

# 研修を中心とした店舗活性化プログラムで

# サービスプロフィットチェーンの実現へ

東愛産業株式会社は、ハイクラスのカラオケブランド『スーパージャンボカラオケ広場』にて、2008年3月よりミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)とHERBプログラム(※注1)を同時に行うプロジェクトを開始した。同社人事部の眞島隆光氏(写真下)に、その取り組みと成果を伺った。

導入前と半年たった今とで、店舗スタッフの意識や行動に変化は見られませんか？

特に、顧客満足という分野において、アルバイトが積極的に店を良くしようとする活動が全社的に拡がりました。それと同時に、社内において、アルバイトが仕事をまかされる権利を得たと言えると思います。

というのも、もともと、当社のアルバイトは、認め

られたいという承認欲求が高いのです。彼らが喜ぶのは数字で、「売上をどうやってあげるか?」「どれだけ顧客を呼び込めるか?」「どれだけ販売できるか?」ということ、彼らにとっても重要な指標となります。

しかし、その売上がどのようなプロセスで成り立つのかについては、なかなか意識が向かいませんでした。

売上・客単価の向上は目に見える指標ですが、その背景に顧客の満足があるこ



アルバイトの皆さんは初めての社内研修体験。何をやるのかわからず恐る恐る参加するスタッフも多かったが、研修を重ねるにつれて目つきが変わってきた。



店長もアルバイトも役職の隔てなく自分の意見をぶつけあう。それぞれの熱い想いを知る、あるいは知ってもらうことに遠慮は見られない。

## サービスプロフィットチェーン



従業員感動満足(EIS: Employee Impressive Satisfaction)が顧客感動満足(CIS: Customer Impressive Satisfaction)を高め、顧客感動満足によって顧客ロイヤリティが高まり、結果的に業績の向上につながるという、従業員感動満足、顧客感動満足、企業利益の因果関係を表したモデル。

プログラムを導入されてみて、現場の皆様の実感はいかがですか？

9月11日、先行3店舗の成果発表会と次期15店舗合同のキックオフ大会を開催しましたが、発表を見てすぐに、「ミーティングをやりたい」、「私たちもああいいう場所に立ちたい」という反応がありました。三宮駅前の店舗は、アルバイトが進んで「次のミーティングはいつですか?」と聞いてきたそうです。また、発表した3店舗を知っている周りの店のスタッフから、「あの子達、すごいわ!」という声が上がりました。演出の効果もあるので良く見えますが、それだけではなく、実際にお店で取り組んでいることがすごい、という感想を持つようです。

お客様からの「ありがとう」の言葉に喜びや楽しみを感じて欲しい。

とに、この活動を通して初めて気が付きました。担当させて頂くお客様に対して、今までは、トーク手法やタイミングなど、売り手本位に考えがちでした。しかし、お客様本位に立ち、お客様の期待とは何なのかを考え始めるようになって、自分を気に入ってもらって、お勧めすれば良いのかという議論が生まれてきました。

会社の中では、今までも色々な取り組みがありましたが、なかなか定着しませんでした。しかし、仮導入、そして本導入へと進む中で、研修への参加店舗だけでなく、エリアミーティングや会議などを通じて、周りの店舗にも活動が自然と拡がっていききました。今までは、こういう水平展開を見せるものはありませんでしたので、予想外の結果でした。

チェーン(図右)という考え方が大事だと熱く訴え、一緒にやっていこうという強い思いが、研修に参加した店舗に伝わった実感があります。参加した人が、内容や気付いたこと、新しく知ったことを周囲に話し、周りの店長やマネージャーも興味を持つようになりました。プログラムの内容は、それだけ刺激的だったのだと思います。

まずはお客様の生の声をしっかり受け止めることから始め、それに対して自分達ができることを考え、真剣に取り組んできました。ゴミを拾ったり、出入り口での挨拶をしっかりと行うなど、シンプルですが大切なことを、現場で徹底して実践しました。プロジェクト開始前からの変化はとても印象に残っています。

また、お客様の生の声をミーティングで実際に検討しながら、真剣に考える場を持つことが根付きました。やっと第一歩を踏み出した感じですが、

## 売上・客単価は目に見える指標… しかし、その背景には顧客の満足がある。



様々なコンセプトルームの中でもスーパージャンカラお初天神店のディスコルームは常に予約でいっぱい。



スタッフ中心の朝礼・終礼スタート！一人ひとりの意識が変わりつつあることを皆が実感。



自分の声かけて「お客様が来てくれると嬉しい」。そんな街頭宣伝の笑顔と元気は昔からのジャンカラの強み。



「ありがとうカードキャンペーン」スタート！感謝の気持ちをこめて仲間へのメッセージを書き入れる。

か？店長が決めてくれないなら、私達でやってみようか？」と申し出て、早速ミーティングを開いた店舗もあります。成果発表会を見に来た時点で、「もう「私達もやりたい」という動きが始まっています」。

発表の様子はネットワーク回線で共有できるようにしていますが、アクセス数が190回もある不参加店舗もありました。

また、全体的に見ればまだ温度差は感じますが、プログラムを運営することによって、特に店長や社員を含むマネージャー層の変化を感じています。当日は、全16エリアある店舗のマネージャーほとんどがその場に参加しましたが、店長や社員は、HERBを受けたことがないアルバイトに対して、CIS、EISなどの意味を質問しながら教えていました。一体感の向上を感じますし、サービスプロフィットチェーンの実現への期待も大きく膨らませています。

リア別に研修を実施していきましたが、研修に参加しているアルバイトの様子、特に目の輝きを見ると、楽しそうに参加してくれていることが一目で分かります。同時に、何かやりたいんだなということが伝わってきました。

そうした様子をご覧になって、プロジェクトを推進されている事務局(人事)としての、今の率直なご感想を教えてください。

当社の強みは徹底力と集中力です。こころ一番という時には一致団結できるので、その反面、ここが大事と言われると近視眼的になってしまいます。そのた



2007年9月にグランドオープンしたスーパージャンカラ生田ロード店(神戸市)。オープン1年目にして第1回成果発表会で優勝を勝ち取る。

め、良い動きがある一方で、責任と怖さも感じています。EISにどっぷり浸かり、自分達だけが楽しいように活動し続けていたら、CISに着目したときに切り離されてしまうでしょう。私達は、アルバイト自身も物事を正しく捉えて判断できるように導いてあげなければなりません。

例えば、楽しく働くとは何かを考えたとき、ミーティングをするのが楽しいというだけでは困ります。自分の目標を追いかけることも大事ですが、数字だけでも

なく、活動プロセスの中でお客様から「ありがとう」の言葉を頂戴することに喜びや楽しみを感じて欲しい。お褒めの言葉があったから、この業績があるのだという関連付けが必要なのです。そういうことが理解できるように、正しい伝え方をしなければなりません。

この活動を通じて、アルバイトの力を我々の業績向上につなげたいという想いもあります。一番の理由もありません。

は、長年の課題であった「人の定着」について、幅広い検証をしていくためです。先行の3店舗は、もともと人の定着が高かった店舗です。それらの店舗の定着率がさらに高くなったのを見たとき、定着率の低い店舗はもっと伸びる余地があるのではないかと思います。

弊社では、年間4000人のアルバイトを採用し、年間4000人が退職しています。1店舗の人の入れ替わりという意味で見れば、それほど大きくないのかもしれませんが、会社全体としては大きなロスです。

人材回転率のことをターオーバー(年間の離職者数/年間の月間平均在籍人数と呼びますが、昨年の全社のターオーバーは142%でした。アルバイトの在籍平均が約8ヶ月なのですが、これが1ヶ月伸びることで、1千万円単位で採用コストが下がるのです。しかし、実際にはたった1ヶ月が延ばせない。これは、会社がずっと抱えてきた課題でした。

たいと伺いましたが、現段階でのプランは？

最後にメッセージをお願いします。

そんな中、このプロジェクトが始まってから、先行の3店舗のターオーバーが、130%↓120%となり、在籍平均を0.7↓0.8ヶ月伸ばすことができました。ターンオーバーという言葉はしたくありませんが、人事としては、まずはそこあります。

一方、現場のスタッフにしてみると、お客様が好きになってくれた結果、数字が伸び、遣り甲斐につながっていく。まさに、サービスプロフィットチェーンと言えるのではないのでしょうか。

最終的には、この活動を100店舗まで展開されるのでしょうか。

現在は、研修をして頂いています。2009年3月に予定している成果発表会までに、研修の中身をカスタマイズしながら、自社の講師を立てて研修をしたいと考えています。講師は私と人事課の2名で、当面は3人体制です。1クール半年で20店舗ずつ、2年半で5クールを経て、100店舗に水平展開していくプランを描いています。しかし、この様子だと、全ての研修が終了する前に、既に100店舗まで活動が展開されているかもしれません。

お客様あつての我々であることを決して忘れてはいたくないと思っています。また組織は逆さまのピラミッドでないといけないというのが、私たちの考えです。私達の組織には多くのアルバイトが在籍しています。本部はその方達の活動をサポートしている存在でありたいと考えています。アルバイトは末端では決していない、貴重な人財です。

ピラミッドの末端というように言われた方が改まっていくような活動にしていきたいですね。

### 担当コンサルタントが語る

この企業は  
ここが凄い

(株)MS & Consulting  
駒澤 真由美



兎に角、勢いのある企業です。第一期HERB推進プログラムのスタート時、マネージャー・店長の方々向けのオリエンテーション終了後、第1回研修前にもかかわらず、参加対象全店でEIS(従業員感動満足)向上のための「ありがとうキャンペーン」や「スタッフの自己紹介カード」などの取り組みが自主的に始まっていたことに、まず驚きました。また、アルバイトスタッフの方々のポテンシャル(意欲や実行力)も高く、それは第一期成果発表会でも実証済みです。同時に行われた第二期キックオフでまた次に続く店舗が、そして参加していない店舗までもが社内ネットワークで流された収録映像をきっかけに、この改善活動が草の根的な拡がりを見せているとお聞きし、まさにこの「推進力」が、東愛産業様の組織の強みと感じています。