

脱グローバル標準のリーダー育成 ～これからの経営リーダーのあり方～



【開催概要】

多くの日本の大企業が求めた「グローバル化」。そして、そのための人材として「グローバル標準のリーダー育成」。今は、そればかりが求められているのではないのでしょうか。社会がこんなに変化しているのに、リーダーのあり方、姿勢を見つめなおす必要があるのではないかと、重光は訴えます。

そして、学びのバランスが崩れているとヘラー教授は警鐘を鳴らしてくれています。MBA では分析の力は培われますが、クラフト、アートの力が足りないと彼は述べています。そして、これからは特にアートの力が必要であるとも述べています。しかも一人ではなく、それぞれが得意な力を発揮していくことが重要であるとも。そのための力を養うのが「imp m」です。実体験を十亀さんご紹介してくれています。

最後に、世界的に有名なミンツバーグ教授にも登壇いただき、このプログラムの思想、背景を伺い、日本へのメッセージももらいました。

マネジメント、リーダーシップに悩んでいる方はぜひご覧ください。

【登壇者（登壇順）】

- 重光直之 : 株式会社ジェイフィール 代表取締役
- ダニエル・ヘラー教授 : 中央大学 国際経営学部 特任教授
- 十亀伸哉 氏 : 旭化成ファーマ株式会社/ impm22 期修了生
- ヘンリー・ミンツバーグ教授 : カナダ・マギル大学 教授 / impm ファウンディングチエア
- 飯島健太郎 氏 : impm ジャパンモジュール共同ディレクター

[株式会社ジェイフィール 重光 直之]

ジェイフィールの重光と申します。

本日のテーマは「脱グローバル標準」です。これまでずっと日本企業はグローバルで勝つために様々な取り組みをしてきましたが、本当にそれだけでいいのか。その先に何かあるのだろうかということを、本日は考えていきます。ミンツバーグ教授が創ったリーダー育成プログラム「impm」(International Masters Program for Managers の略)。そこに何かしら脱グローバル標準のヒントがあるのではないかと思い、このようなウェビナーを開催しました。

本日のウェビナーの構成は、初めに私がリーダー育成の問題意識を伝えます。その後、impm の日本モジュールの共同ディレクターである中央大学のヘラー教授と 2 期卒業生の旭化成ファーマの十亀さんに登壇してもらいます。そのお二人と impm の可能性を探究していきます。

その後、ミンツバーグ教授に登壇してもらいます。聞き手は共同ディレクターであり 1 期卒業生でもある飯島さんをお願いしております。

このような豪華メンバーと共に、ウェビナーを進めてまいります。

まず、私の方からリーダー育成に関する問題意識を紹介します。

コロナ禍に入って以降、いろんな人事の皆さんはいろいろな課題に対応してきました。例えばジョブ型人事制度、1on1 の導入、エンゲージメントの向上、人的資本経営への対応と大変な状況です。本日のテーマであるリーダー育成について何と、「継続してやっています」という話をよくお聞きします。

この話を耳にする中で、「これだけ時代が変わっている中で、リーダー育成のあり方や、プログラムの中身が変わっていないのだろうか？」と、疑問を持ちました。この疑問を解消すべく、本日は impm を中心に解説をしていきます。

リーダーシップが発揮できるような OS、土壌の問題と、それからリーダー自身のあり方、振る舞い。この両方セットで考えていく必要があるのではないのでしょうか。9月のウェビナーでは特にリーダーシップ OS について探究をしました。

(アーカイブはこちら：https://www.j-feel.jp/note/realleader_sept2022_archive)

この OS については、リーダー育成でもかなり重要なファクターだと考えます。

では、リーダーの位置づけが、どのように変わってきたのかというと、従来は組織の成果のため、グローバルコンペティションの中で勝ち抜くために、というものでした。そのためには強いリーダー、つまり牽引していくリーダーが必要でした。

しかし、これからは自社、自組織だけではなく、個人と組織あるいは社会の幸せをも実現していくような、そういうリーダーが必要になるでしょう。そのためには、自分自身がオーセンティックになり、みんなをつないで、思いを重ねていくリーダーシップが必要になると考えています。

そして、リーダーの考え方、姿勢としては、これまで、みんなの力を束ねて一つの方向性に向かわせるために、多様性を排除していました。

しかし、これからは情報をみんなに共有し、みんなで判断し、それぞれが自分の意思で動く。そして、違いを認めて受け入れ合う支援をすることが必要になると思います。こう思う背景には、社会が成熟してきて一人一人が自分の個性を発揮できて、より一人一人が自分らしく生きられるようになってきていると感じているからです。

では、このような時代のリーダー育成をどうすればいいのか？それには、3つの視点が必要です。

リーダー育成において欠かせないポイント J.Feel

1. ビジネスは組織のためではなく、個人と社会を幸せにする

2. 世界を均一のものではなく、多様なものとして捉える

3. リーダー自身が、どういう人であるかが問われている

© J.Feel Inc. 7

ビジネスというのは自社、自組織の利益のためだけではなく、社会の幸せを考える。そして、多様性を活かしていくことも重要です。最後に自分自身が信頼に値する人間なのかを考えることです。

本日の主題であります impm では、このような視点でリーダーを育成していきます。このプログラムはヘンリー（ミンツバーグ教授）が所属しているカナダのマギル大学のプログラムではなく、世界5カ国、イギリス、カナダ、インド、日本、そしてブラジルと連携しています。日本の幹事校は横浜国立大学です。

impmとは J.Feel

- ・ **impm (International Masters Program for Manager)**
 - ・ impmは、マネジャーに必要な5つのマインドセットを世界の5つの大学で学びます。
 - ・ 受講者は、各大学で開催されるモジュール（10日間）に参加し、1年半かけて全課程を修了します。全課程修了者は修士論文を提出して経営学修士号を取得することができます。

1	LANCASTER (イギリス・ランカスター) Reflective Mindset 内省のマインドセット	
2	MCGILL UNIVERSITY MONTREAL (カナダ・モントリオール) Analytic Mindset 分析のマインドセット	
3	BANGALORE (インド・バンガロール) Worldly Mindset 広い視野のマインドセット	
4	YOKOHAMA (日本・横浜：横浜国立大学) Collaborative Mindset 協働のマインドセット	
5	RIO DE JANEIRO (ブラジル・リオデジャネイロ) Action Mindset 行動のマインドセット	

「MBAが会社を滅ぼす」

© J.Feel Inc. 8

私の前段の問題意識、説明は以上として、ここからヘラー教授にバトンを譲ります。

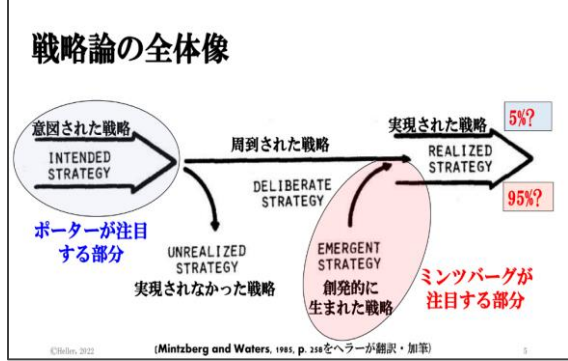
[中央大学 ダニエル・ヘラー教授]

はい、ありがとうございます。ご紹介にあずかりました中央大学のヘラーと申します。皆様、この貴重な機会に参加していただきまして、本当にありがとうございます。

「バランスが取れたリーダー育成へ」と impm の挑戦についてご紹介します。

「バランスからバランスへ」については経営学、マネジメント、リーダーシップの分野でミンツバーグ教授が以前から語っています。それについて詳しく説明します。

経営戦略論の第一人者はマイケル・ポーターだと考えている方も多いと思います。しかし、私たち学者の中で、誰が本当の第一人者なのか、ポーターなのかミンツバーグなのかは議論にはなりません。なぜかという、入り口である戦略づくりはとてとても大事ですが、すべてではありません。



みなさんご存知の通り、意図されたが、実現されなかった戦略は多くあります。そうすると、戦略で想定されていないことをリカバーしなければなりません。その創発的な戦略、EMERGENT STRATEGYが必要だと、ミンツバーグ教授は述べています。彼いわく、95%が EMERGENT ではないかと。意図された戦略が実現されるのは5%なので、EMERGENTの方が20倍重要ということになります。

ポーター流を中心とする従来のMBAでは分析力、スピード、頭が切れる人、決断力のある人が重んじられて、良いリーダーとされます。MBAでも分

析能力を各分野で磨きますが、専門として、ひとつずつ学んでいきます。そうすると蛸壺的に学んでいくことになります。私はそれも大事ですが、つなげていく努力も必要だと考えています。そういう努力をしないで、その専門の中に閉じこもるという方は多くて、なかなか横断的につながることはありません。

ミンツバーグ教授が言わんとしていることは、横断性がないやり方は、結局会社をバラバラにすることになります。

このような学びやすスペシャリスト的なリーダーを否定はしませんが、すべてではありません。

さきほど述べたように戦略では創発的戦略が必要です。ですから、事前の部分（MBAで習うこと）に加えて途中の部分とアフターの部分、これを特にラーニングすることが必要です。失敗しても成功しても、学ばなければなりません。それにはいろいろな心構えがリーダーに求められます。

ミンツバーグの経営学

- 企画だけする組織から学習する組織へ、「創発的戦略」の概念提示
ブレ(事前)・オン(途中)・アフター(事後)のバランスが取れた戦略の推進
- リーダー=マネジャーの仕事の再定義：5つのマインドセット（心構え）

reflection	内省のマインドセット（自己のマネジメント）	} バランスの 取れた リーダー= マネジャー象
context	文脈のマインドセット（違いのマネジメント）	
collaboration	協働のマインドセット（関係性のマネジメント）	
analysis	分析のマインドセット（組織のマネジメント）	
change	変革のマインドセット（行動のマネジメント）	

© Heller, 2022 10

マネジャーもこの全体像のように3つのことが必要で、これがないと会社が回りません。ただし一人が全部得意という人はいないでしょう。

ミンツバーグの提案

+
+

サイエンス
(分析力)

クラフト
(経験の力)

アート
(構想力)

この3つで、よい（リーダーシップを含む）マネジメントを実現し、
企業経営を成功しやすくする

© Heller, 2022 11

ですから、お互いの協力が必要になります。これがバランスのとれたリーダー像、あるいはマネジャー像ではないでしょうか。

最初のサイエンスの部分、分析力、これが出だします。

その次に、まとめていく、戦略のリカバリーをするために、経験の力が必要になります。これがクラフトです。そしてもっとも大事なものはアートです。これは構想力、ビジョンを持つ、誰も見てない将来を見据えて、バックキャストしてそれに向かうために次の一歩はどこに振るべきか、やはりそういうアートの力が大切です。

この3つともバランスのとれたマネジメントが会社に必要でしょう。多分日本企業では、クラフト、経験の力が重んじられていると思いますが、もう2つ養っていくということが必要ではないでしょうか。こういう3つの力、あるいは5つのマインドセットがリーダー、マネジャーには必要です。

そしてもう一つ大切なことを彼は言っています。それは「リーダーシップからコミュニティシップへ」ということです。

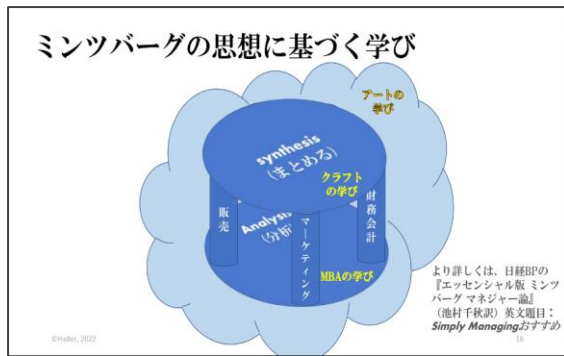
コミュニティシップというのは、前に立つ人を支えている人々をも重んじる。リーダーシップとコミュニティシップ、両方揃えられたら、これは競争力が高まるでしょう。

具体的に impm と MBA の違いは、個人に焦点を当てた MBA と違って、impm は個人を含む所属組織の活性化を狙うということです。

参加者が学んだことを論文として書き上げて、それを会社に戻って他の方々と共有して学びを深めて、その会社全般に広げていくことになります

人に説明し始めるとわかってないということがよくあるので、それが次の学びにつながっていきます。

先ほど出した MBA の学びの上に、まとめる力をつけるクラフトの学びを impm で取り組みます。



彼はよく「リーダーたち、マネジャーたちはもっと寝なさい」と言っています。構想力を養うためには働きすぎないことが大切です。

以上をもって、impm プログラムとそれに基づくミンツバーグ教授の考え方の紹介を終えます。

ここからは十亀さんとの対話をスタートします。

十亀 伸哉氏：おはようございます。よろしくお願いします。

ダニエル・ヘラー教授：はい、よろしくお願いします。十亀さんと impm をやった頃は、コロナ禍の前でしたね。

十亀 伸哉氏：そうです。最後のモジュールが終了したのが20年1月末でしたので、ギリギリのタイミングでした。

ダニエル・ヘラー教授：コロナ禍でも impm は役に立ちましたか？

十亀 伸哉氏：impm 期間中に会社の理念を再定義するプロジェクトを準備していて、「さあ、やるぞ」となった瞬間にコロナ禍が来て、もう全然最初の計画通りにいかないの、まさにヘラーさんがおっしゃった、EMERGENT STRATEGY が必要な状況でした。

対話をしようにも全員でリアルでは集まらない、その中でどのように従業員の皆さんとつながりながらプロ

ジェクトを進めていくか、試行錯誤しながら進めていきました。

ダニエル・ヘラー教授：Agency はブラジルでの単元の中心テーマでしたが、そのあたりをご紹介していただけますか。

十亀 伸哉氏：人にはそれぞれ志や思いがありますが、それをうまく表出させ、行動に結びつけることが Agency だと私は思っています。それこそさっきヘラーさんがおっしゃった、リーダーシップで前に立つ人はすごく重要ですが、リーダーのあとに続く、コミュニティも重要だと学びました。どうやって組織の中で大きなうねりを出していくかということです。

企業理念のプロジェクトでは、従業員のみんなに場を提供して、みんながそれぞれの思いを行動に結びつけていくにはどうするべきかを考えました。

やはりすべてを自分一人ではできません。どうすれば会社の中で大きな流れをつくっていけるのかを考えました。最終的には、一人一人の意思を尊重するため、公募制で従業員が誰でも参加可能な形にしました。結果的には、従業員の2割ぐらい、300人以上が参加してくれるプロジェクトになりました。

ダニエル・ヘラー教授：ということは、多様な考えの方が手挙げてしてくれたのではないのでしょうか？

十亀 伸哉氏：その通りです。研究所の方も工場の方もいましたし、営業現場の方もたくさんの方が手を挙げてくださいました。大半が本社以外の方でした。

企業理念を再定義するのは、会社としてもそうそう無い経験ですので、多くの方が良い機会だと捉えて参加してくれたのだと思います。

ダニエル・ヘラー教授：しかし、こういうプロジェクトは大体手をあげてくれないんですね。

十亀 伸哉氏：そうですね。実はプロジェクトをサポートしてくれた外部パートナーの方も参加者の多さにとても驚いていました。

ダニエル・ヘラー教授：呼びかけもすごく大切ですが、おそらく十亀さんが手を挙げやすい雰囲気をつけたのだと思います。

これは最後のモジュール、インドのワールドリーマインドセット（多様性のマネジメント）が活かされたのではないのでしょうか。

多様性のマネジメントはかなり大変ですよね。多様なメンバーをどうやってまとめていかれたんでしょうか。

十亀 伸哉氏：プロジェクトを進めていく中では対話を非常に重視しました。公募された方からメンバーを25名選出し、そのメンバーと毎月オンラインで集まって、「そもそもみんながこの会社に入った理由は？」、「みんながこの会社で実現したいことは？」など、さまざまな思いを対話しました。みなさん、働いている環境、業務内容、置かれている環境も全然違いますので、お互いの想いを知るためにも、対話をプロジェクトの中心に置いて進めました。

ダニエル・ヘラー教授：これはまさに内省のモジュールですね。この最初のモジュールのテーマである内省は役に立ちましたか。

十亀 伸哉氏：リフレクション（内省）に関しては当たり前すぎてしっかりとやれていなかったということを感じました。自分の仕事を振り返る時間は、仕事をしている中では年に1回程度で、しっかりとできていませんでした。（モジュールを学んだ後は）実は仕事をしていく中でも、例えばプロジェクトが終わった後だとか、そのような内省のチャンスがゴロゴロ転がっていますが、自分はそういった機会を活かしきれないなというのをイギリスで反省したのを覚えています。

ダニエル・ヘラー教授：この力は人生を通して養っていくようなものですね。

十亀 伸哉氏：そうですね。フレームワークみたいに学んですぐ使えるとかそういうものじゃなく、自分のマインドセットとして、いかに自分の中で消化して、染みついていかせられるかが、重要だと実感しました。

ダニエル・ヘラー教授：周りの接している方々と impm の学びは共有できましたか？

十亀 伸哉氏：旭化成の中で impm は、私が初参加でした。旭化成にもたくさんの海外留学プログラムはありますが、それとは少し毛色が異なるプログラムだと思います。他のプログラムでは1年間、がつり行って学んで帰ってくるのが主流ですが、impmだと3ヶ月ごとに学びに行き、学んだことを自分の職場に戻ってすぐに実践して、リフレクションペーパーを書いて、また学びに行く。これを5回繰り返します。impm で学んで帰ってきた後に、新しくこういうことをやりたい、と上司と話す機会は明らかに増えました。

ダニエル・ヘラー教授：そうですね。自然な形で自分の仕事とその学びが結びつくことが、一番の特徴かもしれないですね。

新たに何かを学ぶことをメインとしておらず、自分の仕事を学びのネタにしている。やはりそこが他のプログラムとは大きく違いますね。

そのためにも impm はリアルな学び、現地に出かけていって、5つの国で体感する必要があります。

十亀 伸哉氏：そうですね。ブラジルでのモジュールでは、プログラム開始の2日前にブラジル入りして、impm メンバーの家に泊まらせていただき、ブラジルの案内もしてもらいました。こういった impm の仲間との経験もすごく貴重だったと思いますね。

ダニエル・ヘラー教授：参加者同士が5つのモジュールを通して仲良くなれるという。これもかなり珍しいですね。一生の仲間ができるプログラムですね。では、ここからはヘンリーのパートに移りたいと思います。飯島さんお願いします。

飯島 健太郎氏：おはようございます。impm ジャパンモジュール共同ディレクターの飯島です。これから、ミンツバーグ教授にインタビューをしていきます。まず、最初の質問です。これは大きな質問になりますが、どうして impm を設立したのでしょうか。

ヘンリー・ミンツバーグ教授：MBA プログラムについて長年語ってきたが、MBA プログラムはうまく行っていない。MBA はマーケティングやファイナンス等ビジネスのファンクションを教えるにはとても良いプログラムだが、マネジメントは教室では学ぶことはできません。

マネジメントは仕事を通じて学び、経験から学ぶものだ。MBA は、受講者の経験を活用するには相応しくありません。教室に来てお互いの経験から学ぶことが重要です。MBA も EMBA も経験のあるマネジャーが教室に来ているのだがその経験を活用していない。我々は MBA, EMBA をリデザインする必要があったと考えました。impm はリデザインの結果です。

飯島 健太郎氏：impm が目指すマネジャーはどのようなものですか。

ヘンリー・ミンツバーグ教授：impm の考え方は、豊富な経験をもっているマネジャーが教室に来て学びます。マネジャーの仕事のペースはとても早い。時々、日常の仕事から一歩引いてリフレクションをすることが必要です。そのための良い方法は、他のマネジャーと小さなグループを作り、経験を共有することです。

集まった受講者はとてもよくやっていた。世界中から集まったマネジャー同志が経験を共有しました。

例えば、富士通のマネジャーがインドの起業家、ケニアから来た国際赤十字のマネジャーと話してみても、マネジャーとして大きな違いがないことに気がついたと思います。

飯島 健太郎氏：impm の特徴は何でしょうか。

ヘンリー・ミンツバーグ教授：最も大きな違いは、普通のクラスでは教授が一人でボトム（階段教室の底）の教壇にいて、階段席に座っている学生に講義をします。学生はお互いに話すことはありません。

impm では教授の講義が終わると、各テーブルの受講者は、講義の中から幾つかのアイデアをピックアップして、実際、自分達の組織でそのアイデアがどのように使えるか対話します。教室における特徴は、50%-50%ルールで、教授が半分の時間、受講者が半分の時間を使って話をする。そうやって、教授、受講者はお互いに学ぶ。これは、他の教育との決定的な違いです。

驚くべきことは、impm の教室でいろいろなイノベーションが起きていることです。例えば、一つのテーブルの中で一人の受講者を選ぶ。その受講者は、他の受講者に背中を向けて、他の受講者の対話を背中越しに聞くことに集中する。我々はその受講者を「Keynote listener」と呼んでいます。対話が終わった後で、その受講者はテーブルのメンバーに感想を伝える。「私は素晴らしいアイデアを皆さんから聞くことができた」と報告することが多い。

飯島 健太郎氏：impm 設立後の26年の間にいろいろなことがあったと思います。世界の深刻な諸問題は impm にどのような影響を与えましたか。

ヘンリー・ミンツバーグ教授：我々は個々のマーケティング、ファイナンス、アカウンティング等のビジネスのファンクションに焦点をあてるのではなく、マネジャーのマインドセットに焦点をあててきた。そのことは受講者がいろいろなテーマを議論することを可能にしています。教室全体のスピリットは、受講者が持ち込んだ課題、問題にオープンであるということです。気候変動の問題は、企業にとって重要なので、教室の受講者にとっても重要なテーマになります。

私が自分で進めている「リバランシング・ソサエティ」のことを話します。社会は、今日、バランスが崩れている。中国は政府が強すぎる、イランでは宗教が強すぎる、アメリカではビジネスが強すぎる、等です。

日本の話を少ししよう。

ある研修の機会に、日本人の受講者と一緒にディナーをとる機会があった。日本では、ブルーラルセクター（注参照）、コミュニティはどういう状況か質問をしたところ彼等の答えは、「日本ではブルーラルセクターは強くない」とのことでした。

しかし、彼等が一晩考えた次の日の答えは、「日本ではブルーラルセクターやコミュニティの考え方をもった人たちが、政府や企業の中で、組織の一員として活動している」という答えだった。日本では、コミュニティの考え方は、政府や企業の中に組み込まれているようだ。欧州等の国と違ったかたちで、日本はバランスがとれている。ちなみに、「エコノミスト」誌が選んだ21のバランスのとれた国のなかで、日本は一番大きな国です。

（注：ブルーラルセクターとは・・・政府でも企業でもない、ソーシャルな活動を行うNPO、NGO等の組織の総称のこと。数多くの多様な組織があるので、複数の意の「ブルーラル」から、ブルーラルセクターと、ミンツバーク教授が名付けた）

飯島 健太郎氏：現在のような「分断された世界」で、ワールドリーマインドセットを実現することは難しいのではないのでしょうか。

ヘンリー・ミンツバーク教授：我々は、ワールドリーマインドセットを次のように定義した：「他者の世界を理解したうえで、自分の世界を理解する」。ワールドリーマインドセットは、文化の違いを超えてお互いに理解するために極めて重要なもので、それぞれの国が問題を抱えている現状において、ますます重要になっています。

impmの特徴として、マネジリアルエクステンジを付け加えたい。これは、受講者が二人一組で互いの職場を訪問するもの。例えば、富士通のマネジ

ヤーがカナダの銀行のマネジャーを迎える、日本の技術系のマネジャーがカナダのバンキングマネジャーを訪問します。

これはとてもうまくいっています。言葉がわからなくても相手の表情、会議の雰囲気などからいろいろなことを理解することができます。力強い学びのしくみです。

飯島 健太郎氏：多くの質問に答えていただき、ありがとうございます。

[株式会社ジェイフィール 重光 直之]

本日のまとめとして、これからリーダー育成をしていく視点は何かということ、先ほどヘンリーの話にもありました、多様性やソーシャルの問題です。ヘンリー自身がリーダー育成をメインにしながらも、リバランシング・ソサエティが自分のライフワークだと言っていました。そんなことがひとつ統合されていくことが必要ですし、リーダー自身がビジネスだけではなく文化をつかっていくことが求められているのだと思います。

それはこれからのリーダー、経営者たちはこれからの社会をつかっていくので、未来の社会はどうなるのかという視点で若い世代と一緒に問い直し、一緒につかっていくということが必要だと改めて感じました。

本日はご清聴ありがとうございました。