

# 近代食堂

MENU AND  
MANAGEMENT FOR  
THE PROFESSIONAL

4  
2019

特集

人が集まる店、  
人が育つ店が  
いま全力で取り組んでいること



特集

そば・うどん店の  
新・繁盛スタイル

今月の表紙

熟成パルミジャーノチーズ×カレー。

個性光る人気うどん店の新名物

大阪・梅田 極楽うどん TKU ルクア大阪店

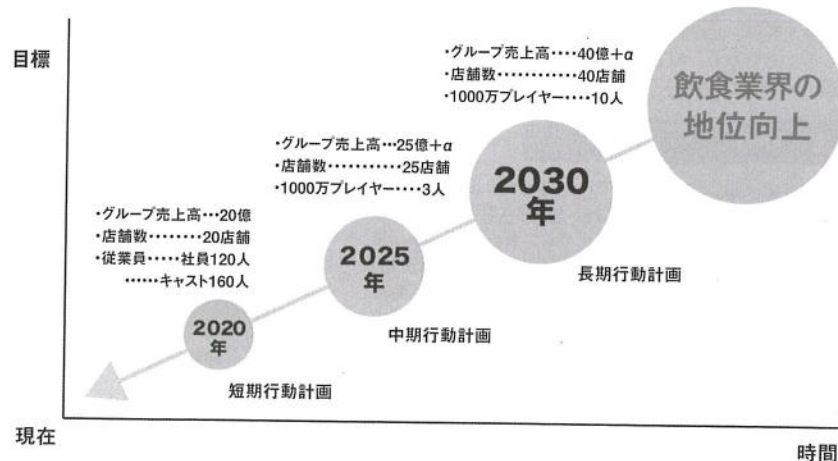


今年1月16日に「株式会社MUGEN 第13期方針発表会」を開催。同社のスタッフに加えて取引先の関係者も参加する中、社長の内山正宏氏が今後の方針などを発表した。

## MUGEN流 人材育成POINT 1

個店らしさを  
大切にしながら、  
給与水準アップにも  
取り組む

方針発表会で、短期・中期・長期の計画を示した右図を発表。今後も、「人間力」にこだわる個店らしさを大切にしながら、同時に「1000万プレイヤー」という具体的な目標も掲げて給与水準の押し上げに取り組んでいく。この方針のベースにあるのが、「飲食業界の地位を向上したい」という内山氏の強い思いだ。



MUGEN Lポジションマップ Ver.1.0 2019.1制定

●部門別方針に「業務対応力」と「マネジメント能力」を軸に評価する。各人に対して評価する。それによって給与を決定する。●評価の内容は、日々の業務対応力とマネジメント能力に、評価している。職種・経験・年齢・資格・スキルを考慮している。

①シフト勤務を評価し、シフトに応じて給与を決定。これに、職種・経験・年齢・資格・スキルを考慮して、給与を決定する。②マネジメント能力評価基準を軸に、職種・経験・年齢・資格・スキルを考慮して、給与を決定する。

評価基準	評価項目	基本給の範囲			
		Class 1	Class 2	Class 3	Class 4
Class 1	1. 未経験	280,000	320,000	360,000	400,000
	2. 1年未満	300,000	340,000	380,000	420,000
	3. 1年以上2年未満	320,000	360,000	400,000	440,000
	4. 2年以上	340,000	380,000	420,000	460,000
Class 2	1. 未経験	300,000	340,000	380,000	420,000
	2. 1年未満	320,000	360,000	400,000	440,000
	3. 1年以上2年未満	340,000	380,000	420,000	460,000
	4. 2年以上	360,000	400,000	440,000	480,000
Class 3	1. 未経験	320,000	360,000	400,000	440,000
	2. 1年未満	340,000	380,000	420,000	460,000
	3. 1年以上2年未満	360,000	400,000	440,000	480,000
	4. 2年以上	380,000	420,000	460,000	500,000
Class 4	1. 未経験	340,000	380,000	420,000	460,000
	2. 1年未満	360,000	400,000	440,000	480,000
	3. 1年以上2年未満	380,000	420,000	460,000	500,000
	4. 2年以上	400,000	440,000	480,000	520,000

①-④は、職種・経験・年齢・資格・スキルを考慮して、給与を決定する。⑤-⑧は、マネジメント能力を考慮して、給与を決定する。

⑤. 1年未満 ⑥. 1年以上2年未満 ⑦. 2年以上3年未満 ⑧. 3年以上

⑨. 1年未満 ⑩. 1年以上2年未満 ⑪. 2年以上3年未満 ⑫. 3年以上

⑬. 1年未満 ⑭. 1年以上2年未満 ⑮. 2年以上3年未満 ⑯. 3年以上

⑰. 1年未満 ⑱. 1年以上2年未満 ⑲. 2年以上3年未満 ⑳. 3年以上

㉑. 1年未満 ㉒. 1年以上2年未満 ㉓. 2年以上3年未満 ㉔. 3年以上

㉕. 1年未満 ㉖. 1年以上2年未満 ㉗. 2年以上3年未満 ㉘. 3年以上

㉙. 1年未満 ㉚. 1年以上2年未満 ㉛. 2年以上3年未満 ㉜. 3年以上

㉝. 1年未満 ㉞. 1年以上2年未満 ㉟. 2年以上3年未満 ㊱. 3年以上

㊲. 1年未満 ㊳. 1年以上2年未満 ㊴. 2年以上3年未満 ㊵. 3年以上

㊶. 1年未満 ㊷. 1年以上2年未満 ㊸. 2年以上3年未満 ㊹. 3年以上

㊺. 1年未満 ㊻. 1年以上2年未満 ㊼. 2年以上3年未満 ㊽. 3年以上

㊾. 1年未満 ㊿. 1年以上2年未満 ㊿. 2年以上3年未満 ㊿. 3年以上

評価と給与の基準を示した「Lポジションマップ」を新たに導入。「業務対応力」(専門能力)の縦軸と、「マネジメント能力」(組織能力)の横軸の各レベルによって、それぞれのスタッフの、現在地、が分かるようになった。「レベルが上がれば、年棒が500万円以上になる」ことも明示。20代から30代前半の若手が多いこともあり、現時点でそこに達している社員はまだ一部だが、今後、その人数が増えることを想定した収益の試算も行った上で明示した。

Lポジションマップ/ドリームサポート社士法人



左上下は「方針発表会」での写真。方針発表会では「年間表彰」も実施。右上は同社恒例の「バーベキュー大会」。右下は主力業態「なかめのとっぺん」の丸の内店。

## 時短で離職減。飲食業界の地位 向上を目指してさらにトライ!

### 06 株式会社MUGEN

4~5年前から労働時間の短縮に着手して離職を大幅に減らすことに成功。そして、「飲食業界の地位向上」に向けてさらにトライを続けているのが株式会社MUGENだ。

いま特に注力しているのは、  
辞めない仕組みづくり

2006年に東京・中目黒に店舗焼居酒屋の「なかめのとっぺん本店」を創業し、現在は16店舗を展開するまでに成長している株式会社MUGEN。主力業態の「なかめのとっぺん」は、渋谷、丸の内、品川、横浜、名古屋と出店エリアを広げている。さらに、2014年には注目の魚

業態「築地もったいないプロジェクト 魚治」(丸の内)を立ち上げ、他にもキンキのしゃぶしゃぶと毛ガニの鍋の専門店「吉次蟹蔵」や「はまぐり屋串左衛門」、高級業態の「鮪つきうだ」や「天婦羅 みやしる」(以上4店は中目黒)を経営。昨年には海外1号店「魚治 香港」も出店した。そんな同社を率いる内山正宏社長が、人材育成面において、いま特に注力しているのは、スタッフが辞

(P.42に続く)

企業 DATA

- 本社/東京都目黒区上目黒3-9-5
- 設立/2007年4月(開業は2006年)
- 社員85人、PA117人
- <https://www.mugen-c.jp/>

築地もったいないプロジェクト 魚治

「なかめのとっぺん」を主力に多業態を展開。「築地もったいないプロジェクト 魚治」は、「世の中の「もったいない」を少しでもおいしく還元したい」という思いのもとに誕生。

鮪 つきうだ



代表取締役 内山正宏氏

1974年生まれ。福井・敦賀市出身。専門学校卒業後、ホテルや老舗料亭で日本料理の修業を積み、(株)てっぺんの副社長兼総料理長を務めて2006年に独立。中目黒に炉端焼居酒屋の「なかめのとっぺん」を開業する。現在、居酒屋から高級すし店まで16店舗を経営。香港にも出店し、ベトナムでも炉端焼の店「しゃもじ」のプロデュースを手掛けるなど、活躍の場を広げている。

## 「他の業界に引けを取らない。そこを 目指して改善を続けていきます」

MUGENは16店舗の規模に成長しているが、内山氏がこだわり続けているのは「人間力」。個店らしさを大切にしており、店舗数や売上の上を優先している会社ではない。そうした中で、内山氏が目指している

### 「1000万プレイヤー」に 将来、現場で活躍する店長を

掲げる「飲食業界の地位向上」だ。MUGENは16店舗の規模に成長しているが、内山氏がこだわり続けているのは「人間力」。個店らしさを大切にしており、店舗数や売上の上を優先している会社ではない。そうした中で、内山氏が目指している

のが、「飲食業界の地位向上」を目標とした成長のカギだ。飲食業界では、個店らしさを大切にしながら、労働環境の整備が立ち遅れているケースが少なくない。それだけに、個店らしさを大切にしているMUGENが、高い目標を持って労働環境の整備を進めることは、大手外食企業のそれとはまた違った大きな意味がある。「うちの会社だけでなくても飲食業界の地位向上にはなりません。MUGENがやっているから自社でもやってみようと言われる存在を目指したい。そうした影響

「1000万プレイヤー」は中長期の目標で、まだ少し先のことだが、給与水準の押し上げという重要テーマに関して、同社は具体的な取り組みもスタートさせている。今年から「Lポジションマップ」という能力評価の仕組みを導入し、昇給などの給与形態をより明確にした（P41参照）。「Lポジションマップ」は、「業務対応力」（専門能力）の縦軸と「マネジメント能力」（組織能力）の横軸の各

### 労働環境の改善で、社内 イベントもより効果的に！

めない仕組みづくり。新卒採用などの採用にも力を入れているが、ここ数年、より重視してきたのは離職を減らすための取り組みだ。中でも労働時間の短縮については、4～5年前から着手。時短に着手した時のことを、内山氏は以下のように話す。「手作りにこだわって繁盛しているMUGENで料理を学びたい。うちは、そんな志を持って入社してくれる社員が多いのです。しかし、手作りにこだわるのは僕らにとっても正しいことであっても、労働時間が長ければ世の中の的には正しくないことになってしまふ……。どうすればいいのか。かなり悩みましたが、労働環境の整備がいたらないために辞めしてしまうスタッフが少なくなかったのも確かなので、その現実をしっかりと受け止めて、まずは労働時間の短縮に取り組みました」。

「1000万プレイヤー」は中長期の目標で、まだ少し先のことだが、給与水準の押し上げという重要テーマに関して、同社は具体的な取り組みもスタートさせている。今年から「Lポジションマップ」という能力評価の仕組みを導入し、昇給などの給与形態をより明確にした（P41参照）。「Lポジションマップ」は、「業務対応力」（専門能力）の縦軸と「マネジメント能力」（組織能力）の横軸の各

### 個人面談

85人いる社員全員と内山社長が、必ず年に1回は直接面談を行なう。面談は1人約30分。「以前は何か問題があったら面談をしていましたが、先に面談をしておけば、問題を未然に防ぐこともできます」（内山氏）。

### 家庭訪問

内山社長が社員の故郷を訪れ、スタッフ本人を交えながら、スタッフの親とお酒を飲み交わす。子供の働きぶりを知って、親から大変感謝されることが多い。実家で行なうこともあれば、実家近くの飲食店で会食する場合もある。

### 誕生日会・社員旅行

誕生日会は、毎月、その月が誕生日の社員と内山社長で誕生日会を開催。高級店の「鮨 つきうだ」や「天婦羅 みやしろ」で行なう。社員旅行は10班に分かれて実施。年10回の社員旅行のすべてに内山氏が同行する。

### 「鮨 つきうだ」の若手職人デー

高級すし店「鮨 つきうだ」では、今年から若手職人メインですしを握る特別営業を開始。月2回（若手職人2人が1回ずつ）のペースで、ランチタイムに行なっている。休業中の若手職人がメインで営業することから、通常1万8000円の夜のコースを半額の9000円で提供する。「普段は裏方の仕事をしている若手が、実際に表舞台を経験することで、裏方の仕事にどんな意味があるのかをより理解できます。そして、料理人の成長は何よりも場数を踏むこと。この特別営業が、高級業態の職人育成も加速してくれればと思っています」と内山氏は話す。

## MUGEN流 人材育成POINT 2

### 早くから「社員満足」に注力。 注目の新しい試みも開始！

#### バーベキュー大会



8年くらい前から行なっている「バーベキュー大会」。スタッフやその家族などを招待して、アツビなどの高級食材も振る舞う。100万円を超える費用は会社で負担。現在では200人ほどが参加する同社恒例のイベントになっている。

#### 運動会



昨年、初めて行なった「運動会」。チーム対抗にすることでスタッフ間の絆が強まった。柔道経験者がいたことから柔道大会も行なうなどし、スタッフのそれぞれの個性を改めて知る機会にもなった。

めない仕組みづくり。新卒採用などの採用にも力を入れているが、ここ数年、より重視してきたのは離職を減らすための取り組みだ。中でも労働時間の短縮については、4～5年前から着手。時短に着手した時のことを、内山氏は以下のように話す。「手作りにこだわって繁盛しているMUGENで料理を学びたい。うちは、そんな志を持って入社してくれる社員が多いのです。しかし、手作りにこだわるのは僕らにとっても正しいことであっても、労働時間が長ければ世の中の的には正しくないことになってしまふ……。どうすればいいのか。かなり悩みましたが、労働環境の整備がいたらないために辞めしてしまうスタッフが少なくなかったのも確かなので、その現実をしっかりと受け止めて、まずは労働時間の短縮に取り組みました」。

「時短で離職が大幅に減少。コスト上昇も回避できた」。時短に着手するにあたっては、「この時間を超えた労働時間については、すべて残業代を支払う」という残業手当の取り決めからスタート。同時に採用で人を増やして各店舗の社員を増員し、残業時間そのものを減らしていった。これにより、社員一人当たりの労働時間には、ある程度規模拡大は必要だと思っ

た。ただし、内山氏は現状に満足はしていない。「うちがらの規模の会社としては、早めに労働時間などの改善に取り組みることができたと思っています。社員の社会保険の加入も、創業時から行なってきました。しかし、飲食業界の中ではそれなりに評

レベルで評価。これにより、まずスタッフそれぞれの「所在地」が分かるようになった。さらに、「レベルが上がれば、年棒が500万円以上になる」ことを明示。一つの目安として、スタッフの家族などにも安心感を与えることができたという。これらの数字は、絵に描いた餅にならないために、「今後の売上推移を仮に低く見積もっても、この店舗は2人以上に500万円以上を出せる、この店舗は1人なら出せる」といった試算も行なった上で明示した。