

平成26年3月修了
博士（学術）学位論文

マネジメントスクールの役割と活用の研究

–日本の経営幹部教育の課題–

The study on the role and utilization of the management schools

–Issue on executive educations in Japan–

平成25年12月13日

高知工科大学大学院工学研究科基盤工学専攻（起業家コース）

学籍番号 1 1 3 6 0 0 6

黒崎宗宏

Munehiro Kurosaki

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、経営的スキル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、多くの人々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、実現可能性を検証することで示した。成功している参加型のプログラムの内容が求めるものである。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か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。そのため、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マーケティング手段は限られるが、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。

目次

題名：「マネジメントスクールの役割と活用の研究／日本の経営幹部教育の課題」

第1章：序論

1-1 背景と目的	7
1-2 研究課題	8
1-3 研究方法	9
1-4 本文展開の予告	10

第2章：先行研究のレビューと研究仮説

2-1 次世代経営人材育成に関する先行研究	11
2-2 経営者教育に関する先行研究	15
2-3 ビジネススクールのエグゼクティブプログラムの現状と効果	18

第3章：調査結果

3-1 経営幹部を対象としたアンケート結果	29
3-2 エグゼクティブプログラム参加者アンケート結果	43
3-3 まとめ	49

第4章：考察

4-1 グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか	50
4-2 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	53
4-3 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	64
4-4 プログラム普及の課題	69
4-5 まとめ	81

第5章：結論と今後の課題

5-1 結論	82
5-2 本研究の意義	82
5-3 今後の課題	82

脚注	83
----	----

参考文献	86
------	----

付属資料：アンケート設問	88
--------------	----

付属-1 経営幹部を対象としたアンケート結果

付属-2 経営幹部講座参加者を対象としたアンケート結果

第1章：序論

1-1 研究の背景と目的

本論文の目的は、日本の経営人材育成の課題に対するマネジメントスクールの役割と効果を検証することである。これによって、他の国々のようにグローバルな経営人材育成にマネジメントスクールが今以上に貢献するきっかけを与えることである。

現在多くの日本企業にとって、グローバル化は優先課題である。というのは、今迄は生産の効率化のためのグローバル化だったので、企業そのものはグローバル化せずに対応も可能であった。しかし、国内市場の縮小により、内需型企業までも、世界市場を求めてグローバル企業にならないと生き残れない時代になった。

グローバル対応が必然となった日本企業にとって、最大の課題は経営層のグローバル化である。一部上場企業の経営者アンケートでは「既存事業の成長戦略」の72%の次に課題として多いのが「次世代経営人材の育成」の70%である。^{注1}特に経営層のグローバル化が大きな課題となるのは、激変する海外市場ではトップマネジメントの優劣が企業の競争力に直結するからである。ガラパゴスと言われ衰退する日本の携帯電話メーカーと iPhone で世界の業界構造を激変させたアップルのスティーブジョブズをみれば、トップの能力が経営を大きく左右するかよくわかる。

今日、経営者は主力既存事業の中で自らが育っていくという見方は少数になっているが^{注2}、今迄の日本的方法では、時間的にも育成資質の点でも全く時代遅れである。次世代グローバル経営者にはそもそも既存事業の経営能力とは異なる能力が求められている。そのため、日本独自の経営人材育成法をグローバル人材育成法に根本的に変えなければならない。翻って欧米の経営者は早くから経営者としての教育を受けている。そこで考えられる方法の一つはマネジメントスクールが提供する経営幹部向けのプログラムである。

GEやP&Gなどの企業大学や有力大学のビジネススクールで始まった経営幹部向けのプログラムは中国・インドを始めとした新興国でも活況である。ビジネススクールでExecutive Education Program(以下エグゼクティブプログラムと略す)と呼ばれるこの経営幹部向けのプログラムは、社会人や企業を対象とし参加者のプロフィールも含めMBAプログラムとは全く異なるものである(表1-1)。

表 1-1 ビジネススクールのプログラム

プログラム	MBA	エグゼクティブ MBA	エグゼクティブエデュケーション	
			オープン	カスタム
学位取得	○	○	X	X
対象者	学生	社会人	社会人	企業
参加者職歴	数年就職経験	数年～	10年以上	当該企業社員
参加者職位	-	課長～社長	部長/役員/社長	幹部社員
企業学費支援	無	有/無	全額/一部有り	全額企業負担

経営幹部のグローバル化を目指す日本でも、海外のように積極的にエグゼクティブプログラムは活用されるものと思われる。しかし、MBA プログラム中心の若手向けビジネススクールは多数できたものの、経営幹部向けのエグゼクティブプログラムを提供しているビジネススクールは少ない。ましてその育成効果についての日本での検証は更に少なく、プログラムの有効性が知られていない。

エグゼクティブプログラムの実証研究や情報発信などの地道な活動をしていけば、マネジメントスクールの認知が進み、他の国々のように経営人材、特にグローバルな経営人材育成にマネジメントスクールが貢献できるはずである。そこで本論文ではマネジメントスクールの役割と効果を検証することにした。

1-2 研究課題

なぜ日本のマネジメントスクールは経営幹部育成の課題解決に貢献できないのか？それを検証するためにリサーチクエスチョンを設定する。まず、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疑問がある。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・代替手段に関する疑問がある。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疑問である。これらの疑問をリサーチクエスチョンとして考察・検討することにより、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るはずである。

以上より、3つのリサーチクエスチョンを設定した。

RQ1 グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか

RQ2 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

RQ3 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

1-3 研究方法

リサーチクエストに関連する仮説を設定し、アンケート調査及び事例研究により検証することでリサーチクエストに答えることにする。

アンケート調査

企業の中堅幹部以上を対象にしたアンケートと日本のエグゼクティブプログラムに参加した経験者の2つのグループを母集団として実施した。

海外のエグゼクティブプログラムの事例研究

2010年より以下のビジネススクール及び教育機関を訪問し、学長・コース責任者及びエグゼクティブプログラム担当教授、マーケティング担当教授等有力教授へのインタビューを行った。

米国

- ・ハーバード・ビジネススクール (2010年、2011年、2012年、2013年)
- ・ペンシルベニア大学ウォートンスクール (2010年、2011年、2012年、2013年)
- ・シカゴ大学ブーススクール (2010年、2011年)
- ・デューク大学フュークアスクールオブビジネス (2010年)
- ・デューク・コーポレート・エデュケーション (2010年)
- ・MIT (2011年、2013年)

欧州・アジア

- ・インシアード (仏・シンガポール校) (2010年)
- ・シカゴ大学ブーススクール (米・シンガポール校) (2010年)
- ・南洋理工大ビジネススクール (シンガポール、2010年)
- ・シンガポール政府・経済開発庁 (2010年)
- ・人的資源リーダーシップ機構 (HCLI) (シンガポール、2010年)
- ・インド・スクール・オブ・ビジネス (2010年)
- ・インド経営大学院・コルカタ校 (2010年)
- ・インド経営大学院・バンガロール校 (2010年)
- ・北京大学 (2010年)
- ・清華大学経済管理学院 (2010年)
- ・長江商学院 (2010年)

分析仮説

「グローバル化に危機感を持った現在の経営幹部は、次世代グローバル経営者に必要な能力について共通の認識を持っており、その能力はOJTやOff-JTという方法で効果的に強化育成できる」という一般仮説を設定する。

リサーチクエスチョン毎に一般仮説に基づく分割仮説や比較分析の軸を設定し検証した。

・RQ1「グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか」

一般仮説を2つの作業仮説に分けて検証する。

仮説1「次世代経営者に必要な能力」 - 本論文で想定しているグローバル次世代経営者はどのような能力をそなえるべきか? 「能力モデル」を設定し検証する。

仮説2「次世代経営人材の育成方法」 - 次世代経営者に必要な能力を設定したなら、どのような方法で育成するのかという「育成方法のモデル」を設定する必要がある。

この2つの仮説(モデル)を検証することにより、一般仮説のうちの「効果的に(強化できる)」以外の部分が検証でき、RQ1「グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか」に答えることになる。

・RQ2「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」

仮説3「海外のプログラムの効果」 - 海外のプログラムの効果・実績を基準にして、日本のプログラムと比較することで、一般仮説の「効果的に(強化できる)」が検証される。海外のプログラムの方が日本のプログラムに比べ効果を実感できることを示すことで、RQ2「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」の選択理由を説明する。

・RQ3「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」

日本で成果を上げているプログラムの共通点を抽出し、プログラムの内容を示す。

1-4 本文展開の予告

各章では以下の内容を論じている。

第2章では本論文の前提となる仮説を先行研究より設定する。

第3章では仮説をアンケート調査により検証する。

第4章ではリサーチクエスチョンと普及の課題について考察する。

第5章では結論を述べる。

第2章：先行研究のレビューと研究仮説

本章では、本論文の前提となる次世代経営者の能力やその育成方法について、先行研究を参考にして研究仮説を構築する。まず、「グローバル化に危機感を持った現在の経営幹部は、次世代グローバル経営者に必要な能力について共通の認識を持っており、その能力はOJTやOff-JTという方法で効果的に強化育成できる」という一般仮説を設定した。これらは3つの作業仮説である「次世代経営者の必要能力モデル」仮説、「次世代経営者育成法モデル」仮説、及び「海外のマネジメントスクールの効果」仮説の組み合わせである。

「海外のマネジメントスクールの効果」は日本のマネジメントスクールの活用的前提となる効果について、どのような視点で検証するかについて比較基準を与えるものである。

2-1 次世代経営人材育成に関する先行研究

本研究の前提として「次世代経営者育成に関する研究プロジェクト」がある。プロジェクト結果は「経営者が語る次世代経営者育成法」（斉藤、黒崎他 2011）で発表されているが、その中で現在最も差し迫った課題はグローバルな次世代経営者育成であると述べている。その課題と定義については、研究プロジェクトの中のアンケートやインタビューで既に十分論証されているため、本論文ではこの次世代経営者育成の必要性については前提として進める。

同様に次世代経営者の能力について、「経営的スキル」と「人間的資質」が必要であるという仮説はアンケートやインタビューで十分評価された。しかしながら、必要能力の全体をモデル化して評価するところ迄は実施していない。そこで本論文では次世代経営者の必要能力の全体像をモデルとした新たな仮説を設定した。この「次世代経営者の能力仮説」を「育成方法の仮説」と同じ母集団で再度検証することで統一性を持たせることができる。

2-1-1 求める次世代経営者はどのように定義されるか

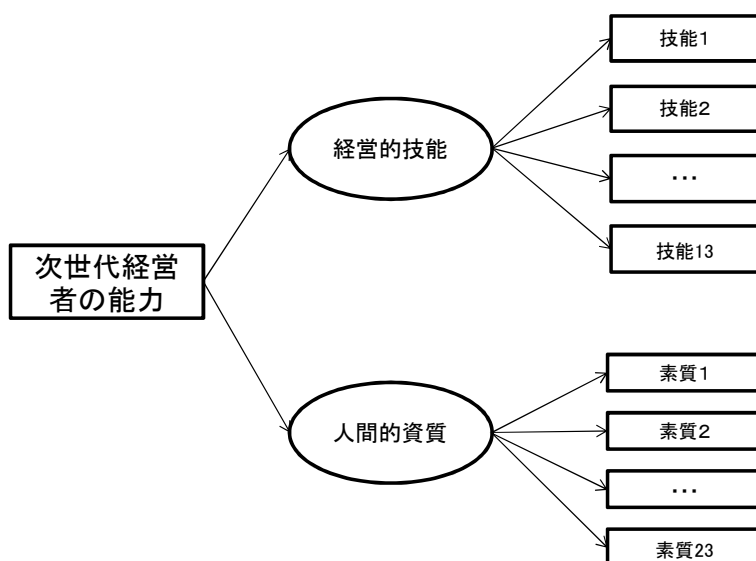
グローバル展開を可能にする次世代経営者として、先行研究事例で定義した「世界で戦える経営人材」（斉藤、黒崎他 2011）としている。これは今迄の日本的経営を行う企業経営者像とはいくつかの点で異なっている。具体的には「<思考の枠組み>世界的な枠組みで思考し、行動する力」「<意思決定スタイル>スピード感、タイムリーな判断力」「<変革マネジメント>グローバル・チェンジマネジメントの構想力・実行力」「<組織マネジメント>異才触発による創造的マネジメント力」「<コミュニケーションスタイル>国際的コミュニケーションスキル」を持っていることあげている。本研究ではこの前提に立ち必要な能力を検証する。

2-1-2 次世代経営者に必要な能力モデル

先行研究事例で次世代経営者の必要な能力として「経営的スキル」と「人間的資質」をあげているが、本研究ではこれらの経営的能力を仮説として能力モデルを作成した(図 2-1 次世代経営者の必要能力モデル)。これら個々の能力については既に上場企業経営者、経営企画担当役員を対象にしたアンケートで重要度を評価している。しかしその研究ではマネジメントスクールの活用を考慮した具体的な育成方法についての詳細な検討は行われていない。今回の育成方法の仮説と同じ母集団でモデル化した仮説を検証することで能力と育成を同一基準で評価する。

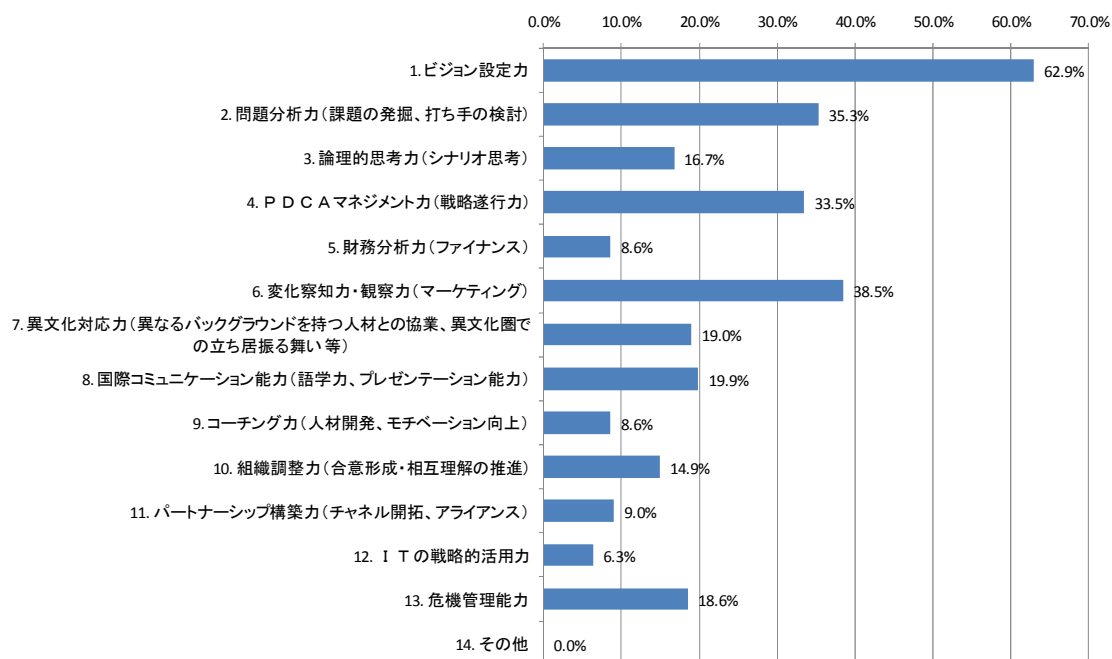
このモデルは次世代経営者が必要とする能力を示すことを目的とし、この能力だけで経営者として十分であることを示すものではない。十分条件には各能力のバランスも考慮する必要がある。例えばある能力が卓越していれば他の能力は補えるなど十分であることを示すのは難しい。今回はマネジメントスクールで必要な能力を育成できることを示すので必要な能力が分かればよい。

図 2-1 次世代経営者の必要能力モデル



ここで、経営的スキル及び人間的素養について上場企業経営者アンケートによる評価では以下の図 2-2、図 2-3 のような順位になっている。

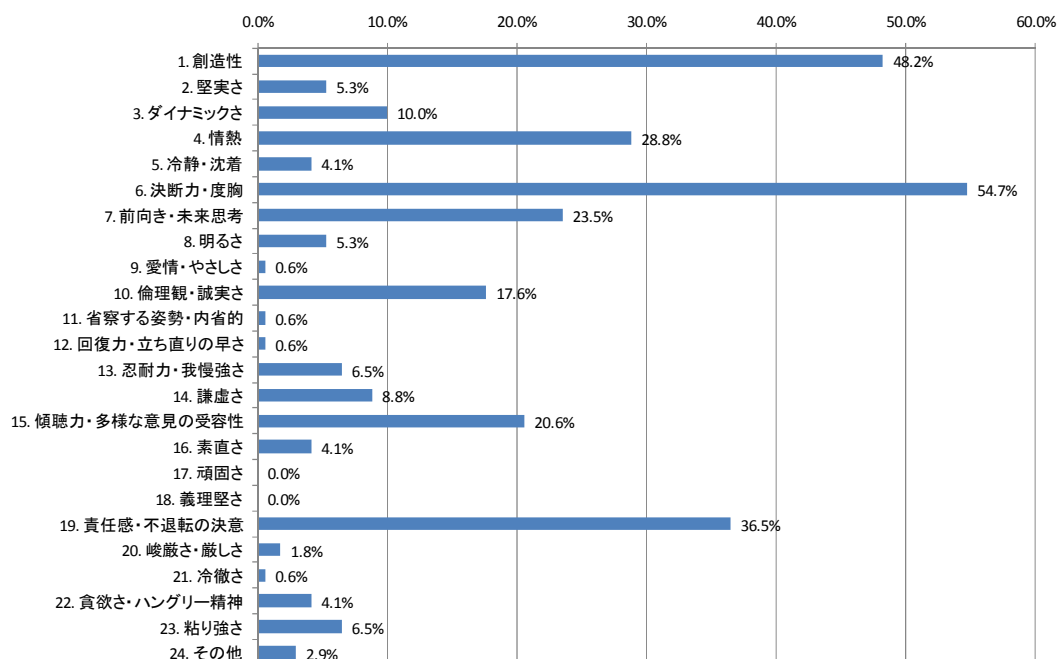
図 2-2 経営者の能力（経営的技能）



出典：経営者が語る次世代経営者育成法（齊藤、他 2011、日本経済新聞出版社）

次世代経営者は、多くの支持を集めているのは「ビジョン設定力」、「変化察知力」、「問題分析力」、「PDCA マネジメント力」、「国際コミュニケーション力」、「異文化対応能力」、「危機管理能力」であり、経営的技能として備えてなければならないと考えられている。

図 2-3 経営者の能力（経営的資質）



出典：経営者が語る次世代経営者育成法（斉藤、他 2011、日本経済新聞出版社）

経営的資質では、多くの支持を集めている「決断力・度胸」、「創造性」、「責任感・不退転の決意」、「情熱」を備えていなければならないと考えられている。

上記アンケート結果については、日本を代表する 20 名以上の経営者へのインタビューでも妥当性を確認している。^{注3}

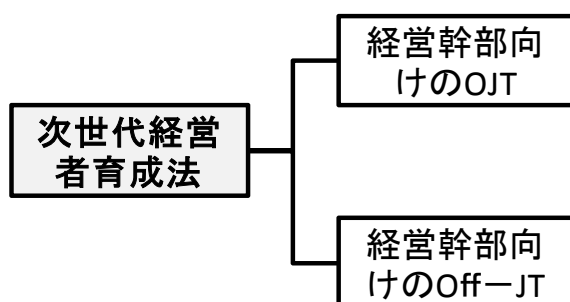
しかしながら、この研究では個々の必要能力がどのように育成されるかについて十分には示されていない。果してこれらの能力・資質は育成可能なのか？ さらにそれはマネジメントスクールのプログラムで育成可能なのかという疑問にこの能力モデル仮説を使い答える必要がある。

2-2 経営者教育に関する先行研究

2-2-1 次世代経営の育成手段はどのように分類されるか（育成法モデル）

人材育成方法は大きく分けてOJTとOff-JTがある。経営幹部教育でも手法は同じである。実務の中で能力を習得するOJTと実務を離れて計画された教育カリキュラムで習得するOff-JTからなる（図2-4）。

図2-4 次世代経営者育成法



OJTは結果が人事評価に直結し、給与にも反映される。最短でも半年以上という長期間に及び上司や部下だけでなくその時の経済状況などの環境も影響し、人材育成を完全にコントロールすることはできない。また、同じようなOJTを得る機会は少ないため、タイムリーに大量育成するのは難しい。まったく同じOJTを行っても個人により大きな差が出ることも多い。背伸びさせるストレッチ目標^{註4}を設定したような場合、達成できないと逆に才能をつぶすこともある。例えばGEのEvo Projectでは、カンパニートップの与えたストレッチ目標に対し、不足した資源（人材、予算、生産等）の優先順位を変えたり他部門と協力することで実現する。それによって大きく成長することができる（Bartle 2008）。

それに対し、実務から切り離して運営するOff-JTは環境に左右されず、短期間で標準的な教育機会を提供できる。その為個人差に関係なく網羅的で一定水準の育成が期待できる。ただし短期間であり、成果が人事処遇や給与に直結しない為、OJTよりインパクトがずっと小さい。Off-JTの欠点を補完するためにより実践的なプログラムも生まれており、経営トップが参画して実際の自社の課題を解決するワークショップではOJTとの境が無くなってきている。

2-2-2 代表的なOff-JTの育成手段

「企業変革と経営者教育」（中山、鷲尾 2000）によれば、世界の経営幹部教育には様々な手法がある（表2-1）。近年先進企業で使われているワークショップなど課題解決型の手法はOJTとOff-JTを融合した極めて実利的な教育方法である。また、そのようなプログラ

ムではトップのリーダーシップが重要であると述べている。これらを参考にして現在行われている Off-JT プログラムを運営方法から大きく3つに分類することができる。

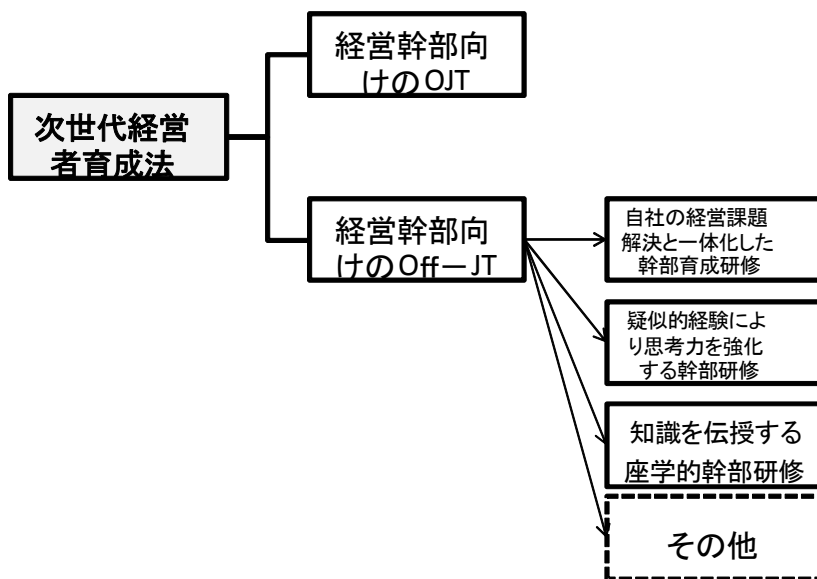
(表 2-1) 経営者育成プログラムの変遷

	1990 年以前	1990 年代以降	2010 年代以降
経営者の意識	人材開発部門や事業部門に一任	経営トップが形式的に関与	経営トップの関与が必須。トップの問題意識や危機意識を反映し、経営戦略と一体化したプログラムも
目標	機能的・専門的知識の修得	リーダーシップ能力の向上、企業変革への取組み、事業に直結した知識の修得	グローバル経営力の強化、企業変革力の強化、創業力の強化。知識より、実践力強化を重視
対象者	少数の経営幹部	経営幹部から中堅層に拡大	役員、事業部門長、中堅幹部など、各層別に拡大。海外拠点で採用した幹部社員も対象に。
人事・処遇制度との関係	一定ランク以上のグループに研修機会を均等に提供	一部で、選抜制、社内公募制などを導入	グローバル人事・処遇制度との連動も。指名委員会や人材評価会議などで、選抜過程・登用過程を形式知化。トップ主導で部門を超えた計画的8異動も
運営方法	講義、ケース・スタディが中心	参加型、アクション・ラーニングなど様々な手法を活用	学校形式、参加型、対話型、合宿型、オンライン連携方式、実務併用方式などを併用
講座内容の独自性	一般的・普遍的で各社の独自性は少ない	企業独自の目的に合わせて、講座内容を構築	自社の目的と期待される効果に合わせて、独自講座、カスタム講座、オープン講座などを組合せ
受講者の取組み	個人ベース	チーム活動による組織的な対応	個人ベースの学習とグローバルなチームでの切磋琢磨など、目的に応じて多様化
頻度	一時的な取組み	継続的な取組み	フォローアップで成果を確認する傾向が強まる
期間	短期間のものを中心	長期にわたるプログラムも導入	短期、長期のほかに、一定のインターバル方式も

(出所) 『企業変革と経営者教育』 (中山晴生、他 2000) を基に NRI 作成^{注5}

1990年以前から行われている手法である講義やケース・スタディ（事例研究）、1990年代以降のより参加型の授業（ケースメソッド、模擬アクションラーニング）、2010年代以降のトップが主導する課題解決型のワークショップ（実務を併用するアクションラーニング等）である。これらの手法を用い、研修部門やマネジメントスクール、人事コンサルタント等が経営幹部育成のOJTを行っている。主要な3つのOff-JTとOJTを組み合わせた経営幹部教育の全体像を図2-5に示す。

図2-5 経営者育成法（OJTと3つのOff-JT）



2-2-3 グローバルリーダーシップ開発に関する調査からの示唆

米国の教育研修機関“American Management Association”^{注6}が行っている世界におけるグローバルリーダーシップ開発プログラムに関する調査で、どのような要因によってグローバル人材の育成が促進されるかを発表している。ここでグローバルリーダーシップ開発とは、「グローバルビジネス市場で活躍するために必要なグローバルスキルやグローバルコンピテンシーを備える人材（役職問わず）を育成する活動」と定義されている。

表 2-2 グローバル・リーダーシップ開発促進要因

グローバル・リーダーシップ開発の促進要因	支持率	効果
長期ビジネス戦略にもとづいて決定されたコンピテンシー	66.6%	
企業バリュー	65.8%	.19**
戦略的な人員計画プロセスにおいて生じたコンピテンシーギャップ	43.6%	.17**
シニアマネジメントチームからの特別な要望や方向性の指示	41.2%	.16**
自社が営業している地域や市場	39.8%	
マネジメントチームによる継続的な業績考査	39.0%	.18**
自社(見込み)顧客が存在している地域や市場	35.3%	
グローバルリーダーシップ開発に関連する文献から生まれた原理原則	32.4%	
社外のその分野の指導者(著名人)からのアドバイス	30.7%	.21**
これらのコースを実施するベンダーが開発したカリキュラム	24.6%	

**5%以下の水準で有意な相関性を示す

(出所) The Fourth Annual Study of Challenges and Opportunities, 2013 American Management Association

2013年のグローバルリーダーシップ開発の調査結果によると、「長期ビジネス戦略にもとづいて決定されたコンピテンシー」「企業バリュー」「戦略的な人員計画プロセスにおいて生じたコンピテンシーギャップ」等が能力開発の促進要因になっている(表2-2)。すなわち企業価値や戦略に対して不足しているコンピテンシー(実行力)を強化するために人材育成していくという事である。ここで企業価値や戦略は経営トップが深く関与すべき事項であるので、グローバルリーダーシップ開発においてもトップが関与しなければならない。すなわち、経営トップは、人材育成に際し「企業のバリュー」や「長期的ビジネス戦略」を示し方向付けする必要がある。

もうひとつの示唆として、「社外のその分野の指導者(著名人)からのアドバイス」が最も効果があるというデータである。外部のアドバイスは人材育成の促進要因としてはそれ程高い支持を得ていないが、実際は一番効果的な方法である。このことは外部の指導者であるマネジメントスクール(専門家)をうまく活用すれば能力開発の効果が上がることを示唆している。

2-3 ビジネススクールのエグゼクティブプログラムの現状と効果

海外のビジネススクールのエグゼクティブプログラムの隆盛の現状を知る事で、海外のマネジメントスクールがなぜ活用されているかという理由が分かる。どのような効果があるかを検証し、それを仮説として日本の現状と比較することによって、リサーチクエスションの「グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか」「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」「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」の答えの一部が導かれる。

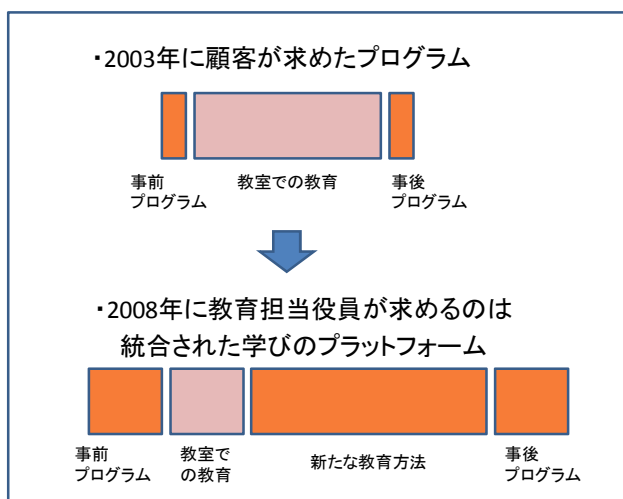
2-3-1 米国の状況

米国で即効性を求める顧客に対して短期間のプログラムとしてエグゼクティブプログラムが開発された。欧米でのエグゼクティブプログラム隆盛は企業の経営人材育成の効率化要求に対応して進化してきているからである。その結果伝統的な座学の比重は減り体験的なプログラムへと進化している。ニーズに対応しているから評価が高いプログラムになっている。

米国では経営幹部への教育投資に対してリターンを求める声が近年大きくなり、長期間の学位取得プログラム（エグゼクティブ MBA プログラムや若年層向けの MBA プログラム）から、学位取得を伴わない短期間のプログラムを重視する方向に移っている。また、企業が授業料や受講料を全額負担する企業派遣型から、個人負担の一部を会社が補助するインセンティブ刺激型の比重が高まっている。

必要な知識・技能に絞って短期間で終了するプログラムでは、参加者個人よりも派遣する企業が直接的メリットを実感できるプログラムとなっている場合が多い。これら学位取得を伴わないエグゼクティブプログラムの収入が、欧米のトップスクールでは総収入の3分の1を超えてきている^{注7}。もともとエグゼクティブプログラム中心の INSEAD では収入の6割が非 MBA プログラムである^{注8}。Duke 大学ビジネススクールは2000年にエグゼクティブプログラム専門部隊を Duke Corporate Education という非営利組織として分社化し、教育研修受託ビジネスの自律的成長を促している。

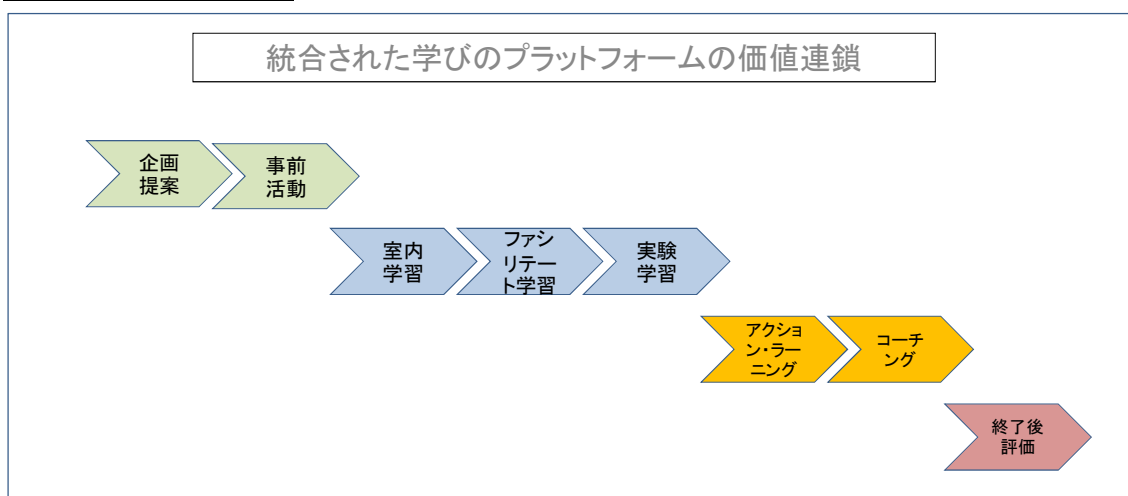
図 2-6 サービス拡大要望



(出所) 『Investigating Our Custom Clients’ Evolving Needs』 (2009 インターナショナル・ユニバーシティ・コンソーシアム)

経営幹部教育の専門団体であるインターナショナル・ユニバーシティ・コンソーシアムが2009年に行った調査^{注9}によれば、企業側は投資効果を高めるために、より広範囲なフルサービスのプログラムを求めている。プログラムの内容の詳細な説明、関係者・組織の事前アセスメント、終わった後のコーチングや評価の定期的確認など、講座の始まる前から終了後に至るまで様々なサービスを要求するようになっている。教室を使った伝統的な座学の比重も減ってきている（図2-6参照）

図2-7 学びの価値連鎖



（出所）『Investigating Our Custom Clients’ Evolving Needs』（2009 インターナショナル・ユニバーシティ・コンソーシアム）

これに対し、ビジネススクール側の対応も高度化せざるを得なくなっている。オープンプログラムと呼ばれる多業種から参加者が集まるコースにおいても、プログラム・コーディネーター（講座責任者）は裏方ではなく学びのバリューチェーン全てにわたって関与しなければならないとなっている（図2-7）。また、プログラムコーディネーターが中心になって運営するカスタムプログラムにおいては、プログラム運営に必要な研究者や講師だけでなく、企業側のアクションを促すコンサルタントやコーチングの専門家を加えている。このようになると、カスタムプログラムの領域においては、ビジネススクールとコンサルティング会社の境界領域が分かちがたくなっている。

このように既存のスクールの枠にとらわれることなく顧客ニーズに合わせて進化しているため、参加者は効果を実感しプログラムの評価が高い。

2-3-2 新興国の状況

2-3-2-1 新興マーケットに続々と参入する欧米のビジネススクール

世界の成長地域から欧米のビジネススクールへの留学生が急増する一方で、欧米の有力ビジネススクールは中国やインド、シンガポール、中東諸国への進出にも力を入れている。

例えば、ハーバード・ビジネススクール（以下HBSと称す）は、2008年に上海と北京に事務所を設立し、HBS全体の教授陣のリサーチ支援や同窓会支援などに乗り出した。さらに、2010年3月には上海浦東新区の高層ビルに「HBS上海センター」を設け、地元企業や上海に立地する多国籍企業の経営幹部向けに1週間から5カ月間にわたる様々な経営講座を実施している。^{注10}

こうした傾向はMBAプログラムより規制の少ないエグゼクティブプログラムの分野で著しい。ペンシルベニア大学ウォートン校のエグゼクティブプログラム収入全体に占める米国内売上比率は、2000年前後の85%から2010年には50%以下へと低下した。^{注11}同校はINSEADと提携してシンガポールと仏フォンテンブローに共同キャンパスを有するほか、長江商学院、中欧国際工商学院、清華大学、北京大学（以上中国）、ISB（インド）など各国トップクラスのビジネススクールと提携して、現地での経営者教育ニーズに対応している。

^{注12}

両校に限らず、欧米の上位校はブラジルやインド、中国、ロシア、サウジアラビア、南アフリカなど世界各国に拠点を設け活動している（表2-2）。

経済活動のグローバル化の流れは、世界の経営者教育産業のグローバル化をも促している。その結果、各地で欧米の標準的な経営思想や経営手法を学んだ経営者や企業戦士が輩出し、企業活動のさらなるグローバル化が促進されるという循環が生まれている。日本はエグゼクティブプログラムの有力提携校の拠点数が少なく世界の流れから取り残されている。

表 2-2 欧米トップビジネススクールの MBA Program・Executive Education Program 拠点

欧米スクール名	中国	インド	シンガポール	中東	南米	日本
HBS	北京、上海、香港	ムンバイ			ブエノスアイレス	東京
ペンシルベニア大ウォートン校	(中欧、長江、清華大、北京大)	(ISB)	(INSEAD、シンガポールマネジメントスクール)	(Dubai World)		(野村マネジメント・スクール)
シカゴ大ブース校			シンガポール			
UCLA	上海	バンガロール	(シンガポール国立大)		サンパウロ (アドルフオイパネス大学、チリ)	
ロンドン・ビジネススクール	(香港大、中欧)	(ISB)		ドバイ		
INSEAD			シンガポール	アブダビ		

(注) 都市名は拠点のある場所、()内は提携校・機関

2-3-2-2 中国^{注13}

新興国でもビジネススクールは経営幹部育成の役割を担っている。中国では欧米のスクールと提携し既存大学がビジネススクールを開設した。教授陣はMITやHBS等で教えていた中国系教授が中心である。1994年「中国MBA実行委員会」が設立されMBA教育の管理と奨励、発展と目指した。1991年に9つの大学にビジネススクールが設置され、2010年には中国全土で180校に達し、MBAの取得者は年間10万人に達した。中国では欧米流の経営管理手法を身につけた経営幹部予備軍の量産体制が整ってきたといえる。文化大革命の空白期間もあり経営者は若いMBAが多く、ビジネススクールは急速に根付いている

2000年代に入ってから、抱えている教授陣や教室設備などを活用して、トップスクールは経営幹部向けのエグゼクティブプログラムを開講している。エグゼクティブプログラムを開講するには、ケースメソッドの採用や欧米で教えた経験のある講師の採用などの条件がある。

エグゼクティブプログラムではネットワークの確立を重視している。トップスクールのMBAプログラムは英語を使っている場合が多いが、そういう学校でもエグゼクティブプログラムは中国語である。遊びのようなフィールドトリップも多く、親交を重視している。ここでは経営幹部である参加者のネットワークが構築され、エグゼクティブプログラムのメリットを十分に生かしている。

エグゼクティブプログラム重視の長江商学院の例では、参加者は総経理や企業経営者であり、他業界のトップと知り合う事により「成功した自分の業界のノウハウで他業界へ進出したり、他業界のノウハウを自分の会社に活かす」ために参加しているとのことである。^{注14}HBSのイノベーション担当のステファン教授によれば「イノベーションのほとんどは他の業界や他の企業が既に何らかの形で持っているものである」と言っている。^{注15}新興国では経営トップの条件はイノベティブであると言われる。すなわち拡大する市場では如何に早く独創的に事業を立ち上げるかが成功のカギを握る。

エグゼクティブプログラムのネットワークはまさにイノベティブネットワークでもあり、参加者は効果を実感している。

2-3-2-3 インド

規制が厳しいインドでは海外の有力ビジネススクールが分校を設立することは難しかった。しかし学位を授与しないエグゼクティブプログラムは実施することは可能で欧米有力校が短期のプログラムを行っている。

インドでは国立のIndian Institute of Management (IIM)をつくり経営人材を大量育成している。インド工科大 (IIT) の成功でソフトウェア大国になったように、各州にIIMを設立し、近代的な経営者を育成していく方針である。

中国同様、国が主導し欧米の有力校はインドのビジネススクール設立に協力している。教授はHBS、ウォートンスクール、ロンドン大学などの欧米名門大を出たインド系教授が中心である。私立では経営コンサルティング会社マッキンゼーのマネージングディレクターが世界のビジネススクールをインドに作るという強い意志で、ロンドンビジネススクール、ウォートンスクール、MIT、ノースウェスタン大ケロッグスクール、タフツ大学の協力を得てインド・スクール・オブ・マネジメントを設立している(ラチャド グプタ 2005)。

このビジネススクール導入のインパクトは大きく、トップビジネススクールを卒業すればカーストの壁によらない実力主義の昇進ができるようになってきた。^{注16} 根強く残るカーストを超える事は画期的な事でインドの将来に希望が持てる。^{注17}

インタビューしたIIMカルカッタ校のBi ju 教授によれば、IIM有力校では国内に就職するなら海外のビジネススクールより人脈が強いIIMに行った方が有利と考えるほどインドのビジネススクールは定着してきている。

新興国では政府の支援や有力ビジネススクールのブランド(提携校や出身教授)で短期間にビジネススクールが普及し、更に経営幹部向けのエグゼクティブプログラムも活用されている。人的ネットワークにより経営の地位に容易につくことができることで効果を実感している。また欧米のノウハウを活用し起業をすることで国内のイノベーション促進に貢献している。

2-3-3 マネジメントスクールの効果に関する先行研究

2-3-3-1 米国の先行研究

Alumni perspectives survey 2009-2010 (Graduate Management Admission Council 2010)によれば、MBAプログラムの卒業生の2/3は「初年度年収が自分の期待通りかそれ以上である」と答えている。更にMBA取得者は卒業後適切な仕事に就く事ができたと考えており、MBAの取得はその必須要件であったと答えている。この事はMBAがもはや経営幹部の証と言うほど希少価値のある学位でなくなっている事を示しているが、逆にある程度希望の職種に付くための必須学位となっていることを示している。就業機会の獲得はMBAプログラムの目に見える効果である。

もうひとつの分かりやすい定量的効果は給与の変化である。MBAプログラムは2年間の仕事の中断期間があり、その前後で給与が変わればそれがプログラムの価値と言える。正確にはその前後で生涯の収入換算の増分である。ビジネスウィークではMBA取得後の給与比較を出している(表2-3)。この表から分かることは、欧米のトップスクールのランキングと収入の順位がほぼ一致している。トップスクールのMBAの収入が非常に高く、

授業料が高くても十分なリターンで正当化できている。

表 2-3 ビジネススクール卒業生の年収比較

年収ランキング	大学ランキング	ビジネススクール名	2年以内の平均給与	10年後給与中間値	推定生涯年収
1	2	Harvard University	133,000	182,000	3,867,903
2	4	University of Pennsylvania (Wharton)	137,000	161,000	3,491,372
3	7	Columbia University	119,000	165,000	3,349,669
4	6	Stanford University	123,000	149,000	3,327,145
5	12	Dartmouth College (Tuck)	124,000	142,000	3,146,031
6	3	Northwestern University (Kellogg)	117,000	141,000	3,085,680
7	9	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	121,000	137,000	3,031,132
8	1	University of Chicago (Booth)	111,000	137,000	2,970,437
9	10	University of California - Berkeley (Haas)	110,000	134,000	2,960,527
10	13	New York University (Stern)	106,000	135,000	2,918,748
11	16	University of Virginia (Darden)	105,000	138,000	2,908,136
12	8	Duke University (Fuqua)	105,000	131,000	2,858,021
13	11	Cornell University (Johnson)	102,000	138,000	2,844,421
14	14	University of California - Los Angeles (Anderson)	100,000	134,000	2,807,378
15	24	Yale University	102,000	138,000	2,750,657
16	19	Carnegie Mellon University (Tepper)	105,000	122,000	2,659,342
17	17	University of North Carolina (Kenan-Flagler)	92,600	122,000	2,607,451
18	23	Emory University (Goizueta)	89,800	115,000	2,590,233

(単位 \$)

(出所)Business Week 2010

MBA プログラムの成功から、同じビジネススクールが提供するエグゼクティブプログラムでも、短期にもかかわらず金銭的効果があるという前提で、授業料が設定されている。MBA プログラムで成果を出せばブランドが確立され、エグゼクティブプログラムも同じブランド力で評価がされる。実際 MBA のランキングとエグゼクティブプログラムのランキングはほとんど同じである。表 2-2 のトップ 10 は 2010 年のオープン講座のトップ

10 と 8 校が同じであり、カスタム講座では 6 校が同じである。^{注18}

ただ、エグゼクティブプログラムでは長期の仕事の中断期間が無いいため、効果を実際に測定することは難しい。わずか数週間のプログラム参加で給与が上がる事はないので金銭的効果は測定しにくい。既に職を持っているのでエグゼクティブプログラム参加が就職の鍵になっているわけではない。特に経営幹部育成プログラムでは効果を検証するには何年もかかる。以上の理由より MBA プログラムに比べ実証研究が少ない。

ここで、エグゼクティブプログラムの定量的効果測定の例として、シカゴ大学ブースクールが行った大規模な実証実験がある。将来の能力向上を測定するのではなくここではマネジメント能力向上の指標として情報ネットワーク数の増加を用いている。Raytheon(防衛機器製造会社：社員 2 万人) と行ったエグゼクティブプログラムでの効果検証(参加者数百名)では、プログラム参加者の 4 割に能力向上が認められ、2 年後には半数以上が同レベルの非参加者より昇進したというような明確な研究成果が発表されている。従業員が多いので同レベルの能力のプログラム参加者と非参加者を経年で観察比較することができた(Ronald S. Burt, Don Ronchi, 2008)。

シカゴ大学の实証研究は例外的なもので、経営能力育成効果を検証することは一般的に容易ではない。

2-3-3-2 日本の先行研究

日本のエグゼクティブプログラムの効果に関する参考論文はほとんど無いので、日本人 MBA の取得メリットに関する研究を参考にする。数少ない日本人の事例である Iwasaki の MBA 取得に関する効果についての研究では、世界ランキング 100 位以内の日本の MBA は収入と雇用能力に正の影響があると言う結果を示している(Iwasaki 2005)。ただし、サンプル数が少ないことが課題である。また、100 位以下の MBA は日本では評価されないということでは、大学のブランドの方に価値があり MBA プログラムそのものの価値は少ないようになる。MBA の価値は人脈ネットワークの方が重要で 100 位以下では日本人 OB も少なく価値がないと言えるのかもしれない。実際人脈やネットワークが築ける事を MBA のメリットにあげている調査結果は多い。

この事に関し、金は「MBA のキャリア研究」(2007)のなかで GMAC と Executive MBA Council の調査をもとにアジア人 MBA と米国人 MBA の意識を比較している。アジア人 MBA は人脈に対する目的比率が 29%と多いと指摘している(表 2-4)。在学中の知識やスキル取得以上に、卒業後に効果を発揮する人脈に期待しているともいえる。シリコンバレーの企業家

ネットワーク（企業家、ベンチャーファンドなど）に加わるにはスタンフォード大学ビジネススクール出身が有利^{注19}であるなど、一部の大学には明確な人脈ができています。

表 2-4 MBA の取得目的 (GMAC&Executive MBA Council, 2003)

米国人	1) 個人的成長 50%	2) キャリア選択肢 拡大 43%	3) 高い給与 37%
アジア人	1) 個人的成長 39%	2) キャリア選択肢 拡大 32%	3) 人脈 29%

(出典：「MBA のキャリア研究」金 2007)

Iwasaki も金も日本人 MBA の効果研究ではあるが経営幹部向けのエグゼクティブプログラムの事例ではない。

2-3-3-2 MBA プログラムの経営幹部育成効果の論点

エグゼクティブプログラムを対象としていないが、経営幹部育成をうたう MBA プログラムの効果について大きく分けて 2 つの論点がある。ひとつは、MBA プログラムでは、高い授業料と 2 年間という空白期間があり、「投資」に見合わないのではないかという批判である。もうひとつは、MBA プログラムでは経営者の能力は育成できないという批判である。

一つ目の「投資」に関する議論で有名なのはスタンフォード大学ビジネススクールの Jeffrey Pfeffer 教授の主張である。MBA の有無はキャリアの成功とはほとんど関係がないというものである (Pfeffer 2002)。既に米国では MBA は珍しい資格ではなくなっており、キャリア的に明確な差が出なくなっているのも当然と思われる。しかし例外的にトップスクール出身の MBA は投資リターンが高いという結果が出ている。理由は高給の投資銀行とコンサルティング業界に勤めているからである。ここでは特に MBA の人脈・ネットワークが活かされている。この事を Pfeffer は「採用担当からみて MBA は選ばれた人のプール（集団）である」という事例で述べている。逆に言うと一部のスクールを選べば、特定の業界に就職でき金銭的成果が得られるという事である。

これを MBA ではなくエグゼクティブプログラム参加者で検証しようとする、参加者は既に経営幹部のキャリアを持っているので起点が定められない。しかも将来の経営者に最も近い経営幹部として選ばれているため高い確率で昇進する。セレクションバイアスが強過ぎてプログラムの評価は難しい。

二つ目の批判は机上論の MBA プログラムでは経営者は育成できないというものである。代表的なものにマギル大学のミンツバーク教授がいる。彼は、著書の中でマネジメントは“クラフト (=経験)” “アート (=直感)” “サイエンス (=分析)” の 3 つを適度にブレンドしたもので、マネジメント経験のない学生に教室で教えられる分析手法 (サイエン

ス) だけ教えても経営者育成に効果がないと述べている (ミンツバーグ 2006)。

そこでミンツバーグが提案しているのが、経営幹部を対象にした IMPM (国際マネジメント実務修士課程) である。これは対象をマネジメント経験のある現役経営幹部とし、ミンツバーグのマギル大学だけでなく、イギリス (ランカスター大学)、フランス (インシアード)、インド (IIM バンガロール校)、日本など世界中で実際の課題をテーマに議論やワークショップを行うものである。このプログラムは非常に高価であるが、実はエグゼクティブプログラムの概念そのものである。一人当たり数千万円という参加費は一般企業幹部には非現実的で既に中止になっている。インタビューした IIM バンガロール校教授によると「大学間の連携が難しくうまく機能しなかった印象」である。大掛かりな仕掛のいる IMPM で教えるクラフトやアートの部分を軽くしたものがエグゼクティブプログラムであるともいえる。マネジメント経験者ならサイエンスを教えることに意味があるとミンツバーグも述べているので、クラフトやアートは軽くしても効果はあるはずである。

以上より、独自の指標を使ったシカゴ大学のような例外はあるが、MBA プログラムと異なりエグゼクティブプログラムでは定量的に効果を測定することは難しい。目に見える効果は人的ネットワークによる採用・昇進やイノベーションなどである。経営幹部になって初めてプログラムの効果が確認できるものでもあり、現時点でのアンケートによる自己採点での評価によってある程度効果を測定することになる。

第3章：調査結果

前章では先行研究をもとに当論文の前提となる仮説を設定した。この章ではその検証も含むリサーチクエスションに関連する2つのアンケート調査の結果を示す。設問を巻末に添付した。

3-1 経営幹部を対象としたアンケート結果

3-1-1 次世代経営者に必要な能力モデル評価

「次世代経営者に必要な能力は経営的スキルと人間的資質からなる」とした仮説に関する質問より次世代経営者の必要能力モデルを検証する。アンケートは全くそう思うから全くそう思わない迄の10段階で選択している。そのため両極端の意見を選択している層に注目して分析した。

表3-1の単純集計の結果で積極的に肯定的するhigh(9~10)に注目する。必要性が高い経営スキルとは、「変化に気付くスキル(35.4%)」、「会社の方向性やあり方を示すスキル(34.8%)」、「危機に対処できるスキル(32.5%)」、「異なる文化を持つ人材との協業ができるスキル(25.6%)」の順に高い(括弧内はHigh9.10の選択の割合)。これは先行研究事例で示したアンケート結果と同様の結果となった(図2-2参照)。

また、表3-2から必要性が高い人間的資質とは「決断力・度胸(41.0%)」、「前向き・未来思考(34.1%)」、「情熱(32.8%)」、「責任感・不退転の決意(31.8%)」、「ダイナミックさ(27.9%)」、「明るさ(26.6%)」、「粘り強さ(25.9%)」、「倫理観・誠実さ(25.9%)」、「創造性(25.9%)」、「冷静・沈着(25.2%)」である。こちらも既に上場企業経営企画担当役員アンケートで立証されている先行研究事例と同様の結果となった(図2-3参照)

以上より、次世代経営者の能力は経営スキルと人間的資質に分類細分化して評価できることが再確認できた。

表 3-1 次世代経営者の経営的スキル

問1あなたが思い浮かべたグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）にはどのような人間的資質が備わっていると思いますか。		合計	
		度数	列の N %
1. 会社の方向性やあり方を示す技能	High (9~10)	106	34.8
	Middle (5~8)	171	56.1
	Low (1~4)	28	9.2
	合計	305	
2. 課題の発掘・打ち手を考える技能	High (9~10)	72	23.6
	Middle (5~8)	212	69.5
	Low (1~4)	21	6.9
	合計	305	
3. どのように論理展開するかシナリオを考えられる技能	High (9~10)	74	24.3
	Middle (5~8)	206	67.5
	Low (1~4)	25	8.2
	合計	305	
4. 戦略の仮説検証（PDCA）を考え実行する技能	High (9~10)	60	19.7
	Middle (5~8)	215	70.5
	Low (1~4)	30	9.8
	合計	305	
5. 財務的な視点から分析できる技能	High (9~10)	72	23.6
	Middle (5~8)	208	68.2
	Low (1~4)	25	8.2
	合計	305	
6. 変化に気付く技能	High (9~10)	108	35.4
	Middle (5~8)	168	55.1
	Low (1~4)	29	9.5
	合計	305	
7. 異なる文化を持つ人材との協業ができる技能	High (9~10)	78	25.6
	Middle (5~8)	193	63.3
	Low (1~4)	34	11.1
	合計	305	
8. 語学力、プレゼンテーションなどの技能	High (9~10)	66	21.6
	Middle (5~8)	203	66.6
	Low (1~4)	36	11.8
	合計	305	
9. 人材開発、モチベーション向上を行える技能	High (9~10)	64	21.0
	Middle (5~8)	204	66.9
	Low (1~4)	37	12.1
	合計	305	
10. 合意形成、相互理解の推進などの技能	High (9~10)	67	22.0
	Middle (5~8)	209	68.5
	Low (1~4)	29	9.5
	合計	305	
11. チャネル開拓や提携を決める技能	High (9~10)	61	20.0
	Middle (5~8)	211	69.2
	Low (1~4)	33	10.8
	合計	305	
12. ITを戦略的に活用できる技能	High (9~10)	45	14.8
	Middle (5~8)	215	70.5
	Low (1~4)	45	14.8
	合計	305	
13. 危機に対処できる技能	High (9~10)	99	32.5
	Middle (5~8)	177	58.0
	Low (1~4)	29	9.5
	合計	305	

表 3-2 次世代経営者の人間的資質

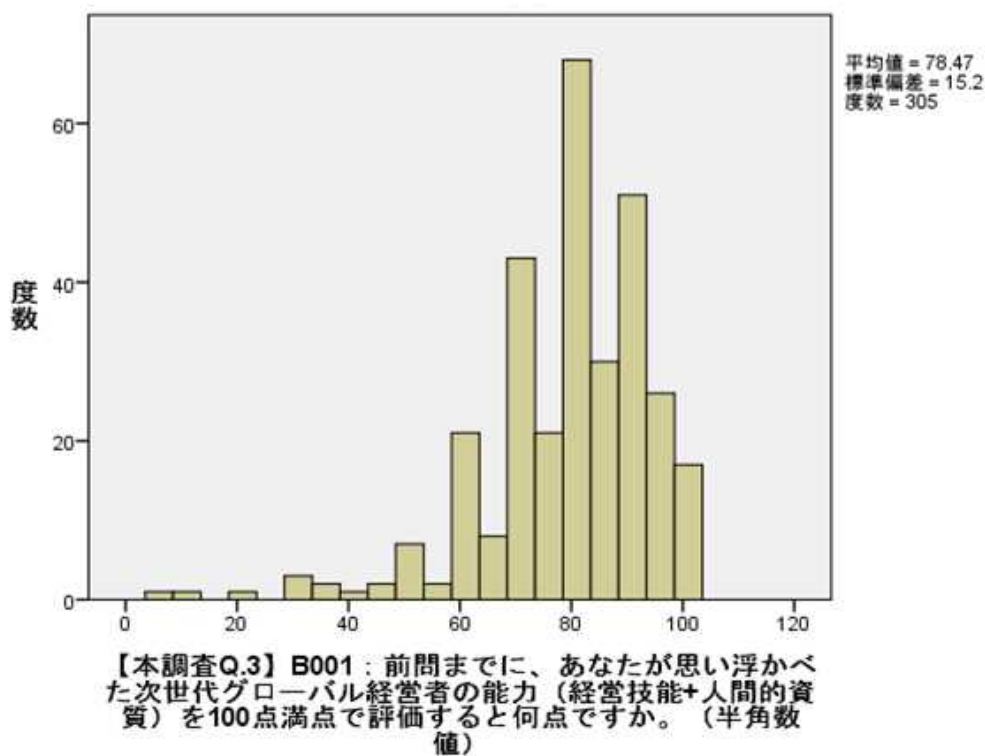
問2あなたが思い浮かべたグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）にはどのような人間的資質が備わっていると思いますか。次の各技能について、あなたのお考えをお知らせください。（それぞれひとつだけ）【必須】		合計		問2あなたが思い浮かべたグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）にはどのような人間的資質が備わっていると思いますか。		合計	
		度数	列の N %			度数	列の N %
1. 創造性	High (9~10)	79	25.9	13. 忍耐力・我慢強さ	High (9~10)	69	22.6
	Middle (5~8)	200	65.6		Middle (5~8)	203	66.6
	Low (1~4)	26	8.5		Low (1~4)	33	10.8
	合計	305			合計	305	
2. 堅実さ	High (9~10)	47	15.4	14. 謙虚さ	High (9~10)	59	19.3
	Middle (5~8)	233	76.4		Middle (5~8)	195	63.9
	Low (1~4)	25	8.2		Low (1~4)	51	16.7
	合計	305			合計	305	
3. ダイナミックさ	High (9~10)	85	27.9	15. 傾聴力・多様な意見の受容性	High (9~10)	68	22.3
	Middle (5~8)	197	64.6		Middle (5~8)	203	66.6
	Low (1~4)	23	7.5		Low (1~4)	34	11.1
	合計	305			合計	305	
4. 情熱	High (9~10)	100	32.8	16. 素直さ	High (9~10)	51	16.7
	Middle (5~8)	187	61.3		Middle (5~8)	218	71.5
	Low (1~4)	18	5.9		Low (1~4)	36	11.8
	合計	305			合計	305	
5. 冷静・沈着	High (9~10)	77	25.2	17. 頑固さ	High (9~10)	50	16.4
	Middle (5~8)	209	68.5		Middle (5~8)	225	73.8
	Low (1~4)	19	6.2		Low (1~4)	30	9.8
	合計	305			合計	305	
6. 決断力・度胸	High (9~10)	125	41.0	18. 義理堅さ	High (9~10)	51	16.7
	Middle (5~8)	161	52.8		Middle (5~8)	214	70.2
	Low (1~4)	19	6.2		Low (1~4)	40	13.1
	合計	305			合計	305	
7. 前向き・未来思考	High (9~10)	104	34.1	19. 責任感・不退転の決意	High (9~10)	97	31.8
	Middle (5~8)	183	60.0		Middle (5~8)	184	60.3
	Low (1~4)	18	5.9		Low (1~4)	24	7.9
	合計	305			合計	305	
8. 明るさ	High (9~10)	81	26.6	20. 峻厳さ・厳しさ	High (9~10)	69	22.6
	Middle (5~8)	199	65.2		Middle (5~8)	213	69.8
	Low (1~4)	25	8.2		Low (1~4)	23	7.5
	合計	305			合計	305	
9. 愛情・やさしさ	High (9~10)	57	18.7	21. 冷徹さ	High (9~10)	60	19.7
	Middle (5~8)	205	67.2		Middle (5~8)	220	72.1
	Low (1~4)	43	14.1		Low (1~4)	25	8.2
	合計	305			合計	305	
10. 倫理観・誠実さ	High (9~10)	79	25.9	22. 貪欲さ・ハングリー精神	High (9~10)	64	21.0
	Middle (5~8)	203	66.6		Middle (5~8)	213	69.8
	Low (1~4)	23	7.5		Low (1~4)	28	9.2
	合計	305			合計	305	
11. 省察する姿勢・内省的	High (9~10)	50	16.4	23. 粘り強さ	High (9~10)	79	25.9
	Middle (5~8)	212	69.5		Middle (5~8)	209	68.5
	Low (1~4)	43	14.1		Low (1~4)	17	5.6
	合計	305			合計	305	
12. 回復力・立ち直りの早さ	High (9~10)	69	22.6				
	Middle (5~8)	215	70.5				
	Low (1~4)	21	6.9				
	合計	305					

更に、このモデル全体の評価を「（前問までにあなたが思い浮かべた次世代グローバル経営者の能力（経営技能+人間的資質）は何点か）という問いで聞いたところ、「経営技能と人間的資質でグローバル経営者の能力の71点以上は満たされる」と69.9%の人が回答している。特に41%の人は81点以上の高い点数をつけている（表3-3）。図3-1のヒストグラムをみると平均値は78.47点であるが、50点以下はほとんどない。すなわち大多数がこのモデルで次世代経営者の能力は表わされていると回答している。

表 3-3 グローバル経営者の能力モデル評価

問3. 前問までに、あなたが思い浮かべたグローバル次世代経営者の能力（経営技能+人間的資質）を100点満点で評価すると何点ですか。		合計	
		度数	列の N %
グローバル次世代経営者の能力評価	High (81~100)	125	41.0
	Middle (71~80)	88	28.9
	Low (1~70)	92	30.2
	合計	305	

図 3-1 次世代経営者評価のヒストグラム



以上より、あるべき経営者の必要とする能力が「技能」と「資質」からなる「次世代経営者の必要能力モデル（図 2-1）」であるとの仮説が検証された。

3-1-2 次世代経営者育成手法の評価

次世代経営者を育てる OJT と 3 つの Off-JT について、「子会社の経営幹部や経営企画部門の経営管理実体験」（以下経営幹部向け OJT と略す）、「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」（トップ主導の課題解決プログラムと略す）を導入している企業は多い。しかし、次世代経営者育成に成功している企業とそうでない企業を比べると 2 つの参加型 Off-JT プログラムに対する評価が大きく異なる。

表 3-3 次世代経営者を育てる有効な手段

経営幹部育成手法		合計		【Q.6】あなたがお勤めの会社では、経済のグローバル化に対応できる次世代経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成について成功していると思いますか。（ひとつだけ）【必須】					
		度数	列の N %	High (9~10)		Middle (5~8)		Low (1~4)	
				度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験（経営幹部向けの OJT）	High (9~10)	43	14.1	9	60.0	20	11.5	14	12.1
	Middle (5~8)	231	75.7	4	26.7	142	81.6	85	73.3
	Low (1~4)	31	10.2	2	13.3	12	6.9	17	14.7
	合計	305		15		174		116	
2. 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（コーポレートユニバーシティ）	High (9~10)	36	11.8	12	80.0	15	8.6	9	7.8
	Middle (5~8)	230	75.4	2	13.3	149	85.6	79	68.1
	Low (1~4)	39	12.8	1	6.7	10	5.7	28	24.1
	合計	305		15		174		116	
3. 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（海外のビジネススクールの経営	High (9~10)	26	8.5	10	66.7	11	6.3	5	4.3
	Middle (5~8)	233	76.4	4	26.7	150	86.2	79	68.1
	Low (1~4)	46	15.1	1	6.7	13	7.5	32	27.6
	合計	305		15		174		116	
4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学	High (9~10)	21	6.9	9	60.0	6	3.4	6	5.2
	Middle (5~8)	209	68.5	4	26.7	141	81.0	64	55.2
	Low (1~4)	75	24.6	2	13.3	27	15.5	46	39.7
	合計	305		15		174		116	

次世代経営者を育てる有効な手段については表 3-3 の育成手法の合計列より、high (9.10 選択) の多い順で見ると、「経営幹部向け OJT」14.1% (10.2%)、「トップ主導の課題解決プログラム」11.8% (12.8%)、「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」（以下疑似体験型プログラムと略す）8.5% (15.1%)、「経営者理論を教える講義形式の知識教育」（以下講義と略す）6.9% (24.6%) の順である（カッコ内は low1~4 選択の割合）。しかしどの手段も 14.1% 以下で、有効とみなしている人は少ない。逆に有効でないと思っている人も 3 つの手段で 15.1% 以下と少ない。ただし「講義」については有効でないと考え得る人が 24.6% と突出しており 4 人に 1 人が有効でないと考えている。

経営者育成に成功していない企業の社員のクロス集計結果（Q6 が Low の列）では、「経営幹部向け OJT」12.1% (14.7%)、「トップ主導の課題解決プログラム」7.8% (24.1%)、「疑似体験型プログラム」4.3% (27.6%)、「講義」5.2% (39.7%) とどれも非常に低い（カッコ内は low1~4 選択の割合）。やはり「講義」は効果が無いと思っているのだが、「トップ主導の課題解決プログラム」や「疑似体験型プログラム」に対するマイナスの評価（low）

も 24.1%、27.6%と 4 人に 1 人以上であり、各手法に対して否定的である。

逆にこれを次世代経営者育成に成功している企業の社員のクロス集計結果 (Q6 が high の列) でみると、成功している企業の社員は「経営幹部向け OJT」 60.0% (13.3%)、「トップ主導の課題解決プログラム」 80.0%(6.7%)、「疑似体験型プログラム」 66.7%(6.7%)、「講義」 60.0%(13.3%)とどの手法も効果があると考えている(カッコ内は low の比率)。逆に「トップ主導の課題解決プログラム」「疑似体験型プログラム」とも効果がないと考えるのは 6.7%とかなり少ない。他の 2 つの手法も 13.3%と少ない。

表 3-4 次世代経営者育成と採用手段

	あなたの会社では、次世代経営人材育成について成功していると思いますか。(ひとつだけ)								
	合計		High(9~10)		Middle(5~8)		Low(1~4)		
	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	
あなたがお勤めの会社で採用している経営人材育成方法は次のうちどれですか。(いくつでも)	子会社経営幹部や経営企画部門等経営管理の実体験(経営幹部OJT)	123	40.3	10	66.7	77	44.3	36	31
	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	138	45.2	12	80	86	49.4	40	34.5
	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	58	19	7	46.7	26	14.9	25	21.6
	経営者理論を教える講義形式の知識教育(日本の大学の伝統的な授業、)	71	23.3	3	20	39	22.4	29	25
	その他	4	1.3	0	0	2	1.1	2	1.7
	経営人材育成方法は知らない/未実施	62	20.3	2	13.3	24	13.8	36	31
合計	305		15		174		116		

表 3-4 の実際の導入企業とクロス分析を見ると、成功している企業は、「経営幹部向け OJT」 66.7%、「トップ主導の課題解決プログラム」 80.0%、「疑似体験型プログラム」 46.7%、「講義」 20.0%と「講義」を除きどれも非常に高い導入率である。逆に、「人材育成方法を知らない/未実施」は 13.5%と成功していない企業の 31.0%より少ない。それに対し成功していない企業は、「経営幹部向け OJT」 31.0%、「トップ主導の課題解決プログラム」 34.5%、「疑似体験型プログラム」 21.6%、「講義」 25.0%とどれも導入実績がそれほど高くない。

導入率を平均で見ると「経営幹部向け OJT」 40.3%、「トップ主導の課題解決プログラム」 45.2%、「疑似体験型プログラム」 19.0%、「講義」 23.3%と、「疑似体験型プログラム」の比率が低い。

経営者育成に成功している企業は、各手法をうまく組み合わせている。それに対し、経営者育成に失敗している企業はこれらの手法で成功体験が無い。

3-1-3 次世代経営者育成方法モデルの評価

第2章で次世代育成方法のモデル仮説を示したが、それに関する設問によりモデルを評価する。

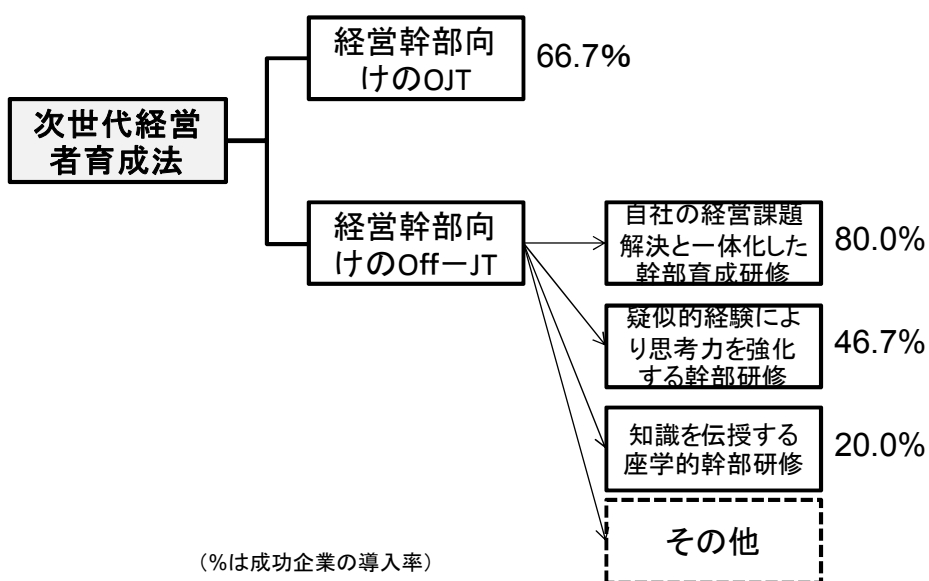
表 3-5 採用している育成方法

問5. あなたがお勤めの会社で採用している経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成方法は次のうちどれですか。（いくつでも）		合計	
		度数	列の N %
経営人材 育成方法	1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験（経営幹部向けのOJT）	123	40.3
	2. 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（企業大学、カスタム講座のワークショップ等）	138	45.2
	3. 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（海外のビジネススクールの経営教育プログラム等）	58	19.0
	4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学等）	71	23.3
	5. その他	4	1.3
	6. 自社の経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成方法は知らない／実施していない	62	20.3
合計		305	

表 3-5 から経営人材の育成法として「経営幹部向けの OJT」と Off-JT の「トップ主導の課題解決プログラム」を 4 割以上の企業が導入している。他の 2 つの Off-JT 手法は 2 割前後の企業が採用している。その他は 1.4% であり、ほとんど他の方法は使っていない。これを人材育成に成功している企業のみでみると導入率はそれぞれ 66.7%、80.0%、46.7%、20.0%、0% となる（表 3-4）。

よって、次世代経営者育成方法のモデルとしては仮説の通り 4 つの育成手法に集約できる（図 3-2）。

図 3-2 次世代経営者育成法



3-1-4 プログラム採用理由

海外のプログラムや英語のプログラムが提供する「グローバルな環境」が採用理由上位であるが、育成に成功している企業でみると「効果や実績」や「トップの方針」の比重が高い。採用しない理由は「実績や効果が不明」である。「グローバルな環境」が得られることも広い意味で実績や効果といえる。また日本のビジネススクールではグローバル経営者は育成できないと考えている。

表 3-6 より海外や英語の講座を採用している理由（合計列）を見ると、グローバルスタンダードの体験 69.2%、英語でのコミュニケーション 62.4%と日本のスクールでは得られないグローバル環境を挙げている。これを経営者育成に成功している企業（High 列）で見ると「経営トップの方針」が 60%と「自社での実績」50%に特徴が出ている。成功していない企業（Low 列）はどちらも 12%である。

逆に海外や英語のプログラムを使わない理由（合計列）として 38.1%と一番大きいのが「実績や効果が不明」である。経営者育成に成功している企業（High 列）では 66.7%であり、成功していない企業（Low 列）でも 41.8%と突出している。

表 3-6 海外や英語の講座の採用／不採用理由

経営幹部育成手法	合計		【Q. 6】あなたがお勤めの会社では、経済のグローバル化に対応できる次世代経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成について成功していると思いますか。（ひとつだけ）【必須】					
			High (9~10)		Middle (5~8)		Low (1~4)	
	度数	列のN%	度数	列のN%	度数	列のN%	度数	列のN%
【本調査 Q. 9】どのような理由から「海外のプログラムや英語のプログラム」を採用しているとお考えですか。	73	62.4	9	90.0	49	59.8	15	60.0
1. 英語でのコミュニケーションも強化できる	81	69.2	6	60.0	60	73.2	15	60.0
2. グローバルスタンダードを体験できる	40	34.2	6	60.0	31	37.8	3	12.0
3. 経営トップの方針	13	11.1	2	20.0	7	8.5	4	16.0
4. 社内公用語が英語だから	19	16.2	5	50.0	11	13.4	3	12.0
5. 自社で実績や効果がある	9	7.7	3	30.0	6	7.3	0	0.0
6. 有名だから、評判がよいから	11	9.4	2	20.0	5	6.1	4	16.0
7. 日本にはよいプログラムがないから	3	2.6	1	10.0	2	2.4	0	0.0
8. その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
9. わからない	117		10		82		25	
合計								
【本調査 Q. 10】どのような理由から「海外のプログラムや英語のプログラム」を採用していないとお考えですか。	29	23.0	1	33.3	17	25.0	11	20.0
1. 言葉に慣れるまで時間がかかり本来の目的が	26	20.6	0	0.0	11	16.2	15	27.3
2. 学ぶ内容が自分の企業や環境と違いすぎる	24	19.0	0	0.0	10	14.7	14	25.5
3. トップの思いや関与が足りないので学んだこ	28	22.2	0	0.0	14	20.6	14	25.5
4. 費用がかかりすぎる	48	38.1	2	66.7	23	33.8	23	41.8
5. 実績や効果が不明	19	15.1	0	0.0	5	7.4	14	25.5
6. 海外のプログラムや英語のプログラムの情報	22	17.5	1	33.3	14	20.6	7	12.7
7. 日本のプログラムで十分	7	5.6	0	0.0	4	5.9	3	5.5
8. その他	12	9.5	1	33.3	7	10.3	4	7.3
9. わからない	126		3		68		55	
合計								

海外のマネジメントスクールのエグゼクティブプログラムが大きな貢献をしているのに対し、日本企業ではエグゼクティブプログラムを採用している企業は少ない。その理由として、第2章の海外事例で述べたように海外ではプログラム参加者は何らかの効果を実感している。それに対し、アンケートからは日本の大多数の企業が効果や実績を実感できないままプログラムに否定的な見方をしていることが理由であることが分かった。

人材育成に成功していない企業では実際に成功した体験がないという現実から、効果ははっきりしないと推定している。また成功している企業でも教育（信用材）の効果測定の難しさでやはり効果ははっきりしないということでプログラムを採用していない。

表 3-7 導入済み幹部育成手法と成功率

経営幹部育成手法	合計		【Q.6】あなたがお勤めの会社では、経済のグローバル化に対応できる次世代経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成について成功していると思えますか。（ひとつだけ）【必須】						
			High (9~10)		Middle (5~8)		Low (1~4)		
	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	
【本調査Q.5】あなたがお勤めの会社で採用している経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成方法は次のうちどれですか。（いくつでも）	1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理	123	40.3	10	66.7	77	44.3	36	31.0
	2. 経営トップがリーダーシップを発揮する自社幹部	138	45.2	12	80.0	86	49.4	40	34.5
	3. 疑似経営者体験やケース討議等の参加型の経営	58	19.0	7	46.7	26	14.9	25	21.6
	4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本	71	23.3	3	20.0	39	22.4	29	25.0
	5. その他	4	1.3	0	0.0	2	1.1	2	1.7
	6. 自社の経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）	62	20.3	2	13.3	24	13.8	36	31.0
	合計	305		15		174		116	

表 3-7 よりマネジメントスクールのエグゼクティブプログラムである疑似経営者体験やケース討議は全体で 19%しか導入していない。ところが経営者育成に成功している企業では 46.7%と半数の企業が導入している。しかしその度数は7件であり全体 305 件の 2.3%である。導入したがうまくいかなかった 25 件（8.2%）を含め 97.3%は疑似経営者体験やケース討議等の手法で成功体験をしていない。圧倒的多数はエグゼクティブプログラムで最も代表的なプログラムの手法や効果を知らないのである。

導入手法を平均で見ると「OJT」40.3%、「トップ主導の課題解決プログラム」45.2%、「疑似体験型プログラム」19.0%、「座学」23.3%と疑似体験型プログラムの比率が低い。これはビジネススクール等のオープン型のエグゼクティブプログラムを導入している割合が少ないという日本の現状を表している。人材育成に成功している企業とそうでない企業を見たとき、OJT 及びエグゼクティブプログラムであるトップ主導の課題解決プログラムと疑似体験型プログラムの活用に 2 倍以上の大きな差がある。

また、日本でエグゼクティブプログラムを提供しているスクールが少ないことで、日本のビジネススクールは旧態依然とした講義形式・座学が中心と思われていることがあげ

られる。講義形式・座学については、「グローバル経営者に必要な人間的資質を育成できない」(28.0%)、「グローバル経営者に必要な経営技法を育成できない」(25.3%)と否定的な意見が多い。更に「日本の大学・ビジネススクールには実績のあるプログラムが無い」(21.3%)、「評価が分からない/知らない」(21.3%) (表 3-8 の high) と日本の大学・ビジネススクールの評価が分からないことを選ばない理由にあげている。これは海外や英語のプログラムを使わない理由と同じである。

日本のビジネススクールには実績のあるプログラムがなく、グローバル経営者に必要な能力は育成できないと感じている。

表 3-8 講義形式の知識教育の有効度が低い理由

問7. 問4で、「経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学等）」の有効度を4以下にした方にお伺いします。有効度が低い理由として、次のものはどのくらいあてはまりますか。	合計	
	度数	列の N %
1. 伝統的な授業・座学手法ではグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）に必要な経営技能は育成できない	High (9~10)	19 25.3
	Middle (5~8)	38 50.7
	Low (1~4)	18 24.0
	合計	75
2. 伝統的な授業・座学手法ではグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）に必要な人間的資質は育成できない	High (9~10)	21 28.0
	Middle (5~8)	35 46.7
	Low (1~4)	19 25.3
	合計	75
3. グローバルな環境（英語、多国籍参加者等）で育成する必要がある	High (9~10)	15 20.0
	Middle (5~8)	36 48.0
	Low (1~4)	24 32.0
	合計	75
4. 日本の大学・ビジネススクールには実績のあるプログラムがない（実務を教えられる社会経験のある教員、視野を広げる様々な手法 人的ネットワーク	High (9~10)	16 21.3
	Middle (5~8)	48 64.0
	Low (1~4)	11 14.7
	合計	75
5. 日本の大学・ビジネススクールの評価が分からない/適切なプログラムを知らない	High (9~10)	16 21.3
	Middle (5~8)	37 49.3
	Low (1~4)	22 29.3
	合計	75
6. 経営トップの方針	High (9~10)	11 14.7
	Middle (5~8)	42 56.0
	Low (1~4)	22 29.3
	合計	75

次に育成手法の期待度（表 3-9）を見ると、次世代経営者育成に成功している企業では全ての手法に High60%以上と高い期待を寄せている。それに対し育成に失敗している企

業では全ての手法が 12%以下と否定的である。特に疑似経営者体験やケース討議の疑似体験型プログラムに対しては High が 5 人 (4.3%) しかいない。以上から言えることは大多数の人がエグゼクティブプログラムで用いているような参加型プログラムの手法を経験しておらず、否定的な見方をしていると言う事である。

表 3-9 経営幹部育成手法の効果期待度

経営幹部育成手法		合計		【Q.6】あなたがお勤めの会社では、経済のグローバル化に対応できる次世代経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成について成功していると思いますか。（ひとつだけ）【必須】					
				High (9~10)		Middle (5~8)		Low (1~4)	
		度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験（経営幹部向けの QJT）	High (9~10)	43	14.1	9	60.0	20	11.5	14	12.1
	Middle (5~8)	231	75.7	4	26.7	142	81.6	85	73.3
	Low (1~4)	31	10.2	2	13.3	12	6.9	17	14.7
	合計	305		15		174		116	
2. 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（コーポレートユニバーシティ）	High (9~10)	36	11.8	12	80.0	15	8.6	9	7.8
	Middle (5~8)	230	75.4	2	13.3	149	85.6	79	68.1
	Low (1~4)	39	12.8	1	6.7	10	5.7	28	24.1
	合計	305		15		174		116	
3. 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（海外のビジネススクールの経営）	High (9~10)	26	8.5	10	66.7	11	6.3	5	4.3
	Middle (5~8)	233	76.4	4	26.7	150	86.2	79	68.1
	Low (1~4)	46	15.1	1	6.7	13	7.5	32	27.6
	合計	305		15		174		116	
4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学）	High (9~10)	21	6.9	9	60.0	6	3.4	6	5.2
	Middle (5~8)	209	68.5	4	26.7	141	81.0	64	55.2
	Low (1~4)	75	24.6	2	13.3	27	15.5	46	39.7
	合計	305		15		174		116	

3-1-5 能力と手法の相関関係

次世代経営者の必要な能力に対しどの育成手法が効果的かを調べたところ、OJTはほとんどの能力の育成で相関があるので効果があると言えるのに対し、Off-JTでも座学以外は相関があり効果があると言える。すなわちOJTの代替としてOff-JTの「トップ主導の課題解決プログラム」や「疑似体験型プログラム」をOJTの代わりにすることができる。

表3-10 経営技法と育成手法の相関

次世代経営者の必須能力	1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験（経営幹部向けのOJT）	2. 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（コーポレートユニバーシティ、海外のビジネス	3. 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（海外のビジネススクールの経営教育プログラム等）	4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学等）
1. 会社の方向性やあり方を示す技能	.462**	.358**	.328**	.207**
2. 課題の発掘・打ち手を考える技能	.449**	.393**	.399**	.290**
3. どのように論理展開するかシナリオを考	.441**	.379**	.347**	.301**
4. 戦略の仮説検証（PDCA）を考え実行する技	.542**	.452**	.440**	.391**
5. 財務的な視点から分析できる技能	.476**	.438**	.418**	.336**
6. 変化に気付く技能	.438**	.347**	.344**	.244**
7. 異なる文化を持つ人材との協業ができる技	.426**	.343**	.373**	.259**
8. 語学力、プレゼンテーションなどの技能	.365**	.400**	.389**	.341**
9. 人材開発、モチベーション向上を行える技	.403**	.462**	.432**	.347**
10. 合意形成、相互理解の推進などの技能	.509**	.469**	.441**	.371**
11. チャンネル開拓や提携を決める技能	.448**	.469**	.459**	.386**
12. ITを戦略的に活用できる技能	.372**	.432**	.450**	.429**
13. 危機に対処できる技能	.459**	.397**	.377**	.296**

(**5%以下の水準で優位、着色部分はやや強い相関あり)

各能力と手段である「トップ主導の課題解決プログラム」及び「疑似体験型プログラム」と相関が0.4以上とやや高い経営的スキルを抜き出したものが表3-10である。これから「戦略の仮説検証（PDCA）を考え実行する技能」「財務的な視点から分析できる技能」「人材開発、モチベーション向上を行える技能」「合意形成、相互理解の推進などの技能」「チャンネル開拓や提携を決める技能」はOJTと同程度相関があるので、OJTを補完・代替できる可能性がある。

同様に人間的資質に関して相関がやや高い手段を表3-11に示した。こちらからは「冷静沈着」「前向き・未来志向」「明るさ」「愛情・優しさ」「倫理観・誠実さ」「省察する姿勢・内省的」「回復力・立ち直りの速さ」「忍耐力・我慢強さ」「謙虚さ」「傾聴力・

多様な意見の受容性」「素直さ」「義理堅さ」「責任感・不退転の決意」「粘り強さ」がOJTを補完・代替できる可能性がある。

OJTでは難しくOff-JTに適しているものに「創造性」や「堅実さ」「ダイナミックさ」「情熱」「峻厳さ・厳しさ」「冷徹さ」「貪欲さ・ハングリー精神」がある。OJTのみでは経営者育成が難しいことを示している。

表3-11 人間的資質と育成手法の相関

次世代経営者の必須能力	1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験（経営幹部向けのOJT）	2. 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（コーポレートユニバーシティ、海外のビジネス	3. 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（海外のビジネススクールの経営教育プログラム等）	4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学等）
1. 創造性	.449**	.403**	.414**	.300**
2. 堅実さ	.462**	.398**	.412**	.363**
3. ダイナミックさ	.468**	.444**	.427**	.345**
4. 情熱	.490**	.434**	.417**	.298**
5. 冷静・沈着	.507**	.437**	.439**	.351**
6. 決断力・度胸	.477**	.390**	.379**	.256**
7. 前向き・未来思考	.499**	.465**	.458**	.339**
8. 明るさ	.444**	.432**	.453**	.356**
9. 愛情・やさしさ	.455**	.495**	.494**	.411**
10. 倫理観・誠実さ	.493**	.497**	.507**	.383**
11. 省察する姿勢・内省的	.464**	.460**	.472**	.413**
12. 回復力・立ち直りの早さ	.510**	.486**	.481**	.382**
13. 忍耐力・我慢強さ	.556**	.483**	.477**	.410**
14. 謙虚さ	.491**	.475**	.485**	.384**
15. 傾聴力・多様な意見の受容性	.536**	.501**	.493**	.398**
16. 素直さ	.489**	.487**	.511**	.416**
17. 頑固さ	.340**	.343**	.329**	.276**
18. 義理堅さ	.435**	.444**	.472**	.395**
19. 責任感・不退転の決意	.515**	.419**	.392**	.272**
20. 峻厳さ・厳しさ	.394**	.403**	.371**	.291**
21. 冷徹さ	.377**	.391**	.402**	.343**
22. 貪欲さ・ハングリー精神	.392**	.419**	.405**	.382**
23. 粘り強さ	.437**	.426**	.414**	.350**

(**5%以下の水準で有意、着色部分はやや強い相関あり)

3-1-6 人材育成の成功要因

次世代経営者育成に成功している企業は必ずしも「トップがリーダーシップを発揮するプログラム」や「参加型の経営者育成プログラム」だけで成功しているのではない。そのことがプログラム単独での評価を難しくしている。「3-1-2 次世代経営者育成手法の評価」で述べたように、成功している企業は各手法をうまく組み合わせている。トップが関与しOJTとOff-JTの各手法をバランスよく組み合わせることによって次世代経営者に必須の能力を効率的に育成している。

今回の調査で次世代経営者が育たない理由として、「社風、風土」46.6%、「経営人材育成システムがない」38.3%、「人事部門の働き不足」39.3%。が上位である。これらは経営トップの課題でもある。また、成功している企業は、「子会社経営者（OJT）」66.7%、「トップ主導の課題解決プログラム」80.0%、「疑似体験型プログラム」46.7%、「座学」20.0%と「座学」を除きどれも非常に高い。

更に、企業規模が大きくなるにつれて各手法を使う比率が高まる（表3-12）。10,000人以上の企業では「疑似体験型プログラム」を27.5%が使うようになる。人材育成に成功している企業とそうでない企業を見たとき、エグゼクティブプログラムであるトップ主導の課題解決プログラムと疑似体験型プログラムの活用に2倍以上の大きな差があった。企業規模が5000人を超えると「OJT」と「トップ主導の課題解決プログラム」を半数の企業が実施している。

表 3-12 企業規模と経緯幹部育成手法

経営幹部育成手法	【事前調査0.1】B001：あなたがお勤めの会社の従業員規模をお知らせください。（ひとつだけ）											
	5,1,000人～1,500		6,1,500人～2,000		7,2,000人～3,000		8,3,000人～5,000		9,5,000人～10,000人		10,10,000人以上	
	度数	列のN%	度数	列のN%	度数	列のN%	度数	列のN%	度数	列のN%	度数	列のN%
【本調査0.5】あなたがお勤めの会社で採用している経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成方法は次のうちどれですか。（いくつでも）												
1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験（経営幹部向けのOJT）	15	32.6	10	33.3	7	26.9	13	31.0	30	50.8	48	47.1
2. 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（コーポレートユニバーシティ、海外のビジネススクールやコンサルティング会社の個別企業向け幹部養成ワークショップ等）	14	30.4	13	43.3	8	30.8	19	45.2	29	49.2	55	53.9
3. 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（海外のビジネススクールの経営教育プログラム等）	3	6.5	8	26.7	2	7.7	8	19.0	9	15.3	28	27.5
4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育（日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、座学等）	10	21.7	9	30.0	4	15.4	6	14.3	13	22.0	29	28.4
5. その他	1	2.2	0	0.0	0	0.0	2	4.8	1	1.7	0	0.0
6. 自社の経営人材（経営トップを含む上級経営幹部）育成方法は知らない/実施していない	11	23.9	8	26.7	8	30.8	8	19.0	5	8.5	22	21.6
合計	46		30		26		42		59		102	

3-2 エグゼクティブプログラム参加者アンケート結果

日本のマネジメントスクールの教育効果を検証するため、日本で数少ないエグゼクティブプログラムである A スクールのプログラム参加者に対してアンケートを実施した。その結果、アンケートでは「広い視野を得ることができた」という評価が過半数を占め、その他の項目で効果を示す数字が出ている。

3-2-1 参加者アンケートの信頼性

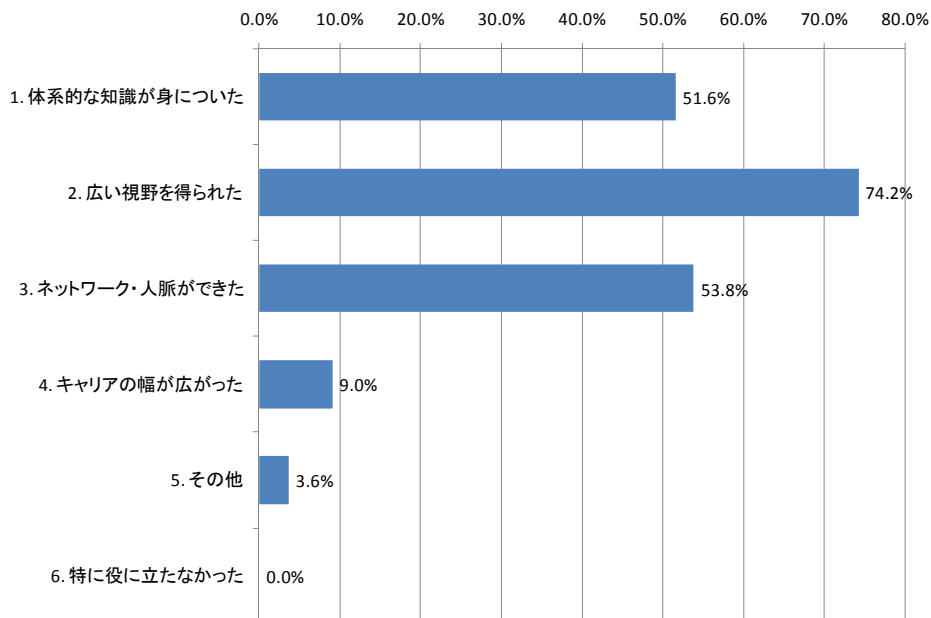
Newsweek を始め MBA 取得に対する評価は自己評価で有効性を評価しているものが多い。しかし、この場合行動経済学で言うサunkコスト効果に当てはまり、「2年間努力した分価値があると正当化する」ので MBA 取得者はプログラムに高い評価をする。実際、シカゴ大エグゼクティブプログラムの責任者 Stephen LaCivita 氏も「MBA は人生に大きなインパクトを与えるので、アンケートをとれば必ずプラスに評価する」と言っている^{注7}。特に HBS のように下位 1 割は退学と言うような激的な競争状態に置かれて 2 年間過ごす軍隊のような連帯感ができて美化してしまう傾向がある。A 校のエグゼクティブプログラムについても同じような事がいえるのかもしれないが、期間は最大 3 週間と短く 2 年間の MBA プログラムなどに比べサunkコスト効果の影響は少ないといえる。

より冷静に判断できるのは時間が経ってからといえるので、参加後の年数及び参加直後と現在の比較で違いがあるかを設問として設定している。どの数字を見ても効果があるという評価しており、エグゼクティブプログラムの効果について信頼ができる。

3-2-2 プログラムの評価

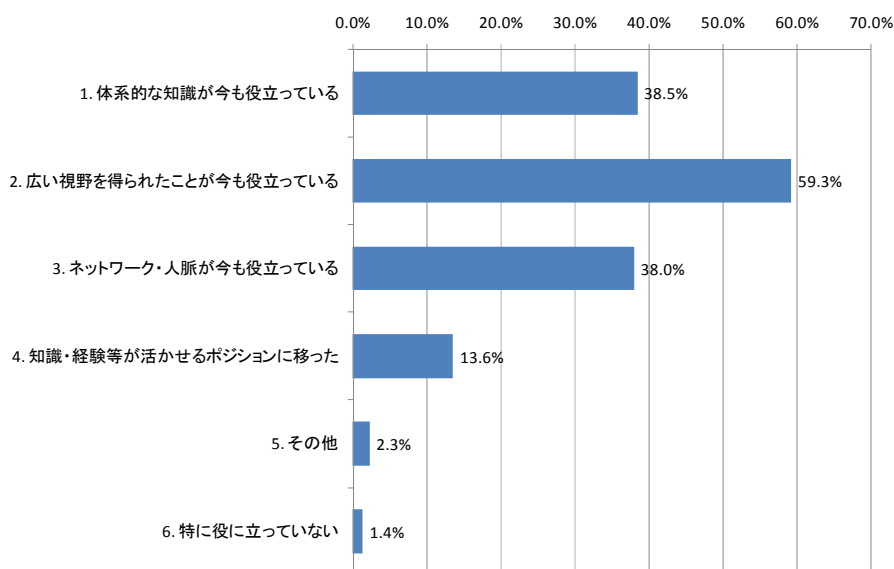
参加直後の状態と現在について効果がどのように変化したかを参加者に質問した。参加直後についてのアンケート結果では、「広い視野を得られた (74.2%)」、「ネットワーク・人脈が得られた (53.8%)」、「体系的な知識が身に付いた (51.6%)」で効果あると認める人が過半数を超えた (図 3-3)。

図 3-3 エグゼクティブプログラムの効果 (参加直後)



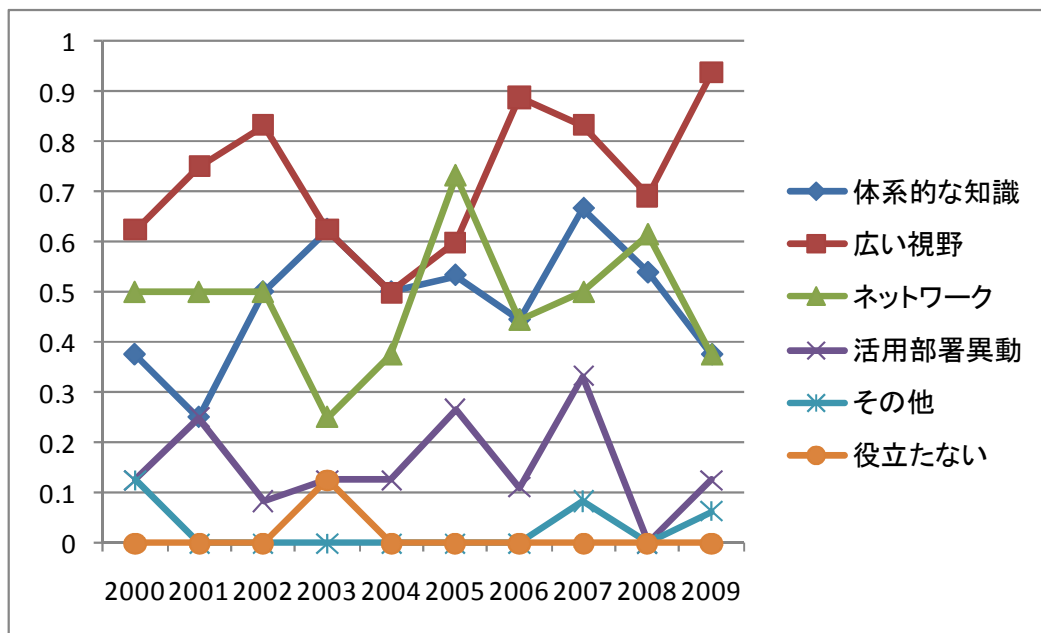
また現在の状況について同じ質問をすると、「広い視野を得られた事が今も役立っている」と考える人が6割近くおり成果が持続している事を示している(図 3-4)。これは派遣企業側が、A校のプログラムをOJTも含めた人材育成の中に組み込んでいると言える。

図 3-4 エグゼクティブプログラムの効果 (現在)



広い視野と言うのは、次世代経営者に必要な能力（経営的スキル）の上位にあるビジョン設定力（1位）、変化察知力・洞察力（2位）、問題分析力（3位）を支えるものである（図3-5）。よって次世代経営幹部育成に効果があるといえる。

図 3-5 効果の時間による変化



各年次の参加者の評価を時系列変化のグラフとして見ると、参加後3年以上過ぎた人では約2割前後がプログラムの知識・経験を活かせる部署に移って活躍しているということで、参加直後の比率と比べて大きくなっている（図3-5）。また「広い視野を得られたことが今も役立っている」と「ネットワーク・人脈が今も役立っている」は10年経っても50%以上の参加者が評価している。「体系的な知識が今も役立っている」も時間が経過してもそれほど減っていない。単純に知識を与えるというより広い視野を与えるケースメソッドを使った経営幹部教育の効果が継続している。また、エグゼクティブプログラムの目に見える効果として重要なネットワーク・人脈の形成でも効果が継続している。

3-2-3 プログラム参加者と上場企業役員アンケートとの比較

「トップが語る次世代経営者育成法」の上場企業役員アンケート結果と同じ質問をA校のエグゼクティブプログラム参加者にしているが、こちらのグループの方が「次世代人材育成が順調に育っている」という割合が多少多い。それでも過半数の企業は育っていないので課題である。

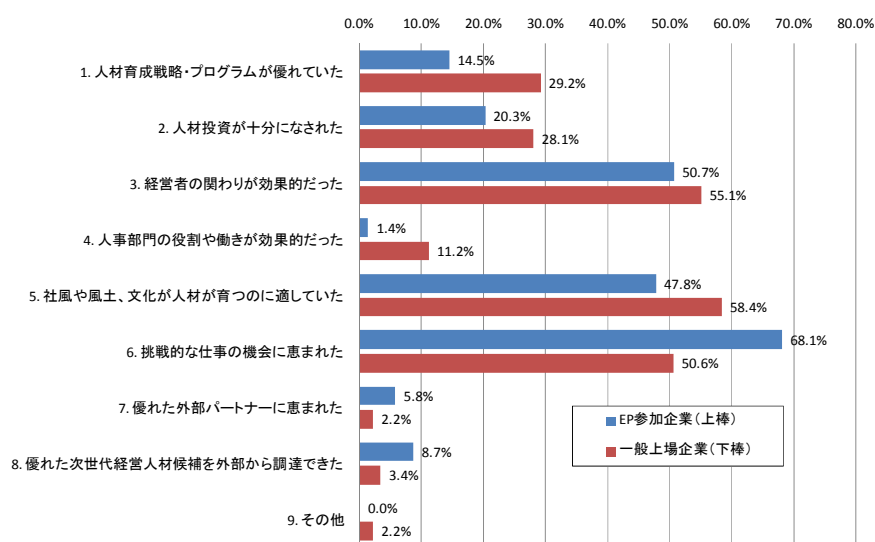
表 3-12 人材育成状況

	順調に育っている	どちらかと言えば順調に育っている	どちらかと言えば育っていない	育っていない	合計
EP参加企業	9 4.3%	80 37.9%	107 50.7%	15 7.1%	211 100%
(一般上場企業)	3.6%	37.7%	52.7%	6.0%	100%

(出典 エグゼクティブプログラム参加者アンケート結果と「トップが語る次世代経営者育成法」の上場企業データを加工)

次世代経営人材が育っている順調に育っている要因を聞くと、上場企業アンケートは「挑戦的な仕事に恵まれた」が68.1%、「経営者のかかわりが効果的だった」が50.7%、「社風や風土、文化が人材が育つのに適していた」が47.8%に対し、エグゼクティブプログラム参加者ではそれぞれ50.6%、55.1%、58.4%で上位3つは変わらないが順番が対照的である。エグゼクティブプログラム参加者では仕事に恵まれたという個人的な要因より、社風や風土、文化と言う会社全体の要因と経営者のリーダーシップが要因として大きいと言っている。これはトップのリーダーシップのもと組織的に人材育成ができる風土が出来上がっていると推測される。

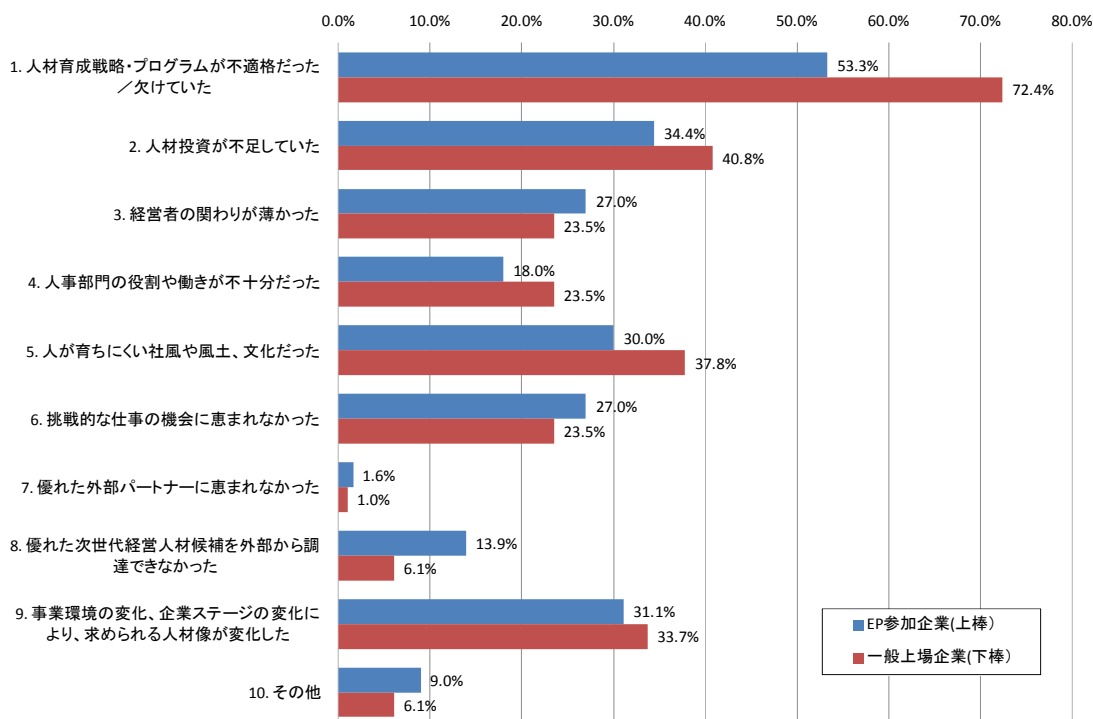
図 3-6 成功要因（上場企業役員/エグゼクティブプログラム参加者）



(出典「トップが語る次世代経営者育成法」齊藤、2011)

逆に人材育成がうまくいっていない理由を聞くと、72.4%で上場企業アンケート結果は圧倒的に「人事育成戦略プログラムが不適切だった／欠けていた」である。次に「人材投資が不足していた」40.8%である。それに対しA校OBでは「人事育成戦略プログラムが不適切だった／欠けていた」は53.5%で大幅に少ない。「人材投資が不足していた」は34.4%である。エグゼクティブプログラム参加者が逆に上回るのは「経営者の関わりが薄かった」である。これは、A校への講座派遣も含め人材育成戦略や教育プログラムや投資はある程度あり、どちらかと言うと経営者の関わりの低さがより問題であることを示唆している。

図 3-7 失敗要因（上場企業役員/エグゼクティブプログラム参加者）



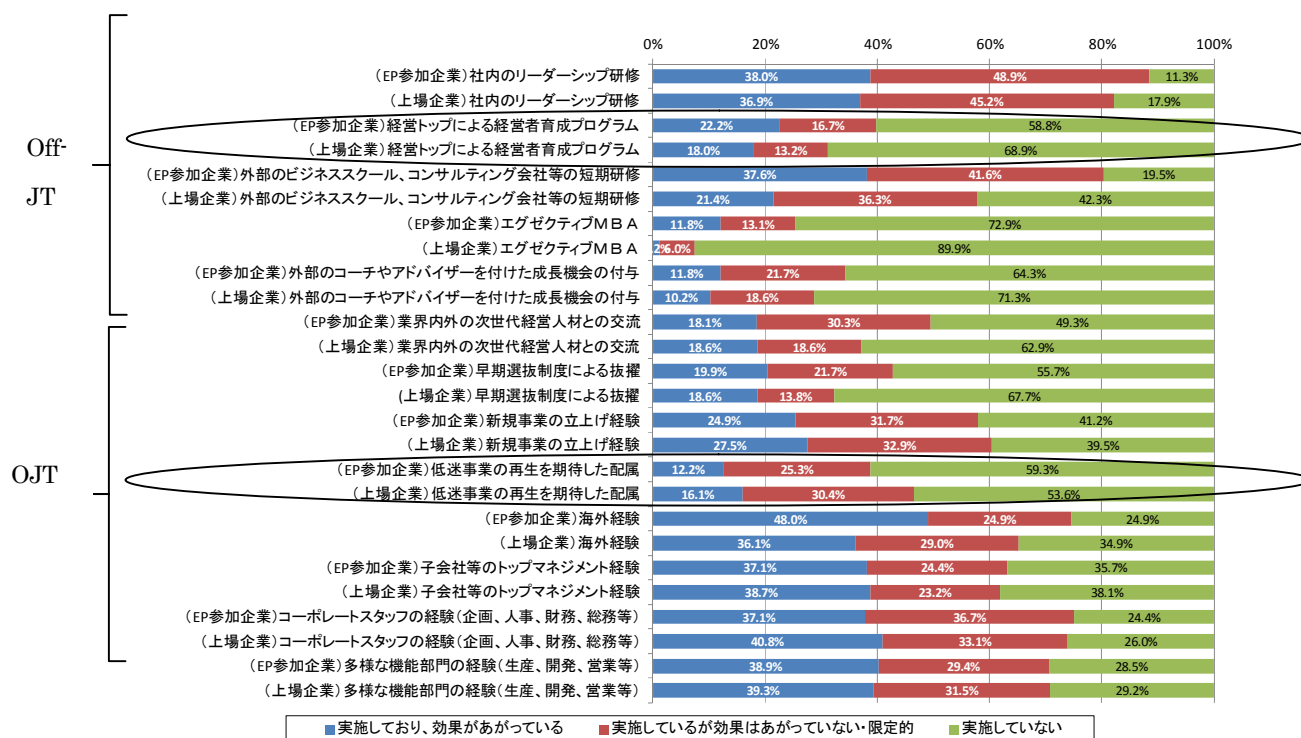
（出典 トップが語る次世代経営者育成法）

また、実施している Off-JT 教育制度を見ると「社内のリーダーシップ研修」と「外部のビジネススクール、コンサルティング会社等の短期研修」が5割を超えている。「社内のリーダーシップ研修」は実施している比率が上場企業グループで82.1%、エグゼクティブプログラム参加企業でも98.3%と高い。「実施して効果があがっている」が40%近くある。しかし、「実施しているが効果があがっていない」が「効果がある」より10%も多く、社内のリーダーシップ教育は必ずしも全ての企業でうまくいっているわけではない。上場企業グループとプログラム参加者グループで大きく違うのは、「外部のビジネススクール、コンサルティング会社等の短期研修」である。参加者グループはビジネススクールA校の短期プログラムに参加しているので100%の筈であるが、アンケート実施時期には既に参加していない企業もあり、また回答者の勘違いもあるので実施しているとの回答の合計は79.2%だった。実施していて効果があるが37.6%であるが、実施していると回答した中では47.5%の参加者が「効果が上がっている」とみている。それに対し上場企業グループは、57.7%が「外部のビジネススクール、コンサルティング会社等の短期研修」に参加しており、24.4%の回答者が「効果が上がっている」と言っており、実施しているなかでの比率は36.4%に留まる。この差には参加者が役に立つと考えているA校のプログラム評価が加わっていると考えられる。これは派遣する対象プログラム、派遣する対象社員、その後の処遇などが

適切かどうかで差が出る事を意味している。そしてそれらがうまくいけば効果が出ることも示唆している。

また、エグゼクティブプログラム参加者グループでは海外経験のOJTが72.9%あり、そのうち65.7%で効果があがっている。OJTも一般上場企業グループより効果があると出ている(図3-14)。すなわち短期研修のOff-JTだけでなく経営者に必要な決断力や創造性を強化できるOJTプログラムを設計して実施しているといえる。

図3-8 教育内容比較(上場企業役員/エグゼクティブプログラム参加者)



(出典 一般上場企業のデータは「トップが語る次世代経営者育成法」)

3-3 まとめ

本章では2つのアンケート結果より以下の事が明確になった。

- ・次世代経営者の必要能力モデル(経営的スキルと人間的資質)
- ・人材育成モデルを構成するOJTと3つのOff-JTのうち、OJTと参加型の2つのOff-JTの補完効果
- ・プログラム採用理由は「効果や実績」と「トップの方針」
- ・日本のエグゼクティブプログラムでも「広い視野」「ネットワーク」「体系的な知識」の獲得で持続的な効果を発揮

第4章 考察

前章ではマネジメントスクールの効果に関するアンケート調査から、次世代経営者の必要能力仮説や育成法及びマネジメントスクールの効果や課題に関して検証された。この章では、前章の結果と様々な事例からリサーチクエストに関連する考察を行うとともに普及の課題について検討する。

4-1 グローバル化に対応した人材育成はどうあるべきか

4-1-1 エグゼクティブプログラム活用の人材育成モデル

前章でグローバル化に対応する次世代経営者は経営的技能と人間的資質の組み合わせのモデルで必要能力を説明できる事が分かった。また、経営的技能と人間的資質に分けて詳細な能力についても必要性を評価している。

ここで時間的な制約の中で質量ともに必要な経営人材を育成するには、機会が少ないOJTだけでは間に合わない。そこでその能力の育成手段として、OJTと3つの主要なOff-JTプログラムについて、うまく行っている企業とうまくいっていない企業を比較し、人材育成手法のあるべき姿を示した。特に「自社の経営課題解決と一体化した幹部育成研修」と「疑似的経験により思考力を強化する幹部研修」は効果が高いことが前章で証明されている。

海外ではエグゼクティブプログラムのカスタム講座とオープン講座がOff-JTプログラムとしてビジネススクールから提供され活用されている。人材育成プログラムとして次世代経営者育成方法を定義したモデル(図3-2)に当てはめると、カスタム講座は経営トップがリーダーシップを発揮する「自社の経営課題解決と一体化した幹部育成研修」の一つである。またオープン講座はケース討議やロールプレイ演習などで「疑似的経験により思考力を強化する幹部研修」の一つである。海外のグローバル経営者はこのような人材育成手法を活用している。

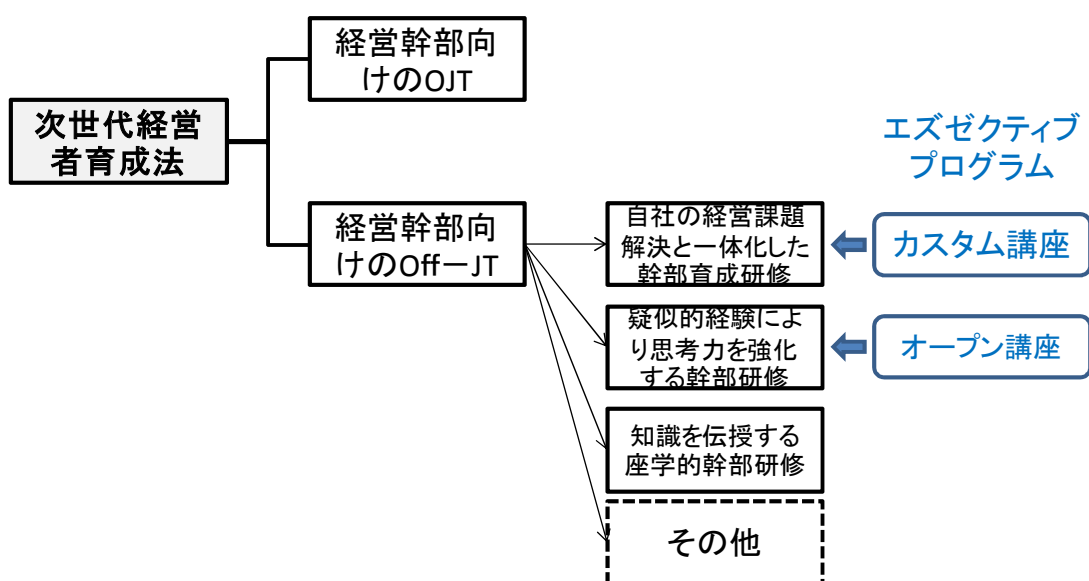
先進企業のGEはもっと踏み込んで人材募集の段階からマネジメントスクール卒の知識を持っていることを前提にキャリアパスを提示している。マーケティング部門や営業部門の実務経験が数年あり、MBA等の学位保持者向けの中途採用のコースである。入社後2年間で3種類のプロジェクトに参加し、トップを含む上級役員の面接を受けて評価されると自動的に部長レベルのマーケティング幹部に昇進できる。経営幹部教育の基礎部分をマネジメントスクールにアウトソーシングし、トップが積極的に関与するワークアウト部分を自ら分担しているといえる。

一般企業ではカスタム講座を利用することで自社研修プログラムを一から開発する必要がなくなり、開発時間と失敗のリスクを大幅に削減できる。扱うのは机上の課題ではなく仕事に結びついた実際の課題であり、結果はトップに直接評価されるので真剣に取り組む。

オープン講座では社外の人材と切磋琢磨することで強い刺激を受けると共に大事な人的なネットワークを築くことができる。この人的ネットワークの有効性については前章のエグゼクティブプログラム参加者アンケートで立証されている。

グローバル化に対応した人材育成を行うにあたり、日本も欧米や新興国と同じモデルを採用できるなら同じ土俵に乗ることができる筈である。

図 4-1 経営者育成法 (エグゼクティブプログラム)



4-1-2 エグゼクティブ・プログラムの適合性

日本でエグゼクティブ向けのプログラムを提供しているスクールはほとんどないので、米国のエグゼクティブ・プログラムの内容をもとに適合性を評価してみる。

ペンシルベニア大学ウォートンスクールの上級経営幹部向け5週間のオープン講座 AMP (Advanced Management Program) を例に適合性を検証する。参加要件として、CEO 及び直近の役職か上級役員で、20年以上のマネジメント経験が必要である。実際に多様な業種・職歴の参加者が集まっている。1週目は近くの川でチームビルディングの競艇から始まる。競艇は個人の力よりチームワークが勝利に結びつくのでチームビルディングを体験できる。ここから認識を新たにして不確実性下での競争戦略やマーケティング戦略、システム思考を学ぶ。第2週で財務戦略、不確実性下での成長戦略、監査などを学ぶ。交渉のワークショップも行う。第3週でコミュニケーション、イノベーション、企業戦略、事業ポートフォリオ、CEOの視点、市場創造などを学ぶ。4週目で不確実性への対処、企業倫理、株主価値の創造、世界経済などを学ぶ。最終週はITガバナンス、不確実性での企業戦略、リーダーシップ、振り返り等で終わる。

経営的技能の「ビジョン設定力」は不確実性下での企業戦略や市場創造、「変化察知力」はマーケティング戦略、「問題分析力」は事業ポートフォリオ、経営的資質の「決断力・度胸」は不確実性への対処、「創造性」はイノベーション、「責任感・不退転の決意」は企業倫理でそれぞれ対応している。トップマネジメントが必要とする知識に加えて主要な資質や能力をカバーしている。

カスタム講座についてはどうだろうか？ 取り扱う題材が、ある会社の例ではなく自社の課題や事業そのものになる。手法はオープン講座を同じようにリード役の講師が必要な分析フレームを与えたり討議をリードする。オープン講座と大きく異なるのは合意した会社の施策を実際に実行することである。実施結果は業績として現れるのでOJT とほとんど同じである。そのためOJT と同じような効果が期待できる。

企業ごとに課題は異なり内容も異なるので詳細は不明であるが、トヨタの例でみれば当時の社長のリーダーシップのもと実施され満足であったことが分かる。現在、ウォートンのカスタム講座を活用している日本企業は三井物産、日立グループ等があり、日本企業でもカスタム講座の効果を享受している。

4-2 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

海外のプログラムを選ぶに際し、「実績や効果」と「トップのリーダーシップ」がもっとも重要な要素であることが3章で分かった。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」を中心に検証する。

4-2-1 実績があるプログラムとは

そもそも実績や効果を知るには採用してみないと分からない。成功している企業は経営トップがリーダーシップを発揮し採用を決めて、「具体的な効果や実績」が出ているので継続している。逆に人材育成に失敗している企業は「実績や効果が不明」なので採用しないからいつまでもたっても不明のままである。成功している企業は少なく、ほとんどが日本で成功しているエグゼクティブプログラムを知らない。

自らプログラムを経験しないでも周りに経験した人間がいれば実績や効果が明らかになるだろう。日本でエグゼクティブ向けの講座を運営しているマネジメントスクールは、慶応ビジネススクール、一橋大学、産業能率大学、グロービス等の経営大学院や財団法人の日本生産性本部などがある。しかし、1881年設立で92,000人の卒業生を持つウォートンスクールでは、エグゼクティブプログラムに毎年約9,000人の参加者がいるなど海外の有名スクールに比べ、どこも年間100~300人程度で規模的に小さい。日本のプログラムは実績と言うには歴史もなく規模も小さい。

しかし、日本のエグゼクティブプログラム参加者アンケートでは何年にもわたり効果が確認されて実績が示されている。少なくとも「効果」があれば日本のプログラムでも良いはずなのになぜ海外の有名スクールのプログラムを活用するのだろうか？

4-2-1-1 ビジネススクールの実績評価

実績のあるビジネススクールという評価はどのように決まるのだろうか。ビジネススクールは、ビジネス雑誌から研究機関まで様々な視点から評価を受けている。そのなかで世界的な基準という観点からみると、日本のビジネススクールの質の評価はかなり低い。

ダボス会議を運営するワールド・エコノミック・フォーラムは、The Global Competitiveness Report を毎年発表し、国際競争力を評価している(Joaquín Almunia, 2011)。競争力は12の要素からなり、そのひとつに「高度な教育・訓練」がある。更に「高

度な教育・訓練」は8つの項目からなり、「マネジメントスクールの品質」という項目がある。^{注20}2011年調査（2010-2011）によると、スイス、カナダ、ベルギー、フランス、シンガポール、スウェーデン、スペイン、英国、米国、フィンランドなどの欧米主要国が上位を占めている。日本は国全体の総合競争力が6位なのに対し、「マネジメントスクールの品質」は世界139カ国中、65位と評価されており著しく低い。

シンガポールが例外的に高い6位であるが、他のアジアの国と比較すると、インド（同23位）、香港（24位）、台湾（27位）、マレーシア（35位）、スリランカ（37位）、韓国（47位）、インドネシア（55位）、タイ（58位）、フィリピン（61位）、中国（63位）である。これらの国々よりも、質の劣るサービスを提供しているとされている。他の国に比べ欧米の有力校が進出していないというような要因を割り引いても、この順位からは日本のビジネススクールの平均的評価が著しく低いということが明白である。

更に、個別の学校に対する評価を第三者評価機関の認定で検証してみる。世界にはビジネススクールが5,000校以上あるといわれるが、一定の品質を満たす学校を認定する国際的な第三者評価機関には、HBSやスタンフォード大等がメンバーの米国系のビジネススクール推進協会（AACSB、1916年設立）^{注21}、欧州系のMBA協会（AMBA、1967年設立）^{注22}とウォートンスクールやINSEADが加盟している欧州経営開発財団（EFMD、1991年設立）^{注23}の3つがある。

各機関が認定したビジネススクールは、2010年末現在で、AACSBが41カ国633校、AMBAは70カ国180校、EFMDは35カ国126校にのぼる。これら認定校は国際的に認知された一流のビジネススクールということがいえる。

日本国内でこれらの認定を受けているのは、慶応大学（AACSB、EFMDの認定）と名古屋商科大学（AACSBとAMBAの認定）の2校しかない。中国の14校（AACSB12、AMBA7）、AACSBで韓国の9校、ロシアの8校、台湾の5校、メキシコやチリの7校、ブラジル6校、アルゼンチン5校、シンガポールやインドの4校などと比べても少ない。

それぞれの評価機関は、長期目標や学生・教職員の質など独自の評価基準をもとに厳密な審査を行っている。国際的に通用するビジネススクールが少ないというだけで日本のビジネススクールの品質が他国に劣っているとはみなせないが、少なくとも国際的な評価の基準に合致していないということは事実である。国内外市場に対するブランド確立という点でも大きなマイナスになっている。

プログラムの採否を決めるにあたってはこれら世界基準の実績評価が重要である。そのことに対し慶応ビジネススクールなどの例外を除き日本のスクールは重要であるとの認識がない。積極的に認証を受けようという活動をしていないので、評価は低いままである。

4-2-1-2 Duke Corporate Education の事例^{注24}

顧客視点に立ったビジネススクールとして短期間に評価を上げた事例として Duke Corporate Education の事例を説明する。幹部教育をビジネススクールに求める企業が、教育研修分野にとどまらず、企業のさまざまな課題解決をビジネススクールに求める傾向が出始めていると前述した。そこで個別企業向けのカスタムプログラムの需要が拡大すると考えた Duke 大学ビジネススクールは、顧客のニーズに対応するために 2000 年に独立した非営利組織として Duke Corporate Education を設立した。

株主は Duke 大学であるが、ビジネススクールの制約にとらわれずに活動できるメリットがある。具体的には、研究活動をする必要がないので顧客向けプログラムに専念することができる。また、給与も自由に決められるため、優秀な人材を採用することができる。あるプロジェクトでは、役者や消防士といったキャリアの人間をチームに加えて、ロールプレイングの効果を高めることも行った。アジアの石油会社の仕事では、アジアの業界に詳しい専門家をメンバーに加え、その地域の文化や経験を事業変革に活かすことができた。

そもそも同社の目的は、教育よりも顧客のビジネス課題を解決することを最重視することにある。そのため、担当者は結果に責任を持つ意識が高まり、必要なら顧客のニーズに合わないメンバーを変更する柔軟性も持っている。カスタム講座を委託したものの、著名な教授だと簡単に代えられないという問題は解消された。鉱業会社の仕事では、鉱山の脇にテントで仮教室を作り、常駐してプロジェクトを行った。

また、同社にはキャンパスの制約がないため、米国 2 カ所、ロンドン、インド、南アフリカに小規模なオフィスを構え、必要な時期に必要なプログラムを提供できる体制を作っている。^{注25} 売上規模は 5,000~6,000 万ドルで Duke Corporate Education は INSEAD、IMD と並ぶ世界のカスタム講座の 3 大提供校になっている。

Duke Corporate Education はスクールという枠に縛られず顧客満足に徹した結果短期間に実績を上げる事が出来た。顧客はカスタム講座の効果を実感できている。

4-2-2 存在感のない日本のマネジメントスクール

日本のプログラムを採用しない理由として、大多数の企業が効果や実績を実感できないまま否定的な見方をしているからという事であった。97.3%は疑似経営者体験やケース討議等の参加型教育手法での成功体験をしていない。すなわち圧倒的多数はエグゼクティブプログラムの効果を知らないのである。その背景には存在感のない日本のマネジメントスクールの現状がある。

4-2-2-2 日本の現状（市場と業界構造）

4-2-2-2-1 日本市場と業界競争構造

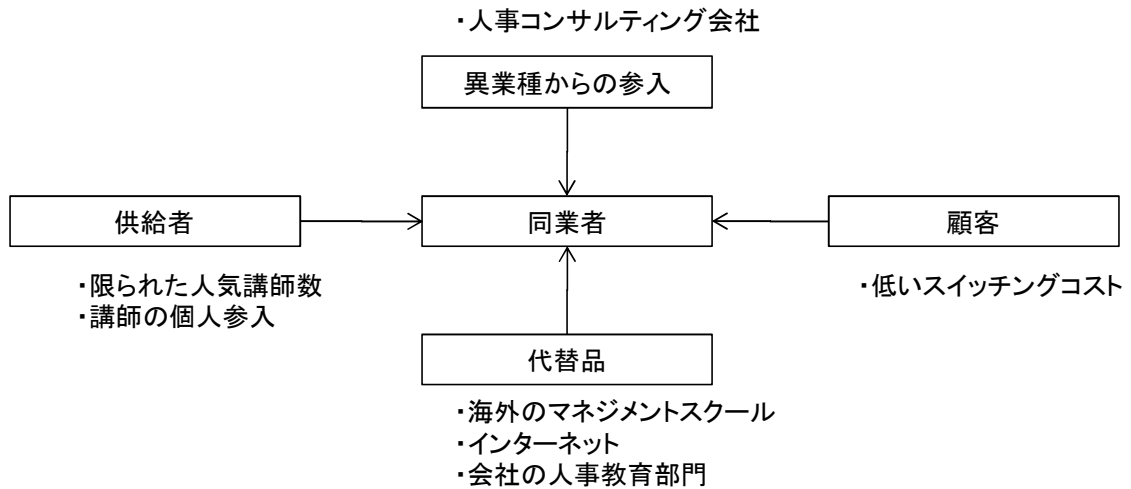
マネジメントスクールにとって日本の潜在市場は大きいですが、業界構造的に弱者であり成長軌道に乗ることができない。

米国の市場の社会人教育市場（企業支出）は\$66billionと言われる（Donald Vanthournout et al 2006）。^{注7}それに対し日本の市場の2009年度企業向け研修サービス市場は矢野経済研究所によれば、不況で4,710億円に縮小している（矢野経済研究所2010）。大部分が初級社員・中堅社員教育であり、経営幹部教育はこの一部であるため更に小さい市場である。経済同友会が2010年12月に発表した「企業の採用と教育に関するアンケート調査」によれば、日本企業が最も力を入れているのは新人・若手の研修（3位、ポイント総数の30%）で、ついでマネジメント層（25%）、次のリーダー層（15%）、中堅社員（14%）の順で、経営層の研修に力を入れている企業は1%にすぎない。労働人口が大幅に減少する日本では一般に市場拡大は見込めないと考えられる。しかし、第3次産業であるサービス産業の比率が7割と米国と同じような比率であるので、ほとんど手のつけられていない経営幹部教育はまだ市場拡大の余地はある。

競争構造はマネジメントスクールの5 forces 分析^{注26}を行えば次図4-9のような形になり、競争の激しい業界構造である（ポーター1999）。供給者の人気講師は商品力を左右し、コストアップ要因であるばかりか確保も難しい。個人として教育を受託することも多く供給者が競合になることも多い。異業種からの参入では人事コンサルティング会社が競合となる。代替品としてはブランドの高い海外のマネジメントスクール、さらにICTの普及でコスト競争力があるインターネットを使った遠隔教育などもでてきた。既にスタンフォード大学やマサチューセッツ工科大が導入して成功している。そして日本の研修市場が小さい理由の一つは社内に巨大な人事教育部門が代替品として存在し、欧米のように外部を活用しないためである。顧客は代替品も含めるとスイッチングコストが小さい。

エグゼクティブプログラムを提供しているA校からみて競合と言えるのは、顧客へのインタビューより慶應ビジネススクール、海外のビジネススクールである。グロービス・マネジメントスクールも派遣側では人事予算の割り振り先で競合とみなしているが、実は経営幹部を育成すると言うエグゼクティブプログラムとして比較していないので本来は対象外である。一橋ICSはオープン講座がない。他大学のエグゼクティブプログラムは上がってこないことからみて、提供しているビジネススクールが少ないばかりでなく、成功しているエグゼクティブプログラムが少ない事が分かる。

図 4-9 マネジメントスクールの 5 Forces 分析



4-2-2-2 マネジメントスクールの存在感

専業も含むマネジメントスクール業界で、社会的認知度の高い大学のビジネススクールが欧米に比べ普及していないことが存在感の小さい理由である。日本で大学がビジネススクールを本格的に展開したのは、高度専門職業人の養成に目的を特化した課程として、平成 15 年度に創設されて以降である^{注27}。現在、こうした修士コースを提供する大学院は全国に 88 校あり、1 学年の在籍者総数は 5,000 人強で卒業生の累計は 21,000 人である。このうち一部の有力校が、社会人を対象とした経営学修士プログラムを手掛けている。

プログラムでは、「理論と実務を架橋した教育を行うことを基本としつつ、少人数教育、双方向的・多方向的な授業、事例研究、現地調査などの実践的な教育方法をとること、研究指導や論文審査は必須としないこと、実務家教員を一定割合置くことなどを制度上定めている」（文部科学省 HP2011）^{注28}ということで、欧米のビジネススクールと同じものを想定している。

慶応ビジネススクールなど、大学院経営研究科の別名としてビジネススクールを標榜していた大学はあるが、欧米のような実務教育を重視するビジネススクールの基準で修士の学位が文部科学省から一般的に認められたのはこれ以降である。中国では 90 年代にビジネススクールは 9 校から 50 校を超えるまでに成長したが、2000 年以降に優秀な学生が集まりだして市場ニーズが増えた。「2004 年、89 校が MBA コースを提供するようになり、MBA の価値は入学希望者に拘らず企業採用担当者にも理解され、またトップのみならず組織のあらゆる階層に必要であると認識されるようになった」（John Chen 2006）とあるように、ある程度の時間と質と量が伴ってやっと知られるようになる。

MBA プログラムを提供するビジネススクールがまだ知られていない為、そこが供給するエグゼクティブプログラムについては更に知られていない。

4-2-3 評価の高い事例と課題（個別スクール事例）

日本にも評価の高いエグゼクティブプログラムを提供しているスクールはいくつかある。しかしながら個別の制約があり海外のビジネススクールのように大規模に展開することはできない。そのため海外の有力スクールと対等に比較できるレベルにはない。

4-2-3-1 マネジメントスクール A 校

創設より 30 年にわたり海外の有力校と提携してエグゼクティブプログラムのオープン講座を提供している。参加者は欧米のエグゼクティブプログラムと同じ経営幹部である。

参加後、今も現役で活躍している人のうち、会社役員比率は 62%、経営トップ（社長、会長）比率は 16%である^{注29}。もちろん派遣する段階で既に役員や役員候補であったというセレクションバイアスもあるが、過半数以上が役員とは非常に高い比率といえる。また、継続的に派遣している企業が、直近 3 年で 59.2%（リーマンショック直後）、70.7%、79.5% であることから、講座についての高い評価がうかがわれる。この講座の過去 10 年で 7 回以上連続参加している企業は 56.8%（25 社/44 社）10 年連続は 31.8%（14 社/44 社）である。歴代トップが参加者という企業もある。この数字と派遣される人選から推定して、派遣企業は経営幹部養成に有効であると実感しているといえる。もし、参加者や経営トップ、人材開発部門がこの講座は効果がないと考えるならこれほど長く高いリピート率で継続はできないはずである。

更にプログラムの参加者満足度は毎回 84%～90%である。この高い評価を得るために A 校は提携校と授業構成、使用教材（ケース等）、指導方法、教師について毎回調査し、翌年の企画会議に活かしている。日本人がなじみやすいように HOYA、パナソニック、トヨタなどの日本企業のケースについては、自ら作成あるいは提携校教授の作成を支援している。

また、経営幹部教育で重要な学びの場を提供するため、参加者が多様なバックグラウンドを維持しながら一定レベルの水準を保つように配慮している。具体的には経営講座では平均年齢 50 歳弱、役職は執行役員かそれに準じた層が中心になっている。参加者アンケートでは参加者同士のグループ討議が 5 点評価で 4.2 と高く評価されている^{注30}。一般にサービスマネジメントでは顧客同士のかかわりが重要な評価要因になってくるので、A 校の顧客コントロールは非常にうまくいっていると言える。

参加者の認識

派遣企業のセレクションバイアスがあり、参加しなくても経営能力を持っていたということは十分考えられる。短期間の講座でも今迄の経験の上に立って経営能力が強化されたと感じれば効果があったといえる。多くの参加者が次の例のようにその後の活動が変わったと答えている。

(経験談 1)

「経営者としてどう最善を尽くして判断して行くのかという各種の事例の追体験の連続でした。経営におこることの問題に正解はないこと、その中でどう知識を活用しどうベストを尽くすか、を繰り返し考える経験となりました。そういった目で自社に戻ってみると、当たり前であること、当たり前で無いこと、自分の会社の特徴など、いろいろと目につくようになりました。」(A校 ニュースレター Vol6No2 2012.10.31 大手自動車部品会社 副社長)

(経験談 2)

「振り返ってみると、私にとって経営者としての最大の転機の一つが、このスクールの講座に参加したことであったと今でも確信しております。＜中略＞ケースを読んで、議論するということを毎日繰り返すことで、経営者がなぜその決断をしたのかを深く考える習慣が付いたような気がします。アメリカ人の経営者たちは、こうした教育を受けて経営を実践しているのかと、まさに目から鱗が落ちる思いでした。

とりわけ先生に教えていただいた「IBMの体質転換」のケースは強く印象に残っており、その後当社が経営改革に取り組んだ際には何度も反芻しました。(大手家電会社 元社長・会長、A校ファクトブック)

経験談に代表されるように、エグゼクティブプログラムに参加して新たな視点を得たということが分かる。エグゼクティブプログラム参加者アンケートでも「広い視野を得られたこと」が最も広く効果として認められていた(図3-3、図3-4参照)。

エグゼクティブプログラム参加者アンケート及び参加状況の分析から分かった事は、日本でも条件が満たされれば、エグゼクティブプログラムは高い効果があると言う事である。その条件は供給側の講師や教材が優れているだけでなく、需要側も人材育成に経営者がリーダーシップを発揮しており、経営予備軍のような高いレベルの参加者を指名して送り出し、更にその後の活用の仕組みが企業にある場合である(3章参照)。

しかしながら、A校は公益法人という制限で積極的なマーケティングもできず、教育スタッフを海外の提携校に依存しているため規模の拡大が難しい。そのため社会全体に対する直接的な存在感は小さく、既存顧客が選択肢にしているだけで広く一般企業の選択肢にはなっていない。また、グローバルに活動する次世代経営者としては年齢層が高く、海外と同じ年代の次世代経営者を育成したいと考える先進経営者は海外のスクールを考える。

4-2-3-2 慶応ビジネススクール

1962年創立の日本のビジネススクールの先駆的な大学である。本格的にケースメソッドを導入し、日本におけるケースメソッドの研究と実践を通じて高い評価を得ている。49年の歴史で3,000名の卒業生を出している。

経営幹部向けのオープン講座を主に実施している。高等経営学講座（アドバンストマネジメントセミナー）は参加者数が数十名で部長クラス中心の9日間の短期コースである。講師陣はKBSに一部ゲスト講師という構成である。マネジメントディベロップメントプログラム（MDP）は対象が30歳後半から40歳代の管理職及び同等の役職である。これは3か月の全日制プログラムであり、30名募集で部課長級の中堅幹部が集まっている。2週間の経営幹部セミナーは主に企業の中堅幹部の経営能力向上を目的に35歳から50歳迄を中心に年3回合宿制で運営している。このセミナーの企業リピート率は3年間で皆勤の3回が30%、2回が48%、1回が22%である。それ以外に週末のみで2年間で8科目を行う週末集中セミナーがある。^{注31}

教育方法はケースメソッドを中心にビジネスゲームや工場見学などの実習を取り入れて実業志向の内容である。更にケースメソッドの普及のために、慶應義塾大学ビジネス・スクール ケースメソッド授業法研究普及室が、「ケースメソッド教授法」の授業を広く公開し、他大学の講師や企業研修担当者などに伝授している。「ケースメソッド教授法セミナー」の成績優秀者には「ケースメソッド・インストラクター」の称号を与え普及に力を入れている。

次世代経営者育成を標榜しているが、海外の有名ビジネススクールのように大企業のトップ級の現役経営幹部が集まっているわけではない。日本の大企業では次世代を担う若い人材ではまだまだ経営能力を発揮できる地位にはなれない。そのため経営トップに近いレベルの幹部を派遣したい企業はやはり海外を選んで参加しない。

4-2-3-3 一橋 ICS（国際経営研究科）

一橋大学大学院には二つの研究科がある。ひとつは国際的なビジネススクールを目指した一橋ICSである。Practice and Theory（実践と理論）を重視し、高度専門職業人を養成するプロフェッショナル・スクールとして、理論の実践に主眼を置いている。専任教員の60%以上が実務経験を有し、50%以上がMBAを所有する。もうひとつが一橋大学院商学研究科である。平成14年度に、企業4社（日本電気株式会社、伊藤忠商事株式会社、花王株式会社、富士写真フイルム株式会社）の協力を得て、一橋シニアエグゼクティブプログラム（HSEP）を始めているが、オープン講座にした後も卒業生は少ない^{注32}。

一橋ICSのエグゼクティブプログラムでは、カスタム講座が先進企業の経営者から高い評価を得ている。2008年から有力企業の社長候補を集めたリーダーシッププログラムのカ

スタム講座では、1期生に三井物産飯島社長、東京エレクトロン竹中社長、3期生にりそな銀行磐田社長が参画^{注26}し、欧米のトップスクールと同じ経営者レベルの参加者を集めた。

カスタム講座の位置づけで、ファーストリテイリングの柳井社長の企業大学FRMICの設立・運営を全面的サポートしている。同様に三井物産の飯島社長の次世代経営人材育成でも主体的な役割を演じている（中心教授は2010年HBSに移りこのプロジェクトを継続、一橋ICSはカスタム講座として協力）。このようにマーケティングは教授個人の経営トップのつながりによるところが大きい面がある。米国のビジネススクールのようなマーケティングの専門家がいらないため組織的に集客することができない。

もうひとつの有力なルートは三井物産飯島社長の例のように、卒業生の経営者が採用する場合である。しかし、エグゼクティブプログラムの参加者は非常に少なく、まだ経営トップには程遠いMBAプログラムの国際経営戦略コースや企業戦略・経営財務コースの卒業生を加えても1000人に満たない。OBネットワークは有力なマーケティングチャネルであるので経営幹部に昇進している人数がまだ少ないのは課題である。

米国の一部ビジネススクールのようにマーケティング担当^{注33}を採用している訳でもなく、他の日本のビジネススクール同様集客力は大きくない。そのため毎年大量に参加者を集める必要があるエグゼクティブプログラムのオープン講座は開講していない。

4-2-4 トップの関与

経営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」でエグゼクティブプログラムの採用を決めている。アンケートの結果を実際のA校の事例で検証してみる。

2010年からの3年間で、経営トップ育成の3週間エグゼクティブプログラムに13社の新規参加企業があった。参加企業に対し初めに接触した相手は社長・会長8社（61.5%）、役員・パートナー4社（30.8%）、参加者本人3社（23.1%）である（ただし役員・パートナー2社が参加者本人と重複）。スクール側で接触の起点となったのは、学長（親会社役員も含む）6社（46.5%）、プログラム参加者OB5社（38.5%）、まったく接点がないそれ以外のパンフレット他2社（15.3%）である。具体的には、監査役や社外取締役の紹介から各社の社長がA校を知り、次期社長候補の専務や執行役員等の派遣を決定している。別の例では、HBSのエグゼクティブプログラム（AMP）の卒業生である社長や、A校の講座に派遣している企業から移ってきた社長自らが派遣を決めている。

表 4-1 営業接点

(単位:社)

起点			初回接触先		
学長(含親会社役員)	6	46.2%	社長・会長	8	61.5%
プログラム参加者OB	5	38.5%	役員・パートナー	4	30.8%
パンフ等その他	2	15.4%	参加者本人	3	23.1%
合計	13	100.0%	重複除き計	13	100.0%

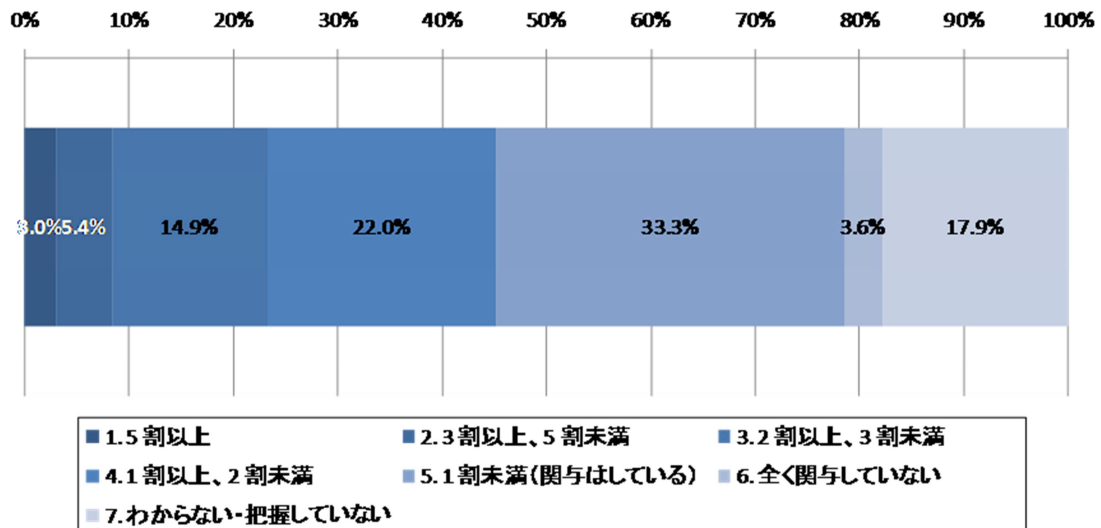
(役員・パートナーが参加者と重複2名)

この例から分かるように、経営トップに会える学長やプログラム参加者OBが起点になり、経営トップに直接営業できないと参加者を得ることは不可能に近い。

なぜ、経営トップでないと参加を決められないのか。それは経営幹部を長期間不在にするという大きなリスクに対し、前述のように育成の効果がはっきりしないからである。そのようなリスクをとれるのは経営トップ以外いない。そうはいっても経営トップといえども良くわからないものを簡単に採用するわけにはいかないのだから一般企業ではなかなか派遣できない。

一般企業の経営トップがプログラムをよく分からない理由は人材育成に関与している時間が2割以下と圧倒的に少ないからである。GEでは、課題解決と人材育成のプログラムであるワークアウトを経営者が主導していることもあり、8割の時間を人材育成に関連する業務にあてている。GEでは次期経営者を育成することが経営者の最大の仕事とされている。それに対し、人材育成に関与していない日本の経営者はエグゼクティブプログラムの実績や効果がどのようなものかを知らない。そのような状況でプログラムの採用を決めるとすれば質量ともに豊富な実績があると認められている海外のビジネススクールを選ぶことになる。

図 4-10 トップの教育関与



(出典 齊藤他「経営者が語る経営者育成法」2011)

第2章でも述べたように海外では実績のあるエグゼクティブプログラムが多数存在する。企業にとっては国内には有力な選択肢が非常に少ない状態であり、実績や評判で海外の有力ビジネススクールを選ぶことになる。

4-3 グローバル化に対応する人材育成プログラムはどうあるべきか

第3章でグローバル経営人材育成には、OJTと3つのOff-JTを効果的に組み合わせることが成功企業の方法であることが分かった。更に必要な能力のかなりの部分がOJTでなくOff-JTの2つの手法で代替できることが相関分析より明らかになった。海外のビジネススクールはこれらの能力育成に対し適切なプログラムを提供し成功している。

果して日本のビジネススクールのプログラムでも対応できるのだろうか。そこで、日本で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、実現可能かを検討してみる。

4-3-1 日本のマネジメントスクールの参加型プログラム

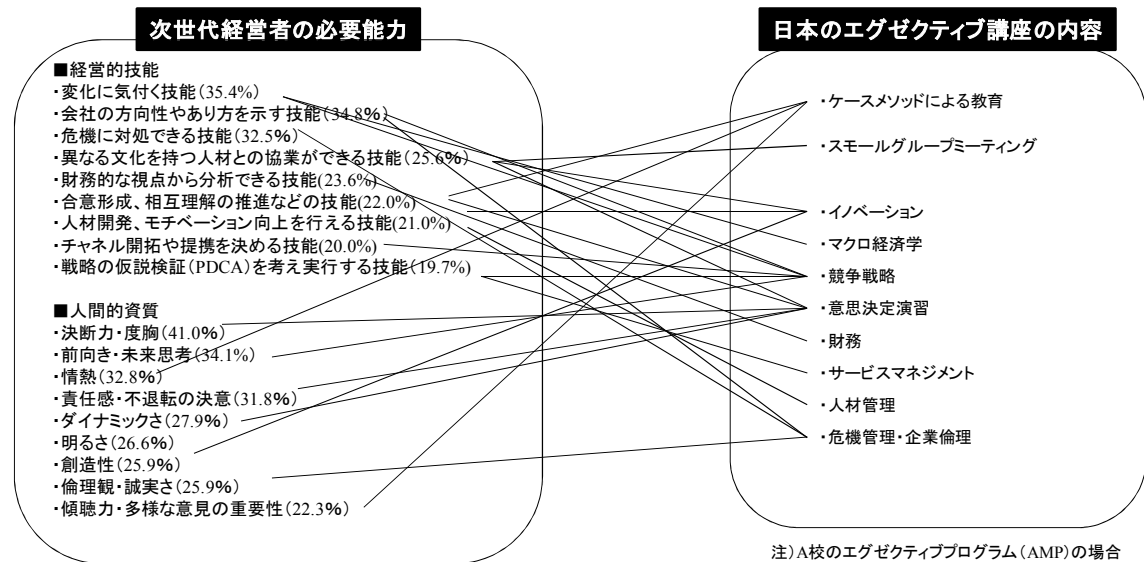
エグゼクティブプログラムは経営者育成手段として適合していることは米国のエグゼクティブプログラムの上級幹部向け講座AMP(Advanced Management Program)を用い4-1-2章で検証した。ここでは日本のプログラムのカリキュラムをより具体的な必要能力に対応付けてみることで実現可能性を検証する。

検討対象としてAスクールの3週間AMPプログラムのカリキュラムを分析してみる。経営的技能の「変化に気づく技能」は、着眼大局を「マクロ経済学」で学び、着手小局を「競争戦略」が対応する。「会社の方向性やあり方を示す技能」は、方向性を「競争戦略」で、あり方を「企業倫理」のケースが対応する。「異なる文化を持つ人材との協業ができる技能」に対しては、「スモールグループミーティング」や、「意思決定演習」及び「イノベーション」内のチームビルディング演習などの共同作業がある。

人間的資質では、「決断力・度胸」を「意思決定演習」のケースやロールプレイで鍛える。「創造性」は「イノベーション」のケースや演習が対応している。「情熱」や「傾聴力・多様な意見の重要性」は「ケースメソッドによる教育」のクラス討議で身につける。「倫理観・誠実さ」は「企業倫理」のケースが対応する(図4-11)。

企業の不祥事に対応して「企業倫理」を強化したり、新興国の隆盛で新興国を扱うケースが増えたりと、毎年新しいケースや教材が生まれているが、効果があるものが残っている。日本向けの味付けはあるが欧米のビジネススクールと同じような内容を提供している。結論として、運用が難しいOJTの代替としてOff-JTのかなりの能力を日本のエグゼクティブプログラムで強化できる言うことである。

図 4-11 プログラムで扱う必要能力



4-3-1-1 参加型プログラムの実現

前章まででエグゼクティブプログラムは経営者育成に効果があることが立証された。そのエグゼクティブプログラムでは参加型授業を取り入れている。では参加型授業はどのように実現されるのだろうか？

4-3-1-2 参加型プログラムのコンセプト

参加型授業手法の代表例としてハーバード大学が開発し慶応ビジネススクールも含め全てのビジネススクールが取り入れているケース・メソッドがある。一方、知識を与える方法として伝統的な講義形式がある。優秀な先生であれば膨大な研究成果を短時間に効果的に生徒に伝えることができ、受動的ではあるが講義は極めて効率的な方法である。それに対しケース・メソッドの背景にある考え方は、「人は自ら学ぼうとして初めて学べるもの」というコンセプトである。能動的に授業に参加させることで学ばせるということである。

そこでの学びとは自らの思考フレームをクラスでの討議によって破棄し、他人の見方も加えてより高いレベルの思考フレームに再構築することである。^{注34}であるから、理想のケース・メソッド授業では、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要素が揃って初めて効果を発揮する。自己の思考フレームが固まっていない若い学生には、講義形式が有効であり、経験豊富な企業経営幹部にはケース・メソッドが効果を発揮する。

別の参加型授業手法にワークショップがある。これは短期間で対応する現実の課題を与えそれを解決することで経営能力を磨くものである。カスタム講座の場合は課題解決の方向は会社の方針と一致している必要があるため、通常は経営トップが会社の理念やビジョンを最初に説明する。その後、リード役の講師がプログラムを進行させる。オープンプログラムと同様に参加者も相互に啓発できるメンバーでなければならない。各人・チームに与えられる課題（教材）もストレッチ目標となる適切なものでなければならない。

4-3-1-2 参加型プログラム実現の4要素

参加型授業実現には3つの要素があると述べたが、最終的に効果を発揮するためには授業中だけでなく会社全体で支援する仕組みが必要である。その責任を負うのが経営トップである。前述の3つに「トップの関与」を加えたこれら4つの要素が実現の要素である。

- 「トップの関与」

トップが参加するカスタム講座ではプログラムに直接トップが参加しているが、参加していないオープン講座も含め経営トップの関与がプログラムの成功のカギである。実際2つのアンケートでもトップの関与が次世代経営者育成の成功要因として挙げられている。具体的には参加者の選定であり、意識付けである。Chrite, LaBrent Elrie(1998)による大学でのエグゼクティブ教育の効果論文では「目的感を持って参加した参加者はより効果を実感している」ことを実験に基づき検証している。

またプログラム受講後も能力開発に生かせるような任務を与えたり人事ローテーションを行えるように取り計らうのがトップの役割である。エグゼクティブプログラム参加者アンケートでも「挑戦的な仕事の機会に恵まれた」「経営者のかかわりが効果的だった」ことが人材育成の成功要因とある。

- 「多様な参加者」

参加型授業の成否は経験豊富な多様なバックグラウンドを持った次世代経営者が切磋琢磨することにある。そのためには要件にあった参加者を集めることが重要である。

「Leading Change and Organizational Renewal」というエグゼクティブ向けコースをオープン講座やカスタム講座とし、参加条件を個人やチーム、上級幹部や幹部補佐と限定して効果を見たところ、上級幹部チームのオープン講座参加の組み合わせが一番効果があり、次が上級幹部チームのカスタム講座参加であった。^注また、経営トップが参加するAMPでは、MBAプログラムと同じケースを使って討議しても実務に裏打ちされた議論であり、職業経験の少ないMBA学生の議論とは雲泥の差があると言われる。

そこで多忙な経営幹部が参加しやすいよう以下の環境を整える必要がある。

- ・多忙なエグゼクティブが参加し人脈・ネットワーク構築ができるように合宿制

- ・日本語のメリットを生かし、英語力強化を求めない
- ・マーケティングの専門家や強固な OB 組織による高い集客力

合宿制の採用

時間がない経営幹部に対し、期間が短い中で集中して行うことと参加者の密なコミュニケーションを図るため、エグゼクティブプログラムは合宿制をとっている場合がほとんどである。HBS やペンシルベニア大ウォートン校は校舎の中やキャンパスにエグゼクティブプログラム参加者用の宿泊施設やホテルがある。日本のプログラムでもカスタムプログラムは合宿を組み込んでおり、オープンプログラムも合宿制になっている。

経営幹部教育が成功するためにはトップの関与が必須であるが、トップが関与するためには合宿制が必須である。カスタムプログラムでは普段会う事が出来ない各事業拠点の責任者やトップが合宿に参画し自社の課題を集中的に議論する。一橋大学 ICS のカスタムプログラムであるユニクロユニバーシティの例で見れば、ファーストリテイリングの柳井 CEO が世界から集めた次世代経営幹部に対しミッションや価値を1日ばかりで直接教育している。HBS や一橋 ICU、スイスのビジネススクール IMD が協力して行っている三井物産の次世代経営者育成プログラムでは、飯島社長が世界から湯河原に集めた幹部に三井の社訓を説明することから始まる。IMD によるヨーロッパ合宿、HBS によるボストン合宿で終了する。トヨタがウォートンスクールと行ったカスタムプログラムではやはり世界の幹部を米国に集め当時の社長が日本から参加している。

オープン講座では初めて会う異なるバックグラウンドを持った参加者が急速に打ち解けるために合宿制が効果を発揮している。短い期間でも集中的に議論するので効果は非常に高い。そのインパクトが終了後も長い人的ネットワークとして継続している。慶応ビジネススクールは長期のコースは合宿に始まり通学というプログラムも一部にあるが、エグゼクティブプログラムの基本は日本でも合宿制である。

母国語使用のメリット

ほとんどの日本のマネジメントスクールのエグゼクティブプログラムは日本人を対象にして日本語で行っている。これは母国語による教育のメリットを評価しているからである。次世代のグローバル経営者育成であるから講座も英語で運営されるべきであるという意見がある。経営会議を手始めに社内公用語を英語にしている企業も増えてきた。グローバル環境や英語でのコミュニケーションが重要との指摘もある(表 4-10)。しかし、経営能力の育成を第一に考えるなら最適な方法を選ぶべきである。

グローバルな経営者として英語は必須の能力であるけれど、エグゼクティブプログラムでそれを教えることは主目的ではない。英語を習得するならそれにふさわしい手段を使うべきで、ここで中途半端に2兎を追って本来の目的達成を危うくしては意味が無い。中国

のトップビジネススクールではMBAプログラムは英語で授業し、エグゼクティブプログラムは中国語である。言語の壁により大事なコミュニケーションが阻害されるからである。

外国人と意見を交わすことで強烈な異文化体験をすることは重要性である。また、そのようなクラス編成で国際的な評価を高めることができる。しかし、現実的な日本人経営幹部の語学力を考えたらネイティブと複雑なケースを議論できる人は少ない。浅い議論になってしまい得る物は少ない。海外ビジネススクールのエグゼクティブプログラムを受講した人や米国のMBAを持っている人がAスクールの日本語通訳付きの授業を見学すると、異口同音に英語でやった時よりはるかに深い理解ができるということでも分かる。

Aスクールでは、HBSのAMPを日本語環境で提供している。HBSの教授とケースに加えて、日本の大手企業の執行役員レベルの参加者で非常に高いレベルの相互啓発の場が出来上がっている。ケースを題材にして自分の思考フレームを他人と戦わせ、経営幹部としてより高い視点の思考フレームに変えていくことができる。自ら学ぶことで参加者の満足度は常に90%と非常に高い。

高い集客力

参加者の母集団を増やさないと求める参加者を集めることは難しい。マーケティングの専門家が顧客を拡大する正攻法もあるが、現実的にはロイヤリティの高いOBネットワーク中心にリピート客を固定化して漸増していく（ヘスケット 1998）。日本で成功しているビジネススクールは古くから経済界とのネットワークが強く、顧客企業に対するブランドが確立している。特に多数の経営トップの卒業生がいるという大学である。

- 「優秀なリード講師」

慶応ビジネススクールはHBSのようにケースメソッド教授法の授業運営を講師に教えている。また一橋ICSはHBS出身の教授や海外の教授を採用している。

- 「実績のある教材」

ケースは実績のある講師が作成し毎年改善を加えて取捨選択している。より参加型の新しい演習も取りいれている。世界中で実績のあるプロジェクトマネジメント演習（マシュマロチャレンジ）を取り入れ、更に最近評価の高いLogoのシリアスプレイを検討している。

4-4 プログラム普及の課題

それでは、なぜ一部で効果が認められるにもかかわらず日本ではマネジメントスクールは限定的な役割しか得られないのか。海外の事例と比較し、供給側と需要側に分けて状況を考えることにする。

4-4-1 供給側の課題

まず、供給側の事例としてA校の例を取り上げる。主要講座はHBSの経営幹部向け講座であるAdvanced Management Programを3週間に圧縮した経営幹部向け講座とペンシルベニア大ウォートン・スクールのエグゼクティブ講座をアレンジした経営幹部向け講座である。最も人気のある講師陣が担当し、人気講師比率と費用のコストパフォーマンスを考えれば本校のプログラム以上の価値がある。表4-2は本校のプログラムとA校のプログラムの比較である。A校のプログラムでは人気教授がほとんど全て教えて日本語訳の教材に通訳も付くが、それでもコスト的に安い。

表 4-2 講座内容比較

	Wharton		経営財務	
講座名	Creating Value through Financial Management	Executive Development Program	上級管理者のための経営財務講座	経営財務講座
期間	5日間	2週間	5日間	2週間
講師	Percival, Wessels	Roberts, Percival, Kaln 他9人	Percival, Allen 他1名	Percival, Allen 他2名
費用 (含食事・宿)	\$8,950	\$24,750	55万円	90万円

この商品力にも拘わらず成長できないのは、A校が専任講師をほとんど持たず各校に講師を依存している供給制約にある。長い友好関係から現状は人気講師を確保できているが、人気講師が現状A校に使える時間は限られている。欧米だけでなく、南米、中国、中東などではるかに高い講師料を得られるため金銭で講師の時間を買う事も出来ない。最近では世界での日本の存在感の低下とともに日本に興味を持つ教授が減っており、優秀な次世代講師陣の確保が課題になりつつある。

それに加えてマーケティング力が低い。A校の位置づけは企業グループの社会貢献であり事業拡大を求められていない。それがコストにとらわれず品質を優先できる理由でもあるが、先行投資し利益を拡大して回収するということができない組織である。その為マーケティングの専門人材はおらず最小単位のスタッフで運営している。マーケティングチャンネルも限られている。

日本のビジネススクール全体についても同じ課題がある。企業の経営幹部を教えることができる世界水準の講師陣を集めることは難しい。ビジネススクールとしては慶応大学を除きほとんどが新設で人材も育っていない。国立中心に横並びの賃金体系ではとても超一流の講師が満足する水準ではないので、民間企業や海外からの招聘も容易ではない。エグゼクティブプログラムに参加する経営幹部は高いレベルの質と成果を求めるので、プログラムに対する要求も厳しい。人材の点ではAスクール同様日本のビジネススクールは供給能力に課題がある。

また、MITの教授が言うように、他のアジアの国に比べ経営幹部の英語力が劣り、言葉の壁でMITをはじめ欧米のビジネススクールの進出は少ない。そのため品質向上につながる競争原理が働いていない。激しい競争にさらされている世界のビジネススクールは、より実践的なカリキュラムに変わってきており、企業からの評価も高まるという図式を生んでいるのとは対照的である。

マーケティングという点では、日本のビジネススクールは文部科学省規制下の学校という枠を順守して、ほとんど何もしていないと言える。欧米のビジネススクールではマーケティング担当を置き積極的に営業するのが常識である。ウォートンでは学長は教授だが副学長の何人かはその道の専門家である。エグゼクティブプログラム担当の副学長は教育者と言うよりマーケティングの専門家である。

4-4-2 需要側の課題

次に需要側の課題は、次世代経営者育成に対する経営者の意識の低さや日本のエグゼクティブプログラムに対する認知度の低さである。MBAプログラムでは海外からも参加者を引き付けられる一橋ICSでも、エグゼクティブプログラムはオープン講座を定期的で開催するほどの需要がない。その原因は、経営者教育の総需要を決める企業側が、外部の優れた教育機関を必要としてこなかったことにある。

4-4-2-1 トップマネジメントのリーダーシップ

先行事例研究や今回のアンケートでも出ているようにトップの関与が次世代経営者育成の成否を握っている。また、エグゼクティブプログラム参加への強い影響力を持っている。日本の経営トップは危機感を持っているのにもかかわらずなぜ次世代経営者育成にマネジメントスクールを活用しないのだろうか。

HBS教授との座談会で日本の経営者はリーダーシップ教育を信用していないとの指摘がある^{注35}。同様に、日本企業のリーダーシッププログラムへの参加比率が他のプログラムに比べ少ないのは、経営者が効果を疑問視しているのではないかとのINSEAD教授の意見もある^{注36}。実際OJTは有効と認めるがOff-JTの有効性を認めない経営者は多い。しかし、時間が圧倒的に長く、日常業務に直結しているOJTの効果をOff-JTと同列で考えるのは不適

切である。様々な制約がある OJT を補完・代替するものとして Off-JT があると考えられるべきである。既述のように次世代経営者育成に成功している企業はバランスよく導入している。

そもそも日本の経営トップは人材育成に直接関与していない。業務時間の3割以上を育成に使っている経営者は2割であり、Off-JT 教育の中身など把握していないということだった。例えばケースメソッドでは、教わるのではなく、自らが持っている見方・考え方のフレームを自ら再構築する学びの場（竹内 2004）で、自身のフレームを持っている幹部社員にこそ効果があるという事が分かっていない。まして経営トップが参画し自社の経営課題を対象とするようなカスタム講座の存在を知らない。

それとは逆に先進的な経営者は経営人材育成をどのようにしているのだろうか。ここに来て一部の先進企業が、企業内大学設立や欧米ビジネススクールのカスタム講座の採用などで外部のマネジメントスクールを活用し始めている。しかしながら、エグゼクティブプログラム（カスタム講座）が認知されないのは、個別企業の課題を取り上げているため外部に内容を発表することはないからである。効果が出るまでに時間がかかることもあり着手と終わりがはっきりしないことも外から分からない理由である。その為、先駆的な成功事例もなかなか認知されない。

このような状況でエグゼクティブプログラムに参加する決断をするには、リスクを取りリーダーシップを発揮する先進的な経営トップが必要である。

4-4-2-2 人材開発部門

多くの日本企業にとって、自社で採用したい人材は、高度成長期以来、専門の能力や経験をもつ者ではなく、潜在能力の高い新卒の学生であった。入社後人材開発部門が中心となり Off-JT による社内教育を通じて、自社に必要な能力と経験を積み、その中から経営幹部や経営者を選抜する自前主義を貫いてきた。そこでは外部講座を活用せず自前で完結させる場合が多い。実際、慶応ビジネススクールの「MBA の価値」アンケートでは、6割の人事担当者が自社内で経営者は育成すると答えている。また、外部教育に興味のない人事担当者は7割以上が MBA で何を学ぶことができるかを知らない（慶應義塾大学大学院経営管理研究科編 2009）。

このような企業にとって、外部の専門機関に期待する教育サービスは、ビジネススクールが提供するような総合的・標準的な思考訓練ではなく、社内研修を補完する部分的・断片的な研修サービス程度である。自社の研修は確かに画一的な知識中心の初等教育には効率的である。表 4-3 に社内教育機関と外部機関の対比を示す。

表 4-3 内外教育機関比較

		社内教育機関	外部専門機関	
			国内	海外
プログラム	内容	自社のケースを含めるなどテーラーメイドが可能 (自社の課題解決に直結)	専門性が高く洗練された普遍的な内容	同左
	講師	外部講師に加え、自社トップの積極的関与	一流講師	一流講師
	教材	市販品または自作	海外ビジネススクールと同等の日本語教材	現地の教材(高度な語学力必要)
	言語	日本語(日本人のみの場合)	日本語(同時通訳対応等)	現地の言語(高度な語学力必要)
参加者	・社員のみなので、組織の壁を越えて 従来より緊密な社内人脈ができる ＝研修+課題解決	・多業種・異部門からの多様な参加者 ①他流試合ができる(視野拡大) ②将来の人脈形成(同窓会)	同左	
コスト	受講料	△	○	○
	旅費宿泊費	△	△	○
	講師謝礼	○	—	—
	設備・維持費	(○)	—	—
企画・運営費	(○)	—	—	
期間	自社の都合にあわせた柔軟なスケジュール設計(時期、日数)が可能	固定スケジュール	同左	

ここで、初等・中堅社員教育を担当していた人材開発部門は次世代幹部教育となると責任が曖昧で、エグゼクティブプログラム派遣の効果比較(表4-3)などを考えている担当者は存在せず、需要は少ない。しかも、外部委託は人材教育部門の既得権益を侵し存亡にかかわるので積極的に推進することはない。

4-4-2-3 プログラム普及の課題のまとめ

需要と供給の両面から、日本のエグゼクティブプログラムは、事例が少なく成果が広く認知されないから市場が拡大しない、市場が拡大しないから供給側の質・量が向上しないという構造的な問題から抜け出せないでいる。

4-4-3 サービス商品の特性とサービスマーケティング戦略^{注37}

4-4-3-1 サービス商品の特性

サービス商品であるエグゼクティブプログラムは如何にマーケティングが難しいかをA校の例から明らかにする。一度参加すると高い確率で継続しているが、新規参加企業は、経営トップがA校を既知か学長等の信頼できる人物からの紹介で知った場合がほとんどである。また、経営トップが認知した場合にのみ継続になる。

教育という暗黙知を誰でもわかる形式値に転換するにはノウハウが必要である。エグゼクティブプログラムを経験していない人事担当役員は、派遣部門からの部門長の長期離脱に対するクレームや予算削減を理由にやめてしまう事がある。取締役・執行役員合計40名中11名がOBという会社でも、人事担当役員が予算を削減し、OBの副社長が継続させるという事も起きている。A校のここ数年の実績ではまったくの新規参加は毎年数社(6～

10%) である。新任執行役員のような経営幹部を講座に3週間派遣するというような判断はトップが納得しないとできないので、非常に難しい営業活動になる。

特定の知識や学位取得を目的とする講座と違って、経営幹部向けの講座内容は範囲が広く効果の測定も難しいことは述べてきた。サービス（プログラム）で得たスキルの大部分が経験者しか分からない暗黙知であることがより一層マーケティングを難しくしている。

4-4-3-2 サービスマーケティング戦略

ここでサービスマーケティングの7P^{注38}でエグゼクティブプログラムのサービスマーケティング戦略を分析してみる。7Pとはメーカーのマーケティングで使われる4Pにサービスマーケティングでは人材、物的環境要素、提供課程を加えたものである。この分析軸で評価し解決の方向性を考察する。

1) 商品

A校の場合非常に高い商品力を持っているが他校依存なので例外とする。一橋ICSのカスタム講座は日本を代表する企業のトップが強力に推奨しているので、商品のパフォーマンス力があると言える。ただ、サービス商品で重要な商品コンセプトが弱いから新規開拓が難しいと思われる。商品コンセプトの良し悪しは、（使わないでも）聞いただけで欲しくなるかどうかであるが、現状のカスタム講座の説明では伝わらない。この状況を打破するには経営者が聞いただけで試したくなるようなコンセプトのプログラムが必要である^{注39}（梅沢1997）。例えば、机上論のMBA批判に対し、ミンツバーグが唱えたような実体験を伴うプログラムがある。エグゼクティブプログラム参加者アンケートでは海外経験などの異文化体験が次世代人材育成に効果があるとでている。それを疑似体験する中国やインドでの現地研修を加えたプログラムである。経営者も新興国の熱気を体験させたいと思っている。^{注40}また、日本の経営幹部との交流の場を求めている中国やインドのビジネススクールも多く^{注41}、実現可能な選択肢である。

2) 価格

A校のプログラムは非常に魅力的な価格である。しかしA校のプログラムは必ずしも利益を出している訳ではない。本来は損益分岐点から価格設定すべきである。米国本校より魅力的と記したが、料金改定しないのは価格設定に自信がないからである。そもそもマーケットが小さく価格を設定する目安がない。しかし利益が出る価格設定にしないと規模の拡大も事業継続もできない。一橋ICSはカスタム講座の位置づけであるユニクロ大学

(FRMIC) 設立支援はかなりの金額であった。ただしこれは提携するHBSやIMDも含む。一橋ICSもユニクロ大学は例外で、一般にはエグゼクティブプログラムの価格の目安がMBAプログラムの価格になっているので高くできない。しかも日本のビジネススクールは社会

人向けにも拘わらず学部の授業料を基本に MBA プログラムの価格を設定している。大学の校舎や設備、教授陣を使う事で安く提供できるということである。筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営プロフェッショナル専攻では、学費は2008年実績で81万7800円(入学金28万2000円; 初年度授業料53万5800円)で国公立は横並びである。慶応ビジネススクールで MBA プログラムの学費は1年次が216万8600円、2年次が185万7000円(2009年実績)となっている。^{注42} 私立大学が多い欧米では MBA プログラムの授業料はランキングに比例して高い。HBS の8週間 AMP はほとんど毎年値上げして\$75,000 である。

コストを比較すると日本の講師費用は低いのに対し、米国では企業のアドバイザーや投資運用などにいつでも転職できるのでその賃金水準が反映される。著名なファイナンス理論の教授であればウォールストリートの金融機関からアドバイザーとして厚遇で迎えられ。価格の面で、経営幹部向けのサービスで競争戦略の一つである安さを求めるコストリーダー戦略は成功するとは考えられない。市場が拡大してローコストを好む層が十分できればありうるであろうが、それは ICT によって代替されるだろう。やはり、プレミアム層を対象とした高価格(高コスト)・高品質サービスの方向である。

3) チャネル

人脈・ネットワークを活用しないといけないので今後の課題である。今は既存企業の人事部・社長室等との直接販売という形式である。一橋 ICS や KBS は経済界との大学 OB ネットワークや各種交流を通じたチャネルを活用できる。

米国では有効なマーケティング手段としてインターネットがある。しかし日本ではデータベースが整備されていない為うまくいかない。米国では MBA の共通入試を行っている GMAC が登録している受験生のデータをビジネススクールに提供しており、非常に有力な潜在顧客データベースとなっている。それに対し、A スクールが日経新聞のネット会員^{注43} 5,000 人に行ったネット広告ではホームページ訪問率が 2.9%で同媒体では普通の反応であるが、問合せや申し込みに至った件数は0である。

4) プロモーション

一橋 ICS などの国立大は独立行政法人という性格上大規模なプロモーションは行えない。文部科学省の指導もあり大学のプロモーションは非常に限定的である。A 校は公益法人の制約上行えない。ウォートン校ではエグゼクティブプログラムの責任者 Jason Wingard 氏は Vice Dean の肩書を持つ。彼の経歴は元経営コンサルタントである。同様にシカゴ大のエグゼクティブプログラムの責任者は元ミシガン大ビジネススクールのマーケティング担当でビジネススクールの営業畑が長い。日本の大学にはマーケティングの手段に限られるだけでなくノウハウのある人材がいない。

5) サービスを提供する人材

長期的に人気講師を自ら育成する以外方法がないが、十分な人材確保には様々な困難が伴う。そもそも講師育成のノウハウを得る必要がある。HBS では講師は全員ケースメソッド教授法を受講しなければならない。外部からも参加できるので一橋 ISC も講師を派遣している。しかし、講師育成のために海外に派遣すれば、有能になった講師は引き抜かれてしまうリスクが伴う。当面ブランドの確立とノウハウの吸収のため新興国が行ったような世界的な人気講師（スクール）との共同運営という手段がある。

6) 物的環境要素

大学の施設を使えば安く上がるが、経営幹部候補を集めて合宿するとなると大学のセミナーハウスでは不満が出る。ホテルを使うのでコストアップ要因になる。欧米スクールでは卒業生の寄付で宿泊施設付き校舎やホールができています。

7) 提供課程

成功しているエグゼクティブプログラムがやっているように参加者の質を高いレベルで一定にすることが大切である。

4-4-4 期待される取組み

4-4-4-1 本質的な課題

経営トップがエグゼクティブプログラムを知らないことが本質的な課題である。

日本のマネジメントスクールに可能性はあるが、取り巻く閉塞状況とその結果として経営人材育成での役割が拡大しないという構造的な課題が明確になった。更に現状を変えるにはサービスマネジメントをうまく行い市場を拡大する事が重要である事も分かっている。市場を拡大するには既存顧客の固定化と新規顧客の開拓である。手法が分かっているのになぜうまくいかないのか。それは商品（サービス）が購買後も価値が分からない経済学という信用財であり、更にその効用が直接的に把握できないことにある。そしてこれらが大きな問題になるのは、プログラムへの派遣決定者である経営トップが内容を良く知らないという事にある。

経営トップが内容を把握していないことがなぜ本質的な課題なのか。HBS のジャン・リブキン教授は「ケースメソッドを経験したことの無い人に説明するのは難しい」と言っている^{注44}。ケースメソッドの第一人者でも説明が難しいというようなサービスを、新規顧客開拓では多忙な経営トップに説明し納得させなければならない。ここでなぜ経営トップなのかと言うと、例えばA校のAMP 講座に参加すると言う事は、「その役員を3週間現場から隔離する」という事であり、経営トップの了承なしに参加できないからである。

さらに問題を複雑にしているのは、プログラムで直接満足を与えられる顧客は参加者のみであるが、経営トップや実際の業務窓口の人材開発部門も同時に満足させなければならないと言う事である。それぞれはプログラムに対する期待が微妙に違い、達成すべき成果もはっきりしていない。たとえば、参加者は経営学を体系的に知識として学べれば良いと考えているのかもしれないのに対し、人材開発部門は社外の参加者と切磋琢磨して意識改革を期待しているのかもしれない。更にトップマネジメントは経営者としての考え方の訓練ができると思っている筈である。授業の質は参加者の満足度に直結するが、参加していない関係者には分からない。料金は予算を預かる人事担当者の満足度に大きく影響するが参加者はそれほどでもない。目的や期待が異なれば提供すべきサービスの評価は異なる。この事から全ての関係者を満足させることは非常に難しいことが分かる。

立場は違っても最終的には経営人材育成が目標であるので、その目標についてどれだけ効果があるかが明確になれば、関係者はそれぞれ評価ができるとの見方もある。しかし、経営人材能力は様々な Off-JT や OJT を通じてだけでなく、実際の個人的な経験・能力によって長期に獲得されるものである。Off-JT のうちのエグゼクティブプログラムがどれだけ直接的に貢献しているかを実証することはほとんど不可能に近い。過去の実証研究はトップマネジメントに必要な資質の獲得、例えば「経営財務の知識習得」や「リーダーシップ強化」等に有効だったというものが多い。しかしプログラムでどれだけ充足すればよいか迄はわからない。また、研究は能力検定試験ではなくアンケートなどの主観的なデータに基づいている場合も多い。すなわち、受講者が自分の尺度で総合的に判断して、プログラムは経営人材育成に有効であると言っている。あくまで経験者の自己判断の集計で、経験していない人からみればどこまで有効であると言えるのかまったくわからない。

プログラム内容と経営人材の能力向上とが直接的に対応していなくても、参加者がみな経営人材として直ぐ大成すれば効果があると認められるだろう。しかし、次世代経営者というような能力は何年か後に発揮される能力である。上級幹部育成を対象にすればするほど受講の成果が実証されるのは何年も後の事であるということである。場合によっては派遣を決定したトップマネジメントが派遣の効果を実感する機会がないのかもしれないということである。

つまりプログラムの効果はずっと後にならないと分からないし、経験者以外は評価が難しい。このことを派遣責任者の経営者が理解しておく必要がある。ところが日本の経営人材育成ではトップが直接関与しない割合が7割であった(斉藤、黒崎他 2011)。自ら人材育成に関与しないから、Off-JT やマネジメントスクールの役割や有効性についての理解ができていない。これが本質的な課題である。

4-4-4-2 本質的な課題解決

本質的な課題に対応する方法として2つの方法が考えられる。一つは経営トップにプログラムを経験してもらう事で理解してもらうことである。もう一つは経験しなくてもプログラム派遣を決断できるような判断材料、すなわち十分な情報の提供(見える化)である。納得性のある説明情報を作れば間接的にマーケティングすることも容易になる。

4-4-4-2-1 経営トップに経験させる

信用財という特性上、経営トップ向けのプログラムを作り経験させる事が一番よい。しかし、多忙な経営トップを集められるだけの価値ある内容をマーケティングだけの為に行うことは難しい。そこで経営トップを対象にしたマーケティングプログラムに参加させるのではなく、経営トップの役割があるプログラムに参加させてエグゼクティブプログラムの内容や効果を経験してもらうことの方が現実的である。お試しプログラムではやはり効果が実感できないので、本格的なカスタムプログラムで体験してもらうべきである。トヨタ、キヤノン、三井物産、ファーストリテイリングなどで、経営トップが講座の一部を担う大規模なカスタムプログラムの採用に至っている。欧米の一流大学や日本のビジネススクールで日本企業向けカスタムプログラムを実施しているところがいくつかある。このような事例を積み重ねてエグゼクティブプログラムに理解のある経営トップを増やしていくことが重要だろう。

しかしカスタムプログラムのトップへの新規営業でもやはり信用財の問題がある。価格が高い分オープンプログラム以上の効果を期待させなければならない。トップの中には、エグゼクティブプログラムの必要性を感じていなかったり、人材育成は自分の直接の役割でないと考えていたり、多忙な中で時間を取って研修の説明を聞くのがトップの優先順位上位かと疑問をもっていたりする。様々な反応があるなかで、経営トップに参加を納得させなければならない。そもそも、次世代経営人材育成が緊急課題でもない企業に対し、接点のない経営トップに対し、プログラムの説明で時間を確保する事はかなり難しい。A校では既存顧客にはトップ交代や季節の挨拶などでは会いやすいが、まったくの新規開拓で会う場合の接点作りに苦労している。

既に経営トップをプログラムに引き入れるのが難しいならば、米国のビジネススクールが行っているような導入コンサルテーションを実施して理解してもらうということもあるだろう。しかし、規模が小さい日本のスクールではコスト対効果の課題が残る。次の策として経営トップを説得できるような人事担当役員に経験してもらうという手段がある。A校も推進しているこの方法は、どちらかというとな新規開拓よりも顧客固定化に有効である。

4-4-4-2-2 判断情報の提供（効果の見える化）

4-4-4-2-2-1 なぜ見える化か

なぜ分かりやすい判断材料を提供する見える化が重要なのか。経験していない経営トップは、分かりやすい定量的なデータなどへ形式値化されることで初めて理解できるからである。見える化された情報は経験者が未経験者に説明する場面に大きな道具となる。サービスマネジメントで重要な手法であるリレーションシップマーケティングでは、高い満足を持つ「伝播的忠誠者」に顧客を広めてもらう事がマーケティング的に有効である。ここで「伝播的忠誠者」が説明しやすいように、分かりやすい情報を提供すれば非常に効率的である。

この視点で考えると、日本のマネジメントスクールはトップが理解できるような形式知化（見える化）をあまり実施していない。海外の有名ビジネススクールであれば、卒業後の初任給の発表やシカゴ大学ビジネススクールの大規模実証実験のような新しい指標の提案など効果の見える化をおこなっている。また、業界団体が参加者や志願者、卒業者を対象に調査レポートを出している。このようなデータは未経験の経営トップや人事担当者がプログラムを評価する時に使いやすいばかりか、「伝播的忠誠者」の説明資料として非常に役に立つ。

4-4-4-2-2-2 結果の見える化事例（ランキング）

ランキングはその指標及びウェイト付けした結果について検証しにくい、非常に分かりやすいので評価指標として使われている。ランキングは雑誌で頻繁に取り上げられるので広告効果も大きくブランド確立にも有効である。一旦ランキングが出来上がると参加者はランキングが高いスクールに集まるようになる。その結果、優秀な生徒でクラスが活性化し、その後の同窓会活動等で卒業後も有利な状況が続くことになる。教師も優秀な生徒の集まるスクールに来たがるので教授陣の質も上がる。すなわちランキングができた段階でプログラム効果に加えセレクションバイアスが起きているが、上位スクールにとっては良い循環が続く事になる。また、事前評価の高さと卒業後の現実の差は不満の原因になるが代替案を経験しないので評価が下がることにはならない。行動経済学のサンクコスト理論から経験は常にプラスの評価である。

サービスの評価では特に第三者の評価は中立性が高く説得力が高い。海外では多くのビジネススクールがランキングを上げるために、投稿論文の奨励やOBの動員など様々な活動をしている。しかし日本のビジネススクールはランキング向上の活動をほとんどしていない。ビジネススクール評価で指摘したが、欧米の評価基準が合わず日本のビジネススクールに不利に働いたら、積極的に是正に動くべきである。欧米の基準づくりの場合ひとまず導入して合わなかったらやめればよいという決め方が多い。日本の大学に不利になる「多

言語対応」「外国人講師比率」「留学生比率」などを抜いた指標でランキングを独自発表することもできる。ルールを自分たちに有利に決めることは競争戦略の第一歩である。

政府も日本の大学が世界ランキング上位に入るようにこ入れするようになった。ランキングが表わす意味を理解したと考えられる。

4-4-4-2-2-3 プロセスの見える化事例(運営方法)

サービスマネジメントでは提供プロセスを見せる事で品質に対する不安を解消できる。エグゼクティブプログラムがケースメソッドやフィールドトリップなどの実践的な内容で構成されていることを知れば、講義のみのプログラムよりずっと有益であると感じる。エグゼクティブプログラム全体を説明するより、各構成要素を説明する方がずっと簡単である。ケースメソッド教授法は本やTVで知っている人も多い。また、ビジネススクールに批判的な人でも、ミンツバーグが提唱するような海外研修も内包する理論と実践を学べる内容には興味がある。日本の経営者は中国、インドなどの新興国での研修に興味を持っており、それを入れ込んだプログラムができれば、それだけで欲しくなる強いコンセプトの商品になると前述している。

4-4-4-2-2-4 経営トップの意識改革

見える化の効果を高めるためにも経営トップに対する意識付けが長期的には重要である。常に経営トップ向けにニューズレター等で情報発信して気づきを与える。長期的には経営者が人材育成に対する意識を変えて、自ら必要な情報を取りに行くようになることも考えられる。その時、必要な情報がそろっていれば決断が容易になる(検索による知覚リスクの低下)。

4-4-4-2-3 国家的戦略としての課題解決

個々のスクールや企業の努力では時間がかかり、毎年1校で9,000人の参加者を集めるようなエグゼクティブプログラムができる前に経営人材難の企業はグローバル競争から置いて行かれてしまう。成長戦力で重要な人材育成を国家として取り組むべきである。実際日本も国家の人材育成戦略として留学を支援するなどの取り組みを始めている。

ここで、マネジメントスクールが国家戦略推進に対し多大な貢献をしている成功例としてシンガポールを説明する。

4-4-4-2-3-1 シンガポールの国家戦略^{注45}

シンガポールには INSEAD やシカゴ大学など欧米の一流ビジネススクールがキャンパスを設置している(表4-15)。これはシンガポール政府が率先して誘致したからである。そ

の理由はシンガポール政府がアジアの人材立国となる事に次の成長を賭けており、ビジネスリーダーの育成拠点になろうとしているからである。

リー・シェンロン首相は「シンガポールは有能な人材の拠点となり企業や人材に付加価値を与えるプログラムを構築している」とし、シンガポール経済開発庁イップ会長も「シンガポールは世界とアジアのリンクに賭けている。次の成長のために全アジアレベルの有能な人材をたくさん養成することを目標にすべきである」と言っている^{注46}

2010年のシンガポールの国家4大政策の一つが、有能な人材の拠点づくりである。これは資源に乏しいシンガポールがアジアの重要拠点としての生き残り策の一つとして掲げている政策である。シンガポールは一貫した経済政策で成功を収めており、購買力ベースの一人当たりGDPでは既に日本の1.5倍という豊かさを実現している。^{注47}しかし、アジア各国の生産能力の向上や消費市場の発展に伴い、アジア全体の生産をコントロールする機能やマーケティング機能がシンガポールから現地国へと移りつつある。そのようななかでも世界で最もビジネスに適した国^{注48}として人や投資を引き付け続けるために、「ビジネスの拠点」、「イノベーションの拠点」、「有能な人材の拠点」として差別化することにした。

ここでいう「有能な人材拠点」とは、有能なグローバル人材が集まりアジア及び世界での事業やイノベーションを加速する場所がシンガポールになることである。別の言い方をすると、企業が次世代のアジア・太平洋のリーダーを探し育成する場所がシンガポールとなるように、国として目指しているのである。具体的には1) 人事育成パイプライン構築、2) 高度専門人材と次世代リーダー育成、3) 有能な人材開発に必要なノウハウ開発の3つの施策を実行している。

ひとつ目は「世界トップ水準の学校」—有能な人材育成のパイプラインを作ることである。産業界の多様なニーズに対応して、世界のトップレベルの教育機関と提携したプログラムを提供している。企業経営分野でいえばキャンパスや提携先としてINSEAD、シカゴ大、ESSEC大、上海交通大学、早稲田大、S.P. JAN マネジメントセンターがある。欧米トップスクールがシンガポールに進出しているのはこのような政府の優遇策があったからである。これらの教育機関のノウハウを取り入れた人材教育を現地提携校や各校の現地キャンパスで行っている。

二つ目の専門人材の育成では、業界固有の必須能力を訓練する教育機関と提携している。次世代リーダーの育成では専門サービスを行う会社、企業内大学、リーダーシップ教育の権威、ビジネススクールを有機的につなげてリーダーを育成するネットワークを作っている。具体的にはコミュニティを作り、既にできている研修施設に大学を隣接させてネットワークが機能するようにする計画である。単にビジネススクールを誘致するだけでなく、成果が上がる仕組みを作っている。

三番目の有能な人材開発のノウハウ開発では、同国の人的資源リーダーシップ機構(HCLI)が、①アジアに強いエグゼグティブ教育、②アジア全域の人的資源やリーダーシ

ップの適用例の調査や出版、③企業と人材関係者とが学び合えるようなイベント、を実施している。既にアジアの拠点としてシンガポールに進出している GE や P&G が、HCLI と協力のもと自社の人材育成に取り組んでいる。例えば、HCLI と協力して国立のビジネススクールが GE 向けにシンガポールでのビジネスについてのカスタム講座を運営している。

このようにビジネススクールはシンガポールの国家戦略実現に大きな役割を果たしている。2010 年の IMD の国際競争力評価によれば、シンガポールは「高度人材の受け入れ魅力度」、「企業ニーズに合うマネジメント教育」でともに世界 2 位である。我が国は、それぞれ 42 位、40 位にとどまっており、マネジメントスクールが効果を発揮しているシンガポールから学ぶべきことは多い。

4-5 4 章のまとめ

本章では考察により以下の事が明確になった。

- ・次世代経営者に必要な「経営的スキルと人間的資質」はエグゼクティブプログラムで育成可能。
- ・日本のマネジメントスクールは、決定者である経営トップに「実績や効果」を実感させることができていない。
- ・日本でも 4 つの条件を満たす参加型プログラムならエグゼクティブプログラムは効果を発揮できる。
- ・しかし、直接コントロールできない経営トップに対し、構造的な課題を抱えながら信用財である教育をマーケティングするのは非常に困難。
- ・経営トップの意識を変えるように「実体験」や「見える化」を中心としたサービスマーケティングから実行する。

第5章 結論と今後の課題

5-1 結論

マネジメントスクールのエグゼクティブプログラムは、次世代経営者育成という課題に対してOJTを補完・代替する解決策として大きな可能性があることが分かった。経営幹部向けのエグゼクティブプログラムによって、次世代経営者が必要とする能力のかなりの部分を補完・強化することができる。しかも、グローバルスタンダードともいべき世界共通の思考法をマネジメントスクールで学んで来た欧米や新興国の経営者と同じ土俵で競争できるようになる。日本も早急に経営人材育成の仕組みに取り入れるべきである。

しかしながらその効果が日本では認知されないため、エグゼクティブプログラムは一部の企業の活用に留まっている。その為、経営人材育成におけるマネジメントスクールの役割は大きくない。エグゼクティブプログラムと言う信用財の導入には経営トップがリーダーシップを発揮するような意識改革が重要である。そこで経営トップの意識を変えるために様々なサービスマーケティングを行う必要がある。しかし、サービスを受ける参加者と異なり経営トップを直接コントロールできない事が本質的な課題として存在する。

5-2 本研究の意義

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」という問題を解決できることが分かった。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。

5-3 今後の課題

本研究では手段としてのエグゼクティブプログラムの有効性を検証したが、更に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。

【注】

- * 『トップが語る次世代経営者育成法』（2011）日本経済新聞出版社の共著者、斉藤、野口、遠藤、石井、井上、小原、岡村の各氏との次世代経営幹部育成に対する議論を全体的に参考にしている。
- 1 斉藤義明、黒崎他『トップが語る次世代経営者育成法』（2011）日本経済新聞出版社 p180
 - 2 同上 p 53
 - 3 同上 p190-256 に一部経営者のインタビュー結果を掲載。
 - 4 GE などが行っている人材育成手法。従来の改善では達成できない高い目標を設定しその実現に挑むことにより、新たな手法を考える必要性から社員の能力が拡大される。
 - 5 中山晴生、他『企業変革と経営者教育』（2000）をもとに作成。『トップが語る次世代経営者育成法』 p180 に掲載
 - 6 American Management Association 世界最大の人材育成組織。
 - 7 シカゴ大学ビジネススクールのエグゼクティブエデュケーションとグリーチャーセンターの Associate Dean Stephen LaCivita 氏への 2009 年 11 月インタビュー時の米国ビジネススクールの市場と企業研修市場のディスカッション。出典は Donald Vanthournout , Kurt Olson, John Ceisel, Andrew White, Tad Waddington, Thomas Barfield, Samir Desai, Craig Mindrum(2006) “Return on Learning Training for High performance at Accenture” Agate B2 等。シカゴ大学の Stephen LaCivita 氏には、2009 年 11 月及び 2010 年 11 月のインタビューで米国ビジネススクールの現状について貴重なアドバイスもらった。
 - 8 INSEAD 教授とのインタビュー(2010 年 10 月)
 - 9 インターナショナル・ユニバーシティ・コンソーシアムのレポート（2009 年）
<http://uniconexed.org/2009/research/Investigating-custom-client-needs-Eiter-2009.pdf>
 - 10 ハーバード・ビジネススクールのホームページ及び HBS 教授の話参照した。
<http://www.hbs.edu/>
 - 11 Wharton の Robertson 学長、Executive Education 担当 Wingard 副学長とのディスカッション（2010 年 11 月）
 - 12 Wharton home page を参照した。 <http://www.wharton.upenn.edu/>
 - 13 北京大学、精華大学、長江商学院の教授・プログラム関係者とのディスカッション（2010 年）を参考にした。
 - 14 長江商学院卒業生参加のパネルディスカッション（2010 年）
 - 15 ハーバード・ビジネススクール Stephan Tomkik 教授の Inocentive ケースの説明にて（2011）

- 16 IIM カルカッタ校 Biju 教授、IIM バンガロール校教授及び ISB 日本人在校生とのディスカッション (2010 年)
- 17 IIM カルカッタ校の Biju 教授は、「一流大を出れるところまで行けば差別はないが、問題は初等教育を全員が受けられないと言う事だ」「インドの将来については中産階級が 2 割でまだ少ない。＜中略＞時間がかかる」と説明している。
- 18 Business Education 2010 (Financial Times)
- 19 スタンフォード卒が最もベンチャー資金を集めた (The University Entrepreneurship Report)
<http://www.cbinsights.com/blog/venture-capital/university-entrepreneurship-report>
- 20 高度な教育訓練は Secondary education enrollment rate、Tertiary education enrollment rate、Quality of the educational system、Quality of math and science education、Quality of management schools、Internet access in schools、Local availability of research and training services、Extent of staff training から成り立つ。
- 21 AACSB ホームページ参照 <http://www.aacsb.edu/>
- 22 AMBA ホームページ参照 <http://www.mba.org/>
- 23 EFMD ホームページ参照 <https://www.efmd.org/>
- 24 Duke 大学ビジネススクール、Duke Corporate Education のインタビュー
- 25 同 HP。 www.fuqua.duke.edu/、 www.dukece.com/
- 26 ポーターの競争戦略論では業界の競争状態を決める 5 つの力関係を規定している。
- 27 文部科学省 HP の専門職大学院の説明。
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmonshoku/index.htm
- 28 同上
- 29 A スクール『ファクトブック』(2011 年)
- 30 A スクール『参加者アンケート』(2009 年)
- 31 プログラム内容について KBS のホームページを参照している。
<http://www.kbs.keio.ac.jp/>
- 32 一橋大学大学院商学研究科ホームページ <http://www.cm.hit-u.ac.jp/mba/index.html>
一橋 ICS ホームページ <http://www.ics.hit-u.ac.jp/jp/ibs.html>
- 33 米国では専門のマーケティング担当を置く中堅ビジネススクールが多い。
- 34 ケースメソッド教授法セミナー
<http://www.kbs.keio.ac.jp/seminar/2011/08/casemethod2011.html>
- 35 『トップが語る次世代経営者育成法』 p70
- 36 INSEAD 教授とのディスカッション(2011 年 10 月)

- 37 サービスマーケティング戦略の策定にあたり、次の論文、書籍を参考にした。近藤隆雄 (1989) 『サービスマーケティング』、藤川佳則 (2010) 「サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』2010 夏号、ジェームス・L・ヘスケット、W・E・サッサー・ジュニア、レオナード・A・シュレシンジャー (2004) 『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』
- 38 マーケティングの 7P : Product (サービス商品) Place (場所) Promotion (販売促進) Price (価格) People (人材) Physical evidence (物的環境要素) Process (提供過程)
- 39 売れる商品はコンセプトとパフォーマンスの両方に優れる (C/P バランス理論)
http://www.e-mch.jp/theory/cp_balance.html
- 40 次世代経営者育成プロジェクトでの経営者インタビュー。
- 41 北京大学外国人向け経営講座責任者、長江商学院院長等が日本のマネジメントスクールと提携を希望
- 42 筑波大学大学院ビジネス科学研究科ホームページ
http://www.office.otsuka.tsukuba.ac.jp/wp/examinee/business_science/international_ma/
- 43 日経新聞のオンラインニュース配信に登録した読者
- 44 ジャン・リブキン HBS 教授の講座オープニングセッションでの説明 (2011 年)
- 45 2010 年 11 月のシンガポール経済開発庁担当者とのディスカッション及びディスカッション資料を参考に作成
- 46 「シンガポールは有能な人材の拠点となり企業や人材に付加価値を与えるプログラムを構築している」(リー・シェンロン首相 2009 年 9 月シンガポール・ヒューマン・キャピタル・サミット) 「シンガポールは世界とアジアのリンクに賭けている。次の成長のために全アジアレベルの有能な人材をたくさん養成することを目標にすべきである」(シンガポール経済開発庁イップ会長の挨拶)
- 47 購買力ベース GDP はシンガポール\$50,522、日本\$32,607 (IMF2009 年)
- 48 出典：世界銀行「ビジネス環境レポート 2010 年度版」

参考文献

- Joaquín Almunia, et al (2011) ” The Global Competitiveness Report 2010-2011” p197
同上 p422
- American Management Association (2013) “GLOBAL LEADERSHIP DEVELOPMENT 2013 The Fourth Annual Study of Challenges and Opportunities”
- Christopher A. Bartle, Brian J. Hall(2008) ” GE’ s Imagination Breakthroughs: The Evo Project” HBS No907-048 President and Fellows of Harvard College
- Ronald S. Burt, Don Ronchi, (2008) ” Teaching executives to see social capital:Result from a field experiment” , Social Science Research
Business Week ホームページ 2011. 6. 10
http://www.businessweek.com/bschools/content/jun2011/bs20110610_989005.htm
- John A. Byrne(2011) “The Best B-School Alumni Networks in the U. S. Business Schools”
BloombergBusinessweek
- John A. Byrne(2011) “Turning the Tables: Ranking the MBA Rankings”
BloombergBusinessweek
- John Chen, Steven Wheelwright, Carin-Isabel Knoop (2006) 「中国Bスクール事情：普及するケースメソッド」 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2006年5月号』、ダイヤモンド社
- Chrite, LaBrent Elrie(1998)
- 藤川佳則(2010)「サービス・ドミナント・ロジックの台頭」 『一橋ビジネスレビュー』 2010夏号 148 頁
- Geoff Gloeckler (2011) “MBA Pay: The \$3.6 Million Degree” Bloomberg Businessweek
- Graduate Management Admission Council(2010) ” GMAC Global Mngement Education Graduate Survey” p8
- ラチャド グプタ (2005) 『インドに世界最高のBスクールをつくる』 ダイヤモンド社
- Harvard Business School statistics, <http://www.hbs.edu/about/statistics/>
- ジェームス・L・ヘスケット、W・E・サッサー・ジュニア、レオナード・A・シュレシ
ンジャー(1998) 『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略』 日本
経済新聞
- ジェームス・L・ヘスケット、W・E・サッサー・ジュニア、レオナード・A・シュレシ
ンジャー(2004) 『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」
と連鎖させる』 日本経済新聞社
- Iwasaki Tomoka (2005) “Why an MBA?” , Human Resource Development Faculty of
Behavioural Sciences, University of Twente

- フィリップ・コトラー , ケビン・レーン ケラー(2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソンエデュケーションジャパン社
- 近藤隆雄(1989)『サービスマーケティング』生産性出版
- 金 雅美(2007)『MBAのキャリア研究』p68
- ヘンリー・ミンツバーグ (2006) 『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』日経BP社
- 中山晴生、鷺尾恆太 (2000) 『企業変革と経営者教育』野村総合研究所
- Jeffrey Pfeffer, Christina T. Fong (2002) “The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye “
- マイケル・ポーター(1999)『競争戦略論〈1〉〈2〉』ダイヤモンド社
- 齊藤義明、黒崎他 (2011) 『トップが語る次世代経営者育成法』日本経済新聞出版社
- Hiroataka Takeuchi, Ikujiro Nonaka(2004)” Hitotsubashi on Knowledge Management” p96-101, p362
- 梅澤伸嘉 (1997)『消費者は二度評価する-成功商品開発の秘訣』ダイヤモンド社
- Donald Vanthournout , Kurt Olson, John Ceisel, Andrew White, Tad Waddington, Thomas Barfield, Samir Desai, Craig Mindrum(2006) “Return on Learning Training for High performance at Accenture” Agate
- The Wharton School of the University of Pennsylvania <http://www.wharton.upenn.edu/>

付属資料：アンケート設問

付属-1 経営幹部に対するアンケート（インターネットアンケート）

次世代経営者に関するアンケート

本アンケートは、先日実施した「仕事に関するアンケート」において、現在会社にお勤めで、職位が管理職以上とご回答された方にご協力をお願いしております。

本アンケートは、あなたが考える「グローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）」についてお伺いします。

まず、あなたが理想とするグローバル次世代経営者を思い浮かべてください。
グローバル次世代経営者とは、グローバル化に対応して世界で事業展開する企業を経営するこれからの経営者（経営トップを含む上級経営幹部）を指します。

【Q.1】あなたが思い浮かべたグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）にはどのような**経営技能**が備わっていると思いますか。

次の各技能について、あなたのお考えをお知らせください。（それぞれひとつだけ）【必須】

	技能は備わっていない			必要な技能は備わっている				高い技能が備わっている		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 会社の方向性やあり方を示す技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 課題の発掘・打ち手を考える技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. どのように論理展開するかシナリオを考えられる技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 戦略の仮説検証(PDCA)を考案実行する技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 財務的な視点から分析できる技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 変化に気付く技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 異なる文化を持つ人材との協業ができる技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 語学力、プレゼンテーションなどの技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 人材開発、モチベーション向上を行える技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 合意形成、相互理解の推進などの技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. チャンネル開拓や提携を決める技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ITを戦略的に活用できる技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 危機に対処できる技能	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【Q.2】あなたが思い浮かべたグローバル次世代経営者（経営トップを含む上級経営幹部）にはどのような**人間的資質**が備わっていると思いますか。

次の各項目について、あなたのお考えをお知らせください。（それぞれひとつだけ）【必須】

	資質は備わっていない			必要な資質は備わっている				高い資質が備わっている		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 創造性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 堅実さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ダイナミックさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 情熱	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 冷静・沈着	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 決断力・度胸	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 前向き・未来思考	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 明るさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 愛情・やさしさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 倫理観・誠実さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 審察する姿勢・内省的	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 回復力・立ち直りの早さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 忍耐力・我慢強さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 謙虚さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 傾聴力・多様な意見の受容性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 素直さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. 頑固さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. 義理堅さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. 責任感・不退転の決意	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. 厳格さ・厳しさ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. 冷静さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. 貪欲さ・ハングリー精神	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. 粘り強さ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【Q.3】 前問までに、あなたが思い浮かべた次世代グローバル経営者の能力(経営技能+人間的資質)を100点満点で評価すると何点ですか。
 (半角数字)【必須】
 _____点

【Q.4】 グローバル次世代経営者(経営トップを含む上級経営幹部)に必要な経営技能や人間的資質を得るための手段として、次の教育プログラムはどれくらい有効だと思いますか。(それぞれひとつだけ)【必須】

	まったく有効だとは思わない			まあ有効だと思う			非常に有効だと思う			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験(経営幹部向けのOJT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 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(コーポレートユニバーシティ、海外のビジネススクールやコンサルティング会社の個別企業向け幹部養成ワークショップ等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 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(海外のビジネススクールの経営教育プログラム等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育(日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、産学等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【Q.5】 あなたがお勤めの会社で採用している経営人材(経営トップを含む上級経営幹部)育成方法は次のうちどれですか。(いくつでも)【必須】

- 1. 子会社の経営幹部や経営企画部門等の経営管理の実体験(経営幹部向けのOJT)
- 2. 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(コーポレートユニバーシティ、海外のビジネススクールやコンサルティング会社の個別企業向け幹部養成ワークショップ等)
- 3. 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(海外のビジネススクールの経営教育プログラム等)
- 4. 経営者理論を教える講義形式の知識教育(日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、産学等)
- 5. その他 (具体的に→ _____)
- 6. 自社の経営人材(経営トップを含む上級経営幹部)育成方法は知らない/実施していない

【Q.6】 あなたがお勤めの会社では、経済のグローバル化に対応できる次世代経営人材(経営トップを含む上級経営幹部)育成について成功していると思いますか。(ひとつだけ)【必須】

	うまくいっていない		あまりうまくいっていない		どちらともいえない		まあうまくいっている		うまくいっている	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 次世代経営人材の育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【Q.7】 【Q.4】で、「経営者理論を教える講義形式の知識教育(日本の大学・ビジネススクールの伝統的な授業、産学等)」の有効度を4以下にした方にお問います。有効度が低い理由として、次のものはどのくらいあてはまりますか。(それぞれひとつだけ)【必須】

	そうは思わない		あまりそうは思わない		どちらともいえない		ややそう思う		そう思う	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 伝統的な授業・産学手法ではグローバル次世代経営者(経営トップを含む上級)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. 経営幹部に必要な経営技能は育成できない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 伝統的な授業・座学手法ではグローバル次世代経営者(経営トップを含む上級経営幹部)に必要な人間の資質は育成できない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. グローバルな環境(英語、多国語参加者等)で育成する必要がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 日本の大学・ビジネススクールには実務のあるプログラムがない(実務を教えられる社会経験のある教員、視野を広げる様々な手法、人的ネットワーク形成等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 日本の大学・ビジネススクールの評価が分からない/適切なプログラムを知らない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 経営トップの方針	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【Q.8】あなたが勤める会社では、経営人材(経営トップを含む上級経営幹部)育成において、海外のプログラムや英語のプログラムを採用していますか。(ひとつだけ)

- 1. 採用している
- 2. 採用していない

【Q.9】あなたが勤める会社では、どのような理由から「海外のプログラムや英語のプログラム」を採用しているとお考えですか。(いくつでも)【必須】

- 1. 英語でのコミュニケーション力も強化できる
- 2. グローバルスタンダードを体験できる
- 3. 経営トップの方針
- 4. 社内公用語が英語だから
- 5. 自社で実績や効果がある
- 6. 有名だから、評判がよいから
- 7. 日本にはよいプログラムがないから
- 8. その他 (具体的に→ _____)
- 9. わからない

【Q.10】あなたが勤める会社では、どのような理由から「海外のプログラムや英語のプログラム」を採用していないとお考えですか。(いくつでも)【必須】

- 1. 営業に慣れるまで時間がかかり本来の目的が達成できない
- 2. 学ぶ内容が自分の企業や環境と違いすぎる
- 3. トップの思いや関与が足りないので学んだことを生かせない
- 4. 費用がかかりすぎる
- 5. 実績や効果が不明
- 6. 海外のプログラムや英語のプログラムの情報が無い
- 7. 日本のプログラムで十分
- 8. その他 (具体的に→ _____)
- 9. わからない

【Q.11】【Q.6】で、あなたが勤める会社で「次世代経営人材(経営トップを含む上級経営幹部)育成」が「うまくいっていない」、「あまりうまくいっていない」、と回答した方にお伺いします。

「うまくいっていない」、「あまりうまくいっていない」と思われる原因は何だと思えますか。(いくつでも)【必須】

- 1. トップの関与が少ない
- 2. 人材が育ちにくい社風や風土、文化である
- 3. そもそも経営人材育成の仕組みがない
- 4. 良いプログラムがない
- 5. 仕事で育つ機会に恵まれていない
- 6. 人材に対する投資が不足している
- 7. 事業環境の変化で求められる人材像が変化した
- 8. 人事部門の役割や働きが不十分である
- 9. 長期的に考える余裕がない
- 10. その他 (具体的に→ _____)
- 11. わからない

1. 貴社について（基本情報、及び海外展開の状況等）

問 1 貴社の業種について、当てはまるものに○を御選択下さい。複数に該当する場合は、直近年度の総売上に占めるウェイトが大きい分野を1つ御選択下さい。（○は1つだけ）

1. 農林・水産・鉱業	8. 輸送機器・関連部品	15. 運輸・倉庫
2. 建設・土木	9. 一般機械製造	16. 通信・通信サービス
3. 化学・薬品	10. 電機・精密機械	17. 電気・ガス・水道
4. 食品	11. その他製造業	18. 放送・新聞・出版・印刷
5. 石油・石炭・ゴム	12. 商社・卸売・小売	19. サービス業
6. 繊維・紙・木材	13. 銀行・保健・証券・ 信販	20. その他（具体的に御記入下さい） （_____）
7. 鉄・非鉄金属・窯業	14. 不動産	

問 2 貴社の国内外子会社、現地法人等を含めた連結ベースでの売上高、従業員数について御記入下さい。売上高については海外売上高、従業員数については海外拠点従業員数（日本人社員を含む）についても御記入下さい。数値については、平成 21 年度（年）実績又は平成 21 年度（年）末時点のものを御記入下さい。

《売上高（国内外子会社、現地法人等を含めた連結ベース）》

	十兆	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	十万	万	千円
売上高											
内、海外売上高											

《従業員数（国内外子会社、現地法人等を含めた連結ベース）》

	十万	万	千	百	十	人
従業員数						
内、海外拠点従業員数						

問 3 貴社の日本本社取締役・執行役員に占める、海外勤務・海外留学経験者（海外出張等の短期間滞在は除く）の比率はどの程度でしょうか。以下の選択肢の中から最も近いものを1つ御選択ください（○は1つだけ）

1. 8割以上	4. 2割以上、3割未満	7. 海外勤務・海外留学経験者はいない
2. 5割以上、8割未満	5. 1割以上、2割未満	
3. 3割以上、5割未満	6. 1割未満（1名以上はいる）	

問 4 貴社の日本本社取締役・執行役員に占める、外国人比率はどの程度でしょうか。以下の選択肢の中から最も近いものを1つ御選択ください（○は1つだけ） ⇒ 何人いるかに変える

1. 8割以上	4. 2割以上、3割未満	7. 外国人はいない
2. 5割以上、8割未満	5. 1割以上、2割未満	
3. 3割以上、5割未満	6. 1割未満（1名以上はいる）	

2. 経営課題及び次世代経営人材に求められる能力について

問 4 貴社は人材マネジメントでどのような課題を抱えていらっしゃいますでしょうか。下記の選択肢の中から、該当するものに3つまで○を付けてください。（最大3つまで）

<ol style="list-style-type: none"> 1. 次世代経営人材の育成 2. 女性人材の活用 3. 外国人材の活用 4. 国内人材のグローバル化 5. 人事マネジメントシステムのグローバル化 6. 高齢人材の雇用確保・活用 7. ミドルマネジメントの能力開発・活性化 8. 若手のモチベーションマネジメント 9. 企業文化、企業理念の浸透・伝承 10. 人材リストラの推進 11. 賃金・報酬体系の見直し 12. 評価制度の再構築 13. メンタルマネジメント 14. 質の高い人材の採用 15. その他（具体的に_____） 16. 特に課題は抱えていない

問 5 今後5～10年後の貴社の経営を見据えた時、どのような経営人材が特に必要とされるとお考えでしょうか。下記の選択肢の中から、該当するものに3つまで○を付けてください。（最大3つまで）

1. 新興事業の立上げ・推進ができる人材
2. グローバルワイドな経営管理を実行できる人材
3. M&Aの戦略立案、推進、シナジー効果の最大化を実現できる人材
4. ビジネスモデルの転換、既存事業の再生を推進できる人材
5. 新規事業・新商品の立上げ、成長を促進できる人材
6. 不採算部門の整理・統合、人材リストラを推進できる人材
7. イノベーションの継続に向けたR&D戦略の立案、技術マネジメントを推進できる人材
8. コンプライアンスを維持・確立できる人材
9. 危機管理能力に秀でた人材
10. 財務・会計能力に秀でた人材
11. ITを経営革新に活かせる人材
12. その他（具体的に_____）

問6 次世代経営人材*にはどのような能力が必要とお考えでしょうか。ここでは能力を「経営技能」、「人間的資質」に分けて整理しております。それぞれの能力について、以下の選択肢の中から重要だとお考えになるものを最大3つまで御選択ください。（○は3つまで）

※：「次世代経営人材」とは、概ね10年後に、貴社において経営判断を担う、トップマネジメント層（経営者及び経営判断を下す数名の役員）の候補者を指します。

《経営技能》

本アンケートでは企業経営に必要なスキル（技術・知識・ノウハウ）を「経営技能」としております。

1. ビジョン設定力
2. 問題分析力（課題の発掘、打ち手の検討）
3. 論理的思考力（シナリオ思考）
4. PDCAマネジメント力（戦略遂行力）
5. 財務分析力（ファイナンス）
6. 変化察知力・観察力（マーケティング）
7. 異文化対応力（異なるバックグラウンドを持つ人材との協業、異文化圏での立ち居振る舞い等）
8. 国際コミュニケーション能力（語学力、プレゼンテーション能力）
9. コーチング力（人材開発、モチベーション向上）
10. 組織調整力（合意形成・相互理解の推進）
11. パートナリシップ構築力（チャネル開拓、アライアンス）
12. ITの戦略的活用力
13. 危機管理能力
14. その他（具体的に：_____）

《人間的資質》

本アンケートでは人間性や人柄、性格等の総称を「人間的資質」としております。

1. 創造性	11. 謙虚さ
2. ダイナミックさ・エネルギー	12. 傾聴力・多様な意見の受容性
3. 決断力・度胸	13. 素直さ
4. 前向き・未来思考	14. 義理堅さ
5. 明るさ	15. 責任感・不退転の決意
6. 愛情・やさしさ	16. 峻厳さ・厳しさ
7. 倫理観・誠実さ	17. 克己心
8. 省察する姿勢・内省的	18. その他（具体的にご記入ください）
9. 回復力・立ち直りの早さ	(_____)
10. 忍耐力・我慢強さ	

問7 BRICs、VISTA 等の新興国におけるビジネスの責任者やリーダー（海外支社長、拠点長等）には、どのような能力が必要とお考えでしょうか。「経営技能」、「人間的資質」それぞれについて、問6の選択肢の中からそれぞれ最大3つまで御選択いただき、該当する選択肢の番号を、下記の回答欄にご記入ください。（3つまで）

（回答欄）

前頁問6の選択肢の中から御選択頂き、数字を御記入ください			
経営技能			
人間的資質			

問8 次世代経営人材に求められる業務経験として、今後重要となる業務経験はどのようなものとお考えでしょうか。また、これまでの経営人材に求められてきた業務経験はどのようなものだったとお考えでしょうか。それぞれについて、最大3つまで御選択いただき、該当する選択肢の番号を、下記の回答欄にご記入ください。（3つまで）

（回答欄）

下記選択肢の中から御選択頂き、数字を御記入ください			
次世代経営人材に求められる業務経験			
これまでの経営人材に求められてきた業務経験			

《選択肢》

1. 経営企画部門	10. 主力事業部門
2. 経理・財務部門	11. 新規事業部門
3. 総務部門	12. 成長事業部門
4. 人事部門	13. 低迷事業部門（再生）
5. 広報・宣伝部門	14. 子会社等の経営者
6. 営業・販売部門	15. 他社での経験
7. 製造部門	16. その他（具体的にご記入ください）
8. 研究開発・技術部門	(_____)
9. 海外現地法人、海外支店	

問 9 貴社の経営に関わる人材は、内部で育成すべきとお考えでしょうか、それとも外部からの調達も検討すべきでしょうか。以下にお示しする人材それぞれについて、お考えに最も近いものを御選択ください（○は1つだけ）

	内部育成を 前提とすべき	外部調達を 積極化すべき
経営トップ（社長）	1	2
経営トップ以外のトップマネジメント チーム（数名程度）	1	2
既存事業のトップ	1	2
新規事業のトップ	1	2
先進国の海外現地法人のトップ	1	2
新興国の海外現地法人のトップ	1	2

3. 次世代経営人材の育成について

問 10 過去 10 年間程度、貴社では次世代経営人材が順調に育っているとお考えでしょうか。

以下の選択肢の中から、お考えに最も近いものを御選択ください（○は1つだけ）

- | |
|------------------------------------|
| 1. 順調に育っている ⇒問 11 にお進みください |
| 2. どちらかと言えば順調に育っている ⇒問 11 にお進みください |
| 3. どちらかと言えば育っていない ⇒問 12 にお進みください |
| 4. 育っていない ⇒問 12 にお進みください |

問 11 問 10 で選択肢 1・2 を御選択された方にお伺いいたします。次世代経営人材が貴社で順調に育っている要因は何だとお考えでしょうか。以下の選択肢の中から、お考えに近いものを3つまで御選択ください（○は最大3つまで）

- | |
|---------------------------|
| 1. 人材育成戦略・プログラムが優れていた |
| 2. 人材投資が十分になされた |
| 3. 経営者の関わりが効果的だった |
| 4. 人事部門の役割や働きが効果的だった |
| 5. 社風や風土、文化が人材が育つのに適していた |
| 6. 挑戦的な仕事の機会に恵まれた |
| 7. 優れた外部パートナーに恵まれた |
| 8. 優れた次世代経営人材候補を外部から調達できた |
| 9. その他(具体的に: _____) |

⇒問 11 に御回答された方は、問 13 にお進みください。（問 12 には御回答いただかなくて結構です）

問 12 問 10 で選択肢 3・4 を御選択された方にお伺いいたします。次世代経営人材が貴社で順調に育っていない要因は何だとお考えでしょうか。以下の選択肢の中から、お考えに近いものを3つまで御選択ください（○は最大3つまで）

- | |
|---------------------------------------|
| 1. 人材育成戦略・プログラムが不適合だった／欠けていた |
| 2. 人材投資が不足していた |
| 3. 経営者の関わりが薄かった |
| 4. 人事部門の役割や働きが不十分だった |
| 5. 人が育ちにくい社風や風土、文化だった |
| 6. 挑戦的な仕事の機会に恵まれなかった |
| 7. 優れた外部パートナーに恵まれなかった |
| 8. 優れた次世代経営人材候補を外部から調達できなかった |
| 9. 事業環境の変化、企業ステージの変化により、求められる人材像が変化した |
| 10. その他(具体的に: _____) |

⇒問 13 にお進みください。

問 13 次世代経営人材に対し、貴社ではどのような育成手法や機会付与を行われていますか。以下にお示しする次世代経営人材育成に係る取組みそれぞれについて、貴社における実施状況と効果の有無に応じて、選択肢 1～3 のいずれかを御選択ください。(それぞれ○は 1 つだけ)

	実施しており、 効果があがっている	実施している が効果はあが っていない・限 定的	実施していな い
社内のリーダーシップ研修	1	2	3
経営トップによる経営者育成塾	1	2	3
エグゼクティブMBA	1	2	3
外部のコーチやアドバイザーを付 けた成長機会の付与	1	2	3
外部のビジネススクール、コンサル ティング会社等の短期研修	1	2	3
業界内外の次世代経営人材との交 流	1	2	3
早期選抜制度による抜擢	1	2	3
新規事業の立上げ経験	1	2	3
低迷事業の再生を期待した配属	1	2	3
海外経験	1	2	3
子会社等のトップマネジメント経 験	1	2	3
コーポレートスタッフの経験（企 画、人事、総務等）	1	2	3
多様な機能部門の経験（生産、開発、 営業等）	1	2	3

問 14 貴社の現経営トップ（御回答者が現経営者の場合は、御回答者ご自身）は、“次世代経営人材の育成” に業務時間の内のどの程度の割合を割かれているでしょうか。以下の選択肢の中から、最も当てはまるものを 1 つ御選択ください。（○は 1 つだけ）

なお、ここでいう「次世代経営人材の育成」には以下に例示するような内容が該当します。

・経営トップ本人による次世代経営人材を対象とした研修（経営者育成塾など）

・次世代経営人材育成会議等への出席

・次世代経営人材との面談・対話・行動共有 等

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 5割以上 | 5. 1割未満（関与はしている） |
| 2. 3割以上、5割未満 | 6. 全く関与していない |
| 3. 2割以上、3割未満 | 7. わからない・把握していない |
| 4. 1割以上、2割未満 | |

問 15 10 年程度前と比較し、次世代経営人材の育成に貴社経営トップが割く時間は、増加していますでしょうか、それとも減少していますでしょうか。以下の選択肢の中から、最も当てはまるものを1つ御選択ください。（○は1つだけ）

- | |
|------------------|
| 1. 増加している |
| 2. 変わらない |
| 3. 減少している |
| 4. わからない・把握していない |

問 16 “次世代経営人材の育成” について、貴社の現経営トップが実施されている具体的な活動内容について、可能な範囲で結構ですので以下の自由回答欄に御記入ください。（自由記入）
（自由回答欄）

--

問 17 欧米資本のグローバル企業では、世界中の拠点をローテーションするいわゆる「グローバル人材」のマネジメント手法として以下のような取組みを導入しているケースが多くみられます。

- 特別枠を設けたグローバル人材の抜粋・育成
- グローバル人材に関する人材情報の本社・地域統括拠点等による一括管理
- グローバル人材を対象とした、採用地や国籍、所属（勤務地）を問わない世界共通の人事評価基準・報酬体系の導入
- 世界標準の報酬体系によるグローバル人材の外部調達
- 海外採用のグローバル人材の本社幹部・第3国幹部への登用

現状

- ◇ Gで一元的・統一的に管理・運用している
- ◇ リージョン別に制度導入
- ◇ 日本と海外でことなるルールで
- ◇ ルールはないが個別に対応している
- ◇ 海外なし

今後5年間の意向

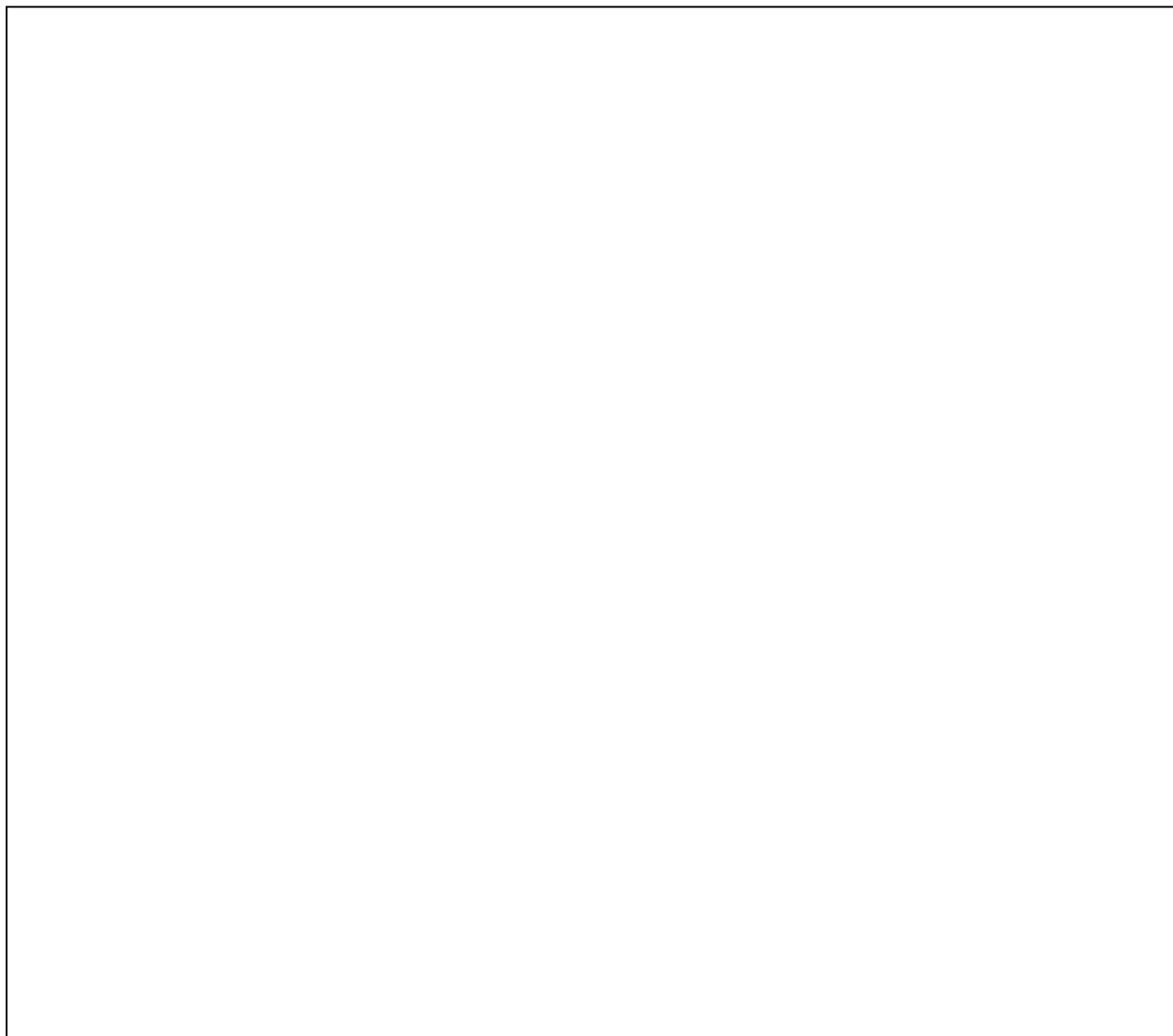
- ◇ Gで一元的・統一的に管理・運用している
- ◇ リージョン別に制度導入
- ◇ 日本と海外でことなるルールで
- ◇ ルールはないが個別に対応している
- ◇ 海外なし

問 18 欧米流のグローバル人材マネジメント手法について、御意見があれば以下の自由回答欄に御記入ください。（自由記入）。

（自由回答欄）

問 19 次世代人材育成について、貴社が抱えている課題や必要とされている情報等がございましたら、以下の自由回答欄に御記入ください。

(自由回答欄)

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide their answer to the question above.

4. 講座について

問 20 御回答者の方が過去に受講された講座について、受講時期とその内容について御回答ください。

受講年（西暦）	受講経営講座
_____年	1. 戦略講座 2. 財務講座 3. 上級財務講座 4. 部門長財務講座
_____年	1. 戦略講座 2. 財務講座 3. 上級財務講座 4. 部門長財務講座

問 21 問 19 で御回答いただいた講座の受講が御自身の業務・キャリアにどのように活かされておりますでしょうか。①受講直後、②現在、それぞれについて、以下の選択肢の中から当てはまるもの全てを御選択ください（〇はいくつでも）。

①受講直後	1. 体系的な知識が身についた 2. 広い視野を得られた 3. 異業種のネットワークができた 4. 経験が生かせるポジションに移った 5. その他 （具体的に：_____） 6. 特に役に立たなかった
②現在 （受講後 1 年以上経過している場合に御回答ください）	1. 体系的な知識が今も役立っている 2. 広い視野を得られたことが今も役立っている 3. 異業種のネットワークが今も役立っている 4. 経験が生かせるポジションに移った 5. その他 （具体的に：_____） 6. 特に役に立っていない