

## ケース5 体験レポート・異業種交流

## セミナーハウス湘南台 (いすゞ自動車研修所)

自分が変わらなければ何も変えられない

自己変革の勧めを説く、  
平成の松下村塾

## 「ニューウェーブ・マネジメント研究塾」

フリージャーナリスト

峰 如之介

ニューウェーブ・マネジメント研究塾とは何か？と問うと、平成の松下村塾と答える。かつていすゞ自動車の組織変革で知行合一を実践した北村三郎氏が興した研究塾は、組織変革の志士を養成する道場である。さっそく道場の門を叩いてみた。

塾生たちが互いの  
異質と同質を知る

9月24日、午前10時。

神奈川県藤沢市円行のセミナーハウス湘南台では、6月24日にスタートし、毎月1回6カ月間にわたって開催される第13期のニューウェーブ・マネジメント研究塾の第5回講座が行われた。この日、研修室に顔を揃えたのは、総勢13人の塾生たち。勤務する企業、所属部署は多種多様で、建設会社建築工事部、自動車メーカー車両技術部、さらにはビールメーカー労働組合と、会社も仕事も異なっている塾生仲間が約1カ月ぶりに集合した。

最初に塾生が1人1分の時間を与えられ、前回研修の感想を述べ合ってから、塾頭の三浦和吾朗氏が口火を切った。

「皆さん、私たちは情報というものについていろいろと考えてきましたが、情報というものは自分自身が開示しながら、常に鮮度の高い情報をキャッチしていかなければならないのです。情報とは行動を選択するための知識にほかならないのですから」

三浦氏の口調は至って柔らかい。塾頭が塾生に向かって、上から下に講義するといった感じは全くない。言うならば、13人の塾生1人ひとりに話しかけるような口調で、自己開示、異体験、内観といった意識改革の方法論が述べられていく。

講義を受ける塾生たちの表情も、リラックスしている。服装からしてまちまちで、ワイシャツにネクタイ姿の塾生の隣にポロシャツにジーンズの塾生が座りながら、塾頭の話に耳を傾ける。第13期の塾生たちは各人の役職も担当部員から係長、課長、部長、調査役、

バイヤー、書記長といった具合に、いつもながら多彩な顔触れとなった。

塾生たちが適度な緊張感を感じながら、研修への集中力を高めていったところで、「複雑系を考える」というメインテーマへと講義が進んでいく。

塾生たちは前回の講座で“情報とは何か”、“2つの知（形式知と暗黙知）と情報”といった情報の本質論を学び、合わせて複雑系に関する課題図書や講演ビデオなどの教材が、宿題として与えられていた。

再び、三浦氏が話す。

「皆さんにとって、複雑系とは何ですか。複雑系に関して、3つの視点から1人ひとりの考えを述べて下さい。発言は1人5分間をお願いします」

3つの視点は、こう示された。

①私は複雑系をこう理解している

- ② 課題図書やビデオを見て、一番印象に残っていること
- ③ 自分自身のマネジメントや仕事のなかで複雑系の思想をどう活かすのか

塾生は、塾頭が示した課題を自分なりに咀嚼して、5分間という制限時間のなかで発表しなければならない。

発表のトップバッターは、自動車メーカーの開発管理室からの参加者だ。自席のテーブルに置かれた大きなネームプレートを持って一番前の席に移動し、やや緊張気味に口を開いていった。

「心の時代と言われる現代だからこそ政治、経済、そして私たちの生活までもすべて複雑になってきているように思う……」

発言者はその後、マズローの欲求5段階説を織り交ぜながら、現代人の欲求と複雑系の相関関係を述べていった。

続く第2番手の塾生の口からは、いきなり疑問が呈された。

「ちょうど、会社で長期5カ年計画を策定するように命じられているのですが、果たして現代にそうした長期計画が描けるのか、どうも疑問です。ただ帳じり合わせの数字の羅列になってしまう危険性が高いんじゃないかと」

発言はフリートークなので、それぞれ異なる会社事情や仕事の立場から、予想を超える発言が飛び出してくる。塾生たちのナマの“異”と“同”に触れ合うことができるのも、研究塾の大きな魅力となっている。

複雑化し激動する現代にあって、長期計画の策定は成立するのか。1

人の塾生の発言がそのまま、他の塾生に横軸を通す問題提起となっていく。長期計画策定の是非について後から発言した塾生が「会社は違えども事情は同じ」という認識で分析し、ますます複雑化しながら予測困難になる現代事情と事業、経営の継続性や一貫性といった論点から言及。研修室内に、議論の花が咲いていった。

1人5分間の制限時間で行われた発表会は順調に進み、自動車メーカー車両技術部所属の塾生が、午前11時30分に最後の発表を終えて、発言は終了した。

「複雑系はたえず進化するもの」

「複雑系は非完全主義の思想である」

午前中の講義を締めくくるように、塾頭の三浦氏と副塾頭の中川紀夫氏がポンっと問題の核心を投げかけて、塾生の頭脳を刺激していった。

## 場と情報を提供する マネジメントとは？

ニューウェーブ・マネジメント研究塾は、1996年8月に開塾した〈変革仕掛け人の養成塾〉を源流としている。開塾当初は塾名も“湘南ほくそん塾”と称し、いすゞ自動車の工場勤務の課長9名が第1期の塾生となった。

「本塾はいすゞ自動車に勤務していた北村三郎が塾長を務めておりまして、塾頭の私や副塾長の山内孝三郎も皆、いすゞの出身者です」

塾頭の三浦氏は、開塾の経緯をそう概説する。塾長の北村氏はいすゞ勤務時代に、米経済紙のウォールストリートジャーナルの取材を受けて、記事のなかで堂々と『窓際族』と認知された話題のビジネスマンとして知られてい



塾頭 三浦和吾朗氏

る。いすゞマンとして組織風土に問題点を感じ、〈風土改革〉の旗を掲げながら改革を実践した“行動の人”であった。北村氏と三浦氏は後年、いすゞ能力開発センターという子会社で社長と常務という関係で出会い、紆余曲折を経ながらともに改革の難題に立ち向かっていった。

本稿では北村氏や三浦氏のビジネスマン人生について詳述する紙幅をもたないが、研究塾の本質を知るうえで避けて通れないキーワードを概説しておきたい。

1つは『たこ壺』認識である。

ニューウェーブ・マネジメント研究塾の第1回講座で、北村氏は塾生に向かって持論のたこ壺論を投げ掛ける。

「会社を観察してみると各部門、つまり開発、生産、販売、管理、支店などがそれぞれ、たこ壺のなかに自分たちの塹壕を掘って立てこもっています。塹壕のなかからは、なかなか外の様子は分かりません。そのような環境にいる社員は塹壕の入り



研究塾では自己変革の勧めを説く

口付近にいる偉い人の行動を真似するようにになります」

北村氏は会社組織の閉鎖性、無思考性をたこ壺として表現し、「たこ壺を変えよう」と呼び掛ける。たこ壺のなかだけで生息していると、知らず知らずのうちに思考と行動がパターン化し、意識が固定化して同じ行動だけを繰り返すようになると警告する。

では、どうすればたこ壺組織を変革して、たこ壺発想から脱却することができるのか。思考停止状況を打破し、個人としての自由な思考と自由な行動を再生させることができるのか。

北村氏は言う。

「周囲を巻き込まなければ改革は成功しません。その時、周囲を巻き込もうとしながら、自分は変わらない人がいます。しかし、これでは周囲の人はなかなかついてきません。改革を行ううえで一番大切なことは、まず自分が変わることです」

自分が変わらなければ何も変えられない。この自己変革認識こそが、北村氏の変革思想の原点である。

「研究塾では自己変革の勧めを説

きます。意識変革のため価値観の新陳代謝がいかに大切かを、塾生の1人ひとりに考えてもらう。そして考えて思想化したものは、行動として実践する。知行合一思想が研究塾の精神です」(三浦塾頭)

したがって研究塾は、ありきたりのビジネス研修のようにスキ

ルを教え込む場ではない。あえて言うならば、〈生き方を考える人間修業の道場〉のような時間と空間である。知識や理論や技術を考えるのではなく、塾生1人ひとりに「生きざまを考えさせる時間」と言っても過言ではない。

第5回講座は昼食を挟んで、複雑系と並ぶもう1つの課題であるニューウェーブ・マネジメント研究に入っていた。

三浦氏が問題提起する。

「皆さん、ニューウェーブ・マネジメントとは何でしょうか? “ニューウェーブ・マネジメントとは〇△するマネジメントである” という論点で、ニューウェーブ・マネジメントを20字前後で表現して下さい」

塾生には、前もってニューウェーブ・マネジメントに関する課題図書が与えられている。

研修会場の壁には、塾生がニューウェーブ・マネジメントについて書くための模造紙が貼られた。一定の時間を与えられた塾生たちは、思い思いに自分のマネジメント観を書き込んでいった。

『個人を大切に、共感を創造するマネジメント』

『時流の変化に合わせて、自らも変化し続けるマネジメント』

『未知から来るものに対して、選択していく行動力』

13人の塾生が、自由な立場から自分自身のマネジメント観を発表する。

塾頭が、再び問いかけた。

「どうです、皆さんがいままでに習ったり、考えてきたマネジメントとは違うマネジメントが見えてきませんか?」

さらに続けて、

「ここに13人いれば、13通りのマネジメントがあっいいんです。マネジメントの考えや方法が、だれかと同じでなかったらいけないということはありません。1人ひとりのマネジメントがあるはずですよ」

三浦氏のマネジメント論をキャッチした塾生は、カルチャーショックを受ける。管理職の参加者が多い研究塾では、過去に「マネジメントはかくあるべし」と教わったり、本で学んだ塾生が少なくない。多くの塾生にとってのマネジメントとは「絶対的な正解のあるマネジメント」であり、正解のない自由認識のマネジメントなど聞いたことも、読んだこともなかった。

常識が否定され、正解が不正解になる。混乱した頭で正解を探してみても、そんなものはどこにもないし、塾頭も副塾頭も他の塾生も、だれも教えてくれない。

「個人が自立するには依存からの脱却が必要です。依存から解き放たれて始めて、私たちは自立と個性を發揮できるのです」(山内孝三郎副塾長)

塾生の自由討議が始まり、自分自

身のマネジメント観を問わせた後で、塾頭が議論を引き取った。

「ニューウェーブ・マネジメントとは1人ひとりが創るものなのです」午後の講義も後半に差し掛かったころ、研修室に研修所の清掃や管理業務を行っている別会社の第一線の従業員が3名登場した。

「私たちは個人の自主性と自由を尊ぶマネジメントを常に模索していますが、実際に私たちの思想と行動がどのように実践されているかを、塾生の皆さんが確認して下さい」

実際に研修所で働いている従業員の自主性と自由は尊ばれているのか。塾生が自由に質問して、チェックし欲しいと、三浦氏が呼び掛ける。

セミナーハウス湘南台は、別名〈花のセミナーハウス〉と呼ばれている。研修所に一歩足を踏み入れると、受付カウンター、廊下、研修室内、宿泊ルーム、応接室内、食堂テーブルなど、数多くの場所に生け花の一輪挿しが置かれていることに気づく。

「この花は清掃の女性たちがセミナーハウスで安らぎと寛ぎを感じてもらうために、自主的に生けているものです。セミナーハウスとしても何らかの支援をしようと申し出たのですが、“(金銭などの)支援を受けると(花を生けるのが)仕事になってしまうので困る”と言われてしまいました」(三浦氏)

ゆえにハウス内の生け花は、三浦氏たちが実践する自主、自発のマネジメントの象徴となっている。その生け花を生けている女性職員が、塾生たちの前に座った。

「本当にご自分たちだけで生けているのですか」

「何か業務上の問題点が発生したときは、どうやって解決するのですか」

「仕事上の提案などは、どの程度認められるのですか」

次々に、塾生の直截な質問が飛ぶ。

1つひとつの質問に丁寧に答える従業員の言葉と表情は実に堂々としていて、穏やかだ。

「仕事ですから、すべてが許される

などということは有り得ませんが、話し合うことですべてが解決できます。私がいま着ているユニフォームも、皆で話し合って決めました」

セミナーハウス湘南台では、決算などの経営情報も社員に対して、すべてオープンにされている。ユニフォームを自分たちで決めたとする清掃の女性スタッフにも、もちろん月次決算がディスクローズされている。

三浦氏が言う。

「私たちの最大の任務は“場の提供”と“情報の提供”です。それが私たちの〈実践〉といってもいいでしょう」

働く仲間に場と情報を提供し、個人の自主性と自発性を尊重する。自主と自発のマネジメントを実践する三浦氏は、自ら23の外部研究会の会員となって情報と人のネットワークを築き上げてきた。変革の仕掛け人は、自らが外に飛びだし、自らが刺激と変化を受け入れる〈変革の人〉なのである。

## 受講者コメント

オリエンタルランド 人財開発部コミュニケーショングループ 第13期塾生

### 外崎貴子さん

ニューウェーブ・マネジメント研究塾を受講して最初、固定観念や常識から開放されていく自分を感じました。研修初日、1人15分の時間で、受講生の皆さんと会社や仕事から離れた自分を紹介し合い、本当の自己開示が

できました。北村塾長の〈たこ壺論〉にも素直に共感を抱き、いつもポジティブに生きるという私の信念と重ね合わせながらたこ壺論を熟考し、自分の人生は自分で創る大切さを学んだような気がします。

横浜市教育委員会生涯学習課長 第10期卒塾生

### 小池恭一さん

ノウハウや経営マネジメントに特化し、ただスキル講義に明け暮れる研修が多いなかで、この塾は単なる知識習得ではなく、自身の内面の意識改革の必要性を自覚させてくれました。またよい意味での異業種交流ができる点も、大

きな受講メリットでしょう。私のような立場の人間が民間企業からの受講生と胸襟を開きあい、お互いが異質を知ると同時に同質を発見するという、とても貴重な時間だったような気がします。