

Golf Course Management & Maintenance Magazine

令和5年3月1日発行  
(毎月1回1日)  
第56巻第3号

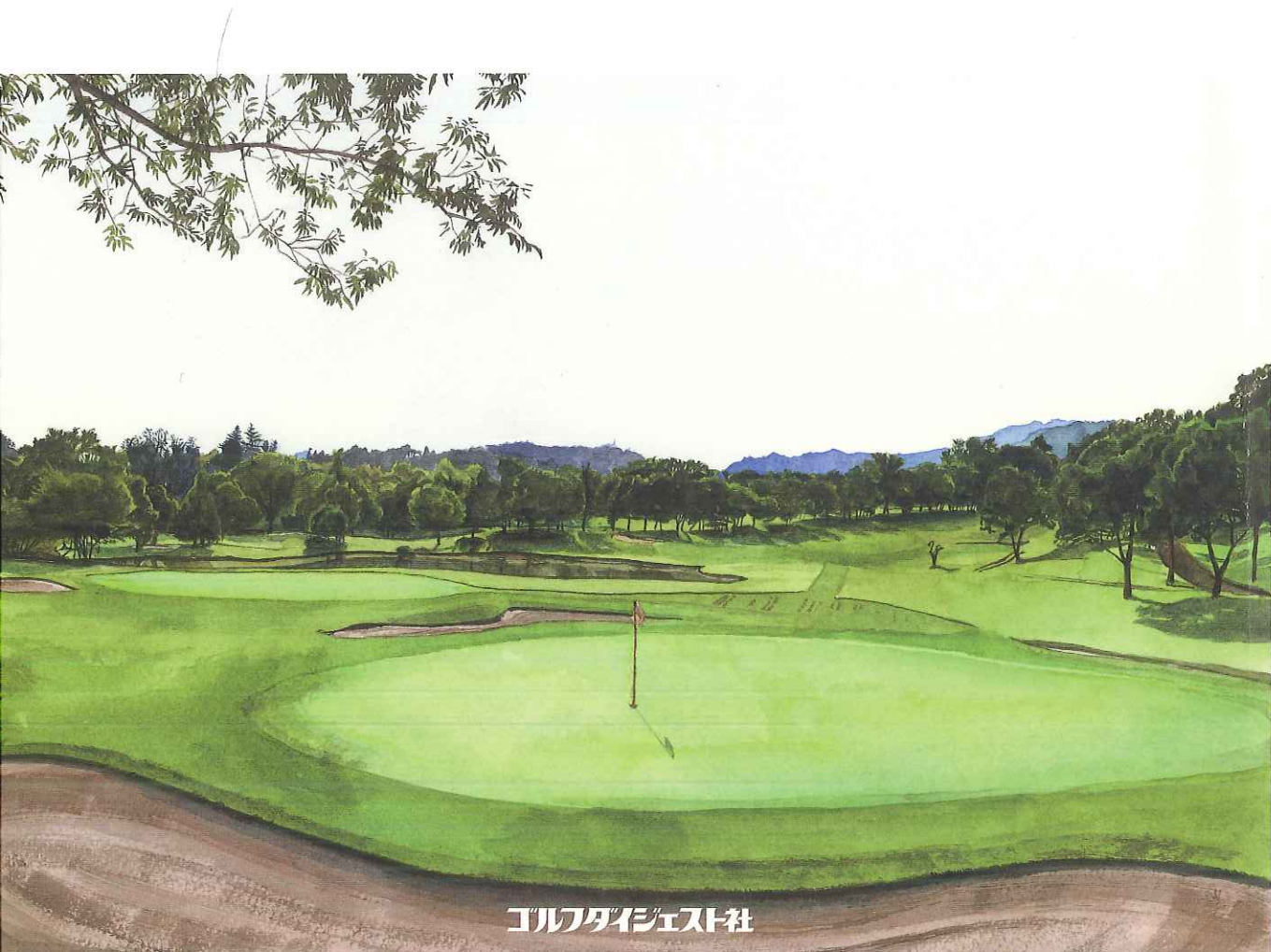
# ゴルフ場セミナー

3月号

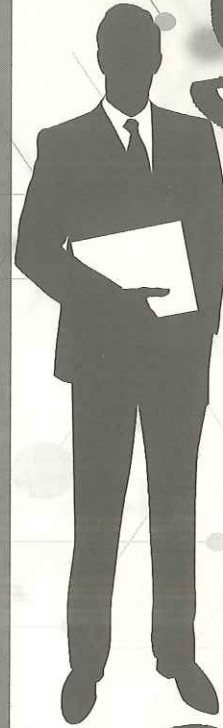
生産性向上に繋がる人事制度改革

SNSのゴルフサークル 若者たちの実像

外国人雇用の現状と実態



マルチタスク  
導入も  
スムーズに



従業員の  
モチベーション  
UP

生産性向上に繋がる

# 人事制度改革

解説 山口俊一 (株新経営サービス代表取締役社長)

人手不足が深刻になるなか、最近ではDXなどにより

業務効率化を図るゴルフ場が増えつつあるが、

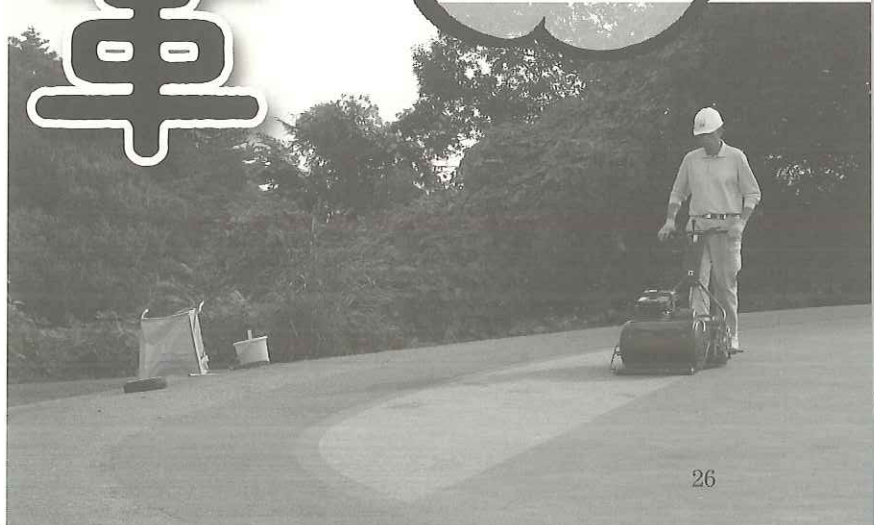
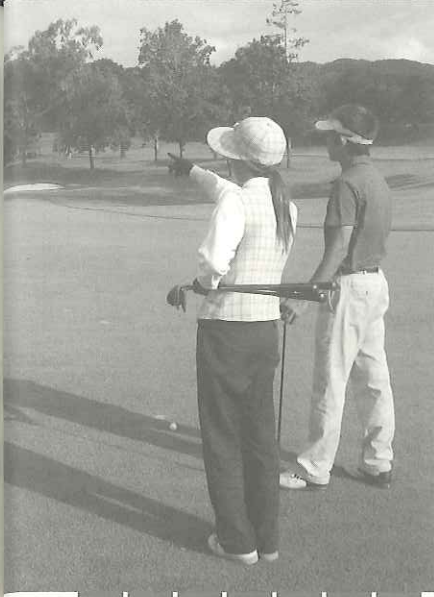
ITや機械を導入して終わりになっていないだろうか。

従業員を効率よく配置し、モチベーション高く

働いてもらうにはどうすればよいのか。

従業員の生産性を高めるには、

人事制度をどのように見直せばよいのだろうか。



働き方改革や労働人口減少への対応として、多くの企業で業務の効率化や生産性向上が課題となっている。人が行っている仕事を機械によって自動化させるなど、業務効率化には機械化やIT化が欠かせない。コロナ禍では非接触を求められたこともあり、ゴルフ場も自動精算機やレストランのセルフオーダーシステムなどの導入が進んだようだが、空いた人手を他の作業や新たなサービスに振り分けるなどして生産性向上に繋がっているだろうか。

そもそも生産性向上には2つの考え方(目的)がある。1つは、機械やITによって業務やサービスをできるだけシンプルに標準化して効率化や省力化を図り、少ない資源でより多くの生産を産むという考え方だ。これは低価格に対応するため、飲食チェーンやホテルチェーンなどで実施されている。

もう1つは、効率化によって生まれたリソースを生かして新たな価値を産み、生産性を高めるといった考え方である。たとえば、空いた人手を生かして新たなサービスや新商品を提供して売上げを伸ばす。従業員のスキルアップやモチベーションアッ

プを促し、働きがいを大事にして1人ひとりの生産性を上げていくのもよいだろう。結果的に会社の生産性向上に繋がる。

業務効率化によって生まれたリソースを生かすというと、〃人員を無駄なく配置して業務を回そう〃と考えがちだ。いわゆるマルチタスク化だ。星野リゾートに代表されるように、ホテル宿泊業では業務効率化の取り組みとしてマルチタスクの導入が進んでいる。ゴルフ場でも、レストランが忙しいランチタイムにフロントスタッフが手伝うといったことが行われている。だが、マルチタスクなど従業員の働き方について考える前に、生産性向上を図る方法として、業務を効率化してコスト低減を追い求めるのか、スキルアップやモチベーションアップなど従業員の働きがいを重視するのか、従業員に対する会社の方針を決めてもらいたい。ここでは、後者について解説する。

**従業員にもプラスになる  
効率化や働き方改革を**



ゴルフ場の場合、部署ごとに忙しい時間帯が異なるため、マルチタスク化は十分に可能だろう。とはいえ、部署によって職種が違ったり、いざ部署を横断して行おうとすると上手くいかないことも多いのではないだろうか。従業員にしてみれば、マルチタスク化によって仕事が増えるので、多くはやりたくないと思っているはずだ。また、機械化による業務効率化は、仕事が楽になる反面、残業がなくなると給料が減ったり、人員を削減したり、部署を異動したり、従業員にとっては必ずしもプラスでなかったりする。

業務効率化や生産性向上は、会社(ゴルフ場)にとってプラスなのとは言うまでもないが、従業員にとってもプラスにならないければ前向きに働けないし、生産性の向上に繋がりにくい。したがって、マルチタスクを導入する場合は、従業員の〃やる気を促す手立て〃を講じることが重要である。

まずは、きちんと教育を行うことだ。同じ接客といっても、フロントとレストランでは対応の仕方が違う。単に業務を教えるのではなく、それぞれの仕事の意義やマルチタスク化の目的を従業員に伝えることが大切であり、その啓蒙



機械化やITの導入は省力化のみで終わらせず、生産性の向上に繋がたい

にしっかりと時間をかけてもらいたい。次に、従業員にとってもプラスになる仕組みを作りたい。たとえば、生産性が上がった分は賞与として還元するとか、従事可能な業務が増えたらきちんと評価して給与に反映させるといように、マルチタスク化など従業員の働き方を変更する場合は、同時に人事制度を見直して示すことが重要で、そうしないと従業員の心がついてこない。

ここでいう人事制度の見直しとは、簡単にいうと「職務内容や社員に求めるスキルや期待する役割などによって等級を区分・序列化し、等級ごとに賃金を設定する」という考え方である。つまり、部署を横断して従事してほしい業務や身につけてほしいスキル、やらなければいけない仕事などを見える化し、〇〇のスキ

評価の結果をフィードバックし、説明やアドバイスを行う。評価者の教育も大事にしたい



ルがあり、□□と△△ができたら「等級」とか「〇等級はリーダーとしてマネジメントの役割を担うこと」といった等級基準を作って賃金を設定するのである。

マルチタスクが上手くないか、要因の1つに、セクシヨナリズムが挙げられる。所属部署以外の業務はお手伝い感覚が抜けず、問題が生じているのに気づかなかつたり、仕事の結果にバラツキが出たりということが起こりやすい。また、部署ごとに達成しなければならぬ目標が設定されているため、部署リーダーは他部署にスタッフをとられることがイヤだったりする。そうになると、従業員はいつまでも「お手伝い感覚」が抜けないし、部門間の協力体制も築けず、マルチタスクは機能しなくな

る。マルチタスクを導入する際は、部署リーダーの教育も必要だろう。いずれにせよ、マルチタスク化などの働き方改革や、それに伴って人事制度を見直す場合は、何を大切にしたいどのようなゴルフ場を目指すのか、パーパスを掲げて従業員に浸透させることが肝心である。そして、業務効率化やマルチタスク化が単なるコスト削減ではなく、目指すゴルフ場になるために欠かせないものがあり、従業員にとってもプラスになることを理解してもらうことが重要である。その上で、等級制度（能力や職務、役割などをもとに従業員のランクを決定する制度）や人事評価制度を策定して周知する。これは、従業員に対する経営側の宣言でもある。等級基準が明確で、それが給与に反映される仕組みになっていれば、仕事が増えることへの抵抗感を和らげることができるだろう。

人事制度を新たに作ったら、従業員への周知を徹底してほしい。制度を機能させ、生産性を上げるためにも重要である。どのようなスキルを身につけて何ができると評価されるのか理解できれば、従業員にとって目標が明確になるし、自分自身の成長を実感しやすい。上司にとっても「次は〇〇もできるように頑張ってほしい」などと指導しやすいだろう。モチベーションを高めるには、どのような業務経験やスキルを身につけるとどの職位や職務につけるのか、将来に向けたキャリアパスを従業員に示すことも大切である。これは、新卒の採用活動にも有効だと考える。

では、どのように人事制度を見直せばよいのか。まずは、役職（等級）ごとにどのような能力が必要なのかを「等級責任基準書」として明記し、社員が目指す基準を見える化しよう。たとえば、1、2等級の社員であれば、「好印象を与える接客サービスができて」「業務上の問題を把握して改善提案ができて」「上司・同僚への報連相が素早くできて」「1日に行う作業に優先順位をつけて取り組んでいる」「自分の作業の段取りができて」「清掃・整理を自発的にしている」「ゴルフ場全体の業務内容をひと通り理解している」「他部署など周囲

### 人事制度見直しのポイントと策定手順



との連絡・協力姿勢がとれている」「後輩やパート従業員の指導やサポートができて」「挨拶や丁寧な言葉遣いができて」といった目指す基準（従業員に求めていること）を示す。パートに対しても、勤務状況や業務の正確さ、スピードなど意識して取り組んでほしいことを分かりやすく挙げる。また、部門リーダーやマネジャー、副支配人、支配人についても、「役割責任」や「目標管理」「知識・経験」「トラブル対応」「プロセス改善」「プロセス遂行」「人材育成」などの項目ついて、目指す（求める）基準やどのような能力が必要なのかを明確にすると、従業員が歩む道筋（キャリアパス）を示すことができる。

次に、従業員が「目指す基準」に達しているのか、評価の仕組みを作ろう。従業員に求める成果指標や行動特性、能力、従業員が設定した目標などがすべて明記された人事評価表を作り、まずは従業員に自己評価をしてもらう。その後、上司による2次評価を経て、経営幹部や役員が最終評価を行う。その評価の結果を評価者が従業員にフィードバックし、お互いの評価に差がある項目やこれ

この連絡・協力姿勢がとれている」「後輩やパート従業員の指導やサポートができて」「挨拶や丁寧な言葉遣いができて」といった目指す基準（従業員に求めていること）を示す。パートに対しても、勤務状況や業務の正確さ、スピードなど意識して取り組んでほしいことを分かりやすく挙げる。また、部門リーダーやマネジャー、副支配人、支配人についても、「役割責任」や「目標管理」「知識・経験」「トラブル対応」「プロセス改善」「プロセス遂行」「人材育成」などの項目ついて、目指す（求める）基準やどのような能力が必要なのかを明確にすると、従業員が歩む道筋（キャリアパス）を示すことができる。

からの仕事についてアドバイスを行う。その際に、高圧的な口調でダメ出ししたり、最終評価への納得が得られなかったりすると、従業員のやる気を削ぐことになってしまうので、評価者の伝え方が大事になる。面接の仕方など、評価者（リーダー）の研修を繰り返し行ってレベルを上げることが重要だ。なお、人事評価とフィードバックは、少なくとも1年に1回は行いたい。

次は、何ができるようにになると給与が上がるのか、従業員に見える仕組みにするために等級と号俸による賃金テーブルを策定しよう。1等級1号俸は16万円、2号俸に上がると16万1000円というように定め、「この仕事ができる人材にはこの範囲で給与を支払う」という基準を明確にする。さらに、人事評価点が80点以上ならSランクで5号俸の昇給評価34点以下はDランクで1号俸の減給といった判定基準を定め、人事評価によって号俸が上下し基本給が決まるようにすれば、頑張った分は給与に反映されることが分かり、従業員のモチベーションアップに繋がるだろう。

こうした仕事の成果やそこに至る

プロセスに応じて評価する人事制度は、給与が下がる従業員の反発が考えられる上に、結果的に給与水準を上げることにも繋がるので手をつけたくないかもしれないが、従業員のやる気を促し生産性向上を図るには必要だと考える。

### 一方通行で行わず 従業員の声を聞こう



また、働きやすい職場を作るには、働き方改革や人事制度の見直しを一方的に行うのではなく、従業員の声を聞くことも大切である。従業員満足度調査もよいが、「パルスサーベイ」をお勧めしたい。これは「パルス（脈拍）」と「サーベイ（調査）」を組み合われた言葉で、脈拍を図る

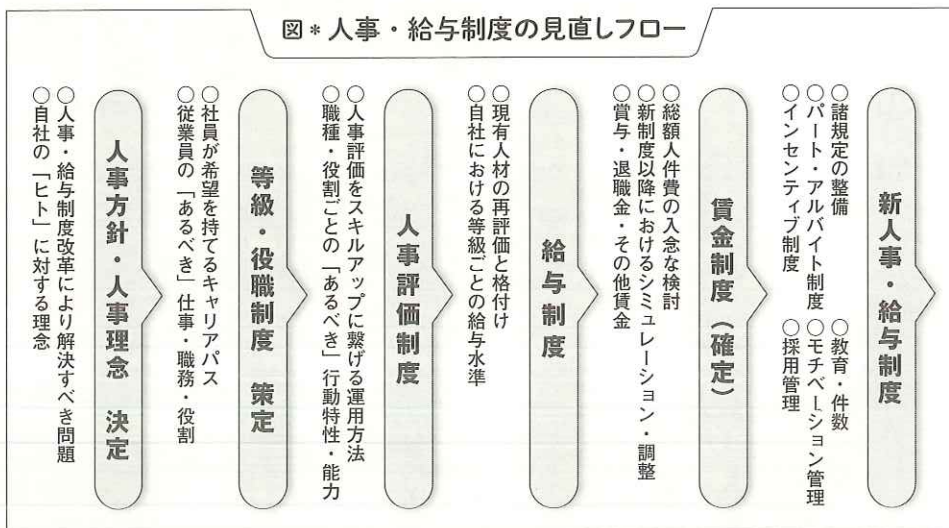


メールやLINEなどで質問を投げかけ、「パルスサーベイ」で従業員の状態を見える化しよう

ように組織と従業員の関係性を知る調査方法である。週1回または月1回、「仕事で困っていることはないですか?」「最近、仕事で嬉しかったことは何ですか?」「職場のみんなと上手くやっていますか?」といった簡単な質問を5〜10問を投げかけて、メールなどで回答してもらおうのだが、それによつて、最近やる気もなくしている、体調を崩している、仕事で悩んでいる、といったことが分かる。従業員が発しているアラームをキャッチし、話を聞いて対策を講じたことで離職を防ぎ、定着率が改善した事例がある。人事制度を構築し、生産性が高まるよう運用していくには、従業員の声を聞く仕組みを作ることも大切である。

生産性を高めるためには、従業員がモチベ

## 図\* 人事・給与制度の見直しフロー



1シオン高く働けるゴルフ場になっているかどうかをチェックし、人事制度を見直すなど改善に取り組んでもらいたい。

# 固定概念を捨て組織と人事制度を再編 従業員の仕事がいを大切に常に常に見直しを

福島範治（鹿沼グループ代表取締役）

## 組織を機能させるため 人事制度を改定して周知

を活用することも組織再編の目的の一つだった。21年に20名超の若手をセクションマネジャーに昇進させたが、最年少は25歳だった。

ゴルフ場は部署によって職種が異なるため縦割りの部門別組織で運営してきたが、そうした固定概念を捨て、2021年2月に組織再編と人事制度改革を行った。きっかけは、20年にコロナ禍となって業績が悪化したからで、そのような状況でも成長し続ける、変化に強い組織を作ることが目的だった。それには、顧客を創造するためのマーケティング概念を組織に落とし込

み、業績向上に向けた営業推進体制を確立して、新しいサービスオペレーション体制を構築するなど、新たな取り組みが必要となる。

業務や労務管理、経理業務などを行う「マネジメント室」を設置し、ゴルフ場内の組織を再編した。

そこで、自動精算機や自動チェックイン機、クラウド型の基幹システムなどDXを導入して業務の効率化を図り、縦割りだったクラブハウス内の組織を「サービス・オペレーション部」に一本化してマルチタスクを導入した。そして、それによって生れた余力（人材）を活用して、組単価を上げるためのレベニューマネジメントや各種マーケティング活動、プロモーションなどを行う「セールス・マーケティング部」を新たに作った。また、「コース管理部」について、45Hある鹿沼カントリー倶楽部と鹿沼72カントリークラブ（いずれも栃木県）はコース（18H）ごとの縦割りて人員を配置していたので、それを取り払って1チーム体制に変更した。さらに、従来の総務・経理業務は本部に集約し、出先機関として総務・庶務

サポート役に徹していたが、本部にも「業務管理本部」「オペレーション・マーケティング本部」「セールス・マーケティング本部」「人事本部」を設け、各ゴルフ場の主力メンバーを異動させて本部の機動力と経営力の強化を図った。

この組織再編により、ゴルフ場の部門長やリーダー職を廃止し、「サービス・オペレーション部」と「セールス・マーケティング部」は、ディレクターをトップにセクションマネジャーとチーフ、「コース管理部」もキーパーをトップにサブキーパー、メカニック長、チーフというように役職も変更した。

とはいえ、せっかく組織を再編しても、ちゃんと機能しなければ意味がない。なぜ組織を再編するのか、なぜマルチタスクで働くのか、その目的を従業員に理解してもらう必要がある。そこで、固定概念を捨てて、変化に強い組織を目指すということと、そのためにどのようなリーダーやスタッフを求めているのか、人事制度に対する考え方などを示した「人事理念」を作り、それに沿って人事・給与制度を見直し、組織再編とともに改定した。

コース管理はコースごとに縦割りの組織にしていたが、45Hを1チームに。人と機械を共有し、効率化が進んだ



当社は04年から毎年新卒採用を行っており、正社員120〜130名のうち、50名超の4割を占めるようになったため、若手社員を登用して潜在能力

まず、役職・等級基準を再評価して、どうすれば昇格するのか、キャリアパスを分かりやすく示した。そして、部門および役職・等級ごとに「役割責任基準書」を作成し、変化に強い組織になるためにどのようなスキルを身につけ、何をしなければならぬのか、どのような行動が求められているのかなど評価基準を明確に示すとともに、セクションマネジャー以上には目標管理を導入するなど人事評価制度についても見直しを行った。

80

また、以前は職種によって賃金体系が異なっていたので、統一した等級・号俸を導入して基本給を設定するなど給与制度の見直しも行った。人事評価の結果は等級・号俸、すなわち給与に反映させ、頑張れば給与が上がる仕組みにしている。

組織再編と人事・給与制度の改定について、従業員に周知し理解してもらうために、ゴルフ場ごと、役職ごと、スタッフ、パートを集めて説明会を開き、時間をかけて目指す組織のあり方(目的)や人事評価の仕方、評価により給与がどのように変わるのかななどを丁寧に説明して理解を求めた。このときに130枚くらい辞令を出した。

組織変更によるメリットとしては、ゴルフ場の運営部門を1つにマルチタスク化したため、これまで従事していたなかった他部署の問題に気づいたり、協力体制が築けたり、コース管理も1チームになったことで効率よく作業できるようにになった。当社ゴルフ場はこれまで、おもてなしを大切にサービス品質や顧客満足度の向上に取り組みできたが、自動精算機や自動チェックイン機の導入により、省力化した新時代へのサービスへとどう進化させるか。たとえば、フロントから出てLINE登録の声を聞いているが、1年で約1万6000名に登録していただけだ。まだ確立できていないが、これま

で人手や予算がなくて取り組めなかったレベニューマネジメントやマーケティングについて学び、取り組むことができたのもよかった。今後もDXによって効率化を図り、その余力で新たな価値を創出していきたい。

人事・賃金制度の改定については、キャリアパスやどう頑張れば給料(等級・号俸)が上がるのが明確になったため、従業員のモチベーションアップに繋がっている。特に、キャリア志向が強い若手社員には有効で、21年にセクションマネジャーに抜擢され、今年、ディレクターに昇進した若手もいる。

組織をよくすることや目指す組織になることは最優先であり、勇気をもって取り組まなければならぬと思っっている。また、組織を再編したら終わりではなく、目標達成に向けてきちんと機能しているのかチェックし、常に変えていかなければならないと考えており、21年には「新規事業リゾート準備室」を作るなど、本部の組織をマイナーチェンジした。また、人事・給与制度も、22年6月に一部を改定している。

### 23年に目指す組織像は 粘り強いしなやかな組織

当社は、本業のゴルフ場運営では無駄をなくして効率や収益アップを追求

する一方で、ゴルフ場キャンプやシミュレーションゴルフを導入した「バーチャルラウンジ」・花火大会を行うなど、将来に向けて新しい事業の開発にも挑戦している。つまり、本業で生み出した利益を新事業に投資しているわけだが、相反する2つの取り組みを両立させるにはどのような組織であるべきか。21年に掲げた、変化に強い組織は、その点が抜け落ちていた。

そこで、「ビジョン実現に向けた人と組織に関する基本方針」を新たに作り、1月14日に従業員に対して発表するとともに、組織変更を行った(ゴルフ場内の組織変更はなし)。ゴルフ場運営と将来に向けた事業開発の両立には、新たな組織文化(組織において従業員が共通に持つ行動原理や思考様式)が必要だと考えたからだ。そして、目指す新たな組織像は、しなやかな組織に変更した。ここでいう、しなやかとは折れない心であり、ビジョンを軸に諦めず粘り強く取り組む組織を目指していく。それによって求める人材や戦略が変わってくるので、23年度は、

- ①「また来たいと思ってもらえる次のゴルフ場を創り出す」というビジョン実現に向けた組織改革
- ②女性・若手活躍の推進
- ③本部(経営)とゴルフ場(運営)の連携強化

- ④人事部門の再強化
- ⑤マーケティングと広報の統合
- ⑥財務経理改革の推進(バックオフィスの強化)

以上を見直しのポイントとして組織体制を変更し、社長の下に「組織開発室」を新たに作るほか、「経営管理本部」「ゴルフ場営業本部」「新規事業研究室」の3つを組織の柱にした。今回の組織変更にもない、人事制度も見直す予定である。

よい戦略を立てても、人と組織が活動しなければ実現することはできない。いわば車の両輪である。当社の「また来たいと思ってもらえる次のゴルフ場を創り出す」というビジョンを実現するために、しっかりとした組織と従業員が働きたいを感じる環境を作りたい。



将来に向けて新事業開発に取り組むため、目指す組織像を見直し、23年も組織の見直しを行った