

Opinion

From Networker

人材の質の低さ、業界に残る様々な悪しき慣行に「業界の危機」を募らせ、真の業界発展のためには、それらすべてをゼロから見直す「業界再発論」が必要とまで説く遠藤氏。数年前、活動の場を民間フィットネスに転じた同氏が今、痛切に感じている業界の問題点とその解決策を、愛ある視点を保ちつつも鋭く提示する。

業界再発論—上

遠藤一佳 小田急フィットネスクラブ エクスパス スーパーバイザー (32歳)

はじめに

最近は今後の業界発展に向けた様々な提案を目にするようになりました。それはそれで喜ばしいことなのですが、その中身については少々異論があります。

フィットネスクラブ事業は通産省によると、健康志向の強まりと労働時間短縮による余暇時間の拡大を前提とした、2005年時点での有望サービス業11種として成長が見込まれているそうです。しかし、このありがたい予測も現状路線の延長線上で進もうとする限り達成不能に思えるのです。達成のためにはすべてをゼロから見直すとの立場からの再発論が必要です。

そのためにはまずフィットネスクラブという「商品」を根本から捉え直す必要があります。フィットネスクラブという「商品」は、おおむね、立地・施設・料金・制度・ソフト（人材、接客、プログラム、サービス）といった要素で成り立っており、これらの品質追求に、プロモーション、そして競合進出や景気変動、国民負担率上昇等の外的要因が加わることで業績の優劣が決まっています。

これらの要素の中から、特に立地・施設・料金・制度に着目し、これらを見直すことによりクラブの建て直しが可能なことが昨今有能なプロの手によって実証されて

きてはいますが、これらの実施と同時に業界はソフトの欠落、とりわけ人材の質の低さをもっと問題視する必要があります。人材問題が解決されれば、その他のソフトである接客、プログラム、サービスの問題も同時に解決されるのですが、残念ながら業界はこの問題についての自覚、認識、準備はとても低いというのが現状です。この解決なくして、いくら業績向上のための妙策を打っていても、それは一時的なものではなく、業界の発展にはつながりません。この人材の質の低さ、それともう一つこれも重要な要素なのですが、業界で多々見られる様々な悪しき慣行の2点は全面的に見直す必要があります。

この根本的改善なしには業界発展もありえず、まして国民の潜在的な健康志向を掘り起こすことなどは望むべくもないといえます。ここに論点を絞り、その解決に業界をあげて尽力することが今なすべきことなのです。これらの欠陥を無視したまま、一部の成功事例を取り上げたりしていても、それはガン患者に新しい骨折の治療法がありましたとやっているようなもので、とても適切なものとはいえません。

私はいささか待ちくたびれました。私なりの業界再発のための最低限のポイント7つを以下に示します。

その1「マネジャークラス」 マネジャークラスの資質再チェック

フィットネスクラブのマネジャーというのは、例えばプロ野球の監督です。ですから、マネジャー（監督）の仕事はインストラクター（選手）に明確な目標とやる気を与え、インストラクターを適材適所に配置し、適正な戦術を考え、現場を陣頭指揮し、そして優秀なインストラクターを養成し、クラブ（チーム）の業績を向上（優勝）させていくことです。

果たしてこのようなマネジャーが日本中に何人いるのでしょうか？ 現在の多くのマネジャーの仕事の内容は監督ではなくて選手（インストラクター）個々の一挙手一投足をチェックするスコアラーです。それも、自軍選手（インストラクター）のミスを中心にチェックする欠陥スコアラーです。

業界再発には次代を担い現場を預かるマネジャークラスの資質再チェックが欠かせません。マネジャー要件11ヶ条を以下に示します。

マネジャー要件① 現場出身者であること

常にお客さまのニーズに合った商品またはサービスを提供していくためには、自身の接客体験とフィットネスに関する知識、経験が欠かせません。現場出身者でないマネジャーなどは草野球好きがプロ野球の監督をやっているようなものです。ただし、私のいうマネジャーというのはプロ野球という監督のことですから、当然これもプロ野球に例えるなら、球団代表（本社とか総支配人とかオーナー）や球場責任者（施設管理担当）、営業担当等々の存在は否定しません。大切なのは、全体的な組織、機構の中で、マネジャーに対する現場責任者としての権限委譲を明確化することです。このごく当然のことさえ曖昧にしているようでは真の業績向上はありえません。

マネジャー要件② 従来の日本の企業の価値観を踏襲していないこと

フィットネスクラブ運営において顧客満足を重視するには、優秀なインストラクターを男女年齢を問わず適正配置する手腕が欠かせません。この仕事を年功序列、男尊女卑、終身雇用、企業内組合といった従来の日本の企業の価値観をもつ方々に遂行いただくのは三者（マネジャー、インストラクター、お客さま）のためになりません。

マネジャー要件③ 親会社等からの期限付志向でないこと

前記したように、業界が今やらなければならないことは、人材の質の向上と様々な悪しき慣行の打破ですから、2～3年の期限付志向でこの役割を果たすには自然無理があります。「入会金ギア」のタイミングいかんだけで目標会員数を操作するコテ先の収支微調整では限界が見えています。マネジャークラスがこのレベルでは困るのです。

マネジャー要件④ 過去にとらわれず未来を見つめ現在を生きること

フィットネスクラブを取り巻く環境はおおむね「健康な人に運動の場を提供する」時代から「国民全般の健康づくりを運動面と知識面からサポートする」時代へと変容してきています。この変容に気付かずに数年前の価値観そのままに仕事をしているような方々の登用は自殺行為になります。

マネジャー要件⑤ 4年制の大卒者であること

この理由は専門的知識の優劣を問題にしているわけではありません。個人的には一般社会においては学歴盲検試験を実施すべきと思っているくらいです。私は業界の人質の低さと様々な慣行の腐敗をみるにつけ、せめて、マネジャークラスには当面は時代遅れな学歴制度でも用いないと、部下からの信用も社会的な信用も得られないのではないかと感じてしまうのです。

リーダーからの意見

マネジャー要件⑥ 他のサービス業の経験があること

私は既存のフィットネスクラブはサービス業としては相当レベルが低い部類に入ると思います。業界内に長くいてはその低劣さを客観的に判断できないほどに感覚が鈍ってしまうので、これには他のサービス業の経験を積むことが役立ちます。余談ですが、新入社員研修も運動生理学などを教える前に1年間程度他のサービス業で研修させるほうがよほどよいのではないかと思います。ただ、この業界には他サービス業での厳しい競争から落ちこぼれて、「あっちの水はあーまいぞ」で来ている者もいるようなので見極めが大切ですが。

マネジャー要件⑦ スポーツ全般に通じていること

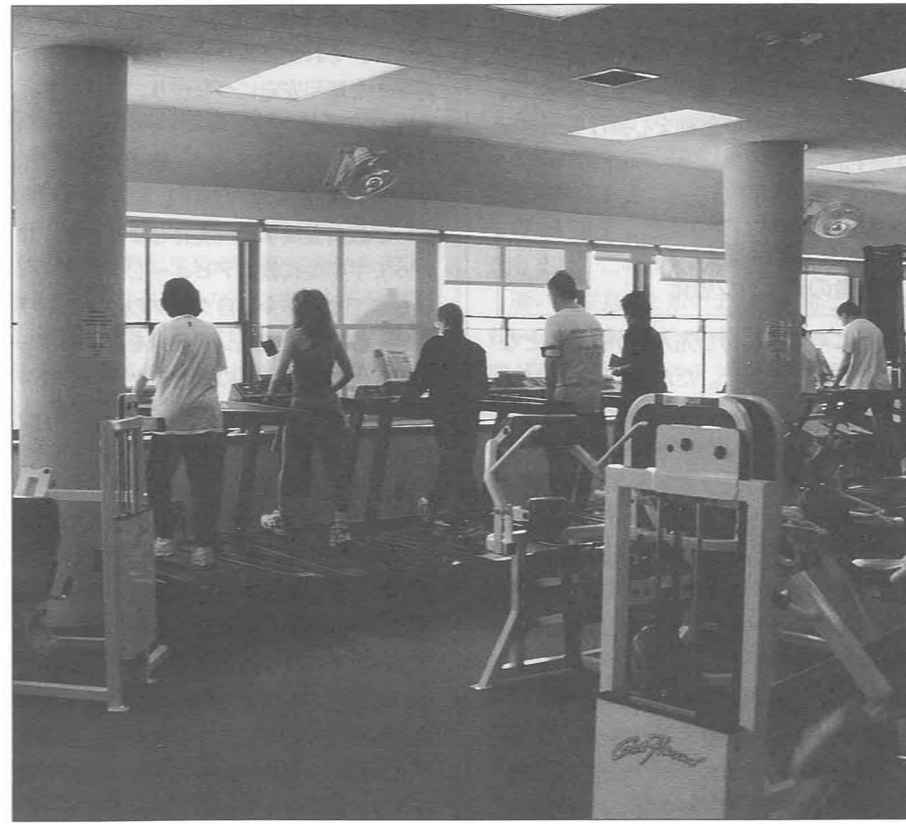
「ベンチプレスは得意ですが泳げません」とか、「専門知識は豊富ですがボールを持たせたらドリブルもできません」という人が何故、健康運動指導士やインストラクターでいることができるのか大変疑問です。このような方々は、その競技性や思想等をごく一部の人々に根づかせることはできても、からだを動かすというフィットネスの中核部分を国民に根づかせることには向いていません。

マネジャー要件⑧ 従来の業界通念を疑えること

業界ではこれが当然とか、今まではこうだったとかいう通念はもはや害にしかありません。後述しますが業界の常識の多くは一般社会の非常識です。最低でも最新だ、流行だという感覚からは脱して、従来の業界通念を当然と思わぬ感覚が今後は不可欠です。

マネジャー要件⑨ 社会常識をわきまえ政治、経済、国際情勢等にも明るいこと

フィットネスクラブのサービスにおいては、当然、お客さまとの会話場面が生じるわけですが、そこには知性が求められます。今後のフィットネスクラブのマーケットは厳しい世界で生きているビジネスマンやそのOB、いずれにしても中高年です。



フィットネスクラブという「商品」を根本から捉え直す必要がある