

特別座談会

ゴルフ場の未来像

～2030年に向けた営業戦略と人材確保～

さくら共同法律事務所
弁護士 西村 國彦氏

株式会社エクセレントサービス
ゴルフ事業部長 小西 明子氏

カレドニアンゴルフクラブ
総支配人 渋谷 康治氏

ゴルフ場再生に取り組む弁護士であり世界の名門コースを旅するゴルフジャーナリストでもある西村國彦氏と、世界水準のコース造りを目指している東京グリーン富里カレドニアン株式会社代表取締役社長渋谷康治氏、キャディ派遣を中心にゴルフ場の運営をサポートする株式会社エクセレントサービスの執行役員ゴルフ事業部長の小西明子氏を迎え、ゴルフ場が抱える様々な課題に対する解決のヒントを探る。

—— 慢性的に続く人手不足ですが、解決の糸口はありますか。

西村 やはり自動化・DX化がキーワードになると思います。2029年に日本オープンゴルフ選手権を開催する玄海ゴルフクラブは、誘致に向け1グリーン化や練習場の拡張など様々な改革を行ってきました。一方で自動チェックイン機・精算機の導入など省力化にも力を入れて、通常はほぼ無人のフロント対応だそうです。日本オープンを開

催するようなゴルフ場でも効率化に努め、メンバーもそれを受け入れているということでしょう。また、あるゴルフ場では、前半を終えた組に自動で次のスタート時間を発券する機械がありました。セルフプレーのゴルフ場におすすめのアイテムです。

—— カレドニアンGCの総支配人としても現場に立つことも多い渋谷さんはどうでしょう？

渋谷 立つことも多い、ではなくほぼ毎日コースには顔を出します（笑）。当クラブも自動精算機は導入していますし、今後もDXは積極的に取り入れていきたいです。ただ、お客様に選択肢を提示することが大切だと

西村國彦氏



考えております。例えば、精算時にフロントの従業員との雑談を楽しむにしているメンバーさんもいる。そして、それが次の予約にも繋がったりもします。効率化は大事ですがこういう文化はなくしたくないですね。

—— カレドニアアングのスタッフはすべて自前でしょうか？

渋谷 委託しているレストラン業務以外はすべて直営です。人数的な内訳は、支配人を除いてフロント6人、マスター室2人、キャディが約50人、コース管理が20人です。それにプラスして適宜アルバイトもお願いしております。人材確保に関しては恵まれていて、実はそんなに困っていません。元々ロケーションを含めゴルフ場が持つステータスが高いですし、本社の採用担当が戦略的に動いてくれていますし、大学生を対象とした就職イベントなどにも積極的に参加しております。高卒も専門卒も大卒も、色々な所にアプローチして、そこはトライアンドエラ

ーしてありますね。むしろ大事なのは、彼らが入社した後、辞めないように、モチベーションをもっと楽しく働いてもらうかが大切で難しい。その為に何をすればよいのかを日々考えています。ゴルフ場の仕事は基本的に毎日同じことやっているわけですよ。フロントだったら、お客様が来てチェックインして精算して、コース管理だったら、朝にグリーンを刈って、昼間はフェアウェイを刈り、夕方カップを切るという、変化に乏しいんですね。もちろん給料は段階的に上がりますが、仕事内容に物理的な拡大がないので、新しいポストも用意出来ません。とはいえ、スタッフが頑張ってくれないとコースもサービスも良くならず、クラブのブランド価値を上げることが出来ない。そのために一人ひとりのレベルを上げる教育に力を入れている。忍耐強く根気を込めて、従業員を大事に育てている。それが私の最大の責務です。

—— 人材確保だけではなく、

離職率を下げることも重要という事です。

西村 ゴルフ場に限らず、多くの企業が抱える深刻な課題であるのが高い離職率です。従業員が定着しないということは、サービスの質の低下、採用・教育コストの増大、そして残された従業員の負担増という悪循環を生み出します。従業員が「このゴルフ場で働き続けたい」と思える環境を整えることは、経営・運営の安定化に不可欠でしょう。

—— キャディ付きで運営しているゴルフ場はキャディ不足が深刻化しています。

小西 弊社は千葉県のゴルフ場を中心にキャディを派遣しておりますが、どのゴルフ場も人材確保には非常に苦労なされていますね。現場で働くキャディの多くはベテラン層であり、高齢化が著しく進んでいます。その一方で、次世代を担う若者がキャディという職業に魅力を感じにくくなっているのが現状ではないでしょうか。キャディ不足

の背景には、プレースタイルの変化も大きく影響しています。

1990年代以降、乗用カートが普及し、キャディを付けずにプレーヤー自身でコースを回るセルフプレーが主流となりました。多くのゴルフ場がセルフプレーを前提とした営業モデルに転換し、キャディ需要が減少し、ゴルフ場も育成や確保に積極的に投資しなくなり、キャディという職業の維持・継承が困難になるという悪循環に陥ってしまいました。そうかと言って全部のゴルフ場がセルフプレーに変わるのかといえばそんなことはありません。ゴルフ場にとってのキャディ不足解消は喫緊の課題ではないでしょうか。

—— 渋谷社長のコースではないかがでしょうか？

渋谷 まず、当クラブではセルフプレー（メンバー同伴時のみ可能）が3割、キャディ付きが7割となっています。キャディの内訳ですが、ハウスキャディが約30人、練習生が約10人、派遣が10人超、アルバイトが約10

人で合計60〜70人となります。ちなみにアルバイトは学生もいますが、元々当社でキャディとして働いていたOGがいます。辞めた後も当社を選んでくれて光栄ですね。その中からハウス、練習生、アルバイトの50人くらいでシフトを組んでいます。8

年ほど前から毎月、キャディともミーティングをしているのですが、そこで「休みたいときに休めない」「決まった休みがないのが不安」という意見が出たので、その要望に応えるためにシフト制に変更いたしました。

一昔前は、予約の変動に合わせて勤務するというスタイルが当たり前でした。でも、今のキャディは先に予定を立てたいんですよ。そうしないと友達とも遊べない。正直50人分のシフトのやり繰りは気が遠くなりますが、マスター室がよく頑張っています。

カレドニアANGCでは先ほど20人でコースを管理しているとおっしゃっていました。

渋谷 18ホールのゴルフ場では

多い方だと思います。それには理由があり、各ホールにマウンドやアンジュレーションがあり大型の機械で一度に作業するといったことが難しいのです。

当コースはバンカーが多いので有名だと思いますが、バンカー整備専門のチームがあり6人アルバイトを使っています。ちよつと面白いのはこの6人はマスター室で管理させています。グリーンキーパー以下コース管理課には、もっと専門的なところで時間と人員を使ってもらいたい意向です。

海外のコース管理はどうでしょう？

西村 アメリカは高級コースといわゆる大衆コースとが二極化されているので、プレーヤーが安いゴルフ場はコースメンテナンスも簡素ですね。アメリカは州営などパブリックコースが半数以上です。なぜかというところ、世界恐慌前に建設したゴルフ場が大恐慌で破産するときに各自治体買い取り、ゴルフ場として継続したという歴史がありま

す。ですので、パブリックといえどトーナメントを開催するような高級コースももちろんありますが、その多くは30〜40ドル前後で気軽に何度も行けるゴルフ場です。ティとグリーンだけは管理しているけどあとはいい意味で適当というコースもありますね。当然少数人数での管理と思われま

す。一方で高級コースは隅々まで管理されています。ちなみに、欧米のいわゆる一流コースは1年前に予約してかつ先払いというところも多いです。料金も日本円にして10万以上がざらにあります。

渋谷 低料金でゴルフの大衆化を進める事は非常に大事ですが、何割かのコースは、ゴルフの伝統を守り、本当のゴルフの面白さ、深さを追求する必要がありますと考えております。カレドニアの存在価値はそこにあると思いますので、コース管理にも多額の費用と手間をかけて細かいところまで磨き込んでいます。コースもサービスも最終的には人に依存するので、当コースで



渋谷康治氏

はグリーンキーパーを始めコース管理課にはモチベーションを持ってもらい仕事をしてもらっています。具体的には週に3回は管理棟に行き、ミーティングに参加しグリーンキーパーやスタッフの話を聞き、問題があれば解決し要望があれば応えられるものだったら対応します。これはキャディに対しても同様に行っています。私の方からは、スタッフの業務に直接は関係ない、売り上げなどを開示し、情報や会社として目指しているモノを共有します。やはり、組織の一員であるという意識とやる仕事の意味と意義を理解することとでコースや会社に対して愛着が生まれるんですよ。その気

持ちを持ち続けられるよう環境や体制を整備することが私の仕事であると考えております。

最後に一言お願いします。

西村 欧米の体質や運営がすべて正解ではないと思いますが、もう少し自由があってもいいのかなと思います。例えばプレースタイルでいえば、9ホールだけや場合によっては3ホールだけプレーして、ゴルフが「一日仕事」ではなくなり、身近に感じられるスポーツになればいいなと思います。それと、先日外国でトーナメントを観戦して驚いたのですが、音楽が鳴り響く中、選手がプレーしている。ひとつのお祭りですね。ギャラリーも写真など普通に撮っています。もちろん試合の格式によりですが、日本でも取り入れてもいい文化なのではないでしょうか。日本固有の素晴らしい文化もあるので、それを守りながらもいい形で融合できればと思います。外国のゴルフファアに「日本のゴルフ場でプレーするのが夢」になって欲しいですね。



小西明子氏

小西 繰り返しになりますが、

日本の多くのゴルフ場でキャディ不足が深刻です。一朝一夕では解決しない問題ですが、少しでもゴルフ場様に一定水準以上のキャディを派遣できるように研修・教育に力をいれていきたいです。一方、キャディという職業に魅力を感じにくくなっているのが現状かもしれません。体力的に厳しい仕事よりも、オフイスワークやリモートワークなど、より快適な環境で働ける多様な選択肢が若者にはあります。「体力的にきつい」「給料が安い」といったネガティブなイメージが先行していますが、職業としてのキャディを確立できたらと思います。個人的な話で恐縮で

ですが、私の母はゴルフをまったく知らない状態でキャディになり25年間定年まで勤めあげました。母がゴルフ場に就職してから、ゴルフ場という華やかな場所でお客様と向き合いながら自分を高めて変化していく姿を子供ながらに感じ、ゴルフ場が特別な場所になりました。今思えば、ゴルフを知らずに始めたキャディ業務はさぞ苦勞の連続であつただろうと思います。キャディという仕事を目指す方が最短最速で業務習得ができるようにすることが創業当時の当社の使命です。セルフ化が進む中でキャディ付きだとゴルフがもっと楽しくなる「hone fun」をモットーとして、お客様にもキャディとして働く方にも魅力のあるお仕事として発信していくことが今後のキャディ不足解消につながると思っています。

渋谷 当コースのオーナーである早川（早川治良氏）の目標は「技と知力が必要とする世界レベルのコース」です。その一つとして2014年春から高速グ

リーン14フィートにチャレンジしています。これは、ゴルフにおいて半分の36ストロークはパッティングが占めていて、その重要なグリーンを速く難しくしなければゲームとしての面白さも出ないし、世界に通用するプロゴルフファアも生まれないだろうという早川の考えから始まりました。常に14フィート級の高速グリーンを維持するのは大変ですが、コース管理課と協力して頑張っています。また、先ほど申し上げましたが、カレドニアはビジネス的には広がりを求めるのではなく、内へ内へと磨き上げていくこと注力しております。コースだけではなくサービスのレベルも上げていく為に、特にスタッフ教育に注力しています。スタッフの満足度がお客様の満足度に繋がると信じて、各自の個性にあつた方法で教育に取り組んでいます。スタッフのレベルアップで世界水準のゴルフ場を維持することにより、ゴルフ業界の発展に貢献していきたいですね。