

# ホテル運営は日々の関係性の積み重ね

(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。

### ■組織力を向上するには

本連載では、「人財」をテーマにしてきましたが、やはり離職率が改善せず、経営者の方からご相談をいただける機会も増えて参りました。

一方で、人財の相談と同様に組織力向上に関しても意見交換をすることが増えて参りました。

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。エリア的には優先的に選ばれない地域のため、「ベルナティオに訪れること自体を目的」になるよう接遇、料理を含めた全ての商品に力を注ぎ、ベルナティオに一度訪れたお客さまがまた訪れなくなるおもてなしをスタッフみんな実践してきたエピソード等、自己紹介の中で触れていますと、やはりその一丸となる部分を作る為の秘訣を深く知りたいとお声をいただくようになりました。

今回は、ベルナティオに関わる全ての力を結集しながら組織を向上してきた私なりの考え方について、少し触れたいと思います。

### まず初めに取り組んだこと

私は 2014 年 3 月ベルナティオに赴任

しました。4 月から運営の陣頭指揮をとるようになりましたが、当時のベルナティオは東北大震災直後でもあり、集客面は大変苦戦を強いられておりました。

実際組織に入ると特に感じたことは、スタッフ間、地域、お取引先の皆様、夫々の関係性が良好とは言えない状況にありました。

うまくいっていない組織にありがちな宿泊部と料飲部が互いに主張しあっていたり、管理部門が接客部門のマルチを断ったり、縦割りの構造をどう改善していったら良いか考えました。

私は就任して最初に取り組んだことは、バックヤードに多くの事務所が点在していたものを、接客、販売、調理、管理の 4 つの事務所のみにし、総支配人室もなくして売店倉庫にし、私自身は集客に関わる販売の事務所の真ん中にデスクを構え、ベルナティオでの運営を始めました。組織の中の風通しを良くしたい・・・その一心で始めたことを思い出します。

地域の皆様ともたくさん意見交換を致しました。

「料理がダメ」「あいさつができない」「腰掛の総支配人」等厳しい意見を沢山浴びましたが、過去を振り返れば、総支配人が短期で代わり続けていた経緯もあり、地域から言われて当然で、ただそこでわかったことは、ベルナティオ開業時には、地域の皆様から多大なご尽力をいただき開業した経緯があり、地域にとってベルナティオは特別な存在であることを再認

識しました。

経営理念にもある「地域とともに」とは、地域の皆様としっかりと向き合い、地域から愛され、認めてもらえる人財、人格者にスタッフ一人ひとりになることだと気づき、行動していくことを改めて自覚しました。

### 少しずつ変化が

まずは一番身近であるスタッフ、地域の皆様から少しずつ信頼され、私に相談してくれる人が増え始め、いつの日か地域の皆様からご自宅に招かれるようになりました。

豪雪地帯がゆえの冬の集客の目玉として、巨大かまくらをつくる計画を地域の方に相談し、全面協力を得て完成、多くのメディアに取り上げられ、冬が一気に高稼働になったことが記憶として蘇ります。

パートナー企業との関係性も、ベルナティオの都合で取り引きが成立していたものを改め、パートナー会として、年度はじめにベルナティオの取り組みを伝え、共有を図り、お客さま以上におもてなしをしながら意見交換をしました。結果パートナー企業の皆様がベルナティオの一ファンになり、ベルナティオのために何ができるか？ 真剣に考え提案をしてくれるようになりました。

ベルナティオに関わる大切な人を大切な想いで向き合う。当たり前のことを徹底するだけで、皆のベクトルが同じ方向に向くようになるのです。

ホテル運営は、スタッフ、家族、パートナー企業、地域のご協力なしには成り立たないのです。だからこそ、日々の関係性の積み重ねこそがベルナティオを作っていく。多様性を尊重しあいながら、ベクトルを合わせていくことが重要と捉えています。