

## VISIONの浸透

(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。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。

として残し続けております。

## 会社が次のステージに向かうために

私がベルナティオに赴任した際、順風満帆とは程遠く、特に組織課題で苦勞しておりました。営業体制を整え、意欲のあるスタッフにも恵まれ、短期間で売り上げや稼働率を伸ばすことができましたが、会社として次の成長に向かうためには課題が山積みでした。

大きな課題は「縦割り」の組織であることでした。部署ごとの生産性向上を狙った体制のため、互いの連携が薄れ、新たな発想や意見が通りづらい状況でした。個人の意見はあまり重視されないため、エース級の社員から退職願が出てくるなど、負のスパイラルが続いておりました。

## “VISION”を全員で作ることの意義

VISIONはとても大切なものであることは、誰もが承知していると思いますが、策定したVISIONの「浸透」にご苦勞されている経営者や支配人の方々は多いことでしょう。「伝えた」と「伝わった」はまったく異なり、伝えたことを聞き手が理解し納得し、そこに何らかの行動変化が生じて、始めて「伝わった」になるのです。

そこで私たちはトップダウンではなく、社員一人一人の想いを引き出すボトムアップ形式のVISIONを作りました。みんなで作ったVISIONだからこそ、社員全員に腹落ちしやすく、浸透しやすいものとな

りました。経営理念、VISIONの浸透により離職率が5.4%と社員の定着率が高まった背景には、私たちの向かうべき方向・目的がしっかりと共感・共有できているからこそ、苦しいときこそお互いに指摘・非難・中傷しあわず、互いに助け合い、尊重尊敬しながら仕事を進めることができている、そう感じます。

全社一丸で“文化”に変えた  
尊重尊敬しあう組織づくり

VISIONの浸透は生半可なものではなく、策定してから「浸透」するまで5年ほど費やしました。はじめは、「尊重尊敬」に対する文化の醸成でした。ベルナティオの従業員通路にはたくさんのメッセージカードが貼られています。その名も「ベルカード」。同僚の行動に対して感心したとき、あるいは感謝の気持ちを伝えたいときに、社員自身がメッセージを書いて従業員通路の一番目立つ場所に設置した掲示板に貼っていきます。

毎月VISION委員会メンバーが、一番感銘を受けた感謝のメッセージについて、「書いた側」と「書かれた側」両方を表彰しております。始めたばかりのときはなかなか浸透せず枚数が少ない時期もありましたが、今では一カ月に200～300枚程度のベルカードが貼られています。社員たちが一番通る従業員通路に掲示することで、「お互いを尊重・尊敬して、高め合う」という意識が高まったのです。

ただし手法を、ただ実行するだけでは浸透には至りません。大切なことは、「全スタッフの思考・心を整える」ことから始めることです。ベルナティオでは全社員に入社時に受講させております。

今回は「心を整えるために必要な考え方」について、お話したいと思います。

スタッフみんなの想いで作り上げた  
“VISION2025”

ベルナティオは、2015年の開業20周年を機に、「10年先のありたい姿」を言語化するために、若いメンバー(マネージャー以下)が中心となりVISION委員会を結成し、合計10回を超えるグループワークで意見を募り、スタッフの想いを反映した“あてまVISION”を作り上げました。

グループワークでは「会社の嫌いなところ」「会社の好きなところ」。そして「自分たちで目指したい会社の理想像」について年代役職関係なく、意見を出し合いました。「理想の会社とは何か?」「どうしたら理想の会社になるか?」など、お互いの思うところを本音で議論し、より良い会社にするためのアイデアをぶつけあいました。

メンバー共通の将来像は「新潟県で一番働きやすい会社」になることでした。福利厚生が良い、休みが多いとかではなく、「スタッフ同士がお互いに尊重尊敬し、高めあえる会社」になることでした。以降、私たちVISIONの一丁目一番地として大切にしているのが、「お互いに尊重尊敬し高めあい、学び続け、成長し続ける」ことです。2020年に「2030年のありたい姿」を新しく策定したときも、「尊重・尊敬」の考え方は変わらず、不変のもの