

「母校」と呼ばれる自動車学校

株式会社 広沢自動車学校

徳島県徳島市南田宮 2 丁目4-3
従業員数：34人

自動車学校でありながら「母校」と呼ばれるほど、お客様から慕われている会社である。お客様の多くは18～19歳。学ぶのは運転技術だけではなく、命の尊さであり、人とのふれあいの温かさであり、真剣に生きることの大切さである。小中高校でそれがきちんと教えられていないからこそ、高校生たちの心をとらえ、彼ら、彼女らが「母校」と呼ぶのかもしれない。この自動車学校が、どのようにしてその信頼を勝ち得たのか。そのいきさつを祖川康子社長に聞いた。

■「広沢母校」という経営理念

「母校は懐かしく、たくさんの思い出がつまっている『心のふるさと』。母校のことを思うと心が温かくなり、先生や友人の顔が浮かんできます。母校での学びは人生の糧、母校で出会った仲間は一生の友で

す。広沢自動車学校もまた、ワクワクするような楽しさや、心温かいふれあいを通して、初心を忘れず、いつまでも笑顔で安全運転していただくように、との願いを込めて、1人ひとりの心に届くような親切丁寧な教習、接遇を徹底し、みなさまの母校となることを目指しています…」

広沢自動車学校の経営理念の一節である。

お客様の多くは卒業間近、あるいは卒業式を終えたばかりの高校生で、大人の世界に仲間入りしようとする彼らにとって、免許を取るまでの2週間から数ヵ月間を一緒に過ごす指導員は、もしかしたら、はじめて間近で接する社会人としての大人であるのかもしれない。優しくて親切だが、ときには厳しい。狭い車内の2人きりの時間の中で、交通安全や社会のルールの指導を通じて、命の大切さや人生に正面から向き合



祖川康子社長

うことの大切さを教えてくれる。それでいて、イベントのときには一緒に歌い、ゲームに興じ、高校生たちを楽しませるエンターテイナーでもある。

そんな指導員と一緒に過ごした時間を、お客様である高校生たちはいつしか大切に思うようになり、また帰ってきたい「母校」と呼び、母校の素晴らしさを内外に発信し、それがしばしばメディアに取り上げられて、この自動車学校の評判を高めている。

■祖川康子社長の就任

広沢自動車学校の創業は1962年。祖川康子現社長の父、廣澤勝氏が、自身が経営する製材所の移転に伴い、その跡地に自動車学校を開校したのが最初だった。モータリゼーションがはじまろうとしていた時代で、木材の買い付けのために車の運転を習った勝氏が、教習所経営に関心を抱き、製材所を経営する傍ら、自ら教習所経営をはじめたものである。「私が通った教習所は、指導員室はストーブが焚かれて暖かかったが、生徒の部屋は暖房がなくて震えていた。自分はお客さん本位の教習所をつくりたい」。そんな理想を語り、全館冷暖房付の設備を整え、評判は上々だったという。

創業から30年あまり経ち、すでに老境に入っていた勝氏は、この自動車学校の経営を自分の息子か娘に譲りたいと言いはじめた。だが、京都で開業医をしていた兄にはそのつもりはなく、同じ徳島市内で、夫の

開業する産婦人科病院でお産を終えた入院患者のために料理やお菓子をつくっていた祖川さんが、夫のすすめもあって「広沢自動車学校を人手に渡すのは忍びない。私がやります」と申し出て、1995年、副社長として自動車学校に入った。

同社には労働組合があった。比較的良好な労使関係が続いていたが、待遇、労働条件は働く側が経営側から勝ち取っていくものという意識が根強かった。そんな中で手探りで経営を学び、会社をもっと強くするために社員教育に力を注ごうとしていた矢先に、祖川さんは両股関節を悪くして手術のために半年間の入院を余儀なくされ、その間、任せられていた経営権をいったん父、勝氏に戻した。

だが、当時80歳近かった勝氏は、もはや冷静な判断力を失っていたのかもしれない。

ものわकारのよかった人柄が影をひそめ、手の付けられないワンマンぶりを発揮し、退院してきた祖川さんに、以前のように判断を任せてくれなくなった。さらには、意見の対立した幹部の古参社員を激高して次々解雇してしまった。社内の空気は地に落ち、力のある指導員が次々辞めて同業他社に移っていった。副社長の祖川さんがそれに異を唱えてトップ2人が争えば、混乱はさらに大きくなる。そう思って、黙って見ているしかなかったという。

業績悪化が見過ごせない水準に達し、このままではこの会社は立ち直れなくなると

いう寸前に、祖川さんは父に代表権の移譲を求め、勝氏がようやくそれを受け入れて、祖川さんはこのときはじめて全権を任された。2004年のことだった。

■社員がいきいき働ける社風を目指す

トップに立った祖川さんが最初に取り組んだのは、同業他社の先輩経営者のすすめもあり、落ち込んだ業績を回復するための成果主義の導入だった。教習乗務時間と紹介したお客様の人数を成果と見なし、それに応じて賃金を支払うと決めたのである。それまで教習乗務のないときはテレビを見たり雑誌を見て過ごしていた指導員が、高校生の名簿を片手に戸別訪問してお客様の勧誘に回るようになり、業績はV字回復した。しかし、それをすべて自分たちの手柄と思い込んだ彼らは、成果以上の報酬を期待し、応じてもらえないとなると不満を募らせた。2年目になって訪問する先が減てくると、社員同士でお客様の奪い合いがはじまり、社内がギスギスし、業績は再び下降線をたどった。

「頑張ろうと言っていたのに雰囲気も悪くなった。お金で動機づけするのはまずい。社員がいきいきと楽しく働ける社風をつくらなければ、と思いました」と祖川さんは言う。

みんなのベクトルを合わそうとして、外部講師を入れて社員研修をはじめた。1人ひとりに自分は何ができて、何ができてい

ないか、それを気づかせ、親への感謝の心を思い起こさせて組織への忠誠心につなげようとする訓練だった。訓練直後は大きな効果があったように思えたのだが、効果は一過性だった。

「何でわかってくれないのだろうと最初は思っていました。しかし、要は他人事では人は変わらないのです。会社が抱える問題をみんなで共有して、それが自分のことにならないといけない。そのためには、私自身が成長し、私自身が社員を理解し、もっと話し合わなければなりませんでした」

それまでは数字を追っているだけだった。そのことに気づいてから「私はこの会社をどうしたいのだろう？」と考えるようになった。祖川さんは、自身が外部研修に参加して自問自答し、2人の幹部社員と何度も話し合った。その2人と一緒に外部研修に参加し、同業他社のほか異業種の先進企業も視察した。ある自動車ディーラーを見学して、全社員が1つになってお客様との関係性をつくり上げ、この上なくお客様満足度を高めているのを見たとき、「これだ!」と思った。「こんな会社にしたい」という共通の目標が3人の中に生まれた。

■広沢母校化プロジェクト

お客様との関係はそれまでも悪くはなかったが、それをもっとよくするために何をしたらよいかをみんなで話し合うようになった。お客様の声を聴くために座談会を開

こうというアイデアがそのとき出てきた。話を聞けそうなお客様、何人かに声をかけて集まってもらい、たまたまその中の1人の誕生日に当たっていたこともあって、最後にサプライズで、みんなでその人の誕生日を祝った。社員が手づくりでケーキをつくり、その人にあててメッセージカードを書いた。参加者は大いに喜んでくれ、「感動した!」というお礼の手紙が来た。その手紙を「こんなに喜んでもらいました」と、社員一同に大々的に知らせ、お客様に喜んでいただくことの喜びをみんなで共有した。

2008年には73歳まで働いてくれた指導員が退職することになり、同じようにサプライズで、その指導員の卒業式を開いた。社員だけでなく、お客様にも声をかけ、在校生や卒業生も集まってくれた。「こんな幸せな人間は世界中にいません」と当の指導員は涙でボロボロになり、周りも同じように感動で心を震わせた。仕掛ける側がこれだけ感動するのだから、これはすごい。こんな感動の場面をこれからもつくっていきたいとみんなが思った。

この会社をどんな会社にしたいのか、話し合う中で出てきたのが、自動車学校も学校なのだから、「母校」と思ってもらいたい、という意見だった。「広沢母校化プロジェクト」がはじまり、「母校」なのだから卒業式をやろうと、卒業検定のある毎週火・金・土に合格者を集めてロビーで卒業式を開催するようになった。



くつろぎのスペースとなったロビー

このころからいつもロビーが賑わうようになった。高校生たちがロビーに集まって、いつまでも話し合っている姿が見られるようになった。2008年暮にはロビーを改装してくつろぎのスペースを広げ、2009年には「広沢母校」を経営理念に掲げた。

■お客様による営業部隊

2月には高校の卒業試験が終わり、3月はじめには卒業式も終わって、卒業後の新しい生活がはじまる3月いっぱいまで、彼らは人生で最も解放感にあふれた時間を過ごす。その2～3月が、広沢自動車学校のロビーが最も賑わうときで、いつも在校生や子どもの入学手続きのために訪れる保護者たちの姿があり、高校生たちの笑い声が絶えなかった。

その笑い声を聞いて祖川さんがふと言った。「あの高校生たちに何かやってもらえないでしょうか? 友達を紹介してくださいと言うのは露骨すぎるけれど、広沢自動車学校の素晴らしさを内外にアピールするようなことを…」「そうですね。何かやって



地域の人々を招待しての大感謝祭



2015年制服パーティ

もらえそうですね」と幹部たちも答えた。

名簿を片手に展開する個別勧誘は以前に比べるとやりにくくなっており、効果も上がらなくなっていた。それよりも自動車学校のイメージを高め、メディアに発信するほうが、生徒募集には大きな効果を期待できる。やがて幹部の1人が「この人たちが一緒に何かやりたいと言っています」と10数人を連れてきた。

ちょうどそのとき、高校を卒業したら制服が着られなくなる。最後に制服を着て集まろうという話題が彼らの中で出ていた。「それじゃここで『制服パーティ』をやりましょう。企画をお願いできる？」と聞くと彼らは「はい、やらせてください」と答えてくれた。このようにして、広沢自動車学校の初代営業部隊が誕生した。

営業部隊の面々は連日、自動車学校の会議室に詰めて企画を練り上げた。当日は在校生も卒業生もそれぞれの制服を着て集まり、指導員や社員が芸を披露し、ゲームをしたり、ラムネの一气飲みなどで盛り上がった。その後、毎年の春には卒業生の営業

部隊が企画した「制服パーティ」が、夏には在校生の営業部隊が参画した「夏のイベント」が開催されるようになった。営業部隊はこれまでに12代を数えている。

■命の大切さを伝える

「最初は『楽しい』ことだけを追求していました。しかし、『母校』として記憶されるためには、それだけでは十分じゃない。指導員1人ひとりが大人として、心に残る『師』として、その人の成長に役立てるような言葉を発しなければならないのです」と祖川さんは最後に言った。

たとえば、自動車学校の使命として、交通安全を通して命の大切さを伝えるということがある。警察のように、交通ルールを伝えて、それを守らなければこういう罰則があるというだけでは、知識として残っても、心の中には入っていかない。心の中に入っていくには、その子たちに寄り添うような伝え方が必要になる。特に学校で誰とも話をしなかった子には、言葉をかけて、そっと笑顔が返ってくるような話し方が必

要である。それを続けていくと、相手は少しずつ心を開いてくれるようになる。

卒業式では14～15分の動画が流される。ナレーションはなく、静かな音楽の中を映像と文字だけが流れる。

「いま世界に73億人の人間がいます。1分間に137人の新しい命が誕生し、1年間で6,000万人の人が死んでいきます。1人ひとりにとってかけがえのない命です。私たちがいまを生きているのは、それだけで奇跡的なことです。私たちはその命のかけがえのなさを、一生懸命守っていきたいと思います…」

そんな意味の言葉がゆっくりと流れていく。若者たちは自分自身の命のかけがえのなさを思うとともに、指導員との交流を通



じて広がった周囲の人々のかけがえのない命に思いを馳せる。そして、いつしか涙があふれ、それがみんなに伝わって、号泣に変わっていくという。

14～15分の動画を最後に見せてもらいながら、この会社が目指す「広沢母校」の意味が少しわかったような気がした。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中