

# “人財確保はマネジメント次第”

(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 月ホテルエピナール那須に入社。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。

### 若い子はすぐ辞めてしまう

「精神的にタフな若年層がとて少ない」と経営者・管理職の方から相談を受ける機会が増えました。確かにわれわれの時代は上司に忠誠心を誓い、上司に気に入ってもらえればやがて昇格し、給料が上がれば「車やマイホームが買える」そんな夢や希望に燃えて、仕事をしていたように感じます。そんな世代からすると、どこか物足りなく感じてしまうのは理解できます。

最近是人材の確保が難しく、「新卒採用してもすぐやめてしまう。」多くの管理職の方が、このようなお悩みに直面しているはずで。

ではなぜ若手人材を短期離職へ招いてしまうのか? その背景には、われわれ世代とはまったく異なる現代の若者の仕事への価値観や大きな意識の変化が関わっています。

一言で言うと、「マネジメントが機能していない」と考えます。今の若手と私たちでは、仕事に対する価値観がまるで違うのです。

若手の離職に悩んでいたころ、ある先輩経営者から一つ質問を投げかけられました。

「普段からどれだけその子たちに向き合い、理解しようとしていますか?」

その言葉にはっとし、分かったつもりになっていただけで真に理解しようとしていない自分に気づかされました。

それまでは「若い子は、嫌なことがあるとすぐやめてしまう。」などと勝手に思い込み、パワハラ、モラハラを気にするあまり、腫れ物に触るような対応に終始し、一見職場環境は良くなっているように映るものの、若者は小さな抵抗を繰り返し、やがて自分の将来が不安になり、離職へと追い込んでしまっていた気がします。

実際に若手と膝を突き合わせてインタビューしてみると

「今の職場は好きだが、このままで大丈夫なのかという焦りがある。」

「先輩、上司の指導が人によって違うため、いつも戸惑っている。」

「スタッフ同士が馴れ合いで、職場に緊張感が足りない。」

「VISION と実際の施策がちぐはぐで共感できない。」などという結果が得られ、そこには若手の離職理由が凝縮されていました。

### “今”の時代の若手の育成

「自分は社会、会社貢献出来ているのか?」

「自己成長できているのか?」

「会社の VISION は、共感できるものなのか?」

今の若手は給料や出世よりも社会・会社への貢献や、自己成長を求めている。

ます。そういった意味では、われわれ世代より仕事に対して真っ直ぐでモチベーションが高いと言えます。

だからこそ、ベルナティオでは新入社員は総支配人室に配属し、1 年間総支配人が直々に新入社員を育成しています。決してわれわれも暇なわけではなく、人財育成こそが企業の未来を明るくする一丁目一番地と考えているからこそ、ホテル経験を一番積んだ者が、右も左も分からない新入社員にホテルエの基礎を教えることは、必然であると考えております。

総支配人室では現場研修している新入社員と 3 カ月に 1 回、一人ひとり 1 時間ほどじっくり会話をする機会を設けます。また、毎日新入社員が書いてくれるレポートに 1 年間総支配人室で育成した 2 年目のスタッフがコメントを返し、そのやりとりを総支配人室で目を通し、気になる点はアドバイスや指導を行ないます。

そこではスキルや“メソッド”ではなく、ホテルエとしての“あり方”を説いていきます。日々の業務が“作業”にならないよう、一つひとつの仕事について“意味”や“意義”を丁寧に説明します。意味や意義まで知って、その業務が心から腹落ちしたときに、彼らのモチベーションが向上し、仕事への理解度が大きく変わります。そのような姿勢が継続できれば、理想的なボトムアップの組織へと変わっていくのです。

「VISION を共有し、お互い共感できているか?」

「指示するだけでなく、意味や意義を伝えているか?」

「目標設定と、フィードバックやアドバイスが日々できているか?」

この 3 つを意識してから、ベルナティオの離職率は激減しました。ひと手間はかかりますが、今の若手を輝かせるのはマネジメント次第といえます。