

2019年2月20日

No.19-03

KAIKA大賞 受賞のお知らせ

2月20日、赤坂インターシティカンファレンスにおいて、一般社団法人日本能率協会主催「KAIKA Awards 2018」の表彰式が執り行われ、弊社が「KAIKA大賞」を受賞いたしました。



受賞テーマ 「業界常識を覆してでも実行した、全社レベルの人間醸造大逆転劇」

受賞理由 人手不足は理美容業界だけではなく、様々な業界、いろいろな会社、いろいろな企業群が問題として認識している。QBハウスは前向きに向き合い解決していく姿勢がある。シャンプーをせず短時間でヘアカットするという斬新な切り口にフォーカスするという新しいビジネスモデルを構築させ、世の中に新しい生活スタイルを提供した。そのビジネスモデルに甘んじることなく、働く「人間中心の組織運営」にも注力し、その骨格となる技能面について教育のあり方を見直し、そのことが社員の定着はもとより採用にまで影響を与えている。

このことは日本の産業や職人が多い業界では共通するところであり、日本の人手不足への根本的な対策や組織のあり方の提言として大きなインパクトを持つ。

取組みの概要および評価ポイントの詳細については、次ページ以降の会場配布資料をご参照ください。

また、全受賞組織については公式ホームページをご参照ください。 <https://kaikaproject.net/awards/awards/2018award>

■ 本件に関するお問い合わせ先 ■

メール: media@qbnet.jp

キュービーネットホールディングス株式会社 宮城、平山

「～業界常識を覆してでも実行した、 全社レベルの人間醸造大逆転劇～」

【全社・全組織】

・キュービーネットホールディングスは、職人気質の強い同業界にあって、業界の慣行やしきたり、従業員の意識変革など、これまでの固定観念を打破していく取組みとして、社内のカットスクール「ロジスカット」を展開した。同時に上長評価ではなく、試験によって自らの給与を引き上げる「チャレンジ制度」や、勤怠状況と試験によって店長になれる「店長育成制度」など、人事評価制度の見直しを実施。サービスの質、人間力向上、働く環境の3つの課題に対して劇的な改善を進めた。「ロジスカット」は、個人・職人ノウハウをオープンにしていく新しい取組みで、「背中を見て学ぶ」といった業界慣習を委えつつある点において社会的な意義は大きい。理容・美容業界のいわゆる閉鎖的な気質に風穴を開け、業界常識を覆してでも実行、年齢に関係なく若手～シニアまでが自身の技術に自信を持って仕事に取り組むことができる社会レベルの人間教育といえる。

キーワード

事業継続、人材確保・人間力向上、経営理念の見直し、業界規範、ブルーオーシャン、サービス質、組織・働く環境、組織一体感・団結力、業界トップ、模倣困難性

1 基本情報

会社名	キュービーネットホールディングス株式会社
住所	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷2丁目12番24号 東建・長井ビル7階
代表者	代表取締役社長 北野 泰男
事業内容	ヘアカット事業
売上高	192億8千万円（2018年6月期）
資本金	11億円
社員数	正規社員数 1,811名、非正規社員429名（2018年6月期）
表・顕彰事例	2018年日本サービス大賞JETRO理事長賞、2017年ポーター賞など

2 KAIKA的なところ

キュービーネットホールディングス（以下QBハウス）は、従来の理美容業界の既成概念にとらわれず、ヘアカットだけのシンプルなサービスを低価格で提供するという新しい価値を世の中に提案し成長してきた。理美容市場では、お客さまの厳しい取捨選択の結果、淘汰されていく店舗も多い中、ヘアカット専門店の先駆者として、多くのお客さまに支持された。それまでの業界常識であったとされる、時間がかかる、専門技術者によるフルサービス、高額という業界常識を覆す、「低価格」・「予約なし」・「ヘアカットのみ」という10分1,000

円で完了する仕組みを打ち出した（2019年2月から1,200円に改定）。しかしビジネスモデルは顧客の指示を得たものの、社内組織を振り返ったとき、昨今の人手不足の影響で人材確保も困難となり、社員の定着や求人面でも苦戦を強いられた。社員の中にも10分1,000円というサービスであることが、技術に対する自信や満足感を生まず、ある程度の仕事しかしていないというやりのなさや、技術を高めることが出来ないという不満につながるなどの状況が見られた。理美容業界全体をみると、残業代不払い、長時間労働、研修機会の未整備など、体制が整っていない組織も多く、新卒で採用されるものの入社後1年は洗髪だけを担当し、勤務時間終了後マネキンを相手に無給で延々と自習するということが常識とされ、理髪する機会が無いままに将来への不安から早期退職する方も多くみられた。

それらを背景に「仲間同士、互いを認め合い必要とされ選ばれる人間・組織へと成長する」という企業目標を掲げた。職人気質でプライドの高い人が多い理美容業界では実現不可能と思われるような全社レベルでの取り組みを行い、10年以上の永年勤続者は550名を超え離職率は8.1%まで低下した。香港、台湾など海外にも進出し、2018年3月東証第一部への株式上場も果たした。20～40代の男女へ向けた「FaSS（ファス）」というブランド名でヘアカットサロン展開、訪問理美容サービスも行っている。

組織人事側面では、上長評価ではなく、試験によって自らの給与を引き上げる「チャレンジ制度」や、勤怠状況と試験によって店長になれる「店長育成制度」など、人事評価制度の見直しを実施している。また「ロジスカット」という社内カットスクールを始めた。「技術は見て盗め」という職人気質の高い業界の中で、2012年に東京校を開校し、2020年には全国で6校まで増加する予定である。競合他社で追随する動きもみられず、社員の育成や成長を考えた施策として機能している。卒業生も350名を突破し、人材の確保にも好循環が出てきている。「ロジスカット」における指導者を目指す社員もでてきており、「教えた」という風土が醸成されてきている。JCSI（日本版顧客満足度調査）において3部門で1位になるなどサービス品質への評価も高まっている。シンガポール政府が推進する小児がんチャリティイベントに各国から参加希望者が増えるなど社会問題への感度も高めている。

3 取り組み

QBハウスの「低価格」・「予約なし」・「ヘアカットのみ」サービスは、業界の中での独自の競争力を築き、優位性を確保し、従来、目を向けられることがなかった市場を切り開いたブルーオーシャン事例として有名になった。ただ他の理髪店と比較した短時間低価格という顧客の期待レベルに現場社員が仕事に誇りを持っていないことで質が低下するという問題が見られた。また即戦力だけを採用したことで漫然とした将来への不安が生じて離職率が50%に達した「人材確保・人間力向上」が伴わない経営課題がでてきた。「現場はカットだけに特化すれば良い」ということでの当事者意識が薄れることで、本社と現場の隔たりが生じ「組織・働く環境」の相互間形成が薄れる問題が生じた。

これらの問題に対して組織改革・人材教育面での独自の仕組みを検討し、新たな成長軌道に乗せようと「サービスの質」・「人材確保・人間力向上」・「組織・働く環境」を変革の三本柱として目標を定めて10年掛けて変革を推進した。経営理念から一貫した制度改革と風土改革が並行して行われ、いま10カ年計画の終盤にさしかかっているが、目に見える成果を上げている。業界の慣行やしきたり、従業員の意識変革など、これまでの固定観念を打破していく取り組みには独自性がある。研修制度であるLogiTheut PROFESSIONAL STYLIST SCHOOLの「LogiTheut（ロジスカット）」は「Logical」と「Thinking」から名付けた造語であり（参考1）、個人・職人ノウハウをオープンにしていく新しい取り組みである。教える風土の育成や、人事評価制度の見直しを通じて、職人気質から組織へと変革が進んできている。また、カットや接客の技術を分解し学習可能、再現可能にし、昇格や給与と連動させることで健全に切磋琢磨しあえる環境ができていく。さらに、次のフェーズとしてカットスキルだけではなく、サービス・接客価値にも着目し、組織ノウハウにしようとしていることなどが

ら成長機会が増えてきている。離職率の大幅低下、永年勤続者の増加、ロジスカットでの個人のスキルアップなど、成長が見られる。年齢や経験に関係なく学びあえることで、それぞれの立場で個人が成長している。

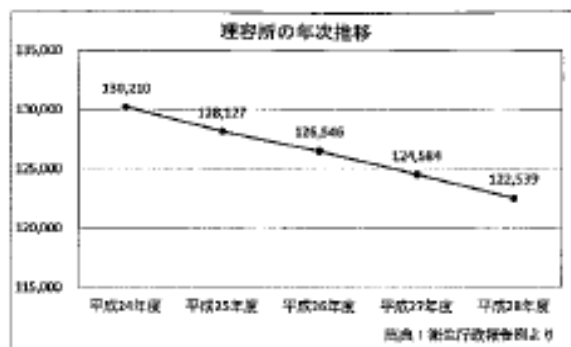
4 時代背景や環境

少子高齢化の弊害が取りざたされるようになって久しいが、理髪店やヘアサロンなどの理美容業はここ10年ほどで過渡期を迎えている。衛生行政報告例（厚生労働省平成28年度）によると、理髪店などの理容所は約12万2千施設であり年々減少している。ちなみにコンビニは55,695店（2018年11月、日本フランチャイズチェーン協会）である。顧客の高齢化ならびに来店サイクルの長期化が顕在化、個人事業者では後継者不足からの廃業例も多くみられるようになってきている。

業界の監督官庁である厚生労働省によると（参考2）、理容師の数、経営動向等は以下のとおりである。平成27年3月末現在の従業理容師数は23万1,053人で、前年より2,991人減少している。また、平成27年度中に新たに理容師免許を取得した者は1,611人であり、前年度より増加している。（なお、美容師においては、平成27年3月末現在49万6,697人で前年より9,061人増加。また、平成27年度中に新たに美容師免許を取得した者は19,005人であり前年度より増加している。）

経営の動向等は、「(1) バブル崩壊後の消費不況下で、消費者は不要なものは買わないし、サービスに見合わない対価は払わなくなっている。一方、理容業は新規参入が比較的容易で、同業他店とのサービスの差別化が図りにくく、人手によるサービス業で生産性向上が図りにくい業である。(2) 性別、年齢を問わず、刻々と変化する消費者の多様な『求め』に対応することは難しい。むしろ立地条件や顧客層等を考慮し、地域密着型の店にするのか、短時間・駅前等の利便型、あるいは音楽・アメニティ等の工夫による癒し型にするのかといった経営方針を経営者が明確にし、従業員と一体となって他店とのサービスの差別化を図ることが重要と思われる。(3) また、高い固定客比率を利用するために、地域情報の共有やDM等顧客へのサービス情報の提供を行う、技術向上のために研修会に参加する、競争力強化のためチェーンへ加盟する、といった共同化・協業化を図ることも経営力強化のための選択肢として考えられる」とされ、業界での協調体制が崩れ、働く理容師にとっても変化が求められる時代となっていることが指摘されている。

QBハウスの歴史は、1996年に業界の素人であった創業者が、東京神田で10分1,000円のヘアカット専門店を開いて始まった。必要最低限の施設とサービス内容を打ち出したことで、10分間1,000円のサービスが提供できることとなった。カット専門店ということで洗髪をしないサービスは水道光熱費が少なく済むし、給排水設備が必要なく開業設備費が押さえられる。また店にはトイレも電話もないという徹底ぶりであった。バブルの名残もあちらこちらに見られ、携帯電話も一般に普及せず、パソコンが日常業務にようやく取り入れられるようになった時代である。業界全体のルールとして月曜日（美容室は火曜日）休日であることや、価格が地域で標準的に統一されていたなかでの登場とあって、驚きをもって迎えられた。店舗には券売機を設置し、店員には金勘定をさせず、顧客へのカットに集中するなどの工夫を凝らしていた。駅ナカビジネスを模索していた鉄道会社との提携により、駅で活用できていなかった倉庫などのデッドスペースの活用事例として一気に広まった。またその後、全国に広がりを見せたショッピングモールにも集客の目玉として需要がたかまり、認知度が一躍あがり業界的には唯一無二の存在となっていった。



5 活動を押し進めているポイント

組織改革、人材教育の取り組みの基礎としては、経営理念の見直しがあげられるが、現社長の「社員を幸せに出来なければ会社の存在意義はないという」思いから生まれている（参考3）。

従来の経営理念は、

我々は、お客さまに「ありがとう」と言われる
均一で安心感のあるお手軽なサービスを提供し、
世界一多くのお客さまから必要とされるヘアカットチェーン店を目指します。

であったが、検討の結果、次の4行を追加している。

共に働く仲間とは、時間の価値を高め合う存在です。
お客様、仲間に信頼される、尊敬される人間へと成長し、
最高の笑顔（感謝）で世界を和ますことのできる組織へと日々進化していきます。
皆で選ぶ、お客様、仲間からより強く選ばれる為に【言葉・態度・表情・思考】

業界として毎年、理容師は1,000名、美容師は18,000名を超える国家資格者が誕生するが、理容・美容専門学校に入学して2年間学ぶ必要があり、授業代や実習のためのはさみなどの購入費も含めて総額で200万円から300万円ほど必要であるとされる。業界に憧れて時間と費用を掛けたにも関わらず、数年程度で見切りをつけて別の業界に転じる方も多し。技術専門職を志向して業界に入ったものの、アシスタントとして雑用をこなしながら、閉店後に無給で頭髪模型を相手に修行して独自で技術を身に付けるという、いわゆる背中を見て覚える・技はみずから盗むもの式の職人的な指導が一般的であった。実際にカットする機会が与えられず、シャンプーだけを任されるのが一年も続けば、辞めたくなくなるのも当然かもしれない。一般的なサロンでは営業中はアシスタントとして働き、練習は閉店後に2時間程ということが多いので、スタイリストデビューまでに早くても2年間かかる。QBハウスでは、1日8時間、6ヶ月で1,152時間トレーニングに集中できる環境なので、この2年間を6ヶ月間で育成する仕組みを作り上げた（参考4）。

一般的な美容室	QB HOUSE
1日 = 2時間	1日 = 8時間
1ヶ月 = 24日働けば	1ヶ月 = 24日働けば
1ヶ月 = 48時間	1ヶ月 = 192時間
2年間で1152時間 ～慣れたトレーニング環境～	6ヶ月で1152時間 ～トレーニングに集中できる環境～
	6ヶ月で一般サロンの 2年間分をトレーニング

6 影響

同業他社では人材募集が進まず営業時間を短縮したり定休日を増やしたり、閉店する店もある。また教育しようにも教育者や教育の仕組みもない事業者が多くみられる。QBハウスには定年がなく81歳で勤務している方もいる。

今回の10年に及ぶ取り組みの結果、「サービスの質」面では、顧客の評価も高まり既存店における売上昨年対比が3～4%アップ、年間来店客数が延べ2,100万人（国内1,790万人・海外343万人）を突破している。「人材確保・人間力向上」面では、社内カットスクール卒業生が350名を突破、社内検定受検者が増加し、試験によって給与を自ら上げることが出来るチャレンジ制度や勤怠状況と試験による店長育成制度が定着し、互いに支え合う風土が醸成されつつある。また友人知人家族に入社をすすめるリファラル採用が、全体の15.1%を占めるようになり風土的な面だけでなく、採用コストを抑えることにもつながっている。「組織・働く環境」面では、キャリアイメージが生まれることで離職率が激減するとともに、永年勤続表彰者が550名を超えている。業界

には、まだ長時間労働や休日労働が当然であるという常識が根強いが、働き方改革の一つの例として、理美容師の地位向上につとめ、理美容業界を去った人を業界に呼び戻し、去る人を減らす活動となっている。

7 審査委員会の所感&事務局の感想（どう見たか）

人手不足は理美容業界だけではなく、様々な業界、いろいろな会社が問題として認識している。QBハウスは前向きに向き合い解決していく姿勢がある。シャンプーをせず短時間でヘアカットするという斬新な切り口にフォーカスするという新しいビジネスモデルを構築させ、世の中に新しい生活スタイルを提供した。そのビジネスモデルに甘んじることなく、働く「人間中心の組織運営」にも注力し、その骨格となる技能面について教育のあり方を見直し、そのことが社員の定着はもとより採用にまで影響を与えている。このことは日本の産業や職人が多い業界では共通するところであり、日本の人手不足への根本的な対策や組織のあり方の提言として大きなインパクトを持つ。

■ 参 考 ■

参考1 「LogiThcut（ロジスカット）」（社員向けの研修制度で受講料は無料）

理美容業界で常識とされてきたカットテクニックから、ムダを取り除いて論理的な（Logical）考え方（Thinking）に基づいて開発されたカット理論。6ヶ月でスタイリストに必要な技術を習得できるカリキュラム。

参考2 厚生労働省「理容業概要・生衛業対策のページ」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/seikatsu-eisei/seikatsu-eisei03/05.html

厚生労働省「美容業概要・生衛業対策のページ」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/seikatsu-eisei/seikatsu-eisei03/06.html

参考3 「カンブリア宮殿」（テレビ東京、2015年4月2日）

<https://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2015/0402/>

参考4 ロジスカット6ヶ月研修の内容（出所：同社ホームページ）

1ヶ月目

- ・入社式・ハウスについて・OPトレーニング・ウォッシュアートトレーニング・ヘルプ入客テスト
- ・基礎トレーニング・ベーシックレイヤー・すくい刈り・OJT研修（ウォッシャー）

2ヶ月目

- ・バリカンワーク・カウンセリングトレーニング・丸刈りトレーニング・OJT研修（ウォッシャー）

3ヶ月目

- ・セニングワークトレーニング・メンズベーシック入客テスト・OJT研修（メンズベーシックカット）

4ヶ月目

- ・OJT研修（メンズベーシックカット）・ソフトモヒカン・ソフトモヒカンテスト

5ヶ月目

- ・スポーツ刈り・OJT研修（ソフトモヒカン）・スポーツ刈りテスト

6ヶ月目

- ・卒業認定試験・OJT研修（スポーツ刈り）・ワンレングス・卒業式