

## この資料を読んであなたはどうか考える？

### テニススクール事業の現状と未来

2020. 1. 1

アトリエとがし (有)

代表 富樫 亮

少子高齢化が急速に進み、他のスポーツが台頭してきた時代、これまでテニス単体で営業を維持してきた事業施設の経営が難しい時代となった。

藻谷浩介氏：日本総合研究所 主任研究員によると、

元日本政策銀行職員で現在顧問。人口データ研究の第一人者。日本全国全ての市町村を回って人口調査と実態を研究している。竹中平蔵が内閣特命大臣の際に国会に参考人として出席したことがあり一時は「時の人」となった。明るく楽しく個性的な人柄でファンも多い。

近年首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉の一都三県）の人口は増えているが、増えているのは 75 歳以上で 74 歳以下の人口は減少している。この数字は外国籍の人も入れての数字で外国籍を除くともっと減っている。75 歳以上は医療、福祉は利用するため消費力はあるがさすがにこの年齢になると働いている人は少ない。

日本全体でみると 2014 年 1 月 1 日現在と 2019 年 1 月 1 日の住民票を比べてみると、日本全体の人口が 5 年で 99 万人。つまり約 100 万人減少していることになる。年間で約 20 万人の減少は比較的ゆるやかと考えがちだが、99 万人の中の、91 万人（約 92%）が 0 歳～14 歳以下のこどもで、急速に少子化が進んでいる事実がわかる。

更に、この 91 万人の中の 38 万人（約 38.4%）が 0 歳～4 歳までの減少で、このままのペースで計算すると、（こんなことはないが）この年代は 60 年でいなくなることになる。つまり若い人ほど減っていることになり、若い人が安心して子供を産み育てる環境づくりが必要なことがわかる。特に首都圏の出生率が低く急務の必要がある。

一方、大人（労働人口）は、高校生以上の 15 歳～64 歳迄（主に税金、年金支払っている年代）はこの 5 年間、日本全体で 355 万人減少している。これはこどもと同じペースで減少していることになるが、65 歳以上は 346 万人増えているため総人口をみると変化は見られないように見える。しかし内容は高齢化しており、このままの計算だと 100 年で日本から 64 歳以下がいなくなることになる。この数字の中には外国人国籍者も入っている。

入国管理法改正後の 5 年間で 64 歳以下の外国人は 60 万人増えており、既に外国人国籍者はだいぶ増えているが、これを入れないと 400 万人以上減っていることになる。

今後 5 年間でもう 35 万人増やす計画があるが、今後の外国人の受け入れは、やる意味はあるが焼け石に水で人手不足は続く。

計算上では今後 5 年間で 15 歳～64 歳以上が 355 万人となり、同様に 5 年間で 65 歳以上が

757 万人になる。15 歳～64 歳以下が 551 万人、労働人口が 1 年間で 1%減っているため今後 35 万人の外国人を入れても日本全国で労働人口が 200 万人減る計算になる。

以上から今後この国は大変な人手不足の時代になると予想されるが、景気の良し悪しに関わらず人手不足は続くことになる。

そこで救済手段として注目すべきはアジアだが、アジア全体が人手不足の状態。韓国・台湾の人口も減っており、特に問題なのは中国で 15 歳～64 歳が 200 万人減少している。

将来はロボットや AI を活用して人手不足解消を進める必要があると考えるが限界がある。それは、これらハイテクは一部には使えるが全てに対応は不可能ということ。

高齢者が増え介護や医療に人手が要る。教育にも人手が必要で、特に深刻なのは、「人が人にサービスを提供する仕事」は人手不足が益々深刻化することになる。特に高齢者急増に伴う介護サービス業等が顕著になるだろう。

※この資料の出所 (2019.10.02 NHK ラジオ 6:00～ / マイ!BIZ 放送より)

この資料を読んだあなたは、自分のテニス事業所とこれからのこの国のテニス事業について大きな不安を感じたことでしょう。しかし生き残る策は必ずあるはずで、100 年後も健全経営しているための研究と努力と対策を構築し、可能な限りのスピードで実行することをお勧めします。

### 【第 1 部】：異業種の新規事業と活性化のために

大手と呼ばれるテニス事業者が模索しているのを観ても分かるように、ソフトテニス、学習塾、英語塾、体操教室、ゴルフスクール、スイミングスクール、ヨガスタジオ、トレーニングジム、接骨院、介護・福祉施設等、様々な業態を試験的に取り入れながら、次の営業の柱を築こうと模索を続けている現状がある。

複合化のメリットで大きなことはシネマコンプレックスのようにフロントを一か所にまとめることで受付の人件費を軽減すること。各種目で別々のフロントを作るとスペースをまとめることで無駄を省くことは大きなメリットだ。そして利用する会員が自ら予約操作を行う IT のシステムを活用することで人件費を削減できる。

直営ではなくテナントを入れる際にもテナント事業者にとって自前のフロントを置く必要が無くなることは大きな魅力となる。

また、line@をはじめ SNS を活用してお客様への一斉送信することは、天候の急変や災害時にレッスンの休講や緊急の要件をリアルタイムの配信が可能になる。そうすればフロントから個々に電話連絡をする必要もなくなり時間と労力と経費の節約が可能となる時代になった。

もともと古くから (昭和 50 年頃～60 年代前半) あるテニス事業施設は地域社会の中でもランドマーク的存在のため集客力はあった。また近年開業が多くなったビルインタイプも大型商業施設の中にあることが多いため集客力はある。が、どちらも急激な顧客減少の時代

に次世代に継続するためには、テニス以外も含め新たな客層を集めることが求められている。しかし現状の多くは既存の顧客数と現状の売上を維持することを優先するあまり何をしたら良いのかわからないまま迷走している事業所は多い。新たな事業を取り入れて新しい市場を開拓して総合的に売り上げを伸ばすことに迷っている原因は初期投資費用とその効果に疑問と不安を持っているからに他ならないが、それ以前に人材の確保が難しいことが挙げられる。

これまで通りテニス単体事業所出店で新規市場開拓を目指しているところもあるが 2017 年以降開業施設の経過を観ると順調とは言い難いところが目立つ。無論大都市と中小の地方都市では集客ターゲットに異なる点もあるが、今後は複数の事業で総合的に集客する複合施設化が必須条件になるだろう。

テニスクラブ全盛時代に開業した施設に多くみられることは、広い土地を有するために多額の固定資産税がかかるためその支払いに苦勞していることだ。そのため土地や建物の一部を有効活用するか、或いはコート面数を減らして他の異業種営業施設やテナントを誘致も視野にいれることも必要となるが、新規事業に対する初期投資の費用対効果が見えにくいため決断ができず時間ばかり過ぎていくのが現状だろう。

また、駐車場を有料化することを検討することも必要になってくる。しかし地方都市では有料化することが難しい状況のところが多い。顧客にとって料金値上げは「考えない・考えたくない」が本音。消費税改定でなおさらその傾向は強くなった。駐車場を有料化することで退会する恐れがある顧客は必ずいる。利用時の単価が低く便利で衛生的で我儘がきく、いわゆる「自分にとって居心地の良い施設」を選択する傾向は今も昔も変わらない。有料化に踏み切れない事情がここにある。駐車スペースに余裕があれば、思い切って一部を駐車場管理会社に地代家賃で貸して有料駐車場にして固定家賃収入を得ている事業所もある。

そんな中でスポーツ事業以外の取り組みを導入した例をいくつか紹介する。それぞれにメリット、デメリットはあるが、立地と施設の広さを考え参考にして頂ければと思う。

### **例 1：福祉事業を取り込んだ西の丘ローンテニスクラブの取り組み**

京都府向日市にある西の丘ローンテニスクラブは 2019 年 5 月から少子高齢化向けの、障がい者対象福祉施設の放課後等デイサービス事業、「京都教育相談センター」（新会社を設立）を新たに開設した。この福祉事業は一般企業の新規参入が多い中で特色を持った事業者は少ないのが現状のためテニスを取り入れることで差別化した。日本初となる。

対象は「学校教育法第 1 条に規定している学校（幼稚園及び大学を除く）に就学しており、授業の終了後又は休業日に支援が必要と認められた障害児」。具体的には自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、限局性学習症（学習障害）などの発達障害を持つ子供で、他に不登校、引きこもり等の（6 歳～18 歳が対象）となる。

開設理由は今後ますます増えることが予想される「障がい者手帳」を持つ子供たちにテニスを通しての教育と保護者からの相談を行うことで、今後急速に減少するジュニア会員の

売上を確保・増大することが目的。

この事業は管轄が厚生労働省のため、費用請先の保険者は国であるため取り漏れが無いことが最大の安心。利用者一人1回/日あたりの単価は約10,000円。費用の1割が本人負担で9割が国の負担となる。申請と請求の内容は介護保険とほぼ同じで、開業までの手続きや認可は各都道府県によって異なるが全国の市町村で実施されている。詳細は最寄り行政機関の障害福祉課に問い合わせればわかる。

一般的な放課後等デイサービス事業者は、認可規格の広さの教室に子どもたちを集めて勉強やレクリエーションを行うことで売上を確保しているが、中には子供たちの「自由」に任せているところも多いためテニスに特化することで差別化を実現。

これまでテニス経験のなかった障がい児童にテニスを通してスポーツに親しむチャンスを作ることで、楽しみながら運動を促し、個々のコミュニケーション能力と体力を向上することで社会に溶け込む可能性を広げることを目的とする社会貢献事業である。

この事業のメリットは現状のテニス商圏以外の広域から通う児童が見込めることと、新分野の新規顧客の開拓が可能なこと。

デメリットは少ない初期投資と認可事業のため手続きに時間と手間がかかること。そして有資格スタッフと応援スタッフ2名～3名を確保することが必要だが、長期継続事業と考えればリスクは小さい。「教室」はプロショップ縮小して確保した。

教室での勉強にサービス管理者は必要だが、コートでのレッスンは一般のテニスコーチが指導できる。西の丘では一般ジュニアクラスとは別にコートを確保して石井支配人が担当している。参加している児童は「一見普通の子」であり、一部で懸念された他のジュニアクラスや一般成人クラスへの影響はこれまでない。開校時間は月曜～土曜までの「放課後」時間帯で各自が自分で通ってくる。送迎が必要な児童の場合は別途加算される場合もある。また各自の利用可能日数は管轄行政によって異なるため、週に複数利用する児童もいる。

2019年11月現在の利用者数は定員1日10名(1ユニット)に対して平均4.5人と未だ少ないが、契約者数が増え1日の利用者が7.5人から8.0になれば採算は取れる。

福祉や教育部門事業は直ぐに利益を出すことが難しいが施設有効利用型で将来性が高く、スタッフも楽しみながらできる長期的事業である。

今後は同敷地内にテナント営業しているスイミングスクールを本事業の中に取り入れ、利用者利用を加速させ、安定した経営に結び付けることが成功への鍵となるだろう。

しかしハードルはある。介護保険や医療保険と同じように、今後個人負担が増大していくことがほぼ確実と思われる時代に、単価と集客の収支バランスをどう考え対応していくことと専任スタッフを新たに雇用する必要があることだ。新たな有資格者雇用を最低限にして、コーチやフロントスタッフを有効活用することができると考え、施設の有効利用と収支バランスを考え検討する必要があるだろう。因みにこのクラブは駐車場の一部を駐車場管理会社に貸し出し毎月安定家賃を得ている。

## 例2：ガーデニングを取り入れたテニスアリーナガーデン

『テニスで徳島を元気にしています』を市内のあちこちに看板を掲げ、地域社会に貢献している印象を市民に訴え続けている徳島県徳島市のテニスアリーナガーデンが取り組んでいるのは、世界的環境問題となっている二酸化酸素削減と顧客満足度向上を兼ねたガーデニングだ。取り組み前と比べると施設周りが見事なイングリッシュガーデンに変貌している光景は、まるでTV番組のビフォー・アフターを彷彿させる。

売上には直接関係は無いように思える人もいるだろうが、実は新たな顧客開拓とスタッフ育成策、そして地域社会貢献のトリプル効果をもたらす取り組みだ。

代表の井澤社長は「当初は顧客の中から興味がある人を新たなガーデニング教室の顧客にして、将来的には事業として営業の柱にしたいと考えスタートしたが、地球温暖化の影響で日本が亜熱帯気候に変化しつつある現実に難しさを感じている」と言いつつも、7年前からコーチとフロントのスタッフ全員で取り組む「ひとり一鉢を育てる活動」は、コートも含め施設内に明るくグリーンが差し込む光景は実に居心地が良い空間を作り出している。この取り組みの効果は時間がかかる。が、顧客満足度は確実に向上している。スタッフにとっても責任感と努力と工夫をする姿勢が自然に育つ環境を作り出す素晴らしい取り組みだと思ふ。

更に駐車スペース等の敷地全体をグリーン化することで顧客の精神的なゆとりとスタッフとのコミュニケーションチャンスに繋がり、顧客と顧客、顧客とスタッフの好感度が高まる効果を実現している。

井澤氏自らが国内外の有名なガーデニング施設を視察訪問後、本人がコンテスト出展の著名なガーデナーのお手伝いやランドスケープデザインや園芸療法の勉強に努力していたことに驚きと称賛を送りたい。

結果、人口25万人の地方都市で会員数1300名以上、継続率95%以上を維持している実績に繋がっているのだろう。そして少子高齢化が急速に進む地方都市で地域社会密着型事業を維持・展開するために、地域と事業所内外の多種多様な問題を真正面から受けて立ち向かう姿勢は、段階的ゴールを設定し、達成に近づく度にゴール設定を高く設定する経営者の努力奮闘する姿を観ることでスタッフ自らが努力・研鑽が必要であることを感じ取ることができる。井澤社長の言動には経営者こそが努力を継続すべきとの意味が込められている。

この例は全てのスクールには当てはまらない。敷地が広く、土地の有効利用が売り上げに直結しないと考えれば難しくなる。しかし施設内のグリーン化により顧客満足度向上とスタッフの育成に寄与すると考えれば、ビルインのスクールでも可能だろう。

## 例3：日本テニス事業協会の取り組み

よく「こどもは未来の宝」とか「希望」という言葉を聞くが、まさにその通りで少子化が進む中、テニス業界の未来を左右するのもこどもたちだ。「小さい頃にテニスに触れることで生涯スポーツとしてテニスを選択してくれる可能性が高いから」、「将来お客様として

戻ってきてくれるという希望を持っているから」だが、この国の他のスポーツ界も負けていない。むしろ新しい世代とファンを開拓しようと必死に活動している。

特に近年世界レベルで活躍をしているバドミントン、卓球はサッカーに次ぐ人気を博し急上昇中で、少年野球のチームが減少している野球もその復活に元プロ野球選手たちが積極的に立ち上がっている。

ゴルフも若手女性プレーヤーの活躍が毎日 TV 等のマスメディアを賑わせている。

さらに 2020 年東京オリンピック・パラリンピックの正式種目になっているボッチャやカヌー、2019 年 9 月から日本で開催され奇跡の勝利に酔いしれた日本 VS アイルランド戦のワールドカップ・ラグビーは史上初のベスト 8、決勝トーナメント進出に輝き今年の注目度ナンバーワンで人気急上昇中だ。この期とばかりに日本ラグビー協会は早速子どもたちへの普及活動強化を開始した。これに対し一般テニスファンは相変わらず特定の選手頼みに淋しいと感じているかもしれない。

そんな中で一般のテニスファンには未だ聞きなれない団体かもしれないが、公益社団法人日本テニス事業協会は頑張っている。活動の主軸である『草の根テニス普及活動』は、スポーツを通して地域の活性化を図ることを目的とし、テニスを普及させ、テニス業界を活性化していこうという活動で、テニス用品メーカーが集い 2008 年 4 月より『テニス活性化委員会』(Committee of Activating Tennis 略称「COAT」)を結成して活動を進めている。2019 年テニスの日には「100 万人のボレーボレー」を実施している。

[\(http://tennissmile.jp/coat/\)](http://tennissmile.jp/coat/)

更に組織化にある近畿テニス事業協会は積極的な行動を続けており、新たに四国テニス事業協会は、設立に向け積極的に行動している。先に述べたテニスアリーナガーデンの井澤社長もその一人で四国に新たなテニス文化を定着させるためとテニス人口拡大を目指している。

## 【まとめ】

2010 年代、少子高齢化が加速するとテニススクールは安定期から斜陽の時代に入った。2008 年リーマンショックの影響は否定できない。そして 2011 年の東日本大震災、2018 年九州豪雨、関西地方の台風による西日本豪雨、2019 年には台風 15 号、19 号による千葉県から長野県、山梨県、太平洋側の東北各県の被害の影響は今も続いている。このような自然災害の影響は必ずある。さらにアメリカと中国を中心にした国際経済不安、さらにはアメリカとイランの問題など、暗く不安な気持ちにさせられることは予想以上の広い範囲にまで影響を与える。

だがテニスをはじめスポーツは元気になるパワーを持っている。2019 年ノーベル化学賞受賞者の吉野彰氏(旭化成名誉フェロー)が NHK のインタビューに答えた「言葉」の中に、「ゴールを設定して、それに向かって仮定を立てて進むこと。10 年～20 年の超現代史の歴史データを見直すと未来が見えてくる。

【シーズ】（種）自分が持っている専門的知識を含むもので考える。そして【シーズ】を【ニーズ】（求められているもの）を数字に置き換えて考える」という内容があった。もう一度、“過去の栄光”と言われた時代を経験した年代の経営者は、テニス業界の将来を振り返って考え直してみる必要があると思う。

そのためにはこの国のテニス「業界」をテニス「産業」に成長させる必要がある。テニスをこの国の文化レベルまで押し上げていく必要がある。

そのためには目標達成のための「時間」を定め、段階的「戦略」を決定し「分担」を決め、この仕事に携わっている人たちみんなで行動しなければならない。

この度 2020 東京オリンピックの選手団長にテニスプレーヤーで日本テニス協会常務理事、日本オリンピック委員会専務理事の福井烈氏が就任した。この国のテニス界にとって大きな追風となるよう期待したい。

## 【第 2 部】テニススクールの歴史を振り返り将来性を考える

テニススクール事業は不動産有効活用の波に乗って第 2 次テニスブームと呼ばれた昭和 50 年代初期から始まり（創業期）、バブル初期に成長を始め（発展期）、バブル期に急成長し、バブル崩壊後は懸命に生き残りの道を探り続けてきた（安定期）が、急速に進む少子高齢化時代に入り衰退期を迎えたと言える。

私は 1990 年代にテニスクラブ・スクール事業は大手事業者と地方都市の大地権者が経営する施設しか残らないだろうとの予測をいくつかの雑誌や資料に書いたことがあるが、この考え方は今も変わっていない。そしてこの市場と業界は確実にその方向に動いている。その理由を大きく分けると以下のようなになるが、全てが絡み合っているためピンポイントで解決することは極めて難しい。

- I. 資本金力 → インドア施設の増加による建設コスト等の設備投資の増加
  - II. 経営企画力 → 少子高齢化と顧客層変化と市場変化に対応できる新規事業開発
  - III. 営業管理力 → 顧客満足度と従業員満足度のバランス向上による集客力向上
  - IV. 従業員の管理力 → 従業員満足度と意識改革（技術力・指導力・人間力）の向上
  - V. 従業員の育成力 → コーチとフロントスタッフの育成と個別目標設定
  - VI. 労働条件の改善力 → 待遇改善（環境整備と報酬改善と労働条件改善）
  - VII. 地域の社会的信頼度 → 地元地域からの信頼度と地元限定の社会貢献事業
  - VIII. 相続税と事業継続 → キャッシュフローと他事情による事業継続の問題
- 等の問題は負のスパイラル状態にある。

ここでは最も身近な問題になっている「コーチとスタッフ」、そして「経営側」の関係と双方の考え方の違いについてについて私なりの分析と考えを述べてみる。

## ◆コーチとスタッフ

この背景にはこの国の経済動向と税制が大きく影響しているが、テニス事業創業期の頃とは働くコーチの待遇（労働条件を含む）大きく変わってきたことに気がつく。

昭和 50 年代、テニススクール創業期のコーチの多くは、自分の技術力（スキル）を上げることに努力した。誰よりも強くなりたかった。恰好良いプレイがしたかった。そして認められたかった。更に他のアルバイトよりも稼げた。当時のアルバイトでは破格の金額で、家庭教師かテニスコーチは最高金額だったため魅力的な職業に見えた。

発展期のコーチは創業期のコーチに比べ技術力向上よりも指導力（レッスン指導内容の充実のために努力した。グループレッソンは 1 クラス（定員）で大勢の顧客を満足させることが求められた時代。

安定期のコーチの多くは、指導力（レッスン指導内容の充実）と接客スキル（サービス業のスキルとモチベーション）を上げることで顧客満足度向上に努力した。

現在のコーチは上記の更に上を目指して顧客とのコミュニケーションを向上し満足度を向上させる努力はしているが、本人の「技術力向上」と「人間力向上」のための努力が薄れている傾向がある。

創業期と発展期のコーチたちの多くは職人気質が高く技術力優先の傾向が高かったが、安定期を過ぎた近年のコーチ職希望者の中には素人が目立つようになった時期があった。当然技術力が低いため指導力も低下した期間がある。それでも仕立て上げて初心者等の技術的に低いレベルの担当を実践させることで成長させてきた。残念ながらこの段階で多くの離脱者が出たことを付け加えておくと、残ったコーチの中には成長して立派なコーチになり、中には経営センスが高く、努力して優れた経営者になっている者もいる。

高齢化したコーチは体力低下に伴い当然ながらパフォーマンスの低下は免れないが、本人はいつまでも現役でレッスンをしたいと考えている。

PC（パソコン）スキルが社会人の必要最低条件の時代に遅れをとったコーチは「職人」として残っているがレッスン専門職としてしか残っていない。しかし新しい時代にマッチした技術と指導法を身に着ける努力をせず過去の栄光にしがみつくとあまり経済的に困窮している者も出ている現状がある。

大手と呼ばれるテニススクール事業者は社員及びアルバイトスタッフに至るまでの育成体制が整備されていることが多い。分母（働くスタッフの人数）が多い分、分子（育つ人材）は育つ確率は高くなる。これはテニス業界内でアドバンテージを持っていることになる。

近年、サラリーマン志向が強くなってきた世代のコーチたちは、一般企業と同等の労働条件と生活の保証を求めようになり、社会保険を完備した正社員を希望する傾向が強くなった。テニス事業創業期の世代が引退していく中、次の世代の幹部となった世代が異なる点は報酬や労働時間よりも自分の時間を大切にする傾向が強まった点だ。

多くはバブル崩壊後の「就職氷河期」時代と「ゆとり世代教育」以後のコーチで、高額の 1 レッスン単位の稼ぎを積み重ねてきた先輩たちとは異なった勤務体制と生活の安定・安心

を求める傾向が強いこと。育ってきた生活環境によっての変化と理解できる。

#### ◆◆コーチとコーチの問題も大きい

コーチは育ってきた環境も様々で学歴も年齢もそれぞれ異なる。一般大手企業のように同期入社で定年まで一緒という仕事環境と異なり、多くはあちこちのテニス事業所でコーチ職を経験し体験することで成長してきた人材たちである。

このスタッフに技術的スキル、指導力スキルの違いがあつて当然だが、みんな「レッスン」という自分に与えられた仕事を果たすことに懸命に励んでいることは認めなくてはならない。その上で顧客満足度向上のための企画・実施にエネルギーを費やしていることも事実。しかし「相性」とうものがある。経営者側が従業員満足度向上のための施策を実施しようと努力しても、中には「自分の方が技術は上だ」「レッスンは自分の方が上手いのに、」「なんであいつが、」「自分の方が、」「余計な仕事を増やすな」などの悪感情を持つことがある。原因は相互のコミュニケーション不足なのだが、コミュニケーションを取りたくない感情を優先するため平行線となり、更には「愚痴」を周囲のコーチに漏らすことになる。愚痴を吐き出す本人は良いが、聞かされる周囲のコーチが良い感情を持つことはなく、最後は仲の悪い二人の中の一人、最悪は両方が去る結果となることもある。更にこの状況が残ったスタッフの人間関係をも悪化させ派閥ができてしまう可能性もある。

テニスに限らず多くの会社で人間関係による不満や不安が原因で退社することが多いことは事実だが、一見スポーツマンシップで清らかな関係と思えるスポーツビジネスに於いても同様のことは多発している。

「報酬」による査定は誰でも興味があるがそればかりではなく、査定によって「責任」「権限」の譲渡を明確にすることを重視するコーチもいるからだ。

個人の個性は変わることは無いと考えれば、それぞれの個性に合った仕事の「責任」と「ポジション」を与えることが求められるが、管理者や経営者が各コーチの個性と人格を正確に把握することが困難。大きな事業所ほど多くのコーチを抱える必要があるため難しくなることも事実。

創業期と発展期のテニススクールは、技術レベルが高く指導スキルが高い学生なら、当時90分1レッスンで3,000円～4,000円の報酬がもたらされた。全日本ランクの選手や人気の高い職業コーチは5,000円以上、トップになると10,000円のコーチもいた。東京都の平均時給が500円～600円の時代にとっては実に魅力的なアルバイトであり職業に見えたことは言うまでもない。だからスキルが高く努力家で人間性豊かな人材が集まった。

経営者や管理者は毎日のようにコーチから相談を受けた。内容はレッスンの質（内容と技術・指導レベル）を向上させたい悩み、レッスン中で失敗した悩み、試合の戦術やテクニック、指導法、学業、遊び、異性の悩み等、テニス以外のなんでも相談だった。当時の経営者や管理者はいわゆる「面倒見の良い人」が多く、営業終了後は毎晩のようにクラブハウスや居酒屋でミーティングという名の酒宴を催し、スタッフの仕事の質問や愚痴

や人生相談まで引き受けていた。「飲みにケーション」という単語が流行った頃である。つまり多くの問題はその場で、または短時間で問題解決を済ませた。おかげで皆仲が良かった。皆若かったからもあるが、顧客が増え続けた時代だからこそできたことも事実である。

発展期以降のコーチたちはそうはいかなかった。サービス向上、顧客満足度向上という言葉の下に日々のレッスン以外での業務は増え続けた。(実際には創業期にもやるべきことをやっていたが施設が大型化し顧客数が増えたため雑務に充てる時間が増えた)

しかし 1 レッスン当たりの報酬は上がらない。そしてバブル崩壊後は受講料が値上げできない状況が続いたため報酬が下がる傾向が強まった。

面倒見の良い管理者も高齢化を理由に去り後継者に経費の権限はなく、経営側は経費を切り詰めざるをえなかった。この頃からコーチ離れが始まった。

情報のスピード化とテニス事業の報酬低下、安定した生活を求める志向優先が一般企業や他のアルバイトや仕事の方が安全・安心で報酬も高いと考えた学生たちはテニスを趣味として継続することを選択し、コーチ職希望が激減した。そして時代は便利なようで不便も伴う IT の世になった。

私は研究者ではなく現場のコーチで管理者であるため難しい検証や証明はできないが、今コーチ不足を解消するために必要なことは、互いの意思疎通をしやすくする環境を作ることと、成果に対する「褒めの言葉」と「報酬」を明確且つ適切に与えることだと思う。

携帯電話もインターネットもスマホも無い時代のコミュニケーションは直接対話かメモや手紙などの会話か文字だった。現代は line やメールなど SNS の IT 環境にある。これを使用することは有効手段だがそれだけでは足りないことも事実。

自分の考えや意見を発信した人の言葉や表現が足りず、受け取る側も単語の意味を自分の知識の範囲内で都合よく解釈する傾向が強いため勘違いするケースが多い。

それぞれの認識と育ってきた環境と知識・教養が異なるため発信者の真意が理解できない可能性は否定できない。可能な限り直接対話が必要で、面と向かって話すことが苦手な人の場合は仲介者が必要な場合もある。アナログは大切なのだとつくづく思う。

スタッフ間のコミュニケーションが円滑になれば細かいトラブルは些細なこととなり、互いの思いやりで仕事を処理することが可能となる。いがみ合っているスタッフがいたら、管理者が先頭になってその原因を究明し、助け舟を出すことが求められる。そんな管理者が育っているだろうか。

リーダーシップを持ち、自らの決断と責任で、良い点を褒め、悪い点を指摘し、言い難いこともはっきりと伝えて改善させる、けん引力を持った管理者コーチを育てているだろうか。

経営者の努力が試されている時代でもある。「まごころ」を大切にする「おもてなし」とは、お客様に対してだけでなく働くスタッフにも必要だと思う。

#### ◇経営者側の悩み

高齢化した正社員雇用（コーチ職）の行き場（転職先）が少なくなっているが、コーチ不

足のため仕事を継続することができているケースが多い。経営側からみれば顧客数が減少し売り上げも比例減少する中で、キャリアの長いコーチに最盛期の報酬を支払うことは厳しい時代となった。

創業期時代の社員コーチが60歳定年を迎えた頃、政府は2018年に65歳までの延長雇用を施策発表した。

「65歳定年制」とは従業員が65歳までの雇用を企業側に求める制度のことをいい、企業は希望者全員を65歳まで雇用することが「高齢者雇用安定法」により義務付けられており65歳までの継続雇用制度の導入が多くなっている。

これを受けて60歳定年を迎えた社員コーチの継続就業希望と、事業所のコーチ不足も加わり政府が最大50%の補助金を援助する制度を利用して継続雇用する事業所も出てきている。個人的にはこの制度がいつまでも続くことを祈りたい。

一般企業同様それまでの報酬は減額にするが、減額分を政府の補助金で補うことにより、継続雇用コーチは収入を確保することが可能となる仕組みだ。しかし体力とレッスンでのパフォーマンスは落ちてくるため仕事量も減らさざるをえないことも事実。

令和の時代になり「最低賃金」の全国平均1,000円に上げて行くとの政府発表があった。

厚生労働省は7月に2019年度の最低賃金の目安額を全国平均で27円引き上げ、時給901円にすることを決めた。最高の東京都では1013円、神奈川県（1011円）と共に大台となる1000円台を突破した。最低は青森、秋田、山形、島根、愛媛、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の14県の790円。（厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」より）

中澤秀一静岡県立大学短期大学部准教授によると、その後の調査で若者世代が最低限の生活費に必要な金額は173,000円（1日8時間、月間22日の労働の条件）と殆ど変わらないとの結果が出ている。主な理由は家賃と交通手段にあった。大都市は交通費が電車や地下鉄等の公共交通で安く家賃が高い。地方は交通費が自動車のためガソリン代を含めると高く家賃が安い。

中澤准教授が全国23人を173,000円の生活費で実験の結果、自宅から通勤する1人以外は赤字となり、この金額では家賃が払えないため事実上生活できないことが分かった。そして最低必要金額は月額230,000円以上であることも分かった。

さらに「最低賃金が高いところと低いところでは格差社会の広がりを見せており、今後更に格差が広がることが予想される」とある。

中澤秀一 静岡県立大学短期大学部准教授。専門は、社会保障・社会政策。これまでに全国17道府県で最低生計費試算調査の監修を担当する。

テニス事業にも可処分所得の差による顧客層の変化が見込まれるため対策が求められる。

ここでコーチのレッスンフィーの具体例をあげて試算してみる。

仮にレッスン料金設定を1レッスン90分当たりのレッスンフィーを4,000円とする。

10分当たり約444円。60分換算すると2,664円となり、1,000円の約2.6倍となる。

また1レッスン80分だと10分当たり500円となり、同様の計算だと3,000円で3.0倍と

なる。いずれも最低賃金をはるかに上回っているが、それでもコーチのなり手が少なく万年コーチ不足の実情は解消されていない。何故だろうか。

大学体育会テニス部の所属部員の減少で大会出場ができないところもある時代。テニス全盛期と言われた昭和50年代～60年代には慶応義塾大学に120以上あったテニスサークルが現在では数えるほどに減り、活動内容もテニス以外の多種に及んでいる。他の大学のサークルも全盛期に比べ極端に減少した。若者世代のテニス人口の減少はテニスコーチ減少に直結している。

#### ◇後継者を選び育てる

長年同じ事業所で働いていると年齢を重ねたキャリアの長いコーチが管理職に就くことが多い。しかし肩書は管理職でもレッスン指導力や顧客管理能力はある程度高くても、基本的に中身は単なる「一コーチ」が多く、会社全体の方向性や経営方針までは配慮が足りない（気が回らない・気が付かない）ことが多く、経営者が期待する「一定の年齢」に達しても期待外れする場合が多い。

これが経営者にとっては不安材料となり、管理職のコーチにとってはストレスとなり溝が生じることになる。互いに育ってきた時代背景と環境が異なっているのだから当然だが、経営者は自分の考えを誇示したがる傾向が強いため相手を理解することが難しいことも事実。

※「一定の年齢」とは施設によって異なる。経営者にとっては40歳の場合もあれば50歳の時もあるが、同様に管理職コーチにとっても考える時期でもある。60歳になると定年か雇用延長の問題が発生してくる。

経営者は経営を勉強しながら歳を重ね成長し続けているため、若かった頃は気にしていなかった些細な不安や心配が「不満」となってくる時期が来る場合がある。

この時点で経営者は、これまで信頼を寄せてきた管理職に不安を抱くようになってくることもある。管理職が少ない中小零細企業体質のテニス事業に於いては、この時期が危険な時期でもある。

自分に信頼が寄せられていないと感じた管理職は辞めることを考えるか、他のスクールに移籍するか、独立することを考え始めるからだ。

経営者は管理職が期待に応じて成長し、会社経営に参加してくれることを期待しているが、管理職にとっては経営者になるための特別な教育を受けたこともなく、またその環境もなかった。ただひたすら仕事（レッスン内容の充実と会員獲得）という与えられたミッションと、自分と家族の生活安定のために働いてきただけで、経営に興味を持つチャンスも少なかっただろう。しかしこの時期にきて経営者が管理者に求めるものは、会社経営のためのスキルアップでありレッスンのスキルアップではない。つまり個人のレベルアップではなく会社全体をみる力の成長を求めるようになる。ここにギャップが生まれてくる。

このギャップを埋めるには経営者が何度も管理者本人との話し合いを重ね、経営者の意志と会社の意向を分かりやすく伝えて理解を求め、その上で経営全般について学ぶことを

薦めることが必要だが、管理者は経営者スキルと自分のスキルの違いに気付かないことが多く、双方の理解が進まないまま溝を埋められないケースが多い。

管理者が後継者選びで大切なことは、勤続年数が長さ実績があるからといって、経営について考えが異なるコーチを管理職に就けても上手くいかない。選ばれた側からみれば「自分には無理と考え」辞めてしまう可能性があるため注意が必要になる。しかし本当に後継者にしたい人材なら諦めてはいけない。何度も話し合い首を縦に振るまで説明して説得してくれるまで話し合いをすることが大切だと思う。経営者の考え方に賛同し内容を理解できるコーチが管理者となれば事業の方向性を維持しながら事業を継続できるだろう。

それでもダメな時、時間がある場合は他の候補が育つまで待つこと、そうでなければいっそのこと外部から管理者をスカウトしたほうが早い。スカウトすることが難しければ外部のコンサルタントにアドバイスを求める方が早い。なぜならば、普段顔を突き合わせている人の言葉より外部の人の言葉に対しては聴く耳を持つことが多いからで、同じ内容でも新鮮に映るものだ。そして新しい“気付き”と“納得して行動する”可能性が高いからだ。時間と費用の効果を比較・検討し、その上でどの選択をするかの決断は経営者にかかっている。

『ハーバート大学のロバート・カッツ教授の提唱の3つのスキル』を例に挙げてみる。

- |   |
|---|
| ① テクニカルスキル=職務遂行能力<br>その職務を遂行する上で必要な専門的知識や業務処理能力                           |
| ② ヒューマンスキル=対人関係能力<br>職務を遂行していく上で他者との良好な関係を築く能力                            |
| ③ コンセプトチェアスキル=概念化能力<br>知識や情報などを体系的に組み合わせ、複雑な物事や課題を概念化することにより、物事の本質を把握する能力 |

これをみると経営側の求めるものがテクニカルスキルからヒューマンスキルとコンセプトチェアに変わっていることが理解できると思うが、この変化を経営者自身が気付いていないことが多いため管理者に伝えることが出来ない状態が続き、その結果「溝」ができてしまっていると考えられる。しかし、全ての管理者が理解できるとは限らない。個人差は必ずある（認識と理解力は別物で総合的知識の差は直ぐには埋まらない）。これを念頭に置いて話し合う必要があるだろう。

#### ◇◆経営者側とコーチとスタッフ

「ほめ育」というスタッフ育成の考え方は、今の時代にマッチしたものであろう。家庭でも学校でも叱られたことのない世代にとって、体育会系の厳しい序列の育成方針に対しては拒絶反応を示すことに繋がる。親から怒られた経験がない、叩かれた経験もない世代にとっては、ほんの小さなミスをして職場の上司に叱られた程度でも登社拒否や会社を辞めることがごく普通になっている時代だが、与えた仕事をこなして、それ以上を望まなければ、

自分の仕事の範囲まではキチンとする者がいることも事実だ。方やほんの少し褒めただけでドンドン成長する者もいるが極めて少ない。が、最近の社会で「自ら進んで仕事を見つける」とか「先を読んで仕事をする」または「先回りして準備をする」といった周囲に気を使いながら仕事をやり遂げていく ことの大切さを表現する言葉や言い回しが少なくなってきたと感じる。

最近の若者（20代～40代前半と幅は広い）は、与えられた仕事はこなすがそれ以上のことは自らしようとしなない傾向が強くてできるだけ自分の守備範囲を守ろうとする。これは一見失敗をすることを回避するための行動のように見えるが、実は悪気はないが「気が付かない」「気にしない」「知らない」からのようだ。

テニスコートにゴミが落ちていても通り過ぎてしまう。気が付いているのに拾わないのではなく気が付いていない方が多い。また、コートの備品が壊れていたり、整理整頓がなされていなくても自ら進んで直したり片付けることをしない。「気が付かない」「気付くことを知らない」つまり自分の仕事に対しての考え方の範囲が狭くなっているのだろう。（※このタイプは昔もいたが、管理職には就いていない。フリーランスでコーチしていることが多く、放浪しているケースが多い）

当たり前のことと考える世代とのギャップは、こんなところにも表れている。こんなところに個人の育ってきた生活環境や生活習慣が出る。しかし、これ等をいちいち指摘して注意すると、「面倒くさい」「なんで自分がやらなければならないのか？」と伝えた相手から嫌がられるため、指摘や注意することをやめてしまうことが多くなるが、この積み重ねが世代間の溝に発展していくことが多い。

ところがお客様はしっかり見ている。見て見ないふりをしているが、スタッフの人間性と施設に対しての信用度に対して明らかに影響していることを気付いていない管理者・経営者は意外に多い。施設内の整理整頓はとても大切なことで、安全面、衛生面を含め顧客管理に於いても重要なポイントになる。

雇用できる人数に限られる中小企業レベルの事業所においては、褒めて育てるだけの余裕がないことも事実だ。資本金はここでも大きな壁となる。

更にスタッフがどこを目指すのが大切で、スタッフが将来の「夢」を見ることができることがとても重要。正社員なのか、契約社員なのか、アルバイトなのか、待遇と責任の範囲を明確にすることが求められる。

生活の安定を求める傾向が強い20、30代の若い世代と、50代以降の安心を求め社員希望するアルバイトコーチのモチベーションを上げる策を構築する必要が早急に求められる。

テニス事業施設が生き残り更なる発展をするためには、いわゆる「優秀なスタッフ」※の育成が欠かせない。本業はテニスだが、本業以外でも生産性を高め、総合的な売り上げを向上するためには、PCスキルは必要最低条件だが専門知識に「一般教養」を兼ね備えた人間力の高い人材を管理職候補として採用すると同時に現状のスタッフを育てることが必要不可欠だ。（※専門スキル＋専門知識＋一般常識の意味）

以上