



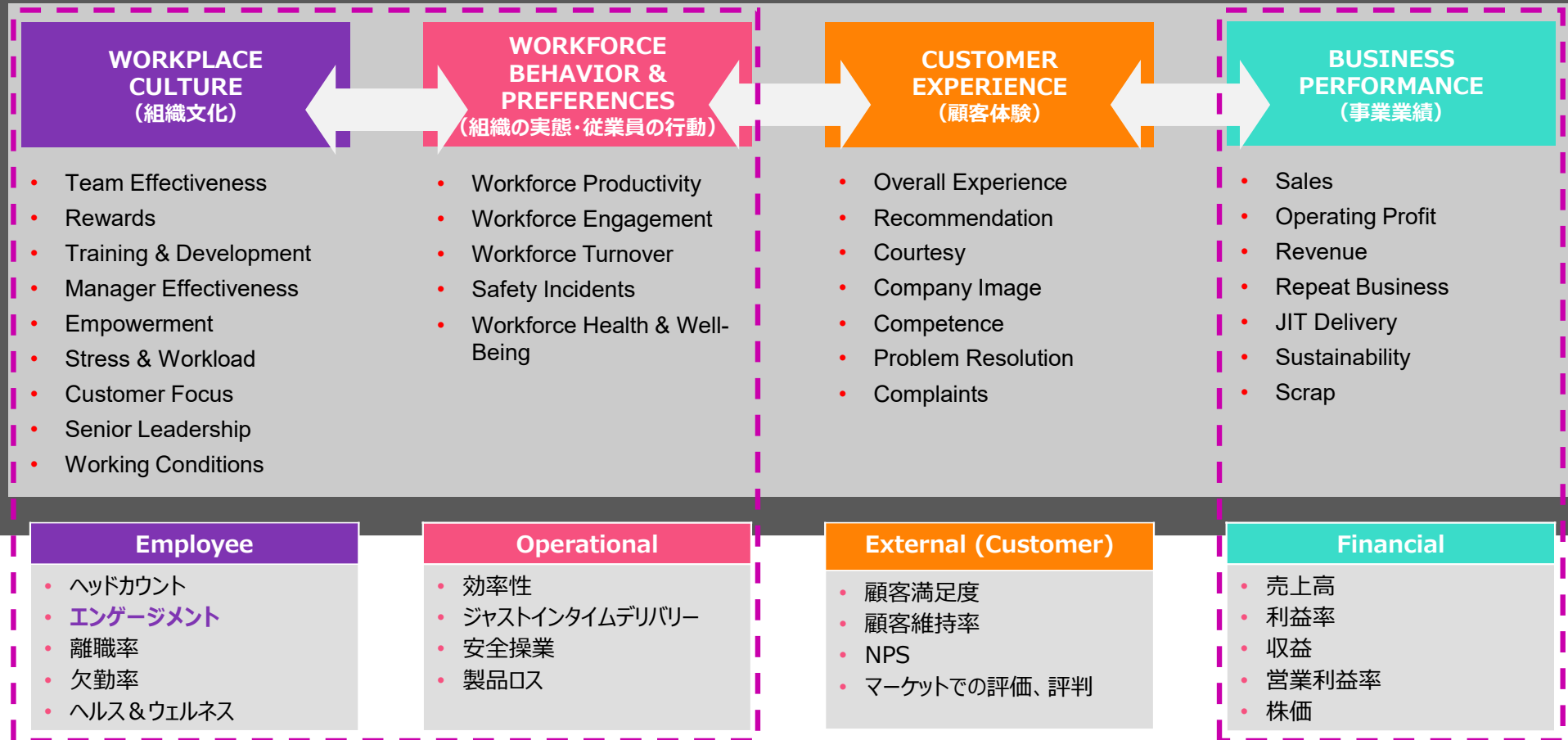
# 消費者志向経営と 従業員エンゲージメント

WTW(ウイリス・タワーズワトソン) | 岡田恵子  
消費者志向経営に関する連絡会 (7月)

2022年7月21日

# 消費者志向経営とエンゲージメントの関係

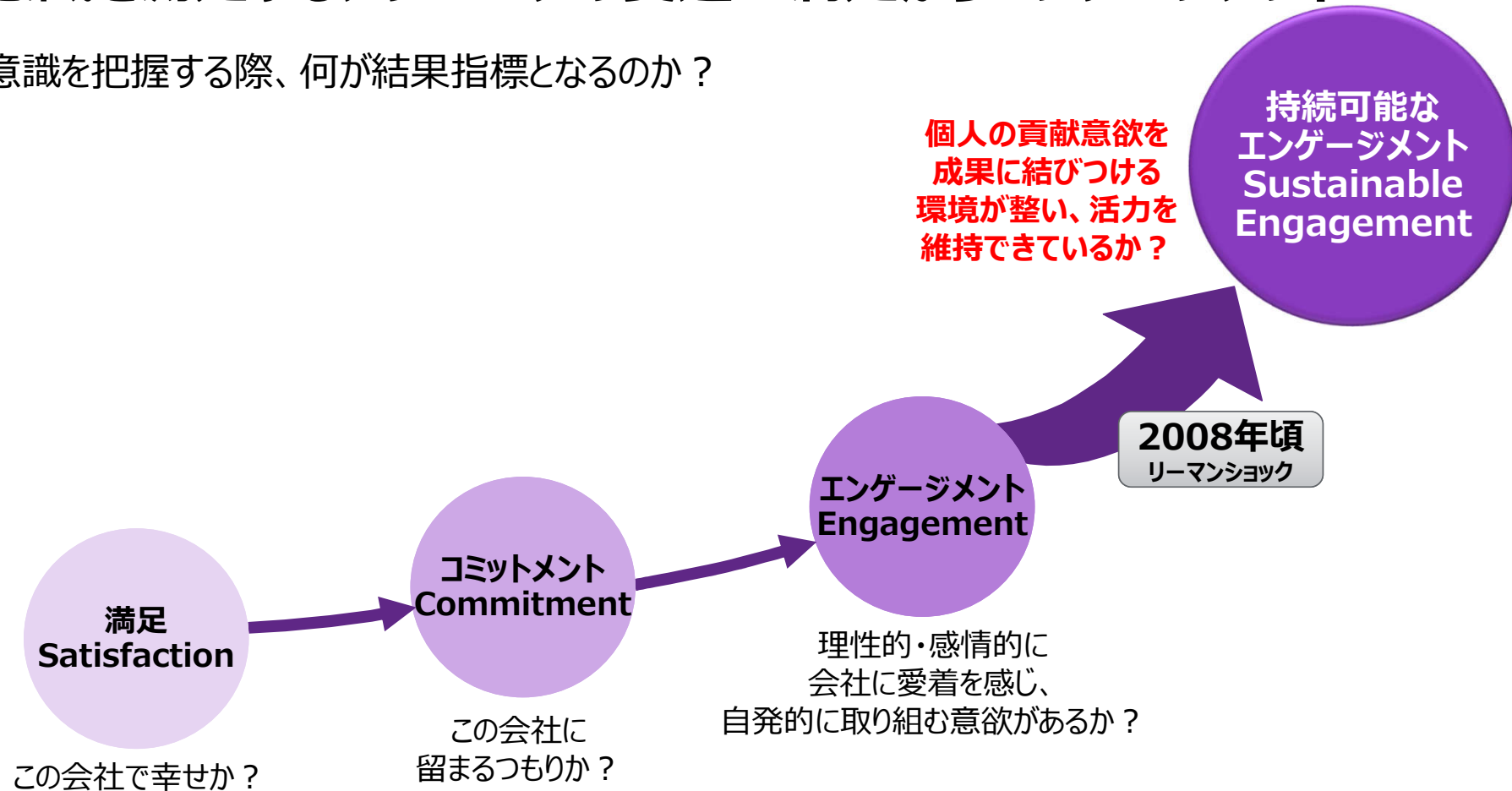
## 事業戦略



結果  
指標

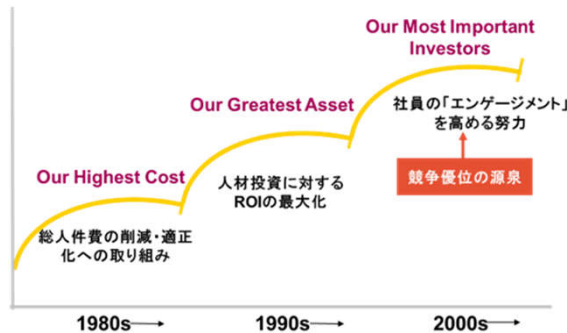
# 社員意識を測定するアプローチの変遷：満足からエンゲージメントへ

社員の意識を把握する際、何が結果指標となるのか？



# 組織における社員の位置づけとエンゲージメント

エンゲージメントの概念は、“社員は会社の所有物(アセット)”という発想を超えたところから生まれた…  
社員個人が持つ意欲、能力、経験を、会社と自己の成長に向けて、いかに「投資」してもらうことができるか

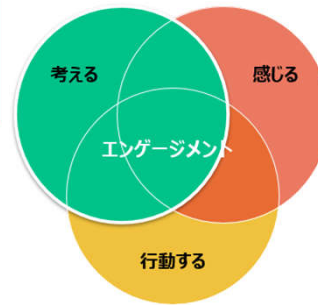


1990年代後半～

将来的な企業業績との関係性が検証された調査の結果指標として「エンゲージメント」が導入

従業員エンゲージメントの3要素

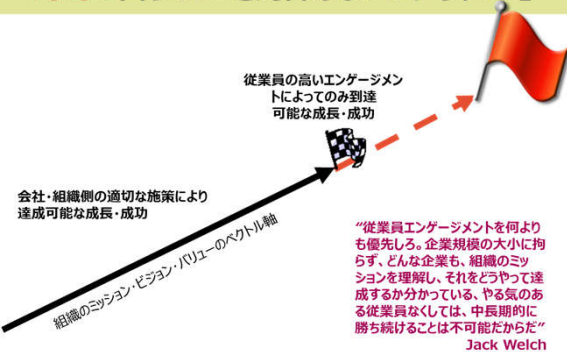
考える  
(Rational)  
組織の目指す  
方向性を理解し、  
それが正しいと信じて  
いる



感じる  
(Emotional)  
組織に対して、帰属  
意識や誇り、愛着の  
気持ちを持っている

行動する (Motivational)  
組織の成功のため、求められる以上の  
ことを進んでやろうとする意欲がある

「会社・組織が成功するために、従業員が**自発的に**自らの力を発揮しようとする状態」



2008年頃：リーマンショック

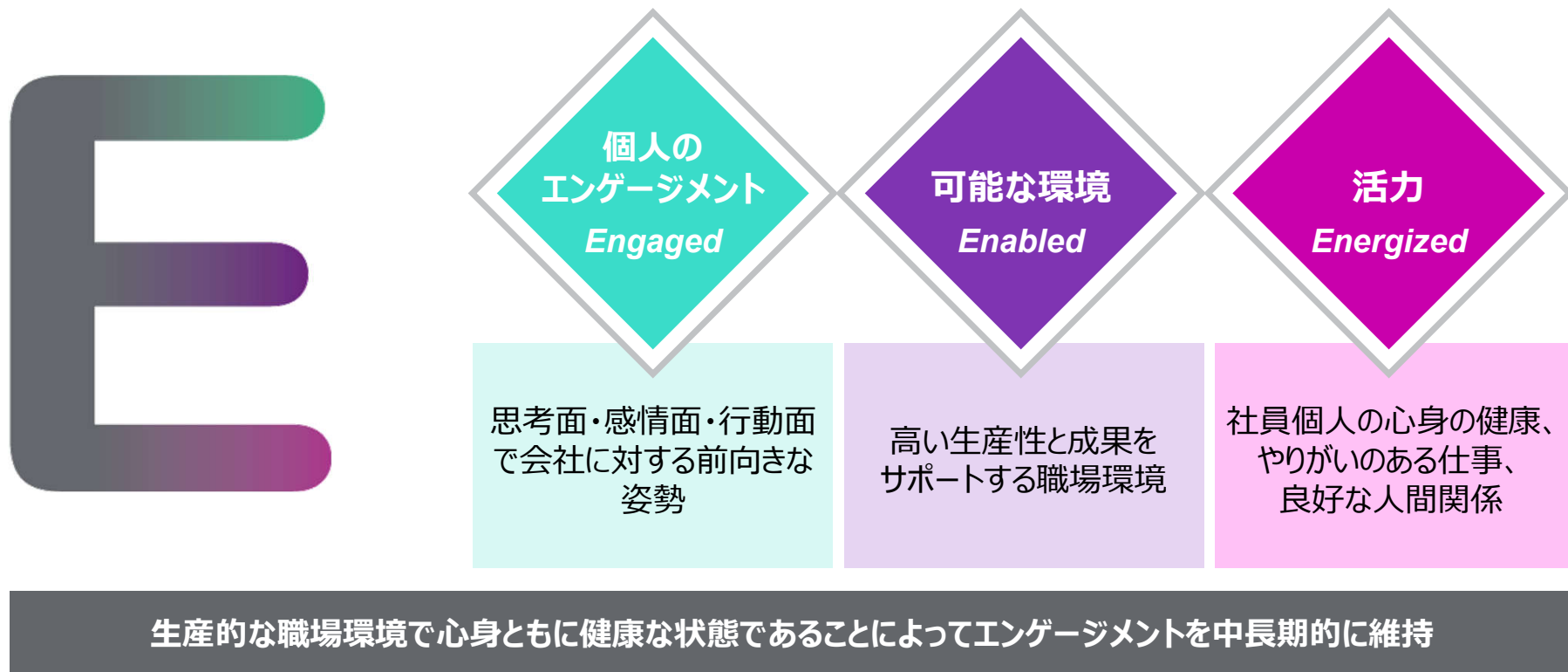


人員カット、失業

長時間労働（燃え尽き）  
大きなプレッシャー

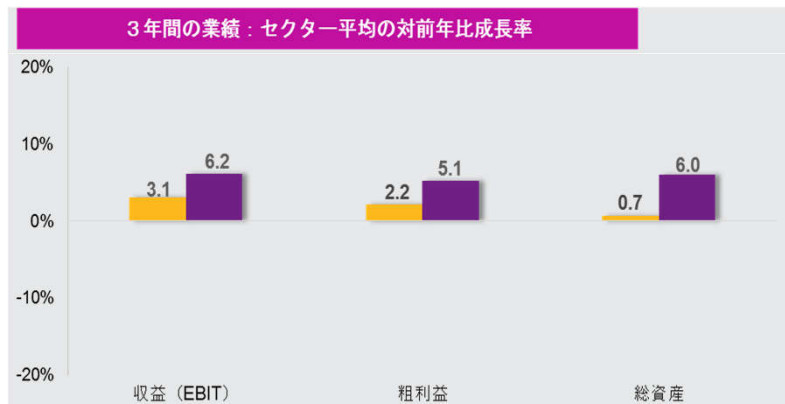
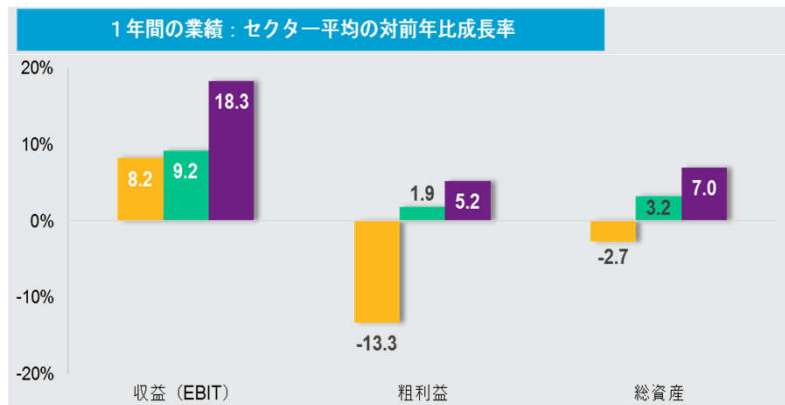
# 「持続可能なエンゲージメント」とは？

持続可能なエンゲージメントは、個人のエンゲージメントに加えて、長期的にエンゲージメントを維持するために必要な要素を測定する先進的なモデル





# 「持続可能なエンゲージメント」と事業業績との関係



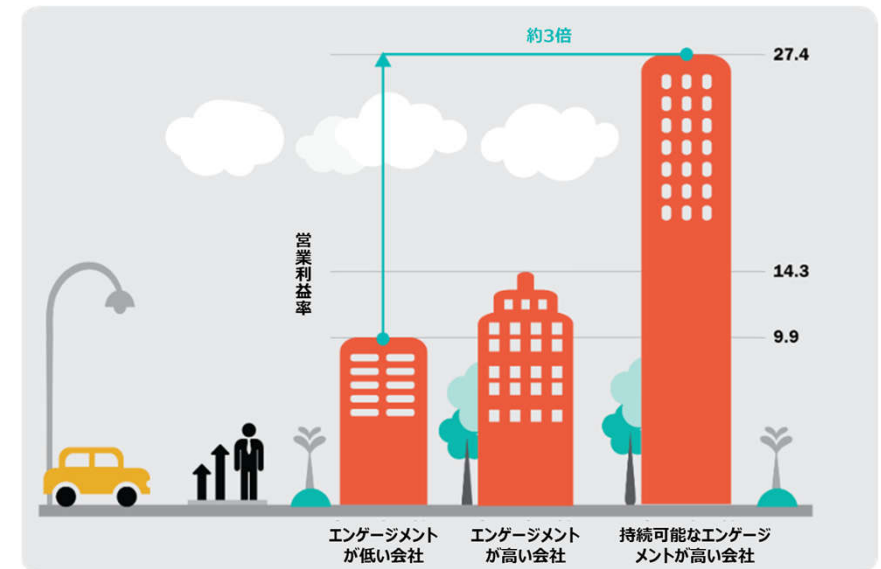
■ エンゲージメントの低い企業
 ■ エンゲージメントの高い企業
 ■ 持続可能なエンゲージメントの高い企業

《その他検証されている効果》（「持続可能なエンゲージメント」が高い会社の場合）

少ない欠勤日数  
（- 6.5日）

低い離職率  
（- 41%ポイント）

高い総資産の  
伸び率  
（10倍）



# 「持続可能なエンゲージメント」に影響をもたらす要素

社員のエンゲージメントの状態を把握する究極の目的は、企業の持続的な成長と、社員エンゲージメントの維持・向上の好循環の実現。組織の業績成長との関係性の強い「持続可能なエンゲージメント」と、それを支える要素の現状を包括的に測定。



# エンゲージメント調査で浮き彫りになる状態

事業を取り巻く環境が変化しているが、人の意識が変わらない

人事制度変革や組織変革の意図が伝わらず、スコアの下落が顕著

イノベーション、スピード。組織変革の号令はかけているものの、実態は。。。

経営陣や上級幹部の意識や行動を変えないと、変化は生まれない

DXというが、システムなどへの投資、教育が十分でなく、非効率が放置されている

一般職と管理職以上に、管理職の間での意識差が大きい

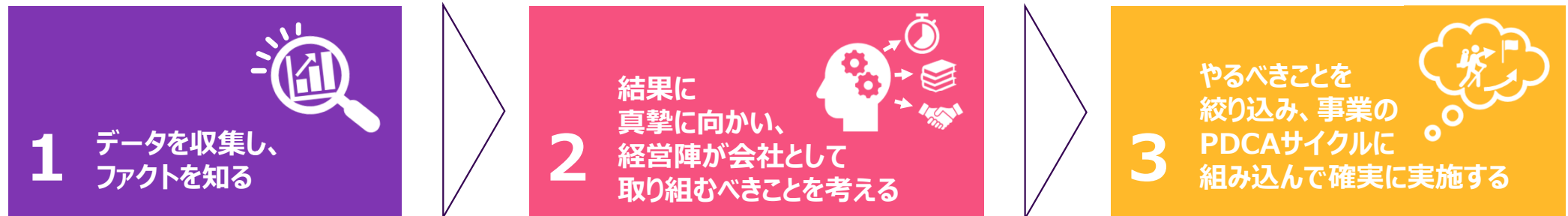
20代、30代と50代以上で、意識の乖離が激しい

経営陣は様々な発信をしているのに、現場に届いていない/意図したように届いていない

勤続3年未満と20年以上で違う会社ほどのスコア差がある



# 持続可能なエンゲージメントを向上させるためのステップとヒント



1. 経営陣やマネジメントチームが「**心理的安全性**」の担保されたチームとなる
2. 「自説」や「過去の経験」に囚われすぎず、**データとファクト**に興味を持ち、客観的に見る癖をつける
3. **現場のマネージャー**を犠牲にしない
4. 社員に挑戦や多様性を求める以上、**これまでとは違う「扱いにくさ」**が生まれることを覚悟する
5. 経営陣やリーダー層の「**セルフエンゲージメント**」を高める。自身の振り返りやセルフアセスメントを

# 会社のエンゲージメントに影響を及ぼす要素として注目されるトピック

## ① 心理的安全性

「The 4 Stages of Psychological Safety（未訳）」の著者であるティモシー・クラーク博士によると、社員が自由に価値ある貢献をしたり、現状に異議を唱えたりするには、以下の4つのステージを経る必要があると考えられている。

01

### Inclusion Safety

チームやグループの一員として認められているという安心感

02

### Learner Safety

学びや実践、時には失敗を通じて学ぶ環境が提供されている安心感

03

### Contributor Safety

チームに貢献するために自分の領域内で自律的に行動することが許容されている安心感

04

### Challenger Safety

報復や制裁など無く、異議を唱えることや、オープンに意見を共有することができる安心感

これら4つのステージを  
達成することで、「心理的安全性」が  
担保され、多様性を受容し、  
イノベーションが活発に起きる  
組織が完成する

参考：The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation, Timothy R. Clark

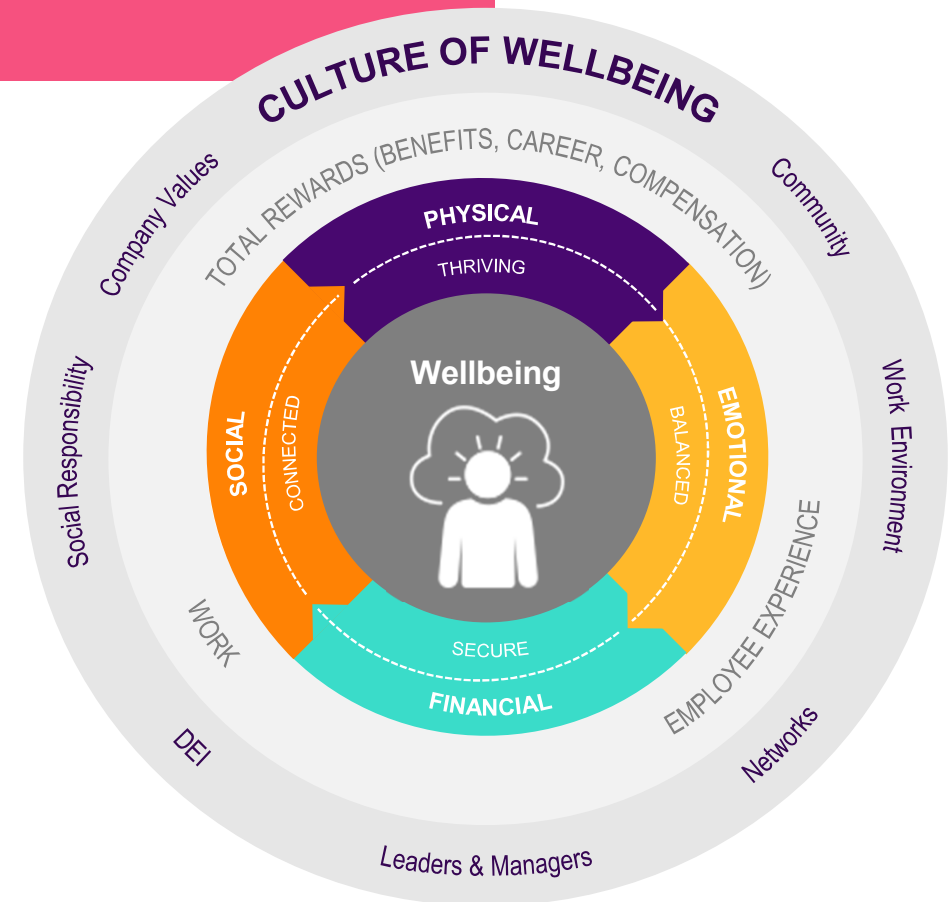
# 会社のエンゲージメントに影響を及ぼす要素として注目されるトピック

## ② ウェルビーイング

「持続的ウェルビーイング（心身の潜在能力を発揮し、意義を感じ、周囲との関係の中でいきいきと活動している状態）」は、従業員の持続可能なエンゲージメントに影響を与える要素であり、4つの側面から整理される。

- **Physical（身体的側面）**  
健康なライフスタイルを維持するために身体を管理し、不測の疾病にも適切に対処する。
- **Emotional（心理的側面）**  
自身の感情やストレスをコントロールし、健全なメンタルヘルスを維持する。
- **Financial（経済的側面）**  
自身の経済状況を把握、管理し、状況の変化にも対応できるようにする。
- **Social（社会的側面）**  
相互に助け合える関係を構築し深めることで、課題や問題にうまく対処する。

そしてコロナ禍を経験した今、働き方の変化はグローバルな課題として重要性が増しており、上記4側面に加え、Workplace（職場・働き方の側面）が注目されています。



## 本日のまとめ：消費者志向と持続可能なエンゲージメントの関係性

優れた顧客体験（Customer Experience）と業績成長の実現に、持続可能なエンゲージメントは強い影響力を持ち、EXが持続可能なエンゲージメントを形作る



# ウイリス・タワーズワトソン（WTW）による社員意識調査の特徴

WTWは、リスク、人材、ファイナンス領域で、コンサルティングサービスをグローバル120か国超に提供しているグローバルファームです。意識調査のサービスも、毎年10,000社以上に、70言語以上、120を超える国や地域に提供しています。



1

## 豊富な経験と ノウハウ

多くのリーディング企業との多種多様な調査の経験に  
裏づけされたプロジェクト運営力、提案力



2

## 貴社のニーズに 応じた調査設計

エンゲージメントに関する長年の調査研究をベースに、  
各社のニーズに応える柔軟な調査設計



3

## 効率的で 使いやすいツール

最先端のテクノロジーを活用した実査運営、タイム  
リーなオンラインレポート・結果報告書の提供



4

## 洞察を得るための 深掘り分析

ベンチマーク比較、キードライバー分析など、調査結  
果を適切に解釈し、活用していくための分析



5

## 結果活用のための サポート

組織内で問題意識を共有し、具体的なアクションに  
つなげるためのワークショップの実施、リーダーシップ・組  
織開発、開示、組織文化変革の推進などを支援

お問い合わせや  
詳細に関しましては、  
下記にお気軽に  
お問い合わせください。

お問い合わせフォーム

<https://www.wtwco.com/ja-JP/Contact-Us>

代表電話番号

03-6833-4606