

ニューノーマル時代に 対応した

中小企業の 「採用計画」の立て方

私たちの生活や仕事に「ニューノーマル」が定着してきました。企業の採用活動についても、例外ではありません。コロナ禍のオンライン採用活動における、採用計画を立てるための必要ステップを解説します。

ジャンプ株式会社 コンサルティング事業部長
JCD A認定キャリア・デベロップメント・アドバイザー 林 田 宏 基

コロナ禍により、企業を取り巻く環境が大きく変化したことで、経営戦略や事業戦略の大転換が求められています。当然、その経営と事業に直結する採用戦略も、大転換が求められています。

採用計画の 3つの側面

採用戦略においては、「どのような人材を、どの程度、どのように採用するか」を明確化する採用計画が必要になります。

採用計画と聞くと、定量的な側面となる採用人数ばかりが重視さ

れがちですが、まずは「どのような人材を」という定性的な側面を明確化する必要があります。

コロナ禍により、企業としてのビジョンやビジネスモデル、従業員のワークスタイルが変化すれば、それに伴って成果創出に繋がる思考や行動も変化します。

「どのような人材を採用したいのか」というものには、「なぜそのような人材が必要なのか」という理由が必ずあるはずで、それが採用の目的になります。

この、採用の目的たる「人材要件」の整理が定性的側面での採用計画です。そして、先に述べたと

おり、「採用人数」の設定が、定量的側面での採用計画です。

もう1つ重要なのが、「採用施策」の設計で、これが戦術的側面での採用計画です（図表1）。

オンラインによる採用活動に苦戦する中小企業が多い印象がありますが、この3つの側面での採用計画が最適化されていない、もしくは採用計画自体がないケースが少なくありません。

定性的側面からの 採用計画

中小企業では、採用の目的に直

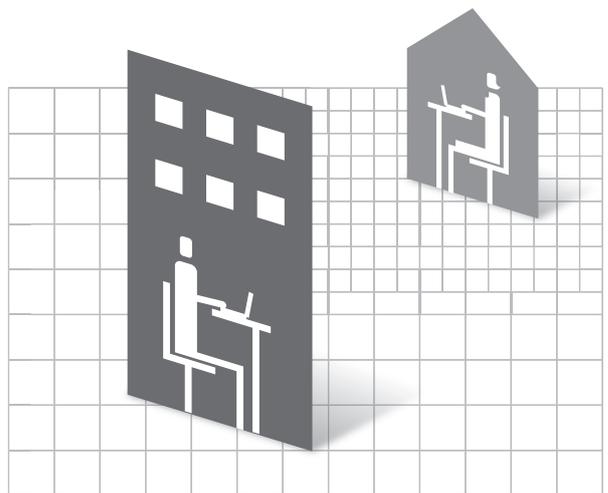
結する「人材要件」の整理が重要になります。

大手企業は相対的に応募者を集めやすく、採用数も多い傾向にあります。

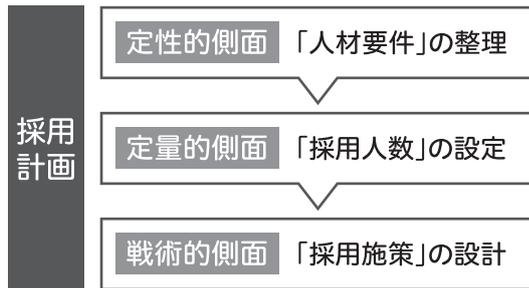
そのため、多くの入社者のなかから、時間をかけた社内選抜を経て幹部候補人材を見出し、育成していくことが可能です。

一方で、中小企業は相対的に採用数が少ないため、大手企業以上に、マッチングの精度や入社後の定着率が生命線となります。

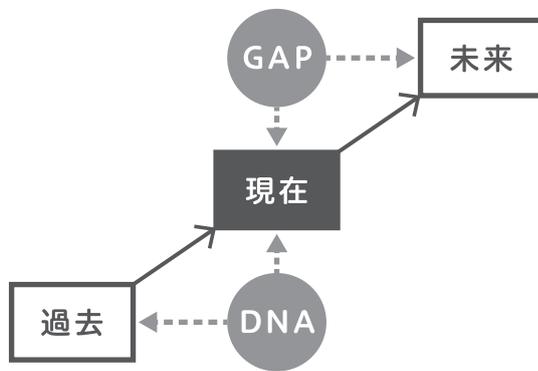
それだけに、採用段階における「どのような人材を」という要件の重要度が一層高くなるのです。



図表1 採用計画の3つの側面



図表2 人材要件を明確化する「DNAの継承」と「GAPの解消」



人材要件の明確化を、「DNAの継承」と「GAPの解消」というキーワードで解説します(図表2)。

まず「DNAの継承」です。どの企業にも、大切にしたい「自社らしさ」があるはずですが、その「自社らしさ」を紐解くために、「過去の」を中心として「歴史を分析します。

自社はどのような想いのうえに成り立っているのか、これまでどのような紆余曲折があったのか、それをどのような意思決定や実行で乗り越えてきたのか。そして、

従業員のもののような思考や行動が成果を生み出してきたのか。

そこに、DNAとなる「自社らしさ」を見出したうえで、これから先も大切にしたいものは何かを考えてみてください。

もう1つは、「GAPの解消」です。

経営戦略や事業戦略等の未来絵図を実現するために、自社の「現在」を中心として、「未来」までのプロセスを展望します。そこに、現在と未来の間に横たわるGAPが発見できるはずですが、

未来に向けて、いまの自社には何が足りないのか、何を变える必要があるのか。

そのGAPのうち、組織や人材に関わる部分が、採用によって解消すべき課題となります。

このように2つの観点から分析を行なうことで、自社はこれから、どのような理由でどのような人材を採用していくべきなのか、その答えを炙り出していくのです。

人材要件は、これからの自社が求める人材像を構成する志向や価値観、特性(能力・経験・専門性・属性等)を項目として分解し、それぞれの定義を言語化することで、抽象度の高い「求める人物像」の具体化を進めます。

なお、人材要件については、よくハイパーフォーマ分析という手法が取り上げられますが、これは好業績者や社内の高評価者のコンピテンシー(成果に繋がる思考特性や行動特性)を明らかにする、という考え方です。

この手法にも一理ありますが、あくまで従来の事業環境やビジネスモデル、ワークスタイルが今後も永続することが前提です。

ただし、現実にはそうはなりません。いま活躍している人材タイプを増やすだけでは、経営者が思い描く未来は実現できない、とい

要があるのか。

そのGAPのうち、組織や人材に関わる部分が、採用によって解消すべき課題となります。

このように2つの観点から分析を行なうことで、自社はこれから、どのような理由でどのような人材を採用していくべきなのか、その答えを炙り出していくのです。

人材要件は、これからの自社が求める人材像を構成する志向や価値観、特性(能力・経験・専門性・属性等)を項目として分解し、それぞれの定義を言語化することで、抽象度の高い「求める人物像」の具体化を進めます。

なお、人材要件については、よくハイパーフォーマ分析という手法が取り上げられますが、これは好業績者や社内の高評価者のコンピテンシー(成果に繋がる思考特性や行動特性)を明らかにする、という考え方です。

この手法にも一理ありますが、あくまで従来の事業環境やビジネスモデル、ワークスタイルが今後も永続することが前提です。

ただし、現実にはそうはなりません。いま活躍している人材タイプを増やすだけでは、経営者が思い描く未来は実現できない、とい

うことに気付く必要があります。

ちなみに、求める人物像(人材要件の組合せ)のタイプは1つでなくても構いません。

組織は、さまざまな役割やタイプの人材によって構成されます。職種や配属部門によって、求める人物像が変わることもあるでしょう。今後は、多様性の観点もより重要になってきます。

自社の求める人物像を1つに絞り込むのではなく、いくつかのタイプに類型化してみるとよいでしょう。

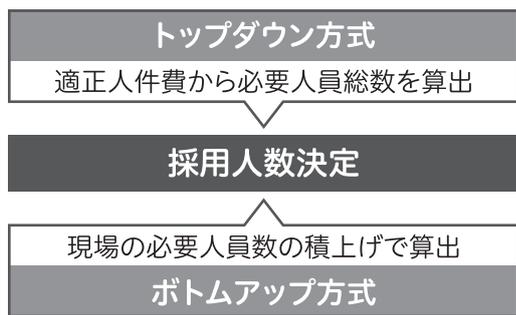
定量的側面からの採用計画

定量的側面からの採用計画は、いわゆる「採用人数」の設定です。新たな経営戦略や事業戦略のもと、要員計画が大きく変わる企業も少なくないはずですが、

具体的な採用人数の算出方法は、「トップダウン方式」と「ボトムアップ方式」に大別されます(次ページ図表3)。

トップダウン方式は、自社が目指す「労働分配率」「損益分岐点」「売上高」「付加価値」などを踏まえて適正人件費を算出して、必要

図表3 採用人数の算出方法
「トップダウン方式」と「ボトムアップ方式」



な人員総数を導く方法です。
一方、ボトムアップ方式は「積上げ方式」とも呼ばれ、現場の業務量や業務適性を踏まえて、雇用形態や職種・部門ごとに必要人員数を算出して、それを積み上げて人員総数を導く方法です。
実際の運用にあたっては、2つの手法から1つを選ぶのではなく、まずは中期経営計画に基づくトップダウン方式で適正な人員総数を算出し、続いてボトムアップ方式で人員配置を調整する方法が多く採られています。
なお採用人数は、雇用形態別や職種別・部門別はもちろん、「定性的側面からの採用計画」で触れ

たように、人材タイプ別の内訳も検討するようにしてください。
その内訳によって、正社員であれば新卒で採用するのかが中途で採用するのかが、採用区分を組み合わせた詳細な計画に落とし込んでいくことができるようになります。
なお、採用人数については、入社後の定着率も勘案しながら計画を立てることが重要です。
従来の自社実績を参考にしながら、今後の目標を設定していきましょう。
ただし、テレワークが進むなかにおいて、社内コミュニケーションの減少や転職活動に対するハードルの低下を背景に、従来よりも定着率が悪化する可能性があります。そのため、従業員の帰属意識を高めるエンゲージメント施策がこれまで以上に重要になっていくと思われまます。
ゴールとしての採用人数を設定した後は、それを達成するためのシミュレーションを設計します。
これもまた、ゴールからの逆算がセオリーになります。その採用人数を確保するためには何人以内定を出す必要があるのか、それだけの内定を出すためには何人に対して面接を実施する必要があるのか、

か、それだけの面接を実施するためには何人の応募や採用イベント参加（インターンシップや説明会）が必要なのか、という具合です（図表4）。
ここで、特に中小企業の採用担当者に意識してもらいたいのは、シミュレーションの立て方を平時から大きく見直すことです。
具体的には、応募から採用イベントへの移行率や、採用イベント参加者の面接移行率、内定後の承諾率が、過去の自社実績と同じにはならない、もつと言えば低下する可能性がある、という前提で考えることが必要です。
オンライン中心の採用活動では、従来と同じやり方で移行率や承諾率を担保することは極めて困難なことです。そこで重要になるのが、戦術的側面からの採用計画になります。

戦術的側面からの採用計画

オンライン採用は、対面を前提とした採用活動と比較して、応募者の動機形成が難しいと言われます。それは大手企業も中小企業も同様かもしれませんが、大手企業は初めから志望度が高い応募者が相対的に多い、という点が中小企業との大きな違いです。
そのため、中小企業ならではの採用戦術をデザインすることが求められます。
(1) 採用スケジュールの設計
新卒採用マーケットは、年度により時期的なトレンドが変化します。現状では、8月～9月に夏インターンシップ、10月～2月に秋季・冬季インターンシップ、3月以降に正式応募から選考、5月～6月に内定出し、という流れが1つの標準形となっていますが、実際にはインターンシップ参加者を対象とした早期選考は年内からスタートすることが多く、インターンシップ参加者以外を対象とした通常選考や内定出しも年始早々から動き出している企業が少なくありません。
なお、学生が参加するインターンシップの8割以上がオンラインであるという調査結果もあります。そのようななかで、特に中小企業にとって、早期選考ないし通常選考のどちらかに絞った「二段構え」は、リスクが大きくなるため注意が必要です。

図表4 採用人数を達成するためのシミュレーションを設計する

	応募	インターン説明会		1次面接				2次面接				最終面接				内定	
		参加	移行率	参加	移行率	参加	移行率	参加	移行率	参加	移行率	参加	移行率	合格	合格率	承諾	承諾率
〇〇職			%		%		%		%		%		%		%		%
〇〇職			%		%		%		%		%		%		%		%
合計			%		%		%		%		%		%		%		%

内定出しの山となるタイミングを複数設定しておくことで、前半で計画どおりにいかなかった場合のバックアップを用意しておくこ

とができるようになります。「二段構え」「三段構え」の採用スケジュールを検討するようにしましょう。

(2) 採用コンセプトの設計

オンライン採用では、応募者を集めることよりも、応募者の心を掴むほうが圧倒的に難しくなるため、採用コンセプトの重要性が高まります。

応募者の心を掴むためには、メッセージ性とストーリー性のある採用活動が欠かせません。その核となるのが採用コンセプトです。

採用コンセプトとは、応募者に対する約束を言語化したもので、企業活動におけるミッションやビジョンに相当します。

自社は応募者に対して、どのようなメリットやベネフィットを約束できるのか。それを、応募者に向けた手紙を書くつもりで、言語化しましょう。

採用活動全体を通して、採用コンセプトを軸とした、一貫性のあるメッセージやストーリーを感じることができるとき、それが応募者のなかで採用ブランドになります。大手企業を持つ企業ブランドに対抗するものとして、中小企業

の採用ブランドは内定辞退を防ぐ大きな武器になります。

(3) 採用広報の設計

求職者に対する認知形成と理解促進、そして共感醸成を図る取り組みが採用広報です。

求人サイトや人材紹介、ダイレクトリクルーティング、SNS等の認知媒体から、自社独自の採用サイトや会社紹介の資料、採用動画等のオウンドメディアと言われ

るものまで、その手法は多岐にわたります。大切なのは、自社が求める人材はどの認知媒体にいるのか、という視点と、どのような情報を求めているのか、という視点です。特に後者については、自社の採用競

合との違いを際立たせるべく、自社ならではの独自の価値を特定して、訴求しましょう。

そして、もうひとつ重要なことは、採用コンセプトとの一貫性です。求人媒体やスカウトメール、採用サイトなどで、一貫したイメージが形成されるような採用広報を設計しましょう。

(4) 採用プロセスの設計

オンラインによる採用プロセス

を設計する際のポイントは、2つあります。

1つめは、各ステップの目的を明確にすること、2つめは応募者との接点を増やすことです。

前者は、1つひとつのステップに意味を持たせる考え方です。

たとえば、「面接を単に「見極めの場」とするのはなく、何の見極めを目的とするのかを考える。そこに動機形成という目的を付加できないか考える。そうすると、面接の構造を変えよう、面接官の対応力を引き上げよう、という課題形成ができるようになります。

後者は、単純接触効果に着目した考え方です。

これは、同じ相手と複数回接触を繰り返すことで好意度が上がる心理的現象で、動機形成が容易でないオンラインだからこそ、応募者との接点を増やすことでそれを補完する戦術になります。

中小企業は、大手企業ほどの応募者数ではないからこそ、丁寧なコミュニケーションを実現したいものです。この採用プロセスの設計を行なったうえで、採用イベントや選考面接、応募者フォローの詳細設計を行なうようにしてください。

はやしだ ひろき 2017年ジャンプ株式会社入社。コンサルティングチームの責任者として、クライアント企業の採用戦略・採用戦術の立案や実行面での支援を推進。中小・ベンチャーから大手まで、さまざまな企業の採用力強化に携わっている。