

# エンゲージメントを いかに測定・分析し、 人的資本経営に活用するか

～「エンゲージメントコンパス」リリース記念 特別セミナー



学習院大学 経済学部経営学科 教授／一橋大学 名誉教授 守島 基博氏  
ProFuture株式会社 代表取締役社長／HR総研 所長 寺澤 康介

人的資本経営において、従業員エンゲージメントは重要な指標です。実際にエンゲージメントサーベイを実施する企業も増加しています。しかし、その結果をどのように分析し活用すべきか、悩みを抱えている企業は多いのではないのでしょうか。

そこで、6月28日にオンラインセミナーを実施し、学習院大学 経済学部経営学科 教授／一橋大学 名誉教授の守島基博氏にエンゲージメントについてお話しいただきました。また、守島先生の全面監修でProFutureが開発した無料エンゲージメントサーベイ「エンゲージメントコンパス」を紹介しながら、エンゲージメントサーベイ活用のポイントについて、守島先生とProFuture代表の寺澤が語りました。本記事では、そのセミナーの内容をレポートします。

## 【第一部】基調講演

# 人的資本経営の指標としてのエンゲージメントとは

### 従業員エンゲージメントは、人的資本経営における重要な指標

**守島氏** 本日は、人的資本経営とエンゲージメントの関係についてお話をしていきます。人的資本経営は、「人材版伊藤レポート」が公表された2020年9月頃から盛んに議論をされていますが、私は人的資本経営の本質とは、企業が人材の価値を最大限発揮できるようにマネジメントしているかだと考えます。人的資本をどれだけ保有しているかではなく、どこまで活用しているか、ビジネスにつなげているかが、人的資本経営の本質です。したがって、人材の価値がどこまで発揮できているかを測定する指標が必要です。

私は、そうした指標として、中核的なものが、「従業員エンゲージメント」だと考えます。人的資本経営の中で、どれだけ人材が活用されているかを見るひとつのKPIといえるでしょう。従業員エンゲージメントとは、働く人たちが仕事や組織に対してどれだけ没入しているのか、熱意を持って働いているのかなどの指標です。仕事にどれだけ自分を主体的に投入しているのかを表す指標であり、人材価値がどこまで発揮されているのかを測る尺度となります。つまり、人的資本経営が有効に行われていることの指標だといえるでしょう。従業員エンゲージメントは、これからの人的資本経営時代において、きわめて重要な指標なのです。



では、従業員エンゲージメントには、どのような効果があるのでしょうか。米国の調査会社ギャラップによると、従業員エンゲージメントが1標準偏差上がると、生産性は22%、利益率は21%向上します。そして欠勤率は37%、事故率は48%、欠陥品率は41%下がります。また、研究者のAlan M. Saks氏によると、離職意図と組織へのエンゲージメントの相関は-0.44です。エンゲージメントを上げることで、離職率が一定程度減少することがわかっています。つまり従業員エンゲージメントは、働く人の態度を表す指標ですが、企業として重視していきたい様々な数値との相関が確実にみられるのです。

しかし最近、従業員エンゲージメントが低下しているという調査結果を多く目にします。1つは、2017年5月に日本経済新聞に掲載された、ギャラップ社の調査結果です。世界各国の企業を対象に実施した従業員エンゲージメント調査にて、日本は「熱意あふれる社員」の割合がわずか6%でした。これは米国の32%と比較すると大幅に低く、当時話題になりました。もう1つは、2022年5月の日本経済新聞で紹介された、同様の働きがい調査データです。調査方法が違うので、ギャラップ社の調査と直接の比較はできませんが、2016年の調査では、世界平均68%に対して日本は58%、2020年では世界平均66%に対して日本は56%でした。世界平均も少し

下がっているのですが、日本は調査を行った23カ国中最下位です。さらに2016、17年あたりに比べて、直近でエンゲージメントが落ちていることも、由々しき問題だと考えています。こうした調査結果を見ると、もしかしたら日本企業は人材をフル活用できていないのかもしれない。

## 「エンゲージメントコンパス」3つの特徴

**守島氏** 続いて、今回リリースしたエンゲージメントコンパスについてお話をします。特徴は3つ、1つは個人の仕事や職場などの状況を「規定要因」として測定し、従業員エンゲージメントに与える影響を明らかにすることが可能です。



2つ目は、エンゲージメントの対象を分けたことです。ひとつは「組織へのエンゲージメント」です。これは所属する組織や企業全体が対象となります。次に、担当する仕事を対象とする「職務エンゲージメント」です。そして職場で一緒に働く仲間を示す「職場エンゲージメント」です。これら3つに分けることにより、「この人は仕事に没入して職務エンゲージメントは高いが、会社には関心がなく組織エンゲージメントは低い」「仲間意識が強く職場エンゲージメントが非常に高いが、仕事に熱意はあまりなく職務エンゲージメントは高くない」などのパターンがみえてきます。

そして3つ目の特徴は、数種の従業員行動を測定して、規定要因と3種のエンゲージメントの関係を分析できることです。エンゲージメントは、エンゲージメントそのものが高いか低いかを見るだけでは意味がありません。従業員が生産的な行動をしているか、仲間を助ける支援行動をしているか、あるいは何か新しい課題を与えられた時に一生懸命考えてソリューションを出す行動をしているか等、企業にとって大事なものは「行動」です。エンゲージメントコンパスでは、そういう行動も数字で測定をして、エンゲージメントとの関係を見ることができます。つまりエンゲージメントコンパスでは、エンゲージメントの規定要因がわかるようになりますし、どのような対象にエンゲージメントを持つのか明確になります。その結果として、エンゲージメントが高い従業員はどのような行動をとっているのかも追えるようになるのです。

## 個人と組織、双方に働きかけ、「全員戦力化」を目指す

続いて、エンゲージメントコンパスから一旦離れ、人材マネジメントとして従業員エンゲージメントを向上させるために何をすべきかをお話します。

私は人的資本経営の中で、企業としてとるべき人材戦略は「全員戦力化」だと考えています。できるだけ多くの人が高いエンゲージメントを持って働く状態をつくるのが、全員戦力化です。つまり、人的資本経営においてできるだけ多くの人材価値を最大限発揮し、イキイキと働いている状態といえます。決して働く人々を過剰な労働に追い込んで成果を出すことではありませんし、優しくし過ぎて成果を後回しにするということでもありません。仕事に対する“やる気”を高め、成果の創出に取り組むことが、全員戦力化です。

そこで重視すべきは、「ミッション・役割の明確化」です。色々な研究を見ていると、従業員エンゲージメントが低くなるのは、「何をすればいいのか」「どういう結果を出せば自分の仕事は達成したことになるのか」が、わからない時です。迷ってしまうと、人の意欲は落ち、行動しなくなります。だからこそ、エンゲージメントを上げるには、仕事の明確化や、期待をしっかり伝えることが重要です。

一方で、一人ひとりに働きかけるだけでは全員戦力化は難しいです。エンゲージメントの高い人材が働ける「場づくり」も不可欠です。演劇に例えるなら、役者が演じるには、舞台も整える必要があります。一人ひとりの価値を最大化するには、やはり組織力の開発が大切なのです。「場づくり」に必要なことのひとつは、「パーパス・ビジョンの共有」です。先ほどお話した通り、進む方向性が見えず迷うと、従業員エンゲージメントは下がります。会社や組織全体の方向性や進んでいる道を明確に示すことは、エンゲージメントの観点から重要なのです。また、「インクルージョンのある組織」も大切な要素です。いま、働く場は多様性が高まっています。そこで働く人たちが、個別の価値観や意見を安心して開示でき、周りがちゃんと受け入れてくれる職場は、インクルージョンがあると思います。インクルージョンは、ただ「いてもいい」ということではありません。周りが単に多様性を受け入れることでもありません。多様な価値観を受け入れ、それを活用していく文化や風土があるかということです。そういう組織でなければ、多様な人材は活躍できないと思います。



働く人はもちろん、その人たちが働く場である組織にも働きかけ全員戦力化を図ることが、エンゲージメントを高めることにつながり、最終的には人的資本経営を企業の中でしっかりと進めていくことになるのではないのでしょうか。

最後になりますが、従業員エンゲージメントは人的資本の活用度を測定する尺度であり、人的資本経営において必須の指標です。これを高めるには、全員戦力化を通じて人的価値を最大化していくことが大切だと思います。

## 基調講演を受けたQ&A～エンゲージメントを3要素に分けた背景

**寺澤** エンゲージメント調査は、満足度やロイヤリティ調査と何が異なるのか、疑問を持っている方もいます。違いをご説明いただけますか？

**守島氏** まず、満足度サーベイは企業で働く中で与えられている状況に、どこまで満足しているかを調査するものです。わかりやすく話せば、マイナスがどれだけゼロに近づいているかを重視して測定します。そのため、「満たされればこれ以上働かなくてもいい」となりかねません。

それに対してエンゲージメントは仕事や組織に対する熱量の強さですから、ゼロを超えてさらに高くなっていきます。

ロイヤリティは、「いかに所属する企業が好きか」を表すものです。しかしイノベーションや新事業の創造など、外部の要素を取り込んで新しいものを生み出す動きが必要とされる世の中で、「この会社が好きで、視界にはこの会社しか入っていない」というロイヤリティは重要ではなくなっています。時代に合わなくなっていると思います。

**寺澤** エンゲージメントコンパスのご説明いただく中で、エンゲージメントを「職務」「組織」「職場」という3つの要素に分けるというお話がありました。特に「職場」というのは、これまでのエンゲージメントにはない概念のように感じます。海外企業と日本企業の違いもあるかと思いますが、学術的な観点でエンゲージメント研究の現状と、日本企業にふさわしい指標について教えてください。

**守島氏** エンゲージメントは、アカデミックの世界でも混乱の最中にあります。海外企業の場合は、現在の担当業務に対してどこまで没入しているのかが重要視されます。一方で日本企業の場合は、組織コミットメントが重視されてきました。つまり自分の仕事だけではなく、組織に対して関心が強いことが重要です。こうした違いがあるため、エンゲージメントの対象をしっかりと分けた方がいいと思います。

エンゲージメントコンパスで「職場」という要素を入れたのは、日本人は「仲間のために頑張る」という意識が強いからです。その意識が成果につながっているという議論もあります。チームワークで高い成果を上げる国といえるでしょう。極端に言えば、個人が強いことも重要ですが、チームとして強いことも重要です。それを、「職場」に対するエンゲージメントで測定しようと考えました。

## 【第二部】対談

### エンゲージメントサーベイ活用の重要なポイントとは何か ～『エンゲージメントコンパス』のご紹介～

お申込者アンケート結果から抽出したエンゲージメントサーベイの主要課題と、守島先生の見解

**寺澤** 今回セミナーにお申込みいただいた方々に、事前にアンケートを行いました。ここでは実施状況などの他に、エンゲージメントサーベイに関する自社の課題についても自由記入で伺いました。いただいた回答をいくつかに分類しましたので、それぞれ守島先生のご意見を伺いたいと思います。

#### ● サーベイだけにとどまり、改善アクションにつながらない

**守島氏** データはあっても活用方法がわからないという企業の方が多いと思います。日本企業の人事の方々は真面目なので、まずどうするのかの計画を立てようと思います。しかし重要なのは、サーベイの結果を持って現場に行き、膝を突き合わせて対話をすることです。サーベイ結果の裏で自社に何が起きているのか、ビジネスの現場と語り合うためのツールとして活用いただきたいですね。

## ● 部門・社員の理解が得にくい。あるいは経営層やマネジメント層の関心が希薄

**守島氏** あまりに大量の設問があるサーベイを頻繁に実施すると、負担が大きくなってしまいます。できるだけシンプルなサーベイを選び、社員が受けられる頻度で実施するのがいいでしょう。そして、経営層が無関心であることは逆に、今はチャンスだと思います。人的資本経営や利益など企業の成果指標とエンゲージメントサーベイの関連性を話せば、きっと耳を傾けてくれるでしょう。なぜなら経営者も事業に対して危機感があり、投資家からも人的資本経営について問われているからです。



## ● 結果からの分析が困難

**守島氏** これまで多くのエンゲージメントサーベイサービスがありましたが、原因と結果の関連性を示すことができるものは、あまりなかったのかもしれませんが。エンゲージメントサーベイは、スコアを出すことが目的ではありません。スコアが高いか低いかは重要ではなく、高い、または低いエンゲージメントの従業員がどのような行動をしているのかを見ることが大切です。

## ● 回答の信頼性に疑問がある。従業員が正直ベースで答えていないのではないか。

**守島氏** これは、従業員を信頼してあげたいというのが正直な感想です。繰り返しになりますが、人事としてはデータを見つめているだけではなく、疑問や違和感があれば現場に行って対話することが大切です。

## ● 効果が出ない、効果検証ができない

**守島氏** 壮大なアクションプランを作る必要はありません。現場との対話から気づきを得て、そこから何をすべきかを考えればいいと思います。それから、結果に対して対策を講じてもエンゲージメントスコアが上がらないというのは、何か重要な課題が隠されているのだと思います。もしかしたら問題は現場ではなく、会社のより根本的なところにあるのかもしれませんが。違和感から原因を探っていくことが重要です。

## ● スコアを上げることを目的化してしまっている

**守島氏** エンゲージメントサーベイは、スコアの低い・高いではなく、最終的に従業員の行動や利益など企業成果につながっていくことが重要です。エンゲージメントが低くても、売上の高い企業もあります。それはもしかしたら市場環境がとても良くて、何をしても結果が出るのかもしれませんが。そうしたことがわかるのも、エンゲージメントサーベイを実施する大きな目的です。

## ● ベンチマークが難しく比較できない

**守島氏** ベンチマークは重要ですが、単にスコアを他社と比較するのではなく、項目ベースでいいので、定点観測的に、変化を追っていく必要があります。

## ● コストが継続して発生する

**守島氏** コストはどうしても継続するとかさんでしまうため、なるべく簡単な方法で実施するのがいいでしょう。

## ● 結果が出るまでの期間が長い

**守島氏** エンゲージメントサーベイは人的資本経営の人間ドックのようなものですから、サーベイ結果が出るまであまりにタイムラグが生じるサービスはよくありません。結果が出るまでの期間も勘案しながらサーベイを選択することが大切です。

## 無料で簡単に利用でき、信頼性の高い「エンゲージメントコンパス」

**寺澤** ここからは守島先生に全面監修いただいた「エンゲージメントコンパス」について、先生に解説をいただきながらサービスの説明をしていきます。

エンゲージメントコンパスは人事ポータルサイト『HRプロ』が無料で提供するエンゲージメントサーベイツールです。登録料・利用料ともに完全無料で利用いただけます。国内エンゲージメント研究の第一人者である守島先生に監修いただいた、信頼性の高いサーベイです。

そして守島先生の講演でもあったように、エンゲージメントの「状態」のみならず、「原因」「結果」も可視化していきます。そして診断結果は経営層や従業員への説明にそのまま活用いただけるよう、レポート形式で出力します。PDFでのダウンロードも可能で、社内展開も簡単です。また、簡単・手軽に組織診断をスタートすることができ、シンプルな機能で無理なく継続ができます。

## 「状態」「原因」「行動・結果」について分析し、改善ポイントも提案

**寺澤** では、結果レポートについて詳細を説明していきましょう。まず「全体結果」については、原因・状態・結果について、総合スコアと偏差値・前回比が確認できます。（図1）

▼図1 結果レポート：全体結果

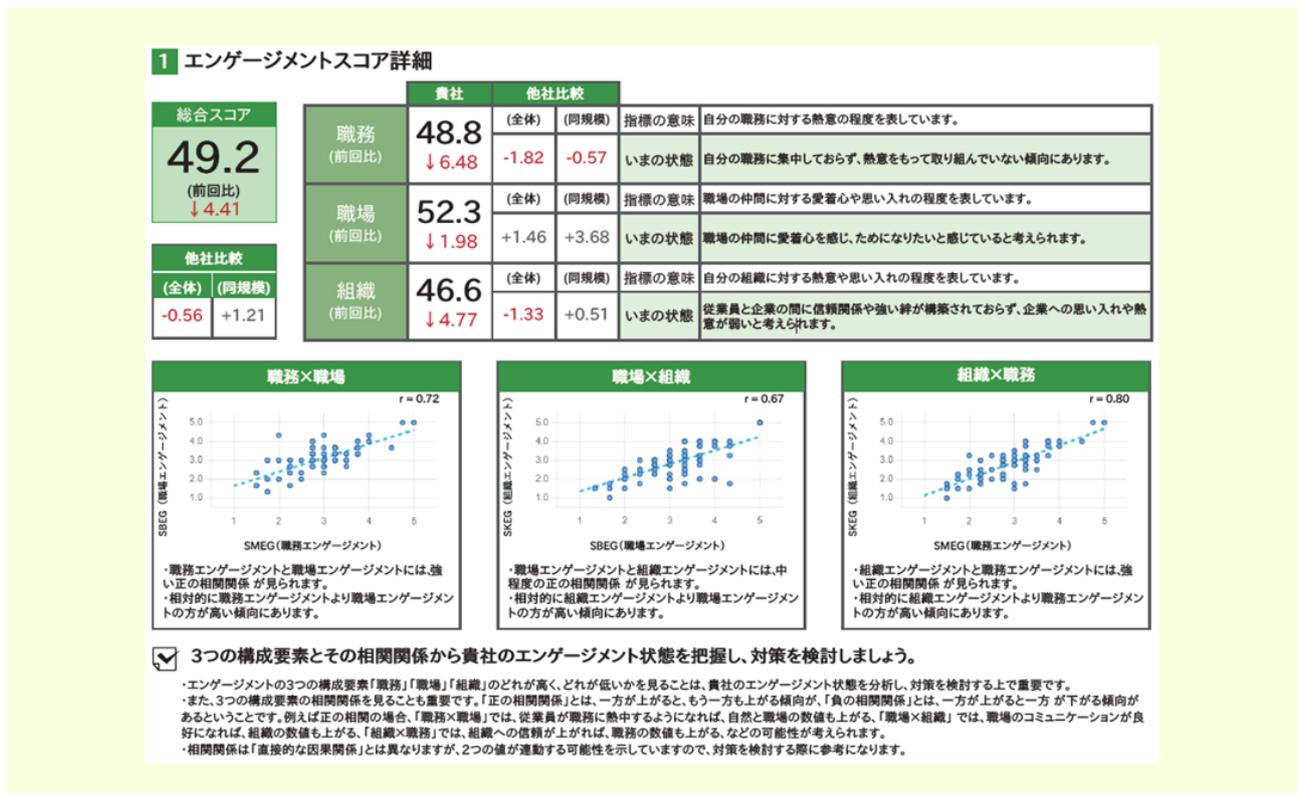


**守島氏** こちらは、偏差値で世の中と比較してみるすることができます。それだけではなく、原因・状態・結果それぞれでスコアが出ているため、たとえば「規定要因の結果は低いけれど、エンゲージメントの結果が非常に高い」といったように、3種類のスコアのパターンから自社の課題を検討いただきたいですね。



**寺澤** 次にエンゲージメントの「状態」についてのレポートを見ていきます（図2）。こちらでは守島先生のお話しにもあったエンゲージメントの3要素「職務」「職場」「組織」の状態と、相互の相関関係を分析できます。また3つの要素それぞれにおいて、同規模の企業との比較や自社の前回結果との比較が可能です。「職務×職場」「職場×組織」「組織×職務」というように、各要素の相関関係から状態を把握できることは大きな特徴ですね。

▼図2 結果レポート：エンゲージメントスコア評価



**守島氏** たとえば、「職務」と「組織」が低く、「職場」が高いとします。その場合、良い面では組織や仕事はあまり楽しくなくても、職場に思い入れが大きく、頑張ることができると見ることもできます。悪い面では職場が甘い状況で、職務も組織も厳しくなっていると見ることもできます。また、相関の高い・低いを見ることで、「職場」が少し不思議な動きをしているかもしれないなど、情報を得られます。

寺澤 次に結果レポートの「原因」についてです（図3）。こちらは、エンゲージメントに影響を与える9つの要因「多様性」「自律性」「明確性」「フィードバック」「重要性」「処遇」「評価プロセス」「会社支援」「信頼・互恵」から、エンゲージメント向上のための改善ポイントがわかります。9要因において、全体や同規模企業の結果や自社の前回結果との比較により、低く乖離している要因を抽出し、それぞれについて改善ポイントを提案するという特徴があります。

▼図3 結果レポート：規程要因・スコア詳細

2 規定要因・スコア詳細（スコアとは、5段階の得点の平均値です。）

項目	指標の意味	貴社	他社比較		
			(全体)	(同規模)	
多様性	職務内容がどの程度変化に富み、多様性があるかを表しています。	スコア	3.20	+0.12	+0.20
		前回比	↑0.11		
自律性	職務遂行の際、自分の裁量が認められている程度を表しています。	スコア	3.20	+0.02	-0.00
		前回比	↑0.01		
明確性	期待される役割や成果の期待が明確である程度を表しています。	スコア	3.28	+0.01	+0.00
		前回比	↓0.03		
フィードバック	自分の仕事の成果についての情報に触れられる機会の程度を表しています。	スコア	3.19	+0.05	+0.06
		前回比	↑0.05		
重要性	自分の職務が他者、組織、社会に対してどの程度影響を与えているのかを表しています。	スコア	3.20	+0.03	+0.08
		前回比	↑0.04		
処遇	自己の会社への貢献と比較したときの、給与や待遇の納得感の程度を表しています。	スコア	2.87	-0.02	+0.08
		前回比	↓0.24		
評価プロセス	人事評価が、結果だけでなく、それに至るプロセスの納得感の程度を表しています。	スコア	2.98	-0.05	+0.07
		前回比	↓0.18		
会社支援	会社が従業員のことをどの程度配慮しているかを表しています。	スコア	2.76	-0.18	-0.11
		前回比	↓0.35		
信頼・互恵	他者から自発的な支援が得られるなど、関係の良さの程度を表しています。	スコア	3.04	-0.03	+0.07
		前回比	↓0.11		

貴社の改善ポイント!

- ・会社支援:自分が尊重されず、会社から十分な支援を受けていないと感じていると考えられますので、従業員のwell-beingを気にかけて、十分な資源を提供することが求められます。
- ・評価プロセス:人事評価が結果だけで、プロセスが見られていないと認識していると考えられますので、評価基準の公開や、評価結果に対する不満を汲み取る機会を設けることが重要だと考えられます。
- ・信頼・互恵:職場に信頼関係や良い関係性が形成されていない可能性がありますので、職務や目標を相互に関係する形にした職務設計にすることで、関わる機会が増えたと考えられます。
- ・処遇:成果や努力と比べて、自分の給与や処遇への納得感が低い傾向にありますので、なぜそうした処遇になったのかについて丁寧に説明することが重要だと考えられます。
- ・明確性:やるべきことが不明確で、自分の仕事に見通しを立てづらいことがやや考えられますので、やるべき仕事の範囲をできるだけ明確にした方が良いでしょう。



守島氏 こちらを細かく見ることで、その企業の現場で何が起きているのか、従業員がどういう経験をしているのかがわかってきます。どの要因が上がっているか・下がっているか、変化も含めて丁寧に見ていただきたいですね。

寺澤 そしてエンゲージメントの「行動・結果」もレポートで見ることができます（図4）。こちらは、6つの行動・成果「達成志向行動」「支援行動」「クリエイティブ行動」「プロアクティブ行動」「満足度」「残留意図」を計測し、エンゲージメント向上がもたらす結果を可視化するものです。こちらも、比較により低くなっている項目を抽出し、改善ポイントを提案します。

## ▼図4 結果レポート：結果変数・スコア詳細

**3 結果変数・スコア詳細** (スコアとは、5段階の得点の平均値です。)

項目	指標の意味	貴社	他社比較	
			(全体)	(同規模)
達成志向行動	物事を成し遂げたいという動機から起こる行動の程度を表しています。	スコア <b>3.20</b> 前回は ↓0.05	+0.07	+0.12
支援行動	自分の役割を全うした上で、中間の職務遂行を支援している程度を表しています。	スコア <b>3.15</b> 前回は ↓0.08	+0.03	+0.10
クリエイティブ行動	新しいアイデアを生成したり、新たな情報を集める行動の程度を表しています。	スコア <b>3.12</b> 前回は ↓0.08	+0.03	+0.10
プロアクティブ行動	新しい職務遂行の方法を考えるなど、これまでのやり方を積極的に向上させる 行動の程度を表しています。	スコア <b>3.23</b> 前回は 0	+0.08	+0.12
満足度	会社・上司・同僚など、仕事生活全般に対する満足度を表しています。	スコア <b>2.98</b> 前回は ↓0.13	-0.02	+0.08
残留意図	今の所属企業で働き続けたいと考える程度を表しています。	スコア <b>2.94</b> 前回は ↑0.02	+0.05	+0.10

**貴社の改善ポイント!**

- ・満足度:会社・上司・同僚など仕事全般に満足していないと考えられますので、経営層や上司、同僚とのコミュニケーション機会を通じて、不満の要因を探ることが重要だと考えられます。
- ・支援行動:自分の職務のことだけを考え、中間のことを配慮したり、助けようとする行動がややできていないと考えられますので、職務や目標の相互の関係を強め、他者を支援する機会を増やす必要があります。
- ・クリエイティブ行動:アイデアを出す、情報を探するなど、既存の枠組みに捕らわれない行動をやや取っていないと考えられますので、新しい発想やチャレンジを受け入れ、推奨する姿勢を示すことが求められます。
- ・残留意図:今の企業での就業継続意思がやや弱い傾向にありますので、長期視点での人材育成や本人の希望などに配慮した取り組みが必要だと考えられます。

**守島氏** この6項目は、様々な業界・業種で見られる行動から抽出したものですから、個別で見るともしかしたら「うちには当てはまらないよ」という項目があるかもしれません。ただ、現場で働く人たちが、どのように行動しているのかを可視化できるものですから、例えば、結果が低い場合、ぜひこの結果をもって、現場に行って確かめていただきたいと思います。

### 「エンゲージメントコンパス」が企業の課題に貢献できること

**寺澤** 先ほどの事前アンケートの結果から抽出した課題について、エンゲージメントコンパスでは下記のように貢献できます。

#### ● サーベイだけにとどまり、改善アクションにつながらない

⇒ エンゲージメントの「原因」「結果」を示し、改善アクションのポイントをアドバイスしているため、実際の行動につなげやすいです。

#### ● 部門・社員の理解が得にくい。あるいは経営層やマネジメント層の関心が希薄

⇒ 『HRプロ』は中立的なメディアであることから、匿名性の高い調査方法で客観的にレポートを行います。そのため、生の声を集めやすいでしょう。また、学術的な専門用語を用いず表現しているため、誰に対しても理解しやすく、関心を持ってもらいやすいはずです。

#### ● 結果からの分析が困難

⇒ 「原因」、エンゲージメントの「状態」、そして「結果としての行動」をそれぞれ整理しているため、分析レポートも見やすく対策を検討しやすいです。

- **回答の信頼性に疑問がある。従業員が正直ベースで答えていないのではないか。**

⇒ 個人情報を取得せず、回答者の匿名性を高める工夫をしています。

- **効果が出ない、効果検証ができない**

⇒ エンゲージメントの「状態」だけでなく、「原因」や「結果」のスコア変化も把握でき、それぞれ改善ポイントも示しているため、効果につなげやすく検証もしやすいでしょう。

- **スコアを上げること自体が目的化してしまっている**

⇒ エンゲージメントスコアを意識するだけでは難苦、「原因」を改善し、「結果」となる行動変容を促していくことがしやすいサーベイとなっています。

- **ベンチマークが難しく比較できない**

⇒ 無料でサービス提供することにより、受検企業・組織の数を増やし、いずれは業界・企業規模で比較可能にする予定です。

- **コストが継続して発生する**

⇒ 永続的に無料です。もし追加で個別分析やコンサルテーションが発生した場合は、別途ご相談させていただきますが、今回ご説明したものについては無料となります。

- **結果が出るまでの期間が長い**

⇒ サーベイを締め切り後、瞬時に結果レポートが生成されます。

## 多くの企業に受けていただき、日本の発展に貢献するサーベイに

**守島氏** 日本人のエンゲージメントのレベルが、ギャロップ社のような他国のサーベイではなく日本国内のサーベイで調査でき、かつサンプル数を多く集めることで、真の平均値や分散がわかってくるといいなと思っています。「エンゲージメントコンパス」は設問数も多くなく、難しくないのですから、ぜひ受けていただいてN数を増やしていただきたいですね。

**寺澤** 「なぜ無料にするのか」と聞かれることがあります。まさに先生がおっしゃったように、シンプルな設問でなるべく多くの情報を集めることによって比較もできる、日本企業の健康診断のようなサービスとして、貢献していきたいと考えているからです。コスト面で懸念のある企業にも自社の状態を知るために受けていただきたいですし、既に他のエンゲージメントサーベイを取り入れている企業も比較のために受けていただきたいと思います。どのようなタイミング・間隔で受けるかも自由に決められるため、是非多くの企業にご活用いただければと思います。

# Profile



## 守島 基博 氏

学習院大学 経済学部経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論で Ph.D. を取得後、カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部 Assistant Professor。慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院経営管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職。厚生労働省労働政策審議会委員、中央労働委員会公益委員などを兼任。2020年より一橋大学名誉教授。著書に『人材マネジメント入門』、『人材の複雑方程式』、『全員戦力化 戦略人材不足と組織力開発』、『人材投資のジレンマ(共著)』(ここまで、日本経済新聞出版)、『人事と法の対話』(有斐閣)などがある。



## 寺澤 康介

ProFuture 株式会社 代表取締役社長 / HR 総研 所長

1986年慶應義塾大学文学部卒業。同年文化放送ブレン入社。2001年文化放送キャリアパートナーズを共同設立。常務取締役等を経て、2007年採用プロドットコム株式会社(2010年にHRプロ株式会社、2015年4月ProFuture株式会社に社名変更)設立、代表取締役社長に就任。8万人以上の会員を持つ日本最大級の人事ポータルサイト「HRプロ」、企業の人材戦略・組織強化・働き方を考える専門フォーラム「HRサミット」を運営する。