

エンプロイーエクスペリエンスの ギャップを解消する方法とは

人事部門と従業員の認識を一致させ、
エンプロイーエクスペリエンスの向上と
ビジネスのさらなる成功を実現する

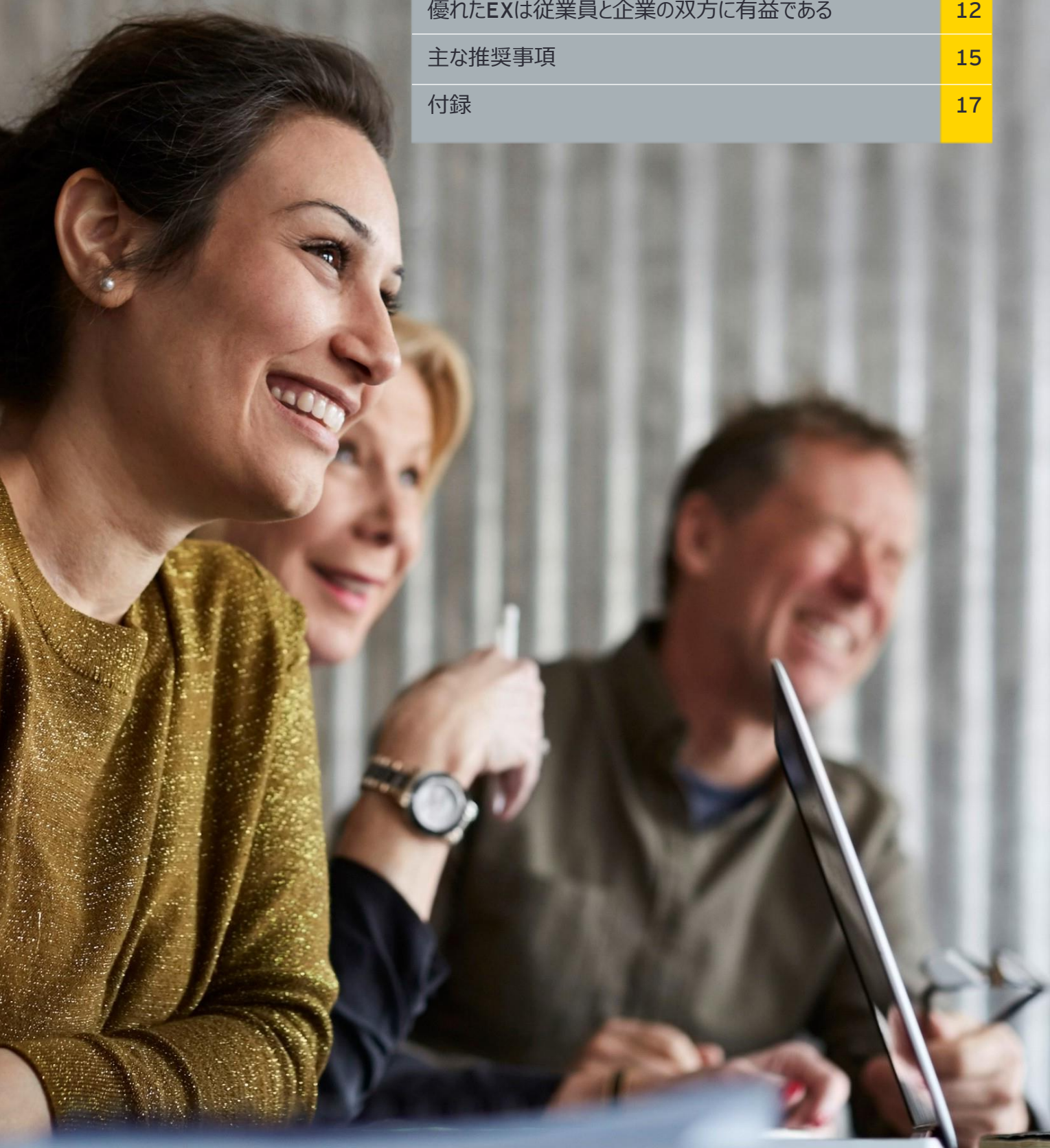
Forrester Consulting ソートリーダーシップレポート（委託
元：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst &
Young LLP）

2021



目次

エグゼクティブサマリー	2
重要なEXイニシアチブには改善の余地がある	3
EX向上のカギは人事部門と従業員間のギャップ解消	7
EXは今、転換期を迎えている	10
優れたEXは従業員と企業の双方に有益である	12
主な推奨事項	15
付録	17



エグゼクティブサマリー

Forrester 社の調査レポート「Forrester's Employee Experience (EX) Index」によると、仕事にエンゲージしている従業員は、ビジネスの成功をもたらす重要な推進要因です。このような従業員は、エンゲージしていない従業員に比べ、より熱心に仕事に取り組んで困難な壁をも乗り越え、より良い顧客サービスを実践し、その会社でより長く働き続けます。^(注 1)しかし、企業は概して従業員の声に適切に耳を傾けることも、彼らのニーズを適切に理解することもままならず、そればかりか、従業員の離職率の増加、カスタマーエクスペリエンス (CX) の低下、ブランドの風評被害、投資家離れによる多大な損失などの、好ましくない事態をもたらす得る従業員リスクに備えて行動することもうまくできていません。

SAP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP は、優れた EX と長期的な企業価値の関連性についての評価を Forrester Consulting に依頼しました。それを受けて、Forrester 社は、人事関連の意思決定者と従業員それぞれを対象に 2 つのグローバル調査を実施し、このトピックについて分析・考察を行いました。

主な調査結果

- ▶ **EX の重要性は明白でも、その取り組みの成熟度は依然として低い**：EX は、かつてないほどに重要になっています。それは、人事戦略も、主要なビジネス目標の達成も、EX 向上の進展いかんによるところが大きいです。しかし、こうした事実にもかかわらず、企業の EX 改善に向けた戦略と取り組みは思うように進んでいません。その要因として、「サイロ化された組織構造」「経営層のサポート不足」「断片的な対策」「一貫性のないフィードバックシステム」「ツール不足」などの課題が挙げられます。これらの要因が相まって、エンployeeジャーニーの全体像が見えにくくなっています。
- ▶ **人事部門と従業員間の根本的な認識のズレが、EX 改善の大きな障壁になっている**：EX 改善の推進要因に対する考え方において、人事関連の意思決定者と従業員の間で認識のズレが見られます。従業員にとって最も重要な推進要因を人事チームが理解し、受け止めることができない場合、従業員は 満たされない気持ちになります。そしてこうした気持ちが原因で、従業員は人事関連の意思決定者よりも EX 向上の可能性について懐疑的になります。EX に関するこうした認識のズレは世界中の企業で根強く残っています。
- ▶ **もはや、「それで十分」では済まされない**：多くの人がずっと気づいていたことが、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大をきっかけに注目されるようになりました。コロナ禍によって労働条件が変わり、EX はかつてないほどに重要になったのです。リモート勤務をする従業員が増加するにつれ、柔軟性やテクノロジー関連のオプションも重要になりました。また、在宅勤務をする従業員は、子供たちのリモート学習や具合の悪い親族の世話など、新たな役割を切り盛りしなければならず、ワークライフバランスを確保することも以前にも増して重要になっています。残念なことに、人事チームにはこうした新たな潮流に適応する準備ができていません。本調査でも、EX 戦略の策定において従業員のニーズを最優先に考慮している人事リーダーは 10% を下回りました。優れた EX の実現は一筋縄ではいきそうにありません。
- ▶ **優れた EX を実現できれば、EX はビジネスを成功に導くイネーブラーとなり得る**：人事リーダーと従業員は、「優れた EX は従業員のパフォーマンスにより良い影響を与える」という点で見解が一致しています。仕事に対する満足度が高い従業員は、そうでない従業員に比べ、仕事の質、機敏性、生産性のいずれにおいても優れています。また、定着率も高く、自分の勤める企業でポジションに空きがあれば他者を推薦したいと思っています。同様に、仕事にエンゲージしている従業員も、企業にとって有益です。先駆的に EX に取り組んでいる企業では、EX の投資利益率が比較的高い傾向が見られるだけでなく、収益やカスタマーエクスペリエンスも高く、強固で競争優位性に優れたブランド力を実現しています。

EX は今、転換期を迎えています。EX のリーディング企業は、従業員、顧客、収益の 3 領域で多大なメリットを享受することができます。

78%の人事リーダーは、EX は 2 年以内に、企業のビジネス目標を達成する能力に影響を及ぼす最も重要なファクターの 1 つになると予想しています。

重要な EX イニシアチブには改善の余地がある

EX に関するさまざまな懸念材料を単なるビジネストレンドとして片付ける時代はすでに終わりました。新たな時代となった今、仕事に対する満足度とエンゲージメントが高い人材を確保するために投資することは、従業員のウェルビーイング（身体的、精神的、社会的にも良好である状態）だけでなく、ビジネスの成功にとっても不可欠であるという考え方が企業の間で広まっています。こうした状況を背景に、EX はかつてないほど重要な課題として位置付けられ、企業は EX を改善するためにさまざまな取り組みに投資しています。しかし残念なことに、依然として、その取り組みは比較的成熟しているとは言えません。人事チームは、組織上の複雑さ（例えば、正確なセンチメント分析データを適切な担当者がリアルタイムで入手できる体制の構築など）や人材不足などの課題に直面しています。

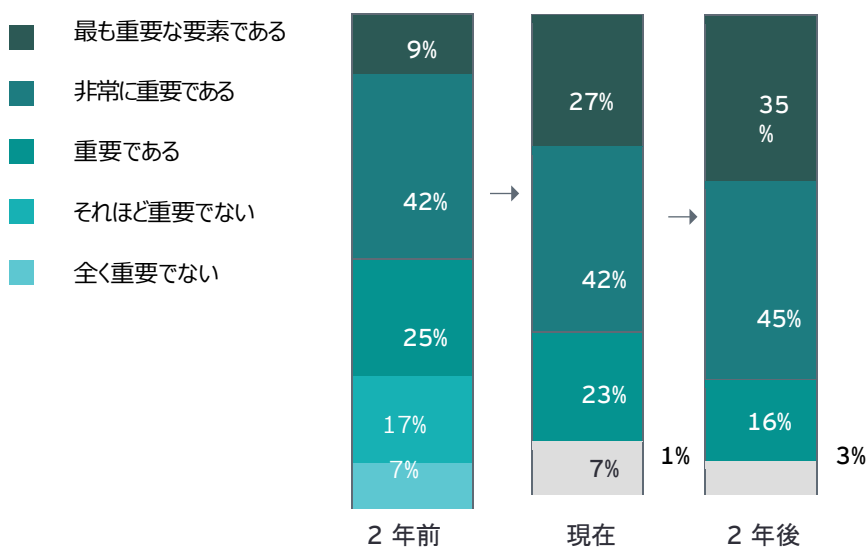
こうした状況の中、人事部門は、どのように EX を管理しているのでしょうか。あらゆる規模のグローバル企業の人事リーダーと従業員 1800 名を対象に実施された今回の調査で、以下の事柄が明らかになりました。

- ▶ **EX の重要性は高まっている**：人事プロフェッショナルは、EX がいかに重要であるかを認識しています。回答では、4 分の 1 以上が、EX は人事戦略の最も重要な要素であると述べています。非常に重要であるという回答も 42% に上りました。2 年前の調査で EX は最も重要な要素であると回答した人事プロフェッショナルの割合はわずか 9% だったため、2 年足らずで EX の重要性は着実に増加しました。こうした傾向は、今後も続くことが見込まれます。本調査でも、人事プロフェッショナルの 35% が、EX は今後 2 年以内に人事戦略の最も重要な要素になるだろうと予想しています。EX の重要度は投資レベルにも表れています。EX イニシアチブの予算は、2 年前の調査では人事予算のわずか 6% を占めるにとどまりましたが、現在は 11% まで増加しています。2 年以内には、その割合は、平均で 16% にまで増加すると予想されます。

優れた EX を実現するためには、組織内の誰もがそれぞれの立場で EX の改善に貢献することが不可欠です。

図 1：

全体的に見て、現在、貴社の人事戦略において EX はどの程度重要ですか。2 年前はどの程度重要でしたか。そして、2 年後にはどの程度重要になるとお考えですか。



80% の企業が、EX は、2 年以内に人事戦略の最も重要な要素の 1 つになると予想しています。

調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

- ▶ **組織内の誰もがそれぞれの立場で EX 向上の一役を担っている**：EX と言えば、主導は人事部門であるということ言うまでもないでしょう。本調査でも、58%が、EX の主要意思決定者は人事リーダーであると回答しています。人事部門に続いて EX に深く関わり合いを持つ主要な存在としてみなされているのは、事業部門のリーダーです（60%）。さらに、経営陣と IT 部門も職務上常に EX に影響を及ぼす位置にあるため、EX 向上の一役を担っています。つまり、優れた EX を実現する役割を担っているのは人事部門だけにとどまりません。これは重要なポイントです。人材のグローバル化が急速に進んでいることを踏まえると、IT 部門の役割はとりわけ重要です。IT 部門はツールやシステムを購入し、その導入・運用・利用などをサポートしていますが、こうしたツールやシステムは、従業員の良好なエクスペリエンスをさらに向上させることができる一方で、損ねてしまう要因にもなり得ます。従業員のエンゲージメントと生産性の双方の向上を最終ゴールとして目指すのであれば、組織が一丸となって EX の向上に取り組み、各人員がそれぞれの立場で役割を果たす必要があります。

EX イニシアチブの成熟度は依然として非常に低い

人事プロフェッショナルは EX の重要性を認識しているかもしれませんが、EX 向上に向けた取り組みにはまだ改善の余地があります。本調査で、人事部門は以下の複数の課題を抱えていることが明らかになりました。（図 2 参照）

- ▶ **従業員のフィードバックを収集するための一貫した仕組みが確立していない**：EX を改善するには、何よりもまず、人事部門が従業員のことを理解する必要があります。しかし、残念ながら、従業員の声を吸い上げ、情報を収集するための一貫したプログラムや仕組みを確立している人事部門はまだ多くありません。本調査でも、従業員とコミュニケーションの機会を持ち、エンプロージャーニューマップを作成している人事チームは 3 分の 1 を少し上回る程度でした。同様に、従業員フィードバックプログラムを導入していると回答した割合は 36%で、定期的に従業員エンゲージメント調査を実施している企業もわずか 30% でした。
- ▶ **EX イニシアチブに対する経営幹部のサポートを十分に得られていない**：上級幹部の賛同も得られず、十分なリソースも指示もない環境で EX イニシアチブを実行しても、多くの場合、思うような成果を上げることはできないでしょう。成熟度の高い EX を実現するためには、最高責任者レベルの経営幹部からのサポートがカギになると Forrester 社が述べていますが、衝撃的なことに、そのクラスの経営幹部を EX イニシアチブの専任サポート役として任命していると回答した企業はわずか 24%でした。投資不足、ツール不足、人材不足が EX の向上に向けた取り組みにおける課題のトップ 5 のうちの 3 つを占めるのは、こうした状況が要因となっているようです。幹部レベルのサポートを得られない場合、投資が滞るだけでなく、EX がビジネスの優先事項となる可能性も期待できないでしょう。
- ▶ **EX イニシアチブはまだ部門横断的な取り組みとして確立していない**：組織内の全ての部門が優れた EX 実現の一役を担っていると 調査参加者の大半が回答していますが、EX の目標を全事業部門の戦略に織り込んでいる企業はわずか 21% で、部門横断的なセンター・オブ・エクセレンスを設立している企業は 4 分の 1 をわずかに上回る程度でした。人事リーダーは、EX の取り組みには各事業部門と経営陣を巻き込むことが不可欠だということを認識していますが、多くの企業がそれをまだ実現できていません。
- ▶ **測定手法に一貫性が見られず、測定データに基づく成果も得られていない**：企業はさまざまな KPI データを基に EX 投資の ROI を分析しています。従業員にフォーカスした指標としては、生産性、満足度、エンゲージメントなどが最も一般的で、回答ではこれらの指標を追跡している人事関連の意思決定者は 3 分の 1 を大幅に上回ります。しかし、KPI を全く追跡していない企業も 13%あり、こうした企業は EX イニシアチブを進める上で非常に不利な立場にあります。また、37%の企業が、EX の全体像を把握するための測定方法を導入していません。こうした状況も問題です。EX イニシアチブの包括的な進捗状況を一貫性のある総体的な方法で測定しない限り、企業は EX の全体像を把握することはできないでしょう。

図 2 :

EX 改善に向けた取り組みで直面する最も難しい課題

- ▶ 複雑なマトリクス型組織
- ▶ 各チームの実態をつかめない
- ▶ ツール不足

EX 改善に向けて達成すべき課題トップ 3

- ▶ 心理学的法則の適用やラーニングによる従業員幸福度の向上
- ▶ EX に関する情報をリアルタイムで収集
- ▶ リモート勤務の生産性の向上

調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

- ▶ **複雑な組織体制が EX の取り組みを遅らせている**：組織上の課題は、経営幹部のサポートや部門横断的な取り組みの欠如に限ったことではありません。本調査に参加した人事関連の意思決定者は、EX の改善に向けた取り組みで直面する課題のトップとして、(1) 複雑なマトリクス型組織 (2) 各チームの実態をつかめない、という問題を挙げています。この 2 つの問題は密接に関わり合っています。レポーティングラインやチーム体制を簡素化すれば、エクスペリエンスギャップをより明確に特定することができますが、複雑な組織階層のマッピングを容易に可能にするテクノロジーを採用すれば、より簡単に状況を把握できるようになるでしょう。
- ▶ **データ関連の課題が企業の悩みの種となっている**：多くの HR 企業では、データの収集や統合に関するサービスの需要が増加しています (HR 企業のサポートを得られない場合、データの収集と統合の作業が、極めて大きな負担として人事部門に重くのしかかってきます)。人事部門では効果的なフィードバック体制が整っていないこともあり、調査では、EX 関連の情報をリアルタイムで収集することは難しいと 71%の人事リーダーが回答しました。さらに、60%が、モバイルワーカーや派遣社員・ギグワーカーのデータと正規雇用の従業員のデータの統合に苦慮していると述べています。X データ (従業員の思いや感じていることを示すデータ) と O データ (企業の日々のビジネス活動に基づくデータ) を統合することに難しさを感じていると回答した企業も 41% に上りました。

他方、明るい材料もあります。本調査は新型コロナウイルス感染症のパンデミックのただ中で実施されましたが、そのパンデミックがグローバル企業に多くの難しい課題を突きつけたことは言うまでもなく、企業は急きょ、導入せざるを得なくなったリモート勤務体制の管理や、従業員が心身ともに安全で守られた環境にいるかどうか確認する必要性に迫られました。必然的に、その後人事リーダーは重点を置く分野を変え、リモート勤務、オフィス再開、健康と安全面のケアなど、パンデミックに起因する取り組みに注力するようになっていきます。本調査結果によると、健康と安全面の対応策を実行している企業は半数に上り、リモート勤務制度の導入やオフィス再開プランの策定に取り組んだ企業も 45%を少し上回りました。当然のことながら、こうした取り組みは多くの企業にとって困難を要するものであり、65%の人事関連の意思決定者が、リモート勤務の従業員の生産性の確保に苦心しています。しかし、こうした努力は報われているようです。人事リーダーの 70%が、リモートチームを適切に管理できていると感じています。また、従業員も、65%がリモート環境でもチームメンバーとのつながりを維持できていると回答しています。

リモート勤務にフォーカスした働き方改革やその成果を早々に実感できたことで、今後の EX 改善の取り組みには期待が高まります。EX イニシアチブの実行レベルは依然として低い状態ですが、その有効性は高い段階にあります (図 3 参照)。例えば、各事業部門の戦略に EX の目標を反映している企業はわずか 21%ですが、74%が EX イニシアチブの効果を実感しています。こうした調査結果は、本腰を入れて EX 改善に取り組めば、それなりの結果を生み出すことができるということを示唆していると言っていいでしょう。

従業員のフィードバックを定期的に収集している企業はわずか 3 分の 1 程度です。こうした状況を改善する必要があります。

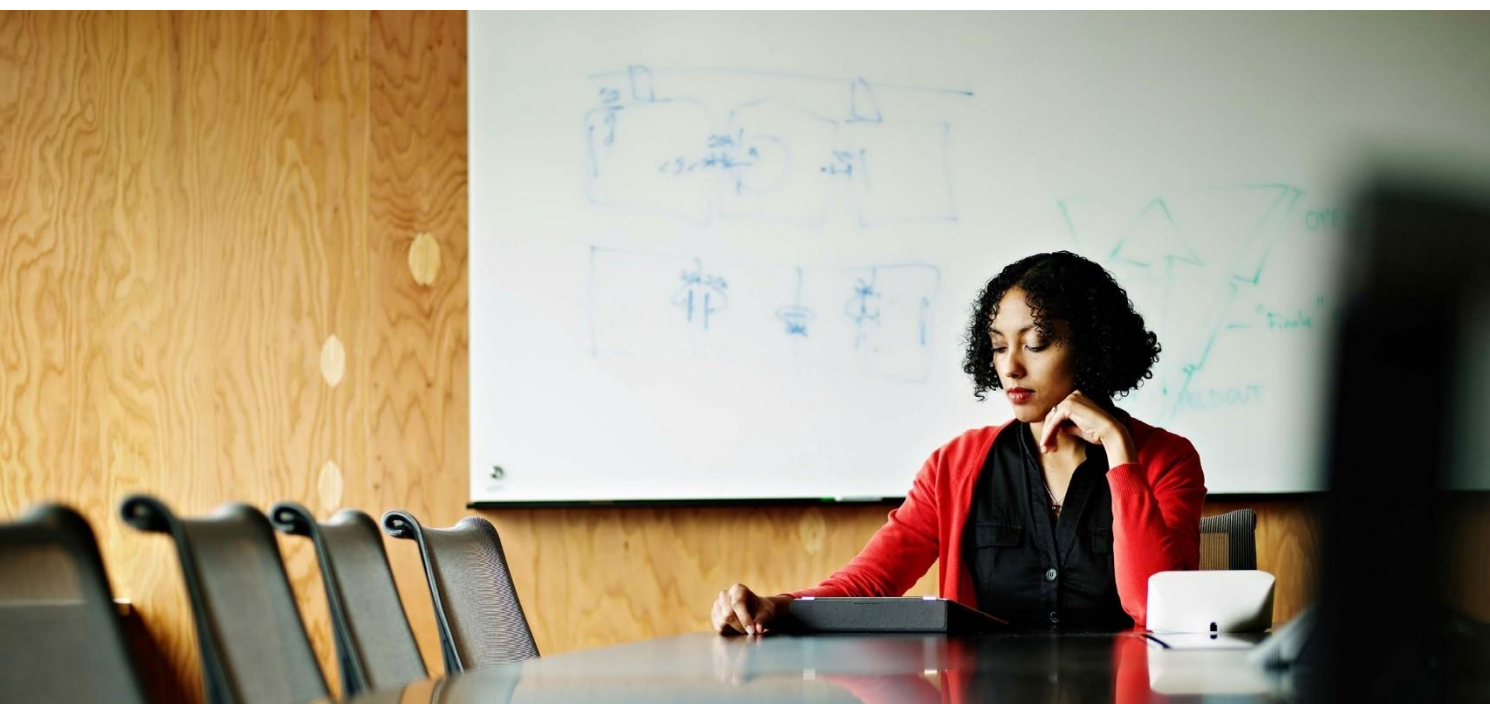
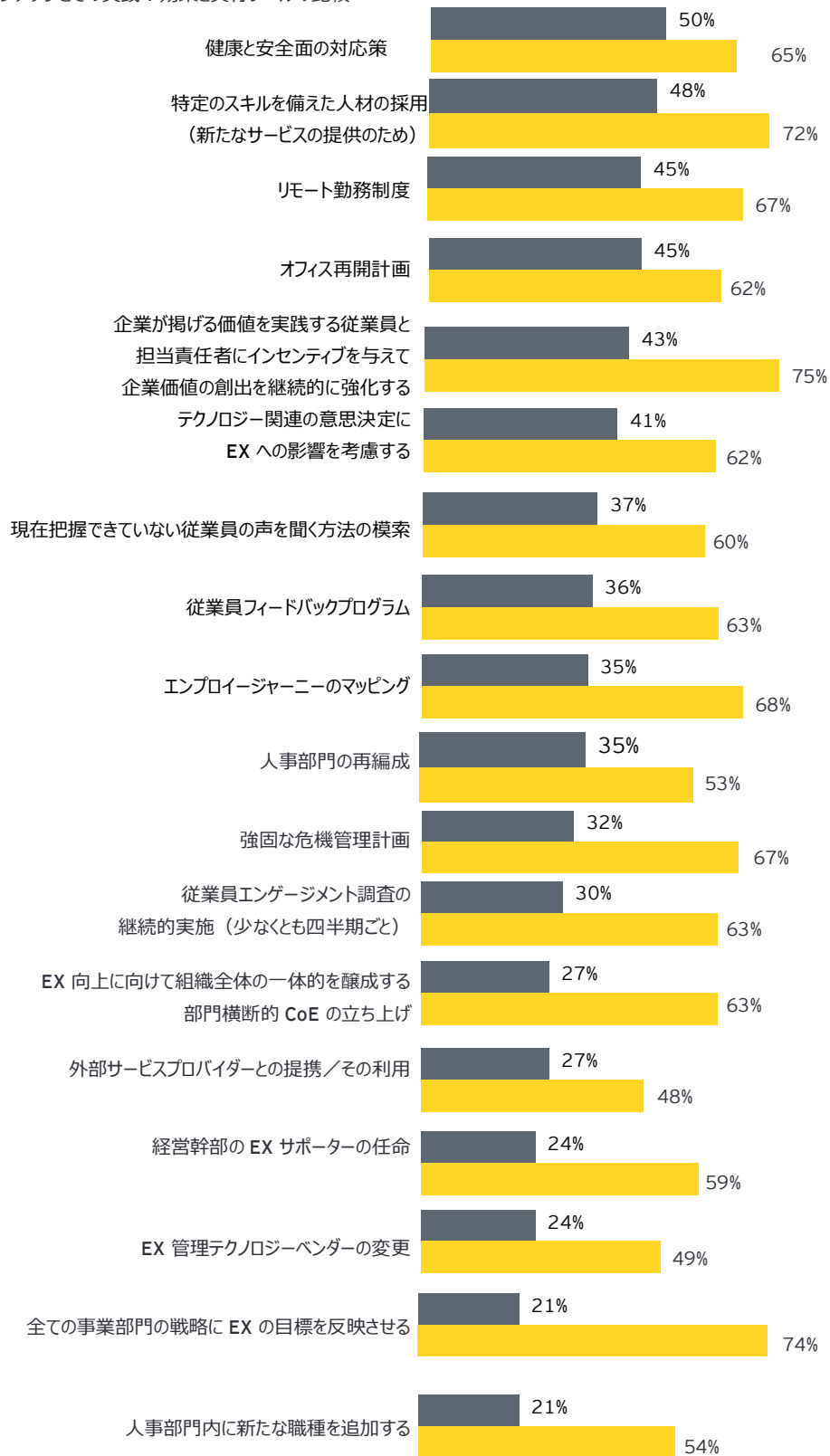


図 3： EX イニシアチブとその実践：効果と実行レベルの比較



■ 実行済み ■ 効果的である/非常に効果的である

調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名、グローバル企業の従業員 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて

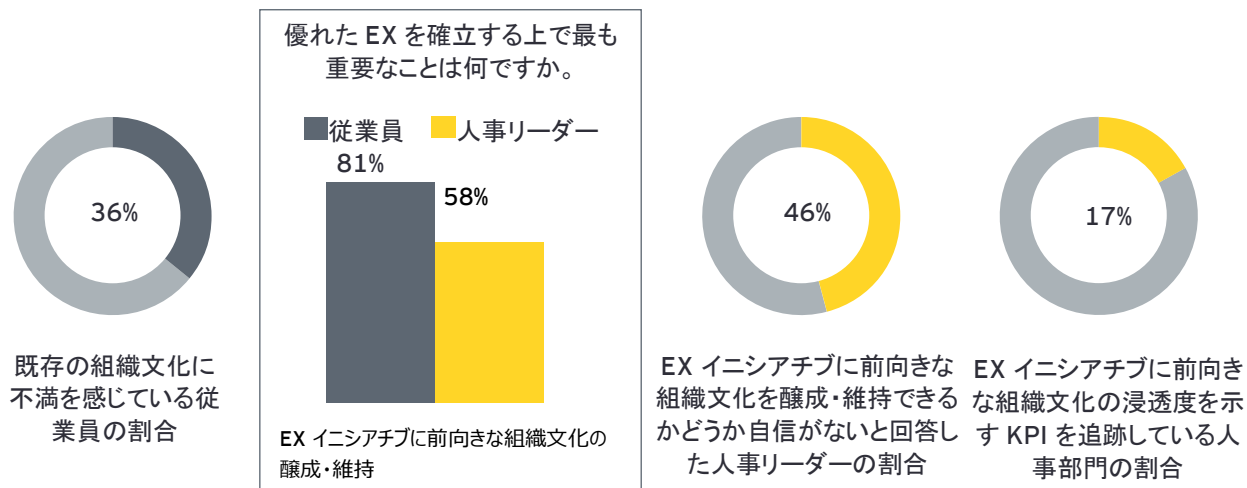
Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

EX 向上のカギは人事部門と従業員間のギャップ解消

概して、人事プロフェッショナルは従業員よりも EX を楽観視している傾向があります。こうした認識のズレは、人事部門が重要だと思うことと、従業員が実際に大事にしていることに大きな隔たりがあることに起因します。これに関する主な調査結果は以下のとおりです。

- ▶ **従業員は EX 改善の可能性に懐疑的である**：EX の現状について、人事リーダーも従業員も良好だと感じています。そして、従業員の 4 分の 1 は「非常に良い」とさえ感じています。しかし、従業員は、EX 向上の見通しについて人事リーダーほどは楽観視していません。人事リーダーは EX は今後も向上すると予想しており、39%が 2 年以内に非常に良くなると回答しています。一方、従業員は、今後 EX の成熟度は全般的に後退していくという見方を示しており、非常に良くなると回答した従業員はわずか 15%（前回調査の 24%から減少）で、良好になると予想している従業員は 36%（前回調査の 39%から少し減少）でした。こうした双方の認識のズレは深刻であり（以下に詳述）、従業員が EX の将来像に懐疑的になるのも当然と言えるかもしれません。
- ▶ **優先課題と EX の推進要因における乖離が従業員満足度の低下をもたらす**：従業員の安全とウェルビーイング以外の点では、従業員と人事リーダーは優先すべき取り組みについて、見解は一致していません。人事はリモート勤務や EX、企業成長のサポートを重視していると従業員は思っていますが、実際には、人事リーダーはコーポレートブランディングや危機管理計画、企業が描く組織文化の浸透を優先事項に据えています。EX の推進要因についても、従業員と人事部門で非常に大きな認識のズレが見られます。従業員の 81%が、企業は EX イニシアチブに前向きな文化を醸成・維持して優れた EX を実現する必要があると感じていますが、同様の見解を示した人事リーダーはわずか 58%にとどまりました（図 4 参照）。（注 2）EX イニシアチブに前向きな文化を構築・醸成する自信があると回答した人事プロフェッショナルも半数を少し上回る程度にとどまっています。また、こうした文化の浸透度を示す KPI 指標はほとんど追跡されていないというのが実情で、さらなる懸念材料となっています。EX の現状を分析している企業は 17%にすぎないという衝撃的な調査結果も明らかになっています。こうしたギャップは、当然のごとく、従業員満足度にも表れています。EX イニシアチブに前向きな組織文化の醸成に向けた人事の取り組みに対する従業員の満足度と、従業員にとってのそのような文化醸成の重要度は 20 ポイント近く乖離しています。従業員が重要と感じる取り組みのほとんどにおいて、こうしたギャップが見られます。

図 4：人事部門と従業員間のギャップの実態—EX イニシアチブに前向きな組織文化を構築する



調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名、グローバル企業の従業員 900 名
 出所：AP SuccessFactors, Qualtrics, Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

- ▶ **ラーニングとコーチングの改善に目を向ける必要がある**：従業員にコーチングや研修を提供することは、強固な EX 戦略を構築する上で重要であると 83%の人事リーダーが感じています。しかし、その任務を実行する自信があると回答した人事リーダーはわずか 67%でした。この分野全般における会社の取り組みの進展に満足している従業員の割合は、さらにそれを下回りました（60%）。懸念をあおる材料はまだあります。自己の成長に必要なコーチングや研修／育成プログラムが整っていると回答した従業員は半数を少し超える程度でした（人事リーダーは 66%）。そして、雇用主は非を受け入れ、それを学習と成長の源として生かしていると感じている従業員は、わずか 37%（人事リーダーは 50%）でした。

こうした研修不足は、従業員と直属の上司の間の問題というより、主に会社レベルの問題のようです。人事リーダーと従業員の関係性を示す一連の記述から、両者ともサポートと研修に関して極めて否定的な見解を示していることが分かります。人事リーダーも直属の従業員も 40%超が、会社が提供する研修とガイダンスが不十分であると回答しています。残念なことに、こうしたギャップは従業員に限ったことではありません。人事プロフェッショナル自身にも同様にギャップが存在します。人事リーダーはコーチングとラーニングを優れた EX を実現する最も必要な推進要因のうちの 2 つとして評価していますが、ラーニングソフトウェアについては、優れた EX を実現する上で重要度が最も低いツールのうちの 2 つとして捉えています。こうした研修と育成に関するギャップを解消するには、ラーニングソフトウェアにもっと目を向ける必要があります。一方、明るい材料もあります。ほとんどの従業員は、必要に応じて変化に容易に適応できると回答しています。彼らは、適切なスキルを身に付けて仕事で成果を上げるために、研修とコーチングが必要だと感じています。

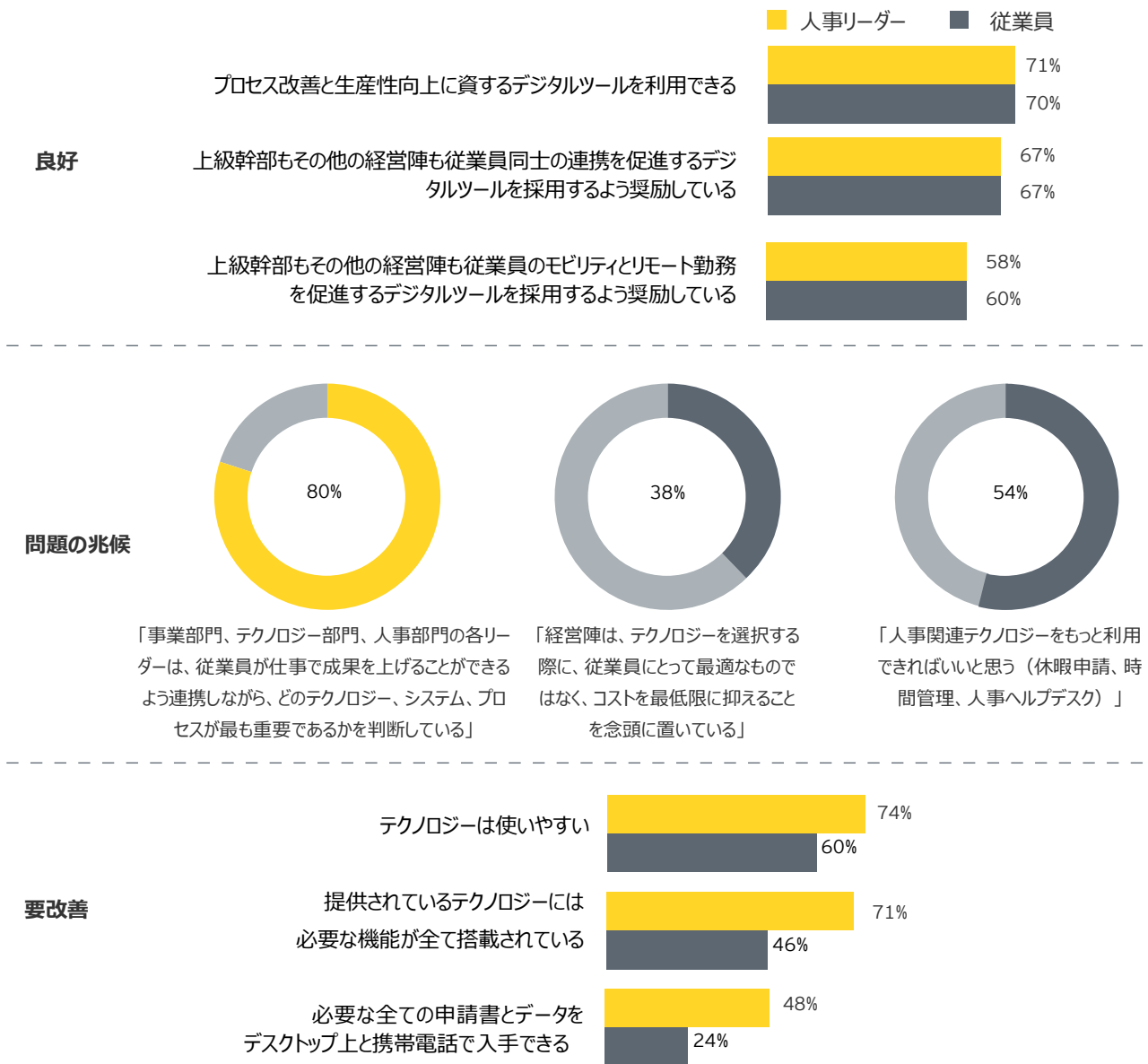
テクノロジー領域の良い面と悪い面

テクノロジーの利用に関して、人事リーダーと従業員はある程度見解が一致するところもありますが、それでもなお、EX イニシアチブにおいて改善の余地がある重要な分野です（図 5 参照）。Forrester 社がかねてから主張しているように、生産性の高い従業員は満足度の高い従業員であり、テクノロジーは従業員の労働生産性に非常に大きな影響を与えます。EX の改善を目指す場合、人事部門はこうしたテクノロジー面のギャップも解消する必要があります。これに関する主な調査結果は以下のとおりです。

- ▶ **経営陣は最善の意図を持っている**：テクノロジーに関しては、管理職や上級幹部はコラボレーション、モビリティ、リモート勤務などを促進するデジタルツールを導入するよう従業員に奨励しているという点で広く意見が一致しています。同様に、70%の人事リーダーと従業員が、プロセスと生産性の改善に資するデジタルツールを活用していると回答しています。
- ▶ **しかし、有用性よりコスト面が優先されていると従業員は感じている**：ここでもまた、人事部門の過度に楽観的な見通しと従業員の懐疑的な見方が顕著に表れています。人事リーダーの 80%は、事業部門やテクノロジー部門のリーダーと適切に連携を図り、従業員が成果を収めるために必要なツールやテクノロジーを提供していると回答しています。一方、従業員側では 40%近くが、会社はコストだけを基準に意思決定を行っていると感じています。半数以上の従業員が、休暇申請システムやタイムトラッキングソフトウェアなどの人事関連テクノロジーを使いたいと思っていますが、その機会はほとんどありません。
- ▶ **そして、人事部門は従業員満足度に自信過剰になっている**：おそらく、テクノロジー関連で最も懸念されるのは、既存テクノロジーに対する従業員の不満を人事部門が理解していないということでしょう。本調査に参加した従業員の 40%は、現在導入されているテクノロジーは使い勝手が悪いと感じています。提供されているテクノロジーは重要な機能が欠けていると指摘した従業員も半数以上に上ります。そして、4 分の 3 が、申請書やデータが必要になったときにデスクトップや携帯電話から必ずしも入手できるとは限らないと述べています。一方、人事部門は、使いやすさ、必要な機能の可用性、提供されているツールのアクセス性を極めて過大評価しています。

しかし、懸念材料ばかりではありません。人事部門と従業員が共感できる分野もいくつかあります。両者とも、上級幹部は優れた EX の構築を優先課題に位置付け、投資を行っていると感じています。また、報酬やインセンティブは妥当で、従業員のやる気と自信を引き出すアプローチで最善の意思決定を促進し、成果の創出を後押ししているという点でも見解が一致しています。

図 5：テクノロジー – 良い面、悪い面、好ましくない面



調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名、グローバル企業の従業員 900 名
 出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

EX は今、転換期を迎えている

現在、EX は脚光を浴びており、高い関心が寄せられています。2020 年に発生した世界的なパンデミックにより、企業は従業員の働き方を大きく変えざるを得ない状況を強いられ、安全、十分なケア、安心を常に従業員に提供しつつ、日々の業務を継続する方法を模索することに集中的に取り組まなければならなくなりました。EX に対する新たな関心はこうした状況をきっかけに生まれ、高まりを続けています。本調査によると、従業員の仕事に対する意識は変化しており、今後もさらに変化し続けると予想されます。人事部門はこうした従業員の意識の変化を常に捉え、それに適応していく必要があります。これに関する主な調査結果は以下のとおりです。

- ▶ **2020 年に発生したパンデミックは多くの従業員を不安に陥れた：** 新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、世界のほぼ全ての人に影響を与えました。人々は、ニュース番組にくぎ付けになり、関連記事を読み、友人や近隣の人、同僚などの日々の会話もコロナ中心になりました。こうした状況を思い起こすと、今回の世界的なパンデミックがどんなに破壊的なものであったかを改めて実感するでしょう（世界の多くの地域・国では今なおこうした状況が続いています）。本調査は、感染第一波の真ただ中で実施されたこともあり、従業員は、仕事や金銭面、健康や家族のことなどあらゆることに深刻な影響を受け、ウェルビーイングが脅かされたと回答しています。
- ▶ **企業の危機対応に対する従業員満足度は中程度にとどまる：** 人は、人生で大きな困難に直面し今後どうなるか分からない状態に置かれたとき、安らぎと安心を求めます。残念なことに、今回のパンデミックのただ中で、安らぎと安心を会社から得られたと感じた従業員は多くありませんでした。会社の対応に「ある程度満足している」または「全く満足していない」と回答した従業員は半数近くに上りました。しかし、興味深いことに、会社が提供する EX 全般にすでに満足している従業員は、会社のパンデミック対応をより高く評価しています。これは、EX レベルに共感できない従業員に比べ、優れた EX を提供することに注力している企業の従業員は、危機的状況にも前向きに順応することができるということが背景にあります。
- ▶ **EX の変革は不可欠であり、人事部門は 2020 年の教訓から学ぶ必要がある：** 従業員は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経験を機に、働き方について再考するようになりました。安全な勤務環境やワークライフバランスなどは常に重要なファクターですが、今、その重要性はさらに高まっています（図 6 参照）。パンデミックの最中は、とりわけ、最も便利な時間と場所で働ける柔軟性がより重要になりました。回答では、柔軟性がワークエクスペリエンスに最も影響を及ぼすファクターであると述べた従業員は 40%に過ぎませんでしたが、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって重要性が高まったと感じている従業員は 80%に上っています。優れた EX を維持し、優秀な人材を会社にとどめておくためには、柔軟な勤務環境を従業員に提供する能力を維持する必要があります。

図 6

「以下の事柄は全て、仕事に関するエクスペリエンスに対する意識に影響を与えます。新型コロナウイルス感染症のパンデミックの最中のあなたのエクスペリエンスによって、以下のいずれかに対する重要度に変化はありましたか」（「ある程度重要になった」「より一層重要になった」と回答した従業員の割合は以下のとおりです）

80% 柔軟性

77% 勤務環境／仕事での移動時の安全性

70% ワークライフバランス

64% 福利厚生

63% 日々利用するテクノロジー

調査対象：グローバル企業の従業員 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書



EX の重要性は高まっているが、それに対する人事部門の取り組みは不十分である

企業の EX の取り組みはある程度の進展が見られますが、今後ビジネスを成功させるにあたって EX がどれほど重要であるかということを考慮した場合、その取り組みは十分ではないようです。この点に関する主な調査結果は以下のとおりです。

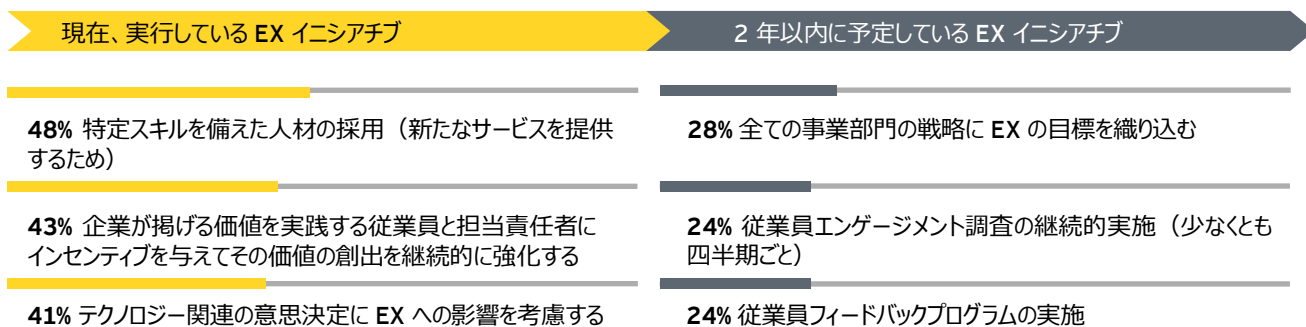
- ▶ **EX はビジネスの成功に欠かせない要素になる**： EX は、現在も重要であることは言うまでもありませんが、今後、ビジネスの成功において最も重要なファクターの 1 つになるだろうと人事リーダーは予想しています。回答では、4 分の 3 以上の人事リーダーが、EX は、2 年足らずで企業が主要なビジネス目標を達成できるかどうかを左右する最も重要なファクターの 1 つになるだろうと述べています。そして、37%が EX は最も重要なファクターになると予想しています。EX が今後もビジネスの成功に非常に大きな影響を及ぼすことを踏まえると、企業は EX を改善するために最善を尽くす必要があるでしょう。
- ▶ **実践の度合いは依然として未成熟である**： EX の重要性と現在の取り組み状況がまだ初歩的な段階にあるということを踏まえると、人事リーダーには、EX 向上に向けてより本格的で壮大な計画を策定・実行することが期待されています（図 7 参照）。しかし、残念なことに、こうした期待も実現にはまだ程遠いというのが現状です。企業は包括的なデータ収集のテクニックを十分に身に付けておらず、回答でも従業員エンゲージメント調査やフィードバックプログラムの実施を計画している企業は 4 分の 1 にも達していません。また、多くの企業は、EX の取り組みに対して経営陣のサポートを十分に得られていない状況にあります。経営幹部を EX サポーターに指名している企業もありますが、その割合はわずか 13%です。人事は、IT 部門と事業部門のリーダーを EX の取り組みに絡めたいと思っていますが、実際に、各事業部門の戦略全てに EX の目標を織り込んでいる企業はわずか 28%です。単刀直入に言って、このようなレベルの取り組みでは十分ではありません。
- ▶ **人事部門では従業員のニーズに対する優先度はこの先も低い**： 従業員フィードバックのプロセスが欠如していることや、双方（人事リーダーと従業員）の期待が一致していない状況を踏まえると、人事部門が EX イニシアチブのプランニングの際に従業員のニーズよりも他のファクターを優先させる傾向があっても驚くには値しません。今回の調査では、従業員のニーズを最も考慮すべき事項として捉えている人事リーダーはわずか 9%でした。優先事項のトップ 3 に入ると回答したのも 3 分の 1 未満であり、代わりに優先事項として挙げられたのは、外部の経済的要因、安全指針、事業目標、ブランドの評判などとなりました。人事部門にはそろそろ従業員の声に耳を傾けて理解を改める必要があり、さもないと、従業員はひどい幻滅に陥ることになります。従業員の声に適切に耳を傾け、彼らのニーズを優先すれば、従業員と企業の双方にメリットが得られるでしょう。

今後 2 年以内に、EX は企業の事業目標達成能力に影響を及ぼす最も重要な要因の 1 つになると 78%の人事リーダーが予想しています。

図 7

貴社がすでに実行している EX イニシアチブは以下のうちどれですか。

今後 2 年以内に予定している EX イニシアチブは以下のうちどれですか。



調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

優れた EX は従業員と企業の双方に有益である

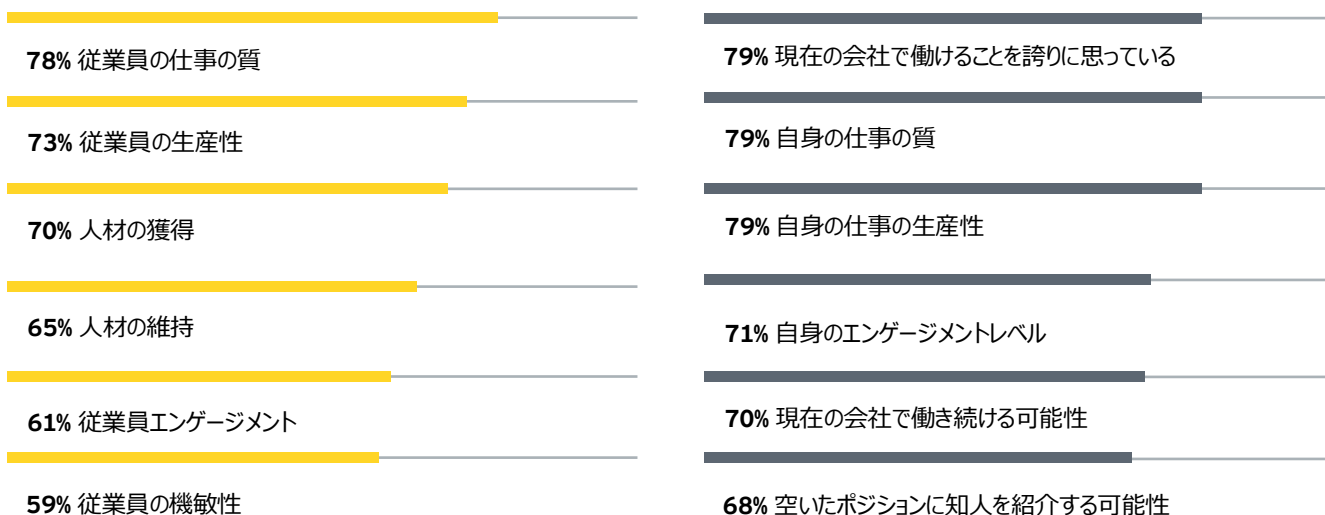
人事リーダーの言うとおり、ビジネスの成功にとって EX は非常に重要です。この点において人事部門と従業員は見解が一致しています。両者とも、優れた EX は以下に示すような重要なメリットを従業員にもたらすと感じています（図 8 参照）。

- ▶ **仕事の質の向上：** 仕事の質の向上：人事リーダーと従業員の 80% 近くが、EX によって仕事の質が向上したと感じています。これは、従業員の 79% がその企業で働いていることに誇りを持ち、88% が自分の仕事に自信を持っていることが背景としてあるからと考えられます。
- ▶ **機敏性と生産性の向上：** 人事リーダーは、EX イニシアチブにより、従業員の機敏性（59%）と組織の機敏性（67%）が向上したと回答しています。こうした改善は、革新力の向上につながります。また、優れた EX によって生産性も向上します。79% の従業員が、EX は生産性に影響を及ぼすと回答し、73% の人事リーダーは生産性が全般的に改善したと回答しました。
- ▶ **より優れた人材：** 働きやすい環境は優秀な人材を引きつけます。優れた EX が功を奏し、人材を獲得する力が向上したと 70% の人事リーダーが感じており、従業員側も 68% が、空いたポジションがあれば知人を紹介したいと思うと回答しています。このように感じている従業員はその会社で長く働き続ける傾向が高いです。事実、65% の人事リーダーが、定着率が改善したと述べており、70% の従業員が、優れた EX を提供してくれる会社なら長く働き続けると思うと回答しました。

図 8

貴社の EX イニシアチブは、以下の従業員に関する事柄にどの程度の効果をもたらしましたか。（中程度あるいは非常に効果があったと回答した割合）

全体的に、あなたのエンプロイヤーエクスペリエンスは以下の事柄にどの程度影響を及ぼしていますか^(注 1)。（中程度あるいは非常に影響を与えていると回答した割合）



- ▶ **エンゲージメントの高い従業員：** ここでもまた、従業員と人事リーダーの見解の一致が見られます。71% の従業員が自信のエンプロイヤーエクスペリエンスは仕事のエンゲージメントレベルに良い影響を与えていると回答しました。そして、61% の人事リーダーが従業員エンゲージメントは全体的に改善したと感じています。

調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名

(注 1) 調査対象：グローバル企業の従業員 900 名

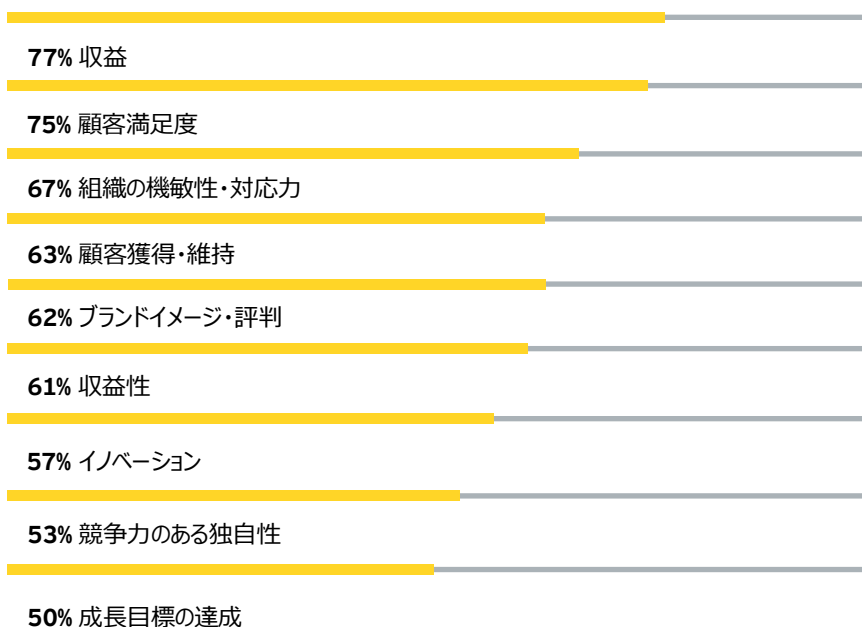
出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

EX が従業員にもたらす全てのメリットが、以下のようなビジネス上のメリットにもなります（図 9 参照）。

- ▶ **財務上のメリット**：人事リーダーは、EX イニシアチブの効果は売上高と最終利益にも表れていると述べています。収益の増加が見られた企業は 77% に上り、61% の企業では収益性が向上しました。さらに、38% がコスト削減の KPI が改善したと回答し、50% が EX の取り組みによって成長目標を達成することができたと述べています。
- ▶ **顧客対応の向上**：76% の従業員が、EX の向上によって優れたカスタマーエクスペリエンスを提供できるようになったと述べています。こうした効果は人事リーダーの回答にも表れており、75% が、顧客満足度が向上したと述べています。顧客満足度が改善すれば、顧客の獲得率や維持率も改善します。
- ▶ **より強固で競争力のあるブランドの構築**：EX イニシアチブにより、ブランドの評判が向上したと 62% の人事リーダーが感じています。ブランドの評判が上がれば、競争力のある独自性の向上につながります。実際、回答では 53% の企業がこの点においても改善を実感しています。

図 9

貴社の EX イニシアチブは、以下のビジネス成果にどれくらい良い影響を与えていますか。
（中程度のあるいは非常に良い影響を与えたと回答した割合）



従業員の 4 人に 3 人が、エンプロイーエクスペリエンスによって、より良いカスタマーエクスペリエンスを提供できるようになったと述べています。

調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名

* 調査対象：グローバル企業の従業員 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

トップを狙う：EX のリーディング企業となり、より多くのメリットを得る

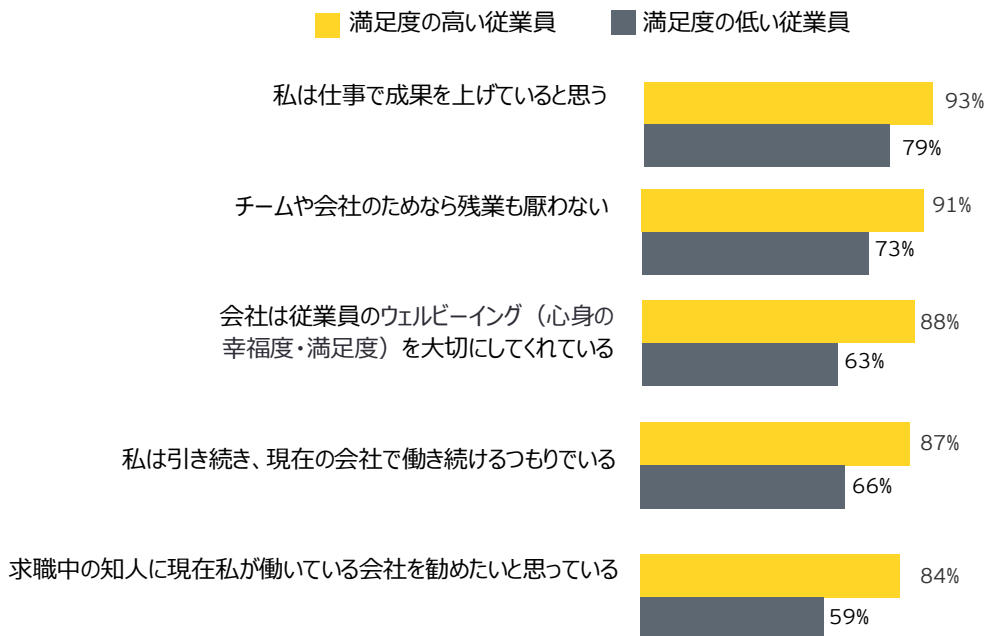
EX の改善に向けた取り組みは、どれもが従業員と企業の双方にメリットをもたらすでしょう。しかし本調査によると、企業はそれにとどまらず、EX のリーダーへの成長を目指すことが重要だということが明らかになりました。主な調査結果は以下のとおりです。

- ▶ **満足度の高い従業員は信頼性が高く、長期にわたり会社に貢献する：** 満足度の高い従業員は、満足度の低い従業員に比べ、より熱心に仕事に取り組み（前者は 91%、後者は 73%、以下同）、その会社でより長く働き続け（87%、66%）、募集中のポジションがあれば求職中の知人にその会社で働くことを勧める（84%、59%）可能性が高いと思われます（図 10 参照）。幸福感の高い従業員は、会社によって支えられ、大切にされていると感じるとともに、仕事から高い満足感を得ています。
- ▶ **優れた EX からは高いリターンを得られる：** EX に投資する企業は、ほぼ全てがすでにその投資によるリターンを得ていますが、EX の成熟度が高い企業ではより高い価値を創出する傾向が見られます。平均では、より高度なテクノロジーを導入して組織全体にサービスを提供している人事部門では、EX 投資により 3.73% の投資利益率を達成しています。一方、EX の成熟度が比較的低い企業の平均投資利益率はわずか 2.24% です。

満足度が高い従業員は、その会社で比較的長く働き、熱心に仕事をするため、質の高い成果を創出します。

図 10

以下の記述は、あなたにどの程度当てはまりますか。



調査対象：グローバル企業の従業員 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

主な推奨事項

本調査レポートは、組織内の EX の改善に対する意識の変革と、より良い優先順位付けに対する理解の広範な醸成を行うために必要なデータとインサイトを提供します。EX の改善において成果を上げている企業の取り組みを幅広く調査し、以下のとおり、推奨事項を取りまとめました。

- ▶ **共感、透明性、人を中心に据えた組織設計などのコアバリューを設定する：** コアバリューは、会社の EX 変革プログラムに関わっていない人が会社の EX に対する見解を理解する一助となり、プログラムに関わっている人には EX の向上を目指して行動する際に何が最も重要なかを理解する一助になります。透明性が確保された組織文化では、信頼が醸成されます。また、こうした文化の下では、従業員自身がどのように会社に貢献できるかを理解しやすくなります。このような文化を組織全体に浸透させるには、経営陣と部門リーダー自らが風通しの良いコミュニケーションを実践し、建設的なフィードバックをするよう従業員に示す必要があります。人を中心に据えた組織設計は、共感を表しています。共感、仕事にエンゲージし続けて優れた成果を収めたいという従業員の思いを反映した環境を創出する際に不可欠です。共感できない場合、従業員のエンゲージメントは低下し、EX 向上に向けた取り組みも失敗に終わってしまうでしょう。従業員は、重要な仕事をしているという認識の下で日々仕事を進められる状況にあるときに、従業員エンゲージメントが最高レベルに達することが分かっています。こうしたことを考慮すると、エンゲージメントを醸成する仕事環境を創出することが、EX 向上のカギとなります。
- ▶ **EX 向上に向けたフォーカスチームを立ち上げ、新たなコアケイパビリティを構築する：** 過去 2 年間に EX イニシアチブを立ち上げ、推し進めている企業は、人事部門内外で新たなケイパビリティを構築しているということが、今回の直接調査で明らかになりました。この新たなケイパビリティとは、EX に関するデータと従業員フィードバックを収集するための調査・インサイト機能、全社的に従業員を中心に据えた組織文化を醸成するために必要な文化形成に関する専門知識、優れた EX を継続的に実現するためのセンター・オブ・エクセレンスの構築、より優れた EX の実現に向けたアイデアとテストのプロトタイプを生成するための設計専門知識です。そして、プロジェクトの管理と運営に関する専門知識も、新しいツールと新しい働き方を常に受け入れるために重要です。
- ▶ **プロセスに他部門を絡める：** EX イニシアチブが人事部門内だけで完結してしまえば、持続的変革の推進に必要な機運を高めることはできないでしょう。EX の向上に向けた取り組みの中で直面する極めて困難な課題に対処するためには、法務、オペレーション、財務、マーケティング、テクノロジーなどの部門を絡めた連携アプローチが不可欠です。例えば、法務部門が作成し、テクノロジー部門が導入を担当したポリシーが、優れた EX の実現には障壁となることもあります。この 2 部門の担当者をエンployージャーニーのマッピングなどの設計作業に絡めることにより、そのポリシーが EX イニシアチブの阻害要因になっていることを理解させることができるでしょう。その一方で、両部門が EX の取り組みに影響を与えずにポリシーの目標を達成できるよう代替案を検討することもできます。さらに、効果的なエンployイー・エクスペリエンス・プログラムはサイロ化された組織では機能しません。EX の変革担当者は、カスタマーエクスペリエンスやブランドエクスペリエンス、製品エクスペリエンスなど、ビジネスに関する主要なエクスペリエンスの関連データを関係させる必要があります。



- ▶ **本調査データを経営陣と共有し、EX イニシアチブに絡める**：EX イニシアチブにおいて成果を挙げている企業を調査した結果、経営陣からサポートを得ることが重要だということが明らかになりました。経営陣の心を動かすには、調査結果やデータを共有することが効果的です。Forrester 社が公表している調査レポート「EX Index」や本調査で明らかになったデータを活用すれば、EX への投資が従業員エンゲージメントの改善をもたらすことを提示して経営陣から賛同を得る際に一助となります。本調査によると、従業員エンゲージメントレベルが高い企業では、そうでない企業に比べ、顧客満足度が 80%高く、従業員の離職率も半分であることが明らかになっています。こうした調査結果は、非常に重要です。そして、高い従業員エンゲージメントはより高い業績成長と収益性に直結します。
- ▶ **EX の取り組みの指針となるエンployeeリスニング戦略を定義する**：ほとんどの企業では、多くの場合、テクノロジーの購入に関する意思決定には、意図的に従業員からの声を取り入れず、主にコスト、管理のしやすさ、セキュリティ面を重視します。こうした慣行は改め、意思決定プロセスに従業員の声を反映させるべきです。従業員への意識調査は気軽に実施できます。従業員にとって何が重要なのか直接インタビューできればさらに良いでしょう。意識調査やインタビューで収集したデータは、より良いオプションと、取るべき行動の根拠を示すために活用します。具体的な進め方は、各従業員グループの特徴に合わせてカスタマイズする必要があります。こうした取り組みがテクノロジーの採用と利用を促進します。
- ▶ **焦らない。成果が出るまでに時間がかかっても、努力したなりの価値が得られる**：企業の組織文化をエンployeeエクスペリエンスの推進に好ましいものへと根本から変えることは、そう簡単にはできるものではありません。文化の醸成には時間がかかります。しかし、企業がより大きな目標に向かって取り組んでいるときには小さな成果しか得られないものであり、そういう状態が続いていくことを忘れてはいけません。例えば、カナダの大手金融機関は次のような経験をしました。同金融機関は、従業員エンゲージメントを全体的に改善するために従業員のスキルアップを図った結果、収益が数百万ドル増加しました。これは長期にわたる努力の結果であり、収益は時間をかけて徐々に増加しました。そして、効果的な人事関連テクノロジーに投資することにより、有益なデータの収集が可能になり、意義ある変革が促進され、同金融機関は売上高と最終損益の増加という実質的なメリットを享受するに至りました。

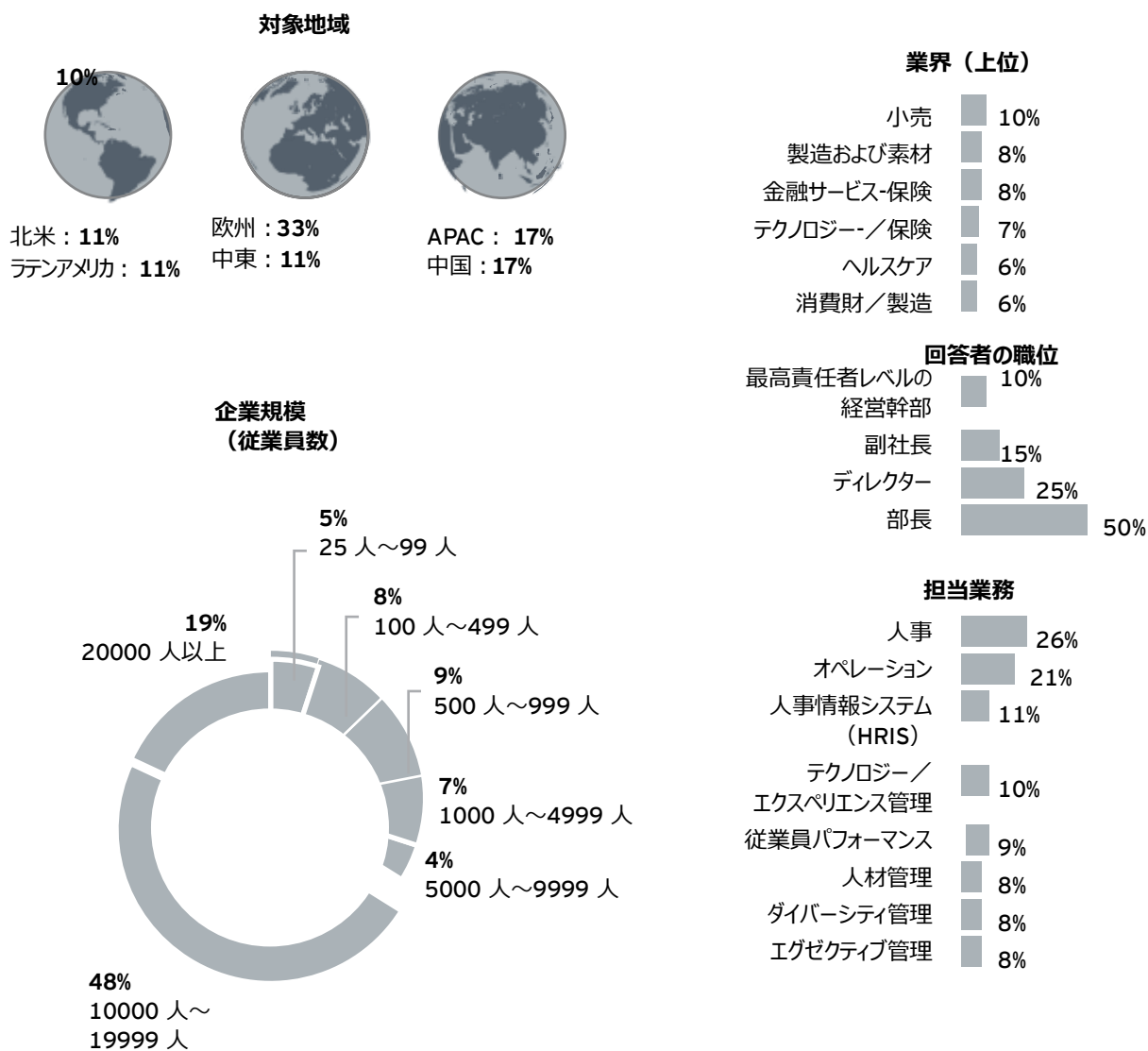


付録 A : 調査方法

本調査では、Forrester 社は、北米、ラテンアメリカ、欧州、中東、アジア・パシフィック地域、中国の人事および人的資本管理の意思決定者 900 名を対象に、EX と長期的ビジネスバリューの関連性を評価するオンライン調査を実施しました。加えて、同地域の 18 歳～65 歳の一般正社員 900 名を対象に人事関連の調査を実施しました。本調査に参加した人事の意思決定者と従業員が所属する企業の業界・規模は多岐にわたります。全ての回答者には、調査への協力に対する謝礼が贈られました。本調査は、2020 年 6 月に開始され、2020 年 7 月に終了しました。

付録 B : 回答者の属性／データ

人事関連の意思決定者を対象とする調査



調査対象：グローバル企業の人事関連の意思決定者 900 名

出所：AP SuccessFactors、Qualtrics、Ernst & Young LLP からの依頼を受けて Forrester Consulting 社が 2020 年 7 月に実施した調査報告書

従業員を対象とする調査



北米：11%
ラテンアメリカ：11%

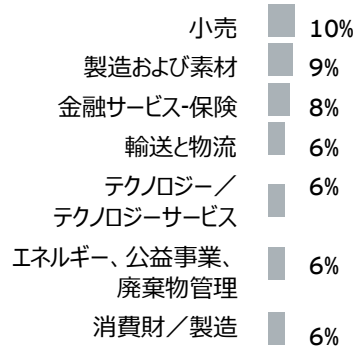


欧州：33%
中東：11%

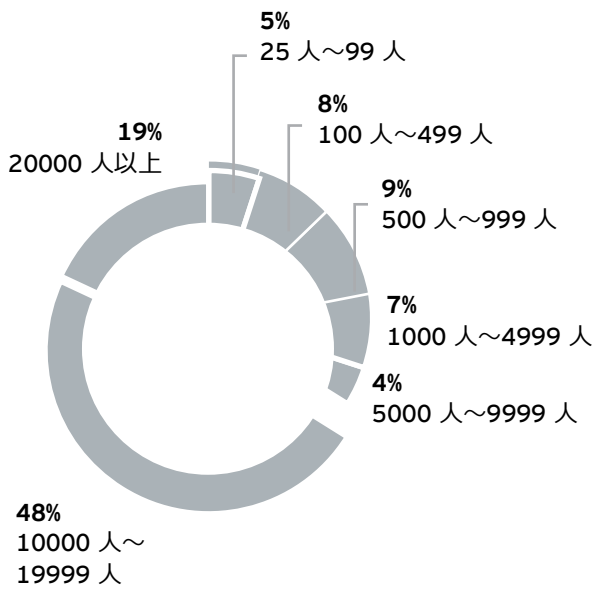


APAC：17%
中国：17%

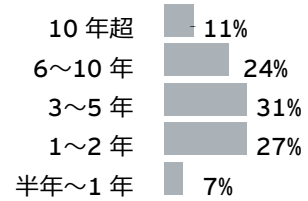
業界（上位）



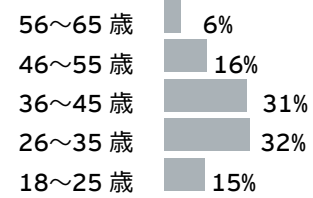
企業規模
(従業員数)



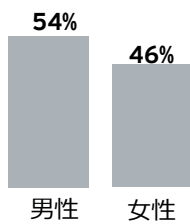
現在の会社の在籍年数



年齢



性別



職位



付録 C：補足資料

Forrester Research の関連資料

“The Employee Experience Maturity Assessment,” Forrester Research, Inc., January 28, 2020.

“Forrester’s EX Index: A Deeper Look At The Data,” Forrester Research, Inc., March 4, 2020.

“Trend: Insights Drive The Future Of EX,” Forrester Research, Inc., August 14, 2020.

付録 D：注記

¹ 出所：Forrester の EX 指数に関するさらに詳しい情報は、“Introducing Forrester’s Employee Experience Index,” Forrester Research, Inc., February 14, 2019 をご覧ください。

² D&I の取り組みは健全な文化構築の一部として考えられているとっていいでしょう。しかし、今回の調査では、D&I と EX の概念を分け、各分野に別々にフォーカスしました。D&I の取り組みは重要ですが、大部分の回答者は、本調査で取り上げた要因とは別の EX 要因の方を重視している傾向が見られました。一方、米国の回答者は、D&I の課題の方をかなり重要視しているようです。D&I に対する米国企業の意識に関するさらに詳しい調査結果は、北米企業にフォーカスしたスポットライトレポートをご覧ください。

EY | Building a better working world

EY は、「Building a better working world（より良い社会の構築を目指して）」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150 カ国以上に展開する EY のチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EY とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EY による個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacy をご確認ください。EY のメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EY について詳しくは、ey.com をご覧ください。

EY のコンサルティングサービスについて

EY のコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7 万人を超える EY のコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（Human@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（Technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（Innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは ey.com/ja_jp/consulting をご覧ください。

© 2021 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

004040-21Gbl
2104-3754975

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他の EY メンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp

