

【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

第10回 コロナ禍でオンライン社員総会を実施し
社員の一体感を醸成

株式会社ノバレーゼ

プライベート優先の風潮が広がるなか、あえて、全社的なイベントを開催することで、社員の帰属意識・仲間意識を醸成させる企業が出始めている。ブライダル業界大手の株式会社ノバレーゼは、年に1度開催する社員総会を通じて、個々の社員の結束力を高めてきた。コロナ禍では、社員が密集する活動は実施困難となりつつある。コミュニケーションロスも課題となるなかで、オンライン社員総会を実施した同社の取り組みを松井 環・広報室長 兼 社長秘書に取材した（取材日2020年9月10日）。

1 会社概要

株式会社ノバレーゼは、2000年11月創立。今年で創業20年目を迎える。同社は、結婚式・披露宴に関する企画・立案・運営を行う婚礼プロデュース事業を展開している。経営理念は、「Rock your life 世の中に元気を与え続ける会社でありたい」。

事業部門は、①婚礼プロデュース部門（結婚式の企画、運営、営業）②婚礼衣裳部門（ドレス、タキシード、小物類の買い付け、レンタル、販売）③レストラン部門（レストラン、パーティの企画、運営）——の3部門に分かれる。職種は、各部門の業務に応じて、ウエディングプランナーやドレスコーディネーター、レストランサービス、調理、パティシエ、本社スタッフ——などがある。

店舗展開では、全国に結婚式場32店舗、ドレスショップ21店舗（結婚式場内ショップ・路面店）、レストラン6店舗、海外店舗（1店舗）を有している。

店舗での人員構成（正社員）は、例えば、結婚式場（ドレスショップあり）であれば、20~25人で運営する。ゼネラルマネジャー（支配人）をトップとして、職種ごとに、婚礼プロデュースマネジャー、ドレスショップのマネジャー、レストランサービスマネジャー、料理長が据えられており、その下で一般社員が働いている。

従業員数は、企業単体で1,846人。そのうちの約750人が正社員で、それ以外はパート・アルバイト。正社員に占める女性比率は6割と高く、特にウエディングプランナー、ドレスコーディネーターは女性が多



スタッフ一同で結婚式を盛り上げる（ノバレーゼ提供）

い。マネジャー以上の女性役職者の割合も41.6%と高く、女性活躍が進んでいるのも同社の特徴だ。

働きやすさを追求する制度も整っている。例えば、ライフステージに合わせ、正社員の雇用形態のまま、勤務時間や日数などの“働き方”を変えられる「フレックスキャリア制度」や、希望に応じて働くエリアを限定できる「勤務エリア限定制度」を設けている。同社は、海外を含め全国転勤が前提の会社だが、勤務エリア限定制度の適用により、通勤時間1時間半以内での異動を除き、転居転勤は免除される。子育て世代だけでなく、家族や親族がいる地域で働くことを望む中途

企業プロフィール

所在地(本社)：東京都中央区

創 立：2000年11月1日

代 表 者：代表取締役社長 荻野 洋基

従業員数(※)：連結2,280人、単体1,846人(2019年12月末)

※パート・アルバイト含む

事業内容：ブライダル事業（婚礼プロデュース部門・婚礼衣裳部門・レストラン部門）

採用者などにも適用者が見られる。

MVP表彰で成績優秀者を顕彰

同社は、社員一人ひとりに着目したモチベーション向上策として様々な取り組みを行っている。松井氏は、「ノバレーゼの特色は、個人の顔を見ながら仕事をしていること」にあるという。すなわち、従業員それぞれの顔をきちんと見ることで、個性を活かす経営がなされている。

その特色は、採用選考に強く現れる。採用では、面接が重視されるが、そこで問われるのは、「何を大切に、どういう人生を歩んできたか。なぜノバレーゼを受けようと思ったか」。面談を重ねるごとに、特に新卒者は、これまでの生き方や価値観が把握される。新卒者が現場に配属される際にも、それぞれの個性は、配属先に周知される。ゼネラルマネジャーは、配属者の個性を「100%理解したうえで、受け入れるよう指導されている」という。

個人の顔が見える取り組みは、成績評価にも現れる。同社では、イントラネットに週単位で上位10位の成績優秀者を公表。そのうちトップ3は顔写真付きで掲載される。成果指標も明確で、例えば、目標達成率、新規接客の成約数、施行金額、店舗ごとの目標達成率などの数値指標で順位付けされる。社員個々人の露出を増やすことで、モチベーションを高める仕組みだ。

成果評価だけでなく、成果に応じた表彰にも特徴がある。それが、1年間で最も活躍したスタッフを称える「年間MVP」制度で、最大100万円の賞金を用意している。表彰部門は、①婚礼プロデュース部門（ウェディングプランナー）②婚礼衣裳部門（ドレスコーディネーター）③本社スタッフ部門④店舗スタッフ部門（アシスタントプランナー（営業補助）、衣裳メンテナンススタッフ等）⑤レストラン部門（調理、パティシエ、サービス、レセプションист）⑥ルーキーオブザイヤー部門（全部門統一）——の六つで、それぞれ毎年1人を選定している。

受賞者は、エリア長・役員が選定会議で決定する。受賞結果は、年に1回、4月に行われる社員総会のタイミングで発表され、その功績が称えられる。その模様は、受賞者の実績とともに、社内報でも周知される。



社員総会でMVPは社員一同から称えられる（同社提供）

社員総会でモチベーションが向上

社員総会は、年1回、4月の第2水曜日に行われる。全国で働く社員が一堂に集結する一大イベントで、仲間意識、帰属意識の醸成や、働くモチベーションの向上を目的に、創業2年目（2002年）から続く伝統行事となっている。イベントの企画・演出・実行は、社員有志による実行委員会が全てを取り仕切る。「社内の事は社員が一番理解している」との考えから、委託に頼ることはなく、「内製化」にこだわりを見せる。

総会では、900人あまりが会場を埋め尽くす。イベントは、3部構成。第1部は、新入社員の入社式・配属先の発表、MVP等の各種表彰式。第2部は、外部のアーティスト（芸能人）を招いたシークレットライブ。第3部は余興大会（エリア・地区対抗）となっている。余興大会では、有志がユニットを組んで、ダンス、楽器演奏、ミュージカルなどのエンターテインメントを披露する。参加希望者は事欠かず、むしろ予選で参加者を絞っているという。例年、20組ほどが応募し、7～8組が余興を披露している。



全社員熱狂のなかでの社員総会フィナーレ（同社提供）

2 新型コロナ禍の下でのブライダル業界

「オンライン番組」でコミュニケーションロス解消

新型コロナウイルス感染症が急拡大した2020年4・5月、緊急事態宣言の発出を踏まえ、同社は、緊急事態宣言中、結婚式場の全会場を閉めた（ゴールデンウィーク以降、解除された地域から順次再開）。4月1日に新入社員を迎え入れる社員総会も延期を決定。その間の約1カ月、社員は全員、自宅待機となった（社員の休業には雇用調整助成金の申請で対応）。予約の延期・キャンセルなどの顧客からの問い合わせには、本社スタッフや支配人が在宅勤務で対応した。

自宅待機・在宅勤務が長期化するなかで、同社は、社員の孤立やコミュニケーションロスを解消することを目的に、テレビ会議システム（Zoom）を活用し、社員参加型のオンライン番組（30分～1時間の番組）をリアルタイムで配信した。配信は就業時間内で参加は自由、同月中に計7回実施した。番組は、一芸に秀でた社員がゲスト出演者として、その知識を披露する構成。その内容は、例えば、「ヨガ」「男の身だしなみ術」「英会話」「お薦めの本・TVドラマの紹介」など。各回それぞれ、ヨガインストラクターやアパレル業界出身者、帰国子女のバイリンガル、無類の読書好きが出演した。いずれの番組も、日々の仕事のヒントになるよう工夫も凝らしている。

視聴者側からの参加も可能で、顔を表示したり、相手の絵文字やメッセージ（チャット）でコミュニケーションもとれる。あたかも、出演者と会話をやり取りできるよう、社員参加型のエンタメ教養番組として生中継する趣向だ。社員の反応は、「スタッフの顔が見られて元気が出た」「とても勉強になった。仕事に生

かしたい」など様々。「自宅で楽しめて、仕事の豆知識も蓄えながら、コミュニケーションロスを解消できる企画として好評だった」という。

この企画は、4月に実施するはずだった社員総会の実行委員会の発案により実現した。メンバーの一人でもある松井氏は、次のように振り返る。

「本来、結婚式は春が繁忙期。にもかかわらず、店舗スタッフは、結婚式のお手伝いができない。新卒は、4月入社でほぼ会社に出社しないまま、転勤先の見ず知らずの土地で自宅待機。これでは不安だろう。何かしらつながりを感じられるような、なおかつ、エンターテインメントに振った取り組みができないものか。まずは、企画ありきで考えた。時間があるから本を読みたいだろう。運動不足で身体を動かしたいんじゃないか。社員の得意分野は分かっているので、（番組出演者の）人選はすぐに決まった」

新型コロナ禍の下でのオンライン社員総会

新型コロナ禍によって、2020年4月の社員総会は、7月に延期。開催形態は、初のオンライン社員総会となった。緊急事態宣言下のオンライン番組配信が、「オンライン社員総会」を考えるきっかけになったという。

「社員総会は、毎年、全スタッフが一番楽しみにしているイベントで、弊社のなかで一番大事な行事。これをなくす選択肢は考えられない。しかし、全員を集めるにはリスクがある。万が一、感染者が出て、結婚式のお客様にご迷惑がかかることはあってはならない。限られたなかで何ができるのか。オンライン番組も盛り上がったし、やらないよりやったほうがいい、ということトライした」

コロナ禍で社員同士の「つながり」が希薄化するなか、社員のコミュニケーション活性化を意図する社員総会は、従来以上の意味を持つこととなった。「離れていても、ネット上でも、楽しく熱狂できるように、映像演出を増やすなど内容を工夫した。また、今年は、従来通りの結婚式を行うのが社会的に難しい状況だからこそ、婚礼事業の社会的意義や価値を改めて社員に問いかける会にした」という。

開催当日は、生中継するメインスタジオを都内に設け、全国の結婚式場23施設と都内レストラン1店をオンラインでつないだ。社員は、赴任地にある各会場から参加。集合場所は、広い空間の披露宴会場とした。



オンライン社員総会のメインスタジオ（同社提供）

感染対策を徹底したうえで、1施設最大60人に制限し、3密を避けた。

参加者には、経営理念「Rock your life」をデザインしたTシャツを配布。各会場では、Tシャツを着用した総勢850人が参列した。産休や育休中の社員約60人も、ストリーミング配信により、自宅から参加した。

イベント構成は、新入社員紹介と年間MVP等の発表に限定した。新入社員代表の決意表明や、MVP受賞者のスピーチ、社長からのメッセージは、生中継で各会場の大型スクリーンに配信。場面ごとにメインの映像を各会場に切り替えながら、映像全体にメリハリもつけた。映像画面上には、文字を表示できるシステムも導入。社員は手持ちのスマホを使い、ライブ中の今の想いや願いなどの感情を書き込んだ。

参加した社員の反応は大きかった。「オンラインってどうなのって思っていたが、思った以上に一体感を感じられた」「オンラインでもぜんぜんできる」——など、初の試みに賞賛の声が集まったという。

ニューノーマルの下でのブライダル事業

緊急事態宣言前後で、事業運営はどう変わったのだろうか。緊急事態宣言下の4・5月は、結婚式場も閉鎖し、その間、売り上げはほぼゼロになった。しかし、実際には、顧客の結婚式予約は9割以上が延期を選択しており、キャンセルは少ない。結婚式予約の先送りという形で、来春以降は、前年同期よりも受注が積み上がっている状況だ。一方、レストランは、来客の減少により売上低迷が続いている。同社は結婚式需要の回復見込みが立っていることから、来年度の新卒採用も7月から採用活動を再開した。採用人数も、例年同様の水準で進めている。

コロナ禍が継続するなかで、結婚式場運営はどのように変化したのだろうか。緊急事態宣言解除以降、結婚式の新規予約は徐々に回復し始めたが、本格的に戻るのは秋以降の見込みだ。

ニューノーマル下において、結婚式のスタイルも変化した。まず、検温や消毒など、会場スタッフの感染予防対策を徹底。サービス面では、披露宴会場の1卓当たり人数を減らすことで、ソーシャルディスタンスを保つ処置もとっている。料理については、ビュッフェ形式は勧めていない。デザートビュッフェは、同社の人気の

演出だが、代わりにビュッフェ同様、華やかで写真映えのするデザートプレートを案内している。

現状では、秋以降の結婚式も、顧客の感染リスクの不安等もあり、参列者人数の減少傾向は続いている。そんななか、同社は、Zoomを介した「結婚式のライブ配信」という形で、新郎新婦の結婚式の様子を視聴できるサービスを開始。結婚式中継が映像演出の新商品になった。

「実際、コロナが始まるまでは、業界のオンライン化は進んでいるとはいえなかった。しかし、これまでも、お客様のなかには、『遠方の祖父・祖母を結婚式に呼びたいが、足腰が弱くて呼べない』『遠方の友人をたくさん呼びたいが経済的・時間的負担がかかるので呼びづらい』などの声はあった。弊社でもこのようなニーズに対応する商品が用意できていなかった。コロナをきっかけに、結婚식을ライブでご覧いただけるよう、せっかくだから商品化しよう、となった。だから、結婚式のライブ配信サービスは、コロナのおかげというのも、正直ある」

同社では、これを機に、全国の会場でフリーWi-Fiの工事も進めている。「お客様にWi-Fiを開放し、弊社のサービスを利用していただくなくとも、自由に動画を友達に配信してもかまわない、とのご案内をしている」。

コロナ禍の下、手探りで実行した「オンライン社員総会」。その経験が、新商品開発にも生きている。

(奥田栄二、田中瑞穂)



オンラインでつながれた会場で盛り上がる社員たち (同社提供)