

[論 文]

中小企業の採用活動におけるコミュニケーション設計の一考察

A consideration of communication design in recruitment activities of SMEs

秋 庭 淳 志

Akiba Atsushi

1. はじめに

本研究では、人手不足が深刻化している中小企業に対するインタビュー調査、短期大学の学生に対するアンケート調査を通し、中小企業の採用活動におけるコミュニケーション設計の方向性を検討する。

業種や地域によって程度に差はあるものの、求人を出しても応募が全くないという企業も近年は珍しくない。このような状況にある大分県内の製造業では、受注増加に対応する人員を補うために、外国人労働者受入れ制度を利用しているケースも見受けられる。当制度は労働力人口の減少を補うという意味で有益だが、外国人労働者を派遣スタッフとして受け入れている例もあり、労働者派遣契約の内容によってはコスト高になる。また、当制度に軸足を置いた要員計画では人材の定着という面で課題が残るため、長期的に考えると生産性に影響を及ぼす懸念がある。

そのため、本研究では新卒採用を中心に中小企業の採用活動に目を向け、採用活動において求職者を逃している接点や活動等を調査・分析する。さらに、このような接点・活動を踏まえ、求職者とどのようなコミュニケーションを行えば、効果的な採用活動となり得るのか、考察していきたい。

2. 大企業と中小企業の求人倍率の違い

まず、中小企業を取り巻く労働市場の現状を概観していきたい。株式会社リクルートが報告している「第39回 ワークス大卒求人倍率調査 (2023年卒)」によると、従業員規模が5000人以上の企業については、就職希望者が2年連続で大幅に増加している。なお、求人総数も増加しているが、それを上回るレベルで就職希望者数が増加したため、求人倍率は低下しており、倍率は0.37倍となっている。一方で、従業員規模が300人未満の企業については、求人倍率が5.31倍となっている。また、この傾向は2010年3月卒から同様であり、学生の大手志向が根強いことが読み取れる。

同調査では「業種別 求人倍率の推移」も報告されており、業種によってある程度傾向は分かれているものの、多くの業種で採用意欲は回復している。また、求人倍率が高い業種は、流通業が7.77倍、建設業が7.70倍、製造業が1.81倍となっている。その中でも製造業の求人総数は25万人と前年より2.2万人増加しており、増加率も9.5%と突出した数字と

なっている。これは、新型コロナウイルスにより落ち込んだ需要が製造業において回復基調にあることなどが要因として挙げられる。なお、採用が回復基調にあるのは高校生の新卒採用も同様となっている。株式会社リクルートが発表している「ワークス採用見通し調査（新卒：2023年卒）」によると、2023年卒の高校生を対象とした新卒採用見通しは「増える」（5.8%）が「減る」（2.7%）を上回っている。その結果、「増える」から「減る」を引いたポイントは、2022年卒の-2.5%から+3.1%へ、+5.6%の伸び幅となっている。

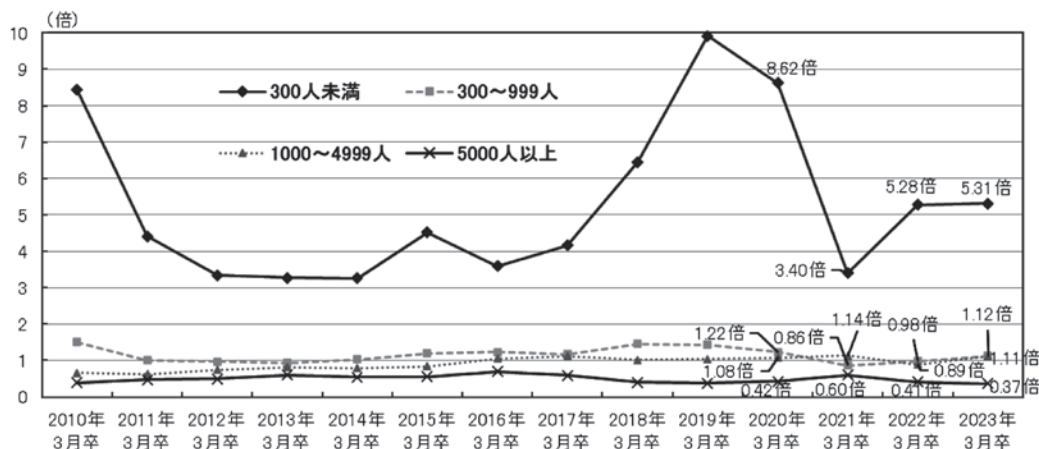


図1 従業員規模別 求人倍率の推移¹²

(出典)「第39回 ワークス大卒求人倍率調査（2023年卒）」（株式会社リクルート）

3. 新卒者の就職活動の実態

次に、新卒者の就職活動の実態に焦点を当て、新卒者を起点に認知経路、採用において重視している点などを概観する。公益社団法人全国求人情報協会が発表している「2021年卒学生の就職活動の実態に関する調査」によると、大学生の志望従業員規模は、「大手派（「絶対に大手企業がよい」または「どちらかという大手企業がよい」と回答した学生）」が4割半ば、「中堅・中小企業派（「どちらかという中堅・中小企業がよい」または「絶対に中堅・中小企業がよい」と回答した学生）」が3割強、「こだわらない派（「まったくこだわらない」と回答した学生）」が2割半ばとなっている。次に、志望従業員規模別の属性に目を向けると、「大手派」は性別では「男性」、居住地では「関東」居住者の割合が高い。また、「中堅・中小企業派」は「業種」、「こだわらない派」は「勤務地」をより重要視している傾向にある。

上記の結果から、求人倍率の数値ほど大手志向に偏っているわけではなく、居住地など、分析対象を細分化すると更に違った傾向が見えてくる。例えば、「中部」「中国・四

¹ いずれも比較可能な期間における値。従業員規模別4区分は2010年3月卒より集計を開始

² 2021年3月卒の求人倍率について、企業調査は2020年6月に実施されている。よって、コロナ禍の影響を企業側が考慮した統計となっている。一方で、従業員規模別・業種別の求人倍率集計に必要な学生側のデータは、3月時点の調査を使用しており、コロナ禍の影響が必ずしも反映されていない。つまり、コロナ禍の影響で学生が就職希望先などを変更しているケースが反映されていないため、解釈に注意が必要である。

国」「九州」では「大手派」より「中堅・中小企業派」の方が多い。なお、就職予定先の従業員規模に目を向けると、九州地域では従業員規模が100人～299人の就職予定先が最も多く、「中堅・中小企業派」が実際に中小・中堅企業に就職を決めている実態が浮かび上がってくる。

次に、同調査で報告されている「就職活動の各プロセスにおける対象企業・団体数の平均値」に注目すると、「大学生」「大学院生」とともに「プレエントリーした企業・団体」のうち、半数以上の企業を就職活動開始前から知っていたという結果が出ている。これは、企業が採用活動を行うにあたって、就職活動を開始する前から学生と接点を意図的につくる重要性を表しているものと思料される。なぜなら、認知されていない場合に応募の対象となり得ない可能性が高いためである。また、企業説明会にて新卒者と接点をつくることも有益な方法ではあるが、企業説明会への参加が選考の条件となっている企業もあり、既に認知している企業の説明会に優先的に参加していることも考えられる。そのため、この点からも新卒者と早い段階で接点をつくる方法を考えることは、採用活動において重要だと思われる。その他、新型コロナウイルスの影響もあり、採用活動の面接においてweb面接を取り入れている企業が過半数以上となっていることも注目すべき点である。新卒者の経済的な負担を軽減することは、エントリー等の障壁を下げるため、このような取り組みも採用活動のプロセスにおいて新卒者を引き留めるポイントになってくるとと思われる。

表1 就職活動の各プロセスにおける対象企業・団体数の平均値

	大学生	大学院生
プレエントリーした	22.9社	21.5社
プレエントリーしたうち、 就職活動開始前から知っていた	12.1社	12.2社
企業説明会に参加した	16.6社	13.5社
書類選考を受けた	12.1社	11.7社
面接などの選考を受けた（web面接）	10.5社 (6.5社)	9.5社 (6.8社)
最終面接を受けた	4.0社	2.9社
内定（内々定）を取得した	2.0社	1.9社

（出典）「2021年卒学生の就職活動の実態に関する調査」（公益社団法人全国求人情報協会）を加工して作成

上記で新卒者に認知される重要性について触れたが、次に同調査で報告されている「就職確定者の最終的な就職予定先の認知経路」を概観する。「大学生」「大学院生」とともに「民間の就職情報サイトや情報誌、各種イベント」で企業等を認知した割合が最も高い。しかし、採用活動を実施している企業の立場で考えると、就職情報サイトには学生登録数が多い等のメリットがあるが、大企業をはじめ数多くの企業が求人掲載しているため、掲載情報が埋もれやすいというデメリットもある。また、通年での掲載料が100万円以上かかるケースもあり、中小企業にとって負担が少なくない。一方、就職情報サイトを運営している企業の中には、ターゲット層に企業からアプローチするダイレクトリクルーティ

ングのサービス等、付加的なサービスを提供している例もある。そのため、中小企業が就職情報サイトへの掲載を検討する際には、これらのサービスの価値も検討材料に含めるべきである。

同調査で注目すべき結果は、学校や教員、家族や知人から知ったという選択肢にも一定数の回答が見られる点である。この事実から、就職情報サイト等に掲載されている企業数などが膨大であり、かつ、学生は業界や企業を調査・分析する知識や経験が不足しているため、身近な人物等の協力を得ながら情報を得ている実態が窺える。そのため、企業が認知の段階で採用活動を効果的に進めるためには、学生に影響を及ぼす関係者にどのように情報を伝えていくか、という点が重要になってくるとと思われる。

同調査では「就職予定先を選ぶときの重視点」も調査対象となっている。「大学生」については、「勤務地50.9%」「業種48.4%」「勤務時間・休暇36.4%」「職種32.5%」「給与水準31.8%」が上位5つの重視点となっている。なお、後述のインタビュー調査を実施した企業の中には、学生が「給与水準」を最も重要視しているという認識の人事担当者もいたが、学生の価値観は変化しており、プライベートを念頭に勤務地や余暇に重きを置いてキャリアをデザインしている実態が窺える。

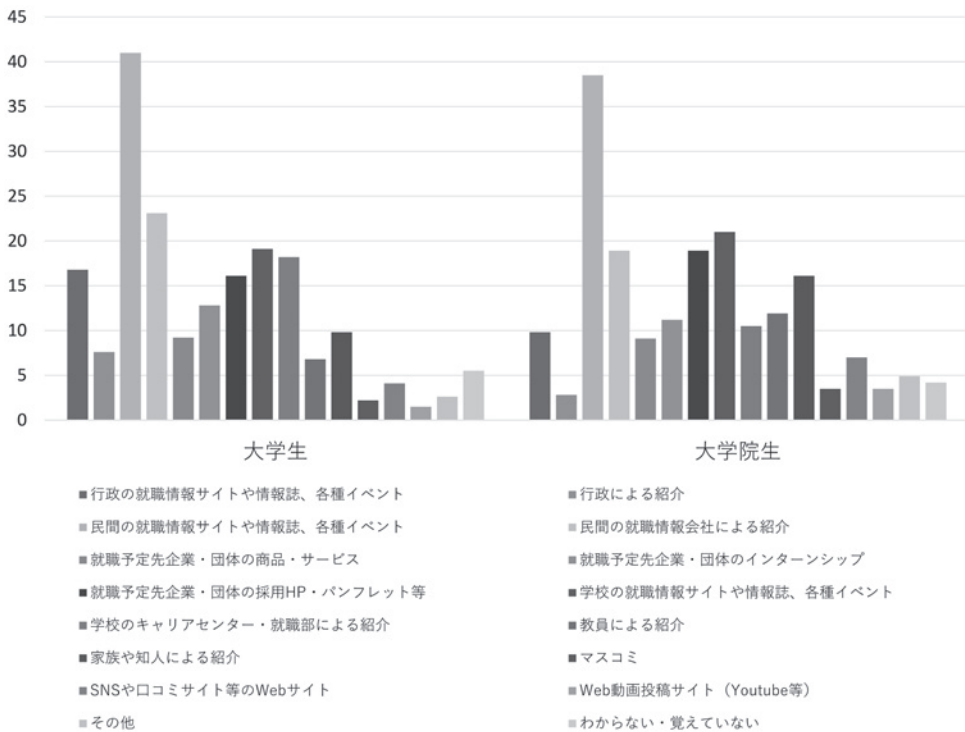


図2 就職確定者の最終的な就職予定先の認知経路

(出典)「2021年卒学生の就職活動の実態に関する調査」(公益社団法人全国求人情報協会)を加工して作成

4. 企業と新卒者の重要な接点

新卒者への認知度を向上させる重要性について上述したが、企業の採用活動ではエントリー数を増やすなど、学生の行動を変える必要があるため、企業の情報を深く伝える場も

重要となる。インターンシップがその最たる例となるため、近年におけるインターンシップの現状を概観する。

株式会社リクルートが発表している「2024年卒 インターンシップ・就職活動準備に関する調査」によると、プログラム期間別の参加状況は、「1日以下」に約9割の学生が参加し、平均参加件数5.15件である一方、「5日以上」は13.7%、平均1.16件の参加にとどまっている。これは、2023年卒対象のインターンシップの主な実施期間が、対面で実施または実施予定の企業だと1日と回答した割合が67.0%、Webだと83.5%となっていることによる。また、2日以上プログラム、業務の一部を経験できるプログラムが高い満足度を得ている傾向にある。しかしながら、1日以下のプログラムに参加した学生の満足度（「満足している」または「やや満足している」と回答した学生の割合）は87.1%、5日以上プログラムに参加した学生の満足度は92.5%となっており、1日以下のプログラムも一定以上の満足度を得ているといえる。

上記の点から、学生に対して、エントリーの判断に必要な情報を効率的に提供できる1日以下のプログラムの重要性が浮かび上がってくる。一方、業務の一部を経験できるよう一定期間実施するプログラムは、自社業務に適正がある学生の情報を得られるため、意義がある取り組みである。そのため、目的に応じ、インターンシップの期間と内容を使い分けることが重要になっているといえる。

5. 新卒者の行動プロセス等の設定

短期大学の学生48名を対象にアンケート調査等を実施し、エントリーに至るまでの新卒者の行動プロセスや想定される問題などを設定するとともに、採用企業に必要なコンテンツ等の例を設定した。なお、行動プロセス等の設定にあたっては、アンケート結果だけではなく、就職活動に係る相談対応を通して得た情報等も参考にしていることを付記する。

まず、就職活動を開始する前の新卒者の状況をアンケート結果から読み取ると、企業を認知する段階では仕事内容に対する理解や企業情報が不足している状況が窺える。具体的には、「就職活動前に仕事内容を知る機会が必要か」という質問に対し、約98%の回答者が「あてはまる（「あてはまる」または「ややあてはまる」と回答した者の合計。以下同じ）」と回答している。また、「就職活動前に企業との接点が必要か」という質問に対しても約98%の回答者が「あてはまる」と回答している。以上の結果から、就職活動を本格的にはじめる前の段階において、新卒者が企業から積極的に情報を得ようとしている事実が窺える。さらに、「既知の企業の採用試験を優先的に受けたいか」という質問に対し、「あてはまる」と回答した者は約79%となっている。そのため、早い段階で新卒者に企業情報を伝えることができれば、エントリーされる可能性も高まると思われる。なお、就職活動が本格的にはじまった段階では、他社の情報も数多く掲載されている就職情報サイト等が新卒者との主な接点となるため、知名度があまり高くない企業では分が悪いと思われる。その他、「企業の探し方がわからない」に「あてはまる」と回答した者は、約88%を占める。よって、新卒者に企業研究のスキルが不足している前提で情報を発信する必要がある、ページ設計等に配慮が必要である。

次に、「採用ページ等で事業や仕事内容が分かりにくいと感じることがよくあるか」という質問に対し、約94%が「あてはまる」と回答している。この点は上述の企業の探し方

に係る質問とも関連しており、新卒者の企業や仕事に対する知識等を踏まえ、新卒者の立場に立ったコンテンツや情報設計の必要性を示唆している。企業のことを個別に調べる「興味」の行動段階まで至っている場合、「認知」の段階と比べエントリーの可能性は高まっているが、事業や仕事内容への理解が及ばなければ、エントリーを見合わせると考えた方がよい。そのため、写真、イラスト及び動画等を交えつつ、事業や仕事内容を容易に理解してもらうことが採用活動におけるコミュニケーションでは重要といえる。これは「比較」の行動段階でも同様である。アンケート回答者の約92%が「企業の比較方法がわからない」と回答している。よって、業界平均と比較しながら各種データを掲載する等の工夫が求められる。

上述した企業研究のスキル不足などにも関係し、新卒者は就職先を選ぶ際にアドバイスを求める傾向にある。アンケートでの「就職先を選ぶ際にアドバイスが必要か」という質問に対し、約98%が「あてはまる」と回答している。また、「就職先選びの際にアドバイスを重要視する相手」を問う質問に対しては、「家族」が約38%と最も多いが、学校関係者（「進路支援室の職員」と「教員」）の数値を合計すると、その割合は約46%となる。学校関係者への情報発信は、エントリーや最終的な就職先選びの際にも重要だが、企業の「認知」度を高めるという効果もあるため、学校関係者とのコミュニケーションも採用活動においては重要だといえる。

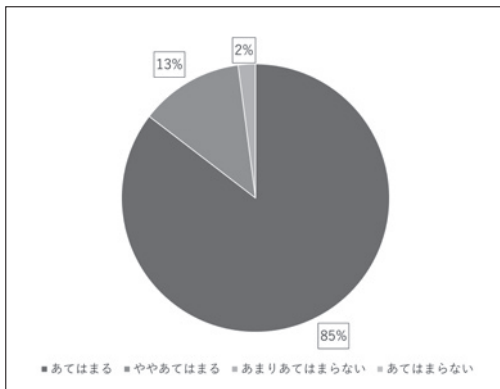


図3 就職活動前に仕事内容を知る機会が必要

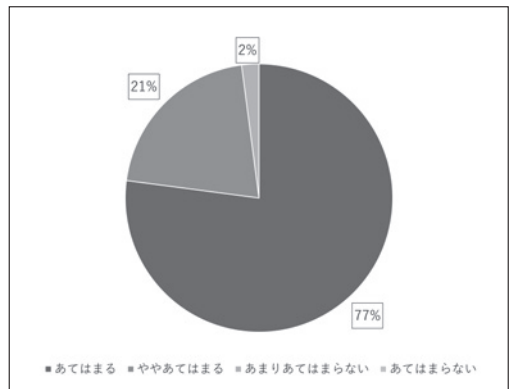


図4 就職活動前に企業との接点が必要

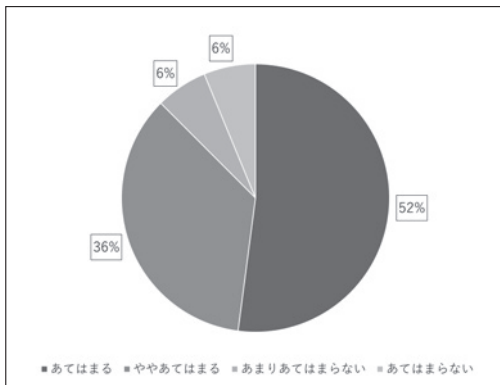


図5 企業の探し方がわからない

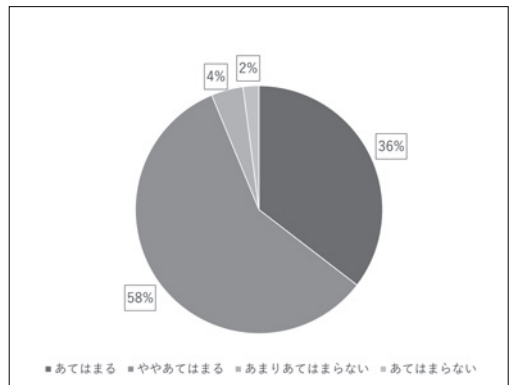


図6 採用ページ等で事業や仕事内容が分かりにくいと感じることがよくある

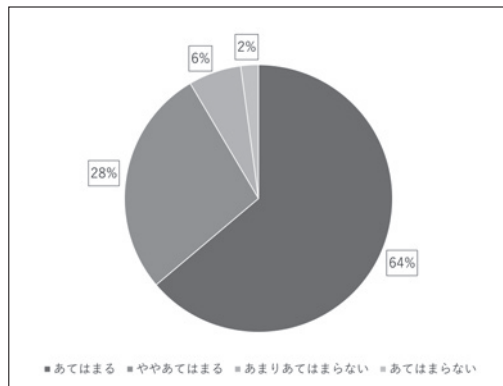


図7 企業の比較方法がわからない

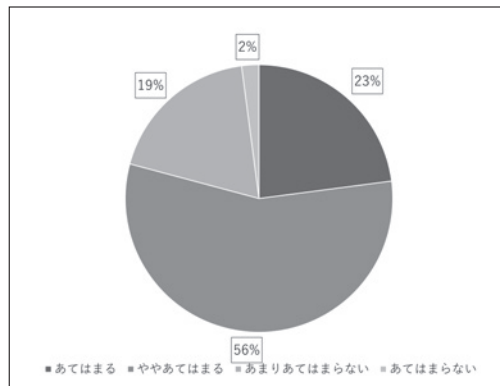


図8 既知の企業の採用試験を優先的に受けたい

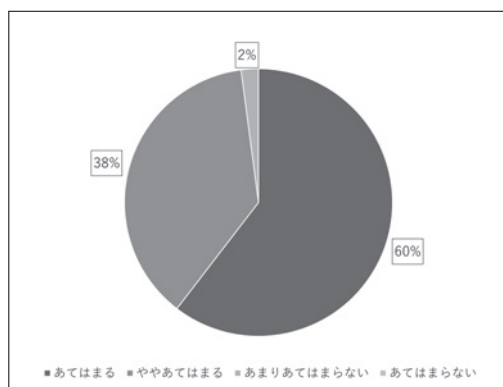


図9 就職先を選ぶ際にアドバイスが必要

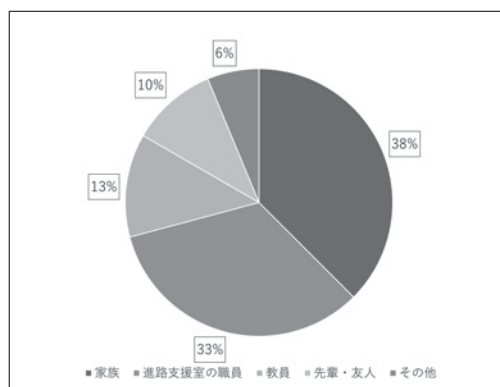


図10 就職先選びの際にアドバイスを重要視する相手

表2 新卒者の行動プロセスや想定される問題等

行動段階	新卒者の行動プロセス	想定される問題	必要なコンテンツ等の例
認知	学校の授業や地域イベントなどで企業の存在を知る	●コロナ禍にあり、このような機会が減少している	オンライン工場見学など、Web・体験型のプログラム
	インターンシップの参加等を通し企業を知る	●プログラムの期間が長く参加できない ●Webのプログラムがない	半日、または1日のみでWebでも参加可能な体験型インターンシップ
	就職情報サイト等で企業を検索する	●学生に企業を調べるスキルが不足しており、自社を見つけてもらえない	自社を見つけやすいページ設計
	合同説明会に参加する	●参加企業数が多く、自社が埋もれてしまう	ブース、配布物、人事担当者のプレゼン力等の改善
興味	採用予定を確認し、企業ホームページで企業概要を確認する	●事業内容がわかりにくく、エントリーを見合わせる	学生向けのイラスト付き事業紹介ページの作成
	企業ホームページで仕事の内容を確認する	●仕事内容がわかりにくく、エントリーを見合わせる	学生向けのイラスト付き仕事紹介ページの作成

行動	採用条件を細かく確認する	●福利厚生制度の具体的な内容や、転勤の有無など、エントリーの判断に最低限必要な情報がない	福利厚生制度の内容や、転勤の有無などの採用情報の追加
	採用データを細かく確認する	●過去3年間の新卒離職者数等、採用データがない、または不十分	採用データの追加
	自分が働いた場合のイメージをつくる	●企業ホームページ等の情報では働く際のイメージがつかみづらい	社員インタビュー等のコンテンツを追加
比較	同業他社のホームページで情報を確認し、比較する	●比較に必要なデータがないまたは不足している ●学生に企業を評価するスキル等が不足しており、良し悪しの判断ができない	採用データや他社と比べ優位性がある各種データを業界平均等と併記し追加
	就職情報誌などで事業構成等をより細かく比較する	●就職情報誌などに掲載されている情報量の違いにより、他社より見劣りすると認識を持たれる	ホームページなどに業界において差別化できている点（強み）を紹介するコンテンツを追加
申込	エントリーにあたり、家族等に助言を求める	●学生への影響力がある関係者（親、大学教員や進路担当者）に企業が認知されていない	親も交えたイベント等の開催。学校関係者との定期的な接触と情報交換
	就職情報サイトにてエントリーする	●エントリーシート等の記載項目が多く、エントリーを見合わせる	エントリー時の記載項目の見直し

6. 採用活動における新卒者と企業のコミュニケーションギャップ

人手不足の問題を抱える大分県内の企業4社に対し、2022年10月、12月に2日間に分けてインタビュー調査を実施した。調査を通し、上述した新卒者の行動プロセス等と各社のコミュニケーションにどのようなギャップがあるか、聞き取りを行った。

全体的な傾向としては、求職者の行動プロセスを線で捉えるという意識や、採用活動における各施策を組み合わせて結果を出すという意識等が希薄であるように見受けられた。その結果、求職者と企業の間でコミュニケーションのギャップが生まれ、採用活動の効果にも影響が出ている。また、当調査のうち1日は学生も同行したのだが、企業が発信している情報を学生がよく理解できていないなど、求職者の立場に立ったコンテンツづくりにも課題があると思われる。その他、長時間労働のイメージが強いものの、現在は改善されている業種であるにもかかわらず、働いた際のイメージが湧くコンテンツがない、ハローワークのみに求人を出しているなど、時代の変化に合わせて採用活動が更新できていない点もコミュニケーションの齟齬につながっている。

表3 新卒者の行動プロセスとコミュニケーションのギャップ

行動段階	新卒者の行動プロセス	コミュニケーションのギャップ
認知	学校の授業や地域イベントなどで企業の存在を知る	コロナ禍にあり、イベントなどが開催できず、求職者が望む接点をつくれていない。
	インターンシップの参加等を通し企業を知る	アルバイトの1人という色が濃く、参加者から高い満足度が得られていない。
	就職情報サイト等で企業を検索する	ハローワークのみに求人を出しており、企業のことが求職者に認知されていない可能性がある。
	合同説明会に参加する	
興味	採用予定を確認し、企業ホームページで企業概要を確認する	イラスト付きで事業紹介を行っている企業が存在する一方、事業・仕事内容がわかりにくい企業も見受けられる。
	企業ホームページで仕事の内容を確認する	
行動	採用条件を細かく確認する	福利厚生制度の内容や転勤の有無など、採用条件・データを丁寧に掲載している企業も見受けられる。一方、社員インタビュー等を掲載しているものの、1週間の仕事の流れをイメージするには情報が不十分な印象を受ける。
	採用データを細かく確認する	
	自分が働いた場合のイメージをつくる	
比較	同業他社のホームページで情報を確認し、比較する	採用データを載せているものの、求職者が他社と比べているという観点が抜けている。
	就職情報誌などで事業構成等をより細かく比較する	
申込	エントリーにあたり、家族等に助言を求める	求職者に影響を及ぼす関係者への情報発信については、意識が及んでいない。
	就職情報サイトにてエントリーする	

7. 考察及び結論

本研究の目的は、中小企業の採用活動におけるコミュニケーション設計の方向性を検討することであった。調査を通し、新卒者の行動プロセス等と各社のコミュニケーションのギャップを検証した結果、主として3点の示唆が得られたと考える。

1つ目は、就職活動を本格的にはじめる前に新卒者と接点をつくる重要性が挙げられる。マーケティングにおいては、「売りたい商品」をいきなり売るのは心理的な障壁が高いため、試供品のような「あげる商品」で顧客と接点をつくり、次に利益率は高くはないものの、スーパーにおける「本日の目玉商品」のような「売りやすい商品」で関係を深め、最後に「売りたい商品」を販売する流れを作る。これは、採用活動におけるコミュニケーションにおいても同様のことがいえる。つまり、「売りたい商品」に相当する採用を実現するためには、そこに至るまでのコミュニケーションを緻密に設計し、Web・体験型のプログラムなど小さな接点を重ねていく必要があるということである。

2つ目は、新卒者の判断を促す情報を設計し、発信する必要があるという点である。新卒者は当然のことながら社会人としての経験がないため、企業を比較することはもちろん、事業や仕事内容の理解が円滑にできるようにする必要がある。この点については、各種情報を新卒者の言葉で書き換えるとともに、視覚的に理解できるコンテンツをそろえる

ことが有益である。

3つ目は、求職者の動きを線で捉える重要性が挙げられる。インタビュー調査の結果、求職者が他社のホームページへ行き、自社と比較する、家族や学校関係者に助言を求める等、一人の人間としてどう動くかという観点が抜けている企業が多く見受けられた。この点についてもカスタマージャーニーマップの作成等、マーケティングの手法が効果を発揮すると思われる。

採用活動におけるコミュニケーションを設計する上で最も重要な点は、求職者を起点に企業を認知し、採用に至るまでの体験を設計することである。求職者を逃している点を見極めつつ、コンテンツや情報を適宜見直すことにより、採用に至るまでの流れを円滑にすることが、企業の人手不足解消への一歩につながるものと考えられる。

8. 引用文献

- (1)株式会社リクルート (2022)『第39回 ワークス大卒求人倍率調査 (2023年卒)』
- (2)株式会社リクルート (2021)『ワークス採用見通し調査 (新卒：2023年卒)』
- (3)公益社団法人全国求人情報協会 (2021)『2021年卒学生の就職活動の実態に関する調査』
- (4)株式会社リクルート (2022)『2024年卒 インターンシップ・就職活動準備に関する調査』

9. 参考文献

- (1)朝岡崇史 (2014)『エクスペリエンス・ドリブン・マーケティング』株式会社ファーストプレス
- (2)朝岡崇史 (2016)『IoT時代のエクスペリエンス・デザイン』株式会社ファーストプレス
- (3)芦塚格 (2021)『長期実践型インターンシップが生み出す中小企業と学生の学び合い』日本労働研究雑誌
- (4)岩井貴美 (2020)『中小企業の1日インターンシップについての実証的検討』商経学叢
- (5)高木綾子 (2022)『インターンシップが中小企業の新卒採用に与える影響』ビジネス実務論集
- (6)佐藤義典 (2005)『実戦マーケティング戦略』日本能率協会マネジメントセンター
- (7)藤見義彦 (2011)『中小企業の人材採用の実際と問題点』労務理論学会誌
- (8)堀有喜衣 (2021)『コロナ感染拡大が新規大卒就職に与えた影響』日本労働研究雑誌