長や発展の原動力であり、
- ・ 従業員が企業の使命や価値観への理解・共感を有し、
- ・ 自らの担当職務の重要性や、社会に対して直接的・間接的にどのような意味を持つかを認識し、
- ・ 企業に必要とされ、大切にされているという実感や、企業に貢献したいという意欲を持ち、
- ・ 自らの職務に没頭している

状態を指すと言えよう。

4—従業員エンゲージメントの効用

従業員エンゲージメントの高さは、企業の経営にプラスの影響をもたらすという調査結果が出ている。WTWが多国籍企業 41 社を対象に実施した調査¹²によると、「従業員エンゲージメントが平均以上の企業の利益率は、同業種と比べて5ポイント高く、逆に従業員エンゲージメントが平均以下の企業では13ポイント低い結果となった。ある製造業では、最も従業員エンゲージメントの高い拠点は、最も低い拠点に比べ、労働災害の発生率が半分であった。また、ある銀行では、従業員エンゲージメントが最高の支店は、最低の支店よりも顧客満足度が19ポイント高かった。小売業5社の結果を総合すると、従業員エンゲージメントの高い店舗では、低い店舗に比べて従業員の離職率が23ポイント低かった。」

調査結果が示すように、従業員エンゲージメントの高さと企業の成長、生産性には密接な関りがある。従業員エンゲージメントの向上は、長きにわたる低成長時代に直面する日本企業にとって、今後の成長を図る上で、避けて通ることのできない課題だと言えよう。

また、この点は、国も強く意識している。働き方の変化を通じて生産性向上に着実につなげるための取り組みとして、政府は働き方改革を推進してきた。2019年に働き方改革関連法（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）が施行されたことで、日本の労働環境は一定の改善方向に向かっている。時間外労働の上限規制の厳格化や、年次有給休暇の消化の義務化、更には男性育児休業の導入推進等、かつては考えられなかった取組みが進んでいる。だが、取組みは始まったばかりであり、その実現に向けては道半ばだ。

5—日本の従業員エンゲージメントはなぜ低いのか？

何が、日本の従業員のエンゲージメントを低くさせているのだろうか。

WTWの岡田恵子氏は、従業員エンゲージメント調査での日本の調査データの低さの背景をこう述べる。

日本のビジネスパーソンが真面目で勤勉なのは間違いありません。大手企業を中心に終身雇用が定着し、会社への帰属意識も強い。しかしその反面、仕事に対する姿勢がやや受け身的で、経営陣や上司が決めたことに従うという傾向があります。自分の会社がどこに向かおうとしている

¹² WTW “Why is employee engagement important?” <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2021/05/why-is-employee-engagement-important>. (2022年7月14日閲覧、訳は引用者による)

のか、そのなかで自分はどんな仕事をすべきか、一般社員が考えて提案するような風土は乏しい。これらが日本の従業員エンゲージメントが低いとされる原因の一つと考えられます。¹³

また、ロッシェル・カップ（2015）¹⁴によれば、「日本の粗末なエンゲージメントと低い生産性の根源」として以下を挙げている。

- ・ 仕事について、スキルとアウトプットでなく、長時間労働や、どんな任務と勤務場所でも引き受けることといった、服従を重視していること
- ・ 労働力の区分（正社員と非正規社員、総合職と一般職）があり、区分間移動が難しいこと
- ・ 「非標準的」労働者の活用が苦手、すなわち多様性・柔軟性に乏しくワークライフバランスに関する問題への対処の姿勢が不足していること
- ・ 従業員が自ら仕事内容や勤務地を選ぶことが困難であること
- ・ 昇進と給与がほとんどの場合年功序列であること
- ・ 業績評価で適切なフィードバックが十分に行われていないこと
- ・ リスクに立ち向かうことへのサポートが欠如し、失敗を厳重に懲戒する傾向にあること
- ・ 仕事内容が明確に定義されていないこと
- ・ 解雇する良いプロセスが無く、やる気を失った従業員が満足感のない仕事に縛られたままになること
- ・ コスト削減を強調するだけで社員のやる気を増大させる施策に乏しいこと
- ・ 従業員を都合の良い存在と捉えており、どんな要求でも正社員は不平を言わずに実行すると考えていること
- ・ 人材育成方法が確立されていないこと
- ・ 旧来の人事異動を繰り返し、その企業特有のスキルと知識を備えた万能選手を作り出していること
- ・ ヒエラルキーを重視するあまり、意見交換や疑問提起が不足し、上司のいいなりになりがちであること
- ・ 社内調整とコンセンサス重視のため、時間がかかり柔軟性に欠ける意思決定プロセスを経ること
- ・ 過度の労働時間と通勤時間によりワークライフバランスが取れないこと
- ・ 権限移譲がなされておらず、意思決定が高次レベルでなされるため、体制順応主義、躊躇・ためらい、消極性に繋がっていること

働き方改革はまだ始まったばかりであり、上記に掲げられた要因は、依然として多くの日本企業に

¹³ THE ADECO GROUP 「日本はなぜ従業員エンゲージメントが低いのか？」 <https://www.adecogroup.jp/power-of-work/029> (2022年7月12日閲覧)

¹⁴ ロッシェル・カップ（2015）『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？』 クロスメディア・パブリッシング PP. 50-60

当てはまりそうだ。

6—従業員エンゲージメントをいかに高めるか？

ところで、米ハーバード大学他の研究者の論考によれば、昨今、パンデミックを機に米国で起きている“Great Resignation”（大量離職）への対応として、従業員エンゲージメントを高めるために、重要なポイントを抽出し、以下のように提示した¹⁵。

1. 従業員の行動と、何を大切にしているのかを結びつける
 - ① 組織のミッションステートメント¹⁶を見直し、従業員の価値観と結びつける
 - ② 従業員の仕事が組織の目的とどう関連しているかを示す
 - ③ 多様な関心や目的をもつ従業員の集団への支援・資金提供を行う
2. 仕事そのものをよりストレスの少ない、楽しめるものにする
 - ① 新しい仕事に挑戦する柔軟性を与え、従業員が自分の本質的な興味を発見できるようにする
 - ② 従業員により多くの自律性を与える
 - ③ 従業員の自信を高める
3. 「時間の豊かさ」の創造
 - ① 金銭だけでなく、時間でも従業員に報いる
 - ② 時間節約型商品への投資を奨励する
 - ③ 営業時間外のメールを抑制するツールを導入する

1-①については、組織のミッションが社会的インパクトを与えるものであれば、従業員は自らの目標や価値観を組織のミッションに合わせやすく、自分が組織に適合していると感じられるとされる。1-②に関しては、組織のミッションと、自らの日々の仕事との間のつながりを認識することが必要である。ジョブ・クラフティング¹⁷を行い、想像力を働かせて自らの仕事を再設計することが有用とされる。1-③は、同じような経歴や興味を持つ個人を集めた自発的なコミュニティ¹⁸を指す。従業員が同じ価値観や目標を持つ仲間とつながることができる場を提供することで、価値観の一致を促すことに効果的とされる。

2-①は、同じ業務でもその捉え方は従業員によって区々であり、どの業務が従業員の内発的動機に

¹⁵ Stein, Daniel *et al.* (2021) “How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now”, Harvard Business Review, October 13, 2021 <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now> (2022年7月14日閲覧、訳は引用者による)

¹⁶ 企業活動におけるミッション (mission) とは、企業と従業員が共有すべき価値観や果たすべき社会的使命などを意味します。従来の「経営理念」や「社是・社訓」がこれにあたりますが、そうした自社の根本原則をより具体化し、実際の行動に資する指針・方針として明文化したものを、とくに「ミッションステートメント」(mission statement) と呼びます。

(日本の人事部 <https://jinjibu.jp/keyword/det/311/> 2022年7月14日閲覧)

¹⁷ 「ジョブ・クラフティング (Job Crafting)」は、従業員一人ひとりが仕事に対する認知や行動を自ら主体的に修正していくことで、退屈な作業や“やらされ感”のある仕事を“やりがいのあるもの”へと変容させる手法のこと。会社や上司の指示・命令ではなく、働く人々が自分自身の意思で仕事を再定義し、自分らしさや新しい視点を取り込んでいくことで、モチベーションが高まり、パフォーマンスの向上につながるという考え方です。(日本の人事部 <https://jinjibu.jp/keyword/det/779/> 2022年7月14日閲覧)

¹⁸ 企業内のサークルと考えられる。

つながるかを判断する機会を提供するために、比較的短期間に複数のポジションを経験するジョブ・ローテーション・プログラムが例示される。2-②は、従業員の内発的なモチベーションを育むためには自律性が必要であり、従業員に一定の自由と責任を与え、日常業務に変化を起こし、自律性を高めることを推奨している。2-③は、人はやり遂げる自信のない仕事を避ける傾向があることから、従業員が前向きに仕事を始めるようにするには、自信を持たせることの支援が重要である。そのために、メンター制度¹⁹の導入を推奨している。

3-①は、従業員への報酬として、金銭に加えて有給休暇等の時間を与え、「時間の豊かさ」を実感させることが効果的とする。3-②は、時間節約型商品（ハウスクリーニング、食事宅配サービス、税務申告サービス等）、従業員の余暇時間を増やすサービスへのアクセスのサポートをすることが、時間の豊かさの実感につながるという。3-③は、営業時間外のメールの流入を一時停止するツールを活用することで、従業員が「オフ」の時間をより多く持てるようになる。

上記は米国企業の例であり、彼我の雇用慣行には大きな差異がある。しかし、従業員を定着させ、長く働いてもらい、良いパフォーマンスを挙げ続けてもらうことは、企業の生産性向上に欠かせないのは、共通することと考えられる。先に見た通り、従業員エンゲージメントが高い企業や部署は、離職率も低い。労働力不足の深刻化が予想される日本の企業においても、従業員を確保するためには従業員エンゲージメント向上に向けた、より一層の働き方の改革が必要になろう。

7—骨太方針と従業員エンゲージメント

そのような中、政府の骨太方針にもエンゲージメント²⁰は記載されている。初めて登場したのは「経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）2021」で、ポストコロナの経済社会のビジョンを描く中で、強い経済を作りあげ、改革・イノベーション志向であり続ける社会に向け、多様な人材がそれぞれの能力を発揮し、エンゲージメントを高めながら活躍することを説いている。最新の「骨太方針 2022」では、新しい資本主義に向けた重点投資分野のひとつ、人への投資と分配の中で、多様な働き方の推進として、人的資本投資の取り組みとともに、働く人のエンゲージメントと生産性を高めていくことを目指して働き方改革を進める、としている。

日本は、少子高齢化による労働力人口の減少が止まる見通しは立たず、今後女性や高齢者により一層働くことが求められる。これに加えて、政府も生産性の向上のためには、従業員エンゲージメントの向上が必須であると捉えていると思われる。従業員エンゲージメントの向上が、生産性、安全性、顧客満足度等の改善に繋がることは先に見た通りである。そのためには、第6章に記したように、新しい仕事に挑戦する柔軟性を与え、従業員が自分の本質的な興味を発見できるようにする等、従業員が熱意をもって、安心して働ける環境を企業が作る事が大前提となる。

¹⁹ 業務だけに限定せず精神面でのサポートも行う「メンター制度」は、人材育成はもとより、社員の定着率の向上に貢献する制度です。近年、多様な人材の雇用が進むなかで浮上している、チームワークや組織風土における課題を解決する糸口としても注目されています。（日本の人事部 <https://jinibu.jp/keyword/detail/44/> 2022年7月14日閲覧）

²⁰ 骨太方針におけるエンゲージメントの定義は「働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念」

8—従業員エンゲージメントに対する批判

従業員エンゲージメントは、企業・従業員双方にとってWIN-WINでありメリットしかなく、向上させることは善である、という見方が大勢を占めると考えられる。しかし、批判的な見方も存在する。例えば、コンサルタント企業によって公表される調査結果の方法の詳細が明らかでないことや、調査対象のほとんどがフルタイム従業員である、といった点が指摘される。また、高水準のエンゲージメントによって従業員が費やす時間やエネルギーについて触れられていないこと、例えばエンゲージした従業員が自宅に仕事をもち帰って残業時間が増えたり、健康を害したりする懸念もある。更には、使用者側がエンゲージメントの高さを当たり前のように求めることで、新たな従業員搾取の手法になるのではないかという批判もある。²¹そういう状況が続くと、逆にバーンアウト（燃え尽き症候群）²²を起こしてしまうことも考えられ、従業員にとっても企業にとっても不幸な事象に繋がってしまう。

これらの懸念や批判に対して適切に応えることが、従業員エンゲージメントの向上に必須であると思われる。

9—おわりに

少子高齢化による労働力人口の減少、特に若い労働力の減少は、極めて大きな問題である。これをカバーするため、女性労働力やシニア層のより一層の活用が模索されている。併せて、現在働いている人々の労働生産性を引き上げることも重要である。そのためには、従業員が生き生きと、献身的に働くことが必要であり、従業員エンゲージメントの向上が急がれる。世界的に見て低位にある日本の従業員エンゲージメントを改善することができれば、より生産性、収益性の向上が見込まれよう。今後進んでいくデジタルトランスフォーメーションの過程の中で、必要とされるスキルは変化していくと思われる。従業員エンゲージメント向上の要件として、企業側が十分なトレーニングの機会を提供することも挙げられる。従業員エンゲージメントは一方通行の貢献ではなく、企業と従業員がお互いに必要とし、必要とされている実感を得られることが肝要である。

今後、多くの企業で、これまで以上に従業員エンゲージメントを意識した経営がなされると思われる。従業員エンゲージメントの調査結果だけを見て一喜一憂するのではなく、それぞれの企業の特性に応じた、適切な施策が講ぜられることが必要だ。多くの企業において従業員エンゲージメントが高まることで、生産性や収益性の向上につながり、その結果、日本経済のより一層の活性化に資すること、そして、より輝いて働ける人が増えることを望む。

²¹ 橋場（2022）「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論—批判的見解を含む示唆的所論を手掛かりに—」

²² 「燃え尽きた」ように仕事に対する意欲を失い、休職・離職に至る症状のこと

(参考文献)

- ・橋場俊展 (2013) 「高業績を志向する管理の新潮流－従業員エンゲージメント論の考察－」、『名城論叢』、第13巻第4号、PP. 255-279.
- ・橋場俊展 (2022) 「我が国の従業員エンゲージメントに関する一試論－批判的見解を含む示唆的所論を手掛かりに－」、『名城論叢』、第22巻第4号、PP. 111-135.
- ・岩崎敬子 (2020) 「[幸福度が高まると労働者の生産性は上がるのか？－大規模実験を用いた因果関係の検証：プログレスレポート－](#)」、ニッセイ基礎研究所、基礎研レポート、2020年1月15日
- ・岩澤誠一郎 (2016) 「日本企業におけるワーク・エンゲイジメントとマネジメント・スキル」、『経済社会学会年報』 第38巻、PP. 72-90.
- ・経済産業省 (2020) 『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～』
- ・経済産業省 (2022) 『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～』
- ・経済産業省 (2022) 『未来人材ビジョン』
- ・内閣府 (2021) 『経済財政運営と改革の基本方針2021』
- ・内閣府 (2022) 『経済財政運営と改革の基本方針2022』
- ・内閣官房 (2022) 『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画』
- ・ロッシェル・カップ (2015) 『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』、クロスメディア・パブリッシング
- ・柴田彰 (2018) 『エンゲージメント経営』、日本能率協会マネジメントセンター
- ・島津明人 (2015) 「ワーク・エンゲイジメントに注目した個人と組織の活性化」、『日本職業・災害医学学会誌 JJOMT』、Vol. 63, No. 4, PP. 205-209.
- ・高橋好江・武村雪絵・市川奈央子 (2021) 「仕事におけるエンゲージメントの概念整理と今後の方向性：組織で働く看護職の特性を踏まえて」、『日本医療・病院管理学会誌』、Vol. 58, No. 4, PP. 96-104.
- ・塚田知香 (2017) 「ワーク・エンゲイジメントの国内での研究動向及び浸透について～国内文献レビューとネット検索結果から～」、『経営論集』第6号、PP. 43-53.
- ・Macey, William and Schneider, Benjamin (2008) “The Meaning of Employee Engagement”, *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2008), PP. 3-30.
- ・Paul, Angela and Young, Stephen (2021) “Why is employee engagement important?”, WTW <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2021/05/why-is-employee-engagement-important> (2022年7月14日閲覧)
- ・Stein, Daniel *et al.* (2021) “How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now”, *Harvard Business Review*, October 13, 2021 <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now> (2022年7月14日閲覧)

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。