

AI時代に備える「選択と集中」の従業員エンゲージメント※1・マネジメント

AI 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 高橋 洸介

近年、人的資本の開示義務化や雇用流動化を背景に、エンゲージメント向上は経営課題として位置付けられ、各社取り組んでいる。従業員のキャリア観や働き方の多様化が進む中、通リー一遍の施策を打ち切り、エンゲージメント向上の頭打ちを感じている企業も多いのではないだろうか。一方で、足元ではAIによる業務効率化・代替により、人員整理・再配置が進む兆候が見られている。今後この動きが本格化する場合、AIと価値共創する高度人材と、代替が進む業務を担う人材との間で、企業目線での人材価値の濃淡が明確になっていく。そのような環境下においては、全社員を広くケアする従来のエンゲージメント施策ではなく、自社の求める人材に集中ケアする「選択と集中」の視点が一層求められるのではないだろうか。

この問題意識のもと、NRIにて2025年に従業員1,000人以上の企業に勤める正社員1,031人を対象にアンケート調査を実施した。分析の結果、高エンゲージメント社員※2であってもエンゲージメント構成要素18項目の充足度には「凸凹」があること、18項目の中にも妥協可能／不要な要素が存在し、すべてが満たされている必要はないことが明らかになった。これは、企業が要素の優先度を決め、メリハリを持たせた施策を打つことが可能であることを示唆している。クラスター分析の結果、高エンゲージメント層は18項目の充足度の違いから5タイプに分類できた(図表)。

一方、各タイプ共通して「入社前後のギャップ」「異動・配置」「評価」におけるネガティブな経験が、エンゲージメントを低下させることも分かった。

このような従業員の解像度を上げた分析を進められれば、求める人材の重視する要素に施策を集中させ、パフォーマンス向上や離職率低減が期待できる。一方、全社員共通の「負の体験」は確実に取り除き底上げを図るという、メリハリの利いたエンゲージメントマネジメントの姿が浮かび上がる。ターゲット群が明確化されることで、BtoCマーケティング同様、データを活用した施策のパーソナライズも必要となるだろう。

AIの台頭、人材不足と多様化が進行する環境下における新たな人的資本経営において、企業が求める人材を引き留められるかどうかは企業の競争力に直結する。「広く薄く」から「狭く深く」へとエンゲージメント施策の発想を転換できるかどうか、3年後の命運を左右する鍵となるであろう。

(監修：河邊 俊輔)

図表 五つの人材タイプと「妥協可能／不要」エンゲージメント要素

人材タイプ		①成長 追求型 (n=147)	②処遇 割り切り型 (n=248)	③やりがい 実感型 (n=126)	④関係性 志向型 (n=184)	⑤平均 カバー型 (n=149)
エンゲージメント構成要素18項目※		やりがい・成長 実感をドライ バーに生き生き と働くタイプ	報酬・評価の満 足度で割り切っ ているタイプ	突き抜けたやり がいとドライ バーとなり働く タイプ	信頼のおける チームメンバー と働くことがドライ バーとなるタイプ	処遇の低さを他 の要素でカバー できているタイプ
1. 業務のやりがい・ 貢献実感	1-1. 顧客や関係者から信頼され、役に立っている	30	30	37	24	17
	1-2. 業務を通じて社会へ貢献できている	41	43	43	34	23
	1-3. やりがい/面白みのある仕事、自身のやりたい仕事につけている	18	24	29	21	17
2. 成長・ 学習機会	2-1. 業務を通じて成長できている	24	23	30	25	20
	2-2. 将来的なキャリアの実現に現在の業務が繋がっている	33	31	44	39	36
	2-3. 自社内で将来的なキャリアが見通せる	33	38	47	45	38
3. 裁量権・ 自律性	3-1. 業務のゴールや進め方を自身で決定する裁量権がある	24	30	26	33	32
	3-2. 働く時間や働く場所を自身で融通できる自由度が高い	39	30	39	22	36
	3-3. 業務以外の私的な時間(ワークライフバランス)が十分取れる	33	26	26	10	19
4. 処遇・公正性	4-1. 同業他社や転職先の企業と比較し、自身の報酬水準に満足	17	22	24	15	11
	4-2. 会社からの評価(昇進含む)に納得している	27	30	34	22	23
	4-3. 福利厚生が充実し、安心して働いていける環境が整っている	21	32	33	14	25
5. 心理的安全性	5-1. 上司と相互の信頼関係・心理的安全性がある	15	21	21	12	11
	5-2. 同僚や部下と相互の信頼関係・心理的安全性がある	25	29	28	18	21
	5-3. 組織・チームの一員として一体感を感じている	29	35	38	20	23
6. 組織風土・文化	6-1. 挑戦・成長を後押しする組織風土がある	28	29	26	33	29
	6-2. 組織として助け合う文化がある	42	30	32	20	27
	6-3. 会社の存在意義・ミッションに共感している	39	31	29	34	23
※各項目について「あまり重要ではなく、妥協してもいい」「重要ではなくても困らない」と回答した割合を表示 凡例(スコア) 0 25 50%		将来や環境よりも「今日の前の仕事と、それに對する見返り」を重視	他者貢献/チーム実感といった「情緒的な要素」は妥協可能	仕事そのものの楽しさに没頭できればそれでよい、職人肌	安定志向で「仕事内容やキャリアアップ」には頓着なし	裁量や自由な働き方/将来のキャリアといった要素は求めている

出所) NRI「従業員エンゲージメントに関する調査」2025年10月10日

※1 従業員エンゲージメントとは、会社に対する貢献意欲や帰属意識の度合いを表したもので、個人と組織のあらゆるタッチポイントにおける従業員体験(EX)によって日々変動する

※2 企業推奨度(10段階)が5点以上の層を指す。2021年3月にNRIが実施した調査の結果、退職予備軍の割合は企業推奨度5点未満から急増することが分かった。今回はこの企業推奨度5点以上を高エンゲージメント層として取り扱った <https://www.nri.com/jp/knowledge/report/2021forum321.html>