

第321回 NRIメディアフォーラム

デジタル時代の従業員エンゲージメントの高め方

株式会社野村総合研究所

コンサルティング事業本部

ICTメディアコンサルティング部 上級コンサルタント 光谷 好貴

経営DXコンサルティング部 コンサルタント 高橋 洸介

2021年10月14日



01 はじめに：コロナ禍は日本における働き方をどう変えたか？

02 なぜエンゲージメントが重要なのか？

03 どうしたらエンゲージメントは向上するのか？

04 HR Techが変革する日本の労働環境

本資料における用語の定義

エンゲージメント

- 従業員の会社に対する帰属意識や目標達成への貢献意欲の度合い
- 職場における経験（EX）に応じて上下する

エンプロイー エクスペリエンス (EX)

- 働き先において生じる全ての事象（業務、日常生活、その他活動等）に対する従業員の経験

企業推奨度

- 「あなたの親しい知人や友人から、あなたの職場で働きたいと言われたとき、どの程度推奨しますか？」と尋ねた際の推奨度合い
- エンゲージメントを測るために今回使用した指標

HR Tech

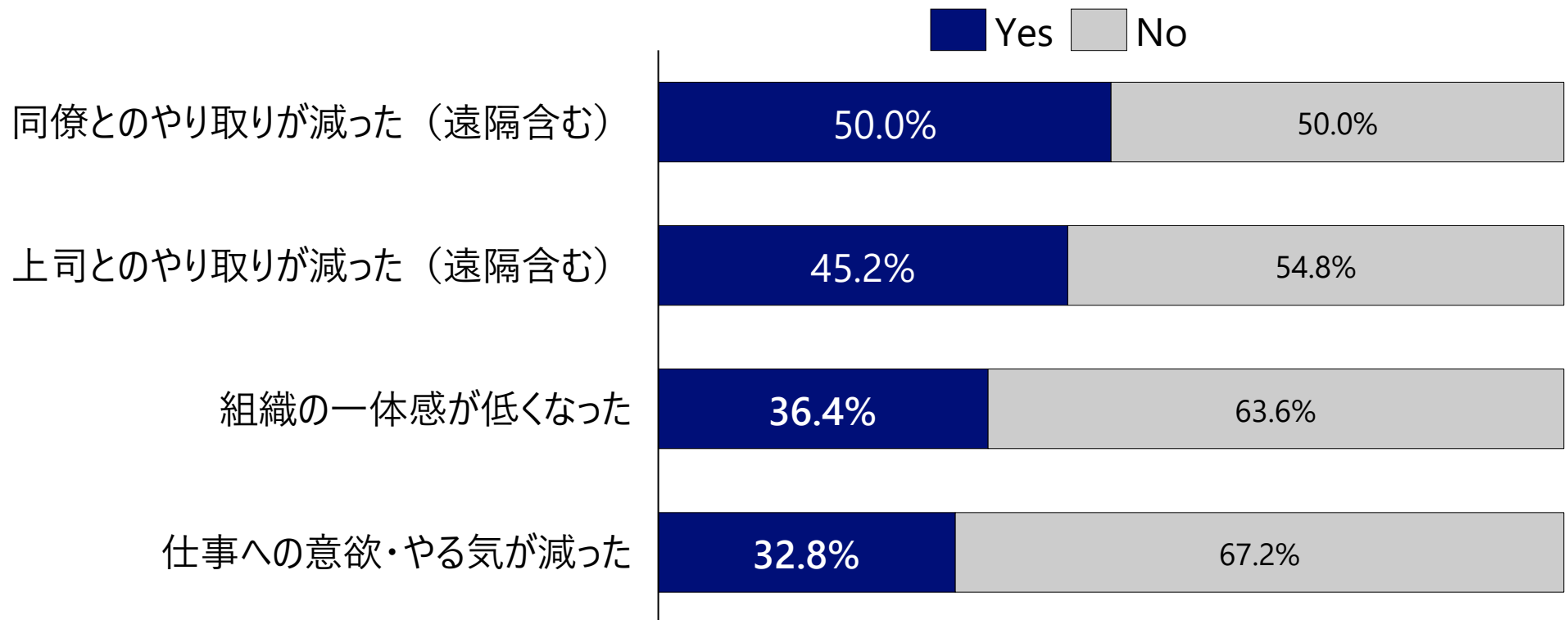
- 人事（Human Resource）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた言葉
- テクノロジーによりさまざまな人事業務を改善する取り組みを指す

はじめに：コロナ禍は日本における働き方をどう変えたか？

テレワークによりコミュニケーション量が減少し、組織と従業員の関係が変化。
企業へのエンゲージメントも変化している事が想起される。

テレワーク実施の前後の「変化」

対象者：テレワーク実施者500名

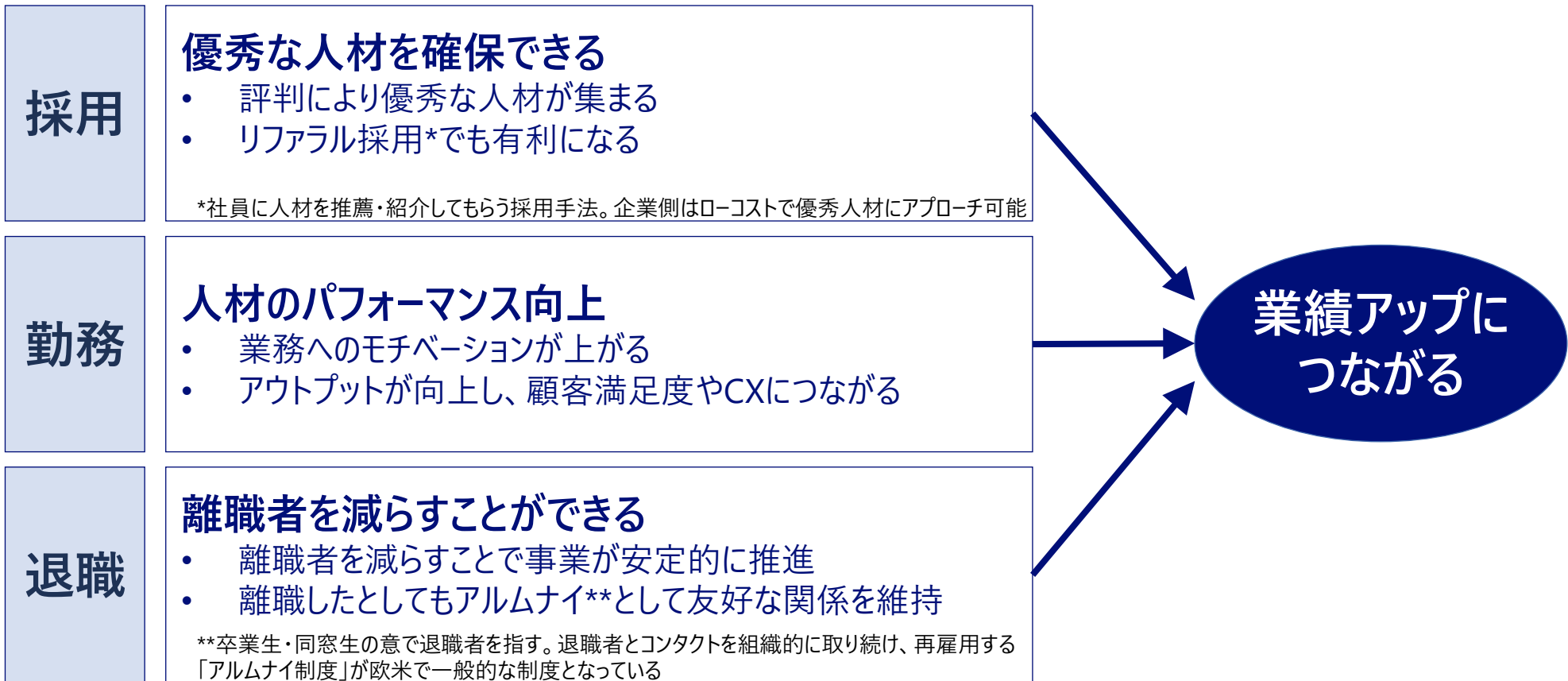


出所）パーソル総合研究所, 2020年4月,「緊急事態宣言(7都府県)後のテレワークの実態について、全国2.5万人規模の調査結果を発表」よりNRI作成
(<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html>)

なぜエンゲージメントが重要なのか？

企業の業績アップには、エンゲージメント向上が不可欠。

エンゲージメント向上による期待効果（例）



エンゲージメントが低いと...

→ やりがいを感じられず、離職者が増える可能性（後述）

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？

エンゲージメント向上の打ち手を考えるための独自調査を実施した。

従業員エンゲージメントに関する調査

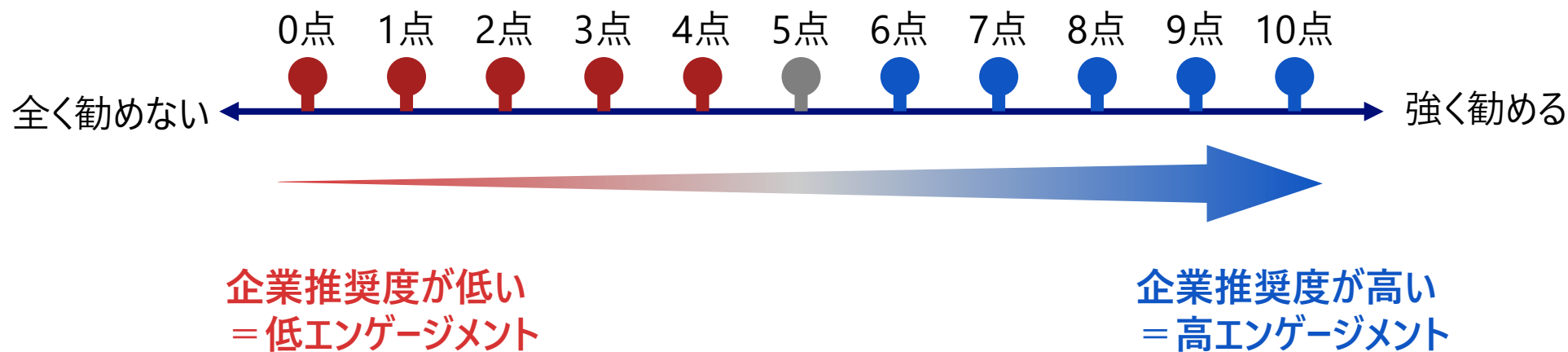
検証事項	- 従業員エンゲージメントの実態はどうなっているか？ - 何をすればエンゲージメントは向上するか？ - 回答者自身や勤め先の状況によって打ち手は変わるのか？
調査時期	2021年3月
調査対象	全国の20～69歳男女の正社員 2,709サンプル (学生、専業主婦・主夫、自営業、派遣社員、パート・アルバイト、無職を除く) ※集計・分析の際は、日本企業における従業員数分布によるウェイトバック集計を実施
調査方法	WEBアンケート
調査項目	- 従業員エンゲージメント（企業推奨度） - 回答者/勤め先の属性・状況 - 回答者による勤め先の評価観点

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？

「エンゲージメント」の状態を測る指標として、「企業推奨度」にフォーカス。

「企業推奨度」の測定方法

Q. あなたの親しい知人や友人から、あなたの職場で働きたいと言われたとき、どの程度推奨しますか？



どうしたらエンゲージメントは向上するのか？

何が企業推奨度に効くのか？ を把握するための設問を設定した。

仕事への 取り組み方

- ✓ 能力に見合った仕事か？
- ✓ 助け合いの文化があるか？
- ✓ 発言権があるか？
- ✓ ...

成長の 機会

- ✓ 成長機会が付与されているか？
- ✓ 主体的に異動できるか？
- ✓ 学習機会が提供されているか？
- ✓ ...

マネジメント の状況

- ✓ ビジョンが伝達されているか？
- ✓ 組織の目標設定が明確か？
- ✓ 個人の目標が管理されているか？
- ✓ ...

組織への 信頼

- ✓ 活動がミッションに紐付いているか？
- ✓ 経営層は透明性があるか？
- ✓ 経営層は倫理的に行動するか？
- ✓ ...

職場の 環境

- ✓ 生産性向上の取り組みがあるか？
- ✓ 定期的に生産性が改善されるか？
- ✓ リモートワークに対応しているか？
- ✓ ...

組織の 先進性

- ✓ 常に最新ツールを検討しているか？
- ✓ 高度な人事施策があるか？
- ✓ ツールと制度が連動しているか？
- ✓ ...

福利厚生・ 安全性

- ✓ 安全管理が徹底されているか？
- ✓ 心理的安全性はあるか？
- ✓ 心身の健康へ投資されているか？
- ✓ ...

その他

- ✓ 転職・異動に納得できるか？
- ✓ 報酬や評価に納得できるか？
- ✓ やりがいはあるか？
- ✓ ...

上記をはじめとして、80項目以上の観点について5段階評価で尋ね、企業推奨度との相関を分析

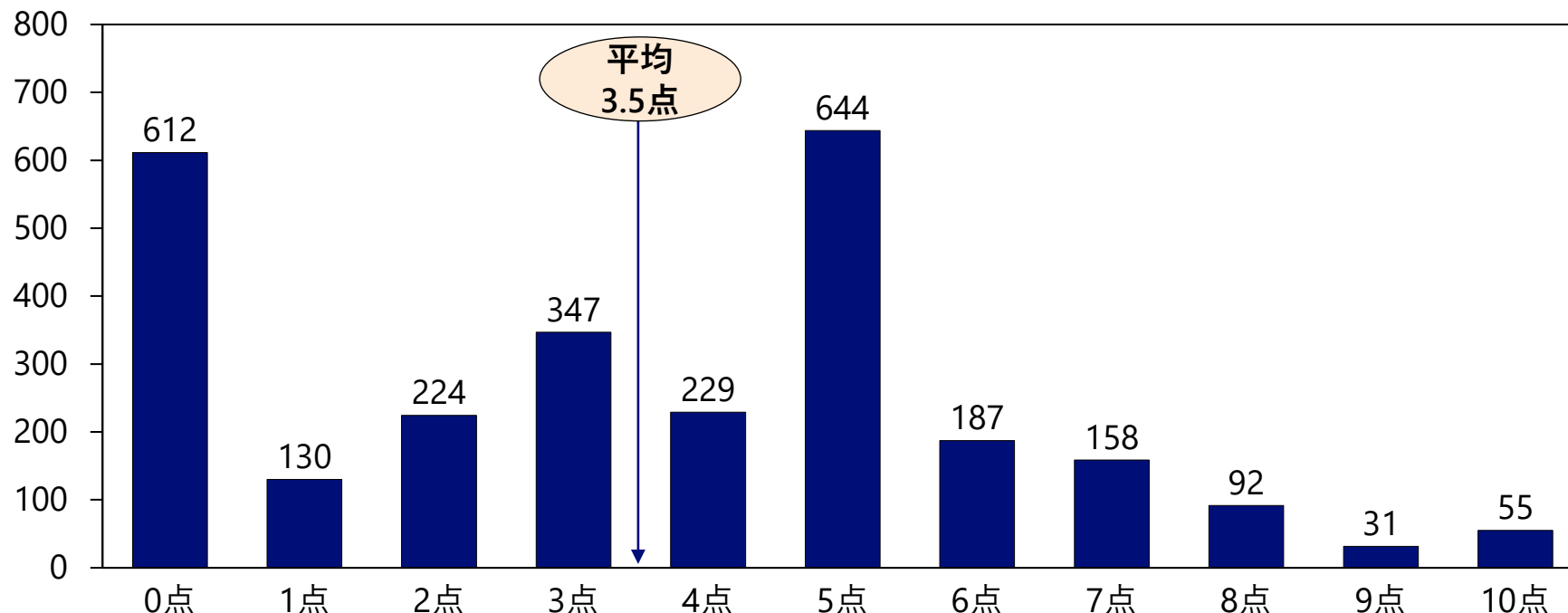
どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 企業推奨度の分布

分布は0~5点に偏っており、平均点は「3.5点」という結果に

企業推奨度の分布（n=2,709）

Q. あなたの親しい知人や友人から、あなたの職場で働きたいと言われたとき、どの程度推奨しますか？

WB集計したn数



どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 退職と企業推奨度の関係

企業推奨度が高いほど、退職が危惧される従業員の割合が減少。

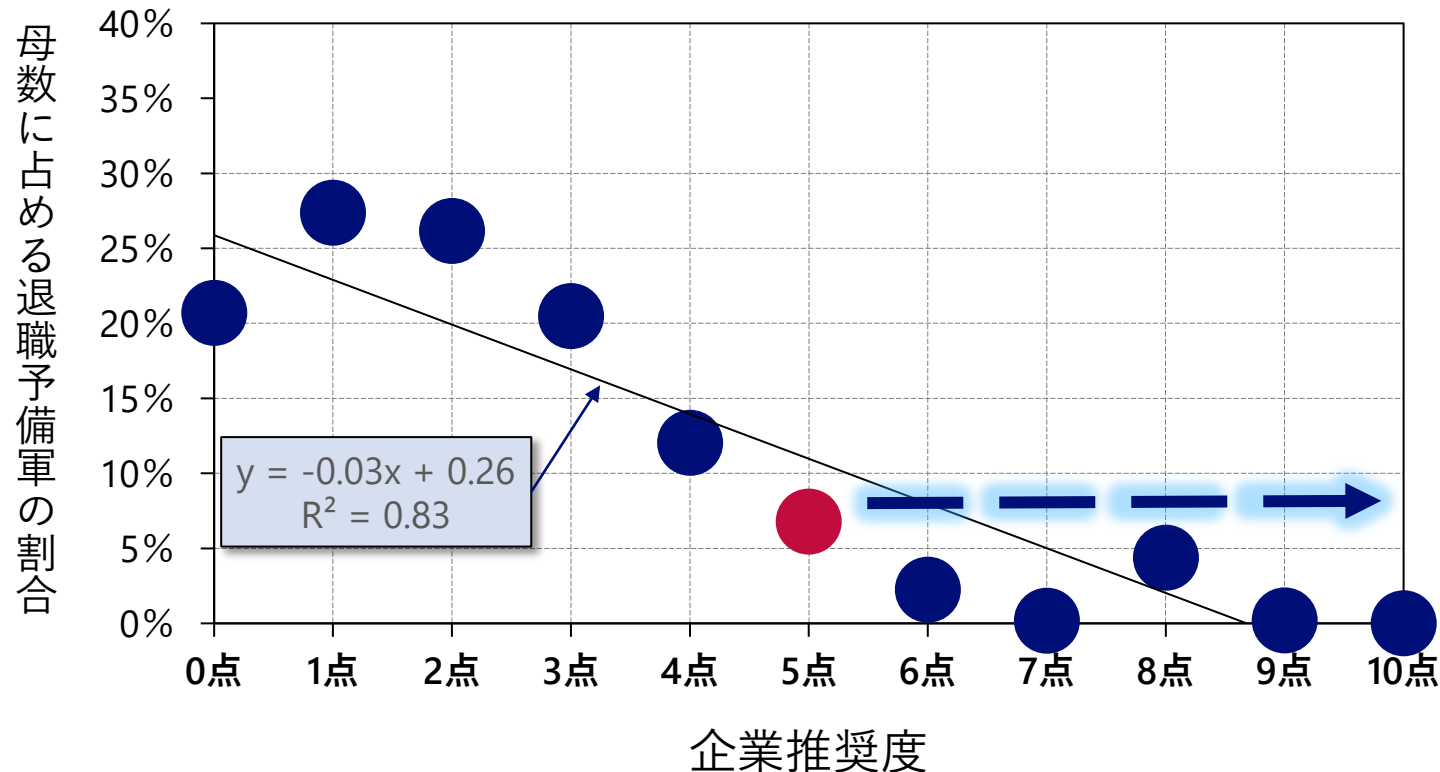
退職を回避するという観点でいえば、**企業推奨度5点が分水嶺**となっている。

企業推奨度の得点別・退職予備軍の割合

Q：現在のあなたの転職に対する検討状況として、最もあてはまるものをお知らせください。

Q：今お勤めの会社では、どの程度働き続けたいと考えていますか（10段階評価）。

➤ “転職を検討中”“転職決定”かつ、“働き続ける意向が4点以下”と答えた方を退職予備軍と定義

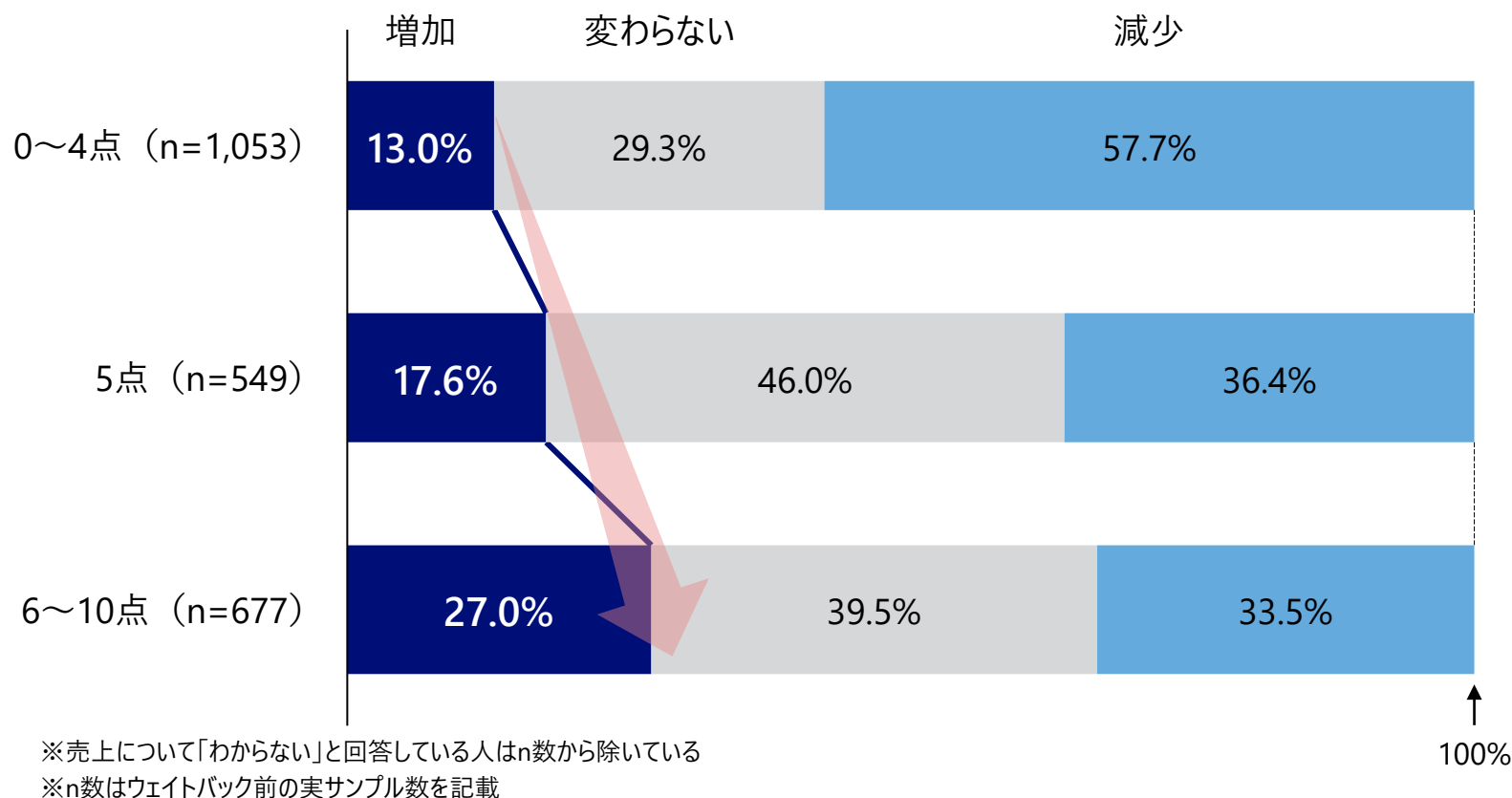


どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 売上と企業推奨度の関係

企業推奨度が高いほど、3年前と比べ売上が増加している割合が高くなる。

企業推奨度の得点別・3年前と比べた場合の売上の増減状況

Q：あなたのお勤めの会社の現在の業績（売上）は3年前と比べてどのように変化しましたか。設立から3年未満の場合は、設立当初と比べてお知らせください。



どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 売上・離職と企業推奨度の関係

推奨度が低い企業では、やりがいを感じられず、離職者も多いという結果に

企業推奨度
6以上

2 企業推奨度が高い・売上減少 (n=348)

- ✓ 安定志向・組織志向
- ✓ とてもやりがいがある：2位
- ✓ 報酬・評価納得度：2位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：2位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：2位
- ✓ 有給消化率：2位
- ✓ 離職者：2番目に少ない

売上が落ちても
評価維持

1 企業推奨度が高い・売上増加 (n=370)

- ✓ 成長志向・組織志向
- ✓ とてもやりがいがある：1位
- ✓ 報酬・評価納得度：1位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：1位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：1位
- ✓ 有給消化率：1位
- ✓ 離職者：最も少ない

エンゲージメント・
売上好循環

企業推奨度
5以下

3 企業推奨度が低い・売上減少 (n=602)

- ✓ 安定志向・個人志向
- ✓ とてもやりがいがある：4位
- ✓ 報酬納得度：4位 評価納得度：3位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：4位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：4位
- ✓ 有給消化率：4位
- ✓ 離職者：最多

事業の維持が
困難

4 企業推奨度が低い・売上増加 (n=253)

- ✓ 成長志向・個人志向
- ✓ とてもやりがいがある：3位
- ✓ 報酬納得度：3位 評価納得度：4位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：3位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：3位
- ✓ 有給消化率：3位
- ✓ 離職者：3番目に少ない

売上が増加しても
低評価

売上減少

※n数より「売上に変化はない」を除いているため、合計は2709とならない
※n数はウェイトバック前の実サンプル数を記載

売上増加

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 売上・離職と企業推奨度の関係

売上UPのための施策以前に、企業推奨度6点以上を目指すのが先決。

企業推奨度
6以上

2 企業推奨度が高い・売上減少 (n=348)

- ✓ 安定志向・組織志向
- ✓ とてもやりがいがある：2位
- ✓ 報酬・評価納得度：2位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：2位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：2位
- ✓ 有給消化率：2位
- ✓ 離職者：2番目に少ない

企業推奨度を
維持しつつ売上UPを図る

1 企業推奨度が高い・売上増加 (n=370)

- ✓ 成長志向・組織志向
- ✓ とてもやりがいがある：1位
- ✓ 報酬・評価納得度：1位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：1位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：1位
- ✓ 有給消化率：1位
- ✓ 離職者：最も少ない

エンゲージメント・
売上好循環

企業推奨度
5以下

3 企業推奨度が低い・売上減少 (n=602)

- ✓ 安定志向・個人志向
- ✓ とてもやりがいがある：4位
- ✓ 報酬納得度：4位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：4位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：4位
- ✓ 有給消化率：4位
- ✓ 離職者：最多

まずは企業推奨度
向上が先決

事業の維持が
企業推奨度向上を
後回しにしては実現困難

4 企業推奨度が低い・売上増加 (n=253)

- ✓ 成長志向・個人志向
- ✓ とてもやりがいがある：3位
- ✓ 報酬納得度：3位
- ✓ 顧客・社会貢献実感：3位
- ✓ 清潔さ・備品の十分さの評価：3位
- ✓ 有給消化率：3位
- ✓ 離職者：3番目に少ない

企業推奨度が
低いままでは存続の危機

売上が増加しても
低評価

売上減少

※n数より「売上に変化はない」を除いているため、合計は2709とならない
※n数はウェイトバック前の実サンプル数を記載

売上増加

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 打ち手の方向性

では、どのような観点を重視すると企業推奨度が高まるのか？

→ 相関分析により、重要な評価観点を抽出した。

企業推奨度

相関の強い観点は何か？

仕事への 取り組み方

- ✓ 能力に見合った仕事か？
- ✓ 助け合いの文化があるか？
- ✓ 発言権があるか？
- ✓ ...

成長の 機会

- ✓ 成長機会が付与されているか？
- ✓ 主体的に異動できるか？
- ✓ 学習機会が提供されているか？
- ✓ ...

マネジメント の状況

- ✓ ビジョンが伝達されているか？
- ✓ 組織の目標設定が明確か？
- ✓ 個人の目標が管理されているか？
- ✓ ...

組織への 信頼

- ✓ 活動がミッションに紐付いているか？
- ✓ 経営層は透明性があるか？
- ✓ 経営層は倫理的に行動するか？
- ✓ ...

職場の 環境

- ✓ 生産性向上の取り組みがあるか？
- ✓ 定期的に生産性が改善されるか？
- ✓ リモートワークに対応しているか？
- ✓ ...

組織の 先進性

- ✓ 常に最新ツールを検討しているか？
- ✓ 高度な人事施策があるか？
- ✓ ツールと制度が連動しているか？
- ✓ ...

福利厚生・ 安全性

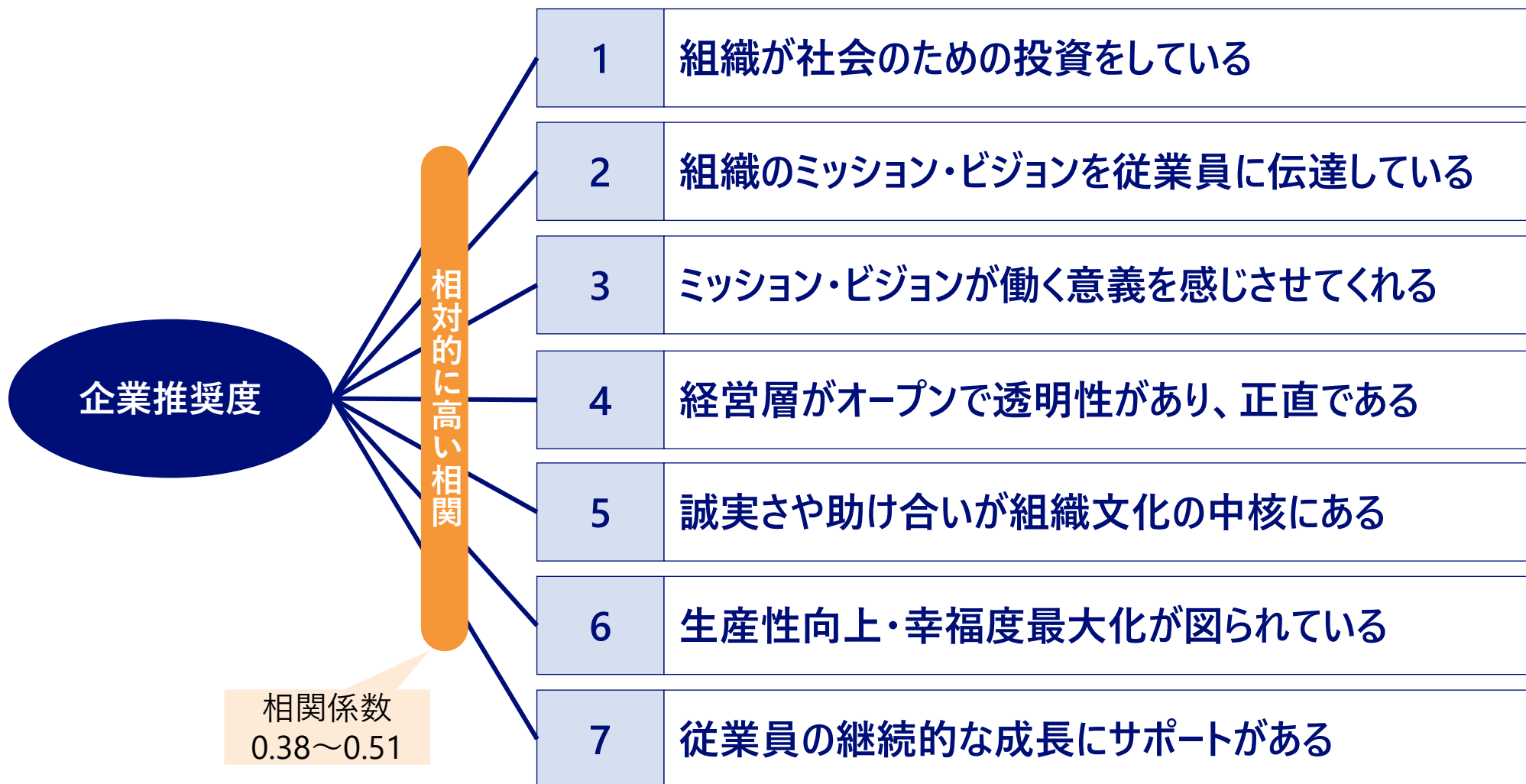
- ✓ 安全管理が徹底されているか？
- ✓ 心理的安全性はあるか？
- ✓ 心身の健康へ投資されているか？
- ✓ ...

その他

- ✓ 転職・異動に納得できるか？
- ✓ 報酬や評価に納得できるか？
- ✓ やりがいはあるか？
- ✓ ...

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 打ち手の方向性

企業推奨度との相関性の高い評価観点を7項目にとりまとめた。
本報告では以後「HR7」と呼ぶ。



※相関が高い複数の項目をとりとまとめ、7つとしている

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 打ち手の方向性

HR7の各項目には、以下例のような項目が含まれる。

1

組織が社会のための投資をしている

- ✓ 組織として社会や環境の変化にうまく適応できている
- ✓ 組織は世界や社会をより良くするために金銭的・時間的・労力的な投資を行っている 他

2

組織のミッション・ビジョンに従業員に伝達している

- ✓ 組織全体として従業員へミッションやビジョンを明確に伝えている
- ✓ 従業員の全ての行動がミッション・ビジョンの一部であると感じられている 他

3

ミッション・ビジョンが働く意義を感じさせてくれる

- ✓ 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる
- ✓ マネージャーは従業員個々の活動をミッションやビジョンに結びつける支援をしている
- ✓ 高いレベルの顧客満足度を達成できており、維持している 他

4

経営層がオープンで透明性があり、正直である

- ✓ 組織はどんな場合でも不正を行わない
- ✓ 経営層が倫理的かつ誠実に行動することについて信頼されている 他

5

誠実さや助け合いが組織文化の中核にある

- ✓ 誠実さや他者を助けることが組織文化の中核に根付いている
- ✓ お互いの成功のために助け合う
- ✓ 他者へ感謝の気持ちを持ったり、社会的な価値観を大事にして仕事ができている 他

6

生産性向上・幸福度最大化が図られている

- ✓ 働く人の生産性やパフォーマンス、幸福を最大化するよう職場が設計されている
- ✓ 組織は人を第一に考えていると感じられている
- ✓ 従業員の心身の健康に関する投資が行われている 他

7

従業員の継続的な成長にサポートがある

- ✓ 役割に関係なく、従業員の継続的な成長に対して会社のサポートがある
- ✓ この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった
- ✓ 全ての従業員にさまざまな学習機会が提供されている 他

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？ 打ち手の方向性

著名な指標「Q12」と比べ、日本版の「HR7」では関心の違いが見て取れる。

HR7

企業推奨度との相関係数：0.38～0.51

1. 組織が社会のための投資をしている
2. 組織のミッション・ビジョンに従業員に伝達している
3. ミッション・ビジョンが働く意義を感じさせてくれる
4. 経営層がオープンで透明性があり、正直である
5. 誠実さや助け合いが組織文化の中核にある
6. 生産性向上・幸福度最大化が図られている
7. 従業員の継続的な成長にサポートがある

自分の働く組織がよい組織か？に関心

Q12*

企業推奨度との相関係数：0.25～0.49

1. 職場で自分が何を期待されているのかを知っている
2. 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている
3. 職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている
4. この1週間で、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした
5. 上司または職場の誰かが、一人の人間として気にかけてくれる
6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる
7. 職場で自分の意見が尊重されているようだ
8. 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要と感じさせてくれる
9. 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている
10. 職場に親友がいる
11. この6カ月で、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた
12. この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった

自分が組織内で活躍できるか？に関心

*Q12とは、米調査会社のギャラップ社が全世界1300万人のビジネスパーソンを調査し、提唱したエンゲージメントを計測する為の12個の質問のことを指す。

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？

HR7の中でも、中長期的課題と短期的課題に分かれる。

1

組織が社会のための投資をしている

2

組織のミッション・ビジョンに従業員に伝達している

3

ミッション・ビジョンが働く意義を感じさせてくれる

4

経営層がオープンで透明性があり、正直である

5

誠実さや助け合いが組織文化の中核にある

6

生産性向上・幸福度最大化が図られている

7

従業員の継続的な成長にサポートがある

組織が中長期的に
取り組むべき課題

HRtech等により、
短期的な対策が
可能な課題

どうしたらエンゲージメントは向上するのか？

現状を知るための土台作りとして「計測」は最優先。企業推奨度6点に向けてHRtechを推進しつつ、将来的には統合的HRプラットフォーム構築を目指す。

土台作り

個別の取り組み

統合化

①エンゲージメントやHR7を計測する

中長期的課題

- 1 組織が社会のための投資をしている
- 2 組織のミッション・ビジョンに従業員に伝達している
- 3 ミッション・ビジョンが働く意義を感じさせてくれる

HRtechにより解決できる短期的課題

- 4 経営層がオープンで透明性があり、正直である
- 5 誠実さや助け合いが組織文化の中核にある
- 6 生産性向上・幸福度最大化が図られている
- 7 従業員の継続的な成長にサポートがある

②パーパス（存在意義）を定義する

③パーパスを組織に浸透させる

④経営層のオープン性を高める

⑤組織文化を再考する

⑥生産性・幸福度向上に取り組む

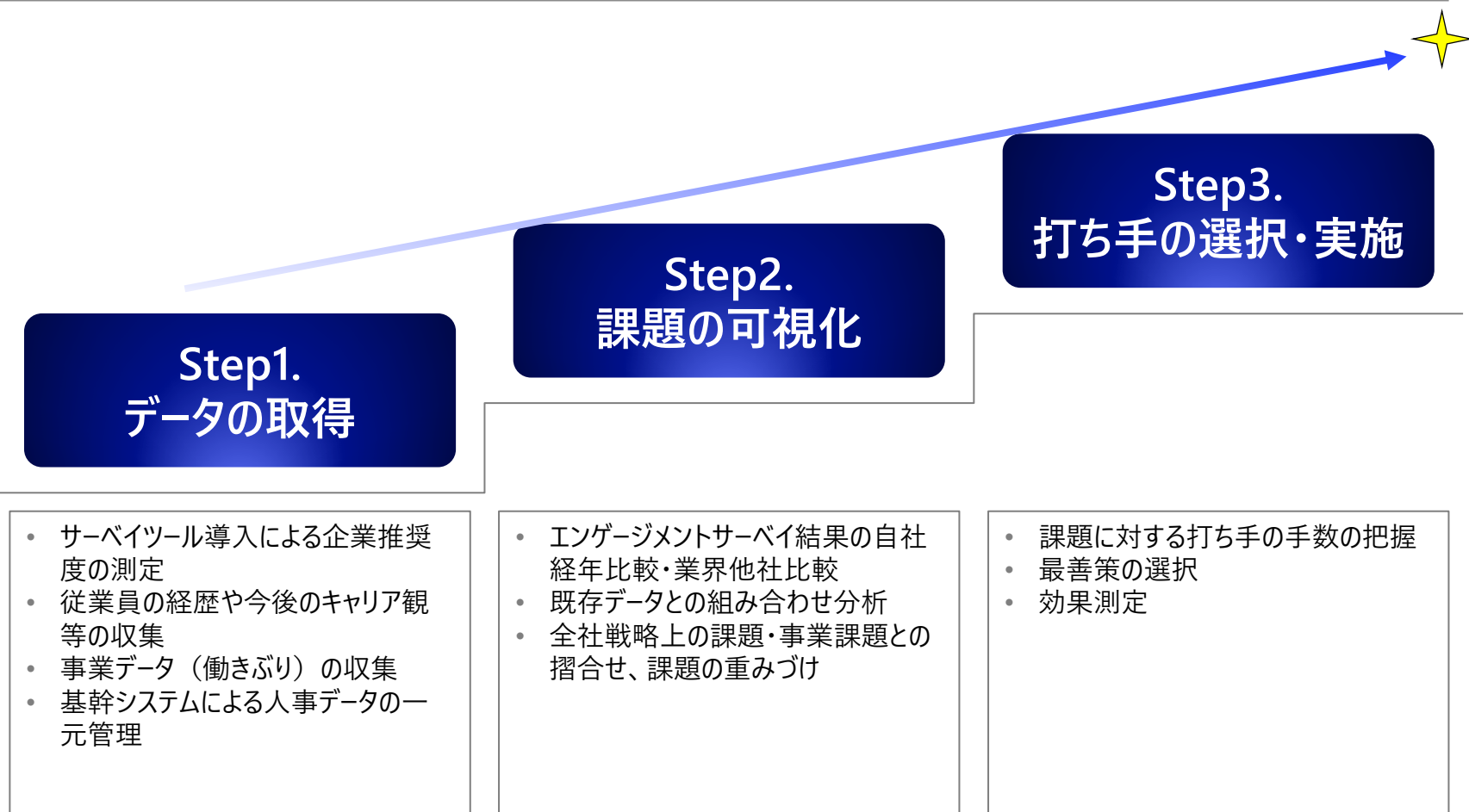
⑦従業員の成長支援を行う

⑧HRの統合的PFを構築

①企業推奨度やHR7を計測する

まずエンゲージメントを測定し、課題を可視化する事が第一歩となる。

持続可能な企業活動・成長へのステップ



①企業推奨度やHR7を計測する

ソフトバンクでは、年単位・月単位の2種類のサーベイを実施し、組織や従業員の状態を計測・可視化する取り組みを進めている。

サーベイの種類と特徴

	従業員サーベイ (満足度調査やエンゲージメントサーベイ等)	パルスサーベイ
特徴	- 低頻度（年次等） - 設問数多め（10分以上かけて回答）	- 高頻度（日次/週次/月次） - 設問数少なめ（～5分で回答できる程度）

ソフトバンク

背景と課題	■ 組織診断を目的に、2004年から毎年1回、従業員サーベイ（通称“ESサーベイ”）を実施していたが、経営層から、「従業員のリアルタイムなモチベーションの状態を可視化したい」というニーズが発生
取り組み	■ パルスサーベイトールを自社開発し、2019年10月から導入した。 ➢ 毎月末回答URLがメール送信され、社員は各端末から回答。従業員の日々の充実度を測定する13問から構成され、回答所要時間は1～2分程度。月末の2営業日後には、結果を閲覧可能。 ➢ 「会話のきっかけとして、各自が自由に使ってください」というスタンスで実施されており、従業員は回答結果の開示範囲を指定可能。サーベイのスコアをもとに面談を強要する事はせず、スコアの目標値なども設定されていない。
成果	■ リアルタイムに従業員の状態を計測・可視化した。 ■ 上記のほか、サーベイの結果を基に上司と部下のコミュニケーションが活性化。更に、サーベイでのデータと、人事データを統合・AI分析による社員の活躍予測に繋げる研究にまで発展した

② パーパスを定義する ③ パーパスを組織に浸透させる

居酒屋「四十八漁場」では、店舗スタッフや生産者を巻き込んだ社内イベントを実施し、パーパス浸透と共にエンゲージメント向上を実現している

四十八漁場(よんぱちぎょじょう)

背景と課題

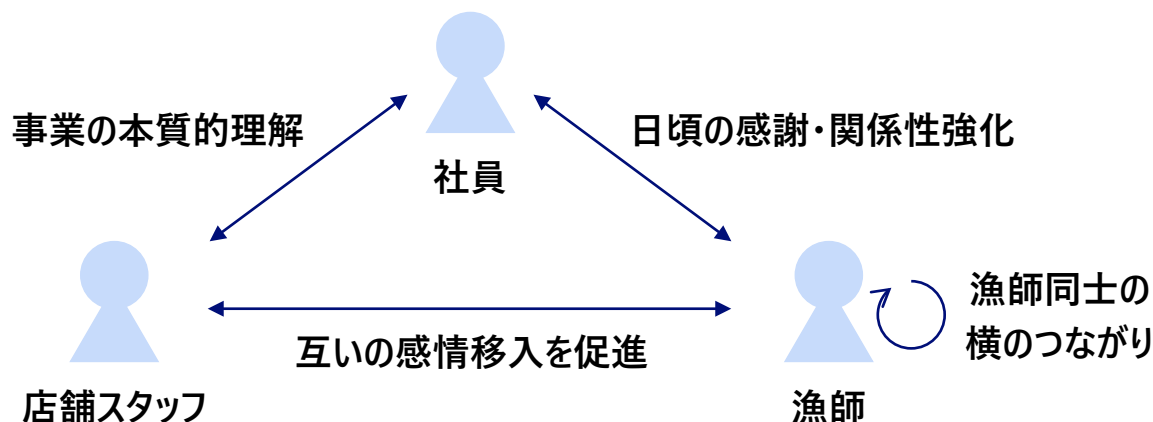
- (株)エー・ピー・カンパニーが運営する四十八漁場は、「生産者と直結し、価値ある食材を適正な価格でお客様にお届けする」という理念のもと、飲食事業を展開
- 理念を体現する為には、スタッフと生産者のリアルなコミュニケーションを通じて、作り手の想いやおいしい理由を知る必要があると考えた為、下記取組を実施

取り組み

- 年一回、社員や店舗スタッフ、生産者の相互理解を目的とした社内イベント「魚万博」を開催
 - ・ 生産者の紹介や海洋環境問題などに関するクイズなど、各種催し物を実施

成果

- ✓ イベントを通して、店舗スタッフは生産者の生産物に対する思いやこだわりに触れ、生産者に対する感謝や自分の仕事に対する責任、誇りを感じる声が挙がったという



④経営層のオープン性を高める

星野リゾートはコロナ情勢下で「新しいKPI」や「倒産確率」を従業員に伝達。経営層と従業員が同じ指標を共有し、オープン性を高めた。

星野リゾート

背景と課題

- 観光・宿泊はコロナ禍において特に苦境に陥った業界
- 星野リゾート代表の星野佳路氏は、2020年3月時点でコロナ禍が1年以上続くことを予想していた

取り組みと成果

- 2020年4月の時点で全社員に「18カ月計画」と称したビジョンを打ち出し、新しいKPIや、現在の会社が置かれている危機的状況を伝える「倒産確率」などを伝えた
- 倒産確率については、「38.5%（生存確率61.5%）」と具体的な数字を共有
- 「感染拡大に波があることは最初から分かっていたので、サーフィンのように波に乗っていこうと伝えました」とのこと

新しいKPI

1. 現金はつかみ、離さない
2. 人材は維持し復活に備える
3. 顧客満足、ブランド戦略の優先順位を下げる

→「平常時だと長期的な目線で利益を求めるが、有事のタイミングでは短期的な目線で赤字にならないことが重要」とのこと

⑤組織文化を再考する

アース製薬では、従業員間の称賛メッセージとポイントの贈りあいを可能にするツールを導入する事で、組織文化の変革・若年層の離職率低下を実現

アース製薬

背景と課題

- 「埋もれがちな社員の貢献を会社全体で可視化したい」という社長の思いがあった

取り組み

- 350人の組織でUniposをトライアル導入。
 - Uniposとは、Unipos社が提供する社内SNSツールで、従業員同士が「貢献に対する称賛のメッセージ」と「換金可能なポイント」を贈り合う事が出来る
- ツール活用の機運を高め、全社員を巻き込む為、影響力の高い役員・部長層、協力的な社員、一般社員の順に説明会を実施
- ツール活用のハードルを徹底的に下げる為、「“ありがとう”でコミュニケーションをとろう」というメッセージを打ち出した

成果

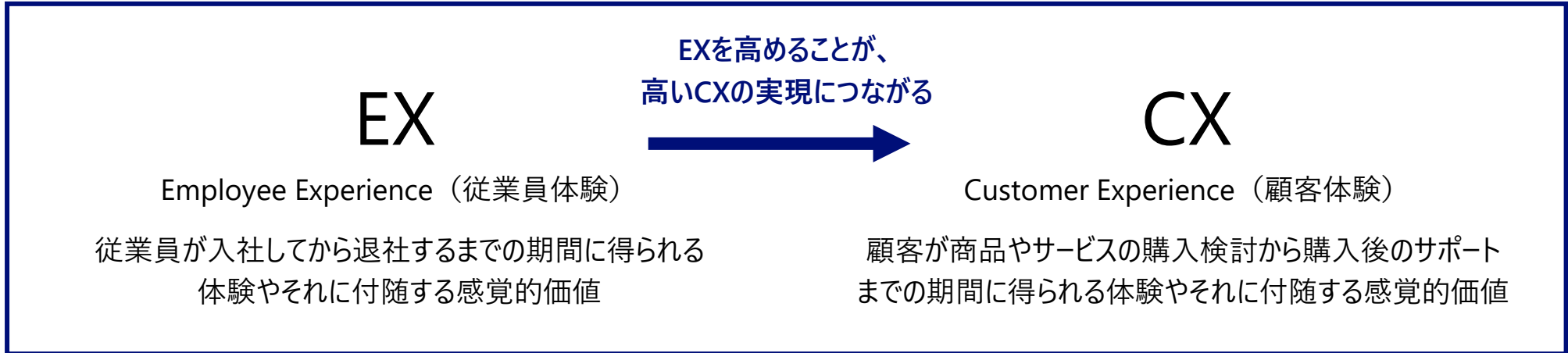
- ✓「楽しい！」という空気感を醸成でき、ツール活用が活発化
- ✓「叱る文化」⇒「褒める文化」に変わり、若年層の離職率低下
- ✓ Uniposをきっかけとして、年齢や役職を超えた新たなコミュニケーションが生まれた

ツールのUI画面イメージ



⑤組織文化を再考する

EX→CXの発想の元、やりがいや満足度を重視した取組みが業績へつながる。



Trader Joe's

- 「働きたい会社ランキング」の常連
- 買い物をエンターテインメントと位置づける
- 従業員に平均より高い給与と福祉を提供し、トレーニングプログラム「Trader Joe's University」に参加することで出世の道が拓ける
- American Customer Satisfaction Indexのスーパーマーケット部門で1位（2020年）

出所) <https://money.com/what-its-like-to-work-at-trader-joes/>
<https://ujpdb.com/archives/15102>

ネットヨタ南国株式会社

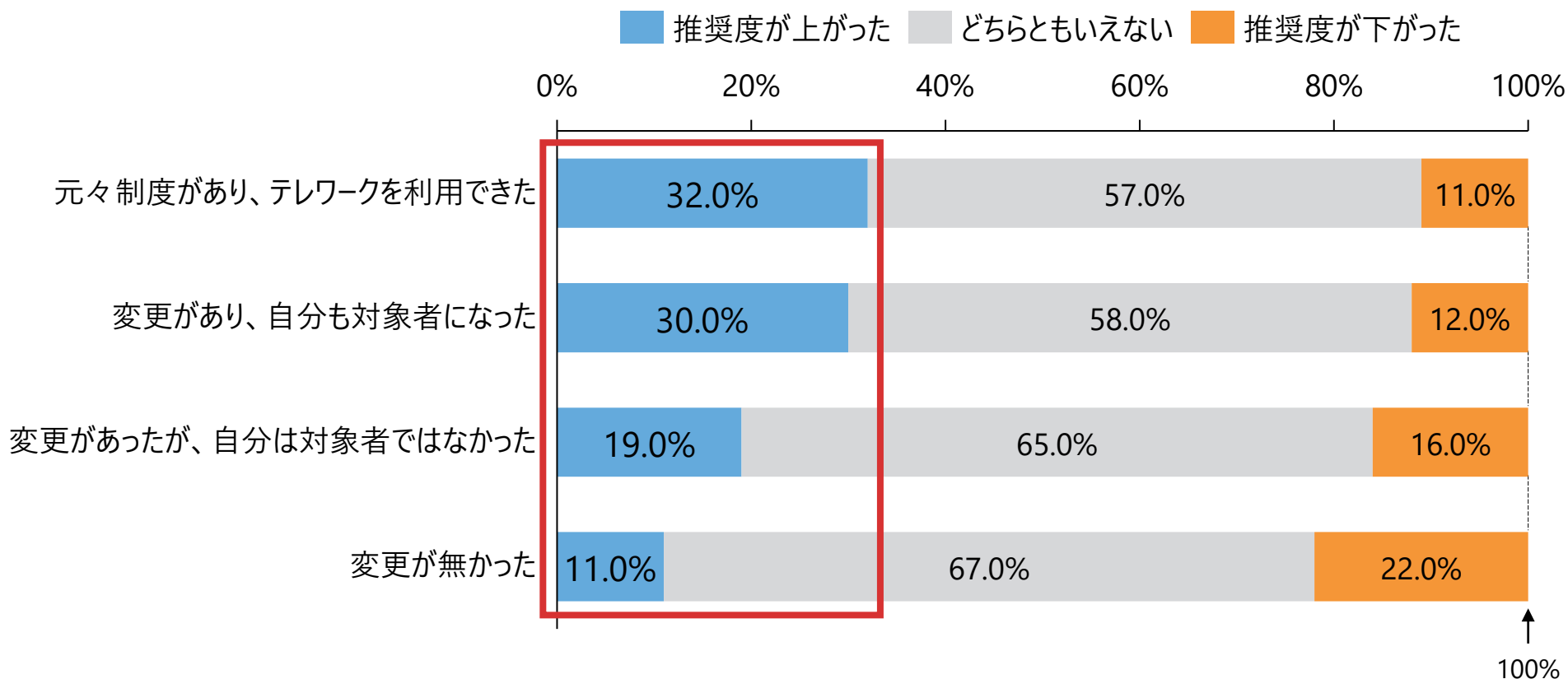
- 離職率2%以下、日本全国のトヨタ販売会社（約280社）の中で顧客満足度NO.1を12年連続達成
- 高額なオプションをつけたり、お客様の家へと訪問するような強引な営業活動を廃止
- 会社の意思決定に自分も参画できる、全員参加型のプロジェクトチームを発足

出所) <https://www.ai-work.jp/hitokara/storry/detail.php?id=4>

⑥生産性・幸福度向上に取り組む

テレワーク利用ができた人ほど勤務先推奨度が高まっている。

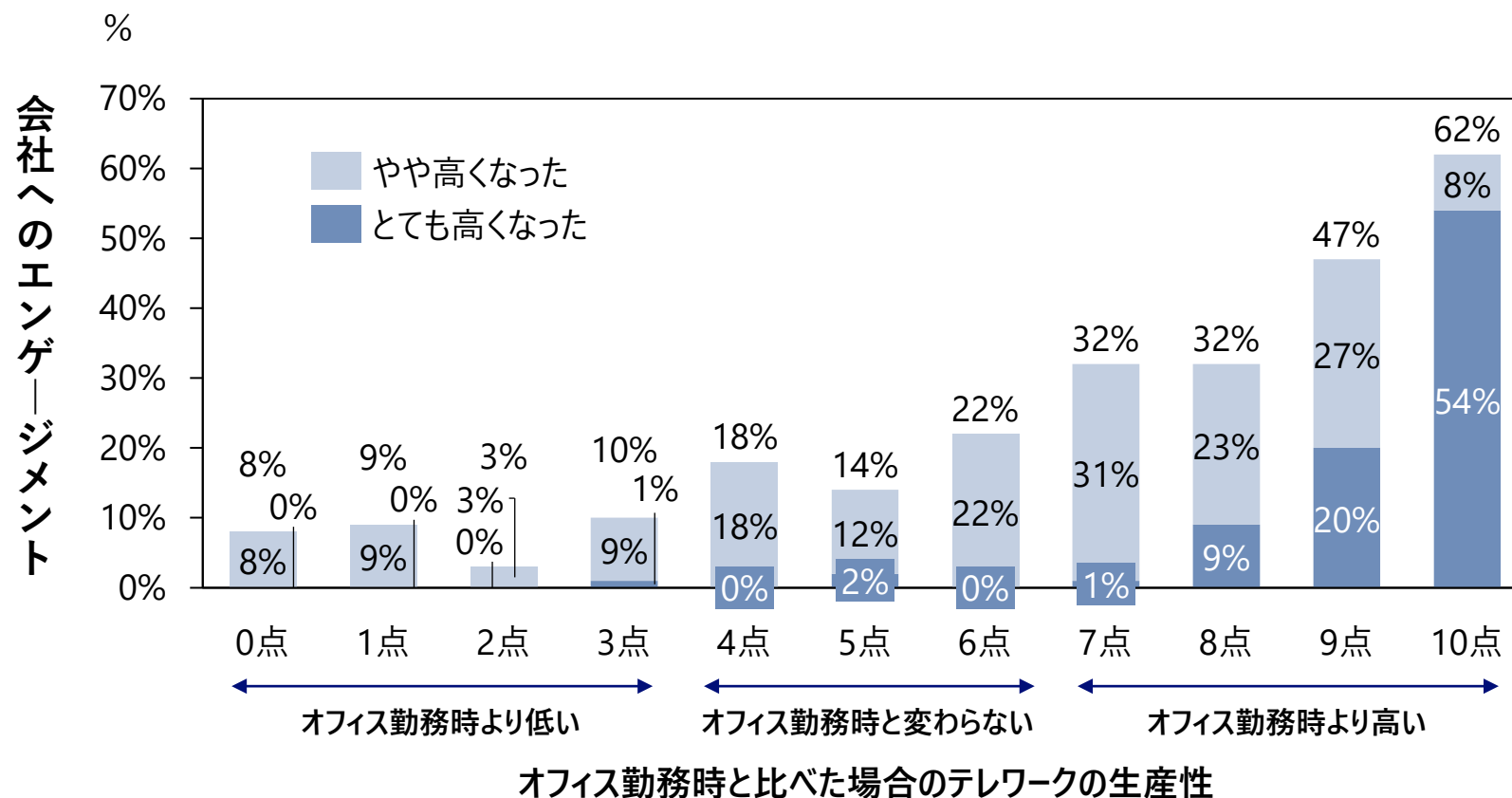
新型コロナウイルス感染拡大前後におけるテレワーク業務の実施有無と企業推奨度変化の関係



⑥生産性・幸福度向上に取り組む

他社調査でも、テレワークにより生産性が向上したと答えた人ほど、会社へのエンゲージメントが高まったという結果に。

テレワークが開始する前と比べて、エンゲージメントはどう変化したか（n=861）



⑦従業員の成長支援を行う

学習者のユーザ体験にフォーカスしたソリューションである
「Learning Experience Platform（LXP）」が注目されている。

LMSとLXPの比較

	従来型のLMS (Learning Management System)	LXP (Learning Experience Platform)
目的	研修体系に沿った、研修のデリバリーを統合管理する	従業員がスキルを身につけたいと考えたときに、適切な学習リソースにたどり着ける
進め方	企業側は、従業員に必要なタイミングで受講してもらえるよう設計・運用	従業員がタイムリーに学ぶことや、成長のために学び続けることをサポートする
学習リソース	企業側は研修体系に沿って用意したコンテンツを使用	社内外に存在する多様なコンテンツを活用
主な機能	スキル管理、集合研修管理、eラーニング配信、受講申込、承認など	リコメンド、キュレーション、シェア、コラボレーション、UGC、スキル管理など

⑦従業員の成長支援を行う

花王はLXPを用いて、会社や人事主導の一方通行な学びではなく、社員個人個人の主体的な学びへのシフトをねらう。

花王

背景と課題

- 花王の教育の基本概念は、「自ら学び、共に育つ」ということ
- 変化が早い世の中になったことで、会社主導の一律的な教育の場が中心だったものから、会社からの学びだけではなく、トレンドに合わせた個人の学習が重要になると認識

取り組み

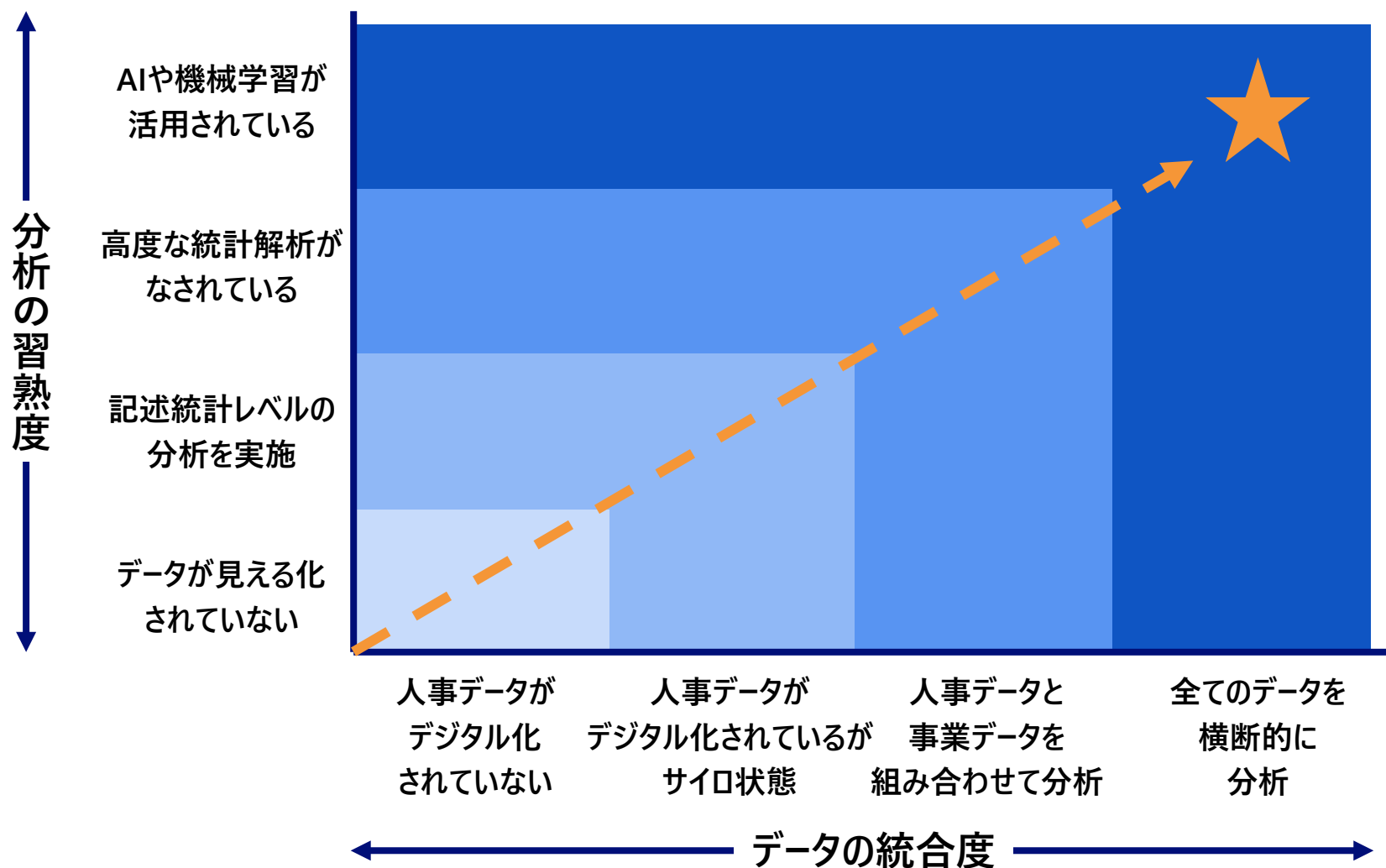
- 「集団画一型から、個別選択型へ」「指名参加型から、チャレンジ型（手挙げ&推薦）」「HR-techを活用し、新たな学びと共創」の3点について取り組んでいくことと設定
- LXPソリューションとして「Degreed」を選定し、以下4つの機能を活用
 - 情報のキュレーション：拡散している学習リソースを効率的に収集・保存
 - 学びのシェア：個人のインフォーマルな学びや情報をシェアし、可視化する
 - スキル開発：さまざまな学びを自身で体系化し、目指すキャリアに必要なスキルを習得
 - リソースの蓄積：外部優良コンテンツや時代を先取りした情報・知識・スキルを蓄積

成果

- ✓ まだ数としては少ないが、Degreed内の活動事例として社員が自発的にいくつかグループを作っている
- ✓ 会社や人事主導の一方通行の学びではなく、社員自らが主体となり、周りを巻き込んで学習・情報を広めていくネットワークの構築につながりうる状況

⑧HRの統合的PFを構築

HRにまつわる全てのデータを統合し、AI等で全体最適が図られている状態が最終形。



⑧HRの統合的PFを構築

将来的に組織大でEX向上で取り組むにあたり、各種データの整備は不可欠。

人事データ

【イベントに応じて発生】

- 入社時の履歴書・エントリシート
- 昇給・昇格時の面接内容

【本人に紐づく情報】

- エンゲージメントに関する指標
- 仕事を通じて達成したい目標
- キャリアプラン
- やりたい業務内容
- これまでの業務経歴（社内外）
- 保有しているスキル・コンピテンシー
- 現在従事している業務と評価
- ...

事業データ

【組織の主要な事業数値】

- 売上・利益
- 顧客数、受注実績 等

【その他のKPI】

- 売上向上
 - ・ 顧客の訪問回数、訪問内容
 - ・ VoC（顧客の声）、CS
 - ・ 注力案件の受注数 等
- コスト削減・各種管理
 - ・ インシデント発生数
 - ・ 業務時間/残業時間の長さ
 - ・ ...

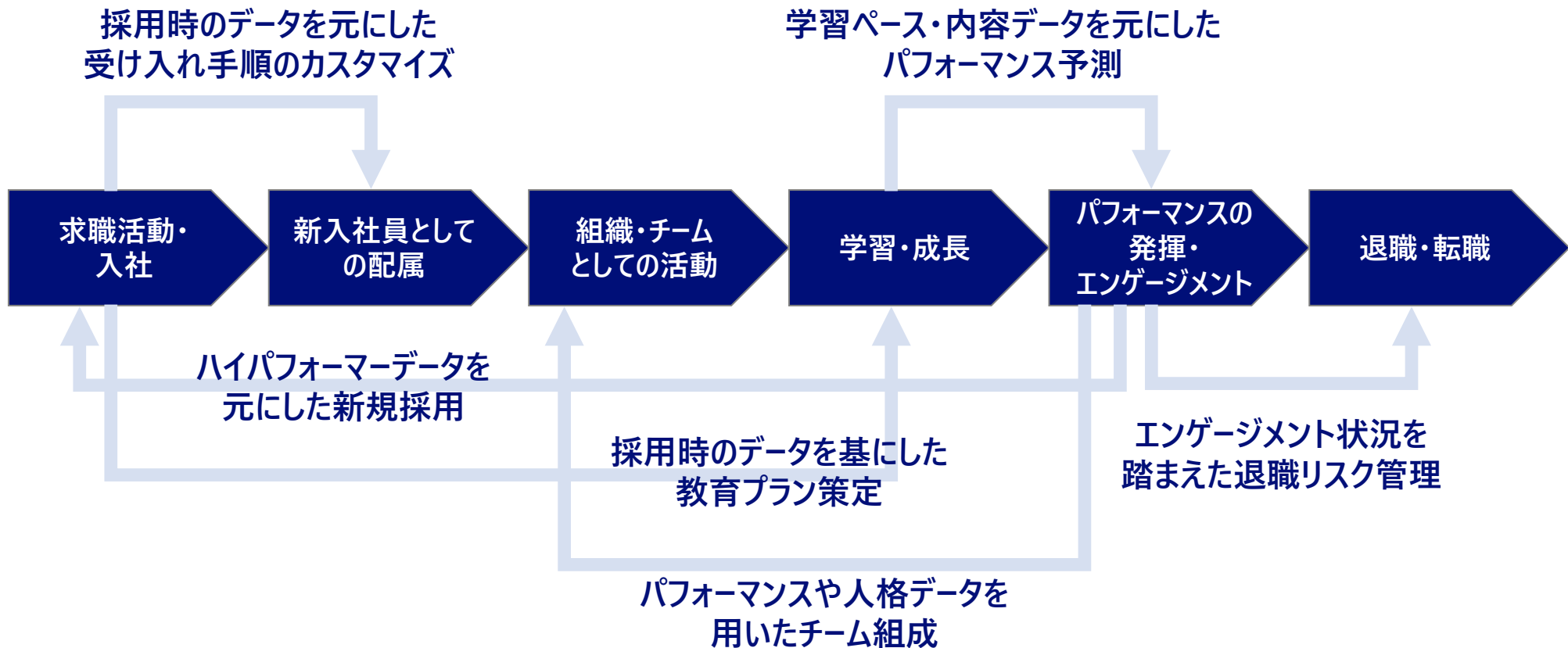
両者を組み合わせて分析

→ 自社のビジョンや経営戦略に合わせて、データ体系を整備する必要がある

⑧HRの統合的PFを構築

エンプロイジャーニーの各イベントをまたいでデータ活用することで、
組織にとっても従業員にとっても働きやすい環境を構築しうる。

エンプロイジャーニーマップ（入社から退職までの経験マップ）とデータ活用の例



千里の道も一歩から。人事・事業データの整備は中長期的な取り組みであるとしても、現在の状況を把握するための「計測」についてはすぐにでも始めるべき。

土台作り

①エンゲージメントやHR7を計測する

個別の取り組み

中長期的課題

- 1 組織が社会のための投資をしている
- 2 組織のミッション・ビジョンに従業員に伝達している
- 3 ミッション・ビジョンが働く意義を感じさせてくれる

HRtechにより解決できる短期的課題

- 4 経営層がオープンで透明性があり、正直である
- 5 誠実さや助け合いが組織文化の中核にある
- 6 生産性向上・幸福度最大化が図られている
- 7 従業員の継続的な成長にサポートがある

②パーパス（存在意義）を定義する

③パーパスを組織に浸透させる

④経営層のオープン性を高める

⑤組織文化を再考する

⑥生産性・幸福度向上に取り組む

⑦従業員の成長支援を行う

統合化

⑧HRの統合的PFを構築

本日の振り返り

1

従業員エンゲージメントが低い企業は生き残れない

- コロナ禍により、従業員が企業への帰属意識を感じにくい環境
- エンゲージメントが低い=やりがいを感じられず、離職へとつながり事業継続性に悪影響

2

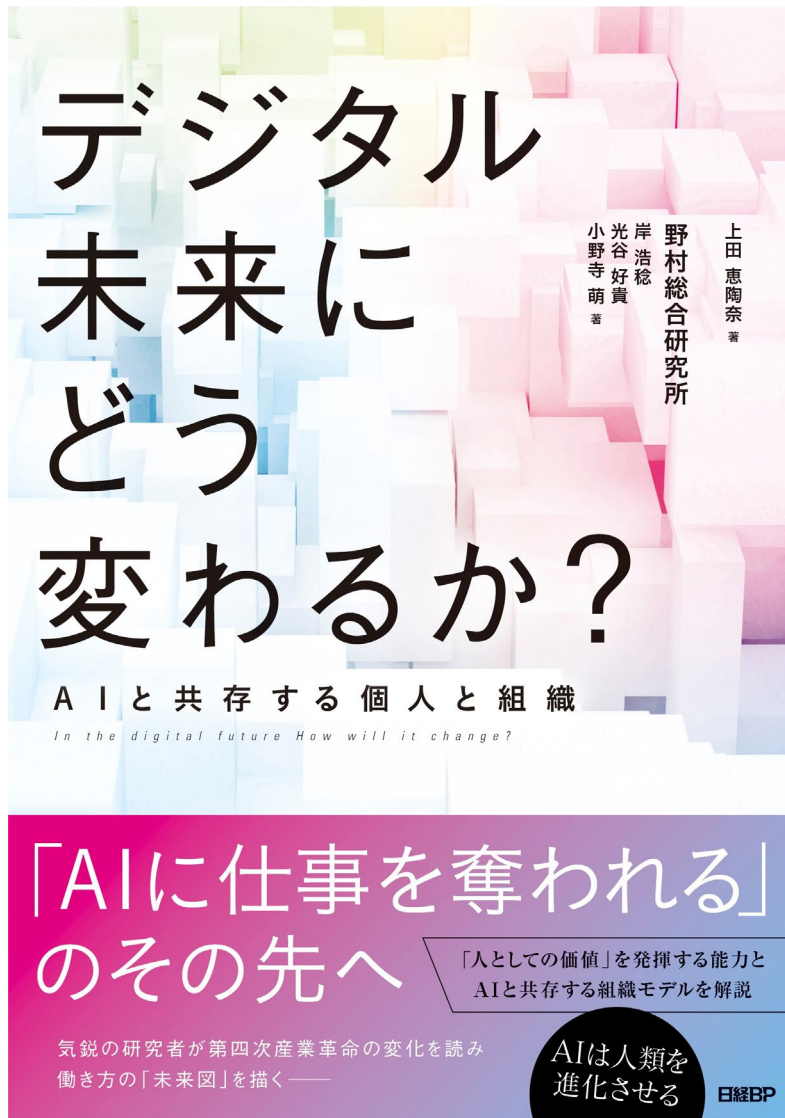
従業員エンゲージメントに関わりの深い7つの観点

- 経営レベルから現場レベルまでにわたる7つの観点（HR7）で対策を打つことが重要
- 経営レベルは中長期的な取り組みが必要だが、現場レベルのものは「HRtech」によって短期的に対策を打つことも可能

3

7つの観点を改善しうるHR施策とは何か

- まずは自社の状況を知るために、エンゲージメントを測定することが第一歩
- 将来的にはHRにまつわるデータを統合し、エンプロイジャーニーをまたいだ全体最適が行えるようになる



書籍紹介

- 「AI・ロボットで49%の労働人口が技術的に代替可能」のプレスリリースから5年間、AIと共存する社会の姿の模索を続けてきた。
- DX時代を迎えた今、ビジネスに大きな変革の刻が訪れている。デジタル技術は既存のエコシステムを破壊するディスrupterだ。その荒波のなかで、個人、組織は、どこを目指すのか。
- 本書籍は世界最先端の研究者、ビジネスを先導するグローバルカンパニーとの議論を通じて描いた、デジタル未来の姿を提示する。

目次

- 第1章 第四次産業革命が働き手に与えるインパクト
- 第2章 AIと共存する時代にヒトが果たす役割
- 第3章 AIと共存する人の進化
- 第4章 AIで業務は変わり続ける
- 第5章 組織に適したトランスフォーメーション
- 第6章 あなたに問うキークエスション

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!