働くことは「Journey（旅）」すること

～従業員体験価値向上に取組む意義～

主任研究員　久井　環

現在の米国では、従業員エンゲージメントは10年ぶりの最低水準となり、従業員の半数が転職を希望している。職場は多くの課題を抱えており、これらの解決に向けて、今、改めて企業として「Employee Experience（従業員体験価値）」向上に取組む重要性に注目が集まっている。Employee Experience とは、働くことを「Journey（旅）」することと捉え、採用、成長、離職などを含めた一連の体験を通じて従業員が得る価値を意味する。従業員一人ひとりにとって高い体験価値になるよう、企業としての取組みが求められている。

１．Employee Experience とは

Employee Experience（EX）とは、「従業員体験価値」と訳される。従業員は、企業に魅力を感じ、採用され、仕事を覚え、同僚との協働や後輩指導などを通じて成長し、やがて離職する。Gallup がしばしば「Journey（旅）」とも表現するこの一連の工程において、従業員一人ひとりが得られる価値を「Employee Experience」という≪図表１≫[1]。

≪図表１≫Employee Experience～組織における「Journey（旅）」～

（出典）Gallup Web サイトをもとに当社作成および翻訳追加

Gallup によると、現在、米国の従業員の２人に１人が離職を考え、離職者の４割が「Engagement and Culture（従業員エンゲージメントと企業文化）」を離職理由に挙げている[2]。2025年１月に公表された米国の従業員エンゲージメントが 10 年来の最低水準にある米国において、エンゲージメント改善や離職予防の観点から、改めて EX 向上の重要性が示され、再び高い関心を集めている[3]。

---

[1] Gallup Web サイト(visited Jan. 17, 2025) <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx#ite-323588>
Gallup は、米国に本部を置き、世界 160 か国、約 3,500 万人の従業員エンゲージメントデータを収集し、80 年以上職場改善に向けた提言を行う調査会社。なお、従業員エンゲージメントは「従業員の仕事や職場への関与や熱意」と定義される。

[2] Gallup Web サイト(visited Jan. 21, 2025) <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
2024 年５月、離職志望者数の割合を調査するため、Gallup は米国の従業員約２万人を対象に、アンケート調査を行った。離職理由の調査のため、2023 年 11 月までの１年間に離職した 1,336 名を対象に、アンケート（単一回答）が実施された。

[3] Gallup Web サイト(visited Jan. 21, 2025) <https://www.gallup.com/workplace/654911/employee-engagement-sinks-year-low.aspx>
Gallup は、毎四半期に一度、米国の従業員エンゲージメントを調査するため、国内約８万人の従業員を対象に、独自サーベイ「Gallup's Q12」を実施している。

また、Deloitte は 2013 年以降、世界各国の人事担当者や会社経営者を対象に、組織運営にあたって重視するべき 10 の潮流や情勢を調査し、報告書「Global Human Capital Trends」として毎年公表している。140 か国の 1 万人以上を対象に行われた 2016 年の調査結果は、2017 年 2 月公表の報告書で示され、EX が初めてランクインした[4]。これにより、企業として EX 向上に取り組むことの意義が、米国で広く注目されるようになった。

なぜ、人事担当者や会社経営者が EX 向上に注視するようになったのか。Deloitte はその背景と、それが示唆するものを、以下のように分析している。

2016 年頃から、デジタル社会の急速な発展と共に成長したミレニアル世代が、企業において存在感を高めていた。ミレニアル世代を中心に、さまざまな情報に対して感度が高くなった米国の従業員は、エンゲージメント向上のみならず、生産性が高く、自身の成長に繋がり、働きながら「enjoyable（充実感やワクワク感）」が得られる職場を企業に求めるようになった[5]。具体的には、働くことで得られる金銭的報酬に留まらず、非金銭的報酬、例えば、成長機会（キャリアアップ）、食事、休暇、心身の健康などが挙げられよう。このように、従業員の職場に求めるものが多様化する中、仕事を取り巻く「一連の従業員体験」、すなわち「Journey（旅）」の価値を高めることが重要となり、企業として取り組むべき時代が到来したと示唆している[6]。

本稿では、企業として EX 向上にいち早く着手し、成功事例として米国で注目されている Airbnb のさまざまな施策を紹介する。

２．従業員をゲストと捉える Airbnb

（１）ミッション「Belong Anywhere（誰でも居場所が見つかる世界の創造）」の実現

Airbnb は、米国サンフランシスコに本社を置く 2008 年創業の民泊仲介事業会社である[7]。共同創業者 2 名がホスト（宿泊施設の提供者）として自宅にゲスト（宿泊者）3 名を招いたことをきっかけに誕生し、現在、220 の国と地域に 20 億人以上のゲストと 500 万人以上のホストを持つグローバル企業へと成長した。

ミッションに「Belong Anywhere（誰でも居場所が見つかる世界の創造）」を掲げ、「Connection with communities（地域交流）」など、滞在先における有意義な「Experience（体験）」を届けることが同社の大きな狙いである[8]。世界中のホストと連携しながら、ゲストがどこにいても居場所を感じ、滞在先ならではの体験を可能にする情報提供を行っている。例えば、ホストに関する口コミや、どこでどのような体験が良かったかなどの感想が、公式アプリなどで公開されている。目的地検索、宿泊予約、さまざまな体験の企画、そして、訪問までの一連の「Journey（旅）」がゲストにとって価値あるものになるよう、さまざまな工夫を行っている[9]。

---

[4] Deloitte, *"2017 Deloitte Global Human Capital Trends"*, Feb. 22, 2017
2013 年以降、米国 Deloitte は、毎年数千人から 1 万人を超す人事担当者や会社経営者を対象に、アンケートやインタビューを通じた職場の実態調査を実施している。ここから寄せられた情報を、世界 11 か国の人事労務などの専門家、研究員などと連携して分析し、より良い人材開発、組織運営、職場作りに向けた提言を行っている。

[5] 前掲注 4
原文では、"employees expect a productive, engaging, enjoyable work experience"と表現されている。

[6] 前掲注 4
Deloitte も、「一連の従業員体験」を「Journey」と表現している。

[7] Airbnb Web サイト(visited Jan. 20, 2025) <https://news.airbnb.com/about-us/>
2008 年 3 月創業時の社名 Airbed & Breakfast は、2009 年 3 月、現在の Airbnb へ変更された。

[8] Airbnb Web サイト(visited Jan. 20, 2025) <https://news.airbnb.com/biggestnightever/>

[9] Airbnb Web サイト(visited Jan. 20, 2025) <https://news.airbnb.com/product-releases/airbnb-2024-winter-release/>

（２）EX 向上に本気で取組む組織体制

Airbnb は、2013 年に外部から 20 年以上の人事に関するキャリアを持つ人材を招聘し、米国の大手企業として初めて EX 担当役員を置いた[10]。経済誌 Forbes によると、同役員は、まず、人材育成、採用、職場環境改善など、タスク毎のグループに細分化するなどして、人事部の解体を行った[11]。そして、タスクを所管する各グループの責任を明確にした上で、同役員直轄として新設した EX 推進部署の傘下に置いた。人事部廃止という決断と、EX 向上を目指した抜本的な組織改革に着手したことは、米国で大きな注目を集めた。

（３）ゲストに価値ある「Journey（旅）」を届ける姿勢は従業員に対しても向けられる

Airbnb の共同創業者は、2015 年 7 月の Forbes 記事で、「Airbnb のすべては、誰かの家で、ゲストとして滞在する感覚の延長にあるもの」と語っている[12]。また、EX 担当役員も、2016 年 2 月の同記事で、「当社に「Customer Experience（CX、顧客体験価値）」の責任部署があって、なぜ EX 責任部署がないのだ」という自問から、人事部の解体をはじめとした一連の改革を振り返っている[13]。EX 向上を司る役員として、自身の果たすべき使命は、「workplace as a great experience（素晴らしい体験としての職場）」の実現とし、具体的には、採用や人材開発などの典型的な人事機能に留まらず、充実した設備、食事、創造力を身につける体験などを従業員に提供する職場づくりである、と語っている[14]。

これらの発言のとおり、従業員の目に見える形で、職場は大きく変化していった。

パーテーションで個々に区切られた机を撤廃し、職場を広いオープンスペースのフロアに本社が移転した。キッチンカウンターやダイニングテーブルなどを設置し、リラックスしながらの打合せや、作業に集中しやすいスペースを併設するなど、会社のミッションにも通ずる「Belong anywhere working environment（居場所や繋がりを感じられる職場環境）」が整備された[15]≪図表２≫。このような職場風景は、本社のみならず、各地のオフィスでも見られる。

≪図表２≫社内のオースンスペースとガラスで仕切られた部屋（左下）
社内で提供される食事などを楽しむ従業員（右下）

（出典）Airbnb Web サイト

---

[10] Bova, T., *"5 Factors That Make for a Great Employee Experience"*, Harvard Business Reviews, Jul., 11, 2023
[11] Forbes Web サイト(visited Jan. 20, 2025) <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/02/01/global-head-employee-experience-airbnb-rid-of-human-resources/>
[12] Forbes Web サイト(visited Jan. 20, 2025) <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/the-future-of-work-airbnb-chro-becomes-chief-employee-experinece-officer/>
原文では、"Everything at Airbnb is a continuation of what it's like to be a guest in somebody's house." とある。
[13] 前掲注 11
原文では、"If Airbnb had a Customer Experience Group, why not create an Employee Experience Group?" とある。
[14] 前掲注 11,12
[15] 前掲注 12

また、勤務場所としてオフィスと自宅を柔軟に選択できるようにし、さらには、手当や補償などに格差を設けず年間 90 日を上限に、170 か国以上の旅行先で勤務することも認めた[16]。定期的なオンライン会議だけでなく、毎四半期に一週間程度、オフィスで同僚と対面することをルールとし、業務の進捗報告のみならず、プライベートの共有を通じて、従業員に同僚間の信頼関係や繋がりを意識させることが重視されている[17]。

Airbnb らしい発想は、従業員に振舞われる食事プログラムからも見て取れる。職場にあっても、世界の美味しい食べ物と出会う従業員体験が実現している。ゲストが世界各地を訪れ、美味しいご当地グルメと出会う体験も、Journey（旅）の醍醐味のひとつと考える Airbnb ならではと言えるだろう。世界各地に抱えるホストの提案を基に、従業員にさまざまな土地を訪れたかのような気持ちにさせる各国の料理が、米国サンフランシスコの本社で提供されたことは、メディアなどでも紹介された[18]。また、本社のみならず、各地のオフィスで提供される無償の食事や軽食に対する従業員からの高評価コメントは、今日も多く見られる[19]。

Airbnb はゲストの体験価値を指す CX を最大化させることと同じように、従業員の体験価値を指す EX を最大化させることを重要な使命と認識していることが分かる。そして、ただ認識することに留まらず、企業としての打ち出すさまざまな施策≪図表３≫から、その使命を徹底的に体現していることが窺える。

≪図表３≫EX 向上を目指す Airbnb の施策概要

Live and work anywhere ～好きな場所で生活し、仕事しよう～	
Belong anywhere working environment 居場所や繋がりを感じられる職場環境の整備	➢ オフィス内にオープンスペースと個人用スペースを確保
You can work from home or the office 在宅勤務の導入	➢ 一人ひとりの役割や責任を明確にし、その結果に対する評価を行うため、勤務場所は不問
You have the flexibility to travel and work around the world 世界各地の好きな場所で仕事をすることを承認	➢ 年間90日を上限に、世界170か国以上における勤務を承認 ➢ 20か国以上が求めるリモートワークVISA取得を支援
We're prioritizing meaningful in-person gatherings 対面で会うことを重要視	➢ 年間を通じて、上司や同僚と対面で集まることをルール化 ➢ 特に、管理職同士はより頻繁に対面で集まることを強く求める ➢ 対面で家族との予定や思い出を共有することを推奨
Airbnb creates heathy and satisfying food options 健康的で満足できる食事の提供	➢ 無償でランチ、軽食Snack、飲み物を提供 ➢ 世界各地でゲストが体験する美食をオフィス内で再現
"Give back" to their communities and communities in which Airbnb operates オフィスやホストの住む場所への「地域還元」を重視	➢ 全従業員に月4時間（年間6日相当）のボランティア時間を付与 ➢ 従業員やホストの居住地域に対する貢献活動を推奨

（出典）Airbnb Web サイトをもとに当社作成および翻訳追加

（４）Airbnb に対する社内外の評価

Forbes は、ミレニアム世代が台頭する米国において、CX を高める経営哲学を自社の従業員にも当てはめ、企業を挙げて EX 向上に取り組んでいることが、Airbnb の強みと指摘している[20]。また、世界中の経営者やビジネスパーソンが注目する Harvard Business Review でも、EX 向上を目的とした先進的かつ模範的取組みを行う企業として、Airbnb が取り上げられている[21]。

また、Airbnb は、2015 年 12 月に公表された米国大手転職エージェント Glassdoor による米国の大企業

[16] Airbnb Web サイト(visited Jan. 21, 2025) <https://news.airbnb.com/airbnbs-design-to-live-and-work-anywhere/>
[17] 前掲注 16
[18] 前掲注 12
[19] Glassdoor Web サイト(visited Jan. 21, 2025) <https://www.glassdoor.com/Benefits/Airbnb-Free-Lunch-or-Snacks-US-BNFT36_E391850_N1.htm>
[20] 前掲注 12
[21] 前掲注 10

ランキング「Best Places to Work（最高の職場）2016」で第一位に選ばれた[22]。「最高の職場」は、Glassdoor が運営する転職情報サイトに登録している各社従業員から寄せられる経営者の手腕、給与、ワークライフバランスの実態に関する評価や離職に至った理由など、数千件以上にのぼる率直な口コミ情報が取集され、2009 年以降毎年ランキングとして公表されているものである。現在でも、Glassdoor に口コミ情報を寄せた Airbnb の従業員約 2,130 名のうち 82%が「友人に勧めたい職場」と回答している。その主な理由として、「ミッションを体現する企業の姿勢」、「成長の機会がある」、「Fun environment（楽しい職場環境）」などが挙げられている[23]。

３．今改めて考える EX 向上の意義

Gallup は、離職経験者 717 名を対象としてヒアリング調査を実施し、米国の離職者のうち 42%は防げたはずの離職であり、その兆候が上司によって見過ごされたという調査結果を公表した[24]。また、転職志望者は、潜在的に半数いるとされる。企業にとっても、本人にとっても望まない離職を食い止めるために、企業として EX 向上に取組む意義は大きいと指摘する。

今回取り上げた Airbnb は、ゲストに最高の「Journey（旅）」を届けるだけでなく、従業員に対しても最高の「Journey（旅）」、つまり「一連の従業員体験」を提供している。その背景には、働くことを「人生という長い「Journey（旅）」の一部」と捉えていることがあると言えよう。

一人ひとりに等しく与えられた 1 日 24 時間という時間、ひいては人生という長い「Journey（旅）」が、いかに有意義で、価値あるものとなるか、従業員が人生の一部を過ごす「仕事という体験」を提供する企業として、考えるべきことではないだろうか。

現在の日本企業にあっても、ジョブ型採用を積極的に導入するなど、典型的な終身雇用の概念が薄まり、雇用形態の多様化が進んでいる。雇用の流動化のみならず、人口減少に伴う就業者の減少も加わる中、従業員に「選ばれる企業」を目指す必要がある。人生の一部を過ごす職場で、従業員にとって価値ある Journey（旅）ができるよう、日本企業も EX 向上に取組むべき時代を迎えている。

本資料は、情報提供を目的に作成しています。正確な情報を掲載するよう努めていますが、情報の正確性について保証するものではありません。本資料の情報に起因して生じたいかなるトラブル、損失、損害についても、当社および情報提供者は一切の責任を負いません。

---

22 Glassdoor Web サイト(visited Jan. 20, 2025) <https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-2016-LST_KQ0,24.htm>
Glassdoor は、現在 250 万社の求人情報を有する転職情報サイトの運営や職場改善に向けた提言などを行う米国企業。「最高の職場」ランキングでは、1,000 名以上の従業員を有する企業を大企業、それ未満を中小企業の二種類ある。

23 前掲注 22

24 Gallup Web サイト(visited Jan. 21, 2025) <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>
2023 年 11 月、退職理由について調査するため、Gallup が直近 1 年以内に離職した米国の従業員 717 名を対象に、直接ヒアリングを実施した。