

経営戦略を支える 人事部の新たな役割

に関する調査研究（報告書）のポイント

人材研究会（2021年度）

2022年 7月 1日
(一財) 企業活力研究所

- I. 問題意識
- II. 調査方法
- III. 分析考察 1 : 経営戦略と人事戦略の連携
- IV. 分析考察 2 : エンゲージメントとキャリアオーナーシップ
 - 1. エンゲージメントの状況
 - 2. キャリアオーナーシップの状況
 - 3. エンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係
 - 4. エンゲージメント向上対策についての分析 (統計分析)
- V. 分析考察の整理
- VI. 調査から導かれる示唆と将来への指針

1. 基本的認識

(1) 経営戦略の立案・推進 ← 経済環境変化のスピードアップ

「人事戦略と合わせた検討」が必要ではないか。現状はどうか。

⇒ その連携の状況につき、企業調査、従業員アンケートの双方により、
実態を調査考察する。

(2) 同時に、人事戦略を効果的に推進するためには、

従業員が人事戦略を受け入れること(信頼関係)が必要。

その状況・対策はどうなっているか。

⇒ この信頼関係の状況・対策につき、企業調査、従業員アンケートの双方に
より、実態を調査考察する。

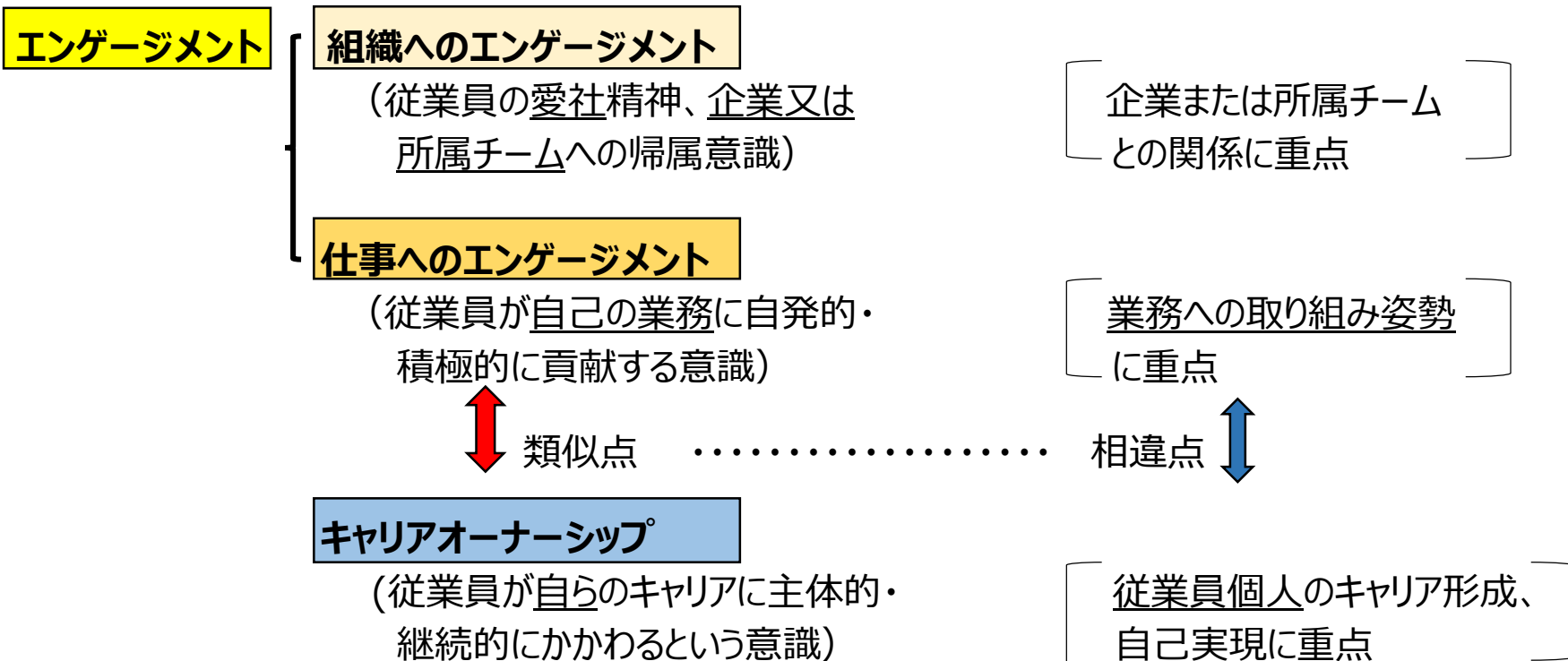
※ その際、エンゲージメント、キャリアオーナーシップという尺度を用いて評価

2. 「エンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」の意味

(1) 様々な定義

- 既に多くの研究において、様々な定義が示されている。
- 経済産業省の報告書の例では、次の通り。
 - **エンゲージメント**
 - 企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること
(「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」(2020年9月))
 - **キャリアオーナーシップ**
 - 従業員が、キャリアは企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上げるものだという認識に立ち、置かれた制約や条件の下で、様々な働き方を選択し、獲得するスキルの種類、発揮する場面等を常に意識し続けること
(「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」(2018年3月))
- これらの定義は、入念なものではあるが抽象的な面もあり、直感的な理解は必ずしも容易でない。
 - ⇒ 類似する用語(概念)を、比較対照してみる。

(2) 比較対照による定義



※ 「仕事へのエンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」は、比較的、類似した概念
「組織へのエンゲージメント」と「キャリアオーナーシップ」の関係は、要検討。
(定義上は、並立する場合も、対立する場合もあり得る)

(注) この整理は、本研究の実施に際しての枠組み

1. 研究会の設置

- 守島座長(学習院大学教授) 、企業の人事部長等、有識者 合計 13名
- 問題意識の整理、企業調査・従業員アンケートの項目の検討
- 企業調査・従業員アンケートによる調査の結果の考察

2. 企業調査

- 研究会委員企業（10社）と、他の企業(10社) を調査(合計20社)
(インタビュー又はプレゼンテーション聴取)
- この調査においては、回答内容を示す形での企業名の公表はしない前提で実施
- 調査時期：2021年10月～12月

3. 従業員アンケート

- インターネット調査会社によるアンケート回収
- 回答者数：637名（25-34歳：27.3%、35-49歳：47.9%、50-60歳：24.8%）
- 対象者：ホワイトカラー（大卒以上、正社員、従業員数300名以上の企業）
- 調査時期：2021年10月13日～同年10月21日

(1) 企業調査

- 「人事戦略」は、「経営戦略」と連動するものと認識されてきていると考えられる。
- 共通してみられる経営戦略(事業基盤強化、事業再編) に応じた対応 :
 - ↓
 - ✓ 社内人材の育成・活用を中心とする対応より、外部人材の確保・活用の比重を増加させる対応をしている事例が多く見られた。
 - ✓ 新人事制度の導入事例(ジョブ型マネジメント、キャリアポスティング制度等)
 - ✓ 社内人材の再教育(リスキリング) の対策推進の事例
- 個別戦略ごとの対応
 - 新規領域進出 :
 - ↓
 - ✓ 外部人材(専門知識・スキル)の中途採用を拡大
 - ✓ 内部人材、外部の新規人材ともに、特別の給与・ポストを処遇する事例
 - グローバル化 :
 - ↓
 - ✓ 多様性を尊重する体制の強化(ダイバーシティ/インクルージョン、オープンイノベーション)
 - ✓ 外国人材の確保の強化
 - ✓ グローバル人事制度の導入事例、グローバルな人事データベース開発事例
- 経営戦略構築で、「企業理念(パーパス)」の明確化・社内共有に注力した事例。

(2) 従業員アンケート① (人材マネジメント、従業員経験の状況)

● 新領域進出を目指す戦略の企業

- ✓ 「人材マネジメント実施指標」も「従業員経験価値指標」も、ともに高い傾向



- ◆ 従業員への慎重・入念な対応が実施されていると考えられる。

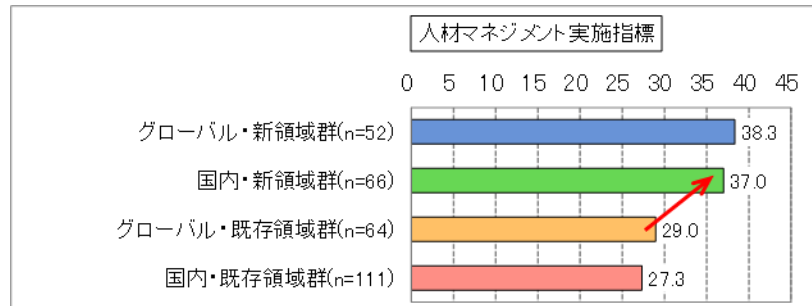
- ✓ 国内事業中心か、グローバル展開かの相違に関しては、いずれの指標についても結果に大きな相違がみられない。



- ◆ 海外事業要員の限定など、個別の事情が影響している可能性があるが、更なる検討が必要。

図表-11

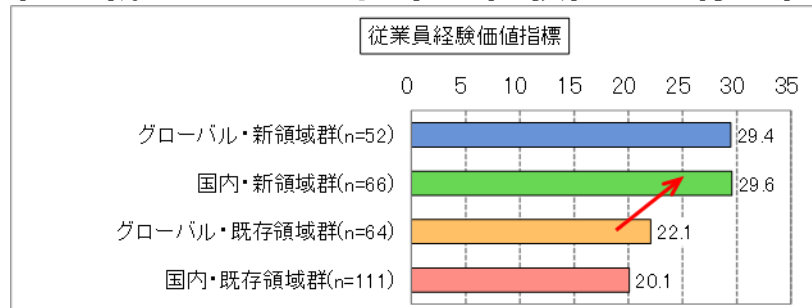
経営戦略類型別－人材マネジメント実施指標の状況



人材マネジメント実施指標：人材マネジメントがどの程度適切に実施されているかを表す指標(従業員評価)

図表-12

経営戦略類型別－従業員経験価値指標の状況



従業員経験価値指標：従業員が仕事を通じて経験できている経験価値を表す指標(従業員評価)

Ⅲ.分析考察1: 経営戦略と人事戦略の連携

資料編： 7.アンケート調査票

人材マネジメントに係る質問項目 (従業員アンケート Q4 (22問))

1	上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる
2	個々で求められる仕事内容や職責が明確化されている
3	評価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したものになっている
4	経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている
5	自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている
6	自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められている
7	職場では一人の人間として尊重されている
8	自分の意見や考えを言い合うことが奨励されている
9	仕事の進め方や方法に関して従業員の意見や提案が反映されることが多い
10	価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている
11	本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態（勤務地や勤務時間等）を柔軟に選択できるようになっている
12	兼業や副業が認められている
13	社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している
14	賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある
15	経営戦略と一緒に、人事の方針・戦略が語られることが多い
16	ハラスメント等の発生を放置しない体質がある
17	新しいことにチャレンジした結果の失敗やそのリスクは許容されやすい
18	人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている
19	育成・評価等が戦略に合わせて、プログラム化・体系化されている
20	個々のニーズに応じた多様な採用ルート（中途・自社への出戻り等）が確保されている
21	経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している
22	戦略上必要であれば、内部育成だけでなく外部からの採用も躊躇なく行う

(注) 人材マネジメント実施指標：

回答者(従業員)ごとに、「そう思う」を3点、「まあそう思う」を2点、「あまりそう思わない」を1点、「そう思わない」を0点として、22質問項目での合計点を算出

(2) 従業員アンケート②: (人材マネジメントの区分 [戦略連動、外部志向、個の尊重] & 新領域進出)

●人材マネジメントの内容区分での比較

- 「戦略連動」型: 仕事内容明確化、戦略対応に係るスキル開発、外部採用など
- 「外部志向」型: 外部労働市場との比較、兼業・副業など
- 「個の尊重」型: 評価説明、キャリア構築に係る自己責任、多様な就労形態など

●「既に新領域進出」の戦略の企業(右図)

- ✓ 「戦略連動」、「外部志向」、「個の尊重」型につき、いずれも高位とする者の比率が高い。



- ◆ 従業員への入念な対応実施を示唆。

●「今後の新領域進出」を想定する企業

(図は省略)

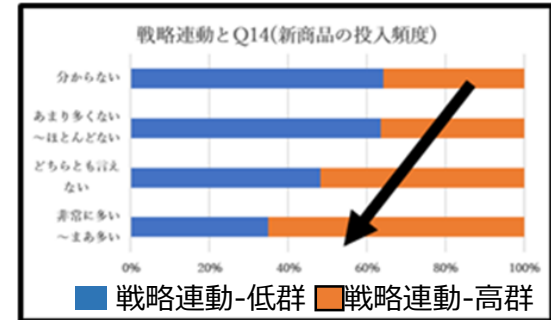
- ✓ 「戦略連動」、「個の尊重」は高位者比率が高いが、「外部志向」では差が見られない。



- ◆ 「外部志向」型の導入に至っていない可能性

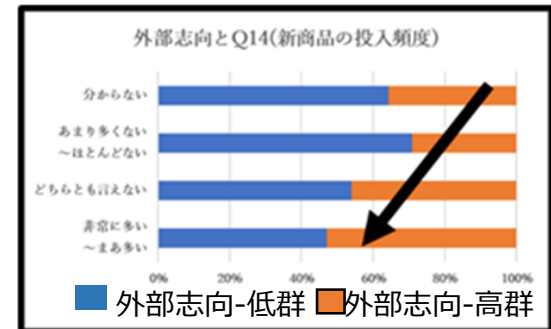
図表-14: 新商品の投入頻度と「戦略連動」型人事

少
↑
投入頻度
↓
多



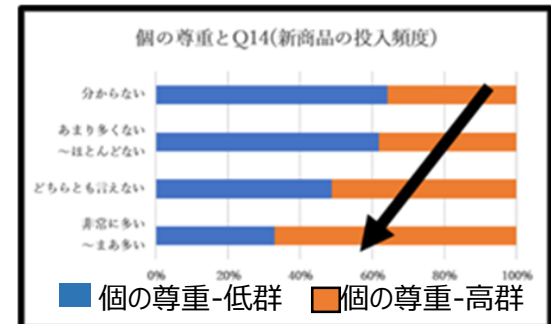
図表-15: 新商品の投入頻度と「外部志向」型人事

少
↑
投入頻度
↓
多



図表-16: 新商品の投入頻度と「個の尊重」型人事

少
↑
投入頻度
↓
多



Ⅲ.分析考察1: 経営戦略と人事戦略の連携

図表-13 人材マネジメントの分類 (従業員アンケート Q4の22問(並び替え))

2 個々に求められる仕事内容や職責が明確化されている	}	戦略連動
4 経営の変化に応じて、人材の能力・スキルを再開発しようとしている		
15 経営戦略と一緒に、人事の方針・戦略が語られることが多い		
18 人材が経営戦略や経営の方向性に合わせて配置・活用されている		
19 育成・評価等が戦略に合わせて、プログラム化・体系化されている		
21 経営戦略を念頭に人材要件を個別化・具体化し、それを満たす応募者を採用している		
22 戦略上必要であれば、内部育成だけではなく外部からの採用も躊躇なく行う	}	外部志向
3 評価や処遇が、外部労働市場での人材の価値を考慮したものになっている		
5 自社のみならず幅広い企業で価値を持つような能力開発支援を行っている		
12 兼業や副業が認められている		
13 社内起業や独立の機会が多くそれを支援する制度が確立している	}	個の尊重
14 賃金や賞与以外での多様な報酬制度がある		
1 上司が、人事評価の結果やその理由を、個別に丁寧に説明してくれる		
6 自身が現在の職務との調和を図りながら、キャリア構築の責任を持つことが求められている		
7 職場では一人の人間として尊重されている		
8 自分の意見や考えを言い合うことが奨励されている		
9 仕事の進め方や方法に関して従業員の意見や提案が反映されることが多い		
10 価値観や考え方、これまでの経験などが多様な人材が活用されている		
11 本人のニーズや家族の状況などに応じて、多様な就労形態(勤務地や勤務時間等)を柔軟に選択できるようになっている		
16 ハラスメント等の発生を放置しない体質がある		
17 新しいことにチャレンジした結果の失敗やそのリスクは許容されやすい		
20 個々のニーズに応じた多様な採用ルート(中途・自社への出戻り等)が確保されている		

(2) 従業員アンケート③: (人材マネジメントの区分 [戦略連動、外部志向、個の尊重] & グローバル事業運営)

●「現在のグローバル事業運営」戦略が明確な企業

✓ 「戦略連動」、「個の尊重」型のマネジメントが実施されているとする者の比率が高い傾向

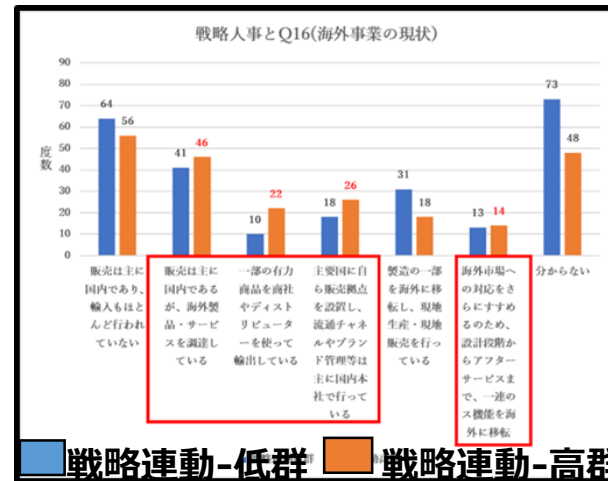
●「今後にグローバル事業運営」戦略を志向する企業

✓ 現地生産・販売までも志向する企業において、「個の尊重」型マネジメントが実施されているとする者の比率が高い。

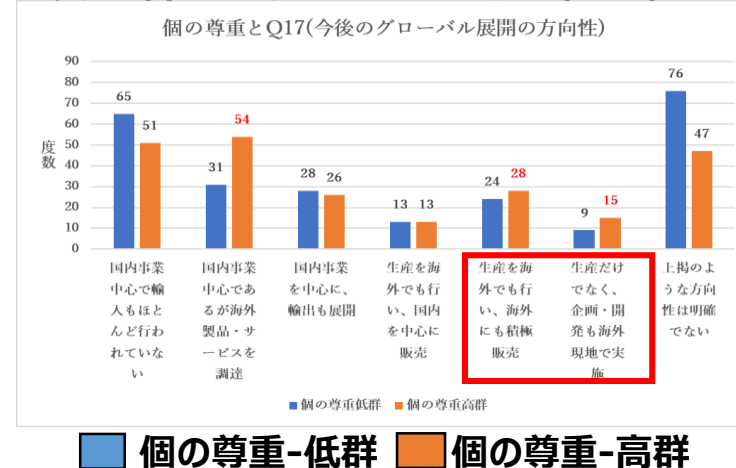


◆ 適切な海外人材要員を確保しようとしている試みの可能性

図表 資料-64 海外事業の現状と「戦略連動」



図表 資料-69 今後のグローバル展開と「個の尊重」



■ 個の尊重-低群 ■ 個の尊重-高群

低い ← [グローバル展開] → 高い

1.エンゲージメントの状況

(1) 全般的状況

● 従業員に一定のエンゲージメント意識が見られる(組織、仕事の両方)。

➤ **企業調査：**

- ✓ 調査企業では、従業員のエンゲージメントは高い傾向（先進的な人事対策）。
- ✓ 近年の労働環境変化の中で、エンゲージメントの維持・向上に苦労している模様。
- ✓ エンゲージメントは、企業の業績(事業の拡大・縮小)、ブランド力に大きく影響を受ける可能性。

➤ **従業員アンケート：**

- ✓ エンゲージメントを表す項目については、5～6割が、「そう思う」、「まあそう思う」。
- ✓ 一方、否定的項目については、その比率が低い状況にある。
- ✓ 「組織」、「仕事」へのエンゲージメントは、ほぼ同じ傾向を示している。

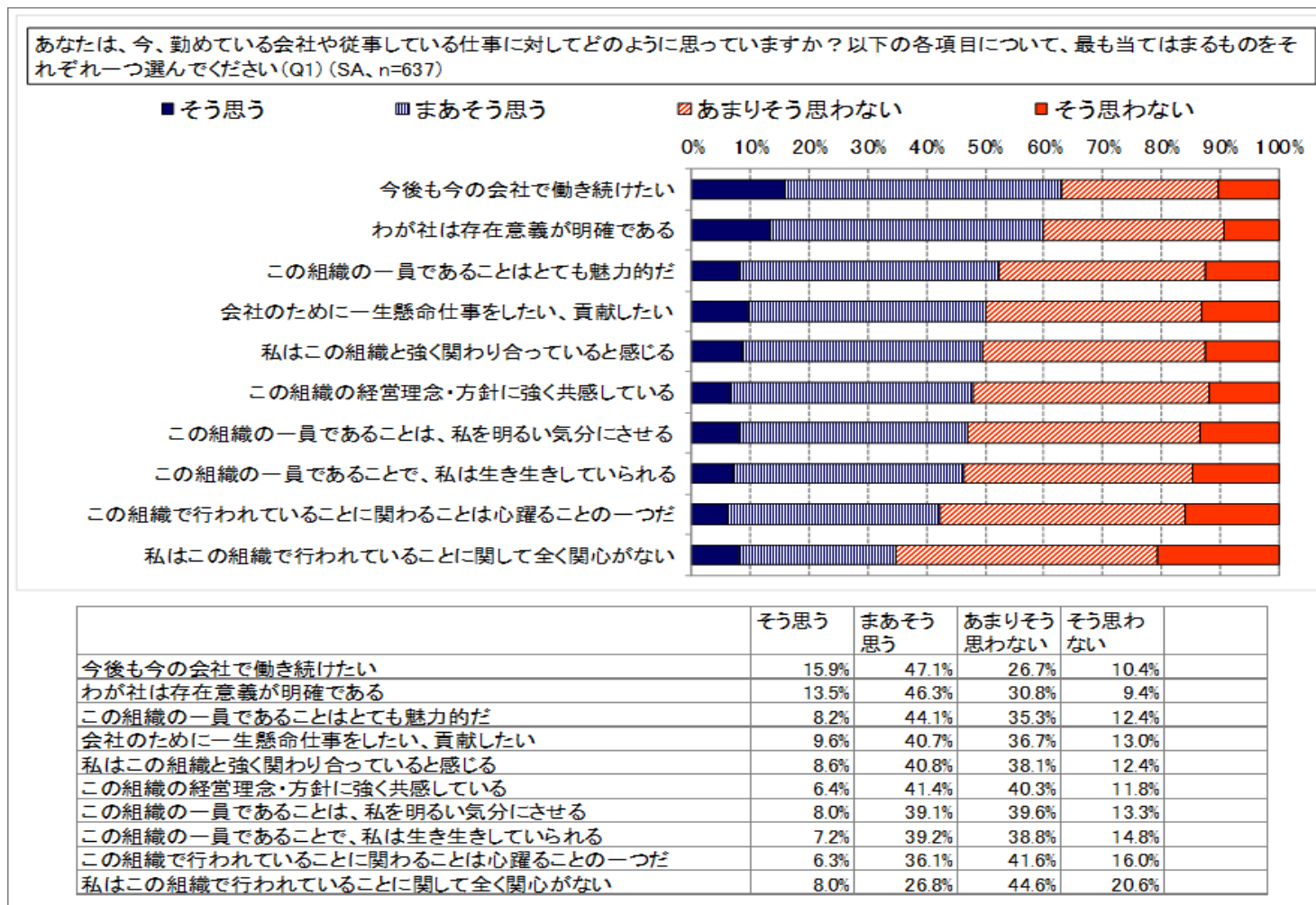
図表-20：組織に対するエンゲージメントの状況（抄）

区分	質問内容	「そう思う」「まあそう思う」の比率
プラス質問	・今後も今の会社で働きたい	63.0%
	・わが社の存在意義は明確	59.8%
	・会社のために貢献したい	50.3%
マイナス質問	・組織の業務に関心がない	34.8%

図表-21：仕事に対するエンゲージメントの状況（抄）

区分	質問内容	「そう思う」「まあそう思う」の比率
プラス質問	・こだわりを持って仕事している	58.9%
	・社会的意義が高い仕事	56.6%
	・仕事と強いかかわりあっている	53.7%
マイナス質問	・工作中、他のことを考える	48.1%

図表-20 : 組織に対するエンゲージメントの状況



(注) 従業員アンケートQ1の質問項目のうち、組織に対するエンゲージメントに関すると考えられるもの(10項目)への回答に基づく(逆の趣旨の質問を含む)。

(1) 全般的状況(続き)

● 年齢層ごとのエンゲージメントの相違

➤ 企業調査：

- ✓ 全般的にはエンゲージメントは高い状況だが、若手社員は低く、ミドル・シニア社員は高い傾向

➤ 従業員アンケート：

- ✓ 若年層では、ミドル・シニア層と比べ、エンゲージメントが低い傾向。
- ✓ 対「組織」、対「仕事」とも、同じ傾向。

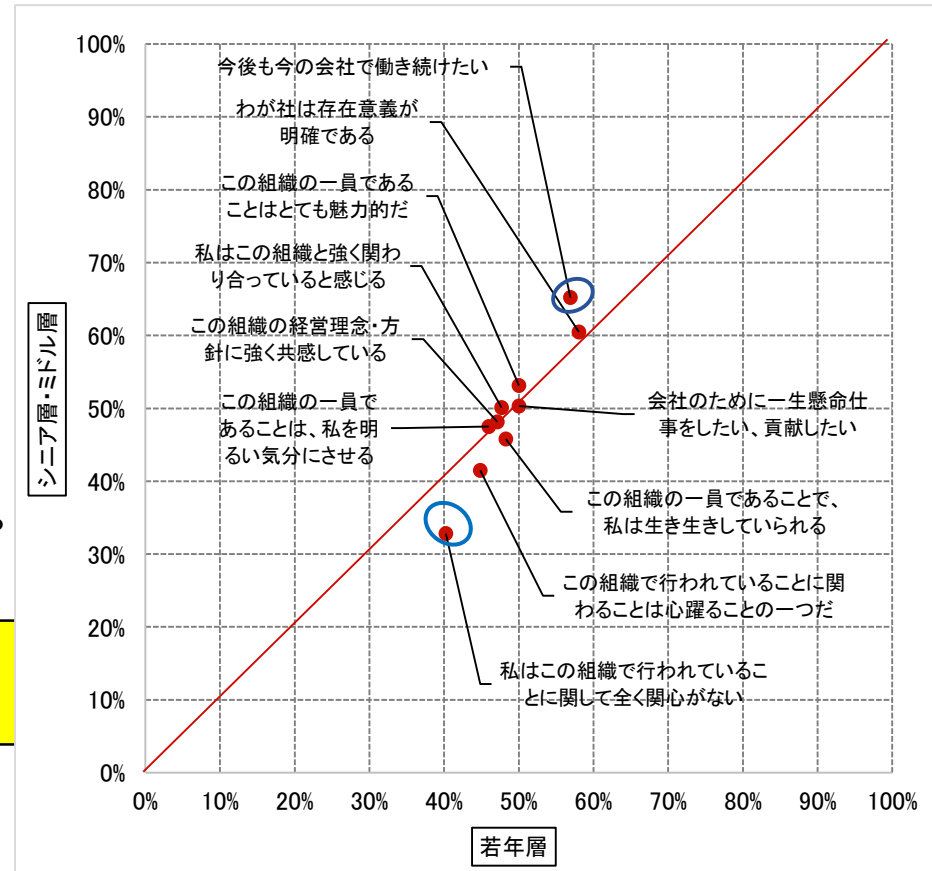


◆ エンゲージメントは、若手社員は低く、ミドル・シニア社員は高い傾向

(企業調査と従業員アンケートは整合的)

- ◆ 今後の人事対策については、一方への対策が他方にも影響しうると考えられる(企業調査での回答事例)ため、この影響も考慮する必要。

図表-25：組織に対するエンゲージメントに関する若年層とシニア・ミドル層の対比



※ 横軸(若年層)、縦軸(シニア・ミドル層)とも、「そう思う」、「まあそう思う」と答えた者の構成比率

※※ 「仕事」に対するエンゲージメントについても、ほぼ同じ

(2) 「組織」エンゲージメントと「仕事」エンゲージメントの関係

✓ 従業員アンケートの分析で、「組織」に対するエンゲージメントと、「仕事」に対するエンゲージメントの間に高い相関 ($r=0.86$)。

✓ 別の先行海外調査では、両者の相関係数が低いとの研究あり。

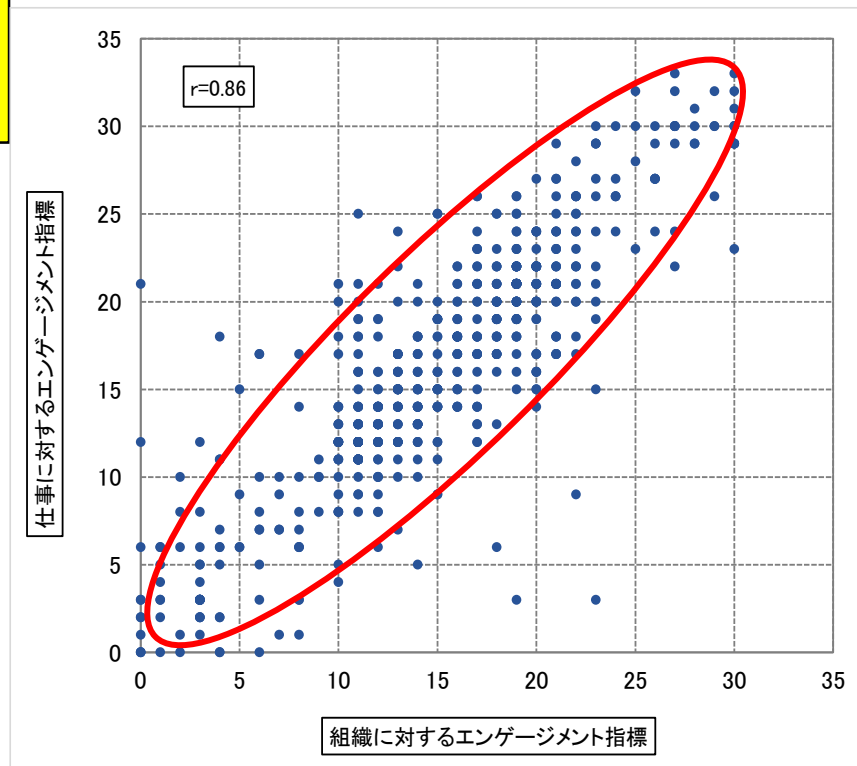
(Saks(2006):米国で $r=0.62$ など)



◆ 日本では、労働法制の影響等での従来型雇用慣行により、それらに、大きな差が見られなかった可能性。

◆ 以下の考察においては、分析作業は分けて行ったが、双方を同様の概念として説明している。

図表-22 : 組織に対するエンゲージメント指標と仕事に対するエンゲージメント指標の相関



※ 各質問への回答を点数付けし、その合計値をプロット

(3) 経営戦略とエンゲージメントの関係

<従業員アンケートの分析>

●新領域進出を目指す企業

- ✓ 従業員のエンゲージメントが、より高い傾向。
- ✓ 対「組織」エンゲージメントも、対「仕事」エンゲージメントでも、同様。

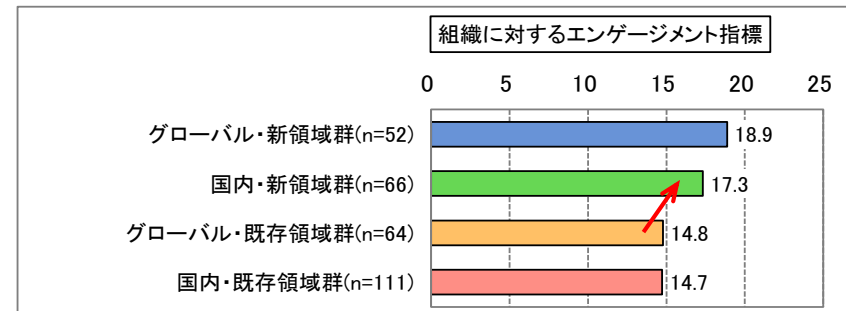


- ◆ 企業がエンゲージメント対策を講じているケース、その戦略により業績拡大が実現できているケースが想定される。

●グローバル事業運営を目指す企業

- ✓ 「国内での事業運営」を目指す企業と、「グローバル事業運営」を目指す企業の間では、明確な差は見られない。
- ◆ (理由は不明。更なる精査必要。)

図表-23：経営戦略類型別－組織に対するエンゲージメント指標



※ 仕事に対するエンゲージメントに関しても、同様の傾向

2. キャリアオーナーシップの状況

(1) 全般的状況

● 従業員のキャリアオーナーシップは、全体では、あまり明確に見られない。

➤ 企業調査：

- ✓ 従業員の中で、個人差があるが、一般的には、まだ十分に形成されていない模様。
- ✓ 企業の中では、キャリア開発を支援し、自律的な社員となることを強く期待する社が多い。

➤ 従業員アンケート：

- ✓ キャリアオーナーシップのプラス面の質問への反応と、マイナス面での質問への反応に、明瞭な差が見られない。
- ✓ 「職務上義務的と思う事項」に係る質問では、基礎的事項に係る重要度と比べ、キャリアオーナーシップ関係の質問の重要度は高くはない傾向。

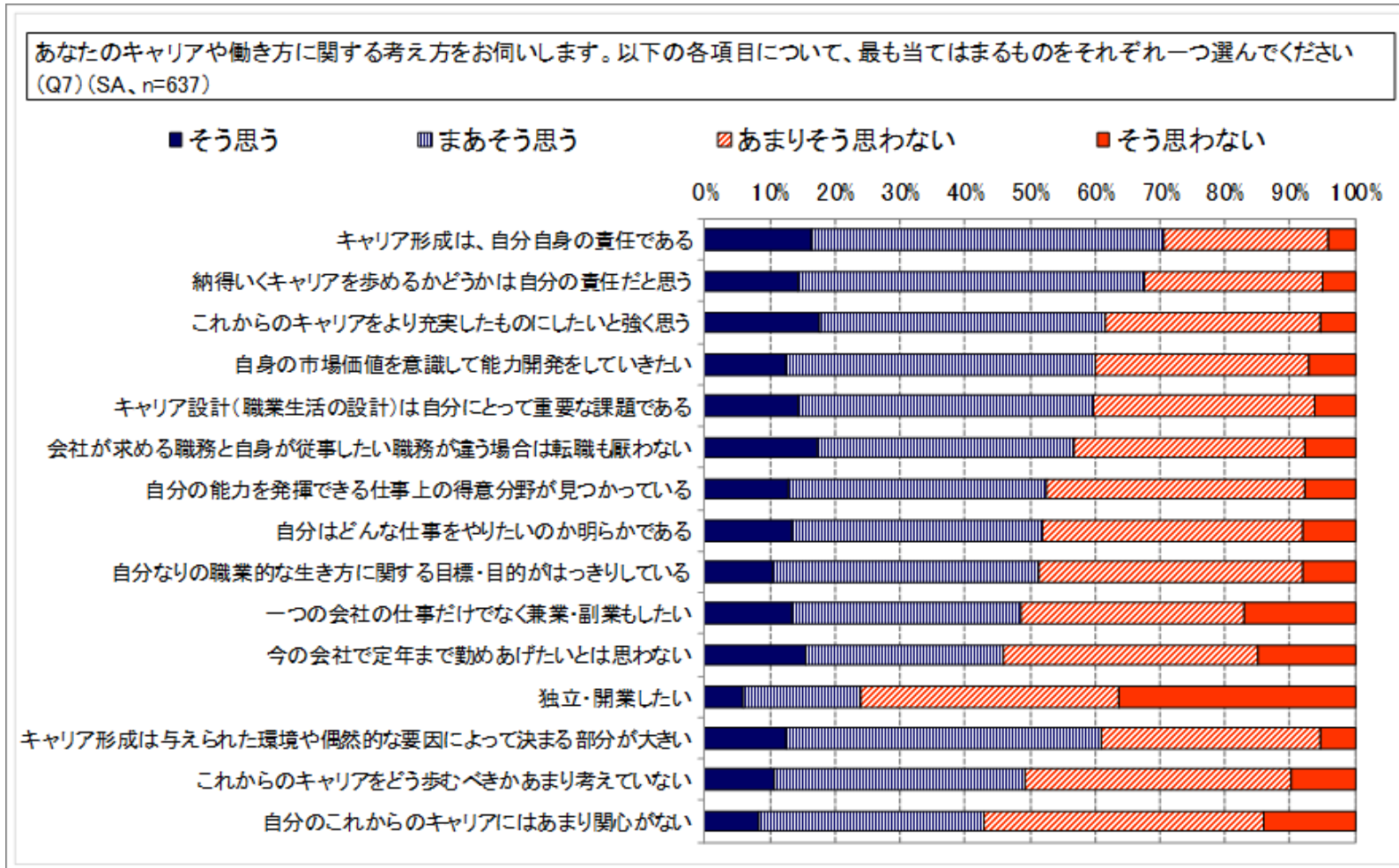
図表 資料-48：キャリアオーナーシップの現状（抄）

区分	質問内容	「そう思う」「まあそう思う」の比率
プラス質問	・キャリア形成は自分の責任	70.5%
	・キャリアを充実したものにしたい	61.7%
	・能力開発をしていきたい	60.0%
マイナス質問	・キャリアは環境、偶然の要因大	60.9%
	・キャリアをあまり考えていない	49.3%

図表-32：従業員が職務上義務的と思う事項（抄）

区分	質問内容	「重要度が高い」の比率
基礎的対応関係	・賃金に見合った成果	26.5%
	・法令違反可能性案件への対応	32.5%
	・顧客・同僚への適切な対応	25.7%
キャリアオーナーシップ関係	・必要な知識・スキルを習得	20.6%
	・知識・経験による意見を提示	16.5%
	・キャリア上の希望を伝達	12.2%

図表 資料-48 : キャリアオーナーシップの現状



(注) 従業員アンケートQ7の質問項目への回答に基づく(逆の趣旨の質問を含む)。

(1) 全般的状況(続き)

● 年齢層ごとのキャリアオーナーシップの相違

➤ 企業調査：

- ✓ 多くの企業で、若手社員は自己キャリアに意識が高く、自己研鑽に励む社員が多いとのこと。
- ✓ 他方、ミドル・シニア社員は、環境変化に追いつけていないケースがあるとの話あり。

➤ 従業員アンケート：

- ✓ 若年層は、シニア・ミドル層と比べ、キャリア充実、能力開発、副業・兼業などへの問題意識が高い。

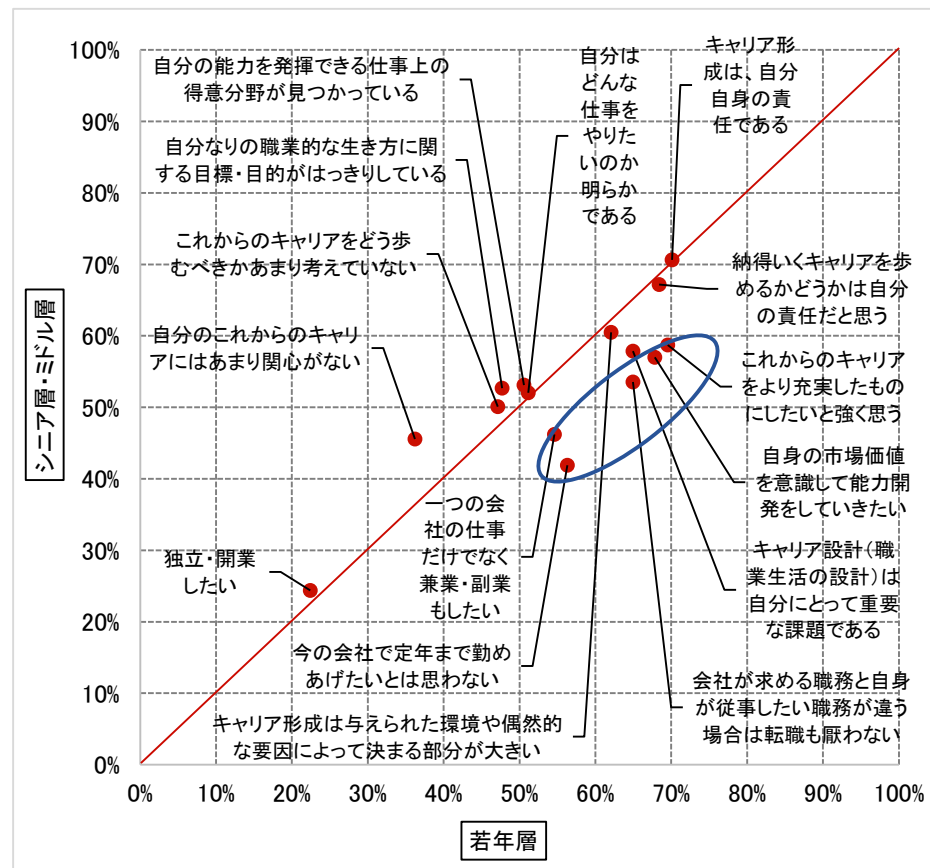


◆ **キャリアオーナーシップは、ミドル・シニア社員は低く、若手社員は高い傾向**

(企業調査・従業員アンケートの結果は整合的)

- ◆ 若手の問題意識を、個人の特性を踏まえつつ、積極的に活用する方策が重要。

図表-31：キャリアオーナーシップに関する若年層とシニア層・ミドル層の対比



※ 横軸(若年層)、縦軸(シニア・ミドル層)とも、「そう思う」、「まあそう思う」と答えた者の構成比率

(2) 経営戦略とキャリアオーナーシップの関係

<従業員アンケートの分析>

●新領域進出を目指す企業

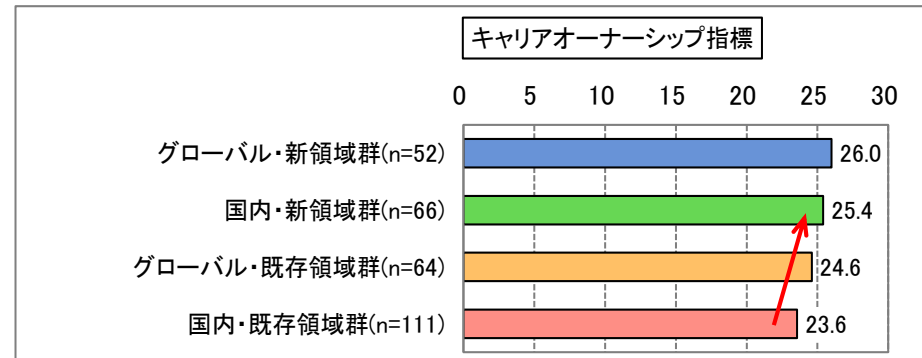
- ✓ このうち、国内事業中心企業では、従業員のキャリアオーナーシップが高い傾向

- ◆ 企業インタビューで、その戦略の企業では新しい仕事・ポストが生まれているため、チャンスが多くなっているとの話があったことと整合的。
- ◆ その戦略の企業では、キャリアオーナーシップが高い者を採用していることの結果である可能性。

●グローバル事業運営を目指す企業

- ✓ 新領域進出企業と既存領域中心の企業の間で、あまり差は見られなかった。

図表-29：企業類型別－キャリアオーナーシップ指標



3.エンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係

(1) 全般的状況

●ある程度の正の相関はある。

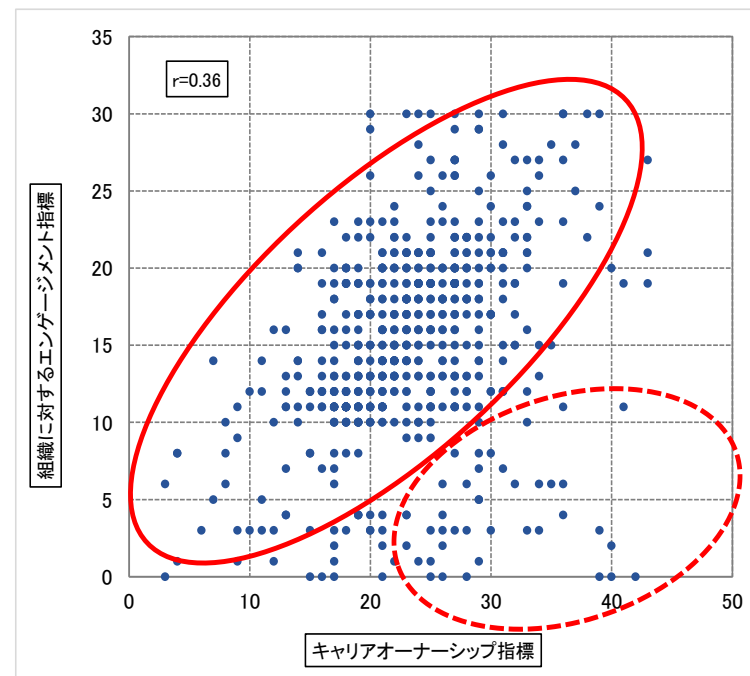
➤ 企業調査/研究会討議：

- ✓ 多くの企業から、相反するものではなく、双方の向上のための対策で、相乗的な効果が生じるとの意見あり。
- ✓ 他方、双方のバランスをとるのは難しい課題との意見もあった。

➤ 従業員アンケート：

- ✓ 相関の程度はあまり高くないが、ある程度の正の相関がある。
- ✓ ただし、キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層も見られる。(図中の破線の円)

図表-33：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関



※ 仕事に対するエンゲージメント指標との相関についても、ほぼ同様(図表-34)

(2) 業種別・職種別にみたエンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係

●業種別

➤研究会討議：

- ✓ **製造業**のように、一般的に、組織のチームワークによる業務遂行が必要とされるところでは、エンゲージメントとキャリアオーナーシップは相反する傾向が高い面がある。
- ✓ **ITサービス業**のように、技術の変化が速いため、個々の従業員の努力・能力に成果が大きく依存するところでは、相反する局面は少ない状況にある。

●職種別

➤研究会討議：

- ✓ 製造業の企業の中でも、**担当部門によって異なる**。
 - 製造現場、品質管理担当：キャリアオーナーシップよりエンゲージメントが重要
 - 企画部門など：状況は異なり、キャリアオーナーシップも重要
- ✓ 他方、企業は業績が悪化する局面はありうるので、それを念頭に置いて、従業員がキャリアオーナーシップを持つことは重要。

IV. 分析考察2:エンゲージメントとキャリアオーナーシップ

(3) 「キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層」への対応策

「キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層」への対応策

- 「キャリアオーナーシップは高いが、エンゲージメントは高くない層」が一定比率存在（図表-35の黄色）
- その層のエンゲージメントを高める対策をみるため、いくつかの人材マネジメント対策につき、実施している企業群における4つの象限の構成比を見る。

✓「個々の従業員の心理的安全性を重視した人材対策」

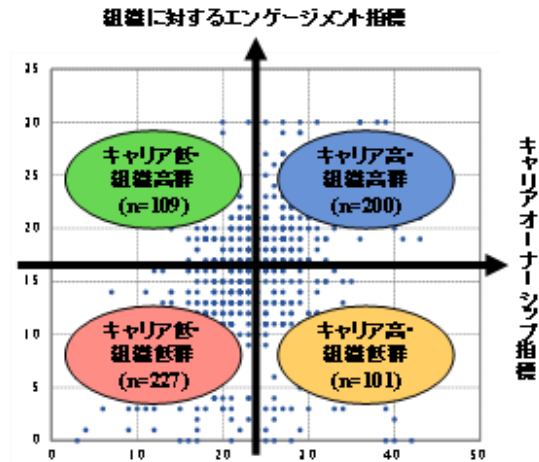
- (例) ・職場での一人の人間として尊重
 ・職務との調和を図りながらのキャリア構築責任の要請
 ・経営戦略・経営方針に応じた人材配置・活用

✓ その人材対策を行っていない企業群(N)と比較し、**実施企業群(Y)**では、「高キャリアオーナーシップ・高エンゲージメント」の従業員の比率（**青の構成比**）が高い

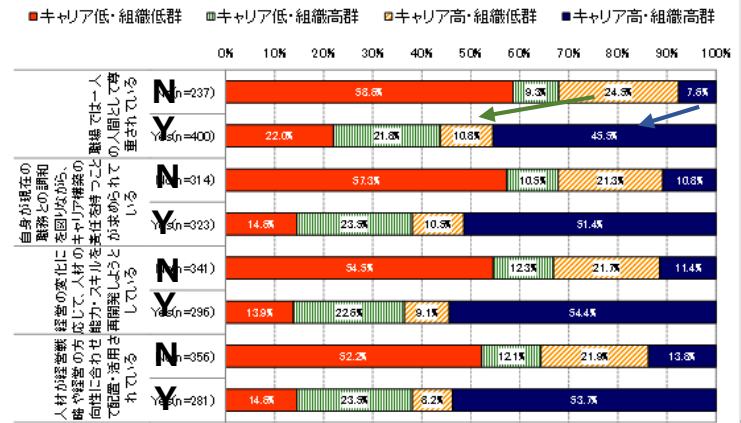
◆ 「個々の従業員の心理的安全性を重視した人材対策」が、エンゲージメント向上（**黄⇒青**）に有効である可能性。

◆ 同時に、その対策は、「低キャリアオーナーシップ・低エンゲージメント」（赤部分）の従業員のエンゲージメントの向上対策（**赤⇒緑**）としても有効である可能性。

図表-35：キャリアオーナーシップ指標と組織に対するエンゲージメント指標の相関図の象限分け



図表-36：人材マネジメントの実施状況別の各象限の割合



4.エンゲージメント向上対策についての分析(統計分析)

(1) 人材マネジメント対策区分[三分類]ごとのエンゲージメント向上効果

<キャリアオーナーシップの程度区分別>

➤ 「戦略連動」型人事

- ✓ どのキャリアオーナーシップ区分の者にも効果あり
- ✓ 特にその区分が「高」「中」の区分の者に有効

➤ 「外部志向」型人事

- ✓ 特にその区分が「高」の区分の者に有効

➤ 「個の尊重」型人事

- ✓ どのキャリアオーナーシップ区分の者にも効果あり
- ✓ 特にその区分が「低」の区分の者に有効

- 以上の点は、対「組織」エンゲージメントでも対「仕事」エンゲージメントでもほぼ同じ



- ◆ キャリアオーナーシップの高低によって、より有効にエンゲージメントを高めるための人材マネジメント対策が異なりうる可能性

図表-37：キャリアオーナーシップの高中低別 - 人材マネジメントによるエンゲージメントへの効果

従属変数	仕事に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model1 β	Model2 β	Model3 β	Model4 β	Model5 β	Model6 β
人材マネジメント実施数	0.586 ***		0.466 ***		0.412 ***	
戦略連動		0.311 *		0.412 ***		0.197
外部志向		0.188 *		-0.018		0.037
個の尊重		0.153		0.11		0.226 †
R ²	0.425	0.430	0.300	0.323	0.321	0.325

従属変数	組織に対するエンゲージメント					
	キャリア高群(N=157)		キャリア中群(N=177)		キャリア低群(N=146)	
	Model7 β	Model8 β	Model9 β	Model10 β	Model11 β	Model12 β
人材マネジメント実施数	0.726 ***		0.580 ***		0.421 ***	
戦略連動		0.335 *		0.487 ***		0.206
外部志向		0.254 **		-0.016		-0.138
個の尊重		0.22 *		0.158 †		0.373 **
R ²	0.595	0.599	0.369	0.401	0.266	0.314

***: p<.001 **: p<.01 *: p<.05 †: p<.10

(2) 特に「転職志向」が高い者に対するエンゲージメント向上対策

- キャリアオーナーシップ意識の一部を「転職志向」として切り出し
- この「転職志向」要素と、エンゲージメントの高低を分析

➤ 「転職志向」とエンゲージメントの関係

- ✓ 「転職志向」が高い者は、エンゲージメントが低い傾向（係数がマイナス）

➤ 「転職志向」×「戦略連動」型人事、 「転職志向」×「外部志向」型人事と エンゲージメントの関係

- ✓ 「転職志向」が高い者は、「戦略連動」型または「外部志向」型人事が、エンゲージメントを向上させる傾向（係数がプラス）

- ◆ 「転職志向」が高い者について、社内で効果的に活躍してもらうための対策の可能性

図表-38：組織に対するエンゲージメントへの「転職志向」層、「戦略連動」型・「外部志向」型人事の影響

組織に対するエンゲージメントへの効果

	Model13		Model14		Model15
	β		β		β
戦略連動	0.634 ***	外部志向	0.461 ***	個の尊重	0.619 ***
転職志向	-0.139 ***	転職志向	-0.138 **	転職志向	-0.135 ***
戦略連動*転職志向	0.097 **	外部志向*転職志向	0.153 ***	個の尊重*転職志向	0.058
	R ² 0.452		R ² 0.299		R ² 0.422

***:p<.001 **:p<.01 *:p<.05 †:p<.10

論点 1 : 「経営戦略の立案・推進に際しての人事戦略と合わせた検討」 の状況

(1) 経営戦略と連携した人事戦略の推進

- 「人事戦略」は、「経営戦略」と連動するものと認識されてきている。
- 多くの企業は、経営戦略の方向と合わせ、新人事制度（ジョブ型マネジメント制度、キャリアポスティング制度等）の導入や、外部人材の活用などを推進している。

(2) 経営戦略の周知

- 「経営戦略」の策定に関し、「企業理念(パーパス)」の明確化・社内共有にも努力している事例がある。

(3) 従業員アンケートから見える方向

- 「新領域進出」を目指す企業においては、人材対策マネジメントにより、従業員への慎重・入念な対応をしているケースが多いとみられる。
- 「グローバル事業運営」を目指す企業においては、特に、「戦略連動」型、「個の尊重」型の人材マネジメントを実施している企業が多いとみられる。

論点 2 : 従業員との間の「信頼関係」の尺度としての、従業員における「エンゲージメント」、「キャリアオーナーシップ」の状況

(1) エンゲージメントの状況

- 従業員には、一定のエンゲージメント意識がみられる。
- ただし、年齢層ごとにみると、ミドル・シニア層が高く、若年層は低い傾向。
(企業調査でも、従業員アンケートでも、同様の結果)
- 「組織」へのエンゲージメントと、「仕事」へのエンゲージメントの関係は、米国等での先行研究と異なり、高い相関関係がみられる（別々の要素でなく、連動傾向）。
- 新領域進出を目指す企業では、高いエンゲージメントがみられる。
→ 企業の人材対策と、業績拡大に伴う波及効果の双方によると推測される。

(2) キャリアオーナーシップの状況

- 従業員のキャリアオーナーシップは、全体では、あまり明確に見られない。
- ただし、年齢層ごとにみると、ミドル・シニア層が低く、若年層は高い傾向。
(エンゲージメントと逆の傾向；企業調査でも、従業員アンケートでも、同様の結果)
- 新領域進出を目指す企業では、高いキャリアオーナーシップがみられる。
→ 企業での新仕事・ポストの拡大、採用状況等の要素によると推測される。 28

(3) エンゲージメントとキャリアオーナーシップの関係

- 双方に、ある程度の正の相関はみられる。
- ただし、「高キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」の層も、一定数みられる。
- 研究会の討議では、業種ごとの相違、同一企業の中での業種ごとの相違の可能性が指摘された。
- 「高キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」の層へのエンゲージメント向上対策として、「個々の従業員の心理的安全性」を重視した対策の可能性が示された。

※ この対策は、「低キャリアオーナーシップ/低エンゲージメント」の層へのエンゲージメント向上対策としても有効な対策となる可能性

(4) エンゲージメント向上対策の分析(統計分析)

- キャリアオーナーシップの高低によって、より有効となる人材マネジメント対策が異なる可能性が示された。
(例：「戦略連動」型人事 ⇒ キャリアオーナーシップが「高」「中」の者に特に有効
「個の尊重」型人事 ⇒ キャリアオーナーシップが「低」の者に特に有効)
- キャリアオーナーシップ意識の一部である「転職志向」に関し、それが高い者につき、社内で効果的に活躍してもらうための有効な対策の可能性が示された。
(例：「戦略連動」型人事対策、「個の尊重」型人事対策)

1. 人事部門への示唆・将来への指針

(1) 経営戦略を支える人事戦略・人事対策を推進

- 経営戦略を実現し経営目標を達成するため、人事面からの戦略を率先して遂行
- 自社のパーパスや経営の方向性の明確化と、それらの従業員への浸透を積極的に推進

(2) 人材採用・確保のための外部労働市場の活用

- 自前主義からの脱却、外部連携、他との共創を含めたオープンイノベーションの推進

(3) 従業員のキャリアオーナーシップとエンゲージメントの向上

- キャリアオーナーシップ向上とエンゲージメント向上の両立のための人材マネジメントが重要

(4) 多様な人材層への配慮

- これまで自社を支えてきた既存事業にかかわってきた人材への配慮
- 多様な人材が安心して働ける職場にするための心理的安全性の確保

2. 従業員に対する示唆・将来への指針

(1) 企業の経営理念、経営戦略に関する情報の収集と確認

- 企業の経営理念、経営戦略に関する情報に係る、社会環境の推移と合わせた確認

(2) エンゲージメントとキャリアオーナーシップの観点からの努力の方向性

- 業務に積極的に貢献する意識（エンゲージメント）の自覚
- 自らの職務経験・業務遂行能力を構築する意識（キャリアオーナーシップ）の自覚と努力