

## 従業員のステップアップをサポート 非正規社員に正社員化の道を開く、社内塾も開校

### 川相商事

#### 「働く喜び創造企業」を志向

川相商事は、京阪神と滋賀県を営業エリアに、製造業専門のアウトソーシング(業務請負)と人材派遣事業を手がける。会社設立は1947年。家電製品の梱包の下請け業態からスタートし、その後、業種範囲を物流や組立までに広げ、多工種に渡るアウトソーシングのノウハウを積み上げた(写真1、2)。

同社の強みは3つある。1つは、顧客企業から人材派遣の要請があったときの対応の早さ。いかなる場合でも、顧客に対して平日で返答できる体制を整えていること。2つ目は、業務請負の際、単に与えられた仕事をこなすだけでなく、TPM(トータル・プロダクティブ・メンテナンス)活動を通じて生産効率改善を提案する力を持つこと。そして3つ目はスタッフが育成に力を使っていることだ(写真3)。

中でも、最大の特徴はスタッフ育成。顧客企業への人材派遣を因にとると、新規スタッフの1か

月の出勤率は業界平均が約60%前半であるのに対し、同社の派遣スタッフの出勤率は60%後半と、ずば抜けて高い。これは、業界に先駆けてスタッフ配属前教育や入社前研修を実施しているためであり、この点を見ても、いかに同社がスタッフ育成に力を注いでいるかがわかる。さらに2006年からは「働く喜びを感じる人を創る」事業定義を掲げ、「仕事の喜びを見つけてくれる人に、答である」という取組みを進めている。

顧客企業が業務委託や人材派遣を求めた最大の目的は、人件費などのコストを低減することである。したがって、そこへ派遣される同社の非正規社員は、顧客企業の正社員に比べて賃金などの条件はよくない。だからこそ需要が生まれるのだが、「そういう形で事業を広げていっていいものかどうか、昔から疑問を持っていた」と同社の川相政幸社長は率直に語る。

人材ビジネスを社会的に意義のあるものにするにはどうすればいいか。その糸口としたのが、非正規社員の中にも、「自分をもっと成長させたい」と思っている人がいるという事実だった。「本来ならば、大人なので、自動努力で頑張るしかないのですが、意欲のある人には、何らかの道筋を作ってあげることが必要だと思った」(川相社長)。そこで、2004年からフォークリフト運転免許をはじめとする資格取得の奨励制度やスタッフの研修制度を導入した。

写真1 一応読書や工程読みのほか、同社の工場では物流業務などの外注請負も行っている



写真2 結立業務



写真3 TPM活動にも取り組む



#### 「e4510(いいしごと)研修」制度を導入

しかし、そういう制度を作っても、すぐにはうまくいかなかった。多くの非正規社員はなかなか研修に参加しようとはせず、すぐに形骸化してしまう。そこで、これらの反省を立ち、2年かけてスタッフ育成制度全体を見直し、2008年から「e4510(いいしごと)研修」制度という新たなスタッフ育成の仕組みをスタートさせた。新制度の特徴は、研修カリキュラムを充実させたこと、制度の定着を図ったことである。

研修カリキュラムは、ヒューマンスキル(人間力)とテクニカルスキルに大別される。ヒューマンスキルにはコミュニケーションの基本と必要性を学ぶマナー研修(初級・中級)のほか、情報セキュリティ研修、グレードアップ研修、リーダー研修など。一方のテクニカルスキルには、パソコン研修、安全衛生研修ほか、PDCAやQCQDなど、仕事の進め方や考え方を学ぶ講座が用意され、スタッフは無料でこれらの講座を自由に受講できる。ただし、自由にするとなかなか受講してもらえないので、運営方法に知恵を高らせた。

1つは、各事業所にフィールドマネージャーを配置し、非正規スタッフをサポートする仕組みを作ったことだ。フィールドマネージャーの職務は、顧客企業を高回して同社のスタッフの評価を聞き取るなど、顧客と非正規スタッフの間の架け橋に

なることだが、研修の受講についても、「いい講座だから、参加した方が得だよ」といった具合に、スタッフを上手に誘導して、受講を働きかける役割を担わせた。

#### 研修の受講者や資格取得者にポイントを付与

もう1つは、研修受講や資格取得をするポイントがもらえるようにしたことだ。社内では「e4510ポイント」と呼んでいる。たとえば、マナー研修を受講すれば150ポイント、リーダー研修ならば300ポイントがつく。このほか、人を紹介したり、真面目に勤務できたり、新たに資格を取得してもポイントがつく。そのポイントは6カ月以内一度、ボーナスの形で拠出される。300ポイントは3,000円、500ポイントなら5,000円がボーナスに上乘せられる。

会社概要  
 会社名: 川相商事  
 所在地: 〒571-8016  
 大阪府門田市大字三ツ島367  
 設立: 1947年  
 従業員数: 正規社員40人、非正規社員約700人  
 事業内容: アウトソーシング事業、人材派遣・人材紹介事業、ロジスティクス事業

図1 創感感動塾の研修内容の概念図



図2 研修内容

	実習	実践を通じて業務に必要な作業や技術を身につけます
OJT	品質管理実習	実践を通じて品質管理の考え方を理解します
	安全管理管理実習	実践を通じて安全管理の考え方を理解します
	工程管理実習	実践を通じて工程管理の考え方を理解します
OFF-JT ヒューマン スキル	マナー研修	コミュニケーションの基本と必要性を学びます
	情報セキュリティ研修	職場での情報漏洩や個人情報の取り扱いについて考えます
	グレートアップ研修	人を見つめ、自分の長所や成長について考えます
	リーダー研修	リーダーの役割を考え、理想的リーダーを目指します
	グループディスカッション	課題解決を促進を促し、意見交換します
OFF-JT テクニカル スキル	オフサイトミーティング スウィッチオンオフ	実践テーマについて実務の場での申し合わせを行います
	ロジカルシンキングスキル研修	ロジカルシンキング(論理的思考)を学び、考え方を理解します
	目標管理実践研修	過去を振り返り、これからの人生の目標について考えます
	ビジネスサポート研修	ビジネスマナーや実務経験を社会人としての成長をサポートします
	理念教育	川相商事の理念や行動指針について学びます
OFF-JT テクニカル スキル	ESD研修	ESD9000、14001のマネジメントシステムを理解します
	テクニカルスキル研修	製造業における包帯の巻きの考え方を理解する研修です
	安全管理研修	第一種安全衛生資格取得を目指す研修です
	管理育成研修	労務管理やスタッフ管理など管理者に必要な知識を学びます
	顧客育成研修	顧客育成者として接客対応に必要な知識を学びます
PC研修	ExcelやWordなど業務で必要なPCスキルを学びます	

「従来は、マナー研修というところ、マニユアールを覚えさせられる、といった食わず嫌いの傾向がありました。ポイント取得のためとはいえ、受講者が増えたことで、その傾向にも明らかに変化が見られます」というのは、同社大阪・堺事業所統括課長の相川定任氏である。受講者からは「予想とは異なり、笑顔で話すととき、そうでないときは、相手に与える印象がどれほど違うかなど、コミュニケーションの面白さなどを教めることが多く、楽しかった」という声は圧倒的に多いという。

この研修やポイント制度の導入には、もう1つ意がある。派遣スタッフといわれる人たちは、複数の派遣会社に登録しており、派遣会社間を移動していくのが一般的だ。しかし、同社にすれば

移動が増えることは、人材の安定供給に支障が生じかねず、決して好ましい状況とはいえない。つまり「FeS10研修」制度は、同業他社との差異化を図ることで、従業員への定着を高めると同時に、定着性を高めるという狙いも含まれている。

### 正社員養成スクールも開校

また、同社では本年4月、スタッフ育成の一環として、前正社員スタッフを対象に正規社員養成スクール「創感感動塾(そうきんどうじゅく)」を開校した。「正社員を目指したい」という声から、スキルを集中的に学べる場を作ったものだ。校名は、事業完成である「働く喜びを感じる人を創る」からとったもので、半年で800時間(OFF-JTに100時間、実習やOJTに600時間)費やす。

写真4 塾のカリキュラムの中でも、特に重視するのが塾生同士のコミュニケーション



具体的な学習プログラムは、ヒューマンスキル(人間力)研修やテクニカルスキル(注読講習)、再就職支援研修などの座学(OFF-JT)と実習やOJTを組み合わせるもので、これからの人生をどう生きたいかをじっくり考えて、人生の目標に向かって学んでいけるように指導する。実習期間中のOFF-JTや実習、OJTは指学として支路。在学中に取得する資格の受験料も同社が負担する(図1、2)。

もっとも、学習プログラム全体を通して、ヒューマンスキルの向上に力を注いでいるのが特徴である(写真4)。というのも、「自分の人生や将来をしっかりと考えている人は、通常は最終から正社員を目指すはずで、正社員で、非正規社員には「働いて食べていけるはずじゃない」という感じが生きてきた人が少なくなく、一般的に女性の常識が身についていないことが多いのです。そういう中で、職業訓練をいきなりやっても、あまり身につかないと考えるからです」と相川氏は語る。

### 卒業試験はパワーポイントによるプレゼンテーション

同社でも従来、正社員を採用する場合は、外部から採用していた。それが、よい人材を確保することによって、内部から正社員になってもらえることになれば、裏方にメリットが生まれる。「ゆくゆくは、正社員になりたいと思っている人」と、正社員を欲しい会社をマッチングさせるなど、顧客企業にも適用するくらいレベルアップさせたい」と

川相定任氏



塾の事務局長を兼務する相川氏は話す。創感感動塾を通じて感じるのは、これまで社会人教育を受けてこなかったこともあり、座学を行うと、誰もが、真剣に聞き、真剣に行動してくれることだという。実習期間中に全員が塾生管理者の資格を取得し、また卒業試験ではパワーポイントを使用したプレゼンテーションが義務付けられている。春季は9月まで、現在教育を受けているのは4人。修了すると、同社が正社員として迎えるべく、オファーをかける予定だ。「ただし、修了研修を行っているので、「製造の仕事が私の人生じゃない」とか、「他にやることが見つかったので、たとえ正社員として採用されても、この会社には入らな」という人が出てくる可能性もあります。もちろん、それはそれで受け入れます」(相川氏)。

創感感動塾は、株式会社法人雇用・能力開発機構創造育成センターのキャリア形成奨励奨励金の適用を受けており、10月からは2期目の秋季コースもスタートする。

日本は高度経済成長を経て、世界のトップを走るようになった。しかし現在は、アジア諸国などが低賃金を武器に急速に力をつけ、安堵としていられない状況が起きている。こうした中、同社は「日本がグローバル競争の中で生き抜くためには、1人1りの人材の価値、能力を向上させることが必要不可欠であり、それが低賃額、低収入、雇不安定など、労働に関する問題を解決する唯一の方法だと考えている」(相川社長)。今後も人材育成を基本にした経営を貫き、同業他社とは異なる人材ビジネスを展開する考えだ。

(森野 進)