

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

# 理念と経営

CORPORATE  
PHILOSOPHY

6

2012 June

巻頭対談 零からの出発―創造と前進  
ビジネスを成功させた「渋沢栄一」に学ぶ  
―人・金・物・情報の活かし方

高崎商科大学客員教授

片方善治

VS

学校法人文京学園副理事長

島田昌和



社長室にて。椅子はすぐに動けるようにカウンターチェアのような腰高のものを使っている

# お客様の笑顔のために 働けるスタッフを どれだけ育てられるか

兵庫県姫路市を拠点に、関西と関東で屋内型のテニススクール19校を展開するノアインドアステージは、利用する会員の満足と従業員の働きがいを重視する運営スタイルで、着実に業態を拡大している。社会人1年目の青年時代に経営を託され、数々の苦難を乗り越えながら、スクールの発展と歩調を合わせるように、経営者としての成長を果たしてきた社長の歩みに迫った。

## ノアインドアステージ株式会社

代表取締役社長 おおにしまさゆき **大西雅之**

取材・文 中道大介 text by Daisuke Nakamichi / 撮影 松村昌治 photographs by Masaharu Matsumura

### 記事の要点 Check point

- 1 ノアインドアステージは、マツチ製造の老舗、株式会社日東社のグループ企業として昭和五十五年(1980)に創業。大西雅之社長は昭和六十二年(1987)に日東社に入社後、わずか半年でテニスクラブの支配人を任せられる。
- 2 「初心者を楽しめる環境を」との考えから、テニスコートのインドア化に踏み切ったことで経営が安定。平成十年(1998)からテニススクールのグループ展開を開始する。
- 3 平成十四年に幹部社員たちの独立計画が発覚。大西社長は現場の従業員たちと関わる機会を通じて、従業員が意欲的に働ける職場づくりの重要性に気づく。
- 4 大西社長は従業員の意識を変えるために、事業所ごとで朝の清掃活動に取り組み環境整備プログラムなどを導入。生活態度や職場のチームワークが向上する成果が出た。
- 5 大西社長は「会員の笑顔のために働ける従業員」の育成を掲げ、堅実な業態拡大とぎめ細かなスクール運営を目指す。



週に1回通うという会員さんは、「いつも雑談ばかりしています(笑)」と楽しそう

## 入社後わずか半年で テニスクラブの 支配人に抜擢された

冷暖房完備のインドアコートで、季節や天候に関係なく快適にテニスを楽しむことができ、レッスン中のコートでは会員たちが笑顔でボールを追いかける……。そんな初心者にも優しい環境と雰囲気づくりを掲げるノアインドアステージは、大資本が運営する総合型スポーツクラブが幅を利かす業界にあつて、テニススクールに特化した事業内容ながら、独自のサービスで会員たちの心をつかみ、関西と関東で着々とスクール数を増やしてきた。

同社は大正十二年(1923)に創業したマッチ製造会社、株式会社日東社のグループ企業であり、大西雅之社長は、現在はマッチのほかに紙おしぼりなどの製造も手掛ける本体の日東社の社長も務めている。今年で創業八九年を迎えるマッチの老舗が、まったく畑違いのテニススクール経営に乗り出したのは、「100円ライター」の登場

などによって、マッチの市場が縮小に向かい始めていた昭和五十五年(1980)のことだった。

本社と同じ姫路市内にあったマッチ軸の製造工場を閉鎖することになり、遊休地となった敷地を活用する手段として、当時流行していた会員制テニスクラブの開業を決めたのである。こうして「ノアインドアステージの前身である『姫路テニスクラブ』は、現在の姫路校の所在地で10面の屋外テニスコートを備えたクラブとしてスタートする。

その年、まだ高校二年生だった大西社長は、大学卒業後の昭和六十二年(1987)に日東社へ入社し、営業に汗を流す日々を送り始めた。ところが、入社から半年が過ぎたころ、テニスクラブの支配人が他社へ引き抜かれてしまう事態が起きてしまう。そこで、父であり当時の社長だった大西壬会長が一計を案じ、「お前が支配人をやれ」と告げた後釜が、大学時代にテニスのプレー経験があった息子・雅之さんだった。「結果的には父の目は確かだったと言えるのですが、当時は

正直言って「面食らいました」と振り返る大西社長の経営者人生は、社会人歴わずか半年で、とまどいのうちに幕を開けることになる。

**初心者でも楽しめる  
屋内型スクールへの転換で、  
会員数が安定するようになり**

それでも、必死に支配人の仕事をおぼえ、經理の仕組みを理解するようになると、しだいにこのテニスクラブの経営における問題点がわかってきた。三〇〇〇坪の敷地を持ちながら、年間の売り上げが二〇〇〇万円にも達していない状況が浮き彫りになり、「この程度の売り上げでは、支配人の自分の給料も出ない」と危機感を募らせた大西社長は、懸命の努力で二年後には売り上げをどうにか四〇〇〇万円にまで引き上げたものの、同時に屋外型テニスクラブという業態の限界も感じるようになった。頑張つて会員数を増やしても、天候が悪くなる冬を迎えるたびに、利用者が減ってしまうのである。

大西社長は「当時の会員制テニス

クラブには、全体的にサービスの意識が足りませんでした」と指摘する。テニス上級者の会員がコートを我が物顔で占領し、コーチにもどこか「教えてやっている」という気分があった。「そんなことでいいのか。もっと初心者を楽しめる環境をつくらなければ、会員数も増えるわけがない」。そんな大西社長の問題意識から生まれたのが、テニスコートのイン



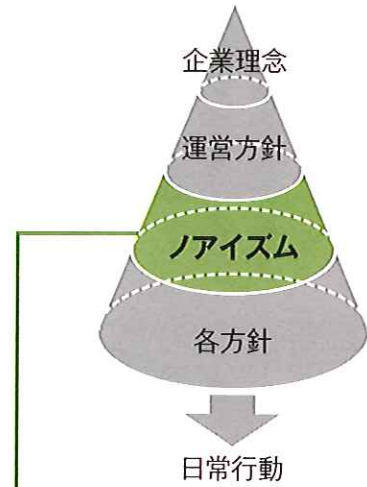
左・下：日々の業務や生活にモチベーションをもたらす取り組みとして始めた「100回帳」(p.42の本文参照)

活動内容	対象	条件	備考
1 托鉢	駅前清掃、公園清掃、公の場所に対する事業所全体ボランティア活動(原則)	月4回まで	感想文：要
2 社員旅行	全社旅行(事業所単位の旅行も含む)	1回につき1ハンコ	感想文：要
3 面談	アルバイトも含め、上司と部下の面談をしたら、ハンコ対象になる(部下のみ)	月に1回まで	感想文：不要
4 社内研修	全体研修(全体が集まって行なう研修)、経営計画発表会、全体研修など事業所単位の全体会議、マナー研修	1感想文につき1ハンコ	感想文：要
5 外部研修	会社が認めた外部研修	1感想文、報告書につき1ハンコ	感想文・報告書：要
6 お墓参り	先祖のお墓にお参りする	できれば、参加証明があった方が望ましい。 年2回まで	
7 読書感想文	会社の指定図書(原則)を読んだ本の感想文を提出したら、ハンコ対象になる	月1回まで	感想文：要
8 ビデオ学習	「DOIT」「プロフェッショナル」「カンプリア宮殿」「俺は、君のためにこそ死ににいく」など	定期的に何名かで一緒に鑑賞し、気づいたことを述べあう形がいいが時間がない場合は自宅で見てもOK	感想文：要
9 親孝行	親の誕生日、母の日、父の日等に親に対してのプレゼントをしたり、食事に誘ったりした場合	年3回まで。1回につき1ハンコ	
10 サンクスカード送り、受け	月単位で送った枚数10枚または、受けた枚数10枚に達した場合	月2ハンコまで	
11 環境整備同行	毎月の環境整備に同行した場合	1回につき1ハンコ	感想文：要
12 お客様から名前入りのお礼状	支配人が認めた感動的な手紙	1回につき1~3ハンコ、内容による	
13 選挙	国県市町村選挙に投票に行った場合	行った際に投票所にて写真を撮ってくる 1日につき1ハンコ	
14 飲みニケーション	各事業所単位の飲み会参加者、お客様との懇親会に参加した場合	1回につき1ハンコ	
15 手紙送り	お客様や名刺を交換した方に手紙を書いた場合 正社員は、暑中見舞い、年賀状、バースデーカードは対象外 契約社員およびアルバイトは、暑中見舞い、年賀状等の年2回のハガキ・手紙は対象とする	10枚につき1ハンコ	
16 紹介	スタッフの紹介でスクール会員新規入会を獲得した場合	1人獲得につき3ハンコ	
17 ラリーコミュニケーション	スタッフが集まって年3回は一緒にテニスをしてコミュニケーションを深める	1回につき1ハンコ	
18 他校との交流試合	年2回以上は他校とのコミュニケーションを深め技術向上を目指す	1回につき1ハンコ	
19 CD勉強会	定期的に何名かで一緒に鑑賞し、気づいたことを話し合う	1回につき1ハンコ	感想文：要

(「100回帳」対象項目一覧表)

## 「ノアイズム」基本の7項目

ノアイズムとは、ノアインドアステージのすべての人に働くうえで大切にしてほしい考え方や姿勢のこと



- 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、日々の改善に繋げること
- 3 『チームワーク』  
より良いチームを作るために、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、常に相手のために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』  
自ら学ぶ機会をつくり、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、どんな方向から見られても笑顔でいること

幹部社員たちを辞めさせることで決着したが、部下の裏切りは社長の心に深い傷を残した。大西社長は当時の自分を振り返って、「従業員を思いやる経営者ではありませ

ドア化のアイデアだったのである。平成二年(1990)、一億円の費用をかけて、一〇面のうち三面を室内コートへと改装したところ、冬の従業員数の減少がピタリと止まった。手応えを感じて、平成六年に室内コートを四面に増やし、コートの材質をアスファルトのハードコートからじゅうたんを敷き詰めた室内向けのカーペットコートに改めると、会員数は四季を通じて安定するようになった。

現在のノアインドアステージの各校は、屋内にカーペットコートを二面から四面備える施設構成を採用しているが、これはスタートとなった姫路校でのノウハウを発展させたものである。インドア化で軌道に乗ったテニスクラブは、平成八年(1996)に売り上げ二億円を達成し、大西社長が支配人に就任してからの一〇年間で一〇倍以上の成長を遂げた。平成十年五月には、二校目として室内コート四面を設けた西宮校をオープンして、インドアテニススクールとしての本格的なグループ展開を開始した。

平成十一年から名乗っている「ノアインドアステージ」の社名には、「旧約聖書」のノアの方舟になぞらえて、「会社という船で、お客様と従業員を幸せの海へ運んでいきたい」とする大西社長の願いが込められて

思わぬ「謀反」で、従業員の大切さを知り、手紙を書くことから始めた

だが、平成十四年(2002)、順風満帆に見えた方舟の航路に、思わぬ波乱が巻き起こった。幹部社員の一部が集団で退社して、別会社を起こそうとする動きが発覚したのである。この「謀反」は事前に情報を察知した大西社長が、計画に関わった



スタッフ間のコミュニケーションは日ごろから自然に行なわれている

大西社長は、経営者の研修会などに参加して、現状を打開する方策を必死で探った。同じように部下の信頼を失った経験をもつ経営者と意見を交換したりするうち、「自分が従業員たちと十分なコミュニケーションをとることこそが必要なのではないか」と思い立つ。平成十六年(2004)五月、まずは従業員一人ひとりに手紙を出すことから始めたが、現場とすつかり疎遠になつていた大西社長は、最初は手紙を書こうとしても、その

従業員についての情報がなく、ペンで握つたままで途方に暮れることも少なくなかつたという。

「もつと従業員たちの様子を詳しく知らなければだめだ」。こう決意して、スクールのコーチやスタッフたちと話をしたり、仕事ぶりを見守ったりする日々を送っているうちに、寝ても覚めても従業員たちのことが気に掛かるようになっていった。大西社長はそうした経験を経て、「従業員たちがサービスへの高い意識をもつて、意欲的に働けるスクールにしていきたい」との思いを強めていく。

環境ときっかけを与えれば、従業員は必ず伸びていくものです

では従業員の意識をどうやって変えるのか。大西社長が出した答えは、従業員を取り巻く空気を変えていくことだった。ノアインドアステージは五年前の平成十九年(2007)、すべてのスクールや事業所を対象に、職場の環境整備プログラムを導入した。毎朝、出勤して

から最初の一分五分間、従業員たちにそれぞれの担当場所を徹底的に掃除してもらい、清掃の達成度を点数で評価する。各事業所の点数は社内全体に向けて公開され、月ごとの変化やほかの事業所との差が一目瞭然でわかるようになっていく。

このプログラムも導入当初は、すべての従業員から好意的に受け入れられたわけではなかつた。もともとテニススクールのコーチは、テニスに打ち込んできた職人肌の人間が多く、一部からは「どうして掃除なんかしなきゃならないんだ」と反発する声も漏れ聞こえた。それでも大西社長

## 「働きがいのある会社」にするためのユニークな取り組み

### ノアイズム大賞

ノアイズムを年間を通じ体現したスタッフを各事務所から推薦し、最優秀者を表彰する

### 社長による内定者の家庭訪問

採用内定者へ社長が家庭訪問し、保護者に社長自ら会社のビジョン、業務内容、内定者への期待像などを説明する

### ボイスメールの活用

日々の気づき、考え方、トラブルおよび成功事例、お客様情報をメールと併用し、共有化する

は「会員から信頼されるためには、コーチである前に立派な社会人であればならない」との信念から、プログラムの継続を一徹に押し通した。すると渋々だった従業員たちも、事業所ごとの頑張りが点数として表れると、体育会系の負けず嫌いの気質を刺激されたのか、しだいに競い合つて高得点を目指すようになっていった。自分の腕で稼いでいる意識の強いコーチには、会社に対する愛着や帰属意識が薄い傾向もあったが、職場清掃を通じて、同じ事業所の仲間と力を合わせることで、従業員同士のチームワークも高



日ごろ感じるありがとうの気持ちも文字にして伝え合っている

をもたらす仕掛けづくりにも腐心ふしんしている。

大西社長はこれらの改革の成果に関して、「最初は環境の変化に不満を感じていたスタッフも、実際にプログラムに取り組むことで成長している自分に気がついて、日々の仕事の喜びにつながっていったようです」と分析し、「きっかけさえ与えることができれば、従業員は必ず伸びていくものです」との言葉に実感がこもる。

**気配りと思いやりの徹底で、居心地の良い環境をつくる**

以前よりもスクールの数が増え、営業エリアが広がった現在でも、大西社長はすべてのスクールに月一回は必ず足を運んで、従業員たちと顔を合わせる機会をつくっている。近年のノアインドアステージは年に一、二校のペースで新たなスクールを開校しており、各校が展開する地域の人口や立地条件などに応じて、コースの面数をはじめとする施設の仕

様を決定し、建物内にテナントを誘致するといった経営の工夫も図っている。スクールごとに異なる運営戦略は、屋内型に転換した出発点である「初心者満足できるテニスクール」を追求した結果であると言えるだろう。

そんなスクールに通う会員たちの満足度を支えるのは、充実した施設存在以上に、コーチやスタッフがくり出す雰囲気ふんいきの心地良さである。

大西社長が「当スクールの最大の売りは人です」と言い切り、人材育成への投資を重視する理由もそこにある。従業員が楽しく仕事に打ち込め

ば、その従業員からサービスを受けられる会員たちもまた楽しい気持ちになれる。アルバイトを含めても従業員五〇〇人程度の規模にすぎないノアインドアステージが、全国展開する総合型スポーツクラブと競い合えるのは、小振りな規模をスタッフ一人ひとりの教育に目配りできる強みにつなげているからだろう。

ノアインドアステージの各校が合言葉として掲げる「ラリーコミュニケーション」とは、相手が返しやすいボールを打ち合うラリーの精神を通じて、お互いへの思いやりにあふれた人間関係を築くことを意味す

枠内に球を入れ続ける送球練習では、コーチは1分間に45球以上入れる技術を持つ







ロビーの椅子の脚には、廃棄処分のボールが防音具として有効利用されている



「360度笑顔」を実践する受付スタッフ

る。大西社長がスクールの従業員たちに求めるのも、レッスンに訪れる会員たちに対する思いやりと気配りである。

「生徒から人気のあるコーチは、テニスの上手さよりも、物腰の丁寧さや教え方の親切さといった人間味の部分で慕われるものです。スタッフが全員が会員の皆さんに対して、常に『教えさせていただいている』との気持ちを持たないことが大切で、す」。大西社長がこう口にするのは、「利他」の精神から発する行動は、自らの喜びや充実感となつて返ってくる事実を、経営者としての経験を通じて確信しているからだ。従業員たちの行動指針として設定した「ノアイズム」の項目にも「利他の心」が含まれ、スタッフと会員が心のラリーを交わし合うスクールを目指している。

**関わる人々すべてを  
幸せにするスクールの  
運営を目指す**

こうした従業員たちの成長に支

えられ、着実に前進を続けるノアイズンドアステージは、近年、スポーツクラブ業界でも注目を集める存在になってきた。今年度、一四人の新卒社員を迎えた大西社長は「夢をもつて仕事ができる企業として、当社のブランドイメージが高まっていることを感じます」と意欲的な人材が自社を選ぶようになったことへの喜びを口にする。そんな大西社長は「今後は関東エリアでの開校を増やして、五、六年後には三〇校の規模にまで到達したいですね」と堅実な目標を掲げる。

初心者、上級者を問わず、スポーツを介して人と人が出会い、仲間としてコミュニケーションを築くことができ、場づくりにはかならない。

かつて現場を顧みなかった大西社長は今、一つひとつのスクールに顔を出して、従業員たちの成長ぶりを確認するのが楽しみで仕方がない。「私は経営者人生の中で手痛い失敗も味わいましたが、常に前を向いて挑戦してきたことだけは誇れると思っています」と胸を張り、「お客様の笑顔のために働けるスタッフをどれだけ育てられるか。それを経営者としての今後の目標にしていこうつもりです」と誓った。大西社長と従業員たちの願いを乗せた方舟は、会員たちとスポーツの喜びを共有しながら、これからも力強く航海を続けていくに違いない。

こうした地に足の着いた経営姿勢は、「テニスを通じて、当社に関わる人々すべてを幸せにできる企業でありたい」との大西社長の願いに根差したものである。一昨年からはスクールのコーチでチームを編成し、実業団の全国リーグに挑戦して、トップ選手の育成にも乗り出したほか、昨年からは一部のスクールでフットサルのレッスンも開始した。「幸せ」に導く対象を広げながら、ノアイズンドアステージが実現しようとしているのは、コーチやスタッフ、

なかみち・だいすけ  
一九七四年石川県生まれ。編集プロダクション勤務を経て編集企画を手掛ける細井勝事務所に所属。金沢の地域ジャーナル誌「學都」を中心に各分野で取材・執筆活動を行なっている。

まつむら・まさほる

一九六〇年石川県生まれ。新聞社の報道カメラマンを経て一九九九年に独立。雑誌、単行本、企業PR誌など幅広い分野で活動している。