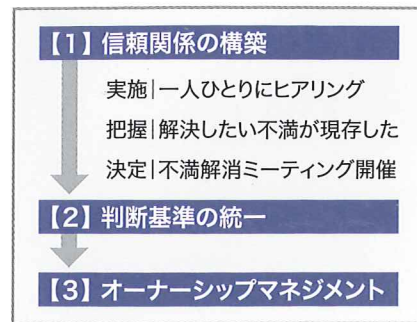


資料1 | ベテランチームマネジメントステップ



見をぶつけることすらできない信頼関係だったのだとわかりました。そこで、こうした不満を解消するためのミーティングをすることにしました。スタッフにミーティングのメリットを感じてもらうため、ミーティングを開始するにあたっては、「ミーティングをやり続けること」「議題に挙げた問題は必ず解決すること」の2つを決意しました。また、最初のうちはスタッフからの発言はないだろうと思っていたので、スタッフからの意見が出てくることを心待ちにしながらも、私が司会を行い、議題を挙げ、改善提案までを行い、それに対してスタッフたちは渋々返事をするという、リーダー主導のスタイルで、とにかくやり続けました。そして3回目のミーティングで、初めて一人のスタッフが意見を出してくれました。待ちに待った嬉しい瞬間です。「このチャンス逃してはいけない」と、全力で問題解決に取り組みました。その後、もうこうしたミーティングを繰り返し、

資料2 | 不満解消ミーティング(理想の流れ)



意見を抜けもれなく改善することで、スタッフの間に、ミーティングへの信頼感が醸成されていきました(資料2)。

ステップ② 判断基準の統一

そこで次のステップとして、いろいろなことを考える上での判断基準を統一しようという話をしました。

ここで判断基準としたのは、「私たちが取り巻くすべての人々の笑顔を生み出す」という弊社ミッションと、「また来たいと思ってもらえるゴルフ場を目指して」という弊社ビジョンです。

判断基準がない頃は、議案に対する解決策がスタッフ目線だけにちがいでした。しかし、判断基準をミッション、ビジョンに照らし合わせていくよう問いかけて、営業に落とし込むサポートをすることで、「スタッフにも、お客さまにも、より良い方法は何か?」という考え方に変化していきました。判断基準が

資料3 | オーナーシップマネジメントのポイント



統一されたことで、スタッフ自身がその基準で判断し、全員が同じ価値観で働くことができるようになりました。

ステップ③ オーナーシップマネジメント

こうして、ようやくオーナーシップマネジメントのステップへ入りました(資料3)。オーナーシップマネジメントとは、「与えられた職務やミッションに対する自発性、経営に対する当事者意識、参画意識をスタッフ一人ひとりが持ち、最大限発揮している状態」を目指すマネジメントスタイルです。

この状態を実現するために、まずは「皆がイメージできる目標」として、「ゴルフ場予約サイト」GORAの評価4.5点以上、「そしてそれを実現するために」新たなサービス10個以上提案することを目指しました。

また、こうしたチームでの取り組みと並行して、一人ひとりのやる気を醸成

上記すべて発表資料を基にMS&Consultingが加工

成果

このような一連の取り組みを続けてきた結果、当初はばらばらであったオペレーションが統一され、その結果としてチームの生産性が向上、売り上げは昨対比105%を達成しました。また、パート6名のうち1名を正社員に登用し、ほかの5名も時給をアップさせることができました。さらに、MS&Consultingさんの従業員満足度調査「HERB診断」でも優良店平均を大きく上回り、ベテランチームの力を最大限に引き出すマネジメントに成功しました。

ベテランチームのマネジメント



- 取り組み
「トップダウン方式」から「オーナーシップマネジメント」への方向転換
- 成果
売り上げ105.5%、利益額105.9%、客単価103%(全て昨年対比)
パート6名中1名社員化、ほか5名の時給UP
従業員満足度調査「HERB診断」で優良店平均を超える

リーダー就任当初の状況

私の任されたチームは、メンバーの半数以上がベテランの方で、責任感がとても強く、主体的・積極的に動いてくれる反面、考え方ややり方がバラバラで、結果として生産性が低い状態でした。就任当初は「チームの生産性を上げたい」「スタッフの時給を上げたい」という思いから、私が決めたやり方をトップダウンで指示しておりました。しかし、ベテランスタッフの経験・知識やプライドに相反するものとなり、猛反発を受けました。そこで、店長塾での学びを通して、トップダウン方式

ご発表者

坂谷内 智也様

- 栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部 レストランホールリーダー。
- 22歳からサービス業に従事し、店長、エリアマネージャー、新店舗立ち上げの責任者を経験。
- トップダウン型のマネジメントに自信あり。

店舗概要

栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部 レストラン

- ゴルフ場内レストラン
- リーダーの他、パート・アルバイトスタッフ6名で運営。
- スタッフ6名のうち、3年以上在籍するスタッフが4名のベテランチーム。



からベテランチームの強みを活かせる「オーナーシップマネジメント」に方向転換しようと考えました(資料1)。

信頼関係を築くために

ある日上司から「リーダー(私)がやりたいことと、部下がやるうとしていことにギャップがあるので、どうにか」と言われたことをきっかけに、スタッフと個別面談を行いました。すると、いろいろな不満が出てきました。「二つひとつは些細なことだからこそ」「スタッフたちは、その場で直接相手に疑問や意