連載8

改革のスタートライン

㈱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

就任当初の課題

早いもので、ベルナティオに着任して早 10 年が経過しました。
業界関係者の方から、「成功事例はよくわかったが、厳しい状況をどう乗り越えて来たのか？」のご質問をいただく機会が増えましたので、この号では少し過去のことに触れてみたいと思います。

就任当時は、東日本大震災から 3 年が経過した状況で、集客面、組織面において、課題が山積している状況でした。

当時私はホテル運営会社に所属しており、東京で 2 店舗のホテルの総支配人を 1 年経過したばかりで、業績も順調に伸び、東京オリンピック開催も決まり、いよいよこれから東京が盛り上がると言うタイミングでした。ベルナティオの運営が決まり、当時の社長からベルナティオの総支配人の任命を受けた時は、正直戸惑いと、46 年間ずっと太平洋側で生活してきた者として、雪国での暮らしに慣れるのか？ 不安な想いがありました。その中で運営の立て直しという大きな課題に直面し、マイナスな気持ちで赴任したのを思い出します。

就任してすぐに、経営の皆さまから、現状の厳しい状況を正直にお伺いしましたが、一言で言うならば、「運営も組織も」すべてがうまくいってない、という状況でした。物事が上手く進まない時は、必ず理由があります。まずは幹部たちと、面談で対話を繰り返しました。

その結果、課題が明確に見えて来ました。以下に当時感じた課題を列挙いたします。

1. 視点が内向きになってしまっており、結果変化や改革への抵抗感が強くなっている
2. 業務が属人化しており、ブラックボックス化した業務は、上司からの改善指導が行なえない状況
3. 縦割り意識が強い（長く所属していることの弊害）
4. やってもやらなくても評価が変わらない人事により、優秀な社員ほど辞めていく　等々

これはベルナティオに限った話ではなく、どこの企業にもありがちな課題とも言えるかもしれません。皆さまの企業でも心当たりはありますか？

就任早々、部長達からの猛反発

この状況を踏まえ、私が最初に行なった組織改革は、当時の部長を全部署入れ替え、夫々が新たな部署の部長に着任してもらいました。料飲部長を総務部長に、宿泊部長を販売部長に、総務部長をフィールド管理部長に、といった具合です。

私も今振り返れば、着任早々思い切ったことをしたと思いますが、当時のベルナティオは、一つの部署で長く従事している管理職が多かったため、管轄部署の仕事はきちんとこなす反面、「気づき」がなくなっていました。先に挙げた課題を改善するには、新たな部署で夫々が挑戦することで「目の輝き」を取り戻してほしい…その一心で異動を命じました。

当然ながら部長達からは大きな反発を受け、「来たばかりの者が、勝手な人事をすると組織がおかしくなる」と言う辛辣な言葉もいただきましました。
ただ私は一貫して、こう返答いたしました。
「既に組織がおかしくなっていることに気づいてないのですか？」

「気づき」の大切さはこのことで、当時の管理職は同じポジションにずっとい続けることで、業務を熟知してはいましたが、自分たちにとって都合の良い縦割り組織を気づかないままつくっていたのかもしれません。

ただしこれは当人のせいではなく、そういった気づきのきっかけを与えてない、会社の責任でもあると感じました。スタッフの成長や組織の成長を真に願うのであれば、まずは管理職の皆さまに様々な部署の経験を通じた「気づき」を与えることが、組織改革の第一歩と考えたのです。

新生ベルナティオのスタート

こうして各部長が新天地へ異動し、組織が大きく動いたことで、数日間は引き継ぎなどでバタバタしましたが、気が付けば 1 カ月もたたない状況で、平常どおり組織は落ち着きを取り戻しました。

私自身は、ピーク時で年間 10 万人弱あった集客が 6 万人台まで落ち込み、集客の回復がマストであったため、総支配人室という部屋を売店の倉庫に変え、営業部の真ん中に私のデスクを置き、営業、マーケティング、企画、ブライダルといった販売する部署を同じ部屋に配置し、それと同時に総料理長の隣にも私のデスクをつくり、日々対話を重ねながら、「食」に対する考え方のすり合わせを重ねていきました。私自身が戦場の真ん中に常にいると、風通しの良い職場が自然とできていきます。

更に見渡すと、事務所が部門ごとに細かく分かれていたので、大きく 4 つの事務所だけにしました。接遇部隊、営業、管理、調理の事務所です。総支配人室など、余った事務所は倉庫や会議室にしました。

当時の社長は、私を事あるごとに地元の有力な方々との懇親の場に同行してもらいました。そのお陰で、地域からベルナティオへのご意見をたくさん伺い、一つずつ整える度に地域からの信頼が深まりました。日中はスタッフとの対話、夜は地域の皆さまとの対話を重ねていき、雪国特有の人の優しさに導かれ、気がつけば十日町が好きになっていました。

これらが新生ベルナティオとして、改革のスタートラインに立った当時の出来事です。

㈱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㈱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㈱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㈱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。