

特集：企業内診断士・孤軍奮闘記 4

## 第2章

# エステを支える「人材」確保に 診断士知識を活用

——株式会社ラヴィアンローズ  
山本 雄士さん



那須 美紗子  
東京都中小企業診断士協会城北支部

現在、東京都と神奈川県に11店舗を展開し、痩身・フェイシャルなどを提供するエステサロン「セントラヴィ」を経営する株式会社ラヴィアンローズ副社長の山本雄士さんに話を伺った。

山本さんは2004年に入社し、15年間で店舗数を2店舗から11店舗に拡大した。社員も90名を超えるまでになった。

同社は、親会社であるマイスペシャルゲストホールディングスとともに「マイスペシャルゲスト」を経営理念に掲げ、めぐり会うすべての人に感動を提供することを目指す。社員自ら、お客様や社員、取引先に対しても感動を提供するために動く。

「おつかれさまです」の代わりに「ありがとうございます」を挨拶にするなど、お互いへの思いやりや感謝に満ち、スタッフの笑顔があふれている。



社内に掲げられた経営理念

インタビュー中、「人が大切」と何度も口にする山本さん。2年前に診断士資格を取得後、事業本部長から副社長に昇格して1年で過去最高の8億円の売上を達成した。今もさらなる飛躍を目指して奮闘している。

### 1. 女性ばかりのエステ業界で経営者に

#### (1) 社長の人柄に魅力を感じて転職

山本さんは大学卒業後、経営コンサルティング会社に就職し、主にフランチャイズ店オーナーである会員企業に対して経営コンサルティングを行う仕事をしていたところ、2年目に同社のグループ会社の担当になった。

経営理念はもとより、海子裕明社長の人柄に魅力を感じた。「エネルギーで、自分の核となる信念を表現して周りをやる気にさせることに長けています」と言う。そして、25歳で同社への転職を決めた。

当時、グループには寝具、飲食、エステの3事業があった。立ち上げたばかりのエステ事業を拡大していく時期だったため、将来性を感じた山本さんは、エステ事業を行う同社のマーケティング室長になった。

#### (2) 毎日実践して経営を学ぶ

とはいえ、順調だったわけではない。女性ばかりのエステ業界にいきなりまったくの素人の男性が入ってきたのだ。「何をやる人なのですか？」と当時は言われたという。



ラヴィアンローズ副社長の山本さん

それでも、行ったほうがよいと思うことを少しずつ行うことを大切にしました。たとえば、会議の議事録を作る、ホームページを作る、新店舗の物件を見つけてくる、新店舗の内装を考える等々。それらの小さな積み重ねの実績で少しずつ周りの信頼を得て、仲間として認めてもらえるようになり、1年後にはエステ事業の事業責任者を海子社長から託された。

エステサロンは、営業時間、部屋数、エステティシヤンの人数で、1店舗当たりの売上上限が決まるため、売上拡大のためには店舗を増やすしかない。そのため、創業の地・町田から少しずつ近隣に出店し、横浜や新宿などの繁華街も含め11店舗まで拡大した。

### (3) 経営を体系的に学ぶために診断士資格を取得

店舗拡大で山本さんが困ったのが人材の採用と育成だった。エステはエステティシヤンが提供するサービスが競争力そのものである。そのため、良い人材の確保が非常に重要だ。

山本さんは経営を体系的に勉強するために、診断士資格を取ることを決めた。今まで現場の実践で経営知識を身につけてきたものの、体系的な勉強をしないままでよいのか、とずっと心に引っかかっていたのだ。

「当時、経営の勉強を体系的にしていなかったことで、具体的に困ったことはありません。ただ、経済学は1回も勉強したことがありませんでしたし、統計も知っておいたほうがよいのではないか。もし知れば経営の魔法を使えるのではないか、今までできなかった

ことができるのではないかと思ったのです」

経営の勉強とはいえ、仕事もおろそかにできない。限られた時間で効率的に勉強をするために、通信講座や予備校を徹底的に使い、集中して勉強した。その結果、1年で見事試験に合格した。

## 2. 診断士試験の勉強がもたらしたもの

### (1) 中小企業診断士のブランディング効果

難しい試験に合格したという実績は、ブランディング効果で山本さんの周囲に想像以上の変化をもたらした。

まず社員からの見方が変わった。困難なことに挑戦して成し遂げたことにより箔が付いた。「この人はやり抜く力がある人だ」という評価とともに、「以前よりも面白くなった」という人間性の成長に対する評価も高い。

取引先からも一目置いてもらえるようになった。経営者には中小企業診断士の勉強をかじったことがある人も多いが、勉強の難しさや量の多さにより途中で挫折した人も多い。そのため、診断士資格を取得していると、知識があることはもちろんのこと、難しい試験を突破できる力を持った「努力できる人」、「最後までやり切る人」という評価をされ、より信頼してもらえるようになった。

### (2) わかりやすい文章の大切さ

文章力が向上したことも大きな収穫だった。

2次試験の勉強で、正確に情報を伝えるためにはわかりやすく書く工夫が必要なことを理解した。たとえば、因果関係を明確に書く、箇条書きにするなどの工夫を学んだ。

今までは日本語で書けば当然伝わると思い、書き方については特に注意を払わなかった。しかし、実はわかりにくい、正確に伝わっていないかもしれないと思うようになった。社員は当然、上司に指摘しない。だから気づかなかった。

しかし、今は「こう書いたほうがわかりやすいのではないか」と考えて書くようになり、

社員にスムーズに伝わるようになったという。

### (3) 優秀な仲間と得た知識の社内への還元

診断士試験合格後1年目は積極的に診断士活動を行った。そこでわかったのは、中小企業診断士には優秀で熱心な人材があふれているということだった。

受験生支援活動では電子書籍を発行し、ガントチャートを利用した円滑なプロジェクトの進め方を学び、本業にも取り入れた。プレゼンテーション力を高めるために支部イベントの講演を引き受けて社外講師の実績も作り、社内でのプレゼンテーションにも生かした。

さまざまな仲間との多様な経験で、社内です身に付けられない経験やスキルを取得し、自社活動に生かしていることはとても大きい。

## 3. 学んだ知識を社内の人材戦略へ活用

### (1) 組織運営への活用

そして、中小企業診断士の知識を一番活用している領域は人事戦略だ。今までは感覚で人事戦略を考えていたが、今はさまざまな角度から人事戦略を検討して取り組んでいる。

現在、同社の体制は、海子社長の下に副社長の山本さん、その下に部長2人、統括店長、店長、社員という階層型である。中小企業では、カリスマのトップが決定し、部下にやらせることがよくある。しかし、同社は、誰が何を決定するかを話し合ったうえで、権限委譲の範囲を定義して各人が納得するようになった。その際に山本さんは学んだ知識を活用したことで抜け漏れがなくなり、各人がそれぞれの立場で最良の決定を迅速にできるようになったことで、現場がうまく回っている。

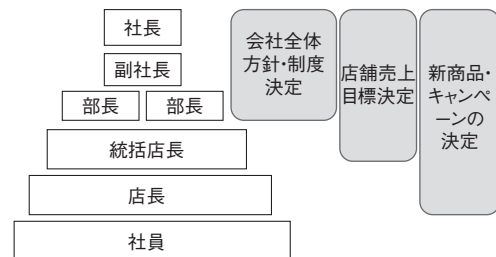
この事例のように、山本さんは今まで感覚に頼っていた人事戦略について「この要素も考えないといけない」、「この観点が不足している」などと多様な観点から考えることにより、より良い組織運営ができるようになった。

また、コミュニケーションをさらに重要視するようになった。各店は立地が離れており、

常時顔を合わすことができない。そのため、情報が一部に偏ることを防ぐ目的でLINEのグループ機能を活用して社内情報を共有した。トップからの方針や情報発信をフラットな階層で行いつつ、情報過多にならないように、必要な役割やグループごとに情報を整理して、スピード感のある組織運営を目指している。

しかし、すべて理論どおりに進むわけではない。だからこそ、今まで培った経験や感覚も大事にしながらかつて学んだことを生かしている。

図表1 ラヴィアンローズの社内階層と権限例



### (2) 福利厚生や社内制度の整備

エステ業界は一般的に離職率が3割に上るため、離職率の低下や社員のモチベーションの向上も大きな課題である。その中で、現在、同社の離職率は2割を切る。

それを実現したのは、社内制度を変えることで辞めずに済む人が増えるのであれば、進んで変えるという姿勢である。社内提言を生かして積極的に改善してきた。

たとえば、勤務時間。エステサロンは平日夜や休日に混雑する。しかし、育児中などの理由で夜や休日に働けない社員もおり、しかも状況はバラバラで個別の事情がある。そこで、長く働き続けてほしいという思いから、時短勤務を個人の事情に応じて取り入れている。

一方、学生や主婦などの平日昼間に来ていただくお客様を増やすなど、時短社員自身にも工夫をしてもらい、成果も求める。今は社員の1割が時短勤務だが、時短勤務の社員はベテランが多く、時短でも成果を出している人が多いという。また、その他の社員も出勤

時間を遅めにするなど、勤務時間短縮化に取り組み、社員満足度を高めている。

人間関係や雰囲気の悪さで辞める人をなくしたいと、社内コミュニケーションの活性化を図る制度も作った。月1回、会社が費用負担をする、店長とスタッフの昼食「パワーランチ」制度だ。これにより、1 on 1での店長とのコミュニケーションが増え、各人のモチベーションや問題の早期解決に一役買っている。

また、3年前に導入した「THANKS GIFT」というアプリも良い社風づくりに貢献している。感謝メッセージを書き込むと相手にメッセージが届くのだ。自分がどれだけ感謝を届けたか、もらったかがわかり、しかも社内のみんなの状況も見える。それが相乗効果をもたらし、お互いが感謝し合っている。

そして、当該アプリのアンケート機能も社内の雰囲気の把握に生かしている。「あなたはほかの会社で働いている友人より魅力的だと思いますか」、「自分が提供しているサービスを大切な人にお勧めする可能性はどのくらいありますか」などの5項目を社員に毎月評価してもらい、経営陣はその状況をチェックする。

同社は、グループ内では比較的高評価だが、毎月の高低の変化等も把握し、社員の声を真摯に受け止め、変えるべきところは変えていくことで社員満足度を上げている。1つひとつ丁寧に行うことで、すべてが重なり、自社の発展につながっていくと信じている。

#### 4. 地元・町田への貢献を目指す

「経営を体系的に勉強しても『魔法はなかった』ものの、さまざまな面で活用でき、勉強してよかった」と山本さんは言う。

直近、過去最高の売上は達成したが、売上10億円、社員100名が当面の目標だ。今までの取組みで社員が育ち、店長希望者もいる。店舗もさらに拡大したいし、新規顧客獲得のために毎年新しい商品・サービスを開発しリリースしていくことも必要だ。

その際には診断士受験で学んだマーケティングなどの知識も大いに役立つ。山本さんは自分が学んだことを社内に還元し、自社の成長スピードをさらに加速させるつもりだ。

中小企業診断士としての目標は、同社の地元である町田への貢献だという。現在、東京協会中央支部に所属して活動しており、15年間お世話になっている町田ではまだ診断士活動ができていない。中小企業が優秀なプレーンを持つのはとても有効だが、身近にあまりいないのが実情だ。その経営者にとって、経営者仲間であり中小企業診断士でもある山本さんのアドバイスは、より身近に感じて受け入れてもらえるのではないかと考えているのだ。中小企業診断士になったことで得られた人脈を生かしながら、同社の事業にも町田の発展にも生かしたい、と山本さんは語る。

また、個人的な目標としては、海子社長のような求心力やカリスマ性を身につけたいという。海子社長の思いに引かれ、めぐり会うすべての人々に感動を提供することに共感した社員が集まり、今の同社は魅力的な企業になっている。そのような海子社長の信念や人を動かす言葉、それを発信できるようになりたいというのが山本さんの目標だ。

その目標をかなえるために山本さんは、セミナーへの登壇やファシリテーションなど、中小企業診断士として日々の経験を積み重ねている。

#### 山本 雄士

(やまもと ゆうじ)

大学卒業後、経営コンサルティング会社を経て2004年に株式会社ラヴィアンローズに入社。2009年取締役就任、2019年副社長就任。2018年中小企業診断士登録。



#### 那須 美紗子

(なす みさこ)

大学卒業後、証券会社に勤務。証券事務やシステム企画を担当。2019年中小企業診断士登録。企業内診断士。

