

知られざる従業員 エクスペリエンス のROI

人間中心のリーダーシップ
が解き放つ、
生産性と革新性

Consulting by Fujitsu.



A man with dreadlocks and glasses, wearing a beige sweater, is leaning over a woman sitting in a black office chair. The woman is wearing a white long-sleeved shirt and blue jeans. Both are laughing heartily. The background is a modern office with a large screen and a framed picture on the wall.

▶ はじめに

今日の競争激化と複雑化が進むビジネス環境において、イノベーション(革新性)とアジリティ(俊敏性)が成功のカギを握っています。そして今、先進的な企業は一つの明確な事実気づき始めています。それは、幸せで意欲的な従業員こそが、組織のパフォーマンスを飛躍的に向上させる、最も重要な資産であるということです。ハーバード・ビジネス・レビューの調査によれば、従業員エンゲージメントが5%向上すると顧客満足度も1.3%向上することが示されています。

従業員エクスペリエンス・マネジメント(Employee Experience Management 以下EXM)は、単なる業務改善策を超え、組織のパフォーマンスを牽引する要素として、その重要性を増しています。今回はUvance Wayfindersのコンサルタントであるサチン ザッドとマーカス ロビンが、従業員エクスペリエンスに対する人間中心のアプローチがいかにして従業員の潜在能力を引き出し、組織の成長を促進するのかについて解説します。

▶ 従業員エクスペリエンスを優先すべき理由

企業が従業員エクスペリエンスの改善を先延ばしにすると、従業員のエンゲージメント低下、業務効率の悪化、そして優秀な人材の流出といった形で、収益に直接的なダメージを与えてしまいます。EXMIは、単に流行に乗ったり、ブランドイメージを飾ったりするためのものではなく、組織が持続的な成長を遂げるために不可欠な、競争力の源泉となるのです。

従業員が業務に必要なツールを十分に活用でき、サポートされている、評価されている、そして組織と強くつながっていると感じることができれば、期待以上の貢献をしてくれるようになります。彼らは積極的にイノベーションを起こし、リスクを恐れず新しいことに挑戦し、組織の成功と競争優位性を高める原動力となるでしょう。さらに従業員エクスペリエンスの向上は、変革に対する抵抗を軽減し優秀な人材の定着を促進し生産性を向上させるだけでなく、企業が常に変化し続ける従業員のニーズを理解し迅速に対応していく上でも重要な役割を果たします。



▶ 従業員エクスペリエンス・マネジメントの再定義

EXMIは、物理的な職場環境、デジタル環境、そして人間関係といった従業員が仕事をする上で関わる全ての要素を最適化し、従業員の幸福と成功を支援するように設計されています。EXMIは、従業員が入社してから退職に至るまでの全過程において、途切れることなく一人ひとりに最適化された意欲を高める体験を提供することを目指す、包括的なアプローチなのです。

EXMを効果的に機能させるには、従来のサービスレベルの合意 (Service-Level Agreements 以下、SLA) のような形式的な指標に固執せず、実際の体験レベルの指標 (Experience-Level Agreements 以下、XLA) に焦点を当てることが重要です。XLAは業務データと従業員の感情データを統合的に分析することで、従業員個人・チーム・そして組織全体のパフォーマンスに直接的な影響を与える、実践的な洞察を導き出すことができます。



従業員エクスペリエンスの向上は、従業員が充実感、幸福感、意欲、組織とのつながりを実感できる最適な環境を創造し、組織全体のパフォーマンス向上を目指すものです。

— マーカス ロビン



▶ EXMの核心は「共感」：Uvance Wayfindersのアプローチ

Uvance Wayfindersは、富士通の90年にわたるテクノロジーの知見を活かし、現代の組織が抱える様々な課題解決を支援するグローバルコンサルティング事業です。長年の経験から、テクノロジー導入には変革が不可欠であることを深く理解しているからこそ、EXMに対するアプローチも「変革はテクノロジーだけでは実現できず人こそが重要である」という信念に基づいています。

人間中心エクスペリエンスデザインの原則に基づき、従業員の視点に立った共感力とイノベーションを融合させ、有意義な変化を創出する。課題を技術的な側面だけでなく、従業員の感情や気持ちといった人間的な側面からも深く理解することを重視しています。



エクスペリエンス管理フレームワークは、「Envision (構想)」「Evolve (進化)」「Elevate (向上)」という、相互に連携した3つの段階で構成されています。構想段階では、従業員エクスペリエンスの理想像を描き、課題の明確化、ユーザーペルソナの分析、カスタマージャーニーのマッピングを行い、成功を測るための重要なエクスペリエンス指標を特定します。進化段階では、構想段階で描いたビジョンに基づきソリューションの試験運用とテストを繰り返し、組織全体に最適なソリューションを段階的に展開します。最後に向上段階では、専門のアドバイザーによる継続的な改善とXLA管理を通じて、さらなる変革機会を探索します。

本フレームワークの特徴は、人間中心の考え方と、従来のSLAからXLAへの移行にあります。XLA手法は真の従業員エクスペリエンスに焦点を当てることで、机上の空論に終わらず具体的な成果と価値に基づく計画を可能にします。

“

最も重視するのは、まずエンドユーザーの視点に立ち、何が本当に必要とされているのかを深く理解することです。そして、その目標達成に最適なツールやテクノロジーの組み合わせを中立的に選び取り、導入に進みます。

— サチン ザッド

”

▶「肝心な瞬間」を捉える：XLAフレームワーク

目まぐるしく変化し、エクスペリエンスが重視される現代において、従来のサービス指標であるSLAだけでは高まる期待に応えられません。そこで注目されるのがXLAであり、エクスペリエンスの測定・改善を加速させる次世代の指標と位置付けられます。パーセンテージやダッシュボードといった表面的な情報から一歩踏み込み、従業員や顧客のエクスペリエンスを左右する「肝心な瞬間」に焦点を当てるのです。

XLAフレームワークは、重要なタッチポイントにおける運用の実態と感情的な響きを捉え、システム・サービス・従業員間の連携が、肝心な瞬間に最大限の力を発揮できるようにします。従来のNPS（ネット・プロモーター・スコア）やCSAT（顧客満足度調査）よりも深く掘り下げ、ユーザーの感情と具体的な改善策を結びつけることで、エクスペリエンスを360度全方位から把握します。これは、静的な指標や分断されたデータではなく、組織の目標と従業員のニーズに合致した、最適なXLAを構築することを目指すものです。



成功のカギは、カスタマイズ可能なエクスペリエンス指標を設計し、状況に応じて変化する動的な基準値を設定することにあります。そして、継続的な改善を推進するためのエクスペリエンス管理オフィスによるガバナンスモデルを構築することです。XLAはユーザー中心のイノベーションを重視し、使いやすさと地域ごとのニーズを考慮しながら、現状維持ではなく継続的な改善を重視する企業文化を育みます。XLAを組み込むことで、戦略的な価値と従業員満足度の向上という両方の成果を確実に達成する、具体的で測定可能な結果をもたらします。単にエクスペリエンスの測定方法を再定義するだけでなく、成長・エンゲージメント・イノベーションを促進する強力な手段として、肝心な瞬間の可能性を最大限に引き出すのです。

テクノロジーは重要な役割を果たしますが、テクノロジーがソリューションを主導することはありません。まずビジネス上の課題と従業員のニーズに焦点を当て、その上で最適なツールを推奨するという、特定のテクノロジーに依存しないアプローチが重要です。このフレームワークは柔軟性と結果を重視して設計されており、従業員を第一に考えることで、テクノロジーを生産性とイノベーションを促進する強力なツールへと変えることができるのです。

▶ EXMで成功を導く：2つの顧客事例

Uvance WayfindersのEXMフレームワークが組織にどのような変革をもたらすのか。その驚くべき効果を、実際の顧客事例を通してご紹介します。

事例：EXM導入でグローバル製造企業が125万米ドルのコスト削減

あるグローバルな製造業のお客様は、ITヘルプデスクサービスのコスト削減を目指し、ユーザー数に応じた課金から利用量に応じた従量課金への移行を目指していました。そのためにはサービスの利用量を抑制し、従業員からの問い合わせ対応をデジタルチャネルへと移行する必要性がありました。しかし従業員は従来型のサポートに慣れ親しんでおり、デジタルチャネルへの移行が難航していました。さらに従来のSLAからエクスペリエンス重視のXLAへの移行も課題でした。

そこで私たちは段階的なEXM戦略を提案し、構想策定のためのワークショップ、従業員ペルソナ分析、ITサービス利用状況可視化ジャーニーマッピングなどを実施しました。リアルタイムな状況把握を可能にするエクスペリエンス指標を開発し、XLA契約の基盤としました。さらに、

エクスペリエンスに関するアドバイザリーサービスや、継続的な改善を推進するためのガバナンス委員会を設置しました。

定量的な数値データと従業員の感情といった定性的なデータを組み合わせ、お客様をSLAからXLAへと移行させることで市場における新たな基準を打ち立てることができました。最も重要なことは、組織全体にエクスペリエンスを重視する文化を根付かせることができたことです。

その結果、年間125万米ドル以上のコスト削減を達成しました。内訳は、生産性向上による75万ドル、ライセンス最適化による50万ドルです。さらに、デジタルサポートチャネルの利用率は90%に達し、従来のサポートコストを大幅に削減することに成功しました。





事例：測定可能なビジネス価値の実現でグローバル金融サービス企業に貢献

2つ目の事例として、あるグローバルな金融サービス企業は、投資すべき最適なデジタルエクスペリエンスツールの選定と、IT中心のサービスから人間中心のアプローチへと移行することの価値を明確にしたいという課題を抱えていました。

そこで、私たちが提唱する「構想」「進化」「向上」という3段階からなる方法論に基づき、お客様と共に従業員エクスペリエンスのビジョンを共同で策定し、成功の基準を定義し、ペルソナとカスタマージャーニーマップを作成しました。次に、2つの競合するデジタルエクスペリエンスツールを導入し、コスト最適化・持続可能性・リスク軽減など60を超えるユースケースにおいてそれぞれの性能を評価しました。

この分析から、真の価値はツールそのものではなく、適切なエクスペリエンス管理、ガバナンス、そしてそれを支えるフレームワークにあるという重要な洞察が得られました。

富士通のガイダンスは、スマートデバイスの刷新やライセンスの最適化といった施策を通じて、投資対効果(ROI)を明確に示すとともに、推奨するアプローチの財務面および事業面における有効性を証明しました。その結果、ステークホルダーの目標と整合し、測定可能なビジネス価値をもたらす従業員エクスペリエンスのロードマップが完成しました。

▶ EXMの進化：AI、ハイパーパーソナライゼーション、新たな可能性

EXMは多くの組織に変革をもたらしていますが、長期的な成功を確実にするためには、目標の不明確さや従業員エンゲージメントの欠如といった落とし穴に注意する必要があります。従業員を巻き込まずに、企業側が「従業員のニーズを分かっている」と思い込むと変革はたびたび失敗に終わることがあります。

また、EXMに「万能な」アプローチは存在しないという認識も重要です。従業員はそれぞれ異なる役割とニーズを持っており、それらに合わせたソリューションを提供できなければ、多くの従業員を置き去りにしてしまうリスクがあります。

私たちはAIとハイパーパーソナライゼーションの進化が、従業員エクスペリエンスを大きく変革すると予測しています。AIが個人の好みや行動を分析することで、従業員一人ひとりに最適化されたキャリアパスの提示、反復的なタスクの自動化、健康問題の早期発見などが可能になり、真の個別化が進むでしょう。ただし、AIの導入にあたっては、常に人間が中心であることを意識し、AIが人間の能力を代替するのではなく、いかに拡張するかに焦点を当てることが重要です。



AIの導入における透明性の向上と従業員の積極的な参加は、信頼関係を構築し、スムーズな導入を促進するために不可欠です。また、メンタルヘルス、ワークライフバランス、継続的なフィードバックといった要素がますます重要になるにつれて、XLAはSLAを補完し、組織が従業員エンゲージメント向上と継続的な改善を優先的に取り組めるよう支援していくでしょう。

▶ おわりに

意欲と能力の高い従業員は、組織のパフォーマンスを大きく左右する原動力です。EXMを組織戦略の中核に据えることで、ハイブリッドワーク、デジタルトランスフォーメーション、従業員のウェルビーイングといった現代の課題に対処できるだけでなく、持続的な成長と競争優位性を確立するための基盤を築くことができるのです。



富士通のコンサルティング
Uvance Wayfindersについて詳しく見る [>](#)

▶ 著者紹介



サチン ザッド (Sachin Zad)

富士通 Uvance Wayfinders UK マネージングコンサルタント
エクスペリエンスデザイン&デリバリープラクティスリード

公共部門と民間部門で20年以上の経験を有し、従業員エクスペリエンスの向上と職場戦略の変革を専門とする。人間中心設計とデジタルトランスフォーメーションにおける専門知識を活かし、グローバル企業のビジネス目標と従業員エクスペリエンスを円滑に連携させた、革新的かつ成果重視のソリューションを提供。従業員エクスペリエンスに関する卓越したソートリーダーシップにより、進化し続けるデジタルワークプレイスにおいて、信頼できるアドバイザーとしての地位を確立。



マーカス ロビン (Marcus Robbins)

富士通 チーフデザインアドバイザー

デジタル、サステナビリティ、データ分析を専門とするチームリーダー兼コンサルタント。多様な業界における戦略、企業文化、リーダーシップに関する豊富な経験を持ち、組織が価値創造を重視した事業展開を推進し、飛躍的な成長を遂げるための支援を行う。仕事とスポーツの両面で情熱的なコーチとしても活動しており、若者から国際レベルのアスリートまで、あらゆる人々が潜在能力を最大限に発揮できるよう、専門知識と指導力でサポート。