

(3)企業事例

事例 No	事例の概要	設立	業種	従業員
事例 1	経歴にとらわれない人物本位の採用と、入社後3ヶ月にわたる研修で、自社の求める人材を確保	昭和58年	システム開発	約 700
事例 2	二ートを自社の基幹社員に育成した“適性を活かす”人材育成プロセス	昭和54年	ビルメンテナンス	約 360
事例 3	前職などの経歴を問わない中途採用で、若年人材を確保	昭和24年	工具製造	約 900
事例 4	“専任採用担当者”の設置や人材育成機関の整備により、人材確保難に対応	昭和46年	システム開発	約 1,600
事例 5	面接時に就業規則の内容を詳しく説明することで、入社後のミスマッチを 방지、高い定着率を実現	昭和46年	システム開発	約 170
事例 6	中途採用に対する自社の理念や社風についての教育で、全社的な価値観の共有化を図る	昭和47年	機械メンテナンス	約 360
事例 7	面接時に応募者に現場を見せ、その上で採用するプロセスで、高い定着率を実現	昭和20年	倉庫・物流	約 150
事例 8	アンケートや自己申告書で、社員の様子の把握に努めることで、高い定着率を実現	昭和29年	卸売業	約 100
事例 9	中途採用の唯一の募集条件は「未経験者であること」。未経験者を独自の育成ノウハウで、効率的に戦力化	昭和49年	印刷業	約 50
事例 10	正社員登用後の研修や、評価・処遇の工夫によって、定着率を高める	昭和32年	衛生検査所業	約 800
事例 11	期間社員からの正社員登用を積極推進。ミスマッチが少なく、定着率が高いというメリットを実感	昭和19年	部品製造業	約 1,500
事例 12	アルバイトからの正社員登用を見据え、アルバイト採用のプロセスを改善し、採用効率を向上	昭和25年	FC 事業	約 400
事例 13	気軽に応募できる契約社員待遇で、人材を確保。適性を見極めた上で正社員へ登用	昭和42年	店舗サービス	約 380
事例 14	正社員登用希望者を増やすために、正社員の待遇改善と、働き方のニーズに対応できる複数のキャリアコースを用意	昭和39年	飲食チェーン	約 600
事例 15	アルバイト採用時の仕事体験で、ミスマッチを解消。定着率が良く勤続年数の長いアルバイトから、信頼できる人材を正社員へ登用	平成13年	特殊化学材販売サービス	約 30

従業員数は、非正規社員数を含むものと含まないものがあります。

事例 1（システム開発 S 社）

経歴にとらわれない人物本位の採用と、入社後 3 ヶ月にわたる研修で、自社の求める人材を確保

【企業データ】

設 立：昭和 58 年
資 本 金：約 15 億円
従業員数：約 700 名

【概 要】

S 社は、携帯電話や Web アプリケーションシステムなど、一般消費者向けの IT システムの開発に向けたコンサルティング、設計、プログラム開発業務を事業の柱としている。

技術者不足を背景として、2006 年から、フリーターを含む 29 歳程度までの未経験者も応募可能とした第二新卒者の募集を開始。学歴や経験などを問わず、「相手（顧客）の立場に立って考えることが出来る」サービス業に従事する者としての資質を重視した人物本位の採用を行っている。これまで 120 名の未経験者（21 歳～29 歳）を採用した実績がある。

採用後は、3 ヶ月におよぶ新入社員研修を行うなど教育に力を入れ、技術面だけではなく、社会人としてのチームワークやヒューマンスキルを徹底して学ばせることで、サービス業を体現できる人材を着実に育成し、顧客からも自社の人材について高い評価を得ている。

また、新入社員研修で築かれた人間関係や、入社後 1 年～3 年の社員が進入社員をマンツーマンで指導するチューター制度は、社員の定着率向上に大いに貢献している。

自社内での技術者育成を目指し、第二新卒者の募集を開始

S 社が、第二新卒の募集に踏み切ったのは、技術者不足が背景にある。「これまでパートナー企業から、技術者を派遣してもらっていたが、自社の社員が教えながら仕事をしなければならなかった。であれば、未経験の人を採用し、自社で育てていった方が会社の利益につながる」という判断で、2006 年 10 月から、第二新卒の募集を開始した。これまでに、21 歳～29 歳の未経験者をこれまで 120 名を採用している。

なお、同社では、第二新卒の募集と並行しながら、中途採用の募集も行っていた。しかし、2007 年になると、業界内で、業界経験者の獲得競争が激化。中途採用のコストが上昇したことをうけ、同社では、この年度で、一旦中途採用を中止。新卒と第二新卒に絞って、募集を行うことにした。

社内の負担減と顧客のニーズに対応するため、即戦力となる経験者の中途採用を再開

新卒と第二新卒に絞った採用の結果、従業員全体に対する未経験者の割合が高まった。現場も教えるだけで手一杯という状態になり、負担感が増してきた。加えて、顧客からも、少数精鋭でのチーム編成で、要員コストの削減を望む声が強まってきたため、同社では、中止していた経験者の中途採用を再開した。

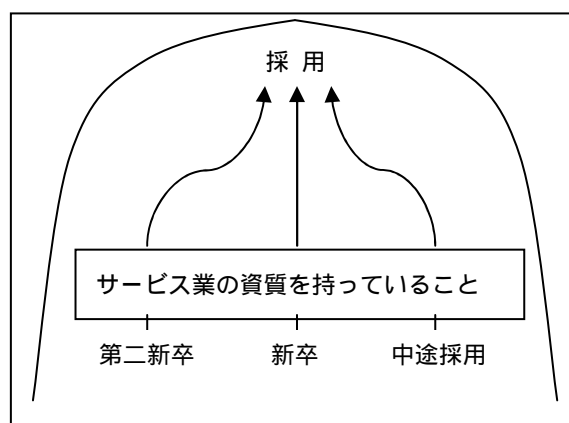
このように、S社では、その時々、社内外の状況をにらみながら、柔軟かつ、臨機応変な採用戦略を採っている。

人物本位の採用方針が、柔軟かつ臨機応変な採用戦略を可能に

「技術は、時間があれば身につくが、サービス業の精神は、努力で身につくものではなく、“資質”による部分が多い」と同社では考えている。そのため、新卒か第二新卒か、どの学校を卒業したか、経験があるかないか、という経歴よりも、「相手（顧客）の立場に立って考えることができる」というような、“サービス業としての資質”を持っているかどうかを重視した、人物本位の採用を行っている。

同社が、柔軟、かつ臨機応変な採用戦略を採りながらも、質的にブレない採用ができるのは、「自社は、どういう人材を必要としているか」という定義づけが明確になっていることが背景にあると考えられる。

<経歴よりも、人物本位の採用>



目標達成意欲が強い「第二新卒者」。この会社で絶対成功しようという覚悟ができている「中途採用者」

「第二新卒者にはプロミュージシャンを目指していた人や、公務員を目指していた人など、ある“志”を持ちながら、新卒で就職しなかった人も多い。そうした人は新卒者より

も目標達成意欲が強いように思うし、真っ白ではないが、限りなく色に染まっていないので、教育の仕方によっては、自社にあった人材に育てることができる」「中途採用者は、他社で数年社会人経験をしているので、マナーや仕事の流れを習得するスピードが速い。また、絶対この会社で成功しようという覚悟が強い」と、同社では、第二新卒、中途採用者を募集対象とすることにメリットを感じている。一方で、「年齢」や「これまでの経験」にこだわり、新卒者と協調できないなどのデメリットもあるというが、仮にそうした問題を抱える人を採用した場合でも、同社の新入社員研修のプロセスの中で、徐々に考え方を変えていけるという。

新入社員研修は、年4回開催。研修期間は3ヶ月におよぶ

同社の新入社員研修は、4月、7月、10月、1月の年4回、開講する。新卒者は、4月の回に参加し、そこから3ヶ月間が研修期間。第二新卒者や中途採用者の場合は、入社タイミングに合う回に参加することになる。第二新卒者や中途採用者も、仮に4月入社タイミングで採用されれば、新卒と一緒に研修を受けることになる。年4回、新入社員研修を開催することで、第二新卒や中途採用者でも、入社タイミングに合わせて新入社員研修をスタートから受けられるというメリットがある。また、会社にとっても、採用時期や研修時期が定期化するため、募集・採用や、入社後の教育にかかる手間が軽減されるメリットもある。

技術面だけでなく、チームワーク、ヒューマンスキルを徹底育成する研修スタイル

受講者は、一組5～6人のグループに分けられ、研修に臨む。同社の業務はチーム制が基本なので、研修によって、お互いに助け合い、協力し合うという、チームでの仕事の進め方に慣れさせるというねらいがある。3ヶ月の研修期間中、このチームの編成は何度か変更されるが、これは、いろいろな人とコミュニケーションをとってもらう機会を作るという目的からである。同社では、ここでできる人間関係は、社員にとって、その後の大きな財産となると考えている。この研修で、新卒者、第二新卒、中途採用者という経歴の違いを超え、“同期”としての絆が築かれる。

研修の最初の3日間は、「社会人マナー研修」にあてられる。外部の講師に依頼し、発声、あいさつ、名刺交換、お茶の出し方、上座・下座のルールなど社会人としての基本や、仕事についての考え方や意義について十分に教育する。その後は、自社内の講師による「経営理念、社員心得」に基づいた研修となる。サービス業として必要な“相手の立場に立つ”ことの重要性や、チームとして仕事を進める上で大切な“仲間を祝福する”ことなど、S社の言葉を借りれば“理屈ではなく、体に叩き込む”研修となっている。この時期は、同

時に技術面の教育も実施する。個人課題も与えられ、新入社員にとって、新入社員研修の3ヶ月間は、まさに教育漬けの毎日となる。技術面だけでなく、社会人としての、チームワークやヒューマンスキルを徹底して身につけさせる内容の研修となっている。

クライアントからも「S社の社員は皆元気がよく、よいあいさつができる、いい意味で異色のシステム開発会社」と評価されているように、「サービス業」を体現する人材を育成するという目的は、確実に成果に結びついている。

研修効果の確認と動機づけのための中間発表会や成果発表会

研修開始から1ヶ月後、中間発表会を開催。グループごとに、これまで研修で学んできたこと、研修によって気づいたこと、などを役員に向かって発表する。

また、研修開始から3ヶ月後は、成果発表会として、中間発表会同様、グループごとにプレゼンテーションを実施。これからの意気込みや、決意表明を行う。こうした場合は、企業側にとって、研修の内容を受講生がどのように咀嚼したかを確認する場となるうえに、受講者自身の仕事に対するモチベーションを高めるという効果もある。

3ヶ月の新入社員研修が、社員の定着率向上に寄与

S社の退職率は会社全体で、年に10%程度。入社後、3年以内の離職率で見ると、7~9%となっている。一般的に“七五三現象”^{*1}と言われる入社後3年間の離職率と比べて、極めて低い率となっている。「離職率の低い要因を考えると、やはり、入社後3ヶ月に渡って実施する研修が大きいと思う。働く目的や仕事の楽しさ、仲間の大切さを、理屈ではなく、体で実感したことが、いい意味で影響しているのではないか」と人事担当者は分析する。また、「落ち込んだり、モチベーションが低下した時など、研修でできた仲間が、お互いに助け合ったり、支援しているようだ」というように、3ヶ月間共に研修で学んだ仲間が、落ち込んだ時に、大きな心の支えとなっている。

*1七五三現象：入社後3年間の離職率が統計的に中卒者で7割、高卒者で5割、大卒者で3割であることから、若者の早期離職の傾向をそれぞれの割合をとって、七五三と表現している。

チューター制度が、新入社員の悩みの受け皿に

S社は、入社後1~3年の社員が、新入社員をマンツーマンで指導する“チューター制度”を導入している。指導期間は、概ね一年程度で、前年入社した社員が、教える立場になるケースもあるという。「教える作業も個人のスキルアップになる。役職になったとき、部下を育てる使命もあるので、トレーニングとしての目的もある」というように、指導力を育成するという目的も合わせ持っている。現場の負担については、「余力のある人間が

チューターを担当するなど、柔軟に運用している」ため、現場では、さほど負担感を感じずに同制度が運用されている。

「プライベートの悩み、人間関係の悩みなど、一番近い人に相談しているようだ」と、人事担当者も認識しているように、新入社員のさまざまな悩みの受け皿としての役割をチューターが担っている。

先にふれた新入社員研修同様、このチューター制度も、新入社員の定着率向上に効果をあげているようである。

事例 2（ビルメンテナンス業 A 社）

ニートを自社の基幹社員に育成した“適性を活かす”人材育成プロセス

【企業データ】

設 立：昭和 54 年

資 本 金：約 9,500 万円

従業員数：正社員約 60 名

契約社員約 300 名

【概 要】

A 社は、昭和 54 年設立。建造物等の清掃・メンテナンス、警備等を総合的に請け負う企業である。

同社は、バブル期に求人難に直面したが、その時代の採用・育成に係わる経験の積み重ねが、職務経験のない人材を採用し、育てるという自社の人材育成ノウハウとなっており、典型的なニートといわれる人材 2 名を、自社の中核的人材に育てた実績を持つ。具体的には、社内の各管理職に預け、各部署にローテーションで配置し、本人の興味や各管理職からの評価を集め、適性を見極めた。また、他の社員の理解を得るため、2 名の業務日誌を社内で公開することで、2 名が行う業務について周囲の理解を得られ、他の社員とのコミュニケーション向上にも役立てることができた。

全く業務経験のない“ニート”を 2 人採用

同社では、取引先の紹介で 2003 年に、無職で、かつ、職業経験がない、22 歳と、23 歳の男性 2 名を面接、採用した。

この 2 名の男性は、仕事をせず、学校にも行かず、自宅でゲームやインターネットばかりして暮らしている、いわゆる「ニート」であった。面接をしたものの、極度に緊張したり、話の内容が偏るなど、コミュニケーションに難があることが一目でわかる状態であった。但し、不器用ながらも何とかして仕事をしようという熱意のようなものが感じられたため、採用を決定した。

採用を決定した背景の 1 つには、「ビルメンテナンスという労働集約的な業務を長期にわたって行っていることで、バブル期の人材難を何度も経験しており、多少の欠点のある人材でも、時間をかければ活用できる」という自信があったから採用に踏み切ったという。

まず、何ができるのか、適性は何なのか、を見極めた

同社では、この2名については、「仕事ができないことを前提として、その中でできることを見出す」という方針で配置と教育を行った。

具体的には、社内の各管理職に預け、各部署にローテーションで配置、本人の興味を見るとともに、各管理職からの評価を集め、適性を見極めたという。同社が最初にこの2人の適性を見極めようとしたのは、同社が過去に何度も求人難を経験していたことが背景にある。「とりあえず来てくれる人間を確保し、その後本人の資質を見てできる仕事をやらせるというような経験を何度もしていた」ことが、職務経験のない人間を育てる場合に有効だという経験則があったからだ。

結果として、一人はITに関係する仕事に熱意を見せたため、社内システムの構築と、事業に関するインターネット上からの情報収集の業務に配属した。もう一人は、自社保有の不動産管理（補修の手配等）の業務に配属した。

仕事に慣れ、自信がついてくると、不得意なこともできるようになってきた

コミュニケーションに難があり、直接顧客と交渉するような仕事は不向きだった二人だが、それぞれ興味や適性が合う仕事や職場で、仕事に慣れ、徐々に自信をつけてきた。一旦自信が付くと、不得意だったコミュニケーションについても、業務に支障がない程度にこなせるようになり、外部の取引先、協力会社ともやりとりできるようになるまで成長した。

興味がある分野、得意分野は、更に能力を伸ばす環境を作った

教育については興味分野、得意分野を更に伸ばすことも意識した。自社保有の不動産にインターネット環境を整備する際には、外部のITコンサルタントのアシスタントに、この2名をつけ、コンサルタントから直接指導を受けられるような環境を作った。

このITコンサルタントは、単なるITの知識だけでなく、どのように勉強してきたのか、自身をどうやってコンサルタントになるまで成長させたのかといった点についても、アシスタントとしてついた2人に指導してくれたという。こうした環境下で仕事を学ぶ機会を与えられた2人は、大きく刺激を受け、仕事に対するモチベーションがより高まった。

同僚社員の理解を得るために、業務日報を公開

2人をITコンサルタントのアシスタントにつけたことには、他の社員から見ると、「特別扱いの感を抱くかもしれない」と考えた同社は、他の社員の理解を得るため、2人の業

務日報を公開することにした。他の社員からは、わかりにくい業務であるため、「仕事をしていないのではないか」という目で見られがちであることに対応し、2人の日々の日報を、他の社員にも見られるようにしたという。こうしたことで、この2人の業務を周囲が理解するようになった。2人に対する周囲の理解が深まるにつれて、2人と他の社員のコミュニケーションも高まるという効果も生まれたという。

高い企業ロイヤリティで、現在も活躍

2003年に採用された当時「ニート」の2人は、2008年現在も同社で正社員として、それぞれの業務に精力的に取り組んでいる。「ニートといわれる方は、コミュニケーションに難がある分、自分を理解してくれ、自身の居場所と感じた場合には高いロイヤリティを示す傾向がある。」「2人は我が社での仕事を自身の居場所と感じている様子で、突出した企業ロイヤリティを持ち、そのことが仕事への責任感の強さにつながっているようだ」と、それぞれの業務において、他の社員と比較しても高いロイヤリティと責任感を見せ活躍する2人を、同社では高く評価している。

将来の求人難に、この経験とノウハウを活かす

「今後は、慢性的な求人難を予想している」とA社の経営者は言う。慢性的な求人難時代を迎えた際、「例えニートでも、職務経験がなくとも、やり方次第で、十分に戦力化できることを確信できた経験」をしたことを、同社では大きな強みととらえている。

同社では、非正規のアルバイトが圧倒的多数を占める業務部門についても、今後は正社員化の道筋を明確にし、人材確保の意味も含めて積極的な正社員化を図っていくことを計画するなど、多様な人材の採用に積極的な姿勢を見せている。

その際も、この2人の採用と育成の経験から得られたノウハウは、同社において大いに活用されるものだろう。

事例3（耐摩工具製造業F社）

前職などの経歴を問わない中途採用で、若者人材を確保

【企業データ】

設 立：昭和24年

資 本 金：約9,600万円

従業員数：約900名

【概 要】

F社は、超硬合金製の耐摩耗工具の製造会社である。ダイス・プラグをはじめ、粉末成形金型、半導体製造装置用工具、ガラスレンズ成形金型用工具などを世に送り出してきた。

同社では、新卒採用の他、中途採用にも力を入れている。同社は、人材を確保するため、中途採用者については前職や学歴などの経歴は一切問わない。基本的な加工のプロセスや機械の操作方法を知っている、図面がある程度読めるなど、「ものづくり基礎力があること」を満たせば、フリーターや既卒者についても採用する。採用後は、毎朝の研修によって、自社の経営理念の浸透を図る。中途採用者の定着率向上に有効だという。

インターンシップ制で新卒採用に注力

毎年、高卒、高専卒を中心に20名ほどの新卒採用を行っている。最も採用に力をいれているのが、各工場における生産技術者や現場作業員であり、採用者の配属先も各工場がほとんどである。

同社ではインターンシップ制をとっており、各工場独自に、近隣の高校や高専から学生を受け入れている。さらに、工業高校における企業実習の受け入れも積極的に行っており、日頃から、地域社会との連携を図っている。そのため、同社のものづくりの内容を十分理解したうえで、同社を第一希望として入社してくる学生が多いことが特徴である。

さらに、地元志向が強まっており、地元の学校を卒業し、地元の企業に就職したいというニーズが高まっている。これらの状況から、同社の新卒採用者の定着率は非常に高い状況になっている。

35歳以下の人材を中心に、中途採用も積極的に行う

新卒が採用の中心であるが、景気の良いため、合わせて中途採用も積極的に行っている。昨年の実績は30名であり、そのほとんどが、各工場における現場作業員である。

中途採用においては、ハローワークを中心に募集を行っている。工場が地方に配置されているため、ハローワークが最も有力な募集媒体でもある。

工場の現場作業者の募集が中心であるが、実際に応募してくる方も35歳くらいまでの男性がほとんどであり、その点では、募集と応募のミスマッチは生じていない。

中途採用では、前職などの経歴は問わない一方、「ものづくり基礎力」があることが条件

採用にあたっては、前職などは特に問題にしていないが、応募するにあたっては、技能訓練校へ通うなどの意欲を見せて欲しいと考えている。

入社後、各工場でOJTを実施しながら現場作業を身につけてもらっているが、入社にあたっては、基本的な加工のプロセスや機械の操作方法を知っている、図面がある程度読めるなどの「ものづくり基礎力」は必要であると考えている。この点が、新卒と中途の採用における大きな違いである。

長い間フリーターであっても、「工場で、ものづくりがしたい」という意欲を持ち、職業訓練校へ通って技能を身につけた若者を採用した実績もある。

経営理念の浸透を図り、社員の高い定着率を実現

同社では毎朝、「倫理道德」や「コンプライアンス」を内容とした研修の時間を設け、同社の経営理念を学ぶ場としている。

企業の経営理念を全社員に浸透させることは難しいと思われるが、同社では、この研修を通じ、毎日少しずつ、経営理念を全社員に浸透させる仕組みをつくっている。

「新卒はもとより、中途採用であっても、社員の定着率が高い。その高さの秘訣が、全社員が同社の経営理念を理解したうえで働いているから」と、同社では毎朝の研修の成果を実感している。

事例 4（システム開発 T 社）

“専任採用担当者”の設置や人材育成機関の整備により、人材確保難に対応

【企業データ】

設 立：昭和 46 年

資 本 金：約 1 億 8,000 万円

従業員数：約 1,600 名

【概 要】

T 社は顧客の情報化戦略と技術戦略をサポートするサービスを提供する企業である。官公庁・医療機関、各種民間企業に対し、最適なソリューション提供やアプリケーションソフトウェアの受託開発、自動車・航空機・産業機械等の設計・開発、自動車・デジタル家電等の組込系プログラム開発のほか、高いスキルを必要とされる金融システム構築の支援を行う事業を展開している。これら 2 つの分野を事業の柱に、同社は特定の系列に属することなく独立したアプローチで、広範な顧客からの信頼を獲得してきた。

同社では、採用激戦区での人材確保戦略として中途採用にシフト。平成 19 年からは、フリーターや既卒者も募集の対象に加えた。同社は、Web 等での募集における中途入社社員インタビューの掲載などのサイトの工夫や、全国で 15 人の専任採用担当者を配置するなど、採用活動の改善に取り組んでいる。加えて、自社専用の研修施設を全国に設置するなど、入社後の人材育成にも力を入れている。

全国で 15 人の専任採用担当者を設置

T 社では、通年にわたる採用活動専門に取り組む採用担当者を設けている。学校訪問、企業展参加、選考、会社説明会の進行などが、採用担当者の主な役割である。専任の採用担当者を設けたことについて、「兼任とは違う安定した採用力が実現できている」と同社では評価している。また、専任制を採ることで、「採用に関するノウハウの蓄積も期待できる」という。

同社では、専任の採用担当者を設置する際に、「採用担当者間でぶれないように、統一した募集内容や採用基準を共有するように注意している」とし、特に、採用基準は、「社内で定期的に会議を開き、採用担当者間でブレが出ないように、統一を図っている」という。

「当社の規模で、15 人の専任制の採用担当者の設置は珍しいこと」というように、同社がいかに人材の確保に力を入れているかがうかがえる。

幅広い募集メディアの活用と工夫

T社のホームページの募集ページには、数十人に上る中途入社社員のインタビューが実名入りで載っており、社員の自筆による生の声を読むことができるようになっている。また、社長インタビューのコーナーもあり、「当社の社風や当社に入社するメリットを理解することができるように工夫している」というように、できるだけ自社のそのままの姿を、伝えようと工夫している。

また、多くの求人サイトを活用することによって、「当社の魅力が求職者の目に触れる機会を増やしたい」と考えているという。

平成19年より、フリーターや第二新卒を意識した募集も開始

T社の募集では、募集対象の制限はしていない。しかしながら、募集する職種は、一定の職務経験が求められるため、実際には、いわゆるフリーターなどの応募はほとんどなかったという。しかし、技術者が不足していることや、比較的低スキルでも対応可能な派遣事業の展開を図っていることもあり、同社では、平成19年から、特にフリーターや既卒者を意識した求人を始め、初年度は10人程度のフリーターや既卒者を採用したという。

採用者の主な職務内容はイントラやネットワークの運用監視であり、当社で研修を受けた後、企業に派遣される形態である。

採用難に対応するため、採用した人材の質を高める「人材育成力」の強化に取り組む

人材ビジネスの色彩が強いT社の事業展開には、質量の両面で適切な人材の確保が不可欠である。やや冷え込んできたとはいえ、同社所在地の景況は全国中で最も堅調であり、人材不足で求人難の傾向が強い。全国に採用の網を広げてはいるが、本社のある地域は、ネームバリューのある製造業が多く、同社にとって、人材の確保は厳しい状況であるという。また、同地域には工学系の学校が少なく、工学系の人材を求める同社にとっては、さらに厳しい環境であるという。その中でブランドイメージの高い一流企業と争って優秀な人材を確保するのは困難であるため、量を確保しつつ、採用した人材の質を高める「人材育成力」を強化することが極めて重要になってくる。

そうした問題意識のもと、同社は社員の教育システムの強化を目的に、「キャリアセンター」を開設。日々複雑化・高度化する技術力やビジネススキルに合わせ、「機械系」「電気・工学系」「組み込み系」「IT・インフラ系」「ヒューマン系」「資格対策」「その他」の7つの系統に分かれた研修コースを用意。自社独自の研修制度により、公的及び関連資格取得を奨励するなどの自己啓発のバックアップを行っている。

個人のキャリア開発の希望に則した配属により、人材の定着を図る

同社では、育成した人材の定着率を上げることも重要な課題であるにとらえている。会社全体で見た場合、平成19年度の離職率は約10%と、人材の移動が激しい業界の中では、比較的良好な数字だと言える。また、平成19年度に入社した新卒者の1年後の離職率は約2%で、入社後3年間の退職率でも、5～10%と低い数値である。同社では、離職率の低さについて、「採用選考の際に本人の希望を確認し、極力、本人の意向に応じた配属を行っている。個人のキャリア開発上の希望にできるだけマッチした配属を行っていることも、定着率の高さに寄与しているのではないかと分析している。

事例5（システム開発N社）

面接時に就業規則の内容を詳しく説明することで、入社後のミスマッチを防ぎ、高い定着率を実現

【企業データ】

設 立：昭和46年

資 本 金：約7,000万円

従業員数：約170名

【概 要】

N社は、オフィスの総合商社として業務をスタートし、その後、ソフトウェアの開発・システム設計・運用から、ヘルプデスク・データセンターまでサービスの多様化を進め、業務の拡大を図ってきた企業である。

クライアントのニーズを汲み取り、その業務分析をしたうえで、ソリューション提案を行っている。主な提供業務は、ISPサポート事業、通信機開発事業、システムサポート事業、テレマーケティング事業、ソフト開発事業、スタッフサービス事業であり、その事業形態としては、人材派遣と業務請け負いが約半々である。

同社では新卒の採用活動では、大手企業に負けてしまうため、中途採用（フリーターも含む）に力を入れることによって、人材の確保を図っている。採用面接で、就業規則を詳しく説明することで、自社の社風についての理解を促すなど、採用後のミスマッチを防ぐ工夫を行っている。

大手企業との人材獲得競争に負け、新卒採用が計画どおりに進まない

同社では、毎年10名の新卒採用を目標に掲げ、新卒採用を行っている。しかしながら、ここ3年間の採用実績は、今年が6名、昨年が4名、一昨年は3名となっており、目標達成できないことが悩みである。

大半の学生は大手企業に優先的に採用されてしまい、同社への就職を希望する生徒は少ないというのも現状である。

常時行う中途採用。経歴は問わず、本人の「やる気」を重視した採用

新卒採用がなかなか計画どおりに進まないこともあり、同社の人材確保ルートとして、中途採用枠は重要な位置づけとなっている。

中途採用については、ハローワークを通じて常時行っており、昨年は21人の採用実績がある。スタッフサービス部門は、女性が多く、結婚退職などを理由に退職する人が多い

ため、欠員分を常時補充していく必要がある。同社では全て正社員として雇用しているため、必要以上の人員を確保しておくという訳にはいかない。そのため、人員の不足が生じた都度、募集をかけながら、派遣元に対して欠員が出ないような人員体制を保つことが、同社の課題となっている。

中途採用において、同社は、ある程度のパソコンのスキルと積極性を採用基準としている。加えて、35歳前までの年齢で、ある程度の実務経験があるとより良いとのことである。

これまでに、フリーターであった若者の採用実績もあり、過去の職歴ではなく、本人の「やる気」を重要視した採用を行っている。

採用面接の段階で就業規則を詳しく説明。「入社後のミスマッチ」を防ぎ定着率を高めることがねらい

採用時の面接においては、「就業規則の内容を細かく説明する」という。「就業規則には、自社の経営理念や人材に対する考え方が凝縮されており、これを詳しく説明することで、自社の業務内容だけでなく、社風まで感じてもらい、納得した上で入社してもらいたい」というねらいがある。応募者一人ひとりに、就業規則をすべて説明することで、応募者が「入社後、具体的にどのように会社で扱われるのか、社員に対する会社の姿勢を感じることができる」という感想を持つという。最初から最後まで、就業規則を丁寧に説明し、質問があればそれに答えるということを、どの応募者に対しても、時間を掛けて行っている。この取り組みは、応募者からも評判が良く、採用後は、当初のねらいどおり、同社の定着率の高さにつながっているという。

就業規則を応募者に詳しく説明し、自社への理解を深めてもらおうという取り組みには、「入社後のミスマッチを防ぐ」という同社の強い思いが表れている。

「コミュニケーション」に着眼した取り組みで、社員の定着率を高める

入社前の就業規則についての詳細な説明。入社後の社内行事の実施など、同社では、入社前から入社後に至るまで、「コミュニケーション」に着眼している点が特徴的である。

コミュニケーションに着眼した取り組みが、社員の定着率を高めていると言えそうだ。

事例6（機械メンテナンス・製造販売H社）

中途採用に対する自社の理念や社風についての教育で、全社的な価値観の共有化を図る

【企業データ】

設 立：昭和47年

資 本 金：約6,000万円

従業員数：約360名

【概 要】

H社は大手電気メーカー関連企業である電子部品加工装置製造・販売事業者の100%子会社としてサービス部門を分離・独立する形で昭和47年に設立された。

大手企業の系列会社ではあるが知名度は高くないため、新卒の獲得競争では苦戦を強いられている。そのため、即戦力となる中途採用者の確保に力を入れている。中途採用者の唯一のデメリットとして、「自社の歴史や社風についての理解が薄く、価値観を共有しづらいこと」と認識。中途採用者に対する自社の歴史や社風の教育に力を入れている。また、中途採用者であろうと、能力に応じた公平な処遇を行っているため中途採用者の定着率は高い。

新卒の確保が難しいことを背景に、中途採用を積極的に行う

同社では、毎年新卒者を定期的に採用するのと並行する形で、年間を通して中途採用を行っている。とくにここ数年は、中国での電子部品加工装置販売数が急速に伸長したため、海外でアフターサービスの作業を行うことができる即戦力となる技術者を多数確保する必要に迫られており、積極的に中途採用を増加させている。この数年は中途採用者の数が新卒採用者数を上回っている。また、2009年度も中途者を多く採用する見込みとなっている。

同社が技術者の中途採用を積極的に実施している背景には、ここ数年、新卒者の確保が困難になっているという理由がある。大手企業の系列会社ではあってもネームバリューの点で劣る、そして、「何をやらせてもらえる企業なのか。どう自分の力を発揮できるのか」といったイメージが湧きにくいなどの点から、学生の目には必ずしも魅力的な企業にうつらず、志望者を集めることに苦労しているのが実情である。

一方、中途採用者は「この会社で自分のもつ経験や技術をこういった形で活かしたい」というように目的が非常に明確であるため、ネームバリューにこだわりの持たないケースが多く、相互のニーズが合致すれば比較的容易に採用に至る傾向にあるという。

中途者の採用の要件は“即戦力”

中途採用者の採用の経緯は、人材会社の媒体を通じての応募が6～7割を占め、3～4割は自社のホームページ閲覧による応募となっており、履歴書・業務経歴書などの書類選考を経て面接を実施する。英語や中国語など、語学が得意な、既卒者の応募も多い。

前述のとおり海外（現在は主に中国）に出張して現場で戦力となる人材の確保に迫られているという理由から、企業として中途採用者の語学力や技術力に関してはある程度高いものを要求するとともに、素質の面では順応性が高く臨機応変にものごとに対処できるかといったことを重要視しているという。

中途入社でも組織に馴染みやすい社風と、処遇制度

10～15名の中途採用者のうち、およそ8割程度が35歳未満の若年層となっている。同社では設立当初から人数は現在より少なかったものの中途採用を実施しており、企業にとっても、受け入れる側の従業員にとっても中途採用に抵抗感や違和感は全くないという風土が醸成されている。

中途採用後の賃金は、入社時は同年代で新卒採用として入社した者より低く設定されているものの、入社以降は、本人の実績に応じて評価される仕組みを導入しており、中途採用者であっても実績により部課長に昇進している人材も多数存在する。

メリットが多い中途採用。唯一のデメリットは、中途採用者の、自社に対する理解の不足

同社では中途採用のメリットとして、「即戦力となる人材を確保できること」、「採用する側と採用される側のニーズが明確でミスマッチが少ないこと」、「工作機械業界が不況で採用を減らした際の年齢層の穴を埋めることができる」の3つをあげている。そのうち、特に、「採用する側と採用される側のニーズが明確でミスマッチが少ないこと」については、中途採用のメリットとして、強く実感しているという。

一方で、唯一、同社が中途採用者のデメリットとして認識している点は、「大手電機メーカーを頂点として築き上げられた企業グループ独自の社風についての中途採用者の理解が不足しているということ」だという。

この点に関して、同社では、これまで何も手立てを行っていなかったが、やはり何らかのフォローは必要だろうという反省から、2006年度より中途採用者向けに2時間程度の研修を実施している。総務部のスタッフが講師となって年に2回程度、企業グループの歴史や独自の精神について講義を行い、意識の共有化を図る努力を行っている。

多様な人材が活躍できる会社を志向

同社では、正社員のほか、現状100名を超える派遣社員が業務に従事しており、中途採用者と同様、さまざまな経歴を有する人材が多数働いている。

また、今年度は新たに日本の大学を卒業した中国人女性を採用するとともに、来年度に向けて女性の新卒の技術者を採用する意向をもつ。「かつては年功序列型で人材の流動性も低い社会であったが、労働市場がフリーになってきている現在の状況を非常に有効に活用させてもらっている。今後、さらに労働市場が流動化すれば当社にとってもチャンスが増える」と認識しているように、今後はより一層、門戸を広げ、既卒・新卒、国籍、性別などに関係なく採用を行う体制を整え、実力があれば活躍できる会社としての魅力を高めていきたい意向を持っている。

事例7（倉庫・物流S社）

面接時に応募者に現場を見せ、その上で採用するプロセスで高い定着率を実現

【企業データ】

設 立：昭和20年

資 本 金：約3,000万円

従業員数：約150名

【概 要】

S社は、設立以来、貨物の荷役作業を一括して請け負う事業形態をとっている。

同社の主な業務は倉庫内での作業である。「重労働のイメージがある業務だからなのか、新卒の採用に大変苦労している」という。そのため、必要な人材のほとんどを中途採用に頼っているというのが現状である

同社では、正社員の募集にあたって、経歴などは一切問わない。自社の求める基準である本人のやる気とコミュニケーション能力をクリアした人材を、幅広く採用している。面接の際に、自社内の実際の現場作業を見学させ、納得の上入社してもらうため、入社後のミスマッチが少なく、定着率は極めて高い。また、契約社員の正社員登用にも積極的に取り組んでいる。

業種柄、新卒の応募が少ないため、中途採用で人財を確保している

同社の主な仕事は倉庫内での作業であるため、重労働のイメージもあってか、新卒を採用するのが難しいとのことである。そのため、必要な人財のほとんどを中途採用に頼っているのが現状である。

「本人のやる気」と「コミュニケーション能力」を重視し、資格の有無や過去の経歴は問わない、という採用方針

同社の採用基準では、本人の「やる気」をもっとも重視している。たとえば、夏は、冷房設備のない倉庫内での作業になるため、この「やる気」がないと仕事が続かないとのことである。

倉庫内では、フォークリフトを扱う作業が発生するが、入社時には、特に資格を求めているはない。入社後、社内研修・社外教習所を経て必要な免許は取得させるようにしている。

応募者の前歴は、トラックの運転手、肉屋の店員、飲食店の店員、カラオケ機材の営業、フリーター、Dなど、中途採用者の前職は様々である。「前職など、過去の経歴につい

では、その内容を全く問わない」という考えが基本にあり、本人の「やる気」と「コミュニケーション能力」を見極めて、採用を行っている。応募者のほとんどが、35歳未満の若年層という。

「コミュニケーション能力」については、倉庫においてグループ作業を行う関係から重視している。お客様の大切な荷物を扱っているので、倉庫内でのチームワークは必要不可欠であるとのことである。

中途採用については、ハローワークなどを通じて常時行っており、「いつでも、だれでも、幅広く門戸を開いています」というのが採用担当者の声である。

募集におけるこうした同社のスタンスが、結果として、フリーターを含め、多彩な若者が就職することにもつながっている。

入社前に、実際の現場作業を目で確認してもらい、現実の姿を理解してもらった上で入社してもらうことが、高い定着率に結びつく

同社の中途採用における定着率は、ここ5年間で、約90%という高い数値を誇っている。しかし、過去においては、入社後すぐやめてしまう者が多かった時期もあった。そこで、5年ほど前から、面接の際に、応募者を倉庫作業の現場に連れて行き、実際の現場作業を目で見え確認してもらうようにしている。このことにより、「口頭やパンフレットでは伝えることのできない同社の現実の姿を伝えることができる」という。そのため、現場作業の状況を確認、納得したうえで、「やる気」を持った人物が入社することになり、高い定着率につながっている。

同社の採用担当者も中途入社であるため、中途採用の応募者の気持ちがよく分かることから、始めた方法であるという。

契約社員から正規社員へ登用も積極的に取り組む

同社では契約社員として働く形態もあるが、本人が希望すれば、正規社員へ積極的に登用するようにしている。毎年、4月と9月に正規社員への職種変更届けを受け入れ、日頃の業務態度や面接によって、正規社員へ切り替えるかどうかを判断している。昨年度の実績として、3名(35歳未満)が契約社員から正規社員へ切替えを行っている。

日頃の業務態度については、本社にいる現業部長自ら定期的に現場を見て周り、各作業者の働き具合を直接確認している。このことは、正規社員を希望している者にとっては、モチベーションアップにつながっている。

事例 8（卸売業 S 社）

アンケートや自己申告書で、社員の様子の把握に努めることで、社員の高い定着率を実現

【企業データ】

設 立：昭和 29 年

資 本 金：約 5,000 万円

従業員数：約 100 名

【概 要】

S 社は昭和 29 年に設立された塗料卸売業を中心とした会社である。

同社は、中途採用を中心に人材確保を行っており、中途採用であっても経験や専門知識の有無を問わないとしている。中途採用者の入社後の定着率を高めるため、入社 3 ヶ月後のアンケートや、年 2 回の自己申告書を活用し、社員の様子を把握し、必要があれば早期に手を打つなどの工夫を行っている。そうした取り組みの結果、中途採用者の入社 3 年後の定着率は 80～90%で推移している。

中途採用のみで人材確保

同社では、ある程度の社会人としての一般的な常識を持つ人を採用したいというねらいから、中途採用での人材を確保に力を入れている。同社の求める人材像は、「明るい人」「やる気のある人」というもの。同社の取扱商品は一般的に知られているものではなく、仕事に慣れて一人前になるまでに 3 年程度はかかることから、それまでの間、やる気を持続させられる人かどうか、採用の決め手になるということである。なお、「専門知識は、入社後の OJT や資格取得などで徐々に身につけてくれればいい」というように、入社段階では、専門知識の有無や、経験は問わないとしている。

中途採用の実績は、平成 18 年から平成 20 年（見込み）までの間は、毎年 8 人程度である。中途採用の内、フリーター、第二新卒、既卒者の採用は、平成 18 年から平成 20 年（見込み）は、毎年 3 人程度となっている。フリーター、第二新卒、既卒者の採用に特に力を注いでいることではないが、結果的に毎年、数人の採用が生じているという。

中途採用者は、ハローワーク経由で確保

同社では、募集にかかるコストを抑えるため、中途採用者の募集ルートは公共職業安定所のみとしている。本年 6 月からは求職者が自宅のパソコンで閲覧できるハローワークインターネットサービスを利用すると、応募者が増加した。本年入社 2 人は同サービス経由の応募であった。

入社3ヶ月後のアンケートと、年二回実施する自己申告書によって社員の様子を把握し、必要があればすぐに手を打つことで、入社後3年間の定着率は80～90%

入社後3年間の定着率は80～90%で、比較的定着率が高い。定着率を確保するために寄与していると考えられるものが2つある。

1つめは、入社3ヶ月以内に総務課が行うアンケートである。内容は、「職務環境はどうか?」「親しい社員はできたか?」「悩みはないか?」「仕事で失敗したことがないか?」「失敗した時には、誰かが助けてくれたか?」などである。このアンケートによって、上司に言えないことを直接に人事部門に言うことができるため、各新入社員の実情を把握することができる。

2つめは自己申告書である。これは全社員を対象に、年2回実施されるものである。社長と役員が、直接社員と面談し、会社について感じることや、今期の成果などについて聞いていく。この取り組みも、上司以外の者が新入社員の状況を知ることによって役に立つという。

事例 9（印刷業 I 社）

中途採用の唯一の募集条件は「未経験者であること」。未経験者を独自の育成ノウハウで、効率的に戦力化

【企業データ】

設 立：昭和 49 年

資 本 金：約 1,400 万円

従業員数：正社員約 40 名

パート他 10 名

【概 要】

昭和 49 年に活版印刷業として創業した I 社。その後、オフセット印刷に進出、現在は 3 つの工場を持ち、製版やインクの調合も含めた印刷を行っている。

同社の中途採用の唯一の条件は「未経験者であること」と、経歴にこだわらない募集・採用を行っている。こうした募集を行えるのは、自社の人材育成ノウハウに強い自信をもっているからである。業界では、機械 1 台に一人の担当が普通だが、同社は、機械 1 台に対して、機長とサポート役の 2 名を配置するという、オペレーション上の特徴を持っている。この特徴を活かし、中途採用者はサポート役を担いながら、機長から手厚い指導を受けられることができるため、通常、一人前になるまでに 5 年ほどかかると思われる仕事を、2 年で習得するなど、短期間での仕事の習得が可能となっている。

未経験者であることが、中途採用者募集の唯一の条件

I 社の従業員数は約 40 名、加えてパート社員が 3 名、海外（ベトナム）研修生、実習生 6 名が所属している。

従業員は、事務所と称される本社部門と、3 つの工場に割り振られている。

本社部門には、社長、専務に加えて 9 名の従業員が配置され、経理、総務と生産管理を行っている。生産管理は営業を兼ねており、常時 3 ~ 5 名が業務に就いている。

工場は製版部門に 4 名、印刷部門に 37 名が配置されている。印刷部門は主として印刷機のオペレーションが中心である。

従業員の平均年齢は、約 30 歳。「同業者に比べて目立って若い」という。同業他社の多くが、採用の対象を、経験者中心にしているのに対し、同社は、中途採用でも、業界経験がない若い人材を中心に採用しているためである。実際、同社では募集の際に、“同業他社での勤務経験を有していないこと”という条件のみしか示していない。3K のイメージが強い業種であるため、条件を指定すると必要な人員が確保できないという、背に腹は代えられない事情も背景にある。このため、これまで正社員としての勤務経験のないフリ

ーターの応募も少なくない。

育成のノウハウに自信があるので、前歴に関係なく、必要な人数を確保し、育てていくほうが自社の実情に合う

面接においても、前歴はほとんど意識せず、面接時の人柄を重視して採用を決定するため、フリーターであっても、正社員からの転職者と比べても遜色なく採用に至っている。育成のノウハウに自信を持っているため、中途半端に前歴で区分するよりも、必要な人員数を確保し、育てていくほうが同社の実情にあうというのが本音である。「我が社は、独自の方法で、業務運営を行い、その中で人材育成を行っているので、同業での経験があることは逆に同社の手法を学ぶことの障害となると考えている」ともいう。

独自の方法での業務運営とは、印刷機械のオペレーションの手法である。通常の印刷業者は印刷機のオペレーションを常時1名で担当し、紙の補充等の雑用をまとめて担当する人間を工場内に数名配置する。それに対して、I社では、機械に対して機長とサポート役の2名が配置され、担当する。機長は主として機械のオペレーションを行い、サポート役は雑用を行う。段取り換え等の作業は二人で協力して行っている。このような配置を行うことで人員は余計に必要となるが、サポート役の新人は、機長から手厚い指導が受けられるため、短期に成長することができるのである。「新人が機械のオペレーションを担当するようになるまで、他社では5年程度かかるが、I社では2年で到達する」という。

同社では、このオペレーション方法には、自信を持っており、そのために機長とサポート役のペアリングに気を遣うことや、機長に対して指導方法を教育する等の取り組みを行っている。

若者に人気がない業種と言われているが、I社の定着率は高い

印刷業はあまり若者に人気のある業種ではないという。しかし、同社では同業他社から聞くほど離職は多くなく、2年前の工場新設の際に採用した10名のうち、8名が継続して現在まで勤務している。

定着率が良い理由については、「機長とサポート役のペアリングによるオペレーションがうまく機能しているため」と分析している。

事例 10（衛生検査所業 K 社）

正社員登用後の研修や、評価・処遇の工夫によって、定着率を高める

【企業データ】

設 立：昭和 32 年

資 本 金：約 5,000 万円

従業員数：約 800 名

【概 要】

K 社は、医療機関から血液などの検体を預かり、検査する「受託臨床検査業務」、学校や企業などで健康診断における検査を行う「予防医学業務」、水・食品などの安全性を検査する「環境衛生検査業務」を事業の柱とする総合的検査企業である。

中途採用の 9 割以上が、自社内で働く非正規社員からの登用である。自社で非正規社員として 1 年以上の業務経験を有する人を対象に、各事業所からの推薦方式で、例年 20 ~ 30 名の人が選考を受けており、不合格者は数名程度であるが、再度挑戦することも可能である。即戦力の人材を正社員として確保できる貴重な人材確保ルートであるとともに、非正規社員のモチベーション向上というメリットがある。また、非正規社員の中には、自社への理解が不足しており、そのためにモチベーションが低い人もいたことから、登用にあたっては新入社員研修の受講を必須とし、改めて自社への理解を促し、非正規社員から正社員への意識変革に効果を発揮している。

さらに、登用後の処遇は、同年齢の正社員の賃金の平均額を基準にしているが、その後の人事考課の結果が高ければ賃金に反映されることとなるなど、非正規社員という経歴がマイナスにはならない、公平な評価・処遇の仕組みをとっているため、登用を目指す非正規社員のモチベーション向上にもつながっている。

中途採用者の 9 割以上が、自社内で働く非正規社員からの登用

K 社では、正社員として中途採用する人の 9 割以上が非正規社員からの登用となっている。

正社員登用は、自社で非正規社員として 1 年以上の業務経験を有する人を対象に、各事業所が登用試験に挑戦する人を推薦するしくみとなっている。「最低でも 1 年の業務経験がある人で、各事業所から推薦された人を対象に選抜するので、即戦力が期待できるというメリットが大きい」というように、自社の非正規社員からの正社員登用は、人材確保の方法としてメリットを実感しているようである。

正社員登用の道筋を示すことで、非正規社員のモチベーションが向上

非正規社員から正社員への登用のメリットは、即戦力となる人材を確保できるという点だけではない。非正規社員に正社員登用の道を示すことで、「非正規社員のモチベーションにより意味で影響を与えていることは間違いなくあると思う」という。また、「若い世代よりも、30歳以降の人の方が、生活面や将来のことを考えて、正社員への意欲を感じる。」というように、正社員への登用は、30歳以降で、非正規社員として働いている人たちにとって、仕事をする上での目標となっており、モチベーションを高める要因となっている。

1年以上勤務した人で、各事業所長に認められた人は、正社員登用試験へ挑戦できる

同社では、アルバイトや、契約社員、派遣社員については、各事業所の裁量で採用をしている。採用後、1年以上勤務した人（年齢制限はない）で、各事業所から推薦された人を本社で選考し、合格した者を正社員として採用するという方法を採用している。正社員登用の選考は、毎年、1月か2月に一度行われ、例年、20名～30名の人（ほとんどが30代前半）が、各事業所の推薦を受けて、選考に臨む。各事業所で推薦を受けて、選考に臨むだけに、合格率は高い。不合格になる人は、だいたい1～2名程度となっている。不合格になるのは、業務知識などのレベルが問題になるというよりも、正社員として働く上での目的意識が感じられないケースの方が多いという。正社員登用後は、数年経つと、非正規社員にはない、マネジメント的な役割を持つこともあるため、「正社員になることの目的意識」が重要になるという。

なお、選考の方法は、面接と基礎知識（筆記試験：高校程度の基礎学力）を問う形式で行われる。

選考に落ちても、翌年、再チャレンジできる

選考に落ちたケースで、翌年、発憤して選考に再チャレンジし、合格したというケースもあるという。「一度、落ちても、本人に本質的な問題がなければ、何度でもチャンスは与える。今年落ちた一人について後日、現場のヒアリングを行ったところ、「来年もチャレンジしたい」という意欲を持って頑張っていると聞いた」と言うように、正社員への登用を希望する人にとって、正社員登用試験への挑戦という目標は、働く上でのモチベーション維持にもつながっているようである。

正社員登用は、研修を受けることが必要条件。受けなければ合格は取り消し

「非正規社員の中には、本当の会社の社風や風土を理解せずに、ただ働いているだけという人もいた。当社の社風のよい部分を知らずに働いている人は、よく理解している人と比べて、モチベーションが低いという傾向があった」というように、同社は、モチベーションが低い人には、“自社への理解が不足しているという傾向がある”と考えた。「これまでは、非正規社員には、自社のことについて理解するような教育をしていなかった」という反省のもと、同社は、5年ほど前から「非正規社員から正社員へ登用する人についても必ず、新入社員研修を受けてもらう」ことにし、中途採用者に改めて、自社への理解を促す教育を行うことにした。

なお、正社員への登用試験に合格した人は、4月の新入社員研修の時期に合わせ、導入研修を受けることが義務づけられている。

非正規社員から正社員へ登用された者は、すでに現場の戦力として欠かせない人材であるため、研修を始めた頃は、現場サイドから研修に参加するために業務から外れることに難色を示し、研修に参加させないということもあった。しかし、現在では、どのような理由があろうとも、例外は認めておらず、研修を受けないと、正社員登用試験の合格を取り消すことにしている。このような例外を認めないという、ブレない姿勢は、“人材育成”に対する同社の思いを、表していると言える。

登用者の研修は、新卒者と一緒にグループ形式で行う

研修内容は、マナー研修や、自社歴について、講義や実習などを通じて学ばせるスタイルで行う。基本的には、新卒者と登用者が一緒に、グループ形式で、研修を受ける形で進められる。

研修をグループ形式で進めることには、“仲間作り”というメリットがある。研修で、グループ作業などを通じてできた仲間が、正式配属後も、「お互いに支えあう人間関係に発展することが多い」という。こうした仲間は、仕事で失敗したり、悩んだりしたときの精神的な支えともなり、社員の“定着”という面でも良い意味で影響を与えている。

研修では、小さなショックを与え、中途採用者でも謙虚な姿勢で研修に取り組むように意識を変えていく

中途採用者は、最低でも1年以上の業務経験がある上に、研修の内容がマナーや社歴など基本的な内容なので、謙虚な姿勢で、研修に参加できるかどうか心配された。それについては、「当然、知っているでしょうが・・・」という前提で、マナー実習などをやってもらう。ところが、誰しもが知っているようできて、なかなかできない。そういう、小

さなショックを何度か与えていくと、徐々に、変なプライドを捨てて、謙虚に学ぼうという姿勢に変わってくる。基本的なことでも、きちんと学ばせることが大事だと思う」というように、同社では、研修の組み立て方を工夫している。

導入研修が非正規社員の意識変革を促し、登用後の定着率向上にも寄与

元非正規社員には、これまで“ どうせ自分は中途だから ”という斜に構えた意識や、“ 会社についての理解不足 ”が感じられることが多かったという。しかし、「中途採用者にも、導入研修を行うようになってから、中途採用者のスタンスが変わってきた」というように、今では、そうしたデメリットの部分は減りつつあることを実感している。中途採用者に対しても、きちんとした正社員としての導入教育を行ってきたことが、非正規社員から正社員への立場が変わるにあたっての意識変革に効果を発揮しているといえそうだ。

正社員へ登用した後は、全体のバランスに考慮した処遇を行う

「当社の場合、非正規社員から正社員へ登用した場合の処遇は、同年齢の正社員の賃金の平均程度の額を基準にしている。ある程度出来る人であっても、相場より多く出していることはしていない」というように、正社員として新規に登用した社員の処遇は、社員全体のバランスに気を配り、本人も、周囲も納得できる範囲で、設定されている。

「それなりの人物として、非正規社員から正社員に登用されているので、登用者が、同年齢の正社員の平均レベルの処遇となっても、本人も、周囲の社員も、納得度は高いと思う」と、会社としても登用者の処遇に自信を持っている。

元非正規社員という経歴がマイナスにならない、公平な評価・処遇のしくみ

同社では、人事考課の結果は、上司と部下の面談の中でオープンに伝えられ、「どの部分が評価されていて、どの部分を改善していかなければならないか」について、納得出来るまで話し合いを持つしくみとなっている。「その結果を受けて、賞与、昇給等を決定するしくみとなっているので、正社員へ登用された時点で、仮に処遇が平均値だった人も、その後の評価が高ければ、必然的に賃金が高くなるという形になる」という。

こうした公平な評価・処遇のしくみによって、元非正規社員であるという経歴が、決してマイナスにならない。また、このしくみが、登用された者だけではなく、将来的に正社員登用試験へ挑戦しようという、非正規社員のモチベーションを高める要因にもなっている。

事例 11（精密部品製造業 M 社）

期間社員からの正社員登用を積極推進。ミスマッチが少なく、定着率が高いというメリットを実感

【企業データ】

設 立：昭和 19 年

資 本 金：約 30 億円

従業員数：約 1,500 名

【概 要】

M 社は、昭和 19 年に航空発動機用気化器の製造所として設立。戦後、業務内容をマシン部品製造業に転換した。その後、二輪車用部品の製造を開始。以降、わが国の自動車製造業と二輪車製造業の発展とともに発展してきた。

同社の業績は好調で、最近 10 年間に連結売上高が約 3 倍になるなどの急成長を実現している。好業績を背景に、M 社の人材獲得ニーズは高まっている。同社では、工場働く期間社員の正社員登用を積極的に進めるとともに、登用後 3 ヶ月の間、月 1 回、1 時間程度の研修を行い、社員の能力向上に注力している。なお、期間社員から正社員へ登用した者の定着率は、ほぼ 100%となっている。

期間社員を、正社員へ積極登用

製造現場において、約 300 人の期間社員が存在する。同社は、5 年ほど前から、団塊世代の社員の定年退職や現場技能職社員の海外への異動に対する穴埋め、社員の年齢バランスの維持、期間社員のモチベーションアップなどをねらいに、期間社員の正社員登用に積極的に取り組み始めた。平成 18 年度は、30 人強（35 歳未満）、平成 19 年度は 25 人（35 歳未満）の期間社員を正社員に転換している。平成 20 年度は 20～30 人の予定である。

登用試験は前期の 8 月と後期の 2 月の年 2 回実施される。応募には直属の上司の推薦が必要であり、筆記試験の結果と日常の業務遂行状況等を社内規定による選考基準に照らして合否が決まる。合格率は平成 19 年度で 60～70%である。能力や仕事振りがよくわかった人材を正社員にできることや、登用後の社員のモチベーションが上がるのがメリットである。

「雇用の安定は大きなメリットと感じているようだ」というように、期間社員にとって、正社員登用による長期的な雇用関係がモチベーションを高める要因であると言えそうだ。

期間社員から正社員へ登用された人の定着率は100%近い

過去3年間に期間社員から正社員へ登用された社員の定着率は、約98%と100%に近い。「正社員になったことで、雇用が安定し、給与面も含めた労働条件が向上することなどが原因となり、社員の満足度が高まったのではないかと、同社では考えている。これから正社員を目指す期間社員にとって、このような登用制度があることが励みになり勤労意欲が高まる効果があり、期間社員の定着率を高めることにもつながっているという。正社員転換後の満足度が高いため、同社では、特に定着を促進するための工夫はとっていない。ただ、「転換後3ヶ月の間、月1回、1時間程度、登用者に正社員としての心構えや心得を講義や、各社員が困っていることや悩んでいることを聞き、アドバイスをするなどの機会は設けている」という。

登用試験に落ちた人に対するフォローも着実にを行う

登用制度の課題として、転換試験に落ちた期間社員に対してどのようなフォローをすべきなのかということがある。期間社員の試験結果のランクと弱点が期間社員の直属の上司に知らされる。それに基づき、直属の上司は再度挑戦するなどの前向きな気持ちを持たせるように期間社員にフィードバックする。実際、5回目の挑戦で正社員登用試験へ合格した例もある。

せっかくの登用試験が、従業員のモチベーションダウンにつながっては意味がない。同社では、登用試験に落ちても、次の機会を目指して頑張るように、動機づけを行うなど、フォローも着実にを行っているという。

事例 1 2 (フランチャイジー X 社)

アルバイトからの正社員登用を見据え、アルバイト採用のプロセスを改善し、採用効率を向上

【企業データ】

設 立：昭和 25 年

資 本 金：約 2,000 万円

従業員数：約 400 名

【概 要】

X 社は、ガソリンスタンドの運営、飲食店のフランチャイズ経営、撮影スタジオの運営、さらには、総務・経理・店舗活動の後方支援など、多角的な事業展開を行っている。

同社は、アルバイトから、正社員登用することを前提に、アルバイト採用の段階での人材の確保に注力している。具体的には、現場で対応しきれなかったアルバイトの応募を漏らさず受け付けるため、募集を本社一括に変更し、募集要項も店舗ごとに独自性を出すなどの工夫を行った。また、募集広告に「質問先」の電話番号も表記して、応募者が電話をかけやすくするなど、良い人材を効率よく採用するため、採用プロセスの問題点について改善を図っている。

2 ヶ月に 1 度、アルバイトの人事考課を行い、優秀なアルバイトに対しては、正社員になることのメリットを伝え、正社員へ推薦することの内諾を得るなど正社員登用の仕組みを設け、入社 4 ~ 5 年目のアルバイトを、毎年 20 名前後正社員へ登用するなど、アルバイトからの正社員登用は、同社の人材確保の重要なルートとなっている。

アルバイトから、優秀な人材を正社員として確保。そのために、アルバイトを効率よく採用する改善と工夫を行う

スタジオ事業では新卒のみの採用を行っているが、ガソリンスタンド、飲食店では、新卒採用を行っても応募がなかったことから、同社では発想を転換し、あえて新卒採用を一切行わず、原則的に、アルバイトの中から正規社員を抜擢する形をとっている。そのため、アルバイトの採用方法に力を入れ、質の高いアルバイト社員の確保に努めている。なお、同社のアルバイトのほとんどが、35 歳未満の若年層となっている。

アルバイトの採用については、以前は、各店長にお任せになっており、「人が足りなくなったからアルバイトの募集を行う」というスタンスで、求人会社へアルバイト求人を丸投げしていた。そのため、採用経費ばかりがかさみ、なかなか良い人材を確保することができなかった。

人材が確保できない原因を調査してみると、応募者からの問い合わせの電話が来ている

にも関わらず、受け手側である各店舗で、そのすべてを受けていない事実が判明した。データ上は、10件の問い合わせに対し、5件未満の対応状況であった。つまり、せっかく応募者からアプローチがされているにも関わらず、それらを取りこぼしてしまっていたのである。

そこで、この状況を改善するため、人材募集を本部一括に変更。募集広告もスタッフの顔写真や、職場の風景写真を入れたりするなど、店舗ごとに独自性を出した。さらに、応募者からの電話は、採用担当者の携帯電話へ転送される仕組みまでつくりあげた。

また、募集広告の電話の宛先を「応募」だけではなく、「質問」という宛先を設け、応募者が電話をかけやすいようにする工夫も凝らした。

このように、応募を受ける企業側でフォローする仕組みをつくっておかないと、アルバイトの人数を確保できないのが、同社のようなサービス業におけるアルバイト事情である。

入社4～5年目のアルバイトから、毎年、20名前後を正社員へ登用

X社では、ガソリンスタンドや飲食店について、アルバイトから正社員への登用を進めている。

各店長が、アルバイト経験4～5年目の中から人材を選び、正社員へと推薦。正社員への登用は、「過去のアルバイトとしての勤務状況を参考に、責任感を持って正社員として働いてもらうことができるかどうかを判断して決定する」という。

同社では、2ヶ月に1回、「キャスト面談」（同社では、アルバイトをキャストと呼んでいる）を行い、アルバイトの人事考課を行っている。その際、優秀なアルバイトに対しては、正社員になることのメリットを伝え、あらかじめ、正社員へ推薦することの内諾を得ておくという。この「キャスト面談」は、アルバイトに正社員へ登用される仕組みがあることを伝える機会にもなっており、そのことが、アルバイトのモチベーションを高めることにもつながっている。

ここ最近の実績では、毎年、約20人前後がアルバイトから正社員へ登用されている。例年、その内の3～4人が、「フリーターとして同社でアルバイトをしていた人」であるという。つまり、同社では、毎年、3～4人のフリーターが正社員へと登用されるということになる。

正社員登用後すぐに職務内容が変わることはないが、店舗間の異動などが発生する可能性は出てくる。

社員研修は、取引先や団体を活用して実施

同社では、アルバイトも含め、人材育成に力を入れている。ガソリンスタンドの社員やアルバイトについて、元売り企業の協力も得て、全社研修を大々的に行っている。

また、商工会議所と協力しながら、「ジョブカード」の導入も検討しているという。その目的は、従業員にキャリアプランを描いてもらい、仕事に取り組む目的を明確にしてもらい、自社への仕事に活かして欲しいと考えているからである。

事例 1 3（店舗関係サービス業〇社）

気軽に応募できる契約社員待遇で、人材を確保。適性を見極めた上で正社員へ登用

【企業データ】

設 立：昭和 42 年

資 本 金：約 8,000 万円

従業員数：約 380 名

【概 要】

〇社は、「警備業務」、「清掃業務」、「設備保守業務」、「建築・内装・リフォーム業務」を主力業務とし、その他関連業務として、「アパレル・ファッション販売業務」、「貸衣装業務」に至るまで、幅広い業務を行っている。

同社の総社員数は約 3 8 0 名で、その他に、契約社員、アルバイトなどの非正規社員が 4 5 0 名いる。契約社員は、警備業務に携わる方がほとんどで、アルバイトは、清掃業務に携わる方がほとんどである。

同社では、新卒者の募集をかけても、応募者が思ったように集まらないことから、正社員登用を前提とした契約社員の条件で、中途採用で人材確保に取り組んでいる。契約社員から正社員へ登用する制度は、契約社員のモチベーションを高める効果があるという。

新卒採用でも、中途採用でも、応募者が少ないのが悩み

同社の一番の悩みは、新卒者を対象とした定期採用において、募集を行っても人が集まらない点である。特に、警備業務や清掃業務に至っては、まったく応募がないような状況であるという。ここ数年、新卒の採用実績は、設備保守業務における技術者が 1 ~ 2 名といた状況である。そのため、必要な人員を確保する手段として、中途採用という形を常時行っている。しかし、中途採用であっても、警備業務や清掃業務については、応募者が少ないのが現状である。

中途採用者は、職場適応力を見極めるため、まず、契約社員という形で雇用し、将来的に正社員へ登用している

中途採用においては、正社員としてではなく、契約社員という形での採用がほとんどである。これは、正社員として応募しても募集がないためである。「正社員」とするより、「契約社員」とした方が、「とりあえず、やってみよう」という気軽な気持ちで応募してくれるそうである。応募者自体が少ないため、応募の際の心理的なハードルを下げて、少しでも応募者を増やそうという苦肉の策である。

中途採用の中心業務である警備業務は、特殊な仕事でもあり、もともと定着率の低い業務であった。過去、正社員として採用しても、1年足らずでやめてしまっていた方が多い時期があり、採用コストに見合った人材を確保することができていなかった。そのため、契約社員という形で、働く本人にも、「本当にこの警備という業務をやっていくことができるのか？」ということ判断してもらっている期間にしている。

契約社員のモチベーションアップと人員補充を目的に、正社員への登用制度を導入

同社では、契約社員として働いている方を積極的に正社員へ登用している。ここ数年の実績では、毎年7～8名の契約社員（ほとんどが35歳未満の若者）が、正社員へ登用されている。契約社員として採用され、実務経験を2～3年積んだ社員を対象に評価を行い、一定の評価を得ると、正社員へ登用される仕組みになっている。まれに、正社員になることを断るケースもあるというが、ほとんどが喜んで正社員になっているという。

この仕組みの目的は、契約社員のモチベーションアップと正社員の補充である。一定の経験を積み、能力が評価されると正社員に登用される様子を目の当たりにすることによって、実際に働いている契約社員の励みになっている。

事例 1 4 (飲食業 R 社)

正社員登用希望者を増やすために、正社員の待遇改善と、働き方のニーズに対応できる複数のキャリアコースを用意

【企業データ】

設 立：昭和 39 年
資 本 金：約 50 億円
従業員数：約 600 名

【概 要】

R 社は、飲食店の経営を中心に、食品・食品原材料の製造・加工及び販売、経営指導及びフランチャイズ加盟店の募集・指導、財務管理・労務管理事務処理の受託、不動産賃貸などの業務を行っている。

同社の正規従業員数は約 6 0 0 名であるが、その他に、パート・アルバイトと呼ばれる非正規社員が、約 9 , 5 0 0 名いる。そのため、各店舗の第一線に立ち、同社の業務を支えているのは、多くの非正規社員である。

そうした非正規社員から、正社員への登用は、人材確保に苦労する同社の貴重な人材確保ルートになっている。同社は、正社員登用の希望者を増やすため、正社員の待遇改善や、働き方のニーズに合わせて選択できる複数のキャリアコースを用意した。

新卒者には不人気で、毎年新卒者の確保に苦労する

同社の社員のほとんどは、各店舗の店長や店員として配置される。パート・アルバイトの職種としては一定の人気があるのだが、大学・高校などの新卒においては、ほとんど人気がない状況であるという。そのため、毎年、新卒の確保については非常に苦労している。

2 0 0 5 年から、パートやアルバイトを正社員へ登用する制度を導入

同社では、2 0 0 5 年度から、パート・アルバイトと呼ばれる待遇の非正規社員を、正社員へ登用する社内制度を実施している。それ以前も、パート社員が店長として正社員になった事例があったのだが、正式な社内制度として導入した。

正社員向け研修を利用して、登用の選抜を行う

非正規社員のうち、正社員への登用を希望する方は、「トレーニングプログラム」と呼ばれる正社員向けの研修プログラムを受講してもらうことが原則となっている。その

研修を通じて、正規社員としての適性を見極め、評価をされた人が、正規社員として登用される仕組みである。

登用試験は年4回。それに合わせて、入社式も年4回実施するため、“同期意識”が芽生える

ここ3ヵ年の実績は、2005年度が47名、2006年度が38名、2007年度が30名という推移である（ほとんどが35歳未満の若年層）。正社員へなることができるチャンスは、4月、7月、10月、1月の年4回あり、それに合わせて入社式も4回実施している。スタートがそろうことで教育・店舗の受け容れのスケジュールリングがしやすいというメリットがあり、同社の成長を支える重要な人材戦略になってきていることに加えて、一緒に入社式や研修を受けるプロセスで“同期意識”が芽生えるという副次的なメリットもある。

正社員登用制度によって、現場をよく知る即戦力を確保することができる

企業は、即戦力として正社員を得ることができる。同社では、各店舗の責任者である店長は、すべて正社員とするという方針を打ち出しているが、店長をすべて新卒採用や中途採用で賄うことは非常に難しい。

そもそも、中途については、様々な媒体を通じて年間を通して行っているが、なかなか人が集まらない。このような状況を打開するために、非正規社員で働いている人の中から、現場をよく知る即戦力者をお互いの合意のもとで正社員として登用するということが必要になってきている。

企業は、正社員登用する人材のことを、また、登用される側も企業や現場のことをよく知っていることで、ミスマッチが発生しにくいという効果もある。

正社員の待遇改善で、「正社員になりたい」という非正規社員が増えた

同社では、正社員へなることのメリットが非正規社員にも伝わるよう、正社員の待遇改善に取り組んできた。以前は、正規社員である店長は多忙を極め、優秀な非正規社員を正社員に登用しようと試みたが、正規社員になることを断る方が多かった。そのため、慢性的な人材不足を招き、悪循環を生んでいた。このような状況を打開すべく、正社員の待遇を見直し、「正規社員になりたい」と思わせる勤務体系（長時間労働を避け、適切な休日を取ることができる勤務シフト）、給与体系（同業他社と比較の上で適切な給与）に変えてきた。そうした取り組みの結果、「正規社員になりたい」と手をあげる非正規社員が増えてきた。正社員としての待遇に魅力を感じて正社員になっているので、その後の定着率

も高くなっているという。

働き方のニーズに合わせて、正社員として働ける複数のキャリアコースを用意

同社の正社員登用制度には、エリア社員として登用するコースと、ナショナル社員として登用するコースの2コースがある。業務内容は同じであるが、転居を伴う転勤がないのがエリア社員、転勤はあるが本部登用などのキャリアアップが見込めるのがナショナル社員である。

複数のキャリアコースを用意することで、例えば、家庭の事情等により転勤ができない人でも、エリア社員という形で、正社員になることができる体制を整えている。エリア社員が店長になった場合、「自分の店」という意識で高いレベルを維持できるというメリットもあり、実際こうした店長の売上の伸び率はトップレベルにあるという。

正社員に登用される非正規社員は、長年、現場の第一線として活躍してきた人材である。そのため、現場の状況を誰よりも熟知し、店舗内での人間関係も構築されているため、同社としても、安心してその店舗のマネジメントを任せることができる。そういった人材が、長く定着することは、同社にとって大きなメリットとなっている。

そうしたメリットを実感しているからこそ、同社では、正社員の待遇改善や、多様な働き方のニーズに応えられるべく、複数のキャリアコースを用意するなどの工夫を行い、非正規社員から正社員への登用を希望する人材を増やそうと、取り組んでいる。

事例 15 (サービス業 Z 社)

アルバイト採用時の仕事体験で、ミスマッチを解消。定着率が良く勤続年数の長いアルバイトから、信頼できる人材を正社員へ登用

【企業データ】

設 立：平成 13 年

資 本 金：約 300 万円

従業員数：約 30 名 (パート・アルバイト含む)

【概 要】

Z 社は、生コンクリートを製造販売する工場にスタッフを派遣し、コンクリートのひび割れを防止するための混和材料 (特殊化学材料) を混入することを業とする企業である。混和材料は砂・砂利などの骨材、セメント、水の基本材料に注ぐ第四の原材料として一般的に使用されている。同社ではこれらの混和材料をコンクリートの利用目的によって選定し、生コンクリートの製造工場までスタッフが訪問して混入するまでの作業を請け負う。

同社の従業員は、正社員が 10 名、アルバイトなどが 20 名である。同社は新卒の募集では人材を確保しづらいこともあり、正社員は、全員、アルバイトから登用した人材である。

同社では、アルバイトとして採用する際、自社の仕事を体験してもらい、その上で応募するかどうかを判断してもらっている。その結果、アルバイトとして採用した後も、定着率が良いという。

アルバイトの応募者全員に、自社の仕事を体験してもらう

アルバイトの募集は、新聞折込やタウンワークなどのフリーペーパー、ハローワークを利用している。20人いるアルバイトも20代～55歳まで年代は幅広い。ずっとフリーターでやってきている人もいれば、何らかの事情で会社を辞め、その後、就職先が見つからず、同社でアルバイトをしている人もいる。

同社の業種はイメージが伝わりづらい。そのため同社では、応募してきた人全員に、研修に参加してもらい、どういう作業なのかを体験してもらった上で、働きたいかどうかを判断してもらっている。作業を体験した後、働きたいという意思を示してくれる人は応募者の1～2割であるというが、その分採用後の定着率は比較的高く、長期アルバイトとして採用した人で、その後辞めてしまったのはわずか数名である。

一通りの作業を全てこなすことができるようになるまでは1～2ヶ月かかるが、最初の2～3回までは、研修期間として、同社で働くかどうかを決めてもらうためものと考えているという。これ以外に安全教育や技術教育を年に何度か実施している。

正社員は全てアルバイトからの登用。信頼できる人を正社員として確保できるというメリットがある

現在同社で働いている正社員10名は、全員がアルバイトとして働いていた人を登用したものである。「以前、いきなり正社員として採用したことがあるが、作業現場でトラブルを起こしてしまったということがあった。このこともあって正社員として雇用する人材は、信頼できる人が望ましいという観点から、現在はアルバイトから正社員登用を行っている。また、小規模な企業なので一人ひとりの資質を見ながら採用できる」という。また、「仕事のイメージがわかりにくく、かつ、規模の小さい同社で新卒の募集をしても、応募が見込めない」という事情も、同社がアルバイトからの正社員登用で人材を確保している背景にある。

正社員登用の際に意識していることは「会社との関係で信頼関係があること」、「作業を行う上での技術的、専門的知識を備えていること」、「一緒に作業する人たちの中でリーダーとして活躍できること」の3点である。アルバイトは、かなり長期の人が多いので、正社員にならないかという打診に対しては比較的快く応えてくれるという。

正社員となった場合は、複数人で対応しなければならないような現場においてはリーダーとして作業してもらうこともある。また、正社員に登用した際の賃金は、アルバイトとしての勤続年数や本人の年齢、既存の社員とのバランスを見て決定するという。

正社員の年代は20代半ばから40代半ばと幅広い。このうち35歳未満の人は4名である。現在20代の正社員は創業まもなくアルバイトとして採用し、半年後に正社員として登用したが、入社後6年半経った現在では会社の中心的人材として活躍してもらっているという。