株式会社武蔵境自動車教習所

サービス業 | 中小企業

ホスピタリティを学んだ女性社員らの積極的なアイディア提案から新サービスが展開、増収増益を達成

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 教習所業界に根付く常識を覆すため、女性社員活躍による意識改革を企図
- 社員全員の正社員化などを通した待遇改善、育成支援の実施

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 朝礼や提案カードを利用した目的意識の共有と向上
- 惜しみない人材育成投資によるサービス品質の向上
- 「出る釘は伸ばす」方針で年次・性別を問わずにチャンスを提供
- 障がいの有無や年齢を問わず能力を見定めることでの適材適所の実現

ダイバーシティ経営による成果

- 「おもてなしのプロ」社員らの発案・サービス提供による高額商品売上の拡大
- 「サービス業」ならではの顧客満足向上とサービスの質向上の実現

Data

■企業概要

会社設立年	1960 年	資本金	11 百万円
本社所在地	東京都武蔵野市境 2-6-43		
事業概要	自動車教習業務・高齢者講習・取得時講習・ペーパードライバー教習業務		
売上高	1,694 百万円（2014 年 5 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 12 月現在）
総従業員数	139 人（うち非正規 16 人）
属性ごとの人数等	【女性】58 人（うち非正規 7 人）、女性管理職比率 5.1% 【障がい者】1 人（うち非正規 0 人）、障害者雇用率 1.6% 【高齢者】6 人（うち非正規 6 人）、
正規従業員の平均勤続年数	8.2 年（男性 10.3 年、女性 6 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

教習所業界に根付く常識を覆すため、女性社員活躍による意識改革を企図

株式会社武蔵境自動車教習所（以下「同社」）は「共尊共栄」という経営理念のもと、社員満足、顧客満足、地域社会貢献を３つの柱に、武蔵境駅近くの自動車教習所を中心とした事業を展開している。1960 年に創業の後、現会長が社長に就いた 1980 年代後半から、幅広い顧客の多様なニーズに対応するべく、女性の採用や高齢者の再雇用を積極的に実施してきた。特に、女性の採用は同業他社に先駆け積極的に進めた結果、現在では全体の45%を女性が占めており、業界としても稀有な女性比率の高さとなっている。

この背景には、少子高齢化や若者の車離れといった環境の変化から業界全体の先細りが顕在化してきたことがある。３代目代表取締役社長（現会長）が「このままでは 20 年先は自動車教習という業界はない」と覚悟したことが改革のきっかけであった。今ここにいる社員が 70 歳まで働ける生涯職場づくりを目指し、そのために新しい存在である女性インストラクターの活躍を促すとともに、教習所を「教育の場」ではなく、「お客様の一生の思い出づくりの場」として質の高いサービスを提供するために、社員の意識改革を図ることから着手した。

社員全員の正社員化などを通した待遇改善、育成支援の実施

かつては業界の常識として、一部の正社員と過半数の契約社員で効率よく教習を終わらせ、業務を回転させていく手法が一般的であった。しかしながら、顧客サービスの重視へと経営を転換させていくにあたり、社員の業務に対する責任感やサービス精神を向上させていくためには、同じ仕事をしているのに賃金が異なるような処遇のままでは「経営的に楽でも社員にとっては楽でない」ため、将来的には会社自身の首を絞めることになると実感、時間をかけて契約社員の正社員化を図り、2006 年に当時の社員全員を正社員とした。

「社員を守れば、社員は会社を守ってくれる」という信念のもと、後述のような育成支援やチャンスの提供を行っていくうちに、業務に対する責任感が高まり、サービスの質も向上していった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

朝礼や提案カードを利用した目的意識の共有と向上

企業の理念や経営方針を社員に理解、浸透させ、ともに経営を担うメンバーとして求心力を高めるためには、社員間あるいは経営層との意思疎通が欠かせない。同社は、現社長の代になってから、毎日欠かさず全員参画型の朝礼を実施している。挨拶に始まり目標確認、発声練習の他、社員が互いに良いところを褒め合ったり、日々の気づきを発表しあったり、時々に応じた形でコミュニケーションと情報共有を図る場としている。

かつてより社員からの業務改善の仕組みとして「イノベーションカード」制度を取り入れている。これは、業務改善のアイディアを実際に書いて経営層向けに提出することで、ただ改善を図るだけでなく、自分の提案に責任をもって取り組んでもらうための動機づけを促すものとして位置付けていた。現在では、カードがなくとも日常的に改善のアイディアを部署内や経営層に直接提案する社員も多い。周囲の社員を巻き込みながら解決を図る風土が醸成され、社員一人ひとりの問題意識のレベルが高度化してきている表れである。

惜しみない人材育成投資によるサービス品質の向上

より質の高い顧客サービスを提供していくためには社員のスキル向上が不可欠である。社員のスキルこそが会社の付加価値につながるとの経営層の考えから、年間3,000 万円の予算を人材育成に費やしている。マナー研修の導入や資格取得手当の支給などにより、５名が「ホスピタリティ・コーディネータ」の資格を取得し、その社員が中心となり、地域に開かれたサービス拠点として季節のイベントをはじめ様々な取組を実施するなど、同社の「サービス業化」の一翼を担っている（後述）。

また、社員の自主的な自己啓発やスキルアップについても積極的に支援を行っている。例えば留学や英会話などにも会社側が経費負担を行っているが、そこでは業務

に直結するか否かという側面からではなく、あくまで社員のチャンスや可能性を伸ばすという点において実施されているものである。

ただ、このような自発的な自己啓発の取組が、業務に結び付くことも当然ながらあり得る。かつて、聴覚障がい者を知人に持つ社員の発案で手話サークルが活動していたが、社員が手話を使えることが評判を呼び、全国で初の聴覚障がい者への免許取得サポートに成功した。この口コミが広がったことで、紹介者も増加を続けている。

「出る釘は伸ばす」方針で年次・性別を問わずにチャンスを提供

前述のような積極的な業務改善や自己啓発を積極的に支援する組織風土の中、人材の配置・登用においてもチャレンジを促す仕掛けを図っている。例えば案内パンフレットの改訂など部署を横断するような業務についてはプロジェクト化し、各部署からメンバーを募ることとしている。たとえ入社1年目であっても、手を挙げてプロジェクトに参画する機会が与えられており、そこで周囲の先輩社員がフォローしながら新しい試みへの挑戦を支援する体制が自然に出来上がっている。そこで、小さなことでも自身が発案したアイディアや企画が先輩社員や経営層に認められ、それが形になることのやりがいや喜びを得て、業務に対する責任感と熱い思いを抱き、モチベーション高く業務に臨んでいる。

障がいの有無や年齢を問わず能力を見定めることでの適材適所の実現

同様に、障がいのある社員や高齢の社員に対しても、各々の得手・不得手を見極めながら最大限能力を発揮できる役割を与えることで、業務を効率的に進められるだけでなく、社員相互に信頼や尊敬の念が生まれている。

現在、重度の知的障がいのある人材を正社員として採用し、受付業務として簡単な接客などを行っている。当初は、接客は本人にとっても周囲としても難しいだろうとの配慮から、バックヤードの業務に配置していたが、何度教えてもミスを繰り返したり、遅刻や居眠りをしたりするなどの問題が目立ってしまった。そこで、発想を転換し、彼自身の得意分野は何だろうと社員皆で検討し、彼に向いている仕事を役割としてお願いすることとした。具体的には、彼の1番の特徴は人懐っこく、人と関わることが好きなことであり、それであれば受付業務で書類の受け渡しなどが適任ではないかという結論に至り、配置替えを実施した。受付業務を担当することで本人のやる気が上がっただけではなく、同じ部署の社員がきめ細かに支援、指導したことから本人の潜在能力も発揮され、活躍の場が増えていった。

また、年齢に関しても同社は制限を設けていない。1989年に、年齢によらず生涯勤め続けることができる制度を導入し、積極的に中途採用も実施している。高齢の中途採用社員には、社員の働きやすい職場づくりに向けた職場環境改善や社内研修での講師役などを任せており、現在は教習業界に卓越した人材を顧問として正規に雇用している。

ダイバーシティ経営による成果

「おもてなしのプロ」社員らの発案・サービス提供による高額商品売上の拡大

同社の運転免許取得のベーシックプランが約25万円のところ、優先予約やインストラクター指名など様々な特典を付した「IT-VIPプラン」は38万円から50万円（年齢に応じて額は変化）と10万円以上割高な商品となっている。

2013年、ホスピタリティ・コーディネータの資格を取得した女性社員らが、この高額プランの売上が伸び悩んでいる状況を課題として捉え、教習プラン案内のパンフレットの改訂をはじめとするブランディングの再構築を提案した。このプランの価値をわかりやすく伝えるため、高級感がありながらも手に取りやすいようパンフレットデザインの見直しを行ったり、顧客のニーズを聞きだすためのロールプレイ研修の実施、説明方法の改善、既存顧客に対する手書きメッセージの作成など、数多くの改善と工夫を凝らしたところ、目に見えて成約率が向上した。特に、免許取得に不安を持つ若年層やその親世代、あるいは高齢になってから免許取得を考えるシニア層などには非常に反応がよく、実際に利用した顧客の満足度も大幅に向上した。結果、「IT-VIPプラン」の販売件数は3年前と比較し131%の増加、当プランの改善を契機と

した活動により、全社の売上も全体で 111%と大きく増加した。東京都指定自動車教習所における入所者数は東京都内で第 2 位を継続しており、2014 年には過去最高益を達成している。

また、教習とは直接関係のない「隙間」を活用したサービスも大きな評判を呼んでいる。2007 年には、教習の待ち時間に 1 回 100 円でネイルやマッサージなどのサービスが受けられる「サカイパラダイス」を女性社員が立ち上げた。教習の待ち時間を有効活用したい高校生、大学生など若年層の女性顧客のニーズに細やかに応えるとともに、同サービスは当教習所の独自サービスとして新規顧客獲得に直結し、新たな収益を生み出す源泉ともなっている。

▲「サカイパラダイス」でのネイルサービス

「サービス業」ならではの顧客満足向上とサービスの質向上の実現

前述のようなマナー研修や異業種のサービスを学ぶ勉強会などの取組が奏功し、売上だけでなく顧客満足度も向上した。人材育成が業務改善に直結するとともに、顧客満足度や更なる良好な企業風土への改善に貢献している。

また、これらの取組自体が業界を超えて注目を集めている。製造業やサービス業など業種を問わず、同社のサービスを学びたいと希望する訪問見学者が延べ 50 社以上、100 名を超え、様々なメディアでも多く取り上げられるようになっている。多様な人材の活用による、教習を超えた多様なサービスが、結果的に顧客のみならず自社の社員の満足度も高め、より良いサービスの提供へとつながる好循環を生み出している。

▲教習所内の季節ごとのレイアウト