

事例 1（システム開発 S 社）

経歴にとらわれない人物本位の採用と、入社後 3 ヶ月にわたる研修で、自社の求める人材を確保

【企業データ】

設 立：昭和 58 年

資 本 金：約 15 億円

従業員数：約 700 名

【概 要】

S 社は、携帯電話や Web アプリケーションシステムなど、一般消費者向けの IT システムの開発に向けたコンサルティング、設計、プログラム開発業務を事業の柱としている。

技術者不足を背景として、2006 年から、フリーターを含む 29 歳程度までの未経験者も応募可能とした第二新卒者の募集を開始。学歴や経験などを問わず、「相手（顧客）の立場に立って考えることが出来る」サービス業に従事する者としての資質を重視した人物本位の採用を行っている。これまで 120 名の未経験者（21 歳～29 歳）を採用した実績がある。

採用後は、3 ヶ月におよぶ新入社員研修を行うなど教育に力を入れ、技術面だけではなく、社会人としてのチームワークやヒューマンスキルを徹底して学ばせることで、サービス業を体現できる人材を着実に育成し、顧客からも自社の人材について高い評価を得ている。

また、新入社員研修で築かれた人間関係や、入社後 1 年～3 年の社員が進入社員をマンツーマンで指導するチューター制度は、社員の定着率向上に大いに貢献している。

自社内での技術者育成を目指し、第二新卒者の募集を開始

S 社が、第二新卒の募集に踏み切ったのは、技術者不足が背景にある。「これまでパートナー企業から、技術者を派遣してもらっていたが、自社の社員が教えながら仕事をしなければならなかった。であれば、未経験の人を採用し、自社で育てていった方が会社の利益につながる」という判断で、2006 年 10 月から、第二新卒の募集を開始した。これまでに、21 歳～29 歳の未経験者をこれまで 120 名を採用している。

なお、同社では、第二新卒の募集と並行しながら、中途採用の募集も行っていた。しかし、2007 年になると、業界内で、業界経験者の獲得競争が激化。中途採用のコストが上昇したことをうけ、同社では、この年度で、一旦中途採用を中止。新卒と第二新卒に絞って、募集を行うことにした。

社内の負担減と顧客のニーズに対応するため、即戦力となる経験者の中途採用を再開

新卒と第二新卒に絞った採用の結果、従業員全体に対する未経験者の割合が高まった。現場も教えるだけで手一杯という状態になり、負担感が増してきた。加えて、顧客からも、少数精鋭でのチーム編成で、要員コストの削減を望む声が強まってきたため、同社では、中止していた経験者の中途採用を再開した。

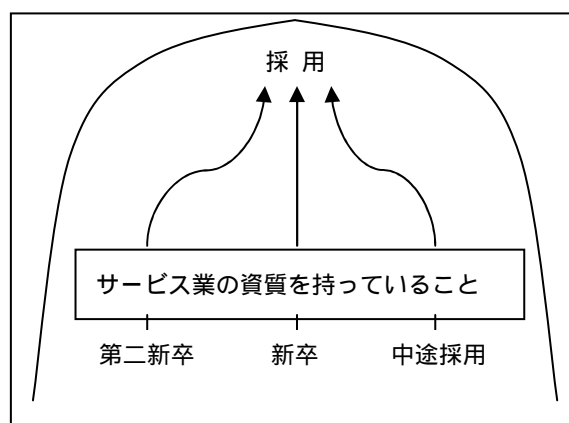
このように、S社では、その時々、社内外の状況をにらみながら、柔軟かつ、臨機応変な採用戦略を採っている。

人物本位の採用方針が、柔軟かつ臨機応変な採用戦略を可能に

「技術は、時間があれば身につくが、サービス業の精神は、努力で身につくものではなく、“資質”による部分が多い」と同社では考えている。そのため、新卒か第二新卒か、どの学校を卒業したか、経験があるかないか、という経歴よりも、「相手（顧客）の立場に立って考えることができる」というような、“サービス業としての資質”を持っているかどうかを重視した、人物本位の採用を行っている。

同社が、柔軟、かつ臨機応変な採用戦略を採りながらも、質的にブレない採用ができるのは、「自社は、どういう人材を必要としているか」という定義づけが明確になっていることが背景にあると考えられる。

<経歴よりも、人物本位の採用>



目標達成意欲が強い「第二新卒者」。この会社で絶対成功しようという覚悟ができている「中途採用者」

「第二新卒者にはプロミュージシャンを目指していた人や、公務員を目指していた人など、ある“志”を持ちながら、新卒で就職しなかった人も多い。そうした人は新卒者より

も目標達成意欲が強いように思うし、真っ白ではないが、限りなく色に染まっていないので、教育の仕方によっては、自社にあった人材に育てることができる」「中途採用者は、他社で数年社会人経験をしているので、マナーや仕事の流れを習得するスピードが速い。また、絶対この会社で成功しようという覚悟が強い」と、同社では、第二新卒、中途採用者を募集対象とすることにメリットを感じている。一方で、「年齢」や「これまでの経験」にこだわり、新卒者と協調できないなどのデメリットもあるというが、仮にそうした問題を抱える人を採用した場合でも、同社の新入社員研修のプロセスの中で、徐々に考え方を変えていけるという。

新入社員研修は、年4回開催。研修期間は3ヶ月におよぶ

同社の新入社員研修は、4月、7月、10月、1月の年4回、開講する。新卒者は、4月の回に参加し、そこから3ヶ月間が研修期間。第二新卒者や中途採用者の場合は、入社タイミングに合う回に参加することになる。第二新卒者や中途採用者も、仮に4月入社タイミングで採用されれば、新卒と一緒に研修を受けることになる。年4回、新入社員研修を開催することで、第二新卒や中途採用者でも、入社タイミングに合わせて新入社員研修をスタートから受けられるというメリットがある。また、会社にとっても、採用時期や研修時期が定期化するため、募集・採用や、入社後の教育にかかる手間が軽減されるメリットもある。

技術面だけでなく、チームワーク、ヒューマンスキルを徹底育成する研修スタイル

受講者は、一組5～6人のグループに分けられ、研修に臨む。同社の業務はチーム制が基本なので、研修によって、お互いに助け合い、協力し合うという、チームでの仕事の進め方に慣れさせるというねらいがある。3ヶ月の研修期間中、このチームの編成は何度か変更されるが、これは、いろいろな人とコミュニケーションをとってもらう機会を作るという目的からである。同社では、ここでできる人間関係は、社員にとって、その後の大きな財産となると考えている。この研修で、新卒者、第二新卒、中途採用者という経歴の違いを超え、“同期”としての絆が築かれる。

研修の最初の3日間は、「社会人マナー研修」にあてられる。外部の講師に依頼し、発声、あいさつ、名刺交換、お茶の出し方、上座・下座のルールなど社会人としての基本や、仕事についての考え方や意義について十分に教育する。その後は、自社内の講師による「経営理念、社員心得」に基づいた研修となる。サービス業として必要な“相手の立場に立つ”ことの重要性や、チームとして仕事を進める上で大切な“仲間を祝福する”ことなど、S社の言葉を借りれば“理屈ではなく、体に叩き込む”研修となっている。この時期は、同

時に技術面の教育も実施する。個人課題も与えられ、新入社員にとって、新入社員研修の3ヶ月間は、まさに教育漬けの毎日となる。技術面だけでなく、社会人としての、チームワークやヒューマンスキルを徹底して身につけさせる内容の研修となっている。

クライアントからも「S社の社員は皆元気がよく、よいあいさつができる、いい意味で異色のシステム開発会社」と評価されているように、「サービス業」を体現する人材を育成するという目的は、確実に成果に結びついている。

研修効果の確認と動機づけのための中間発表会や成果発表会

研修開始から1ヶ月後、中間発表会を開催。グループごとに、これまで研修で学んできたこと、研修によって気づいたこと、などを役員に向かって発表する。

また、研修開始から3ヶ月後は、成果発表会として、中間発表会同様、グループごとにプレゼンテーションを実施。これからの意気込みや、決意表明を行う。こうした場合は、企業側にとって、研修の内容を受講生がどのように咀嚼したかを確認する場となるうえに、受講者自身の仕事に対するモチベーションを高めるという効果もある。

3ヶ月の新入社員研修が、社員の定着率向上に寄与

S社の退職率は会社全体で、年に10%程度。入社後、3年以内の離職率で見ると、7~9%となっている。一般的に“七五三現象”^{*1}と言われる入社後3年間の離職率と比べて、極めて低い率となっている。「離職率の低い要因を考えると、やはり、入社後3ヶ月に渡って実施する研修が大きいと思う。働く目的や仕事の楽しさ、仲間の大切さを、理屈ではなく、体で実感したことが、いい意味で影響しているのではないか」と人事担当者は分析する。また、「落ち込んだり、モチベーションが低下した時など、研修でできた仲間が、お互いに助け合ったり、支援しているようだ」というように、3ヶ月間共に研修で学んだ仲間が、落ち込んだ時に、大きな心の支えとなっている。

*1七五三現象：入社後3年間の離職率が統計的に中卒者で7割、高卒者で5割、大卒者で3割であることから、若者の早期離職の傾向をそれぞれの割合をとって、七五三と表現している。

チューター制度が、新入社員の悩みの受け皿に

S社は、入社後1~3年の社員が、新入社員をマンツーマンで指導する“チューター制度”を導入している。指導期間は、概ね一年程度で、前年入社した社員が、教える立場になるケースもあるという。「教える作業も個人のスキルアップになる。役職になったとき、部下を育てる使命もあるので、トレーニングとしての目的もある」というように、指導力を育成するという目的も合わせ持っている。現場の負担については、「余力のある人間が

チューターを担当するなど、柔軟に運用している」ため、現場では、さほど負担感を感じずに同制度が運用されている。

「プライベートの悩み、人間関係の悩みなど、一番近い人に相談しているようだ」と、人事担当者も認識しているように、新入社員のさまざまな悩みの受け皿としての役割をチューターが担っている。

先にふれた新入社員研修同様、このチューター制度も、新入社員の定着率向上に効果をあげているようである。