REPORT 3

HRから エンプロイー・エクスペリエンスへ

HRの最新トレンドから組織開発のあり方を再考する

近年、人事や組織開発に関する海外のカンファレンスに参加すると、
必ず耳にするキーワードの1つに「エンプロイー・エクスペリエンス」が挙げられます。
これは、単にこれまで「従業員満足」や「タレント・マネジメント」と呼んでいたものから言葉を置き換えただけではありません。
言葉が出てきた背景や意味をひもとくと、そこに人事や組織開発に携わる人々の
パラダイムや世界観が大きく変わろうとしていることがわかります。
本稿では、2017年に筆者が参加した「HRテック・ワールド」「ニューロリーダーシップ・サミット」
「パフォーマンス・マネジメント・サミット」「ATD（Association for Talent Development）」
（※各カンファレンスの概要は本稿文末を参照）を通して見えてきたエンプロイー・エクスペリエンスの
概観を幅広く紹介することで、私たちが自身の役割や使命をあらためて見つめ直すとともに、
今後の人事や組織開発のあり方を考える機会にできればと思います。

取締役主任研究員
川口大輔 Kawaguchi Daisuke

エンプロイー・エクスペリエンスの登場

エンプロイー・エクスペリエンスという言葉が大きく登場し始めたのは、2015～16年ごろではないかと思います。そのころから、HR系のカンファレンスや雑誌の記事でもキーワードとして取り上げられるようになり、Airbnbなど米国の西海岸系の企業が、HRの部署名を「エンプロイー・エクスペリエンス」に変えたり、HRリーダーの名称をCHRO（チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）から、CEEO（チーフ・エンプロイー・エクスペリエンス・オフィサー）に変えたことなどが話題に上がりました。デロイト社のレポートによると、2017年のヒューマン・キャピタルに関する10のトレンドの1つに、「エンプロイー・エクスペリエンス」が取り上げられるなど、関心度も年々高まってきています。

では、エンプロイー・エクスペリエンスとはどんな意味合いがあるのでしょうか。明確な定義が定まっているわけではないと思いますが、上述のデロイトのレポートでは、仕事を通じて、従業員は、生産性が高く、夢中になることができ、楽しさを感じられるワーク・エクスペリエンスを期待しており、「エンプロイー・エクスペリエンスとは、経営活動、人事施策、職場環境のような、仕事の中で”人”に影響を及ぼす因子によって醸成されるものである」としています。

また、GEのHRシニア・ヴァイス・プレジデントであるスーザン・ピーターズ氏は、フォーブス誌において、「GEでは、エンプロイー・エクスペリエンスを、シンプルに、従業員の目で世界を見ること、従業員とコネクトすること、そして彼らの主要なマイルストーンに気づくこと、と定義しています。私たちは、従業員が働く物理的

©2018 HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.

な環境、生産性を高めるためのツールやテクノロジー、そして最高の仕事を成し遂げるための学習を組み込んだエンプロイー・エクスペリエンスを生み出す戦略を開発しています。これらはすべて、私たちHRの能力を継続して進化させることに含まれるのです」と述べています。

これまでのHRのあり方は、企業を中心に置いた「カンパニー・センター ド」になっており、会社の視点や都合で施策が展開されていたところもあるかもしれません。働く人々の多様性が増す今、そうした従来的なHRのあり方から脱却し、従業員一人ひとりを中心に置いた「エンプロイー・センター ド」の視点から、自分たちの役割を再考する上での象徴的な意味合いとして、「エンプロイー・エクスペリエンス」という言葉が広がってきていると考えられます。

エンプロイー・エクスペリエンスの背景

そして、エンプロイー・エクスペリエンスが重視され始めた背景には、次のようなものがあると考えられます。1つ目は、多くの企業が自社の戦略として「カスタマー・エクスペリエンス」を重視していることの影響が挙げられます。商品やサービスといったモノだけでなく、カスタマーが得られる良質なエクスペリエンスをトータルで提供していくことで、カスタマーのエンゲージメントを高めていくことがビジネスのトレンドになっています。それと同様に、HRのカスタマーともいえる従業員が、豊かなワーク・エクスペリエンスを得ることで、従業員のエンゲージメントを高めていく取り組みが広がってきているといえます。

2つ目は、「カルチャーの変革」とのつながりが挙げられます。変化が激しく、正解の見えない今日において、企業の価値の源泉は、優れた商品やブランド以上に、新たな価値を生み出し続けられる「カルチャー」にあるという考え方が広がっています。しかし、カルチャーの変革は研修を行ったり、ツールを導入すれば成し遂げられるといったものではありません。働く人々が仕事での『エクスペリエンス』を通じて、マインドセットや行動の変容につなげていくことが重要であり、そうした観点からどんなエクスペリエンスを生み出していくことが望ましいかについて、企業内の議論が高まっていると思われます。

3つ目は、ミレニアル世代の台頭が挙げられます。米国では、2015年にミレニアル世代がX世代を抜き、職場において最多数の勢力になりました。デジタル・ネイティブであるこの世代は、個人の生活だけではなく、職場においても「デジタルな経験」を望みますが、実際に働く環境がそれに追いついていないという課題意識が、エンプロイー・エクスペリエンスの取り組みを加速させているといえます。また、カルチャー・ワークス社の調査によると、ミレニアル世代は、金銭や地位ではなく、仕事のインパクトやラーニングに価値を置くことが挙げられており、パーパス（目的）を感じられるようなエクスペリエンスが重要視されてきています。

そして、こうした背景の根底には、AIをはじめとしたテクノロジーの影響を受けて、人の働き方や価値の生み出し方が大きく変わろうとしている現代において、「人がもつポテンシャルを解き放つこと」に本気で取り組んでいこうという企業の意志があるようにも思います。HRテック・ワールドで基調講演を務めたピーター・ヒンセン氏は、旧来の官僚的な組織形態が、人々のアイデアや創造性を殺してしまっていることに警鐘を鳴らしていましたが、硬直化した組織や職場のあり方を、人が本来もつ創造性という枠組みで再構成していくことが強く求められているといえるかもしれません。

パーパスに関連した講演を行うLinked-inのパット・ウェイダース氏

HRのアプローチの変化

それでは、豊かなエンプロイー・エクスペリエンスを生み出していくためにHRのアプローチはどのように変化しているでしょうか。海外カンファレンスに参加する中で、特に印象に残ったものをいくつか紹介したいと思います。

▶エンゲージメントを継続的に高めていくことへのフォーカス

HRテック・ワールドのエキスポを回りながら、まず印象に残ったのは、出展している多くのベンダーが、従業

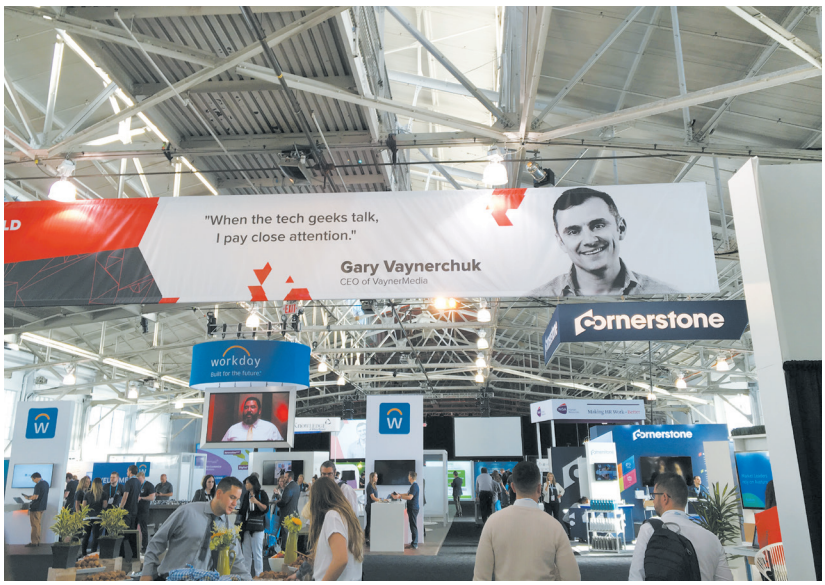
員の「エンゲージメント」を中心的なコンセプトとして打ち出している点でした。

過去に私が参加したエキスポでは、HRの業務を統合するプラットフォームや大規模なラーニング・マネジメント・システムといった、どちらかというと、カンパニー・センタードで業務の効率を高めていくシステムが中心となっている印象がありました。それが様変わりし、リアルタイムで働く人々のエンゲージメントやカルチャーの状態、または健康や幸福度を把握するようなパルス・サーベイであったり、上司と部下のカンバセーションを促進したり、メンバー同士が気軽につながり合い、フィードバックやレコグニションを与え合えるようなアプリであったり、チームでのコラボレーションやナレッジの共有を促進するようなプラットフォームなど、従業員の視点からエンゲージメントを高めていく環境をどうつくっていくかに完全にシフトしていることが見受けられました。

デロイトのジョシュ・ベルシン氏は、「1年に1回、大規模なエンゲージメント・サーベイやパフォーマンス・レビューを行う時代は終わった」と述べています。今後はより短いスパン、少ない質問、頻繁な機会を通じて、メンバーが自身やチームへのインサイトを得て、新たなアクションや習慣を継続的に生み出したり、仮説検証を回していけるような、エクスペリエンスの創出が模索されていくものと思われます。言い方を変えると、経験を固定化・化石化させたり、無機質なものにとどめるような施策の展開をやめて、ダイナミズムがあり、人々の感情が動き、共感を呼ぶような営みが増えていくのではないでしょうか。

▶ラーナー・センタード（学習者中心）なラーニング・エクスペリエンス

少し前の話になりますが、ASTD2013のプレス取材の場において、元ゼロックス・パロアルト研究所のジョン・シーリー・ブラウン氏が、「決められた知識を『プッシュ』していくような企業内学習のあり方は、今後5年くらいで姿を消していくだろう。企業内でラーニング＆ディベロップメントに携わる人の役割も、個人が自由に学び、起業家的学習が促進されるようなアーキテクトをいかに創るかといったことにシフトしていくだろう」と話していたことが印象に残っています。



エキスポのメインテーマはエンゲージメントが中心となっている

それから数年が経過した今、ブラウン氏が述べているような、ラーナー・センタードな学習経験をいかに生み出していくかが主要な探求テーマとして添えられ、すでに現実のものとなってきています。海外のカンファレンスでも様々な事例が紹介されていました。たとえば、マスターカード社は学習機会の構築にデザイン思考を生かそうとしています。働く人々をカスタマーとして捉え、彼・彼女らが歩むカスタマー・ジャーニーの中でどんな感情や経験が大切になるかという視点から、自社の学習経験を再構築する取り組みを紹介していました。また、シュナイダー・エレクトリック社は、「ラーニング・エコシステム」というコンセプトのもとで、テクノロジーを生かして、「プル型」「プッシュ型」双方のラーニング・エクスペリエンスを構築していこうとしていました。

この2社に限らず、比較的伝統的な企業が、テクノロジーを生かして新たな学習経験を生み出すチャレンジを積極的に行おうとしている姿が印象に残りました。

▶実践フェーズに入ったピープル・アナリティクス

HRテック・ワールドでは、テクノロジーを生かして社員の膨大なデータを収集・分析し、働く人々のクリエイティビティや経験価値を高める人事施策や職場環境を生み出していく「ピープル・アナリティクス」にも、高い関心が集まっていました。エキスポにおいても、IBMをはじめ、様々なブースで自社のサービスが紹介され、盛況を呈していました。

ピープル・アナリティクスの実践については様々なものがありますが、特に注目度が高いように感じられたのが、チームや組織、企業内の関係性を分析する、Organizational Network Analysis（ONA：組織ネットワーク分析）の領域です。かつてないほどコラボレーションの重要性が高まっている現在において、企業の関心はいかに効果的なチームを形成していくかに向かっています。ONAでは、Eメールや SNSな

©2018 HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.

どの情報、また昨今ではウェアラブル・センサーの情報を分析し、関係性を可視化しながら、より良いチーミングを行うためのインサイトを得ていきます。また、ニューロリーダーシップ・サミットでは、fNIRS（functional Near—Infrared Spectroscopy）を用いて、チームで活動を行っているときの人々の脳のシンクロ度合いを測定する可能性も模索されていました。

ジョシュ・ベルシン氏は、「ピープル・アナリティクスは、すでにHRにとっての『良いアイデア』ではありません。それは必須のものとなっています」と述べます。今後もピープル・アナリティクスを積極的に活用し、エンプロイー・エクスペリエンスの向上に生かしていく流れは加速していくと思われます。

▶シンプル化とコヒーレンス（一貫性）

HRのアプローチの1つの方向性として、「シンプル化」の流れが挙げられます。上述したデロイトのレポートにおいても、「Overwhelmed Employee（精神的に圧倒され、強いストレスにさらされている従業員）」が重要なトレンドとして取り上げており、その対応策として、HRが職場環境の簡素化に取り組んでいることが報告されていました。GEデジタルのミーガン・グレゴルスキー氏は、「未来のHRの役割は、物事をシンプルに、クリアーに、そして実行可能にすることにあります」と語っています。

また、関連するもう1つのキーワードとして、「コヒーレンス（一貫性）」という言葉もよく耳にしました。これは、企業の目指すビジョンや大切にしたい文化や、リーダーシップの原理、マネジメントの仕組みから日常の業務までが一貫して筋が通っている状態を指しています。

カンパニー・センタードな時代のHRは、現場にとっては、余計な仕事や一貫性のない取り組みを押し付け、負荷を増やす存在として認知されていたところもあるかもしれません。そうしたあり方を顧みて、ピープル・センタードなHRは、できるだけ仕組みやマネジメントをシンプルに、そしてコヒーレントな状態を生み出し、現場のメンバーやマネジャーが自分の仕事や成長にコミットできるような、そして自ら創造的なエクスペリエンスを解放していけるようなサポートを行っていくことに、役割がシフトしているといえるかもしれません。

ピープル・アナリティクスを扱ったセッションには多くの参加者が集う

ジャーニーが育む豊かなエクスペリエンス

ここまで、HRの実践がどう変化してきているかを述べてきましたが、それではいったい何がエクスペリエンスを豊かなものにするのでしょうか。エマキナ社のEmployee and Client Experienceのヘッドであるベルトランド・デュッペリン氏は、エンプロイー・エクスペリエンスを構成する4つの要石の1つとして、「ジャーニー」を1番目に挙げています。単発でバラバラなイベントやタッチポイントではなく、一連のシーケンスとしての経験＝ジャーニーを構築していくことの重要性を語っているものと思われます。

加えて、ジャーニーには、比喩的な意味も含まれるように思います。たとえばトリップのような、目的が明確で短期の旅行という意味合いよりは、船旅や当てのない旅といった比較的長期間の旅路といったニュアンスがあります。そこには、想定していなかった出来事や驚き、人との出会い、世界観の広がり、また、旅から得られる教訓や成長、内省、進歩といった意味が見出されます。私たちがたどるエクスペリエンスに、もしそうしたエッセンスがないとしたならば、予定調和的で決められたレールの上を進むような旅路であったならば、そこには〝豊かな経験〟は存在していないといえるかもしれません。

また、エクスペリエンス（経験）と近い語感をもつ言葉に「エクスペリメント（実験）」があり、私が参加したカンファレンスでも幾度となく耳にしました。東京大学社会科学研究所の宇野重規教授によると、この2つの言葉は、共に「向こうに行く」という原義から派生して、「（向こうに行って）調べる、試す」ことを意味するようになったexperi-を語幹にしているとのことです。宇野教授は、エクスペリエンスとは、エクスペリメントを通して得られる知識のことであると指摘しています。自分の枠組みから外に出て、いろいろ試してみて、失敗から学び、得られるも

のこそが経験といえます。逆にいうと、内にこもって、目的なく、何かをこなしていて発見がない状態は、豊かな経験とは呼ばないのかもしれません。

こうしたジャーニーやエクスペリメントがもつエッセンスは、単に比喩的な役割を超えて、私たちがアプローチをデザインする上で、重要な教訓を与えてくれます。たとえば、カンファレンスで紹介されている例の中でも、表面的にはエンプロイー・エクスペリエンスやジャーニー的な施策やプログラムを展開しているように見えて、実情はHRがすべてラーニング・プロセスをデザインし、レールを当てはめるような形で参加者を学ばせ、カンパニーが連れていきたい目的地に連れていくような、カンパニー・センタードなトリップになってしまっている取り組みを見ることもあります。その一方で、特別なプログラム（旅）に出なかったとしても、働く一人ひとりが、日常の仕事への向き合い方や捉え方を少し変えるだけで、あるいは変わるようなサポートをするだけで、毎日がたくさんの学びと発見の連続になるような、豊かな経験や旅路を生み出すことにつながる例も数多く存在しています。

私たちは間違っているかもしれない、失敗するかもしれないという可能性を常に念頭に置き、許容しながら、勇気をもって自分なりの仮説に踏み出し、知識や知恵を拡大し、自分自身で未来を切り拓いていく行為が豊かな経験であるといえます。

終わりに

そして、そうしたエクスペリエンスを一人ひとりが生み出せるサポートをいかに行っていくかが、今後のHRの大きなトレンドであり、これは組織開発が果たすべき役割にも通ずるところがあると思います。組織開発の役割が、関係性の構築やチームビルディングを超えて、一人ひとりの豊かなエクスペリエンスを解放するためのマインドセットの構築や、そのための環境づくりへと広がったとき、そしてテクノロジーや脳科学の進化がそのムーブメントを後押しするとき、私たちには何ができるでしょうか？　そうした問いをもちながら、組織開発の意義を再考してみたいと思います。

「私は、CEOのCは『Curator of Culture』のCだと書いた。文化とは実際、社員の間に広まるものであり、何千、何万もの社員が毎日下す数え切れないほどの判断の総体である。CEOがそうした文化の管理人であるとは、社員がマイクロソフトと取り決めたそれぞれのミッションを達成するのを手助けするということだ。裏を返せば、マイクロソフトが社員を雇うのではなく、人々がマイクロソフトを「雇う」とも言える。10万人を超える社員のマインドセットを、雇われる側から雇う側に変える時、どんなことが可能になるだろうか。」

マイクロソフトCEO、サティア・ナディア氏
著書『ヒット・リフレッシュ』より

◉ 本稿で参照した各カンファレンスの概要

〈HRテック・ワールド2017〉
概要：HRテックの最新動向を扱うカンファレンス＆エキスポ
開催時期：2017年6月14・15日　開催場所：サンフランシスコ
主催：HRN　参加者数：3都市開催の総数6000名程度

〈ニューロリーダーシップ・サミット2017〉
概要：ニューロサイエンス（脳科学）の知見を活用したリーダーシップ開発やマネジメント革新をテーマにしたサミット。グローバルのHR、研究者、コンサルタントが集う
開催時期：2017年10月11日・12日　開催場所：ニューヨーク
主催：ニューロリーダーシップ・インスティチュート　参加者数：628名

〈パフォーマンス・マネジメント・サミット〉
概要：パフォーマンス・マネジメント革新をテーマにしたサミット
開催時期：2017年6月13日　開催場所：サンタクララ
主催：ニューロリーダーシップ・インスティチュート　参加者数：約200名

〈ATD-ICE2017〉
概要：世界最大のタレント・ディベロップメントの国際カンファレンス。毎年多くの日本人も参加
開催時期：2017年5月21～24日　開催場所：アトランタ
主催：ATD（Association for Talent Development）
参加者数：10,000名

©2018 HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.