

企業ドメインと組織文化の形成メカニズムの解明
—星野リゾートの事例分析—

学籍番号：2018176

氏名：佐藤紀香

提出年度：令和3年度

目次

第1章 はじめに	2
第2章 先行研究レビュー	3
2.1 企業ドメイン研究の変遷	3
2.2 ドメイン・コンセンサス獲得におけるドメインの形成プロセス	3
2.3 企業ドメインと組織文化における人工物の関係性	4
2.4 分析フレームワーク	5
第3章 星野リゾートの事例分析	7
3.1 事例分析の方法	7
3.2 星野リゾートの概要	7
3.3 星野リゾートのドメインの仕組み	8
3.4 コンセプト委員会におけるドメイン設定のプロセス	10
3.5 フラットな組織文化への変革	11
第4章 考察とまとめ	14

第1章 はじめに

本研究の目的は企業ドメインにおけるドメイン・コンセンサスの考えを再構築することで、組織文化に好影響を与えるドメインの形成プロセスを明確にすることである。

企業ドメインとは、企業と複数の利害関係者から成る組織の存在領域であり、企業の戦略策定の基準となる重要な指標となるものである(榊原,1992)。そして、企業ドメインにおいて、経営者側と組織メンバー側の両者のコンセンサスを取ることが重要であり、このコンセンサスを取ることがドメイン・コンセンサスと言う。

従来研究では高いドメイン・コンセンサスを得るには、経営層が単一で共感性の高いドメインを設定することが理想状態であると考えられていた。また、浅羽・須藤(2003)は、経営者が曖昧なドメインをあえて提示することで、現場やミドル層が何をすべきか自主的に考え、多様な行動を取ることでより共感性の高いドメインが形成されると主張されている。これらの研究はドメインの内容やドメイン設定後のプロセスの議論に留まっている。そして、このように従来研究では有効なドメインを設定することが、企業の戦略策定に直結するという因果的な議論が一般的であったため、ドメイン自体の内容に重きをおいた研究が行われてきた。

一方で、加藤(2015)は、ドメインを深化させ意味や価値を付与し続けるプロセスの重要性を指摘しており、このプロセスにおいて組織化が達成されると主張している。

そのため、共感性の高いドメインを設定するにはドメイン自体の内容やドメイン設定後のプロセスよりも、ドメインを決定する際のプロセスにおいて共感性を生み出し、ドメイン・コンセンサスを獲得することが重要であるとの考察ができる。

本研究では高いドメイン・コンセンサス獲得に関する考えの再構築を通じ、これまでの従来研究では明示されてこなかったドメイン形成の初期段階における具体的なプロセスを提示する。さらに、これまで戦略論の領域で発展してきた企業ドメインの研究に、組織論の視点を盛り込むことで両領域の発展に寄与していきたい。

第2章 先行研究レビュー

2.1 企業ドメイン研究の変遷

はじめにでも述べたように、従来のドメイン研究ではドメインの定義などドメイン自体の内容に重きをおいた研究がなされてきた。ドメインという概念が使用されるようになったのは、Hofer and Schendel(1978)に遡る。Hofer and Schendel(1978)はドメインを「組織と環境との現在および予定された相互作用の程度」と定義し、「製品」や「市場」などを基準にしてドメインを定義していくことが重要であると述べ、戦略論においてドメインという言葉を使用した。ここでのドメインとは、戦略の一構成要素が scope であり、その別名がドメインであると説明している。また Abell(1980)ではドメインを「顧客」、「顧客機能」「技術」の3次元の枠組みで定義した。Abell は Hofer and Schendel(1978)の「製品」「市場」という切り口は、事業自体の定義が曖昧になり市場規模を特定することができず、ドメインを定義するには不十分であることを指摘した。そのため、「顧客」、「顧客機能」「技術」3つの要素について、選択を行うことで自社を競合他社と差別化し、戦略的なポジションを見出すことが可能であると主張している。そして、このドメインの設定こそが戦略策定の出発点であることを指摘した。この理論は国内外のドメインの定義の定番アイテムとして、戦略論の多くの研究で引用されている(西村,2014)。

一方で、日本国内でのドメイン研究は加護野・野中・榊原・奥村(1983)の『日米企業の経営比較』に始まり、国内で独自のドメイン観が発展していった。加護野らはドメインを戦略策定の1つの要素として提示し、ドメインを単なる事業領域と捉えるのではなく、組織に価値を与えるものだと定義している。そして、国内のドメイン研究は米国のドメイン研究と比較して、組織の活性化には解釈度の高いビジョ的なドメインを設定することが重要であると指摘している。

このようにドメインの定義において、米国企業は具体的な市場での成功要因に近い「機能的定義」を行うことが多いのに対して、日本企業は組織の活性化に繋がるような「方向感覚的定義」を行う傾向がある(加護野ほか,1983)。

上記より日本のドメインの定義は、組織の活性を目的としたドメインの設定が行われてきたためドメインの設定は少なからず組織に影響を与えることが考察できる。

2.2 ドメイン・コンセンサス獲得におけるドメインの形成プロセス

2.1のようにドメイン研究が発展するに伴い、ドメイン・コンセンサスという概念が誕生した。榊原(1992)によると、「ドメイン・コンセンサス」とは内包的アイデンティティを経営者側の定義、外的アイデンティティを組織メンバーの定義と言い、この両者の共通認識が取れることと定義している。そして、企業はより高いドメイン・コンセンサスを得ることで経営を潤滑に行うことが可能になる。榊原は高いドメイン・コンセンサスの獲得するドメインの設定手法において、経営者や管理者が主観的に定義

するドメインは経営側の意図だけでは定着せず、組織のメンバーや外部の人々によって支持された時に実質的に機能するため、経営者は共感性が高いドメイン、納得性が高いドメインを設定することが重要であると述べている。ここでの議論において、ドメインの設定者はあくまでも組織を牽引する経営者が設定するべきであるという前提が盛り込まれている。そして、企業ドメインは企業の方向性を示す指標であるため、単一のドメインを設定することで方向性が明確化され、より共感性の高いドメインを設定することが可能である。

また、浅羽・須藤(2003)によると、高いドメイン・コンセンサスを獲得するには経営層があえて曖昧なドメインを設定することが効果的であると主張している。曖昧なドメインを設定することによって、組織メンバーが自ら考え・行動することによって抽象的であったドメインが具体化され、より共感性の高いドメインの形成が可能である。この議論では、榊原(1992)のドメインの内容よりもドメイン形成のプロセスに重きをおいたものである。しかし、ドメイン設定におけるプロセスを重要視したのではなく、あくまでも経営層がドメインの設定を行うというドメイン設定後のプロセスが重要であるという議論に留まっている。また、小林(1999)は、経営戦略論の中の研究の1つに「ドメイン設定のアプローチ」というものは確実にあるが、ドメインの具体的な設定方法は今なお見当たらないと評している。

そして、加藤(2015)は従来のドメイン研究に組織化の視点を取り入れることで、ドメインの設定と活用のメカニズムの重要性を指摘している。経営者が含みがあって構想力があるドメインを定義するだけでは組織化は実現されず、組織化を実現するにはドメインを基盤とし、ドメインの意義を再認識するというプロセスを行うことが必要であると指摘した。そして、ドメインに意味や価値を与え続け、ドメインを深化させていくことが重要であると述べている。

上記のことから組織において、高いドメイン・コンセンサスを獲得するにはドメインの形成プロセスを意識することが重要であるとの考察ができる。また、2.1で示したように企業ドメインは組織の活性化に繋がるような「方向感覚的定義」によってドメインが定義されるため(加護野,1983)、このドメインの定義のプロセスが組織に影響を与えるということは否定できない。

2.3 企業ドメインと組織文化における人工物の関係性

企業ドメインの形成プロセスは組織文化に与える影響を考察するにあたり企業ドメインを組織文化における「人工物」と捉えることで、本研究では考察を行う。企業ドメインにおけるドメイン・コンセンサスの重要性で示したように企業ドメイン(domain)とは、企業と複数の利害関係者から成る組織の存在領域であり、企業の戦略策定における基準となる重要な指標となるものである。そして、企業ドメインの定義方法については機能的定義と物理的定義の2つに分類されるが、市場には時代とともに変化があるこ

とに加え、製品も時間経つにつれて陳腐化するため、製品やサービスからドメインを定義するのではなく、企業理念に基づいた企業が提供したい価値をもとに機能的にドメインを定義することが重要である。また、現在の製品・サービスとの関連性を考慮し、将来の企業のあるべき姿を包括して企業理念を設定しているため、企業理念を体現するためにドメインを定義していると言える。

また、人工物は Schein(1985)の組織文化の3つのレベルに登場する。Schein は組織文化を人工物・価値観・基本的仮定の3段階に分類し、整理した。人工物とは、企業の方針やビジョンなどを体現化したものであり、組織の文化はストーリー、シンボル、伝統、習慣などの人工物によって伝達される。Hatch(2013)によると、文化の核は価値観や行動規範という形で体現化され、組織メンバーが選択や行動を起こす際に利用する。そして、それらを意識し、維持するための行動が人工物を生み出す。すなわち、人工物はこれまで視覚化されていなかった組織メンバーが物事を判断するための評価軸を体現化したものであり、組織の方向性の指標となるものである。また、これらの文化的に導かれた選択や行動がこのような人工物を生み出すため、人工物は組織メンバーによって自発的に生み出されるものである。また、Hatch は、組織文化の文物を3つの分類（物体・言語表現・活動）に区分できると述べている。物体とは掲示物・標識・ロゴなど視覚的に捉えやすいものであり、企業HPなどに形成されている経営理念などが具体例にあげられる。言語表現は、説明・うわさ・作法・スローガンなどは含まれ、活動はコミュニケーションや伝統、パターンなど組織メンバーの行動が含まれる。

このことから、企業ドメインと人工物には、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存在するため、企業ドメインを人工物と捉えることで、企業ドメインを軸として組織文化の考察が可能となる。

2.4 分析フレームワーク

以上の先行研究レビューを受けて高いドメイン・コンセンサスの獲得から組織文化の形成プロセスにおいて重要な視点を2つ提示しておきたい。

第1は、高いドメイン・コンセンサスを獲得するには、ドメインの内容ではなくドメインの形成プロセスにおいて共感性は納得性を得ることが重要であるという指摘である。榊原(1992)はドメインは組織のメンバーによって支持された時に実質的に機能するため、高いドメイン、納得性が高いドメインを設定することが重要であると述べている。このようなドメインを形成するにあたって、浅羽・須藤(2003)は曖昧なドメインをあえて経営者が設定することで、組織メンバーが自ら考え行動することでドメインを具体化することが重要であると主張している。また、加藤(2015)はドメインの意義を再認識するというプロセスを行うことが必要であると指摘している。このこと

は、ドメインの内容よりもドメインの形成プロセスにおいて共感性・納得性を生み出すことがドメイン・コンセンサスの獲得において有効であるとの可能性が秘めていると考えられる。

第2は、ドメインは単なる企業文化を体現したものではなく、組織におけるシンボリックなメディアとして作用し、組織文化を形成する軸となるものであることが示唆できる点である。2.3では企業ドメインと人工物の共通項について考察し、企業ドメインは組織文化における人工物と捉えることができると指摘した。そして、Hatch(2013)はSchein(1985)の組織文化の3つのレベル（人工物、価値、基本的仮定）のうち、基本的仮定が最も本質的な主要であるとの主張に対して、人工物にシンボリックな要素が含まれていることを見落としているとの指摘を行い、このシンボルは人々の解釈によって文化的なものになり、組織文化の変動や再強化を維持するものと述べている。このことから、企業ドメインは組織文化を変革するシンボリックなものと位置付けられ、組織メンバーの解釈に基づく行動が組織文化を形成するとの考察ができる。

次章では、分析フレームワークを元に星野リゾートの組織改革のプロセスを分析していく。

第3章 星野リゾートの事例分析

3.1 事例分析の方法

星野リゾートは本社を長野県北佐久郡軽井沢におく総合リゾート運営会社であり、国内外に50以上のリゾートの運営を行なっている。本章では、星野リゾートの5代目代表、星野佳路の組織変革のプロセスに着目し、高いドメイン・コンセンサスを得ていくプロセスに加えて、ドメインを軸とした組織構造の転換のプロセスを分析していく。

事例記述の方法は、星野リゾートの書籍、映像データ、新聞記事などの二次資料を元に複合的なデータを組み合わせて分析した。

3.2 星野リゾートの概要

星野リゾート株式会社の創業は初代、星野嘉助が星野商店を開業し、生糸業で大きな富を得たことから二代目の星野国次が温泉業を開始したことに始まる。表1は星野リゾートの歴代社長と主な出来事をまとめた年表である。

表1 星野リゾート歴代社長と主な出来事

歴代代表	主な出来事
初代 星野嘉助 (1870-1899)	星野商店を開業 生糸業を営み大きな資産を手に入れる
2代目 星野国次 (1899-1931)	温泉宿を開業 株式会社星野温泉を設立し、法人化
3代目 星野嘉政 (1931-1952)	日本初の自家用水力発電所を建築
4代目 星野晃良 (1952-1991)	ブライダル事業を開始
5代目 星野佳路 (1991-現在)	星野リゾート株式会社に社名を変更 フラットな組織へと大規模な組織改革

出所：中沢 (2009) .中沢(2021) .および星野リゾート H P (2021.12.15) を参考に筆者作成

初代から4代目まで先祖代々の家業として捉えられていた旅館業を、5代目星野佳路が星野リゾートに改名し、リゾートの運営に特化した経営を行なっていくことで星野リゾートの発展に寄与するとともに様々な観光地を活性化していった。現在では、リゾート施設の運営・再生事業を中心に行っており、国内外において数を多くのリゾートを運営している。そして、星野リゾートの歴史の中で、特に大きな変革のきっかけとなったのは、4代目の星野晃良から5代目の星野佳路への事業継承が起因する、5代目星野佳路の組織

改革である。

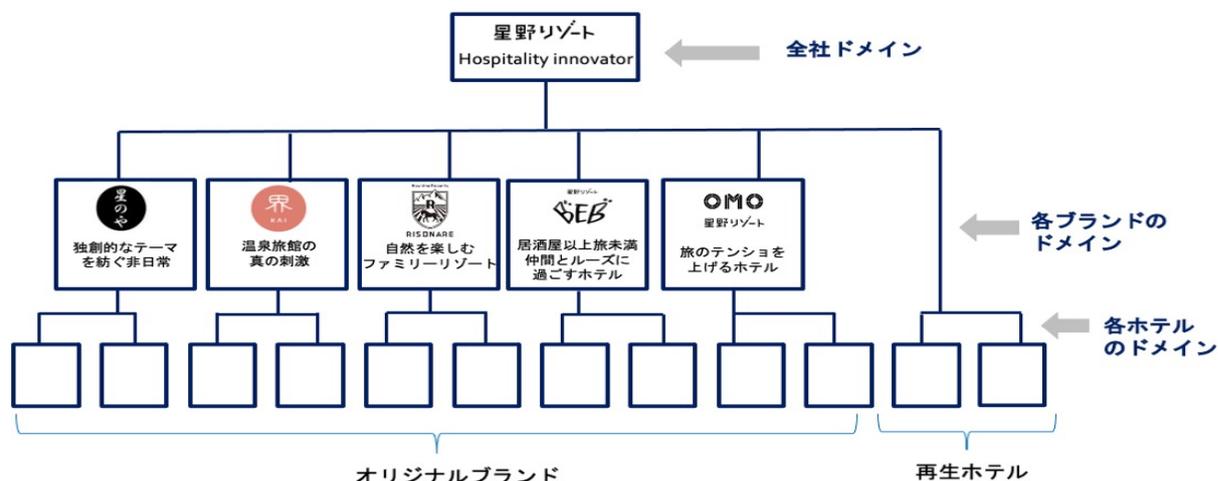
5代目星野佳路は父親である晃良のワンマン経営に始まるトップダウン型の組織に危機感を感じ、親子断絶も仕方がないと株主総会で株主を説き伏せ、4代目星野晃良を会長から退かせることで、自らが社長になり指導権を握った。その際に、星野佳路の描くビジョンの実現に向け、業務・社内改革を実行していった。しかし、大きな変化に馴染めない従業員が多く退職し、100人いた社員の1/3までに減少した。星野佳路は退職を希望している従業員1人1人の話を聞き、離職の原因は「組織に対する不満」であることが明確になった。そして、これまで行なってきた社内改革は表面的なもので、今なおトップダウンの風潮は残っており、業務に対する多くの不満が蓄積しているにも関わらず、自分の意見を主張する場が無いと、多くの従業員が現在の職場に不満を感じているという現状を知り、職場環境を徹底的に見直す必要を痛感した。そして、社員が自分の判断で行動できる環境を整えることで、社員のやる気を高めるとともに、言いたいことを言いたい時に言えるようにするフラットな組織を作ることと決意した。その中で、星野佳路はこのような組織に転換させるためにドメインを軸として、フラットな組織文化の実現を行なった。

本研究ではこの5代目の星野佳路が行った組織文化の大変革に焦点を当てることによって、高いドメイン・コンセンサスを獲得するためのドメイン定義のプロセスについて考察していく。

3.3 星野リゾートのドメインの仕組み

星野リゾートのドメインは全社レベルのドメイン・各ブランドのドメイン・各リゾートのドメインの3段階に分けられ、組織として階層的なドメインが設定されている。また、各リゾートは星野リゾートオリジナルブランドと、再生事業として運営を引き継いだ再生ホテルの2種に分類されるが、両者もリゾートごとにドメインが設定されている。

表2 星野リゾートのドメインの階層的構造



出所：『旅行新聞』「コンセプトへの共感、既存顧客に経営のヒントあり」2014年10月21日。及び星野リゾートHP（2021.12.15）を参考に筆者作成

全社レベルでは「hospitality innovator」というドメインが設定されている。この「hospitality innovator」とは星野リゾートが業界の先駆者となり、日本特有のおもてなしで革新を起こしていくという意味が込められている。海外のからの宿泊客が増加していくなかで日本に来たから日本旅館ではなく、日本に来たからおもてないを受けるために日本旅館を選択してくれるようになることが、競合相手である外資系の高級ホテルが日本に参入してくるなかで生き残るために必要な戦略であると星野は考えている。

星野リゾート創設以来からこの「hospitality innovator」というドメインを設定していたのではなく、星野リゾートの創設当時は「リゾートの達人を目指す」という全社レベルのドメインを設定していた。この「リゾート運営の達人になる」というドメインには、「リゾート運営」に徹するというビジネスモデルを明らかにし、それが1番うまい「達人」になるという目的があった。5代目の星野佳路が星野リゾートの代表取締役役に就任し、組織文化の変革に着手した1991年はバブル崩壊で不動産所有のハイリスクさや、経営にスピード感が出せない状況であったため、所有と運営を分断し、運営（＝サービス業）に徹していた。そして、この運営特化の経営手法でヒルトンやリッツカールトンなど世界の高級ホテルを伍す存在となるという夢を掲げ、組織メンバーのモチベーションのリソースとしていた。

さらに、星野リゾートでは上記のような全社ドメインに加えて、リゾートごとの複数のドメインを設定している。星野リゾートでは複数の5つのホテルブランド（星のや・リゾナーレ・界・OMO・BEB）の展開に加え、再生ホテルとして運営を行っているホテルが存在する。

1つ目のブランド、星のやでは「夢中になるという休息」というコンセプトが設定されている。このブランドは各施設が独創的なテーマで、圧倒的な非日常を提供することを目的としている。このブランドは国内外に展開しており、その土地の風土・歴史・文化がホテルでの滞在時間を豊かにするものとして、これらをおもてなしのサービスに盛り込み、顧客を日々の日常から特別な非日常に誘うため他の星野リゾートのブランドの中でも特に高価格で高品質なサービスを提供している。

2つ目のブランド、リゾナーレは「大人のためのファミリーリゾート」というコンセプトが設定されている、洗練されたデザインと豊富なアクティビティを備えていることが特徴の西洋型リゾートホテルである。家族全員が参加できるイベントだけではなく、大人だけの時間を創出して旅を楽しめるように子供が楽しめるアクティビティも提供している。そのため、子供だけでなく大人も素敵な体験を過ごす頃ができるリゾートである。

3つ目のブランド、界では「王道なのに、あたらしい。」をコンセプトにしている和のおもてなしを追求した温泉旅館である。星野リゾートの中でも最も旅館の展開数が多く、日本有数の温泉地に30ヶ所展開することを目標とし、日本旅の拠点となることを目指している。そして、この界ではホスピタリティ溢れるスタッフが「地域」や「季節」にこだわったその土地ならではの旅を提案し、温泉旅館の真の刺激を体感することができる。

4つ目のブランド、OMO（おも）では、「寝るだけでは終わらせない、旅のテンションを上げる都市観光ホテル」をコンセプトにしている、ディープな土地魅力が体験できる観光客のための都市ホテルである。都市観光における旅の質の向上を目的に、その街ならではの楽しさや美味しさを星野リゾートの目線で紹介するなど、多くの旅する心をくすぐるような仕掛けが用意されている。

5つ目のブランド、BEB（ベブ）では、「居酒屋以上旅未満 みんなでルーズに過ごすホテル」をコンセプトにしている。20-30代の若い世代にも、もっと旅をしてもらいたいという目標のもと、仲間とルーズでカジュアルな滞在を楽しむことができるhpホテルブランドとしてこのブランドは誕生した。

さらに、星野リゾートでは、各ブランドに紐付いているホテルごとにもドメインが設定されている。星野リゾートでは再生ホテルを含め、国内以外に約50以上のホテルを運営しているため、ここでは再生ホテルの1つである。青森屋（旧古牧グランドホテル）のコンセプト「のれそれ青森」の事例を紹介する。星野リゾートが青森屋の運営を引き継いだ際、青森屋は客室稼働率が35%以下であり、赤字運営であった。青森屋では、最盛期に大規模な豪華設備で人気を博していたが、長期間のリニューアルも行なっておらず、施設の老朽が進んでいた。加えて、ホテルの再生のため設備投資に使う資金も不足しており、設備投資以外の方法でリゾートの魅力を生み出さなければならぬ状況であった。その際に、従業員が話し合いコンセプトの設定を行うなかでこのリゾートの魅力は設備や料金ではなく、青森の魅力であるという結論に辿り着いた。そこで、青森の魅力を最大限に伝えるため、津軽弁で「目一杯」「徹底的に」という意味がある、「のれそれ青森」というコンセプトが誕生した。

このように星野リゾートでは全社レベルの「hospitality innovator」という全社レベルのドメインだけでなく、各ブランド・各リゾートに複数のドメインが設定されている。さらに、全社ドメイン「hospitality innovator」以外の、各ブランドのドメイン・各ホテルのドメインは様々な職階の社員で形成されたコンセプト委員会で形成される。次の節では星野リゾートにおける、ドメイン形成のプロセスについて述べる。

3.4 コンセプト委員会におけるドメインの設定プロセス

星野リゾートの各ブランドのドメインはコンセプト委員会と呼ばれる現場社員から経営層で構成されている組織で決定される。星野リゾートではドメインのことを、コン

セプトと呼んでおり、プロセスを重視したドメインの形成を行っている。この制度は2007年に5代目の星野佳路が、組織メンバーが自由に発信できる組織文化を形成する目的として開始した制度であり、現在も継続されている。このコンセプト委員会では立候補制で施設の特徴を熟知している多様な部門の社員から構成されており、現場の従業員から経営者まで様々な職階のメンバーが参加することが可能である。

星野リゾートのコンセプト委員会における、ドメインの創造プロセスには4つの段階（顧客調査→意見の発散→ディスカッション→コンセプト選定）に分けられている。まず、1段階目の顧客調査では、独自の調査会社が主体となり、建設予定地の情報やその周辺の観光地の情報、顧客の情報を収集する。

2段階目では、現場社員から経営層が集まり、意見の出し合い（＝発散）が行われる。ここでは具体的に、1段階目に得られた情報を元に、社員の”思い”や”アイデア”を紙に書き出し、社員が主体となって意見の出し合いが行われている。ここで従業員が主体となって意見の出し合いを行う理由として、代表の星野佳路は、「従業員がコンセプトに共感していればそのコンセプトを実現しようと自ずとモチベーションも上がるため、従業員がコンセプトを決めるべきだ。」と考えている。また、意見の出し合いが従業員主体で行われる理由として、現場を1番知っているのは、ホテルや旅館で実際にお客さんへサービスを提供している社員である、という考えのもと現場社員の意見を尊重し、この意見がベースとなり議論が行われる。3段階目は現場社員と経営層によるディスカッションが行われる。ここでのディスカッションにおいて、代表の星野は従業員の議論の活発化や意見を引き出すことに徹している。4段階目のコンセプトの選定においても、経営陣は基本的に聞き役やアドバイス役に周り、従業員主体でコンセプトの選定が行われる。このようにコンセプト選定において、従業員主体で行われる理由として、従業員が主体となり徹底的に話し合うことで納得するコンセプトを作成することが可能であり、そのプロセスにおいて従業員に一体感が生まれると星野佳路は語っている。

このように星野リゾートではコンセプトを決定する際に、現場社員から経営層が徹底的に話し合うことで共感性の高いコンセプトを作成していることに加えて、そのプロセスにおいて徐々に組織としての一体感を醸成している。

3.5 フラットな組織への改革

星野リゾートはドメインを階層的に設定し、コンセプト委員会で様々な職階の社員がドメインを設定する過程において、ドメインに対する共感を生み出してきた。そして、このドメインを軸にトップダウンの組織からフラットな組織に転換させていった。その1つの事例が星野リゾートのオリジナルブランドのOMO旭川である。OMOのブランドコンセプトは「旅のテンションを上げるホテル」であり、OMO旭川のコンセプトは「まちなかみつけたび」というコンセプトである。OMO旭川は当初、星野リゾートが2017年4月に別の会社から運営を引き継ぎ、18年4月に旭川グランドホテルからOMO旭川に変更された。こ

の時点で旅のテンションを上げる都市型観光ホテルという OMO 全体のコンセプトは決定していたが、OMO 旭川の詳細は決まっていなかった。そして、コンセプト委員会が開催され、星野佳路をはじめとする様々な経営陣と他の従業員による話し合いが行われた。コンセプト委員会では、若手からベテランまで年齢が多様で、部門も様々な社員約 30 名が選出された。第 1 回のコンセプト委員会では、代表の星野佳路がフラットな組織への転換を宣言したが、旭川グランドホテル時代の社員はフラットな組織文化に慣れていないため、同席する上司の目を気にするなど積極的に発言するスタッフはあまりいなかった。それでも、グループごとに「競合について調べる」「市場を調べる」などの宿題が出され、自らが調べた内容を発表していくことを繰り返していくうちに少しずつ話し始めるようになった。多くの既存案件に携わった星野リゾートのスタッフによると、どの施設もまずは口火を切るように話し始める人が 1 人、2 人出てくることから議論が動き出し、OMO 旭川も同様であると語っている。

第 2 回のコンセプト委員会では、OMO 旭川のコンセプト決定にあたり解決しなければならない事業内容の課題について話し合いが行われた。旭川には宿泊、料飲、宴会、婚礼の 4 部門があったが、時代の変化とともに「典型的な地方のグランドホテル」の強みを活かしきれず、近隣の競合にシェアを奪われている状況だった。特に、施設内にある 3 箇所のレストランを利用する人は 1 割しかいなかった。そこで、星野佳路が「自分が観光客の立場になったときに、どのような施設を利用するのか考えよう。」と提案し、委員会メンバーにアンケートを取った結果 9 割以上が「宿泊施設で食べないで地元の有名店に行く」と回答した。

そして、第 3 回のコンセプト委員会では、アンケートの回答を踏まえてメンバーの 1 人が「宿泊客にはホテルの食事ではなく、街に出て滞在を楽しんでもらうべきではないか」との提案は行われ、多くの現場社員はその意見に賛成した。しかし、経営層側はホテルの客単価が下がることにもなりかねず意見に反対の声が上がった。そのような状況で開かれた第 4 回コンセプト委員会では、街で食事を楽しんでもらうという意見に前向きな多くの現場員たちがアイデアを実現するために、ホテルに到着してからの宿泊客の動きを細かくシュミレーションした内容や客単価を下げないための施策を多く提案し、説得力のある説明が社員から行われた。詳しい説明を聞くにあたって、経営層は徐々に理解を示し始め、夕食の前後に気軽に立ち寄れる「OMO カフェ&バル」の設置が決まり、レストランでのディナー廃止することに決定した。この頃のコンセプト委員会では当初の紙ベースでの配布資料とは変わり、パソコンを使い資料をスクリーンに投影したり、ホワイトボードで自分の意見や議論を整理ながら話す、星野リゾートで一般的なスタイルに変化していった。この時点で、コンセプト委員会内では職階に関わらず、多くの社員が自由闊達に議論する文化が徐々に形成されていった。

このようにレストランのあり方を見つめ直すなかでは同時に都市型観光ホテルとして、街とホテルを一体と捉えて滞在を楽しんでもらう方向性が固まった。それが OMO 旭川「まちなかみつけたび」というホテルのコンセプトとしてまとめられ、更に「旅のテンションを上

げるホテル」という OMO ブランド全体のコンセプトに繋がった。そして、委員会メンバーは OMO 旭川で「まちなかみつけたび」というコンセプトを実践するため、近隣大学の協力を得て、観光客が街歩きの際に立ち寄る候補先を探し、OMO 旭川と地元店舗が連携して観光客が楽しめる観光地域づくりを行っていた。こうした「まちなかみつけたび」というホテルのコンセプトに基づいた行動をコンセプト委員会のメンバーが実行していくにあたって、委員会メンバーも以外の現場社員も自発的に動き出して行くようになった。そして、都市での観光を楽しんでもらうという OMO のコンセプトに合わせ、顧客と一緒に歩きながら街の案内役として 5 色のユニフォームを着た「ご近所ガイドの OMO レンジャー」が誕生した。この OMO レンジャーは通常のホテルのコンシェルジュのように店を予約したり教えたりするだけでなく、顧客と一緒に歩きながら街を案内するのが役目である。このように星野リゾートはまず委員会メンバーがドメインに共感し、主体的にコンセプトの達成に向けて動き出すようになる。そして、それらの行動が委員会メンバー以外の従業員にも好影響を与えることで、組織メンバー 1 人 1 人が積極的に発言・行動をする組織に変革していった。

第4章 考察とまとめ

本研究では星野リゾートの事例分析にドメイン・コンセンサスの再構築とドメインの形成プロセスについて分析した。

従来研究では高いドメイン・コンセンサスを獲得するために組織のトップである経営層が単一のドメインを設定し、組織にドメインを共有する言わばトップダウン型のドメイン形成が有効であると考えられてきた。また、有効なドメインを設定することが企業の戦略策定に直結するという因果的な議論が一般的であったため、ドメイン自体の内容に重きをおいた研究が行われてきた。しかし、本事例分析から、企業ドメインの形成プロセスを分析した結果、以下の新たな観点を提示することができる。

第1にドメイン・コンセンサスを獲得するには、様々な職階の社員によって複数のドメインを階層的に設定し、プロセスを重視したドメインの形成を行うことが有効であるという点である。星野リゾートでは単一のドメインではなく、全社ドメイン・各ブランドのドメイン・各ホテルのドメインと階層的にドメインを設定することで、より各リゾートに親和性の高いコンセプトの設定を可能にした。そして、様々な職階の社員がコンセプト委員会で議論を繰り返していく中で、組織メンバーが納得したコンセプトを作り上げ、ドメインに対する共感性を生み出してきた。更に、現場を熟知している現場社員がコンセプト委員会に所属することによって、現場の意見が反映されたコンセプトになり、コンセプト委員会以外の組織メンバーにおいても高いドメイン・コンセンサスを獲得できる共感性の高いコンセプトの形成を実現した。このことから、従来研究では経営者が単一のドメインを設定することがドメイン・コンセンサスを獲得するのに高い有効性を発揮されると考えられてきたが、本研究の事例分析を通じて階層的に複数のドメインを設定し様々な職階のメンバーがプロセスを重視したドメインの形成がドメイン・コンセンサスを獲得する上で有効であるとの指摘ができる。

第2にドメインは単なる企業理念などを視覚的に体系化したものではなく、ドメインは組織における共通メディアとして作用し、組織文化を形成するための重要な要素であるという点である。本研究ではドメインと組織文化における人工物と捉えることで、ドメイン研究に組織文化という新たな視点を盛り込み、事例を分析した。星野リゾートではドメインが単なる企業理念を体現化したものではなく、ドメインが組織における共通のメディアとなることでフラットな組織文化の形成に作用した。具体的に言えば、社員1人1人の行動指針や意識決定の際に基準となり、それらを基準にした行動が他の組織メンバーに影響を与え、相互に作用することでフラットな組織文化が形成された。ここでの組織におけるドメインは単なる企業理念を視覚的に体系化した人工物ではなく、シンボリックなメディアとなることで組織メンバーに影響を与えている。更に、組織変革の主要となる組織メンバーの行動が他のメンバーに好影響を与えることによって、組織としてのイノベーションの学習が行われフラットな組織の形成を加速させた。

以上から本研究は高いドメインコンセンサスを獲得するための手法、ドメインが組織文化を形成するプロセスを明示するとともに、ドメイン研究に組織文化の視点を盛り込むことで両領域の研究に発展できるものだと考えられる。

【参考文献】

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.* (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点— [新訳]』碩学舎,2012年).
- 浅羽茂・須藤実和(2003).『企業戦略を考える』日経文庫.
- 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年).
- 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年).
- Hofer and D. Schendel (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts,* West Publishing. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳(1981)『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1981年).
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』日本新聞社,1988年).
- 加藤敬太(2015)「起業家活動と組織化—北海道テレビ放送におけるドメインの深化プロセス分析—」『組織学会大会絵論文集』4(22),pp55-68.
- 加藤敬太・西村友幸・笹本香菜(2016).「ドメイン研究の源流」『商科研究』66(4),pp325-347.
- 小林喜一郎(1999).『経営戦略の理論と応用』白桃書房.
- Mary Jo Hach (2013). *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives.* Ann L. Cunliffe (大月博司・日野健太・山口善昭『Hach 組織論—3つのパースペクティブ—』同文館出版, 2017年).
- 中沢康彦 (2009).『星野リゾートの事件簿 (1)』日経 BP.
- 中沢康彦 (2021).『星野リゾートの事件簿 (2)』日経 BP.
- 西村友幸(2014).「ドメイン研究の再活性化に向けて」『経営学論集』84(44),pp.5-11.
- 『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』「星のリゾート、スタッフが街歩き案内、ホテル OMO で」2018 年 4 月 12 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.
- 『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』「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.
- 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),pp.26-33.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action: Social science based of administrative theory*. New York, NY:McGraw-Hill(大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』同文館出版, 2012 年).
- 『旅行新聞』「コンセプトへの共感、既存顧客に経営のヒントあり」2014 年 10 月 21 日.

【参考 H P】

星野リゾート H P <https://www.hoshinoresorts.com> (2021.12.20 現在)

【参考映像】

- 『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.