

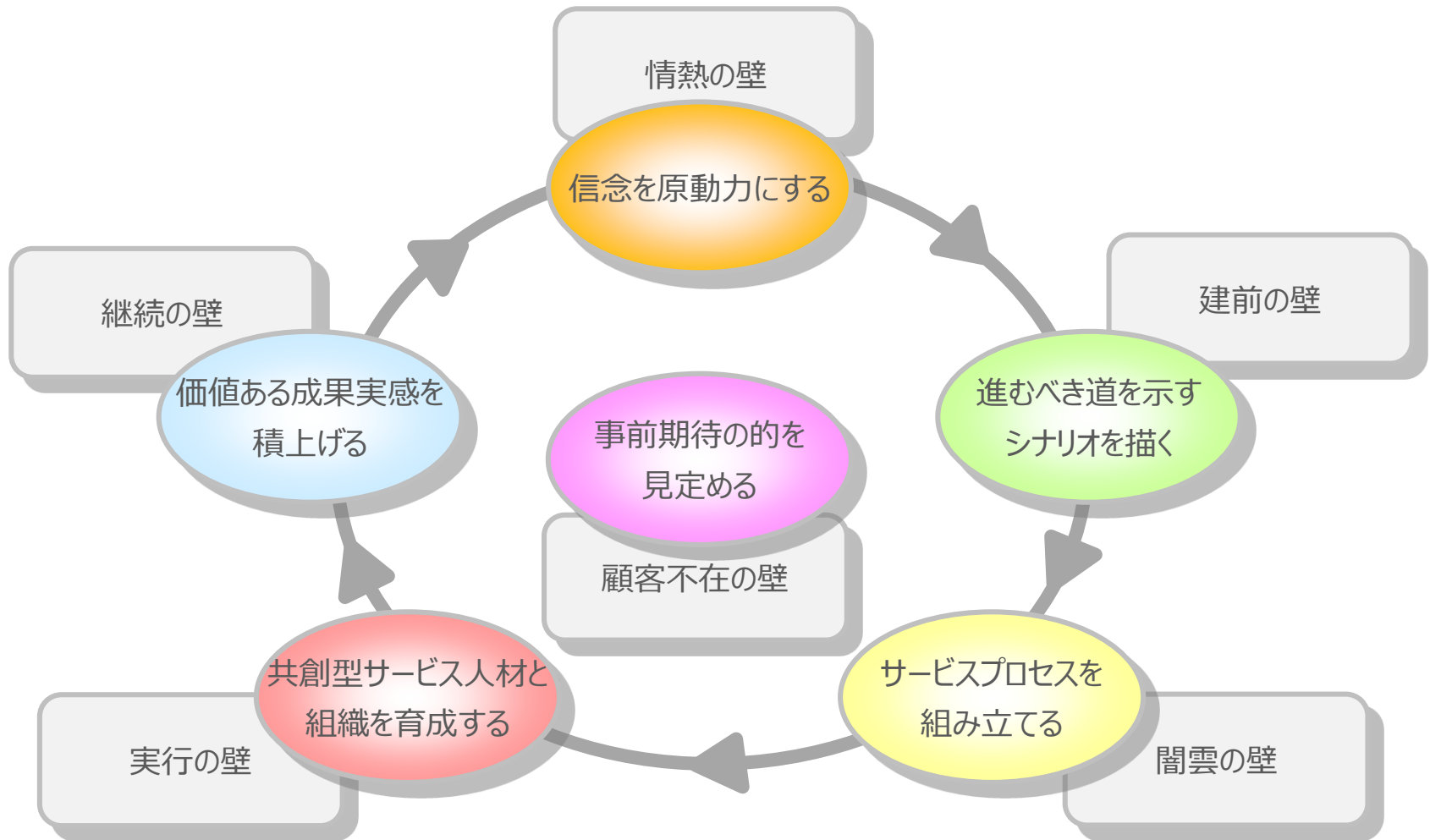
経営に貢献するコンタクトセンターへの 変革をリードする人材とは

《抜粋》

日産自動車株式会社 相楽香織

松井サービスコンサルティング 松井拓己

サービス改革 6つの壁を乗り越える



コンタクトセンター長のタイプを分類する

横軸：モチベーション

コンタクトセンターの変革に対する姿勢が前向きか後ろ向きか

保守的・現状維持したい

(失点したくない・腰掛型)

- ・失敗したくない
- ・余計なことはしたくない
- ・平穩無事に任期を終えたい

情熱的、能動的、改革したい

(得点を得たい・のめり込み型)

- ・変革に能動的
- ・情熱を持っている
- ・限られた時間の中で
積極的に変革したい



コンタクトセンター長のタイプを分類する

縦軸：顧客思考

常にお客様を意識してマネジメントするか、
自社都合を優先しがちなマネジメントか

お客様を大切にしたい



- ・日頃からお客様を意識した議論
- ・顧客思考が事業成果に直結すると確信している

- ・自社の利益をいかに最大化するかが関心事
- ・顧客思考はコスト増に繋がっている

自社や自分の利益を重視したい
(お客様を見ていない)

コンタクトセンター長のタイプを分類する

お客様を大切にしたい

お客様思いだが
波風は立てたくない
平和型CC長

お客様中心の
改革に熱心な
キラキラCC長

保守的、現状維持したい
(失点したくない・腰掛型)

情熱的、能動的、改革したい
(得点を得たい・のめり込み型)

自分達中心で
変化を嫌う
腰重CC長

自社都合な
改革に熱心な
イケイケCC長

自社や自分の利益を重視したい (お客様を見ていない)



分類1
モチベーション



分類2
顧客志向

コンタクトセンター長のタイプを分類する

斜め軸 : 意思決定基準

論理的に納得感のある意思決定ができるか、
個人の直観や価値観で考えがちか

- 精神論や個人的な価値観が
中心で納得感に欠ける
- 正しい判断でも
周囲の巻き込みに苦戦

意思決定基準が
センスや直観頼み

論理的な意思決定の
基準を持っている

- 論理的に
納得感のある説明が可能
- 納得感が周囲の協力を引き出す

コンタクトセンター長のタイプを分類する

お客様を大切にしたい

ザ・サラリーマンCC長
35%

論理的な意思決定の基準を持っている
意思決定基準がセンスや直観頼み

お役所CC長
波風が立たない
平和型
モグラたたきCC長
20%

経営者的CC長
1%

論理的な意思決定の基準を持っている
意思決定基準がセンスや直観頼み

直感リーダーCC長
3%

お役所CC長
20%

論理的な意思決定の基準を持っている
意思決定基準がセンスや直観頼み

名ばかりCC長
10%

ギラギラCC長
4%

論理的な意思決定の基準を持っている
意思決定基準がセンスや直観頼み

暴走CC長
7%

自社や自分の利益を重視したい（お客様を見ていない）



分類1
モチベーション



分類2
顧客志向



分類3
意思決定基準

おもてなしを創造する 新幹線清掃サービス

株式会社 JR 東日本テクノハートTESSEI (東京都)



駅や新幹線車両を自らが演じるステージに見立て、最短7分間で最大17両の清掃等を行う高い技術とチームワークを発揮。快適な車両空間と旅の思い出を提供。

受賞 ポイント

- ★ 裏方となりがちな清掃サービスを前面に打ち出すことで、従業員のモチベーション向上とサービス価値の向上の好循環を実現
- ★ おもてなしの心と職人技の清掃が、新幹線の厳格な定時運行とあいまって日本独自の魅力となり、外国人旅行者にも好評を博す。国内外から年間100を超える団体が視察に訪れる

事業内容

お客さまに快適な旅の空間を提供するサービス

1952年の会社発足以来、車両整備を中心に事業を展開。清潔でさわやかな駅・車両空間づくりと、お客さまの目線に立った旅の思い出になるようなサービスを目指し、『「さわやか あんしん、あったか」空間の創造」を行動規範に取り組んできた。

現在は、新幹線車両清掃の専門会社として、東京・小山エリアにおける新幹線車両や駅コンコース、乗務員宿泊施設等の清掃業務の他、田端の新幹線車両基地における構内運搬業務等を担っている。

サービスの背景と目的

車両清掃のイメージを一新したおもてなしマインド

60年以上にわたって車両整備を行ってきた TESSEI。駅や車両清掃における蓄積された技術を活かし、新幹線の価値を高めるために、清掃業のイメージを一新した。なかでも注力したことは、従業員の意識改革。自分たちの仕事を清掃業ではなく、お客さまへの旅の思い出をつくるサービス業と捉え、お客さまの視点に立った技術提供とサービスを心掛けてきた。

その結果、清掃サービスは裏方ではなく、お客さまに見られ評価されるものとして認識され、従業員のプロ意識を高め、仕事への向上心にもつながっている。

サービスの特徴と独自性

質の高い清掃サービス

厳格な定時運行を行う新幹線で、清掃にかけられる時間は最短で7分間。最大17車両の座席周りやトイレ、床などを1チーム22人程度で分担して清掃する。常に効率化を目指し、バケツの廃止や遺失物届け忘れ防止策などにも取り組んできた。また、掃除用具は専用のバッグに入れて運ぶなど、お客さまを意識した清掃サービスを提供している。

お客さまをお迎えし、感謝する意識を徹底

お客さまが気軽に声掛けできるように接客用の制服を着用。季節に応じてアロハシャツや作業帽に花を装飾するなど、旅の思い出づくりを演出。ホームでは列車が到着する際や清掃作業終了後に、作業員全員が整列一礼を行っている。

安全確保・マナー啓発を楽しく演出

従業員がデザインしたポストカードやシールを子どもに配布。喜んでもらうだけでなく、ホーム上での子どもの安全確保や鉄道利用時のマナー啓発のために活用している。

サービスをつくりとどけるしくみにおける工夫

お互いを認め合う企業文化づくり

清掃はチーム作業であり、従業員が尊重し合うことが重要であるため、従業員がお互いの仕事ぶりや、おもてなしの好事例をレポートし、お互いを認め合う取り組み「エンジェル・レポート」を推進。定期的に表示も行い、従業員の96%がレポートされた経験を持つ。レポート内容は、お客さまからの声とともに「感動物語」として発行し、全従業員に届ける。

また、管理者が従業員の提案を積極的に取り入れ、従業員の改善意欲や安全性の向上に寄与している。作業時にモチベーションが上がる言葉を集めた「ノリ語集」や、子ども配布用グッズなどは従業員の提案から誕生した。

マニュアル整備・教育制度

清掃作業のマニュアルを、各事業所の清掃仕様にあわせて完備。インストラクターも配置し、技術指導と評価を行っている。また、2016年度には実物の新幹線仕様の研修室を新設。清掃技術とおもてなしマインドの向上や、新規採用者の育成の場として利用し、技術に磨きをかけサービス改善につなげている。

組織データ

組織名	株式会社 JR 東日本テクノハートTESSEI	創立年	1952年
業種	清掃	本社所在地	東京都中央区
URL	http://www.tessei.co.jp	従業員数	912名

得られた成果や与えた社会的影響

広がる TESSEI のおもてなし

清掃サービスとおもてなしの取り組みは、国内外の注目を集め利用者以外にも認知が拡大。外国人旅行者にも好評で日本の魅力発信にも寄与している。大学、ビジネススクール等、年間100以上の団体がサービスやマネジメントの視察に訪れている。

女性管理者の活躍とシニアの再雇用

女性の豊かな感性を清掃サービスや人材育成に活かすため、多くの女性管理者を輩出。時短勤務を導入し育児との両立など、働く女性の支援も積極的に行う。

また、定年後も元気に働ける従業員の活躍の場を広げるため、再雇用制度を制定。現在95名の従業員が定年後も現場の戦力として勤務し、後輩への技術継承に尽力している。

お客さま目線で生まれた「ベビー休憩室」

お客さまとの会話をきっかけに、JR 東日本に相談して東京駅構内にベビー休憩室を設けた。日頃の業務で得たお客さま目線の気配りを活かし、カーテン丈やオムツを捨てる袋の設置を提案。また、季節ごとにディスプレイを手づくりし、おとなから子どもまで利用者の目を楽しませている。

お客さまにもご協力いただく

以前は車内に多くのゴミが残されていた。しかし、降車時に「ありがとうございます」の声掛けとともに、直接、ゴミを受け取るようにすると、お客さまがゴミを持って降車するのが習慣となり、座席のゴミが大幅に減少。作業員の仕事が認知され、お客さまと一緒にきれいな新幹線を保つ意識が共有できつつある。



TESSEI のなかでも、高品質な清掃とおもてなしを提供する専門チーム

動物の本能を魅せる「行動展示」

旭川市旭山動物園（北海道）



生きた動物を展示するという原点に立ち、動物も観客も飽きさせない、本来の躍動感溢れる姿を見せる「行動展示」の展示法を確立。来園者数を劇的に増加させ、全国の動物園に影響を与え続けている。

受賞ポイント

- ★「行動展示」のパイオニアとしてこの分野の市場を形成、全国の動物園に大きな影響を与えた
- ★創意工夫が施された展示により、動物を通して自然を知り、命を認識する場として、来園者に驚きと感動を提供
- ★来園者数は毎年160万人以上、北海道や旭川市の観光や経済活性化に大きく貢献

事業内容

日本最北に位置する、公立の動物園

北海道旭川市が運営する、日本最北に位置する動物園。開園は1967年7月1日。

来園者は1983年の59万人をピークに一時減少に転じ、1996年には26万人にまで落ち込んだが、1997年から動物本来の姿を見せることに主眼を置いた「行動展示」を推進。全国的に人気を呼び、恩賜上野動物園、名古屋市東山動物園などに続き、全国各地から来園者が訪れる人気の動物園としてよみがえった。

サービスの背景と目的

お客様に感動していただくことに専念する

来園者が減少、赤字が続き閉園の危機に瀕した際に、収益第一ではお客様目線が薄れ、かえって顧客離れを招くことを経験。「収益を追わず、お客様に感動していただくことに専念する」という考えが生まれた。

そこで来園者の多くが抱く、「動物の新たな魅力を発見したい」という期待に応えるため、動物の姿形を見せることに主眼を置いた従来型の形態展示から、動物本来の能力を引きだし、その特徴的な行動・生活を見せる行動展示への移行を実施した。

サービスの特徴と独自性

行動展示

まず動物たちに快適な生活を提供すべく、新たな発想・設計のもとで展示施設を新設。動物が本来持つ能力を活かした行動を見せる展示法を全国で初めて実現した。それにより他の動物園では見られない動物の仕草や表情が楽しめるようになり、来園者にかつてない経験や感動を提供することに成功している。

共生展示

生息地を同じくする別種の動物を同一空間で展示する「共生展示」も、「行動展示」とともに推進。共存関係にある動物たちには適度な刺激になり、そして、来園者がより深く動物たちを理解するために大切な要素だと考えている。

サービスをつくりとどけるしくみにおける工夫

職員の知恵とアイデアを活かす

動物たちをより生き生きと見せるため、施設、展示法には職員によるアイデア・工夫が多く取り入れられている。

動物と最も身近な立場にある飼育員が自ら解説を行う「ワンポイントガイド」や、飼育員による解説つきで動物がエサを食べる様子を観察できる「もぐもぐタイム」が、特に来園者から好評を得ている。

現場主義に基づいた組織の運営

飼育員の選出は職員による合議制で行われるなど、現場主義に基づいた組織運営がなされている。

動物を安易にキャラクター化しない

旭山動物園では、動物のキャラクター化や擬人化、安易な動物ショーを行わないことをPRポリシーとしている。単に来園者の増加を目的とするのではなく、お客様に動物本来の魅力を正しく伝えることに徹している同園の一貫した姿勢の現れといえる。

行動展示＋AR (ICT活用)

近年、来園者の3割を占める外国人向けに、ICT技術であるAR (拡張現実) の活用を推進。園内パンフレットにスマートフォンをかざすと映像と音声で動物の見どころを解説するなど、外国人にも親しまれる環境づくりを進める。

組織データ

組織名	旭川市旭山動物園	創立年月日	1967年7月1日
業種	動物園	本社所在地	北海道旭川市
URL	http://www.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo	従業員数	67名

得られた成果や与えた社会的影響

来園者の増加

行動展示を始めた1997年以降、来園者は増加の一途を辿り、2004年には月間来園者数で恩賜上野動物園を上回る月もあった。2006年には年間来園者数が300万人を突破した。

ブームのピークを過ぎた現在も、毎年160万人以上の来園者数を記録。所在地の自治体人口と来園者数の割合は平均値の9倍以上で、他に比べ圧倒的に高い。

地域への経済効果

旭山動物園の人気は旭川市の観光客数を底上げし、2005年からは毎年500万人以上を記録。ある大学の試算によると、1996年から2004年の間に同園がもたらした旭川市全体への経済効果は193億円以上とされる。

全国的な人気・知名度を誇る同園は今や、北海道全体の観光業をも牽引する非常に重要な役割を担う。地方創生の好例として全国の動物園職員、自治体職員や議員の視察が相次いでいる。

動物園の新たな形を示し、全国に影響を与えた

動物本来の生態を見て、感じてもらうことが、来園者に対する最上級のサービスであるという信念のもと、行動展示の具現化に徹底して努めることで、他の動物園との差別化、価値向上を実現。旭山動物園は、動物園としてのサービスの新たな観点での捉え直しにより、今までにない経験価値を提供するサービスを生み出したといえる。全国の動物園に与えた影響は大きく、今では多くの動物園が行動展示を取り入れている。



行動展示の一例。狭いところを泳ぐアザラシの習性

一人ひとりが主役、笑顔とともに 理美容室「オオクシSTYLE」

株式会社オオクシ（千葉県）



千葉県を中心に6ブランド・48店舗の理美容店を展開する中で目指しているのは、「ハイクオリティなサービス」を「リーズナブルな価格」でお客様に提供すること。「オオクシSTYLE」と名付けられたこの取り組みが各店に浸透し、お客様からの評価が高まっている。

受賞ポイント

- ★ 再来店率85%、顧客数の増加と生産性向上により15年連続で売上高2桁成長を実現
- ★ 自社を「スタッフ一人ひとりが自分を活かすための共同組織」と位置づけ、経営理念の浸透と自己の振り返りに注力
- ★ 多様なデータで全体から個人までの取り組みを検証。努力すべき点を把握し成果につなげる

事業内容

6つのブランドの理美容店を展開

性別、年齢を問わないヘアカットサロン「カットオンリークラブ」やカット中心のトータルビューティサロン「カット：ピーススタイル」など6つのブランドの理美容店を展開する。会社設立は1982年だが、創業は1964年という老舗。店舗は本社がある千葉県内のほか、東京都葛飾区と茨城県取手市にもあり、その数は全ブランド合わせて48に上る。

売上は2017年6月期で15億4,000万円となり、15年連続の2桁成長を果たした。再来店率(リピート率)は85%で、いずれも業界屈指の水準にある。

サービスの背景と目的

性別や年齢を問わず満足するサロンへ

理美容にかかる費用を抑えたい顧客のニーズを踏まえ、ハイクオリティとリーズナブルを両立させたサービスの提供に長年取り組んできた。平均離職率が40%を超える業界において、スタッフ全員が自分を活かし、自身の成長に向き合える環境を整えることで離職率を極めて低く抑え、経営の安定につなげている。

理美容業界の競争が激しさを増す中、性別や年齢を問わず、一人でも多くのお客様が元気になる場所となり、地域にも貢献する「オオクシSTYLE」が導入・展開されている。

サービスの特徴と独自性

「ハイクオリティ」を「リーズナブル」に提供

設備・技術、接客面で、平均客単価5,000円超の美容室と同等のサービスを設けながら、実際のお店ではリーズナブルな価格で提供。客数を多く獲得する戦略と徹底的な合理化により、低価格でも高収益を実現する仕組みを確立させた。

設備：高価格帯店舗を担当する設計士の手で店舗を設計
接客：10年間のノウハウをマニュアル化。時間制限を設けないカット、満足がいけない場合の切り直しや1週間無料の技術補償制度など、独自のサービスを提供

技術：高スキルのスタッフのノウハウを顕在化し、共有する仕組みを実現

サービスをつくりとどけるしくみにおける工夫

成長を実感できる職場環境

マズローの5段階欲求になぞらえた組織開発を実践。経営理念と企業文化の浸透を重視した朝礼、数値で成果を評価するシステムの採用、成長記録ノートの導入など、成長を実感できる仕組みで従業員満足度の高い職場環境をつくり上げている。スタッフたち自身で組織のフィロソフィーを生み出す風土を大切にすることで、トップダウンのピラミッド型ではない共同体組織を実現している。

お客様アンケートを詳細に分析

切手代無料で投函できるタイプのハガキでアンケートを作成し、ティッシュ付きでお客様全員に配布。毎月3,000件以上の回答を得ており、その全てに返事を書いて出している。仕上がり、接客態度、料金の満足度、雰囲気について点数と意見をもらい、それを店舗別と全体で集計。POSデータと連動させて年代別、男女別、来店回数別などに分けて細かな分析を行うことで、お客様のニーズの詳細な把握に努めている。

スタッフの気づきを拾い上げて改善につなげる

各店からは、スタッフがサービスの提供中に気づいたことをまとめた業務報告書と改善提案書が本部に提出される。業務報告書のうち、スタッフ全員で共有したほうがよい事項をすべて吸い上げて全店にフィードバック。また、本部の業務改善委員会が改善提案書の内容・意見をもとに改善策を議論。実行が必要なものは真摯に取り組んでいる。

組織データ

組織名	株式会社オオクシ	創立年	1982年
業種	理美容	本社所在地	千葉県千葉市
URL	https://www.ohkushi.co.jp	従業員数	226名

得られた成果や与えた社会的影響

高い再来店(リピート)率とアンケート評価

POSデータから集計した総再来店率は85.90%。90%を超える店舗もある。70%超で成功といわれる業界において高い水準である。また、お客様アンケートの点数は、どの項目も90点以上を獲得。平均客単価も上昇傾向にある。

雇用環境の改善と離職率の低下

顧客満足が高まり、再来店率が上がったことで経営が安定。シフトを適正に組めるようになったほか、数値予測が安定しトラブルを未然に防げるようになった。

これにより生産性が向上し、雇用環境も改善。入社3カ月間以上のスタッフの離職率も下がり続け、最近1年間は一ケタ台に抑えられている。また社会保険の加入も進み、条件を満たせばパートスタッフでも加入できる環境を整えている。

年齢や経験を問わない環境

現在、役員は全員女性であり、また、10店舗で女性が店長を務める。さらにトランスジェンダーの管理者も在籍するなど、性別を問わない風土が築かれている。また50代のスタッフ採用も積極的に進めている。業界では40代以上の理美容師は顧客が離れ、再来店率が下がると言われるが、同社の調査では年齢と再来店率の相関は見られない。経営経験者も積極的に採用し、50人以上の元経営者が活躍している。

地域への貢献

プロバスケットボールチーム「千葉ジェッツふなばし」の観戦チケットの割引や顧客へのチラシの配布、鉄道会社「小湊鉄道」の割引乗車券の配布など、地域貢献にも取り組む。



各店舗のミーティングには大串代表(左から2人目)も参加。率直な意見交換が行われている

「住まいのおたすけ隊」と 業界初のフランチャイズ展開

島根電気株式会社（島根県）



住まいの困りごとを抱えるエンドユーザー向けに、照明器具の交換やコンセントの増設などを含む住宅設備の小口工事を迅速・安心に実施するサービスを「住まいのおたすけ隊」として提供。このノウハウをパッケージ化して、全国の同業他社にフランチャイズ展開している。

受賞ポイント

- ★「建設業からサービス業へ」の意識改革により、従業員が親身で心のこもったサービス提供者に変化
- ★自社開発の端末や情報システムを活用して顧客の利便性向上と業務効率化を同時に実現し、大口工事・受注型から小口工事・提案型へとサービスモデルを転換させた
- ★自社のしくみやノウハウを31都道府県46社にフランチャイズ展開し、同業他社にも貢献

事業内容

創業62年の設備工事会社

松江市に本社を置き、電気設備や通信設備、給排水衛生設備、空調設備といった設備工事を中心に展開する老舗企業。ビルやテナントなどの大型施設から一般住宅まで幅広く工事を手がけている。

多様化・複雑化するニーズに応えるため、社内技能コンクールの開催や、技術資格・免許の取得を援助するなど、社員一人ひとりの技術レベルの向上を図っている。また、地域のイベントへの参加やボランティア活動をはじめ、地域社会の貢献にも積極的に取り組む。

サービスの背景と目的

建設業からサービス業への転換

1990年代のバブル崩壊以降、建設投資や公共工事が激減。大型の設備工事から一般住宅などの小口工事への転換を迫られた。その際、お客様に寄り添った迅速かつ安心な対応と共に、“強面で不愛想”“マナーや身だしなみに無頓着”といった建設業に対するイメージの払しょくも求められた。

こうした背景から、「お客様の期待を超える感動」を実現する仕組みを構築し、従業員の「建設業からサービス業へ」の意識転換を図った。また、全国の同業者にも自社のノウハウを展開し、業界全体の活性化をめざした。

サービスの特徴と独自性

自社開発ツールを活用して効率化

設備工事の場合、訪問調査から見積作成、見積調整の再訪問など、工事完了までに何度も訪問するうえ、日数もかかり、お客様に負担をかけていた。そこで、一度の訪問で全て完結できるよう、その場で見積書や請求書を作成できる携帯情報処理端末「サットくん」を開発。工事完了後すぐに支払いたいというお客様のニーズにも応えられるようになった。

また、過去の工事や販売の履歴を一元的に管理する「お客様サービスシステム」も開発・活用することで、より迅速かつ正確な修理や故障の対応が取れるようになった。

サービスをつくりとどけるしくみにおける工夫

お客様の声や社員からの改善提案を反映

工事完了後にお客様アンケートを実施。対応が不十分な場合の率直な意見だけでなく、お客様からいただいた感謝の手紙の内容も全て社内にて情報共有している。

また、社員から毎月100件以上の業務改善のための提案書が提出される。内容は担当業務の改善についてだけでなく、お客様に感動していただける活動や提案もある。これらも全社に水平展開し、優秀な提案には副賞を授与して、モチベーションを高める工夫を行っている。

お客様との交流の場を提供

事業所ごとに毎年、「お客様感謝祭・フェア」を開催。2017年6月の感謝祭には2,400人が来場した。お客様にイベントを存分に楽しんでいただくだけでなく、社員とのコミュニケーションや、快適な暮らしのための商品・サービスなどの情報を得ていただく場として活用されている。

教育研修を充実させて人材育成

人材育成こそ会社発展の必須条件であるとの強い信念のもと、社員への教育に力を入れている。特に若手社員へは入社から3年間で計10回(のべ45日間)の宿泊集合研修や、専属の若手先輩社員によるOJTを実施。専門的な知識・技能だけでなく、経営理念や規律、マナーなど、社会人としての基礎となる「おたすけ隊の基礎」も学び、総合的な人材育成を図っている。

得られた成果や与えた社会的影響

過去最高の売上高と高いリピート率

2016年度の売上高は109億円(グループ全体で167億円)を計上。創業以来最も高い売り上げとなり、設備工事業完成工事総利益率ランキングで全国第5位にもなった。

お客様からの工事依頼のリピート率は実に90%以上。お客様の期待に応え、高い評価を得ている。

フランチャイズ事業による地域への波及効果

「住まいのおたすけ隊」の仕組みやノウハウを全国の同業他社に提供してフランチャイズ化を図っている。これまでに31の都道府県にある46社が加盟。

フランチャイズ加盟会社への研修は島根電気で実施。これまでに県外からの参加者は4,000人を超え、島根県内のホテルや飲食店、交通機関への経済効果はおおよそ1億円に達している。また加盟会社の社長が松江市の観光大使の任命を受け、地元の松江市を全国にPRしている。

雇用創出と女性活躍

雇用の創出が一番の地域貢献になると考え、毎年30人程度、最近3年間では約100人を社員として採用した。また、女性社員の管理者への登用も推進。育児休暇取得後は100%復職するなど、仕事と家庭の両立をやすく、働きやすい職場環境づくりに努めている。



島根電気が開発した携帯情報処理端末「サットくん」

組織データ

組織名	島根電気株式会社	創立年	1956年
業種	設備工事	本社所在地	島根県松江市
URL	http://www.sdgr.co.jp	従業員数	382名

日本式カイゼン教育でグローバル展開を成功させた理美容サービス

キュービーネットホールディングス株式会社（東京都）



「およそ10分のヘアカットのみ」というシンプルなビジネスモデルを、日本から海外へと展開。国による文化や制度の違いを踏まえて、組織開発や研修の改善に取り組む。海外で均一サービスを提供するため、カット理論と教育カリキュラムを確立し、現地人財を育てる。

受賞ポイント

- ★ 効率と品質を追求した「日本式カイゼン教育カリキュラム」で、労働集約型である理美容サービスのグローバル展開を成功させた
- ★ 店舗はコンパクトな「QBシェル型店舗」を開発し、様々な空きスペースでの出店を可能とした
- ★ 海外店舗は118店、海外来店客数は年間300万人超（国内含む全体では年間2,000万人）

事業内容

「カット」のみに特化したサービスを提供

1995年設立。従来の理美容サービスにあるシャンプーや髭剃りなどのお客様自身でできるサービスを省き、ヘアカットのみに特化した専門店「QB(Quick Barber)ハウス」を各地に展開、2002年からは海外にも進出。10分・1,000円という気軽さが忙しいサラリーマンを中心に評判を呼び、年間利用者は国内外全体で2,000万人を超える。現在はグローバル展開に加え、若年層をターゲットにした店舗や介護施設などへの訪問サービスなど、QBハウスで得たビジネスノウハウを新業態にも応用している。

サービスの背景と目的

引き算のビジネスモデルを世界に

アジア諸国では理美容師の国家資格制度がないことから、技術や基本知識の習得機会の提供が必要となり、スピード感を持った事業拡大が難しかった。また、日本で当たり前である最低限の接遇の教育も要し、進出当初は失敗を重ねた。

そこで2005年よりフランチャイズから直接雇用へと経営方針を変え、育成においても型だけでなく所作の意義を伝えることを重視。10年という歳月をかけ、日本の良質な技術や接遇に関する暗黙知の形式知化を成功させた。

サービスの特徴と独自性

およそ10分で“すっきりさっぱり”を実現

“余計なもの”は徹底的に排除し、「さっぱりしたい」という本質的な欲求達成にターゲットを絞り、さっぱり感の質の追求に注力。時間価値を意識した独自のカット技術を開発し、約10分で“すっきりさっぱり”を実現。忙しいビジネスマンの使い勝手を高め、既存サービスとの差別化を鮮明にした。

日本の「当たり前基準」を盛り込む

店舗勤務のスタッフは現地での採用。どの店舗でも均一なサービスを提供するため、独自のカット理論「ロジスカット」を開発。感覚値に頼らず、分かりやすく誰もが理解しやすい指導法を創り出した。研修では、店舗清掃など衛生面の規律についても触れ、日本の「当たり前基準」を指導。世界最高峰のサービスで、現地企業との差別化を図る。

サービスをつくりとどけるしくみにおける工夫

当事者意識を持った組織づくり

シンガポール進出時、現地パートナー企業にノウハウだけをとられてしまう事案が発生。ビジネスモデルではなく“人”を中心に考え、共通の価値観を持った組織づくりをめざす。また一般社員、マネージャー、経営層の意見交換の場を多く設定。信頼関係を構築し、不測の事態でも当事者意識を持って対応できる人財の育成を促す。定年制度は設けず、新卒社員から80歳の年輩スタッフまでが現場で活躍している。

人を育てられる人を育てる

質の高い店長・スタッフを増やすだけでなく、現地指導者の育成にも注力し、シンガポールでは教育スキル向上のための学びの場を1年間かけて提供。接客も含め、日本人以上のレベルの現地トレーナーの育成にも成功している。

新たな提案型出店

海外の都市部は、東京よりも坪単価の家賃が高い。そこで人通りの多くない通路など、ちょっとした空きスペースでも出店可能な「QBシェル型店舗」という新たな店舗形態を開発。店舗内装が不必要となり、出店費用は従来の5分の1に低減。収益を生まないと考えられていたスペースから賃料が得られることもあり、デベロッパーとwin-winの関係を構築。事業展開の加速につながった。

組織データ

組織名	キュービーネットホールディングス株式会社	創立年	1995年
業種	理美容	本社所在地	東京都渋谷区
URL	http://www.qbnet.jp	従業員数	2,052名

得られた成果や与えた社会的影響

サービスの国際化に成功

「このビジネスに国境はない、終わりはない」という信念のもと、人材教育も含め“サービスの国際化”をめざす。海外店舗は118店にのぼり、年間300万を超える来店客数を誇る。

海外からの支持も得る“おもてなし”

香港では、地下鉄利用客による駅ナカショッピングの投票イベントで「人気ブランド賞」を受賞。シンガポールの顧客満足度調査「ACE」では、サービス部門で2年連続第1位を獲得した。

また、日本国内でも一部の店舗で「おもてなし規格認証」を取得し、訪日外国人に向けた対応を図る。好みのヘアスタイルを選べる「ヘアオーダーアプリ」を開発し、多言語化も視野に入れて改善を進めている。

人材教育メソッドの逆輸入

海外の育成カリキュラムとロジスカットを取り入れた研修育成施設「ロジスカットプロフェッショナルスタイリストスクール」を国内に続々開設。カット経験が未熟な理美容師を、6カ月で一人前に育て上げる。業界全体で課題となっている若手理美容師の離職を抑制するだけでなく、国内のQBハウスの成長を支える大きな存在となっている。

海外のチャリティイベントを支援

シンガポールの小児がん患者支援イベント「Hair for Hope」では、QBスタイリストがボランティアで参加。募金者を坊主頭にカットし、切った毛髪でつくったウィッグを小児がんの子どもたちに寄贈する。2015年からは公式スポンサーも担う。



「ロジスカット」を活用した研修

家づくりを物語に「工房信州の家」

株式会社フォレストコーポレーション（長野県）



山に入り、自ら木を選び伐採し、壁の塗装や装飾品の制作など、顧客が家づくりに関与する体験や感動が、木や家への愛着を増幅させる「お客様参加型の家づくりサービス」。「家づくりは家族づくり」という理念のもと、人と家の絆を生み、住んでからも大切に家を育む家族の宝物となる。

受賞ポイント

- ★ 前工程から完成、完成後のアフターケアまで、施主が直接家づくりに関わることで、家族の物語と感動を創出
- ★ 放置された森林の整備や、国産材木の活用促進に寄与
- ★ 地元の山守や製材店・加工職人たちの雇用を促進するなど、長野県の林業活性化にも寄与

事業内容

家の価値と豊かな暮らしをつくる家づくり物語

設立は1960年。以来、「信州の住文化を創造すること」を目的に、信州の風土と景観に調和する街づくり、家づくりを推進。お客様との共創により生まれる「家づくり物語」を軸に、家族の深い愛着を育む家づくりを理念とする。2012年には、お客様参加型の家づくりサービスをスタート。「自分の山の木で家づくり」「あなたが選ぶ山の木で家づくり」「ひととま工房」の3つのサービスを提供している。参加型の家づくりで家族の思い出を紡ぎ、人と家との絆を生み出すことで、豊かな暮らしの創造に寄与している。

サービスの背景と目的

家づくりを通して精神的価値を向上

住宅の購入は夢に満ちた体験にも関わらず器(既製品)を「買う」という概念が一般的で、新築時から年月を重ねるたびに価値が失われていく。古来、家は家族が「建てる」ものであり、家づくりを通し、精神的価値を高めるものであった。サービス導入の目的は、日本の昔ながらの家づくりの良さを見つめ直し、精神的価値を取り戻すことにある。また、長野県は8割が森林で、エリアによっては多くの世帯が山を所有しているため、森や里山への関心を高め、森林の整備や林業の活性化にもつなげたいという思いも込められている。

サービスの特徴と独自性

タイプ別の参画型メニューで家づくりを体験

お客様参加型の家づくりサービスは以下の3つのメニューで構成されている。

①自分の山の木で家づくり

山を所有しているお客様には、自身の山の木を用いた家づくりを推奨。持ち山に価値を見いだせない山主が多い現代、先代が育てた木で家をつくることで、持ち山が家族の財産へ、家づくりが家族総出の感動のイベントへと生まれ変わる。

②あなたが選ぶ山の木で家づくり

山を所有しないお客様には、選木・伐採サービスを提供。定期的に「選木ツアー」を開催し、地域の山でお客様自身が太黒柱になる立木を選び、その場で伐採まで体験する。さらに個性ある太鼓梁の中から我が家の背骨となる一本を選択。信州の恵みを受け、思い出深い家づくりが始まる。

③ひととま工房

住宅の工事中にはお客様参加型のプログラムを用意し、家づくりにひととまかける。家づくりに直接関わることで、思い出が詰まった家が完成する。

・主な体験メニュー：「家族で楽しむ珪藻土塗り体験」「オリジナルステンドグラス作り」「無垢の木でエアバス引き子作り」「灯りのデザインと吹きガラス体験」「手びねり陶芸体験」など。

サービスをつくりとどけるしくみにおける工夫

ストックヤードを自社で設立

県産材の安定供給を目的に、地元製材所2社と共同で、天然乾燥ストックヤードを開設。地域材流通の拠点を構えることで、持ち山の木を保管・乾燥・製材し、スムーズに現場に届ける体制を整備した。

山師との連携を図り、グループ化

長野県産材の流通ルートとなる「産地」「製材」「乾燥」「ブレカット」「建設」までの工程をグループ化することで一括管理を実現。木材流通の川上である林業と、川下である建設会社が連携する協力体制を整えたことで、山での選木・伐採をお客様と共同で実施する企画が実現した。

組織データ

組織名	株式会社フォレストコーポレーション	創立年月日	1960年5月
業種	建設	本社所在地	長野県伊那市
URL	http://www.kobo-shinshu.com	従業員数	99名

得られた成果や与えた社会的影響

家づくりが物語になり、住まいが宝物になる

選木や伐採など、家づくりのプロセスを通じて、「家づくり」「家族づくり」の精神的価値を実感できるサービスモデルを提供。住宅を「もの」として即物的に捉えるのではなく、購入者が建築の過程に参加することで、家づくりに物語を付加している。

参加型の家づくりを体験することで、家への思い入れが高まり、単純な品質の良し悪しだけでない価値を見出すようになっていく。居住者が家への興味を持ち続け、快適な住空間を楽しみながら創造するポジティブな暮らしにつながっていく。

山守の仕事の価値を再発見

お客様自身が木を選び、チェーンソーで伐採作業に参加する選木・伐採体験を通して、木の命の尊さをリアルに実感。人・山・家をつなぐことで、お客様は家づくりの幸せを体感できる。また、エンドユーザーと共同で伐採する、という場面は、通常の林業ではありえないこと。伐採時にお客様が感動する姿を見て、山守は自らの仕事の価値を再発見する機会になっている。

地場産業を活性化

長野県を中心に年間100組、のべ800件を超える実績を通じ、県産材への意識を高め、安定需要を掘り起こした。県の基幹産業であるべき林業を再生することで雇用を創出。また、家づくりの体験メニューを通して、地元職人の技が見直されるきっかけにもなっている。



自分で選木・伐採した木の家は家族の深い愛着を育む