

正社員登用に関する検討書

1. なぜ正社員にするのか

会社において、なぜ終身雇用の正社員が必要であるのか、これを経営側の立場で考える。主要点は以下のとおりである。

- ・将来に通用する技術・技能の蓄積が期待できる
- ・有能な人材を、会社に対する忠誠心を維持しながら、確保できる

2. 個人の正社員に成るメリット

本人が正社員に成る時の利己的メリットは以下のとおりである。

- ・自らの生活の安定と安心を得る
- ・能力を伸ばすことができる

さらに、その時点では、意識できていないことも多いが利他の面がある。

- ・経営に貢献して他人の待遇改善や雇用促進に貢献する
- ・他人を助けることで他人や社会から認められる（結局自分の利益）

3. 会社側の論点

特に大企業やその関連会社では、非正規雇用に分類される契約社員に対しても、以下のように厚く報いている場合がある。

- ・保険関係は正社員と同条件、有休もあり、その他福利厚生は遜色なし
 - ・給与・賞与も遜色なし（同一労働には同一賃金の原則）
 - ・事業撤退などの大幅な経営環境変化がない限り、実質雇用は定年まで
- この場合には、特に正社員登用の条件が厳しくなる。この場合の正社員と契約社員の違いは、定期昇給や教育投資の違いである。このような状況で、正社員登用時の、選択条件は、将来性重視と言うことで、能力評価が重点となる。

4. 登用選抜の確認項目

上記の条件での選抜では以下の項目に着目して評価する。

- ・日常業務での成績
- ・当人の忠誠心（継続勤務の意思）
- ・潜在的な要素も含めた能力（成長可能性）

特に、日常業務での成果は、単なるノルマ達成だけではなく、他人へのリーダーシップや、経営への貢献などを見る。契約社員を給与面でも厚遇している場合には、業務成績はその時の賞与や給与改定で見るべきとの発想がある。業務成績の良さは、正社員登用の必要条件（足切条件）であって、十分条件ではない。これに加えて、潜在能力と忠誠心が必要である。

5. 具体的選抜手段

選抜手段は通常、以下のステップを踏む。

- 1) 上司の推薦文書作成
- 2) 当人の事前課題作成、通常は提言書等（試験場で書く場合もある）
- 3) 筆記試験・提言書作成（事前提出の場合もある）
- 4) 筆記試験・知識テスト、適性検査（SPI等）（省略の場合もあり）
- 5) 面接

なおこれ以外に、その年の自己申告書や査定情報を当然ながら確認する。

6. 上司推薦文書の要点

ここでは、通常の勤務態度と業績に関して記述することは言うまでもないが、潜在的な成長可能性に関する記述が重要である。周囲との関係から、リーダーシップに関しても記述する。

なお、この推薦内容は、本人には知らせるわけにはいかないが、推薦文書と提言書、そして面接の受け答えの間の整合性は、上司としても配慮すべきである。上司も試されているのである。

7. 提言書の提出

提言書は事前作成の方が内容が濃いので、事前作成を前提で議論する。典型的な課題は、以下のとおりである。

「自部門の問題点と改善方策について、A3用紙1枚まとめよ。特に自分が正社員となった時、どのような活動したいかを含めて記述すること。」

この課題は、上記確認事項の内、自分の問題として考え、積極的に解決に当たろうという姿勢と、文書表現で見える頭の良さを評価することを主目的としている。

この時書式としては、A3用紙を横に使い、例えば以下の図式で表現する。

1. 職場の現状 自分の位置付 上長方針	2. 自職場の問題点	4. 自己の対処方針 行動計画
	3. 解決方策 提案事項	5. 今後の行動方針 自己啓発方針

図1 提言書書式1

以下各部の記述内容と、評価側の着目点を書く。

1. 職場の現状

この部分は、職場の状況を試験官に上手く説明する頭の良さ、会社方針を理解し、それに対して納得しているかを確認する。特に上司方針を理解していることと、職場の中の位置づけで、パートタイマーなどの部下がいるか、そしてそれを当人が認識しているかを確認する。最後に現在の業務上の成果を確認する。

2. 自職場の問題点

この部分では、1. で書いた上長方針を踏まえた上での、自職場の課題や問題点を、自分の言葉で記述していることを確認する。上長の一般論を、自分の立場での具体論に展開できているかが一つの確認項目となる。また、問題点の指摘は、自分が解決に貢献できることを考慮していることが二つ目のチェックポイントである。さらに、長期的なチャレンジングな問題もあればなおよい。

3. 解決方策と提案事項

この部分では、主体性と当人の創意工夫などを見る。成果も重要だが、考え方がきちんとしていること、そして自分が主体となって取り組む姿勢が見えること、一方チームとしての活動で、上司や同僚、そしてパートタイマーなど多様な人間を巻き込む配慮も評価する。自分の行うことと、組織として対処してもらうこと、この両面が記述できていればよい。

4. 自己の対処方針

ここでは、上記解決策を自分が解決する場合の具体的なスケジュールなどを確認する。姿勢と具体的な行動、そして結果の確認というPDCAサイクルをきちんと回そうとする姿勢を確認する。

5. 今後の行動方針

ここでは、正社員に登用後の成長が、どこまで期待できるかを確認する。特に能力開発の希望や、周囲の人々への配慮なども確認する。

提言書全体において、具体的な数値などの客観的な記述と、前提結論の因果関係の正確さなどの論理展開を確認する。

8. ペーパーテスト

ペーパーテストでは、会社規則などの知識テストを行う場合もあるが、一般には、新入社員採用時と同程度の適性検査を使うことが多い。この試験の目的は、頭の良さの評価である。特に足切試験として使う場合もある。

また、社員登用と言うことで、現状の職制などの高評価がある試験者を、業者テストで評価し、業者テストの所見を見ることで、その試験の有用度を確認する手段として使うこともある。

9. 面接

社員登用試験では、提言書と面接が、一番大きな意味を持つ。なお、事前提出時の課題文書の面接に関しては、上司の手がかなり入っていることを想定して、面接を行う必要がある。職場紹介や上長方針は、既存資料のコピーでも構わないが、受験者がどれだけ理解しているかを確認しないといけない。一般的に、提言書で書いていることがらを、具体的な経験例を挙げることができれば、当人の理解ができていると判断してよい。

その他の確認事項は、一般の面接と同様に、質問に対して適切に答えることを確認して、当人の能力を評価する。

面接の一般的な流れは、15分から30分の場合は以下の通りとなる。

1. 自己紹介

自分の所属などをフルネームで言うことを確認する。

2. 提言書の要約説明

提言書の内容を、3分～5分程度の時間を切って説明させる。1分300字程度の落ち着いたスピードで話すことを確認する。要約が上手にできていることも、確認事項である。

3. 質疑応答

この部分は、質問にきちんと答えていることを確認する。また具体的な数値などが、きちんと提示されていることを確認する。

その他マナー等の確認は、一般の面接と同様に行う。

10. 登用後の確認

いきなり正社員でなく、一旦準社員として登用し、その後正社員とする場合には、準社員登用後の勤務態度や、準社員登用試験時の成績から、如何に進化したかに着目する。

正社員に成ったことで満足する。それだけではなく、次に進める人、自分だけでなく他人の幸せまで、考えて行動する人を正社員登用して、他の人を牽引してもらうことが一つの理想である。

11. 補足事項

一般に正社員登用の条件公示から、事前課題の提出までの時間は短い。従って、提言書作成の時間は、実質2週間ほどの短期で完成と言うこともある。このような短期の課題作成は、通常の業務処理能力の高さを評価する狙いもある。また、それまでに予測して、対応する様な頭の良い人材を選別する狙いもある。

上司とのコミュニケーションが密なら、事前にこのような準備もできているはずと言う発想もある。実際、ある例では、上司の年度計画作成などを手伝っていたので、その文書を流用して1日で提言書案を作った強者もいる。

以上