

エンプロイー・エクスペリエンスから ヒューマン・エクスペリエンスへ

仕事の意義の回復

企業は、職業生活をより充実させるために多くのプログラムに投資していますが、これらの投資は全て、従業員の毎日のエクスペリエンスに焦点を当てたものです。ワークライフ・バランス改善のためにやるべきことは依然としてたくさんありますが、調査が示すように、職業生活の充実にとって最も重要なのは「仕事そのもの」です。仕事を意義あるものにする、そして人々が一体感、信頼、つながりといった感覚を持つことが何より大切なのです。企業がエクスペリエンスを検討する際には、報酬、その他のサポートにとどまらず、全ての従業員の職務適性、職務デザイン、そして仕事の意義を考えるべきである、と私たちは考えています。

今 年度の調査を通じて私たちが把握した最大の課題は、「エンプロイー・エクスペリエンス」改善の必要性です。回答者の84%がこの課題を重要と答え、28%は、2019年において最も緊急性の高い3つの課題のうちの1つであると回答しています。調査結果を参照すれば、この課題がこれほど重視されていることは当然とも言えます。MITの調査によれば、優れたエンプロイー・エクスペリエンスを提供している上位25%の企業は、下位25%の会社と比べて、2倍のイノベーション、2倍の顧客満足度、そして25%も高い利益率を達成しているのです¹。それほど重要であるにもかかわらず、本調査において、この課題にすぐに取り組む備えができていないと答えた回答者は9%にとどまっています。それが世界中の企業にとって最も優先されるべき課題の1つであると私たちが考えた理由です。

課題を紐解く

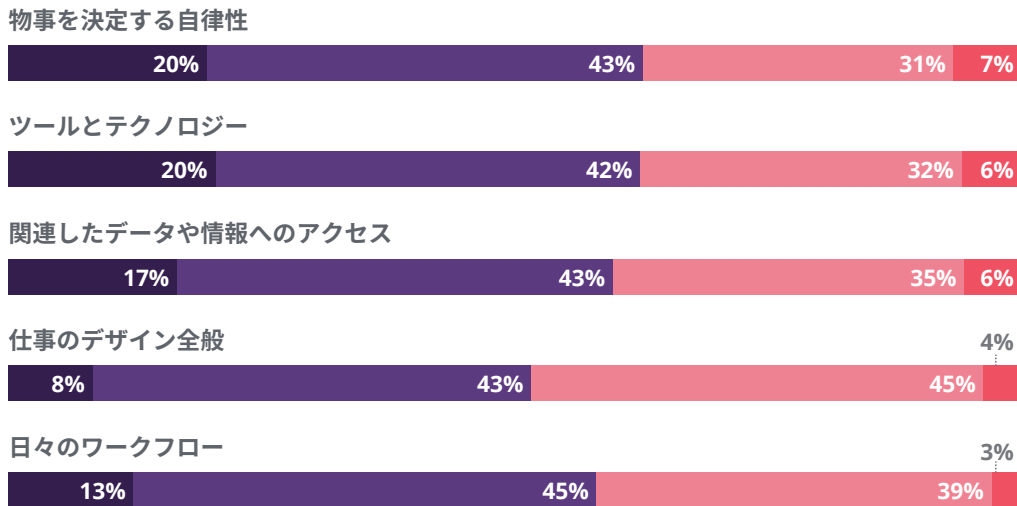
過去5年の間で、生産性、ウェルビーイング、過重労働、燃え尽き症候群等に関する問題が拡大しています²。私たちが昨年、及び2014年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで述べたように、常に仕事にアクセス可能なデジタル社会における労働は、人々に様々な課題をもたらしており、企業の抱く懸念も日増しに強くなっています。私たちの研究でも、これらの問題が仕事そのものに対する大きな不満につながっていることが明らかになっています。本調査で、自分の職務のデザインに満足している、または大変満足していると答えた回答者は、49%のみと半数未満です。日々の作業内容に満足、または大変満足している回答者は42%のみ、職務関連ツールやテクノロジーに満足、または大変満足している回答者はたったの38%、そして必要な意思決定をするために十分に権限があると考えている回答者も38%にとどまりました(図1)。

図 1

多くの回答者は、仕事の主要な側面についての従業員の満足度は低いと認識している

貴社において、従業員は仕事のデザインについて満足していますか？（ワークフローとテクノロジー含む）

■ 満足していない ■ ある程度満足している ■ 満足している ■ 大変満足している



注：四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

そして、個々の職務の性質や全体的な職場環境に関する質問に対しても、回答は肯定と否定の入り混じったものでした。自社の「有意義な仕事」におけるエンゲージメント強化は効果的である、もしくは非常に効果的であると回答した回答者は53%のみ、「支援型マネジメント」において効果的である、もしくは非常に効果的であるとする回答者はたったの45%です。また、「ポジティブな職場環境」において効果的である、または非常に効果的であると回答した回答者は59%でしたが、「成長の機会」において効果的、もしくは非常に効果的であると回答した回答者はたったの45%です。「経営層に対する信頼」においても、効果的である、または非常に効果的であると回答したのは46%にすぎませんでした（図2）。

全体としてみれば、エンプロイー・エクスペリエンスについて改善の余地が大きいことは明らかです。

エクスペリエンスの変遷：カスタマーからエンプロイーへ

エンプロイー・エクスペリエンスの問題の本質を理解するために、それが注目されるようになった経

緯をたどってみましょう。エンプロイー・エクスペリエンスの概念と用語は、カスタマー・エクスペリエンスとの対比で生み出されました。ある旅行サービス会社のHRリーダーが、ゲストやホストのエクスペリエンスを研究するためにデザイン・シンキング手法を用いた際に、同じ手法が社内の全ての活動に適用できることに気づきました。その会社は多くの社内業務をアウトソーシングしており、結果としてエンプロイー・エクスペリエンスは一貫性のないものでした。実際、エクスペリエンスをデザインするという発想は全くなかったのです。そこで、HRリーダーは“エンプロイー・エクスペリエンス・グローバル責任者”を新設し、自らその役割を引き受け、デザイン・シンキングをその問題に適用することによって、自分のアイデアを実践したのです³。

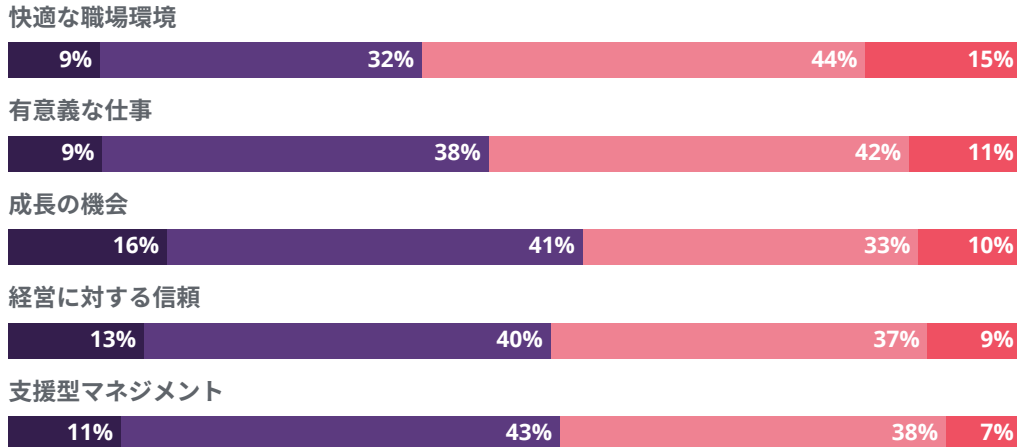
時には企業は、従業員のエクスペリエンスを設計する際に、カスタマー・エクスペリエンスの施策をモデルにすることもあります。長年にわたってヘビー・ユーザーを対象にしたカスタマー・エクスペリエンス戦略を重視している、中近東・アフリカで最大の電気通信会社のMTNが良い例です。MTNは、カスタマー・エクスペリエンスとエンプロイー・エクスペリエンスの双方をEPICという原則に結び付けました。EPICは、Easy（わかりやすく）、Personalized（個人のニーズや好みにあわせた）、そして In-control

図 2

多くの回答者が、エクスペリエンスに関わる多くの分野において、 自社があまり効果的ではない、または効果的ではないと評価している

貴社は、次のそれぞれの分野において、どれだけ効果的にエンゲージメント強化ができていますか？

■ 効果的ではない ■ あまり効果的ではない ■ 効果的である ■ 非常に効果的である



注：四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

Connections (常につながりを生み出す) の略であり、顧客と従業員の双方に、同様のエクスペリエンスを提供することを目指すものです。この戦略は、一連の厳選された high-volume journeys (高容量ジャーニー) を通じて、実行されています。それぞれのユーザーに固有で、途切れることのないエクスペリエンスの流れを提供することによって、顧客・従業員と組織との間に持続的なつながりを作り出すことを目指しているのです⁴。

しかし、過去数年にわたるエンployee・エクスペリエンスに関する学習を通じて、いくつかの新しい発見もありました。まず、従業員は顧客ではありません。ある企業の製品の購入をいつでも止められる顧客と違って、従業員は所属する企業との間に持続的で個人的な関係があります。次にエンployee・エクスペリエンスは社会的なものです。エクスペリエンスは組織の文化と他の従業員との関係の中で作られるものであり、従業員一人ひとり異なるニーズに応じることが全てではありません。そして、三番目に、最も重要なこととして、従業員は単純に働いて報酬を得ること以上のものを望んでいます。従業員はキャリアや目的、そして働くことの意義を求めているのです。

次に何をするか？

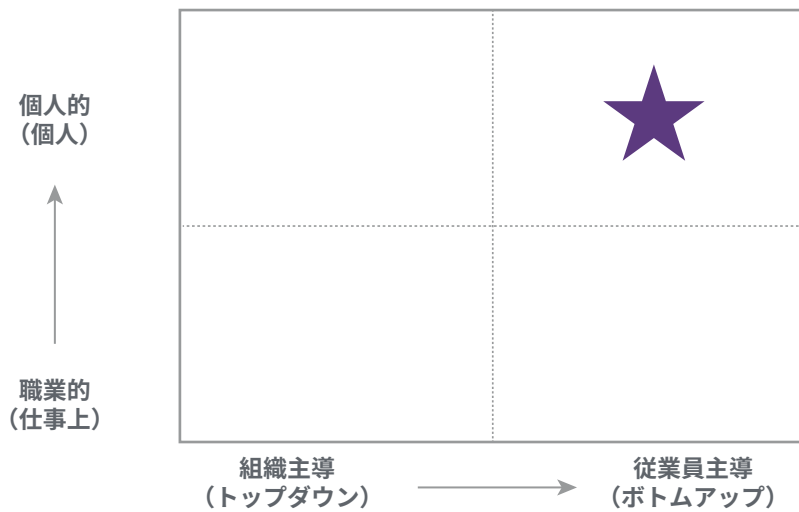
従業員と持続的な関係を築くため、企業として社会的であるため、そして働く意義を生み出すためには、個人(従業員)の目線に立って、個人的なニーズに焦点を当ててエクスペリエンスを作り上げなければなりません。ここに、これまでの取り組みが不十分に終わった原因があり、また、将来の道筋を組み立てる余地があります。

エクスペリエンスは「個人の目線(会社の目線ではないこと=ボトムアップ)」です。エクスペリエンスを再設計する際には、従業員から見て最もよいと思える仕事の仕方がデザインの出発点になります。また、エクスペリエンスは「個人的なニーズ(仕事として要求されることではないこと=個人としての欲求)」に焦点をあてます。従業員がより良い仕事をするため、心理的なニーズの全てが満たされるようデザインするのは、その両者の交点に最適なエクスペリエンスが見つかるはずですが、実際にそこにたどり着いた企業はごく少数です(図3)。

このフレームワークを過去のエクスペリエンスの事例に当てはめれば、過去そして現在の努力の何が外れだったのか、すぐにわかります。職場におけるエクスペリエンス創造の出発点であったワークライフ・バランスを例にとりましょう。企業は、個人が仕事以外の生活のために仕事を削るニー

図3

エクスペリエンスは、ボトムアップかつ個人的なものでなければならない



Source: Deloitte analysis.

ズがあると想定し、ワークライフ・バランスの制度を設計しました。これはトップダウン、つまり従業員がオーナーシップをあまり感じられないやり方であるだけでなく、仕事を中心においた発想でもありました。あくまでも仕事を第一に考えた上で、仕事以外の活動のために時間をつくらうとしたのです。

「エンプロイー・エンゲージメント」の概念が提唱されたことをきっかけに、この発想は変わりました。エンゲージメントの対象は、従業員により良い仕事をしてもらうために満たすべき、基本的な心理的欲求の全てです。エンゲージメントには、「得意な仕事をしたい」や「自分の仕事とより高い目的とのつながりを感じたい」といった、感情的・社会的なニーズが含まれます。結果として、エンゲージメントは従業員中心になり、本質的に個人的なものとなります。しかし、エンゲージメントもトップダウンの発想にとどまっています。従業員に会社の考え方や文化、仕事や事業が目指す成果に対して心理的に密着してほしいという、組織側の願望に基づいているからです⁵。

トップダウンから本質的なボトムアップへの移行は、エンプロイー・エクスペリエンスの導入によってもたらされたものです。エンプロイー・エクスペリエンスは、ボトムアップの概念であり、業務プロセス、働く場所、ワークフローは、従業員から見て最も良いと思える仕事の仕方に基づいて

設計されます。エンプロイー・エクスペリエンスとは、組織ではなく個人を中心にした考え方なのです。

こういった移行が起きているにもかかわらず、なぜ私たちは、未だにより良い結果を得ることができないのでしょうか？それは、エンプロイー・エクスペリエンスが個人的なものであるにもかかわらず、

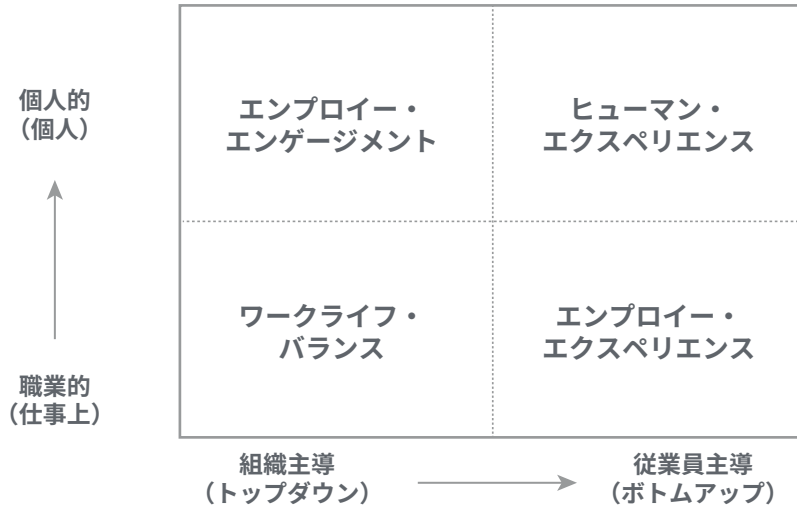
未だに仕事の方に焦点を当てているからです。このことを確認したのはBersinが昨年実施した調査です。調査で、所属する組織のエクスペリエンス改善を目的とした取り組みを従業員に質問した際のトップ3の回答は、(1) 特典とイベント、(2) 報酬、そして(3) ワークライフ・バランスでした。これらはどれも仕事の重要な側面ですが、どれ1つとして、従業員の求める個人にとっての仕事の意義につながるものではありません。この調査から言えることは、おそらく多くの雇用者が労働者の人間らしさを十分に理解できていないということでしょう⁶。

どうすればいいのでしょうか？私たちは、エンプロイー・エクスペリエンスを新たな枠組みで捉え直し、より高める余地があると考えました。そして、その言葉の意味を拡大し、私たちがヒューマン・エクスペリエンスと呼ぶ概念を含めたのです。ヒューマン・エクスペリエンスは、エンプロイー・エクスペリエンスを土台にしていますが、業務プロセスを超えて、仕事の意義に焦点をあてる、より広い概念です。そ



図 4

エクスペリエンスが「ボトムアップかつ個人的」になると、ヒューマン・エクスペリエンスとなる



Source: Deloitte analysis.

れにより、「私は世の中を変えているか?」という職場で考えられる最も個人的な質問に答えることを目指します(図4)。

仕事の意義に新たな息を吹き込む

仕事の意義とは、従業員が心に抱く熱い志です。それは、何かを大きく変えようと動いている人々を助けようという気持ちを起こさせ、改善と前進を続けようとする人々を後押しします。仕事の意義は、ミッション・ステートメントやパーパス(企業の存在目的を表現した文言)をつくれれば済むというものではありません。それはCSR(企業の社会的責任)をも超越しており、何か善いことや社会的に望まれることを実行することと同じというわけでもありません。意義を考えることは、「私たちの顧客、従業員、ビジネス・パートナーの大志は何か」という問いを発することから始まります。意義とは、それに関わる人たち(顧客、従業員、他のステークホルダー)に対するより深い理解を、改めて自分の仕事に結びつけることです。そして、その人たちの大志の実現を支えるために、自分の仕事が生み出すより大きなインパクトを、自分の仕事に改めてつなげることなのです。

ウォートンの経営学教授のアダム・グラントは、コールセンターの従業員が、自分たちのサービスが

エンド・ユーザーにどのような影響があるのかを学んだところ、生産性が1.7倍になることを発見しました⁷。例えば、顔と名前を一致させるという単純なことも、定型業務に意義を見出すことにつながります。同時に、意義は日々の仕事からも引き出されることも心に留めてください。「私は、自分の強みや能力を仕事に活かしているだろうか?」「私は、自分が尊敬できる人と一緒に、何か価値のあるものを生み出しているだろうか?」

仕事の意義を理解し、積極的に意義を明らかにすることは、非常に重要です。なぜなら、意義は主要な動機づけ要因であり、長期にわたる継続的な努力を支えるものだからです。企業が、ステークホルダー全般にとってのパーパス(企業の存在目的)を明らかにすることは、良い効果が期待できるでしょう。しかし、その企業が、従業員にとっての目的と意義にまで踏み込み、さらに顧客にとって重要な何かに結び付けることができれば、効果はさらに大きなものなるでしょう。ただし、意義は、コストや価値に比べて、より慎重に取り扱うべきものであることには注意が必要です。意義は押し付けるものではありません。何かに意義があるかどうかは、最終的には個々の従業員や顧客が決めることです。したがって、事業やHRの責任者の目指すべきゴールは、製品やサービス、そして仕事のデザインから従業員や顧客が引き出し得る意義は何か、ということを常に明示的に考え続けることなのです⁸。

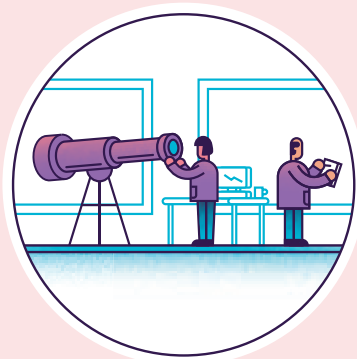
エクスペリエンスに対する 共同責任

仕事におけるヒューマン・エクスペリエンスの創造には、企業がカスタマー・エクスペリエンスを検討する際と同様に、求職活動時から退職時までのエンド・ツー・エンドの視点が用いられます。しかし、採用、オン・ボーディング、職務設計、報酬、人材開発といった伝統的なHRの責任範囲は、仕事そのものの問題を完全にはカバーできていません。仕事そのものにまつわる問題の解決には、複数の部門の視点が求められるのです。実際のところ、この分野で影響力のある打ち手を創造するためには、HR部門は、事業、IT、ファシリティ、財務はもちろんのこと、マーケティング部門とも協働していく必要があると私たちは考えています。

顧客と従業員のエクスペリエンスに関するオーナーシップの一本化に向けて、前進を始めた企業も現れています。例えば、ある半導体とソフトウェア開発の多国籍企業では、エクスペリエンス関連業

務を1つの部門にまとめました⁹。また、Appleは、人材担当副社長であるDeirdre O'Brien氏に、「リテールおよび人材担当上級副社長」というより大きな役割を担わせることを通じて、「エクスペリエンスのオーナーシップの一本化」という方向性をより明確に示しました¹⁰。この人事の発表の際に、前任のリテール事業責任者のAngela Ahrendts氏はO'Brien氏の新しい役割について、「彼女のリーダーシップの下で、この素晴らしいチームが、一人の人(従業員)と1つのコミュニティ(顧客)から、一歩ずつ世界を変えていく様子を見届けることを心から楽しみにしています。」と述べたのです¹¹。

エンプロイー・エクスペリエンスの探求は、職場環境や特典、報酬などの即物的な面から始まるかもしれませんが、やがては、仕事そのものの人間的な側面に焦点を移し、本当の意味で「意義」を作り出していかなければなりません。仕事に意義をもたせて、一人ひとりの従業員が、最も前向きで、協力的で、個人的なやり方で組織に貢献することが可能にするもの、それがヒューマン・エクスペリエンスなのです。



取り組みのレベル：ヒューマン・エクスペリエンス

REFRESH (見直し)

企業はエンプロイー・エクスペリエンスの概念を改善し拡げることによって、仕事における「ヒューマン・エクスペリエンス(自分の仕事を、世の中の人々の大志の実現を助けることにつなげたいという従業員自身の熱い志をかなえること)」に取り組む機会を持つことができます。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Art Mazor** and **Jannine Zucker** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Kristine Dery and Ina M. Sebastian, "Building business value with employee experience," *MIT CISR Research Briefing* 17, no. 6 (2017). Innovation was measured by the percentage of revenues from new products and services introduced in the last two years. Customer satisfaction was measured by industry-adjusted Net Promoter Score (NPS) 2016.
2. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014; Sheryl Kraft, "Companies are facing an employee burnout crisis," CNBC, August 14, 2018.
3. Conversation with company leaders by Josh Bersin, 2018.
4. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
5. David Sturt and Todd Nordstrom, "Employee experience vs. engagement, and 3 things you should start thinking about now," *Forbes*, May 18, 2018.
6. Melissa Cavanaugh, Matthew Deruntz, and Madhura Chakrabarti, *The employee perspective on employee experience: Three top findings*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
7. Adam M. Grant, "Outsource inspiration," forthcoming in J. E. Dutton & G. Spreitzer (Eds.), *Putting Positive Leadership in Action*.
8. Based on Jeff Schwartz et al., "Reframing the future of work," *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.
9. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.
10. Lauren Feiner, "Apple's retail chief Angela Ahrendts to leave the company in April," CNBC, February 5, 2019. *Deloitte 2019 Global Human Capital Trends* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
11. Apple, "Apple names Deirdre O'Brien senior vice president of Retail + People," press release, February 5, 2019.