

CCI NEWS LETTER

Vol.5

発行日:2018年11月10日/発行者:株式会社シー・シー・アイ 代表取締役社長 平尾 貴治 〒107-0062 東京都港区南青山2-29-9-601
TEL.03-3497-5033 FAX.03-3497-5037 URL:<http://cci-od.jp/>



株式会社ビーリンク
総務人事部・部長
亀島勇人氏

広報紙『CCI NEWSLETTER』第5号では、ダーツバーを全国展開する株式会社ビーリンクの総務人事部・部長の亀島勇人氏にインタビューしました。同社は店舗現場で社員やアルバイトスタッフが自ら主体的に考え、行動するという組織風土が定着しています。なぜ組織変革に取り組む決断をしたのか、どのようにして組織変革を行ってきたのか。約10年前までさかのぼり、当時を振り返りつつ現在に至るまでの取り組みを語ってもらいました。

50人が参加した3泊4日の合宿で「**変わるべきは自ら**」と全員が目覚める研修後に改革を軌道に乗せるチームを社内に結成

Q: ビーリンクさんの事業内容について教えてください。

亀島部長(以下、亀島): 当社は、ダーツバーを全国に20店舗展開しており、東北から九州まで広域に出店しています。

特長として店舗面積が大きく、中には200坪超の店舗もあります。広い店内ですので企業さまが会社や部門で100人超の貸切パーティなどで利用されることもあるんです。

またダーツ機だけではなく、卓球やビリヤードなど他のコンテンツもそろえるなど、今までにない遊び場を展開していることです。私たちはもともとゲームセンターから出発をしていることもあり、飲食店の中でもかなりエンタメ性を重視した展開をしていることが特長といえます。

当社には管理マニュアルはあるのですが、接客マニュアルはありません。従業員一人一人が「お客様のためにどんなことができるのか」と考え行動することに注力しています。

Q: アルバイトスタッフ(以下、スタッフ)の皆さんにも接客のための教育訓練をされているんですか?

亀島: 教育訓練もさることながら特に重視しているのは、店舗ごとのコミュニケーションです。ミーティングなどを行い、どんなお店にするかをスーパーバイザーから店長に伝えます。次に店長は「会社の事業戦略に基づいてお店をどう運営していくのか」「お店はこの市場でどう戦っていくのか」ということを毎月行う店舗会議で伝えます。年間を通じて計画を決め、確認して、それらを具体的に実行していくための組織を作ります。そして、スタッフの皆さんにも役割を設定させてもらい、協力してお店の運営にあたっています。

店舗現場における主体的な行動として、「こうしたらお客様に喜んでいただけるのではないか」と社員やスタッフたちが自ら考えて実行しています。通常の運営以外にもお客様へ自発的にサプライズを提供することもあります。

Q: 今のお話を聞くと特に組織変革が必要ないようにも思います。組織変革が会社として必要となった時は、いったいどんな状況だったのか教えてもらえますでしょうか。

亀島: 当社というよりは、当社の母体になった大手ゲーム会社のゲームセンター部門の立て直しの中で組織変革が必要になったことがきっかけです。当社は15年ほど前に同社から新規事業としてダーツバー運営を始めたのがはじまりです。出店が軌道に乗った時に分社化し、そこで現在の当社社長を含め創業メンバーが集まりました。(※2016年4月、別グループの資本参加を受け、現在大手ゲーム会社とは資本関係はありません。)

一方で、大手ゲーム会社はゲームセンター部門が何度も苦境に立たれていた中で、複数回にわたってリストラがありました。リストラにより形式的な事業の縮小、人員の整理をしても本質的な問題が解決されていなかつたため、その後も状況は改善しませんでした。

そんな中で当社社長は同部門の改革担当として任命されました。そこで各店舗を視察し、業績のチェックや個々の従業員へのヒアリングなどを行ったのですが、本質的な問題は組織改革であり、特に従業員一人一人の意識改革が必要だという結論に至りました。全体の経営改革のうち店舗の運営改革や運営を支えるサポート部門の改革は別途議論してきましたが、肝心の意識改革に関しては早期に効果を出すためにも外部の力を借りるべきだということで、大島先生にお願いすることになったと聞いています。

当時を思い返すと、当社社長は「改革には時間的な猶予はない、崖っぷちだ」とよく言っていました。そこを脱するためには手段を選んでいらっしゃいません。わらにもすがる思いで大島先生にお願いすることに決まり、外部の研修施設で3泊4日の合宿によるオフサイトミーティングを行いました。全国のスーパーバイザーと本部の部長以下の幹部を全て、約50人を集めました。

Q: 実際、合宿ではどういうプロセスを通じて意識の変革が行われたのですか。

亀島: 1年間の棚卸しということで、自分たちがうまくできていること、できなかったこと、やりたいこと、やりたいことをやるうえでの障害、という四つを書き出してそれをみんなでぶつけ合いました。さらに大島先生からの「本質的に改善すべき問題は何か」という問い合わせに対し、階層ごとに分れ、かなり長い時間を費やして議論しました。

議論をしていく中で、「今、皆さんがあなたが話し合った結果出てきた課題を解決して、本当にこの会社良くなるんですか」というような問い合わせがありました。さらに大島先生から「皆さんの中にはお客様の姿がないんです。自分たちがどうがんばるかという内向きの答えばかりじゃないですか。だからお客様から見放されて業績が悪いんです」と言われ、私も含め幹部全員が気付かされました。がんばっていれば何とかなると思って取り組んでいたが、何ともならなかった。まず変わるべき、変えるべきは自分たちの意識だし、その意識をどう変えていくのかはお客様が第一で、そのお客様を支える現場が第二で、その現場を支えるために自分がいるんだということです。幹部は偉いからいるんじゃない。幹部は逆三角形を支える立場なのに、勝手に勘違いしていることに気付いたんです。

数多くの戦略の中で、絶対にこれだけはやろうということを絞り込みました。特に他社に大きく負けていたのが、ゲーム機そのものの商品価値で稼ぐヒット商品頼みのカタゴリー売り上げよりも、従業員が手を加える運営の要素が大きいカタゴリー売り上げでした。グループ会社が多くのゲーム機を製造・販売していたので、他社よりも安価に入手でき、利潤も大きかったため、全般的にヒット商品頼みの「待ちの戦略」が横行していたんです。しかし既にその優位性は崩れ、むしろ他社には運営の要素が大きいカタゴリー売り上げで圧倒的に



負けていたため、自分たちで運営を底上げし戦っているとの結論に至りました。

そうなると、当然のことながら運営に携わる従業員への教育が必要です。そこで全国で同時期に講習会を催し、合宿に参加した幹部が中心になり、運営が得意な専門のスタッフからレクチャーを受けました。自らが運営方法を習得し、それを部下たちに伝え、さらに部下へと伝えるというように組織の上から下へ運営を有機的に結合させることに成功しました。その後すぐに他社に大きく水をあけられていたカタゴリー売り上げが急速に上昇、同時に全体の業績が底上げされV字回復につながりました。

翌年からは数年ぶりに事業計画を達成することができました。ゲームセンター業界では「開業後、1年目はいいが、2年目3年目と進むにつれ売り上げは下がり続ける」という、勝手に思い込んでいたトレンドがありました。各店がそのトレンドを脱し、トレンドを超える業績を上げるということが重なり、全社の業績が急速に回復していました。

Q: 当時の幹部50人が集まつた3泊4日の合宿で、意識が劇的に変わったんですね。

亀島: 大島先生もよくおっしゃるんですが、研修を研修で終わらせずに日々の実務に反映させなければ意味がありません。当時の合宿で幹部全員が握った決定事項をその後も事業戦略として反映させていきました。合わせて、合宿後に改革を軌道に乗せるためにCFT(クロス・ファンクション・チーム)を組成して、改革を推進するチームを結成しました。戦略として従業員が手を加える運営の要素のカタゴリー売り上げに注力することは決まっていましたが、それを当時の運営と管理のマニュアルに反映させ、日常的にPDCAを回すためのチェックツールや、店舗の会議から全社の経営会議につなげる大きなPDCAサイクルをCFTが中心となつて作り上程し、実現させました。

幹部が主体的に考え、責任を持って取り組んでいることを実現していく。根幹となる運営力を機械頼みや

第三者頼みではなく、お客様のために自分たちでしっかりと向上させようという意識と体制にシフトしていくことが重要な組織改革だと思っています。

組織力を向上させるために2泊3日の幹部候補生養成研修を年5回実施

Q: その後の組織力向上はどのようになさいっていたのですか

亀島: 幹部候補生を養成していく研修プログラム作成と実施をCCIさんに依頼しました。一過性の研修はその場限りとなり、研修の中で嘘もつけるじゃないですか。でも、何回も連続で受講し、職場での実践と研修とを結合することによって逃げられなくなり、追い込まれる。そのことも含めて、学びを実践に変えていく経験をしてもらいたいなと考えました。2泊3日を同じメンバーで1年間に5回行うプログラムを構成しました。当社社長からも「参加メンバーの中で一人でも変革したら儲けものだからいいんだ」と背中を押されたことで大掛かりな研修プログラムを実施にこぎつけることができました。2泊3日を複数回行い、定期的にリフレクションすることで、「研修をやり放しにしない、その場限りのものにしない」というのは大切な経験になりました。その後も受講生たちの成長を見ながら、開催の都度コンテンツを変えるなど、試行錯誤しながら先生たちと磨き上げていきました。

組織改革とこの研修とを一体にして成果を出し、幹部として成長するにはこの研修に選ばれなければいけない。先生たちの研修に参加するには会社の事業戦略をしっかり体現化したメンバーにならねばならない。そういう良いサイクルが出来上がりました。



インタビューを終えて
CCI代表取締役会長:大島岳

合宿でパラダイム転換 その気付きが今も変わらず継続

改めて亀島さんから今までの歴史を振り返っていました。合宿の時の一番の山場は、あれだけの危機的状況でありながら、約50人の幹部全員が「ヒット商品さえあれば俺たちの業績は良くなるんだ」との他責と人任せのパラダイムから「われわれの運営力で変えていくんだ」という自責と主体的なパラダイムへの転換点でした。ヒット商品頼みであれば顧客を見る必要はなかったのです。変革の主体が自分たちになった。その気付きと行動変革が今もずっと続いているんだということがこのインタビューで分かりました。「変革し続ける組織を実現する」という組織開発の本来の目的が達成されています。

もう一つは経営陣のかたがたとも共闘できたことです。そこまで信頼してくれているんだったら一緒にやりたいと感じ、またそれを続けてこられたのは、私自身も良い経験であり、改めてこの場で感謝の気持ちで一杯です。