

ちながらも、時代や環境の変化に対応し、やり方は変えていかなければいけない」というのだ。ただ、櫻井氏は「次から次へと流行を追いかけ、不都合同様にトレンド商品や目新しいようなサービスを導入していくというのではなく、コアの部分のみをまぎちんと作りこむことの方が優先される」と話し、「ベース」となる部分をまぎちんとつくることの大切さを強調する。ベースをまぎちんとつくり、新しいものを導入しようとしたら、オペレーショナルなところは十分に力を注いでも顧客満足と利益は得られないというのだ。だが、現実、なかなか思い通りにいくものではない。櫻井氏はグンゼスポーツのすべての物件に開発段階から絡んでいるが、「予測を越えてよいクラブがあれば、そうでないクラブもある」という。「かなり立地や施設、料金システムなどの「ベース」にあたる部分をまぎちんと整えて上手に開発できたと感じても集客が上手くいかない場合もある」というのだ。櫻井氏は「仮説はあくまで仮説で、一つの方程式がいつも成り立つとは限らない」とも語っている。先に「立てた仮説は検証してフィードバックする必要がある」と語っていた理由を知ることができる。仮説は経験を繰り返す度に精度を高めていかなければならないということだ。予測を立て、その通りにヒットクラブにすることができるかどうかは、その時点でその業態にどれだけ習熟したノウハウを持っているかによっても変わってくる。櫻井氏はいう。「当社は複数の業態に取り組んでいますが、比較的大規模で子どもから大人まで受け入れられる総合型クラブの方が得意。駅前立地でのコンパクトな施設で上質なサービスを提供する業態は経営的に難しい。業態は組織に従うということか、資源は限られている。「(会社ごとに向き不向きな業態があり)何でも手を出すのがよいのではなく、適性のある業態にチャレンジした方がよい」。こう櫻井氏はいう。

◎ 聞くチカラ

リーダーとして必要な要件について訊くと、櫻井氏は少し変わった角度から次のように話す。「リーダーは(上司と部下がいる場合)上司に対してはともかく、部下に対しては全員を確実に愛すべきである。これは、常に部下に関心を向けることによって部下の気持ちを理解し、モチベーションを上げて働けるようにサポートするためと非合理的な評価をしないようにするためではなかろうか。似たようなことを本田宗一郎氏も言っていた。本田氏は「人を動かすことのできる人は、他人の気持ちになれる人である」と「本田宗一郎のリーダー論」の中で語っている。本田氏はそのことをさらに同書で次のように説明している。「こちらが望んでいること、こうやりたいと欲していることをスムーズに受け入れてもらうためには、まず、先方の心を知らねばならない。相手の気持ちを知って、相手が理解しやすいようにもっていかなければ心からの協力は求められないからである」。また評価に対しても、櫻井氏はユニークな方法を探り入れている。それはクラブ内の清掃を担当している委託先のスタッフや取引先の担当者、フリーインストラクターに評判を尋ねていることだ。「ねえ、元気? いつもありがとう。ところで今の支配人どう?」そう訊くと彼女たちからは、「いい人ですよ」とか「一と言ってもきいてくれないの」といった率直な人物評価が返ってくるという。櫻井氏は実績や勤怠といった既成の評価フォームによる評価だけでなく、こうしたまわりの人の直接的な評価なども含めて多角的に情報を集め、人事評価することになっている。そうすることにより本当に人間としてまわりの人から信頼されているのか、仕事を任せるとやりきることができる人なのかなどがほぼ正確にわかるという。また櫻井氏はスタッフがどんなことであれ意見を言いや

すい風通しのよい環境をつくれるように努めている。「食品の偽装、使い直しなど、最近報道されている多くの不祥事の発覚が内部告発に端を発していることからすると、社員が普段から隠すことなく、言いたいことが言えることや上司が部下に対してどんなことでも常に聞く耳をもっていることが大事なのではないか。今後「聞く」ということが今以上にリーダーに求められる重要な要件になってくるだろうと思う」と語っている。同社ではここ数年「自律支援研修」として積極的傾聴などコーチングのスキルについて学ぶ機会を幹部や支配人をはじめ全社員向けに提供している。「聞く」ということは、上司が部下の話を傾けることだけではなく、もちろんお客さまの声に耳を傾けることも含まれる。櫻井氏は「しばしばお客さまからクレームの電話を本社にいただくことがあります。ほとんどの人が「まぎちんと聞いてくれない」ことが原因です」という。これは「聞き方」に問題があるのである。例えば悪い例としては、一旦お客さまの話をよくお聞きするのではなく、聞いているようなふりだけで、すぐに反論したり、解決を先延ばしにしたり、たらいまわしにしたりするといったことがあげられるだろう。櫻井氏は「お客さまに対してはまぎちんとお聞きしたうえで、すぐにできるだけご要望に応えるように努めることが大事。また結果のいかんにかかわらずまぎちんと解答することも大事」と語っている。

◎ 上司のサポート

「店舗というのは様々で、期首に立てた予算や設定した管理指標をクリアし上手くまわるところもあれば、そうならないところもあります。なかなか予算通りにいかない店舗というのはすべての管理指標を追うのは難しいでしょう。事実、売り上げや入会者数に集中するあまり、会員定着や安定・衛生といった面に注意が行き届かなくな

るといったことがおこっています」。こう櫻井氏はいい。「だからこそ本社・本部がサポートしたり、本当に集中すべき目標を明示したりといったことが必要になる」という。さらに、櫻井氏は「業績に影響を与える項目の中で社長の私ができることは何かをリストアップし、それらをクリアしていくことで店舗をサポートしている」という。例えば賃料のオーナーとの交渉などが一例だ。そうして、本部と現場が一体となって工夫と努力を積み重ね「ほんのわずかでも利益がでるようになると、支配人はじめ、スタッフの気持ちも前向きに変わってきます。上司がサポートもせずに数値目標だけを押し付け「がんばれ」というだけでは駄目」とも語っている。

◎ マルチプレーヤー

「様々なことを知りその経験から、複眼的、総合的な見方、考え方をして経営を進めたいことをハイブリッドプロフェッショナルというのではない

か」という櫻井氏。同氏は「私がハイブリッドかはよくわからないが、私は今でもどんな仕事でも行っています」と語っている。掃除、ゴミ拾い、新規オープンのチラシ配り、お客さまの行列の整理などフラットワークよく自然に何でもこなすというから、この業の最前線に起きていることやこれから起こるだろうことがリアルに想像できるのだろう。また、だからこそスタッフの気持ちや考えなどもわかるのだろう。神は細部に宿るという。櫻井氏はそうした現場最前線のことがわかったうえで、店舗開発や人事教育、営業統括といったことも経験しているため、適切な経営施策を打つことができ、マネジメントも上手くできるのだろう。ただ櫻井氏は「現場のことがわかりすぎるとスタッフを大幅に削減するといった大胆な施策を打ちにくくなるかもしれない」とも語っている。

◎ 「育てる」ではなく「育つ」

リーダーは「育てる」のではなく

3 経営者の要件 II

実務経験に優れ、コンサルタントとしても活躍する2人にも、今求められている経営者の要件について訊いた。株式会社フィットネズビス代表取締役CEO遠藤一佳氏へのインタビューと

株式会社フィットネズビス

代表取締役CEO 遠藤一佳氏

—経営者に至るまでの経歴やこれまで大切にしてきた価値観、学んだことなどについて簡単に教えてください。

(明)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(ワウディー)において、トレーナー、企業フィットネス、S.V.、副支配人、支配人、営業部

シンコンサルティング代表田村真二氏からの寄稿をご覧いただきたい。「ハイブリッドプロフェッショナル」な経営者像を感じることができよう。



長、営業本部長、役員を歴任後、2007年6月に独立しました。転職志向も独立志向もまったくなく、ルネサンスとワウディーには骨を埋めるつもりで入社しました。しかしながら、

「育つ」ものであるとする考えがある。櫻井氏もこれと同じ考えを持っていて、「よいリーダーになりたいならば自ら修羅場を経験し、自ら育つことが必要」だという。櫻井氏自身もこれまでのビジネス人生の中で3回ほど「万一これが失敗したら事業を諦めなければならぬ」と覚悟を決めたことがあったという。ベンチャー企業の経営者と同じくらいに危機意識を持って意思決定をし、経営に臨んでいる。ものすごい緊張の中で意思決定をし、契約書に社印を押し、万一失敗した場合は全責任を自らとる覚悟を持って業務にあたらなければ本当の実力はつかないといえよう。また、そうして身についた実力はその人の人間性や雰囲気にも自然と表れているはずなので、親会社の担当役員や土地オーナー、金融機関なども交渉時それを感じ取るはずだ。利害関係者は企画書の中に記された将来の予想売上高以上に起業者の人となりやこれまでの実績を評価する。

「サービス業としても、専門職としても、ビジネスとしても一流の業態にしたい」という想い(価値観)が常に強くなっていく過程で、自身が実現したい世界と会社の考え方の隔たりが大きくなり、最後は「自分でやる以外に選択肢はない」と思い独立に至りました。お世話になった各企業で学んだことは数多くありますが、特にルネサンスでは結果責任の重要性や株式公開への厳しき、ワウディーではベンチャー企業急成長の過程や起業家精神を学ぶことができ、現在の基礎を形成することができました。

—現在、そしてこれからの経営環境をどう認識していますか? またそうした環境下において今後求められるだ

— ろう経営成立条件は何だとお考えですか？

当業界を取り巻く環境は大型店から小型店まで業態多様化における業界内競争、エステやスパなど関連業態の増加、家庭用健康器具の普及、厳しさを増す経済動向など激化していますが、これが通常の状態と考えるべきでしょう。情熱のない経営者やスキル不足のアルバイトだらけの現場スタッフでやっていけた時代が過ぎたのです。当然のことながら、このような環境下で生き残るのはフィットネスクラブの本質に立ち帰ったクラブだと私は信じています。ではフィットネスクラブの本質とは何かと言えば、昔から言われる「ハード」、「ソフト」、「ヒューマン」の3つのウエアを整備することが第一です。とりわけ、昔から言われて続けている施設（アイテム選択、広さ、動線など）、立地、料金の3点が競争力あるポジショニングを確保する「開発力」は欠かせません。続いて、競争は一般的に（業界内外を問わず）開発力、商品力・技術力から価格競争を経て、最終的には「人」での競争へとステージを変えていきます。最近では他業態における「社内大学」の構想を目にしますが、「人」そのものが商品となる業界、そして業界自体の競争ステージが「人」が生み出す付加価値にさしかかっている業界では、この「人」の育成は重要な課題です。その際に勝負の分かれ目となるのは優れた「ビジネスリーダー」の存在と、競争力ある強い社員を育成する「教育体制」の存在です。この2つが土台となって、「サービス」、「成果」、「利益」の3点（三位一体）を実現していくことが先々の競争力になります。残念ながら、当業界の現状はその段階には至っていませんが、将来を見据えて、現状の経営課題に併せて、若手の育成に力点を置く企業が最終的な勝者となると思います。

— これからの時代に相応しい経営者

像、リーダー像、リーダーとしての条件を挙げただけですか？

「相応しい像」を考えるには、まず「相応しくない像」を明確にする必要があります。これは「やりたいこと」を決める前に「やりたくないこと」を決めるアプローチと同じです。なぜ、「相応しくない像」を先に明確にしなければいけないかというと、「相応しい像」だけにフォーカスすると、その中に「相応しくない像」が入り込んでくることに気づかないからです。そして、この「相応しくない像」こそがリーダー墜落の決定的原因になるからです。では、今後相応しくないリーダー像とは何かというと、態度が傲慢な経営者、現場に行かない経営者、他のビジネスと兼業してこのビジネスに本気で取り組んでいない経営者、などです。業界内外を問わず、日本の企業は「相応しくない像」をそのままに、君臨しているリーダーが多いように思えます。そのうえで、今後の時代に相応しいリーダー像を述べると、リーダーシップ（揺るぎない信念）、マネジメント力（結果を出す能力）、部下育成力（自立支援力）の3点を有する者だと思えます。

— ハイブリッドプロフェッショナルというリーダー像についてどう思われますか？

「ハイブリッドプロフェッショナル」を私流に定義すると、ハイブリッドとは、「2つ以上の異なる能力を組み合わせて、高い相乗効果を発揮すること」、プロフェッショナルとは「人格を備えたいやうで、圧倒的な結果を出すこと」となります。つまり、「現場感覚と経営感覚と人格を兼ね備え、圧倒的な結果を出せること」が「ハイブリッドプロフェッショナル」ということになり、その前提で「ハイブリッドプロフェッショナル」を4つの構成要素から論じます。

1つ目はこの仕事への情熱です。「なぜ、この仕事をしているのか」、「この仕事でどのような世界を実現したいのか」といったことを明確に語れなければいけません。「利益20億円!」とか「目標は1,000店舗です!」というのは情熱ではありません。そして、ここで重要なのは「言行一致」の精神が経営者にあるかどうかです。「健康ビジネスで人々を幸せに!」というようなことは誰でも言えます。だからこそ、そういうことを言っている経営者が、実際に現場にも来ているか? スタッフに語りかけているか? 自らフィットネスクラブに通っているか? といったことが重要になってくるわけです。

2つ目はキャリアの観点です。理想的には、トレーナー出身でマネージャー経験を、数店舗の営業責任者を経験していることが望まれます。そうでなくとも現場感覚を有していることが欠かせません。私のキャリアは前述のとおりですが、経歴上、もっとも意見対立が激しいのは「現場トレーナー経験がなく幹部になっている人」と、「マネジメント経験がないのにS Vなど、クラブを統括する立場になっている人」です。トレーナーを経験させなければ本当の現場感覚は身に付かないし、マネージャーを経験させなければ経営を俯瞰で捉えることはできません。こういう人事をするから、業績が悪化するのです。現場スタッフに本社の教育部門を目指す人が多いという現状は大問題であり、全員がマネージャーを目指す組織体制にすべきです。

そして4つ目はマネジメント感覚に

優れ、圧倒的な実績を残しているということです。結果を出すことが「プロフェッショナルの条件」です。以上、4点を備えた人が「ハイブリッドプロフェッショナル」に相応しいと思います。

— リーダーシップやマネジメント力の養い方を教えてください。

まず、それぞれをどう定義しているかが重要だと思います。私は「リーダーシップ」については「ビジョン、ミッション、目標等の達成に向けてチームスタッフを巻き込み、方向づける能力」、「マネジメント」は「結果達成に向けて過程を管理する能力」と定義しています。

リーダーシップは、人格、信念、先見性、方向性、参画能力などで構成されますが、これを養うのは非常に難しいと思います。よく、腫瘍に良好に働きかける人を「リーダーシップがある」と表現するところがありますが、それは単なる「ムードメーカー」に過ぎません。ビジネスである以上、「目標

達成」にチームを向けることを「リーダーシップ」といいます。私としては「結果を出す能力」が重要ではないかと考えます。結果を出さなければ、リーダーシップは成立しないし、結果を出さなければ、自信も芽生えません。だから、まずは「結果を出す能力」、すなわち、「マネジメント」を磨くのです。マネジメント力を磨きたければ、逃げずにマネージャーをやることです。そして実践を通じて「自分で考える力」と「問題解決力」を磨くのです。多くの企業が「考えること」を軽視しています。また、主張をさせていません。社長を前にすると、社員がとたんに礼儀正しくなり、口数が減ってしまう会社をよく目にしますが、こういう体質にはなりません。社員全員が社長に敬語で反論できる企業風土が求められます。このような過程や葛藤を通じ、少しずつでも結果を出していくことが自信となり、自然とリーダーシップを形成していくのだと思います。

シンコンサルティング

代表 田村真二氏

◎ 会社には賞味期限がある

日本は戦後、バブル崩壊まで一貫して右肩上がりの成長を続けてきた。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と呼ばれて久しいが、世界第2位の経済大国にまで上り詰めた。「会社の寿命は30年」といわれた時代もあったが、成熟化・低成長時代の今、3年ともたない会社も多々ある。だが、会社とはもともと賞味期限があるもので、新しい事業や商品・サービスの芽を出し続けられない限り、賞味期限が切れば終わりだ。期限があるがゆえに、刻々と変わる企業環境に対応し、絶えず変化していかなければ存続することはできない。厳しい時代ではあるが、経営者やリ



ーダーは、企業環境がどう変わろうとも、変化に対応し収益を上げ続けることが責務なのだ。

◎ 業界順位は10年もたずにガラリと入れ替わる

「一部上場企業はつぶれない」という神話も10年以上前に崩壊した。経営トップの判断ミスで、会社があっという間に「突然死」することが今や常識だ。成熟化した多くの業界でシェア争いできるのは、上位2社までである。たとえば、かつて世界第3位のパソ

コンメーカー「IBM」はパソコン事業を中国の「レノボ」に売却している。前職で勤めていた大手総合小売業界では、わずか10数年で上位10社中5社は倒産、もしくは他社の傘下入りとなった。現在トップ争いしている企業は、上位の2社のみだ。しかも、激しい消耗戦を繰り広げている。21世紀に入り、突然死の増加や順位入れ替わりスピードは急速に早まった。

◎ フィットネスクラブ業界も例外ではない

私は、フィットネスクラブ業界もこれからのいよいよ本格的な淘汰の時代が始まるのではないと思う。

07年度に市場規模が前年割れとなり、今後は、従来の常識にとらわれない新プレイヤーの参入や激しい消耗戦が益々と続くようになるだろう。

「そんなに悲観的にならなくてもいいのでは?」と思われる人もはいない。だが、90年代半ばから淘汰の時代が始まった大手総合小売業界では、そのように思っていた経営者の企業から淘汰されていったのである。変化を嫌う人は多いが、現実を直視し、ひるまず、手遅れになる前に変わることが必要だ。

今後、少子高齢・人口減少が大前提の日本では、「既存市場」、「新規市場」の2つのいずれかでも勝負せざるを得なくなると思う。

まず、既存市場で勝負する場合は、ターゲットを明確にした上での専門化、高付加価値サービスを提供しなければならない。一方、新規市場で勝負する場合は、日本の小売業が今後積極展開するように「海外市場を開拓する」、「健康を基軸に「関連する新規事業を開発する」などの戦略が必要となるだろう。

◎ 決断を間違えることより、先延ばしすることの方が問題

ところで、「会社経営や事業に成功する秘訣はなんだろうか?」この答え