

## 2. 平成 23 年度シンポジウム開催報告

### 2.1 国際シンポジウム

#### 「グローバル化時代の経営者とマネジメント」

日時：2011 年 6 月 29 日（水）

会場：東洋大学白山キャンパス 5 号館井上円了ホール

#### 【センター長挨拶】

小椋康宏氏（センター長、東洋大学教授）

総合司会：小嶋正稔氏（研究員、東洋大学教授）

#### 【基調講演】

講演者：小椋康宏氏

講演テーマ：「日本型経営と経営者の役割」

司会者：小嶋正稔氏

#### 【研究報告Ⅰ】

報告者：幸田浩文氏（プロジェクト・サブリーダー、東洋大学教授）

報告テーマ：「戦後わが国企業における人材育成管理の史的展開—能力  
概念を中心に—」

司会者：河野大機氏（プロジェクト・サブリーダー、東洋大学教授）

#### 【研究報告Ⅱ】

報告者：中村久人氏（研究員、東洋大学教授）

報告テーマ：「グローバル化と日本型経営からの脱却—スミダ  
とサムスンに学ぶ」

司会者：石井晴夫氏（研究員、東洋大学教授）

**【特別研究報告Ⅰ】**

報告者：Usui Chikako、Ph.D, (ミズーリ大学准教授)

報告テーマ：「日本の起業家精神活動における比較分析」

司会者：加藤茂夫氏 (専修大学教授)

**【特別研究報告Ⅱ】**

報告者：小田部正明, Ph.D. (テンプル大学教授)

報告テーマ：「米国型アウトソーシング戦略と顧客満足の関係—その競争力と落とし穴—」

司会者：疋田聰氏 (研究員、東洋大学教授)

**【特別講演Ⅰ】**

講演者：张良杰氏 Liang-Jie Zhang, Ph.D. (金蝶国际软件集团有限公司高级副总裁)

講演テーマ：「中国企業における管理モデルについて」

司会者：金山権氏 (桜美林大学教授)

**【特別講演Ⅱ】**

講演者：松谷貫司氏 (マニー株式会社執行役会長)

講演テーマ：「当社のグローバル化と今後の課題」

司会者：小椋康宏氏

基調講演：「日本型経営と経営者の役割」

講演者：小椋康宏氏（センター長、東洋大学教授）



日本企業は従来の経営課題に加え、2011年3月11日の東日本大震災における未曾有の災害が経営環境の変化となり、日本企業の現代経営者に大きな圧力を与えることになっている。これらの経営課題を克服するためには、アベグレン（James. C. Abegglen）が主張した日本企業の現代経営者が、従来の「日本的経営」から新しい「日本型経営実践」への転換を行わなければならない。

この従来の日本的経営の特徴の一つとして稟議的経営があげられる。稟議的経営とは、ボトムアップで組織の下から上へ意思決定のプロセスが働く。しかし経営環境の変化が大きくなり、また早くなると対応できない部分もある。そこで山城のステークホルダーとの対境理論を意思決定プロセスに組み込んだマネジメント論の展開が必要であると主張する。

山城の対境理論とは、経営体に関係を持つ利害関係者の利害を尊重し、調和のとれた関係を維持しつつ経営意思決定を行っていくことである。山城の対境理論を経営意思決定に組み込んでいくには、経営者とステークホルダーとの対話や交渉によって経営意思決定過程へ取り込んでいくのである。経営体を指導する現代経営者は、「私」という考えではなく、「公」として現代社会に貢献しているという経営理念を持つことが必要になってく

る。

日本型経営において経営理念とは経営体自体が持続・成長するにあたって、もっとも基本にある経営観であり経営体そのものを方向づける指導原理である。近年、経営のグローバル化により、事業拠点のみならず人材のグローバル化が顕著になっている。このため、現代経営者は地球規模に広がった従業員の出身国、宗教、経歴、文化、習慣等を超えて経営の一体化をはかる経営価値観を、新経営理念として明示する必要がある。経営者の経営力とは、マネジメント機能の推進力であり、経営体における経営者と管理者のマネジメント機能の低下は、財務・労務・生産・販売等の職能の低下にも影響を及ぼすことになり、経営者自体の経営力を弱めることになる。経営者の経営機能と管理者の管理機能との一体化によって日本型経営を確立することができる。

今後、日本企業が大きな経営環境の変化に適応して企業価値を創造するには、経営者と管理者の一体化によって、21世紀に適用できる日本型マネジメントの確立が必要不可欠である。今後、日本の経営者には、この新しい日本型経営のマネジメント原理を構築し、世界に情報発信が求められるであろう。

(文責：小椋康宏)

## 研究報告Ⅰ：「戦後わが国企業における人材育成管理の史的展開

### —能力概念を中心に—

報告者：幸田浩文氏（プロジェクト・サブリーダー、東洋大学教授）



### はじめに

わが国企業の賃金・人事処遇制度は、第二次大戦後から現在まで、経済・社会環境の変化に応じて、各時代を象徴する7つの人事パラダイムによって影響を受けてきた。とくに人材育成管理の変遷を概観すると、そこには好況・不況といった景気により、人材育成施策に投入される費用に増減が認められる。

そこで、本報告では、現在わが国企業ではどのような能力を保有した人材のタイプがどのような割合で存在し、将来理想とする人材タイプの構成割合はどのようなものであるのかについて、各種調査資料から考察することで、わが国企業の人材育成管理の方向性を探ることとする。

### 1. 戦後の人材育成管理の史的展開

第二次世界大戦後、わが国企業は、幾度となく好不況の波に洗われてきた。その度に社会経済環境の変化を象徴する人事管理パラダイムが次々と登場してきた。そこで、第二次世界大戦後から現在までの期間を、7つの時代（①第二次大戦の後復興期、②高度経済成長期、③低経済成長期、④

経済回復・安定期～バブル経済期、⑤バブル崩壊～平成不況期、⑥景気回復期、⑦リーマンショック後の不況期)に区分して、各時代の教育訓練・能力開発といった人材育成管理が、その時代を象徴する人事管理パラダイム(①生活主義、②年功主義、③能力主義、④職能主義、⑤成果主義、⑥ポスト成果主義、⑦新しいパラダイムの模索)からどのような影響を受けてきたかを考察した。

## 2. 景気に左右される人材育成施策

上の1で明らかになったことは、人材育成方針・施策が経済環境(景気)に左右されることであった。すなわち、①層別教育視点あるいは個別育成視点、②指名参加研修方式あるいは選択的な研修参加方式、③短期人材育成あるいは長期人材育成のいずれかへのシフトがみられた。たとえば、低成長経済になると、企業が提供する教育機会を減らし、個人主体の学習機会に期待するといった具合である。

とくにバブル崩壊後には、①労働費用に占める教育訓練費の削減、②全員参加型から選択型研修へのシフト、③自己啓発の促進(その一方で自己啓発支援(援助)費用の削減)がみられた。ところが景気が回復期に入ると、経営者からは①企業ならびに管理者の人材育成責任、②個々の成長に合わせた育成管理の必要性、③長期的視点での人材育成などが標榜され、多くの企業では、OJTとOff-JTと自己啓発支援(援助)を中心に、新たな人材育成手法・技法を取り入れるようになった。

## 3. 日本企業で必要とされる能力

これまで、わが国企業で必要とされる能力とは、「企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されたものでなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般的には体力・適性・知識・経験・性格・意欲等の要素から成り立つ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつものとともに退歩のおそれもあり、流動的、相対的なもの」であるとされてきた(日本経営者団体連

盟による「能力」の定義)。つまり、企業において従業員に求められる能力とは、企業目標の達成に貢献する職務遂行能力であり、人の能力の質と量は、個人の努力や職場の環境によって変化する。したがって、企業では、教育訓練などにより能力の開発・育成を可能にするとともに、職務や役職に適正（性）配置することで、能力発揮を可能にするように努める必要がある。

#### 4. 日本企業における人材のタイプとその構成割合

野村総合研究所「キーパーソンの育成や確保の実態に関するアンケート調査」（2006年）によれば、企業には、現在、業務レベルの高低と企業特殊的能力の高低の組み合わせから、①経営幹部（候補）、技術リーダー、営業マネジメントのリーダーなどをイメージする「プロデューサー型人材」（17.0%）、②法務、会計などの業務を担う専門性の高い人材、高度な技術をもつ人材などをイメージする「スペシャリスト型人材」（23.3%）、③業務の流れや仕組みを良く知る一般職員、一般マネージャーをイメージする「熟練スタッフ型人材」（30.9%）、そして④定型型業務、単純作業を担うスタッフなどをイメージする「スタッフ型人材」（28.8%）の4つのタイプが存在するという。

10年前の人材構成割合と現在を比較すると、正規雇用のプロデューサー型、熟練スタッフ型やスタッフ型が減少し、スペシャリスト型が微増している。また総じて各タイプの非正規雇用が増加しているのが特徴である。そして理想の人材構成割合として、現在と比べて、正規のプロデューサー型を倍増（15.6%⇒29.3%）、スペシャリスト型を増加（20.0%⇒22.3%）させる一方で、熟練スタッフ型とスタッフ型を大幅に減少（23.6%⇒14.9%；15.1⇒9.7%）させるとともに、正規雇用を若干（74.3%⇒76.1%）増やす方向を示している。

#### 5. 日本企業の人材育成管理の方向性

年功主義や職能主義から成果主義へのシフトにより、換言すれば、終身雇用制・年功制の崩壊により、高い帰属意識や高いコミットメントを抱い

ていたラインとスタッフの正規従業員が、短期雇用の非正規従業員に代替されていったことで、従業員の帰属意識が低くなっている。加えて、各職務・役職で必要とする能力を保有する人材の不足あるいは能力分布の不均衡が問題となっている。とくに4で述べた新しい付加価値を創出するプロデューサー型人材をはじめとするマネジメント人材やプロフェッショナル人材を育成するためには、旧来型の人事部門ではその役割を果たすことが難しい。

新しい人事部門ではこれまでのような組織の視点ばかりでなく、いままで以上に人(従業員)の視点に立つ役割、つまりルール重視の管理からサービス提供の役割が重視されなければならない。従来型ではない、新たな人事部門の役割が求められる。

### おわりに

組織への高い帰属意識や高いコミットメントを醸成する背景や原因には、快適な職場環境、労働環境や人間関係があると考えられる。また金銭的あるいは経済的要因は、短期的に効果的ではあるが、長期的には効果は懐疑的である。雇用の維持・保障は当該企業への帰属意識を醸成し、長期的に業績の向上に貢献すると考えられる。

中小企業金融公庫総合研究所のレポート(2006年)によれば、成功している企業は、特別な人材育成施策を実施しているわけではなく、その基本には①社内の能力開発に地道に取り組み、②景気に左右されることなく継続して正社員を採用し、③社員のモチベーションを高める工夫をしている3点に尽きるといふ。何にましても重要なことは、求める人材像・組織像の基盤となる経営者の経営方針や経営哲学・理念が、経営環境に容易・安易に揺らぐことなく首尾一貫していること、といえるのではないだろうか。



## 研究報告Ⅱ：「グローバリゼーションと日本型経営からの脱却

### ―スミダとサムソンに学ぶ―

報告者：中村久人氏（研究員、東洋大学教授）



本報告では、日本企業が真のグローバリゼーションに到達するためには従来からの日本流経営から脱却しなければならないことを主張するものである。ここでいう脱却の意味は日本流経営をすべて捨て去り、例えば米国流経営への収斂を目指すものではない。日本流経営の良質の部分は維持・発展させ、そうでない国際的に移転可能でないもの、グローバルな普遍性を持たないもの、グローバル化を阻止する要因や制度などは廃止して、新しい制度・やり方を導入しようとするものである。

まず、多くの代表的な日本企業を会員に持つ(社)経済同友会の「第16回企業白書」にみる「日本企業にとってのグローバリゼーション」の方向性を確認したうえで、グローバル企業として先駆的と思われるスミダコーポレーションとサムスン電子のケースを採り上げる。グローバリゼーションを目指す他の日本企業がスミダとサムソンのグローバル経営から学ぶべきことは多いと思われる。

両社においてはどのような制度・やり方を廃止したのか、それに代わってどのような制度・やり方を導入したのか、どのようなプロセスを辿ってグローバル企業になり得たのか、等を具体的にみて行きたい。それを通じて今後の日本企業のグローバル経営の方向性を明らかにしようとするもの

である。

※ 詳細は、本誌論文「グローバル化と日本型経営からの脱却—  
スミダとサムソンに学ぶ—」を参照されたい。

特別研究報告 I : 「日本の起業家精神活動における比較分析」

報告者 : Usui Chikako、Ph.D, (ミズーリ大学准教授)



近年、経済成長の観点から起業家精神活動の重要性が指摘されている。欧米においては起業家教育や起業家マインドの醸成が注目されているが、日本企業においては起業家が育成される環境が整っておらず、開業率は低下し廃業率は増加してきた。日本企業においてもバブル経済の崩壊以前では、起業家精神活動は盛んな時期があったにも関わらず、このような状況になった要因について国際比較の観点から分析するのが本報告の目的であった。

まず、一般的に起業家精神活動を阻害する環境要因について検討してみると、①若年層の就労意識が大企業志向、もしくは官庁への就職を希望する者が年々増えてきており、将来に対するリスクに不安を感じる傾向にある、②仮に志を持っていても家族の理解（同意や支援）が得られない、③起業家教育の機会が少ない、④法整備が十分でない、⑤資金、税制で不利になる等が挙げられる。しかしながら、日本では上記の政策を怠っていたという訳ではない。

本研究では調査データとして The Global Entrepreneur Monitor (GEM) が 2006 年に実施した 42 カ国における各国約 2,000～数万の起業家（18 歳～64 歳男女問わず）を対象に無作為に抽出したものをを用いた。

さらに起業家の対象として、①過去 1 年以内に起業し、未だ無報酬であ

る、②過去3か月から3年半以内で報酬得ている、の2グループから構成されており、いずれも3年半以内に起業した人である。

起業の動機については、①市場機会の創出、②生活の糧としての必然性、の2つに分類した。また、起業のための制度的環境に関する要因については、①起業にあたって必要な知識や経験を有している、②起業を行うにあたって社会的理解が得られる、③規制（各10項目）に分類した。

上述の各項目に関する調査結果としては、まず起業率について1人当たりのGDPと関連してみると、新興国ではペルー、中国、インド等の起業率が高かった。一方で米国、ノルウェーにおいても起業率が高かった。これらとは対照的に、日本の起業率は他の国々と比較して非常に低いことが窺えた。

起業の動機について、市場機会を創出が要因となっている国々は、ペルー、インドネシア、中国、ブラジル等の新興国、そして米国、ノルウェー等であった。そしてやはりこれらとは対照的に、日本では市場機会の創出を動機とした起業家は、他の国々と比較して非常に少ないことが明らかになった。

さらに、起業家の認識として①起業にあたって必要な知識や経験を有している、②起業を行うにあたって社会的理解が得られる、と考えている日本の起業家の割合は、圧倒的に他の国々よりも少ないことが明らかになった。その一方で、規制に関しては他の国々に比べて必ずしも障害になっているとはいえないことも明らかになった。

以上の調査結果は、日本の起業家精神活動についてはベンチャー企業に対する社会的、経済的、法的な規制というよりは、起業家精神を醸成するための支援及び「起業」そのものに対する社会的認知が影響していることが明らかになり、今後のベンチャー研究に関する有益な示唆が得られた。

（文責：小椋康宏）

特別研究報告Ⅱ：「米国型アウトソーシング戦略と顧客満足の関係—その競争力と落とし穴—」

報告者：小田部正明, Ph.D. (テンプル大学教授)



現在、不景気な世界経済の中で、アメリカ型のアウトソーシングに基づいた経営戦略が良きものとされている。この戦略は確かに利益率が高く、しかも損益分岐点も低い。そのアウトソーシング型経営戦略を模倣・採用する日本企業が増えている。果たして日本企業にとって万能薬なのだろうか。アメリカ型のアウトソーシング戦略に問題はないのだろうか。

まず、効率性に基づいたアメリカ式と有効性に基づいた日本式について比較・検討した。効率性とはコスト最小化の原理のことであり、有効性とは結果最大化の原理のことである。これらの2つのスタイルは、数学的には等価であるが、2つの異なる戦略の世界観をもたらす傾向にある。一般的に、効率性を求める企業は成果の最終的な指標として資本投下率 (ROE, ROI 等) を使う傾向にあり、歴史的に金融志向の高いアメリカ型の企業がそれである。有効性を求める企業は経常利益率 (ROS) を使う傾向にあり、日本型の顧客志向の高い企業がそれである。本報告では、効率性に基づいたアメリカ型のアウトソーシングの良さを認めるものの、その限界について実証研究をもとに説明した。アメリカ型のアウトソーシング戦略を採用する日本企業は、日本企業独自の有効性に基づいた本来の「日本の競争力」(顧客満足追求型経営) の良さを否定してしまうことになる可能性がある。

(文責：小椋康宏)

特別講演 I : 「中国企業における管理モデルについて」

講演者：張良杰氏 Liang-Jie Zhang, Ph.D. (金蝶国際軟件集團有限公司高級副總裁)



Kingdee (金蝶) 国際ソフトウェアグループ副総裁である張良傑博士の報告は以下の4点に分けて行われた。

### 1. Kingdee 企業グループについて

金蝶国際ソフトウェア集団は 1993 年中国深セン市で設立、香港証券取引所での上場されたソフトウェアの大手企業である。中国におけるソフトウェア産業をリードする企業として、アジア太平洋地域におけるソフトウェア産業の牽引役を果たし、世界でも著名なソフトウェアの大手企業として成長している。Kingdee は、IDC (インターネットデータセンター、Internet data center) から、6 年連続で中国中小企業の企業資源規格 (ERP) の市場占有率が 1 位、4 年連続で『Forbes Asia』からアジアのランキング 1 位、2007 年ガートナー (Gartner) より、次世代 SOA サービス提供最良 19 企業の一つに選ばれた。2008 年には優秀品質深セン市長賞を獲得した。2007 年より、IBM における当該社への資本参加によって IBM とグローバル戦略のパートナーとして共に SDA、マーケティング、コンサルタント、応用サービス、電子商ビジネスなどの分野で協力関係を結び、業績を上げている。従業員 9,000 人、本社が深セン市、ソフトウェア園区が深セン市、

上海、北京、研究開発センターが深セン市、上海市、北京市、成都市とシンガポールに設けられている。

## 2. 中国における経営管理モデル

中国式管理モデルとは、中国式経営管理思想を基に、近代科学管理を有効に融合させた最適管理の結合体である。つまり、中国式管理モデルとは、東方の管理思想と西洋の近代管理モデルを中国の国情に合わせて最善に融合されたモデルである。中国にとっては、中国企業管理焦点の沿革、経営管理の意思決定メカニズム、そして中国式の経営管理から何を研究するかについてさらに明らかにする必要があると語った。

中国式経営管理モデルは、2008年から2010年まで『中国式管理モデル解釈』のシリーズで出版されている。なお、『中国企業管理智库』（中国企業管理モデルのシンクタンク）のタイトルでネットでの検索もでき、非常に人気が高い。

## 3. クラウド・モデルへの移行

クラウド・モデルとは主に、クラウド・コンピューティングを指すが、「クラウド」（雲）は、ネットワーク（通常はインターネット）を表している。従来より「コンピュータシステムのイメージ図」ではネットワークを雲の図で表す場合が多く、それが由来と言われている。

従来のコンピュータ利用は、ユーザー（企業、個人など）がコンピュータのハードウェア、ソフトウェア、データなどを、自分自身で保有・管理していたのに対し、クラウド・コンピューティングでは「ユーザーはインターネットの向こう側からサービスを受け、サービス利用料金を払う」形になる。

クラウド・コンピューティングとは“より賢く”の原則をITに適用することである。Kingdee社を含め、中国の企業も積極的にクラウド・コンピューティングを取り入れていることを示唆した。

また同氏は、IBMのクラウド・コンピューティングへの取り組みとして、製品／サービス体系やKingdee社事例、ユーザー事例などを紹介した。

#### 4. ケース・スタディ

ビジネスに徹するため、現在中国では企業間におけるクラウド・マネジメントの普及に力を入れている。

事例として、現在中国で注目を集めていて人気が高い中小企業向けの"友商網" (YouShang.com) を挙げた。

"友商網"は、ユーザーにビジネスサービスの提供を徹している電子商ビジネスのサービス提供のプロバイダーである。登録ユーザーが 500 万人、会員 (有料) が 15 万人、顧客の満足度がトップクラスの 90%強である。

また、iPhone による財務管理の事例も取り上げたが、操作が易しく、たくさんの情報の提供が魅力的な特徴である。ダウンロードだけで 60 万以上に達する。使用状況として、毎日ログインが 5 時間以上、毎日使っているユーザー 3 万人以上で、平均使用時間が 40 分である。中国における財務管理の利用としてはトップクラスに入っている。

また、マネジメント、IT ソリューションに関するプロバイダーの紹介もあった。

報告者の張良潔博士は、Kingdee 社の副総裁、兼 Kingdee 研究院院長で、主に新製品設計の指導及びハイテックと商業モデル構築推進の責任者である。元 IBM サービス計算部門の初代責任者で、彼が指導してきた設計、開発、販売における売り上げは数十億ドルに達し、IBN における優れた技術成果賞が授与された。サービス分野における計算技術と応用領域での多大な貢献が大きく評価され、2011 年 IEEE Fellow (国際電気・電子エンジニア学会院士=学士院会員) に選ばれた。中国武漢大学、北京郵電大学、北京大学、清華大学の客員教授を兼任。また、中国在米科学技術協会ニューヨーク分会会長、IEEE (国際電気電子エンジニア協会) 計算機学会サービス計算専門委員会会長、IEEE サービス計算刊行物の編集長などを兼任。40 項目の発明と特許、140 以上の研究論文が発表されている。

(文責：金山権)



## 特別講演Ⅱ：「当社のグローバル化と今後の課題」

講演者：松谷貫司氏（マニー株式会社執行役会長）



まず、マニー株式会社の創業についてグローバル化の過程を踏まえながら説明した。同社のグローバル化への動機については、世界に先駆けて縫合針のステンレス化を実現したことが市場を開拓する意味で大きなきっかけとなった。その後、生産の効率化をより確実なものとするために、量産のための海外販売を行い、続いて手作業を敬遠する日本人の増加によって生産の現地化を行うようになってきた。

同社は一貫して「世界一の品質を目指す戦略」を掲げており、「世界一か否かの比較試験（各製品、年2回）」や「世界一か否か会議（各グループ別に2回）」を実施し、社員のモチベーション向上に取り組んでいる。また、世界一を実現維持する戦略として、市場の要求にいち早く対応すること、そのためには多様化するニーズに応えるために、多品種生産に対応しなければならない。そのためにはコストがかかっても完全自動化は行わない主義である。

現在、海外子会社は主にベトナム、ミャンマー、ラオスに拠点を置き、とりわけベトナムを重視している。ベトナムの工場では、首都からかなり離れた場所に位置している。しかも工業団地には入らず、管理職や事務スタッフが社長や本社とのコミュニケーションの手段として日本語を使っているというユニークな経営が特徴的である。一方で、新たに進出したミヤ

ンマーやラオスでは、現地スタッフとの意思疎通が必ずしもうまくいっていない問題がある。また、製品についても中国をはじめ模倣品が世界中で出回り、新たな対策が求められている現状にある。

この他にもコーポレート・ガバナンスの観点から、委員会設置会社の形態をとり、社外取締役が過半数を占める体制をとるようになった。また、誰もが社長になれる機会を構成に与えるために課長から社長までは公募制を採用している。

(文責：小椋康宏)

## 2.2 第8回シンポジウム

### 「経営のグローバル化時代における経営者育成」

日時：2011年12月3日（土）

会場：東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

#### 【センター長挨拶】

小椋康宏氏（センター長、東洋大学経営学部教授）

#### 【特別講演】

講演テーマ：「経営のグローバル化時代における経営者育成」

講演者：佐藤信雄氏

（ハーバードビジネススクール 日本リサーチセンター長）

司会者：森川信男氏

（客員研究員、青山学院大学経営学部教授）

#### 【研究報告】

報告テーマ：「遺伝子型経営企業にみる経営志向性と経営者観」

報告者：吉村孝司氏

（客員研究員、明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授）

司会者：河野大機氏

（プロジェクト・サブリーダー、東洋大学経営学部教授）

#### 【パネルディスカッション】

論題：「経営のグローバル化時代における経営者育成」

パネリスト：吉村孝司氏

パネリスト：小嶋正稔氏（研究員、東洋大学経営学部教授）

パネリスト：中村久人氏（研究員、東洋大学経営学部教授）

コーディネーター：小椋康宏氏

講演テーマ：「経営のグローバル化時代における経営者育成」

講演者：佐藤信雄氏（ハーバードビジネススクール 日本リサーチセンター長）



経営のグローバル化時代における経営者育成に必要な要件として、第一にリーダーシップが挙げられる。リーダーシップに関する研究は、研究者や実務家の関心も低く、必ずしも進んでいるとはいえない。その要因としてオーナーシップの欠如が指摘できる。すなわち、自らの責任の下で不確実で複雑な経営環境の中で意思決定を行い、問題解決のできるリーダーが非常に少ないといえる。これは特に日本企業の経営者に当てはまるものと考えられる。

グローバルな経営環境の中で、オーナーシップのあるリーダーを育成するためには、①不確実性に対応する、②複雑性に対応する、③ダイバーシティで物事を考える、④透明性を確保する、ことが必要であろう。しかしながら、日本企業はいずれの項目においても不得意な側面が強いといえる。例えば、ダイバーシティに関しては、日本企業が海外事業を展開した場合、年齢、性別、国籍、宗教等に関係なく現地人を採用するケースは、欧米に比べて非常に少ないことが指摘できる。

経営のグローバル化時代においては、まずリーダーが企業の①Value、②Philosophy、③Purpose を組織内に浸透させる能力を有していることが組織全体の軸がぶれずにあらゆる国で事業を行うための一つのキーワー

ドとなる。

以上のことを踏まえた経営者育成を行うために、次にハーバードビジネススクールのMBAコースの実際について取り上げていくことにする。

同コースのMissionは①リーダーシップ（既述したようにオーナーシップを有したリーダーを育成する）、②違い（たとえ成功を収めても現状に満足するのではなく、常に新しいことに挑戦する）、③グローバル化（常に視野を広げる）である。

授業の内容はケース・スタディが多く、常に意思決定が要求される。意思決定は、具体的な計画、実行、評価に至るまで要求される。したがって授業の大半はディスカッションであり、常に発言が求められる。授業の評価においても授業態度が50%、期末試験が50%で行われる。

また教員の昇進においても査読論文の数は勿論のこと、ケーススタディの作成も大きなウエイトを占めている。

このように学生と教員が共に切磋琢磨して経営者育成に取り組んでいる様子が窺えた。

（文責：小椋康宏）

報告テーマ：「遺伝子型経営企業にみる経営志向性と経営者観」

報告者：吉村孝司氏（客員研究員、明治大学専門職大学院会計専門職研究科教授）



本報告は経営のグローバル化時代にあつて、わが国企業における経営志向性と求められる経営者像について、「企業遺伝子」の存在とその継承過程の解明を目的とする独自の分析視点から接近することを目的とするものである。

本報告では①「経営者（企業者を含む）に関する背景の相違によって経営者育成方法は異なる」、②「今後の経営者育成にあつては、革新性と社会性を共有する経営者の育成が必要とされる」という二点の研究提言を示しながら、最近の関連研究としての「次世代経営人材の育成」（野村マネジメント・スクール）と、「企業遺伝子の形成過程および継承過程とその影響に関する研究」（報告者）の2研究に関する概要をまず示した。前者においては、わが国企業の経営における喫緊の課題としての「次世代経営人材の育成」を掲げられ、当該人材に求められる資質としての「決断力」、「創造性」、「不転の決意」、能力としての「ビジョン設定力」、「変化察知力」が必要とされていることが示唆されている。後者においては、わが国を代表する企業ならびに創業から100年を超える老舗企業を対象とした実証研究から、それらにおける「企業遺伝子」の存在を証明するとともに、求める経営者像については、創業期間の長期化に伴い、個人性と革新性を要件とする人材観から社会性と伝統性に富む人材観へと経過的にシフトする傾向が存在することを解明した。合わせて、個人性と革新性に富む人材観については、求められる経営者像として一般化しているのに対し、今後における次世代型経営者としては社会性と革新性を併存させる人材が求められるとの見解を示した。この点については、ファーストリテイリングにおける「FR・MIC（First Retailing Management Innovation Center）」創設やソフトバンクによる「SoftBank Academia」創設という、次世代経営者育成のための具体的事例によって裏付けられている現況にも言及した。

また経営社会に大きな影響を及ぼしてきた実際の経営者（企業家を含む）をイメージとした次世代型経営者像をもって、求められる人材像として短絡的に描かれがちな実態に対し、これら個々の経営者は、その出生要件や後継要件、進退要件、経営環境との関連要件等において、個別固有の事情を有しており、こうした諸要件を踏まえた分析と考察が必要とされると同

時に、経営者（企業者を含む）に関する背景の相違によって経営者育成方法は異なるとの研究提言を踏まえた育成方法が検討されるべきとの示唆を図った。

（文責：吉村孝司）

【パネルディスカッション】

論題：「経営のグローバル化時代における経営者育成」

パネリスト：吉村孝司氏

パネリスト：小寫正稔氏（研究員、東洋大学経営学部教授）

パネリスト：中村久人氏（研究員、東洋大学経営学部教授）

コーディネーター：小椋康宏氏



まず、吉村孝司氏が上記の報告を踏まえて、経営のグローバル化時代における経営者育成を考える点において、つねに「nationality（自国性）」に主軸を置いたうえでの次世代型経営者の模索と育成を図るべきであることを付言した。

続いて、小寫正稔氏が「経営のグローバル化時代における経営者育成」と題して報告を行った。小寫氏はまず、「場」を通じた経営者教育の必要性について主張した。日本企業の人材育成においては Off-JT が主流であるが、

経営者育成においてはそれだけでは不十分である。やはり、意思決定の「場」を多く設けることが重要であり、OJT を積極的に取り入れることが必要である。例えばハーバード AMP や GE のリーダーシップ・プールが先進事例として挙げられる。また、日本企業は元来より年功序列が取り入れられており、すべての従業員に対して平等に仕事が与えられれば、仕事が細分化して大きな仕事ができない。換言すれば若く優秀な人に経営者育成の「場」が与えられないことが懸念される。

また、経営者教育については H. ミンツバーク『MBA が会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』でも取り上げられているように、リーダーシップ、コミュニケーション能力、英知については教育不可能なものであり、ハーバード大学の卒業生はもともと優秀であるために、MBA をとらなくても成功できるという意見もある。さらに、経営学のカリキュラムは実務経験のない学生に対して、ひたすら経営分析を中心に教育を行う傾向にあり、これらの知識はビジネス教育であり、経営者教育とは程遠いものであるという指摘もなされている。

一方で、経営者教育を改善するためにビジネスゲームに注目する動きも古くは 1950 年代より散見されるようになった。特にビジネスゲームの歴史的変遷、教育目的と教育効果、ビジネスゲームの判定方式、優位性と限界について説明がなされ、経営者教育にビジネスゲームを導入することの今後の可能性について言及された。

続いて、中村久人氏が「経営のグローバル化時代における経営者教育」と題して報告を行った。まずグローバル経営における経営者育成に必要な要件として、異文化適応が挙げられる。特に個人主義的文化、低コンテクスト文化、デジタル文化である欧米系企業に対して、日系企業は集団主義的文化、高コンテクスト文化、アナログ文化であり、日本企業は欧米企業に比べて異文化適応の経験が貧しく、意識も低いことを主張された。

次に将来のグローバル・マネジャーを養成する最も強力な方法として海外勤務経験を挙げられた。しかしながら、実際には任期途中で帰任したり、現地に馴染めず、業績不振者の増加や帰任後の離職を招くケースも多い。

このような障害を取り除くためには、①人材を見極め、採用し、その人



材を適切な職務に配置する（採用・選抜）、②異なる文化の中でもうまく仕事ができるよう効果的なトレーニング（研修）をする、③現地到着後も異文化適応の支援を行う、④現地勤務終了前に帰任がうまくできるような支援する、⑤これら一連のサイクルを通じてグローバル・マネジャーを育成する、ことが重要であると述べられた。

最後にディスカッションとして、いくつかの質問が示された。まず「グローバル化時代における経営者育成に必要なものは何か」という問いかけについては、そもそもそれぞれの地域や国においてグローバル化の捉え方、経営者育成のあり方が異なるのではないかと、日本企業の経営のグローバル化と捉えた場合、経営者育成の対象は日本人のみならず、現地人さらには第三国籍人も含めて行っていくべきではないかと、日本の経営、アメリカの経営、ヨーロッパの経営とそれぞれの国や地域に応じて経営方式が異なるとすれば、グローバルという1つの枠組みの中で議論することが本当に適切であろうか、といった議論がなされた。

また「経営者育成の具体的な手法があるとすればそれは何か」という問いかけについては、やはり経営者育成は資質のある人を選抜して行うのが効果的であり一皮むける経験を多く積ませることが重要ではないかと、一概に経営者育成の方法をモデル化することはできないのではないかと、経営者育成は経営者自身でしかできないのではないかと、といった議論がなされた。

（文責：小椋康宏）

## 2.3 第9回シンポジウム

### 「グローバル化時代の経営者・管理者教育」

日時：2012年1月28日（土）

会場：東洋大学白山キャンパス2号館16階スカイホール

#### 【センター長挨拶】

小椋康宏氏（センター長、東洋大学経営学部教授）

#### 【研究報告】

論題：「日本企業の成果主義的賃金・人事処遇制度における公正性  
—組織的公正理論の視点から—」

報告者：幸田浩文氏

（プロジェクト・サブリーダー、東洋大学経営学部教授）

司会者：中村久人氏（研究員、東洋大学経営学部教授）

#### 【特別講演】

論題：「経営のグローバル化とは何か？  
—日米自動車産業の経営現場から—」

講演者：佐藤勝彦氏

（日本フォード特別顧問、フライシュマン・ヒラード・ジャパン株式会社  
シニア バイス プレジデント）

司会者：小嶋正稔氏（研究員、東洋大学経営学部教授）

#### 【特別講演】

論題：「クラウド時代の国際競争力と21世紀の新しい経営モデル」

講演者：辻野晃一郎氏

（前 Google 日本法人代表取締役社長、アレックス株式会社代表取締役社長）

司会者：森川信男氏（客員研究員、青山学院大学経営学部教授）