

## 論文内容の要旨

本論文は、次世代経営者育成という課題に対しマネジメントスクールの役割と活用の可能性を研究するものである。次世代経営者が必要とする能力を確認し、マネジメントスクールのエグゼクティブプログラムがどのようにその能力向上に貢献するかを定量的手法と事例研究で検証している。

国内市場の急速な縮小に伴い日本では世界市場で戦えるグローバル経営者を必要としている。しかしながら今迄の育成方法では、次世代グローバル経営者ともいうべき新たな経営人材は質的、量的、時間的に十分育成できない。人材育成にはOJTとOff-JTがあるが、欧米や新興国では経営幹部向けOff-JTとしてビジネススクールのエグゼクティブプログラムを活用している。エグゼクティブプログラムは、遠い将来の幹部候補を2年間かけて教育するMBAプログラムと異なり、期間が短く学位取得を目的としない。また、マネジメント経験のない学生に教室だけで教えても効果がないというMBAプログラムに対する批判とは対極にあり、平均年齢40歳を超える経営幹部を対象に、現実の企業課題の解決も含む経営力強化に特化した実践的な教育で効果を上げている。海外で広く普及しているのに、なぜエグゼクティブプログラムは日本では普及しないのだろうか。

この疑問に答えるために、以下の3つのリサーチクエスチョンを設定した。一つ目がどのような人材をどう育成すべきかという目的と手段に関する「グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか」である。次になぜ日本のマネジメントスクールが海外のスクールに対抗できないのかという現状や競合・代替手段に関する「なぜ多くの企業は人材育成プログラムを海外の大学に求めるのか」である。そしてそれらに対応する日本のマネジメントスクールが提供すべき人材育成プログラムはどのようなものかという「グローバル化に対応する人材育成プログラムはどのようなプログラムなのか」である。論文ではこれらのリサーチクエスチョンを考察・検討するために、アンケート調査と米国、中国、シンガポール、インドのビジネススクールインタビューを実施した。その結果、日本のマネジメントスクールの課題やあるべき姿が明確になった。

一つ目のリサーチクエスチョンのあるべき姿はモデルを設定して検証した。具体的には、次世代経営者の必要とする能力を、経営的技能と人間的資質からなる必要能力モデル、育成方法についてはOJTと3つのOff-JTからなる経営人材育成モデルとしてそれぞれ作成して評価・検証した。Off-JTでは、「経営トップがリーダーシップを発揮する自社幹部養成プログラム」と「疑似経営者体験やケース討議等の参加型の経営者教育プログラム」が次世代経営者育成に効果があることが分かった。これらの手法はビジネススクールのエグゼクティブプログラムでそれぞれカスタム講座、オープン講座として提供されている。また、次世代経営者が必要とする能力のうち一部の能力はOJTにかえてOff-JTのマネジメントスクールが提供するプログラムで代替・補完可能であることも分かった。さらに次世代経営者育成に成功している企業では、「講義・座学」以外のOff-JTとOJTを主に組み合わせて経営者育成を行っている。これらよりエグゼクティブプログラムを活用した次世代経営者育成法を示した。

二つ目のリサーチクエスチョンである海外志向は、アンケートで分かった2つの海外大学選択要因、「実績や効果」と「トップのリーダーシップ」の理由を検証することで検証した。人材育成に成功している企業では「トップのリーダーシップ」と共に「具体的な実績」が採用理由であり、逆に人材育成の成否にかかわらず「実績や効果が不明」が不採用理由である。また、多くの人が日本のマネジメントスクールには実績のあるプログラムがないと考えていた。ここでは海外のビジネススクールの状況を確認し日本の現状を対比させることによってなぜ日本のマネジメントスクールが活用されないかを「実績や効果」を中心に検証した。

三つ目のリサーチクエスチョンのプログラムの内容については、グローバル経営人材育成に効果を発揮するプログラムはどのような特徴を持つかを検証し、実現可能性を検討することで示した。成功している参加型のプログラムの内容で求めるものがある。参加型プログラムを実現するには、優秀なリード役の教師、活発な議論を呼び起こす内容の教材、そして多様な意見を戦わせる経験豊かな参加者の3要素に、参加者を支援する企業トップの関与が重要である。

しかし、日本のマネジメントスクールの現状を研究すると、参加型プログラムであるエグゼクティブプログラムが有効に機能する条件はかなり限定的であり課題が多い。参加型の授業を行う講師や教材の供給側の条件だけでなく、質の高い参加者派遣や参加後の活用の仕組みが派遣企業にあるという需要側の条件も必須である。しかし、大半の企業ではそこまで準備していない。また、日本企業ではマネジメントスクールの歴史が短く、人材開

発部門が教育を内製化して外部を活用しない為、エグゼクティブプログラムの市場が小さい。これらの要因で成功例は少なく効果が認知されていない。また、経営トップが人材育成にかける時間が少なく直接関与していないことも問題である。エグゼクティブプログラムは信用財（サービス）であり、人材育成に関与しない経営トップはなおさら成果を実感しにくい。この事が普及の本質的な課題である。結果として一般企業ではエグゼクティブプログラムの認知度が低く市場が広がらないという構造的問題がある。

本質的な課題を解決するためにサービスマーケティングの手法を適用してみる。サービス商品である教育を如何に経験のない人に販売していくかを検討する。ここで、顧客は経験がないだけでなく、教育の成果に対し別々の基準を持っている複数の関係者であるため、さらにマーケティングが難しくなっている。すなわち教育を受ける参加者を満足させるだけでなく、高い費用を気にする派遣元の人材開発部門も納得させ、そして次世代経営者候補役員の長期派遣を経営トップに認めさせなければならない。ところが、経営者育成教育であるから効果があると判断できるのはずっと後であり、決定当事者の在任時には何ら利益がない場合もある。マネジメントスクールを取り巻く様々の制約の中で効果がある手段は限られるが、いくつかの実効性のある方法を検討した。

本論文では手段としてのエグゼクティブプログラム全体の有効性を検証した。今後個別の能力毎に強化プログラムを詳細に研究することにより、より具体的なプログラム効果を検証できる可能性がある。その場合、経営トップは効果を実感しやすくなり意識改革が進み、エグゼクティブプログラムが普及しやすくなる。現在の閉塞状況を変えるために、マネジメントスクールがエグゼクティブプログラムの効果を研究し広く発表していくことが求められる。

本研究の意義は、マネジメントスクールのエグゼクティブプログラムを活用すれば、日本の経営課題である「次世代グローバル経営者の育成」という課題を解決できる可能性があることが分かったことである。これは世界の経営者と同じレベルで日本の次世代経営幹部を育成できる可能性を示すものである。また、効果があるにもかかわらず日本で普及しない本質的な課題の所在を明らかにし、マネジメントスクールや社会が取り組むべき方向性を明らかにした。