

学び、育つをデザインする

2019.09-10

Learning Design

ラーニングデザイン

特集

社員に愛される会社とは



連載

中原 淳の Good Team のつくり方
ONE JAPAN

ワーク&ラーニングスペース最前線
ソニー「PORT」

成長の仕掛け人 安森一恵氏
クレディセゾン 取締役
クレジット事業部長／戦略人事部長
他



引っ越しは素晴らしい仕事。
自社の理念浸透と人づくりで
笑顔溢れる世の中に

文字放想氏

アップル引越しセンター 代表取締役社長

業界の常識を疑い、突き抜けた発想と情熱で
引っ越しを変えてきたアップル引越しセンター。
同社を率いる文字放想氏は、「我々は単なる引越し会社ではない。
引っ越しをつうじて笑顔を増やすことを追求している」と語る。
異色の経歴をもち、挑戦者として新たな価値を創造し続けてきた文字氏に、
もっとも大切にしているという企業理念や人づくりについて聞いた。

取材・文／谷口梨花 写真／中山博敬

10代で引っ越し業界に入り 21歳で起業

——初めに社長ご自身の経歴についてお聞きします。引っ越し業界に飛び込んだのは非常にお若いときだったそうですね。

文字放想氏（以下、敬称略） 私の経歴は少し変わっていて、引っ越しの仕事を始めたのは中学生のときでした。というのも、不登校の私をアルバイトで雇ってくれたのが小さな引っ越し会社だったので。法令違反

の年齢から働いていたことは大きな声では言えないのですが、引っ越しという仕事の面白さにはまり、私の引っ越し人生が始まったのも、間違いなくこのときです。その後も、現場スタッフとして引っ越し会社をいくつか経験しました。18歳のときは独立採算で引っ越し部署を任せてもらい、ゼロから年商2.5億円規模にまで成長させるなど、順調に引っ越し業界人生を歩んでいました。

しかし、20歳のときに担当部署の業績が悪化した際、その会社のオーナーが「人はいつか辞めるから、辞めるまでこき使った方が得だ」とこぼしたんです。その一言がどうしても受け入れられなくて、月収100万円を捨てて退職することにしました。

もちろん会社ですから人が辞めることはあります。しかし、どうせいつか辞めるからそれまでこき使おうなどと思って接していたら、100%辞めるでしょう。私は絶対にそんなふうに思いたくない。この経験が、人材・社員に対する想いの原点となりました。

仕事をつうじて得られるものは無数にあり、稼ぐためだけに仕事をしている人は少ないはず

”

——そして2006年、21歳のときにアップル引越センターを設立されました。起業後は順調だったのでしょうか。

文字 退職したものの、学歴がなく就職も厳しかったので、生活するために中古のトラック1台で起業しました。最初は営業から引っ越し作業まで全部私1人でやっていましたね。頑張れば頑張るほど売り上げが上がるし人も増えていくので、楽しくて走り続けていましたが、3年ほどたったころに何かが狂い始めました。

起業において「3億の壁」とよくいわれますが、3億といえばスタッフ30人くらいです。当初の1人から30人規模になり、それまで気づかなかった問題が一気に表面化してきたのがこの時期でした。スタッフは面従腹背状態で、今では考えられないようなクレームも増えていました。「人の問題に直面したのです。

「あの会社はいい会社だね」と言えることがあると思いますが、いい会社かどうかは結局人で決まります。当時は、一緒に働きたくない人とも働くなければいけないのが苦痛で、会社を辞めようかとまで思いました。

いかなるときも企業理念が一番大事

——そこからどのように変革していったのでしょうか。

文字 自分が「一緒に働きたい」と思えるような人を育てられたら気持ちよく働けますし、お客様にも喜んでもらえるはずです。そんな環境にするにはどうすればいいか。なぜこんな悪循環に陥ったのか。人と話したり勉

強したりして考え抜きました。そして、悪循環の原因が、「何のために仕事をするのか」、ひいては「何のために生きているのか」という目的や目標が自分ではなく、会社にも掲げていなかつたからだ、ということに気づきました。

「誠実で正直であること」というのが個人的なモットーなのですが、本当に思っていることしかできない性格で。ですから真剣に自分と向き合い、膨大な時間をかけて、本当に成し遂げたいと思える目的と目標をつくりました。そうしてできたのが「引っ越しをつうじて、ひとつでも多くの笑顔を生み出し、笑顔溢れる世の中をつくること」という企業理念(目的)です。そしてこの企業理念をいかなるときも一番大事にしようと決めました。2009年ごろのことですね。

いい企業理念であれば、お客様にも喜んでもらえます。そしていい会社をつくれば、スタッフも増えていきます。一番の目的はお客様に喜んでもらうことですが、結果指標としては売り上げやスタッフ数に表れるはずですから、目標数値も設定しました。

人づくりのイメージもできたので、それを言語化してクレド(信条)にしました。クレドには細かい仕事のやり方は一切書かれていません。書かれているのは、人としてどうあるべきかの指針です。だから、クレドに共感しない人が弊社に来てもらって困ります。

——「いかなるときも企業理念を一番大事にする」ことの重要性とは。

文字 一般的な会社は、いかに問い合わせを上げて受注をとるかを追い

かけます。そして売り上げが上がった後にスタッフの教育に着手します。つまり、起点は「問い合わせ」です。

しかし、弊社では「理念の浸透・徹底」を起点にしています。理念を実現していくためには、まずスタッフに理念を理解してもらい、実際に、笑顔を生み出す人材に育成しなければいけません。スタッフが育てば顧客満足度が上がり、評判もよくなります。そしてそれが問い合わせにつながり、売り上げも上がります。売り上げが上がれば、スタッフの育成にもっと投資することができます。つまり、理念浸透という大事なことを最初に行なうことで、好循環のスパイラルが生まれるというわけです。

理念研修で人生を考える

——具体的にはどのように理念を浸透させていったのでしょうか。

文字 まずは研修です。2010年～2013年ごろまで、私がメニューや資料を作成し、各拠点を毎月訪ねて半日程度の研修を行いました。研修といつてもスキル系は一切ありません。徹底的に企業理念について考えるのです。先述の「引っ越しをつうじて笑顔を増やす」ことについて考えるのですが、同時に、「一生懸命仕事をすることで喜んでもらい、自分の存在価値を感じ」てもらいます。こうして理念を徹底的に考えることは、仕事とは何かと、自分の人生をどうしたいかを考えることにつながります。私の考えをただ飲み込んでもらうではなく、自ら考えたり話してもらったりすることで、人生における仕事の意義や、自身の存在価値に気づいても

らうことがねらいです。

——というのも、引っ越し業界で働く多くの人が、「仕事はただお金を稼ぐためのもの」と考えています。しかし、仲間や成長、感謝など仕事をつうじて得られるものは無数にあり、稼ぐためだけに仕事をしている人は少ないはずです。それに気づいてもらうために、様々な取り組みを行いました。

もちろん、語り部としての幹部育成も行いました。『こんな幹部は辞表を書け』などの書籍を読んで、幹部はどうあるべきかを考えてもらったり。なかなか難しいのですが。

朝礼も理念浸透のしくみとして活用しています。朝礼では営業成績は一切話題にしません。その代わり、毎回理念やビジョン、クレドを唱和します。また、あらゆる資料のヘッダーに企業理念や、目指す世界観に関する言葉を入れるようにしたり、理念の体現をした際に評価・称賛されるしくみをつくりました。

顧客の評価「NPS」が人事評価・報酬にも直結

——理念体現の評価制度として「NPS経営」*を取り入れていると聞きました。

文字 昔から引っ越し業界では、A地点からB地点まで荷物を多く運んだ人が評価されてきました。しかし本来引っ越しの仕事とは、お客様に感謝されることで笑顔が生まれ、それがスタッフのエネルギーになり、結果的に業績にもつながるという、いい仕事です。弊社にとって、そうした企業理念を追求する経営の究極が「NPS経営」です。

NPSとは、サービスをお受けになったお客様がどのくらい弊社を他の方にお勧めしたいと思うかをアンケートでお聞きするもの。売り上げでも利益でもなく「全社NPS」を2014年ごろから最重要指標にし、ご回答いただいたたらリアルタイムで社内に





共有しています。そして「NPS経営」とは、お客様の評価とスタッフの評価、会社評価が一致しているしくみであり、今では全スタッフの評価と報酬にも反映させています。

支店長に関しては2017年ごろから、月額給与が支店NPSで決まり、加えて四半期での支店粗利による業績給を支給するようにしました。支店の成果が報酬に直結することにより、エンゲージメントも向上します。

引っ越しスタッフに関しては、個人NPSとスキルを指標化して報酬に反映しています(2018年～)。顧客満足度を上げ、業務スキルを磨くことが報酬の向上につながるしくみです。

ちなみに弊社では、業界で唯一お客様アンケートを完全公開しており、サイト上でだれでも見ることができます。

— 業績に関しても、設立以来増収を達成しています。

文字 企業理念を体现し、CS(顧客満足)とES(従業員満足)を追求した結果が、売り上げや利益という数値に表れると考えています。これまでの経験からも、企業理念やCS、ESの体现と業績は連動することを実感しています。実際に、スタッフが30

※ NPS:「Net Promoter Score」の略で、顧客ロイヤルティーを数値化する指標。企業やブランドに対する愛着・信頼の度合いを数値化したもの。

— NPS経営は社内でのどのように受け止められているのでしょうか。

文字 悪い評価もすべてオープンになっていますが、不平不満は聞かれません。NPSを報酬に反映させた背

人から100人規模になり、理念浸透に課題を感じていたときは、業績も鈍化しました。

長い時間をかけて徹底的に理念浸透をしてきましたが、本当に変わったと実感できたのは最近です。おかげさまで設立以来、増収を達成し続けていますが、ここ数年は特に成長率が高くなっています。

長く働ける環境整備やIT活用での効率化も

— CSとES向上のための他の施策があれば教えてください。

文字 「人」「WEB・技術」「しくみ」の3つの軸で、CSとESを追求しています。「人」に関してはこれまでお話しした理念浸透以外にも様々な取り組みをしています。スタッフの長い人生を見据えて、各支店にパーソナルトレーナーを派遣し、健康増進を支援しているのもその1つです。

「WEB・技術」に関しては、IT技術を使った「引越しTech」を加速させて、経営効率化やイノベーションの創出に挑戦しています。たとえば、24時間365日Webで予約まで完結する「ラクニコス」の導入により、月間2,000件が自動受注になっています。また、スタッフ管理をシステム化することにより、アルバイトの応募も同業他社に比べて約7倍になっています。

さらに、研修制度や報酬体系、NPS評価などの「しくみ」により従業員満足度の向上はもちろん、NPSは業界平均値を圧倒的に上回る71、紹介・再利用のお客様が約4人に1人になるなど、顧客満足にもつながっています。

トップの“学び方”

スタッフに気持ちよく働いてもらいたいですし、お客様が何を求めているのかを理解したい。そのため「1を聞いて10を知る」じゃないですが、理解力を磨きたいと思っています。お店に入っても「この店員さんはどういう姿勢で仕事に取り組んでいるか」など仮説を立てて観察するなど、日常生活のあらゆる場面で相手の気持ちになってみる練習をしています。

トップの“休み方”

あまり休まないんです。そう言うと、「疲れませんか?」とよく聞かれるのですが、休み=疲れがそれという考え方には違和感を覚えます。子どもが4人いますので、むしろ休みの方が疲れますね(笑)。それに忙しい日常でも、リラックスはできますから。本当にリラックスできるのは、カフェや景色のいい場所で、時間を贅沢に使えるとき。特に、仕事や自身の振り返りをしているときです。

育みたい「心の豊かさ」

— 最後に、文字社長の「人づくり」にかける想いをお聞かせください。

文字 引っ越し業界に限らず、「仕事=単にお金を稼ぐ作業」と考えている人が多い現状を変えていきたい。仕事をつうじて心豊かに生きていける人を増やすことが私にとっての最重要課題であり、社会的使命だと考えています(図)。学歴に自信のない人やドロップアウトした人にも、人は変わるもの、自分を卑下する必要はない、と伝えたい。そういう意味で会社とは、社員自身が「変わ

らなきやいけない」と思えたり、「自分もこんなことができるんだ」と存在価値を感じられたりするような環境や機会を提供できる場だと思います。

今後も弊社は、やりがいを感じられるしくみ、安心して働く環境、そして安定した生活を送れる報酬、この大事な3つをきちんと提供していきます。そして引っ越しサービスの向上はもちろんのこと、社会に貢献できる「人づくり」に積極的に取り組んでいきたい。

自分が一生懸命仕事をすることで喜んでくれる人がいることを体感すると、心の豊かさが育まれます。そ

れがお客様や周りの人にも波及すれば、笑顔が溢れる素晴らしい世の中になる。そんな世の中を実現するために、これからも挑戦し続けます。

プロフィール
文字放想(もんじ ゆきお)氏
生年月日 1984年10月19日

主な経歴
1998年 引っ越し会社でアルバイトとして入社。その後、引っ越し会社数社でアルバイトや社員として勤務
2005年 当時勤務していた会社のオーナーの「人はいつか辞めるから、辞めるまでこき使った方が得だ」という発言をきっかけに退職
2006年 株式会社アップル 設立
代表取締役 就任
現在に至る

企業プロフィール
株式会社アップル
屋号は「アップル引越しセンター」。2006年設立。「他の人に勧めたいか」というNPSを経営と人事評価・報酬の指標に据える、徹底した顧客意識で事業を展開。業績を堅調に伸ばす。

資本金：1,000万円
従業員数：437名(社員148名)
売上高：17億円(2019年7月期見込)

図 文字氏が成し遂げたい社会的使命

