

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

New

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

はじめに

近年のIT技術の発展は、顧客視点でのマーケティング活動を容易にしています。ネット広告費がテレビなどのマスメディア広告費を上回ったのも、1人ひとりの顧客への提供価値を把握することが可能になったためだといえます。

人事領域でも同様です。かつて一律にマスとして捉えていた従業員の行動は、今では1人ひとりの評価結果から把握できるようになりました。さらに、適切な教育、配置を施すことで人材への個別対応が可能になっています。人的資本の情報公開の流れもその一環といえるでしょう。

本連載では、マスから個別対応に変化するマーケティング視点を人事分野に取り入れ、自社にとって最適な従業員経験 (Employee Experience) として活用する手法をお伝えします。

第1回では、人事担当者がマーケティング視点を身につけるべき理由を確認してみましょう。

1 企業におけるマーケティング

コトラーによれば、マーケティングとは、「他者との価値交換によって個人がほしいものを入手するために利用するプロセス」と定義されています。これは顧客視点

から整理されたものですが、企業視点から読み替えてみるならば、「顧客が求めるものを、適切な交換価値を示し、提供するプロセス」といえるでしょう。これらは次の5つの要素の循環によって説明が可能です(図表)。

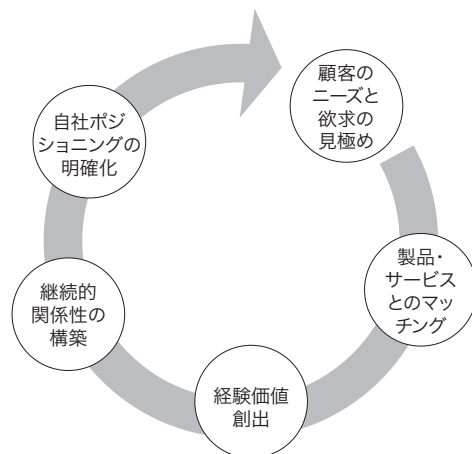
- ①顧客のニーズと欲求の見極め
- ②製品・サービスとのマッチング
- ③経験価値創出
- ④継続的関係性の構築
- ⑤自社ポジショニングの明確化

これらの循環によって、企業は、顧客の生涯価値 (LTV: Life Time Value) を高めていきます。

2 人事におけるマーケティング

人事においてマーケティング視点を導入するということは、すなわち、企業における従業員のLTVを高めることといえます。ELTV (Employee Life Time Value) を高めることによって、新人段階から中堅社員、ベテラン、管理職、そして高齢社員のどの段階においても会社に貢献してもらえる状態を作り出せるようになるからです。だからこそ、ELTVを高めるために人事へのマーケティング視点の導入が重要なのです。

図表 マーケティング視点5つの要素と循環



いうまでもなく、人事部門の役割とは、会社が目指すパーパス実現のため、短期の業績を上げる人材、中長期での成果を生み出す人材を採用し、育成し、活躍する仕組みを作り上げることです。そのために人事は、経営層の意向を理解したうえで、マーケティングプロセスの5つの要素を人事フレームに落とし込む必要があります。

①従業員ニーズと欲求の見極め

採用フェーズでは、採用ブランディングや、内定通知以降のオンボーディングを通じて、従業員のニーズと欲求を見極めることが、具体的なマーケティング視点の導入となります。

特に中長期的な企業イメージの構築と、企業が求める人材要件に合致した人材の獲得が必要です。ワークライフバランスやリモートワーク等、様々な働き方が推奨さ



■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	
第3回	
第4回	
第5回	
第6回	

れる昨今、求職者が仕事に求める価値観も多様化しています。求職者が企業に魅力を感じる要因は以下のように4つの因子に切り分けられます。

- ・ Philosophy：企業が掲げるビジョンや目的
- ・ Profession：事業内容や業務内容
- ・ People：一緒に働くメンバーや組織風土
- ・ Privilege：所属を通じて得られる処遇や特権

求職者を未来の従業員と捉え、入社後に得られる多角的なメリットを訴求していくために、マーケティングの考え方が有効です。

また、オンボーディングでは、新たに採用した従業員を受け入れ、定着度向上と早期戦力化を目指します。そのため、入社後だけでなく、内定期間中のインターンシップ活動や入社前の研修を通して、企業が早い段階から従業員に期待する役割を明示することが重要です。ここでは、カスタマージャーニーというマーケティング思考を活用することで、時系列に沿って従業員の心理状態や行動を捉えることができます。

②製品・サービスとのマッチング

マーケティング思考に基づくと、等級・配置・昇格のフローにおいて、個々人のキャリアニーズと、企業が提供するキャリアプランのマッチングを図ることが可能

となります。複線型人事制度の採択、ジョブ型人事制度の導入、社内FA制度の適用など、随所にマーケティング視点を取り入れることができます。

例えば、複線型人事制度の下では、従業員自身がマネジメント志向か、特定の領域に特化した専門性志向かを選択可能となり、個人のキャリアニーズを尊重できるようになります。一方、人事は企業価値向上に貢献できる人材育成を目指し、キャリアプランを考案します。従業員と企業の双方のニーズをマッチングできれば、個人の志向と組織ニーズをマッチさせた、適材適所が実現可能です。

③経験価値創出

評価・報酬の人事機能にマーケティング視点を適用することで、従業員の経験価値を生み出し続けることができます。

従業員の経験価値創出には、数多くの成功体験の提供が有効です。成功体験の蓄積によって、従業員の自己肯定感の醸成や所属満足度の向上につながられます。

さらに、発揮した成果に応じて、適切な金銭的・非金銭的報酬を与えることで、従業員が賞賛や承認、自発的なやりがいを得られます。そのため、等級に紐づいた評価の決定プロセスを明示したうえで、公平感のある評価を下すことが重要です。

④継続的関係性の構築

マーケティングの考え方を活用し、従業員の立場に応じた様々な施策を打つことで従業員との継続的關係を構築できます。個人の結婚、出産、育児、介護などのライフイベントと仕事との両立を支援するためには、各種福利厚生施策の導入が効果的です。企業として、全従業員が育児休業を取得しやすい環境整備や、個々の従業員の休業取得意向の確認が必要です。また、あらゆる段階の従業員が自発的なスキルアップや知識のアップデートを継続できるよう、リカレント教育を肯定することも重要です。さらに、退職後の中長期的な結びつきを形成することも有益です。アルムナイを支援し、一度自社を去った後、外部で経験を積んだ中途退職者を再雇用すれば、自社の業務内容を理解した即戦力人材の確保が期待できます。

⑤自社ポジショニングの明確化

人事担当者がマーケティング視点を活用し、ヒトの観点からの自社ブランドを発信していくことで、自社ポジショニングの明確化が実現できるでしょう。各人事制度間に整合性を持たせ、企業として一貫性のある制度を提供することで、総合的人事が成り立ちます。

今回は、採用における従業員のニーズと欲求の見極めについて具体的に解説します。