

「魚屋」を上場させた松本式給料改革

# 社長の頭の中にある「決め方」が一番いい給与制度です。

松本順市・多摩研代表

年功序列か？それとも成果主義か？と悩むのはナンセンス。  
自社に合った給与制度をつくるには、経営者自身が考えていることを可視化することだ——。  
魚屋のダメ社員をやる気にさせた男が評価・給与の極意を語る。

私は学生時代、「魚力」という鮮魚店でアルバイトを始めた。その後社員になり、当時の社長の参謀役を務めるのですが、最初に見た魚力の印象は最悪でした。まさに死んだ魚の目をした無気力な社員ばかりだったのです。

そんな社員たちがあることを境に変わりはじめます。今まで「オレなんかどうでもいい存在なんだ」と愚痴ばかり言っていたのに、「オレもやればできる」と楽しみながら仕事をするようになったのです。

彼らを変えたのは「評価と給料の仕組み」でした。

なぜ大型店の店長ほど不平を言うのか  
↓評価項目を知らせていないから

私が入ったころ、魚力には3つの店舗がありました。1つは百貨店の地下にある大型店、あとの2つは住宅街にある小型店でした。大型店は小型店の5倍以上も売り上げており、社長も大型店の店長をいつも褒めち

ぎっていました。

しかし、大型店の店長は会社に対して不満を感じていました。なぜなら、ほかの店の何倍も売っていて、社長にも認められていないはずなのに、小型店の店長と給料を比べると、月給はほとんど変わらず、賞与で1〜2万円程度の差しかなかったからです。

大型店の店長の不満を解消するためにはどうしたらいいのでしょうか。それには、売り上げだけで評価しているのではないとはっきり示すことです。

売り上げは客数と客単価のかけ算です。客数は店の立地条件が大きく影響するため、店長の努力だけでは伸ばせません。ですから、客数ではなく、客単価で評価をすればいいわけです。客単価は、接客態度や商品の品ぞろえ次第で変わるからです。

さらに分解していくと、客単価は平均単価にお客様1人当たりの買い上げ点数をかけたものですし、買い上げ点数を上げるには魚の鮮度を保つことが大切です。

つまり、店長の評価は売り上げではなく、店長が売り上げを



まつもと・じゅんいち  
中小企業の人事制度構築のスペシャリスト。過去4年間で251社を支援した実績を持つ。鮮魚店の魚力に93年まで勤め、サービス残業の廃止、完全週休2日制を実現。同社の東証二部上場に貢献した。中小企業のための「人事塾」も主宰する

写真/いずもとけい

# 社員がぐんぐん伸びる松本式「成長シート」

(注) 松本氏への取材を基に編集部で作成

評価要素	定義	ウエート	評価基準					評価点(5点満点)			
			1	2	3	4	5	本人	上司	決定	
期待成果	お客様1人当たり 買い上げ点数	買い上げ点数÷ 購買客数	2	1.5点未満	1.5点以上	2.2点以上	2.7点以上	3.2点以上	3	3	3
	1品当たり 平均単価	売上高÷ 買い上げ点数	2	350円未満	350円以上	400円以上	450円以上	500円以上	4	4	4
重要業務	鮮度管理	鮮度管理を 徹底する	3	その業務を やらなかった	その業務を やったりやら なかったりした	その業務を 基本の方法で 実施した	その業務を 優れた方法で 実施した	その業務を 優れた方法で 実施し、ほかの 社員にも教えた	2	2	3
	商品づくり	料理法を 提案する	3	その業務を やらなかった	その業務を やったりやら なかったりした	その業務を 基本の方法で 実施した	その業務を 優れた方法で 実施した	その業務を 優れた方法で 実施し、ほかの 社員にも教えた	2	3	4
知識技術	鮮度知識	鮮度を保つ ための知識を 習得する	3	鮮度知識が 不足していた	最低限の 鮮度知識は 持っていた	基本的な 鮮度知識は ほぼ習得 している	応用的な 鮮度知識を かなり 持っている	必要な知識は すべて持って おり、ほかの 社員にも 教えた	3	3	3
	料理知識	素材を生かした 料理の知識を 習得する	3	料理知識が 不足していた	最低限の 料理知識は 持っていた	基本的な 料理知識は ほぼ習得 している	応用的な 料理知識を かなり 持っている	必要な知識は すべて持って おり、ほかの 社員にも 教えた	4	3	5
勤務態度	責任感	仕事を最後まで やり抜く	4	仕事を 理由もなく 途中で止める ことがあった	困難が あると責任 逃れをする ことがあった	困難があると 責任逃れを することが 時々あった	困難があっ ても最後ま で努力した	どのような 困難があっ ても責任逃 れをすること がなかった	5	5	5

社員ごとにどういふことに重点を置いて働いてほしいかを  
考えて、ウエートの配分を決める (合計 20 点)

ウエートと評価点をかけ合わせた合計が  
その社員の成長点数 (この場合は 79 点)

## 成長シートの作成の手順

①～④の順序で決めて、各要素を  
具体的に成長シートに落とし込む

- ① どんな種類の成果を上げてほしいか? → 期待成果 (例. 「お客様1人当たりの買い上げ点数」を増やす)
- ② そのためにやるべきことは何か? → 重要業務 (例. 「鮮度管理」を徹底する)
- ③ そのために学ぶべきことは何か? → 知識・技術 (例. 鮮度を保つための知識を習得する)
- ④ そのためにどんな心構えで取り組んだらいいか? → 勤務態度 (例. 仕事を最後までやり抜く)

伸ばすために努力できる「1人当たりの買い上げ点数」や「鮮度管理」などで見るのが重要なことです。

以前はどの店長も大型店に行きたがりでしたが、評価項目を明らかにしてからは、皆「どの店でもいい」と言うようになりました。大型店でも小型店でも頑張った分だけ褒めてもらえるからです。

ここで一つ疑問がわくはずですが、売り上げの多い大型店の店長をいつも褒めちぎっていた社長が、なぜ大型店と小型店の店長の給与にさほど差をつけていなかったのでしょうか。

社長に聞いてみるとこう答えました。「小型店は小型店なりに頑張っているんだ」。そうです、社長も売り上げ以外の評価軸を何となくではありますが、持っていたのです。実際、分析してみると、大型店と小型店の売り上げの差は単純に客数の違いだけでした。

社員30人くらいまでの中小企業の社長が、どう賞与を決めているかというところ、「彼は頑張ったから昨年より5万円プラスかなあ」「彼はそれほど伸びていないけど、1万円乗せておこう」とか、そんな決め方です。

これが適当なようでいて、適切な評価をしていることがほとんどです。可視化されていないだけで、社長の頭の中には評価軸があります。それを頭の中から引っ張り出して整理すれば、自社に合った人事制度ができるのです。

本当に社長が考えていることが正しいのか? 絶対に正しいです。そうでなければ、会社はとくに潰れているでしょうし、従業員も辞めていますよ。あまり優秀ではない社員を集めて、教育して、定着させている中小企業経営者の給与の決め方に間違いはないはずですよ。

人事制度は特殊なもので専門家に学ぶべきだという誤解は失敗の始まりです。人に与えられるものではなく、経営者自身が考えていることをそのまま仕組みにすればいい。あなたの会社や今までやってきたことの中に、必ずその原型はあるんです。年功序列か成果主義かと形から入るのではなく、あなたの考えていることがあなたの会社に一番合う人事制度なんです。

## 成長のプロセスを 評価する



なぜ古参社員は  
新人を指導しないのか  
↓教えることを評価しないから

当初、魚を全くさばけなかつた私は店の職人さんに「教えてください」と頼みました。すると一言、「目で盗め」と言われて終わり。こんな調子では若い

人ならすぐに辞めてしまします。なぜ、職人たちは新人に包丁技術を教えたがらないのでしょうか。それは教えると、自分の立場が危なくなるからです。

例えば、35歳、月給35万円の職人Aさんがいるとします。同じ店に18歳の新人Bさんが入社してきました。Bさんの初任給は15万円ですが、1年後、17万円に上がりました。Aさんの月給は1年前と変わらず35万円です。もしこの時点で2人の包丁技術が同じだったら、経営者は何を考えるでしょうか。

恐らく月給35万円のAさんを辞めさせたくはなりません。だから、職人は新人に教えないのです。自分が取って替わられてしまうかもしれない人を誰が育てるでしょうか。

そこで魚力では、教えること「損」ではなく、「得」する仕組みを導入しました。具体的には、教育係として新入社員に包丁技術を教え、彼らを一人前にすると、その一人前にした人数に応じて賃金をアップする、という制度です。

それまで職人の給料には上限がありました。なぜなら職人の

腕と商品の価格はあまり関係がないからです。例えば、4点盛りで680円の商品があったとして、これを腕の立つ職人が作ったら、3800円で売れるかといえはそうではありませんよね。つまり、職人がどれだけ腕を磨こうと、それに比例して商品価値は上がらないのです。

そうした考え方から脱却し、「教える」ことに着目しました。職人は教えるのが下手ですから、初めのうちは大変でした。「どうしてオレの言っていることが分からないんだ!」と大声で怒鳴って、よく新人を泣かせていました。そこから、彼らの悪戦苦闘が始まって、「こういう手順で教えると分かりやすいんだな」とか「少しは褒めないといけないんだな」といったことを学んでいったのです。

給料は増えるし、周りからはお師匠さんのように扱われて、職人たちはみんないきいき仕事をやるようになりました。指導の仕方もどんどん良くなり、最終的には、どんな新人でもアンコウなど特殊な魚以外はすべて1年間でさばけるようになったのです。月給35万円だった職人の



に月給40万円を支払ったとしても、1年の間に新人10人が包丁技術を習得するとしたら、安いものだと思いますか。

店長も同じで、部下指導をしっかりとしていませんでした。部下を成長させても、評価してもらえないからです。むしろ、店の業績で評価されるので、優秀な社員を集めた方がいい。だから結局、ダメな社員は組織の中でたらい回しでした。

私は店長が「ダメな社員をください。私が伸ばします」と言えるようになるにはどうしたらいいか考えました。そこで、部下の成長点数を上司の評価に組み入れることにしました。すると、今度はダメな社員ほど伸びしろが大きく、伸ばしやすいので、みんなこぞって「ダメな社員をください」と願い出るようになったのです。

多くの企業が「教える」ことを評価していませんが、魚力ではこれを評価しました。成果主義になると、相対的に成果を上げることが必要なで、そのための方法をほかの社員には絶対に話しません。教えることが自分のメリットになる仕組みをつ

くれば、落ちこぼれをつくることもなく、社員全員の能力とやる気を底上げできるんです。

**なぜダメ社員はやる気がないのか**  
↓小さな成長を褒めないから

以前の魚力は「ほかに行くところがないから、ここで働くことにした」という社員ばかりでした。しかしそんな彼らも、「魚をさばくのが早いね」「筋がいいね」と褒めてあげると、それだけで変わりました。

「生まれてこのかた、誰にも褒められたことがない。でも、この会社はオレを褒めるんだよね」と、うれしそうに話していた社員もいました。誰かに認められると、「オレたちってダメだよ」とあきらめていた人間が目を見張らせてくるんです。

みなさんはダメな社員に朝から晩まで「ダメだ、ダメだ」と言っていないですか。確かに、優秀な社員と比べると仕事ができないのかもしれませんが、何をどこまで頑張ったらいいいのかも

教えずに、ダメだとばかり言われていたら、誰だってやる気もなくします。小さな成長でも認めてもらえたら、「自分はこの店に必要な存在なんだ」と思い、自ら成長し始めるんです。

いつか若い女性社員がうれしそうに話してくれました。「今日、カツオのたたきに、アサツキやショウガを添えてみたら、お客様の評判がすごくよかったです」。これは小さな話かもしれませんが、会社全体の売り上げから見たら数%の話です。でも、この社員は自分の商品づくりを褒められたことで、「明日はもう一工夫してみよう」とやる気になったと思っんです。

よく社長が間違えているのは、ダメ社員が優秀な社員のレベルまで達したら褒めようと思っっていることです。これは、山登りの初心者にロッククライミングさせているのと同じこと。ダメ社員はやる気がないのではなく、やり方が分からないだけです。それを教えて、少しずつ成長させていく。小さな階段を上ることに褒めて、その分給料を少し増やしてあげる。これだけでいいんです。