

## 従業員エンゲージメント ～リーガルの立場から～

スミス・ガンブレル・ラッセル法律事務所  
2022年6月 現在

### タイトル

従業員エンゲージメント  
～リーガルの立場から～

### 概要

---

昨今、企業の人材マネジメントにおいて「従業員エンゲージメント」の重要性が取り上げられ、日米いずれでも徐々に認知されるようになりました。本稿では、従業員エンゲージメントとこれに関する注意点をリーガルの立場から解説します。

---

## 1 はじめに

米国では、新型コロナウイルスの拡大による勤務形態の変化などを受けて、個人の働き方やキャリアを見直す動きが広がり、これに伴う退職や転職の増加によって、企業の人材不足が深刻化しています<sup>1</sup>。日本でも、米国とは状況が異なるものの、高齢化が進む中で、企業がどのように労働力を確保するかという問題を抱えています。そのような中で、日米を問わず、多くの企業にとって人材の確保と定着が課題となっています。

従業員エンゲージメントは、近年、人材定着を高めるための重要な指標として認識されるようになりました。しかし、実際に従業員エンゲージメントを調査し、自社の従業員エンゲージメントを把握されているという企業は必ずしも多くはないのではないのでしょうか。また、調査を実施した企業においても、従業員エンゲージメントを向上させるためにどのような施策を講じればよいか、という点については悩まれている会社も多いと思います。

さらに、多様な人材を抱える現代の企業にとっては、従業員エンゲージメントを向上させるということはなおさら難しい課題になっています。特に米国では、歴史的に多様な背景を持つ人材が集まることから、企業が人材定着やエンゲージメント向上を図るためには多様性を踏まえた対応が不可欠です。本稿では、従業員エンゲージメントとその対応への注意点について解説します。

## 2 従業員エンゲージメントとは

従業員エンゲージメントとは、1993年ころから、米国の心理学者であるフランク・L・シュミット博士らが使い始めたと言われる言葉です。従業員エンゲージメントは、明確な定義が定まっているものではありませんが、主要な要素として、組織に対して貢献する意思を持ち、献身的に働くことが

---

<sup>1</sup>米国では2022年3月の求人数約11.55百万人に対して、同月の採用数は約6.74百万人と、人材の不足が深刻化している。また、退職者数は2021年3月の約5.54百万人に対して、2022年3月は約6.32百万人と増加している。

<https://www.statista.com/statistics/217943/monthly-job-openings-in-the-united-states/>

<https://www.statista.com/statistics/217980/monthly-job-hires-and-separations-in-the-united-states/>

挙げられます。従業員エンゲージメントが高い企業においては、従業員の定着率が高まるだけでなく、個人及び企業それぞれの労働生産性が高まるという報告がされています<sup>2</sup>。

### 3 従業員エンゲージメントの測定方法

それでは、企業の従業員エンゲージメントはどのように把握することができるのでしょうか。従業員エンゲージメントの測定方法の代表的なものとして、Gallup's Q<sup>12</sup>（キュートウエルブ）<sup>3</sup>、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度（Utrecht Work Engagement Scale: UWES）<sup>4</sup>、eNPS（Employee Net Promoter Score）<sup>5</sup>などがあります。以下ではギャラップ社の提供する Gallup's Q<sup>12</sup>の内容を紹介します。

#### Gallup's Q<sup>12</sup>

Gallup's Q<sup>12</sup>とは、米国ギャラップ社が開発した従業員エンゲージメントの測定方法で、以下の12の質問に対してそれぞれ5段階の点数で回答し、その平均値を出して従業員のエンゲージメントを図る方法です。なお、質問のうち、特に定着率を左右するものはQ1、Q2、Q3、Q5、Q7の5つ、業績に直結するものはQ1～6とされています。

- Q1：職場で自分が何を期待されているのかを知っている。
- Q2：仕事をうまく進めるために必要な材料や道具を与えられている。
- Q3：職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている。
- Q4：この7日間のうちに、よい仕事をすると認められたり、褒められたりした。
- Q5：上司または職場の誰かが、自分を一人の人間として気にかけてくれている。
- Q6：職場で自分の成長を促してくれる人がいる。
- Q7：職場で自分の意見が尊重されているようだ。
- Q8：会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。
- Q9：職場の同僚が質の高い仕事をしようと努力している。
- Q10：職場に親友がいる。
- Q11：この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。
- Q12：この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。

なお、ギャラップ社は、Gallup's Q<sup>12</sup>を使用した従業員エンゲージメントの国別、地域別の調査結果として、以下の興味深い結果を公表しています<sup>6</sup>。この調査結果から算出された従業員エンゲージメントは全体的に高いとは言えませんが、その中でも日本は“Engaged”と評価される従業員の割合が6%と、従業員エンゲージメントの数字としては低いことがわかります。

|                 |             |                 |                         |
|-----------------|-------------|-----------------|-------------------------|
| 世界平均            | Engaged 15% | Not Engaged 67% | Actively Disengaged 18% |
| 北米 (U.S/Canada) | Engaged 31% | Not Engaged 52% | Actively Disengaged 17% |
| 日本              | Engaged 6%  | Not Engaged 71% | Actively Disengaged 23% |

### 4 従業員エンゲージメント調査結果の分析

<sup>2</sup> 令和元年版 労働経済の分析―人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について― 第2節「働きがい」と様々なアウトカムとの関係性について <https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/19/19-1.html>

<sup>3</sup> <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

<sup>4</sup> <https://hp3.jp/tool/uwes>

<sup>5</sup> <https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>

<sup>6</sup> State of the Global Workplace (2017). Gallup Report

上記 Gallup's Q<sup>12</sup>の従業員エンゲージメントの測定方法等を使うことで、企業は自社の従業員エンゲージメントを数値化して把握することができるようになります。この際、重要なことは単純な数字のみにとらわれないということです。上記のギャラップ社の調査結果からも推測できるとおり、回答者の国民性や文化が一定程度結果に影響している可能性が考えられますので、単純な数字のみにとらわれて、従業員エンゲージメントが高い、低いなどと判断するのは危険です。もちろん、だからといって調査結果に意味がないということにはなりません。同一企業内での継続的に調査を行ってその結果を比較することや、項目ごとの結果の相違などを分析することで、各企業の課題の分析に生かすことはできると考えるというべきでしょう。

## 5 従業員エンゲージメント向上のための施策

従業員エンゲージメントを調査した後は、各企業が有する従業員エンゲージメントの課題を分析し、これに対して施策を講じていくことになります。施策の中には、ミーティングやイベントの実施のように各部門ごとに比較的容易に採りうるものもあれば、就業規則の改定など会社規模の経営判断を伴うものもあります。必ずしも一対一対応ではありませんが、各課題に対して、それぞれ以下のような施策が挙げられます。

- ① 組織への帰属意識の醸成  
職場のコミュニケーション・人間関係の円滑化のためのミーティングやイベントの設定
- ② 働きがいの向上  
業務遂行に伴う裁量権の拡大や給与体系、昇格制度の見直し
- ③ 労働環境の改善  
労働時間の短縮や働き方の柔軟化、フレックス・タイム制、リモート・ワーク、週休3日制等

なお、いずれの施策を採る場合であっても、都度効果を検証し、フィードバックをしながら長期的な視点で（調査を繰り返しながら）従業員エンゲージメントを向上させていくことが重要といえます。

## 6 従業員エンゲージメントと多様性

一般的な従業員エンゲージメントに対する施策について上述しましたが、多様性を有する職場にとっては、従業員エンゲージメントの分析や施策は一層難しい作業になり得ます。

いうまでもなく人種・国籍・性別（LGBT 含む）・年齢に関する多様化（ダイバーシティ）は世界的な潮流であり、今後もその流れは変わらないと考えられております。多様化によって企業が得られる価値がある一方で、従業員エンゲージメントを維持するということは企業にとって相当の努力を要求するものといえます。すなわち、従業員エンゲージメントは組織への帰属意識が重要なファクターとなるところ、多様なバックグラウンドや価値観を有する従業員に対して、一つの組織に対して帰属意識を持たせるということは容易ではないためです。

そのような企業においては、上記5の施策に加えて、多様性を有する従業員同士の相互理解の促進を図るような施策を取り入れることも重要な施策といえます。

## 7 従業員エンゲージメントに関するリーガル面での注意点

従業員エンゲージメントに関しては、リーガル面でも以下の点に注意をする必要があります。

### 差別の禁止

従業員エンゲージメントの向上に向けた施策を講じる場合、従業員を平等に取り扱わなければならない、差別的な取り扱いをすることは許されません。

ここで気をつけなければいけない落とし穴は、米国では「結果の平等」を求めることは差別になりうるといふ点です。どの従業員も同じ立場（結果）となれば、組織に対する愛着も湧いて、会社にとっては一見望ましい状況のようにも思われます。しかし、法が要求をしているのは、「結果の平等」ではなく「機会の平等」です。特に米国においては、人種、皮膚の色、宗教、性別または国籍に基づく差別が公民権法第7編（Title VII of the Civil Rights Act of 1964）で禁止されています。そして、特定のカテゴリーの者を不利に扱う場合だけでなく、有利に扱う場合も原則として差別に含まれます。例えば、結果の平等を確保しようとして、全ての人種に対して一定の管理職の数を割り当てようとするクオータ制などは、たとえ人種ごとに同じ数の管理職がいて一見平等なようにみえても、それは有能な他の従業員の機会の平等を奪うものとして米国では人種差別ということになりかねず、場合によっては裁判にまで発展しかねません。

このように従業員エンゲージメント向上のための施策を検討するためには、それが一部のカテゴリーに属する者のみを優遇する結果になっていないか、という視点からも検討することが重要になります。

#### 社内規程の整備

上記5の従業員エンゲージメント向上の施策として、フレックスタイム制度等を導入する場合や給与体系を変更する場合には、就業規則（給与規程を含む）や労働契約の変更が必要になります。当然のことながら、就業規則等の変更を伴うことなく、従業員の条件を変更すると、就業規則等との齟齬を生じ、後に紛争に繋がるおそれがあるため注意が必要です。

また、従業員エンゲージメント向上のための条件変更が、従業員にとって、不利益変更を含む場合があります（労働時間がフレキシブルになる一方で給与が減少する場合など）。そのため、条件変更を伴う場合には、これまでの会社と従業員との関係を踏まえて、従業員に対して十分な説明を尽くしてできる限り同意を得る等の手続を履践していくことが必要になります。また、（職種等によって）従業員ごとに勤務条件が異なることになる場合は、それぞれに対して適法な手続を踏んでいるか、運用が正しくされているか、会社としてチェックができる管理体制を整えておく必要があります。

さらに、条件変更後の内容が最新の法令に適合しているか、という面からのリーガルチェックも定期的に行うことは必要です。

#### 従業員エンゲージメントへの不対応

従業員エンゲージメントが社会的に普及するにつれ、これへの対応を怠ること自体がレピュテーションリスク、最終的には法的リスクになりえます。特に米国では社会問題⇔法的問題として取り上げられる傾向があるため（裁判所が直ちにこのような請求を認めるかは別として）、社会的全体の流れにも注意を払う必要があります。

## 8 おわりに

本稿では、リーガルからみた従業員エンゲージメントやその対応への注意点について解説をしました。従業員エンゲージメントの状況は、各企業でそれぞれ異なっておりますので、それぞれの会社の実情にあった対応策を選択されることをお勧めいたします。本稿が従業員エンゲージメントへの取り組みをされる一つの契機となれば幸いです。

※免責事項：上記の内容は、一般的な説明にすぎません。具体的な状況に応じた法的助言または専門家意見として解釈しないようご注意ください。ご不明な点がございましたら、SGR 法律事務所までお問い合わせください。

米国弁護士 小島清顕 [kkojima@sgrlaw.com](mailto:kkojima@sgrlaw.com)  
米国弁護士 猪子晶代 [ahewett@sgrlaw.com](mailto:ahewett@sgrlaw.com)  
交換弁護士 岡本駿之 [sokamoto@sgrlaw.com](mailto:sokamoto@sgrlaw.com)