

2 . 企業ヒアリング調査結果

(1)企業ヒアリング調査について

フリーターや既卒者なども含め、経歴や価値観が異なる多様な若者を、戦略的に正社員として募集・採用することで、単に若年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対象にヒアリング調査を実施した。

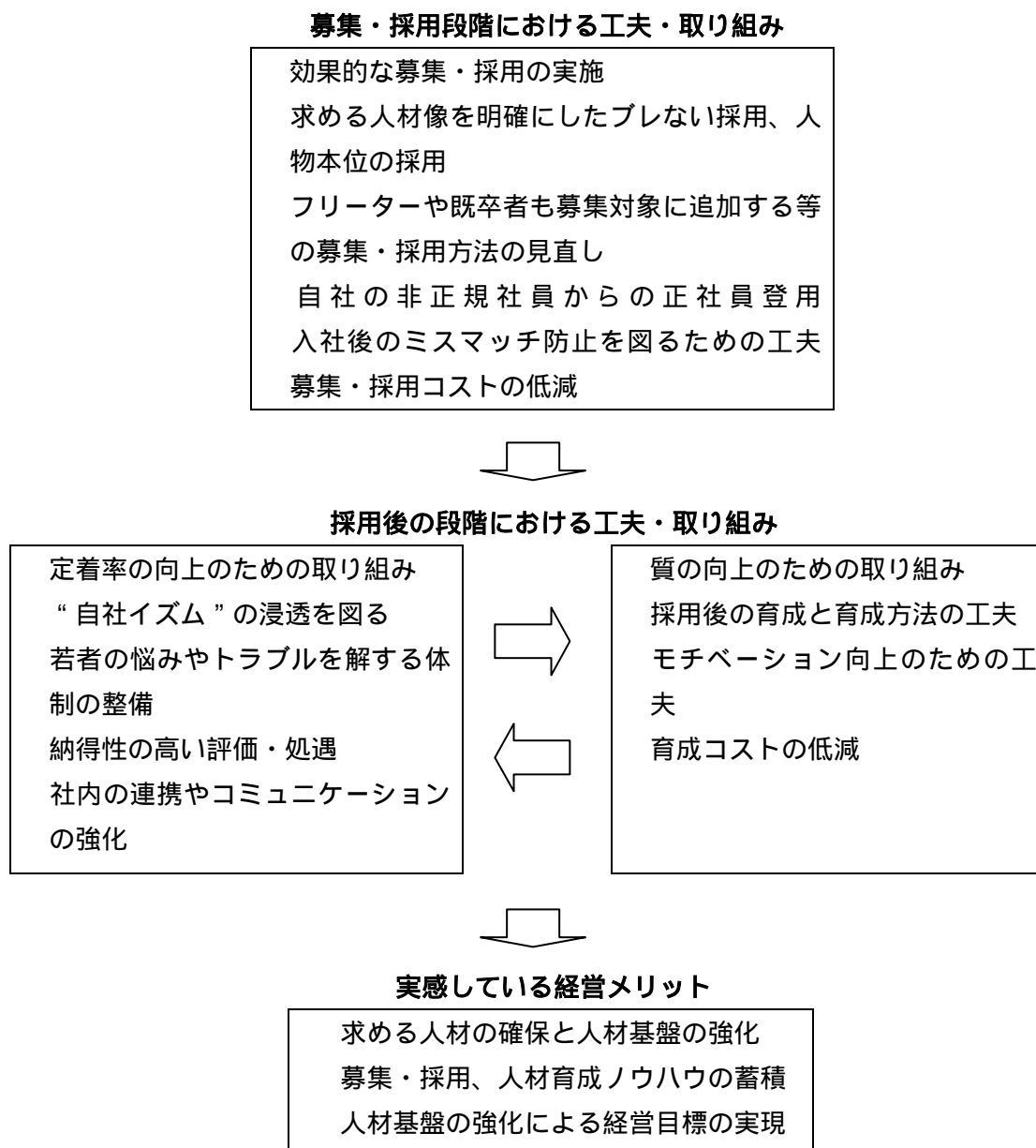
ヒアリング調査を実施した企業は、いずれも若者の人材の確保に苦労している（あるいは苦労していた）企業である。これらの企業は、若者の人材の確保を目的に、フリーターや既卒者など、経歴や価値観が異なる多様な若者を幅広く募集・採用の対象にした。これらの企業の共通点は、「若者は定着率が悪い」「フリーターや既卒者にはよい人材が少ない」などの先入観を持たず、経歴や学歴よりも、人物本位の採用を行っているところにあった。また、若者を採用するにあたって生じる問題点を解決すべく、様々な取り組みや工夫をするとともに、採用後の教育や育成に力を傾け、自社の人材基盤を強化していた。その結果、多様な応募者の中から、自社に合った人材を、自社に合った方法で確保していくノウハウを蓄積、自社の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た。

(2)若者を募集・採用する上での工夫や取り組み

これらの企業が、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に、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に他ならない。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る。そして、蓄積されたそれらのノウハウの活用によって、更に効率的な人材の確保を実現する、という好循環を、それぞれの企業にもたらしている。その結果、自社の経営目標を達成するための、人材基盤の強化を実現している。

図1は、ヒアリング調査を実施した企業の工夫や取り組みを整理したものである。これらの企業が行った工夫や取り組みは、フリーターや既卒者を含む多様な経歴や価値観を持つ若者を対象とした募集・採用を、うまく進めるための着眼点とも言い換えることができる。

図1 フリーターや既卒者を含む多様な経歴や価値観を持つ若者を対象とした募集・採用をうまく進めるための着眼点



< 募集・採用段階における工夫・取り組み >

効果的な募集・採用の実施

“ 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、価値観、能力などが異なる多様な若者の応募が予想される。企業は、そうした多様な若者の中から、自社にマッチした人材を、ブレずに、的確に採用していかなければならない。その際に重要になるのが、「自社はどのような人材を求めているか」という、“求める人材像”の明確化である。ヒアリング調査を実施した企業の中にも、“求める人材像”を明確に定め、採用の際の判断基準にすることで、多様な応募者の中から、自社に合った人材を的確に見極め、採用に結びつけている企業があった。

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重要である。“自社が求める人材像”の明確化は、多様な若者を対象にした募集・採用を、成功させる上での前提になる。

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

ヒアリング調査を実施した企業は、いずれも、若者の人材確保に苦労した経験を持つ企業である。そのため、各企業では、少しでも応募者を増やすための工夫を行ってきた。多様な募集チャネルを活用して応募者との接点拡大を図ること、採用専任担当者を設置して採用体制を強化すること、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ある。これらの企業では、工夫のトライアンドエラーを積み重ね、その結果、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る。

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る。ヒアリング調査を実施した企業においても、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る。また、正社員登用制度の運用によって、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る。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低い」、「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る。

入社後のミスマッチ防止を図るための工夫

アンケート結果でも確認したように、「定着の悪さ」は、若者を正社員として受け入れる際に、多くの企業が問題点として感じている。ヒアリング調査を実施した企業には、早期離職の原因となる「企業と若者のミスマッチ」を未然に防ぐことを目的に、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い取り組みを行い、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る。

募集・採用コストの低減

事例企業の中には、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や、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る。

< 採用後の段階における工夫・取り組み >

定着率向上のための取り組み

“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ある。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あると言える。そうした多様性を大事にしながら、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る。入社した企業の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、あるいは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ると考えられる。そうした状況を招くと、最終的には退職につながってしまう場合も多い。

ヒアリング調査を実施した企業の中には、こうした問題に着目し、中途採用者に対し、自社の歴史や経営理念など、いわゆる“自社イズム”の浸透を図る企業があった。これらの企業では、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ることに成功している。

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は大事なポイントである。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あるが、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ない。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、平素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る。ヒアリング調査を実施した企業の中には、社員の様子の変化をとらえる仕組みの導入や、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、対応を図っている企業がある。

納得性の高い評価・処遇

アンケート結果でも見たように、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、その処遇に悩む企業も多い。採用後の評価や処遇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がある。

こうした問題を解決するキーワードは、“納得性をいかに高めるか”にある。ヒアリング調査を実施した企業の中には、本人や周囲の“納得性”に留意し、中途採用者の評価や処遇を決定している企業がある。

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る。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。

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、周囲との人間関係がうまくいず、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る。こうした問題を解決するため、ヒアリング調査を実施した企業では、入社時研修の場をうまく活用し、そこで、年齢差などを越えた同期の絆づくりを図るなど、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る。

質の向上のための取り組み

採用後の育成と育成方法の工夫

ヒアリング調査を実施した企業は、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る。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る。中には、採用難時代の経験をもとに、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る。そうした人材育成ノウハウは、「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、人材育成の試行錯誤を続け、そのプロセスの蓄積の上に作り上げられたものである。

モチベーション向上のための工夫

アンケート結果でも確認したように、「マナーやコミュニケーションなど社会人の基本ができていない」「仕事の取り組み意欲や目標達成意欲が低い」など、「若者の仕事に対する姿勢」に不満を持つ企業が多い。ヒアリング調査を実施した企業は、この問題を解決する試みとして、入社以降の教育に力を入れるとともに、マネジメントの工夫によって、若者のモチベーションアップを図っている。仕事に対する意欲が湧くよう、入社時研修の進め方を工夫したり、“任せる”ことで若者の意欲を引き出すなど、各企業は、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に努力し、成果を上げている。

育成コストの低減

ヒアリング調査を実施した企業には、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る。

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る。

< 実感している経営メリット >

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

ヒアリング調査を実施した企業の多くが、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る。

これらの企業は、幅広く募集の対象を広げ、多様な若者を募集の対象にし、その中から自社に合った人材をすることで、他社との厳しい人材獲得競争に巻き込まれることなく、人材を確保することに成功している。

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くる。ヒアリング調査を実施した企業の中には、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る。

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ったメリットを得ている。

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

ヒアリング調査を実施した企業は、募集・採用のプロセスでさまざまな工夫を行っている。その工夫の過程で、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る。こうしたノウハウの蓄積により、それぞれの企業は、自社の「採用力」を強化している。

社内が活性化される

経歴や価値観などが異なる多様な人材を受け入れ、自社の一員にしていくためには、さまざまな工夫が必要になる。先に見たように“自社イズムの浸透”を図ったり、“入社時研修の場で、年齢差などを超えた同期の絆づくりを行う”などの取り組みは、多様な人材を受け入れるがために必要な工夫であった。ヒアリング調査を実施した企業では、こうし

た工夫を行うことで、結果的に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メリットを実感している。多様な若年人材を受け入れるための工夫は、社内を活性化させるというメリットももたらしている。

なお、ヒアリング調査を実施した企業の中には、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た。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る。

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ことが「即戦力を確保することができる」という点である。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ある。

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」という点である。与えられた業務に精通している非正規社員の中から、一定の評価を得た人を選抜して正社員に登用するため、いわゆる「採用ミス」が起きる可能性が低いというメリットがある。

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

ヒアリング調査を実施した企業では、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を実感している企業が多い。正社員への登用が、非正規社員の目標になることで、モチベーションを喚起するのである。

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い。その意味で、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である。

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ある。そのため、求人広告などの費用が必要ない。また、先にふれたように、人物をよく知った上での採用なので、ミスマッチが発生する確率が少なく、採用後の定着も良い。採用のやり直しなどにかかるムダなコストも削減され、企業にとってメリットが大きい。

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ある。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、登用者には必要はない。しかし、ヒアリング調査を実施した企業は、おしなべて、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る。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ることを断っておきたい。非正規社員からの登用した後も、必要な教育は徹底して行き、自社の求める人材へ育成する取り組みは必要なのであり、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」ということにはならない。

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

ヒアリング調査を実施した企業は、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る。顧客や取引先の評価の高まりは、自社の業績向上に直結するだけに、人材基盤の強化は、自社の経営目標の達成を実現するため必要条件であると考えられる。

ヒアリング調査を実施した企業にとって、多様な経歴や価値観の若者を対象に募集・採用し、人材基盤を確立していくステップは、自社の経営目標を達成していくための必要不可欠な取り組みである。