

# 若手スタッフが定着するための投資

(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。

## 長期的な視点。それに伴う文化、歴史がブランドを育てていく

私どもの宿泊産業は、今なおコロナで困窮する施設が相次ぎ、天災や政治不安など、常に外部環境に翻弄され続けております。また、直近では物価高、人口減少、高齢化、気象変動等…多くの困難に直面しております。2023 年、弊社はこういった社会情勢の変化に対しても従前通り、ビジョンを通じた組織づくりを計画的に推し進めていきたいと思っております。

特に人事面。特定スキルを持つ人を、その都度即戦力として補強し頼るのではなく、計画的に新卒採用し、目指すべき人財像、ビジョンの元で中核人財に育てていく。その積み重ねこそが企業文化、歴史をつくり、いつしかブランドとして定着するものと捉えております。

## 企業文化を育む、新入社員の育て方

当社の新入社員は、3 週間の導入研修 (ビジネス・接客マナー等の研修、人としてのあり方の研修) に続き、総支配人室に配属し、各部門を周る約一年間の OJT 研修を行ない、適性を見極め本

配属を決定しております。

研修期間中は、毎日のトレーニング日誌による振り返りと反省点をレポートに記し、内容確認とフォローを一期上の先輩が新入社員の教育担当となり、新入社員に寄り添い、自身の歩んできた一年前の過去を振り返りながら、成長を促しております。四半期に一度は総支配人室が実施する個別面談を通じ、抱える課題や健康状態にも目を配り、一年間愛情を込めて育成しております。

管理する側がスタッフの適材適所を見極めることなく、不足している部署の穴埋めを急いでしまうと、この配属のミスマッチによる早期離職に繋がる傾向が高いのが実情です。

一年間の研修期間を通じて、新入社員の心の変化も生まれて来ます。入社時はフロント希望だったスタッフが、レストランサービスにやりがいを持つようになり、その逆もあります。ただし本人の希望どおりではなく、あくまでもわれわれ管理する側が当人の適正を見極め配属し、なぜその部署に配属したのか、当人にこの先期待することを丁寧に説明していきます。

なぜ新入社員にそこまで手厚いサポートをするのか? 最初の入口をおざなりにしてしまうと、知識、やり方だけを習得したスタッフばかりが組織の大半を占めるようになり、肝心な人としてのあり方やビジョ

ンを体現できるスタッフには成長しません。最初にしっかりとビジョンを染み込ませれば、その先も一人ひとりがベルナティオのスタッフとしてあるべき姿を考え、ビジョンに沿った行動をしてくれるようになるのです。

## 若手スタッフが定着する更なる“投資”

もう一つご紹介する取り組みは、着任以降必ず実施してきた取り組みです。それは、社員の家族をホテルに招待しておもてなしをするファミリー会を毎年開催することです。

この日は休館日。従業員と家族のみをご招待し、企画、運営は全て新入社員が行ないます。私たちベルナティオは大事な営業日を 1 日削ったとしても、この日より大切な日はない。

そう考えております。

新入社員が 1 年間の研修を経てどれだけ成長できたか、身内であるスタッフに実感してもらいます。そしてその成長を見守り続けた家族はこの会に感動し、感謝し、一番の応援団となってくれます。さらには翌年の新入社員もお客さまとして参加し、ホテルエとして輝く先輩達の姿を眺めながら、来年の自身の姿を想像する。たった一日のファミリー会を通じて得る ES は、計り知れないものを感じております。

こうした一見無駄と思えるところに投資をする覚悟を持てるか? 当然ながら、私たちは事業をしています。資金も必要です。そんなことは分かったうえで、私たちは何をすることで長期的に利益を積み上げるのかを考えるべきで、それこそが総支配人の仕事だと思っております。この取り組みこそが私たちの答えであり、若手スタッフが定着するには、十分な教育投資とサポートが必要だと捉えております。