

笑いが絶えない職場をつくるにはどうすればいいか

広野道子

Michiko Hirono

洋菓子のヒロタ 社長  
1961年、京都府生まれ。  
2000年、現在の21LADYを  
創業し、代表取締役社長に就任。  
02年6月から、洋菓子のヒロタの  
スポンサーとなる。



ありました。私の実家は、京都で着物を扱う商売を営んでおり、親がお客様と話すとき、絶えず笑顔で接しているのを見て育ちました。笑顔は客商売に携わる者には当たり前の礼儀だと信じていました。

待ちの商売である以上、お客様が来店された短い時間が勝負です。そこで私は、店に来てくださったことへの感謝の気持ちを込めて笑顔で迎えてほしいと、「笑顔の意識改革」を重要課題に

店の雰囲気がいまいち……。洋菓子のヒロタ（以下、ヒロタ）が二〇〇一年一〇月に民事再生法を申請した頃、一人の客として店舗を視察したときの率直な感想です。お客様が来店されても笑顔はもとより、「いらっしやいませ」の挨拶すらない。何と店員は、後ろを向いて仕事をしていました。私が社長になってお客様一二〇〇人にアンケートを取っても、やはり「店の雰囲気が暗い」という指摘がかなり

自分の意思で  
仕事ができれば  
面白くなって  
自然と  
笑顔も生まれる

しました。以来、「笑顔」の大切さについて口を酸っぱくしました。ただ、頭だけの理解だと、うわべだけの笑顔にしかありません。お客様にすぐに見破られます。心からの笑顔、お客様に気持ち伝わる本物の笑顔にするには、「自然と笑顔になる仕組み」をつくる必要がありました。そこで取り組んだのが、実績に応じた配置転換です。二十代の伸び盛りの女性ストアマネージャーと、低迷して

いる時期が長い四十代のエリアマネージャーとを入れ替えたこともあり。また、給与体系も、職能を評価するシステムに変えました。それによってエリアマネージャーとストアマネージャーがほぼ同額の給与というケースも生まれました。評価の主な基準は、職務に応じた実績がどれくらい上がっているのか、新しい提案を用意して会議に臨んでいるのかの二点です。それまでは完全年功序列の人事考課制度でしたから、「遅れず、休まず、働かず」という人が数多くいました。でもそれでは、やる気のある人が報われず、埋もれてしまいます。

こういう環境に変えてから、「将来私が社長になります」と公言する社員が出てきました。これは、社員に当事者意識が芽生えてきた証拠です。仕事は人からいわれてやるのではなく、自分の意思でやるのがいちばん面白いし、情熱につながります。それが自然な笑顔にもつながっていきます。

**売り上げアップ以外にも効果大きい笑顔**

特に難しいのは若い人です。仕組みに乗せるまでに苦労する場合があります。ただし、それもほんの少しの工夫できっかけをつかめることが実には多いのです。

関東圏のある店に配属された短大卒の女性がいきました。しかし、彼女は仕事を軽く見ていたようです。笑顔ではなく、店内にべたべた貼ったポスターで集客しようとしていました。見た目にも汚く、私は全部剥がさせて、店内を掃除するように指示しました。

自分の行為を全否定され、さぞかしショックだったでしょう。でも、彼女には反骨精神がありました。すぐに笑顔でお客様を迎える基本姿勢を学び、一カ月後には売り上げを倍増させました。

そんな笑顔は売り上げアップ以外にもさまざまな効果をもたらします。店は明るくなり、多くのお客様が来店してヤル気も湧きます。売り上げが増えれば、自分のお給料も上がります。それに、笑顔は女性をキレイにするんですね。するといい人に巡り合えるチャンスが増えたりもする……。これを「笑顔の方程式」と呼んでいます。

私がヒロタに関わり始めて四年になります。最初の半年で、単月黒字になって以来、売り上げは順調に増え、いまでは八割の店は黒字になっています。もちろん笑顔が徹底されている店ほど、売り上げが伸びています。

そんな笑顔は売り上げアップ以外にもさまざまな効果をもたらします。店は明るくなり、多くのお客様が来店してヤル気も湧きます。売り上げが増えれば、自分のお給料も上がります。それに、笑顔は女性をキレイにするんですね。するといい人に巡り合えるチャンスが増えたりもする……。これを「笑顔の方程式」と呼んでいます。

私がヒロタに関わり始めて四年になります。最初の半年で、単月黒字になって以来、売り上げは順調に増え、いまでは八割の店は黒字になっています。もちろん笑顔が徹底されている店ほど、売り上げが伸びています。

西所正道=構成 坂井 和=撮影