



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

2024年1月

管理部門注目のイベント

- 1日 改正電子帳簿保存法(電子保存データの義務化など) 内閣府
- 17日 防災とボランティアの日 内閣府
- 26日 文化財防火デー 文化庁

加速する人材不足。 採用率・定着率を 上げるには

団塊の世代が後期高齢者にさしかかる2025年以降、人材不足による経済成長の鈍化や企業の倒産などが懸念されています。政府主導で人材の流動化政策やDXによる業務効率化が推し進められているものの、中小・中堅企業では十分な対策が講じられていないとはいえない状態です。そこで、2025年問題の現状と中小企業における人材不足の解決策について、組織づくりLABO代表の川野智己氏に伺いました。

2025年以降、労働人口は減少の一途 企業同士の「人材争奪戦」が激化

2025年問題とは、団塊の世代が後期高齢者になることで、社会保障費の増大や働き手不足などの社会問題が引き起こされることを指します。(図表1参照) 政府も、少人数でも業務を遂行できるようにDX(デジタルトランスフォーメーション)を後押しするなどの対策を推進しているところではあります。

多くの中小・中堅企業では今後、人手不足や経営不振がより顕著になる可能性があります。加えて人事の現場では、人材のミスマッチ問題も長年の課題です。現在の日本企業には、自らの希望や能力と社内配置のミスマッチにより、うまく活用されない人材が多く存在します。今後、彼らが転職市場に出て行く可能性は高いでしょう。



川野智己
(かわの ともみ)

元(株)伊藤忠アカデミー教育研修ディビジョンマネージャー・人事チーム長。転職定着マイスター。大正製薬(株)、人材開発コンサルタントの従事後、大手人材紹介会社の教育研修部長として、「人材の組織適応」について研究。転職後の離職率を44.0%から9.1%に飛躍的に改善させた。WEBメディアなどでの執筆活動も行っている。

大企業も中途採用を本格化

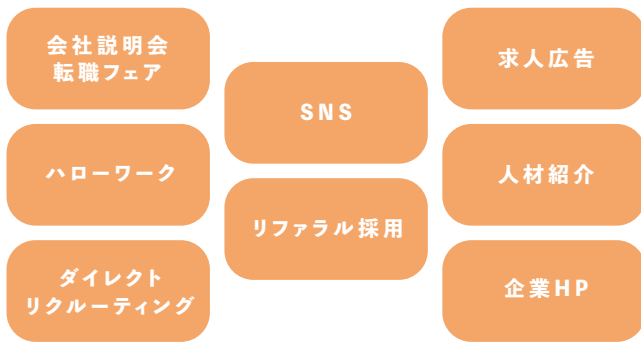
これまで大企業は主に新卒採用によって、中小・中堅企業は中途採用によって人材を確保してきました。しかし昨今の各業務に必要な能力を持つ人を採用する「ジョブ型雇用」を取入れた結果、中小企業からの転職者が給与アップするケースも見られます。

大企業による中途人材の獲得戦略は大きな脅威なのですが、多くの中小・中堅企業の経営者は、まだ強い危機感を抱いていないように感じます。今のうちに、採用戦略の転換や採用手法の見直しなどを実施すべきではないでしょうか。

【図表1】2025年問題は企業経営にも大きなインパクトがある



【図表2】採用手段は年々多様化している。複数の手段を並行して活用したい



2025年問題に向けて見直したい 中小・中堅企業の採用戦略

これから採用戦略の方針を転換し、時代に即した採用活動を行えるようになれば、人手不足で経営を脅かされるリスクは軽減します。(図表2参照) 以下4つの観点で対策を講じてはいかげでしょうか。

「人材」経営資源」という マインドを持つ

私がさまざまな企業の現場に触れて実感しているのは、「人材」経営資源」とい

う意識が希薄な企業が少なくないことで

す。
例えば、製造業の現場に大型製造機械を導入する際は、相見積もりを取得して慎重に導入を検討し、導入後の動きが不調なら、すぐにメーカーに連絡を取るなどして対応すると思います。

では、人材に対しても同等の対応を行っているでしょうか。採用時は書類選考や面接を通して吟味したとしても、採用し

た社員が思うような働きぶりをみせない」と「今回採用した人は失敗だったね」と軽く捉える経営者や担当者は多いかもしれません。

人材を雇用する際には、当然ながら採用コストがかかります。また、採用後に支払う給与も安くはありません。まずは「人材は経営資源である」という意識を強く持ち、採用と人材の定着に主眼を置いた戦略を立てるとよいでしょう。

加えて、本格的な人材不足の時代が到来する前に、自社が転職者を選ぶのではなく「転職者から自社が選ばれるのだ」というマインドの転換も必要だといえます。

そして多くの転職者から選ばれるために「どんな会社でありたいのか」「これからどんな会社になっていくのか」といった、自社の「TO BE」を明確に語れるよう、準備しておくといでしょう。

採用プラットフォーム上の求人票は ターゲットを絞って作成する

数ある採用手法のなかでも、採用プラットフォームを利用している企業は多くあります。近年はほかの媒体よりもWEB媒体のほうが活用されています。採用プラットフォーム上の求人票に記載できる情報には制約があるため、記載内容についてはよく検討する必要があります。

しかし、多くの求職者が採用プラットフォームを利用しているのも事実です。

採用プラットフォーム上の情報記載において見直したいのが「ターゲットの設定」です。採用したい人材像を明確にイメージし、その人材に関心を持ってもらえる求人票を作りましょう。

例えば、20〜30代がターゲットならば、家賃補助や育児をサポートする制度について、シニア世代がターゲットならば、健康診断や人間ドックに関する制度について載せると、興味を持たれやすくなります。

リファラル採用やSNSを通じた 採用活動も並行させる

一方、採用プラットフォームにかかるコストは無視できず、サービス変更・終了が採用活動に影響するリスクもあります。そのため、採用プラットフォームに依存しないリファラル採用やSNSを活用した採用活動も、並行して行うといでしょう。

リファラル採用とは社員に友人や知人を紹介してもらう手法です。紹介した社員に一定の謝礼を支払ったとしても、従来の採用手法より低コストで済みます。取組む場合には、職場に求人票を掲示したり、社内イントラで周知したりして、リファラル採用に取組んでいることを社内にも広めます。また、社員の負担を減らすため、雇用条件や会社概要を説明

する場を会社側で整えるのがおすすです。謝礼の相場は、パートタイムは2〜5万円、正社員は5〜20万円が目安となります。

InstagramやX(旧Twitter)などのSNSを活用した採用活動も、社内でも運用する手間はかかるものの、低コストで実施できます。社内の雰囲気がかかる画像や動画を掲載し、求職者にアピールしましょう。SNS担当者は、ターゲットの求職者と年齢が近く、企画力や社内における調整力がある方が好ましいです。

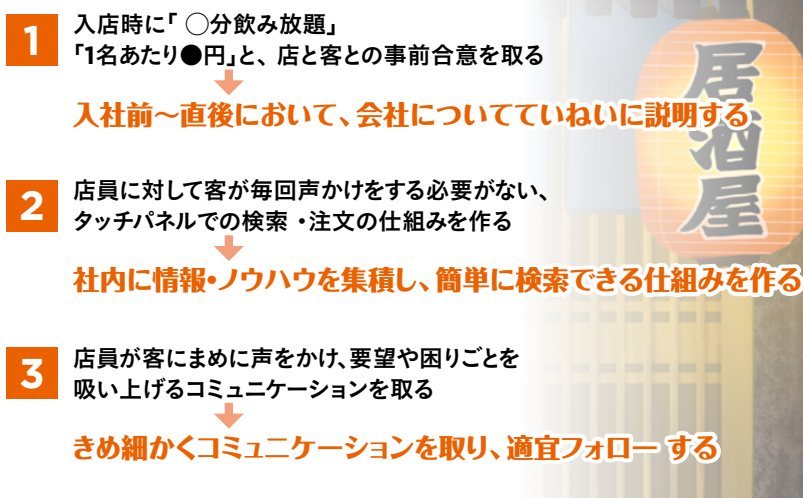
人材紹介エージェントを賢く利用する

採用活動に限界を感じるときは、人材紹介エージェントの活用もひとつの手段です。それなりに大きなコストはかかりますが、自社ではリーチできない転職者から応募が入る可能性があります。

その際、業界に特化していたり、少人数で運営していたりする人材紹介エージェントも検討してみましょう。検索サイトで『外食 エージェント』などと、自社の業界・業種を含めて検索したり、取引先や協業先から紹介してもらったりすれば見つかります。

小規模なエージェントは、ほかの小規模なエージェントと提携して求職者のデータベースを共有していることがある

【図表3】「居酒屋理論」を人材定着に活用



ため、自社にマッチする人材を紹介してくれる可能性は十分にあります。更に、特定の業界や企業に深く入り込んでいる小規模エージェントは、求職者へ臨場感を持って企業の魅力を説明してくれます。加えて、入社後もその人材の定着のために、勤務状況などを把握しフォローをしていきます。採用活動が安定して行えるよう、ここまで紹介した採用手段を並行して利用していくとよいでしょう。

人材が定着してこそ採用の成功 中小・中堅企業こそ取入れたい 「居酒屋理論」

採用活動のゴールは採用ではなく、獲得した人材が社内で十分に能力を発揮できるようにすることです。人材を組織に定着させるために「居酒屋理論」を活用してはいかがでしょうか。(図表3参照)

① 入社前〜直後、会社について、

ていねいに説明する

採用後に人材が定着しない原因のひとつが説明不足です。「想像していた業務内容と違った」「思ったよりも残業が多い」などの不満が生じると、早期退職につながってしまいます。

居酒屋では、入店前後に「90分飲み放題」「コース料理は1名あたり3000円」など、注文した内容について合意を取ります。これを転じて、入社前後に雇用条件や業務内容に関して綿密に説明すれば、早期退職の確率を下げられるで

しょう。「この業界の常識だから、言わなくてもわかるだろう」という思い込みは危険です。

② 社内に情報・ノウハウを集積して共有する

入社したばかりの人材にとって「誰かに聞くこと」は大きなストレスです。また受け入れ側の社員が中途人材をライブ視してしまうと、引き継ぎやOJTが適切に実施されず、業務に必要な情報が円滑に提供されません。

そこで、タッチパネルで注文できる居酒屋のように、中途人材が情報・ノウハウにいつでもアクセスできるよう、マニュアルやデータベースなどを整備しましょう。社内イントラネット上にデータを集積させるケースも多く見受けられます。

③ きめ細かいコミュニケーション・フォローを行う

入社直後の中途人材は孤独になります。業務上の疑問や不安を解消できないければ、早期退職に直結します。

そこで、居酒屋の店員がまめに声がけ

するように、上司や人事部による面談を実施して、密にコミュニケーションを取りましょう。面談は随時ではなく、定期的

中小・中堅企業だからこそできる採用活動の事例

中小・中堅企業の採用における強みは、主に2点あります。

ひとつは、きめ細かな採用活動ができること。仮に採用プラットフォーム上で大企業に見劣りしたとしても、求職者から反応があったらチャンスです。その後、いいねに会社のビジョンを伝え、応募者の希望に寄り添って条件をすり合わせるなかでは、中小・中堅企業ならではのきめ細かさを活かせるでしょう。

もうひとつは、現場でのエピソードを語る人材が在籍していることです。中小・中堅企業の多くには、勤続数十年のベテラン人材や



他社から転職してきた人材がいえます。彼らに面談や会社説明の場で現場でのエピソードを語ってもらうことで、会社の良さ

に入れるのがおすすめです。あらかじめ仕組み化することで、中途人材のケアが通常業務になります。

や仕事のやりがいを、よりリアルに届けられます。こうした強みを活かしつつ、ユニークな採用活動により成功を収めている企業の事例を紹介します。

事例1

地域活動に参加し、近隣住民の就職希望者が増加

ある製造業の企業は、働き手の多くが近隣住民であることに着目し、地域の社会貢献活動に注力。その結果、地域内における企業の存在感や魅力が向上したそうです。

● 地域の清掃活動に参加

● 地域のお祭りで協賛金を出資

● 災害時に事業所のホールを開放

● 日常的に「ゴミ拾いや挨拶活動を行う

こうした地道な取組みが功を奏し、この企業への就職希望者が増え、採用活動にかかるコストも大幅に減少しました。

事例2

人材採用・育成に貢献した社員を評価し「人を大切に
する社風」を醸成

採用やその後の育成は人事部や管理職など一部の役割だと認識しがちですが、ある建設業の企業では社内全体で採用や育成に携わっています。具体的には、採用や人材育成への貢献度を人事評価に反映させ、これらに深く関わった人ほど昇進できる制度に変えました。

その結果、社内の認識が変わり「人を大切にする風土」が醸成されただけでなく、採用率や人材定着率も大幅に向上したそうです。

まとめ

このような本質的な取組みは、すぐに効果が出るものではありませんが、長期的には企業業績の向上にも寄与するでしょう。このほか、社員の副業・兼業を認めれば、社員のスキルアップや離職防止につながることも期待できます。

ぜひ「人材＝経営資源」であることを念頭に、今回紹介した採用戦略の視点や採用手法を取入れて、自社ならではの採用活動を実施してみたいかがでしょうか。



本誌に掲載の記事は2023年10月21日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 23 - 5369, 法人開拓戦略室)