

人財育成は愛情の連鎖

(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。

穴の空いたバケツに一生懸命水を灌いでいた日々

企業は人なり。今の情勢であっても人への投資をやめることなく、今年 4 月も新入社員を受け入れられたホテル・旅館様は多いのではないのでしょうか？

自分の子どもと年端も違わぬフレッシュな新入社員たちが、期待や不安を胸に一生懸命学び成長しようと仕事に全力で向きあい挑戦していく姿には、胸を打たれることが多々あります。

「鉄は熱いうちに打て」ではないですが、この時期にかける新人育成への投資・時間・熱量こそ、会社の未来を左右する最も大切なものと重々ご認識の通りかと思えます。

しかし多くの場合、育成を任せただけの現場の上司たちは自分の仕事や作業に精一杯で、新入社員に作業こそは教えるものの、人としてホテリエとしての成長を心から願い、愛情と時間をかけ面倒を見ることは二の次となり、気づいたら新入社員は仕事の意義、やりがいを見失い、無気力化、または短期離職をしてしまうことが少なくありません。私たちベルナティオもお恥ずかしながら長年ここに課題を感じていました。

現場の人員不足を解消するためにも、

新卒採用や中途採用を何度も繰り返していました。しかし、まるで穴の空いたバケツに一生懸命水を灌いでいるような感覚になり、スタッフが離職するたびに時代の変化や精神的にタフな若年層が減ったなど言い訳を繰り返しておりました。

“課題の原因はトップにあり”、そう考え原因の矛先を自分に向け、私自身が考え方や行動を見つめ直しました。「どうしたら人が活き活きと働く会社になるのか?」と。育成をはじめて 7 年、私たちは未だ道半ばだと思っておりますが、ベルナティオが考える育成について本日はお伝えしたいと思います。

お客さま同様に仲間を大切に作る

私たちは新入社員をすぐに現場に送ることはしません。1 年間は“総支配人直属”の部下として、総支配人が直々に新入社員の育成をサポートいたします。日々のコミュニケーションはもちろん、新入社員の目標設定、日々の日報の確認。さらには 3 カ月に 1 回、十数人いる新入社員全員と 30 分ずつ面談を行ないます。一定のレベルまでスキルとマインドが整った時点で正式配属をするので、そこに至るまでには 1 年かかります。

決して人に余裕があるわけではありません。6 年前までは入社後、2 週間の研修期間を経て現場に配属するのが通例でした。ただ右も左もわからない時期に現場も余裕のない状況ではやり方を教え

るのが精一杯、新入社員の心を整えながら指導していくには程遠く、結果悩みを誰にも相談出来ない新入社員は離職に追い込まれる負のスパイラルを繰り返しておりました。

結果として生まれた “愛情のポジティブスパイラル”

「お客さまと同じく、チームや仲間を大切に作る」

こういった姿勢をトップが体現することで、それをみている現場マネージャーも同じ行動を取ろうとします。総支配人はじめ、会社のトップこそが育成に力を入れていく姿勢を見せ、そして文化にしていくことが大切なのです。

さらには新入社員もいずれは先輩になります。1 年間愛情を受けて育った新入社員は、2 年目以降は次の世代に愛情をもって接してくれる、そんな良き伝統文化が生まれていきます。2 年目以降のスタッフは指導する際、ひとつひとつの業務にすべて意味を加えて指導できるまでに成長を遂げ、手前味噌ではありますが、新入社員があこがれる先輩社員がたくさん増え、結果として離職率も 5.4% までに改善することが叶いました。

“あり方”なくして“やり方”の指導なし

一方で、指導を受ける側のスタンスも重要です。

部下の取り組む姿勢や意欲が足りていない状態では、部下にいくら技術を教えても身につきません。このとき重要なのが「やり方」ではなく「あり方」をまずは整えることです。意識を上げ、学ぶ意欲を高める。これが育成の第一歩だと感じております。

私たちの考える“あり方”については、次号にてお話をさせていただきます。