

# 小山昇

## 儲かる会社のつくり方

日本経営品質賞二冠

# 武蔵野

# 徹底解剖!

第1部

超優良中小企業「武蔵野」の全貌

第2部

「儲かる会社」のしくみ教えます

第3部

実践ビフォー・アフター

小山流経営改革で劇的改善!

朝**30**分の  
掃除で会社は  
変わる!

# ノアインドアステージ

テニススクール／兵庫 姫路市

## 形から入って心を整える 人と現場を重視するしくみを実践

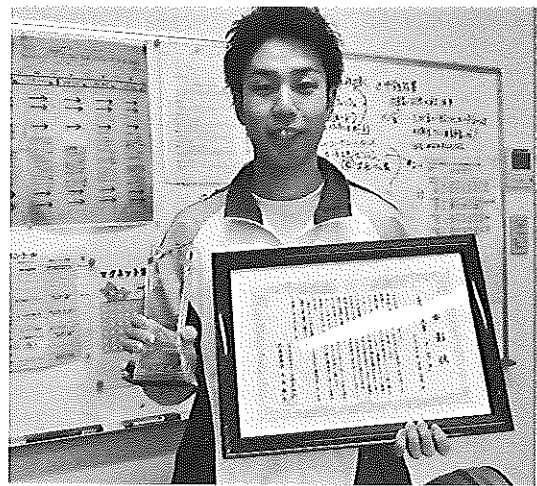
関西を拠点に、インドアのテニススクールを展開しているノアインドアステージ。社長の大西雅之さんは、テニス好きの若い従業員たちに社会人としての成長も促したいと、環境整備を導入した。形から始まった取り組みは心を伴いながらスタッフの意識を変え、その先のお客さまへのサービス向上へとつながりつつある。

大西雅之さんは自身で四代目となるマツチ製造を創業事業とする(株)東社に入社直後、遊休地活用を目的に関連会社で運営するテニスクラブのコーチ兼支配人を任された。「大学を卒業して半年、関連会社とはいえ、サービス業をするとは思っていませんでした」と当時を振り返る。入社して3年目を迎えた1990年。冬場に減る利用者を取り戻そうと、コートの一部をインドアに改修

した。会員数が大幅に増え、売上げも伸びた。インドアのテニススクールに可能性を見だし、地元・兵庫から大阪へと多店化を進めた。**人任せの現場で起きた  
謀反で気づいたこと**  
店舗数が5、6店舗ほどになった頃、コンサルティング会社からアドバイザーを招き、大西さん自身は少しずつ現場から遠のき始めた。

半期分の「実行計画」が事務所の壁に張られている。3つの重点項目ごとに色分けして、内容と担当者名が書かれ、一目で分かりやすい

項目	10月	11月	12月	1月	2月	3月
目標	1423千	1478千	1500千	1455千	1485千	1500千
全社会議	→	→	→	→	→	→
打ち合わせ	→	→	→	→	→	→
ポスター作り	→	→	→	→	→	→
テニス部	→	→	→	→	→	→
感謝状	→	→	→	→	→	→
SAクーポン	→	→	→	→	→	→
ストリング キャンペーン	→	→	→	→	→	→
他校見学	→	→	→	→	→	→
選手会の研修	→	→	→	→	→	→
各種園遊覧客	→	→	→	→	→	→
学校のテニス部	→	→	→	→	→	→
修会DM	→	→	→	→	→	→
春休み早朝J	→	→	→	→	→	→
サブマリン	→	→	→	→	→	→
Jrの試合	→	→	→	→	→	→



ノアイズム大賞を受賞歴のあるHAT神戸校支配人の寺西宏晃さん(28歳)。表彰状には部長からの推薦文が書き込まれている

「売上げ、利益とも順調で、大丈夫だと、任せてました」

そして2002年夏、大西さんが言うところの「謀反」が起きる。幹部となる支配人2人が中心となって独立を計画、コーチを引き抜こうとしていることを知った。運営に支障がないようにするため、水面下で他のコーチを手配。画策していた7人は解雇通知とともに辞めてもらった。直後からインターネットの掲示板で、同社コーチの就労環境の悪さや経営者を非難する書き込みが相次いだ。「会員にとって、コーチは神様のよ

うな存在。そのコーチが知らぬ間に変わったことで動揺が広がり、「コーチをどれだけこき使ってるの?」と聞くお客さまもいました。会員が減ることを覚悟しました」

大幅な減少とはならなかったが、順調だったはずの現場で起きた出来事は、謀反というにふさわしい。

後に、その2人と会う機会を持ち、和解もした。掲示板にあったように給料や待遇が原因だったのかと、理由を聞くと、「全然違っていました。経営が二頭体制だったので、どちら

についていくべきかが分からなかったというのです。私が現場を見ずに、人を大切にするのができなかったのが原因でした。大いに反省すべき点があったのです。これを聞けたことは大きかったです。40歳を迎える頃になって、人を大切にしなければいけないとやっと分かったのです」。

### 職人気質のコーチにもエンジンが掛かる

ノアインドアステージの従業員の平均年齢は20代後半と若く、テニス

が好きで集まってくるメンバーにとって、テニスができる環境への満足度は高い。それに加えて、社会人としての考え方、姿勢を身に付けてもらいたいと、外部研修を積極的に受けさせていた。だが、それは一過性の研修に終わり、システムとして継続できていないという悩みを抱えていた。

07年夏、武蔵野を知り、日本経営品質賞を受賞した企業であることが記憶にあったことから興味を持ち、経営サポートパートナーに参加することにした。

「具体的なくみを教えてもらえること、他のまねをすることで始められることが分かり、やるぞと決めました」

その年末、約100人の社員を集めた2日間の合宿で、環境整備をスタート。矢島茂人武蔵野常務の話聞き、合宿所のテニスコート、トイレ、事務所の掃除に取り掛かった。

「みんなが一緒になって汗をかき、その後の懇親会では、事業所間やそれぞれの間にあった壁が取り払われていくのが目に見えたことで、初日から『これはいいぞ!』という感触



入会者数の一覧表は、月ごとに当年の目標数と実績、前年とで比較する。年度末に会員数変動するのは都市部の若い会員が多い店舗と、地域によって会員動向は異なる

を持ちました」

年が明けた1月、大西さん自ら各事業所での環境整備の点検を始めた。社員を中心に事務所とフロントとを対象範囲として、チェック項目も明文化した。これまで研修慣れをしてきた社員には、導入そのものの抵抗は少なかったが、点検は重箱の隅を突っつかれるようなもの。現場を訪れた大西さんに、「ああ社長が来たぞ」と、途端にうつとうしそうな顔が向けられる。

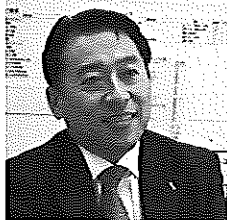
「その顔を見るのがイヤでした。それに負けたらいかん、バツはバツだと点検。最初の3カ月はしんどかったです」

各事業所の点数が並び始めて、現場が変わってきた。低い点数を取るのにはカッコ悪いという空気が出始めたのだ。

「特にコーチは職人気質のところがあり、コートの中でお客さまを指導して、喜ばせることができることの方が大事だ、という思いがある。それを納得させて、取り組んだときに掛かるエンジンはすごい。点数もゲ

## 現場こそ経営のすべてである

小山昇から学んだ  
経営の極意



大西雅之 ノアインドアステージ社長  
1963年生まれ、兵庫県姫路市出身。87年神戸商科大学（現兵庫県立大学）卒業。在学中はテニス部に所属、同年、家業であるマッチ製造販売の箕日東社に入社。半年後、「姫路テニスクラブ」（同社の工場跡地を利用して80年に開業）の運営を任せられる。コーチ資格を取得し、支配人兼コーチに就く。99年、運営会社の社名を箕日東興業からノアインドアステージ社に変更。04年代表取締役役に就任。

武蔵野を知り、買い求めた本を読んで、「社長の仕事とは決定すること」という一文に心を打たれました。具体的なしぐさを指導してもらい、まねもさせてもらえるのがありがたいですね。

入会間もなく、「経営計画書」を作成することになったときも、「無理だろう」と内心思っていたのですが、数カ月でできた。過去に研修してきた経営者の先輩たちがノウハウをオープンに共有して、教えてくれることも心強い味方です。

環境整備を導入して5年。変化が成果として実感できるには、やはり2年はかかったと思います。従業員も変わりましたが、一番変わったのは私でしょう。みんなに「社長は変わった」と言われるぐらいですから。以前は、現場を訪れることはほとんどありませんでしたが、環境整備の点検に始まって、経営計画書に沿って、飲みニケーションなど各事業所に頻繁に行くようになった。現場を訪れることで現場への思いが強くなっていきました。

今度はその思いをきちんと表現して、伝えられるようにと考えるようになる。言動一致となったときに、「社長は変わった」と、みんなもついてきてくれるようになったのです。

ーム感覚なんです」

体育会系メンバーの底力とでもいふべきだろう。

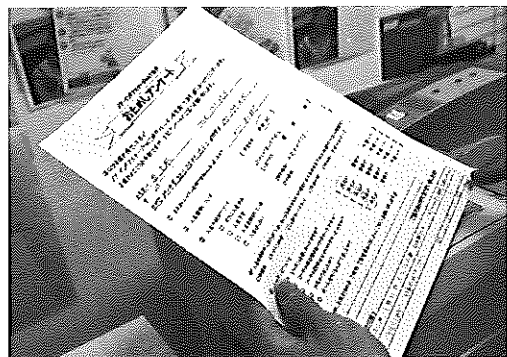
4カ月後には、点検に同行希望者が集まるようになり、他の成功事例をまねし始めた。点数が乱高下する事業所では、全員でどうすべきかの話し合いを持つようにもなった。「環境整備を通じて、PDCAの練習ができるようになったのです」

社員、さらにパート・アルバイト

を巻き込んで、事務所とフロントに加え、「われわれの命である、コートにもその範囲を広げていきました」。

形から心が伴い  
「働きがい」調査で上位へ

環境整備を導入した後、それ以外にも決めたことを決めた時間に徹底的にやり、やりきれるようになった。また、事業所内のチームワークを育み、リーダー役がまとめやすくなっ



体験者アンケートは貴重な資料。会員の募集はチラシやポスティング、ティッシュ配りなど。会員の紹介による入会者が多い



小山昇の視点

共にかいた汗が育てた  
統一した価値観



2007年末、ノアインドアステージの環境整備の定着プログラムはすさまじいものでした。何しろ100人の従業員がテニスコートでぞこ寝しての取り組みでしたから。時間と場所を共有し、一緒に汗をかいた経験は非常に大きかった。

こうした積み重ねで、同社は難しいアルバイトの戦力化に成功しました。利用者は生徒同士の交流が楽しいと言います。現場で温かい雰囲気生まれるのも、全社で、統一した価値観の共有ができているからでしょう。

【経営サポートパートナー歴】

入会年月	2007年3月
実践経営塾	延べ5回(初回2007年16期)
実践幹部塾	延べ67名
実践(幹部)営業塾	
実践!Gアップ塾	延べ11名



駐車スペースが併設され、家電量販店も入居する施設の最上階にあるHAT神戸校。平日昼間の利用者も多い

たことが大きな変化として表れた、という大西さん。

「しくみの形から入って、心が伴ってきたということですよ」

環境整備を評価制度にも運動させて見直し、オープンにしたことも従業員から好評だ。

さまざまな施策を取り入れ、実行できるようになったという効果の一つとして、「ノアイズム大賞」がある。ノアイズムは、従業員が共通の認識を得たもので、お客さま感動、現場主義、チームワーク、利他の心、チャレンジ精神、学ぶ姿勢、360度笑顔、と7つの行動指針を設けてい

る。年間を通じて、この項目を体现した従業員を各事業所から推薦し、支配人会議で最優秀者を決め、表彰するのである。

09年度は、HAT神戸校支配人の寺西宏晃さんが「チームワーク」で受賞している。入社8年目の寺西さんは、環境整備の導入前後を知っている。

「若いスタッフには単純に『キレイなところで働く』と気持ちが良いでしょ?」と勧めるのですが、デメリツトがないので、すんなりと受け入れられません。点数が出るのはゲーム感覚なんですね。施設へ配慮することで、変化に気づけて、お客さまからのクレームを減らしています。また、お客さま自体の様子の変化にも気づけるようになってきています」と分析する。

この1月には、調査機関のグレートプレスストウワークが実施する、「働きがいのある会社」ランキング11年度版で、従業員250人未満の企業部門で4位となった。全従業員へのアンケートと会社の施策とが審

査されるという。

「従業員の意識と、会社がどのあたりにあるものかを知りたいと思っていました。高評価だったことはうれしかったですし、これから改善する目標もできました」

ちなみにこのランキングでは、250人以上の企業部門ではグループが1位で、以下に有名企業が連なっている。

スポーツクラブ業界も取り巻く環境は厳しい。その中であって、同社は微増を維持と、堅調だ。

「環境整備をベースにした、店舗のチームワークづくりは新店の方がまとまりやすいので、スタートダッシュが切りやすいのです」とこれからの店舗開発にも意欲的な姿勢を見せる大西さん。関西はほぼ一巡した。次は首都圏へとエリアを広げていく計画である。

企業名/ノアインドアステージ(株)
所在地/兵庫県姫路市東山524
代表者/大西隆之
設立/1980年5月
資本金/5000万円
店舗数/テニスコール19店、フットサル2店
年商/28億円(2012年3月期予定)
従業員数/505人(2011年4月)