

# 新年度 最初に訪れる離職の危機

(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か月采配を振るう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。

## 5月の時期

新年度になり、初めてのGWハイシーズンを終えた新入社員。新入社員の立場に立つと、新しい職場・仲間が加わりワクワクすることも多い一方で、それ以上に不安やストレスがかかることも多いことでしょう。

誰しもが経験をする初めてづくしのこと、予約の電話を受ける、レストランやフロントでお客様に質問されるだけでもかなりの緊張が走り、適切な受け答えができていないか、相手の要望をうまく把握できなかったらどうしよう、など、不安だらけのはずです。電話が鳴るだけで、お客さまに話かけられるだけでストレスを感じてしまう時期です。その上手いいかない状態を放置していると、気がつけば、仕事へのやりがいやモチベーションも下がり、憂鬱な気分が毎日を過ごすことになりま

## 新入社員との向き合い方

私自身は、不安な想いで入社してくる新入社員にどう向き合っているのか？ まだまだ未熟ではありますが、多くの時間を割くことを大切にしております。

何よりまずは、信頼関係を早い段階か

ら作ることに、これができずして、真の悩みを聴き出すことは叶いません。日々の何気ないコミュニケーションを通して、新入社員と徐々に距離感を詰めていくことを心掛けております。当然サポート内容は業務に留まらず、社内の人間関係やプライベートの悩み相談におよぶこともあります。自分なりのアドバイスをしたり、相談に適した先輩や部署を紹介・つないだりしています。

さらには、新入社員のロールモデルとしての役割を担うことを、積極的に実践しております。新入社員にVISIONにそった考え方や行動・発言をしてほしいのであれば、自分自身がその手本となる存在になるべきなのです。自らスタッフに尊重・尊敬を意識した言葉遣いをする。マルチタスクを推進したいのであれば、一番忙しい時期に、総支配人自ら現場に立ち、各部署の応援をする。

当然ながら手間は時間もかかります。ただ時間をかけてでも、背中を見せながら、アドバイスや対話を重ねることが一番重要だと私は考えます。

「育成にける時間がない」という考えは、優先順位の間違ひでは？

業界関係者の皆様に組織や育成での悩みを伺っていると、その理由については「育成にける時間がない」というご意

見が大半です。私が先ほど示したような行動は、難しいと回答を受けることが多いです。

確かに現場はどこも同様の状況であり、そこに疑いの余地はないのですが、その裏で、現場からは「なんとか部下を育成したい」「育成の仕組みを整えないと、人が定着しない悪循環が続いてしまう」という悲痛な叫びが聞こえてきます。

実際に、私たちも業界が抱える深刻な人手不足を通じて、危機感を感じております。過去を振り返るとベルナティオも新入社員の導入研修は、3日程度の研修後そのまま現場に送りこんでございました。今振り返るといかに、人材育成に時間を割いていなかったかが分かります。

新入社員がキャリアビジョンを描き、会社で夢を持つためには、最初の一か月が最も重要であり、そこに注力しております。いつの時代もそうですが、「最近の若者は…」のワードを聞くたびに、「辞めていく」のではなく、「辞めさせてしまっている」ことに気づいていない経営者、総支配人が多いと感じております。

私どもは、最初の導入研修を3週間行ない、その中身はやり方ではなくあり方(思考)を伝えております。研修の最後に新入社員が決意表明をする時間を設けていますが、そのときには入社時と目の輝きが変わり、不安な表情は消えております。

思考を整えることで、たとえどんな困難にぶつかっても、良き理解者として上司を慕ってくれて、やり方の先にある目的を意識したスタッフに成長してくれます。最近では5月病という言葉が無縁になったのも、私たち自身の時間の使い方、すなわち新入社員との向き合い方・在り方を考え直したことがポイントだったと、考えております。