

# バックヤードこそ真実

(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。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。

### 本連載にあたって

盛況だったインバウンド需要から一転、感染症の世界的流行による宿泊客の激減のため、ホテル業界はこれまでにない大きな打撃を受けました。今後はより一層、差別化するためのサービス力向上、運営コスト削減、マーケティング力向上といった取り組みが強く求められ、より選ばれるホテルを目指すためには組織内の人財強化に取り組むことだと考えます。

サービス業の極意とは、お客さまが支払った代価(料金)を上回る「顧客満足」、さらに「顧客感動」を感じていただくこと。そこからサービス提供者の“生き甲斐”“やり甲斐”が生まれます。IOT 時代を「便利」＝「時間の短縮」と考えるのであれば、余った時間＝余暇に対して、より人と人とのふれあいを求めるニーズは高まります。

本連載では、お客さまをハードでつなぐのではなく、ソフトでつなぐために、「人財の育て方・モチベーションの上げ方」「ホスピタリティ産業の人財としての在り方」からお伝えいたします。

### 最高級の設備をそろえれば、一流のホテルになるのか？

最新の設備、上質な空間。そしてモダンな客室。そのようなホテルと聞けば、ホテルエであれば誰しもがあこがれる、働きたくなるホテルであると感じるのではないのでしょうか？

しかしそのような環境だとしても、実際には幹部人材や若手の離職、社員のモチベーション低下にお悩みの経営者・支配人の方も多いことでしょう。

実際私も同様の悩みを抱えていた時期があり、どんなにハードを整えたとしても、社員の「心」が整っていなければ、お客さまに感動をお届けすることができず、思ったような成果が上がらないことが多くありました。経験上、こういった悩みの源泉は、“バックヤード”に答えが隠れていることが多くあると感じます。

### バックヤードこそ真実

私はホテルのバックヤードを通して、スタッフのモチベーションはもちろん、ホテルの姿勢がすべて伝わると考えております。ベルナティオでは、会社見学にいらっしゃる学生さん、お取引先様、さらにはホテルの経営者をはじめとした業界関係者のみなさまがお越しになった際は、必ずバックヤードにご案内しております。

特に業界関係者の方には表の設備やサービス、お客さま対応だけでなく、バックヤードまで包み隠さずオープンにするベルナティオの姿勢におどろかれる方が多いですが、私はホテルのトップがその姿勢を持つことは非常に重要だと思います。

バックヤードに業界関係者の方がお越しになると、当然ながらスタッフの普段の表情が見られますし、スタッフ同士がぎくしゃくしていますと、その空気感はずぐに伝わります。社内だろうが社外の方であろうが笑顔であいさつができていますか？バックヤードは常に整理整頓されているか？それを全員で心掛けられているか？ホテルのトップとして、常に語り続けることができていますか、を問われる一番の場所だと考えております。

バックヤードでの社員の表情が笑顔にあふれ、やる気に満ちあふれていたら、当然のことながらお客さまに対しても社員は優しい気持ちで接することができます。顧客満足さらには顧客感動につながり、お客さまとはハードではなくソフト、“人”でつながることができます。お客さまの満足された表情から社員の“やり甲斐”が生まれ、社員のさらなる働く喜びにつながると考えております。

ただしそういうものをルールとして押し付けては、まったく意味がありません。最も大切なことは、自分たちが大切にしたい考え方、行動を VISION として言語化し、「文化」にまで進化・浸透させることです。

私たちベルナティオの VISION の中心は「尊重・尊敬」です。今回は VISION について、お話したいと思います。