

自立する新幹線型人材は 理念と愛情、感謝で育てる

携帯電話シヨoppを事業のメインに、7年連続で増収増益を続けているCSリレーシヨonz。その原動力となっているのが、社員一人一人が自立しつつ、全員がつながり、物事にスピーディに対応するという同社独自の経営スタイル「新幹線型経営」で育った社員たちだ。

CSリレーシヨonzは1995年のトイレを診断して困り事を解決する、代表取締役社長の増田恭章さんが26歳で設立。実は増田さんには、「ニーズが多く、お客さまに非常に喜ばれるのに、トイレに関わる仕事は嫌われており、参入障壁が低い」と考え、アメニティにフランチャイズ加盟して起業。社名を「クリーンアップサービス」とした。きれいに

するという意味と、野球の中心打者であるクリーンアップトリオをかけたの命名である。その後、社名を現在のCSリレーシヨonzに変更した。事業に関しては、トイレ清掃事業

を見つけていた。だが、その失敗から次の事業の芽を同じトイレつながりで知った「トイレ診断士」に、増田さんは着目した。これは、トイレ清掃事業をフランチャイズ展開するアメニティ（横浜市の社内検定制度。店舗や施設

接客力で高い評価を受け、2店舗を統括する福島孝志さん。「褒める、指摘する」をうまく使い分けて、スタッフのやる気を引き出す

を通じて店舗支援をする中で、さまざまな事例に接した。そして、お客の立場を理解するには、自分たちも店舗を持つビジネスをすべきという思いが募っていく。その思いを、携帯電話のビジネスを行っていた先輩に相談したのを機に、携帯電話ショップを展開することになった。

同社には「ALLWIN」という経営理念がある。「お客様が喜び」「社員が喜び」「社会が喜び」という意味を込めたもので、携帯電話ビジネスはこの経営理念にも合致していた。

経営計画書は バイブルであり理念の塊

だが、携帯電話ビジネスは、すでに多くの企業がしのぎを削っており、最後発の同社には、3等立地、4等立地しか出店場所が残っていないかった。

携帯電話は、商品はどこで買っても一緒で、立地と価格がものをいうビジネスだ。知人や友人からは「無理だ」「やめろ」と忠告されたが、増田さんは「私には、やれるという漠然とした自信がありました」と意を介さなかった。

その根拠となったのは、増田さん自身がお客として携帯電話ショップを利用する際に、長い時間待たされた揚げ句、事務的な接客でさっさと処理されることに不満を感じていた経験であった。「人材教育がおざりでも、立地が良ければお客さまが来店するからで、同じ思いを抱いている消費者は多いはず。その不満を解消する接客サービスができれば、

多少不便な立地でもお客さまを呼べる」と考えたからだ。

ホスピタリティの高い接客サービスを目指した増田さんだが、当初は基本的な教育はしても、特別な人材教育はしなかった。「教育より、スタッフに愛情を注ぎ、信頼関係を築くことに主眼を置きました。中途採用がほとんどで、他で意に染まない扱いを受けていた人も多く、会社や経営者から信頼され愛されていると感じると、がぜんやる気を出し、私の思いに添えてくれます」という。

また増田さんは、「社員は家族、私はいわば父親。力の出し惜しみをしたときは烈火のごとく叱り、頑張ったときやお客さまに感謝されたときは、一緒に喜ぶ。子育てと同じです」とスタッフを慈しみながら成長させていった。

だが、社員の人数が増えて大家族になると、組織としての制度や仕組みづくりも必要になってくる。22期目の11年前に、経営計画書を作成。下敷きにしたのは、中小企業の経営サポート事業を行う武蔵野が指導す

る経営計画書である。当初はほぼそのまま使用し、その後毎年改訂を続け、徐々に自社仕様にしていった。「経営計画書は当社にとってバイブルであり、理念の塊。理念経営を行う上で非常に重要な存在で、理念浸透に欠かせません」と増田さんはその重要性を語る。

8年前からは、自由参加の早朝勉強会をスタートした。初年度は、月1回の「社長早朝勉強会」で、増田さんが講師を務めた。次年度は、毎週月曜日と、月1回土曜日とし、講師は増田さんを含む幹部5人が担当。そして3年目からは、社員が順番に講師を務めるやり方に変えた。実は、ここでも経営計画書が重要な役割を担っている。勉強会のテーマは、増田さんが経営計画書の目次の中から、

We are going to ALLWIN
We good influence members
We create a Diamond company
By The Shinkansoga

本社へ入ってすぐの壁面には、経営理念をはじめ、企業とスタッフが目指すべき目標が書かれている。日々目にすることで体に染み込ませる

経営計画書で「失敗と成功は確率50%。7回目は成功の確率は99.2%になる」と説き、PDCA7回転を社内ルールにしている

失敗のルール（一生失敗しない人生などない）

人間は失敗するものである。だから失敗を恐れてはいけない。失敗を恐れて成功しない。多量な失敗で成功する人は、守りの人生になってしまう。

1. 失敗のやり方で、失敗しない（許容しない）
2. 正しいことをやりながら失敗しない（許容しない）

失敗と成功の確率は50%です。7回目は成功の確率は99.2%になる。7回目は成功の確率は99.2%になる。7回目は成功の確率は99.2%になる。

7回目は成功の確率は99.2%になる。7回目は成功の確率は99.2%になる。7回目は成功の確率は99.2%になる。

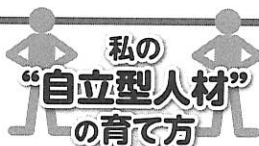
7回目は成功の確率は99.2%になる。7回目は成功の確率は99.2%になる。7回目は成功の確率は99.2%になる。

講師役の社員の状況や会社の課題に合わせて選び、事前に知らせる。

しかし、「テーマをシンプルに送るだけで、あとは自分で考えさせます。それにより、考える力だけでなく、伝える力も付きます。僕が赤と言ったら、講師役はそれを真っ赤にし、さらにそれを聞いた人たちが真っ赤っかにしていく。それがうちのやり方です」と増田さん。「赤↓真っ赤↓真っ赤っか」というのは、人から人へと伝える過程でただ伝えるのではなく、自分で考えてより強く、より深くして伝達せよという同社独特の表現である。

自力で走れる社員が増え 新幹線型経営が軌道に

会社の体制が整っていく中で、増田さんは、5年前に冒頭で紹介した



私の“自立型人材”の育て方

CSリレーションズ
増田恭章 代表取締役
1967年4月、埼玉県春日部市生まれ。県内の高校を卒業後、レジャークラブやゴルフ会員券を扱う企業でトップセールスマンに。23歳で仲間5人と起業するが3年で撤退。1995年に現企業を設立

1回目で成功するな、7回目で成功せよ

私は、創業から何年かは、がむしゃらに皆を引っ張ってきましたし、教え魔でした。でも、そうしたやり方では、スタッフは自分で考えず、ついてくるだけになってしまい、強い集団にはなれません。一人一人が自立して、自分で考え、自分で行動する集団にするために、新幹線型経営を打ち出しました。

人材育成のポイントは、気付けさせることと体験させること、そして考えさせることです。早朝勉強会で、テーマだけを与えて社員に講師を務めさせるのも、考える力を付けるためです。また、失敗を恐れず、どんどん挑戦せよと言っています。自分で考えて挑戦することが重要で、失敗は成功のマザーというように、失敗から学んだり、気付くことは多い。どう改善するかを自分で考える過程が、成長につながるのです。だから「1回目で成功するな、7回目で成功しろ」と言っています。

よく、企業の財産は「人、物、金」と言いますが、私は「人、人、人」だと思っており、人への投資は惜しみません。



企業名/CSリレーションズ(株)
本社/埼玉県越谷市登戸町27-20
代表者/増田恭章
設立/1995年
店舗数/11店 (2016年3月末)
店舗名/テレルモバイル、ソフトバンク
年商/25億円 (21期末)
従業員数/70人

新幹線型経営を打ち出した。

「会社を設立してから、私が機関車となって皆を牽引してきました。しかし、だんだん人が育ち、自力で走れるようになってきた。一人一人が

自分で考えて行動するという社風は

前からあったのですが、それを明確に打ち出すことにしたのです。新幹線は、各車両にモーターが付いていて自走できますが、連結することで一つにもなれ、スピードもある。自立した社員が、一つの組織として共通の目的に向かい、お客さまの要望

も、同社は独特だ。「入り口は非常

や社会の変化にスピーディに対応できる企業体という意味を込めて、新幹線型経営と名付けました」と増田さん。

新幹線型経営が可能になった背景には、8年前から大卒の新卒社員の採用を開始し、その1期生、2期生が、しっかり育ってきたこともあった。なだらかであった成長曲線も、急角度で上昇ラインを描くようになっていた。

その新卒の採用と、内定後の育成

も、同社は独特だ。「入り口は非常

に重要」と語る増田さんは、就職説明会では、自分の言葉で事業内容や経営理念を話す。そして最終の選考段階では、増田さんも参加して合宿を行う。昼間は課題を出し、夜は飲み食いをしてお互いに素の自分を見せるのだ。それにより、会社が応募者を選考すると同時に、応募者側も社風や理念、社長の考えが自分に合うか判断できる。さらに、内定者は、同社の店舗で1年間インターンシップを経験する。通常のアルバイトと同様に働くので、お互いを深く知る

同様に働くので、お互いを深く知る

ことができ、入社した時からスムーズなスタートが切れ、中途退社もない。

恩感力がお客様の心に響き 差し入れが日常茶飯事

こうして育った社員が働く店舗は、お客様の立場で全てが考えられている。同社では商品の値引きをしていない。さまざまな店舗をはしごして、価格を比べる人もいるが、「うちは値引きをしません、長いお付き合いをします。お困り事があればいつでもいらしてください」と同社の姿勢を明確にしている。そのため、お客は価格ありきの若い世代より、40代前後のファミリー層が多く、3代での利用も少なくない。

接客サービスも秀逸で、テクニクではなく、あいさつにも対応にもスタッフの心がにじみ出ている。

増田さんは「恩感力の強い人ほど、お客さまの心に響く接客ができ、業績もいい」という。恩感力とは、感謝を感じる心のことで、「同じ」あ

りがとうございます』でも、心からの感謝の気持ちを持って言えば、相手にそれが伝わり、この人から買いたいと思ってくくださるのです」と増田さん。

同社の店舗には、その恩感力を持ったスタッフが数多くいる。それを裏付けるのが、お客からの差し入れの多さだ。旅行へ行った際のお土産はもちろん、おやつや昼食、ドリンクなどの差し入れは日常茶飯事だ。

差し入れをもらったスタッフは、それをラインで送り、全スタッフで共有している。また、増田さんは「親孝行と業績は正比例する」とも語る。経営計画書でも「ビジネスの真髄は親孝行に

あり」とうたっており、新入社員には、初任給の際に50000円の親孝行手当、親の誕生日にはお誕生日手当を出し、生電話をするように言っている。初任給手当では、親にプレゼントをし、レポートと、一緒に撮影した写真を開示することをルール化している、親孝行に照れくささを感ずる人も、これをきっかけに素直に親に感謝できるようになり、恩感力も高まる。

さらに、同社には「いいはなCSファイル」というファイルがある。全体メールで毎日送る日報は社員全員が目を通すが、その日の報告でこれは素晴らしいと感じたものがあれば、お互いに「いい話」として抜き

出し、メールで共有。それをファイルしているのだ。社員にとっては励みになり、新入社員の教育にも役立っている。

社員1000人以上の企業で教育費は年間平均一人につき4万円というデータがあるが、同社は何と一人につき年間35万円を掛けており、いかに教育を重視しているかが分かる。

順調に会社を成長させてきた増田さんに将来のビジョンを伺うと「31期で、売上げ100億円、店舗数は50店。私は、10年後の30期まで社長を務めて後進に道を譲り、全国の困っている中小企業を助けていきたい」という答えが返ってきた。

（取材・文／小林真由美）



育ててくれた親に感謝の心を持ってなければ、お客に対して感謝の心を持っていないという考えから、経営計画書でも親孝行の重要性を明記

