

組織の熱量を上げる
ための人財への投資

〈第三回〉

(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

※本連載は、週刊 HOTERES 毎月第3週号で連載していた「離職させない ベルナティオ『心のマルチタスク術』」を誌面リニューアルしています。

ホテル運営における人財の悩み

ホテル運営でマネジメントする側が、スタッフにある程度の権限を委譲し、主体的に行動し続ける状態をつくることは、そう簡単なことではありません。一方で集客や経費削減のポイントは、各専門家から情報を得ることは可能だと思います。やはり「人」に関しては、どれだけ他ホテルを視察・参考にしても、なかなか答えを見つけるのは難しく、今業界が直面している人財育成への悩みはこの先も尽きないものと推察しています。

本日は、多くの施設さまが直面している「人財育成」の悩みに対して、少しでもヒントになるような考え方を、共有できればと思います。

組織を作るうえで大切な“熱量”

私が常日頃、人財育成で最も大切にしている視点は、常に「どうしたらスタッフが仕事を楽しみ、成長し

たいという気持ちを持ち続けてくれるか？」ということです。言い換えると「組織の“熱量”をどう高めていくか？」ということになります。

熱量を上げるために日頃から意識することは、少しでも空いた時間にスタッフ一人ひとりと対話を重ねることです。注意すべき点は、自身の想いや考えだけを伝える独話になっていないか、会議で活発な意見が出ない背景に、トップの独話が原因であることに気づかない上司が多いのも事実です。

常に相手に寄り添い、相手の想いをくみ取る想像力が必要不可欠なのです。

この“熱量”を気にせずに運営を続け、気づかぬうちに熱量の低い組織になってしまうと、スタッフの笑顔が減り、指摘・縦割りの組織へと向かい、どんどんと悪循環を招きます。

この状態では、お客さまの前で笑顔を取り繕ったとしても、必ず負の感情は伝わり、結果優秀なスタッフ

が入社しても、3年以内には他の世界に転職する穴の開いたバケツに一生懸命に水を灌いでいる負のスパイラル状態に陥ると思います。

“熱量”を高めるために人件費を“投資”とみなせる覚悟があるか？

それともう一つ人財をコストではなく人財に投資するという経営側の“覚悟”と“考え方の転換”が重要だと感じます。

運営を任せられる身ともなると、利益を生み出すことが求められます。ただし、利益の源泉はいったいどこからくるのか？利益を「付加価値」と呼ぶことがあります。この付加価値を生み出すのは、私は「人」の力だと信じております。

ベルナティオでは年度の初日に全社キックオフミーティングを行ない、全スタッフの前で優れたスタッフを称える表彰式を行っております。レッドカーペットを敷き、プロの司会者を呼んで本格的な式典を開催しています。当然この式典に関わる準備時間、開催中のスタッフの出勤時間、すべてに人件費がかかり、売上高人件費比率の上昇につながります。

ただし私たちは、大切な人件費を使ったとしても、スタッフ達が1年間どれだけ成長出来たか、本人に実感してもらう大切さを優先します。

さらには受賞できなかったスタッフも、表彰者に惜しめない拍手を送り、来年こそはレッドカーペットの上を自身が歩く姿を想像する。たっ

た一回の表彰式という投資を通じて、先ほど述べた“熱量”を一気に上げることができます。

ベルナティオの経営会議では、“熱量”を高めるための施策・投資を他にもできないか？設備投資と同様の重要性をもって、日々議論しております。

一方で私たちは事業をしています。CASHが必要です。そんなことはわかったうえで、私たちは何をすることで利益を上げるのかを考えるべきで、それこそが経営、運営の仕事だと思っています。

目先の利益、コストに翻弄されず、人に投資する覚悟があるか？スタッフを成長させることにコミットしているか？

私自身まだまだ未熟者ではありますが、その覚悟を持ち「人」を大切に想い、ベルナティオに関わる全ての関係者の「熱量」を上げるホテルづくりに進進しております。

“熱量”は、すべての人を“関係者”にできる

最近特に感じることは、私たちと関係性が深くなったお客さまが、大切な知人にベルナティオを紹介され、まるで添乗員のように自ら沢山の関係者をお連れいただくシーンにお目にかかるようになりました。もちろんエージェントでもなく、純粹にベルナティオを広めたい、というお気持ちで、わざわざ空いている時期・曜日を問合せいただき、そこに合わせるようにご予約いただくことが増えました。そんなお客さまに、

なぜそこまでしてくださるのかを伺うと、「ベルナティオは幸せの空気が溢れているから、スタッフの笑顔が本物だから」と話してくれます。

まさに、“熱量”がお客さまに伝わった瞬間が、ホテル運営をしていて喜びに感じる瞬間でもあります。人（お客さま、スタッフ）は幸せな空気が満ちている場所に惹きつけられ、集まってくる、これまでの経験で深く実感しております。逆にそうでないところからは、人は離れていくことは、皆様も耳目に触れることがあるところではないでしょうか？



(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。

