

Fitness Business

IHRSA『Club Business International』オフィシャル提携誌

フィットネスビジネス

No.

November-December 2013

69

特集 組織活性化



Hit Item © 商品研究

スモールグループエクササイズ

Micro Gym © 小規模業態

第5回 シナジーセンター

Hope © 期待の若手

第11回 宮崎県

Leadership © トップインタビュー

株式会社武蔵境自動車教習所 代表取締役社長 高橋明希

Club Business Int'l © 世界の動き

地域に愛されるフランコアスレチッククラブ
世界を席卷するヴァーチャルフィットネス

しているという。例えば、「美しい所作がある」「能動的である」「自分の意見をもっている」「粘り強い」「勉強してチャレンジしている」といったように、個性を絡めた実践力を評価することにしているのである。共通するのは積極性を伴った当事者意識の強さだが、それぞれの個性は大事にしようと考えている。吉田氏も「組織は画一的でなく多様性があつたほうが活性化しますから」と個性重視の評価方針を強調している。

インターンシップを活用

エイムでは、より優良な資質をもつ人材を正社員として採用するために、近隣の県を含め大学まわりを積極的に行い、自社のことを知ってもらうためにインターンシップへの募集を呼びかけ、この機会を最大限に活かす取り組みを行っている。大学との関係性を強めるために特別に授業の枠をもらい、フィットネス産業についての講義を谷内氏がすることもしている。インターンシップには3日間をあてているが、あらかじめエイムがどんなクラブを創りたいと考えているかを各店舗のスタッフから学生に伝えたいと、カリキュラム通りに働いてもらい、最終日に「会員定着」をテーマに企画書を書いてもらうことにしている。また、どんな人材に応募してほしいか、正社員となった場合にどうなるのかといったことについて、ホームページなどを通じて広く伝わるようにも努めている。

問われる実行力

自社内で優秀な人材に共通してみられる資質として、谷内氏は「明るい」「目を合わせて話ができる」「行動が早い」「提案が多い」「ビジョンを語れる」「運動を自らも実践して

いる」を挙げている。また、吉田氏は「現場最前線にいながらもコーチング脳を駆使し、現場で起こっている問題を察知し、その解決策とともに、会社にいかに素早くフィードバックできるかという能力」を挙げている。

部下の指導や育成という面においては、吉田氏も谷内氏も「よくスタッフを見ていて、褒めるときには褒め、叱るときには叱ることができること」を重要と考えている。実際に、社内で優秀な支配人はそれができているという。実行力という点では、さらに会社方針を戦術に落とし込めて、わかりやすく部下に伝えられる支配人や、支配人の立案した個店戦略を自部署のアクションプランに落とし込み、自ら主体的に実践していくことができるスタッフが優秀とみなされる傾向が強いという。

正社員はマネジメント職を目指す

マネジメント職へのキャリアを希望しない社員への対応についてエイムではどうしているのだろうか。谷内氏は次のように話す。「現場でずっとトレーナーなどをして働きたいと思いついて入社してくる社員はたくさんいます。しかし、私たちは一定の

キャリアを経て相応の条件を満たした社員についてはマネジメント職へ進んでもらいたいということを伝え、この間、積極的に背中を押してきました。そうした取り組みの成果から、今では社員の間ではマネジメント職へのキャリアアップを目指すことは当然のことのようになっていく。

働きがいのある環境づくり

組織を活性化するために最も重要となることを吉田氏に訊くと「スタッフがここにいると成長できると感じて、モチベーション高く働くことができるように制度やシステムなどを含め、総合的に環境を整えること」を挙げた。一方、谷内氏は「職場のリーダーが部下と信頼感を築いたうえで、きちんとそれぞれの部下に対する日々のコミュニケーションのなかで業務の振り返りを行い、よかったこと、改善してほしいことを行動やデータなど事実ベースで相手軸で伝えること」を挙げた。谷内氏はさらにこれに加えて、「企業として継続して出店できていること」も挙げた。出店することでキャリアアップのチャンスも増えるわけで、社員のモチベーションは自然と高まる。

◆写真



Case 5 本気で世界一を目指す

ノアインドアステージ株式会社 代表取締役社長 大西雅之氏



各方面が高く評価

最近のノアインドアステージ株式会社（以下、ノア）の活躍には目を見張るものがある。直営店20校、売上高27億円（2013年3月期）はテニススクール業界トップであるが、何より会社としての評価が群を抜いて高い。その評価は、官庁が実施した「おもてなし経営評価」や社員からの「モチベーション評価」、学生からの「就活での評価」と、多方面にわたり評価がいずれも高いことにある。どんな点が評価されているのか、紹介したい。

1) 「おもてなし経営企業選」50社に選出

ノアは経済産業省主催の'12年度「おもてなし経営企業選」50社に選出されている。これは、サービスの差別化、高付加価値化を目指すものとして毎年同省が選出しているものである。ノアが評価されたポイントは、下記の3点だ。

- ・社員の声を定期的に集め、それを基に改善を推進した
- ・理念を7つの「ノアイズム」(P43表4)として見える化し、目指すべき方向性を共有した
- ・風通しのよい職場環境づくりで、スタッフの働きやすさを追求した

2) 「ベストモチベーションカンパニー」第3位

ノアはさらに、経営コンサルティングを手がける株式会社リンクアンドモチベーション（以下、LM）が主催する「ベストモチベーションカンパニーア

ワード2013」でも第3位に選ばれている。これは、LMの'12年社員モチベーション調査実施企業117社から選出された、モチベーション指数の高い企業としてランクインしたものである。受賞企業に共通する要素として「事業の成長性や革新・創造的な風土」「理念や事業の意義」が挙げられているほか、社員が安心して挑戦できる環境、納得して頑張れる環境を整えていることも評価されている。

3) 「就活アワード2014」受賞

株式会社インフォランスが主催する「就活AWARD2014」において、就職すべき働きがいのある成長企業として、「働きがい」部門と「成長性」部門でもノアは高い評価を得、受賞している。それぞれの授賞理由を以下に記す。

「働きがいのある企業」部門

- ・会社の理念やビジョン・ミッションに共感している社員が多い
- ・経営者や上司との距離が近く、提案や意見を自由にいえる環境がある
- ・表彰制度が多くあり、成長を楽しみながらステップアップできる環境がある

「成長性の高い企業」部門

- ・新しいアイデアや自由に意見をいえるなど、社内プレゼンテーションや会議などが盛んで社内コミュニケーションが活発
- ・入社1日目から責任ある仕事に取り組める
- ・若い社員を重要なポストに積極的に登用し、早い成長を促す企業

風土がある

審査員からのコメントには、「企業理念が深く浸透しており、スポーツを通してお客さまに幸せになってほしいという思いに満ちていて、社員一人ひとりがいきいきと働いていると感じた」と記されている。

また、大西雅之氏自身も、リーダーズアワードの「この人の下で働きたい経営者部門」において、そうそうたる顔ぶれの革新的経営者のなかで第10位に輝いている。これは、就職活動中の学生からの投票で選出されるもので、「誰もが魅了される人間性を持ち、独自の生き方を体現している経営者」に授与される賞である。さらに、その成功から『ジャパントイムス』にも取り上げられるなど、国際的にも注目を浴びている。

社員中心の経営を

このように、ノアの評価が非常に高いのは、受賞理由にあるように、組織が活性化し、スタッフ一人ひとりがいきいきと仕事をしていることにある。しかし、ここに至るまでの足跡は決して平坦なものではなかった。詳細は本誌60号P7をご参照いただきたいが、次に簡単に記しておきたい。

大西氏は自らもテニスコーチとして働いた経験があり現場に精通していたため、かつて自分は社員のことをよく理解していると思っていた。「成果に応じて高い給料を払ってあげれば、みな喜んで働いてくれるだろうと思っていた」（大西氏）。しかし、優秀なコーチが大量に離反するとい

う出来事をきっかけに、「これではいけない。社員と私の距離が離れていた」と気づき、会社は利益を追求するだけでなく、まず社員を一番に考えるべきだと反省した。そこで6年前、まず全社員に向けて会社に対するアンケートを行ったところ、多く挙がったのが、「人事評価が見えない」「会社の理念など明文化されたものがない」などであった。

それを機に、大西氏は坂本光司氏の『人を幸せにする会社』（ディスカバー・トゥエンティワン刊）を熟読、研修にも参加し、よいことできることはすべて真似してみたという。特に、人事制度、評価制度などには資金を投入し、きちんとした制度・システムを導入した。また、主な社員、幹部を集め、会社の理念やビジョンを語り合い、「Our philosophy」として、7つの「ノアイズム」(P43表4)も作成した。

このとき大西氏は「今まで、社長として自分のことばかり考えていた。

これからは社員のことを中心に考えよう。本音でぶつかろう。すべての情報を全員に公開しよう」と考え、徹底して社員に関心をもとうと腹を据えたのである。

徹底した情報公開

ノアの何事に対しても徹底する姿勢は情報公開にも表れている。毎年作成する「経営計画書」には、企業理念、運営方針、ノアイズム、長期事業構想、経営目標など基本的な項目に加え、様々な方針が明記されている。基本方針のほか、お客さまに関する方針、環境整備、営業（攻め）、営業（守り）、クレーム、内部体制、人事評価、社員、採用、コミュニケーション、教育など、すべてに関する方針を細かく設定している。「社員に関する方針」(P43表5)も特徴的だ。そこには、新卒採用者の場合、①価値観を共有できる人を優先して採用する。学歴は参考程度にしかならぬ、②明るく笑

顔で素直な人、他人に気配りができる人、すぐに行動ができる人を優先する、③内定後は必須事項（4項目）を遵守する、と記載されている。この4項目のなかには「経営計画書を全部転記して提出する」などの課題も含まれている。

「コミュニケーションに関する方針」には、面談は月1回、マンツーマンで行う、実行計画書と評価シートに基づき、進捗チェックと目標の共有化を図る、とある。

全体で実施することでは、①サンクスカード：スタッフ同士で小さな行いに感謝し合い、コミュニケーションを円滑にする。贈呈枚数が月間10枚に達しない場合は、1,000円の罰金、②飲みニュケーション（期1回以上）：仕事の場を離れて部下の意見を聴く場。パート・アルバイトを含め全体のコミュニケーションを深める。実施後1週間以内に報告書を提出する、③ラリーコミュニケーション（期1回）：スタッフが

集まって年に4回は一緒にテニスをやる、④他校との交流試合（年2回）：他校とのコミュニケーションを深め、技術向上を目指す。このように、テニススクールらしいユニークな発想でコミュニケーションを形成している様子がうかがえる。

人事評価はすべてオープンに

人事および評価に関しては、「オープンな風土に則り、結果を公開する」としている。頑張った人、頑張らない人の賞与に格差をつける。チャンスは平等に与え、学歴による差別はしない。「正しい評価」などというものはないので、「評価することが正しい」と理解して実施する。上司と部下は毎月評価面談を行うなど、オープンで公正な風土づくりに取り組んでいる。

実際の評価は、人事評価基準書にて行われているが、これがまたユニークである。1. 業績評価、2. プロセス評価、3. 方針共有点、4. 環境整備点があり、すべて数値で評価され、合計点が明記される。このなかには、CD勉強会、全社研修、事業所全体研修、環境同行、読書感想文、サンクスカード実績、DO IT勉強会、托鉢（周辺環境整備）、飲みニュケーションなど、画期的な評価がすべて隠さず記載されている。

社員の成長が楽しみに

自分が「裸の王様」であることに気づいてから、自ら進んで社員や施設に関心を示すようにした大西氏は、スタッフからも積極的に発言しやすい体制をつくった。現場から発信する情報は、日報やボイスメール、Eメールなどで全員で共有する。内容は実績報告、お客さまからのご意見、競合情報などが、自分の考え、気づき、メンバーの考えなど自由に遠

◆表4 ノアイズム

ノアインドアステージですべての人に働くうえで大切にほしい考え方や姿勢です。一人ひとりがノアイズムを基本として、お客さま・仲間・仕事に向き合うことで、私たちは唯一無二の会社となるのです。

(以下、一部抜粋)

- 「お客さま感動」～お客さまの期待を超えるサービスを提供しココロからの笑顔をいただくこと～
- 「現場主義」～現場に真っ直ぐ向き合い、日々の改善に繋げること～
- 「チームワーク」～よりよいチームをつくるために、自分から仲間に関わること～
- 「利他の心」～周りの人の支えに感謝し、常に相手のために想って行動すること～
- 「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～
- 「学ぶ姿勢」～自ら学ぶ機会をつくり、その機会を活かして日々成長していくこと～
- 「360度笑顔」～どんなときでも、どんな方向から見られても笑顔でいること～

◆表5 社員に関する方針

- 基本 能力よりも価値観（考え方）を共有できることを重視する。
【能力〇、考え方〇の人】会社のためにぜひとも協力してください
【能力×、考え方〇の人】能力のないことは気にするな。よい上司をつけよう
【能力〇、考え方×の人】ほかの会社で能力を発揮してください
【能力×、考え方×の人】ゆっくり辞めてください
- 給料
基本給…過去の実績
手当て…どういふ仕事をしているか
賞与…どういふ成果を出したか
※給料の高い人ほど、難しい仕事をしてもらいます。

慮なく報告できるため、出勤する社員ほぼ全員が、日々大西氏にメールを送ってくるそうだ。同氏は100通を超えるこのすべてに目を通し、必要な事項には返信するという。

また、環境整備点検では、大西氏自身が毎月全店を巡回しチェックと評価を行う。その評価はすべて点数化し常時掲示され、成績優秀店舗は半期ごとに表彰される。またその際、スタッフもローテーションで評価に同行し、他店舗の状況の見学と偏らない評価方法を心がけている。同時に、店舗のアルバイトを含めたスタッフと直接話す機会を多く設け、生の声を聞く機会を大切にしている。

このように、自ら社員に関心をもつと、社員も大西氏に関心を向けてくれるようになったという。同氏は「社員の成長が楽しみになり、かつ社員が喜ぶ顔が見たくなりました。社員が幸せになってもらいたいと言い続けていたら、社員も上司のために頑張ろうと思ってくれるようになったのです」と語る。

大西氏は自分の変化にも驚いている。1つ目は、本気で本音がいえるようになったことだという。それまで自分のことばかり考えていたときと比べ、スタッフのことを第一に考えるようになったときから、本気で発言しても怖くなくなったという。このころから自分に自信がもてるようになり、「急にスイッチが入った」感覚になったそうだ。

2つ目は、日本国内だけでなく、世界の一番を目指したいと思うようになったことだ。テニススクールシステムは日本独自のもの。海外、特に東南アジアなど、親日国で日本人も多く在住する地域は、テニスビジネスが成功するのではないかと考えている。加えて、目標を高くもつことで、レッスンの仕方や仕事への取り組み姿勢が変わってくると期待している。高い目標に向き合い、挑戦することで、新たな発想や成長が期待できるとにらんでいるのだ。

どうやら、大西氏には新たな成長へのスイッチが入ったようだ。



全社一丸となってテニス業界の発展を目指す

ノアインドアステージ加古川校 インストラクター 山内京子氏

京都産業大学卒、2009年入社、26歳。高校時代にテニスでインターハイ出場。「楽しいラリーをする」ことをモットーに、日々指導スキルの向上に励む。

お客さまの笑顔を目標に指導

高校や大学でのテニス経験や、テニスコーチのアルバイト経験を通して、テニスを通じて人と関わることがしたいの思いで、テニスコーチという職業を選択しました。そして、いとこの紹介でノアインドアステージ株式会社（以下、ノア）を知り、応募しました。その際の大西社長との面接で「この人と一緒に働きたい」と感じたことが、入社を決めた大きな理由です。

入社後は加古川校に配属となり、今年で5年目に入りました。お客さま個々に抱えている悩みや課題をよく聴き、上達を感じて笑顔で帰っていただけるよう、心がけています。そのための方

法の1つが「お客さまノート」です。個人別カルテをつくり、どのようなテニスをしたいか、強み・弱み、身体特徴、改善ポイントなど、気が付いたことを順次記入しています。約170名のノートを作成・管理しており、毎回レッスン前にはそのノートを見てその日のレッスンに臨んでいます。

社長のリーダーシップに感動

先日、関東に転勤された方がわざわざ訪ねてきてくれ、「コーチのおかげでテニスが上達し、今も楽しく続けています」と話してくれました。そんなとき、テニス指導者としての喜びとやりがいを感じます。

ノアでは経営幹部と社員の関係が近

く、オープンで何でも話せる雰囲気がありますし、社長が社員に本気で向き合ってくれるので、安心してついていこうという気持ちになります。また、自ら先頭に立って有言実行する姿勢や、毎月全施設を自分の足で回って細部に至るまでチェックし、アルバイトスタッフを含め、皆と分け隔てなく意見交換してくれる姿には感動さえ覚えます。

私の指導レベルはまだ不十分なので、先輩に学び、研修をさらに積み重ねてレベルアップしていきたいですね。そして、将来はまずチーフコーチになり、尊敬している先輩方のように、店舗を任されるヘッドコーチになることを夢見ています。そして、テニス業界全体の発展に貢献していきたいです。