

真に優先すべきことは何か

（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

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。

観光地とは言えない場所で、どうやって集客を行うか？

ベルナティオは新潟県十日町市でリゾート運営をしています。住んでよし、訪れて良しの地域ではあるものの、草津や那須など有名観光地と比較して、集客に恵まれている環境とは言えないかもしれません。「ベルナティオに訪れること自体が目的」にしていくことが不可欠といえます。

そこで、私たちの目指すゴールを「スタッフに会うことが旅の目的」としました。OTAの指標によると、1年以内の弊社のリピート率は35%強と高水準を維持しております。

競争の激しいホテル業界にあって、知名度もない、決して設備が新しいわけではない、働き手も少ない、まさに「ないづくし」のベルナティオが、なぜここまで成長できたのかを振り返ると、そのポイントは当社が大切にしている「VISION」そして「行動指針」を浸透させてきたことにあります。

方針を明確に示して、浸透させることの大切さ

ベルナティオは経営理念である「人を

活かし、お客様に感動をお届けし、地域とともに発展する」をより詳細にブレイクダウンした「行動指針 十ヶ条」があります。それを浸透させるために、明文化してポケットサイズにしたカードを全社員に持たせています。

「行動指針 十ヶ条」は、全社員が目指すべき人財像について書かれたもの。何度か過去の記事の中でご紹介しておりますが、「プロセスが正しければ、成果は後からついてくる」という考えのもと、役職者、新入社員関係なく目指すべき人財像であるVISIONの体現度（プロセス）を評価軸としております。

例えば行動指針の一つに、「六：毎日を特別な日に」というものがあります。内容についてご紹介します。

“私たちの毎日は、お客様一人ひとりにとっての特別な一日です。常に「自分がお客様だったら？」という気持ちを持ち続けます。私たちはお客さまが言葉にされるものはもちろん、言葉にされないものについても、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します”

このような行動指針が、日々の接遇の中でもっとも重要視される事柄になりますので、スタッフには「お客さまが特別な日になるためには、自分たちに何が出来るか」を常日頃考える習慣を身につけて、これを継続することで、スタッフは行動指針に沿って自ら考え、提案・行動できる人財に成長するのです。

こうした思考により、お客さまからは、

「〇〇さんは今日いますか？」という問い合わせを毎日のようにいただけるようになり、私達が目指すスタッフ目的で何度も訪れるお客さまも増え、同時にスタッフもお客様との関係性が出来ることでモチベーション向上に繋がっていると実感します。

真に優先すべきことは何か

スタッフから出る提案の中には、想定されるコストよりも多少高かったり、オペレーションにひと手間が加わったりすることもあります。

そのとき私は、迷わず

「お客さまに感動をお届けできるだけの意味、ストーリーがあるか」の基準で判断・対応しております。

一方で私達は事業をしています。当然利益を上げなければ事業は成り立ちません。

ただし本当に、判断基準が数字ありき需給バランスのみでレートを上げ下げすることだけでホテルの価値が伝わるのでしょうか？

私はこと宿泊産業においては、「お客様に感動をお届けする」ことが先。GIVEの文化こそがお客様からの信用、信頼に繋がる、そう確信しております。

大切なのは、お客さまに限らず、与え続ける文化を醸成することです。

—お客さまに感動をお届けする

—スタッフが生き生きと働く組織体制を作る

—包み隠さず見せられるバックヤードを作る

結果として意見を言える、多様な意見を受け止められる人財、互いに尊重、尊敬しあえる組織、お客様の為にひと手間を惜しまないことに部署間でも協力を惜しまないチームを、これからも目指して行きたいと思えます。