

Katana Performance Consulting, Inc.,
President & CEO 宮川雅明 Ph.D., Diploma in Company Direction



第1回「ビジネスリーダー育成プログラムの作り方」

1. MBAとビジネスリーダー

永い間、人材育成というのは管理職研修という階層別のものが基本であった。90年代に入り、大手企業の中には、企業派遣のMBA(経営大学院)を制度として導入するようになった。その後、MBA取得者の転職なども相次ぎ、費用対効果で見直しが図れるようになり、米国の経営大学院の外国人枠も日本人枠は少なくなり、今では中国人枠が多いように思える。2000年に入り、個人でMBAを海外や国内で取得する人も多く出てきたように見え、2000年には日本で最初のビジネスリーダープログラム(MBAを超え40歳で事業経営者を旨とする)が登場することになる。

ご存知のようにMBA卒業生で最も優秀な学生は起業を目指す。巷ではブートキャンプというエクササイズが流行っているが、ボストン(周辺にある4大学で構成し、MITの学生が中心となってキャピタリストに事業提案するプログラム)ではベンチャーのためのブートキャンプが開催されている。一般的に、米国企業ではMBAに派遣するより企業内大学で育成する方が成果は大きいといわれている、またそうしたレポートも出されている。確かに、ビジネスリーダーを目指すのであれば、企業の費用でMBAを取得する姿勢そのものがビジネスリーダーに逆行する。自腹で行くべきであろう。

2. 人材ビジョン

ビジネスリーダーの定義はない。各社で定義することである。コア人材という言い方もある。私の経験ではビジネスリーダーには2種類のタイプがいる。起業家と参謀である。事業を起こすことが好きだという人材と、ゴーイングコンサーン(継続すること)として全てのステークホルダーと良好な関係を構築するタイプがいる。両方持ち合わせている場合もある。ここでは、「事業経営者候補人材」と定義しておく。ビジネスリーダープログラムを作成するにあたり、企業ビジョンまたは戦略から求める人材ビジョンを定義することである。大企業と小企業、国内部品事業と海外ネット事業では環境や条件が異なるので必然、人材ビジョンも異なる。これがないと、とりあえず戦略論でも教えて、という無目的な知識偏重プログラムになる。

もう一つ、会社として提示すべきものとしてキャリア体系がある。全員がビジネスリーダーを目指す必要はない。専門職を極めたいという方もいる。キャリア体系の中でビジネスリーダーの人材ビジョンを提示し、社内公募し、選抜する。最後に、人材ビジョンのプロセスで最も重要なことは本人のビジョンを明示することである。主体性がなければ無意味である。結果は行動によってのみ生まれる。その行動の源泉は主体性であるからである。どんなに優秀であってもビジョンと主体性を感じないものは選抜しないことをすすめる。そのビジョンと主体性を養うためにビジネスリーダープログラムをやるのだという意見もあるが、それはビジネスリーダー候補以前の課題である。この人材ビジョンのステージで、組織も個人もマインドセットできた状態で次の知的体力プログラムへ進む。

3. 知的体力プログラム

根性や幸運だけで事業経営はできない。よって、基本的な知識を恒常的に習得そして吸収し、現場や世間という事実や関連情報を取捨選択しながら、分析し、真因を追求し、将来を予測する知的体力を養っていく必要がある。プログラムの前半は知識鍛錬プログラムである。

プログラムとしては戦略論やマーケティング論、財務論といった内容になるが、教科書的な勉強のある程度は個人で事前学習をする。粛々と学ぶ癖を養う期間である。実際の研修の場面では、身近な事例を使いながら、知識と実践の繰り返しを行いながら、原理原則や本質を体得する。そして試験を行い、レポートを提出してもらう。何事にも前段取り、後段取りというものがある。

事前学習というのは課題図書を要約することである。意外と本を読んでいないものである。書籍の選択の難しさはあるが、共通言語を選抜メンバーで持つことも成果の一つである。月に1~2冊程度は読むとよい。感想文の内容も要チェックである。

研修プログラムの数や種類は研修期間にもよるが、以下のプログラム(単位)を構成するとよいと考える。

実践戦略論、実践マーケティング論、原価計算・会計・財務、組織マネジメントの4つは欠かせない。ロジカルシンキングが最初ではないかという意見もある。私の経験ではロジカルシンキングを学びロジカルでないことが多い。戦略や組織マネジメントそのものがロジカルであるべきで、戦略などの分析ツールそのものがロジカルシンキングであることが大切なのである。ビジネスリーダーならリーダーシップ論が最初だろ、という意見もある。リーダーシップのセンスは、知的体力プログラムやその後に控えているアクションラーニングステージを通じて養うことである。ただ、リーダーシップやロジカルシンキングをプログラムとして入れるな、ということではない。繰り返しになるが、このステージで粛々と学ぶ知的体力とその習慣をクリアすることである。経営学はメタアナリシス(実証研究)の学問である。多くの事例の分析を通じて共通する理論を発見するプロセスから生まれたものであり、先達の知恵である。知識は理解を早め、深めて、気づきを与えてくれる。軽視しないことである。

4. 事業提案

知的体力の次が事業提案ステージである。アウトプットを出すステージが最終ステージである。トップマネジメントが発表に立ち会うことが肝要である。このステージはアクションラーニングで、候補者同士がチームを構成して、テーマを設定し、事業提案を行う。チームで事業提案を行う理由は、チーム活動を通じて、理論の確認や事業提案をまとめていく上でのコンセンサス、分担とスケジュールなど全てのプロセスが事業企画の実践そのものであるからである。一人ひとりが分担責任と成果責任を意識しながら進めていくプロセスそのものが財産となる。ただ、研修のアウトプットだからという意識ではなく、自分たちはこの事業で飯を喰う、という覚悟で提案する。従って、トップマネジメントは最終発表の段階で採択の意思決定を行う。或いは、中計事業計画や年度計画のテーマと関係づけながらテーマ設定や発表の時期をあわせる工夫も必要である。実際に市場調査やアンケートなど行う必要もあり、アクションラーニングの期間は3ヶ月から半年程度が妥当である。

以上のように、ビジネスリーダープログラムは「ビジョン」「知的体力」「事業提案」(表現はいろいろあってよいが)の3つのステージで構成する。次回はMBAプログラムと企業内大学の違いに触れ、3回目以降に詳細なビジネスリーダープログラムのツールと展開を紹介していく。