

事例 10（衛生検査所業 K 社）

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】

設 立：昭和 32 年

資 本 金：約 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。

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である。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 名の人を選考を受けており、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、登用にあ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。

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用している。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いという。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」と言うように、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が義務づけられている。

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ってもらう。ところが、誰しもが知っているようできて、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。