

## 企業内ゼミ「志塾」VS 城崎温泉「女将塾」



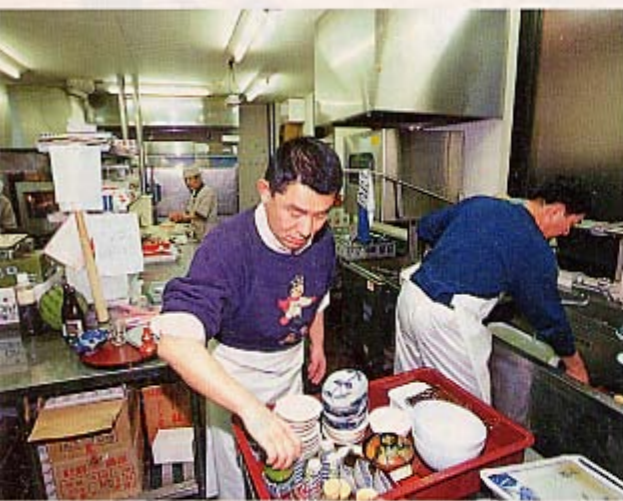
露天風呂も備えた大浴場を丁寧に掃除する志塾生たち。温泉で「汗を流す」のではなく「汗をかく」のはもちろん初体験!



名物のカニとともに豊富な海の幸を使った懐石料理の配膳を手伝う。目の回る忙しさのなかで談笑する余裕の一面も。



日本旅館ならではの布団敷き。見るとやるとでは大違いで、最初は楽しそうだった志塾生の顔に最後は大粒の汗が……。



おいしい料理に舌鼓を打ったあとは試練の後片付け。手元がおぼつかない志塾生たちに女将塾生から厳しい指示が飛んでくる。

## 社員の意識変革は異体験から 企業内研修の新たなカタチ「塾」の試み

温泉、カニ料理、旅館の女将。この三要素と社内風土改革のための企業研修との異色の取り合わせ。去る1月20日、21日に東京ダイブニランドを運営するオリエンタルランド(OLC)企業内ゼミの一行が、兵庫県・城崎温泉で女将を養成する「女将塾」と特別合同合宿を実施。「塾」ならではのユニークな試みをレポートする。

### 企業風土改革ゼミの総仕上げに 女将塾へ向かった15名の志塾生



140年もの歴史があり、志賀直哉の「峠の崎にて」でも名高い城崎温泉。立ち並ぶ約100軒もの旅館のなかで、真新しい風情が際立つ「銀花」。

東京からの長旅を終え、城崎温泉の駅舎に降り立った15名の「志塾」塾生たち。彼らはオリエンタルランド(OLC)の企業風土改革を目指す管理職クラスを中心とした社内有志の集団だ。6カ月以上にもわたる長期ゼミの総仕上げとして、遠路はるばるこの地へとやってきた。待ち受けるのは旅館「銀花」で「女将見習い」をしている女性たちの養成塾だ。

この不思議な顔合わせを実現させたのは、いすゞ自動車で長年風土改革を手掛けてきた、人と情報の研究所代表・北村三郎氏だ。「志塾」活動のハイライトである「異体験」を実践する場として、旅館という舞台に注目した。同じサービス業ながら、顧客との接し方に大きな違いがある両者の交流。何か新しいヒントをつかめたら、という狙いだ。

女将塾生たちのこぼれんばかりの笑顔に出迎えられた志塾一行。旅行気分もそこそこに、2つの塾生たちが和風レストランに集合して、さっそく三宅美佐子女将の講演が始まった。

「自分で考え工夫すること」。女将が語る女将塾の基本理念に耳を傾ける塾生たち。経営者としての感覚や指導方法に関する話もかなり参考になったようだ。続いて、神戸大学の金井壽宏教授の講演に入る。「ミドルマネジメン卜層が持つべき意識の重要性」や「学問的見



## OLCの「志塾」

いすゞ自動車の風土革新運動の参謀、北村三郎氏を塾長とする意識変革をテーマとした社内セミナーで今回が初の試み。塾生は社内公募をもとに選ばれた15名。97年7月に開始、今回が最終回となる。

### 志塾のこれまでのプログラム

第1回 (7/15・火)	チームづくり 風土革新について (タコツボ論・意識革新の3つの方法・知行合一について)
第2回 (9/9・火)	人間について (心理について・元気になるマネジメント)
第3回 (10/9・火)	情報について (情報とは何か・ネットワークのつくり方)
第4回 (11/11・火)	価値観について (志を立てる・人生ビジョン設定)
第5回 (12/9・火)	風土革新を進めるための手法研究 (いすゞ自動車が開発した7つの漢方薬・OLCの新漢方薬づくり)
第6回 (今回)	「女将塾」との交流 (女将塾・三宅塾長および神戸大学・金井教授の講義ほか)

## 城崎温泉・「女将塾」

世襲や嫁入りではない旅館の女将を養成しようと、城崎温泉で創業40年の旅館を営む女将・三宅美佐子さんが開講した女将養成のための塾。96年の塾生の募集には20~30代のOLや女子大生を中心に約280人が殺到し、現在はそこから選ばれた13人の塾生が頑張っている。旅館「銀花」従業員として働いたついで、日舞、茶道などの芸事から経営や事業計画といった経営学までさまざまな勉強をこなす。彼女たちは3年間の修業を経て女将として一本立ちしていく予定だ。



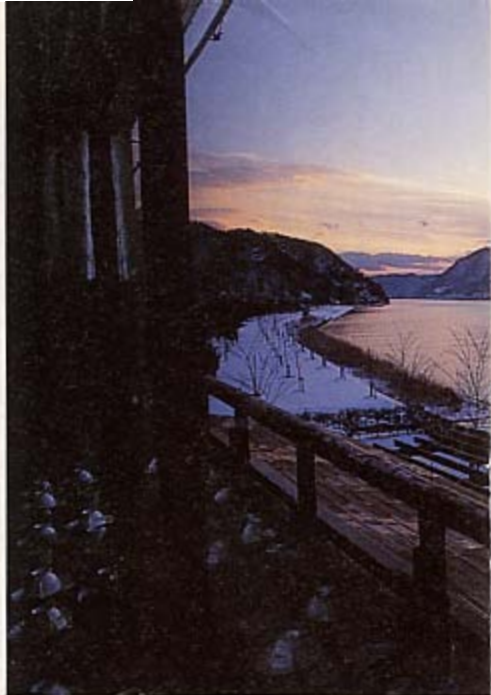
女将じきじきに説明を受ける志塾生。普段は管理職として稼働を振るう男性たちも、女将にかかるとまだまだヒヨッコ?



忙しい研修の合間に、お弁当を食べながらの楽しい話のひととき。共同作業のなかで生まれた連帯感がいっそう会話を弾ませる。



研修の総括として北村氏から出された課題の「処方箋」を各自発表する。すでに社内で実践されているものも出はじめているという。



「銀花」は日本海へと流れ込む円山川のほとりにある。研修が行われたホールからの眺めが心地よいリラックスをもたらしてくれる。

館内の和風レストランに貼りだされた女将塾生たちの書き初め。好きな言葉を書いたそうだが、若い女性らしく「減量」という文字も。



## これが終わりではなく はじまり、という意識を醸成

地から見た男性性と女性性の融合」など、新鮮な驚きが塾生たちの間に広がった。第2部として、志塾生たちが企業風土改革を実践するための行動計画「処方箋」が発表された。あいまいになりがちな実践方法や効果を漢方薬の「処方箋」として「主成分」や「効能」に置き換えることで、遊び心を加えながらも具体性を引きだしていた。

夕方からは各班に分かれて旅館の通常業務を手伝う。共同作業による交流も今回の重要なプログラムのひとつだ。気持ちのいい汗を流した後は夕食を兼ねた懇親会となり、短い時間ながら女将塾生たちとの話に花が咲いた。2日目も朝早くから旅館業務をこなしたあと、すべてのプログラムの締めくくりとして北村氏の講演が行われた。企業の中で意識がタコツボにはまってしまふ怖さ、内からの風土改革の必要性、塾と塾生が交流することの効用など、「志塾」で学んできたことの再確認をはかっていた。そのなかで特に印象深かったのは、「志塾はこれが終わりではなく、はじまり」という言葉だった。とかく研修というのは、終わって途端に過去のものになってしまう傾向があるが、それが最大の問題点であることに疑問の余地はない。それに応えるように、志塾生自らが塾長となってさらに社内塾を上げていこうとする動きが出ているのは頼もしいことだ。

最後に修了式が行われ、一人一人に修了証が手渡された。北村氏と固い握手を交わす塾生たち。満足げな表情の中にもこれからの決意を感じさせていた。



古い慣習に挑戦してきた日々。  
ぶつかってきた仲間とは、より絆が深くなる



旅館「銀花」女将  
三宅美佐子さん  
城崎で創業40年になる旅館  
「城東閣」の女将として手廻  
を振るう一方、自ら新たに  
オープンした旅館「銀花」に  
おいて「女将塾」を開塾。日  
本料理名取。地元商工会婦  
人部長。



私の子供はカレーライスが嫌いなんです。仕事で忙しくて時間がなくて、カレーライスをばかり食べさせていたせいでね。本当に悪いことをしたと思っていますが、赤字経営だった旅館を立て直すのはそれほど大変でした。

古い旅館にはそれまでの「慣習」があって、新しいやり方を浸透させるのはたいへんむずかしいんです。私が女将として入った頃は、板前さんも仲居さんももちろん年上の方ばかりで、「小娘が何ぬかしとる」と面と向かって言われましたね。正直つらかった。でも間違っていることは間違っているとしか言いがありません。私も意地っ張りなところがありますから、なんとしてもやりとおさねばという思いで頑張りました。それまで無駄に捨てられていた料理の材料を仕入れから見直したり、嫌がる仲居さんを説得して新しい接客マナーを取り入れたり。もちろん自分自身も簿記学校に通って経営に必要な知識を学びました。

最初は本当にぶつかることばかりだったのが、3年たつて変わってきたんですね。ぶつかってケガをしてきた仲間というのは、かえって絆が深くなる。人間同士のコミュニケーションがうまくいきましたと、不思議なこと

に経営の方も自然と軌道に乗るものなんです。私が「女将塾」で学ばせたいのは、自分で道を切り拓くことの大切さですね。なにもいきなり大掛かりなことをしろといっているのではないんです。たとえば、日々のお食事の配膳にしても、器の並べ方は教えません。「どう並べたらお客様が食べやすいか考えなさい」と言うだけです。食事を出すタイミングも、「温かいものは温かく、冷たいものは冷たいまま召し上がっていただけるように」と。彼女たちはその度に自分たちで考えるわけです。

いま、うちの旅館で行われていることとは、とんども、「女将塾」の塾生たちのアイデアです。そうでなければ本当のサービスは身につきません。教えてしまうのは簡単ですが、それでは応用がききません。でも、最低限やってはいけないラインを踏み越えたときには、私もつい怒鳴ってしまいますけれど(笑)。

考えることを教え、考えることを学ぶ。一言でいえば、「女将塾」はそういう場なのではないかと思えます。彼女たちも、もちろん私も、まだまだこれからが正念場ですけれど、ゆくゆくは卒業生が女将を務める旅館を訪ねまわるのが私の夢なんです。

交流のよさは、会社では発見できない  
「自分の姿を映し出す鏡」が見られること



神戸大学経営学部教授  
金井壽宏氏  
京都大学教育学部卒、神戸  
大学大学院経営学研究科博士  
課程修了。マサチュー  
セツ工科大学Ph.D. (経営  
学)を経て現職。おもな著書  
に「創造するミドル」(共著:  
有斐閣)、「起業家ネットワー  
キングの世界」(白桃書房)  
など。



会社というのは「おっちゃんワールド」だということにお気づきでしょうか。完全な男社会においては「男性性」がもっとも貴重なこととされていますね。出世出世とイケイケドンドンでやってきて、ミドル・マネジメン・クラスに差し掛かってきても、さらに男らしく頑張ることを要求され、本人もそれを

目指して突っ走る。そこで生き残っていく男性ホルモンパリの「鉄骨男」が会社を支配する構造になっているわけです。そんな「鉄骨男」ばかりが上司にいる会社で、男性と女性性が共存できるわけがないでしょう。ミドル・マネジメント層がもつべき意識の重要性がそこにあるのです。

ミドル・マネジメントとは会社における地位のことだけではなく、長い人生における中間点でもあることを、もっとしっかりと考えなければいけませんね。男性性だけが基準になった場合、それに適合できない男性はいきなり「骨抜き男」になってしまう。人生40年にして「俺はもう終わりだ」なんてとんでもない考えを起こすんです。

よく考えてみてください。ミドル・マネジメント・クラスというのは「もっとも活力があり」「十分な経験を積んでいる」、まさに人

生最良の時期ではないですか。一日の時間でいえば、午前中が終わった楽しいお昼どきです。

この時期にある人がその後の人生を有意義なものにするためには、「男性性」と女性性の統合を行うことが必要だと思えます。「鉄骨男」でもなく、「骨抜き男」でもない両性のバランスのとれた人間こそが、会社の仕事環境を根本的に変えられるキーマンになり得るといえます。

今回の「志塾」と「女将塾」のような交流のよさのひとつは、同じ会社のなかではなかなか発見できない「自分の姿を映し出す鏡」になってくれることです。たとえば、三宅女将は女性だけれども若いころは男性性が勝っている方だったはずですよ。

しかしイケイケドンドンの時期をすぎてミドルを迎えたとき、いい意味での女性性を統合して今に至っていらっしゃる。「リーダーとして人をひっぱる」と意味での男性性と「人の身の回りの世話ができる」「人の心をなごませる」という女性性を上手に取り入れていらっしゃる。そういう方と会って話をする機会をもつことが、自分を見直す気づきの場とならないはずがありません。



志塾第一期生の記念すべき修了式。一人一人が北村氏と固い握手を交わして研修は幕を閉じた。



「彼女たちのようなキラキラした目を僕らの会社の全員がもてるように、これから行動を仕掛けていかなければと思いを新たにしました。志塾生の志田一彦氏は自主的に会社から自宅までの28キロを5時間20分かけて歩くという異体験を行った。



「志塾」塾長・人と情報の研究所代表 北村三郎氏

世の中の変化というのは、「なにかおもしろそうじゃないか」という遊び心から生まれると思うんですね。「志塾」と「女将塾」の取り合わせもそんな遊び心が発端ですよ。

40歳前後の管理職と20代中心の若い女性たちというのおもしろいし、片やマニュアルの大家のようにいわれている企業とマニュアルのない旅館業との出会いにも興味が湧くでしょう。そこでいったい何が起るのか、正直それは私にもわからない部分のほうが多いですよ。多いからおもしろいし、やってみようということになるわけです。

だから、この出会いを「研修制度」とか「企業内ゼミ」とかいうシステムでくるのは、本当は嫌なんです。企業内にある塾だから体裁としてそうしているだけですね。単純に人



塾の仕掛人、OLC人事部の中澤尊史氏。「女将」という仕事は経営者の視点で見ているが、自分たちは分業でどうも視野が狭まっている。自分の裁量でどれだけ意思決定できるかが重要なんですよね。

紅一点の志塾生永嶋悦子さん。「目標がはっきりしているとハードな仕事も苦にならないんでしょね。自分で背負って立つ気持ちがないとサービスのレベルが低下してしまうもの。」



「いつも新しい刺激があるのがこの仕事のいいところかな。これから独立してもずっと塾生の延長だと思って精進していきたいですね。会社勤めから転身したという女将塾一期生の奥崎祐子さん。」

「OLのときは1カ月で飽きたけど、いまは毎日が必死ですよ」「女将塾に入って本当によかった。死ぬまでに旅館を一軒建てるのが夢です」と語る女将塾の塾生たち。



## 企業内の塾で志をもった「核」が育つことは、内からの改革に有効な手段

と人が顔を合わせることで、そこからどんなハブニングが生まれるか。それだけが楽しみで、このような場をセッティングしたと言ってもいいぐらいです。すべての原点は自分にある」というのが私の考えです。組織は機械じゃない。人間の絡み合いなんです。何か変化が起こるときは、必ずひとりの人間が発端になっています。しかしひとりじゃ何もできない。

ひとりが始めたことをどうやって全体に波及させていくか。それが企業風土改革の最大の課題だと言っているでしょう。志塾生に書いてもらった「処方箋」は、それぞれに具体的な改革目標をもってもらおうと企画したものです。これは企業との約束事ではなく、自分との約束としてぜひ実行してもらいたい

と願っています。

企業内に私塾をつくって志をもった「核」を育てるのは、その企業の健全度を維持する、あるいは向上させるのにとっても有効な手段だと、私は考えています。どんなエクセレント・カンパニーでも完全健康体というのはあり得ない。ほんの小さな異常に気づけるのも、その「核」があるからです。

これまでの経験上、風土改革には外からの力ではむずかしい部分がたくさんあります。特に混沌とした先が読めない時代においては、内からの改革こそ真の改革になるにちがいないでしょう。さらには、その核が社内だけではなく、社外の核と交流していくことで、よりレベルの高い活動につながっていくことを確信しています。

早稲田大学政治経済学部卒。いすゞ自動車入社後15回以上の異動を経験し、それを活かして実施した風土改革運動が各方面から注目を集める。著書に「心の革命」(共著：第二海軍出版)、「第二海軍構想」(共著：綜合法令出版)などがある。

## 異質のぶつかり合いが風土改革のエネルギになる

「志塾」と「女将塾」。この縁組は、優れたマニユアルで成功している企業の管理職とノンマニユアルの世界で人をもてなす女性たちとの出会いである。仕掛人の北村氏は、「異質のぶつかり合いによって起こる化学変化が必ずや風土改革のエネルギになる」と見ていた。ふたを開けてみれば、この研修はまさに驚きととまどいの連続であった。マニユアルでは対処しきれない現場に放り出された志塾生たちは、瞬時の判断を迫られながら「仕事に対する反射神経」をしっかりと磨いたはずだ。

また、「真面目な管理職」と「ギャル女将」には、やはり価値観のギャップが存在したのには否めない。しかし密なコミュニケーションによってそれが解消されていく「喜び」も、この研修の大きな成果のひとつであったといっていいたいだろう。

この交流会に同席した、OLCの若手社員研修をコーディネートしている潮崎通康氏もこの点を強調した。若手社員の本音を受けとめている立場から「志塾生がつくった「処方箋」のなかには、若い人を惹きつける「娯楽」を混ぜてほしい」とコメントしていた。

惜しむべくは、塾生同士でディスカッションする時間が十分にとれなかったことだが、その後、今度は女将塾生がOLCを訪問して体験プログラムを実施するという話も出ていくという。

今後、企業内の「塾」という研修形態や、こうした異質の塾同士が交流することは、企業風土改革の大きな起爆剤となる試みとして注目し値するものであろう。