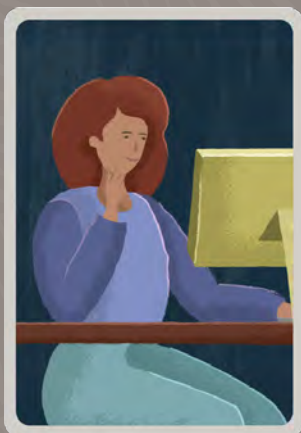


2022年は 「大定着時代」の一年に



2022年は 「大定着時代」の一年に

2021年は、The Great Resignation（大辞職時代）の年、またThe Great Realignment（大再編時代）など、様々な経験があった一年でしたが、2022年以降に多くの人が望むことは、少しでもこの混沌から抜け出すことでしょう。しかし、ただ望むだけでは、より良い仕事の未来は描けません。パンデミックは、従業員にとって、物事の優先順位や求めるものの価値観を根本的に変えました。組織はそれに対し、適応しなければなりません。従業員が仕事を辞める理由は、単に昇給のためだけではありません。キャリアの機会が限られている、大切にされていないと感じる、柔軟な働き方ができないなど、基本的には生活の質を向上させるために辞めているのです。¹



“社員は、ただ退職しているわけではありません。
仕事のあるべき姿を再設計しているのだと
思います。”

—Heather Whiteman,
Ph.D., people data enthusiast,
and assistant teaching professor

¹ クリスティン・コマフォード「大離職時代における本当の原因に関する新しい研究」Forbes 2022年1月14日

私たちが学んだことがあるとすれば、それはハイパーフォーマーな社員の価値でしょう。世界中の組織が過去と今後の方向性を分析する中で、従業員エクスペリエンスが主役になりつつあります。組織はもはや、平均的な（あるいは平均以下の）従業員エクスペリエンスのままでは、今日の人材市場における競争において成果を期待することはできないのです。

組織は、大定着時代（The Great Retention）に突入する必要があります。つまり、従業員が価値を認められている、感謝されている、サポートされていると感じ、将来にわたって組織にとどまりたいような、優れた従業員エクスペリエンスを提供することに、エネルギーとリソースを再集中させる時代なのです。



今こそ方針転換の時期

2021年に入ってから、多くの企業が人材の離職対策と採用にかなりの力を注いできました。しかし、戦略的な人事担当、人材獲得のリーダーたちは、採用だけでは事態を好転させることはできないこと、組織はこうした危機的状況から抜け出すために変革の必要があることを理解していました。また、何よりも従業員の離職を食い止めることも必要でした。

世界的なコロナ禍により、人材プールは大打撃を受けました。コロナ禍により、世界中で推定5,400万人の女性が労働市場から姿を消し、その多くは二度と戻らないかもしれません。² 米国では、数百万人ものベビーブーマーが早期退職しましたが、その多くも職場に戻ることはないでしょう。³ さらに、国境の閉鎖により移民の受け入れが停止され、技能職と非技能職の両方を移民労働者に頼ってきた米国の雇用主が影響を受けています。

多くの国が人口減少の課題に直面しており、毎年、労働人口が減少しているにもかかわらず、労働市場に参入する労働者の数は補填されないままです。サウジアラビアでは、2021年の最後の2四半期に、従業員の離職率が前年のほぼ2倍になり、2021年の第3四半期に仕事を辞めるサウジアラビア人の数は前年比**95%**増となりました。⁴ インドでは、不十分な報酬、乏しいワークライフバランス、燃え尽き症候群などが、離職理由の上位に挙げられていることが、2021年12月に開催されたSHRMインド大会の参加者の自主投票でわかっています。⁵

² ダグラス・ブルーム『国連の男女共同参画復興計画とは』World Economic Forum 2021年10月13日

³ エリカ・バンディ『コロナ禍に早期退職する数百万人のベビーブーマーたち』Axios 2021年10月29日

⁴ ネイブ・リベラ、ヨハネス・ケトル『サウジアラビアは「大変革時代」に突入しているのか』Brookings Institution 2022年1月24日

⁵ シェファリ・アナンド『インド：大離職時代における人材確保』SHRM 2022年2月3日



グローバルにおける人材市場は歴史的な変化を遂げており、人事部門は、これまでにないほどの人材定着率の課題が突きつけられています。この課題の解決において必要なのは、大きな変化と努力です。

以下の3つの重要な分野に焦点を当て、改善することで、「大定着時代」に備えましょう。

- 従業員の育成と柔軟な社内異動
- 従業員に重点を置いたテクノロジー
- 人を最優先にするリーダーシップ^o



従業員の育成と 柔軟な社内異動

2021年、多くの社員がより高給の仕事を求めて離職しました。しかしこれは、いつの時代も変わらない現象です。しかし、特に長期的に高いパフォーマンスを発揮する従業員にとって、定着の鍵となるのは、必ずしも高い給与とは限りません。

オラクルの**2021年AI@Work Global Study**では、従業員の**85%**が、会社のキャリア支援に満足していないことがわかりました。⁶これはかなり大きな数値です。実際に、同じ調査では、従業員の**43%**が、より多くのキャリア開発の機会があるのであれば、給与を引き換えにしてもよいと考えていることがわかっています。従業員は評価され、キャリア開発を受けたいと考えている、**これは何十年前前から知られている事実です。**

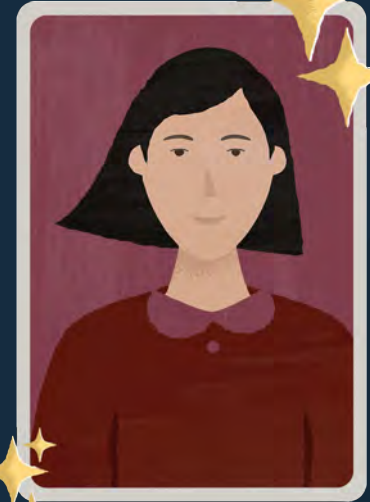
昨今、従業員が人間として、個人のニーズをよりよくケアしてくれる会社を求めて離職するのは、ごく普通のことです。そして一口に従業員と言っても、それぞれニーズや課題も異なるため、万能の定着率の方程式やプログラムといったものは存在しないのです。しかし、企業が学習と開発を通じてキャリア価値を高めるサポートを行い、従業員を大切し、感謝していることを示せば、従業員の定着率はより高くなることでしょう。



⁶ Oracle + Workplace Intelligence『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』2021年10月

“従業員の本当のモチベーションとは何かを理解しようとし、従業員と個人的なレベルでつながることができれば、それは大離職時代ではなく、大定着時代を生み出すことができます。”

—Heather Whiteman



その方法のひとつが、従業員が自身のキャリア開発をコントロールできるようにすることです。これまで、社内にキャリア形成の場を設けることは前例がなく、従業員は上司や人事に頼って社内の機会について学ぶしかありませんでした。ありがたいことに、社内異動の流動性は、最も急速に成長している人材管理戦略の1つとなっており、企業と従業員の双方が、人事部が過去数十年間で見たことのない割合でこれを受け入れています。

社内にキャリアのマーケット・プレイスがあることのもう1つのメリットは、従業員への選択肢を与えられるという点です。人事部門のリーダーが柔軟性について語る時、必然的にリモートワークやハイブリッド・ワークのモデルに話題が移ります。しかし、活発な社内異動など、従業員のキャリアの開発戦略を成功させるという観点の柔軟性も重要です。従業員一人ひとりの目標や意欲はさまざまです。組織は、従業員一人ひとりのニーズと関心に最も適したキャリア開発の道を追求する上で必要なリソース、選択肢、可視性を提供しなければなりません。そうしなければ、従業員は自分に合った別の組織を見つけてしまうことでしょう。

“活発に社内異動を行っている企業の従業員は、そうでない企業に比べて（ほぼ）2倍長く在籍し、社内で新しい職種を見つけた従業員は、そうでない社員に比べて3.5倍もエンゲージメントする可能性が高いです。”

—Mark Lobosco,
タレント・ソリューション担当バイス・プレジデント LinkedIn⁷



⁷ Roy Maurer 『社内マーケットプレイスが生まれ出す、タレント・マネジメントの未来』SHRM, 2021年4月16日

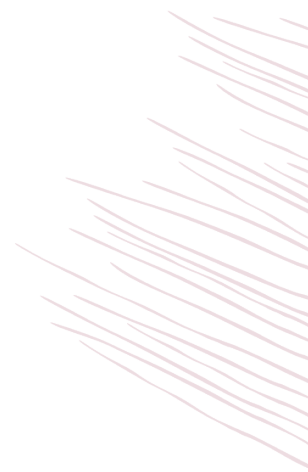
従業員中心のテクノロジー



ポジティブな従業員エクスペリエンスは、高い定着率と相関があります。もし、従業員が自分の仕事や、会社やその文化が好きで、評価されていると感じている人は、そうでない人よりも長く勤める可能性が高いのです。だからといって、従業員がより給与や福利厚生が充実した他社の求人に応募したり、競合他社に引き抜かれたりする可能性がないとは言いきれません。しかし、従業員が会社の歯車のひとつに過ぎないと感じてしまうと、競合他社に引き抜かれる可能性はさらに高まります。

ほとんどの企業は入社時に、従業員への素晴らしい福利厚生や機会について、うまく教育しています。しかし、ある時点で、多くの企業が、従業員に対して、なぜ自社が彼らにとって素晴らしい職場なのかを示すことをやめてしまいます。組織は、柔軟な働き方やキャリア開発などの福利厚生を通じて、従業員のニーズに応えるというコミットメントを、継続的に示す必要があります。また、従業員が成長し、ニーズや要望が変化するにつれて、従業員自身やその家族をサポートする、最適な福利厚生を利用し続けることができるようにしなければなりません。

社内の人材を常に再活性化させることは難しいですが、決して不可能なことではありません。従業員エクスペリエンスと定着に大きな影響を与えるのは、企業が使うテクノロジーです。世界トップクラスの定着率を誇る企業は、企業と従業員の生活をより快適にするテクノロジーを十分に活用しています。



人事部門のリーダーは、ビジネスにおいて他の部門の人たちよりも多くのデータとアナリティクスを使える環境にあります。しかし、実際に企業がこれらのツールを使い、人材の定着に向けた理解をすることはほとんどありません。

“データやアナリティクスを総合的に活用することで、その人物の全体像を把握することができます。そして、職場以外での実像が浮かび上がるのです。”

—Heather Whiteman



組織のコア HCM テクノロジーに統合された AI ドリブンのツールは、従業員のセンチメント（感情）を測定し、早期介入が必要となるポイントの判断を行い、従業員の生産性とエンパワメントを維持できるように支援することができます。

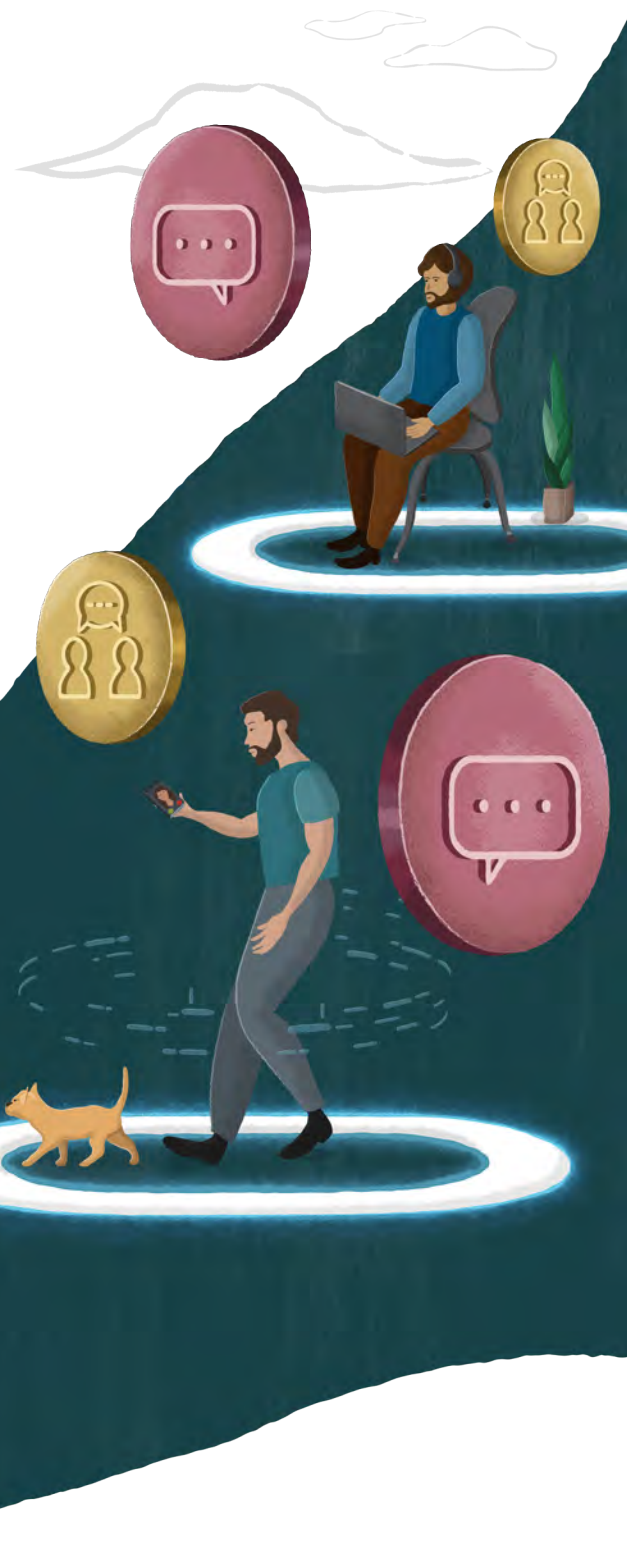
特に、多くの従業員が遠隔地やハイブリッド環境で働き、組織で起きていることから切り離されていると感じていることを考えると、テクノロジーを使いメッセージをパーソナライズし、一貫した継続的なコミュニケーションを維持する機能は、以前にも増して強力に必要なものです。人事部門のリーダーの中には、社員がコミュニケーションに疲れていると感じている人もいるかもしれません。しかし実際には、社員はもっとコミュニケーションを望んでいるのです。

ある調査では、回答者の**90%**が、会社から少なくとも週1回のコミュニケーションを望んでいると答えています。⁸



⁸ ライアン・スミス『危機的状況にある従業員のメンタル・ヘルスをCEOはどのようにサポートできるのか』ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年5月1日

コミュニケーションは双方向的なものであり、重要なのは傾聴することです。何があれば従業員が安心でき、信頼を構築できるのかを理解し、リーダーが彼らの状況を常に把握するためにも、耳を傾けることが大切なのです。企業組織において、従業員が何を考えているかを真の意味で理解することは難しいものです。また、リーダーが一部の従業員から意見を聞いた結果、それが従業員全員のニーズであると考えてしまうと、全体のニーズからかけ離れた施策が生まれてしまいます。しかし、今日のテクノロジーであれば、企業はより簡単にフィードバックの収集や、センチメントの測定、それに対応するアクションをとることができ、最新情報と結果のコミュニケーションによって、従業員エクスペリエンスを向上させることができます。



人を最優先にするリーダーシップ

大定着時代に必要な最後の1ピースは、多くのリーダーにとって最も困難なものかもしれません。それは、何よりも人を最優先にするアプローチのリーダーシップです。世界の名だたる企業が、10年以上前からこの「人を最優先に考えるリーダーシップ」の取組みを行ってっていますが、その道は険しいものです。多くの場合、リーダーのポジションに就くことができる人というのは、高いパフォーマンスを発揮できる特定の資質を持っています。優れたリーダーは、従業員の成果にこだわります。そしてイノベーションを推進し、高いアカウントビリティを発揮します。しかし、このようなリーダーとしての資質が、従業員に「自分は他の会社で働いたほうがいいのでは」と思わせてしまうこともあるのです。

新たに入社した社員と話す時、「人を第一に考えるリーダー」を望む声をよく耳にします。ビジネスには結果とアカウントビリティが必要ですが、最も重要なことは、組織の目標を達成するとともに、リーダーが従業員を人間として大切に、数字以上の存在として見ていることを示すことです。



多くの社員が、たとえパートタイムであったとしても、オフィスへの復帰に苦勞していることをリーダーは共感し、社員一人ひとりの状況に応じてオフィス復帰に対する不安のレベルが異なることを理解する必要があります。従業員の中には、職場復帰に少し臆病になっている人もいれば、以前にはなかった健康や安全に関する不安を抱えている人や、家族の介護の問題を抱えている社員も少なくありません。

しかし、共感するということは、リーダーが押しつけがましくなることを意味するのではなく、一人ひとりの社員と状況を個別に考慮する必要があることを意味します。リーダーは、従業員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮できるようにする必要があり、そのためには、すべての従業員に対して画一的な対応はできないということです。

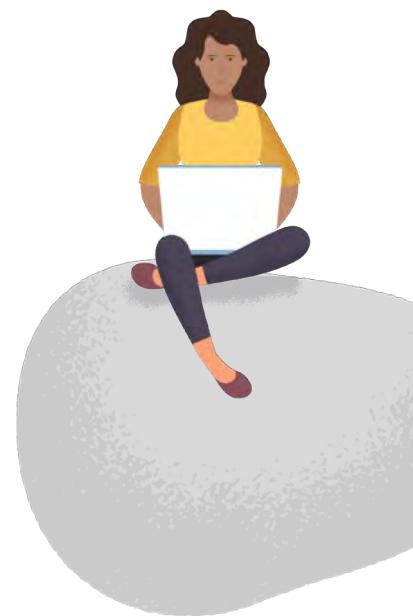


きたるべき大定着時代に 備えて

エンゲージメントできていれば、人はその組織から離れにくくなります。一般的に、優れたパフォーマンスを発揮する上で必要なツールとサポートが与えられていること、尊敬され、評価され、十分な報酬を受け、つながりを感じられていること、そして組織とリーダーを信頼していることを意味します。

「データとテクノロジーを活用して従業員エクスペリエンスをカスタマー・エクスペリエンスと同水準に近づけることができれば、従業員はつながりを感じ、成長し、最高の仕事をするために必要なツールやリソースを手に入れることに、より良い影響を与えることができます。」とWhiteman氏は述べています。

従業員の定着率を向上できる、万能の方程式というものは存在しません。しかし、従業員育成や社内異動の活発化、従業員中心のテクノロジー、そして人を最優先にするリーダーシップの強力な組み合わせにより、2022年は大定着時代の年として歴史に刻まれるかもしれません。



著者について

Tim Sackett

CEOかつ*The Talent Fix*の著者

SHRM-SCPのTim Sackett氏は、ミシガン州ランシングに本社を置くITおよびエンジニアリングの大手人材派遣会社であるHRUTech.comの代表取締役。フォーチュン500での勤務経験、エグゼクティブの人事と人材獲得を合わせて20年以上の経験を有し、人事管理の修士号を取得しています。Timは、リーダーシップ、HRテクノロジー、人材獲得、人事施策の実行に関する講演者として、国際的に高い人気を誇っています。現在は、Josh Bersin Academyの上級教員としても活躍しています。

大いなる定着時代へのジャーニーを始めるには、oracle.com/hcmにアクセスしてください。

オラクルへのお問い合わせ

+1.800.ORACLE1にお電話いただくか、oracle.comにアクセスしてください。
北米以外の地域では、oracle.com/contactで最寄りのオフィスをお探してください。

 blogs.oracle.com/oraclehcm

 facebook.com/OracleCloudHCM

 twitter.com/OracleCloudHCM

Copyright © 2022, Oracle and/or its affiliates.この文書は情報提供のみを目的として提供されており、ここに記載されている内容は予告なく変更される場合があります。この文書は、誤りのないことを保証するものではなく、口頭や法の指示によるいずれの場合も、販売可能性や特定用途への適合性について暗黙の保証や条件を含め、その他の保証や条件の対象となるものでもありません。当社はこの文書に関する一切の責任を放棄し、この文書による直接的または間接的な契約上の義務は生じないものとします。この文書は、いかなる形式や手段によっても、どのような目的でも事前の書面による承諾なく、電子的または機械的に再生または送信することを禁じます。Oracle、JavaおよびMySQLはオラクルおよびその関連会社の登録商標です。その他の名称はそれぞれの会社の商標です。

