

図表1 その場しのぎの採用が離職を招いた事例

<b>事例① 結果として既存社員の業務負担が増加…</b>
ある幼稚園では、有料職業紹介を通じて採用した教諭がメンタル不調に陥り、他の職員が業務を引き継ぐことに。その結果、職員の不満が募り、次年度の契約時に退職者が複数出た
<b>事例② 未経験者採用後にリーダー社員が退職…</b>
ある介護事業所が介護福祉士を採用したものの、本人が業務を覚えられず、指導担当だった優秀なリーダーが自信を失い退職した
<b>事例③ 未経験者採用で負担が軽減されず不満爆発…</b>
ある会計事務所が未経験者を採用したところ、確定申告の時期に既存職員の不満が爆発。採用された本人も居心地が悪く、退職した
<b>事例④ 会社になじめず新卒社員が退職…</b>
ある建設業が20年ぶりに新卒者を1名採用したが、職場の年配メンバーと馴染めず、すぐに退職してしまった
<b>事例⑤ 残業への認識の違いから内紛状態…</b>
事務職のパートタイマーを採用する際に「残業はない」と伝えたが、実際には毎日1時間ほどの残業が発生。採用者だけでなく、以前から我慢して残業をしていた他のパートタイマーも不満が爆発し、パートタイマーと正社員の溝が深まった

(出所) 実際の事例を基に筆者作成

の人手不足倒産の件数は過去最多だった。特に「2024年問題」により運輸業や建設業の人手不足が深刻化しているにもかかわらず、問題解決に着手できていない中小企業が多い状況を示している。

第二に、採用に関する正しい知識を学ぶ機会が不足している。おり、効果が出ていないにもかかわらず、いままでと同じ方法を続けている点である。採用に悩む多くの企業が、特にハローワークでの求人活動が成果を上げていない状況にあるものの、仮説・検証を繰り返す「PDCAサイクル」を回さず、同じ方法を繰り返している。

最低賃金が変わるたびに求人原稿の「給料」の欄だけを変えようとする非効率な取り組みをしておきながら、経営者は「誰もエントリーしてくれない」とぼやいているケースが目につく。

そして第三に、その場しのぎの採用活動が横行しており、ミスマッチや社内の業務環境の悪化、既存職員の離職を招いていることである。

これに関して、実際に筆者が見てきた事例を5つ紹介したい(図表1)。採用と人材定着がいかに密接に関連しているかが分かるはずだ。

**採用活動の失敗はキーマンの離職を招く**

特に中小企業では、不適切な採用が職場全体に悪影響を及ぼし、ときとして優秀なメンバーの退職につながることもある。経営者が採用活動に

近年、人的資本経営が注目されている。これまでの経営では人材をコストとしてとらえていたが、人的資本経営では人材を企業の成長と価値向上のための「資本」とみなし、積極的に必要な投資を行う時代だ。採用戦略についても、変革が求められている。

定性分析にもつながる!

# 中小企業の採用戦略策定を支援するコツ

山田真由子  
特定社会保険労務士

前編

採用戦略の重要性と要員計画

## ① 中小企業の採用活動の現状

### 従来どおりの活動を続け 苦戦する企業が多い

**人** 人手不足は長らくの問題である。総務省によると、20歳の人口は2003年には152万人であったが、2023年には117万人となり、過去20年間で約35万人減少した。

また、地域による格差も存在する。総務省が公表する人口減少率を見ると、関東(東京除く)、東海、近畿の都市部では人口減少のペースが比較的緩やかだが、東北地方(特に秋田県、青森県、岩手県)では顕著だった。

この現象は、仕事の不足というよりは、人がいないために仕事が成立しないという側面が大きいと考えられる。

こうした中、採用戦略の重要性が増している。採用戦略は一般に、大手企業が策定し運用するものとのイメージが強いが、中小企業だからこそ3年後の自社の姿を想像し、必要な人材について将来を見据えた採用戦略が必要なのである。その策定への支援や声かけが、金融機関の担当者に求められている。

そもそも、多くの中小企業の採用活動がうまくいかない理由は主に3点ある。

第一に、人手不足による倒産のニュースを聞いても、経営者が自身の問題としてとらえていないことだ。

帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査(2023年)」によると、2023年