

人間力は責任の範囲を広げる 行動にあり

(株)当間高原リゾート
ベルナティオ
兼 事業統括室長
佐野 智之

なぜ縦割り組織が 生まれてしまうのか

つい先日私の尊敬するイエローハットの創業者である鍵山秀三郎さまがお亡くなりになりました。

鍵山さまの書籍「正しく生きる 人として大切なことは何か」の中に、こう書かれています。

仕事は三つに分かれます。

ひとつは「私の仕事」、二つ目は「あなたの仕事」。こちらは役割がはっきりしています。

それに対して三つ目は「誰の仕事でもない仕事」という役割が明確ではない仕事が存在します。

この「誰の仕事でもない仕事」を「私の仕事です」と引き受けていく組織は、制度に不備があったとしても組織が好循環を生んでいきます。

一方で「私の仕事ではない」と言った他責の考えが多い組織は縦割りを生み、「崩壊」していきます。

鍵山さまの本の一部を抜粋しましたが、縦割りの組織で、横の連携が上手くいっていない組織は、正しくこのグレーゾーンである「誰の仕事でもない仕事」をやりたがらない思考のスタッフが多い傾向にあります。

ではどうしたら「誰の仕事でもない仕事」を自ら率先して行動する思考を身につけられるのか？ それはやはりVISIONの中で言語化し、自らが体現し、その行動をきちんと評価するべく人事評価（目標設定）にまで落とし込むことが重要です。

ベルナティオでは日頃から VISION

に掲げてある「全体最適を考え、チームプレーで取り組む姿勢」がまさにそのことを指しております。自分に対してではなく、常に相手のことを想い、優先すべきは周囲に対して丁寧に対応することを求めています。

もちろん簡単なことではありません。ただ、私たちベルナティオが大切にしてきた“やり方の前の人としての在り方”つまり、スキルよりも“人柄を磨くこと”を重要と考え、人財を育てて参りましたので、今回はそういった視点からお伝えできればと思います。

責任の範囲を広げること

では人間力を高めるには？ どういうスタッフに育てたいのか？

私が考える「人間力」を別の言葉で言い換えれば、「責任の範囲を広げる」スタッフになることです。「責任の範囲を広げる」とは、すなわち、相手に寄り添い、本来の自分の業務範囲を超えて、自ら考え、動くことのできる「考え方」のことです。

例えばレストランでご家族での楽しい時間中に、お子さまが手を滑らせてお母さんのワイングラスを倒してしまったとき、私たちは「大丈夫ですか？」ではなく「大丈夫ですよ」と近づき、お召し物やテーブルを綺麗に整えるのと同時に、お客さまが倒してしまつたワインと同じものをそつとお席にご用意する。

ワイングラスを倒したのはお客さまではあるが、ホールにいた私にも責任があるのではないか？ と考えるスタン



スです。

フロントカウンターで行列ができているとき、ふと「お待ちのお客さま、こちらにどうぞ」と伝えてしまう行為。「待たせているのは自分たちであり、お客さまは待ちたくて待っているのではない」という意識があれば、「お客さま大変お待たせ致しました。ご用意が整いましたので、こちらへどうぞ」となるはずで

す。「カウンターが狭いから…」「チェックインピークと団体が被ってしまったからだ」など、どこか他責な気持ちからこうした言葉が出てくるのだと感じます。

2つの事例を挙げましたが、どちらも他責というスタンスではなく、私にも責任があるのでは？ という「責任の範囲を広げる」スタンスで接遇するスタッフが多ければ多いほどお客さまとの関係性も良好になり、いつしかそうしたお宿は、お客さまではなく、そのホテルの関係者（家族、仲間）のような存在（サポーター）が増えていくはずで

「人間力」あふれるスタッフが 生み出すもの

私たちは「心のマルチタスク」という考え方をとても大切にしています。

今では恒例となったバックヤードツアーでもお客さまをご案内しながら各事務所を訪ねると、どのスタッフも一旦作業を止めて、お客さまに立ち上がって丁寧に挨拶を致します。接遇する部署のみならず、施設管理部門も、総務人事や経理購買部門も同様です。

同業の皆さまがこうした心が整ったスタッフを見かけると一番驚かれる瞬間でもあります。

ただ、私からは「立って挨拶するように」とはスタッフに対して一度もお願いしたことはありません。

前述でお伝えしましたとおり、「相手を想い、優先すべきは周囲に対して丁寧に対応する」つまり、「どうしたら相手に喜んでもらえるか？ 相手のお役に立てるのか？」を皆が愚直に考えこのような形ができ上がったのです。

「人間力」文化醸成に向けて、 最も大切なこと

「人間力」。

それはスタッフが自主的に身につけるものではなく、決してないのです。

また、上司の「人間力」が伴っていない場合、どれだけ良い人財を採用しても、早期離職につながってしまいかねません。

運営の責任を担っている私たちの日頃のスタンスや声掛けこそが、宿全体の「人間力の総和」の向上にもっとも重要な要素だということを、自分自身、忘れずにいつも心に留めるようにしております。



株間当高原リゾート ベルナティオ
上席執行役員 統括総支配人
兼 事業統括室長

佐野 智之

Profile > 1986年(関)ブラザサンルート 東京ベイ舞浜ホテル ファーストリゾート入社。90年(関)プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、95年ホテルエビナール那須に入社。2008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。13年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。14年、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。19年上席執行役員 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。