

# 全員が「ホテリエ」である自覚をもつこと

あてま  
(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。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。現在は来年開業予定の山梨・富士河口湖の新規開業準備、運営支援にも関わっている。

## 人を責めるな、仕組みを責めろ

業界関係者の方にホテルの裏側を包み隠さずご案内する“バックヤードツアー”を続けていると、「ベルナティオには、幸せの空気が充満していますね」といったありがたいお言葉をいただくことがございます。

その秘訣を聞かれ、「お互いを尊重・尊敬し、高め合うことをスタッフ一人ひとりが大切にしています」と結論のみをお答えしていますが、最も知りたいのは、そのような状態・風土になった取り組み・背景かと思えます。

一方で未だ課題も山積している状況ではありますが、2014 年の総支配人就任時を思い返してみると、組織においても課題がありました。

もちろん今と変わらず、優秀なスタッフにも恵まれておりました。収益回復を目的に、企業としては合理的な判断でもあったかと思いますが、部門別収支など部署間の最適化を推し進めてきた結果、部署の縦割りが進んでしまっていたことが、苦い思い出として蘇ってきます。

「それってうちの(部署の)売り上げですか?」「それってうちのすべき業務ですか?」

ミーティングではこのような言葉が飛び

交い、率先してお客さまのために行動することよりも、他部署のことは他部署のことで、割り切った考え方を、今振り返れば「会社」が生み出してしまっていたように思います。

トヨタ自動車では、「人を責めるな、仕組みを責めろ」という言葉があります。私もそれに倣い、組織のさまざまな仕組みや意識改革に乗り出しました。

「仕組みと思考を整える」

就任直後のベルナティオは、まさにこの言葉に集約されておりました。

## 肯定のムード(思考と仕組み)を作っていく

私は勤務中、スタッフの顔色を確認しながらコミュニケーションを日々積み重ねております。その際意識していることは、そのスタッフの持っているホスピタリティを引き出すことです。

具体的には、お客さま対応のことで質問されたときには、「自分だったらどうされたい?」とスタッフに問いかけるようにしています。

もちろん、最初はおっかなびっくり回答するスタッフが多いですが、会社の VISION に沿っていればどんな回答でも「いいね」「それはぜひやるべきだ」と伝えます。

ポイントは「VISION を自分で体現し、頭で考えること」。結果、VISION が習

慣になり、お客様が主語で自発的に「もっとこうしてあげたい」と思うスタッフに育っていきます。

ただし私が唯一スタッフに強く求めること、それはスタッフの良いところを互いに褒める仕組みである「ベルカード」を、月一枚は必ず書くこと。一日 8 時間業務をしていて、毎月一つも感謝がないなど絶対にありえません。今では一カ月に 300 枚以上のカードがバックヤード入口に掲載され、全員がつい立ち止まってしまうような会社の掲示板になりました。

## 人に会いに来るホテル

私たちがバックヤードをご案内する際、おどろかれる一つ。それは、フィールド管理や施設管理スタッフの笑顔とあいさつが、サービススタッフと遜色がないことです。

「どんな教育をされているのですか?」とご質問をよくいただきますが、特別なことはしておりません。ただ、フロントやレストランスタッフと同様に「スタッフ同士の尊重・尊敬」はもちろん、「お客さまのご要望を自分のものとして受け止め、直ちに何ができるかを考え、お客さまの心に寄り添い行動する」大切さを共有し、それを繰り返し伝えていきます。

ホテルで働くスタッフは、全員が「ホテリエ」であるべきなのです。どの職種も、雇用形態の異なるスタッフにも繰り返しホテリエとして大切なことを伝え、VISION に沿った行動をしたスタッフには、みんなの前で褒め称える。この積み重ねにより、フィールド管理や施設管理はじめ全員が、「人に会いに来るホテル」に全力を尽くしてくれています。

大切なことは「相手の心に寄り添い行動するホテリエとしての自覚」だと思いません。