

# 人柄という“技術”を磨く

(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。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。

### 「人柄」は獲得可能なスキル

「この人の力になりたい」「この人に力を貸したい」人生の中でそう思える人との出会いは、人生の大きな転機となるはず。そういった印象を与える人であること。つまりは良い「人柄」を身につけることは、組織を束ねる上で非常に重要な要素だと思えます。

人柄は先天的なものであり、組織を束ねるにはカリスマ性が必要である、という意見もありますが、一方で私は、人柄というものは「技術」。すなわち、後天的に獲得可能なスキルだと考えております。

私も総支配人を拝命してから、まさにそのことを強く感じるようになりました。私自身、まだまだ未熟な人間ではありますが、今この立場でいられるのも、経験、訓練、さまざまな人との出会いによって人柄を磨き、現在に至っております。本日は私が常日頃思っている「人柄という技術の磨き方」について、少し触れたいと思います。

### 苦しいときこそどう行動すべきか

私は栃木のリゾートホテルで総支配人在職中に、東北大震災に見舞われまし

た。当時の那須周辺は放射線量が高く、地元農家が大切に育てた野菜が被害に見舞われ、経営陣からは苦渋の選択の中、別の地域からの野菜を採ったかどうか？という一つの選択肢を提示いただきました。

私が一日考え出した結論は、“今苦しんでいる地元農家と向き合いながら、一緒に課題を解決していくこと”でした。徹底した安全の確認、綿密なリスク管理をしながら、これまでホテルを支え続けてくれた地元農家とともに、困難に向かって挑戦する道を選んだのです。当時の那須町町長とも交渉し、町からバスを出してもらい、地元農家と一緒に東京へ野菜を売りにも行きました。

時が過ぎ、現在栃木に帰省するタイミングで、当時の農家の皆さまが事業を継続されている姿を見たり、農家の方から「あのときの恩は一生忘れない」そうおっしゃっていただく機会に恵まれると、当時の挑戦が少し報われたような気がします。

私の判断が正しかったのかは分かりません。

ただ当時の私が、なるべく困難を避け、損をしないことを優先していたら、地元農家からは別の見られ方になっていたはず。私が出した決断に対して当時のスタッフも賛同し、お客さまへ丁寧に説明して理解を得る努力を必死に行なってくれたことは今も鮮明に覚えております。

私自身も今日まで決して順風満帆な人

生ではなく、七転び八起きの人生ではありませんが、困ったときにこそ気持ちに寄り添い、そばにいてくれた人のことは良く覚えております。

そういった方々の「人柄」は、当然ながら尊敬に値するものでした。

結局は「損得 (より儲かる方)」ではなく、「善悪 (人として、何をすべきか)」で判断すること。苦しいときこそ、相手に寄り添うことを意識する。それこそが、人柄という技術を身につける分かれ道になるのではないかと考えるようになりました。

### 誰もが今から実践できること

思えば私が若いときも、さまざまな困難がありました。忙しいピーク時にお客さまのクレームに遭遇した際、指示だけ出してまったく対応をしてくれない上司だったのか、寄り添い一緒に解決を目指してくれた上司だったのか。良くも悪くも、困難なときの上司の行動は、覚えているものです。

火中のときこそ隣にいてくれる人。一緒に問題を解決してくれる人。そのような上司や先輩が困難な課題に直面したとき、皆様は力を貸すことを惜しむことはないのでしょうか？

周りが大変なとき、困難に打ちひしがれているとき。自分が忙しくても、苦しくても、どういう行動をとるのか？善悪で判断しているのか？

私は人柄という技術は、「苦しいときにしか磨けない。」そう考えております。20代、30代という若いときにそういう考え方を身につけてほしいと思いますが、年を重ねてからでも変わることができた方をたくさん見てきました。

「人柄」という技術を身につけるのに遅すぎることはない。そういつも感じております。