

## 愛： サンマリーナの再生

真の革命家は、偉大なる愛によって導かれる  
愛のない真の革命家を想像することは不可能だ      チェ・ゲバラ

### 1. イントロダクション： 3つの目的

- ・ ①全体最適
  - 右肩上がりの経済環境における「問題解決」は、常に部分最適であった ▶ 「バックミラー」に映る社会が、明日の社会をある程度正確に予測した ▶ 右肩下がりの環境では、全体最適を行わなければ問題を治癒しない、バックミラーを見て運転すれば、いずれ事故を起こす
  - 経営理論、経済学、教育、政治・・・我々の社会の、おおよそ全て分野の「問題解決」は、部分最適によって成り立っている ▶ 教科書が存在しない時代
- ・ ②ルービックキューブ
  - 群盲像を評する： 個々の情報(それぞれの面)をいかに正確に把握していても、それだけでは価値がない ▶ 情報は「つながり」によってはじめて体系化するが、部分最適の世界観は常に平面
  - 経営、経済、金融、地域社会、農業、共同体、個人の人生、労働・・・我々が目指すべき社会の、立体的な世界観を構築することが、全体最適の要件である
  - ルービックキューブを解くということ： 一面を動かすと、必ず全体のバランスが変化する
- ・ ③「鏡」として機能する講義
  - この講義は、「正しい情報を伝える」場ではない ▶ 一つの世界観を提示するに過ぎない ▶ **異なる前提(世界観)から世界を見直す**ことで、自分とはなにか？ 社会とは何か？を理解する有力な手立てになり得る
  - ◇ ♪ **例えば**： 沖縄とは何だろう？現在の沖縄を創った前提(世界観)とは何だろう？ ▶ 沖縄振興を象徴する「一枚の写真」 ▶ これを生み出した世界観とは？ ▶ 「写真」は、沖縄の望みが叶ったことの象徴ではないか？



## 2. 心にささる小さな刺

### 【疑問 1】 人間はどこに行った？ ▶ 嘘だらけの世の中、嘘だらけのビジネス

- ・ ディズニーでの出来事 ▶ 「違和感」 ▶ 思いやりを手段にする現代社会
  - JAL、リッツ、ディズニーは日本のサービス業の最高峰とされている ▶ この「違和感」はなんだろう？ ▶ 「嘘」が分かりにくいほど、「いいサービス」とされている
- ・ カプリチオーザ ▶ コーヒー一杯のオーダーに「注文を繰り返します」、清掃を開始しながら「ごゆっくりどうぞ」？
- ・ シーサイド・ジェットシティ・バーガー ▶ ハワイアンバーガー売り切れ/お薦めはトルティーヤ
- ・ 博多一番どり、燕郷房(ヤンキョウファン) ▶ 濃い味付け、無機質な椅子
- ・ 「商品は赤いランプの下で…」 顧客を知らないふりをする ▶ スタバ
- ・ ドンク ▶ 賞味期限 90 日のカスタードに 15 種類の仕入先。「こだわり」のカレーパン
- ・ ゲオ、宮脇書店、コンビニ… ▶ 目を合わせないスタッフ、誰に対しても全く同じ対応、生体反応のない(男性)店員、「いらっしやいませこんにちは～」

### 【疑問 2】 高級とは？ 高品質とは？

- ・ 「お金の稼がせる」と、心や人格の伴わないステイタスが生じ、スタッフが「墮落」 ▶ 事業的な悪循環に ▶ ジャガー、ブセナ、ティファニー ▶ お金をかけずに事業力を高めることは可能か？
- ・ 「日本一温かいホテル」は、どうしたら実現するか？
  - 富着部落の敬老会、沖縄の結婚式 ▶ 思いやりが「足りない」のではなく、失われているだけではないか？ ▶ 学ぶのではなく、思い出すだけでよいのではないか？
  - 「思いやりをもって顧客に接しなさい」と「指示」する経営は機能しない

### 【疑問 3】 経営者は何も知らない、何もできない

- ・ レストランの窓事件(何も知らない)、ロビーのテーブル事件(何もできない) ▶ つまらない出来事だからこそ、本質が姿を現す ▶ 簡単に見えることが機能しないとき、重要な真実が隠されている
- ・ 世の中の経営理論の大前提は、「経営者が最も情報を有し、最も適切な判断ができる」ということだが、本当にそうだろうか？ ▶ (例えば)財務は経営情報のほんの一部でしかない
- ・ 人にしてもらうために、①自分の知っていることを全て開示する、②自分のしたくないことはしない、させない ▶ 「自分が従業員だったら、自分と言う経営者の方針に 100%従いたいのか？」、③顧客への思いやりを目的にするために、人間関係を全てに優先する、④従業員を幸福にできない経営者が、顧客を幸福にできるわけがない

### 3. サンマリーナエピソード集：『いま、愛なら何をするだろうか？』

- ・ **人間関係は二種類：利害で接するか、愛で(思いやりを目的として)接するか** ▶ 逆説的だが愛で接する方が、費用対効果が圧倒的に高い
  - 「指示」をしないで人を動かす力(「笑えと指示」せず笑わせる)が、真のリーダーシップ
  - 経営者は、自分以外の全てを変えようとする人種 ▶ 自分以外の全てを変えて生産性を上げることが彼らの常識
  - 世の中のサービスや、企業の思いやりは、結局どんなに言葉を飾っても、利益を生み出すための「手段」に過ぎない ▶ 思いやりを「手段」から「目的」にできないか？ ▶ 演出のない人間関係 ▶ 愛は「火」「化石燃料」に次ぐ、人類が手にする第三のエネルギー(そして完全にエコ)
- ・ **思いやりを目的に：①オープン、②人の最善、③自分の最善、を優先する人間関係**
  - 「思いやりを手段ではなく、目的にする」 ▶ これがサンマリーナの「コアバリュー」 ▶ 事業のすべてはそれを形で示したもの
    - ◇ ブランドとは広告でも、ロゴでも、CI でもない、真のブランドとはコアバリューである ▶ ナイキ(偉大なアスリートを讃える)、アップル(情熱を持っているひとが世界を変える)など、コアバリューの明確な企業は、価格を維持し、極小のシェアで最大の利益を得る
    - ◇ サンマリーナでは、企業のコアバリューを社会の最善と一致させた ▶ 最大のポイント
    - ◇ サンマリーナでコアバリューが一瞬にして浸透したのは、それが経営の真実だから ▶ 真実であれば、広告もロゴも CI も不要
  - 従業員からの相談事(人間関係)に対処するため、仕事の方を止める ▶ 経営としてすべきことは、「人間関係のためであれば仕事を止めてもいい」と全社員に明言し、それによるペナルティをシステムから排除すること ▶ 逆に、有形無形のペナルティを残したままでは、全く機能しないだけでなく、「経営者の嘘」を伝達することに
  - 夫婦喧嘩で遅刻して構わない ▶ 風邪で休めるのに、人間関係で休めないのはおかしい
  - 夏のハイシーズンを過ぎた 10 月のエアコン修理 ▶ 「人間関係が最優先」というメッセージ
  - 成果・収益が「目的」の場合、「いま」「人間関係」「顧客の接点」を目的達成のための踏み台(手段)と見做すことになる ▶ 自分が出会う人、接する人たちも「踏み台」に ▶ 人間関係が重要視されない社会に ▶ 人間そのものが重要でない社会 ▶ 天に唾を吐いていないか？
- ・ **自分に嘘をつかない：**
  - 笑いたくないときは笑わなくてもいい ▶ スマイル廃止 ▶ 却って皆が自然に笑顔になる ▶ 「笑え」と言わずに笑わせるのが上司の役割
  - 造園のおばさんが顧客と 30 分ゆんたく ▶ 演出のない会話 ▶ 感動してリピートする顧客 ▶ おばさん自身が、時間を気にせず、ゆんたくを楽しむことが最大のポイント ▶ 時給 680 円、30 分当たり 340 円 ▶ この顧客が家族 4 人で 3 回リピートしたら 150,000 円 ▶ 演出のない、嘘のない、人間関係に勝る収益率は存在しない
  - 沖縄の結婚式、恩納村富着部落の敬老会 ▶ ホスピタリティって何だ？ 従業員に何を「教育」しようとしているのか？ ▶ 実はあるがままで完璧では？ ▶ JAL の研修システム廃止 ▶ 「ありのままのあなたを評価します」、「あなたに不足しているものはありません」というメッセージ
  - やりたくないときはやらなくて良い、期限を決めて仕事をしなくて良い、やりたい人がいないプロジ

エクトそのものを延期

- 「時間と気持ちに一番余裕のある人が、一番優しい人」
- ・ **部下と上司の機能逆転**：経営者は「何も知らない」「何もできない」という大前提 ▶ 上司ができることは、「部下の役に立つこと」しかない ▶ 実質的に上司と部下の役割を逆転 ▶ 正社員はパートのため、課長は社員のため、役員は管理職のため、社長は役員のために働くということ
  - 部下のために働くためには、部下を知らなければならない ▶ 「聞くと言うこと」が上司にとって最も重要なクオリティに
  - 上司の仕事ありき、部下にその仕事を分担する ▶ 部下と現場ありき、上司はそれを支える
  - 上司の「チェック」作業(部屋の清掃確認、皿の汚れの確認・・・)の意味：
    - ◇ 【成果を目的とした場合】 部下のエラーを見つけ、指摘し、改善を促すため ▶ エラーの発見名好ましくないこと
    - ◇ 【人間関係を目的とした場合】 二人で補い合うため ▶ エラーの発見は、二人の共同作業が機能している証拠として喜ぶべきこと
- ・ **オープンであるということ**：全面開示は、開示そのものよりも、行動自体に本質がある
  - 開示とは、嘘がないことを行動で示す行為 ▶ 人に正直であるために、なによりも自分に正直である必要がある ▶ 人事を開示することで、経営幹部の真剣味が高まる ▶ 開示は「自分が変わる」ことの宣言 ▶ 行動によって、メッセージの内容よりも、メッセージの真剣味が伝わる
  - 3つの開示レベル ▶ ①財務の開示、②人事情報の開示、③原価の開示
  - 開示することで、組織の問題の過半は消滅する
    - ◇ **基本給**：人事考課は金額よりも公平感が鍵（金額による公平は必要条件ではない）
- ・ **経営者の視界はゼロ**：社長は舞台の上でスポットライトを浴びている俳優のよう ▶ 上司が部下のおべっかを見抜くことは殆ど不可能 ▶ 上司が部下を正確に評価することを期待して経営を行うことは、あまりに合理性のない経営管理方法といえそう
  - 半面、部下は上司の真意と人間性を意図も簡単に見抜く ▶ 経営が組織的に実行すべきことは、従業員の信頼に足る社長が(あるいは人事担当者が)、全ての社員と直接対話する時間を取れば良いだけの話 ▶ そして、部下が声を上げるに足る信頼を勝ち取るには、厳密な意味での「言行一致」がすべて ▶ 小さな行動の積み重ねによって、彼らの人生の怖れを取り除く
- ・ **「聞く」ということ**：250人に面接するため、1ヶ月間+α、面接以外の仕事を殆ど停止 ▶ 仕事には「優先順位」があるだけで、「忙しくしている」人はいても、もともと「忙しい」人など誰もいない ▶ 「時間がない」というのも、「他に優先順位の高いことがあります」という意味 ▶ 従業員に伝えたいメッセージは、「私はあなた方を(社長業よりも)優先しています」 ▶ そして、経営論における優先順位は、経営合理性によって決定されるべき ▶ 人間関係を最優先するのは、最も効果の高い経営作業であるため ▶ 結果として、サンマリーナにおいては僕の労働時間のほぼ9割が、広い意味での人事関連に
  - 250人のひとりひとりに直接メッセージ ▶ 一見非効率 ▶ 伝えるべきは内容ではなくメッセージの本気度 ▶ 効率の概念が変わる
  - 正社員と面接すると、管理職が変わる ▶ パートと面接すると、正社員が変わる ▶ 業者さんと面接すると、パートが変わる

- 埋もれた人材に光をあてる、その人の人生をその人の目線で理解し、共感する ▶ サンエーのレジの袋詰め
  - 聞くということは最大の事業 ▶ (一見つまらない) 人の話を 10 分「聞く」ことは大仕事
  - 自分の話を 1 時間「聞いて」くれる人、この世に何人いますか？ ▶ 聞いてほしい質問をしてくれる人はいますか？ ▶ 1 人いれば幸運？ ▶ 人の話に心から耳を傾げるだけで、そのかけがえない「1 人」に、誰もがなれる
  - クレーム顧客の唯一の目的は、「自分の話に真剣に耳を傾けてもらいたい」ということ ▶ 「解決しよう」と思わないこと
- ・ **メッセージの伝達：** 言行一致(正直なビジネス)のためには、自分の行動が発するメッセージや、自分が発する言葉の意味を再考する必要がある ▶ 「従業員の意識が変わらない」、「理念が浸透しない」と悩む経営者は、まず自分の言動を注意深く振り返るべき
- 「自分の行動の意味を理解する」ことは高度に知的な作業 ▶ リーダーシップには知性が重要である所以 ▶ ただし、本当の知性は思いやりに基づくもの
  - 複雑な生態系から、シンプルな本質を導く ▶ 機能するメッセージは常にシンプル(ピカソのデッサンのように) ▶ 最大ポイント 3 つ、できれば 1 つに(「いま、愛なら何をするか?」) ▶ ひとつの本質に辿り着くために、死力を尽くして考え抜く
  - 伝えるべきは「内容」ではない ▶ 「メッセージが本当である」ことを行動と態度で伝える
- ・ **オーバーブッキング**
- 天国と地獄のお話 ▶ 1,000 万円の費用削減 ▶ 1 億円の売上、7,000 人の顧客に該当
- ・ **エステサロンの増改築計画** ▶ テナントで入居している個人事業主 ▶ 「自分が社長になったとイメージして、1.8 万坪の全てを対象に、新規事業の絵を書いてください」 ▶ 「自由に発想してもいい」、「ホテルは皆のもの」、「我々は何でもできる」、「社員・非社員の別は存在しない」というメッセージ
- ・ **性善説の経営は可能か？**
- UG(Undesirable Guests)の廃止 ▶ 「人を疑わなくていい」というメッセージ ← もちろん最大損失額は計算の上(知れている)
  - 顧客の発言は 100%正しいという前提で接する(おつりはその通りに出す) ▶ 顧客を疑うくらいなら騙されるよう指示 ▶ 問題が起こるかどうかわからず議論するよりも、特に人間関係に関するものに限っては、問題が起こるまでまず、実行してみる ▶ 現実には問題はまず生じない ▶ 万一問題が生じたとしても、その最大被害額を想定し経営者が覚悟しておけばいいだけ
  - 高校生の小銭ドロボウ ▶ 「自分の息子だったら？」 ▶ 部長会の議論が教育哲学に及ぶ
  - 修学旅行生を叱るホテル ▶ ただし、子供はそれが立場で怒っているのか、愛情で怒っているかの違いをはっきり見分ける
  - 交通刑務所で 6 ヶ月服役 ▶ 本人が希望すれば、当然復職 ▶ 家族を解雇できない
  - ホテル業界は犯罪が多い？ ▶ ロッカー荒らしの調理師 ▶ 問題をオープンにし、公的に対処し(警察は積極的に呼ぶ)、人に謝り、仲間が受け入れれば復職 ▶ このケースでは退社
- ◇ 割れ窓理論 ▶ 人間関係を改善することで犯罪発生率解消へ

・ 社長面接でのエピソード

- 育児休暇復帰後のお母さん(総務担当) ▶ 終業時間間際になると、子供の迎えが心配になる
  - ▶ 勤務時間を 30 分前倒し ▶ 労働意欲が根源的に変化する ▶ 経営からは「あなたの不安を取り除きたい」というメッセージ ▶ 「モチベーションマネジメント」「目標設定と進捗管理」「成功報酬」「評価制度」「研修制度」で本当に人の意欲は高まるのか?・・・労働生産性って何だ?
- 地下の有線電話の設置希望 ▶ 家族と子供の迎えなどの相談 ▶ 地上に出て携帯を使うと、持ち場を離れて迷惑をかける、という配慮から
- 業者さんと面接 ▶ 正社員・パート・業者・・・と続く負の連鎖を断ち切る
- 調理助手のおばさん(60+歳)、10 年間パート職員、独身、身寄りなし、一人暮らし、車なし、サンマリーナの近くのマンションから徒歩通勤 ▶ 「わたしはいつまで働けるのですか?」 ▶ 実質的定年制の完全廃止 ▶ 72 歳の嘱託を新規採用、最高齢 74 歳を評価 ▶ 「いつまでも働けます」というメッセージ

・ 結果

- 仕事の 90%が人事関連に ▶ 「人間関係の向上が企業価値を高める」のであれば当然のこと
- 上司が部下に指示することがなくなる。経営が(とても)暇になる。
- 従業員からビーチパーティーに呼ばれ雑談 ▶ 厨房で一日シェフ(丁稚)として働くことを提案される ▶ 厨房は大いに盛り上がり、経営的には組織の底辺から物事を見るまたとない機会 ▶ 料理のメカニズムを理解する
- ブセナより良い!という顧客のコメントが増える
  - ◇ 人間関係を変えただけで、「きれいな施設」、「おいしいレストラン」というコメントが増加
  - ◇ まんべんない部門に対して好意的なコメント
  - ◇ コメント数そのものが激増 ▶ 新規採用の社員の感想、「顧客コメントの多いホテルですね」
- ブーゲンビリアの盆栽「時価 100 万円」×2鉢を地元の人が持ち込み ▶ 「ホテルに飾って欲しい」▶ 人間関係が「簿外資産」をもたらす
- 10 年以上実質的に赤字のサンマリーナが、1 年足らずで経常利益 1.3 億円、営業 CF2.3 億円の超優良企業に
- 未だにかつてのサンマリーナの社員がやってくる ▶ いつかまたあの経営を実現して欲しい