

2009 年下期

The VOICE of

関西ベスト モチベーション カンパニー

Report 02

日本のほぼ中心に位置し、古来より日本の成長の源であった関西。

港町として、日本の玄関として、また物流の拠点として発展し、国の経済を支える重要な都市が集積していた。

その中で培われた独特の文化は明治以降も引き継がれ、多くの高い志を持った人物が関西に集い、

新たな時代を切り開き続けてきた。

その結果、日本の中核をなす企業が多数生まれ、“東洋の奇跡”と呼ばれた戦後日本の大きな経済成長を

実現したと言っても過言ではない。

時が経ち、現在。度重なる不況の波に、日本経済は飲まれ続けている。

関西も例外ではなく、多くの企業が苦境に立たされている。

しかし、私達は本気で想い続けている。

「日本を、もう一度熱くしたい」。

そして、私達は挑み続けている。

「関西が元気になれば、きっと日本は熱くなる」。

だからこそ、私達は関西を大切な場所だと考えている。



想い続けること 挑み続けること あきらめないこと

いつの時代もがむしゃらな想いだけが、この世の中を動かしてきた。

そう、いつかは、いつかきっとくる

～ひとりひとりの本気がこの世界を熱くする～



Link and Motivation Group

関西ベストモチベーションカンパニーとは？

株 式会社リンクアンドモチベーションが定期的に従業員モチベーション調査をさせていただいている関西圏の企業の中で、“最もモチベーション状態がよく、組織が活性化している”企業のこと。リンクアンドモチベーションが提供させていただいている組織サーベイ・“Employee Motivation Survey”の結果を元に算出された、組織の活性化を示す“モチベーションインデックス(MI)値”が最も高い企業を選出しています。

EMS (Employee Motivation Survey) とは？

組 織のモチベーション状態を診断し、取り組むべき優先課題を明らかにするツール。組織内の関係性に着目して、従業員のモチベーションの状態を、モチベーションに影響を与える要素毎に「それをどの程度求めているのか (= 重要度)」と「それがどの程度満たされているのか (= 満足度)」の2軸のマトリクスにより可視化・数値化することで、明解なアウトプットで組織課題がどこにあるのかを把握する。社会心理学に基づいた、組織のモチベーションに大きく影響する16の要素(モチベーションファクター)の状態を、階層別や部門別などで分析することにより、効果的かつ効率的な組織変革へと導くことが可能となっている。

MI 値 (モチベーションインデックス値) とは？

モ チベーションインデックスとは、EMSを実施した企業の過去の結果を元に算出した、“客観的評価スコア”。組織の活性化が、A～Eまでの11段階で把握できる。MIの評価ポイントは、「従業員がどれだけ組織に期待しているのか」「従業員がどれだけ組織に満足しているのか」「従業員の意識の一致度合い」などを総合的に判断して算出される。

『4eyes Windows®』



MI 値に応じた評価

	より大きい	～	以下
A	70	～	100
B+	66	～	70
B	63	～	66
B-	60	～	63
C+	55	～	60
C	50	～	55
C-	45	～	50
D+	41	～	45
D	38	～	41
D-	35	～	38
E	0	～	35

2009年下期の関西ベストモチベーションカンパニーは、ノアインドアステージ株式会社です。三度目のEMS実施結果で見事、MI値判定で最高の「A」を実現しました。代表取締役社長大西氏よりES(従業員満足)向上に向けた取り組み施策と組織に対する思いを、また現場で働く社員お二人に、従業員として会社の施策をどのように捉えているのかを伺いました。

NOAH ノアインドアステージ株式会社

1980年の設立以来、テニスと筋でインドアスポーツ事業を展開してきたノアインドアステージ株式会社。兵庫県姫路市で生まれたノアインドアステージ株式会社は、長らく関西を中心に事業を展開してきました。しかし2003年、埼玉県に武蔵浦和校を開設して首都圏に進出。さらに2005年には、札幌に提携校(ウイング札幌ウエスト校)を開設し、全国的な展開を進めています。今後も年に2校ペースでの開校を計画しており、なかでも首都圏での展開には特に力を入れていく予定です。事業の拡大を続ける中、どのように組織づくりをしてきたのか、その取り組み施策や思いをお話しいただきました。



トップの牽引から組織力による成長を目指して

見える化は変革への一歩目

私が組織や従業員に対して関心を持ち始めたのはわずか5～6年前の話です。それまでは、恥ずかしながら「従業員に給料を払ってやっている」という気持ちで接していました。しかし、転機が訪れました。それは、偶然参加したセミナーで先輩経営者の話を聞いた時です。従業員と気持ちが離れ、上手くマネジメントが機能していない今の自分とよく似た経験を乗り越え、カリスマ経営者として講演を重ねている方との出会いです。

それまでの自己中心的な経営を反省し、早速会社に戻ってから従業員の誕生日に手紙を書きました。とりあえずセミナーで聞いたことを試してみようという軽い気持ちで始めた手紙でしたが、実際に始めてみると想像以上に難しく、なかには全く書けない従業員もいました。いかに自分が現場を知らなかったかを改めて反省した瞬間でした。この手紙を始めてから必然的に従業員に興味を持つようになり、自分から積極的に現場との距離を縮めていくことができました。現場とのコミュニケーションの機会を増やし、声かけやスタッフと

の面談などのコミュニケーションを通じて人生観や仕事観、教育観について語り合う等を行い、少しずつ会社の社風が変わりつつあるという実感が持ててきました。





しかし一方で、新しいスタッフが毎年入社し、その上新規出店も加速していたことが重なり、幹部の育成が間に合わず、問題は多々発生していました。そこで現状の問題点を見える化するべく2007年にEMSを導入しました。出てきた結果は「仲が良く職場への満足度は高いが、現場志向が強く会社への関心が薄い」という結果でした。また評価や給与に対する不公平感があることも明らかになりました。

それまでも少しずつ組織改善に向けた取り組みは始めていたのですが、EMSにより現状の組織状態が目に見える形になったことで、進むべき方向が明確になり、一気に取り組みを加速することができたと思います。



代表取締役社長
大西雅之氏

【EMS 結果と取り組み施策全体像】

EMS 2007 年実施	主な取り組み施策	EMS 2008 年実施	主な取り組み施策	EMS 2009 年実施
<p>MI 値 61.7 判定 B-</p>  <p>■全社視点欠落 中間管理職である支配人の現場志向が強く、事業所ごとの意識格差が大きい。支配人の視界を一段高め、社長の代弁者としての役割を果たし、全社員での意識統一が必要。</p> <p>■業務過多疲弊 業務効率に対する不満が大きく、業務効率改善に向けた取り組みや連携強化に向けた職場の活性化が必要。また、評価制度に対する不満が存在した。</p>	<p>人事制度改訂 管理職クラスを集めた月1・2回のミーティングによる策定</p> <p>事業所における環境整備 整備項目を全社一斉のものとして、月1回必ず社長と同行者が点検に巡回し評価する仕組みを導入</p> <p>人材育成 管理職層を中心に人材教育を実施</p> <p>そのほか、事業所ごとの食事会、従業員や家族へ花・手紙を送るなど従業員とのコミュニケーションを増やし、改革に向けて邁進</p>	<p>MI 値 68.8 判定 B+</p>  <p>■全体的なモチベーション状態の改善 前回実施時と比べ、人事制度面の整備や理念・戦略の浸透度合いの上昇により、全体的なモチベーション状態は大きく改善。</p> <p>■マネジメント層のさらなる育成が重要 依然として全体的に現場志向が強い社員が多く、階層間の理念に対する温度差が存在。 今後の組織拡大を考え、支配人・副支配人層を社長の代弁者として育成することが欠かせない。</p>	<p>「ノアイズム」の位置づけ</p>  <p>企業理念 運営方針 ノアイズム 各方針 日常行動</p>	<p>MI 値 71.3 判定 A</p>  <p>■モチベーション状態の高水準維持 これまでの取り組みの成果もあり、「理念・イズム」の浸透度が高まり、組織全体のモチベーションも高水準を維持。</p> <p>■イズムの本質的理解の促進が重要 一方でイズムは現場でまだ十分に実践されておらず、自己満足的な仕事ぶりに陥る危険性がある。 「お客様感動」を真に生み出せる組織づくりをめざし、イズムのさらなる浸透が欠かせない。</p>

■ **現場の巻き込みが変革の鍵**

まずファーストステップとして、人事評価制度の改定に取り組みました。その時に意識したことは、トップだけで決めるのではなく、各事業所の責任者である支配人クラスを巻き込むことでした。月1回～2回専門家を入れて勉強会を実施し、各等級で求められる仕事の中身や行動評価の項目、評価基準などについて議論を行いました。この勉強会の後には必ず懇親会をセットすることで社長と支配人達とのコミュニケーションを深めました。この一連の取り組みによって、私と支配人、支配人同士の価値観や思いの共有をすることができました。

併せて事業所では環境整備（整理、整頓、清掃を中心とした活動）を会社運営の基本に置き、整備項目を全社一斉のものとして、月1回必ず私と同行者が点検に巡回し、評価する仕組みを導入しました。この仕組みによって、事業所で環境整備という共通の課題を従業員が一緒になって取り組むこと

になった結果チームワークがよくなり、さらに点検時に食事会を設けることで、各事業所のスタッフと私の関係を深めることができました。

このようにして一步一步スタッフが自分の会社の経営や運営に参画できるような環境を整えてきたつもりです。もちろん良いことばかりではなく、この改革を進める中で会社の考えについて行けずに辞めた幹部やスタッフがいたことも事実です。しかし、良い会社を作ること、従業員に成長してもらうことが会社と本人が幸せになるという確信を持ち、改革の手を緩めずにひたすら前に進んできました。

昨年の4月には経営計画の発表会を全社員参加のもとで開催し、私や幹部社員から思いを発信することによって、会社・幹部とスタッフの距離を一層近づける事ができたと思います。

弊社のEMS結果が順調に良化しているのは、このような現場を巻き込んだ取り組みを一步一步進めてきたからに他ならないと思います。

■ **全従業員がノアイズムを実践することが成長への近道**

ノアイズムを作りたいという思いは前から抱いていました。拠点が増えるにしたがって考え方が伝わりにくくなっていると感じていたからです。その他の問題点が多く存在しておりなかなか手をつけられていなかったのですが、前述のとおり、各種取り組みを通して、支配人層とはずいぶん考え方が擦りあってきていると感じていましたので、機は熟したと判断し、策定に取り組むことにしました。

実際に言語化して感じていることは、やはり策定してよかったということです。ノアイズムを全従業員が理解し実践できれば本当に会社は強くなります。ノアイズムを言語化したことでまず一歩目は踏み出せたとは思いますが、まだ社員の間にも多少温度差があると感じており、全従業員の実践に向けてはまだ長い道のりです。それでも、ここ最近イズムを体現する言動が少しずつ増えてきていることも感じています。例えば、自分から研修への参加を希望する人の増加。小さなことですが、これも「学

ぶ姿勢」の面でのひとつの成長だと考えています。

ノアイズムを従業員が実践できるように会社としてどんなサポートが出来るのか、それを考えるのが私の役目だと思います。今後ノアイズムを人事制度とリンクさせ、評価項目に取り入れることや表彰を行なうことによって、さらなるイズムの浸透を図っていきたくと思っています。

■ **今後の夢はテニス界への恩返し**

23年間経験を積ませてもらい自分を成長させてくれたテニス界への愛着や恩義は強く感じています。そんなテニス界に対する熱い思いを持った人と一緒に、テニス界を盛り上げていきたいと思っています。現在のテニススクール事業だけでなく、テニス界を盛り上げることにつながるのであれば様々なことに対して「チャレンジ精神」を持って挑んでいきます。



ノアイズムのプロジェクトに関わった、周世支配人にお話を伺いました。

■ マネジメント力を進化させるのがノアイズム

私は常にメンバーにはやりがいを感じながら仕事をして欲しいと思っています。その一方で、自身のメンバーマネジメントにおいて「厳しくなりきれない」という課題を感じていました。「やるべきこと」をきっちりやらせること、叱ることへの難しさを感じており、甘いマネジメントになってしまうのが自分自身のマネジメントの欠点でした。

そんな中、イズムプロジェクトが始まりました。最初は正直どのようなものになるのかイメージできず、出口が見えない感じだったように思います。しかし言語化され、カードとして目に見える形で完成した今、メンバーの行動に対するフィードバックをノアイズムに振り分けて説明するようになったのです。ここまで日常会話にでてくるものになるとは想像もしていませんでした。

これまでは「褒める」「叱る」ときに「何故そうなのか」明確な基準がなかったため、自分自身が曖昧なままメンバーに伝えていたと思います。今は、なぜ褒めたか・叱ったかをノアイズムの言葉から照らし合わせて説明ができるため、私が苦手とする厳格的なことも伝えやすくなりました。

ノアには経営理念・運営方針がありましたが、ノアイズムはより具体的な行動につなげやすいため、その分現場で活用できる、浸透しやすいツールだと思っています。

西宮校 兼 天下茶屋校
支配人 周世康生さん



■ EMS の結果は日々の行動の結果

ノアイズムに象徴されるように、会社として ES（従業員満足）に対する意識が高いことが社員の皆に伝わっているのだと思います。私が入社した当時は 10 名以下の会社でした。今は事業も組織も拡大しています。同時に、会社のことを考えるスタッフが増えており、従業員の精神的な充実度も広がっていると思います。

また、弊社の社長である大西は昔から「社長の器以上に会社は大きくならない」と言い、社長自身が自ら積極的に様々な場へ赴き勉強している姿をずっと見てきました。私自身も、皆にやりがいを感じて仕事をして欲しいという気持ちを行動で示しているつもりです。EMS はその結果が反映されたのかもしれませんが。今後もテニスを愛し、少しずつ自分のできる範囲を広げていきたいと思っています。まずは今以上にさらに積極的に現場メンバーへノアイズムの浸透を図っていきます。

ノアイズムのひとつ「チームワーク」を最も体現した人材として表彰され、フロントスタッフとして活躍中の中村さんにお話を伺いました。

■ 経営の思いが現場まで伝わっている会社

社長は以前から ES（従業員満足）を重要と考えてくれています。例えば私たちのような若い現場社員に積極的に外部研修に参加する機会を与え、コストをかけてくれることに対して「ありがたい」と思っていました。

社長も自らが多くの研修やセミナーに参加し、そこで学んだ良いことをすぐに取り入れています。その結果、以前より社員同士のつながりが増えました。

私が入社した 5 年前には 1 年に 1 回だった社員の集まりも、今では 3 ヶ月に 1 回になりました。特に大きな取り組みは環境整備です。私たち自身が他校の見学に行き、そしてそこで見て来た内容を自分達の事業所で共有するなど、交流を通してライバル心も生まれ、お互いに切磋琢磨しあう風土に変化していきました。

従業員は皆、仲間と思える楽しい人たちばかりで、とても明るい会社です。皆もそのように考えていて、それが EMS の結果に現れたのだと思います。

■ 「表彰」はまさにコミュニケーション報酬

私はノアイズムの「チームワーク」の賞を頂きました。普段の仕事は事業所の事務・経理・接客・バイト教育など様々

宝塚校
フロント 中村優里さん



です。仕事を行なう上で最も重要なのは「人の気持ち」を考慮することだと思っています。常にひとりひとりのお客様に真剣に向き合いたい、スタッフ対しても常に相手のことを考え、一歩踏み込んで自分から関わっていききたいと思いながら仕事をしています。

今回の表彰では、普段から自分が意識していたことが認められて本当に嬉しかったです。ノアイズムには「『チームワーク』とは、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」と定義されています。自分が意識してきたことと、社長の目指す方向が合致していることが理解できたし、今まで以上に追及していこうと思えました。まさにモチベーションが上がりました。

ノアイズムは私たち現場社員の良い目標になります。お客様にもスタッフにも居心地の良さを感じてもらい、ノアに来ることが楽しくなってもらうために一層頑張っていきたいと思っています。

インタビュー企業 概要

社名	ノアインドアステージ株式会社
代表者	大西 雅之
設立	1980 年 5 月
所在地	兵庫県姫路市東山 524
売上	23 億円（平成 21 年 3 月末決算）
資本金	5,000 万円
事業内容	テニスクラブおよびテニススクールの企画・運営 テニスインストラクターの養成・派遣
従業員数	440 名（正社員 121 名、契約社員 16 名、アルバイト 300 名）
事業所数	16 箇所 （兵庫県 8 校、大阪府 3 校、京都府 1 校、滋賀県 1 校、 埼玉県 2 校、東京都 1 校） 提携校 北海道 Wing ウェスト校札幌、SOL テニスカレッジ 関連会社 アルドールテニスステージ（株） 千葉県 3 校

モチベーション経営の意義

株式会社リンクアンドモチベーション
取締役 坂下 英樹

モチベーション経営を実践している経営者の中には、今回ご紹介したノアインドアステージ株式会社大西社長のように最初から従業員のモチベーションに関心が高かったわけではない経営者も多いように思います。最初は、「儲けたい・大きくしたい」という考えから短期視点



に立ち、効率のみを追求するあまり、次第に組織は疲弊し、最終的には組織崩壊の危機状態に陥ります。しかしながら、そこでようやくモチベーション経営の重要性に気づき、経営者自身の自己変革から経営改革がス

タートするケースも少なくありません。

そのような自己変革を始めた経営者に共通しているのが、これまでと違った謙虚な姿勢を持つこと、そして従業員とのコミュニケーションの重要性を感じ、その機会を圧倒的に増やしていくことです。

労使の対立軸ではなく、理念やビジョンへの共感を軸に従業員同士の協働意思を束ねた一体感のある強い組織をつくること。それがライバル企業との競争の中で目に見えない優位性に繋がっていることを実感した経営者はイキイキと楽しそうに、目に見える成果を出し、やがて自社を将来性のある企業へと変貌させていきます。

これからも効果的なモチベーション施策の継続的支援を通じて、関西に 1 社でも多くのモチベーションカンパニーを創出していきたくと思っています。