

従業員体験(eX)を ビジネス戦略に結び付ける

新型コロナウイルス (COVID-19) の登場によって、あらゆる場所であらゆることが変わりました。考え方、感じ方、行動の仕方だけでなく、期待や願望も変わりました。このような不確実な時代で成功するために、あらゆる企業にとってビジネス戦略を実現する重要な鍵となるのは従業員体験 (employee eXperience: eX) です。

現在、組織はどのような課題に直面しているでしょうか。組織はどのようにすれば従業員体験(eX)をビジネスや人材育成に結び付けることができるでしょうか。さらには、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity: 変動性、不確実性、複雑性、曖昧性) が顕著なこの時代に、従業員体験 (eX) への投資に対する ROI をどのように示したらよいでしょうか。

Kincentric の Culture & Engagement Global Practice Leader である Stephen Hickey に直接話を聞きました。

従業員体験 (eX) をどのように定義しますか？

従業員体験 (eX) は、従業員にとって重要な場面、つまり、従業員が組織で過ごす時間、組織での成長過程、パフォーマンスに影響を与えるやりとりや出来事などが組み合わさって構築されるものです。

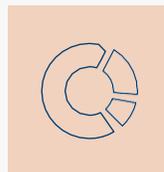
eX がこれほど重要視されているのはなぜですか？

マインドセット、行動、エンゲージメント、パフォーマンスの形成に役立ちます。そして、これらのことすべてが、個々の従業員が組織に価値をもたらすために、顧客や同僚、その他のステークホルダーとどのように対話するかという点に影響を与えることとなります。

優れた eX を通して、従業員は組織のためにさらなる価値を提供できるように行動したいと考えるようになります。そのため、企業は従業員が適切な体験をすることができる環境を整えなければなりません。そのような重要な体験を特定し、測定し、改善する計画がなければ、従業員はモチベーションや繋がりを失い、ビジネスに深刻な影響を及ぼすことになりかねません。

組織にとって、優れた eX の実現が困難なのはなぜですか？

eX がビジネスや人材の問題解決、機会創出などに結びついていなければ、優れた eX の実現は困難です。組織のリーダーを説得するために重要なのは、ビジネスと人材の問題との結びつきです。この結びつきが、ビジネスの優先順位に影響を与え、予算を確保し、最終的に eX への投資がビジネス上の利益をもたらすことを示すために必要になります。2019年の調査では、10 社中 9 社が「従業員体験は組織にとって非常に重要である」と回答している一方で、eX の戦略策定、測定、提供について周到に計画しているのは、10 社中 3 社のみであることがわかりました。幸い、今年の調査ではその数が少し増加しましたが、「優れた eX の計画、測定、提供に向けて計画や予定を行っている」と回答したのは 10 社中 4 社ほどでした。



優れた顧客体験は、顧客、同僚、その他のステークホルダーと相互作用し、組織に付加価値をもたらす。

組織は eX についてどのように考えればよいでしょうか？

1. 戦略を立てることから始めます。解決しようとするビジネス上の問題を明確にして、それがリーダーにとって重要であることを明らかにしてください。
2. 重要な場面、つまりパフォーマンスを飛躍的に向上させる可能性のある場面を特定します。
3. その重要な場面での体験を向上させることによる影響を定量化します。次に、これをリーダーが懸念する指標と関連付け、ビジネス上の問題解決やチャンス獲得の状況を示せるように最善を尽くしてください。

これらのことは、組織でうまく進んでいると思いますか？

着実に改善されていますが、改善の余地もまだ多くあると思います。私たちの調査によると、従業員体験 (eX) の明確な戦略がある企業は、全体の 3 分の 1 強でした。それは、調査対象となった組織の約 3 分の 2 が、明確な戦略がないために取り組みの方向性を誤る危険性があるということでもあります。これらの組織が eX の改善をビジネス上の問題の解決に利用する可能性は低く、eX と戦略を連携させて成果を上げる機会を逃しています。また、ビジネスに最大の効果をもたらす人材を特定し、さらにその人材にとって重要な場面を特定している組織は全体の 3 分の 1 程度であることがわかりました。



32%

eX 戦略を明確に定義している組織の割合

30%

eX のビジネスへの影響/ROI を測定することを優先している組織の割合

しかし、一部の組織は、最前線のリーダーの育成を中心に eX の短期的な優先順位を設定し、リーダーシップスキルの開発に投資することで成功を収めています。これは、コロナ禍前に必要とされていたリーダーに必要な能力が、その第一波の中で、何よりもまず信頼性や確実性を高め、個人的な繋がりを構築し、アジリティを發揮することにシフトしたためです。これらの能力は、危機を乗り越え、将来に向けて従業員とビジネスを導くために不可欠なものです。

また、チェンジマネジメントをしっかりと行い、eX がコロナ禍後の成功に必要な戦略の転換に沿うようにしていく必要があるとも考えています。

組織文化とビジネス戦略との関連性についてお話を伺いました。目的 (Purpose) はその中でどのような位置づけになっていますか？また、目的 (Purpose) は eX においてどのような役割を果たすのでしょうか？

目的(Purpose)は永続的で常に重要なものであり、組織の「北極星」として機能します。新型コロナのパンデミックに対応するために組織が取らなければならない行動について考えたとき、これまで以上に、意思決定や優先順位付けにおいて、導き形作るための明確な北極星が必要になります。つまり、組織は、従業員が会社の目的、使命、価値観に深くかかわり、一致団結するために、今、人々がどのような体験をする必要があるのかを考える必要があるのです。実際、これが現時点で eX に投資している組織が挙げている最大の目標です。組織は、従業員が組織の目的に関与し、ビジネス戦略に沿って行動できるようにしたいと考えています。

eX への投資から期待できる ROI はどのようなものですか？

従業員体験 (eX) への投資に対して、非常に強力で正当な ROI を示すことは、おそらく私が最もよく尋ねられることです。多くの人が投資の効果を判断するための最良の測定方法を知りたがっています。

幸いなことに、Excel のスプレッドシートとほとんどの企業が既に持っているビジネスデータを利用するだけで、ROI に関する実用的なインサイトを得ることができます。

例えば、私たちは当社の分析サービスを使用して、大企業のお客様が重要な従業員体験(eX)を定義し、それらがビジネスの成果に与える影響を判断できるよう支援しました。まず、重要な従業員体験を特定できるようにすることから始め、その体験の質を向上させるための戦略的投資の優先順位付けを支援しました。小売業を営む企業では、顧客のために素晴らしい仕事をしたことが店舗で認められたと感じることが、決定的な体験の 1 つとなりました。12 か月後、私たちは、この決定的な体験の質の向上を測定しました。さらに深いインサイトを得るために、評価体験の度合いが高い店舗と低い店舗のパフォーマンス指標を比較しました。その結果、体験の質が最も高い店舗は、体験の質が最も低い店舗に比べて、顧客の平均取引額が 21% 高くなることがわかりました。この違いにはさまざまな要因があるとはいえ、従業員を大切にすれば、その従業員が顧客を大切にできるようになり、その結果、組織の業績が向上するという理論を証明しています。

別の例では、お客様がオンボーディングプロセスにおける重要な場面を特定できるようサポートしました。その結果、それが入社初年度の自発的な離職に最も大きな差をもたらすことがわかりました。私たちの分析では、入社初日に歓迎されたと感じるかどうかで、入社初年度の離職率に 9 ポイントの差が出ることを示されました (入社初日に素晴らしい体験をした人と、そうでない人の離職率を比較)。このようなインサイトは、eX への関与をビジネスや人材の問題と結び付け、投資のための優先行動領域を具体化するために役立ちます。この組織は、初日の体験の質を向上させることで、自発的な離職に伴う多くのコストを削減することができました。

前述の2つの例は、eXへの投資に対するROIの測定方法を示した素晴らしい例でした。eXが業績に与える影響を測定するために、他にどのような方法がありますか？

従業員体験(eX)を改善することには大きなアップサイドの可能性をデータが明確に示しています。私たちは、さまざまなビジネス指標にeXに対する取り組みを重ね合わせてみました。eXを改善することによるアップサイドの可能性は、主要な指標であるEBITDAマージンや売上高の増加によって証明され、2~7ポイントもの改善が見られました。一方で、eXが優れていない場合は業績に対するダウンサイドリスクがあります。戦略、フィードバックの収集と対応、優れたエクスペリエンスの提供など、従業員体験(eX)に関する取り組みが不十分な組織においては、EBITDAマージンが業界平均を4ポイントも下回るようなダウンサイドリスクがあると考えています。

パンデミックに至る前の調査では、従業員体験(eX)を向上させることで、組織の業績に有意な差が出るようになっていました。

+2 ポイント

eX戦略がビジネス戦略と連動し、シニアリーダーに強く支持されている場合の、業界平均に対するEBITDAマージンの上昇率

+7 ポイント

従業員が人事プロセスで素晴らしい体験をした場合の収益増加率

+2 ポイント

eXのフィードバックが人材のセグメンテーション、評価における体験、フィードバックの頻度、行動に対する責任の明確さに基づいている場合の、業界平均に対するEBITDAマージンの上昇率

現在、企業が環境に適応し、業績回復を目指している中で、従業員体験(eX)の向上は、企業がどれだけ早く業績を回復できるかを左右する要因になると考えられます。

前例のないこの時代に、よりポジティブなeXを提供したいと考えている組織に対して、どのような提案をしますか？

現在、従業員体験(eX)を向上させたいと考えている組織やリーダーに対して、3つの行動を提案しています。

1. 新型コロナパンデミックに関連した従業員の基本的な体験を把握し、対処する。

従業員の心身の健康、安全、福祉に関するニーズを満たすとともに、リモートワークやバーチャルなコラボレーションにおいて必要なツールを提供する必要があります。これらの基本的なeXへの期待は、eX戦略の一環として満たされなければなりません。

2. コロナ禍およびその後のリーダーシップの役割の変化と、ピープルマネージャーとして成功するために必要なスキルと特性を把握する。

今日、そして未来のリーダーに必要とされる重要なスキルと能力には、人々に対する配慮や関心を示すこと、信頼性を高めること、深いレベルの信頼を築くこと、組織の方向性に対する自信を示すこと、そしてリーダーとして率いるメンバーとの深く意味のある関係を実現できるように行動することなどがあります。

3. フィードバックの収集やeXの測定について、タイミングや頻度を再考する。

状況に応じて方向転換し計画を立てるには、その場面や、イベント、プログラム、課題などのすぐ近くで収集されたタイムリーなフィードバックが必要です。パルスサーベイや継続的な対話プログラムなどの手段を通じてより頻繁にフィードバックを集めることが、今日の急速な変化にうまく対応し、管理していくために不可欠です。もしあなたの組織の戦略が進化しているなら、そして今、みなさんの戦略が進化しているなら、組織の文化も進化している可能性があるということです。戦略と成長に合わせた体験を提供するため、組織がアジリティと適応性を維持するためのフィードバックとデータを持つことが不可欠です。

CONTACT

Stephen Hickey

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

お手伝いできることがございましたら、お気軽にお問い合わせください。