

# いま、愛ならなにをするか

「トリニティ経営」について

Updated 2006.10.30

# Article 1. いま、愛ならなにをするか

## いま、愛ならなにをするか（企業理念）

トリニティの企業理念は、「いま、愛なら何をするか」です。すなわち、経営、事業行動、戦略、判断、人間関係、営業、広報などの一切の局面において、愛を選択するという意味です。

## 愛の定義（行動原理）

愛を事業環境で実践することがトリニティの理念であり目的です。このため、愛は具体的な行動原理として定義されなければなりません。以下はトリニティが定義する愛の行動原理です。

- ① 真実であること、隠し事のないこと
- ② 相手に一切要求せず、ありのままを受入れ裁かないこと
- ③ 自分を活かし、相手のためになることを、できることから実行すること

## 愛が目的であること（企業目的）

トリニティは愛を目的とする企業です。愛が（手段ではなく）目的であるためには以下の要件を満たす必要があります。

- ① それが無償であること、
- ② これに優先する目的が他に存在しないこと

## Article 2. トリニティ経営の実践

「いま、愛なら何をするか」の企業理念をサンマリーナホテルの経営で実践した際(2004年3月から2005年11月)の事例の一部をまとめました。サンマリーナホテルは2005年末より代表者の交代に伴い経営方針が変更されているため、以下の事例が現時点においても運用されているとは限りません。

### 全従業員と一対一の社長面接を実行

以下の経営理念や考え方などを一人ひとりの社員に直接伝えるため、正社員、パート、アルバイトを含む全従業員約250名と面接を行いました。また、このような面接を今後も継続的に(半年に一回ずつ)実行することを決めました\*。一人当たり30分前後を予定しましたが社員が希望する場合は必要なだけ時間をとり、長い社員では2時間弱の対話となりました。また必要に応じて複数回の面接も行いました。250名となると莫大な手間のように見えますが、集中して行えば1ヵ月半程度で無理なくすべてが完了します。

サンマリーナの人事に関する基本的な考え方の中で特に重要だと思える点を250回繰り返して一人一人に伝えたこととなります。従業員を一同に集めた説明会を行ったり、文書によって配布を行ったり、個別の相談の機会を設定したりはしましたが、それとは別に個別の面接を行った理由は二点です。

- ① 内容の伝達よりも、メッセージが真実である、ということ伝えることの方が重要だと考えたため、
- ② 会社とリーダーの最大の役割は従業員に対する奉仕であり、従業員の個人的成長を助けること、である以上、従業員のことをできるだけ理解することが最重要経営課題であるため

サンマリーナにおいては、パート、アルバイトはもちろん、大半の正社員にとっても一対一で約30分間社長と直接対話をする経験は創業約20年目にして初めてのことでした。色々な人間模様を理解し、感動的な会話、緊張感のある会話、深い会話、感情的な会話、様々な時間を過ごすことができました。

#### 従業員へのメッセージ:

例えば、あるパートさんとの面接での会話です。パートといってもサンマリーナでは勤続10年という方は珍しくありません。この方も60歳を過ぎて依然として現役で働いていらっしゃいます。詳しいことはあえてお聞きしませんでした。サンマリーナの近くにマンションを買われ、お一人で暮らしているとのこと。面接の中で、「私はいつまで働けるのでしょうか」と質問されていました。パートのお給料の中から一人暮らしをされ、マンションのローンを返済されるのは楽なことではありません。年齢も60歳を越え将来のことがとても気にかかるのだとすぐわかりました。

サンマリーナでパート職員の労働年齢に関する制限を撤廃したのは、この方との面接がきっかけでした。その方には、「サンマリーナでは74歳の方が現役で働いていらっしゃいます。つい最近72歳の嘱託の方を採用しました。このような方々が働いていらっしゃることは、サンマリーナにとってとても大きなプラスだと思っていますので、どなたでも働く意思をお持ちである限りにおいては、おいくつになるまでも働いていただいて全く構いません」とお伝えしました。

\*この点については、その後経営の交代により実現しませんでした。

## 「企業理念」「行動原理」「企業の目的」を一体に

「企業理念」、「行動原理」、「企業の目的」は本来同一のものであると考えました。企業理念と目的が矛盾していたり、理念を実現するための行動原理が明らかでない場合は、理念が形骸化してしまいます。企業理念と行動原理が企業の目的であるためには、①それが無償であること、②それに優先する他の目的がないこと、が必要条件です。

以上を企業の組織において実現するためには、(i) 企業理念、行動原理、企業目的、と矛盾なく構成されるシステム(人事考課など)が存在すること、(ii) 明示的暗示的な経営行動が以上の企業理念、行動原理、企業目的と矛盾なく運用されること、が必要条件だと思います。

以上が本来の企業理念のあり方だと考えていますが、この意味で経営理念を運用している企業は世の中に殆ど存在しないかも知れません。それがサンマリーナの大きな特徴になりました。

## 企業の目的は「他を利すること」

サンマリーナホテルの事業目的を、「自分を活かしながら他を利すること」と規定しました。これは行動原理の③「自分を活かし、相手のためになることを、できることから実行すること」と同一の概念です。

従業員へのメッセージ:

サンマリーナホテル従業員の「仕事」は、人に思いやりをかけること、優しくすること、人のために努力する人に共感しそれを伝えること、他を(物質的、精神的に)豊かにすること。

これは手段ではなく目的です。「目的である」とはそれが無償だという意味であり、それ以外のすべての作業(世間で一般的に「仕事」と呼ばれているもの)はこの目的のための手段です。

## 成果主義人事考課の全廃

サンマリーナの企業目的が「自分を活かしながら他を利すること」であるため、この目的に沿ってすべての従業員が人事的に評価される必要があります。サンマリーナホテルでは企業目的と人事考課の整合性をとるため、成果主義人事考課制度を全廃しました。具体的には、売上、収益、顧客満足度、その他事業収益及び運営状態の変化によって、すべての従業員は給与、賞与、昇進、降格、などの変動の原因となる人事評価を受けることは一切ない、というルールを施行しました。

人事考課の基準は、①どれだけ人間的に成長したか、②どれだけ人の役に立ったか、の二点のみとし、それ以外の考課基準は存在しません。これは賞与、昇給、昇格に対して一律に適用します。

従業員へのメッセージ:

売上や事業収益はサンマリーナの事業目的の結果です。サンマリーナのいかなる部署、組織、個人においても目的になることはありません。また、いかなる部署、組織、個人もこれによって評価されることはありません。

## 人事考課は会社が社員に奉仕するためのガイドライン

サンマリーナホテルの人事考課は、会社が社員の個人的、集会的な成長を応援し、無条件に支え、最大限奉仕するためのガイドラインです。考課基準は社員がそれぞれの人生の中で「自分はこうありたい、こう成長したい」と考える目標と一致していることが非常に有効です。サンマリーナの人事考課は、社員各人の人生の目的と、考課基準を一致させる努力を通じて、社員の職場での喜び、幸福に寄与することが目的です。

人事考課の運用に関する従業員へのメッセージ:

「人間的な成長」に関する考課項目(13項目あります)は、会社から社員への「提案」です。提案された考課項目が理解しづらいと感じても全く構いません。例えば、これらの考課項目を理解するための学習グループを企画する、という行動課題を設定しても構わないのです。新しいことを理解するという個人成長であるからです。

また、社員はこれら13の考課項目全てに必ずしも納得、同意する必要ありません。社員は13の項目のうち1項目から最大5項目まで自由に選択することができます。

更に、「提案」された13の考課項目のどれも納得できない、または「自分はどうしても別の項目で評価してもらいたい、なぜならばそれが自分の最大の強みだと考えているから」、などのように感じる際には、「自由課題」を選択することができます。

また、何らかの理由で13の考課項目が選択しづらい、しかし自分独自の課題も思いつかない、という社員については、「行動課題」が設定されています。この行動課題で提案されている前向きな行動を積極的にくり返すことで、社員の誰もがA評価を取ることが可能な構成になっています。

## 人間関係を全てに優先

サンマリーナは人間関係です。サンマリーナでは人間関係がすべてに優先されます。そして、それぞれの人間関係の接点において「いま、愛なら何をしようか？」がテーマです。

会社の強さや会社の存在価値は、会社の「実績」ではなく会社とは「何であるか」によって決まると思います。「社員が上げた実績」や「会社の収益」は過去の記録であり会社の実体とは何の関係もありません。「どのような社員がいる会社か」、「社員がどのような気持ちで、どのような時間を送っているか」、「どのような顧客や取引先や株主とどのような関係を持っているか」、すなわち従業員とその人間関係が会社の実体であり、会社の真の実力ではないでしょうか。会社を真に強くするためには、その実体である社員の人生と人間関係を真に良いものにすることが最も重要であり、サンマリーナの経営や人事考課はその実現を通じて、会社を真に強くするためのものです。

従業員へのメッセージ:

是非、人間関係を常に最優先してください。例えば、貴方が部下から声をかけられたとき、「ごめん、この仕事の後でいいかな？」という反応をする代わりにその「仕事」を止めて見てください。仮に作業が遅れることがあっても全く構いませんし、それが原因で誰もペナルティを受けることはありません。

もちろん、皆さんの人間関係は会社でのものだけではなくありません。もし、朝会社へ出かけ際、奥さんと気まずい口論になり、その場でどうしても仲直りしておきたいと思う時には是非会社に遅れる旨連絡して、同僚にカバーしてもらうように頼んでみてください。風邪で休むときには皆が仕事をカバーしてくれます。人間関係の重要な局面でそれができないはずはありません。

## 経営情報、人事情報、その他運営に係る情報の全般を従業員に開示

社内情報が漏れることが問題なのではなく、情報が漏れて問題が生じるような経営状態であることの方が本質的な問題ではないかと考えました。経営・財務・人事・運営情報のすべてを1年以内に全従業員に開示する方針を決め、その前提ですべての運営を見直しました。

この方針のポイントは、情報を開示を行うこと自体よりも、情報開示に耐えられるだけの、矛盾、不公正、ごまかしなどのない、判りやすくシンプルな経営と組織運営を行うという、経営デザインの根幹に関わる重要な経営課題であることです。加えて、経営情報、特に人事関連の情報を開示する方針を決めたことによって、経営陣や幹部職員の緊張感が高まり、自ら襟を正す傾向が強くなりました。

## 既存の教育・研修制度を全廃、社員が「しなければならないこと」は何もない

サンマリーナでは「心から楽しく働いている従業員が、何よりもお客様との共感を生み出す最高のサービス」であると定義しています。サンマリーナが目指したのは「お客様へのよりよいサービス」ではなく「思いやりと愛に基づいた、お客様との正直な人間関係」です。「お客様への接し方」という人間関係は存在せず、すべての人間関係は「愛をもって接するか」「否か」の二種類しかないと考えました。そして、お客様を含めたすべての人間関係において、

- ① 真実であること、隠し事のないこと
- ② 相手に一切要求せず、ありのままを受入れ裁かないこと
- ③ 自分を活かし、相手のためになることを、できることから実行すること

が行動原理となります。この行動原理を実行するための条件はすべての従業員が完璧に備えているため特段の研修は必要ないとの考えに基づいて、サンマリーナでは教育・研修制度を全廃しました。

### 従業員へのメッセージ:

誰でも自分が心からしたいと思えること以外それをする必要はなく、他人にそれを求める必要もありません。例えば、サンマリーナではお客様と接するとき、楽しい気持ちで自然な笑顔になれないときは、そのときの素直な気持ちでお客様と接して一向にかまわないのです。お客様に不快な思いをさせそうだと感じるときは同僚にカバーしてもらって仕事を止めれば良いだけですし、それによって考課上のペナルティは生じません。また、各自が望まない限り期限を区切った仕事を行う必要はありませんし、そのような指示を行う必要もありません。目標期限に仕事が終了しなければ、延ばせは良いだけですし、担当者の気が進まないときは追加で希望者を募るなどをすれば良いと思います。

## Article 3. トリニティ経営の前提

「愛の行動原理に基づいて適切な経営がなされた場合、対象企業の企業価値を著しく高め、極めて効率的かつ効果的に収益を生み出す。また、この現象は経営科学的に合理性を持ち証明可能である。」というのがトリニティ経営理論の基本的な主張であり、サンマリーナホテルの経営事例が存在します。しかし、これが仮に正しいとしても、事業の現場でこれを汎用的に機能させなければ全く意味がありません。トリニティ経営を実践するためには、強固な基礎経営力を有し、適切なタイミングと地域を選択することが重要です。

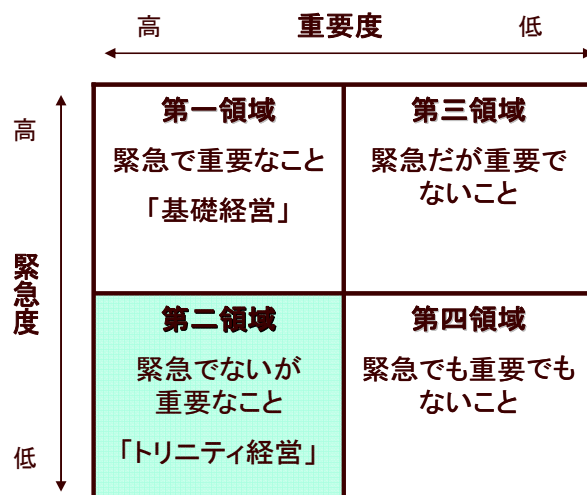
### トリニティ経営の導入順位

右図はスティーブン・コヴィー博士の「重要度のマトリクス」です。経営の課題は第一領域の作業を効率よくこなし、第三領域の作業を極力減らしながら第二領域の作業を増やしていくことと考えられます。トリニティ経営は第二領域の経営課題ですので、第一領域の基礎経営作業に優先されることはありませんし、逆に第一領域の堅実な基礎経営作業なしには展開し得ない性質のものです。

「第一領域」 緊急かつ重要度の高い課題：資金繰り、価格戦略、業績回復、短期的な成長、危機管理など。基礎的な経営作業はこの領域に該当します。

「第二領域」 緊急ではないが重要なこと：本当にしたいこと、夢、人間関係の向上、維持可能な成長、評判の向上など。トリニティ経営はこの領域に該当します。

「第三領域」 緊急だが重要ではないこと：重要ではない会議、以前からの決まり、皆がやっていること。



「重要度のマトリクス」  
(スティーブン・コヴィー著「七つの習慣」より)

## 基礎経営力

第一の必要条件は、強固な基礎経営力です。優れた基礎経営力がなければトリニティ経営を現実に応用することは不可能です。一般に：

- ① 大量の経営資料やデータを読み込み、現場を理解することで、財務会計と事業の現場双方において現状を把握する、
- ② 財務会計、経理を詳細に把握し、予算・実績管理と下振れのしない事業予算の作成する、
- ③ 追加投資、資金調達、運転資金、財務比率等の詳細を理解し、戦略的にファイナンスを行う、
- ④ 事業の現状を踏まえ、十分かつ適正な成長を実現するための、商品戦略、営業戦略、価格戦略を策定し実行する（「オセロゲーム戦略理論」を参照下さい。）、
- ⑤ 決済、出金、コンプライアンスの適正な運営管理を行う、
- ⑥ 人事労務規定やその他の人事的な枠組みを理解し適正に運営し、多くの人脈を通じて適切なリーダーを採用するなどのリクルーティングを行う、
- ⑦ インスティテューショナルな（大手企業・機関投資家の経営基準に適合した）管理水準と沖縄地域性の双方を理解し、それらのバランスをとり、経営管理・報告を行う力、

などを意味します（具体的な経営手法の詳細については、「ケーススタディ：サンマリーナ」のセクションも合わせて参照下さい）。

## 沖縄の地域性とタイミング

第二の必要条件は環境とタイミングです。愛のエネルギーは莫大な経営資源でありながら、現在までの企業社会では事業的要素の中心に取り入れられることはありませんでした。しかし、時代も少しずつ変化し、特に沖縄という風土と、「労働集約的サービス業」という環境においては、愛の事業性が実現し得るタイミングがいよいよやってきたと思います。これが具体的な形で顕在化した事例がサンマリーナホテルのケースです。

## ルービック・キューブと経営のバランス

第三の必要条件はバランスです。事業経営はルービックキューブと似ているところがあります。短期目標と長期目標、収益、ファイナンス、税務、投下資本、営業、運営、エンジニアリング、人材、販管費、顧客層、単価と稼働率、変動費、市場環境、評判などの多面体をバランスよく組み合わせて、もっとも大きな企業価値に導くイメージです。難しさでありおもしろさは、パズルの一面を動かすと必ずその他の面にも影響を与えるため、パズル全体の立体的なイメージを常に捉えながら経営に当る必要があるという点です。例えばどんな優れた企画を導入しても、見事な初期投資をしても、バランスが崩れると思うように効果（収益）が現れません。特にホテルなどの労働集約サービス業のように売上高利益率の低い業態ではこの傾向が顕著だと思えます。



## Article 4. トリニティ経営に関するQ&A

### Q. トリニティ経営理論の考え方を要約して頂けますでしょうか？

- A. ① 愛には極めて高い事業性があり、汎用的に応用可能である。  
② 「企業とは何か、資産とは何か、経済活動とは何か」という 3 つの基本的な問いが、経営の質を決定する。  
③ 経営課題に対応するために、最も効果的なのは経営者(リーダー)自身が変わることである。

### Q. 愛をテーマにするというのはどういう意味でしょう？

- A. サンマリーナでは、人間関係における行動原理として応用できるように、愛を以下のように定義してみました。もちろんこれが本当に愛の定義かどうかについては様々意見があると思いますが、事業の枠組みとして取り敢えずこのように定義してしまっただけです。

- ① 真実であること、隠し事のないこと、
- ② 相手に一切要求せず、ありのままを受入れ裁かないこと、
- ③ 自分を活かし、相手のためになることを、できることから実行すること、

例えば、特段嫌いな同僚がいてもその人を好きになれという意味ではありませんし、自分がしたくないことをする必要も、他人がしたくないことをさせる必要もなくなります。このように愛を定義することで、愛のテーマは会社における具体的な行動原理になり、会社と従業員との関係を規定するルールになり、従業員を自由に解放するツールとなりました。

なお、このようなテーマの設定に関して特定の宗教との関連はありません。サンマリーナにも色々な宗教を持つ従業員がいましたが、それぞれの方々もこのような考え方を、ご自身の宗教や信じるものとの間にコンフリクトなく自然に受け入れていたと思います。

### Q. サンマリーナでは人事考課の基準が、①人間的な成長、②どれだけ人の役に立ったか、の二つだけだそうですが、例えば、どのような状態がA評価なのでしょう？

- A. 一見運用がとても困難に感じられますが、実際は殆ど問題になりません。殆どの組織において誰がA評価に値するかは、既に社員が良く知っているからです。上司が部下のおべっかや正直さを見極めることは困難を極めますが、部下は上司の誠意の有無を一瞬にして見抜いてしまいます。

問題はこの部下の視点を実際の評価の際にどれだけ偏見なく取り入れることができるかというテクニカルな点であり、可能な限り多くの社員と誠実なコミュニケーションをとるということである。かなりの問題が解決します。

Q. サンマリーナでは人事考課から成果主義を全廃したそうですが、この方針は悪平等になりませんか？優秀な人材のモチベーションが減退するのではないのでしょうか？

A. モチベーションは全く下がらずにむしろ非常に高まります。サンマリーナでは努力して各種資格を取得した社員や、売上に貢献するなどいわゆる能力のある社員も、それ自体では評価の対象になりません。このような社員一人ひとりに対しては、直接のコミュニケーションを通じて、「サンマリーナでは売上に貢献したり資格を取得しただけでは給与は上がりません。しかし、その能力や前向きな姿勢を活かして貴方らしく人の役に立てることが必ずあるはずで、その貴方らしさと能力を磨いて人に感謝されるようになることで、会社は貴方を高く評価します」というメッセージを経営から直接伝えます。

同時に、このような人事考課を実践することで、サンマリーナにおける「優秀な人材」は売上に貢献する者ではなく、人に貢献する者だというメッセージを従業員にはっきり伝えることができます。

Q. 「自分のやりたいことだけをしていい」という方針では組織の秩序が崩壊しませんか？

A. 「自分のやりたいことだけをしていい」とは、例えば有給休暇などの規定を超えて労働を停止する従業員に給与を支払い続けるということではありません。この方針の意味することは、そのような時でも会社は従業員の行為を尊重し、禁止せず、実質的な罰則などの一切を行わないということです。この前提で、経営が誠実にメッセージを表明する限りにおいて、むしろ強いチームワークと伸び伸びとした各人の個性がバランスよく発揮され、より健全な組織運営が実現します。

常識的には従業員が「すべきこと」と「してはいけないこと」が存在し、それを守る(守らせる)ことが組織の秩序を生み出す、と考えられていますが本当でしょうか。トリニティ経営ではもともと「人は誰でも自分のやりたいことをしている」と仮定しています(例えば、不満を言いながら仕事をしている人ほど、他の選択肢を検討する意思がないという傾向はないでしょうか)。仮にこれが真実であれば、「すべきこと」と「してはいけないこと」を遵守させる行為に合理性はありません。

各人が「したいことをしている」状態にも拘らず、それ以外の「すべきこと」、「してはいけないこと」がルールとして存在する環境では、必ず本音と建前が生まれることとなります。結局のところ従業員は「したいことをしている」のであれば、経営が「自分が心からやりたいことだけをしてください」というメッセージを伝えることで、従業員の心理的現状を追認し、各人と会社の間の本音と建前の使い分けを無用にすることができます。この矛盾を解消してあげることで従業員が元気になる姿は感動的です。

従業員が心からしたいことだけをしているホテルが存在したとしたら、そのホテルで提供されるサービスや労働の一切は従業員の本心が行動に現れたものになるはずで、顧客の立場から考えると、このようなホテルでは従業員のサービスのすべては本当に喜んで提供されるものだということが保証され、従業員と顧客との人間関係に全くうそがなくなる現象が起こります。この状態で顧客がホテルに共感する姿はとても感動的です。このような状態においては「サービス」「労働」という表現は既に適当ではないかもしれません。

## Q. 売上、収益、顧客満足度などの目標を全廃したことへの弊害はありませんでしたか？

- A. 財務的・運営的な経営目標を廃止することはありません。これらの成果を目的として運営を行うしぐみの一切を廃止するという意味です。例えば、予算の作成、実績対予算進捗管理、顧客満足度の記録などの経営指標については、むしろ多様な側面から緻密に分析を行いました。反面、予算売上を達成するために対策を立てたり、責任者とこのテーマで議論したり、その結果によって昇給昇進などを決める、という行為の一切が廃止されました。これは小さな違いのようですが根本的に似て非なるものです。

常識的には、「期待する結果を実現するためには、それを目的とする必要がある」と考えられています。したがって、20億円の売上が望ましいときには、20億円の売上を目的にするということになりますが、この手法は本当に合理性があるのでしょうか。目的と結果に意味のある相関性が本当にあるのであれば、予算を達成できない企業がこれほど多いのはなぜでしょう？「売上を上げよう」と頑張るラーメン屋さんよりも、「おいしいラーメンを作ってお客さんに喜んでもらう」ことを目的に頑張るラーメン屋さんの方が爆発的に繁盛するという現象はなぜ生じるのでしょうか？売上至上主義の歩合セールスの世界でも、売上よりも顧客を大事にするトップセールスが多く存在するのはなぜでしょう？売上を達成するために、売上よりも遥かに効果的な目的が存在すると考える方が自然ではないのでしょうか？

ただし、このような考え方を現実の経営で応用する際、企業が受ける単年度決算(場合によっては半期または四半期)の制約との整合性をとる必要があり、これが実務上の課題かもしれません。単年度決算の制約の中でこの原則を応用するためには、非常に強固な基礎経営作業と緻密な計算とバランスが必要になります。

## Q. 教育・研修プログラムを全廃した後、従業員の教育やサービスの向上はどのように達成されるのでしょうか？

- A. サンマリーナが目指したのは「お客様へのよりよいサービス」ではなく「思いやりと愛に基づいた、お客様とのより正直な人間関係」です。このためサンマリーナでは、うそのない人間関係と、幸福な従業員が何よりも共感と感動を生み出す最高のサービスであると定義しています。

どんなに気の利いたサービスを受けても、従業員が辛い思いでしてくれたものは、お客様の立場でもなにかしら心苦しいということはないのでしょうか？「努力は表に出さないのがプロのサービス」といいますが、本当にお客様はそのようなサービスを望んでいるのでしょうか？優しい言葉遣いで受けたサービスに全然優しさが感じられない経験をするのはなぜでしょう？反面、町の喫茶店でも従業員が本当に楽しそうに働いているのを見かけたり、作り笑顔でない優しさで接してもらうととても嬉しい気持ちになるということはないのでしょうか？

お客様とうそのない接し方をすることと、本人が幸福であることという二つの基準を満たすために、すべての従業員は完璧な素質を備えているため、その意味で追加的に学習すべきことはないと考えました。加えて重要視したのは、従来の研修制度を継続することは「従業員はサービスをする上で何かが不足している、と経営が考えている」というメッセージを明確に伝達してしまう点です。このようなメッセージは、自分らしく、楽しそうに働く従業員を応援するという経営方針と対立し、組織が混乱する原因となります。

教育・研修プログラムを廃止したというのは、例えばぞんざいな言葉遣いを奨励しているわけではありません。本来言葉は心を伝えるために利用されるべきですが、正確な敬語を使うことに意識が集中しすぎると、心と言葉が分離してしまいます。それくらいであれば、自分が安心して使える言葉でお客様と接して全く構わない、というのが基本的な考え方です。

**Q. トリニティ経営の考え方やサンマリーナの人事考課基準は一見難解で、従業員にその意図を正確に伝えることは困難ではないでしょうか？**

- A. トリニティ経営の考え方は常識的ではないかも知れませんが、実際は非常にシンプルで誰にでも簡単に理解できるものです。特に沖縄の風土においては、助け合う、飾らない、人間関係で無理をしないなど、非常に共通点があり、一般的な企業理念よりもよほど浸透しやすかったと思います。

具体的な伝達作業としては、文書化したものを配布する、説明会を頻繁に開催する、直接の対話で話しかける、リーダーを通じてメッセージを伝える、などは積極的に行いましたが、現実には効果的にメッセージを伝える方法は経営者とリーダー自身の行動に勝るものはありません。例えば、「うそのない経営を実行する」ということの意味を伝達するために、経営者が真実のみを語る事が非常に重要です。

行動は言葉よりも遥かに強力にメッセージを伝達するため、正しく利用すると非常に大きな効果があります。例えば、稟議や支出の決済などの「日常業務」であっても、どの稟議が決済されたか、どのようなタイミングで決済されたか、どのような付帯条件があるかなどはすべて従業員に対するメッセージとなります。したがって、普段メッセージであると自覚していない何気ない行動も含め、リーダー自らの行動を再確認し、それぞれの行為が伝達するメッセージが何かを注意深く認識することが有効です。どの行動によってどのようなメッセージを伝えることができるだろうかなど、行動をチャンスとして捉えることが効率をより高めることになるでしょう。例えばリゾートのハイシーズンが過ぎた10月に調理室のエアコン修理の稟議を決済することは、「季節要因を意識した支出計画よりも従業員の現在の労働環境を優先します」、というメッセージを現場に伝達するチャンスです。

注意すべき法則として、

- ① 言葉と行動が矛盾しているときは、行動によるメッセージの伝達が優先されると同時に、メッセージの「うそ」を伝達してしまう効果があること、
- ② 行動をしないという行為も行動であり、メッセージを発しない瞬間は存在しない、

という点を認識する必要があります。例えば、ある経営者が愛を事業に応用することを考え、「相手に求めることを止めましょう、と社員に『指示』する」ケースが想定されます。ところが、このような「指示」自体が相手に行動を求める行為であるため、このような「指示」を行う行為によって、「あなた方社員は相手に求めることを止めるべきだが、自分にはそのルールは適用しない」という経営者の「メッセージ」と、「経営者の言葉は行動と矛盾するものだ」というメッセージを合わせて社員に伝えてしまう効果があります。

**Q. 人事考課基準の全面改定に際して、減棒なく公平に移行することができるのでしょうか？給与水準が著しく上昇して経営を急速に圧迫するということにはならないでしょうか？**

- A. サンマリーナでは、減棒をしないという原則と公正な給与額の決定という二つの相反するテーマを解決するために、社員の給与を2種類(基本給・調整給)に分割し、基本給に関しては改定した新・人事考課基準による俸給額を、調整給に関しては現在までの支給額との格差やその他の事情を勘案した調整額を反映する方針を実行しました。

つまり改定後も総支給額においては必ずしも公平な金額が支給されていないのですが、十分に時間をかけて行った評価がきちんと基本給に反映されていることで、大半の社員は納得し更に意欲を感じていただけたのではないかと考えています。結果として、考課基準の改定後も年2回のベースアップと社員の公平感を実現しながら、財務的な総人件費の額と適切な事業成長のバランスをとることができました。

多くの社員が求めているものは、物理的、金銭的な公正さはもちろんですが、それ以上に経営が公正な意図で多くの社員と会話しながら時間を尽くして評価する態度と行動そのものを重要視しているということではないかと考えています。

**Q. 現在進行しているデジタル情報革命がサービス業の経営に大きな影響を与えるということについて具体的に教えてください。**

- A. 現在進行しているデジタル情報革命が企業経営(特に広告宣伝や販売)にもたらす決定的な変化を勘案せずに、サービス業の営業活動を検討することは殆ど意味のない時代になりつつあると思います。今後の情報革命がどのようなものを生み出すのか想像すると楽しい限りですが、少なくとも現在予想できる範囲においては、ブログや掲示板などの広がり、フィルターのない情報、検索機能、伝達コストの安さ、拡散性、スピードが著しく高まっています(これらの現象を「情報のフラット化」と仮に表現します)。特にブログやウェブサイトに関しては、誰でも極めて安価に、著しく広範囲の人にメッセージを伝えることが可能になっています。

ホテルを含むサービス業で、利用顧客からの評判は既にリアルタイムで誰もが知ることができるようになり、真実が伝わるコストとスピードと範囲が著しく高まっているため、事業のあり方が根本的に変らざるを得ません。経営や現場のごまかし、誇張広告、うそ、不誠実、その場しのぎは決定的にマイナスどころか、事業の存続そのものを脅かすことになるでしょう。

フラットな情報の特徴として、真の情報とフィルターのかかった情報では伝達コスト、範囲、スピードが大きく異なる、つまり情報の質によって単位あたりの伝達コスト(販管費)が極端に異なるということがあると思います。真実はあつという間に伝わるので、誠実できちんとした事業であれば、実に安価に、広告もいらずに事業が爆発的に伸びるということになるでしょう。サンマリーナにおいても、途中から広告宣伝費は殆ど不要だということに気がついて、その後は広告費用を大幅に削減しましたが、評判の急上昇と共に顧客は増え続けるという現象が起きました。

これらが意味することは、正直でうそのない経営とサービスが、企業にとって成長(あるいは存続)の必要条件になる時代に突入するということです。ところが、いざ「うそのないサービス」を実行しようとしても、企業方針の設定や指示伝達など、今までの経営作業によって達成することは困難です。要は、経営者自身も含め、社員各人が一人ひとりの生き方、あり方を本当に変えなければ対応できない性質のものだと思います。「正直な人間であること」、「人間関係に誠実であること」は、全くパーソナルな問題でありながら、同時に企業存続の最重要経営課題になると考えられます。個人と企業が共に成長できる、つまり矛盾のない企業社会が成立する素晴らしい時代になるのではないのでしょうか。

**Q. サンマリーナは営業・広報活動の比重を漸減する方針を採りましたが、これによって企業の販売活動が弱体化しないでしょうか？**

- A. いいえ。広告宣伝と販売に重点を持ち続けることは、今後の経営環境ではむしろマイナス点が生じると思います。

今後のサービス業は前述のフラットな情報環境を前提に広告宣伝、販売戦略を構築する必要があると思います。現代経営の理論や実践において、これほどマーケティングが研究されていることの裏返しとして「企業は顧客を知らない」という事実があると思います。知らないからこそいかに効率的に顧客を知り、顧客にアクセスし、最終的な販売にたどり着くかという技術が価値を持っていたと思います。同時に、現在までは顧客も企業を良く知りませんでした。広告やブランドのようなマスメディアを通じてしか企業を知りえなかったと思います。

ところが情報のフラット化と同時に、顧客は企業が提供する広告などに頼らず、ただ同然の多様な情報源によって企業を非常によく知るようになっていきます。今後は、企業が顧客を知るためのコスト(マーケティングやデータベースの構築)や顧客に企業を知ってもらうためのコスト(広告宣伝費・販売促進費)は事業的に殆ど意味を失うでしょう。顧客が企業を知るためのコスト(ほぼ無料)に比べて極めて非効率だからです。これに代わって、

- ① 企業は顧客を知らないが、顧客は企業を知っている、
- ② 顧客は企業がどう見てもらいたいとは全く異なる情報によってありのままの企業を知る、

という現象が一般化するでしょう。このような環境で考えられる企業のテーマは次の通りです。

**自分らしくあることが重要な事業テーマに：**商品が選別される以上に、企業のあり方が選別されるようになります。「売り方」より「在り方」が重要になると言えます。この社会現象はアメリカを中心としたSRIなどにも既にはっきり現れていると思います。企業のありのままの個性が商品以上の魅力として事業に大きな影響を与えるでしょう。顧客に受け入れられる個性的な企業の「在り方」とは何か、それを事業運営の中でどのように実現していくか、が重要な経営課題になるでしょう。

**うそのない経営の価値が著しく高まる：**情報の質によって伝達コストが大幅に異なる現象が生じ、真実の伝達コストは限りなくゼロに近い時代になるでしょう。このため、うそのない企業にとって情報の伝達は著しく効率の高いものになるでしょう。

**広告、販売、マーケティングの概念が漸減：**顧客は「うそがなく」「自分らしい」企業を選択するようになるでしょう。人間関係中心の運営が事業価値を持ちはじめ、良い運営が営業コストを極小化し、販売とマーケティングを不要にするでしょう。企業の「広告」という概念は消滅し、企業の「在り方」というテーマが残るでしょう。

## Q. トリニティの経営観で「競争が存在しない」という考え方がありますが、理解しがたいです。

- A. トリニティ経営理論の考え方として、「命題は証明不要である(機能主義)」というものがあります。この例では「競争が存在しないかどうかは証明不要であり、まずはそのように事業環境を定義し、その前提で経営を行い、機能するかどうかを観察する」という立場をとるのです。その前提で経営が機能し、この手法が汎用性をもつ限りにおいて、経営理論として有効である、という考え方です。

トリニティ経営理論のもうひとつの特徴的な発想として、『なにを見るか』が経営の現実を生み出す(量子論的経営観)」というものがあります。例えば、競争が存在するかという問いに対して、「競争が存在する」と考える企業には競合他社との勝ち負けが現実の事業課題となり、「競合は存在しない」と考える企業には簿外資産が生まれる、という現象が起こります。

少々テクニカルな事例になりますが、一般的な沖縄のホテルでは、不測に稼働率が高まるとオーバーブックという現象が起こり得ます。具体的には200室の客室に対してそれ以上の予約が入ってしまうと、希望するお客様に対して一部特典付きで他のホテルに宿泊を御願いすることになります。もちろんオーバーブックをした送客ホテルが費用を負担して次の受入れホテルでのグレードアップをしたり、食事の特典をお付けするなどの対処を行い、お客様にはむしろ喜んでそちらを選択いただくように務めるのですが、その際に送客ホテルが負担する費用は相当な額に上がることがあります。

一般的な慣習として、他人の不幸は密の味ではないですが、送客ホテルがお客様の移動先を探す際、受入れホテルは宿泊料を言い値で請求することも多々あり、これが更に送客ホテルの大きな費用負担を招いていました。「競合ホテル」という認識の基にはこのような対応がむしろ当然だと思

います。

サンマリーナはこの問題に対処するために、他のホテルの立場を優先してみました。他のホテルがオーバーブックをしてサンマリーナに送客を希望する場合、当方に空室がある限りにおいて、先方の言い値(原価)でお受けするように方針を決め販売担当に伝えました。すなわち、サンマリーナを受入れホテルとする場合、送客ホテルはグレードアップや特典追加をお客様に提供できるにも拘らず、差額の費用が発生しないこととなります。すると多くの周辺ホテルは、サンマリーナが送客する際においても非常に安価で対応していただけるようになり、この方針を定めた年度よりサンマリーナではオーバーブックによる費用がほぼゼロとなり、サンマリーナにとっての経済効果は約1億円分の売上増加に相当するインパクトがありました。

サンマリーナでは、いわゆる他社を競合相手とは考えず、助け合うことのできるパートナーと考えたため、それがそのまま事業における現実となりました。財務的にも、昨年度まで「競合他社」と呼ばれていたものが、この年からサンマリーナの簿外資産に変わったと考えることができます。このような発想の切り替えによって、サンマリーナは実質的に保有客室(200室)以上の顧客を受け入れることが可能になったと考えることもできます。

**Q. サンマリーナは全従業員に対して経営情報全面開示の方針をとりましたが、社内情報が外部に漏れるなど、事業的に不都合はないのでしょうか？**

- A. 経営情報の全面開示といっても、その方法は慎重に行います。例えば転送が容易なデジタル情報や印刷物として多数の社員に送付することはしていません。月次の運営情報や詳細な損益計算書、予算実績対比表は管理職に配布されますが、それ以外の情報とそれ以外の従業員に対しては、経営情報を閲覧できる場所と管理者を特定し、いつでもどの情報でも見ることができるように告知しました。将来的にはよりオープンな方法や、イントラネットなどを利用した方法など検討する余地は大いにあると思います。

この問題は情報をオープンにすべきかどうかというよりも、情報をオープンにしても問題のない経営をしているかどうかということだと思います。情報がオープンになって「不利益が生まれる」場合、情報がオープンになったことが不利益の原因ではなく、情報がオープンになった時に問題が生じる経営を行っていたことが本当の問題ではないでしょうか。

情報がオープンであるという前提では、事業の実態を矛盾なく第三者に説明できる経営を行う必要が生まれますので、ごまかし、妥協、隠蔽、粉飾、意図的な不明瞭、などの余地がなくなります。このような状態においては、仮に経営情報が社外に漏れたとしても、それが真実の情報である限りにおいては、会社が不利益を被る状況は殆ど生じません。

情報をオープンにすることのメリットは計り知れませんが、従業員が会社の運営状態を詳しく知ることによって、経営判断の根拠を理解しやすくなったり、思いも寄らないアイデアが従業員から寄せられたりするきっかけになることもあります。会社について関わる人の理解が深まるほど新たな創造の可能性が生まれ、情報がオープンな企業ほど価値が高まるという現象が起こるでしょう。

反面、うそのコストは企業にとって最大の簿外費用になる可能性があります。事業上の失敗よりもその後の隠蔽などによって会社が破綻に瀕したり、致命的なダメージを受けた事例は事欠きません。情報をオープンにし、シンプルで一貫性のある経営を行うことは、このような簿外費用を決定的に削減する、最大かつ殆ど唯一の方法だと思います。今後情報のフラット化が進むにつれて、このポイントが事業において非常に大きな意味を持つようになるでしょう。

**Q. サンマリーナでは人事情報の全面開示をおこないましたが、個人の評価や俸給などを開示することは従業員に動揺を与えないでしょうか？**

- A. 人事情報も経営情報と同様に慎重に開示を進めました。経営情報と異なる点は、少なくとも一点だけ開示によるマイナス点が予想されたことです。相対的に評価の低い従業員に関する人事情報がその他の従業員に開示されることで、本人をさらし者のような状況に追い込みはしないか、という懸念です。経営は「見せしめ」を全く必要性としていませんので、間違った意図が従業員に伝わるのが避けられれば好ましいと考えていました。

実際は全く懸念には及びませんでした。人事情報の開示を行う前はこれらの情報を知りたいという声も従業員から多少上がっていたのですが、開示の方針を決定した後は、殆どの従業員が閲覧を希望しなくなったことが理由の一つです。恐らく従業員が本当に望んでいたことは情報の開示そのものよりも、情報を開示できるほど公正な人事が行われているか、ということなのだと思います。

人事情報を開示する方針を定めたことで最も有効に機能した点は、人事考課を行う幹部職員の緊張感が著しく増したことです。従来であれば一通りの評価を下した後は従業員に通知を行うだけでしたが、開示方針の決定以降は、部門ごと、入社年次順、年齢順、俸給順、基本給順、総支給額順など様々なバージョンのリストを作成しながら、人事考課と俸給リストを何度も何度も見直し、その結果非常に公正な意図が従業員に伝わる評価が完成したと思います。

**Q. リーダーシップのあり方について説明してください。「指示を出さないリーダー」「専門性にこだわらない人事」など、実際に機能するのでしょうか？**

- A. 「オセロゲーム戦略理論」で説明している、今後の社会変動における重要な「コーナー」のひとつは、企業におけるリーダーシップのあり方だと考えています。リーダーのあり方が根本的に変化することは、リーダーの選別基準、リーダーになるための条件、リーダーの役割が大きく変化することを意味します。このような社会変動とトリニティ経営におけるリーダーシップは方向性を同じくしており、非常に戦略的な事業課題でもあります。今後の社会環境で機能するリーダーシップのクオリティは以下の4点です。

①**リーダーの正直さと事業のパフォーマンスが連動する環境へ**：例えば今後の社会変動に伴って、「正直でうそのない経営とサービスが、企業にとって成長(あるいは存続)の必要条件になる」と前述しましたが、これは個人に求められる人間性と企業に求められるクオリティが融合する可能性を示唆しています。ところが、うそをつかない、人を思いやる、間違いを認める、などのクオリティを企業組織で実践しようとしても、「機関決定による企業方針の設定や指示伝達」など、従来の経営作業によって達成することは困難です(組織というものは、「うそをつかないようにしましょう」という指示を出すだけでは全く機能しません)。企業に求められるこのようなクオリティを機能させるためにはリーダー本人が人間性の向上を目指しながら人間関係を構築する必要が生じると思います。

②**権限の行使から奉仕へ**：従来型の組織では、上司は会社からプロジェクトと責任を与えられ、その業務を遂行するために部下へ仕事を割り振る、という役割分担だったと思います。上司はこの責任を果たすために、会社から権限を与えられ代理行使します。今後の社会環境において機能する企業内の役割分担は、おおよそ従来型の正反対といえると思います。現場には従業員が望む業務があり、その業務の遂行をいかに助けるかがリーダーの重要な役割になるでしょう。そして最も多くの社員に奉仕するものが会社を代表するしくみを持った組織が最も機能的であるでしょう。



③**自分が変わる、自分が行動するリーダー**： 以上のような環境でリーダーシップを発揮するためには、「最も多くの人や従業員に奉仕するために自分ができることから行動する」という非常にパーソナルな課題に対応することになるでしょう。一般に、従来型の役割分担における経営者は、「会社と他人のすべてを変えることはあっても、自分を変えることなど考えもしないお」という傾向があり、株主や取締役会はむしろそれを望んでいたと思います。今後は会社において変わるべきものはまず経営者自身である、という現象に直面することになるでしょう。このようにリーダーシップを発揮する場合、従業員に指示する必要が殆どなくなるという現象が起こります。従業員に的確な指示をし、強い影響力を及ぼさない限り経営責任を全うできないという従来型の考え方とは全く異なる現実が生まれます。

④**リーダーの専門性の重要度は漸減**： リーダーとして求められる人間的なクオリティは、今後の事業環境で益々重要になるため、業務に関する専門性の重要度は相対的に低下すると考えられます。

以上のようなクオリティがリーダーに望まれるという前提において、リーダーの選考基準は、(i)人間的な成長、(ii)どれだけ人の役に立ったか、とすることが合理的だと考えられます。

## Q. 人を大事にしている(と少なくとも表明している)企業は他にもたくさんありますが、サマリーナはどう違うのでしょうか？

- A. 他の企業の事例を網羅的に理解してはおりませんので、印象によるコメントを含むことになりませんが、最大の相違点はそれが手段であるか目的であるかの違いだと思います。企業理念を「いま、愛なら何をするか」と定めると同時に、「サマリーナは人間関係そのものである」と定義し、人間的なしくみをすべてその前提で構築し直してしまいました。このため人間関係をより良くすることそのものが企業の目的であり考課の対象となっています。自分と人を大事にすることが最終目的であり、最終目的であるということは無償であり、その他に目的を持たないということの意味します。

恐らく他社の事例においては、「人を大事に、より良い人間関係を通じて企業の収益を生み出す」という考え方をしているケースが多いのではないのでしょうか。それぞれの企業において、より良い人間関係はとても大事なテーマではあると思いますが、最終的には収益という目的を達成する手段としての位置付けであることが多いのではないのでしょうか。

日本の人口動態の変化が益々注目されています。今後30年間にわたって毎年約1%の労働人口が減少し続けていく時代を向かえ\*、企業と従業員の関係が根本的に変化することになるでしょう。今後人の価値が著しく上昇することが予想されますが、その度合いと意味合いは従来の常識の水準を大きく超えることになるでしょう。今までの常識の延長で「人を大事に」するだけではなく、「人を大事にするとはいさそも何か」という本質的な問いに向き合い行動する企業とそうでない企業の格差が事業の根幹を揺るがすほどの差になるでしょう。広告宣伝に一切費用をかけずに人が集まる企業と、給与三倍でも人が集まらない企業が出現するイメージです。

また、この人口動態の変化と社会経済の変動は、世界の先進国の中で日本が最も早く、最も激しく経験するため、このテーマについては日本が世界の先導となるモデルを提供することになるでしょう。このため、このテーマに真剣に向き合い、試行錯誤を重ね、実際の行動に基づいて事業モデルを生み出した企業は、その後の事業展開に極めて有利な立場を勝ち取ることができるため、極めて戦略的なテーマであると思います。

\*松谷明彦著「人口減少経済の新しい公式」他資料による。

**Q. 株主よりも顧客、顧客よりも従業員を優先するという経営方針は、コーポレートガバナンスや資本主義の基本ルールから逸脱しているのではないのでしょうか？**

A. 反対にそれが株主の最大利益になると考えています。トリニティ経営理論で説明している点ですが、「企業価値＝株主価値＋顧客価値＋人的価値」、すなわち株主価値以外の大半の価値は企業の簿外に存在するという考え方が正しいと仮定するとき、株主価値、顧客価値、人的価値の総和を最大化することが、結果として株主価値を最大化することになります。特にこれら簿外資産の規模が大きいほど株主価値を増加させるレバレッジ効果が生まれるため、非常に合理性をもつ事業行動になります。

株主か、顧客か、従業員かという議論はなにかの序列を意味するのではなく、経営科学的な、企業価値の要素に働きかける際の効果の高い優先度合いを示しているに過ぎません。例えば、従業員は顧客や株主と比較して、経営と時間を共にする機会が遥かに大きいため、その価値を顕在化するために働きかけるチャンスが非常に大きく、このため優先度合いを高めることが合理性を持つと考えています。

## Article 5. トリニティ経営と沖縄： 沖縄についてのQ&A

### Q. トリニティが沖縄を本拠としているのはなぜですか？

- A. 第一に、沖縄はトリニティ経営を実践する環境として非常に適しているため、第二に、今後の社会変動と市場の変化を予想するとき、沖縄の位置付けが、事業展開を行う上で最も重要な「コーナー」の一つになると考えているためです。『オセロゲーム戦略理論』を参照ください。

### Q. トリニティ経営の実践において、沖縄が適しているのはどのような点でしょうか？

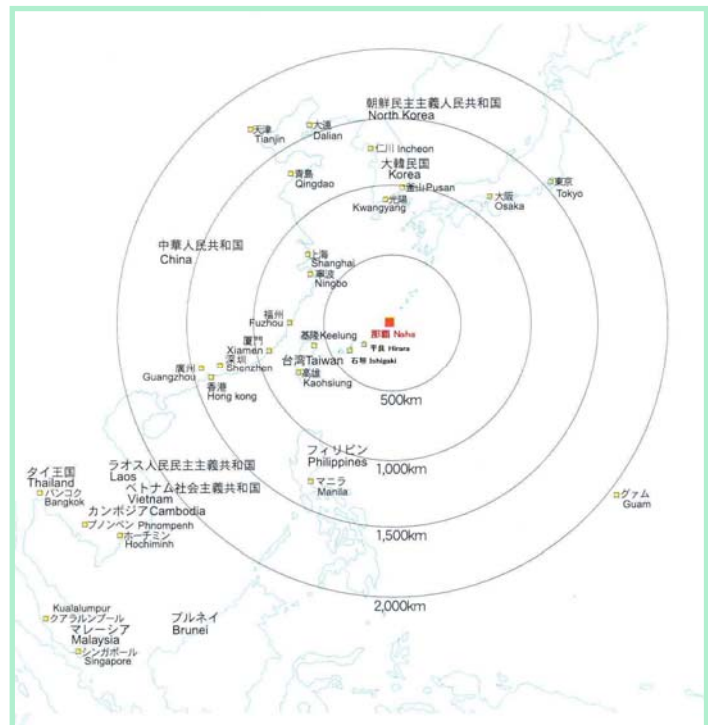
- A. 一般に、沖縄の人間関係は飾ることを嫌い、肩書きに重きをおかず、人間性を直視する傾向が強いと思います。思いやりの人間関係を見抜く能力が高い反面、人を見る目が厳しいという側面もあります。人を責めずに人間関係において無理をしない、という特徴もあります。このような特質は、いずれもトリニティ経営が受け入れられやすかつ実行が容易で効果が生まれやすい地域特性といえると思います。

### Q. 今後の社会変動に伴って、沖縄がどのように重要性を増していくのでしょうか？

- A. 第一に、ホテル業界、航空業界に限らず、日本には沖縄とのかかわりやその位置付けが非常に高い業界が存在します。これらの業界においては東京などを中心とするよりも、沖縄を中心に事業展開を発想した方がより大きな価値と成長を生み出す可能性が高いと思います。

第二に、復帰前後の時代に沖縄人は大量に海外に移住し、琉僑(りゅうきょう)というコミュニティが世界各国に存在するなど、現在でも海外とのかかわりが非常に強い文化的背景を持ち、アジア諸国では、日本人よりも「沖縄人」としての方が受け入れられやすい傾向があります。潜在的なハブ空港としての地理的な位置付け、日本海の莫大な天然資源、継続するアジア地域の経済成長の観点からも、東アジアにおいて決定的に重要な要所となるでしょう。今までとは性質を変えながら、今後更に展開する国際化社会において、非常に重要な役割を果たす可能性が高いと思います。

第三に、今後の社会構造変化が沖縄的な価値観に重なりはじめると思います。「事業戦略についての考え方」のセクションを参照下さい。



**Q. 沖縄で成功する本土企業は非常に少ないといわれますが、沖縄での経営は特別なのでしょうか？**

A. 沖縄地区は日本の他地域と比較して人間関係の成り立ち、従ってビジネスの成り立ちが独特です。近代まで日本とは別国家であった沖縄は、現在においても県民の約1/4が独立を希望している\*など、日本とは決定的に異なる価値観が強く存在しています。今まで数多くの本土優良企業や外資系企業が沖縄へ進出しては撤退を余儀なくされていますが、本土と同様の経営方針を適用したまま沖縄で成功することは困難だと思います。

**Q. 地域の人脈はどのような重要性があるのでしょうか？**

A. 沖縄はその経済規模に反して非常に狭いコミュニティであり、地域の主要人物の人間性のイメージが共有されているため、主要人物の評判や人格を一通り理解し、人間関係、取引関係の選択を行うことが非常に重要です。これらに不案内な本土企業は詐欺的なトラブルに巻き込まれるケースが少なくありません。反面、利害を中心とした人脈形成はそれほど広がりを見せません。誠実な行動と実績の積み重ねが回り道のように最短だと思います。

\*2005年12月20日琉球新報 琉球大学法文学部の林泉忠助教授が実施した「沖縄住民のアイデンティティ調査」に関する記事。

## Article 6. おまけ：地獄と極楽のお話

---

### 地獄と極楽のお話

ある人が地獄と極楽の見物に出かけようと思い立ちました。まず地獄へ行きました。そこではちょうど大きな円卓を囲んで、大勢の人たちが食事をするところでした。その人々の姿は娑婆(しゃば)に住む私共と変わりありませんでした。大きな円卓の真ん中にご馳走が山と盛られてあるので、普通の箸では届きません。皆がそれぞれに五、六尺(2メートル弱)もあるような長い箸を持っています。ところが箸があまりにも長すぎて、折角挟んでも自分の口に運ぶことができない。持ってくるまでに人の口に入ってしまうのです。人に食べられてなるものかとみんな我れ一になって、自分の食べることばかり考えるものですから、長い箸と箸が音をたてて交錯し、結局、ご馳走は卓上に散乱して、誰一人として満足に食べることができないのです。食べようとして食べ得ざる時、人の心は焔となって怒りの火を発するのです。

ところでその人は次に極楽を見に行きました。極楽も地獄も人そのものの姿には、全く相違はありませんでした。食事の時になりました。大きな円卓の真ん中にご馳走が山のように盛られてあり、人々は長い箸を持っている。それもまた地獄と全く同じことでした。ところが、ここではその人々がそれぞれ、自分のお箸に挟んだご馳走を「これはおいしそうでございます。お一つ如何ですか」と人の口へ運んであげています。「結構なお味でございます。あなたさまも如何ですか」とお互いがお互いに食べさせあっているのです。有難うございます。おお勿体ないことと食事は実に和やかに進んで、みるみるうちにご馳走はなくなってゆき、最後には「ありがとうございました。ご馳走さまでございました」とみんな喜び合い、感謝し合いながら終わったというのです。(高田好胤著『己に克つ』より)

トリニティ経営理論の考え方を「地獄と極楽のお話」で表現すると、「自分の箸だけで食べるよりも、お互いに食べさせあった方が遥かに豊かで効率が良い」という、とても当たり前のことを言っているに過ぎません。

### 地獄で食事の優劣を競う現代企業経営

現代資本主義社会の企業経営は地獄でご馳走を食べようとする姿に見えます。2メートル近くもある箸は企業の保有資産≒バランスシート≒企業価値、食べることができた僅かなご馳走はフリーキャッシュフローといったところでしょうか。企業はより「効率よく」ご馳走を食べるために、例えばさまざまな箸の研究開発に多額の経営資源を投下します。より遠くのご馳走に手が届くように更に長くて軽量の箸を開発した企業は「イノベーションに優れた企業」と呼ばれ、他人が気付かない場所にあるご馳走をいち早く見つけた企業は「先見のある戦略的な企業」と賞賛されるかもしれません。

それにしても全体として考えるとき、実際に食べることができのご馳走は、ほんの僅かであり、その僅かのご馳走(収益)を上げるために、膨大な労力が費やされます。膨大な労力を惜しまない人は「成功者」として「尊敬」されますが、その労力が実は著しく非効率かも知れないとは誰も考えません。

## 極めて効率の良い極楽の食事

トリニティ経営理論では、企業価値は「所有資産の価値」ではなく、「利用可能資産の価値」によって決まると考えます。いわばテーブルの向かいの人々とその人々が持つ箸は利用可能な「簿外資産」であり、簿外資産(他人の箸)の方が所有資産(自分の箸)よりも遥かに規模が大きく(数が多く)、かつ多大な収益を生み出す(おなかいっぱいご馳走にありつく)ために、効率の高い資産であるのは明らかではないでしょうか。

そして、極楽の人々が象徴するように、このような「簿外資産」は良好な人間関係によって成り立っています。人間関係に働きかける主な方法は基本的に、利害を提供すること、愛を提供すること、の二種類しかありませんが、皮肉なもので、利害を提供するよりも愛を提供することの方が遥かに「費用対効果」が優れています。

## 地獄と極楽を分けるものは発想と行動

地獄も極楽も人々の気持ち以外に全く相違点がない、というのが象徴的です。現代経営の課題は、この膨大な簿外資産にアクセスし活用する手法の欠如ですが、この簿外資産にアクセスするために不足しているものは何もない、必要なものは利己的かつ利他的な発想とそれに基づく行動だけだということに気がつくことだと思います。必要なものは発想と行動だけであるため、追加的に生み出される事業効率が極めて高いことも特徴です。

地獄と極楽の相違点は人々の発想とそれに基づく行動だけです。極楽にいる人々は、以下の三点について地獄の人たちと異なる発想と行動をしており、これは愛の定義に基づいた行動原理と全く同一です。

- ① 真実であること、隠し事のないこと、
- ② 相手に一切要求せず、ありのままを受入れ裁かないこと、
- ③ 自分を活かし、相手のためになることを、できることから実行すること、

具体的には、この膨大な簿外資産にアクセスし、比較にならない豊かさを享受するために必要なことは、ハイテク箸の開発でも、合意形成でも、人を出し抜くことでもなく、人にご馳走を差し出すことであり、これが極めて合理的な事業行動であるということです。