

ウイリス・タワーズワトソン

# 「従業員エンゲージメント」 を高めて組織を変える

人的資源の重要度が増す中、組織づくりに欠かせない要素として企業の注目を集める「従業員エンゲージメント」。この調査・分析を手掛けるウイリス・タワーズワトソンの市川幹人氏に、注目の理由と効果、高める方法を聞いた。



ウイリス・タワーズワトソン  
ディレクター  
(従業員意識調査領域統括)  
市川 幹人氏

## 「持続可能なエンゲージメント」とは

生産的な職場環境、心身の健康などによって維持される目的達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識を指す

私は当社の目指す  
ゴールや目標を  
強く支持している

私が担当業務を進める上で  
大きな障害要因はない

自分の担当業務は、  
達成感のある仕事だと思う

私は当社の一員で  
あることを誇りに思う

私は自分の仕事を効率的に  
行うために十分なリソースを  
確保できている

1日を通して、  
仕事に必要な活力を  
維持できている

### エンゲージメント

### 可能な環境

### 活力

当社の発展のために、  
私は自分に求められる  
以上の仕事をしている

私のチーム/業務グループは  
効果的に問題に  
対処することができる

私が一緒に  
働いている人たちは  
通常仲良くやっている

## エンゲージメントを持続させることができる 企業は営業利益率が約3倍

「働き方改革」が叫ばれる昨今、にわかに注目を浴び始めたキーワードがある。「従業員エンゲージメント」。簡単に言えば、従業員が勤務先の会社に対して持つ貢献意欲のことだ。

その従業員エンゲージメントに関する調査・分析を行い、データを活用して企業の業績向上を支援しているのが、ウイリス・タワーズワトソン (WTW) である。WTW は、保険・再保険事業などを展開する英ウイリス社と、人事・組織系コンサルティングファームの米タワーズワトソン社が2016年に経営統合して誕生した。現在、約140カ国に進出し、顧客に包

括的なサービスを提供している。

事業の一つは、従業員のモチベーションを高め、組織を活性化させるためのソリューションサービスだ。具体的には、従業員エンゲージメントの実態を把握し、その水準を向上させることで業績アップにつなげる施策づくりをサポートする。

「当社の従業員エンゲージメント調査では、持続可能なエンゲージメントが高い企業は、エンゲージメントが低い企業の約3倍も営業利益率が高いという結果が出ています。しかし、残念ながら日本では、従業員エンゲージメントというコンセプトが、人事関

係の業務を担当されている方々以外には、まだ十分に浸透していないのが現状です」

そう語るのは、WTWのディレクター(従業員意識調査領域統括)・市川幹人氏である。同氏は、「『従業員満足度調査』と『従業員エンゲージメント調査』を同義で捉えているケースが多い」と言う。

従業員満足度調査は、上司や同僚、報酬、評価、戦略・施策といったさまざまな側面から、自社で働くことに満足しているかどうかを測定しようとする。これに対し、従業員エンゲージメント調査は、従業員がどれだけ能

動的に自社へ働き掛けようとしているかを測定する。そこが大きく異なる。

すなわち、エンゲージメントが高い従業員とは、自社の発展のために自分が何をすべきかを理解し、自社とリーダーに信頼感を持ち、業績向上に貢献したいと自発的に取り組む人を指す。

ただ、従業員エンゲージメントが向上するだけでは、大きな成果は上げられない。大切なのは、それを持続することだと市川氏は言う。

「一時的に従業員エンゲージメントが向上しても、頑張り過ぎて燃え尽きてしまうようなことになっては意味が

ありません。従業員が中長期的にやる気を維持し、高い成果を上げていくことが大切です。そこで重要になるのが『持続可能なエンゲージメント』です。これは従業員エンゲージメントに『可能な環境』（生産性高く、柔軟に働ける環境）と『活力』（心身ともに健康な状態）という要素が加わったものです」（市川氏）

具体的には、可能な環境とは、「業務を進める上で大きな阻害要因がない」「効率的に仕事を行うためのリソースが十分にある」「チームが効果的に問題に対処できる」といった要素がある職場のこと。また活力と

は、「達成感のある仕事に就いている」「仕事に必要な活力を維持できている」「一緒に働く人たちとの人間関係も良好」という状態のことである。

つまり、自社の戦略を理解している貢献意欲の高い従業員が、自分の業務を効率的に行える環境で、心身の健康を維持しながら働けば、業績という結果はついてくるということだ。やる気のない従業員が、効率の悪い仕事しかできないような環境に置かれ、残業やプレッシャーで疲れ果てている状況で良い結果が出せるのかを想像してみれば、感覚的にも納得できるだろう。

## 多彩なベンチマークから自社のポジションを知る

WTW の顧客の多くは大企業であり、最近では従業員エンゲージメントに対する理解が徐々に広がりを見せている。その意識変化は、政府の「働き方改革」推進とも関連があるように思われると市川氏は言う。

「多くの企業は残業削減の徹底を図っていますが、生産性を向上しないまま推し進めると、管理職への負担が増えたり、やり逃げというマインドが失われて従業員が中途半端な仕事をしたりして、企業競争力の低下を招きます。そこで、残業削減と並行して無駄をなくし、効率的に仕

事ができるように業務を改善しなくてはならない。そのためには、持続可能なエンゲージメントは不可欠なのです」（市川氏）

では、具体的にどのような方法で従業員エンゲージメント調査を行い、持続可能なエンゲージメントのある組織へと転換していくのだろうか。

まず、顧客企業とのディスカッションを通し、重点戦略や現状の課題を確認しながら調査の設問を設定。従業員の回答データを分析して改善を要する課題を抽出し、アクションを検討・提案していく。

ただし、従業員エンゲージメント調査は“魔法の杖”ではない。調査結果から浮かび上がってくるのは、あくまでも課題解決のためのヒントであり、糸口だ。

調査結果の分析で重要な役割を果たすのがベンチマークである。結果が出て、他社と自社の水準を比較できなければ、現状を正しく解釈することは難しい。例えば、グローバル調査であれば国別に、また業界別や好業績企業などのベンチマークを参照することで、相対的に見て自社に何が足りないのかが明らかになる。

## 意外と低い日本企業の従業員エンゲージメント

エンゲージメントと  
関連の高いテーマ

1. 経営トップのリーダーシップ
2. ゴールや目標の明確さ
3. 直属上司
4. 企業イメージと信頼性
5. ワークライフバランスと柔軟性

WTW が世界中で実施している従業員エンゲージメント調査結果を見ると、残念ながら日本企業のレベルはそう高くない。例えば、「自社を『良い職場だ』と他人に推奨できるか？」との設問に対する肯定的な回答率の平均は、欧米主要国のみならず、アジアの他国と比較しても7割程度の水準にとどまっている。

また、同社のグローバル調査によると、従業員エンゲージメントに影響を与えると判断される上位五つのテーマは、「経営トップのリーダーシップ」「ゴールや目標の明確さ」「直属上司」「企業イメージと信頼性」「ワークライフバランスと柔軟性」。だが、日本の調査結果では「経営トップのリーダーシップ」がトップ5に入っていない。

「回答には国民性も影響していると思います。例えば、日本人は実際の状況を想定しながら、他人に自社を推奨する機会が『ない』と回答。一方、海外の企業では、知人を採用候補者として推薦する制度があったりしますので、より日常的なこととして捉えていると思われます。他の設問についても、日本で働いている方々のポジティブな回答は総じて低めになる傾向がありますが、それだけで日本の従業員エンゲージメントに問題がある、職場環境や評価・報酬制度に問題がある、とは一概に言い切れません。ただし、それを考慮しても、リーダーシップや権限委譲、評価・報酬、業務の生産性などについて、日本が世界に後れを取っているのは否めないのではないのでしょうか。特にリーダーシップについては、もっと経営者が自社の将来像をしっかりと把握して、目標やミッションを従業員に伝える必要があるのかもしれない」（市川氏）

## リーダーシップを発揮し、働く環境を改善する

課題が浮き彫りになったら、次に解決策を打つ。エンゲージメントを持続させるには、働き方を含めた業務改善や適切な人材マネジメントが必須である。その際に重要なのが、経営者のリーダーシップだ。

「リーダーに期待される三つの行動は、『コミュニケーション』『従業員の巻き込み』『従業員に対するサポート』です。まずはリーダーが将来の展望を示し、企業ビジョンを繰り返し共有して従業員に浸透させる。次に、意思決定の機会になるべく従業員を参加させ、対話を重ねることが重要です。そして、業務の阻害要因を取り除くとともに、将来に向けたスキル向上の機会を提供するような支援を行うことが期待されます」（市川氏）

このような取り組みを積極的に行うことが、金銭的な報酬のみならず、

仕事そのものの面白さや働きやすい環境、組織文化、能力・キャリア開発、ワークライフバランスといった非金銭的な報酬を合わせた、魅力あるトータル・リワード<sup>※</sup>の提供につながり、結果として持続可能なエンゲージメントが実現する。

「設問項目の設計、調査サイトのセットアップ、分析・集計、調査結果の活用までうまく回そうと考えると、実施に向けてのハードルが高い」と思う経営者もいるだろう。その場合、調査サイトのセットアップや調査結果の表示などを容易にコントロールできる調査システムを活用し、設問数や調査対象社員を絞って、短期的に注目テーマを定点観測する調査も選択肢となる。WTW が提供する調査システムでは、一般的な設問項目のテンプレートや、他社との比較を可能に

するベンチマークデータを柔軟に活用できるので、さまざまな視点から自社の従業員エンゲージメントや職場環境の現状を知ることができる。

従業員に残業削減を無理強いするといった表層的な改善ではなく、従業員がやりがいを持って主体的に働くことで業績を向上させる。そんな働き方改革に挑戦したい企業にとって、従業員エンゲージメント調査は有効的なアプローチと言える。

※ 従業員への報酬（リワード）において、金銭と非金銭的なものをうまく組み合わせる考え方

ウイリス・タワーズ・ワトソン  
(Willis Towers Watson PLC)  
所在地(東京オフィス)：東京都千代田区  
内幸町2-1-6 日比谷パークフロント13F  
設立：2016年  
代表者：CEO ジョン・ヘイリー  
売上高：86億USD(2018年12月期)  
従業員数：約4万5000名(2019年2月現在)