

元 気 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 社員と60cmの距離で付き合い
- ② 社員一人一人が主人公
- ③ 信じて任せる

(ブックオフ社長 坂本孝)

2006年5月号(第50号)

日経ベンチャー4月号の特集「社員満足度を高める会社づくり」でブックオフが取り上げられています。このブックオフの坂本社長こそ古本ビジネスに革命を起こした人物です。古書業界では不可能と思われたチェーン展開に、しかもパート・バイトを戦力化して成功。ブックオフはいまや売上高379億円(2005年3月期)、店舗数は700(3割が直営、7割がFC)を超え海外にも9店舗を出店しています。では不可能と思われたチェーンストア化、しかもパート・バイトを戦力化していかにして成功したのか。

常に社員と語り、笑い、泣く

目指すは古本屋のコンビニ

坂本社長が古本屋で起業したのは50歳のとき、人だかりしている古本マーケットの前を偶然通りかかり、これなら30店ぐらいいけるだろうと直感したといいます。それまでに親から引き継いだ製粉業をやったり、オーディオ店で失敗したり、また中古ピアノの販売を手がけたりしました。

そしてイトーヨーカ堂の三島新店プロジェクトに5年ほど関わり、伊藤イズムを学ぶ機会を持ちます。「洗脳された」というほどにほれ込んだといいます。ブックオフで毎朝唱和する「誓いの言葉」もイトーヨーカ堂からそっくり持ち込んでいるほどです。

「唱和」

「今日も一日、私たちは自信と情熱を持って、お客様には最大の満足をお店・商品に対しては深い愛情をそそぎ、奉仕の精神を忘れることなく、自らの希望達成のために努めます」

「いらっしやいませ」

「はい、かしこまりました」

「少々おまちくださいませ」

「申し訳ありません」

「ありがとうございました」

イトーヨーカ堂の創業者、伊藤雅俊からは「誠実であれ」「売り場をサイエンスする」「ダイレクトコミュニケーション」の大切さを学んだといいます。しかし何よりも学んだのは「市場の声を聞き、創造的破壊の革命をおこす」ということでしょう。

ブックオフができるまでの古本屋(私も東京にいたころは何度も神田神保町にある古書街を散策したことありますが、本好きが行くところ)は、「かび臭く、狭く、汚い」というイメージでした。しかも本の品定めができる「目利き」が必要(店主の最大の関心ごとはお宝本の発見?)ということで、修業には10年かかるといわれていました。

そうした既成概念をことごとく打ち破ったのがブックオフです。誰もが入りやすいコンビニのようなお店にする。明るく、きれいで、かつ限りなく新刊書店のようなお店。しかも値付けはパート・アルバイトでもできるようにシンプルにしました。

また新刊本は再販制度によって定価で売られることを決められています。新刊書店で値引きしたりして売ることにはできない。価格の決定権をエンドユーザーに最も近い書店が持ち合わせていないわけですから(そのために返本制度があるわけですが)。この旧態依然たる制度。この隙間を縫ったのがブックオフだったともいえます。

パート・アルバイトを戦力化する

ブックオフのお店は、基本的に店長だけが正社員で、あとはパート、アルバイトです。「オペレーションの中心はアルバイトが主力」（坂本社長）それゆえパート、アルバイトの戦力化に注力してきました。また今では新卒社員の定着、店長化にも注力しています。こうしたことに試行錯誤、創意工夫しながら成功することによってチェーン展開が可能になったと言えます。

ではいかにして成功しているのか。

(1)業務のマニュアル化、標準化

一日の活動は、まず唱和から始まります。お客様の来店に「いらっしゃいませ。こんにちわ」と一人が大きな声で挨拶すれば、その声にあわせ店内の至る所から「いらっしゃいませ。こんにちわ」と声がかかる。これをブックオフでは「やまびこ」というそうです。こうして店内を活性化させる仕組みを作っています。

また業務の標準化も進めています。それは「店舗運営マニュアル」として体系化されています。

- ① 買取(仕入れ) 顧客が持ち込む、読み終わった本の買取査定を外形判断だけにする。
たとえば、発刊から3ヶ月以内、線などまったくなしの本は定価の1割というようにして5段階に分けて価格表を作り、パート、アルバイトでも買い取ることができるようにしている。
- ② 加工 機械を使った磨き上げ
- ③ 陳列 季節ごとのラベルを用いて、時系列で商品需要を判断。陳列優先順位の単純化、書籍配列の変更ルールをキーワードに「ところてん」(入れ替え作業)「毒りんご」(廃棄作業)
- ④ 販売 価格設定を二基準のみに集約(定価の半額と百円価格)

(2)信じて任せる・一人一人が主人公

「リクルートは、社員からアルバイトまでが偉い人をつかまえて、会社のあるべき姿を議論できるような風土がある。これですよ、すごいのは」

坂本社長は人を元気にする秘訣の多くをリクルートから学んでいます。

パート・アルバイトにもお店の経営に参加させるために経営数字をすべて開示しています。売り上げ、利益率はもちろん店長の給与から店舗の家賃にいたるまでです。「今月の売り上げは目標に達しているか」「目標に達するためにはなにをすればいいか」まで、常に意識しながら店舗の運営にかかわらせています。そうするとむしろ仕事の満足度を高め、パート・アルバイトも社員並みの才能を開花するそうです。アルバイトから店長になるものも数多く輩出していますし、パートから役員になった女性社員もいます。

「店長を中心とした相互信頼の集団。これがブックオフの強みだと思う」（坂本社長）

もちろん店長力こそブックオフの強みです。店長は一人3役も4役も演じています。店長は監督、コーチ、そして選手でありまた他店への応援者でもあります。面接（仲間の獲得）からパート・アルバイトの育成、全員の心のベクトルあわせ、業績への責任まですべて負います。その中心的存在が、パート第1号であり、しかも店長第1号にもなった橋本真由美です。彼女は常務取締役になった今も店長として現場に立ち、店長候補や不採算の店長を預かり、現場で育てています。従業員一人ひとりに対して60センチの距離で同じ目線で話しかけようとするリーダーのあるべき姿を、現場を通じて「橋本学校の生徒たち」に伝えていきます。

(3)一人一人が主人公として語る物語＝「語り部の記録」

坂本社長はことあるごとに、人と顔を合わせ、相手の反応を見ながら、ブックオフへの思いを、経営理念を、社員やパート・アルバイトを思いやる心を伝えてきました。同時に陰に隠れた店長やパート・アルバイト一人ひとりの思いや闘いぶりも手を尽くして残し、共有しなければならない。こうして生まれたのが社内報「語り部の記録」です。実名入りで、ときには写真付で、自分の体験を、自分の言葉で語る。一人ひとりにスポットライトが当たる場でもあります。

ブックオフは、いま社内報も活用しながら一人ひとりが主人公という企業風土をつくりあげ、1000店舗達成に向け奮闘しています。

この「通信」を出した直後に橋本真由美さんは社長となり、パート第一号の社長としてマスコミに大々的に取り上げられた。