

活躍できる人材の採用と機会創出に向けた取り組み ～仕組化による価値の創造～

○原 沙織（株式会社SHIFT 人事本部 人事総務統括部 ビジネスサポート部）
大泉 将（株式会社SHIFT）

1 株式会社SHIFTの取り組みについて

株式会社SHIFTはソフトウェアの品質保証の強みを軸に、ITの総合ソリューションを提供し、高い売上高を継続している。従業員数は単体で2024年5月31日時点、6,939人、連結で13,577人、グループ会社は40社となっている。障がい者雇用を推進する人事本部 人事総務統括部 ビジネスサポート部（以下「ビジサポ」という。）では2015年に部署を立ち上げ、『日本一才能と能力を活かせる会社を目指す』ことをミッションに2024年6月1日時点、計172名（内、障がい社員152名）が所属し、実雇用率2.79%、定着率84.4%¹⁾となっている。SHIFTグループのBPO機能を担い、定期業務291件、スポット業務413件、計704以上の多様な業務がある。また、会社の拡大による従業員の増加に伴い、FY2022²⁾では31名、FY2023³⁾では47名、FY2024⁴⁾では61名の採用を行い、組織を拡大しつづけている。活躍機会の創出に向けた組織づくりと、そのために活躍できる人材の採用について5つの仕組み化を行った。その取り組みと今後の展望について発表する。

2 組織体制

ビジサポは、主に業務を推進するための事務職、総務・オフィスサービス職、専門職の3部門全22チームがある1Gと、採用・企画部門の2Gがある。労務・法務など部署毎のチームや、清掃・社内カフェの接客、さらには業務改善、動画編集、テスト、フローリストなど、より専門性を発揮する業務まで多岐に渡っている。全ての業務においてメンバーがマニュアルを作成して標準化・可視化しており、バックオフィスの主要な業務はビジサポが担うまでになっている。その中でアシスタントマネージャー（以下「AMG」という。）は各チームメンバーのマネジメントを担当しており、他部署との業務の切り出し・交渉・調整、業務の振り分け・工数管理、支援機関との連携や体調管理まで一括して担っている。また、2Gでは主に採用と、新規業務創出の企画立案やG会社の障がい者雇用を推進するためのプロジェクト、手帳などの雇用管理を行っている。

3 人事制度

(1) 評価の仕組み

2022年にはSHIFT全社の人事制度をもとに、ビジサポ独自の評価指標を作成してメンバーへ公開した。評価は年

2回実施し、必要とされる成果や役割、ビジネスマナー、セルフコントロールなどの評価基準、職級、賃金、キャリアの道筋などを明確にしている。流れとしては、期初に作成する目標設定シートで5年後のキャリアビジョンを設定し、そこから段階的に逆算した目標のなかで今期取り組む目標へ落とし込んでいる。期中では、目標の進捗を確認し、目標達成に向けた対応や修正などを行い、期末では振り返りと評価確定後のフィードバックを実施している。一連の流れを半年サイクルで行うなかで主体的に業務に臨み、中長期先までを見据えたキャリア形成を築く仕組みをつくっている。また、スモールステップで達成できたことを評価するために昇給制度のピッチを細かく設定している。これらの取り組みで活躍の幅が広がり、日本企業の年間平均昇給率5.28%⁵⁾を上回ることができている。

(2) キャリア育成・開発

キャリアとして、メンバー・サブリーダー・リーダー・AMG・マネージャー・グループ長・副部長・部長のラインを設定している。内部登用も活発に行っており、手帳取得者のAMGはAMG全体の4割ほどになっている。メンバーからAMGへステップアップするケースは少なかったが、近年リーダー・サブリーダーを育成していくなかでマネジメントの視点をもったメンバーが増え、また、過去のマネジメント経験を活かした方の採用も進んだ結果、新たなキャリア開発を行うことが出来た。

既存の人事制度に囚われず、人と組織の成長に合わせた仕組みにアップデートすることで機会創出に繋げている。

4 才能と能力を活かした業務アサイン

(1) アセスメントによる環境調整

入社前には独自のアセスメントシートを用いて、メンバーの障がい特性や得意・苦手な業務、不調時のサイン、対処法、希望する配慮事項などをより詳細に把握できるようにしている。合理的配慮については、メンバーが希望する配慮と自身の対処法を確認し、双方で認識合わせを行う。これらの情報を基に入社後の業務の適性を見極める。入社後は、日々の朝会やミーティングで、業務の進捗状況や困りごとなどを確認し、特性から業務の遂行が難しい場合は強みに合った業務の進め方や業務調整を行っている。

(2) 業務の工数管理

ビジサポ独自で開発した工数管理ツールで日々の稼働率

を出している。業務内容とメンバーの強み、空き工数を確認しながら適時業務をアサインしている。

(3) ジョブチェンジ

例えば、入社時に事務職に配属しても、本人の意欲や経験・適性により総務職・専門職のチームへ異動するなど、より能力を発揮するための選択ができる環境を整えている。

これら仕組みのなかで、700を超える業務から才能と能力の活躍に着目した働き方を創出している。

5 メンタルヘルスのフォロー体制

ビジサポでは、精神障害者保健福祉手帳を所持しているメンバーの割合は88%となっている。毎朝メンバーが行うヘルスチェックを基にAMGが細かな変化に気づいてすぐに対応できる仕組みを整えている。また、セルフケア・ラインケアの体制をつくり、セルフケアでは、日頃の体調などの相談や独自に行っている研修から自己の課題に気づいてセルフコントロールが出来るように取り組んでいる。ラインケアでは、週次で勤怠不良者を数値化し、不調の原因と対策、その後の改善がなされているかを常に把握している。また、AMGによるフォローだけではなく、組織を横断する形でメンタルヘルスケアの担当者を配置し、専門的なアプローチも行っている。必要に応じて主治医、カウンセラー、産業医、支援機関、ジョブコーチやその他の社会資源と緊密な連携を取り、長く安心して就業できるようなフォロー体制をとっている。その結果、就職後1年時点の定着率は平均の58.4%⁶⁾を大幅に上回ることができている。

6 活躍できる人材の採用

(1) 徹底的な数値管理

採用目標達成に向け、応募から採用決定までのKPIを設定し、毎日進捗を確認している。その中で各フェーズの課題分析を行い、達成のために必要な改善（例えば、母集団形成、リードタイムの改善、内定承諾率の向上など）に取り組んでいる。



図1 応募から内定承諾までの歩留まり進捗

(2) 新規職域の採用に向けた応募経路の開拓

専門領域の募集をするにあたり、ハローワークや人材紹介以外の最適な応募経路の確保が必要となった。アーティスト採用においては、自社でArt公募展を開催し、新たな才能の発掘と応募経路の確保を行った。また、花卉栽培では、自治体と連携し、地域の方々と協業しながら雇用の創出や花畑を観光資源の一助にするなどした。

(3) 就労移行支援事業所との関係構築

幅広い人材を確保するために一都三県の各就労移行支援事業所へ伺い、高い頻度で連絡を取っている。SHIFTの取り組みや考え方、風土など、事業所の窓口の方だけでなく支援員の方にも伝わり、利用者様がSHIFTで働くイメージが持てるよう取り組んでいる。

(4) 1Gとの情報共有・連携

毎週1G、2GのMTGを行い、各チームの業務の進捗や体調、フォロー状況を共有し、採用後どのように活躍しているか、それに伴う課題感も確認している。6月1日時点で19の求人募集を行っており、各チームの状況によってペルソナが異なるため、常に1Gと2Gで採用と現場の求める人物像のすり合わせを行い、入社前後でのギャップを減らせるようにしている。

これらの様々な取り組みにより活躍できる人材の採用を行うことが出来ている。

7 今後の展望

ビジサポを立ち上げた当初は何も整備されておらず、課題の連続であったが、様々な仕組み化を行い、徐々に環境を整えることで価値の創造に繋げていっている。まだまだ課題も多くあり、組織も常に拡大し続けているため、今後もビジサポが掲げるミッションに向かって邁進したい。

【注釈】

- 1)2024年3月1日時点
- 2)FY2022：2021.9-2022.8
- 3)FY2023：2022.9-2023.8
- 4)FY2024：2023.9-2024.8
- 5)2024年3月15日_日本経済新聞電子版
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA138N50T10C24A3000000/>
- 6)『障害者の就業状況等に関する調査研究』2017
<https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/houkoku137.html>

【連絡先】

原 沙織
株式会社SHIFTビジネスサポート部
e-mail：saori.hara.96@shiftinc.jp