

持続可能な社会とレジリエンスを考える

どんな状況にもしなやかに対応できる
「自律型感動人間」の育成を
昔から心がけてきました。

「イノベーション」を生み出す理由

枝廣 実は以前から、スーパーホテルはよく利用させてもらっているんです。ロハスという理念を掲げたコンセプトも、環境や健康に配慮した様々な取り組みも、何て先進的なのだろうと思っていました。最初から、このようなホテルを指しておられたのですか？

山本 いいえ、最初はいわば巻き込まれた形だったのです。2001年、水俣市にあった店舗が始まりました。公害都市であった水俣市を環境都市に変えるため、当時の市長が地元企業にも、協力を要請されたんですね。正直、気は進みませんでした。ホテルが環境、環境と言いつつ、お客様にケチくさいと思われるのではないかと。ところが、そうではなかったのです。

枝廣 逆に、お客様の信頼や好感度に結びついたのですか？

山本 ええ、それだけでなく、環境活動に関することで、水俣市民の方々が当ホテルの従業員が変わってきたのです。生き生きと明るい顔になってきた。これは素晴らしいことなんだと、初めて実感しましたね。そこから真剣に取り組みと「ロハスホテル」を掲げ出したのです。

枝廣 すごくいいと思うのは、珪藻土やケナフ、LED、有機野菜など経費のかかるものを取り

山本 レジリエンス。ここ数年クローズアップされてきた言葉ですね。

枝廣 欧米から発祥した思想で、ひとこと言えば「折れないしなやかさ」。単語自体は物理学用語で、反発力や復元力という意味でしょうか。例えば、竹は強風や雪に、しなるけれど、折れずに元に戻りますよね。震災や戦争など同じ経験をしても心が折れる人と、そうでない人がいる。社会全体、地球全体にストレスがかかる昨今だからこそ、個人も企業もレジリエンスを高めるべきだと私は思います。御社がお客様へ向けて行っている環境啓発は、これからの時代を生き抜く知恵や心構えを身につけるために大変重要なサポートなのだと感じます。また、スーパーホテルのスタッフは、皆さんマニュアル通りに動くのではなく、お客様一人ひとりを見ながら臨機応変に対応されていますね。これもレジリエンスの力です。

山本 よく見ておられる(笑)。レジリエンスという立派なものではありませんが、私どもは「自律型感動人間」をテーマに人材育成を行っています。レジリエンスを高める要素とは何でしょうか？

枝廣 大きく3つありまして、1つめは多様性。オール電化の住宅は電気が止まると何もできませんよね。2つ目はモジュール性。普段はつな

入れながら、宿泊価格を抑えておられること。本当に利益が出ているのか不思議なくらい(笑)。どのような所で、生産性を高めていらっしゃるのでしょうか。

山本 例えば徹底したIT化ですね。昨年から宿泊者名簿をペーパーレスにしましたが、これによって膨大な紙と、それを保存するスペースが節約できます。また、お客様データを全店舗で共有することになり、サービス向上にもつながります。

枝廣 青森に宿泊した方が次に東京でチェックインした場合「先日はありがとうございました。確か角部屋がお好きでしたね」という対応も可能なんですね。

山本 おっしゃる通りです。実はこのように生産性と満足度がアップするアイデアを、常に従業員から募集しています。年間500〜600件は集まるでしょうか。その中から良いアイデア



がついていても何かあれば独立できる、ということ。3つ目は緊密なフィードバックで、入ってくる情報をきちんと精査できることです。

山本 なるほど。自律型というのは、いわばモジュール性ですね。

枝廣 その通りです。上からの指示がなくても動くスーパーホテルのスタッフは、まさにモジュール人間。そして、お客様ごとに対応を変えられる多様性、何かあればすぐに判断して行動できる緊密なフィードバックなど、御社はレジリエンスを高める3つのポイントをきちんと押さえているんだと、聞いていて感心していました。

「クオリティ」の追求を課題に

枝廣 今後の展開として、どのような目標やビジョンを掲げておられるのでしょうか？

山本 キーワードは「世界」と「地方」ですね。



アは即、取り入れれます。

枝廣 まさに日々、進化しているのですね。サービス業のイノベーションはとて難しいと思うのですが、御社は常にダイナミックに業界の常識を「改善」しておられます。

山本 環境にきちんと向き合ったことが、数々のイノベーションにつながってきました。ホテル業界初のカーボンオフセット、ペーパーレスやキャッシュレス、冷暖房の効率化など…。しかし、おっしゃる通りサービス産業ですから新しい技術を生み出すわけではない。既存のプロセスの中で無駄を省くのも限界があります。そこで最終的に私どもが目指したのは「お客様と一緒にエコ活動をやっていく」ということでした。延べ約470万人の宿泊客お一人おひとりに、少しずつでも意識を変えてもらえたら、大きな結果を生み出すと考えたのです。それが「エコ泊」「エコひいき」のアイデアにつながりました。

「レジリエンス」な企業を目指して

枝廣 近年私は「レジリエンス」というテーマを研究していますが、山本会長のお話はまさにレジリエンスの創造そのものです。

現在、タイやベトナムなどにホテルをオープンしており「価格は3スター、おもてなしは5スター」という弊社のノウハウが驚きと共に歓迎されている実感があります。また地方再生のお手伝いをすることも、これからのミッション。こちらも岐阜県東白川村や愛媛県八幡浜、宮崎県諸塚村：色々な地域からオファーを受けてプロジェクトに参画しています。

枝廣 もうすでに「世界」と「地方」を元気にする試みは走り出しているのですね。2020年の東京オリンピックを前に、日本を訪れる外国人旅行者が飛躍的に増加していますが、国内のホテル数も増やしていけるのですか。

山本 今後は、拡大を追求よりも質の向上を追求します。100店舗くらいまでは、多少無理しても増やしてきましたが、それは、ある程度の規模がなければブランドが浸透しないと思っていたからです。これからは自然体の経営を心がけ、レジリエンスを備えた自律型感動人間をたくさん育てることを第一に考えていきます。できれば何のためにホテルを営み、利益を上げているのか：本末転倒になりかねませんから。

枝廣 大きくするよりも深めていく…。持続可能な社会にふさわしい考え方ですね。これからのスーパーホテルがますます楽しみになってきました。

地球全体にストレスがかかる
現代だからこそ「レジリエンス」を
高めることは喫緊の課題です。

