

少人数でもスタッフ一丸で組織を活性化

# 連帯感を 向上 研修 させる ノウハウ



コスト削減から、1人のスタッフが複数部署の仕事をかけ持つゴルフ場が増えている。そのような状況では、より一層共通認識を持って一致団結して業務に当たらなければならない。研修のやり方ひとつで、連帯感をアップさせることができる。



解説 河村 甚  
種子・セルデイングジャパン代表取締役

**的確な決断を下すために  
意見が言い合える環境を**

昨今、お客のニーズの多様化と、その移り変わりが早くなる傾向は業界を問わず見られるものである。企業はその変化に機敏に対応していかねればならない。そのためには、企業は一体となつて情報を収集しなければならず、組織づくりはいままで以上に重要度を増している。

しかし、現実にはなかなか上手くいかないものだ。目標を設定しても意図する結果を得ることができなかったり、スタッフが積極的に動いてくれないと感じることが多々あるのではないだろうか。個人的な理由で一時的にモチベーションが低下している場合もあるが、意外と所属する企業や組織自体に問題があるケースが多い。これが実状である。従業員は、帰属意識はもちろん、仲間意識なども希薄で、漫然と日々を過ごしている。社会的な地位が確立されている経営も安定しているのなら、帰属意識など低くもある程度は機能していくが、そのような企業組織はほんの一握りである。多くが長引く不況

やそれにともなう少人数運営などで、態勢が様変わりしているにもかかわらず、大したケアもせずに、ただ仕事を割り振ったり、これまで同様に指示をしていたりする。これでは期待通りの成果を上げることができない。ある意味当然のことといえる。もちろん、連帯感を高める取組みをしている企業は多いだろう。いくつかのゴルフ場でも日頃から企業理念はもちろん、部署内でも1つひとつの作業内容の目的や目標を伝えた



従業員コンペを実施するだけでは連帯感はいまもない

り、定期的に慰安旅行や従業員コンペなどを実施していると聞く。だが、これだけでは連帯感を高めるための場を用意したにすぎない。企業理念が何なのかを知ることができて、それをきちんと理解していなかったら、理念に基づいた行動には直結しない。旅行は、普段見ることのできない一面を発見でき、交流を深めるという点では有効だ。しかし、「恒例行事だから」という理由でただ開催するだけでは、むしろ、仲良くなった。和を乱さないように考え、「嫌われたくない」「よく思われたい」と、自分の意見を主張しなくなってしまうような逆効果を招きかねない。仲良くなること、組織として機能していくことは別問題なのだ。

大切なのは、「伝える」「イベントを実施する」だけで終わらないことである。受け手であるスタッフが、本当に経営陣の意図を理解しているのかを擦合わせ、気持ちの面でも納得して参加している状態をつくることである。組織づくりの失敗例をみると、この擦合わせを見落としていることが多いので要注意である。欧米では旅行などではなく、多くの企業が時間を割いて連帯感を高めるチー

ムづくりの研修を実施している。そこで、チームをまとめていくための研修プログラムを紹介したい。

**スタッフの行動が  
リーダーに役立ち**

具体的な手順の前に、まず研修することのメリットを挙げておこう。

前述した組織として機能していない企業とは違い、厳しい条件下でも確実に成長している企業は、構成メンバー1人ひとりが企業理念やそれぞれの作業内容の目的を共有し、それに向けて主体性を持って動く。このような企業はスタッフがやりがいを感じて仕事にあたりているため、とにかく組織の雰囲気が出る。これだけでも企業にとってはプラスだが、メリットはこれだけではない。何よりリーダーのもっとも重要な仕事である「決断」の際に、スタッフの行動が大いに役立っている。

具体例を挙げてみたい。たとえば、お客からクレームや要望を受けた経験は誰にでもあるだろう。この時に対応したスタッフはどういうアクションを起こしただろうか。ただ「お客様が〇〇と言っていました」と、伝



お客様の要望を受けた際は、自分の意見も添えて報告するように

えてきただけでは組織が機能不全を起している可能性がある。成功を続ける企業では、報告に加えて「この件については、△△した方がよいと思います」と、次の行動に繋がる自分なりの意見も示しておく。リーダー1人よりメンバーの意見を参考にしながら決断した方が、より質の高い決断を下すことができるのはいうまでもないことである。

では、具体的な研修手順について解説していこう。なお、チームづくりの研修プログラムは、アウトドア・クッキングやゲームを導入したものと様々あるが、ここではチームづくりでもっとも重要な「ビジョンの

## 研修手順とポイント

### ■ 事前準備

効果的な研修にするためには、研修の目的、手順、所要時間などは明確にしなければならない。また、研修中に出てきた意見などを記録するためにホワイトボードや模造紙を用意する

### ■ テーマに対する意図や理由の説明(15分)

企業理念やそれぞれの仕事など、擦合わせに必要なテーマに対する意図や理由、目的などをリーダーから説明する。説明が長くなると、スタッフが受け身になってしまうので簡潔にまとめて話す

### ■ スタッフから意見や提案を抽出する(約2時間)

テーマについてスタッフの理解度を確認する。また疑問に感じる点やテーマを達成するためにはリーダーにどのようなことが必要なのか、スタッフ1人ひとりにはどのような貢献ができるのかなど、スタッフの意見をできるだけ集める

### ■ プリーフィング(20~30分)

スタッフの認識がリーダーと同一だったかを擦合わせる。また、出てきた疑問から説明が不足している点、勘違いしている点を把握するとともに、スタッフの提案について実現可能かなどを検討する

### ■ 全体ディスカッション(45分)

疑問や提案に回答してスタッフの理解度を深める。意見交換を活発にするためにも、リーダーは意見を出してくれたことに対して感謝の意を伝えること

浸透」をテーマに、現場で即実践できる対話ベースのプログラムを用いることにする。

### 業務上のリーダーとは別の進行役を用意する

研修は3~10人程度を1グループとして、3~4時間かけて行う。少人数に分けるのは、参加者全員がでるだけ意見を出せるようにするた

めだ。研修担当者(進行役)はビジョンを理解している人間でなければならぬが、社長や支配人など、通常業務でリーダーシップを握る人間は避けた方がよい。なぜなら、擦り合わせのためにはスタッフの本音を引き出さなければ意味がないからだ。連帯感を欠いている組織では、業務上のリーダーとの信頼関係も希薄になつて支障が出る危険が非常に高くなる。実際の業務に支障が出る危険があると思われ

て自由な意見が出てこないものである。ステップは、大きく分類して「研修概要の説明」→「ビジョンの意図や理由を説明」→「意見や提案の抽出」→「プリーフィング(擦合わせ)」→「全体ディスカッション」とある。事前準備として、進行役はビジョンの共有が研修の目的であることと研修時間などを参加者全員に周知しておく。明確にすることで、目的意識はつきりして不安なく研修

に参加できるようにするための。また、抽出した意見を記録するために模造紙かホワイトボードを用意して、それが見えるように半サークル型に席を設置しておく。

まず、ビジョンを発信する立場、またはいちばん思いを持って伝えられる人間（通常は組織のリーダー）から「なぜ、そのビジョンが必要なのか」「どう思う、思いで作られたビジョンなのか」「何のためのものか」など、思いを込めて伝える。あまり参加者が受け身になりすぎないように、時間をかけて伝えるよりも、短い時間でしっかりと思いを伝えるようにしてほしい。15分程度が目安である。

概要の説明後、自由な発言と意見交換を促進するため、一旦リーダーは退席する。参加スタッフの発言は模造紙やホワイトボードに記録されるが、発言者が特定されないように進行役、または板書担当者が書き出すようにする。必要であればリーダーはオブザーバーとして室内に残ってもよいが、あくまでオブザーバーに徹し、質問に答えたり、発言したりすることのないようにする。

次のステップは、ビジョンの捉え方を、他人事から、自分たちのもの



リーダーは、打ち出したビジョンの意味やその背景などを丁寧に説明する

の、に落とし込んでいく作業である。

①「ビジョンについて知っていること」  
②「ビジョンについての疑問／質問」  
③「ビジョンとリーダーへの期待」  
④「私が／私たちが貢献できること」

の4問を投げかけ、出てきた意見を準備しておいた模造紙やホワイトボードにそれぞれ記録していく。複数のグループに分けて実施している場合は、途中でメンバーを入れ替えてもよい。

①「ビジョンについて知っていること」(20〜30分程度)

ビジョンについて、スタッフなどが

のように理解しているのかを聞く。この中でスタッフ同士の意見のぶつけ合いも歓迎する。もしかすると、全員が必ずしも正しい理解をしていないかもしれないからだ。他のスタッフの理解と自分の理解が違っていたら、それはビジョンの曖昧などである。お互いの意見を交換することで理解が深まる。

解決できることは解決してしまっ構わないが、ここで「正解を知っている人」と「知らない人」という力関係が生まれてしまうようであれば、控えるようにする。あくまでフラットな関係での意見交換が理想である。

③「ビジョンとリーダーへの期待」(30〜45分程度)

「もっとこうだったらよいのに」という要望を挙げてもらう。「新しく〇〇に取組むなら、既存の業務量を減らしてほしい」「リーダーにはまず現場を知ってもらいたい」など、ざっくりばらんに遠慮なく挙げてもらう。

②「ビジョンについての疑問や質問」(30〜45分程度)

最初の「知っていること」を話していることで、逆に「知らないこと」も見えてくる。ここで、ビジョンについてよく分からないことやさらに詳しく知りたいことを挙げてもらいたい。たとえば、「これって現実にはどんな方法で実現するつもりなのだろうか?」、あるいは「これについて予算はどれくらい割くつもりなのだろうか?」など、どんなことでも構わない。特にネガティブなことや普段は聞きづらいことも、どんな出してもらおうようにする。リーダーがこの場になにによって、こういったことも発言しやすくする。

④「私たちが貢献できること」(30分程度)

ビジョンのために、参加スタッフがどのような貢献ができるのかを聞く。各スタッフの強みを活かした組織への関わり方や新しいアイデアなどを集める。

**リーダーとスタッフの意見の擦合わせが大事**

もちろん、出てきた疑問に対して他のスタッフが知っている場合もあるだろう。お互い意見を投げ合っ

それぞれのテーマに対して自由な意見を集集したら、今度はスタッフに退室してもらい、リーダーに入室してもらおう。ここまでで2時間以上



テーマに対して知っていることなどを模造紙などに自由に書き込んでいく

経っているので、スタッフの休憩にもなる。20〜30分程度かけて、進行役はリーダーに出てきた意見の内容を発言者が特定されないように、どのような話があったのかを説明する。このブリーフィングでは、特に記述した文面だけでは伝わらないニュアンスや発言者の意図を説明すること。こうすることで、リーダーはスタッフがビジョンをどのように捉えているのか、リーダーにとっては否定的なことも含めて把握できる。

休憩後は、リーダーからスタッフへコメントをする。ここが、この研修の肝である。ブリーフィングによって、リーダーとスタッフと自分との間にある理解のギャップを補うス

## 連帯感を高める 現場の工夫

社員コンベや慰安旅行はもう大変だが、より連帯感を高めるためには日常からの小さな積み重ねを続けていくことが大切である。特にチームワークを高めるためには、各部署同士の情報交換が欠かせない。アンケートによると、月1回の部署長会議など、役職者だけの会議を実施するところは多かった。しかし、この方法では現場で動くスタッフにまで情報が上手く伝わらないケースも考えられる。そんななか、琵琶湖カントリー倶楽部（滋賀県・27H・M）では、約10年前からコース管理とキャディによる現場レベルでの情報交換会を毎月実施している。

「顧客満足度を向上させるためには、お客様から質問を受けたときに即座に答えることが重要です。特にキャディはもっともお客様と付き合う時間が長いので、「分かりません」と聞いておきます。は通

用しないと思います。以前から2グループの使い分けや病害など、コースの状態に関する質問を多く受けていたこともあり、コース管理とキャディの現場レベルでの情報交換の場を設けることにしました。キャディなどは入れ替わることもありますが、新人教育のよい場にもなっています」（営業部次長・佐藤徳男氏）

情報交換会は毎回、30分〜1時間ほど、仕事の合間を見て、コース管理数名、キャディ10数名が参加している。当初は、コース管理に対する質問が多かったが、現在は「今週は目録作業を実施するので、しっかりとボールについて話を聞いてください」「ホールアウト後、次ホールに向かう際はなるべく踏圧を散させたくらい」となど、コース管理からの要望も伝えられているという。

「お互いの要望を知ること、相手を考えて行動するようにします。その意味で現場レベルの話し合いを持つことは有効だと思います。この取組みだけが理由ではありませんが、お客様の満足度も高まっていると思います」（佐藤氏）

**伝達忘れや漏れを防ぐには  
現場の声をノートで管理**

琵琶湖CCのように顔を合わせれば話すことは大切だが、繁忙期などは時間をとれないこともある。そんなとき、参考になるのが高知ゴルフ倶楽部（高知県・18H・M）の取組み。以前からキャディ同士の意見や提案などを持ち回りで記入する「リレーノート」を作成してい



業務中にお客から聞いた要望は、必ず担当者へ伝える

たが、連帯感を高めるのに有効だったことから、11年から外注するレストランを除く各部署でも実施することにした。

「出勤時間が同じではないコースに出ている時間が長いので、意外とキャディ同士のコミュニケーションがとれていきますから、いろいろな制限を加えなくても提出が遅れたり、記入することを負担に感じてもらえうかもしれません。そこで、仕事上のことだけでなく、プライベートのことも自由に記入してもらい、コミュニケーション不足を補っています。ノートからは人柄も伝わり、連帯感が高まると感じます。そこで、他部署でも11年春から導入することにしました」（副支配人・矢野旭氏）

現場だけではなく、その都度副支配人や支配人、社長まで回覧している。また、他の部署長などに関覧することもある。

「たとえば、コースに関する要望などは、キャディやフロントなどのハウス側へ寄せられることもありませう。そこで、

「ここで『ビジョンの浸透』をテーマにしたが、新しい事業やサービスを始めるなど、どのような場面でも使える。また研修後に懇親会などを開催すれば、より効果的である。研修でお互いのしこりを解消しているの、より関係が深まることはもちろん、新しい気づきや発展が望めるだろう。」

テップだからだ。たとえば、ビジョンについてスタッフが誤解しているところがあれば正しい情報を伝え、その場で回答できる疑問には誠実に応える。なかには即座に答えが出てこない疑問もあるだろうが、その場合は「いつまでに回答するのか」をきちんと示すようにする。また、全員と一緒に取組んでいく問題ならば、その旨を誠実に伝えていくことが重要である。

また、スタッフが挙げた④の「できること」については、まず感謝の言葉を伝えることが何より大切である。感謝の意を示すことで、「発言してよかった」と信頼感を深めることにも繋がる。そして、最後に参加者全員が「始める前と比べて、研修を通しての感想」などを発表して研修は終了する。

「役職者は男性ばかりですが、このプロジェクトに関係した施策は女性がリーダーシップを握ります。連帯感はこちらなんです。やるからには、絶対成功させよう」と、モチベーションも高く取組んでいるようです。(営業マネジャー)

### プロジェクトを組み 他部署との交流を促す

キーパーは定期的にマスター室などに1ト見に行っており、情報の共有化をしています。(矢野氏)

各部署からスタッフを集めて事業に当たるプロジェクトチームを結成するところも多い。埼玉県のAカントリクラブ(27・H・M)もその1つ。10年から女性を集客するためのプロジェクトチームをつくり、月1回のミーティングを行っている。プロジェクトメンバーは、フロントや事務所、マスター室の女性スタッフ3人と支配人など5名ほど。

「女性比率を上げるためには、やはり女性の意見を集めよう」と部署を横断してプロジェクトを組み、女性目標のサービスや企画づくりを考へることにしました(営業マネジャー)

プロジェクトから生まれた企画に年1回のレディースコンペがある。そのなかで、パーティまでの待ち時間にスイーツパーティや近隣のショッピングセンター内に入っているマツサージ店とタイアップして、ハンドマッサージなどのサービス企画をした。

「イベント時だけでなく、女性ロッカー入口脇で飾り棚を設置したり、アロマを焚いたり、浴場のシャンブローの力を上げるなど、サービスの向上の力を入れている。」

「プロジェクトを開始してから、女性客の満足度は高くなっていきます。リピートする方も増えてきました。今後も引き続きプロジェクトを継続して、サービスレベルを上げていきたいですね」(営業マネジャー)

ユニークな取組みをしているのが、新潟県の赤魚川カントリクラブ(18・H・M)。約5年前から年に1回実施している市民開放イベントの際、複数部署のスタッフが集まり、企画から運営まで行っている。

「約10年前から市民にゴルフ場を開放したイベントを実施しています。当初は管理職などが集まり、企画や段取りなどを決めていましたが、数年経つと企画もマンネリ化してしまいます。そこで、イベ



部署を横断したプロジェクトを組み、イベント運営に当たる赤魚川ICC

ントの2カ月前からキャディやレストラン、コース管理など5部署からスタッフを指名して、企画や手配、市民への告知、そして当日の運営まで行っています。(総務課長・月岡龍夫氏)

ポイントにはゴルフ場の運営ではなく、本業外のイベントでプロジェクトを組んだ点にある。

「フレードで来場したお客様とイベントで来場したお客様の違いは違いです。ですが、単価が低いときにサービスができなければ、とても質の高いサービスはできないはずで。そこで、あえて単価が低いイベントでサービスレベルを高める工夫をしています」(月岡氏)

フロントが給仕するなど、他部署の仕事を実際に体験することで大変さを知ることができ、それが連帯感となって、通常の業務にも現れているという。また、連帯感だけでなく、本人の意識改革にも効果が出ているという。

「通常は上司の指示などを仰ぎながら仕事をしていたスタッフが、このプロジェクトでは約2カ月間リーダーシップを発揮して、他のスタッフの差配をしなければなりません。この経験が通常業務にも活きてきます。同時に、差配する上司の気持ちも分かるように、部内の連帯感も強くなっていると思います」(月岡氏)

連帯感を高めることは業務の効率化だけでなく、スタッフの隠れた才能を引き出すきっかけにもなる。積極的に取組んでいきた。