

いうこともあった。しかし、現在では、どのような理由があろうとも、例外は認めておらず、研修を受けないと、正社員登用試験の合格を取り消すことにしている。

このような例外を認めないという、ブレない姿勢は、“人材育成”に対する同社の思いを、表していると言える。

登用者の研修は、新卒者と 一緒にグループ形式で行う

研修内容は、マナー研修や、自社歴について、講義や実習などを通じて学ばせるスタイルで行う。基本的には、新卒者と登用者が一緒に、グループ形式で、研修を受ける形で進められる。

研修をグループ形式で進めることには、“仲間作り”というメリットがある。研修で、グループ作業などを通じてできた仲間が、正式配属後も、「お互いに支えあう人間関係に発展することが多い」という。こうした仲間は、仕事で失敗したり、悩んだりしたときの精神的な支えともなり、社員の“定着”という面でも良い意味で影響を与えている。

研修では、小さなショックを与え、 中途採用者でも謙虚な姿勢で研修に 取り組むように意識を変えていく

中途採用者は、最低でも1年以上の業務経験がある上に、研修の内容がマナーや社歴など基本的な内容なので、謙虚な姿勢で、研修に参加できるかどうか心配された。それについては、「当然、知っているでしょうが・・・」という前提で、マナー実習などをやらせよう。ところが、誰しもが知っているようでいて、なかなかできない。そういう、小さなショックを何度か与えていくと、徐々に、変なプライドを捨てて、謙虚に学ぼうという姿勢に変わってくる。基本的なことでも、きちんと学ばせることが大事だと思う」というように、同社では、研修の組み立て方を工夫している。

導入研修が非正規社員の意識変革を 促し、登用後の定着率向上にも寄与

元非正規社員には、これまで“どうせ自分は中途だから”という斜に構えた意識や、“会社についての理解不足”が感じられることが多かったという。しかし、「中途採

用者にも、導入研修を行うようになってから、中途採用者のスタンスが変わってきた」というように、今では、そうしたデメリットの部分は減りつつあることを実感している。中途採用者に対しても、きちんとした正社員としての導入教育を行ってきたことが、非正規社員から正社員への立場が変わるにあたっての意識変革に効果を発揮しているといえそうだ。

正社員へ登用した後は、全体の バランスに考慮した処遇を行う

「当社の場合、非正規社員から正社員へ登用した場合の処遇は、同年齢の正社員の賃金の平均程度の額を基準にしている。ある程度出来る人であっても、相場より多く出していることはしていない」というように、正社員として新規に登用した社員の処遇は、社員全体のバランスに気を配り、本人も、周囲も納得できる範囲で、設定されている。

「それなりの人物として、非正規社員から正社員に登用されているので、登用者が、同年齢の正社員の平均レベルの処遇となっても、本人も、周囲の社員も、納得度は高いと思う」と、会社としても登用者の処遇に自信を持っている。

元非正規社員という経歴がマイナス にならない、公平な評価・処遇のしくみ

同社では、人事考課の結果は、上司と部下の面談の中でオープンに伝えられ、「どの部分が評価されていて、どの部分を改善していかなければならないか」について、納得出来るまで話し合いを持つしくみとなっている。「その結果を受けて、賞与、昇給等を決定するしくみとなっているので、正社員へ登用された時点で、仮に処遇が平均値だった人も、その後の評価が高ければ、必然的に賃金が高くなるという形になる」という。

こうした公平な評価・処遇のしくみによって、元非正規社員であるという経歴が、決してマイナスにならない。また、このしくみが、登用された者だけではなく、将来的に正社員登用試験へ挑戦しようという、非正規社員のモチベーションを高める要因にもなっている。