



マクドナルド

アセスメントによって顧客体験を改善し
業績向上を推進する

概要

お客様ニーズ

英国マクドナルドの採用チームは、新入社員の選抜プロセスを顧客中心の戦略に沿って強化し、同社の仕事への適性を備えた人財を引き寄せ、雇用する必要性がありました。

ソリューション

マクドナルドは IBM ソリューションを選定し、適切な候補者をすばやく見分けるために設計された一連の評価テストを作成しました。

導入効果

- 導入後 4 カ月でクルー職への応募者は 35% 減少し、マネージャー職への応募は 50% 減少しました。これは応募者がマクドナルドにおける仕事を十分に理解したうえで就職を希望するようになったことの裏付けです。
- 応募者数の減少によって節約された時間を使い、英国全土で一元化されたマネージャー職評価スケジュールを確立し運用できるようになりました。これによって採用手順の一貫性が高まりました。
- 新しい評価センターはマネージャー職の採用に要する時間を 25% 短縮し、採用者数に対する応募者数の比率をほぼ 66% 低減しました。

マクドナルドはファストフード業界において世界をリードするファミリー向けレストラン・ブランドの 1 つです。英国全体で 1,200 軒以上のレストランを運営し、9 万 7,000 人以上の社員を擁しています。

英国マクドナルドは、ここ数年の間に事業を拡大し、社員を増やしてきました。今後もこの調子で拡大を続けるには、「顧客に信頼される」社員やマネージャーが優れた顧客体験を提供するレストランへと経営を改革する必要があります。

このような変革の実現には既存の新入社員選抜プロセスを、厳格で顧客中心の採用戦略に基づいて強化しなければなりません。目標は、急速に変化するビジネス・ニーズを満たせる有能な人財を雇用することです。

課題：適切な候補者をより速く特定する

英国マクドナルドの採用チームは、国内のレストランをサポートするうえで重要な役割を果たしています。この拡大の時期、マクドナルドへの応募者は記録的な数に上りました。採用プロセスの効率と有効性を改善する革新的な方法を見つけるという課題が採用チームに突きつけられます。

クルーおよびカスタマー・ケアの採用枠に対して、英国全体で毎日平均 2,000 名の応募がありました。しかし合格するのは応募者 25 名に対して 1 名のみ。つまり、大多数の候補者はプロセスの各段階で不採用になっているのです。見習いマネージャー職に至ってはこの比率がさらに高まり、150 名の応募者に対して 1 名しか採用されませんでした。



ソリューション・
コンポーネント：

- ・ IBM® Kenexa® Behavioral Assessments for Hourly Roles on Cloud
 - ・ IBM Kenexa Behavioral Assessments for Managerial Roles on Cloud
-

採用担当者やマネージャーが不適格な候補者を短時間でふるいにかける画期的な方法が必要です。同時に、各応募者にはその合否にかかわらずポジティブな印象を与えなければなりません。

ソリューション：候補者の適性評価

マクドナルドの採用チームはこの課題の解決策を IBM に求めました。両社は 2013 年を通して全国から 150 人以上の成績優秀な社員を集め、20 のフォーカス・グループを組織しました。このフォーカス・グループからのフィードバックによって、以下の事実が明らかになりました。

- ・ 候補者の多くが当該職務に関して包括的な知識を持たないまま応募していた
- ・ 候補者の多くがシフト制の仕事に就くことの影響、接客業という職場環境、手順に従い大きなチームの一員として働くという心構えについて考慮していなかった

職場での実際の体験が候補者の期待どおりであれば、満足度が高まり自主離職の可能性は低くなります。早期の離職率が低くなることで、企業は社員の補充コストを大幅に削減できます。また、ある種の評価は、仕事の要件が自分の望んだ働き方に合っていないと感じた候補者に、応募を取り下げるように促す効果があります。このため応募プロセスの後半において不適格な候補者の数が減少します。

フォーカス・グループで得られた知見をもとに、IBM のコンサルタントとマクドナルドの採用チームは Realistic Job Preview (RJP, 現実的な仕事情報の事前開示) および Situational Judgment (SJT, 状況判断) と Dependability Test (信頼性テスト) を作成し、マクドナルドのオンライン採用システムに組み込みました。

これらの評価システムは、マクドナルドの期待内容、社風、価値観、クルーやカスタマー・ケア職に求める姿勢を、候補者が明確に理解できるように設計されています。また、候補者がクルー・メンバーやカスタマー・ケア・アシスタントとして職場で体験するであろうシナリオを提示します。

RJP の終了後、候補者は即座に結果を受け取り、彼らの回答がマクドナルドという会社および応募職種の要件にどの程度合致しているかを知らされます。次の段階に進んだ候補者は SJT を受験します。このテストは応募職種にとって重要と規定された行動を評価します。候補者は SJT の合否を判定されます。

さらに信頼性テストも受験します。候補者が持って生まれた依存性、信頼性、指示に従う可能性を評価するために設計されたテストです。これらの結果から導かれた総合点に基づいて候補者が次の段階に進めるか否かを判定します。

成果：最高の人財を獲得し、かつ、時間とリソースを節減

RJPは2013年9月に導入され、応募者数の顕著な減少が予想されました。採用プロセスの途中で自ら適否を判断する候補者が増えると思われたからです。応募者に対する採用者の比率も改善されるため、マクドナルドの採用チームはその節約された時間で、より適性を備えた人財の評価に集中できると期待していました。2014年1月までにSJTおよび信頼性テストも導入され、チームは、候補者の適性が高まり顧客体験が改善されるので、評価のスコアもやがて上昇すると予想しました。

マクドナルドの採用チームが投資効果を実感し始めるのに長くはかかりませんでした。導入直後からクルー職とマネージャー職の両方で応募の次の段階に進む候補者の数が減少しました。4か月後にはクルー・メンバーへの応募は35%、マネージャー職への応募は50%減りました。

このように選抜するマネージャー職の応募者数が減少したことによる時間節約は著しく、採用チームは最も適性のある候補者の評価に集中し、全国のマネージャー職に対して一元化された評価スケジュールを設定して運用できるようになりました。この一元化された評価センターのモデルは採用手順の一貫性を高め、上級マネージャーを増員するという「ビジネス・ニーズ」を達成できるようになりました。

評価センターによってマネージャー職の採用に要する時間は25%以上短縮され、採用者数に対する応募者数の比率はほぼ66%低減されました。

詳細情報

よりスマートな社員の育成方法については、次のサイトをご覧ください。

ibm.com/smarterworkforce



日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

© Copyright IBM Japan, Ltd. 2015

All Rights Reserved

2015-09-25 Printed in Japan

IBM、IBMのロゴ、ibm.com、Kenexaは、米国、その他の国またはその両方におけるInternational Business Machines Corporationの商標です。上記およびそれ以外のIBMの商標用語に本書の初出個所で商標記号(®またはTM)が付されている場合、これらの記号は本書が公開された時点でIBMが米国の登録商標または判例法による商標を所有していることを意味します。そのような商標はまた、米国以外の国の登録商標または判例法による商標である場合があります。

他の製品名、社名、およびサービス名等は、各社の商標またはサービス・マークである場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、下記サイトの"Copyright and trademark information"をご覧ください。

ibm.com/legal/copytrade.shtml

本書の内容(通貨または税抜き価格への言及を含む)は、初掲載当時のものであり、IBMはいつでも変更できるものとします。IBMが営業している国であっても、すべての国ですべての製品を提供できるとは限りません。

本書に示す性能データは、特定の動作条件で得られたものです。条件が異なれば、結果も異なる可能性があります。本書の内容は「現状」のまま提供され、明示または黙示を問わず、商品性の保証、特定の目的に対する適合性の保証、権利を侵害していないことの保証または条件を含む、いかなる保証も適用されません。IBM製品は提供時に締結される使用許諾契約書の諸条件に従って保証されます。



リサイクルしましょう。