

従業員エンゲージメント その 1

従業員エンゲージメントと人事・退職給付制度

MUFG 資産形成研究所 主任研究員 菅谷 和宏

わが国では少子高齢化が進展し、今後、労働力人口が減少していきます。そのため、政府は、2017 年 3 月 28 日に「働き方改革実行計画」を策定し、一人ひとりの生産性向上が必要としました。「働き方改革実行計画」では、9 つの検討テーマに沿い、柔軟で働きやすい環境整備（テレワークの推進等）、非正規雇用の処遇改善、高齢者の就業促進、外国人労働者の新たな在留資格の創設等の取り組みを実施してきました。しかし、働き方改革を進める中で、新型コロナウイルス感染症が全世界を覆い、雇用環境と働き方は一変しました。

雇用環境に大きな制約が課せられる中、新しい働き方による生産性向上が求められています。一方、企業経営の観点からも従業員の意欲（モチベーション）を高めるため、「従業員エンゲージメント」の向上が注目されるようになってきました。

MUFG 資産形成研究所では、「従業員エンゲージメント」に関するアンケート調査を行い、その結果を昨年 11 月に公表しました。本誌では、2 回にわたりアンケートの調査結果等について報告します。今月号では、「従業員エンゲージメントとはどのようなものか」、そして「従業員エンゲージメントと人事・退職給付制度」について解説します。

1. 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、「従業員が、会社との双方向の信頼関係の元で会社に対する愛着を持ち、会社の目指す姿の実現に向け、自ら成長し貢献しようとする意欲（モチベーション）」のことです。言い換えると、「会社と従業員間の信頼関係であり、絆を感じている状態」で、「従業員と企業・組織が発展・成長の方向性を協調させ、双方に貢献し合う関係」とも言えます。

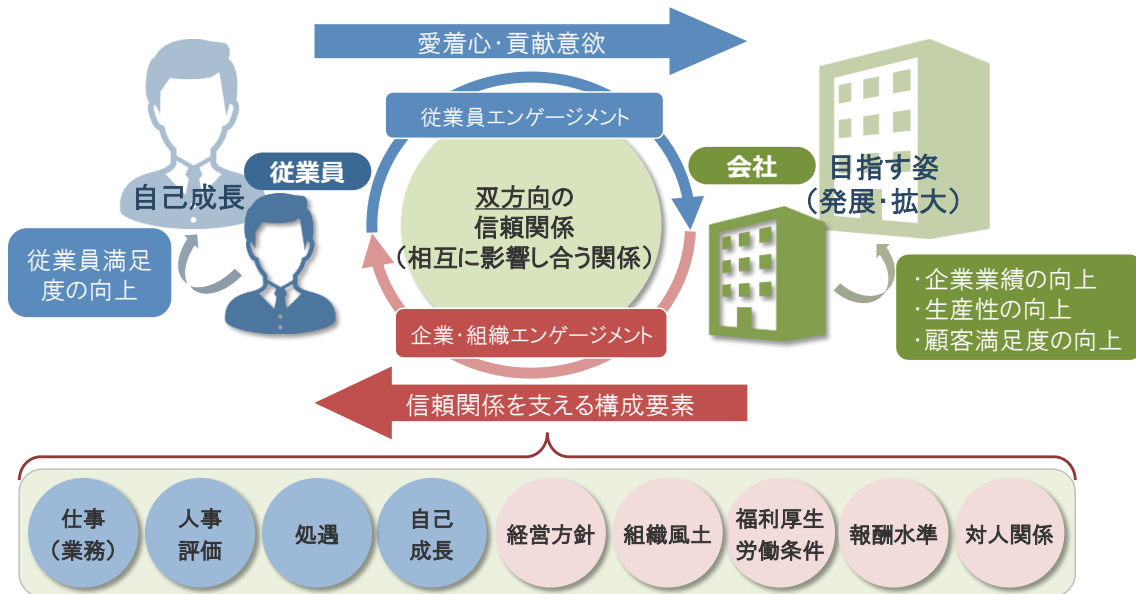
ここで大事なことは、「会社と従業員が双方向の信頼関係にある」ことです。一方的な信頼関係ではなく、お互いが相互に影響し合う関係であることが求められます。従業員は会社の目指すべき方向性を理解し、それを達成することにより自己成長を遂げ、

自らの満足度を得ます。自身と会社の方向性の合致を見出し、会社への貢献意欲（モチベーション）が高い状態こそが「従業員エンゲージメントが高い」状況と言えます。

一方、会社は、従業員の貢献により生産性の向上を通して企業業績の向上が図れ、さらに、顧客満足度の向上につながることで、会社が発展・拡大することが可能となります。

この信頼関係を支える構成要素には、「経営方針」、「組織風土」、「労働条件・福利厚生」、「報酬水準」、「対人関係」、「仕事（業務）」、「人事評価」、「処遇」、「自己成長」という 9 つの項目が挙げられます（図表 1）。

(図表 1) 従業員エンゲージメントとは



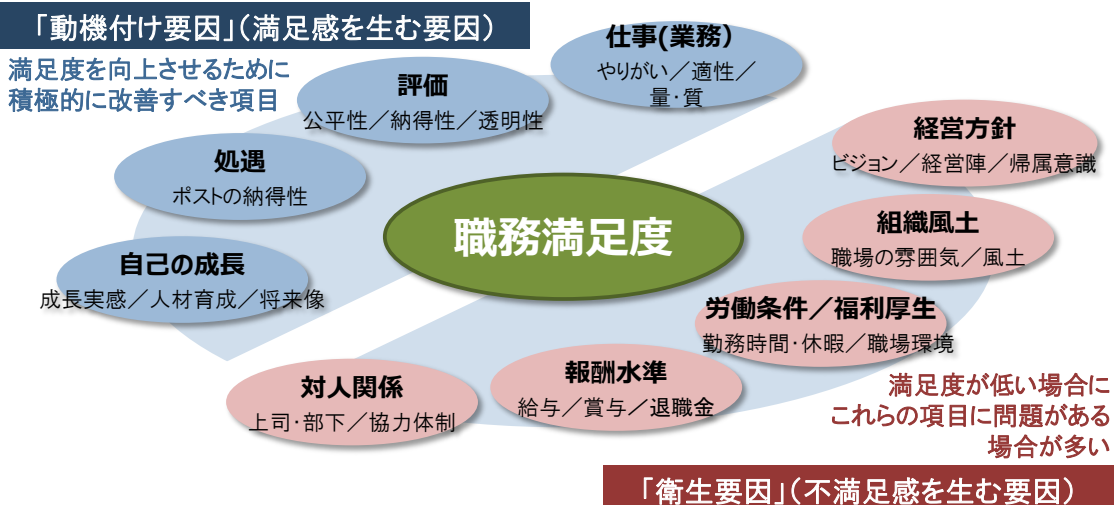
出所：MUFG 資産形成研究所作成

2. 従業員エンゲージメントの構成要素

アメリカの臨床心理学者「フレデリック・ハーズバーグ (Frederick Herzberg, 1923～2000 年)」は、意欲 (モチベーション) の性質について、「満足感を得られる要因」と「不満感をもたらす要因」はそれぞれ異なる別のものであり、意欲 (モチベーション) の上

昇 (満足感) と低下 (不満感) は、満足感を得る「動機付け要因」(成長したいと思う人間的欲求) と、不満感をもたらす「衛生要因」(苦痛を避けようとする動物的欲求) のふたつの要因からなるという「二要因理論」を提唱しました (図表 2)。

(図表 2) 二要因理論による従業員エンゲージメント構成要素の二分類



出所：MUFG 資産形成研究所作成

従業員エンゲージメントを構成する 9 つの要素を「動機付け要因」と「衛生要因」とに分類すると、「仕事（業務）」、「評価」、「処遇」、「自己の成長」は、満足感を生むものとして「動機付け要因」に位置付けられ、「経営方針」、「組織風土」、「労働条件／福利厚生」、「報酬水準」、「対人関係」は、これらが低いと不満感を生むものとして「衛生要因」と位置付けられます。

満足感を生む「動機付け要因」について、「仕事（業務）」は、仕事のやりがいや適性、仕事の量・質等が含まれます。「(人事)評価」は、評価の公平性や納得性、透明性があります。「処遇」は、人事ポストの納得性が含まれます。「自己の成長」は、自身の成長が実

感できることや自らの成長に対する周りからの人材育成サポート、そして自らが目指すべき将来像が示されることが含まれます。

一方、不満感をもたらす「衛生要因」では、「経営方針」は、会社のビジョンや経営方針の共有等があり、「組織風土」は、会社の風土や職場の雰囲気等が含まれます。「労働条件／福利厚生」は、勤務時間や休暇など、様々な職場環境、さらには会社の福利厚生制度全般が含まれます。「報酬水準」は、給与、賞与、退職金が含まれると考えます（退職金の性格により福利厚生に含まれるとの考え方もあります）。「対人関係」は、上司や部下との関係性、さらに業務に対する社内の協力体制等が含まれます。

3. アンケート結果による調査分析

MUFG 資産形成研究所では、従業員エンゲージメントを構成する要素を 20 項目設

定し、これらを「動機付け要因」と「衛生要因」に分類しました（図表 3）。

（図表 3）従業員エンゲージメント構成要素（20 項目）の分類

	構成要素	調査票での提示文面
衛生要因	休暇等	年次有給休暇や介護・育児に伴う休暇等が取りやすい雰囲気がある
	地理的条件	地理的条件(勤務地)が良い
	柔軟な働き方	自身や家族が病気になった場合に柔軟な働き方が可能である
	福利厚生	福利厚生制度が充実している
	上司・職場の人間	上司または職場の人間が、自分の仕事を気にかけてくれる
	職場雰囲気	職場の雰囲気や考え方が自分に合っている
	給与・賞与	働きに見合った給与・賞与がもらえている
	経営者メッセージ 会社の理念	経営者が従業員に対してメッセージを発信している 会社の理念や考え方に共感できる
動機付け要因	仕事の重要性	会社の使命や目的と照らして自分の仕事は重要だと感じている
	仕事の裁量と責任	仕事の裁量と責任が適切に与えられている
	称賛	職場で良い仕事をした場合は認められたり、褒められたりしている
	尊敬できる上司・同僚	職場に尊敬できる上司や同僚がいる
	仕事の量・質	仕事の量と質は適当だと思う
	個性・得意分野	自分の個性や得意分野が仕事で活かせる
	成長促進	仕事または職場は自分の成長を促してくれる
	人事評価正当性	職場での人事評価は正当に行われている
	他者比較評価	自分は、同僚と比べて高い評価を得ている
	キャリア形成研修・教育	意欲を引き出したり、キャリア形成に役立つ研修・教育が行われている
	資産形成・ライフプラン研修・教育	資産形成やライフプランに関する研修・教育が行われている

出所：MUFG 資産形成研究所作成

MUFG 資産形成研究所のアンケートは、インターネット調査により、従業員 300 人以上を雇用する企業勤務者 8,500 人を対象に、総務省「就業構造基本調査(平成 29 年)」における年代、男女別構成比と同分布となるよう割り付け、従業員エンゲージメント 20 項目の満足度を調査しました。

また、自分が働いている会社を他人に推奨するかどうかという「勤務先推奨度 (e-NPS)」の調査も併せて実施しました。e-NPS (Employee Net Promoter Score) とは、「従業員エンゲージメント」を数値化する指標です。勤務先推奨度を「0 (全く推奨したいと思わない) ~10 (非常に推奨する)」の 11 段

階に分け、0~6 を批判者、7~8 を中立者、9~10 を推奨者と位置付け、「推奨者割合 - 批判者割合」を推奨度として指標化します。

一般的に e-NPS が高い会社は、従業員がやりがいを感じることができる会社で、離職率が低く、従業員の生産性が高いという傾向が示されています。

アンケート調査結果から、従業員エンゲージメント構成要素と勤務先推奨度 (e-NPS) との相関を分析したところ、「衛生要因」では、「会社の理念」と「職場の雰囲気」の相関が高く、「動機付け要因」では、「(自身の) 成長促進」と「称賛 (褒められる)」の相関が高いことが分かりました (図表 4)。

(図表 4) 従業員エンゲージメント構成要素 (20 項目) と勤務先推奨度 (e-NPS) の相関係数

構成要素	全体 (n=8,500)	部長クラス以上 (n=591)	課長・次長クラス (n=1,526)	係長・主任クラス以下 (n=6,383)	
衛生要因	会社の理念	0.50	0.50	0.49	0.50
	職場雰囲気	0.49	0.52	0.49	0.48
	給与・賞与	0.46	0.46	0.48	0.45
	経営者メッセージ	0.41	0.43	0.41	0.40
	上司・職場の人間	0.40	0.40	0.37	0.40
	福利厚生	0.38	0.33	0.38	0.39
	柔軟な働き方	0.37	0.38	0.35	0.37
	休暇等	0.34	0.33	0.35	0.35
	地理的条件	0.23	0.28	0.26	0.21
	成長促進	0.47	0.47	0.45	0.46
動機付け要因	称賛	0.45	0.50	0.41	0.45
	人事評価正当性	0.43	0.45	0.42	0.42
	仕事の裁量と責任	0.43	0.46	0.42	0.42
	仕事の重要性	0.43	0.36	0.41	0.43
	キャリア形成研修・教育	0.42	0.43	0.41	0.41
	個性・得意分野	0.42	0.39	0.42	0.41
	尊敬できる上司・同僚	0.41	0.44	0.42	0.40
	仕事の量・質	0.40	0.43	0.41	0.39
	他者比較評価	0.37	0.35	0.32	0.37
	資産形成・ライフプラン研修・教育	0.36	0.34	0.32	0.36
平均	0.41	0.41	0.40	0.40	

出所：MUFG 資産形成研究所作成

次に、従業員エンゲージメント構成要素 20 項目を満足度の度合いで 1~4 の点数化し、勤務先推奨度 (e-NPS) との相関図を作成しました (図表 5)。

図表 5 の右下に位置する「休暇」「(勤務地の) 地理的条件」などの項目は、「相関が高くかつ勤務先評価が高い」項目であり、現状での見直し優先順位が低いと考えられる

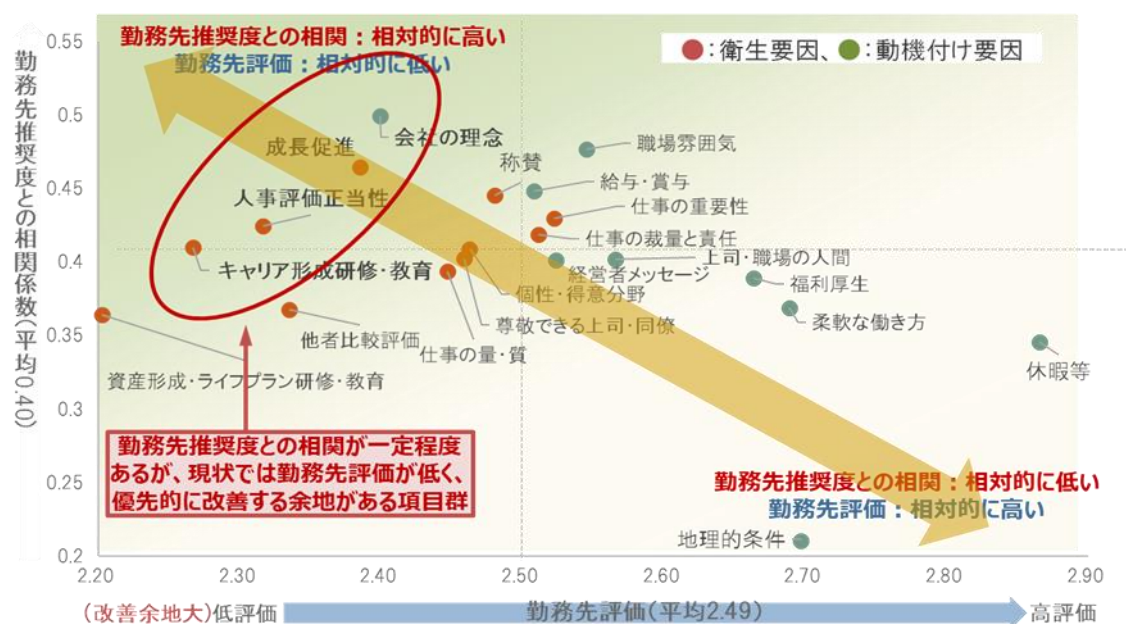
項目です。

一方、図表 5 の左半分に位置する項目は「勤務先評価が低い」項目であり、見直しが必要となりますが、特に、図表 5 の左上に位置する「会社の理念(の共有)」「(自身の)成長促進」「人事評価正当性」「(将来の)キャリア形成研修・教育」等の項目は、「相関が高い」が、「勤務先評価が低い」項目ですので、これらの項目を優先的に高めることにより、勤務先評価の向上につながりやすい項目となります。例えば、会社の理念を従業員と共有すること、従業員の成長につながる業務担当や育成を行うこと、人事評価

の仕組みを説明して透明性を高め、正當に評価されているとの納得感を従業員が得られるようにすること、従業員が自らの将来像を描くことができるよう、その将来像を見据えたキャリア形成のための支援を行うこと、などが考えられます。

勤務先推奨度が低い場合には、「衛生要因」に課題がある場合が多く、まずは衛生要因の満足度を向上させることにより、不満足の解消に繋がります。さらに、「動機付け要因」である項目の満足度を高めることにより、従業員エンゲージメントを高めることにつながります。

(図表 5) 従業員エンゲージメント構成要素と勤務先推奨度の相関 (係長・主任以下)



出所：MUFG 資産形成研究所作成

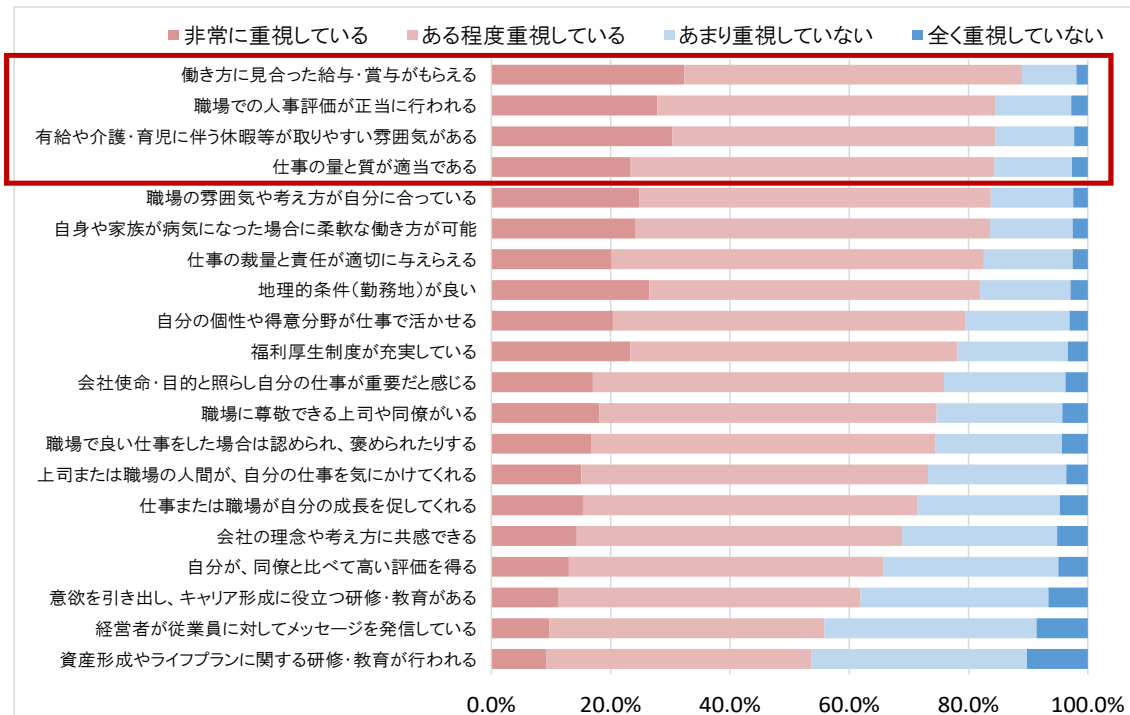
4. 従業員エンゲージメントで重視する項目

アンケートの中で、従業員エンゲージメント 20 項目について、働く上で重視する項目は何か聞いた結果、最も重視するものは「働き方に合った給与・賞与がもらえるこ

と」、次いで、「職場での人事評価が正當に行われること」、「有給や介護・育児に伴う休暇等が取りやすい雰囲気であること」、「仕事の量と質が適当であること」の順番でした

(図表 6)。人事評価が正当に行われ、正当な対価（給与・賞与）が支払われ、適正な職場環境であることが、求められています。

(図表 6) 働く上で重視する項目



出所：MUFG 資産形成研究所作成

5. 従業員エンゲージメントと人事制度

従業員エンゲージメントを高めるための人事施策について考えます。「衛生要因」を高めるために、まず初めに行うべきことは「経営方針」の共有です。経営ビジョンや部門方針を従業員と共有、浸透させ、共感できる状態にすることが必要となります。

「組織風土」「対人関係」については、新型コロナウイルスの感染拡大により、人と人との接触機会が制限される中、自身がサポートされているという安心感と、上下左右の人間関係の信頼の構築が、今まで以上に大切となります。

次に「報酬水準」についてですが、政府は2021年4月から「70歳までの就業機会の確

保措置」を企業の努力義務としました。2025年以降に義務化に向けての法改正の検討も行うとされており、定年延長や雇用継続延長の人事制度の見直しが求められています。高齢者雇用における報酬体系をどうするのか、人事制度・退職給付制度の見直しが必要となります。高齢者雇用を企業戦略の中でどう位置付けるのか、経営戦略の中での処遇見直しが求められることとなります。

「労働条件」については、新型コロナウイルスの感染拡大により、業務のデジタル化（DX：デジタルトランスフォーメーション）が必須となりつつあり、書類の電子化やテレワークが可能な業務形態への変革が望ま

れます。

次に、「動機付け要因」についてですが、「仕事（業務）」については、権限付与や権限移譲により自己実現欲求を高める施策「エンパワーメント」等が考えられ、仕事の達成感の醸成を行うことが大切です。

「評価」については、評価の仕組みをできる限り開示し、透明な評価体系の下で本人が納得できるようコミュニケーションを十分に行うことが必要です。「処遇」については、自発的人材の育成が求められ、自分に課せられた課題やミッションの達成に向けて当事者意識を持って取り組むことができる「オーナーシップ」を持った人材の育成や、重要ポスト人材を育成するための「サクセッションマネジメント」が求められます。「自己成長」については、「複線型キャリアパス」の構築や、好業績を生むための有効な行動パターンを生み出す動機・性格・知識の向上を図る「コンピテンシーマネジメント」や、雇用されるに値する能力「エンプロ

イアビリティ」の向上を促す人材育成を実施していくことが必要です（図表 7）。

今後の With コロナ環境下において、ビジネスのデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進し、新たなビジネスモデルの構築が求められています。さらに、雇用環境の変化と雇用延長への対応のため、人事制度・評価・処遇等の見直しが求められることとなります。適正な人事・退職給付制度の再構築を通して、働きやすい職場環境を提供することが、従業員エンゲージメントの向上につながり、生産性向上にもつながることとなります。人的資源は企業価値を高める重要なファクターであり、新しい雇用環境下における人事制度・退職給付制度の再構築が求められています。

次回、本誌 5 月号では、アンケート結果について、詳細の分析結果を解説します。

なお、本稿における意見等については筆者の個人的見解であり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

（図表 7）従業員エンゲージメント向上のための人事施策

衛生要因	経営方針	・経営方針の周知による経営ビジョンの共有と共感、自己動機付け、納得感の醸成
	組織風土	・権限付与・権限委譲による自己実現要求の達成
	対人関係	・社内コミュニケーションの促進（上下左右）、信頼感の向上
	労働条件・福利厚生	・短時間勤務、テレワーク勤務、有給促進、福利厚生の充実、清潔な職場環境の整備
	報酬水準	・報酬体系の整備（報酬水準、支給項目等）
動機付け要因	仕事	・業務基準の明確化、権限付与・権限委譲による自己実現要求達成（エンパワーメント）
	評価	・評価体系の見直し（正当な評価体系、納得感）
	処遇	・自発的人材育成（オーナーシップ）、重要ポスト人材育成（サクセッションマネジメント）
	自己成長	・教育機会の提供、複線型キャリアパスの実施 ・高業績を生む動機・性格・知識の向上（コンピテンシーマネジメント） ・雇用されるに値する能力（エンプロイアビリティ）の向上

出所：筆者作成

<参考資料>

MUFG 資産形成研究所「従業員エンゲージメントと金融リテラシーの関係性について」（2020.11）
（https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu_literacy_12.pdf）

- 本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における見解等であり、経済環境の変化や相場変動、年金制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがあります。また、記載されている推計計算の結果等につきましては、前提条件の設定方法によりその結果等が異なる場合がありますので、充分ご注意ください。
- 本資料は、当社が公に入手可能な情報に基づき作成したのですが、その内容の正確性・完全性を保証するものではありません。施策の実行にあたっては、実際の会計処理・税務処理等につき、顧問会計士・税理士等にご確認くださいようお願い申し上げます。
- 本資料の分析結果・シミュレーション等を利用したことにより生じた損害については、当社は一切責任を負いません。
- 当レポートの著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料及びリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客様向け資料をよくお読み下さい。