

# Fitness Business

IHRSA『Club Business International』オフィシャル提携誌

フィットネスビジネス

No.  
July-August 2023

127

## 特集 戦略採用



Hit Item ◎ 商品研究

### マシン・器具

Leadership ◎ トップインタビュー

XANA JAPAN CEO

### 溝口勇児

Healthcare Innovation ◎ 健康産業のイノベーション  
フィットネスクラブは、ウェルビーイングを高めよ

Radio Contents ◎ フィットネスを再定義しよう  
有限会社 Wellness Sports 代表取締役

### 齊藤邦秀

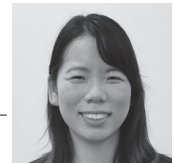
Club Business Int'l ◎ 世界の動き  
AIはいかにフィットネス業界の  
ゲームを変えるか



## Case Study 5

## 待ちの採用から、攻めの採用へ

株式会社ハイパーフィットネス サブマネージャー 池田奈都子氏



## 少数精鋭による経営を実現するため「人材」は最重要

2023年6月で会社設立から21年目を迎える株式会社ハイパーフィットネス。競合ひしめく激戦区にある老朽化したフィットネスクラブでも、精緻なマーケット分析に基づき、クラブコンセプトを練り直してリニューアルすることで、会員数を3倍に増加させるなどの実績を持ち、これまで「ハイパーフィットネス」(運営受託)、「ココカラ」(共同経営方式)、「あすウェル」(直営)など、複数のブランドを様々な運営方式・形態で開発し、成功裡に運営してきている。現在、神奈川県を中心に、9店舗を運営している。

いずれのブランドもフィットネス初心者やフィットネスのライトユーザーまで含めた幅広い層が、通いたいと思える魅力を備え、それを効果的に訴求し、少数精鋭で運営することによって、高集客・高収益を実現してきている。コロナ禍や光熱費の高騰の影響も受けているが、2021年6月期1期を除き、黒字化を実現できている稀有なフィットネス企業といえる。

求める組織イメージとして、「フィットネスビジネスを通して人々の“夢”の実現をサポートするプロフェッショナルチーム」を掲げ、同社で働く魅力として、求職者には(1) Innovative Fitness Provider—革新的なクラブ、(2) 働きやすく、働きがいのある企業、(3) 高い収益性による安定した経営の3つ

をアピールしている。これらは、単なる耳障りのよいキャッチフレーズであるだけでなく、実際にこの通りになっている。例えば、働き手にとってみると、業界最高水準の給与体系、少残業の実現、フレキシブルな就業方式、意見やアイデアを言いやすい社風などが整っている。

「小さな本社」で大きな成果を挙げている同社は、採用に関してはどんな取り組みをしているのか? 人事を統括するサブマネージャー 池田奈都子氏に話を聞いた。

まず、経営課題としての「採用」の重要性について、今の認識を聞いた。

池田氏は、簡潔に「非常に重要」と述べる。そして、その背景について、次のように説明する。

「当社は、様々なタイプの施設を運営しているのですが、総合業態になると、コロナ前に1クラブあたり会員数5,000名ほどが在籍(\*コロナ下では3,000名が在籍)していて、そうしたクラブを、6~7人の正社員に、アルバイト30~40人、インストラクター60~70人、さらにその他委託の関係者がいるので、100人程度で運営し、しかも運営の裁量を各クラブに任せてエリアに合わせた個店経営を推進しているので、人材はとても重要です。特に正社員は自分で考えて、現場でリーダーシップを発揮し、経営者の立場でマネジメントしていくことが求められます」

たとえ新卒での入社であろうと、正社員に求めるレベルがかなり高い

ことがわかる。実際に、同社には、成長志向の有能な若手従業員が多い。優れた人材が集まる会社にするので、そこに惹かれて優れた学生が入社を希望するような好循環をつくりだそうとしているかのようだ。求める人材要件もかなり明確に規定し、あえて「狭き門」をアピールし、それでも挑戦してくる学生を歓迎しているのだろうか?

「かつては確かにそうでしたが、今はスタンスを変え、広く他業界への就職を目指している求職者も含めて、ともにキャリアビジョンを考えていくようにしています」

池田氏は、こう述べる。これから同社は、求職者に寄り添い、ともにこれからの時代に対応する生き方、働き方を考えていこうとしている。

コロナ下で採用数は半減  
採用コストは300~500万円

現在、45人の正社員が働いている同社であるが、この数年間の正社員の採用状況について、聞いた。

同社は、近年は、新卒とキャリア(中途)を併せて、コロナ前には毎年20人程度採用していたが、コロナ下では年間平均10~11人の採用にとどまっていると言う。うち、キャリア採用は1~4人と少なく、新卒中心となっている。同社の場合は、正社員に関しては専門職の募集はせず、すべて総合職となっており、いずれも対象は四年制大学以上を中心としている。採用コストは、年によって異なるが、おおよそ300~500万円程度である。

コロナ下での離職者数は、どうだったのだろうか？

年間5～10人ほどだったとしている。

厚生労働省のデータによれば、日本の平均的な離職率は年間平均15%であり、また新卒採用（大学卒）の従業員が3年以内に離職する割合は過去10年ほどおよそ30%程度であることからすると、ほぼ平均的な数値と言えそうだが、同社の場合は、既述した通り、少数の精鋭社員が中心になって運営していることから、正社員が1人離職しても残りの従業員への負担が重くなるものと想像できる。

理想的には、早期離職せずに、できるだけ長く働き、自らの成長と会社の成長を同期するように働いてほしいところだろう。

「今回のコロナ下で離職していく社員が増えたのですが、これから活躍が期待される20代後半～30代前半で、業務の習熟度がとても高い社員が多く離れたため、とても残念でした。なんとかやりくりせざるを得ませんでした。正直にお話すると、急にその穴を埋めることは難しかったです」

池田氏は、こう率直に話す。

同社は、会社方針として従業員本人の意思を尊重することにしてきたため、慰留することもなかったが、今後は普段からの関係性にも留意し、誰にとっても働きやすく、働きがいのある企業を目指したいと、述べている。

離職しても復職した従業員はいるのだろうか？

過去に1人いたとのことであるが、今後は一度離職した従業員の復職対応について、検討していくことも必要になるかもしれないと、同氏は考えている。

### 中途はエージェントを活用 今後はスカウトも活用

採用における課題とそれへの対応について訊いた。

まず、キャリア（中途）の採用について、訊いた。

「（専門性や即戦力性を備えた）中途については、最近、『リクルートエージェント』や『マイナビエージェント』等のエージェント会社に委託していて、現在月間10人ほどの推薦者があり面談しています。ただこのうち、次のステップに進んでいただける方というのは、今のところ1人程度となっています。以前は、一般的な求人サイトを活用していたのですが、コロナ禍のときは応募者が月間0人ということもありました。求人サイトだけですと、どうしても待ちの姿勢になってしまいます。そこで、こちら側からも優秀な人材を求めて攻めていこうと、その手段の1つとして昨年度からエージェントも活用してみることにしたのです」

エージェントを使う場合、一般的には想定年収の35%の費用を支払うことが相場になっており、未経験者であったとしても、年収の20%近くがかかるため、相対的にほかの採用方法と比べて費用が高くなるうえ、一旦就業すると、入社後1週間以内の退職の際は、支払った費用の90%、1ヶ月以内で60%、3ヶ月以内で30%といった具合で返金が保証されていることが多いが、なかには返金保証の特約がかなり厳しく、ほぼ返金しないばかりか、裁判沙汰にしてくる会社もあるので注意が必要だ。幸いハイパーフィットネスでは、こうした問題はなく、エージェント経由で入社した従業員は、同社でいきいきと働いているとのことである。

少なからず効果が出ているとはいえ、中途採用候補者の母集団が依然少ないため、池田氏は引き続き、ほかの求人施策も模索していくとしている。エージェントでさえも、直接求職者にアプローチすることはできないので、「OfferBox」や「AMBI」といったスカウトのサービスの活用も、今後は検討していく意向を示していた。さらに、同氏は、「（中途に関しては）これまでリファラル採用にも着手できていなかったのが、これからここにもきちんと取り組んでいきたいと思っています」と述べていた。さらに、中途向けの「転職フェア」への企業としての参加も、検討していきたいと話していた。

### 新卒はインターンシップなども活用 前倒してコンタクトしていく

新卒採用については、どんな課題があり、どんな対応をしているのだろうか？

新卒採用に関する最大の課題は、何か？ そう問うと、池田氏は、「選考途中の辞退と内定辞退ですね」と述べる。これは、多くの採用担当者の胸の痛いところだろう。学生は、フィットネス業界以外の企業も就職候補として考えているので、相対的にフィットネス企業がいかに求職者にとって魅力的かを説明するとともに、情緒的にも好感をもってもらうことが大事になるだろう。

では、どんな対応をしているのだろうか？

池田氏は、学校などに出向いての会社説明会への取り組みについて、次のように話す。

「先日、横浜YMCAスポーツ専門学校に出向いて、会社説明会をさせていただきましたが、こうした活動は確かに直接お互いを知ることができ、その点では効果があるかと思います。

しかし、時間や労力もかかるので、今後は効率性を考え、訪問する学校などを絞っていきたいと思っています」

同氏は、「Z世代の学生が、就職する会社にどんなことを求めているのかは、私たちの世代と随分とギャップがあるので、そのことを知ることができるだけでも、こうした機会は貴重ですね」と述べていた。

さらに、新卒採用に関しては、選考スケジュールが前倒しになっていて、ほぼ通年採用のようなイメージになっているのが、実態だろう。

ファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏も、7年前の話にさかのぼるが、次のように述べていた。

「当社は2012年から大学1年生にも内定を出しており、累計100人に達した。この制度を導入したのは、社会に出てから求められる理解力や判断力を身につけるために、大学時代にどのような勉強をしなければいけないのかを早くわかってもらうためだ。大学も実業界も反対するかもしれないが、これからはもっと積極的に内定を出して早期に1,000人規模にしたい」(2016年5月29日、日本経済新聞)。

ハイパーフィットネスも、できるだけ前倒して学生とコンタクトを取り、その後もコンタクトを取り続けるなかで、多くの就職先候補企業のなかから、優位に立てるように工夫している。池田氏は「面接を通して学生の琴線に触れるポイントを探り、その人に合わせたコミュニケーションをとり、いかに好印象をもってもらうかを大事にしています」と述べている。

インターンシップへの取り組みは、具体的にどのようにしているのだろうか？

同社は、1DAYのみの対応をして

いるという。ただ、コロナ下ではリアルでの接触ができなかったため、職場体験はせずに、オンラインでグループを組んでのワークショップが中心になった。ワークショップ参加後も、既述したように定期的にコンタクトし続け、関係性を構築しながら、自社への理解を深めてもらえるようにしていた。

### リファラル採用など新しい手法にも積極的に取り組む

採用以外の経営に関わる機能も含めて、人材・組織を拡充していくために、今後、重要になることや今後の人材採用への取り組みを進めるにあたっての抱負などについて伺った。

すると、池田氏は、まず関係者への感謝を口にした。

「人材関連の皆さまや当社のマネジャー陣に助けられて、これまで採用活用や組織づくりを進めてくることができました。『ありがとうございます』とお伝えしたいです。そして、『まだまだ力不足の私ですから、今後も引き続き、よろしくお願ひします』ともお伝えしたいです」

こう、述べた後、同氏は、採用以外の経営に関わる機能も含めて、人材・組織を拡充していくために、今後、重要になることについて、次のように述べた。

「社員育成、社内制度、会社やクラブの規模に応じた運営手法の改善が

必要だと考えています。社員育成については、階層別研修や外部養成団体の資格取得支援などを行っておらず、OFF-JTでの研修は手薄な状態でした。それでもクラブは特別な問題なく運営できていましたが、『個の能力開発』が就活市場、転職市場でも盛んに言われるようになった近年の状況を鑑みるに、こちらにも注力していく必要性を感じています。また、社内制度については、時代の変化や会社の状況に合わせて適時修正を加えていきたいと思っています。会社やクラブの規模に応じた運営手法の改善についてですが、こちらについては遅ればせながら本部業務に積極的にIT導入を検討したいと考えています。店舗が増え、働くスタッフが増えれば、それだけ人的資源管理の難易度は増し、ミスも多くなりがちです。そうなる前にITによる管理体制へと移行し、全店が安定的に運営できるような体制を整えることが急務だと考えています」

最後に、同氏は、今後の取り組みについて、こう語った。

「これまでと同じ採用の方法で何とかならないだろうかと考えて取り組んできてしまい、なかなか思うとおりにはいかなかったところもあるので、スカウトやリファラルなど、これからは新しい手法を使い実験ドリブンに取り組んでみて、その効果を検証しながら、時代に適応したより



よい方法を見つけていきたいと思っています。また、コロナ禍により期せずして大きな転換期を迎えることになったフィットネス業界で、当社が今後成長していくとしたら、DXやマーケティング、イノベーションといった領域にも強みを持った人材を他業界からも得られるようにしていきたいと思っています。これまで業界としてリーチできていなかった

人材を採用につなげることによって、業界のバイアスに捉われない新しい風を吹かせたいと思っています。とはいえ、転職者の立場になって考えると、異業種からの転職は、不安がつきもので勇気がいることであることは、私自身も転職経験者なので、共感できます。だからこそ、企業と転職者の架け橋となって転職者の未来像や将来設計を一緒に考えて双方

にミスマッチのない採用活用を実現できたらと思っています」

同社は、フィットネス産業が、日本や世界の社会や経済にも寄与するインフラ産業であり、人々にウェルビーイングをもたらすものであることを広く啓発し、独自の強みや価値観を持った前途有望な人材を集め、ポストコロナ時代に再成長を目指そうとしている。