

採用の成功は 「準備」が9割

～場当たり採用を卒業する5つのステップ～

株式会社クオリティ・オブ・ライフ

講師：山田 徹

講師紹介：山田 徹 氏

HR領域25年の実践知



◇所属

- 株式会社クオリティ・オブ・ライフ アドバイザー
- 一般社団法人交渉学協会 理事

◇専門領域

- 採用戦略立案
- 人材定着・育成支援
- 中小企業向けHR支援
- 交渉力・コミュニケーション研修

◇実績

- 人材採用戦略コンサルティング（1993年～現在）
- 中小企業を中心とした採用・定着・育成支援（2014年～現在）
- 東京都／経済産業省等の公的事業における講師やコンサルティング支援（2015年～現在）

本セミナーの目的とゴール

01

採用計画の重要性を知る

変化する
採用マーケットを把握



採用計画の
設計ノウハウを
身に着ける

02

自社の魅力を考える

自社の強みを抽出・
言語化



マーケットでの
打ち出し方が
イメージできる

03

実践につなげる

採用成功に向けて
やるべきことを把握



具体的な行動に
移せる状態を目指す

本日のアジェンダ

1. 採用マーケットの把握と採用計画の重要性
2. 求める人材像の設定
3. 自社の魅力の抽出
4. 自社に合った採用手段
5. 面接での注意点

SECTION 01

1. 採用マーケットの把握と 採用計画の重要性

お伝えしたいポイント

採用競争が激しい理由は「人口減少」にある

新卒・中途とも競争は激化

景気だけでなく、15～65歳の働ける人材数が今後激減する構造問題が背景にあります

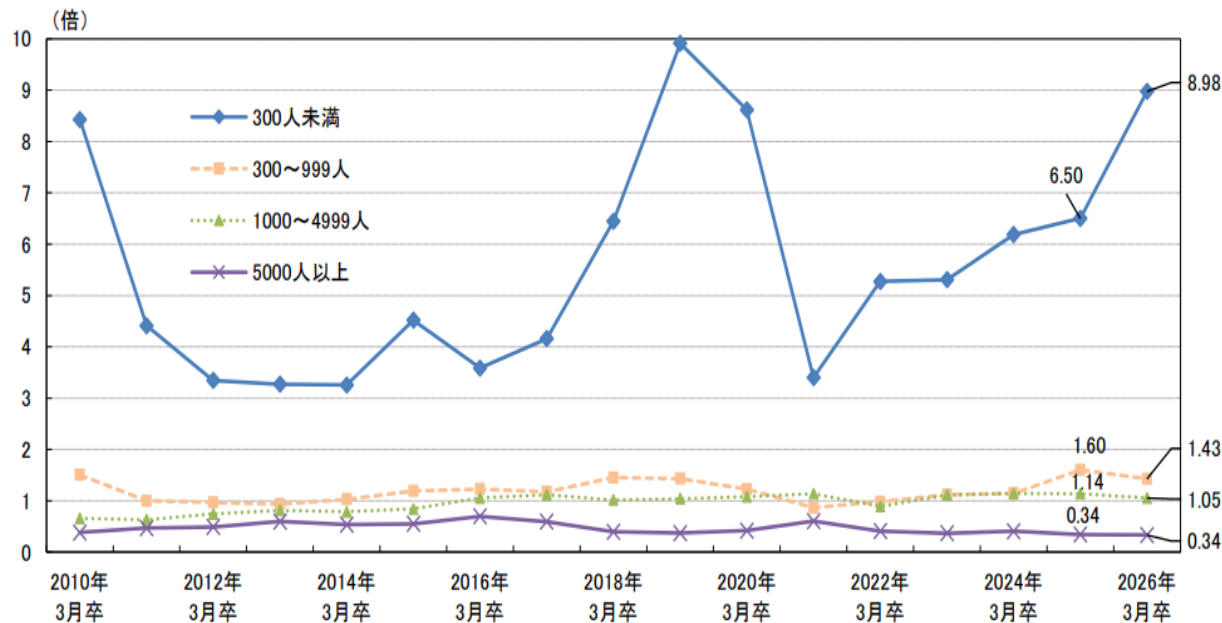
まず「採用計画」を立てることが全ての一歩目

場当たりの採用は良い人材獲得を妨げ、入社後の早期離職リスクにもなります
計画を基にリソースを整えることが「準備」です

「採用計画」は5つのステップで動かす

1.状況確認 → 2.戦略立案 → 3.情報提供 → 4.人的接触 → 5.面接・選考
この流れで自社の採用を振り返り、必要な準備を進めましょう

マーケット情報① 新卒採用市場：規模別の求人倍率



300人未満の企業における
求人倍率は

8.98倍

学生1人に対して約9社の求人が
ある状態です。

中小企業には**独自の戦い方**が
求められます。

マーケット情報② 中途採用市場：有効求人倍率の推移

全国平均の倍率

1.20倍

(2025年度実績)

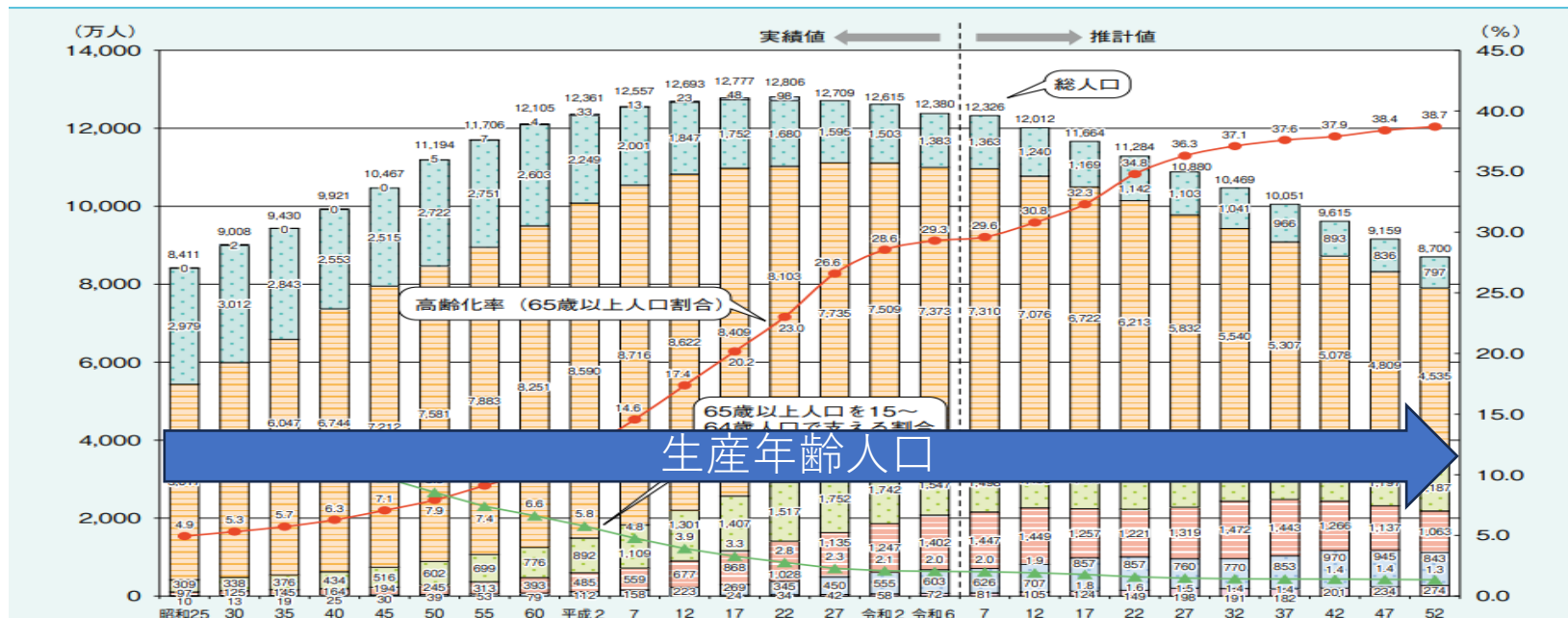
東京都の倍率

1.73倍

(2025年度実績)

**有効求人倍率は依然として高い水準
特に東京都心部では獲得競争が極めて激しい状況**

マーケット情報③ 総人口と生産年齢人口の推移



**総人口の減少スピード以上に、
「働く世代」が激減する構造的課題が迫っています**

採用計画の重要性

「採用計画」に沿った行動が、採用成功を左右する

なぜ計画が必要なのか

- ・ 必要な人材が明確になる
- ・ 採用活動の優先順位が整理される
- ・ 事業計画と人材戦略が連動する
- ・ 市場変化に柔軟に対応できる



採用計画がもたらす効果

- ・ 応募者の質が向上
- ・ コスト最適化
- ・ 育成・配置まで見据えた組織づくり
- ・ 成長スピードをあげる

「採用計画」の設計に向けたポイント

ポイント	主な実施項目
1. 状況確認	現場ヒアリングで採用ニーズを確認 そのうえで新卒・中途での採用人数を決定させる
2. 戦略立案	求める人材定義をして訴求ポイントを抽出 ※可能な範囲で競合分析を試みる
3. 情報提供	求める人材に向けた情報伝達方法（媒体・紹介など）、 求人票の表現について検討する
4. 人的接触	説明会開催時期や手法(対面かオンラインか)の検討 インターン生の受け入れ、学校訪問などを試みる/探る
5. 面接・選考	「見出す」「深める」「惹きつける」 面接の実行に向けて面談者の役割を決めておく

[ワークシート] 自社の採用、どこが弱い？

記入例

自社の各プロセスにおける課題を書き出してみましょう

状況確認：

現場とのニーズ不一致はないか？

- ・ 求人の内容と、実際の仕事内容にズレがある
- ・ 入社後に「思っていた仕事と違う」と言われることがある

戦略立案：

ターゲットは明確か？

- ・ 採りたい人のイメージがあいまい
- ・ 自社の強みや魅力が整理できていない

情報提供：

求職者の目線で発信できているか？

- ・ 仕事内容や働き方の説明が十分にできていない
- ・ 応募者にとってのメリットが伝わりにくい

人的接触：

自社の「熱」は伝わっているか？

- ・ 面接で会社の魅力が十分に伝えられていない
- ・ 応募者への連絡や対応のスピードが遅い

面接・選考：

評価基準が面接官で統一されているか？

- ・ 面接官ごとに評価や判断がばらついている
- ・ 合否判断の基準が明確に決まっていない

SECTION 02

2. 求める人材像の設定

お伝えしたいポイント

採用の目的は「事業を動かす人材」の獲得

自社で活躍しているメンバーの要件を言語化することが、ターゲット像を描く最短ルートです。

新規事業採用は「今いる人材」だけを参考にしない

新規事業に適した人材要件は、既存の活躍者像に加えて別途定義する必要があります。

新卒・中途でターゲット像を分けて考える

採用ターゲットが異なる場合は、タイプ・スキルを分けて整理することでの確な人材要件設定が可能になります。

「誰を採るか」 言語化の重要性

【言語化が生むメリット】

採用のブレ防止：

経営層と現場で「欲しい人」を一致

訴求の具体化：

ターゲットに刺さる言葉や媒体の選定

面接の質向上：

評価項目が明確になり、見極め精度がアップ

言語化されたものをベースに
経営層と現場が
議論することが
最も重要

人物像の定義：スキルとタイプの両面で考える

⚙️ スキル (行動特性)

・・・成果を出すための行動の型

発見：情報収集、分析、思考力…

解決：企画、実行、管理、改善力…

他者：交渉、プレゼン、協調性…

♥️ タイプ (人的態度・価値観)

・・・根底にある指向性・性質

態度：主体性、柔軟性、俊敏性、協調性

指向：向上心、メンタルタフネス…

価値：社会貢献、自立志向、実力主義…

自社の貢献人材(エース)について人材定義を想定してみる

人材像設定へのアプローチ例

- ・ 社内外関係者へのインタビュー
- ・ 成功事例・推進エピソードの発掘
- ・ 「ハイパフォーマー分析」の実施
- ・ 現状・将来の人材要件の整理
- ・ 企業理念に準じた人材像から検討

**社内で求める人材像が思いつかないことは多々あります
様々な観点から言語化に繋げていくことが重要**

[ワークシート] 人材要件の定義 (MUST/WANT)

記入例

要件区分

新卒採用

中途採用

MUST (必須要件)

例：
タイプ/素直で意欲的
スキル/基本的なビジネスマナーを理解している

例：
タイプ/前職のやり方に固執せず新しい環境に適応できる
スキル/顧客折衝や外部調整の経験が豊富

WANT (あれば歓迎)

例：
タイプ/継続的に努力した経験がある
スキル/SNSやデジタルツールの活用に慣れている

例：
タイプ/部下育成やメンター経験がある
スキル/専門知識や業界知識をもっている

NEGATIVE (合わない要素)

例：
あいさつができない
受け身姿勢で、指示が来るまで動かない

例：
他者への配慮が欠けるコミュニケーションをとる

SECTION 03

3. 自社の魅力の抽出

お伝えしたいポイント

中小企業を志望する学生は毎年一定数いる

毎年40%以上の新卒学生が中小企業志望。競合は大手ではなく、同じ中小企業志望者の中にいます。

「少数に届けばいい」から魅力の言語化が効く

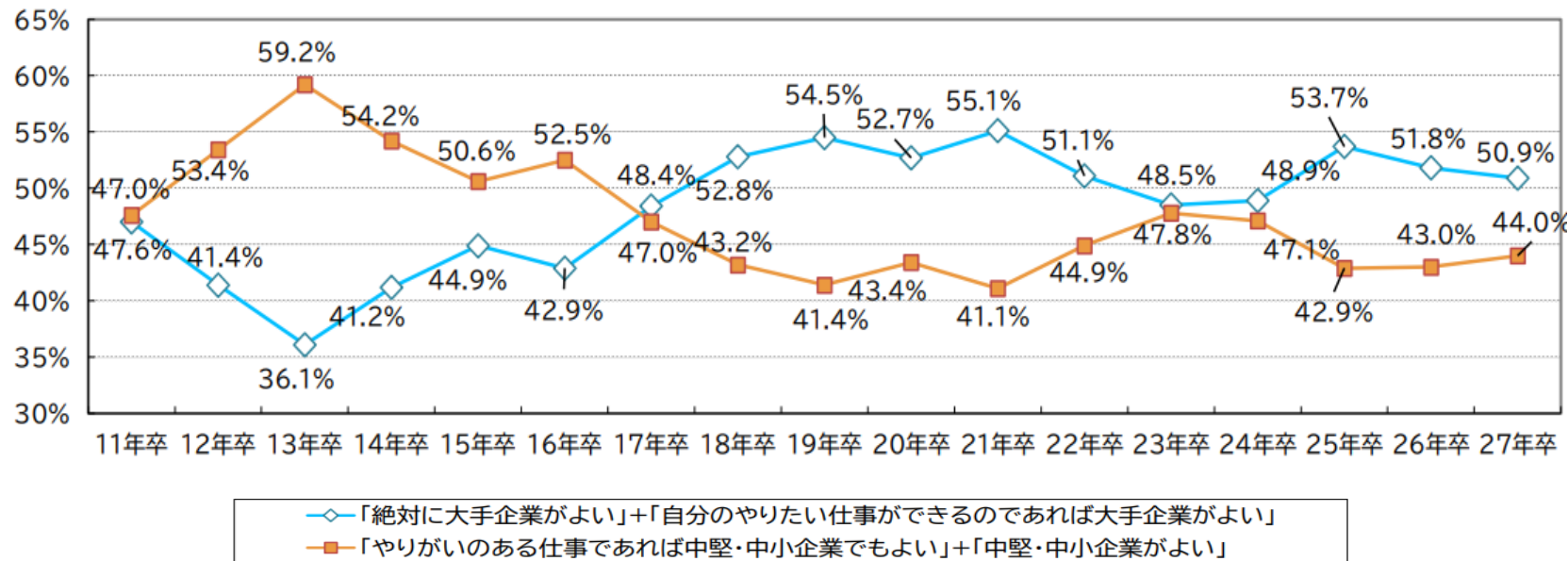
全員に届かなくてもOK。ターゲットに刺さる自社の魅力を明確に言語化することが少数精鋭採用のカギです。

自社の魅力は「外から見てもらう」と見えてくる

経営者には見えにくい魅力が社内外に眠っています。社員・取引先への聞き取りで多角的に言語化しましょう。

大手企業志向の推移

大手企業志向 vs 中堅・中小企業志向（2011～2027年卒）



中小企業への就職を志向する学生は毎年一定数存在しています

新卒大学生が就職先選びで重視すること

「安定」志向が過去10年で最高水準 — 一方でアグレッシブさを求める気持ちも高まっています

1位
安定

過去10年で
最高水準

2位
貢献

3位
成長

まず「安定した環境」が前提

「安定」は過去10年で最高水準。中小企業が自社の安定性・継続性を訴求することが採用の第一歩

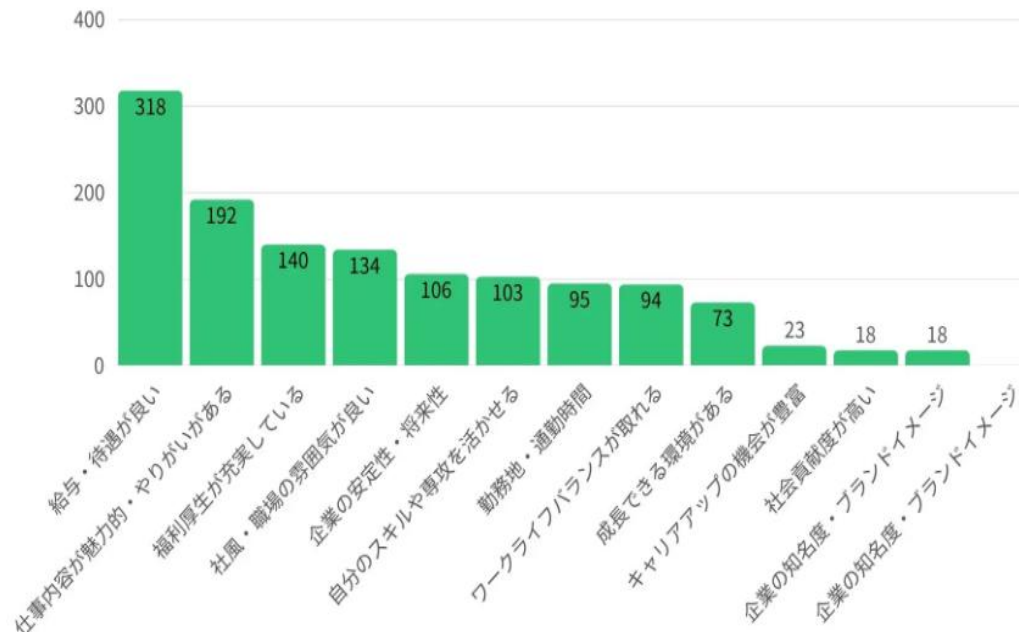
「貢献・成長」できる場を見せる

2位「貢献」・3位「成長」がほぼ同水準。中小企業こそ「早期から貢献でき、成長できる」環境をアピールできる

「チャレンジ・理想・競争」志向も上昇中

アグレッシブな要素の選択率が過去数年で上昇。挑戦できる仕事・環境の訴求も有効になってきている

Z世代の就活意識：重視する項目



「タイパ※」と自己成長の両立

Z世代は仕事の効率（タイパ）を重視しつつ、**その仕事が自分の市場価値を高めるか**をしっかりと見極めます。

抽象的な言葉より、**具体的・透明性のあるデータ**が響きます。

※タイパ：タイムパフォーマンス

自社の魅力：会社の価値は「見えない資産」で決まる

外から見えている（財務資産）



資本金・売上高・社員数
拠点数・創業年数

外から見えていない強み（知的資産）



独自の組織力・
社風

少数精鋭のチーム力や
風通しの良い文化



秘匿された
特許・ノウハウ

長年の経験で培った
技術・知見・工夫



人的資産
（専門スキル）

熟練社員の技術・知識・
人材の専門性



外部ネットワーク・
顧客基盤

取引先・協力会社・
地域とのつながり



企業理念・
文化の浸透

理念が浸透した
一体感のある組織



顧客との
深い信頼関係

長期的な信頼による
安定した取引基盤

中小企業の本当の価値は、
この「見えていない強み」をいかに語れるかにあります

企業を見る「6軸」フレームワーク

職場視点

- ①人材・組織：
どんな人が働いているか、社風
- ②仕事内容：
裁量の大きさ、社会的やりがい
- ③評価・処遇：
評価基準の透明性、成長環境

経営視点

- ④経営・理念：
ビジョン、社会的存在意義
- ⑤事業戦略：
強み、独自の技術、将来性
- ⑥経営資源：
顧客基盤、設備、人的ネットワーク

[ワークシート] 6軸による自社の魅力の抽出

記入例

「外から見えていない強み（赤の項目）」を意識して、自社の強みを具体化しましょう。

職場視点

人材・組織：

社員同士の距離が近く経営者とも直接意見交換ができる風通しの良い職場です

仕事内容：

地域の課題解決に関わる仕事で社会に貢献している実感をもてます

評価・処遇：

成果だけでなくプロセスも評価する仕組みがあり、若手でも責任ある仕事を任されます

経営視点

理念・ビジョン：

地域根ざした価値創造を理念に掲げ、社会に必要な企業を目指しています

事業戦略：

独自の技術で大手企業と協業し安定した成長を続けています

経営資源：

創業以来の顧客ネットワークと熟練技術の存在が当社の強みです

株式会社STSメディアック

情報通信業 | 東京 | 社員数12名

「採用を経営戦略として捉え、会社の魅力を創出」

課題（Before）	取り組み	成果（After）
・複数拠点（東京・名古屋・北陸・関西）で営業職が不足 ・社長就任後初めての採用活動でノウハウがなく苦戦 ・媒体の選び方や基本的な知識が不足していた	・自社の魅力を洗い出し、求人票の内容を充実させる ・「機械いじりが好きな方」など伝わりやすい言葉に変更 ・給与・応募条件の見直し、地方採用に適した媒体を選定 ・面接方法を改善し「一方的に喋らない」対話型に	・4拠点合わせて20名の応募、即戦力を採用 ・東京・名古屋・北陸・関西で営業職採用に成功 ・独自の採用手法を確立 ・採用後のフォロー体制を構築し定着を促進

株式会社小島食品

卸売業・小売業 | 東京 | 社員数37名

「採用活動の土台ができた」

課題（Before）	取り組み	成果（After）
・ 様々な採用手法を試したが何が自社に合うか不明 ・ 複数店舗・職種で欠員・人手不足が常態化 ・ 求職者に選ばれていない原因が分からなかった	・ 全社員アンケートで「働きがい」「働きやすさ」を抽出 ・ 「社長との距離が近い」など社員の声を求人票に反映 ・ 求職者にリアルな情報を提供する求人票に刷新 ・ 求職者視点で情報を整理し伝え方を改善	・ 10名の採用に成功（うち経験者は店長として活躍） ・ 採用活動の土台となる考え方を習得 ・ 自分たちの言葉で魅力を発信できるようになった ・ 採用に対して自信を持って取り組めるように

東都システムサービス株式会社

金融業・保険業 | 東京 | 社員数5名 「応募ゼロから、納得の人材を獲得」

課題（Before）

- ・ハローワークに求人を出しても応募がゼロ
- ・採用ノウハウがなく、古い求人票をそのまま使用
- ・事業承継を見据えた若手採用が急務だった

取り組み

- ・職種名を「損害保険の法人営業」に具体的に変更
- ・「全員残業ゼロ」「子どものイベント優先」を前面に
- ・社員の声を会社説明資料に掲載し面接で活用
- ・「まず会ってみる」方針で面接を相互理解の場に

成果（After）

- ・求人票刷新後すぐに応募が来るようになる
- ・8名の応募があり20代男性を採用
- ・採用理由は「残業ゼロ」などの働きやすさ
- ・採用活動への自信とノウハウを習得

SECTION 04

4. 自社に合った採用手段

お伝えしたいポイント

ネット活用は必須 — 採用手法も多様化の時代へ

SNS・スカウト・自社HPなど、ターゲットに合わせてネットを活用した採用手法への取り組みが不可欠です

自社に合った採用手段～多様な募集手段の選定基準

募集手段	メリット	デメリット
ハローワーク・東京しごとセンター	無料であり地域密着の人材採用に強み	専門人材や若年層の活用はばらつきがある
学校紹介/掲示	ターゲットに直接訴求できる	毎年の定期訪問・関係構築が必須
Webナビ媒体	広範囲・若者へのリーチ力	費用高、大手案件に埋もれがち
人材紹介	候補者の絞り込みを委託	費用割高（決定年収の約30%）
AIスカウト	知名度不問で直撃できる	文面の工夫と運用工数が必要
自社HP/SNS	自由な表現・透明性の確保	更新頻度、Web改修費の発生

- ・求める人材像によって募集手段は変わってきます。
- ・今後はネットを活用した採用手法にも取り組むことが重要です。

SECTION 05

5. 面接での注意点

お伝えしたいポイント

面接の目的は「評価」だけではない

「見出す・深める・惹きつける」が揃って初めて成功します。自社の魅力を伝え「ここで働きたい」と思わせることが重要です

見逃し・とりこぼし・過大評価に注意する

バイアスや説明不足による辞退は採用ロスの主因です。評価基準を面接官間で統一し、公正な見極めを心がけましょう

不適切な質問は法的リスクと信頼損失を招く

本籍・家族の職業・結婚予定など、能力と無関係な質問は禁止です。事前に面接官全員に周知することが必要です

面接を成功させる「3つの目的」

1. 見出す

自社の求める要件を満たしているか、事実ベースの質問で確認する。

2. 深める

過去の経験を深掘りし、その人の真の資質や価値観を引き出す。

3. 惹きつける

自社の魅力を語り、入社後の具体的な活躍イメージを提示する。

**評価するだけでなく、
「選ばれる」ための面接官の態度が重要です**

評価のエラー：3つの落とし穴

とりこぼし（魅力付け不足）

活躍できる層に対し動機付けが不十分で辞退される。面接官の高圧的な態度や説明不足が主因です

見逃し（評価力不足）

素養があるのに特定の短所だけで低評価にする「ハロー効果※」等のバイアスに注意が必要

メガネ違い（過大評価）

学歴や話し方だけで「優秀」と決めつけ、自社に合わない人を採用してしまう

※「ハロー効果」：目立ちやすい特徴に引きずられて他の特徴も歪められてしまう

要注意：面接での不適切な質問

原則：本人の適正・能力と関係のない質問は禁止です

- 本籍地、家族の職業、住環境
- 容姿や身体的特徴への言及
- 尊敬する人物、愛読書、宗教
- 結婚・出産の予定、恋人の有無

**※不適切な質問は、
法的リスクだけでなく企業の信頼を著しく損ないます！**

人を活かせば 会社は強くなる

採用は、5年後の未来を創るための投資です。

まとめ：採用の成功は、徹底した「準備」から始まります。

ご清聴ありがとうございました

ワークシートの内容は、是非社内での対話にお役立てください。

株式会社クオリティ・オブ・ライフ

講師：山田 徹 氏