

「マネジメント力」のある人材をつくろう!

——サービス

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！「勇気力！」：<http://fitbiz01.exblog.jp/>
★E-mail：endoh@fitness-biz.net

サービスとは何か

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の第5回目は「サービスのマネジメント」を取り上げたいと思います。ところで、この「サービス」とはどのような意味を持つのでしょうか？「サービス」をインターネットで調べると、「人のために力を尽くすこと。奉仕。商売で、顧客をもてなすこと。また、顧客のためになされる種々の奉仕」と記されています。辞書上は「サービス」＝「奉仕」と意味づけられているわけです。しかし、日常的に考えると、私達は「サービス」という言葉を「奉仕」という解釈では使っていないと思います。例えば、多くの人が日頃、いい加減な接客を受けたり、注文したものがなかなか出てこなかったりすると、「この店はサービスが悪い」と口にしていきます。つまり、私達は「サービス」を「お店が提供している接客やオペレーションなどのトータルな質」と暗黙に解釈しているのです。また、お店側にとっても「サービス」とは「品質そのもの」と位置づけられると思います。

低品質なフィットネスクラブのサービスと原因

先日、好集客しているといわれているクラブを利用しました。好立地に温浴施設を備えているわけですが、その成り立ちから期待はしていなかったものの、フロントスタッフの無教育ぶりには言葉を失いました。また、このクラブは「初心者指導に力を入れている」とのことでしたが、ジムでカルテを使

用している人は「0名」でした。また、初回指導を受けたいと希望する私には「オリエンテーションが40分後にありますから、それまであちら(ストレッチスペース)でお待ちください」という対応でした。このクラブの経営者もスタッフも適当に利益が出て、定期的に給与が振り込まれれば、「フィットネスクラブの社会的評価」なんてどうでもいいのでしょうか。

私は専門学校で教鞭をとっていたこともあり、学生との交流が少なくありません。また、ありがたいことに独立後は他業種の取材を受けることもあります。しかし、残念ながら「フィットネスクラブの評価」は情けないほどに低いのが現状です。本当に勉強熱心な学生には「フィットネスクラブのトレーナーになるくらいなら、他業種に就職する」と言われているし、他業種の方には「スポーツ好きなインストラクターがいて、運動好きの人達が集う場所。仮に自分が入ってもつまらないからすぐやめる」と思われているのです。こういう根本的な現実を目を向けずに、表層的なテクニックに興じていて本当にいいのでしょうか？ 私はその度に「フィットネスクラブはそういうところじゃないんです。人々の人生を変えられる数少ない場所なのです。なぜなら…」と訴えてきました。なのに、いまだに業界の会合でタバコを吸っているような論外経営層がいるといいいます。フィットネスクラブのサービスレベルが上がっていかない原因を端的に言えば、以下の3つです。

1つはサービスマインドのない経営者が権力をふるっていること。2つ目

は経営者が現場を見ていないこと。3つ目は経営者がフィットネスに興味を持っていないことです。本来、サービスレベルというのは経営者の一声で改善に向かうはずですが、困ったことに、このような経営者に同じような低マインドの部下たちが「お供」するものだから、各企業に少なからず存在する変革を望む者が声をあげても、現実が変わっていきません。この変革を望む者も、いつしか組織に同化し、「変革を成し遂げる」には至りませんから、変革は微調整を繰り返すだけで、一向に達成されないわけです。

サービスの7原則

前述の通り、私は「サービス」を「トータルな価値」と捉えており、それを、施設、接客、スタッフ、オペレーション、人員配置、お客さまの声、バックヤードの7項目で定義しています。ここではそれぞれの項目について簡単にポイントを記したいと思います。ちなみに「プログラム」は「商品の中核」となることから、あえて除外し、個別に捉えるようにしています。

・施設

施設の3原則は清潔、安全、故障なしです。施設が汚いことと(後述する)、スタッフの雰囲気は、その店の「印象」をつくる最大要因となります。また、段差の多いクラブ、避難誘導のないクラブ、「故障中」の貼り紙だけで、お詫びも修理完了期限明示もないクラブなどもよく見かけますが、施設や立地に甘えていると言えるでしょう。

・接客

接客の基本は、入口を見る、周囲を見る、お客さまの心理を見るの「3つ」を見ることです。これをサッカー用語でボディシェイプ、ルックアラウンド、シンキングビフォーといいます。つまり、接客とはディフェンスなのです。ボールを持っている選手(入口)を見ていない、ボールを持っている選手だけを見ていて周囲を見ていない、相手オフェンスの動きを読んでいない…いずれも、突破されてしまいます。この「突破を許すこと」ことが接客の「モレ」になります。一人のお客さまに集

中していることを正当化するスタッフは、その背後で「大量失点」を許していることに気づいていないのです。

・スタッフ

スタッフには専門知識等も大切ですが、もっとも大切なのは「雰囲気」のいいスタッフを採用、育成することです。「雰囲気」は挨拶、表情、態度、言葉遣い、身だしなみ、体型の6要素で成立するわけですが、業界はこの部分が実に軽視されています。どれだけ専門知識があっても「雰囲気」に違和感のある人を採用するべきではありません。雰囲気はその人の「生き方」であり、簡単には改善しません。「雰囲気」が必要条件で、「専門知識」が十分条件なのです。

・オペレーション

オペレーションとは「お客さまを不便にしない工夫」という解釈ですが、フィットネスクラブのそれは実に不便です。これはビジター利用をするとわかります。クラブサービスの大半は「通い慣れた人」を対象としているように思えます。また、退会、種別変更といった基本部分においてもクラブ目線の対応をするクラブが少なくありません。「種別変更を前月の10日までにしろ」など、顧客無視の最たるものだと思います。

・人員配置

飲食店でなかなか店員さんが来なかったり、数名の定員さんが慌ただしく料理を運んでいる光景を見ることは珍しくありません。現在、飲食産業は一部を除いて停滞しているの仕方ないのかもしれませんが、要は「お客さま数」に対して「店員数」が少ないのです。フィットネスクラブは飲食店と違って、料理を選ばなくても、お客さまが勝手に料理をかじって帰ってくれるので、いくらでも「間引き」ができますが、「人員不足」は顧客サービスを見えないレベルで悪化させているのです。

・お客さまの声

いいホテル、いいお店に行くと、至る所に「お客さまの声」を収集する仕組みがあります。クラブサービスがお客さまの満足を継続的に向上させてい

くものであれば、「お客さまの声」に耳を傾けることの必要性に議論の余地はありません。「お客さまの声」を集めていないクラブや、集めていても形式的にしか回答していないクラブは、「声を集めると、一部の大きな声を無視できなくなる」と言いますが、数%を恐れて、全体の声を聞き見逃すことは、逆に一部顧客の固定化を招いていることを知るべきだと思います。

・バックヤード

バックヤードとは事務所やスタッフルームを指しますが、ここにクラブの体質やリーダーの思想が端的に現れます。ここが「だらしない」クラブは、例外なく館内も「だらしない」わけです。身の回りの整理ができなくて、館内を綺麗にできるはずがありません。

他業態からも評価されるサービスを目指して

「自分のクラブは接客には自信があります」、「売りはスタッフです」。何度聞いたかわかりません。しかし、そんなことを言っているのは自分たちだけなのです。私は自分を含めて、自社視点には客観性がないと思っているので、自店のサービス診断は他業態の超一流の方、それも女性にお願いしています。当社がサービス&セールスアドバイザーをお願いしている岡本弓枝さんは、プライダルジュエリー日本一を誇る(株)シーマの銀座本店でカリスマ店長だった方です。銀座本店は日本最大級の成約数を誇り「日本一、幸せな恋人たちが集う銀座本店」という異名を持っていたほどで、その「カリスマ店長」としての手腕は『女性を輝かせるマネジメント術』(カナリア書房刊)の中でも紹介されているほどです。その視点から評価を受けているわけですが、恥ずかしいことに約1年間で700項目の指摘を受けてしまいました。業界内では厳しいと思われる(らしい)私のお膝元でさえ、これが現実なのです。「こんなことではいけないんだ」という問題意識のある方には、読んで頂くだけでなく、自分にできる具体的な行動を今すぐ実行してほしいと願っています。