

## (3) B 医薬品物流請負会社

### 導入している制度



正社員登用



共通の処遇



能力開発



その他



### ポイント

- ・ 有期契約社員のニーズを真摯に受け止め、正社員登用を行う方針を打ち出したことで、離職予防やモチベーションアップに効果。また、求人広告で正社員登用を謳うようになったことで、有期契約社員の応募者に対するアピールにもなり、明確な正社員志向を持つ労働意欲の高い人材が確保しやすくなる効果も。
- ・ 職場に有期契約社員の勤怠管理や実務指導を行う、正社員登用者を新たに増員配置することで、医薬品物流業務全体の質（正確性、安全性、信頼性、即応性）の向上にも期待がかかる。

#### 1. 正社員登用制度の内容

##### (1) 会社の概要

医薬品卸大手のグループ親会社から、①物流センター（倉庫）内での迅速な品揃え（荷受け・保管、仕分け、検品、出荷）、②親会社各支店における、得意先（医療機関・調剤薬局）への速やかな納品（以下「業務②」という。）といった、一連の業務を請け負う同社は、創業から10年、経営の健全化・安定化に努めてきた。

##### (2) 制度導入の経緯

そうした中、同社は業務②に就いている有期契約社員（「契約社員」と呼称）<sup>\*1</sup> 約340人を対象に、正社員登用を実施する方針を決定。契約社員自身からも登用ニーズが高かったこと、人の生命・健康を左右する専門職としての自覚を持ち、これまで以上に責任ある仕事をしてもらいたいことから、導入を決断したという。

##### (3) 選考方法

登用選考は、「契約社員の配送（D S）職あるいは商品管理職（＝業務②）として、

原則2年以上<sup>\*2</sup>勤務している」「直近3期（1期6カ月＝契約単位）の業績考課で、10項目（各5点満点）全てが普通（3点）以上、かつ10項目の平均で3.5点以上」の2要件を満たし、転居転勤にも応じられるという希望者<sup>\*3</sup>に対して年1回、登用試験<sup>\*4</sup>→適性検査<sup>\*5</sup>→経営三役による面接のプロセスで実施する。業績考課は、契約社員の日々の働きぶりや勤務態度について、親会社各支店や得意先の評価も取り入れながら、同エリアの責任者が採点するもので、実質的には直属長推薦と同じような意味合いを持つ。

#### (4) 登用計画

こうしたフレームについて2007（平成19）年6月、対象となる全ての契約社員に書面でアナウンスした後、ようやく直近3期（2007（平成19）年4～9月・2007（平成19）年10月～2008（平成20）年3月・2008（平成20）年4～9月）の業績考課が出揃ったところである。今後12月にかけて、2要件をクリアした本人（50人強の見込み）に対して、2009（平成21）年1月には正社員としての仕事内容や処遇・労働条件、就業規則等についての説明会を開催する予定。2月上旬には試験を実施し、2月末日には結果を出す予定（図）である。そのため、登用実績はまだないが、毎年20人・当面5年程度で100人を目標に登用したい<sup>\*6</sup>という。

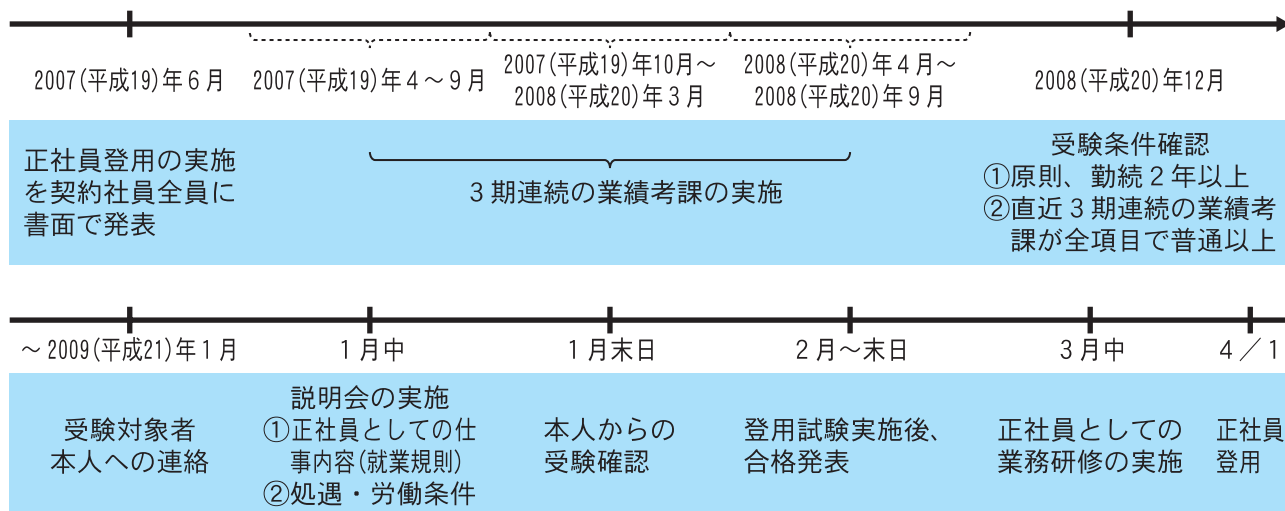
#### (5) 登用後の処遇

合格者は、親会社の各支店で契約社員の実務指導や勤怠管理を行う店舗責任者か、各支店を巡回しトラブル処理等を行うエリア責任者として、晴れて正社員<sup>\*7</sup>へ登用されることになる。仕事内容や立場がそれまでと大きく異なるため、合格者には3月にかけて、管理者としての業務・心構え等の研修を行うこととしている。

#### (6) 制度導入後の効果

こういった正社員登用は、当事者のニーズを具現化したものに他ならず、全体的なモチベーションアップ効果がみられるほか、長年の懸案だった頻繁な離職の防止にも、着実に寄与し始めている。また、契約社員の求人広告で、正社員登用を謳うようになったことで、応募者の質も明らかに変化。例えば宅配ドライバー等については、強い正社員志向と高い勤労意欲を持つ人材を確保しやすくなっているという。

## 正社員登用の初回実施に至るまでのスケジュール



- ※1 高卒以上、要普免で募集・採用。親会社の各支店に配属され、平日の7：30～16：30あるいは8：00～17：00で勤務する。月給は24万円を規定とし、出勤が8時前に設定されている場合は早朝手当、遠方通勤の場合は地域手当が各1万円つく。半年に一回、業績考課を行っているが、休暇取得時には事前連絡を入れているか、誤配やクレームはないか等、基礎的な勤務態度をチェックする程度。その結果はあくまで、本人にフィードバックして自覚・改善を促すほか、研修・指導を通じ不足部分を補う目的で用いられている。
- ※2 2年以上に設定したのは、入社後半年の見習い期間を経て一通りの医薬品知識を習得しつつ一定の経験を積み、各支店や得意先との良好な人間関係を築くまでにかかる最低年限を考慮したため。ただ、医薬品業界からの転職や、専門知識を持つ派遣からの採用もあり得るため、最短では半年からと、柔軟に対応する方針という。
- ※3 登用に当たり年齢制限はないが、業務②の契約社員はそもそも、重い商品群を大量にルート配送する体力勝負のため、若年・中年人材が中心である。また、受験は1回に限らず、要件さえ満たせば何度でも再受験可能にした。その方が改善点を自覚しつつ勤務してもらえるため、日々の業務レベルの向上にもつながるだろうと考えたという。
- ※4 登用試験は一般常識、企業理念・経営理念、毎年度の経営基本方針のほか、契約社員の業務マニュアルから部分的な穴埋め形式で出題。また、現状での問題点解決など簡単なテーマについての小論文も予定している。
- ※5 適性検査結果で不合格にすることはなく、あくまで不得意分野の自己把握に役立ててもらおう狙い。なお、書類選考後、筆記・面接・適性検査という3本立てによる選考スタイルは、新卒・中途採用と同一である。
- ※6 医療費の抑制策、低価格ジェネリック医薬品の普及等により、労働集約度の高い医薬品卸・物流業界は、合併・淘汰も辞さない厳しい環境下に置かれている。そのため、当面5年程度に限り内規で運用する方針としている。
- ※7 22歳以上で登用されれば年収アップにつながり、例えば27歳では契約社員当時に比べ50万円程度の増収になる。更に、正社員になると退職金制度も適用になる。

## 担当者からのメッセージ

当社が行っている仕事の大半はグループ企業の仕事です。取り扱っている商品は医薬品ですから、人間の生命に深く関与する重要な仕事だと自負しています。会社が求める成果は安全性、正確性等です。

私はどんな仕事でも会社が期待する成果を出すにはそこで働いている従業員が重要な要素になると思います。従業員が働きやすい職場、そして働く人が夢や希望そして誇りをもって働くことができる職場を目標にしています。そんな職場作りが、期待する仕事、目標を達成する早道だと思います。目標としている職場作りの一環として、有期契約社員が望んでいる正社員への登用を実施する事にしました。実施に当っては、様々なハードルがございましたが、費用対効果を考え思いきって実施する事にしました。

発表してから一年半が過ぎ早くも成果は出ています。①採用募集に応募してくる応募者の質と量のアップ、②登用試験受験の前提である人事考課（業績考課）の実施により、レベルの向上につながりました。今後2月に実施する登用試験、4月からの正社員登用の実施により全体のレベルアップが期待できそうです。

## 事業所の基礎データ

|                                  |               |             |               |                     |  |      |
|----------------------------------|---------------|-------------|---------------|---------------------|--|------|
| 最近の売上高<br>(過去3年間、変動<br>が少なければ直近) | 2008(平成20)年3月 |             | 2007(平成19)年3月 |                     | 2006(平成18)年3月                                |      |
|                                  | 4,577百万円      |             | 3,942百万円      |                     | 3,445百万円                                     |      |
| 新規学卒採用<br>の実績と動向                 | 平成20(2008)年3月 |             | 中途採用人数        |                     | 過去3年間  |      |
|                                  | 8人            |             |               |                     | 55人  |      |
| 従業員数                             | 総数            | うち、<br>正社員数 | うち、<br>非正社員数  | うち、<br>有期契約<br>労働者数 | うち、フルタイム<br>(1週間の所定労働<br>時間が通常の労働<br>者と同等の者) |      |
|                                  |               |             |               |                     | 904人   | 208人 |
| フルタイム有期<br>契約労働者の<br>1契約期間等      | 期 間           | 平均更新回数      |               |                     |  |      |
|                                  | 6か月           | -           |               |                     |  |      |