

大転職時代に必要
「成長の実感」

(株)当間高原リゾート
 兼 事業統括室長
 佐野 智之

新入社員との向き合い方

「暇さえあればスマホばかり覗いている」

「叱られることに慣れていない」

今年も新入社員を迎えて数カ月経つと、このような声が各現場や管理職の皆さまから声として良く拝聴します。確かに強い組織を作っていくには「スタッフの仕事に対する前向きな姿勢」は、とても重要であることは、論を俟たないことかと存じます。

ただ、我々の時代と違い、売り手市場である現状、若いスタッフを腫れ物に触れるような対応で、優しさだけで接していても結局辞めていくリスクは変わりません。

ベルナティオのVISIONには、【目指すべき「人財像」】という説があります。こちらを要約すると、お互い「尊重尊敬」「高めあう」ことを前提とし、「すべてを我がコト」として捉えられる人財になることですが、言うは易く行なうは難し。そのような高い視座で一人ひとりが動ける状態になるためには、スタッフそれぞれに「当事者意識」が芽生える必要があります。一人ひとりが自

ら考え動き、多様性を認め合いながら、根本の想い、考え方、在り方が「一枚岩」である組織が理想であり、今も目指しております。

牛歩ではありますが、スタッフの意識改革については、経営戦略の一丁目一番地として数多の施策を行なってまいりました。今回は最近の新しい取り組みを、皆さまに共有させていただきます。

100-1 = 0の法則

帝国ホテルの思想で、100-1 = 0の法則というものがあります。

ホテルに関わる全てのスタッフのうち、お客さまに相対するたった1人のネガティブな言動や行動が、お客さまにとって不快であると感じさせてしまった時、積み上げてきた満足度を0にさえし得るという法則です。そのため、新入社員であっても、組織の一員としての責任と当事者意識を備えさせることが、非常に大切な要素となります。

ただし、数カ月前まで学生であった新入社員が自発的にこのような心構えを持つことは、難しいとも考え



ます。それなのに、よくある「最近の若者は・・・」という言葉は、その方の人財育成に対する当事者意識こそが、少し欠けているように感じています。

果報は寝て待つのではなく、会社の仕組みや働きかけにより、新入社員の意識改革を促すような、具体的な施策が必要になってきます。

全新入社員に与えた
「役職手当」の意味・意義

意識をポジティブ思考に変えていくには、「努力」するという思考から「夢中」になるという思考に変えていくことが重要です。

私たちは、スタッフの育成方針として、「全員がリーダーである」というコンセプトを掲げております。それは役職を持っているスタッフだけではなく、全員が「リーダーシップを発揮できる状態(=能力的リーダー)であることを求めています。

こうした考え方を具現化するために、今年から新しい取り組みを始めました。研修を終えた新入社員全員に、サブリーダーという役職を与え、スタッフ全員に役職手当を付与したのです。

一般社員という立ち位置ではなく、「組織を担う重要な役割の一人」というメッセージを、明確に形にしました。こうすることで、「問題は誰かが解決してくれるはず」というスタンスから脱却し、ホテルで起き

ていることは「誰かのコト」ではなく、すべて「我がコト」として捉えるための意識改革を始めました。

サブリーダーになったからには、お客さまのご要望に対して、「私は新入社員なので上司や先輩に頼る」スタンスではなく、新入社員であってもお客さまのご要望を自分のものとして受け止め、直ちに何かできるかを考え、お客さまの心に寄り添い行動する。「上司に確認します」ではなく、「私が責任をもって申し上げます」という発言・行動になる。

だれかに依存するのではなく、いま自分が持っている知識・スキルの中で、最大限できることを考え抜くのがベルナティオの目指すべき人財像である。ということ、新入社員のうちから脊髄に叩き込むことが、重要だと考えております。

「立場的リーダー」ではないが
「能力的リーダー」の自覚を持つ

自分の今できることを最大限行動に移すことで、調整力や顧客対応スキルも磨かれます。VISIONを我がコトとして捉え、ホテルで起きていくことに対し、立場以上に視座が上がっていきます。これこそが、「能力的リーダー」を育てる、最大のコツだと捉えています。

そもそも、役職を与えた瞬間から、「能力的リーダー」になれるとは限りません。「立場的リーダー」でない時期から、「能力的リーダー」を育てていくことこそが、強い組織を

作るうえでの重要な要素だと感じます。

皆さまの組織には、能力的リーダーの素養がある貴重な人財がたくさんいるはず。ただしその1人に依存状態が続くと、そこがブラックボックス化するリスクも孕んで来ます。

組織は生き物です。日頃からの対話を大切に「支配人がお休みでしたので、代わりにここまで対応しておきました」。このようなスタッフがたくさんいたら、どれだけ心強いでしょうか？



当間高原リゾート ベルナティオ
 兼 事業統括室長
 佐野 智之

佐野 智之

Profile > 1986年(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。90年(株)プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、95年ホテルエビナル那須に入社。2008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。13年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。14年、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。19年上席執行役員 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。