

どこが違う？成功事例に学ぶ  
「人材の確保・定着・育成」  
「人材の確保・定着・育成」研究委員会  
報告書のとりまとめについて

【本件のお問合せ先】  
愛知県経営者協会（内線 550）  
担当（三宅・松波）  
名古屋市中区栄 2-10-19 会議所ビル7階  
Tel 052-221-1931 / Fax 052-221-1935

愛知県経営者協会「人材の確保・定着・育成」研究委員会では、別紙のとおり報告書を取りまとめましたので、ご報告します。

### 1. 報告書とりまとめの経緯とねらい

- (1) 当地域においては、新卒採用がバブル期以来の売り手市場の様相を呈するなかで、「新卒採用難」に加え、「苦勞して採用しても数年でやめてしまう。」「若手が育たない。」など、企業の悩みは多い。
- (2) 本研究委員会では、
  - ・いかに若手人材を確保するか、
  - ・いかに定着させるか、
  - ・いかに育成するか、
 の3点をテーマに、各企業の取り組み事例を幅広く調査するとともに、会員各社へのアンケート結果も踏まえ、成功している企業の取り組みはどこが違うのか。その成功の要因は何かについて、メンバー間で踏み込んだ検討を行った。
- (3) 今回、その議論の経過と結果を「どこが違う。成功事例に学ぶ人材の確保・定着・育成」と題した報告書としてとりまとめた。
- (4) とりまとめにあたっては、一般論の記述は極力避け、成功事例を幅広く紹介するなど、経営層や実務レベルの方々への実務に活かせる生きた事例集として、実践的なヒントを提供することに重きを置いた。

### 2. 本報告書の構成

- (1) 本冊の「どこが違う。成功事例に学ぶ人材の確保・定着・育成」と別冊の事例集「成功企業はここが違う」から成る。
- (2) 別冊の事例集は、本冊の記述と相互対照できるようにするとともに、事例は、各社の許しを得て、原則、社名を記載している。会員企業間での問い合わせ、情報交換を通じて、実務に活用されることを期待している。

### (参考)委員会メンバー

(敬称略 会社名五十音順)

【委員長】	東邦ガス(株)	取締役社長	水野 耕太郎
【委員】	愛知トヨタ自動車(株)	人事部 人事課長	成瀬 博司
	(株)I N A X	人事・総務部 人事労務グループ 課長	川上 敏弘
	河村電器産業(株)	総務部 人事採用グループ 課長	樟 良弘
	敷島製パン(株)	人事部 人材開発グループマネージャー	竹谷 郁朗
	中部電力(株)	人事部 人事・要員グループ 専門課長	福本 保弘
	東邦ガス(株)	人事部 人事企画グループマネージャー	鳥居 明
	トヨタ自動車(株)	人事部 企画室 主幹	森重 正和
【事務局】	愛知県経営者協会	人事部	鬼頭 幸三
		専務理事兼事務局長	柴山 忠範
		企画・海外グループ部長	三宅 宏一
		企画・海外グループ主査	森重 淳
		会員サービスグループ主査	松波 和樹
	会員サービスグループ主査	若杉 太郎	

昨年8月スタート。事例調査、アンケート調査を行うとともに、12回にわたり本委員会を開催。今回、報告書のとりまとめをしたもの。

なお、本報告書は6月2日に会員企業など関係先に配布する予定です。  
ご希望の方には、1セット1,500円(会員企業の追加注文は1セット800円)で販売いたします(送料別)。  
詳しくは、本会(TEL:052-221-1931)までお問い合わせください。

第一部 どこが違う？ 成功事例に学ぶ「人材の確保・定着・育成」 1ページ

第1章 人材の確保 ～成功企業はここが違う～

1. 学生は何を求めているのか	2ページ
(1) キャリア志向 (2) 「自分らしさ」と「やりがい」 (3) 情報はネットで (4) 決め手は「仕事内容」と「職場の雰囲気」	
2. 知名度アップのために	5ページ
主な事例 (1) 「地域密着イベント」で一步抜けだす …… 「地域の中・高校生向け「職場体験プログラム」」 (2) 「インターンシップ」で一步抜けだす …… 「ドッジボールでビジネスの流れを体験する」 (3) 「採用ホームページ」で一步抜けだす …… 「若手社員の日/内定者インタビュー」 (4) 「会社説明会」で一步抜けだす …… 「社長自らが表舞台に立ち、価値観を共有する」	
3. 学生の心をつかむには	9ページ
主な事例 (1) 選択肢を用意する …… 「入社時期を春・秋どちらか選択できる制度」 (2) 門戸を広げる …… 「新卒女子を研究員として積極的に採用」 (3) オーダーメイドの選考 …… 「逆面接。学生からの質問に本音で答える。」	
4. 「最後に選ばれる1社」になるために	11ページ
主な事例 (1) 「自分のことをきちんと見てくれている」という実感 …… 「宿泊付きの内定者交流会 役員と語らう夜」 (2) 具体的でリアルな入社後のイメージを体感 …… 「内定者フォローのための職場見学会の開催」 (3) 「この会社ならば自分は成長できる」という安心感 …… 「プレ新入社員研修」 (4) 両親を囲い込む信頼感 …… 「内定者の自宅を家庭訪問する」	

第2章 若手社員の定着 ～成功企業はここが違う～

1. なぜ辞めてしまうのか	14ページ
(1) 「仕事内容が合わない」 (2) 本音は「人間関係」 (3) 転職市場の成熟	
2. 定着率を高めるコミュニケーション	16ページ
主な事例 (1) 社内イベント …… 「毎月、全従業員を対象に誕生会を開催する」 (2) タブーなき議論ができる「場」づくり …… 「壁のない1フロアに全事業部を集結させたオフィス」	
3. 安心感、信頼感を築くには	17ページ
主な事例 (1) 指導・相談役の先輩社員を付ける(メンター制度) …… 「業務外の相談ができる先輩社員を決めている」 (2) 上司との面談機会を設ける(目標管理制度) …… 「入社2年目より事業所長と人事担当者3者で面談」 (3) フォロー研修(集合研修)を実施する …… 「フォローアップ研修で『上司からの手紙』を渡す」 (4) 自己実現欲求に応える …… 「キャリアコースを明示・選択させる」	

第3章 若手人材の育成 ～成功企業はここが違う～

1. 何が成長させるのか	21ページ
(1) 「あのみたいになりたい」というマイルストーン (2) 助言し、期待し、評価してくれる上司・先輩の存在	
2. 育成の成功例	22ページ
主な事例 (1) 思い切って任せる・体験させる …… 「全社員に新規事業立ち上げのチャンスを与える」 (2) お仕着せではなく、本人の自主性に応える …… 「選択制の研修カリキュラム」 (3) 上司・先輩の意識を変える …… 「教え、教えられる風土を作るための小集団化」	

第4章 本委員会の思い ～結び～

人材の確保・定着・育成は「三位一体」

「理」と「情」のバランス ・ そこに「愛」はあるか

確保

「相互理解」と  
「相思相愛」

定着

どんな強者も  
“無関心”には  
耐えられない

育成

部下の  
“ハート”に  
火をつける

参考 「本テーマを考えるうえでの基礎データ」

1. 卒業者数、就業者数および就職率等の推移
2. 日本の18歳人口推移
3. 求人総数・民間企業就職希望者数・大卒求人倍率の推移
4. 大学卒の離職率
5. 入社1年以内・3年を超えてから離職した正社員の離職理由
6. 若手のマネジメントに悩む理由

第二部 アンケートで見る会員各社の現状

1. 新卒採用の現状 31ページ
  - (1) 新卒採用実績はどうなっているか
  - (2) 採用に際しての困り事
  - (3) 採用力向上のためには
2. 若手社員の定着 36ページ
  - (1) 若者の離職率とその評価
  - (2) 定着率向上のために
3. 若手社員育成の取り組み 39ページ
  - (1) 育成のために何をしているのか
  - (2) 育成の今後の課題

採用活動における課題		採用活動における工夫	
自社の知名度が不足している (57.7%)	第1位	説明会(セミナー)の工夫 (64.6%)	
学生の質が低下している (37.7%)	第2位	募集ツール(HP・パンフ)の工夫 (52.3%)	
内定辞退者が増加している (37.7%)	第3位	選考試験の工夫 (29.2%)	
業界全体が不人気である (30.0%)	第4位	何もしていない (13.8%)	

## 報告書の結び 本委員会の思い

本委員会での議論を通じて、「確保」・「定着」・「育成」の各場面において、成功のためのエッセンスとして浮かび上がってきたことを「本委員会の思い」として、4つのキーワードにまとめた(本冊の25～26ページ参照)。

### (1) 確保 「相互理解と相思相愛」

採用活動は、企業と学生は「お互いに選び選ばれる」関係という基本認識で進めなければならない。自社はどのような会社で、何を目指し、どこに強みがあるかを明確に示した上で、今の若者が何を求め、何を重視しているかをよく把握し、募集、選考から内定後のフォローまで、手間を惜まず、双方向のコミュニケーション機会を作っていくことが肝要。こうした企業の誠実で真剣な姿が若者の心を打ち、採用活動を成功に導く。

### (2) 定着 「どんな強者(つわもの)も“無関心”には耐えられない。」

会社が自分を必要としてくれている、理解してくれている、育ててくれているということを若手社員が実感できるような会社であらねばならない。会社が自分のことに興味を持ち、きちんと見てくれている会社であり、きちんと見てくれる人が身近にいと実感できることが若手社員の定着と能力の発揮につながっていく。

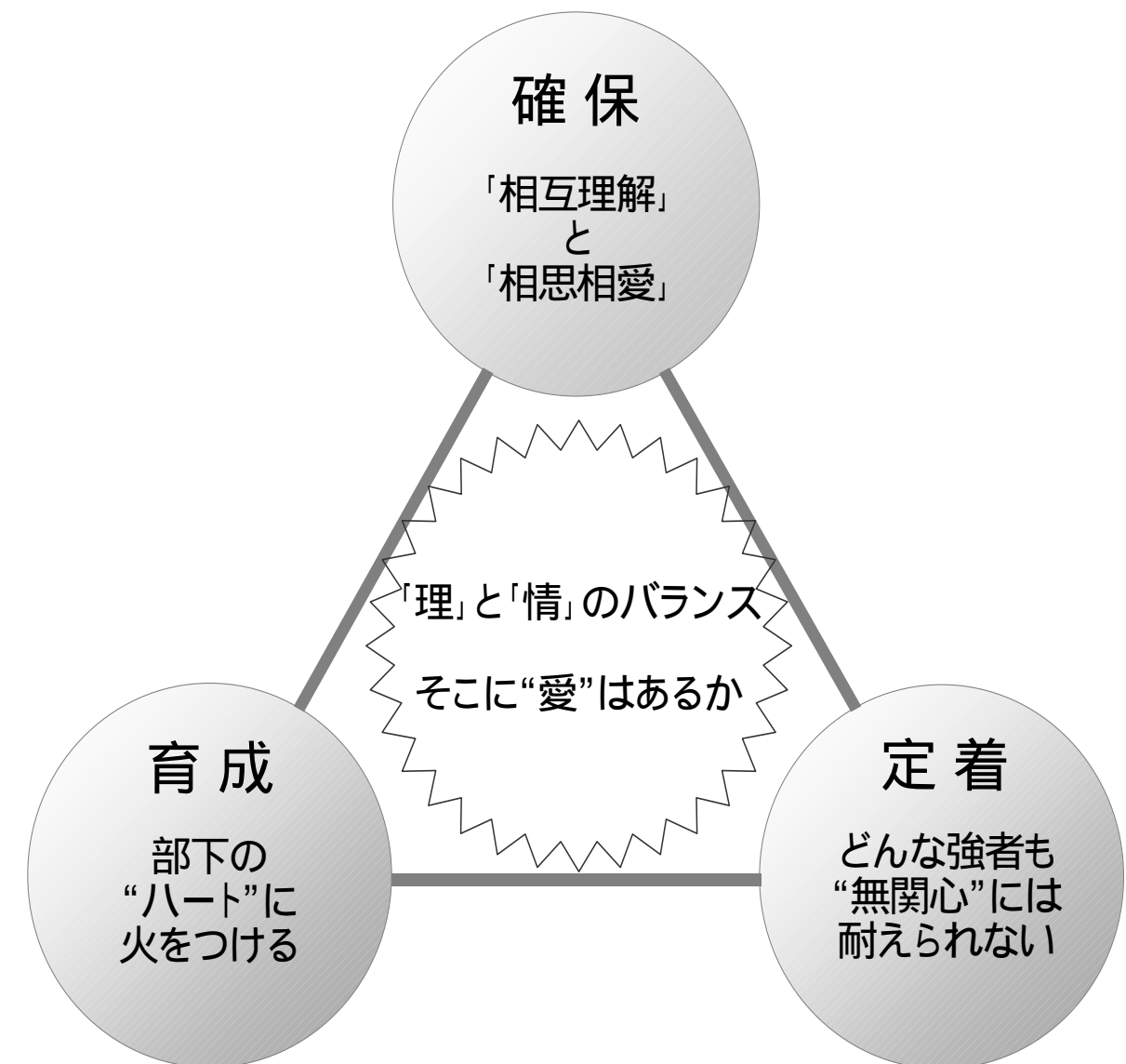
### (3) 育成 「部下の“ハート”に火をつける。」

子は親が面倒を見ることで育つ。上司・先輩が、部下・後輩とフェイス・トゥ・フェイスでの気持ちのこもったコミュニケーションを取りながら本音をぶつけ合い、仕事への誇りや範を行動で示すことが部下にとって感動体験となり、上司への尊敬の念が生まれる。熱い心と愛情を持った上司・先輩に恵まれ、信頼して仕事を任せられるという環境と経験が若者のハートに火をつけ、人を成長に導く。

### (4) 結び 「理と情のバランス。そこに“愛”はあるか。」

企業における最も大切な資源は「人」である。人は感情の生き物でもある。納得感と公平性をベースとした人事処遇の仕組みの構築はもちろん、社長、経営層から職場の上司・先輩が、会社全体が一丸で、若手の社員と向き合うことが肝要。「理」と「情」のバランス。そこに“愛”はあるか。これは人事労務政策の根底を貫く思想としていつの時代においても大切にすべきと考えるが、今、改めて問われている課題でもある。

人材の確保・定着・育成は「三位一体」  
「理」と「情」のバランス。そこに“愛”はあるか。



以上