

昔ながらの採用方法で 企業は大ダメージを受ける

売り手市場、採用難の時代が続いており、ホール企業の苦労は絶えません。今回は、アルバイトスタッフからの社員登用だけを行っているA社と、中途採用も行い、社員研修に力を入れているB社の事例を取り上げます。一見、A社が失敗し、B社が成功しそうですが、事はそう簡単ではありません。どこに問題があるのか、“腐ったミカンの方程式”を絡めて説明していきます。

**人材不足を何とかしたい
しかし、方針は変えない？**

人材不足が叫ばれる昨今、その影響を受け、人材採用の手法にこだわりを持ち続けていた企業に変化が起きています。

関東に10店舗ほど展開する某ホール企業は、アルバイトスタッフからの正社員登用のみを行っていましたが、中途採用を行うことだけでなく、別の理由もありました。近年、アルバイトスタッフから社員となった人材のキャリアアップ願望が薄く、育成の限界を感じ始めていたのです。人が集まらない上、人材が育たないので、採用の手法を変えるのは当然といえるでしょう。

人材不足を何とかしたい企業は増え、弊社にお問い合わせをいただく機会も増えてはいますが、このように方針を変える企業は、まだ少数。いまだに、アルバイトスタッフからの社員登用にこだわる企業が多いのです。

昔ながらの採用方法にこだわった企業の事例を、二つ紹介しま

しょう。

**中途採用をしない企業で
店長と副店長が退職**

A社は、その地域で長年、運営を続ける中小企業ですが、採用難から人材不足に陥り、その解決方法をご相談いただきました。

会社の規模感や即戦力者を求めていることから、中途採用を提案しましたが、「うちは昔から、アルバイトを経験させてからしか社員にしない。以前、社員採用した人がすぐ辞めちゃってね。辞めると、周りに良くない影響を与えるから」との返答。

その後も、定期的な会って中途採用の説得を試みましたが、首を縦に振らず、採用はうまくいきませんでした。

社員が増えない中で現状維持を続けていましたが、最も負担が大きい店長と副店長が、職場環境の劣悪さを理由に、退職。さすがに、なりふり構ってられないと、急遽、中途採用に踏み切ったのですが、すでに手遅れでした。

アルバイトから社員にした主任

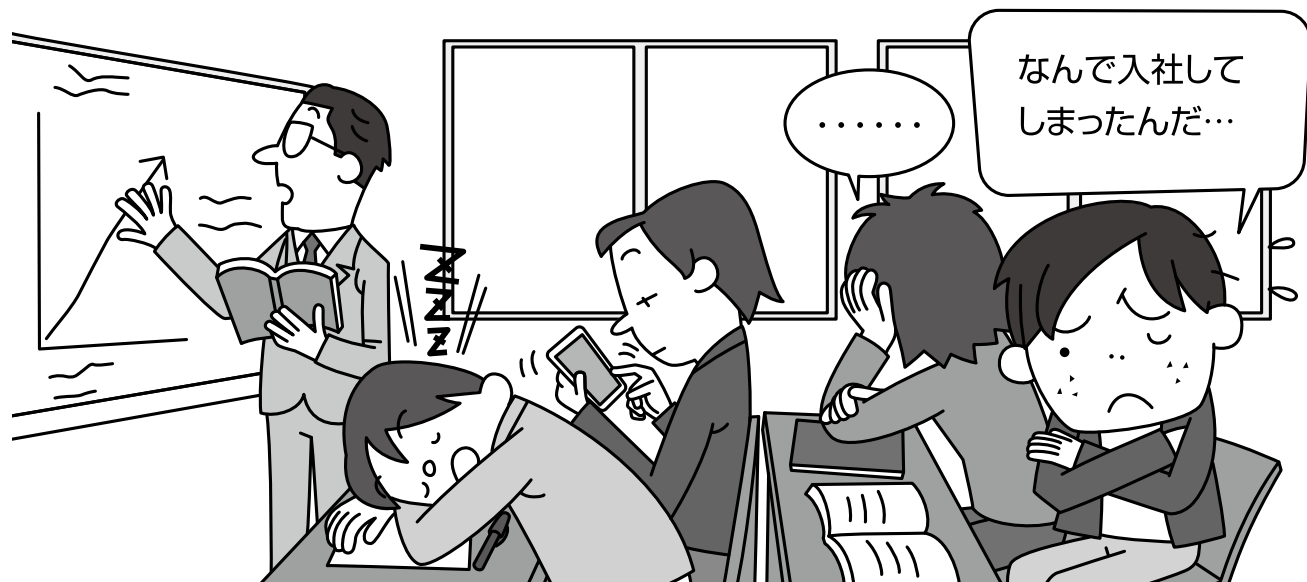
と班長は、店舗責任者になるつもりがなく、新たな方を採用するまでの間だけでもと仕事を任せようとすれば、責任を取りたくないという退職を申し出る始末。人材不足による営業力低下から、業績悪化となり、迎えた結末は、店舗の売却でした。

新卒や中途といった、より良い人材をできる限り多く確保するために効果的な採用手法を選ばないことには、疑問しかありません。自社の採用手法にこだわった結果、組織力の低下を招いた、典型的な事例といえるでしょう。

**入社研修における
腐ったミカンの方程式**

B社は、アルバイトスタッフの社員登用を主にした採用。中途採用も行うものの、「採用にお金をかけるなんてあり得ない」という考えが強く、どちらかといえば消極的。

反面、採用後は費用をかけて外部に教育研修を委託し、自社に入社すれば成長できることを前面に謳い、アルバイトスタッフにも社



員登用をPRしています。

B社に入社した村田さん(仮称)は、新卒で教育体制が整った企業に入社。キャリアアップを目指し、次の転職先にも教育体制が充実した企業を望まれており、その体制が整っているB社は、村田さんの目に魅力的に映ったわけです。

入社研修は、4人が受講。中途採用者は村田さんのみで、ほかの3人は、会社から誘いを受け、アルバイトスタッフから社員になった方々。いざ研修が始まると、3人の意識レベルの低さに驚きを隠せなかったそうです。途中で寝る人、講師からの質問に的外れな返答をする人、ノートすら出さず、学ぶ姿勢を感じ取れない人…。講師は、B社の研修に何度も登壇している方でしたが、この状況が当然かのように進んでいったそうです。

気付くと、講師の話が耳に入らなくなっており、村田さんは、なぜこの企業に入社してしまったのだろうかと後悔することに。企業としては、社員の成長を願う時間のはずが、モチベーション低下を起す最悪な時間となってしまうました。そして、村田さんは、弊社に相談に来られ、新たな職場を探し始めたのです。

箱の中に腐ったミカンが一つあると、ほかのミカンにも腐敗が広まるというミカンの方程式は、組織でも比喩表現として使われますが、まさに、このことではないでしょうか。

やる気のある社員と、そうではない社員が同じ研修の場にいる時点で、人材教育に対する効率は悪く、無駄な投資を行っていると思われるような気がします。

採用手法を見直すことが強い組織をつくる近道

両社とも、アルバイトからの採用に固執したことで自ら問題を招き、結果的には負のスパイラルに突入させてしまいました。

アルバイトスタッフがもらう給料の対価は、時間。そして、社員がもらう給料の対価は、その方が生み出す価値や成果に対する報酬です。その違いが分からない社員の比率が増えていけば、働くことに対する価値観が低下し、生産性の低い組織となってしまいます。それを教育にするにも、一朝一夕ではできるわけありません。

アルバイトからの採用は、一見コストがかかっているように見えますが、採用した人材の意識が

低い場合、育成にかかわることがそのままコストとなり、さらには、その積み重ねが、生産性の低い組織を生み出してしまいます。

それであれば、採用にこだわりを持つことで、より効果的な人材育成ができるはずです。アルバイトスタッフを経て幹部に上り詰めていく優秀な方も当然ながら多くいらっしゃると思いますが、幹部社員を輩出する確率は、新卒・中途社員の方が高いことは、いうまでもありません。採用の仕方を見直し、さまざまなチャネルを駆使して優秀な人材を採用することが、強い組織をつくり上げる近道ではないでしょうか。



高田堅一 (しまだけんいち)
埼玉県出身。大学卒業後、バック・エックスに入社し、人材紹介事業を10年以上経験。国家資格キャリアコンサルタントを取得。これまでに2000人以上の支援を行う。相談者満足度No.1のアドバイザー。