



Scholar Business School

2006 年 4 月～ 9 月

柴田昌治が語る

「スコラ・コンサルトの生い立ちと成長」

スコラ・コンサルトの風土改革は
どこからやって来たのか。

スコラヒストリー
柴田塾①～③

2006 年 4 月 3 日・10 日・17 日・5 月 9 日

1 スコラ思想の源流

教員時代に学んだこと

スコラ・コンサルトの創業者である柴田昌治は、大学を卒業後、女子高の先生としてキャリアをスタートしました。

しかし大学を卒業する時、具体的にやりたいことの明確なイメージはなく、先生になったのもほとんど偶然だったと言います。

「大学時代は学生運動をやっていて、もともと企業に勤めたい気持ちなんてまったくなかったんですよ。だから、普通の人がするような就職活動はまったくしていませんでした。ただ、ジャーナリストは面白いかなと思って3社ぐらい受けたかな。でも、向こうがいらないと言ってきたので、しょうがないから大学院でも行こうかとぼんやり考えていたんです。

そんな大学の卒業間際、スキーに行った帰りのバスで隣に座ったおじさんと話をしていたら、たまたまその人が大学の先輩だった。で、就職先を聞かれて『まだ決まっていますか』と答えたら、『ちょうどうちで産休の人がいて代わりの先生を探しているんだけど、来ない?』と誘われて。それは当然行きますよね（笑）」

当初は産休の代行でしたが期間終了後もそのまま教師として働き続けることになり、2年目には担任するクラスを持ちました。

「最初は人あしらいさえできれば教師なんて簡単に務まると思っていましたが、1年、2年とやっているうちにそうでないことがだんだんわかってきた。子供にごまかしは利かないんですね。

最初に担任を持った時、僕は他の先生たちから『いいクラスだ』と言われるクラスを作ろうとしました。生徒はみんな大人しくてちゃんと勉強する、というような。でも、そうしたらいつの間にか自分が子供を押さえつける側に回っていた。『先生は私にあんなにやさしい、こうなりなさいと言うけれど、どうしたらそうなるかは一度も言ったことがない』と生徒から指摘されたときは、確かにそうだと思います。僕は正しいことを言っているけれど、中身は全然ないと。2年目にはそういう出来事が次々に起こって、大いに反省しましたね。で、3年目は本気でいろんなことをやろうと意図的に仕組んで、ホームルーム記録の小冊子を作ったりしました。だからあの2年目で、僕はすごく成長したんだと思います」

ところが、学校はわずか3年で辞めてしまいました。

「大学出たてで若かったから、生徒にちやほやされて楽しい生活でしたよ。でも、教師は長く続ける仕事ではないと思いました。50歳になったとき、自分がずっとそこにいるというイメージが湧かなかったからです。振り返ってみると、教師時代も僕は

ホームルーム日誌を作って世の中に出したんですが、そういうことをいつもやろうとするんですよ。ということは、僕にはどこか野心があるんですね。何かを表現したいという野心が。

いや、野心と言うとちょっと違うかな。例えば、僕の3番目の娘は成績が悪くて進学ではえらい苦労しましたが、彼女はいつも『私はこんなことをしたい』ととんでもないことを言い出すんです。で、実際に去年は描いた絵が都知事賞を受賞し、周りの人をあっと驚かせた。一方で、上の子ははるかに頭が切れて成績もいいんだけど、「こうなりたい」という意欲があまり見えない。

世の中に出て成果を出すのはどちらかというと、『こうなりたい』という意欲がある方だと思います。そういう人間はちょっと危なっかしくて大失敗もするんだけど、条件が揃うと成功する。僕はどちらかというとそちらのタイプ。いつもどこか虎視眈々と何かを狙っているところがありました」

学問の世界からビジネスへ

勤めていた学校を退職した柴田は、大学院への進学を目指し始めました。

大学院への進学には語学が不可欠です。しかし語学がまったく苦手だった柴田は、ある決断をします。

「外国語なんて大学入試のときにちょっとやっただけで勉強したことがなかった。勉強会へ行ってもどこ読んでいるのかさえわからないんだから、大学院なんて受かるわけがない。僕はコツコツやるのがダメなんですよ。新しいパソコンを買ったときでもいちいち説明書なんか見ない。邪魔くさいからね。ただし、これは意味があると思ったことは徹底的に集中してやる。で、僕みたいな怠け者でも外国語ができるようになる方法はないかと考えた結果、一切合財を売り払ってドイツへ留学しました」

ドイツにいたのは1年半。この期間で柴田はドイツ語をマスターし、その後大学院に入学しました。マスターの2年間には共著書も執筆しています。そのままいけば大学の先生になるコースでしたが、ドクターの1年目のとき、ドイツ語学校の経営を始めたことが人生の大きな転機になりました。

「それまではビジネスの世界に全然興味がなかったんですが、お金で随分苦労してきたので、生活のためにもう少しちゃんと稼げるようにしたかった。それに、当時はドイツ語の需要がものすごくあって、自分が学校をやったらもっとうまくできるのに、という気持ちもありました」

最初、30坪ほどのスペースを借りて始めたドイツ語学校はすぐに満杯になり、2年目には3倍の広さの教室に移るほど大いに賑わいました。

「感覚的にですが、わりと意味のあることをちゃんとしていましたね。例えば、最初の授業の前には必ず『まず生徒のみなさんで仲良くなってください。授業が終わった

ら、一緒に喫茶店にでも行ってください』と言っていました。つまり、単に語学を勉強するだけでなく、生徒同士のコミュニケーションをとることを重視して、とても仲のいいクラスになるようにした。すると、『ハイデルベルグは楽しい』という噂が一気に広がるんです。先生もそういうフレンドリーな人を選びましたからね。それでワーっと大きくなって、2年目ぐらいにはもう業界一の学校になりました。

その間、大学院にもちゃんと通ってオール優で卒業しています。ドクター2年目のときは京都教育大学から『来ないか』と誘いがありました。でも、京都に行くということは、せっかくつくった学校を捨てていくことになりますよね。いろいろ考えましたが、結局お断りしました。あのときに誘いを受けていたら、今頃はどこかのつまらない大学教授になっていたでしょう。

学問よりやっぱり経営のほうが面白い。だいたい、ぼくはコツコツ学問やるなんて向いていないんです。マスターの勉強をしているときも、こんな自分でコツコツやっていたら能率が上がらないし、僕の得意な要素を絶対に生かせないと思っていましたからね。僕には秘書が3人ぐらい必要だと、本郷の通りを歩きながら本気で考えたのを今でも覚えていますよ。自分の弱みをカバーし相手の強みを生かせるチームを組めば強くなれるし、いろんなことができるようになる。当時はそこまできちんと考えたわけではないけれど、そうしたほうが絶対にいいと思いました」

2 ビジネスの萌芽

テンポラリー・エデュコンサルト時代

ドイツ語学校の経営は順調にいきましたが、需要は限られているので成長には限界があります。そこで柴田は、その他の事業にもチャレンジし始めました。

「その時、僕は30歳ぐらいでしたけど、やはり50歳になった時に同じことをしているイメージがわかなかったので、何か別のことをやってみようと。もっと自分にできることはいっぱいあるはずだ。そんな気持ちでした。

例えば、梅干の販売。和歌山で梅を作って販売するとかね。和歌山まで土地を見に行って、結局やらなかったんですが。実際にやったのはドイツ料理店。これは大損出しました」

そうやっていろいろ取り組んだ中の一つが、テンポラリーセンター（現パソナ）の南部靖之氏と共同で始めたテンポラリー・エデュコンサルトという会社でした。

「彼と知り合って話をしたら、高校の後輩だったんですよ。ものすごく面白い人間で、ちょうど彼がドイツへ行きたいというので一緒に珍道中したらとても仲良くなって、帰国してから共同で仕事を始めることになりました。

この会社では、当時普及がはじまったワープロの教室を展開しました。教室は渋谷などに5~6教室、スタッフはインストラクター含め40~50人はいたかな。でも、初期投資と費用がけっこうかかるから、事業的にはあまり儲からなかった」

ワープロ教室を始めて2、3年後、派遣法が成立しテンポラリーセンターでは派遣スタッフの教育体制を整える必要に迫られました。これが事業の大きな転換点になります。

「テンポラリーセンターの総務部長から『派遣スタッフの研修の仕事をすべてお願いするから、ワープロ教室の事業をください』というバーターの提案があって、僕はその話に乗りました。その時、こちらに残した人間は自分ともう一人だけ。学校の先生をやったことはあっても企業研修の経験はないですから、いろんな人を呼んできたりして、ずっと試行錯誤が続きましたね。

その頃やっていたのは受付業務や秘書業務といったテクニカルな面の研修。ですから人材関連の仕事といっても、今スコラで手がけている仕事とはあまり関係ないし、僕自身も直接現場にはタッチしていませんでした」

「ゆらぎ」と「ホロニック」

テンポラリーセンターから請け負った人材研修事業はその後発展して、さまざまな企業からさまざまな依頼が舞い込むようになり、柴田は1986年にスコラ・コンサルトを設立しました。

「僕個人として最初に直接手がけたのは、コスモ石油の人材育成。要はリストラで余った人材に新規事業を担当させるので、その教育をしてほしいという依頼でした。その次に入ってきたのが日産自動車。ここでやったのも日産自動車テクニカルセンター（NTC）での人材育成の仕事。組織体質改革を手がけていたわけではなく、エグゼクティブフォーラムという部長クラスの勉強会を手伝っていた。当時はその程度の話だったんですよ」

ちょうどこの頃、柴田にとって衝撃的な出来事がありました。それは「**ゆらぎ**」や「**ホロニック**」といった概念が経営の世界に入り込んできたことです。ゆらぎとは「異質な人間が集まっている状態から生じてくる、組織や社内常識、既存文化への揺さぶり」、ホロニックとは「個々には異質な要素が集合しているにもかかわらず、全体としては調和がとれているようす」のことです。

「企業内教育をやっていると、やはり規則に基づいてカチッと統制をとらなければいけないという、一種の精神主義的なところがあったわけです。そこに『ゆらぎ』や『ホロニック』といった概念が入ってきたとき、僕はものすごくほっとしたというか、自分の感性と一致するものがビジネスの世界でもあり得るんだと感じ入りました。これがスコラの一つ目の大きなターニング・ポイントだったと思います」

日産自動車での仕事で得た情報に基づいて、同社の組織活性化をテーマに柴田が1988年に出版した『何が、日産自動車を変えたのか』（PHP 研究所）を見ると、この時期すでに「ゆらぎ」の概念をはじめ、インフォーマルな活動の重要性等が指摘されています。

「日産のNTCで改革活動のエネルギーは、非常にゲリラ的なエネルギーでした。言われてやるんじゃないで、自分たちの力でやるというね。でも、こういう考えは学校の教師をしている頃や、学生運動をしている時から僕は持っていました。

学生運動をしていた当初は、何とかみんなを説得して一緒にやるための努力を繰り返していた。でも、そんなのはムダだ、と途中から思うようになりました。一生懸命説得したって分からない奴は分からない。分かる奴と一緒にやったほうが話が早いし、やる気のない奴を入れると全体のエネルギーが下がる。そう考え方が変わったのは、多分30代の頃に2:6:2の法則が頭の中に入ってきてからですね」

しかし、こうした概念やアイデアが組織論と結びついて風土改革の方法論に落とし込まれるのはまだ先のことです。

3 風土改革ビジネスの始動

「コアネットワーク」という概念の誕生

『何が、日産自動車を変えたのか』は10万部を超えるベストセラーになり、この本を読んでスコラに「風土改革」を依頼してくる企業が現れ始めました。

「当時、僕はエネルギーを持つ人への着目や、毛沢東に範をとった周縁から変革していく戦略といったことは当たり前のようには考えていましたが、まだ組織論にはなっていませんでした。

それが組織全体を扱う方法論に発展していったのは、いすゞ自動車を手がけてからです。いすゞではトップの3人しか知らない情報を僕が持っていたり、人事に影響を与えて『スコラ人事』と言われたりというぐらい、本当に組織の奥深くまで入り込んで随分勉強させてもらいました」

当時、経営危機に陥っていたいすゞ自動車の風土改革に取り組んでいく中で、柴田は「コアネットワーク」や「オフサイトミーティング」などの概念・方法論を生み出していきます。

「たいていの企業の中では、変革していくエネルギーを持っている人間と持っていない人間が散在していて、思いは同じでもみんな違う方向を向いていたりする。そこで全員一斉にやるのではなく、エネルギーを持った人たちのベクトルを一つの方向に合わせるネットワークをつくって改革に取り組めば、強い推進力を発揮するというのが

コアネットワークの考え方ですね。

考えてみれば当たり前のことですが、実はこういうコンセプトを打ち出した人はいなかった。何で自分がそういう考えをイメージできたかといえば、実際にいすゞの中で問題意識とエネルギーを持っている人たちがお互いに文句を言い合い、足を引っ張り合う場面に出くわすことがいっぱいあったからですね。そうした光景を見ているうちに、この人たちを同じ方向に向けてネットワーキングできたらいいだろうなと感じたのが出発点です。

『コア』という言葉自体は、いすゞの前に取り組んだ小松製作所の時から使っていました。小松製作所の社員は『自分はコアメンバーだ。コアメンバーが頑張ろう』というふうに使っていましたが、それと『コアネットワーク』の概念は質的な転換をしています。小松のときは、まだ目の前の人たちだけしか見ておらず、ネットワークという発想がなかった」

「オフサイトミーティング」事始

このように、当時は現在のように整理された概念が揃っているわけではなく、その場で考えながら喋り、手探りで前進していくような形でコンサルティングを行っていました。オフサイトミーティングについても同様です。

『気楽にまじめな話をする』というコンセプトは、日産でエグゼクティブフォーラムをやっていた時、キヤノン中央研究所の所長を呼んで聞いた話がもとになっているんです。その話を聞いた時、僕は『これだ！』と思い、きちんとコンセプトとして整理しました。でもキヤノンの中では全然広まらず、そのまま埋もれてしまった。大事なアイデアを口にするのと、それに価値を見出し、意味づけすることは全く別の役割なのだと思います。僕はどちらかというと後者のほうで、意味づけ役を果たしていることが多い。

インフォーマルな場面でのオフサイトミーティングは小松製作所の時からやっていましたが、コンサルティング先の会社で公式なイベントとしてやったのは、いすゞが初めてでした。2泊3日の日程を終えた後、死にそうなほどクタクタになりながら刀裨館さんと車に乗って帰った時のことは今でもよく覚えていますよ」

柴田と一緒に初の公式オフサイトミーティングに参加した刀裨館ひろみさんも、その時のことは非常に印象に残っていると言います。

「その前からやっていたオフサイトミーティングはやりたい人が集まってやっていたから、やり方があいまいであろうと何であろうと問題はなかった。みんな言いたいことを持って集まるわけですから。でも、この時は本人の意思に関わらず150人いる部長を全員、数回に分けて集めたからとても大変だったんです。

2泊3日の期間の最初、こちらが『テーマもプログラムありません。これから決

めます』と言うと、『え?』という疑問と反発が参加者から伝わってきて、何で柴田さんはこんな大変なことを確信犯的にやるんだろうと思いました。だって、最初からそんなあいまいなやり方に皆さんが簡単に乗ってくれないのはわかっているわけですから。実際に参加者の人からも『このあいまいさには耐えられない』と言われました」(刀祢館さん)

そんな反発がわかっている状況の中であえて開催したのは、柴田の信念ゆえでした。「こちら側が答えを出して押し付けていけば、みんな不承不承でも受け止めるし文句も言わないでしょう。しかし、それでは何も生まれませんよね。そうではなく、人の持っているエネルギーを引き出すにはこのやり方しかない。何かを生み出すための苦労は背負わざるを得ないんだと考えていました。

でも、そんなに悲壮感があったわけではありません。恐る恐るという感じでやってみたら、けっこうしんどかったということです。ある意味、僕は考え方が甘いんですね。頭のいい奴だったら、決してそんなことはしないでしょう。でも、あいまいなやり方かもしれないけれど、そういう中から何かが出てくるのもまた事実です。

セレモニー化されてしまい、形式としては進行するんだけど中身がまったくない会議や集まりに対する本質的な不満感を、僕は昔から持っていました。そうならないようにするにはどうすればよいのか。それを突き詰めていったらオフサイトミーティングになった、ということですね」

最初は強く反発する雰囲気もあったオフサイトミーティングでしたが、途中で紛糾するような事態にはならず、やがて有効なやり方として認識されていきました。

「経営企画部から参加したある人は『最初のオリエンテーションのところでは、こんなことをやる意味がないから机をバンと叩いて出て行こうと思ったが、話を聞いているうちに何か良さそうだなと考えが変わってきた』と自己紹介でおっしゃっていましたね。

もちろん、失敗しないための準備はしました。最初の回は参加メンバーをある程度選んだんです。すでにインフォーマル活動に参加して、私たちの方法を理解してくださっている人や、こういうことには向いていないかもしれないけれど、理解してもらっておかないと困るポジションの人などに入ってもらいました。後のほうの回はそんなことも言っていられませんでした」(刀祢館さん)

「やらせない活動」

このように手探りで進められたいすゞ自動車の風土改革でスコラ・コンサルトが行なった取り組みは、小冊子『風土改革・THE 6 YEARS/①②』の中で次のようにまとめられています。

「風土改革活動のお手伝いをしたスコラ・コンサルトは『やらせない』『やりたい人がやる』風土改革活動の展開において、その方法論のベースに『個人の共感と自発性が推進エネルギーになる』という仮説をもち、そのうえでトップの支援という情報環境（導体）を確保しながら、個人への働きかけ・情報提供＝〈励起〉、出会いの供給・関係の再構築＝〈エネルギーの増幅〉をし、オープン化（情報体質向上）に向けた系内の活性化を行なってきた」。

この活動のベースになったのは、柴田の人間観でした。

「あの頃は、意欲を持っている人間は必ずいるから、そうした人たちをつないでいけば大きな力になるという漠然とした考えを持っていました。基本的にはそういう手づくりのネットワークを基盤にして、動きをつくっていかうとしていたんですね。労働組合のオルグと似ていますが、オルグは説得なのに対し、僕の場合は説得するのではなく意欲のある人間を探して火をつけ、それをつないでいく。

人は、言われてやっても意欲が湧かないものです。だったら、エネルギーを持っている人に火をつけていったほうが話は早い。これは学生運動や教員生活など、自分の経験から得た考え方です。僕は基本的に人間は怠け者だと思う。状況が許せば怠けなくなるのが人間。ただし、目標ができてそれを乗り越えたいと思ったとき、ものすごい力を発揮するのもまた人間です。だからこそやりたい気持ちを持った人間を結集することが大事なのであり、本人の意思とは関係なく全員一斉とか業務命令で動かす『やらせ』の変革活動をして意味がない。

いすゞ自動車へ最初に講演に行った時、あらかじめサクラの質問者が用意されていたことがあります。行きがけのタクシーの中で、僕はいすゞ側の窓口で世話人だった北村三郎さんに『やらせはやめたほうがいいですよ』と言ったら、彼が『やっぱり、そういうのはしないほうがいいんですね。やらせはいけないんですね』と答えたのを覚えています。『やらせない活動』というのは、もうその頃から言っていたんですね。

それより前、日産自動車から営業部門の仕事を引き受けたときに、『やらせの活動』で失敗したことがあります。日産では最初からあらかじめ活動の枠組みを全部つくってそこに人をアサインする、昔風の改革運動をしようとしていた。こちらとしては当然、そういうやり方に反対したんだけど、どうしても仕事がほしくて『何とかなるだろう』と引き受けたところ、やはりうまくいかなかった。これが初めての失敗ですよ。

アサインされたのはみんな優秀な人ではあるんだけど、『やらせの活動』だから義務感だけでやっていて、自分の意欲や生きる姿勢、人生観とは決して結びついていなかった。なので、みんな夜の12時くらいまで一生懸命議論はするけれど、議論した結果を職場で実践するかといったら誰もしない。自分は何のためにこれを行っているか、という意味がまったく腹に落ちていないからそうなるんですね。

ところが、いすゞで我々と一緒に風土改革を推進した北村さんは、まさに自分の人生観や生きる姿勢と結びついていた。だから絶対にあきらめないし、客観的に見ればずいぶん欠陥のあった当時の我々に賭けてくれた。冷静に判断したら、とても当時の我々には賭けられないですよ、今のようないないんだから。その意味では、あんなふうにもうすごい夢を持って突き進む人がいなかったら、我々も目の目を見なかったですね」

4 清貧時代

2つ目のターニングポイント

6年間にわたるいすゞ自動車での経験の中で、風土改革コンサルティングの方法論も洗練されていきました。『風土改革・THE 6 YEARS/①②』では次のように整理されています。

「1対1の個別面談や口コミによって、①〔エネルギーを秘めた個人を探し〕、キーマンとなった個人に対しては、出会いの供給も含めた人的な情報や背景情報、社内、社会のマクロな情報の供給によって②〔刺激を与え〕、③〔仲間を増やしてネットワークをつくり〕④〔コトを推進するための活動ルートを開き〕⑤〔進むべき方向を判断する際の基準となる情報を提供し〕、さらに⑥〔さまざまな形態の議論の場づくり〕をするなど、環境づくりによってエネルギーの増幅を行なってきた」

しかし、いすゞ自動車ではいろいろな取り組みを行っていたものの、残念ながらそれ以上はあまり仕事が入ってこない状態が続き、会社経営としてはしばらく苦しかったと柴田は述懐します。

「社員はまだ5、6人しかいなかったけれど、飯を食っていくのは大変でした。だから削れるものは全部削って、我が家でも何かを買うときは『次の仕事が入ってからにしようね』と言っていた。本当に数年間は一切何も買わなかったですよ」

しかし、会社には熱気がありました。刀祢館さんは当時の気持ちをこう振り返ります。

「あの頃は賞与が5万円とか、まったくなかった時もありました。それでも辞めなかったのは、私たちは絶対に意味のある仕事をしていると思っていたからです。当時のメンバーはほぼ全員いすゞに投入されていて、お客様の活性化と同時にコスト削減や業績向上を実現していたという実感がありましたから。仕事のやりがいと共に、ビジネスとしてもすごく可能性があると思っていたんです」（刀祢館さん）

いわば素晴らしい商品を持っているのに、それがうまく営業できていない状況。それを打開するために、柴田は雑誌記事の執筆や本の出版に取り組み始めました。「コ

アネットワーク」など風土改革における重要概念が体系的に理論化されたのは、こうした執筆活動を通じてのことです。

「初めて日経ビジネスに執筆したのが93年5月。それ以前から『一人ひとりが経営者』『自立することが大事』といった根源的な考え方はあったけれども、組織論にはなっていなかった。日経ビジネスでは94年にもう一度執筆したんだけど、このあたりから組織論になってきた。これがスコラ・コンサルトにとって二つ目のターニング・ポイントになりましたね」

書籍としては94年に『コアネットワーク・変革する哲学』をダイヤモンド社から出版。そして98年に出版した『なぜ会社は変わらないのか』が大ベストセラーに。これに伴いコンサルティングの依頼が増加し、スタッフの数も増えていきました。

5 ビジネスの洗練

経営者アカデミーの試行錯誤

さらにスコラ・コンサルトの方法論を発展させる上で重要なきっかけになったのが、2000年からスタートした「**経営者アカデミー**」でした。トヨタ自動車からの依頼を受けて各地のトヨタ系列ディーラー経営者を集めたこのアカデミーには、一期目7社、二期目10社が参加しています。

トヨタ自動車からの依頼内容は、次のようなあいまいなものでした。

「メーカーからどんどん情報を流して販売会社を動かそうとしているが、どうも販売会社の下の方にちゃんと伝わっておらず、皆言われたことをやっているだけ。それをなんとかしたい」

アカデミーの開催に先立ってトヨタ自動車がディーラー各社の従業員に対しアンケート調査を行なったところ、自社の経営をかなりシビアに見ていることが明らかになりました。

「かなりボロクソに社員に書かれて、一週間ぐらい立ち直れなかった人もいました。経営者である自分が見ている風景と、社員が見ている風景は全然違うという話ですね。やはり、皆周りをゴマすり固めているから悪い話は上に届かない。ゴマすりは今まで通りやるのが一番だと思って危機感がないから、ややこしい話をトップに持っていない。そんな現状をアンケート調査は突きつけた。

では、それを受けて我々は何をしていくのか？ 最初は非常にぼんやりしていました。例えばこういうふうになりたいですねというイメージを共有することもできてい

なかった。今ならそういう作業は比較的簡単にできますが、その頃はまだ方法論の骨格はあっても各論がなかった」

またしても手探りで着手した経営者アカデミーからはやがて、「**スポンサーシップ**」という重要な概念が生まれてきます。

「トヨタの人たちはしつこいから（笑）、何か僕が言うと『それはどういうことですか？』とすぐ質問がくる。で、僕は『この野郎』と思いながら答えを返していくわけですが（笑）、そういうやりとりをしながら、だんだんいろいろなことがわかってきた。アカデミーの役割も、やっていく中で『経営者が変革においてどういう役割を果たしていくか』といったことが鮮明になり、その方法として『スポンサーシップ』という概念が生まれてきました。

『スポンサーシップ』という言葉は、イントラプレナー（社内起業家）論で『社内起業家を育成するにはスポンサーが必要だ』と言われているのにヒントを得ています。僕が言い始めた『スポンサーシップ』にはいろいろな意味があって、基本は部下を主役にするということ。それから**セーフティネット**をつくるということが大きなポイントです。さらには目指す姿を明確にする、ちゃんと対話を進めながら答えを一緒につくっていく等々、非常に範囲の広い概念になっている。

『スポンサーシップ』はいわゆる『リーダーシップ』と重なっている部分もあるんですが、セーフティネットづくりに重きを置いている点が大きな違い。セーフティネットがあるからこそみんな生き生きと仕事ができる。ということは、経営に対する従業員の信頼感をつくるということにも関連してくる。つまり、経営者アカデミーを運営する中から『スポンサーシップ』という大きな概念が出てきて、それを実現するための各論が形成されていったわけです」

今、最初に参加した7社のディーラーでは組織が活性化し、経営数値も改善されました。「なんでここまで変わったの？」と周囲から驚かれている会社も数社あります。それはすなわち、「スポンサーシップ」に基づいた方法論の有効性を示しています。

「スポンサーシップ」という概念の登場と、それを活用して「やらせの活動」ではない活動を組織的に発生させていく方法の確立。これがスコラ・コンサルトにとって3つめのターニング・ポイントになりました。

私たちの原点とは

スコラ・コンサルトでは企業風土改革コンサルティングを通じ新たな価値観を持つ企業を実現していくためのアプローチを「**プロセスデザイン**」と呼んでいます。

『プロセスデザイン』は15年ぐらい前から言っている言葉で、方法論と言うよりは理念を表現している。我々は単に結果を出すのではなく、プロセスのつくり込みを一

番大切にしています。

例えばマッキンゼーはプランをつくるのが仕事だけど、我々はプランを一緒に作りながら実行まで持ち込んでいく。コンサルティング先の会社の人たちだけでは社内の利害関係がネックになって、プランをまとめにくい部分があります。そこで我々が入って潤滑油となることで社内の知恵を引き出し、自分たちでプランをまとめあげるように手伝っていけば、彼らも自らつくったものだから本気で実行していくわけです。

我々の原点は、やはり働く人が皆やりがいを持っていきいきとしている状況と、組織としてパフォーマンスを向上させて会社が儲かっているという状況を同時に実現することにあると思います。そのためには、根底に現実的な人間観が必要不可欠です。

『人は限りない可能性を持っている』と言いますが、オオカミに育てられた少女は結局、人間に戻れなかった話がありますよね。つまり、人間はオオカミになる可能性もあるわけで、可能性とは必ずしもいい方向にだけ向かうわけではない。

前にも話しましたが、基本的に人間は怠け者で、放っておくと怠ける方向に行きやすいのが人間なのだと僕は思います。そして、怠ける方向に行きやすい人間なのか、前向きに立ち向かっていく人間なのかによって物事の結果には大きな差が出てくる。ですから、何でもかんでも平等に、というのは良くない。前向きに向かっていく人間が主役になっていかなければいけません。

すると主役になれない人も当然出てくるわけです。でも、そういう人たちも主役になっている人たちを見ながら、自分がまた次の主役になる可能性を探っていけばよい。何も人間の役割は常に固定しているわけではないですから。自分自身でチャンスはどうやってつくり出し、そのチャンスによって自分自身をどう変えていくかを考え、その循環をつくり出していけばいいんです。

もちろん、ハンディキャップのある人たちは絶対にバックアップしないといけない。でも、通常の条件のもとでは、怠けるのか、前向きに立ち向かっていくのかは、それぞれの人間が自分で選択すべきこと。人生とはそういうものです。で、常にそういった問いかけがなされていないと、人間はダメになると僕は思っています」

6 スコラ・コンサルトのこれから

ここまで見てきたように3つのターニング・ポイントを経てスコラ・コンサルトの風土改革の方法論はより確実なものへと発展し、コンサルティング依頼も増加の一途をたどっています。「人間観」をベースに組織風土を改革し、業績の向上に結びつけるスコラ・コンサルトの方法に共鳴し、かつ必要とする人たちが増えているのです。

さらに顧客からの要望に応え、社会的に重要な役割を果たしていくために、当社はプロセスデザイナーの充実と「柴田事務所」から「会社組織」への脱皮が必要な段階

にきています。

「3年ぐらい前から徐々にマネジメントの方法を変えてきました。僕は以前から皆に仕事を任せてきていたけれども、肝心なことは僕が一人で決めていた。だから、重要なことは精神的に僕に任せきりみたいところがありました。

これまでにつくったいろいろな概念にしても、みんなと相談したわけではなく自分で勝手に考えて生み出してきましたが、最近は皆で議論するようにしています。僕が一人で概念をつくって本や雑誌で発表してしまうと、それを外部の人間は知っているのにスコラの人間が知らない、という事態が起こってしまう。それに、これから組織を大きくしていくには僕が一人でやっていたことを皆にやってもらわないといけません。

我々の現状はマイナーな世界のメジャーなんですね。講演に行くと『風土改革の第一人者』と紹介されていい気になっているけれど（笑）、世の中全体では誰も知りませんよ。ビジネスの世界のごく一部の関心のある人の中では著名なだけで、その意味では趣味の世界に近い。でも、我々のやっている仕事は今、世の中のあらゆる所に必要とされているんです。だから、マイナーな世界のメジャーで満足してはいけない。本当の意味でメジャーになっていく必要があります。

現在は30人強で35プロジェクトを動かしていますが、メジャーになるためには人員を50人、100人と増やし、今の倍以上のプロジェクトを動かせるようにしたい。僕と同じような感じで世の中に認知されている人間も5人ぐらい出てくるといい。幸い、最近は知る人ぞ知る存在になってきたので、優秀な人たちが『スコラで仕事をしたい』と言ってたくさん応募してくれるようになりました。

これからの一番の課題は、人を育てることですね。優秀な人を採用しできるだけ早く一人前に育てていく。特効薬はありません。地道にやるしかない。ただ、以前よりも今は経験する場がいっぱいあるし、理論も整備されている。我々も育成により注力していきますから結果は出やすくなると思います。

我々にとって、新しく入社してくる人たちは『同志』です。入社してもらった人たちは皆、自分の人生観をかけてこの仕事をしようとしている。我々はそう感じた人たちだけを選んでいくし、逆にそうやって選ばれたことはきちんと認識しておいてほしいと思います」