

New

失敗ケースに学ぶ!

現場の採用カパワーアップ講座

- Lecture 1 採用は経営課題そのもの
- Lecture 2 目先でなく3年後を見据えた採用戦略
- Lecture 3 人任せの採用からトップ主導の採用へ
- Lecture 4 スキルより価値観の合致が大事
- Lecture 5 多様性とインクルージョンの推進
- Lecture 6 求職者視点で求人原稿を作成
- Lecture 7 ...

Lecture 1 採用は経営課題そのもの

人手不足倒産が急増

総務省統計局による「人口推計(2022年10月1日現在)」の調査によると、人口が慢性的に減少していることがわかります。総人口は1億2,494万7,000人で、前年に比べ55万6,000人の減少(-0.44%)となり、12年連続で減少傾向になっています。また、帝国データバンクの「人手不足倒産の動向調査(2023年)」によると、2023年には人手不足による倒産が過去最多を記録しました(図)。この問題は、「2024年問題」により特に建設業や物流業で顕著になっています。

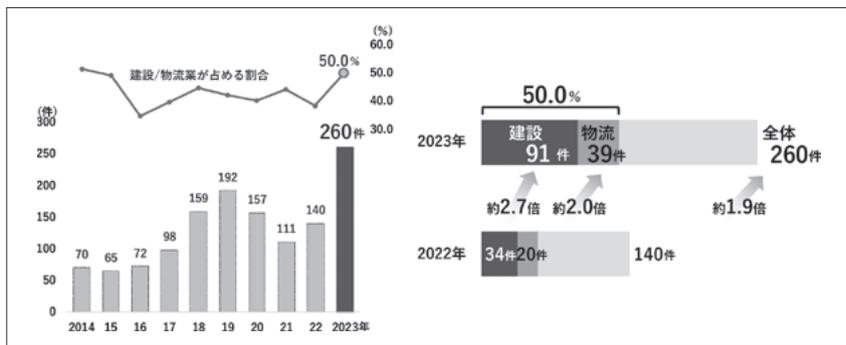
これらのデータをもとに考えると、適切な採用戦略は企業の生命線です。まさに、採用は、売上、コスト、資金調達などと同様に経営課題そのものです。

ここでは、採用に対する危機感が不足している2つの実際のケースを取り上げ、どのように改善できるかを探っていきます。

ケース①：ハローワークでの非効率な求人活動

A社(建設工事)の人事担当者は毎回、ハローワークに求人を出しても応募者がほとんどなく、ただ給与額のみを増減して同様の求人原稿を繰り返しています。採用

図：人手不足倒産 年間推移／業種別割合



<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p240106.pdf>

に対してPDCAサイクルを回さずに「ハローワークに求人を出しても誰もエントリーしてくれない」など嘆いています。

改善策

このケースのように、市場の需要と供給の現実を無視した非効率的なアプローチをしても効果が出ません。A社の人事担当者は経営層と密接に協力し、採用の重要性について意識改革を図る必要があります。まずは、地域や職種における有効求人倍率や採用コスト、労働市場の動向を詳細に分析します。

例えば、特定の技能が求められる業界で求人倍率が高い場合、ハローワークだけではなく、業界専門の求人サイトやソーシャルメディアを活用するなど、多角的な採用戦略を提案します。さらに、中期経営計画に基づき、具体的な採用目標を設定し、その達成にはどのような人材が必要かを明確にす

ることで、経営者にも採用の重要性を理解させ、共に未来像を構築します。

採用がうまくいっていない企業は目先の問題に焦点を当てがちですが、成功している企業は3年後や5年後を見据えた戦略を立てています。そのうえで、試行錯誤しながらPDCAサイクルを回すことが大切です。

ケース②：不適切な人材の採用による職場の不和

B社(福祉)は数年前から採用に苦労しており、有料職業紹介会社を利用していますが、紹介された従業員が長く会社に留まらないことが続いています。最近の事例では、あるリーダーが新人スタッフの指導を担当していました。この新人は看護師の資格こそ持っていますが、繰り返し丁寧な指導をしても仕事を覚えられませんでした。そのため、リーダーは自分の



■ 山田 真由子 (やまだ まゆこ) 山田真由子社会保険労務士事務所 代表

【誰もが輝く職場づくりをサポートする専門家】社労士としての法的な視点だけではなく、キャリアや心理の視点を併せ持ち、統合的な観点から、クライアントの本当の問題をいち早く見抜くことをモットーとしている。著書に『外国人労働者の雇い方 完全マニュアル』『会社で泣き寝入りしないハラスメント防衛マニュアル 部長、それってパワハラですよ』『すぐに使える！ はじめて上司の対応ツール』がある。

HP : <https://officestarccompass.com/>

公式メルマガ : <https://www.reservestock.jp/subscribe/221393>

育成能力に疑問を持ち始め、精神的な負担を感じてしまい、結果的に退職することになりました。

改善策

リーダーが自信を失って退職するほどの不適切な人材を採用してしまったことが問題の根底にあります。企業は、採用時に自社の文化や価値観と合致するかを判断するための明確な基準を設けるべきです。採用ペルソナを設定し、求める候補者の性格、技能、経験などを詳細に描き出します。これにより、職業紹介会社だけでなく、自社のネットワークや社員の推薦を通じてからも、適切な人材を見つけられる戦略を多角的に展開します。

また、新入社員が職場にスムーズに馴染めるように、入社初日からの受け入れ体制を整えることも重要です。これには、会社のルールや文化を理解するための初期研修、実務に必要なスキルを学ぶトレーニング、経験豊富な社員によるサポートなどが含まれます。こうした取り組みを通じて、新しい職場での安定した就業を助け、会社全体の定着率を向上させることができます。

これらの事例から、経営者や人事が中心となって、採用を経営課題として真剣に取り組むことの重要性がうかがえます。1つの方法

で効果がない場合は、新しいアプローチを試し、定期的に戦略を評価し、必要に応じて調整することが、企業の成長と発展には不可欠です。

今回取り上げた2つのケーススタディから、採用が単なる人事の業務ではなく、経営全体の戦略的な課題であることが明確になりました。企業が直面する人手不足の問題は、単に労働力を確保するだけではなく、適切な人材を選び、長期にわたって企業文化に合う人材を育成し、定着させることに解決策があります。

人事としてできること

採用において人事としてできることを4点紹介します。

- ①市場分析の活用：採用戦略を策定するにあたっては、労働市場の動向、求人倍率、業界特有のニーズを把握し、これらのデータに基づいて戦略を立てることが重要です。
- ②経営層との連携：採用は経営課題であるため、人事部門だけでなく経営層も積極的に関与することが求められます。採用目標を経営計画に組み込むことで、全社的な取り組みとして推進できます。例えば、「店舗拡大のためには、正社員3名、アルバイト15名必要」などと計画に盛り込みます。
- ③適切な人材の選定と育成：採用

時には、企業文化や将来的なビジョンに合う人材を選ぶことが重要です。

特に、採用時に自社の文化や価値観と合わない方を採用すると、優秀なリーダーが疲弊し退職するという問題が発生することがあります。そのため、組織にとっては、採用プロセスにおいて応募者の資格やスキルだけでなく、価値観や企業文化への適合性を確認することが非常に重要です。「当社でこの方は大丈夫か？」と違和感を持ちながらも、人手不足を理由に採用することが、後々問題になることが多いです。

④多角的な採用手法の探求：ハローワークのような伝統的な方法だけに頼るのではなく、SNSや業界専門の求人サイト、従業員の紹介など、多様な手段を駆使して求人活動を行うことが効果的です。時には専門家の意見を聞くことも有効です。

これらの取り組みを総合することで、採用活動は経営の成功に直結する重要な要素となります。経営と人事が一丸となって採用戦略に取り組むことで、企業は持続可能な成長を遂げることが可能になるのです。今後も採用の質を高め、企業の競争力を強化するために、革新的で戦略的なアプローチを追求し続ける必要があります。