

企業経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

変化に対応し採用力を強化する

中堅・中小企業における 人材採用戦略

- 採用を取り巻く環境変化
- 採用活動における課題と改善の道筋
- 採用戦略策定のポイント
- 採用活動を転換した事例



2024

5

MAY

1 | 採用を取り巻く環境変化

近年、労働人口の減少をはじめとして、求職者と企業間のニーズギャップの広がり、さらには新しい採用手法やツールの出現など、中堅・中小企業における採用を取り巻く環境はますます厳しさを増しています。こうした変化に対応し、貴重な人材をひとりでも多く確保することが、企業の永続を目指すうえでの喫緊の課題であることはいうまでもありません。

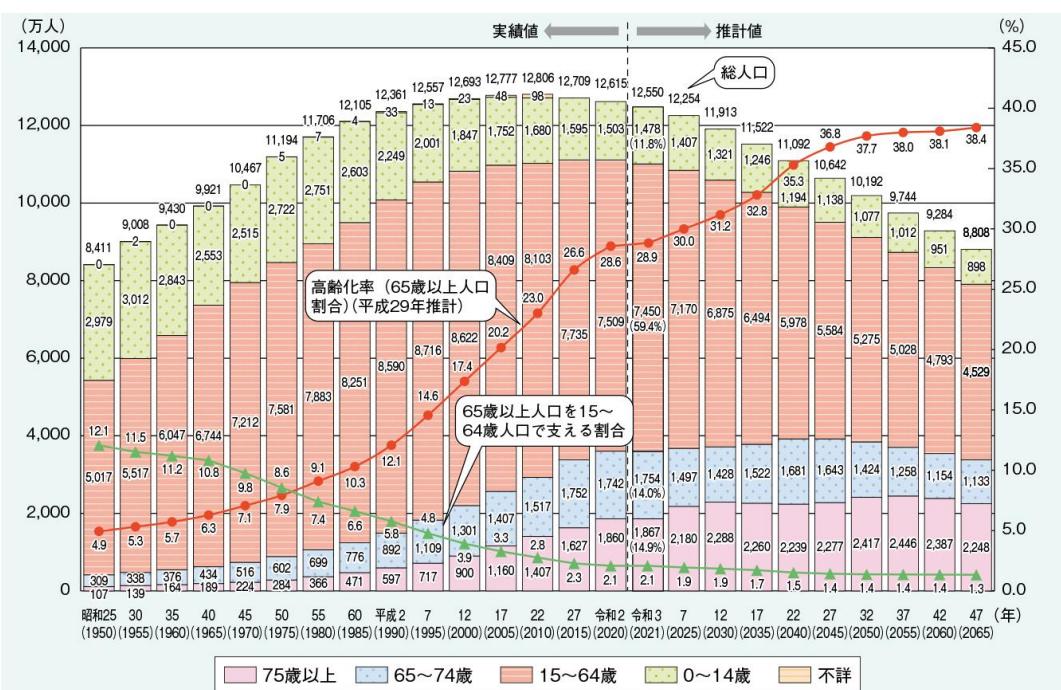
そこで、本レポートでは、新卒大学生の採用を中心に、近年の採用を取り巻く環境と対応策について解説します。

1 | 縮小する生産年齢人口

周知のとおり、我が国では急激な少子高齢化が進行しており、企業にとって主要な戦力となる生産年齢人口（15歳以上～65歳未満）の割合はすでに縮小傾向にあり、2020年には7,509万人とされていましたが、2030年には6,875万人となり、10年で約634万人、割合にして約8%減少する見込みです。従業員30名規模の会社であれば、10年間で30名の8%に当たる2人以上の社員が減少することを意味します。また、このような状況は当面、上向く見込みはなく、試算では2060年までにさらなる減少が続くと予想されています。

このような状況から、人材確保は今後ますます厳しい局面に向かうものと思われます。

■図1-1 高齢化の推移と将来推計



内閣府：令和4年版高齢社会白書

2 | 売り手市場・求職者優位の状況が進行

有効求人倍率とは、求職者1人に対して何件の求人があるかを示す数値であり、人材獲得の困難さを図るバロメーターでもあります。リクルートワークス研究所が発表した2024年の大卒求人倍率は1.71倍となっており、2023年卒の1.58倍から1.3ポイント上昇しています。

企業規模別に見ると、従業員数300人未満の企業の大卒求人倍率は6.19倍と高水準となっている一方で、300人以上5,000人未満の規模では1.14倍、5,000人以上では0.41倍と比較的低水準となっています。このことから、中堅・中小企業ほど人材採用が困難な状況にあることが浮き彫りとなります。

■1-2 求人総数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移



新卒採用においては、就職活動に対する学生の意識にも変化が見られます。

株式会社労務行政が実施した調査によると、学生が企業の採用活動に応募する「エントリー」は、これまで入社前年の2月から急激に増加する傾向にありました。しかし、2024年卒者のエントリーは前々年の6月頃からだらかに増えていき、例年のような急激なエントリー数の上昇が見られなくなったとしています。

この結果について、同社が発行する『労政時報4066号』においては、学生の意識がコストパフォーマンスとタイムパフォーマンス重視となり、「とりあえずエントリー」から「応募したいと思える企業だけにエントリー」にシフトしている、と分析しています。このことは求人側が学生の意識や事情を深く考慮して採用活動を行わざるを得ない「学生（求職者）優位」の状況にシフトしつつあることを示しています。

3 | 採用難、人手不足が招く影響

採用難の状況が続くことによって人手不足が慢性化し、経営に大きな影響を及ぼすであろうことは容易に想像ができるところです。さらに、政府は「労働移動の円滑化」を施策

として掲げていることから、今後、経営者は、従業員がより良い労働条件を求めて転職することによる人材流出のリスクも踏まえて、その影響を考えることが重要になります。

ひとつには、自社が求めるスキル、経験を持つ求職者の母数が減少することにより、採用に至るまでのプロセスが長引き、必要なポジションが長期間空席のままになることが考えられます。これにより、企業の生産性や業績が損なわれる可能性があります。

建設業を例にとると、工事の需要はあるものの、施工する人員数、必要な資格者が不足することにより受注につながらない、または外注費の増大につながり、生産性の低下を招くといったケースです。さらには既存従業員の業務負荷が増大することでストレスが増し、就業環境が悪化する可能性もあり、これもまた人材流出のリスクとなってしまうのです。

自社にとって必要不可欠な優秀人材は、他社にとっても魅力的な人材である筈です。完全な売り手市場となっている昨今、転職への心理的なハードルが下がったことで労働者はより良い条件を求めて職場を容易に変えるようになっています。このようななか、ようやく採用できた人材をいかに維持していくかが重要な経営課題となることは言うまでもありません。その中では当然、労働条件の改善に取り組むことも一つの方策となりますが、それによる人件費の上昇も経営に大きな影響を及ぼすことになります。

図1-3の通り、人手不足は業界を問わず年々深刻化しています。先述の通り、自社が求めるスキル・経験を保持している求職者の数が減少し、今後はさらに労働移動が活発になると予想されることから、業界経験や特定領域のスキル・経験の有無にとらわれず、より広い視野で人材採用の戦略を描く必要があります。

次章では、今後の人材採用のあり方について解説します。

■図1-3 正社員の人手不足割合

(単位：%)

	業種	2021年7月	2022年7月	2023年7月
1	情報サービス	54.7	64.9	74.0
2	旅館・ホテル	22.5	66.7	72.6
3	建設	57.5	62.7	68.3
4	メンテナンス・警備・検査	53.8	59.8	68.2
5	飲食店	43.6	54.1	66.3
6	運輸・倉庫	47.1	59.4	64.3
7	医療・福祉・保健衛生	43.5	52.9	62.3
8	金融	41.2	56.5	60.9
9	自動車・同部品小売	57.1	57.8	59.5
10	人材派遣・紹介	43.8	52.2	58.9

帝国データバンク：人手不足に対する企業の動向調査 2023年7月版より

2 | 採用活動における課題と改善の道筋

1 | 自社内にひそむ4つの問題点

採用力の強化に取り組むためには、まず採用における問題点を把握する必要があります。その問題点としては、下記の4つに集約されるといわれています。

	代表的な問題点
1	応募者を集められず、選考の母集団を形成できない
2	求める人材からの応募がない
3	選考途中の離脱者が多い
4	内定承諾率が低い

1つ目は、求人を出しても応募者の数が思うように集まらず、選考の母集団形成ができていないということです。母集団の規模が小さいと当然、自社に合った人材と出会う機会も少なくなり、選考の余地がなくなります。

2つ目は、求める人材からの応募がないという点です。上記と共通する部分がありますが、仮に応募者が多数であっても、理想とする人材が集まらなければ採用活動が成功したとはいえません。

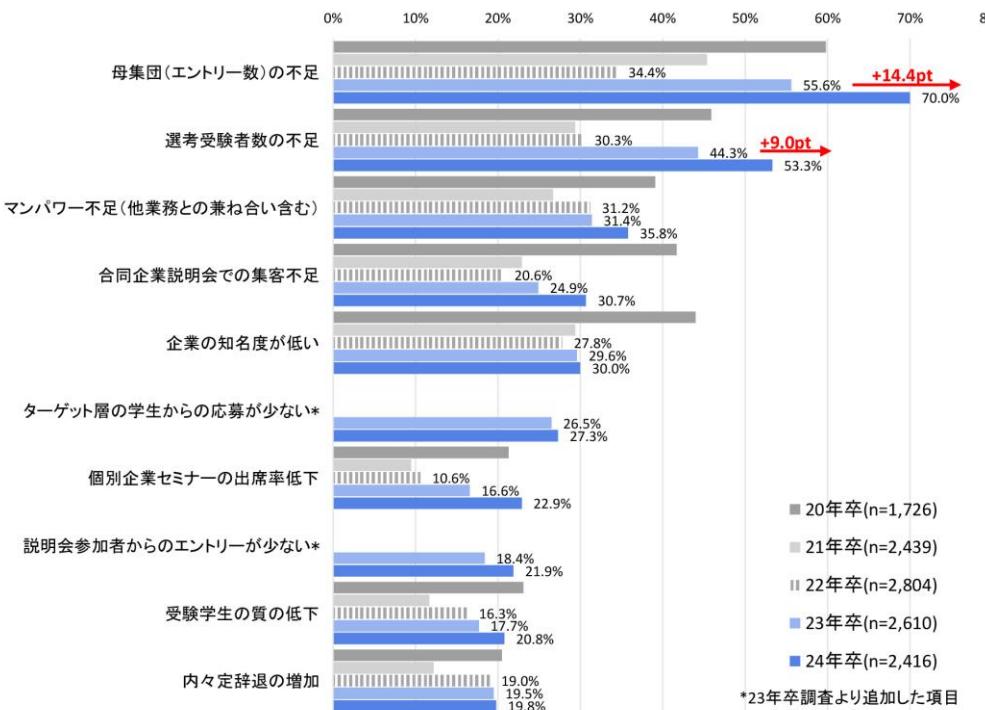
3つの課題は、選考途中での離脱者が多いということです。例えば、面接の日に人が来ない、途中で選考を辞退するなどといった事例が見られます。

最後に、内定承諾率が低いという課題があります。

上記3つをクリアし、苦心して内定を出したとしても、入社までの間に内定を辞退されるケースがあります。求人サイトを運営するマイナビの調査によると、2024年入社の採用活動において内々定辞退率が5割以上だった企業が32%、1割から4割だった企業が31.6%となっています。

その他にも、図2-1のように、採用活動に注力するだけのマンパワーが不足しているなど、人材採用を難しくしている要因が多数存在しています。

■図2-1 採用活動における現時点での問題点（複数回答、上位抜粋）



株式会社マイナビ：2024年卒企業新卒採用活動調査より

2 | 課題解決のための着眼点

これらの課題の解決は一朝一夕に進むものではありません。まずはしっかりと自社の現状を分析して把握し、その上で出来る対策を着実に講じていくことが重要になります。

先に挙げた4つの問題点は、以下に掲げるような課題が社内に存在していることによって発生している可能性があります。

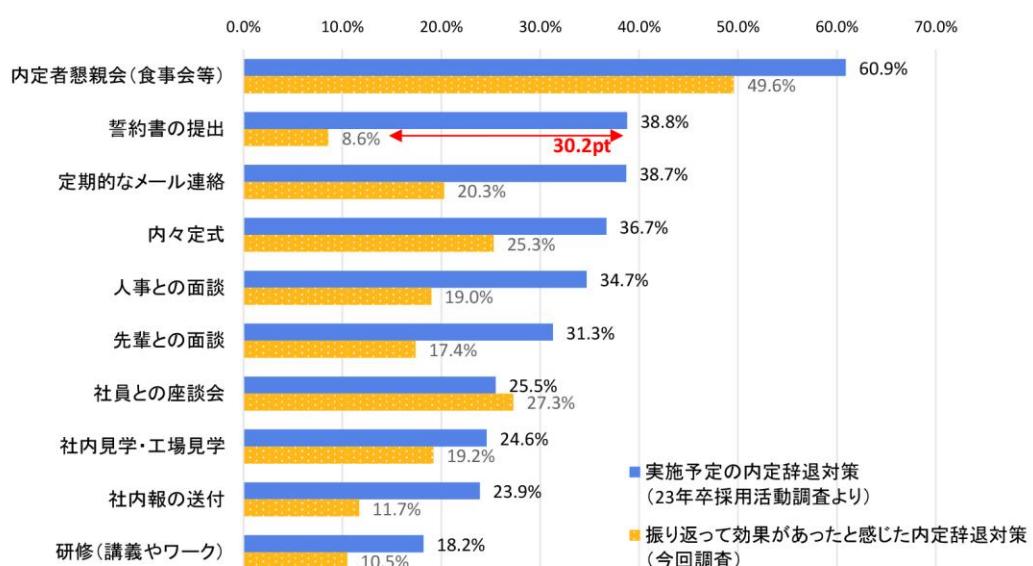
	代表的な問題点	考えられる課題
1	応募者を集められず、選考の母集団を形成できない	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットが適切でない ・同業他社より待遇面で劣る ・自社の魅力や強みを伝えられていない
2	求める人材からの応募がない	<ul style="list-style-type: none"> ・求人情報が求める人材に届いていない ・求める人材が望む待遇になっていない ・求める人材像が定まっていない
3	選考途中の離脱者が多い	<ul style="list-style-type: none"> ・選考期間が長い、選考フローが多い ・応募者へのフォローが遅い、していない
4	内定承諾率が低い	<ul style="list-style-type: none"> ・内定者へのフォローができていない

1と2は表裏の関係にあります。まずは自社にとって必要な人材とその人材にとって良

い待遇や職場環境について突き詰めて考えることが必要です。競合する同業他社の待遇が明らかになっている場合は、それを下回ることがないよう、戦略的に待遇を決定することが重要ですし、待遇面だけでなく、自社で働くことの魅力を簡潔に伝えるためには、自社の強みと弱みを徹底的に分析して求人情報に落とし込む工夫が求められます。

選考途中の離脱、内定承諾率の低さの解決には、採用活動全体の流れの見直しが必要となります。採用に際しては、能力や適性を見極めるために試験や複数回の面接を行うのが一般的ですが、先述した通り、特に新卒者はタイムパフォーマンス、コストパフォーマンス重視になっており、また中途採用においても売り手市場であることから、選考手順が過剰であったり、適切なフォローがなされないと選考離脱や内定辞退につながる可能性が高くなります。マイナビの調査によると、内定辞退の対策として最も効果があったのが「内定者懇親会（食事会等）の開催（49.6%）」でした。逆にこれまで慣例的に行われてきた「誓約書の提出」は8.6%で最も効果がない対策となっており、このことからも企業側が従来の採用の概念から意識を転換していくことが求められていることがわかります。

■図2-2 「実施予定の内定辞退対策」と「効果があったと感じたもの」（複数回答）



株式会社マイナビ：2024年卒企業新卒採用活動調査より

3 | 全社で取り組む「採用戦略」

上記にあげた課題の解決にあたる前に取り組むべきなのが、採用活動の戦略の策定です。

まずは経営者自らが先頭に立ち、採用プロジェクトを監督していくことが求められ、採用活動を自社の経営計画の一環と捉え、先行投資として採用専任者を設けることが重要になります。その上で、経営者、採用専任者が中心となり、その他の社員も巻き込みながら課題解決の土台となる「採用戦略」を描いていくことが不可欠となります。

3 | 採用戦略策定のポイント

1 | 理念共感型採用への転換

これまでの採用活動は、大手求人情報誌、近年では大手求人サイトと契約し、求人情報をより多くの人の目に触れさせ、たくさんの応募を勝ち取ることからスタートする「母集団形成型」が主流でしたし、現在においても、最も一般的な方法として認知されている方法です。

しかし、人気のある求人誌、求人サイトは、常に大手企業と競合することになります。

人手不足の中で大手も採用活動に積極的であるため、資金力、マンパワーの面で中堅・中小企業は常に後塵を期すことにもなりかねません。つまり、大手と同じ土俵で戦いつづけることは、中堅・中小企業にとって決して得策とはいえません。

今後の採用活動は、たとえ応募者が少数であっても、自社の社風や理念をしっかりと理解した上で、その理念に共感できる人材を確実に採用し定着させる「理念共感型」採用への転換がポイントになります。そのためにも募集、選考、内定など採用の各段階において着実に自社の理念への共感が得られるよう採用戦略を構築することが重要なのです。

2 | 理念共感型採用を実現する採用戦略

理念共感型採用を実現するには、以下の各ポイントについて対策を練り、実行していくことが求められます。

理念共感型採用を推進する採用戦略	
1	採用特別チームの編成
2	自社の強み、弱みの整理
3	採用基準と求める人材の明確化
4	採用コンセプトの作成

(1)採用特別チームの編成

中小企業における採用は、経営陣が積極的に関与し、かつ全社を横断した採用特別チームを編成することが重要です。人事部や採用担当者に任せっきりになってしまふと、現場のニーズを十分にくみ取れず、入社後のミスマッチを引き起こす恐れがあります。

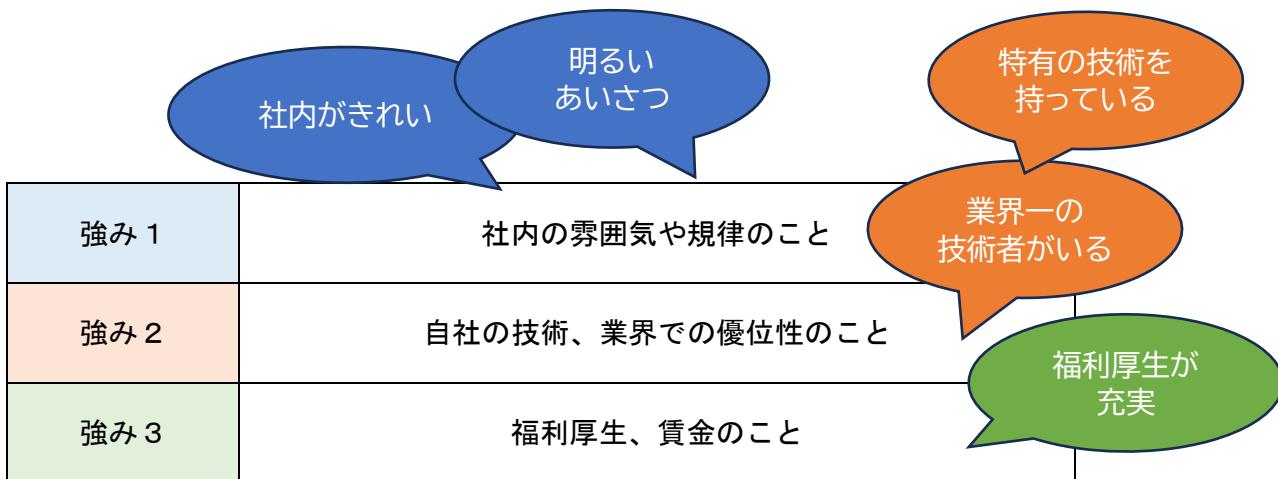
また、経営者が関与することで、人材採用が社内の重要事項であることを示し、検討と決裁をスピーディーに進めることができます。

(2)自社の強み、弱みの整理

チームが決まってまずに行なうことは、自社の強みと弱みの整理です。どんな会社にも、必ず強みとなるポイントがあります。社員にとっては身近すぎて、強みを見過ごしていることがあります。例えば「自分がこの会社に入ったときの志望動機」「入社して感じた良い意味でのギャップ」「事業の強み（業界シェア、固有の技術、販売先など）」「自社の文化」などについて各々が意見を出し、それをまとめてグループ化していくだけでも、自社の強みの形が見えてきます。また、同じように弱みについても忌憚なく意見を出し合い、弱みを強みに変えていく方策を検討することによって、採用戦略だけでなく、中長期の事業戦略の策定にもつながります。

強み・弱みを整理する過程では多くの意見が出されますが、共通項を見出しながらまとめていき、できれば3つ程度に絞ることをおすすめします。

【強みの整理のイメージ】



(3)採用基準と求める人材の明確化

採用基準とは、会社が応募者に求める「必須要件」(MUST) と「要望」(WANT) を明確に定めることです。これはできるだけ具体的に洗い出すことが重要です。特に「必須要件」は、ひとつでも欠けている者は採用しない、と言ってもよいほど重要な要件です。これもチームで意見を出し合い、グルーピングしてまとめていくことで整理することができます。この過程で、例えば「素直な人」や「前向きな人」のような曖昧な表現は極力排除し、「素直とはなにか」「前向きとはなにか」を議論しつくすことが大切です。

採用基準が明確になったら、それらを完璧に満たしている架空の人物像（ペルソナ）を作成することをおすすめします。これも曖昧な人物像ではなく、性別、年齢、学歴、学部、趣味、夢、大事にしている価値観など、実在の人物が持っているようなプロフィールは一通り網羅して作成します。そして、作成したペルソナに対してどのようなアプローチをすれば自社に入社してもらえるかを考えることで、採用手段の改善につながっていくのです。

(4) 採用コンセプトの作成

これまでの検討事項を踏まえて、採用コンセプトを定めます。採用コンセプトは、多岐にわたる募集手段やチームメンバーの意識に一貫性を持たせる軸となります。重要なのは自社の強みとペルソナです。

自社の強み、できれば3つ程度に整理したものを横軸におき、そしてターゲットとなる求職者（ペルソナ）が就職・転職で重視する考え方を縦軸におき、その関係を整理します。

自社の強みと応募者が重視することが重なる領域が今後の採用活動において重点的に攻める領域となります。この領域を満たす人物に対してどのように自社の強みや魅力を伝えしていくか、それを実際に文章に書き起こし、チームメンバーで推敲を繰り返しながら、自社に相応しいストーリーを作り上げていきます。

これが採用コンセプトとなり、社内で共有されることで、求める人物像や採用基準がブレずに、また理想に合致する人物が現れたら即座に採用に向けた行動を開始することができるようになります。

【採用コンセプト作成のイメージ】



3 | 採用戦略に基づいてターゲットとの接觸方法を検討する

求める人材、自社の採用コンセプトが固まることで、賃金などの待遇面だけでなく、自社の理念に共感する人物との接觸機会をつくる下地ができます。さらに、作成したペルソナを参考し、その人物が見る可能性が高い求人媒体を選定することができます。

求人サイトに掲載している文言だけでなく、自社ホームページの採用情報の載せ方、自社の強みや理念を伝えていくための面談方法など、一貫した採用活動の展開につながり、自社の理念に合致した人材の採用力の強化が期待できます。

4 | 採用活動を転換した事例

以下、採用に関わる活動を転換し、効果があった企業の事例をご紹介します。

事例1：自社のビジョンを整理し、積極的なアピールを展開

A株式会社

■所在地：静岡県	■創業：1926年	■事業内容：運送業
■従業員数：約100名	■資本金：1億円	

(1) 経営再建のため、新たな中核人材の採用が急務

同社は経営再建のための公的支援を受けていましたが、2016年に支援が終了するにあたり、より安定した経営体質を構築するため、人的経営基盤の充実に取り組みました。現状の人員だけでは十分とはいえず、新たに中核となる人員の確保が命題となりました。

(2) 事業内容・強みの整理、経営のビジョンを明確化

求人募集開始当初は「経営再建」を前面に打ち出していましたが、求める人材からの応募はありませんでした。そのため、自社が取り組む経営再建のゴール（経営基盤を支える収益、販路開拓、パートナーとの関係性、競争優位性など）や、自社の強みを整理して今後の事業のビジョンを明確にし、さらに求める人材像を明らかにしました。その上で、自社の強みを軸に挑戦できる機会があることを前面に押し出した募集方法に転換しました。

(3) 広範囲への募集と個別セミナーの実施

求人方法としてはウェブ上の求人媒体を活用し、広範囲の求職者に情報が届くようにしました。また、より詳細で深い情報を伝えるため、小規模の個別セミナーを実施し、自社事業の面白さややりがいを直接応募者に伝える機会をつくりました。

これらの取り組みの結果、求める人材からの応募につながりました。また同社は、取り組みの副産物として、採用活動を通して出会った人材からの反響などにより、同社が十分に人を引き付けることができる重要な事業の担い手であることを再認識できたと総括しています。



取り組み ポイント

- ① 自社の理念、強み、事業、将来ビジョンなどを整理し、可視化する
- ② 求める人材像を明確にし、自社についてしっかりと伝える

事例2：求人ターゲットを明確にし、働きやすい制度づくりを実施

株式会社B

■所在地：群馬県	■設立：1968年	■事業内容：製造業
■従業員数：約50名	■資本金：500万円	

(1)顧客からの要求をきっかけに、求人ターゲットを明確化

同社は、商品の取引先からの品質に対する要求が年々高まっているのを受け、検査人員の拡充を計画していました。しかし、募集をかけてもなかなか採用には至らず、苦心していました。そこで、検査自体は短時間でも可能なことに着目し、子育て中の女性にターゲットを絞り、短時間勤務を前提にした募集を行うことにしました。

(2)子育て中の女性のための制度を整備

同社は、ターゲットとした子育て中の女性にとって魅力的な職場環境を実現するため、社内の制度整備に着手。募集にあたっては、勤務時間・勤務日数を会社が決めるのではなく、求職者の都合で決定できるように制度を改めました。しかし、社員の都合によってのみシフトが決まると業務に支障をきたしかねません。そこで、安定した検査体制を築くため、1週間単位で、個人ごとではなく部品検査部門全体の延べ勤務時間数で管理をするよう工程を改めました。

さらに、1日1時間、週3日勤務でも雇用するという超短時間勤務制度も導入。子育て世代であることを考慮し、子どもや家族の都合による早退や休みを当日申請でも取りやすい仕組みとしました。

(3)女性を中心とした安定した検査体制を実現

このような取り組みにより、子育て主婦層から働きやすい職場として認知され、女性社員を安定的に雇用することに成功しました。これらの女性社員は離職率が非常に低く、定着しやすい職場環境となったのも特長のひとつです。

また超短時間勤務制度の導入により柔軟な検査人員数の確保が可能となり、検査数も安定しました。



取り組み ポイント

- ① 業務内容に着目し、必要となる人材を明確にしてターゲットを絞る
- ② ターゲット求職者に選んでもらえる、居続けてもらえる制度づくり

事例3：求める人材にあった求人媒体の選択

株式会社C

■所在地：石川県 ■設立：1959年 ■事業内容：製造業
 ■従業員数：約80名 ■資本金：8,000万円

(1)自社の経営計画に基づいて求人ターゲットを明確化

同社は、商品の需要拡大に伴い、工場の稼働時間を延ばすことで増産を図ろうとしていました。しかし、そのための人員を確保するため募集を行うも応募がなく、需要に十分に対応しきれない状況になっていました。

そこで、工場の稼働時間を早朝に拡充する方針であったことに着目し、早朝に強いと言われる高齢者にターゲットを絞り募集を行うことにしました。

(2)ターゲットにあった求人媒体を選択

高齢者を多く雇用している他社の経営者の助言もあり、高齢者が注目しやすい新聞に折り込みチラシを入れて募集活動を開始。60歳以上限定を前面に打ち出したことと、新聞本誌にも同社の取り組み記事が掲載されたことで多数の応募を獲得することができました。

また、高齢者が勤務しやすいよう、早朝の短時間勤務制度も導入しました。

(3)高齢者が活躍することによる効果

これらの取り組みにより、労働意欲の高い高齢者を多く採用することが可能となり、工場稼働時間を延ばし、増産を実現しました。雇用した高齢社員は早朝勤務を厭わず、遅刻・欠勤もないといいます。

また、同社の社風である「社員が互いに感謝を伝え合う」ことが相乗効果を生み、早朝から働く高齢社員は若い社員から「達人」と呼ばれ、若い社員の模範になっています。



取り組み ポイント

- ① ターゲットがよく目にする媒体を見極め、効果的な募集を行う
- ② 多様な働き方を尊重し、互いに認め合う職場環境づくり

人手不足による経営課題の解決の方策のひとつとして、採用に焦点を当てて解説をさせていただきました。本レポートが、貴社の今後の取り組みの一助になれば幸いです。

■参考資料

内閣府：「令和4年版高齢社会白書」

リクルートワークス研究所：「第40回ワークス大卒求人倍率調査」

労務行政：「労政時報4066号」

帝国データバンク：「人手不足に対する企業の動向調査（2023年7月）」

株式会社マイナビ：「2024年卒企業新卒採用活動調査」

『知名度が低くても“光る人材”が集まる採用プランディング』（深澤了 著 WAVE出版）

中小企業庁：「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」