

# 人事に活かす マーケティング視点

セレクションアンドバリエーション(株) 山田沙樹

第3回

マーケティング視点で  
「エンプロイジャーニー」

前回は、採用フェーズにマーケティング視点を導入する効果についてお伝えしました。今回と次回では、従業員の育成にどのようにマーケティング視点を活かすべきかをお伝えしていきます。今回は入社直後から一人前になるまでの若手層の育成を考えてみましょう。

## ① エンプロイジャーニーの適用

若手社員がいち早く成果を出す人材に成長するためには、自社特有の業務スキルと社会人として普遍的なビジネススキルの両方を伸ばす必要があります。

ここで大事なことは、1人ひとりが自分自身の気づきによって両方のスキルを高めようと思える状態になることです。先輩や上司が、若手社員に対して無理やり新しいスキルを習得させようとしても、本人がそのスキルを身につける必要性を感じていなければ、スキルの獲得や継続的な行動の発揮はあまり期待できません。

若手社員が自らの気づきを得るために重要なのは、どのような順番で何を身につけるべきなのかをあらかじめ会社が提示することです。そのための分かりやすい方法は、社員が一人前になった状態からのキャリアの逆算です。その際には、各キャリアステップでそれぞれの社員が経験するであろう職

務内容や、立ち回りはだかるであろう障害などを想定した整理が必要です。

そこで有効なのが、キャリアパスへのエンプロイジャー

ニーの適用です。エンプロイジャーニーとは、社員が入社から退職までの間に経験する一連の経験をストーリーとして示したものです。特に、どんなキャリアイベントが起きるのか、その際にどんな感情を持つのか、などを想定して記しておくものです。

今回は、若手社員が入社してから一人前になるまでの期間に焦点を絞り、獲得すべきスキルを時系列順に可視化するとともに、各場面での若手社員の思考・心理状態を明文化していきます。

例えば野球場の移動販売スタッフ（ビールの売り子）を改めて採用することを考えてみましょう。全くの素人から、一人前の移動販売スタッフになるためのエンプロイジャーニーとはどのようなものなのでしょうか。架空のAさんを想定して考えてみましょう。

まず採用時点では、多くの移動販売スタッフが極めて高い意欲をもって入社してきます。その背景

図表 移動販売スタッフ（ビールの売り子）の成長のために必要なスキルモデル図



には、売上に応じた歩合制度や腕章制度があります。Aさんもいつかは1位になりたいと意気込んで入社しました。

ではこのAさんに対して、いち早く成長してもらうためのキャリアステップをエンプロイジャーニーとして考えてみましょう。

ポイントは、3段階に分けたスキルと、そのスキルを獲得する過程で、Aさんが直面するであろう出来事と感情についてあらかじめ考えておくことです（図表）。

## ② ステップ1

### 業務の習得と社会人マナー

会社側が入社直後のAさんに身につけてほしいスキルは、定型業務と、基礎的な社会人マナーです。

定型業務では、呼んでくれたお客さんのもとに行き、ビールを注ぎ、お金のやり取りを行うことが求められます。社会人マナーとしては、遅刻せず出勤すること、身だしなみのルールを守ることが挙



■セレクションアンドバリエーション株式会社 山田沙樹

大阪大学大学院人間科学研究科修了後、セレクションアンドバリエーションに参画。学生時代は、行動分析学や発達心理学を専攻。人間の行動背景や発達過程について研究。未就学児から高齢者に至るまで様々な発達段階の人が持つ生きづらさに触れ、個人を取り巻く環境の重要性に気づく。現在、「組織・人事制度設計を通じて、個人と組織の成長を支援したい」と志し、クライアントの風土改革に日々奮闘している。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階  
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp/

第1回	なぜ今マーケティング視点が人事担当者に必要なのか
第2回	採用マーケティング「ベルソナ設定」のススメ
第3回	マーケティング視点で「エンプロイジャーニー」
第4回	
第5回	
第6回	

げられます。

エンプロイジャーニーを考えるうえでは、Aさんが業務を習得し、基礎的な社会人マナーを身につける過程で、どのような経験をするのかを思い描くことが重要です。

先輩スタッフはあちこちでお客様さんに呼ばれていますが、Aさんは誰からも声をかけられない状況を想定すると、Aさんが不安な思いで歩き回る様子を思い浮かべることができます。

このとき、人事担当者はAさんの不安感を払拭し、売上を挙げられるようサポートする必要があります。先輩スタッフや人事担当者との面談の設定や、チェックリストを用いた現状の業務スキルの確認を行うとよいでしょう。

### ③ ステップ2 業務への習熟とコミュニケーション

定型業務を遂行できるようになったAさんには、業務の習熟が求められます。具体的には、リピート購入の獲得や、迅速かつ正確な金銭のやり取りが要求されます。また、ビジネススキルとして、お客様や自社のメンバーと適切なコミュニケーションをとることも必要となります。

さて、定型業務をスムーズに遂行できるようになったAさんを見学してみましょう。Aさんは顔な

じみのお客様が増え、個人売上も少しずつ伸びるようになり、楽しいと思える瞬間が増えつつあります。一方、度々遅刻をするようにもなりました。先輩スタッフが遅刻を咎めても「成績を上げていくし別にいいじゃないですか」と言い返し、謙虚さに欠ける様子が考えられます。

この段階では、業務内容への満足度が高まっている反面、ルールを軽視し自分本位な考え方に陥っているAさんの様子が見て取れます。このような状況では、Aさんに勤務態度を改める必要性を感じさせることが求められます。ルール研修や先輩スタッフとの1 on 1面談を実施するとよいでしょう。

### ④ ステップ3 業務の応用と課題解決

Aさんが一人前になるまでの最後の段階として、これまでに得た業務スキルの応用や主体的な課題解決が求められます。より多くの杯数を売り上げるため、リピーターの座席位置、時間や試合状況を把握しつつ、効率的に移動販売を行うことが必要となります。加えて、個人売上と全社売上を向上させるために、販売方法の改善や先輩スタッフへの指導も期待されるようになります。

Aさんはお客様の年齢層に合

わせて会話内容を変えたり、終業間際になれば次回の来訪日を聞いたり、顧客対応のスキルは格段に上がりました。一方で、後輩育成を怠っていることが想定されます。自分の売上に応じて給料が決まる仕組みのため、Aさんは給料が関与しない後輩育成に時間を割くメリットが感じられないのです。

このような場合は、後輩育成によってAさんが得られるメリットを気づかせることで、行動改善が望めます。人事制度の観点からいえば、後輩育成への貢献度を評価・報酬制度に反映させるといった施策が考えられます。

今回は、エンプロイジャーニーを活用し、入社直後から一人前になるまでの若手層がどのような経験を積み、どのような思考・心理特性を持つのかを確認しました。人事担当者には、社員の経験や思考を踏まえながら、正しい気づきが得られるよう各段階で適切なオンボーディング施策の実施が求められます。人事担当者がマーケティング思考を備え、エンプロイジャーニーを実施することで、自社に最適な若手社員活躍に向けた各種施策の打ち出しを実現できるのです。

次回は、中堅社員に焦点を当て、従業員体験を高めるためのマーケティング視点の活用を紹介します。