



第3章 定着に向けた取組事例⑥

ランタナ興産株式会社 ホテルランタナ那覇国際通り

所在地：沖縄県那覇市松尾 2-8-1
業種：ホテル業
従業員数：70 名

インタビュー回答者：副支配人 徳門 徹さん

「夢ノート」を用いた 1on1 ミーティングを導入した事により、外国人材の想いが浮き彫りに。2025 年度 6 月導入を目標に「組織を自動成長させていくエンジンにする」と位置づけした人事制度を新たに導入予定！

相談のきっかけや課題

当ホテルは 2019 年に「国際通り」と「松山」の 2 店舗で運営をスタートし、約 5 年が経過しました。スタッフの約 7 割を外国人が占めており、その人材育成も順調に進み当初の期待を上回る成長振りを見せてくれてはいますが、その中でもモチベーションの高いスタッフと、そうでもないスタッフがいることに気がつくようになりました。メンバーの誰かが組織に対してモヤモヤ感を感じ始めている折、「一体何が原因なのだろうか」という疑問が生じてた為、今回の相談に至りました。

取組について

宮城講師のコンサルティングで支援のツールとして「夢ノート」を提供いただき、活用法などについて教えていただきました。次に夢ノートについてスタッフに説明し、内容を考えてもらい、その後 1on1 ミーティングを実施、スタッフの現在の心境や心の変化などを丁寧にヒアリングしていきました。本来であればスタッフ自身に内容を記入していただきたいところですが、外国人スタッフの中には日本語は話せても書くのが苦手な方もいらっしゃるので、管理者でまとめていきました。

「夢ノート」の項目としては 5 つ ①入社前の目標や現在の目標／②目標があればその目標を達成するのに必要なこと／③達成度合／④未達成目標に対してのアプローチ／⑤日本語の勉強時間／⑥最も重視している仕事のモチベーションとさまであります。その結果、モヤモヤ感の正体が自然に表面に浮かび上がってきました。スタッフの声で一番多く挙がった課題や意見は、①自分自身では仕事を頑張っているけれど評価されていないようだ／②もっと成長したい意思はあるが評価制度がないので、明るいキャリアパスが描けない／③自分自身のスキルをもっとレベルアップしてどこ

でも活躍できる人材になりたい／④将来はネパールと日本の懸け橋になり、ビジネスを立ち上げたい等。夢ノートを活用し 1on1 ミーティングを実施した事で、彼らの心の声が浮き彫りになってきたと感じました。また、弊社には元々評価制度自体がなかったのですが、今回の取組を通じて彼らの成長への意思と評価とのギャップを埋める必要性を感じ、その後「人事評価制度」の策定が最善ではないかという結論に達しました。現在はその導入に向けて準備をしております。宮城講師からも人事制度のポイントや、やる気の上がる評価制度、ポイント制の導入等のお話も頂きました。如何にして社内の活性化を図るかの視点を管理職含め教えて頂きました。私たちもモチベーションが上がり、社内風土の改革に着手している最中です。

取組の効果

「夢ノート」を活用しての 1on1 ミーティングを行うことにより、スタッフのモチベーションやホテルに対する意識の向上が確認できました。日本語検定にチャレンジし、中には合格する方もいたり。長期的な視点では 10 年後に永住権を取って、このまま沖縄で長く働きたいという声も多く聞こえてきたり。改めて個々の思いの強さや、成長度合い、スキルアップが確認できた事で次なる人材戦略の道筋が見えてきました。スタッフも今の思いと 10 年後の未来について話せたことにより未来志向へと考え方が変化し、明るくなってきたような印象を受けています。

また、経験者でもこなすのが難しいような調整・折衝を必要とする業務があるのですが、外国人スタッフの中にはさっとこなせる方もいて。最近ではそこまでできるようになったんだと感心するところもあります。国籍は関係ないですね。どの人種が優れている、ではないですから。私共評価者自身も国籍問わずの目線でしっかり見ないといけないという想いや人材育成を頑張らなくてはという想いも芽生え、非常に勉強になっています。

今後の取組について

人事制度を「組織を自動成長させていくエンジンにする」と位置づけし、2025 年度 6 月導入を目標にしています。まず各部署の仕事の棚卸から始まり評価基準、キャリアマップ（厚生労働省から発出している宿泊業向けのものを活用）を作成、社員のレベル設定、評価と賃金制度の連動等を年度ごとに目標を定め、作成して行く予定です。上記にあわせて「チャレンジシート」も作成。人材育成制度とチャレンジシートの両方を基準にして評価し、彼らの成長を後押ししていきたい。あるべき姿としては「人材育成を通じた経営目標の達成や成長支援を通じてのやる気、やりがいのある職場環境」を目指しております。

外国人材は長期で働くことを目標にしており、真面目で、勤勉、成長意欲が強いことが特徴です。彼らに明るいビジョンを描いてもらい、成長とともに会社の発展にも寄与してもらいたいと思っています。

～ 講師からの一言 ～

宮城 俊彦 氏
株式会社 DREAM CONNECT 代表取締役



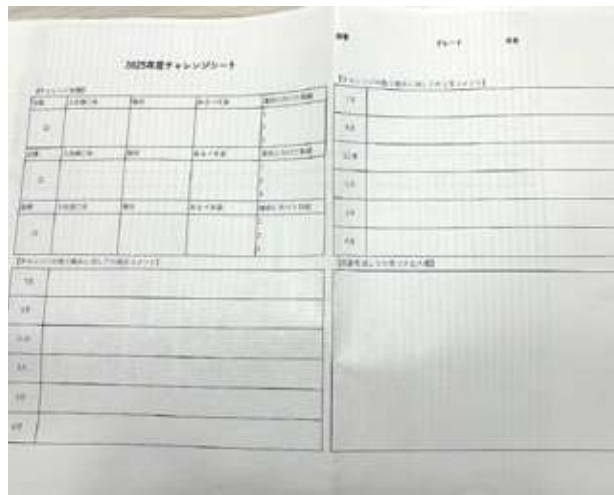
今回、ランタナ興産株式会社様を担当させていただき、初回コンサル時から外国人材を受け入れる温かい気持ちが伝わってまいりました。同時に、受入から 5 年が経過し、業務レベルとしては申し分ないと評価できる一方で、モチベーションの維持向上に悩まれている部分が垣間見え「外国人材の本意」を探ることから始めることとし、弊社が独自で活用している「夢ノート」の活用を打診した次第です。

外国人材は私たち日本人とは違い「在留資格」という定められた期間・活動においてキャリア形成の必要があり、雇用企業側の理解が必須となるからこそ、本意に触れることから始まります。自身が何のために、何を行っていて、何を指すのか等をアウトプットすることは、外国人材本人にとっても有益な時間となります。

「夢ノート」をご活用なさって、今後も人材育成と定着を推進していただけますと幸いです。



コンサルティングの様子



チャレンジシート

A さん	【入社前の目標】 2016 年来沖（学生） →2020 年（他リゾートホテル勤務） →2022 年 9 月/現在 30 歳 ホテルランタナ入社 →40～45 才 永住権申請予定 【現在の目標】 ①接客が好きなので、もっとスキルをアップしたい → 評価 5 ②エージェントの仕事覚え、実績を上げる。 →評価 5 ③与えられた仕事は完璧にやり遂げる →評価 5 ④いろんな仕事にチャレンジして自分のスキルを高めていきたい。常に成長したい。 【現在の目標】 ①マネジメント力をつけたい → 評価 4 ②コミュニケーションをとり人間関係を円滑にする。 →評価 5 ③アルバイト生の定着率、モチベーション UP ④リーダーになりたい。自分が仕事にチャレンジして成果をあげたら評価してほしい。 【勉強・スキルアップ】 ・日本語の勉強は継続している。漢字の本を買って勉強している。 ・仕事のやり方やクレーム処理、電話応対などを勉強したい。 【副支配人見立て】 ・会社への不満等は口にする事なく、与えられた仕事は完璧にこなして行っています。本人も自分の成長にとっても興味があり。自分が成長することが会社の成長につながれば良いという考え方を持っています。 接客が好きで、コミュニケーションを良好に保つスキルも見られます。将来的（40～45 才）にはネパールでビジネスを展開したいと思っているようです。彼の持ち味は「コミュニケーション力」「達成する力」「考え抜く力」「観察力」が優れているように感じました。不平不満を行っている暇があったら、自己成長に目を向けるという考え方を持っているようです。前回の○○○○のさばきは、流石でした。リーダーの資質ありと評価します。
------	---

夢ノートの一部と管理者評価

定着に向けた取組事例⑤

所在地：沖縄県那覇市松尾2-8-1
業種：ホテル・宿泊業
従業員数：約60名

ランタナ興産株式会社(ホテルランタナ) インタビュー回答者：真喜志 淳さん

チーム全員で仕事に取組む仕組みづくりと メンター配置による好循環を目指す！

相談のきっかけや課題

当ホテルでは2021年頃からスタッフが増え、今では当時の倍近くの社員数になりました。急速的に社員数が増えたこともあり、会社として社員教育や組織開発の必要性が高まってきている状況でした。その中でまず課題として感じていたのは研修などの教育制度でした。新入社員にはすぐ現場でのOJT研修に入ってもらっていた為、細かなカリキュラムなどの制定ができていませんでした。

また、管理職と現場の年齢層が多少離れていた事や、外国人スタッフも多い中で、コミュニケーションの取り方やマネジメント方法、主体的な社員の育成、チームワークを造成する仕組みづくりの必要性も感じていました。

その他、入社の浅いスタッフに対してのフォローアップ体制も充実させたいと考え、定期的な1on1やメンター制度など社員のメンタルケア・フォローの仕組み作りに期待・関心があり、本事業を活用しました。

取組について

コンサルティング支援でのアドバイスで、まずは個々の評価ではなく、チーム全体のスキル・モチベーションアップの仕組みづくりのアドバイスをいただきました。具体的には、部署・チームごとに目標を設定し、それに向けてチーム全員で取り組む仕組みをつくる、ということでした。

当ホテルではまずはシンプルな目標(テーマ)を部署ごとに掲げ、その目標を共有しました。テクニカルな難しい目標ではなく、「接客時は笑顔で対応する」など意識づけで行動できるような内容

にしました。ポイントを絞ったことで社員も行動しやすかったと思います。

また、メンター制度構築の前段階として課題として挙がってきたことは、メンター制度を担当する従業員(メンティ)の育成でした。育成のためにまずは、メンティ社員との面談を行いました。面談ではメンティ社員が意見が言いやすいよう、自部署ではなく他部署の管理職との面談を通して、困っていることはないか?など意見を集めました。その中で、外国人スタッフがアパートを借りる際の保証人問題などが上がった為、会社として法人契約をしてサポートすることになりました。

他、研修制度においては外国人スタッフ向けにおもてなしなどの日本の文化を理解してもらう冊子を作成し、展開ははじめました。そのおかげもあってか、投稿された口コミで「外国人スタッフの対応が良かった」とのお声も頂くことができました。

加えて、新入社員や外国人スタッフ、既存の社員も含め他部署の業務を体験していただく研修期間を設けました。会社としてもマルチにタスクをこなせる人材育成を目指している為、約4週間かけて他部署の業務に携わっていただき、会社全体の業務理解、部署間での共通認識を図りました。こちらは今後、新入社員の方に対しても実施していきたいと考えております。

取組の効果

部署ごとに目標を設定し、管理者が承認・褒めるポイントが明確になったことで日常的に承認する仕組みができました。

また、研修制度においては他部署業務体験の機会を設けましたが、担当業務以外の業務を理解することで改善案などの意見がよく上がるようになりました。当初想定していた効果とは別のうれしい副産物となりましたが、業務改善を図ることで労働コストも抑えられたため、結果生産性が上がりました。それにより生まれた利益の一部をホテルアメニティのグレードアップに充てるなど、社員の提案がホテル品質の向上にもつながりました。

今後の取組について

研修カリキュラムに他部署の業務も含めた業務体験をすることで、主体的な意見がでるようになったり、上司が部下の業務内容をより理解することができたため、チームワークが向上したと感じております。

今後は昇給や福利厚生など社員待遇の向上も図ってきたいです。

そしてメンター育成を図ったうえでメンター制度の実走も実現できればと思います。

～ 講師からの一言 ～

大山 美智代 氏

オー・アンド・オーコミュニケーション 代表



従業員の7割を外国人が占める環境で定着率が安定しておりアットホームな雰囲気をつくりあげているのが印象的なホテルです。様々な従業員育成の施策に着手していますが、今後特に力を注いでいくのが「メンター育成」との事。現在は観光業を専門に学び、在沖年数の長い従業員が中心となり公私ともに後輩を支援していらっしゃいます。

今後は当該従業員がメンターとして機能した上



「ホテルランタナ那覇松山」外観



ホテルランタナ社員の皆様



今回お話を伺った真喜志さん

で、次世代の「リーダー・メンター」を育成していく流れも構築する必要があります。途切れることのないDNAと文化の継承が重要になってきます。“外国人従業員が安心して楽しく働ける、そして質の高いサービスを提供することができる”環境が整ったリーディングホテルになるべく今後に期待が膨らみます。