

“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を取材しました。

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 of 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。