

EX（従業員体験価値）が鍵となる 次世代エクスペリエンス戦略 リアル接点におけるCX向上アプローチ



北村 彰子

CONTENTS

- I エクスペリエンス戦略の重要性
- II 従業員によるCX向上アプローチ
- III 本質を捉えることが最重要
- IV EXこそが鍵を握る
- V 次世代エクスペリエンス戦略

要 約

- 1 近年、顧客体験が重視され、CX（Customer Experience：顧客体験価値）向上アプローチが各社で採られている。特に店舗などの顧客とリアルな接点がある企業は、さまざまなデジタル施策を打ち、投資を繰り返している。そんな中、コスト増大が続き、CX疲れを起している企業も出始めている。
- 2 本来、CX施策を打つ前に社内でCXの方向性を合わせ、限りあるリソースを有効活用するためにエクスペリエンス戦略を立てることが重要である。経営として「誰に」「どのような価値」を提供し、企業内でどう実現し計測するのか、を明確に定めるのである。
- 3 一方で、同時にいかに業務効率を上げてコストを抑えていくかも考慮する必要がある。顧客だけに着目するのではなく従業員も含めた多面的なアプローチをするべきである。
- 4 最近、EX（Employee Experience：従業員体験価値）が注目され始めている。ダイレクトに顧客にサービスを提供する従業員が、いかに業務効率を上げつつ、質の高いサービスを提供できるかがCX向上とコスト削減、両輪活動の成否につながってくるためである。
- 5 CXの効果をCSではなくNPS（Net Promoter Score：顧客ロイヤルティの指標）で計測する企業が増えてきているが、従業員に関してもeNPSを取り、計測する事例も出てきている。今後、NPSだけでなく、eNPSも加えることにより、顧客と従業員、双方のエクスペリエンス向上を目指すことが企業価値全体の向上につながっていく。

I エクスペリエンス戦略の重要性

1 CX重視の背景

顧客の体験価値が重要視されてきた背景は、大きく二つある。

一つは「モノ」から「コト」主義へのシフトである。従来と違い、商品やサービスを受け取る顧客にとって「物理的な価値」、つまり「モノ」を享受するだけであれば、「特別な価値」を感じることはない。似たようなものはどこの企業からでも手にすることができるためである。そのため、単純に商品やサービスを提供するだけでは差別化要素にはならない世の中になってきている。

顧客としては「手に入れられる価値」の上を行く「感情的な価値」を企業が与えてくれる。はじめに「特別な商品やサービス」として認識ができるのである。実際、「物理的に満足」している顧客より、「感情的に満足」している顧客の方が企業に高い利益をもたらすことが立証されている。

もう一つはデジタル化が進む中で、データにより顧客行動や思考までもが可視化され、

できることの幅が広がってきた点である。IoT（モノのインターネット）などの新技術によりあらゆるモノや場所からデータが取られ、分析されることで、これまで以上に顧客にフィットしたアプローチを実施できるようになってきたのである。

デジタル化の潮流の中では、企業が顧客主義をうたい、顧客にとって「特別な存在」になれるよう独自のアプローチを行うことは当たり前であり、さらにその上で、どこで差別化していくかが極めて重要になってきたのである（図1）。

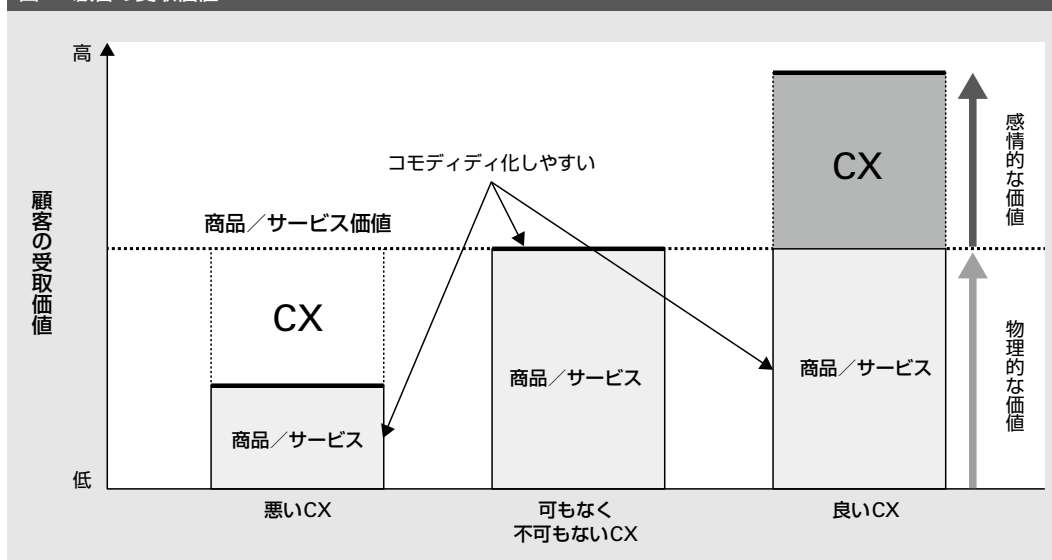
2 CX疲れの現実

実際に各企業でのCXへの投資は増加しつつある。

たとえば、リアルで直接的な顧客接点がある店舗・コールセンターなどの「オフライン中心の企業」を見てみよう。以前は顧客の満足度を上げるためには、オフライン店舗ではいかに店舗での顧客満足度を上げるかに注力していた。

しかし、CXは単一の接点のみで判断でき

図1 顧客の受取価値



るものではなく、カスタマージャーニー、すなわち、顧客の一連の体験全体を対象に捉える必要がある。そのため、オフライン中心の企業は、これまでの枠を超え、来店前、来店後、その後の継続的つながりなどのために、オンライン上での仕組み作りや施策を行うようになってきている。具体的にはWebサイト、アプリケーション、SNS、さらにデジタルマーケティングツールを入れて、ログ解析、データ分析など、ありとあらゆるCX向上アプローチを実施しているのだ。

また、競合他社として従来の同一業界に加え、他業界からの進出やネット専売会社が現れ、シェアが拡大している背景の中、あらゆる接点で企業としての存在を示していかざるを得ない状況に陥っている。

一方で、前述のようなCX向上活動のため、チャンネルを増やし施策を打つなどでコストがかさんだ結果、継続してサービスを続けたり、メンテナンスをして品質を保ったりといった活動ができなくなってしまったケースも見受けられる。これがCX疲れである。

企業活動を行う上では、セットでいかにコストを抑えて、CX疲れしないような体力を作るかも考えておく必要があるのだ。

3 CX戦略の必要性

前述の通り、企業としては手を尽くして顧客一人一人に合ったサービスを提供し、特別な存在になることを目指す時代になっている。この顧客中心の時代だからこそ、企業としてどこに向かうのか、会社全体でどのようにして同じ方向を向いて進むのか、という課題は極めて重要である。

というのは、実際、現場の担当者とお話をす

ると、「CX第一主義」「1 to 1 マーケティング」「データ分析」などのキーワードだけが一人歩きし、施策を打つこと自体が目的化してしまっている状態にしばしば陥っているのだ。

今や、CXを最大化すべきだということは当たり前ではあるが、概念や言葉だけが広がってしまっており、企業として共通認識を持っているところが少ないのが現状なのである。

本来は、企業としての狙いどころ（ターゲット）を絞った上で、誰に対してどのような体験をしてもらい、どのような価値を与えていくのかを定める必要がある。そして次に、企業組織の中で、誰が何をすることで実現していくのかを明確化する。最後に、いかに指標を定め、計測していくかを定める必要がある。これがエクスペリエンス戦略である。

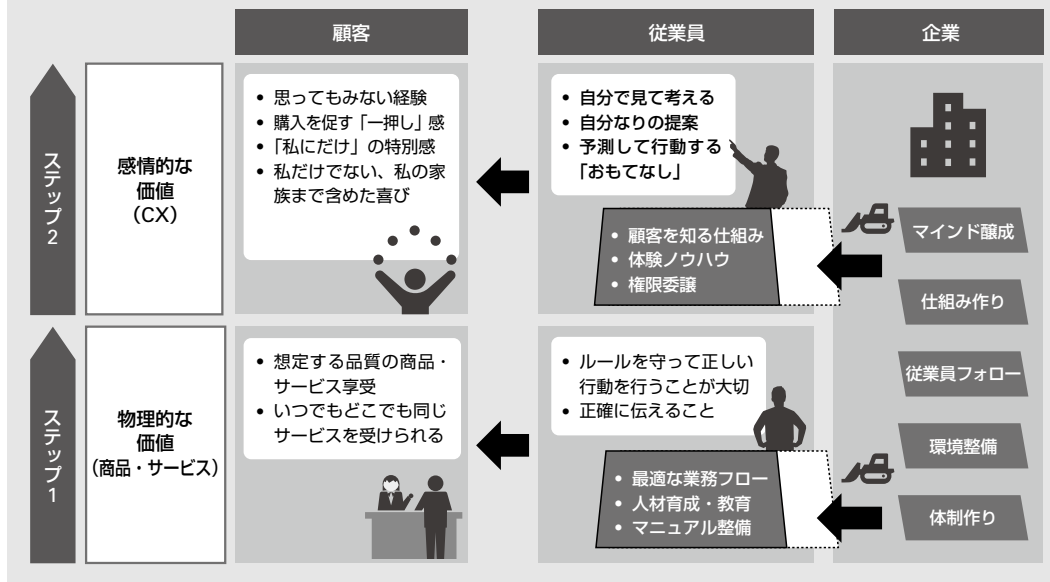
エクスペリエンス戦略が存在しないと、個別の施策を打って一喜一憂するパターンに陥り、どこに向かっているかが分からない状態になってしまうのである。

たとえば、スターバックスはコーヒーをたくさん飲んでもらって売上を伸ばすことが目的ではなく、店舗が顧客にとって価値ある空間となり、リラックスして過ごしてもらうことが目的である、と明確に示されている。また、それが世界中の店舗、従業員に深く浸透しているからこそ、私たちはどこに行っても同じあの空間を楽しむことができるのである。

では、エクスペリエンス戦略を立てた上で、CX向上施策を打つだけでいいかというと、それでは不十分である。

サービスの受け手側だけでなく、サービス

図2 段階的な従業員によるCX向上アプローチ



提供側にも目を向けるべきである。なぜならば、コストをかけて施策を打つだけでなく、同時並行的にいかにサービス提供側の負担を減らし効率化して、コストダウンを図るかも考えていかないと、せっかくのCX活動を継続すらできない状況になってしまうからである。

II 従業員によるCX向上アプローチ

1 「物理的な価値」と「感情的な価値」

ダイレクトに顧客とつながり、サービスを提供するのは企業の従業員である。「物理的な価値」を与えた上で、「感情的な価値」を与えることができるのも、やはり従業員である。もちろんデジタルの世界だけでも可能ではあるが、リアルな人と人とのつながりが希薄になりつつある現代社会においては、心に刺さる体験価値を与えられるのは、直接顧客と接する生身の人間ではないだろうか。

そこで、本章では従業員の業務的な負荷を減らし、業務効率を上げつつ、いかに質の高い顧客サービスを提供できるかについて考察する。顧客が求めることと従業員が求めることを二つのステップで整理したものが図2である。

2 「物理的な価値提供」には 安定的なサービス提供と 仕組み化による業務効率化が必要

まず、ステップ1（物理的な価値を与えるレベル）の場合、想定する品質の製品やサービスを享受することができれば顧客としては満足となる。それが、どの店舗、どの担当者でも同じ品質でサービスを受けられればいいのである。

また、Webやアプリケーションで登録したデータがそのまま店舗にも連携され、「一つの企業」として自分自身を把握してくれる、それも満足度を上げることに繋がる。

ちなみに、オンラインとオフラインのつながりは少し前までは「感情的な価値」だったかもしれないが、昨今はステップ1レベル、つまり、当たり前前にユーザーが求めるレベルの対応になりつつあると筆者は感じる。

一方、従業員としては何が必要であろうか。必要とされているフロントの接客業務とバックヤードでの業務ともに、生産性を上げて業務効率を高めていかなければならない。そのためには、やはり、業務フローや手順の最適化やマニュアル化、また、実際の業務に即したシステムなどの仕組みを提供してもらう、といったことが必要になってくる。また、教育面でのフォローをしっかりと整えることで、新人の立ち上げ期間を短縮させるなどが、同時並行的に進めるコスト削減策としては必要になってくるだろう。

3 「感情的な価値提供」には 従業員の主体的行動による 思いがけない感動が必要

次に、ステップ2（感情的な価値を与えるレベル）であるが、シンプルにいうならば、従業員一人一人が相対する顧客の視点にいかにか立てるにかかっている。

ステップ1のようにマニュアル化できるものでもなければ、正解があるものでもない。重要なのは一人一人が違う立場や状況にある顧客に対して、従業員なりのCX向上活動を行うのである。

従業員がそれを行えるようにするためには主に3点が必要になってくる。

1点目は顧客を把握する仕組みの提供である。ステップ1のときにも論じたが、今は顧客の行動・思考・傾向などあらゆるものが可

視化され、分析され、予測されるようになってきた。これを、オンラインの世界だけにとどまらず、リアルな接客の場でもしっかりと活用できるような仕組みを従業員に与えることが、次につながる「感情的な価値」を作り出す足がかりになるはずである。

2点目はノウハウの共有である。これは決してマニュアル的なものではない。「感情的な価値」を与えるには勘と経験によるところが大きいため、いざ顧客視点に立とうと思ってもなかなかできないことがある。そこで、一般的な座学教育ではない事例紹介やワークショップ形式など、体感を通して学べるような場を与えるということも必要になってくる。

3点目は従業員への権限委譲、つまり、自由裁量によって柔軟に顧客一人一人に接して、その場そのときに必要な対応をすることである。たとえば、従業員第一主義を掲げているサウスウエスト航空では、危篤の父に会いに行くためにキャンセル待ちをしていた顧客のために、場内アナウンスで、いかにその便に乗ることがその顧客に必要なのかを説き、心に訴えたことで、無事に父親に会いにいったというエピソードがある。従業員が自己裁量で判断・実行できる環境であるからこそできることである。

III 本質を捉えることが最重要

1 サービスレベルの さらなる向上は必要か

前章で述べたように、リアルな顧客接点を持つ従業員が、業務改善を行いながらも顧客満足に貢献することは非常に重要である。し

かし、往々にしてそれはサービス過剰になったり、単なる業務負荷の増加になったりすることがある。たとえば、開店時間が拡大され、丁寧なお辞儀やお見送りをしてもらい、積極的な声かけやさらなる提案をしてもらったとしよう。

だが、実は顧客としては、嬉しいときとそうではないときがある。同じ買い物に行く場合でも、時間がある週末と平日の夕方とでは、求めているものが違うのである。同時に、目の前の顧客を見て従業員が判断した接客ではなく、ルール化されたマニュアル上の判断で行うサービスは、従業員にとっても物理的・心理的負荷になっている可能性がある。

つまり、顧客にとって何が大切かという「本質を問う」ことをせず、今見えている範囲だけでサービス向上を行っていても、それは顧客にとっては意味がないサービス向上であり、従業員にとっても負荷となるだけなのである。

2 本質的な問が未知の窓を開ける

最近、「急がない便」といった類のサービスがある。即日配送を希望せず、いつでも空いているときでいいと伝えることで、配送業に携わる人の業務負荷が減り、顧客にとってもポイントなどのメリットがあって嬉しいものである。

それ以外にも、最近は宅配ロッカーなども増えてきて、何度も再配達する従業員の手間と、不在票を見て電話をかける顧客のわずらわしさが一挙に解決されるサービスもある。

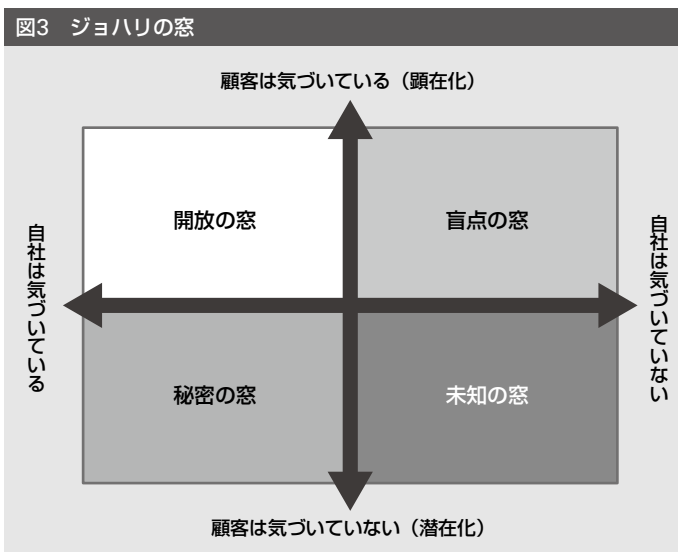
これらのサービスの特徴は、従業員の「業務負荷を減らすこと」と、顧客の「本当に必要なこと」を掛け合わせた上で、新しい窓を

開けてアプローチしたことである。

もし、既存サービスの範囲の中でさらなる品質向上をしようとしていたら、人を増やし、残業を増やし、一人当たりの荷数を増やすことで、顧客ニーズに応えようとしていたのではないだろうか。それはまさに、ジョハリの窓でいう「開放の窓」、つまり、分かりきったニーズに真正面から応えただけで、単なる「物理的な価値」しか生み出さなかったであろう。

これらのサービスは、顧客にとって本当に配送を急ぐことが必要なのだろうかと問い、急がない人にフォーカスして新しい顧客体験を作ったのである。同時に、サービス提供（この場合は配送）側は空きのあるタイミングに配送日をずらしたり、ロッカーに配送したりすることで負荷を下げるができていた。まさに、CX向上とコスト削減がセットで可能となった事例である。

また、最近、車やバイクのカスタマイズを顧客が自分でできるというサービスが始まりつつあるが、これも顧客の「自分の愛車を自



分で作る」という新しい体験価値と、顧客との度重なるカスタマイズ検討への業務的負担を解消できている好事例である。

これらの事例において重要な点は、顕在化している課題やニーズに対応するのではなく、未知の領域（「盲目」「秘密」「未知」）に目を向け、それを顧客視点と従業員視点の両面から捉えたということである（図3）。目の前のニーズに単純に応えるのではなく、本質的には何がしたいのか、また、その業務は本当に必要なものなのか、なぜ必要なのかを問うていくことによって、既に「開放されている窓」以外の窓を開き、新しい多面的アプローチができてくるのである。

3 See、Think、Plan、Doが重要

STPDは、創造的活動を行うためのプロセスであり、PDCAと大きく違うところは「Plan」の前段階における現状把握、本質的な課題発見により重点を置いている部分である（図4）。

STPDの全プロセスにメンバー全員が参加することで、問題の本質に迫った上で、実行可能な計画立案ができるようになるとして提唱されたものである。

「全プロセスにメンバー全員」とあるように、本質的なニーズや課題の発見から、従業員が自分自身で実行する、つまり、自らの意思で自らの目と耳で顧客を理解し、考え、アプローチできるようになっていくことこそが重要なのである。

IV EXこそが鍵を握る

1 今、注目を集める

EX（従業員体験価値）

ここまで、CX向上のためには従業員が重要になってくるとして話を進めてきたが、実は昨今、人材不足などの背景とも相まってEX（Employee Experience：従業員体験価値）という言葉が注目を浴び始めている。

EXとは企業や組織において従業員が働くことで得られる体験価値のことで、CXと同様に「物理的な価値」と「感情的な価値」がある。人材不足の昨今、「感情的な価値」を従業員にいかにも与えられるかも企業として考える時代になってきているのである。

海外ではEXを向上させ、優秀な従業員を確保するための試みが多く始まっている。た

図4 STPDプロセス

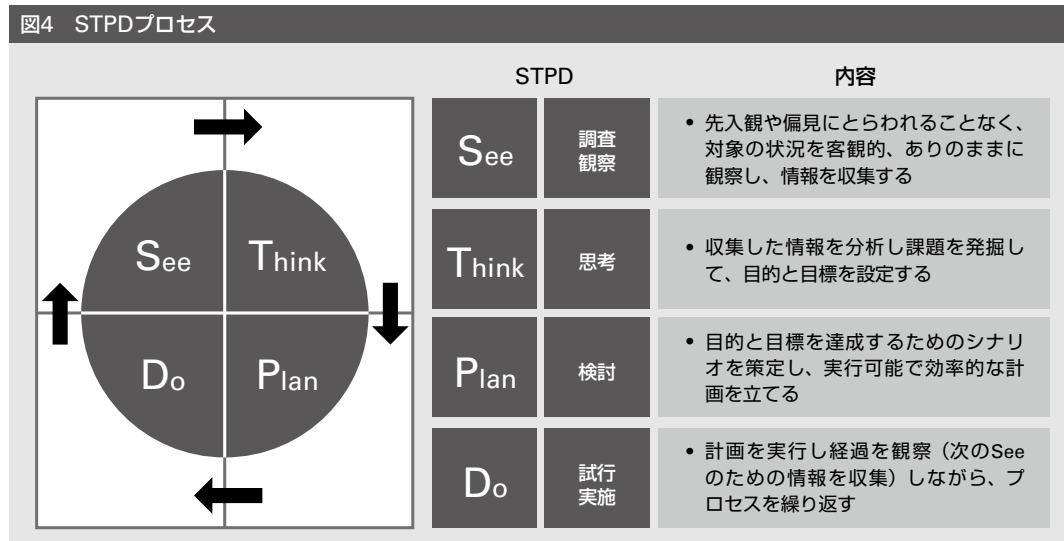
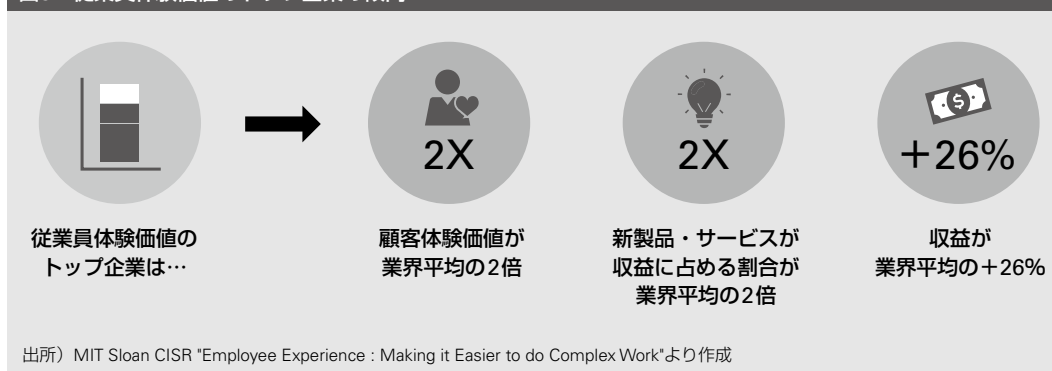


図5 従業員体験価値のトップ企業の傾向



たとえばAirbnbでは、EXを専門職種として求人をしており、社員が企業において活動するためのさまざまなサポートを行ったり環境を整えたりすることをミッションとして掲げている。

また、「AgileHR」というAgileで従業員のパフォーマンスを最大化させるための仕組みや制度を整えていこうといった考え方があ。急速に起こる内部・外部の環境変化に適用するために、自社の人材マネジメントの形を柔軟に対応させ、従業員が主体的に業務を進められることで、それがAgile（俊敏に・迅速に）な問題解決に結びつけるという概念である。

実際に、数値としてEXが高いと収益が伸びることが認められている。

マサチューセッツ工科大学（MIT）の調査によると、EXの高い企業は顧客体験価値が業界平均の2倍、新製品・サービスが収益に占める割合が業界平均の2倍、収益が業界平均の26%増しということが結果として報告されている（図5）。

つまり、EX向上も企業のエクスペリエンス活動の中にも含めることで、業務効率化などのコスト削減だけでなく、売上にもしっかり

と結びつくのである。

2 まずeNPSでEXを計測しよう

最近、CS（顧客満足度調査）ではなく、NPS（Net Promoter Score：顧客ロイヤルティの指標）を計測する企業が増えてきている。CS調査よりも企業の利益に直結したデータが取れるためである。同じような形で従業員に関してもeNPS（employee Net Promoter Score：従業員ロイヤルティの指標）を取り、従業員の企業に対するロイヤルティを計測する企業や計測サービスも出てきている。

eNPSはNPSと同じように「今の職場で働くことをどれくらい友人や家族にお勧めするか」という質問で、批判者・中立者・推奨者をスコアで分けた上で「推奨者の割合－批判者の割合＝eNPS」として算出するものである。

eNPSが高いと職場に対する信頼や愛着度とともに生産性も上がり、離職率も減る傾向がある。正確に職場状況、EXを数値で把握するために使えるスコアである。

もし、NPSに加えeNPS計測も店舗単位で行うと、従業員視点でもスコアとして優良・不良店舗が見えてくる。さらに売上状況もセ

ットで見えていくと、各店舗それぞれの特徴が見えてくるはずである。

3 店舗におけるSTPD

それぞれ特徴ある店舗が見つかったら、代表店舗でまず調査・分析を行うべきである。現場で何が起きているかをしっかりと見て把握し、本質的な課題やニーズが何かを多面的に捉えてみる必要がある。顧客視点、従業員視点の両面で行うことが重要である。

デジタル化が進む昨今、調査・分析を行う場合には、数値的なデータを用いたアプローチが基本となっている。しかし、顧客の体験や従業員の業務というものは数値で簡単に分析できるものではなく、インタビューをして意見を聞いたり、行動・表情から声として表れない感情を読み取ったりする必要がある。単純に満足度アンケートやプロセスヒアリングだけでは意味がない。

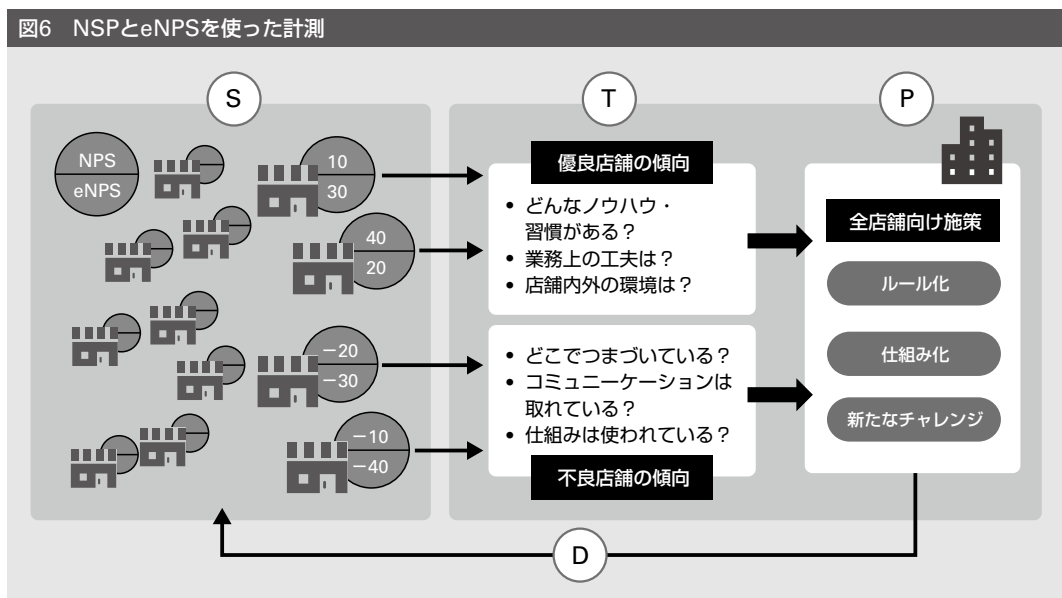
従業員がどのようなEXの中で日々の業務を行って、その上で顧客にどのようなサービスを提供できているかを知った上で計画を立

て、優良店舗のノウハウ共有や不良店舗の課題を解決させるなどの施策を打っていく。それを全店舗へ展開することによって、企業として総力を挙げてEX向上、そしてCX向上につなげていくのだ。このように継続的に店舗におけるSTPDを回し、繰り返すことで、企業全体の価値創出を目指していけるはずである（図6）。

4 EX向上活動事例①

シンガポール銀行DBSは2016年から2年連続で「World's Best Digital Bank」になった、従業員が40カ国2万6000名の企業である。実は、09年段階では顧客満足度が最下位であった。伝統的な古い仕組みと社内文化の結果、対応スピードも遅く、競争劣後にさらされていたのであった。

しかし、CEOによってアジアにおける顧客サービス1位の宣言がなされ、徹底した顧客視点によるサービス見直しを行った。ここではほかの銀行と異なるのは、CXだけではなくEXにも着目した点だ。顧客にも従業員にも銀行を通して「喜び」を感じてもらう活動



をしたのである。

具体的には職場環境を一新したり、柔軟な働き方を取り入れたり、高いモチベーションを保てるようにスタートアップ案件に全従業員が携われるようにしたのである。加えて、システムによる情報共有の仕組みなどのインフラ面でも、デジタル化による変革を推し進めていった。また、マインドの醸成も行い、会社のDNAとして「コラボレーション・イノベーション」が浸透するように、明確なメッセージを従業員に与えていった。

これにより、部門を超えたコラボレーションやイノベーションが起こるようになり、従業員のモチベーションも業務効率もアップ。従来はトップダウンで管理されていた職場環境そのものが、自発的にアイデアを出し、学び、一人一人がチャレンジできる力強い活動を行えるように変化していったのである。

これらの試みは、徹底して従業員に視点を合わせ、EXを継続的に計測し、変革し続けるというSTPDに基づいて行われた。

その結果、従業員の労働時間を100万時間削減し、同時に顧客の時間も2.5億時間削減することで、2013年に顧客満足度トップになったのである。

5 EX向上活動事例②

次に、全国に直営・代理店の店舗を持つA社の取り組みについて紹介する。

2012年、店舗で使う業務システムの刷新を機に、課題となっていたシステムのユーザビリティ改善が行われた。当時、一般的には業務システムにおいては機能充足だけが必要とされ、利用者目線での使いやすさや業務プロセスとの適合性が軽んじられることが多かつ

た。

そんな中、A社では単純なシステム切り替えではなく、店舗スタッフの業務がより高品質になり、生産性も上がる新たなシステムを作る試みを行ったのである。その際には、座談会やインタビューなど、実際に働いているスタッフからの意見の吸い上げや、現場でのエスノグラフィーから見えてくる潜在的なニーズや課題を見つける。その上で、「想定している業務」ではなく、「リアルな業務」にフィットするような業務システム作りが行われた。

この活動によりA社では、業務を行うスタッフと業務のためのシステムを見て理解し、改善STPDサイクルを回す土壌ができたといえる。

その数年後、経営戦略として明確に「お客様に体験価値を提供する」ことを宣言し、CXを推進する専門部門やCXO（Chief Experience Officer）という役職を設置することにより、大きくCX重視路線に舵を切った。

そこで行われた試みはWebやアプリケーションサービスの充足やデジタルマーケティングを駆使したCX向上活動だけではなく、これまで「店舗で働くスタッフと共に作ってきた現場」におけるCX向上活動も行ったことが特徴的である。

- ステップ1：物理的な価値を与えるレベル
- ステップ2：感情的な価値を与えるレベル

この二つで説明すると、ステップ1については、以前からの業務プロセスに即したシステムを導入し、STPDを保つことで品質を担保できるようになっていたといえよう。A社が行ったのはステップ2に進む上でのいくつ

かのアプローチであった。

まずは、これまでの業務システムと同時に接客スタッフが使えるような仕組みの導入である。その新システムで、従来は店舗スタッフが知り得なかったような、他チャネル（Web、アプリケーション、コールセンターなどさまざま）も含めた顧客の情報・動向を見て、より確かな接客を行うことができるようにしたのである。

さらに、CXを向上させるためのノウハウも見ることができるようになっている。第Ⅱ章で述べたように、感情的な価値を与えるには先輩社員から脈々と受け継がれるような生の経験や勘が重要になってくる。これをうまくルール化し、顧客ごとへの接客アドバイスを全店舗の全スタッフが受けられるようにしたのである。個別に提示されるアドバイスについては日々の地道なチューニングにより精度が上げられている。

また、アドバイスを実行するか否かはスタッフに権限委譲されているため、実行しない場合は、その理由とともにシステムに登録することで、さらに精度の高いアドバイスへと進化させていくことができるのだ。

まさに、「感情的な価値」を顧客に与えるために企業が従業員に仕組みを提供しているという好事例である。

もちろん、システムを導入するだけでなく、しっかり活用され、CXへの効果に結びつくよう、さまざまな試みも併せて行っている。

トップからの強いメッセージ、草の根的なCXインフルエンサーの活躍、そして、店舗の評価にも明確に利用率を組み込むことで、仕組みを活用した業務を浸透させるという好

循環を生み出している。その結果、同一業界の中でお客様満足度1位を獲得するに至っている。

V 次世代エクスペリエンス戦略

冒頭で、エクスペリエンス戦略として、誰に対してどのような価値を提供すべきかを定める必要があることを説いた。これはあくまでも顧客を中心にどうありたいか、何をするかを定めたもの（=CX戦略）である。

しかし、これまで述べてきたように、CXを作り出していく従業員（営業員、オペレーター、販売接客員、窓口係など）がどのような業務を行うべきか、そのために何をすることも同時に定めるべきである。これがEX戦略である。

たとえば、CX戦略としてNPSによる「批判者」を「推奨者」に変えていくことを定め、定期フォローなどの施策を検討する。それと同時に、EX戦略としても、従業員がどのようなマインドを持ち、どう接客価値を高めていくかを考えなくてはならない。そして、そのための仕組みやフォローについても同時に検討する。

この場合であれば、たとえば、「批判者」や「推奨者」が抱く不満や喜びを、従業員が自分自身の業務体験と照らし合わせて理解する状態を作り上げることを目指す。そして、そのために、システムでノウハウ共有の仕組みを作ったり、朝会で、顧客の生の声を共有し、自分ごととして実感できるようにしたりといった施策を検討するのである。

また、店舗ごとの売上、NPS、eNPS、担当顧客のLTVなど、関係する指標を合わせ

て計測し、トータルで変化を見られるようにしておくことも重要である。

このように、エクスペリエンス戦略として、CXに対する戦略だけでなく、リアル接点を持つ従業員のエクスペリエンスに対する戦略も同時に立てるべきであり、その効果を継続して見ていくことが、最終的に会社の利益、存在価値につながっていくはずである。

CXとEX、その相互作用を意識し企業全体で捉えるエクスペリエンス戦略。これが次世代エクスペリエンス戦略であり、これからの企業に欠かせないものになってくるであろう。

参考文献

1 John H. Fleming, Ph.D. and Jim Asplund 「Human Sigma」

- 2 「AirBnB」採用サイト<https://www.airbnb.jp/careers/departments/employee-experience>
- 3 「アジャイルHR」記事<https://seleck.cc/1187>
- 4 ケン・ブランチャード、コリーン・バレット「世界でいちばん従業員を愛している会社」
- 5 DBS銀行 “Executing the digital strategy” (https://www.dbs.com/investorday/presentations/Executing_the_digital_strategy.pdf)
- 6 「MIT Sloan CISR」https://www.intinfotech.com/wp-content/uploads/2017/11/2017_1103_LTI_Employee_Exp_Dery.pdf

著者

北村彰子（きたむらあきこ）

システムデザインコンサルティング部主任システム
コンサルタント

専門はUI/UXコンサルテーション・設計・標準化
支援、人材育成研修など