

ケース1

オリエンタルランド

「気付き」をベースに ミドルの意識変革の芽を はぐくむ「志塾」



オリエンタルランド 教育部 副課長

安藤吉克

千葉県浦安市の東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドでは、社員の意識改革を促すため、「志塾」（しじゅく）という社内組織を発足させ、ユニークな活動を展開している。今年1月、志塾第2期生は最後のセミナーを修了し、それぞれの職場を舞台に、変革に向けた第一歩に取り組み始めた。発足の経緯、活動、塾生たちのその後について、同塾第1期生でもある同社教育部副課長の安藤氏に語っていただいた。

意識改革をいかに 実践するか

志塾は、会社側が用意した、いわゆるお仕着せの組織ではない。各職場の中核でもある、ミドルクラスのマネジャーの有志が横断的に集まって発足した自主組織になる。塾生は、自らを社内の意識改革のプロデューサーと位置付け、社内の意識改革を促すために、まず自分の意識改革を実践していくことを第一段階の目標として、97年7月に発足した。

志塾発足の大きなきっかけをつかったのが、長年いすゞ自動車に企業風土の変革に携わってきた、人と情報研究所代表の北村三郎氏による社内講演だった。

まず、この講演前後の経緯から、志塾の取り組みについて触れていきたい。

当社においても、他の多くの企業と同様に、新しい経営環境、市場環境に対応した活力ある企業づくりを目指して、さまざまな改革に取り組んでいる。

私たちは、このアプローチを、マネジメントの革新、組織の革新、教育の革新、そして意識の革新の4つに集約されると考えている。このうち、マネジメントの革新、組織の革新、教育の革新については、経営的に、あるいは組織的に様々な取り組みを行ってきているが、いまひとつ決め手を欠いていたのが意識改革のアプローチだった。というのも、企業レベルでは、個々人のモチベーションや問題意識を促すための施策は立案・実行できても、個々人の自発的な意志にゆだねられる部分

が多く、いわゆる個人任せになってしまうという要素が強いためだ。

意識改革の重要性は認識しつつも、それを実行するための具体策となると、なかなか有効な手だてが見つからない。その取り組みについて、社内的に論議が深まってきた頃に行われたのが北村氏の講演だった。

北村氏の講演は、いすゞ自動車の企業風土改革を通じて得た自らの経験をベースに、たいへんユニークで示唆に富んだアドバイスを投げ掛けてくれた。

三位一体の企業風土変革

この講演では、北村氏はまず、組織風土を改革するには、次の3つの要素が必要であるということ述べ

られていた。

その1つは「戦略を変えること」。これは経営資源の再配分や重点投入を考えることで、いわゆる、本来の意味でのリストラクチャーとなる。

2つ目はリエンジニアリング、仕組みの革新である。効率的で創造的な仕事ができるように、ビジネスプロセス（仕事のやり方や仕組み）を変えること。

そして、3つ目がリマインディング、組織を構成する個人の意識の改革だ。

このように変革のアプローチを整理した上で、革新は3つのアプローチが三位一体となって行われるものであり、そのベースとなるのがリマインディング（「個」の意識変革）だということを力説されていた。

戦略や仕組みの革新に取り組んでも、社員個々の意識の変革を伴わなければ、革新は組織の中に根付かないという。社員の意識が変わってこそ、経営やビジネスの仕組みの革新が実効あるものになっていくといっている。

戦略や仕組みの革新は、経営トップの意識改革を前提として、トップダウンで行われる変革アプローチであるのに対して、北村氏は、即効性のある西洋医学とは、対照的な東洋医学（漢方薬による治療）を例に引きながら、リマインディングは、ボトムアップの息の長い取り組みを行わなければならないことを強調された。

そして、リマインディングを実行するための具体策とは何か。これこそが、私達が考えあぐねていた部分でもあったのだが、これについて、北村氏は私達に1つの方法論を提示したのだった。

それを一言でいえば、職場のリーダーでもあるミドルクラスのマネジャーが変革のプロデューサーにならなければならないということ。そして、プロデューサーとなるべき人間は、まず率先して、自らの意識変革を実践すること。そして、意図的に異質な環境の中に身を置くことで、個人の持っている考え方や価値観を問い直すことを、意識改革の出発点にするというユニークな方法論だった。

講演に先立って、社内の中堅クラスの管理職者にアナウンスを行ったところ約100名の参加者があり、そのうち北村氏の考え方に共鳴した有志を募って、北村氏の協力を仰ぎながらセミナーを実施しようということになった。これが志塾発足に至る経緯だった。

志塾の発足が内定した段階で、講演の受講者に対して、志塾への参加を募り、参加希望者は約100名のうち70数名。抽選で15名に絞り込み、その15名を第1期生として志塾の活動が始まった。

自己開示と異体験の勧め

志塾を舞台にした取り組みは、ほぼ月1回、北村氏を講師とした半日程度のセミナーを中心に、6回にわたって行われたが、その内容は、私たちにと



志塾セミナーで旅館「銀花」の清掃に取り組む塾生たち

って、たいへん驚きに満ちた新鮮なものであった。

セミナーの中で、終始北村氏が強調されていたのは、自己開示と異体験の勧めである。

まず、課題として与えられたのが、自分の生い立ちを詳細なレポートにまとめるという意外なものだった。このレポートをもとに、時間を長めにとって自己開示を行うというのが、セミナー第1回目の内容である。

私自身を含めて、塾生たちの回答は、いわゆる非常に常識的というか、通り一遍の自己紹介になっていたものがほとんどだが、これに対して、北村氏の感想は「殻をまとったままでは自己開示にはならない。自分の奥底を閉ざしている蓋を開けて、もう一度自分の生い立ちから見つめなおして、一段深い自己開示を行ってほしい」という非常に痛烈なものだ

った。

こうしたアドバイスを含め、第2回目のテーマとして設定されたのが「内観」だった。内観というプロセスを通じて、自己開示を進めていく中で、塾生たちは、自分の信条などを含めた、本音の自己開示を少しずつ始めていった。後で考えれば、「自己開示」というテーマの設定は、自分自身を知ること、そして自分がまとっている殻を脱ぎ捨て、意識変革に取り組むための準備体操のようなものだったと考えている。

2回、3回とセミナーを重ねる間に、塾生たちには、深い連帯感のようなものも芽生え始めた。塾生たちは、同じ社内働く者同士とは言え、業務上必要最低限の会話を交わす程度で、お互いに個人的に親しいと言えるほどの間柄ではなかった。しかしながら、自己開示というプロセスを経るうちに、非常に強固なチームワークが生まれてきた。中間管理職にとっては、社内の調整業務は重要な仕事の1つ。結果的に、志塾での取り組みは、こうした面でも、たいへん大きな副次的な効果を生むものになっていたのだ。

こうしたプロセスを経て、次のテーマとして異体験の実践を設定した。



女将塾と志塾メンバーの対話

全く価値観の異なる世界に身を置くことで、自らの価値観を再検証し、考え方や視野を広げるというものである。

塾生たちは自ら課題を設定し、課題に取り組むことになった。牛乳配達や新聞の配達を無給で行う人、ボランティアとして、身体障害者の方々とともに浅草のカーニバルに参加する人、東京ディズニーランドの最寄り駅であるJR舞浜駅の掃除を行う人など、実に様々な活動が見られた。

私たちは、オリエンタルランドという会社の中で経験を積み上げ、その中で、自らの価値観の多くの部分をつくりあげてきた。言葉を換えて、もっとかみ砕いていえば、社外の価値観とい

うものに触れる機会はあまりないままに、これまでの人生を積み上げてきてしまったとも言えるだろう。

とは、いえ、様々な課題を抱えながら、それなりの経験を通じて積み上げてきたものだけに、それぞれ非常に強固な価値観を持っている。

そこで、全く違った価値観をベースにした世界に身を置くことで、こんな考え方や発想があったのか、あるいは、多様な価値観があるということ肌身に知り、「気付き」を誘発することが異体験の勤めの目的でもあった。

それぞれ限られた体験の中で、いろいろな考え方を知り、「自分にはこ

んな一面もあったのか」といった自己発見があった、というのが多くの塾生たちの感想である。

志塾の体験をベースに 意識変革の実践へ

そして、セミナーの総仕上げとして行われたのが、兵庫県・城崎温泉にある旅館・銀花での合宿である。

この旅館の女将、三宅美佐子さんは本業のかたわら、文字通り、女将の養成を目的にした「女将塾」を主宰し、全国から女将見習いの女性たちを集めて、その教育に取り組んでいる。志塾の最終セミナーは、女将塾との共同合宿というスタイルで実施された。

この旅館は、お泊まりいただくお客様に対してゆき届いたサービスを実現するため、客室数や予約の定員を最小限にとどめるという方針の元に営まれている。

一方、当社は、同じサービス業に属するとはいえ、東京ディズニーランドを訪れる年間約1,700万人のゲストの皆様に向けた事業を展開している。

そこで、当社の従業員が、手づくりのおもてなしの極致ともいえる旅

館銀花の仕事を行う中で、前述した異体験を実践するというのがこの合宿の狙いである。

15名の塾生たちは、現地到着すると旅装を解く間もなく、「お客様の立場に立って、自分で考え工夫することがサービスの本来のあり方」という銀花の経営方針や女将のあり方などについての講演に聴き入り、早速当日夕刻から客室の掃除、大浴場の清掃など、旅館内の仕事を分担して取り組んだ。

2日目も、塾生たちは早朝から旅館の仕事に取り組み、合宿の締めくくりとして、北村氏の講演が行われて、同日午後散会となった。

内観と自己開示を通じて自分を見つめ直すこと、異体験を通じて、新しい価値観や考え方に触れたり、新しい自分を発見すること。

ただし、これ自体が意識変革の主体というわけではない。こうした体験を経て得た「気付き」を自己変革にいかにつなげていくかということが、とりもなおさず意識変革のプロセスでもある。

志塾では、6回のセミナーで得たこと、さまざまな課題体験を経て培ったことを元に、どのような意識変革のためのアプローチを実践するのかについてレポートをまとめ、約半年間に渡る

カリキュラムを修了した。

つまり、意識変革のアプローチは志塾そのものではなく、志塾終了後がまさに本番なのだ。

ある塾生は、日々の仕事の一環として、若手社員と部長・部門長と語る会を定期的に開催することを決め、そのコーディネーター役を果たしていくことを決意し、それを実践している。

また、ある塾生は、自らが北村流の塾を創設し、若いメンバーを募って運営していくことを決めた。

私自身は、社外の元気のある人々を社内に積極的に紹介することを1つの目標として据えた。これは、自分が社外の人々と積極的な交流を持ち、自分が共鳴した外の価値観を社内の多くの人々に知らせることで、また違った意味での異体験を実現したいという狙いだ。

志塾1期生の課程修了間もなく、2期生のセミナーが開始され、今年1月にまた修了生が生まれた。志塾での体験を共有する仲間の輪が社内にとどんどん広まっていく中で、意識変革に向けたよりダイナミックな動きが生じてくるのではないかと胸を躍らせている。

(金子任)