

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4回

定着に活かす 「エンployeeエク スペリエンス」の設計

今回はエンployee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社員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。

今回は中堅社員に対してエンployeeジャーニーを用いながら、会社が最適な従業員経験（エンployeeエクスペリエンス）を提供するための施策を紹介します。

① エンployee エクスペリエンスの設計

業務を熟知した中堅社員に対しては、育成・評価・退職などの人事機能の観点から、業務上の出来事に紐づく彼らの感情を考えていくことがポイントです。そして、社員の感情の振れ幅が大きいタイミングにおいて、適切な施策を講じることが、エンployeeエクスペリエンスの設計です。

エンployeeエクスペリエンスとは、言い換えるなら、社員が適切に成長するための経験の体系化です。特に感情が動くときに適切な経験を与えることで、社員の成長が促され、成果を生みやすくなります。

ただし、エンployeeエクスペリエンスは社員1人ひとりが持つ価値観に基づいて形成されます。そのため、全社員一律で適用するものではありません。会社側が社

員目線に立ち、仕事上のどのようなポイントで感情が浮き沈みするのか等を総合的に捉えることが重要なのです。

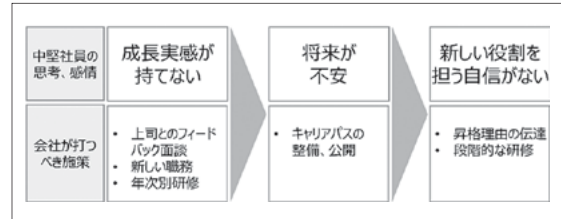
デロイトトーマツグループによると、個人から選ばれる企業になるためには、エンployeeエクスペリエンスを高め、働く場所として魅力ある環境を提供することが重要だと報告されています。この報告から、最適なエンployeeエクスペリエンスの設計は、会社が持続的に成長するために必要不可欠だといえます。

ここでは、飲食店スタッフをエンployeeジャーニーに当てはめ、職場での経験ごとの心理状態を考えてみましょう。その心理状態に対してどのような対策を打てば、スタッフが最適なエンployeeエクスペリエンスを蓄積できるかを示していきます（図表）。

さて、架空のBさんを想定してみましょう。Bさんは、全国展開している飲食店チェーンのある一店舗に勤めています。Bさんの担当業務は、接客とレジ会計です。Bさんは現時点でもすでに業務に習熟し、自立して業務を行うことができます。

Bさんは顧客ごとに対応の仕方を変え、レベルの高い接客を行っ

図表 飲食店スタッフの中堅社員に対する最適なエンployeeエクスペリエンスの設計



ているとします。

② 成長実感が持てない

このとき、毎日様々な顧客に対応することにやりがいを感じている一方、変化の少ない業務内容に物足りなさを感じている様子も想像できます。すなわち、業務の効率性が高まる一方で、成長実感が持てていない状態であると推測できます。

社員が現在の仕事に慣れてきたとき、どうしてもこういう状態になりがちです。そのために人事部門が用意すべき施策は3つあります。

1つ目は、そのような状況をタイムリーに把握する仕組みづくりです。典型的には上司との定期的なフィードバック面談の設定が有効です。面談の場を設け、業務の内容や業務に対する率直な思いを丁寧にヒアリングするように指示しましょう。この際、上司には自分の価値判断を入れずに、部下の話に傾聴することを徹底してもらいます。

2つ目の施策は、新しい職務の



■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 定着に活かす「エンプロイヤーエクスペリエンス」の設計
- 第5回
- 第6回

付与です。そうすることで、業務に慣れている状態から、チャレンジする状態への移行を促します。例えば現状の業務である接客、レジ会計に加えて、SNS運用の役割や新人の教育係を担当してもらうなど、新しい仕事を適切に与えることができれば、業務全体に対するモチベーションも高まります。

3つ目が、周囲と比較した自分の立ち位置の把握です。年次別研修の実施などが有効です。会社が社員にこれから何を経験してもらいたいのかを示す場を設けます。例えば、勤続年数に応じて、求める役割を伝えます。自ら考えて行動するだけでなく、周囲の関係者を巻き込む役割が期待されるようになることを伝えたいので、現在社員がどの程度求められる役割を發揮しているか、どのくらいのギャップを埋める必要があるかを研修で示していくといいでしょう。

3 将来が不安

Bさんに年の近い先輩がいない状況では、ロールモデルとなる人がおらず、今後どのようなキャリアを歩めばいいのか、将来に対する不安を抱えることが想像できます。そのようなときは、キャリアパスを整備し、会社全体に公開していくことが有効です。

現在店舗スタッフを務めるBさんには、店長、エリアマネージャー、

ゼネラルマネージャーといった店舗マネジメントを目指すキャリアパスを打ち出すといいでしょう。キャリアステップを歩んでいくために、各ポジションで求められる役割の大きさや具体的な仕事内容も明確に示すことが必要です。

また、職群間の異動を認める場合には、マネジメントキャリアにおける縦のキャリアだけでなく、経営管理職や営業職、商品開発職などの他職群を考慮した横のキャリアパスも整備していくことが大切です。

4 新しい役割を担う 自信がない

Bさんが上位ポジションに昇格し、役割が変化するタイミングを考えてみましょう。このとき、Bさんは自分の実力を会社から認めてもらえたことへのうれしさやモチベーションの高まりを感じる一方で、責任が大きくなることへの不安感を持ち、自分に役割を全うできるのだろうか不安感に襲われる様子を思い浮かべることができます。

ここで、まず人事部門が行うべき施策は、上司に納得感のある昇格理由を伝えるよう徹底してもらうことです。そのためには、そもそも上司が社員の日々取っている行動や具体的な成果を適切に把握しておくことが求められます。そ

の前提を満たすために、人事部門が日頃から定期的なフィードバック面談や、成果を認め合える前向きな組織風土づくりを推進していくことが必要不可欠だといえます。

そして、上司が昇格理由を伝えた後は、人事部門が主体となって昇格後の上位ポジションで求められるスキルを獲得できるよう、段階的な研修を整備していきましょう。

例えば、組織の指揮を執り、周囲のメンバーを適切な方向に導く役割を期待する場合にはリーダーシップ研修を、効率的な業務遂行を期待する場合にはタイムマネジメント研修などを実施します。定期的に研修を実施することで、スキルの重要性を伝えると同時に、前回実施した研修内容の振り返りも実施できるため、社員本人の意識づけにもつなげられるでしょう。

今回は、中堅社員が仕事の場面でどのような思考、感情を持つのかを確認しました。それぞれの出来事をつなぎ合わせ、社員の一連の経験をストーリーとして捉えることで、エンプロイジャーニーの体系化が可能となります。さらに、エンプロイジャーニーにおいて、会社が最適なエンプロイヤーエクスペリエンスを提供するための施策を確認しました。会社が適切な施策を打つことが、社員の定着につながります。