

# 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6回

社員1人ひとりを  
活躍人材に育てる

これまで5回にわたり、ペルソナ設定やエンプロイージャーニー、プライシングといったマーケティング視点を人事分野に導入する効果について紹介してきました。

最終回は、人事機能にマーケティング視点を取り入れることによって会社にもたらされるメリットをお伝えします。ポイントは、集団一律ではなく、1人ひとりが段階的に活躍できる人材へ育つ、個別最適の仕組みづくりです。

## ① 会社に求められることの変化

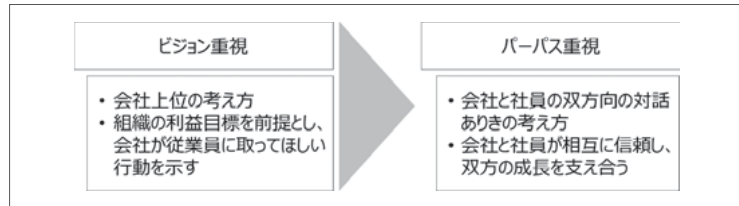
人事にマーケティング視点を取り入れるためにはそもそも自社の存在理由や目指すべき方向性の確認が必要です。そうすることで、1人ひとりにどんな行動と成果を実現してほしいのかが具体化され共有できるようになるからです。

近年、会社の存在意義はビジョン重視からパーパス重視になりつつあります(図表1)。両者の違いにつきパーパスブランディングの第一人者である齊藤三希子氏は、次のように説明しています。

「ビジョンは企業の将来的な理想像や成し遂げたい未来に関する宣言であるのに対し、パーパスは今この瞬間の存在理由に関する判断や行動のよりどころになる概念である」

これまで、会社は組織の利益向

図表1 ビジョン重視からパーパス重視へ



上の達成を目標とし、そのために社員に取ってほしい行動を示していました。つまり、会社上位の考え方を打ち出していたといえます。

一方、最近は顧客市場、人財市場、金融市場の3つにおける大きな変化を受け、改めて会社の存在価値を考えることが重要視されています。利益だけではなく、長期的な視点を持ちながら社会全体をより良くしていくことが求められるようになっていきます。そのためには、会社の方針に共感している人たちを採用し、彼らが活躍できるように、会社と社員との双方向での対話を前提とした育成の仕組みが必要です。

つまり、会社が社員を雇うという一方的発想から脱し、社員から選ばれる会社になる、というように意識そのものを変えていく必要があります。

そのためには、会社と社員が相互に信頼し、双方の成長を支え合うことが重要です。社員の視点から見れば、会社は仕事を通じて価値のある経験を得られる環境であることが求められます。

## ② 人事担当者に期待される役割

さて、このように会社の存在意義が移り変わっているなかで、人事担当者にはどのような役割が求められているのでしょうか。期待される役割を3ステップで確認してみましょう。

### 【ステップ1】社員1人ひとりが自社で働いている理由や目的に着目する

まずは各社員が自社で働く理由や目的を把握することが大切です。

自社に属する社員の思考は、多種多様です。「新卒入社した会社に定年まで勤め上げたい」という人もいれば、「自分のスキルアップ第一で転職や独立も視野に入れている」と考える人もいます。また、「プライベートよりも仕事優先で働きたい」という考えもあれば、「プライベートの時間を何より大事にしたい」という考えもあります。

これらの仕事に対する志向は、性別や年齢で括られるものではなく、各人のライフスタイルやパー



■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「エンプロイージャーニー」
- 第4回 定着に活かす「エンプロイ-エクスペリエンス」の設計
- 第5回 「フライジング」の視点を評価・報酬に応用する
- 第6回 社員1人ひとりを活躍人材に育てる

ソナリティ、過去の経験や将来像によって複合的に形成されます。そのため、1人ひとりがどのような思考を持っているのか確認する必要があります。日頃から社員とのコミュニケーションを取り、個々人の状況や価値観を理解しておくことが大切です。

具体的な施策として、人事部が主体となり、定期的な異動希望調査、社内アンケートなどを実施し、個人の思いに耳を傾ける機会を作るとよいでしょう。また、得られた結果を経年比較することで個々人の志向の変化を捉えることもできます。

**【ステップ2】社員1人ひとりが活躍するための条件を人事面から整えていく**

次に、社員1人ひとりが活躍するための条件を制度として整えていくことが求められます。

会社が一方的に雇うという発想に基づくと、会社が決めたルールに社員が都合を合わせる必要が生じてしまいます。各社員の働く理由や事情を事前に理解しておけば、個々人に最適な仕組みを用意できます。

しかし、いくら個々人に最適な仕組みを用意するほうがよいとはいっても、必ずしも全員の希望を叶えることができるわけではないでしょう。ときに、わがままのよ

うな要望が寄せられることもあるでしょう。

それでもなお、社員から選ばれる会社になるためには、会社に居続けてほしい人材が望む内容を意識して仕組みを作ることが極めて重要になりつつあります。

例えば、地方支店に欠員が出たとしましょう。一方的に会社都合で転勤命令を出すことも可能ですが、その結果退職されてしまう可能性もあります。だとすれば、まず本人の意思を確認するステップを導入してはいかがでしょうか。そのうえで、転勤によって損をしないよう、転勤手当などの生活費補助や、転勤に伴う不利益を減らす取り組みを増やすことも考えられます。さらに、単身赴任の場合には、家族との時間を持てるよう一時帰省交通費を支給するなど、社員に寄り添った仕組みを提供できるとよいでしょう。

**【ステップ3】社員との信頼感を構築する**

ステップ1で社員が期待しているポイントを押さえ、ステップ2では人事施策を刷新していくという流れをお伝えしました。そうすることで、会社と社員の相互の信頼感が構築されていきます。

信頼感が構築されれば、各社員が会社の業績拡大や利益向上に貢献したいというモチベーションを

図表2 「会社」と「社員」の新しい関係性



持つようになり、適切な行動の発揮を期待できるようになります(図表2)。ここでは、日頃から会社側が社員に求める行動を周知していることが前提といえます。

このような3ステップで双方向の関係性が構築され、好循環が生まれた先に、事業計画達成や企業価値向上、パーパス実現があるのだと考えられます。

**3 まとめ**

会社が必要とする人材を獲得するため、今いる優秀な社員に居続けてもらうためには、彼らから選ばれる企業になることが必須となっています。

本連載で紹介したマーケティング視点は、採用フェーズにおける社外人材の獲得から、自社での教育・評価・報酬に至るまであらゆる場面で適用可能です。これまで紹介した様々な手法が、今後皆さまの企業で個別対応を重視した人事施策導入の一助となることを期待しています。