



SCB

ニュース&トピックス

No.2024-52

(2024.7.11)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所

上席主任研究員 薬品 和寿

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

従業員エンゲージメントを高めるファイナンシャル・ウェルビーイング

－人的資本経営の基本的な考え方は「ヒトへの投資」－

ポイント

- 企業の経営戦略を実現する担い手は「ヒト（従業員）」であり、「ヒト」は企業経営の根幹に位置付けられるものである。人的資本は価値が伸び縮みするが故に、「積極的にヒトへの投資を行っていく」ことが、人的資本経営の基本的な考え方である。
- 三菱UFJフィナンシャル・グループの調査レポートを踏まえると、「従業員エンゲージメントを高めるためにはファイナンシャル・ウェルビーイングを高める、ファイナンシャル・ウェルビーイングを高めるためには経済的満足度を高める、経済的満足度を高めるためには金融リテラシーを高める」といえ、従業員エンゲージメントを高めるためのファイナンシャル・ウェルビーイング向上の実現のためには、金融リテラシーを高めることが重要であるといえそうである。
- ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上を通じて従業員エンゲージメントを高めたい企業においては、2024年4月に設立されたJ-FLEC（金融経済教育推進機構）が提供する講師派遣事業等を活用し、社員に金融経済教育の機会を提供することもできるだろう。また、経済的満足度を高める観点から、副業・兼業を積極的に認めることも、従業員エンゲージメントを高める上で一つの有効策といえるのではないだろうか。

1. 人的資本経営の基本的な考え方は「ヒトへの投資」

産業企業情報 No. 2023-5¹（2023年6月7日発行）では、2014年に公表された「伊藤レポート²」（経済産業省）により国内外で大きな反響を呼んだ一橋大学・伊藤邦雄名誉教授による講演の内容を紹介した。この中で、伊藤名誉教授は、「人材については、無形資産の中で最も大切にもかかわらず、大学の授業等でも「人的資源」と呼んできた事実がある。人材を「資源」とみなせば、「管理」する必要性に駆られ、「コスト（費用）」として処理したくなり効率性を求めたくなる。人材を「価値が伸び縮みする」存在、まさに「資本」と捉えるよう、抜本的な発想の転換が必要である。」と指摘している。ニュース&トピックス No. 2023-51³（2023年11月16日発行）で紹介した人的資本経営コンソーシアムでも、伊藤名誉教授は、日本企業は無形資産投資の中核に位置する人材に対する投資を怠ってきたこと、実質的に「エグジット（出口・退社）」も「ボイス（声・意見）」もない構造であったが故に閉鎖的で、企業が社員を「人的資源」として管理する仕組みが数十年もの間続

¹ 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230607-post-449.html>)を参照

² 経済産業省ホームページ(https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/kigyoutoushika.html)を参照。

³ 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20231116-post-466.html>)を参照

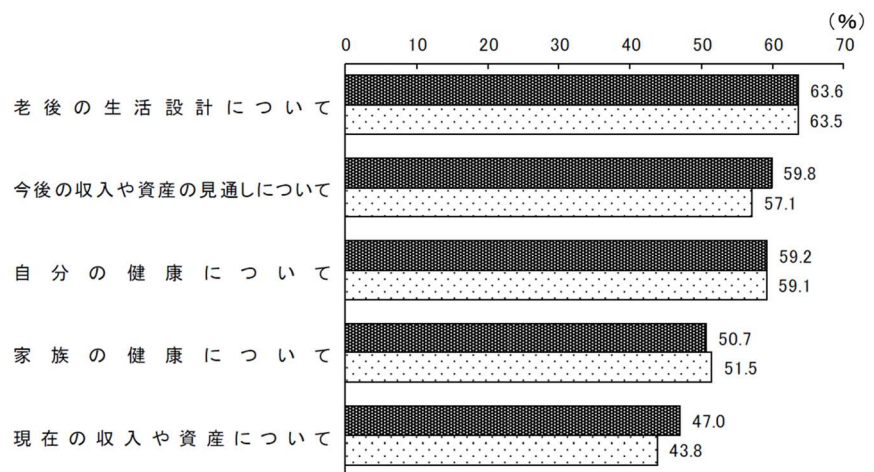
いてきたことを問題視した上で、人的資本経営はパラダイム転換をもたらすものと期待している。すなわち、人的資本は価値が伸び縮みするが故に、「積極的にヒトへの投資を行っていく」ことが、人的資本経営の基本的な考え方である。

また、伊藤名誉教授は、「3つの視点⁴のうち最も強調したいことは「視点① 経営戦略と人材戦略は連動しているか」であり、「経営戦略を実現するための人材はいるか、いないのであれば外部から採用できるか」ということを経営者に問いたい。また、「経営戦略と人材戦略との連動を甘く見ていないか」ということも問いたい。」とも指摘する。すなわち、企業の経営戦略を実現する担い手は「ヒト」とであると言い換えられ、「ヒト」は企業経営の根幹に位置付けられるものである。経済産業省産業人材政策室（2020）は、株主総会において人事・労務に関する質問が年々増加傾向にあることを示すとともに、経営戦略を実現するための人材戦略が重要になってきていると指摘している。2023年3月期から、上場企業を対象に有価証券報告書での人的資本、多様性に関する情報開示が義務化されているが、産業企業情報 No. 2023-10⁵（2023年8月22日発行）で締めくくったように、今後、人的資本開示が進んでいくにつれて好事例がさらに積み上がっていけば、好事例が好事例を生んで人的資本経営への理解が深まっていくという「情報の複利効果」が期待できるだろう。

2. 従業員エンゲージメントを高めるファイナンシャル・ウェルビーイング

日本銀行情報サービス局（2024）が全国の満20歳以上の個人を対象に行った「生活意識に関するアンケート調査⁶」をみると、景況感等は、1年前対比では改善したものの、現在を1年前と比べると「悪くなった」との回答割合は46.8%と、依然として半数近くに上る。また、内閣府大臣官房政府広報室（2024）が全国の満

（図表1）日常生活での悩みや不安の内容（上位5つ）



（出所）内閣府大臣官房政府広報室（2024年3月）「『国民生活に関する世論調査』の概要」p.48

18歳以上の日本国籍を有する5,000人を対象に行った「国民生活に関する世論調査⁷」では、1年前と比べた生活の向上感は改善しているものの、日常生活での悩みや不安の内容をみると（図表1）、上位5つのうち、「老後の生活設計について」、「今後の収入や資産の見通しについて」、「現在の収入や資産について」の3つは、「おカネ」に関するものである。

⁴ 視点①のほかは、「視点② 目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握（見える化）できているか」、「視点③ 人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促すような企業文化が定着しているか」である。

⁵ 当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230822-vuca4.html>）を参照

⁶ 日本銀行ホームページ（https://www.boj.or.jp/research/o_survey/index.htm）を参照

⁷ 内閣府ホームページ（<https://survey.gov-online.go.jp/r05/r05-life/>）を参照

こうした「おカネ」への悩みや不安を個人が抱える中、例えば、三井住友トラスト・ホールディングス（株）は、2020年に中期経営計画を策定するにあたって、未来につなげたい目指す姿（ありたい姿）からバックキャスティングした上で、「信託の力で、新たな価値を創造し、お客さまや社会の豊かな未来を花開かせる（信託の力で、豊かな未来を）」というパーパス（存在意義）を打ち出した。このパーパスの下で、社員とお客さまや社会の「幸せ」を創造する好循環を生み出すため、まずは社員のウェルビーイングの向上に向けて、年金・

（図表2）三井住友トラスト・ホールディングスにおける社員の「ファイナンシャル・ウェルビーイング」



職域で培った高度な投資教育ノウハウを活かし、全社員を対象に、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」をキーワードとした資産形成支援を強化している（図表2）。

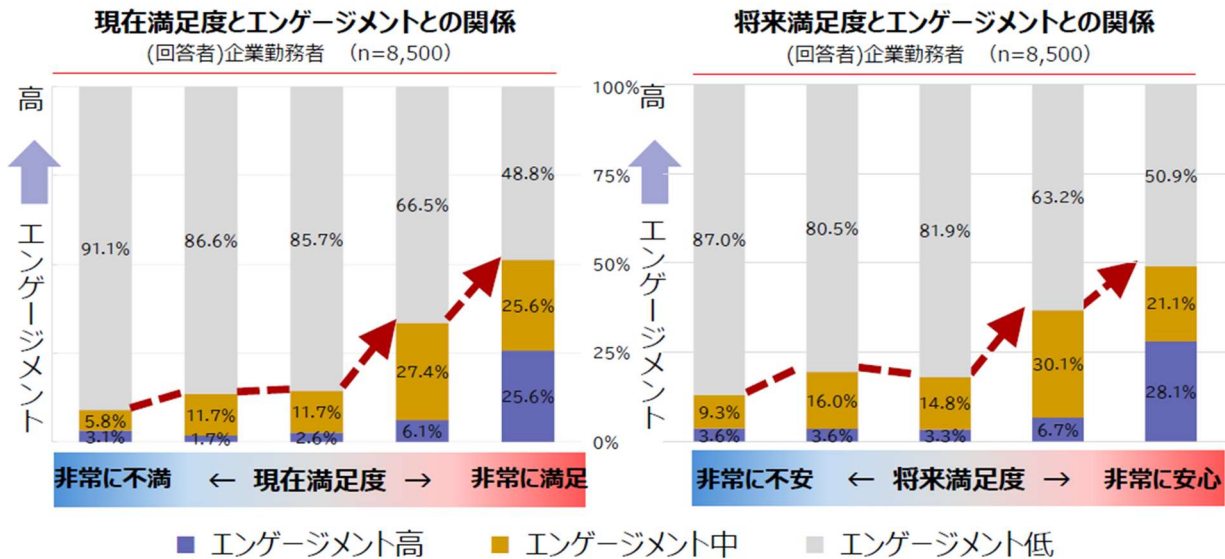
三菱UFJフィナンシャル・グループ（2023）は、経済的満足度、ファイナンシャル・ウェルビーイング⁸が高まると従業員エンゲージメントも高まる可能性があるとし唆している（図表3）。また、金融リテラシーが高いと、自身の経済状況の把握等が容易となり、漠然とした不満や不安の減少を通じ、経済的満足度の上昇につながるのではないかと示唆する。

人材版伊藤レポートでは「3P・5Fモデル（3つの視点と5つの共通要素）⁹」が示され、人材戦略の具体的な内容として抽出された5つの共通要素のうち、要素④の従業員エンゲージメントに関しては、「多様な個人が主体的、意欲的に取り組んでいるか」が問われるものといえる。したがって、ファイナンシャル・ウェルビーイングを高めることは、

⁸ ここでは、ファイナンシャル・ウェルビーイングを「現在および将来にわたって、経済的な満足度が継続し、自律的に人生における選択が可能な状態のこと」と定義している。

⁹ 3P(3つの視点)は、「経営戦略と人材戦略の連動」、「As is(現在の姿)→To be(目指すべき将来の姿)ギャップ」の定量把握、「人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着」である。5F(5つの共通要素)は、「動的な人材ポートフォリオ」、「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」、「リスク・学び直し」、「従業員エンゲージメント」、「時間や場所にとらわれない働き方」である。

(図表3) ファイナンシャル・ウェルビーイングと従業員エンゲージメントとの関係



【エンゲージメントの調査方法】

- ・ 現在勤務している会社への入社を、友人・知人、家族にどの程度薦めたいと思うか、推奨の程度について、0「全く薦めたくない」から10「非常に薦めたい」の11段階の中から回答
- ・ 9～10点をつけたものをエンゲージメントを高、7～8点のものを中、0～6点のものを低と分類

(出所) 三菱UFJフィナンシャル・グループ (2023 年 9 月)「調査レポート ファイナンシャル・ウェルビーイングと金融リテラシーとの関係 -2022 年度の調査結果より-」 p. 12

要素④に含まれる。三菱UFJフィナンシャル・グループ (2023) の示唆を踏まえると、「従業員エンゲージメントを高めるためにはファイナンシャル・ウェルビーイングを高める、ファイナンシャル・ウェルビーイングを高めるためには経済的満足度を高める、経済的満足度を高めるためには金融リテラシーを高める」といえそうであり、従業員エンゲージメントを高めるためのファイナンシャル・ウェルビーイング向上の実現のためには、金融リテラシーを高めることが重要であるといえよう。

3. 従業員の「生活への不安」の解消に向けて

2024 年 4 月、J-FLEC¹⁰ (金融経済教育推進機構) が、「金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律」に基づき設立された。同機構は、ミッションとして、「私たちは、一人ひとりが描くファイナンシャル・ウェルビーイングを実現し、自立的で持続可能な生活を送ることのできる社会づくりに貢献します。」を掲げている。事業の一つとして、同機構認定アドバイザーを派遣し、幅広い年齢層に無料の出張授業を提供している。年齢層別に最低限身につけるべき金融リテラシーを習得できるような研修・授業であり、ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上を通じて従業員エンゲージメントを高めたい企業は、こうした無料ツールを活用し、社員に金融経済教育の機会を提供することもできるだろう。

ニュース&トピックス No. 2023-53¹¹ (2023 年 11 月 20 日発行) では、経験者における副業・兼業を実施した実感として、「本業から収入に追加して副収入が得られた」が最も多く挙げられたというアンケート調査の結果を紹介した。三菱UFJフィナンシャル・グループ (2023) は、経済的満足度を高めることが従業員エンゲージメントにつながる可能性

¹⁰ <https://www.j-flec.go.jp/>を参照

¹¹ 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20231120-post-468.html>) を参照

を示唆しており、経済的満足度を高める観点から、副業・兼業を積極的に認めることも、従業員エンゲージメントを高める上で一つの有効策といえるのではないだろうか。

以 上

＜参考文献＞

- ・日本銀行情報サービス局(2024年4月12日)「生活意識に関するアンケート調査」(第97回<2024年3月調査>)の結果」
- ・内閣府大臣官房政府広報室(2024年3月)「国民生活に関する世論調査」の概要」
- ・経済産業省産業人材政策室(2020年1月)「事務局説明資料(経営戦略と人材戦略)」
- ・三菱UFJフィナンシャル・グループ(2023年9月)「調査レポート ファイナンシャル・ウェルビーイングと金融リテラシーとの関係 -2022年度の調査結果より-」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。