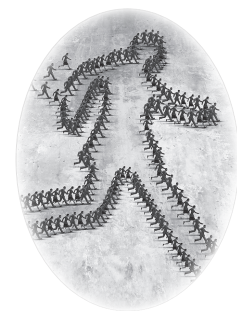


第2章 「採用力」を強化するために

——強みを生かし、弱みを補完する採用手法



飛毛 俊祐

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

1. 企業の採用力について

(1) 採用を取り巻く環境

景気回復や高齢化による生産年齢人口の減少により、企業の採用を取り巻く環境は年々厳しくなっている。厚生労働省統計によると、有効求人倍率は平成28年度が1.36倍と、平成26年度の1.09倍、平成27年度の1.20倍と比べて上昇傾向にある。

また、一昨年度に改定された「採用選考に関する指針」も新卒採用の市場において大きな波紋を呼んだ。特にその影響は中小企業にとっては見過ごすことのできない問題となっている。改定前までは、大手企業の採用が一段落ついてから、中小企業は採用活動に本腰を入れるという大手企業との採用選考プロセスの棲み分けができていた。

しかし、この指針により企業の選考活動が卒業年次の6月以降と規定されたことで、以前より選考開始時期が遅れることとなった。大手の選考が一段落つく時期がずれ、正式な内定解禁日となる10月以降も採用活動を行ったり、場合によっては採用できないまま年を越したりする中小企業も現れている。

こうした企業の採用活動にとって逆風が吹く環境下の中で、中小企業が人材を確保するためには、従来の採用戦略を見直す必要がある。大手企業と比べ、知名度や採用にかけるコストの劣る中小企業が、大手と同じような

戦略を行っても成果は得られないだろう。

では、中小企業ならではの成功するための採用とはどのようなものであろうか？ 本章では、中小企業が自社の採用を強化する戦略について述べていきたい。

(2) 採用における中小企業の強みと弱み

はじめに、採用プロセスにおける中小企業の強みと弱みを簡単に整理してみよう。採用プロセスを縦軸に記し、その過程における一般的な中小企業の強みと弱みをまとめてみた（図表1）。

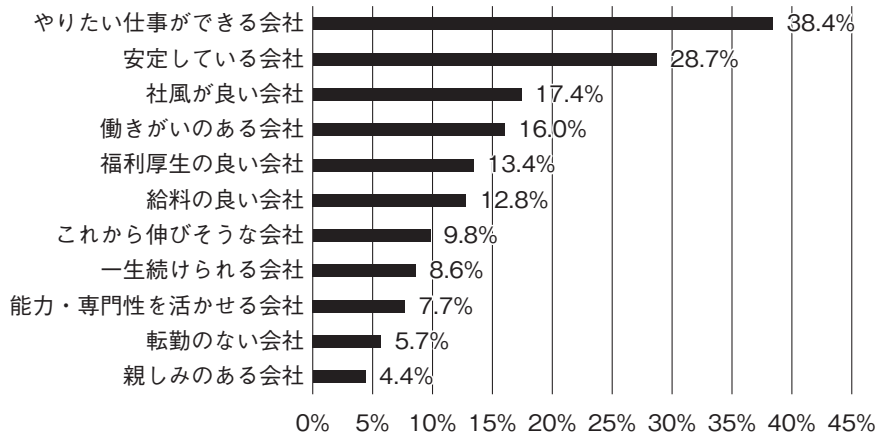
図表1 採用における強みと弱み

	強み	弱み
母集団形成	・採用母集団の大きさを大手ほど必要としない	・知名度が低く、自社の良さが伝わらない ・大手と比べ、労働環境や雇用条件の魅力が落ちる
選考過程	・経営者が自ら求職者にアピールでき、経営理念が理解されやすい	・採用活動に時間やお金をかけられない ・採用担当者の面接のスキルに左右される
内定後	・社員間の距離が近いこと、社内の人間関係を構築しやすい	・内定辞退のリスクが高い

筆者作成

図表2 企業選択のポイント

企業選択の際、良いと思う会社



出典：株式会社マイナビ 就職情報事業本部「2016年度 新卒採用・就職戦線総括」より一部加工

こうしてみると採用プロセスの各場面で弱みはあるが、経営者や社員間の距離の近さという中小企業ならではの強みもある。

売り手市場の加速化や労働力人口減少に伴い、今後人材獲得競争が熾烈化する中で採用を成功させるためには、弱みを補完しつつ、強みを最大限に生かせる採用戦略を構築していく必要があるといえるだろう。

(3) 採用力を決定する要素

ここで、企業の「採用力」について整理しておく。「採用力」とは見方を変えれば、「求職者を自社に引きつける力」といえるだろう。求職者側は企業を選択する際にどのような点を重視するのであろうか。参考までに新卒学生の企業選択ポイントを集計したデータを提示する（図表2）。

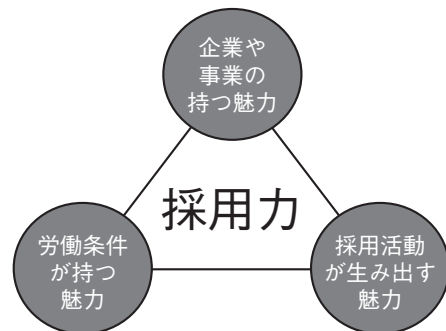
図表2は、学生が企業を選択する際に重視する項目の上位を抜粋したものである。項目を見てみると、大きく2つに分類できる。

1つ目は、企業の概要・イメージ、事業内容や商品・サービスの優位性など、「企業や事業の持つ魅力」である。もう1つは、職場環境や企業風土、キャリアパスのほか、賃金や福利厚生制度などの「労働条件が持つ魅力」である。

さらに採用力を決定する要因として、重要な要素をもう1つ付け加えたい。説明会や採用選考の過程で、求職者が企業の魅力を再評価し入社に至る場合などは、企業の採用・面接担当者や採用活動にかかわる従業員の影響が大きいといえるだろう。つまり、3つ目の要因は、企業の「採用活動が生み出す魅力」である。魅力には、採用手法にはじまり、採用活動にかかわる応募者対応や面接での共感力、採用担当者の自社や自社商品・サービスへの情熱、さらには求職者をファン化させる力などが挙げられるだろう。

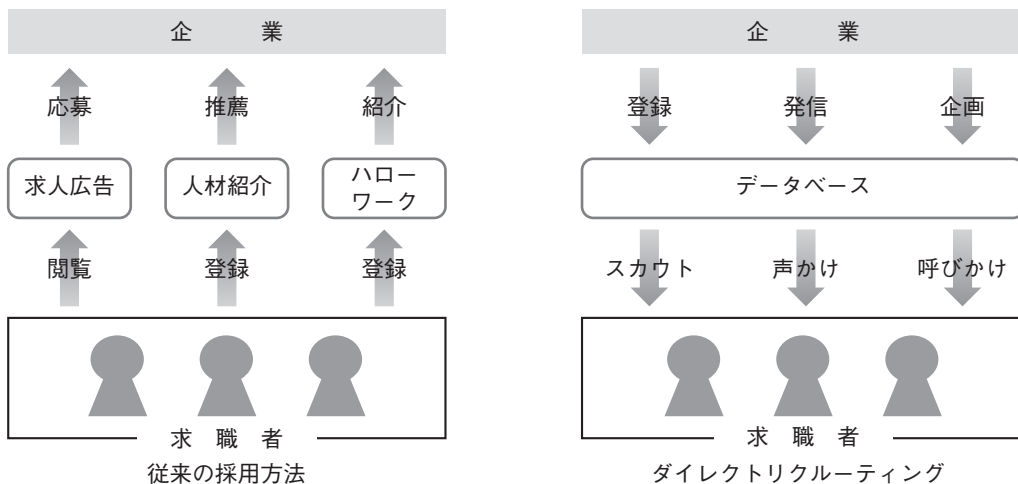
採用力はこれら3つの要素から成っており、それらの掛け合わせが企業の採用力を決定するといえる（図表3）。

図表3 採用力の要素



筆者作成

図表4 従来の採用方法との違い



筆者作成

このように考えると、中小企業が採用を成功に導くためには、どの部分を高めていくかがおのずと見えてくる。欲しい人材を採用するためだけに、企業規模や事業内容を変更することは不可能だし、賃金アップや福利厚生を充実させるのも一部を除いて容易なことではない。すると採用力を強化するためには、採用活動が生み出す魅力を生かせるような取り組みを行うことが求められる。

2. 採用力を強化する

(1) 従来の採用方法の問題点

これまで中小企業はどのような採用方法をとってきたのだろうか。『中小企業白書』によると、多くの中小企業は、人材確保を経営課題と認識していながらも、採用手段はハローワークや求人媒体頼みとなっている。一部、人材紹介などを利用している企業も存在するが、これらの手法はいずれも第三者に採用の母集団形成をアウトソーシングし、応募があった際に選考を進めるという、いわば「待ちの姿勢」なのである。

採用プロセスの入口である母集団形成において重要なことは、求める人物像（質）と適切な人数（量）を集めることであるが、こうした「待ちの姿勢」では、知名度や待遇面で

見劣りしがちな中小企業が苦戦を強いられることは容易に想像できるだろう。この状況を打破するためには、これまでと異なる「攻めの姿勢」に転じ、企業自ら採用すべき人物像にアプローチして、採用母集団を形成することが必要といえる。では、「攻めの採用」にはどのような方法があるのだろうか？

(2) 人材データベースの活用

「攻めの姿勢」を代表する採用手法の1つに、人材データベースを活用した「ダイレクトリクルーティング」と呼ばれる方法がある。従来の求人広告や人材紹介との大きな違いは、採用母集団のオーナーシップが企業側にあるという点である（図表4）。

図表4でも明らかなように、ダイレクトリクルーティングでは企業自らが人材データベースを使い、求める人材を探してアプローチし、採用に結びつける方法である。

この方法では、①自社の求める人物像（質）にピンポイントでアプローチをかけて効率的に欲しい人材が集められる、②今まで不可能だった潜在層へのアプローチをすることで採用の可能性を広げられる、というメリットがある。

外部に頼らず自分たちで母集団を作っていくため、アプローチした結果の敗因を分析す

ることで、次のアプローチ方法を見直すといったPDCAを回すことができ、採用の知見をためられるといった効果も得られる。

一方で、採用業務の負荷が増加し、母集団形成の即効性が得られにくく、また母集団の大きさ（量）が得られにくいなどのデメリットもある。しかし、母集団の大きさを必ずしも必要としない中小企業にとっては、むしろ好都合で、自社の強みが生かせる採用手法といえる。

企業側からの主体的なアクションは、裏返せばその時点で自社への認知度が低く、自社への転職意向度が低い受動的な求職者を相手にしていることになる。こうした求職者を口説くためには、自社の魅力や今後の展望を熱意を持って話せる人物が必要である。ここに経営者自らが求職者にアピールできる中小企業ならではの強みが生かせるのである。

(3) SNSの活用

2つ目の採用手法は、TwitterやFacebookなどのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を活用した「ソーシャルリクルーティング」である。これは、日常利用しているSNSを活用し、企業側と求職者側の双方向のコミュニケーションの機会を持つことができるのが大きな特徴である。

双方向のコミュニケーションを可能にすることで、企業は面接の場で得られない求職者の資質に関する情報をSNSを通じて入手できる。一方、求職者は、リアルタイムでの企業活動や在籍している従業員の生の声を聴くことができる。こうしたやりとりにより、お互いの距離感を縮めることができる。

ソーシャルリクルーティングの最大のメリットは、SNSの特性を生かした拡散力により、求職者だけでなく表面的には転職意思を示していない人材にも情報提供ができるなど、採用候補の拡大化が図れることである。また、採用の現場で読み切れない能力や適応性などの情報を多角的に収集できることで、より自社に合った人材の選定が可能となる。

さらに、説明会や面接ではアピールしにくい職場の雰囲気や企業の一体感をSNSで発信することで、求人票では表現できない魅力を伝えることが可能となり、入社動機を高めることで、内定辞退をとどまらせることも十分にあり得るといえる。

(4) 人的ネットワークの活用

最後に人的ネットワークを活用した「リファラルリクルーティング」を紹介する。これは、従業員の人脈を介した紹介・推薦による採用方法である。従来の縁故採用と似ているが、人材の質が保証されるという点で大きく異なる。

縁故採用では、採用基準に満たない人物も採用しかねない「コネ」というネガティブな面がある場合もある。それに対してリファラルリクルーティングでは、人脈の持つ「つながりによる信頼」を通じ、社風や適性に見合った人材を採用するため、質の高い人材を確保できるのである。

人脈のつながりを活用することで、自社の魅力や社風がターゲットとする人材に効果的に伝わり、企業文化にマッチした人材を集められる点や、従来の求人広告や人材紹介に比べ大幅に採用費を削減できる点などがメリットである。採用コストの限られる中小企業にとっても望ましい方法といえるだろう。

近年、このような採用手法が注目されてきた背景には、人材確保において採用後の定着も大きな課題となっていることがある。バケツに勢いよく水を注いでも、底に穴が空いていけばいっこうに水がたまらないのと同じである。せっかく採用に至っても、適性の不一致や入社前とのギャップなどから早期離職につながり、人材が流出してしまうのは回避すべき事態である。

その点、自社の良い点や悪い点を熟知した従業員の紹介であれば、自社にマッチする人材を紹介する可能性が高く、採用に至った場合も入社後のギャップが生じにくく、定着も期待できる。このようにリファラルリクルー

ティングでは、従業員自らが採用担当者となり母集団を作っていくことができる。

しかし、この手法で採用に結びつけるためには何よりも、従業員自身が自社の魅力を把握し、「知り合いに紹介するに値する会社」だと感じていることが必要である。他社になり魅力を把握できるのは、そこで働いている従業員自身である。自社の魅力を洗い出し、魅力ある企業を構築するためには、経営層や採用担当者だけでなく、従業員も巻き込んで全社一丸となって採用活動を行わなければならない。経営層との距離感が近く、理念の浸透しやすい中小企業の強みは、ここでも生かせるのではないだろうか。

(5) 人手不足の時代を生き抜くために

以上、攻める採用について採用プロセスにおける中小企業の弱みを補完しつつ、強みを生かした手法を紹介した。しかし、こうした手法をやみくもに取り入れるだけでは採用は成功しない。自社の企業風土を踏まえ、各手法のメリット・デメリットを把握したうえで、最適な方法を考えていただきたい。

人材不足が加速する中、従来の採用方法の踏襲だけでは確実に採用ができなくなる。人材確保は優先度の高い経営課題であることを改めて認識し、自社の採用を変革することが必要である。これからの時代、「選ばれる」企業になることが求められている。

飛毛 俊祐

(ひけ しゅんすけ)

平成28年中小企業診断士登録。早稲田大学商学部卒業後、リクルートグループで大手～中小企業の採用・人員定着支援に従事。その後、株式会社フェスコムの上場支援に参画し、経営戦略やマーケティング戦略および新規事業開発、人材育成に携わる。昨年、福祉業界向けコンサルティング会社の代表取締役役に就任し、福祉業界での採用支援やリテンションマネジメントに精力的に活動中。

