

経営者に聞く

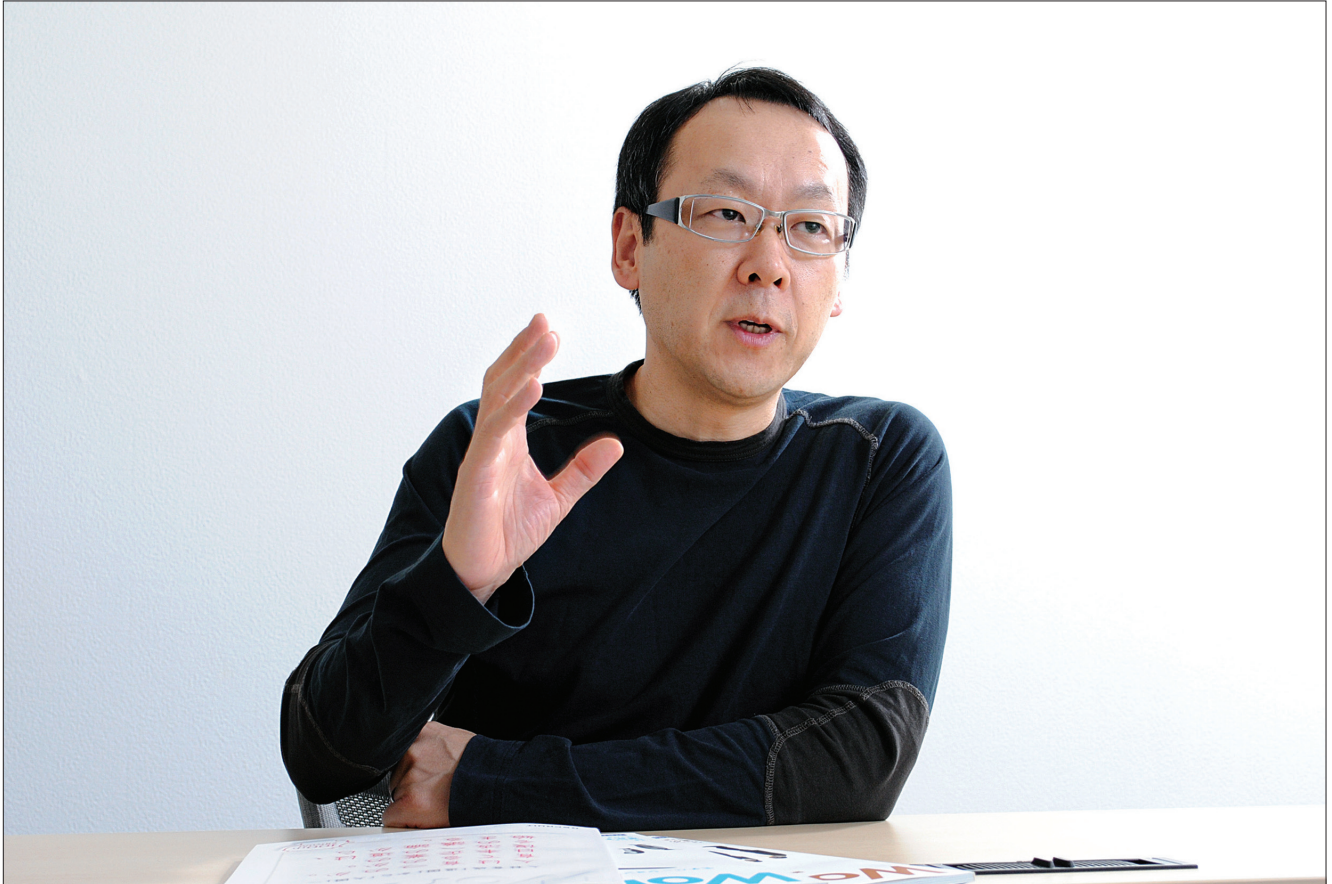
進化する  
人と組織

VOL. 07

星野リゾート  
星野佳路氏

代表取締役社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)

オープン＆フラットに  
議論できる環境づくりが  
社員の能力を100%引き出す

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、  
経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。  
「進化する人と組織」—— その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

Yoshiharu Hoshino\_1960年、軽井沢町の老舗旅館、星野温泉の4代目として生まれる。慶應義塾大学卒業後、米国コーネル大学でホテル経営を学ぶ。JALホテルズで新ホテルの開業業務、シティバンク銀行でリゾート企業の債権回収業務などに携わる。1991年星野リゾート代表取締役社長に就任。「星のや 軽井沢」など自社リゾート施設を経営する傍ら、2001年より経営破綻した大型リゾート施設の再生活動を開始。2005年からは温泉旅館の再生活動にも注力。2003年国土交通省より、第1回「観光カリスマ」に選ばれた。

星野リゾートは、本社を軽井沢におくリゾート運営会社だ。明治時代の温泉旅館に淵源をもつが、近年は経営不振に陥った大型リゾート施設・旅館の再生や運営事業でも知られるようになった。星野佳路社長は、地域資源を活用し、観光立国として日本を再生しようと呼びかける「観光カリスマ」の1人。若手社員のアイデアや、自主性を引き出す手腕には定評がある。星野社長は人をどのように育てているのか。

権限組織とは関係なく、議論できる環境づくり

——事業ビジョンとして「リゾート運営の達人」を目指すという大きなメッセージが掲げられています。その目標を達成するためには、やはり人材が鍵になるかと思うのですが、まずは社長の人と組織への思いから伺いたいと思います。

人を育てるためには時間とお金がかかります。組織にそうした時間的・資金的な余裕があればいいのですが、そういう余裕がない会社もある。私たちもけっして余裕のある会社ではありませんでした。

だから、人材をじっくり育て、その効果で会社が伸びていくという長期的な構えというよりは、今いる人材の能力をフルに出してもらおうことでチームとしての能力を高めるというのが基本的な考え方になりました。

そうした考え方で20年くらい進めてきたなか、能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、ある程度の時間が経つと、人は自然と育っ

ていくんだな、ということに気づきました。事業をめぐるいろいろなことを全員で議論する過程で、学習するペースというものが、かつてよりずいぶん早くなってきました。

たとえば山梨にある「リゾナーレ」の運営のときは、自分たちで新しい運営コンセプトを決めようと、スタッフがコンセプト委員会をつくりました。ターゲットにする顧客層から、詳細なサービスプランまで全部自分たちで決めるんです。私はあくまでも問いかけをしたり、コンセプトを決めていく手助け役でしかない。いったん自分たちで決めた以上、スタッフは自ら考えて動くしかない。そうすると、ものすごい知恵が出てくるんです。

——能力を100%出しきるためには、何が大切だとお考えですか。

まず大事なものは、自由です。自由が与えられたとき、人は初めて自分の能力をフルに発揮しようとするもの。もちろん、自由に動くためには情報がないとダメですね。再生にあたって、私たちは調査会社を使い、顧客分析などを徹底的に行います。

施設ごとに、顧客満足度、利益率、環境に対するエコロジカルポイントという3つの指標を定め、その改善を目指します。そうした情報を全員が共有していることが重要なんです。

もしこうした情報を、社内の役職者や特定の部署だけが独占していて、現場のスタッフが共有していなければ、どんなにいい施設でも再生はおぼつきません。情報格差をなくしたうえで、職責や立場や役職に関係なく、誰もが自由に議論できるようにすることが大切です。

現場で決断できる人が、たとえば間違えても結果的にうまくいく

——情報をフラットでオープンにし、自由に議論をするなかで、人はそれほどまでに変わるものですか。

私たちの仕事は、地方で厳しい状況下にある旅館やホテルを運営する、そういう案件が多いんです。これまでの古い体質を、とりあえずはそのまま引き継がなければならない。

もちろん抵抗する勢力もあります。なかでもいちばん抵抗が強いのは、





中間管理職ですね。なかには「あなたが知らない経営情報を、私は知っているんだぞ」という、情報量の格差だけで、人をマネジメントしている人もいます。しかし私たちが経営すると、とたんにその情報格差がなくなってしまう。立場を超えて自由に議論が始まってしまいます。

入社すぐの人でも堂々と意見を述べることができます。「誰が」発言したかではなく、「どんなこと」を発言したかという、発言の中身だけが尊重される。こうしてオープンでフラットな議論が始まると、会議のなかで、明確な根拠をもって論理的に説得したり、うまく議論を導いていく力量が重視されるようになります。つまり、本当の実力が問われるわけです。

——若手を積極的に総支配人にしていきますね。総支配人には、ホテルの経営を再建するという大変厳しい職責が課せられるわけですが、どうい

う人を送り込んでいるのですか。何か基準があったりしますか。

私たちのホテルや旅館の総支配人の多くが、自ら手を挙げて立候補した人たちです。もちろん総支配人として選ばれるためには、それまでの現場での経験、スキルがちゃんと身につけていることが最低限必要。パートさんたち最前線のスタッフよりも、仕事がうまくできなきゃいけません。それから、話の論理性、コミュニケーション能力も大切です。

なかでもいちばん大事だと思うのは、決断力です。フラットな情報と自由な議論を前提にして、決断を現場でできる人は、たとえその決断が間違っていたとしても、結果的にうまくいくことが多いというのが私の経験則です。決断力のある人は、たとえ一時は間違っていたとしても、すぐに別の正しい方向に向きを変えることができるからです。

反対に、いろんな意見が出たとき、

わけがわからなくなって、決定できない人。「うーん、社長は何て言っているか聞いてみる」というのは、いちばんまずいパターン。せっかく議論しているのに、この人に話してもしようがないってなっちゃいますから。決めるけど、ダメだったらすぐ意見を変える、ぐらいのほうがいいんです。

こうした経験は人を驚くほど成長させます。「彼は、あそこの総支配人になったことで、ずいぶん成長して、スキルが身についたよね」——そういう話が私たちの会話のなかにはしょっちゅう出てきます。

——試行錯誤のなかにこそ成長のきっかけがある。これは、あらゆるビジネスに共通のことですね。

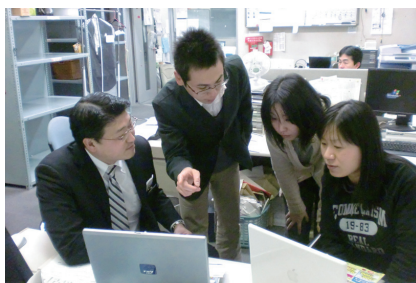
つまり、自分の意見を言う、自分が決定することに、あんまりプレッシャーを感じないほうがいいんです。総支配人であろうが経営トップであろうが、「私が言うのは、常に正しいとは限らない。でもやってみようよ」。そのぐらいがいいんです。

今でも、新しい再生案件の現場に私が出向くと、「この人の言うことは聞かなきゃいけない」みたいな雰囲気があります。それは私にとってプレッシャーですね。一方で、長く携わってきた現場では、私の言うことなんて、何言っても聞いてくれないうってこともあります（笑）。スタッフに力がついてきた証拠ですね。

グローバルなサービス競争に  
打ち勝つ「日本人力」とは

——サービス業のなかで今、グロー

#### ◆ オープン & フラットな環境づくり



上左：総支配人やユニットディレクター（組織長）を希望する人は、年2回の「立候補プレゼン大会」にて、自身が目指すユニット像とその戦略を全社員の前でプレゼンテーションする。

上右：左端が総支配人。スタッフとオープンでフラットに議論することで、地域特性を活かした再生に挑む。

左：大型リゾート施設「アルファリゾート・トマム」の再生の原動力の1つとなった雲海テラスの風景。一人のキッチンスタッフのアイデアから生まれた。

写真提供：星野リゾート

バルな戦いが起こっている。そこで発揮すべきは「日本人力」だということをおっしゃっています。

日本人がどうこうというより、日本という文化のなかで培ったサービスのホスピタリティ、これは世界に誇れるものだと思います。たとえば、部屋の清掃でいえば、西洋のホテルは毎日お部屋を同じきれいな状態に戻すことを清掃と呼んでいる。ところが日本では違いますね。今日来る人、今日の天気、今の季節、今の旬な果物……それらを考えながら部屋の質を変えていく。掛け軸を変えたり、おもてなしの中身を変えていく。

単に部屋の状態をクリーンに戻すだけの仕事というのは、つまらない。清掃という仕事にもっと価値を付け加えなければならない。日本で清掃に従事している人の時給は、米国や中国よりも高い。高い単価を取っても採算が合うだけの清掃ってのは何なんだろう。それはやっぱり、部屋の質を毎日変える能力です。そこに日本の文化を活かしていく。そのことを私は「日本人力」と呼んでいるんです。

こういうことは、以前は旅館の女将だけが考えていたんです。でも、これからはスタッフ一人ひとりが考えられるようにならなくては行けない。それができるようになれば、清掃の仕事は面白くなる。海外から来たお客さまを驚かせることができる。高い時給でも十分に見合う価値を付け加えることができるのです。

——これは、何かマニュアルのようなものをつくるという話とは違いま



すね。

まったく違いますね。私たちは、東洋におけるホテル・チェーンを目指していますが、どこのホテルへ行っても同じサービスというのではなく、一つひとつのホテルに個性をもたせたいと思っています。その個性には、地域の文化をしっかりと反映させる。そのためには、その地域の文化に対して、スタッフが精通している必要があります。

日本は、西洋のホテル・チェーンみたいなやり方をしてはいけません。ブランドや単価で顧客を差別化するのではなく、地域文化やホテルの個性の違いでお客様に選んでいただく。そういうことを目指しています。

#### 星野リゾート

■事業内容／リゾート・温泉旅館経営、リゾート・温泉旅館運営受託、フード事業、ブライダル事業、エコツーリズム事業など ■本社所在地／長野県北佐久郡軽井沢町 ■創業1904年（明治37年） ■従業員数／約800名（2008年） ■売上高／87億円（2009年11月期）

#### AFTER INTERVIEW

### オープン＆フラットが 具現化された光景の強さ

取材当日訪れた八丁堀にある東京オフィス。社内の光景はまさにオープン＆フラットの象徴として私の目に飛び込んできました。あちこちで議論している姿があり、パソコンを片手に社内を歩き来している人がとても多い。聞けば星野氏も社長室が存在しないどころか自分の席も決まっていないという。全国各地の現場もこういう光景が日常であるのが想像できます。

企業組織が、ともすれば「変化」を拒む方向にいざがちな構造をもっているとするならば、星野氏の取り組みは「変化」と共存する新しい挑戦と見ることもできます。オープン＆フラットという仕組みのもつ厳しさと凄さ。星野氏の言葉と合わさって、あらためてそこに強さを感じます。（本誌編集長）