

離職させない ベルナティオ「心のマルチタスク術」

# 新入社員の成長を見守る文化の継承

(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&リゾート(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。

### 毎年行なう“最重要”イベント

前回ご紹介しましたファミリー会。多くの皆様からご質問がありましたので、本日はこの取り組みについて、もう少し深掘りしてご紹介したいと思います。

私たちが毎年 4 月に開催しているファミリー会は、スタッフの家族をホテルに招待をするイベントで、この日に限ってはホテルを休館日とし、スタッフとスタッフの家族のためだけの 1 日を開催しております。

日ごろスタッフをサポートしてくれている家族をおもてなしすることが最優先ではありますが、それと同時に若手スタッフの成長の機会と捉えております。ベルナティオが日ごろ、一番大切に考えているスタッフ、家族、地域の皆様、パートナー企業、株主が皆 win win になるために、営業日を 1 日削ったとしても、この一年でまた成長したベルナティオを家族の皆様感じていただく、しかもこの大切な日の企画、運営はすべて 1 年前に入社した新入社員が行なう恒例行事なのです。

### OJT のさらに先。新入社員が自ら考え行動するスタッフへ

若手スタッフが一番成長することはなん

でしょう? それは“思い切って大きな仕事を任せること”だと考えます。

任せるとは、単に仕事を与えるだけでなく、部下が自分で責任を持ち、自分で考え、行動・決断して一つのことを完遂させるまでを、自分達の力でやり遂げさせることを考えております。ファミリー会のイベントの取り仕切りについても、経験もなく不安でいっぱいな新入社員よりも、経験豊富なベテランに任せた方が手間もかからず安心だとお考えになるかもしれませんが。

しかし、それではせっかくの貴重な成長機会を逃してしまいます。短期的には、任せるよりも自分でやったほうが早い、は事実です。しかし長期的には、任せない限り組織に未来はありません。

これは、「放任」とは違います。「任せた」とは言いつつも、1 名メンター (手配のプロ) を用意し、定期的にコミュニケーションを取る場を設けます。細かい指導をできるだけ我慢し、あくまで後方支援、仕組みを作ってフォローすることに徹することで、はじめて「任せた」ことになると考えます。

### 新入社員がチームでやり遂げることの意義

イベント全体の企画、進行表作成はもちろん、その運営すべてを 10 数名の新入社員が中心となって実行していきます。

当日までの事前準備 (おもてなしグッズの部屋入れ、ウェルカムボードの設置、料理内容など) から始まり、リハーサル、お出迎え、フロント、会計対応、レストランサービス、イベント対応。翌日はプレゼント準備からお見送り。当然ながら、それらに係る膨大な準備や関係各所との調整まで。

これらすべてをやり遂げるためには、新入社員のチームワークが十分に発揮されていることに尽きます。チームワークとは何か? それはすなわち役割分担はあるものの、お互いの弱みを補完しながら、積極的な相互協力をし、いくつもある課題・困難を乗り越えることです。時には意見の相違でぶつかることも少なくありません。乗り越えるためには、お互いのおもいやりが重要でしょう。

この日を迎えるために新入社員は半年前から準備し、スケジュール調整はわれわれもサポートし、新入社員と密にコミュニケーションを図り、VISION にある「尊重・尊敬」の心や、「意見を受け止められる」心を思い出してもらいます。そうすることで、実践の中で相手の気持ちに想いを馳せ、相手視点で物事を考えられるようになるのです。すなわちそれが、私の考える“心のマルチタスク”にほかなりません。

この経験を通して新入社員は「チーム」として一体となり、多くの挑戦や困難を乗り越えることで、大きな自信につながる成功体験を得ることができます。

そしてこの成長を見守り続けたご家族は、わが子の一生懸命に努力する姿に感動し、感謝し、一番の応援団となっております。たった一日のファミリー会がもたらす絆は、計り知れないものを感じております。