

<p>(タイプ)</p> 	<p>行動情報</p>
<p>貴子</p>	<p>よく行く場所 近隣のカフェ（在宅勤務のシェ（土日で1週間分の買</p>
	<p>接触メディア 料理系メディア（クラシル情報誌「VISA」（夫が購読ヨガインストラクターのYc</p>
	<p>SNS インスタグラム、Youtube.</p>
<p>都墨田区</p>	<p>使用デバイス Macbook（平日10～19時）</p>
<p>都中央区</p>	<p>平日の過ごし方 10～18時で基本は在宅勤務自炊（夫が在宅の場合は2は近隣の店舗でテイクアウトサービスを使用。スーパー</p>
<p>員（WEBディレクター）</p>	<p>休日の過ごし方 道の駅やマルシェに出向いの込んだ料理を作ったり、冷凍ストックを作る。</p>
<p>卒</p>	<p>メニューの決め方 1. 時間があるときにレシピグラムを回遊し、作りたたら、自分宛にLINEを 2. 時間がないときは、手組み合わせられそう食メニューを決める。さで検索をし、複数名の照しつつ、好みに合い</p>
<p>万円</p>	<p>検索キーワード 基本は食材名で検索。時短、簡単</p>
<p>二人暮らし</p>	
<p>、ヨガ</p>	

中小企業の「採用・育成・定着」を考える 目的別セミナー

- 日時
11/20(水) 13:30～15:00
- 場所
エル・おおさか
- 実施形態
対面&オンライン

採用ターゲットを明確にして獲得を目指す

～企業の未来を創る人材戦略 session II～

厚生労働省認定 キャリアコンサルタント 桐原清武

今回の目次



- session I ~ session IVの振り返り
- 採用ペルソナを特定する目的と重要性
- 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場
- 多様な人材獲得と働き方の見直し

企業の未来を創る人材戦略 session II

session I ~ session IVの 振り返り

採用4象限マトリ
クスを振り返る

■ session I ～sessionIVの振り返り

企業文化の ペルソナ	第1象限 定着・育成II	
	現社員とのエンゲージメント	
	社員比率（雇用形態・男女比）	<p>第1象限は現社員とのエンゲージメントを記載していきます。</p> <p>これから迎える人材が身を置く職場環境を明確にすることで、人間関係や仕事の進め方といった企業文化との相違で早期退職することを防ぎます。満足度調査を行っていない企業は、会社への熱意や信頼、愛着といった部分はなかなか明確に示すことは出来ないかもしれませんが、その場合は「こうあって欲しい」「こう在りたい」という理想の環境を具体的に記載していくようにしましょう。</p>
	会社への熱意（根拠も示す）	
	会社への信頼（根拠も示す）	
	会社への愛着（根拠も示す）	
	入社時とのギャップ度	
	社員の意見・要望の収集方法	
	社員の意見・要望の返却方法	
	社員満足度調査の有無と頻度	
	社員福利厚生認知度	
	社員福利厚生の利用度	
	社員同士の交流方法と頻度	
	幹部と社員の交流方法と頻度	
	社外人材との交流方法と頻度	
コミュニケーションスタイル		
業務環境（デスクや備品）		
業務後や休日の交流の有無		

Session I
現社員とのエンゲージメント
(定着)

職場環境の検証・施策

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ session I ～session IVの振り返り

第2象限 採用III	
採用対象者とのエンゲージメント	
年齢	第2象限はこれから採用する人材とのエンゲージメントを記載していきます。 欲しいと思う理想の人物像を創り上げるものではありません。 社内で実際に活躍している人材、もしくは周囲で「こういう人に入社して欲しい」と思う実在の人材を1名具体的に想定して、その人材の等身大のペルソナを設定します。 情報が不足する場合は、想定した人物に直接インタビューを行い、各項目を具体的に詳細に記載していきます。
性別	
学歴	
資格	
居住地	
通勤手段	
家族構成	
利用しているメディア	
利用しているデバイス	
現在の勤務状況	
趣味	
平日の過ごし方	
休日の過ごし方	
希望する雇用形態	
希望する雇用期間	
希望する年収	

個人のペルソナ

Session II
採用対象者とのエンゲージメント
(採用①)

採用対象者の設定

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ session I ～session IVの振り返り

第3象限 採用IV	
担って欲しい業務とのエンゲージメント	
雇形態	<p>第3象限は採用する人材と担ってもらう仕事とのエンゲージメントを考えます。</p> <p>職種設定から考えがちですが、例えば同じ営業職でも業種、業界、業態によって内容も仕事の進め方もまったく異なります。</p> <p>入社したらどんな仕事をするのか？ 1日の流れ、1週間の流れ、1か月の流れを考えながら、応募者が具体的に仕事の内容をイメージ出来るように記載していきます。</p> <p>特に、何を？どこで？どのくらい？何を使って？仕事をするのかは、入社してすぐに直面することですから、実際の部署の社員に話を聞きながら設定するとよいでしょう。</p>
雇用期間	
年収	
業務内容（何を？）	
業務内容（どこで？）	
業務内容（どのくらい？）	
業務内容（何を使って？）	
どんな成果を求めるのか？	
残業の発生頻度	
残業の通知のタイミング	
個人またはグループか？	
必要なスキル（MUST）	
必要なスキル（WANT）	
研修期間	
業務または中核人材か？	
何職と言えるか？	

仕事のペルソナ

Session III
採用対象者と業務のエンゲージメント
(採用②)

業務の棚卸

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ session I ～sessionIVの振り返り

経営戦略の ペルソナ	第4象限 マネジメント（採用・育成）Ⅴ	
	企業とのエンゲージメント	
	会社が目指す目標（存在意義）	<p>第4象限は企業と採用する人材とのエンゲージメントを考えます。</p> <p>自社の企業文化（第1象限）にフィットする人材（第2象限）で、仕事のペルソナとの相性（第3象限）が良くても、最終的に自分が身を置く会社の考え方や方針（第4象限）に共感出来なければ定着はありません。</p> <p>第1から第4までのエンゲージメントが明確かつ正確で、ペルソナが一貫していると、会社の人材は流動型から循環成長型へと変化し、人材の定着へとつながっていきます。</p>
	理想の会社像（在りたい姿）	
	価値基準（価値観・行動基準）	
	企業理念の浸透度	
	社員の評価方法と認知度	
	昇給・昇格基準の有無	
	キャリアマップの有無	
	社内研修の有無と頻度	
	社外研修の有無と頻度	
	社外人材との交流の場の有無	
	自社の魅力の把握（社内）	
	自社の魅力の把握（社外）	
	自社の魅力の発信方法	
獲得したい人材の種別		
人材獲得に使用するツール		
選考・採用方法		

SessionIV
採用対象者と企業のエンゲージメント
（採用③・育成）

経営戦略と採用戦略の検証

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ session I ～session IVの振り返り

第2象限 採用III	
採用対象者とのエンゲージメント	
年齢	第2象限はこれから採用する人材とのエンゲージメントを記載していきます。 欲しいと思う理想の人物像を創り上げるではありません。 社内で実際に活躍している人材、もしくは周囲で「こういう人に入社して欲しい」と思う実在の人材を1名具体的に想定して、その人材の等身大のペルソナを設定します。 情報が不足する場合は、想定した人物に直接インタビューを行い、各項目を具体的に詳細に記載していきます。
性別	
学歴	
資格	
居住地	
通勤手段	
家族構成	
利用しているメディア	
利用しているデバイス	
現在の勤務状況	
趣味	
平日の過ごし方	
休日の過ごし方	
希望する雇用形態	
希望する雇用期間	
希望する年収	

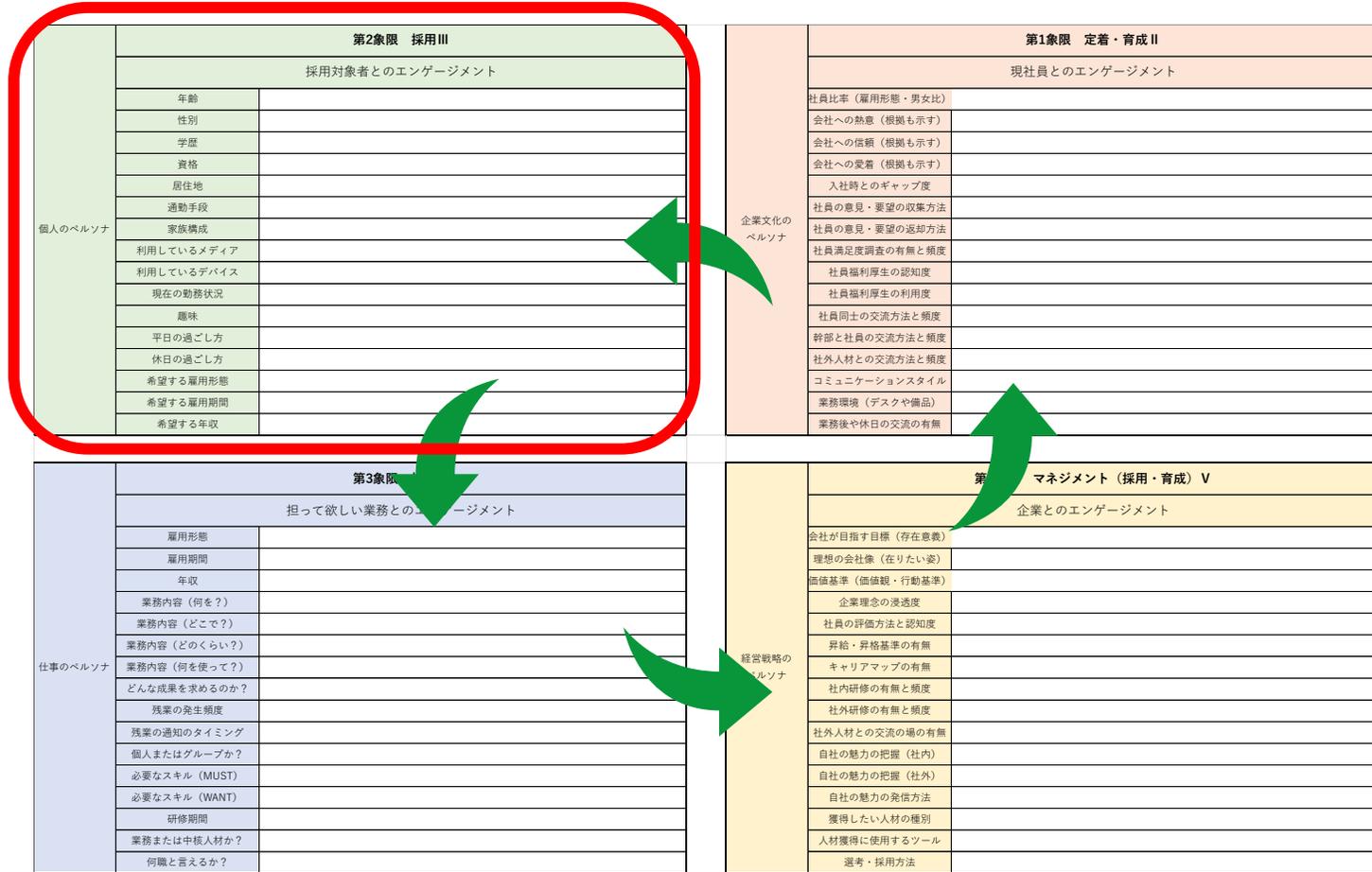
個人のペルソナ

Session II
採用対象者とのエンゲージメント
(採用①)

採用対象者の設定

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ session I ~ session IVの振り返り



Session I
現社員とのエンゲージメント
(定着)

Session II
採用対象者とのエンゲージメント
(採用①)

Session III
採用対象者と業務のエンゲージメント
(採用②)

Session IV
採用対象者と企業のエンゲージメント
(採用③・育成)

企業の未来を創る人材戦略 session II

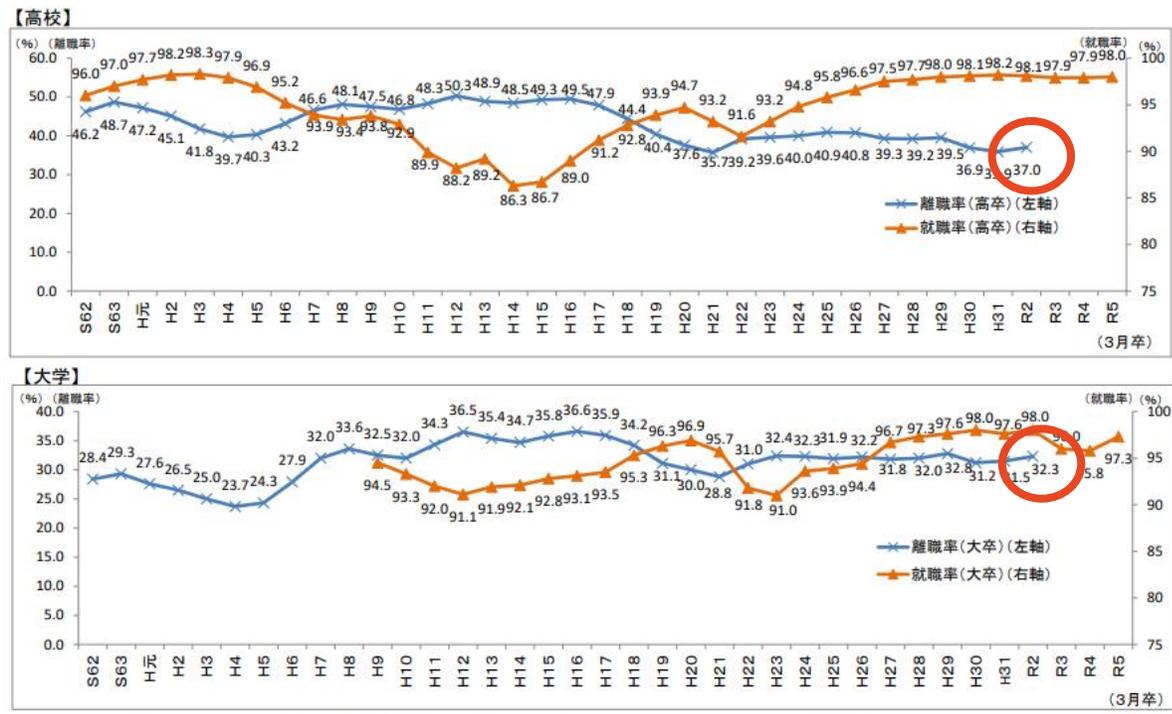
採用ペルソナを特定する目的と重要性

採用ペルソナを
理解する

■ 採用ペルソナを特定する目的と重要性

新規学卒者就職率と就職後3年以内離職率

(別紙4)



高校卒業就職者の37.0%
 大学卒業就職者の32.3%
 3年以内に離職する

※ 各年の離職率の数値は、当該年の新規学校卒業者と推定される就職者のうち、就職後3年以内に離職した者の割合を示しています。
 ※ 高校の就職率は、就職を希望する者全員を調査対象としている文部科学省発表の数値を使っています。

【出典：2020厚生労働省 離職率調査】

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ 採用ペルソナを特定する目的と重要性

採用ペルソナを特定する目的

採用後のミスマッチと早期離職の防止

採用ペルソナを特定する重要性

採用担当者が経営陣や現場と採用認識を揃えて選考を進めることで、社内に定着する人物を採用するために、ペルソナの特定は重要

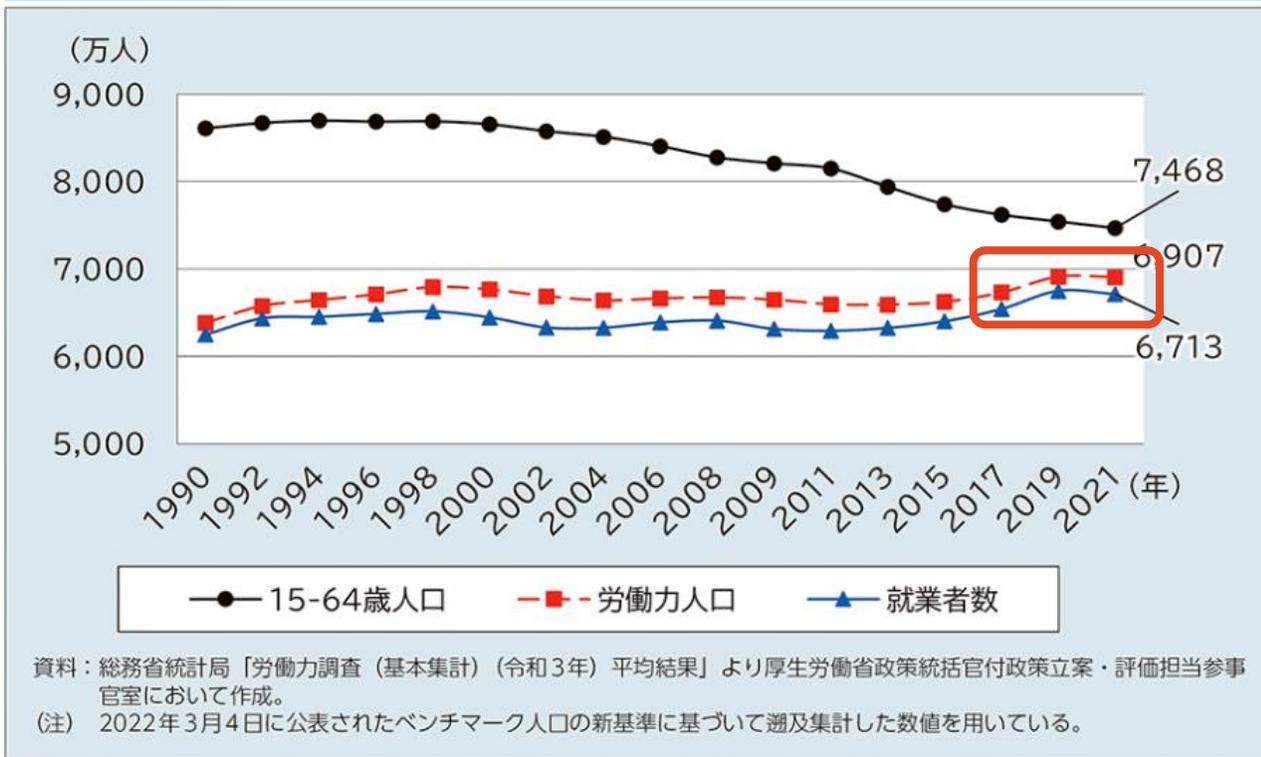
企業の未来を創る人材戦略 session II

採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

現実的な採用ペ
ルソナを完成させ
る

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

図表 1-1-1 労働力人口・就業者数の推移



【出典：2020厚生労働省 労働力基本調査】

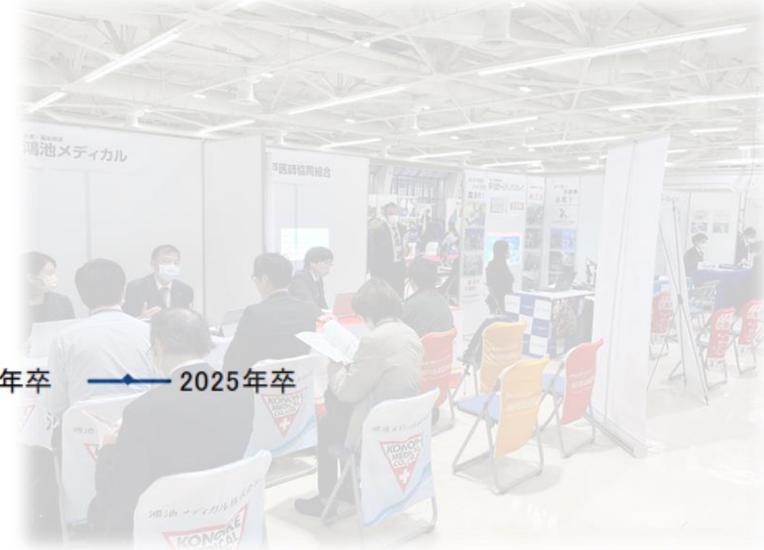
少子化の影響で15～64歳人口は減少しているが、労働力人口・就業者数は増加している



女性・高齢者の就労が増加している

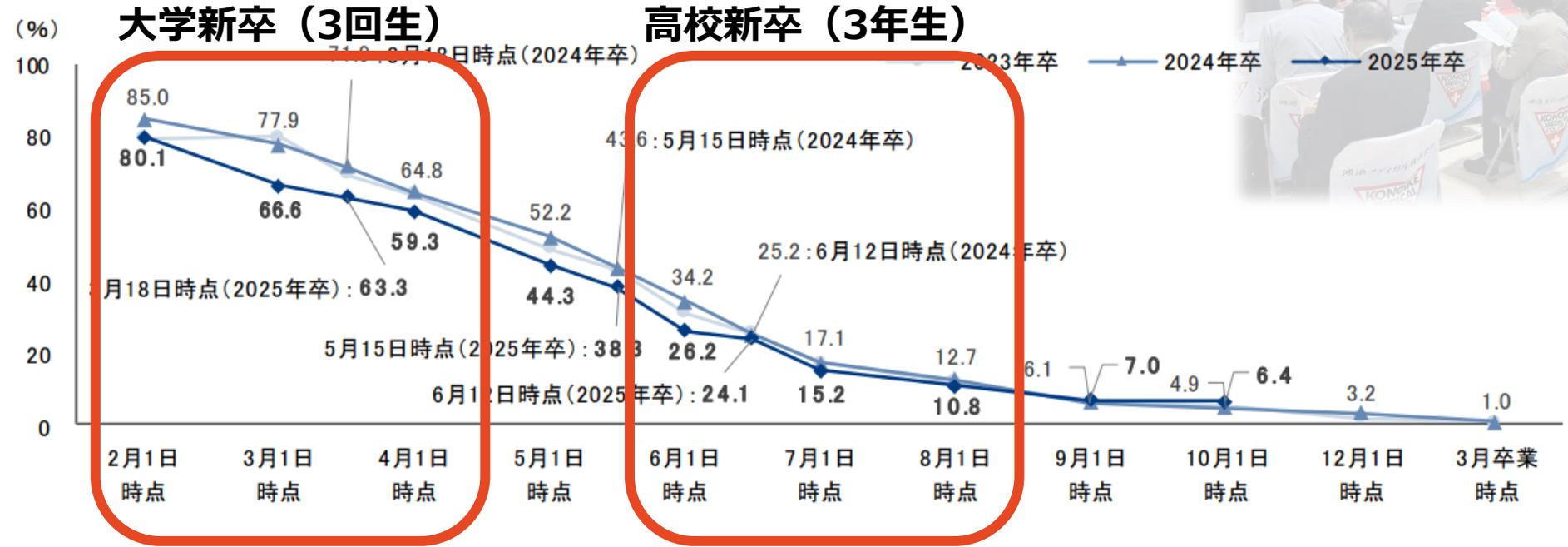
企業の未来を創る人材戦略 session II

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場



就職活動実施率（内定取得者）

大学生_全体（就職志望者・内定取得者/単一回答）※大学院生除く



【出典：リクルート就職みらい研究所「就職プロセス調査」】

企業の未来を創る人材戦略 session II

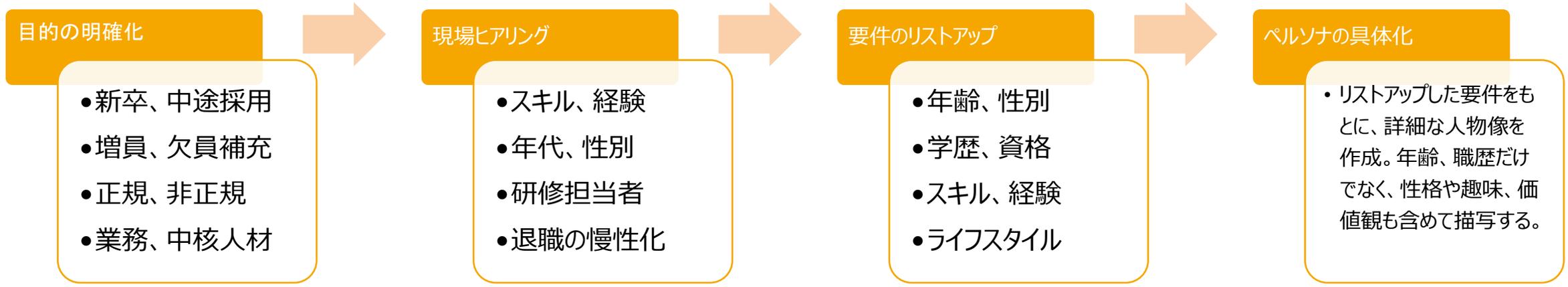
■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

① 目的の明確化 経営課題に沿った人材採用を検討する

② 現場ヒアリング 現場責任者へヒアリングを行い①との相違がないか確認を行う

③ 要件のリストアップ ①②に必要なペルソナ要件をすべてリストアップし②へ確認を行う

④ ペルソナの具体化 要件を満たす人材像を特定してペルソナを作成し①②へ確認を行う



企業の未来を創る人材戦略 session II

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

- ① 目的の明確化 経営課題に沿った人材採用を検討する
- ② 現場ヒアリング 現場責任者へヒアリングを行い①との相違がないか確認を行う
- ③ 要件のリストアップ ①②に必要なペルソナ要件をすべてリストアップし②へ確認を行う
- ④ ペルソナの具体化 要件を満たす人材像を特定してペルソナを作成し①②へ確認を行う



誰をペルソナ化するか？

目的の明確化

- 新卒、中途採用
- 増員、欠員補充
- 正規、非正規
- 業務、中核人材

- スキル、経験
- 年代、性別
- 研修担当者
- 退職の慢性化

- 年齢、性別
- 学歴、資格
- スキル、経験
- ライフスタイル

ペルソナの具体化

- リストアップした要件をもとに、詳細な人物像を作成。年齢、職歴だけでなく、性格や趣味、価値観も含めて描写する。

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

第2象限 採用III	
採用対象者とのエンゲージメント	
年齢	「20代」といった書き方ではなく「25歳」というふうに具体的に設定します。
性別	男性、女性どちらでも採用可能であってもペルソナでは性別をどちらかに確定します。
学歴	「高卒以上」といった書き方ではなく、ペルソナでは「高卒」と確定して書きます。
資格	持っていて欲しい資格ではなく、確実に持っている可能性のある資格を想定して書きます。
居住地	「大阪市内」といった書き方ではなく「大阪市阿倍野区松崎町」まで具体的に設定します。
通勤手段	徒歩・自転車・電車・車、いずれかでも複数の交通手段でも構いません。
家族構成	「夫と子ども2人の4人暮らし」という風に具体的に設定します。
利用しているメディア	YouTubeやFacebook、Yahoo!ニュース、検索はGoogleなど具体的に設定します。
利用しているデバイス	スマートフォン、PC（デスクトップかノート）、タブレットなど具体的に設定します。
現在の勤務状況	「失業中で求職中」と具体的に想定し、中途ならこれまでの職歴と退職理由も設定します。
趣味	「80年代の映画をNETFLIXで観ること」と詳細に設定します。
平日の過ごし方	「帰宅後、近所の公園を30分ほどジョギングする」と詳細に設定します。
休日の過ごし方	「2時間程度で行ける景色のいい場所へドライブに出かける」と詳細に設定します。
希望する雇用形態	「正社員希望」「週3日（月・火・水）で1日5時間のパート勤務希望」と詳細に設定します。
希望する雇用期間	「期限なし」「3月末まで」と詳細に設定します。
希望する年収	ライフスタイル、家族構成から想定される年収を具体的に設定します。



コンピテンシー評価を用いてペルソナ対象の可否を判断する

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

コンピテンシー評価を用いてペルソナ対象の可否を判断する

コンピテンシーとは、企業などで人材の活用に用いられる手法で、好業績者として優れた成果を創出する**個人の能力**及び**行動特性**などと訳されている

ウィキペディア 

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

個人の能力
テストで測る
「知っているか」「知らないか」
「出来るか」「出来ないか」

行動特性
パターンで測る
「行ったか」「行ってないか」

「私は電検三種の資格を取得しています」

「私は毎日30件の飛び込み営業を行っていました」

個人の能力
成果として現れなければ意味がない

行動特性
たまたま結果が出たのでは意味がない

個人の能力
「知っている」



行動特性
「行っている」



結果の再現性
「結果を出した」

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

成果の再現度



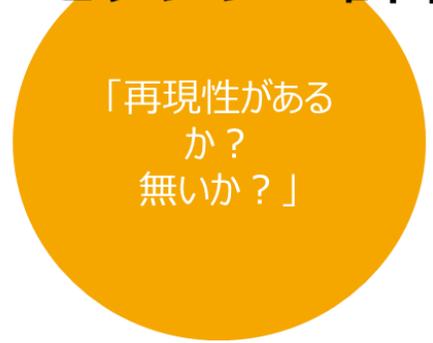
業績評価で測れる成果を「次回もまた成果を出せるか？」の視点で、**成果に至る過程の再現度**を評価するのが**コンピテンシー評価**

実績評価



+

コンピテンシー評価



■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

コンピテンシー

レベル
3

「知識では対応できないことを認識して対応できるレベル」
「事実関係と周囲の期待値を正しく理解しているレベル」
「状況の認識から方法の実行までを自己で完結し、成果を出せるレベル」

現状において十分に期待できる

コンピテンシー

レベル
1

「定型的な作業を他者の指示に基づいて実施するレベル」
「他者の指示に基づく業務 遂行」
「他者の指示に基づいて成果を出せる」
「成果の再現性が他者に依存するレベル」

成果の再現性は期待できない

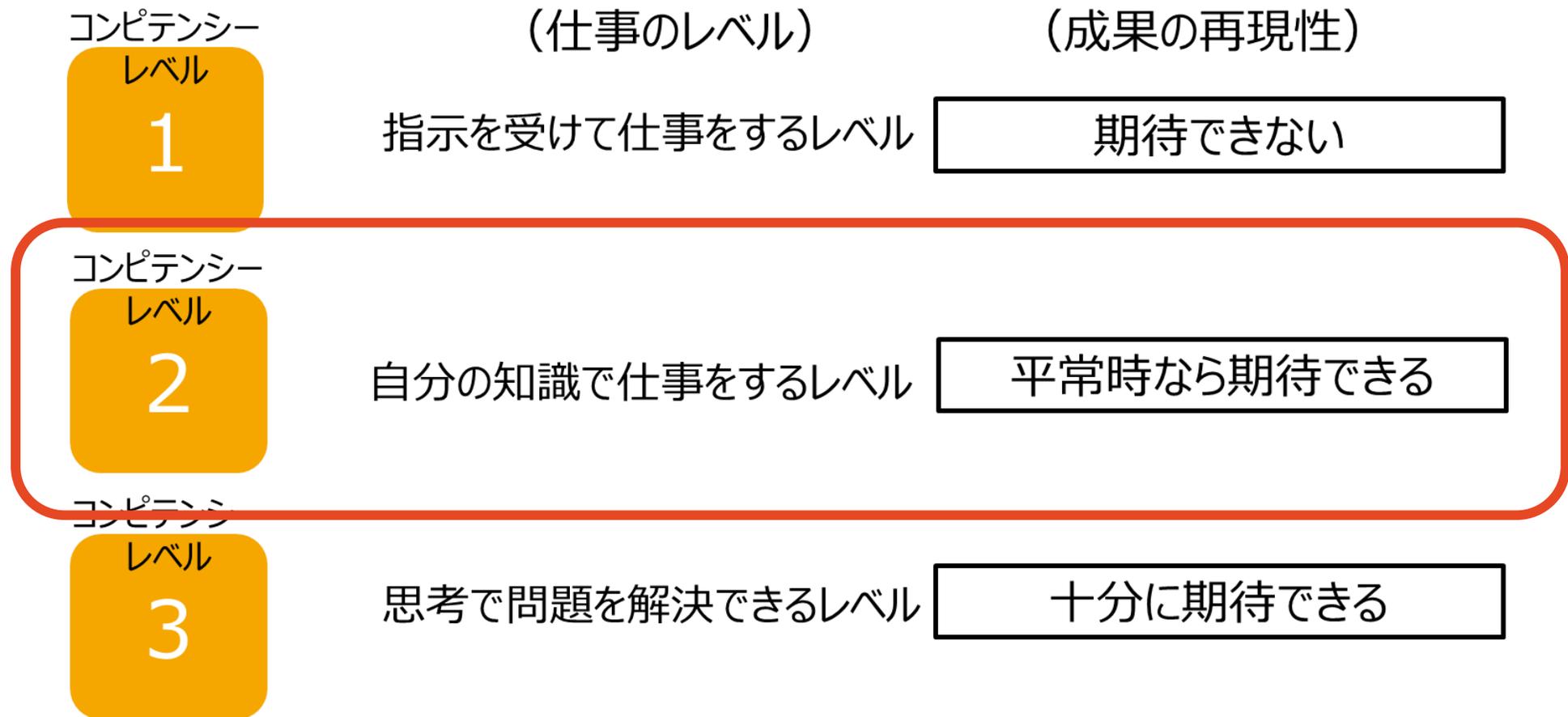
コンピテンシー

レベル
2

「知識と記憶力で仕事をしているレベル」
「定型的な作業を、口頭や文書による指示がなくても、自己で実施することができるレベル」
「基本的なことを、言われなくても実施するレベル」
「基本動作を自発的に実施するレベル」

平常時であれば期待できる

■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場



■ 採用ペルソナ明確化のコツと労働市場

第2象限 採用III	
採用対象者とのエンゲージメント	
年齢	「20代」といった書き方ではなく「25歳」というふうに具体的に設定します。
性別	男性、女性どちらでも採用可能であってもペルソナでは性別をどちらかに確定します。
学歴	「高卒以上」といった書き方ではなく、ペルソナでは「高卒」と確定して書きます。
資格	持っていて欲しい資格ではなく、確実に持っている可能性のある資格を想定して書きます。
居住地	「大阪市内」といった書き方ではなく「大阪市阿倍野区松崎町」まで具体的に設定します。
通勤手段	徒歩・自転車・電車・車、いずれかでも複数の交通手段でも構いません。
家族構成	「夫と子ども2人の4人暮らし」という風に具体的に設定します。
利用しているメディア	YouTubeやFacebook、Yahoo!ニュース、検索はGoogleなど具体的に設定します。
利用しているデバイス	スマートフォン、PC（デスクトップかノート）、タブレットなど具体的に設定します。
現在の勤務状況	「失業中で求職中」と具体的に想定し、中途ならこれまでの職歴と退職理由も設定します。
趣味	「80年代の映画をNETFLIXで観ること」と詳細に設定します。
平日の過ごし方	「帰宅後、近所の公園を30分ほどジョギングする」と詳細に設定します。
休日の過ごし方	「2時間程度で行ける景色のいい場所へドライブに出かける」と詳細に設定します。
希望する雇用形態	「正社員希望」「週3日（月・火・水）で1日5時間のパート勤務希望」と詳細に設定します。
希望する雇用期間	「期限なし」「3月末まで」と詳細に設定します。
希望する年収	ライフスタイル、家族構成から想定される年収を具体的に設定します。

コンピテンシー
レベル
2



コンピテンシーレベル2
の人物をペルソナ化する

企業の未来を創る人材戦略 session II

多様な人材獲得と働き方の見直し

全方位的パーソ
ナ人材の獲得

■ 多様な人材獲得と働き方の見直し

ダイバーシティ採用

(多様な人材を積極的に採用することを目的とした採用活動)

性別、年齢、人種、国籍、宗教、障がいの有無など、さまざまな属性やバックグラウンドを持つ人々を受け入れることを重視する採用だが、単に異なる属性を持つ人材を雇用するだけでなく、彼らが持つ多様な価値観や経験を活かすことが目的

優秀な人材の
確保

組織の活性化

イノベーション促進

生産性の向上

企業の未来を創る人材戦略 session II

■ 多様な人材獲得と働き方の見直し

1. 性別ダイバーシティ

• 男性、女性、性的マイノリティなど、性別や性的指向の多様性を指す。性別のバランスを取ることで異なる視点やアプローチが得られる

2. 年齢ダイバーシティ

• 若年層から高齢者まで、幅広い年齢層の従業員が共存する状態。異なる世代の経験や価値観が組織に新しいアイデアをもたらす

3. 人種・民族ダイバーシティ

• 異なる人種や民族的背景を持つ人々が共に働く環境。多様な文化的視点が製品やサービスの開発において重要な役割を果たす

4. 文化ダイバーシティ

• 異なる国籍や文化的背景を持つ人々が協働する状態。国際的な視点を持つことでグローバル市場への適応力が向上する

5. 障がいダイバーシティ

• 障がいの有無にかかわらず、すべての人が能力を発揮できる環境。障がい者の視点を取り入れることでより包括的な製品やサービスが生まれる

6. 教育・経験ダイバーシティ

• 異なる学歴や職歴、専門性を持つ人材が集まる状態。多様なバックグラウンドが問題解決やイノベーションにおいて強みとなる

7. 価値観ダイバーシティ

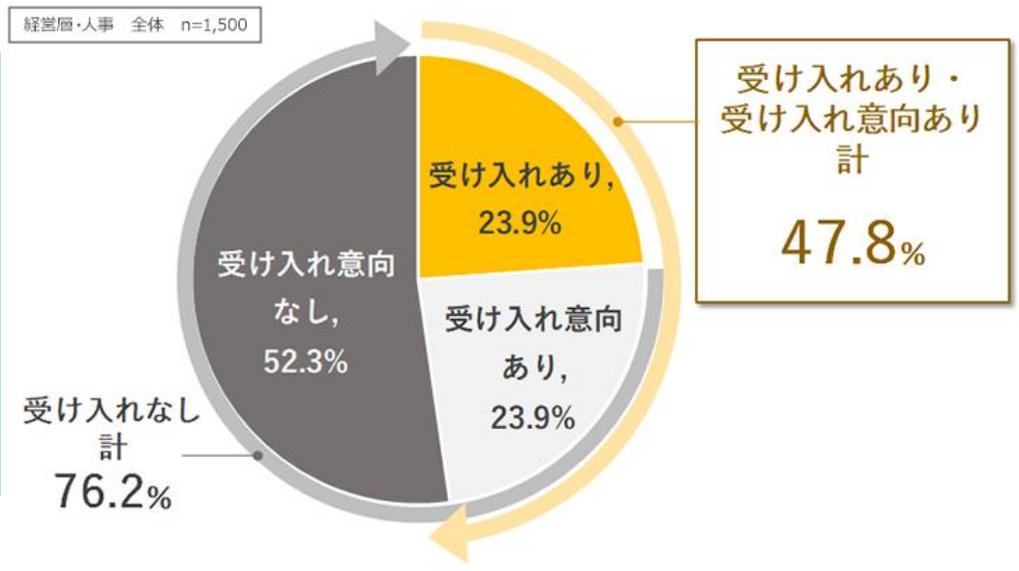
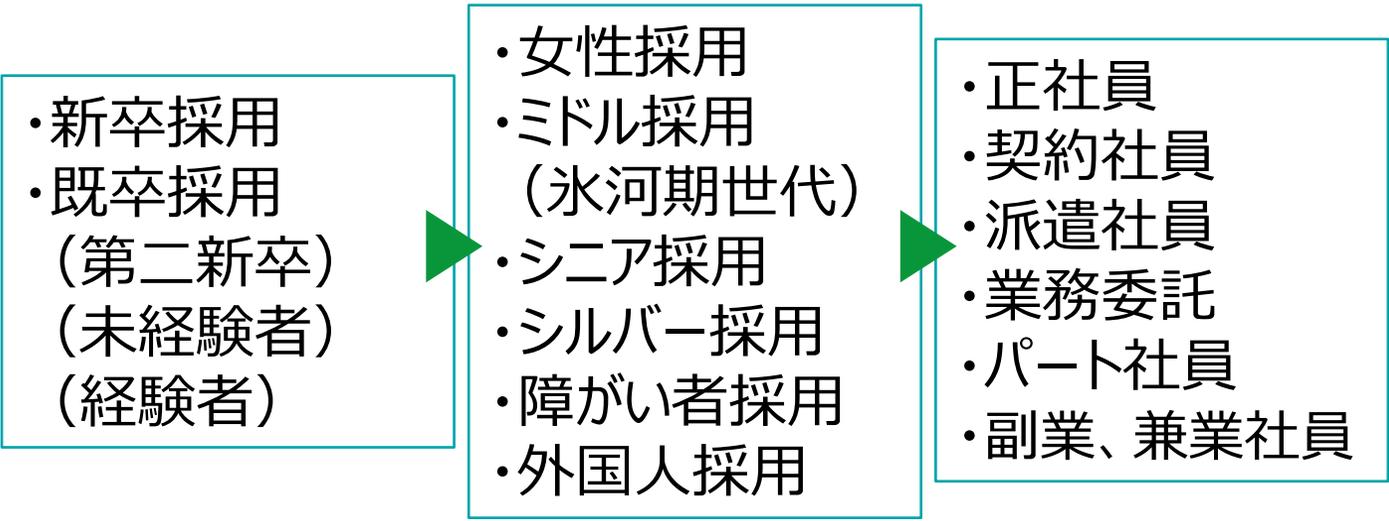
• 多様な価値観や考え方を持つ人々が共存する環境。異なる価値観が組織の文化を豊かにし柔軟な思考を促進する

8. ライフスタイルダイバーシティ

• 異なるライフスタイルや働き方を持つ人々が共存する状態。フルタイム、パートタイム、リモートワークなど様々な働き方の尊重が従業員の満足度を向上する

企業の未来を創る人材戦略 session II

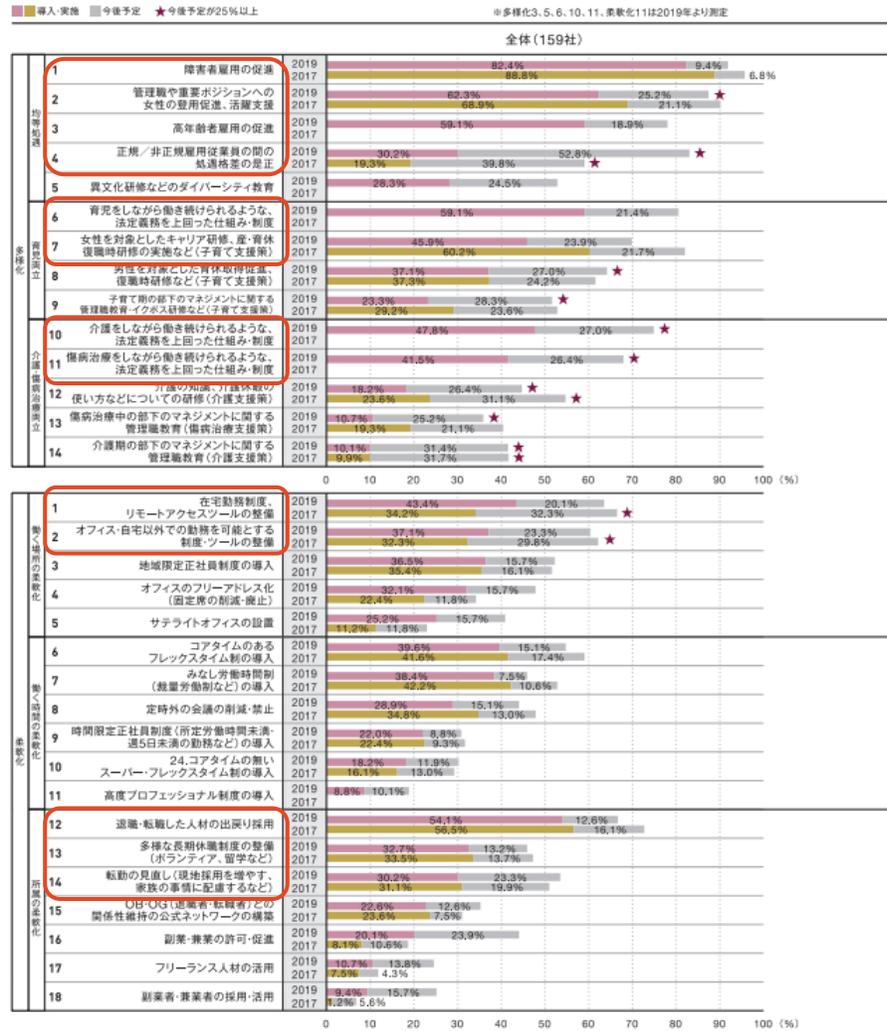
■ 多様な人材獲得と働き方の見直し



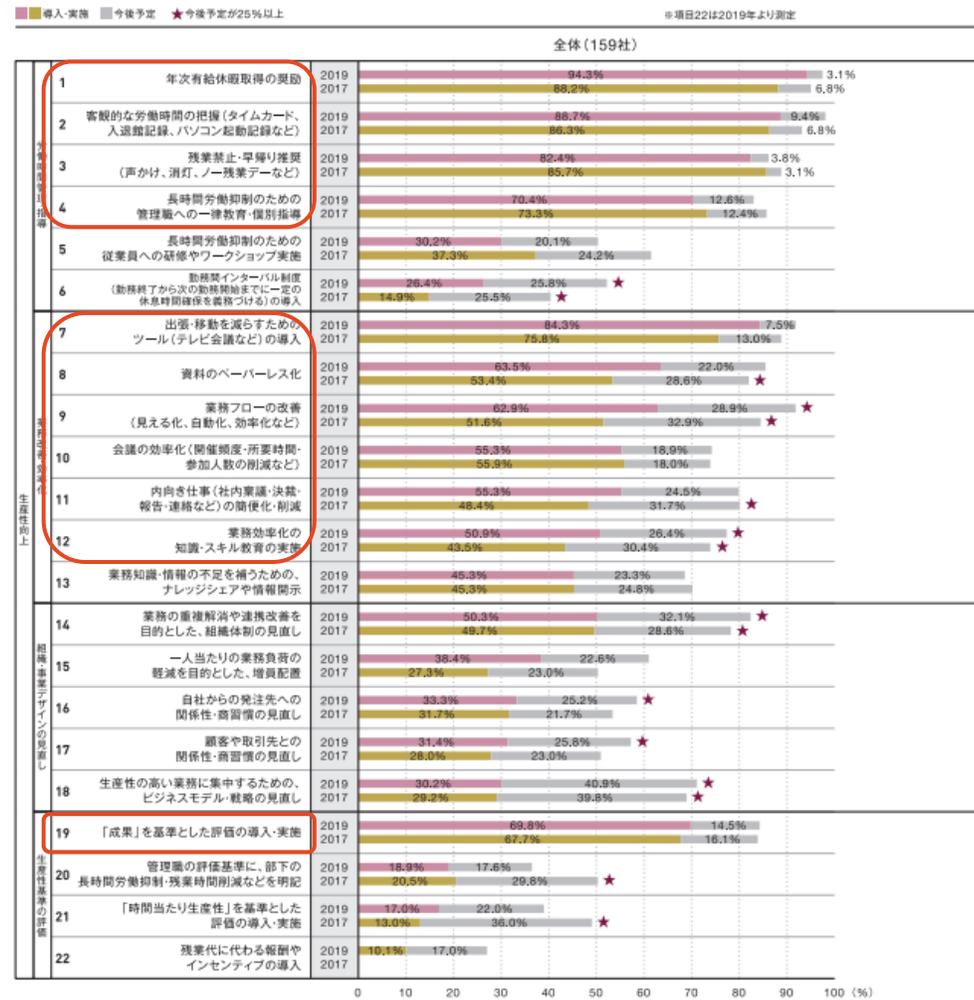
【出典：2021パーソル総合研究所_第二回 副業の実態・意識に関する定量調査】

多様な人材獲得と働き方の見直し

図表9 「多様化」「柔軟化」に関する施策の導入率



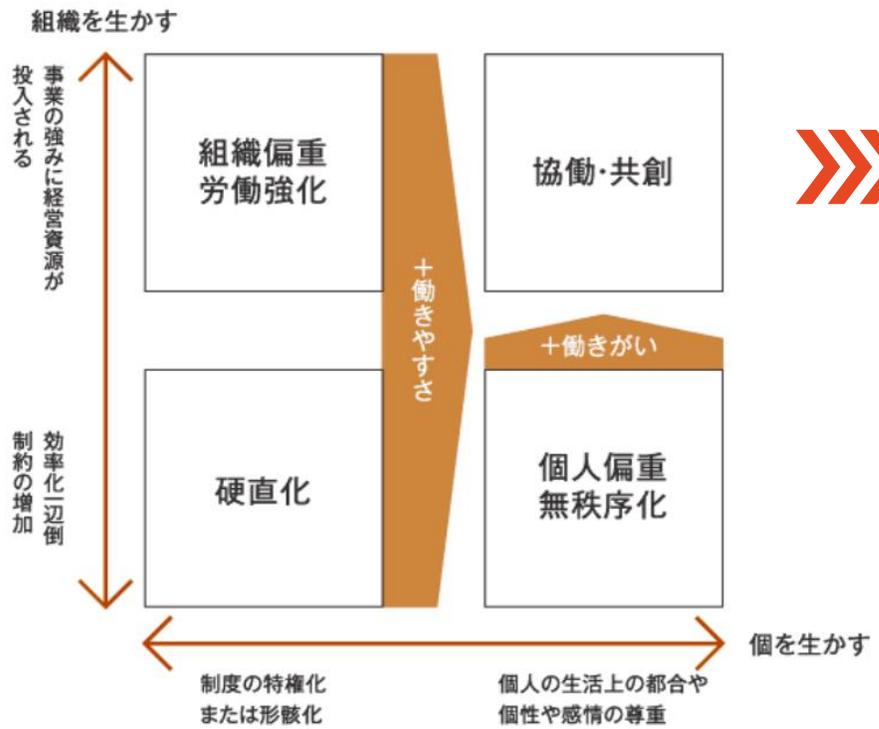
図表8 「生産性向上」に関する施策の導入率



【出典：リクルートマネジメントソリューションズ 働き方改革と組織マネジメントに関する実態調査 2019】

■ 多様な人材獲得と働き方の見直し

「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響



【出典：2021パーソル総合研究所_第二回 副業の実態・意識に関する定量調査】



働き方を見直す社内改善は企業と社員の「協働・共創」意識向上につながる



人材を迎えるにあたっての社内改善は「働き方改革」に沿った施策を検討する

企業の未来を創る人材戦略 session II

採用ターゲットを明確にして獲得を目指す
～企業の未来を創る人材戦略 session II～

厚生労働省認定 キャリアコンサルタント 桐原清武

fin