

座談会

なぜいま企業塾なのか

異能と出会う場をつくり、社内の壁を壊していくことで 組織が活力を生み出す

なぜいま企業塾なのか。この取り組みは、はたしてどの企業にとっても有効な方法なのだろうか。もし実際に社内で塾を起こすとしたら、その際に気をつけるべき点はなにか。塾的活動に携わっている方々に集まっていただき議論してもらった。

出席者 (氏名50音順)

泉谷直木 アサヒビール 理事 経営戦略部長

北村三郎 人と情報の研究所 代表

倉島佑次 エスエス製薬 研修室長

司会

佐藤 修 コンセプトワークショップ 代表



階層別研修では限界がある それを補うのが企業塾だ

佐藤 北村さんは、いろいろな企業で塾活動にかかわっておられますね。まずは、その辺からお伺いしたいのですが。

北村 これまで多くの企業では、階層別研修などを通じて、会社の期待に応えられる人材を育成してきましたが、これは見方を変えれば、依存型で没個性の人間をたくさんつくり出してきただけとも言えます。従来は、そうやって育成されてきた社員が右肩上がりの日本経済を支えてきたわけですが、現在のように成熟化し、グローバル化した時代になると、企業は自立した人間、自分の個性を出せるような人材を求めていると思います。そんな社員が育つためには、これまで行われていた研修ス

タイルではなく、塾という方法もあるのではないかと始めて始めたのです。

佐藤 倉島さんも、塾に近い形での研修を続けていらっしゃいますね。

倉島 研修を担当して13年たちますが、これまで知識習得型の研修をやっていた、果たしてこれだけでよいのだろうかと思うことが何度もありました。企業人である前に一社会人として哲学をもった人間を育てていかないと、本質的なところで会社は変わらないのではないかとね。知識ももちろん必要だし、それで短期的には多少業績も上がるのだけれども、長期的にみて、会社がおかしくなってはまずいという危機感から、今年から将来の会社を担うリーダー育成を目的としたSSPフォーラム*をスタートしたのです。

北村 そう、知識を吸収するだけの研

修では、これからの時代が求める社員は育たないですね。昔、塾という「学び合う場」があったじゃないですか。勉強したい人が自分の意志で集まり、自分の意志で学ぶ。このほうが本当の人材育成ができるのではないかと思います。いまのような大変化の時代に会社が変わっていくためには、サブシステムの存在が必要です。塾は人材育成のサブシステムなんですよ。

倉島 確かに、やっていて手応えがありますね。そういう場を体験した若い社員たちの間に何かこう、うねりが出てきたというか。

佐藤 なるほど。それが経営そのものを変えていくのでしょうか？

倉島 変えていくでしょうね。あと10年たったら相当の変化が起きるのではないかと期待しています。

佐藤 泉谷さんも、塾という形態ではないにしろ、非常に塾的なことを社内でやっていらっしゃる。

泉谷 ええ、いまのようなお話からすれば、私の部署（経営戦略部）は、大変塾的な運営をしていると言えるかもしれませんね。昨年9月にこの部署をつくる時に、営業や経理や財務といった、さまざまな部署からトップ・プレイヤーが集められまして、いま私を含めて9人でやっています。まさに、そこではメンバー各自が持っている技術や情報やノウハウや人脈や……といったものを提供しあって仕事をしています。経営情報はすべて共有、アイデアは何でもOKというスタンスでやっています。常に異能力のせめぎ合いがあることが、部全体の創造性を高めていることにつながっている、と言えると思います。

佐藤 それは、サブシステムの塾というよりも、まさに塾そのものをやっているわけですよね。

泉谷 そうかも知れません。

佐藤 泉谷さんは経営戦略の中枢におられるわけですが、そういう視点から見て塾はどうでしょうか。

泉谷 いまの世の中の変化の仕方というのは、単なるトレンドの変化ではなく、ルールとゴールの変化ですよ。これまで私たちは、どうしても組織のなかで機能別に仕事していますから、「部分から全体を見る」という思考のなかで育ってきました。しかしいま、「全体から部分を見る」、「社会から企業を見る」、「全社から部

門を見る」、「部門から自分のミッションを見る」、こういう思考パターンがないと、経営の思考が企業の中へ中へと閉じ込もっていってしまう恐れがあります。そんななかで企業が変換していくためには、フリーに集まって情報交換をする塾のようなものがある方がいいんでしょうね。

北村 確かにゴールの

変化ですよ。私は、塾の目的は物事を伝承していくということにあると思っています。世の中は先輩から後輩への伝承によって進化していくものですし、塾は単なるオフサイト・ミーティングではないと思っていますから。ですから、伝承したい考え方や技能を持っている人が塾長となって、周囲の人たちに伝えて行けたらいいと思う。塾長は経営者とは限らないし、現場の社員だっていわけですよ。企業人とは会社のミッションに従って仕事をするのだという考え方もあるかも知れない。けれども、私は企業人としての自分自身のミッションを持って、それに従うという考え方があっていいと思うんですよ。

自発性と個性を養うのは現場発の企業塾ではないか

泉谷 北村さんがおっしゃるように、熟練経験者の意見を聴いて身につけていくのも1つの方法論だけれど、ミッションのない塾は組織として意味がないと思うんですよ。私は、企業経営は



●泉谷直木(いずみや なおき)氏

83年のCI導入では当初から専任担当として参画。その後、広報課長、広報部長等を経て戦略的な広告活動の展開に取り組む。現在は、会長、社長直轄の経営戦略全般にわたるトップスタッフとして経営改革、中期経営計画策定、企業文化改革に取り組んでいる。

常に本筋のところで改革をしていくことが必要だと考えています。企業として経営理念があり、その経営理念をカタチにしていく行動指針があり、その方針を社員個々が共有して、それぞれの職場で仕事を進めて行けたとしたら、そのことが会社全体を塾化させると思うんですね。それが本来の姿ではないでしょうか。それができないから、やっていけないから、だからサブシステムで、というのは本筋から外れて問題のすり替えになってしまうのではないかと、思っているのですが。

佐藤 そういう思いは倉島さんもあるのではないですか？

倉島 いやあ。まったくその通りですよ（笑）。

北村 確かに、組織をつくり、ミッションをつくり、戦略をつくり、目標をつくって、それをブレイクダウンしていくというのが理想であり、それが経営そのものですが、実際にミッションなどが立派にできていても、それが実行できていない会社がほとんどないじゃないですか。会社



●北村三郎(きたむら さぶろう)氏

いすゞ自動車に在職中は、北米部長、事務合理化推進室長、いすゞ能力開発センター社長等を歴任。いすゞ自動車の再建に当たって風土改革の参謀を務めた。96年に定年退職後、独立。現在は風土改革、企業改革のコンサルティング活動を行っている。

の上層部にいる人たちは満足していても、現場の人たちは必ずしも満足していない場合もある。私は、現場の人が塾長になって現場のなかで人を育てていくことが大切だと思う。その際、会社がきちんと予算を付けてあげて、現場にやらせてあげることが大事です。だからサブシステムというんですよね。

佐藤 そのサブシステムとしての塾が盛んになり、いろいろな行動をしていくと、それを束ねていくシステムも必要になりますね。

北村 束ねるシステムよりも自立分散したいのです。自立というのは自分の頭で考えて心で判断することでしょう。塾を通して、次第に現場の人間も自立していく。私はそういうやり方を4年ほど前からやってきました。塾活動を通じて社員がだんだん自立していくのを見るのはとても楽しみなことです。

泉谷 現場の活性化という意味ではそういうことでしょうか。

佐藤 いま、この場で塾が、人が育つ場という意味と、事業戦略や経営

戦略に密着したという意味の2種類が語られているように思います。そこでまず、人を育てるという意味での塾について議論したいのですが。北村さんのところでは、企業以外の人たちが入って塾をやり、手応えを感じておられますね。そこでいまの北村さんの話につながるようなところがあるような気がするんですけど。

倉島 北村さんのお話を伺いながら、私がこれまでやってきた研修が実は塾だったんだなと思いました。とにかく自分の言いたいことが言えない組織で仕事なんか上手くいくわけじゃないかと。そして、そんな企業風土をつくる研修自体がおかしい、そんな研修はぶち壊せというところから私はスタートしたんです。そうした動きのなかからSSPフォーラムという正式なものことができましたね。

佐藤 北村さんや倉島さんがやっているのは、まさに自分の個性とか役割を見つけるのに有効な場づくりですよ。

北村 ええ、もちろん会社のなかの塾ですから、塾ではミッションやマネジメントがテーマになります。けれども、それだけでは不十分なんですよ。依存心から脱却して、自分を取り戻し、自分で責任を取れる社員に変わっていきたいのです。

佐藤 そういう意味では、泉谷さんも、北村さんや倉島さんと共通していませんか。

泉谷 そこまで深くやっているかとい

うと疑問ですけど(笑)。まあ、昔の金太郎館集団的な社員がいっぱいいるだけでは、これからの時代には対応できません。私は、金太郎館集団ではなく桃太郎軍団をつくりたいわけですよ。犬でも猿でもみんなの力を伸ばしたい。そして、桃太郎的立場のトップが、方向性を付けながら進んでいく。これからの時代の組織にとって、そういうことが一番大事なのではないかなと思うんですよ。そういう塾的な場所をつくる手法としていろいろなものがあると思うのだけれど、私はたまたま、そういうセクションを新しくつくるということに恵まれたから、組織のなかで実行できたんですよ。ですから、あえて塾をつくるよりも、塾的な要素を組織に持ちこむやり方が好きなんだと思います。

倉島 組織のなかでできるのがうらやましいですね(笑)。

気持ちよく働ける環境づくりが事業の発展を促す

北村 現場の人は本来、いい仕事をしたい、いいモノを作りたいという本能がある。手抜きをしたり、不良品が多いのは現場の社員がつじつま合わせて働いているからでしょう。現場が弱くなるのは「管理」が多すぎるからです。現場の強さを取り戻すためにも現場の社員を主役にした塾をやる、ということです。

佐藤 北村さんの考える塾というのは、現場の人を主役にするというのが非常に大きなポイントですね。小集団活動と塾とはどう違うのでしょうか。

北村 もともと小集団活動は現場に根付いた優れた方法でした。それがTQCのQCサークルになってからおかしくなりました。小集団活動が「自主性という名のやらせ」に堕ちてしまったのです。日本の企業ではもともと現場に力がありました。ところが家元がいろいろな手法を売って「やらせ」や「つじつま合わせ」をばびこらせてしまった。いま、もう一度失われた現場の強さを取り戻さないといけな。

倉島 しかし、いまどきそういう職人気質のような人材が現場にいますかねえ、それも不安なんですけど。

北村 私はいろいろな企業の現場の人たちとつき合いがありますが、技能などを後輩に伝えたいと願っている社員はたくさんいます。ただそのような場がないだけなのです。

倉島 なるほど。

佐藤 北村さんは、現場の人を主役にして、気持ちよく働いてもらえれば、まわりまわって企業の業績につながるかと考えておられる。

北村 そうですね。

泉谷 ただ、それを求めすぎて過去に失敗した経験があるわけですよ。ボトムアップ型だとかいつてね。生徒会じゃないんだから、そんなのやれっこないわけで。それと同じように、また現場をだましたらいけないと思いますよ。おまえたちが経営をやるんだって（現場の人に）言ったとしても、それはあり得ないことなんですから。かつてのように、変に現場の人たちを煽りたくないですね。

佐藤 ボトムアップにし過ぎて、本当に経営サイドが責任を取れるのか、という話ですよ。

泉谷 ええ、もちろん、塾を否定はしませんけれどね。

佐藤 たしかに、CI運動がはやった時に、道場とかフォーラムといった名称で経営に提言する場がたくさんできたんですが、泉谷さんのおっしゃる通り、ほとんどの企業では、現場の意見をきっちり経営のなかに位置づけられなかった。しかし、

個人を、現場を大事にしようという北村さんの考え方は、アサヒビールさんの根底にある考え方に通じませんか。確かアサヒビールさんでは顧客を個客という言い方をしている。

泉谷 確かにそうですね。

北村 企業は強くなければ生き残れないというのは事実だけれども、安易に人を切り捨てていく最近の風潮は、長期的にみてデメリットがあるかもしれません。業績をあげるためには企業にいる多様な社員を戦力化していきたいですね。

私がやっていることは、言ってみれば社員研修の規制緩和です。上から降りてきた研修だけでなく、現場発の私塾的な活動を通して企業が変化を受け入れる風土を作り、いい人材が育つ土壌を作れたらな、と考えているわけです。確かに私の考え方は少数派でしょう。でも改革って本流から起こることはない。少数派から起こるものですよ。

泉谷 変革を促進するための仕組みや仕掛けには、いろんな方法論があるんでしょうね。確かに、会社の中核部か



●倉島佑次(くらしま ゆうじ)氏

87年より研修を担当。研修では知識教育だけでなく、人間関係スキルを重視。人事評価制度の改定、SSPフォーラム、オフサイト・ミーティング等を通じて、組織風土の変革に挑戦している。

ら降りてきたことを現場がやれば仕事は達成できるし、現場の人間まで戦略を語る必要があるのか、という意見もあるかも知れない。しかし、人は組織に属する限り、常に人間の側面と組織人的側面の両面を持っているわけで、会社が社員の人間的な成長の場面や豊かさを支援しながら、仕事面での成長も支援していく…そういうことができる会社でありたいですね。中央の人間が現場の人の意見を認めてあげるべきだと、先程北村さんがおっしゃったけど、私、大事なのはそこだと思います。

倉島 私も同じ意見ですね。

佐藤 これまでの議論を通じて、皆さんそれぞれに相違点はありますが、共通する部分もありましたよね。ところで、いい塾に共通する要素とはなんですか。

北村 それは、自分の伝えたいものがある人が熟長になり、集まる目的が明確だということではないでしょうか。

倉島 そうですね。

北村 そして、自分の会社だけが良

くなればいいというのではなく、社会全体が良くなることを望んでいるという点ですね。実際、そうしないと人が集まらないでしょう。みんなが納得できる社会性、普遍性がないとだめですよ。塾はお互いが学び合う場であり、塾長が一方的に教える場ではないですから、みんなで思いや体験、価値観などについて語り合い、学び合っていければいい。

泉谷 そして、自発的であるということ。会社からの指名制にすると指名された社員が変なエリート意識を持ちますからね。俺は塾に来てやってんだという感じになる。

佐藤 参加したい人が参加できるというのが重要ですね。

北村 そう、それから、だれでも塾を開けるといっても要素ですね。塾をつくれれば会社から予算をもらえらるか。そして、何よりも塾長の存在がポイントです。社内に決して派閥をつくらぬような、人と人をつなぐ触媒になれるような人に塾長になってもらいたいと思います。

異能力を認めることが 組織の活性化につながる

佐藤 今後の企業塾のあり方について伺います。北村さんは企業内でも企業外でも塾をやっていますが、今後を展望してどのような方向に進むと思われませんか。

北村 いまやソニーやゼロックスなどでは、取締役会のメンバーの4割が社外重役ですね。これに代表されるように、企業塾においても今後は異業種間の塾がどんどん増えていくでしょうね。

佐藤 異業種交流という概念ですか？

北村 いや、ただ交流して終わりというのではなくて、体験を通じて学び合う場です。たとえばエスエス製薬の研修室が異業種塾を計画すると、どうしても社内からの参加者が多くなるでしょう。それを、私のような第三者機関の人間が主宰することによって、さまざまな企業の人たちが集まるのではないかと、思っています。

佐藤 すでに異業種間での塾をしている企業がありますが、相変わらず企業にこだわっているというところに限界があるように感じます。企業を超えて、NPOや行政の人たちとの交流も大切ではないでしょうか？

北村 そうだと思いますね。例えば、介護などのボランティアも研修の1つです。ね。

泉谷 基本的に、異なった能力に触れ合い、認め合って尊重するというのが大事でしょうね。それでは異能力を認めるとはどういうことかという、他者が自分の能力を超えてくれても結構。自分がこれから勉強するものについては、周囲の人たちの持つネタを謙虚に聴こうという姿勢だと思えます。

佐藤 異質なものが組み合わせあって、1+1が5になったりするということですか。

倉島 そうでしょうね。

泉谷 いままでの日本の企業は、他の部署を認めないとか組織の壁が高いと



●佐藤 修(さとう おさむ)氏

東レで企業文化変革プロジェクトを担当後、89年に独立。現在は「コモンズの回復」(みんなのものをみんなで創る)をテーマに、現場の智恵を基本とした共創活動による企業や行政の変革にかかわっている。

いう現象が起きていて、それは、異なった能力を認められないからなわけでしょう。異能と出会う場をつくり、社内の壁をつぶしていくことが、組織を活性化させていくのではないのでしょうか。

佐藤 さらに社会との壁を壊していくことも、組織の活性化につながっていくだろうと思います。塾という名前はともかく、さまざまな個性を持った人たちが自由闊達に話し合い、学び合う仕組みをつくっていくことが、これからの企業の元気につながっていくように思います。

今日はどうもありがとうございました。

(安藤房子)

※SSPフォーラム……エスエス製薬では、ビジネスリーダー養成を目的として、本年度から1クール2年間に及ぶフォーラムをスタートした。参加条件は、係長以上で45歳までの社員を対象に全国より公募し28名を選抜。2カ月に1回、著名人の講演を聴くと共に、4グループに分かれて研究テーマを選定し、各グループ別に毎月自主的に活動を行っている。1年目に中間発表、2年目に会社に対する提言を発表する。