

コンピテンシーを活用したフィットネス産業における人材マネジメントの提案 ～外食産業を参考にして～

Human resource management in fitness industry :from a viewpoint of competency

1K03A061-0 川本早苗

指導教員 主査 作野誠一 先生 副査 川上泰雄 先生

【緒言】

サービス業総合調査（日本経済新聞社，2006）によると、フィットネスクラブを中心としたスポーツ施設の売上高伸び率は9.3%であった。健康のためにフィットネスクラブを利用する人が年々増えている結果だ。また、異業種からの新規参入も多い。こうして拡大を続けるフィットネス市場では、各社間の競争が激化し、多様なニーズと地域の特性に合わせた店舗づくりが急速に進んでいる。しかし、その急速な変化に追いついていないものがある。人材マネジメントだ。

「スポーツ施設経営に関する調査」（(社)スポーツ産業団体連合会，2003）によると、現在の経営課題として、人件費の抑制や人材育成が挙げられていることがわかった。それを裏付けるように、フィットネスクラブの売上高は伸びているが、従業員1人当たりの売上高で見るとほとんど変化していないという現状がある。今後も店舗拡大を計ろうというフィットネス産業において、効果的な人材マネジメントによる従業員の質の向上が、収益を増加させる上で最も重要であると考えられる。しかしゼロからの改革はとても効率が良いとはいえない。

そこで本研究では、すでに人材育成のマニュアルが確立し成熟されている他の産業をベンチマークとすることで、フィットネスクラブに適した人材マネジメントを提案することを目指す。参考とする産業には、商品と同時にサービスも提供するという点でフィットネス産業と類似しており、パート・アルバイトを多く採用するという雇用体制も共通している外食産業を選出した。調査は、M社のマネージャークラスの従業員の行動を、面接調査（BEI法）を用いて行う。そしてそこから外食産業およびフィットネス産業に求められる「コンピテンシー（高業績者の行動特性）」を抽出する。

本研究は、コンピテンシーの観点から外食産業の人材マネジメントを調査し、それを活かしてフィットネスクラブに適した人材マネジメントを提案することを目的とする。

【研究方法】

現在外食産業M社で働く、卓越したパフォーマー2人に行動結果面接（BEI）法を用いた面接調査を行い、そこから共通して見られるコンピテンシーを抽出する。卓越し

たパフォーマーには、フランチャイズのA社のオペレーション・コンサルタント（OC）と、そのOCの推薦によりマネージャー1人を選出した。

【結果と考察】

面接調査の結果、コンピテンシーは合計18種類・325個発見することができ、その全体数に対して各コンピテンシーが占める割合を求めた。18種類のコンピテンシーのうち、IU（対人関係理解）が最も多い21%を占め、続いてEXP（技術的／専門的／マネジメント専門能力）が14%、DEV（ほかの人たちの開発）が13%という結果になった。それに加えて、本面接調査で語られた行動で、ディクショナリー（スペンサーら，2001）内のどのコンピテンシーにも当てはまらないものが見つかった。そこで、同類のものをまとめ、新たなコンピテンシーの行動指標を作成した。これらは、マネージャー以上の管理者を対象とした調査によって抽出されたコンピテンシーであるため、フィットネスクラブの管理者に対するマネジメントにもほぼそのまま適応可能であると考えられる。

また、被面接者それぞれのコンピテンシー出現頻度を比較してみると、①OCから抽出されたEXPの占める割合が大きいこと、②OCから抽出されなかったCSO（顧客サービス重視）がマネージャーからは6%抽出されたことが大きな差異として現れた。このように、同じ職場で働く卓越パフォーマーの間でも、立場や職責が異なれば、出現するコンピテンシーの頻度も異なってくるのがわかった。

【まとめ】

フィットネス産業はサービス業のひとつであるにも関わらず、人材マネジメントの不十分さから、従業員の職務満足度の低さが課題とされている。一方で、外食産業M社は、「人を育てることが売上につながる」という理念の下、常に人材マネジメントに力を入れている。フィットネス産業も同様の考えを持ち、「対人関係理解」、「ほかの人たちの開発」、「技術的／専門的／マネジメント専門能力」、「人の喜びが自分の喜び」、「学び、成長する姿勢」、「問題の発見・理解」、「他人が周囲に及ぼす影響の観察力」といったコンピテンシーを有する管理者の育成を早急に行うべきである。今後も事業所数が拡大を続けることはほぼ確実で、対応が遅れれば傷口は広がるばかりであろう。