

理念をつくった際、私は「職場はいつでも自由に個人の意見が述べられる環境でなければならず、何人も反対意見を述べたために不利益を受けることがあってはならない。」という一文をいれました。つまり、これは会議などの席では上司も部下も、支配人もパート・アルバイトも皆平等であり、たとえ会社批判、上司批判をしたとしても決して不利益を受けることはないということです。こういう職場環境に実際になっていないと異能の若者も意見を言いにくくなり、仮面社員化するか、うつ病になるか、転職するかといったことになりかねません。大事なことは、今いる上司が変わるということでしょう。しかし残念ながら経営者や経営幹部のなかには、思考を転換できない人もいます。今、経営者や経営幹部は、思考を転換できるかどうかを問われているのだと思います。そうしなければ「できる社員」も生きてきません。

### アイデアを引き出せる環境

私は新人が入社してくると必ず出すテーマがあり、それをこう伝えます。「私たちは業界人として20年以上もいるので目が曇っているかもしれません。今あるシステムやサービスを当然のものとして行っています。でも君たちが入社して現場に入ってみて必ず『あれ、これは何かおかしい?!』と違和感を感じるところがあるはず。それはもしかすると新鮮な視線をもっている今しか感じられないものかもしれません。だから、今からそれをレポートしてほしいと思います。」こうしたことは今のビジネスのスキームやシステムへの危険信号を予め察知させてくれたり、基本に立ち返られてくれたり、また新たな潮流を感じさせてくれるものです。私たちのような業界に長くいる者は、他者の視点を借りても常に現実を客観視して本質を捉え、変化対応していくようにしなければいけません。このときその他者が「できる社員」ならよりよいアイデア

をたくさんあげて、気づきを与えてくれるでしょう。結果としてそれは企業を成長させることに繋がります。新人やパート・アルバイト、アウトソース先の方々も含め各社からアイデアがたくさん集まる企業風土、体質、環境になっていることが大事です。

### 労働環境を争うステージへ

かつて私は立地、施設、料金システムを整え、施設を開発するというのは、事業を行ううえでは「初級」で、運営を整えるのが「中級」、そして労働環境を整えることが「上級」といいました(表2参照)。業界の多くの企業は

まさに「初級」、「中級」のテーマを一通りクリアし、まさに今「上級」のテーマに挑んでいるところだと思えます。ここをきちんとクリアしないと飛躍できないと思います。

今までの仕組み——例えば、ゼロ回利用者で月間30回以上利用する者と同じ料金で利用できるシステムなど——を否定し、新たな仕組みをつくることのできるような若い人材を呼びよせ、育てることが求められているでしょう。そうした若い人材のアイデアを受け入れ、整理して実行できることが、既存の人材には求められていると思います。

## ② フィットネスビズ

代表取締役 遠藤一佳氏



### 「現場感覚に基づく経営者脳」を持った人材をつくる

#### 敬語で意見を言える人

当社にとっての「できる社員」とは「リーダーシップ」と「マネジメント」の両面の力を兼ね備えた人材です。「リーダーシップ」とは「組織に目標や方向性を明示できる能力」であり、「マネジメント」とは「組織に正しい行動や動作をとらせることができる能力」です。「リーダーシップ」を構成するのは以下の7つの「力」です。

- ・現状認識力
- ・目標設定力
- ・達成手段構築力
- ・優先順位設定力
- ・役割配置力
- ・運動展開力
- ・結果達成力

一方、「マネジメント」を構成するのは「手順」です。これは、年次、半期次、四半期次、月次、週次、日次における「やるべきこと(決めごと)」を正しく手順通りに行うことで達成されます。したがって、「組織に目標がないマネジャー」、「スタッフを巻き込めてい

ないマネジャー」は「リーダーシップがない」と判断しますし、「やるべきことをやっていないマネジャー」、「だらしないマネジャー」は「マネジメント力がない」と判断します。この時、リーダーシップ&マネジメントを会得する社員の基本的行動は以下を満たしていなければいけません。

- ・礼儀正しく真摯に誠実に振る舞うこと!
- ・周囲と一緒に腹からゲラゲラ笑うこと!
- ・考えて考えて考え抜くこと!
- ・相手が誰であっても、敬語ではっきり自分の意見を主張できること!
- ・勉強しまくること!
- ・結果に向けて行動すること!
- ・リスクを恐れずチャレンジすること!

このような努力を「言行一致」で継続している人はグングン成長します。「リーダーシップ」などを仰々しく教えなくても、自然と「できる部下」がついていきます。

逆に、前記要素と逆の行動、つまり、

- ・専門技能は豊富だけど社会人性がない!
- ・暗い! 仕事の話以外つまらない!

- ・考えが浅い！気付くのが遅い！
  - ・会社や上司に迎合する！
  - ・新聞（日経のこと）も『フィットネスビジネス』誌も読んでいない！
  - ・目の前のことだけこなす！
  - ・保守的で安全地帯から出ようとしなない！
- といった人が「できない社員」ということになります。

### 違和感を感じる人は採用しない

「人」の存在が組織に与える影響はあまりにも甚大です。その根幹となる採用については数多くの失敗をしてきました。自分の見る目がなかったこともありますし、人材斡旋会社から「最高です！」と言われて採用した者が「最悪だった！」などということも幾度となくありました。1週間で消える人もいました。その失敗から、私ができることは「違和感を感じる人は採用しない」ということです。「その人の素質を5分で見極める方法！」的な本はうけそうですが、私はそういうことは難しいと思っています。しかし、面接時、「マイナスにぶれる」ことはわかると思います。志望動機、転職歴、話し方、表情など各社毎に採用のポイントがあると思いますが、根本的な価値観に抵触する場合は、採用は見合わせたほうが良いと思います。採用にいった場合も「仮採用期間」を通じて、3ヶ月間は現場勤務をさせて、その方の実態を評価した方がよいと思います。ただし、この時、「3ヶ月の働きを見て給料を決定する」のではなく（これでは不審に思われます）、4ヶ月目からの給料を決定したうえで仮採用します。その期間は本給料の7割程度で十分と考えます。そのくらいの気概で来てもらったうえで、双方が見極める期間を持つことが大事ではないでしょうか。これは学生採用でも中途採用でも考え方は同じです。ビジョンを示せば、利害は一致すると考えています。

### 考え方をシェアできていること

昨年6月に起業した時に、クラブの

経営権を買い取ったのですが、その際に4名の社員もそのまま継承しました。そして、今後の事業展開に併せて、11月に1名、12月に2名、1月に1名の中途社員に入社してもらいました。従って、当社は現状私を含めて8名の所帯です。今後も中途採用を基本として、必要な時期に必要な人材を採用していきます。採用のポイントは「考え方をシェア出来ていること」を最重視します。採用の妥協は絶対にしません。

### 伸びシロの大きい若手を採用

今後はできれば新卒から採用し、育成していきたいと思いますが、現実的には即戦力の採用になりますので、キャリア組が中心になります。また、人材をプールしておく余裕はありませんので、これも物件ありきで後手後手の採用になります。ですので、日頃から出来るだけ情報を発信し、人材交流を多く持つ必要があると思っています。そのような中でも出来るだけ伸びシロの大きい若手を採用していきます。元気のいい若手に、門を叩いてもらえるような存在になりたいと思っています。

### 啐啄同機

育成に関する会社と本人の関係は、「啐啄同機：そったくどうき」（禅宗の言葉で、雛が殻から出てくる時に、親鳥が絶妙のタイミングで外側から軽く小突いて刺激を与えてあげることで、雛が「自力」で出てくるのを促すこと）のように双方の関係でなければいけません。「会社が教えてくれるもの」という考え方は間違っています。本人の成長意欲が底辺で欠かせません。特に初期の3年間で、どれだけビジネスの基本動作を習得できるか、つまり、どのような環境に身を置くかが重要です。個人的には初期の3年間は給料を払う必要などないのではないかと考えています。会社というビジネス学校に通って、授業を教わっているのに、ビジネス学校から給料をもらって

いるのです。逆に授業料を払いなさいといたいくらいです。もちろん、これは先行投資ということになるのですが、個々にこのくらいの姿勢や意識がないと、大きく成長はできないということです。

### 自立

育成のキーワードになるのは「自立」です。当業界には育成や教育ということを「研修する人」、「知識を教える人」というように理解しているが多いように見えますが、（以前も本誌で記させていただきましたが）育成するということとは「食っていけるようにすること」です。インストラクターやトレーナーとしてだけではなく、ビジネスマンとして「食っていけるようにするためのアプローチ」が育成の基本だと思います。今、当業界の若手には元気がありません。その理由として、独立を促す会社が少ないこと、育成段階で社員の没個性化を促進している会社が目立つことなどが挙げられます。余談ですが、先日、社員個人に依頼があった「セミナー」の依頼を、本人はやりたいのに会社がストップしたという話を聞きました。理由は「ノウハウが流出する」、「その段階ではない」とか。明らかにチャンスの芽を摘んでいます。こんな官僚的な判断をするから、金太郎飴みたいな社員ばかりになるのです。結果、優秀な社員ほど退職するようになります。

### 考えろ！

育成に関して私がもっとも重視していることは2つあります。1つ目は「恐れず発言すること」です。居酒屋や部下の前では威勢がいいのに、社長や上司の前に行くとき借りてきた猫みたいになる人がいます。こんな「居酒屋リーダー」には絶対になってはいけないうと指導しています。また、会議に参加しても発言しない人がいます。私は会議で黙っていたり、やる気のない雰囲気を出している者には感情を露わにして激怒します。会議を中止にしたり、

退場させたりということも平気で行います。このような人は会社に存在している意味などないのです。では、なぜ「発言すること」という極めて単純なことを重視するかというと以下の3つの意味があるからです。1つは度胸がつくことです。2つは発言を意識することで「事柄が頭の中で1回整理される」ことです。3つは口に出すことで、その内容が自分に「身につく」ということです。だから、私は部下に「自分の思ったことは相手が上司であろうと絶対に意見、発言すること。ただし敬語で。」と常に言ってきました。「発言しなさい」と言うと、自分勝手な意見を一方的にまくしたてたり、周囲の雰囲気を見殺しして強引なことを言ったりする人がいますが、それでも発言させたいのです。そのような意見になってしまうのは、前記した要素の不足、つまり、未熟なわけですが、そこを含めて上司が指導すればよいと思います。2つ目は「考える！」ということ。考え抜いて、考え疲れて明日になったら、そこからまた考えればいいのです。そうやってクラブの施策や個人の哲学は質が高まっていきます。キャンペーンなどの提案を受ける際も、

日頃から考えていないスタッフはすぐにわかります。内容が小手先や表面的なことに終始しているからです。このようなスタッフは当社では評価されません。ただし、その前にも理解を求めていることがあります。私は「成長する人材」の定義として、夢や志を持つこと、②学び続けること、③基本動作を習得すること、の3つを掲げています（資料5参照：本誌前号に同じ）。中でも「基本動作」の習得は、手帳の使い方から、整理整頓、メールの処理方法まで厳しく指導します。「土台」のない建物は崩れます。このことがビジネスマンの「土台」として、本人に欠かせないと確信しています。「基本動作」を厳しく徹底することで、「独りよがりの意見」をブロックすることもできます。「考える！」ということ、中にはトンチンカンな意見を言うてくる人もいますが、これなどは基本を教えていないのに権限だけ与えている弊害だと思えます。もっとも、これらのことをやるかやらないかは本人次第だということです。結局は夢や志も本人が抱くものであるし、モチベーションにしても本人が自分で上げるものです。私はそれを支援することしかでき

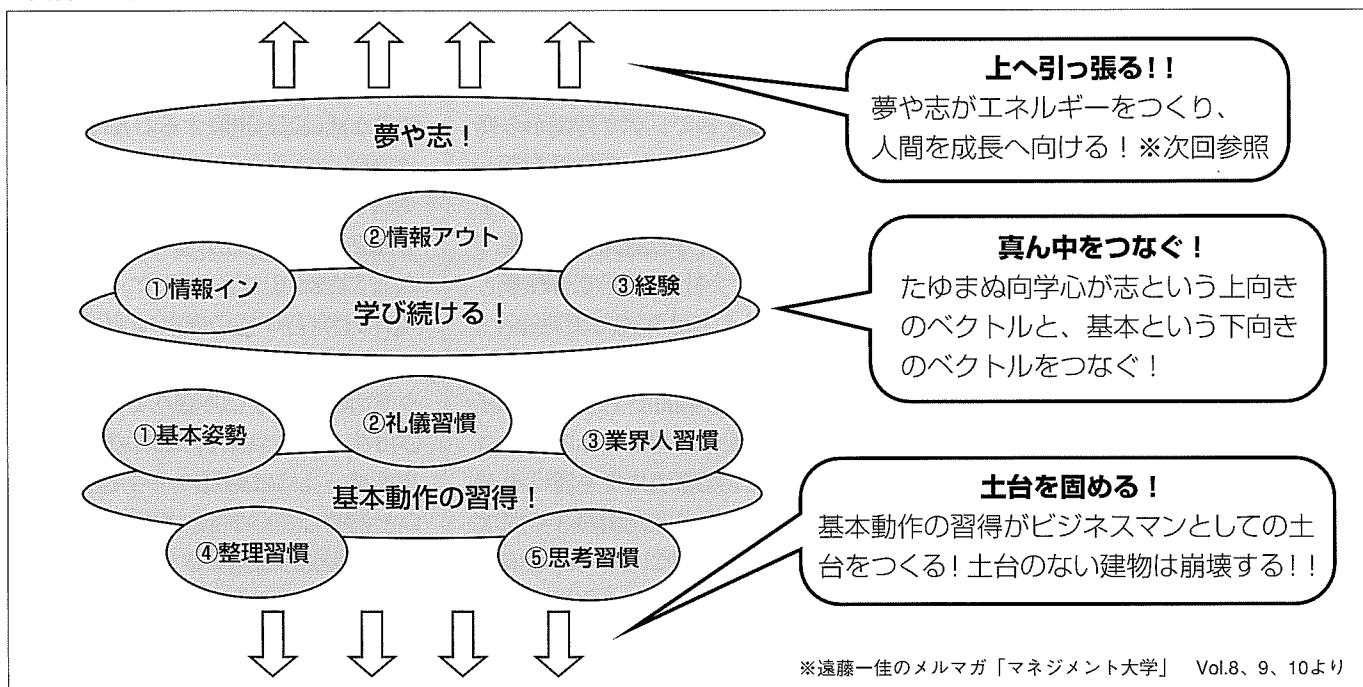
ませんし、するつもりもありません。以前の私はこれらのことを強制的にやらせる方でしたが、経営トップになった今はそうはせず、自主性に任せています。その結果、評価で差をつけますし、合わない人には去ってもらいます。自主性と言いつつも、より自己責任を強化する方向にシフトさせています。

## ビジネススキルを備えたトレーナーを養成

私は、フィットネス業界のキャリアパスとして最も現実的なモデルは、トレーナー（現場感覚）→サブマネジャー（プチビジネスマインド）→マネジャー（ビジネスマインド）→経営者（経営マインド）→独立（独立マインド）という流れだと考えています。

今年はこの考えに基づき、他社の見本となるような意欲と能力を持ったスタッフを自社輩出することに力を入れます。また、今まで手が回らなかったトレーナー教育にも力を入れます。これは外部資格にこだわらず、あくまでも実践的で具体的な能力を獲得してもらうことに加えて、ビジネススキルの習得にも力を入れます。これはパーソナルトレーナーも同じです。ビジネス

■資料5 成長する人材の基本図



スキルのないトレーナーは短中期的に崩れます。私はこれまで一貫して「質勝負」、「人材勝負」と言い続けてきましたが、「やりきれない」自分に苛立っていました。しかし、前号の本誌を拝読して、フィットネスバブルが終わり、真の実力がない会社（クラブ）以外は生き残れないことを確信しました。今年はそのテーマに沿った、内部資源の集積に注力する考えです。

### 上司が成長し続ける

いろいろと述べましたが、育成の前提は上司である自分が成長し続けることです。「昔、こうやって成功した」、「俺はこうやって昇進してきた」的な話ほど、有害なものはありません。部下の追従を許さないほど自分の知識や感性を磨き続けることが育成の基本条件です。立派なマニュアルではなく、部下は上司のこうした姿勢を見て成長するのです。当業界には真のビジネス

パーソンが少ないと思います。私はビジネスパーソンを「現場感覚に基づく経営者脳」と定義しています。私は、この「現場感覚に基づく経営者脳」を持った人材が今、業界に最も求められている、と考えています。このことから、私は、自分自身がトレーナーからマネジメント職、経営スタッフ、独立起業、と変遷してきたなかでの経験を、当業界の若手を中心に伝えて行くことを、自らのミッションと考えています。そのため、自社のホームページ (<http://www.fitness-biz.net>) でメルマガ「マネジメント大学」や、2つのブログ「勇気と元気」や「フィットネスお悩み相談室」を通じてメッセージを発信しています。社内外を問わない同志とともに、後進の世代への捨石となる覚悟を持って、この業界を盛り上げ、フィットネスと人々の健康への貢献に全力を尽くしていくつもりです。

一方、今や普通の大学生でも、平気で二桁の内定数をとる人も多くいます。しかし、採用に妥協は禁物です。経営者は、できる社員を採用する！という強い意志を持たなければなりません。そして、自社に「できる社員」を採用しようと思えば、売り手側の企業に、高い魅力が必要となります。そのために経営者自身が行なうことは、「最も重要な投資対象は社員である」ことを認識し、それを行動で示すことでしょう。魅力ある経営理念を浸透させ続けるとともに、今いる社員へ最大限の投資が必要です。なぜなら、今いる社員が満足できない会社に、できる社員は入社してこないからです。あるいは、入社したとしても早期退職につながりやすくなります（会員さまが満足しないフィットネスクラブに定着しない、もしくは入会しないのと同じです）。社員への投資には、大きく4つあります。第一に、働き甲斐（経営理念の共有）。第二に、労働環境（社員が気持ち良く働くことができる）。第三に、給与（業界水準以上）。第四に、教育（教育は最大の「福祉」）です。この4点で、社員の満足度を他社よりも高めなければなりません。つまり、採用より先に現社員の定着率を高めることが優先されるのです。会社で価値を生み出すのは、人（社員）です。人への投資は、経営戦略上最も重要かつ重大であるといえます。できる社員が集まる「採用の正のスパイラル」（図4参照）

## 3 シンコンサルティング代表

田村真二 氏



### できる社員が集まる「採用の正のスパイラル」をつくらう！

#### 団塊世代の退職と少子化で「超売り手市場時代の到来！」

「もうノイローゼになりそうです～」とは、前職のイオン株式会社時代の知り合いの採用担当者からよく聞かされた言葉です。ご存じのとおり、昨今、社員の採用状況は、「人」不足で超売り手市場です。大量採用する企業にとっても、数名の採用をする企業にとっても、採用に悩んでいる企業が大半といえます。

#### 人材はフィットネスクラブ差別化の最大のポイント

しかも、本特集の「できる社員」ともなれば、まさにダイヤの原石を探し当てるといえる。私は「できる社員」

を「総合的なバランス力があり、かつ一つの分野で飛びぬけて能力の高い人」と定義しています。そのような人は、どこの企業からも喉から手がでるくらい欲しいですね。なぜなら、企業は、人材のレベルにより取れる経営戦略が決まるからです。特に、人材が競争上の大きな差別化要因となるフィットネスクラブ、とりわけ成長している企業では、「できる社員」を一人でも多く確保する必要があります。

#### 社員へ投資し「採用の正のスパイラル」を実行する

それでは、「できる社員」の採用はどのようにすれば良いのでしょうか？まず、そもそも「できる社員は市場に少ない」との認識を持つことが大事です。

■ 図4 できる社員が集まる「採用の正のスパイラル」

