

最後に、これから業界の将来を担う若手トレーナーらにメッセージをいただいた。

「私自身の経験からいうと、若いうちからお金の儲け方を考えて動くよりも、興味・関心のある様々な情報

をできる限りたくさんインプットして、自分のものとして都度アウトプットしていき、将来にわたって役に立つように蓄積していくことが大事になると思います」

インプットばかりではなくアウト

プットも試みて、そこで自身の課題に気づき、その課題を克服しようとインプットしていくことを繰り返していくことで、自身のキャリアを拡充させていくことができるのだらう。

## Review2-3

### トレーナー力向上に求められる5段階の要件



株式会社フィットネスビズ 代表取締役社長 伊藤友紀氏

#### トレーナーこそ、価値提供の源泉

前号（通巻第113号）の「Hit Item 商品研究 スモールグループエクササイズ」「Topics トピックス パネルディスカッション『コロナ禍を機会に変え、さらに成長していくための戦略と組織づくり』」の両記事において、自社が展開するスクール制小規模ジム業態「健康習慣クラブ ALIVE」の経営・運営の現状や戦略、オペレーションなどについて語ってくれた伊藤友紀氏。現在、神奈川県平塚市・大和市に2店舗を展開しているが、両店ともにカスタマーエンゲージメントが高く、コロナ下でも月間平均1%前後の退会率を続けながら、会員数を伸ばし、一人ひとりの会員にとって今や生活に欠かせないクラブとなっている。店舗面積は50坪と広くはないが、だからこそトレーナー力が求められよう。同氏が求めるトレーナーの要件や育成のポイントなどについて聞いた。

まずコロナ下におけるトレーナーらのモチベーションはどうだろうか？

「在籍は減っていません。それが何よりコロナ前以上にお客さまからこのクラブが求められている証だと思

います。ですので、当然トレーナーらのモチベーションは上がってきています。お客さまからは次々と個別に難題が寄せられ、その一つひとつに対応していくことが求められるわけです。それについて調べることで知識や技術をアップデートしながら指導サービスを提供すると、また難題が寄せられ…という、いい意味での循環が起っています」

サービス（ソリューション）の提供＝課題の顕在化・明確化＝課題を解決するための学習というサイクルをコロナ下においては、スピードを上げてまわすことが求められているわけだから、モチベーションは当然のように高まり、その結果としてオペレーションの品質も良化していくことになる。

小規模で地域に密着したスクール制小規模グループジムを展開する同社が、トレーナーに求める役割やその要件とは何だろう。

「当社の展開するクラブにとっては、（トレーナーは）価値提供の源泉ですね。既存の一般的なフィットネスクラブは施設や空間があり、そこにマシンを配置したり、プログラムを提供するなどして、時間をいかに消費していただくかということにサービスがとどまっていたわけですが、

ハード、ソフトに続くヒューマンの要素がないと、実際には『クラブ』が完成しませんよね。このヒューマンというピースが、これまでは欠けていたわけです。このピースがあつてこそ、価値提供に幅や深みができると思うのですが、これまではこの部分がきちんと担保されていなかったのではないかと思います。ここは、これから変えていくことが求められると思います」

フィットネス業界の経営者のなかで、こうした本質的な価値を見抜けている者は稀有ではないか。多くの経営者がトレーナーの実力や可能性にきちんと気づけておらず、そのため相変わらず、パーソナルトレーニングの提供を除くと、従来型のビジネスモデルのままとなっているのではないか。

「これからクラブ経営を担う者は、一部の業態を除き、トレーナーの価値や彼ら彼女らが提供するサービスの価値に気づき、それを現在の社会や顧客の状況に対応させていくように、リ・インベンション（再発明）できなければいけないと思います」

新たにサービスをリ・デザインして、社会・顧客のニーズを捉え、プロフィットナブルな経営をしていくためには、何がキーになるのだろうか。

伊藤氏は、機能的な価値に加え、これからは情緒的な価値の提供も重要になると指摘し、次のように説明する。

「フィットネスクラブは、『居心地のよさ』や『気持ちのよさ』も感じられないといけないと思います。そのためは、人が必要となるでしょう。お客さまは無人の空間を、便利だとか機能的だとか清潔だとか感じて利用することはあるでしょうが、そこに居心地のよさや気持ちよさを見出すことは少ないはずです」

コロナ禍で、現場に配置するスタッフを減らすクラブが多いなか、いかに戦略・ビジネスモデルを整え、スタッフがモチベーション高く、価値付けされたサービスを提供できるシステムを築き、お客さまが満足するようにしていけるのか？ これは経営者に課された大きな課題といえるのかもしれない。

### ビジョン・パーパス＝戦略・ビジネスモデル＝オペレーションの整合

コロナ下でも堅調な業績を維持している同社であるが、伊藤氏は将来に向けてさらに戦略・ビジネスモデルを整え、最前線でサービスを提供するトレーナーが対象とするお客さまに対していきいきと高い価値を提供できるシステムを築き、オペレーションの品質を整えていけるようにするための業態・サービスのあり方について、どう考えているのだろうか？

「業態・サービスの内容はともかく、経営者が、自身が実現したいクラブのイメージを明らかにし、戦略や組織をどうするのかといったことを、今、もう一度きちんと再定義していくことはとても大事なことです。特に、クラブは地域社会に対して、どのような役割を果たす

のか？ それを実現するにはどうすればよいのか？といったことについては十分に考える必要があるでしょう。当社は、これまでの戦略・ビジネスモデルを継承しながらも発展させていくつもりですが、正解は1つではありませんから、それぞれの会社で経営者が考えたいと思います」

ビジョン・パーパス＝戦略・ビジネスモデル＝オペレーションの3つを整合させていくことが大事になるだろうが、とりわけオペレーションの品質を決定付けるのはトレーナーなのだろうから、彼ら彼女らが提供するサービス品質をどうつくるのかということについて慎重に考える必要があるだろう。

別のレイヤーで語るならば、自社のリソースを活用して、対象顧客＝対象顧客のジョブ＝ソリューションの3つを整合させていくことが求められているのだろう。伊藤氏は、すでにここに着手していて、その手ごたえも感じているが、今、どこまで深掘して完成度を高めてから横展開に移るか、そのタイミングに頭を悩ませている。

「この（スクール制小規模ジム）自体の価値や可能性については、これまで取り組んできて十分に確信めいたものをもっているつもりですが、今は、もう少しこの業態のビジネスモデルを深めてから横展開したいと思っています」

この業態は、現状のままでもすでに完成度が高く、ビジネスのプロセスを表す「守破離」のうち、「守」と「破」の段階は終えているようにも見えるが、伊藤氏は慎重に進め、ノウハウを形式知化、組織知化してから「離」の段階、つまりスケールさせていくフェーズに入りたいと考えているようだ。

### トレーナーに求められる5段階の要件

伊藤氏は前職時代、現場最前線のトレーナーからキャリアをスタートさせ、FC本部時代には、トレーナーの採用や育成にも携わってきているが、トレーナー自身が工夫と努力によってその実力を高めようとする場合、何に気を付けるべきかと考えているか、訊ねてみた。

「トレーナーに求められる要件について、当社では5段階に整理しています。まず第1段階として大切にしていることは、相手に対して印象を決めるような基本的な姿勢や態度、マナー、常識や良識、醸し出す雰囲気といったものです。社会人として当然身に付けているべきことですが、私の経験からいうとこの段階ですでに50%のトレーナーが要件を満たせていません。第2段階は、機能的な価値の提供です。お客さまの課題を明確にして、それを解決する処方方を提示してサポートしていけるかどうかというトレーナーとしての専門性に該当する部分といえましょう。第3段階は、第2段階のさらに上位に位置するコミュニケーションにかかわる技術です。お客さまがきちんと理解できるように言語化して方法やそれを行う目的、意味などを伝え、腹落ち感をもってトレーニングに取り組み、成果につなげられるようにすることです。第4段階は、情緒的な価値の提供です。ホスピタリティ精神をもって、お客さまがモチベーションを保ってトレーニングできるようにサポートしていくことです。そして最終段階は、人間的な成熟度で、お客さまとトレーナーの間に真の人間的なつながり（信頼関係）がつかれるかどうかということになります。特に、組織に属するトレー

ナーは、この5段階を、順を追って身に付けていくことが求められます」

組織に属さず、自身の技術で起業を目指すトレーナーも多くなってきているが、こうしたトレーナーにとりわけ求められる要件は何になるのだろうか？

「先の5段階の要件は変わらず求められると思いますが、起業を目指すトレーナーは顧客基盤をもっていないわけですから、ここをどうするかということが大事になりますよね」

基盤となる顧客をいかにつくっていくかは、集客をいかにするかということ以前に、戦略・ビジネスモデルをいかに作るのかということにかかっていると考えられよう。そして、そのためには自身のもつユニークなリソースをオペレーションにいかにか活かすのかということと大いに関連するものと思われる。

### トレーナーの役割を定義せよ

トレーナー力を漸進的に高めていくために、企業や組織としてできることは何で、そのなかでも特に大切になることは何なのだろう。伊藤氏は「まず一番大切になるのは、その企業や組織において、トレーナーの役割は何かを定義付けること」と述べる。

戦略やビジネスモデルが相応に確立しているカーブスやRIZAP、エンタイムフィットネスなどの「スマートエクセレンス」な業態・サービスは、トレーナーの役割を規定して顧客共創に取り組むなかでマニュアルをアップデートし、サービス品質を漸進的に高めていきやすいと思われるが、総合業態のような「変数」の多い現場で、トレーナーが実力を高めていくにはどうすればよいのだろう。

「ゾーニングするなどしてそれぞれ

に役割を規定していくことが必要になりますね。サッカーで譬えると、スタジオはセットプレー。これは比較的コントロールしやすいですね。カウンセリングやパーソナルトレーニングは、個人に対して1対1で対峙し、価値創造して問題解決につなげるという点では、PKに似ています。ジムエリアは、流動的かつ不確実性が高いエリアなのでまずは失点をしないことが大事になりますから、ディフェンスから入らなければいけません。これが基本ですが、各場面でできることが変わるので、状況に対応したサービスの提供ができるように一つひとつの対応を積み重ねて実力を高めていくことが求められます」

伊藤氏は、わかりやすくサッカーに譬えてトレーナーの役割について説明してくれたが、こうした伝える技術も経営者には求められよう。

### 求められるデジタルテクノロジーの活用力

経営環境が変わり、それに対応した戦略やビジネスモデルが新たに考え出されてくると、トレーナーに求められる要件も高まってくるのではないか。

「こちら先ほどのサッカーを例にすれば、戦術が高度化してくると、1人の選手に求められる要件も必ず高度化してきます。そうしないと、チームとしての対応力が上がりませんから。かつてのトレーナー以上に今、そしてこれからのトレーナーには、新しい要件が求められることになると思います」

例えば、戦略・ビジネスモデルによっては、株式会社フィットネスビズの展開する業態のようにトレーナーにパーソナルなトレーニング指導技術だけではなく、スモールグ

ループトレーニングやグループエクササイズの指導技術も求められるようになってくるのかもしれない。反対に、グループインストラクターにはスモールグループトレーニングやパーソナルトレーニングの指導技術が求められるようになってくるのかもしれない。

また、デジタルテクノロジーがこれだけ発達してくると、そうしたものを活用できるところには導入していくことも求められよう。伊藤氏は「これは大事で、活用の余地が大いにあります」と話した後、次のように説明する。

「かつてトレーナーは、日々のOJTやOff JTのほかは自分で本を読んで学ばなくてはなりませんでしたが、今はオンラインで好きな時間にいつでも何度でも映像を見ながらしっかりと学ぶことができます。(デジタルテクノロジーを活用することで)より効率的で効果的な学習環境を構築できることは最大のメリットですね」

さらに、伊藤氏は測定・評価や指導の際の補助ツールとしてもデジタルテクノロジーを活用することにその価値を見出している。そこで目指すのは、「お客さまの状況の見える化」だ。

ヒアリングや測定・評価からパーソナライズされたプログラムを示すことだけではなく、総合業態をとるクラブの広いジムの中にいるお客さまのなかで、今ここという状況で誰にアプローチしたらいいのかを教えてくれるツールのようなものを指す。入会してまだ日が浅い会員や前回の利用日から日数が空き、フィットネスを習慣化できていないと思える会員などを特定してトレーナーに教えてくれる機能をもつシステムである。また、会員の利用データ——来館の状況、目標(成果)の達成度合い、

紹介の有無、イベントへの参加の有無などをすべて読み込み、定着度合いを指標化し、離脱可能性の高いお客さまに最適なアプローチをしていくことにも取り組んでいるが、これを、AIを活用してより効率的で効果的なシステムにしていこうとも考えている。

加えて、クラブへの来館日以外でもテックタッチでよりよいコミュニケーションがとれるようにしていくことにも、その活用を考えている。

### 問われる 経営者のビジョンや構想力

最後に今後のフィットネス業界の

課題と展望について伊藤氏に訊いてみた。

「トレーナー力の向上については、小規模でコンセプト的な業態については『変数』も少ないため、標準化や平準化のノウハウさえあれば、UX<sup>※10</sup>を実現できるところまで近づけていきやすいと思うのですが、問題は総合業態に勤務するトレーナー（※委託のパーソナルトレーナーは除く）の指導サービス力をいかに引き上げるかですね。ここを変えるには、経営者のビジョンや構想力が重要になりそうです」

ただ経営者が適切なビジョンやそれを実現するための戦略的な構想を

描けるようになるには、真にトレーナーの価値や可能性がわかっていなければならぬだろう。上っ面だけ知ってわかったつもりでいる経営者は多い。真にトレーナーをリスペクトできなければ、いくら素晴らしいビジョンや構想を描けたとしても、それは画餅に帰すことだろう。現状のままでもすでに完成度が高く、ビジネスのプロセスを表す「守破離」のうち、トレーナーの力を借りて抱えている身体的な課題を克服したり、あるいは自身もトレーナーとして現場最前線に立ち顧客対応を試みたりといった体験をしてみるといいかもしれない。

## Review2-4

### トレーナー力を惹き出し活かす経営が 社会を変える

施術家／スポーツトレーナー 松栄 勲氏



#### ペインに対応できるトレーナーの 育成と活用を

「患側を動かさず健側を動かす」「心も身体もありのままにする」などの特徴をもつVIM (Voluntary Inhibition Method) 療法を含む10のメソッドからなる「マツエセラピー」を体系化し、世界各地で活躍するサッカーやテニスなどのトップアスリートたちの怪我や不調、難病と診断された子どもの生命をリモートによってわずか数分間で治すなど、世界中から注目され、海外からは「魔術師」とも呼ばれるほどの実力をもつ松栄勲氏（※編集部注「マツエセラピー」は痛みなどの症状に対して、筋肉や結合組織だけでなく、自律神経、内臓、呼吸などの相互作用も勘案して包括的に治療を目指すもの。「VIM療法」は身体をリラックス

スさせて血流を改善させることを目指すものであるが、詳細は同氏著『すごい体操「VIM」』（春秋社刊）を参照のこと）。世界中からたくさんの施術依頼が引きも切らずにあるため、まとまった睡眠時間が取れないのが目下の悩みとなっているほどだ。かつてフィットネスクラブ運営企業の取締役も務めていた同氏に、トレーナー力を向上させ、そのプレファレンス（※ユーザーの「トレーナー」に対する愛着度・好意度）と収益を高めるためのヒントを求めることにした。

新型コロナウイルス禍が各所で「本質」を際立たせるなか、フィットネスサービスの最前線でも、それを提供するトレーナーの力が露わになり、顧客から改めてそれについて良かれ悪しかれ評価されるようになってきたのではないかと。こうした

背景があるなか、松栄氏はトレーナー力の重要性についてどう考えているのか、まず率直に訊いてみた。「当然、私自身がトレーナーであることもあり、トレーナー力はとても重要だと思っています。ですが、今、フィットネスクラブを見ると、意図的にトレーナー力をなくしているかのようにも見えてしまいます。私はたくさんのフィットネスクラブに通っているのでわかりますが、ジムの最前線にいるのはほとんどがアルバイトか、それとほぼ変わらない働きぶりの従業員です。配置人数も段々少なくなってきています。なかには、マシンにQRコードを貼り付け、会員が自分自身でそれをスマートフォンで読み取って、使い方をチェックするといったジムも目につきます。まるで、ユーザーが車を止めて、一時的に預かり、また出庫といった