

業績至上主義から 従業員第一主義に転換した美容室

株式会社 きゅうしゅういちぐみ 九州壹組

福岡県北九州市八幡西区引野2-6-4
従業員数：100人 店舗：中間、八幡、黒崎、小倉、陣原

北九州市で美容室「バグジー」を展開する会社である。社名に「九州一」を掲げるのは、全国制覇よりも地域に根付いた経営を目指すからだという。35年前、最先端の美容技術を身につけて米国から帰国した久保華図くぼかずや八社長のもとに、教を請う大勢の若者が集まった。しかし、過度の業績主義から退職者が続出。久保さんの経営者としての自信は地に落ちた。西郷南洲の言葉がきっかけとなって、業績主義を廃し、その後は従業員の幸せ追求を目標とした経営を推進している。その顛末と、従業員第一主義の実際を久保さんに聞いた。

■業績主義の破綻

少年時代はガキ大将で、勉強は好きなほうではなかったと久保さんは言う。そのため、高校にはすすまず、15歳から美容院に住み込んで働き、美容師資格を得て23歳で小さな店を出した。だが、お客様はほとん



久保華図八社長

ど来てくれなかった。もっと技術を磨かねばと一念発起してアメリカに渡り、美容師の祖といわれるヴィダル・サスーンの直弟子であった人のもとに弟子入り。最先端の美容技術を学んだ。当初2週間の予定が1年に延び、いったん帰国。その後さらに10年間、計36回にわたって、渡米、渡欧を繰り返して技術を練磨した。

最先端の技術を身につけて米国留学から帰ってきた久保さんのもとに、大勢のお客様が押し寄せ、さらに弟子入りを希望する大勢の若者が集まった。その若者たちを雇い入れ、次々と店を拡大した。当時の従業員管理は、何の疑いもなくアメリカ流の業績主義、売上げ至上主義だった。個人別の

売上げグラフを壁に張って競わせ、遅刻・欠勤は厳しく叱責した。久保さん自身は、これ見よがしに高級時計をつけ、最先端のファッションを身にまとい、高級外車を乗り回し、こんな生活をしたかったら、しっかり稼げと、ハッパをかけ続けた。

そんな経営がやがて破綻した。売上げ、売上げと責め立てられる日々に耐え切れなくなった1人が辞表を出し、それを契機に雪崩を打つように辞める者が続出。退職者は、数十人の従業員の半数に及んだ。店が回らなくなり、店舗拡大のために注ぎ込んだ膨大な借金の前に呆然となった。1990年、久保さんが29歳の時のことである。

■西郷遺訓に学ぶ

このままでは倒産する。そうなったら自分は自殺するしかないと思った。その前に藁にもすがる思いで、久保さんはある人の講演会に足を運んだ。

「いま聞いているかたの中に、会社を経営されていて、人が次々辞めていくという経営者がおられるかもしれません」。講師がこう話し出したことに驚いて聞き耳を立てた。西郷隆盛の南洲遺訓の話だった。「子孫のために美田を買わず」という言葉を西郷は残している。西郷は自分のエゴのために働く人ではなかった。もし、自分がそんなことをしたら、どうぞ自分のもとを去ってくれと、西郷は言ったという。こういうリーダーのもとでは人は辞めない。人

が辞めていく会社は、辞めていく社員ではなく、リーダーに問題があるのだ。西郷のようにありたいと思うなら、自分が悪かったと思ったときに謝れるリーダーでなければならぬと、講師は説いた。

まさに自分のことが言われていると思った。講演後、久保さんは講師のもとを訪ねてこう言った。「私は先生のおっしゃるとおりのダメな経営者です。どうしたらいいでしょうか?」「生まれ変わったつもりで頑張るしかありません。ところで、あなたは読書をしますか?」「あまりしません」「それはダメだ。こんなに難しい人生を自分の感性だけで生きていこうとしても無理だ。自分より優れた偉人、賢者のことを勉強しなさい」

以来、久保さんは月に20冊、年に200冊と決めて、今日まで数千冊の本を読み続けているという。

■残った従業員に頭を下げる

講演から帰ってすぐ、久保さんは、辞めずに残っていた10数人の従業員の前で深々と頭を下げた。「自分の至らなさのために大勢を辞めさせてしまった。君たちには、少ない人数で休みもとれないなか、苦勞をかけている。俺が悪かった」。そう言うと、みんなの表情がバツと明るくなった。「辞めていった連中のことはもういいじゃないですか。社長がもう一度やり直そうというのなら、僕らはやりますよ」と言ってくれ

た。「それなら、どうしたら頑張れる？」と聞くと、「いままでは『やれ』と言われてそのとおりにやるだけだった。自分たちにも意見を言わせてください」「参加させてほしい」「もっと勉強したい」と、彼らは口々に言った。賃金や福利厚生など処遇条件の話はまるで出なかった。

■従業員の幸せを第一に考える経営

以来、久保さんは、売上げや利益よりも働く人たちの幸せを第一に考える経営に方向転換した。具体的には、次のとおりである。

[週休2日制の実施]

借入金を返すために、みんな休日返上で働いた。大量退職で落ち込んだ売上げを月100万円回復できたら休みを1日増やそう。さらに100万円回復したら、もう1日増やそう。そう言い続け、ついに週休2日制を実現した。

[成果主義から年功主義へ]

売上げと利益をベースにしたそれまでの成果主義賃金を改め、見えない努力を評価し、長く勤務してくれた人に報いることにした。そのために、毎年一定額が昇給する年功賃金に業績給を加味した賃金制度に切り替えた。一体感を高めるには完全年功給がベストだが、一部に業績給を残したのは、一日も早く独立したいと考える社員やマイホームを建てた社員のために、自分の働きによって賃金額をアップできる余地を

残す必要があったからである。

[成長率を重視]

評価の重点を、会社への貢献度よりも個人の成長に置いた。たとえば、月300万円の売上げ貢献度を310万円に高めた人よりも100万円から110万円に向上させた人のほうが自己成長率が高いと見なし、表彰や昇進昇格では、この自己成長率を重視した。

[積み上げ方式による目標設定]

売上目標、利益目標はトップダウンで決めていたが、自己申告による個人目標を積み上げ、店目標、全社目標とする方式に改めた。4月の入社式の後、全員合宿を行い、そこで各店ごとに集まって、1人ひとりが、自分は今年、月〇〇万円を目標にする」と申告。その額を合算する。

[権限移譲]

従来は業績によって責任者を選出していたが、自己成長率の高い者、人望のある者、人の面倒を見るのが好きな者を選ぶようにした。社員の採用・配置・賃金水準・新規出店計画などは、各店の責任者で構成する幹部会で決定。必要に応じて、久保さんがそれにアドバイスする形にした。

[キャリアパスの設定]

新入社員は全員が美容師資格取得者である。その多くは、将来独立して自分の店を持ちたいという人で、美容師として独立するには、仕事をしながらさらに多くの技術や知識を身につけなければならない。そこで久保さんは、勤続何年でここまでできる

よくなるというキャリアパスプランと、そのための教育訓練マニュアルを作成した。職業訓練校の認可を取得し、社内に研修センターを開設。社員は仕事の合間に交代でここにやってきて研修を受ける。講師資格を認定された社員が交代で講師を務めるが、化粧の専門家、着付けの専門家など外部講師を招くこともある。研修内容は、シャンプー、洗い、パーマ、カラー、メーク、ネイル…など、さらに、独立開業後に必要となる財務・労務・人材育成の知識まで、入社後15年間で独立自営に必要なすべてを教える。

■天使の仕事

お客様の支持を得ることができなければ、もとより独立開業は望むべくもない。だから、どのようにして顧客満足を高めるか、顧客の支持を集めるか、そのための工夫にみんな真剣である。

あるとき1人の社員が、ダウン症の娘さんに来店のお礼のハガキを書いた。「バグジーへのご来店ありがとうございます。その後いかがお過ごしですか。次のご来店をお待ちしております」。そんな意味のことをひらがなで書いて送った。それが娘さんに大きな感激を与えた。「妹がいつも携帯をいじっていることを、あの子はうらやましいと思っていた。そんなときあのハガキが来た。自分に読める文字で自分に語りかけてくれる人がいた。そのことがすごく



勉強会

嬉しかったらしい」と、彼女のお母さんが知人に語り、その人を介して久保さんがそれを知った。「これはまさに『天使の仕事』だ。こんな仕事をバグジーの目標にしている」と久保さんは、その話をみんなに紹介した。

以来、みんなが「天使の仕事」を目指した。目の見えないお客様のために点字を勉強して、点字で手紙を書いたり、それがきっかけでその人のウェディング美容を引き受けることになったり、母子家庭で女手ひとつで育てられた娘さんの高校受験のために、太宰府天満宮の合格祈願のお札をもらってきてあげて喜ばれ、母娘ともどもバグジーのファンになってもらったり、雨降りの日には美容サービス中にお客様の履物を乾かしてあげて喜ばれたり…。そんな「天使の仕事」がその後次々生まれた。

こんな話もある。研修センターを兼ねる本社事務所の近くに孤児院があり、毎年クリスマスには、社員全員でサンタや動



クリスマス衣装

物のぬいぐるみを着て、孤児たちのためにクリスマスパーティーを開いている。そのため、バグジーの社員にはクリスマスイブはなく、翌日のクリスマスの夜が、家族や恋人と過ごす時間になっている。

その夜、暗くなった店内で1つだけ電気が点いていて、そこでカットの練習をしている若者がいた。それを見つけた店長には、その光景がすごく幻想的に見え「社長、いま店に天使がいます」と久保さんに電話してきた。写メでその光景を見た久保さんは「あれはカオルだろうが…」と言った。1年前に県外から入社した社員で、クリスマスの夜を一緒に過ごす相手がまだいなかったのだ。「エライな。頑張っているからご褒美に何か食べに連れて行ってやろう」と久保さんが誘い、3人で焼肉を食べに行った。「今日のご飯なんかいいから、しっかり肉を食え」と、久保さんと店長が言ったのだが、「貧乏で、これがクセになっているから…」と、カオルはタレをたっぷりつけた肉を1枚だけ乗せて、ガバツとご飯を頬張る食べ方をやめなかったという。



練習風景

■美容師の果たす役割

東日本大震災の後のことである。東北では800軒近い美容室が流れたり倒壊したりして、大勢の美容師が仕事を失った。その人たちを支援しようと、久保さんは美容師仲間と一緒に資金を出し合い、それによって2軒の美容室が建てられ、仕事を失った美容師たちの働き場となった。久保さんが驚いたのは、その2軒を含めて、東北中の美容室が、震災前にはなかったほどの盛況ぶりを見せたことである。つらいとき、落ち込んだときには、人々は髪を切って、髪を洗ってさっぱりしたいと思う。そうすることで、晴れやかな気持ちを取り戻せるからだ。人々の生活の中で美容室が果たす役割の大きさに、あらためて気づかされた出来事だった。

美容師はまた人生の節目、節目を演出する。20歳の成人式の際には、髪の設定や着付けのために多くの人が美容室にやってくる。そのお客様が、結婚式でも同じ美容師に頼むことが少なくないし、さらに結婚して子供が生まれ、その子が成人して、そ

の成人式でも頼まれることがある。久保さんの場合、2世代にわたるお客様が40人近くいるという。そうした意味で、美容師に求められるのは知識と技術だけではない。時には人生を共に歩むパートナーの役割も果たさねばならない。究極的に求められるのは豊かな人間性なのだ。

久保さんはそのことをバグジーという店を通して社員に伝えている。現在その人数は100人あまり。その2倍以上の人たちがこれまでに独立したり、結婚して転居したりしてバグジーを卒業しており、そのほとんどと久保さんは親交を持ち続けている。新車を買って「8941 (バグジー)」のナンバーをとったという者が何人もいるし、家を新築したときは必ずと言っていいほど、みんな久保さんを招待してくれる。



接客風景

ただ、現在の100人あまりという人数は多過ぎると感じている。「みんな、今晚、飲みに行こうぜ」と100人を同時に誘うことはできないからだ。かつてあった8店舗を、近年は5店舗にまで統合合併したが、今後さらに絞って、コミュニケーションの密度を高め、さらにレベルアップさせたいと久保さんは言う。

*本稿の執筆に当たっては久保華図八著『社員が輝くときお客様の満足が生まれる』（経法ビジネス新書、2015）を参考にしました。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中