



同社 執行役員 ヒューマンモチベーション本部本部長 田中眞美氏。あの有名なドン・キホーテのテーマソング「ミラクルショッピング」の作詞・作曲・歌手を務め、1994年にアルバイトとして入社して以来、同社を支えてきた。

創業34期の「ドン・キホーテ」ブランドを全国に285店舗(2014年7月時点)展開する、ドン・キホーテグループ。店舗社員数3000人、「メイト」と呼ばれるアルバイトスタッフ2万人が活躍する大組織だ。同社は今、自主性と権限委譲を軸としたエネルギーシナジーな組織文化を土台に、より働きやすい職場づくりと、顧客との関係性を築く取り組みを強化している。その旗振り役を担うヒューマンモチベーション本部の皆様に、取り組みの概要を伺った。

接客レベルの向上に力を入れるようになった背景は？

田中氏：ドン・キホーテの最大の強みは、楽しく買い物ができる「アミューズメント性」のある店の構造と、商品力(価格・品揃え)、そして深夜も営業



2万人超の社員&メイト一人ひとりと向き合う「リアリティ」を貫く組織風土改革



写真1~3:同社では、売り場のことを「買い物」と呼ぶ。商品を販売すること以前に、買い物を楽しんでもらいたいという想いが根底にあることを示す分かりやすい言葉だ。写真4:全員が一定水準以上のおもてなしの対応ができることを目指し、接客のライセンス制度を作った。写真5:MEGAドン・キホーテの売場面積は平均約7,000㎡、取り扱い商品数は10万点以上とドン・キホーテよりも大型。写真はMEGAドン・キホーテ新川店。写真右:同社では「激安」に代わる言葉として「驚安:キョウヤス」という言葉を使用している。驚安とはお客さまをワクワク・ドキドキさせるエンターテインメント性のある店であることを表現している。写真はドン・キホーテ新宿東口本店。

「ドンミシユ」はどのような取り組みでしょうか？

上戸氏：以前、ブランド品や高級品を扱うコーナーに「コンシェルジュ」という接客に専門特化したスタッフを配置したことがあります。今は、全員が一定水準以上のおもてなしの対応ができるようにしていきたいと厳しい時代だと思っています。接客レベルを見える化するために、接客に関するライセンス制度を作り、ライセンスに応じたバッジを配布するといったこともやっています。

小林氏：ミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)の取り組みを、社内では「ドンミシユ」と呼んでいます。接

御社の教育方針はどのようなものでしょうか？

田中氏：以前はどちらかと言うと上昇志向の強い社員が多く、教育や社内制度も「競育(きょういく)」「つまらぬ競い合いの中で成長していく」という傾向が強かったのですが、今の若い世代の人たちは、競争するよりも、周りの人とうまく協調して

客のまずかったところをあぶりだすのではなく、「ドン・キホーテの3つ星はここだ」という形で、良いところを見えるようにして、褒めていきたいと考え、導入しました。良い部分を称えてあげて、より居心地のよいドン・キホーテを作っていこうとしています。

上戸氏：MS&Consultingさんという覆面調査の会社が調べてきた結果です」というと、現場が非常に敏感に反応します。「外から見られるとこんな感じなんだ」と、現場サイドにすごく響きますね。また、当社では2013年8月から仲間同士で感謝の気持ちを伝えるための「サンクスレター」という取り組みをしているのですが、MSRで名前を挙げて褒めていただいているスタッフには、それを本人に伝えるために、サンクスレターの中で必ず触れるようにしています。

全社員に配布された「源流」という冊子とは？

田中氏：私は、ドン・キホーテ1号店の時代から、メイトとして当社で働いていましたが、当時は特に何もしなくても、スタッフの間に共通認識のよいものがあったんですね。でも、さすがに100店舗を超える規模になる頃から、血が薄まるとも言う

やつていきたいという人が増えてきています。これまで培ってきた自主性の高い風土の良さを壊さないようにしながらも、皆で協力して暖かい居心地の良さがある風土もつくっていくことを目指しています。



同社ヒューマンモチベーション本部 接客事業室 責任者 マネージャー 上戸洋貴氏(左)、ヒューマンモチベーション本部 人材支援 責任者 マネージャー 小林勝己氏(右)。



株式会社ドン・キホーテ

事業概要:
ビッグコンビニエンス&ディスカウントストア
東京都目黒区青葉台2-19-10
URL: <http://www.donki.com/>

最後に、日頃最も意識されていることは何ですか？

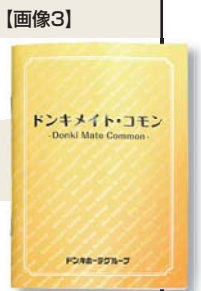
て、皆が楽しんで働けるような会社でありたいと思っています。

小林氏：最も意識しているのは、「リァリテイ」です。文字や資料をつくるのは簡単ですが、それだけでは伝わりません。現場に行って、個と関わって、初めて相手の状況や気持ち

かります。昔現場にいたからといって想像だけで決めているのなら、それは古い。タイムリーに、その時の状況を理解した上でやるのが、現場に一番伝わると思

ヒューマンモチベーション本部の取り組み年表

年月	施策名	内容
2013年7月	創設	ヒューマンモチベーション本部創設。3名からスタートした後、役割範囲を広げ、2014年7月時点では14名が在籍している。
	「メイト賞」の創設	11種類のメイト賞(グッドティーチャー賞、スマイルあいさつ賞、フレンドリー・親切賞、スピード賞、接客賞、ディスプレイ賞、POPアイデア賞、ナイスセールス賞、クリンネス賞、バックアップ賞、店長賞)の中から毎月4つの賞の受賞者を選定。受賞者には商品券を支給している。
	「ウェルカムの心得」を制定	入社初日の面談、店内ツアーの実施、「プラザー・シスター制度」などの一連の制度の運用を開始。
8月	「サンクスレター」の導入(画像1)	普段言葉で伝えられない「ありがとう」の気持ちを手紙にし、会議やミーティング・朝礼などの場で読み上げたり事務所の壁に掲示することで、現場のコミュニケーションを円滑にし、モチベーションアップにつなげている。
10月	「メイト等級制度」の制定(画像2)	メイトの明確な評価基準を設け、社員と同様にS(スタッフ)～GM(ゼネラルマネージャー)までの等級を導入。スキルの高い人材が正当に評価されるようにした。
12月	「ウェルカム/バックカード」の導入	メイト・社員に対する再雇用制度。本人がもう一度働きたいと思っていて、担当社員や店長が良いと思う人材に対して、再雇用を推薦するカードを発行する。
2014年1月	「店舗唱和」の内容を統一	同社では各店舗にて毎日、大切にしたいことの唱和を実施しているが、店舗によってバラバラであった唱和の内容を統一し、意識を向上させた。
2月	「ドンキメイト・コモン」の配布(画像3)	ドン・キホーテグループで働く全メイトの「共通言語」が記された、働く上でのバイブル本。研修等で内容を共有している。
	お悩みセンターの開設	周りの人や上司に聞きにくいことを気軽に相談できる場所として開設。
	慰労会制度の制定	店舗内での職場間の意思疎通・結束の強化に向けた食事会を開催。年2回、一人3千円まで会社が負担する。
7月	応募受付センターの開設	これまでは店舗ごとに採用活動を行っていたが、採用を専門化することで採用効率の向上と店舗負担の軽減を狙う。
1月	ドンミシュ	店舗を表彰する仕組みとして、優れている部分を誉め称えることをコンセプトに、全店舗にミステリーショッピングリサーチを導入。



上戸氏：当社は「属人性」という言葉が好きで、昔から現場の裁量権が大きく、職種に関係なく「現場に任せられるところは任せる」という自主性を大切にする方針でやってきました。しかし、メイトさんの評価という面については、明確な基準がありませんでしたので、「店長が変わったらメイトの評価も変わった」ということも起こり得てしまいます。協調できる風土には、公平感も大切です。そこで、これまで大切にしてきた考え方や、仕事の内容自体を変えてしまうことなく、「評価はしっかりしてい

がまず着手されたことは？」

小林氏：「メイトコモン」は、メイトさん向けにページ数も少なくまとめ、文章も噛み砕いて読みやすくしています。他にも、イラストを入れたり、表紙の色にもこだわったりして、とにかく皆に手に取って読んでもらうための工夫をいろいろとしています。

田中氏：はい。これは、私たちが直接店舗に行つて話をしています。時間は一人あたり30分、1時間とかかつてしまつこともありますが、できる限り対応していきたいと思っています。

上戸氏：いろいろな社員やメイトの悩みや不満を吸い上げて、それを解決していくところにヒューマンモチベーション本部としての意義があると思いますので、アンケートの実施やヒアリングには力を入れてきました。店舗を回ると、メイトさんが次々に相

談にきますし、メールで相談をもらうこともあります。

田中氏：以前、接客事業室というところで5年間、接客を良くするために活動してきましたが、働く環境がしっかり整備されていないのに笑顔なんか出せないということ、今改めて思います。やはり、社内ですトレスが溜まっているとお客さまにも伝わって

しまうんですね。面白くないと、ブスツとした表情で歩いたりしてしまいます。不満があると、そこを改善しない限り、研修をしても何も変わりません。まずは、職場環境の整備と、心の整備が必要です。そうしたES(社員満足)がなければ本当のCS(顧客満足)にはなりません。社員やメイトさんのことをしっかりケアし

ますよ」ということがちゃんと伝わるように、2013年10月からメイトに等級制度を導入しました。メイトには職位が付き、時給にも差が出るようになっていきます。

田中氏：何をすれば評価されるのかを明示することで、努力の方向性を示すという意味合いもあります。社員もメイトも同様に、頑張りたい人には、頑張れる会社にしよつという事です。ただ、対象が2万人ですので、新しい取り組みは簡単には皆の中に入つていきません。店舗を回つて個別に説明をしに行くことも考えています。コツコツやつていかななくてはなりません。

