

採用の
ミスマッチを
防ぎ、優秀人材の
獲得に
つながる

「採用ペルソナ」 設計と活用のポイントとは？

採用活動を始めに際して、重要なのが「欲しい人材像を明確にする」ことです。本稿では、欲しい人材像を具体化して社内
で共有するのに有効な「採用ペルソナ」設計という手法に着目
し、そのメリットと採用活動への活かし方を解説します。

株式会社ジェイック
取締役マーケティング開発本部長
古 庄 拓

1

採用ペルソナ
とは
何か？

2

採用ペルソナを
つくる
効果とは？

3

採用ペルソナ
作成の具体的な
手順

4

実効性のある
採用ペルソナを
作成する
ポイント

5

採用ペルソナを
活用する際の
注意点

1 採用ペルソナとは何か？

採用の成否を分ける 「欲しい人材像の明確化」

採用活動を始めると際して、まず重要なのが「欲しい人材像を明確にする」ことです。当たり前のことのようにですが、じつは、「欲しい人材像を明確にする」ことがうまくできていない企業は非常に多く見受けられます。

企業の採用活動は、募集チャネルの選定、求人原稿の作成、会社説明会の実施、面接、内定出し、内定承諾……といくつもの活動が連なって初めて成功します。

そして、採用活動の過程では、人事担当者、面接官となる現場マネジャーや経営陣、ときには求人広告の代理店まで、多くの人が様々な立場から関わります。

したがって、採用活動を成功させるには、

・どんな人を採用したいのか
・そのために、どんなメッセージ

を発信するのか

など、首尾一貫した方針を掲げて、関係者間で足並みを揃えていくことが非常に重要なのです。そのためには、「どんな人を採用したいか」採用基準」では不十分です（詳細は後述）。

そうした採用基準に足りない部分を補うのに有効なのが、「採用ペルソナ」です。採用ペルソナを作成することで、ターゲットとなる人材のイメージがより具体的にになり、1人の人物像として、関係者間で共有することができま。それが、求職者を集めるのに適切なチャネル選定や、求人原稿・説明会・面接などでの一貫したメッセージの発信につながります。

結果として、応募者の母集団の質が改善する、次の採用ステップへ進む率や内定の承諾率が上がる、人材のミスマッチが減る、といった具合に、採用成功への効果が期待できます。

本稿では、採用ペルソナとは何

か、また、採用ペルソナを作成するメリットを確認したうえで、具体的な作成ステップと活用のポイントを解説します。

マーケティングで使われる 「ペルソナ」とは？

ペルソナ (Persona) とは、マーケティング分野で広く活用されている考え方です。具体的には、商品やサービスを必要とする具体的な顧客像を関係者間で共有するためにつくられる「架空の人物像」をいいます。

図表1 ターゲットとペルソナの違い

ターゲット
30代の男性、1都3県に住む既婚者で、年収400～600万円……
ペルソナ
上記のターゲットに該当する「〇〇さん」(架空の人物像)


図表2 Soup Stock Tokyoが設定した「秋野つゆ」という架空の人物像

【基本情報】

- ・37歳
- ・女性
- ・都内在住
- ・独身か共働きで経済的に余裕がある
- ・都心で働くバリバリのキャリアウーマン

【特徴】

- ・社交的な性格
- ・自分の時間を大切にする
- ・シンプルでセンスのよいものを追求する
- ・個性的でこだわりのある
- ・装飾より機能を好む
- ・フォアグラよりレバ焼きを頼む
- ・プールに行ったら、いきなりクロールから始める



似たような言葉に「ターゲット」がありますが、ターゲットが「定量的な情報を中心にしておおまかに括ったもの」であるのに対して、ペルソナは「詳細にライフスタイルや定性的な情報までを想定した具体的な人物像」です。

つまり、一定範囲のターゲットのなかに含まれる「1人」を、架空の「人物像」として詳細に設定したものがペルソナなのです（図表1）。

具体例として、食べるスーポの専門店「スーポストックトーキョー」（Soup Stock Tokyo）」の事例

を紹介しましょう。それが、前ページ図表2です。ペルソナを利用したマーケティングの事例としてよく紹介されるものです。

「秋野つゆ」というのは、スーパーストックトーカーが、創業時から「顧客」として設定している架空の人物像です。正しくは「ペルソナ」ではなく、「ブランドパーソナリティ」という概念ですが、ペルソナとはどんなものかをイメージするには、非常にわかりやすい事例です。

採用ペルソナとは

このマーケティング分野におけるペルソナの概念を採用活動に当てはめたのが、「採用ペルソナ」です。

企業にとって採用活動とは、「採用したい人材に自社を知ってもらい、自社の魅力を伝え、自社を選んでもらう」活動です。採用したい人材を顧客とすれば、職場としての自社が売りたい商品・サービスになるわけです。

このことから、採用活動にマーケティングの考え方や手法を取り入れることは、非常に有効である

ることがわかんと思います。実際、採用に強い企業では、必ずといってよいほどマーケティングの考え方に則った採用活動を行っています。

商品やサービスのマーケティングを行なう場合、まず「誰に向けた商品か？」というターゲットの決定とペルソナの設定から始めます。それと同じように、採用活動においても、一貫した方針に基づいて活動を進めていくために「ペルソナ設定」が有効なのです。

「採りたい人物像は明確だし、関係者間で共有もしている」と思っているにも、実際に言語化してみると、人によって採りたい人物像にズレが生じているケースはよくあります。だからこそ、採用ペルソナを設定することが大切になるのです。

採用ペルソナと採用基準の違い

多くの企業では、採用活動に際して、「採用基準」を決めていることと思います。この採用基準と採用ペルソナでは、何が違うのでしょうか。

両者の違いは、マーケティング

における「ターゲット」と「ペルソナ」と同じです。図表3に、「ターゲット」と「ペルソナ」、「採用基準」と「採用ペルソナ」の関係をまとめました。

もちろん採用活動において、採用基準は非常に大切です。選考での可否を決めるものですし、人材紹介会社などに依頼する際にも必要となります。

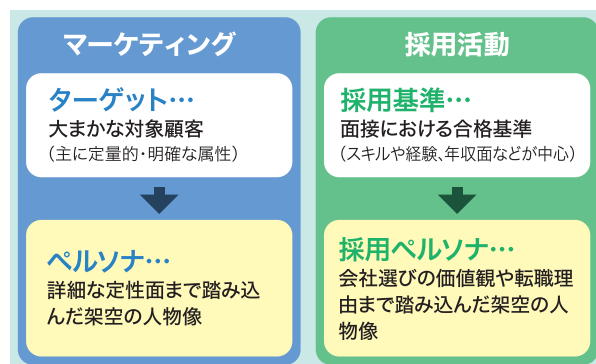
しかし、採用基準とは、たとえば次のようなイメージです。

- ・営業経験3年以上
- ・できれば法人向け、無形サービスの新規営業経験がある
- ・相手の組織や状況に合わせてロジカルなサービス提案ができる
- ・自分で考えて動く主体性がある
- ・年収400〜550万円

このように、採用基準は、採用する企業側の目線でつくられたものです。必要なものですが、採用基準から採用したい人物の顔は見えてきません。

- ・採用基準を満たす人材に応募してもらうには、どんなメッセージで訴求すればよいか
- ・こうした人材にとって、当社の

図表3 「採用基準」と「採用ペルソナ」の関係



魅力とは何か

などについては、想像しにくいでしょう。だからこそ、採用基準を踏まえて、前述したスーパーストックトーカーが設定した「秋野つゆ」のように、

- ・この人は、いまだどんな会社で働いているのか
- ・なぜ転職するのか
- ・どんな価値観で仕事を選んでいるのか
- ・入社先を決めるうえでどんなことを気にするか

などの価値観や定性面を設定し、1つの人物像として肉付けしていくのです。

2 採用ペルソナをつくる 効果とは？

効果① 「採りたい人物像」の認識が共有化できる

採用活動においては、「どんな人を採用したいか」について、関係者の間で明確な共通認識と一貫した方針を持つことが、成功への第一歩です。採用ペルソナをつくることで、「どんな人」に向けて採用メッセージを考えればよいかが関係者間で共有できます。

採用基準も「採りたい人物像」ではありますが、前述のとおり、採用メッセージを考えたり、チャネルを選定したりするうえでは、機能しにくいといえます。

効果② 一貫性と具体性のある採用メッセージを発信できる

関係者間で、採用したい人物像の認識を明確にして共有することは、求人原稿、企業説明会、面接といった一連の採用プロセスで発

信するメッセージの一貫性につながります。明確な人物像があるからこそ、各プロセスにおいて、「その人」に向けたメッセージを発信し続けることができるのです。たとえば、次のような「魅力」を持った企業があります。

- ・ 社会貢献性が高い事業をしている
- ・ 20代で成長できる
- ・ 独自性の強い商品がある
- ・ 明確なビジョンがある
- ・ 前年対比120%の成長を続けている
- ・ 風通しのよい社風だ
- ・ 年功序列ではなく、実績を正當に評価する人事制度がある

求人原稿や説明会、面接のなかで、欲しい人材に向けて前面に出していくべきポイントはどれでしょうか。

その優先順位を決定するのが採用ペルソナです。

たとえば、「会社のミッションに共感する人材」を採りたいのであれば、

- ・ 社会貢献性が高い事業をしている
- ・ 明確なビジョンがある

がメインメッセージになるかも知れません。

「成長意欲の高い人材」を採りたいのであれば、

- ・ 20代で成長できる
- ・ 前年対比120%の成長を続けている
- ・ 年功序列ではなく、実績を正當に評価する人事制度がある

を前面に出して伝えていくほうがよいかも知れません。

メッセージを発信する対象が曖昧だと、自社の魅力を総花的に並べるようなことになってしまい、「採りたい人に伝わらない」「自社の魅力が曖昧になる」「人によって異なる企業像が伝わる」といったことになりかねません。そうしたことが、採用機会の損失や人材のミスマッチにつながります。

また、ひと口に「20代で成長できる」といっても、「顧客に評価される」「年収が上がる」「市場価値が高まる」「ポジションが上がる」「専門性が深まる」など、成長という言葉が意味するものは様々です。

効果③ 求職者目線で採用活動が進められる

採用ペルソナを明確にすることで、「成長できる」という抽象的なメッセージではなく、「どんな成長ができるのか」を具体的な事例とともに発信していくことができます。

採用ペルソナが明確になると、相手の立場に寄り添ったメッセージ発信を行ないやすくなります。人物像が明確なので、「この人だったら、どう考えるだろう」「この人が、会社に望むものは何だろう」「この人は、入社を検討するときに、会社について、何を知らないだろう」という視点から発想しやすくなるのです。

一方、採用ペルソナがないと、採用する側は「(われわれは)何を伝えたらよいだろう」「(当社の)魅力は何だろう」と、会社中心の思考をしてしまいがちです。どんな人に入社してほしいかをイメージして、それを採用ペルソ

ナに落とし込む作業のなかで、採用メッセージを「受け取る相手」の存在を強く意識するようになります。採用ペルソナをつくることで、自然に「相手の立場に寄り添った思考」をするクセがついてい

3 採用ペルソナ作成の具体的な手順

手順① 経営層と必要な人材のすり合わせ

まず、採用計画を決める経営層と話し合い、

- ・採用する人材は、どの部署に、どの役職で配置するのか
- ・採用する人に期待する能力・スキルはどのくらいで、入社時期はいつが望ましいか

といった基本方針を確認します。

最初に経営層と採用方針のすり合わせを行なうことで、次のステップである「部門関係者とのヒアリング」を行なう際に、採用活動の方向性がずれなくなります。

たとえば、部門の管理職は「現場で使い勝手のよい人」を求めが

くのです。

求職者の立場に寄り添った発信を行なうことは、採用を成功させるうえでの基本です。基本を外さないためにも、採用ペルソナは大きな意味を持っています。

ちです。しかし、経営層は「将来の幹部候補レベル」の採用を考えているかも知れません。

また、中途採用の場合、現場は「入社して、すぐに活躍してくれる有能な人材（エース候補）」を求めがちですが、部門のトップは「プレイヤーとして最低限動けるレベル（育成可能なレベル）でよいから、今期の事業目標を達成するため、○か月以内に採用人数を必達することが重要」という考えを持つこともあります。

関係者の足並みを揃えるためにも、まず最初に、採用の決裁権を持つ経営幹部らが、採用計画の全体像と求める人物のレベルや期待値をどのように考えているかを把握することが重要です。

手順② ヒアリングによる必要な人材の明確化

次に、採用の決裁者や面接官を務める幹部社員らにヒアリングして、採用する人材像を明確にします。このとき、採用者を配属する部門の幹部社員を必ずヒアリングの対象に入れます。

ヒアリングする際、とくに注意が必要なのは、聞き取った内容を「抽象的な言葉」のまま終わらせないことです。

たとえば、「コミュニケーション能力のある人材がほしい」という人には、

- ・具体的に、どんな能力のある人をコミュニケーション能力のある人だと考えているか
- ・社内というと、誰がイメージに近いか

面接では、具体的にどこを見て、コミュニケーション能力を判断するか

というように、その人が考える「コミュニケーション能力」をより具体的に、深掘りしていきます。そのうえで、採用ペルソナをつくるために、次のようなヒアリングを重ねていきます。

【新卒の場合】

- ・たとえば、どこの大学の学生か
- ・どんな価値観や方向性を持って就職活動をしている人か
- ・ほかにどんな会社を受けているのか
- ・部活やゼミ、サークルで、どんな活動をしているのか
- ・いつ頃から就職活動をしているのか

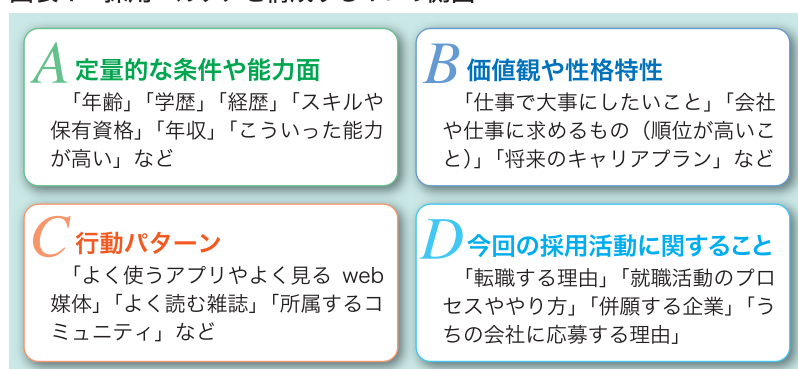
【中途の場合】

- ・その人は、いまどんな会社に勤めているのか
- ・どんな理由で転職するのか
- ・自社に応募してくるとすれば、その理由は何か
- ・その人が、魅力を感じる自社のポイントはどこか
- ・今後、どんなキャリアを創りたいと思っている人か

ヒアリングする際、「2000年卒の○○さんのようなイメージ」「営業部の○○さんのようなタイプ」など、いま職場にいる人や過去に内定を出した人を例に出しながら話すと、イメージを共有しやすく、また、人物像を具体化しやすくなります。

とくに、性格特性、行動傾向、

図表4 採用ペルソナを構成する4つの側面

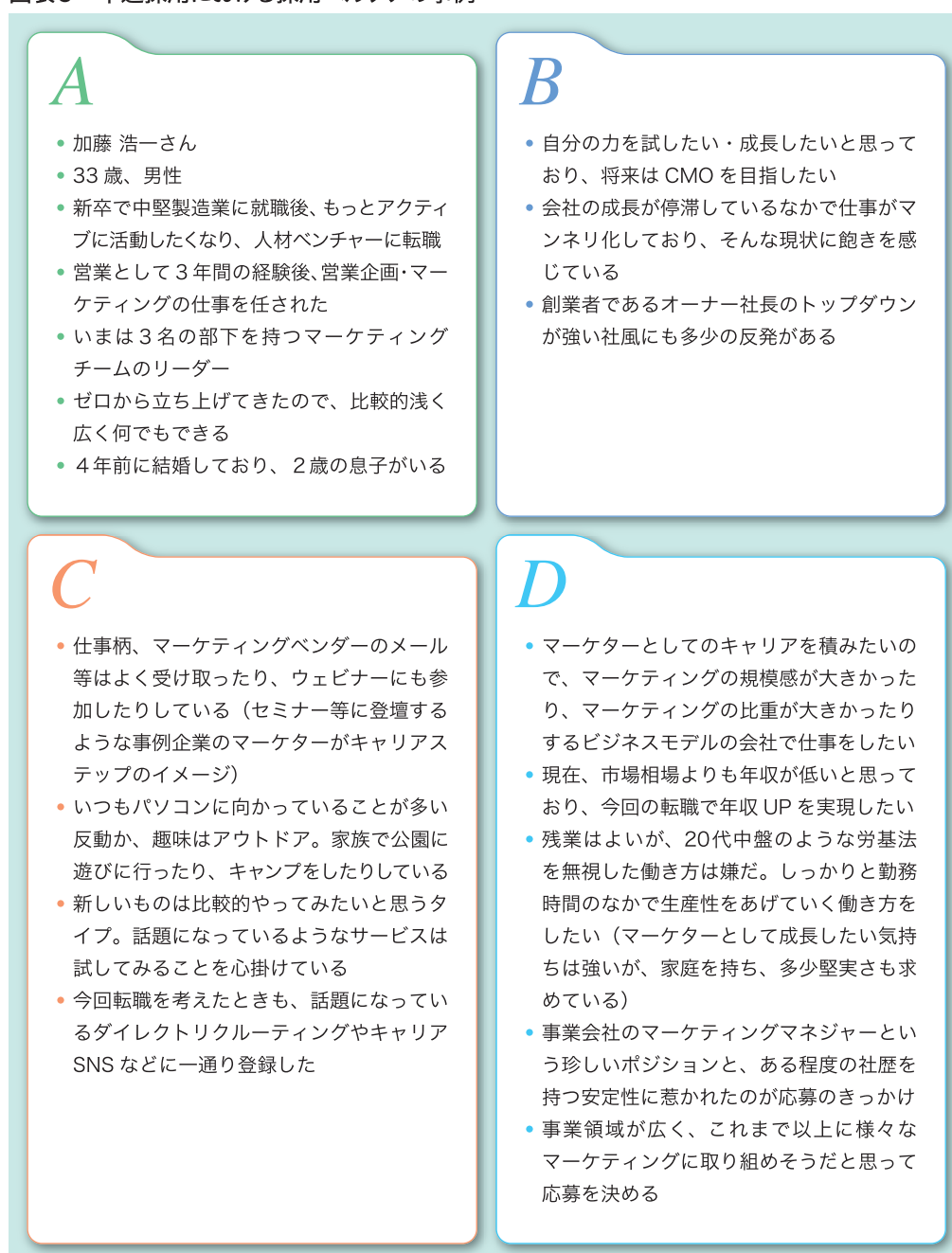


ヒアリングから得た情報を基に、仮のペルソナを設定します。

**手順③
仮のペルソナを設定する**

価値観、コミュニケーションなどの定量的な要件を明確化していくには、関係者全員がよく知っている実在の人物を事例に使うことが有効です。

図表5 中途採用における採用ペルソナの事例



ペルソナを設定するときには、次の4つの側面から考えるとよいでしょう。

A 定量的な条件や能力面

B 価値観や性格特性

C 行動パターン

D 今回の採用活動に関すること

学歴や経歴、能力面だけでなく、価値観や性格特性にまで踏み込む点が、採用基準と採用ペルソナの違いです（図表4）。定性面を決めることで人物像が明確になり、発信するメッセージの一貫性や具体化につながります。また、行動パターンについても設定することで、「どんな媒体に出稿したらよいか」等が明確になります（図表5）。

価値観や性格特性、行動パターンといった仮説を立てる際には、モデルになりそうな内定者や社員本人にヒアリングするのも役立ちます。

手順④ 経営層や面接官に確認して最終決定

仮の採用ペルソナを設定したら、もう一度、経営層や面接官らとすり合わせを行います。ヒアリングした情報を採用ペルソナに落とし込んでいく作業課程で、最初に経営層とすり合わせた採用方針とズレが生じていないことを確認するためです。

採用方針に沿った人物像になっ

ていることを確認して、採用ペルソナを最終決定します。

手順⑤ 採用ペルソナを基に採用手法の決定

最後に、作成した採用ペルソナを基に、「どの媒体や採用チャネルを使うか」「求人原稿で、どんなメッセージを発信するか」「どんな選考プロセスを組むか」といったことを検討します。

とりわけ採用メッセージは重要です。募集広告、採用ページ、企業説明会等で、どんなメッセージを発信すれば採用ペルソナに合った人材を惹きつけられるのかを徹底して考えましょう。

4 実効性のある採用ペルソナを作成するポイント

「現実的な理想像」に絞り込む

採用ペルソナを設定する目的は、採用活動に関わる関係者の間で「採用したい人材像」を共有す

ることです。そのためには、できる限り具体性を持って人物像を決めることが重要です。「採用基準」のような定量的、または抽象的な項目の羅列はペルソナとはいえません。

訴求力の強い採用メッセージを

つくるためにも、曖昧なペルソナではなく、顔がイメージできるところまで「絞り込む」ことが大事です。

このとき重要なのは「現実的な理想像」にすることです。自社で採用したことのないような理想像や、「こんな人、本当にいるの?」と思ってしまうような採用ペルソナをつくってしまうといきません。「職場で活躍している○○さんのようなタイプだね」「この間の面接で会った○○さんが、こんなタイプだった」など、実際に顔が思い浮かぶような「現実的な理想像」にすることが重要です。

なお、よくある質問として「絞り込んだ採用ペルソナに当てはまらない人を採用することもあり得るし、幅広い人材が採用ターゲットになり得る。こんなに人物像を絞り込んでよいのだろうか?」というものがあります。

結論からいうと、絞り込んで問題ありません。

絞り込むことでメッセージを考える視点が明確になり、また、一貫性が担保されます。それが非常に重要なのです。

もちろん作成したメッセージを見て、採用ペルソナに該当しない

人（とくに採用ペルソナから少し外れる人）も応募してきます。そのなかに採用基準を満たす人がいれば、採用すればよいのです。

繰り返しになりますが、グッと絞り込んで採用ペルソナをつくることで、求職者視点でメッセージや選考プロセスをつくり込み、メッセージに一貫性を持たせることに価値があるのです。

採用ペルソナに盛り込む要素

採用ペルソナをつくる際には、ぜひ、「就職（転職）活動で気にするポイント」と「自社に応募（入社）する理由」を盛り込むことをおすすめします。逆に、商品・サービスのマーケティングにおけるペルソナほど、ライフスタイルや性格などはつくり込まなくてもよいでしょう。

採用活動においては、「職場としての自社」「自社で積める経験やキャリア」こそが商品です。だからこそ、ライフスタイルなどよりも、「働き方」「職場選びの基準」「キャリアに対する考え方」などをしっかりとつくり込む必要があります。

5 採用ペルソナを 活用する際の注意点

採用ペルソナは 複数あってもよい

中途採用の場合には、配属する
ポジション（部署や職位）によっ
て、採用ターゲットは異なってい
ます。当然、ポジションの数だけ
採用ペルソナを考えることが望ま
しいといえます。

では、新卒採用の場合はどうで
しょうか。新卒採用でも、採用人
数が多い場合は、採りたい人物像
や内定を出すタイプが複数パター
ンになることがあります。

そのようなときは、無理に1つ
の採用ペルソナに集約するのでは
なく、次のように、○○タイプや
□□タイプなど、複数パターンの
採用ペルソナを考えるとよいでし
ょう。

A 営業タイプの鈴木さん

野心と競争心が強く、負けず
嫌。目立ちたいし、実績を上

げた分だけ評価されたい
(メインターゲット)

B 企画タイプの佐藤さん

地頭がよく、論理性が高い。
成長欲求は強いが、無茶ぶりさ
れるのは嫌い

(サブターゲット：採用人数の
20%ぐらい)

C 起業家タイプの田中さん

「将来は独立したい」「新規事
業をやってみたい」と挑戦心が
強い。大学時代にインカレ団体
の幹部など、実際に挑戦心を行
動に移してきた実績がある
(応募してきたら、積極的に採
りにいく)

ただし、採用ペルソナを複数設
定する場合には、

・メインターゲットはどのペルソ
ナか

・どの採用チャネルをどの採用ペ
ルソナに向けて使うか
といったことをきちんと考えてお

く必要があります。たとえば、

・メインのメッセージは営業タイ
プの鈴木さん向けにつくる。た
だし、キャリアステップや先輩
社員の事例として、企画タイ
プの佐藤さん、起業家タイプの田
中さんが興味を持つようなコン
テンツも入れる

・メインの採用チャネルは営業タ
イプでつくる。そこで集まりづ
らいタイプとの接点づくりとし
て、起業家タイプが多そうなイ
ンターに出る。企画タイプはイ
ンターンで集める
といった具合です。

1つの採用チャネルや求人広告
で、「鈴木さんにも、佐藤さん
にも、田中さんにも魅力を感じて
もらえるように……」と欲張ってし
まうと、発信するメッセージが総
花的になってしまい、結果的にど
のターゲットにも届かないメッセ
ージになってしまいます。

「つくって終わり」 にしない

採用ペルソナは、つくって飾っ
ておくものではありません。採用
チャネルを選ぶとき、求人原稿を
つくるとき、説明会のコンテンツ

をつくるとき、常に横において判
断の物差しにするものです。

また、採用活動が終わったタ
イミングで、「作成した採用ペル
ソナは適切だったか」「採用ペル
ソナどおりの人材が集まったか」
「実際に内定を出した人は、採用
ペルソナと同じか」などを振り返
り、採用ペルソナをブラッシュア
ップして、次の採用計画につなげ
ていきます。

* * *

採用活動において、採用ペルソ
ナを明確に作成して活動している
企業はまだ少数派です。しかし、
少子化によって人材の絶対数が減
り、さらにフリーランスで働く人
が増えるなど、働き方が分散する
なかで、「自社に合った優秀な人
材を確保する」難易度と経営上の
重要性は上がる一方です。

そのなかで、採用に強い企業
は、採用活動にマーケティングの
考え方や手法を応用しています。
採用活動を成功させるための「採
用マーケティング」に取り組む第
一步が「採用ペルソナの作成」だ
といっても過言ではありません。

優秀な人材を確保するために、
ぜひ、採用ペルソナの作成と活用
に取り組んでください。

ふるしゅう たく 株式会社ジェイック入社後、中小企業・ベンチャー企業を対象に採用支援等の提案・企画・
管理職養成プログラムの事業化等を経て同社取締役。人材育成や採用支援の知識やノウハウを発信している。