

TopによるLeaderのためのReader誌

ニュートップ

6

New Top Leader

2014 June No.57

失敗こそ成功の糧

【特集】智者は前轍を踏まず!

【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

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「会社という船でお客様と社員を幸せの海に運んでいく」との思いを込めた。いまから一五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ツ

1、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ようになった。そこには二人に付いていく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

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った――。
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、紙おしぼりや名入りライターなど販促商品を中心に事業展開している。

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二二〇〇万円。「これでは自分の給料も出ない」と危機感をもった大西社長は、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、一億円を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できる環境を整えた。支配人になって一〇年後の九七年には、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り出していく。その矢先の事件だった。



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。



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。テニスコートで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され、心には大きな傷跡が残った。もう二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 思い出せない

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った」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、スポーツクラブの運営に長けた外部コン

サルタントに一任し、施設に足を運ぶ回数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なりました。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顔すらはつきりと思いつけず、手紙を書くどころではなかったのです。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った意識をもっていたようで、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しようになる。当初、社長の「変身」に戸惑いがちだった社員も次第に心を開き、職場に潜む様々な課題を率直に口に

するようになった。それまでは「言ってもどうせ聞いてもらえないだろう」と諦めが先に立っ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た管理体制にあったことを知った。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って、意欲を失っていたのだ。大西社長はコンサルタントとの契約を打ち切り、働くしくみの細部まで、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った。加えてそのことを相談する人もいず、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っていく風土が醸成されないままのレッスンを接遇では、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ってサ

