

TopによるLeaderのためのReader誌

# ニュートップ!

New Top Leader

6

2014 June No.57

[特集]

智者は前轍を踏まず!

# 失敗こそ成功の糧

[一代記]

エイチ・アイ・エス代表 澤田秀雄の経営譚

## すべては旅が教えてくれた

[特別企画]

## 名経営者再訪! —②出光佐三

[好評連載]

## 日本一訪ねたい工場

# 社員との溝が生んだ幹部の離反を猛省 働き甲斐のある職場づくりに取り組む

ノア・インドアステージ株式会社 社長

## 大西雅之氏



### COMPANY DATA

創業 ■ 1980年

業種 ■ スポーツクラブ運営

従業員 ■ 約600名（正社員約180名）

年商 ■ 約33億円

本社 ■ 兵庫県姫路市

URL ■ <http://www.noahis.com>

1980年、マッチ製造の老舗・日東社が工場跡地を利用し「姫路テニスクラブ」（運営会社は日東興業）として事業開始。99年、現社名に変更。現在、兵庫県を中心に、近畿・中国地方、首都圏にテニススクール21校を開校。生徒総数2万人超を誇る。他にフットサルスクール2校。経済産業省が主催する「平成24年度おもてなし経営企業選50社」に選出されるなど、CS・ES経営を推進。

テニススクールの多店舗展開にあたり、大西雅之社長（51歳）は、新社名をノアの箱舟にちなんでノア・インドアステージと名付けた。そこには「会社といく」との思いを込めた。いまから十五年前の一九九九年のことだ。

以後、毎年、一～二校を新規オープン、生徒も順調に集まり、順風満帆の船出に思えた。ところが三年後、大きな試練に立たされる。

全幅の信頼を置いていたナンバーワン

、ナンバースリーの二人の幹部社員が独立を画策しているという噂を耳にしたのだ。調べてみるとそれは噂にとどまらず、証拠となる文書も目にすることになった。そこには一人に付いていこうとする人気コーチ数名の名前もあった。

「当時、結果を出した人には賃金で応えるという方針を立て、彼らには同業者が驚くくらいの給料を出していたのです。それなのに、と怒りで全身が震えました」（大西社長、以下発言は同氏）

名を連ねていた社員を呼び出し、解雇

し、ナンバースリーの二人の幹部社員が独立を画策しているという噂を耳にしたのだ。調べてみるとそれは噂にとどまらず、証拠となる文書も目にすることになった。そこには一人に付いていこうとする人気コーチ数名の名前もあった。

大西社長は八七年、父が社長を務める日東社に入社、営業部門に配属される。半年後、姫路テニスクラブの支配人の退職に伴い、大学時代のテニス部経験を活かせと父から支配人を命じられる。

三〇〇〇坪もの敷地にもかかわらず、当時の売上はわずか年間二二二〇〇万円。「これでは自分の給料も出ない」と危機感をもつた大西社長は、自らラケットを手に初心者向けスクールの充実を図り、二年で売上を倍増させる。九〇年には父を口説き落とし、一億円の費用をかけてコート三面をインドア化、雨天や冬場でも快適にテニスができる環境を整えた。

支配人になって一〇年後の九七 годыには、就任当時の一〇倍、二億円の売上を上げるまでに成長させた。さらに飛躍を図るべく、西宮市を皮切りに多店舗展開に乗出していく。その矢先の事件だった。

予告手当を払って全員解雇した。そしてこの事件は、大西社長が経営姿勢を一八〇度転換するきっかけとなつた――。

同社は大正時代創業のマッチ製造の老舗・日東社のグループ企業だ。八〇年、マッチ需要の縮小によって姫路市内の工場を閉鎖、その跡地に別会社で屋外コート一〇面を備えた「姫路テニスクラブ」として誕生した。日東社は現在、紙おしほりや名入りライターなど販促商品を中心事業展開している。



おおにし まさゆき

1963年、兵庫県生まれ。87年、兵庫県立神戸商科大学(現・兵庫県立大学)卒業後、父・大西壬(あきら)氏(現・日東社会長)が社長を務める日東社入社、営業部に配属される。半年後、大学時代のテニス経験を買われ、「姫路テニスクラブ」の支配人に任命される。テニスコートのインドア化を図り、多店舗経営に乗り出して業績を急伸させる。

信頼していた幹部社員の離反。経営者にとって痛恨の出来事だが、大西社長は当初、その原因は待遇への不満にあると思っていた。だが一方で自らのマネジメントの至らなさも思い知られ、心には大きな傷跡が残った。もう一度とあんな思いはしたくない。そのためにはどのような経営をすればいいのか。それを学ぶため、経営者の研修会などに積極的に参加して意見を交換し合った。

## 社員たちの顔が思ひ出せない

その結果、気づいたことは「自分は社員が大切と口では言いながら、心からそ

う思っていたわけではなかつた」ということだ。それは行動にも現われていた。事業拡大に躍起となり、新規開設先の立地調査や業界情報の収集にかまけて現場を疎かにしていたのだ。日々の管理は、

サルタントに一任し、施設に足を運ぶ回数が大幅に減っていたのである。

そのころ、愕然としたことがある。かつて同じように社員の大量退職を経験した経営者が、残った社員一人ひとりに定期的に自分の思いや社員に対する期待を手紙にしたため、信頼を深めたという話を聞いたときのことだ。

「いいやり方だと思つて早速実践してみることにしました。ところが、いざ書こうとすると、六〇名ほどの社員の多くは頗すらはつきりと思ひ出せず、手紙を書くどころではなかつたのです。高い給料を出しているのだからオレのために働いて当たり前という思い上がつた意識をもつていたようで、いつの間にか社員との間に大きな溝ができていました」

以降、施設にこまめに足を運び、こちらから声をかけ社員との対話を大切にするようになる。当初、社長の「変身」になると、職場に潜む様々な課題を率直に口にしている。会員に楽しくテニスをしてもらうには、コーチとフロントが一体となつてサ

するようになった。それまでは「言つてもどうせ聞いてもらえないだろう」と諦めが先に立つていたとも聞かされた。

先の造反事件も、彼らの不満は待遇ではなく、コンサルタント任せにしていました。管理体制にあつたことを知つた。社長とコンサルタントの二頭体制になり職場の雰囲気が悪くなつて、意欲を失つていつたのだ。大西社長はコンサルタントとの契約を打ち切り、働くしづみの細部まで、自ら考えて決めていくようにする。

同様なことがフロントスタッフの入れ替わりの激しさにも表われていた。会社の経営の方向性が定まらないまま、職場の雰囲気や風土が殺伐としていた。社員の七割を占めるコーチは、好きなテニスを仕事にできたことで退職者は少ない。ところがフロントスタッフは、アルバイトを含め仕事への意味や価値が見いだせないまま、職場への不満を募らせていた。加えてそのことを相談する人もいらず、孤立感を深めての退職だった。

職場でお互いを尊重し助け合つていく風土が醸成されないままのレッスンや接遇では、サービス精神に満ちたおもてなしは提供できない。テニススクールの会員の満足度は、個々のスタッフの個人的力量に大きく左右されていた。

「会員に楽しくテニスをしてもらうには、コーチとフロントが一体となつてサ

「ビジネスに取り組まなければなりません。少なくともコーチたちには徹底してサービス精神を植え付ける必要があった。そこで人材育成に力を注ぎ、社員満足度を高めて働き甲斐を感じてもらうみづくりに取り組みました」

## 社員の行動指針となる『ノアイズム』を制定

まずコーチとフロントスタッフとの定期的な話し合いの場をつくり、社員アンケートも実施して、管理・運営に社員の声を反映させるようにした。人事評価制度も成果ばかりではなく、プロセスを重視するものに変更した。

二〇〇七年には、文書としての行動指針がほしいという社員の声を聞き入れ、幹部社員一〇名とともに『ノアイズム』を制定する。社員が働くうえで大切にしてほしい考え方や姿勢を「お客様感動」「現場主義」「チームワーク」「利他の心」「チャレンジ精神」「学ぶ姿勢」「三六〇度笑顔」という七項目にまとめ上げたのだ。

その浸透のために、毎月、上司と部下が面談を行ない、ノアイズムに沿った活動ができたかをチェックする。さらに年間を通してノアイズムを体現した社員を各事業所から推薦させ、最優秀者を表彰

する「ノアイズム大賞」も設けた。

「社員にはとくに『利他の心』を強調しています。コーチは学生時代、テニスに明け暮れていた人が多く、職人肌で会社への帰属意識が乏しい人もいる。技術



「360度笑顔」でレッスンに臨む

社長室に掲げられた写真付きの社員一覧

	12月	1月	2月	3月	4月	5月
115						
115	100	115	110			
120	120	120				
105	115	110	115			
120	120	115	115			
120	120	120	120			
120	115	110	115			
120	115	120	115			
120	115	115	115			
115	120	115	120			

規事業も計画している。

「事業所を増やすには、一にも二にも人材がカギになります。現在、売上の1%を人材教育に投資していますが、その方針は今後も継続します」

社長机の正面の壁に、事業所ごとに全社員の顔写真を張り出し、毎日眺めている。手痛い失敗を糧に、大西社長は従業員満足（ES）という得がたいものを手入れた。

の前に、社会人としても優秀であつてほしいと願い、そのためのしくみづくりにアイデアを凝らしてきました

その一つが「一〇〇回帳」と呼ばれる日々の業務やモチベーションを高めるための制度だ。清掃などのボランティア活動や指定図書の読書、事業所ごとの飲み会や慰安旅行に参加するたびに感想文を書いてハンコをもらい、一〇〇個集める

と三万円の旅行券がもらえるというも

の。大西社長は提出された報告書や感想文を読み、一人ひとりの成長を実感する

ことが何よりの楽しみになっている。

こうした数々の「働き甲斐をもたせる

しくみ」により、社内の雰囲気は大きく

変わり、活気が生まれてきた。それが会員への明るい応対にもつながっている。

同社の中期経営計画では、一八年までに四〇事業所を運営、テニス以外のスポーツや会員のコミュニティを活かした新

規事業も計画している。

「事業所を増やすには、一にも二にも

人材がカギになります。現在、売上の1%を人材教育に投資していますが、その方針は今後も継続します」