

# 事業再建におけるリーダーシップ

柴 田 高

## 要 旨

観光事業は基本的に「顧客の来訪を待つ」事業であり、特に旅館やホテルなどの施設産業では、ブームの影響を受けやすく、バブル崩壊以降、経営破綻する事業者が増えている。その中であって事業再建の成功例として注目を集めている企業が、湯快リゾートと星野リゾートである。しかし両者の事業展開は正反対の方向性を持っている。湯快リゾートはマニュアルに基づく集権的、画一的、効率的なタスクで、低価格量産量販型の事業を展開している。これに対して星野リゾートは、各施設ごとに個別最適化した、分権的なタスクで、高付加価値型の事業展開を行っており、顧客満足度も高い。本研究では、両者を比較し、星野リゾートに顕著に観察されるエンパワーメント・リーダーシップの有効性を検証することを目的とする。

## Abstract

The performance of tourist industry, especially, hotel and inn industry is often influenced from the “boom”. After the collapse of bubble economy, there were many corporation of business failure. In these situation, two companies, such as Yukai resort and Hoshino resort, are aggressive to expand reconstruction business. Yukai resort has the business model of concentration with heavy manuals. But Hoshino resort has the business model of decentralization with higher customers’ satisfaction. This thesis is focused to analyze the empowerment leadership style that is observed in Hoshino resort.

キーワード：観光事業、経営再建、エンパワーメント

Keywords: Tourist Industry, Business Reconstruction, Empowerment

## 1 はじめに

本研究では、観光事業を題材として、ひとたび経営危機に瀕した企業がその再建を達成する際に発揮されるエンパワーメント・リーダーシップの有効性を明らかにすることを主眼としている。観光事業とは、地理的・歴史的・文化的・学術的な資源の希少性に基づくサービ

## 事業再建におけるリーダーシップ

ス業の一形態であり、本研究で対象とするものは、これらのうちホテル・旅館、テーマパーク・動物園・水族館などの施設産業が中心である。これらは事業を展開する場所に拘束されるため、基本的に「顧客の来訪を待つ」事業形態となる。さらに、とりわけ日本において、観光事業の顧客価値、すなわち情動的経営資源の付加価値は、マスコミなどの影響を受けやすく、ブームによる変動要素が非常に大きい。鉄道や道路など新しい交通網の開通や、大河ドラマの舞台に選ばれたりすると、一時的に多くの観光客が集まるものの、数年のうちに減少することになりがちである。ブームに便乗しようと過大な設備投資を行った企業の中には、ブームが去った後に経営危機に瀕するところが少なくない。中長期的に見ても、かつての「画一的な量産量販型」の団体旅行中心の時代から、「多様化した高付加価値型」の個人旅行に顧客の関心が移行しており、その変化に適応できずに、業績を悪化させたり、後継者難に陥る事業者も多い。さらに、1987（昭和62）年に制定された総合保養地域整備法（通称リゾート法）にしたがって計画策定された観光施設の多くも、1990年代のバブル崩壊により経営破綻していることが観察される。

日本の観光事業の中でも、経営破綻した旅館やホテルなどの施設の再建に絞って、その成功例と呼ばれて注目を集めた事例を整理すると2つの異なった方向性のあることに気付く。1つは、数多くの施設を統一されたプログラムに従う単一のチェーン店に改装し、ローコスト・オペレーションのための徹底的な合理化・効率化を行い、割安な価格設定で集客力を高めるものである。湯快リゾートチェーンを運営する東愛産業株式会社や、伊東園ホテルグループを運営する株式会社スタディーなどが典型例である。もう1つは、施設ごとに明確なコンセプトを再構成し、徹底したマーケティングを行い、地元の人材を含め従業員のモチベーションを高め、自主性を引き出すことで、前者よりも高価格・高付加価値な事業を行い、業績を高めるものである。この成功例は星野リゾートや長崎のハウステンボスに見ることがができる。両者の違いは、前者が本部の定めたマニュアルに従って、集権的な事業運営を行い、人材をマニュアルに従った作業を行う労働力として効率化の対象ととらえるのに対して、後者はそれぞれの施設ごとに個別最適化した分権的な事業運営を行い、人材を業績改善の原動力ととらえる点にある。本研究では、事例分析により両者の違いを明らかにし、事業再建におけるエンパワーメント・リーダーシップの有効性を検証することを主眼としている。

なお、本研究は2010年度東京経済大学個人研究助成費（課題番号10-33）にもとづく研究成果をもとにまとめたものである。記して謝意を表したい。

## 2 事業再建と従業員

前述のような業績悪化企業の再建にあたっては、「わが社は何を行う企業であるのか」について、思い切った事業ドメインの再構築が必要となるはずである。従来、経営破綻ないし大幅な業績悪化を招いた企業の再建に際して、カリスマ性の強い経営者が熱くビジョンを語り、リストラクチャリングの大鉦を振るう、強力なリーダーシップが求められるというのが、一般的な理解であったように思われる。とりわけ米国ではその傾向が強い。事業分野の撤退・売却や人員削減を大胆に行い、合理化により赤字体質を改め、早期に株主への配当を復活させ、企業の株主価値を高めることが優先される。1999年に『フォーチュン』誌で「20世紀最高の経営者」に選ばれた、GEのジャック・ウェルチなどがその代表例である。

しかし、日本においてはそのような手法が必ずしも歓迎される訳ではない。これにはさまざまな原因が考えられるが、とりわけ雇用慣行の違いが大きく影響していると考えられる。たとえば、企業の業績悪化に起因する人員削減の場合、米国では先任権に基づくレイオフを行うことが通例であり、人員削減計画が発表されれば、勤続年数が短く先任順位の低い従業員から順番に、計画の人数まで指名解雇される。しかし日本では従業員が自分の先任順位を意識することはほとんどない。大企業になればなるほど、年に1回、大人数を一括採用し、「同期入社」が多いため、その中で順位は本人にも分からない。また、日本の労働市場における人材流動性が以前よりは高まっているものの、米国と比較すると、まだまだ低いと言われている。そのため、「雇用の維持」は経営者に課せられたもっとも大きな責任と認識されており、政策的にも「雇用調整助成金」など、業績の悪化した企業でも雇用を維持するための支援制度が用意されている。したがって、日本企業が人員削減を行う場合、指名解雇は最後の手段であり、まず退職者の補充停止による自然減を考え、次の段階としては希望退職を募るのが通例である。

しかし、自ら進んで希望退職に応じるのは、往々にして同業他社から転職を勧誘されるような有能な人材からとなる。特に、再建のために経営母体が変わり、外部から新たな経営者が就任する場合には、仕事への先行き不安感から退職者が増え、「他に適当な再就職先の無い」ような従業員しか残らないことが多い。本来であればリストラクチャリング実施後に中核となって活躍してほしい人材ほど、先に退職していくというジレンマに陥る傾向が見られる。

本研究の対象である、旅館やホテルなどの観光事業は接客業であり、人材は貴重な経営資源である。前述の、企業の2つの方向性の中で、ローコスト・オペレーションを行うチェーン店では、マニュアルを整備して、経験の乏しいアルバイト従業員でも現場的な創意工夫で対応できる、高度に工夫されたシステムを構築することに主眼を置いているはずである。一方、星野リゾートなど、提供するサービスの付加価値を高めることに主眼を置く企業では、

何よりも経験豊富で応用力のある優秀な人材の確保が必須である。顧客満足度を高める前提として、従業員満足度を高める仕組みが求められる。すなわち、モチベーションを高めるための、組織的工夫が必要であり、現場への権限移譲と従業員の能力開発を融合したエンパワーメントを重視しなければならない。

### 3 エンパワーメントに関する先行研究

エンパワーメントという概念自体は、1970年代の米国で社会福祉やソーシャルワークの分野から広まったと言われる。青木（2000）によれば、経営学分野にエンパワーメントの概念が導入されたのは、1980年代後半からであり、その初期の段階に企業経営におけるエンパワーメントを概念化したのはConger & Kanungo（1988）であるとされる。Conger & Kanungoの最大の業績は、エンパワーメントについて、複数の組織構成員の間で発揮されるパワーの関係概念という字義的な側面だけでなく、モチベーションな概念としての側面からもとらえているところにある。人間の心の内にあるパワー欲求を増強することにより、結果として自己効力感ないし有能感が高まる心理的状态をモチベーションな概念として明確化した意義は大きい。

このようなモチベーションな側面からエンパワーメントの概念を精緻化したのは、Thomas & Velthouse（1990）である。彼らは、ある種のタスク状況にいる組織構成員がその状況をどのように解釈するかをタスク・アセスメントと呼んだ。タスク・アセスメントは、コンピテンス、影響感、有意味感、選択の4つの要因から形成され、この状況の解釈の仕方に応じて内発的モチベーションが高まるかどうか変化するとした。コンピテンスとは、人間がタスクを実行しようとするときに、そのタスクを上手に遂行することができると確信する度合いを指し、Conger & Kanungoのいう自己効力感ときわめて近い概念であると思われる。影響感とは、タスク活動の違いを生み出す度合いとして示されるが、論者によってはコンピテンスとの違いが不明確という指摘もある。有意味感とは、個人の理想や基準という観点から判断されたタスクの目標や価値を認識することである。さらに選択は、個人の行為に対する責任を意味するものであり、自己で決定したという認識が内発的モチベーションを高めるとされる。ここで、内発的モチベーションとは、「個人がタスクから直接的に引き出す肯定的な経験」と定義され、内発的であるがゆえに金銭などの外的報酬とは無関係に存在するとした。Thomas & Velthouseの示した概念は、Spreitzer（1995, 1996）に引き継がれ、コンピテンス、影響感、有意味感、選択の4つの要因が定性的な概念としてではなく、操作的定義として測定可能であることが検証された。以上のように、Thomas & Velthouseが分析し、Spreitzerによって検証されたエンパワーメントの概念は組織構成員の心の内面の変化を精

緻に分析するフレームワークを確立した点で、大きな功績がある。

元来、個人の内面的な事柄として認識されてきたエンパワーメントの概念を、集団やチームにも適用可能であることを示したのは、Kirkman & Rosen (1997, 1999) である。Kirkman & Rosen は、過去のチーム制の効果に関する論議において、自由裁量という自律性の有無にのみ注目が集まり、そのチームが全体としてエンパワーされているか、いないのかという点がほとんど考慮されていないと論じ、チーム制の効果の差異が、エンパワーされているかどうかに大きく依存することを示した。Kirkman & Rosen の示したチーム・エンパワーメントは、有効性、有意味感、自律性、影響という4つの構成要素を持つとしており、これらは Thomas & Velthouse や Spreitzer が示したものとときわめて似通っている。ここでいう有効性とは、自らのチームが有能であるというチームの集合的な信念を指し、コンピテンスに対応する。有意味感はチームのタスクが重要で価値があり、値打ちがあるとするチームの経験を指す。自律性は、選択に対応し、チームがタスクを遂行する上で、自由裁量や独立性を感じている度合いを示す。影響も個人が感じる影響感に対応する。このように、自律性以外の3つの要素も含めてチーム・エンパワーメントが決まるとした点に大きな意味がある。

以上のように、エンパワーメントとは、与えられた業務目標を達成するために、組織構成員に自律的に行動するパワーを与えること全般を指す広い概念である。今日、ビジネスにおけるエンパワーメントの特徴は、チーム・エンパワーメントの概念に基づき、自律性を促すことと、支援することの両方を融合する点にある。

自律性を促すこととは、業務の遂行に当たって経営者や管理職が業務目標を明確に示す一方、その遂行方法については組織構成員の自主的な判断に委ねる、権限委譲を中心としたものをいう。

一方、支援することとは、具体的な指示や解決策を従業員に与えるのではなく、組織構成員自身が問題点を発見したり、不足する能力を開発したりする環境を整えることをいう。

このように組織構成員の自律性を促し、支援することの両面を融合し、組織としての目標を達成するために、経営者あるいは管理職が発揮するリーダーシップをエンパワーメント・リーダーシップと呼ぶ。このようなリーダーシップ・スタイルは、決してトップダウンで行うべきものではない。むしろ Badaracco (2002) のいう「静かなリーダーシップ」に近いものと考えることができる。これにより、従業員が自ら参加意識を高め、創発的にタスクを革新していくことを促すのである。

#### 4 事例1：湯快リゾートによる事業再建

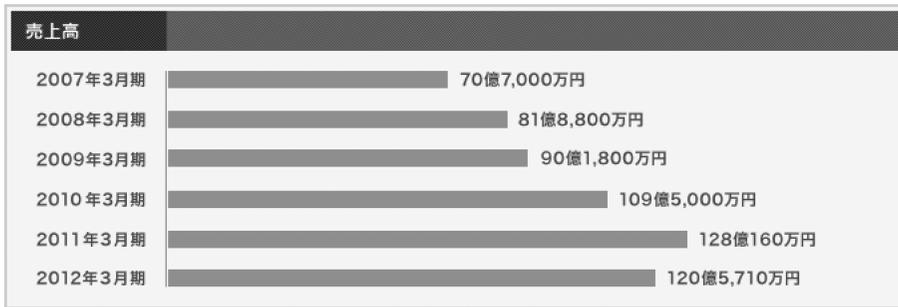
湯快リゾート株式会社は、関西一円にカラオケチェーン店「ジャンボカラオケ広場」などを運営する東愛産業株式会社の関連会社として2003（平成15）年に設立された。資本金1000万円の企業であり、京都に本社を置き、事業内容は温泉旅館・リゾートホテルの展開としている。同社の事業の特徴は、経営破綻し競売にかけられた温泉旅館やホテルを数千万円の安い価格で買い取り、「湯快リゾート」の統一ブランドによる、格安価格をセールスポイントとするチェーン店として再開業させるところにある。この手法が広く知られてからは、競売だけでなく、債務の整理を終えた旅館から営業譲渡を受けるケースもある。2012年3月時点で、西日本を中心に19店舗のチェーン店を運営しており、今後も増加する予定である。東日本に同様のチェーンを展開する伊東園ホテルグループとは、直接の資本関係はないものの、東愛産業の社長と伊東園ホテルグループを運営するクリアックスの会長が兄弟であり、Webサイトで互いにリンクしあうなど、共存共栄関係にある。

湯快リゾートのチェーン店は不動産の取得コストが低く、さらに建物の改築は最小にとどめ、内装や什器をチェーン店共通の大量調達品に変更するため、開業に要する初期投資としては1館当たり数億～十数億円といわれ、新築よりは格段に低コストとなる。

湯快リゾートの最大のセールスポイントは低価格にある。関西方面で放映されるテレビCMの「温泉，7,800円！」というキャッチコピーが示す通り、1泊2食7,800円が基本であり、これは季節や曜日・祝祭日にかかわらず一定である。この低価格を実現するために、業務プロセスは徹底的に省力化・効率化されている。筆者は実際に、南紀白浜温泉のチェーン店ホテル千畳に宿泊して現地調査を行ったが、非常に興味深い観察結果を得た。まず、部屋担当の仲居を置かず、ホテルのようにフロントで案内する方式としている。宿泊客はチェックインした後、フロント近くの浴衣コーナーから自分に合ったサイズの浴衣を手にして部屋に向かう。日中の部屋清掃時にあらかじめ布団を敷いておくため、宿泊客が入室した後で従業員が部屋に来ることはない。この方法は、東横インやスーパーホテルなど格安料金を特徴としたビジネスホテルチェーンと共通している。

食事は朝夕とも大食堂でバイキング形式での提供となり、部屋食は行わない。別料金の特別料理や地元名産品を除けば、バイキングの内容はチェーン各店舗ほとんど共通であり、冷凍食品による一括大量仕入れによるものと思われる。品数は多いが、高級感はない。例えば、寿司の具材や食感はスーパーマーケットやコンビニエンスストアで販売されるパック詰めの寿司とほぼ同等のクオリティと思われる。2泊してもメニューに変化はない。多くの店舗が関西に立地し、大阪・京都・神戸から低料金の往復直行バスも運行しているため、宿泊客の多くが関西地方の居住者のはずであるにもかかわらず、料理の味付けは濃い。これは、「飲み

図1 湯快リゾート 売上推移 (同社 Web サイト 会社概要より <http://yukai-r.jp//info/info.html>)



放題 90分 1,500円」の飲み物追加注文に宿泊客を誘導しようとしているかのようである。しかし、食堂のフロア担当者の人数が限られているため、飲み物の配膳に迅速に対応できている様子がない。

このように、従来型の旅館と比べ、ほとんどの業務プロセスをアルバイト社員や外注で対応できるものに置き換えて、総人件費を半分程度に抑えている。そのため、従業員のエンパワメントに注力した特別の人事施策を採っているわけではない。さらに食材や需品の本部一括仕入れが多いため、地元業者からの調達が限定的であり、地元にも必ずしも十分な経済効果が生まれるわけではない。読売新聞の伝えるところでは、石川県山中温泉に進出した湯快リゾートについて「格安旅館という“黒船”の襲来」と表現し、「勢力を拡大する湯快リゾートが掲げる『従業員と客との接触を減らし、客の自由な時間で楽しんでもらう』という考え方も、従来の旅館にはなかった発想」と伝えている。(読売新聞朝刊 2010年5月2日付)

このように、湯快リゾートの事業は、あくまで個人旅行客を対象とはしているものの、低価格量産量販型の事業構造を持ち、修学旅行生向けの低価格旅館や、低価格ビジネスホテルに類似した方法を取っていることがわかる。

ただし、2012年3月時点で、低価格の湯快リゾート19店舗のほか、元々老舗旅館施設を取得した、齊木別館(鳥取県・三朝温泉)、矢田屋松壽園(石川県・片山津温泉)、よしのや依緑園(石川県・山中温泉)の3店舗については湯快倶楽部というブランド名を用い、年配層をターゲットに、「大人が楽しむ風情と味」をコンセプトに、1泊2食15,000円程度の高めの価格設定を行っている。料理は旅館調理師の団体である「天地の会」会長で「料理の鉄人」として知られる大田忠彦氏の指導により、3店舗それぞれに「天地の会」の有力会員が料理長として派遣され、夕食に本格的な会席料理を部屋食や食事処で提供することが特徴となっている。しかし、それ以外の部分では、他の店舗同様に徹底した省力化・効率化が図られており、ひとえに付加価値の源泉と価格設定の差は、夕食の会席料理に依存する。元々の老舗旅

館の格式から見れば 15,000 円という価格帯は十分に割安といえるが、Porter (1980) のいう 3 つの基本戦略のうちの「コストリーダーシップ戦略」と「差別化戦略」を同時に追求した形になっており、どこまで有効に機能するのかは疑問も多い。2011 年 4 月 11 日付けのプレスリリースによると、斉木別館の売上は、6 億 9 千万円、経常利益が 7 百万円で、利益率は 1.1% である。また、よしのや依緑園の売上は 5 億 4 千万円、経常利益が 2 千 1 百万円で、利益率は 4.0% である。2 館が黒字化したことで、今後も湯快倶楽部のブランドに力を入れていくと述べているが、後述の星野リゾートと比較すると利益率は低い。

## 5 事例 2：星野リゾートによる事業再建

株式会社星野リゾートは、本社を長野県北佐久郡軽井沢町におく総合リゾート運営会社である。2011 年 11 月期で、資本金は 1 億 3,000 万円、従業員は約 800 名を数える。2009 年 11 月期の売上高は 87 億円で、事業の中心となる「星のや」の 1 年以内のリピーター数は 21% あり、客室稼働率は 81% に達する（全国平均は 49%）と言われる。リピーター率や客室稼働率の高さが示す通り、同社は「リゾート運営の達人」と呼ばれるようになったが、これは同社の 4 代目の経営者である、現在の代表取締役社長の星野佳路のパーソナリティに負うところが大きい。

星野佳路の祖父にあたる星野国次が、1904（明治 37）年に軽井沢の開発と林業の事業を始めたことが同社の創業とされ、1914（大正 3）年に軽井沢で星野温泉旅館を開業したのが宿泊業に進出するきっかけとなった。内村鑑三や土井晩翠などを始めとする、多くの知識人・文化人が訪れて知名度が高まり、今日まで約 28 万坪に及ぶ緑豊かで広大な敷地を、人気の高い中軽井沢地区に所有している。1951（昭和 26）年には組織を法人化して、株式会社星野温泉としたが、その後も星野一族の二十数人が株式の大半を所有し、同族経営の域を出ていない。1965（昭和 40）年には、敷地内の軽井沢高原教会を改築し、プライダル事業に進出した。リゾートウェディング事業の草分け的存在となり、特に、挙式後に新郎新婦が白馬の曳く馬車に乗って移動するイベントが 1970 年代以降大きな人気を呼び、年間 3,000 組以上のカップルを集め、利益の約 6 割を稼ぐ「主力事業」となった。

現社長の星野佳路は 1960（昭和 35）年に軽井沢に生まれ、幼少時から将来の後継者と認識され、1983（昭和 58）年に慶應義塾大学経済学部を卒業の後、米国コーネル大学ホテル経営大学院修士課程に留学した。同校を修了の後、日本航空開発（現・JAL ホテルズ）に入社し、シカゴで 2 年間、新ホテルの企画から開業までの業務に携わった。1989（平成元）年に帰国後、家業である株式会社星野温泉に副社長として入社するが、父親でもある当時の社長、星野嘉助とさまざまな軋轢が生じたという。米国で学んだ知識をもとに星野温泉の改革の必要性を訴える息子に対して、父親はなかなか動かず、結局 6 カ月で退職した。この間の経緯に

ついて、星野佳路自身は、雑誌取材に「総論賛成で各論反対。何も変える気がないと分かり、自分が居る必要はないと思った。」と述べている。（『日経ビジネス』誌、2004年8月23日号より）

その後星野佳路はシティバンクに転職し、リゾート企業の債権回収業務に携わった。この経験が後に観光事業再建に際して役立つこととなる。

1991（平成3）年には、星野温泉の将来に危機感を感じた親戚一同の、株主の声に押されて、星野温泉に再入社し、代表取締役社長に就任した。日本ではバブル経済期の1987（昭和62）年に総合保養地域整備法が施行され、1980年代末から、不動産会社、建設会社、投資家などが組んで各地に大規模な開発計画を進めており、老舗とは言え、地方の同族経営企業に過ぎない星野温泉は守勢に立たされることとなったためである。しかし、従業員から見れば同族経営の状況には変化がないため、30代初めの「若旦那」に対する反発もあり、当初は温泉旅館の改革がなかなかスムーズに進まなかった。星野佳路自身は一流ホテルを目指して、トップダウンで、アメリカ流の経営手法を持ち込もうとするが、ベテラン従業員の反発を招き、約100人の従業員の三分之一が辞めてしまう事態に陥った。当時を振り返って、星野佳路は雑誌取材に「社員は少しでも注意するとすぐ辞めるし、休みも少なければ給与も安かったため、人を募集しても応募すらなかった。」（『日経ビジネス』誌、2004年8月23日号より）と語っている。人員不足から、残った社員に休みなしの勤務が続き、さらに退職希望者が出て、新入社員も入ってこないという悪循環が続き、地元の職業安定所に求人を出しても、入り口に「星野に行くと、殺される」と落書きされた（朝日新聞 be フロントランナー 2006年4月22日付より）という。

この経験への反省から、星野佳路は顧客へのアンケートによる顧客満足度調査を重視するとともに、従業員の労働生産性の改善を目指すことになった。その結果、噴出してきたのは料理の味の悪さ、タイミングの悪いサービス、部屋の設備不足、予約のときの対応のまずさなど、不満の山であった。同社では0を中心に±3の7段階評価で顧客満足度を測ったのだが、このときの数値は1.47でしかなかったという。経験の乏しい「若旦那」の指摘ではなく、宿泊者自身の評価の方が問題点の認識に説得力があり、プロ意識のある社員ほど、顧客の厳しい指摘には反応した。

一方、ブライダル事業にも大幅な改革を行った。ブライダル事業に関するマーケティング調査を実施したところ、それまで大きなセールスポイントとなってきた白馬の曳く馬車について、20代前半の女性の間で著しく不評であることが分かった。20年以上が経過してマンネリ化しつつあったのである。星野佳路は、このブライダル事業の責任者に、それまで結婚式場のカメラマンだった若手の男性従業員を指名した。数ヶ月後、仕事を任された若手達は、自分で考え、自分で決めることにだご味を感じ、目をみはるほど、生き生きと働いていたという。結婚式はきらびやかなイベントではなく神聖なセレモニーであるという認識のもと

## 事業再建におけるリーダーシップ

で、1994（平成6）年には馬車も廃止し、施設も改装するとともにブライダルメニューに全面的な見直しをかけ、本物志向の新郎新婦に理解してもらえる内容に移行した。その結果、挙式数は12カ月近く連続で前年を下回り、一時は約半分まで落ち込み、赤字に転落した。それでも食事の内容から新婦のブーケに至るまで、個別の要望にきめ細かく応える方針を貫いたところ、やがて客単価が従来の2.5倍まで上がり、1997（平成9）年以降は「こだわりのある結婚式」を挙げたいという新郎新婦の人気を呼ぶようになり、同社の業績急伸に貢献するようになった。

元々、星野温泉は日本三大野鳥生息地「軽井沢野鳥の森」に隣接しており、豊かな自然に恵まれた広大な敷地を有している。さらにリゾートの魅力を維持するために、周辺環境への負荷を少なくすることが不可欠であるとして、昭和4年より敷地内を流れる川を利用し水力発電を行い、館内に必要な電力を供給している。1993（平成5）年には、軽井沢や浅間山麓を中心に野生生物の調査や研究、保護活動を行う専門家を集め、野鳥研究室という組織を設けた。これは2004（平成16）年にNPO法人ピッキオとなった。従業員は、バードウォッチング、カモシカネイチャーウォッチングやエコちびキャンプ、星野自然教室など、自然を観察し体験する有料のエコツアーを企画するネイチャーガイド（インタープリター）であるほか、ホテルマンとしての社内教育制度もあり、カウンターでの接客時はホテルマンとして対応するよう教育されている。

このように、軽井沢という立地条件から、単なる温泉旅館という「点」ではなく、リゾート地域という「面」での事業展開を重視し、1995（平成7）年には、社名を現在の株式会社星野リゾートと改めた。

また、労働生産性の低さについて、星野佳路は縦割りの業務分担に大きな問題があったことを見出した。たとえば、フロント業務の担当者は、夕方のチェックイン時と、朝のチェックアウト時には忙しいが、それ以外の時間帯は負荷が少ない。一方、客室係は宿泊客のいなくなった昼間に清掃やベッドメイクに多忙となる。レストラン部門では朝昼晩の食事時間帯が忙しく、間の時間帯の負荷は少ない。これらの組織が縦割りになっていると、それぞれの従業員が実質8時間労働を満たすためには、拘束時間が非常に長いものとなる。そこで、従業員を「多能工」化したグループに分けて、交代で複数業務を分担する仕組みに変更した。たとえば、朝早く入社した従業員が、レストランで朝食時のフロア係を務め、さらにチェックアウト時にはフロントに入り、その後客室の清掃やベッドメイクを行って、チェックイン前に次の従業員と交代すれば、実質8時間の勤務時間で密度の濃い業務が可能となり、労働生産性が高まる。

これら一連の経験をもとに、星野佳路は星野リゾートの経営について「リゾート運営の達人」というビジョンを示した。顧客満足度、利益率、環境に配慮した経営の3項目での具体的な数値目標に対して、顧客満足度が±3での評価で+2.5以上、経常利益が20%、NPO法

人グリーン購入ネットワークによる環境への取組みの事業者評価ポイントが24.3（25点満点）という、いずれも非常に高いレベルに設定した。それを達成するために、顧客満足度調査の結果を人事評価に反映させるため、利益が少しでも増えれば、まず従業員の給与に還元し、宿泊客が少ない冬期には2週間に及ぶ連続休暇制度を導入するなど次々と改革を進めた。さらに、これらの一連の施策が間違いなく行われていることを示すため、投資計画についても星野佳路が自ら説明し、売上高、経常利益から最終利益の配分まで全社員に情報を開示した。

星野温泉での改革の成功をもとに、21世紀に入ると、星野リゾートは各地の経営破綻したリゾート施設の経営再建事業に乗り出した。2001（平成13）年には、マイカルからリゾナーレ小淵沢（山梨県）を取得し、温泉が出ないという欠点を補完するために、10歳までの子供連れファミリー層に的を絞った「大人も楽しめるファミリーリゾート」というコンセプトを打ち出して、3年後の2004（平成16）年には黒字化を達成した。2003（平成15）年にはアルツ磐梯リゾート（福島県）、2004（平成16）年にはアルファリゾート・トマム（北海道）を取得し、いずれもV字回復させた。この実績が大きな注目を集めるようになり、2005（平成17）年には、米国の投資銀行のゴールドマン・サックスと提携して、旅館・ホテルの再建事業に本格的に着手した。

リゾート事業は、開発・所有・運営という3つの機能の組み合わせで成り立つが、星野リゾートの再建事業の特徴は、開発や所有にはこだわらず、運営に特化しているところにある。欧米では、3つの機能を分けており、運営専門企業も存在するが、従来、日本ではこの3つが分化しておらず、所有者が十分な専門知識のないまま運営し、破綻に陥ることが多かったと分析している。開発や所有は大資本が有利であるが、運営は専門知識や経験が重要であり、星野リゾートの活躍の場がある。「リゾート運営の達人」というビジョンは、この部分を強調しているとも解釈できる。

## 6 星野リゾートにみるエンパワーメント・リーダーシップ

星野リゾートが行う事業再建の特徴は、最初に施設ごとの事業コンセプトを、2～3ヶ月かけて徹底的に論議して、明確にすることから始まる。その際に、星野佳路が自ら方向性を指示することはない。旅館などの比較的小規模な施設の場合は、星野リゾートから選出された施設運営リーダーである「総支配人」が一人で現地に赴き、その施設でもともと働いてきた従業員とともに話し合いを重ね、ふさわしい事業コンセプトを決定する。話し合いの場に星野佳路も参加することは多いが、口癖ともなっている「どうしますか?」という質問を所々で発するだけで、現場の従業員に十分考えさせ、意見がまとまるのをひたすら待つというスタイルをとり続ける。2006年1月10日放送のNHKテレビ番組「プロフェッショナル・仕

## 事業再建におけるリーダーシップ

「事の流儀」に出演した星野佳路は、事業再建にあたって「残った社員が財産」、「現場をもっとも分かっているのは、これまで働いてきた社員たち」、「任せれば、人は楽しみ、動き出す。」と述べている。これは現場に権限を委譲し、組織構成員が全員で納得した事柄を責任持って実行することを期待しているのである。これは、前述の Thomas & Velthouse のいうエンパワメントにおけるタスク・アセスメントのプロセスに相当する。「人は楽しみ、動き出す」とは内発的モチベーションを得たことを示す。

一方、星野リゾートの企業組織は、日本企業としてきわめて独創的である。社長を頂点とするピラミッド型ではなく、フラット型であり、それが時間と共に変幻自在に変化する。社員を業務の内容に応じて、10人程度のユニットに分け、ユニット毎に責任者のディレクターを置く。このユニット・ディレクターが、いわゆる「管理職」に相当するが、ユニット・ディレクターは立候補制で、社員による投票の結果を重視して選ばれる。社長や総務部長、人事部長などの役職者に人事権があるわけではない。毎年、ユニット・ディレクターを希望するスタッフには、自分が目指すユニット像とその戦略を全社の前でプレゼンテーションし、現在のユニット・ディレクターより優れていると判断された場合は、翌年度のユニット・ディレクターに就任する。星野リゾートが、このような人事制度を採用する理由は、「社員1人1人が自立して、自分で判断し目標を設定できるようになる組織」そして「多様な価値観が認められる組織」だからであると説明されている。このように、ユニットを中心とした自律的な業務運営が行われており、Kirkman & Rosen の示したチーム・エンパワメントが発揮される土壌ともなっている。

また、星野リゾートは従業員の自律性を促すことばかりでなく、支援することにも大きな特徴がある。リゾート運営に必要な経営やサービスに関する実践的な知識は「麓村塾」と呼ばれる社内ビジネススクールにおいて自発的に学ぶことができる。麓村塾は、年間を通じて各事業所で開催されており、星野佳路によるマーケティング講座をはじめ、財務、論理的思考、コミュニケーションなど、受講したい科目にエントリーして履修する制度となっている。星野リゾートおよび関連会社の従業員であれば、基本的に誰でも受講可能で従業員の好奇心を満たし、スキルアップを支援する仕組みになっている。その結果、2012年度のDODA転職人気企業ランキングの159位にランキングされており、観光関連業界の中では、33位のJTBグループに次ぎ、エイチ・アイ・エスと同順位で登場しており（観光庁『観光産業の現状について』平成24年9月10日より）、観光関連業界の中での高い人気を示している。

## 7 結びにかえて

日本旅行業協会と日本観光振興協会が発行する『数字が語る旅行業2012』によると、2010

年度の宿泊を伴う国内旅行の総消費額は16兆1千億円、宿泊者は延べ3億4,892万人とされる。近年横ばいないし漸減傾向にあり、2011年度前期は大震災や原発事故の影響で減少したが、後期からは復興の推進力の1つとして、観光事業に注目が集まり、増加傾向にある。その中で、本研究では「元気な旅館・ホテル」として注目を集めて、宿泊客を増加させている事業者の代表例として、湯快リゾートと星野リゾートの2つを取り上げて比較分析を行った。両者の目指す方向性はまさに正反対である。湯快リゾートはマニュアルに基づく集権的、画一的、効率的なタスクで、低価格量産量販型の事業を展開している。「実質本位」を目指す顧客にはこれで十分な水準であろうと思われる。これに対して星野リゾートは、各施設ごとに個別最適化した、分権的なタスクで、高付加価値型の事業展開を行っており、顧客満足度も高い。これらは事業再建の方法論が決して1つではないことを物語っている。しかし、接客業の基本が人材にあるとするならば、両者を比較した時に、優れた人材の輩出を積極的に支援している星野リゾートの方が、優れた経営品質を実現していると、言わざるを得ないであろう。また、本研究により、人材の輩出の原動力となっているのがエンパワーメント・リーダーシップにあることも明らかになった。このような、エンパワーメント・リーダーシップは決してトップダウンで行われるものではなく、従業員の自律的な活動と、それを影から支援するトップの組み合わせで成り立つことが明かである。未曾有の大震災からの復興のような状況であればなおさらのこと、このようなリーダーシップ・スタイルが必要になるとと思われる。

また、本研究はまだ一部の企業のみと比較であり、検証が限定的な範囲にとどまっていることは否めない。今後はさらに事例を増やして論議の一般化を目指したい。

#### 参 考 文 献

- Badaracco, J.L.: *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School Press, (2002) 邦訳, ジョセフ バダラッコ:『静かなリーダーシップ』高木晴夫監修, 夏里尚子訳, 翔泳社 (2002)
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N.: *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 471-482 (1988).
- Kirkman, B. L., and Rosen, B.: *A model of work team empowerment*, In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 10, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 131-167 (1997)
- Kirkman, B. L., and Rosen, B.: *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequence of Team Empowerment*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 pp. 58-74 (1999)
- Porter, M. E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (1980) 邦訳マイケル ポーター『競争の戦略』土岐坤, 服部照夫, 中辻万治訳, ダイヤモンド社 (1995)

## 事業再建におけるリーダーシップ

- Spreitzer, G. M.: Individual Empowerment in workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-1465 (1995)
- Spreitzer, G. M.: Social Structure Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 483-504 (1996)
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A.: Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681 (1990).
- 青木幹喜:「経営におけるエンパワメント」『経営情報科学』 Vol. 12 No. 1 pp. 1-20, (2000).
- 中沢康彦:『星野リゾートの事件簿』, 日経 BP 社, (2009)
- 中沢康彦:『星野リゾートの教科書』, 日経 BP 社, (2010)
- 観光庁:『観光産業の現状について』, 平成 24 年 9 月 10 日 (<http://www.mlit.go.jp/common/000226408.pdf> 2013 年 2 月 1 日アクセス)
- 『数字が語る旅行業 2012』。日本旅行業協会, 日本観光振興協会, (2012)
- 『日経ビジネス』, 2004 年 8 月 23 日号
- 朝日新聞朝刊 be フロントランナー, 2006 年 4 月 2 日付
- 読売新聞朝刊, 2010 年 5 月 2 日付
- 湯快リゾート 公式サイト会社概要 <http://yukai-r.jp//info/info.html> (2013 年 2 月 1 日アクセス)

—2013 年 2 月 27 日受領—