

## 「従業員サーベイ」をサーベイする —有報開示から従業員を活かす「本気度」を探る—

西山 賢吾

### ■要約■

1. 人的資本経営に対する関心が高まる中、主役となる「人・従業員」の声を人事・経営全般に役立てることを目的に、彼らに対し包括的なアンケート調査「従業員サーベイ」を行う企業を目的とする機会が増えている。一方、2023年3月期の有価証券報告書（以下、有報）より人的資本に関する開示が義務化された。法定開示書類である有報では、企業が重要と考える諸点を、簡潔、かつ分かりやすく記述することが肝要である。よって、有報での「従業員サーベイ」に関する記述には、従業員を活かす経営に対する企業の「本気度」が現れる看見られる。
2. このような問題意識の下で、Russell/Nomura Large Cap 構成企業（300社）の最新の有報から、各社の従業員サーベイに関する記述を調査した。記述のあった188社を見ると、サーベイの手法が多岐にわたるため、調査結果の企業間比較はかなり難しいことが分かった。さらに、サーベイのKPI（重要達成度指標）の意味や算出方法等に触れていない企業が多いことや、統合報告書など任意開示情報とのすみ分けが十分とは言えない企業も見られるなど、開示に関する課題は少なくない。
3. その一方で、サーベイの結果を役員報酬を決める項目として採用する企業や、サーベイで浮き彫りになった諸課題及びそれへの対応などについて、図表等を交え利用者に分かりやすい形で説明する企業も見られるなど、「本気度」の伝わる有用な情報が得られることも分かった。企業価値向上の源泉となる人的資本の観点から、従業員サーベイ並びにその結果に関する有報での情報開示の有用性、及び注目度は今後さらに高まるであろう。

---

### 野村資本市場研究所 関連論文等

---

- ・西山賢吾「人的資本経営・開示の『要諦』—経営戦略と人材戦略との連動、実践そして可視化—」『金融・資本市場動向レポート』2024年8月5日。
- ・西山賢吾「人的資本情報開示の近況—法定開示化の進展と任意開示の深化—」『野村サステナビリティクオータリー』2022年夏号。

## I なぜ有価証券報告書を使って「従業員サーベイ」をサーベイするのか？

### 1. 有報による人的資本開示義務化と人的資本経営へ関心の高まり

日本では、2023年3月期より、法定開示書類である有価証券報告書（以下、有報）において人的資本に関する開示が義務化<sup>1</sup>された。内容は、①人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針（人材の多様性の確保を含む）を「サステナビリティに関する考え方及び取組」の「戦略」において、②上記方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標及び実績を「サステナビリティに関する考え方及び取組」の「指標及び目標」において、そして、③管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率、労働者の男女の賃金の差異を「従業員の状況」において開示するというものである。有報による開示が義務化されたのは、人的資本経営に対する関心が高まる中、中長期的な企業価値向上、企業価値判断における人材、人的資本の重要性が認識されてきたためと考えられる（図表1）。

図表1 有報による人的資本に関する開示の概要

開示要請項目	有価証券報告書での記載箇所	ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月）でのコメント
人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針（人材の多様性の確保を含む）	「サステナビリティに関する考え方及び取組」の「戦略」	中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性を踏まえて開示
上記方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標及び実績	「サステナビリティに関する考え方及び取組」の「指標及び目標」	
管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率、労働者の男女の賃金の差異	従業員の状況（注）	中長期的な企業価値判断に必要となるものとして開示

(注) 対象は女性活躍推進法、育児・介護休業法等で公表が義務付けられている企業であるが、サステナビリティ記載欄の「指標及び目標」における実績値では省略が可能である。

(出所) 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告－中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて－（2022年6月13日）」、金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令（2023年1月31日）」より野村資本市場研究所作成

<sup>1</sup> 2023年3月31日以降に終了する事業年度より、金融商品取引法第24条に定められた有価証券報告書を発行している企業が対象。

## 2. 主役である「人・従業員」の声を聞き、活かすための「従業員サーベイ」

人的資本経営においては、主役である「人・従業員」の声を経営に活かすことが重要となる。そうした中で、人事や経営戦略等さまざまな施策に役立てる目的に、彼らに対し包括的なアンケート調査「従業員サーベイ」を行う企業を目的とする機会も増えた。従業員サーベイは、「従業員意識（満足度）調査」、「エンゲージメントサーベイ」などの名称で実施されている。図表2に示したように、「従業員意識（満足度）調査」は職場環境や待遇といった「従業員から会社へ」という「一方向的な関係性」を可視化するものである。一方、「エンゲージメントサーベイ」は、「従業員の会社に対する自発的な貢献や、会社での業務を通じた自身の成長」といった、従業員個人と企業の「双方的な関係性」を可視化するものであるという違いがあるとされている。しかし、実際にはそこまで厳密な区分がされているわけではない。名称を問わず、実際の調査では両者を包含した内容で行われることが多いようである。

本稿では2024年8月13日時点で入手できたRussell/Nomura Large Cap構成企業（300社）の最新の有報から、各社の従業員サーベイに関する記述を調査し、その特徴等について言及するが、ここでの「従業員サーベイ」は、調査の名称を問わず従業員に対し上記のような項目等についてアンケートを実施しているものを対象とした。

図表2 典型的な従業員意識（満足度）調査とエンゲージメントサーベイとの対比

	従業員意識調査	エンゲージメントサーベイ
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員満足度（職場環境・待遇・福利厚生などに対する充足度）</li> <li>・（従業員から会社へという）一方向的な関係性の可視化</li> <li>・不満要因の解消、社内秩序の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員エンゲージメント（会社への自発的な貢献と従業員自身の成長に対する満足度）</li> <li>・個人と企業の双方向的な関係性の可視化</li> <li>・人材リテンション（優秀な人材流出の防止）、生産性の向上</li> </ul>
調査項目（例）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内の人間関係に問題はないか</li> <li>・業務量は適正なレベルか</li> <li>・残業時間は無理のない範囲か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の成功に向けて積極的に貢献したいか</li> <li>・職場内に信頼できる上司や同僚はいないか</li> <li>・仕事を通じて日々の成長を実感しているか</li> </ul>

（出所） 経済産業省「企業の戦略的人事機能の強化に関する調査（2019年3月29日）」をもとに野村資本市場研究所作成

### 3. 従業員を活かす経営に対する企業の「本気度」が「従業員サーベイ」に関する有報開示に現れる

従業員サーベイを実施し、その結果等に関し有報に記載することは、図表1の「人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針」に関連した説明となり、従業員満足度や従業員エンゲージメントに関する目標値を設定、記載することは「方針に関する指標の内容並びに当該指標を用いた目標及び実績」に該当するであろう。従業員サーベイの実施は任意であるため、これに関する記載を有報で行うことは、当該企業が従業員サーベイを重視していることを示すものと考えられる。

実際に、2022年に公表された「人的資本可視化指針」では、人的資本に関する情報の中で「従業員エンゲージメント」を、特に「価値向上」の観点から開示することを奨励している。従って、従業員のエンゲージメントの状況を知る上で企業が「従業員サーベイ」を実施することが重要と言えるであろう（図表3）。

一方、人的資本に関しては、任意開示書類である統合報告書やサステナビリティ報告書、人的資本（ヒューマンキャピタル）レポートなどにおいて、従業員サーベイを含む取り組みについて詳しく説明している企業も少なくない。しかし、今回法定開示書類である有報における従業員サーベイに関する記述に着目したのは、①任意開示書類を出していない企業であれば、法定開示書類である有報での記載となること、②任意開示書類に比べ、法定開示書類においては企業が重要と考え、情報利用者に周知したい内容について、簡潔にして要を得た記述が一般に必要とされること、③よって、有報における従業員サーベイに関する記述内容には、従業員を活かす経営に対する企業の「本気度」が現れるであろうと考えたためである。

図表3 「従業員エンゲージメント」は人的資本関連のキーとなる開示事項

分野	育成			エンゲージメント	流動性		ダイバーシティ			健康・安全			労働慣行			コンプライアンス/倫理										
	リーダーシップ	育成	スキル/経験		採用	維持	サクセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休業	精神的健康	身体的健康	安全	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性										
具体的な開示例(数値目標等)	・研修費用 ・リーダーシップの育成 ・人材確保・定着の取り組みの説明など	従業員エンゲージメント	・離職率 ・採用・離職コスト ・後継者カバー率など	・属性別従業員・経営層比率 ・男女間の給与差 ・育児休暇等の後の復職率、定着率など	・労働災害の発生件数・割合、死亡数等 ・労働災害による損失時間など	・人権レビュー等の対象となった事業(所)の総数・割合 ・差別事例の件数・対応措置 ・コンプライアンスや人権等の研修を受けた従業員割合 ・児童労働・強制労働に関する説明など	「価値向上」の観点																		「リスク」マネジメントの観点	

(出所) 非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針（2022年8月）」をもとに野村資本市場研究所作成

## 4. 人的資本関連における「エンゲージメント」の意味

ところで、人的資本（人事）関連の文脈で用いられる「エンゲージメント」という用語は、投資家がイメージしやすい企業と投資家やステークホルダーとの建設的な対話を示す「エンゲージメント」とは意味合いが少し異なる。

人的資本関連での「エンゲージメント」には、一般に「従業員エンゲージメント」と「ワークエンゲージメント」がある。「従業員エンゲージメント」は、働くことで自身が成長し、企業にも貢献する「意欲、つながりの強さ」を示すもので、従業員と企業との双方向性が意識されている。

一方、「ワークエンゲージメント」は、厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」によれば、仕事に関するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている（活力）」、「仕事に誇りとやりがいを感じている（熱意）」、「仕事に熱心に取り組んでいる（没頭）」の3つが揃った状態のことであり、個人と仕事との双方向性が意識されている。

ただし、企業と投資家、ステークホルダー間で用いられる「エンゲージメント」も、人的資本関連で用いられる「エンゲージメント」とともに、コミュニケーション、相互理解の「深度」に焦点を当てているという点では共通しているといえるであろう。

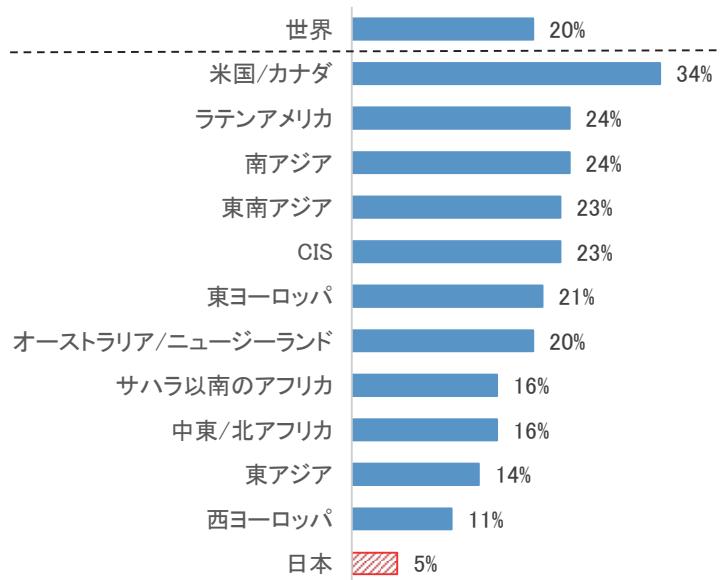
## 5. 従業員エンゲージメントの国際比較や企業価値との関連についての研究事例

従業員サーベイによって把握される従業員エンゲージメントの国際比較、及び企業価値との関連についての研究として、経済産業省による「未来人材ビジョン」（2022年5月）と、「人材版伊藤レポート」（2020年9月）で取り上げられた事例を紹介する。

### 1) 日本企業の従業員エンゲージメントは、世界全体でみて最低水準にある

「未来人材ビジョン」においては、ギャラップ（GALLUP）社の“State of the Global Workplace 2021”から、従業員エンゲージメントの国際比較を取り上げている。図表4は、世界全体と日本との比較である。これをみると、従業員エンゲージメントスコア（仕事への高い熱意や職場への愛着を示す社員の割合）は、世界平均では20%なのに対し、5%と最も低い水準にある。

図表4 「従業員エンゲージメント」の国際比較：世界全体での比較

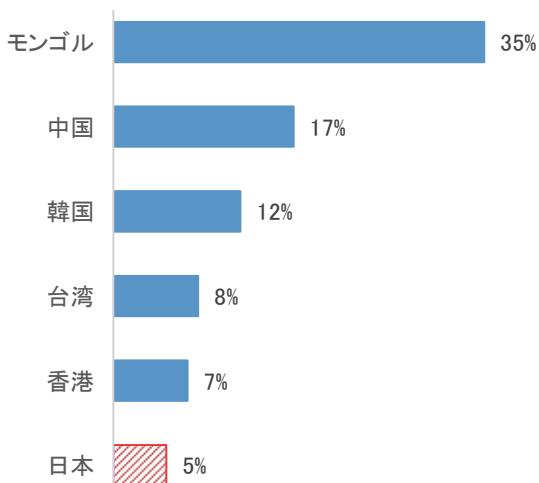


(注) 原資料はGALLUP “State of the Global Workplace 2021”。

(出所) 経済産業省「未来人材ビジョン」2022年5月より野村資本市場研究所作成

さらに、日本が含まれる東アジアの7か国・地域の従業員エンゲージメントスコアは14%と世界平均に比べて低く、かつ東アジア7か国の中で日本は最も低い(図表5)。このようなアンケート調査に対し「控え目」に回答するという傾向にあるという日本人の国民性も影響していると考えられるが、それを差し引いても世界的に見て日本の従業員エンゲージメントは低い水準にあるといえるであろう<sup>2</sup>。

図表5 「従業員エンゲージメント」の国際比較：東アジアでの比較



(注) 原資料はGALLUP “State of the Global Workplace 2021”。

(出所) 経済産業省「未来人材ビジョン(2022年5月)」より野村資本市場研究所作成

<sup>2</sup> 2024年6月に公表された最新の調査“State of the Global Workplace 2024”によると、日本の従業員エンゲージメントスコアは6%と、2021年に比べ1ポイント上昇したが、調査対象の139か国中、エジプト、香港と並び最も低い水準に留まっている。

## 2) 従業員エンゲージメントスコアと業績には正の相関

「人材版伊藤レポート」では、従業員エンゲージメントスコアと業績、労働生産性の関係について、民間企業と大学との共同研究による、国内企業を対象にした調査を取り上げている<sup>3</sup>。

原資料の方から研究結果を見てみると、まず、エンゲージメントスコアと営業利益率との関係では、①エンゲージメントスコア 1 ポイント上昇につき、当期の営業利益率が 0.35% 上昇する、②翌四半期の営業利益率とエンゲージメントスコアとの関係を見ると、エンゲージメントスコアが 1 ポイントの上昇につき、翌四半期の営業利益率が 0.38% 上昇するという関係が示されている。また、エンゲージメントスコアと労働生産性との間には、エンゲージメントスコア 1 ポイント上昇すると、労働生産性指数が 0.035 上昇するという関係が示されている。

この研究結果からは、従業員エンゲージメントスコアと営業利益率、労働生産性<sup>4</sup>の間に正の相関関係があり、従業員エンゲージメントスコアの上昇は業績（営業利益率、労働生産性）にプラスの影響を与えることが分かる。

## II 有報開示からみた「従業員サーベイ」の状況

### 1. 「従業員サーベイ」のサーベイ結果の概要

ここでは、2024 年 8 月 13 日時点で入手できた Russell/Nomura Large Cap 構成企業（300 社）の最新の有報（2023 年 5 月期～2024 年 3 月期、一部 2024 年 5 月期を含む）から、人的資本情報の開示箇所である「サステナビリティに関する考え方及び取組」欄に記載されている各社の従業員サーベイの記述に関する調査結果について、その特徴、課題、注目点などについて言及する。

図表 6 は、対象企業 300 社の従業員サーベイの結果、すなわち従業員サーベイに関する記述内容の概要である。

有報の該当箇所（サステナビリティに関する考え方及び取組欄）に従業員サーベイについて何らかの記載を行っている企業は 300 社中 188 社（62.7%）であった。188 社のうち、サーベイの対象を提出会社のみとしているのは約 3 割の 56 社であり、約 7 割はグループ会社までを対象としている。

<sup>3</sup> 人材版伊藤レポートでは結果に関する図表が掲載されている。原資料は株式会社リンクアンドモチベーションと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「エンゲージメントと企業業績に関する研究結果を公開」（2018 年 9 月 18 日）。調査対象は同社のエンプロイ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企業 66 社で、研究期間は 2018 年 5～7 月である。

<sup>4</sup> ここでは労働生産性を、「従業員に支払われる給与 1 円当たりの正常収益額（EBITDA）を平均給与額で除したもの」としている。

図表6 「従業員サーベイ」のサーベイ結果の概要

項目	社数	比率(注2)
従業員サーベイに関する記述あり	188	62.7%
提出企業のみをサーベイ対象	56	29.8%
グループ会社を含めたサーベイ対象	89	47.3%
海外を含めたグループ会社を含めたサーベイ対象	43	22.9%
役員報酬に従業員サーベイの結果を反映	49	26.1%
従業員サーベイ関連の目標値を設定	120	63.8%
外部調査を使ったサーベイの概要について説明	25	13.3%
サーベイ結果へのコメントを記載	21	11.2%
サーベイ結果を受けた今後の課題について言及	13	6.9%

- (注) 1. 調査対象は2024年8月13日時点で入手できた Russell/Nomura Large Cap 構成企業の最新の有価証券報告書。  
 2. 「従業員サーベイに関する記述あり」の比率は対分析企業対象全体（300社）、  
 他は従業員サーベイに記述のあった企業（188社）に対する比率。

(出所) 各社有価証券報告書より野村資本市場研究所作成

なお、調査対象企業のうち、有報で「じんざい」の記載を「人材」としているのが300のうち約6割に相当する182社、「人財」としているのが約4割に相当する118社であった。従業員（人）を費用や資源として考慮するのではなく、財産や資産・資本として考慮していることを示す意図で「人財」と表記する企業が増えていると推察される。

## 2. 記述企業の約4分の1でサーベイ結果を役員報酬へ反映

有報で従業員サーベイに関して記述している188社のうち、サーベイの結果を何らかの形で役員報酬へ反映させていることを記述している企業が4分の1強に相当する49社あった。

49社のうち、主に年次賞与などの短期報酬に反映させている企業が29社、業績連動型譲渡制限付株式といった中長期報酬に反映させている企業が20社と、短期報酬に反映させる企業の方が多かった。業種別にみると、最も多かったのが電気機器（9社）で、これに輸送用機器、銀行業（ともに5社）が続いた。

役員報酬にサーベイの結果を反映させるのは、従業員エンゲージメントの向上を重要な経営課題とし、経営陣にそれをコミットさせる手法の一つと考えられる。人的資本経営を標榜するのであれば、従業員エンゲージメントの結果を役員報酬に反映させる必要性は高いと考えられる。現状では4分の1程度にとどまっているが、今後このような事例が増えることが期待される。なお、短期報酬に連動させている事例については図表7、中長期報酬に連動させている事例に関しては図表8に示した。

図表 7 サーベイ結果を短期の役員報酬に反映させている例

- ・賞与制度の計算式:コア営業利益×係数×役位別係数×(非財務指標評価係数+担当部門評価係数)→非財務指標評価係数の1つとして「エンゲージメントスコア」を反映
- ・業績連動報酬構成項目として社員エンゲージメント指標を利用(10%、他は純利益50%、ROE30%、サステナビリティ戦略に係る指標10%)
- ・賞与制度の計算式:「会社業績連動部分(全社標準額×全社評価)+部門業績連動部分(部門評価額×部門評価)」→会社業績連動部分のうちエンゲージメントスコアに20%配分
- ・短期業績部分の「非財務」の一項目として従業員意識調査の結果を採用

(出所) 各社有価証券報告書より野村資本市場研究所作成

図表 8 サーベイ結果を中長期の役員報酬に反映させている例

- ・中長期業績連動(退任後支給の株式報酬)の評価項目の中のESG関連(ウェイト10%)の項目の一つとして社員意識調査(主要項目)の伸び・改善度(2021年3月実施調査比)を採用
- ・株式報酬(退任まで継続保有)計算式:財務指標(ウェイト60%)、株価指標(同20%)、非財務指標→非財務指標の内訳はGHG排出量売上高原単位(10%)と従業員エンゲージメント(10%)
- ・業績連動型譲渡制限付株式報酬(リストリクテッド・ストック)の業績条件: ROE70%、環境、社会、ガバナンスが各10%→社会の項目として「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」肯定回答率の前年度比増減を採用

(出所) 各社有価証券報告書より野村資本市場研究所作成

### 3. 6割強の企業で従業員サーベイ関連の目標値を設定

従業員サーベイの結果を評価し、そして今後の結果を一段と改善させるために、従業員エンゲージメントスコアや従業員満足度に対し何らかの目標値を定め、有報に記載している企業は、188社全体の62.7%に相当する120社であった。図表9は従業員エンゲージメント関連の目標項目や目標値の事例であるが、これを見ると、目標とする項目や数値は多種にわたっていることが分かる。

図表9 従業員エンゲージメントに関連する目標とする指標の例

- ・外部調査会社エンゲージメントレーティング○以上(□段階の△番目)
- ・従業員エンゲージメントの向上(従業員満足度スコア○%目標)
- ・働きがい意識調査に基づく「働きがい指標2023年目標○%」
- ・従業員エンゲージメントスコア2030年度目標○pt
- ・従業員意識調査肯定回答者割合○%
- ・従業員体験アンケートエンゲージメントに関する回答の平均スコア(尺度1~100)
- ・エンゲージメント指数(グローバル同業企業の平均値をベンチマーク)の改善
- ・従業員エンゲージメントサーベイ働きがい、働きやすさ肯定的回答率(各国別の平均以上を目標)

(出所) 各社有価証券報告書より野村資本市場研究所作成

#### 4. サーベイの手法や目標値等の意味に関する説明が非常に少ない

3で述べたように目標とする項目や目標とする数値が数多く存在するのは、従業員サーベイの手法が多種多様であることが主な要因と考えられる。従業員サーベイの手法としては主に、①自社独自の質問内容や調査方法で実施する、②コンサルティング会社等の外部調査機関のツールを使って質問内容を選定し、自社で調査を実施する、③外部調査機関等に調査を依頼して実施する（コンサルティング会社の提供するツールの利用を含む）が考えられる。

しかし、今回有報での記述を調べたところ、調査方法に対する言及（定義等）やサーベイ結果で示されているKPI（重要達成度指標）をはじめとした数字に関する説明が非常に少なかった。例えば「従業員のエンゲージメントスコアは○○」と書いてあるだけで、その数字の計算方法や、その数字が何を意味しているのかが分からぬことが多い。また、25社（188社の13.3%）については外部調査機関のツールを用いてサーベイを使ったことを記載しているものの、そのサーベイの概要（調査手法等）には言及されていないことが多かった（図表10）。

有報の従業員サーベイに関する記述で示された数字の定義や意味についての説明が不明確な例については図表11に示した。また、図表12にはサーベイで示された数字の意味について、「強み」として一般に認識される数字を比較対象として示すことである程度理解できる例を示した。現状のようなサーベイに関する開示、説明では、投資家など「情報の受け手」が開示されている数字の評価、判断ができない懸念も生じるため、情報の受け手に対しては、最低限図表12で示される程度の説明を行う必要はあると考えられる。

図表10 従業員サーベイで利用されている主な外部調査機関のサーベイ

eNPS
Q12(ギャラップ)
グローバルエンゲージメント調査(コーン・フェリー)
従業員エンゲージメント調査(ウイリス・タワーズ・ワトソン)
ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度
Wevox
エンゲージメントコンパス(ProFuture)
EX Intelligence(HRBrain)
Graft(ヒューマネージ)
モチベーションクラウド(リンクアンドモチベーション)

- (注) 1. 有報において開示されているサーベイのみを記載した。  
 2. 各種外部調査機関のサーベイの内容に関しては本稿では言及しない。  
 調査手法などについては各調査機関のホームページ等を参照。

(出所) 各社開示資料より野村資本市場研究所作成

図表 11 サーベイで示された数字の意味が不明確な例

- ・従業員エンゲージメントの総合スコア2026年〇月期目標70以上継続、2024年〇月実績71→エンゲージメントスコア算出のための調査項目が不明、「70」という数字がそもそも高いのか低いのかもわからない
- ・2023年〇月に実施した従業員意識調査では、従業員の83%から回答を受領→従業員回答率だけ示されても判断できない

(出所) 各社開示資料より野村資本市場研究所作成

図表 12 サーベイで示された数字の意味がある程度理解できる例

- ・社員エンゲージメント指数：「社員エンゲージメント」の説明に対して肯定的な回答している職員の割合(同調査において、肯定的回答が65%以上は「強み」として認識される(実績71%))

(出所) 各社開示資料より野村資本市場研究所作成

## 5. サーベイの結果に対するコメントやそこで浮き彫りになった課題などに言及している企業は少数に留まる

加えて、サーベイの結果に対するコメントが記載されている企業は 19 社（サーベイ言及企業 188 社の約 10%）に留まっており、サーベイの結果をどのように捉えているのか分かりにくく企業が多い。また、結果に対するコメントがあっても、単に「肯定的回答率が〇〇で従業員の高い満足度が示されました」という記載も散見された。

サーベイ結果を受けた課題の抽出、今後の対応などに触れている企業はさらに少なく、13 社（同約 7%）に留まっている。投資家にとっては、企業が課題を見つけること、そしてそれらの課題解決に向け、今後どのように対応しようと考えているかという情報こそ有用、かつ把握したい情報であるため、今後積極的に開示、説明が行われることに期待したい。なお、図表 13 には従業員サーベイの結果についてコメントしている例を、図表 14 には従業員サーベイの結果、浮き彫りになった課題に言及している例を示した。

図表 13 従業員サーベイの結果についてコメントしている例

- ・当社では〇〇年度より隔年で従業員サーベイを実施してきましたが、〇〇年度よりサーベイ実施内容の見直し、実施頻度の見直し、フィードバックの早期化を行い、各組織・個人の状況をきめ細かく確認し、速やかに改善活動が実施できるように仕組みを見直しました。(中略)2023年度調査では〇〇点でしたが、毎年前年度を上回るスコアを目指し、社内インターネットでの情報開示、各職場での話し込み、開示好事例の全社展開等、様々な施策を実施しています。
- ・第〇回調査では、実に90%の社員が回答し、高エンゲージメントの社員は前年・ベンチマークを上回る85%でした。データの分析を進め、社員のエンゲージメント向上につながる施策の検討を進めていきます。

(出所) 各社開示資料より野村資本市場研究所作成

図表 14 従業員サーベイの結果浮き彫りになった課題に言及している例

- ・従業員エンゲージメントサーベイの結果全体は肯定的な回答が多いものの、「処遇・報酬」の比率が相対的に低いため、そこに改善すべき課題があると認識しています。肯定的な回答が低かった「昇格・昇進における公平・公正性」と(中略)。公平・公正で透明性のある人事評価を行い、役割、能力・成果に基づいて処遇することが必要であると認識しています。(中略)従業員が挑戦意欲を持ち、能力を発揮できる環境を整備することを目指します。

(出所) 各社開示資料より野村資本市場研究所作成

### III 好開示例と有用とは言い難い開示例

ここでは、従業員サーベイの結果等について有報で開示、記述している企業のうち、投資家等情報の受け手にとって有用と考えられる情報が記載されている事例と、有用とは言い難いと思われる事例を紹介する。なお、今回的好事例と有用性が高いとは言い難い開示例は、あくまで有報における従業員サーベイに関する記述情報についてであり、人的資本開示を含むサステナビリティ情報全体を対象としているわけではないことには留意が必要である。なお、好事例に関する具体的な記載については、適宜各社の有報を参照していただきたい。

#### 1. 従業員サーベイの有報開示での好事例

##### 1) 住友金属鉱山

住友金属鉱山の記述が好事例と考えられる点は主に、①サーベイの結果から自社の強みと課題について説明していること、②サーベイにより把握された課題については今後の方向性についても言及していること、の2点である。具体的には、「全体的なエンゲージメント」や「ダイバーシティ」などの項目は他社水準と遜色はないものの、仕事内容や人事制度に関しては改善の余地があることや、従業員が会社への誇りや愛着を感じている点などは強みとして維持すべき点と捉えていることなどが記載されている。その一方で、改善が求められる領域（仕事のやりがい）については、その対策（従業員がキャリア目標を描きやすいように上位管理職の職務記述書を公開すること等）や、今後の方向（人事制度の見直し等）が記述されている。

##### 2) ナブテスコ

ナブテスコの記述が好事例と考えられる点は主に、①従業員サーベイを利用し、従業員の状態と組織風土から現状把握と課題（As is-To be キャップ）を抽出していること、②グラフを用い、サーベイ結果とイノベーションとのつながりについて説明していること、の2点である。

具体的には、個人の状態と組織風土の両面からの現状把握と課題抽出を目的に、社員の主観的な状態を測定するエンゲージメントスコアと組織診断を定期的に実施している旨の記載がされている。

さらに、エンゲージメントサーベイと組織診断の設問群を「個人の状態を示すもの（個人指標）」と「組織の状態を示すもの（組織指標）」に分類した上で、イノベーション項目とそれ以外の設問項目の充足度の相関分析を行い、その結果をグラフに示すとともに、個人指標では仕事のやりがいや達成感を得られ、成長につながる実感を持つことがイノベーション推進のドライバーになることが示唆されるといった記述が見られる。

### 3) 村田製作所

村田製作所の記述が好事例と考えられる点は主に、①全社ベースでの目標値を表示し、サーベイから課題を抽出するとともに、その対応や改善の進捗状況について説明していること、②グラフを用い、前回調査との比較やグローバル産業との比較を表示していること、③人的資本の取り組み内容の詳細について、同社のウェブページのリンク（URL）を記載して参照できるようにしていること、の3点である。

具体的には、前会計年度に実施したグローバルサーベイにおいて従業員エンゲージメントの肯定回答率が低下したこととその要因について述べている。そして、エンゲージメント向上に向けた施策として経営陣が国内外の拠点を継続的に行い従業員との対話機会を設けていることなどで課題に対応していることが記載されている。また、調査した項目別スコアの推移について2021年度、2023年度の結果とグローバル産業平均について棒グラフで示し、その差異を視覚的に分かりやすく示している。

### 4) 九州旅客鉄道

九州旅客鉄道の記述が好事例と考えられる点は主に、人材戦略の具体的な取り組みを計画するにあたり従業意識調査の結果を重要視していることを述べた上で、①サーベイにより課題を抽出し、その改善の進捗度合いや今年度の対応について説明していること、②グラフを用い、サーベイ調査における回答結果について項目ごとの状況（2年間）、及び総合満足度の推移（5年間）を示していること、の2点である。

具体的には、2023年度の総合満足度は前年を上回り過去最高を記録したが、以前より課題としていた「従業員にとって魅力」や「会社へのロイヤリティ」が他の項目より低位に留まっていることを指摘している。それとともに、対応策の例として、2024年度の施策（経営陣と全社員との意見交換会の継続開催や、人材マネジメントシステムによる人材発掘の推進等）について言及している。

また、従業員意識調査の結果についてはグラフを使用して説明を行っているが、特に、各質問項目の回答については、レーダーチャートを用いて経年変化や項目間での差異などを視覚的に分かりやすく示している。

## 2. 有用とは言い難いと思われる開示例

有用とは言い難いと思われる開示例を抜粋したものを図表15に示した。これらは、一見すると相応の情報が開示されているように見えるが、詳細に見ると、各会社の独自の状況やそれに対する企業の姿勢等にはほとんど言及されておらず、どの企業にも当てはまるような一般論の記載に留まっている。

図表15 有用とは言い難いと思われる開示例（抜粋）

- ・年1回、無記名式で行われる社員満足度調査の結果を分析し、アクションプランを作成・実行するというPDCAを通じて、社員満足度や働きがいの向上、人事制度の改善につなげています。社員満足度の数値データだけのみならず、定性的な自由コメントの一つひとつに目を向けることで、数値では測れない現場の課題を理解し、対応策を強化していきます。
- ・当社グループは、「社員のエンゲージメントを高めることが組織の活性化につながる」との考え方の下、社員のエンゲージメントを重要指標と位置づけ、定期的に、当社グループ全体でエンゲージメントサーベイを実施している。本サーベイを受け、各部門において改善・向上活動を展開しており、HR部門としてはグループ全体の課題に対してベンチマークや水平展開、様々なツール整備を実施している。
- ・「2030年度の姿」の実現のためには会社と従業員の相互理解、エンゲージメントの向上が重要な課題と考えています。エンゲージメントサーベイ結果を起点として、会社・部門単位のアクションプランを立案し、経営と現場の両輪で取り組みを進めています。  
→従業員エンゲージメントスコアの2023年度実績と2024年度、2030年度目標値を示した表はあるが、数字の計算方法や意味等の記載はなし

(出所) 各社開示資料より野村資本市場研究所作成

## IV

## 有報による従業員サーベイ情報の課題と期待

今回調査した有報による従業員サーベイの記述から、以下の4点を指摘したい。

### 1. 「横比較」は非常に難しい

サーベイの調査方法の記載が非常に少なく、かつ調査の独自性が高いため、従業員エンゲージメントの高低に関する他社との比較は困難である。サーベイ結果の時系列推移や、会社側の調査目的や指標の選択理由、指標の意味するところなどについて詳しい説明が求められる。

### 2. 統合報告書やサステナビリティ報告書など「任意開示」との情報分断

従業員サーベイに留まらず、人的資本開示や環境なども含めたサステナビリティ開示は、統合報告書やサステナビリティ報告書などの任意開示が先行していた。そのためか、特に

有報から統合報告書等へのリンクや詳細の参照指示といったものが少なく、法定開示書類である有報との「すみ分け」、「作成部署間の連絡」が不十分な印象がある。

例えば、ある企業では、自社のエンゲージメントスコアと財務指標に一定の相関・連動を確認したことをホームページ上に開示している。しかし、有報では当該記載がない上に、ホームページにおける当該記載への参照（リンク）も有報に掲載されていない。非常に興味深いと思われる情報であるだけに、法定開示書類（有報）と任意開示（ウェブページ）との間で情報の分断が起きているように見えるのはもったいないことである。

また、統合報告書といった任意開示書類を出していない企業もあるので、簡潔にして要を得た、法定開示書類である有報での開示に対する注力が望まれる<sup>5</sup>。

### 3. 有報利用者にとって有益な情報も得ることが可能

1 や 2 で述べたように、有報での従業員サーベイに関する開示にはまだ課題が多い。その一方、サーベイの調査結果（従業員エンゲージメントの状況）と役員報酬を連動させる企業や、従業員エンゲージメントに関する課題を抽出し、その対応まで踏み込んで記述したり、図表を使って時系列変化などを分かりやすく示した企業も見られた。有報に簡潔で要を得た記載ができる企業は、従業員エンゲージメントを重視しているとともに、「規定演技（法定開示）」と「自由演技（任意開示）」のすみ分けや、人的資本関連の情報開示に関する部門間の連携が取れている「本気度の高い企業」と推察される。

### 4. 「従業員を活かす経営」の本気度を見る上でも今後の有報での開示充実化に期待

従業員サーベイからは従業員のエンゲージメント、すなわち「従業員がこの会社で働くことにより自身が成長でき、それゆえに企業の成長にも貢献したい」という意欲を把握することができる。時代の急速な変化や少子高齢化の問題もあり、競争力向上、企業価値の源泉となる人材の確保が企業の大きな課題である。

人的資本の投資に対する注目が高まる中、そして有報での従業員サーベイ、従業員エンゲージメントに関する情報が充実して、情報利用者にとって有用な情報開示が増えてくるかどうか、すなわち企業が人的資本経営に力を注ぎ、主役である「人・従業員」の声を人事、経営戦略に活かす「本気度」の高い企業の数が増えるかどうかについて、今後も注目していきたい。

---

<sup>5</sup> 金融庁「サステナビリティ開示等の課題対応にあたって参考となる開示例集」（2024年3月29日）では、人的資本関連情報の有価証券報告書における開示（法定開示）の課題として、①人的資本（人材の多様性を含む）に関する方針、指標、目標及び実績のいずれかの記載がない又は不明瞭、②人的資本（人材の多様性を含む）に関する指標、目標及び実績が連結会社ベースの記載になっていない、が挙げられている。