

第1講座

元気な組織、自立型組織を考える
～活性化している組織はここが違う～

経営コンサルタント
相良 祐司

1. サービス部門と集客の関係

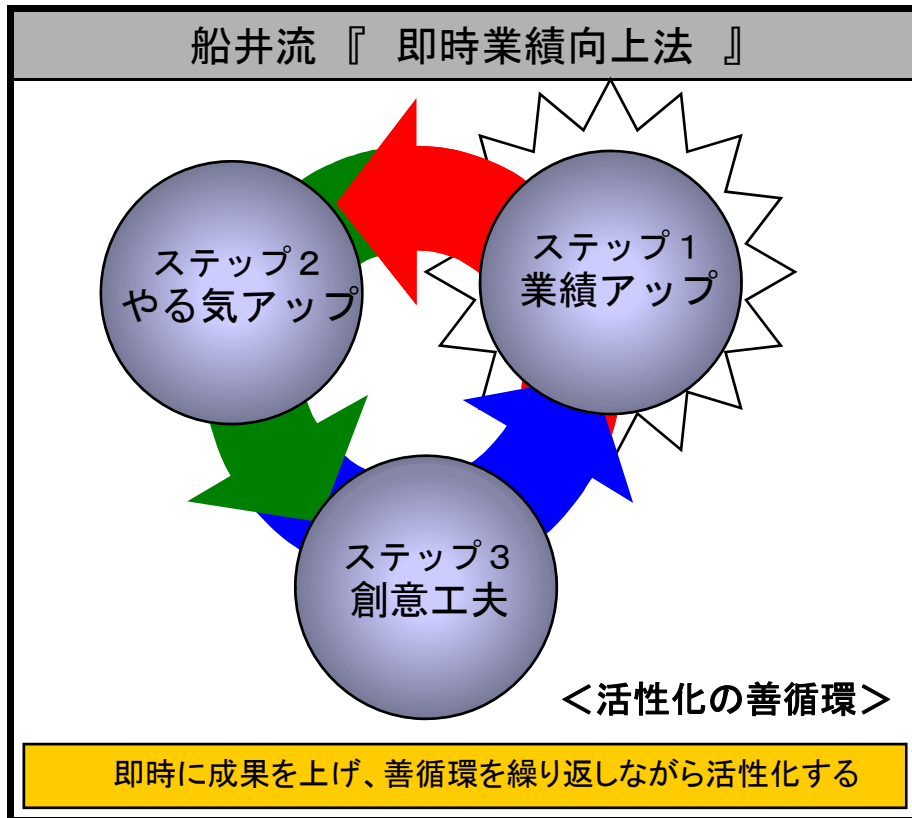
素朴な疑問	評価	理由
豪華なお風呂が、お客様を呼び続けてくれるだろうか	△(×)	風呂だけが目的でない
店内の雰囲気豪華にしたら、お客様は来店を続けてくれるか	×	基本部分は印象に残りにくい
サウナ室を豪華にしたらお客様は来店を続けてくれるだろうか	△	マニア客は喜ぶ
飲食メニューを充実させるとお客様は固定客になってくれるか	△	食事の内容だけが目的ではない
マッサージメニューを充実させると固定客になってくれるか	×	人気施術士の退職で売上が激減する事が証明している
売店を充実させればお客様は固定客になってくれるか	×	売店そのものが目的ではない



お客様の評価を高める有力な要素は何か？

2. 業績向上とスタッフのモチベーションの関係

(1) 業績向上とスタッフのモチベーションは表裏一体



業績を向上させ、スタッフのモチベーションも高める方法は、

- ・テクニックを用いてでもまずは売上を伸ばす(些細な部分でよい)
- ・「善循環」を繰り返す中で、お客様のニーズを理解していく

お客様のニーズを把握し、ニーズに応える取り組みをすれば、長い目でみて業績は落ちることはない。お客様のニーズに応え、喜んでいただく「実感」が、スタッフのモチベーションを高める良い薬である。

<p>厳選009. まさかの「お金が入った風呂」で話題沸騰</p> <p>【1】概要 「お風呂」は、お客様にとって、毎日の生活の中で欠かせないアイテムの一つです。しかし、お風呂の清潔さは、お客様の健康や安全に直結する重要な要素です。本製品は、お風呂の清潔さを保つために、最新の技術を用いて開発された「お風呂の清潔剤」です。この製品は、お風呂の清潔さを保つだけでなく、お客様の健康や安全にも貢献します。また、お風呂の清潔さを保つことで、お客様の満足度も向上します。本製品は、お客様の健康や安全を守るために、ぜひご利用ください。</p>  <p>【2】特長のポイント ① 効果的な洗浄力 ② におい防止効果 ③ 環境に優しい成分</p>	<p>厳選007. 世界のキーワードで集客10%アップ</p> <p>【1】概要 「世界のキーワード」は、お客様のニーズを把握するための重要なツールです。本製品は、最新の技術を用いて開発された「世界のキーワード」です。この製品は、お客様のニーズを把握することで、集客率を10%アップさせることができます。また、お客様のニーズを把握することで、お客様の満足度も向上します。本製品は、お客様のニーズを把握するために、ぜひご利用ください。</p>  <p>【2】特長のポイント ① 効果的な集客力 ② お客様のニーズを把握できる ③ 集客率を10%アップさせる</p>	<p>厳選008. アヒル・大根・昆布などのユニーク風呂イベント</p> <p>【1】概要 「アヒル・大根・昆布などのユニーク風呂イベント」は、お客様のニーズを把握するための重要なツールです。本製品は、最新の技術を用いて開発された「アヒル・大根・昆布などのユニーク風呂イベント」です。この製品は、お客様のニーズを把握することで、集客率を10%アップさせることができます。また、お客様のニーズを把握することで、お客様の満足度も向上します。本製品は、お客様のニーズを把握するために、ぜひご利用ください。</p>  <p>【2】特長のポイント ① 効果的な集客力 ② お客様のニーズを把握できる ③ 集客率を10%アップさせる</p>
---	---	---

2. 業績向上とスタッフのモチベーションの関係

(2) 最もモチベーションが高まりやすい「ワクワク感・楽しさ」

①お客様のニーズを把握する

客層	ニーズの例	ニーズに応えるサービスの例
ファミリー層	<ul style="list-style-type: none"> ・金かけずに遊びたい ・子供を喜ばせたい ・気軽に温泉を楽しみたい 	<ul style="list-style-type: none"> ①キッズコーナー及び、授乳オムツコーナー ②子供用風呂グッズの設置、及び家族風呂 ③セルフカルチャー(子供パティシエ、ロッキーサービス等)・・・等
主婦層	<ul style="list-style-type: none"> ・生活と離れたプチ贅沢レベルで癒されたい ・井戸端会議がしたい ・流行のスパを楽しみたい 	<ul style="list-style-type: none"> ①美瘦身効果を感じるジェットバス、エステ ②女性視点でつくられた化粧ゾーンやサウナ ③にぎやかに会話ができる喫茶ゾーン・・・等
シニア層	<ul style="list-style-type: none"> ・淋しさを紛らわせたい ・人と話したい ・健康でいたい ・生きる楽しみが欲しい 	<ul style="list-style-type: none"> ①カルチャークラスの開講(将棋、囲碁、麻雀、ジオラマ、ダンス等) ②予防介護、メディカルサービスとの連携 ③定期的な保育園・幼稚園との連携イベント・・・等
ビジネスパーソン	<ul style="list-style-type: none"> ・帰宅前に癒しが欲しい ・自分だけの空間が欲しい ・自分だけの時間・楽しみが欲しい 	<ul style="list-style-type: none"> ①リクライニングマットゾーン ②マンガや雑誌類の設置 ③ホットヨガ、ピラティス・・・等
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉やサウナに入りたい ・マッサージを受けたい ・広いお風呂に入りたい ・・・等 	<ul style="list-style-type: none"> ①景色の良い露天風呂 ②本格的なサウナと水風呂 ③マッサージ、足つぼサービス・・・等

何故、お客様は温浴施設に来店するのか今一度、再確認しておきたい。施設側の取り組みを通じてお客様のニーズを因数分解していくと、求められるサービスも変化を求められていることがわかる。

2. 業績向上とスタッフのモチベーションの関係

(2) 最もモチベーションが高まりやすい「ワクワク感・楽しさ」

② 自らがワクワクする事・楽しい事を行う

・マージャンイベント

毎年50名ほどは参加者が集まる麻雀イベント。今ではスタッフも施設代表で参加するお客様と一体化したイベントに成長した。

・登山サークル

・将棋サークル

・・・など

2. 業績向上とスタッフのモチベーションの関係

(2) 最もモチベーションが高まりやすい「ワクワク感・楽しさ」

②他業界のサークル・イベント例

サークル・イベント	開催日		開催時間		人数
			午前	午後	
リハビリエステ体験会	5/20	火		○	3
ガーデニング講習会:2回目	5/21	水	○		11
マージャン同好会(定例)	5/22	木	○		12
パソコン教室	5/26	月		○	6
グランドゴルフ	5/28	水	○		7
ネイル体験	5/29	木		○	12
年金のお話	6/2	月		○	8
激写同好会	6/4	水	○		5
囲碁サークル	6/5	木	○		8
将棋サークル	6/10	火	○		12
生命保険ライフプラン講習会	6/11	水		○	0
地元感謝祭	6/14	土	○	○	34
地元ハイキングクラブ	6/16	月	○		12
山田の健康道場	6/17	火		○	10
...					

2. 業績向上とスタッフのモチベーションの関係

(2) 最もモチベーションが高まりやすい「ワクワク感・楽しさ」

人は足りないモノを求めて集まる。

昔はモノが不足していたからモノのある場所に人が集まった。

今はココロが不足している。

だから、ココロのある所に人は集まるのだ。

人は人が集まるところに集まる

人は情報が集まるところに集まる

人は楽しいところに集まる

人は自分を気づかってくれるところに集まる

人は自分がホメられるところに集まる

人は自分が許されるところに集まる

人は自分に足りないモノを埋めてくれるところに集まる

・・・など

3. 望ましい組織のイメージ

(1) よく見られる組織の形

一般の温浴施設において、現場組織で最も多い形が、支配人を頂点とし、フロントやレストランなどの各部門が楕状にぶら下がる形のものである。これは各部門を任されたスタッフたちが、自身の業務を分業して責任を持って行うという意味では効率がよいとも思えるが、実は非効率な形ともいえる。

作業分担という視点でみると、縦割りの組織図が最も事業運営の形に沿ったものと考えがちだが、現場業務は実は部門名で分けられる作業以外に、実に多様な内容の、それでいて集客や客単価向上、ひいてはお客様満足度に直結する大事なものが膨大に存在する。

館内に花や植栽、オブジェを飾ったりする「館内美化」、部門をまたいで実施しなくてはならない多くの「販促活動」など、現場には組織図には表れない「隠れたテーマ」が現実に存在するのである。

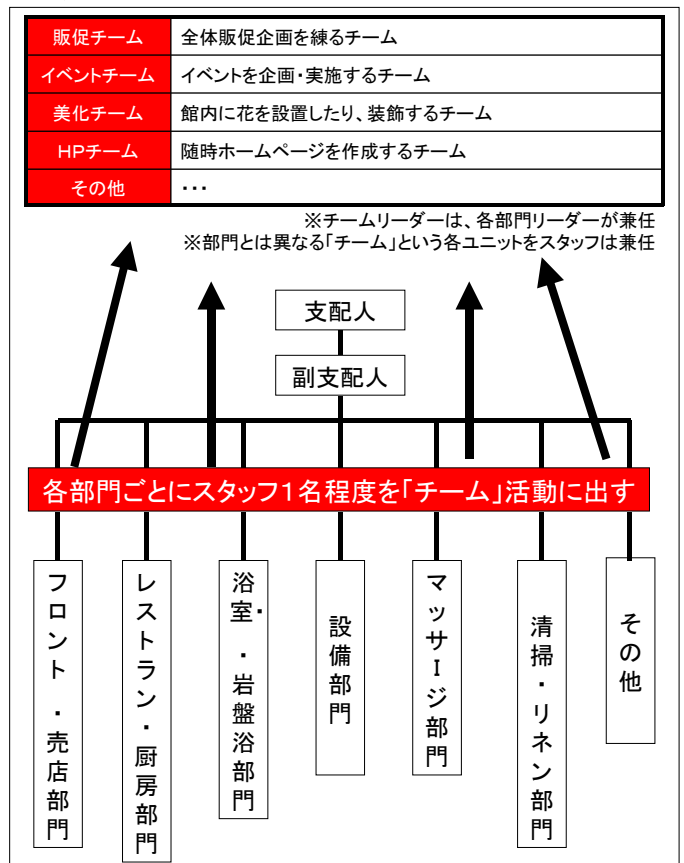
(2) 自立型組織の参考例

ここでは、従来の縦割りの部門は残しつつ、各部門のスタッフは、それぞれに他部署のスタッフと共通のテーマに沿って活動する「部門をまたいだチーム」に属し、随時集客アップ、客単価アップ、満足度アップの実現のために活動する。

テーマは固定ではなく、新たな課題が発生すれば、それに応じた新しいチームが結成されるため、組織は常に形を変え、進化することになる。

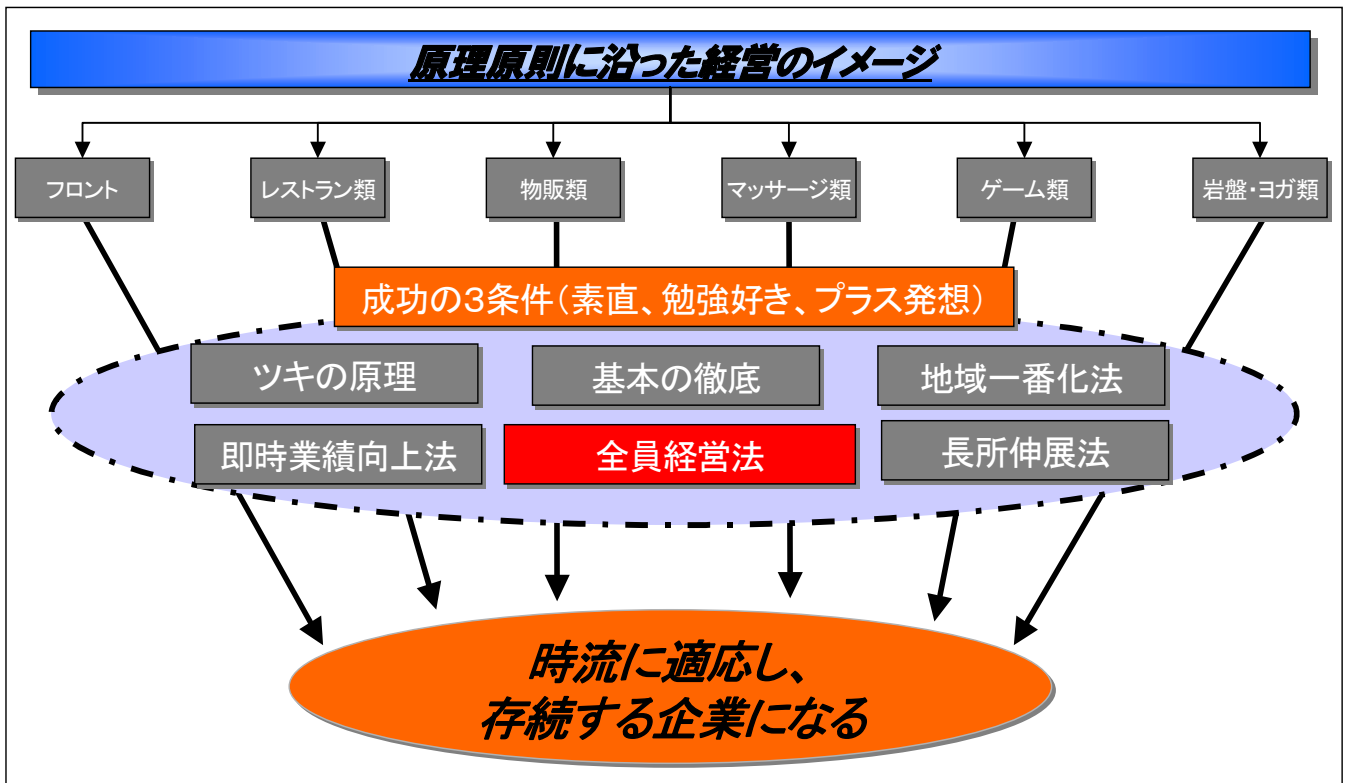
こういったマーケットの要望にこたえやすい、より現実的な組織を運営体制として構築することが必要になる。

■改訂組織図



3. 望ましい組織のイメージ

(3) 原理原則に沿った経営イメージ



(4) 全員経営法

●従業員のやる気を引き出す「全員経営法」

- ・まずは「やる気」がなければどうしようもない

強い組織の重要なポイントは、トップと従業員が一体となった全体のやる気である。そのためには、「参加させる」とことと「やる気にさせる仕組みづくり」が大事であり、同時に「学んだもの」、「働いたもの」こそが幸せになることを組織全体に理解・納得させなければならない。企業が生き残っていくために、サービスに対するお客様満足度を高いレベルで維持・発展させることが求められるようになって久しいが、そのためには組織を構成するスタッフたちのやる気がなくては手のうちようがない。その意味で経営トップや組織のマネージャーは、今以上にスタッフたちの達成意欲や、やりがいを満たすことが自分の務めだと強く認識する必要がある。

3. 望ましい組織のイメージ

(4) 全員経営法

- ・スタッフが力を発揮できる「場」と「仕組み」

経営者が率先してリーダーシップをとり、かつスタッフを大事にしていけば、
①スタッフと経営トップの一体感がもり上がり、
②スタッフのやる気を起こさせ、
③しつけや態度がよくなり、

結果的に業績がさがることは少ない。詳しく述べると、業績の伸ばすために経営トップはスタッフを大事にし、信じ、同時に厳しく教育しなければならない、ということであり、厳しく教育するとは、スタッフにとって人と自分の大事さを自覚させ、やる気を引き出してやるということになる。さらに、スタッフを大事にするとは仕事を通じてスタッフの力が最も助長される「場」と「仕組み」を提供することになる。

- ・「創造」、「決断」、「責任」の3つを課す

ではスタッフの力を最も助長できるような場と仕組みを提供するとは具体的にどういうことを指すか。人間は誰でも自分に力をつけたいと願っているものだが、力は何もせず黙っていても身に付くものではない。そのために絶えず自分に対して

①創造

②決断

③責任

の3つを課していく必要がある。しかし、これがなかなか難しい。特に他からの強制の元では拒絶反応が先に立ちやすい。したがって以上の3つをスタッフが自らに課するにはそれなりの条件が必要になる。それが「独立」、「自由」、「参加」という3条件であり、これがなければ人間は創造性や、決断、参加を自分に課すことは難しい。

3. 望ましい組織のイメージ

(4) 全員経営法

- ・「独立」、「自由」、「参加」の3つを満たしてあげる

「独立」、「自由」、「参加」を充足させながら、自らに「想像」、「決断」、「責任」を課し、力をつけつけさせる方法があるとしたら、また力をつけさせるだけでなくやる気を出させる事も同時に行うことができる方法があるとしたら、それは「全員経営法」なるものである。それは、全社員が何らかの形で経営に参加し、意見を提案し、しかもその提案のほとんど全てが採用される仕組みのことである。

人間は自分の意見を提案する事で計画なり、経営なりに参加したときの方が、そうでないときの3倍近くの実行能力を発揮するものだと思ってい。よって、提案はどんどんしてもらいべきだが、ここに難しい問題がないわけではない。提案は企業体にとってプラスになるものでなければ採用しにくいし、だからといって採用されないケースが多くなると全員経営にならないばかりか逆にマイナスの結果を招く。ではどうするか。

まず、経営とは何か、仕事とは何か、人間とは何かについて、スタッフを教育（社内研修会を立ち上げ、かつ現場を題材にした具体的な勉強を行うと必ず勉強にくらいつくスタッフが出てくる！）することからはじめる。その結果、スタッフたちに本当の意味での自信が付いたらその上で大いに提案してもらい。そうすれば誰もが喜んで提案するようになり、ほぼ全ての提案が採用に足るものとなる。こういった活気の中から益々やる気が生まれ、醸成され、全員経営が確立していく。

3. 望ましい組織のイメージ

(5) トップの意識が変われば意識が変わる

- 目標が「儲け主義＝売上目標△億円！」だけではない
- 目標、取組みの主軸は、お客様本位、スタッフ本位であるべき
- トップの考え方が組織全体に浸透している
 - ・組織全体のベクトルが揃っている
 - ・シンプルな方法で、考え方を繰り返し伝えている
- トップの強気なリーダーシップと情けの経営
 - ・「支配者」ではなく「指導者」

532. 週に一度はトップが来店

(1)概要

- ・一週間に一度は社長が施設を訪れ、現場を確認している。
- ・現場が引き締まるとともに、社長と現場サイドの一体化に貢献している。



(2)成功のポイント

- ①社長は現場を訪れると、毎回スタッフたちにねぎらいの言葉をかけている
- ②社長は細かい部分まで確認しながらも、各スタッフにはおおらかに接して

591. 大入り袋の配布

(1)概要

- ・一定の基準を超えて業績が良かった日には、スタッフに500円を大入袋に分けて与えている。スタッフのモチベーションアップに一役買っている。



(2)成功のポイント

- ①忙しさがご褒美につながる、という意識がスタッフに根付いている。
- ②現金で返すことで受け取る側にも実感が生まれる。非常にスタッフに喜ばれる。

790. 従業員参加のお祭り

(1)概要

- ・営業を一日休んで、社長を含めて従業員全員が運動会のような催しを実施。スタッフ間のコミュニケーションやマネジメント、スタッフのモチベーションなど様々な面で効果を発揮している。

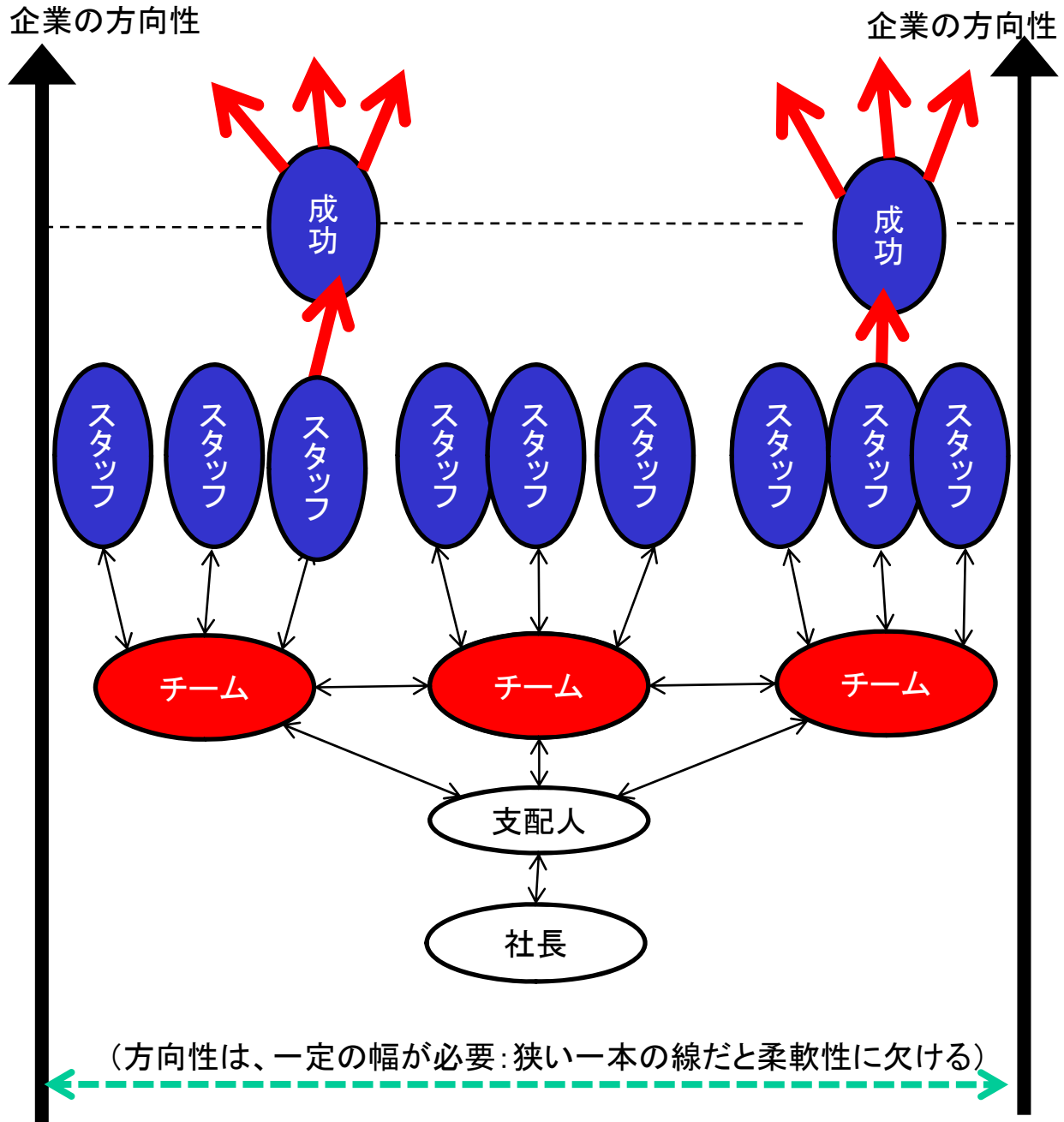


(2)成功のポイント

- ①施設は普段の業務と離れたところでスタッフたちが楽しめる場を提供している。
- ②お客様のためではなく、スタッフのために実施するイベントだけにスタッフのやる気にも影響している。
- ③社長自らが参加し、祭りを楽しさを提供している。

3. 望ましい組織のイメージ

(6) 時流とともに変化する組織



どれかのチームが時流に適応し、お客様に支持されるサービスに発展していく。そこから新たなチームが生まれていく。

3. 望ましい組織のイメージ

(7) 留意したいポイント

- バランスのとれた評価制度 ⇒ 手柄の奪い合いにしない(売上だけで評価しない)
- 上司が部下のやる気をそがない ⇒ 信頼関係が必要
- 失敗を責めない (P ⇒ D ⇒ C ⇒ F サイクル ※F:FEEDBACK
よかった点、魅力をフィードバックする)

4. まとめ

- ニーズをとらえよう
- 楽しく、ワクワクすることをしよう
- 全員経営法の視点を持つ
- 業界の常識にとらわれる必要はない