

株式会社モスストアカンパニー

株式会社モスストアカンパニー（以下、MSC）は、フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店を展開する株式会社モスフードサービスの子会社。全国に1,300超あるフランチャイズ加盟店のうち、220店舗を運営している（2016年3月末時点）。同社では、自宅通勤を望む若手人材の獲得に主眼を置き、社員が勤務地の異動・転勤の範囲を選べる制度を導入した。従来の一エリア内の異動に限定するA社員に加えて、全国転勤を可能とするN社員、自宅通勤に限るJ社員を設定。社員区分による職位・職種の差は設けず、基本給のうち社員の等級で決まる本給部分で差を付けている。MSCを訪ね、田口学俊・取締役 総合サポート部部长に、制度の内容と運用について話を聞いた。

正社員の9割強が営業業務に従事

MSCで働く正社員は307人（男性228人、女性79人）。このうち経理財務、人事、総務労務、研修採用、営業サポート等の「間接業務」に従事する13人を除く294人が、店舗運営や新規出店、店舗譲渡譲受等の「営業業務」に就いている。社員の年齢構成は、10歳代1人、20歳代83人、30歳代118人、40歳代76人、50歳代26人、60歳代3人。

正社員は他にモスフードサービスから18人（男性17人、女性1人）が向ってきており、支社長やスーパーバ

イザー、店長に加え、管理系の総合サポート部の部長と経理部の次長の役割も担っている。

また、店舗には半年の有期雇用契約で働くキャスト（アルバイト・パート）が4,317人いる。キャストの平均勤続年数は、今年3月末時点の在籍者で2.3年となっている。

キャスト採用難に直面する中で正社員の採用を強化

社員・キャストが働く店舗の典型的なイメージは、正社員は店長1人で、後はキャスト（パート・アルバイト）が働く。売り上げ規模の大きな店舗は、



店長に加えて副店長や新入社員、中途入社若手社員等がいる場合もある。その一方、収益構造上の理由で社員（店長）がいない売り上げ規模の小さい店もある。

例えば、大型商業施設のフードコートでは、営業時間は施設で定められていて短くせざるを得ない。そういった店に優秀なキャストがいれば、店長代行を任せることもある。ただし、同社は正社員を積極採用する方向性（詳細は後述）のなかで、キャストのみの店舗運営を積極的に広げることは考えていないという。

勤務時間は、月間の所定内労働時間が就業規程上173時間。月間休日8～10日でシフト勤務を採る。時間外労働は営業部門が月平均37時間、間接部門は月平均17時間（2015年度実績）。新規出店による繁忙期があったり、春

株式会社モスストアカンパニー 概要

2016年3月末時点

代表者：代表取締役社長 都築 好美

設立：2013年1月

従業員数：正社員：307人（男性228人、女性79人）

キャスト：4,317人（男性1,124人、女性3,193人）

新卒初任給：【N社員】190,000円+時間外勤務等諸手当

【A社員】175,200円+時間外勤務等諸手当

【J社員】165,200円+時間外勤務等諸手当

事業内容：モスバーガーフランチャイズ加盟店220店舗（北日本57店舗、東日本88店舗、西日本75店舗）の営業、運営

の学校卒業時期にキャストが退職して一時的に経験豊富な人材が足りなくなることが、営業部門の残業が増加する要因となっている。

勤務地の範囲に合わせた社員区分を設定

MSCは元々、北日本・東日本・西日本の3地域に分かれていた法人が2013年1月に統合して設立。それに伴い人事・賃金制度も一本化して、2014年4月には勤務地の範囲で社員区分を分ける新人事制度を導入した。

具体的には、既存の条件と変わらない各支社のエリア内のみの異動を可能とする『A（エリア）社員』を基本に、全国異動型の『N（ナショナル）社員』と自宅通勤限定型の『J（自宅通勤限定）社員』の新たに二つの区分を設定した（図表1）。

田口氏によると、MSCでは、「新制度を導入した際、既存社員の78%がA社員を選び、N社員（希望者）は9%、J社員は13%だった」という。ただし、「N社員を希望した社員については、『現実にその異動・転勤に応じた時の異動日』をもってN社員用賃金制度を適用することとし、制度導入時にN社員に登録を希望したからといって、直ちに新たな賃金制度が適用されない仕組みになっている」。その結果、「制度導入時のN社員希望者数は28人だったが、ほぼ2年間の運用を経過した2016年3月末現在、実際の異動をもってN社員と認定された実績は9人。また、一度J社員に登録した後に自宅通勤に限定をする理由が解消し、A社員への登録転換を希望したケースは4件あった」と話す。

図表1 就労地特定勤務制度

社員区分名称	略称	摘要
支社内異動可能社員	A社員 (エリア社員)	これまで通りに支社内の店舗、もしくは支社内の一定エリア内に限り異動が可能
全国異動可能社員	N社員 (ナショナル社員)	全国どこの店舗へでも異動が可能
自宅通勤限定社員	J社員 (自宅通勤限定社員)	自宅から通勤圏内の店舗に限り異動が可能 (目安は公共交通機関にて片道90分程度以内)

- ①異動可能な範囲の違いによる社員区分を設定し、社員区分により賃金および昇給・賞与に違い
 ②N社員として、現実に異動に応じた異動日をもって給与を変更し、それ以降はN社員としての処遇
 ③A社員、N社員が自宅を離れて異動した際は、社宅貸与制度を適用

既存社員は実際の異動をもってN社員賃金に変更

さらに、田口氏に、N社員を希望した社員の処遇を、実際の異動を伴うまではA社員のままに抑えた理由を尋ねると、「N社員を希望した人に実際に辞令を出した後で『やはり行けない』などとなっては困る。また、最初の希望で想定以上の人数がN社員を希望した場合、流動性の担保もできない。こうしたことから処遇変更にはワンクッション置くことにした」と説明。そのうえで、後述する制度導入後に入社してくる新卒および中途採用者に関しては、「既に求人段階でN、A、Jで給与が異なることを宣言しているなかでN社員を選択して入ってくるのだから、N社員を希望したら最初からN社員の処遇にすることにした。もっと言えば、N社員で入ってきたからと言って、すぐ全国異動が起きる可能性は低い、そういった処遇をしていかないと、人材獲得面での競争力をなくしてしまうと考えた」とのことだった。

若手人材獲得を狙って自宅通勤限定を

既存社員の雇用区分に話を戻すと、約8割の社員が従来通りのエリア社員（A社員）区分を選択するなか、MS

Cが新たに自宅通勤限定の社員区分を設けた背景には、「優秀な若手人材を獲得する狙い」があった。田口氏は、その経緯をこう振り返る。

「以前、中途採用メインだった当社が主なターゲットにしていた20歳代前半～30歳代半ばまでの層のなかには、エリア内の異動であっても受け入れることが難しいという声が多く上がっていた。実際、人物は非常に好評価で、是非、内定を出したいのに『どうしても転勤はできない』という理由で採用を踏みとどまるケースもあった。ただ、事情をよく聞いてみると、結婚の予定や経済力をつけて生活を安定させたいとの思い、家族の介護など、いずれも『当面は実家にいたい、将来的にも自宅を離れられないというわけではない』理由で、『転勤を阻む理由さえ解消されれば、異動に挑戦したい』との意欲を持つ人が少なくなかった。そもそも、統合前の各子会社は柔軟にルールを決めていて、転勤できない分を独自の処遇に反映させて入社させるケースが見られていた。そうした前例を踏まえ、試験的に2013年9月から東日本エリアで『自宅通勤限定社員（J社員）』区分を設けてみたところ、優秀な若手人材の獲得に結びつく成果を上げた。そこで、正式な制度として導入した」

全国展開のなかで人材の流動性を図る

J社員の必要性はわかったが、全国異動を可とするN社員の区分を設けたのは何故なのか。A社員に適用するエリアの範囲は、例えば北日本では北海道から東北・茨城、東日本では関東圏に新潟・長野、西日本では中部・近畿・中国・九州となっており、その異動範囲は決して狭くはない。聞けば、「新規出店や他F Cからの店舗譲受によりA社員はエリア内の転勤が少なくなく、女性社員も例外ではない。可能な範囲で情報を集め、育児や介護等の事情があるとわかっていたら一定の配慮を施すが、原則、既婚・未婚の別なく内示を出す」とのこと。加えて、支社間でも「数週間、応援の形で異なる支社に人材を派遣することで成長と交流を促している」という。それだけで十分、人材交流等の機能を果たしている気がしないでもない。

「3支社が別会社だった時代は、会社をまたがる交流はなかった。このため、現在の異なる支社への短期応援経験は凄く刺激になっていて、経験者は100%『行って良かった』と言う。他のエリアでの異なる仕事の仕方や考え方を経験するよい機会になるからだ。一方、派遣を受けた側も『人手が足りないなか、わざわざ来てくれて有り難かった』となる。会社が一つになって全国展開しているのだから、もっと流動性を図りたいと考えた」

「私見も含めれば、若い人ほど全国を異動して、若い時にしかできない経験を積んでもらいたいとの思いもある。今は新幹線も北海道から九州まで通るようになるなどインフラも整ってきている。若い人が日本の隅々まで就業している形は経済面からも理想的だし、

本人にとっても、仕事を通して日本の地方の良さをも知る経験は貴重だ。当社は地域貢献・人間貢献を謳っているチェーンなので、一つの店舗に最低2年ぐらいいはいて、その地域の伝統行事や、食育授業等の学校行事などのお手伝いにも参加して、異動先のことをよく知って欲しい。J社員も事情で自宅にいないではならない時期を過ぎたら、N・A区分に登録を変えるなど、中・長期的なキャリアのなかで異動・転勤を考えてもらえる制度にしたかった」

社員区分の登録は柔軟に変更可能

ここで三つの社員区分間の登録変更のルールを確認しておきたい。田口氏の説明によると、まず、A社員は旧子会社に在籍していた時と同様に支社内の異動・転勤を条件とし、やむを得ない事情を抱えた場合に限り、J社員への変更が認められる。そして、J社員に変更した場合は、その直後の人事発令（原則毎月1日または16日付け）から新たにJ社員用の賃金制度が適用される。なお、N社員からA社員に変更する場合も同様のルールを適用する。

また、A・J社員からN社員に登録を変更した場合は、「現実はその異動・転勤に応じたときの異動日」をもってN社員用の賃金制度を適用する。換言すれば、N社員に登録を希望したからといって、直ちに新たな賃金制度が適用されるわけではない。ただし、一度、異動を経てN社員に適用されれば、次の異動により再び元の勤務エリアに戻ってきたとしても、社員区分が元に戻ることはない。

一方、通常起こる同一支社内でJ社員からA社員に登録を変更した場合は、その人事発令をもってA社員用の賃金制度を適用する。そして、このような社員区分の登録変更は、当月内に社員

区分変更届を提出できれば、翌月から変更が可能。回数や期限に制約はなく、事情が認められさえすれば随時、社員区分を変えることができる。

ここまで聞いて「事情が認められさえすれば」が少し気になったが、これについては特に要件を定めているわけではなく、リクエストがある度に事情を聞き、適切か否かの判断を行う形。「前例を思い浮かべても、家族や親に係わることをはじめ、様々な相談しづらい内容まで幅広い。当社は中途採用がメインだったこともあり、いろいろな経歴の人が集まっている。あくまでケース・バイ・ケースだが、登録変更を拒否したケースは一度もない」（田口氏）そうだ。

こうした運用を施した結果、今年3月末時点の社員区分の内訳は、A社員78%、N社員4%、J社員18%。各社員区分の女性比率はA社員22.4%、N社員8.3%、J社員43.6%となっている。

新規採用強化と離職者の防止を

働き方や希望に合わせた社員区分を設定した結果、MSCの採用はどう変化したのだろうか。同社はこれまで中途採用が中心で、前年度も22人が中途入社した。人材確保に向けて自宅通勤限定社員を新設したとはいえ、いまだ若年人材は不足している。加えて、離職者も少なくない。退社理由は特定の理由に偏った傾向はなく、「飲食業界以外への転職を目指す場合や、週末休日確保を優先したい等の理由が多い印象だが、いずれの場合でも選考採用過程における、『何の為にこの仕事をするのか？』『誰に何をもちたすために仕事をするのか？』に関する理解度や共感度に課題がありそうだ」という。そこで現在、「そうした『何のため』

という理念を共有し、社員研修等によるモチベーションの向上、スキルアップを実感する機会の増加などの面を改善しようと取り組んでいる。

併せて、2015年度からは新規学卒採用も実施。社員区分別の勤務地要件で募集を行い、入社時から新区分で処遇している。2015年度新卒入社は8人(女性3人)のうち、4人(同0人)がN社員、4人(同3人)がA社員となっている。2016年度は5人(同4人)を採用し、A社員2人(同2人)、J社員が3人(同2人)となっている。

田口氏は人事異動の現状について、「中期計画(3年)のスパンで異動や転勤が行われるのが理想だが、既存の社員数で新規の店舗を開くとすると、誰かが異動となり、別の店舗の人事調整も必要のため異動が重なっていく」と指摘。「供給面がやや不足しているぐらいが会社としては良いかも知れないが、それが行き過ぎては困る。今後、正社員の採用は最優先で強化していく」と考えている。

営業・管理とも12段階の等級を設定

MSCでは、営業業務、管理業務それぞれ12段階の等級を設けて、職位・職種に合わせて配置している。図表2にあるように、営業業務に従事する社員は店舗系と営業系の職位に分けており、等級は職種定義に照らした昇進とともに上がっていく仕組み。A、N、Jの社員区分の違いで、職位・職種の差が付くことはない。

具体的には、どの雇用区分であっても、店舗系であれば2等級で副店長、3等級で店長になり、4等級に上がって行く。標準的な昇進イメージを見ると、最初は店舗系の職位で店舗に配属され、2年ほどで副店長、4年で店長になる。入社後10年以上は現場経験を積み、成績優秀で高評価を得るとSV(スーパーバイザー)になって営業系の職位に移行。CSV(チーフスーパーバイザー)、SSV(シニアスーパーバイザー)、GSV(ゼネラルスーパーバイザー)といった階層に昇進し

て行く。

SVから店長に戻ることも

昇級・昇進の運用実態について、田口氏は以下のように解説する。

「多くは店長を5年以上務めてSVになるが、家庭の事情等でSVとして機動的に動けなくなり、店長に戻りたいとなれば収入は下がるが戻ってもらうことになる。そうした異動は割と頻繁に起きることを想定しており、店長とSVの職位等級に重なりを持たせている。なお、SVは現在28人いて、その多くが担当エリア内の一部店舗の店長を兼任している」

「将来、独立を目指して、店長を続けることを希望する社員もいる。独立希望者に対しては、本社で後継者育成研修を行っているのだから、それを受講してもらい、卒業して認定されれば独立できる。そういった社員への融資等の支援制度もある。これはフランチャイズビジネスの本来、あるべき姿。今年度は3人の社員(SV1人、店長2人)

図表2 等級・職位・職種定義表

等級	店舗系		営業系		管理系	
	職位	業務内容	等級	業務内容	等級	業務内容
1	一般職	店舗実務ができる	—	—	一般職	一般事務の補助業務ができる
2	副店長	店長を補佐、代行できる	—	—	一般職	一般事務が自立的にできる
3	店長	SVによる頻繁な指導があれば任せられる	—	—	AM	頻繁なアシストがあれば5~6等級以上の業務ができる
4	店長	600万円程度以下の小規模店を任せられる	SV	SVとしての実務を習得中	AM	アシストがあれば5~6等級以上の業務ができる
5	店長	1,000万円程度以下の中規模店を任せられる	SV	5~10店舗程度を任せられる	M	専門性が普通程度で限られた範囲の業務を任せられる
6	店長	1,000万円程度以上の大規模店を任せられる	SV	11~15店舗程度を任せられる	M	専門性が普通程度で広範囲な業務を任せられる
7	—	—	CSV	16~20店舗程度を任せられる	CM	専門性が高く限られた範囲の業務を任せられる
8	—	—	CSV	21~25店舗程度を任せられる	CM	専門性が高く広範囲な業務を任せられる
9	—	—	SSV	26店舗程度以上を任せられる	SM	極めて専門性が高く広範囲な業務を任せられる
10	—	—	GSV	5人程度以上の部下を管理できる	GM	5人程度以上の部下を管理できる
11	—	—	GSV	10人程度以上の部下を管理できる	GM	10人程度以上の部下を管理できる
12	—	—	GSV	20人程度以上の部下を管理できる	GM	20人程度以上の部下を管理できる

が独立することになった」

**60歳以降は1年更新だが
処遇は一切変えず**

「店長を10年以上務める人もいれば、60歳まで店長を続ける人もいます。ただし、現在、定年近くまで店長を続けて下さっている方は、一般からの公募採用でないケースがある。当社は新規出店の他に、加盟店オーナーとの間で店舗の譲受・譲渡を行っている。一例を挙げれば、ある店舗のオーナーに後継者がいない場合、当社が譲り受けることがあるが、その際には加盟店の社員とキャストも当社の人材として雇用を受け入れる。50歳代のベテラン店長やSVが移籍してくる場合もあり、そういったケースで60歳代の店長が生まれることになる」

そんな60歳代の店長は現在2人（女性1人、男性1人）いる。同社では2015年度に高年齢者継続雇用制度を導入。60歳を迎えた社員・店長について、給与等の処遇条件は変更せず、1年更新の雇用契約を締結して65歳までの5年間、就業を継続できることになった。

「契約は1年更新だが、扱いは正社員のまま。給与・賞与・昇給その他、労働条件は一切変えていない。健康面・体力面のこともあって契約期間のみを有期にしているが、実質的には65歳まで定年延長した形に近い。当社には株式報酬制度（職位別に毎年、ポイントを付与し、累積ポイントに応じて退職時・定年時に親会社の株式を譲渡する制度）を導入する予定があるが、退職金制度がない。そういったことも踏まえて60歳以降の働き方を考えたときに、『どこに給与を減らす理由があるのか?』と考えた。60歳まで店長を務める人は、若い人のように動け

ないが、知識・経験などのノウハウは豊富で、店長としての信頼も得て運営している。社員数が十分ではないなか、そういった人たちに働き続けていただく方が会社にとっても間違いなくメリットだろう」

一方、管理系は、一般職からGM（ゼネラルマネージャー）まで、一つの職位が複数の等級にまたがるよう設計されている。

「当社は店舗運営に特化した専門会社のようなもので、商品開発、マーケティング、物流、広報等の機能は全て親会社にある。ただし、親会社が準備したものを顧客接点において、価値あ

る形でお客様にお届けして売り上げを頂いているのは営業。営業が利益の源泉であり、そこで長期に活躍、成長してもらうためにも等級レンジを幅広く柔軟に設計している」

**N社員はA社員の等級本給比10%
増、J社員はA社員より1万円減**

新制度におけるMSCの賃金体系は図表3の通り。基準内賃金は、等級本給と成果給で構成する基本給に、職位・職種の手当が付く形になっている。

基準内賃金を詳しく見ていくと、同社ではA・N・Jの社員区分で昇進・昇格の運用は区別せず、等級別で定額

図表3 賃金新体系

名称1	名称2	名称3	概要
基準内賃金	基本給	等級本給	従業員の等級に応じて決定
		成果給	人事考課を反映した定期昇給
	手当	職位手当	副店長、店長等の職位ごとに決定
		職種手当	店舗勤務者は該当しない
		調整手当	特別な事情等による場合
基準外賃金	割増賃金	調整手当II	特別な事情等による場合
		時間外勤務手当	時間外勤務、休日勤務の場合
		固定時間外勤務手当	店舗勤務者は該当しない
	その他賃金	深夜勤務手当	深夜勤務の場合
		通勤手当	通勤費を支給した場合
		単身赴任手当	単身赴任の場合

- ①職種手当 5,000円廃止（現該当者は給与総額変更なし）
- ②単身赴任手当 50,000円（現該当者は給与総額変更なし）
- ③統括店長手当 賞与时支給へ変更し、名称を兼任店長手当とする

図表4 等級本給表

(円)

等級	職位・職種			A社員	N社員	J社員
	店舗系	営業系	管理系			
1等級	一般職		一般職	*****	A社員+14,800	A社員-10,000
2等級	副店長		一般職	*****	A社員+15,300	A社員-10,000
3等級	店長		AM	*****	A社員+16,300	A社員-10,000
4等級	店長	SV	AM	*****	A社員+17,300	A社員-10,000
5等級	店長	SV	M	*****	A社員+17,800	A社員-10,000
6等級	店長	SV	M	*****	A社員+18,300	A社員-10,000
7等級		CSV	CM	*****	A社員+19,300	A社員-10,000
8等級		CSV	CM	*****	A社員+20,300	A社員-10,000
9等級		SSV	SM	*****	A社員+21,300	A社員-10,000
10等級		GSV	GM	*****	A社員+23,300	A社員-10,000
11等級		GSV	GM	*****	A社員+25,300	A社員-10,000
12等級		GSV	GM	*****	A社員+28,300	A社員-10,000

10等級以上のGSV、GMは管理監督の地位にある者（管理職）とし、時間外勤務手当を支給しない。

にしている等級本給部分で差をつけている(図表4)。具体的には、A社員に比べてN社員を1割高くし、J社員は一律で1万円低く設定している。他方、成果給部分は、新卒採用に力を入れることを念頭に学歴・性別等は関係なく、18~24歳までを年齢給の扱いにして、それ以降は7段階の人事考課で昇給する(図表5)。

「制度設計当時、親会社の大卒初任給は20万円。経団連加盟各社の初任給の平均額も勘案して、N社員の初任給を19万円にした。それを等級本給部分と成果給部分に分け、A社員は等級本給10%ダウン、J社員はそこか

らさらに1万円下げることにした。この設定は、『エリア転勤者に対して会社都合で全国どこにでも行く人のプレミアムは10%が妥当』『自宅限定はエリア転勤者より1万円下げるのがわかりやすい』といった判断からだった」

成果給は24歳までは年齢見合いに

その等級本給に成果給部分の昇給額が積み重なっていく。

「成果給も一定ルールで置いている。18歳はゼロで、24歳までは1歳2,400円ずつ上げる。若い人を採用したいので、途中で24歳より上の人に来てても原則24歳の給与にしているが、もし

も中途採用候補者の前職給与と折り合いがつかない時には、前職の給与を勘案して調整手当でバランスさせる設計にした。3社別々の就業規程・給与規程を一つにする際には、例外はつくり、今後誰が見ても理解しやすいようにすることを目指した」

24歳以降の成果給の昇給に関しては、毎年、等級と7段階の人事考課に応じた昇給テーブルを作り、毎年、取締役会の承認を得て決定する(図表5)。テーブルはAとNが同じもので、J社員はそれより1割ぐらい下げる。昇給表は社員には、「AとNは一緒。Jはそれより何%か下げたテーブルになっていることは説明している。今年も5月に人事考課の結果を踏まえて改訂するが、給与総額に対して1%程度の引き上げを実施できればと考えている」という。

図表5 成果給昇給表 (A社員・N社員)

(円)

等級	S	A	A'	B	B'	C	D
1等級	3,500	3,000	2,750	2,500	2,250	1,500	0
2等級	3,780	3,240	2,970	2,700	2,430	1,620	0
3等級	4,200	3,600	3,300	3,000	2,700	1,800	0
4等級	4,620	3,960	3,630	3,300	2,970	1,980	0
5等級	4,900	4,200	3,850	3,500	3,150	2,100	0
6等級	5,180	4,440	4,070	3,700	3,330	2,200	0
7等級	5,600	4,800	4,400	4,000	3,600	2,400	0
8等級	6,020	5,160	4,730	4,300	3,870	2,580	0
9等級	6,440	5,520	5,060	4,600	4,140	2,760	0
10等級	7,280	6,240	5,720	5,200	4,680	3,120	0
11等級	7,840	6,720	6,160	5,600	5,040	3,360	0
12等級	8,680	7,440	6,820	6,200	5,580	3,720	0

昇給は会社業績に鑑み、取締役会の決議により年1回行う。

①昇給時期：前年度の人事考課結果により、5月給与から成果給に加算

②対象社員：5月給与支給日に在籍している社員

(金額は参考値)

SVへの移行で職位手当から職種手当に

諸手当に関しては、店舗系の店長と副店長には職位手当が付いているが、店長から営業系のSVに移行すれば手当も職位手当から職種手当になり、金額も上がる(図表6)。なお、SVが店長を兼任している場合、兼任店長手当とSVの職種手当が支給されることになる。

調整手当は、先述したように、24歳以上の中途採用者で年齢給を超えた配慮が必要な場合などに、調整手当としてプラスさせるケースに加え、給与規程統合時に、各子会社の既存社員(支社内異動前提入社)がA社員を選んだ時の理論年収が、それまでのベースを下回ることがないように、新給与体系での理論年収を下回っている社員に対し、調整手当に加算することで対応した。

図表6 職位手当表および職種手当表

(円)

職位手当	店舗系		営業系		管理系	
	副店長	10,000			AM	10,000
	店長	20,000			M	15,000
					CM	20,000
					SM	30,000
			GSV	150,000	GM	150,000

(円)

職種手当	営業系	
	SV	60,000
	CSV	70,000
	SSV	80,000

<職位手当>は、上記の職位にある社員に対して支払い、
<職種手当>はスーパーバイザー(SV)、チーフスーパーバイザー(CSV)、シニアスーパーバイザー(SSV)の職種にある社員に対して支払う。

また、調整手当に関しては、各子会社固有の各種手当があったので、それらも原則全額を調整手当にスライド加算した経緯がある。

このほか、同社の非管理職である9等級までの社員には、時間外勤務手当（みなし時間外勤務手当支給者含む）が支給されている。

賞与は基本賞与と勤務成績賞与で構成

賞与は、年2回（6月・12月）支給しており、「基本賞与」と「勤務成績賞与」の二つで構成する。基本賞与は、「等級本給×支給月数係数」で算出し、標準評価の場合に賞与全体の8～9割程度を占める。支給月数係数は、会社業績を踏まえて取締役会で最終決定し、図表7の例に見られるように、A社員が1.0、N社員が1.2、J社員が0.8といった形で社員区分毎の違いを設定している。なお、調整賞与は、給与規程を統合して最初の賞与のときに不利益回避のためのバッファとして用いたもので、2年度目以降は発生していない。

「基本賞与については、理論年収ベースで賞与を考えた際に、A社員を1としたら、N・J社員は支給月数係数にそれぞれ2割までの差があってもよいと考えた。ただし、業績に応じて、毎回、取締役会で決定するもので、係数は上下することがある。区分毎の2割の差も決めているわけではなく、例えばA1.0、N1.1、J0.9ということもある。ただ、社員への当初の説明会では、『これは可変で約束はできないが』と前置きしたうえで、A社員1.0、N社員1.2、J社員1.0をサンプルイメージとして説明した」

図表7 賞与の内訳

区分	摘要
A 基本賞与	等級本給 × 支給月数係数 係数は取締役会で決定 例：A社員1.0、N社員1.2、J社員1.0
B 勤務成績賞与	勤務成績評価（人事考課）に応じて金額決定 社員区分による違いなし
C 調整賞与	制度変更による不利益回避のための調整枠

- ①賞与はA+B+Cの合算で支給
- ②支給月 6月（在籍対象期間10月～3月）、12月（在籍対象期間4月～9月）
- ③人事考課は3月中旬～4月頃に実施し、新年度賞与に反映
- ④兼任店長手当は対象期間中の在任月数 × 1万円支給

キャストの処遇への対応も今後の課題

MSCでは約4,400人いる有期契約のキャストも貴重な戦力。だが、最近では人手不足の影響で、キャスト（パート・アルバイト）を集めにくい状況に苦慮している。

「店舗の立地や大きな商業施設内に新規オープンする場合等、条件によって違ってくるが、今は時給も含め、かなりの競争力がないと採用できない。一例を挙げれば、この3月に東京ドーム内と池袋付近に新規店舗を出したばかりだが、前者はドームで働くイメージと、野球観戦やコンサート等のイベント時に開店することでキャストの集まりが良かった。半面、後者はキャストの採用に苦心し、他店からの応援体制を必要とするオープニングとなった」

その背景には、モスバーガーの店舗ではキャストのやるべき仕事が多いこともあるようだ。野菜一つ取って見ても、一般的にファストフード店は工場でカットされたパック野菜を使用するが、モスバーガーの店舗はトマト、レタス、キャベツ等、全てそのまま箱詰め届け、それを手作業で一つひとつ仕込む。接客の姿勢や挨拶等も厳しく、キャストが店舗を異動することはない

ものの、新店舗のオープン時などに近隣店への応援に行くことは社員同様、珍しくない。「様々な体験ができる、やりがいの感じられる仕事である一方、時給の割に業務量が多いと感じる人は辞めてしまうこともある」。

参考までに、キャストの処遇については、春秋年2回の契約更新のタイミングのうち、春に時給をアップさせている。引き上げ額は働き方や生産性に関して評価する仕組みがあり、店長推薦でSVがチェックしたうえで支社長が最終判断する。今後は一生懸命で店の為に積極的なキャストの処遇をより工夫し、長期的に活躍して頂ける魅力ある仕組み作りを進める予定だ。

採用増の一環でキャストの正社員登用を

キャストの処遇改善について、親会社では早期離職を防止する仕組みを検討しているが、MSCでは社員の採用増に目を向けている。その一環として行われているのが、キャストの正社員登用。中途採用者同様、面接と適性テストを課して正社員として採用するので、2015年度は、北日本1人、東日本3人、西日本1人の計5人が登用されている。

これについては規程を整えているも

の、現状は①SVの推薦がある②正社員として就業規則に沿って働ける③新入社員向け集合研修に参加する意思があること——等の形式的なことを決めているに過ぎないという。

実際の運用では、最初から支社長面接に呼んでしまうケースと、中途採用向け会社説明会から参加を求めて標準的な選考試験のステップを踏むケースが代表的。前者はある程度の経験を有してSVの推薦も受けている人、後者は将来有望と見なされる20歳代前半の若手で、1年程のバイト経験しかなく、アルバイトと社員の違いや会社のことをあまり理解していない人を対象にしているなど、臨機応変に対応している。

春のタイミングで入社が決まれば4月の新入社員研修に合流することになるし、そうでない時期の場合は、その時期に実施しているベーシック系の研

修に合流する。

「キャストで慣れていても、すぐに社員で通用するわけでは全くなく、勘違いしているケースも含め、研修で最初から学び直してもらっている」

なお、正社員登用者は、希望する社員区分と年齢に応じて、新卒採用時と同様に給与決定をしている。

採用強化と研修の充実で 残業削減と生産性の向上を

MSCは、2015年度から長時間労働を防ぐ取り組みとして、「採用活動を強化し社員数を増加させる」方針の下、社員のキャリアについて「具体的なスキルアップが実感できる」独自の職位階層別の社員研修体系を構築している。その背景には、「独自研修制度によって社員一人ひとりの生産性・思考能力・対人接点能力を上げることこそが、残業を減らす解決策になる」と

の考え方がある。

「残業を減らす取り組みとしては、社員の採用増、採用強化と職位別研修に力を入れている。スキルアップを実感できる仕組みにすることで、生産性向上につながられると考えているからだ」

加えて、社員の健康被害発生防止の体制も強化する構え。2016年度から産業医と契約を結び、社会保険に加入しているキャストも含め受診率100%の健康診断結果の全件確認や、深夜時間帯勤務者の年2回の健康診断、希望する社員に対する産業医面談を実施する。

このほか、育児休業を取得し職場復帰している女性社員・女性店長も増えており、「貴重な人材として、今後も女性社員が安心して長期にわたって活躍できる為の新しい仕組みを工夫していくことが大切」と考えている。

(新井栄三、奥田栄二)

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計

「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

イベント

行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

雇用・労働分野の 最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



パソコン・携帯から

カンタン登録



メールマガジン労働情報

検索

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

ホームページ: <http://www.jil.go.jp/>