

ホテルは人が集まって成り立つ事業です。私は人と人を繋げる立場にいただけで、この組み合わせがうまくマッチするような仕組みを常に考えています。社員全員が、いつでも前向きに生き生きと働ける組織が一番で、そんな組織を保てるリーダーが理想です。



株式会社ホテルサンルート奈良 代表取締役社長

中野 聖子 氏

平成 28 年 12 月 15 日、同ホテルにて

### ▶ 「ホテルを継ぐ」と家族の前で宣言

— お父様が設立された「ホテルサンルート奈良」を受け継ぐことを決められたのはいつ頃ですか？

大学卒業後、損害保険会社に入社しました。父から「何でも3年は続けてからでないと判断してはいけない」と固く言われていましたので、とにかく3年は続けようと頑張りました。おかげで、基本的な社会の常識は身についたと思います。

会社に勤めて3年が過ぎる頃、ふと考えたのです。父は既に60歳を越えており、会社に勤めていたら60歳で定年を迎える時期ですが、まだホテルを経営していました。妹は1人いますが、私は長女なのでこれからの中野家はどうなるのだろうと思ったのです。それで誰に言われた訳でもなく、会社勤務が丸3年を過ぎようとしていた3月に、父の誕生日会がありまして、その席上「お父

さん、お誕生日おめでとうございます。私、ホテルを継がせていただきたいと思います」とあまりホテルのことを深く考えることなく言ってしまいました。それで損害保険会社を3月末で円満退社し、その年の5月15日に入社しました。

丁度、私が入社する1週間前ぐらいに山田洋二監督や西田敏行さん、竹下景子さんが映画「学校」のロケで、このホテルに泊まっておられました。その様子を見て心の底から「ホテルって楽しそうだな」と思いましたが、入社3日目に「ああ、選択を間違った」と後悔しました。一応休みはあるのですが、土日も日曜日も仕事です。さらに実家がホテルに隣接しているので、内線電話がつながっているような感じで家に居ても落ち着きませんでした。

そのうち体調を崩し、積極的に働けなくなりました。さらに2年、3年目ぐらいから本当に様子

がおかしくなってきたのです。はっきり自覚したのは98年ぐらいでした。



同ホテルの概観

入社間もない頃は「分かりません。ごめんなさい」で済んでいたことが、3年目ぐらいになると仕事に対する責任感や社長の娘だろうという無言のプレッシャーを感じはじめ、休むのはいけないと思うようになりました。その頃は、ほとんどホテルに居たと思います。

— そここまで働き詰めだったのですか。

本当に働き過ぎだったと思います。97、98年ぐらいから浮き沈みを繰り返し、2003年頃にやっと完全に治りました。

— 完全に治ったきっかけは何ですか？

開眼したのは忘れもしない2003年の8月に「なら燈花会」のボランティア活動に参加したことがきっかけです。99年頃から手伝いはじめたボランティア活動にその年は初めて10日間、フル参加しました。ボランティアの中には、2代目、3代目という同じような境遇の方々が参加しておられました。その方々と話をするうちに大なり小なり、みんな同じ問題を抱えていることがわかり、なんだか肩の荷がおりたのを覚えています。

さらにカップに入ったろうそくに火を灯していると、道行く人から「わあ、きれい。お疲れさま。ありがとう」という賞賛の言葉をいただいているうちに心が洗われたのです。言われたとおりカッ

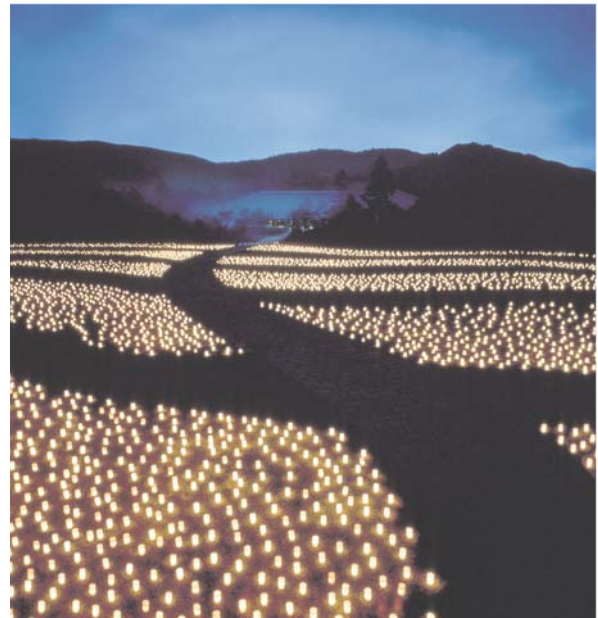
プを並べるのに汗をかいているだけなのに、喜んでもらえる、ありがとうと言ってもらえることで、前向きに頑張ろうという気持ちが沸いてきたのを覚えています。

## ▶ 「なら燈花会」は奈良の夏の風物詩

— なら燈花会は奈良公園内に約2万本のろうそくを灯す夏の風物詩です。中野社長は、今その会長の要職に就いておられますね。

奈良の夏はお盆以外閑散としており、特に若い人が来てくれない。そこでシルクロード博覧会から10年が経過した1998年に、奈良の新しい祭りを考える会が結成されました。メンバーは奈良県、奈良市、青年会議所、青年団などから18名が集まりました。

この会で喧々諤々論議する中で「奈良公園は灯りが少ない。社寺のライトアップはあるが、周辺には何もないので集客につながっていない」「ハウステンボスのイルミネーションはとてもきれい」といった意見が出され、奈良公園をろうそくの火で飾るアイデアがまとめられた。



古都奈良の夏の風物詩「なら燈花会」

— 国宝や世界遺産登録物件が点在する奈良公園内で火を使うことに対して反対の声はありませんでしたか？

反対の声はたくさんあったと聞いています。火気厳禁の奈良公園ですから、消防署から許可がありませんでした。おかげで「カップの水にろうそくを浮かべ、転倒時には自然に消火」というアイデアがうまれました。丁寧に安全性の説明を繰り返し、理解していただきました。

— 運営上、特に大切なことは何ですか？

運営で最も重要なのがボランティアの存在です。特に多くの高齢者のボランティアの方が活躍してくださっています。彼らは夏の10日間のために355日、毎日カップを洗ったりするなど、なら燈花会を支えるエキスパートです。

— ボランティアは現在、何人ですか？

今は会員として登録されているのは270人くらいですね。奈良の方だけじゃないですよ。九州や首都圏の方にも登録していただいています。それ以外に当日のサポーターを入れると2,500人を超えenると思っています。

最近若いボランティアも増えています。女子高生、女子大生がたくさん参加してくれるようになりました。彼女たちにとって燈花会は、奈良の伝統行事と同じ扱いです。この燈花会のようなコンテンツをたくさん用意することで、奈良で楽しく暮らす人も増えるのではないのでしょうか。そのためにも奈良をもっと楽しく見せる仕掛けを考える人が大勢出て来てほしいです。

— これからもなら燈花会を続けるために何か課題はありますか？

1999年からスタートし、毎年改良を重ねながら2017年で19回目を迎えます。今では100万人近い来場者が訪れるイベントとなりましたが、光のあるところには影があります。実は、燈花会の期間中、会場である奈良公園内に人が集中するため、閑散とした状態になるエリアもうまれるのです。このことを理解していなければならないと思っています。

また奈良市民みんなが自分のお祭りとして参加していただけるように、そして参加したことで「すご

く良かったな。幸せもらったな」と感じてもらえる瞬間を幾つもお祭りにもしたいと思っています。

## ▶ 奈良を世界に発信する「なら国際映画祭」

— なら国際映画祭の実行委員長の要職にも就いておられますが、なら国際映画祭に対する思いをお聞かせ下さい。

河瀬直美さんがカンヌ国際映画祭でグランプリを受賞されたお祝い席で、映画祭をしたいとおっしゃって、準備委員から携わってきました。

「奈良を世界に発信したい。また世界的に活躍できる若い人を育てたい」という思いで始めました。2010年にスタートして以来、なら国際映画祭に映画監督や関係者として参加した若手が、徐々に育ってきています。また招聘した海外の映画監督が世界で活躍する話も聞こえてきます。



なら国際映画祭の上映風景

本当にここまでよくやってこられたと思います。昨年のオープニングのレセプションには約4,000人も集まっていたいただき「華やかですね」「すごいな」「大成功ですね」と皆さんに言っていただき、本当に感謝しかありません。

今回は紆余曲折もありましたが、多くの方に協賛をいただいてレッドカーペットクラブ会員もすごい勢いで増えて、頑張れという期待を感じました。まだまだ足りない部分もあると思いますが、全国的に知名度も上がってきていると思うので、これからも途切れさせることなく、続けていきたいですね。

## ▶社員が持ち味を十分に発揮できる組織

— 企業経営におけるリーダーシップやホテルマネジメントに対するお考えを教えてください。

世の中には、人をグイグイ引っ張っていく素晴らしいリーダーの方がたくさんおられますが、私はどちらかというとサポータータイプです。

ホテルや旅館業界は結構狭くて、当初、私は近所の旅館の皆さんに経営についていろんなことを教えていただきました。当時、私はよく生意気な口を利いていたように思いますが、皆さん親身になって教えて下さいました。これも感謝しかありません。

教えていただいている話の中で、特に声をそろえて言われたことは「社員を大切に下さい」ということです。

企業というのは社員を中心にお客様、お取引先などいろいろな人が集まって成り立つ組織です。

特に社員それぞれが十分に持ち味を発揮できる組織をつくるのが一番で、そのために適材適所に人を配置できる体制を築き上げることが大切だと思います。

また取引先にも、当ホテルと取引をして良かったと思ってもらわないといけません。どちらもうまくできてこそ、マネジメントとして成功だと言えるのではないのでしょうか。

私は人と人を繋げる立場にいてだけで、この組み合わせがうまくマッチするような仕組みを常に考えています。



— 社員が持ち味を十分に発揮できる組織は強い会社の証ですね。

私がホテルに入社した頃は、この仕事に向いていないと感じることが何回もありました。

しかし縁あって入社した社員に私と同じような思いをさせたくないし、自分には合わないと思いながら働くことはお互いにメリットがありません。社員みんなが前向きに生き活きと働ける組織が一番いいと思います。そういう組織を保てるカッコいいリーダーが理想です。

— 適材適所を見極めるポイントは何ですか？

なかなか難しいですよ。実際やってみないと分からないことがいっぱいあって、いろいろ失敗もあります。私は、社員が自分の仕事に対して誇りを持てるにはどうすればいいかを考えるようにしています。誇りを持てれば人材の流出もなくなるだろうと思いますが、今はこれだという正解はまだ見つかっていません。

ただ私は、入社した頃の社員が萎縮してしまうような組織は、絶対ダメだと思います。人は悪いことをしようとか、叱られようと思って仕事をしているわけではありません。誰でも褒められたいし、人のために役立ちたいと思っているはずですよ。その思いを素直に仕事に活かせるような、そんな組織を作りたいと考えています。

— 誰でも気持ち良く働きたいですよ。

そうです。入社して今日も一日頑張ろうと前向きになれることが一番です。あまり言いすぎると「その考えは甘い」と言われそうですが、気持ちよく働ける体制が整っている組織は強い会社が多いです。またそういう組織を保てるのは、トップの力量だと思います。

## ▶多くの人の魅力で成り立つホテル

— 女性社員が多い職場だと思いますが、活躍されている姿はいかがですか。

女性はよく仕事ができますよ。特にホテルの現場では女性特有の優しさや気遣い、察する能力な

ど女性ならではの特性を存分に発揮できる職場です。フロントで凛として、にこやかな笑顔でいてくれるとホテル自体が華やきます。

——にこやかな笑顔で応対してもらおうと居心地の良さを感じます。

マナーについては、プロの講師の指導を受けています。以前は先輩が後輩を指導する形でしたがどうも限界を感じたので、去年から1年間プロの講師に来ていただいて、挨拶はもちろん、姿勢や手の動きなど細かなところまできっちりと指導していただきました。

おかげさまでサンルート系列のお客様アンケートでフロント部門がホテルチェーン70数社中、トップテンに入っています。また楽天トラベルなどの口コミ評も4点を超えてきました。

——口コミ評で4点を超えるのはすごいですね。

社員は「部屋を改装した効果だ」と言うのですが、社員みんなが研修の成果を存分に発揮しているからだとは私は思っています。

ただ女性には出産や子育てなど人生の中でのいろんなステージがあります。男性のようにずっと同じペースで仕事ができるという訳にはいきません。いつまでも強い姿を保てない場合があるので、出産後に復帰しても居心地よく働いてもらえるよう時短勤務などの勤務体制も整えています。

## ▶ “奈良まほろばソムリエ”を通じ奈良の魅力の世界に発信

——「奈良まほろばソムリエ検定」の立ち上げに関わっておられますね。

1998年の奈良の文化財の世界遺産登録を、祈念して立ち上がった“なら観光ボランティアガイドの会「朱雀」”で、私は奈良について勉強していました。奈良の歴史を勉強し始めると、いろいろ面白いことが判ってきました。いまだに全容は掴めませんが、奈良の歴史を知らないとおもてなしなどできないと感じていました。

丁度その頃「京都検定」が始まりました。奈良

も何か始めないと取り残されると思い、奈良商工会議所の観光部会で奈良検定について考えるチームが発足したので、メンバーに加わりました。

この検定試験は、優劣を競うのではなく、奈良の観光事業の一環としておもてなしのできる人材を育てることに主眼を置いています。

実は、私はこの「奈良まほろばソムリエ検定」という名前を発案したメンバーの一員です。漢字だけの固い字面にしななかつたのと、ソムリエのように適温のおもてなしができる人を育てたいという思いを込めて名付けました。

ソムリエというのは、ワインの蔵の鍵を持っている番人のことです。奈良に住む私達も、ソムリエのように無尽蔵にある奈良の宝物の蔵の鍵を持っている。そんな人が大勢いたらいいなという思いを込めています。

ソムリエがワインを通じてフランスの文化を世界に広めたように、この検定試験の資格を持っている奈良のソムリエが、世界中に奈良の魅力を伝播していく存在になる、そんな人材を育てようと考えたプロジェクトです。

——テキストも奈良の概要をコンパクトにまとめてありますね。

はい。検定試験というどうしても読むのに苦労する本になりがちです。だから、できるだけ奈良を1冊にコンパクトにまとめました。また困った時に読み返すと必ず書いてあるという奈良の案内板のようなテキストに仕上がったと思います。

——社員全員が2級以上をお持ちですね。

おかげさまで、2級までは全員が合格しています。また就業規則には各クラスの検定試験に合格すれば資格手当を支給すると明記しています。

ホテル事業を運営する上で、奈良の魅力を理解し、お客様が奈良に来る目的などの情報をしっかり掴んでいる、そんな人材を育てる必要があると考えています。そして心地良いおもてなしができる「人」としての魅力がないと、なかなかお客様はつかないと思います。

社員には難しいことを要求するようですが、これができる人は、本当にすごいと思います。

私以外に社員の中にもソムリエがいます。ちなみに父は1級です。ただ父は2級をほとんど勉強せずに合格しています。奈良県人なら、この程度のことは常識だろうという感じで合格したのには、驚きました。

## ▶ 知れば知るほど扉がどんどん開く奈良

——奈良県の観光振興策についてご意見をお聞かせ下さい。

行政の担当の方々は、本当によく頑張っておられると思います。ただ行政の方が担当課に来られて、一から勉強を始め3年過ぎれば交代という、勉強だけで終わってしまうケースが結構多いです。これでは地域の良さなど見えてこないでしょう。

観光振興については、行政も民間も手を携えて進める必要があるのではないのでしょうか。さらにそれぞれの市がバラバラに考えるのではなく、広域的に連携して考えていただきたい。



それから奈良に住んでいる人が奈良を観光する機会が増えればと思います。奈良の人が奈良で遊ぶようにならないと奈良の良さは見えてこないと思います。

奈良県の方が、他府県の方に奈良について説明する時「よく知りませんが…」からはじめる方が結構多いです。決して私も奈良のことを詳しく知っているわけではありませんが、他府県の方が奈良

について尋ねているのに、その言葉から始まると興ざめだと思います。

——奈良には何も無いという声を耳にしますが。

美味しいもの、綺麗な景色、心地良い空間、壮大な歴史など奈良にはいっぱい良いものがあります。せっかく奈良に生まれたのだから、その扉を開けないのは非常にもったいない話です。

びっくりするほど古いものだらけの奈良は、知れば知るほど扉がどんどん開いていく感じで、魅力あふれるスポットが多く存在します。奥が深くて、全容がいまだによく分らない神秘的なところですよ。

## ▶ 自分を過小評価しないで自信を持って

——若いビジネスマンに何か一言お願いします。

今の若い人は、真面目に将来のことを考えていますが、割と小さくまとまっていて、何となく自信のなさそうな人が多いと思います。そこまで過小評価する必要はないし、もっと自分自身を大切にしてほしいと思います。

全てを否定しているわけではなくて、私たちが思いつかないような優しい気持ちで接することができる人も多いです。乱暴な人は少ないですね。

確かに人を傷つけることはよくありませんが、若いのだからもう少し調子に乗って大風呂敷を広げてもらってもいいよと思います。物事は言わないと始まらないし、口に出して言ったことはいつか成就すると思います。そんな覇気がほしいですね。

——モットーとされる「諸行無常と心得る」の言葉に対する思いをお聞かせ下さい。

父にマネジメントを続ける極意だと教えてもらった言葉です。

「今、この状態で成功したことがいつまでも続くわけではない。いつかは変わってしまう、移り変わっていくものだ。物事は同じところに留まり続けられないということを覚悟しておけば、怖いものなどないのだよ。」と教えてもらいました。

日頃からこんなものだと心得ておけば、あまり

ショックを受けずに済むと思います。

— お好きな言葉は“花開蝶自来”ですね。

「花開かば、蝶自ずから来る」これは、禅語で花が開いて蝶が飛んでくるのは自然で当たり前のことだよという意味です。でも私は「花開けば」と読むようにしています。「頑張って花を咲かせたらいっぱい蝶が飛んでくるよ。だから花を咲かせようよ」と能動的な意味で捉えています。自発的な思いを込めると前向きな言葉に変わるでしょう。字面も綺麗なので好きな言葉です。



なら国際映画祭であいさつされる中野社長

— お好きな場所は目の前にある猿沢池ですね。

なら燈花会で最初に任された会場が猿沢池で、その周りにろうそくのカップを置いていた時代がありました。そのカップを置きながら西の方を見ると、生駒山に沈む夕日が抜群に綺麗に見えるのです。松の木の間に見える夕焼けは本当に綺麗ですよ。猿沢池の向こうに日が沈むのを見て今日も一日無事で良かったなと感じます。

## ●プロフィール 中野 聖子 氏

### ■主な経歴

1968年、奈良市生まれ。1991年、同志社大学文学部文化学科国文学専攻卒業、同年4月、東京海上火災保険株式会社入社。1994年、株式会社ホテルサンルート奈良入社。2011年、同社代表取締役社長就任、現在に至る。その他、NPO法人なら国際映画祭実行委員会理事、NPO法人なら燈花会の会会長 等。

### ■座右の銘、好きな言葉

「花開蝶自来」

### ■大事にしていること

奈良の恵みに感謝すること

### ■趣味

奈良観光・映画鑑賞

### ■私のモットー

諸行無常と心得る

### ■好きな食べ物

おむすび

### ■お勧めの本

「影の現象学」「神話と日本人の心」河合隼雄著

### ■私のストレス発散法

空を見る、歩く、読む、編む

### ■奈良県内で一番好きな場所

猿沢池

### ■所属組織の概要

- ・ 名 称：株式会社ホテルサンルート奈良
- ・ 所在地：奈良県奈良市高畑町 1110 番地
- ・ 創 業：1979年6月
- ・ 設 立：1981年3月
- ・ 事 業：ホテル業
- ・ 従業員：14名

(聞き手・文責：橋本公秀)