連載9

VISIONが生み出すもの

㈱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

VISION 刷新を決めた理由

2015 年につくった VISION を 2020 年に刷新しました
「なぜ変えようと思ったのですか？」というご質問もいただきますので、ここで少し触れてみたいと思います。

2015 年につくったあてま VISION2025 は、現在のあてま VISION2030 のベースとなる考え方で、スタッフみんなが大切にしてきたものでした。

ただし、5 年の経過とともに、世の中や社会環境も大きく様変わりし、5 年前は誰もが予測もしていなかったコロナの世界的大流行という我々宿泊産業に従事するものにとって、とても厳しい状況下を迎えました。

また、ベルナティオの GM に就任した 2014 年当時は集客面で課題があり、まずは稼働重視の「数の施策」で、特に平日の集客は、多少価格を下げても稼働を重視する戦略で、43%だった稼働率が 3 年で 77%まで大幅に伸びたことで、経営状態はよくなりましたが、集客をすればするほど、スタッフの疲弊感は溜まる一方でした。それは私の目指す、「スタッフの成長」を軸とした経営論とは、程遠い状況にありました。

スタッフのモチベーションは、いつも正直です。お客さまが増えて経営陣は喜ぶ一方で、現場のスタッフは、日々目の前のことをさばくことに精一杯で、人は余裕がなくなると、せっかくみんなでつくった VISION という目指すべきものが見えなくなり、こなすだけの作業になり、結果夫々が自身のすべきこと以外に関心を持たず、自責の念が薄れ、成長シナリオが描けなくなる。結果離職率が上がるという負の循環に陥っていました。

コロナ禍になったことで、一度立ち止まり、この先 10 年を改めてどういう会社に成長させたいか？あてま VISION2025 の大切なところは残しながら、更に 10 年先我々が目指すべき人財像をカスタマイズするという結論に至りました。

VISION2030 ありたい姿

個人

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、
「選ばれる人」になる。

組織

地域の皆さま、**パートナー企業**の皆さま、
スタッフの皆が、一体となって、
日本一の**チームワーク**を発揮し、
CS・働き続けたい企業ともに**日本一**になる。

VISION2030
行動指針 十ヶ条

・ベルナティオのスタッフとして「目指す人財像」、チーム・ベルナティオの「あるべき姿」を示したものが「行動指針」です。

・私たちは、毎日の立ち居振る舞いにおいて、この「行動指針」を浸透させ、さらにはそれを文化にすることで、「VISION2030ありたい姿」を実現するとともに、「皆が幸せになる会社・チーム」を実現します。

あらゆる行動の「前提」

一. 前提条件

・私たちは、お客さま・スタッフをはじめあらゆるステークホルダーの安全・安心につながる取り組みを不断に遂行するとともに、コンプライアンス遵守を徹底します。

目指すべき「人財像」とは

二. 意見を言える、意見を受け止められる人

・私たちは、だれに対しても敬意を払い、相手の目的や立場、想いを汲み取る想像力を高めます。
・私たちは、多様な意見を受け入れるとともに、忌憚なく意見の言い合える職場・風土を自ら作り出します。

三. 学び続ける人

・私たちは、現状に満足することなく自分を磨くことを心掛け、ホテル業界はもちろん、それに留まらない情報・知識・技術・考え方を学び続けます。
・私たちは、新しい考え方を歓迎し、自らも積極的に挑戦し、やりきるスタッフになります。

四. 全てを「我がコト」として捉える人

・私たちは、ホテルで起きていることは「誰かのコト」ではなく、すべて「我がコト」として捉えます。
・「我がコト」として捉えられるスタッフ達が、「チームあてま」として一体となることで、どんな状況においても挑戦し続け、いかなる困難をも乗り越えていきます。

私たちが「お客様」へお届けしたいもの

五. 美しきふるさとであり続ける

・私たちは、ベルナティオがこれまで大切にしてきた「美しき心のふるさと」を、これからも大切にし続けます。
・私たちは、美しきふるさとの風景、味わいのある食事、最高の笑顔と心のこもったおもてなしにより、心躍る非日常と、ふるさとに帰って来た時のような懐かしい安心感をご提供します。

六. 毎日を特別な日に

・私たちの毎日は、お客さま一人ひとりにとっての特別な一日です。常に「自分がお客さまだったら？」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。

七. すべてのものに意味・ストーリーを込め、ひと手間を惜しまない

・私たちは、五感で感じるものすべてに対して、おもてなしの精神と気配りを忘れず、見えないところでも、お客さまのためのひと手間・小さな努力を積み重ねます。
・私たちは、お客さまにとっての特別な一日を彩るために、一つひとつに意味やストーリーを込め、こだわりのあるホテルを目指します。

「地域」「パートナー」「自然」と一体となるには

八. 地域を学ぶ、地域を愛する、地域を誇る

・私たちの暮らす新潟・十日町には、美しい自然、美味しい食材、貴重な文化や産業など、世界に誇れる素晴らしいものが存在していることに感謝し、常に地域のことを学び続けます。
・スタッフ一人ひとりが地域を愛し、地域を誇り、地域の良さを発信し続けます。

九. 地域・パートナーの皆さまと共に地域の魅力を磨き続ける

・私たちは、地域の良き文化、職人、生産者および私たちの大切なパートナー企業の皆さまに、継続的に発展していただくために、積極的に協働します。
・私たちは、地域、パートナー企業の皆さまと協働で、ここでしか味わえない体験、食、非日常を創りだし、既存の延長線上に留まらず、常に進化させていきます。
・結果として、お客さまには地域のファンになっていただき、地域を全国ブランドに育てていきます。

十. 自然と共に生きる

・私たちは、地域の最大の魅力である、雄大な自然とともに生きていることを忘れることなく、あてまの運営・発展において、人と自然を大切に守る選択をし続けます。

私のVISION2030

氏名

ベルナティオは次のステージに

VISION を刷新するもう一つの理由として、年間の宿泊稼働率が 70%を超え、「数から単価への価値戦略」というベルナティオが新たなフェーズに入ったことも大きな要因といえます。

単なる需給バランスのみで値付けを決めたり、他社との価格競争に巻き込まれることなく、「価格に意味を込めること」即ち、私たちがお届けする全ての商品に意味、ストーリーを込め、市場（お客さま）にきちんとその価値が伝わるように努力する。

新たに刷新するあてま VISION2030 は、そんなベルナティオの現在地から、VISIO 委員会（各部門から 1 名選出）を作り、そのチームが中心となって、考えていきました。もちろんワークショップも行ない、全スタッフの意見を集約することも要望いたしました。

このようなお話をすると、他社さまから「スタッフの時間を奪ってしまうと業務に支障がでてしまい、委員会メンバーと現場との歪みやハレーションが起きませんか」との質問が多く寄せられますが、ここで大切なことはトップ（GM）からの強いメッセージと各現場の支配人が、気持ち良く委員会に送り出すことができているか、つまり VISION づくり以上に会社にとって重要な事柄はなく、それをみんなに理解してもらうことなのです。

さらに VISION を浸透させるポイントは、シンプルで腹落ちするワクワク感や成長実感に加え、当事者意識を持たせることです。単に VISION や経営方針の言葉を知っているだけではなく、スタッフ一人ひとりが VISION の意味やストーリーを理解することが重要です。具体的な行動変容【スタッフのあるべき姿・人財像】まで落とし込めてはじめて、スタッフは自らのものとして、考え始めるのです。

こうして新たにつくったあてま VISION2030 を少しご紹介いたします。

あてま VISION2030 にかける想いと行動指針 十ヶ条

あてま VISION で大切にしてきたワード「お互いを尊重尊敬し、高めあう姿勢」「ひと手間を惜しまない姿勢」「学び続ける姿勢」などは 2030 に向けて継続しながら、新たに加えたことは、「日本一のチームワークを発揮しながら、選ばれる人になる」。つまり「人に会いに来るホテル」を 2030 年までに達成したいと考えました。

さらに私たちがいる十日町の十にかけて、行動指針十か条もつくりました。

これを人事評価、表彰制度、育成、サービス基本方針などすべてに VISION と紐づけし、ここまでやってはじめて、VISION はスタッフに染み渡っていくものだと感じます。

腹落ちし、染み渡ったところで、朝礼で VISION を復唱したり、目標設定に VISION に沿った行動を入れることが、スタッフのモチベーション・成長実感に繋がってくるのだと感じます。

VISION とスタッフの意志を繋げる重要性

最後に、VISION 自体を【スタッフ自身が心からやりたいと思える】ことに接続する重要性を、忘れてはいけません。VISION を策定する理想的な進め方は、スタッフが主体となり、スタッフ自身が発した言葉を拾い、決めていく方法です。

何か新しいことをする、困難を乗り越える際には、ステークホルダーとの協働・協力が何より重要です。スタッフが心から腹落ちして、VISION に沿った行動を実践することで、家族、パートナー企業、地域の皆様にも VISION への納得感・共感を得られるものだと考えます。

㈱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

Profile＞1986 年㈱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。90 年㈱プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、95 年ホテルエピナール那須に入社。2008 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㈱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。13 年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。14 年、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。19 年上席執行役員 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。