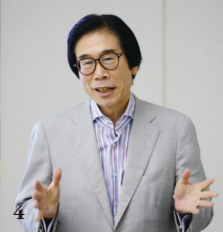


多くの企業再生を手掛けた三枝匡氏が 戦略的経営者のフレームワークを熱く語る

初日は開校式に続き、ミスミグループ本社取締役会議長の三枝匡氏による基調講演。自らの体験を交えながら戦略的経営のフレームワークと熱い心のリーダーシップを説いた。2日目は沼上幹理事・副学長、島本実教授による経営者研究、さらには田中一弘教授による「企業の目的と責任」をテーマとした講義が行われた。



1〜2、多くの企業再生を成功させ、その後ミスマスを継続的な高成長企業に育ててきた三枝氏だけに、その発言は説得力に溢れる。
3、熱心に聞き入る受講生。 4、開校式では会計学などを専門とする伊藤邦雄教授が挨拶。
5、第一セッションは国立キャンパスにある「佐野書院」で開催。セッションによっては外部の研修施設で行う



「あなた方は経営の一角を担うことを期待されているはずですが。その自覚が足りないのではないですか」
一橋大学国立キャンパスに隣接する会議場「佐野書院」の一室。ミスミグループ本社取締役会議長であり、商学研究科客員教授でもある三枝匡氏がこう切り出すと、受講者の顔つきがきりりと引き締まった。これからのどんな体験が待ち受けているのか。期待と不安が入り混じったような表情も見取れた。
一橋大学大学院商学研究科が主催する「一橋シニアエグゼクティブプログラム」。その二〇一四年度のカリキュラムがこの日スタートした。第一セッションは二日間、その後も二日または三日間のセッションが、一カ月から一カ月半おきに計五回実施される。すべてのプログ

「あなた方は経営の一角を担うことを期待されているはずですが。その自覚が足りないのではないですか」
一橋大学国立キャンパスに隣接する会議場「佐野書院」の一室。ミスミグループ本社取締役会議長であり、商学研究科客員教授でもある三枝匡氏がこう切り出すと、受講者の顔つきがきりりと引き締まった。これからのどんな体験が待ち受けているのか。期待と不安が入り混じったような表情も見取れた。
一橋大学大学院商学研究科が主催する「一橋シニアエグゼクティブプログラム」。その二〇一四年度のカリキュラムがこの日スタートした。第一セッションは二日間、その後も二日または三日間のセッションが、一カ月から一カ月半おきに計五回実施される。すべてのプログ

研修レポート

一橋大学大学院商学研究科が主催するこのプログラムは、一般の研修とはあらゆる点で異なる。具体的にはどのような形で実施されるのか。二〇一四年度のプログラムをレポートする。

大手企業の経営幹部候補二四名が参加、半年にわたって「経営」を学ぶ

長年蓄積してきた知識ベースを
基盤にカリキュラムを作成



進化する大学



大手企業の経営陣を 数多く輩出する 一橋シニアエグゼクティブ プログラム

2002年に次世代の経営者を育成するというコンセプトでスタートし、以来、多くの経営者人材を輩出してきた「一橋シニアエグゼクティブプログラム(H-SEP)」。産業界の発展に大きな役割を果たしてきたプログラムの全貌を紹介する。



各自が半年間費やして調べた「経営者研究」を発表

受講者には半年を通じた課題が与えられる。自分が関心を持つ経営者を半年間じっくり研究し、2万字程度の長い論文を書き上げなければならない。初日はその発表会が行われる。2日目は日産自動車取締役副会長の志賀俊之氏の講演など。最後に修了式と懇談会。お互いの健闘を誓い合い、半年間のプログラムを終える。



1～2. 経営者研究の発表は、まず3グループで行われ、その後全体討議が行われる。研究対象は、本田宗一郎など歴史に名を残す経営者から、孫正義や柳井正など現役の経営者までさまざま。ほかに自社の創業者を研究する人もいる。3. 研究の成果は冊子にまとめられ、後日全員に配付される。毎年力作ぞろいだ

人事からファイナンスまで。外国人教授による英語の講義も

初日は、戦略的人資源管理(SHRM)や組織行動論を専門とする守島基博教授による人材マネジメント論。さらにクリスチーナ・アメーリアン教授によるグローバル・リーダーシップの講義(英語)が続いた。2日目以降は、伊藤邦雄教授による企業価値創造経営、中野誠教授によるコーポレート・ファイナンスの講義などが行われた。



1. 人事戦略について解説する守島基博教授。2～4. クリスチーナ・アメーリアン教授の講義はすべて英語で行われる。受講者も日本語で話すのは厳禁。アメーリアン教授がゆっくりとわかりやすく話していたこともあり、全員がグローバルなチームの経営について深い気づきを得ていた

企業ごとに戦略的失敗事例を発表、その原因や対策を考察する

メインプログラムは「戦略的失敗の事例分析」。企業別に自社の戦略的失敗事例を発表、どこに原因があったのか、繰り返さないためにはどうすればいいのかなどを議論し合った。このほか伊丹敬之名誉教授による経営者研究、イノベーション研究センターの延岡健太郎教授による講義なども実施された。



1. マーケティングセッションを担当した鷺田祐一准教授。2～3. イノベーション研究センターの青島矢一教授は具体的事例をもとにイノベーションマネジメントの重要性を説いた。4. 戦略的失敗事例研究の1コマ。「なぜここで追加投資してしまったのか」「本当ならどこで引き返していたか」などさまざまな議論が巻き起こった

外交ゲームにより戦略的思考法を習得。その思考法を実践に生かす術を学ぶ

まずは第1次世界大戦前のヨーロッパを舞台に、列強7カ国が覇権を争う外交ゲーム「ディプロマシー」を実施。さらに沼上幹理事・副学長指導のもと、そのゲームを通して培った戦略的思考法をどう実践に役立てるかを学んだ。ほかに日本IBM取締役会長である橋本孝之氏の講演、橋川武郎教授、島本実教授による経営者研究など。



1～3. 7つのチームに分かれてディプロマシーを実践。4. 沼上幹理事・副学長指導のもと、スマホ業界を例に、戦略的思考法をどう実践に援用するかを話し合う。AppleやSAMSUNG、小米科技(Xiaomi)などのチームに分かれて戦略プランを立案、ビジネスウォーゲーム型のケース・ディスカッションを行った

ラムが修了するのは半年後になる。今回の受講者は大手企業七社の計二十四人。全員が部長、室長、本部長といった肩書きをもち、何人かはすでに取締役や執行役員ポストに就いている。近い将来、経営の中枢を担うと期待される各社のエースが集まっている。

このプログラムは、二〇〇二年に日本電気、伊藤忠商事、花王、富士フイルムの四社でスタートした。商学研究科が長年蓄積してきた知識ベースを基盤として、トップ経営者になっていく人々が互いに深い対話を行なって成長していく場を提供するべく、伊丹敬之名誉教授、守島基博教授、沼上幹理事・副学長の三名が中心となってカリキュラムを作成。とりわけ日本の経営学を長年牽引してきた伊丹名誉教授の考え方を大切に受け継ぎながら今日まで発展させてきている。

〇五年度には新たにキリンが参加。翌年からさらに参加企業を募り、これまでパナソニック、三井化学、セイコーエプソン、IHI、日本政策金融公庫、オリエンタルランド、東燃ゼネラル石油、JBIICがメンバー企業に加わっている。

過去の卒業生の多くが経営幹部として活躍している

各セッションのプログラムはバラエティに富んでいる。現役経営トップの講演、全員またはグループによるディスカッション、実際に起こった事例をもとに学ぶケーススタディ、外交ゲームを通して戦略的思考法を習得するディプロマシーなど。また、それぞれの受講者が、自分が選んだ経営者について半年間研究を重ね、最後にその成果を発表するというプログラムも組まれている。現在も経営戦略などの講義を担当する沼上幹理事・副学長はこう話す。

「事業戦略から人事戦略、マーケティング、コーポレート・ファイナンスまで幅広い分野を学びますが、必ずしも知識の習得が目的ではありません。それらを通して、自分自身の経営思想を改めて深掘りし、再構築してもらうためのプログラムです」

セッションが進むにつれ、一人ひとりの表情には何かをつかみ取ったという自信が垣間見られるようになった。また、各セッションは合宿形式であり、寝食を共にするためか、受講者の間には連帯感のようなものも広がっていった。

〇二年から今日までの間に三〇〇人近くが卒業しているが、その多くはすでに役員として活躍している。今回学んだ人たちが経営幹部の一員に名を連ねるのもそう遠いことではないだろう。

いきなり一喝され、
気合いを入れ直した

守島 本日はお忙しい中、お時間をいただき、ありがとうございます。

碓井 いえいえ、とんでもないです。もう八年前になりますが、一橋シニアエグゼクティブプログラムではとても貴重な経験をさせていただきました。守島先生の講義も大変興味深く聞かせていただきましたし、こちらこそ再会できてうれしく思います。

守島 当時、碓井さんは生産技術開発本部長だったと思いますが、どのような経緯で参加されたのですか。

碓井 もともと弊社には体系立てて経営幹部を育てていくという仕組みはありませんでした。おそらくは当時の経営陣がその必要性を痛感したのでしょう。私のときから毎年四人ずつ受講することになりました。もつとも、なぜ私に白羽の矢が立ったのかは見当もつきませんが。

守島 いずれ経営の一角を担うという自覚はまだなかったか？

碓井 私は三〇代半ばで一〇〇人規模のビッグプロジェクトを任せられたのですが、その経験を通して、会社全体を視野に入れて物事を考えるという習慣が身につきました。事実、若いうちから「この

会社をもっとよくするには何をすべきか」などとよく考えていました。ただ、社長を目指そうなどと具体的に考えていたわけではなかった。ですから「たまには勉強するのもいいか」くらいの軽い気持ちで出向いたように思います。

守島 実際、受講してどうでしたか。

碓井 初日にミスミグループの三枝匡さんの講義があったのですが、これがかなり強烈でした。壇上に立つや「あなた方は近い将来、経営を担う立場にいるはず

経営トップに聞く

リーダーは どうあるべきかを 教えてくれた



コーディネーター

一橋大学大学院商学研究科教授

守島 基博

もりしま・もとひろ ● 慶應義塾大学大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。同大学大学院経営管理研究科教授などを経て現職。近著に『人材マネジメント入門』『人材の複雑方程式』などがある。



2006年度プログラムに参加

セイコーエプソン(株) 代表取締役社長

碓井 稔氏

うすい・みのる ● 東京大学工学部卒業後、信州精器（現セイコーエプソン）に入社。同社のコア技術であるマイクロピエゾ方式のインクジェットプリンターを開発。生産技術開発本部長などを経て、08年代表取締役社長に就任。

だ。その覚悟はできているのか」と一喝されたんです。どうもこれはありきたりの研修ではない、さうとう気合いを入れて臨まないとマズいぞと自分に言い聞かせたことをよく覚えています（笑）。

経営トップに立ち、 研修の意義を痛感した

守島 ほかに印象に残っているプログラムはありますか。

碓井 四、五人のグループで議論し合うというプログラムが多かったと思います。それらは他社

の方々の考えを聞けるという点で興味深かったですね。守島先生の人事制度に関するお話しも印象に残っています。ただ、正直言うと、あのときはあまりピンとこなかったんですよ。

守島 碓井さんのように技術畑を歩んでこられた方には少々退屈だったかもしれませんね（笑）。

碓井 いえ、そうではなく、その頃は人事制度というのがあまり重要だと思ってい

守島 なるほど。



ところ、その二年後に社長のポストに就いて、いかに人事制度が重要かを痛感させられました。われわれメーカーは常に新しい技術や製品を生み出さなければなりません。そのためには一人ひとりが最大限力を発揮できる企業風土を構築することが大事です。では、企業風土というのはどのように形成されるのか。いろいろな要因があるのでしようが、最も重要なのは人事制度などの「制度」ではないか。「制度」が「風土」を育むと考えるようになりました。

守島 おっしゃる通りです。小さい会社だと経営者の個性によって風土が出来上がりますが、御社のような規模と

セイコーエプソンの碓井稔社長は、一橋シニアエグゼクティブプログラムの卒業生の一人だ。プログラムのコーディネーターを務める守島基博教授が、何を学び、何を得たのかを聞いた。

なるとさう単純ではありません。組織を設計して人事制度を構築し、事業戦略を練り上げる。そうした日々の営みによって少しずつ風土が醸成されていきます。

碓井 先生の講義を聞いたからこそ、そういう認識を持つことができたのだと思います。それに、今の経営幹部には同じプログラムを受講した者が多いので、人事制度に関して共通理解があります。先生には本当に感謝しています。

守島 そう言っていただけだとうれいすね。ところで、プログラムの柱の一つに経営者研究がありますが、碓井さんは本田宗一郎を取り上げられました。

碓井 誰も成し遂げていない分野に果敢に挑み、信念と情熱でやり遂げたという点においては本田宗一郎の右に出る人はいないでしょう。その生きざまをもう一度辿ってみたいと考えました。

守島 当然、経営者にはマネジメントのスキルが求められますが、それだけで大きなことを成し遂げることはできない。マインドが重要だということですね。

碓井 この研修は、そこがきちんと押さえられていると思います。リーダーはどうかあるべきなのか常に考えさせられるし、触発されることが多かった。今後もし幹部社員を預けるつもりですので、引き続きよろしくお願ひします。



「経営」を意識するようになり、リーダーとしての自覚が芽生えた

二〇〇二年にスタートした一橋シニアエグゼクティブプログラム。受講した方々はどんな感想を抱いたのか。二〇二二年度のプログラムを受講し、現在は経営幹部として辣腕をふるう四人の卒業生に語り合ってもらった。

休日返上して勉強することもこの上なく濃密な半年間だった

和田 今日は二年前を振り返ってほしいとのことなのですが、皆さん、どんな思い出がありますか。

岩間 とにかく濃密でしたね、あの半年間は。学生時代以来というくらい勉強したし、経営者研究も国会図書館に足を運ぶほど熱が入りましたし。

坪井 宿題も多かったですからね。一つのセッションが終わるとドカッと課題図書が届く。えーっ、これ全部読まなきゃならないのって(笑)。

足立 会社の仕事もあるので、土日を充てるしかないですね。

和田 印象に残っているプログラムはありますか？ 私は初日の三枝匡さんの講義もインパクトがありました。第三セッションの失敗事例の発表もかなり興味



(株)日本政策金融公庫
企画管理本部特別参与 経理・財務部門長
岩間 邦彦 氏

深かったですね。

足立 当たり障りのない事例を取り上げてお茶を濁すのかなと思ったら、どの会

社も普段なら外部には話しにくいような事例を持ち出してきました。他社の失敗事例を聞ける機会なんてなかなかないですし、貴重な経験でした。

坪井 それぞれ業種は違うわけですが、失敗の原因を突き詰めると、どこかに共通項があるわけですよ。それで大事なポイントが浮き彫りになって、とても勉強になりました。

岩間 第四セッションのオールイングリッシュの講義も印象に残っています。私は聞き取れることはできても話すのは得意



富士フイルム(株)執行役員 FPD材料事業部管掌
FPD材料生産部生産部長
富士フイルムオプトマテリアルズ(株)代表取締役社長
足立 敦 氏

ではないので、けっこう冷や汗もんでしたけど(笑)。その点、皆さんは堂々と話されてさすがだなと。

坪井 いえいえ、そう振舞っていただけです(笑)。

切磋商磨し合える仲間ができた現在も年二回同窓会を開催

和田 でも、大変だった分、得るものも大きかった。

坪井 まったく同感です。そもそもリーダーの心得とかって簡単に言葉で説明できるものではないですよ。だからあまり端的に言われても耳に残らない。その点、この研修は気付きを与えてくれるというスタイルなので、自分の中にじわ〜と深く染み込んでいくわけです。

岩間 それとやっぱり皆さんと出会えたことが大きいですね。

足立 それもこの研修の魅力ですよ。業種も違うし、専門分野も違いますが、会社内での立場が近いから、みんな話が合うんです。しかも普段仕事で出会う人と違って利害関係がないから何でも話せたりする。そういう切磋琢磨し合える仲間がいつべんに三〇人近く(一二年開催時の参加者数)できた。これだけでも参加してよかったと思います。



ように思っても身が入らない。この研修は財務から人事まで一通り組み込まれているので、随分引き出しが増えました。

和田 セッションからセッションまで一カ月半程度空くのも好都合でしたね。学んだことを消化できるし、次の準備が進められる。

足立 ただ、一般的な研修と違い、知識重視ではないですよ。何か課題に直面したとき、問題の本質に迫るためのアプローチの術とか、そういうものが養われたと思います。

岩間 私の場合、自分が担当する部門だけでなく、きちんと会社全体を見なきゃいけないという自覚が何より備わりました。そしてそのためには、まだまだインプットしなければならぬことが山ほどあると痛感させられました。この年になると、これまで培ったものに頼ってしまいがちですが、それではいざ行き詰ま

ってしようと。

坪井 私も「経営」を意識するようになりましたね。どの講義だったか、事業運営と企業経営の違いについて質問されたのですが、そのときハッとさせられたんです。自分は事業運営という視座でしか物事を見てこなかったのではないかと。これからはどこに目線を置くかとか、どう時間軸を捉えるかとか意識して変えていこうと思いました。

和田 ちょっと偉そうな言い方ですけど、先生方の講義がまたうまいんですよ。「経営リーダーはこうあるべきだ」などといった直接的な言い方はあまりされ

ない。考えるヒントを与え、あとは自分で考えてくださいという感じ。といって突き放すようなところはなく、きちんと終着点に導いてくれる。自分で辿りついただけにストンと胸に落ちるんです。



花王(株)執行役員 川崎工場長
ビューティケアSCM副センター長
和田 康 氏

岩間 研修終了後も年二回同窓会を実施していることもあって、みんなけっこう親しくなりましたね。

和田 そういえば同窓会もうすぐですね。今回も相当盛り上がりそうですし、大いに楽しみにしています。



キリン(株)執行役員
CSV本部ブランド戦略部長
坪井 純子 氏