

レススン密着!

破綻寸前のホテルを半年でよみがえらせた
マネジメントコーチングとは

負けグセ社員の 成約率が 大幅アップ

メンバーが「沈滞した今のままでもいい」と感じているチームに目標を持たせ、浮上させるには、どうしたらいいのだろうか。結果が出るまでやり抜く組織をつくる「仕かけ」を、ご紹介しよう。

ジャーナリスト
勝見明 文

text by Akira Katsumi

撮影/芳地博之(100%)
撮影/矢木隆一(100%)



Management coaching

かつての状況

「このままでは
ホテルが
終わってしまふ…」

やり抜く力を持ったチームは持たないチームと比べ、どこが違うのか。ここに紹介するのは、とあるホテルを舞台にした、一人のリーダーとメンバーたちによる事業再生の物語である。失敗が許されない厳しい状況に置かれたチームはある仕かけを導入した。その仕かけは、組織がやり抜く力を高めるには何が必要か、一つの本質を語ることになる。

松本市のホテルブエナビスタ・ブライダル支配人としてチームを率い、ホテルを再生に導いた。「かなりストレッチした目標を掲げたからこそ、V字回復を果たす力が引き出された」と自己分析する。

船坂光弘 Mitsuhiko Funasaka

長野県松本市にあるホテルブエナビスタは一九九一年に開業した。すでにバブルは崩壊。九〇年代後半に入ると業績は下降の一途をたどった。親会社(松本電気鉄道)は強い危機感を抱き、二〇〇四年四月、ブライダル事業を中心に再生を期すリボーン計画をスタートさせた。

そのブライダル事業も低迷を続けていた。婚礼組数は九六年の四・七組をピークに減少し、〇三年は三〇〇組を割った。成約率も以前は五〇%ほどあったが、計画スタート時には三五%にまで落ち込んでいた。これをいかに再生させるか。宴会部門から独立した専門チームが組織され、これまでも主にブライダルに関わってきたマネジャーの船坂光弘(当時三三歳)がリーダーに選任された。

船坂自身、「強いジレンマ」を感じていた。専門業者が次々進出する一方で、自分たちは一般の宴会もあるため、ブライダルだけに注力はできなかった。施設面でもシティホテルの豪華なシャンデリアより、自分たちに合ったスタイルへとニーズは移っていた。「このままではこのホテルは終わってしまう」。焦燥感が募っていたとき、再生の任を課された。

計画では独立型のチャペルの建設、宴会場の改装などハード面での刷新がまず図られた。では、運営面はどうするか。何をどう変えればいいのか模索する船坂の前に一人の男が現れた。マネジメントコーチの雨宮幸弘(当時三〇歳)だった。チームを強い実戦部隊へと変身させるため、東京から呼び寄せられたのだった。



2 「仕かけ」の導入

アクションプランを

自分たちで
考えさせる

コーチの両宮は銀行勤務から、ホテルやブライダル事業の経営とコンサルティングを手がける会社へ転職。ここで、アメリカの著名マネジメントコーチ、ハーワード・ゴールドマンが編み出したミーティングの方法論(本誌、一月一四日号参照、通称「すごい会議」)を日本に伝えた元IT起業家・大橋禪太郎氏と出合い、共感して白らもコーチの道に進んだ。

すごい会議とは、チームの目標を明確にし、目標に対する各メンバーのコミットメント(積極的関与と達成公約)を引き出し、各自の役割とアクションプランを策定することを目的とする。

ブエナビスタの場合、毎月一回、両宮が進行役となってセッションと呼ばれる会議を開催し、ほかの日はチームだけで毎週、フォローミーティングを行う形で、〇四年九月から始められた。概要を説明しよう。

●アクションプランの策定 最も重要な意味を持ったのは、一回目のセッションだった。「一年後に自分たちはどのような状態になりたいか」、リーダーと一〇名のメンバー全員が自分で考え、紙に書いて発表。「お客様もホテルスタッフも全員ホテルブエナビスタを好きになる」こ

とを多数決で選び、目標とすることを全員で「合意」した。ただ、これは思いの共有であり、それだけでは具体的な行動には移れない。次に行われたのは目標の数値化だった。「成約率六〇%」「組数五五五組」を目指す。ただの数値目標ではなく、意味を持った数字として共有したのだった。

では、どのようにして達成するか。まず、ブライダルに必要な仕事を列挙すると担当を振り分け、一人ひとりの役割を明確にした。そして、それぞれの担当ごとに、目標を実現するための具体的なアクションプランを自分で考えさせた。

ここで注目すべきは、それぞれのアクションについても個別の数値目標を設定させたことだ。例えば、DM(ダイレクトメール)担当者は、「資料請求者の来館率を高めるためパンフレットの質を上げる」というアクションを考えたら、「来館率四

上からの指示命令ではないから逆に
おまえはそれでいいのかと自問自答し、
リスクを背負うことを自分に約束した。

〇%」といった目標を掲げた。

こうしたアクションプランに対して、他のメンバーは、質問・提案・リクエストをすることはできても、単なる意見は許されない。「無責任な批判を排除し、他のメンバーからもポジティブな発想を引

き出すやり方だった」と船坂は話す。

以降、各担当者は自分の立てたアクションプランを実行し、翌月のセッションで目標達成度が検証された。例えば、「資料請求者の来館率四〇%」の目標に対し、達成できていれば次のアクションプランに移り、未達ならば、「DMに食事券を入れてみる」といった新しい案を考える。

こうして一人ひとりがアクションプランを自分で考え、実行し、次回に検証するというサイクルを回しながら、チームとしての目標達成を目指したのだった。

●課題解決法の策定 セッションでは毎回、それぞれの担当とは別に、チーム全体に関わる課題解決も行われた。やり方はこうだ。「うまくいっていること」と「うまくいっていないこと」を各自二つずつ、やはり紙に書いて発表する。書くことで、「みんな最近疲れている」「担当ごとに取り組みに温度差がある」といった、口で

はいいいにくいことも粗上に載せた。この中からリーダーが優先課題を選び、各メンバーに、事実・データ・感じることを提示を求めた。

例えば、「家庭的なスタイルの」リピンダウエディングの成績が伸びない」とい

った課題が出ると、「会場費がどこも一緒だから」「事実、「現在は年間五〇組しかない」「データ、「椅子が雰囲気合っていない」「感じる」といった提示が行われ、これを手がかりにして解決策を次々と提案させた。そして、その中で、自分がコミットメントできるものについて手を挙げさせた。「誰がどの提案を受け持つかは担当からだいたいわかった」「船坂」という。もし、解決に必要な提案が残れば、船坂が自分で手を挙げた。これは、その都度発生するさまざまな問題が未解決のまま山積されていくのを防ぐ仕組みといえるだろう。

3 変化のプロセス

みるみる

高まった

チームの実行力

このようにコーチを招いた月一回のセッションは、いわばハレの舞台であり、普段は自力で取り組まなければならない。それでもセッションの導入により、チームの力は日増しに高まっていった。メンバーの半数以上を占める女性陣のまとめ役的存在の米澤芳子が話す。

「以前は経営上の数字は上の人に任せ、私たちはどこかのほんとは仕事をしていました。それが自分の担当と役割が明確になったことで、誰かがやってくれるだ



特集 やり抜く力

ろうではなく、自分がこれをやらなければ目標は達成できないんだと考えるようになった。意識が大きく変わりました」

米澤は司会などの手配を担当し、「手配することが仕事」と考えていたが、セッション導入後は、「司会の満足度や生演奏の取り込み率などの目標を掲げ、工夫を重ねていった。メンバーたちの当事者意識の飛躍的な向上。それとともにリーダーの役割も一変したと、船坂は話す。

「私も前は全部自分で意思決定しなければと抱え込んでいました。今はみんなが自分のアクションプランに沿って、思いもかけないところで動いている。スピードがまったく違います。私の仕事は部下が目標を達成できるように、必要に応じて上を動かしたり、予算を調整したり、行き詰まっていれば息抜きを入れたり、環境づくりのサポートに回っています」

実はコーチの雨宮自身も以前、同じ体験をしている。二七歳でブライダル施設の運営を任せられたが、あるとき、部下がまったく動かなくなつた。

「原因は、オレの命令が聞けないならやめろといった体育会的なトップダウンにありました。このとき、すごい会議に出会い、メンバーたちに自分で答えを見つけさせ、自分の意志で決めさせるほうがはるかに効果が出ることを知ったのです」

ブエナビスタへの導入過程では、「飲み会ニケーション」も適宜行われ、より深い本音ベースでの交流も図られた。また、船坂と部下の間では、「危ないミス」があ

ったときなど、部下がときに涙するほど突き詰めた話し合いも持たれた。

「泣くことで気づき、ブレイクスルーした者も随分いました。泣きのマネジメントです」（船坂）。セッションの仕かけに加え、こうしたアナログのフォローが行われた点も大いに注目される。

4 成功と考察

V字回復をもたらし「場」のマネジメント

セッションは雨宮が進行役を務めて計六回、その後は船坂が引き継ぎ、今も続

けられている。成果は数字に表れた。昨年四月には三五%だった成約率は年度末には五六%に上昇。今年度は婚礼組数が四五〇組と、組数、売上高ともに前年度比一六〇%の伸びが予想される。五五五組の目標には達しないが、もともと「かなりストレッチした目標」（船坂）であり、だからこそV字回復を果たす力が引き出されたともいえる。

それはどのようにして可能になったのか。船坂がいう。

「われわれは結局、何に対してコミットメントしたのか。同じアクションプランでもリスクの少ない無難なものにすることもできます。でも、上からの指示命令ではないから逆に、おまえはそれでいいのよ、本当にそれで数字が変わるのかと自問自答して、リスクを背負うことを自

分に約束し、自分にコミットした。だからこそ、強い力が発揮できたのだと思います」

一方、米澤は「仲間力」を強調する。「一つの目標に向かってみんなが動く。一喜一憂もする。仲間っていいなと思いました。うちのメンバーは誰でも安心してお客様を任せられます。みんな自信を持ってお勧めできます。誰もが頑張っている。だから、困難にぶつかっても自分も何とかやり抜こうと思うのです」

いくつもの企業でコーチを務める雨宮には、「常に一つ信じていること」があり、それは、「人は誰も成長したいという思いを持っていること」だという。

チーム全体で目標や思いや価値観を共有しながら、一人ひとり自分で行動する。オレがオレがと他者を支配する「主語論理」でもなければ、自己が支配される「述語論理」でもない。そこには「全体と個」が両立し、相互に作用し合って力を増幅させていく「場」が生まれている。

セッションはシステムとして場を生成する一つの有効な仕かけだった。やり抜く力を持つ組織をつくるには、場のマネジメントが不可欠であり、それができるコーチ的リーダーが求められることを学ばなければならない。

（文中敬称略）



銀行マンからホテルマネジャーを経てコーチに転身。トップダウンよりも、メンバーに自分の意志で決めさせるほうが効果が高いことを痛感して、マネジメント・コーチングを学ぶようになった。

雨宮幸弘 Yukihiro Amemiya

●かつみよあきら 一九五二年、神奈川県生まれ。経済経営分野を中心に週刊誌、月刊誌に執筆。著書に「鈴木敏文の「本音」のようないびつな「インベーションの本質」」「ソニーの遺伝子」「セブンイレブンの「16歳からの経営哲学」」などがある。