

# サービスプロフィットチェーンによる好循環とは

(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

## ハードへの投資の先にあるもの

昨年までの事業再構築補助金や、高付加価値補助金を受け、改装・リニューアルを施し、ハード面が劇的に進化している宿泊施設様が多くなってまいりました。トレンドに沿って、素晴らしいアイデアとデザインで、魅力的なお部屋を創ることに成功した宿泊施設様も多くいらっしゃいます。

一方で、こういった改修に成功した経営者様のお話を伺ってみると、「投資をして単価を上げたものの、思うように稼働が伸びず、なかなか売上がついてこない」「トレンドに乗った設備が思ったより人気がない」などというお悩みも耳にします。

単価が上がれば、当然お客さまの期待値もあがります。お客さまは綺麗なお部屋の写真、ページを見て、「予感」や「実感」が伴わなければ、良い評価をOTAサイトに残したり、リピートすることは叶いません。

私自身いつも思うことは、「体感」や「実感」を生み出すもの。それこそが、「ソフト」「ヒューマン（人財）」の部分だと思います。ここ数年、ハードに投資をした施設様が多い反面、それと同じ位の熱量で「オペレーション」や「おもてなし」に時間や手間をかけ、最前線で接遇するスタッフと一緒に投資にかけた想いや、意味・ストーリーの共有を深く図り、施設の価値を上げようとされているホテル経

営者様が少ないように思えてなりません。

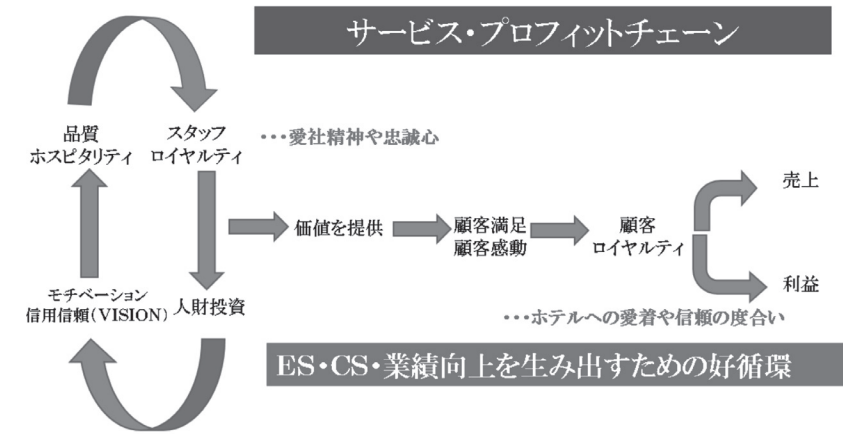
## サービスプロフィットチェーン

人財への投資。それは単にお給料を上げる、休みを増やすということではなく、働くスタッフが会社の考え方・VISIONに共感してくれる熱量が増えているか、彼ら彼女らの成長の機会を与え続けられているか。そういうことが重要だと感じます。

ここで、ホテル経営に関わっている皆様には馴染みの多いワードで「サービスプロフィットチェーン」について解説します。

サービスプロフィットチェーン（SPC）とは、従業員の満足度を向上させることがサービス品質の向上につながり、結果的にCSの向上や企業の利益につながるという考え方で、1994年にハーバード大学のヘスケット教授やサッカー教授らによって提唱されました。

ベルナティオでも入社したスタッフを、いきなり現場に放り込むのではなく、14日間の研修・トレーニングを経て、現場研修に入ります。現場にスタッフを補充し、人員体制の強化を図りたい気持ちをぐっと抑え、一定期間のトレーニングを実施し、スタッフが前向きに仕事に取り組めるような思考、状態を整えることを優先します。さらには会社の考え方・VISIONをしつかり共有・説明することで、帰属意識



を高めていく。こういった地道な指導こそが、サービスプロフィットチェーン実現に向けた、重要なプロセスです。

前向きなスタッフが増えることにより、お客さまへの対応力や、美味しい食への探求心が芽生え、ホテル全体の評価を押し上げていきます。ただ日々の業務の回しや、売上、利益を最優先で追求してしまうと、このようなプロセスは無駄なコストのように捉えてしまうかもしれません。宿泊産業が不人気になってしまった原因は、そうした目の前のことだけを捉え、スタッフの成長や喜びをおざなりにしてきた結果がもたらした代償ともいえます。

## ベルナティオ流 SPC

ベルナティオでは、新卒採用にこだわり、接遇スタッフ、調理人を0から育てる組織づくりに注力してきました。

その結果、離職率も減り、学校側からの推薦もいただけるようになり、インターンシップ希望の学校が増えてきたように感じます。

だからこそ、インターンシップで来てくれる学生も、新卒入社スタッフと同じ熱量で寄り添っています。インターンシップの学生もお客さまの前ではベルナティオの一員です。そして何より将来宿泊産業を志す大切な原石です。私たちが手を抜いてしまったり、駒のように扱ってしまえば、宿泊産業で働くことを断念し、宿泊産業=きつい、楽しくない、が定着してしまうのも否めない、そう思います。

人手不足が起因し、既に内定が決まっている学生には適当に、まだ内定が決まっていない学生には積極的にアプローチするような偏った受け入れは決してせずに、人生の岐路にたつ学生を大切に受け入れ、彼ら彼女らの成長を促すようなカリキュラムを、運営責任者である私自身も毎年一生懸命考えることを、自分に課しております。

「安くて、便利な労働力。」

人件費を投資という見方ではなく、コストという考えを持ってしまうと、めぐりめぐって会社に負の影響を与えると、いつも感じております

逆をいえば、会社を好きでいてくれる人の数（スタッフ、お客様、パートナー企業、地域の方々）の熱量を高めることこそが、結果的に良い業績につながってくるのだと信じています。

冒頭のテーマに戻りますが、人財を育てる、大切に寄り添うことで、サービスプロフィットチェーンに好循環が生まれる。

そんな「年輪経営」の考え方こそが、経営を良くするための最大の戦略だと感じます。



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。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。