

# 私たちがホテリエが生産しているものとは

〈第一回〉

(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 智之氏

## 生産性向上という言葉への違和感

働き方改革の推進や少子高齢化、生産年齢人口の減少によって、ホテル業界問わず、人手不足が深刻化しております。

また急激なインターネットの進化により、施設の品質（口コミ）・取り組みはオープンになり、高評価施設の商品・サービスは真似をされ、成長戦略を描くには難しい時代となってきたように感じます。

このような状況を抜け出すために、生産性向上を至上命題としている企業さまは多いのではないのでしょうか？

しかし、私は常々生産性向上という言葉に少し違和感を覚えることがあります。

そこで本日は、私の考える生産性の本質的な意味や生産性向上につながるポイントを、皆様と共有していきたいと思っております。

## 日頃のスタッフの接客意識により生まれる大きな差

大手アパレルメーカーのユニクロで買い物をする時、値札がなくても店員が気持ちよく返品に応じてくれる話はご存じかと思っております。

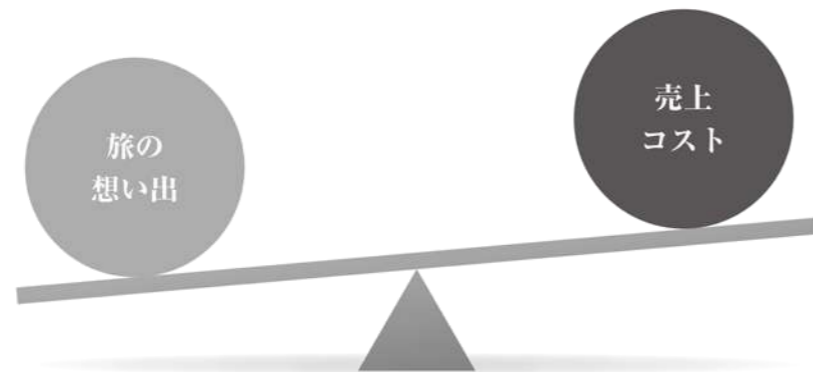
これを宿泊産業に置き換えると、レストランでついお子様がはしゃいでグラスを倒してしまった時、皆さんのお宿ではどのような対応をされますか？

「大丈夫ですか？」と様子を伺って次のオーダーを待つのか？「大丈夫ですよ」と言って、気づいたら自然と同じものをもう一杯用意するのかもしれないのでしょうか？

もちろんドリンクをこぼしてしまったのはお客様自身です。ただ、お客様がこぼしてしまった行為に対して設備、提供方法、テーブルの幅など、自分たちにも責任があるのではないかと捉えるか、それともお客様の過失と捉えるかで、行動は大きく変わって来るかと思っております。

結果、どちらのスタッフと接したお客様がファンにつながるかどうかは、言うまでもありません。

ではこのような行動をスタッフが



自然と起こせるようになるには、どうしたら良いのでしょうか？それは、上司である私たちこそが、「お客様の大切な時間を、大切にしましょう。」と話をしているのか、売上や生産性やコストの話を中心に日頃スタッフにしているのかで大きく変わって来るはずですよ。

## 私たちは何を生産しているのか？

先ほどのケースを振り返ると、自然と一杯のドリンクを提供したスタッフに対して、売上を発生させず、コスト面では損をさせた行動に見えるため、「売上から見る生産性」というと、あまり良い感情を持たない経営者や管理職の方もいらっしゃるのではないのでしょうか？

ただこの「生産性」という言葉は、私たちは何を「生産」しているのか？という議論は、いつも抜け落ちてしまっているように感じます。私たちが生産しているのは、果たして「売上」なののでしょうか？

私の考えは、売上は単なる結果であり、生産している「モノ」や「コト」ではないように感じます。

つまり、このホスピタリティ産業は、「旅の思い出」を生産している産業だいつも思っています。

特別な日に、大切な人と、今日と言う日をずっと前から楽しみにされてお越しになったお客様から「かけがえのない場所を見つけた」「この宿に会えて感動・感謝している」

私たちの目指すゴールは、このよ

うなお客様に愛される「旅の思い出」を生産し続けることではないのでしょうか？

どれだけコストを削減しても、お客様が悲しい気持ち、残念な気持ちでお帰りになってしまつては、「生産性」は0であったと、私はいつも振り返り反省しております。

## 効率化の先にある落とし穴

とはいえ、効率化やコスト感覚については、経営を良くするためには絶対条件だとは思っています。私も日々数字を見ながら部下たちと会話をし、より良い成果に向かえるよう努力をしております。ただ、数字から物事を見るのが癖になりすぎて、「利益のために1円を惜しんでいく」ことだけを突き詰めてしまうと、お客様の「旅の思い出」への熱量が下がり、施設に対して二度三度とお客様が足を運ばれることは、少なくなるはずですよ。結果として、繁盛ホテルとは縁遠い状態に向かうように感じます。

集客の観点だけではなく、スタッフのモチベーションにも通ずるものがあると考えております。

日頃お客様の前線に立ち、接客をしてくれている若手スタッフたちに、ある程度の権限を委譲し、お客様の声や気持ちを最優先に、寄り添った接客が出来る環境を経営側が整えてあげれば、自然とお客様から「ありがとう」「～さんと出会えて良かった」と感謝の言葉をいただくようになり、それがホテリエにとっての一番のやりがいや仕事に対する誇

りも生まれ、自分の会社が好きになり、離職率の低下にも繋がるのではないのでしょうか？

このような「旅の思い出を生産する」という意識を皆様と共感することが、宿泊産業の人気復活の鍵となる。そう捉えております。

もちろん夢物語であるかもしれませんが、何も影響しないとは考えにくいのです。逆説的に考えると、現代の業界が抱える高い離職率は、数字の議論に終始しすぎた「生産性向上」の掛け声が、作り上げてきた副作用ではないのでしょうか？



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 智之氏

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。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。