

高収益企業が必ずやっていること

1
January
2014

商業界

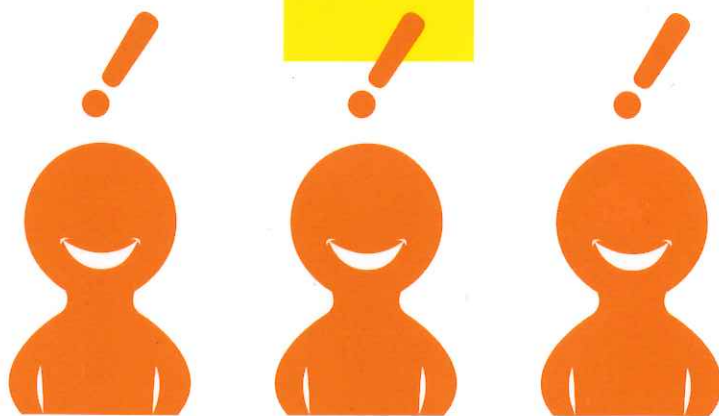
The Journal of Retailing

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成26年1月1日(毎月1回1日発行) 第67巻第1号(通巻827号)

心しか売れない時代の繁盛の法則
一見フツーのお店のスゴい「接客」

商いを変える 3つの質問

顧客、スタッフ、自分への問いが経営を磨く



おもてなし経営企業に見る繁盛の理由

アクティブシニアだけじゃない

2014春 変わる「御徒町」

注目の地産地消ビジネス

「道の駅」で地元が元気!

大西社長の大きなターニングポイントとなったのは、2002年のこと。スクールも6校となり、コンサルティング会社からアドバイザーも招いた大西社長は、少しずつ現場から遠のき始めた。そこに、「謀反」が起きた。幹部だった支配人が、コーチを引き連れて独立しようとしていたことが分かった。事前に知り、運営に混乱がないように対処。その支配人たちには辞めてもらった。「コーチが替わることで、お客さまも減ると覚悟しました」（大西社長）

増収増益で、順調だったはずの現場で起きた出来事だった。だが後日、和解して理由が聞けた。アドバイザーとの二頭体制だったので、どちらについていくべきなのか分からなくなった。と。現場を見なくなり、人を大切できなかった私に原因があったのです。これが分かったことは大きかったです」

順調なはずの現場で起きた謀反

「アドバイザーとの二頭体制だったので、どちらについていくべきなのか分からなくなった。と。現場を見なくなり、人を大切できなかった私に原因があったのです。これが分かったことは大きかったです」

振り返れば、従業員を駒のように思い、給料を払っているのだから働くのは当然だろう、という感覚だった自分がいた。この出来事をきっかけに、大西社長は再び現場へ戻った。そして、従業員を大切にしなければという思いを強くするが、具体策に悩み、研究会などに参加した。その中で出合った具体策の一つが従業員への手紙だった。誕生日にお祝いのメッセージを書くもので、従業員満足度の高い美容院のオーナーがやっていたのだ。当時、6校で従業員は60人ほど。いざ書き始めると書けない人物が出てきた。

「手紙で思いを伝えたいと思ってみたものの、相手のことが分からないと、手紙は書けないものなのです」と大西社長。



会員継続率が全店中でもトップのコーチ、永森恒志さん（中央、姫路校支配人代理）のレッスン風景

ノアインドアステージ

テニススクール 兵庫・姫路市

従業員の成長こそ 会社の成長 環境整備と 行動指針で 一致団結

関西を中心にインドアのテニススクールを展開するノアインドアステージ。人材が育つことが、会社として商品力を高め、顧客満足につながると、従業員の育成やモチベーションアップのための仕組みづくりを力を入れている。

遊休地を活用した屋外のテニスクラブからスタートしたノアインドアステージ。インドア施設に転換してスクールを増やしていき、現在、全国で21校までになっている。スクール各校は、コーチ経験者の支配人を中心にコーチングスタッフと一部フ

ロントスタッフが社員、そこにアルバイト・パート従業員が加わった人員構成で運営されている。

「われわれの会社は、お客さまとの間にモノが介在しません。人そのもので成り立っている。人のモチベーションアップが商品力のアップであ

従業員のことを知らなければ、と各店舗を訪れ、話し掛けながら、情報を収集する。そうして1年かけて、全員に手紙を送ることができた。「不思議なことに、相手のことを知ると、今度は気になってくる。全従業員が気になり始めました」

2年後の08年から新たな人事評価制度を導入した。業績評価とともに、担当の部門長と本人が面談して月次ごとにチェックするプロセス評価、方針共有点（各種の勉強会や、飲みニケーション、参加など）を加えて、全て数値化され、一目で分かるように「評価シート」として作成されている（図表①）。また、年度ごとの「経営計画書」を作成し、従業員と共有するようになった。

図表① ノアインドアステージの評価シート（一部抜粋）

プロセス評価項目	
1.	お客様の期待を超えるサービスを提供できたか。
2.	現場に真直ぐ向き合い日々の改善に繋がっていたか。
3.	より良いチームを創るために、自分から仲間に関わるようにしていたか。
4.	周りの人の支えに感謝し、常に相手の為を思って行動していたか。
5.	自分で限界を決めず、諦めずに挑戦し続けていたか。
6.	自ら学ぶ機会を創り、その機会を生かして日々の成長に繋がったか。
7.	どんな時でも、どんな方向から見ても笑顔でいられたか。
8.	環境整備活動に積極的に参加したか。
9.	実行計画（個人）を常に意識して仕事を行っているか。



11年にノアイスマ大会を受賞した、小坂隆子さん（今はノアの心の保健室でありたいと思っています）

行動指針に「ノアイズム」 環境整備でチームワーク

07年には、環境整備を取り入れた。これは、施設内の事務所やフロント、コートを支える中心となつてそれが担当し、業務時間内に徹底した掃除と整理を行うというもの。チェック項目は全て決められていて、毎月、大西社長が点検し点数で表す。環境整備の点数は前述の人事評価にも連動させている。導入から間もなく、各店の点数が出始めると、点数を気にする雰囲気は生まれた。「コートは職人気質のところがあった、コートで生徒にうまく教え、喜ばせる方が大事だ」という思いがある。しかし、すべきことに納得してエンジンがかかると、その勢いはすごい。環境整備の点数もゲーム感覚になつてきたのです(大西社長)

図表② ノアイズムアステージの行動指針「ノアイズム」

1	「お客様感動」お客様の期待を超えるサービスを提供し、心からの笑顔をいただくこと。
2	「現場主義」現場に真っ直ぐ向き合い、日々の改善に繋がること。
3	「チームワーク」より良いチームを創るために、自分から仲間に関わること。
4	「利他の心」周りの人の支えに感謝し、常に相手のためを想って行動すること。
5	「チャレンジ精神」自分で限界を決めず、諦めずに挑戦し続けること。
6	「学ぶ姿勢」自ら学ぶ機会を創り、その機会を活かして日々成長していくこと。
7	「360度笑顔」どんな時でも、どんな方向から見ても笑顔でいること。

環境整備を通じて、パート・アルバイトも巻き込みながら各店舗内での話し合いをするようになり、これがP D C A (PLAN、DO、CHECK、ACTION)の練習となつた。チームワークも育まれた。「何よりも、私が変わつたと思いません」と大西社長。点検は重箱の隅を突くようなもので、マルかバツしかない。「最初は冷ややかな目を向け

られるのがつらかった。従業員に嫌われたくないです。ただ「この会社を良くしたいんや」という決意を持って突っ走つたのです」と続ける。今は待ち受けるように迎えてくれる従業員と話す時間が楽しみにもなつている。09年、課題となつていた従業員の行動指針「ノアイズム」を幹部たちとつくり上げた(図表②)。

「ノアイズム」は、朝礼の時に唱和して心掛けとする他に、プロセス評価とも連動。さらには年に一度、体現できた従業員を各店から推薦し、その中から最優秀者を「ノアイズム大賞」として表彰する。同社には事業所・個人単位を含め、表彰・報奨制度が25あるが、これは唯一、現場の支配人会議で決められる。11年に、初めてフロントスタッフから大賞に選ばれたのが小坂隆子さんだ。託児アルバイトからフロントスタッフとなり、社員になつた2年目で受賞した。受賞理由は、「チームワーク」。

現在はマネジャーとなり、全スクールのフロントをサポートする立場だ。

「360度笑顔」は当たり前前で、「利他の心」と「チームワーク」がフロントスタッフには特に欠かせません」

5年後に40校
100億円を目指す

さまざまな施策で仕組みづくりを進めた時期、売上高は増収が続き、経常利益率では前期(13年3月期)初めて2桁台に乗せた。「従業員の満足度も高まったと感じ、目標を明言してみました(大西社長)」

20%超の利益率を出すスクールもあり、会員数やスタッフ構成など高収益の出せるモデル校も見えてきた。「従業員を育てようとする姿勢が従業員に伝わり、今度は、スクール内

で支配人がスタッフの面倒を見よう、育てようとするようになってくれました。そういう点が良いですね」

また、期初には中期経営計画を策定し、5年後には、40校、売上高100億円という目標を掲げた。「大きな目標を立てることで、そこへ向けての現状の課題も見えてきます。ブレークスルーする力も違ってくる、と判断しました」

東京の都心部や駅に隣接する商業施設などに新たに計画されている。単独でなく大手スポーツクラブとの協力する案も提携先を含め、具体的にやりつつある。

13年9月からは「お客様カード」を作成、会員の声が直接本社に届くようにした。入会1カ月の会員が対象で、回答から満足度や各校の比較ができ、問題点も分かる。スタッフが褒めるコメントは素直にうれしい。また、大西社長には、毎日従業員からの「一言メール」が届く。全従業員に支給したiPadからの日報代わりとなるものだ。所属校の社員部長クラス以上も共有できるようになっている。

「みんなの気持ちが分かることをできるだけやりたいと始めました」

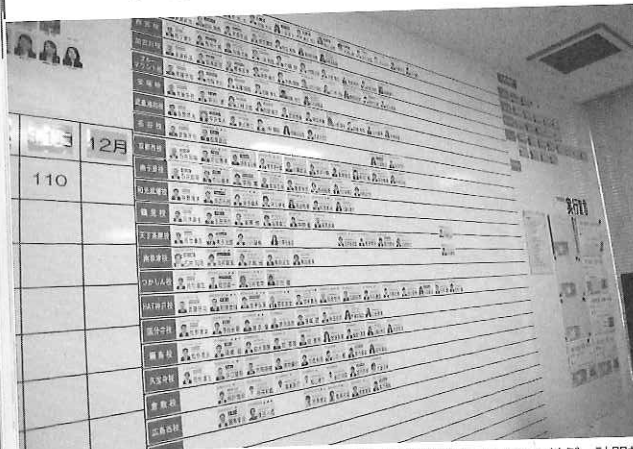
従業員のことがかかる理由はここにもある、というわけだ。

風通しのよい組織の在り方と、ノアイズムの浸透によって、全従業員が一丸となる強さが次の目標へ向かう勢いとなっているようだ。

(取材・文/徳本みどり)



各スクールで実施していたものを本社管理本部別にした「お客様アンケート」。運営の課題もここから見えてくる



社長室にはスクールごと全従業員の名前が顔写真入りで並び、訪問だけでなく一言メールなどでコミュニケーションを図っている

社員も増やす方針で、来年度は、20人の採用を予定。新卒の定期採用を始めて6年目だが、体育会のネットワークや会社のチームをつくり、「日本リーグ」に出場するなど、選手としても活躍できる場を設けた。それにより、応募者も年々増え、良い人材が集まるようになったという。内定者は家庭訪問をし、大西社長自ら業務やビジョンなどを語り、入社前から家族ぐるみを徹底している。

企業概要
 企業名 ノアイズムアステージ(株)
 本社 兵庫県姫路市東山5024
 代表者 大西雅之
 設立 1988年
 スクール数 21校
 年商 31億5000万円(2013年3月期)
 従業員数 577人(うち社員150人)

経営の醍醐味は、
人のやる気を引き出し、
育っていく過程を見る
楽しさにある



ノアイズムアステージ 大西雅之社長
 おおにし まさゆき ●1963年姫路市生まれ。87年神戸商科大学卒業、同年、家業のマッチ製造販売の日東社に入社。同社の工場跡地を利用して開業した「姫路テニスクラブ」の支配人に。99年、運営会社の社名を日東興業からノアイズムアステージに変更。2004年に代表取締役後継に就任

武蔵野社長・小山昇さんの「社長は決定から始まる」という言葉に感銘を受け、これからは人材育成に力を入れて先行投資だと、次々と仕組みを取り入れました。モチベーションを高めるためのプログラムは細かくあり、評価と連動させているものもあります。従業員アンケートを怖がる経営者が多いようですが、言われる怖さよりも、課題が分かることが重要。それよりお金が掛かることの方が怖いのです。そこは先行投資と思えば、「えいっ、やー！」です。実際のところ、仕組みをつくりながら、一番変わったのは私です。私が変わつたことで、従業員を変えた。良い会社にしたという本気の気持ちから従業員に伝わってきたのだと思います。

従業員が増えてきましたが、うちには上司の顔をうかがう「ヒラメ社員」はいません。悪い情報や失敗はどんどん伝えてもらって対処するし、もちろん良い意見も吸い上げる。そのため一言メールがあり、主任以上には「ボイスメール」も使っています。

10年前までは経営を分かっていたいなかったと思います。経営の醍醐味は人を動かし、ワクワクしてやる気を出すようになり、育っていくところを見ること。本当に今は楽しいです。