

支援事例の紹介

美容院チェーンの経営革新活動の取組み

コーディネーター・高橋 清美



今年創業30年を迎えた某美容院。多くの業種が変革を求められているように美容業界も想像以上に待たなしの変革が課せられています。他社を凌駕する魅力の維持と向上、経営の柔軟性が強く求められる中で同社の『経営革新活動』への取組みを紹介させていただきます。

1. 取組みの背景

昨年6月、同社はすでに創業29年目の経営活動に入っていますが、お客様がどこに行っても高いサービスが受けられる昨今、特徴あるお店作りとはどうあるべきか、高い技術力と高い接客力を発揮する人材とは、どのようにして育成するかについて模索しておりました。しかしその改善策以上にマイナス要因である競合他社の追い上げ、乱立する出店で残念ながら経営成果はわずかしか現れず、こうした状況の変化に危機感を抱いたのです。

2. 活動目的

お客様に支え続けられて30年、経営は限りなく貢献し続けることですが、今回の活動目的は「将来に向けた人材経営の基盤づくり」としました。かつてないビジネス環境変化が押し寄せている中で、強みを生かし更にどの部分を今から改善しなければならないか、緊急策を講ずることが急務となっていました。

3. 活動内容

「創業〇〇年に向けた経営ビジョンを明確にする」というのもどこから手をつけるかですが、まず、これまで掲げてきたミッションビジョンを精査するところから始めました。これまでのミッションビジョンを見直し、次の節目に当社はどうかありたいかを明確にする「社長の思い」を作成したのです。よく耳にする「見える管理で共有しよう」ということです。

次に、社長の思いの実現のため、つながりを明確にしました。各部門の担当は、「何を・いつまで・どれだけ」するかを明確にします。さらに各店は、店長を中心にメンバー全員で「年度、月別、週別の工夫」を明確にします。これを各店ごとの「こんなお店になろうよ」「こんな一人ひとりになろうよ」として、活動板に掲げて進めました。目標は、全て数値化、あるいはランク化します。「業績目標と業績を達成するための体質目標」を明確に表すことで活動板には全員が上位テーマにきちんとつながって仕事をする姿が見えてきます。これも言い方を変えますと「目標管理の考え方」と同じです。しかし以前のやり方では、目標を掲げたからといって活動内容が明確であるとは言えませんでした。いわゆる精神論の頑張ろうという掛け声が先行し活動が停滞しやすかったのですが、このように体質のあり方まで踏み込んだ整理により結果がついてくるという形に変わりました。たとえば新人の育成もいつまでどんな資格を習得するかという計画について自身の習得計画とリーダーと評価日の調整、

さらに習得課題の個別技能の勘・コツの顕在化、練習の方法までまとめて、一歩いっほ努力する行動（体質）に出来ますので活気あふれる育成に移行していきました。とかく人材育成の受ける一般的なイメージは、「かくあるべき姿を単に刷り込むこと」に終始しがちですが、真の育成は現場にある「若い頃の失敗したこと、嬉しかったこと、迷惑をかけたこと」等を先輩からいかに引き継げるかで育つ現場、元気な職場、魅力あるお店になるんだらうと思います。つまり足元にこそ解決の答えが転がっているものなのです。

4. いよいよISOへのチャレンジ

ISO認証取得の目的はいろいろ挙げられますが、この活動では、30年の経営の垢があれば次の時代に通用するために何処をきちんと直さなければならないかをISOの評価尺度を活用し進めていこうとしました。いわゆる健康診断で不健康部分を是正していこうとチャレンジしました。

約8ヶ月間の取り組みによって今年の2月に認証を取得しました。もちろん是正要求も多くありますが、改善の宝が何処にどれだけあったかを全社で共有している所です。これを境に、お客様の声を中心としたスマイル新聞（品質実績報）も検討に入り、お客様の喜びを共有する仕組みを確立中です。美のプロ集団として恥じないQCDを高めようと努力をしている最中です。また今年の社長宣言には、「従業員満足度向上」を全社員に宣言し行動しています。「社長の思い」を社長自身が現場の中で、若い社員がお客様にどう響いているか、社員の笑顔、喜び、そして安心できる居場所を確認している後ろ姿には何か熱いものを感じてしまいます。

5. おわりに

経営革新という呼び方でご紹介させていただきましたが、内容はローテクに終始しております。私は、経営とはうまくいく為の方程式をきちんとやり続けることではないかと思います。簡単には $Y=a+b$ があり $X=A \times B$ もある。これは何の変哲も無い式であります。前者は社長の思いを実現するには全社員がどのようにベクトルを共有するかであり、後者は顧客満足は設計品質と製造品質の掛け算であると置き換えることができます。つまりクレームの原因があればお互い100点同士が掛け合わせているだろうか、またどちらかが無理をしてカバーさせてはいないだろうかを基本に戻って考えることだと思います。今回の事例は『経営に関わる仕事の品質（やりかた）をきちんと果たすこと』をあたりまえに進めただけです。勿論美という特殊性はありますが、お客様に提供する商品・サービスは満足を認められ初めてリピーターが存在します。もう一度日本製品の品質の高さを考えるためにも足元にある内容を方程式にあてはめてみてはどうでしょうか。経営の使命とその進め方に安易な方法はないのではないかと私は思うのです。