

「高級スポーツカーが欲しい」といった物欲より、「誰かに認められたい」という承認欲求の方が高い。実際、若者と面接する際に、彼らからは「誰かの役に立ちたい」「お客様を喜ばせたい」といった言葉が頻繁に出てくる。

以上のことを考えると、若手ほど責任や役割を与えた方が仕事に対する満足度は高くなる。たとえば、若手集客イベントのプロデュースを若手スタッフが数人に任せてみる。それがよい企画で、実際にお客様に喜んでもらえれば「ここを改良すればもっと喜んでもらえそう」などと、次への展開にも繋がるはずである。反対に改善が必要な場合でも、頭ごなしに叱責するのではなく、まずは成果に対しての慰労を伝える。その上で「こうすればもっとよい企画になる」と、アドバイスをした方が素直に受入れてくれるものである。

また、担当する仕事、会社の将来ビジョンや目標に繋がっていることを意識させることも重要だ。単に「来月から〇〇の仕事もしてください」と伝えるだけでは、「仕事量ばかり増える」と不満を感じてしまう。たとえば、「昨年は県内5位の入

手分野を明確にするという効果もあるのだ。当然、教育担当者の苦手分野は、その部署全体の弱点でもあるはず。もしゴルフ場内に習熟者がいないのなら、外部講師を招くなどして対応する。こうすれば、単に漠然と外部研修を受けるよりも集中的に学ぶことができ、弱みを強みに変え

場者数だったが、3年後には1番になりたい。そのためには、弱い部分である若手集客に注力していきたい。そのためにキミに来月から〇〇をお願いできないだろうか」とお願ひの方が、積極的に仕事に打ち込むことができる。

現在、新卒者の3割が3年で辞めてしまうといわれるほど、離職率の高さが社会問題になっている。「いまどきの若者は我慢が足りない」と

スキルアップ

OJTのシステム構築と個人の状況に合わせた育成を

高原暢泰 (株)日本能率協会コンサルティング常務取締役コーポレートスタッフ本部長

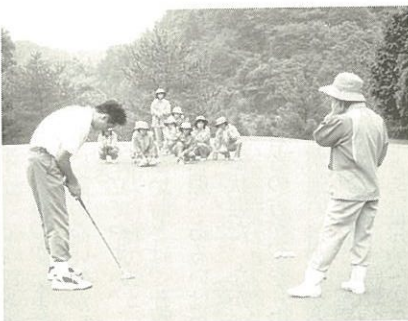
ゴルフ場はOJTを中心に教育を実施しているというが、そもそもOJTについて正しい理解をしているのだろうか。場当たりに指導していたのでは、単に上司が部下に仕事上の指導をしているだけである。断片的な教育となり習熟レベルはなかなか上がらず、一人前になるまでの時間もかかってしまう。

OJTの本来の姿とは、やさしい仕事から難しい仕事へ順序立ててチャレンジできるようなプログラムを作り、育成していくことだ。したがることが可能になる。OJTを進めると、スタッフごとに作業の習熟レベルにバラツキが出てくる。そのため、各スタッフの現状スキルを把握していくことが重要だ。この場合も、業務分析で作った作業一覧表が役に立つ。各作業に対して、従業員の習熟レベルを、

いう経営陣もいるが、いまの経営陣が若い頃は当時の経営陣に同じようなことを言われていたかもしれない。重要なのは、自分の目線ではなく採用した人材の目線で物事を考え、語りかけていくことだ。特に現在は情報化が進み、より条件のよい仕事が見つけやすくなっている。まさに「隣の芝は、より青く見える」状態なのだ。内部の充実には、いままです以上に注力していく必要がある。

って、実際に教育をする前には業務分析をして、どの作業が難しいのか、あるいはやさしいのかを分類した作業一覧表を作っておかなければならない。この事前作業が抜けているために、人材教育に行き詰まってしまうのである。効率よくいち早く習熟してもらうために、OJTのシステムづくりを再確認してみたい。

作業の一覧表づくりの最初は、作業の洗い出しである。マニュアルがあれば、短時間で作ることができるだろう。マニュアルが整備されていると、たとえば、「後輩指導レベル」「スピード、品質十分レベル」「何とか力のできるレベル」「指導を受けながらできるレベル」「作業手順を確認しながらできるレベル」「未経験レベル」など5段階で評価する。その上で「どの作業を」「いつまでに」「どのレベルまで習熟させるのか」



OJTの前には業務分析をして作業ごとの難易度を精査する

ない場合は、人事責任者(支配人など)と各部署長(と教育担当者)が共同で、部署ごとに作成する。次に、それぞれの作業の難易度を判定する。たとえば「入社3カ月以内」「入社1年以内」「入社3カ月以内」「入社3年以上」と、4つの教育レベルに分類する。新人なら入社3カ月以内の難易度が対象となる。

マニュアルに則ってすべての作業を教えるより、始めは必要最低限のことを集中的に教えることが大切だ。ただし、教育担当者がすべての作業が完璧であるとは限らない。誤解したことをそのままスタッフに教えてしまつては、逆効果になってしまふ。実は、業務分析とその難易度分けをするのは、教育担当者自身の苦

【現場の工夫】スキルアップ 新人研修よりその後の教育が大事

北海道ポロトゴルフクラブ(18H・M)では、冬季クローズ明け直前から約3カ月間、季節雇用者に対して社員が付きっきりで研修をするという。

「昨今はゴルフ未経験者が増えています。そこで、部署ごとのOJTの前には必ず一緒に各部やコースを回って、ゴルフ場がどういったところかを知ってもらうことから始めます。その際、何事もお客様目線で考えてもらいたいです。従業員の作業の紹介よりも、お客様の行動を話すようにしています。各ホールを回る際には、スコアカードへのスコア記入の仕方なども教えています(支配人・佐々木実氏)」

各部署での研修はOJTが基本となるが、その際に繰り返し伝えているのが挨拶の重要性である。「うちは完全セルフのため、どうしてもお客様との接点が多くなりがちです。お客様の印象度を高めるためには、基本的な接客マナーはもちろん、玄関、受付、ロッカ

1、マスター室前など、場面場面で元気のよい挨拶を励行しています。新人には、この点を特に徹底するように伝えています(佐々木氏)

新人に限らず、従業員のスキルアップを図る上で、各自の現状を把握することは重要だ。そこで、定期的に試験を実施しているのが九州地方のAカントリークラブ(18H・M)。支配人やキャデймаスターがお客役となって同行テストを行い、別途ペーパーテストも実施している。

「新人への教育は大切ですが、その後の教育はもっと重要です。個人の習熟度はバラバラですので、現状のスキルを把握することが欠かせません。そこで、我々がお客役となつてテストをして、足りない点を指摘しています。また、ゴルフ規則などの知識面は、同行テストだけでは賅えません。そこで、ペーパーテストも一緒に実施しています(支配人)

Aゴルフ場とは反対にスタッフ各自に目

標を決めてもらい、半期ごとに成果や進捗状況を確認する場を設けているのが合歡の郷ゴルフクラブ(三重県・18H・M)。「日々業務をこなすだけでは、マンネリ化に繋がります。これを防ぐためには、自分で目標を設定してもらい、それを達成するための道筋を考えてもらうことがいちばんだと思います。当ゴルフ場では、半期ごとに「こちら側が『今期はCSを向上させたい』といった大きな目標を設定して、それに対して『挨拶を積極的にする』など、個人目標を立ててもらっています。半期後に面接をして成果を振り返ってもらうとともに、次の半期の目標を立ててもらいます。これを繰り返すことで、着実なスキルアップができます(副支配人・大西政勝氏)」

目標管理以外にも、スキルアップを図るために実施しているのが定期的なジョブローテーションだ。「多能化、人的交流を図ることはもちろんですが、定期的な担当変更は旧担当者や周囲のスタッフにとってもメリットがあります。引き継ぎや周囲が教えることで、業務の内容や心構えなどを再確認できますし、

後任者からの提案も生まれます。このように刺激し合うことで、全体の底上げに繋がるものと考えています(大西氏)

提案の活性化や自己啓発・相互啓発、職場の活性化を図ろうと、小集団活動を実施しているのがセントクリークゴルフクラブ(愛知県・27H・M)。「われわれを評価して下さるのには、あくまでお客様です。ですから、お客様にどういった価値を提供できるのかを一人ひとりが考えて行動する人材を育てていかなければなりません。小集団活動もその一環で、たとえばシヨップでは他のゴルフ場と差別化を図るために、オリジナルのボールメーカーを作成したり、定期的にレイアウトを変更するなど、小集団で話し合い自主的に改善をしています。こうした活動を通して、新人にも仕事への取組み方や、組織で働くことの重要性を意識してもらうようになっています(副支配人・三輪寿代氏)」

ゴルフ場の仕事はルーティンワークが多く、マンネリも招きやすい。教育だけでなく、常に新鮮な気持ちでスキルアップを図っていくための仕組みづくりが大切である。

組織のなかで個性を活かす教育を心がける

ただし、人間はロボットではない。十人十色の個性があり、仕事に對す

るモチベーションも異なる。何より、仕事はチームで実行していくものがほとんどだ。自己主張の強い者、引っ込み思案の者など多様である。お互いが認め合い協調する組織を構築できないければ、どんなに優秀な人材がいっても独善的になってしまい、組織はうまく機能しない。そこで、組織のなかで個性を活かすために、従業員のタイプ別の育成ポイントを挙げてみたい。

①能力と意欲

能力が不十分で意欲も感じられない場合は、疎外感や劣等感を感じているケースが多い。まずモチベーションを上げるためにも、積極的に挨拶をしたり話しかけて、仲間意識を持つように仕向ける。こうした積み重ねが前向きに働きかけになり、仲間のスキルに追いつこうとする姿勢を生むことになる。

能力は十分だが意欲が低いスタッフは、前述したような理由に加えて引っ込み思案の性格である可能性が高い。そこでモチベーションを上げるだけでなく、仕事を任せてみるのも1つの方法である。

また、能力は不十分でも意欲が強い大言壮語型の人材は、一見心強く

見えるものだ。だが、実際には仕事の成果が伴わない。この場合、自信を喪失させないように中間状況をチェックして、軌道修正をしながら仕事を教えていくことが重要である。

能力・意欲ともに十分な場合は、とにかく仕事を任せることだ。ただし、能力も高いことから「私は仕事ができる」と自尊心が強い人もいる。このような場合は、思い込みが前に出過ぎて失敗しやすいので、進捗状況の報告を受けるなどしてブレーキをかけることが重要だ。ある程度の成果が出たら、賞賛をしてバランスを取るようにするとよい。

②情緒性と論理性

人間は、思い立ったらすぐ行動する情緒的なタイプと、じっくり考えてから論理的に動くタイプがいる。そのどちらとも判断しづらい場合は、まず情緒面からアプローチするとよい。たとえば、失敗したことに對して叱るなどして、あえて悔しい思いをさせる。そうすると、次こそ挽回しようという頭で対策を考えるようになる。この繰返し論理面を育てる。

情緒面の方が強い人材には、冷静に事象を考えてもらうことが重要だ。



スタッフの個性に合わせた教え方を心がける

業務日誌などを、できるだけ文章で報告をすることで論理的な思考を伸ばす。反対に論理性の強い人材は、たとえば人の苦労話を聞かせるとうい。こういった苦勞をして、どういった想いをしたのかなどを聞かせることで、頭のなかで疑似体験をさせて情緒性を伸ばす。

③自己顕示意欲と社会性

自己主張ができず、他の従業員に埋もれてしまいがちな人材もいる。自己顕示意欲や社会性が低いタイプだ。こうしたスタッフは朝礼で挨拶をさせたり、会議でプレゼンを任せるなど、人前に出しながら社会性、自己顕示意欲を伸ばすことがポイントとなる。自己顕示意欲が強く、社会性が弱い、目立ちたがりや、は、

プレーフィが大幅に下落したとはいえず、ゴルフはまだまだそれなりの金額と手間をかけて楽しむスポーツだ。特に今は接待利用が減って、プライベートでゴルフを楽しむ人が多いと聞く。ほとんどの人が期待を抱いて、ゴルフ場探しを楽しみ、プレー当日までを過ごすはずである。その際、HPはもちろん、予約サイト等の口コミなどもチェックする人が多いだろう。それにも関わらず、HPの情報がまったく更新されていなかったとしたら、あるいは更新をしていてもお客がHPに古臭さを感じてしまったとしたらどうだろう。おそらく「このゴルフ場は人気がないのでは?」「丁寧なサービスをする気があるのか?」と不安を覚え、プレー候補から外してしまうかもしれない。これでは、現場でいくらコースメンテナンヌや接客サービスに注力していても意味がない。お客とゴルフ場の最初の接点となるHPは、内容の充実度はもちろん、どれくらい更新されているのかが非常に重要なことである。

Web コンシェルジュ 知名度アップ 市場調査 ネット集客etc

今回は、HPの新鮮さを演出するためのポイントを4つ挙げてみたい。まず最初のポイントは、掲載画像である。開場時から全く入替えていないのは論外だが、定期的に画像が現実とかけ離れていないか見直す習慣を付けてほしい。特にトップ画面に掲載する画像は、こまめな更新が必要である。コースでは新緑や紅葉など季節によって芝や樹木の雰囲気異なるし、クラブハウスでも七夕やクリスマスなど、季節のイベントにあわせて館内を装飾するところは多いだろう。それならば、その都度HPの画像も更新した方が、訪問者は「いまはこんな楽しそうなことをしているのか」と、期待感を膨らませることができる。ただし、画像を入替える際に注意しなければならないのが、画像サイズである。画像の表示スピードを意識して、画素数(画像サイズ)が小さいものを掲載しているHPを多く見受けられるが、現在は高速インターネットの普及で大きい画像サイズでも全く問題はない。PCのモニターよりさらに小さいスマートフォンから閲覧する利用が増えていることを考えても、横幅600ピクセル以上の画像を掲載した方がよい。次にトップページの「トピックス」や「新着情報」などの更新頻度である。あまり更新しないと、HPに力を入れていない印象を与え、掲載情報にも疑問符がついて、別のゴルフ場サイトへ移ってしまいかねない。理想をいえば、HPのレイアウトデザイン自体にも定期的な見直しが必要である。洋服の流行廃りがあるように、HPのデザインにも流行廃りがある

第2回 古さを感じてしまうHP