



企業ドメインと組織文化の関係メカニズムの解明 —星野リゾートの事例分析—

商学部商学科 2018176

佐藤紀香

アジェンダ

- 1) 研究の目的
- 2) 先行研究レビュー
- 3) 事例分析-星野リゾート株式会社-
- 4) まとめ

研究の目的 -研究概要-

<研究の目的>

企業ドメインが組織文化に与える影響を考察することで、両者の関係性を明らかにする

企業ドメインは企業の方向性や行動指針を示すものである。



経営層のみならず組織メンバーにも大きな影響を与えるのではないか
(=組織文化の形成)



組織文化に好影響を与えるにはどのような企業ドメインの構築が必要であるのか

先行研究レビュー

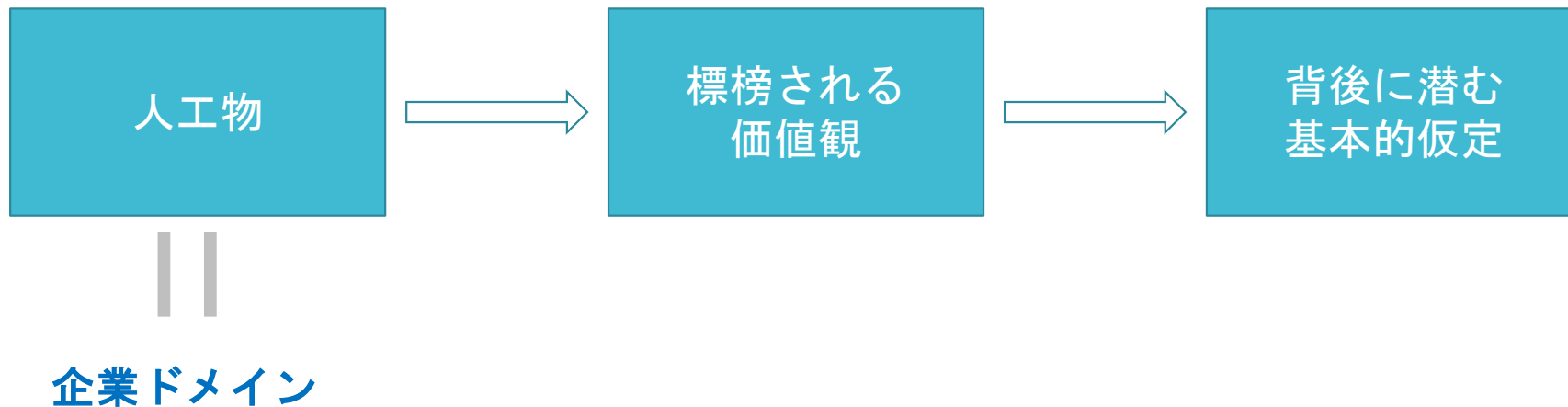
ドメイン研究と組織文化の関係性

- ・ これまで企業ドメインと組織文化を関連させた研究は無かった
- ・ 企業ドメインと文物は企業理念を体現したもの・組織メンバーが創造するもの・戦略策定の指標となるものという多くの共通項がある



企業ドメインを“文物”と捉えることで、
組織文化研究に組み込むことが可能になるのでは？

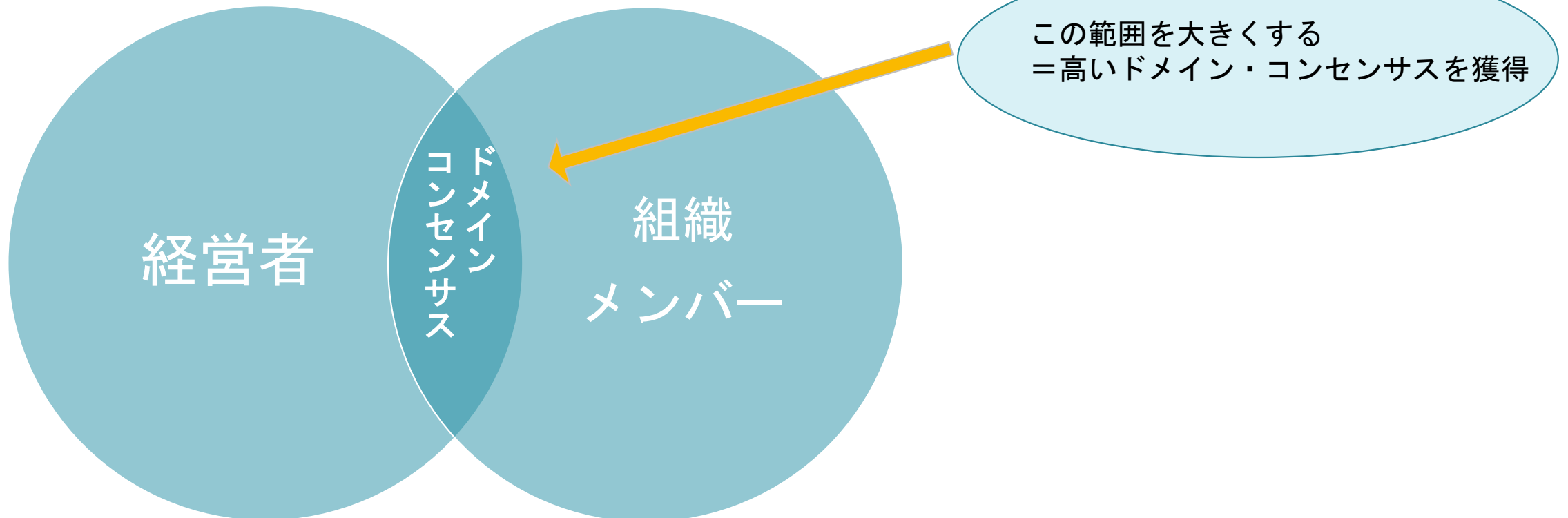
Schein(1985)の組織文化の3つのレベル



先行研究レビュー

従来研究における企業ドメインの認識 (榊原,1992)

- ・ドメイン・コンセンサスとは、組織メンバーと経営層の共通認識である。
- ・企業ドメインは高いドメイン・コンセンサスを得ることがが重要である。



先行研究レビュー

ドメイン・コンセンサスの獲得におけるこれまでの議論

榑原 (1992)

- ・ **ドメイン自体の内容**に重きをおいている
- ・ 経営層が**単一のドメイン**を設定する

浅羽・須藤(2003)

- ・ **経営層が曖昧なドメインを設定**することで、組織メンバーが自主的に考え行動することで共感性の高いドメインを形成する



高いドメイン・コンセンサスを得ることができると考えられている。

事例分析—研究の方法—

<ケース対象>

社名 株式会社星野リゾート

開業年 1914年

事業内容 リゾート施設の運営・再生・投資事業

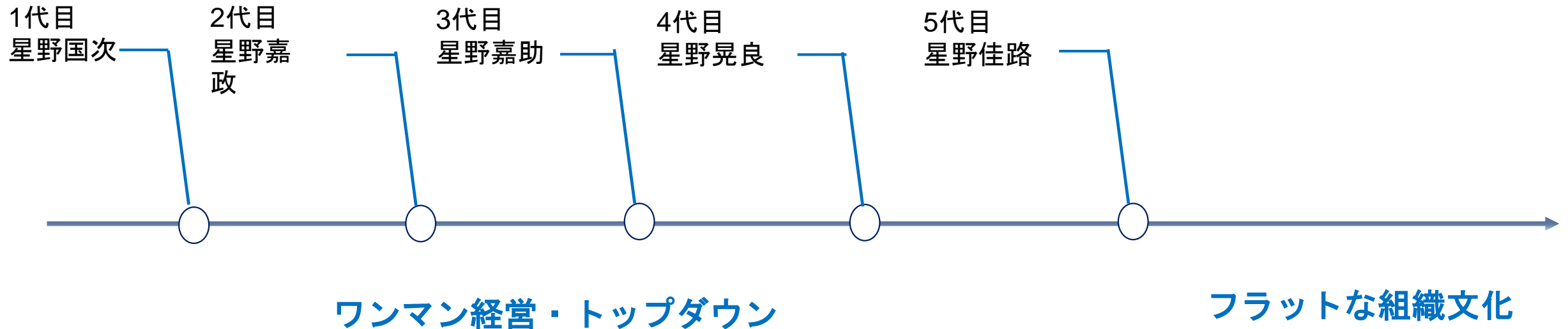
代表者 星野佳路

資本金 1,000万円

従業員数 単体580名、グループ正社員2,472名

5代目の星野佳路が行った組織文化の大変革において

ドメインの数・ドメインの決定者・ドメイン設定プロセスの3つの要素に焦点を当てて考察する。



事例分析—星野リゾート株式会社—

1

複数のドメイン設定

2

プロセスを重視したドメインの創造

3

ドメインを軸として組織文化の変革

1

複数のドメイン設定

2

プロセスを重視したドメインの創造

3

ドメインを軸として組織文化の変革

星野リゾートの事例分析 —複数のドメイン設定—

星野リゾートのドメイン構造



全社レベルの単一ドメインの形成と各施設ごとの複数のドメイン形成の両者を行っている

1

複数のドメイン設定

2

プロセスを重視したドメインの創造

3

ドメインを軸として組織文化の変革

星野リゾートの事例分析 —プロセスを重視したドメインの創造—

コンセプト委員会におけるドメインの創造プロセス

顧客調査

主体：調査会社

- ・独自の調査会社を使い調査
- ・その土地・顧客の情報収集

意見の出し合い (発散)

主体：現場社員～経営層

- ・社員の“思い”“アイデア”を紙に書き出す
- ・現場社員が意見を出しやすい雰囲気を作る

ディスカッション

主体：現場社員～経営層

- ・進行は社員が行う
- ・星野は議論を発展させるための問いかけのみ
- ・経営層と現場社員が対応に話し合いを行う

コンセプト選定 (収束)

主体：現場社員～経営層

- ・1番成功しそうなコンセプトではなく、共感するコンセプトを選定



- ・プロセスを重視したドメインの形成を行う
- ・ドメイン形成の過程において共感を生み出している

1

複数のドメイン設定

2

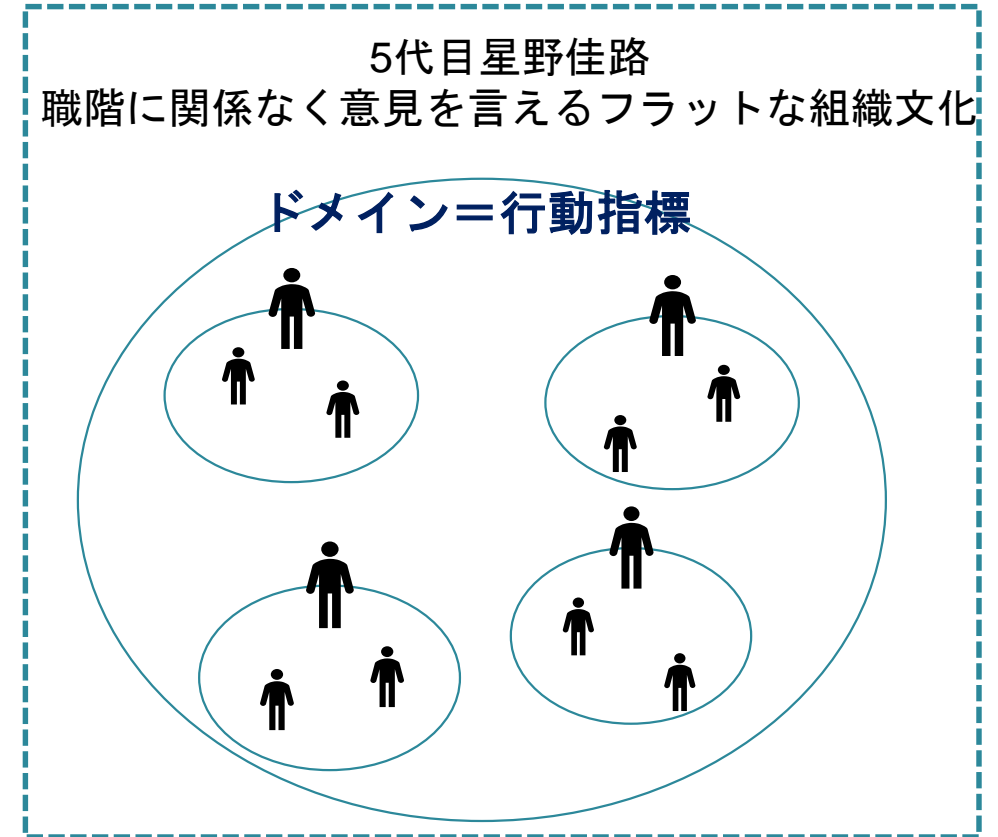
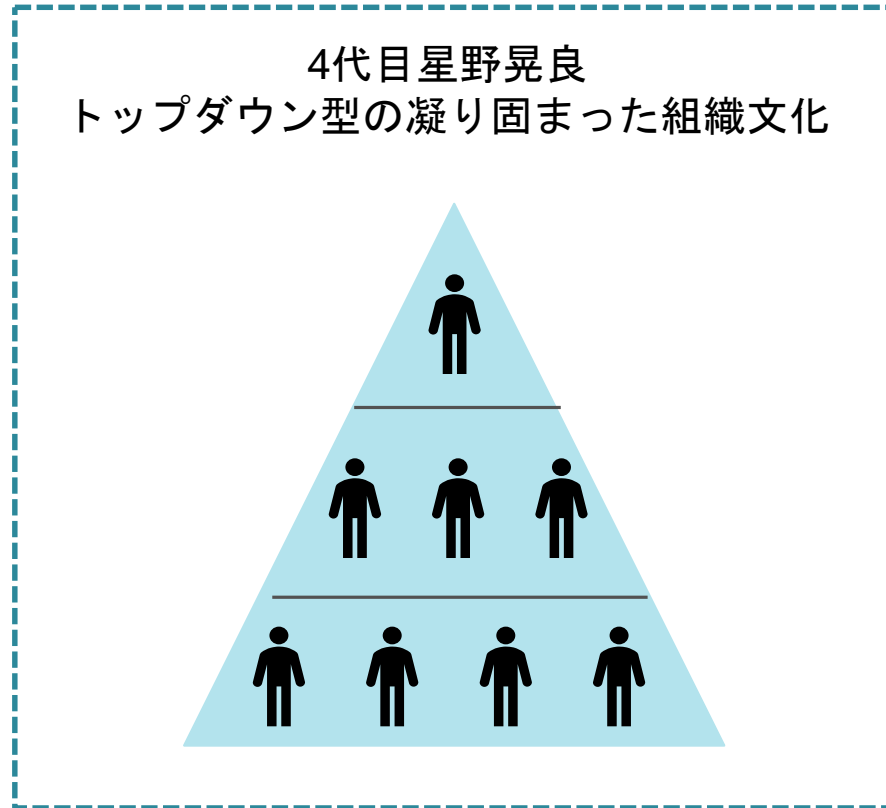
プロセスを重視したドメインの創造

3

ドメインを軸として組織文化の変革

星野リゾートの事例分析 —ドメインを軸として組織文化の変革—

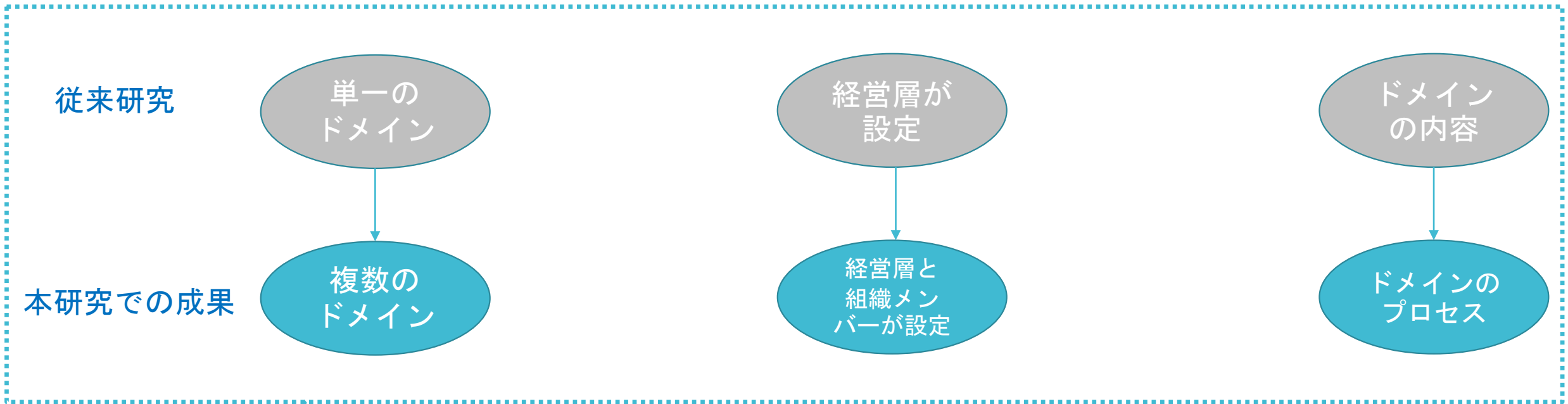
ドメイン設定による組織文化の改革



➡ ドメインを設定することで社員の行動規範を示し、フラットな組織に転換

本研究の成果

以下の3つの要素を満たすことで共感性の高いドメインを設定し、大きなドメイン・コンセンサスを獲得



Schein(1985)の組織文化の3つのレベルにおける組織文化の形成プロセスに好影響を与える



参考文献

- Edgar H. Schein (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers (梅津祐良・横山哲 夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012).
- Edgar H. Schein (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass Publishers (尾川丈一訳『組織文化 改訂版 ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房, 2016).
- 浅羽茂・須藤実和(2003). 『企業戦略を考える』日経文庫. 榊原清則(1992). 『企業ドメインの戦略論 構想の大きな社会 とは』中公新書.
- 榊原清則 (1992). 『企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは』中公新書.
- 榊原清則(2010). 「人工物とその価値の研究」『組織科学』 44(1).
- 加藤敬太・西村友幸・笹本佳奈(2016). 「ドメイン研究の源流」 『商科研究』 66(4).
- 中沢康彦(2009). 『星野リゾートの事件簿(1)』日経 BP.
- 中沢康彦(2009). 『星野リゾートの事件簿(2)』日経 BP.
- 『日経新聞』 「第8部伝えたい(1) 3代目の原点——仕事の重み、親子模索(働くということ)」2004年5月26日付朝刊.
- 『日経新聞』 「第8部伝えたい(1) 3代目の原点——仕事の重み、親子模索(働くということ)」2004年5月26日付朝刊.
- 『日経新聞』 「業績回復に挑む(2) 星野リゾート社長星野佳路氏」2012年9月20日付朝刊.
- 『日経新聞』 「新・同族経営——強さ磨くポイントを考察」2015年8月20日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート勘に頼らず、佳路代表、経営は教科書通り」2018年1月17日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート代表星野佳路さん、家業つなぐ「旅の遺伝子」」2018年3月4日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート代表星野佳路氏(1) 回復見通し明示、悲観に浸らず」2020年8月7日付朝刊.

参考文献

- 『日経新聞』 「星野リゾート代表星野佳路氏（3）社員が自分で考えるヒントに、「倒産確率」」 2020年8月21日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート代表星野佳路氏（6）星野家の5代目、時代に合わせた改革重ねる」 2020年9月11日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート代表星野佳路氏（8）米国留学「プロの経営」学ぶ」 2020年9月25日付朝刊.
- 『日経新聞』 「逆風下での承継、改革進め人手不足、採用に苦心」 2020年10月2日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート代表星野佳路氏（12）縦割りの弊害打破、マルチタスクにフラット組織」 2020年10月23日付朝刊.
- 『日経新聞』 「リスク低い起業だと考えて、家業を継ぐ面白さ」 2020年12月25日付朝刊.
- 『日経新聞』 「HISTORY星野佳路氏（20）事業承継は面白いー星野リゾート代表」 2021年1月8日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート、都市型ホテル、出店拡大、コロナ後の観光照準。」 2021年04月15日付朝刊.
- 『日経新聞』 「星野リゾート、「都市型」深掘り、「OMO」京都・大阪に、コロナ後見据え受け皿作り」 2021年5月14日付朝刊.
- 『日経新聞』 「就活変貌(1) コロナ後へ今こそ採用」 2021年6月21日付朝刊.
- 星野リゾートHP <https://www.hoshinoresorts.com> (2021.11.17 現在)
- 『プロフェッショナル 仕事の流儀』 「”信じる力が人を動かす” 経営者・星野佳路」 2006年1月10日放送, NHK.
- 『カンブリア宮殿』 「リゾートの達人からさらなる進化！日本旅館を世界へ」 2016年12月1日放送, テレビ東京.

ご静聴ありがとうございました。