

と、まず「現場第一」と心に刻み「現場」を知ろうとすること、それから一般的な教養を幅広く身につけること、さらには部下を守るために自クラブに「こだわり」を持ちそれを実現しようという気持ちを持つことです。とりわけ「現場」を知ろうとすること「こだわり」を持つことは重要です。

ここでいう「現場」とはクラブの中だけではなく、周辺も含みます。最寄駅のある時間帯にはどういふ人がいるのか、ポスターや看板はどこに貼るのが効果的か、商店街の人はどこのフィットネスクラブの名前が一番にあげるのかといったことを常に考えていることが大切です。「こだわり」とは、こういうクラブでありたいという想いの強さです。それがあれば、その思いからはずるような行動をするスタッフや会員にもきちんと注意することができます。それ以前に、そういうスタッフや会員が生まれないように「こういうクラブにしたい」ということを周辺に伝えていることも大事です。今の時代は「俺の背中を見て来い」が通用する時代ではありません。粘り強く「求めるクラブ像」をスタッフらに説いていかなければいけません。

#### 段取り、あるいはスケジューリング

支配人は現場に立ってお客さまと向き合い、指導なり、接客をするなかで経営執行をしていかなければいけないわけですから、1日8時間という労働時間をどう効率化してパフォーマンスをあげるかが重要になります。予め、いつ何をするか、どう時間配分をするか、どうやって時間をつくりだすかといったことを考えていないといけません。そうでないと時間に追われるばかりで、集中していい仕事をする事ができません。

#### 店づくりを楽しむ

支配人のいいところは会社方針に添いながらも自分のカラーを出して、店

をつくることのできることでしょう。自分の思い描いた通りに店がなっていく。経営が上手くまわり始めるとそれは楽しいものです。結果として、自らが成長でき、給与もポジションもついてきます。

支配人を目指す若いスタッフにはまず1年後、2年後、あるいは5年後の

### 自分の物差しを持った 支配人を育てよう

#### 株式会社オーゼスポーツ

コース・バ事業部 阪神・北摂地区支配人 西川大輔氏



#### コンプライアンスの遵守と 収益の追求

過去、私も支配人を経験しましたが、その当時と比べ、今はコンプライアンス（法令及び社会的規範、企業倫理の遵守）がより厳しくなっていますので、その分苦勞も多いと思います。顧客はもちろん、社員、アルバイト、取引企業など多くの利害関係者との関係を円満かつ円滑にしながら一定の収益をあげなければいけませんから、今の支配人の仕事は質・量ともに確実に増えているといえると思います。

#### 自分の物差し

支配人の役割は、わかりやすくいえば、「フィットネスクラブ」という会社の経営者と同じです。実際には会社に所属する運営執行者ではありますが、経営者の意識で様々な意志決定をすることが大切です。もっといえば、会社の規程や上司の命令に、ただ単に素直に従うだけでなく、自分の物差しを持っていて、それによっても判断し、会社にとって最善の意思決定ができるようになることが大事です。

マーケティング的にも今のような調整期・転換期には形成の価値観に従って過去と同じようなことをしているだけでは競争力、成長力をつけることができません。ケースによってはプレイ

自分のありたい姿をイメージして、そこからブレイクダウンして、例えば半年後にどうなっていなければいけないかを考えることをお勧めします。上司はこうしたキャリアアップへの道を話し合いのなかで、部下にイメージしてもらうようにすることが大事になります。

クスルーするようなアイデアを果敢に会社に提案し、推進していく力も必要になるでしょう。身近な例をいえば、通常は登録されたフリーインストラクターだけしかクラブはレッスンを依頼できないことになっていますが、常にそのエリアで優秀なインストラクターやその卵に目を光らせていて、もし先方にお願ひして合意できれば、レッスンを受け持っていたといたことなどです。

#### スタッフとの距離感

優秀な支配人が共通に備えている要素は、影響力ではないでしょうか。クラブ運営に必要なスタッフをどの程度活かすことができるかどうかは支配人の持つ影響力の大きさで規定されます。その影響力は人間力やリーダーシップなどで構成されます。私自身はどちらかというとそうした影響力を持つリーダーではなく、その下で力を発揮するタイプですが（笑）。ただ、企業にはリーダーも必要ですが、フォロワーも必要というのも事実だと思います。

それはともかく、スタッフに対して影響力を持つには着任してすぐにスタッフの一人ひとりと話をしてお互いに懸念となっていた事項にすみやかに取り組むといったことをして、まず距離感を縮めることが求められるでしょう。

#### 外的な影響力

店舗のスタッフへの内的な影響力とともに、支配人には外的な影響力も求められます。私は支配人時代、少なくともクラブの周辺の生活者の方々から好意を持ってもらえるような活動に進んで取り組んでいました。例えば、路上の掃除をしたり、自転車置き場の整備をしたりといったことです。

#### 支配人の意見を尊重

優れた支配人をつくる会社例のバックアップ態勢としては、各店での成功

例をグループウェアなどでシェアするナレッジマネジメントの仕組みがあるといいかも知れません。これは、当社ではこれからの取り組みになります。私は基本的に支配人は「育てる」というより「育つ」ものと考えていますから、方向性さえ合っていれば、支配人である彼ら彼女たちの意見を尊重して任せ、サポート役に徹します。ただし、現場で起きたことはすべて自己完結、店舗完結させることを前提にしています。また、報告・連絡をすることも約束事としています。私は鬼軍曹のようなリーダーシップスタイルは決して取

りません。

#### チェーン展開企業の特徴を活かす

若い支配人の方や支配人予備軍の方に対して言いたいことは、チェーン展開企業の店舗の特徴を踏まえて優れた支配人になることを目指してください、ということです。チェーン展開企業の支配人は本社の様々なバックアップが受けられたり、労働環境もある程度安定したりしているわけですから、支配人に求められる本来業務により集中できるはずですよ。集中して自らを成長させてほしいと思います。

## 4 支配人を経験している識者に訊く、できる支配人になる方法

経営、運営に通暁した3人の業界識者にも、できる支配人になる方法についてご寄稿いただいた。各氏ともに支

配人を経験しているだけあって、前章にご登場いただいた方々同様その指摘は鋭く、役立つ。

### リーダーシップ、マネジメント、人材育成で、 クラブを変革し、結果を出す

#### 株式会社フィットネスピズ

代表取締役CEO 遠藤一佳氏



#### (1) 「できる支配人」とは？ その要件は？

「できる支配人」とは「クラブを変革をもたらし、結果を変えられる人」です。求められる能力は、「リーダーシップ力（チームを方向づける力）」、「マネジメント力（目標達成に向けて過程を管理する力）」、「人材育成力（部下の成長を支援する力）」の3点です。構成要素は、「リーダーシップ力」が志（情熱）、戦略眼、徹底力、「マネジメント力」が明瞭認識力、解決策の立案力、実行力など。人材育成力については、「教育とは知的環境を与え、振り下げて深く考えさせる習慣をつけさせること」に尽きますので、その成長環境をつくることに集約されます。

#### (2) 「できる支配人」問題解決事例

個々の事例について具体的に触れるとたいへんな長さになるので、ここでは下記の項目について、日頃どのような準備をしておくべきかについてポイントだけを簡単に記します。  
①開発で失敗している店を任せられたケース  
私のいう「成功5力」、つまり、市場力、施設開発力、収益力、集客力、運営力を見極め、実践する能力を日頃から磨いておくことです。そのうえで、適切なポジショニングを考察し、まずは最善を尽くすべきでしょう。このビジネスの成否は施設開発力の成否でほぼ決まっていますが、私はその先の運営力で上下幅20~30%の業績差が生じると

思っています。撤退判断になっていなければ、やるだけのことをやってみるべきだと思います。

#### ②本社からの目標（割当）設定が高すぎるケース

感情的に反発するのはなく、正当なロジックで正当な目標を示し、目標が高すぎるのが本社のために現場のためにもならないということを納得してもらうことです。この場合、大切なことは日頃から会社とこのような話し合いをしておくことだと思います。

#### ③リノベーションが必要なケース

リノベーション時というのは、たいへん乗客増を求められます。ただ施設を改修するのではなく、ここには最適な戦略の構築が求められるわけです。そのための基本的なアプローチは前述の①と同じで「成功5力」を実践できるスキルを磨いておくことです。机上の論理や根拠だけでは店舗のリノベーションや再生は果たせないことを肝に銘じておきましょう。

#### ④スタッフのモチベーション・能力が 上がらないケース

私は基本的にモチベーションというのは自分で上げるものだと思ってお



り、リーダーというのはその環境づくりをするのが本分という考えです。モチベーションとは「成長の実感」です。「一時的なムード」ではありません。ここを履き違えないことも重要です。「能力が上がらない」についても、基本的には同じことだと思います。本人の意欲と会社の成長環境の設定がシンクロするシステムがあるかないかが根幹です。

### ⑤人的配分が少ないケース

なぜ、人的配分が少ないのかによって対応は異なりますが、おそらく多くは、「人」がコスト削減策の対象になっているのだと思います。この対応は日頃からマンパワーシフト、つまり、仕事に人を割り当てる制度を徹底し、時間数で人的配分を把握しておくことが基本です。人的配分とは「コスト(金額)」ではなく、適切な「時間数」で判断すべきです。「10万円減らせ！」とかではなく、「時間数」に基づいてサービスと人的配分を論理的に照合し、議論を進めることが第一でしょう。

⑥マナー違反のメンバーに苦慮しているケース  
勇気を持って注意する以外に何も選択肢はありません。それを適切な方法で行うためには日頃からクレームのケーススタディを座学で学び、対応をイメージしておくことが重要です。あと、乱暴な言い方ですが、厳しいクレームに揉まれることです。私は遅愚か？社絶な場面に幾度も遭遇し、失敗してきましたが、理論と経験、そして失敗から学ぶことで対応力が磨かれました。

### ⑦忙しくて本来の業務にあたれないケースなど

こういったことを主張する人は数多いですが、突き詰めていけば本人の仕事能力が低いだけです。スピードを上げるための基本スキルも身につけていないことがほぼすべてです。だからといって、本人がスピードを上げる意欲を食欲にしているかということもありません。スピードを上げる仕事

習慣を具体的に身につけるべきでしょう。

### (3) 普段からの心構え、仕事のコツ、学習方法などは?

日常的な心構えは、自分を磨く努力を続けながら、チームとしての結果を常に意識し責任を持つことです。この意識を24時間持ち続けることでしよう。自分がどれだけ充実していても、チームに好業績をもたらせない人はリーダーとはいえません。個人もチームも高い目標を掲げ、その達成に向けて地道に努力を継続していくことだけが活路です。

仕事のコツというのは定義が難しいのですが、ここでは「最短の時間で最適な解に到達すること」としたいと思います。その場合、「スピード」と「判断力」がキーワードになります。それを身につけるには「基本習慣」を愚直に繰り返すことです。ちなみに、当社では基本習慣を「礼儀習慣」、「業界人習慣」、「勉強習慣」、「思考習慣」、「整理習慣」、「お礼習慣」の6つで定義しています。

学習方法は情報のインである「見る(読む)」、「聞く」と、情報のアウトである「書く」、「話す」の4つの量を高めることです。簡単に例えますと、「見る(読む)」と「聞く」は、新聞、読書、TV、セミナーなど。「書く」と「話す」は、感想文、日記、ブログ、朝礼、会議などになります。ただし、「新聞を読む」というのも、スポーツ新聞を読んでいたりと、本にしてもマンガを読んでいるだけでは意味がありません。そして、良質な情報ソースを自分なりの意見に落とし込むまで「考える」こと。最終的に「考える力」を鍛えることが学習の目的と認識すべきです。

### (4) 支配人の上司に求められること

一言でいうなら、「現場主義を徹底し、言行一致の姿勢を貫く」ということです。多くの上司が「うちは現場力が強い」と言っています。言う

までもなく、強い現場は意識の低い社員によってつくられます。ここで問題なのは、意識の低い社員を育成しているのは誰かということです。答えは簡単です。それは、現場を見ずに日報だけ見ているような、この業界にいなからタバコを吸っているような、「フィットネスビジネス」誌も読まないような、トレーニングもせずに腹の出たような意識の低い上司です。上司たるものは、フィットネスビジネスに情熱を燃やし、現場の実態を確認し、自ら健康的なライフスタイルを実践したうえで、ビジネスマンとしてバリバリ仕事をするのが理想的だと思います。

### (5) 支配人・上司へのメッセージ

ここは重要なのでよく読んでいただきたいのですが、私は「支配人であることがキャリアの最終目標」で構わないと考えています。従来の「支配人」→「本社」というキャリアアップは撤廃していいと思います。クラブを変えたいのは支配人です。支配人で頑張った方が、本社などで働いているより高い年収が得られるようにすべきなのです。業績によっては、営業部長よりも支配人の給料が高くていいと思うくらいです。率直に言いますが、当業界の本社の仕事は人数が多いだけで「生産性」にも「利益」にもほとんど寄与していません。その証拠に、明日から支配人になったとして、すかさず業績改善策を講じられるような本社スタッフが一体、どれほどいるのでしょうか。なので、支配人に対しては本社などを目標にせず、その店舗をFCとして買い取るくらいの気概でやりなさいと言いたいです。

上司の皆様には前述の言行一致の行動とともに、役職に安住するのではなく、自分の存在が組織に本当にプラスなのかを自問して自己変革に取り組むことが、自己と組織の将来のためになるというメッセージをおくりたいと思います。

## CSを追求しつつ、組織を通じて成果を上げ、会社に貢献する

### シンコンサルティング

代表 田村真二氏



できる支配人とは、「顧客満足の実現を追求しつつ、組織を通じて成果を上げ、会社に貢献できる人」だと私は考えています。

### しかし、現実とは...

今、悩みや問題を抱えて困っている支配人の数は、一昔前よりも確実に増えています。会員数減少による収入・利益の減少、手をつけたくない部分の経費削減取組み、増えることはあっても減ることのない会員クレーム対応、部下や上司との人間関係問題、私生活においては、30~40代を中心に、家のローンや子供の教育、家族・両親の将来に対する不安の数々...

このように、公私にわたり支配人を取り巻く環境は厳しさを増えています。一方、クラブ経営の要である「支配人の優秀」こそが、企業の成長発展を大きく左右することは間違いありません。

### 「見えざる資産」が重要

企業が成長発展していくためには、計画的な資産の蓄積が不可欠です。企業にとって重要な資産とは、資金や建物などの目に見えて計算できる資産だけではなく、B/S(バランスシート)に現れてこない人材の質や層の厚さ、知識や技術の蓄積、社会貢献などの「見えざる資産」こそが、最も重要な資産だと言えます。

業界内のある会社は、休館日に社員全員が参加する研修会を開き、社長の考えを伝え、社内外講師からの学びを毎月行っているところもあります。このように見えざる資産は、それが必要となったとき、いつでも活用できるものを計画的に準備、蓄積しておかなければなりません。

### 企業の発展力は人

フィットネスクラブ企業各社の経営基本単位は1クラブごとであり、経営力のモノサシは、結局のところは「支配人」の力量に帰着します。しかしそれは、支配人個人の力に頼るということではなく、優れた支配人の背景には、それを支える「優れた会社」であることが必要です。

そのためには、会社の中に良い企業風土を創造し、それを維持・浸透させることが重要です。「私たちの会社は間違いなく(地域)社会に貢献している。会社は私たちが信頼している。だから自信を持って仕事ができる。私たち自身が会社を発展させていかなければならない。このように考える支配人が多ければ、会社にとって大きな強みとなります。

よって会社は、支配人に対して、変化、刺激、動き、教育機会を与えるとともに、適切なサポートや処遇を行うことが必要です。停滞しているところに進歩はありません。悩みや問題を抱えたまま、毎日同じ仕事の繰り返しではなく、他店や他社、外部の人から積極的に学ばせ、新しい知識や見聞を広めさせることが必要です。これらが日常に行われるようにするには、会社の制度としての位置づけが必要になります。

「支配人は経営者の手足である」と考え、支配人に対して十分な投資をせず、支配人自身の成長や成功を考えない会社・経営者のもとには、できる支配人は育たない、留まらないと考えるべきです。

### 「4E+P」とは?

年商2~5億円(あるいはそれ以上)

上)、常時雇用従業員数20~30名以上のクラブ支配人といえば、中小企業経営者の位置付けです。よって、支配人にとって必要な心構えとしては、会社員であったとしても「自分は経営者である」という視点を持つことが大切で

です。次に、できる支配人の要件として、ジャック・ウェルチがGE(ゼネラルエレクトリック)のCEO時代に導入した「4E+P」フレームワーク(資料1参照)が必要だと私は考えています。

### ■資料1: できる支配人の要件「4E+P」フレームワーク



最初のEは、ポジティブなエネルギー(Energy)溢れる人。外見的で楽観的、仕事も遊びも大好きな人。

2番目のEは、エナジャイズ(Energize)。周囲の人にエネルギーを与える力を持つ人。メンバーを刺激して、不可能に思えることにも挑戦し、それを楽しめる人。

3番目のEは、エッジ(Edge)。やるかやらないかを決めづらいうことに決断できる勇気ある人。言いかえれば、意志決定を先延ばししない人。

4番目のEは、エグゼキュート(Execute)。仕事を実際に実行する能力。抵抗、混乱、不安、想定外の障害を乗り越え、決断したことを行動に移しやり遂げることができる人。

これら4つのEに加え、最後のPはパッション(Passion)。情熱・信念を持って仕事に熱中する人(私が最も重視しているものです)。仕