

1. 星野佳路氏のコロナ禍に対する対処法を診る

星野佳路(ほのよしる)氏の名前を一度は聞いた事がある方は多いでしょう。星野氏は日本国外に50程の宿泊施設を運営している星野リゾートの代表です。別府北浜の旧花菱の跡地に界ブランドのホテルを新築中です(令和3年春開業予定)。かわったところでは、地ビールの雄“ヤッホーブルーイング(よなよなエール等)”の創業者でもあります。

日経MJに「発・創・力 消費を動かす。〜HISTORY〜暮らしを変えた立役者-」というコラムがあり、投稿者の一人が星野代表です。星野リゾートは「星のや」「界」「リゾナーレ」等のブランドで旅館やホテルを経営し、窮境にある旅館等の再生にも携わっています。コロナ禍は星野リゾートにも強烈なダメージを与えています。4月から5月の客数は前年比9割減でした。**この現状から星野氏ほどの様な手を打ったと思いますか。**以下は日経MJのコラムに書かれていたコラムの要約です。

①社員向けメッセージを隔週1回から毎週1回へ

星野氏は社内限定のブログを隔週1回投稿していました。現場で働く社員はコロナ禍で自分達が何をすれば良いか迷っています。会社の**トップが発する情報の回数と質を上げる**ことで、現場で働く社員の不安感を少なくする対策を講じたのです。

②星野リゾートの倒産確率を試算し公表

5月12日のブログで投稿しました。会社が倒産するのは「**売上高**」「**コスト削減**」「**資金調達**」の**3要素が同時又は異時に負の回転を始める**ことから生じます。星野氏はこの3要素に夫々3つのケースを想定し、3の3乗で**27のシナリオを作成**したのです。

「売上高」「コスト削減」「資金調達」の夫々に良(A)×悪(B)×最悪(C)の評価基準を作成したと推測します。例えば「売上高」であれば「現状維持」「15%減」「30%減」という入力条件を設けたのではないのでしょうか(数値は臆言の仮説)。そしてAAからCCCまで27の組合せを作成したのです。ここからが星野氏の凄いところです。

その**27の試算を全社員に公開し、「星野リゾートが倒産するとしたら、このシナリオが実現したとき」というメッセージをブログで発信した**のです。それにしても星野リゾートが倒産する確率が高いのはどの組合せなのでしょう。気になりますね〜。

これで社員が奮い立たないはずはありません。

星野氏へ詳細な質問が殺到したと言います。そして社員間では勝ち残る為のアイデアがどんどん生まれてきました。「ピクニック朝食」「朝焼けを見ながらプールサイド朝食」「2階に屋根のないオープンバスで溪流巡りツアー」など、**コロナ禍がなければ生まれなかつたらう斬新なアイデアが続々と現場から生まれてきた**のです。

「社員の努力の積み重ねで45の施設のうち4分の3では8月のお客様の数を前年並みまで戻すことができる見込みです」と星野氏は綴ります。

会社が経営危機に遭った時のトップの考え次第で再び成長軌道に乗るか又は長く暗い停滞の道を歩むかが決まると言って過言ではありません。

先ずトップの情報発信の回数を増やす。そして正しい現状認識を伝える。会社は大丈夫としてもその根拠を示す。最悪の事態についても公開する。社員からのアイデアは可能な限りゴーを出す。こうすれば社内に一体感が生まれ、危機脱出への考働力が高まっていくと思うのです。

2. 推薦図書：「経営者を育てるアドラーの教え」

本書は致知出版社から岩井俊憲著で出版されています。アドラーは20世紀前半に活躍した精神科医で心理学者です。その教えの原型は「人の悩みの元は人間関係にある」とし、**劣等感を持つことは成長へのバネになると考えます。因果関係に捉われることなく、自分の未来を自分の力で創り出すことができる**とします。アドラー心理学からコーチングなどのスキルが開発されています。

著者は「**令和時代の経営者に求められる4つの条件**」として、**尊敬×信頼×共感×協力**を上げています。アドラー心理学では「**勇気づけ**」が重要な位置付けにあります。「自分の未来を自分の力で創り出すことができる」と指摘しましたが、社長や部署の長が配下の社員に「こうしなさい」と指示を出し成長できたとしても、その社員の自発的・内発的な成長志向によって得られた成長ではありません。

社員に対する「尊敬」「信頼」「共感」「協力」の4条件を社長や上司が意識して、社員に勇気づけを行って行けば、**社員は成長の喜びを体験**できます。「経営者としての人間観の確立」「未来志向の視点を持つ」「『勇気づけ』で組織を元気にする」。コロナ禍の今だからこそ読んで欲しい一冊です。