



# 奥志賀高原セミナー まとめ

菅井 拓海@日本HP

# CONTENTS

- Overview
- 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂  
パーティ@GRAND PHENIX  
二次会@GRAND PHENIX  
三次会@Bersa rooms
- ゴルフ or ハイキング@奥志賀高原
- 参加後考えたこと

※文中★:菅井の感想、意見



# OVERVIEW

## 2010年7月3,4 “高原の経営改革セミナー” 倉重英樹塾”

ホスト役小田毘古氏(ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表)主催の交流会。長野の高原で講師とのセミナーの後、パーティで語らう。倉重氏ほかサービスを超える瞬間の高野氏まで登場!

講演者: 高野登氏(元ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー日本支社社長

著書:リッツ・カールトンが大切にしている サービスを超える瞬間)

倉重秀樹氏(シグマクシス代表取締役CEO 元日本IBM副社長/PwCコンサルティング代表取締役/ソフトバンクテレコム代表取締役)

著書:プロフェッショナルリズムの覚醒 トランスフォーメーション・リーダーシップ など)

★FM(ファシリティマネージメント:企業不動産の管理),CRE(企業不動産戦略)関係者が多かった

### 1日目:

講演、パネルディスカッション@奥志賀 森の音楽堂

パーティ@GRAND PHENIX ★皇太子一家御用達のホテル!

二次会@GRAND PHENIX

三次会@Bersa rooms

### 2日目:

ゴルフ or ハイキング@奥志賀高原 ★菅井はハイキングへ





講演、パネルディスカッション@森の  
音楽堂

# 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂

## ● 高野氏講演メモ

- 聖性：人の役に立つと人生が輝ける
- リッツカールトンでは「みんなが考える」風土。できない理由を探さない。
  - リッツ流逆ブレスト：
    - どうすればリッツは嫌われるかを考えるといっぱい出る。それを改善してゆく
    - パラダイムシフトを簡単に起こすには、自分の立ち位置を変えること。
      - 7つの習慣の例：電車内で子供がうるさいのに注意しない父。自分が父に注意したら、妻が亡くなった直後の病院帰りだったことを知り、逆に助けたくなくなった。
      - ★リッツ流逆ブレストもパラダイムシフト
- チームワークの大切さ
  - これからプロポーズしたいという突然のお客様の申し出に、社員総出でサポート。シャンパン、タキシード、花、担当を超えたチームワーク。
  - 自分なりの立ち位置でサポート



# 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂

## ● 高野氏講演メモ

### － 適切な権限移譲

- － リッツでは、ある程度の額までお客様に自由にサービスしてよい権限が委譲されている。前述のプロポーズサポートもこのおかげ

★自由に仕事ができる環境はモチベーション3.0

### － ビジネスサーフィン

- － サーフィンは自分の足場が変わり続ける唯一のスポーツ。ビジネスも今サーフィン状態。
- － 波にはアンカーを下せば大丈夫。ビジネスのアンカーとは企業哲学。企業哲学とは、「企業は何をするか」、ではなく、「企業は何のために仕事をするか」である

### － 人生は与えるもので成り立つ

- － リーダーの最高の喜びは、「あなたのおかげです」と言われること

★激しく同感

### － どうやって楽しくいきるか

- － 現代をどう見るかにかかっている。ホテル業界は右肩上がりだったが、今度からは本当に頑張っているとところが光る。

★がんばるところにはチャンスということ



# 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂

- 倉重氏 「(もっと)楽しく働き、明日に希望を持つ」
  - 毎日一割をめどに投資の時間を
    - 学習、ネットワーク構築や趣味にあてる。
    - ネットワーク構築は年齢幅40、職業幅10-20、文化幅10-20が目安。これは自分から広げていかないと広がらない。★同感。思い切って参加してよかった
  - ワークライフバランス
    - 優先順位トップ3項目を優先スケジュールし、空いた時間で仕事をする  
★これはある程度仕事に裁量を持った方向けかと。若いうちは仕事に一生懸命でよい
  - リーダーシップは、やりたいことを明確にすること
  - 3つの勇気
    - 人を信じる勇気
    - リスクをとる勇気
      - 失敗は素直に反省すれば成功の母
    - 自分をオープンにする勇気
      - 自分をオープンにしないと相手に信用してもらえない  
★自分をオープンにして勉強成果を共有するのもここに入ると思う



# 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂

- 倉重氏 「(もっと)楽しく働き、明日に希望を持つ」
  - 自分の信じたことをやる
    - ★都度周りに流される自分には効く言葉、、、



# 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂

## ● パネルディスカッション

- 日本人は“会社での仕事のQuality=人生のQuality”になってしまいがち
  - 戦略がぶれないのが大事
  - やりたいことが分からない時
    - やるべきことをひろげる
    - 大事な人と同じマンションに住むことを想像。何をしてあげられるか。してあげたいことがやりたいことなる
- ★ちなみにこれは思い切って菅井質問。この質問のおかげで悩める4年目として皆さんに覚えてもらえ、後のパーティで効力を発揮しました
- おもてなしの心=Hospitality → 感性のトレーニングが必要
  - 日本はサービス業が輸出できていない

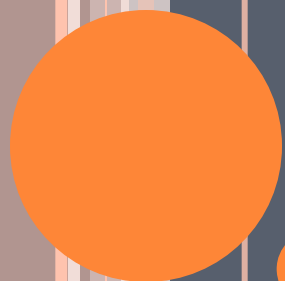


# 講演、パネルディスカッション@森の音楽堂

## ● パネルディスカッション

- 信州観光振興：“長野県で見せるべき”光“を探す。
- global化／diversity: 英語ができない理由は、英語を学んでいるから。英語で学ぶ姿勢が必要
  - ⇒ 英語を使って何をしたいのか。 ★自分に強く問いたい
- 日本は信頼に対する本気度が弱い。信じる勇気。
  - 若者への要求が高すぎるのでは。
  - オランダのマイクロソフト社員PCの話。(OS指定なし)
  - 自分を信頼していきたい
- 信じる勇気＝信頼＝チームワーク⇒ 新たな価値が生まれる ⇒サービスを超越る瞬間 ⇒人、世の中の役に立つ＝社会貢献





パーティ・二次会・三次会



# パーティー@GRAND PHENIX

- 皇室御用達のホテルで、立食形式のパーティー。活発な意見が交わされていた。会場を隣のラウンジに移して二次会も行われた。

## 【以下菅井が特に印象に残った話】

- 諸田秀夫氏 (株式会社ジェイアール東日本ビルディング 取締役 営業部長)
  - 仕事に楽しみを。仕事に打ち込むという姿勢ではだめ。例えば旅行行きたいときは出張を大義名分に、出張前後に休み入れて楽しむとか。★仕事とプライベートの区別をつけないということだな
- 熊谷比斗史氏 (ディーティーゼット・デベンハム・タイ・レオン株式会社)
  - やりたいことが、実は今の時代の潮流にないのかも。自分のできることを広げていくうちにいつかやりたいことに追いつく  
★自分のやりたいこととできることのレベルに差がありすぎると、やりたいこととして認識できないということか
- 両澤竜平氏 (ソフトバンク テレコム株式会社)
  - 若いうちは迷うもの。やりたいことをみつけたら全力を。



# パーティ@GRAND PHENIX

- 野瀬かおり氏 (ファシリティマネジメント総合研究所 オフィスケイ)
  - 三間会への案内をいただきました。
- 中津元次氏 (中津エフ. エム. コンサルティング 代表取締役)
  - まだ迷う歳ではないよ。★恐縮です、、、
- 安藤望氏 (株式会社シグマクス CEO補佐 マネージャー)
  - 若いうちは仕事に一心不乱に取り組む時期が必要。ワークライフバランスはその後 ★一心不乱に取り組めるモチベーションを持つてる人ができること。持っていないでこれをする...自分を見失い心の風邪をひきます
- 吉田博俊氏 (株式会社 NTTデータ経営研究所)
  - やるべきことが自分の本心に落ちてやるべきことと認識できたときに、それはやりたいことに変わる  
★この“やるべきこと”は、“自分ができると認識し、かつ自分がやるべきこと”という条件が必要かと思う。この条件をクリアしないと自分の本心に落ちてこないのでは。



## 三次会@Bersa rooms

- GRAND PHENIXに泊まる方と、隣のペンション Bersa roomsに泊まる組に分かれる。菅井は Bersa rooms組へ。ラウンジで再び夜遅くまで語らう。
- 三輪政幸氏 (奥志賀高原ベルサルルームズ 支配人)
  - ビジネスで死ぬことないんだから思いっきりやってみればいい。戦争で死んだ人たちに申し訳ない
  - 迷惑をかけたなら本気で謝ること。絶対上司とかのせいにはしない。
  - まだLANが一般的でない頃、勝手に社内LANを構築した。追加費用を申請するためにLANを止め、必要性を認識させて増設費を勝ち取った
    - ★企画提案。会社に流されない姿勢の好例





# ハイキング@奥志賀高原

# ハイキング@奥志賀高原

- 雨模様だったが、清々しい高原の空気と興味深い自然の産物に囲まれて大満足なハイキングに
  - 皇太子一家が座った天然のベンチ
  - 海底火山後にできた一枚岩を流れる川と滝
  - アジア唯一の葉緑素をもたない植物“幽霊草”
  - チェーンソーの歯が負けた跡があるナラの木...etc



ハーモニカの滝前にて





参加後考えたこと

## 参加後考えたこと

- 今回学んだことから、モチベーションの大きさは以下の式でとらえるとよさそう

$$\text{モチベーション} = \text{実現度} \times \text{報酬}$$

実現度: 自分で思っている実現確率(0-100%)

報酬: 期待している報酬の大きさ(0-∞)



# モチベーション=実現度×報酬

## ○ 実現度

- 自分が本心で思っている実現確率
- 知る⇒体験する⇒習得する、の順で高くなる。
- 時間がたつと小さくなる(人は忘れるため)
- 実現度はモチベーションを考える上では低くないことが重要。  
80%くらいあれば十分か(一回体験する程度)  
⇒ 100%できたとしてもそれがモチベーション高とは限らない。しかし低いとモチベーションが上がらない。実現度はあることをやりたいと判断する際の制約事項



# モチベーション=実現度×報酬

## ○ 報酬

- 自分の価値観と得られるものの適合度
  - ⇒ お金が多くもらえても、報酬に寄与しない人もいる
- 大体の人の報酬に適合すると思われる価値観
  - 所属、感謝(マズロー3段階目、リッツカールトン)
  - 称賛、名誉(マズロー4段階目)
  - 達成感(マズロー5段階目)
  - 不確実性(結果が読めすぎるとつまらない。ギャンブル)
- 報酬のイメージがつかめないものには、モチベーションは上がらない(やりたいことがみつからないのは、知っていることが自分の価値観に合わないのもあるが、自分の価値観に合うか判断できるほど情報がないのも原因)
- 報酬はいくらでも大きくなる。自分の価値観に大きく適合すれば、実現度が低いうちでもモチベーションはあがる(=夢)



# モチベーション=実現度×報酬

## ○モチベーションの上げ方

### ● 実現度を上げる

#### ○ たくさんの体験をする

⇒ 体験したこと、習得したことが広がると、実現度が制約事項に引っかかることが少なくなる。すなわち選択肢が広がる

⇒ やるべきことがあれば、それをする方が得。周りの感謝も得られ、できることも増えるから。

⇒ 本を読んで知っていることを広げる手もあるが、体験にはかなわない。また人は基本忘れるので、継続する仕組みをつくる。

### ● 報酬を上げる

#### ○ 成功者に合う

⇒ 報酬のイメージが具体的になる

#### ○ 報酬の高いものにすりかえる

⇒ 英語の勉強ではなく、英語で自分が夢中になれることをする

⇒ 仕事としてとらえるのではなく、人生としてとらえる⇒次ページ



# 報酬のすり替え＝ワークライフバランス

- 普段の仕事は、人生の大枠の一部としてとらえる
  - 仕事のQuality=人生のQualityにしてしまうと、仕事の進捗で人生が左右されてしまう。仕事も自分の人生の一部としてとらえ、変に区別しない
    - 人生の大枠でとらえれば、報酬は仕事だけでなく人生全体で考えられる。リスクヘッジになる
      - ⇒ 仕事の失敗はtwitterでつぶやけばネタになる
    - ただし、仕事はささっと切り上げて趣味を充実させる、ということではない。その考えでは仕事時間が充実せず、結局人生のQualityがあがらない
      - ⇒ サザエさん症候群(日曜の夜がづらい)
    - 仕事も趣味も区別なく、自分のやりたいようにカスタマイズして楽しむこと
      - ⇒ 諸田氏、三輪氏の話



# 今後どう生かす??

- 報酬を保ちながら、実現度を上げていく
  - 仕事や日常生活でやるべきことをたくさんこなし、実力を上げ実現度アップ
    - 多くの物を、認識不足による報酬低状態から外し、自分の価値観で判断できるところまで持っていく
    - ハードワーカーと言われるくらい仕事をいれる。成功者は必ず限界まで仕事に打ち込み、それが糧になったと話している(小田氏安藤氏他多数)
    - 趣味を増やす⇒仕事だけではなく、趣味を増やすことで人生という大枠でモチベーションをとらえられるから。また実力も上がる



# 今後どう生かす??

- 報酬を保ちながら、実現度を上げていく
  - しかし、いきなり仕事も趣味も密度濃くしようとしても続かないため、同時に報酬を保つ仕組みを持つ
    - 定期的に成功者に合う⇒人生の成功者達を体験し、人生の成功に対する報酬をより大きくする
    - 報酬を振り返る⇒報酬は忘れてしまうから。日記やブログ。実力を早く向上させるためにもPDCAサイクルを回す。
    - 仕事以外の所属を増やす
      - ⇒仕事を増やしてプライベートを減らす、仕事を減らしてプライベートを増やす、ではなく、仕事もプライベートも密度を高くする。すぐに仕事一辺倒に持っていかうとするから結局モチベーションが下がり何もできない。人生としてとらえ、直接の仕事以外の報酬を増やして仕事も報酬を増やす
      - ⇒ Twitterやブログも有効。自分を客観的にみることができる。仕事の失敗・成功を話のネタに。
    - 仕事をカスタマイズ⇒自分の価値観にあうものに置き換える。旅行を兼ねることや、自分の思うやり方を試してみるなど。企画提案。



# 今後どう生かす??

- 実現度と報酬が非常に高い物(生きがい)に出会うのが人生最初のゴール(倉重氏の絵)
  - 仕事も遊びも自分の人生としてとらえ、報酬を保ちながら密度を高くこなして実力をあげ、いつか実現度と報酬が一致するもの(生きがい)にであう
  - 生きがいに出会ったら、それに本気に取り組む第二の人生が始まる(熊谷氏)



## 今後の改善点

- 子供時代は実現度が小さいはずだが、何にでもモチベーションが高い。子供時代は別に報酬を高く保てる仕組みがあるのではないか
- 報酬、実現度を忘れることから守るためにPDCAサイクルを回す仕組み
  - ⇒ 現在はExcelで毎日表形式にしてつけている。ただしPCを持ち歩かなくてはいけない。手帳だと記載が大変だし一覧性に乏しい。改善方法はないか

