



GLOBAL EMPLOYEE EXPERIENCE TRENDS 2023

従業員体験（EX： Employee Experience） のグローバル トレンド2023

従業員体験（EX）をビジネスの結果に繋げる

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

内容

大胆な再集中：一貫した従業員体験のビジネスケース	5
エンゲージメント・トレンドの現状： 新たな期待に応えるニューノーマル	6
EXを組織カルチャーと事業戦略に繋げる (Connection)	9
ビジネスインパクトを促進する統合的アプローチ	10
断絶(Disconnection)の克服	11
EXの一貫性(Consistency)がビジネスの成果につながる	12
EXの一貫性は、エンゲージメントレベルに劇的な 影響を与える。	15
一貫性がより良いビジネス成果につながる	16
経営トップの勇気(Courage)がEXをビジネスの資産にする	17
オーナーシップをトップリーダーに戻す	18
パーソナライゼーションを通じてマネー ジャーを強化する	20
意図をもって人事を推進する	23
前進への道	27
一貫性とパーソナライゼーション：魔法の組み合わせ	27
見えない壁にぶつかる	29
従業員のための安全な港を作る	30
競争力を高めるためにEXを活用する 組織の活力	31

石、小石、砂、水がガラス瓶を満たすという有名なたとえ話がある。この物語では、教師が空の大きなガラス瓶を教室に持ってきて、大きな石で満たす。そして、先生は生徒たちに、ビンがいっぱいかどうか尋ねる。生徒たちは「いっぱいです」と答える。

次に、教師は小石の入った袋を取り、瓶に加える。小石が岩と岩の隙間を埋めていくので、教師はもう一度、ビンがいっぱいになったかどうか尋ねる。生徒たちはもう一度「いっぱいです」と答える。

次に教師は砂袋を取り出し、瓶の中に砂を入れ、残りの隙間を埋める。ガラス瓶がいっぱいになったかどうか尋ねる。生徒たちは「うん、やっといっぱいになった」と同意する。最後に先生はピッチャーから水を取り出し、砂の隙間に染み込むようにガラス瓶に注ぐ。

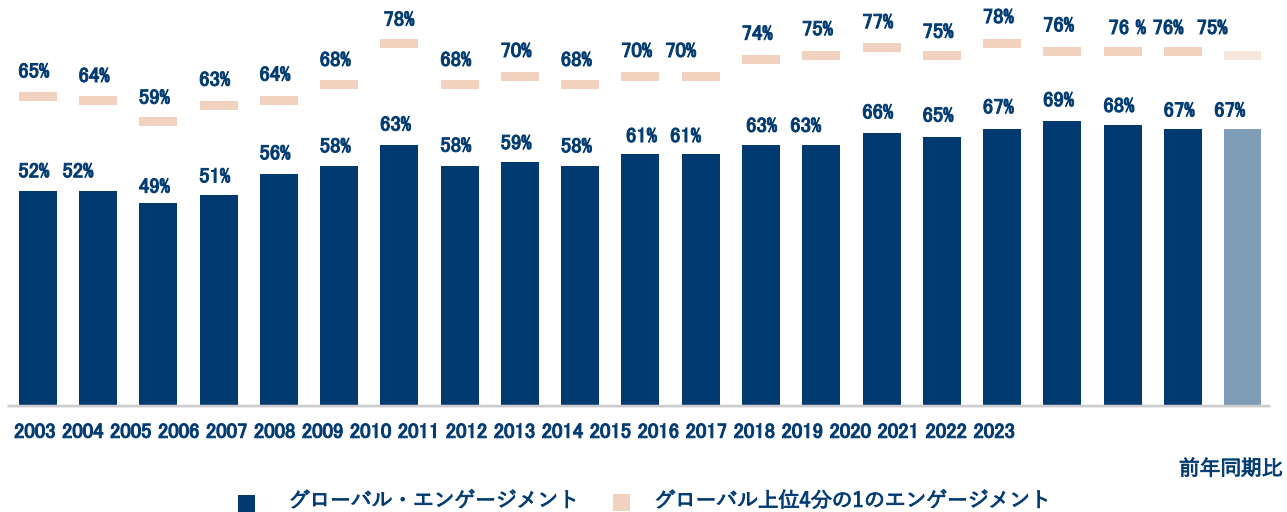
このたとえ話の教訓は様々に解釈されているが、魅力的な従業員体験（EX : Employee Experience, 以降EX）を構築する際の成熟への道のりを力強く示している。岩と小石は、魅力的なEXの基礎的な要素、つまり、仕事をするためのトレーニング、役割の明確化、信頼できるリーダーシップなど、エンゲージメントを高めるために不可欠な基本的なプロセスや行動を表している。砂と水は、EXをさらに向上させるために、基礎的な要素を超えて進化した、より成熟したユニークな要素を表している。

高い業績を上げている組織は、EXが一貫性を持ってビジネス目標をサポートすることより、またEXを「パーソナライズ」してさまざまな階層やグループのニーズに対応させることにより、ガラス瓶に砂と水を加えている。これにより、より一貫性のある独特のEXが創造される。

Kincentricは、標準化された6項目のエンゲージメント指標（当社の「Say, Stay, Strive」モデル）を用いて、20年以上にわたってエンゲージメントの測定とコンサルティングを行ってきた。この年間のエンゲージメント・トレンドを振り返ってみると、企業は魅力的なEXの基本的な要素をマスターしているかもしれないが、真に差別化されたEXを生み出すために必要な要素を特定し、実施することに苦慮し、それ以上進化できずに行き詰っている可能性がある。

2000年代初頭の調査では、約50%の従業員が「エンゲージしている」と回答していた。その後、より多くの企業がエンゲージメントに焦点を当て、行動を起こすようになった。それにつれ、「エンゲージしている」と回答をする従業員は着実に増加し¹ここ6年ほどの間に、エンゲージメントのスコアが一貫して60%台後半で推移している。

従業員エンゲージメントは頭打ち




現時点での疑問は、エンゲージメントはさらに向上させることができるのか、それとも本当の上限に達しているのか、ということだ。この旅をさらに進めることにメリットがあるとすれば、どうすればエンゲージメントを新たな高みへと引き上げることができるのだろうか？

¹ 世界的な危機の時期には、顕著な急上昇が見られる。2009年の結果では、世界的な不況の最中にエンゲージメントレベルが上昇した。また、COVID-19が世界的に流行した2020年には、エンゲージメント・スコアが上昇する。

たとえ話に戻ると、多くの組織は、石や小石をガラス瓶に入れている。つまり、大半の従業員にとって魅力的なEXを生み出すのに役立つ基本的なプロセスや活動を実施しているのだ。しかし、多くの組織はまだそれ以上のことを行っていない。つまり、組織を平均的なレベルからトップ・パフォーマンス・レベルへとシフトさせるのに役立つ経験を生み出す砂や水を入れていないのだ。

言い換えれば、エンゲージメントが50%程度の企業にとって効果的だった行動や変革へのアプローチは、エンゲージメントが著しく高くなった現在では、同じようなインパクトを与えることはできないということだ。

根本的な変化に取り組むことで、企業は機能していない主要な「岩」に焦点を当てることができ、その集中的な取り組みがエンゲージメントの針を動かすのに役立った。しかし、組織が成熟するにつれて、全体的な方法で経験を洗練させ、パーソナライズすることに重点を移すようになった。



エンゲージメントが重要であることに変わりはないが、組織はエンゲージメントへのアプローチ方法を再考し、エンゲージメントを推進するために前進し、意味のある変化を生み出す新しい方法を見つける必要がある。

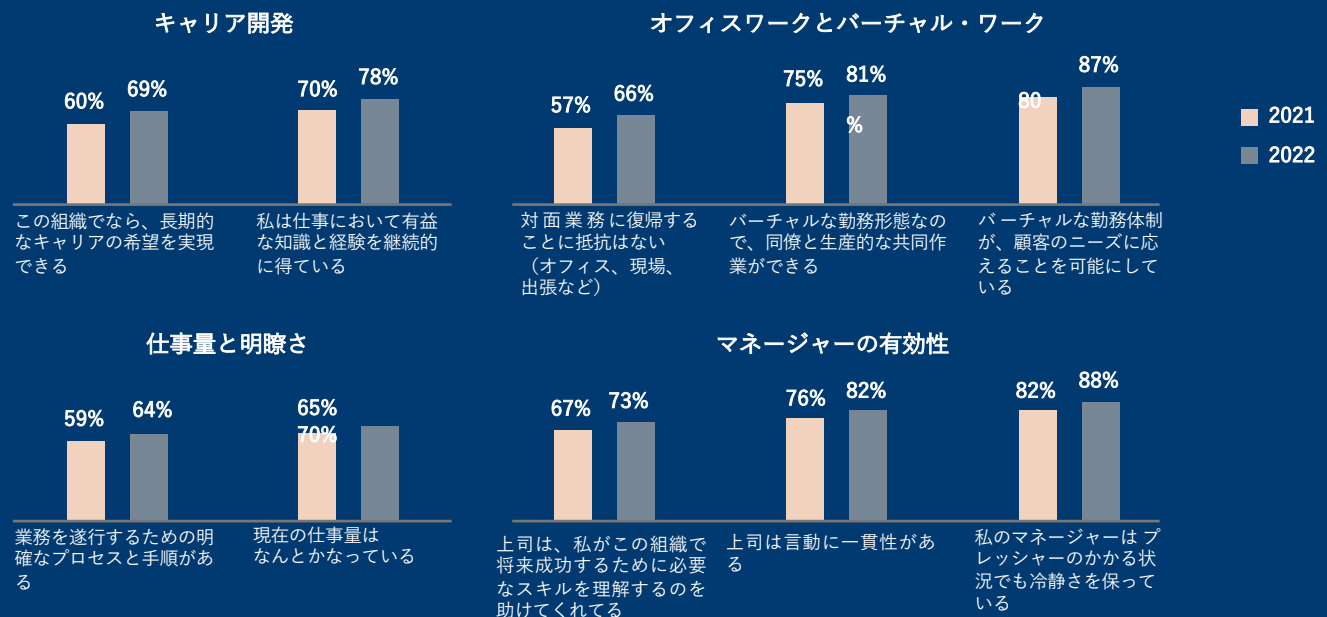


エンゲージメント・トレンドの現状：新たな期待に応えるニューノーマル

世界162カ国、62業種、2,500以上の組織から900万人以上の回答者を得ている当社のグローバル従業員データベースから現在の傾向を見ると、パンデミック後、より安定したEXが戻りつつあることがうかがえる。

世界的な傾向として、従業員は個人の将来や一般的な職務経験について、前年よりも楽観的であることが明らかになっている。また、顧客のニーズに応え、同僚と生産的な共同作業を行うというバーチャル・ワークの有効性についても、より自信を深めている。

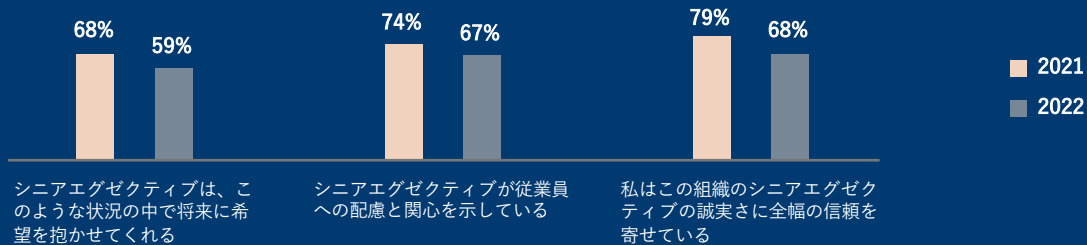
EXのいくつかの側面が昨年より改善された



総じて、従業員も仕事のプロセスや手順が明確になったことに前向きになっているようで、仕事量が管理しやすくなっていると回答している。マネージャーに対する認識も強化されており、信頼、ストレスの多い状況への対応、将来への準備の支援などがより反映されている。

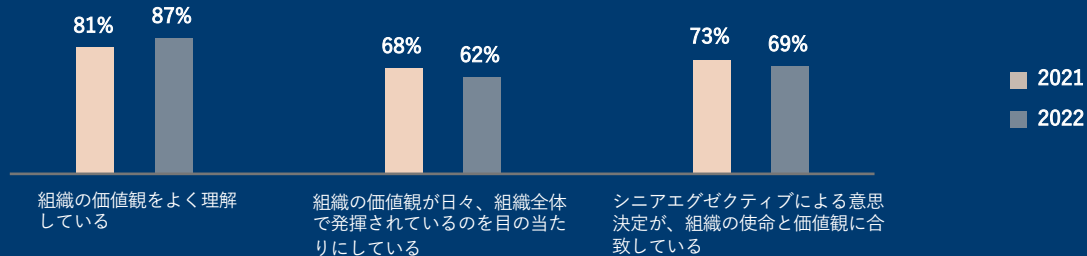
しかし、すべてがポジティブな方向に進んでいるわけではない。従業員は、リーダーシップやEXに何を求めるかについて、より厳しくなっている。シニアエグゼクティブに対する認識は、気遣いや心配りを示し、従業員に常に情報を提供し、将来に対する楽観的な考えを生み出すという点で、パンデミック以前のレベルまで後退している。さらに、バーチャルで協働することに自信を持っているにもかかわらず、職場グループから必要なつながりやサポートを得られていると感じている人は少なく、自分のアイデアや提案が聞かれていると感じている人は約半数にとどまっている。

パンデミック後のシニアエグゼクティブに対する認識



組織の価値観をよく理解していると感じている人が増えているにもかかわらず、組織がその価値観を日々実践していると感じている人や、シニアエグゼクティブがその価値観に沿った意思決定をしていると感じている人は少ない。

組織の価値は理解されているが、発揮されていない



パンデミックの期間中、従業員は様々な面で、話を聞いてもらい、配慮してもらい、気にかけてもらっていると感じた。私たちが「ニューノーマル」に戻るとつれて、人々がシニアエグゼクティブに抱く期待に変化が生じるかもしれない。また価値観も単に表現されるだけでなく、日々の業務の中でいかに活用されるかにシフトするかもしれない。言い換えれば、パンデミックを通じて人々が経験した気遣い、思いやり、つながりは、今後も続くと思われるのだ。

こうした傾向の増減は、人々がEXに求めるものが変化していることを示唆しているのかもしれない。もはや石や小石だけでは十分ではなく、人々はシニアエグゼクティブから理解され、大切にされ、有意義な形で組織と連携していると感じたいと考えているのだ。

しかし、多くの組織はこのような要求に応えられておらず、当社の調査²では、「自分の組織は約束したEXを提供していると感じる」と回答した者は半数しかいない。



組織が約束したEXを提供していると感じる

では、より魅力的なEXを生み出すために、期待の変化とのバランスを取り、直面しうる障壁を打破するために、何をすればいいのだろうか？

それは3つの強力な要素に集約される

- ・ 繋げること (Connection)
- ・ 一貫性 (Consistency)
- ・ 勇気 (Courage)

EXを組織カルチャーと 事業戦略に繋げる(Connection)

EXは、ビジネス目標や組織カルチャーとは無関係に取り組むべきものではなく、むしろ戦略や組織カルチャーの自然な延長線上にある、あるいは反映されたものである。この関連付けがなされていなければ、EXがどれほどポジティブなものであったとしても（そしてそこから生まれるエンゲージメントの強さがあったとしても）、組織がその潜在能力を十分に発揮することはできない。行動やプロセスが、達成しようとしているビジネス目標をサポートしない、あるいはさらに悪いことに、それに反するものになってしまうかもしれないのだ。

機会：

EXが組織カルチャー・
戦略に合致していれば、
エンゲージメントは

5.5倍

高まる。

課題：

戦略、組織カルチャー、
EXが真に整合してい
ることを示す指標を持
つ組織は、わずか

36%

である。

ビジネスインパクトを促進する統合的アプローチ

すべてのEXの取り組み（測定と変革の両方）は、究極的にはビジネス戦略から始まるべきである。組織として何を達成しようとしているのか？どのような問題を解決し、成功するためにはどのような能力が必要なのか？戦略が明確であれば、従業員もそれに沿いやすくなる。1,000ピースのパズルを組み立てるが、最終的にパズルがどのような形になるかのイメージがない状態を想像してみしてほしい。端の位置はすぐにわかるが、残りのパズルを組み立てるのは本当に大変だ。明確な戦略は、パズルの箱に描かれた絵のようなものだ。フレームワークの中でピースを組み立てるのを助け、行動の優先順位や注力すべき分野に関して当てずっぽうを最小限に抑える。

ビジネス戦略は、組織カルチャーとも関連していなければならない。組織カルチャーとは、最終的に仕事の進め方を形作る価値観、信念、行動、成果物、報酬制度を定義するものだ。

組織カルチャーがビジネス戦略に合致していなければ、戦略を実現する能力は組織カルチャーそのものによって阻害される可能性がある。しかし、組織カルチャーと戦略が結びつき、統合していれば、ビジネス目標達成の成功は大きく前進する。

経営戦略

将来の組織ビジョンを達成するために必要な目標、計画、能力

組織カルチャー

行動に影響を与える価値観、信念、行動、成果物、報酬制度

従業員体験（EX）

入社から退職までの組織での道りに関する従業員の認識

ビジネスインパクト

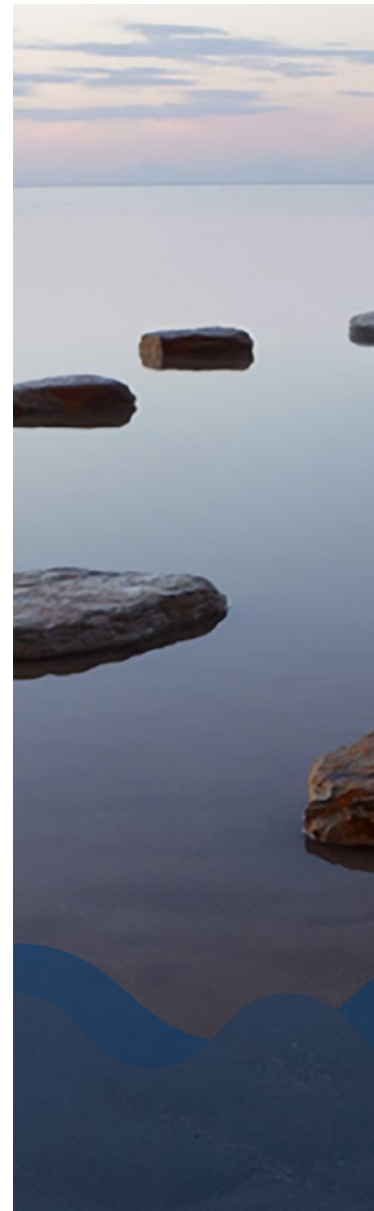
ビジネス（財務、顧客、生産性など）
および人材（エンゲージメント、リテンションなど）の成果に対する進捗とリターン

断絶(Disconnection)の克服

長期的なトレンドに話を戻すと、多くの組織がエンゲージメントの旅路に「行き詰まり」を感じているのは、EXと大局的な戦略との間に断絶があるからかもしれない。ビジネス戦略とEXとの間にこのような断絶が生じている可能性がある一般的な要因は3つある³：

1. EXを推進するマネージャーへの過度の依存：EXを形成するためにマネージャーだけに頼ると、より広範なビジネス戦略からかけ離れた行動をとることになりがちだ。そうするとマネージャーが実現できると考えていることと、組織が焦点を当てるべきこととの間に、より大きな隔たりが生じてしまうのだ。
2. エンゲージメントを促進するEXに焦点を当てるのではなく、指標としてのエンゲージメントに焦点を当てすぎる：高いエンゲージメント・スコアを目指すことは良いことだが、その結果、企業(やマネージャー)は、高いエンゲージメントを自然に生み出すような適切なEXの創造に取り組みず、数値だけを追い求めることになりがちだ。その結果、組織カルチャーや戦略にそぐわない行動をとり、ビジネス成果に意味のある影響を与えることができない。
3. 変化を促進するツールとして調査を実施しない：多くの組織では、毎回同じようなこと(多くの場合、基礎的なこと)のみを測定する傾向があり、調査を活用して、より挑戦的なEX要素の設計や推進に役立てようとしない。このような状況を打破するためには、EXについて、また調査の取り組みで達成しようとしていることについて、これまでとは異なる考え方をする必要があり。

³ 過去10年間の調査技術は、これらの要因をサポートするために開発されたものであり、以下の要因に寄与する可能性がある。テクノロジーをエンゲージメントを生み出すための「解決策」として見るのではなく、組織が変化を推進するためのサポートツールとして考えるべきである。より深い議論については、Kincentric Insights Zoneを参照のこと。<https://www.kincentric.com/insights/not-getting-traction-on-your-engagement-survey>



EXの一貫性(Consistency) がビジネスの成果につながる

まず、エンゲージメントはビジネスの成果そのものであり、EX反映であることを忘れてはならない。このことを考えると、エンゲージメントの高得点は、EXの中の何か1つからではなく、EX中で起こっている一連の要因の組み合わせから得られるということを覚えておくことが重要である。より好ましいEXを従業員が経験を積みれば積むほど、それがエンゲージメントの高さにつながる可能性が高くなる。言い換えれば、その経験がエンゲージメントを感じるのに十分な信頼性があるということだ。

一貫性の影響について考えてみよう。3つの異なるレストランに行ったとしよう。

1. レストラン1は料理は良いが、サービスは不安定で、素晴らしい時もあればそうでない時もある。素早く的確なサービスを受けられるかどうか分からないまま入店することになる。
2. レストラン2はサービスは素晴らしいが、料理は精彩を欠くことがあり、音楽がうるさかったり、清潔感がなかったりと、必ずしも良い環境とは言えない。
3. 最後に、レストラン3は常に素晴らしい料理、サービス、雰囲気を持っている。レストラン3に行けば、何を期待すればいいのかがわかり、その期待に応えてくれると信頼できる。

あなたはどのレストランを、また行きたいと思う素晴らしいレストランとして推薦する可能性が最も高いだろうか？ほとんどの人がレストラン3を選ぶだろう。なぜなら、このレストランは一つのことだけが優れているわけでも、あることが優れているわけでもないからだ。

機会：

一貫したEXは、財務パフォーマンスの格付けを

2倍増

にする

課題：

全世界の従業員の中で、一貫したEXを持っている割合は

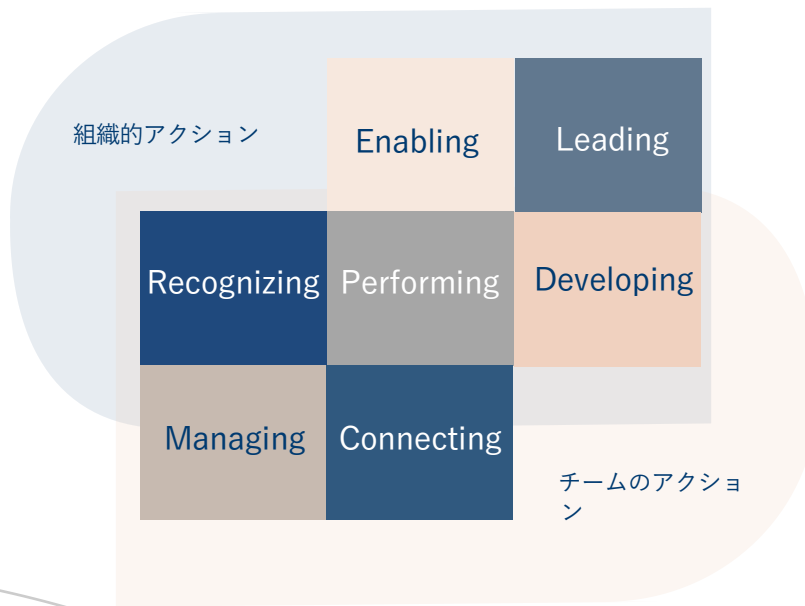
42%

にすぎない

EXもこれと同じで、1つか2つの要素をうまく提供することでも、時々うまくいっても他はうまくいかないことでもない。むしろ、エンゲージメントは従業員が信頼できるEXから生まれる。EXが一貫していればいるほど、このEXはビジネスパフォーマンスの向上にもつながる。エンゲージメントと業績を向上させる一貫性の力を理解するために、私たちはまず、長年にわたる調査データ、従業員のコメント、調査結果を検証し、EXの最も一般的で重要な側面を特定した。その結果、それぞれが基本的な構成要素を反映する、EXの7つの重要な要素が特定された。

コア・エクスペリエンス・エレメント

戦略、組織カルチャー、成熟度に根ざしたEXの7つの重要な要素



すべての要素は、トップやチームレベルの行動によってもたらされる可能性があるが、"Enabling"と"Leading"は、組織全体やトップダウンの取り組みによってより影響を受ける傾向がある。"Managing"と"Connecting"は、チームの行動(マネージャー行動変化、日々の充実など)の影響をより強く受ける傾向がある。"Recognizing","Performing","Developing"は、組織とチームの両方の行動に影響される。組織の行動は、これらの要素に関連するプロセスと構造に重点を置き、チームの行動は、地域や個人のニーズに適応しながら、これらのプロセスを確実に実行することに重点を置く。

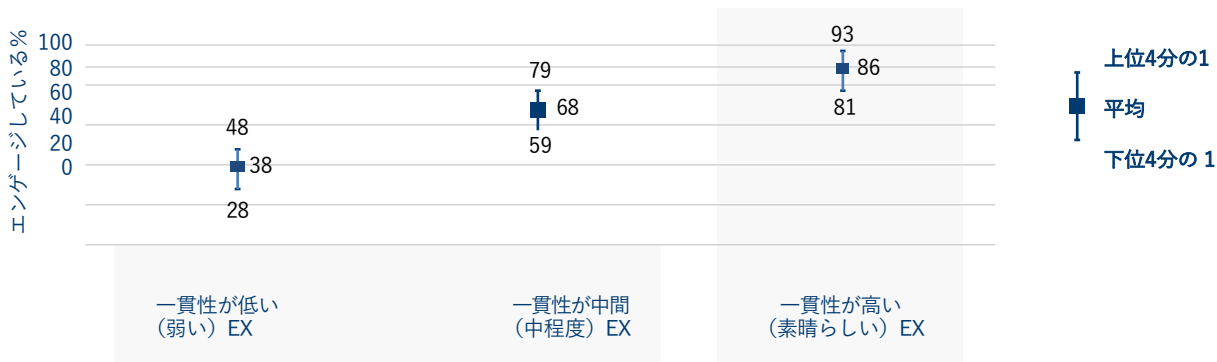
KincentricのEXデータベースの過去3年間のデータを使用して、調査内の回答に基づいてEXの一貫性の範囲を評価した（すなわち、調査内のすべての項目について、回答は項目ごとにかなりばらつきがあるか、または一貫性が高いか）。⁴ 各従業員は、回答に基づいてEXの一貫性が低い、中程度、または高いと分類された。一貫性が高いということは、ほとんど、あるいはすべてのEX項目にわたって良好な回答が得られていることを意味する。

3つのグループの結果を評価すると、EXの一貫性がエンゲージメントのレベルに関係していることが読み取れ、一貫性の低いグループはエンゲージメントが最も低かった($r = .44, p < .001$)。さらに、エンゲージメントのスコアの幅は、一貫性のレベルによって制限された。一貫性の低い人はせいぜい50%以下であったが、一貫性の高い人は81%以上であった。一貫性が中程度であれば、平均以上のエンゲージメントを達成できる可能性もあるが、ほとんどは平均の範囲内に収まっている。

研究1

EX一貫性の範囲

一貫したEXは、従業員エンゲージメントの向上につながる



このパターンは、EXの一貫性を促進することに焦点を当てることで、エンゲージメントの旅をさらに進める機会を示すのに役立つ。

⁴ “直線的”な回答(つまり、すべての項目で同じ回答)をした人は、通常、調査全体を通してすべての項目を熟考して評価したことにはならないため、分析から除外した。

研究2

Kincentric グローバルEXパネル調査
2023

19カ国、約9,500人のフルタイムの従業員を対象とした2回目の調査では、7つのコア・エクスペリエンス要素を評価し、ある従業員に対して同時にいくつの要素が「有効」であったかを調べた（有効とは、その要素に対する項目全体の評価が一貫して良好であることを意味する）。

7つの要素すべてが「有効」であった従業員、6つの要素すべてが「有効」であった従業員、5つの要素すべてが「有効」であった従業員など、「有効」であった要素がゼロであった従業員（つまり、そのEX要素について、項目全体で強い肯定的な支持を得られなかった従業員）まで、何人の従業員が「有効」であったかを調べた。その分布を見ると従業員は、積極的なEX要素という点では両極端に位置する：33%が7つの要素すべてが自分にとって有効であると回答し、別の27%は7つの要素のどれもが有効ではないと回答した。

これらの回答者を3つのグループに分類した。

一貫性が高い（素晴らしい）EX（6～7つのEX要素が有効）、

中間（中程度）EX（3～5つのEX要素が有効）、

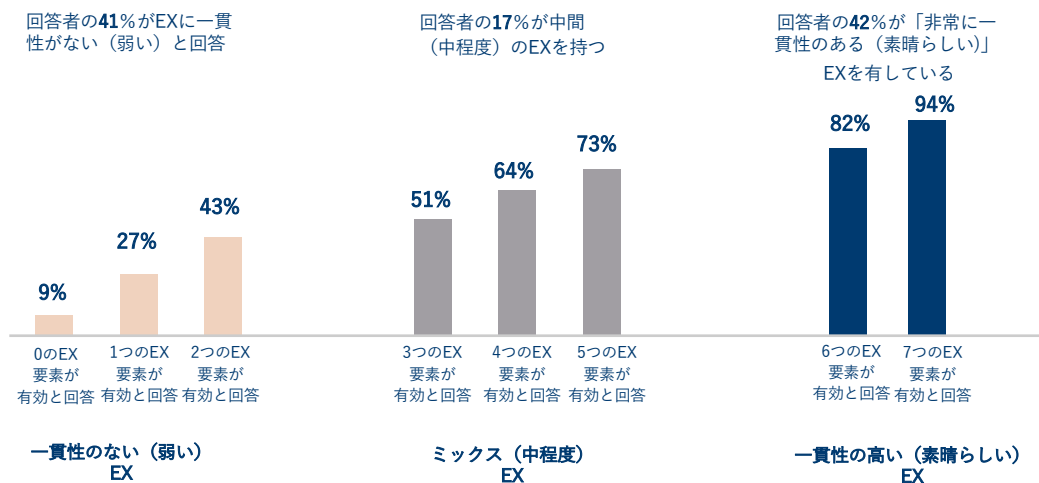
一貫性が低い（弱い）EX（0～2つのEX要素が有効）である。

全体として、一貫性の高いEXは、従業員エンゲージメントとビジネス成果の両方にプラスの影響を与えることがわかった：

EXの一貫性は、エンゲージメントレベルに劇的な影響を与える。

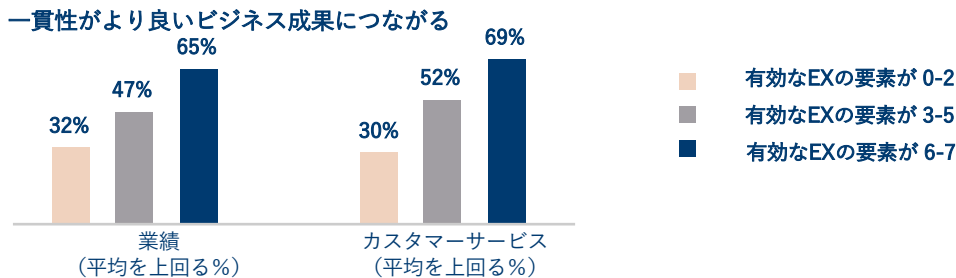
一貫性の高いEXを持つ従業員は、一貫性のないEXを持つ従業員の5倍以上のエンゲージメントの可能性があり、一貫性の高いグループでは、一貫性のないグループに比べて2倍以上の会社に留まる意向があった。一貫性が中程度の従業員のエンゲージメントは平均レベルであった。

一貫したEXが従業員エンゲージメントを高める



一貫性は業績に顕著な影響を与える

一貫性の、財務業績と顧客満足度（平均を大きく下回るものから平均を大きく上回るものまで）への関連性について評価した。一貫性の高いグループと一貫性のないグループの間には、ここでも2倍以上の差があることがわかる。一貫性の高いグループの回答者の約65%から70%が、財務業績と顧客満足度に関して平均以上と評価しているのに対し、一貫性のないグループの回答者は約30%しか評価していない。ここでも、中程度のグループに属するだけでは、平均以上のパフォーマンスは得られない。—最大の潜在的報酬を得るためには、いくつかの要素だけでなく、ほとんどの要素に一貫性を持たせる必要がある。



また、さまざまな「最も働きがいのある会社」／「最も賞賛される会社」リストに含まれている会社（業績が好調であると同時に、前向きなEXを提供している会社）の回答者も特定した。高い一貫性の回答者は、一貫性のない回答者に比べ、高業績企業の出身者である可能性が2.5倍高かった。

これらの調査結果は、一貫性の高い優れたEXが業績に最も大きなプラスの影響を与えることを示唆している。逆に、一貫性が低いと、EXにおける過度の「ノイズ」や一貫性のなさが示唆され、これはしばしば業績を阻害する可能性がある。

EXのノイズを減らし、すべての要素とすべての従業員に対して一貫性を持たせることが、EXを実際のビジネス成果につなげる方法である。

経営トップの勇気(Courage) がEXをビジネスの資産にする

一貫性のあるEXが業績につながることを踏まえ、私たちは次に、組織が一貫性の高いEXを創出するのに役立つものを特定した。当社の調査では、より一貫性のある、つながりのあるEXに貢献する3つの重要な要因が分かった。

- **オーナーシップをトップリーダーに戻す**

シニアエグゼクティブは、真に魅力的で一貫性のあるEXを生み出すために、優先順位を定め、明確な方向性を示し、変革をリードしなければならない。

- **パーソナライゼーションを通じて、マネージャーを強化する**

マネージャーと人事が確立した優先順位とプロセスを通じて、日々のEXをより豊かで個性的なものにするためにマネージャーをサポートする。

- **意図をもって人事を推進する**

より成熟した、パーソナライズされたEXを提供するために、意図と結束をもってHRを推進する。

機会：

Cレベルのエグゼクティブは、勇気、コミットメント、アライメントを持って、EXを通じて

**ビジネスの
成果を推進**
することができる。

課題：

従業員の

1/3

は、シニアエグゼクティブは会社を長期的な成功に導くために今必要な行動をとっていないと感じていない。

オーナーシップをトップリーダーに戻す

エンゲージメントとEXの推進においてシニアエグゼクティブが果たす役割については、常にある程度の期待が寄せられてきたが、現実には、ここ10年ほどの間に、エンゲージメントに向けた行動に対する焦点と期待は、マネージャーに大きく置かれるようになった。これは、2000年代初頭に導入された「エンゲージメントはマネージャーの問題である」という誤解が信じられていることにも起因している。

この背景となる調査の意図は、魅力的なEXの創出におけるシニアエグゼクティブの関与を免責することではなく、従業員の日々のEXにより大きく関わっていると認識されたため、このコンセプトの実践的な採用はマネージャーに委ねられたのである。それは事実かもしれないが、従業員は最終的にシニアエグゼクティブによって形成されるEXの中に組み込まれているという現実を無視している。さらに、時が経つにつれて、ミドルマネージャーの役割も進化し、責任が重くなり、ピープルマネジメント関連の活動に割ける時間が減っている。

長年にわたる当社の顧客調査を見渡してみると、エンゲージメントの原動力として、シニアエグゼクティブに関連する指標はよく見られるが、マネージャー（原動力のランキングのかなり下位に位置することが多い）については見られない。なぜなら、シニアエグゼクティブは組織の優先順位を決め（何が重要かを決定し）、人々が仕事に関わるプロセスの最終的な所有者であり、これらのプロセスを監督し、いつ、どのような目的で変更を加えるかを決定できるからである。リーダーシップの両レベルからの影響力とサポートが必要だが、魅力的なEXを創造する上でマネージャーが重要な役割を果たす一方で、シニアエグゼクティブの方が強い影響力を持つという調査結果もある。

シニアエグゼクティブの言動
はマネージャーの言動より

1.5倍

従業員エンゲージメント
への影響が大きい。

EXの一貫性に注目すればその関係はさらに強くなる。
シニアエグゼクティブはマネージャーより

6倍

EXの一貫性により多くの影響を与える。

* コミュニケーション、自信の構築、つながり

** チームに提供される待遇、信頼性、サポートの公正さ

これらの調査結果は、EXに影響を与える（そしてそのEXの一貫性を促進する）行動は、シニアエグゼクティブから始めるべきであることを示唆している。リーダーシップとビジョンに対する信頼、従業員への配慮と支援を示すリーダーシップに関する認識は、引き続きエンゲージメントを高める要因の上位に挙げられている。現在のトレンドは、リーダーシップに対する信頼や信用が薄れつつあることを示しているため、シニアエグゼクティブは注意を払うべきである。ニューノーマルに陥ると、シニアエグゼクティブはこうした大切なコミュニケーションやつながりをあまり意識しなくなるかもしれない。その結果、EXの一貫性が失われ、人々の足並みが揃わなくなり、優先順位がはっきりしなくなる可能性がある。

オーナーシップをトップリーダーに戻すには

シニアエグゼクティブからの明確なガイダンスや指示がなければ、EXは曖昧になり、人々は真の優先順位を見極めることが難しくなる。指針となる真の北極星がなければ、人々は独自の道を歩むことになり、リーダーシップが設定した戦略や組織カルチャーの真の目標をサポートするかどうかはわからない。組織の各部門がそれぞれ独自のことをするようになり、そのすべてが意図的ではあっても、ビジネスにとって意味のある勢いにまとまらないため、さらに矛盾が生じる可能性がある。

このリスクを軽減するために、シニアエグゼクティブは次のことを行うべきである：

- **強力な包括的戦略とビジョンを持ち、それを優先事項やEXに反映させる。**
 そうすることで、共通の目標に向かって全員の足並みをそろえることができ、そうでなければ別々の優先事項のように思えるバラバラの行動も、ビジョンと同じ「傘」の下にまとめることができる。
- **シニアエグゼクティブ間のメッセージの一貫性を確保する。**
 シニアエグゼクティブによって優先順位が相反する場合、混乱を招くだけでなく、不信感を生みかねない。シニアエグゼクティブの足並みが揃わなければ、従業員はそのビジョンや戦略、能力に疑問を抱くかもしれない。
- **優先事項自体に一貫性があると見なされるようにする。**
 たとえシニアエグゼクティブが足並みを揃えていたとしても、ある月の優先事項Aが次の月には優先事項Bへとシフトすることは、シニアエグゼクティブたちが自分たちのしていることを理解しているのかどうか、人々に疑念を抱かせることになりかねない。優先順位が一貫していることを確認する。この包括的な戦略は、文脈を提供し、一見異なるように見えるものがどのように異なるかを示すものである。優先順位は同じ目標に向かっていく。
- **従業員を巻き込み、フィードバックを得て、アイデアを活用する。**
 従業員を意図的に巻き込むことで、従業員は期待されていることを理解し、その期待に応えるための道筋を描くことができる。
 こうすることで、社員は、自分たちのためにEXが起こっているという受動的な感覚を抱くのではなく、EXの能動的な一部であると感じることができる（その結果、EXを好意的にとらえる可能性が高くなる）。



パーソナライゼーションを通じてマネージャーを強化する

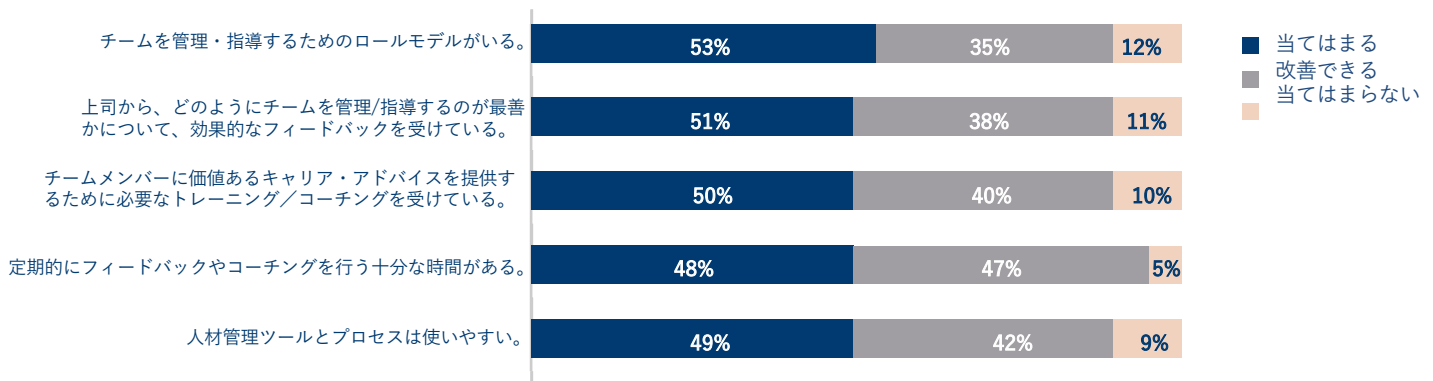
一貫したEXを推進するためにはシニアエグゼクティブの存在が不可欠であるが、マネージャーにも依然として影響力のある役割がある。しかし、マネージャーの役割は、EXのオーナーシップを全面的に担うのではなく、シニアエグゼクティブが設定した優先事項やプロセスを増幅し、支援することである。シニアエグゼクティブは優先事項を設定し、マネージャーはそれを実現する手助けをするのである。

「人は組織を去るのではなく、マネージャーを去る」という格言が当てはまることはほとんどない。有害なマネージャーが騒がれる一方で、マネージャーが原因で現在の職務を辞めた、または辞めたいと回答した正社員の割合はわずか10%程度に過ぎない。実際、マネージャーに対する認識は、EXにおいてより好意的に評価される分野の一つである傾向がある。⁵

組織のシニアエグゼクティブは、マネージャーと従業員の良好な関係を活用することで、一貫したEXを生み出し、ビジネスの成果を促進するための自らの努力を増幅させることができる。しかし、これは偶然に起こるものではない。組織は、組織のビジョンを実現するために、ピープルマネージャーを支援しなければならない。ピープルマネージャーに対して、5つの主要分野にわたって、「自分には当てはまらない」、「改善できる」、「自分には当てはまる」の3段階で、自分たちが受けているサポートを評価してもらった（グラフ参照）。

ピープルマネージャーの約半数しか、5つの分野のどれかが自分にとって真実であると感じておらず、残りの半数は、これらの方法でのサポート方法の改善を求めている。また、どのサポート要素も半数は当てはまるものの、5つの要素すべてにおいてサポートを受けていると回答したピープルマネージャーは16%に過ぎない。同数（16%）は、これらの要素のいずれかが完全に存在しているとは感じておらず、半数（49%）は2つ以下しか存在していないと回答している。これらの支援行動は、リーダーシップの影響力を増幅し、より一貫性のあるEXを推進する上で重要な役割を果たしますが、5つすべてが完全に存在していることは稀です。これら5つの要素におけるマネージャーのサポートを強化することは、大きなプラスの影響をもたらす可能性があり、多くの組織にとってチャンスとなる。

ピープルマネージャーのサポートは限定的



⁵ 当社のグローバル従業員データベースでは、マネージャーに対する評価は、リーダーに対する評価よりも平均で約10ポイント高く、一般的な調査でも好意的な評価が多い項目となっている。また、前述したように、マネージャーに対する評価は昨年改善されている。

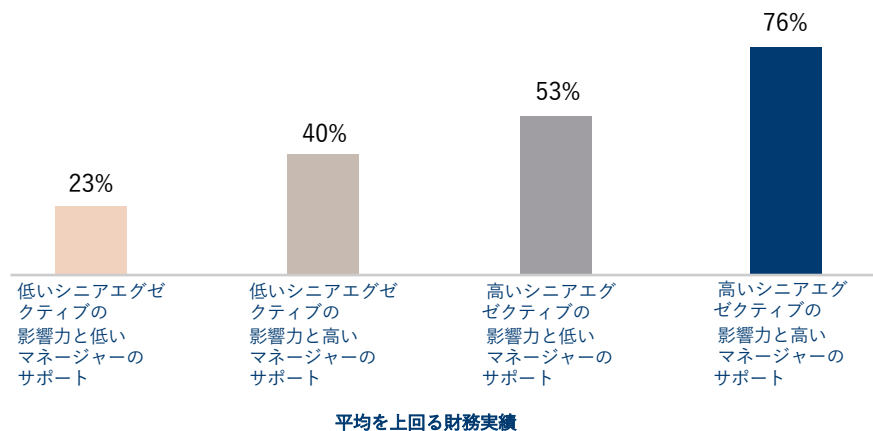
強力なシニアエグゼクティブとサポートされるマネージャーが共に働くという、両者の長所

マネージャーの支援レベルに加え、シニアエグゼクティブの影響力の強さもEXの一貫性に影響を与える。シニアエグゼクティブの影響力が強い場合、一貫性は向上し、特にマネージャーのサポートが高い場合（マネージャーのサポートが低い場合と比較して1.2倍）、一貫性が向上する。逆に、シニアエグゼクティブの影響力が弱い場合、マネージャーのサポートが高いか低いかにかかわらず、EXの一貫性は最も低くなる。しかし、マネージャーのサポートが高ければ、シニアエグゼクティブの影響力が強くなくても影響を増幅させることができ、EXをいくらか向上させることができる。しかし、前節で述べたように、EXの一貫性はマネージャーだけの責任ではない- 強いシニアエグゼクティブもまた求められる。

		有効なEX要素 (0~7)	EX項目間の分散 一貫性 (スコアが低いほどEXの一貫性が高い)
シニアエグゼクティブの影響力が比較的弱い	マネージャーのサポートが低い	0.8	.84
	マネージャーのサポートが高い	3.3	.77
シニアエグゼクティブの影響力が比較的強い	マネージャーのサポートが低い	5.4	.66
	マネージャーのサポートが高い	6.6	.56

驚くことではないが、我々の調査結果は、財務業績に関しても同じ相関関係が存在することを示唆している。財務業績が平均以上と評価された組織のうち、シニアエグゼクティブの影響力が高く、マネージャーのサポートが高い組織は、シニアエグゼクティブの影響力が低く、マネージャーのサポートが低い組織を50%以上上回っている。マネージャーのサポートが充実していることで、シニアエグゼクティブのビジョンや優先事項がより一貫した形で実現され、それがひいてはより強力なビジネス成果につながるのである。

マネージャーのサポートにより、シニアエグゼクティブの優先事項が一貫した方法で実現され、より強力なビジネス成果につながります。



パーソナライゼーションでマネージャーを強化する方法

マネージャーによって強化され、豊かにされるEXの要素は数多くあり、基礎的な要素（たとえ話に出てくる岩や小石）から、より成熟した要素、さらには次のようなものへと効果的に移行していく。

パーソナライゼーション（砂と水）は、素晴らしいEXを生み出す。例えば、マネージャーが従業員の役割に対する期待を明確にすることは、その基礎となる。そこから、従業員の仕事と組織の戦略／ビジョンとの関連付けを支援し、従業員が組織の将来に沿った形でキャリアを成長させる方法についてガイダンスを提供することへと発展させることができる。しかし私たちの調査によると、この成熟度には、マネージャーがその方法を学ぶための時間、トレーニング、フィードバックが必要である。各成熟度レベルにおいて、組織がこのようなサポートを提供することに注意を払えば払うほど、マネージャーはより効果的に（そして一貫して）これを適用できるようになり、従業員によりパワフルなEXをもたらすことができるようになる。

しかし、強力なサポートがなければ、マネージャーは一貫したEXを提供するのに苦勞するかもしれません。何よりもまず、**マネージャー自身が一貫したEXを提供できるようにすることで、上級マネージャーのビジョンと戦略を増幅し、活性化させることができる。**

マネージャーはまた、自分に不足していると思われるサポートを提唱するよう奨励されるべきである。これは、ピープルマネジメントに活用する人事ツールやシステムの「顧客の声」としての役割を果たすことから、見習うべきロールモデルを探すこと、ピープルマネジメントスキルに関するフィードバックやコーチングを求めることまで、多岐にわたる。

特に、EXを形成しうるプロセスや手続きに関連して、**マネージャーとシニアエグゼクティブの双方が意思決定の権限を明確に理解することも同様に重要である。**シニアエグゼクティブもマネージャーも、影響力と"オーナーシップ"を明確にする必要がある。マネージャーが所有する意思決定とシニアエグゼクティブが所有する意思決定を区別し、明確にする時間を設けることで、各レベルが適切に時間を費やし、EXに具体的な影響を与えるために必要な支援を受けられるようになる。



意図をもって人事を推進する

マネージャーがEXの基礎的要素（石や小石から砂や水まで）の習得を超えなければならないのと同様に、人事プロセスも、よりインパクトのある一貫したEXを生み出すために前進しなければならない。EXに影響を与える人事プロセスは、基本的なニーズを超えるよう挑戦されるべきである。組織独自の戦略をサポートするような方法で、基礎の上にどのように構築するかを意図的に決定しなければならない。

エンゲージメントと業績へのインパクトを生み出す

高業績企業は、一貫したEXを創出することに長けているが、基礎的な項目だけでは差別化できていないことがわかる。当社の調査によると、平均的な企業と高業績企業の好感度スコアの差は、基礎的な項目で約6~8ポイントである。しかし、より成熟した項目においては、その差は実質的に2倍になり、高業績企業は、こうした成熟したEX要素において12~15ポイントも高い評価をしていることが多い。

基礎的項目は、EXに対する基本的な期待をカバーするものであり、組織がより容易に実施できる傾向があるものである。例えば、コア・エクスペリエンスの要素である“Developing”を見てみると、基礎的な項目には、従業員に現在の職務に必要なトレーニングを提供することなどが含まれる。“Recognizing”という要素に関しては、基盤となる項目として、従業員が以下のことを確実に実行できるようにすることが含まれる。一方、“Performing”については、基本的な人員配置が満たされていることや、従業員が業績に対して責任を負っていることなどが基礎項目となる。従業員調査では、総じて多くの組織において基礎的な分野のスコアが高くなっている。

より成熟した、あるいは進化したアイテムは、より具体的で、ある意味より個人的なEXを反映する傾向がある。ユニークなプログラムやアプローチのほとんどは、単に基礎となるEXをさらに発展させたものであり、組織がそのEXにどのような価値をもたらしているか（あるいはもたらすことができるか）を反映したものである。

例えば、“Developing”に関してより成熟した項目には、自分のキャリアについて貴重なコーチングやガイダンスを提供するメンターを持つことなどが含まれるかもしれない。同様に、“Recognizing”に関して、より成熟したEXには、業績と報酬をより強く結びつけることが含まれるかもしれないし、“Performing”に関して、成熟したEXには、将来の成功を導く新しいアイデアに容易に投資することや、不必要な承認レベルなしに意思決定することが含まれるかもしれない。

組織が基礎的なもの（例えば、研修の提供）からより進化したもの（個別のキャリア・コーチングの提供）へと進歩するにつれて、成熟への道のりにはさまざまなステップがある。目標は、これらの重要なプロセスを継続的に構築し、改善することである。成熟の階段を一段一段上るごとに、EX全体が豊かになり、一貫性が生まれビジネス上の成果につながりやすくなる。

しかし、基礎的な要素をうまく実行することでパフォーマンスは間違いなく向上するが、そこには天井がある。基礎的な要素をマスターするだけでは、組織を有意義なビジネスインパクトを生み出すEXレベルに押し上げることはできない。

高業績企業はしばしば、自社のプロセスを基礎的なものからさらに押し進めることに挑戦する。例えば、人事プロセスは、最大公約数のニーズ、つまり最も基本的で基礎的なニーズを満たすことを目的としていることが多い。高業績企業はその代わりに、EX、ひいてはビジネスの成果に最も大きな影響を与えるプロセスの強化を意味する、最大公約数的なものを目指す傾向がある。

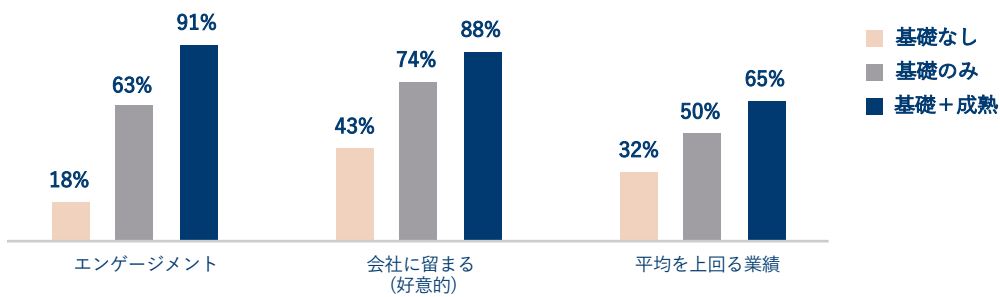
このことをより明確に示すために、人事プロセスが最も大きな影響を与えがちな3つのEX要素を選んだ。

それは“Recognizing”, “Developing”, “Performing”である。これらのEX要素それぞれについて、当社のグローバル・トレンド・データベースから、基盤となる項目と成熟した項目を1つずつ特定した。そして、基盤となる項目が存在しない場合から、基盤となる項目のみが存在する場合、基盤となる項目と成熟した項目の両方が存在する場合まで、成熟の度合いを、エンゲージメント、会社に留まる意向、財務パフォーマンスへの対応する影響とともに調査した。



基礎的な項目がない状態から、基礎的な要素のみが存在する状態に移行すると、エンゲージメント、会社に留まる意向、財務実績の評価に対する平均的な影響が顕著に跳ね上がることがわかる。しかし、基礎的な要素だけでは、これらの分野のパフォーマンスはこれらの成果の平均範囲を超えない。より成熟した行動を重ねることで、初めてこれらの分野のパフォーマンスが劇的に跳ね上がるのだ。

より高い成熟度が業績を生み出す



言い換えれば、EX要素の基礎となる項目の一貫性を確保するだけでは、真のアドバンテージを提供するには不十分である。EXにさらなる価値をもたらすために、より成熟した項目を追加しながら、プロセスを進化、拡大、強化する必要がある。そうすることで、そのEXから、ビジネスの成果を促進するようリターンを得ることができる。

これを説明するために、「瓶の中の石」のたとえ話に戻ろう。石や小石だけで作業を続け、きれいに磨くこともできるが、それだけではガラス瓶を完全に満たすことはできない。ある時点で、砂と水を加えて瓶を完全に「満たす」必要がある。同じように、高業績企業とは、基礎となる正しいことを一貫して行うことに加え（トレーニングを提供し、期待される業績を設定し、社員に責任を負わせる）、より成熟し、進化した要素を通じ、EXをよりパーソナライズする（例えば、コーチング、努力の認識、意思決定の権限委譲）ことによりEXに更なる付加価値を創り出している企業なのだ。

意図をもって人事を推進するには

組織は往々にして、個々の人事プロセスを互いに切り離した形で重視している。例えば、キャリア開発プログラムの設計と実行は、パフォーマンス・マネジメントの取り組みと連携していないかもしれない。これらはすべて同じ戦略に沿ったものでなければならないにもかかわらず、顧客企業との人事変革の取り組みでは、必ずしもそうなっていないことがわかる。

多くの場合、組織は整合性が取れていると考えているかもしれないが、実際には、すべてが同じ最終目標に向かっていくことを期待して、バラバラのプログラムを作成している。しかし、希望に頼ることはできない。重要な人事プログラムを意図的に整理させ、それらが同じ全体的なEXを結束して強化するようにしなければならない。人事プログラムとプロセスをビジネス戦略や人材戦略に総合的に整合させればさせるほどそれらのプログラムはより効果的に一貫したEXを生み出すことになる。

エンゲージメントとビジネス成果に意味のある影響を与えるためには、7つのEX要素のうちいくつかはアクティブである必要があるのかについて考察したときのことを思い出してほしい。1つか2つ得意だけでは十分ではない。むしろ、ほとんどのエクスペリエンス要素において、ほとんどの時間、優れている必要がある。戦略をサポートし、業績を促進するために、これらすべての要素を連携させ、まとまりを持たせ、意図的な方法でまとめることが、一貫したEXである。

そのためには、リーダーは「特効薬」や「万能薬」思考から脱却する必要がある。全体像に貢献するために各部分がどのように組み合わせられるかは、ひとつの努力や変化で何ができるかと同じくらい重要である。これは、一度にすべてに取り組むことを意味するわけではないが、戦略を出発点とし、目標達成に向けた旅を作り上げることの価値を強調するものである。



前進への道

一貫性とパーソナライゼーション： 魔法の組み合わせ

私たちが明らかにしてきたように、一貫性のあるEXは高いエンゲージメントを生み出し、それがビジネス成果の向上につながるのです。この調査は、私たちが長年にわたって高業績をあげているクライアントからすでに学んできたことを裏付けています。成功を導くためには、1つか2つのことだけが優れているのではなく、いくつかの重要な要素にわたって一貫して優れていること、そしてそれらの要素をさらに進化させることが重要です。

重要なことは、一貫性を達成するということは、すべての人の具体的なEXが同じであることを意味するのではなく、すべてのEXが人々に同じ効果を与えるように努力することを意味するということです。

「育成」「評価」「管理」などの中核的なEX要素に関する肯定的な認識は、個々の従業員だけでなく、組織内のさまざまな集団の両方にとって最も適切なEXによってもたらされる。

例えば、当社の調査によると、勤続年数の浅い若年労働者は、より幅広い機会に触れることができる学習や能力開発、つまり探求の機会を重視していることが明らかになった。一方、勤続年数の長い労働者は、興味のある分野のスキルを深めたり、専門職としてのキャリアパスで次のステップに進むための準備をしたりする機会を求めている。つまり、キャリア開発経験の中に「探求」と「開発の深化」の両方が存在すれば、若手社員も在職期間が長い社員も、「開発」を好意的に受け止める可能性が高くなる。同じ結果であっても、そこに到達するために必要な道筋が異なるのである。



また、すべての人のためにすべてのことを一度にできるとは限らないことを認識することも重要である。これは旅のようなものであり、EXのためにどのような石や小石を用意しているのか、普遍的に機能しているものは何かを特定し、自社の戦略や組織カルチャーとの整合性を検証することから始めるのが最善である。これらの基礎的な要素が強固であれば、次のステップとして、EXをさらに強化する必要がある箇所を特定し、そこから行動を起こすことができる（砂と水）。

- EXの要素が普遍的に機能していない（壊れている）場合は、一步下がってその基盤を評価し、何が欠けているのかを判断して再構築すべきである。エクスペリエンスがビジネス戦略や組織カルチャーにマッチしていないことに気づくかもしれない（例えば、ルールに縛られ、コンプライアンスを重視する組織カルチャーの中で、リスクテイクや俊敏性を求めているなど）。
- 逆に、土台はそうであるにもかかわらずおそらく正しいことをたくさんしているのだろうが、組織はそれ以上物事を推し進めることにあまり挑戦していないのだ。このような場合、人事プロセスを検証し、最小公倍数への奉仕にとどまらず、さらに進化させることができるのはどれかを探る必要がある。また、EX変革の取り組みをマネージャーだけに頼るのではなく、トップが変革の取り組みを主導していることも確認したい。
- 多くの人が一貫したEXを積んでいるにもかかわらず、その一貫性が失われるような状況において、組織のすべての従業員（小集団であれ、事業部全体であれ）がそうでない場合、EXのパーソナライゼーションが重要になる。このようなギャップは、一部の従業員にとってうまくいっていることが、必ずしもすべての従業員にとってうまくいっているわけではないことを示唆している（1つのサイズがすべての従業員にあてはまるわけではないことを忘れてはならない）。パーソナライゼーションに取り組むことで、他のグループにとって有効なものを維持しながら特定のグループにとってより有意義な方法でプロセスを充実させることができる。EXデザインの取り組みは、このような状況において、特定のEXジャーニーの各パートで何が機能しているのか、また、何を強化すればよいのかを特定するための強力なツールになり得ると、私たちは考えている。

見えない壁にぶつかる

組織は、トップが一丸となって変革を推進しようと努力しているにもかかわらず、意味のある採用や、その努力に対する真の見返りが得られていないと感じている場合がある。それはまるで、見えない壁の後ろに追い詰められているようなもので、そこに壁があることは分かっている、それを見ることも乗り越えることもできない。

このような時には、一步下がってビジネス戦略と組織カルチャーをよく観察し、それらがEXと一致していることを確認することが重要である。効果的であるためには、EXはその両方を反映したものである必要があることを忘れてはならない。ズレがある場合、EXを向上させるための最善の意図や努力も、ビジネスへの影響は限定的なものになる可能性がある。例えば、包括的なEXを作りたいと考えていても、事業戦略や組織カルチャーが階層的な意思決定を強く後押ししている場合、意思決定の影響を最も受ける人たちからのインプットが禁止され、その結果、包括性を推進する取り組みが停滞したり、失敗したりする可能性があります。残念ながら、素晴らしい意図が素晴らしいEXを生み出すわけではない。

もちろん、見えない壁は戦略そのものから始まるかもしれない。ビジネス戦略に最初から欠陥があれば、強力なエンゲージメントと一貫したEXは、より良いビジネス成果につながらない。欠陥のあるビジネス戦略に沿うことは、エンゲージメントの高い社員を誤った道に導くことになる。さらに、もし組織の戦略や方向性が常に変化していると、従業員のリーダーシップや戦略に対する信頼が損なわれる。また、リーダーシップに対する信頼が欠如していると、従業員は仕事の方向性や優先順位を決めるために、他の場所（地域のリーダー、中間マネージャー、同僚チームメンバー）に目を向けるようになり、組織全体に一貫性がなくなる。

トップリーダーの戦略（戦略の適切なストレステストとともに）に対する整合性と自信を評価することで、これが根本的な課題の1つであるかどうかを確認することができる。事業戦略の変更またはシフトを検討している場合は、それをサポートするEXの強化から最大限の効果を引き出すために、まずそれを固定し、組織全体に明確に伝えるようにするべきである。



従業員のための安全な港を作る

一貫性を持たせることで、従業員のエネルギーを組織に集中させ、強力なビジネス成果を生み出すことができる。しかし、一貫性にはもう一つの利点がある。それは、BANIの世界（つまり、もろく、不安で、非線形で、理解しがたいと感じる世界）において、従業員に一種の安全な港を提供することもできる。自分の力ではどうにもならないと感じることが多い今、安定性を提供し、一貫性のあるEXを創造することは、個人とビジネスの両方の繁栄につながる。あらゆるレベルにおいて、（変えられないものを変えようとするのではなく）コントロールできるものをコントロールし、うまくいっているものを土台とし、拡大できるもの、強化できるものを特定することに集中することが促進される。これにより、従業員が期待できる（必要とする）職場環境を作り出すことができる。これにより、従業員は仕事に集中し、正しい優先順位に合わせることができるようになり（これはパフォーマンスに役立つ）、ビジネスが正しい方向に向かっているという自信を植え付けることができる（これは定着に役立つ）。



EXを競争力として活用し、 ビジネスの活力を引き出す

新たな現実、従業員からの新たな要求、エンゲージメントの成熟度の向上、これらすべてが、大胆な再集中が必要であることを示している。過去に組織でうまくいったことは、もはや同じ結果をもたらさないかもしれない。従業員エンゲージメントが重要であることに変わりはないが、我々の調査によると、これはあくまで、従業員エンゲージメントの1つに過ぎない。

EXは、あなたが創り出す多くの強力なビジネス成果につながる。一貫性の強さ、つながりの力、そしてリーダーの勇気によって、EXはあなたのビジネスに多くのことをもたらし、独自の競争力を生み出し、組織の活力を解き放つことができる。

連絡先

ジェフ・ジョルトン博士
リサーチ&インサイト
マネージングディレクター
jeff.jolton@kincentric.com

エイミー・ヴィン・マンマ
カルチャー&エンゲージメン
ト
グローバル・プラクティス
・リーダー
amy.mumma@kincentric.com

シーモア・アドラー博
士
リーダーシップの評価
と開発
グローバル・プラクティス
・リーダー
seymour.adler@kincentric.com

デヴィッド・パーナ
HR&タレント・アド
バイザリー・グロー
バル・プラクティス
・リーダー
david.perna@kincentric.com

以下の方々に感謝したい：

キアラ・ミウッチョ、アシュリー・ハジュノス、レカ・バコス、
キャサリン・ウェイト、ソフィ・オーベルカンプ、ロビン・ポーセン、
ドニカ・J・トラヴィス博士、マイケル・マクファーレン博士

Kincentricについて

スペンサー・スチュアート社のKincentricは
組織が人とチームの力を引き出し、変革に火
をつけ、より良い業績を上げることを支援し
ます。

数十年の経験と文化、従業員エンゲージメン
ト、リーダーシップの評価と開発、人事・人
材アドバイザー、多様性、公平性、インク
ルージョンなどの分野における専門知識と

データに基づく洞察力を駆使して、付加価値
を高め、敏捷性を向上させ、組織の有効性を
高めるソリューションを構築します。

詳しくはkincentric.comをご覧ください。

Contact :

Kincentric Japan
マーケティング事務局

japan@kincentric.com

ソーシャルメディア @ キンセントリック

あなたのビジネスやキャリアに関連するトレンドやトピックの
最新情報を入手しましょう。



KincentricCo

2023 © Kincentric, a Spencer Stuart Company. 無断複写・転載を禁じます。

この作品のコピー、配布、展示に関するお問い合わせは、

permissions@kincentric.com。