

不況期こそ  
チャンス!

# コロナ禍における 中小企業の 採用戦略とは?

人手不足が長期化し、求職者の大手志向が長く続いていましたが、コロナ禍により、潮目が大きく変わりました。これまで劣勢だった中小企業にはチャンスとも言えます。その採用戦略について考えます。

株式会社モザイクワーク  
執行役員

平松しのぶ



## 最新の採用市場の 動向は

2021年3月卒業予定の大学生・大学院生対象の大卒求人倍率は、1・53倍です（リクルートワークス研究所「第37回ワークス大卒求人倍率調査（2021年卒）」）。近年は売り手市場と言われ、失業率も2%台前半まで下がるなど、いわゆる完全雇用状態が続いていました。

一方で、中小企業（従業員300人未満）の2021年3月卒業予定の大卒求人倍率は3・40倍と、1人の求職者に対して、3・4社が求人募集を行なっている状態です（図表1）。大企業に比べると倍率は高いですが、2020年3月卒の8・62倍からは大きくポイントを下げています。このことから、このコロナ禍は、実は中小企業にとって人材獲得のチャンスであることがわかります。

注目したいのは、求職者の意識の変化です。近年は大手志向が続いていましたが、新卒採用における直近の調査では、「絶対に大手企業がよい」「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業が

よい」の合計は55・1%と半数以上を占めています。一方、「中堅・中小企業がよい」「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」の合計も41・1%と、この差が縮小しています（マイナビ「2020年度新卒採用就職戦線総括 21卒版」）。依然として大手志向は続いています。求職者の意識が変化してきていることは間違いありません。

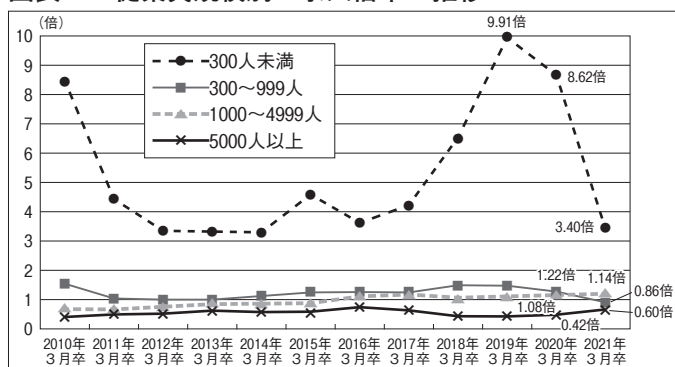
また、コロナ禍におけるテレワークなどの新しい働き方は、求職者の「働く場所」への意識の変化をもたらしています。

働く場所が自由になった場合の理想の勤務地・居住地についての学生の希望を同調査で聞いたところ、「地方の企業に勤めたい」が47・2%、また「地方に住みたい」が54・8%でした。働く場所と居住地において、地方が注目されていることがわかります。

このように求職者の就職における考え方や価値観は、企業規模や知名度、業界・業種といったビジネス中心の軸から、暮らしや生き方を意識した軸へと移行が見られ、多様化しています。

この多様化は中小企業にとって大きなチャンスです。1人ひと

図表1 従業員規模別 求人倍率の推移



出典：リクルートワークス研究所「第37回ワークス大卒求人倍率調査(2021年卒)」

りの求職者の就職軸に合わせた「マイクログルーディング(個別化採用)」が求められる時代になったといえます。

## 求められる採用プロセスの見直しとは

これまでの採用プロセスを振り返ると、新卒採用も中途採用も、ナビ媒体と言われる採用メディアに自社の求人情報等を掲載し、求職者のエントリーを待つというのが一般的でした。ナビ媒体の知名

度を借りて求人広告を載せる、いわゆる広告事業モデルです。近年では、多様な採用サービスが登場しています。特に新卒採用市場は活況で、それらを活用した新たな採用手法を取り入れる企業が増えています。

### (1) 採用手法の多様化

#### ●人材紹介サービス

特に増えているのは、企業から求人の依頼を受け、求人内容に合った人材を紹介する「人材紹介サービス」です。

成功報酬型の採用支援サービスで、求職者側に専任のキャリアアドバイザーが介在し、求職者との面談を重ね、求職者のキャリア志向から最適だと思われる企業とのマッチングを行います。人材紹介会社に求人情報を伝えるだけで済み、就職希望者を何人紹介してもらおうが、採用が決まるまでは料金は一切からないので、採用リソースに乏しい中小企業には有効な採用手法と言えます。

人材紹介サービスが求職者に利用されるようになった理由は、①価値観の多様化により、ナビ媒体で提供される膨大な情報のなかから必要な情報を得ることが難しく

なっていること、②企業選びの前に求職者自身のキャリア観についてキャリアアドバイザーとの相談を求めていること、③暮らしや生き方を重視した仕事選びが複雑になっており、単純なマッチングでは機能しなくなってきたこと、の3つがあります。

#### ●逆求人型サービス

企業が直接求職者にスカウトを送る「逆求人型サービス」も、企業と求職者双方で利用者が増えています。

求職者は、①自己分析を行なう、②自己分析をもとに自己PRを登録する、③企業からスカウトが来るのを待つ、④スカウトが来たら選考へ進むかどうかを判断する、という流れになります。

逆求人型サービスを利用する求職者が増えている理由としては、①自身の知らない企業からスカウトを受けることができること、②企業が自社に合う人材なのかを絞り込んだうえでスカウトすることからマッチングが高いこと、が考えられます。

#### ●リファラル採用

自社で働いている社員が、求職者を紹介して採用する「リファラル採用」も近年注目されています。

自社で働く社員による紹介のため、採用費用が抑えられるだけでなく、企業と求職者のマッチング率が高いため、中小企業には理想的な手法といえます。

一方で、社員から知人を紹介してもらえらるほどの魅力が自社になければ成立しないのが難点です。

### (2) 採用プロセスにおける変化

これまでの一般的な採用プロセスは、①採用媒体へ登録、②エントリー、③説明会、④選考(面接)、⑤内定という流れでした。

それがコロナ禍の影響で、③説明会や④選考をオンラインで実施することが増えてきました。企業側にとっては、「地方求職者を呼び込みやすい」「交通費などのコストを削減できる」「スケジュールの調整がしやすい」などのメリットがある一方、「対面と比較して評価が難しい」「内定を出したことが正しかったのかわからない」との意見もあるようです。

求職者側のメリットとして、「交通費の削減」「移動時間の削減」「感染症のリスクなく参加できる」とのポジティブな回答がある一方で、デメリットとして、「画面越しだと、企業や社員の雰囲気かわ

かりにくい」が挙げられ、最終選考は約7割が「直接訪問」を希望しています。

求職者自身が、初期の段階ではオンライン面接を希望し、最終選考では直接訪問を希望するといったニーズがあります。

そこで、中小企業においては、オンライン面接・直接訪問の双方のニーズに対応できるハイブリッド型選考の体制を整備しておくことが望ましいでしょう。

## 中小企業の進むべき方向性は

### (1) 採用戦略の構築

中小企業の採用戦略の見直しは、次の4ステップで進めます。

#### ステップ1…採用課題の発見

まずは、自社の現状の把握・分析から始めます。課題を発見するためには、ありたい姿と現状の差を明確にすることが必要です(図表2)。次の3段階で進めます。

#### ① 経営層へのインタビュー

経営層に理想の人材の要件をヒアリングしていきます。中小企業においては、最終選考で経営層が決定権を持つことが少なくないため、経営層が求める人材の要件定

義をヒアリングして明確化しておくことが重要です。

#### ② 社員へのインタビュー

成長を感じたエピソード、失敗したエピソード、仕事のやりがいなどを社員にヒアリングします。社員の考え方、仕事への向き合い方などの特徴が見えてきます。

#### ③ 採用競合企業との比較・分析

応募者目線で採用競合企業と比較して分析します。仕事内容、労働条件、福利厚生、人材教育が、採用競合企業とどのように異なるのかなど、違いを明確にします。

#### ステップ2…課題の整理

自社の採用課題について、特徴的な課題に絞って整理します。

解決したい採用課題が抽象的になると、何から取り組むべきなのかわからにくくなるため、課題を分解して整理していきます。

具体的には、募集・選考・内定のどの選考フェーズでの課題なのかを整理します。

たとえば、募集フェーズにおいて「求職者からの応募が来ない」という課題があるとすれば、募集ツールは何を利用しているのか、そのツールが適切なのか、他社と比較して自社の条件・待遇の差はないのかを分析します。

課題を最小単位まで分解して考えることで、本質的な採用課題の見える化に繋がります。

たとえばこの場合、大手企業が利用するナビ媒体に掲載したが応募がないということが明らかになれば、ナビ媒体に出稿した求人情報や写真などが求職者にとってイメージしやすいものなのかどうかを検証していきます。

#### ステップ3…採用戦略の構築

まずは、自社の特徴を思いつくり書き出し、その特徴のなかから強みとなるものを抽出します。

代表的なものに、「企業理念」「事業モデル」「商品・サービス」「社長の人柄」などがあります。が、他社にはない独自の強みを見つけていくことが重要です。

同時に弱みも抽出しましょう。強みと弱みの両面を見ることが、戦略を描きやすくなります。

さらには、それらの強みと弱みが求職者からどのような評価を受けるかを分析します。戦略を描くときは、抽出した自社の強みを掛け算しながら、独自の戦略を構築していきます。

たとえば、「若いころから、営業の第一線で活躍できる」という特徴を打ち出すのであれば、

・具体的に、若いころとは、何年めを指しているのか

・具体的なエピソードは何か

・1人で達成するのか、チームプレーなのか

というようなことを掘り下げていきます。そして、社員へのヒアリングなどを行ないながら、次のような具体的なエピソードへと落とし込みます。

「入社2年めで、先輩から引き継いで、既存クライアントの担当を任せてもらうことになった。担当して3か月が過ぎたときに、大きな受注が見込める相談を受けた。会社としても大きな案件であるため、日々先輩に相談、アドバイスを受けながら、商談のロールプレイングを何度も行なった。1人で商談に臨み、結果として、無事受注を獲得することができた。この仕事の経験が自身が大きく成長するきっかけになったと感じている」

こうしたエピソードを自社の強みと掛け合わせて、

「若い頃から、大きな仕事にも挑戦できる環境がある。しかし、それを、1人で担当するのではなく、上司からのサポートを得ることができる会社・社風である」



図表2 採用課題発見のための現状把握シート（記載例）

		募集	選抜	内定後のフォロー
リソース	現状	採用担当1人(兼任) 予算は全部で300万	面接時：総務部のマネージャー	通信教育の費用1人につき3万円 採用担当1人のみで対応
	目標	採用担当専任1人 採用担当アシスタント1人 予算は全部で200万	面接時：総務部のマネージャー、採用部署のマネージャー	通信教育の費用だけでなく、内定者懇親会の費用も捻出 内定者フォローをいっしょに行なってもらう若手社員の協力
施策	現状（何をしているか）	大手ナビ媒体（〇〇ナビ利用）への出稿 合同企業説明会への参加1回	1次面接、2次面接（対面）、最終面接	通信教育のみを実施
	理由	前任者が行なっていたので、それを踏襲している	1次面接、2次面接、最終面接の3段階の選考がよいと思っている	工数がかかるので、通信教育のみ実施
	目標	ナビからの脱却	1次面接をオンライン面接に	内定者懇親会の実施
課題		ナビや合同企業説明会に参加するが、求める人材に会えない	面接の評価は面接を担当した人の主観で行なっているため、評価基準がバラバラである	内定後のフォローに費用も人もかけられていない

というように発信していきます。

この場合は、「挑戦」「チーム」「サポート」という3つのキーワードをメッセージアウトして、ここに刺さる求職者にピンポイントにアプローチし、選考へと誘導していきます。

#### ステップ4…戦略の実行

最後に構築した戦略を実行に移し、PDCAサイクルで回していきます。

#### (2) 採用体制の見直し

中小企業では、専任の採用担当者がない、もしくは1人で採用を行なっているケースが少なくありませんが、中小企業にとって、人材獲得が会社へ与える影響は大きいので、社員全員が一丸となつて採用に取り組む体制の構築が必要です。

そのためには、社員の採用に対する意識を高め、どんな人材を募

集しているのか、採用に対する会社としての思いなどを社員へ周知していくことが重要です。

具体的には、求める人物像に関する情報を社内で掲示・発信したり、全社会議などの場で、トップから採用への想いを語ってもらったりするとよいでしょう。

面接や説明会にも積極的に参加してもらうことで、採用のミスも減っていきます。

#### (3) 採用ツールの選定

企業規模、知名度、業界・業種といった企業基礎力と、採用予算、採用リソースの両面から採用ツールの選定を行ないます。

中小企業では、採用人数が少ないことから、自社に合った人材にピンポイントでアプローチできる採用ツールが有効です。

具体的には、逆求人型サービスや、リファラル採用を実践してみることをおすすめします。

ただし、1人ひとりの求職者に合わせて個別対応をしていくには手間がかかります。

人手が足りない場合には、外部の採用代行サービスを活用し、効率的に採用を進めていくことも一法です。



価値観が多様化してきた時代だからこそ、求職者1人ひとりの就職軸に合わせたマイクロリクルーティングに対応できることが、中小企業の大きな強みといえます。

自社での活躍を期待できる人材だけが応募してくれる仕組みを構築し、ミニマムな採用活動を行なうためには、次の3つを満たすことが重要です。

① 自社に必要な人材を明確に定義する

② 自社に合う人のみが受ける（合わない人は受けない）仕組みをつくる

③ 自社で長く活躍してもらう人材を採用する（配置・育成との連動を意識する）

中小企業は、企業基礎力が強い企業と同じ戦い方をしても勝てません。貴重な採用リソースを最大限に活用するためにも、「やるべきこと」と「やらないこと」を明確にし、集中的に投下していく必要があります。

他社との差異化を図るためにも、自社のことをしっかりと伝える場が必要です。その手段として、就活サイトへの出稿が適切かどうかを見極めましょう。

ひらまつ しのぶ ㈱モザイクワーク執行役員、採用支援・プランニング・人事部機能の受託等を行なう。特に中小企業の採用課題の整理、強み・活躍人材を定義したうえでの独自選考の開発支援に定評がある。