

# サンマリーナホテル株式会社 人事考課に関する経営方針

本稿はサンマリーナホテル株式会社で2005年7月1日より施行された人事考課基準にサマリー(Article 2)と補足資料のセクション(Article 7-9)を追加したものです。

2006年1月6日 ver.2

## Article 1. サンマリーナのテーマ

サンマリーナは「人間関係」である。

すべての人間関係において、優先すべき問題は一つしかない。「いま、愛なら何をするだろうか？」他のどんな疑問も無縁であり、無意味であり、重要ではない。

愛よりも自然なことは何もない。愛で行動すれば自然に行動することになる。自然であることは最も豊かで、最も強く、最も穏やかで、最も不安がなく、最も効率的な姿である。

## Article 2. 人事に関わる経営方針

(忙しい人はここだけ読んでください)

- 考課基準は、①人の役に立つこと、②人間的な成長、のみであり、リーダー選別基準も同様である。その他は一切評価の対象とはならないし、いかなる場合でもそれ以外の基準で評価を行ってはならない。
- 人間関係が全てに優先される。そのとき、「いま、愛なら何をしようか？」がテーマとなる。「仕事」は人間関係と自分をよりよいものにするためのきっかけに過ぎない。
- 事業の目的は(自分を活かしながら)他を利することである。
- いわゆる「事業的な成果」(売上、収益、顧客満足度向上等)は一切事業の目的としない。
- どの社員も、会社において、すなわち人間関係において、勧められることは三つしかない。①うそをつかないこと、隠し事をしないこと、②相手に一切求めないこと、ありのままを受け入れ裁かないこと、③自分を殺さずに、人のために自分ができることを実行すること。
- 自分が心からしたいと思えること以外、誰もそれをする必要はなく、誰も他人にそれを求めてはいけない。自分が心から楽しい気持ちでいることが一番の「サービス」である。
- 各自が望まない限り、期限を区切った仕事を行う必要はなく、誰もそのような指示を行ってはいけない。
- 正社員、パート、配膳等雇用形態の別に関わらず、会社に「不要な人材」は一人もいない。
- 反面、「有能な人材」も一人もいない。ただ、「人の役に立つ、人間的成長を遂げた人材」がいるだけである。「有能な人材」を評価する権限を持つ人は、社長を含め存在しない。
- 会社が存続する限りにおいて、正社員、パート、配膳等雇用形態の別に関わらず、解雇、契約の非更新等がなされることはない。
- 正社員、パート、配膳等雇用形態の別に関わらず、非常に特別な場合を除き減給はない。
- 業務上の責任に伴う役職を除き、職位の降格はない。

## Article 3. 人事考課、二つの基準

1. (自分を活かしながら)人のためになること、人のために行動すること: より良い存在になることを通じて、いかに人の役に立つかが会社と社員のテーマであり、サンマリーナの考課の根幹である。

- 一般に、社会で言う「成功」は、個人がどのくらい「得た」か、すなわちどのくらいの名誉や金や力や所有物を蓄積したかで測られている。サンマリーナの価値観では、「成功」は他の人(会社にかかるすべての方々を含む)にどのくらい「蓄積させたか(有形・無形のものを含む)」で測られる。真実は、人に蓄積させればさせるほど、本人も苦勞なく蓄積することになるであろうし、会社もそのプロセスを全面的に支持する。
- 「いま、愛なら何をするだろうか？」を心に留めて、関わるすべての人に「贈り物」(ものとは限らない)をする、そのような社員の努力を、支持し応援し、評価の根幹としたい。
- 人に与えるのは自分に与えることだ。行ったものは七倍になって戻ってくる。だから何を「取り戻せるか」心配なくていい。何を「与えるか」だけを考えていればいい。生きるとは最上のものを得ることではなく、最上のものを与えることだ。
- 人に愛情ある態度をとることは、必ずしも人の好きにさせること、「甘やかす」ことではない。

2. 人間的な成長: サンマリーナの考課は、社員が何を達成したか(行為)ではなく、何になったか(存在)、またその成長度合いによって評価される。

- 何を達成したか、すなわち過去の実績や体験は真実の指標にはならず、直接の考課の対象にはならない。純粋な社員の価値は、いま、ここで、どのような人であるか、どのようなことをする人であるか、であって、過去の再現ではない。
- よくよく考えてみれば、会社の強さ、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。すなわち、「社員が上げた実績」は会社の現在の実体とは何の関係もない。「どのような社員が居る会社か」「その社員がどのように時間を送っているか」(加えて、「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」)が会社の実体であり、会社の真の実力である。サンマリーナの考課は、社員の人生を真に良いものにすることを通じて、会社を真に強くするためのものである。

- 例えば、同じような資質を持った二人なのに、一人は成功し、一人は失敗するとき、それは「していること」のせいではなく、「あり方」のせいかも知れない。一人は開放的で、親しみ深く、こまやかで、親切で、思いやりがあって、陽気で、自信があって、仕事を楽しんでいる。もう一方は閉鎖的で、よそよそしくて、冷たくて、不親切で、陰気で、自分がしたことを嫌っている。サンマリーナの考課は、社員がより高い、前者のあり方を選ぶための手助けでありたい。社員が善、慈悲、同情、理解、赦し、愛を選ぶとき、社員が時間をかけてより高い「あり方」を達成すれば、その社員も世間的に成功しないている方が却って難しいだろう。
- なお、社員の「より良い存在」への努力や成長は、どこにいてもなされる可能性があり、評価に際して、会社における出来事だけが評価対象になるとは限らない。

## Article 4. 人事考課の前提となる考え方

### 概要

- サンマリーナの考課は、会社が社員に対して「こうすべきである」、または「こう行動する人間を評価する」、ことを示すためのものではない。会社が社員の個人的、集合的な成長を心から応援し、無条件に支え、最大限奉仕するためのガイドラインである。
- したがってサンマリーナの考課基準は社員が人生の中で「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なければならない。例えば、考課基準(=目標)を見て、社員はもちろん、そのご両親や家族が「こうありたい」または「こうあって欲しい」と喜ぶようなイメージのものであるべきである。
- また、サンマリーナの考課は、社員が、個人的な利益目当てではなく、個人的な成長と人の役に立つことを目的に生きるための手助けでありたい。なぜならば、それが社員個人の最大の利益であり、社員が大きく立派になれば、物質的な「利益」はあとから自然についてくる、という考え方に基づく。
- 職場の喜びは「何をするか」とは関係なく、「何を目的とするか」によって決まるのではないだろうか。例えば、午前 4 時に起きて赤ちゃんに語りかけながらおむつを替えるお母さんや、長い一日の仕事を終えた後デートに出かける女性をみて、それが「労働」だなどとは誰も思わない。サンマリーナの考課は、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を目的とする。
- サンマリーナのテーマ、「いま、愛なら何をするだろうか？」の基本は、人と人との接点において自分はどう行動するか、人との関係において自分をどのように見つめるかであり、サンマリーナにおいてはこれがすべてに優先される。したがって、サンマリーナの考課もこの人と人とのつながりにおける項目に最重点が置かれている。
- なお、このテーマは会社と社員との関係にも 100%当てはまる。愛を中心に関係が成り立つのであれば、「契約」も「合意」も「取引」も「交渉」も「約束」の履行を強制しあう行為もなくなるであろう。愛に基づいた関係を築き、優雅なほどシンプルな経営をデザインしたい。

1. **社員の強みを自ら探す手助けをする：** 人の役に立つために、自分が最も強みを発揮できるポイントを、社員が探す作業をバックアップする考課でありたい。

- 人の役に立つためには、まず自分に価値を見出さなければならない。他者に愛を注ぐためには、まず自分を愛する存在として認識しなければならない。
- 誰でもそこに存在する理由があるが、その理由が何かは自分で見つけ出さなければならない。社員は誰でも、全世界の誰よりも良くできることが何かあり、そのユニークな才能とそれを表現する方法が必ずある。また、その表現のためにユニークな欲求がある。また、それを表現し実行する「方法」がある。会社は社員がそれを見つける作業を全面的に支持しサポートする。
- この「強み探し」は「人の役に立つ」ためのものであり、自分にとって「どうすれば得るのが最も多く、失うものが最も少なく、欲しいものが手に入るか」、を考えるのをやめ、自分らしいと感じることを模索するべきである。「何を与えるためにここにいるか」、「どうしたら人を助けられるだろう」ということに集中し、自分の強みは何かを発見する作業である。
- また、自分の強みの発見と実力の発揮に際して、機会の平等を保障する。ただし機会の平等は事実上の平等ではない。事実上の「平等」は「同一」ということであり、決して達成されないであろうし、そもそも社員に「同一」は全然必要がない。サンマリーナの考課では、社員が「よりよい存在」であること、またそうなる努力を評価するが、ある社員よりも能力のある社員が存在するのは事実である。社会一般で考えられている、能力、才能、魅力、取り柄、を人よりも多く有するものは、それによって「得」をしているのではなく、それらの「贈り物」を道具として、より人の役に立つ多くの機会が提供されている、と考えるのはどうだろう。「能力ある」社員は、文字通りより人の役に立ち、より良い評価がされるであろう。
- したがって、サンマリーナの考課の項目は、社員の「独自の才能(クオリティ)リスト」、社員が「独自の才能を発揮するためにしたい、なりたい、と思っている全てのことのリスト」、である。また、社員が項目を選択するときの基準は、①自分が何者だと思うか？②何者になりたいと思うか？であるべきであり、社員が最初に問うべき質問は「ここで私は何を望むか」ということだ。決して、「他人は、会社は、何を望んでいるか」ではない。

2. **社員の尊厳を最大限尊重する：** 全ての社員の尊厳はあるがままで完璧であり、すべての社員の存在に価値がある。考課は社員を裁くためのものではない。

- すべての社員は特別である。しかし、他の人よりも特別だというわけではない。社員のなかには、他より優れているものはいない。したがって、何かを達成するために競争する必要はなく、脱落者はいない。それぞれより良い人間になるために、お互いに切磋琢磨する関係があるだけである。

- 何が人生の浪費かを判断するのは、会社や上司や他の社員ではない。例えば、5年間「平凡な」時間を過ごした後、何千人もの人々の理解と洞察の扉を開くような広告をたった一つだけ生み出したとしたら、その人の時間と人生は浪費だろうか？嘘をつき、騙し、何かをもくろみ、被害を与え、操り、他人を傷つけて時間を過ごした人が、その結果、深い思いやりのある本当の自分を思い出して、その後心の底から人助けをする大きな機会に恵まれたら？この人生は浪費だろうか？社員の尊厳はあるがままで完璧であり、社員の存在価値のありかを判定するのは会社や上司や他の社員の役割ではない。また同様に、社員は自分が何者であるかを定めるべきであって、他の社員が何者であるか、あるいは何者でないかを判断する必要はない。

### 3. 社員は100%自由、かつ100%主体的な存在である:

- 社員が「しなければならない」ことは何もない。他との関係の中で何の義務もなく、機会のみが存在する。何かをするときは、「義務だから」ではなく、それがより成長するための「機会だから」行えばいいだけである。会社は、社員に対して、第一に自分のことを考えることを提案し、勧めている(ただし、何が自分にとっての「最善」、「第一」か、を注意深く検討するべきである)。他人を裏切らないために自分を裏切ることも裏切りであり、誰にとってもその必要はないからである。
- 会社は社員のものである。そして、会社での善が何かを決めるのは会社ではなく社員である。なぜならば善が生まれる場所は会社の仕組みではなく、人の心の中であり、人の心をルールにすることはできない。「愛をもって接する」ルールを作ることはできないからだ。
- 社員が約束を破る理由は、もう約束を守りたくないから、あるいはもう守れないと感じるからである。社員が会社との約束を守りたくない、あるいは守れないと思っているのに、どうして守らせたいと思うだろうか？これは人と人との関係でも同様である。相手に自由を与えれば、自分も自由になる。人に無理やり約束を守らせれば、必ず自分の尊厳や自尊心が傷つく。この長期的な被害の方が、当面の被害よりもはるかに大きい。

### 4. 全てオープンであること: 見えること、公正であること、嘘がないこと。この反対の概念は、隠すこと。隠す行為の裏側には、「得をする」「うまく立ち回る」「うまい汁を吸う」「適者生存」という考え方があり、全く相容れないものである。

- サンマリーナの考課およびその運用は、すべてが見えること、公正であること、真実であること、嘘(「言わない嘘」を含む)がないことを目指している。真実であれば、隠さなければならぬことは何一つない。また、状況の変化や情報の追加によって新たな「真実」を認識した場合、素直にすばやく訂正することを恐れない。
- すべての社員が知る権利のあることについて、すべてのデータを手にいれること。



- この方針は、会社が意図とせずとも「嘘」をついてしまわないための対処の一つでもある。組織においては、ときに経営の意図が正しく伝わらなかったり、誤解が生じたりすることが起こるであろう。そのときでも会社が一つにまとまるためには、「一見おかしいと思えたりすることでも、お互いがその裏の善意を信じ続ける」ことができる関係でなければならない。したがって、サンマリーナの考課はすべてがオープンである。オープンであることによって、嘘のない対話を行い、仮に誤解や短期的な不満を招いたとしても、その問題に向き合って正直に議論しあえる環境を保障することが全員の利益につながると考えている。

## 5. サンマリーナのリーダーシップ:

- リーダーとは最も多くの人に仕えるものであり、リーダーとしての唯一の仕事は「人の役に立つこと」である。
- 役職とは既得権益でも、権力でも、評価でも、収入の基準でもない。より人の役に立っている人への呼称であり、より人の役に立つためのツールである。なお、役職とリーダーシップは必ずしも一致しない。
- また真のリーダーとは、追従者が一番多いものではなく、最も多くのリーダーを創り出す者である。同様に、真の教師とは、知識や経験が一番多いものではなく、最も多くの者に知識や経験を身につけさせるものである。
- リーダーが話すときは真実を話す。本当のことを言うべきときには、言う。嘘をつかず、ごまかさず、言語や理性で操作せず、多くのコミュニケーションにつきものの方法で真実をねじ曲げない。くもりなく、あるがままを率直に語る。
- リーダーは子供のころの両親の教えを、実践する者である。嘘をつかない、心をこめて挨拶を礼儀正しく実行する、間違ったときには素直に認め謝る、…。
- 変化を意識的にもたらす者がリーダーである。変化はすべて信念からはじまる。自分がすべてを変えられると信じて行動する。ただし、人や組織を変えようという試みからではなく、自分自身を変えようとするところからはじまる。リーダーは、いまでなかったら、いつ？自分でなかったら、誰？と自らに問い続ける者である。
- また、この変化の輪を会社とお客様に限定する必要は全くない。世の中に愛による変化を宣言し、行動し、働きかけよう。

## Article 5. 人事考課の運用方法

自己査定、および評価者との対話が基本。半年に一回の面接および評価。

- サンマリーナの考課は、社員がいかにか「在る」状態であるかが重視され、従来型の行動、成果、に必ずしも拠らない。このため、自己による詳細な自己査定(その理由を含む)、評価者との緊密な対話によって運用される。
- 社員と評価者との対話の時間も、重要な考課のプロセスである。
- サンマリーナのテーマ、「いま、愛なら何をやるだろうか?」は、人と人との接点におけるテーマであり、人との関わり方のテーマであり、人と関わる際に自分を見つめなおすテーマである。このため、サンマリーナの考課の項目は同様に、人と人とのかかわり合いと、その際に自分を見つめなおすための内容となっている。
- 社員は半年に一回自己査定を行う。社員は「VI. 考課項目」の中から1~5つの項目を選択し、自己評価を記述する。自分が成長するために、また人の役にたつために、日常のなかでどのような行動をしたか、それによって何を達成したか、を検討して記述する。
- 一次評価者は、社員の自己評価を参考に社員と会話の後、一次考課を行う。
- 社員と社長の人事面接の後、部長会にて最終考課がなされる。
- 「考課項目」は会社が社員へ提示する「規定」のものではなく、むしろ会社から社員への「提案」である。したがって、提案された項目の内容が理解しづらいと感じる社員がいても構わない。この場合は、例えば、項目についての理解を深めるための「ゆんたく会(後述)」を企画する、あるいは参加する、という行動目標を設定することも可能である。
- あるいは、社員はこれらの項目に必ずしも納得、同意する必要もない。このため、「考課項目」の中には、社員が自分の独自に選択できる評価項目が含まれている。社員が「項目にはないが、自分はどうしてもこ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」、などのように感じるときには、評価者の承認の上、項目から「15. 自由課題」、を選択することもできる。
- また、何らかの理由で「良く在る」ための項目を選択しづらいと感じる社員のためには、「14. 行動課題」が設定されている。これは当該行動を積極的にくり返すことで、誰でもがA評価を取れる項目が存在することを意味する。
- 考課期間中、考課基準の理解を深める目的で行われる、社員の自主的な「ゆんたく会」の実行、また、部長会メンバーや役職者を指名してゆんたく会に「招聘」すること、会社からの予算を申請すること、を会社は推奨する。このゆんたく会の後、社員の自主的なもの以外、報告書等の提出は不要である。

## Article 6. 考課項目

以下は、社員がどのように時間を過ごすか、についての15項目の「提案」です。このうち1~5項目を選択して半期ごとに自己評価を行ってください。

### 1. わたしたちはすべてひとつ(一体)である。ひとつであるように行動すること

- よく、「誰も一人では生きていけない」と言われますが、一人で存続できない、ということは、すなわち、「すべてでひとつ」ということそのものではないでしょうか。自分の定義、家族の定義、兄弟の定義をもっともっと大きなものにしてみたらどうでしょう。人とのかかわりにおいて、その人が自分の子供だったらどう接するだろう？自分の家族だったらどうだろう？できの悪い兄弟もいるでしょう、嫌いな肉親もいるでしょう…。でもずっと奥底にある愛情に変わりはないはずです。
- すべてがひとつであるとき、自分も相手も同じ目的を持っていることを確認しましょう。お互いが、人間関係の目的は義務ではなく機会を創り出すことだと考えれば、成長し、自分を十分に表現し、人生をできるだけ高い位置に引き上げ、自分自身に抱く間違った考えや卑小な考えを癒し、最後にはすべてがひとつの機会を創り出すことだと確信すれば、人間関係はとても良くなるのではないでしょうか。
- すべてがひとつであるとき、ものごとのルールはどのようなものになるでしょう？自分ひとりしかいないとしたら、どうやって自分を律するでしょうか？

### 2. 十分であること、十分であるように行動すること

- 社会一般では、適者生存、強いものが勝ち、強いものが正しい、弱いものに用意された座席はない、すなわち全員の分の座席はない —イス取りゲームのように— と考えられていますが、本当にそうでしょうか。実は、全員が豊かに存続するために必要なものはすべて揃っていると考えたらどうでしょう？そのような前提に立ったときに、自分の行動はどう変化するでしょう？
- 既に必要なものがすべて揃っていることに対して、感謝すると、どのような気持ちになるでしょう？それによって人生が変化するでしょうか？感謝するのは、両親でも、上司でも、同僚でも、部下でも、沖縄という環境にでも、あるいは人によっては神さま、でも良いかもしれません。

### 3. 意識的に「選択する」こと

- 人は誰でも、あらゆる瞬間に無数の選択をしている存在です。その多くは無意識的であるため、普段は実際に選択を行っているとは思っていません。でも、それはやはり選択なのです。意識的に選択することを少しだけ増やしてみるのはどうでしょう。例えば、人があなたを侮辱したとします。その人はあなたを傷つけようとしているのだと思いますし、殆どの人はそれによって傷つくと思いますが、実は、あなたは傷つかないことを選択することもできるのではないのでしょうか。
- また、この瞬間に起こっているあらゆることは、あなたが過去にした選択の結果だと考えてみてはどうでしょうか。そうであるならば、自分が無意識に行っている無数の選択のうちの一つかを意識的に行うことに価値があるかも知れません。
- 選択をするときはいつでも、自分に次のような問いをしてみてもいいでしょう。「わたしがしようとしている選択の結果はどんなものだろう」、「この選択はわたしにも、影響を受ける人々にも充実と幸福をもたらすだろうか」。自分のところが「そうだ」と思える選択を一定期間、意識的にしてみたら、何が起こるのでしょうか。

### 4. 自分らしくあること、自分とは何かを問いながら行動すること

- 「私は何者か？どんな人間になることを選択するか？」を自らに問い、100%主体的に生きること。自分には義務はなく、自分は何者か？を表現する行動と、機会のみが存在する、と考えてみたらどうでしょう。実は自分はしたいことしかしていない、やらされていること、やらなければならないことは何もないし何も選択していない、と考えてみたらどうでしょう。
- 第一に自分のことを考えてみたらどうでしょう。例えば約束したことが、後の状況の変化によって、約束を守ることがとても困難になってしまったらどうでしょう。自分の誠実さとぶつかる時、どちらに従うべきでしょうか。ほんとうの自分か、約束した自分でしょうか？他人を裏切らないために自分を裏切ること、それも裏切りでしょう。その場合、どのような態度でどのような行動をするべきでしょうか？
- 人のために生きることと、自分らしくあることは矛盾しません。もっとも自分らしく人の役に立てばよいし、もっとも自分らしい方法がもっとも人の役に立つ方法ではないのでしょうか。

### 5. 十分に観察すること

- 体験する多くのものごとについて、「何が事実」かを、ゆっくり、あるがままに観察してみてもどうでしょう。普段、事実をじっくり観察するまえに、思い込みによって決め付けたり、「裁い」たりしてしまうことはなかったでしょうか。その後、その「事実」が自分の目的に沿って効率的かどうかを考えてみることで、自分の周りが違って見えることがあるのでしょうか？

- 観察と評価を区別するように意識してみるのはいかがでしょうか。例えば、「あなたがパーティで女性といちゃついているのを、見ました」というのは評価で、「あなたがパーティで女性と1時間以上話しているを見ました」は観察です。表現と意識を変えることで、人間関係が変化しないでしょうか？
- 善と悪を判断すること。自分が善い行いをしようとするとき、何が悪かを自分で決めなければ、「善い行い」を実行することは難しいでしょう。何が悪で何が善かを決めるのは、自分の生き方を決める行為そのものと言えるかもしれません。ただし、悪を特定しても、それを非難したり憎しみをむけたりする必要はないかもしれません。悪を区別して遠ざけ、変えるべきところを認識し、自分の善に集中する方が建設的ではないでしょうか。

## 6. 真実を伝え合うこと

- 「完全に正直になる」、と決心するのはどうでしょうか。社会一般では、正直になりすぎること、被害を受け、傷つき、損をしたり何かを失うことがあると考えられています。それでも完全に正直になるのはどうでしょうか。自分がどう感じているかをはっきり認識し、認め、包み隠さず、優しく真実を語り、また、自分が真実だと感じる生き方を選択するのはどうでしょうか。
- 真実が何かを知り、その真実を受け入れ、その真実を自分のものとして人に表現すると、人生や人間関係はどのように変化するでしょうか？

## 7. ゆるすこと

- 何かひどいことをした人を赦すことはとても難しいことですが、実はそれ以上に、自分が期待したもの(時には勝手に期待したもの)をくれなかった相手を赦せないでいることが少なくないのではないのでしょうか。それは上司でしょうか、友達でしょうか、恋人でしょうか、家族でしょうか、会社でしょうか？期待したものをくれなかったのは、本当に相手のせいでしょうか？
- 人生は得るためにあるのではなく、与えるためにあると考えてみたらどうでしょうか。得ることを期待する必要がなくなれば、ひとを赦すことができると考えられないのでしょうか。
- 自分を赦すことはどうでしょうか。友人に対して、上司に対して、家族に対して、両親に対して、子供に対して、「こうでなければならない」自分と実際の自分との相違によって、自分を必要以上に責めてはいないのでしょうか。少しだけ、自分が本当にそうありたい自分を優先してみてもどうでしょうか。

## 8. 防衛(自己正当化)しないこと

- 人に攻撃されたり、自分が失敗したり、人に誤解されたと感じて、感情的に高ぶるとき(怒りを感じたときなど)、自分の行為や意図を正当化するために延々と思考したり、言い訳を考えたり、人に反論したりすることがないでしょうか。

- 気がつくと、自分のものの見方を防衛するために、時間の大半を費やしている、と感じたことはないでしょうか。
- このとき、自分のものの見方を他人に強制したり説得したりしなければならない気持ちを放棄して、「防衛」を止めてみるのはどうでしょう。防衛をやめれば、現在という時間が全く違った、落ち着いたものに感じられはしないでしょうか。
- その後、その気持ちを人に分けてあげる、また分けてあげる方法がないか考えてトライしてみてもどうでしょう。

## 9. 与えること

- どこに行き、誰に会うときでも、何かを「あげる」と決めるのはどうでしょう。あなたと関わる人が誰であれ、いつもその人に何かをあげると決めることです。それはいわゆる「プレゼント」ではなく、花でも、ほめ言葉でも、相手へあなたの気持ちを書いたカードでも、優しい思いのこもった眼差し、でも良いのです。物がなければ助ける力で、力がなければ言葉でも、人を慰め、励まし、人の力になるのはどうでしょう。
- 特に、思いやり、注目、愛情、評価、愛、とその表現は、人に与えることのできるもっともすばらしい贈り物であり、お金はまったくかかりません。
- また、さまざまな「贈り物」は相手の心に届いたり、あまり通じなかつたり、役に立ったり、立たなかつたりすることがあるかもしれませんが、実は相手に力を与えるような助け方が必ずあると信じて、その方法を見つけてあげることもまた大きな贈り物になるでしょう。場合によって、なにもせず暖かく見守ることが最大の手助けかもしれません。

## 10. 受容すること

- 実は、「しなければならない」ことは何もない(ただ、ありのままのわたしでいれば良い)のではないのでしょうか。そう考えてみたら人生はどうなるでしょう。自然の働きをよく観察すると、最小限の努力しか費やされていないことがわかります。草は伸びようと努力せず、ただ伸びます。魚は泳ごうと努力せず、ただ泳ぎます。至福の状態にいるのが赤ん坊の自然な本性です。輝くことは太陽の自然な本性です。きらきらと輝くことは星の自然な本性です。そして、自分の夢を容易かつ努力なしに現実化することが、人間の自然な本性だと考えてみてはいかがでしょう。
- 愛が最も自然なことであれば、愛を動機として行動するとき最大の効果を上げることができる、という前提で行動してみてもどうでしょう。逆に、力で人を支配しようとしたり、自分の得のためにだけ人生を追求すると、愛の表現を妨げることになります。そうすると、その瞬間の幸福を楽しむ代わりに、幸福の幻想を追いかけることになり、エネルギーを浪費してしまうかもしれません。

- 自分がたった今体験している瞬間は、自分が、過去に経験してきたすべての瞬間の鏡であり、この瞬間は必然であり、この瞬間に抵抗することは、必然に抵抗すること、だとしたらどうでしょう。「人々、状況、環境、出来事を起こるがままに受け入れ、この瞬間に抵抗して、必然に抵抗するようなことはしない」と考えて過ごしてはどうでしょう。これは、ものごとをそうあって欲しいというふうにはではなく、あるがままに受容することです。自分の願望を抱き、ものごとが未来に違ったふうになることは望んで良いのですが、しかし、この瞬間、ものごとをあるがままに受容してみるのです。

## 11. 責任を取ること

- ものごとをあるがままに受容し、状況への「責任」を取る。自分のおかれた状況に対して誰かや何か(自分自身を含む)を非難せず、いろいろなことが起こっても、自分は被害者ではないことを理解してみるのはどうでしょう。
- 自分の感情を表現するとき、「責任ある言葉」だけをつかい、自分を犠牲者にしてしまう言葉や責任を他人に転嫁する言葉、例えば、攻撃される、拒絶される、相手にされない、無視される、支持されていない...という言葉は避けてみてはどうでしょう。
- すべての状況に「責任を取る」覚悟ができると、自分に起こる出来事の全てはチャンスの種を秘めていて、そのことへの気づきは自分の状況をよりよいものへ変化させることができると思えないでしょうか。これは、この瞬間にあなたが招いた人間関係はどんなものであれ、あなたの人生のこの瞬間に必要なもの、と考えることでもあります。全ての出来事には隠された意味があり、その隠された意味はあなた自身の成長に役立っている、と考えると、人生はどう変わるでしょうか。

## 12. 目標の実現を信じること

- 一般的には「運がいい」、「人並みはずれた辛い思いを乗り越える」、「特別才能に恵まれる」...など、自分の力の及ぶ範囲以上の「何か」がなければ、大きな願望は実現しない、と考えられがちかも知れませんが、本当にそうでしょうか。
- 「人の役に立つための夢と願望は、自分の意思によってすべて適う」と信じてみるのはどうでしょう。自分の願望の実現を「信じる」、自分自身が「意図」することが、どのような願望でも実現させるための単純な法則だとしたら...
- それが人の役に立つものでありさえすれば、会社はその願望のすべてをかなえるために最大限のバックアップをしたい、と考えています。また、他の人がそう考えることをバックアップしてあげるために、何ができるか考えてみるのはどうでしょう。「その実現を信じてあげる」ことも、とても大きな贈り物にならないでしょうか。

- なお、願望は、人が聞いたら「そんなもの、馬鹿げたくらい現実味がないから、止めなさい」といわれるくらい華々しいのもでもいいのではないのでしょうか。そうだとすれば、人にはできるだけ明かさないう方がいいかもしれません。

### 13. 結果に執着しないこと

- 自分の目標や願望を追求しながらも、その結果への執着を手放してみるのはいかがでしょうか。これは、願望実現の意図をあきらめるものではありません。執着しないことは、実は「あきらめる」と正反対の行為で、自分の力への疑いのない信頼の表現です。
- こういう考え方はどうでしょう。結果(すなわち安全性)への追求が執着であり、執着は結果が達成されていないことへの不安と恐れの裏返しです。結果、—例えば「いい暮らし」、「地位」— は自分が今までに見た既知のイメージへの執着であり、既知とは過去のこと。反対に、チャンスとは何でしょう。新しいアイデア、新鮮な人間関係、成長...、すべてのチャンスは将来の不確実さの中からのみ生まれます。
- 結果に執着しないこと、未知と可能性を受け入れることで、自分の心を前に向け、より大きな利益のチャンスを引き寄せることはできないでしょうか。

### 14. 行動課題

- 自分自身についての認識が不足していると感じたり、評価基準が十分に理解できないと感じる社員は、毎日具体的に実行できる「行動課題」を選択することができます。例えば以下のように、人と自分を幸せにするための心がけと、毎日の小さな実行の継続することを選択する社員は、その実行によって、項目の比例分は誰でもA評価を得るチャンスがあります。
- 1日5回、「意味のない笑い」を実行する。おかしいときに笑うのではなく、特段の理由がないときに心からの笑顔になってみる。
- 人と接するたびに、暖かいまなざしで1回3秒のアイコンタクトを実行する。その間、相手のことを思いやる気持ちをこめて。軽く会釈をしながらでも構いません。
- 一週間に1回を目処に、「優しくて、特別なこと、普段どおりでないこと、または突飛なこと」を実行する。例えば、誕生日のサプライズパーティの企画でも、挨拶のときの声のボリュームを倍にしてみることで、一日背伸びして過ごすでも、楽しいいたずらをするでも...

### 15. 自由課題

- 「自分はこの点で評価してもらいたい」、と考える社員は、人の役に立つための、自分の最大の強みを表現、自己申告し、一次評価者の承認のうえ、考課基準の1項目とすることができます。



## 【補足資料】

### Article 7. サンマリーナの事業目的

サンマリーナにおける事業の目的は唯一、「(自分を活かしながら)他を利すること」である。

- われわれの「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、目的である。「目的である」とはそれが無償であるという意味である。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ある。
- リーダーの思考および行動はサンマリーナの事業そのものである。リーダーの「仕事」は、サンマリーナの事業目的に沿って人の役に立つこと、または人の役に立つことを企画実行すること。より人の役に立つ人がリーダーとなり、それ以外にリーダーの選抜基準は存在しない。
- 売上や事業収益はサンマリーナの事業目的の結果であり、サンマリーナのいかなる部署、組織、個人においても目標、目的になることはない。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ない。

## Article 8. 商品、サービス、企画に関する考え方

### 1. 「サービス」と「商品」

- ホテルは「サービス」を提供する場所、「商品」を売る場所ではない。お客様がお客様の価値観に合った人間関係(サービス)を選択し、お客様の価値観に合ったもの(商品)を選ぶ場所である。お客様のこのような選択が対価を伴ってやりとりされ、「売上」と表現される。
- 商品やサービスという実体がない以上、「どの商品が売れるか」、「どのようなサービスが受け入れられるか」という検討課題は存在しない。「どのような方(どのような価値観をお持ちの方)がお客様としていらっしゃるか」の方が、より実態に即した事業のテーマである。

### 2. 「お客様」がサンマリーナの鏡

- 実は、ホテルは「なにを売るか」、「どのようなサービスを提供するか」を決めることはできない。お客様が、「自分の価値観に合ったもので、かつホテルに存在するものを選択する」行為があるだけである。ホテルができることは、「いらっしゃる頂きたい方々(いわゆる客層)」のイメージを持つことのみである。
- サンマリーナとお客様の価値観の接点が、結果としてサービスや商品として流通するならば、価値観の接点のより大きなお客様、すなわちサンマリーナの価値観により共感いただけるお客様、すなわちわれわれと同じような方々(例えば愛を優先し、利害で人間関係を持たず、日々人のために役に立ち、成長することを目指す、ようなお客様)に、より多くいらっしゃる頂くことが重要な事業課題となる。

### 3. サービスと商品の企画と提供

- サンマリーナにおけるすべてのサービスと商品の企画は、「売ること」を目的としてはいけない。前述の理由から、「売ること」はそもそも不可能である。
- サンマリーナの企画とは、われわれに共感していただけるような、すなわち日々人の役に立つように、日々より成長できるように努力を続けるイメージの方々(サンマリーナのお客様)に、いかに優しくできるか、いかに思いやりを伝えられるか、を考え形にすることである。
- 「お客様との接し方」という人間関係は存在しない。すべての人間関係は「愛を持って接するか」「否か」の二種類しかない。誰とどちらの人間関係をもつかはすべての社員がそれぞれ選択するものである。
- 企画における発想で最も重要なことは、自分は「何ができるか」ではなく、自分は「何をしたいか」をまずなによりも先に考えることである。現状の制約は制約ではない。制約とは「今までたまたまそのような状況であった諸条件」、というだけの意味である。

## Article 9. 事業における問題解決

### 1. 問題「解決」の定義

- サンマリーナの実体は人間関係であり、問題のすべては人間関係の問題である。したがって、問題には人間関係で対処することができるのみである。「仕組み」によって解決することはできない。
- 一般社会では「仕組みによる対処」、すなわち「説得」、「力関係に基づく圧力」等によって「合意」、「ルールの設定」を行い、これをもって「解決」とされることが多い。実際は、「合意」によって問題(人間関係)を「解決」することは不可能である。「納得」によって解決されるのみである。仕組みで対応する場合、一般に合意がなされるが、納得が伴うとは限らない。
- 関わる全ての人々が「納得」することが問題「解決」の定義である。

### 2. 問題「解決」方法へのアドバイス

- 人間関係の問題解決にあたっては、その人間関係の「何か」が変化しなければならない。変化させることができるのは自分と自分の態度のみである。
- 自分が相手に成果、結果を求める行為は、相手を変化させようとする行為であり、前述の通り不可能である。
- 有効な対処方法は、(i)真実のみを語り、(ii)相手に一切要求せず、(iii)自分ができることをする。