

高いスキルを生み出す人財育成に注力し ハイタッチな接客と斬新なメニュー提案を実現

取材▼宗像 吉樹
文▼藤平 吉郎

ヘアメイクからトータルビューティーまで幅広いメニューを提供する美容室を奈良・京都で6店展開する株式会社ハピネス。02年の創業以来、7年に亘って増収・増益を続け、美容室改革の新たな試みに積極的にチャレンジする注目の企業だ。そこには、企業理念と行動指針の明確化、充実した研修制度、チーム制の導入など確かなバックグラウンドが築かれている。その成長の要因とチャレンジの方向性を探った。



ヘアサロン

株式会社ハピネス

奈良県奈良市右京 4-13-1

<http://www.hairmake-happiness.com/>

実戦力を磨く19のミッション

同社はハピネスとクローバーの2業態を持つ。出店は1年に1店という着実な展開ながら、昨年、ある美容師向け雑誌の「就職したいランキング」で全国8位となった。その影響もあり、全国から応募してくる人が増えている。また、意欲を持って働ける職場環境のため離職率は低い。このような従業員満足の高さが顧客満足につながり、新規リピート率は業界平均38%に対して、50%。さらに、国内約40万人の美容師の中で、月150万円の指名売上を上げているスタイリストは8000人程と言われる中、ハピネスではスタイリストの40%近くが月150万円の

売上を達成するほど、高いレベルを維持している。

今年アカデミーというデビュースタイリストだけで運営するサロンをオープンし、来年はハピネスのノウハウを集大成した巨大トータルサロンの出店を計画している。

ハピネスの戦略の特徴は、現場の実戦力を高めるために、ミッションとして19の作戦を立てていることにある。サロンで今、できていないテーマを作戦の中から選び、週、あるいは月単位で実行する。例えば、「担当外声掛け作戦」は、自分の担当ではないゲストに最低2回以上声を掛ける。さらに、すべてのゲストの名前を呼ぶ「名前作戦」や、「褒めトーク作戦」といったミッションがある。

この作戦により、接客力の向上や、ハピネスが大事にしていることを習慣化していくのが目的だ。

個々の能力を最大限に生かす チーム制を導入

これらの戦略の実行性を高めるための基盤となっているのが、人財育成体制である。チームワークの大切さやマナーなどを学ぶ新入社員研修や、3年生研修、店長研修、女性幹部研修、レセプション(フロント)研修などが充実しており、モチベーションの強化につなげている。

また、1年半前にはチーム制を導入した。谷口誠治社長が今までになかった発想、つまり、トップダウンではなく、下からの声が上がっていく風土を作りたいという思いから、入社1年目の社員を主体に「CRM※」というチームを作った。その後、チー

ムは増え、オンリー・ワンのサロン作りのためのブランディングチーム「ルーツ」、ヘアショーの開催やコンテンツ参加などを担当するクリエイティブチーム「リソース」、着付けサービスを専門に行う「わさび」チームなどができ、スタッフは得意分野に所属している。

そして、「自分に合う道を見つけ、そこで力を発揮し、成長できるチャンスを与えたい」(プロフェッショナル事業部・平田晃嗣教育部長・写真前頁・右下)と、チームや部署の変更にもできる限り応えている。長年デザイナーを担当しながらも、なかなか指名が上がらなかった人が着付けチームに移った途端に指名が増え、今ではリーダーとなって部門の売上を大きく伸ばしている。また、かつて、スタイリストに向かないと辞めそうであったスタッフが、スバヤエステなどを担当するトータル事業部ができ、そこに配属を変えた結果、チーフになったケースもある。いわば「適材適所」の、柔軟な組織体制がそこにはある。

達成感とさらなる進化のため 数値目標を掲げる

各チームや部署には、数値目標が課せられている。「ルーツ」は紹介件数やリピート率のアップ、「リソース」は受賞の数を増やすこと、「わさび」は成人式の予約を伸ばすなど、具体的な数字を掲げて達成を目指している。また、スタイリストは指名売上や次回予約比率、アシスタントはサイドメニューアップ率と売上といった目標も設定している。その結果を、店全体の売上や単価、店販比率、パーマ比率などと共に集計・管理し、全スタッフ約120名の1日の売上、月間、年間のランキングを把握している。なお、重点目標に関しては、5日毎に個人ランキングも出している。

「私たちはプロの世界なので、数字がなければ評価できません。野球選手と同じで、数字がリアルに出ることによって、その人が変化していくと思います」と平田氏は強調する。

成果達成に向けて 全社一丸となって取り組む

数値目標の結果に関しては、週1回の店長会議で問題点と課題を明らかにし、改善に取り組んでいる。そ

研修やチーム制により、全社一丸となって進む社風を築く。



①ヘアメイクからトータルビューティまで…女性がキレイになれる美容室を目指す。②～④関西の美容室10社、約100店のサロンで結成する「パワーズ」は昨年12月、MSRコンテストを開催した。今回は初めての試みで、テーマは「カット+カラー」。覆面調査員が全店を訪れ、カット・カラーの施術だけでなく、電話応対や接客などを厳しい目でチェックした。そして年明けの1月26日、パワーズ新年総会式で結果が発表され、株ハピネスは、グループ中で最も平均得点が高かった企業に贈られるブランド賞を受賞した。他店と同等な視点で調査・審査されることで、自店のレベルを知ることや、さらなるレベルアップを目指すモチベーションの向上にもつながっている。



※CRM: Customer Relationship Managementの略。情報システムを応用するなどして、企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。

美容院の新たなステージを求めて、ソフト・ハード両面でチャレンジ。

の他、アシスタントリーダーミーティング、動員長ミーティングなどを開き、現場への落とし込みを図っている。

また、月1回、土曜日の午後、奈良に全スタッフが集まって会議を開く。そこで、各チームの取り組みや、各店の成績などを発表し、店長や教育部のディレクター、デザイナー、レセプション、アシスタントなど各部門のMVP表彰を行っている。さらに翌日曜日は、店内ミーティングを開いている。その他、各店では仕事が終わった後、幹部やスタッフに対して、メールと口頭、ファックスでの報告をするなど、ハビネスでは全社一体となったコミュニケーションを活発に行っている。

付加価値を付けることで オンリー・ワンを目指す

美容サロン業界では、トリートメントの値段を下げるサロンが出てくるなど、不況の波が大きな影響を与えている。ハビネスでも昨年からは、新規顧客の獲得数が減ってきている。その対策として、低価格の流れと逆行するが、戦略的にカットやカ

ラーリングなどメニューの値段を上げた。同時に、ドリンク提供は陶器製に変えて可愛らしさを演出したり、上顧客の誕生日には手書きのメッセージを付けて、花束を届けている。店にとっては手間が掛かるが、ゲストに喜んでもらえる接客サービスを重視するように心掛けています。また、新たな取り組みとして、ヘアの後にヘッドスパ、アイラッシュ、ネイルなどのメニューを提案することも始めた。その狙いを平田氏は、こう説明する。

「デイズニールランドのアトラクションが変化するように、美容院もテーマパークのように変化しなければダメだと思っています。うちの店に、何となく来た」と思われるようではいけません。他のサロンにはないものを作って、オンリー・ワン化しないと顧客は離れていってしまうので、いろいろなメニューを組み合わせて提案しています。どんなサロンが進出してきても揺るがないように、施術の仕方、スタイリストの人間性、サービスもホテル以上のホスピタリティを心掛けています。値段を上げる代わりに、ソフト面をプラスしていくチャレンジです」



スタッフが、ご自宅のお手入れの方法やドライヤーのかけ方など、わかりやすく、簡単にできるよう積極的に説明を行う。

また、美容師兼ネイリスト、レセプション兼ネイリストなど専門でない人が、仕事の流れの中でネイルを手掛けている。今後は、ネットワークリトメントやヌードジュエリーを行ったりと、他のサロンにはないラインを揃えることも検討している。

モチベーションのアップに 向けての取り組み

このようなチャレンジを続ける中で、同社は昨年、ミステリーショッピングリサーチ(MSR)を導入した。平田氏は、「技術部門をもう一度見直す」ということで、すごく良



VIPルーム(完全個室)：友達や家族と一緒にDVDをみたり、好きなドリンクを飲みながらゆっくりとくつろぐことができる。

かったです。特に、サービスの部門は数字に出ることがなかったのですが、自分たちのやっている取り組みがリアルにデジタル化されることで、役立ちましたと話す。

なお、同社は関西の美容室10社約100店のサロンで形成される「パワーズ」に所属している。これは、知恵をみんなで共有して、切磋琢磨していこうという集団で、フォトコンテンツなどの事業を行っている。そして昨年12月、加盟サロンのレベルアップを図るため、パワーズMSRコンテンツも実施した。ハビネスは、グループ中、最も平均得点が高かったことから、ブランド賞を受



写真左・クローバー学園駅前店：「癒しとゆとり」がコンセプト。全てのセット面をお隣のお客様が施術中も気にならないような「個室風」に配置し、「完全個室」ルームを設置。

写真右・ハビネス高の原店：「癒し」と「ゆとり」と「温かさ」がテーマ。おすすめメニューは、①スカルプチュアカット：仕上がりが非常にわかりやすい普段のスタイリングでのドライカット。②カラーリング：髪の状態から、2種類～4種類のカラー薬剤でキレイな1色のヘアカラーを実現。③スピード：できるだけ早くお客様にお帰り頂けるよう努力している。

ハビネスベーシック

- ①現場の行動習慣に新しいクセを根付かせる
- ②取り入れた新習慣の成功体験を増やす
- ③他人のやり方(新習慣)を学ぶ
- ④小さな習慣の積み重ねでブランドの底力を上げる
- ⑤自分の職場・ブランドに自信と誇りを育てる

ハビネスベーシックに向けた実施要綱

- ①第1週の初日朝礼で作戦について、やり方や注意点を確認する
 - ②隊長、副隊長を決める
 - ③副隊長が次の日に隊長をする
 - ④隊長が副隊長を任命する
 - ⑤1項目を1週間続ける
 - ⑥毎日の終礼でゲストの反応や自分の気付きを発表する
- ※特に成功事例をたくさん集めて共有する



ハビネスでは、高い技術力だけでなく、笑顔でおもてなしする最高の接客・サービスを実践し、お客様満足度の高いサロンを実現している。

賞。「1位になれなかったことで、スタッフは、もっと努力しなければならぬ」と痛感しています。ともあれ、MSRがモチベーションのアップに役立ちましたね」と平田氏。

昨年はその他、電話対応を評価するレセプションオリビックも開いた。レセプションは非生産部門で、これまで評価されることがなかったため、パワーズの独創的な試みとなった。今年はそれを発展させ、接客・接遇と電話の2部門に分けてオリビックを開く予定だ。さらに、今年はシャンプーオリビックも計画している。なお、ハビネスも独自

にオリビックを実施しており、カット、パーマ、シャンプーの各オリビックで、技術の高い人を評価している。

最後に。 スタッフ全員で支え合う 組織を目指して

「うちの家はみんな悪い」という小学校4年の女の子の詩があります。お母さんが掃除をされていて花瓶を倒してしまいました。するとお父さんが、「ごめん、お母さん。俺がテーブルの真ん中に置いておかなかった

からや」。すると兄は、「倒れそうな花瓶を俺が買ってきたからや。ごめん」。弟は「掃除をする時に俺が倒していればよかった。ごめん」。

それで女の子は、「だから、うちの家はみんな悪い」と書いたんです。これは、温かいですね。何かが起こった時に、みんなが、それは自分にも非があると思える集団はいいですね。MSRで、誰かが名前を書かれて悪い点を指摘されても、それは自分が教えてあげられなかったからだと、先輩として見てあげられなかったと、支える気持ちを持つ集団を目指したいですね。

担当コンサルタントが語る

この企業の強み

(株)MS&Consulting
リレーション部

宗像 吉樹



美容業界は、「一國一城の主」を目指す独立志向の強い方が多く、トップスタイリストが辞めれば、お客様も離れてしまうため、「繁栄の継続はない」と言われております。ハビネスは、「個」の力だけでなく「組織」力で、毎年増収増益を実現する美容業界でも注目されている企業の一つです。プロジェクトチームの取り組みにより、更に組織力が強化されていくことと思われます。美容業界のモデル企業として今後も注目していきたいと思っております。