

一般教養や社外活動もある「次世代リーダー育成研修」

慶應義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリ 訪問研究員

古畑 仁一

キャリア・リソース・ラボラトリ（代表：総合政策学部花田光世教授。以下、キャリアラボと呼ぶ。）は、自律的キャリア形成や継続的学習を支援するための調査研究、啓蒙活動、研修等を主なミッションとしているが、企業からの委託を受けて将来のリーダー育成研修の開発・運営なども行っている。この報告では、M産業株式会社（以下、M社と呼ぶ。）のユニークで特色ある次世代リーダー育成研修の概要について紹介する。

1. M社における次世代リーダー育成研修導入の背景

1.1. M社の概要

M社は、金沢に本店、東京に本社を持ち、名古屋証券取引所2部に上場している従業員数約500名の会社である。75年前に北陸で石炭・コークス・セメントを販売する商社として発足したが、現在は、情報システム、樹脂・エレクトロニクス商品、化学品、住宅機器の販売ならびに空調設備工事、オリジナル造作家具の設計施工などを事業としている。最近では、商社からメーカーへの転身を図り、「エンジニアリング企業」を目指してさらに高度な複合力を備えるために技術力の強化に力を入れている。

1.2. 次世代リーダー育成研修導入の背景

M社は、1999年に人事制度を改革して「事業の世代交代の中心となる人材の育成」「事業を創出・成長・守成させる人材の育成」を2本の柱とした人材区分を設け、能力・成果主義を指向する給与制度と人事考課制度を導入した。しかし、新人事制度が目指すものを実現するためには、車の両輪のもう一方の輪ともいえる社員育成制度の整備が必要である。そこで、2000年にキャリアラボがM社からの委託を受けて社員教育制度体系化を支援した。その過程で、社長から、全体の能力の底上げももちろん重要ではあるが、次の世代を担う人材の早期育成が焦眉の急であるとの問題認識が示された。

1.3. 次世代リーダー育成研修の位置づけ

社長の考えは、この研修を、いわば「M大学院」として位置づけ、最高レベルの教育内容とハードルを高くした厳しいプログラムにしたいというものであった。受講資格は、課長レベルから事業部長クラスまでとするが、受講者は上部からの指名ではなく、自ら手を挙げて積極的にいろいろな問題にチャレンジし、

将来のM社を背負って立ちたいという意欲と能力のある者を募って、その中から選抜する。最高の学習の機会を提供するかわりに、コースの途中と最終段階では学習レベルを厳しく判定して修了の可否を決める。そして、コースを修了し卒業論文にパスした者には将来の経営幹部になる道を与えるというものである。

2. 研修プログラムの設計

研修プログラムを設計するにあたっては、まず役員に対するニーズ・サーベイを行った。役員一人ひとりとのインタビューによって、今後3~5年の経営ビジョンはどのようなものか、そのビジョンを具現化できる人材層はどういう人たちなのか、次世代リーダー育成プログラムの内容はどのようなものが望ましいかなどの意見を聴取した。役員サーベイと並行して管理者層に対するアンケート調査を行い、自分の部門のリーダーに求められる能力や資質はどんなものが望ましいと思うか、自分自身が今後どのような能力や資質を身につける必要があるかを聞いた。

これらのニーズ・サーベイに加え、内外のビジネススクールのカリキュラムなども参考にして次のような考え方で研修プログラムを設計し、2002年10月に開講した。

- 研修は、前期と後期の2つのコースに分ける。
- 前期コースは、経営知識を習得する「基本研究」、幅広い教養を身につけ、豊かな人間性を築くための「一般教養」、社外活動を通しての社会との係わり合いや企業人の社会的責任などを認識する「環境体験」の3本立てとする。「基本研究」と「一般教養」の講師は慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスの教授陣と各分野の第一人者で構成する。各講座では、課題図書講読とレポートの提出を義務づけ、講師によるレポートの評価と合否判定を行う。
- 後期コースは、前期コースで学習したことをさらに発展させるとともに、M社の経営課題や業務に直結する「アクション・ラーニング」、一定の期間経営者と行動を共にする「シャドウ・プログラム」、そして最後の「卒業論文」の3本柱とする。
- 前期コース終了時には、レポート評価や講座出席状況などを勘案して合否判定を行い、後期コース進級の是非を決める。後期コース終了時には、各プログラムへの取組みや卒業論文の内容を評価し、最終的に卒業させるかどうかの認定を行う。

3. 前期コースの概要

前期コースは6ヶ月間であるが、基本研究が2日間、一般教養は1日、環境体験が週末1日で、毎月4日間は講座を聴講し、課題図書やレポート作成がそのうえに加わるという非常に厳しいものである。それぞれの講座の概要を以下に紹介する。(講師の敬称は略す。職名等は研修実施当時のもの。以下すべて同じ。)

3.1. 基本研究（毎月2日間:10時～17時）

基本研究では経営に関する主要な学問分野をカバーし、最先端の理論やケースを学ぶことができるようカリキュラムを構成した。

■ 戦略論

1日目

講師： 榊原清則（慶應義塾大学教授）

概要： 経営戦略の定義、戦略に関する視角、戦略の内容、組織における意思決定、戦略は常に必要か、情報化のインパクト、企業の存続・成長と日本の企業経営

2日目

講師： 米山茂美（武蔵大学助教授）

概要： 競争の戦略と競争優位、競争戦略の視点、戦略的経営資源、ビジネスモデルとは、イノベーションと競争戦略、ビジネスケース

■ マーケティング

1日目

講師： 桑原武夫（慶應義塾大学助教授）

概要： マーケティングの基礎、解釈的なアプローチと実証主義的なアプローチ、インターネットとデータベース

2日目

講師： 高橋一貢（慶應義塾大学講師）

概要： マーケティング戦略とビジネスモデルの構築、ビジネスケース（3社）

■ ファイナンス

講師： 米田隆（エルピーエル日本証券株式会社社長）

概要： 戦略財務論の基礎、株主価値創造経営とは、企業価値の算出方法、企業価値評価基準、企業価値経営とコア人材戦略、信用リスク管理の考え方、戦略提携、新規事業投資、企業財務理論からみたリスクファイナンスのあり方

■ 人事・組織

1日目

講師： 花田光世（慶應義塾大学教授）

概要： 伝統的な日本企業の組織・人事・教育戦略、ラーニングオーガニゼーションと新しい組織の方向性、新しい組織をサポートするコーチ・カウンセラー・情報コーディネーターなど、これからの人事を考える

2日目

講師： 前田恒夫（前日本ヒューレット・パッカート株式会社 AP HR Staffing Manager）

概要： 日本ヒューレット・パッカートにおけるグローバル人事制度・施策の展開、企業の変遷と従業員の心のあり方

講師： 仙石太郎（富士ゼロックス株式会社 K D I コンサルタント）

概要： 知識経営の最新の考え方について、M社の知識経営のあり方についてのディスカッション

■ マネジメント・オブ・テクノロジー

講師： 武藤佳恭（慶應義塾大学教授）

概要： 最先端のITビジネスとその動向、ネットワークインフラにおけるセキュリティ対策、サーチエンジンの使い方、テクニカル・インキュベーターの実例紹介、セキュリティ監査、eラーニング利用の研修フロー

■ 新規事業・ベンチャー

1日目

講師： 興津祥子（有限会社興味津津代表）

概要： 主婦コミュニティを活用した商品開発プラットフォーム事業の実例紹介

講師： 小川徹（富士ゼロックス株式会社ニュービジネスカンパニー事業開発統括部長）

概要： 企業内ベンチャーの阻害要因、デマンドサイドストーリーの重要性、コンセプトメーカーになれるか、富士ゼロックス新規事業の事例紹介

2日目

講師： 小杉俊哉（慶應義塾大学助教授）

概要： 創業企業の経営者が陥りやすい罠、創業にはまず何が必要か、企業成長とマネジメント・フレームワークの変化、企業の成長と人材マネジメントの打ち手の変化、基本理念とビジョン、ビジョンから変革を起こす

3.2. 一般教養（毎月1日:10時～17時）

一般教養は次のような講座で構成されている。総論的な内容はできるだけ少なくして、それぞれの分野での最新の理論やイシューなどについて学んだり考えたりすることができるように組み立てた。

■ 宗教

講師： 奥田敦（慶應義塾大学助教授）

概要： 「イスラームから見た世界」をテーマに、イスラーム世界をいかに理解するか、一神教と多神教、宗教的義務の法的性質、イスラーム経済と資本主義：安息日を持たない2つの経済、人間の重さ・あるいは・人がただ人であるという理由によって大切にされる人権、人はどこへ行くのか

■ 文学

講師： 井上輝夫（慶應義塾大学教授）

概要： 「フランス文学」をテーマに、近代から聞こえる声、なぜ詩を語るか、近代の課題、プリントメディアの発達と文化インフラの変化

講師： 藁谷郁美（慶應義塾大学助教授）

概要： 「芸術作品と宗教」をテーマに、ドイツ文学におけるキリスト教的要素、文学表現手段としてのキリスト教的要素の機能

■ 歴史

講師： 渋川雅俊（慶應義塾大学教授）

概要： 「アイデンティティの追求」をテーマに、アイデンティティと歴史、ナレッジマネジメント、「学問のすすめ」、知の連鎖、日本人の心を求めて「デジタル奈良絵本」

■ 美術

講師： 稲蔭正彦（慶應義塾大学教授）

概要： 美術概論、デザイン概論、デジタル映像概論、メディアデザイン概論、デジタルエンタテインメント概論、クリエイターとは

■ 音楽

講師： 岩竹徹（慶應義塾大学教授）

概要： 音楽の起源と初期の流れ、西洋古典音楽の理論、20世紀の音楽、実際にCDを聴いての実例紹介と解説

■ 哲学

講師： 堀茂樹（慶應義塾大学助教授）

概要： 哲学は何をするのか、西洋哲学の歴史、人間とは何か、人間と動物の間に根源的な違いは存在するのか、演習「なぜ人を殺してはいけないのか」「なぜクローン人間を製造してはいけないのか」

3.3. 環境体験（毎月週末1日）

環境体験は、社外活動として最近の街並みやトレンドを理解する「タウン・ウォッチング」、社会との係わり合いや企業人としての責任を認識する「ボランティア体験」や「異文化体験」、自分を見つめなおす「お寺での修行体験」など幅広いものになっている。全体のコーディネーションはキャリアラボ研究員の櫻田周三が担当した。

■ タウン・ウォッチング

講師： 山田剛義（戦略開発工房ライブ社長）

概要： 受講者はあらかじめ指定された5つのコース（表参道：2コース、自由が丘、お台場、銀座）の中から1コースを選んで週末に実際に歩いてみて、今どきの都会人が面白がったり、可愛がったりしているモノ・コトは何かなどの材料を集めた。その材料をもとに自分なりの仮説を立てて、写真やイラストを含めたパワーポイントでのプレゼンテーションファイルを作成し研修当日に発表した。個々の発表内容について講師がコメントし、そのあと全員で表参道の表・裏通りを歩き、プロの視点によるタウン・ウォッチングやトレンドの読み解きのポイントなどの説明を受けた。

■ ボランティア体験

講師： 櫻田周三（慶應義塾大学キャリアラボ研究員）

概要： 受講者各自が自主的に高齢者の養護施設や心身障害者施設などにあたってボランティアの機会を探し、そこでの活動体験を通して、考えたり感じたりしたことを発表し

た。そのあと講師がボランティアの定義や、情報社会におけるボランティアの意義などを講義した。

■ 新しい学びの体験

講師： 加藤文俊（慶應義塾大学助教授）

概要： ゲーミング・シュミレーションの演習を通して、不完全な情報のもとでの意思決定や問題設定の重要性、行動のドメインを決めることの重要性、視座（立場）の違いを意識することの重要性などを学んだ。そして、個人個人の判断や行動とその集積としてのグループ・組織・社会との関連性について考えた。

■ お寺での修行体験

概要： 北鎌倉「円覚寺」（居士林）での禅修行である。土曜日夕方5時から日曜日10時まで指導僧の指示に従って座禅。夜9時にはいったん消灯になるが全員すぐに禅道場を抜け出して屋外での座禅。冬だったため、開け放しの禅道場や寒風吹きすさぶ屋外での座禅は言葉に表せないくらい寒かった。座り方、歩き方、下駄の脱ぎ方、粥座（朝食）の作法、手ぬぐいの絞り方、顔の洗い方まで、叱咤されながらの修行で自尊心などはどこかへふっとんでしまった。

■ 自然体験

講師： 長野修平（Be-Nature School 講師）

概要： 八王子の奥の陣場高原のふもとで、雪の中を泥んこになりながら藪の中から蔓を採取し、それを使って籠を編んだ。講師の指導に従って編むわけだが、強情で曲げることができない蔓もあって、その特質をいかに生かしながら編むかが勝負で無理に曲げようとするとは折れてしまう。人間を扱うのと同じである。うまい下手は関係ないが、編み方や大きさなどにそれぞれの性格が出たりする。最後は、編んだ籠を皆で批評しながら講師の自然との対話などの話を聞いた。

■ 異文化体験

講師： 櫻田周三（慶應義塾大学キャリアラボ研究員）

概要： ベトナム難民家族の人たちとベトナム料理を味わいながら、異文化そのものに触れ、彼らが子供たちに伝えていきたい文化的なことや、彼らの今置かれている状況などについて話を聴き、国際社会のあり方や日本人として何をすべきかなどを考える。

3.4. 前期コースの修了認定

前期コース全講座のレポート評価と出席状況を参考にして、この研修の指導教授である花田光世教授が受講者一人ひとりと面接して可否を判定し社長に推薦した。花田教授の推薦に従い、社長が前期コースの修了を認定した。

4. 後期コースの概要

後期コースは、アクション・ラーニング、シャドウ・プログラム、そして最後の卒業論文作成で、それぞれ2ヶ月間、合計6ヶ月間の予定であったが、年度末の繁忙期にあたり、受講者の仕事の状況や役員の日程確保の都合などもあって相当期間延長した。

4.1. アクション・ラーニング

アクション・ラーニングは、業務に直接関係するテーマを受講者が自ら選び、実情調査や経営陣の問題認識の聴き取りなどを行い作り上げた提案を社長に発表し評価を受けるものである。単に提案するだけでなく、自らが中心となって提案した内容を実行していくことに特色と意義がある。受講者は、新規ビジネスの創造、高収益部門への変革、提案営業力などをテーマに社長に発表し、社長から評価を受けた。

4.2. シャドウ・プログラム

一定の期間、受講者一人ひとりが社長や役員と行動をともにして、経営者の日常の仕事を直接観察し、その役割や考え方を理解するプログラムである。また、経営会議等にオブザーバーとして出席し、会議での意思決定プロセスや全社的な経営課題を認識し、経営者にとって必要な資質や能力を体験的に理解し学習することを目的としている。受講者一人ひとりが個別に社長を含め3人の役員に1週間ずつ張り付いた。終了後は、「このプログラムで何を学んだか、また、学んだことを自分のこれからのどう活かすか」をレポートにまとめて提出した。

4.3. 卒業論文作成

事務局が指定した大きなテーマを参考にして受講者が具体的なテーマを設定し50枚程度の論文にまとめるものである。予め数回の指導講義があり、併せて花田教授が個別に指導を行っている。今回のテーマは、「M社におけるコンサルティング・セールスを強化するためのデータベース・マネジメント」で、指導講義は次のとおりである。

- 「営業におけるデータベース・マネジメントの基本」
講師： 広橋潔則（富士ゼロックス株式会社ドキュメントソリューション営業部長）
- 「コンサルティング営業とは」
講師： 小川徹（富士ゼロックス株式会社プロダクション販売本部副本部長）
- 「データベース活用戦略」
講師： 安井秀行（株式会社ディービーエムジー取締役）
- 「原点回帰経営の提言～営業リーダーの条件～」
講師： 元リコー株式会社常務取締役

4.4. 卒業認定

当報告書作成時は受講者が論文作成に取り組んでいる最後の段階である。論文の提出を受けて花田教授が評価と合否判定を行い社長に推薦し、それを受けて、社長が最終的に卒業認定を行うことになっている。

5. 集合研修後の個別育成プログラム

すでにみてきたように、次世代リーダー育成研修は、単に経営に必要な理論や知識を提供するだけでなく、幅広い視野と豊かな人間性を指すための講座や、ナマの経営課題や経営者の思考・行動に触れ、自分を磨くためのプログラムを提供してきた。

フォローアップのための育成としては、個別育成ニーズに対応したチャレンジングな仕事の経験を通して、自己の強み・弱みやマネジメント・スタイルなどを再認識しながら、戦略思考、変革力や創造力、葛藤の処理能力、関係性を構築する力、コミュニケーション能力、部下の育成、などを磨くための機会を提供することが望まれる。たとえば、次のようなプログラムが考えられる。

- 未経験の仕事へのローテーション
- 子会社や関連会社の役員への出向
- 事業部を跨ぐプロジェクトの責任者
- 全社的視野をもてる仕事（社長秘書など）
- 海外子会社へのアサイメント
- 異業種交流などによる他流試合
- 360度アセスメント
- メンタリングやコーチング