

## コラム その4

テーマ：星野リゾート讃歌



ヘリオボヤージュ合同会社

本記載内容の無断転載を禁止します。

## 1. 最高の解決策は現場で見つかる

星野リゾートの代表取締役社長（<http://www.hoshinoresort.com/>）の、星野 佳路（ほしのよしはる）氏。私が滅多に見ないNHKでも、これだけは見るという番組「プロフェッショナル（<http://www.nhk.or.jp/professional/backnumber/060110/index.html>）」の初回で紹介された方でもある。星野さんの講演を無料で聴くことができるということで、先日ワクワクしながら会場に行った。

星野さんの仕事の流儀や生き立ちについては、ネット上で開示されているものはほとんど目を通してしているし、最近出版された「星野リゾートの事件簿（<http://nvc.nikkeibp.co.jp/hoshino/>）」は、仕事に躓いたときに、自分への元気づけのために、幾度も目を通してしている。何故、これだけ現場を面白がせることができるのか。この仕事の流儀の一端でも垣間見たくての講演会への参加であったが、数百人の方々が既に居り、残念ながら会場の片隅からお話を伺うことになった。

やはり、話が面白い。既にネット上等でコメントされていることも多々お話されたが、でも、本人から聞くと、なるほどと実感することも多かった。言葉によるニュアンスが、これまで読んでいたのに、気付いていないことを覚醒させるようなものかもしれない。しかし、新しい発見も幾つもあった。たとえば、星野リゾートは、もともと良いものを持っているのに、事業が上手くいっていないリゾートの再生を幾つも請け負っている。役割は、リゾート事業の運営支援のみである。再生に必要となる資金は、はげ鷹とも呼ばれている外資系の投資ファンド（基金）が出している。この点について、実は講演後の質疑応答で会場から、それについてはどういう思いですかという趣旨の質問が出た。

星野さんの回答は、それでいいんじゃないですか、というものだった。ファンドは、投資案件から、年間の利回りが獲得できればそれでよい。そして、投資の責任のみを負っているだけである。事例として、昔、日本の企業がバブル景気に浮ついていたころ、米国のロックフェラーセンタービルを買い取ったことを取り上げた。米国の魂を日本が買ったと、メディアで騒がれたことを、私もよく覚えている。それでは、その結果どうなったか。ロックフェラーセンタービルは、日本企業の投資で活気を取り戻し、ニューヨークの住民はそれを喜ぶことになった。投資した日本企業は、甘い見通しに立った投資のしっぺ返しを受け、安く売りさばく始末となった。ロックフェラーセンタービルという資産価値が高まり、それを利用する住民は喜び、投資家は泣いたのである。

星野リゾートが手がける老舗旅館は、その伝統も格式も、日本の宝かもしれない。そこに外資系ファンドの、利回りにしか興味がないお金がつぎ込まれているかもしれない。

しかし、そのお金を、老舗旅館の再生に活用するのは、星野リゾートという日本ならではの、いやその地域ならではの良さを活かしたリゾート運営に強みを持つ企業である。そして、再生された資産は輝き放ち、従業員が生き活きと働き、その雰囲気を楽しみにしてくるお客様がいる。リゾートという場を共有する人々が主役であり、そのための投資マネーは、その見返りの一部を分け与えられるに過ぎない。そういう趣旨のコメントをされた。

中小企業であっても、企業再生のスキームに、ファンドを利用する選択肢が今はある。しかし、多くがそう上手くは行かない。なぜなら、再生のためのスキームを描きお金を手当てしたとしても、星野リゾートのような、事業再生を図るための事業運営のプロが居ないためである。JALの再生タスクフォースの報告書の一端が明らかとなったが、これも再生スキームとお金を手当てするまでは、それなりの記載があるが、実際にどういう戦略でもって、誰が事業再生を担うのかが分からない。

「星野リゾートの事件簿」の帯に書かれている、「最高の解決策は現場で見つかる」。これこそ、日本企業ならではの、企業の活性化策であり、事業再生のキーワードと、私は思っている。この強みを引き出し、活かすためのマネジメント。しかし、これは今ビジネスパーソン向けに数多くの研修が開催されている、テーマとも結びついていることに、今回の講演会に参加して初めて気付かされた。

## 2. 経営苦境とコーチング

星野リゾートの代表取締役社長の、星野氏の経営スタイルは、すべて合理性に満ちている。コーチングであり、ファシリテーションであり、そしてロジカルシンキングの実践である。そこから、「最高の解決策は現場で見つかる」という、現場が楽しみ、踏ん張り、工夫し、トライし、お客様が喜ぶという、感動経営を実現している。以前にここでのコラムで紹介した、食品スーパーのハローデイの経営哲学にも通じるものを、私は感じている。

星野さんは、軽井沢というリゾートエリアを、その当初から切り開いた老舗リゾートホテルの4代目である。軽井沢駅からは、中軽井沢駅近くを経て、群馬県の草津・白根方面に車で走ること、15分ほどの立地である。今は、「星のや 軽井沢」となっている。当然に、4代目として父親から旅館経営を任されるものとの想いで、慶応大学卒業後、プロのホテルマン養成では世界のトップレベルと言われる、米国コーネル大学のホテル経営大学院に学んでいる。講演でも述べていたが、ここで学んだことで今でも役に立っているのは、日本的経営にも通じるマネジメントの本質に関することだけとのことである。たとえば、自分の旅館のサービスのレベルを上げるために、従業員に対して膨大で詳細な対応マニュアルを与えて励行を命じたが、これはことごとく失敗したとのこと。米国譲りのマニュアル経営は、星野旅館では本質的なマネジメントではなかったということだ。

星野さんは、経営状態が相当に苦しい状況で、父親から旅館経営を引き継いだ。軽井沢というブランドは確かに強みにはなるが、近くには、西武系のプリンスホテルという巨大リゾート施設がある。これらの巨大資本と比べると、星野さんの旅館は伝統と歴史はあるが、中小企業といってもよい。旅館というサービス業は、土日もない24時間のシフト勤務であり、それほど多くの給与は貰えない。軽井沢近くの佐久市には、大手資本である精密機器メーカーの工場が数多く立地し、勤務もさほど過酷ではなく、給料もそれなりに、手厚い構成福利に恵まれた働き口が数多く揃っている。そんな中で、旅館経営の再建に向けて、現場に対していろいろと新たな試みを強いることに反発した従業員の過半が、星野旅館を後にした。

星野さんご自身も述べているが、地元の就職説明会でブースを設けても、誰一人立ち寄ろうとはしない。隣のブースが説明を待つ人で溢れているので、自分のところの椅子を貸してあげたとか。ハローワークに求人票を出しても、まったく応募者がいないだけでなく、そこに「星野で働いたら殺される」という落書きまでされたとのこと。この時期、帰宅する従業員に、「明日また来てくれるよね」と声を必ず掛けるほど、人に働いて

もらうことに苦勞を重ねる状況が続いた。この苦しみが、今の星野リゾートの成功の原点となっている。それは、コーチングであり、ファシリテーションの実践である。

コーチングは、「人を育てるための一つの方法」であり、何故自分は働くのかというモチベーションを重視する考え方であり、メソッドである。人が自ら学習し育つような環境を作り出し、個人をのばし、自ら問題を解決していけるようになることを目的としている。最近では、ビジネス以外にも、スポーツの分野でもその重要性が認識されつつある。監督やコーチが、自らのポリシーはありながらも、選手が主体的に考えて、自らにフィットしたスタイルを確立することを支援という方法を取ることであり、つまり、コーチングでは画一的な人間を作ることは目指さない。コーチングされる側の個人の能力を可能な限り引き出すことで、そのスキルの向上を実現することを目的としている。統一的なやり方を押しつける、一般的な「教育」や「指導」との一番大きな違いである。オリックス時代にイチロー独自のスタイルを尊重し、その才能を開花させた仰木彬監督。「ほめて育てる」という選手育成方法が知られており、女子マラソンの高橋尚子選手を始め、数多くのトップアスリートを育てた小出義雄監督は、スポーツ界のコーチングの達人といえるかもしれない。

星野さんは、幼少期にスピードスケートをはじめて以来、慶応義塾大学では体育会系のアイスホッケー部に所属し、トレーニングを毎日4時間は続けた。ここで、勝利という最大の目的に向かってとことん自分たちを追い込んでいった。ライバルである明治大学や法政大学には素質のある学生がたくさん居るのだから、「練習こそ不可能を可能にする」という基本的な考えを徹底した。慶応は1部リーグと2部リーグを行ったり来たりしていたが、星野さんが主将を務めた4年次には、1部リーグに返り咲いた。決して最強チームではない慶応義塾大学のアイスホッケー部を、ここまでのレベルに引き上げたのは、徹底した練習という面以外に、決してトップレベルとは言えない選手をコーディネートし、それぞれのポジションの中でミッションを考え、チーム全体としては総和以上の力量を発揮させることが求められる。そうあるために、主将の立場として苦勞し創意工夫したプロセスに、星野さんのコーチング・ノウハウを育成するステージがあったと、私は感じている。では、星野氏が実践されていることを、コーチングの項目に当てはめてみる。

日本の旅館業では、完全な分業体制。フロントはフロント、配膳は配膳というように、各役割分担が明確で、それ以外のことはしない。旅館に泊まると分かるが、お客様が到着する時間帯と出発する時間帯は限られ、その時間にフロントは大混雑するが、後の時間は空いている。食事も同じ、就寝も同じと、時間帯による各役割の繁閑が著しい。星野さんが指摘しているのは、だから人件費のコストが、海外の標準より相当に嵩み、利

益を圧迫している構造であるとしている。そこで、星野リゾートでは、幾つもの役割を従業員に担わせている。フロント担当であったとしても、手が空いていれば配膳を手伝う。いわゆる、メーカーでの多能工化である。これで、相当な効率化が図れるが、担当者としてみれば、今まで以上に忙しくなる訳でたまったものではない。そこで、動機付けが大事な要因になる。

星野リゾートは、完全なフラット組織である。役割毎のチームが基本であり、そこから自己申告制でリーダー候補が手を上げ、メンバーの投票で決まる。つまり、社長、チームリーダー、メンバーしかいない。このフラットな組織を基に、経営や業務の課題を、誰でも参加できる場で話し合う。元々職階などないに等しい組織で、誰もが重要な情報を共有し、気がねなく意見を言うことができる。このような、職場のために、お客様のために、何をしなければならないかを考え、分かち合う場があるため、自分の本来の役割以上のことをしたとしても、負担ばかり増えたというような不満が残らない。それどころか、役割を超えて何をしなければならないかを考えようとし、お客様が喜んでくれたという成果が出れば、とても嬉しいという前向きな思考となる。

「星野リゾートの事件簿」を読むと、星野さんが如何に上手く動機付けを行っているのかが分かる。アルファリゾートトマムの再生物語では、スキーリフトの運行担当者が、夏場に山頂での雲上のテラスカフェを実現する様を描いている。スキーリフト担当は、夏場は冬に向けて機器の整備が作業の大半となる。彼らにも、星野さんはお客様が喜ぶものは何かもつとないかと問いかける。そんなこと、リフトを安全に確実に運行させることがミッションと思いこんでいる自分たちには、分かる訳がないと思うが、何となく気持ちに引っ掛かりが残る。あるとき、リフトの整備で、夏場の早朝、山頂での仕事をしていたら、眼下に広がる壮大な雲海に目が止まった。いつも目にしている風景なので、別段自分はなんとも感じないが、これをお客様に見せることができたなら、喜ぶかもしれないと思う。そこから、こんなの自分の仕事じゃないという思いが吹っ切れない多くのリフト担当者同士が葛藤し合い、でも自分たちで自ら接客や配膳マナーを教えてもらいにいき、ついに手作りの雲上のテラスカフェが実現する。

私の拙い表現では以上のようになるが、眼が霞むくらい感動して、この物語を読んだ。星野さんの問いかけは単純である。何かもつとお客様の喜ぶことはないかである。よくある机上の空論にならないのは、組織が完全にフラットで、自由に意見を言うことを求められ、社長の想いがストレートに伝わる環境があるからである。だから、自分の役割はこうなんだからという逃げや言い訳が通じないし、逆に言えば言っただけの感触が伝わってくる。何しろ、職場の皆が参加している場での発言であり行動であるのだから、それなりの覚悟も発奮もある。星野リゾートの組織運営の特色が、社長の言葉が素直に

伝わり、それに反応し、発奮するというコーチングの動機付けに、上手く当てはまっていると、私は考えている。

### 3. 社長が何も決めないことの効果

ここでは、星野リゾート代表取締役社長)の、星野氏が実践されていることを、観察、適切な課題、コミュニケーション、考える力という項目を元に、星野さんの経営スタイルについて見てみたい。

星野リゾートの直営事業は、軽井沢と京都であり、今後沖縄等にも事業を展開する予定とのこと。現在注目されているのは、16か所にも及ぶリゾート施設や老舗旅館の再生である。アルファリゾートトマムやリゾナーレ、アルツ磐梯リゾートなどの大型リゾート施設のみならず、白銀屋(石川県、山城温泉)、青森屋(青森県、古牧温泉)、蓬莱(静岡県、熱海温泉)などの、伝統も格式も一流の老舗旅館の再生も手掛けている。リゾートの特性や立地条件も、狙う顧客層も、運営のための仕組みも、実現すべき顧客満足の内容も、それぞれがまったく異なる。星野さんは、経営サイドから、「リゾート運営の達人になる」というビジョンを設けている。そして、その目標として、具体的な事業価値(顧客満足度、経常利益率、エコロジカルポイントの3つ)の指標と目標値を定めている。しかし、このビジョンと事業価値に基づく各施設の事業コンセプトは、すべてそこで働く従業員に考えさせ、実行させている。

とはいっても、事業再生案件に着手するまでに、星野リゾート独自のマーケティングリサーチを、相当に行っている。そこで、勝ると踏んだものにはしか手を出していないことは、私にも分かる。しかし、再生案件を受けた側が、事業コンセプトも、戦略も、計画もすべて描いて、現場に押しつけるのが通常である。星野リゾートは、再生に着手したときに、これを従業員に考えさせる。制約条件は、ビジョンと事業価値だけである。定期的開催し、従業員であれば誰でも参加することができる総会で、自由に意見を出し合い、議論し、決定し、実行に移してみる。事業コンセプトという、事業運営の根幹に関わることさえも、従業員が議論して決める。宿泊単価という利益を大きく左右する事柄さえ、ここで決めてしまう。こういう場で、ビジョンと事業価値を、繰り返し、繰り返し伝えているから、それでいいという。事業コンセプトは、現場で働く人々が共感しなければ、決して実行されない。いくら、専門家が素晴らしいコンセプトなり、戦略を描いても、それを押しつけられれば、自分が考えたのではないから、真剣には取り組まない。

社員の総会場で、星野さんは、ほとんど発言をしない。黙って、議論の行方を聞いている。従業員同士の議論に煮詰まってしまうけれども、その雰囲気を感じている。たまに、「それでどうなんですか？」という問いかけをする程度で、こう思うんだがという、自分の意見を出すことはほとんどない。社長が意見を出したら、それで決まっし

まうからである。社長がそう言うんだから、そうしようと従業員が考えると、そこで自分が考えようとする意識は消えてしまう。何か発言すること、何か考えだすこと。これは、上から言われたことをやるだけの仕事人生だった方には、相当のインパクトがあるはずだ。それなのに、ビジョンや事業価値なんて高尚なことを言われても、何言ってんだろう程度にしか思わないだろうし、事業コンセプトを考えましようといったって、何を考えて良いのか見当も付かないだろう。これが、既に紹介した、「星野リゾートの事件簿」のアルファリゾートトマムの再生物語で登場する、スキーリフトの運行担当者達の、最初に受けた印象である。

ビジョンや事業価値を理解し、独自の価値ある事業コンセプトを創り上げるという、とんでもない課題。それを、社員総会などを活用して参加者に共有させる、コミュニケーションの場作りの妙味。皆が考えているから、自分もとんでもない課題を考えてみようとする意識作り。その流れを、どちらかという一歩おいてじっと観察し、もし誤った方向に行こうとすれば、その時だけやんわりと助け舟を出すという、星野さんのスタンス。動機付けの他に、観察、適切な課題、コミュニケーション、考える力という、コーチングでの基本スキルというものを、さりげなく、かつ独自の考えの元に実践しているのが、星野さん流経営スタイルではなかろうか。

では、これまで考える機会とて無かった従業員が、どのように事業コンセプトを考えていくのか。ちなみに、直近の事業成果、つまり既にリーマンショックによる世界同時不況に突入した時期の各施設の事業成果は、全 18 施設の内、6 施設は前年度比増収増益、9 施設は前年並み、残りの 3 施設が未達ということだった。この未達の 3 施設は、再生を手がけたばかりものが、軌道に乗ろうとしたタイミングでやられてしまったとのことだ。

#### 4. コーチングで事業コンセプトを創出する

星野リゾート代表取締役社長の、星野氏は、コーチングの手法で、従業員に事業コンセプトを考えさせている。このとんでもないことを、何故実践できるのか、私の勝手な解釈を述べてみたい。

普通に事業が回っている企業は、まずコーチングは上手くいかない。経営者も現場のいる方々も、なにも問題を感じていないからだ。たとえば、中間管理職当たりの人が、自分の管轄下の組織の活性化に利用しようとするかもしれない。その部分では上手くいくかもしれない。しかし、周囲から見れば、その組織だけ、何下らないことをやっているんだという目で見られるだけで、浮いた存在となる。そもそも、その部下もそんな面倒なことは止めて、仕事に注力して、さっさと帰りたいと思うかもしれない。その管理職が、相当な力量と権限を有していれば、話は別だが。

星野さんが手がける再生案件は、問題だらけである。かなり以前から、お客様が減少をし続け、売上高の減少に歯止めが掛からない。このために、さまざまな集客の工夫やコスト削減に、既に取り組んでいる。しかし、その工夫が実らずに、財務体質は既に悪化し尽くしている。いつまでこの事業が続くのかという不安や、給料の減額をいつ言い渡されるのかという不安が、職場の雰囲気を書き換えている。それに見切りをつけた社員は、さっさと退社してしまっている。残された社員は、退社の決断が付かないだけかもしれないが、何となくこの仕事や職場が好きだという人も居る。老舗旅館であれば、これまで代々主や女将さんが、すべてを決定し、切り盛りし、優良な最上客が折に触れて来館してくれた、華々しい時代を知っている。なのに、今は、何故かそういう風にならない。やはり、不安と混乱とが渦巻いている。

老舗旅館といっても、所詮中小企業である。集客の向上を図るためといいながら、自前の不動産を担保に資金繰りを行うため、さほどまとまった資金を調達することはできない。所詮、その資金の枠内で行うことができる、小手先の投資で終わってしまう。温泉旅館によくみられる、あの迷路のような通路でつながった新館や別館である。事業再生ということで、魅力ある事業計画がまとまり、これにファンドから相当にまとまった資金が投じられることになれば、何かが変わるといいう期待が生まれる。自分たちの限界を現実から思い知らされ、どん底にまで落ち込もうとしているところを、もがき続けて何とかしようとしている人々が居るから、星野さん流コーチングに不安を感じたとしても、それにしがみつこうとする。要求と供給が上手く当てはまる場が、そこにあるのである。

では、そういう自分たちで何とかしなければならぬという場があったとして、従業

員は何故、事業コンセプトというところでもないことを、星野さん流コーチングで考えだすことができるのか。そのヒントは、事業再生に持ち込まれる施設であっても、それでも来てくれるお客様はいるということである。それも、伝統ある旅館であれば、親子代々、三世代家族が毎年恒例のように一緒に来るということも珍しくはない。核家族化が進むと、せっかくだから旅行くらい祖父母から孫まで一緒に楽しむ機会としようとする。私の家族旅行もそうだ。事業再生に持ち込まれるような旅館であれば、格式が高いといっても、昔に比べたら施設の老朽化が進み、従業員のサービスレベルは落ちているかもしれない。それでも、繰り返し訪れてくれるお客様がいる。これは、そこに家族が旅の大事な思い出を刻み込んできた場であるからかもしれない。他にどんな高級リゾート施設ができたとしても、その場に行くこと自体に価値を感じている。だから、訪れ続けてくれているのではないか。この最良客が、何故訪れてくれるのか、何に来訪の価値を見出しているのかを、徹底して探る。

これが星野さん流マーケティングであり、経営の教科書であれば、どこにでも書いてあることだ。カッコいい言葉でいえば、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）である。星野さんが良く言う言葉に、「経営の教科書に書かれているような、当り前のことをしているだけ」というものがある。正にその通りである。しかし、徹底して何故リピートしてくれるのかにこだわる。その理由こそ、その職場の正に真の強みである。その強みを強化し続けることで、お客さまの喜びは高まり、確実にリピートしてくれるし、その強みは他に似たような想いを持っている顧客を開拓することにもなる。その強みこそ、常にお客様に接している現場で働く人々が知っているはずなのである。ただし、いままで改めて問われたこともないし、考えたこともないので、自分でも気づいていない。

だから、星野さん流コーチングで、何故お客様は来てくれたの、何故お客様は喜んでくれたのと、問いかけ続ける。そして、どうすれば、もっと喜んでくれるのかを問いかける。この繰り返しの中で、そのリゾートなり旅館なりの、事業のあるべき姿、つまり事業コンセプトを決定していく。そして、一度決定した事業コンセプトの実現に向かって、こうすれば、もっとお客様が喜んでくれるという試行錯誤をし、成功と失敗を繰り返していく。もっと何かをと考えていく中で、事業コンセプトも揉まれて、チューンナップされていく。このゴールのない取り組みが、事業価値を高めさせ続ける。正に、「最高の解決策は現場で見つかる」のであり、星野さん流コーチングは、そのための成果を導くのに功を奏している。

「星野リゾートの事件簿」には、幾つもの事例が紹介されている。老舗旅館青森屋の事業コンセプトは、「のれそれ（精一杯、全力で）青森」が決まった。青森の郷土料理を

振る舞い、ねぶた祭りで会場を盛り上げることで、その地域ならではの良さを味わってもらおうというものだ。では誰が踊るのか。職場で手の空いている従業員である。しかし、だれも踊りたいという人が居ない。だから、そこへ再生に乗り込んだ支配人が自ら踊りの練習を始める。その真剣さに、周りが引っ張り込まれ、でも皆踊ることで、お客様に喜んでもらうことが楽しくなってしまう。

山梨県にあるリゾート施設のリゾナーレ。シティホテルの真似をして、カップルをターゲットとしていたが、ファミリー客の潜在的な需要に、従業員同士の議論の中で気づく。ファミリー客は、何のためにリゾートに来るのか。それは、家族同士の思い出作り。「それって本当なの」と、珍しく星野さんが従業員の議論に口を挟む。なぜなら、何かそれには違和感があったからだ。答えは与えないが、議論が甘い方に導かれるときには、軌道修正するためのヒントを投げかける。これもコーチングだ。結果として、「親も寛げるリゾート」という事業コンセプトが決まる。親が寛げないのは、子供の面倒をリゾートに来てまでしなければならぬからだ。だから、手作りに近い苦勞をして、子供だけで楽しめる遊び場やプログラムを作った。そうでありながら、子供が夢中で遊んでいる姿をガラス越しに、親がカフェで寛ぎながら眺めることができるという、心憎い仕掛けもある。

幾度も述べるが、「最高の解決策は現場で見つかる」のであり、それを強力に引き出すのが、星野さん流コーチングといえるのではないか。

## 5. 社長が何も決めないリーダーシップ

星野リゾート代表取締役社長の星野氏は、コーチングの達人かもしれないと思い、これまで私の勝手な解釈を述べてきた。また、勝手なことをいうが、ファシリテーション（Facilitation は「促進する」「容易にする」という意味）の達人ともいえる。

「社長は偉くない、社長は決めない」というのが、星野さんの言葉だ。これまで述べた通り、現場に居る社員が、自由に議論し、考え、決定し、実行する。それが上手く行かなければ、さらに議論し、考え、決定し、実行する。当然ながら、議論や決定には、顧客はどういうニーズを感じているか、競合他社はどのような戦略を展開しているのか、市場環境はどう動いているのかということの、徹底したリサーチ結果を元に議論する。顧客であればアンケート、マーケティングであれば外部の専門業者を活用して調査させた、データや情報が十分にあることが前提としてである。この用意周到さがあるからこそ、従業員も、自分の役割や経験を元にした議論であっても、事業コンセプトというハイレベルの議論に、いつしか考えが導かれていく。

何故、このような経営スタイルを取るのか。星野さんが語るには、ビジネスの世界では正解はなく、それは誰にも分からない。やってみて、初めて分かることも、気付くこともある。だから、正解よりも、ビジネスを形作っていくプロセスを大事にする。目的のために、議論し、考え、決定するというプロセスを、従業員が共有できる場で行うことで、そのビジネス・ロジックが洗練されていく。ただし、それが正解とは限らない。さらに、そのプロセスに参加することで、目的もやり方も自分たちが考えたものだという、共感が生まれる。共感するからこそ、自分から何かやろうとする。

星野さんは、このプロセスを大事にするからこそ、自分の考えを押し付けない、また、誰かの意見に与することもしない。あくまで、中立の立場で議論の場に参加する。ただし、議論が甘くなったり、偏った方向に行きそうになると、「それって、どうなんですか？」という問いかけをする。実は、それまでの議論に、何か不自然なものや違和感を感じていながら黙って聞いていた参加者が、この発言につられて自分の考えを述べるきっかけとなったりする。だから、様々な経験や役割を担った多くのメンバーが参加する場があるべきだし、その考えを発言として促す役割が大切となる。あくまで、特定の意見に与しない中立者としての立場で。それで、会議の議論が充実し、内容が深まる。この、メンバーの自律的な問題解決を「促進」し「支援」する役割を、ファシリテータという。星野さんは、実は最高のファシリテーションを実践しているのである。これも、まさに教科書通りの対応といえる。

この激変し、不安定で、何処にも正解のない時代求めるリーダー像は、仕事をすべて陣頭指揮することでも、自らが率先して問題解決することでもない。いくら優れたリーダーであっても、状況があまりにも複雑で、動きが激しく、何が常識で非常識かも分からない時代にあっては、いつまでもスーパーマンではあり得ないからだ。この時代には、メンバーの自律性を引き出して、その力を最大限発揮させながら結果を残す、ファシリテーション型のリーダーである方が優位だ。誰でも人から言われてやるよりも、自分で考え、自分で動くほうが面白いし、やる気が出る。つまり、問題解決の中身に精通し、その解通りの仕方を押し付けるリーダーではなく、最高の答を導くための進め方に精通したリーダーである。星野さんが実践されているリーダーシップにスタイルは、まさにファシリテータである。

前回紹介したコーチングとファシリテーションとは、明確に区別できない部分が多々ある。そんなこと、どうでもよいことだ。星野さん流リーダーシップの形をじっくりと見ていけば、この時代に求められるリーダー像が見えてくる。とはいっても、繰り返すがコーチングであれ、ファシリテーションであれ、世の中にはその言葉は溢れている。こういうことが必要だということは、多くの方が気づいている。それを教科書通りに実践し、成果に導いて行っているのは、繰り返すが経営破綻間近のリゾートや旅館という需要に、星野さん流のリーダーシップが、上手くマッチングするからだ。そして、ファシリテーションやコーチングの成果を最大限に引き出した名経営者は、既に多く居る。あの巨大企業のジェネラル・エレクトリック（GE）社が経営に傾き、その経営再建を見事に果たしたジャック・ウェルチ氏も、その一人だ。ビジョンと価値の具体化、そしてとてつもない目標の設定。また、官僚組織化した企業文化を打ち壊すために、自律して考えることを奨励する組織文化の確立。すべて、教科書通り。しかし、何も課題を感じていない企業にしてみれば、コーチングであれ、ファシリテーションであれ、どうでも良いことに過ぎない。

「星野リゾートの事件簿」で取り上げられている、伊藤温泉の旅館「アンジン」。ここは改装のため休業したこともあり、その時点で従来のスタッフは全員去ってしまった。新たに募った40名の社員やパートさんは、すべてこの業界の未経験者。それでも、皆でのこの旅館をどうするか議論をすると、白熱していつまでも終わらない。開業までの1ヶ月間には、それぞれの役割での職務訓練も欠かせない。議論が熱をおびるので、このトレーニングが遅々として進まなく、ここに28歳の若さで総支配人を任された責任者は、これでは開業までに間に合わないと焦る。

そこで、星野さんに相談を持ち掛けると、それで良いという。議論するのは、それだけ「アラジン」を何とかしたいという従業員の想いが、それだけあるからだ。そして、

若い総支配人の心を見透かすように、オープン日までに何とかしようとするよりも、より大事なものは、長い目で見てお客様が満足するサービスを実現することだとも、付け加えている。それで吹っ切れた総支配人は、星野さんのアドバイスを受けながら、思いつくままに発言をする人、言っぱなしの人、何も発言できない人への、ファシリテータとしてのさらに演じることにした。結果として、ここでの経験が、星野リゾートのビジネス・スピードをさらに高めることになった。実は、ファシリテーションは、最初の動きはゆっくりとしているが、一度両輪が回り始めると、従来の仕切り型のリーダーシップよりも、その加速度の付き具合は格段に高いとも言われているのである。

## 6. 社長が何も決めないことを決めた理由

星野リゾートの代表取締役社長は、今では50人の採用に6000人もの応募者が集まる、就職先の人気企業となっている。しかし、実質的に事業を父親から引き継いだときには、旧来の社員の多くが去っていった。新たな採用にも応募者が居ないことも、このコラムで書いた。その理由は、米国譲りのトップダウンによる星野さんの改革に、従業員が不満を持ったためだ。指示されて、命じられたことをこなすことに、疲れてしまったと漏らす社員もいた。そこから、「社長は偉くない、社長は決めない」という経営スタイルへの転換があり、ビジョンや価値観を具体化することで、有能な人材が集まるようになった。

しかし、その後も、手塩にかけて育てた有能な社員が、辞めていく。もっと、別の世界を経験したい。もっとホテルマンとしての勉強をしたい。海外に行きたいと理由は様々だった（「星野リゾートの事件簿」より）。だから、最長1年間の教育休暇制度を設けた。これは、何回取得してもよい。その間給料が出ないだけだ。ある星野リゾートの事業所に勤務していても、一定期間の限定で、別の事業所で働いてもよい。伊豆と北海道では、まったく異なる経験ができる。在宅勤務制度もあり、また週に何日か働くか決めても良い。実際に週に2日しか働かない社員もいるそうだ。子供に手が掛る時期や介護などで、そういうニーズは確かにある。でも、休めばその分の給料は出ない。仕事以前に、人生の価値観を重視したいということを認めているためだ。しかし、この勤務の多様性が、社員の多様な価値観を育み、それが事業価値の高まりとして返ってくる。社員が主体となって、自分の仕事とビジネスを考えるという経営スタイルの、付加価値を高める仕組みとして、星野リゾートならではの勤務スタイルが活きてくる。

星野リゾートは、今でも中身は中小企業である。大企業のような終身雇用制はない。だから、職位や職務に価値を見出すことに慣れた人々には、居心地は悪いだろう。ボーナスの配分も、成功報酬に近い形を取っている。働いた人が、働いた分だけ、その成果をもらう。入社式の最後には、テーブルに広げられた大きな白い布に、新入社員、総支配人、そして星野さんの手形を押していく。星野社長は、これを「契りの手形」と言っている。意味は、「お互いに何らかコミットし、契約関係になる。特別な関係にあるという象徴です。みなさんは何のために契りの手形を押したか覚えていてほしい。会社を簡単に辞めないということを約束したと、覚えておいてほしい」ということだ。

それだけの覚悟があることを、星野さんは社員との関係で望んでいる。だから、事業再生を手がけるリゾートでは、そこで働いていた社員のすべてが、そのまま残るのではない。以前に、伊藤温泉の旅館「アンジン」の従業員が、すべて辞めていったというこ

とがあったと書いた。理由は私には分からない。しかし、星野リゾートとの契約に馴染まないと考えた方も居たのではないか。従来 of 慣行のアンチテーゼとして、そして、「日本の観光をやばくする」というテーマを貫くためには、実は相当の痛みは生じるはずだし、それから背を向ける人達も必ず居るだろう。その痛みを超えた先に、それでも新たな魅力ある事業を営んでいくという想いがあるから、ついていく人達も居る。政権の交代で、旧来 of 慣行のペンキが剥げ始めている。日本の観光産業も、やばくすることで、多くの残骸が残念ながら高く積ってしまうかもしれない。しかし、そこから新しい息吹きが、確実に生まれている。そんな思いで、一企業にしか過ぎない星野リゾートの事業の成り行きを、見ているのが楽しくて仕方がない。

講演会 of のときに、星野さんはぼそっとつぶやいた、「ここ十何年、社員を怒ったことは、一度もありません」。そうだろうなと、素直に感じることもできた。

## 7. 星野リゾートのMBA経営

星野リゾートの代表取締役社長（ <http://www.hoshinoresort.com/> ）星野氏の経営スタイルについて、私の勝手な解釈について述べてきた。今回は、ロジカルシンキングもどきの解釈をしてみたい。

ロジカルシンキングも、企業研修で良く行われているし、単純に言ってしまえば、論理的に考えを整理しましょうということだ。私は中小規模の経営コンサルタントに過ぎないが、考えを整理するために、論理的な思考整理のためのフレームワークを良く利用する。簡潔に、漏れなく、筋道立って物事を理解するためには、とてもありがたい存在である。それでも、普段良く利用するのは10にも満たない。本など紹介されているものを数えれば、あっという間に100を超えるフレームワークがあると思う。

それだけ世の中に、ロジカルシンキングが広まっているのかというと、私の実感ではそんなことはない。ちなみに、ロジカルシンキングの研修を受けた方が居られれば、それを実務で使っているだろうか。多分、研修は研修で終わってしまい、職場でそれを実務に貢献するように利用しているというケースは稀ではないか。

私の勝手な解釈だが、大手企業も含めて、ロジカルシンキングのような思考文化を受け入れることができる企業は、相当に少ないと感じている。MBA（経営学修士）を取得しても、普通の企業ではその能力を活かす場がないか、経営企画室等に祭り上げられて終わりということも多いのではないか。理由は単純で、そういう人間は煙たいからである。自分よりも論理思考に長けた部下が配置された上司は、やはりその扱いに困るだろう。

論理思考という高尚なことはどうでもよく、とにかく肉体と精神の酷使と長時間労働でなんとかすることが美德とする企業は、大手から中小にまであまりにも多くはないか。それでも、日本人は勤勉だからなんとかかしてしまおうと、会うたびに私に言う公認会計士を幾人も知っている。上場企業や大手企業の経理部門を監査している人々である。世間からすれば、いわゆる超優良企業の、それも専門家として認められている職場を表しての言である。では、その他の職場については、言を待つまでもない。私もたまたま大手企業にお邪魔することがあるが、まったく同じ感想である。

やっと、星野さんの話に戻るが、彼の講演を聞いてしみじみと感じたのは、MBA思考で企業経営をしているなということだ。星野さんが通った米国コーネル大学のホテル経営大学院は、この分野では世界トップレベルと言われている。そもそも、欧米ではサービ

スの提供側と需要側とは、対等な関係にある。その道の専門家が、対価に見合うクオリティのサービスを提供するから、それに見合う金銭を当然に支払う。そういう文化がある。ホスピタリティは、決してボランティアではないし、お客様は神様だからと奴隷のようにへりくだることもしない。徹底した個客志向は、それだけの高度なサービスレベルを実現し、高い専門性を有するプロフェッショナルがなし得るものという認識がある。最高級ホテルに宿泊する人々もそれを理解しているから、当然のようにハイレベルのサービスを要求するが、当然にそのサービスレベルに見合う金銭を支払う。徹底したプロフェッショナルな世界だ。

だから、米国コーネル大学のホテル経営大学院は、日本の大学の観光学科にあるような、ホテルのサービスを教えるのがメインではない。大学院生は、将来ホテル事業を営む上でのマネジメントの仕方を学びに来ている。それも、高度なプロフェッショナルのスキルを学びに。だから、学ぶことは、他の MBA コースと同じようなものと思って頂ければよい。そこに、ホテル経営の専門カリキュラムもあるということだ。星野さんが言われる、「米国コーネル大学のホテル経営大学院で学んでも、今も役に立っていることはあまりない、マネジメント以外は」とは、私の勝手な解釈にしか過ぎないが、マニュアルによるオペレーション経営は使えなかったが、マネジメントの基本は使えるという意味と解釈している。「経営学の教科書の通りをやっているのに過ぎない」という言葉も、そういう意味と理解している。

だから、星野さん流の経営スタイルには、とても自然にマネジメントの理論が組み込まれ、活用されている。そうであるからこそ、コーチングもファシリテーションも自然に実践できているのではないか。現場に権限が移譲できず、すべてを抱え込んで、それを権限だと妄想する上司は、自分の思考に自信が持てないからそうできない。星野さんは、結論は見えなくても、現場で議論させるためのあらゆる材料を取り敢えず手にしており、そこから議論を誘発し結論を導くための道筋を論理的なフレームワークで押さえている。だから、自信を持って、現場に議論も意思決定も委ねている。決して無謀に、現場の皆さん、何でもよいから考えてみて下さいという無責任なやり方ではない。

あるブログで、星野さんの経営スタイルについて、こんなに現場に何でも投げてしまって、企業経営が上手くいくはずがないというコメントを、ベテランの経営コンサルタントの方が書いていた。星野さん流の経営スタイルの本質を見ていないと思う。論理思考のベースと、それに即したご自身の実務での苦労と創意工夫があったからこそ、星野さんのコーチングとファシリテーションが生きてくることを理解していない。だから、星野さんのスタイルを真似て、現場に権限を委譲し、コーチングとファシリテーションをしようとしても、多分失敗する。そのバックボーンにある論理思考がなければ、それ

こそベテランの経営コンサルタントの方が言っていた状況を招くことになるからだ。

私は、星野さん流の経営スタイルを実践した成果が、もっともっと日本で広まって欲しいと、切に願っている。それは、MBA 的な経営の実践成果とも言えると思っているからだ。企業経営はプロフェッショナルな専門職である。現場からのたたき上げで企業経営者として成功している方も数多い。それは、実務の中で、企業経営のプロフェッショナルリズムを習得する能力があったか、もともとそういう才格があったからなのではないか。星野さんを、企業経営の天才と思っている方もいると思う。私は違う。彼は、あくまで企業経営のプロフェッショナルとして凄い方だと思っている。それも、MBA 的な合理性を十二分に発揮して成功している、まったく新しいタイプの経営者として。

## 8. 星野リゾートの論理思考経営の実践法

星野リゾート代表取締役社長の星野氏の経営スタイルには、論理思考がバックボーンにあると、前回も勝手な解釈を述べた。勝手に思っているだけだが、星野さんの講演でのコメントから、それを伺い知るようなものが幾点かあったので、ここで紹介したい。

まず、軽い話題から。星野リゾートのホームページ (<http://www.hoshinoresort.com/>) を見ると、ある傾向に気づく。シンプルさだ。これは、講演での彼のコメントを聞く以前にも、感じていたことだ。美しく流れるような導入部分のアニメーション。それに写真が多用され、しかも「食事」「客室」「温泉」というイメージを、明確に伝える構成とコンテンツ。そして、とにかく文字が少ない。星野さんは、講演会でこの理由を説明していた。

同じような値段を掛けたあるリゾートのHPと、他のリゾートのHP。それなのに、これらのサイトに訪れて宿泊予約にまで結びつく確率が、両者で大幅に異なることがある。何故なのか。サイトの効果測定を行う専門の業者に、その解析してもらったとのこと。結果として、どこか好みのリゾート施設を探すためにHPを閲覧する人は、文字はほとんど読まないことが分かった。キャッチフレーズのような単語も、読んでいない。見ているのは、写真やイメージばかり。そこから受ける感覚で、予約にまで至ることが多い。私にはまったく意外だったが、特にアクセスマップの見易さが、予約に至る鍵ということだ。それを踏まえて、文字を極力少なくし、イメージに訴えるための工夫をしていたことが、私の受けた印象のようになったらしい。

また、以前に、星野リゾートは、「リゾート運営の達人になる」というビジョンを設け、その目標として、具体的な事業価値（顧客満足度、経常利益率、エコロジカルポイントの3つ）の指標と目標値を定めていることを紹介した。顧客満足度であれば、これを高めるためには何をしたらよいかを考えることに、一旦現場に火がつくと、際限なく考えてしまう傾向にあるという。たとえば、食事であれば、食材をより高級なものにする、食器や備品を風情のある高価なものにするなど、要求は留まることを知らない状況になる。食事込みの顧客単価を、そうそう上げる訳にはいかない。だから、これらの要求をそのまま認めてしまうことは、利益率の低下に結びついてしまう。

この顧客満足度と利益率という、相反する2つの指標の折り合いをどうつけるかに、工夫が求められる。そこで、実験をした。異なるリゾート施設で、まったく同じ食事を出してみた。食事に関しては、同一条件であるはずなのに、かなり異なる顧客満足の評価結果が出た。何故同じメニューなのに、評価が異なるのか。これを検証するため、施

設全体の運営に対して顧客が下した評価と、この食事の満足度との関係性をトレースしてみたとのこと。

結果として分かったのは、意外なことだった。顧客は、食材の質、メニュー、給仕のサービスレベルという食事に直接関与する因子だけで、食事の満足度を決めているのではない。そうではなく、施設に到着したときの、従業員の顧客への対応の良し悪しが、実は食事の顧客満足度に大きく影響する因子であるとのことだ。顧客が最初に受けるサービスの印象が、その後のあらゆるサービスの評価に影響してしまうのである。第一印象が如何に大事かということだし、お客様を施設に迎え入れるときの従業員のマナーや心づくしの改善は、お金をかけなくても出来ることだ。結果として、顧客満足度と利益率との向上を両立させることができた。

これは、余計なことだがと前置きし、失敗例も話された。ある和食の料理長が、コスト削減のため、刺身の品数をどこまで減らしたら、お客様から刺身として認められなくなるかという、ぎりぎりの線を探るべく、試行錯誤をしたそうだ。結論から言えば、バカな試みだったという。そんなことは、お客様の価値観によって異なるものだし、画一的に決められるものではない。

しかし、こんなことと思うような試みも含めて、現場レベルで、顧客満足度と利益率との向上を両立させることを、トライアルする風土があるということだ。それが、星野リゾートの組織としての強さであろう。物事の因果関係について論理的に思考しようとし、検証し、判断しようとする。そして、その根底に、ビジョンとそれに基づく事業価値についての、現場レベルでの理解と価値観の共有がある。この底力は、星野リゾートのやり方を真似ようとしても、そう簡単には真似できないことでもあるのだ。

また、星野さんは、あまりビジネス書を読まないと公言している。それでも、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の本は、役に立っているという。あの10%の最上位の最顧客が、80%の利益をもたらすというもの。その星野リゾート版を、講演会で披露された。ここでも、当然ながら顧客アンケートを実施している。ある方のブログで紹介されているが、アルファリゾートトナムに宿泊したら、チェックアウト時に渡されたアンケート項目は、8ページにもわたるもの。その方の奥さまが、このアンケートの充実さに、如何にお客様の声を聞こうとしているかという姿勢を感じ、感銘を受けたと述べている。

ところが、星野さんは、星野リゾートに最初に訪れたお客様のアンケートは、顧客満足度の評価には当然に活用しているが、そこに書かれている要求事項については、ほと

んど参考にしていないと言い切っている。ここで、こんなことを書いてよいのかと躊躇するが、確かに講演でそう述べられた。理由は、アンケートには、どれも同じような要求項目が並ぶからだそうだ。たとえば言うことで、機能に優れたウォシュレットを備えて欲しいこととかだ。しかし、リピート客の要求には、コスト採算性を無視してでも対応することになっている。たとえば、星野リゾートの特別室（貴賓室）には、別室としてオーディオ専用ルームがある。そこに泊まった顧客が、CD ライブライに自分の好みのジャズの品揃えを豊富にして欲しいという要求が、アンケートに書かれていたとする。この場合は、相当なコスト負担であっても、またこの対応は他の顧客の満足度には関係しないと思っても、ジャズのCDのライブライを充実させるという。あくまで、その顧客が、次に同じ部屋に宿泊したときの顧客満足度を上げるためだけに、投資する。

これこそ、実践的なCRMではなかろうか。星野リゾートの場合、競合相手は、海外のリゾートも入る。国内の他のリゾートもそうである。リゾートの初心者、特に、海外や日本のあちこちにある色々な施設を、気分を変えて泊まりたいという気持ちがある。そこに星野リゾートがなければ、他のものでも一向に構わない。実は、これは顧客としては、それほどありがたくない存在だ。リゾートの運営側にとって、最もありがたいのは、この時期、この季節に、必ず毎年、特定のリゾート施設を気に入って、リピートして来館してくれる顧客だ。毎年泊ってくれる顧客には、そのニーズに徹底して応えるという基本姿勢を、星野さんは述べている。このように、顧客ニーズに応えるメリハリが明らかだ。

このメリハリが徹底できておらず、顧客アンケートの仕組みそのものが破たんしているサービス業が数多ある。何でもニーズに応えようとする無謀な取り組みを行う場合と、まったく活用する意思がなくアンケート自体が無意味な場合である。顧客アンケートは、受け取る側の情報の取捨選択の尺度が具体化されていることが最も大事だ。その尺度、つまり事業運営の価値観が具体化されていることである。星野リゾートの場合は、リピート率向上のための、二度目以降の常連客の顧客満足度の向上である。この基準で、重視する顧客アンケートとそうでないものとを峻別する。つまり、この基準を導くための事業コンセプトを、如何に具体的に決定しているかによるのだ。これを現場主導で策定し、現場で働く人々が共有しているから、顧客アンケートの取り方、見方、反映の仕方に、徹底したものが感じられる。

少し横道に逸れるが、顧客アンケートの取り方の視点に、クレームを中心に上げるというやり方がある。自社の事業の欠点を修正するための視点だ。これは、大事な視点だが、これだけだと継続させることが難しい。経営トップが虚心坦懐に、そういう意見に耳を傾ける社風がある場合には、下もそれを見習う。しかし、これは中々精神的に

辛い苦行を強いられる。

人間は、褒められると誰でも嬉しい。私のお勧めは、お客様のお誉めの言葉を中心に取り上げることだ。別のコラムで紹介した、食品スーパー・ハローデイのやり方だ。同僚に対するお客様からのお誉めを聞き、自分もそうしたいという前向きな思いを大事にするやり方だ。そういう雰囲気の中で、クレームへも対応する。社風として前向きな雰囲気に溢れているから、誰も聞きたくはないクレームも、聞いてみようとする気持ちが出てくる。また、クレームへの真剣な対応が、実は最良客を獲得し、お誉めの言葉に転換することがある。

「星野リゾートの事件簿」には、星野リゾートがその発祥の地である軽井沢の星野地区にある、定食屋であり居酒屋である「村民食堂」のクレーム対応の例が述べられている。ここは近隣に多くの別荘があるため、自分で作るのが面倒な別荘の利用者が、手頃な値段で食事を楽しむ店である。この居住者が、いつ来ても飽きないように、季節限定メニューなどを工夫し、メニュー単価も 1000 円以下としている。ある夜、突然常連客から、激しい怒りのクレーム電話がかかってきた。オーダーミス、定食やお酒を出すタイミングの悪さ、それへのスタッフの対応の拙さなど、散々な状況だった。このお客様は、お店でもクレームを言ったが、帰宅後も怒りが収まらず、なおも電話で訴えてきたのだ。もう二度とお宅の店には行かないと。

その支配人は、スタッフから状況を聞いて、クレームの実情を把握した。そして、そういうことがあったことを、そのスタッフ全員にメールでアナウンスした。クレーム情報を共有し、同じ理由で二度とクレームが起きないように注意を喚起するためだ。このメールの宛先には、星野社長も含まれている。しかし、ここでこの落ち度が責められることはない。クレームは、関係者全員が情報を共有し、二度と起こさないことの方がよほど大事だからだ。そして、このお客様へ、村民食堂側のお詫びの気持ちをどう伝えるかをスタッフで一晩議論した。

翌日、支配人、料理人、スタッフでお客様宅へ訪れ、何故このような状況が起きてしまったのかを説明し詫びた。二度と、同じ過ちを繰り返さないための対応策も伝えた。そして、この客が村民食堂でオーダーしたメニューを、顧客宅の台所を借りて作り、召し上がって頂いた。お客様はそこまでしなくてもと当惑し、固辞したが、結局は折れて食事を楽しみ、また行きますよと笑顔で語ってくれた。クレームが喜びに変わった瞬間である。

すべてではないが、激しいクレームは、抱いている期待を裏切られたことによって

起きる。黙って、もう来店しないという顧客がほとんどだが、好みの店であるからこそ、怒りが収まらず、そのエネルギーが激しいクレームとなることがある。村民食堂のスタッフが、辛いクレームの対応に、このような前向きな対応ができたこと。それは、リピートしてくれる最顧客への徹底した対応という、星野リゾートの顧客満足を得るためのメリハリの一貫として、私は理解した。そして、高い顧客満足を得るためにはという、前向きな社風が、辛いクレームにも前向きに取り組ませる何かがあるのでないかと思った。

## 9. それでも星野リゾート

星野リゾート代表取締役社長星野氏の経営スタイルについて、氏の講演で受けたをそのまま綴ろうとして、ここまで書いてしまった。聞きかじりや、「星野リゾートの事件簿」、ネットでの記事やコラムなどなどを読み、あくまで私の勝手な解釈を書いたに過ぎない。星野リゾートの関係者からすれば、部外者がなんでこんなことをと、思われる個所も多々あるだろう。また、これでは、星野さんの礼賛に過ぎないではないかという印象を受けた方も多いただろう。個人の日記にしか過ぎないブログなので、星野さん流経営スタイルへの共感を、そのまま素直に綴っただけとお許し頂きたい。

何故、こんなに書き綴ったか。私はサービス業から小売、メーカーなど、業種業態の異なる企業にお邪魔しているが、書店に並んでいるビジネスの流行り本と、現実のギャップが、あまりにも大きいことを実感することが多いからだ。ビジネス・プロセス・リエンジニアリング、サプライチェーン・マネジメント、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、ワン・ツー・ワン・マーケティング、コア・コンピタンス、ブルーオーシャン戦略、制約理論、それにロジカルシンキング、コーチング、ファシリテーション。いくらでも横文字は並ぶが、さて、これはどこまで企業に根付いているだろうか。私の答えは、ほとんどの企業では実践できていない。改革とも言えるこれらの横文字を導入し、実践するためには、企業文化も、社風も、業務もやり方も変えなければならない。そのためには、相当の労力とリスクを伴う。そうしたとしても、華々しい成果を得ることは、かなり困難なことでもある。だから、今のままが一番楽で、安心で、心易く済ますことができる。言葉は躍り、何も動かない。

以前に書いたが、星野さん流マネジメントが生きてくるのは、事業破たんというどん底を味わっている、まさにその時だからだ。抜本的になんとかしなければならぬという、危機意識がすべての社員に共有されているからこそ、その効果を生んでいる。そして、中々知ることができない事業再生の現場を、赤裸々に語っている。MBAで学ぶような横文字が、こういう風に生きてくるのかと理解することができる、とても優れたケーススタディである。

また、星野リゾートの施設に泊まったが、これがあの噂のものなのか？という感想もネットで多く見られる。仕組みとして、たまたま進行形のものを実感することになったために、こんなものかという感想になったのか。それとも、その程度の価値しかないものだったのか、私には分からない。しかし、未熟で不手際なことがあったことは、確かなようだ。星野リゾートで面白いのは、自らが、こんな問題を起こしてしまって、お客様にこんな迷惑を掛けてしまったという情報を発信している。もちろん、だからこんな

課題への対応をしましたというコメントも併せて。

アルファリゾートトナムに宿泊されて、接客面でこんな不満を感じたということ、ブログで説明したものがあつた。その、コメント欄に、アルファリゾートトナムの担当者が、ここで書かれていることを、是非社内に紹介したいので引用させて欲しい旨のことが書いてあつた。一旦は破たんしかけたリゾート施設が、星野さん流の再生で蘇りつつあるとしても、劇的な変化を直ぐ遂げる訳ではない。今も課題は山積みというのが正直なところだろう。この負の側面を、社員が共有し、公のコメントでも書いてしまう。実は、これが組織運営で一番難しいことではないのか。嫌なことは隠したい。良いことだけ言いたい。星野リゾートであつたとしても、そういう傾向はあるだろう。しかし、嫌なことが、情報としてかなり露わにされている企業、それが星野リゾートでもある。だから、進化し続けている。こんな程度か？という顧客の感想は、仕組みとして、未完成で進行形のものに対するものではないのかと期待させる、それも星野リゾートだ。

星野さんが社長に就任された翌年の1992年に、「野生動植物の調査・研究を手がける専門スタッフ集団『ピッキオ（イタリア語できつつきの意味）』をたちあげ、軽井沢の星野リゾートでネイチャーガイドツアーを始めた。いわゆるエコツーリズムである。リゾート事業として、自然という資産をどう活かすのか。そして、季節を問わず、どうリピート客や長期の滞在客を増やすかのトライアルである。しかし、自然との共存を考えれば、そのキャパシティを上げ続けることはできない。星野さんは、これは星野リゾート全体に言えることとしている。長期間にわたって毎年安定した利益を出していく、持続可能な組織づくりを考えることだという。だから、定期昇給はない。限られた原資は、成果配分するしかない。

最後に、星野さんの言葉を紹介する。

「これが、個人的（星野さんは）には自然派でも環境派でもないんですよ。私の祖父は野鳥が好きで生態観察などに夢中になっていました。私は祖父に連れられて、野鳥観察などをさせられたけれども、迷惑至極（笑）。環境にしても、「環境にやさしいホテル」というだけでは、お客様は集まってくれません。安くて楽しいという選択肢が、最優先の条件。ここを間違えてはいけません。

でも特にこれからは、その「楽しい」という選択肢の中に、自然環境の豊かさなどが含まれてくると思います。私はあくまでも経営的な視点から自然を見ていますが、豊かな自然環境を抜きにしては事業も成り立たないことも実感しています」

クールである。やはり、経営者である。だから、星野さんを好きなのかもしれない。

以上