



連載●女性視点の現場力⑤ 管理職の育成

(株)マックス グループ統合戦略室室長 岡崎 梓



おかざき・あずさ

2002年にルームメイクのアルバイトとして(株)マックスに入社。現在、営業管理や人事労務管理から現場スタッフのサポートまで、同社ホテル事業の全般にわたる業務に関わり活躍中。

前号では、マックスのスタッフ教育・育成の柱となっている一般スタッフのキャリアパスの仕組みを述べました。今回は、管理職の育成への取り組み方を述べます。

◆
当社では、店舗責任者のチーフと、地域の数店舗を統括するマネージャーおよび支店長が、管理職の位置づけとなります。P/Aスタッフは、前号で述べたキャリアパスで順を追ってランクアップしたのち、チーフカリキュラムを終了し面談を経て、チーフになれるという仕組みです。

このプログラムは、約半年間、通常

業務を行ないながら2、3日に1回のペースで、管理職の仕事 교육을していく内容。指導者は支店長やマネージャーを中心とし、社長や人事顧問が担当するプログラムもあります。時間とコストがかかりますが、人材育成＝運営力向上のためには、必要不可欠な取り組みです。例えば、支配人が退職したからと、突然、ベテランスタッフを支配人に抜擢したらどうなるでしょうか。

日々の業務を実行する能力はあっても、「マネジメントって一体何? 何をどうすればいいの?」と、本人も現場も混乱してしまうはず。

このP/Aからキャリアパスでランクアップしてチーフに昇進する仕組みは、当社のスタート当初から実施していますが、何度かの見直しを行ない、より実情に合うように内容を進化させ

てきています。

◆
管理職には、さまざまな管理に関わる知識と能力も必要ですが、最も必要とされるのはコミュニケーション能力だと思います。現場スタッフの意欲は、確実に売上を左右します。意欲的に働ける職場環境をつくるうえで、管理職のリーダーシップは重要です。そのベースになるのが現場スタッフとのコミュニケーションです。

現場スタッフとのコミュニケーションというと、面談の時間を設けて指導し意識向上を図っていく等々、仕組みづくりを考えがちです。しかし、私自身がこれまでの経験で有効と思う方法は、フロントのバックヤードスペースに大きなテーブルを設置し、仕事場兼休憩スペースとしてしまうこと。休憩時間に一緒にお菓子を食べながら何気ない会話を交わす。これが管理職と現場スタッフ、さらに各スタッフ間のコ

ミュニケーションを促進させる有効な手法だと思っています。メイクスタッフから見ると、フロントは何をやっているのかわからない、管理職者はパソコンばかりやっていて本当に働いているのか、と。それが、お互いの仕事内容やたいへんさがよくわかるようになるのです。お互いを理解すれば、チームワーク力が確実に高まります。

◆
当社の管理職は、私以外は全て男性です。管理職者には緊急時の24時間対応が必要であり、家庭のある女性には難しいというのもひとつの理由。寂しいですね。ただ、管理職者をサポートするチーフアシスタントは女性がほとんど。当社の特徴でもある、女性視点での細やかな運営は、両者の連携、さらに現場の女性スタッフの意見・提案を汲み上げることで、男性管理職者でも実施できます。もちろん、男性でも細やかな気遣いができる人もいれば、女性でも女子力が低い人もいますから(えっ私?)、管理職の資質に性別は関係ないといえます。今後は、24時間緊急対応をクリアする体制をつくり、女性でも管理職者ができる就労環境をつくっていきたいと思っています。

また、管理職社員のモチベーションを維持する取り組みも重要です。

まず、金銭的な報酬。当社では、年2回の賞与は総利益の半分を原資として社員に分配されます。毎月の収支を公開しているので、自分の働きが明確に報酬に反映されることが分かる仕組みです。次に、やりがい。各種企画は管理職者の会議で決定します。現場を熟知した管理職者が企画をつくることで現状に即した訴求力ある企画になると同時に、当人の知識拡大や能力向上にもつながります。そして、もうひとつがやはりコミュニケーションです。管理職社員は本社での月1回の会議に集合するほか、直属の上司や人事顧問、社長による個別面談をそれぞれ月1回ペースで受けます。これらは、当社全体の方向性など意識の共有と意思の統一を図るうえで有効であり、同時に、日々の仕事への意欲を向上させるうえでも有効に機能しています。