

見えなくなってしまう

新入社員のころは特に、スタッフの力量・成長度合いに合わせて、「業務の難易度・量」を変えていかないと、不安・不満に繋がってしまうのです。

ずっと数字やパソコンを見てしまい、現場から足が遠のいてないか？

現場の最前線に立つスタッフにとって、シフトに入らない管理職は、関係のない人になっていないか？

繰り返しますが、離職率が高いのは、ホテルの最前線を支えてくれているスタッフです。そのスタッフ達に対して、どれくらい時間をかけ、声かけをしていますか？



(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。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 カ月采配を振るう。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。



来ていれば、このような受け止めにはならないはずです。

私自身の行動を変えてみて、起きた「変化」

私は総支配人として PL やパソコンと向き合うことよりも、スタッフを見ることに比重を置き始めてみました。

スタッフのことを所属長に丸投げをするのではなく、現場に出向き、何事もないときでも、

「気温寒いけど、大丈夫？ いつもありがとう」

「パブリックが綺麗なのは、●●さんのおかげだよ」

「お子さまはどう？ 学校慣れた？」

そんな何気ない対話を日々増やしていきました。

スタッフとの対話を繰り返すことで、スタッフの表情が明らかに変わっていったのです。そのうちに、会社の将来や想い、大切にしている思想が現場のスタッフ達にストンと落ちていく感覚があり、熱量をもって仕事に取り組むスタッフが増え始めました。

新卒スタッフを多く抱えていることも要因の一つではありますが、私はそれだけではないように感じます。

過去の自分自身の行動を振り返ってみても、直接数字に関係するセールス、マーケティング部門、経理や購買部門との対話に対し、最前線で接遇をしてくれているスタッフとの対話が圧倒的に足りていませんでした。

入社前の面接では将来の夢や希望を話していたとして、目標を持っていたとしても、現場に配属されれば 0 からのスタートです。

「何がわからないかわからない」「こんなこと聞いていいのかな」

こんなことを新入社員はいつも考え、「孤独」になっています。

総支配人として、部下の行動を褒めているつもりで伝えたはずが、逆の意味で受け止められていたことはありませんか？

例えば、お客さまからのアンケートでお褒めの言葉が書いてあり、朝礼の場でスタッフを褒めたが逆効果であった。このような苦い経験はありますか？ 何故そのような齟齬が起きてしまうのか？ 答えは簡単です。

思い返してみると、お客さまが気づいたスタッフの頑張りに、アンケートを見てから気づく。つまり、受け止める側からしてみれば、「普段私たちが頑張っていることに関心がないのに、お客さまが褒めてくれたときだけ…」と言った受け止め方だと思います。

お客さまの方が総支配人よりもスタッフを見ている状態、大変恥ずかしい限りでした。

日頃からの関係性、つまり対話が出

「早期離職」はなぜ起こるのか？

梅の便りが聞かれる時期になりました。新入社員を迎える日も迫っており、今年もベルナティオには 12 名の新卒社員が間もなく誕生します。

最近特に思うことは県内宿泊事業者との会話の中で、今年はずいぶん新卒入社が 0 人になってしまったと肩を落とす人事担当の方も多く、人財不足の深刻化は益々加速しているように感じます。

私自身も過去を振り返ると、「きっと活躍してくれるはず」と採用に関係した全員で太鼓判を押し、お互いの想いを共有・共感してご縁が生まれた人財。念願の入社だったのに、わずか数カ月で、といった苦い経験を繰り返してまいりました。

辞めたスタッフも、どんな気持ちだったのだろうか？

そう思うと、自分自身の力不足が悔やまれるばかりです。

今回は私自身のそのような経験を通して得た学び、改善した取り組みについて、共有させていただきます。

お客さまよりもスタッフの頑張りを見えていますか？

ホテルはさまざまな組織の集合体で成り立っており、離職率が高い業種と言われていますが、部門別で見ると離職率が高い部門、低い部門に分かれているように感じます。

特に最前線で働いてくれている宿泊部門、料飲部門、調理部門の離職率が圧倒的に高いように感じます。当然、

最前線で働くスタッフに 心からの敬意を

(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