

# 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2回

## 採用マーケティング 「ペルソナ設定」の ススメ

今回は、ELTV (Employee Life Time Value) を高め、あらゆる従業員に会社に貢献してもらう状態を作り出すために、人事機能にマーケティング視点を取り入れる重要性を紹介しました。第2回以降は、各人事フレームワークにマーケティングの5つの要素を導入する具体的な手法やメリットについてお伝えします。

今回は、マーケティング視点で採用を変える方法を紹介します。ペルソナ設定が採用のポイントです。

### 1 活躍する人材のペルソナ設定

多くの会社では求める人材像を今の自社を軸に設定しています。しかし結果として採用した人材の振れ幅が大きくなりすぎていませんか？

マーケティング視点から考えると、求める人材像の設計にとどまらず、より具体的な活躍の姿を描くことが有効だといえます。そこで、属性区分に基づいてペルソナを定める方法を紹介します。

採用フェーズにおけるペルソナ設定とは、「最も自社に入社してほしいメインターゲット」をイメージし、架空の応募者の人物像としてまとめ上げることです。ペルソナを考える際に重要なのは、属性と、思考・心理状態を考慮することです。属性は、基本属性と行

動属性の2つに大別されます。

#### ①基本属性

基本属性は、年代、職業、居住地や学歴、保有スキル等の定量化できる要件を指します。中途採用の場合は年齢層、現在の職種や年収なども考慮します。

#### ②行動属性

行動属性は、表層的には捉えることが難しい価値観やパーソナリティ、ライフスタイルを指します。価値観として、報酬、人間関係、自己成長、地位の確立等に対する重要度の高さが挙げられます。

#### ③思考・心理状態

ペルソナが「どこで何を考えているか」「仕事を通じてどのような姿になりたいと思っているか」を想定することで、ペルソナの思考や応募前にとる行動、感情の上がり下がり捉えることができます。

ペルソナの思考・心理状態を捉えるために、人事担当者は、近年の採用市場動向の調査や応募者と同世代である若手社員へのヒアリングを行うとよいでしょう。例えば、ヒアリングを通じて、若手社員が就活生のときに自社をどのように見ていたかを理解することが可能です。企業名を目にした段階では何をやっている会社なのか疑問に感じていた一方、説明会に参加した段階では社長スピーチに感銘を受けどのような人が働いてい

るのか知りたいと思った等、生の声を把握し整理していきます。

### 2 採用コンテンツでのアピール

設定したペルソナ像をもとに、何にどれくらい興味、関心を持つのか予測し、入社後になりたい姿を推察することが可能です。そこで採用コンテンツでは、応募者に対して入社後の活躍を周知し、応募者のニーズを満たす情報を発信していきます。

パーソル総合研究所の調査によると、入社後に事前イメージとの何らかの違いを感じる新社会人は76.6%であり、防止策として入社前の組織理解が挙げられています。この調査を踏まえても、応募者に自社で働くイメージを持ってもらうことが重要だと分かります。

採用コンテンツでは、1日の仕事内容や社員インタビューを記載し、仕事内容や成長過程など入社後の具体的な成長ステップを伝えていきます。

コンテンツの選定においては、モチベーション・リソースに基づき、応募者の志向を満たす内容を抽出しましょう。

人材のモチベーション・リソースは4つに区分されます(図表)。

「組織型」の人は、金銭的な報酬、帰属、社会的地位に伴う裁量権や意思決定権などの仕事報酬を重視



■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「ペルソナ設定」のススメ
第3回	
第4回	
第5回	
第6回	

します。そのため、金銭的報酬やキャリアステップの訴求が効果的でしょう。

「仕事型」の人は、仕事を通じて自分自身の知識やスキル向上を目指すタイプです。アプローチの方法としては、仕事の成果と直結するインセンティブ制度をアピールしたり、一般水準と比較した自社の成長スピードや入社後数年で到達する習熟レベルを打ち出したりすることが有効です。

「生活型」の人は、報酬や地位よりもプライベートタイムを大切にしたいという価値感を持っています。従って、時短勤務制度やフレックスタイム制度を知らせ、ワークライフバランス重視の柔軟な勤務体制を伝えましょう。

「職場型」の人は組織内の仲間との協働や協働による目標達成に喜びを感じます。そのため、社内サークルや催し物などのレクリエーションを通じて業務の枠を超えた人間関係が醸成できることを伝えるとよいでしょう。

③ 社内関係者へのペルソナ共有

ペルソナは、人事担当者だけが把握しておけばよいというものではありません。採用関係者全員に対する共有が必要不可欠です。

まず、経営層に対して人事担当者が設計したペルソナを共有し、経営層が思い描く人物像との齟齬

がないかを確認します。

次に、管理職層に周知します。経営層と管理職層で乖離が生じる場合には、双方に求める条件の優先順位をつけてもらいます。

さらに、採用活動を見据え、面接担当者にペルソナを知らせると同時に、採用ステップの役割を明確にします。各面接の位置づけや役割を設定していなければ、属人的な判断になり客観性に欠ける合否判定になりかねません。採用ステップごとにあらかじめ面接担当者の役割と、客観性のある判断基準を設定することで、担当者全員にとって納得感の高い合否判断を下すことができます。

一次面接では、基礎能力にフォーカスを当て、質問意図を正しく理解し、質問に対して的確に答えられるかという観点でスクリーニングを行います。二次面接から最終面接前にかけては、パーソナリティを評価します。会話の中身でスクリーニングを行うため、応募者の実績や経験を具体的に語ってもらい、行動の意図や一貫性、真偽を見極めることが望ましいといえます。最終面接では、応募者内の優先順位づけや応募者内の相対比較を行います。

採用枠には制限があるため、相

図表 モチベーション・リソース4つの区分

<b>組織型</b>	<b>仕事型</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的ステータス</li> <li>・帰属や社会的地位に伴う報酬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の結果への自己評価</li> <li>・個人に蓄積できる知識や技術</li> </ul>
<b>生活型</b>	<b>職場型</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事と休みのバランス</li> <li>・プライベートの時間の自由さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仲間との協働</li> <li>・職場の上司や仲間からの評価</li> </ul>

対的にレベルが高い人物を見出す必要があります。各採用ステップの役割の明確化に加えて、客観的かつ普遍的な評価を行うために、各面接での評価ポイントを記載したチェックリストを作成しておき、面接の場で活用するとよいでしょう。

④ ペルソナ型採用のススメ

採用フェーズにマーケティング視点を導入することで、活躍する人材をペルソナとして描き、入社後の活躍に主眼を置いて応募者に自社をアピールできます。また、ペルソナを採用関係者に広く共有することで、客観的で入社後の活躍を見据えた人材獲得が実現します。

ペルソナ型採用は一度きりで完遂できるものではなく、都度アップデートを重ねることが必要不可欠です。自社を取り巻く環境変化に伴う事業の方向性の変化や、求職者のニーズの変化に合わせて、ブラッシュアップを行いましょ