

経営のヒント215 星野リゾート組織文化が最大の競争優位性」

なぜ「星野温泉」は「星野リゾート」に生まれ変わることができたのか？

組織文化が最大の競争優位性

企業が持続的な繁栄を実現するには、競争優位性を維持する必要があります。

多くの場合、それは二つあります。

一つはテクニカルなものです。

技術だったり 特許だったり 営業力だったりします。

星野リゾートでは、それはリゾートの「運営の仕組み」です。

もう一つは、「組織文化」です。

組織文化が、そのテクニカルなものを生んだり 維持したりするのです。

星野リゾートの組織文化は自由に意見を出し合い、ひとり一人が当事者意識をもって行動する活力ある文化です。その文化は次のような取組みによって生まれています。

「ビジョンの共有」 社員のモチベーションを向上させています。

「究極のフラット組織」ポジションパワーを一切使わないフラットで自由なコミュニケーション。

「正解の確立を上げると同時に、社員の当事者意識やコミットメントを引き出しています。

「意思決定の共有」経営会議にさえ一般社員が入れるほど、意思決定のプロセスを公開。

「責任者を選ぶ時の立候補制」 社員の当事者意識を引出し、ベストで無いことを批判するのではなく、ベターを追求していく姿勢を生んでいます。

「社員をコントロールせず、自分で選択させる」

キャリアや教育についても、会社の考えを押し付けない。

自分の将来を自分でコントロールできるようにして、会社はそのサポートをする。

当事者意識とコミットメントを生んでいます。

星野リゾートの取組みはまさに、組織作りの教科書だと言えますね。

参考著者「組織づくりの教科書」真田茂人 起業家大学

<経営のヒント>

「誰に対して何を提供しようか」ということをコンセプトと定義して、それぞれのリゾートに得意なマーケットを作る。そのマーケットの対象となる人々を具体的に描いて、その方々に何を提供するのかを明確にするのです。提供するものの中には、地域の魅力や施設の強みも織り込まれています。

例えば、青森の古牧温泉「星野リゾート」の場合は、「コンセプト委員会」の中で3~4ヶ月掛けて、「青森の旅館になろう」という結論に辿り着きました。

そのようなコンセプトを決めた瞬間から、従業員は自分たちの地域性に対して誇りを持つようになりました。スーツもネクタイも捨てて、青森らしい恰好にする。お客様には津軽弁で話しかける。メニューも内容も会場名も、みんな津軽弁に直していく。例えばレストランのメニューは「かっちゃんのおばんげまんま」

「ビッフェモード」だったものも「ぴかぴかいさば」に変えました。

この変化は、大阪や東京から来た人たちにとても好評でした。彼らにとって「方言」は一つの地域性として非常に大きな魅力を持っています。この青森らしさを全面に押し出す方向性が定まった瞬間、さまざまなアイデアが生まれてくるようになりました。

青森屋の成功は、地域性や施設が持っている、本来の良さを引き出した好例です。

元々あった部分の売りこなしにうとした瞬間に、彼らは自分で魅力を作れる力を持つ訳です。

「本物」でないと、持続可能が維持できません。何故なら、うまく完成させても、その時は面白いと思ってもらえても、次の進化がなかなか出来ないからです。