

離職させない ベルナティオ『心のマルチタスク術』

ベルナティオ流 最強の組織の作り方

(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&リゾーツ(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。

理想の組織と現実の狭間

“組織の成長を促進する”これは一つの部署、ホテル全体を任されている立場の人として、大きな課題の一つです。人の力を借りないと組織は成長しない。優秀なマネージャーが現れたり、主体性をもった若手が現れてくれることを、所属長であれば待ち望んでいるはずです。

私も総支配人を拝命してからは、人財育成の教育プログラムや研修をいくら導入・増やしたところで、思い描いていた理想の組織にはなかなか至らなかったのが現状です。

悩んだあげく、発想の転換をしました。「教えない」ことで人財を成長させる、「コーチング」の手法を選択したのです。これまでの「短期間での詰め込み」「手法を教える」こととはまったく異なる部下と共に考え、ゆっくりでも確実に成長を促すアプローチをとることに決めました。未だ力不足ではありますが、若手社員の離職も減り、最近では業界関係者の方も視察に訪れていただけるような施設になって参りました。

「やり方を教える」ことを捨てる指導法

ベルナティオが育成で大切にしているのは、いわゆる「ティーチング」ではなく「コーチング」を用いた指導方法です。では具体的にはどうすればよいか? というご質問にお応えしたいと思います。

ところで「コーチング」という言葉に、どのようなイメージをお持ちでしょうか?

私たちの考えるコーチングとは、旧来型の「やり方を教えることに終始する」指導方法を、勇気をもって捨てることから始まります。当然ながら「教えること」は一番楽で、最も早く終わるやり方です。一方、苦労はするかもしれない、時間はかかるかもしれないけれども、ぐっと耐えて、良き伴走者として部下の想いに寄り添うことに集中する。

ただ答えを与えるのではなく、部下が自ら答えに辿り着くように導くことが、私たちの目指している指導法なのです。

このようなコーチング法を、組織のトップがやり続けることが重要です。大変なことです。そうすることで自分の部下であるマネージャー、リーダーが真似をし始めます。結果として、組織の当たりまえ、文化にまで昇華することができるのです。

ただひたすら、目的を一緒になって考える

コーチングの文化が組織に浸透することで、新入社員であっても、自分なりの意見や考えを持ち、当事者意識をもって考える癖が生まれてきます。もちろん始めのうちは、正しい答えがすぐに出てくるものではありません。自分なりに考えた結果が組織のビジョンに沿っていて、目的もしっかり考え抜いているものである限り、背中を押し全力でサポートすることが、上司の役割ではないでしょうか?

ベルナティオの事例をご紹介しますと、昨年の新入社員が、統一化していないソパークカウンター内の手順をマニュアル化し、われわれに提案してくれたり、2年目社員は新入社員が迷わずに業務を覚えるための教え方を統一する情報共有ノートを作成してくれました。これはとてもうれしい瞬間でした。ではなぜ彼らがここまで当事者意識をもって行動できたのか? それはすなわちコーチングを積み重ねることで、「自らが源(当事者)となって考える」ということを、常日ごろから意識してきたからに他なりません。

新入社員自らが考え、それを先輩たちがサポートし、実現させていく。そうすることで成長実感生まれ、単なる作業ではなく「仕事をしている(価値を生んでいる)」という実感が湧くのです。

繰り返しになりますが、難しいことではありません。そのアイデアの目的とは何か、VISIONに沿っているかどうかを、一緒に考え抜いてあげることだけなのです。「目的を一緒になって考えるコーチング」は、ベルナティオが最強の組織を築くために大切にしている手法です。マネージャー自身も部下とともに成長し、目的を考えながら進む姿勢が組織全体の力となり、持続的な成長を生む秘訣なのです。