

(3) 1. 採用段階 1) 採用基準に関する工夫

1) 採用基準に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の中で最初の段階である「採用基準に関する工夫」について紹介する。

ここでは、ヒアリング実施企業の中から7つの事例を取り上げて紹介するが、大きく分けて2つの特徴をもった事例からなる。

まずは、フリーター等非正規労働者としての経験が、プラスに評価される場合の事例を取り上げる。

例えば、障がい者の作業所を経営する法人は、挫折経験のあるフリーターを歓迎するという（事例1）。障がいを持った方々のうち何割かは、心無い発言をされた経験があり、心に傷を負っている方もいる。そのため、フリーターとして挫折を感じた経験のある若者は、似たような経験をしているので、障がい者にも優しくできる。このような理由から、この法人では挫折経験のあるフリーターを歓迎している。

また、離職した理由を多角的・客観的に説明できればフリーターでも歓迎という考え方も紹介する

（事例2）。日本労働政策・研修機構の調査¹でも、フリーター等の非正規労働者のうち約3割は、やむを得ずフリーターになったという結果もある。企業も、やむを得ずフリーターになった、離職経験があっても、それが「自分なりに学びを得ている、きちんと自分の言葉で語れる」ことで評価をする可能性があることを示唆している。

もう一つは、業界未経験者歓迎、去るものは追わない、といった最低限の条件は付けるものの、まずは間口を広く人材像を設定する事例である。

最も間口を広くとっている事例では、「去る者は追わない」方針でまずは採用という会社もある（事例3）。最低限の条件としては、中途半端に業界を知っていない、覚悟が決まっていること、地味な仕事ができること、職を転々としていないこと（事例4～7）といった条件を設定している企業を紹介している。

[本節で紹介している取組事例]

- 1.1)-1：挫折経験のあるフリーターこそ歓迎
- 1.1)-2：離職した理由を多角的・客観的に語れる人材を歓迎
- 1.1)-3：「去る者は追わない」方針でまずは採用
- 1.1)-4：中途半端な業界経験者より業界未経験者
- 1.1)-5：腹をくくった業界未経験者歓迎
- 1.1)-6：地味な仕事からスタートできる者を採用
- 1.1)-7：知識・スキルは問わず、数年で職を転々としていないことが重要

¹ 小杉礼子（2000）「フリーターには「モラトリアム型」「夢追求型」「やむを得ず型」の3類型「やりたいこと」へのこだわりが強いが、長期化することは問題－「首都圏フリーターの意識と実態に関するヒアリング調査」より－

事例

1-1)-1 挫折経験のあるフリーターこそ歓迎

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。
- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。
- 同事業所では、他の企業をドロップアウトして勤務している20～30歳代の正社員が実に10名以上である。これは、法人の代表の思いでもあるが、“障がいを持った方を就労できるまで指導・支援しなくてはならない”という仕事柄、一度企業で勤務した経験

のある者でなければ、“会社で働く”ということがどういうことなのか、実感を持って指導できないからである。福祉専門職の方はどうしても最初から福祉関連の職場に就労している方も多く、それ以外の仕事を知らないのでは実はしっかりした指導はできないと感じている。

- また、ドロップアウトした人は、挫折を感じたり、大きな失敗をしていたりすることもあり、前の企業や世の中に対して不満や疑問を持っている人が多く、だからこそ障がい者の方の気持ちが他の人よりも理解でき、深い指導・支援ができていていると感じている。
- 場合によっては、ドロップアウトした人は色眼鏡で見られることもあるが、同事業所のようなところでは、むしろその経験こそが活かされている。

事例

1-1)-2 離職した理由を多角的・客観的に語れる人材を歓迎

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要

な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。

- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。

- 同事業所では、他の企業をドロップアウトして勤務している20～30歳代の正社員が実に10名以上であるが、採用の際には、「自分のことを素直に話せる」ことを最重視している。特に、具体的には、「前の会社を辞めた際に、どうして辞めたのか」、「どのような失敗をしてしまって、それは何故だったのか」ということについて聞くようにしている。

- **採否の判断につながるのは、「前の企業の会社側・雇用主側の責任」と「自分の責任」の両方をちゃんと話せるか、ということである。「前の会社はひどくて…」と一方的に前の会社を非難するような人は採用しにく**

い。逆に、「前の会社はここが悪かったが、自分はここがよくなかったと思う」という人は、物事を多角的・客観的に見ることが出来ているし、自己反省もできているので、伸びが期待できる。

- 一方で逆に、「自分の信念を変えない人」は採用しにくいと感じている。自分にこだわりがありすぎると、周りに溶け込むことができなかつたり、仕事内容によってすぐ嫌になってしまつたりするからである。「自分の考えに固執しすぎる人」は、自分の考え方が正しいと信じるあまり、ほかの人を理解しようとしなかつたり、やり方を知らず強制してしまつていたりするので、障がいを持った方の指導・支援をするのには向かないようにも感じている。

事例

1-1)-3 「去る者は追わない」方針でまずは採用

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

- M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

- 同社では、採用の際にも、実際に雇用した際に直接の上司となる店舗リーダーがまず一次面接を行って、その後、二次面接を社長が行うという面接パターンを採用しており、直接の上司と馴染める人間かどうか、ということを重視している。

- それでも、最近では8名ほどを新規雇用したが、3名ほどは既に辞職してしまっている。これには個々にいろいろな理由があるが、**そもそも最初から「絶対に会社に居ついてくれる者」を見分けることには限界があるし、「定着してくれるだろうか？」と心配しな**

がら雇用しても、結局やむを得ない理由で辞めてしまうこともあるので、最初から「去る者は追わない」方針で思い切って採用することとしている。

- **採用時点で必要以上に躊躇するより、思い切って採用して、そのうち何人か残ってくれば良い、という思いで採用した方が、手間や迷いが生じないし、辞められたときに自分たちも落ち込まないというメリットもあると感じている。**

事例

1-1)-4 中途半端な業界経験者より業界未経験者

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 一見、採用候補者には、中古車ディーラーにおける勤務経験を求めた方が、即戦力として活用できるようにも思われるが、同社では中途半端に同じ業種・職種の経験がある者は採用しないことが多いという。

● これは、特に中途半端に、大手中古車ディーラーなどでの勤務経験があると、「その会社のやり方」に慣れてしまっていて、同社のやり方に馴染めなかったり、「前の会社ではこうやっていたし、こうやった方が良いのだ」と固執し、自分だけならまだ良いのだが、他の多くの若手社員にまでそのやり方をやった方が良いと思わせてしまったり、その気はなくても強制してしまうような部分が出て、他の社員への悪影響もあると考えられるからである。

● 具体的には、かつて採用した大手中古ディーラー

経験者は、営業経験もあったのだが、大手だけあっていろいろな業務について「分業」をしていたので、そのほうが効率的だと主張して業務に混乱をきたしたことがあった。実際は同社は少人数で業務をこなしているので、1人の営業担当が顧客対応、価格査定、書類作成、事務所の清掃、日記作成などありとあらゆる業務をこなす必要はないのだが、そのようなスタンスを否定されることになり、若い社員に動揺をもたらし、結果的に辞めることになってしまった。

● 本当はかなり経験があり、大所・高所から指導ができる余裕があるような者であれば経験者でも採用すべきだと考えているが、少し齟齬程度の経験者であれば採用しない方が他の若手社員を混乱させないと考えている。

事例

1-1)-5 腹をくくった業界未経験者歓迎

業種

運輸業

規模

100人以下

● C社は約40名のドライバーを抱える運送会社である。冷凍食品から電化製品まで、多様な荷物を、関東を中心として全国に運んでいる。

● C社では、未経験者の採用に注力している。と言うのも、運送業は人材の出入りの激しい業界で、特に中途半端に業界を知っている経験者の方が短期間で辞

めてしまうことが多いからである。社長は、未経験で厳しい運送業界に飛び込んでくる若者の必死さ、腹のくくり方を評価しているという。

- もちろん、未経験者の場合、トラックに関する基本的な知識が浅いので、経験者なら簡単に対応できるような故障・トラブルへの対応力はない。車高の感覚がないことで、看板にぶついたり、屋根がとれてしまったりということもある。しかし、慎重で安全運転を心掛けるので、経験者よりも事故率は低い。

- 積載量が増える等、乗るトラックが大きくなるのは、C社ではキャリアアップである。「トラックが大きくなると慣れるまで怖いですよ。」と、元フリーター

社員bさんは言う。しかし、怖いという気持ちがあるからこそ、トラックを丁寧に扱う。

- bさんは、元々フリーで大工をやっていたため、社会保険のある正社員になりたいという強い思いから、C社に入社した。そして、そんなbさんの「なんでもします！」という根性を買った社長である。

事例

1-1)-6 地味な仕事からスタートできる者を採用

業種 製造業



100 ~ 300 人

- K社は、約110名の正社員を雇用し、精密部品の製造を行っている企業であり、平均年齢は40歳程度である。

- 同社では、ある程度の経験のある者を中途採用で採用する割合が高い企業である。

- そのような同社においても、コスト、時間をかけて面接やSPIテストなどの見極めプロセスを経て採用したにもかかわらず、すぐに辞めてしまうような者が出るのが少なくなく、このような事態をできるだけ防ぎたい、という思いから、採用時に留意していることがある。

- その一つとして、ベンチャー企業での勤務経験のある者の雇用には、より慎重になる、ということがあり、同社の事業そのものはどちらかというと地味であり、根気の要る仕事であるが、ベンチャー企業勤務経験者は、必ずしも全員ではないが、“派手なこと”を好む傾向があり、“いきなりイロイロな仕事を任されること”が当然だと思っている部分があり、地味な仕事を好まない傾向があるからである。

- 同社でも、かつてベンチャー企業勤務経験がある者を採用したことがあるが、周りに馴染むことができなかったという痛い経験をしている。その者は試用期間中は普通に見えたのだが、正社員になった後には重要な仕事を任せてもらえると思っていただけで、「コピー機の使い方を教えてもらえなかった」という、驚くような些細な理由で辞めてしまった。周囲を見下すような言動も見られたため、周囲とも折り合いを上手くつけることができず、また簡単な作業についても周囲に聞くことに抵抗を感じていたようであり、“一番下”の立場で一番簡単な作業をやらされることに耐えられなかったようである。

事例

1-1)-7 知識・スキルは問わず、数年で職を 転々としていないことが重要

業種 製造業

規模 100人以下

- F社は、正社員が約20名、パート社員が約15名の製造業である。自転車・車椅子等福祉関連機器などの部品を製造しており、中国にも工場を持っている。
- 同社は創業からの歴史が非常に古い企業であり、社員はエンジニアをはじめ、中高年の者がほとんどであり、定年を迎えて退職をする社員が随時現れ始めている状況である。現在は人の入替が緩やかではあるが、確実に発生している。
- そのような状況の中で、長期間勤務した者が退職をするということで、奨励金を活用して人材募集を行ったところ、数日で40人ほどの応募者が集まった。
- 必ずしも大手企業ではない同社の募集にたくさんの応募があった背景としては、経済環境・雇用環境の冷え込みもあったが、一方で募集の際に、「職歴や知識・スキルは問わない」ということで、特段何も条件をつけずに募集をしていたことが、応募者の門戸を広げる一因になったようである。募集をした会社としてもあまりの応募の多さに、当初想定していた募集期間が終了しないうちに、募集を締め切ってしまったほどであった。
- 採用に時間も人もそれほど掛けられないことから、同社では、書類選考で10名ほどを選考した。その際に面接まで進めた者と進めなかった者の最も大きな差となったのは、「2、3年くらいの間隔で職を転々としていないこと」、特に「会社都合による退職」を強いられた者を優先した。できるだけ、同社のアットホームな雰囲気馴染み、骨を埋めてくれる者を採用したかったからである。
- 同社で、このタイミングで採用した3名は、採用から2年が経過した取材時点でも、誰一人欠けることなく、毎日元気に勤務を続けてくれている。