



定着率60%⇒80%を実現 スタッフを元気にするバンダイナムコ流CS・ES改善とは？



株式会社
バンダイナムコアミューズメント

アミューズメント <https://bandainamco-am.co.jp/>

ゲームセンター「Namco」ナムコランド、テーマパーク「ナンジャタウン」、室内施設「あそびパーク」等を全国で250店舗以上を展開する株式会社バンダイナムコアミューズメント。同社の半年以内アルバイトと契約社員（以下スタッフ）の定着率を60%から80%にまで改善させた「もっと元気チーム」の取り組みを、チーム立ち上げメンバーの営業企画ディビジョン事業企画部ディレクターゼネラルマネージャーの甲斐啓介氏（写真・左上）にお聞きした。

「もっと元気チーム」という面白いネーミングですが、発足の経緯をお教え頂けますか？

もっと元気チームは、人材育成を目的に、「スタッフに元気になってもらう活動であれば何でも取り組む」というコンセプトのもと、3年前に発足しました。

当時はトップダウン色が強く、業績が芳しくない状況もあって、現場スタッフはとても疲弊していました。弊社は装置産業であるため、コンテンツによって業績が左右される部分はあるのですが、人の手がまわらなくなってしまうわけはありません。清掃、POPの設置、商品の陳列を始め、クレーンゲームで商品を取ったお客

さまと一緒に喜ぶようなホスピタリティ対応など、施設を運営している以上、人の手は必要であり、それによって運営状態が変わってきます。そのため、スタッフのモチベーションアップは急務でした。

また、スタッフが生き生きと働いている企業を調べてみると、業績や顧客満足度（以下、CS）よりも従業員満足度（以下、ES）を重視していることが分かりました。みんなが究極のお客さま満足を追求しようと言っても、スタッフがやる気にならないと、活動が進んでいきませんので、まずはESから取り掛かるべきということには必然だと思いました。

そのため、1年目はES改善を行い、2年目からCS改善に取り組み、順番を付けました。

どのような取り組みをされているのでしょうか？

1年目の方針であるES改善を実現するために、まず始めに考えたのは、「もっと元気チームが出来たことで、スタッフに『何か変わった』と実感してもらおう」ということでした。こちらから「これをやってください」とか「こうなりました」と言ってしまうと、まえば明らかな変化を感じてもらいやすいのですが、それではトップダ

ウン色が強くなってしまいます。もっと元気チームは現場スタッフを元気づけるチームではなく、あくまで現場スタッフが自分たちで元気になるキッカケを作るチームでありたいと思っていました。

そこで、チームミーティングで、ボトムアップ型で「何か変わった」感を出すアイデアはないかと議論した結果、「毎日〇〇」のような日めくりカレンダーに着目し、「これの当社版を作ろう」ということで、「毎日、岩さん」という活動を開始し、1年後に冊子を作りました（写真1）。

「毎日、岩さん」とは、弊社施設事業部門トップ岩屋口治夫の写真と「笑顔が一番！」など岩屋口本人考案のポジティブなメッセージを入れた365日の日めくりカレンダーです。店舗には毎日1枚ずつ配信し、「どのように使っても良いので、毎日見てほしい」とお願いしました。その結果、PCのスクリーンセーバーにしたり、休憩室に張り出したり、デスクマットにしたりと、各店舗でさまざまな使い方をしてくれるようになり、多くの店舗が朝礼の際に、メッセージを唱和し始めました。

すると、毎日ポジティブなメッセージを発しているとなりの意識は自然と変わっていくもので、最初の頃は「これは無理だね」と言っていたものが、

スタッフの半年以内定着率が80%にまで改善したポイントは、先に風土改善を行い、その後で採用改善を行うという順番が良かった



■写真1 | 毎日、岩さん冊子（一部抜粋）



■写真2 | 仲間へのメッセージをリレーでつなぐ「毎日元気！」（一部抜粋）





ES改善を実現するために、まず考えたのは、「もっと元気チームが出来たことで、スタッフに何か変わった」と実感してもらおう」ことです

「これ難しいけど、やってみない？」と、徐々に前向きな会話が生まれるようになってきました。また、写真を毎日見ているせいか、スタッフの中で岩屋口が来店するとサインや写真を撮るなどアイドル化されていきまして、店舗スタッフのモチベーションが上がりが、岩屋口に来店してほしくて頑張るといった、当初想定していなかった副次的な効果も生まれました。

365日やり切った翌年は、1年間岩屋さんに元気を貰った分、今度は自分たち自身が仲間を元気にしようとして、全国の店舗と各部署から仲間へのメッセージをリレー形式でつなぐ「毎日元気！」を開始し、現在も継続しています(写真2)。

行っていた募集活動を本部主導で全国一律の募集に変更しました。また、アルバイトの採用面接の内容も、店長に研修を受けてもらい、標準化していただきました。

その結果、それまで60%だったスタッフの半年以内定着率が、80%にまで改善しました。こうした成果があげられたポイントとしては、先に風土改善を行い、その後採用改善を行うという順番が良かったと思います。どんなに多くのスタッフを採用しても、風土が良くなければ定着率は上がっていきませんので。

そして2年目からは、CS改善に取り組みました。もともと岩屋口から「ナムコファンを作り続ける」という方針が出ており、それを可視化するために顧客満足度調査「ミステリーショッピングリサーチ」(以下、覆面調査)を活用していました。スタッフにとって何をしたら良いのか分かるように、当初はQ「入店時挨拶がありましたか?」「Aはい」「いいえ」というように、チェック型の設問設計にしてみました。ただ、覆面調査が店舗の

KPIとなることもあって、どうしても総合得点の点数を上げるように目が向いてしまい、「この項目を指摘されたので、このアクションを行えばいい」という考えに陥っていました。

覆面調査活用目的はナムコファンを作るために、どんなことをしたら良いのかを考えることであり、2つのアクションの実施率を高めることではないことを理解してもらいたかったので、Q「また来たいと思いましたか?」「Q「店頭を見て、お店に入りたいと感じましたか?」などのお客さまの印象(印象項目)を確認する設問を作り、その項目だけに配点をつけて、アクション項目は点数から除外しました。印象項目なので、明確な答えはありません。スタッフ自身がお客さまのコメントから答えを見つけていく必要があります。「お客さまにとって、どうするのが良いのだろう」とスタッフ同士が考える過程にこそ、ナムコファンを作り続けるヒントがあると思っています。ファン作りは、スタッフ自身が「これが良い」と思っていることをお客さまに提案し

ていきました。ただ、覆面調査が店舗の

感動してもらおう活動だと思っています。アクション項目の改善を繰り返すことは、料理人がお客さまからしよっぱいと言われて、塩加減を変えたら、今度は塩加減が薄いと言われ、また塩を足すといった行動に似ていると感じました。それに対して印象項目の改善は、自分がおいしいと思っている料理が、お客さまにどのようになっているのかを都度確認していく活動だと、スタッフには説明しています。

覆面調査の活用方法のお話がありました。従業員満足度調査「サービスターム力診断」(以下、ES調査)の活用方法もお教えいただけますか?

ES調査は2つの目的で活用しています。1つ目は、現場の健康診断です。ESはすべての基本になりますので、現場がどのような状態にあるのか、現状を正しく知るために使っています。スタッフのリアルな声も知りたいので、自由に何でも言えるコメ

ント欄を作っています。「改善策を教えてください」など聞いてしまうと、ポジティブな意見しか出てこなくなり、リアルな声が拾えなくなるので避けています。

2つ目の目的は、誰にも相談できずに孤立してしまうスタッフを救うことです。本気で相談したいと悩んでいる人のために、自分の名前と連絡先を記入できる欄を作っています。5500名のスタッフの中で1%ぐらいが、この欄に記入できます。連絡先を記入されたスタッフには、全員こちらから連絡(電話やメール)をして、何を悩んでいるのかヒアリングするのですが、多くの場合は「話を聞いてくれて、安心しました」と言われて終わります。誰にも相談できない」という状況を作ることが、スタッフを追い詰めてしまう原因だと思えますので、マネジメントラインから外れたもっと元気チームが話を聞いてあげるの重要だと思えます。もちろん、すべての問題が店長の責任というわけではなく、スタッフ自身の理解不足や人間性の問題もあり

ますので、そういう場合は論ず役割も果たしています。

今後の取り組みをお教えください。

CS結果指標として「覆面調査の再来店意思の満点比率」、ES結果指標として「半年後の定着率」を設定して、店舗全体の改善を促進していきたいと考えています。

そのために、これまでは「企業理念の浸透」と「接客の基本」をテーマとした社内研修を全スタッフ対象に実施してきましたが、今後は新たに「自主性」「チームワーク」「ファン接客」をテーマとした社内研修と「主体性」「リーダーシップ」「キャリアアップ」をテーマとした社内研修を行うていく予定です。また、テーマパーク型のおもちゃ店「ハムリーズ」の展開を通じて、エンターテイメント人材育成を行い、弊社で働くことが楽しいと思ってもらえる人を増やしていきたいです。

文▼砺波敬之

「お客さまにとつて、どうするのが良いのだろうか」とスタッフ同士が考える過程にこそ、ナムコファンを作り続けるヒントがある



(写真・左から)ロケーションビジネスカンパニー 施設営業ディビジョン営業統括部 もっと元気チーム 川崎 一則氏、乾 武史氏、甲斐 啓介氏、吉田紗綺氏、小島 敏氏