

公的助成活用事例編⑩

ヴァリユード・カンパニー

# Valued Company

公的助成を受けるに値する、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

正社員  
転換

## 諦めの壁を取り払おう。

亀屋万年堂グループ（東京都）



「お菓子を通じて心の豊かさを伝えたい」と語る引地氏。

店・亀屋万年堂の創業者、引地末治氏が「洋風のどらやきを」と思い立ち1963年に開発。王貞治氏を起用した広告で全国的な知名度を獲得し、今も東京の銘菓として広く愛されている看板商品だ。

識、会社の理念までを丁寧に教育する。良質な顧客対応を育む土台となるだけでなく、「アルバイトでも大事に育ててくれる」と、やりがいを感じて長年勤務する人も大勢いる。

ますます深刻化する人手不足。打開策として非正規社員を正社員に転換する企業が増えており、政府も支援を強化しています。しかし、単に正社員を増やしたからといって優秀な人材が獲得できるわけではありません。人を育てる環境とともに運用してこそ、正社員転換制度は生きたものになるのではないのでしょうか。そこで今回は、アルバイトから契約社員、そして正社員へと段階的にキャリアアップする制度を設け、社員のモチベーション向上に努めている亀屋万年堂グループ※に取材。引地大介社長に取り組みの内容を伺いました。

**東京名物の和菓子店は、非正規社員が主力。**

「お菓子のホームラン王・ナボナ」をご存じの方も多いだろう。和菓子

製造から販売まで一貫で行う同グループにおいて、主力を担うのは非正規社員。全従業員約400人の6割を占め、その多くは東京と神奈川県に展開する45の直営店で販売員として活躍し、16店舗では契約社員が店長を務めている。



正社員に転換したブロック長の櫻井さん(右)は、積極的に店頭に立ち、若手社員の指導に当たる。

アルバイト社員は本人の意欲と能力に応じて契約社員への転換が可能。契約社員になると勤務時間は6〜8時間の固定。社会保険に加入し、奨励金が年2回支給される。

さらに、リーダーや店長になれば手当が支払われるほか、正社員と同じ査定基準で賞与が支給される。

しかし、処遇をいくら改善しても、「会社のコアではない」との思いがあるかもしれない」と引地氏は非正規社員の心中を推し量る。

「ウチは基本的に雇い止めをしませんから、長く勤める中でより責任の重い仕事をしたときの気持ち芽生える人がいます。しかし、契約社

員では難しいと諦めるケースもあるでしょう。能力を発揮するのに立場が邪魔をしているならば、その障壁を取り払おうと考えたのです」

**正社員転換制度が、将来を描くきっかけに。**

13年、同グループは正社員転換制度を導入。年に一度募集し、勤続5年以上の契約社員で、上長の推薦を得られれば応募可能としている。一見、やさしい要件のようだが、唯一の試験となる面接では厳しく審査し、不合格者も出るという。

「安定したいとの理由だけでは希望はかなえられません。せっかく正社員になるからには、指導的立場になって会社の発展のために働いてほしい。それを念頭に、今後どのような仕事をして、成長したいのか、はつきりと自分のビジョンを示せる人に資格を与えています」

これまでに15人が正社員に転換し、管理職に就いたのは3人。そのうちの1人の櫻井さんは、アルバイトとして入社し、翌年契約社員に転換。その後9年間店長を務めたの



総本店  
株式会社亀屋万年堂  
〒152-8904  
東京都目黒区自由が丘1-15-12  
☎03-3723-0345  
https://www.navona.co.jp/

※亀屋万年堂グループは、主に販売を担う株式会社亀屋万年堂、製造を担う亀屋万年堂製菓株式会社、新ブランドの株式会社anovan、持ち株会社の株式会社亀万の4社から構成される。

ち、制度が発足した年に正社員登用され、現在は8店舗を統括するブック長としてスタッフを指導する立場になっている。

「非正規社員がキャリアアップを考える上で、彼女はまさにお手本となる存在。自分たちの将来を具体的にイメージでき、それが実現可能だと感じられることは、仕事をする中で大きなモチベーションになっているはずですよ」

実は、同グループの正社員転換制度は年齢制限がなく、これまでに制度を利用した人の中には50代後半で正社員に登用された例もある。将来の幹部候補になる人材を見いだすのが主要目的だが、「仕事を立派に続けた人に報いるのも趣旨のひとつ」だと引地氏は言う。

「その方は現在は定年を迎えて、再雇用による嘱託社員として勤務しています。生き生きと長く働き続けるきっかけになったのであれば、高齢者雇用の上でもこの制度は意義がありますよ」

## 学び続ける人材が、会社を発展させる。

同グループでは正社員転換を行う際に、「キャリアアップ助成金」を



看板商品のナボナ。チーズクリーム(手前)は発売当初からの定番の味。

活用している。制度を検討する中で存在を知り、「支援があるならありがたい」と申請に至った。これを機に両立支援の助成金などの情報が得られたため、今後新たな制度を設計するときに生かしていく考えだ。

さて、非正規社員のキャリアアップの仕組みを整えても、アルバイト社員の多くは家庭の事情などで勤務時間が限られ、そのコースに乗れない人は多い。そうした人たちに評価をおろそかにしない

ため、15年から職務等級による評価制度を開始。アルバイト社員のさらなる意欲向上につながっている。

また、人材育成の一環として、全従業員を対象に通信教育の受講を推奨。英会話やパソコンスキルなど139講座をそろえ、修了すると会社が費用を全額負担してくれる。「個人として成長するために、学び続けてほしい」との引地氏の思いから実現した制度だ。

「われわれの業界は決して安定しているわけではなく、伝統にすがっているだけではなく、伝統にすがって対応するためには、自発的に動き、チャレンジを続ける社員が増えることが不可欠です。だから、成長する意欲がある社員にはサポートを惜しまない、とのメッセージを制度に込めているんですよ」

## 正社員転換で活用できる主な公的助成制度(概要)

\*厚生労働省発表の2018年度施策情報に基づいて作成しています。

制度名	受給要件	受給金額 *中小企業の場合
キャリアアップ助成金 【正社員化コース】	ガイドラインに沿って、キャリアアップ管理者を置くとともに、キャリアアップ計画を作成して認定を受けた事業主が、就業規則または労働協約などに規定した制度に基づき、下記①～③の転換を実施すること。 ①有期→正規 ②有期→無期 ③無期→正規 *当制度では、勤務地限定正社員、職務限定正社員、短時間正社員へ転換した場合には正規雇用労働者へ転換したものと見なします。	左記①～③の区分に応じて、対象労働者1人につき下記の金額*1 ①57万円(72万円) ②28.5万円(36万円) ③28.5万円(36万円) *①～③合わせて1事業所1年度20人まで *カッコ内は生産性要件を満たした場合の金額
特定求職者雇用開発助成金 【長期不安定雇用者雇用開発コース】	就職氷河期に就職の機会を逃したことなどにより、長期にわたって不安定な就労を繰り返してきた30歳以上60歳未満の者*2を、ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等の紹介により正規雇用労働者かつ雇用保険の一般被保険者として新たに雇い入れること。	合計60万円 (最初の6カ月:30万円、) (以後の6カ月:30万円) *支払った賃金額限度

\*1 派遣労働者を派遣先で直接雇用した場合、対象労働者が母子家庭の母等や父子家庭の父を転換等した場合、ユースエール認定企業が35歳未満の者を転換等した場合など、受給額が加算されるケースがあります。

\*2 加えて次の①～③のいずれにも該当する者。①過去10年間に5回以上離職または転職を繰り返している ②失業状態にある ③正規雇用労働者として雇用されることを希望している

\*詳しくは、厚生労働省HP→分野別の情報「雇用・労働」→雇用→施策情報/各種制度「雇用関係助成金」→3.従業員を新たに雇い入れる場合の助成金「特定求職者雇用開発助成金(長期不安定雇用者雇用開発コース)」、および、5.労働者の雇用環境整備関係の助成金「キャリアアップ助成金(正社員化コース)」をご覧ください。

\*自治体により、独自の加算制度を設けている場合があります。(例:東京都正規雇用転換安定化支援助成金)



## 資料をご要望の皆さまへ

ご覧の資料をお届けします。  
ご要望の方は、お手数ですが、かんぽ生命保険の  
**最寄りの支店**までご連絡ください。



(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2019 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2019.2.1)