

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の先入観を持たず、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、ネットワーク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

二ートを、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 社内で活性化される

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、社内を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ことが、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。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。

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。

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。

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

● 募集・採用段階における工夫・取り組み

(1) 効果的な募集・採用の実施

- 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
- 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
- ③ 自社の非正規社員からの正社員登用
- ④ 入社後のミスマッチ防止を図るための工夫
- ⑤ 募集・採用コストの低減

■ 採用後の段階における工夫・取り組み

(2) 定着率の向上

- ⑥ 自社イズムの浸透を図る
- ⑦ 若者の悩みやトラブルを解消する体制の整備
- ⑧ 納得性の高い評価・処遇
- ⑨ 社内の連携やコミュニケーションの強化

(3) 人材の質の向上

- ⑩ 採用後の育成と育成方法の工夫
- ⑪ モチベーション向上のための工夫
- ⑫ 育成コストの低減

★ “複線型採用”によって実感している経営メリット

- 求める人材の確保と人材基盤の強化
- 募集・採用、人材育成ノウハウの蓄積
- 人材基盤の強化による経営目標の実現

● 募集・採用段階における工夫・取り組み

(1) 効果的な募集・採用のためのノウハウ

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。一方で、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行う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、正社員登用に当たっては、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。

■ 採用後の段階における工夫・取り組み

(2) 定着率の向上のためのノウハウ

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の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で、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。

■ 採用後の段階における工夫・取り組み

(3) 人材の質の向上のためのノウハウ

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

二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「Ⅲ “複線型採用”企業事例15」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。