

管理職が陥りやすい数字ありきのホテル運営

(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。

一年生も支配人も、 目指すべき人財像は同じ

「人事制度」の定義や目的を聞いてみると、会社や、人によってさまざまな回答が返ってきます。私はどれも正解、不正解はないのだと思います。

然しながら、ベルナティオが他社と異なる人事制度と言われる点は、等級が上がっても、「プロセス評価」に重きを置いている部分です。通常は等級が上がると同時に成果指標に重きを置くのが、管理職の通例ですが、ベルナティオでは、プロセスをおさなりにして、成果ありきはあり得ない。という考え方を大切にしています。過去を振り返ると、成果に重きをおいていた時代もありましたが、組織には大きなひずみや無理が生じておりました。

例えば営業職のスタッフが自身の掲げた数字を達成するために、社内ルールを逸脱して集客し、現場スタッフに負荷をかける。たまたまの特需が重なり、セクションの売り上げは達成したものの、責任者としてそれに見合った行動は見られなかったなど…

私たちが評価するプロセス指標とは、VISIONに沿っているかどうかの一点です。VISIONには目指すべき人財像が書かれており、それは、お互いを尊重尊敬しながら、人間力を磨いて、「この人に力を貸したい」と思ってもらえる人財になること。成果が上がっても、VISION

に沿っていなかったら評価は0になります。

一年生も支配人も、目指すべき人財像は一緒であるべきだと私は考えているので、VISIONに沿った行動をとったスタッフが評価され、上司になっていく。その結果、上司の真似をしてVISIONに沿った行動がとれるスタッフたちが増えていく。そんな好循環が、いまベルナティオでは生まれております。

理想の文化を作るために、 いま私たちがすべきこと

ベルナティオのVISIONの中心にある「尊重・尊敬」「チームワーク」を大切にすることで、自分たちの都合を求めない、お互いに与え合う“GIVEの文化”が生まれてきております。ホテリエひとりで行えることは限られています。ホテルとは、チーム、組織で互いに協力しあうことで、はじめて期待を越えた感動を、お客さまにお届けできるのではないのでしょうか？

ではその状態をどう作るのか？それは、ホテルの責任者が自分たちの目指す方向をVISIONとして明確に言語化し、それに沿った行動をしてくれたスタッフに対して、透明性と納得感をもって評価する仕組みを考え、整えることです。

「VISIONに沿っていれば、チームに貢献できる。」

互いの存在を認め合ったうえでの一休感、VISIONなしに一方向的にチームワークを求めているのは、スタッフがまとまるのは困難と言えます。

私は経営には、数字で目に見えるものと、「人」や「モチベーション」のように見えないものがあると常々考えております。そして、目に見えないものの方が、経営にとってははるかに大切だと、私はそう考えております。

「数字」だけを意識しても、 「強い会社」にはなれない？

売り上げや利益を上げることは、ホテルの責任者の重要なミッションの一つです。数字が悪ければ、追加の投資もできませんし、従業員への還元もままなりません。しかし、数字ありきのホテル運営は、さまざまなリスクを招くようにも感じます。

京セラ創業者の稲盛和夫氏がJAL再建にあたり、まず幹部社員の意識改革を最優先したという有名な話もありますが、ホテル業界に留まらず、本当の意味でも健全な経営をしている企業、つまり「強い会社」とは、数字だけではない部分に力を入れているように感じます。

では大切な部分とは何か？もちろん「人」です。

皆様のホテルで働くスタッフの方々は、いつも生き活きと、笑顔で仕事をされていますか？

ベルナティオも人に関する課題はいまだに山積しています。「人」を活かすための“人事制度”について、試行錯誤を繰り返しながら現在にたどり着いたベルナティオが考える人事制度について、少しご紹介させていただきます。