



変化の激しい時代に 従業員体験（employee eXperience:eX） の創出にどのように取り組むべきか

従業員体験（employee eXperience:eX）が
かつてないほど重要である理由

「The Global Employee eXperience Research」ハイライトレポート 第3版

KINCENTRIC

A Spencer Stuart Company

変化は チャンスである

COVID-19は、あらゆる場所で、あらゆるものを変えました。人々の考え方、感じ方、行動を変え、期待や欲求を変え、企業と従業員の関わり方を根本的に変えたのです。

このような不確実な時代に成功するためには、従業員体験（employee eXperience:eX）を、企業のビジネス戦略を実現する重要な要素と位置づけるべきなのです。

なぜなのでしょう？それは、従業員体験（eX）が組織の目的と結びつき、従業員のエンゲージメントを高め、ビジネスの成果に影響を与える力を持っているからです。コロナ禍において、eXを高める要因は変化しており、企業は一步先を行くために今行動する必要があります。



コロナ禍の初期段階では、10人中8人の従業員が従業員体験(eX)を肯定的に感じていましたが、2008・09年の金融危機と同様に、今後数ヶ月間は従業員体験(eX)と従業員エンゲージメントが継続的に低下することが予想されます。

従業員にとっては、ストレスの増大、仕事量の増加、人とのつながりの希薄化、不確実性の長期化などの課題があり、それらに圧倒されて燃え尽きってしまう可能性があります。そのため企業にとって、リーダーが不確実性を克服し、ハイブリッドな戦略を加速させ、人事施策を進化させることが鍵となります。

50%以上

50%以上の企業がコロナ危機を組織風土改革、人材育成、従業員体験(eX)の創出、リーダーシップ開発の促進剤と捉えています。

50%以上の組織が、コロナ後の新しい人材やニューノーマルに向けて、新しいプログラムやプラクティスをテストまたは採用する積極的な準備を進めています。

この変化を恐れずに受け入れれば、結果は驚くべきものになるでしょう。

組織は変化に適応するために迅速に行動し、
従業員体験(eX)に関する施策をを再評価しなければなりません

戦略



計画



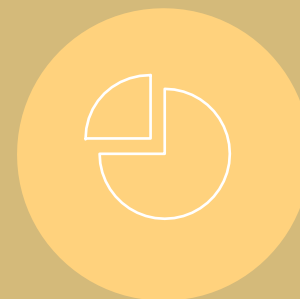
開発



運営



測定



戦略

計画

開発

運営

測定

戦略を変える



戦略を変える

特別な従業員体験は、意図せずに実現できるものではありません。それは、従業員のライフサイクル全体にわたる明確な戦略的決定の結果です。そしてそれ以上に、従業員にとって重要な瞬間の創出に重点的に取り組むという約束を確実に果たすことが重要なのです。

大多数の組織は、この非常に高いレベルに到達するまでにやるべきことがたくさんあります。従業員体験(eX.)の恩恵を最大限に受けようとするならば、戦略、デリバリー、測定のすべてに注意を払う必要があります。

**優れたeX戦略を持ち、
従業員の体験に絶え間なく焦点を当てている企業が優位に
立っています。**

79%

の組織は、差別化されたeXを提供しています。

標準的なeXを 実践している組織



の組織が明確に定義された
eX戦略を持っている



の組織が目標とし
た従業員体験(eX)
を実現している

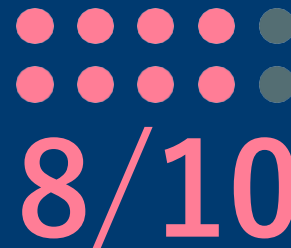


の組織がeX戦略に沿った明確な
調査/パルスサーベイに関する
戦略を持っている

先進的なeXを 実践している組織



先進的なeXを実践してい
る組織の70%が主要な従
業員グループにとって重
要な瞬間を特定している
のに対し、標準的なeXを
実践している組織の30%
が主要な従業員グループ
にとっての重要な瞬間を
特定しています。



先進的なeXを実践してい
る組織の80%が、eXを実
現するためのリーダー
シップ/人事能力が有効で
あると回答しているのに
対し、標準的なeXを実践
している組織の40%が有
効であると回答していま
す。



先進的なeXを実践してい
る組織の70%が、現在の測
定結果がリーダーの明確な
行動のきっかけになってい
ると回答しているのに対し、
標準的なeXを実践してい
る組織では40%がそうであ
ると回答しています。

ニューノーマルへの 糸口となる先進的な 取り組みを行っている

eX向上を加速させるための

3つの

戦略



01

従業員に経験させたいことを**意図的**に行うことで、組織の望ましい文化を継続的に形成していく。

02

eXを組織の目的と結びつける。私たちは不確実な時代に生きており、従業員を鼓舞し、やる気を起こさせるような明確な目的を持たせるようにする。

03

eX戦略、測定、実行に関する**責任とガバナンス**を明確にする。

戦略

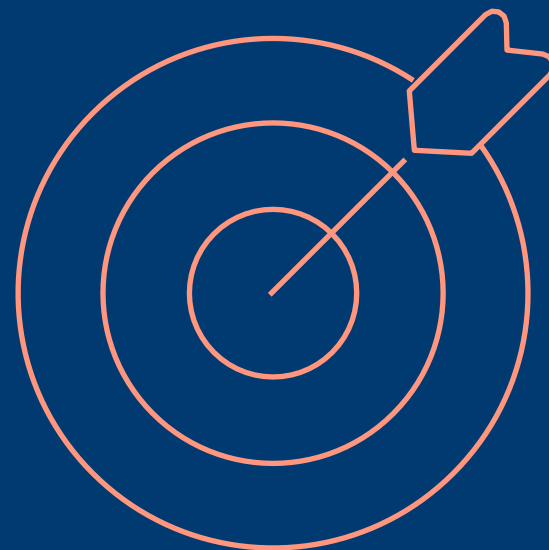
計画

開発

運営

測定

計画を 加速させる



計画を加速させる

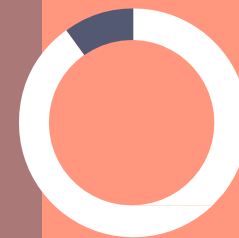
明確なeX戦略を持っている企業は3社に1社に過ぎませんが、多くの企業にとってeXをビジネスニーズに適合させることの優先順位は高くなってきています。

2020年に期待される従業員体験(eX)の成果の第1位は、従業員とビジネス戦略との結びつきの向上です。

これは、コロナ後における組織の目的と方向性の優先順位を明確に示しています。

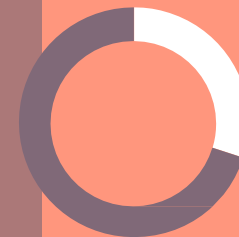


企業がeXに関する施策の定義に注意を払うようになった一方で、多くの企業がeXのビジネス価値を示すことに苦労しています。



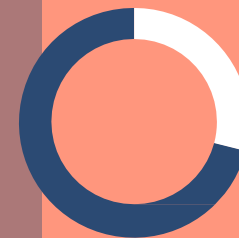
90%

の組織が2020年に向けてのeXの重点戦略を定めました。



30%

の組織はeXのビジネスインパクトを決定するために、優先順位をつけています。



29%

の組織がeXの取り組みに対するシニア・リーダーシップの賛同とスポンサーシップを優先しています。

パンデミック後の世界で成功するためには、企業は戦略の実行と不確実性への適応に必要な組織能力を構築する必要があります。そのためには、組織能力の構築や強化に貢献できる人材に焦点を当て、彼らのeXにとっての重要な瞬間を改善することです。



優先度の高い 従業員層

業績の高い人材

ハイポテンシャル人材

次世代リーダー

最優先の重要な瞬間

リーダー層との関わり

パフォーマンス・マネジメント

オンボーディング

能力開発

新たに登場した 従業員セグメント

バーチャルワーカー

エッセンシャルワーカー

多様な労働力セグメント

新たに登場した 重要な瞬間

インクルージョン

ウェルビーイング

ワーク・ライフバランス

IT技術によるバーチャルワーク
の体験

意図的なアプローチを計画することで、戦略実行に必要な適切な組織能力を開発し、組織文化を活性化することができ、組織全体に望ましい従業員体験(eX)もたらすことができます。

eX向上を加速させる

3つの

計画



01

ビジネス戦略に最も重要な従業員グループを**特定する**。

02

重要な従業員グループがたどるべき**ライフサイクルを描き**、彼らにとって重要な瞬間を定義する。

03

eXの現在の状態と望ましい状態の間の**ギャップを特定し**、戦略に沿ったeX改善のロードマップを作成する。

リーダーを 開発する



リーダーを開発する

コロナ禍の初期段階では、リーダーたちは従業員に対してこれまでにない配慮を心がけていました。人と人とのつながり、共感、理解、率直さ、回復力などは、よく使われていたフレーズです。

これらの行動は、ロックダウン中の従業員体験(eX)を向上させただけでなく、従業員の幸福度を高める一番の要因となっています。このようなリーダーからの共感が示されたことで、従業員は今後も同じレベルのケアを期待するようになるでしょう。

リーダーたちは、これまでとは異なる方法でリーダーシップを発揮する能力があることを示しました。

あらゆる組織のリーダーにとって、成功するリーダーシップの属性は、**より思いやりのある、自信に満ちた、つながりのあるスタイルへと恒久的にシフトしています。**

コロナからの回復期に素晴らしい従業員体験(eX)を提供するために、リーダーは以下のことを行う必要があります。



動機づける、
やるきに火をつけ



権限を委譲
する



感情的な
つながりを作る



機敏性
を発揮する

企業は、リーダーをサポートし、これらの重要な要素を振り返り、学びを定着させ、彼らリーダーの成長を促進させる必要があります。



eXにおける最重要課題

優れたeXを提供する
ための

**マネージャーの
能力開発**

36%

の組織が、リーダーが優れたeXを
創り出す準備ができていると答え
ました。

49%

の組織が今後12ヶ月間に
リーダーシップ開発に投資す
る計画を持っています。

リーダーを進化させる

3つの

開発

01

思いやりのある
リーダーシップの
成功事例を見つけ、
組織内の複数の
チャンネルで定期的
に共有する。

02

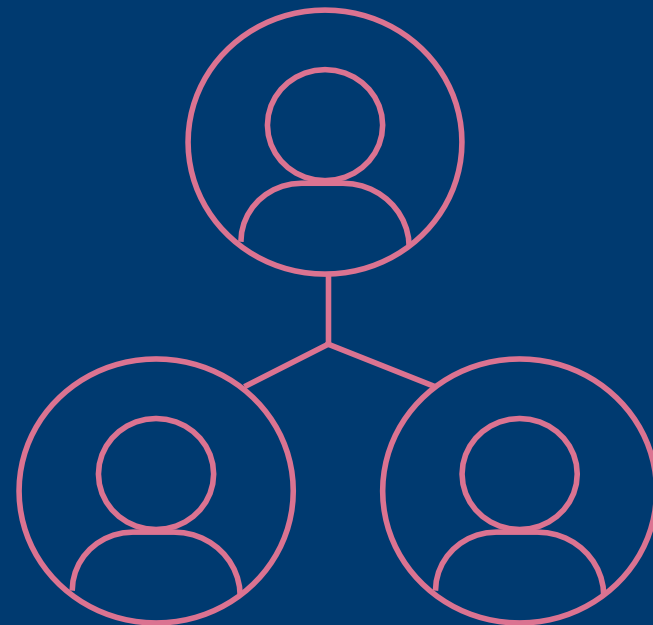
集中的なリーダー
シップ開発を通して、
組織がこれらの新しい
リーダーシップス
キルを深めることに
投資する。

03

変化を定義し、更新
されたリーダーシッ
プ・コンピテン
シー・モデルに組み
入れる。



運営モデルを 改善する



COVID-19は、企業活動のあり方を大きく変えました。その中でも最も明白で具体的な変化は、「ハイブリッド」な労働力への移行です。

ハイブリッドな労働環境
(一部はバーチャル、一部はオンサイト)で人材を引き付け、入社させ、管理し、能力を発揮させ、維持するには、ハイブリッドな労働力の観点からeXを再考する必要があります。

9/10

10人中9人の人事担当者は、バーチャル・ワークがワーク・ライフ・バランスや生産性に与える影響は、中立からプラスと見ています。

4/10

10人中4人の人事担当者は、同僚、上司、シニア・リーダーシップ・ビジョンとの個人的なつながりにマイナスの影響があると見ています。

51%

の組織がデジタルソリューションを加速させています。

コロナ危機に対応した人事部の俊敏な動きには**称賛に値する**ものもありました。

全世界で見ても、各企業の人事は、役割と責任を再考し、統合されたプログラムとチームを機動的かつ迅速に展開しました。これらの成果を持続させることは、新しいハイブリッドな労働環境における従業員体験(eX)を管理する上で不可欠なことなのです。

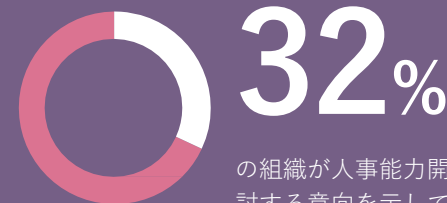
たった

42%

の組織が、自分たちが将来必要となるHR能力を保持していると評価しています。



の組織が今後12ヶ月以内に、人事インフラを実現するための投資を計画しています。



の組織が人事能力開発を再検討する意向を示しています。



の組織は、自社の人事オペレーションモデルの最適化に投資すると回答しています。

プロセスを改善する

3つの

運営

01

人事の優先事項、構造、運営モデル、役割、責任、プログラム、**プロセスを見直し**、新たなビジネス戦略や人材戦略との整合性を持たせる。

02

コロナ禍で培われた危機対応力を活用して、**組織間の壁を打破し**、意味のある人事施策を開発・提供する。

03

人事部門の能力を強化し、提供価値とソリューションが目指すべきeXに合致するようにする。



測定方法を 充実させる



測定ツールを充実させる

COVID-19により世界の変化がitousu加速したことで、膨大な洞察力を持ちながらも十分な機動力を発揮できていなかった毎年の社員調査は、すぐに時代遅れのものとなりました。

これからは、より効率的かつ迅速に、より目的を持って組織を測定し、目標とする行動を支援することが求められます。頻度の高いパルスサーベイによる継続的な対話により、組織は仮説を立て、ステークホルダーから具体的な行動を引き出すことができるようになります。

50%以上

の組織が、将来的にターゲットとする従業員ライフサイクルにおける重要な経験のインパクトを、年に複数回測定することを計画しています。



38%

の組織は、従業員のライフサイクルにおける経験を総合的に理解するための適切な調査／パルスサーベイを実施しています。



38%

の組織は、従業員調査が明確な行動介入のきっかけになっていると考えています。

今こそ、従業員体験(eX)にとって最も重要な要素を即座に把握し、明確な行動を起こすために、より頻繁なeX調査へと軸足を移すべきです。

10%

の私たちKincentricの顧客は、

頻繁な従業員へのリスニングと実行戦略を採用することで、従業員のエンゲージメントを前年比で11%ポイント以上改善しています。



eX戦略を充実させるための

3つの

測定



01

従業員体験(eX)をより**頻繁に測定**し、行動に移すことに軸足を置く。

02

組織のパフォーマンスに影響を与える最も重要な従業員体験(eX)について、より**具体的な調査**を行う。

03

従業員体験(eX)の向上のための施策に、より**厳格さと説明責任**を持たせる。eXを向上させるような変化をもたらす良質なデータのみを集める。

大胆な変革が 類まれな結果を生む

従業員体験(eX)は、従業員が何を必要とし、何をしたいのかという従業員中心の視点を提供してくれますが、eXを高めることは単に従業員を幸せにするだけではありません。それは、イノベーション、ビジネスの成長、組織の利益を加速させることでもあります。従業員のニーズと企業のニーズをマッチさせる、双方向の関係にこそ価値があるのです。

体験をデザインして提供することで、適切な組織文化が促進され、eX向上のための施策が正しく実行されれば、ビジネスパフォーマンス、従業員の定着率、顧客満足度を改善することができます。

効果的なeX施策は 組織の成長を促進する

パンデミック発生前の調査では、従業員体験(eX)の向上が、組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらすことがわかりました。

+2 points

eX戦略がビジネス戦略とリンクし、シニアリーダーに強く支持されている場合、EBITDAマージンが業界平均を上回ります。

+7 points

従業員が人事施策を通して素晴らしい経験をする事で、収益が増加します。

+2 points

eXに関するフィードバックが人材のセグメント、測定のための経験、フィードバックの頻度、行動を起こすための責任の明確さに基づいている場合、EBITDAマージンは業界平均を上回ります。

現在、企業がパンデミックに適応し、パフォーマンスレベルの回復を目指す中、従業員体験(eX)の向上が、組織の早期回復のための差別化要因になると私たちは考えています。

企業は、今までの努力を無駄にしてはいけません。**戦略、計画、開発、運営、測定**の方法を適応させ、絶えず評価し続けることで、ビジネスパフォーマンスに多大な影響を与え続けることができます。

今すぐにeXへの
アプローチを変えましょう

1

従業員体験(eX)から始める

従業員のニーズに共感し、彼らを理解することで、従業員が元気になり、仲間意識を持ち、やる気に火を付けるようにしましょう。

2

“ハイブリッド”なeX戦略を確立する

デジタル体験のための集客、オンボーディング、管理、リテンション戦略を再考するようにしましょう。

3

従業員を中心としたリーダーシップを加速させる

人と人とのつながり、エネルギー、共感、サポートをもって、変化を乗り切るリーダーを育成しましょう。

4

統合された価値提供のために人事を進化させる

一貫したeXを提供するために必要なプロセス、プログラム、能力、技術を人事が統合できるようにしましょう。

5

より頻繁にフィードバックを集め、より集中的に行動する

ビジネスはかつてないほど速く変化しています。定期的に従業員の声に耳を傾け、その内容を組織目標のために役立てるようにしましょう。

6

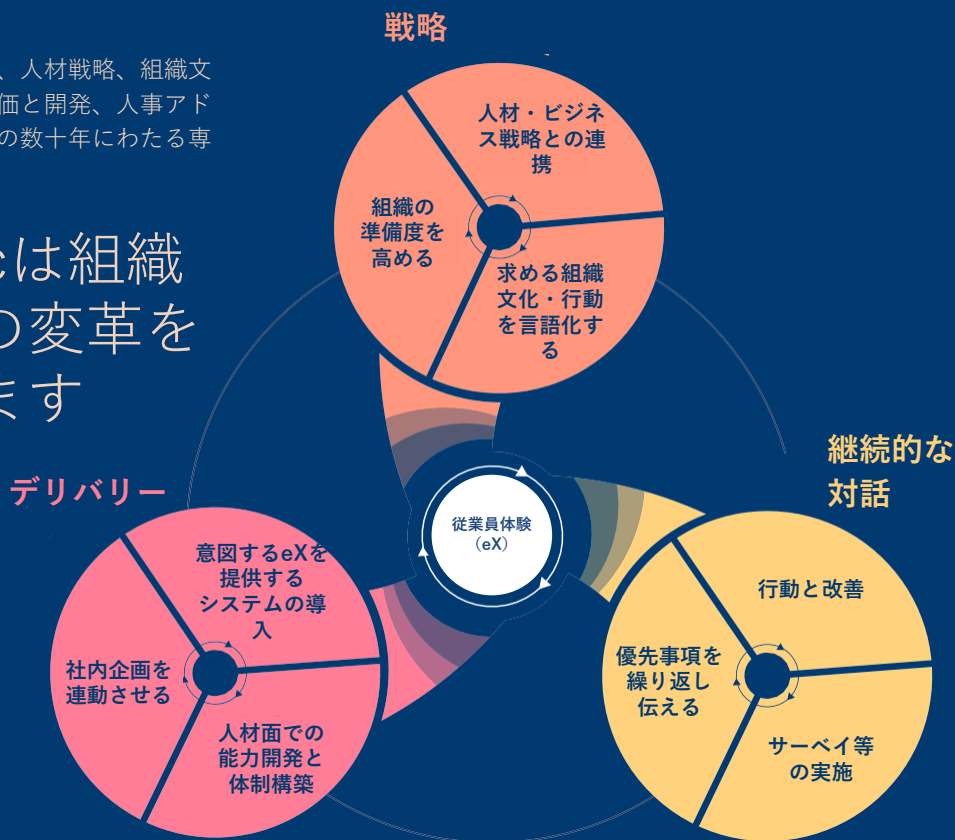
システム全体の変化を受け入れる

eXを向上させるためには、複数のステークホルダー（経営層、HR、リーダー、マネージャー）の考え方や行動を変化させ、彼らを動機づける必要があります。今すぐ会話を始めましょう。

今この時から変革を始める

従業員エンゲージメント、人材戦略、組織文化、リーダーシップの評価と開発、人事アドバイザーサービスなどの数十年にわたる専門知識を通じて

Kincentricは組織内部からの変革を可能にします



eXの戦略

ビジネス、組織の目的、人材戦略との明確な関連性を持つeX戦略を、提供する組織体制の構築サポートも含めて提案します。

私たちは
次の3つを
サポート
します

eXのデリバリー

人事機能の最適化と統合、リーダー、マネージャーの能力と実行力の活性化を支援します。

eXの継続的な対話

最先端のサーベイ/パルス/アクション・テクノロジーとデータ・サイエンスに支えられた、継続的な対話戦略の立案と実施を支援します。

タレント、リーダーシップ、人事、eXの課題についてのご相談は、kincentric.comをご覧ください。

Contacts

Seymour Adler, Ph.D.
Senior Partner

Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Stephen Hickey
Partner

Culture & Engagement
Global Practice Leader
stephen.hickey@kincentric.com

Michael Martin
Partner

HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Réka Bakos

Global Employee
eXperience
Research Lead
reka.bakos@kincentric.com

Kincentric について

Kincentric（日本法人名：Kincentric Japan合同会社）は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スペンサー・スチュアート・グループの一員として、新たな一歩を踏み出しました。スペンサー・スチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど、こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

リサーチについて

本レポートは、2020年5月～6月に実施された「Global Employee eXperience Research」の第3版から抜粋したものです。このリサーチでは、Kincentricが世界42か国の800人以上の人事担当者とCEO対象に調査を実施し、世界の1,000万人の従業員経験(eX)に関しての考察をまとめました。

KINCENTRIC

A Spencer Stuart Company