

## 従業員エンゲージメント その 2

### 従業員エンゲージメントと金融リテラシーの関係性

MUFG 資産形成研究所 塩谷 健・藤原 理子

本誌 2021年3月号では、「従業員エンゲージメントと人事・退職給付制度」に着目し、従業員エンゲージメントを高めるための人事・退職給付制度の施策について解説しました。一方、従業員エンゲージメントを向上させるアプローチは、この他にも様々な施策が考えられます。

今月号では、MUFG資産形成研究所アンケートの調査結果を元に、企業（従業員300人以上）の勤務者の仕事観の特徴を捉えたうえで、「従業員への金融教育（金融リテラシー）」の側面から、間接的に従業員エンゲージメントを向上させる可能性について考察します。

なお本稿では、従業員エンゲージメントの定義に従業員満足度を含めて解説します。

#### 1. アンケート結果の概要と「金融リテラシー」

MUFG 資産形成研究所では、毎年、金融リテラシーの調査を目的として、1 万人（企業勤務者 8,500 名、公務員 1,000 名、専業主婦・主夫 500 名）に WEB アンケート調査を実施しています。本稿では、この「金融リテラシー1 万人調査」の 2020 年のアンケート結果のうち、特にマネジメント業務に携わらない一般社員（6,383 名）を対象に分析を行いました。

はじめに、「従業員エンゲージメント」と「金融教育（金融リテラシー）」の関係性を調査するに至った背景として、当研究所で継続的に調査をしている「金融リテラシー」の考え方を解説します。

金融リテラシーは、一般的には「金融に関する健全な意思決定を行い、究極的には金融面での個人の良い暮らし（well-being）を達成するために必要な、金融に関する意識、知識、技術、態度および行動の総体」<sup>注1</sup>と定義されます。

当研究所では、この概念を具現化するために、金融リテラシーを「金融商品や自身の金融資産・ライフプランについて、能動的に情報を収集し、自律的な（周りの情報に流されない）判断により行動する力」と定義しています。さらに、これを数値的に把握するために、適切な金融行動に影響すると考えられる「経済理論」、「金融知識」、「生活設計」の 3 要素（全 18 項目）を自己申告による理解度のアンケート結果を用いて「金融リテラシー指数」として算出し、調査・分析や企業への投資教育コンサルティングに活用しています（図表 1）。

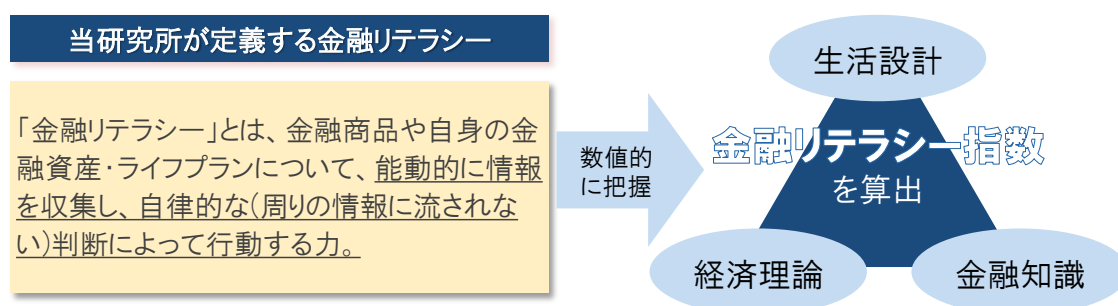
「金融リテラシー」（金融リテラシー指数）が高い人は、自身のライフプランを見据えた資産形成について、「能動的な情報収集」と「自律的な判断」を行う力を持つ人であると言えます。実際に、投資教育コンサルティングの現場においても、金融リテラシーが高いグルー

ブ層は、「投資をしている」、「金融に関する興味・関心度合いが高い」、「資産形成に関する学習・情報収集に前向きである」等の傾向が見られます。

さて、金融リテラシーと「従業員エンゲージメント」の関係は、従業員が「会社との双方向の信頼関係の元で会社に対する愛着を持ち、会社が目指す姿の実現に向け、自ら成長し貢献しようとする意欲」を持つためには、自身のライフプランの一部である仕事に関して、「能動的な情報収集」と「自律的な判断」が必要であると考えられます。

本稿では、アンケート結果を元に、「金融リテラシーが高いと、従業員エンゲージメントも高い可能性があるのではないか」という点について考察します。

(図表1) 当研究所が定義する「金融リテラシー」と「金融リテラシー指数」



出所：MUFG 資産形成研究所資料より筆者作成

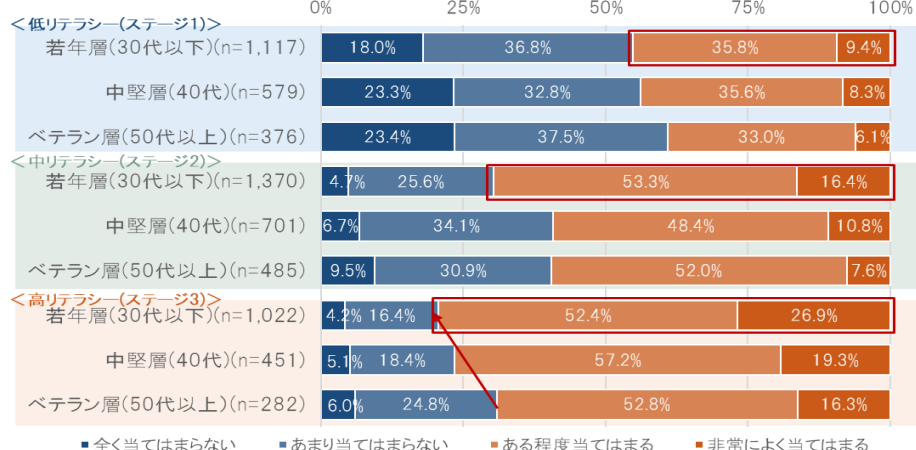
## 2. 金融リテラシーと仕事観

最初に、マネジメント業務に携わらない一般社員（「係長」「主任」以下）の仕事観と金融リテラシーとの関連性について考察します。

図表2は、自律的なキャリア形成への意向についてのアンケート結果です。年代別では、30歳代以下の若年層ほど、自律的なキャリア形成への意向が高く、金融リテラシー別では、金融リテラシーが高いほど、意欲が高いことが分かります。

(図表2) 自律的なキャリア形成への意向

### Q. 自身のキャリアは、会社任せにせず、自分自身で形成すべきだと考えていますか。

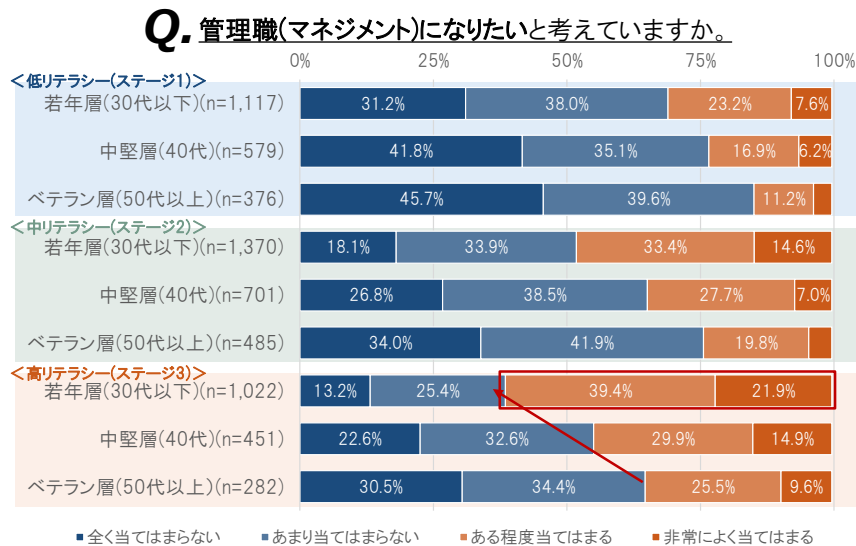


出所：MUFG 資産形成研究所作成

図表3は、管理職（マネジメント層）に就く意欲についてのアンケートの結果です。金融リテラシーが高い若年層では、マネジメントに就くことに対して前向きである旨の回答が約61%を占め、マネジメントに就く意欲が高い傾向が見られます。

図表2、図表3からは、仕事観について、年代だけではなく、金融リテラシーの水準により差があることが確認できます。

(図表3) 管理職（マネジメント層）に就く意欲



出所：MUFG 資産形成研究所作成

### 3. 金融リテラシーが高い人の特徴

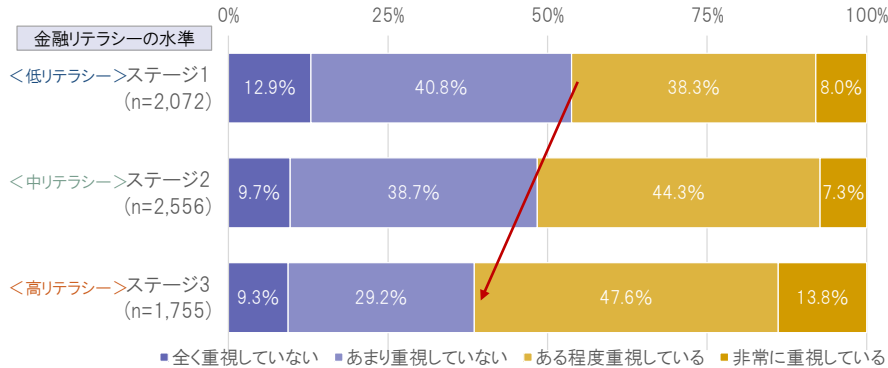
次に、金融リテラシーが高い人の特徴について考察します。図表4は、金融リテラシー別に、「金融教育（投資教育）（以下、「金融教育」）の機会提供をどの程度重視しているか」についてまとめたものです。金融リテラシーが高いグループほど、金融教育の機会が提供されることを「重視している」と回答した人の割合が高い傾向が確認できます。

また、図表5は金融リテラシー別に、「勤務先で金融教育の機会が提供された場合に、会社・職場への愛着や貢献したいとの思いは高まるか」についてまとめた結果です。金融リテラシーが高いグループほど、金融教育の機会が提供されることにより、会社への愛着や貢献したいとの思い（つまり、従業員エンゲージメント）が「高まる」と回答した人の割合が高いことが確認できます。

金融リテラシーが高い人は、「金融教育の機会提供を重視」しており、「金融教育の機会が提供された場合に会社へのエンゲージメントが高まる」と考えている人が多いと言えます。

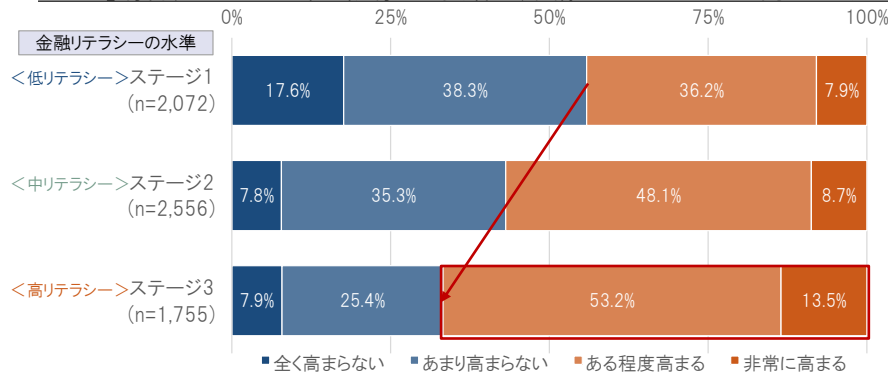
(図表4) 金融教育の重要度の認識

Q. あなたは、現在勤務している会社・職場で仕事をする上で、「資産形成やライフプランに関する研修・教育が行われる」ことをどの程度重視していますか。



(図表5) 勤務先の資産形成支援の取り組みに対する従業員の反応

Q. 勤務先で「退職後の生活に備えた資産形成やライフプランについての研修が開催された」場合、あなたの会社・職場への愛着や、貢献したいとの思いは高まりますか。



出所：図表4・5とも MUFG 資産形成研究所作成

#### 4. 金融教育と従業員エンゲージメント

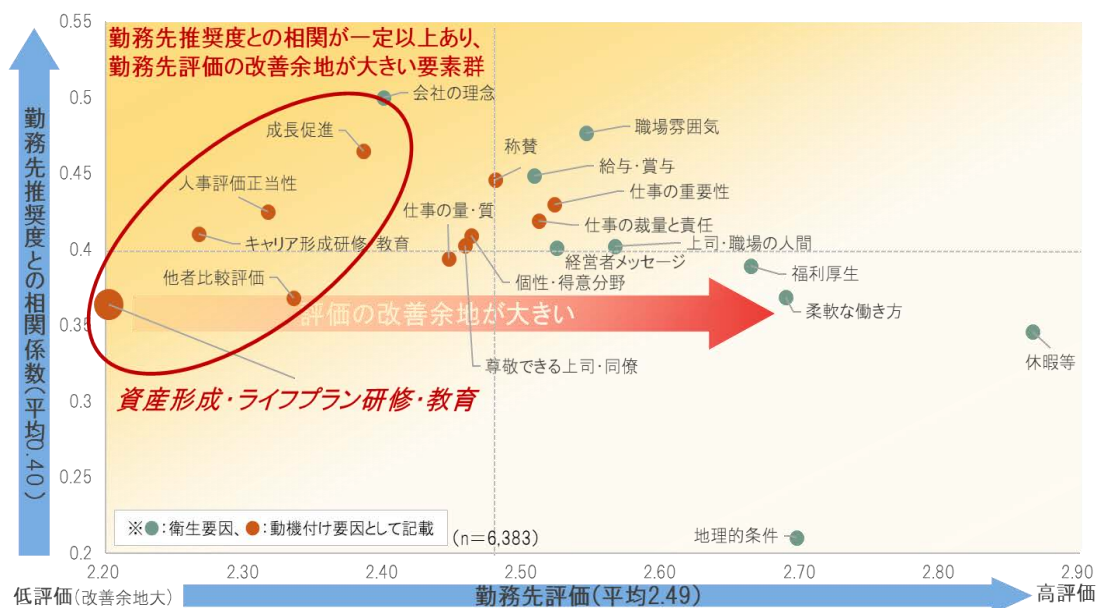
続いて、金融教育と従業員エンゲージメントの関係性について考察します。本調査においては従業員エンゲージメントの計測にあたり、勤務先への推奨度を測る指標である eNPS<sup>SM</sup> (Employee Net Promoter Score) の質問<sup>注2</sup>を活用しました。その上で、従業員エンゲージメントに影響を及ぼすと考えられる要素を20項目設定し、それらの各項目について「自身の勤務先について現状どのように評価しているか」(勤務先評価)のアンケートを行いました。(回答者は、各項目について「非常によく当てはまる」「ある程度当てはまる」「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」より1つを選択)

図表6は、20項目それぞれについて、勤務先評価を横軸に、従業員エンゲージメント(勤務先推奨度)と各項目の勤務先評価との相関係数を縦軸に表したものです。ここでは、金融リテラシー向上の一手段であると考えられる「金融教育」の実施状況(図表6では「資産形成・ライフプラン研修・教育」と記載)に着目してみます。

まず、従業員エンゲージメントとの相関(縦軸)ですが、「資産形成・ライフプラン研修・教育」は0.36と、弱いながらも一定の相関があると言えます。

次に、勤務先評価（横軸）ですが、アンケートでは約 61%の人が「当てはまらない」（つまり、「自身の勤務先で資産形成・ライフプラン研修・教育は実施されていない」と回答しています。図表 6 から分かりますとおり、「資産形成・ライフプラン研修・教育」は、20 項目の中では従業員の評価が相対的に低い項目ですが、逆に評価を改善する余地が大きい項目であると言えます。つまり、金融教育への取り組み状況を見直すことで、従業員の評価が改善し、従業員エンゲージメントが向上する可能性もあると考えられます。

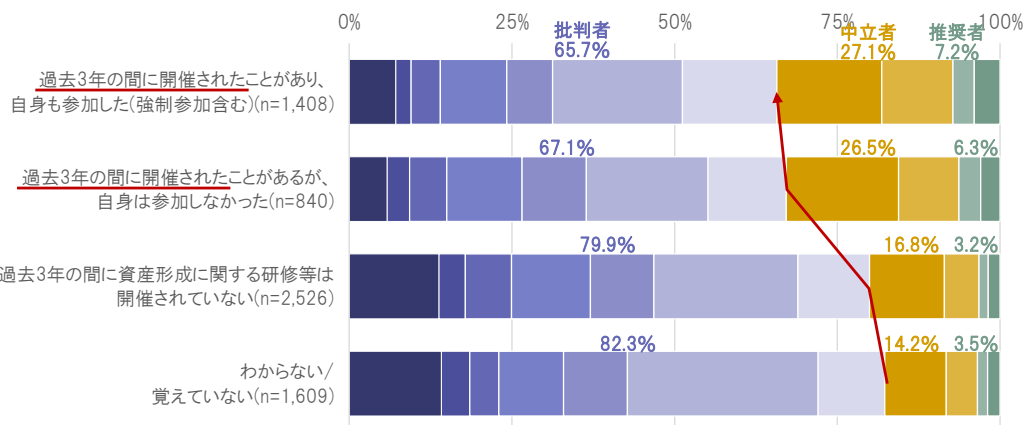
(図表 6) 従業員エンゲージメント（勤務先推奨度）と各構成要素との関係



出所：MUFG 資産形成研究所作成

図表 7 は、金融教育の機会提供および参加状況別に、従業員エンゲージメントを示したものです。「過去 3 年の間に（資産形成に関する研修が）開催された」と回答したグループは、参加経験有無に関わらず、「過去 3 年の間に開催されていない」「わからない/覚えていない」と回答したグループと比較して従業員エンゲージメントが高い傾向があります。

(図表 7) 金融教育の機会提供別の従業員エンゲージメント（勤務先推奨度）



出所：MUFG 資産形成研究所作成

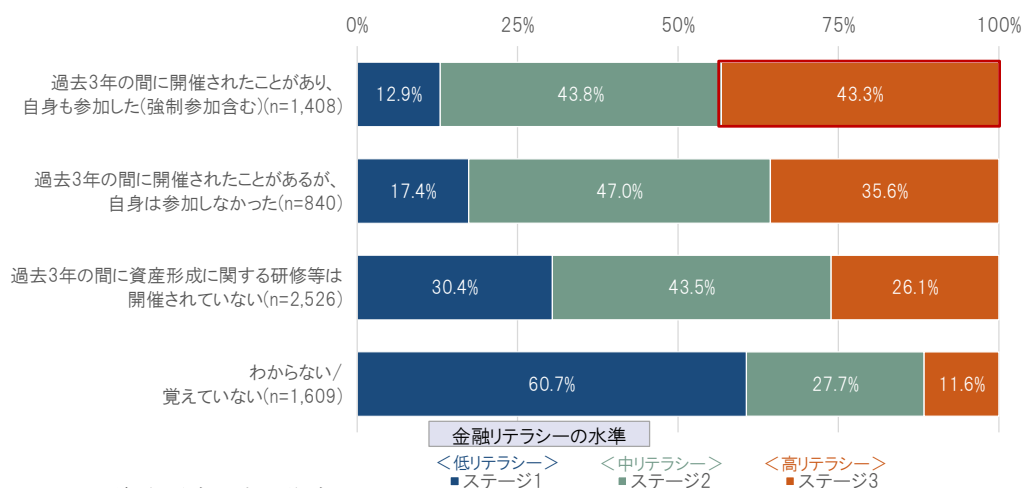


従業員エンゲージメントとの関係では、金融教育の機会を提供すると共に、その取り組みを従業員に認知してもらうことが大切であると言えます。

## 5. 金融教育の効果

ここで、金融教育の効果を確認します。図表 8 は、金融教育の機会提供および参加状況別に、金融リテラシーの水準を示したものです。「過去 3 年の間に開催されたことがあり、自身も参加した」グループをみると、相対的に金融リテラシーが高い人の割合が高いことが確認できます。「金融リテラシーが高い人ほど、企業が開催する金融教育の機会を積極的に活用する」傾向があると共に、「研修に参加することで、金融リテラシーが向上する」可能性が考えられます。

(図表 8) 金融教育の機会提供別の金融リテラシー



出所：MUFG 資産形成研究所作成

## 6. 金融教育の提供と従業員エンゲージメントの向上

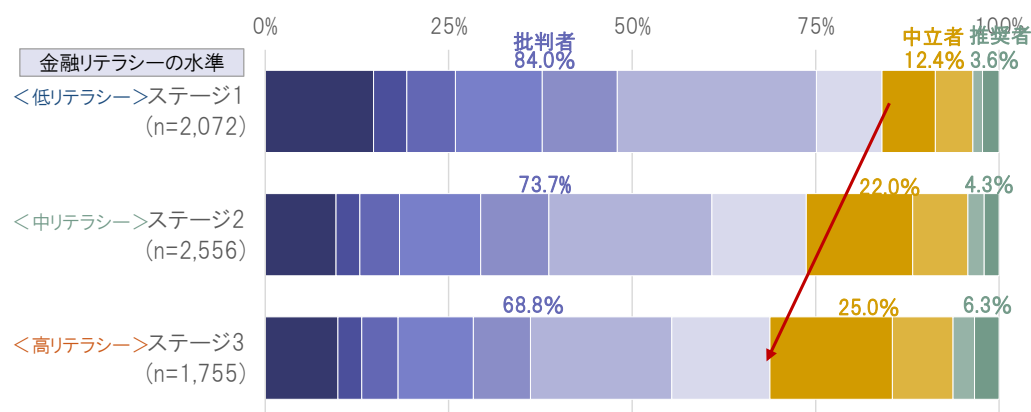
今回の調査結果からは、金融リテラシーが高い人は、自己のキャリア形成に意欲的で、企業が金融教育の機会提供をすることを高く評価する傾向があることが分かりました。また、企業の金融教育への取り組みに改善の余地があり、その取り組みを従業員が認知することで、従業員の勤務先評価が改善する可能性も示唆されました。さらに、金融教育の実施により金融リテラシーが向上する可能性が高いと考えられます。

図表 9 は、金融リテラシー別に、従業員エンゲージメントを示したものです。金融リテラシーが高くなるにつれて、従業員エンゲージメントが高い傾向が見られます。金融教育を通じて、従業員の金融リテラシーが高まれば、「企業が金融教育を提供することの自身にとっての価値」が理解され、金融教育の機会提供を重視する金融リテラシーの高い層に対して継続的に金融教育の機会を提供することで、キャリア形成や自律人材のきっかけになり、会社貢献度や満足度が高まることが期待できると考えます。

本稿では、アンケート結果を元に、金融リテラシー（金融教育）と従業員エンゲージメントの関係性について考察しました。詳細な内容は「MUFG 資産形成研究所」のホームページに掲載の調査レポート<sup>注3</sup>を参照ください。

なお、本稿における意見等については、筆者の個人的見解であり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

(図表9) 金融リテラシー別の従業員エンゲージメント（勤務先推奨度）



出所：MUFG 資産形成研究所の資料より筆者作成

注1：伊藤宏一「金融教育をめぐる国内外の状況と課題」（第1回金融経済教育研究会資料3）（2012.11.8）  
<https://www.fsa.go.jp/fitc/kenkyu/gijiroku/20121108/04.pdf>

注2：eNPS<sup>SM</sup>では、「現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度薦めたいと思うか？」との質問により、勤務先の推奨度を0~10の11段階で尋ね、9~10を推奨者、7~8を中立者、0~6を批判者と分類する。（eNPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標）

注3：MUFG資産形成研究所「従業員エンゲージメントと金融リテラシーの関係性について」（2020.11）  
[https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu\\_literacy\\_12.pdf](https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu_literacy_12.pdf)

- 本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における見解等であり、経済環境の変化や相場変動、年金制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがあります。また、記載されている推計計算の結果等につきましては、前提条件の設定方法によりその結果等が異なる場合がありますので、充分ご注意ください。
- 本資料は、当社が公に入手可能な情報に基づき作成したものです。その内容の正確性・完全性を保証するものではありません。施策の実行にあたっては、実際の会計処理・税務処理等につき、顧問会計士・税理士等にご確認くださいようお願い申し上げます。
- 本資料の分析結果・シミュレーション等を利用したことにより生じた損害については、当社は一切責任を負いません。
- 当レポートの著作権は三菱UFJ信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料及びリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客様向け資料をよくお読み下さい。