

## 第2回 顧客志向の組織を作るマネジメント術

マネージャーは心からメンバーを愛せ！  
自分を優先させると組織は墮ちる

ハイパードライブ

代表取締役社長

浅田剛治

Takeharu Asada

株式会社ノバレーゼ創業者。挙式・披露宴の企画・運営を行う総合ブライダルビジネスを展開。同業他社とは一線を画す「モダン」で「スタイリッシュ」な結婚式場を中心に、ウェディングドレスショップやレストランを全国で運営。また、歴史的建造物や経営難に陥ったホテル、料亭、レストラン、結婚式場等を再生させる再生ビジネスにも注力するなど、経営責任者として主に店舗開発と、人材の採用・育成の面でその手腕をふるう。

2007年には、「Japan Venture Awards (JVA2007)」(主催:「創業・ベンチャー国民フォーラム」/経済産業省中小企業庁委託事業)において起業家部門「中小企業庁長官表彰」を受賞。

相手に興味があれば顔を  
見ただけで状態が分かる

組織を束ねるマネージャー、支配人の資質として、最も重要なのは、いかに心からメンバーの幸せを考えられるか、家族同然の愛情を注げるかだと思います。

ノバレーゼでも、マネージャーには「プライベートは二の次。極力、全ての時間をスタッフのために」と伝えてきました。中には、飼っていた愛犬も実家に預けて(笑)、24時間体制でスタッフのことを考えてくれるマネージャーもいました。メンバーがマネージャーに相談したいことが出てきた時に「家族でくつろいでいる時間帯かも…」などと連絡するのをためらわせるようなことがあってはならないと

思います。

心から相手を想って叱ったり褒めたりするには、まず、相手を知ることが必要で、そのために最も重要なのはコミュニケーションです。面談のように改めて時間を設けるといふより、立ち話程度でも構いません。重要なのは相手に興味を持つこと。興味があれば自ずと相手を知りたくなるので「出身はどこ？」などと尋ねたりして必然的に部下の情報が増えていくものです。

知人に、握手するとメンバーの状態が分かるというオーナーシェフがいます。握り返しの強さや体温に、体調や心理状態が現れるというのですが、私の場合、顔を見るだけで分かります。うまくいっていない人は、こちらの目を見られなかったり、表情が曇ったりします。こんな風に気付けるのも、相手

に興味があるからこそだと思います。

逆に、マネージャーがメンバーよりも自分のことを優先し、業績を上げるのも自分の給与のためといった考え方だと、いつしかメンバーもお金のためにしか仕事をしない、お客様を“お金のための道具”としか見られなくなったりするものだと思います。

持ち込まれる理由を  
お客様のせいにするな

例えば、ウェディングアイテムの持ち込みニーズに対して、会場としては売上目標との兼ね合いもあって自社商品を売りたいというのは、業界でよく耳にする話ですが、会場の売上目標なんて、お客様には関係ありません。ところが、お客様を“お金のための道具”と見なすような会場は、持ち込みたいというお客様に反感を持ったりします。

以前、別の会場で成約しているお客様が、ノバレーゼのドレスを契約してくれていたのですが、後々「担当プランナーさんに良く思われなかもかもしれない」とキャンセルになったことがありました。実際には、ドレスを持ち込むからといって冷たく接されることはないかもしれませんが、お客様に「良く思われなかも」と思わせてしまう時点で、すでに罪だと思います。そうなる要因は、職場の雰囲気による部分が大きく、そういう雰囲気にしてしまった責任の大半はマネー

ジャーにあると思います。

ノバレーゼは、お客様の結婚式を素敵にするためにベストを尽くすことを最優先に考えてきたので、会場の雰囲気や衛生に著しく損なうことや食品衛生にかかわること以外の持ち込み制限は極力しませんでした。当然、会社として歓迎するわけではありませんが、持ち込まれるということは自社の商品が魅力的でないか、お勧めの仕方が良くないと受け止め、商品開発や接客の改善につなげてきました。持ち込まれるのは、お客様が欲しいと思える商品を揃えられていない自社の責任という考え方です。

スタッフの言葉で開眼した  
若手時代

とはいえ、私自身、父が経営する名古屋の式場を継いだ当時は、最悪な職場環境に甘んじていた時期もあります。着任当時の雰囲気と言えば、遅刻しても平気な顔をしているスタッフがいたり、目標もなく「受注が増えたら仕事も増える」という考えからお客様を歓迎しないムードさえ漂っていました。私も「自分が創った会社じゃない」「こういう職場環境にしたのは親父のせいだ」など、色々な理由を付けて放置していました。

ところがある日、そんな中でも頑張っている社員から「やめたい」という相談を受けました。理由を尋ねてみると「一緒に働くメンバーは向上心もないし、ここにいっても未来がない」とのことです。その時、前職のリクルートでの経験がよみがえってきました。企業の成長において、いかに“人”が大事か、優秀な人材がイキイキ働ける環境が不可欠かということを思い出し、「今まで何をやってきたんだ！」と愕然としたんです。

そこで「やめたい」と言ってきたスタッフに「今の環境は必ず変えるから、少し待ってほしい」と頼んで、組織

## あなたは「良い人」or「すごい人」? —マネージャー編—

☹ 良い人

慕われることがマネジメントだと思っている。厳しく接すると嫌われる、怖がられると良くないと思って、気安く「手伝うよ」と声を掛けたりする。

😊 すごい人

相手の成長や幸せを徹底的に考える。10年後、どんな社会人、ビジネスパーソンになってほしいかを考えた上で、やってはいけないことは厳しく正し、褒めるべきは褒める。誤りやミスを指摘するからには、自分自身も正しくあろうとプレッシャーに立ち向かう。

改革に乗り出しました。これまで見て見ぬふりをしてきた遅刻などの悪習も許さず、守れなければやめてもらうようにして、3年くらいかけて組織を刷新しました。

お客様と共に働く仲間への  
使命感

そこからは、お客様に対してはより良い結婚式を提供する、共に働く仲間に対しては、活躍している人が正しく評価されるような健全な職場環境を整えるということ、使命感を持って徹底してきました。

そう考えた要因として、父の式場を継いだのが26、27歳の時で、結婚式を挙げるお客様と同じ気持ちになって考えることができたという点も大きいと思います。

当時、「業界の常識」として、調理・プランナー・サービスなど部署間で仲が悪いのは当然と言われていましたが、これもお客様のための思えば改革すべきだと思いました。

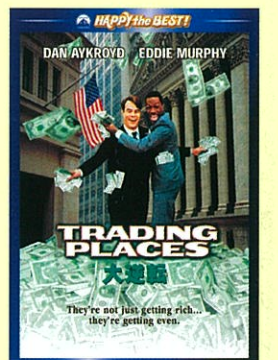
自分の負担が増えるのが嫌だからお客様の要望を断る、スタッフ同士で「言った、言わない」など責任転嫁し合うのは、お客様との接点が少ないからだと考え、料理の打合せはキッチンスタッフに担当してもらったり、プランナーにサービスキャプテンをやってもらうなど、全員がお客様と接する機会

を増やしました。

最初は仕事が増えることに不満も上がり、「休みが取れなくなった」などマイナス発言も出てきましたが「じゃあ元に戻す？」と聞くと「嫌です!」という答えが返ってくる。やはり、お客様と直に接すると気持ちの入り方が変わるんですね。

社員にとっては働きがいが増し、顧客満足にもつながる取組みだったのでないかと思っています。

## 映画好きな浅田氏おすすめの今号の1本



## 「大逆転」

1983年 アメリカ映画 117分

ある日突然、エリートの青年とホームレスの黒人の環境が入れ替わってしまう。エリートは転落、ホームレスは大成を収めるのだが、実はこの2人、ある大金持ちの老人2人による「賭け」ゲームの駒として踊らされていた。それを知った青年2人が大金持ちの老人に復讐を企てるというストーリー。スカッとした時にオススメの楽しい映画です。気合いを入れなくてもユルユル楽しめます。