

若者の募集・採用方法、定着への取組などについて、今一度、考え直してみませんか

# “複線型採用”のススメ

若者の将来性や潜在能力を活かす事例集



[厚生労働省 委託事業]

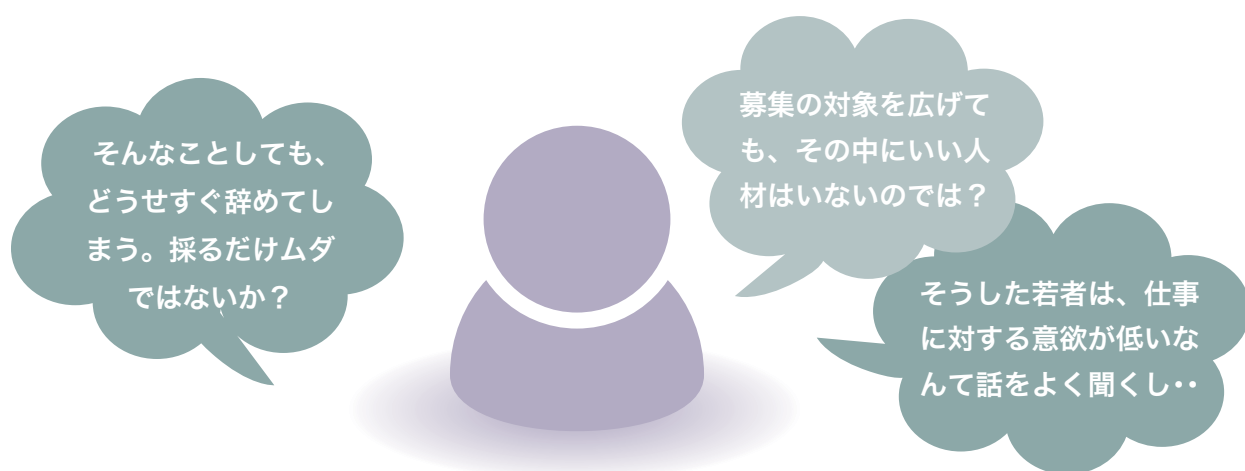
日本生産性本部

## はじめに

# 若者の人材確保に悩んでいませんか？



このように、若者の人材の確保に悩みを抱える企業も多いようです。そんな中で、フリーターや既卒者、自社の非正規社員なども含め、幅広い範囲の若年者を対象に、正社員の募集・採用を行うことで、若者の人材確保に成功している企業があります。



そんな反論も聞こえてきます。ですが、フリーターや既卒者、あるいは非正規社員まで正社員募集の対象とし、その多様な人材の中から、自社に合った人材を採用、戦力化している企業が、本当にあるのです！若者の人材確保戦略として、このような募集・採用や定着を図っているケースを、本好事例集では、“複線型採用”と名付けました。

本好事例集『“複線型採用”のススメ』は、募集対象を広げ、多様な人材の中から、自社に合った若者の人材を確保し、戦力化するための、ノウハウや着眼点と参考となる5の具体的な事例を紹介しています。

本好事例集が、貴社の若者の人材確保にあたって、今一度、考え直してみるよいきっかけとなれば幸いです。

# “複線型採用”のススメ

本好事例集の作成にあたって、戦略的に、フリーターや既卒者など、経歴も能力も異なる多様な若者を、正社員として募集・採用し、その後の職場定着を図ることで、単に若者の人材の確保にとどまらず、さまざまな経営メリットを実感している企業取材しました。

このような“複線型採用”企業の共通点は、「若者は定着率が悪い」「フリーターや既卒者にはよい人材が少ない」などのステレオタイプ的な先入観を持たず、経歴や学歴よりも、人物本位の採用を行っているところにあります。また、若者を採用するにあたって生じる問題点を解決すべく、様々な取り組みや工夫をするとともに、採用後の教育や育成に力を傾け、自社の人材基盤を強化しています。

その結果、多様な応募者の中から、自社に合った人材を、自社に合った方法で確保し、人材基盤の強化につなげるとともに、さまざまな経営メリットを実感しているのです。

では、“複線型採用”企業は、どのような経営メリットを実感しているのでしょうか。

## 複線型 採用 とは

若者の募集・採用の対象を広げ、多様な人材の中から自社に合った人材を確保し、育成するという、若者の人材確保戦略

### 1. “複線型採用”による10の経営メリット

- 1 幅広く募集の対象を広げることで、他社との厳しい人材獲得競争に巻き込まれることなく、自社の求める人材を、確保することができる
- 2 多様な人材を受け入れ、育成することで、自社の人材育成レベルが高まり、ノウハウが蓄積される
- 3 募集・採用ノウハウが蓄積され、自社の「採用力」が強化される
- 4 社内が活性化される
- 5 即戦力を確保することができる
- 6 能力や人となりをよく知った上で採用できるので、採用ミスが少ない
- 7 正社員登用というしくみが、非正規社員の目標となり、モチベーションを高める効果がある
- 8 採用コストが少なく済む
- 9 未経験者に比べて登用者にかかる教育コストは、少なく済む
- 10 自社の経営目標を達成するための人材基盤を確立することができる

## 1

### 幅広く募集の対象を広げることで、他社との厳しい人材獲得競争に巻き込まれることなく、自社の求める人材を、確保することができる

“複線型採用”企業の多くが、ブランド力、ネームバリューのある企業と、若者の獲得において、厳しい競争を余儀なくされ、人材確保難に直面している、あるいは直面した経験を持っています。

多様な人材を募集の対象にすることで、他社との厳しい人材獲得競争に巻き込まれることなく、自社の求める人材を確保しています。

## 2

### 多様な人材を受け入れ、育成することで、自社の人材育成レベルが高まり、ノウハウが蓄積される

学歴や職歴など、これまでの経歴が多様な人材を受け入れ、自社の人材として育成していくためには、その育成方法に独自の工夫が必要になってきます。“複線型採用”企業の中には、人材確保難時代に、何人ものそうした人材を受け入れ、育成していく経験を積み重ねることで、典型的なニートを、自社の基幹人材にまで育成した企業もあります。

多様な人材を受け入れ、育成するプロセスの積み重ねによって、人材育成ノウハウを蓄積し、自社の人材育成レベルを高めるというメリットをもたらします。

## 3

### 募集・採用ノウハウが蓄積され、自社の「採用力」が強化される

募集・採用のプロセスでさまざまな工夫を行う中で、トライアンドエラーを積み重ね、自社に合った募集・採用ルートの構築や、効率的な募集・採用方法の確立など、若者の募集・採用についての自社独自のノウハウを蓄積しています。こうしたノウハウの蓄積により、“複線型採用”企業は、自社の「採用力」を強化しているのです。

## 4

### 社内在活性化される

経歴や価値観が多様な人材を自社の一員として戦力化していくためには、さまざまな工夫が必要になります。その工夫が、社内のコミュニケーションの円滑化、組織の連携強化、社員のロイヤリティやモチベーションの向上という効果をもたらしています。多様な人材の受入を進めることは、社内在活性化させることにもつながるのです。

取材企業の中には、人材確保のルートとして、自社で働く非正規社員を正社員へ登用している例も数多く見られました。本好事例集では、外部労働市場からだけではなく、自社の非正規社員から正社員へ登用するケースも、募集・採用の対象を広げるという意味で“複線型採用”と位置づけています。自社で働く非正規社員を正社員として登用する企業では、主に次のようなメリットを感じています。

## 5 即戦力を確保することができる

自社で働く非正規社員を正社員として登用するメリットとして、多くの企業が実感しているメリットが「即戦力を確保することができる」ことです。

非正規社員として自社での勤務経験を有し、自社についての理解が深い人材を、正社員として確保することができるのが、多くの企業で、感じられているメリットです。

## 6 能力や人となりをよく知った上で採用できるので、採用ミスが少ない

即戦力を確保することと並んで、多くの企業が非正規社員からの正社員登用のメリットとして感じているのは、「能力や人となりをよく知った上で採用できるので、ミスマッチが少ない」という点です。非正規社員として働きながら、与えられた業務に精通していることを前提に、一定の評価を得た人を正社員に登用するため、いわゆる「採用ミス」が起きる可能性は限りなく低いのです。

## 7 正社員登用というしくみが、非正規社員の目標となり、モチベーションを高める効果がある

非正規社員からの正社員登用というしくみを導入すると、自社の非正規社員のモチベーションが高まるという効果があります。正社員への登用が、非正規社員の目標になるからです。非正規社員のうち、正社員を目指す人は、相対的に目的意識が高い人が多く、その意味では、それらの人たちのモチベーションを高めることは、企業にとって大きなメリットだと言えます。

## 8 採用コストが少なくて済む

非正規社員の正社員登用は、自社内部からの人材調達ですから、求人広告などの費用が必要ありません。また、先にふれたように、人物をよく知った上での採用ですので、ミスマッチが少なく、採用後の定着も良いようです。そのため、採用のやり直しなどにかかるムダなコストも削減されます。

## 9 未経験者に比べて登用者にかかる教育コストは、少なくて済む

自社での勤務経験を持つ非正規社員を正社員に登用することで、教育コストが少なくて済むことを、経営メリットとしてあげる企業が多いことも事実です。確かに、未経験者に対し、一から仕事を教えるようなことは、登用者には必要ないかもしれませんが。しかしながら、“複線型採用”企業では、正社員に登用した後も、必要な教育を行い、自社の求める人材レベルにまで育成する取り組みを行っています。従って、ここでいう教育コストとは、「“未経験者”を一から育てること」と比較した場合、登用者にかかる教育の手間やコストは少なくて済む」という、限定的な意味であり、単純に、「非正規社員からの正社員登用は、教育コストが少なくて済む」という意味ではないことに注意していただきたいと思います。

## 10 自社の経営目標を達成するための人材基盤を確立することができる

“複線型採用”企業の多くは、人材基盤を強化することで、顧客や取引先からの評価を高めています。顧客や取引先の評価の高まりは、自社の業績向上に直結します。“複線型採用”による人材基盤の確立は、企業にとって、自社の経営目標を達成していくための必要不可欠なステップであったのです。

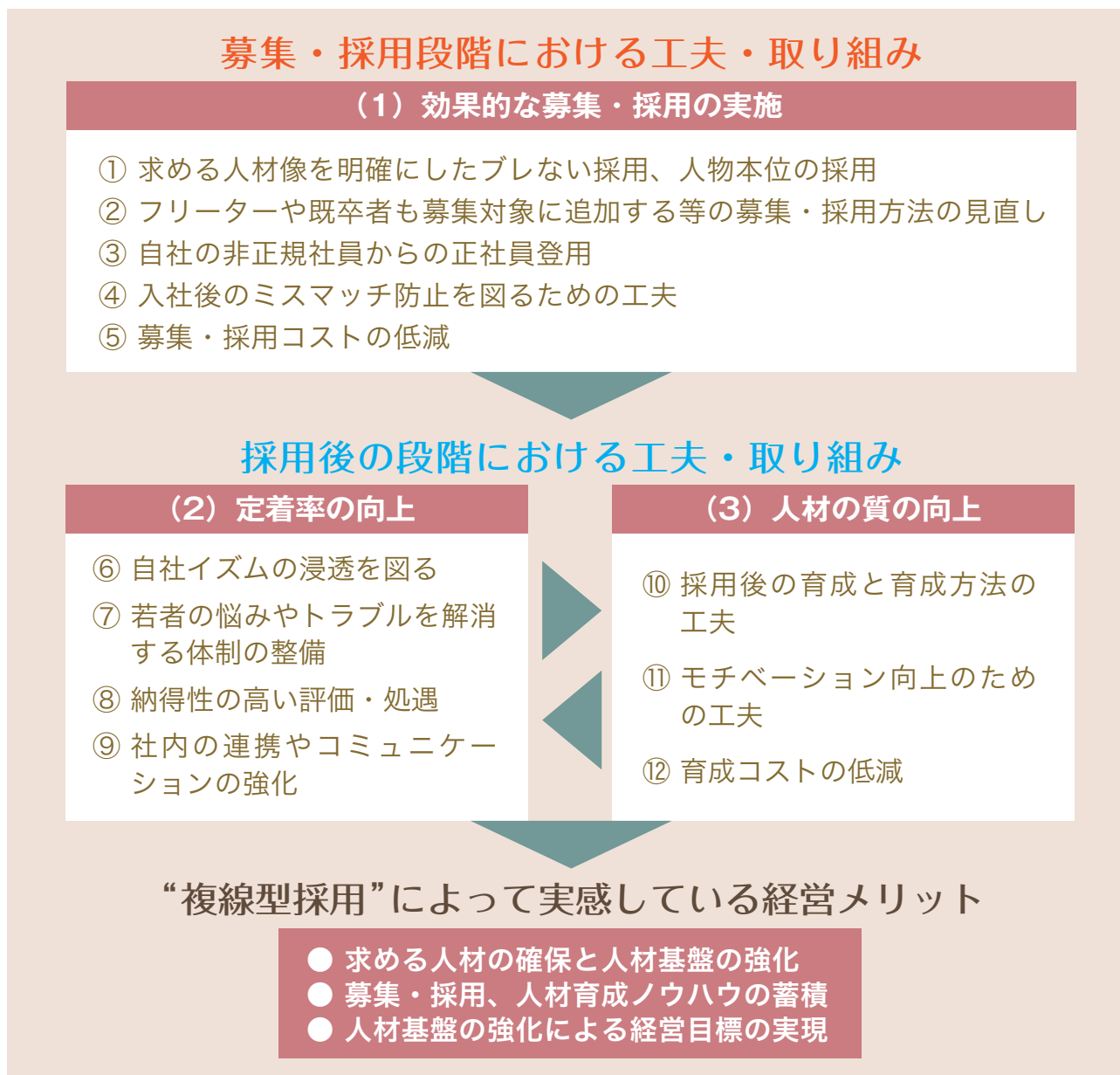
これまで見てきたように、“複線型採用”に取り組んでいる企業は、さまざまな経営メリットを実感しています。それらの企業は、“複線型採用”により人材基盤を強化し、自社経営目標の達成という最大のメリットを実感しています。

## 2. “複線型採用”を進めるための12のノウハウ

“複線型採用”企業が、さまざまな経営メリットを実感できているのは、多様な経歴や価値観を持つ若者を対象に、募集・採用を進めていく場合、直面しがちな問題に対して、さまざまな工夫をし、問題解決を図っているからです。また、そうした問題解決の取り組みの積み重ねが、自社の募集・採用ノウハウや人材育成ノウハウとして、組織に蓄積されていきます。蓄積されたそれらのノウハウの活用は、更に効率的な人材の確保を実現する、という好循環をもたらします。その結果、自社の経営目標を達成するための、人材基盤を強化することができるのです。

図-1は、“複線型採用”企業の工夫や取り組みを整理したものです。“複線型採用”企業が行った工夫や取り組みを参考に、募集・採用の段階と、採用後の段階ごとに、“複線型採用”を進めるための12のノウハウについて見ていきます。

図-1 “複線型採用”を進めるための12のノウハウ



# “複線型採用”を進めるための 12のノウハウ

募集・採用段階における  
工夫・取り組み

採用後の段階における  
工夫・取り組み

効果的な募集・採用の実施／定着率の向上／人材の質の向上

## ① 求める人材像を明確にしたブレない採用、人物本位の採用

募集対象を広げることによって、経歴、学歴、能力などが異なる、多様な人材が応募してきます。そうした多様な人材の中から、自社にマッチした人材を採用するためには、「自社はどのような人材を求めているか」という、“人材像”が明確になっていることが大切です。

経歴や学歴が多様な応募者の中には、自社で活躍できる可能性を持った人材が必ずいるはずですが、その見極めは決して簡単ではありません。自社に合った人材を見逃さず、確実に採用するためには、“自社が求める人材像”をできるだけ具体的に、明確にしておくことが大切です。“自社が求める人材像”がより明確になっている企業こそ、多様な人材の中からはる人物本位の採用が可能となっているのです。

## ② フリーターや既卒者も募集対象に追加する等の募集・採用方法の見直し

“複線型採用”企業の中には、若者の確保に苦労した経験から、応募者を増やすために、さまざまな募集や採用の工夫を行っています。今まで新卒者のみを対象にしていた募集要件を見直し、フリーターや既卒者も応募可能にすること、多様な募集チャネルを活用し応募者との接点の拡大を図ること、採用専任担当者を設置すること、あるいは、応募者の心理的な負担を軽減するような募集条件の打ち出しを行うことなどは、そうした、工夫の一例です。“複線型採用”企業では、こうしたトライアンドエラーを積み重ねることによって、自社に最も合った効果的な募集・採用ノウハウを蓄積しています。



### ③ 自社の非正規社員からの正社員登用

募集・採用の工夫という意味では、自社の非正規社員からの正社員登用もその一つと言えます。“複線型採用”企業においても、正社員登用にあたっては、正社員登用希望者を増やすため、正社員の待遇改善や、働き方のニーズによって選択できるキャリアコースを用意するなどの取り組みを行っています。また、正社員登用制度を上手に運用することで、非正規社員のモチベーションを高めることに成功している企業もあります。こうした工夫の結果、正社員登用制度を導入した企業では、「即戦力を確保することが出来る」「ミスマッチが少ない」「募集・採用コストが比較的にかからない」「非正規社員のモチベーションを高めることができる」などのメリットを実感しています。

### ④ 入社後のミスマッチ防止を図るための工夫

企業と若者のミスマッチは、早期退職の要因となるだけに、避けたい事態です。“複線型採用”企業の中には、採用選考の段階で、自社の社風や仕事内容を十分に理解してもらおう努力をすることによって、企業と若者のミスマッチを防ぎ、採用後の定着を高めている企業があります。

### ⑤ 募集・採用コストの低減

“複線型採用”の中には、新卒採用では人が集まらないため、並行して非正規社員の正社員登用を行うことで、募集・採用コストを一定程度押さえている企業があります。また、ハローワークなどコストのかからない募集ルートを有効に活用している企業があります。

### ⑥ 自社イズムの浸透を図る

経歴がさまざまな中途採用者は、仕事に対する考え方や、価値観が多様な人材です。その多様性は、組織のダイナミズムを生むために重要な要素です。そうした多様性を大事にする一方で、中途採用者自身には、入社した企業が、これまで培ってきた企業文化や価値観について理解し、組織の一員として、周囲とベクトルを揃えていくことが求められます。自社の企業文化や価値観に対する理解が浅いと、周囲との連携がうまくいかない、組織に馴染めず周囲から浮いてしまう、などの事態も起こりやすくなります。その結果、最終的には退職につながってしまう場合もあるのです。

“複線型採用”企業の中には、自社の歴史や経営理念など、いわゆる“自社イズム”を、中途採用者にも浸透させ、全社的に組織の価値観を共有できるようにすることで、社員の定着率を高めようとしている企業があります。

## ⑦ 若者の悩みやトラブルを解消する体制の整備

若者が抱える悩みや、トラブルを早期に解消することも、定着率を高めるために、大事なポイントです。新卒採用者と比べて同期入社が少ない中途採用者は、仕事の悩みやトラブルを一人で抱えがちです。そうしたストレスによって、退職に至ってしまうケースも少なくありません。中途採用者が陥りやすいこのような問題を解決するためには、普段から社員の様子に気を配り、ちょっとした様子の変化などを見逃さずに、適切な対応をすることが大切になります。“複線型採用”企業の中には、社員の様子の変化をとらえる仕組みを導入したり、社員が悩みを相談しやすい環境を整備するなどの体制を整え、対応を図っています。

## ⑧ 納得性の高い評価・処遇

中途採用した若者の年齢やこれまでの経験を、自社の賃金体系の中でどのように位置づけるかという、処遇に悩む企業も多いようです。採用後の処遇や評価のあり方を間違えると、採用された本人のみならず、既存の社員に不満をもたらす可能性もあるからです。こうした問題を解決するキーワードは、評価や処遇に対して、“納得性をいかに高めるか”にあります。“複線型採用”企業の中には、この“納得性”に留意し、中途採用者の処遇や評価を実施している企業があります。

## ⑨ 社内の連携やコミュニケーションの強化

社内の連携やコミュニケーションの善し悪しは、組織の雰囲気・風土の形成に直結し、それが社員の定着率にも影響を与えます。風通しの良い組織、社員同士の連携がうまくいっている企業は総じて、社員の定着も良いようです。

中途採用者は、入社時の年齢もさまざま、入社タイミングによっては同期入社も少ないことから、入社後の人間関係がうまくいかず、業務の連携や対人コミュニケーションがうまくとれないケースもみられます。こうした問題を解決するため、“複線型採用”企業では、入社時研修の機会をうまく活用し、そこで、年齢差などを超えた同期の絆の形成づくりを行うなど、入社後の連携やコミュニケーションを円滑にする土台を作っている企業があります。

## ⑩ 採用後の育成と育成方法の工夫

“複線型採用”企業は、募集・採用に工夫をする一方で、採用した人材を教育し、自社の求める人材へと育成することに注力しています。研修の内容や進め方、OJTの進め方に自社独自の工夫を行っています。“複線型採用”企業の中には、採用難時代の経験を元に、典型的なニートとも言える人材を、自社の基幹社員にまで育成した企業もあります。そうした自社独自の育成ノウハウは、「一旦採用したら、戦力として育て上げるのが企業の役割」という姿勢のもと、育成の取り組みを続け、そのプロセスの蓄積の結果、作り上げられたものです。

## ⑪ モチベーション向上のための工夫

「若者の仕事に対する姿勢」に不満を持つ企業が多いようです。“複線型採用”企業は、この問題を解決する試みとして、入社時研修の進め方を工夫したり、入社後の仕事の任せ方などを工夫しています。

それらの工夫により、採用した若者のモチベーションを高め、仕事に対する取り組み姿勢をより前向きに変えていくよう、努力し、成果を上げています。

## ⑫ 育成コストの低減

“複線型採用”企業には、中途採用者の採用時期を新卒採用時期と合わせ、新卒と一緒に入社時の教育を行うことで教育コストの低減を図ったり、業界団体、公的機関の教育機会を活用するなどの方法で教育にかかるコストを低減する工夫を行っています。また、外部に頼らず、自社内で人材育成体制を整備することによって、教育にかかるコスト低減を図っている企業もあります。

“複線型採用”を進めるための12のノウハウについて見てきました。

次章「“複線型採用”企業事例5」では、“複線型採用”企業の具体的な取り組みについて見ていくことにしましょう。

# 事例 1

敢えてパート採用し、現場を体験してから正社員へ登用、  
入社後はカウンセリング制度、各種研修で定着率向上

ワタミの介護株式会社

## ポイント

- ・ 特定職種中途採用は年中募集中
- ・ 人物本位の採用（特定職種正社員は資格無しの採用も多い）
- ・ 新卒、中途、パート、働く従業員全員に入社前に現場見学実施
- ・ 未経験の中途採用の方には敢えてパート採用をすすめ、その後正社員へ登用、ミスマッチを防ぐ
- ・ 理念研修により働き甲斐向上
- ・ 全社員対象のカウンセリングで、従業員のケア
- ・ 充実のフォローアップ研修

## 1. 企業の概要

同社は、「ワタミのホームに親を入居させたいと思う子は親孝行だ」と言われるホームにする、ということを運営基準に掲げ、有料老人ホーム事業を手がけている。また、その他にも、居宅介護支援事業、訪問介護事業、福祉用具貸与事業などを手がけ地域社会へ貢献している。居酒屋チェーンとしても有名なワタミグループの関連会社である。

## 2. 採用の取り組み状況

2010年4月は、大卒、専門学校卒、高校卒あわせて約130名の採用実績がある（総合職、特定職種正社員合算）。また、ケアスタッフなど特定職種正社員の中途採用については年中募集しており、ここ数年、毎月30-40名を安定的に採用している実績をもつ。「ホームは、ご入居者様の幸せのためにだけある」という基本理念を理解出来ることと、入居者お一人おひとりに寄り添うことを体現出来る方、を望む人物像

に掲げ、人物本位の採用を実践している。

応募用件として、特定職種については、一応資格を取得している者が望ましいが、人物本位の採用ゆえ、資格無しの採用実績も多い。

新卒、中途、パート、全ての希望者は、1次面接時に希望の職場を見学することができる。正社員総合職、特定職種正社員については、職場見学時の面接と本社面接で採用が決められ、パートについては、職場見学時の面接で決定される。これは、メディア露出の多い同社長の華やかなイメージをもつ応募者が、現場の仕事の厳しさを認識しないまま入社を希望することへの対策でもあり、入社後のギャップによる退職を防ぐことでも効果を挙げている。

## 3. 特徴的な取り組み

特定職種の中途採用では、資格の有無、年齢を不問にしているため、20歳代から50歳代まで多くの募集がある。中途採用

で、資格、経験がある方については当初から正社員での採用を積極的に行なっている。一方、資格、経験が無い方で、ケアスタッフなどの特定職種の正社員希望者に対しては、お互いのミスマッチを避けるため、試用期間を設けている。

敢えてパートからの採用をすすめる場合が多い。これらのパート採用人員については、採用後数ヶ月の働きぶり、職場での信頼度を判断基準に早くて3ヶ月で正社員へ登用されることもある。これも職場への定着率を挙げる上で、大きく貢献している。

また、使用期間に関しては、パート社員にも設けており、期間は1ヶ月となっている。これは、パート社員の定着率も高めている。

入社後は、カウンセリング制度、多種多様な研修で従業員のフォローを続け、定着を図っている。離職率はこの業界としては、極めて低く、20%を下回る。カウンセリング制度は全正社員が対象となっており、毎月1回、職場の上司と1対1の形式で面談を実施する。相談内容は仕事の相談、自分の夢など多岐にわたり、不安や悩みの解消に役立っている。カウンセリングシートに記入された内容は、必要あれば人事や社長まで眼を通すなど現場の声として大事にされている。同制度は現在常勤パートにも活用を促進している。

入社後の研修内容は、正社員の場合、入社直後の10日間の新人研修、職場配属後1ヶ月、そして3ヶ月後のフォローアップ研修と手厚く行なわれている。中途社員についても、入社に近い者同士を同期として扱い、入社直後3日間、配属後1ヶ月、3ヶ月のフォローアップ研修

を行なっている。研修の場では、グループディスカッションで現在の職場における悩み・気づきを共有させたり、コミュニケーション、目標設定、リーダーシップなどの講義を受講させる。

同時に仲間意識を醸成し定着率のアップに結び付けている。パート社員にも同様の目的で、年に1回の集合研修を実施している。

勿論、OJTにも取り組んでおり、配属後は、職場の先輩社員が2週間にわたり新入社員のトレーナー役をする体制も整っている。

また、興味深い取り組みとして、理念研修会というものがある。3カ月に1回、ワタミグループ全社員が対象となっており、理念をテーマとしたグループディスカッションなどを行なう。グループの一体感醸成、理念のより一層の理解促進とともに、社会人として介護業としての使命感をも高める。これにより、働き甲斐は向上する。

こうした入社前、入社後の取り組みにより、同社では従業員のミスマッチを最小限に抑え、働き甲斐を高め、定着へと繋げている。

## 会社概要

本社	東京都
創業	2004年
売上高	100億円以上 1,000億円未満
従業員数	1,000名以上 3,000名未満 (平成21年3月現在)
平均年齢	43.2歳(正社員平均)
事業内容	有料老人ホームほか

# 事例 2

## アルバイトから契約社員、契約社員から正社員へ 登用制度を用意し、正社員への可能性を提供

A社

### ポイント

- ・新卒採用についても、配属する事業を決めた上での採用活動を行い、応募者も自分の関心のある事業に応募可能
- ・内定者に対しては、アルバイト生として店舗等で現場体験機会を提供
- ・新入社員の育成方針は、「教えない教育」。上司や先輩はきちんと見守ることを第一にして、教えたい気持ちを我慢
- ・入社後 6 ヶ月で一人前扱い

### 1. 企業の概要

同社は、衣料品の販売やレンタル、結婚式場の経営などを中心に事業を展開しており、全国各地の店舗などを合計すると50以上の拠点を持っている。

創業にあたり、衣料品業界の常識を打ち破り、特別な仕入れ方法によって、リーズナブルな価格での衣料品の提供を実現し、その後も、他社に先駆けてハウスウェディングスタイルを導入したり、アルバムの制作を行う事業では、ファッション誌を飾るような斬新かつ生き生きとしたポーズでの撮影を行ったりするサービスを提供している。

同社では、既存の企業と同じサービスを提供するのではなく、世の中に新しい「革新」をもたらす事業運営を行っており、「先人が長い間やり続けてきたことをスタンダードだと思わず、自分から新しいことを考えられる」ような人材を求めている。

### 2. 採用の取り組み状況

同社は、2009年4月に大卒・短大卒・専門学校卒で24名の採用を行い、2010年4月入社は、10名（大卒・大学院卒、専門学校卒）を採用した。

また、必要に応じて中途採用も実施している。中途採用の場合は正社員での募集もあるが、多くの場合は契約社員での募集となる。正社員転換は、これまで一定の見極め期間経過後に行った実績もあり、制度としては、2010年4月より雇用形態に応じた転換の仕組みを新たに導入している。

### 3. 特徴的な取り組み

同社では、衣料品事業及びウェディング事業ごとに求めている人材の質が異なっている。端的に表現すると、衣料品事業では顧客をリードできる資質を第一に、ウェディング事業では顧客に寄り添うことのできる資質を第一に求

めている。

このため、同社では中途採用のみならず、新卒採用についても、配属する事業を決めた上での採用活動を行っているため、応募者も事業分野を特定して、自分の関心のある事業に応募できる。

また、若年者の資質が以前と大きく変化し、物事の考え方が自分本位になっていると同社では認識している。このため同社では、採用の際に、応募者の物事の考え方が、自己中心的過ぎないかどうかについて、面接等で見極めようとしている。これは、同社の従業員が、消費者と直接対面し、相手の立場に立たなければならないからである。

さらに、内定者に対しては、アルバイト生として店舗等で現場体験機会の提供を行っており、入社後、新入社員がスムーズに職場へ溶け込めるような仕組みを整えている。

同社の新入社員の育成方針は、「教えない教育」である。他社では、早期離職への対応策として、先輩社員がマンツーマンで、仕事や日常生活について、細かくアドバイスをする場合が多い。同社でも、他社と同様に、「選任指導員制度」で、仕事や日常生活について指導・アドバイスをする担当（先輩や上司）をつけている。

しかし同社では、他社とは異なり、上司や先輩はきちんと見守ることを第一にして、教えたい気持ちを我慢し、新入社員が自分で考えられるよう仕事上のさまざまな判断を任せている。

必要があれば介入するが、きちんと見守り、任せることで、新入社員は、相手の立場や都合を考えられるようになり、かつ、自分で新しいものを生み出す力を育めるようになる。

これは、ベンチャー企業として革新的サービスの提供を続けてきた同社の社風としても根付いている。このため、同社に入社した新入社員は成長の度合いが早く、入社後6ヶ月で一人前扱いを受ける。

一方、同社は、中途採用の場面では、職務経歴とコミュニケーション力を重視しており、前職が非正社員であっても不問としている。

同社でのキャリアについては、現在、事業間の異動はあまりさせず、専門性を高める方向で考えられている。

## 会社概要

本社	首都圏
売上高	10億円以上100億円未満
従業員数	500名以上1,000名未満
事業内容	サービス業

# 事例 3

## あえて、応募者にとって好ましくない情報も開示し、入社前後のギャップを小さくして定着率を高める

B 社

### ポイント

- ・ 中途採用では、応募者が培ってきた経験や技術レベルを実際に確認して選考
- ・ 入社してからの仕事が楽ではないことや福利厚生が十分でないことも、包み隠さずホームページに明記
- ・ 制度がなくても、柔軟に正社員へ転換
- ・ 工夫し、やりがいを味わい、成長や生きがいを感じることができる仕事環境を用意
- ・ 毎年計画的に 2～3 名を採用し、教育内容などのノウハウの蓄積や円滑なコミュニケーション、技術伝承などメリットを得る

## 1. 企業の概要

同社は、優れた食品流通システムをトータルに創造するために、食品を販売する店舗や物流倉庫、空調・厨房設備などの設計、施工、保守などを行っている。

一定の温度環境下で食品を管理・保持する食品流通システム「コールドチェーン」にも、同社が長年培ったテクノロジーとノウハウが活かされている。

本社のほか、関東地方を中心に全国 14 箇所の営業所がある。保守サービスは、スーパーマーケット等の冷蔵食品ケース等を中心として、24 時間 365 日の対応を行っており、1 都 13 県、6,500 店のメンテナンスを行っている。

## 2. 採用の取り組み状況

2009 年 4 月は 4 名の採用実績、2010 年 4 月は、営業拡大に備えることもあり、10 名を採用する予定である。例年は、

計画的に、2～3 名を採用している。毎年新入社員が入社するため、新入社員を受け入れる職場側にも、教育内容などのノウハウの蓄積、円滑なコミュニケーションや技能伝承できるなどのメリットが得られると思われる。

また、2009 年度の中途採用者は 6 名であり、提供しているサービスの内容から、経験・技術等のある者を採用することが多い。

中途採用にあたっては、書類審査はもちろんのこと、これまでに応募者が培ってきた経験や技術レベルについて、面接時の対応などを通じて実際に確認して選考を行っている。

募集はハローワークのほか、インターネットを通じても行っており、定着率は高いようである。



### 3. 特徴的な取り組み

同社の採用ホームページには、「仕事は楽ではありません。忍耐力が必要です。責任もあります。厚生施設は充分とは云えません。」と表記されている。労働条件が素晴らしいわけでもない。

それにも関わらず、同社には一定数の応募者がいて、その中から、毎年計画的に採用できている。

ここに同社の特徴が現れている。つまり、入社前後のギャップを小さくして定着率を高めている。実際、入社3年目までに退職する従業員は、8.3%である。

また、同社では、技術力を支えているのは、同社の従業員であり、その従業員の努力と誠実さである、と考えている点である。

これは、社是にも「感謝 誠実 努力」として示されている。さらに、同社が採用したい人材として、「自分の工夫を生かし、汗を流した達成感、やりがいを味わう、そんな所に生きがいを感じられる人」ということも明記されている。

同社では、過去に3名を「パートタイマー」からいわゆる契約社員である「嘱託」、そして「嘱託」から正社員に転換させた実績がある。また、若年者等トライアル雇用制度を活用して採用を行い、定着した実績もある。

これらは、既に一緒に働いている時間があることから、企業としても働く側

としても、お互いに安心して正社員に転換することができる。

同社には、現在3名のパートタイマーが働いているが、全員が、家庭の事情からパートタイムを選択している。特に転換制度があるわけではないが、家庭の事情に支障がなくなれば、嘱託そして正社員へと転換していく可能性もある。

OJT以外にも、大手メーカーが主宰している機器取扱研修に、積極的に参加し、保守サービスのレベルアップに取り組んでいる。

また、同社の重要な顧客の1つであるスーパーマーケット等の冷蔵食品ケース等の修理は、一定の時間内に修理が完了しないと食品が腐敗する特性を持つ。

このような仕事環境があるからこそ、同社の従業員は工夫し、やりがいを味わい、成長や生きがいを感じることができ、定着率を高めているようだ。

#### 会社概要

本社	茨城県
創業	1948年
売上高	10億円以上 100億円未満
従業員数	100名以上 300名未満
平均年齢	39歳（正社員平均）
事業内容	店舗設備他の設計・施工・保守など

# 事例 4

## 既卒者にも配慮した新卒募集、中途採用者募集を実施

古河電気工業株式会社

### ポイント

- ・ 正社員について、年間 10 人程度の通年採用を実施
- ・ 年間 150 回にも及ぶ会社説明会の実施
- ・ 働く者と企業との双方向コミュニケーション
  - ① 部下と上司が将来のキャリアプランについて相談、共有化
  - ② 教育計画のフォロー面接
- ・ 既卒者にも配慮した新卒採用のホームページ
- ・ 100 講座以上の通信教育を用意

### 1. 企業の概要

同社は、創業から 1 世紀以上経過している素材メーカーであり、その製品の領域は、情報通信、自動車、エネルギーなど多岐にわたっている。

同社は、「人を大切にし、活かす」という理念を持ち、社員の一人ひとりが創造性と高い能力を発揮できる環境作りに取り組んでいる。

さらに、同社では、中期的成長の鍵を握るのは「人材」とし、「変化への対応力」のある会社とするべく、人材の開発を強化していきたいと考えている。

### 2. 採用の取り組み状況

同社の 2009 年 4 月入社予定者は、大卒・大学院卒あわせて 90 名弱であったが、急激な環境変化によって、内定取り消しもやむえないほどの状況に陥った。しかし、企業のモラルに反するとの結論を得、内

定者全員を採用・入社させている。

なお、2009 年度には、高校卒業後、長期間フリーターを経験し、大学へ入学、32 歳で卒業した経歴を持つ入社希望者を新卒採用枠で採用した実績もある。

また、2010 年 4 月は、大卒・大学院卒あわせて 60 名弱の採用である。

### 3. 特徴的な取り組み

同社では伝統的に応募機会を広く提供しており、正社員についても年間 10 人程度の通年採用を実施している。通年採用では通常の転職者の他、既卒者、フリーター等の応募も受け付けている。

同社の新卒採用のホームページの FAQ (よくある質問) の欄には、「私は既卒なのですが、応募は可能でしょうか？」や「私は 2010 年 9 月に卒業する予定です。応募は可能でしょうか？」

という設問があり、双方共に条件付きではあるが、「可能」という回答が掲載されている。同社の新卒採用は、既卒者にも配慮しているものであることがわかる。毎年、1名ないし複数名の既卒者を採用している。

同社では、新卒者、既卒者、フリーターにこだわらず、同社が採用ホームページでも明示している同社が期待する人材像（①正々堂々と行動している人、②チャレンジ精神を持ち、自ら考え行動できる人、③スピードを持って行動できる人、④グローバルな舞台で活躍したい人）に合致するような応募者を採用しようとしている。

このため、同社の人事関係者は、「会社として仕切りは設けていないのに、既卒者やフリーターの応募者には遠慮があるように思える。もっと自信をもって応募してきて欲しい」と考えている。

さらに、ミスマッチの防止や採用後の定着促進のためもあり、同社では、年間150回にも及ぶ会社説明会を開催している。説明会の中では、会社の概要とともに、期待する人材像について、説明を加えている。

さらに、複数回の面接を実施し、じっくりと対話できる時間を設けており、何を学んできたのかなどを中心に、応募者の良い点を見つけ出そうとしている。

内定者には、内定者研修を実施し、企業への理解とともに同期同士のつながりを促進している。新入社員研修は、入社直後と入社後半年の2回にわけて実施し、必要な意識と知識を身に付けられる

ようになっている。

さらに、新人期間の締めくくりとして、それぞれのテーマに応じて業務上の成果を発表する新人研究発表会も開催される。他の同期の研究テーマに触れることができ、相互啓発の場になっている。この結果、同社に入社した新入社員が3年目までに退職した割合は、約3%となっている。

離職率の低下には、部下と上司が将来のキャリアプランについて相談し、自身の将来像の明確化と上司との共有に役立つ「ステップ・アップ・インタビュー制度」や教育計画のフォロー面接など、個人の能力が最大限に発揮できるよう、働く者と企業との双方向コミュニケーションも役に立っていると思われる。

同社は各種研修によって、従業員の成長のサポートも行っている。特に自己啓発制度は、選択型の各種研修や100講座以上の通信教育を通じて、個人の目標に応じてフレキシブルに学習できるように充実させ、同社の理念である「人を大切にし、活かす」を実践している。

## 会社概要

本社	東京都
創業	1884年
売上高	1,000億円以上
従業員数	3,000名以上（正社員）
平均年齢	41.3歳（正社員平均）
事業内容	非鉄金属製造業ほか

# 事例 5

## 内定以降、充実した研修等の組み合わせにより、 職場定着率を高める

株式会社 キンセイ産業

### ポイント

- ・ 親しみやすい手作り感があり、「顔が見える」採用ホームページ
- ・ 会社見学・工場見学を採用試験受験の条件とし、意欲のある者を選別
- ・ 内定者勉強会を開催して内定辞退を防止
- ・ 6月までの長期間の新人研修
- ・ 定着率を高める取り組み
  - ① 入社後に会社全体の職場を経験
  - ② 配属先以外の部門で、OJT 及び OFF-JT
  - ③ 先輩社員達とチームを組んで、研究開発や社内行事の企画
- ・ 新入社員も含めた若手社員が、継続的に学習し続ける仕組み

### 1. 企業の概要

同社は、創業以来一貫して産業廃棄物問題に取り組んでいる。より良い燃焼化学システムの開発、また熔融・焼成等灰の有効活用技術の開発をし、顧客に最適なシステムを提供することにより、環境保全に貢献している。

同社は、群馬県に本社工場、東京に営業部と海外事業部を持っており、国内のみならず海外でも、中国・韓国・アメリカ・インドをはじめ各国で営業活動を行っている。なお、同社は廃棄物のガス化燃焼を初めて開発した企業である。

入社した。また、近隣の工業高校からのインターンシップを受け入れて、1人を採用した実績もある。

同社では、採用活動に工夫を重ねている。親しみやすい手作り感のある採用ホームページもその1つである。文字通り「顔が見える」ホームページとなっており、会社やそこで働いている人のイメージがつかみやすく、安心感があり応募しやすい環境が整備されている。

さらに、同社の入社希望者には、会社見学・工場見学を行うことが、採用試験受験の条件とされている。これにより、意欲のある者だけを選別することができ、また、入社希望者にとっても、採用後の職場の実態と入社前の情報との格差が少なくなり、ミスマッチが発生しにくくなる効果がある。

### 2. 採用の取り組み状況

同社は、高校卒業者から大学院卒業者まで、多様な新卒者を採用しており、2009年4月には、3名の新入社員が

### 3. 特徴的な取り組み

同社では、大卒内定者には、11月頃から月に1～2回、内定者勉強会を開催している。これにより、会社や仕事への理解が進むとともに、内定辞退防止に役立っていると思われる。

また、入社後は、4月から同社の各部門を1週間ずつ廻り、同時にこの規模の企業では珍しく、6月までの長期間の新人研修を行い、本人の希望も考慮して配属している。配属後も、配属先以外の部門で、OJT 及び OFF-JT を行うが、配属先で定期的に行われている会議には出席させる。

これらは、入社後に会社全体の職場を経験することができるため、新入社員の会社に対する理解が深まるとともに、顔見知りを増やすことで孤立感を感じさせず、定着率を高める取り組みとなっていると言える。

さらに、先輩社員達とチームを組んで、研究開発や社内行事の企画を行う「研修会」を実施している。新入社員は、研修会に参加する中で、各人が社会人として常識を身につけ、仕事で必要とされるコミュニケーション能力を修得していくことができる。同時に、先輩社員達も知識と技術の向上に努め、かつ、人を育てようという意識を持つようになるような仕組みがある。この仕組みにも、定着率を高める効果があるようである。これらの取り組みの結果、

同社の3年目定着率は、ほぼ100%となっている。

その他、若手社員グループによる研修結果報告と次の研修テーマ発表を行う新年研修会、研修発表会と地域貢献活動を行う春季研修会等を開催して、新入社員も含めた若手社員が、継続的に学習し続ける仕組みづくりを行うとともに、来賓を招待することで、第三者からの評価が得られるように工夫している。

※同社の採用ホームページは下記の通り。  
<http://www.kinsei-s.co.jp/employ.htm>

#### 会社概要

本社	群馬県
創業	1967年
売上高	10億円以上100億円未満
従業員数	100名未満
平均年齢	35歳（正社員平均）
事業内容	プラント製造業

# その他 参考にしていきたい取り組み

## 第二新卒・既卒者募集

第二新卒は受け入れOKで年齢制限もないが、応募者のほうで自主規制しているようだ。もっとアピールしていきたい。（教育、学習支援業）

第二新卒採用について、当社は新卒同枠でOKだが、民間の就職支援サイトのエントリーでは、サイト側の設定によって第2新卒は応募不可、中途採用という扱いになってしまう。工夫をする必要がある。（製造業）

即戦力を狙って、今後は人生経験豊富な28歳位までの第二新卒を採用していきたい。他社で基礎的な教育を受けていることも魅力の1つ。  
（サービス業）

既卒者については、第2次募集で卒後1年、第3次で卒後2年と枠を拡大して採用。こちらの希望もあるので、すべての既卒者をOKとはできないので段階的にやって、充足させている。（医療、福祉業）

## 秋季採用

卒業が遅れた場合は、9月卒で採用。再度採用をするよりはコストがかからない。感謝してもらえる。  
（建設業）

春の一括では採用しきれない（日本経団連の採用の倫理憲章を守らない企業の対応が難しい）、また留学帰りの優秀者などを採用するため、秋季採用を実施。大企業といっても採用では困ることが多い。（製造業）

秋季採用は経験者、留学組、公務員試験受験者などが対象になっている。春の一括採用より優秀な人が採用できることも多い。（サービス業）

卒業できなかった内定者は契約社員として半年や1年、単位取得を待って採用するなどしている。欲しい人材だから内定を出している、そういう融通は利かせている。  
（卸売・小売業）

## 新卒募集

現在のように不景気の時には比較的に良い人材を採用することが可能であることから、会社としては将来に備えて中途採用を行う方針である。(製造業)

高卒の新卒者を確保するために、各中小企業の経営者やハローワークの職員と一緒に県内の工業高校を数校回り、就職希望者を集めて会社説明した。その結果、応募者が増えた。(建設業)

3年間隔で定期的に新規採用を行い、自社の人員構成のバランスがとることができる。さらに、先輩社員が新入社員に教えることで、新入社員とともに先輩社員も成長する機会が得られる効果も大きい。(建設業)

## 定着促進

コーチングの研修を受けた社員を新入社員につけて指導している。基礎を身に付けた社員が対応する制度なので、教わる側も安心するし、教える側にもプライドが生まれていて、お互いの定着に役立っている。(製造業)

定着促進のため、上司との個人面談の他、年2回正社員全員が自己申告シートにより、現在の状況、社長への質問、異動の希望等を直接社長とやり取りしている。「社長と直接」というのが従業員の納得度を高めている。(運輸業)

新入社員の研修には、300ページにも及ぶ自社作成テキストを活用し、自社のこと、仕事のこと、将来のことをわかりやすく説明し、新入社員の質の向上・定着を図っている。(建設業)

## ミスマッチ防止

新入社員の多くは自店舗での学生アルバイト経験者が多く、結果的に「インターンシップ」のような形になっている。お互いに安心である。(サービス業)

応募学生にミスマッチのないよう選考フローで、学生自ら社内を歩いて、好きな部署の好きな社員と対話できるシステムにしている。これによって3年間で辞める正社員は1人程度になった。(製造業)

採用については、各店舗のアルバイト採用を主としている。独自の教育システムがあり、アルバイトであっても人事考課・試験を行っている。新卒採用よりこちらを重視している。(サービス業)

各事業所でビデオ等使用により詳しい説明会を実施してミスマッチの防止対策をしている。目で見ることができ、紙資料や口頭で説明するより説得力がある。(製造業)

## 制度活用について

若年者等トライアル雇用は今まで知らなかったようであるが、仕組みを説明したら、今後、活用してみたいとのこと。(サービス業)

若年者等トライアル雇用のことは知らない様子であったので、その概要を説明したところ、今後、利用してみたいとのこと。(医療、福祉)

もう少し景気が良くなって見通しがついてきたら、ジョブ・カード制度等を活用していきたいとのこと。(建設業)



## 転換制度

契約社員で1年半くらい経験した者を現場の推薦と試験で地域社員に登用。その後、全国社員になる仕組みもある。働きぶりがわかるので間違いが少ない。 (運輸業)

契約社員は、夜勤が出来ない働く時間の制約がある人なので、それらの事情が解消されれば正職員登用は可能。就業規則にも明記している。中途採用するよりも、職場になじんで経験のある契約社員の方が安心。契約社員もそう思っている。 (医療、福祉業)

契約社員は、3年経過後くらいに本人希望・会社による適性判断・試験（半年に1回）を実施し、登用している。試験に落ちた場合を考慮して、オープンにはしていない。 (不動産業)

中途採用は慣例として、先ずパート採用し勤務状況を見て正社員登用する。勤務状況を見ないでいきなり採用するのは、新卒者以外では怖い。 (卸売・小売業)

非正社員から正社員への転換は就業規則に明記して、制度として実施することで働く者に安心感を与えて定着促進に繋がっている。 (医療、福祉業)



## “複線型採用”のススメ

若者の将来性や潜在能力を活かす事例集