

従業員エンゲージメントが 企業経営にもたらす効果

- 営業利益率向上・労働生産性向上・離職率低下 -

発行

株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションエンジニアリング研究所

発行人

モチベーションエンジニアリング研究所 所長 大島 崇

Work Engagement & Labor productivity

エンゲージメント向上は、「営業利益率」「労働生産性」にプラスの影響をもたらします。

エンゲージメントスコアを経営の新たな指標に置き、向上に継続的に取り組むことが重要です。



「働き方改革」の本質とエンゲージメント

経済の成熟及び、労働人口の減少を背景に、日本において「労働生産性」の向上は喫緊の課題となっています。こうした中、政府が推進する「働き方改革」が本格化していますが、主な議論は労働時間の削減といった“効率”に偏りがちです。「働き方改革」の本質が、労働人口減少期にあっても競争力を失わない企業経営を目指すこととすれば、限られたリソースでいかに最大の“効果”を創出するかという点も、見落としてはなりません。

そこで昨今注目が集まっているのが「エンゲージメント」です。エンゲージメントとは、言い換えれば企業と従業員の相互理解・相思相愛度合いのことです。

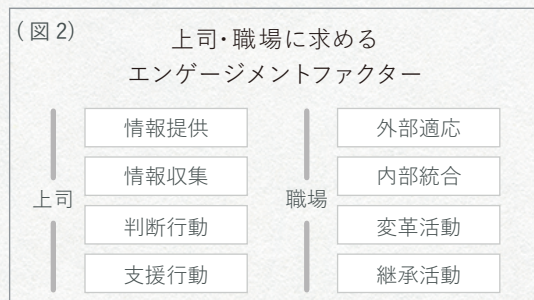
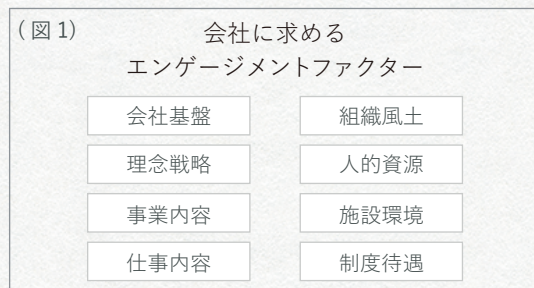
しかし、その注目度に反して、エンゲージメントを経営の重点課題に掲げ、具体的な取り組みを行っている企業は未だ少ないのが実状です。その主な原因は、エンゲージメント向上がどの程度経営に影響するのか定量的な分析が不足していることにあるのではないのでしょうか。

今回、弊社の「エンプロイーエンゲージメントサーベイ」のデータを活用し、慶應義塾大学 大学院経営管理研究科／ビジネス・スクール 岩本研究室との共同研究にて、エンゲージメントの経営への影響度を「営業利益率との相関」と「労働生産性との相関」の2つの観点から分析しました。

エンプロイーエンゲージメントサーベイの概要と分析

エンプロイーエンゲージメントサーベイの概要

社会心理学を背景に人が組織に帰属する要因をエンゲージメントファクターとして分類し（図1、図2参照）、従業員が会社に「何をどの程度期待しているのか」、「何にどの程度満足しているのか」の2つの観点で質問を行っています。その回答結果から「エンゲージメントスコア（以下 ES）」、言うなればエンゲージメントの偏差値を算出し、エンゲージメント・レーティング（ER）として整理しています。（図3参照）



(図3) エンゲージメントスコア (ES) とエンゲージメント・レーティング (ER)

ES	ER	ES	ER
67 以上	AAA	48 未満	CCC
67 未満	AA	45 未満	CC
61 未満	A	42 未満	C
58 未満	BBB	39 未満	DDD
55 以上	BB	33 未満	DD
52 以上	B		

(※1)

正常収益額：EBITDA

営業利益算出の際の費用分から、減価償却費を差し引いて算出される金額。

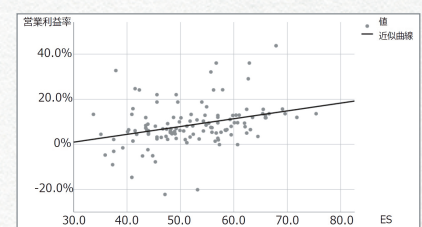
エンプロイーエンゲージメントサーベイ分析対象及び分析内容

分析対象は、弊社で「エンプロイーエンゲージメントサーベイ」を実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている上場企業66社とし、「ES」と「営業利益率」「労働生産性」との相関を分析しました。なお、労働生産性は様々な定義がありますが、本分析では「労働生産性」=「従業員に支払われる給与1円あたりの正常収益額」としました。従業員1人あたりの当期正常収益額（※1）を平均給与額で割って算出し、その数値と「ES」の相関を分析しました。

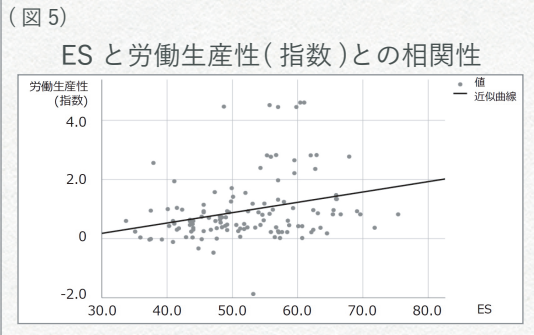
エンプロイーエンゲージメントサーベイ分析結果

「エンゲージメントが高いと営業利益は高まるのか」を、「ES」と「営業利益率」を用いて分析した結果が図4です。結果、両者には相関が見られ、「ES1ポイントの上昇につき、当期の営業利益率が0.35%上昇する」ことが分かりました。つまり、エンゲージメントは営業利益率にプラスの影響をもたらすということです。加えて、「翌四半期の営業利益率」と「ES」の相関を見た結果、「ES1ポイントの上昇につき、翌四半期の営業利益率が0.38%上昇する」ことも分かりました。この結果から、「じっくりと時間をかけて、効果を期待するもの」と考えられていたエンゲージメント向上は、「比較的短期間で、実際に成果に寄与する」ということはいえそうです。

(図4) ES と当期の営業利益率との相関性



続いて、「エンゲージメントが高いと労働生産性は高まるのか」を、「ES」と「労働生産性」を用いて分析した結果が下のグラフです。結果、両者には相関が見られ、「ES 1 ポイントの上昇につき、労働生産性（指数）が 0.035 上昇する」ことが分かりました。つまり、「エンゲージメント」は労働生産性にプラスの影響をもたらすということです。



経営の新たな指標としての「エンゲージメントスコア」

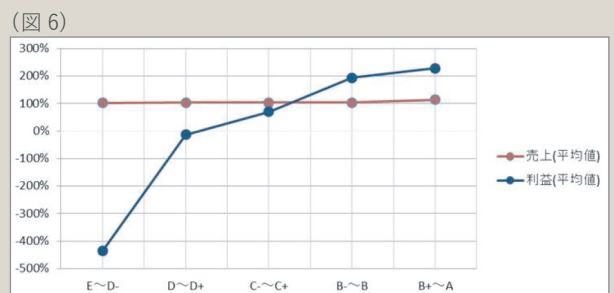
これまで「エンゲージメント」が経営にもたらす影響について、定量的な分析が不足していましたが、今回の分析で、「ES」の向上は「営業利益率」並びに「労働生産性」向上に寄与することが分かりました。更に、「営業利益率」については「翌四半期の営業利益率」との相関もあり、比較的短期間で成果に寄与することも分かりました。また、今回の分析は、現在の「エンゲージメント」状態の良し悪しに関わらず、「エンゲージメント」を向上できれば、「営業利益率」「労働生産性」も向上するということが重要なポイントです。つまり、「ES」の向上に継続的に取り組むことで、「営業利益率」「労働生産性」も継続的に向上する可能性が高いといえます。このことは、企業経営において事業・商品サービス戦略といった“商品市場”への適応に向けた取り組みだけではなく、「エンゲージメント」向上、すなわち“労働市場”への適応に向けた取り組みも重要な意味を持つということを示しているのではないのでしょうか。「エンゲージメント」が更に重要性を増す中、「ES」が今後の企業の成長力を図る新たな指標の1つとして P/L や B/S に比肩する意味合いを持つようになる日も近いかもしれません。

COLUMN

エンゲージメントスコアは、将来の将来利益と関連している

クライアント企業それぞれの「エンゲージメントサーベイの判定結果」と、サーベイを実施した「次年度の売上・利益の伸び率」についての連関の分析結果が図 6 です。

結果から、「エンゲージメントスコアの高さと“売上”の伸び率」にあまり関連性は見られないものの、「エンゲージメントスコアの高さと“利益”の伸び率」は右肩上がりの関係であることが読み取れます。企業経営において、BS/PL は「過去の活動の結果」を示すモノサシですが、ES は「未来の結果」を指し示すモノサシだといえるのかもしれない。



Work Engagement & Turnover rate

エンゲージメント向上は、退職率低下に寄与します。また業務遂行を担う「メンバー層」だけでなく管理監督を担う「ミドル層」の退職率に大きな影響を与えることがわかりました。



エンゲージメントと退職率の関係

慶應義塾大学大学院経営管理研究科／ビジネス・スクール 岩本研究室との共同研究では、企業と従業員のエンゲージメント向上が、「営業利益率」並びに「労働生産性」にプラスの影響を与える、すなわち「商品市場」への適応に寄与することが明らかになりました。今回は、多くの企業が課題として抱える退職率を取り上げ、「労働市場」におけるエンゲージメントの効果を定量的に検証しました。

エンゲージメントサーベイの分析内容と分析対象

リンクアンドモチベーショングループ（以下 LMG）のうち、母集団の数と分析精度を加味し、図 7 の法人に対象を絞り分析を行いました。その結果についてご紹介します。

（図 7）

分析内容

文責内容	分析内容
ES と退職率の相関	LMI/LAI/LSI/LIT
ES と階層別退職率の相関	LMI/LAI

（図 8）

各法人の略称・事業概要

	文責内容	分析内容
LMI	株式会社リンクアンドモチベーション	コンサルティング事業
LAI	株式会社リンクアカデミー	キャリアスクール事業
LSI	株式会社リンクスタッフィング	人材派遣事業
LIT	株式会社リンク・インタラック	ALT 配置事業（※2）

（※2）ALT：「Assistant Language Teacher」の略。小・中・高等学校の外国語指導講師を指す。

エンゲージメント向上は退職率低下に寄与する

① ES と退職率の相関

ES と退職率の相関係数を各法人ごとに算出したものが図 9 です。(本分析の概要は①参照) 図 9 から LMI/LAI/LSI/LIT の LMG4 法人において、強い逆相関がみられました。また、図 11 は各法人のデータを相関グラフで表したのですが、図 10 から「ES が高いほど退職率が低い傾向にある」ことがわかりました。この結果から、現在のエンゲージメントの高低に関わらず、「エンゲージメント向上は退職率低下に寄与する」と考えられます。

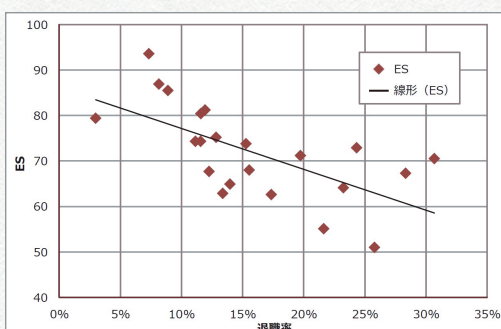
(図 9) ES と退職率の相関

LMI	-0.81
LAI	-0.89
LSI	-0.73
LIT	-0.97

(図 10) 相関係数の見方

相関関係	相関の強さ
$0.7 \leq r \leq 1.0$	強い正の相関
$0.4 \leq r \leq 0.7$	正の相関
$0.2 \leq r \leq 0.4$	弱い正の相関
$-0.2 \leq r \leq 0.2$	ほとんど相関がない
$-0.4 \leq r \leq -0.2$	弱い負の相関 (逆相関)
$-0.7 \leq r \leq -0.4$	負の相関 (逆相関)
$-1.0 \leq r \leq -0.7$	強い負の相関 (逆相関)

(図 11) LMG4 法人における ES と退職率の相関グラフ



① ES と退職率の相関 分析概要

分析に用いた ES: 2010 ~ 2018 年の期間、毎年 3Q (第 3 四半期) で実施したエンプロイーエンゲージメントサーベイの ES。

退職率の算出方法: 上記サーベイ実施時の社員数を分母、対象法人における各年の退職者を分子として、退職率を算出。

② ES と階層別退職率の相関 分析概要

分析に用いた ES: 2014 ~ 2018 年の期間、毎年第 3 四半期で実施したエンプロイーエンゲージメントサーベイの ES。

退職率の算出方法: 上記サーベイ実施時の社員数を分母、対象法人における各年の退職者を分子として、退職率を算出。なお、母集団の数が分析精度を満たさない場合は、今回の分析対象外とする。

③ 図 13 の各階層の定義は以下。

シニアマネジャー: 管理監督者 (管理職) として、事業部全体のマネジメントを行う。

ミドルマネジャー: 管理監督者 (管理職) として、事業部内におけるグループのマネジメントを行う。

リーダー: 業務遂行者として、個人成果だけでなくチーム成果を追求する。

メンバー: 業務遂行者として個人成果を追求する。

エンゲージメント向上は、業務遂行を担う「メンバー層」だけでなく、管理監督を担う「ミドル層」の退職率低下にも寄与する

② ES と階層別退職率の相関

ES と階層別退職率の相関係数を各法人ごとに算出したものが、下図 12、13 です。(本分析の概要は②参照) 図 12、13 から LMI/LAI いずれの法人でも、「メンバー層」だけでなく、「ミドル層」において強い逆相関が見られました。この結果から、エンゲージメント向上は、業務遂行を担う「メンバー層」だけでなく、管理監督を担う「ミドル層」の退職率低下にも寄与すると考えられます。

(図 12)

LMI における ES と階層別退職率の相関

階層 (③参照)	相関関数
ミドルマネジャー	-0.95
リーダー	-0.55
メンバー	-0.87

(図 13)

LAI における ES と階層別退職率の相関

階層 (③参照)	相関関数
シニアマネジャー	-0.50
ミドルマネジャー	-0.73
メンバー / リーダー	-0.86

考察

エンゲージメント向上は、退職率低下に寄与する。また、エンゲージメント向上は、業務遂行を担う「メンバー層」だけでなく、管理監督を担う「ミドル層」の退職率に大きな影響を与える。

今回は、多くの企業が課題として抱える退職率を取り上げ、「労働市場」におけるエンゲージメントの効果を定量的に検証しました。分析の結果、エンゲージメント向上は、退職率低下に寄与することが明らかになりました。中でも特筆すべきは、エンゲージメント向上が、業務遂行を担う「メンバー層」だけでなく、その管理監督を担う「ミドル層」の退職率低下にも寄与する点です。この結果は、単なる「退職率改善」という枠組みでは語り切れない問題を示唆しています。「終身雇用」「新卒一括採用」「職能主義」といった特徴を持つ日本固有の「雇用システム」は、日本の高度経済成長期を支えてきたことはまぎれもない事実です。こうした状況において、一人前に育てた「メンバー層」の退職は、これまでの投資に対して期待した成果が得られなかったという点で、企業にとっては損失です。

他方で、「ミドル層」についてはどうでしょうか。将来の幹部候補となるコア人材の流出は、管理者不在による現場の混乱や投資に対する効果の域を超えて、暗黙的に今後も続くと考えられてきた「雇用システム」そのものの維持を危機的なものとします。また、その損失を埋めるのは不可能に等しいといっても過言ではありません。

今回の結果が示したことは、エンゲージメントの向上が、こうした「ミドル層」の流出を止める一助となるでしょう。

言い換えれば、コア人材の長期雇用を前提として「雇用システム」を維持したいと考えるのであれば、エンゲージメント向上は、今後の経営における最重要課題になる時代が到来したといえるのではないのでしょうか。「人材の流動化」が叫ばれる今だからこそ、従業員は何を期待し、何に満足しているのか、従業員の生の声を継続的にとり、真摯に耳を傾ける必要があります。

組織改善のための エンゲージメントサーベイ

国内最大級のデータベースをもとに組織状態を可視化し、
豊富な知見をもつコンサルタントが、
従業員エンゲージメント向上に向けて支援します



エンゲージメント市場における
組織改善クラウドサービス
7年連続 No.1[※]



※ ITR「ITR Market View：人材管理市場 2024」

従業員エンゲージメント市場：ベンダー別売上金額およびシェア（2017～2023年度予測）



Marubeni

AEON



EPSON

ベネッセホールディングス



brother



KOBELCO



TOTO



Rakuten



MOTIVATION
CLOUD

by Link and Motivation Group

資料をDLする



モチベーションクラウドご紹介資料、
導入事例集などの資料はこちらから。

サイトを見る



モチベーションクラウドの詳細情報、
お見積り、お問い合わせはこちらから。