

要旨

日本企業の有価証券報告書（有報）を発行する企業は、2023年3月期より有報に人的資本の情報を記載することが義務化された。人的資本に対す関心が高まるに伴い、「従業員エンゲージメントの向上」についても議論されることが増えている。しかし、実務者からは、従業員エンゲージメントの向上に向けた活動を企業内で展開していくことが難しいとの声を聞くことが多い。本研究では、企業内で継続的に従業員エンゲージメントを向上させるために必要な組織学習能力を高めるための仮説モデル「経営者の限りある関心（attention）の配分を従業員エンゲージメントの向上に向くよう施策を実施したうえで、組織学習モデル理論に基づく改善活動を段階的に実施することで、改善効果と組織学習能力を高められる可能性がある」を設定した。その検証を、国内外で事業展開するX企業集団（製造業、日本本社、従業員数約2万人、年間売上規模約1兆円）にてケーススタディーを行った。具体的には、国内外従業員約2万人を対象として実施された「従業員のエンゲージメント度」を計測するための調査データを用いてパネルデータ分析を実施した。経時遅延効果モデルでの構造方程式モデリング（SEM）分析では、3つのエンゲージメント構成要素、1. ダイバーシティ風土（diversity）2. 雇用主としてのブランド（Brand）、3. 権限移譲／自律性（Autonomy）、は2年後の従業員エンゲージメントに正の有意な影響を及ぼす可能性があることが示された。また、効果的に改善活動を始めるために必要な、地域・職種の選択について、職種とエンゲージメント度の関係性についてSEM分析を行った。その結果、ある職種が全事業体において、有意な負の傾向が見られた。また、職種別データ分析を活用して、改善活動実施すべき地域や職種を選択し計画することが合理的であることを示した。最後に、実際に組織学習モデル理論に基づく改善活動を一つの職種の責任者を集めてワークショップ方式で実施した。参加者各自に「エンゲージメント向上に向けた改善活動」の実施項目を決め、その実施状況と、その後の「エンゲージメント度」調査データで、改善活動の実施前後のデータを用いて「差の差分分析」を行った。改善活動が計画通り完了した職場では効果が認められたが、完了していない職場では効果が確認できなかった。再度ワークショップにて全員に上記活動結果の共有を行い、今後の活動内容の改善へと導いた。この分析結果より、「経営者の限りある関心の配分を高める方策を実施したうえで、組織学習モデル理論のプロセスである『明確化→成文化→共有化→定着化』によって改善活動を実施することで、改善効果と組織学習能力を高められる可能性がある」ことが示唆された。本研究は、1つの企業集団のデータを用いてのケーススタディーではある。しかし、日本企業でグローバルに事業展開する企業の、経営者の関心（attention）と組織学習理論モデルを組み合わせた実証研究は、著者が調べた限りでは見つけられなかった。