



## ヒューイット・ベスト・エンプロイヤー調査結果レビュー

### 目次

1. はじめに
2. 調査概要
  - 2.1 調査方法
  - 2.2 選考
  - 2.3 発表/授賞式
  - 2.4 選出企業の共通点
3. 社員エンゲージメント
  - 3.1 社員エンゲージメントとは
  - 3.2 ベスト・エンプロイヤーと社員エンゲージメント
  - 3.3 国/地域別社員エンゲージメント・スコア
  - 3.4 役職別エンゲージメント・スコア
  - 3.5 性別によるエンゲージメント・スコア
4. 社員エンゲージメントへの影響要因
  - 4.1 23のエンゲージメント・ドライバー
  - 4.2 国/地域別エンゲージメント・ドライバー
  - 4.3 役職別エンゲージメント・ドライバー
  - 4.4 性別によるエンゲージメント・ドライバー
5. まとめ

### 1. はじめに

アジアを取り巻く経済状況は、今後も成長が見込まれ、減速の兆しは見られない。経済の進展は、アジア系企業だけではなく、アジア市場に参入する外資系企業においても、日々激しい競争が繰り広げられている。今後競争が更に増していく中で、企業はさらなる成長を目指すために、企業競争力の源泉となる人材の獲得がこれまで以上に求められる。一方人々もキャリアの機会、高い仕事の達成感、より良い職場を求めており、今後の人材の獲得競争（War for Talent）は、一段と激しさを増していくことになる。

そのような経済、労働市場において、ヒューイット・アソシエイツは、アジアにおけるベスト・エンプロイヤー調査を実施した。本調査は、ヒューイットがアジア・オーストラリア/ニュージーランド地域で 2001 年より隔年で継続実施している調査であり、今回 4 度目となる。今回、アジア 6 カ国/地域（日本、韓国、中国、香港、シンガポール、インド）とオーストラリア/ニュージーランドにて実施した。アジア 6 カ国/地域からは、551 社、オーストラリア/ニュージーランドからは、221 社と、あらゆる業種から合計 772 社<sup>1</sup>が本調査に参加した。

## 2. 調査概要

本調査は、調査実施、選考、発表/授賞の 3 段階に分かれる。

### 2.1 調査方法

調査の方法は、以下の 3 種類の調査内容から構成され、社員の認識、企業の人材面に関する施策等について包括的な把握をおこなう。

- ・「社員意識調査」：社員に、それらが属している組織（企業）に対して、どのような考えを持っているかを測定。
- ・「人事制度調査」：人事責任者、または担当者に、企業方針及び人事慣行に関する多岐にわたる情報（採用、組織変革、業績評価制度、人事マネジメント、人材育成・開発、報酬等）を収集。
- ・「企業トップへの人事戦略調査」：企業トップに、事業戦略および人材マネジメントに関する見解とアプローチについて収集。

参加企業は、これらの 3 つの調査を、4 週間の期間で実施していく。

### 2.2 選考

調査データを収集、分析後、ベスト・エンプロイヤーとなる企業の選考会を実施する。選考会は、まず 8 カ国/地域それぞれにおこなわれ、各国/地域のベスト・エンプロイヤー

---

<sup>1</sup> 参加企業には、公共法人、組織団体も含む。参加条件は、基本的に所在する国/地域においてビジネスを 2 年以上実施し、社員 100 名以上を有する企業、組織団体となる。

一が決定される。それら選出されたベスト・エンプロイヤーから、さらにアジア全体でのベスト・エンプロイヤーを選出する。

選出は、各国/地域共通の手法、プロセスによる。さらに本調査の公平性を保つために、選考過程においてヒューイットからは一切参加せず、独立した選考委員によって実施された。今回、日本でおこなわれたベスト・エンプロイヤー選出のための選考委員は、守島基博教授（一橋大学大学院商学研究科）を委員長に、人事・組織戦略を専門とする大学院教授・助教授、計4名に担当いただいた。また選考過程では、企業名は、未公表にしておこなわれた。

アジアにおけるベスト・エンプロイヤー選出のための選考委員会は、2007年3月中旬旬、上海でおこなわれ、ミシガン大学ビジネススクールの Arthur Yeung 教授をはじめ4名の方にご担当いただいた。

### 2.3 発表/授賞式

今回アジアにおけるベスト・エンプロイヤーに選出された企業は、次の20社となる。

図表1 2007年ベスト・エンプロイヤー選出20社

| 順位 | 選出企業                        | 国/地域             |
|----|-----------------------------|------------------|
| 1  | Spansion 中国                 | 中国               |
| 2  | 外灘三号 (Three On The Bund)    | 中国               |
| 3  | ザ・リッツ・カールトン 香港              | 香港               |
| 4  | ザ ケリー センター ホテル 北京           | 中国               |
| 5  | フォーシーズンズホテル シンガポール          | シンガポール           |
| 6  | セールスフォース                    | オーストラリア/ニュージーランド |
| 7  | マリオットホテル インド                | インド              |
| 8  | SKテレコム                      | 韓国               |
| 9  | フォーシーズンズホテル 上海              | 中国               |
| 10 | 南方李錦記 (Nanfang Lee Kum Kee) | 中国               |
| 11 | ザ・リッツ・カールトン ミレニア シンガポール     | シンガポール           |
| 12 | サティヤム コンピュータサービス            | インド              |
| 13 | UBS証券会社                     | 日本               |
| 14 | SEEK                        | オーストラリア/ニュージーランド |
| 15 | ルネッサンス 北京 ホテル               | 中国               |
| 16 | Aditya Birla グループ           | インド              |
| 17 | シスコシステムズ                    | オーストラリア/ニュージーランド |
| 18 | ラッフルズ・ホテル・アンド・リゾート          | シンガポール           |
| 19 | ノバルティス・コンシューマー・ヘルス オーストラリア  | オーストラリア/ニュージーランド |
| 20 | ドミノ・ピザ インド                  | インド              |

第1位は、Spansion 中国。Spansion は、富士通のフラッシュメモリ部門と AMD (米国) の JV として 1993 年に設立。フラッシュメモリによるソリューションを、マーケティング、設計、開発、製造と一貫して実施している最大企業である。Spansion 中国は、蘇州工業地域を拠点とし、社員数は 1,300 名を超す。

第2位の外灘三号は、上海でレストラン、スパ、アートギャラリー等を運営し、社員は、約 680 名の企業である。

今回のアジアにおけるベスト・エンプロイヤーには、8 カ国/地域すべてから選出されている。日本からは、UBS 証券会社 (CEO マーク・ブランソン氏) が第13位にランクされている。また 20 社中唯一の金融機関からの選出である。

今回第1位となった Spansion 中国の会社に対するコメントとして、「我々 (社員) は、大家族のような楽しい環境で日々働いている。」「我々は、経営層と毎週コミュニケーションをしっかりとっている。」「会社は、どの社員に対しても同じく尊重している。」と社員から非常に肯定的な意見がうかがえる。

## 2.4 選出企業の共通点

今回アジアにおけるベスト・エンプロイヤーに選出された 20 社には、以下 2 つの共通点がある。

1. 社員の高いエンゲージメント
2. 企業トップの人材・人事戦略への思いとその実践

1 の社員エンゲージメントについては、ベスト・エンプロイヤーを語る上で最重要項目となったため、後に詳述する。2 つ目は、企業トップが人材・人事戦略を重要視し、トップ自ら、言葉だけでなく行動してそれらを実際に社員に示していることである。

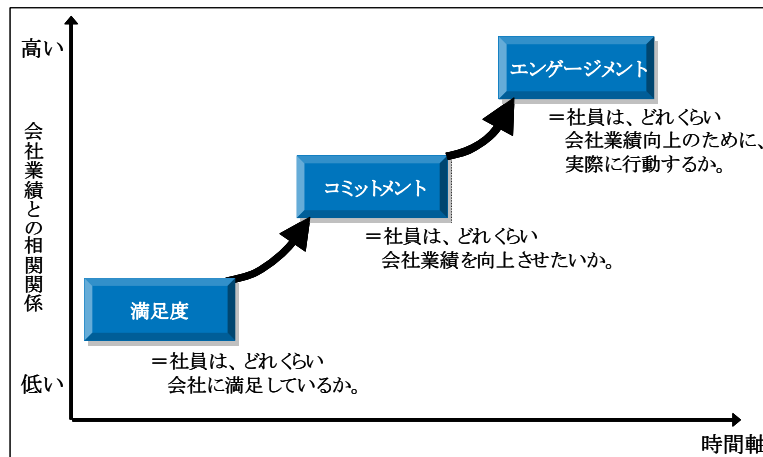
## 3. 社員エンゲージメント

### 3.1 社員エンゲージメントとは

ここで言う“社員エンゲージメント(Employee Engagement)”とは、“社員の会社に対する思い入れや貢献意欲”を意味している。社員の意識を測定する手法としてこれま

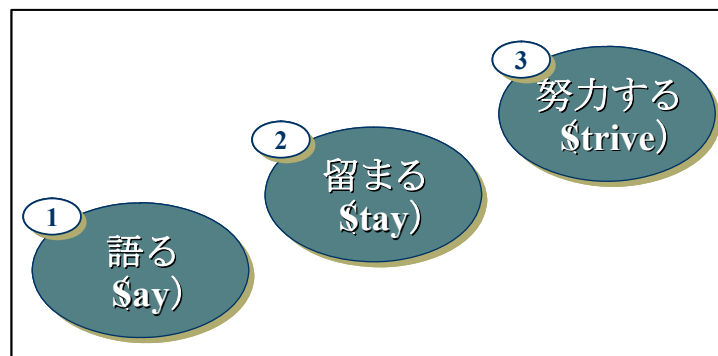
でにさまざまなツールや調査方法が用いられてきているが、今回本調査においても社員意識を測定するツールとして、ヒューイットが着目しているのは、このエンゲージメントという指標である（図表 2）。

図表 2 社員の意識調査のトレンド



このエンゲージメントを用いた社員の意識調査は、1994年にヒューイットが大学、専門機関と連携して開発し、既に全世界で4,000社近く実施している。

図表 3 エンゲージしている社員の3つの行動様式



社員エンゲージメントは、次の3つの行動様式で示される（図表 3）。1つ目は、同僚、顧客、周囲の人たちに対して、会社について常に肯定的なことを語る（Say）。次に、会社に留まる（Stay）ことを望む。そして、会社の中で求められる以上に努力する（Strive）、で示され、今回実施した「社員意識調査」にこれらに関する質問項目を

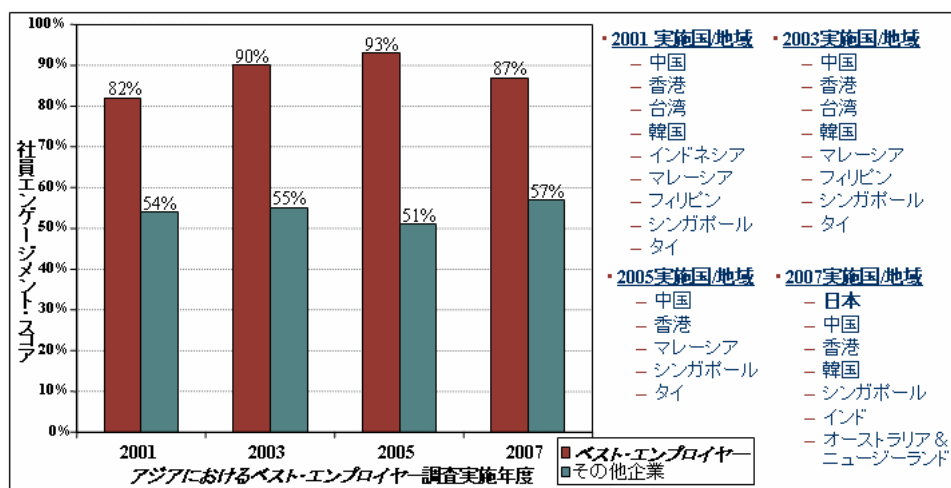
用意し、その質問に対して、肯定的な回答をした社員がエンゲージしている社員として  
いる。ヒューイットのこれまでの調査実績から、エンゲージしている社員は、顧客重視  
の姿勢を発揮し、会社の業績を促進し、会社と Win-Win のビジネス上の意思決定のため、  
より忠実かつ柔軟な対応を行っている。

### 3.2 ベスト・エンプロイヤーと社員エンゲージメント

優れた企業を示す言葉として、“ベスト・カンパニー”がある。このベスト・カンパ  
ニーは、何を指すのであろうか。一般には、会社業績の良さ、提供製品・サービスのす  
ばらしさ、強さといった要素が考えられる。しかし本調査でいうベスト・エンプロイヤー  
とは、それらベスト・カンパニーの概念とは異なり、雇用主としてベストな企業はど  
こであるのか、という視点であり、“職場として人々から選ばれる企業”、“雇用主とし  
て素晴らしい企業”であることといえる。当然ながらベスト・カンパニーとベスト・エ  
ンプロイヤーは等しいものではない。たとえベスト・カンパニーであっても、ベスト・  
エンプロイヤーという側面からは、改善の余地がある企業も存在するはずである。

本調査の結果、アジアにおけるベスト・エンプロイヤーとして、20社が選出された。  
数多くの参加企業の中からベスト・エンプロイヤーを決定付けたのが、“社員エンゲ  
ージメント”である。社員エンゲージメントは、企業個別に数値（スコア）化され、企業  
の現状を示す指標となる。ここでは、各企業のスコアを紹介することはできないが、全  
体的な傾向を以下に紹介していく。

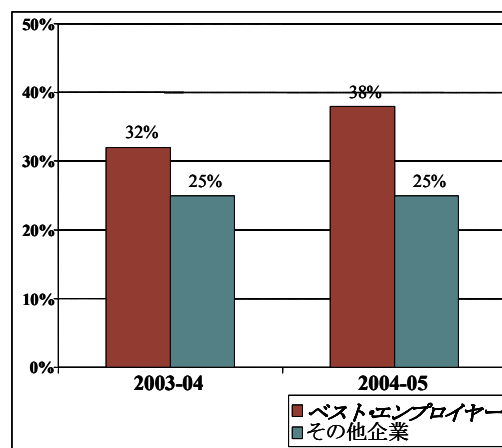
図表4 エンゲージメント・スコアと実施国/地域



図表 4 は、2001 年からこれまでの実施国/地域と社員エンゲージメント・スコアの結果<sup>2</sup>である。各実施年のグラフ左がベスト・エンプロイヤーとなった企業群の社員エンゲージメント・スコア、右がそれらベスト・エンプロイヤーを除く調査に参加したすべての企業のスコアである。各実施年ともにベスト・エンプロイヤーの社員エンゲージメント・スコアがその他すべての企業のスコアに比べ格段に高い結果となっている。これは、ベスト・エンプロイヤーは、その他すべての企業に比べ、エンゲージしている社員がより多くいることを示している。

では、ベスト・エンプロイヤーとその他企業すべての会社業績を比較してみる。図表 5 にあるように、対前年比利益の伸び率では、ベスト・エンプロイヤーは、その他すべての企業に比べより高い伸び率という結果になっており、ベスト・エンプロイヤーは、会社業績においてもその他企業を上回る結果となっている。これまでヒューイットが数多く実施してきた社員意識調査（エンゲージメント調査）からも、社員エンゲージメントの向上による会社業績の伸びとは、高い相関関係を示している。

図表 5 利益の伸び率（対前年度比）



社員エンゲージメントについては、今回の調査結果からさまざまな傾向が見られ、以下に紹介する。

<sup>2</sup> 社員エンゲージメント・スコアは、ベスト・エンプロイヤー、その他企業すべてともに平均を示す。例えば、社員エンゲージメント・スコアが、87%という場合、社員 100 名中 87 名がエンゲージメントしている社員ということになる。

### 3.3 国/地域別社員エンゲージメント・スコア

図表 6 は、全体平均と今回参加した国/地域別のスコアである。各国/地域を 1 つの組織体として見ると、シンガポール、インドがトップで 68%、日本は最下位の 29%となっており、またその差も大きい。今回の調査は、すべて同じ質問内容で実施している。これは、日本で今回本調査を初めて実施したこと、それぞれの国民性や風土そのものが影響要因としてあげられる。やはり、回答者の回答態度の違い、つまり日本人はアンケート調査への回答に対し、極端な回答をしない傾向も要因としていえる。ただここでは、国/地域別の社員エンゲージメント・スコアの差がそのまま企業業績を示すものではないことは、ご理解いただけるはずである。

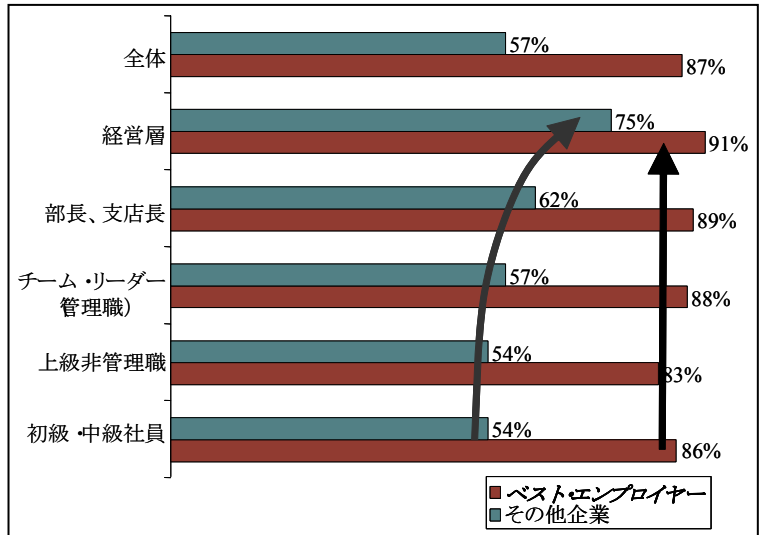
図表 6 国/地域別の社員エンゲージメント・スコア

| 国/地域                 | 平均値 |
|----------------------|-----|
| 8カ国/地域全体             | 59% |
| シンガポール               | 68% |
| インド                  | 68% |
| オーストラリア/<br>ニュージーランド | 60% |
| 香港                   | 58% |
| 韓国                   | 53% |
| 中国                   | 50% |
| 日本                   | 29% |

### 3.4 役職別エンゲージメント・スコア

図表 7 は、アジア全体での役職別エンゲージメント・スコアを示す。すべての役職でベスト・エンプロイヤーがその他すべての企業のスコアを上回っている。ベスト・エンプロイヤーでは、どの階層でもほぼ一定のエンゲージメント・スコアを保っているが、その他すべての企業では、非管理職が低く、役職が上がっていくほど、エンゲージメント・スコアが上がる傾向にある。

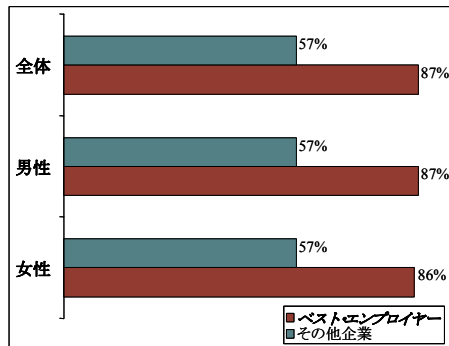
図表 7 役職別の社員エンゲージメント・スコア



### 3.5 性別によるエンゲージメント・スコア

図表 8 は、アジア全体での男女別エンゲージメント・スコアを示す。男女ともベスト・エンプロイヤーがその他すべての企業を上回るが、男女間では差は無く、性別でエンゲージしている社員割合の違いはない。しかし、日本について見てみると、男性のエンゲージメント・スコアの全体平均が 36%、女性の全体平均が 22%という結果になっており、男性に比べ女性のエンゲージメントが低い傾向にある。

図表 8 男女別の社員エンゲージメント・スコア

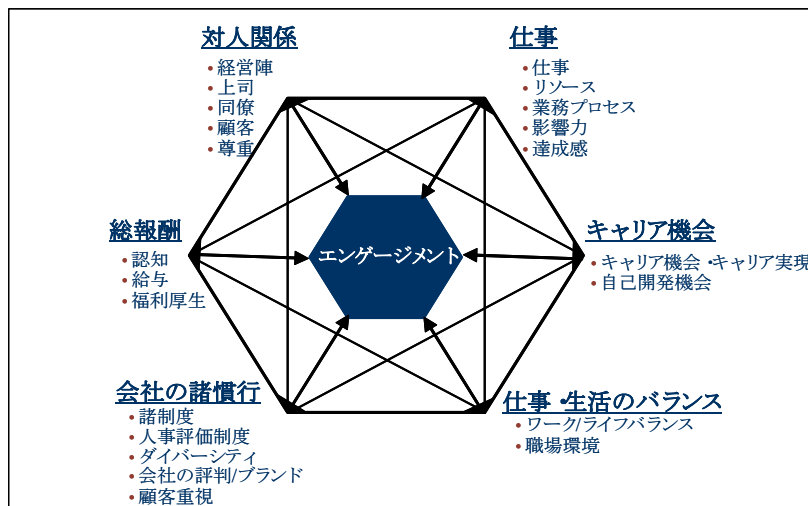


#### 4. 社員エンゲージメントへの影響要因

##### 4.1 23 のエンゲージメント・ドライバー

これまで会社業績の向上には、社員エンゲージメントが寄与していることを紹介した。では、どのようにして社員エンゲージメントを高めていくことができるのか。それが社員エンゲージメントへの影響要因となるエンゲージメント・ドライバーである。このエンゲージメント・ドライバーは、人事諸施策を網羅する合計 23 項目（図表 9）から構成され、これらを施策として実行していくことで社員エンゲージメントを高めていくことができる。今回実施した「社員意識調査」には、社員エンゲージメントに起因する質問項目とは別に、エンゲージメント・ドライバーに起因する質問項目も組み込まれており、社員エンゲージメント・スコアと同時に、エンゲージメント・ドライバーについてもスコア化され、どのドライバーがより効果的に社員エンゲージメントに影響があるのか優先順位付けられる。どのドライバーがより効果的であるのかは、当然ながら各企業で異なる。ここでは、本調査から導き出された全体的な結果を紹介する。

図表 9 23 のエンゲージメント・ドライバー



#### 4.2 国/地域別エンゲージメント・ドライバー（図表 10）

社員エンゲージメント向上のためのドライバーを国/地域別に見る。

全体としては、「キャリア機会」が最も効果的なドライバーとなっている。「キャリア機会」とは、現在の会社で、今後社員自身のキャリアを構築していくことである。つまり、社員各人が自身の将来のキャリアをより明確にしていくこと、また会社として、将来のキャリアを構築していく機会を社員に提供していくことである。この「キャリア機会」は多くの国/地域でもっとも効果的なドライバーとなっている。日本の場合、この「キャリア機会」は、上位のドライバーになっていない。それに代わり最も効果的なドライバーは「人事評価」となっている。これは、人事評価において、社員の満足感が得られていない現状を示している。社員には、公平性と納得感のある人事評価の制度が求められおり、この人事評価を今後の施策とすることで、社員エンゲージメントを高めていくことができる。

図表 10 国/地域別のエンゲージメント・ドライバー

| 国/地域                 | ドライバー 1位 | ドライバー 2位 | ドライバー 3位 |
|----------------------|----------|----------|----------|
| 8カ国/地域全体             | キャリア機会   | 人事評価     | 認知       |
| 日本                   | 人事評価     | キャリアの実現  | 会社の諸制度   |
| 韓国                   | 人事評価     | キャリア機会   | 会社の諸制度   |
| 中国                   | キャリア機会   | 給与       | 人事評価     |
| 香港                   | キャリア機会   | 業務プロセス   | 仕事       |
| インド                  | キャリア機会   | 認知       | 福利厚生     |
| シンガポール               | キャリア機会   | キャリアの実現  | 仕事       |
| オーストラリア・<br>ニュージーランド | キャリア機会   | 人事評価     | キャリアの実現  |

#### 4.3 役職別エンゲージメント・ドライバー（図表 11）

アジア全体での役職別エンゲージメント・ドライバーを見る。部長、支店長以下の社員では、社員エンゲージメント向上のための効果的な施策として「キャリア機会」、「人事評価」が共通してあげられる。会社トップ・役員では、「業務プロセス」がもっとも効果的な施策となっている。これは、生産性を最大限発揮するために社内の意思決定、

ビジネスの優先順位付けを含む業務プロセスが不十分であるという認識の結果である。

図表 11 役職別のエンゲージメント・ドライバー

| 役職                | ドライバー 1位 | ドライバー 2位 | ドライバー 3位 |
|-------------------|----------|----------|----------|
| 会社トップ、役員          | 業務プロセス   | 認知       | キャリア機会   |
| 部長、支店長            | キャリア機会   | 人事評価     | 会社の諸制度   |
| チーム・リーダー<br>(管理職) | キャリア機会   | 人事評価     | 会社の諸制度   |
| 上級非管理職            | キャリア機会   | 人事評価     | 認知       |
| 初級・中級社員           | キャリア機会   | 人事評価     | 福利厚生     |

#### 4.4 性別によるエンゲージメント・ドライバー（図表 12）

最後に、アジア全体での性別によるエンゲージメント・ドライバーを見ると、男女とも、社員エンゲージメント向上のための最も効果的なドライバーは、「キャリア機会」となっている。それに続くドライバーとしては、男性が「人事評価」、女性が「福利厚生」、「認知」である。女性におけるこれらのドライバーは、福利厚生面での不十分さ、行ったことに対する周囲や、会社からの認識が低いことといえる。またこれらのドライバーは、男性には見られず、女性のエンゲージメントを高めていく効果的なドライバーであるといえる。

図表 12 男女別のエンゲージメント・スコア

| 性別 | ドライバー 1位 | ドライバー 2位 | ドライバー 3位 |
|----|----------|----------|----------|
| 男性 | キャリア機会   | 人事評価     | 会社の諸制度   |
| 女性 | キャリア機会   | 福利厚生     | 認知       |

## 5. まとめ

アジア地域における企業の人材獲得競争の厳しさは、今後も続いていくことが予想される。企業は、以前にも増して最高の人材を惹きつけ、動かし、さらに惹きとめるため

には何が必要であるのかを理解していく必要がある。今回ベスト・エンプロイヤーに選出された企業に共通して見られたのは、社員の高いエンゲージメントにあった。その社員エンゲージメントを高め、維持するためには、適切な施策を実施していくことにある。今後より魅力ある企業、つまり人々に選ばれる企業を目指すには、この社員エンゲージメントが重要な指標になることであろう。

ヒューイット・アソシエイツ株式会社 コンサルタント 大伊 邦夫