

理美容業界の会社として 従業員の幸せを追求する

株式会社 オオクシ

千葉県千葉市稲毛区小仲台2-3-12 店舗数：40
従業員数：社員115人、パートタイマー43人

理美容業界は、ほとんどが個人営業の店で成り立っている。オオクシは、その中でいち早く法人化し、ITを駆使してサービスの質を向上させてきた。また、「従業員の物心両面の幸せ追求」という経営理念を掲げ、家族主義的経営によって社員の心を一つにし、お客様の心をつかんでいる。まだ40代という大串哲史社長にぜひ会って話を聞きたいと思い、千葉市稲毛駅前の本社を訪ねた。

■きちんとした会社組織をめざす

2009年度の厚生労働省の調査によると、全国の理容室は13万軒、美容室は22万軒。合わせて35万軒という数は、歯科医院の5倍、コンビニの7倍に上る。ほとんどは個人営業の店で、たとえ会社組織になっている

でも、きちんとした昇進・昇給制度も退職金もなく、社会保険にも加入していないというところが多い。そこで働く人たちは、いつか独立して自分の店を持つものと考えられており、事実、ほとんどの人がその道をたどっていて、それが、業界に小さな個人営業の店を増やす結果になっている。

大串哲史さんが子供の頃の理容師や美容師は、親が理容師や美容師という人がほとんどだったという。しかし、1990年代にバブルがはじけてから、手に職を付けたほうがいいと、一般家庭の子女で、理容師や美容師の資格を取る人が急速に増えた。資格を取った人たちは、ふつうの会社勤めと同じ感覚で、既存の理容室、美容室に就職した。だが、彼らを雇う理容室・美容室は、



大串哲史社長

それまでの若い理容師・美容師がそうだったように、親元に帰っていくまでの5年か6年、預かって修行させてあげているだけ…という感覚のところが多く、雇う側と雇われる側の意識に大きなずれがあった。

理容室の息子だった大串さんは、若い理容師たちが住み込みで働く中で、一緒に三度の食事を取り、一緒に行楽に出かけるという子供時代を過ごしてきた。親が創業した店の後継者としての自分自身を意識しはじめた頃、店の若い理容師たちから将来が不安だという話を聞かされ、業界の後進性にハタと気づかされたという。彼らの不安を払拭するには、きちんとした労働条件を整える必要がある。そのためにはもっと収益性を高めなければならず、そのためには多店舗展開が必要で、そのためにはきちんとした会社組織にしなければ…と思ったという。

■理容室と美容室

最初に着手したのは美容室への進出だった。当時の理容学校は人気がなく、定員割れになっていたのに対して、美容学校はかなりの競争倍率を通り抜けた人だけが入学でき、優秀な美容師を次々輩出していた。

理容室は男性が髪を切りにいき、顔を剃ってもらうところであり、美容室は女性が髪を結い、パーマをかけ、化粧をしてもらいにいくところとされていた。しかし、赤・青・白の円筒形のくるくる回る看板を



カットビースタイル・イオンモール木更津店

掲げた理容室の数はあまり変わらないのに、美容室は目立たないビルの上の階にもできていたりして、どんどんその数を増やしていた。髪を切って顔を剃るだけでは飽き足りず、自分を美しく変身させるために、あるいはもっと個性的に見せるために、美容室に行く男性が増えているからである。逆に理容室に来る女性客はほとんどいない。業界がどちらの方向に向かおうとしていたかは、誰の目にも明らかだった。

理容店の経験しかなかった大串さんにとって、美容室への進出には想像を超えた困難があったという。さっぱりと髪を切って、きれいに顔を剃ってもらえばそれで満足という、昔ながらの理容室の男性客の要求のシンプルさとは比べものにならないほど、女性客たちの美容室への要求水準は高く多様だったからである。

オオクシは現在、千葉県内を中心に総合

理容室，総合美容室，カットとカラーの店など6ブランド，40店舗を展開している。ここまでの多店舗展開を可能にしたのは，お客様が何を望んでおられるかをきちんと見極め，従業員全員にそれに対応させてきたからであり，それを可能にしたのはITの活用だった。

■ ITの活用

大串さんは，学生時代にコンビニでアルバイトしたことがあった。そこではレジでお客様の性別などのデータを打ち込むと，POSシステムによって，いつ，どんなお客様が，何を買っていったかのデータが記録された。店ではそのデータをもとに，何曜日のどの時間帯には若い男性客が多いとか，そのときはこんな弁当が売れる…などと予測を立て，それにもとづいて商品を発注していた。

似たようなPOSシステムで理美容店向けのものがないか…そう思っていたときに，ビジネスフェアのあるシステム会社のブースでそれを見つけた。パソコンのサンプル画面を見て，まさにこれだと思って，すぐさま申し込んだ。しかし，システムは実際にはまだ完成していなかった。システム会社の社長の頭の中にイメージがあっただけで，結局，開発段階から参画して，一緒にそれをつくり上げることになった。

いまは，違う会社のPOSシステムを使っているが，そのときの経験を活かしてデ

ータ分析し，サービスの質を高めることに役立てている。「特別なことをしているわけではありません。ただ，このシステムを利用してお客様の再来店率をさまざまなカテゴリーから分析することで，全従業員の技術や接客サービスを，お客様に最も満足していただけるものに近づけているだけです」と大串さんは言う。

理美容店は全国に35万店もあるから，1軒の商圈はせいぜい半径500メートルくらい。その中のお客様の数は限られている。一度店に足を運んだお客様に何度も来店してもらえるかどうか，店の経営の成否を分ける。再来店率は，顧客満足度を表わす最も客観的な指標と考えてよい。

その再来店率を把握するために，来店したお客様には受付で名前を書いてもらう。その名前のデータを日時，店名，サービス担当者名，サービス内容などとともにデータベース化することで，それぞれのカテゴリー別の再来店率がはじき出せるのである。

お客様にはこんなサービスを提供するべきだ，ということをトップやベテラン社員が勘と経験で説くだけでは説得力はない。そのとおり素直に従う者もあれば，そっぽを向く者も出てくる。しかし，再来店率という客観データには，全員を納得させる力がある。そこで，どの店のどのスタッフのどんなサービスがお客様から支持されているかを分析し，その結果を会議や研修会で示して，横展開を図った。その仕組みをつ



カットの研修

くり上げたことで、全店のサービスレベルをどこまでもエンドレスに高めていくことが可能になった。

■理念を共有する

「横展開しているのは技術やマナーだけではありません。なぜこの仕事をするのか、この会社がどこに向かうのか、この会社を通じて世の中に何を発信していくのか、という心の部分まで、しっかり伝えていかねばなりません。表面に見えるサービスが一見同じように見えても、当社はこの心の部分を全員で共有しているから、他店とは大きく違うのです」

そう言って、大串さんは社長としての自分の原点となった若い頃のエピソードを話してくれた。いまから22年前、24歳のときのことだという。

経営の勉強をしたいとある人に相談して、その人が紹介してくれたまだ若い経営者に会ったときのことだった。すでに大きな成功を収め、世間の注目を浴びている人



接客研修

だった。ホテルのロビーでコーヒーを運んでくれたウエイトレスにも「ありがとう」と声をかけるその様子に、きめ細やかな気配りと折り目正しさを感じた。

その前の晩に一緒に飲んだ先輩が自分の不運を嘆き、不満を漏らしていたのと同じ調子で大串さんが世の中への不満を口にしたとき、その経営者からぴしゃりと言われた一言ほど自分の心に突き刺さったものはないと大串さんは言う。

「キミがうまくいっていないのは、世の中のせいじゃない。キミに力がないからだ。世の中は力のある人を埋もれさせない。自分に力がないことを他人のせいにするんじゃない！」

以来、その一言が忘れられなくなった。この人がこれほどまでに謙虚で折り目正しいのは成功したからなのか、あるいは、謙虚で折り目正しいから成功したのか。もしも後者なら、自分にもチャンスがあるので



朝礼で「フィロソフィー」を読む

はないかと思った。その人からもっと学びたいと思った。その人の講演があればどこへでも聞きに行った。頼み込んで、その人の会社の朝礼まで聞かせてもらいに行ったこともあった。そして、その人が尊敬して学んでいると聞き、知人の紹介で稲盛和夫氏が主宰する盛和塾に参加するようになった。

そこで学んだことがもとになり「従業員の物心両面の幸せを追求する」という経営理念が生まれた。

大串さんにとって、従業員は子供の頃からずっと家族同然だった。この会社はその従業員を物心両面で幸せにするために存在するのでなければならぬと、考えるようになった。その思いをきちんと従業員に伝えることで、みんなの心が一つになれる。それがオオクシの店は他店とは違うと思わせ、オオクシのファンを増やしていく。

24歳の自分に決定的な影響を与えた最初の経営者をはじめ、その後出会ったさまざまな人々から学んだこと、会社と世の中と人生について感じたこと、考えたことを大串さんは、少しずつ書き溜めていき、「フ

ィロソフィー」という冊子にまとめている。それをみんなで読み、それについてみんなが意見を交わすという朝礼を欠かさず続けている。「フィロソフィー」は現在2冊目で、総ページ数は360ページ。いまでも進化していて、10年に1度加筆修正しているという。

■東日本大震災で経験したこと

4年前の東日本大震災は同社にとっても大きな試練だった。千葉の稲毛海岸は液状化現象に見舞われ、店舗の一つは床上まで泥が上がってきて営業できなくなった。さらにその数ヵ月後の計画停電によって、照明もエアコンもヘア 드라이ヤーも一定時間使えなくなり、多くの店が1日を通して営業できない状態に追い込まれた。

多くの同業者はパートタイマーを解雇することで、この事態を切り抜けようとした。しかし、パートタイマーの家族には母子家庭も含まれており、仕事が無くなったら明くる日からたちまち困る人がばかりだ。「ウチは、従業員の物心両面の幸せを追求する会社です。社員はもちろん、パートさんの雇用も保証します。仕事も時給も保証します」。大串さんはいち早くそう宣言した。

それに応えて、全店の店長が協力して、パートさんたちの仕事場の確保に奔走した。本部は、各店舗の運営状況を常に見えるようにしていたが、停電で営業できなく

なった店の店長は、それを見て応援派遣の受け入れ先を求め、通常どおり営業している店舗はできる限りその人たちを受け入れたのである。パートさんたちは、たとえば1時まで本来の店で仕事をし、1時から計画停電がはじまると、受け入れ先に店舗まで車で移動して、そこで所定時刻の5時まで働く、などという勤務を続けたのである。

各店舗の横のコミュニケーションルートがこうした勤務を可能にし、全従業員の仕事が確保され雇用が維持された。

この体験は従業員の結束を高めた。他店舗で働いた経験は、従業員たちに自分たちは家族だという意識をより強くしたし、このとき生まれた相互のコミュニケーションルートによってパートたちの雇用を守った

店長たちは、店の経営者としての自覚を強めた。

「いま、ウチの現場の店長が持っている権限はほとんど経営者に近いものです。彼らは人事権を持ち、自分たちの判断で人を採用し、シフトも組んでいます。一定額までの物品の購入は自分たちで決済します。それ以上のものは本部で決済しますが、彼らの提案を私がノーと言うことはほとんどありません」

「そのようにして一体感を高めることで、会社は強く大きくなっていく…」、記者のその言葉を遮って大串さんが言った。「いや、大きくすることが目的ではありません。従業員の物心両面の幸せが目標ですから…」。その表情に大きな自信が漂っているのが見えた。

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