

# 「マネジメント力」のある人材をつくろう!

——組織・人事

新規開業集客、リノベーション集客、クラブ運営、人材育成等に高いノウハウを持つ遠藤氏。その経験と実績から「経営者、社員はもちろんのこと、パーソナルトレーナーもスタジオインストラクターも『マネジメント力』を習得すべきであり、その有無が今後の競争力になる」と言う。本コーナーでは企業にも個人にも重要なマネジメント項目を6つ取り上げ、その本質に迫っていただく。

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>  
 ★毎週発行中のメルマガ「マネジメント大学」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「勇気の花!」: <http://fitbiz01.exblog.jp/>  
 ★E-mail: [endoh@fitness-biz.net](mailto:endoh@fitness-biz.net)

## 組織・人事の問題点

こんにちは。フィットネスビズの遠藤です。マネジメントシリーズ4回目は「組織・人事」を取り上げます。もともとは「リーダー育成」というテーマで予定していたのですが、より包括的な観点とするため変更させていただきましたのでご了承ください。

さて、当業界の組織・人事を見ると、次の7項目が大きく欠けていると言わざるをえません。

1. 言行一致の「経営理念」がない
2. 本社がコストセンターになっている
3. 階層が多すぎる
4. キャリアアップに時間がかかる
5. 内部登用が軽視されている
6. マネジメントを体系的に教えていない
7. 「自立」を主眼とした教育がされていない

今回はこれらについての掘り下げとおおまかな方向性を記したいと思います。

### 1. 言行一致の「経営理念」がない

組織をマネジメントするうえでもっとも大切なことは「経営理念」の存在です。「経営理念」とは国で言えば憲法のような存在であり、正式な手続きにより変更されない以上は指標となるべき絶対的な存在です。何を指すのかということに共通項がなければ、正常な組織運営はできないはず。ところが、当業界には「当クラブは地域社会の健康づくりに貢献します」などという言葉が壁に掲げながら、経営者が平気でタバコを吸っているような会

社が未だに見受けられます。この状態で、いくら業績向上を指示しても、「志と才能ある者」のモチベーションが点火しないことは明らかです。経営陣やクラブリーダーは「経営理念」の発信・浸透とその率先垂範をすべきであり、それこそが企業競争力の根幹なのです。このことを軽く考えている経営層が本当に多いと思います。

### 2. 本社がコストセンターになっている

業界各社を見ると、「マネージャーにはなりたくない。本社の企画部門やプログラム開発部門に行きたい」という人が増えているようです。進路希望は自由ですが、その場合、人事担当者は「わかりました。その前にマネージャーを経験してください」と明言すべきです。営業畑の私からすれば、「マネージャー経験」がなく、本社の役職に就いている人の思考スタイルは、近視眼的で、トータルな会社利益に適っていないものが多いと思います。また、私の経験から言うと、現場スタッフに比べたら、本社の仕事は「楽(ラク)」と言い切れます。本来、本社スタッフの資格とは「収益力」を基盤とした頭脳集団であるべきなのです。この観点に立って「選抜」しないから、本社が稼げに貢献できない理想主義のコストセンターになるのです。「本社」は少数精鋭、小さい方がいいのです。

### 3. 階層が多すぎる

「志と才能ある者」にとって、うんざりするのが「縦型階層制度」です。社長、副社長、営業本部長、部長、部

長代理、課長、課長代理、主任、一般社員などという階層をよく見かけますが、このような階層制度は「百害あって一利なし」だと思います。それは組織を縦長にすればするほど、企業競争力の中核となる「スピード」と「権限委譲」が鈍っていくからです。「現場力重視」というのであれば、ムダポストは極力廃して、店舗と経営者を短くつなげるべきです。この時、店舗数が増えた場合は、5～6店舗に1名のSVを担当させ、その上は経営者とし、さらに店舗数が増えたら、分社化や事業部制等で権限委譲をすべきだと思います。

#### 4. キャリアアップが遅い業界

他業種に目を向ければ、20代のカリスマ店長が当たり前のようにたくさんいます。飲食業やアパレル業とフィットネス事業を一緒に論じるのは多少無理があるのかもしれませんが、当業界は圧倒的にキャリアアップのスピードが遅いと思います。例えば、他業種における28歳のカリスマ店長と、当業界における28歳のフィットネスチーフを比較した場合、その「能力差」は決定的です。私は、自己の能力を最大限に発揮するキャリアアップのためには、20代で経験という「量」を徹底的に増やし、30代で「量」から「質」への転換を図り、35歳までに自らの勝負する土俵を決定し、40代で勝負をする、という歩みが必要と考えていますが、そのためには28歳くらいを目安にマネージャーを経験させる人事が不可欠だと思っています。35歳を過ぎて「独り立ち」できていない個人は、その先、会社の「お荷物」になるだけです。ただ、このことは会社の問題だけではなく、業界人個々の自立意識が非常に低いことも関係しており、それらの相互作用によって競争力のない中高年が多数誕生してしまうのです。

#### 5. 内部登用が軽視されている

フィットネス事業においては「幹部はできるだけ内部登用を中心とし、そ

の企業文化を育てつつ、戦略的に外部を登用すべき」だと思います。その理由は明確に以下の2点です。1つ目は、「他社から幹部上司を登用すれば、若手のやる気がそがれる」ということ。2つ目は、「この業界において、競合他社からやってきた役職者が自分たちに比べて有能であるなどということとはほとんど考えられない」ということです。こういう人事をやれば「志と才能ある者」は会社を見切つて当然です。また、親会社からの出向も同様です。フィットネス事業というのは「Jリーグ」のように強固な理念が基盤にあってこそ発展するものです。2～3年のレンジで交代する人に部下はついていけないし、ついていくとすれば、その人の問題意識が低いということだと思います。

#### 6. マネジメントを体系的に教えていない

ドラッカーによると「マネジメント」とは「組織に成果をあげさせるもの」となり、私は「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。しかし、現実とはいえば、感覚や過去の経験、本人の思い込みから物事を判断する「マネジメント不在の中高年」があまりにも多いと思います。「マネジメント」を体系的に捉え、適切に指導できる上司が少ないのです。私の経験からもそのような指導をしてくれた上司は「一人」だけで、「その他大勢」の方々は教科書的なセミナーや、とりあえず頑張れ！、成功事例を共有しろ！というような指導？ばかりでした。「マネジメント」とは「数学の公式」のようなものです。「公式」を覚えるからこそ、「証明」が可能になるのです。数学と異なるのは「答えが1つではない」ということですが、問題解決の過程は酷似したものです。「公式」を専門的に指導するビジネススクールのような存在が社内にも業界にも必要だと思っています。

#### 7. 「自立」を主眼とした教育がされていない

私は2年前から本誌の編集部が主催

している、フィットネスビジネススクールで「人材育成」の講師をさせていただいておりますが、一貫して言っているのは「自立の必要性」です。「自立」というのは「独立」ではありません。当然のこととして、社内においても「自立」は可能です。もしかすると、参加者は評価制度とか研修制度を聞きたいのかもしれませんが、今後は「会社の制度に個人を順応させて評価してもらおう」という依存的意識ではダメで、「これだけのことをやったからこれだけ評価してください」という個人が求められるのです。なぜなら、これからは「会社が個人を守ってくれる」という価値観は完全に崩壊し、「自分の身は自分で守る」という「自助の精神」と「差別化された専門能力」が個人の競争力となるからです。これは必然の流れです。目指すべきは「チームプレイができる自立した個人」です。詳細は誌面の都合上も記しきれませんが、会社は個人を社内価値観のルール上に敷くのではなく、「自立」を促す教育体系にチェンジしていくべきだと思います。

#### おわりに

独立後、私はいくつかのプロジェクトに参画させていただき、「開業集客」、「リノベーション集客」において、求められる結果を残し、報酬も感謝もいただきました。しかし、私の本音は「本当のスタートはこれからなのに」ということです。残念ながら多くの経営者は、「企業文化の変革と浸透」という「真の部分」を軽視してしまいます。その結果、半年、一年と経つうちに業績は再び低迷してしまうのです。「変革が企業文化に根づくには3～10年の期間が必要である」とは、企業変革のプロフェッショナルであるジョン・P・コッターの言葉です。経営陣には「組織・人事」の変革に率先して取り組み、企業競争力を創出することが求められているのです。