

# 大切な人に就職をお薦め出来る会社になっているか

(株)当間高原リゾート  
 上席執行役員 統括総支配人 兼 事業統括室室長  
 ベルナティオ  
 兼 事業統括室室長

佐野 智之

## 見せ方よりも大切な「見られ方」

夢と希望と不安が交差しながら、この春ベルナティオにも10名の新社会人が誕生しました。採用後は2週間の新入社員研修を終えた後、総支配人室に配属し、一年間新入社員に寄り添いながら、組織で働くうえで大切な“あり方”を学んでもらいます。一年後には人として愛される人財に成長してもらうよう見守っていきたいと思います。

一方で採用活動がなかなか上手くいかないという施設様の声を良く耳にします。

私も2年前から人財育成についての連載を執筆して以来、同業他社様から「ベルナティオではどのような採用活動をされていますか？」と質問を受ける機会が増えて参りました。

しかしながら、私どもの採用活動は、他施設様のやられている新卒採用活動と大きな違いはなく、凡事徹底、ということしか思いつきません。ただ一つ違いがあるとすれば、会社見学で来館される学生の皆さん

には、ホテルのロビーやレストラン、客室、チャペルといったゲストスペースよりも、主にホテルの裏側、バックヤードをたくさんご案内することを心掛けております。

整っていて当たり前のおもてを見せるよりも、裏の通路が綺麗に整理整頓されていたり、裏側のスタッフの表情が笑顔と優しさであふれていたり、スタッフを称えあうベルカードなどを見ていただくことで、ベルナティオへ就職を第一希望にされる学生が日増しに増えて来ていることを実感しております。

自社ホームページの採用欄に、より一層力を注いだり、採用にあたってインセンティブをつけたり、なりふり構わず取り組んでおられる宿泊施設様が散見されますが、私が大切に思っていることは、「見せ方よりも見られ方」。



さらにいうと「入社後のスタッフとの向き合い方」こそが最も大切で、新人の育成に対する熱量は、どこにも負けないほど全社で突き詰めてまいりました。

では「入社後」。私たちがやるべきこととは、何でしょうか。

打ち手は多岐にわたり、これまでの連載でもお伝えはしてきましたが、シンプルに、いつも自分にこう問いかけております。

「自分にとって大切な人を、自分のホテルに就職させたい状態になっているか？」

これを自信もって言えるようになったときには、不思議なことに、求人で悩むことがなくなりました。

## “良い宿”の条件は？

話題が少し変わりますが、「良い宿とは何か？」を考えたことはありますか。

多くの方からは、「スタッフの感じが良い」「清潔感」「食事が美味しい」・・・等が多く聞こえてきます。ただそれは前提条件(ベース)といったところではないでしょうか。

先日業界有識者の方々と交流をする機会をいただきましたが、同様の質問をしたところ、その中のお一人の方が、こう答えておりました。

「いい宿とは、隅々まで“意思”が浸透している宿だと思う」

“意思”、というのは、VISIONや経営理念、コンセプト、スローガンと言うものです。

また全てのもの(商品)に意味、ストーリーを込める。確固たるぶれ

ない「意志」を持ちながら、それがスタッフ一人ひとりに浸透している宿こそが、良い宿の条件と聞き、胸を打たれました。

確かに、宿が選ばれるときは、ハードの良さも重要かもしれませんが、実際にお泊りいただいた際には、「人」が価値を作り出す「こだわり」や「居心地の良さ」であり、それがリピートしたくなる最大の要素であるはずで

。“意思”が多くスタッフに浸透していれば、お客様にしっかり伝わり、チェックアウト後もスタッフの顔を思い出していただける関係性を、築くことすら不可能ではありません。

もちろんスタッフ一人ひとりが異なる目的・理由を持って働いています。「何を目指して働けばよいか」を示すことが、トップの役割であり、一番重要なミッションだと思います。またそれこそが、“意思”の源泉なのです。

## 人が入れ替わることの本当のリスク

離職率の高い会社は、人が足りないからと経験者を上の立場で採用されますが、夫々の考え方があって当然ですが、弊社は新卒採用者を育てることに力を注いでおります。それは私たちが目指すべき人財像であるVISIONの浸透こそが全てだからです。経営理念を額縁に飾っていても、自然発生的に勝手にスタッフに浸透するものではありません。スタッフが理解し通訳をして、長年伝え続けるからこそ、「意思=考え方」を理解・

行動できるようになるのです。

設備は年々古くなっていきますが、年数が経つにつれ、より輝きを増すお宿がたくさんあります。それは、「意思」が浸透しており、スタッフがその「意思」に心から共感してくれている状態であるからこそ、と感じます。

本質的に、人手不足のときに、失っているもの。それは「ホテルで働く楽しさと笑顔」かもしれません。まずは、これを取り戻すことが、最大にして、最も効果的な採用の打ち手だと考えております。



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

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年ホテルエピナール那須に入社。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。