

## お多福グループ

お好みソースで全国展開する「オタフクソース株式会社」を筆頭に、食酢等の醸造製品の開発・製造・販売を行う「お多福醸造株式会社」、お好み焼き関連材料を販売する「お好みフーズ株式会社」、関東地方を中心に液体調味料の製造・販売を手がける「ユニオンソース株式会社」、物品の包装・梱包・発送等、パッケージング全般を担う「OPP株式会社」などで構成するお多福グループ。企業理念に「社員が生き活きとはたらくために環境整備と人材育成を推進する」ことを掲げて、直雇用の社員が雇用区分に関わらず積極的にチャレンジする風土づくりを目指している。有期契約のパート社員については、無期契約の準社員への登用を推進。正社員も総合職とほぼ変わらない処遇のまま、地域限定の働き方を選べるなど、社員の安心感と意欲の向上を図っている。同グループの事業を統括するオタフクホールディングス株式会社（広島市西区）の島原由里子・執行役員 人事部部長を訪ね、お多福グループの人事労務管理の取り組みについて話を聞いた。

## 正社員を中心に会社の理念を理解して働く

お多福グループ（国内6社）の社員は昨年10月現在で672人。雇用形態別に見ると、正社員558人、準社員35人、パート社員61人、定年後に再雇用されている嘱託社員18人（グループ連結、海外の現地雇用社員除く）となっている。定年は全雇用区分60歳で、その後は65歳までは希望者全員、会社が認める人に限り70歳まで1年更新で継続雇用し、賞与や福利厚生も継

続する。

また、採用は高卒・短大卒／専門学校／高等専門学校卒・大卒・大学院卒を新規一括採用しており、中途採用はほとんどしていない。社員は『会社の理念に共感して働いて欲しい』との思いから正規雇用が多く、現場のラインや事務スタッフ等、一般的に業務の多くを外部人材や非正規労働者に頼るイメージの強い工場現場も正社員が中軸になっている。業務の繁閑は原則、正社員の時差勤務や残業で対応しており、パート社員には特定の限定された仕事

を任せている。

「当グループは9月が決算期で10月から新年度を迎える。このため、人事異動や昇格は10月。昇給はそれに連動して11月給与から反映される。一方、採用は新規学卒者が4月に入社し6月までの2カ月間、配属前の研修で、座学の後、社内外の各現場を体験。その後、6月1日に正式に配

属される。準社員や正社員への登用時期も10月になっている。一方、パート社員の仕事は、工場の出来上がり製品のパッケージ作業や一定の時間に集中するお客様からの受注、定型化された事務補助等、限定された時間でできる業務が多い。派遣社員も17人いるが、育児休業者のスポット的な代替業務や受付等の決まった業務を任せられる程度に抑えている」

## パート社員を準社員に登用する制度を導入

同グループは2014年3月、パート社員（1年契約）を準社員（無期契約）に登用する制度を導入した。当時は約1年前に改正労働契約法が施行され、無期転換ルールの導入が人事労務上のトピックとして捉えられ始めた時期。同社の取り組みも法改正が契機の一つになったが、真の狙いは無期転換を図ることでパート社員の定着率を向上させることにあった。

「パート社員は1年ごとに契約を更新するが、過去に雇い止めをしたこと

## お多福グループ（※国内6社）概要

2017年10月時点

所在地：広島県広島市西区  
（オタフクホールディングス、オタフクソース等）  
創業：1922年11月  
従業員数：689人  
内訳 正社員：558人（男性367人、女性191人）  
嘱託社員：18人（男性16人、女性2人）  
準社員：35人（男性2人、女性33人）  
パート社員：61人（男性5人、女性56人）  
派遣社員：17人（男性8人、女性9人）  
事業内容：お好みソース等の調味料、加工食品の製造・販売など

※オタフクホールディングス、オタフクソース、お多福醸造、お好みフーズ、ユニオンソース、OPP（なお、制度の仕組みはグループ共通だが、企業によっては水準の一部が若干異なる）

はなく、希望する限り、長く働いてもらっていた。ただ、2013年頃に長く働いていたベテラン層が一定のボリュームで辞めて、必然的に新しいパート社員を入れて定着を図る必要が生じた。同じタイミングで改正労働契約法が施行されたが、当社では無期労働契約に転換することのデメリットはほとんどない。むしろ積極的に法改正を活用し、無期労働契約への転換を取り入れることで信頼関係を築き、しっかり定着して活躍してもらう方が良く考えた」

### 変わらない登用後の働き方

準社員への登用申出資格は、①労働時間が正社員の4分の3以上②2年以上勤務③人事評価（詳細は後述）が良好④上長の推薦がある⑤業務の都合により、やむを得ない場合は残業が可能⑥本人が希望——の6点をクリアすること。該当者にはレポートにより、職務への取り組み姿勢を確認している。申出の回数や期間に制限はない。現時点ではパート社員と準社員の間に役割や業務内容の明確な違いも設けておらず、準社員になったからといって管理的な役割を与えられることもなければ、残業も基本的にはない。

「基準にあるように、登用時に『トラブル等があった時など、都合がつくようならちょっと協力する姿勢を持って欲しい』と伝えているが、実際には準社員になったことを理由に残業が発生するようなことはない。仕事については現状、人事がルールを決めることはせず、各職場の運用に任せている。現場で仕事を線引きするなかで、準社員には工場での機械のメンテナンス等のチェック機能や新人パート社員の指導的な役割を持たせている部署もある。準社員の役割の大きさや業務について

## シート1 準社員登用実績

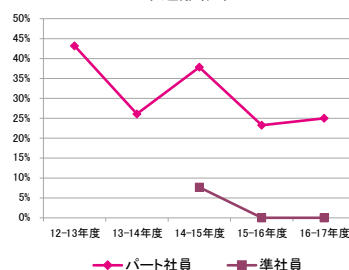
（準社員登用実績）

2014年	13名を準社員登用
2015年	6名を準社員登用、準社員1名を正社員登用
2016年	13名を準社員登用
2017年	5名を準社員登用

準社員・パート社員数推移 (人)

	準社員			パート社員		
	男	女	計	男	女	計
2013/10	-	-	-	4	45	49
2014/10	0	15	15	4	33	37
2015/10	0	18	18	4	40	44
2016/10	2	28	30	4	39	43
2017/10	2	33	35	5	55	60

中途離職率



は、今後の検討課題になる」

### 昨年10月には無期転換ルールも整備

制度導入時からの実績を見ると、2014年は候補者13人全員を登用。以後、2015年は上記基準の①と②の要件を満たした8人中6人、2016年は17人中13人、2017年は8人中3人が登用された。また、新規事業の立ち上げにより、2017年5月にさらに2人を登用した。

同グループで働くパート社員の平均年齢は42歳、準社員は44歳。「ともに子育てが一段落した女性を中心に、家計の足しにしたいとか社会参加をしたいと考えている人が多い」。登用のハードルは高くなく、働く労働時間と勤務年数を充足していながら登用されなかった人のなかには、人事評価上の要件を満たしていない人はごく少数いるものの、「手を上げた人の多くが登用される状況で、『勤務時間が短いままがいい』という人や家庭の事情等であって登用を望まない人もいる」。

こうした状況も踏まえ、同社は昨年10月1日に、パート社員のまま5年経過した人に対し、無期雇用を選べる仕組みも設けた。今年9月に無期転換

申込権が発生する人は7人いるという。

### 安心感高める準社員制度

シート1は、制度導入後の準社員への登用と中途離職率の推移をまとめたもの。2017年までの登用者は37人を数え、離職者もここ2年間は誰もいない。パート社員の離職率も40%超から25%程に落ち着いた。この間、同グループはフードコートにオタフクソースのショップを出店する外食事業に参入したこと、外注していた小袋商品のパッケージング業務の内製化を行ったことから、その分、パート社員を新たに採用してきた。そんな経緯もあって、登用制度導入前の2013年10月には49人だったパート社員は、37人が準社員に登用される一方で17年10月には61人に増えている。

### 準社員から正社員への登用も

さらに、準社員を正社員に登用する制度（仕組み）も整えた。こちらの申出資格は、①労働時間が正社員の4分の3以上②準社員として3年以上勤務③（後述する）人事評価が良好④フルタイム勤務が可能⑤長期勤務の意志がある⑥上長の推薦がある⑦社内独自の

通信教育プログラム「オタフク通信」を24科目以上修了している⑧本人が希望——の8点。選考は論文と筆記試験、面接により行う。制度化する前も、「会社側から抜きんでたパート人材に声掛けする形で正社員に登用する」ことはあったが、今回、制度化することで基準の明確化と透明化を図った格好。2015年には1人が準社員から正社員になっている。

### 正社員には10階層の役割グレードを設定

では、準社員に登用されるとパート社員だった時と、処遇はどう変わるのだろうか。その点について見る前に、まず正社員の月例賃金と賞与の概要に触れておきたい。

同グループは一昨年10月に賃金制度を改定。それ以降は、正社員の賃金決定に役割等級制度を用いている。役割等級は、グレード1～4のプレーヤー（一般社員）職群と、グレード5～9までの管理職層の職群、そして、その上に執行役員クラスのエグゼクティブ職群（グレード10）を設定した。

役割グレードは、営業系・生産系・開発系・スタッフ系の四つの職種全て共通。管理職層の職群については、マネジメントとスペシャリストの職群に分けているが、使用する賃金バンドは共通で、仮にグレード6であれば、マネジメントもスペシャリストも評価結果は同じ賃金レンジのなかで反映されることになる。

### 管理職層グレードは役割・職務の重さで分類

管理職層のグレードについては、マネジメント職群はポジションごとに職務評価を行って役割の重さを出し、課長ポストの役割はグレード5～7の3

段階、部長ポストはグレード8と9の2段階を定めている。スペシャリスト職群も課長、部長の各グレードに見合う五つのグレードが設けられている。現在、「スペシャリスト職群の課長相当のグレードに貼り付いている人はいるが、部長クラスと同等の処遇を受ける人はまだいない」という。

「管理職層の格付けに当たっては、『どの仕事も同じくらい大事だ』とか『どの程度、差があるのか』などと様々な意見が出た。だが、それまでは職能資格制度でどうしても年功的な運用になりがちだったので、役割等級制度を導入するなかで課長と部長の各ポストの職責や役割の重さに応じてグレードを分けることにした。このため、同じ課長・部長でも、人事異動によってグレードが変わる人も出てくるようになった」

「仕組みとして決めているのは、今後、組織改編等でマネジメント職のポストが減った時の対応。その場合は激変緩和措置として、同等のスペシャリストのグレードに2年間、仮置きする。その間に別のマネジメント職のポストのアサインがあればそこに就くことになるし、スペシャリストとしての役割を負える人材なら、そのまま据え置く場合もある。他方、そういったことがないような場合には、2年を経た後にプレーヤー職群になることもあり得る。また、将来的にはスペシャリストとマネジメントの職群間の異動の可能性もある」

なお、管理職層の役割グレードへの昇格については、人事部がそれぞれの業務機能の担当役員と話しながら、課長なり部長と同等の価値・成果を生み出せる役割を負って欲しい候補者の素案をつくり、役員会議のなかで決める形になっている。

### 昇給は「すぐれもの行動評価」で決定

グレード7（課長職）までは賃金額に幅を持たせる範囲給で、グレード間の賃金バンドに重なりは設けていない。それに「すぐれもの行動評価（いわゆるコンピテンシー評価）」で1～5の5段階の評価を行い、昇給が決まっていく仕組みで、グレードごとに異なる20項目の行動評価指標が定義されている。評価は半年ごとに行われ、その年に行われる2回分の評価の平均が昇給に反映される。

基本賃金は範囲給1本だが、高卒8年目、大卒4年目までの若年層に限り、育成期間中の年功的要素として基本賃金に経験昇給一律2,000円を加算している。なお、グレード8（部長職）以上はシングルレートで昇給はない。

また、すぐれもの行動評価の評点が悪かった場合、制度上、降格もあり得る。仮にすぐれもの行動評価で2以下が3回以上続いた時は、昇降格者の判定を行う「役割グレード検討会議」に判断を委ねることになる。

### 賞与は業績評価で算出

一方、賞与の算定には、目標管理制度に基づく業績評価を用いる。お多福グループでは毎年の労働分配率を一定の範囲で経営判断して労務費総額を決め、その大小を賞与に吸収させる形を取っている。

詳しく見ると、まず会社が決めた労務費総額から「その期に賞与以外に発生する額（＝月例給）」を差し引き、残った分を賞与総額として、準社員も含めた全社員が獲得した評価指数の合計で割り込んで1ポイント当たりの金額単価を算出する。他方、各役割グレードにはそれぞれ7段階の評価ランクが係数化されている。各社員には半期ごと

に業績評価の結果が点数で示され、それに応じて自分の評価ランクが決まるので、該当する評価ランクの係数にポイント金額単価を乗じて具体的な金額が決まることになる。

なお、同グループの人事評価は、行動・業績ともに絶対評価で実施されており、それは準社員も同様（パート社員は、すぐれもの行動評価のみ）だ。

「個人評価は、部門ごとに業績評価をするために求められる生産性指標を、それぞれの機能によって決めている。例えば、営業部門であれば、プレーヤーは個人の売り上げ、管理職なら部署全体の売り上げと営業利益等を『目標全体に占めるウエイトの〇～〇%の範囲』などとしておき、市場や業態の特性に応じて具体的な割合を決めていく。全体の総額は労働分配率を使って決めているので、グループ全体の業績はそこで影響してくる仕組みになっている」

### 退職給付は勤続と役割・評価によるポイント制

退職給付については、勤続ポイントと役割ポイントの二つから成るポイント制を採用入れた。前者は勤続年数に応じて、「勤続年数〇年までの間は半年ごとに〇ポイント」などと決まっており、後者は「自分が今いる役割グレードと、今回得た評価のマトリクス」で定められていて、それぞれ半年ごとに付与される。

評価はすぐれもの行動評価と業績評価を半々のウエイトで反映させる形。それを「この半年間は勤続ポイントは〇、役割ポイントが〇」といった具合に賞与の明細に併せて通知している。社員は半年ごとに退職金のポイントの加算状況がわかるし、ポイント単価は規定で決められているので、「今、辞めたら退職金がいくらになるか」を常

に把握できることになる。

### 賃上げの流れを意識して底上げを実施

準社員に比較的近い一般社員（プレーヤー）層の賃金制度をもう少し見ておくと、お多福グループでは、プレーヤー職群の役割グレードについて、「グレード1：スターター」「グレード2：プレーヤー」「グレード3：メインプレーヤー」「グレード4：リーディングプレーヤー」と称している。

新入社員は学歴に係わらず「スターター」から始まり、その後数年の経験を積んで「プレーヤー」に昇格する。浪人していなければ原則、どの学歴でも24歳（院卒は25歳）で「プレーヤー」に上がるため、高卒社員の方が「スターター」にいる期間が長くなる。ただし、高卒や短大卒の社員で「すぐれもの評価」が突出して高い場合は、1,2年早く昇格できる仕組みにしている。

昨年4月に入社した社員の初任給（諸手当除く）は、高卒16万7,000円、短大／専門学校／高等専門学校卒17万9,000円、大卒20万円、大学院卒20万4,000円。いずれもスターターグレードの賃金バンドのなかに貼り付けられる。なお、初任給に関しては2018年度の採用に向けて、大卒を3,000円引き上げて20万3,000円、大学院卒は1万4,000円引き上げて21万8,000円にした。

「初任給は、世間水準等を勘案して引き上げた。とりわけ大学院卒は、今後の積極採用を控えて大きく上げた。その背景には、ここ数年、社内に研究室を設けたりするなかで、今後は大学院卒の採用を重視する方向性が見えてきたことがある。今までは優秀な人材を採用した結果、新規採用者に大学院卒が含まれていて、新入社員が大学院卒だからといって特別な仕事を任せ

ことはなく、初任給も大卒と大きく差を付ける必要はなかった。今回、方針を変えた格好だ。また、グレード1の下限は高卒初任給なので必然的にバンドの下限を持ち上げた。上限は変えていないがバランスを取るため、プレーヤー職群の既存社員も各バンド内で一定程度、底上げしたので、結果的に賃上げした形になっている」

### 昇格は役割グレード検討会議の判断で

「プレーヤー」になった後の昇格は、行動と業績による評価が中心で学歴による差はない。「プレーヤー」から「メインプレーヤー」への昇格時には、原則3年（特に行動評価が高い場合は2年）の最低滞留年数に加えて①「すぐれもの行動評価」と「業績評価」がともに一定基準以上にある②会社が定める研修を修了している③会社が定める社内資格を取得している④グレード昇格筆記試験に合格している——四つの要件を満たしていることが必要になる。ただし、業績評価に限っては、たとえ満たしていない場合でも上司・部長の推薦があれば免除されることもある。

「昇格時には、コンピテンシーを満たさずに推薦されるのは矛盾があるため、『すぐれもの行動評価』の方を『業績評価』より重要視する。一方、業績評価が仮に不足していても、他の要件を満たしていれば推薦可能。業績評価の免除は、営業等で運不運のあることが否めないからだ。昇格試験も2年前までは条件を満たした人に筆記試験をして、その合格者に役員面接を設定していた。しかし、それでは一発勝負になってしまうため、2017年から筆記試験の重要度を少し下げている。とはいえ勉強はして欲しいので、年2回の筆記試験を実施し、現グレードの間に受かっていれば良いことにした。例え

ば、グレード2（プレーヤー）の社員がグレード3（メインプレーヤー）に上がりたいと思ったら、毎年2回行われる試験に通っておけば、昇格する権利を有することになる。こうして4要件を満たしている人をリストアップして、営業系・生産系・開発系・スタッフ系の職種ごとに部門長が『役割グレード検討会議』を開いて、プレーヤーの誰が昇格にふさわしいかを議論して決め、最終的に役員会議で追認する」

### 準社員には単一の役割グレードを設定

こうしたことを踏まえて準社員の処遇を見ていくと、まず賃金は正社員同様、月給制。最初の基本給は、登用直近のパート社員時の評価を最高評価にして昇給額を加算したうえで月例給に置き換え、準社員用に設定した単一の役割グレードに貼り付ける。その後の評価と昇給も正社員同様、「すぐれもの行動評価」で5段階の評価を行い、その結果に応じて賃金バンド内を上下する。

賞与の考え方や算出方法も、基本は正社員と変わらない。「先に説明した登用時の最高評価による昇給も合わせると、準社員になった期はパート社員の最後の期に比べて、年収ベースで5.3%程度アップする見込み」。それに加えて、準社員になると退職金も支給されるようになる。

### パート社員は昇給・賞与とも行動評価で決定

一方、パート社員の賃金は時給制で、パート社員がいる東京・広島・高松・福岡の拠点では「それぞれの地域最低賃金水準を確認しながら、募集する職種の地域相場の水準等も年に一度、見直すなどして」賃金テーブルを設定している。「昨今の地域最賃の上昇に伴い、

一部の職種と地域で募集時給を引き上げた」結果、「該当する地域・職種で働くパート全員にも同額の引き上げを行った」という。

仕事内容は、「製造」「事務」「外食」等に分かれる。昇給は契約更新時に1～5の5段階のコンピテンシー評価を行い判断する。最高ランクの評価を得れば3段階昇給することもあり得るし、普通に働いて真ん中の評価を得ても1段階は昇給する。仕組み上、最低ランクが付くと1段階降給することになるが、「運用上、最低ランクが付いたケースはない」。

賞与は、行動評価のランクに基づき、所定労働時間の係数と出勤率を乗じて算出する。かつてはパート社員にも業績評価を行っていたが、それが「パートにそこまで求めるのは重たすぎる」等、前述のパート社員の定着率低下の一因にもなっていた。そこで準社員制度の導入を機に、パート社員に対する業績評価は取りやめることにした。なお、パート社員に退職給付はない。

### 60歳以降の処遇の見直しも

同グループでは60歳で定年を迎えた後は、希望に応じて1年契約の嘱託社員として継続雇用している。嘱託社員の処遇にも触れておくと、以前は定年直前の内容で継続雇用の処遇を決めていたが、昨年10月からは該当する人がどのぐらいの業務を行うかで3段階の役割グレード（範囲給）に分ける形に切り替えた。こういった役割を担うかは、本人の意見を聞きつつ人事で判断。その後は、半期ごとの評価で昇給や賞与額を決めていく。役割に処遇を紐付けているため、更新時に役割グレードを変える可能性もある。

併せて、65歳以上で会社と本人双方の希望が合致した場合に、70歳ま

で継続雇用する仕組みもつくった。65歳以降の役割グレードは一つのみ（シングルレート）としている。

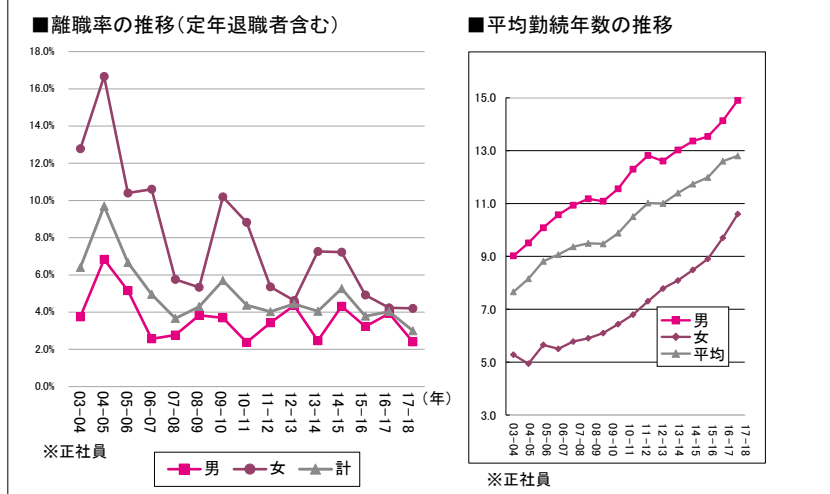
### 安心感と安定感につながる準社員制度

パート社員から準社員へ登用されると、働き方はあまり変わらずに収入アップになる。こうした処遇について、準社員になった当人たちはどう思っているのだろう。島原部長は、「登用制度を取り入れたことで雇用の安定に加え、収入面での安心感にもつながったことを実感している」と話す。

「当初は、雇い止めの実態がないなかで定期契約を無期契約にしても、あまりインパクトはないだろうと思ったが、実際には想像以上に皆の安心感につながった。考えてみると、たとえ当社がしていなくても、世間的には雇い止めの話をよく見聞きする。そういった繊細な問題を汲み取りきれていなかったと自省した。また、月給制の効果が大きかったことでも認識のズレを感じた。準社員になることで収入は確かに上がるが、驚くほどではない。でも、当事者たちからは、『時給で働いていた時はお盆や年末年始等、カレンダーの関係で出勤日数が少なくなれば、その分、収入も減った。月給になって毎月の収入が決まり、計画の立てやすさが全然違って有り難い』との声が多く聞かれた」

お多福グループは年に一度、全社員の意識調査を実施している。その結果を雇用形態別に見ると、準社員のモチベーションが一番高い。パート社員にとっても、「自分もやがて準社員になれる」との安心感につながっているという。聞けば、「準社員になった人に、より仕事をお願いしやすくなった」といった副次的な効果を口にする現場の上司もいるなど、制度を導入した好影

## シート2 離職率と平均勤続年数の推移



響は職場全体に広がっているようだ。

## 地域限定の働き方も推進

ちなみに、お多福グループでは正社員から準社員、準社員からパート社員といった転換は制度化していない。正社員でも育児等での短時間勤務が可能になっていることに加え、2005年からは勤務地限定の働き方も認められている。そうしたなかで、あえて準社員になろうと思う社員がいるとは考えにくいからだ。

同グループは毎年5月、直接雇用の全社員がキャリアの希望や配慮の必要性、職場の状況、会社に対する意見等を自己申告する制度がある。そのなかで、①子の育児②家族の介護③本人の傷病④配偶者との別居が困難——の理由で勤務地限定社員を申し出れば、翌年度(その年の10月)から勤務地を限定(もしくは限定を解除)することができる。

地域限定の働き方を選ぶと、選択期間中は給与(役割グレード給)がプレイヤー職は5%、エグゼクティブ職、マネジメント職、スペシャリスト職はそれぞれ10%下がる。同様に賞与もそれぞれ5%、10%下がるが、諸手

当や退職金などの他の処遇に差異はなく、業務内容も原則同じで転勤の可否による昇格制限もない。現在、社員の12%、女性社員に限れば3割近くが勤務地限定の働き方を選択。こうした取り組みが奏功して、女性の定着率も向上しているという。

「育児については子の高校卒業(18歳)までを要件にしているが、それとは別に『配偶者と別居したくない』ことが選択肢にあるので、子育て終了後もそれを選べばほぼずっと継続できる。制度化する前も、何らかの事情がある人には転勤に配慮する慣行はあった。しかし社員にしてみれば『制度ではないし、自分も大丈夫といった確約はない』し、会社側も『全員に配慮する』とまでは言い切れていなかった。制度化したことによる社員側の安心感は凄く強いと思う。処遇については導入前に世間相場を調べたところ、基本給の2~3割減が相場観としてあったが、当社はそれより差を小さくした。社会環境の変化もあるが、離職率は年々下がっていて、定年を除く離職率は2.4%、定年者を入れても3%になっている(シート2)」

## 育児期間を乗り切れる取り組みを

「働き続けるうえでは、休暇・休職制度や時短勤務制度も大切。育児休業についても子が1歳6カ月までは希望者全員、子が保育園に入れない場合は2歳まで取得できるよう改善した。休業中は月に1度、本人と上司、人事の三者がインターネット上で交換日記のようなやりとりをしている等、育児期間を乗り切れるよう工夫している。時には子連れで会社に顔を出す社員もいるなど、ブランク期間の不安を少なくできていると感じることもある。育児による短時間勤務も子が小学校3年生の3月までに延長した。社員にはこうした制度を積極的に使って欲しいと思っている。最初は遠慮していた社員もいたが、今は職場全体にこれらの制度の利用を歓迎する雰囲気も醸成されていて、利用が当たり前になっている」

こうした施策に加え、2009年からは職場内保育所として「ふっくる保育園」を運営。パート・準社員の子も含め、これまでに50人以上を受け入れている。昨年4月からは広島市の「事業所内保育所」の認可を受けて従業員以外の地域の子どもの受け入れも可能になった。現在、地域の1歳児4人が通っているなど、地域の待機児童問題の解消にも一役買っている。

女性社員が長く働けることについて島原部長は、「環境が整い一定の成果も出てきているので、今後は活躍面にも踏み込んでいきたい」と指摘。「その際には、管理職になることだけでなく、様々な形での活躍を視野に入れていこうと思う」と述べ、次のステージも視野に入れている。

## 手厚い労働諸条件と人材育成

お多福グループでは、正社員に対す

る諸手当や福利厚生、教育研修等の対応も手厚い。再び正社員の労働諸条件に話を戻すと、諸手当は扶養家族への手当が配偶者と65歳以上の親族には月5,000円。(18歳に達した3月までの)子どもに対しては、1人目1万5,000円、2人目2万円、3人目以上3万円を支給する。

また、異動で単身赴任する場合は、月額2万円の単身赴任手当に加えて、月1回の単身赴任帰省手当を実費相当で負担。住宅手当も、本人名義で所有もしくは賃貸住宅の世帯主を対象に7,000~3万円の幅で設定している。勤務地が採用地(広島)以外になった場合は、会社が借り上げ社宅を貸与しており、月額1万5,000円(家族帯同の場合は同2万5,000円)で入居できる。他に、社員が実家等に帰省する際にも年1回、ふるさと帰省手当として、本人および配偶者、子(18歳の3月まで)の旅費の実費相当分を負担している。

福利厚生では全社員が均等になるよう、個人のニーズに合うメニューを選べる「セレクトプラン」を導入している。年間5万円分のポイントが付与され、健康診断費用や保育園利用料、介護休業時賃金等の補助のほか、

自己啓発(業務に直接関係無いものでも可)やリフレッシュのための費用にも使うことができる。同社にはテニスやボウリング、フットサル、バスケットボール、野球、釣り等、社員が同好会を自由に結成して活動しており、そこでポイントを利用することも可能だ。

社員一人ひとりが消費者として店頭で自社商品を買うための「自社商品社外購入手当」も年2万円支給。社員の誕生日には2,000円の図書券が贈呈される

ほか、結婚した時は勤続年数によって3~7万円、出産時には5万円、子の小中高校への入学時に2万円の祝い金も出している。

人材育成にも力を入れており、新人研修から始まり、各役割グレード・年次に沿った研修や海外実務等の選抜研修、テーマ別に社員が自己選択するオタフク通信教育や営業・生産・開発の部門別研修、10年後に定年を迎える社員向けのセカンドライフセミナー等を用意している(シート3)。

「会社側が強制するのではなく、様々なメニューを用意して意欲のある人に手を上げてもらいチャンスを選べるようにしている」のが特徴。OJTでも新入社員にはそれぞれ担当の若手社員がトレーナーとして付き、トレーナーを中心に職場全体で計画的・継続的に育成を図る。新入社員の早期戦力化を促すとともに、先輩若手社員の指導力や周りを巻き込む力を養ったり、職場全体に育成の風土をつくることも狙った制度だ。

**昇格条件でもある『お好み焼士』**

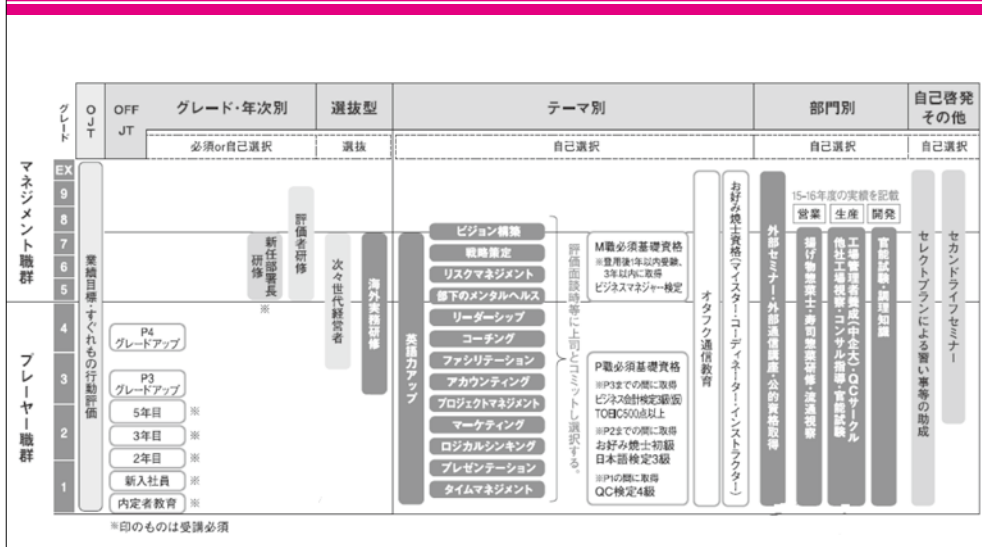
自らが成長する意欲を持たせること

について一例を挙げると、お多福グループには「お好み焼士」という、同社ならではの社内資格がある。インストラクター(初級)、コーディネーター(中級)の2種類に加え、「『お好み焼きといえばこの人』という、会社を代表する社外的にも影響力のある人」がマイスターに任命されている。

インストラクターは上期(10~3月)、コーディネーターは下期(4~9月)に、年一度、筆記と実技の試験が行われており、どちらも準社員・パート社員も含む全社員が受検できる。前者の合格率は約5割、後者は3割ほどで容易ではなく、「人によっては何度も受けて合格する」。

『自発的』といっても、会社として最低限必要と思うものはあるので、それは昇格基準に盛り込んでいる。『お好み焼士』のインストラクター資格を有することは『メインプレーヤー』への昇格要件になっていて、昇格を望む人は「プレーヤー」の間に頑張っ合格することが必要になる。オタフク通信教育(シート4)のなかにも当社の歴史や理念、『お好みソースとは?』といった科目があり、それらは『スター

**シート3 育成体系**



シート4 オタフク 通信教育 ~誰もがいつでも学べる環境整備~

《お多福グループオリジナル》	《業界知識》	《ビジネス教養》	《法令関係》
当グループ社員として必要な内容を集めたオリジナル科目(商品・理念・活動など)	食品業界・製造業に携わる社員として必要な知識(栄養・味覚・衛生など)	社会人・企業人として一般的に必要な知識や考え方に關する科目(労務・財務・基本スキルなど)	業務を行う際に關連する法規やそれらに伴う当グループの現状(表示・商取引・環境など)
1.許 商品 2.ソース 3.お好みソース	4.基礎栄養学 5.栄養と健康 6.JAS法による表示制度	11.メンタルヘルス 12.セクシュアルハラスメント防止 50.労務管理の基本	表示 8.景品表示法 33.商標 16.契約
23.元元本の言葉 24.社会活動報告書 31.OCOCLOGY 32.OCONOMISSION 38.OCONOMISSION2010 理念・活動 45.歴史	食品一般 7.食品衛生 35.味覚 37.調理の基本 51.アレルギー 52.食品添加物	基本スキル 14.ビジネス文書 48.ビジネスマナー 53.報連相の基本 54.プレゼンテーション	商取引 22.不正競争防止法 25.手形・小切手 27.独占禁止法
28.人事評価(14-15年度版) 47.クレーム対応 仕組 み	メーカー 10.原価 26.安全衛生(基礎) 41.在庫管理(上) 42.在庫管理(下)	改善 13.QCの基礎 18.VE(17.はじめのVE統合) 20.IE 39.財務諸表の基礎(上) 40.財務諸表の基礎(下)	環境 19.廃棄物処理法 21.食品リサイクル法 30.容器包装リサイクル法 44.省エネルギー法 9.流通関連法規と制度
計 11科目	計 12科目	財務 46.財務分析 34.コンプライアンス 49.CSR 企業 計 15科目	その他 15.PL法 29.税制 36.会社法 43.消費者法 計 15科目
合計 53科目			

ター』期間中に講座を受けて一定の点数を得ていることが昇格要件になっている」

準社員・パート社員にもセレクトプランのポイントを付与

見てきた処遇の一部は、正社員だけでなく準社員・パート社員にも提供している。福利厚生の特典は準社員・パート社員に正社員の半額(年間2万5,000円)分のポイントを付与しており、「それを使って料理教室に通ったり、インフルエンザのワクチン接種などに活用しているとの声が聞かれている」。同社は「自社商品社外購買手当」も年2万円支給し、社内旅行時にも7割の補助を出している、それも正社員と同様に適用されている。

教育面でも、業務に必要なスキル等の部門別教育や、上司の指示に基づく外部公開講座は受講可能。長期雇用を前提としていることから、セカンドライフの生活設計セミナーも参加できる。特筆すべきは『お好み焼土』の受検状況。有資格者は昨年10月現在、インストラクター361人、コーディネーター147人だが、そのなかには、準社

員(インストラクター4人)とパート社員(同3人)も含まれている。

他方、通勤手当以外の家族手当や住居手当等、基本賃金に含まれるものは正社員のみを対象としている。これらに関しては、「昨今の同一労働同一賃金の流れも踏まえ、業務内容のポートフォリオを確認してから」慎重に検討する考えだ。

各雇用区分に合った業務と処遇の見極めを

同グループでは、人に紐付けられていた賃金・評価制度を仕事の内容や役割を基準に考える制度に改定。そのなかで、有期契約社員の雇用の安定と処遇の改善を図っている。そうした方向性を踏まえて、最後に昨今の働き方改革の流れに対する考え方を尋ねると、以下の答えが返ってきた。

「同一労働同一賃金の定義がいろいろ言われているが、仮に本当に同一なら全員正社員で良いことになる。そうしたなかで準社員は、限定的な業務内容や役割とし、処遇水準はちょっと異なる雇用形態として考えていきたい。また、働く側から見ても、全てを正社

員と同じように望んでいるかと言えば決してそうではない。先述したように、当社の準社員やパート社員は、子育てが一段落した主婦層が中心で、生活のための収入も必要になってきて、自身も社会参画して働きたいと考える人が多い。こうした人は『日中の時間を有効に使いたいけれど、家のこともしっかりしたい』と考えるため、準社員までは手を上げて、正社員登用にまでは踏み込まない人がほとんどなのが実情だ。今の方向性で言われている同一労働同一賃金の内容を抑えたいうえで、正社員、準社員、パート社員が、それぞれどういった仕事をしたら互いにメリットがあるのか、個々の業務一つひとつについて、どういった雇用形態の人に任せるのがベストなのかをしっかりと見極めて、処遇も分けるべき部分はしっかりと分ける必要がある」

「地域最賃の上昇も同様だが、昨今の賃上げの流れは、社会にとって必要なことと理解している。当グループも分配を増やして賃金ベースを上げていきたい。ただ、そのためには生産性を上げながら一人当たりの分配を増やすことが欠かせない。これは社員の幸せのためにも良い仕事をしてもらうためにも必要なことだ。例えば今、工場の設備の変更等を積極的に進めており、ある程度、成果も出ているが、その一方で設備を大きく変えると、従来、人が行っていた社員の仕事がなくなることもある。工場で行う仕事が多くなった時に、今の仕事の代わりにどういった仕事をしてもらうかが少し先の課題になる。仕事の生産性をより高めつつ、新規事業にリソースを振り向けていくことを前向きに捉えるなかで、社員の賃金をより高くしていきたい」

(新井栄三、松沢典子)