

事例 9

中途採用の唯一の募集条件は「未経験者であること」。未経験者を独自の育成ノウハウで、効率的に戦力化

企業データ

印刷業 | 社

設立：昭和49年 資本金：1,400万円 従業員数：正社員約40名、非正規社員約10名

概要

昭和49年に活版印刷業として創業したI社。その後、オフセット印刷に進出、現在は3つの工場を持ち、製版やインクの調合も含めた印刷を行っている。

同社の中途採用の唯一の条件は「未経験者であること」と、経歴にこだわらない募集・採用を行っている。こうした募集を行えるのは、自社の人材育成ノウハウに強い自信を持っているからである。業界では、機械1台に一人の担当が普通だが、同社は、機械1台に対して、機長とサポート役の2名を配置するという、オペレーション上の特徴を持っている。この特徴を活かし、中途採用者はサポート役を担いながら、機長から手厚い指導を受けることができるため、通常、一人前になるまでに5年ほどかかると思われる仕事を、2年で習得するなど、短期間で仕事の習得が可能となっている。

未経験者であることが、
中途採用者募集の唯一の条件

I社の従業員数は約40名、加えてパート社員が3名、海外（ベトナム）研修生、実習生6名が所属している。

従業員は、事務所と称される本社部門と、3つの工場に割り振られている。

本社部門には、社長、専務に加えて9名の従業員が配置され、経理、総務と生産管理を行っている。生産管理は営業を兼ねており、常時3～5名が業務に就いている。

工場は製版部門に4名、印刷部門に37名が配置されている。印刷部門は主として印刷機のオペレーションが中心である。

従業員の平均年齢は、約30歳。「同業者に比べて目立って若い」という。同業他社の多くが、採用の対象を、経験者中心にしているのに対し、同社は、中途採用でも、業界経験がない若い人材を中心に採用しているためである。実際、同社では募集の際に、“同業他社での勤務経験を有していないこと”という条件のみしか示していない。3Kのイメ

ージが強い業種であるため、条件を指定すると必要な人員が確保できないという、背に腹は代えられない事情も背景にある。このため、これまで正社員としての勤務経験のないフリーターの応募も少なくない。

育成のノウハウに自信があるので、
前歴に関係なく、必要な人数を確保し、
育てていくほうが自社の実情に合う

面接においても、前歴はほとんど意識せず、面接時の人柄を重視して採用を決定するため、フリーターであっても、正社員からの転職者と比べても遜色なく採用に至っている。

育成のノウハウに自信を持っているため、中途半端に前歴で区分するよりも、必要な人員数を確保し、育てていくほうが同社の実情にあうというのが本音である。

「我が社は、独自の方法で、業務運営を行い、その中で人材育成を行っているので、同業での経験があることは逆に同社の手法を学ぶことの障害となると考えている」ともいう。

独自の方法での業務運営とは、印刷機械のオペレーションの手法である。通常の印刷業者は印刷機のオペレーションを常時1名で担当し、紙の補充等の雑用をまとめて担当する人間を工場内に数名配置する。それに対して、I社では、機械に対して機長とサポート役の2名が配置され、担当する。機長は主として機械のオペレーションを行い、サポート役は雑用を行う。段取り換え等の作業は二人で協力して行っている。このような配置を行うことで人員は余計に必要となるが、サポート役の新人は、機長から手厚い指導が受けられるため、短期に成長することができるのである。新人が機械のオペレーションを担当するようになるまで、他社では5年程度かかるが、I社では2年で到達するという。

同社では、このオペレーション方法には、自信を持っており、そのために機長とサポート役のペアリングに気を遣うことや、機長に対して指導方法を教育する等の取り組みを行っている。

（ 若者に人気がない業種
と言われているが、
I社の定着率は高い ）

印刷業は、あまり若者に人気のある業種ではないという。しかし、同社では同業他社から聞くほど離職は多くなく、2年前の工場新設の際に採用した10名のうち、8名が継続して現在まで勤務している。

定着率が良い理由については、「機長とサポート役のペアリングによるオペレーションがうまく機能しているため」と分析している。

事例 10

衛生検査所

正社員登用後の研修や、評価・処遇の工夫によって、定着率を高める

企業データ

衛生検査所業 K社

設立：昭和32年

資本金：5,000万円

従業員数：約800名

概要

K社は、医療機関から血液などの検体を預かり、検査する「受託臨床検査業務」、学校や企業などで健康診断における検査を行う「予防医学業務」、水・食品などの安全性を検査する「環境衛生検査業務」を事業の柱とする総合的検査企業である。

同社では、中途採用の9割以上が、自社内で働く非正規社員からの登用となっている。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、各事業所からの推薦方式で、例年20～30名の人が選考を受けており、不合格者は数名程度であるが、再度挑戦することも可能である。即戦力の人材を正社員として確保できる貴重な人材確保ルートであるとともに、非正規

社員のモチベーション向上というメリットがある。また、非正規社員の中には、自社への理解が不足しており、そのためにモチベーションが低い人もいたことから、登用に当たっては新入社員研修の受講を必須とし、改めて自社への理解を促し、非正規社員から正社員への意識変革に効果を発揮している。

さらに、登用後の処遇は、同年齢の正社員の賃金の平均額を基準にしているが、その後の人事考課の結果が高ければ賃金に反映されることとなるなど、非正規社員という経歴がマイナスにはならない、公平な評価・処遇の仕組みをとっているため、登用を目指す非正規社員のモチベーション向上にもつながっている。

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り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、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、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

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。