

トレーナーの戦力化

——第4回「クラブ運営を数字で語ることができない“マネジメント力”」

株式会社フィットネスビズ代表取締役 CEO、遠藤一佳氏が現場トレーナーを戦力化するための5つの課題について、毎回1つずつその理由と対策について説明する本連載。今回は、PL表など数字でクラブの運営状況を捉えることが苦手なトレーナーが多いことについて、その問題点を指摘する。

遠藤一佳

株式会社フィットネスビズ 代表取締役 CEO



profile

◆ えんどう・かずよし
(株)フィットネスビズ 代表取締役 CEO
1964年9月1日、東京都出身、日本大学文理学部体育学科卒。
(財)三菱養和会、小田急電鉄(株)、(株)ルネサンス、(株)ワークアウトワールド・ジャパンで、トレーナー、企業フィットネス、SV、副支配人、支配人、営業部長、営業本部長、役員を歴任後、2007年6月にフィットネスビズを設立。2008年度は富士アスレティック&ビジネス専門学校「パーソナルトレーナー学科」で講師も務める。新店の開業集客、既存店のリノベーション再生、マネジメント導入による収益改善、およびリーダー養成など、クラブの経営、運営に必要なトータルな内容について幅広い実績とノウハウを持つ。
★フィットネスビズのホームページ：<http://www.fitness-biz.net>
★成長を目指すリーダー必読のメルマガ「フィットネス通信」の無料登録も上記ホームページから！
★毎日更新中のブログ！「人生をやるう！」：<http://fitbiz01.exblog.jp/>
★E-mail：endoh@fitness-biz.net

「収益のマネジメント」はすべてに通じる

こんにちは。遠藤です。本連載では「現場トレーナーを戦力化するための課題」として以下の5点を挙げています。

- ・一般常識が欠落した「社会力」
- ・トレーニングに偏った「専門能力」
- ・パーソナルに特化し過ぎて、クラブ全体のお客さま継続率を向上させることができない「指導力」
- ・クラブ運営を数字で語ることができない「マネジメント力」
- ・サプリメント1つ売ることができない「セールス力」

4回目の今回は「クラブ運営を数字で語ることができない“マネジメント力”」を取り上げます。

私はトレーナーだけでなく、フィットネス業界人の多くは「収益に対してあまりにも無頓着」だと思います。企業活動のすべては「収益のマネジメント」に通じているというのに、です。現在の私は「マネジメント色」が強いイメージがあるかもしれませんが、それは当業界に足を踏み入れてから今日に至るまで、「収益に無頓着」な現実に同化しないように努めてきた結果かもしれない。独立後は業界全般を見渡せるようになったこともあり、その思いはより強くなった感があります。

トレーナーに見られる「特有の甘さ」

フィットネス業界には「数字が苦手」と公言するトレーナーが数多くいます。しかし、「甘ったれてんじじゃない！だったら、一生アルバイトスタッフでやればいい」というのが私の意見で

す。この人たちに共通する特徴は、本社のプログラム開発部門や教育部門を希望することです。しかし、これを認める必要はありません。実は20年くらい前の私もそのような部門を希望していました。「教育がやりたい！」と。しかし、心境の変化もあって、その前に「支配人をやらせてください」と立候補を続けました。結果、そのまま支配人、営業部長、営業役員、そして現在となり、今は「教育」も事業のひとつに据えています。「教育がやりたい！」と希望してから実際に携わるまでに20年くらいかかっているわけです。そのキャリアをしても「教育」というのは最も難儀な仕事だと実感します。「やりたい」でやれるような責務ではありません。「教育」とは「食っていけるようにすること」です。自分自身が自立して食って行けるようになっていない段階で、できるようなことではないのです。当然のことながら、この責務が「現場しか知らないトレーナー」に務まるはずがありません。この人事の最大の被害者は現場の支配人です。現場の「収益責任」を背負っている支配人は「収益のマネジメントができないトレーナーあがりの本社スタッフ」の言うことなど聞きたくないと思っています。「数字も読めなくて、何を一方的に理想論をいってきたり、指示を出してくるんだ」というのが本音なのです。指揮命令上、仕方なく従っているだけで、まったくリスクとされているだけです。このような事例は皆さまの周りに溢れているでしょう。このような人たちについていくのは、同じような「特有の甘さ」をもった取り巻きだけであることを理解すべ

きだし、この「甘さの連鎖」が、企業を弱体化させるのです。

収益表を読めないのは家計簿が読めないのと同じ

「個別」というのは「全体」を認識することで、その連動性に基づいて初めて理解できるものです。ビジネス全体の仕組みを理解できていない人に、教育ができないのはこの理由によります。教育を「結果」につなげていくことができないのです。フィットネス業界には「収益表(損益計算書=以下PL表)を見るのは支配人の仕事」と思っている人が多くいます。「新人にPL表を見せる必要があるのか？」という質問もよく受けますが、そういった疑問が出る意味さえ私にはわかりません。極端に言えば、入社初日から見せるべきでしょう。相手は小学生ではないのです。プロとして就職人になることを希望している大人です。「PL表を見せない」というのは、「ビジネスの全体像を教えない」ということと同義語ですから、これは上司の「教育放棄」といっても過言ではありません。そういう幹部(患部)に限って「うちの社員はマネジメントに弱い」が口癖になっています。クラブのPL表を読めないということは、家庭において「家計簿が読めない」と同じくらいに恥ずかしいことだという認識を定着させるべきです。「貸借対照表やキャッシュフロー計算書を読みなさい」といっているではありません。「何でいくら売り上げて、何にいくら使って、いくら儲かった」。これがわからない人が「儲けの分配」である「給料」を手にする資格はないと思います。

企業にとっての収益はどのような意味なのか

家計であれば、20万円しか手取りがなければ、それ以上は使わないでしょう。消費者金融で借りてまでお金を使う人は稀だと思います。しかし、会社が赤字なのに残業代を請求しているような人は、これと同じことをやっているのです。違いは「自分で消費者金融に行かない」ということです。で

は、誰が行っているかといえば「社長」です(消費者金融ではないと思いますが)。もっとも、経営責任は社長にありますから、このこと自体は間違えではありません。しかし、この本人は「企業やクラブが存在している理由はどこにあるのか?」「それを受けて、そこに集まっている個々が果たすべき役割は何なのか?」ということをもまったく考えていないはず。このことが問題なのです。本人が好む、好まないにかかわらず「会社を存続させる」「社会に貢献する」という責任を果たすには、その手段として「マネジメント」が必要なのです。したがって、この領域に対して「好きだ、嫌いだ」「やりたい、やりたくない」といったことは通用しません。こういったことをほとんどの企業が現場スタッフへ伝えていません。手遅れになる前に、誰かが改めて問いを立てることが必要だと思います。

本社スタッフには「誰もやりたがらない」過酷な責任と仕事を課せ

もっとも、社内ポストには限りがありますし、企業における社内事情もありますから、理想通りに人事は進みません。いくら支配人職を望んでもできない場合もありますし、周囲が「ぜひ、支配人にしたい」と推薦する人材が他部門の責任者に起用されることもあるでしょう。ただ、その場合でも、今回私が記したような価値観を社内に浸透させておくことが重要です。少なくとも、不勉強で、社内ですら通用しないような「にわか専門家」を本社や教育部門に登用してはいけなく、よく見かける「本社が上、現場が下」という誤った価値観も撤廃すべきです。本社スタッフなど少なければ少ない方がいいし、その上で「誰もやりたがらない」くらいに過酷な責任と仕事を課すべきだと思います。

今回のチェックポイント

最後になってしまいましたが、今回のテーマに関するチェックポイントを3つ示します。「×」が1つでもあれば、自社の将来はおおいに危険と認識したほうがよいでしょう。

□社員全員が自店のPL表を解読できる
どんな理由があるにせよ、これをしていないのは幹部の怠慢です。何が怠慢かといえば「個人の成長機会を奪っている」からです。PL表も読めないようでは、通用するのは「社内だけ」「同レベルのフィットネス業界他社だけ」になります。幹部も個人もそれでいいなら、それはそれで結構なことだと思いますが。

□「年・月・週・日」のマネジメントが社内存在している

現在、競争環境もビジネスのスピードも激変しています。だとすれば、「マネジメントの単位」を短くすることは当然のことです。フィットネスビジネスの特性上、「年・月・週・日」と記しましたが、楽天の三木谷社長の携帯には会社の全売上が「1時間単位」で届くといえます。つまり、「日」の下に「時」があるのです。リーダー企業がこのような動きをしているにもかかわらず、フィットネス業界には「週」の会議もしていないクラブが数多くあります。当然、「日」は「惰性で過ごすだけ」になります。月初めに「今月の目標」を掲げて終わり。こんなクラブが競争に晒されれば、閉鎖に向かっているのが当然です。日頃の不摂生が故の病気と同じで、気づいたときには「死」が間近というわけです。

□常に「PDCAサイクル」で考える習慣が社内にある

フィットネス業界に氾濫しているのは「計画だけで実行しない→Pサイクル」「まともな計画をせずに実行させる→Dサイクル」「計画、実行しても検証しない→PDサイクル」です。この共通の結末は「同じことの繰り返し」です。このサイクルを根付かせない限り、業績が安定、向上することはあり得ません。

各企業の教育担当者は以上のような観点から教育体制を見直すべきです。物真似や単発の研修会でトレーナーが戦力化されることはありません。