

2022年 従業員エクスペリエンス トレンド

日本レポート



はじめに

過去2年間のコロナ禍を通して、人々の働き方や価値観の変化を背景として、企業はさまざまな新しい施策を導入するようになりました。これほど明確に、そして急速に従来の働き方が見直されたことは、これまでなかったといえるでしょう。

2022年を展望すると、企業にとって、また人事部門にとって、難しいチャレンジが続くものと予想されます。「大退職の時代」が到来するといわれる海外と比較すると、日本における変化は穏やかなものかもしれません。しかし、従来の働き方にはなかった多くの「選択肢」があることに従業員が気づき、自身に適した働きやすい職場を探し、自身の生活を大事にする働き方を嗜好する傾向が強くなってきています。

特に、マネージャーには、従業員を動機付け、適切に育成し、組織として業務を円滑に遂行していく責任が求められます。今後も、出勤とリモートワークを組み合わせたハイブリッド型の勤務が定着することを勘案すれば、これらは従来以上に難しい職務となるはずですが、このほか、職場環境の整備、D&Iの推進、ウェルビーイングへの配慮なども重要な人事関連テーマとして位置付けられます。

本レポートでは、クアルトリクスが2021年末に実施した調査から、日本の結果にフォーカスを当てながら、データから読み取れる従業員エクスペリエンス管理に関する重要な最新トレンドをお伝えします。



市川 幹人

クアルトリクス
EX（従業員エクスペリエンス）
ソリューション ストラテジー
ディレクター

調査概要

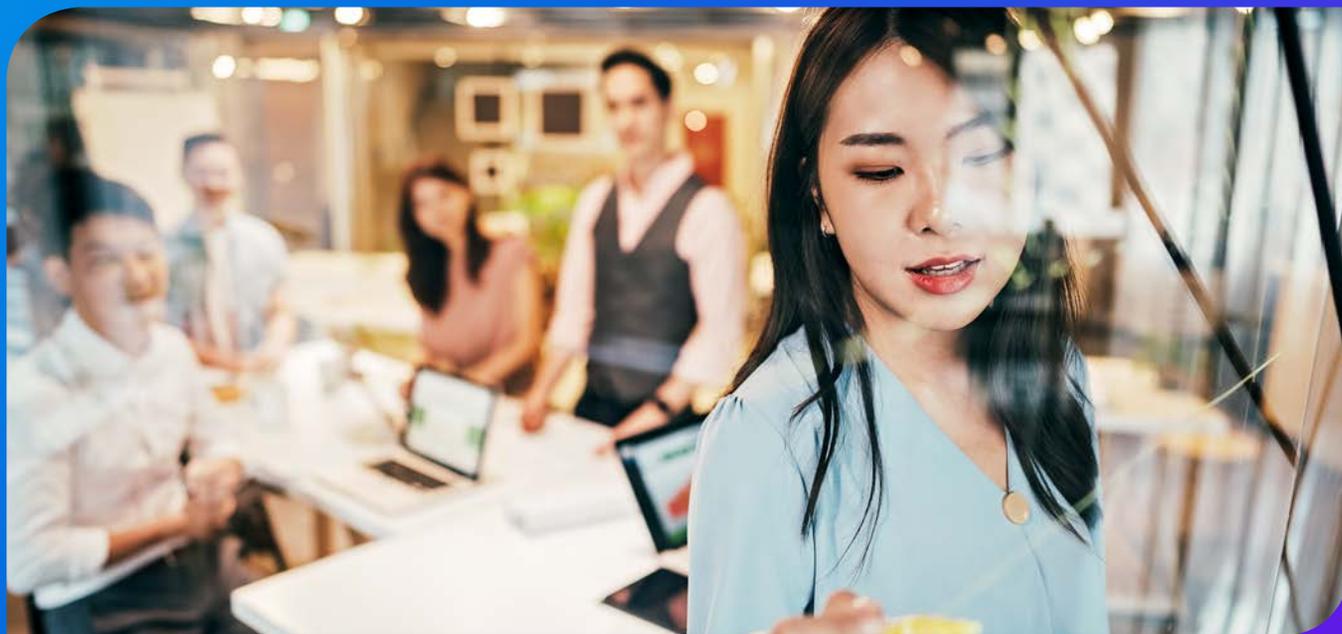
- ・ 雇用されている18歳以上の人々を対象に2021年8～11月にかけて実施
- ・ グローバルで約20,000人の回答、うち日本は1,020人

目次

■ 従業員エンゲージメント	4
■ 継続勤務意向	7
■ 2022年に注目される4つのEXトレンド	10
● リーダー／マネージャーの役割強化	11
● IT環境の整備	13
● D&Iの推進	14
● ウェルビーイングの充実	15
■ 調査概要	16



従業員エンゲージメント

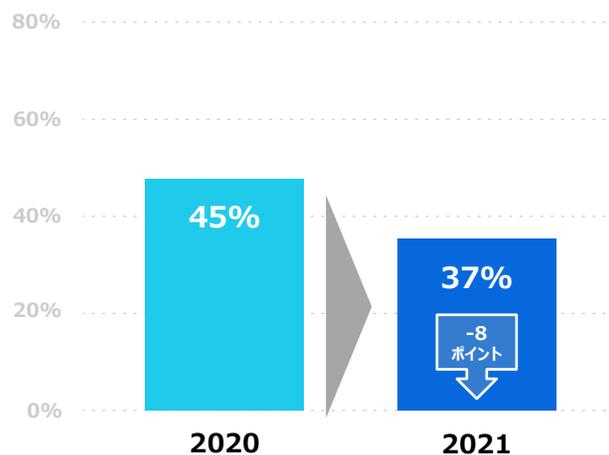


従業員 エンゲージメントの 動向

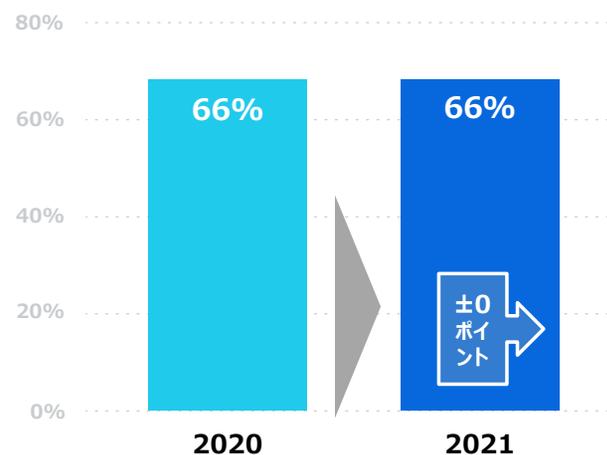
日本の従業員エンゲージメントスコアは、従来から世界の主要国の中で低水準であることは広く知られています。アンケート調査に対する国民性が回答傾向に反映される面もあることから、単純な国別比較は慎重に行う必要がありますが、今回の調査でもグローバル平均に対して日本の結果は大幅に下回っています。

さらに、日本のスコアは、前回調査から8ポイント低下しました。世界全体や APJ 地域全体が横ばいないし若干上昇したことからすると、日本の低下は特徴的な変化といえます。2020年にはエンゲージメントが上昇していたことを踏まえると、コロナ禍初期に取られた会社・組織による各種アクションが一巡し、2021年はその反動で低下、さらに2022年にどのように変化するのか、注視すべきであると考えられます。

日本：エンゲージメント



【参考】グローバル

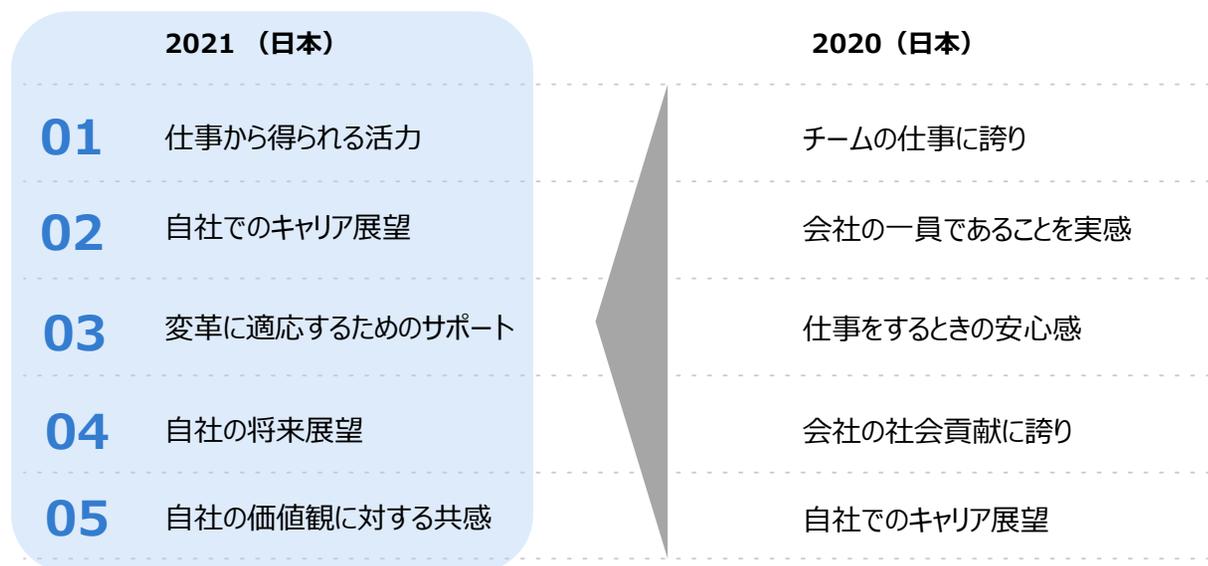


注：エンゲージメントを捉える3設問項目に対し、「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率の平均。

従業員 エンゲージメントの ドライバー (変動要因)

今回の調査結果では、エンゲージメントを左右する要因(ドライバー)として、日常業務を通してやりがいやワクワク感などの活力を得ていることがトップとなりました。加えて、見通しが不透明な世の中であるからこそ、将来に向けて自身のキャリアや、会社そのものに対する展望が、エンゲージメントのドライバーとして抽出されたことも特徴といえます。

その他、自社の変革に関して適切な説明などのサポートがあるか、自社の価値観(バリュー)に共感できるかなど、会社全体の方針や考え方に対する納得感が、エンゲージメントに刺激を与える要因となっています。



注：エンゲージメント項目に対する回答と相関が強い項目トップ5を抽出したものです。

継続勤務意向

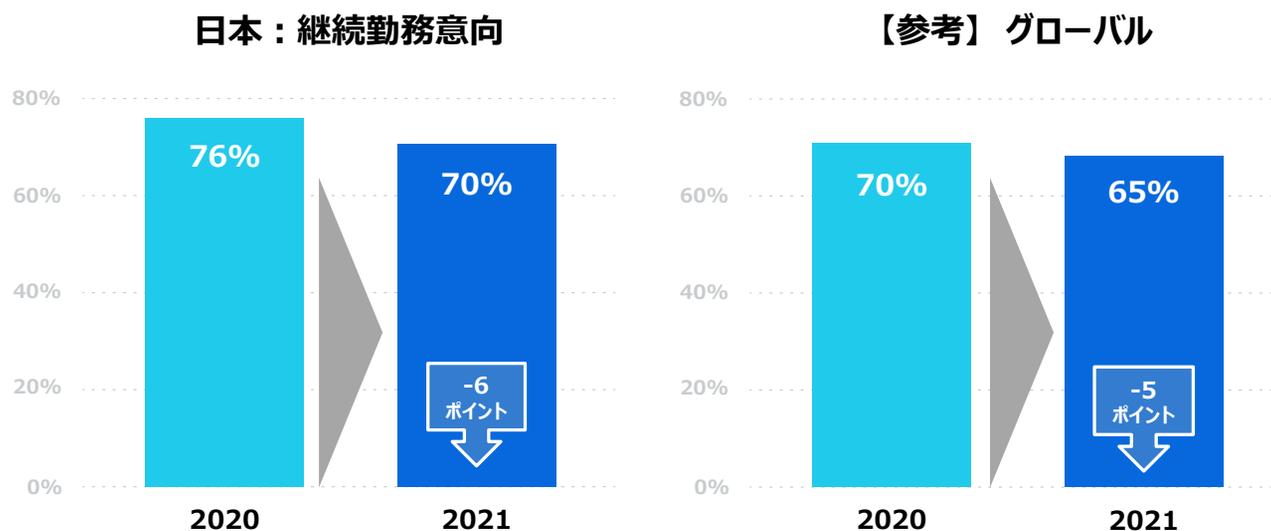


継続勤務意向の 動向

海外における最近の人事関連のトピックとして、「大量退職時代」(The Great Resignation) という表現を目にした方もいらっしゃるのではないのでしょうか。コロナ禍の収束を見据えて、柔軟な働き方が実現でき、ダイバーシティやウェルビーイングなどを大切にする職場を探す動きが高まるだろうという見方です。

一方、日本では転職の動きはそこまで活発ではありません。厚生労働省による「令和3年上半期雇用動向調査」において、離職率の推移は2019年の9.1%から、2020年8.5%、2021年8.1% (いずれも上半期) と低下傾向にあります。コロナ禍で転職の時期をずらした人も少なくないと思われます。

それでも、今回の調査結果においては、一つの企業に長く在籍しようという考えが、日本でも弱まっていることは注目されます。労働市場の流動性の低さなどからすれば、欧米と同様の「大量退職時代」が日本で起こるとは考えにくいものの、きっかけがあれば、転職を考える人が増えていることは留意すべきです。



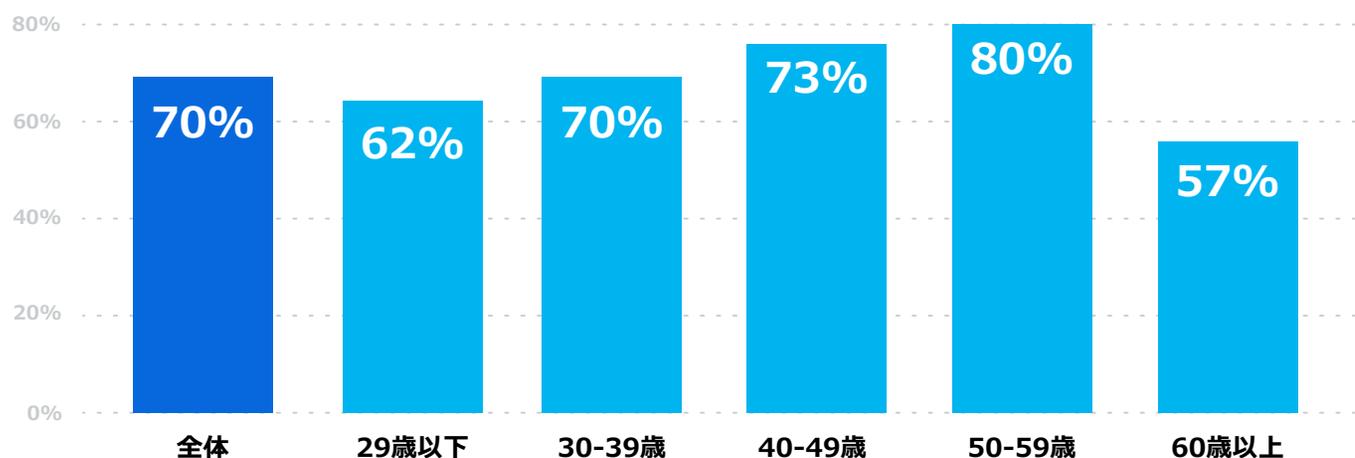
注：「転職を考えることは滅多にない」という設問に対し、「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率。

若年層で 継続勤務意向が 弱い

継続勤務意向は、従業員の都合や価値観によるものであるから、回答者の属性によって異なる傾向を示します。今回の調査では、20代の若年層で継続勤務意向が弱くなっています。

これから多くの知識やスキルを身につけ、会社の発展への貢献が期待される若年層が組織に定着しないことは、将来に向けてのノウハウの蓄積が難しくなったり、企業文化の継承が難しくなることを意味します。一方、40代、50代で継続勤務意向が強く示されていることは自然なこととはいえ、若年層の離職と合わせて、革新的な取り組みにプラスにならない可能性もあります。

日本：【年齢別】 継続勤務意向



注：「転職を考えることは滅多にない」という設問に対し、「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率。

継続勤務意向ドライバートップ 10

1	会社の一員であることを実感
2	倫理的行動を遵守
3	自社の価値観に対する共感
4	仕事で自分らしさを維持
5	仕事から得られる活力
6	自社でのキャリア展望
7	仕事上での信頼関係
8	変革に適応するためのサポート
9	担当業務遂行に必要な権限
10	自社の将来展望

2022年に注目される 4つのEXトレンド



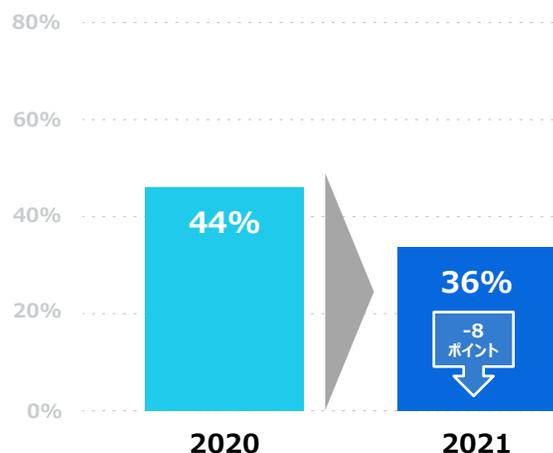
トレンド1 リーダー／ マネージャーの 役割強化

不透明な時代を乗り越えるため、経営陣やマネージャーの能力がいつそう問われる時代になりました。リモートワークが定着するに伴い、業務の進捗管理、協力・連携の促進、戦略や経営理念の浸透、業務分担、業績評価、成長の機会の提供やスキルアップの支援など、リーダーやマネージャーにとって様々な仕事が難しくなっています。そして、今回の調査結果において、リーダーシップへの信頼感は低下しています。

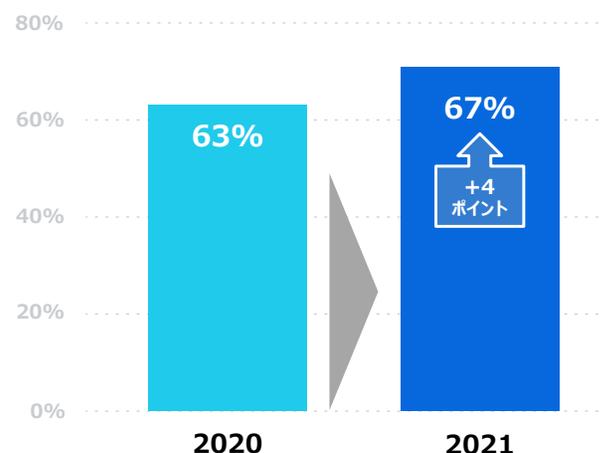
一方、会社・組織がこうした課題をマネージャーの力量のみに頼るのでは、マネージャーの負担が大きく増大し、対応しきれなくなる状況が発生する可能性が高まります。

例えば、マネージャーが的確なリーダーシップを発揮するためのトレーニングの提供、あるいは、処遇や職責範囲の調整などを通じた支援がなくては、一般従業員よりも先にマネージャーが疲弊してしまうことになりかねません。会社・組織として具体的な施策の実行が求められます。

日本：リーダーシップへの信頼感



【参考】グローバル



注：「経営陣の意思決定を信頼する」という設問に対し、「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率。

リーダー／マネージャーの認識ギャップ

従業員意識調査において、リーダーやマネージャーと一般従業員との認識に大きなギャップが浮き彫りになることは珍しいことではありません。特に、全社レベルの戦略や価値観の浸透、権限・裁量のように組織における立場によって捉え方に差が出やすいテーマにおいて、上位の職位に属す方々と一般従業員の方々の回答傾向が大幅に異なることはよくあります。

今回の調査結果において、こうした管理職と一般従業員の意識のギャップがとりわけ大きかった10項目を抽出したのが下表です。経営陣やマネージャーは、一般従業員との間にこうしたギャップが存在することを十分認識した上で、一般従業員から信頼感を得られる行動を取ることが求められます。

	リーダー／マネージャーと一般従業員の認識のギャップが大きいトップ10項目	全体	一般従業員	マネージャー (部下なし)	マネージャー (部下あり)	上級管理職	最高・最低 ギャップ
		1,020	636	207	141	36	
1	D&I推進の取り組みがしっかり進展	30	-6	+8	+10	+31	37
2	全社戦略と個人目標のリンクを理解	48	-10	+16	+20	+21	31
3	担当業務遂行に必要な権限	47	-10	+14	+20	+20	30
4	経営陣はD&I推進を真剣に取り組む	33	-7	+9	+9	+23	30
5	自分に関連する事項の意思決定に関与する機会	44	-9	+14	+20	+14	29
6	業務プロセスが高い生産性を実現	36	-7	+9	+12	+22	29
7	現在直面する課題を解決できる自信	45	-8	+10	+18	+19	27
8	自身で設定した目標を達成	57	-6	+6	+13	+21	27
9	社内におけるキャリア開発の機会	32	-6	+9	+10	+21	27
10	社内で自分の将来を有望視	34	-7	+8	+14	+19	26

注：各設問項目に対して「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率から算出。

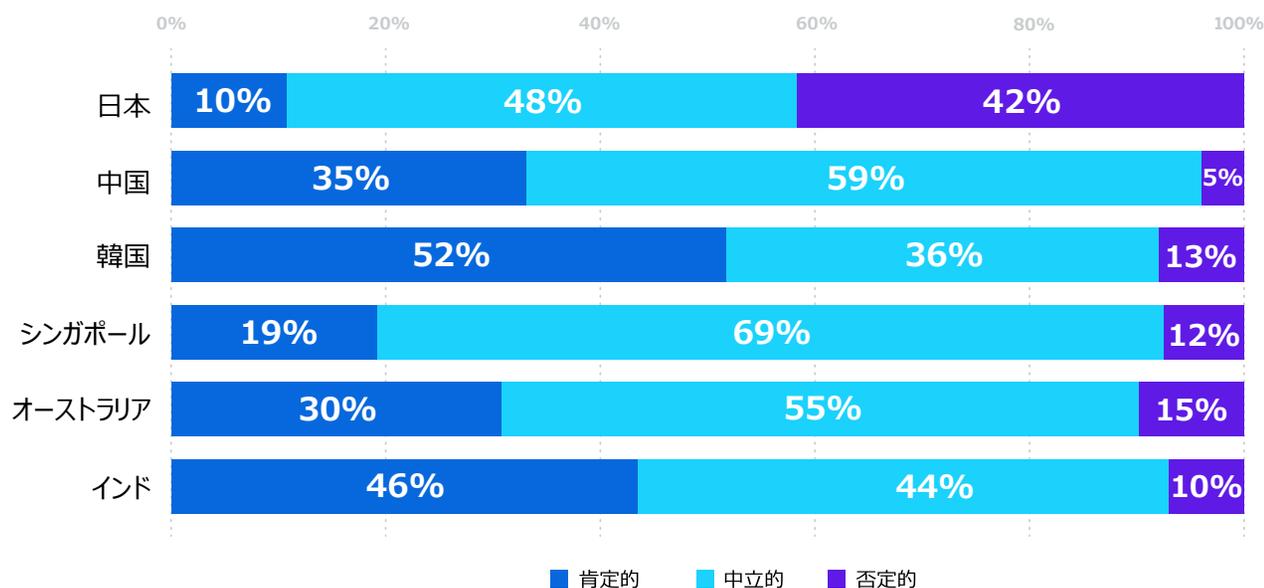
トレンド2 IT環境の整備 (就労環境の見直し)

リモートワークが当たり前のものとなった今、企業としてはハイブリッド型の働き方のメリットを最大限引き出すため、オフィスにどのような意味を持たすのか、リモートワークにおける生産性の阻害要因にどう対処するのかなど、改善すべき課題が顕在化してきています。

リモートワークにおいては、IT環境の不十分さが社内コミュニケーションや情報収集、事務処理の阻害要因にならないことが大前提であると当初から指摘されてきました。しかしながら、日本では、自社のIT環境が期待通りと捉えている従業員はわずか10%に過ぎず、極めて少数派です。アジア主要国との比較においても、日本のIT環境が大きく遅れている可能性があることには十分留意すべきといえます。

日々の業務のやりにくさが長期間にわたって蓄積すれば、生産性や業務負荷に直結しますし、さらにはエンゲージメントに対してもマイナスに作用することが確認されています。

「社内のIT環境は自分の期待通り」

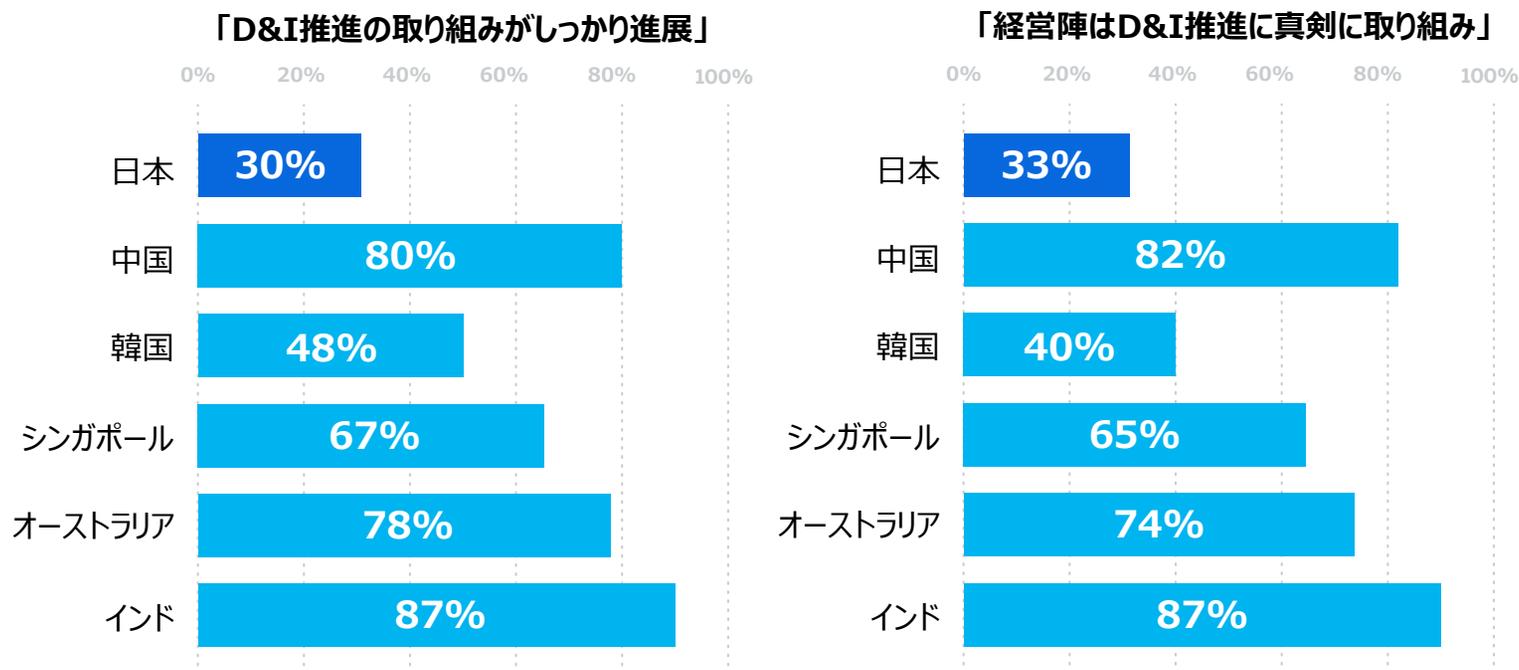


注：肯定的「非常にそう思う」「そう思う」、否定的は「そう思わない」「全くそう思わない」、中立的は「どちらともいえない」とした回答者の比率。

トレンド3 D&Iの促進

これまで日本では、「D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）推進」は多くの場合、実質的に「女性活躍推進」を意味していましたが、徐々に障がい者雇用、LGBTはもちろん、個人の文化的背景なども含めて議論されるようになってきました。それでも、多様なバックグラウンドを持った人々が存在することが当たり前の欧米と比較すると、日本企業のD&I推進活動はまだ大きく遅れているのが現状です。

日本では「D&I推進」の掛け声は聞こえてきますが、アジア大洋州の主要国と比べても、従業員からみた進展度合いは不十分で、経営陣の取り組み姿勢も弱いといえます。革新的な商品・サービスを生み出す上でD&Iが不可欠であることはもちろん、能力のある従業員を定着させる上でも多様な人材の受け入れは重要な課題になると考えられます。



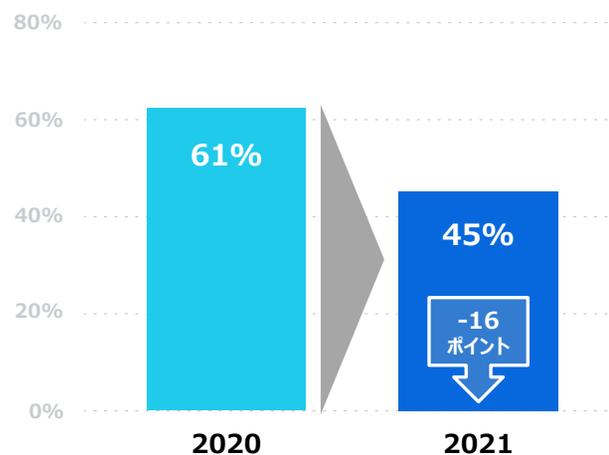
注：各設問に対し、「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率。

トレンド4 ウェルビーイングの 充実

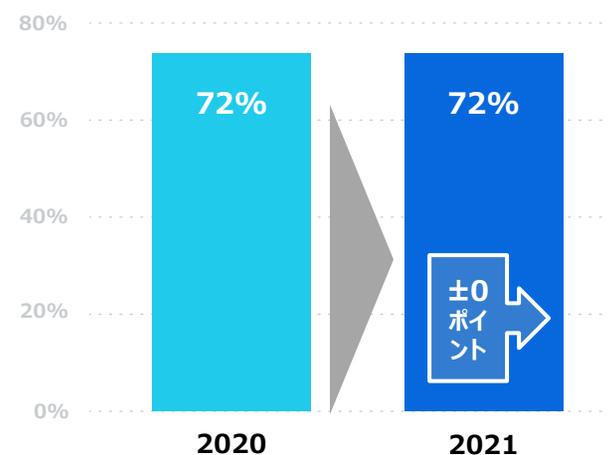
WHO（世界保健機構）によれば、「ウェルビーイング」とは、「肉体的、精神的、そして社会的に全てが満たされている状態」と定義されています。コロナ禍でリモートワークが定着するに伴い、各従業員がバラバラで働く機会が増加する中、いかに同僚との連携を維持し、心身ともに健全な状態で仕事上の困難に立ち向かうのかと考えると、その前提となるウェルビーイングが注目されるのも納得できます。実際、ウェルビーイングを端的に示す設問である「仕事から得られる活力」は、前掲の通り、エンゲージメントのトップドライバーになっています。

しかし、今回の日本の調査結果をみると、ウェルビーイングは大幅に低下しています。一般に、職場におけるウェルビーイングは、個人の立場の尊重、組織への帰属意識、担当業務に対するやりがいなどによって影響を受けると考えられます。こうした要素を大事にしながら、従業員が心身ともに健康で、信頼関係を築きながら、イキイキと働ける職場の実現が望まれます。

日本：ウェルビーイング



【参考】グローバル



注：ウェルビーイングを捉える3設問項目に対し、「非常にそう思う」あるいは「そう思う」とした回答者の比率の平均。

【参考】 調査実施概要

調査実施概要

調査時期

2021年8月～11月

調査対象者

18歳以上のフルタイム就労者

回答者総数

20,496人

調査対象国

以下の27の国・地域をカバー（調査の中で回答者が自身の所在地を選定）

【アジア大洋州】

- + オーストラリア 1,027
- + 中国 1,021
- + 香港 1,009
- + インド 1,024
- + インドネシア 1,015
- + 日本 1,020
- + マレーシア 1,025
- + ニュージーランド 634
- + フィリピン 1,000
- + シンガポール 1,005
- + 韓国 1,013
- + タイ 1,000

【欧州】

- + ベルギー 308
- + フランス 639
- + ドイツ 628
- + オランダ 617
- + イタリア 326
- + スウェーデン / ノルウェー /
フィンランド 273
- + スペイン 329
- + アラブ首長国連邦 297
- + 英国 616

【米州】

- + ブラジル 329
- + カナダ 327
- + メキシコ 330
- + 米国 3,647

- (その他 37)

従業員エクスペリエンス変革のサポートは
クアルトリクスにお任せください

[デモを予約する](#)