

# 「共感と共有」をベースに 自ら考え行動する現場へ

高い顧客満足が成長の原動力となっている星野リゾート。  
経営の根幹を成す自律的な組織をつくるポイントを、  
「星のや京都」総支配人を務めた酒井俊之氏に聞いた。

# 進化 する 組織

成長を持続する企業は、活気がある。従業員自身も成長を実感し、生き生きと働いているからだ。「言われたことをやる」のではなく「自ら課題を見出し解決していく」活力ある組織へとなぜ変貌を遂げることができたのか。

取材・文 米田真理子

— 活力を生み出す

価値創造の現場から—

## フラットな組織と マルチタスクを導入

— 従来型の完全分業制とは異なり、星野リゾートの旅館、ホテルはスタッフが複数業務を担当するマルチタスク制をとっています。

**酒井** 当社が地方の旅館等の経営支援に入った二〇〇〇年代初め、従来型の組織が機能していない実態を目の当たりにしました。スタッフのモチベーションを高めるためにも、階層を減らして組織をフラットにし、一人のスタッフが多様な業務をこなすマルチタスク制を採用しました。

導入に当たっては、スタッフ自身の視野が広がり、できることが増

える。何よりお客様の満足につながることを、丁寧に伝えていきます。結果的に、機能的の壁がなく

なり、組織全体がお客様に喜んでいただくために動けるようになる。

しかも、お互いに仕事の内容を熟知でき、スタッフの人間関係が円滑になる効果が生まれます。

建設的な改善提案が増えたことも見逃せません。例えば、食事を提供する際、調理スタッフとサービス

海外運営統括室 マネジャー  
酒井俊之



撮影 編集部

2007年星野リゾートへ新卒入社。総支配人立候補プレゼンにより12年から「星のや京都」の総支配人を担当。以降5年間フラットな組織での管理職として従事。18年より海外運営統括室にて海外運営施設の開業業務等を担当

スタッフでは、優先したいものがある面もあります。それでもお客様の満足を第一に考えて、お互いの手順などを見直すことができるわけです。

— 改善だけでなく、新たな価値創造もスタッフが主導しているの