

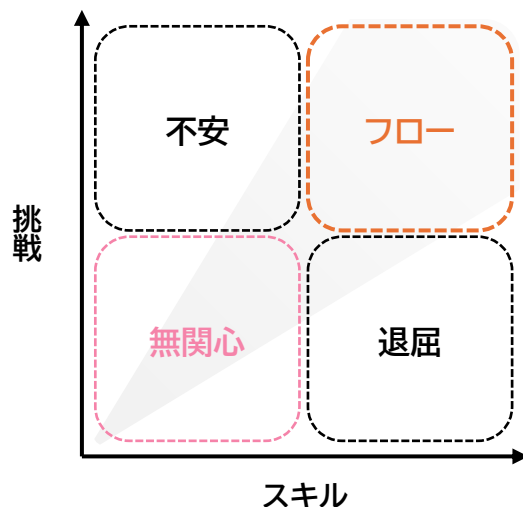
挑戦できる組織は、なぜ成果を生み出すのか

掲載日:2026年9月 分析対象:2025年度データ

急速に変化する事業環境の中で新たな価値を創出し続けるためには、社員一人ひとりが挑戦を重ねながら能力を発揮し、成長し続けることが重要です。当社は、こうした挑戦と成長の循環を支える考え 方としてフロー理論に着目しています。フロー理論では、「挑戦」と「スキル発揮」がともに高い状態が、個人の能力発揮や成長につながるとされています。そこでNTTグループでは、エンゲージメント調査結果と事業成果データを活用し、フロー理論の観点から組織状態を分析しました。

■フロー理論とは

フロー理論では、課題の難易度である「挑戦」と、自らの能力を発揮できている「スキル発揮」がともに高い状態において、人は高い集中力と充実感を持ちながら能力を発揮できるとされています。NTTグループでは、エンゲージメント調査における
・「私の仕事はチャレンジングでやりがいがある」
・「担当業務において自分のスキル・能力を十分活かしている」という設問を用いて、組織ごとの状態を4象限に分類しました。



分析仮説と検証の全体像

- 本分析では、「挑戦」と「能力発揮」がともに高い組織を「フロー組織」、ともに低い組織を「無関心組織」と定義し、対照的な組織群として比較する

全体仮説 |

組織の文化・風土や職場環境が社員のフロー状態を支え、社員のフロー状態はエンゲージメントや事業パフォーマンスと関連する

検証仮説① |

「挑戦」と「能力発揮」がともに高い組織は、エンゲージメントや事業パフォーマンスが相対的に高い

検証仮説② |

「挑戦」と「能力発揮」がともに高い組織には、それらを支える仕事・職場環境上の特徴がある

- 本分析では、エンゲージメントサーベイと財務情報を組織単位で紐づけ、分析を実施した。財務情報を保有する組織のうち、対象分野・組織コードの紐づけ・データ充足状況を確認し、最終的に50事業部を分析対象とした。

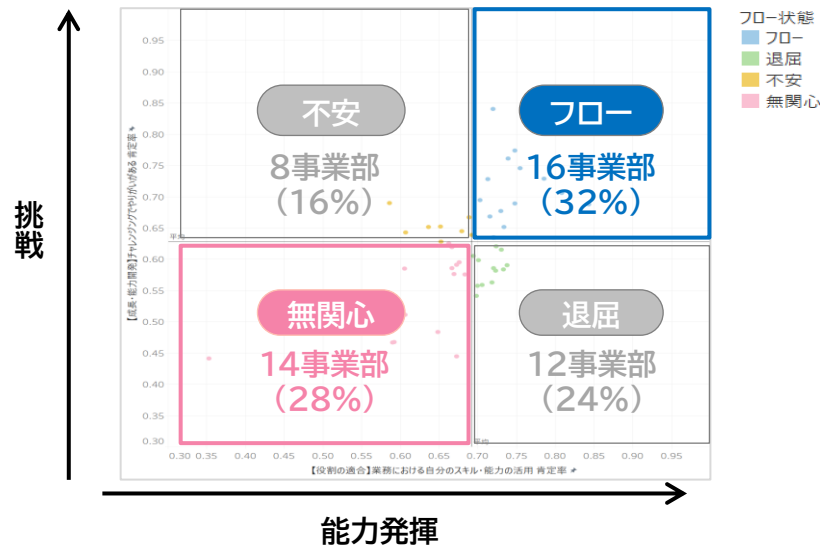
調査の概要

- 調査対象組織：NTTグループにおけるプロフィット組織（組織単位にプロジェクトごとの収支の特定が可能な組織）
- 調査対象組織数：(n) = 50(サンプル調査)
- 調査期間：2024年度～2025年度
- 調査方法：組織ごとの財務データおよび従業員エンゲージメント調査結果データに基づき分析

「挑戦」と「能力発揮」による組織分類

検証仮説① | 「挑戦」と「能力発揮」がともに高い組織は、エンゲージメントや事業パフォーマンスが相対的に高い

- 50事業部について、「挑戦」と「能力発揮」の肯定率を全事業部平均との高低で分類した結果、16事業部を「フロー組織」、14事業部を「無関心組織」と定義した。



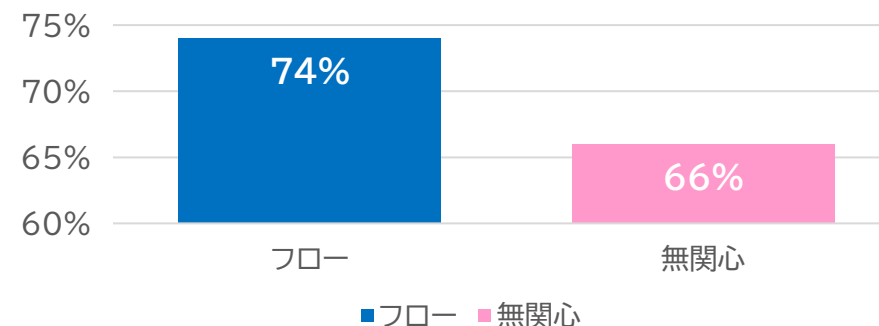
「エンゲージメントKPI」を構成する4つの設問 = 4KPI

- 達成感 : 私は、仕事を通して個人として達成感を得ている
- 知人推奨意向 : 私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めと思う
- 貢献意欲 : 当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる
- 誇り : 私は、当社で働くことを誇りに思う

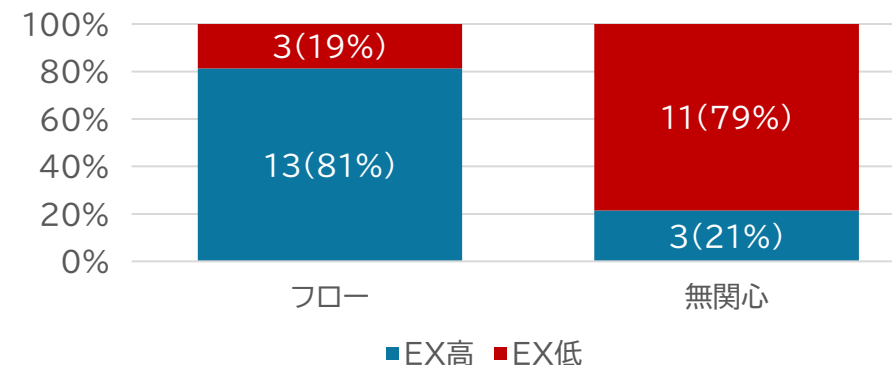
フロー組織とエンゲージメント

- フロー組織のエンゲージメント4KPI肯定率平均は74%で、無関心組織の66%を8pt上回った。
- また、エンゲージメント4KPI肯定率が全事業部平均を上回る組織は、フロー組織では16事業部中13事業部(81.3%)であるのに対し、無関心組織では14事業部中3事業部(21.4%)にとどまった。

■測定指標:エンゲージメント4KPI事業部肯定率の平均



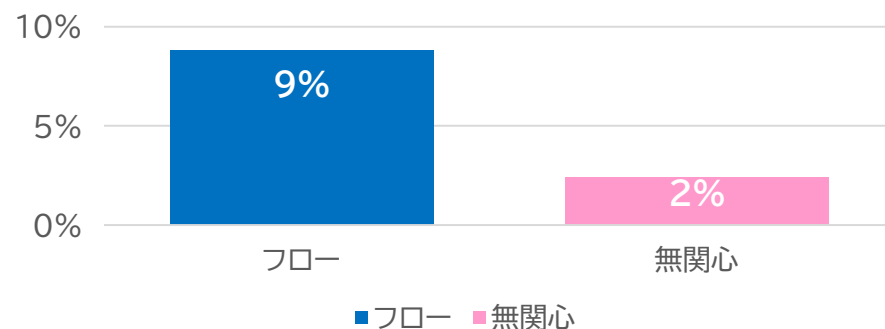
■測定指標:エンゲージメント4KPIの全事業部平均と比較した高低分布



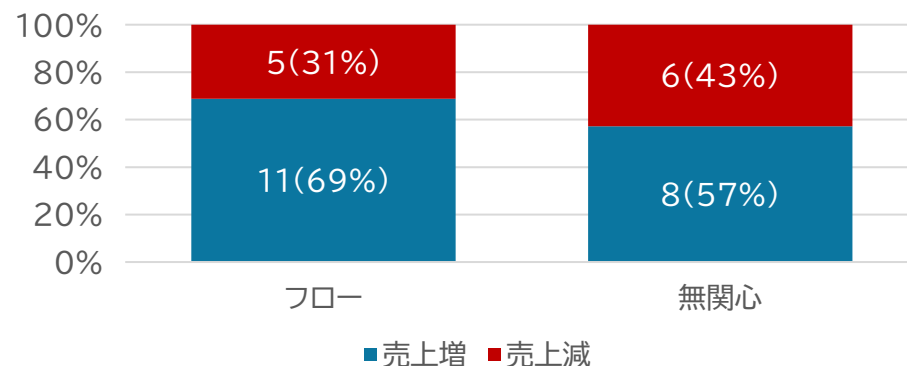
フロー組織と売上成長

- ・ フロー組織の平均売上前年比は+9%で、無関心組織の+2%を7pt上回った。
- ・ 売上が前年を上回った組織の割合も、フロー組織69%、無関心組織57%となり、フロー組織で相対的に高い傾向がみられた。

■測定指標:事業部別売上高前年比 の平均



■測定指標:事業部別売上高前年比



非財務 | エンゲージメント

フロー組織はエンゲージメントが相対的に高い

フロー組織はエンゲージメント水準・高エンゲージメント組織割合ともに高い傾向

- ・ 4KPI肯定率平均
74% vs 66% | +8pt
- ・ 全事業部平均を上回る組織
81% vs 21%

財務 | 売上成長率

フロー組織は売上成長率が相対的に高い

フロー組織は平均売上成長率・売上増加組織割合ともに高い傾向

- ・ 平均売上前年比
+9% vs +2% | +7pt
- ・ 売上増加組織の割合
69% vs 57%

「挑戦」と「能力発揮」がともに高い組織では、
エンゲージメントおよび売上パフォーマンスも
相対的に高い傾向が確認された。

※組織ごとの業績にはばらつきがあり、事業分野・市場環境等の影響も含まれるため、本結果は「挑戦・能力発揮」と事業成果の因果関係を示すものではない。

フロー理論に基づく探索的分析の枠組み

検証仮説② | 「挑戦」と「能力発揮」がともに高い組織には、それらを支える仕事・職場環境上の特徴がある

- フロー理論で示されるフロー状態に至る8つの条件について、対応するエンゲージメントサーベイ設問を整理した。
- 本分析では、挑戦・やりがい、能力発揮を目的変数、サーベイで把握可能なその他のフロー関連条件を説明変数として、その関係を順序ロジスティック回帰分析にて探索的に分析する。

	8つの条件	対応するエンゲージメントサーベイ設問
目的変数	挑戦とスキルのバランス	・【成長・能力開発】チャレンジングでやりがいがある ・【役割の適合】業務における自分のスキル・能力の活用
	明確な目標	・【業績責任】自分自身に対する期待の理解 ・【戦略の浸透】全社戦略と担当業務との関連付け ・【戦略の浸透】当社が目指す方向性の明示
	即時のフィードバック	・【業績責任】個人業績改善に役立つフィードバック ・【認知】良い仕事に対する認知
	活動への集中	・【リソース】業務遂行に必要なリソースの確保 *代理指標 ・【リソース】生産的な作業環境 *代理指標
	活動と意識の融合	・【エンゲージメント】仕事から得る達成感 *代理指標
	統制観	・【権限・裁量】業務遂行のための権限・裁量 ・【働き方】自律的な働き方の選択
	内発的動機づけ	・【エンゲージメント】自発的貢献意欲
	事故・時間感覚の変容	—(該当設問なし)
説明変数		

挑戦・やりがいに関連するフロー条件

- 挑戦・やりがいには、「仕事から得る達成感」が最も強く関連し、次いで「戦略と担当業務の関連付け」「自発的貢献意欲」が強く関連した。
- 仕事の手応えに加え、自身の仕事の意味づけや内発的な貢献意欲が、「挑戦・やりがい」と特徴的に関連することが示唆される。

順位	説明変数	関連度	有意判定
1	【エンゲージメント】仕事から得る達成感	非常に強い	●
2	【戦略の浸透】全社戦略と担当業務との関連付け	強い	●
3	【エンゲージメント】自発的貢献意欲	一定の関連	●
4	【認知】良い仕事に対する認知	一定の関連	●
5	【業績責任】個人業績改善に役立つフィードバック	一定の関連	●
6	【権限・裁量】業務遂行のための権限・裁量	一定の関連	●
7	【リソース】生産的な作業環境	限定的	●
8	【業績責任】自分自身に対する期待の理解	限定的	●
9	【リソース】業務遂行に必要なリソースの確保	負の関連	▲
10	【働き方】自律的な働き方の選択	限定的	●
11	【戦略の浸透】当社が目指す方向性の明示	負の関連	—

(関連度) ■ 0.6以上 ■ 0.4-0.6 ■ 0.2-0.4 ■ 0.0-0.2 ■ 負

能力発揮に関連するフロー条件

- 能力発揮には「仕事から得る達成感」が最も強く関連し、次いで「自分自身に対する期待の理解」「良い仕事に対する認知」が強く関連した。
- 仕事の手応えに加え、本人に期待される役割の理解が能力発揮に特徴的に関連し、周囲からの認知や生産的な作業環境等にも一定の関連がみられた。

順位	説明変数	関連度	有意判定
1	【エンゲージメント】仕事から得る達成感	非常に強い	●
2	【業績責任】自分自身に対する期待の理解	強い	●
3	【認知】良い仕事に対する認知	一定の関連	●
4	【リソース】生産的な作業環境	限定的	●
5	【権限・裁量】業務遂行のための権限・裁量	限定的	●
6	【働き方】自律的な働き方の選択	限定的	●
7	【戦略の浸透】全社戦略と担当業務との関連付け	限定的	●
8	【リソース】業務遂行に必要なリソースの確保	限定的	●
9	【業績責任】個人業績改善に役立つフィードバック	限定的	●
10	【エンゲージメント】自発的貢献意欲	限定的	—
11	【戦略の浸透】当社が目指す方向性の明示	限定的	—

(関連度) ■ 0.6以上 ■ 0.4-0.6 ■ 0.2-0.4 ■ 0.0-0.2 ■ 負

フロー状態を支える条件 | 挑戦・やりがい

仕事の意味付けと成長課題の形成

自らの仕事と組織戦略とのつながりを明確にし、成果の認知やフィードバックを通じて、次の挑戦・改善につなげる。

- 全社戦略と担当業務との関連付け
- 良い仕事に対する認知
- 個人業績改善に役立つフィードバック

フロー状態を支える条件 | 能力発揮

期待役割の明確化と業務環境の整備

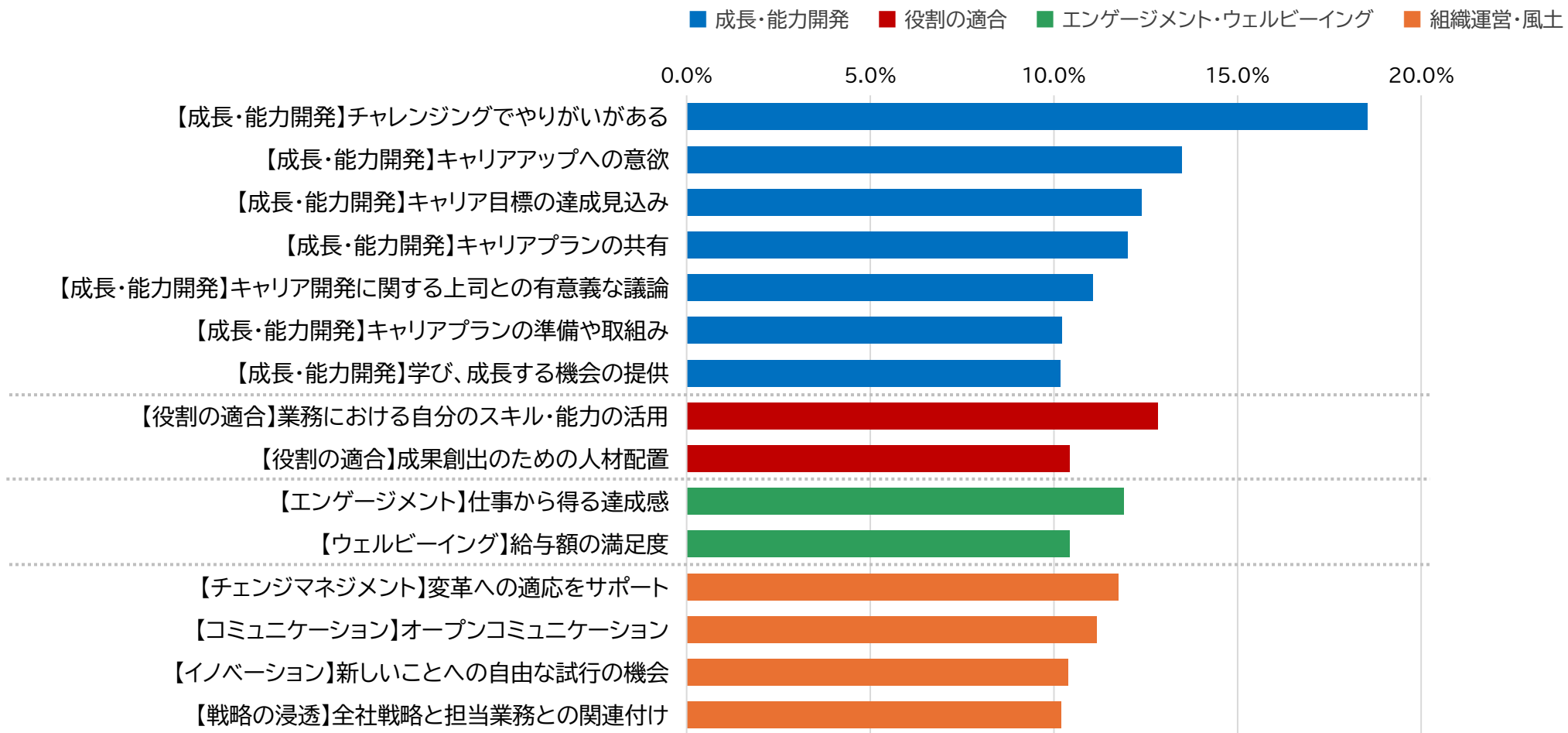
本人に期待される役割を明確にし、能力発揮を認知するとともに、自ら判断し、集中して業務を進められる環境を整える。

- 本人に対する期待役割の明確化
- 良い仕事に対する認知
- 生産的な作業環境の整備
- 業務遂行に必要な権限・裁量の付与

- ✓ 挑戦・やりがい・能力発揮には共通して「仕事から得る達成感」が最も強く関連した。
- ✓ 一方、挑戦・やりがいには「戦略と担当業務の接続」「自発的貢献意欲」、能力発揮には「本人への期待役割の理解」「良い仕事に対する認知」が特徴的に関連し、両者を支える条件には異なる側面があることが示唆された。

フロー組織と無関心組織の差分比較 | 上位設問

- フロー組織と無関心組織の事業部肯定率の全設問で差分を確認し、差分上位20設問からフロー組織の特徴を4つの領域に整理した。



フロー組織の特徴 | 総括

- ・ フロー組織では、挑戦・キャリア形成と能力発揮・人材配置に加え、挑戦・能力発揮を支える環境・成長機会や、働きやすい環境・社会貢献の実感にも特徴がみられた。
- ・ 成長・キャリアを展望し、能力を活かして挑戦できる仕事・職場環境が相対的に整っていることが示唆される。

フロー組織の特徴 | 挑戦・キャリア形成

成長・キャリアを展望できる

フロー組織では、仕事を挑戦・成長の機会として捉え、将来のキャリアを具体的に展望できている傾向がみられる。

- ・ フロー設問: チャレンジ・やりがい
- ・ 上位設問: キャリアアップ意欲 / キャリア目標の達成見込み / キャリアプランの点描 / 上司とのキャリア対話 / キャリアプランの準備

フロー組織の特徴 | 能力発揮・人材配置

能力を活かせる役割・配置が整っている

本人がスキル・能力を業務で活かせることに加え、組織として成果創出につながる人材配置が実現できている傾向がみられる。

- ・ フロー設問: スキル・能力の活用
- ・ 上位設問: 成果創出のための人材配置

フロー組織の特徴 | 挑戦・能力発揮を支える環境・成長機会

挑戦・能力発揮を支える業務環境

変革への支援や対話、自由な試行、仕事の意味づけ、学び・成長機会など、挑戦と能力発揮の双方を支える環境にも差がみられる。

- ・ 上位設問: 変革への適応支援 / オープンコミュニケーション / 自由な試行機会 / 戦略と担当業務の関連付け / 学び、成長機会 / リスクテークング / 改善に役立つフィードバック

フロー組織の特徴 | 働きやすい環境・社会貢献の実感

自分らしく働き、社会への貢献を実感する組織風土

価値観への納得や自分らしさに加え、社会・組織への貢献を実感できるなど、働きやすさや社会とのつながりを支える組織風土にも特徴がみられた。

- ・ 上位設問: 価値観の満足度 / 社会貢献活動への参加機会 / ありのままの自分 / DEIのビジネス影響

フロー組織では、挑戦・キャリア形成と能力発揮・人材配置に加え、それらを支える業務環境・組織風土にも特徴がみられた。

分析結果を踏まえた今後の取り組み

本分析では、「挑戦」と「能力発揮」がともに高いフロー組織は、エンゲージメントおよび事業パフォーマンスが相対的に高い傾向が確認されました。また、フロー組織では、成長・キャリア形成を支える機会、能力を活かせる配置、挑戦を後押しする職場環境や組織風土などに特徴がみられました。

NTTグループでは、こうした示唆を踏まえ、

- ・ 社員一人ひとりの挑戦機会の拡大
- ・ 能力を最大限発揮できる役割・配置の実現
- ・ 上司との対話やフィードバックの充実
- ・ 学び・成長を支援する環境整備
- ・ 自律的な挑戦を後押しする組織風土の醸成

を通じて、社員の成長と事業成長の好循環の実現をめざしていきます。

