

中小企業における従業員エンゲージメントの認識と実践 — 福島県内の企業を事例として —

鈴木 幸恵

坪井 彩

1. はじめに

米国のギャラップ社¹の調査によると、仕事と職場の両方に関与し、熱意を持つことである従業員の「エンゲージメント率」が、日本は世界的にみて低水準に位置することが明らかになっている。エンゲージメント調査は、職場文化の最も重要な要素に対する従業員の視点を測定している。組織内のエンゲージメントを測定し、管理することは、従業員と組織全体の成功にとって非常に重要である。エンゲージメントの高い従業員は、ウェルビーイングや定着率、生産性が高く、欠勤率が低いことが報告されている(GALLUP,2023)。

図1は、前述のギャラップ社による従業員エンゲージメントに関する世界世論調査を国別に表したものである。(一部抜粋)

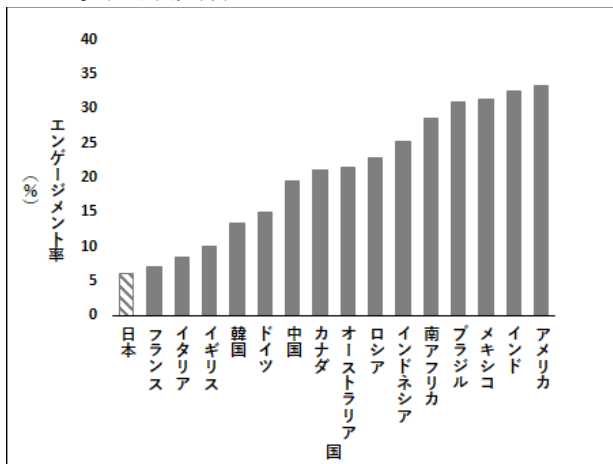


図 1 国別従業員エンゲージメントの集計データに基づく割合(2021年～2023年)

出所: GALLUP "engagement in the 2021, 2022 or 2023 Gallup World Poll survey"を基に筆者らが作成

経済産業省の資料では、2018年に実施された企業66社を対象とした調査において、従業員エンゲージメントスコア(ES)と営業利益率、労働生産性の間に相

関関係が確認されている(経済産業省,2020)。

このことから、従業員エンゲージメントの向上は企業の業績に直接的な影響を与える可能性を示唆している。

2. エンゲージメントの定義

「エンゲージメント(engagement)」とは、「エンゲージ(engage)」から派生した言葉である。元来の「エンゲージ(engage)」は、「抵当に入れる」「(人、心などを)引き付ける、魅了する」「婚約する」という意味で用いられた²。そこから、「契約」「誓約」など深いつながりのある関係性を示す用語である「エンゲージメント(engagement)」が派生した。

学術におけるエンゲージメントの概念には「従業員エンゲージメント」のほか「パーソナルエンゲージメント」や「ワークエンゲージメント」が存在する。

ワークエンゲージメントを含む「仕事におけるエンゲージメント」全般において、高橋ら(2021)はエンゲージメントの研究潮流を概観し、各エンゲージメント概念の定義と焦点を整理した結果、以下のことを示した。

- (1)仕事上の役割と自己との関係性に着目したパーソナルエンゲージメント、(2)組織業績向上のための人材資源管理ツールを目的とした従業員エンゲージメント、(3)仕事そのものに対するポジティブな心理状態を捉えたワーク・エンゲージメントの3つに分類された。(高橋ら,2021,p.96)

また、高橋ら(2021)は上述を踏まえて以下のように述べている。

- 1) エンゲージメントは1990年にKahn³が提唱したパーソナルエンゲージメントを起源とするが、学術的、実践的に注目され始めたの

用。)

² 小島義郎・岸 暁・増田秀夫・高野嘉明.[編]「英語語義語源辞典」『三省堂』p.432より引用。

³ William A. Kahn (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724 を参照のこと。

¹Gallup は、アメリカに位置する世論調査とコンサルティングの企業である。当初はジョージ・ギャラップによって設立されたアメリカ世論研究所(American Institute of Public Opinion)から始まり、現在ではワシントン D.C.を本社とし、世界中に約30の拠点を展開している。特に1995年には日本にもオフィスを開設し、国内での世論調査を行っている。(サードペディア百科事典,ギャラップ(企業)とは?意味をやさしく解説より引

は2000年以降であった。

- 2) パーソナルエンゲージメント以外の主要なエンゲージメントとして、ワーク・エンゲージメント、従業員エンゲージメントが挙げられ、それぞれ独自に発展させてきた。
- 3) ワーク・エンゲージメントは定義や測定方法が明瞭で実証研究に適しているが、文脈を反映させたより包括的なエンゲージメントの捉え方が必要だという指摘がある。(高橋ら,2021,p.102)

厚生労働省(2024)は、従業員エンゲージメントを「企業などの所属組織への貢献意欲」と定義している。個人と組織との関係に着目しており、組織が目指す方向性を理解し、それが自身を目指す方向性と重なることで組織に貢献しようと思えることであるとしている。

従業員エンゲージメントは学術分野において類似した概念が雑然としており、高橋ら(2021)から分かるように各エンゲージメントには統一された定義がなく、広義的に包括されている。またエンゲージメントは海外から発祥した概念であることから日本ではあまり馴染みがないことが窺える。

そのため本研究では、日本における労働に関する重要な政策や指針を定めており、信頼性や認知度が高い厚生労働省の定義に準拠することとする。

3. 従業員エンゲージメントの必要性

従業員エンゲージメントが注目された背景の一つとして、人的資本経営への注目が挙げられる。

2020年9月に経済産業省は「持続的な企業の向上と人的資本に関する研究会」の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した(経済産業省,2020)。

「人材版伊藤レポート」とは、経営戦略や人材戦略の連動によって、持続的な企業価値向上に向けた人的資本経営の在り方がまとめられたレポートである。この「人材版伊藤レポート」から人的資本経営への注目が高まり、人材を消費するのではなく、人材に投資するという機運が高まった。この報告書をきっかけに人材に関する注目度が企業の中で高まっている。しかし、「人材版伊藤レポート」ではパラダイム変化を迫るための問題提起をしたものの、具体策については触れていなかった。そのため、実践的にガイドするようなアイデアや施策、視点を提示し、先進的な取組をしている企業の事例集も盛り込んだ報告書を相次

いで発表している(経済産業省,2022)。

また、厚生労働省は、働き方改革について「働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすること」を目指すこととしている。「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などから「投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題」⁴であるとしている。

以上より、働き方改革は従業員の満足度を高め、従業員エンゲージメント向上を促す重要な要素であることが分かる。時代、経営環境がめまぐるしく変化するなかで企業が生き残るには、持続的な成長が不可欠であり、今後、より人材への取り組みが重要である。

4. エンゲージメントに関する先行研究

4.1 ワークエンゲージメントに関する先行研究

本研究では、従業員エンゲージメントとそれに関連するワークエンゲージメントを別個の概念として捉える。そのため、まず、ワークエンゲージメントに関する先行研究を概観したのち、本研究で取り扱う従業員エンゲージメントに関する先行研究を概観する。

そもそも、これらエンゲージメントの概念が誕生したのはいつなのか。もとを辿ると、Kahn(1990)によって提唱されたパーソナル・エンゲージメント、ディスエンゲージメントが初出とされている⁵。そこからSchaufeliら(2002)によってそれらのフレームワークに基づき、ワーク・エンゲージメントとして発展した⁶。

Schaufeliら(2002)によるワークエンゲージメントの定義は「特定の対象、出来事、個人、行動に向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知」(Schaufeliら,2002,p.74)としており、「活力」、「熱意」、「没頭」(Schaufeliら,2002,p.74)を構成要素としている。

ワークエンゲージメントに関する研究は、様々な視点から研究されている。

設楽ら(2009)は、「ワーク・エンゲイジメントの高い個人と対人ストレス過程との関連」(設楽ら,2009,p.230)に着目し、「ワーク・エンゲイジメントの高い個人は、他者との間に起きた問題に対し、積極的に関係を改善し、維持・促進していこうとしている」(設楽ら,2009,p.230)ことが明らかになった。

⁴ 厚生労働省、「働き方改革」の実現に向けてより引用。

⁵ 前出 William A. Kahn(1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*,33(4): 692-724.を参照のこと。

⁶ Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-

romá & Arnold B. Bakker.(2002).The „measurement of engagement and burnout :A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*,3,71-92.を参照のこと。

また、松山(2021)は、「ワーク・エンゲイジメントおよび、主観的統制感とフォロワーシップ行動との関係性について検討」(松山,2021,p.152)した結果、次のように述べている。

ワーク・エンゲイジメントに対して受動的忠実型フォロワーシップと総合型フォロワーシップは正の影響を、能動的忠実型フォロワーシップは負の影響を与えている(松山,2021,p.151)

岩澤(2016)は、「日本企業における『ワーク・エンゲイジメント』が低水準であること」(岩澤,2016,p.72)に着目し、「日本企業におけるマネジメント・スキルが、他国と比べて劣後する」(岩澤,2016,p.86)ことを仮説として提示した。

さらに岩澤(2016)は日本企業のマネジメントスキルについての仮説を示した。なお、国分(2021)は「従業員の心理的安全性」に着目し、「ワーク・エンゲイジメントを強化する要因」(国分,2021,p.65)を明らかにすることを目的にした。その調査の結果、国分(2021)は「上司と部下との信頼関係を築くことが部下の心理的安全性を高める」(国分,2021,p.74)可能性を示した。このことからマネジメントとワークエンゲイジメントは関係があることがわかる。

ここで従業員エンゲイジメントとの違いを整理する。2.で述べた通り、厚生労働省(2024)は、従業員エンゲイジメントを「企業などの所属組織への貢献意欲」と定義している。

一方、ワークエンゲイジメントは、前出のSchaufeli(2002)らの定義から、従業員が企業ではなく、仕事に対して感情や認知を抱いていることがわかる。

以上の違いを踏まえて、次のセクションでは従業員エンゲイジメントに関する先行研究を概観する。

4.2 従業員エンゲイジメントの向上要因に関する先行研究

前項2.1でも述べたように、日本でも2000年以降にワークエンゲイジメントや従業員エンゲイジメントが学術研究において徐々に認知され、研究が行われている。

石井ら(2023)は従業員エンゲイジメントの測定尺

度構成概念に妥当性があることを示唆した。

仕事のパフォーマンスを表すプレゼンティズムの指標との関連がみられた日本語版従業員エンゲイジメント尺度は、積極的に仕事に従事するという従業員エンゲイジメント(Ashforth & Humphrey, 1995)⁷の測定尺度として、一定の構成概念妥当性を有していると考えられる。(石井ら,2023,p.5)

橋場(2022)は、「日本人従業員のEE⁸度数が低いのか、そしてEE向上を図るためどのようなHRMを志向するべきかについて考察」(橋場,2022,p.112)した結果、以下のことが明らかになった。

日本人従業員のEEが総じて低い水準にとどまっている理由としては、仕事の資源⁹と個人の資源¹⁰の不足を見出した。さらに、こうした状況を改めEEを向上させるには仕事の資源拡充を中心としたHRM¹¹の整備(HPWSの実践)を進め、持続可能なエンゲイジメント構築を図っていくことが課題であると示した。またその際には適正な資源の付与とベネフィットの分配を担保するために従業員による発言機会が機能することも必要となる(橋場,2022,p.130)

神田(2019)は従業員が仕事に積極的に関与することによって従業員エンゲイジメントを高めることを示した。

自発的な従業員の(心理的)オーナーシップ、および積極的に自らの仕事に関与することは、仕事のデザインやそのとらえ方を変えること、すなわちジョブクラフティング行動につながり、従業員の個人資源および仕事の資源を高めて、結果的に従業員エンゲイジメントを高めることが示唆された。(神田,2019,p.65)

土持(2022)は欧州の保険会社の事例を紹介しつつ、従業員のエンゲイジメント向上につながる取り組みの重要性を説いている。

SPC¹²が示すとおり、売上・利益、企業価値の向

⁷ 前出 Ashforth,B.E. & Humphrey,R.H. (1995).Emotion in the Workplace :A Reappraisal. *Human Relations*, 48,97-125.を参照のこと。

⁸ EE:従業員エンゲイジメント(Employee Engagement)の略称。

⁹ 仕事における自律性、自身のパフォーマンスに対するフィードバック、技能の多様性、ソーシャル・サポート(上司や同僚からの支援)、上司によるコーチング、良い労働条件(恵

まれた賃金、雇用の安定性)、役割の明確さ、意思決定への参加機会、キャリア開発の機会等。(橋場,2022より引用)

¹⁰ 楽観性、自己効力感、レジリエンス、自尊心といった心理状態。(橋場,2022より引用)

¹¹ HRM: 人的資源管理(Human Resource Management)の略称。

¹² SPC:Service Profit Chain の略称であり、企業の業績、顧客のロイヤリティ、従業員の満足度・ロイヤリティ・生産性との

上の源泉は、従業員が生き活きと働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境づくりを企業が実施することであり、従業員エンゲージメント向上は、企業経営の根幹である。(土持,2022,p.74)

安藤ら(2021)はコロナ禍による環境変化が従業員エンゲージメントにどのような影響を与えたのかをインタビュー調査から明らかにした。

リモートワークは、一般社員にとっては、従業員エンゲージメントを高めるツールとして有効である。しかし、その有効性を活かすためには、コミュニケーション政策を同時に導入することが不可欠であることがインタビューからも指摘された。例えば、多頻度(毎日、2日に1回)のオンライン面談や1on1、コーチングの実施、集合合宿の実施など、長期かつ多頻度で浅いコミュニケーション政策を織り交ぜることである。(安藤ら,2021,p.42)

面談の実施は従業員エンゲージメントを向上させる手段である。しかし、それ自体が目的になってしまっただけではいけない。従業員の負担にならない程度に面談を実施すべきである。何のために面談を行っているのか、また自分より上の立場の者に相談することになるため従業員が何から話せばいいのか躊躇してしまうことを上司は想定するべきである。

4.3 機関投資家におけるエンゲージメントの認識に関する先行研究

村澤(2019)は、「日本上場企業と機関投資家に対して実施した意識調査の結果に基づき、双方の異同を明らかにすること」を通じて、エンゲージメントの在り方について以下の3点を考察した。

- ① エンゲージメントにおける論点には、企業の認識と投資家の期待との乖離のみならず、双方の捉え方に相違がある論点も存在していた。後者の認識の相違、すなわち、非財務情報の捉え方の相違を解決することが、効果的なエンゲージメントの前提となる。
- ② 機関投資家は、投資判断において企業固有のリスクを把握する必要があり、開示情報はエンゲージ(Linkage)と一貫性(Consistency)を求めている。
- ③ 機関投資家は代表的なステークホルダーとして、自らの行動についての説明責任を負っ

ており、投資先企業のリスクの把握の必要性和そのために必要な開示情報の捉え方を、企業をはじめとするステークホルダーに対して主体的に説明する必要がある。(村澤2019,p.104)

樋口(2024)は機関投資家・アナリストへのインタビュー調査を通して、投資家からの従業員エンゲージメントの評価や、課題を明らかにした。

投資家目線で、従業員エンゲージメントはESG投資中で一定の評価を得ているということが出来るものの、数値や取り組み、評価の面等課題があることが窺えた。(樋口,2024,p.151)

ここで従業員エンゲージメントの向上が企業と従業員の双方にどのようなメリットをもたらすのかを整理する¹³。

【企業】

- ・ 前向きな意見が出やすくなる
- ・ 仕事への取り組みもより生産的になる
- ・ 商品やサービスの品質の向上
- ・ 離職率の低減

【従業員】

- ・ 自分の仕事に意義を感じる
- ・ 仕事へのやりがいと満足度が高まり、いきいきとした人生を過ごすことができる
- ・ 自主的なスキルアップによる生産性の向上
- ・ ワークライフバランスの改善・ウェルネス向上

5. 研究目的

従業員エンゲージメントは有価証券報告書の人的資本開示項目の一つの指標である。近年、この概念は注目を集めており、企業における重要性が増している。また、金融商品取引法の第24条第1項目において「金融商品取引所に上場されている有価証券(特定上場有価証券を除く。)」とある通り、上場企業は有価証券報告書の提出を義務づけられている。

そのため、上場企業では従業員エンゲージメントという言葉が一般的である可能性が高いが、非上場企業や中小企業では馴染みが薄いと推測した。

従業員エンゲージメントの定義において、中祖ら(2018)は「従業員個人が、自社と自身の方向性の合致を見出し、組織への貢献意欲が高まっている状態」(中祖,2018,p.191)としている。また、前出ギャラップ社

関係性をとらえるための枠組のことである。この概念はハーバード大学ビジネススクールの J. L. Heskett 教授と W. E. Sasser, Jr. 教授らが提唱した。(土持,2022 より引用)

¹³ JLL 企業に欠かせない「従業員エンゲージメント」とは？重要性とメリット、向上のための施策より引用。

の定義は“employee engagement as the involvement and enthusiasm of employees in their work and workplace. (従業員の仕事や職場への関与と熱意)¹⁴⁾”である。また神田(2019)は「従業員およびワーク・エンゲージメントの既存研究における定義」(神田,2019,p.191)という表を作成した。この表では12本の先行研究の定義がまとめられている。表の中でSaks(2006)は従業員エンゲージメントを「個々の役割のパフォーマンスに関連する認知的、感情的、行動的要素で構成される」¹⁵⁾(Saks,2006,p.3)と述べた。いずれもエンゲージメントに関して統一された定義がなく、広範囲な概念として捉えられている。

このことから、従業員エンゲージメントという概念は、企業によって捉え方が異なるのではないだろうか。

そこで福島県内の中小企業に焦点を当てた従業員エンゲージメントに関する先行研究がみられないことから、県内での従業員エンゲージメントに関する調査をすることとした。福島県内の中小企業に着目し、経営上層部が従業員エンゲージメントを「知っている」か否かで従業員への取り組みに差異が生じるかを明らかにすることを研究目的とする。

6. 上場企業へのインタビュー調査

エンゲージメントという言葉自体の浸透率や、各企業における従業員エンゲージメントの定義や取り組みに焦点を当て、中小企業の経営上層部を対象に調査を行う。

6.1 上場企業へのインタビュー調査の概要

2024年8月23日から24日の2日間にかけて開催された、日本経済新聞社主催の第19回日経IR・個人投資家フェアにて上場企業へのインタビュー調査を行った。上場企業84社が参加するフェアであり、人的資本経営の観点からも上場企業にインタビューすることは意義のあるものだと考えた。

上場企業における従業員エンゲージメントが、人的資本の中でどのような位置にあるのか、また現在どのような取り組みが行われているのかを把握するため、上場企業へのインタビュー調査を実施した。インタビュー形式は半構造化インタビューである。

【質問項目】

- (1) 人的資本の中でも、特にどの取り組みに力を入れているか
- (2) 従業員エンゲージメントの向上にはどのような取り組みを行っているか
- (3) 他部署との連携を行う上での課題は何か

¹⁴⁾ GALLUP, INDICATORS Employee Engagement
[Global Indicator: Employee Engagement - Gallup](#)
を参照のこと。

- (4) 他部署との情報共有の方法について

6.2 上場企業へのインタビュー調査の結果

出展84社中14社の上場企業IR担当者にインタビュー調査を行った。(一部抜粋)

(1) 人的資本の中でも、特にどの取り組みに力を入れているか

- ・ 多様性: 女性雇用比率を上げる(電気機器業)
- ・ 従業員の労働の需要と企業側の供給を一致させる(建設業)
- ・ コンプライアンス: 月に一回説明会を実施する(精密機器業)

(2) 従業員エンゲージメントの向上にはどのような取り組みを行っているか

- ・ 年に1回の研修を行う(卸売業)
- ・ ウェルビーイングの推進(情報・通信業)
- ・ ハラスメント防止対策(情報・通信業)
- ・ 役職や人材を管理するタレントマネジメントの使用(サービス業)
- ・ ワークライフバランスの推進(サービス業)

(3) 他部署との連携を行う上での課題は何か

- ・ 派遣や業務委託が主な事業なため、従業員とのコミュニケーションが取りにくい(人材派遣業)
- ・ 情報共有を行う際に認識のずれが生じることがある(人材派遣業)
- ・ 縦割りによる意思決定の遅延(サービス業)

(4) 他部署との情報共有の方法について

- ・ 研修やセミナーを行う(電気機器業)
- ・ 交流会等の実施(サービス業)
- ・ 社内共同フォルダやポータルサイトなどを用いる(情報・通信業)
- ・ 社内のチャット上で行う(サービス業)

6.3 インタビュー調査のまとめ

この調査において、従業員エンゲージメントに関する取り組みは、ワークライフバランスに注力したもの、従業員間のコミュニケーションに注力したもの、コンサルティングに注力したものに大別できた。筆者らが調査を行った企業の中で派遣事業を展開している企業は3社であったが、いずれの企業もコミュニケーションの難しさを課題として挙げていた。さらに、業務委託先や派遣先などが異なることにより、連携が取りにくいという共通の課題も指摘されていた。一方、派遣

¹⁵⁾ Alan M. Saks (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7):600-619.を参照のこと。

や業務委託がない、もしくは少ない企業においては、連携は取れているものの、部署間のコミュニケーションや情報伝達のスピード、意思決定の遅延が問題として挙げられることが多かった。

また、従業員に関する質問をした結果、従業員エンゲージメントを「知らない」企業が見受けられた。従業員エンゲージメントを「知っている」企業は、(2)の質問に対して迅速に回答していたが、「知らない」企業においては「分からないのでお答えできません」との回答が多かった。このことから、上場企業の中でも従業員エンゲージメントという言葉の「知っている」か否かにはばらつきがあり、依然として発展途上の段階にあることが示唆された。

6.4 インタビュー調査の反省点

日経IRの調査時点では、筆者らは従業員エンゲージメントの定義を十分に検討する段階に至っていなかった。そのため企業によって従業員エンゲージメントの解釈が異なることや、従業員エンゲージメント自体を「知らない」企業が存在することを予見することができなかった。したがって、今後の調査においては、従業員エンゲージメントの定義を明確にしたうえで調査を行う必要がある。また、8.3で示した通り、人的資本開示項目の一つであるにもかかわらず、上場企業の中でも従業員エンゲージメント言葉を「知っている」か否かについてばらつきがみられた。この調査では上場企業のIR担当者を対象にインタビューを実施したが、IR担当者が把握している情報には限りがあり、深掘りした回答が得られなかった。

さらに、従業員エンゲージメントという言葉の「知っている」か否かで、中小企業の取り組みにどのような違いが表れるのかが明らかではない。中小企業は規模が小さいため、従業員との関係が密接であり、従業員エンゲージメントに対するアプローチも異なる可能性がある。

以上を踏まえ、中小企業の経営上層部に対しても調査を実施し、企業の規模による違いを比較する。

7. 中小企業へのインタビュー調査

7.1 中小企業へのインタビュー調査の概要

本稿では福島県内中小企業7社(以下A~F社とする)にインタビュー調査を行った。事前にアポイントメントを行ったのは3社、他4社は福島県の企業交流イベント内にその場で直接インタビュー調査を行った。上場企業へのインタビュー調査の反省から不明確であった従業員エンゲージメントの定義や、質問項目の再設定を行ったうえで実施した。

インタビュー調査の期間は2024年10月から2025年2月までである。方式は半構造化インタビューであり、実施方法はオンライン・対面式のいずれかである。調

査に対応して頂いた方の役職は、経営上層部(取締役、代表取締役社長、管理職、総務部部長、営業部SPリーダー)である。

7.2 質問内容

調査を行う際、最初に全7社の経営上層部に従業員エンゲージメントを「知っている」か否かを尋ねた。その上で、「知っている」と回答した企業と「知らない」と回答した企業で質問を一部変更し、中小企業へインタビュー調査を実施した。なお、従業員エンゲージメントを「知らない」と回答した企業には、厚生労働省(2024)の定義を説明した上で、インタビュー調査を行った。企業への質問の詳細は以下の通りである。

【従業員エンゲージメントを「知っている」企業】

- (1) 従業員エンゲージメントという概念をどのように捉えているか。
- (2) (1)のように考えたきっかけや背景は何か
- (3) 従業員エンゲージメントを向上させるためにどのような取り組みを行っているか
- (4) 従業員エンゲージメントを向上させる施策の効果を計測しているか。/またそれはどのような方法で計測しているか
- (5) 従業員エンゲージメントの向上を図る上で、最も大きな課題は何か

【従業員エンゲージメントを「知らない」企業】

- (1) 厚生労働省の従業員エンゲージメントの定義を踏まえて、従業員の企業への貢献意欲を向上させる取り組みはどのようなものを行っているか
- (2) (1)の施策の効果は計測しているか、またそれはどのような方法で計測しているか
- (3) 従業員との関係を築く上で大切なことは何か

7.3 インタビュー調査結果

全7社中、従業員エンゲージメントを「知っている」と回答した企業は3社(A社、F社、G社)、「知らない」と回答した企業は4社(B社、C社、D社、E社)であった。前項7.2で示した質問から得た回答のまとめである。

A、E社に質問した時点では、質問内容が発展的な段階であったこと、時間的制約があったことなどからすべての質問をすることができなかった。そのため、一部の質問は省略している(一で表記)。ただし研究目的に合致した回答は得ているため、有効な回答とみなし、記載する。

【従業員エンゲージメントを「知っている」と回答した企業(7社中3社)】

A社(製造業)

- (1) ー
- (2) ー
- (3) サーベイツールを用いて従業員への評価を可視化し、課題を明確化する。上司、管理職、従業員が相互に評価し、理想の姿と実際のギャップを点数化する。
- (4) 計測している/方法については(3)を参照
- (5) 「売上を上げることが会社の目標として掲げているのではなく、生きがいを持って働くことを目標としている」と従業員の働き方に関する課題がある。

F社(卸・小売業)

- (1) 「従業員の貢献意欲」
- (2) すでに入社時から従業員の組織に対する貢献意欲として従業員エンゲージメントを知っていた。
- (3) サーベイツールを用いて従業員への評価を可視化し、課題を明確化する。「従業員満足度アンケート」の中に「従業員エンゲージメント」に関する項目がある。
- (4) 計測している/方法については(3)を参照
- (5) アンケート調査の設問で得た、従業員からの評価を改善し、「従業員エンゲージメント」向上のためのPDCAサイクルをどのように維持するか。

G社(サービス業)

- (1) 従業員満足度を含む「従業員の会社への愛着心」
- (2) 雑誌から従業員エンゲージメントを知り、従業員が会社に対して愛着心を持って長く働いてもらいたいという思いから「従業員の会社への愛着心」としている。愛着心は、従業員と企業の双方に必要である。
- (3) 従業員個人とのコミュニケーションの実施。その他、コロナ禍の自粛期間から自宅でも仕事ができるよう導入したフレックスタイム制度により、エンゲージメントの効果が感じられた。時代の流れに沿ってルールを決め、働き方を柔軟に変えている。
- (4) 計測していない/従業員とのコミュニケーションを大事にしているため、現在は測定をしていないが、機会があればサーベイツールを使用したい。
- (5) 従業員の成長。経営者側が一方的にエンゲージメントの話をするのは意味がない。従

業員と経営者の双方に同じようなベクトルで理解を深めていく必要があるが、実現が難しい。

【従業員エンゲージメントを「知らない」と回答した企業(7社中4社)】

B社(卸・小売業)

- (1) 人材評価の整備/薬剤師会の加入費用の負担/定期に研修やボランティアの開催など。なにより従業員にミッションやビジョンを理解してもらうことを大事にしている。
- (2) 計測している/整備した評価制度の外部ツールをもとに計測。外部ツールを自社なりにアレンジして使用し、従業員とコミュニケーションをとるツールとしても活用。
- (3) 会社のビジョンの明確化し、組織の方向性を示すこと。社長が会社のビジョンを体現することが大切。

C社(卸・小売業)

- (1) 基本的に従業員と直接やりとりを行う。業務の休憩時間にお茶の時間を設け、全員で雑談する。
- (2) 計測していない/従業員数が少ないため、計測することを考えていなかった。
- (3) 家族のように接し、働きやすい環境をつくること。

D社(製造業)

- (1) 資格取得の支援(受験料の負担)/相談窓口の設置など。従業員に安全に働いてもらうことを大事にしている。また集団での会議はあまりに好きではないため基本的には実施せず、有事の際は個人に対してのみ、情報伝達を行っている。
- (2) 計測していない/従業員が少ないため、計測することを考えていなかった。
- (3) 嘘をつかないこと。誠意のある対応は受け取る側の印象によるものである。そのため、誠意のある態度が伝わるように嘘をつかないことが大事であり、信頼関係を築く基本である。

E社(製造業)

- (1) 人材育成/毎月の商品のブランディングに関する教育など。
- (2) 不明。
- (3) ー

8. インタビュー調査のまとめ

8.1 従業員エンゲージメントを「知っている」と回答した企業

従業員エンゲージメントを「知っている」と答えた企業の中でも「貢献意欲」や「愛着心」など広い意味での概念として捉えられていた。しかし、従業員エンゲージメントを知った背景は異なり、入社時から従業員エンゲージメントの概念を知っていたという回答もあれば雑誌から情報を得たという回答もあった。また、概念自体を知っている、必ずしもエンゲージメントサーベイを行っているということとはなかった。

8.2 従業員エンゲージメントという言葉を知らない」と回答した企業

従業員エンゲージメントを知らなくても、サーベイツールを使用してエンゲージメントを計測している企業がみられた。従業員に対して行っていることの一つとしてミッションやビジョンを理解してもらうと回答した企業は、従業員との関係性を築くうえで会社のビジョンを明確化し、組織の方向性を示すことが大切であるとのことであった。また、従業員とのやり取りを重視している企業は家族のように接することを重要としていた。このように従業員に対する取り組みと想いや考えは双方にマッチしていることがわかった。

8.3 従業員エンゲージメントという言葉を知っている企業と「知らない企業」の共通点

「知っている」企業と「知らない」企業で一貫していることは、従業員が自発的に考え行動することを優先し、それをサポートしていきたいという経営者の思いであった。

その中に「経営者側がこうしてあげたほうがいいだろうと思っても、必ずしも従業員みんながやってほしいことではないため、働く目的や意欲などを経営者側が把握すべきである」という回答があった。また、「経営者が一方的にビジョンを示すだけでは従業員のモチベーションが低下し、仕事に対する意欲に差が生じてしまうため、従業員がビジョンを理解するように伝達方法を工夫することが必要である」という回答があった。

以上のことから企業が会社の方向性を明確に示すことは重要であるといえる。しかし、経営上層部が支配的に従業員を管理するのではなく、従業員が自発的に行動できる環境を整備することが求められる。

9. おわりに

9.1 インタビュー調査からの考察・結論

本研究では、中小企業の経営上層部に焦点を当て、従業員エンゲージメントという概念自体の浸透率、

各企業の従業員に対しての取り組みに着目し、研究を行った。

インタビュー調査を実施した結果、全7社のうち従業員エンゲージメントを「知っている」と回答した企業は3社、「知らない」と回答した企業は4社であった。

そして、従業員エンゲージメントを「知っている」か否かにかかわらず、サーベイツールを使用している企業がみられたことや、定期的に面談を行い、従業員の様子を探るといった企業が多くみられたことから、従業員に対する取り組みに大きな違いはみられなかった。

また、従業員エンゲージメントを「知らない」と回答した企業に対して厚生労働省(2024)の定義や取り組み事例を紹介した。その中で「従業員エンゲージメント」という概念は今回のインタビューを受けるまで知らなかったが、従業員の貢献意欲を欲向上させる取り組みは、すでに行っていた」という回答をした企業があった。このことから、従業員エンゲージメントという言葉を知らなくても、それに値する考え方に基づいて取り組みを行っていることが明らかとなった。

そして、従業員エンゲージメントを「知っている」企業の中に、「入社した35年前にはすでに従業員エンゲージメントのサーベイ調査が行われていた」という回答があった。従業員エンゲージメントは、2020年頃に注目を集めはじめ、2023年においては有価証券報告書の人的資本の開示項目の一つとなった。そのため、筆者らは比較的新しい概念であると考えていた。しかし、以上の結果から従業員の貢献意欲を向上させる取り組みは、2020年よりも前から行われていることがわかった。

現状では、各会社においては、従業員エンゲージメントの定義は統一されていない。インタビュー調査の結果から明らかなように、従業員エンゲージメントの定義は企業によって異なる。その内容には「従業員の貢献意欲」や、従業員満足度を含む「従業員の企業への愛着心」などが含まれている。さらに、サーベイツールを提供している調査会社は多数存在し、各調査会社が、それぞれ異なった従業員エンゲージメントを定義している。それゆえに従業員エンゲージメントの定義が統一されていないことが窺える。

そこで今後は、従業員エンゲージメントの定義を明確にしたうえで、共通のサーベイツールを用いることが必要ではないだろうか。樋口(2024)は従業員エンゲージメントの問題について「従業員エンゲージメントは数値として出るものの、調査も企業によりまちまちで標準となる調査が存在しない。それ故他社比較が意味を持たない」(樋口,2024,p.152)と述べている。従業員エンゲージメントを測定するサーベイツールは多数あるものの、調査会社によって独自の基準を持っている。そのためエンゲージメントを計測し評価を可視化するにしても基準となるものがない。こうした

事実から従業員エンゲージメントの定義や指標を統一する必要があるのではないか。

また、従業員エンゲージメントは企業の成長力と競争力を高めるための重要な要素である。厚生労働省(2024)によると、従業員エンゲージメントが向上すると、「組織に対する従業員からの信頼が高まる」こと、「従業員の能力が最大限に発揮される」こと、「従業員が健康に・活き活きと働き続けられる」などの効果が期待できるとある。以上の3つに続けて、「従業員の定着や、生産性の向上等が期待できます」(厚生労働省,2024)と述べていることから、従業員エンゲージメントは上場企業に限らず、中小企業の間でも浸透していくべき概念である。

9.2 今後の課題

本研究は、従業員エンゲージメントの中でも経営上層部に焦点をあてて研究を行ったため、従業員に関する調査は対象から省いた。理由としては、企業の経営上層部が従業員エンゲージメントをどのように捉えているか、またそれを踏まえ従業員の貢献意欲を高めるために現状どのような取り組みを行っているかに着目したためである。しかし、経営上層部に加え、従業員に対してもインタビューを行い、双方の考えの相違点を分析すればさらに研究の質があがるのではないかと考える。また、インタビュー調査を行っていく中で新たに質問項目を加えた点があったため、調査の正確性に欠ける結果となった。今回は福島県内の中小企業を対象に調査を行ったが、サンプル数が少ないことや時間の都合上、インタビューを行った企業すべてに同じ質問をすることができず、最後まで深掘できなかった企業もあった。このことから、サンプル数を増やすことや質問項目を再考することで確実性のある結果が得られる可能性がある。

10. 謝辞

本研究に際し、多くの方々にご協力をいただきました。ここに、心より御礼申し上げます。ご多忙の中、インタビュー調査にご協力いただいた企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

引用・参考文献

- [1] Ashforth.B.E. & Humphrey, R.H. (1995).Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48.97-125.
- [2] Alan M. Saks (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*,21(7):600-619.
- [3] William A. Kahn (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*,33(4): 692-724.

- [4] Wilmar B. Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-romá & Arnold B. Bakker (2002).The , measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*,3:71-92.
- [5] 安藤真一郎,矢本成恒(2021)「従業員エンゲージメントを高めるリモートワークとは?」,『開発工学』,41(1): 39-43.
- [6] 石井僚,大山拓也(2023)「日本語版従業員エンゲージメント尺度の作成とその妥当性および信頼性の検討」,『奈良教育大学紀要』,72(1): 1-6.
- [7] 岩澤誠一郎(2016)「日本企業における従業員のワーク・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』,38: 72-90.
- [8] 神田正樹(2019)「ブランド企業における従業員エンゲージメント: 主体資源に基づくエンゲージメント概念へのアプローチ」,『商学研究論集』,50: 49-68.
- [9] 国分さやか(2021)「職場における心理的安全性の要因についての考察」,『立教ビジネスデザイン研究』,18: 65-75.
- [10] 設楽紗英子,新井邦二郎(2009)「職場の対人ストレス過程におけるワーク・エンゲイジメントの検討」,『経営行動科学』,22(3): 223-231.
- [11] 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徴を踏まえて」,『日本医療・病院管理学会誌』,58(4): 96-104.
- [12] 土持寛樹(2022)「人的資本情報開示の動向と 保険会社の従業員エンゲージメント向上の取組」,『損保総研レポート』,139: 43-78.
- [13] 中祖晴香,大滝令嗣,野口麗奈(2018)「チャットツールにおける感情分析技術を活用した新しいビジネスサービスの創造」,『組織学会大会論文集』7(2):191-196.
- [14] 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がかりに-」,『名城論叢』: 111-135.
- [15] 樋口千比呂(2024).「従業員エンゲージメントの ESG 投資プロセスにおける影響」,『TEA と質的探究』,2(2): 131-155.
- [16] 松山一紀(2021)「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」: 151-172.
- [17] 村澤竜一(2019)「日本のコーポレートガバナンスと機関投資家-意識調査に基づくエンゲージメントの考察」,『商学研究論集』,50: 87-105.

参考資料・URL

- [18] GALLUP, INDICATORS Employee Engagement [Global Indicator: Employee Engagement - Gallup](#) (参照 2025-2-2)
- [19] サードペディア百科事典,ギャラップ(企業)とは? 意味をやさしく解説-サードペディア百科事典 <https://pedia.3rd-in.co.jp/wiki/%E3%82%AE%E3%83%A3%E3%83%A9%E3%83%83%E3%83%97%20%E4%BC%81%E6%A5%AD%29#gsc.tab=0> (参照 2025-1-8)
- [20] JLL.企業に欠かせない「従業員エンゲージメント」とは? 重要性和メリット、向上のための施策 <https://www.joneslanglasalle.co.jp/ja/trends-and-insights/workplace/employee-engagement-for-company-growth-definition-and-merits#two>. (参照 2025-2-5).

- [21] 経済産業省(2020)「参考資料集」p.43
[20200930_3.pdf](#)(参照 2025-2-3)
- [22] 税務研究会,「法令集 金融商品取引法(抄) 第24条 有価証券報告書の提出」2024-09-更新
<https://www.zeiken.co.jp/hourei/HHSKT000011/24.html> (参照 2025-3-11)
- [23] 厚生労働省(2024)「働きがいのある職場づくりのため(令和5年度)」
[01.pdf](#)(参照 2024-12-18)
- [24] 厚生労働省,「働き方改革」の実現に向けて
<https://mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html> (参照 2025-3-7)
- [25] 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～」p.1-49
[20200930_1.pdf](#)(参照 2024-12-18)
- [26] 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～」p.1-77
[report2.0.pdf](#)(参照 2024-12-18)