

(続紙 1)

京都大学	博士 (経営科学)	氏名	山本哲也
論文題目	従業員エンゲージメントとその向上に関する研究 —日本のグローバル企業におけるケーススタディー—		
<p>(論文内容の要旨)</p> <p>本論文は、近年注目が高まっているESG経営における人的資本投資と従業員エンゲージメントに関して、日本のグローバル企業の実態調査とエンゲージメントの改善活動について分析した結果をまとめたものである。同一企業における複数回のエンゲージメント調査の結果を様々な統計手法で分析し、改善活動とその成果を経営理論に基づいて考察していることが、本論文の特徴である。本論文の第3章は日本ERM価値創造学会(2022年9月)において、査読付きの予稿集に掲載されている。また、第4章と第5章は日本経営財務研究学会の全国大会(2023年9月)の研究報告論文に選出されている。本論文の要旨は以下の通りである。</p> <p>第1章では、問題意識と仮説が述べられている。まず、先行研究や各種のガイドライン(人材版伊藤レポート等)に依拠して、企業経営において重要度が高まっているESGサステナビリティ要素とパフォーマンスの関係が議論されている。次いで、本論文における主要な三つの問題意識が述べられている。従業員エンゲージメントに対して影響を与える要因の探求、従業員エンゲージメントを向上させる改善活動を推進する職場や職種の選定方法、従業員の意識調査の結果を活用した有効な職場単位の改善活動の在り方について、である。第2章では、第3章以降の調査・分析に対するアプローチを整理するための先行研究がレビューされている。</p> <p>第3章では、実際の調査結果を用いて、エンゲージメントに影響を与える要因の分析が行われている。分析の対象となった企業は、2015年から2年毎に従業員意識調査を実施しており、同一企業における十分な数のデータ(各回16,000~18,000人分)と分析ユニット(140以上)がある。意識調査は大項目と小項目に分かれており、6段階法で回答されている。全社を対象とした分析の結果、ダイバーシティ風土の醸成、企業ブランド、権限委譲・自律性という三つの要因が、その後の従業員エンゲージメント指数を向上させることが分かった。各要因とエンゲージメント指数との関係は、先行研究と整合的であり、実務的な観点からも受け入れやすいものである。</p> <p>第4章では、ユニット単位の分析を行い、職場(地域を含む)や職種ごとに改善活動を行うためのデータ分析の方法論が議論され、実際に適用した結果が示されている。先行研究に基づき、エンゲージメント調査項目に影響すると考えられる属性(管理職か否か、出向者か否か、性別、年齢層等)を列挙し、実際のデータを用いて回答結果に有意な影響を与える属性を抽出する。その後、影響を与える属性をコントロール変数として、職種ごとに各項目の回答結果に有意な差があるか否かを検証するというアプローチがとられている。このようなアプローチをとることで、職種(営業、生産、開発部門など)がエンゲージメント項目に与える純粋な効果を測定することができる。属性のコントロールをしなければ、例えば生産部門の項目3の値が低いのは、生産部門であるからか、年齢層の低い男性従業員が多いからかという識別をすることができず、有効な改善策を作成することが困難になる。分析の結果として、いくつかの項目に対する国内生産部門の値が低いことが明らかになった。同様の結果は、一部の先行研究でも指摘されていることが確認されている。</p> <p>第5章では、国内生産部門のマネジメント(工場長)を対象とし、第4章で明らかになった問題点を改善する活動とその後のエンゲージメントの向上との関係を分析している。改善活動は、上司や経営陣の関心(Attention)が組織的な問題の改善に有効であるという考え方(Attention-Based-View)と、組織学習モデルを適用したものになっている。実際に改善活</p>			

動を行った結果、企業の経営陣と工場長を含む経営幹部が関心をもって取り組む改善の仕組みを導入し、組織学習モデルを適用したスキームを完了することができた工場では、その後の従業員エンゲージメントが有意に改善する傾向があることが確認された（Difference in Difference分析を適用）。

第6章では、本論文の結論と貢献、実務的なインプリケーションがまとめられ、今後の課題が述べられている。

注) 論文内容の要旨と論文審査の結果の要旨は1頁を38字×36行で作成し、合わせて、3,000字を標準とすること。

論文内容の要旨を英語で記入するときは、400～1,100 wordsで作成し、審査結果の要旨は日本語500～2,000字程度で作成すること。

(続紙 2)

(論文審査の結果の要旨)

周知のとおり、2023年3月決算企業から、有価証券報告書においてESGサステナビリティ関連情報が開示されることになった。生命保険協会のアンケート調査結果は、ESGに注力するのは企業価値向上のためであると回答した企業の割合が高いことを報告している。近年では、とくに人的資本投資や従業員エンゲージメント調査に対する関心が強くなっている。一方、経済産業省のレポート等で指摘されているように、多くの企業ではESG関連データを科学的に分析し、戦略的に活用することができていないという問題点がある。本論文は、実際の企業内の従業員意識調査（エンゲージメント調査）を用いて、科学的なデータ分析を行い、分析結果を改善活動に活用すると同時に、改善活動の成果を測定したものであり、上記の課題を解決するための有益なヒントになることが期待される。

論文は全6章からなる。第3章と第4章において、エンゲージメント調査の詳細（調査方法、調査項目、データの構造、調査結果）とそれに適したデータ分析の方法が議論されており、実際の企業内データを用いて分析した結果が示されている。とくに、第4章における職業別の分析では、調査結果の数値をそのまま用いるのではなく、管理職か否か、出向の有無、性別、年齢層をコントロールすることの必要性が説かれ、実際の方法と結果が述べられている。属性をコントロールすることで、職種に起因する問題点がより正確に把握でき、より適切な改善アクションをとることができる。分析結果から学ぶこともあるが、エンゲージメント調査に対する科学的なアプローチを示し、それを実践したところに本研究の意義があると言える。

第5章では、データ分析と経営理論を適用したエンゲージメントの改善活動とその成果の測定が詳細に述べられている。ここでも、調査結果をそのまま用いるのではなく、属性のコントロールやDID検定を適用するなど、科学的なアプローチがとられている。改善活動の策定も経営理論に基づくものである。このように本研究は、理論を実務に応用して一定の効果をj得ていることから、ケーススタディとしても評価することができる。

本論文の大きな貢献は、ESGのS要素である従業員エンゲージメントのデータを科学的に分析し、戦略的に活用することが可能であること、および具体的なアプローチを示したことである。昨年の統合報告書において、味の素やSOMPOホールディングスが相関分析やグループ間比較の結果とそれに基づく人的資本投資の方策を記載している。今後このテーマにおけるデータ分析のニーズは強くなり、学術的にも実務的にも研究が蓄積されていくと思われる。本研究は、このテーマにおける嚆矢となることが期待される。

また、ESG要素やエンゲージメント調査と各種パフォーマンスとの関係性をデータ分析し活用するためには、社外に公開しにくいデータを社内で分析することが効果的であるという示唆もある。本研究が遂行できた大きな理由は、社内データにアクセスできる研究者（筆者）が実証分析を行うことができた点にある。今後、日本企業がESGデータを有効活用するためには、社内にデータ分析人材をおくことが好ましく、そのような人材を育成する必要がある。社内におけるESGデータ分析人材の価値を示したことも、本論文の貢献といえるであろう。

もちろん、本論文にも課題はある。研究対象は日本の大企業一社であるため、分析結果の普遍性には課題が残る。また、エンゲージメントの改善効果の測定についても、2回限りの調査結果を用いているため（改善効果の測定は1回であるため）、その安定性や反復可能性には限界がある。しかしながら、これらの課題は、筆者や後続の研究者が、今後の研究において取り組むべきものであり、博士論文としての評価を著しく低下させるものではない。よって、本論文は博士（経営科学）の学位論文として価値あるものと認められる。また、令和5年8月19日、3名の審査委員が論文内容とそれに関連した事項について試問を行った結果、合格と認めた。