

人的資本強化に向けた エンゲージメント改善支援サービスのご提案

SOMPOリスクマネジメント株式会社
SOMPOインスティテュート・プラス株式会社

はじめに

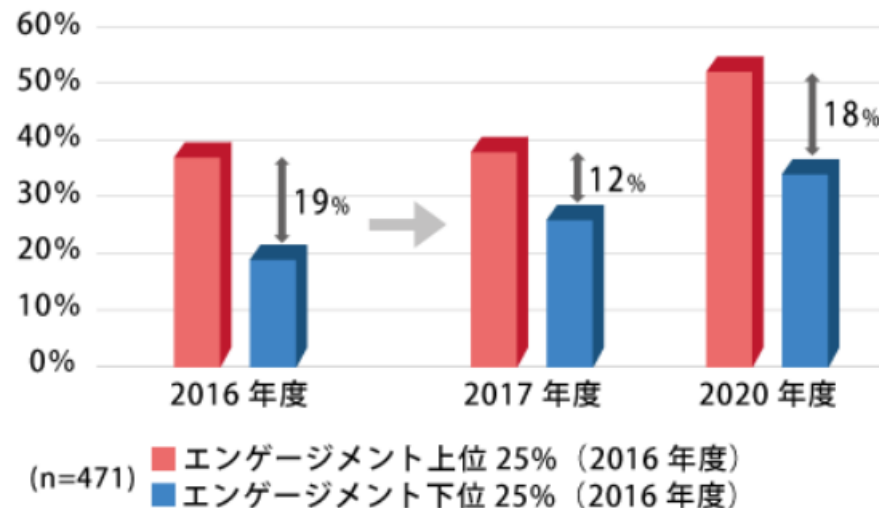
- 労働人口の減少と個人の価値観の多様化により、人的資本の確保と企業の持続的な成長には、エンゲージメントの改善が必要不可欠*です。そして、エンゲージメントを効果的に改善するためには、組織内の問題点や課題について、明確な根拠をもって特定していくことが重要です。
- 本サービスは、ともすると感覚的な対応に陥りかねない人的資本の領域において、エンゲージメントの状況と影響を与える要因を定量的に分析・把握することで、問題点や課題を明らかにするものです。
- 人的資本の強化に向けて新たな取り組みを始める際に、あるいは今までの人事施策の有効性の検証や見直しを図る際に、ぜひ本サービスをご活用ください。

*Gallup社(米)の調査によるとエンゲージメントの高い職場は、低い職場に比べて生産性や品質が高いことが報告されています。上場企業においては、人的資本の情報を開示するだけでなく、成長戦略の中でどのように結びつけていくのか実効性も求められています。

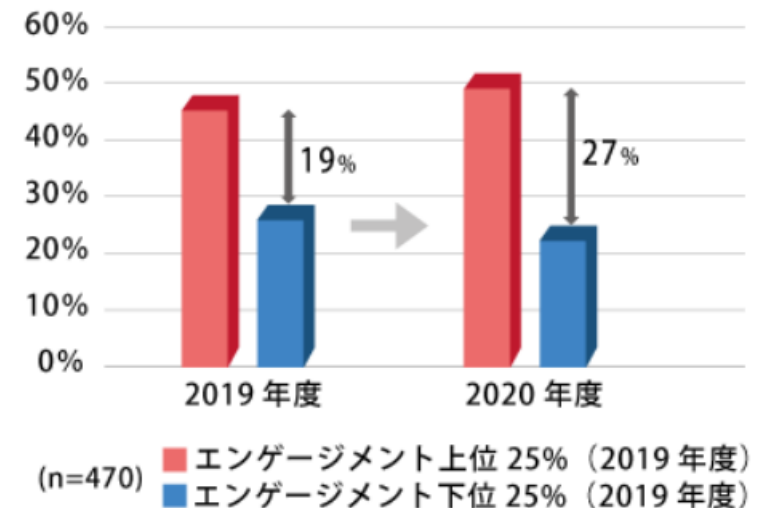
エンゲージメントが生産性に与える影響

- SOMPOインスティテュート・プラスの研究ではエンゲージメントの高い職場と低い職場において、生産性に顕著な差があることが分かりました。ここでは生産性の代替指標として、営業目標の達成率を取り上げて分析したところ、エンゲージメントの高い職場は達成率も良好な傾向がみられました。
- 達成率の差は当年度だけでなく、翌年度以降も統計上の有意差が確認できました。
- エンゲージメントを高める人事施策や働き方は、企業の生産性向上の観点からも重要であると考えられます。

エンゲージメントと営業目標の達成率の関係 (2016年度起点)



エンゲージメントと営業目標の達成率の関係 (2019年度起点)



(出所) SOMPOインスティテュート・プラス「人的資本経営を科学する」

本サービスの概要と実施プロセス

- 本サービスは、企業内の人事・労務に関する既存データを活用し、エンゲージメントの現状を構造的・定量的に分析し、取り組むべき対応をご提示するものです。
- 本サービスは、S O M P O インスティテュート・プラス株式会社（以下、SI+）と S O M P O リスクマネジメント株式会社（以下、SRM）が提携してご提供するものです。各社の主な役割は以下のとおりです。
 - SI+ ： 各種データに基づくエンゲージメント分析を担当
 - SRM ： 分析結果を踏まえた対応策等のご提言を担当
- 具体的には、次にご提示している3ステップで分析を進めます。



[Step1] 必要データの準備

- 本サービスは、組織・個人に関する貴社の労務・人事関連の既存データを活用して、エンゲージメントおよび関連するデータの状況を分析することが可能です。
- 実施したい分析内容に応じて、以下のような匿名化データをご用意ください。

（補足） ご用意いただくことが困難なデータがある場合は、その旨お伝えください。

ご希望の分析内容に応じて、データを追加取得いただく場合がございます。実施方法については別途検討し、ご提案いたします。

組織に関するデータ

- ・ 職場アンケート（仕事への意欲、モチベーション等）
- ・ 部署別の売上・成果データ

個人に関するデータ

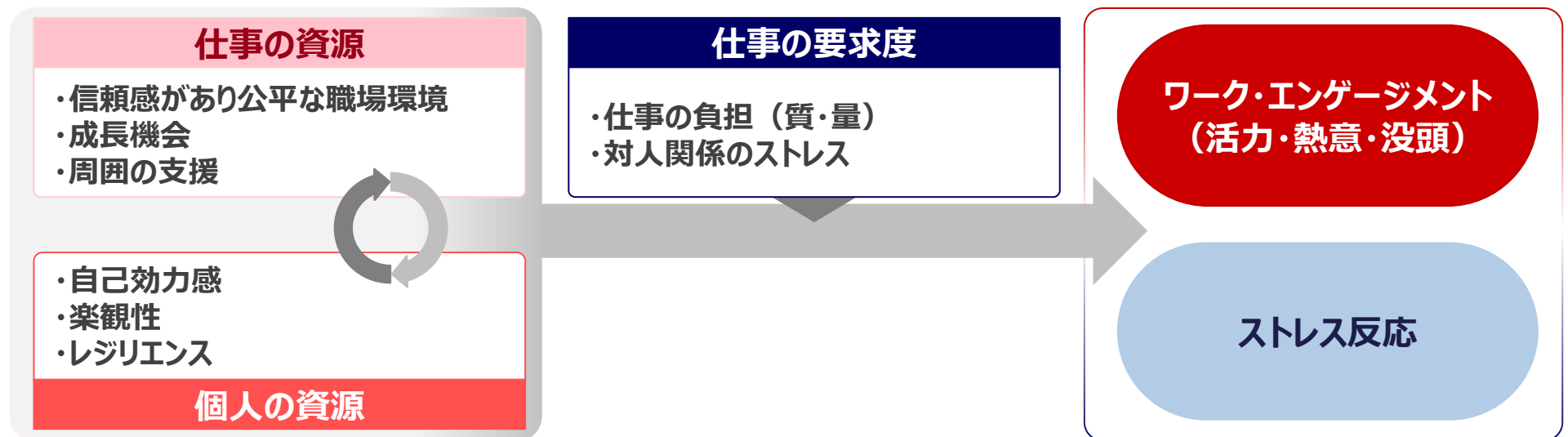
- ・ 属性情報（所属部署・性別・年齢・役職・職種等）
- ・ 勤怠管理・労働時間データ（在社・残業時間、テレワーク日数等）
- ・ 職場環境のデータ（人間関係、信頼感、公平性等）

※プレゼンティーイズム：出勤しているにも関わらず、心身の健康上の問題によってパフォーマンスが上がらない状態を指す。

[Step 2] ①分析の実施

- ご提供いただいたデータを活用し、エンゲージメント等を分析いたします。本サービスでは、「仕事の要求度-資源モデル（JD-Rモデル）」に基づく分析手法を採用しています。
- JD-Rモデルは、職務特性や労働者の心理状態がエンゲージメント等に与える影響を統合したモデルです。職場環境等の組織的側面を表す「仕事の資源」と、労働者の負担を表す「仕事の要求度」、仕事の達成に必要な能力や性格特性を表す「個人の資源」が、エンゲージメントやストレス反応に影響を与える経路（パス）を解析します。

【 JD-Rモデル】

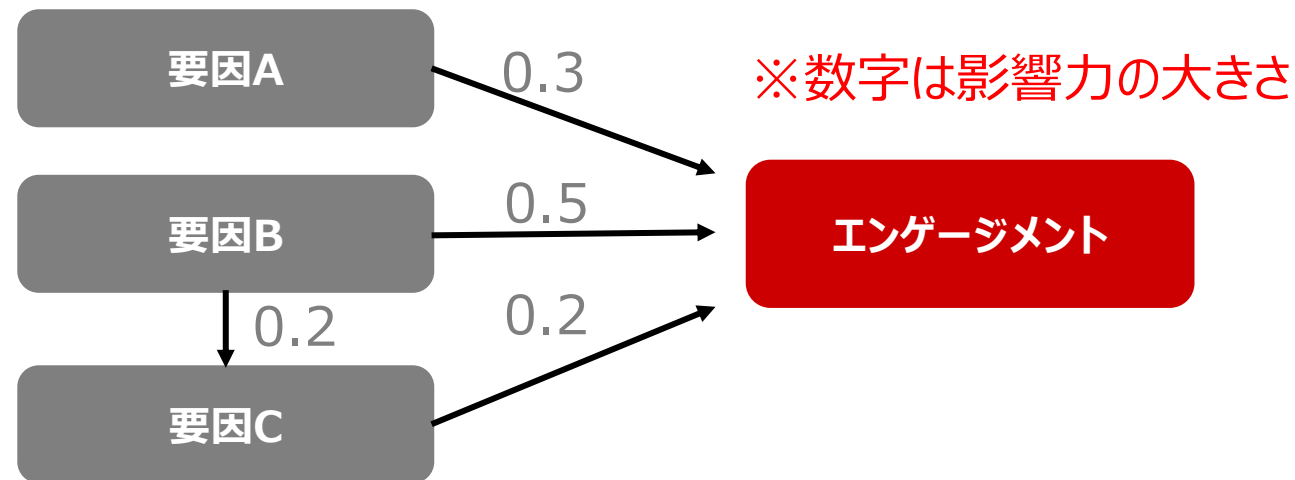


■分析モデルから読み取れる内容（例）

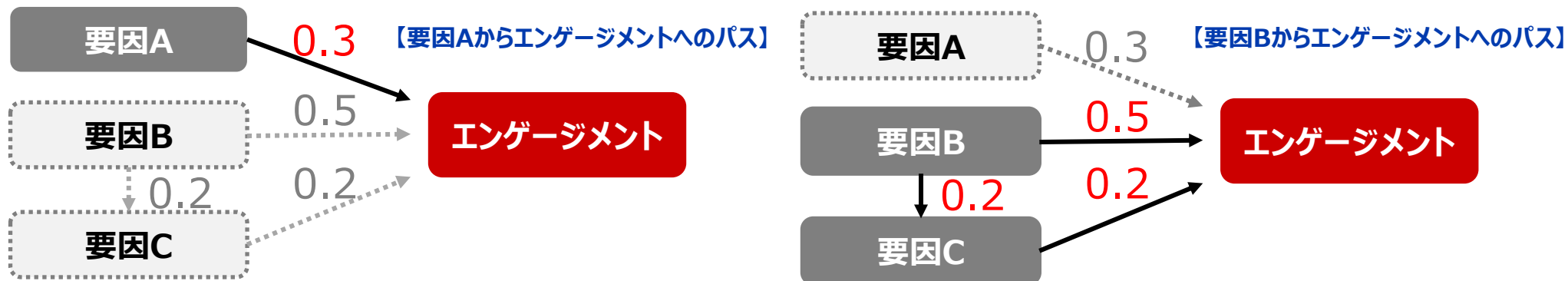
- ・ <仕事の資源> は <仕事の要求>、<個人の資源>、エンゲージメント、ストレス反応に影響を与える。
- ・ <仕事の要求>、<個人の資源> はエンゲージメント、ストレス反応に影響を与える（モデル化）。

【参考】分析手法 <パス解析>とは

- 項目間の関係性を可視化し、どの項目の影響力が大きいのか定量的に把握する手法です。
- エンゲージメントに関しては、複数の要素・項目が関連しています。エンゲージメントに影響を及ぼす項目を定量的に捉えることで、改善に向けた施策の優先順位や検証を行うことができます。



<パス解析>の読み取り方

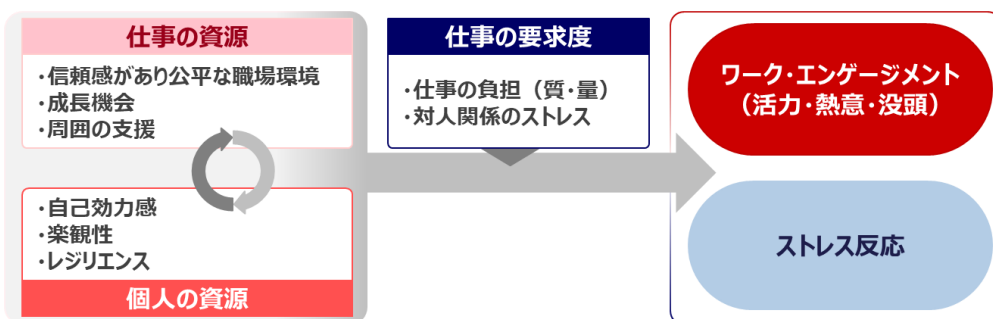


要因Aはエンゲージメントに対して直接的な影響力0.3を持つものに対して、要因Bが直接的な影響力0.5に加え、要因Cを経由した影響力を持っているので、**要因Aよりも要因Bの影響力が強い。**

[Step 2] ②分析結果のイメージ

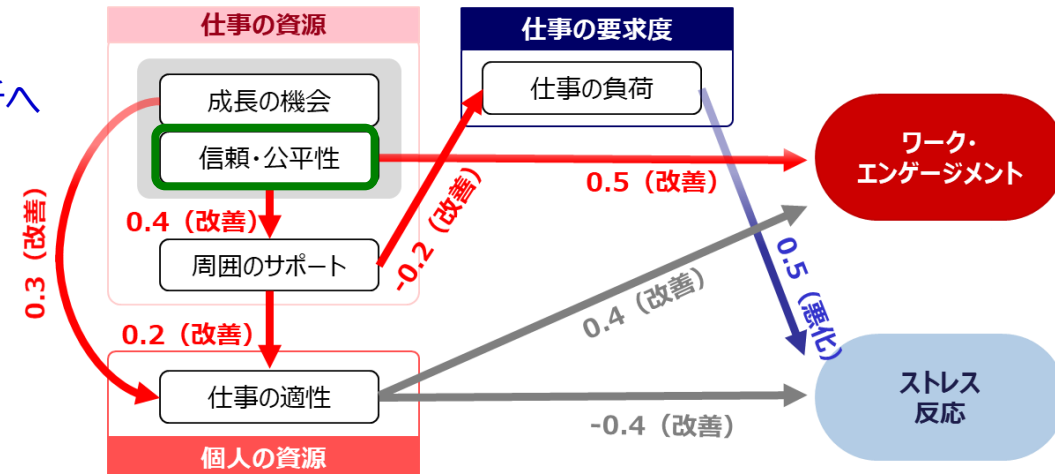
- 分析では、従業員アンケートなどのデータからJD-Rモデルに基づいた構成要素（仕事/個人の資源、仕事の要求度、ワーク・エンゲージメントなど）を抽出し、ワーク・エンゲージメントやストレス反応に影響を与える経路（パス）を可視化します。
- パスには、仕事の資源からワーク・エンゲージメントなどへ向かう**パスA**、個人の資源から向かう**パスB**、仕事の要求度から向かう**パスC**があります。
- 各パスは矢印の向きに影響を与え、数値は影響力の強さを表します。
- パス図により可視化することで、優先度の高い要因・要素を特定し、施策との連動や改善につなげることができます。（右下のパス図から「**信頼・公平性**」の影響度が大きいことが判明）

JD-Rモデル



パス解析へ

ワーク・エンゲージメント/ストレス反応へのパス図



- 仕事の資源 : パスA
- 個人の資源 : パスB
- 仕事の要求度 : パスC

〔Step 3〕 報告書の作成（1/2）

- 本サービスでは、分析結果を取りまとめて報告書をご提出いたします。
- 併せて、お客様の目的に応じたエンゲージメント関連の対応方針や具体的なソリューション等についてもご提案いたします。

【 報告書の項目（イメージ） 】

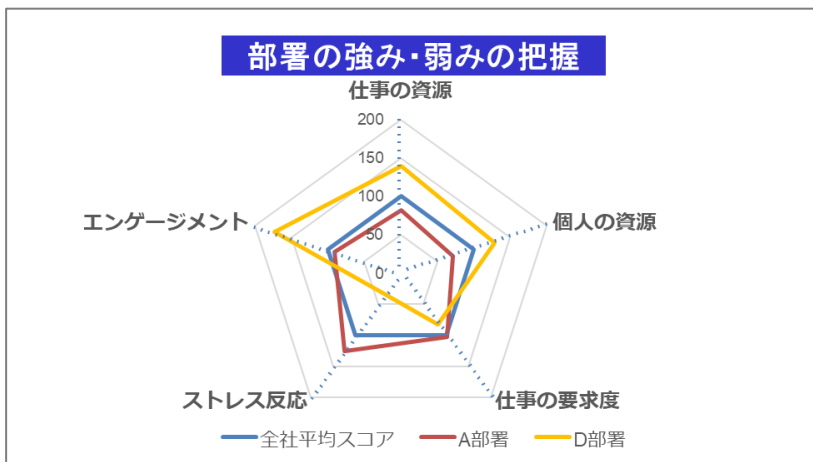
- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1. エンゲージメントのパス図 | 5. 売上とエンゲージメントの関係 |
| 2. エンゲージメントの現状 | ⋮ |
| 2-1 部署別の現状 | X. 基本的な対応方針 |
| 2-2 年齢・役職別の現状 | X-1 エンプロイーブランディング |
| 3. 組織力の現状 | X-2 研修（1on1） |
| 3-1 組織力とエンゲージメントの関係 | X-3 研修（ハラスメント） |
| 3-2 組織力とストレスの関係 | ⋮ |
| 4. 労働時間の現状 | 終章 結論・ご提言 |
| 4-1 労働時間とエンゲージメントの関係 | 1）貴社のエンゲージメント状況 |
| 4-2 労働時間とストレスの関係 | 2）今後の取り組むべき活動 |
| | 3）終わりに |

[Step 3] 報告書の作成 (2/2)

- 報告書では、エンゲージメント分析の結果や、分析結果を踏まえた今後の対応策やご提案等を取りまとめてご提出いたします。

【 分析結果（イメージ） 】

組織の現状									
部署名	仕事の資源		個人の資源		仕事の要求度		ストレス反応		エンゲージメント
	チームワーク・信頼	同僚のサポート	仕事の適性	働きがい	仕事の負担(量)	仕事の負担(質)	疲労感	抑うつ感	
A部署	40.9	41.4	41.6	29.3	60.3	42.1	63.8	61.6	41.9
B部署	53.3	56.7	45.1	52.2	41.8	56.6	57.1	47.7	55.4
C部署	37.3	36.2	46.2	53.6	52.5	41.6	72.0	56.1	50.4
D部署	76.7	62.4	67.0	61.0	21.7	61.3	14.4	19.5	85.5
E部署	64.1	54.2	57.2	58.1	57.7	52.0	55.2	46.1	63.1



【（イメージ）】

テキストを入力
ご提供可能な研修テーマ例

研修タイトル	研修概要	対面	オンライン	研修時間 (目安、応相談)	費用概算 (税別)
結果スキル向上研修	1on1ミーティングでも必要とされる結果の技術について、ワークを交えながら学んでいただきます。カンファレンス・コーチング・フィードバックについても解説いたします。		×	2時間	30万円
ハラスメント研修	パワハラ・セクハラ・マタハラなどを中心にハラスメントの基礎を学びます。また、被害者・加害者双方の立場からご紹介します。		×		
アサーティブ・コミュニケーション	自由意思のコミュニケーション・フットコミュニケーションについて学んでいただきます。アサーティブ手法を身につけて、部下指導をスムーズにいたします。		×		
アンカーマネジメントの研修	認知コントロールする心理テクニック・マインドフルネスについて学びます。		×		
インフルエンスマネジメント			×		

2. 人的資本経営支援サービス（1）人的資本分析—
③ ISO30414に基づくFit&Gap分析

サービス概要

- 人的資本に関する情報開示のガイドラインであるISO30414で示されている58項目（中小企業は32項目）について、貴社の現状分析を行います。
- ISO30414は2023年1月現在、全世界で6社が認証を取得しています。（国内3社）
- 将来的にISO30414を目指す企業・国際スタンダードに沿った自社の人的資本に関するレベルを知りたい企業様におすすめです。

実施イメージ

2. 人的資本経営支援サービス（2）人的資本強化—
④ 職場環境改善・人財育成に関する取組支援

サービス概要

- 職場環境改善・人財育成と言っても、誰に、何を、どのタイミングで実施していくのか、悩まれている企業様をお見受けします。
- 弊社では、貴社の課題や要望、エンゲージメントサーベイがあればその結果等も踏まえ、今必要な人財育成プログラムをご提案いたします。
- 具体的な人財育成プログラムは、別途「職場環境改善・人財育成に関する取組支援書」を参照ください。

実施イメージ

① 貴社課題やサーベイ結果等のヒアリング

貴社の課題・要望やサーベイ結果についてヒアリングさせていただきます。

② プログラムのご提案

課題等を弊社で検討し、有効と思われるソリューションをご提案いたします。

③ プログラムの実施

組織全体や対象者に対して、意識調査やワークショップ・研修等を実施いたします。

2. 人的資本経営支援サービス（2）人的資本強化—
① ダイバーシティ・インクルージョン推進

サービス概要

- ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）についてご支援いたします。
- D&I一口に言っても、どのような多様性を組織の中に取り入れ生かすのか（男性・女性・外国人・障がいをお持ちの方、専門性等）や、どのような組織を目指すのかにより、取り組み方法は異なります。
- 貴社の現状や課題、目指す方向性をお話いただいた上で、最適なプログラムをご提案いたします。

実施イメージ

① D&Iに関する貴社課題や方向性に関するヒアリング

貴社の現状や課題、目指す方向性、D&Iを推進する目的等ヒアリングさせていただきます。

② プログラムのご提案

課題等を弊社で検討し、有効と思われるソリューションをご提案いたします。

③ プログラムの実施

組織全体や対象者に対して、意識調査やワークショップ・研修等を実施いたします。

これまで当社に組織があり実施したプログラム例

□ 女性活躍支援（例）

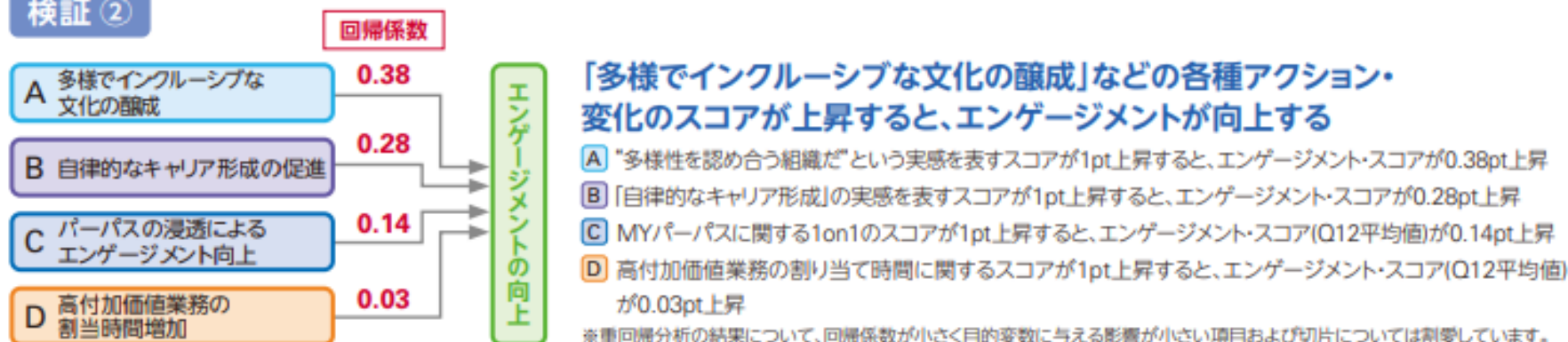
- 女性活躍のための制度は実施したが、活躍・業績につなげていくためにどうしたらいいか？ → 女性活躍推進プログラム
- 女性登用ははじめたが、どのように指導・マネジメントしていいかわからない。 → 女性社員の指導力向上研修

©Sompo Risk Management Inc. All Rights Reserved. 15

弊社取り組みの紹介①：SOMPOグループ統合レポートへの掲載

- 従業員アンケートを用いて、人事施策の進捗確認や仮説の有効性の検証が可能です。
- SOMPOグループの『統合レポート』で、エンゲージメントを高める要素の特定と、エンゲージメントの向上がチャレンジ意欲の向上をもたらすことを検証・分析した結果を掲載しております。
- 統合レポートでの定量的な分析結果の公表は、投資家等からも好評でした。

検証②



検証③

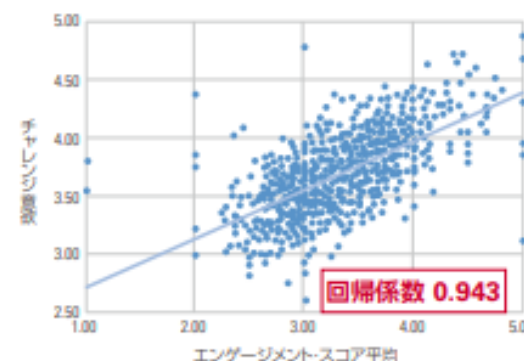
エンゲージメントの向上

チャレンジ意欲の向上

「エンゲージメント・スコア」が1pt上昇すると、「チャレンジ意欲」の実感値が0.943pt上昇

当社では、MYパーパスにもとづくさまざまなアクションが、エンゲージメントの向上につながり、エンゲージメントが高まった個人・組織では、内発的動機にもとづくチャレンジ意欲が強まる傾向を確認しています。

「エンゲージメント・スコア」と「チャレンジ意欲」の感応度



※ 当社での分析は、SOMPOグループの従業員を対象にしたエンゲージメント・サーベイ結果にもとづき、SOMPOインスティテュート・プラスが実施したものです。

※ 回帰係数とは、ある結果を予測するための要因が「1」変化した場合に結果がどれくらい変動するかという「結果に与える影響度(感応度)」を表しています。本レポート内で紹介している検証結果は統計的に有意であることを確認しています。(有意水準5%以下を使用)

出所：SOMPOホールディングス「統合レポート2023」からの抜粋 https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/doc/pdf/disclosure/hd/2023/hd_disc2023_5.pdf?la=ja-JP

弊社取り組みの紹介②：生産性に関する研究

- 生産性に関する著名な大学教授を委員として招へいし、『生産性に関する研究会』を発足し、企業の従業員データやアンケート結果を用いて、エンゲージメント等に関する分析を行いました。
- 2023年度には研究成果をまとめた冊子を発行し、様々な切り口の分析結果を公表しております。
(黄色で囲ったテーマを本資料に掲載)



vol1 テーマ

- Q1_従業員のエンゲージメントが高い組織は、営業成績も良いのか？
- Q2_従業員のやりがいが高い組織は、営業成績も良いのか？
- Q3_上司のサポートが組織に与える影響は？
- Q4_従業員が会社から大切にされていると感じている組織は、営業成績も良いのか？
- Q5_従業員の会社へのロイヤルティが高い組織は、営業成績も良いのか？
- Q6_メンバーが公平性を感じる職場の生産性は高いのか？
- Q7_仕事のコントロール度が高いと良いことがあるのか？

vol2 テーマ

- Q1_エンゲージメントはどのようにして高まるのか？
- Q2_エンゲージメントに影響を与える職場環境は何か？
- Q3_仕事の適性はエンゲージメントや心理的ストレス反応を改善するのか？
- Q4_従業員の心と身体の健康が組織のパフォーマンスに与える効果は？
- Q5_コロナ禍におけるテレワークの心身への影響は？

リンク: SOMPOインスティテュート・プラス

「データ分析を通じて人的資本経営を加速する」

<https://www.sompo-ri.co.jp/wp-content/themes/sompori/assets/pdf/publicity/productivity/vol1.pdf>

<https://www.sompo-ri.co.jp/wp-content/themes/sompori/assets/pdf/publicity/productivity/vol2.pdf>

エンゲージメント改善に向けた取組み ～SOMPOリスク社のサービスを例に

1 ニューノーマル対応・働き方改革支援

2 ダイバーシティ&インクルージョン推進支援

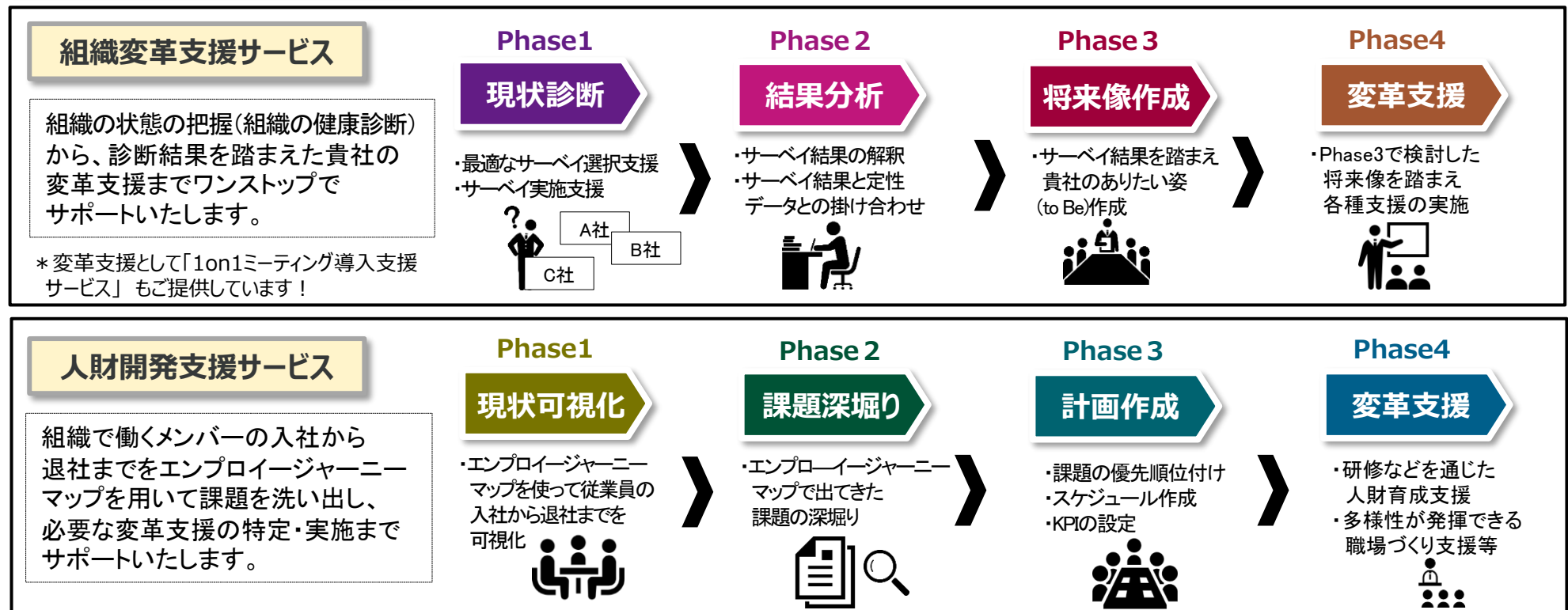
3 顧客満足（CS）/従業員満足（ES）マネジメント支援

1. ニューノーマル対応・働き方改革支援

サービス概要

- 予測不可能な時代と呼ばれる昨今、企業の持続的価値の向上はあらゆる企業にとっての命題であり関心事です。
- 特に新型コロナウイルス感染症をきっかけに新しい働き方が急激に強制的に求められ企業は否応なしに**変革**を迫られています。
- しかしながら、VUCAの時代においては「何を（What）、何のために（Why）、どうやって（How）」変革していくか道筋を立てることは容易ではなく各企業では試行錯誤を繰り返しながら変革を遂げていることと料します。
- そこで弊社ではこれまで長年リスクコンサルティング分野で培ったノウハウをもとに、**組織変革**と**人材開発**の側面から貴社の**人的資本の価値向上**に寄与するコンサルティングサービスをご提供いたします。

実施イメージ

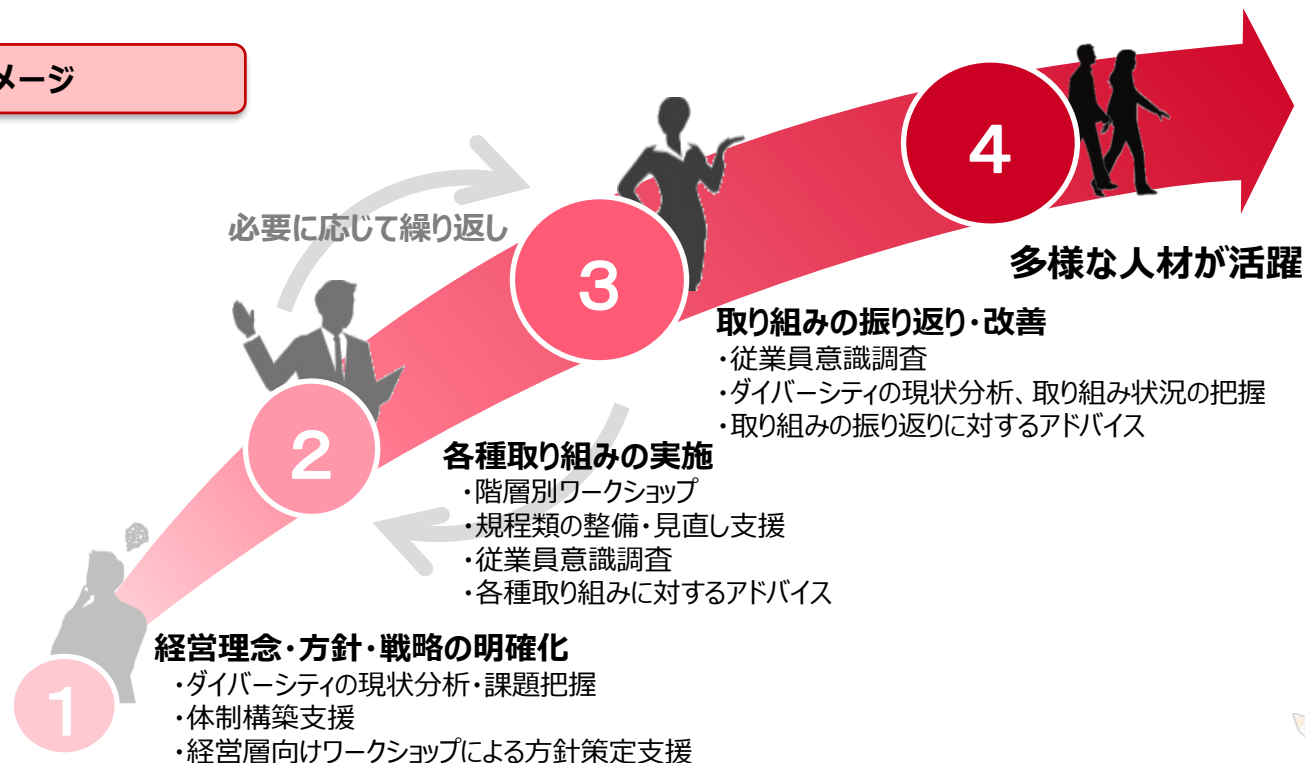


2. ダイバーシティ&インクルージョン推進支援

サービス概要

- グローバリゼーションの下、直面する人口減少や経済成長率低迷を生き抜くには、多様な社員が活躍する環境を整え、多様な強みを生かしたアイデアで生産性を高めるなど、ダイバーシティにより企業競争力を高める事が一つのカギとなります。
- また、最近の女性活躍推進法の改正等を受けて、各社ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）推進の加速化が進んでいます。
- そこで当社は、D&I経営戦略の現状分析から実施支援までトータルなご支援を提供します。
- 多様な人材（ダイバーシティ）が尊重され、多様性を生かした活躍が発揮可能な組織風土の醸成には、D&Iの経営理念・方針・戦略が浸透するまで繰り返しの取り組みが重要です。お客様の更なる付加価値の創造につながるよう、各ステップごとに弊社のコンサルタントがご支援、アドバイスを行います。

実施イメージ





SOMPOリスクマネジメント株式会社
SOMPO インスティテュート・プラス株式会社