

事例 2（ビルメンテナンス業 A 社）

ニートを自社の基幹社員に育成した“適性を活かす”人材育成プロセス

【企業データ】

設 立：昭和 54 年

資 本 金：約 9,500 万円

従業員数：正社員約 60 名

契約社員約 300 名

【概 要】

A 社は、昭和 54 年設立。建造物等の清掃・メンテナンス、警備等を総合的に請け負う企業である。

同社は、バブル期に求人難に直面したが、その時代の採用・育成に係わる経験の積み重ねが、職務経験のない人材を採用し、育てるという自社の人材育成ノウハウとなっており、典型的なニートといわれる人材 2 名を、自社の中核的人材に育てた実績を持つ。具体的には、社内の各管理職に預け、各部署にローテーションで配置し、本人の興味や各管理職からの評価を集め、適性を見極めた。また、他の社員の理解を得るため、2 名の業務日誌を社内で公開することで、2 名が行う業務について周囲の理解を得られ、他の社員とのコミュニケーション向上にも役立てることができた。

全く業務経験のない“ニート”を 2 人採用

同社では、取引先の紹介で 2003 年に、無職で、かつ、職業経験がない、22 歳と、23 歳の男性 2 名を面接、採用した。

この 2 名の男性は、仕事をせず、学校にも行かず、自宅でゲームやインターネットばかりして暮らしている、いわゆる「ニート」であった。面接をしたものの、極度に緊張したり、話の内容が偏るなど、コミュニケーションに難があることが一目でわかる状態であった。但し、不器用ながらも何とかして仕事をしようという熱意のようなものが感じられたため、採用を決定した。

採用を決定した背景の 1 つには、「ビルメンテナンスという労働集約的な業務を長期間にわたって行っていることで、バブル期の人材難を何度も経験しており、多少の欠点のある人材でも、時間をかければ活用できる」という自信があったから採用に踏み切ったという。

まず、何ができるのか、適性は何なのか、を見極めた

同社では、この2名については、「仕事ができないことを前提として、その中でできることを見出す」という方針で配置と教育を行った。

具体的には、社内の各管理職に預け、各部署にローテーションで配置、本人の興味を見るとともに、各管理職からの評価を集め、適性を見極めたという。同社が最初にこの2人の適性を見極めようとしたのは、同社が過去に何度も求人難を経験していたことが背景にある。「とりあえず来てくれる人間を確保し、その後に本人の資質を見てできる仕事をやらせるというような経験を何度もしていた」ことが、職務経験のない人間を育てる場合に有効だという経験則があったからだ。

結果として、一人はITに関係する仕事に熱意を見せたため、社内システムの構築と、事業に関するインターネット上からの情報収集の業務に配属した。もう一人は、自社保有の不動産管理（補修の手配等）の業務に配属した。

仕事に慣れ、自信がついてくると、不得意なこともできるようになってきた

コミュニケーションに難があり、直接顧客と交渉するような仕事は不向きだった二人だが、それぞれ興味や適性が合う仕事や職場で、仕事に慣れ、徐々に自信をつけてきた。一旦自信が付くと、不得意だったコミュニケーションについても、業務に支障がない程度にこなせるようになり、外部の取引先、協力会社ともやりとりできるようになるまで成長した。

興味がある分野、得意分野は、更に能力を伸ばす環境を作った

教育については興味分野、得意分野を更に伸ばすことも意識した。自社保有の不動産にインターネット環境を整備する際には、外部のITコンサルタントのアシスタントに、この2名をつけ、コンサルタントから直接指導を受けられるような環境を作った。

このITコンサルタントは、単なるITの知識だけでなく、どのように勉強してきたのか、自身をどうやってコンサルタントになるまで成長させたのかといった点についても、アシスタントとしてついた2人に指導してくれたという。こうした環境下で仕事を学ぶ機会を与えられた2人は、大きく刺激を受け、仕事に対するモチベーションがより高まった。

同僚社員の理解を得るために、業務日報を公開

2人をITコンサルタントのアシスタントにつけたことには、他の社員から見ると、「特別扱いの感を抱くかもしれない」と考えた同社は、他の社員の理解を得るため、2人の業

務日報を公開することにした。他の社員からは、わかりにくい業務であるため、「仕事をしていないのではないか」という目で見られがちであることに対応し、2人の日々の日報を、他の社員にも見られるようにしたという。こうしたことで、この2人の業務を周囲が理解するようになった。2人に対する周囲の理解が深まるにつれて、2人と他の社員のコミュニケーションも高まるという効果も生まれたという。

高い企業ロイヤリティで、現在も活躍

2003年に採用された当時「ニート」の2人は、2008年現在も同社で正社員として、それぞれの業務に精力的に取り組んでいる。「ニートといわれる方は、コミュニケーションに難がある分、自分を理解してくれ、自身の居場所と感じた場合には高いロイヤリティを示す傾向がある。」「2人は我が社での仕事を自身の居場所と感じている様子で、突出した企業ロイヤリティを持ち、そのことが仕事への責任感の強さにつながっているようだ」と、それぞれの業務において、他の社員と比較しても高いロイヤリティと責任感を見せ活躍する2人を、同社では高く評価している。

将来の求人難に、この経験とノウハウを活かす

「今後は、慢性的な求人難を予想している」とA社の経営者は言う。慢性的な求人難時代を迎えた際、「例えニートでも、職務経験がなくとも、やり方次第で、十分に戦力化できることを確信できた経験」をしたことを、同社では大きな強みととらえている。

同社では、非正規のアルバイトが圧倒的多数を占める業務部門についても、今後は正社員化の道筋を明確にし、人材確保の意味も含めて積極的な正社員化を図っていくことを計画するなど、多様な人材の採用に積極的な姿勢を見せている。

その際も、この2人の採用と育成の経験から得られたノウハウは、同社において大いに活用されるものだろう。