

事例 10

中途採用者の9割以上が、 自社内で働く非正規社員からの登用

K社では、正社員として中途採用する人の9割以上が非正規社員からの登用となっている。

正社員登用は、自社で非正規社員として1年以上の業務経験を有する人を対象に、各事業所が登用試験に挑戦する人を推薦するしくみとなっている。「最低でも1年の業務経験がある人で、各事業所から推薦された人を対象に選抜するので、即戦力が期待できるというメリットが大きい」というように、自社の非正規社員からの正社員登用は、人材確保の方法としてメリットを実感しているようである。

正社員登用の道筋を示すことで、 非正規社員のモチベーションが向上

非正規社員から正社員への登用のメリットは、即戦力となる人材を確保できるという点だけではない。非正規社員に正社員登用の道を示すことで、「非正規社員のモチベーションによい意味で影響を与えていることは間違いなくあると思う」という。また、「若い世代よりも、30歳以降の人の方が、生活面や将来のことを考えて、正社員への意欲を感じる。」というように、正社員への登用は、30歳以降で、非正規社員として働いている人たちにとって、仕事をする上での目標となっており、モチベーションを高める要因となっている。

1年以上勤務した人で、 各事業所長に認められた人は、 正社員登用試験へ挑戦できる

同社では、アルバイトや、契約社員、派遣社員については、各事業所の裁量で採用をしている。採用後、1年以上勤務した人（年齢制限はない）で、各事業所から推薦された人を本社で選考し、合格した者を正社員として採用するという方法を採っている。正社員登用の選考は、毎年、1月か2月に一度行われ、例年、20名～30名の人（ほとんどが30代前半）が、各事業所の推薦を受けて、選考に臨む。各事業所で推薦を受けて、選考に臨むだけに、合格率は高い。不合格になる人は、だいたい1～2名程度となっている。不合格になるのは、業務知識

などのレベルが問題になるというよりも、正社員として働く上での目的意識が感じられないケースの方が多という。正社員登用後は、数年経つと、非正規社員にはない、マネジメント的な役割を持つこともあるため、「正社員になることの目的意識」が重要になるという。

なお、選考の方法は、面接と基礎知識（筆記試験：高校程度の基礎学力）を問う形式で行われる。

選考に落ちてでも、翌年、 再チャレンジできる

選考に落ちたケースで、翌年、発憤して選考に再チャレンジし、合格したというケースもあるという。「一度、落ちてでも、本人に本質的な問題がなければ、何度でもチャンスは与える。今年落ちた一人について後日、現場のヒアリングを行ったところ、「来年もチャレンジしたい」という意欲を持って頑張っていると聞いた」というように、正社員への登用を希望する人にとって、正社員登用試験への挑戦という目標は、働く上でのモチベーション維持にもつながっているようである。

正社員登用は、 研修を受けることが必要条件。 受けなければ合格は取り消し

「非正規社員の中には、本当の会社の社風や風土を理解せずに、ただ働いているだけという人もいた。当社の社風のよい部分を知らずに働いている人は、よく理解している人と比べて、モチベーションが低いという傾向があった」というように、同社は、モチベーションが低い人には、“自社への理解が不足しているという傾向がある”と考えた。「これまでは、非正規社員には、自社のことについて理解するような教育をしていなかった」という反省のもと、同社は、5年ほど前から「非正規社員から正社員へ登用する人についても必ず、新入社員研修を受けてもらう」ことにし、中途採用者に改めて、自社への理解を促す教育を行うことにした。

なお、正社員への登用試験に合格した人は、4月の新入社員研修の時期に合わせ、導入研修を受けることになっている。

非正規社員から正社員へ登用された者は、すでに現場の戦力として欠かせない人材であるため、研修を始めた頃は、現場サイドから研修に参加するために業務から外れることに難色を示し、研修に参加させないと