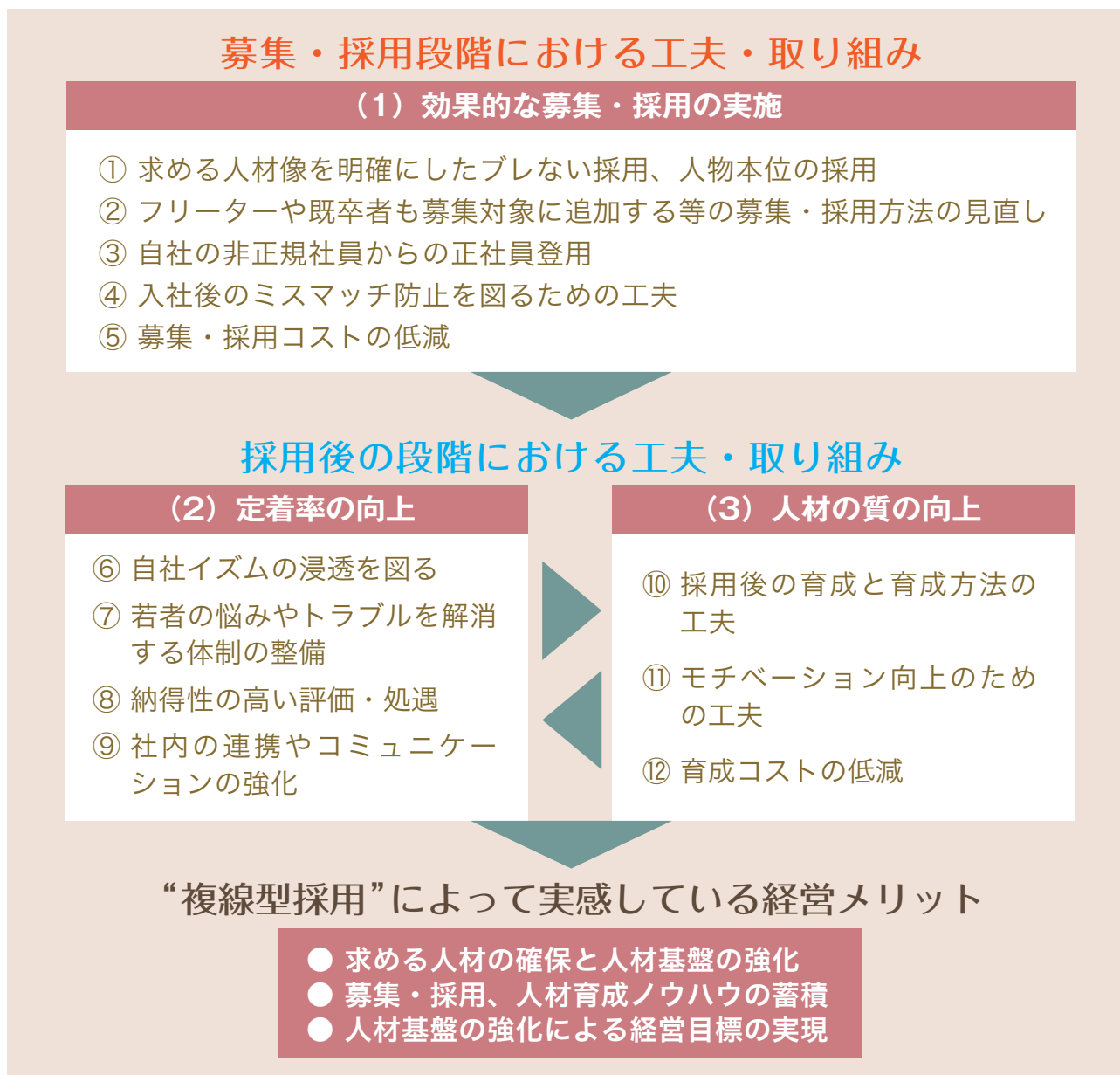


## 2. “複線型採用”を進めるための12のノウハウ

“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。