

## 株式会社テンポスバスターズ

厨房機器等を販売する株式会社テンポスバスターズ（本社：東京大田区）は、「自分の人生は自分で決める」考え方を基本に、年齢や性別に依らない人事制度を構築している。月例給は評価基準を明確に示したうえで、四半期ごとの成果や人事考課で変動。賞与も全社員公開制で公正・公平な仕組みを追求している。2005年度以降は定年制も撤廃。いくつになっても能力開発できるサポート体制のなか、60歳代以上の社員が全体の4分の1を占めている。人材事業部の實歳美幸氏を訪ね、同社の取り組みを取材した。

## 社員の4人に1人が60歳以上

テンポスバスターズの社員は3月15日現在で622人。雇用形態別の内訳は、月給制社員が285人、パートタイマー（時給制）社員が337人。4月以降はこれに新入社員17人が加わる。契約は原則、無期雇用。中途採用者やパート労働者は、入社後2カ月は有期雇用契約だが、その後は皆、無期雇用契約に切り替えられる。男女別では、中途採用での応募が多い男性（363人）が、女性（259人）を100人強上回るが、「パート労働者は女性が多数派で、新規学卒者はその年によって異なる」。管理職は約70人で、そのうち女性が7人いる。時給制で管理監督者ではない女性パート店長も2人いる。今月の特集テーマに関する高齢者雇用については、月給制・パート含めて60歳以上が25.7%を占めている。

「当社では、有期契約は入口のみ。新規学卒者を除いて、最初は試用期間として2カ月、常用雇用を前提とした有期契約を結ぶ。辞退者を除き、ほぼ100%が無期雇用契約に切り替わる。4人に1人が60歳以上層だが、決して高齢者を積極的に採用しているわけでは

ない。新規学卒者の採用や場面で必要な人材を都度、採用していくなかで、高齢者比率はこれでも減少傾向にある」

「当社では年齢で評価を決めるのではなく、60歳以上でも社員としてごく当たり前に採用し、活躍を求めてきた結果、今は4人に1人が60歳代以上になっている。例えば、管理部門は他社での経理経験者等が多く働いて、10人中6人が60歳以上だが、それも『言われてみれば』といった感じで、普段はそういったことも感じずに一緒に働いている」

## 3年前からエリア限定区分を導入

同社では、新卒者はまず、全国に59ある店舗のいずれかに配属され、飲食店の開業サポート等の顧客対応を行ったり、再生センターに配属される。月給制社員の中途採用は、店舗営業サポート業務以外にも、管理スタッフや再生センターでの中古商品のバイヤーや厨房機器のリサイクル技術者等、必要に応じて募集する。一方、パート社員は軽作業、店舗の陳列といった補助業務に従事する人もいれば、販売パートとして社員とほぼ同じ業務を担う人もいる。中途採用とパート採用は通年

で行っており、2016年度はあわせて約100人を採用した。

また、月給制社員は総合職と地域限定のエリア社員に分かれている。幹部候補生の新卒職は元々、総合職採用のみだったが、採用難のなかで3年前からエリア限定の採用区分を導入。併せて中途採用もエリア限定を選べるようにした。現在、月給制社員の1割強がエリア社員を選んでいる。なお、パート社員は原則、店舗限定で働いている。

「エリア社員は同一エリアの通勤圏内での異動はあるが、転居を伴う転動はない。事情が変われば総合職とエリア限定をフレキシブルに切り替えることができ、実際に切り替えている社員

## 株式会社テンポスバスターズ概要

2017年3月15日時点

代表者：代表取締役社長 平野 忍

設立：1997年3月

従業員数：622人

内訳

月給制社員：285人

（男性234人、女性51人）

パートタイマー社員：337人

（男性129人、女性208人）

新卒初任給（大卒）：総合職20万9,000円

エリア社員19万3,000円

事業内容：飲食店開業支援（物権、内装デザイン、厨房機器販売）、繁盛店支援（集客、人材支援、経営支援）、閉店相談

もいる。パート社員は基本的に同一店舗での勤務。契約上、近隣の店舗への異動の可能性はある」

## 2005年度に定年制を撤廃

テンポスバスターズでは「年齢・性別によって賃金や処遇を決めず、取り組みと成果で評価する」考えの下、2005年度に定年制を廃止した。それまでは定年年齢を設定していたが、その時代から定年後もごく当たり前に働く環境になっていた。こうした背景には、年齢に関わらず働ける仕事があることも大きいという。

「1997年の会社の設立時には、定年年齢を60歳にしていた。これは就業規則を作る際、世の中のスタンダードを見て区切ったものだったと思う。しかし、ベンチャー企業がそんなことを言っていたら、人は思うようには採れない。現実問題として、会社の成長に人材供給が追いつかない側面もあって、定年制は当初から事実上、機能していなかった。『だったら、大きく延ばしてしまえばいい』と、一時、定年年齢を99歳にした時代もあったが、元々、年齢で区切る意味がないのだから撤廃しようとなり、2005年度に就業規則上、定年年齢を廃した」

「1分1秒を争うような最先端の技術開発をするようなグローバル企業だったら難しいのかもしれないが、当社のメイン事業は、捨てられてしまうかもしれない食器や調理機器等を綺麗にして、もう一度命を吹き込んで売り出す仕事。年齢・性別を問わず、できる仕事がたくさんある」

なお、同社の60歳代以上の社員は、約9割がパート社員として働いている。それは以前、60歳以上を対象にパート社員を募集していた時期があり、その頃に入社してきた人が働き続けてい

ることが影響している。

「定年制を撤廃する前後の期間に、『あなたのペースで働きませんか』ということで週2日とか3日、1日6時間以内等の制限を設けて募集をかけていた。当時、定年退職後の働き口を探していた人が多く入社して、必然的にパート社員が増えた経緯がある。その後も60歳代以上層は比較的、パート社員への応募が多い。ただし、能力や成果で見て、高齢層に月給制社員が務まらないというわけではなく、50歳代の月給制社員が徐々に60歳代のゾーンに入ってきている」

## 店舗全体と運営への貢献、個人成績を総合勘案して

テンポスバスターズが年齢に関わらず働き続けられる職場環境を実現できる要因としても一つ、人事・賃金制度が年齢で評価する仕組みになっていないことがある。同社では、社員の処遇についても、年齢や性別で評価することはない。

月給制社員の月例給を、全社員の8割を占める店舗スタッフを例にとり見ていくと、まず基本給は原則定額。それに地域最低賃金等の状況を勘案したみなし分を、別途乗せる形を採っている。そこからさらに、四半期ごとに行われる評価に基づく成果給、人事考課給、店舗（チェック）給の賃金項目が加わる。ただし、中途採用の場合は、選考時の実績をもとに最初の給与額を設定し、入社半年後から四半期ごとの評価にのせていく。

「成果給は粗利で決めている。当社で扱う機器は新品とリサイクル品があるので、仮に100万円を売り上げたとしても、原価を引いた粗利がそれぞれ異なってくる。一例を挙げれば、700円の新品を1,000円で売れば粗利は

300円だが、200円のリサイクル品を1,000円で売ったら粗利は800円。単純に売り上げで評価することは難しく、純利益に近い粗利で評価している」

「人事考課給は、会社として決められた動き方について評価する部分。例えば、ある商品をお客様に紹介する場合に、動き方として『1日10人のお客様に声掛けする』と決められていたら、それがきちんとできているか否かを見る。店舗の仕事は、必ずしも売上に直結することばかりではなく、そういったことを進んで行ったりルールを守っているか等、日常の行動を評価する」

「店舗チェック給は、店全体の評価で決まるもの。全国59店舗のランキングを出しているのだから、それに応じて『上位○店舗は△万円』『中位○店舗は△万円』『下位○店舗は△△△△円』などの定額を乗せる」

具体的な給与への反映については、成果給は「粗利を○○万円稼ぐと△%」といったバック率が定められていて、それに乗じて算出する。人事考課給は、「スタッフ一人につき○万円」といった持ち金額が決まられていて、それを店舗内で分配する形。仮に1人の持ち金額が5万円とすると、月給制社員が5人いる店舗なら原資は25万円になる。これを人事考課の得点率によって再分配する。得点率が100%なら持ち金額のまま5万円、120%なら6万円、80%なら4万円といった具合だ。店舗チェック給を算出するランキングについては、店舗の運営状況と利益で決まる。

月給制社員の給与は四半期ごとの評価で変わる。同社は4月が決算月のため、5～7月で評価して8月からの給与が決まり、8～10月で評価して11月の給与が決まる形。個人成績だけで

給与額が決まるのではなく、店舗全体の評価と、店の運営にどれだけ貢献できているかを踏まえたうえで、個人の上げた粗利を評価している。なお、店舗のランキングについても、四半期ごとに実施されている。

### 総合職とエリア社員に2万円の差を

総合職の月給制社員とエリア社員がそれぞれ同一エリアで同一の成果を発揮した場合、後述する成果や人事考課で割り出した給与から約2万円を差し引いて両者間の差を設ける。その他、評価のやり方や他の処遇については、全く同様の扱いをしている。

「以前は、月給制社員が業務命令で転勤を命じられた時に、(家庭の事情等でどうしても引っ越しや単身赴任が難しい場合を除き)難色を示すことはなかった。会社が8割ぐらいの家賃補助をする等、余分に経費をかけてでも行かせたいと考えるのは、それだけ期待をかけているからで、別途、単身赴任手当も支給される。しかし近年、特段の事情もなく『NO』という人が出てくるようになった。新卒採用でも幾度となく転勤の可能性を説明して、『何処にでも行きます』と言っていたのに、いざ配属が決まった途端、『行きたくないから辞めます』ということがあった。そこで、スタンスを明確にするとともに、『この人は行きそうだけど、あの人は行けないかも・・・』などといった憶測も止めようとなった。今は、総合職を選択しているにもかかわらず、正当な事由なしに転勤を拒否した場合には、相応の処分をすることになっている」

### 店舗の運営状況を重視する店長評価

一方、管理職については、店舗のランキング(店舗チェック給)と実績に

より決定する。

「店長には、自らの行動として店の維持管理について、チェックが行われている。従業員が名札をきちんと付けているか、決められたエプロンをしているか、お客様の来店時に感じよく『いらっしゃいませ』が言えているか等、エリアマネージャーが毎月チェックしているほか、人事も3カ月に一度チェックする。売上はすぐには上がらない場合もあるので、きちんと店の運営ができていれば、それなりに評価される仕組みにしている」

ちなみに、同社の店舗人員は平均すれば10人前後だが、規模はバラバラで一律になっていない。店長も数人規模の小規模店長から50人を超える大型店の店長まで様々。このため、評価項目を複数設けて、バランスを保っている。

「店長の評価については、基準を売り上げ規模等の数字のみで見えてしまうと、どうしても大規模店が有利になってしまう。他方、日々の部下への指示などは、一般的に小規模店の方がスムーズに伝わったりする。そこで、改善率のような前年対比で同店舗を見る部分にも重きを置くようにしている」

また、役職者立候補制度で店長職等のポストにチャレンジするキャリアアップの仕組みを持っていることも、こうした配慮を必然とする要因になっている。

「いつも立候補者が選ばれるとは限らないが、どんどん役職にチャレンジしてもらいたいと考えている。例えば、今年2月に足立区綾瀬に『テンポス足立厨房センター』がオープンしたが、その際にも店長ポストを社内公募して、手を挙げた人が役員やマネージャーの前で演説してOKをもらった人が就いた。こうした方式では、規模や地域等

での評価の公平感が保たれていないと、『小さい店ではやりたくない』となってしまう。また、一般的に新店舗では最初のうちは数字が上がりにくい側面もあるので、『店舗チェック』で運営や改善の状況を評価するといったメッセージも伝える」

### パートは改定試験で昇降級

一方、パート社員も評価で処遇が変わる。まず、時間給はA～Iの9ランクがあり、各人が時給改定試験にチャレンジする。

「入社の試用期間時は、Aランクの前段の『基本(地域別最低賃金)プラス30円』からスタートする。パート社員には年2回の時給改定のチャンス(試験)を設けており、最低、年1回は受験を義務づけている。試験は、最初は『店内の売場案内がきちんとできますか?』『トイレを案内できますか?』等、初歩的な内容。ランクが上がるごとに難易度も上がり、合格すれば地域別最低賃金に『〇ランクは〇〇円』といったランク分の金額を乗せていく」

ただし、改定試験には降級もある。テンポスバスターズでは、いくつになっても能力開発することが求められており、報酬は技術や知識を身につけていくことへの対価と位置付けられている。このため、仮に、Cランクのパート社員が試験を受けて上に行けるようならDランク、現状維持ならCランクのままだが、Cを維持できない結果ならばBランクに下がる。

「当社では、長く勤続しているから賃金上がる、ということにはならない。より多く稼ぎたいと思う人はどんどん上のランクを目指し、やる気があれば年2回の試験を2回とも受けられる。その一方で、自分はもうこれぐら

いでいいと考える人はそれなりに働くこともできる。ただし、その場合も『これぐらい』のレベルは維持してもらいたい。だから、試験は全員が年1回は受験しなくてはならないものとしたうえで、降級も有り得る改定試験にしている」

### 短時間で上げた成果に高評価を

また、パート社員で月給制社員と同じような販売サポートの仕事をしている人については、上記のほかに粗利部分の評価も加味される。

「同じ仕事で同じ100万円の粗利を出した場合、どのぐらいの労働時間で出した成果なのかで評価を変えている。短時間で出した成果の方が効率が良いので、高い評価が得られることになる。パート社員は時間給1本なので、成果給分についても『粗利の成果として〇〇万円上がったから、時給に△△円プラス』といった形にしている」

### 賞与は全社員公開制で

賞与は月給制社員、パート社員とも7、12月の年2回。全社員公開制で、社員同士がお互いの賞与額がわかる。その背景には、「説明がつかないことをできる限り排除して、公平・公正な姿を追求したい」との思いがある。

「会社では得てして、『Aくんは最賃されているから給与が高いはず』とか『Bさんは役員の知り合いで入社してきたからボーナスが高い』などと疑心暗鬼になりがち。そこで月給制正社員、パート社員全員の賞与を公開して、上司や同僚がいくらもらっているかを見られるようにしている。これで納得するか否かは別にして、公平・公正なやり方で処遇を決めていることを明確に発信しようと心掛けている。賃金制度で支払い基準を明示しているのも同様

の考え方に基づくものだ」

月給制社員の賞与について、具体的な算定の仕方を見ると、まず、会社がどれだけ利益を上げたかで全体の原資を決め、そのなかで各店舗の賞与原資をどう分配するかを定める。そのうえで、各人が半期にどれだけ粗利を上げたかを基礎にした業績部分と数字に表れない部分の評価を行っていく。

「個人であげた粗利をそのまま評価するのではなく、店舗の成績に応じた係数を設け、それを個人の粗利に乗じる。A店の成績が110点であれば100万円の粗利は110万円の価値になるし、80点のB店で100万円の粗利は80万円になる。さらに、その8割を個人業績分として残り2割は回収し、店長が数字に表れない部分の考課を行う。

『個人成績だけ考えて数字を上げている人』と、『店長不在の際の店舗の維持管理等、数字に直接は結びつかないけれど貢献した人』の差を、店長の配分で再配分する形だ」

### パート社員の賞与にも差をつける

一方、パート社員の賞与も「一律」にはしていない。具体的には、「パート社員一人当たり〇万円」の基本賞与の原資を設定。その原資をもとに店長が賞与額を決定する。パート社員の賞与も公開されているなか、店長は自らの裁量権の範囲で賞与を配分する。

「仮に『1店舗1人2万円』のパート社員の基本賞与がある場合、5人店舗なら総原資は10万円になる。それを2万円ずつ振り分けるのではなく、各人への分配を店長が考える。すると、『なんであの人が〇万円で、私は△万円なの?』などと言われ、やりづらさを訴える店長もいる。しかし、規模も営業年数もバラバラの店舗が全国に60近くも散らばっていると、本部一

括での対応は無理がある。だからこそ十分な説明が必要で、賞与のタイミングで年2回、必ず面談する決まりになっている。そこでは全社員の賞与が記された冊子を本人と一緒に見ながら、会社全体の業績や店舗の成績を踏まえて、その人の評価に至った理由等を丁寧に説明する」

見てきたように、同社の社員に対する待遇は、業績や人事考課の評価で行う事を基本に据えている。年功的な要素は一切なく、属人的な手当も現状は単身赴任手当ぐらいしかない。昨今のワーク・ライフ・バランスの流れのなかで、今後、子に対する扶養手当が検討課題になる可能性も有り得るが、「それも総原資のなかでの捻出を考える過程で『子どもがいる人に優遇することでもいいのか』との議論になるだろうし、コンセンサスに至るには相当の時間が必要」と見ている。

### 自分の人生は自分で決める

テンポスバスターズでは、「自分の人生は自分で決める」方針を掲げており、面談ではそれを明確にすることに主眼を置いている。

「当社では、キャリアプランのモデルは存在しなくていいと考えている。新卒者の採用ページにある程度のもを示したり、社員から問い合わせがあれば『こういったキャリアがある』とは答えるが、実際には社員一人ひとり、どういう風にキャリアをつくっていくかを自ら考えることが大事だと思うからだ。店長になりたいか否か、転職するかしないか等、自分で決めてくれたらいい。当社では、社員の望む働き方やキャリアに応じたプランを用意する。目指すところによって、それに応じたサポート体制もある。研修については、飲食のイロハを学べる『テン

ポス大学』という社内研修や、階層別研修を整備している。そのうえで、場合によっては自分で勉強する場面も増えてくるかもしれないし、現状維持でいたいとなれば、そのために必要なことだって出てくる。面談は、なりたいために近づいているか否かと、そのために足りない部分を確認する場になる」

### マイライフシートでやるべきことを確認

その際、鍵を握るのが「マイライフシート」だ。面談時には毎回、全社員が仕事とプライベートの両面において、目指すべきところや考えておくべき点について、A3のシートに記入する。

「充実した人生を送るために、ビジネスとプライベートでどうなりたいかを書き込んでいく。どちらも充実していることに越したことはないが、仕事面での充実についてただ漫然と働くのではなく、問題意識や目標を深掘りしていくことで意識付けを図っていく。とはいっても、書く内容は人それぞれ。例えば、人事部門で『採用面接の能力を上げる』と書いたら、そのために『他社の事例を学ぶ』『採用関連の書籍を読み込む』等、いろいろやり方があるので、面談で何が必要になるのかを話していく。いくつになっても能力開発していく考え方が、この制度を成り立たせている」

ちなみに、面談では、育児や介護等、ライフイベントに関連した働き方の変化の可能性についても話し合い、場合によっては、総合職からエリア社員、月給制社員からパート社員への転換等への打診も行うなどして、働き続けながら充実した生活が送れるようアドバイスすることもあるそうだ。

### 育児取り放題や再入社できる制度も

子育て支援に関しては、同社には「育児休暇取り放題制度」という、本人が望む期間、育児休暇を取り続けることができる制度がある。

「採用が難しいなか、一定の経験を積んでスキル・知識のある人が、育児を理由に退職するのはもったいなさ過ぎる。それ以前に、子育てのために休みたい期間は人それぞれ自由でいい。

例えば、『最初の子だから3歳までは手元で育てたい』と言われたら、3年経って復帰してくれたら良い。先述のパート店長の1人は、月給制社員で入社後、結婚・出産して2年育休を取ってパート社員で復帰。その2年後、2人目を産出してまた2年の育休を取得して復帰した。その後、子どもが成長して預けられる時間が増え、能力も高いので店長になった。ただ、当社は飲食店相手の仕事のため、店長には夜に冷蔵庫が動かなくなる等のトラブル対応が求められる。そこで、この人には『深夜等のトラブル対応は責任範囲外』として評価も変えて、できない部分はエリアマネージャーに対応してもらっている」

加えて、同社には「バツイチクラブ」という、何らかの理由で一度、退職した社員が再入社できる制度もある。育児休暇が長くなって退職した人が、この制度を活用して復職することも可能だ。

なお、育児取り放題制度は介護を事由とすることもできるが、介護については育児のように将来的な見通しが立てにくいことに加え、今はまだ件数が多くないことから、ケースバイケースで対応している。「今後、件数が増えてきたら、内部統制上、なんらかの対応が必要になってくるかもしれないが、

それはバツイチクラブで対応する」としている。

### 公平・公正な処遇を追求するうえでの課題

公平・公正な処遇を追求することで、課題が生じないわけではない。聞けば、同社では若年層や高齢層に一定の満足感が見られる半面、30、40歳代の働き盛り層の不安や不満が拭いきれないという。

「若手社員は比較的、やる気に満ちてたくさん稼ぎたいと思っている。50歳代以降は、世の中の的には転職等が厳しい年代になるので、頑張れば給与が下がることもなく知識や経験を発揮できるので悪くない。他方、年功的な部分が全くないなかで、30、40歳代の中間層が、『40歳で〇〇万円』『課長クラスで〇〇万円』などといった目安になる賃金モデルもないなかで、評価が下がったりすると『生活設計の目処が立たない』との声が聞かれたり、なかには給与が合わないことを理由に退職する人もいる」

こうした点について實歳氏は、「現時点では取り組みと成果で評価をしているが、今後はこのような現状にどう取り組むかが課題」と考えている。

また、退職金がないことに不安を感じている人もいる。それに関しては、「当社は定年制がないため、退職金もない。ただ、一定の勤続年数がある社員に対しては、段階的にストック・オプションの権利を付与する形で還元する仕組みも設けており、実際に定着率も上がってきている」と説明する。

(新井栄三)