

【ご提案資料】

エンゲージメント向上コンサルティング

～サーベイを現場活用し、組織パフォーマンスの向上を実現する

株式会社インソースコンサルティング

【お問い合わせ先】

TEL: 03-5604-5820

E-mail: info_ico@insource-c.co.jp

目次

1	エンゲージメントサーベイが流行した背景	P2
2	エンゲージメントサーベイの課題	P3
3	課題の解決方向	P4
4	ご支援内容・スケジュールイメージ	P5
5	実施事項詳細	P6
	【参考】改めて考えるエンゲージメント	P10

1. エンゲージメントサーベイが流行した背景

■ 人的資本経営と採用難の処方箋として機能

人的資本経営の重要性が叫ばれる中、様々な人材情報が定量的なデータとして、収集され、活用されています。

そして、採用難の中で人手不足を解消するため、離職防止に一役買ったのが、エンゲージメント施策でした。

従業員と組織との関係性を様々な角度から数値化することで、打つべき施策を明確になりました。



エンゲージメントサーベイの功罪

- ✓ 定量的な指標で組織の現状を観察することができるので、人事部門としての、打ち手が立てやすい
- ✓ 施策の結果が定量的に把握できる
- ✓ 企業価値向上に直結する、KPIの設定が容易



- ✓ 現場からはその効果や実態は見えにくいことが多い
- ✓ 頻度によっては、「また、いつものサーベイか」と食傷気味に感じる
- ✓ 分析や結果の読み方の説明を丁寧にしないと、現場で活用されない

2. エンゲージメントサーベイの課題

サーベイの普及に伴い、以下のような課題を感じる組織が増えています。

(1)「施策なきサーベイ」が現場の士気を落とす

人事のDX化、人的資本経営の呼び声のもと、日々、多くのデータが収集されているが、その後の施策に結びついている実感が、現場では感じられていない。

(2) データと読み方を渡され、改善に結び付けられないマネージャー

現場の管理職、リーダーにサーベイ結果が返されるが、有効に活用されていないことが多い。

変革を起こそうにも、ダイバーシティや心理的安全性、ハラスメント、上司・部下への説明等、配慮事項も多く、実行に移すことが困難。

(3) マネージャーのエンゲージメントの低下がメンバーにも伝播

マネージャーが上司と現場から板挟み状態になっており、うまく機能していないケースも多い。

それゆえ、マネージャー自身のエンゲージメント低下を引き起こし、メンバーにもそれが伝わり、連鎖的にエンゲージメント低下が起こることも。

3. 課題の解決方向

インソースコンサルティングは以下の考え方のもと、課題解決のご支援をいたします。

(1) 既存サーベイ結果、社内に眠るデータの活用

取り組みにあたり、毎年実施しているエンゲージメントサーベイ、従業員満足度調査等の調査結果（他社製、内製問わず）を活用することで、スピーディな施策実行を実現します。

※新たなサーベイ実施は不要！必要であれば、当社サーベイを提供します。

また、勤怠、360度評価、パルスサーベイなどのデータがあれば、クロス分析することで、より課題を明確にとらえることができます。

(2) 管理職、現場リーダーへのアプローチにフォーカス

現場の課題は現場でしか解決できません。そして、現場を動かすキーマンは管理職、現場リーダーです。

自身の職場の課題をとらえなおし、どのように変化を起こすかを検討、そのためのスキルを学ぶことで、マネジメント層としての能力向上と、自己効力感の醸成（＝エンゲージメントの向上）を促します。

(3) アクションの実行支援、結果のフィードバックまで対応

見えてきた課題に応じて、組織としての対応すべき事項もご提案、ご支援いたします。

現場で解決すべき課題は、管理職、リーダーがアクションプランを立て、実行いただきます。

特に、現場での実践は形骸化しやすいので、定期的な現場調査（アンケート）と振り返りワークショップを行い、改善状況・結果を把握、フィードバックいたします。

4. ご支援内容・スケジュールイメージ

貴社にすでにあるデータ(サーベイ結果、その他人事データ)を活用し、課題の抽出、施策の策定、現場での実践支援をスピーディーに行います。

※当社にて、エンゲージメントサーベイを実施することも可能です。必要に応じて、ご案内します。

	フェーズ0: データの収集	フェーズ1: 課題の見える化	フェーズ2: フィードバック	フェーズ3: 魅力ある職場づくりの実践		
	(1か月)	1か月	1~2か月	6か月~	1か月	
手法	お客様からのデータ提供	提供データの分析	・報告ミーティング ・フィードバック ・ワークショップ	研修実施(2日間)	・アクションプランの実践 ・追跡アンケート実施	再フィードバック
内容	・エンゲージメントサーベイデータ、勤怠データ、360度評価、パルスサーベイ等、各種人事データの収集 ・(必要に応じて)エンゲージメントサーベイの実施	・収集したデータを用い、現場の課題分析 ・有効な施策検討	分析結果のフィードバック ①プロジェクトオーナー、事務局への報告 ②管理職、各現場リーダークラスへのフィードバック ③対話型組織開発ワークショップの実施	・研修実施 ・ビジョン、目標の共有化 ・安心感ある職場づくり ・適切な業務アサイン ・アクションプラン作成	・フェードバック研修で作成したアクションプランを実践する ・管理職、リーダー向け月1回のアンケート >実践内容確認 ・現場メンバー向け2か月ごとのアンケート >上司、職場の変化の確認	アクションプランの実行結果、アンケート内容から、今後の方針を立案する
概算費用	サーベイを実施した場合のみ、費用をいただきます。別途お見積もりいたします。	分析・施策検討 100千円~	①報告書作成・報告会 1h~2h: 100千円 ②③フィードバック・ワークショップ(6h) 1回20名: 600千~	②研修実施(7h×2日間) 1回20名: 800千円~ ※その他諸費用は別途お見積もり	追跡アンケート実施・集計 6か月間800千円	フィードバック会(3h) 1回20名: 300千円~

5. 実施事項詳細

フェーズ1:
課題の見える化

サーベイ結果・人事データの分析

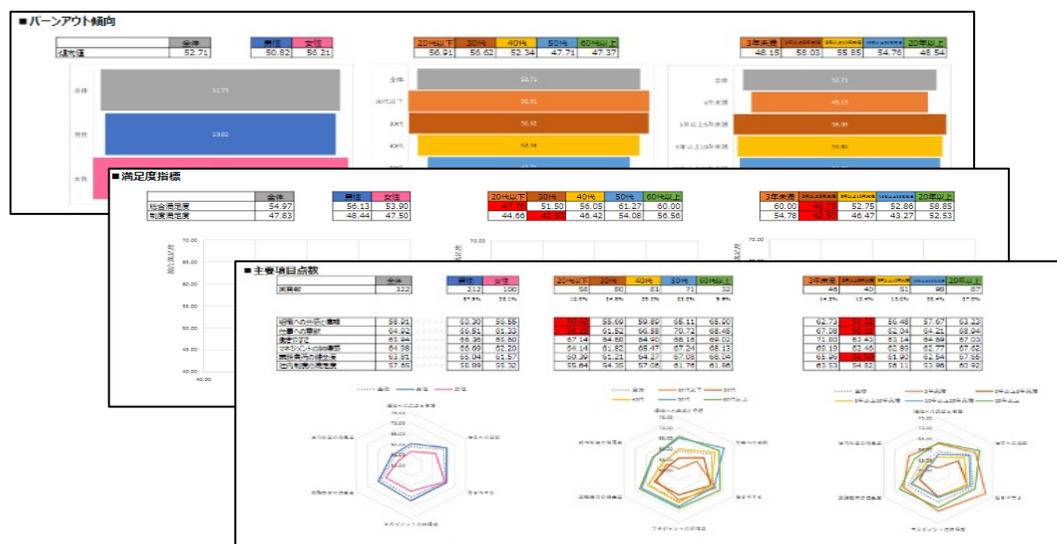
エンゲージメントサーベイ、従業員満足度調査等、各種サーベイ結果をご提供いただき、結果を読み解きます。

また、ほか人事データを合わせて頂戴し、統計分析を行うことで、どこに組織課題が潜んでいるのか、エンゲージメントに対する施策の影響度なども図ることができ、人事、現場での打ち手の検討に活用することができます。

エンゲージメントサーベイ



ほか人事データ



- ・360度評価結果
- ・勤怠
- ・報酬
- ・研修参加履歴
- ・人事評価

5. 実施事項詳細

フェーズ2:
フィードバック

フィードバック・対話型組織開発ワークショップ例

※本カリキュラムは設計例です。分析後の課題に応じ、都度設計いたします。

時間	内容	手法
6時間	<p>1. アイスブレイク (1)研修の目的説明、ファシリテーター自己紹介 (2)チームメンバーへの挨拶 (3)今の気持ちを共有する</p> <p>2. サーベイフィードバック (1)組織分析データの説明 (2)従業員エンゲージメント(EE)とは</p> <p>3. 相互インタビュー 【ワーク】相手の強みを見つける (1)シートをもとにインタビューを行う (2)相手の過去の経験から成功要因を見つける</p> <p>4. 他己紹介 【ワーク】相手の強みを伝える (1)インタビュー相手を他のメンバーに紹介する (2)聞き手は紹介されたメンバーが成功したポイントや強みを付箋に書き出して渡す</p> <p>5. 個人の経験から見つけた強みの共通項を探し、会社のポジティブ・コアを発見する 【ワーク】会社のポジティブ・コアを作成 (1)対話から成功要因の共通項を絞り込む (2)会社のポジティブ・コアをキーワードで表現する</p> <p>6. 会社と個人の強みが最大限発揮された未来に、私達はどのように働いているかを考える 【ワーク】コラージュや即興劇などを使って自由に未来のイメージを表現する (1)ポジティブ・コアが最大限発揮されている未来の会社のイメージをメンバーが言葉で表現し、対話する (2)共創活動の一步目として、メンバー同士が共通して見る未来のイメージを創作する</p> <p>※コラージュ＝模造紙の上に、ブロックやペン、スライム、モールなど様々な物体を使って表現する手法</p> <p>7. 行動指針づくり (1)未来に向かっていく上で「個人で続けること」「新しく取り入れること」「やめること」を考える (2)メンバー間で共有</p> <p>8. 終わりに (1)1日の気づきをまとめる (2)明日からの行動宣言</p>	講義 個人ワーク グループワークを 適宜実施

5. 実施事項詳細

フェーズ3:
魅力ある職場づくりの実践

管理職・現場リーダー向け研修(例)

※本カリキュラムは設計例です。分析後の課題に応じ、都度設計いたします。

1日目	2日目
<p>1. リーダーに求められる役割 (1)リーダーの仕事とは (2)リーダーとしての振る舞い (3)リーダーとしての考え方</p> <p>2. ビジョン・目標を共有する (1)自組織のビジョン・方針を確認 (2)自部署の目標を設定 (3)目標を部下へ語る (4)自部署のミーティングの設定を見直す</p> <p>3. 現場の人員配置と業務分担を考える (1)業績が上がる人員配置と業務分担のポイント (2)業務の見極め (3)組織図を作る～配置と分担</p> <p>4. 業務推進のためのルールづくりと日常管理 (1)PDCAで仕事を管理する (2)組織でのOJTの力をあげる～OJTの最適化 (3)自部署のルールをつくり徹底する (4)決めたルールを徹底する (5)リーダーは周囲の様子を見て回るのも仕事</p> <p>5. 日常のリスク管理を徹底する (1)リーダーがすべきリスク管理とは (2)ミスを放置するとどうなるか (3)重要となるリーダーの日常のリスク管理 (4)ヒヤリハットマネジメントがリーダーの仕事</p>	<p>6. 部下への仕事の任せ方と育成 (1)育成計画を立てる (2)仕事の任せ方 (3)仕事を指導する際のコツ (4)メンバーの話をよく聞くようにする (5)年上の部下の対応 (6)1対1面談の実施</p> <p>7. 労務管理とメンタルケアに気をつける (1)日々の勤怠管理がメンタルケアの基本 (2)残業時間のコントロール (3)日々の観察がメンタルヘルスに直結する</p> <p>8. これまでのルールを見直す～業務改善の仕方 (1)業務改善の基本 (2)3ステップでスケジュールを立てる ～業務改善の進め方 (3)業務改善の手順 (4)改善の実現方法を考える ～「はじめ」と「終わり(ゴール)」について (5)対策をチェックする5つの判断ポイント (6)改善を定着させる (7)新しいことにもチャレンジする</p> <p>9. アクションプランの作成</p>

5. 実施事項詳細

フェーズ3:
魅力ある職場づくりの実践

アクションプランシート(例)

グループ() 氏名()

■私の「3カ月後に達成すべき目標」

■アクションプラン

	年 月	評価	年 月	評価	年 月	評価
毎月の目標						
実現のために						
その実施状況 (翌月記入)						
原因の追究 (翌月記入)						
コメント欄		印		印		印

ワークシート

氏名 _____

1. 理想のリーダー像

2. リーダーシップ発揮に向けた意識・行動の習慣目標(具体的に何をやるのか)

-
-
-

3. 結果

時期	できたこと	できなかったこと
8月	前半	
	後半	
9月	前半	
	後半	

4. 結果からの気づき

✓ チームの働きやすさ

メンバー
が感じる
不満

- ・柔軟な働き方を後押しする制度はあるが、なんとなく使いづらい環境
- ・ハラスメントへの恐怖から、指導ができない、されない
- ・上下関係や、部署間のつながりが弱く、コミュニケーションがとりにくい

✓ 組織のビジョンの透明性

メンバー
が感じる
不満

- ・ビジョンや目標が共有されていない、理解が浅い
- ・目標への道筋が見えず、実現できるかわからない
- ・自分の役割がわからないので、何をしたらいいか思いつかない

✓ マネジメントへの納得度

メンバー
が感じる
不満

- ・評価基準(何をしたら○で、何をしたら×なのか)がわからない
- ・キャリアアップの道筋が見えない
- ・上司からのフォローがない、フィードバックがない

✓ 業務への意欲

メンバー
が感じる
不満

- ・業務が簡単、もしくは変化がなく、やりがい、成長を感じない
- ・業務が難しすぎて、自信をなくしてしまっている
- ・業務量の偏りがあり、過剰負荷や無理がある

【参考】改めて考えるエンゲージメント ～エンゲージメント向上施策の全体像

エンゲージメント向上施策は、サーベイの数値を上げることが目的ではありません。
取り組みを通じ、組織・チームの関係構築や、ビジョンの理解、働くうえでの安心感の醸成、最適な業務配分を行い、個々人の能力発揮に導くことで、組織のパフォーマンス向上を目指します。

