



採用活動と定着推進は「経営戦略」、 全社を挙げて取り組むことが大切です。

(株)マイナビ 宮城支社
支社長

小池 正徳 (こいけ・まさのり)氏

プロフィール

新潟県出身。2000年に大学を卒業後、総合人材サービス会社に入社。その後、東京の人材系ベンチャー企業での新卒採用営業組織立ち上げと、同社の採用責任者を経て、2008年に(株)毎日コミュニケーションズ(現 (株)マイナビ)へ転職。訪問した企業は1,000社を超え、さまざまな業種の採用や育成のサポートを行う。2022年10月より現職。

多様化する採用手法

現在、企業が抱える課題に目を向け、採用活動をとり巻く環境の変化に戸惑い、人材定着を図る取り組みにご苦労されている現状が見えます。2050年には、「日本の15歳から64歳人口」は、現在の約75%になると言われており、企業の人材不足はさらに加速することが予想されます。加えて今年、新型コロナウイルスの影響で採用を控えたり、採用数を抑えたりしていた企業が採用を再開しており、特に新卒採用では、学生数の減少や大手志向などの影響で、中小企業の求人倍率が上昇しています。中途採用に関しても、第二新卒や即戦力のニーズが高まりを見せ、「人材の取り合い」の様相を呈しています。

このような状況の変化に対応しようと、初任給を上げたり、社内の福利厚生を見直したりする企業も目立ってきました。しかし、それでも採用は難しく、副業人材やミドルシニア、外国人というように、採用の幅を広げる企業も増加傾向にあります。また、社員が人材として知人や友人を自社の採用担当者に直接紹介する「リファラル採用」や、過去に勤めていた社員と継続的にネットワークを築き、その中の人材を再雇用する「アルムナイ採用」なども増えてきているのが現状です。リファラル採用に関しては、社員が直接、採用したいと思う候補者を自社で紹介することから、さまざまな採用にかかるコストを削減することが可能です。さらに、紹介者を通じて採用候補者がリアルな企業情報を知ることができるので、採用のミスマッチを防ぐことができるといったメリットもあり、注目が集まっています。

採用の目的を再確認

人材採用の環境は、相変わらず厳しい状況が続いています。このような環境の中で、自社にマッチした人材を採用するためには、段階を踏んで採用戦略を立て、自社の「採用力」を高めることが必要になります。いわゆる「企業力」と言われる企業規模やブランド、社風、待遇などをすぐに変えることはなかなか難しいことです。しかし、「採用力」は、すぐにも高めることができます。そのためには、採用に関する戦略を担当部署任せにするのではなく、「経営戦略」と位置づけて、経営者の方が率先して取り組み、それを社内でも共有し、全社で取り組むことが重要になってきます。

まず、戦略立案の前に整理しておきたいのは、採用の目的を明確にすることです。例えば、目の前の業務量が増えたので、いまそれを担当してくれる人が必

要なのか、5年後、10年後を見据えて将来活躍する人材を採用したいのかなど、「なぜ人材を採用するのか」をはっきりさせておきましょう。

「ペルソナ」に届く情報発信

採用の目的を見つめ直すことで、「求める人物像」も明確になります。採用において、求める人物のイメージを具体化したターゲット層のことを、「ペルソナ」と表現します。

例えば、このペルソナは現在どこにいて、どんな生活をしているのかを想像してみます。そして、その想像上の求職者がどんな情報を求めているのか、どんな仕事、職場環境に魅力を感じるのかをイメージして、自分たちが求めるペルソナを完成させます(図1参照)。いまの求職者が、仕事や会社を求めるものの調査結果などを見てみると、「やりがいを感じられる仕事か否か」を大切にしたいという人が増えています。そして、このような求職者の意識に、自社の魅力をどうリンクさせて、それをどのように伝えたらペルソナの心に届くのかを考え、採用活動を実行することで、届いてほしい人に刺さる情報発信が実現できます。

このように、採用の目的の確認と「ペルソナ」を具体的に設定できたら、採用活動の実施、教育制度の変更というよ

特集

中小企業における

採用と 人材定着

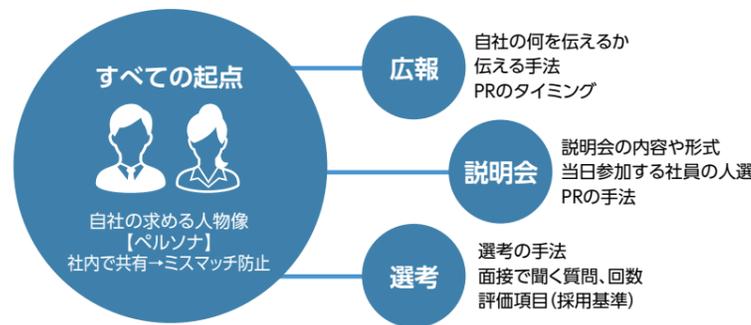
のためのポイントとは?



近年、新型コロナウイルスによる経済停滞からの回復の兆しが見られる一方で、企業の人材不足はさらに深刻化しています。そのような環境において、中小企業が持続的に成長し、安定した経営を行っていくためには、「計画的な人材の採用と定着」が重要なカギとなります。

そこで今回は、限られたコストの中で自社に合った人材を採用し、定着してもらうためにどのような取り組みを行うべきか、人材雇用におけるトレンドについて触れながら、一連の戦略の立て方について解説します。

図1. ターゲットの明確化と提供する情報の精査
【何を】伝えるかの前に、【誰に】伝えるかを明確に
採用したい【相手】(人物像)を明確にしないと、PRする内容・手法が決まらない



ペルソナのない・採用基準のない【曖昧な採用活動】はミスマッチの温床です。学生の志向が多様化する中で、誰にでも伝わる広報はありません。今までの当たり前が通用しない時代だからこそ改めて採用の根幹を見直し、募集職種ごとの求める人物像や自社における優秀の定義を見直し、検討する良い機会にさせていただきたいと思えます。*

*ペルソナとは、実際にいそうな架空の人物のこと。マーケティングの世界では顧客のペルソナを設定し、そこに合わせた商品の企画や広報などを設計している。

う方が多いのですが、どんな会社でも魅力はあるはずで、現にそれを感じながら日々、一生懸命に仕事をしてくれている社員がいるのです。そのことから、自社の魅力を掘り下げるには、社員の皆さんからヒアリングするのも良い方法だと思えます。自社ならではの魅力を再認識した上で、それらを言語化し、発信してペルソナに「○○だからここで働きたい」と思ってもらえるような動機づけを行います。

ペルソナの設定は、離職の歯止めにも大きな力を発揮します。全国

の離職率のデータを見ても、ここ10年ほどは大きな変化はありませんが、時間をかけて採用した人材や手厚く育成した人材には、ぜひとも仕事にやりがいを感じながら、長く活躍してほしいものです。それには、仕事内容や会社の状況、社内の雰囲気などに対して、入社前にもついていたイメージと、実際に入社してから実感したことのギャップをいかに最小限にするかが重要になります。「○○

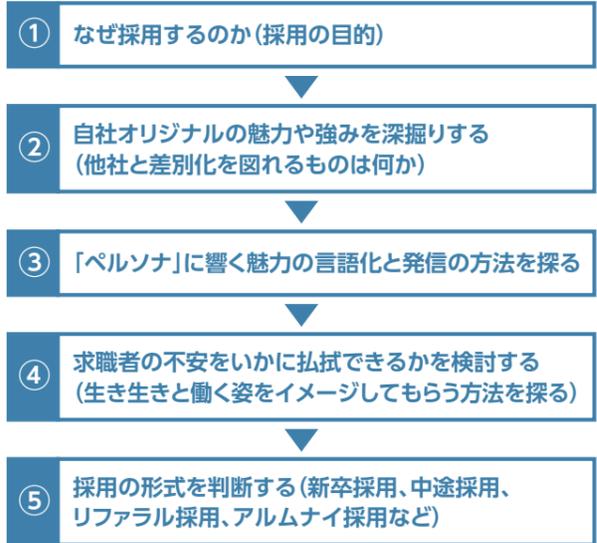
だからここで働きたい」という動機づけは、離職率の低下にもつながりますので、長期のペルソナ設定や自社の魅力を掘り下げて明確化する作業は、継続して行うことが大変重要です。

大切なのは「一点突破型」の要素

採用や人材定着戦略の実施で重要なのは、経営者や経営層の方、役職者の方々だけで行うのではなく、社員全員の価値観を合わせて推進することです。そして、皆さんに採用や人材育成に協力してもらいましょう。そのためにも、まずは既存社員の方の満足度を高めることも同時進行で行うのが理想です。これができる企業には、優秀な人材が集まってきますし、それによつて自然に業績が伸びるという好循環が生まれます。

企業には10社10色のカラーがあり、魅力や強みがあります。それらを改めて見直し、整理して社内でも共有しましょう。「採用力」の向上は、ここから始まります

図2. 採用戦略立案の流れとポイント
どんな人材を採用したいのかをイメージする(「ペルソナ」を設定する)



し、自社のオリジナルテイラーは同業他社に競り負けない力になります。さらに既存社員の方々が安心して、やりがいをもって働ける環境づくりを推進することが、よい人材の採用と定着に直結します。

採用活動および人材定着に欠かせないことは、「○○だからここで働きたい」という動機づけを、繰り返し行うことにはなりません。入社辞退や早期離職者を出にくくするには、「誰でもいい」と受け取られてしまう「全方位型」ではなく、「あなたが必要だ」と求職者や社員に刺さる「一点突破型」の要素が重要ですので、まずは、自社の魅力の棚卸しから始めてみてはいかがでしょうか。

自社の魅力は人材定着にも効果的

次に、他社との差別化を図るために、自社の魅力を掘り下げます。仙台をはじめ、東北は謙虚な経営者の方が多く、「うちの会社の魅力なんてないよ」と言

独自の採用活動・人材定着戦略で成果を上げている企業にお話を伺いました。

情報を収集し、「求められているもの」を把握して、実践・行動しています。



サイト工業(株)
代表取締役
プロフィール
1979年生まれ。仙台市出身。大学卒業後(株)ユアテックに入社。2008年、祖父が創業したサイト工業(株)に入社。営業および経理を経て、2017年、代表取締役に就任。

さんの経験談を聞くことで、業種に捉われずに情報を収集し、そこから採用活動、人材定着の戦略を立てています。

これらの情報や、採用面接、学校訪問などで得た感触をまとめると、いまの求職者

【興味を満たす】回答を準備
弊社は40人ほどの社員とともに建設業全般を手がけており、今年で創業57年目を迎えました。震災前まではハローワークに求人票を出すだけで、たくさん応募がありましたが、近年は人口減少の影響もあって人材不足が加速し、弊社も思うような採用がかなわず、戦略を立て直しが必須となりました。

弊社が採用活動、人材定着で最も重視しているのが「情報収集」です。求職者および社員が会社に何を求めているのかわかり、それにフィットする回答を用意しなければ、興味を持ち、長く働いてもらうことはできません。私の加入する仙台商工会議所青年部などで知り合った皆

者は「キャリア志向」であると言っています。給与や企業の知名度といったものよりも、「この会社に入って何を学ぶことができるのか」や「どんな経験を積むことができるのか」といった自身の成長に興味があります。そこで、まず弊社のキャリアパスをまとめ、面接試験の際に教育制度や資格取得支援制度とともに説明し、納得した上で入社してもらうというステップを踏むようになりました。また、外部企業の人材採用サービスを利用してはいるほか、弊社のホームページをリニューアルして、採用情報のページに社員の一介を紹介する動画を掲載したり、学生向けに建設業の仕事を知ってもらうためのマンガを作成するなど、いろいろな切り口を作りました。すぐに成果が出るものではありませんが、動画に登場してく

れた社員の仕事に対するモチベーションが上がったり、自分の後輩や知り合いに自慢しながら弊社を紹介してくれるなどの良い変化が見られました。

社員一人一人に真剣に向き合う

人材定着の面では、年に2回、社員との面談の機会を設けて、仕事だけでなく、プライベートの課題や悩みにも耳を傾けるようにしています。無理に聞き出すことはせず、日頃から話しやすい関係を築くことにも配慮しています。会社が悩みのすべてを解決できなくても、何か役に立てるかもしれない。社員一人一人の人生が豊かになり、幸せになれる方法を一緒に考えたいと思っています。

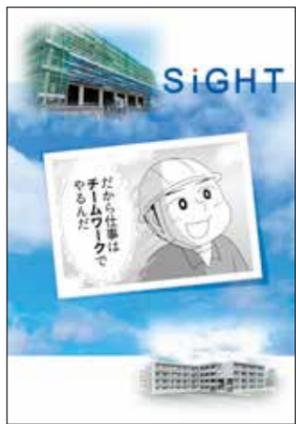
また、新卒で入社し、1年が経過した社員のご両親には、お子さんの働きぶりや期待の大きさを私が直接綴った「手紙」

を送っています。ご両親にも人を大切にすることを理解していただき、安心してもらうためです。一方、社員には日頃から「自分の仕事は、どういったことに影響するのか」というのを伝え、ただ仕事をこなすのではなく、「自身の働く意味」を感じてもらえるように心がけています。

いまの時代は情報を集めて、あらゆる手段を用いて、いかに動くかが重要だと思えます。対策に困ったときには、自社だけでなく、人材に関する専門家などに相談するのも有効ではないでしょうか。



サイト工業がオリジナルで作成したマンガ。シナリオは齋藤氏が担当しており、絵は「足場やろう」で知られるマンガ家のえりた氏が描いている。



仙台商工会議所では、今後も学校の就職指導担当者との情報交換会や、セミナーの開催による情報提供を通して、企業の採用力強化と人材定着を後押ししていきます。