

# 従業員エクスペリエンスを高めるための 4つのヒント



# 従業員の新たなニーズ の理解

## 従業員エクスペリエンス（EX）が持つ新たな意味

2020年3月以降、人々は、どのように、どこで、何のために働きたいかを再考するようになりました。さらに重要なのは、彼らが実際にアクションを起こしていることです。その驚くべき証拠として、2021年4月に始まった「大離職時代(The Great Resignation)」が挙げられます。世界中の従業員が、より個人や仕事のニーズに合った仕事を求めて退職する、というムーブメントです。

### 米国労働省の調べによると、約

**4.2**

万人が2022年1月  
に仕事を辞めています。<sup>1</sup>

これは全米の労働人口のほぼ

**3%**

に相当します。

<sup>1</sup> 産業別・地域別の辞職水準と辞職率 季節調整済 - 2021年12月 労働統計局、米国労働省 2022年3月10日。





組織は、従業員の仕事に対する捉え方が根本的に変化していることを留意する必要があります。パンデミック時に働くという特殊な状況や、企業がリモートやハイブリッド、柔軟な勤務形態にシフトし、チームを分散させるといった劇的な変化により、従業員のニーズと期待が大きく押し出されるようになりました。「成功」の定義そのものが大きく変化したのです。2021年のOracle AI@Work Global Studyによると、現在、従業員の**88%**が「ワークライフバランスが良いこと」「メンタルヘルスが良好であること」「職場に柔軟性があること」を成功の定義としていることがわかりました。<sup>2</sup> 約**30%**の従業員が、フルタイムの出勤形態に戻るよう言われた場合、転職する可能性があると回答しています。また**50%**以上の人が、毎週3日以上<sup>3</sup> は在宅勤務をしたいと回答しています。

組織は、単なる従業員の管理から、真にサポートする組織へと進化させるべく、アクションを起こす必要がありますその対応において、従業員エクスペリエンスは人材戦略の副産物ではありません。従業員エクスペリエンスによって、人材戦略を推進しなければなりません。

強力な従業員エクスペリエンスを、効率的に、大規模に、そして潜在的に分散した従業員全体にもたらす鍵となるのは、テクノロジーです。たとえば、セルフサービスのツールを使って、従業員の入社手続きや能力開発を行ったり、従業員が社内で他のポジションを探したり、リーダーにフィードバックしたりすることで、従業員がその企業に定着し、成長する理由を提供し、その場限りではなく、長期的なエンゲージメントの向上を図ることができます。

企業がテクノロジーを活用して、従業員の入社時点から前向きで、つながりのある、刺激的な従業員エクスペリエンスを提供することは、エンゲージメントと定着率に直接的な影響を与えます。従業員の定着における最も効果的な戦略を模索する上で非常に重要になるのは、採用候補者のエクスペリエンスを見直し、面接の過程で彼らの心象を悪くするようなことをしていないかを確認することです。

優れた従業員エクスペリエンスを優先する職場文化の構築を目指す中で、その目標達成に向けて利用できる4つの戦術について詳しく見ていきましょう。

<sup>2</sup> 『Back in the Driver's Seat: テクノロジーを利用して、主導権を握る従業員 AI@Work: 2021 Global Study』 Oracle + Workplace Intelligence, October 2021.

<sup>3</sup> Andrea Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, and Dan Ravid, 『従業員が語る、リモートワークの未来』 McKinsey & Company, April 1, 2021.

ヒント

1

## ポジティブにはじめる、従業員の ジャーニー

人事の世界では、よく人材のライフサイクル全体にわたる従業員への支援を語ることがあります。たとえば従業員エクスペリエンスを内定者が内定を承諾する前から始めて、そこからすべてをサポートするのは、もちろん理論上は素晴らしい聞こえます。しかし、従業員エクスペリエンス・ドリブンの文化の醸成や発信は、本来はその前段階である、採用候補者を集め、エンゲージするところから始まります。

32%

北米の候補者は企業文化についてもっと情報を知りたいと回答しています。



16%

は、企業文化のミスマッチを理由に採用プロセスから離脱しています。<sup>4</sup>

重要なのは、候補者の誘致、採用、入社、育成、成長など、従業員のジャーニーのすべての段階において、企業文化が必要不可欠だと考えることです。そしてさらに大切なのは、各ステップにおいてテクノロジーを活用し、従業員エクスペリエンスを最適化することです。簡単で直感的な操作を可能にし、求人への応募をサポートするテクノロジーは、候補者に重要かつ良好な第一印象を与え、求職者（そしてあなた）の負荷をはるかにはるかに軽減するでしょう。

<sup>4</sup>『2020年北米候補者エクスペリエンス調査報告書』Talent Board, February 2021.



人材管理（HCM）テクノロジーは、プロセスをシンプルかつ自動化することにより、貴重なリソースを確保し、人事担当者が本当に必要な業務に集中できるようにするなどの点で、組織に大きなメリットをもたらします。たとえば採用ツールは、定義された基準に基づいて応募者を迅速に絞り込み、採用の偏りの低減ないしは排除を支援します。

また採用後も、従業員の継続的な成長や専門的な能力開発、健康増進において、テクノロジーは大きな役割を果たします。最近の調査によると、人々がテクノロジーの利用を切望するのはこのような理由からだと言われています。

また従業員は、オンデマンドでオンラインのウェルネスのリソースやサポートにアクセスできるため、燃え尽き症候群を未然に予防し、離職の要因を事前に食い止めることができます。

**85%**

の従業員が、テクノロジーを活用して自分の将来を検討したいと考えており、

**32%**

は、キャリアの目標を達成する上での明確な次のステップをテクノロジーが提供できるかもしれないと考えています。<sup>2</sup>



・ヒント・

# 2

## リーダーシップ戦略の再考

トレーニングの不足は、マネージャーにとって重要なスキルギャップが生じる可能性があります。米国の従業員の**57%**が、自分のマネージャーはさらなるトレーニングを受けた方がよいと回答しています。**84%**が自分の不必要な業務やストレスはトレーニング不足のマネージャーが原因であるとするのも、何ら驚くことではありません。<sup>5</sup>

**76%**の従業員が、自分の会社にはスキルギャップがあると回答していますが、会社が従業員のスキル・アップに成功していると回答したのはわずか **42%** です。<sup>2</sup>従業員が前向きで協力しあえる体験をするには、リーダーやマネージャーが、共感力や人間第一の考え方を持つことに加え、トレーニングを受けて実力をつける必要があります。

この点でも、テクノロジーは従業員エクスペリエンスを改善します。たとえば、より少ないリソースで、組織全体が必要とする学習と開発の機会を提供するといったことができます。

経営トップから中間管理職、そしてその間のあらゆる部分での、リーダーシップによる透明性こそが、高いパフォーマンスを実現する企業文化を推進するのです。従業員は、特に危機や不確実性、あるいは変化の時期に、リーダーの明確かつ率直なコミュニケーションを求めています。それは、従業員が、重要な目標とその達成方法を知りたいと考えているからです。また、多様性や包括性、給与の公平性へのコミットメントが、単なる建前ではないと信じていたいのです。

従業員は、ミスがあればそれに対する説明責任を果たし、会社の成功の栄光を分かち合いたいと感じています。毎週行われるライン・マネージャーとの1対1のミーティング、定期的に行われる役員や幹部との役職を超えたミーティング、毎月または四半期に一度の全体会議は、リーダーの透明性の維持や信頼確立における絶好の機会です。この2つがエンゲージメントと従業員エクスペリエンスにプラスの影響を与えるのです。

<sup>5</sup> Dana Wilkie, "SHRM Survey: Workers Think Managers Need More Training," SHRM, August 18, 2020.

ヒント

# 3

## 高いパフォーマンスの文化をはぐくむフィードバックのループの構成

従業員の離職率が至上最高を記録する中で、先進的な企業ではまず、従業員がなぜ他の職場を求めているのかを理解することに時間をかけるべきでしょう。そして当然のことながら、それは報酬の問題だけではありません。今日の従業員は多くの場合、会社との純粋な取引関係よりも、インクルージョンや つながり、エンゲージメントに関心を持っています。調査によると、従業員は給与や福利厚生、社員特典を求める一方で、それ以上に組織や上司から評価されていると感じたいと考えています。そして、意義のある対話を望んでいるのです。<sup>6</sup>

雇用者と従業員の双方向のコミュニケーションは、健全な従業員エクスペリエンスの創出において不可欠です。しかし、残念なことに、このような会話はさほど、ないしはまったくと言っていいほど行われていません。オラクルの2021年 AI@Work Global Studyによると、回答者の**87%**が、従業員のニーズに耳を傾けるために自社はもっと努力すべきであると考えています<sup>2</sup>

ではなぜ組織は、離職の原因を明らかにするべく、もっと従業員の声を傾聴しようとならないのでしょうか。多くの場合、このような対話によって自社の課題が明らかになり、それが広く拡散すると、より多くの従業員が他社に転職する事態を招くことを危惧しているのかもしれませんが、もしくは、従業員がすでに退職を決めている場合、そもそも話し合いは意味がないと思っているかもしれません。また、こうした話し合いを効果的かつ容易に行う手段がないために、チームレベルでの話し合いができないのかもしれません。

<sup>6</sup> Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi, and Bill Schaninger, 『大いなる消耗か、大いなる魅力か、それはあなた次第です』 McKinsey Quarterly, September 8, 2021.



しかし、現在は多くの従業員がリモートワークやハイブリッドの勤務形態であり、上司や同僚と毎日顔を合わせる機会がないため、従業員から積極的にフィードバックを得て、それを従業員エクスペリエンスの戦略に反映させることは必要不可欠なことです。テクノロジーがもたらすのは、変化です。

**テクノロジー・プラットフォームがあれば、定期的なフィードバックの収集や、従業員の感情をアクションにつなげる効果的な方法を提供し、以下のことを支援します。**

- 従業員の満足度とエンゲージメントを測定する定期的な従業員アンケート
- 離職者の根本原因を探り、その傾向の把握
- 目標設定と専門的な能力開発の促進
- 人事部門のリーダーとのオープンな意見交換の場の構築



プラットフォームがあれば、継続的なコミュニケーションやフィードバック、コミュニティの構築、従業員の表彰も可能になります。また、従業員とさまざまなレベルのマネージャーとのつながりを維持し、マネージャーが、従業員のやる気と意欲を引き出す適任のリーダーとなることを支援することもできます。

その効果は絶大なものです。従業員エクスペリエンスを第一に優先する企業文化を形成する企業は、従業員のエンゲージメントと定着率が5.1倍高く<sup>7</sup>、エンゲージメントの高い従業員ほど、業績が向上します。<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Josh Bersin, 『従業員エクスペリエンスの秘密 決定版ガイド』 Josh Bersin, July 16, 2021.

<sup>8</sup> Daniel Stein, Nick Hobson, Jon M. Jachimowicz, and Ashley Whillans, 『企業が今すぐ実践できる、従業員エンゲージメントの改善とは』 Harvard Business Review, October 13, 2021.

ヒント

# 4

## 単一のHCMプラットフォーム による取組みの統一

パンデミック以前にはデジタル・トランスフォーメーション(DX)戦略がなかったとしても、今は確実にそうした戦略を持つべきでしょう。デジタル化のペースは必然的に加速しており、職場でも家庭でも、電話会議も家族と会うことも、今やオンラインに移行しています。

多くの企業では、人事のデジタル化と従業員エクスペリエンスの向上に向けて、包括的なHCMソリューションを導入しています。HCMのテクノロジーは、採用やトレーニング、給与計算、報酬、業績管理といった人事部門の従来の管理機能を、エンゲージメントや生産性、ビジネス価値向上の機会へと転換させることができます。また、財務や業務など他の分野のデータを統合することで、推奨事項や意思決定を強化し、組織全体が連携し、一貫性のあるエクスペリエンスを提供することができます。

統合HCMソリューションは人材データの包括的な単一ソースを利用するため、人事リーダーは、より魅力的でパーソナライズされた従業員エクスペリエンスを提供することができます。同時に、自動化や予測分析、人工知能といった新たなテクノロジーも、従業員の理解や管理、インセンティブの付与、エンゲージメントに向けたイノベーションをもたらします。



## このようなツールを使用すると、次のことが実現できるようになります。

- データドリブンのインサイトで従業員の減少を予測ができるため、従業員を迅速に調整し、組織の変化に対応
- グローバルおよびローカルでの手動のプロセスを自動化し、セルフサービスによる人事プロセスの迅速化を実現
- 適切な候補者を迅速に見つけ出し、採用することで、採用までの時間と人材プールの質の向上
- リーダーシップやその他の重要な役割の後任候補を積極的に計画することで、人材の質の向上
- ワークライフ・ソリューションで従業員のモチベーションを高め、優れた従業員エクスペリエンスの提供により、エンゲージメントの向上
- 専門的な学習と成長の機会を提供することによる人材の維持と育成



組織全体のプロセスを自動化することで、従業員の自律性と利便性を高め、いつでもどこでも必要なときに知識や情報にアクセスできるようになります。これにより、生活とキャリアの両方にとって重要なタスクを完了できるようになるため、ポジティブな従業員エクスペリエンスを後押しします。例えば、入社時の業務、福利厚生情報、キャリア開発や学習の機会、業績管理ツール、給与計算などを、上司や人事部に依頼することなく、自分自身で素早く簡単にアクセスできれば、より効率的になります。

そうはいつでも、自動化には限界があります。従業員に必要なのは、やはり実際に対話ができる相手です。安全かつインクルーシブで、迅速な従業員エクスペリエンスを実現するには、人事の人々が必要なのです。とはいえ、HCMソリューションの中には、より機能的な質問に関してサポートできる会話型のテクノロジーを提供するものもあります。たとえばHRチャットボットは、多くの場合、人事担当者の代わりにはなれません。しかし急ぎの質問においては、人事担当者であってもチャットボットであっても、どちらも同様に効果的であることもあります。

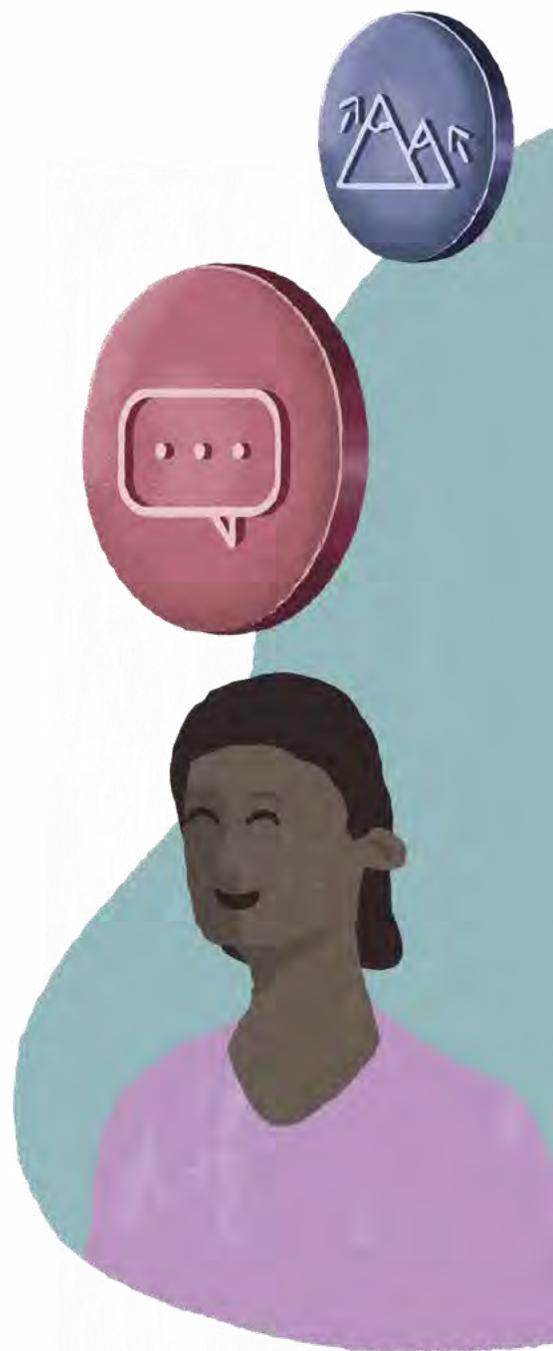
## まとめ

2年以上にわたって、私たちは変化に適応し、方針転換を行い、反省や予測をしてきた結果、これまで予想もしなかったような働き方の枠組みの中にいることに気づきます。

在宅勤務者のニーズに合わせて働き方がよりダイナミックになるにつれ、企業は各個人の従業員エクスペリエンスを大切にしなければなりません。この新しい時代の働き方において、従業員の要望を真に理解することは、組織にエンゲージした、意欲的でロイヤリティの高い従業員からなる強固な人材層を構築することと同義なのです。

ほとんどの企業が、パンデミック以前は在宅勤務や柔軟な勤務形態を現実的な選択肢として考慮していなかったでしょう。しかし、今は状況が一変しました。ある従業員は今すぐ、ある従業員は永遠に、リモートで働き続けます。そして事実として、従業員のレジリエンスと精神的なウェルビーイングは、現在進行中のパンデミックによって損なわれているのです。優秀な人材の争奪戦は激化し、離職者が続出し、労働力の需要と供給においては、従業員が著しく優位に立っています。そして、そのような状況下で、スキルギャップや、リーダーシップの欠如、人材不足が多く発生しています。

このパンデミックによって、組織は岐路に立たされています。今こそ、あらゆる組織が、あらゆる形の従業員エクスペリエンスを検証（または再検証）し、個人の幸福と業績の両立を実現する文化の創造、拡大、持続に向けて動く時なのです。



## 優れた従業員エクスペリエンスへのニーズは大きく、リーダーに求められる優先順位は明らかです。

- コミュニケーションを実践し、そして傾聴する。雇用者と従業員の合意は、双方向的に行われるものである。
- トップダウンで真の透明性と説明責任を確立し、維持する。
- 個人とマネージャーが、自分自身とチームの専門的な能力開発について、オーナーシップを持てるようにする。
- 継続的な改善を促すプロセスとフィードバックの仕組みを確立する。
- インクルーシブで帰属意識の高い文化を醸成し、促進する。

従業員エクスペリエンスの成功による恩恵は、社内の文化や業務上のメリットにとどまらず、ビジネスや収益にもおよびます。従業員エクスペリエンスを推進し、従業員が積極的に活動できる企業は、顧客満足度と収益の双方の観点で、従業員エクスペリエンスを重視していない企業よりも優れていることがわかっています。

考え抜かれた従業員エクスペリエンス戦略を採用している企業は、



# 優れた従業員エクスペリエンスを実現する鍵、それはテクノロジーです。

従業員とカスタマー・エクスペリエンスを獲得する企業の中核となるHCMシステムの特徴。それは、企業データと従業員データを統合する信頼できる唯一の情報源（SSOT）、従業員の現状に合わせた柔軟な対応、人間関係をサポートしエンゲージメントを高める双方向のコミュニケーション、従業員と人事担当者がより多くの成果を上げ、より有意義な仕事に集中できる自動化の機能、リスクを軽減し成功をもたらす分析・予測レポート機能があることです。

2022年以降を見据えた時に、地平線上に広がって見えるのは、不確実性と複雑性です。しかし、1つだけ確かなことがあります。それは、持続可能な競争優位性を確立するには従業員エクスペリエンスは不可欠であり、テクノロジーはそれを可能にする人材とプロセスを結びつける要となる、ということです。

**Oracle Fusion Cloud HCMが組織の従業員エクスペリエンスの向上にどのように役立つかについての詳細は、[oracle.com/jp/hcm/](https://oracle.com/jp/hcm/)をご覧ください**

## 著者について

### Meghan M. 略歴

HRテクノロジー・アナリスト、作家、ブランド・ストラテジスト

TalentCultureの創設者であり、人気のポッドキャストとTwitter Chatである#WorkTrendsのホストを務める。そのキャリアは、スタートアップからマイクロソフト、IBM、グーグルなどのグローバル・ブランドまで、何百もの企業の採用、人材管理、デジタルメディア、ブランド戦略などに多岐にわたる。Forbes、SHRM、その他さまざまな媒体でも定期的に紹介されている。Twitter、LinkedIn、Instagramのアカウントは@MeghanMBiro

### オラクルとつながる

050-3615-0035 にお電話いただくか、[oracle.com/jp/corporate/contact/](https://oracle.com/jp/corporate/contact/) にアクセスしてください。北米以外の方は、[oracle.com/contact](https://oracle.com/contact) で最寄りのオフィスをご確認ください

 [blogs.oracle.com/oraclehcm](https://blogs.oracle.com/oraclehcm)

 [facebook.com/OracleCloudHCM](https://facebook.com/OracleCloudHCM)

 [twitter.com/OracleCloudHCM](https://twitter.com/OracleCloudHCM)

