

## 事例 9（印刷業 I 社）

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】

設 立：昭和 49 年

資 本 金：約 1,400 万円

従業員数：正社員約 40 名

パート他 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も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られ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、短期間での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。