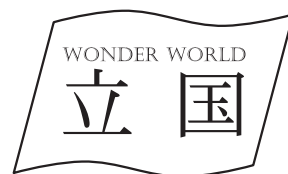


WONDER WORLD 憲章



WONDER WORLD 憲章

会社は、社員のものである。



2010年1月11日、タイラグループでは新しい企業理念『We are WONDER WORLD』による新体制が全社一斉にスタートしました。この理念は、1200人の社員全員が参加し、1年がかりで練り上げた『手づくりの理念』です。理想論を書き連ねた額縁入りのスローガンではなく、経営コンサルが他社事例を参考にして代筆した美辞麗句でもなく、一言一句まで社員自身が考え、経営陣と現場双方の数度にわたる検証を経て形になった理念であるところに価値があり、大きな意味があります。意味というのは、それが日々の仕事に活きる理念だということです。「何のために仕事をするのか」「どう動くか」「将来どうなりたいか」を、自分たちで決めたルールに照らし合わせ、確かめながら働く日々。そこには、迷いやブレが入り込む隙間はありません。

ところで、できあがった理念をじっくり読み返すと、その文言に、言葉の端々に、行間のそこかしこにも、タイラグループが長年の間に培ってきたDNA「タイラグループならではの企業文化が息づいていることに気づきます。

創業25周年の節目に、社員みんなが真剣に自分の業務を検証し、「こうありたい」「こんな境地を目指したい」と考えた言葉の奥で、期せずして脈打つ『タイラらしさ』。それは、もしかすると5年後も10年後も、たぶん50周年を迎える時代にも受け継がれているであろう、タイラグループのいちばん大切な財産なのかもしれません。それは、どんなものなのか。どういう経緯で生まれ、培われたのか。皆さんと一緒に、紐解いていきたいと思えます。

専務取締役 平本雄嗣

昭和から平成へ。時代の変化に柔軟に対応しながら、
「顧客第一主義」と「現場への全権委任」を貫いて一歩ずつ前へ。

「誠意」を形にしたなら、「起業」になった。

ネットもケータイもない。日本中が浮き足立ったバブル時代は、もう少し先の話。大学生は4年（3年ではない）の夏休みが近づくころ、ようやく重い腰をあげてキャンパスを出て、リクルートスーツを買った。おだやかな昭和が、まだ5年も残されていた。

そんな1984年（昭和59年）、タイラグループの最初の1年が始まった。8月、記念すべき1号店「荒尾店」ランドオープン。その年の暮れには早くも2号店「多久店」が営業を開始した。翌85年（昭和60年）は一挙に4店舗がオープン。鮮やかなスタートダッシュには、理由があった。

タイラグループの創業者にして、現在も経営の舵を取る平本敏夫社長は、堅実を絵に描いたような人柄だ。クルマは国産車。近場の移動に電車を使うこともある。少なくとも、起業家に多い、ぎらぎらした野心家のイメージはない。

パチンコ業界に入ったのは20代の前半。すぐに釘師として頭角を現し、やがて北九州の大手企業で店舗開発を一任されるまでになった。そのころだ。5千平米の優良な土地をおさえた。立地もいい。三百台規模で十分採算がとれる。融資も決まった。さあ建設：という段階になって、トップか

ら突然の建設中止指令。困った。撤退するのは簡単だが、ここまできて止めたら、多くの人に迷惑をかけることになる。戸惑う社長を見かねたように、銀行の担当者が言った。「いかがでしょう、いつそ平本さんがおやりになつては？」。誠実であろうとすれば、答えはひとつ。社長は腹をくくり、予定通り出店。それが荒尾店だ。やるとなれば、決断は早い。長年鍛えた店舗開発ノウハウを駆使し、売れる立地を見極め、矢継ぎ早に出店。創業早々のオープンラッシュも、当然の流れだった。

出店も接客も、お客様第一主義を貫徹。

目利きのプロが腕をふるって続々と出店。それ自体はよくあることだが、タイラの店舗には他社の店舗にはない仕掛けが随所に施されていた。創業時を知るベテラン社員が当時を振り返る。「郊外型はもちろん都市型の店舗でも、車で来店されるお客様のために立体駐車場を完備。床には惜しげもなく大理石が敷き詰められていました。大変な投資ですよ」。当時のパチンコ店は、板張りの床が主流。多店舗展開を行う企業は、同一規格・同一部材で建設するチェーン・オペレーションの手法を取るのが一般的だった。コストと利益を考えれば当然すぎるほどの選択だが、タイラグループはそうしなかった。

社長が重視したのは、一人でも多くのお客様に来店していただき、支持を広げることだった。目先のコストや利益の皮算用に目を奪われ、変わりばえのしない店舗をいくら数多く出店したところ

で、幅広いお客様の支持は得られない。出店に際しては常に、その時代の一番いい設備を導入し、内装や外観、接客も含めて最高の環境をお客様に提供することにこだわった。この徹底した顧客第一の姿勢も、現在まで受け継がれている不変の『タイラDNA』のひとつ。1号店から最新の宮崎芳土店(2010年4月グランドオープン)にいたるまで、タイラグループの店舗はすべて個別設計。外観も内装も店舗ごとに異なり、個性を主張しながら地域に根づいている。

「静かなるカリスマのもと、任せて伸ばす社風が育った。」

もうひとつ、創業時代に発し、現在もタイラグループを根底から支えるDNAがある。なにことも社員に「任せること」だ。

平本社長は店舗開発のエキスパートではあるが、若いころから業界で濃密なキャリアを積んだジェネラリストでもある。その気になれば、接客からイベント企画まで、店舗運営もお手のものだ。けれども社長は創業以来ずっと、新店舗の立ち上げ、金融機関との交渉、財務に専念。それ以外の業務、店舗運営や接客、企画等にはほぼノータッチ、あれこれ口もはさまず現場に徹底して任せる役割分担を、今に至るまで貫いている。

よく、「当社はここまで社員に任せますよ」といった意味あいでは『権限委譲』という言葉が使われるが、タイラグループの任せ方はいわば『権限委譲以前』、はじめから権限が現場にあるから、

委ねたり譲ったりする余地も必要もない。全権委任ととってもいい。

現場の責任は重大だ。接客や店舗オペレーションはもちろん、予算管理からアルバイトの採用まで、すべて自分の判断で進めなければならない。売上げが多少伸び悩んでも一方的に責められることはないのだが、任された以上は責任を感じざるを得ない。

「大変だ!」と思う人には、たぶん三日と耐えられない重圧だろうが、「大変だけど面白そう」「大変だからこそ、やってみたい」と切り替えられる人なら、プレッシャーを成長圧力に変換するプラスの化学変化を呼び込めるだろう。87年(昭和62年)、2店舗。88年(昭和63年)は3店舗。着実に増える現場にはいつも、プレッシャーを楽しめる社員たちの活気がみなぎっていた。

『家業から企業へ』の流れを加速させた「ワンダーランドプロジェクト」

企業の歴史には、成長を加速させる重要なターニングポイントがいくつもある。タイラグループの場合、創業10年目の1994年(平成6年)が、最初の転機となった。

現在、タイラグループが運営する37店舗の店名はすべて「ワンダーランド」だが、創業後10年ほどはそうではなかった。「キング」「オメガ」など、店名はまちまち。他社の不採算店を引き受けて立て直す再生案件では、以前の店名をそのまま引き継ぐケースもあった。悪く言えば、行き当たりばったり。ある意味、大らかな時代だった。

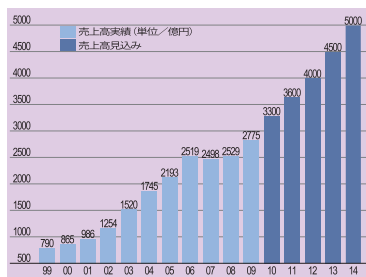


◆王様荒尾店

1984年(昭和59年)8月、タイラグループの1号店「荒尾店」がオープン。敷地面積500㎡、台数は約300。タイラグループの変革の歴史はここから始まり、後にさまざまな面からアミューズメント業界の常識を塗り替えることになる。

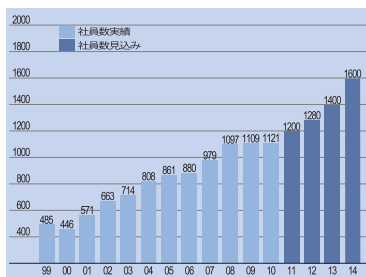
◆ワンダーランド小郡店

創業から7年、91年(平成3年)12月にオープンした小郡店で、タイラグループは初めて「ワンダーランド」を名乗った。名前の由来はもちろん、あの「不思議の国のアリス」。主人公が不思議の国に迷い込み、出会いと経験を重ねて成長していくストーリー展開は、タイラグループの新社員がたどる道筋と、どこか重なる。



◆売上グラフ

「安定成長」の見本のようなタイラグループの売上高推移グラフ。売上高1000億円を超えたのは2003年(平成15年)。以後も着実に成長を続け、年商3000億円を視野に入れるところまで来ている。もちろん、「3千億企業」は通過点。さらなる高みを目指して、タイラグループの成長は続く。



◆社員グラフ

創業当時の社員数はわずか数名、本社は平本社長の自宅だった。現在では社員数1200人の堂々たる業界トップ企業に成長している。業界内はもちろん、サービス業全体の常識を大きく超えた「正社員比率93%」という実績は、他社の追従を許さない。また女性のパチンコ人口の増大に比例するように、女性社員の活躍の場も年々拡大。女性社員数は今では330名に達している。

だが10店舗を超え、社員数も数百人規模になると、大らかに構えてばかりもいけない。現在の姿からは信じがたいことだが、当時は店舗以外の部門といえば経理課ぐらいで、本社機能と呼べる部署は存在しなかった。そこで94年(平成6年)、全社を動かすヘッドオフィスイメージした「TGI(タイラグループ・インフォメーション)ネットワークシステム」を当時の本社内に創設。その発展形が現在の本社なのだが、もちろん最初から営業推進部や社員能力開発部があるはずもなく、小所帯からのスタートではあった。ともあれ『家業から企業へ』の転換は間違いなくこの時点から始まり、この場所が成長戦略の頭脳となった。

94年のもう一つのトピックスは「ワンダーランドプロジェクト」。全店の店名を、91年(平成3年)にオープンした小郡店の店名「ワンダーランド」に統一する取り組みだ。ただ単に店を増やすのではなく、企業として店舗網を拡大するには、明確な企業イメージを打ち出す必要がある。手始めに店名を統一しよう。今までのパチンコ店とは一線を画した、夢のある名前がいい…そんな経緯で選ばれたのが「ワンダーランド」だった。当時、店舗運営のトップにいた社員は「いい名前だと思いましたね。お客様から見たら、ワンダーランド? 何かあるんだろう? と、何かこう未知の感動や驚きが待っているような、期待感があるじゃないですか」と振り返り、こう付け加えた。「誇り、といったら大きいですけど、そういうものを持てるような気がしましたね、自分の会社に」。ワンダーランドという明確なブランドネームを得て、タイラグループは確かに、新たな一歩を踏み出した。

ピンチをチャンスに変える創造型経営で
不動の「九州ナンバーワン企業」へ。

未来への布石として、新卒定期採用を開始。

90年代半ば、日本経済がバブル崩壊の後遺症に悩まされる中、アミューズメント業界は数少ない成長産業として脚光を浴びていた。業界大手を中心に、大学新卒者の定期採用を始める企業が目立ったのもこの時期。九州で先陣を切った数社の中に、タイラグループの名前もあった。だが決して、ブルムに便乗した思いつきの施策ではなかった。

94年(平成6年)、タイラグループは『家業から企業へ』の脱皮を目指して、ブランドネームを統一し、企画管理部門を創設。枠組みを整えたら、次はその中で存分に力を発揮する『人材』を迎え入れる番だ。96年(平成8年)に始まる大卒定期採用は、周到に準備を重ねたうえで、満を持してスタートさせた戦略的なチャレンジだった。

そもそも家業と企業の違いとは何だろうか？ 答えは『人』、それも『未来への明確な意思』を持った社員が存在だ。もちろん、創業から数多くの社員が活躍し、彼らの懸命な努力で当時の年商数百億円体制を築き上げたのは紛れもない事実。だが会社の5年後、10年後、さらにその先の未来へと思いを馳せると、社会人生活の第一歩をここでスタートさせる覚悟を持った人材、自分自身の将

来をタイラグループの未来と重ね合わせて発想する新卒社員が、どうしても必要だ。大卒定期採用は、未来への確かな布石だった。

以後、採用数に多少の上下はあっても、定期採用を欠かした年はない。新卒社員はめきめきと力をつけ、それぞれの持ち場で存在感を発揮。店長や課長をはじめ、各部門の中核を担う社員も多い。彼らの中から経営の中枢に届く社員が現れるのも時間の問題だろう。

人材採用が定着したら、次なる課題は教育研修制度の充実。これについては、後ほど詳しく紹介することしよう。

顧客目線×任せるDNAⅡ数々の「業界初」

業界大手がこぞって新卒採用に取り組んだ90年代半ばは、アミューズメント業をサービス業ととらえる視点が目立ち始めた時期でもある。有力企業は競って「挨拶・接客・クリンリネス(清潔な店内環境の確保)」の導入に取り組んだ。しかし「創業期」の中でも触れたように、なにごともお客様目線で考える姿勢は、タイラグループでは創業当時から基本中の基本。ことさらサービスだ、接客だと誇示しなくても、早い時期から挨拶や笑顔についての指導が徹底していたし、各店舗には挨拶の標語も掲示されていた。この方向性をさらに深めたのが、やはり「創業期」で紹介した『社員に任せるDNA』だった。

「業界初」の豊富なバリエーションもまた、タイラグループの大きな特長のひとつ。他社に先駆けて導入した設備やシステム、前例のない新しいサービスを生み出した事例が際立って多いのだ。2002年(平成14年)に導入した携帯データサイト「どこでもデータ」もその一例。出玉グラフや出玉ランキングなど、パチンコファンがいちばん知りたいけれど、パチンコ店としては秘密にしておきたいコアなデータを惜しげもなく公開。携帯で手軽に、しかも無料で見られるとあって好評だ。まさに「お客様目線の発想」が生んだシステムの好例といえよう。

お客様サービスでは、たとえば雨の日に傘を貸し出すアンブレラサービス。フレンズチェアもそうだ。きっかけは、ある社員が見かけた、カップルのお客様。彼氏が打っている間、彼女のほうはイスの後で身を縮めるようにしている。「せめて、ゆったり座っていたら」と考えたのが始まりだった。この話には前段がある。昔のパチンコ店はシマとシマの間の通路が狭いのが通例だったが、タイラでは早くからお客様目線で通路を広く取り、ゆったりと楽しんでいただけるスペースを確保していた。フレンズチェアは、このスペースがあったからこそ導入できたサービスなのだ。

現場の社員は、一人でも多くの方に来てほしい、来店されたらとことん楽しんでほしい、そのために何ができるか?と考える。一方、現場の配属は社員に一任されている。つまり、お客様目線で自由に発想を広げられるから、イキイキとした新しいアイデアが生まれやすい、というわけだ。「業界初」を連発できる秘密は、そこにある。

成長。パワーの源泉は、『攻めの堅実経営』にあり。

平本社長の堅実な人柄を反映してか、タイラグループは堅実経営で知られ、銀行の信用も厚い。堅実〓シブチンと早合点する人がいるかもしれないが、もちろんそうではない。堅実経営とは、無駄なお金は使わないが、使うべきお金には糸目をつけない経営という意味だ。莫大な初期投資を要する「どこでもデータ」やフレンズチェアも、堅実経営を貫くタイラグループでなければ実現できなかったかもしれない。

そんなタイラグループが、ほかのどんな時よりも「お金を使うべきだ」と考える場面がある。ピッチの局面だ。97年(平成9年)、通称「沖スロ」、沖繩スロットを本土で初めて導入したのも、ピッチをチャンスに変える『攻めの堅実経営』のなせるワザだった。

アミューズメント業は、行政の監督下にあるビジネスだ。ブームの後には決まって規制強化が入り、客足が遠のく。その繰り返しの中で各社が知恵を絞り、優劣を競う。97年は、いわゆる「アレパチ」規制で業界全体が苦しんだ時期。タイラグループも売上げを落とした。だが多くの他社のように、守りに入ったりはしない。

当時、全店のパチスロ営業を統括していた責任者が、沖スロ導入に踏み切った経緯は、ざっとこんな具合だった。：パチンコで減った分はスロットで補えばいいじゃないか。何かいい知恵はないか? んん? 沖繩だけの特殊仕様のスロットがあって、人気を博している? うん、それは面白

そうだ、ぜひ導入しよう…とまあ、こんなに簡単にコトが進んだわけではないが、最終的には練りに練った企画で全社の賛同を得た。

企画のポイントは「プロモーション戦略」。せっかく沖縄独自の機種を導入するなら、沖縄をテーマに大々的なイベントを仕掛けよう。店内BGMはウチナーPOP、制服はかりゆしウエア。景品も沖縄づくしだ。企画課長はパイナップルジュースの作り方を教わるためだけに沖縄に飛んだ。最大の仕掛けは、回転する数字や絵柄の『目押し』を手伝う「スロットアドバイザー」の導入。沖縄にもないタイラオリジナルのアイデアだ。かくして、沖スロはたちまち大評判に。売上げの減少を補って余りある成果につながった。おっと、書き忘れるところだった。「なにごとも、言いだしっぺが担当する」のも、タイラグループらしさ。沖スロ導入を発案した営業責任者自ら、スロットアドバイザーの制服に身を包み、目押しのサポートに汗を流したことは言うまでもない。

若手も女性社員も。前向きな人ほど成長できる人事制度、確立。

九州は業界でも屈指の激戦地。上位企業の店舗オペレーションのレベルも、おしなべて高い。「どこでもデータ」が導入された02年(平成14年)には、業界1位2位のナショナルチェーンが相次いで九州上陸を果たしたが、正直言って、影響はほとんどナシ。それどころか、タイラはこの年、經常利益ベースで九州ナンバーワンに。タイラ流堅実経営の勝利だった。

さて、ここで再び『人』の話だ。採用と教育は、車の前輪と後輪の関係にある。90年代後半には、新卒採用活動のあとを追うように、教育研修制度を充実させる取り組みが本格化した。02年の輝かしい勝利を生んだ原動力も、もちろん『人』。充実度を年々深める教育研修の成果でもあった。その翌年、03年(平成15年)には、TGI内に新設された「社員能力開発部」の主導で、教育研修、女性社員の明確なキャリアステップも含めた体系的な人事評価制度が整備された。中でも、社員のヤル気向上に寄与したのが、「自己申告によるステップアップ昇格制度」。毎年たくさんの若手が、自ら手を挙げて班長、副主任、主任の昇格試験に挑んでいる。自分で自分のキャリアをデザインできるこの制度は、就活中の学生にはことのほか魅力的に映るらしく、入社動機のトップに挙げる新人も目立って増えている。タイラの快進撃は年ごとに加速する。現在の本社社屋が竣工した04年(平成16年)、社員が毎月、自主的にテーマを決めて(今月は挨拶！など)取り組む「アクションプランプロジェクト」やパチンコの機種ガイドをはじめとしたサービス向上のための「ソリューションプロジェクト」が発足。翌05年(平成17年)にはホールスタッフの呼称をお客様目線で見直し、お客様のご案内とサポートに徹する意味を込めた「アテンダント」に改称。続く06年(平成18年)には、初の女性管理職ともいえるべきCS主任が誕生…。家業から企業への取り組みを進める中で、種をまき、じっくりと育ててきた『人に関する施策』が一斉に開花したこの時期、タイラグループは一段と高い『次のステップ』に進みつつあった。

「5号機問題」への対応が、タイラグループの総合力を証明した。

体系的な人事評価制度が『任せるDNA』を活性化し、現場の空気が明るさを増す。一方、ピンチをチャンスに変える施策はさらに研ぎ澄まされる。社員の元気が店舗の活気を広げ、会社の成長に直結。そんなプラス方向のスパイラルが勢いよく回り始めたタイラグループ。そのパワーを象徴するのが、スロットの「5号機問題」への対応だった。

ちよつと専門的な話になる。5号機問題とは、「08年(平成20年)までに、スロットのブームを生んだ4号機の出玉性能を大幅に絞った次世代機種へ移行すること」を義務付けた規制強化。このビジネスに規制はつきものだが、5号機問題の影響は桁外れに大きく、なんと業界6位の企業が倒産するなど、各社は未曾有の苦境に立たされた。ここで沖スロ導入のエピソードを思い出してほしい。今回もタイラは「スロットがダメならパチンコがあるさ」と、大胆に発想転換。数十億円の巨費を投じてパチンコの拡充を計り、現在に至るまで過去最高益を更新し続けている。未曾有のピンチを力強い成長力に転換した、まさにタイラらしい攻めの施策。それを支えたのは、もちろん、熱い気持ちでまとまった社員全員のパワーだ。

2010年(平成22年)、業界はまだ少し元気がない。でも、人々に憩いと癒しを提供するアミューズメント業界は、近い将来に必ず元氣を取り戻す。そのとき、着実に企業力を伸ばしてきたタイラグループは、さらなるブレークを見せるだろう。乞うご期待だ。

任されるから成長できるのか、伸びているから任されるのか。
たぶん、どちらも正解だと思います。

就活は二つの業界に絞っていました。ひとつは食品メーカー、これは生物学専攻の理学部生として当然の選択ですが、もうひとつが一見縁のなさそうなアミューズメント業界。実はすごく縁があって、要するにパチンコが好きだったんです。利益をあげる仕組み、ビジネスとして成立させるカギがどこにあるのか、探りたくなくて。ある意味、理系的な興味だったかもしれませんね。30兆円産業といわれた将来性も魅力でした。



森川健三
1997年(平成9年)入社・新卒一期生
情報システム部 課長

入社後はホールで経験を積むぞ!と意気込んでいたら、「ちよつと勉強してきてよ」と、大手情報システムメーカーに研修に出され、半年後に戻ったら「よろしく頼むわ」という感じで、情報システム部の立ち上げを任せられました。今から思えば大胆すぎるほどの任せっぷりですが(笑)、そのときは「そういうものか」と素直に受け止め、店舗の情報化にゼロから取り組みました。もちろん大変でしたし、苦勞もりましたが、会社の目覚ましい変化や成長をリアルに実感できたのは、任せられたからこそだと思いますね。現在は、7人に増えたメンバーを指揮しながらホールコンピュータの改良やデータ分析に取り組んでいます。今も新人が入ると大手情報システムメーカーで研修。これだけは不変の、わが部の伝統です。



◆沖スロイベント

大学新卒一期生が入社した97年(平成9年)のトップニュースは通称「沖スロ」、沖縄スロットの導入と成功。導入時には「沖縄をまるごと持って来た!」をテーマに、景品から制服、関連イベントにいたるまで、沖縄を意識した総合プロモーションを展開した。写真は琉球舞踊イベントの際のスナップ。ちなみに中央の渋いイケメンは太田部長(当時企画課長)。



◆アドバイザー

沖スロ導入時に話題を呼んだのが、目押しを手伝う「スロットアドバイザー」。スロットは沖縄から持ってきたが、アドバイザーはタイラの独自施策。オリジナルのユニフォームも制作した。ここで問題、エンブレムも誇らしげなアドバイザージャケットを颯爽と着こなしている紳士は、いったい誰でしょう?



◆フレンズチェア

「カップルでゆったり楽しめる」とあって、お客様に大好評のフレンズチェア。彼氏がパチンコを楽しむ間、うしろで立ったまま見守る女性客の姿を見かけた社員の『ふとした発想』が、独自サービスを生んだ。



◆研修風景

2003年(平成15年)、教育研修や人事評価制度の専任部署「社員能力開発部」の発足を契機に、研修制度のバリエーションは質量ともに大きく広がった。



◆宮崎芳土店でのグランドオープン前研修

グランドオープンの際には、数ヶ月前から現地で採用活動を進め、採用した社員・アルバイトに対して「オープン日までにプロの力量をつける」ことを目標に、集中的な研修を実施している。写真は、2010年4月にグランドオープンしたタイラグループ37番目の店舗「ワンダーランド宮崎芳土店」の新人研修風景。



◆須恵店グランドオープン

グランドオープンは、グループの総力を結集して取り組む『お祭り』のようなもの。グランドオープン期間は全店から何十名もの社員が応援に駆けつけ、心を込めた接客で訪れたお客様の心をつかむ。写真は2009年10月にグランドオープンした須恵店の様子。

「悩んだときは中島さんに…」とってもらえる、女性社員の『駆け込み寺』のような存在でありたいですね。

カウンターアテンダントに始まり、リーダー、チーフ、CS主任、そしてQS(クオリティサービス)主任と、サービス職の女性社員には4段階のポストが設定されています。

05年(平成17年)当時、私はチーフとして立て続けにグランドオープンの経験を重ねて、とにかく現場が面白くてしょうがなかった時期。

思いがけず本社に呼ばれた時、「なんだろう? 何かミスでも…?」と気をもむばかりで、まさか自分が初のCS主任に任命されるとは夢にも思いませんでした。お話を聞いたときは「私でいいんだろうか?」と戸惑い半分、でも残りの半分は、「これで恩返しができる」という、うれしい気持ちでした。私がここまでこれたのも、たくさん仲間や後輩たちが支えてくれたから。これからは女性社員のステップアップの道をしっかりと築き上げていこう!と思いを新たにすることを、今もはつきり覚えています。CS主任のミッションは、接客・接遇レベルの向上を通じて、CS(顧客満足)を深めることです。同じくらい大切だと思うのが、女性社員の相談相手としての役割。「辞めたいんです」と相談に来た社員が、話を終えた後、「また頑張ってみます!」と笑顔を取り戻してくれた…相談役の仕事ができた!と実感するのは、たとえばそんな時です。



中島亜紀
1997年(平成9年)入社
営業部 CS主任

1200人の『内なるDNA』を集大成。
社員の、社員による、みんなのための企業理念、始動。

創業25周年を機に、「大人の理念」を。

自分のことしか考えられないうちは「アイツも子供だな」と言われたりする。企業も似たようなものかもしれない。九州の業界トップに立った時期を境に、タイラグループでは社会貢献活動にいつそう注力するようになった。05年(平成17年)には、難病の子どもを支える国際ボランティア団体「メイク・ア・ウィッシュ」へのサポートを開始。AED(自動除細動器)を全店に標準装備したのもこの年だ。以後、何人もの社員がAEDで人命救助。強盗逮捕に協力して表彰される社員まで現れた。社内報「HEY!HEY!報」では毎号、地域貢献のページを設け、店舗のゴミ拾いイベントなど、地道な活動もこまめにレポートしている。

もちろん本業では、しっかりと利益をあげてキッチリ納税。企業の最大のCSR(社会的責任)ともいべき雇用に関しても、正社員比率93%の実績がある。自分で言ってしまうのは気恥ずかしいが、大人の企業、といってもバチはあたらないだろう。

2009年(平成21年)、タイラグループは創業25周年を迎えた。それに先立ち、社内では自然に、ある機運が盛り上がっていた。そろそろ、あらゆる面で自らを律することのできる「大人の企業」

にふさわしいルールを、タイラらしい方法で、つくりたい。タイラらしい方法とは、社員が自ら考えること。こうして、25周年を控えた08年(平成20年)12月、タイラグループの新しい理念を策定する「挑夢(いどむ)プロジェクト」がスタートした。

アンケートとインタビューを通じて、社員の胸のうちのを探る。

プロジェクトメンバーは10人。営業部門の課長やブロック長、30歳になったばかりの店長もいる。企業理念や credo を一新するのがトレンドのようになっている昨今だが、相変わらず経営トップの言葉をまとめたり、経営コンサルタントが書いたビジョンをそのまま経営理念に据える企業が多い現状を考えると、この10人のメンバーで考えた理念なら、十分に「社員が考えた理念」といえるだろう。

だが、タイラが新しい理念に注ぐ思いの深さは、まるで次元が違っていた。プロジェクトでは、まず約1200人の社員全員にアンケートを実施。質問は「タイラグループのいいところは?」「タイラに入社してよかった点は?」「改善点は?」など、シンプルだが社員の意識と課題をつかみやすい項目が選ばれた。次いで、部長クラスから主任まで、各階層30人ずつにロングインタビュー。本音を聞くため、外部に依頼する徹底ぶりだった。

結果、長所も課題も『人』にあることが浮き彫りになった。社員どうし、店舗間や部門間のコミュ

ニケーションギャップを埋める手立てがあれば、社員一人ひとりの意欲を今よりさらに高め、課題が生じればみんなで解決し、成功体験をみんなで喜び合える体制に近づけるはず——大梓の『目指す理念像』を念頭に、プロジェクトは毎月2回集まり、草案を練る。1年におよぶ『手づくりの理念』構築への挑戦が、始まった。

WONDER WORLDか、WONDER LANDか、それが問題だ。

「タイラグループは何のために、誰のためにあるのか?」「企業として目指すところは?」「社員は何のために働くのか?」「日々どう考え、どう動けばいいか?」——さまざまな角度から考え、悩み、議論を重ねる。まず決めるべきは、企業理念の核となるミッション(使命・存在意義)。夏「うん、『We are WONDER WORLD』に決まるまでは、まさに議論百出、数え切れないほどのフレーズが浮かんでは消えた。最後まで紛糾したのは「WONDER WORLDか、WONDER LANDか」。お客様と社員、社員の家族、そして地域のみなさん、ワンダーランドにかかわるすべての人が心豊かになる世界を創ろう…。この永遠の願いにふさわしい言葉として、無限の広がりを感じさせる「WORLD」が最終的に選ばれた。

ここまでではまだ序盤戦。10月、ようやくまとまった第一案を、各店舗・各部門の責任者を通じて全社員に配布。社員全員の意見を吸い上げて、プロジェクトで再度練り直す。全員参加というからには、経営陣も当然含まれる。社長や専務への長いヒアリング、第一案のプレゼン。そこであらためて知った創業の思い、経営トップならではの視点も盛り込んで、ついに全文が完成した。

51店舗・101店舗の「1」に込められた、深く熱い意味。

練りに練った理念は『三層構造』だ。タイラグループの精神を集約した、不変のミッション。10年後の目標を明記したビジョン。そして顧客満足を目指す行動指針「CSV」と、社員満足に近づくための行動指針「ESV」。どの項目、どのフレーズにも、1200人の社員みんなの思いが息づいている。たとえば30周年・51店舗、35周年・101店舗を目指すビジョン。「当社は毎年3店舗前後の新店舗をオープンさせています。この流れを続けられれば、5年後に50店舗を達成するのは十分に可能。ですが、その5年後までに新たに50店舗をつくるのは現実的とはいえない。ミーティングでも『できるわけないだろう』と言いました。すると、みんなの答えは……いやあ、感心しましたし、心の底から喜びを感じました」と満足そうに語るのには、理念構築のプロセスを逐一見守った山口順一常務。常務を喜ばせた返答はこうだ。確かに現状のままでは無理。だからこそ、現状に満足せず、より能力を磨き、強い組織を目指すために、あえて困難な目標を掲げるんです——なお51、101の「1」にも意味がある。常に『プラスワン』、もう一步前を目指したいという、やはり数多くの社員から出された意志と意見が、この「1」に集約されている。



◆挑夢メンバー、会議

理念策定を担った「挑夢プロジェクト」。最年少の野中店長（現在は大分エリア長）は当時30歳の若さだった。毎月2回の会議は常に議論百出、事業と仕事の本質に迫る熱い討論が交わされた。

◆熱唱会

理念づくり際に重要な役割を担ったのが、プロジェクトと現場の社員の橋渡し役となった店長や部署長。店長の理解が浅ければ、現場の社員には決して伝わらない。そこで、店長の理解と意識を深める意味で、理念のキックオフを控えた12月に「熱唱会」、さらに理念導入後にも、各店の取り組みや進捗状況を共有しつつ、あらためて理念の意味を学びなおす「熱豊会」が開かれた。なお熱豊会の「豊」は、豊かさを追求する理念の考え方から取ったもの。



◆アンケート

理念策定に際して、全社員を対象にアンケートを実施。また各階層の社員から直接話を聞くヒアリングも集中的に行われた。何でも話せる空気確保を確保すべく、取材・まとめは外部に依頼。インタビューの報告書はトップシークレット資料として厳重に管理されている。



◆委員会

タイラグループでは以前から社員主導の各種委員会活動が盛ん。理念導入後は、社員表彰制度の発展的改善を目指す「ワンダーアカデミー委員会」と、CS（顧客満足）を一歩進めて『熱心なファンづくり』を目標とする「CL（カスタマーロイヤリティ）委員会」が発足し、成果をあげている。



◆グッジョブカード

& サンキューカード
理念と同時に導入された「グッジョブカード」と「サンキューカード」。理念の文言にマッチする行動を讃えあい、感謝の意をカードに書いて伝える、いわば「理念浸透のためのコミュニケーションツール」。現場の意識は非常に高く、どの店舗のバックルームにも、ボードに入りきれないほどのカードが掲示されている。お互いに「いいところを探しあう文化」が広がれば、すべてがプラスの方向に進む。



◆AED講習

店舗は、不特定多数の人々が集まる公共空間。お客様の万一の体調不良にも備えておく必要がある。2005年（平成17年）には全店にAEDを設置。以後、各店で定期的に講習会を開いて、万全の対応体制を維持・確保している。すでに各地で何人も社員が機敏な対応でAEDを活用し、人命救助で地元消防署等の表彰を受けている。もちろん、使用機会がないのがベスト。

何より驚いたのは、経営トップから新人まで、全員がまっすぐお客様と向き合っていることでした。

09年（平成21年）の2月に中途入社しました。過去に関東の同業他社で店長や新店立ち上げなど、ひと通りの経験を積んでいたのに、入社後は新鮮な驚きの連続です。まずビックリしたのが、みんなよく働くこと（笑）。そして何より、みんなが真剣にお客様と向き合っていることに驚き、うれしくなりました。今も目に焼きついています。09年10月、須恵店グランドオープン朝、玄関前でお客様をお迎えする社員の列に経営陣が加わっているシーン。社長も専務も常務も、お客様に深々と頭を下げ、ニコニコと満面の笑顔を向けて…この仕事は「いかにお客様に来ていただくか、楽しんでいただくか」がすべて。どの企業もそう言うけど、口だけ、みたいな会社中にはある。だから僕は、どこよりもお客様とまっすぐ向き合える場所を探して、ついに出会えたのがタイラ。あの日の社長や専務の笑顔を見たとき、自分の選択の正しさを心の底から確信しました。企業理念を社員の手でつくるのも、他では聞いたことないくらいすごいことですが、タイラなら不思議じゃない。でも、すごいことです、やっぱり。そのあたり、もうひとつピンときてない若手もいるので、「わかってんのか、普通はありえないことなんだぞ」と、よく言い聞かせています（笑）



齋田圭史
2009年（平成21年）入社：中途入社
ワンダーランド須恵店 店長

1月11日、午前8時30分。その時刻は、確かな未来へ続いている。

新しい企業理念のキックオフは、『プラスワン』の1が3つ並ぶ2010年1月11日と決まった。だが、まだまだやることがある。理念を導入して終わり、では意味がない。重要なのは『どう活かすか』。そこで理念を日々の仕事に活かす意味で、社員同士がお互いの仕事を讃えあい、感謝の気持ちを表しあう「グッツジョブカード」「サンキューカード」を、理念と同時導入することになった。まだある。キックオフを控えた年末、全店舗の店長・店舗長と部門長40数名を集めて「熱唱会」が開かれた。店長には、アテナダントや協力会社のスタッフに理念の意味を正しく伝える責任がある。あらためて理念の意味するところを学び、確認し、最後に思いをこめて理念を唱和する熱いミーティングだ。これで準備万端、もうやり残したことはない。

全店舗の4分の3までが地域一番店。ふだんから賑わうワンダーランド各店が、さらに忙しくなる年末年始の営業が無事、終了。一息つく間もなく、その日はやってきた。

2010年1月11日、午前8時30分。社員みんなで創りあげた新しい理念が、全店で一斉にスタートする。キックオフの流れはこうだ。朝礼の場で、まず店長か店舗長がもう一度、理念の意味を社員に語り聞かせる。そして唱和。全員が、表紙に『We are WONDER WORLD!』の文字が誇らしげに躍る、名刺サイズの真新しい理念冊子を手し、店長の号令に続いて、ワンフレーズごとに大きな声で読み上げる…。

山口常務はその日、前年秋にランドオープンしたばかりの須恵店にいた。「店長の訓示を聞きながら、一言一言に力強くうなづく社員たち。その表情を見て、確信しました。この社員たちならきっと、タイラグループが思い描くワンダーワールドを創出できる、と」

2010年(平成22年)秋。朝礼で理念を唱和する光景は、全店、全部門にしっかりと根づいた。理念の成り立ちを知らない新人に「この言葉の意味はね」「そもそも理念の狙いは」と、業務の合間に教える先輩社員の姿もしばしば見かける。サンキューカードやグッツジョブカードも定着し、中には月間1600枚を数える店も。理念に先駆け、09年(平成21年)から始まった接客コンクール「W—1グランプリ」は今年も盛況だった。1年前より少しだけ、でも確実に生気を増した社員たちの熱が、タイラグループの情熱温度を心地よく上昇させている。

常務は語る。「新しい理念は、タイラグループの羅針盤のようなものです。理念をキチンと実行できれば、間違いなく業績が上がります。と同時に社員もより強い意欲をもって仕事に挑めるようになり、いま以上に幸せになるでしょう。そうすれば社員の家族も、幸せな社員に迎えられるお客様も、幸せになれます。それが、ワンダーワールドです」

自分たちで創りあげた羅針盤の示す道を、自信を持って歩き始めた社員たちと、タイラグループ。胸を張って進む道の向こうには、希望に満ちた未来が待っている。

以前は『会社の考え』と『社員の考え』があったけど、今は全員が『タイラグループの考え』でまとまっています。

挑夢プロジェクト。自由というか柔軟というか、いかにもタイラらしい取り組みでした。スタートからして型破り。上司にいきなり「沖繩に行ってくれ」と言われ、研修かな？くらいに思っていたら、実はプロジェクトの顔合わせ会議。「いつもの会議室では発想は広がらない、場所ごと新しいところから始めよう」というわけです。その後も、わざわざ外の会議室を借りたりしてね。当時30歳の僕は最年少メンバー、でも気にせずどんん発言できる空気で、反論も自由。ただし必ず対案を用意するのがルール。そのあたりも、常にプラス志向のタイラらしさですね。「社員は何をすべきか？」「そもそもパチンコの存在意義は？」と、議論を深めるにつれ、会社や社員の課題はもちろん、自分自身と深く向き合う場面も増えて、気づきが広がった。自分を過信していた部分、逆に出し惜しみしていた能力：社員全体でいえば、以前は「それは会社の立場」「社員の考えは」と、政治家と国民みたいなタテ軸の意識がありました。でも理念の全体像が見えたころには、会社も社員もない、全員がタイラという同じ井戸の水を分け合う仲間なんだと、自然と思えるようになった。同じような意識の変化が、間違いなく社員みんなの中で起こっていますよ。



野中和男
1996年(平成8年)入社
大分地区 エリア長

起こっていますよ。

地域になくってはならない場所で頑張っている。

そんな気づきや誇りも、理念づくりの大きな成果です。

理念策定の議論はとても幅広く、単なる事業目標や行動規範のレベルを超えて、しばしば、より本質的なテーマに及びました。社員は何のために働くのか？ タイラの店舗は誰のために存在し、どう役立てるのか？ パチンコといえばギャンブルが連想される時代が長かったのは事実、でも現状をしっかりと分析すると、以前では考えられなかった大きな役割と可能性を秘めていることに気づく。地域の絆が失われつつある中、そこに行けば見



太田 勲
1995年(平成7年)入社
企画部 部長

知った顔に出会える場所といえば当社の店舗くらい、そんな街も多いし、パチンコ店ほど老若男女すべてに一堂に会する場所がほかにあるだろうか。言ってみれば昔の銭湯や公民館のように、地域に欠かすことのできないコミュニケーションスペース。地域が変われば人も文化も変わるから、全店統一のチェーン・オペレーションは通用しない。店ごとに違う戦略、個性ある企画やサービスが求められるわけで、サービス業としてこれほど高レベルで未知の可能性を秘めた業態はないんじゃないか…こうした突っ込んだ思考と議論を全社員が行い、会社の存在意義と自分の仕事の意義を確認できたのも、間違いなく理念づくりの成果。自信に満ちた社員たちの表情が、成果の大きさを物語っています。

いつも何かに挑んで乗り越え、また新たなテーマに挑み続けた26年。
鍛え抜かれた挑戦のDNAを、次の時代を担う人たちに、手渡したい。

個人的な話をします。大学4年生になったころ、私は皆さんと同じように就職活動を始めつもりでしたが、結局、ほとんど就活らしい活動をしていないまま卒業。ただ就活はしてないのに、就職先は決まっていました。それが、まさに1号店オープン準備を進めていた創業前夜の当社。アルバイト先のパチンコ店で、「こんど会社の立ち上げに参加することになった。



常務取締役 山口順一

まだ就職が決まっていなかったら、一緒にやらないか？」と誘いを受け、その誘いに乗ったというわけです。パチンコは当時すでに大衆娯楽の王座を占めていましたが、正直、大学生の就職先として意識される存在ではありませんでした。だからこそ、やってみようと決意したのです。バイト先を選ぶほど大好きなパチンコ。なのに世間の評価はどうだ？ 先入観を払拭し、ネガティブなイメージを吹き飛ばせば、パチンコはもともと多くの人に親しまれる最高のアミューズメントになる。だって、こんな楽しいものはないのだから。口には出さないけれど、俺がそうしてみせる！というくらいの気負いがありました。

そこから先の流れは、この冊子に書かれている通り。印象に残る場面はたくさんありますが、やはり2010年1月11日には格別の愛着があります。須恵店で立ち会ったキックオフ朝礼の光景を、

私は生涯忘れることはないでしょう。あの日は前夜から無性に気持ちが高ぶり、いつもより早く目が覚めて、7時に店に到着。車の中でみんなの出勤を待つ間、いろんなことが頭をよぎりました。理念づくりに取り組んだ1年間のこと、26年間のさまざまなシーン。いつも何かに挑んでは乗り越え、また新しいテーマを見つけて挑む、そんな挑戦の歴史を重ねて、今日、自分はこのにいる…やがて朝礼が始まり、店長の張りのある声に呼応して、若い社員たちが元氣よく理念を唱和。その姿は本当に頼もしく、自分たちがタイラグループを盛り立てていくんだ！ そんな決意を感じさせてくれました。

会社とは、いったい誰のものでしょうか。近年は株主の利益を最優先し、株価の時価総額に一喜一憂するアメリカ流のスタイルが広がっています。もちろん株主やお客様の存在も大切ですが、やはり会社は、何よりもまず社員のものである、というのがタイラグループの考え方です。そうでなければ、会社の顔ともいえるべき企業理念を、新人も含めた全社員で考える発想は生まれません。社員を活かすことでお客様の支持を広げ、会社の成長力に昇華する。日々変化し、進化するタイラグループの、いつまでも変わらない鉄則です。

それにしても、若いころの私が現在のタイラグループを見たら、さぞかし驚くことでしょう。よくぞここまで…と。でも、まだ理想にはほど遠い。もともとよくなれるし、成長できるはずです。私たちと、これから私たちの仲間に加わる人たちにできることは、まだまだ無限にあります。やりませんか、一緒に。



TAIRA GROUP
EXCELLENT COMPANY

<http://www.wonderland.gr.jp/>

〒 838-0141 福岡県小郡市小郡 1543-3 TEL. 0942-73-2888