

声を届かせるには日頃からの関係性が重要

あてま
(株)当間高原リゾート ベルナティオ / 上席執行役員 統括総支配人 兼 事業統括室室長

佐野智之氏

当間高原リゾート ベルナティオ 新潟県十日町珠川 / URL : www.belnatio.com



(profile) 1986 (昭和 61) 年 4 月(株)プラザサンルート 東京ベイ舞浜ホテル ファーストリゾート入社。1990 (平成 2) 年 4 月(株)プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、1995 (平成 7) 年 4 月ホテルエビナール那須に入社。2008 (平成 20) 年、41 歳で総支配人に着任するとともに、ナクアホテル&リゾート(株)の執行役員運営副本部長として全国のホテル運営に携わる。2013 (平成 25) 年 2 月アートホテルズ大森、浜松町 2 店舗の総支配人に着任。一年で売り上げ、GOP ともに大幅に改善。2014 (平成 26) 年 4 月、現在のベルナティオの総支配人として着任、5 年 6 カ月采配を振るう 2019 (令和元) 年 11 月上席執行役員 統括総支配人兼事業統括室 室長として、宿泊産業の経営支援や研修、セミナーなどを手掛ける。現在は来年開業予定の山梨・富士河口湖の新規開業準備、運営支援にも関わっている。

「信頼関係構築のために定期面談をしても、本音をしゃべってくれなくて・・・。」

そんな声も多く聴かれます。

私も過去を振り返ると、せっかく設定したスタッフとの定期面談でついつい質問攻めにしてしまっていました。相手の立場に立つと実は逆効果で、上長による質問攻めではまるで詰問されている気持ちになり、正直に自分のことを話してくれなくなります。

また上司として威厳を保つため、自分を良く見せるための“成功事例”を伝えすぎないこともポイントになります。成功事例だけでは相手の心に響くことはありません。

私は、むしろ“失敗体験”をオープンにお伝えてしております。まずは相手に笑い話になるような失敗談を交えて、自分の価値観や考え方を伝えていきます。そして何より重要なことは、「自分はこのホテルで誰よりも失敗している」ことを伝えることです。結果として相手に心理的安心感が芽生え、オープンなマインドになってくれます。

また、会社の状況(売上利益、戦略、評価制度)も隠すことなくお伝えします。透明性と納得感、これが働く側にとっては最も重要な要素と捉えています。

成功体験を引き出す

どれだけ育成に時間をかけても急激に接遇は上達しません。一人のスタッフがホテリエとして一人前に育つには相当の時

間を要します。あまりにも成長実感までの時間が長すぎると多くの人は道半ばで挫折します。

一方で、「小さな成功体験」に重点を置いてみたらどうでしょう? 実は一人一人のスタッフは、日々何かしらの成功体験を得ており、少しずつ成長しております。そのことを上司がしっかりと認識し、言葉として伝えてあげることで、スタッフは仕事への充実感や満足感を得ることができます。

成長とは何か? 成功体験とは何か? それは決して難しいことではなく、「今までできなかったことが、できるようになること」だと考えます。

例えば

「お客さまの記念写真を綺麗に撮影でき、喜んでいただけた」

「お客さまに料理のストーリーを上手に説明できた」

「自分の名刺をお客さまにお渡しできた」
など、そのスタッフを日ごろから見てあげることができていれば、小さな成功体験は多々あるはずなのです。

ですので、私はできるだけ現場を回り、スタッフの成長した部分を探すことを心掛けています。当然ながら正すべき部分は正しますが、それ以上に成長した部分を褒めております。

そうすることでスタッフは成長を実感することができ、

「もっと上手に料理を作ろう」

「もう少し接遇を工夫してみよう」

「次はこんなことをやってみよう」

といった学ぶ意欲が湧き、行動変容が起き、気がつけば上達しているものです。

上記のようなことを心がけ、時間をかけてサポートしていくと、小さな成功体験が自ずと積み上がり、自信と意欲にあふれる人財へと変化・進化していくと思われま

固い決意とともに持ってくる「退職願」

経営や現場責任者をされていると、一番胸が苦しくなるのは、「退職願」とかかれた一枚の用紙をもってくるスタッフと相対するときです。

退職の意向が自分まで回ってくる時にはすでに手遅れの状態。引き留めも難しく、どうしようも手だてが取れない、このようなご経験は誰もがもちではないでしょうか?

人が定着しない要因、原因を深堀していくと、日ごろからの信頼関係、関係性が構築できていたか? いつも自分自身に自問自答してしまいます。

日ごろからの関係性ができてない総支配人、上司、職場では、こういった問題が起きがちです。「辛いことがあるから辞めたい」という気持ちがあったとしてもそのスタッフとの関係性が整っていれば、些細なことでも手遅れになる前に相談してくれます。

ではどうすればその状態を作れるのか? 本日は「信頼関係」や「モチベーション」をテーマにお伝えしたいと思います。

失敗体験を伝える

信頼関係構築には、具体的に何をすれば良いのか?