

全員が会社のことを 真剣に考える社風を醸成する

株式会社日乃目 代表取締役

渡辺 日菜子さん

取材・文：永山 貴久 中小企業診断士



渡辺日菜子さんは、2004年に福祉用具のメーカー営業としてキャリアをスタートさせました。2014年の診断士資格取得を機に、コンサルティング業界に参入。大阪で2年、香川で3年の修業期間を経て、福岡に拠点を構えました。女性活躍専門家や各種セミナー講師として実績を積み、2022年に法人成り。現在は、2児の子育ての傍ら、セミナー講師、専門家派遣、民民の企業支援、プロコン塾の主催など多忙な毎日を過ごしています。

今回は、渡辺さんが掲げる「全員営業サポーター」という会社方針に大きな影響を与えた事例を紹介します（以下、敬称略。渡辺さん以外の人物名、社名は仮名。数値はモデル数値）

1. コロナ禍で苦境の居酒屋

「もう腐りたくないんです。何とかしたいんです」女性活躍専門家として初めて居酒屋「このみ」を訪れた渡辺に、廣瀬社長は憔悴した眼差しを向けた。

2020年8月。コロナ緊急事態宣言発令から4ヵ月が過ぎた頃である。当初、客への注意喚起を要請する程度だった行政からの指導は、感染者が増えるにつれ、営業時間短縮要請、酒類提供自粛要請にまで及んでいた。店のある繁華街の人通りは絶え、がら

んとした店内では、何もできない従業員たちが静かに、やる気をなくしていた。

2. やる気をなくした従業員たち

廣瀬社長は九州の地方都市にある居酒屋「このみ」（株式会社このみ）の女将である。同店は廣瀬社長が10年ほど前に創業した。働いているのは、親族や友人などを中心とした10名ほどのパートやアルバイトの女性と、番頭的な役割を務める男性の正社員である。新鮮な食材を使った小洒落た料理と落ち着いた雰囲気気で人気を集め、ここ数年は売上も4,000万円ほどで安定していた。

「去年までは、お店も活気に満ちていたんです。みんな、お店のメニューや内装などを話し合い、頑張っていました。でも、緊急事態宣言ですべてが変わってしまいました」と社長は目を伏せる。

「夜になっても閑散としたアーケード、お客さんもほとんど来なくなりました。何よりもつらいのは、従業員たちが先の見えない不安に押しつぶされ、やる気をなくしていったことです。お昼のメニューを考えたり、持ち帰りの料理を工夫したり、こんな状況でもやれることはまだまだあると思う。コロナだって、いつまでも続くわけじゃない。でも、みんなのやる気がなければ、静かに腐っていくほかない」

持ち前の前向きな口調に、悔しさがにじんでいた。

3. モチベーションアップ研修 ～専門家派遣（1回目）

その頃の渡辺は、香川から福岡に移り住んでまだ1年。支援先も少なく、さまざまなチャンネルを通じて仕事に応募していた。今回の依頼は、行政の女性活躍専門家派遣事業を通じた指名である。

この事業では、1つの相談につき3回程度、専門家が企業を訪問して課題解決のためのコンサルティングができる。その費用を行政が出すため、依頼した企業の負担はない。ただし、専門家としては、3回の訪問で一定の成果を出す必要がある。

渡辺の強みは、幅広い診断士との人脉と、それにつながるさまざまな情報にある。香川在住時は、当時の香川診断協会会長が主催するプロコン塾に何度も参加し、スキルを習得した。それはプロコン一般に加え、財務、モチベーション、ワークライフバランス、コーチングなど多岐にわたる。

一方、どんなスキルを使ったとしても、従業員のやる気を引き出すのは並大抵の仕事ではない。わずか3回の訪問で、それを成し遂げるのは至難の業といえるだろう。本来の風土醸成には、支援者と従業員の間関係構築、ワークを通じた従業員同士の関係性改善や企業理念の浸透など、半年から数年を掛けた息の長い活動が必要とされる。

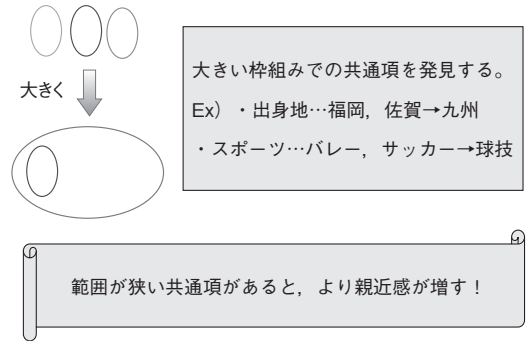
「あり得るとすれば、セミナーで気づきを得た誰かが自主的に引っ張るパターンぐらいかな」

わずかな可能性に懸け、渡辺は従業員向けにNLP（「脳と心の取扱説明書」とも呼ばれる最新の心理学）をアレンジしたモチベーションアップ研修を行った（図表1）。

訪問から数ヵ月後、渡辺は挨拶と経過確認を兼ね、「このみ」を訪問した。結果は芳しくなかった。研修の時はやる気が戻っていたかに見えた従業員たちは、以前のどんよりとした空気をまとっている。気持ちはわかる。客がいないのだ。先も見えない。ちょっと研修を受けるぐらいでは何も変わらない。

図表1 モチベーションアップ研修資料の例

～好感を抱かれる良いコミュニケーションのコツ～



4. 顧客層を分析し、売上UPを図る ～専門家派遣（2回目）

夏の訪れが近い2021年7月、再び廣瀬社長から専門家派遣の依頼があった。この時期、緊急事態宣言が断続的に発令され、そのたびに酒類提供店の営業時短要請や休業要請が出されていた。患者数は増減を繰り返し、いつ収束するのか見通せない状況が続いていた。

「店でかき氷を始めたんですけど、かなり売れ行きが伸びてきています」

聞けばInstagramなどを使ってファンを増やし、売上を伸ばしてきたが、今度どのように進めるのが効果的なのかをアドバイスしてほしいという。

渡辺は内心、舌を巻いた。こんな逆風の中でお店の新たな売上の柱を作ろうというのだ。

「わかりました。では、Googleを使って、顧客層を特定してみましよう」

顧客層を特定できれば、より効果的にその層に届くキャンペーンを企画したり、潜在的な顧客層を掘り出したりするための施策が考えられる。渡辺はアンケートを作成した。「どの設問への反応が大きいかを分析するのも効果的です」と伝えた。

マーケティング戦略の策定支援を行う一方で、渡辺の中には「腐りたくない」という社長の願いがずっと燻り続けていた。売上が上がるだけでは、社長の想いに答えたことにはならない。

図表 2 提案書（1回目）の抜粋

5. 「クレド」を作成する ～プロジェクトの提案（1回目）

夏が終わる頃、渡辺は、とあるプロジェクトの提案書を手に「このみ」を訪れていた。

「クレドを作ってみませんか？」

クレドとは、企業としてどのような行動やポリシーを持つべきであるのかといったことを言葉にしたものである。「このみ」の場合は、主に“お客様への思い”、“仕事への思い”、“社会への思い”を言語化することで、接客の質の向上とやりがいを目指す。さらに従業員同士で話し合いながら、クレドを作成していく過程でお互いの関係性が強化される。企業理念の策定は少し大仰だが、クレドはより身近な具体的な指針という感じだ。

『「このみ」にとって、お客様、仕事、社会への関わりがどうあるべきかを言葉にし、半年後にそれを行動指針としてまとめることを目指します。指針が明確になることで、やる気が生まれてくることも多いです。このプロジェクトは、有料（3万円/月）になります」と渡辺が言うと、「それくらいなら問題ないわ。私もやってみたいと思っていたのよ」と廣瀬は応えた。

こうしてプロジェクトは始まった（図表2）。これと前後して、行政にも動きがあった。飲食店への時短要請が解除されたのである。しかし、屋内でのマスク着用の努力義務は継続された。アクリル板越しで会話して、飲み食いするときだけマスクを外す。コロナに気を遣いながらの飲み会では、盛り上がるものも盛り上がらない。この規制緩和で飲み屋街に人が戻ることはなかった。厚生労働省が正式にマスク着用が任意と宣言するのは2023年3月。時短要請の解除から、さらに1年半の歳月が必要だった。

「普段、お客様にどのような思いで接していますか？」、「どんなお客様にも同じ思いで接していますか？」。渡辺は従業員と個別に面談し、意思を汲み上げていく。「お仕事はどういう感じで進めていますか？」、「どうすれば楽しくお仕事ができると思

5. スケジュール（案）

原則：3時間×月2回×6ヶ月（計12回）

- (1) ヒアリング・理念・クレドについてのご説明
- (2) 決算書の分析・期間中の計画策定
- (3) “お客様への思い” “仕事への思い” “社会への思い”を言語化会議
- (4) “お客様への思い” “仕事への思い” “社会への思い”を言語の深掘り
- (5) アンケート実施後のブラッシュアップ
- (6) クレド仮完成
- (7) クレド完成・クレド浸透方法について検討
- (8) 従業員個別面談
- (9) 新規事業計画検討（晴れ・くもり・雨 ver）
- (10) 経営者様打合せ
- (11) 従業員様との会議
- (12) 計画発表会

ますか？」

仕事への思いは一人一人異なる。「このみ」の従業員は、会社への帰属意識よりも仕事のやりがいへのウェイトが高い。「このお店はどんなふうに地域や社会に役立っていると思いますか？」、「どうすればお役立ち度を上げることができると思いますか？」。社会への貢献を意識することで自己充足感が高まり、やりがいを感じやすくなる。

プロジェクト開始から6ヶ月が過ぎた。クレドには、「笑顔を絶やさない」、「丁寧な対応」などの文言が躍った。従業員のまとまりは良くなったと思う。社長と従業員、渡辺と従業員の距離も縮まった。でも、社内の空気は変わらない。会社を盛り上げていくという熱意が感じられないのだ。

6. お金の流れを全員で共有する ～プロジェクトの提案（2回目）

そんなとき、事件が起こった。唯一の男性正社員から社長に突然、LINEが届いたのだ。

「もう時短要請も解除されたというのに、お店には閑古鳥が鳴いています。今後、どうするおつもり

ですか？ お店はどうなるんですか？ 給料はどうか？ 従業員を覆う不安を代弁しているのだろう。かき氷が好調といっても、しょせん夏限定だし、夜の営業で人影もまばらな店内を見れば、不安が募るものなずける。

従業員を覆う不安を代弁しているのだろう。かき氷が好調といっても、しょせん夏限定だし、夜の営業で人影もまばらな店内を見れば、不安が募るものなずける。

社長から相談を受けた渡辺の率直な第一感は、「そんなの、こっちが聞きたい」だった。廣瀬社長だって、そうだろう。緊急事態宣言は終わったとはいえ、コロナ禍の収束は見えない。仮に収束宣言が出たとしても、巣ごもりに慣れた顧客が戻ってくるとは限らない。

しかし、すぐに思い返す。「『お店が潰れて解雇されるかも……』なんて考えていたら、モチベーションが上がるわけないよね。精神論だけじゃ不安はなくなる。キャッシュの裏づけのある再建案を提示しない限り、この状況は変わらない。それこそ腐っていく一方だ」。さらに考えを巡らせる。「やっとな従業員の本音が引き出せたんだから、ここからが踏み張りどころね」。渡辺は覚悟を決めた。

「一緒に財務的な裏づけのある再建案を作りませんか。私も最優先で取り組みます」

依頼を受けて数日後、渡辺は新たな提案書を手に『このみ』を訪れた。

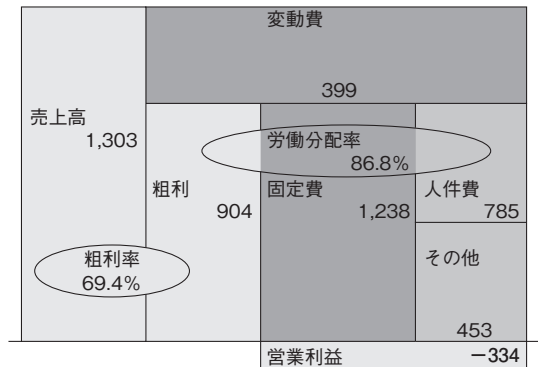
「工数がかかるので、料金は月あたり20万円になります。6ヵ月を目処に不安を払拭しましょう」

20万円という数字には2つの側面がある。1つは渡辺の覚悟、もう1つは社長の覚悟だ。

渡辺は、フィー以上の成果を期待される。コロナ禍の状況がどうあれ、「このみ」の利益をフィー以上に伸ばさなければ、社長や従業員からの批判は避けられないだろう。社長側から見ると、それだけのお金があれば、従業員の賞与を捻出し、モチベーションの向上を狙うこともできる。失敗すれば、その支出を決めた社長への信頼も揺らぐ。

それでも社長は渡辺に懸けた。プロジェクト開始後、渡辺は「このみ」の収支を詳しく分析した。その結果、前年度までは大幅な赤字だった収支が、現

図表3 お金の流れの全体図（勉強会で作成）



時点での月ごとの収支は、従業員の給与を支払える程度まで回復していた。さらに、夜の部（居酒屋）と昼の部（ランチとかき氷）に分類して分析する。

夜の部の収支は比較的安定しているものの、昼の部は月ごとの収支の変動が大きく、黒字も大きいが赤字も大きく、改善の余地があった。「あとは、みんなのやる気をどう引き出すかね」と、渡辺はひとり口にした。

「収支を全員で共有して、ムダの削減を狙いましょう」と渡辺は社長に提案した。「共有には、『お金の流れの全体図』を使います」

「お金の流れの全体図」とは、『超☆ドンブリ経営のすすめ』（和仁達也著）で紹介されている会社のお金の流れを視覚化した図だ（図表3）。

「収支を社員全員で共有すれば、『このみ』が潰れるかもしれないという不安は払拭できるし、頑張ればお給料のアップも狙えることを実感してもらえます」

収支がガラス張りになるということは、渡辺のフィーも共有されるということだ。社員の見る目も厳しくなるだろう。渡辺と「このみ」全員との真剣勝負が始まる。

「夜の部の7月の収支を示す図がこれです」

渡辺は全員参加の勉強会で図を示した。社員が会社のお金の流れを把握すれば、どこでムダをなくするのが効果的なのかがわかる。それを個人レベルで判断できるようになると、日々の業務で自然にムダをなくすように行動できる。

さらに、「ムダをなくせば、給料のアップが望める」という期待がモチベーションを高める。ムダな作業を減らせば、余裕が生まれる。余裕が生まれれば、顧客へのサービスの質を向上させることができる。お客さんがサービスの良いお店に集まるのは、いつの世でも変わらない。

半年後、「このみ」を覆っていたやる気のなさは一掃されていた。将来への不安が軽減されたことも大きいのだろう。社員間の連携もスムーズになった。昼の部の社員が、夜の部の社員のために準備をし、少しでも手が空くと忙しい社員に声を掛ける。そういう流れが自然に生まれた。

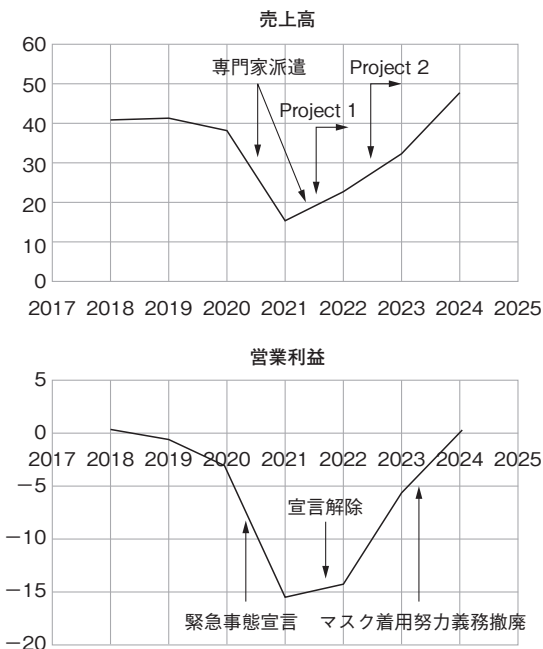
7. 二人三脚

渡辺に「このみ」の現状について尋ねた。すると、思い出を振り払うように、こちらに向き直った。

「良い感じです。今でも時々お店に行ってますよ」

売上と営業利益のグラフを見せてくれる(図表4)。そこには順調に伸びていく「このみ」の姿が描かれ

図表4 売上と営業利益の推移



ていた。

「1回目のプロジェクトについてはどう考えていますか？ 効果はなかったっていう話ですよ」

ちょっと意地悪く聞いてみる。

「懐かしいですね」

ふっと笑った渡辺は、遠くを見つめる。

「あの頃の私はまだ駆け出しでした。スキルはいろいろ学んでいたから、自信はありました。でも、結果がついてこなかったんですよ。反省もしたのですが……。今ではお互いの信頼を築くのに必要な期間だったと思っています」

あの頃に紡いだ信頼関係がなければ、男性社員も安心してLINEに投稿できなかったのではないかと

「最後のプロジェクトでは、私も最優先で『このみ』のことを考えていたし、『このみ』のみんなもそう。1回目で手を抜いたつもりはないし、みんなもそれなりに取り組んでくれてはいたんです。けれど、2回目のプロジェクトの熱意は全然違っていたと思います。『ああ、これがかみ合っている、という感覚なんだ』と、ものすごく勉強になりました」

診断士は支援先と一緒に育っていくものですよ、と笑う渡辺の瞳には、たしかな自信が宿っていた。

本事例の最後のプロジェクトでは、それなりのフィーを梃子に、支援者、支援先ともにお互い覚悟を決めたことが成功の要因だったといえます。それまでの2年間、真摯に社長と向き合ってきたからこそ、実現したプロジェクトでした。

取材後、これからプロコンを目指したい方へのアドバイスを伺いました。

「大切なのは、一つひとつの支援先に真摯に向き合うこと。こちらから見ると支援先の1つでも、支援先から見るとたった1人の先生です。次は人脈ですね。仕事も情報も入ってきやすくなります」

そして最後に、「本当にやりがいのある仕事だから、簡単に諦めずに頑張ってください」という熱いエールをもらいました。