



第1章

キヤノン電子では、入社した瞬間から、将来のリーダーを内部育成することが、企業自体の存続を決定づける最大の仕事となっている。



第7章 他

日本産業訓練協会では、MTP 研修のほか、MTPインストラクター養成講座も開講している。インストラクター数は、約4000名。MTPの受講者数は、100万人を超えている。

はじめに

本書は、ツーリズム産業の従事者とりわけ管理職以上の方々と、この産業についての研究をしながら将来の就業を目指す学生の皆さん（さらに将来、管理職になるだろう人々）を主に対象とした、わが国で業界向けに特化した最初の「MTP (Management Training Program) 解説書」である。

本書の執筆陣の全員が、「ツーリズム産業」と呼ばれる業界を熟知しているりは当然として、その問題認識においても共通したものがある。それは、業界一般に適用できる、組織運営におけるマネジメントに関する無関心や無知についての危機感である。これはなにも最近の現象ではなく、戦後史というレンジ、あるいはもっと以前からのわが国の近代史からある問題といっても差し支えないように思える。なぜならば、わが国のなかにあるさまざまな「組織」において、過去連綿と、滑稽とも思えることが繰り返されているからだ。数々の小説よりも奇なることが現実に取り、知られているのは、それだけ、ほとんどの人が経験することだからである。もちろん、その経験とは、生活の中でのことであり、学校や企業組織の中で、あるいは、消費者として、利用客としての場面で遭遇するおかしなことである。

人間同士のことから、ちょっとしたハプニングから生まれる楽しいコミュニケーションになることもあれば、クレームにもならない些事もあるし、ときには期待値以上の思わぬ喜びがあれば、またその逆もある。これらは、無機質な統計の世界でいえば、「標準偏差」や「外れ値」として表現されるもので、こうした現象をいかに想定内でコントロールするのが、管理職たるマネジャーの役割になる。しかしながら、わが国のツーリズム産業界にあっては、古くから、「プレイング・マネジャー」の概念が強くあり、マネジャーには組織マネジメントをすることよりも、よきプレイヤー、客あしらいのプロ、あるいは、ひとたらしであることが求められてきたのは事実である。

もちろん、「プレイング・マネジャー」を全面否定するものではないけれども、単なるプレイヤー重視では組織運営としてのマネジメントとはかけ離れたままになってしまう。このことが、「産業」として成長できないことの大きな要因になってはいないかという、我われの危機感につながっている。つまり、ベースにあるべき優先順位は、組織運営のマネジメントの方であって、その上に、

ツーリズム産業の従事者の方々と
就業を目指す学生の皆さんを対象とした
おそらくわが国で業界向けに特化した
最初の「MTP 解説書」です。

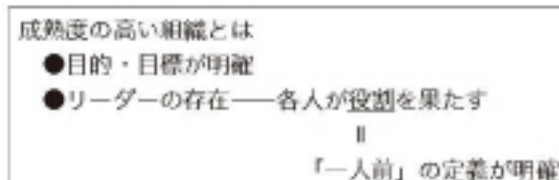


図 1-2 成熟度の高い組織とは

ある。つまり、内作が正しく、外注が間違いとはならないことに注意がいる。その業務の目的や目標に、外注が適していればそれで結構なことだけれども、それならばどうして品質管理が

困難になったのか、ということ、論理的に考察しなければならない。

このとき、どのような方向から考察するのか、についても、組織運営を支える重要なポイントで、組織構成員が納得のいく方法でなければ後味が悪いものとなり、下手をすると組織のタガが外れてしまうきっかけをわざわざ作り出すリスクもある。よかれとしたことが結果悪になる典型だ。

そこで、MTPでは、「科学的アプローチ」（第4章で詳細解説する）が徹底訓練の対象となっている。これは、科学（主に物理や化学）における実験や仮説検証の手法の最も基礎にあたるものなので、理系人には常識である。

以上のように、生の人間を育てずとも他社からA.I.を購入すれば自社での本業事業が成長するのだという理屈は、はじめから破綻しているのだ。それを評価せよといわれても無理というものである。また、これを「サステナブル（持続可能）」と自称するのも、宿泊業における客室の品質管理が時間の経過とともに自力でできなくなるのと同様で、どうかしているのだ。さらに、株主がこの破綻に気づかないのも、まったくもって謎なのである。ただし、株主に公開される決算情報にこれらの情報は含まれないので、株主だけに問題があるとはいえない。

組織に新人を受け入れるというとき、生半可な組織では、新人の評価に話題が集まる傾向がある。逆に、目的や目標がしっかりと根づいているきちんとした組織では、諸先輩たちや上司たちが、いかに新人を鍛えるのか、を中心に、これまでの組織風土から見直す努力をして、全員で進化・成長することを絶えず意識しているのである。これを、組織の成熟度という。

では、成熟度の高い組織をつくるにはどうしたらよいか。

以上のような状況を踏まえて、本書では最初に、マネジメント（リーダー）育成のプラクティショナー（実践者）として、ツーリズム業界とは一見も二見も関係ないと思われがちな、2つの組織に焦点をあててみることにする。

1.3 オレンジの悪魔—京都橋高等学校吹奏楽部のマネジメント

京都橋高等学校吹奏楽部の概要

1961年に創立。2023年には、全日本マーチングコンテストにて、3年連続全国金賞受賞。マーチングにダンスを取り入れたオレンジ色の衣装での一糸乱れぬ鮮やかなパフォーマンスにより、「オレンジの悪魔」と称される。



左から顧問の兼城裕先生、部長の中島朱理さん、ドラムメジャーの野口葵さん

あまりにも有名といって差し支えないであろう、京都橋高等学校吹奏楽部に話を聞くことができた。全日本マーチングコンテストで3年連続の金賞を受賞。オレンジ色の衣装で、躍動的かつ一糸乱れぬ演奏・演技をするその姿は、SNSを通じて世界中に広まり、その「悪魔」のように恐ろしく、すばらしいパフォーマンスにより「オレンジの悪魔」と称されるようになった。奇しくも、インタビューは、上述のとおり、1961年の創部以来、初の3年連続全国金賞受賞（「第



図 1-3 「オレンジの悪魔」こと京都橋高等学校吹奏楽部のパフォーマンス（台湾招待演奏）
（出所：京都橋高等学校）

また、4年制に対応ができないということで、暫定的に設けられていた短期大学の制度が恒常化し、現在の短期大学が存在している。そして、戦後の高度経済成長時に不足した実践的技術者の養成機関として設立された高等専門学校が遅れて設立された。このような経緯をたどってきたことから、教養教育を今も継承している大学が多い。リベラル・アーツの起源となっているアルテス・リベラレスと対になっているのは、アルテス・メカニカエであり、このアルテス・メカニカエは、「その目的を人間の生活に必要な事物の確保に置く」（斎藤、1995）（p.13）¹⁰⁰ という考えに立脚し、それは高揚と歓喜につながり、そうした目的が自覚されたときに、「人間的なる仕事あるいは働きの対象として認識されて（中略）生活の必要な欲求を充足させるだけでなく、世俗的な幸福をもたらす」¹⁰⁰ ものとしている。ということは、リベラル・アーツの根源的な考えである「人を自由にする」という観点は、アルテス・メカニカエにも直結するのではないだろうか。

筆者自身、実際に大学と専門学校両方で教鞭をとっているが、大学での教養教育が人を自由にし、専門学校が人を労働で束縛しているとはまったく思えない。むしろ、専門学校生の方が、自分の関心のある分野を積極的に学び、生き生きと人間性を取り戻している姿をよく目の当たりにする。専門学校は基本的に職業教育だが、職業と直結した学びで初めて学ぶことの楽しさを実感できる学生も少なくない。学びというものは少年期、青年期に学校で（または学校・教師から）強制的にさせられていることという固定観念から脱却し、いままでは無気力だった学生たちが、専門学校に入学して、自ら知識獲得に動き始めるプロセスの目撃者になることは、筆者にとって新鮮な経験であった。職業教育のポテンシャルを大いに実感したものである。

それを研究で明らかにした研究者も存在する。西田亜希子（2009、2010）^{111 112} は、専門学校は大学進学が叶わなかった生徒が行くところといった従来の視点に疑問をもち、量的調査と質的調査の両方から、専門学校への進学者は、成績が低いから大学をあきらめて専門学校に進路変更をしたわけではないということを明らかにした。さらに、進路の希望変更は、高校初期においても、後期においても、一貫して成績の影響がみられないということを明らかにした。さらに、西田は、専門学校を志向する生徒の特徴として、得意なことには特化する、すなわち、専門性が排他性を帯びていることを述べている。ただ、これは楽をしたいとか、逃げようと思っているのではなく、やりたいことなら



図2-5 大学での教育の様子

がんばれるといったポジティブさをもった戦略的姿勢だと述べている。

西田のように専門学校のポジティブな役割に注目した研究としては、植上一希（2011）¹¹³ が挙げられる。植上は、専門学校生が専門学校での学びを肯定的に捉えていることが専門学校の教育分野として規定されている8分野を越えて共通していることに着目し、一般的に評価されている資格取得の側面や就職対策といった「手段的」側面よりも、「単なる知識や技能の習得にとどまらない多面的な学び」（p.280）¹¹³ が展開されていることを評価し、それに伴い、「青年としての成長をも遂げている」（p.280）¹¹³ と指摘している。植上は専門学校生に直接インタビューをすることで、専門学校生の傾向として、専門学校への進学に関して自分で自主的に決めたという学生が多く（p.156）¹¹³、両親や高校教員からの反対にあった学生が多いことを挙げている。これは、高校教員のほぼ全員が大卒であり、専門学校のことをよくわかっていないからではないだろうか（p.156）¹¹³。また、反対されたことで余計に発奮して、努力をすることで、納得のいく就職に結びつき、結果的に満足いく学校生活を送ることができているという好循環につながっていることも想定される。

さまざまな人間がそれぞれの得意分野を生かしていくような学習形態の実現こそ、多様性のある社会を実現することにつながる。

このようなことから、教養教育か、職業教育かという二分論は意味をなさず、人が生涯をかけて学び続けるという学習社会の実現において、両者が相互補完しあっている姿こそが、人を自由にするのだと考えられる。そして、大学教員に多い傾向で、教養教育に関わっている人は職業教育を一段下に見ている面があるが、その考え方こそ、人間の自由と真逆の位置にある。人を自由にしない

第II部 マネジメントプロセス
第3セッション 計画

マネジメントのプロセス(図)

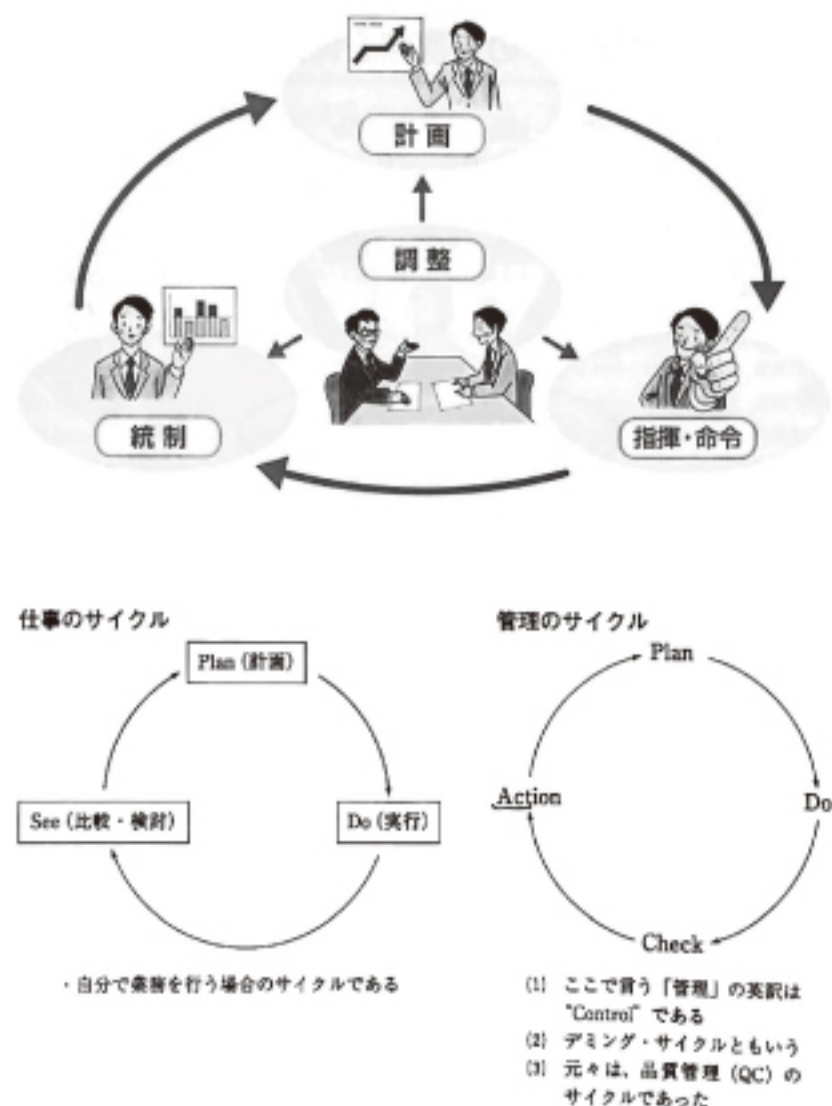


図4-5 マネジメントのプロセス
(出所：日本産業訓練協会 MTP シート集 シート21)

(3) 第III部 問題解決とリスクマネジメント (主として仕事の側面)

MTPで扱う「問題」には、3タイプある。①火消し問題 (見える問題)、②発見問題 (探す問題)、③予測問題 (創る問題) のことで、これらの解決には、それぞれの問題タイプに即した方法を考える必要がある。このことを、MTP導入企業にあてはめて考えると、先述した、MTPをトップ層からマネジメント層の常識レベルにする手順のことを例にすれば、組織内で起きている「とある問題のタイプ」を、これらマネジメント層でムラなく共通認識できる状態にあるか、あるいは、そのような状態にないかの違いだけで、組織自体の問題解決能力に格段の差が生じることを意識したいのである。また、そのような状態にないのに、MTPを新任管理職研修でいきなり導入した場合、新任管理職という組織の一部だけが、問題をタイプ別に解決しようと図っても、その上司たるマネジメント層の常識に至っていない場合にどうなるかということは、それこそが「予測問題」となってしまうのである。すなわち、意思決定にかえって不協和音を生じかねない。

あらゆる組織は、問題解決を業としている。それは、目的や目標の達成にあたって、難易度あるいは達成のレベルが高いほど次々と問題という障壁が発生するからである。そのための問題解決や、発生するリスクに関しての対処法を研究しつつ、議論は職務配分に及ぶ。一般的に、マネジメントサイクル (PDCAサイクル) において、メンバーへの職務の割当は、「D: Do」の部分だけが改善等の対象になる。たとえば、コピー取りだけだった者に部署内会議の議事録を書かせるようにするなどのことで、これをMTPでは、「職務拡大」という。しかし、自己指令の実現が究極の目標であるMTPでは、「Dだけ」から、「PDCAサイクル」全般についてもメンバーに自主的に行わせることが要求され、これを「職務充実」と呼ぶ。よって、マネジャーには、メンバーが行う「職務充実」で発生する障害除去こそが職務となるのである。

マネジャーにとって、障害除去すべき障害とは、メンバーの心理的なもの (新しいことへ挑戦する不安) と、組織としての制度的なものに分類できるので、マネジャー自身の「PDCAサイクル」として、これらの対処がそのまま課題になるのである。

(4) 第IV部 信頼関係の形成 (主として人間の側面)

組織は、業務の編成体であると同時に、「人の編成体」である。そして、そ

第5章 押さえておきたい管理者研修の時代的な背景

5.1 マネジメントのトレンド推移

本章では、大阪万国博覧会で始まり列島改造ブームとビジネスホテルに対する政府系金融の融資基準緩和に乗って地方旅館のホテル化や異業種参入によるホテル開業が増えていった1970年代より、コロナ禍を体験した現在までのトレンドを、新卒入社から定年退職まで長期にわたり提供する側で人材育成の現場に関わってきた経営コンサルタントの視点で追いかけてみたい。

(1) 1970年から1990年代まで

1970年代は急増したレジャー需要に対応してマスツーリズムの国内旅行が活発になっていく。過疎地などに公的な観光施設を整備して観光振興による経済格差の是正を狙う政府方針に基づき、大型レクリエーションモデル基地（経済企画庁）／観光レクリエーション地区（運輸省）／レクリエーション都市（建設省）／総合森林レクリエーションエリア（林野庁）／大規模年金保養基地（厚生省）などの大型整備構想が打ち出され、それに呼応して公共の宿も多くが開業している。海外旅行においては1969年のジャンボジェット就航による航空料金の大幅ダウンや1970年の大阪万国博覧会開催が呼び水になり大衆化が進んでいった。

1980年代は、1983年開業の東京ディズニーランドや長崎オランダ村（図5-1）などテーマパークが相次いで誕生し、国内旅行を活性化させていく。また、1985年のプラザ合意により渡航費用がさらに引き下げられたため、海外旅行



図5-1 長崎オランダ村

ブームが到来しますます渡航客が増えていった。政府も貿易摩擦を緩和するために国際旅行収支の赤字を拡大するという海外旅行者倍增計画（テン・ミリオン計画）を策定し、1987年からの5年間で倍の1,000万人にするという数値目標を打ち出している。

1990年代の国内旅行は1987年にリゾート法（総合保養地域整備法；昭和62年法律第71号）が制定されて長期滞在型リゾートの整備が進み、翌年にはふるさと創生事業が打ち出されて使途自由の一律1億円が全国に交付されたことも国内観光の促進要因になっていく。ただし箱モノ行政の最たるものであり、政府は観光振興の美名のもとに地方の背中を押したが、赤字たれ流しの第三セクター事業や建設半ばで放置されて廃墟化したリゾート施設など課題が多かった。観光への過剰投資が原因で財政破綻した夕張市の悲劇などは、その代表例として知られている。

1990年代はバブル崩壊により国内旅行が低迷したために香港／台湾／韓国からの訪日観光旅行が有望な代替市場として注目され、北九州エリア／中部東海エリア／北東北エリアでは地方行政が連合で観光誘致に取り組み、北海道はさっぽろ雪まつりに続く冬・雪の北海道を香港や台湾にアピールして集客に成功する。1996年にはこれらに呼応して政府によるウェルカムプラン21（訪日観光交流倍增計画）が策定され、2005年までの10年間で訪日外国人観光客を2倍の700万人にするという目標が立てられた。

次に本題である人材育成に目を向けたい。戦後日本における管理者研修はマッカーサー指令によって導入されたMTPが発端だった。1950年代から1960年代にかけてが民族系コンサルティングファームの幕開けで、創業のメンバーにはMTP教官経験者が多く含まれ、研修講師の提供を営業の柱にする傾向があったから、その思想は引き継がれていく。

本家本元のMTPは当初政府主導で導入され、日本産業訓練協会が扱うことになっていった。1970年代は中央の大企業を中心に進められてきた講習会がほぼ一巡しており、MTPの内容は日本の産業界における管理者研修プログラムの土台となってローカルの地場中堅企業に拡大していった時期にあたる。

ただし当時の人材育成は職場でのコミュニケーションやリーダーシップが今ほど重要視されていなかったし、階層別研修は売上成果に直結するセールスマン研修や接客サービス研修などとは異なり、マーケティングやアカウンティングなど仕事内容に直結する専門分野の内容でもないために、企業の経営者や担当部署の組織マネジメントや管理者研修に対する理解は十分といえなかった。

当時の管理者研修はコンサルティングファームが少なかったせいもあるが、売る側にも買う側にも安直な面があったように思う。研修内容に関する確認はほとんどなく、実施することで満足してしまう企業が多かった。多忙な管理職

のだといえる。

もともと、正解がわからないのが人間というものだ。どんなに正しい（と思える）判断をしていても、時間の経過と共に問題が発生するのは、どこかで間違いがあるからだ。これを合理的に予測し、完璧な予防策を立てることは困難だ。なぜなら、人間集団とは、感情のある動物の集団だからで、それは、第3章の「ホーソン実験」の解説で述べたとおりである。したがって、MTPとTWIは、どちらかがより優れているという比較はできず、むしろ柔軟に応用してこそより高い効果を発揮するであろう^{※4}。

そこで、以下では、病院や大学医学部でのTWI取り組み事例を紹介する。一見、ツーリズム産業からは遠いと思われるかもしれないが、その応用範囲の広さと深さについてのイメージを膨らませていただきたい。また、もう1件、ツーリズム産業のひとつとして、MTPを導入して半世紀となる国際自動車の事例を挙げたい。ここからみえてくるのは、どんな産業であれ業界であれ、「人間理解」なくして成り立たないという事実なのである。

8.2 医療での挑戦—筑波大学病院、新潟大学医学部の事例

ホテル（Hotel）もホスピタル（Hospital）も、ラテン語の「hospital」を共通の語源とする^{※3}。ツーリズム産業と医療は、そう遠いものではなく、むしろ隣接した分野である。健康な人がHotelを、病気の人がHospitalを利用するだけの違い、ともいえる。実際に、ホテルシステムや病院システムの開発にあたっては、ホテルでいう「ルームサービス」が病院でいう「食事の配膳」にあたるし、結婚式場の予約システムと手術室の予約システムに違いは少ない。また、診療（宿泊）受付と会計がロビーに配置されている建築設計も、基本は同じなのである。

ここで、医師を頂点とした「チーム医療」を考えたとき、高度な専門知識や技能あるいは、技術を備えた専門家集団が1人の患者に向き合うことをイメー

※3 本書執筆中の、2023年夏から2024年の年初にかけて、たとえば、日本大学アメリカンフットボール部の席部決定にまつわる一連の事象、宝塚歌劇団における団員の死去に伴う遺族との騒動、プロ野球球団楽天ゴールデンイーグルスでの現役選手のバウハラによる解雇など、「人の管理」に関する問題が相次いで起きている。

※4 前掲隅谷・古賀²³ p.49より、「東京芝浦電気：昭和二十六年秋「教育実綱」を発表して「従業員に対して行う教育の基本方針と、それを実施する基本体系を明示」し、（中略）最初に「実施基準」を設けて教育を開始したのはTWIによる監督者訓練と、MTPによる管理者訓練であった。」



図8-2 似通った部分も多いホテルと病院

ジすれば、「Hotel」とは違ってみえるかもしれない。しかし、やや引いて俯瞰すれば、「Hotel」における、それぞれの組織（職場）での人間集団が、1人の顧客を満足させようと努力していることと、総じて違いはないことに気づくのである。もちろん、医療現場における取り組み努力があることを、ツーリズム産業にも拡大適応させたいというのが、本章の趣旨である。

(1) 筑波大学病院の取り組み

筑波大学病院の具体的取り組みは、2011～2013年度、文部科学省の「チーム医療推進のための大病院職員の人材養成システムの確立」事業に採択されたことをもって開始された。その前の検討段階で、アメリカのシアトル小児病院を



図8-3 筑波大学附属病院