

第34回

働き方改革を進めつつ従業員のキャリア形成にも尽力する美容院
JOYCE(岡山) とHair Make rise;(大阪)

華やかなイメージのある美容サロン。そこで働く美容師は、個性的でおしゃれでセンスもあるなどの印象がある半面、働く環境は立ち仕事で重労働なのに低賃金で長時間労働のうえに休みが取れないなど、あまり良い話は聞こえてこない。では、美容師の労働条件はどうなっていて、キャリアはどのように描かれているのか——。従業員の生活や将来設計を心配しながら働く環境の整備を整えつつ、質の高い経営にも腐心する岡山と大阪の美容院を取材した。

収入と時間の両面でゆとりが
持てる環境を

—— JOYCE

JOYCE(岡山県岡山市)は姉妹で営んでいる美容院。代表を務める森 泉氏のほか、正社員は妹の小林 陸氏を含めて9人、1年更新の有期契約社員7人の計16人(2019年6月1日現在)が働く。

年齢層は10歳代1人、20歳代5人、30歳代が6人、40歳代3人、70歳代2人。職種はスタイリスト8人とアシスタント5人に、会計や予約を受け付けるフロントと、日々の日計や税理士とのやりとり等を担う事務がそれぞれ1人いる。それに姉妹の両親である70歳代の2人が加わる。父親はメンズカットを教えているほか、雑務もこなし、母親は成人式や結婚式等の着付けを担当している。

人材確保のためにUターン手当
を支給

そんなJOYCEでは、必要に応じて随時、求人募集する形を取っている。世の中の人手不足の流れに加え、美容業界は特に採用が難しくなっている。森氏によると、『長時間労働だが高収

入が得られない職種』といった業界イメージがあるためか、最近は美容学校の生徒数自体も少なくなり、『美容師として頑張っていこう』と考える人はどんどん減っている印象がある」という。

加えて、岡山県は美容学校から就職する際に県外に出る学生が多く、残った少ない卒業生を県内の美容院が取り合っている状況。こうしたなか、同サロンでは、Uターン就職者の採用時に、支度金の意味合いで手当を渡すといった工夫をしている。

「Uターンの手当は、人材確保を狙って数年前から始めた。県外に就職した人のなかには数年経って戻ってくる人もいれば、県外の美容学校から岡山に来て就職する人もいる。引越して来てくれる人には、入社半年後に6万円を渡している」

参考までに、美容師の採用については、美容学校を卒業して国家資格である美容師免許を取得した人を募集対象にするのが一般的。ただし、美容院によっては、通信制学校に通っている美

容師の免許を持たない人を採用し、アシスタントとして雇用しているケースも見られる。JOYCEでも過去にこうした採用を行ったことはあるが、今はしていない。その理由について、スタッフの労働時間や状況を一番理解している小林氏は、「美容師免許がない場合、美容法でお客様に触れることはできないと決まっている。免許がないと自信が持てないし、店内の掃除や道具の準備、片付け等の雑務以外、全く仕事をさせてあげられないので、やはり免許を取得した人でないと雇用は難しいとの結論に至った」と事情を説明する。

スタイリストになれるまで
耐えられず

その代わりに、美容師免許を取得している人には、門戸を広くしている。採用試験は面接中心で、筆記は「取り入れると途端に応募が減るので」行っていない。「ほぼ1回の面接で可否を判断するが、実際に不採用はごくまれ。

JOYCE 概要

2019年6月1日現在

所在地：岡山県岡山市
代表者：森泉・代表取締役
開業：1996年
従業員数：16人(役員除く)
内訳 正社員：9人(男性3人、女性6人)
有期契約社員：7人(男性1人、女性6人)

かなりダメでも可能性にかけて、とりあえず来てもらい育ててみようと考えている」(森氏)

結果、なかには退職してしまう人も出てくる。特に、美容師免許を持っていたとしても、いきなりカットをさせることはなく、まずはアシスタントとして、スタイリストの補助的業務を行ってもらうのだが、スタイリストになるまでの数年間が正念場のようだ。

「1、2年で辞める人は、休みにくい環境や、手に職を付けることを思った以上に難しく感じていることが多い。続けていれば必ずできるようになるのに、ハサミを持つまでに至らず辞めてしまう」

アイリスト志望者が入社してくることも

余談になるが、今はまつげエクステ(人工のまつげをお客様自身のまつげに装着する技術)の施術者、アイリストになりたい人も美容学校にはいる。その施術を行うことは法律で美容師免許を持つ者に限られているからだ。しかし、美容学校ではアイリスト志望の学生に対し、「まず、美容師になってみたら」と美容院への就職を勧めるパターンも見られるそうだ。森氏は、「事情を見抜けずに採用した結果、辞められてしまうこともあった。面接試験時にはそのような本音を言うてはくれず、採用後、しばらく経って『実は、スタイリストではなく、アイリストでやっていきたい』と言われてしまう。こういう場合は、引き留めようがない」と眉を曇らせる。

なお、JOYCEには今も、まつげエクステのできるスタッフが1人いるが、「その技術を業務の中心にしてしまうと、本当の希望であるスタイリストとしてのカットデビューが遅くなってし

まうので、今はあえて営業を控えている」(小林氏)。

顧客の評価と支持が収入に直結

一般的に美容院で働くスタッフの賃金項目は、アシスタントの間は固定給、スタイリストに立場が上がると、カットやパーマ、カラーリング等、お客様を担当できるようになり、固定給に歩合給が加算されることが多い。歩合給は、あらかじめ設定する固定給とは違って、成果や出来高、業績等に応じて変動した額を支給するもの。美容院の場合、お客様に対応した際の売上金額によって付与される。歩合の割合や計算方法は美容院によって様々だが、売上での貢献度合いによって支給額が増える仕組みは共通している。

こうした前提を踏まえてJOYCEの基本給を見ると、アシスタントは原則、固定給のみ。スタイリストとして認められたら、固定給+歩合給(3種類)となる。固定給は勤続年数にかかわらず定額(直近の募集では月額17万円程度)で、同業他店の相場を見ながら決めている。「最初は、アシスタントの間は歩合給がつかないこともあり、ある程度、固定部分を他店と合わせていかないと採用がおぼつかなくなる」からだ。ちなみに、採用時には2カ月の試用期間を設けているが、給与等の諸条件は本採用後と変わらなという。

歩合給も勤続年数には関係なく、①指名のお客様の技術売上②指名のないお客様の技術売上③物品販売——の3要素に対してそれぞれ基準を設定し、それらの売上が明確に給与額に反映するようにしている。

①の指名のお客様に対する歩合は、その人の月間の売上が「〇〇万円までだったら売上×〇%」、「それを超えて



(JOYCE 提供)

〇〇万円までなら売上×〇%」などと、指名の増加とともに売上に対する歩合の支給率を上げていく形に設定している。その上限は売上250万円まで定めており、毎月の売上金額で変動する。②の指名のないお客様に対する歩合は、売上にかかわらず一律の割合で計算。③の物品販売は、お店で扱っているシャンプーやトリートメント剤などの商品をお客様に勧め、売上に応じた一定の割合が歩合給に加算される。

「歩合給に関しては、スタイリストになってしばらくの間は、売上に対する割合で計算すると毎月の変動幅が大きくなってしまいかねないので固定の歩合給にして、ある程度の経験を経て、売上に対する割合に移行するようにしている。また、物品販売については、アシスタントでも歩合がつくようになっていく」(森氏)。

役職手当は目標に達しているか否かの2段階で

他の手当を見ると、店長と副店長の2人には役職手当があり、毎月定める店舗全体の売上について目標額を超えるか否かで支給される額が変わる仕組み。店長と副店長それぞれに2段階の金額が設定されている。

また、先述したように、アイリストになりたくて美容師免許を必要とする人がここ数年増えている。とはいえ、美容師免許を取得するには、筆記だけ

でなく、スタイリストとしてのある程度の技術も覚えなくてはならず、「技術指導をして欲しい」と訪ねてくる人もいます。そこで店舗の練習時間に場所を提供し、スタイリストが講師になって対応することもある。こうした場合は、店舗が受け取るレッスン代の一部が「講師手当」としてスタイリストに支給される。

さらに、一般的にスタッフヘボーナスを支給する美容院は少ないと言われていたなか、JOYCEでは1、8月の年2回、賞与を支給している。スタイリストに対しては定めた期間（半年）の売上の5%。アシスタントには日常の仕事に取り組む態度等を見て査定している。

「スタイリストとアシスタントの基準を同様にすると、アシスタントが低くなり過ぎてしまうので、日頃の姿勢を評価して固定給の1ヵ月分ぐらいは出せるようにしている。なお、普段は下げることはないが、勤務態度等ではほぼ何かあれば査定で少し下げることはある」

子どもが小学校に上がったら 土日に休めるよう留意

JOYCEの勤務時間は、①9時30分～18時30分②10時～19時③11時～20時——を基本とするシフト制。曜日により営業時間が異なるため若干の変動がある。また、残業は繁忙によって生じる。

「例えば1年で最も忙しい12月は、スタイリストも気持ちが高揚する雰囲気になるので、頑張ってしまう傾向はある。その際、本人からすれば、残業手当は『付くのならありがたい』くらいの感覚で、『自分のお客様にどのぐらい来ていただけるか挑戦したい』という気持ちの方が断然強い。ただし、

この月だけが特別で、他の月の残業は大体、月20～30時間程度。そこで、基本給のなかに固定残業分を30時間程度、入れ込むようにしている」（小林氏）。

定休日は毎週月曜日と第1火曜日、第3日曜日で、その他に交替で取る休みが2日あり、合計月8日。加えて、夏期と年末年始に連続で5日間の特別休暇を設けている。育児中の人も増えつつあるなか、時短勤務についてもスタッフ本人が保育園に送迎できる時間等、個々に事情を聞いたうえで臨機応変に対応している。

「子どもが小学校に入学したら、土・日のどちらかは子どもと関われるように休みのシフトを設定している。また、授業参観日や運動会などの学校行事にも、なるべく仕事を休んで行ってほしい。女性だけでなく男性スタッフも参観日等の行事には行ってほしいし、出産時にも少しは休むように促すなど、家庭を大事にするよう推奨している。また、配偶者の事情に合わせて対応することもある。例えば、夫がサービス業で平日しか休めない女性スタッフには、土曜日に出勤してもらう代わりに平日に休みを設定し、さらに日曜日は夫がいなくて保育園にも預けられないから休んでもらうような工夫をしている」（森氏）。

歩合給が短時間勤務の足かせ になる側面も

働きやすい環境づくりを進める過程で、歩合給が大きな比重を占めるスタイリストの給与体系が、短時間勤務や休日設定の取り組みの足かせになる側面もある。

「時短勤務中でもバリバリ働いた方が良いと考える人がいる一方で、夫の扶養の範囲内で働こうとセーブする人

もいる。後者の場合、年間収入の想定が難しい歩合給を一定の範囲に収めようとすると、年末の一番忙しい時期に無理な調整をすることになりかねない。経営的には働いてもらった分、ちゃんと歩合給に反映させたい。だが、そうすることで年末に『調整することにしたから、これ以上は働けない』と言われるジレンマがある」

他方、調整を要しない人にも、ある程度の給与を保障しつつ、ゆとりのある働き方を模索してもらいたいという思いもある。

「家庭を持てばやらねばならないことも増えてくるし、職場の拘束時間が長いと大変。扶養調整の問題がある一方で、バリバリ働きたい人も一定の給与を確保しながら時間的な余裕も持てるような環境を、どう構築していけるかが課題になっている。単純に考えたら、客単価をもう少し上げていくという技術的な方法もあるが、まずはそれ以前に私生活が理由で早退しないといけない事情が起きたらすぐに適切な対応が取れるよう、スタッフ個々人が融通を利かせ合って早く帰ることが出来る仕組み作りが課題でもあると思っている」（小林氏）。

3年目にスタイリストデビュー できるよう育成

JOYCEでは、未経験で入社した人が3年目にはスタイリストになれることを基本に、レッスンカリキュラムを組んでいる。カラー、パーマ、トリートメント、ブロー、カット、エクステ、着付け、セットなどのスキルを各教育担当が指導。スタイリストデビュー後も段階的に成長していくことができるよう、多くの学びの機会を設けている。

ただし、個人差はあって、2年を待たずにスタイリストデビューする人が

いる半面、2年以上かけてスタイリストになる人もいる。さらに言えば、スタイリストになったもののリピートのお客様がつきにくく、結果としてアシスタント業務が増える人もいる。

こうした状況について、森氏は「スタイリストとしてデビューしたら、最初は店側からお客様を融通する。それを上手く次回の指名につなげられないタイプの人は、手持ちの時間が増えるため、必然的に他のスタイリストのアシスタント業務をすることになる」と話す。ただし、小林氏は「それが一概に悪いとは言えない」と付言する。「アシスタントの仕事頑張ると、最終的には良いスタイリストになれると考えている。一つのことを突き詰めていくと、最終的には他のスタイリストより上手い技術が身に付いたりもする。その間、コミュニケーションが上手くなれるように練習したり、溶剤の成分について勉強したりしながら色々な知識を習得していくと、いつの間にか高い売上を実現できていることもある。遠回りすることがダメとは思わないし、極めて自分の武器にしまうと強い」。

技術だけでなく コミュニケーション力も

アシスタントの期間に差が生じる一因として、スタイリストには技術の習得だけでなく、お客様に寄り添えるコミュニケーション力も必要とされることがある。

「美容師は、職人であり商売人でもあることが必要。季節や暦のことを知っていて、行事とそれに合わせたファッション等の知識もあって、それらをどれだけ自分の強みとして持っているかが重要になる。また、お客様に寄り添えることも大切。人の生活に

入っていくわけにはいかないから、あくまで傍観者ではあるのだが、常に応援団の気持ちでコミュニケーションを取る。その際、基本は全て肯定し、否定的な話し方はしない。こうしたことも勉強して身に付けていくものだ」(森氏)。

毎週木曜開店前に全体で ミーティング

ところで、具体的な教育カリキュラムは、どのようなものなのか。JOYCEでは、スタッフ同士が話し合い、意見交換するなかで店のルールづくりや技術を高め合う意識の醸成を促している。全体では数カ月に一度、ミーティングを開催。店内のほとんどのルールが、そこでの皆の意見交換で決まってくる。森氏も小林氏も参加はしているものの、なるべく他のスタッフに任せようとしている。

「オープン時間は通常、朝10時だが、木曜日だけは13時からにしている。その前に15分程度の全体ミーティングも行っている。シフト制なので皆が揃う時間帯はここが丁度よく、何か状況が変わった時や何かをどのように変えたら良いかなどについて、週1回、必ず話している。その際、学校の係のようなイメージで、皆それぞれ役割を持っている。例えば『マニュアル係』は、ミーティングで話し合ったことを記録して店のルールに加えていく。『教育係』は、皆の練習内容の計画を立てる。『在庫係』は商品の知識を増やすとともに、棚卸しのチェックを行うなど、全員が何かしらの係になっている」

議論はスタッフの自主性 に任せて

「マニュアルは、スタッフ

の話し合いの状況を見て、マニュアル係が書記となり追加していく。スタッフ間の約束事もあれば『カラー剤は汚れるからカウンターには置かないこと』『アイロンやコテは火傷をするからタオルに包むこと』等、店内で起こる本当に細かな日々の内容まで、『こうしませんか』といった提案と『こうしましょう』という決定の二つに分けて記録する。ただしその際、仕事の内容か否かで区別はしている。例えば、急遽、休む時には誰に連絡するのか優先順位まで決めている。この前、久しぶりにマニュアルを見返したら、本当に小さいことまで決めていて驚いた。ただ、『言った』『言わない』の話になったり、『これって、どうだった?』などと決めたことがぼやけてしまわないようにすることも必要。コミュニケーション能力の向上にもつながるので、基本的にはスタッフの自主性に任せようとしている」(小林氏)。

なお、同サロンでは幅広い知識とスキルを習得できるよう、外部から講師を招いて様々な内容の勉強会も行っている。それに関しても、「今年はこんな分野の勉強をしたい」「こういう人を講師に招いてほしい」など、スタッフから要望も出せるようになっている。

参観日や家庭訪問も

学校のような取り組みはまだある。JOYCEでは、スタッフの親御さんに



(JOYCE 提供)

仕事ぶりを見てもらう参観日を設けている。「入店2、3年目までのアシスタントは、まだ社会に慣れきれていない部分もある。そこで親御さんに来てもらい、働く姿を見てもらったりモデルになってもらったりしている。親御さんが自分の子の働く姿を見る時間があれば良いと思ったのと、指導係の先輩のことも『自分の子どもを教えてくれている人たち』として知ってもらいたいと考えた」(森氏)。

この延長線上で、最近では1年目のスタッフの家庭訪問や、男性スタッフの配偶者を集めた『奥さん会』も開いた。森氏自身が、「私を見てもらって、何かあったら連絡して欲しい」と話しているという。さらに不定期ではあるが、「よく頑張ってくれたという意味で、スタッフを数人ずつ誘って食事会もしている」。

グループに分かれてアシスタントを育成

美容業界は、スタイリストの技術力がものを言う世界。スタイリストはお客様の満足度を上げるために努力するし、サロン側もスタッフのスキルアップを支援する。

JOYCEで行うスタッフの育成は、OJT(実際の職務現場において、業務を通して行う教育訓練の事。部下が職務を遂行していく上で必要な知識やスキルを、上司や先輩などの指導担当者が随時与えることで、教育・育成する方法)のなかグループでの指導が柱になる。正社員・パートにかかわらず、アシスタントに合わせてグループを分け、各グループそれぞれアシスタントに合わせた指導を進めていく。

「アシスタントに合わせた目標を定め、3カ月周期で商品販売やシャンプー等、4項目ぐらいを同時進行で

行っていく。例えば、シャンプーがまだ合格できていない人には、『〇月までには合格できるようにしよう』『〇月には、試験を受けられるようにしよう』などと目標を決めつつ、先輩たちが細かくコメントを書いていく。商品販売も『今月はお客様にこの商品を、必ず1回は勧めること』などと目標を決めておき、『今月は〇人に声掛けし、こういう結果だった』となれば、『では、来月はこうしよう』といった改善を重ねていく。訓練はその人なりの進み具合があるし、先輩の教え方も異なるので差は生じる。そこについてもグループごとに話し合いながら考え、ある程度できるようになってきたら、『今は何を困っている?では、こうしてみよう』などと普段の会話のなかで確認することもある」(森氏)。

営業時間後の居残り練習は勧めず

営業時間外にスタッフが技術を練習することについて一人で残るようなことは勧めない。もし自主練習の希望があれば、営業時間前の木曜日の午前中を勧めている。原則、場所も道具も自由に使用できる。

木曜日の営業時間は13時~21時30分まで。「元々は通常の営業時間だったが、スタッフが夜、残って練習している姿を見かねて、10年ほど前に木曜日の営業時間をずらして午前中を合同レッスンに切り替えた」(小林氏)。いざナイター営業に切り替えてみると、「夜間の時間帯にサラリーマンが来てくれるなどの副次的な効果もあった」という。

また、森氏は技術の習得について、「会社側が口を挟まない方が、させられた感がなくて良い」と指摘。「グループで教える部分はグループ、『この技術はこの人』というものは特定の人が

教える。そして、そういったルール決めや時間設定、モデル調達などのお膳立ては全て教育係が行う」と説明する。

オーガニックをテーマに学ぶ機会も

美容師には、パーマ剤やカラーリング剤などが体に合わず薬品アレルギーになったり、無理な姿勢で長時間ハサミを使うことから腱鞘炎やヘルニアになるなどの健康不安を感じる人もいる。森氏も自身が溶剤のアレルギーになって苦しんだ経験から、指定成分を調べてオーガニックの商品を導入。技術やノウハウを身に付けるなどの勉強をしてきている。

「今、大きな問題になっているアレルギーには特に気をつけており、店で扱う商品や環境などにも配慮して、肌の弱い人やアレルギー体質の人、妊娠中や出産後の人、病後の人、髪の毛のダメージが気になる人など、一人ひとりの体質・体調に合った技術を進めている」

さらに、そうした理解を深めようと2年前には全員で行く社員旅行を止め、スタッフが2人一組で外に出て、オーガニックをテーマに学ぶ機会を提供してみた。予算は上限が設定されていて、その範囲内で旅費も含めた1泊2日の計画を立てる。その際、訪問先だけでなく、夕食もオーガニックや地産地消のものを探すなど工夫もする。

「具体例としては、鹿児島で米作りを手伝ってきたり、お茶畑やオーガニックコットンの会社を訪問したり、オーガニックソムリエの勉強を受講したりしていた。こちらでお膳立てをすることはなく、アポ取りから全て自分たちでやるので失敗することもある。それでも、きちんと話して趣旨を理解してもらい準備していけば、歓迎してもらえ交流につながる。人の気持ちのありがたさや違った職場の大変さも理

解できるなど、見聞を広げることもなる。行きっぱなしではなく、お互いの経験を伝える場もつくり、業者の方や美容師ではない人にも発表を見てもらった」(小林氏)。

「こうした体験を価値あるものと感じられるようになるのは、もしかしたら数年先になるかもしれない。普通に社員旅行をして楽しむことも良いが、『何か得るものがあるのではないかと考え、思い切って改革することにした』(森氏)。

健康志向の向上につながるだけでなく、会話力の向上にも寄与する取り組みは、スタッフへの育成意識の高さを証明しているようだ。

独立の道を促す必要性も

森氏がJOYCEを開いたのは23年前。働きやすさと居心地の良さを追求してきたことで長く働くスタッフが増え、家庭を築く姿も見られるようになった。今では半数以上のスタッフが勤続10年を超えている。それは喜ばしいことであるが、森氏の頭を悩ませている。

「自分がお店を構えた時は、税金を一番多く収められる美容院にしようと決心していた。そして今、一生懸命頑張ってくれているスタッフたちに、『長く働いてくれて助かっているし一緒にいて楽しいけれど、一度、独立を考えてみたら?』と促すようにしている。辞めずにいてくれるのはいいけれど、行き着く先として老後のことも考えなければならぬ。半面、葛藤もある。自分たち美容師の当初の思いは職人として一人前となり、独立することだったはず。しかし、いざ店を出して借金を返していこうと思ったら、今の給料のままでいる方がずっといい。そこで、『私はJOYCEで頑張ります』と言ってくれるスタッフには、お金はもちろ

んだけど、今後、経営的なことも教えていかねばならないと考えている。また、実家が美容院のスタッフも少ないので、そういう人は『いずれは実家のお手伝いをするようになるのでは』とも思う」

「独立すれば責任が伴うし、『全部、資金が必要』との感覚になれる。だけど、働いているスタッフはそうではない。例えば、『備品が壊れてもお店が買い足してくれる』と、ごく自然に思っていたりする。でも、本来はお金がかかっていること。スタッフとして働き続けながらそういった感覚を身に付けるには、少しは出資して共同経営のスタンスに立つようなことがあってもいいと思う。一案としては、出資分のうち4分の1を出したら、給料とは別に4分の1の利益を受け取れるというようなことが考えられる。そうすれば、仮に備品等の経費がかかったら、その分、自分の取り分が減ることになる。そういった感覚を身に付けられるようなやり方も、今後は模索していかねばと思っている」

独立時にはお客様にお伝えして支援

実際、JOYCEでは「独立支援制度」を設けていて、独立するスタッフを応援してきた経緯もある。一般的に美容師の独立には「暖簾分け」と「完全な独立」があるが、森氏は後者を視野に制度を整えており、これまでに3人が独立している。

「支援制度は自分の名前でお店を持ちたいケースでも同様にできる。独立で退職したスタッフには当店からお客様にダイレクトメールでお伝える。それは業界的には容認されない慣行になっていることが多いが、辞める際に退職金もないなかで、個人的には『あってもいいかな』と思っている。退職金

がないことは業界的には一般的だと思うが、それでも『長く勤めた人に何もなくして良いのか?』との気持ちもある。自分自身、経営者であると同時に美容師でもあり、いろいろ大変なこともわかっているから、『お客様を紹介するくらいするべきではないか』と思ってしまう。だから退職時には、一時金を出したりもしている」

働き方改革が稼働に影響する側面も

森氏は、「今日はホームページで誰がどこに出店したか調べることは容易である。独立するスタイリストを指名しているお客様にはできるだけ新しい店舗に足を運んでいただきたい。他店に転職するわけでないから、こちらからも応援した形にした方が気持ちいい」と断言。さらに、今後の店舗運営に話がおよぶと、「自分自身は『美容＝ブラック業界』と言われるなかで育ってきた。スタッフの働き方も以前は心配することもあった。働き方改革を行うなかで、現在は『疲れているのでは?』などと、そこまで心配しなくても良くなったが、『お店に出て来て、働けば働くほど成果がついてくる世界』で今後、休暇が増え労働時間が減り、稼働的に見ると経営していくにはちょっと厳しくなる気もしている」との答えが返ってきた。



(JOYCE 提供)

賃金制度を改定して先を描けるキャリアパスを提示

— Hair Make rise;

Hair Make rise; (大阪府大阪市)のスタッフは2019年6月1日現在、正社員12人、契約社員7人。現在、産休中のスタッフが2人(スタイリスト1人、ネイリスト1人)いるが、このうち1人は9月に復帰予定となっている。

サロンは寺田町と西田辺にあり、(産休中のスタッフを除いた)職種を見ると、寺田町店がスタイリスト5人(正社員3人、契約社員2人)、アシスタント4人。西田辺店はスタイリスト4人(正社員3人、契約社員1人)、アシスタント2人、ネイリスト2人。勤続年数は、13年いる1人を筆頭に10年(1人)、9年(2人)、8年(1人)、5年(3人)、3年(2人)、2年(2人)、1年(7人)になる。

人材定着を目的に キャリア採用のみを実施

Hair Make rise; では、経験者を対象とするキャリア採用のみを行っている。「19年前に小さな店からスタートして、新人が一人前になるまで待つ余力も教育にかける余裕もなく、営業活動で手一杯のなか、即戦力のキャリア採用をしてきた」(戸田晃一・オーナー)からだ。それでも、開店して10年ぐらいまではスタッフが全く定着しなかったが、その後、店舗経営が軌道に乗り、後述するようなスタッフへの目配りや研修ができるようになった7年前ぐらからは、「入店後、すぐに退職する人以外で辞める人は格段に少なくなった」という。

とはいえ、「入って1カ月ぐらいで

連絡が取れなくなったり、『明日もお願いします』と言ってそのまま来なくなったりする人は、今も皆無でないし、5年以内にトレーニングの成果が出なかった人や結婚・独立で地元に戻るケースはある」。

最初は有期契約で互いを見定める

こうしたケースもあるため、同サロンでは最初から正社員で採用することではなく、契約社員として見定める期間を必ず設定。そのうえで、契約は3カ月ごとに更新している。その理由を、戸田オーナーは、「美容院は人が商品。対人関係の仕事で周囲との人間関係も重要な世界なので、面接だけではわからないマッチングの部分を一緒に働いてみることで判断するため」と説明する。

「こちらはお店に合うか否か、お客様に合うか否かを見たいし、スタッフ側にも働き続けたい店か否かを見定めて欲しいとの意味合いで、有期契約期間を設けている。互いを見定めが終わったら正社員に転換してもらうので、ずっと契約社員のままというのは、希望する働き方が不定期だったり社会保険等の雇用調整でそういった契約を希望する人以外は基本的にはなく、早ければ3カ月で正社員になる。また、事情があって契約社員のままの人も、見極め後は契約期間を半年などと長くしていくケースもある。そのあたりは明確に定めずに、その人のライフプランやキャリアに合わせてそれぞれ話し合っている」

引っ越してくる人には 代金と家賃の一部を補助

また、同サロンには従来から、「早くスタイリストになれるよう、勉強の時間を確保したい」等の理由で、アシスタントの間は比較的、サロンの近くに住むスタッフが多い。サロン側もスタッフをサポートする意味合いから、引っ越し代金の一部を手当として出すほか、家賃の一部補助も行っている。

「引越手当金は、地方から出てくるスタッフのための支度金のようなもの。最初に地方等から出てくる子のために5万円を支給する。奨学金を借りている人も多いし、最初の給与は1カ月先になってしまうため、人によって異なるが大体2、3万円を数カ月に分けて支給したり、お金がない場合は先に渡してしまうこともある。それにより、裏切られたことも正直あるし、これからは甘いことも言っていられないので、しっかりした制度にしておくはならないと考えている。また、サロンの近隣から通うアシスタントには、家賃補助として月4万円を支給している。この決まりごとは期限を設けているわけではないが、スタイリストになるまでの過程で抜けていくイメージ。キャリアを積むなかで自分の好きなところに住みたくなくて、外れていく」

歩合給を合算して業績給に

昨今の地域最低賃金の上昇や、働き

Hair Make rise; 概要

2019年6月1日現在

所在地：大阪府大阪市
代表者：戸田晃一・オーナー
開業：2000年
従業員数：19人(役員除く)
内訳 正社員：12人(男性4人、女性8人)
有期契約社員：7人(女性7人)

方改革が進むなか、Hair Make rise; では社会の変化に合わせる形で労働条件の設定に工夫を凝らしている。

「賃金面では現金商売で給与をあまり高く設定できないなか、基本給は最低賃金を単純計算し、それに一定（20時間見合い）の残業代をみなし手当として乗せて、オーバー分が出た月は追給する」

加えて、業績給を月の給与に合算して支給している。業績給は歩合制を中心に、月間の技術売り上げに対する規定金額で額が決まる仕組み。多い人で月30~40万円になる。

「業績給は、月の売上を『〇~〇万円までは〇万円』などと決めていて、それにリピート率も加算。さらに『指名が〇人だったら一人当たり〇〇〇〇円』などと売上に対するインセンティブも含める。スタイリストやアシスタント等の役職手当もそれぞれ定額で決まっています、それらをそれぞれ割り出して合算したものが業績給になる。全区分それぞれ表になっていて、スタッフ自身が計算できるようにしている」

また、物販に対して売上の10%を支給する「売り上げ手当」もあるほか、店舗が目標としている売上を達成した場合に、スタッフ全員に少し分配する仕組みもあるが、「それはプレミアムで、ここ数年は出ていない」という。

入店後3カ月続けて業績給が基本給を超えたら面談

こうしたルールを踏まえて、スタッフの給与の具体的な設定方法を見ていくと、まず採用時には22~28万円の間で、前職の給与や担当区分等も勘案して基本給を決める。そのうえで、業績給が3カ月続けて基本給を上回った時に面談して、「業績給を中心とする給与体系に移行する意思があるか否

か」を尋ねる。意思があれば基本給部分を最低賃金ラインにまで落として、業績給部分の比率を上げることになる。

例えば、採用時に「基本給23万円」と決められたスタッフが、業績給を計算したら3カ月連続で「23万円」を上回る収入になっていたと確認できた場合、本人が望めば「基本給19万円+業績給」に切り替えるといった具合だ。

6月から基本給のランク分けを実施

ただし、基本給が最低賃金に貼り付いては「低過ぎるのでは？」との声もあるため、6月からは基本給のベースを一律に見直したうえでランク分けを明確にする形に切り替えている。具体的には、基本給を役職等に関係なく全スタッフ一律にしたうえで、「アシスタントランクA・B・C」「スタイリストランクA・B・C」といった具合にランクを規定し、さらに店長やマネジャーには役職分の手当も付ける。

「毎年、最低賃金が上がってくるなか、このままのペースで行くと大阪も近い将来、1,000円を超えてくるのが考えられる。その都度、基本給を変えるのも大変だし、不明確な部分が生じかねないので、例えば1,200円ぐらいまでになることを想定してランクをつくり、それを上げていく形で最低賃金をクリアしていくことを試行しようとしている。先の例で言うと、『19万円+業績給』だと、歩合次第で今後、最低賃金を割りこんでしまうケースも出てきかねない。最低賃金が上昇する度にそうしたことを心配して、毎年、基本給を改定するのではなく、ある程度先のキャリアパスも見えるような制度に変えていく」

「一方、役職は上からマネ

ジャー、店長、チーフ（主任）、スタイリスト、Jrスタイリスト、アシスタント、パート・アルバイトがある。ただし、パートのなかにスタイリストもいればネイリストもいる。また、Jrスタイリストは「月30人の指名をもらうまでの人」を指すが、その当たりももう少し明確にしていきたい。アシスタントも単にアシスタントとするのではなく、ケアが得意な人やネイリストを目指す人など、能力やキャリアの要望に応じて、能力の部分も入れてランク分けしていきたい」

要は、基本給を固定したままランク付けをして、役職も含めて上がっていくようにすることで最低賃金の上昇に対応するイメージ。同サロンではこの6月から、歩合の仕方や設定等のベーシックなところは変えずに内訳を工夫したシミュレーションを試験的に行っている。

美容業界のイメージを良くしたい

こうした改定を考える背景には、戸田オーナーの「美容業界の良くないイメージを払拭したい」との思いもある。

「美容学校も大事な子どもを預かっているという感覚を持つものの、『美容院は離職率が高く処遇も食べていくのが難しい』といったイメージでは、高校の先生が『美容師になったら良い』とはなかなか言ってくれない。そういったことも考えたうえで、サロンや



(Hair Make rise; 提供)

美容学校が協力して良い形をつくっていきたい。実際、各学校後援会やサロン職業体験、学校主催のフェスティバル、体験ブース、学校主催のダンスフェスティバルなどの、そういうことを話し合う会も複数あり、子どもたちに夢をもってもらえるような業界としての取り組みを検討している」

難しいスタイリストの労働時間管理

一方、働き方改革で長時間労働を是正する流れに関しては、お客様次第で時間外労働が発生する事情を抱える美容業界の働き方には、相容れない部分もある。スタイリストは一般的に営業時間後に店に残り、技術の勉強をすることが多い。技術を学ぶ本人だけでなく、教える立場の先輩も遅くまで残って練習に付き合ったりする。技術を身に付けた暁には多く指名されるスタイリストになるが、ここでもお客様の都合やニーズに合わせた働き方を余儀なくされる場合も少なくない。歩合給が中心なので、労働時間を減らすことが収入にも直結する。戸田氏は言葉を選びながら、こう心境を明かした。

「労働時間管理は正直、凄く難しい。美容師は技術職なので、営業時間内のOJTだけで多くのお客様に支持してもらえるような技術者になれるかといえば思案するところだし、かといって練習時間全てをみなしの残業代だけでまかなえるかといえばそうではない部分もある。当サロンの営業時間は、平日が10～19時、土曜は10～20時、日・祝日は9～19時。従来は営業時間外に使用許可書を出してもらってお店でレッスンしていたが、そこを会社指導ではないのか？と問われると、いささかという部分は否めない。そこで営業時間内でレッスンする等、できる限りの取り組みを模索して改善を図ってい

るが、熱心なスタッフはずっと練習していて、営業時間を過ぎて『帰りなさい』と促してもなかなか帰ろうとせず、『じゃあ、早朝に来て使ってもいいですか？』と返されたりする。スタイリストから『お客様がどうしても今日、これから来たいと言っているの、営業時間外だけど受けていいですか？』ということもある。今はルール上、禁止にはしているが、なかなか抑えきれない部分もあって対応に苦慮している。こうしたことに対する管理について、働き方改革を進めるなかでどういう形を取って行けば良いか凄く悩んでいる」

ちなみに、同サロンでは、完全週休2日制で月9日の休みを設定している。夏期休暇・冬期休暇は、変形労働時間制のシフト制のなかでまとめて取得できる仕組み。「その後は連続出勤になるが、まとめて取得するなかで+αで有給休暇を取っても構わない」ようにしている。

四つの会を設けて勉強会を開催

時間管理に頭を痛めるなか、スタッフへの内部研修は、「幹部会」「主任会」「アシスタント会」「ネイル会」を設けて、それぞれ1カ月に1度、業界での必要なこと等について、2カ月に1度、勉強会を開いて対応している。

『幹部会』は、10年選手や役職者がメイン。マネジメント力や教育者としての考え方、管理能力、察知能力、危機管理について、見方・見え方を共有する。最近、対応が遅いところが目立ったため、今は月2回ペースで集中的に実施している。『主任会』は幹部会より少し下がった主任クラスが、危機管理をどう捉えているか、下の者(ア



(Hair Make rise; 提供)

シスタント)をどう育てていくかを勉強する。基本的に内容は幹部会も主任会も同じで、会社のあり方や先輩の思い、必要な知識、お客様に対してできていることと、できていないこと等について毎月、論点をつくる格好になる。ただし、表現は変えていて、イメージ的には『幹部会は英語で大丈夫』『主任会は、英語はダメだけど漢字ならOK』『アシスタント会は平仮名で行う』といった具合。他方、『ネイル会』は別業種だし数人なので、他の三つとは違いヘアメイクとの連携のなかでもっと視野を広げていこうといった趣旨になる」

全スタッフがレッスンノートを見る意識付けを

また、スタッフは若手の頃からレッスンノートを持っていて、それぞれ日々の仕事内容や気になることを書き込んでいる。入店して1年以内の人には教育担当がついて、ノートにコメントを書く。ただし、週休2日のシフト制で担当官がいつもいるわけではないため、誰でも担当できるようにノートを見ながら次の担当に受け継いでいく形を取っている。

「主担当はいるものの、全員がレッスンノートを見る意識付けをしている。

すると他の人も、『あ、こんなことで悩んでいるのか』『これは改善できているけれど、こちらはまだできていないのか』などと把握できるので、それに対するコメントを書いていく。そして、それをまた主担当が見るサイクルをつくり、先輩がしっかりできるまでサポートする」

「主担当は主任クラスのベテランがつくようにしているが、他にすぐ上のスタッフや中堅のスタッフも見ることになる。研修でのレッスンはウィッグ等を使って行うことが基本になるが、営業時間中のレッスンも可能で、現場実習は人ベースになるので、全員で見ていることにより、『ああいうお客様の髪質だとできていなかったよ』とか『ああいうお客様にはちょっと甘かったよ』などといったことがわかるようになる。夜に残ってウィッグを触っているだけでは足りないので、現場で対応できるレッスン方法を考える。ただし、早期成長を促すための改善の余地はまだある。そのうえで、スタッフ一人ひとりに対する育成方法を考える。放っておいても自主的に頑張ってくれたら一番良いがなかなかそうはいかない。だから毎月の育成スケジュールを考えて、こちらも身体を空けておかななくてはならない。指導する側にも勉強することがあるので、そうしないと外部の講習が入れられない」

なお、外部研修（詳細は後述）は選抜制で全員がやるわけではないが、内部研修は全スタッフが対象でレッスンノートもずっとある。ある程度、上のレベルになると自ら学ぶ内容が多くなり、それをオーナー等が現場で「このスタイル、どうやったの?」「横でカウンセリングを聞いていたけど、ちょっと違ったのでは?」などとチェックする形だ。

時間をかけて花開くスタッフも

このようにトレーニングの仕方や進み具合が異なるなか、Hair Make rise; では前職の経験にかかわらず、入店後2年でスタイリストデビューすることを育成の基本にしている。ただし、誰もがスムーズにスタイリストになれるとは限らず、それなりに個人差はある。

「スタイリストになるには、『これだけのことをこなさなくてはならない』というものがある。つまり場所も克服できる期間もそれぞれ違うし、それを早く取り戻したいと考えるか、ゆっくりでいいからちゃんとできるようになりたいと思うかはまちまち。大体2年を目安にしているが、やらない人はそれだけ時間がかかる。事実、1年でスタイリストになる人もいれば、5年かかる人もいる。ただ、副店長やチーフでアシスタントを5年やったスタッフもいて、それは仮に時間がかかっても花開くスタッフがいることの表れ。当店では入ってきた人がスタイリストになるまでは責任を持つ。スタイリストになっても楽しくなかったり、やりがいを感じられなかったら違う人生を歩んでもらってもOKだが、そこまでは責任を持つ。スタッフのことは絶対に見捨てず放っておくことはしない」

キャリアがあっても学び直しが必要

しかし、同サロンはキャリア採用しか行っていない。そうした人のなかには、即戦力としてスタイリストで活躍する人はいないのだろうか。単刀直入に尋ねると、戸田氏は、「キャリア採用といっても、『こういう業界を1度は経験してから来て欲しい』という意味合いがあって、実際は第二新卒的な人も少なくない。また、経験があっ

ても凄くできるということではなく、例えば30歳代でスタイリストだったというような人でも、ハサミの開閉からやるなどほぼやり直しになっているし、経験があってもアシスタントからやり直すケースもある」と説明。「そういう人には、『今まではこうだったのかもしれないけれど、当店ではこうなので、それを学んでください』と話す。ただし、その際にもよほど酷くない限り、給料は減らさず、不平・不満が出ないよう留意している。その代わり、1カ月しっかり勉強して欲しいと伝える」と言い切る。

多様な外部講習を活用

さらに、スタイリストになると外部の講習が増えてくる。Hair Make rise; では2カ月に一度、有名講師がトレンドのカットやカラー、パーマの講習に来ていて、撮影講習も年間でカメラマンが入っている。5分間のプレゼンの講習のスクールに行く機会もあるほか、マナー接遇のために毎月、講師が来る。ネイル、着付け、マツエク、メイクのスクールやマネジメント講習、各メーカーのインストラクターからの講習に加え、「100万スタイリスト」で生きていく講習等、ありとあらゆる外部講習を会社が負担して行っている。

スクールに行く場合も会社が全額を負担するが、希望すれば誰もが行けるわけではなく、お店が必要と思った人や貢献度の高い人、期待している人を選抜。講習で学んできたことのアウトプットも義務付けている。

「選抜といっても、進言してくれば検討する。例えば、30歳代のスタイリストが40歳代に差し掛かってきた時に『カットは今まで通り頑張りたいが、自分も（付いている）お客様も年齢を重ねてきているなかで、カッ

トだけでなく訪問着の着付け等もできるようにしたい』との気持ちを伝えてきてくれたら、『じゃあ、着付けのスクールに行ってみようか』となる。ただし、皆に負担をかけて会社の持ち出しで受講するわけだから、皆の前で技術を見せる機会なども設ける」

参考までに、『100万スタイリスト』とは、指名の売り上げで100万円を越すことで30万円以上の給料を取れるスタイリストのことで、同サロンの育成目標になっている。

『100万スタイリスト』になるのはなかなか厳しいが、そこまでにするのが早ければ早いほど、頑張れる。自分のことを気に入ってくれるお客様が毎回、来店してくれると仕事が楽しくなる。それでお金ももらえていれば、『将来もこのペースで頑張っていていける』と自信になるし、『もっと頑張って200万円売り上げたら給料は60万円になる』といったキャリアパスも見えてくる」

日頃の会話でスタッフのニーズを把握

こういうことは正式な面談で把握するのではなく、戸田氏が日常的に全スタッフと喋っているなかで出てくることだという。

「ちょっと予約が空いているスタッフがいたら喫茶店に誘って30分ぐらい話したり、夜飯を一緒に食べに行く等、常に関係性を近くしている。各人に合わせて話すなかで、必要なことを提示する。技術はあるけれどお客様に伝えることが苦手な場合は5分間のプレゼンに行くことを勧めたり、もっとお客様を呼びたいければ撮影の勉強をして自分のスタイルづくりをしたうえでSNSでの発信に力を入れることを促す。そういう形で外部研修を割り振っ

ていくため、多くの外部メニューを用意している。ただ、今スタッフが20人を超えて回らなくなってきた。そんなときに幹部社員が率先して役割分担をしてくれるようになったので、結構、任せようになっている」

育児中の働き方は個別に話し合いながら

Hair Make rise; がオープンして19年。長く働いているスタッフが結婚・出産を繰り返すなかで、育児を抱えるスタッフが9人（子どもは17人）いる。昨年だけで3人が産休に入り、今年に入ってから男性のアシスタントに子が生まれている状況。それぞれ付いているお客様の人数は違うし、復帰のタイミングや育児のための短時間勤務の要望もそれぞれ異なる。戸田氏は、今後の働き方も含め、それぞれの事情も踏まえてどのように働いていくかを、一人ひとりと個別に向き合いながら決めていっている。

「自分のお客様を人に任せたくない人は、働けるぎりぎりまでお店にいるなど、スタッフによって考え方も違う。だから、基本は何時に来ても良いようにしたり、しんどくなったらすぐに帰って構わないようにしている。スタッフには、『基本の固定給から短時間勤務分は減るけれど、歩合給に働く時間の規定はなく、成績さえ良ければ減ることはないから休みなさい』と話している。復帰時も最初は週2、3日でいい。そのかわり、『お客様には自分の働き方をしっかり伝えなさい』と言っている」

自分の幸せにつながる「恩送り」

その伝え方は、スタッフの妊娠が分かってから出産後に復帰するまで、お客様に4回のダイレクトメールを出す

形。そして、休んでいる間は残っているスタッフがお客様の9割方を引き継ぎ、復帰後には元の担当に戻している。

「DMは、①子どもができた時②出産のために休む期間が決まった時③出産した後④復帰する際の働き方等が決まった時——に出す。また、残っているスタッフには休むスタッフのお客様を引き継いで、戻って来たら必ず返すように伝えている。そして、自分が休む時にやってもらってリレーしていく。これは後輩の指導も同様。若手の頃にレッスンを見てもらったことを、次の世代に返してあげる。我々はそれが自分の幸せにもつながる意味から『恩送り』と言っている。それが当店の根本的な考え方になっている」

しかし、今は多様な価値観がある時代。なかには、そういった考え方が馴染まない人もいる。だからこそ、同サロンではマッチングできるか見極める時間を大切にしている。こうした理念は入社時に伝えているが、「そのときに『私には無理です』と言う人はいない」ため、一定期間をもって把握するようにしている。

「利己が強い人だと、この精神に馴染むのは難しい。だから、3カ月でそこを見極めて欲しいし、こちらも『この人は無理かな』と思ったら、『ウチじゃない方がいいと思う』と話すようにする。冒頭に述べた『5年以内に辞めるスタッフ』のほとんどがこの理由。理解してくれているようで実はわかっていないスタッフもいるし、単純に技術だけ習得したいと思うスタッフもいて、そういう人は技術を覚えたら辞めてしまう」

人生設計やWLBまで相談

こうした取り組みを進めるなか、スタッフの仕事と生活の両立については、

「将来、どうしていくかといった計画まで話すなかで、対応している」。そして、人生設計の準備期間と、家庭生活とのバランスを取った働き方まで話している。

「例えば、『100万スタイリスト』を目指しているスタッフが『来年、出産したい』と言ってきたら、『その両方を実現させるようなことは、今すぐというのは多分、難しいと思う』などと、自分の考えを率直に伝えるようにしている。そして、『それなら例えば3年後に出産することにして、それまでにどのぐらいお客様の定着率を上げていくか。さらに復帰後にお客様が戻ってこなくなってしまうよう、自分のお客様を受け継いでくれるスタッフの存在も考えなければ、思い描いているような道は開けないかもしれない』などと経験も踏まえてアドバイスする」

実際、過去に毎月200人から指名を受けていた技術もピカイチの人気の若いスタッフが、何もせずに休んだ結果、復帰後には20%のお客様しか戻ってこなかったという。それが、お店のなかで計画を共有して誠心誠意準備すれば、7割方戻ってくるというから驚く。

保育園の面談に同行することも

また、相談に乗るなかで、保育園の面談に同行したり書類を提出しに一緒に行ったりもしているという。

「『あそこはちょっと出勤しにくくないか?』とか『そこはちょっと、働く母親にとってしんどい保育園では?』などと一緒に考える。働いている人が子育てしやすいところとそうでないところはどうしてもある。食事についても、ちゃんと出してくれるところもあれば、菓子パンで済ませるようなところも見受けられる。『そういうことを

ちゃんと聞いてきたか?』と言って聴きに行かせる。役所に申請に行く際も、倍率がどうなっているのかだけを気にするのではなく、一番人気のところより二番手三番手の方が良い場合もある。そういうこともすごく勉強したし、誠心誠意対応するなかで、皆、信頼してくれている」

スタッフのキャリアパスも改革

先述したように、Hair Make rise;ではこの6月には賃金制度を整理・試行しているが、それに加えて、キャリアパスをもう一つ組むことも見据えている。

「今までは個人成績に対する部分が強く、それに+ α として役職手当を付けている程度だったが、今度は完全に年俸制であったりするところまでの制度を設けたい。ただ、どこまでできるかは未定。例えば、出勤時間は自由にして、『店舗売り上げの10%があなたの給料です』とか『店舗マネジャーをするのであれば、2店舗を見て両店舗の各5%が給料になる』とか。現在、役職者は二つの店舗を見るマネジャーが1人、店長、チーフ・副店長が各店1人ずついるが、今後はマネジャークラスになった人が、完全な独立ではないが形式上、会社内での独立といったキャリアをつくるころまでもっていききたい。具体的な金額や数字目標までは明確にできなくても、そういった項目を上に向けていくことで、スタッフの将来のキャリアパスを考えていきたい」

今後は社内で独立できる組織づくりも

そんな同サロンで今まで独立したスタッフは4人を数えるが、全て地元に戻っての独

立のため、お客様を持って行ったケースはない。今度はマネジャーより上のキャリアとしての社内独立も検討課題だ。

「店を長くやってきて30歳代後半で4人の子どもがいるスタッフも出てきているなか、その子たちの将来まで考えると、社内にながら小さな経営判断をするトップスタイリストであり続けることや、店を支えていく経営者として多くのスタッフを抱えたりする形で、各々が小さい会社のような形にしていけたらいい。すると当然、リスクは生じるし、経営に参画してもらうための契約金はちゃんと受け取る。具体的には、本部が売り上げの8%を受け取り、その代わりに求人や研修を行う。6月から半分ぐらいを実施していき、5年プランで立ち上げていきたい。そのなかで希望するスタッフが1店舗をみるか2、3店舗をみるのか。スタッフも5人をみるのか10人をみるのか等、自分自身で決めていってもらうようにしたい。その組織作りを会社として進めていきたい」

今年からは新規学卒者の採用にも本腰入れる。現在、約30の美容学校と話すなかで中国・四国地方のガイダンスに出席している。2020年春には新卒者を採用するとともに、店舗も増やしていく計画も立てている。

(新井栄三、荒川創太)



(Hair Make rise; 提供)