

# 成長し続ける企業を支える社員との信頼関係

## ITシステム活用による業務の効率化と高付加価値化の実現

株式会社オオクシは千葉県を中心に6ブランド、直営35店舗の理美容店を展開する企業である。市場の飽和、低価格チェーンの台頭などにより、多くの従来型理美容店が苦戦を強いられる中、同社は固定客の多さにより2012年度の対前年度売上高比率は119.1%、さらに11期連続で2桁成長を果たしている。

こうした成長を支える一因となっているのが、ITシステムの活用による業務の効率化と、サービスの高付加価値化である。ASP型のPOSシステムを導入することによって、売上目標構築、実績把握、差異の分析と改善までの一連のサイクルについて、その精度とスピードを向上させ、業務の効率化を図るだけでなく、性別・年代別・利用回数別に接客プログラムを策定し、顧客ごとに応じたきめ細やかなサービスを提供することで、リピート率の向上を実現した。同時に、こうして管理されるデータをもとに、最小の時間で最大限の効果を出せる研修プログラムを作成し、社員のスキル向上にも取り組んでいる。

実測データに基づいて、顧客に求められていないことは省き、その分を顧客に求められていることに注力することによって、サービスの高付加価値化を図り、それが結果として固定客の増加へとつながっている。

## 多様な背景を持つ社員をまとめる経営理念と行動規範

代表取締役である大串哲史氏は、父親が1964年に開業した個人経営の理容店を1997年に継いだ。幼少の頃から、父の理容店に住み込みで働く社員と三食を共にし、休日は遊びに連れて行ってもらうなど、多くの時間を彼らと過ごした。そのような経験が「社員は家族」という信念につながっている。

理美容業界では珍しく社会保険も完備。「社長は本当に社員を家族のように思っている」と、本社管理部の鈴木美樹氏は話す。

東日本大震災の影響で売上げが激減した際も、「家族」である社員のリストラや減給は一切行なわなかった。大串氏は「震災直後に、会社にとって何が一番大事なのかをひたすら考え、社員だということに気づきました。恥ずかしながら、最初は会社を残すことだけを考えてしまいましたが、店舗がなくとも社員さえ残ってくれたら、またやり直せると思いました。」と話す。

そして震災の3日後には「社員の生活を守る」、それが最も重要な経営方針だと宣言したのである。そこで取り組んだのが臨時の営業時間の延長だ。計画停電等によって通常どおりの営業が難しい状況でも、勤務時間を確保して給与をいつも通りに支払えるようにしたのだ。社員の負担を強いることとなるため営業時間の延長は各店舗の自主性に任せたが、全店が実施を決定。

社員が他店舗でも勤務できるように、延長した営業時間のシフトは本社が全体の状況を把握して決めた。すると今まで一緒に仕事をしたことのない社員たちが、厳しい状況で一緒に働くことにより、会社全体の一体感がさらに強まったのだ。臨時の営業時間の延長で、これまで取り込めなかった顧客層を獲得出来るようになったこともあり、2011年3月も単月で8%の営業黒字を確保する事ができた。社員と信頼関係が強まった同社は通常営業に戻った現在でも増収増益を続けている。

「なぜ、オオクシには優秀な社員が集まるのか」と、同業者はうらやむが、そこにはオオクシ独自の採用方針がある。再就職先のない元理美容店経営者や異業種経験者など、多様な人材を積極的に採用している。大串氏は、「ブロック塀よりも石垣の方が強い」と考える。さまざまな背景を持った社員がそれぞれの強みを生かした組織のほろが大きなエネルギーを持てるという。

同社には、理美容業界では常識の指名ノルマがない。「指名ノルマがあると社員同士がライバルになり、技術共有や意思疎通の機会が減ってしまう」と考えるからだ。社員は皆、チームの成果を考え、惜しみなく技術を共有し合っている。

「経営の目的は利益の創出ではなく、社員が少しでも幸せな人生を送ること」と大串氏。そのためにオオクシで働くことを通じて社員に伝えたい点が2つあるという。「何をすべきか」と



店舗の朝礼では理念の唱和やフィロソフィーの共有、当日の売上げ目標の確認。また経営会議では徹底した情報開示で、社員の経営に対する関心と参画意識を高めている。



第8回「ハイ・サービス日本300選」表彰式にて(代表取締役 大串哲史氏)。同社のサービスレベルと顧客リピート率の向上を実現した取り組みが表彰された。



同社は、社員がライバル関係になりがちな指名ノルマを設けていないため、社員は店全体の成果を念頭に、技術を共有し、高め合っている。



低価格設定のカット専門店「カットオンリークラブ」。このジャンルは全29店舗あり、数時間待ちになる店舗もあるという。

「どんな人間になればうまくいくのか」だ。そこで自ら先人達から学んだ、人生で重要だと思う言葉や考え方をフィロソフィー(哲学)と題した360ページの冊子に10年以上かけてまとめた。2013年には社員が「フィロソフィー研究会」を発足させ、毎月自主的にフィロソフィーについて話し合い、より深い理解をするよう取り組んでいる。社員の木津一葉氏は、「フィロソフィーは人生の参考書みたいなもの。同じ言葉でも、自分の成長レベルによって違った捉え方になる」と話す。オオクシに集った大きな家族が日々、人生観、世界観を共有することで、全員への理念浸透を行なうと同時に、個々の人間力を高

めているのである。大串氏は、フィロソフィーの浸透と実践が社員の幸せにつながると信じている。

## 社長が自律し社員が自立する仕組み

同社は徹底した情報開示を行っており、社長や幹部の考え方、自社のビジョン、会議内容の議事録も全社員と共有する。議事録は100ページを超えることもあるそうだ。

また、財務情報も開示しており、この中には店舗はもちろん「一人当たりの損益」も含まれる。その数値は給与に直結しないが、数値を出すことで、社

員は自分が会社や店舗に対してどのくらい貢献しているのかを知り、自分の長所や足りない点について自ら考えるようになるという。

「前にいた美容室は不透明な部分も多かったが、オオクシは全てオープン。だから納得できるし、やる気も出る」と、同業で2回の転職経験がある盛山晃一氏は言う。

「私も人間だから、甘えも生まれる。だから社員には全てオープンにすることを心がけ、社員に管理してもらい、自分を律しています」と大串氏は語る。徹底した情報開示を行なうことで、社長は自分を律し、社員は自立できる。そんな仕組みが構築されている。

### 会社概要

- ・法人名：株式会社オオクシ
- ・代表者：大串 哲史 代表取締役
- ・所在地：千葉県千葉市稲毛区小仲台2-3-12  
こみなと稲毛ビル201
- ・設立年月：1982年10月
- ・資本金：40,000,000円
- ・ホームページ：http://www.ohkushi.co.jp/
- ・社員数：正規115名
- ・事業内容：「カットオンリークラブ」「美禪」「ヘアサロンオオクシ」「ヘアカラーファクトリー」「カットスタイルクラブ」「カットピースタイル」計35店舗の運営