

本稿では2024年1月から2024年12月末の期間で発行が確認できたTOPIX100を構成する銘柄の統合報告書を対象に、従業員エンゲージメントスコアの開示状況とスコアの変遷について明らかにすることを目的とし、調査結果を提示・考察する。

調査 サマリー

- ◆従業員エンゲージメントスコアは、3年間で見ても必ずしも改善してはならず、スコアが低下しているケースも少なくない
- ◆目標値があればいいというものではなく、スローペースであっても継続して課題を見つけ、改善していくことが鍵

はじめに

自社の企業価値最大化を目的に、これまでの事業戦略に加え、サステナビリティの視点で様々な戦略を策定し、実行に移す、という企業の動きが日々進んでいる。しかし、その中で「いつ結果が見えるのか」「始めたばかりで進捗がこの程度だがこの方法で本当に成果につながるのか」といった不安の声をサステナビリティ部門の担当者からを耳にすることも少なくない。とりわけ、人材に関連する施策については、目に見えて変化が出るまでに時間がかかる傾向にあり、理解しているものの焦りや不安が大きくなるという声が後を絶たない。その理由の一つとして、実際にどれほどの期間で成果が出るものか、状況が変化するものであるかといった点について、具体的な数値の傾向が見えづらいことが考えられるのではなかろうか。

そこで本稿では、人材戦略の要となる、従業員との関係づくり、すなわち従業員エンゲージメントに焦点を当て、その開示状況とエンゲージメントスコアの変遷について明らかにすることを目的とし、調査結果を提示・考察する。

調査対象は、企業価値最大化を目的とした人材戦略を記載する中心的な媒体である、統合報告書とした。本調査は2024年1月～12月に発行された統合報告書のうちTOPIX100銘柄を構成する企業のもの（94社）を対象に、従業員エンゲージメントスコアを直近3年分確認するとともに、増減を計算したものである。なお、2024年に発行された統合報告書において従業員エンゲージメントスコアの開示があっても3年分の記載がない場合は、過年度の統合報告書で確認を行った。

1.スコアの経年変化の記載

まず、従業員エンゲージメント指標について数値を開示している企業は94社中65社(69%)で、このうち経年変化が記載されていた統合報告書は45社であった。45社のうち前年比のみが記載されていたものは9社であり、直近3年以上の変遷の記載があったのは33社であった（※1）。

直近3年以上の記載をしているケースが約7割であることから、単純な前年比較や当期のみではなく、変遷を開示することで継続した取組みであることを示し、読み手の信頼感を得る開示を目指す企業が多数であることが読み取れる。

※1：残り3社についてはスコア定義が異なるため単純比較ができないものが2社、2024年の統合報告書発行時開示年度から従業員エンゲージメント調査を実施しているものが1社。

2.3年間のスコア増減

次に、2024年発行の統合報告書における最新値を含んだ直近3年間の従業員エンゲージメントスコアを開示している34社（※2）における、スコアの増加幅を計算した。単位が企業の採用している指標ごとに異なるだけでなく、明記されていないものがあったため、それぞれにおいてカウントし、平均値と中央値を算出した。その結果は表1、表2の通りである。

表1 直近3年における従業員エンゲージメントスコアの増加幅の平均値と中央値
(採用単位別) n=34

採用単位 値	%	ポイント/点 (5点満点)	ポイント/点 (満点不明、2桁以上)	偏差値	単位不明
平均値	0.4	0.13	4.1	3.7	0.4
中央値	1	0.06	4.1	3.7	1.5

表2 直近3年における従業員エンゲージメントスコアの増加幅と社数 (採用単位別)
※単位：社数 n=34

採用単位 増加幅	%	ポイント/点 (5点満点)	ポイント/点 (満点不明、2桁以上)	偏差値	単位不明
0未満	7	1	0	0	1
0以上1未満	1	2	0	0	1
1以上3未満	6	0	0	0	4
3以上5未満	5	0	2	1	0
5以上10未満	2	0	0	0	0
10以上	1	-	0	0	0
合計社数	22	3	2	1	6

これらの結果から、いずれの単位でモニタリングしている場合も、3年間では大きな変化はほとんどないということが察せられる。同時に、「0未満」すなわち、減少しているケースについて表2から計算すると9社、すなわち全体の4分の1程度存在しており、「必ず数値は毎年上がるもの」ではないということができる。たとえば、直近3年より長くモニタリングしている企業のなかで、2017年に従業員エンゲージメント調査を開始し、良好な数値であったものの、その後調査を実施せず、2021年に再開すると7%スコアが下がっていたケースが見られた。2021年というコロナ渦の影響も考えられるが、当該ケースのように、いつの間にかエンゲージメントが低下していたということもあることから、良好な数値が出ていたとしても確認を継続することが重要といえよう。

※2：2024年1月～12月に発行が確認できた統合報告書に記載がなく、過去の統合報告書に記載があるものを含む。

3.目標値を設けているか

2において、従業員エンゲージメントスコアは毎年必ず向上するものではないことを明らかにしてきた。では、大きくはなくても少しずつ改善するために必要なものとは何か。その一つに、従業員エンゲージメントスコアの改善を適切に人材戦略として捉えているかが挙げられる。今回の調査対象の統合報告書においては、従業員エンゲージメントスコアの目標値を記載しているケースとそうでないケースが見られた。

従業員エンゲージメントスコアの向上を人材戦略に組み込み、向上のための施策を行っているか否かの確認は、各施策や取組みからの判断が難しい。なぜなら、各社多様な開示があり、統一してその状況を把握できるとは限らないからである。とはいうものの、戦略として定点観測の指標を設けている場合、目標値があり、そこへ向けた施策を講じているはずである。そこで、従業員エンゲージメントスコアの目標値の有無を調査した。

結果、直近3年間のエンゲージメントスコアを開示している34社のうち23社が目標値を開示していた。このうちスコアが3年間で増加していたのは16社であり、維持が1社、減少が6社であった。これらの結果から、目標値を定めている企業が必ずしも成果を出しているとは限らないといえる。(※3)

しかし、目標値の有無がスコアの改善と相関関係にないならば、従業員エンゲージメントについて目標を定め、戦略的に捉える必要がない、という単純なものではない。留意すべきは、今回の調査対象企業において、目標値を設定しているからといって必ずしも戦略的にアクションが進められているとは限らない点、そして、戦略的に進められていたとしてもスコアの改善が約束されているわけではないという点である。

※3：生成AIを活用し、ピアソン相関係数および散布図を用いて両変数の関係性を定量的におよび視覚的に分析したが、有意な相関関係は見られなかった。なお、目標値の開示がなかった11社については直近3年間で増加8社、減少3社。目標値開示ありの場合のスコア維持・増加企業割合は約7割、開示なしの場合のスコアの増加（維持はなし）企業割合も7割であった。

まとめ

企業業績と密接に結びつき、企業価値へ影響を与えると考えられる人材戦略において、「定着」を図るうえで要となる指標、従業員エンゲージメントのスコアの開示状況とスコアの変遷について明らかにしてきた。中期経営計画がおおよそ3～5年であるように従業員エンゲージメントについても3年以上の推移を統合報告書に記載し、継続の姿勢が垣間見える企業が多数であった。一方で、従業員エンゲージメントスコアは3年間でおおよそ向上しているものの、大幅な向上には至らず、減少しているケースも散見された。そして、スコアの向上と目標の開示の有無との因果関係は見られなかった。しかし、それは目標を立てても、何年もスコアの確認を続けていても、施策をしていてもほとんど意味がない、ということではない。適切な人材戦略をもとに、適切な目標を設け、あきらめず、継続的に現在地を確認し、課題を見つけては改善を試みていくことで、少しずつではあっても従業員と会社との関係はできていくはずである。今回の調査対象であったTOPIX100を構成する企業であっても、すぐに変われるとは限らないという難しさがある。各社が焦らず自信をもって、目指す姿へのアクションを続けることを期待したい。

(出所) 株式会社宝印刷D&IR研究所
IR/サステナビリティ研究室の調査による