

「プロ経営者」の登用と経営幹部の養成

－経営幹部候補生研修制度の在り方をめぐって－

藤 野 哲 也

Abstract

The purpose of this paper is, in the increase of Global M&A, to examine the recent successful scouting case of Top Executive as President or CEO from outside and to make clear the changing requirements for Top Executives, then to try to propose how to improve the Executive Candidates Training Program in large Japanese Corporations.

In these two or three years, in some Japanese Corporations, Top Executives as Presidents or CEOs were scouted from outside against Japanese tradition of nomination from internal candidates. In case of Calbee, the scouted Chairman and President has succeeded to improve its achievement tremendously, based on the management knowhow with his background in an excellent US. Multi-national Company.

Adding to such cases, even within the tradition of internal nomination, Hitachi had nominated the once retired Vice Chairman to the Top Executive and recovered from its first ever red figures in Japanese industries.

On both hands, it seems that it would be one of the important requirements for Top Executives to have experience to see the company they belong to from outside.

According to the author's survey, in most cases, the Executive Candidates Training Programs in large Japanese corporations are lack of such point of view. Including some methodological application, it seems that it is necessary to be reviewed and renovated fundamentally.

Keywords : Global M&A, Scout of Top Executives, Global Internal Labor Market, Executive Candidates Training System, Japanese Corporate System,

はじめに

ジェットロ「世界貿易投資報告」(2015年版)によれば、日本の対外直接投資は2011年以降、1,000億ドル超を記録しており、日本企業は引き続き海外市場の開拓を積極的に進めている。対外M&Aも4年連続で500億ドルを超えており、対外M&Aに積極的な日本企業の姿勢に変化は見られない。

しかしながら、日本企業の海外進出が本格化してから既に40年余り¹⁾、経済のグローバリゼーション、経営のグローバル化が言われ出してからも既に四半世紀が経過しているが²⁾、「『経営の現地化』は(日本の海外進出企業で組織する)日本在外企業協会の永年のテーマであり続けている」(渡辺和彦・同協会元専務理事)³⁾。

他方、日本企業の特徴を「人を大切にすると自賛する理解とは裏腹に、1994年から5年間フォードからマツダに出向し、経営幹部としてマツダの経営に当たったヘクスター専務(当時)は、日本企業の強い所として「開発力、生産技術、従業員の忠誠心」を挙げてはいるが、「人材育成」を「商品計画、販売とマーケティング、財務分析力」と並んで、むしろ日本企業の弱い所として指摘している⁴⁾。

また、日本企業において1990年代から始まった「年俸制」「役割給」などの成果主義賃金制度の導入も、20年にも及ぶ紆余曲折を経てなお「年功賃金」から脱し切れたとは言えないのが現状である⁵⁾。

日本企業による大型の対外M&Aが増加する中で、こうした人事システム面での脆弱さ、導入したノウハウの「消化不良」は、グローバル化した企業グループの経営の在り方にも影響をもたらすのではないか。取り分け、急速に進む経営のグローバル化で日本の大企業の経営者に求められる要件に変化が生じているのではないか。そうであれば、従来の「経営幹部候補生研修制度」も変革が必要となろう。

本論は、改正会社法の施行やコーポレートガバナンス・コードの適用開始

(いずれも2015年)に伴って企業統治の改善や「経営者の選任手続き」論議が盛んになっている一方で、日本の大企業に最近見られるようになってきた「プロ経営者」登用の問題について検討を加え、大型のM&Aなどで一段と進展した経営のグローバル化の中で求められる経営者の要件について明らかにすることを試み、併せて日本の大企業が目指すべき「経営幹部候補生研修制度」の在り方を展望することを目的とするものである。

[注]

- 1) 通産省(現・経産省)が「我が国企業の海外事業活動調査」を開始したのは、1972年のことである。
- 2) 今回のグローバリゼーションがいつ始まったについても様々な見解があり得る。例えば、伊藤健市ほか編『アメリカの経営・日本の経営—グローバル・スタンダードの行方—』ミネルヴァ書房、2010年などを参照されたい。ここでは、取り敢えず、政治面に限っても、「ベルリンの壁」が崩壊してから27年、旧ソ連が崩壊してから24年が経過している点を指して、四半世紀とした。
- 3) 2014年3月5日の渡辺氏の講演「何故、日本企業では経営の現地化が進まないのか」(一般社団法人グローバル人材育成研究会主催)の中での言及。
- 4) 「日経ビジネス」, 1999年1月11日号, p.38。
- 5) 日本経済新聞, 2010年11月7日「進まぬ『脱年功賃金』」参照。

1. 「プロ経営者」とは

1) 「プロ経営者」と「経営のプロ」

最近、日本の大企業においても外部から「プロ経営者」を社長もしくはCEO(以下、社長/CEOと記す)として採用するケースが出てきている。1998年に瀕死の経営状態にあった日産自動車の経営改革をリードしたカルロス・ゴーンは、出資者であるルノーからの派遣であったが、2014年に武田薬品工業の社長に就任したクリストフ・ウェバーはグラクソ・スミスクラインからのスカウトであった¹⁾。

日本人経営者に目を向ければ、アップルコンピューター(日本)社長から

日本マクドナルド社長に転身し、「マックからマックへ」とはやされた原田永幸（泳幸は自称）は、2013年にベネッセホールディングスの会長兼社長に登用された。同じく、異業種から登用されたのが、2014年に日本コカコーラ会長から資生堂社長に転じた魚谷雅彦である。また、新浪剛史のローソン会長からサントリーホールディングス社長への登用も記憶に新しい。いずれも以前経営者を務めた企業でみせた経営者としての経営手腕を評価されてのことであった²⁾。

勿論、「プロ経営者」の登用が必ず成功している訳ではない。2016年6月には、2011年に「プロ経営者」として日本GE社長兼CEOからLIXILグループ社長に登用されていた藤森義明が退任し、後任に工具通販大手のMonotaRo（モノタロウ）会長の瀬戸欣也が登用された。藤森氏はLIXILの事業構造、組織、人事制度などを急速に「グローバル化」したが、中国事業で躓き、その責任を取らされたとされる。上述の原田氏は2年連続最終赤字の責任を取って、2016年6月にベネッセホールディングス会長兼社長を退任している³⁾。

「内部昇進」を専らとして人材を育成しながら社長候補を精選していき、最終的には社長（近年では時としてCEO）の眼に適った人物を自らの後継者に指名する（最近では、「指名委員会」における検討を経るというプロセスが加わるケースも増えている）、というのが伝統的な日本の大企業におけるトップ・マネジメントの交替パターンであった。第2次世界大戦後成立した日本型経営システムの中では、「プロ経営者」を企業の外部からスカウトしてくることは、日本の大企業にとって、未曾有の経営危機など、余程のことが無い限りあり得ない選択肢だったのである⁴⁾。

言うまでもなく、筆者はここで、内部登用の「生え抜き」社長に「経営のプロ」がいないということを主張している訳ではない。2000年6月に就任し、「創生21計画」を掲げて瀕死の松下電器産業（現、パナソニック）の企業業績をV字回復させたことで名を知られた中村邦夫社長（当時）、2009年4月

に就任し、7,873億円の当期純損失という日本における製造業史上最大の純損失額を記録した日立製作所の経営を立て直した川村隆会長兼社長（当時）も「経営のプロ」に挙げられるべきであろう⁵⁾。

但し、中村氏の対策も川村氏が採った再建策も、いずれも人員削減、赤字事業からの撤退を含む事業ポートフォリオの組み替え、組織の大幅再編などを一気に進める総合的かつ包括的のもので、従来の日本企業によくみられるような総花的経営危機対策ではなく、トップダウン型の、川村氏の言葉を借りれば「欧米企業型の」ドラスティック経営改革であった点は見逃せない⁶⁾。

2) 「プロ経営者」とは何か

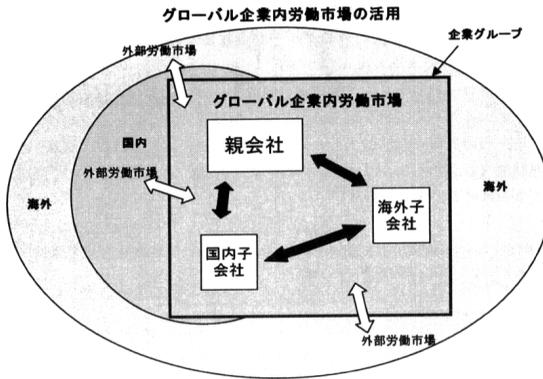
「プロ経営者」とは何か、どのように定義付けることが可能であろうか。勿論それは、20世紀に所有と経営の分離に伴って登場した、所有者に代わって経営を専門的に担当する者としての「専門経営者」(Professional Manager) 一般と異なるものであることは言うまでもない。

第一に、日本の大企業における経営者選抜の特徴としては、欧米企業の「能力・スカウト」に対置して、「学歴・年功・生え抜き」の3条件が挙げられる（『日本企業の経営システムと欧米企業の経営システムの比較モデル』『経営教育事典』⁷⁾）。

また、欧米多国籍企業が入社に際しての「入り口 (Port of Entry)」, 即ち企業グループ内の「どこに入社したか」を重視しない「グローバル企業内労働市場」をその人事システムの特徴とするのに対し、日本の大企業では、例え「グループ経営」を標榜している場合でも、親会社採用か否かはその社員のステイタス、給与水準、キャリア形成に重大な影響を招来するという相違点も存在する⁸⁾。

更に、日本の大企業の生え抜き社長/CEO の中でも「経営のプロ」がいるように、欧米多国籍企業にも GE のジャック・ウェルチのように、新入社員として入社した企業の社長/CEO に上り詰めて優れた経営手腕を発揮する

<「グローバル企業内労働市場」の概念図>



出所：日経連「経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新」
2000年12月、p.34より。

「生え抜き」の「経営のプロ」がいるという事実も無視できない⁹⁾。

前節でみた最近の現象とこれら3点を合わせて考慮すれば、「プロ経営者」とは「優れた経営能力・実績を有し、複数の企業を社長/CEOとして異動する人材」と定義することができよう。それは「社長/CEOとして異動する」という意味で、(優秀な社員の)転職、即ち「異なるグローバル企業内労働市場への異動」とは区別され、「複数の企業を社長/CEOとして異動する」点で、「生え抜き」社長/CEOの中の「経営のプロ」とも区別される。

[注]

- 1) 日本の大企業における成功した外国人社長としては、例えば、1996年から4代続いてマツダの社長を務めたヘンリー・ウォレス、マイク・フィールズらフォード社からの派遣(第三国間派遣を含む)社長などが、失敗に終わった外国人社長の登用例としては、日本板硝子におけるスチュアート・チェンバース、クレイグ・ネイラーらのケースが知られている。
- 2) 最近の日本の大企業における日本人の「プロ経営者」の登用については、日本経済新聞、2015年12月22日記事、日本経済新聞など参照。

- 3) 日本経済新聞, 2015年12月22日記事, 2016年5月12日記事, 2016年6月10日記事などを参照。
- 4) 日本型経営システムについては多くの研究書, 論文が書かれているが, 例えば, その集大成の一例としての「日本企業の経営システムと欧米企業の経営システムの比較モデル」『経営教育事典』(学文社, 2006年, pp.108 - 110)では, 比較対象項目「経営者」欄では日本企業の経営システムとして「生え抜き」を挙げている。
- 5) 中村社長の経営改革は, 創業者の経営理念である「連邦経営」の否定としての有力子会社の100%出資子会社化, 事業部制の見直しなどに始まり, パナソニックへのブランドの統一に至るドラスティックなものであった。その概略については, 藤野哲也『日本企業における連結経営—21世紀の子会社政策・所有政策—』(税務経理協会, 2007年, pp.89 -95)などを参照。
しかし, テレビ事業においてプラズマテレビに集中投資し, 液晶テレビへの市場の流れを読み違え, プラズマテレビ事業からの完全撤退に追い込まれた(2013年)ことなどから, パナソニックが再び巨額の損失を計上するに至り, その功罪は相半ばするとする見方も多い。日本経済新聞, 2013年10月9日, 11月1日記事などを参照。
- 6) 川村隆『100年企業の改革 私と日立』日本経済新聞出版社, 2016年, p.22ほか。
- 7) 『経営教育事典』学文社, 2006年, pp.108-11。
- 8) 「グローバル企業内労働市場」とは, 親会社, 国内子会社, 海外子会社で構成される, 個別企業の枠を超えつつも企業グループとしての統一的な雇用, 人事制度, 人材育成方針などを有する内部労働市場を指し, そこでは最初に入社するのが親会社であれ国内子会社であれ, あるいは海外子会社であれ, 一人の人的資源として「グループ社員」となる。藤野哲也「『グローバル企業内労働市場』の活用—日本板硝子における外国人社長の退場を契機に—」, 『経営と経済』, 第93巻 第1・2号, pp.235-236。
- 9) ジャック・ウェルチは1960年にイリノイ大学大学院博士課程を修了(工学博士)して, 直ちにGEに入社している。詳しくは, 藤野哲也の前掲論文, p.241の表「GE ウェルチ会長のキャリア」を参照されたい。

2. カルビーの事例から

1) カルビー・松本晃会長兼 CEO のキャリア

「プロ経営者」は一般の経営者とどこが異なるのであろうか。何か特別な経営のノウハウを有しているのであろうか。であるとすれば, それはどのよ

うにして獲得されたのであろうか。

「プロ経営者」は日本の大企業でも上述のように増えてきているが、ここではジョンソン・エンド・ジョンソン（日本）の社長から、カルビーの会長兼 CEO に登用された「プロ経営者」である松本晃がカルビーで行なった経営改革の事例についてみてみよう¹⁾。

まず、最初に松本晃のキャリアについて確認しておきたい。

松本氏は1972年に京都大学大学院農業工学研究科修士課程を修了し、所謂「新卒の一斉採用」で伊藤忠商事に入社している。入社後、伊藤忠商事の機械部門を14年ほど経験した後、1986年には医療機器メーカーのセンチュリーメディカルに取締役・営業本部長として出向し、経営幹部としての経験を積み手腕を磨いている。

そうした評価を業界で得たことにより、ある外資系コンサルティングファームの紹介で、1993年にジョンソン・エンド・ジョンソン メディカルの代表取締役プレジデント（営業本部長）にスカウトされ、更に、1999年にはジョンソン・エンド・ジョンソン（日本）の社長に登用され、“Our Credo”を中心に据えた歴史ある優良欧米多国籍企業の経営ノウハウを身に付けた。

2008年にカルビーの社外取締役として招かれ、2009年には会長兼 CEO に登用されて、現在に至っている。

2) カルビーの経営改革

「プロ経営者」としての松本氏がカルビーで行なった経営改革を列挙すれば次の通りである。

- 1) 製造原価分析 → 変動費・固定費の仕分け → 変動費の削減 = 本社集中購買開始
- 2) 売値引きによる売上増 → 設備稼働率アップ → 単位当たり固定費削減

3) 6つの成長戦略の表明

- ① 海外進出 = 海外生産・販売
- ② 商品開発 = スナック
- ③ ポテトチップスのシェア回復 = 国内シェア60% → 73% (2015年度)
- ④ ペプシコとの資本提携 = ペプシコ (日本) の全株式の取得 + ペプシコによるカルビー株式20%取得
- ⑤ M&A
- ⑥ 新規事業

4) ジョンソン・エンド・ジョンソンの“**Our Credo**”の持ち込み = 「ビジョン」

5) 株式上場 (東証一部) = 株主 (外部の目) を意識させる

6) 社員の一体感の醸成 = 「夢」の意識化 = 『われわれは日本のネスレになる』

2009年の会長兼 CEO 就任時、松本氏がカルビーの経営上の重大な問題点として認識したことの一つは、売上高1,500億円辺りで成長が止まっていること、またシェアが高いにも拘らず営業利益率が低いこと (1%台) であった。

ここで松本氏が採った問題解決策は極めてオーソドックス且つベーシックな手法である。即ち、主力製品であるポテトチップスの製造原価を固定費と変動費に分け、コスト構造を把握することから始めたのである。

そして、それまで工場ごとに購買を行っていた組織構造を改めて本社による集中購買に切り換え、数量ディスカウントを獲得することなどにより変動費の削減を実現するとともに、他方で製品の店頭価格を2割引き下げることによって販売量を増加させ、工場稼働率を上げることによって販売増を実現し、単位当たり固定費を引き下げ、収益性を一気に改善させた。

就任時に1,465億円であった売上高は、直近の2015年度（2016年3月期）で2,461億円と1.7倍に増加し、1%台であった売上高営業利益率は11.4%と10%を超えるレベルに達している。

会長兼 CEO 就任時、松本氏がカルビーの経営上の重大な問題点として認識したもう一つの点は、「儲けることが第一」、即ち、雇用の維持や給与の増額は勿論、設備投資も研究開発も利益あつてのことという意識が欠如、もしくは著しく弱かったことであった。

利益増大を図るためには、低迷する国内市場向けの生産・販売体制に加えて、海外子会社を設けて海外生産・海外販売を拡大する一方、国内市場においてもポテトチップスの販売にテコ入れし、販売シェアを60%から65%にアップさせている。その後も、この面での努力は継続しており、ポテトチップスの国内シェアは2015年度で73%に達した。

ペプシコとの資本提携は、松本氏のイニシアティブによるものではなく、20年来の懸案を決着させたものである。

東証一部への株式上場も、松本氏の発案というよりもむしろ「創業者の遺言」を実現したものであるが、「儲けることが第一」という企業経営の基本思想と株主を意識することとは相通ずるものがあるのは言うまでもない。また、社員のコンプライアンスへの意識も上がったと言う。

M&A と新規事業は、本格的にはまだこれからの経営課題である。

取締役7人中5人を社外取締役にするというコーポレートガバナンス改革もジョンソン・エンド・ジョンソンで得た経営ノウハウの一端であるが、松本氏が最も重視するのが、ジョンソン・エンド・ジョンソンから持ち込んだ“*Our Credo*”に基づく企業文化である。

株主よりも顧客や従業員、社会を上位に置く「カルビーグループビジョン」は、明らかに“*Our Credo*”に基づくものであり、こうした企業文化は社員の一体感を醸成し社会との共存を支えるが、「書かれたもの」として経営者が交替してもそれを引き継がせる効果があるという経営者としての信念に基

づくものである。

＜カルビーグループビジョン＞

顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、
そしてコミュニティから、最後に株主から
尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる

出所：カルビー株式会社/公式ホームページより

「プロ経営者」としての松本氏の場合、伸び悩む国内市場で行き詰っていたカルビーの経営を文字通りグローバル化し、利益ある成長軌道に乗せた経営者としての要件は、ジョンソン・エンド・ジョンソン（日本）での社長経験からグローバル企業の経営ノウハウを身に付けていたことにあると言えよう。

[注]

- 1) 松本晃とそのカルビーにおける経営改革については、会社資料、日本経済新聞、「日経トップリーダー」など新聞・経営誌の報道記事・インタビュー特集などのほか、2016年7月1日に実施した筆者による松本氏へのインタビューにおけるヒアリング内容による。

3. 日本企業における経営幹部候補生研修制度

1) 「経営幹部候補生研修制度に関する実態調査」の結果から

上述の通り、日本の大企業の生え抜き社長/CEO の中にも「経営のプロ」がいるように、欧米企業にも新入社員として入社した企業の社長/CEO に上り詰めて優れた経営手腕を発揮する「生え抜き」の「経営のプロ」がおり、例えばGEが経営幹部を育成すべく、クロトンビル研修所での社員教育・研

修に注力していることはよく知られている。

日本の大企業においても、とりわけ経営のグローバル化に直面している企業で、2000年前後から所謂「コーポレート・ユニバーシティ」（企業内大学）を設立するなど、経営幹部候補生研修制度を設けた（あるいは整備した）企業が少なくない。優秀な社員を早期に選別し、特別な教育・研修機会を与えることで「将来の経営幹部」を育成するというのがその目的である。

しかし、実際には多くの日本企業が「次世代リーダーの育成方法を確立できていない」と感じているという指摘もある¹⁾。

筆者が2013年5月～2014年4月に実施した日本の大企業11社のヒアリング調査によれば、各社が「経営幹部候補生研修制度」として実施している研修の内容、方法は概ね次の通りであった²⁾。なお、ここで言う「経営幹部候補生研修制度」とは、役員昇進を控えた理事、上級部長クラス等を対象として実施される選抜教育のことで、所謂「階層別教育」としての部長研修や課長教育等は対象としていない。

<研修内容>

（次の全部、またはいずれかの組み合わせ。）

1. 「経営塾」（その企業のDNAを伝承する塾）
 - ・ トップ・マネジメントの話を直接聴く、もしくは「対話する」ことによって、創業の精神、企業文化などの「アイデンティティ」を伝える。
2. 「ビジネスモデル／課題を考えさせる（提案させる）」
 - ・ ビジネスモデルを提案させる（探させる）。
 - ・ 与えられた課題から選択させ、考えさせる。
 - ・ ベンチマーク企業を探し研究させる。
3. MBAレベルの経営知識習得
 - ・ 国内外のビジネススクールへの派遣、または連携講座の開催。
 - ・ ビジネススクールの教授等の招聘による講義。

- ・MBAレベルの経営知識習得については、他の管理職研修と共通実施、もしくは「受講済み」というケースあり。

<研修方法>

1. 「ビジネスモデル／課題を考えさせる（提案させる）」研修では、メンバーをいくつかのグループに分けて課題に当たるグループ学習法が採られている。
2. 「MBAレベルの経営知識習得」は原則として座学方式である。
3. 「ビジネスモデル／課題を考えさせる（提案させる）」研修では、グループごとに社長/CEOの前でプレゼンテーションさせて競わせるなど、プレゼンテーションを伴う。（報告書・レポートの提出のみというケースはない。）
4. 日本人経営幹部候補生と海外子会社の経営幹部候補生の研修制度を別々に実施しているケースと、両者から区別なく選抜する混合タイプ（単一型、もしくはグローバル型）で実施しているケースがある。
5. 米国で開発された学習理論である「アクションラーニング法」（マーカードモデル）をそのまま日本人社員に適用しているケースがある。
6. 意思決定訓練法としてハーバード大学方式の「ケース・メソッド」を採用しているケースはない（座学の特定科目の中での採用については不明）。

<調査対象会社>

調査対象企業は日本の大企業11社で、その業種別構成は次の通り。

<調査対象企業の業種別構成>

繊維	化学	窯業	機械	電機	精密	その他 製造	小売	合計
1	1	1	2	3	1	1	1	11

2) 日本の大企業の経営幹部候補生研修制度の問題点

「失敗学会」を立ち上げたことで知られる畑村洋太郎・東京大学名誉教授によれば、集団ではなく「自力で判断ができるタイプ」の人材を育てるには、「いろいろなところへ出かけて、自分自身の目で見て、いろいろな人の話を聞くこと」が有効である³⁾。

その意味では、「ビジネスモデル／課題を考えさせる（提案させる）」「ベンチマーク企業を探し研究させる」等の研修は、研修内容としては過去の事例から学ぶことを基本とするケース・メソッドなどより優れているものの、参加人数面からの制約があるとは言え、経営幹部育成研修が「グループ学習法」で運用されている点には問題があると考えられる。

グループ学習法では所謂フリーライダーが生まれ易く、「優れた個人がいるグループが高い評価を受ける」結果になる傾向があるとされる⁴⁾。この点は、調査対象企業でも認識している企業があり、「グループのメンバー構成を工夫して弊害が起こらないよう配慮している」等の回答を得たが、トップレベルのリーダーを育てるのにグループ学習法が適しているかどうかという観点からの検討が待たれるところである。

更に問題だと考えられるのが、米国で開発された学習理論である「アクションラーニング法」（マーコードモデル）を日本人経営幹部候補生に適用していることであろう。

アクションラーニング法ではメンバーをいくつかのグループに分けて一つのテーマ（職場の課題、企業の課題、他社の事例など）の解決策を検討していくが、もともと集団主義を特徴とする日本人社員、コンセンサス型意思決定を得意とする日本企業の社員をさらに「グループ」で活動させたり、「経験から学ぶ」習慣を身に付けさせたりする必要性は低いであろう。また、既に「稟議書」の仕組みがあるのに、「解決目標をチームで同意」したりする訓練を施す必要があるとは考え難い。

幼い頃から「他人の言葉に耳を傾ける」ように育てられ、「人の気持ちを

斟酌」し、「行間を読む」ことを得意とする日本人社員に、他人の意見に対する「聞き手の責任」について教えたり、「暗黙知」をベースとすると言われる企業行動を特徴とする日本人社員に、「暗示しているものを考慮する」訓練を行なうことの重要性は低いものと考えられる⁵⁾。

実際に、実態調査の中で、日本人と外国人を分けて経営幹部候補生研修を実施している企業からは、「外国人経営幹部候補生の方がアクションラーニング法の研修を実施するのが難しい」という回答があった。アクションラーニング法が、まさにマーコードが狙いと見た、「他人の話に耳を傾けるより、自分の意見を言おうとする」「課題を共有するより、自分自身で問題解決を図ろうとする」傾向の強い米国人にチーム（組織）で問題解決に当たることの重要性を理解させる訓練法であることの所以であろう。

日本人経営幹部と海外子会社の経営幹部から経営幹部候補生を区別なく選抜する混合タイプ（単一型、もしくはグローバル型）においては、アクションラーニング法に基づく研修は、海外子会社の経営幹部候補生には極めて有効であっても、グループ学習である点も含め、日本人経営幹部候補生のリーダーとしての訓練に役立つとは考え難く、何らかの工夫が求められるところである。

そもそもアクションラーニング法は、広く「マネージャーを対象」とした「業務レベル」の人材教育法であって、特に経営幹部候補生を念頭に、経営幹部レベルに求められる「自分で判断する力」や「社長/CEOとしての意思決定力」を鍛えるために考案された手法ではない。日本人経営幹部候補生に適用するのは方向違いであろう。

これらを考慮すれば、現在、日本の大企業で行なわれている「コーポレート・ユニバーシティ」（企業内大学）などの経営幹部候補生研修制度には方法論上、問題があると言えよう。

[注]

- 1) 日本経済新聞, 2014年1月6日記事「明日のリーダーはいるか」より。
- 2) 2013年5月～2014年4月に日本の大企業11社の「経営幹部候補研修制度」について各社の人事部長・人材開発部長等にヒアリング調査を実施し(本調査), 2016年2月～4月に補足調査を行なった。
- 3) 畑村洋太郎/吉川良三『勝つための経営』講談社現代新書, 2012, p.209。
- 4) 人間教育研究協議会編『アクティブ・ラーニングとは何か』金子書房, 2015, p.54の表1を参照。
- 5) アクションラーニング法(マーコードモデル)については, アクションラーニング法の考案者であるマイケル・J・マーコードの著書(清宮普美代/橋本麻由子訳)『アクションラーニング入門』ダイヤモンド社, 2004のほか, NPO 法人日本アクションラーニング協会の公式ホームページによる解説などに拠っている。

4. 経営のグローバル化に対応する経営者の選任・育成

1) 「プロ経営者」／「経営のプロ」の登用

グローバルに拡大する市場環境において「経営者の投資の判断が大きな利益につながるチャンスも広がって」いるが、日本の経営者の多くがこの決断をできない¹⁾でいる。また、武田薬品工業のように、大型のM&A(ナイcomed社, 買収額=1兆1,000億円)に踏み切っても、「買収した海外企業を本社からコントロールして統括する力量が……なかった」として、2014年にグラクソ・スミスクライン社からクリストフ・ウェバー氏を社長に登用する事態も生じている²⁾。

経営のグローバル化に対応する途のひとつは、カルビーや武田薬品工業の事例に明らかなように、「経営のグローバル化」への対応に求められる経営ノウハウを有する「プロ経営者」を見つけ出し、社長/CEOに登用することである。

グローバルな企業間競争は国内外を問わずますます激化してきており、例え優れた経営幹部候補生研修制度を確立したとしても、そこから企業の社長/

CEOが務まる人材が育つには時間が掛かる。世界の競合企業はそれを待ってはくれないであろう。

経営のグローバル化に対応する途のもう一つは、上述の欧米多国籍企業における「グローバル企業内労働市場」の人事システムの考え方を取り入れ、入社に際しての「入り口 (Port of Entry)」に拘らず、国内関係会社・海外子会社を含めた企業グループ内の「優秀な人材」を再評価してみることでありたい。

欧米多国籍企業では、例えばフォードが日本車の攻勢で業績悪化した際に同社の経営を立て直した功労者であるトロットマン会長兼 CEO が英国子会社に入社した現地採用社員であり、ナッサー会長兼 CEO (いずれも当時) はオーストラリア子会社採用であるなど、「グローバル企業内労働市場」の仕組みを通して“High Potential Employee (優秀な人材)”の発見と登用が図られた結果、親会社のトップ経営者に登用された事例がみられる。

歴史的にみれば、日本の大企業でも、明治期に住友財閥本社の筆頭番頭に別子銅山支配人から登用された広瀬宰平などの事例があり、先例がない訳ではない。

経営者史学の理論的側面から見れば、ハーバード大学企業史研究センターの研究成果である「マージナル・マン仮説」との関連が考えられる。「マージナル・マン仮説」は、社会的にマージナル (周位的) な位置にいるほど、既存の秩序や社会的価値に抵抗しがちであり、それが革新の源泉に繋がるといえるものであるが、宮本又郎・大阪大学教授 (現名誉教授) によれば、この仮説はひとつの組織 (例えば一企業) 内においても有効である³⁾。

また、最近の日本の大企業の事例として、親会社の副社長を最後に子会社会長に就任していた川村隆を会長兼社長にカムバックさせた日立製作所の事例も参考になろう。

製造業史上最大の純損失を記録した日立製作所の経営再建を成し遂げた川村氏は、後任社長に同社の米国ハードディスク駆動装置事業を立て直した経

験を持つ中西宏明を選んだ。川村氏によれば、両者に共通する共通点は「一度子会社のトップとして、規模は小さくとも、組織を引っ張った経験があること」である⁴⁾。

畑中洋太郎はまた、サムスン電子の成功と対比する中で、経営者は「組織や事業の全体を見たり考えながら行動をする」必要があるが、ボトムアップ重視の日本企業ではそうした人材が育たないと指摘している⁵⁾。カルビーの松本氏のキャリア、即ち、単にジョンソン・エンド・ジョンソンという優良多国籍企業に勤務経験があるに止まらず、ジョンソン・エンド・ジョンソン（日本）社長としての経験があることと併せて考えると、「小なりと言えども、社長/CEOとしての意思決定をこなした経験」は経営者の要件として重要であると考えられる。

このことはまた、当該企業を、あるいは広く言えば日本の大企業の経営システムを「外から見た経験を有していること」もまた、経営のグローバル化における経営者の要件となり得ることを意味すると言えよう。

2) 社長/CEOとしての意思決定経験の重視

次に、時間が掛かるにせよ、経営幹部候補生研修制度を通じた経営者の育成について考えてみたい。

前章で「アクションラーニング法（マーコードモデル）を日本人経営幹部候補生に適用すること」の問題点について検討したが、一方で、アクションラーニング法の優れている点は、「行動」の重視であり、とりわけ「人は行動したときに一番学ぶ」としている点であり、この点は慧眼であると言えよう。

この「人は行動したときに一番学ぶ」という点に注目した学習法である「アクティブ・ラーニング法」⁶⁾、即ち、行動することを通して「自分の目で見、自分の頭で考え、自分の言葉で考える」人材を育成する手法を取り入れ、日本企業においても「グローバル人材」の育成を図ることで、従来の「コーポ

レート・ユニバーシティ」(企業内大学)などの経営幹部候補生研修制度の方法論を見直す必要があると言えるのではないかと考える。

経営幹部候補生研修に実績のある IMD 学長のドミニク・テュルパン (Dominique Turpin) によれば, GE はクロトンビル研修所におけるにおける経営幹部研修制度を2010年から見直し, 「プレゼンテーションで終わるのではなく」, 「地球規模の企業家精神醸成」などを目指すものに刷新したという⁷⁾。

日本の大企業における経営幹部候補生研修制度も, グループでビジネスモデル(課題)などについて検討した後, 「プレゼンテーションで終わる」ものであり, 経営幹部候補生に「社長/CEO としてとしての意思決定を下す経験」を積ませるものになっている訳ではない。

今後, PBL (Project Based Learning)⁸⁾, 戦略型マネジメント・ゲームなどの「アクティブ・ラーニング法」の手法などを取り入れ, 稟議書や根回しに代表されるコンセンサス型意思決定に慣れ切った経営幹部候補生に, 「社長/CEO としてとしての意思決定を下す経験」を積ませる研修制度に近づけて行く必要があろう。

日本の大企業における経営幹部候補生研修制度革新のもう一つのポイントは, 経営戦略論, 組織論, 人的資源管理論などの経営科学に関する「座学」における見直しである。

IBM やフォードなどの米国企業の経営幹部教育の実績を15年以上有する渥美育子は「座学は極限まで行けばすごいことができる」と述べている⁹⁾。

講義の中でもっと「同時代的な経営課題」や「喫緊の課題」を取り上げたり, 「当事者としての立場」に立ったディベートやディスカッションを組み込んでいくことにより, 単なる MBA レベルの知識習得から脱し, 「正解の分からない中で考え抜く」訓練を重視したものに切り替えて行く必要があろう。

[注]

- 1) 畑村洋太郎/吉川良三『勝つための経営』講談社現代新書, 2012, p.104。
- 2) 長谷川閑史・武田薬品社長(当時)に対する日本経済新聞記者のインタビューより。日本経済新聞, 2013年12月1日記事参照。
- 3) ハーバード大学企業史研究センターと「マージナル・マン仮説」については、宮本又郎「企業家学の意義」『企業家研究』第1号, 2004年3月, pp.101-102に拠る。また、同仮説が一組織内でも有効であるという理解は、2016年7月9日の多国籍企業学会・全国大会における同氏の基調報告に対する質疑において筆者が直接確認したものである。
- 4) 川村隆, 前掲書, p.180。なお、中西氏の後任である東原敏昭・現社長も子会社トップの経験を有している。
- 5) 畑村洋太郎/吉川良三『危機の経営』講談社, 2009, pp.103-107。
- 6) アクティブ・ラーニング法については、人間教育研究協議会編『アクティブ・ラーニングとは何か』金子書房, 2015ほかを参考にしている。
- 7) ドミニク・テュルパン/高津尚志『何故、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』日本経済新聞出版社, 2012, pp.106-108。
- 8) Project Based Learning とは、Problem Based Learning (「問題解決学習」)とは異なり、実社会と密接にかかわる課題(テーマ)について繰り返し試行錯誤しつつ課題を完成させていく学習法。アクティブ・ラーニングに関する前掲書, pp.81-83ほかを参照。
- 9) 渥美育子『「世界で戦える人材」の条件』PHP ビジネス新書, 2013, p.25。

終わりに

以上、最近日本の大企業で見られるようになってきた「プロ経営者」の登用と「経営幹部候補生研修制度」の在り方について検討を加えてきたが、経営のグローバル化における経営者の要件やその変化については、十分に検討ができたとは言えない面がある。今後、さらに検討を深めたいところであるが、最後に、この問題にとって示唆的な二つの事例を挙げてこの稿を閉じたい。

ひとつは、優秀な社員に若いうちから海外経験を積ませるなどして経営幹部候補生を育成する中から「生え抜き」経営者による企業経営で知られたネスレが、2017年1月からこの慣習を破ってウルフ・シュナイダー(元フレゼ

ニウス社 CEO) を経営者=CEO として迎えることである¹⁾。本論で言う「プロ経営者」の登用である。

もう一つは、上述の「プロ経営者」の登用の事例として採り上げた武田薬品工業が経営幹部候補生研修制度の見直しを行なったことである。注目すべき点は、2016年3月の入社5～10年に行なった「優秀な社員」50名をグローバルな武田グループ内から選抜して行う「アクセラレーター・プログラム」の導入で、「世界企業のトップになるには若い時から、他国の文化や仕事の流儀に触れる必要がある」というウェバー社長の考えに基づいて、5年間に2ヶ国以上で業務を経験させるという²⁾。

本論で言う経営幹部候補生研修制度に当たる「プレジデント・フォーラム」は既に2015年6月に見直しが行われているが、「プロ経営者」であるウェバー氏が「社長候補を（内部で）育てるなら、若いうちから始めるべき」と考えていることに注目したい。

[注]

- 1) 日本経済新聞, 2016年7月12日記事を参照。
- 2) 日本経済新聞, 2016年4月23日記事を参照。

参 考 文 献

- 安保哲夫編著[1994], 『日本の経営・生産システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化—』 ミネルヴァ書房
- 浅川和宏[2003], 『グローバル経営入門』 日本経済新聞
- 渥美育子[2013], 『「世界で戦える人材」の条件』 PHP ビジネス新書
- Bartlett, Christopher and A., Ghoshal, Sumantra[1995], *Transnational Management*, Irwin.(C. バートレット/S. ゴシヤール, 吉原英樹監訳[1990], 『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築—』 日本経済新聞社
- Bartlett, Christopher A.and Ghoshal, Sumantra[1995], *Managing Across Border: The Transnational Solution*, Harvard College
- 張相秀[2015], 『サムスン・クライシス』 文藝春秋

- ドミニク・テュルパン, 高津尚志[2012], 『何故, 日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』日本経済新聞出版社
- Drucker, Peter F.[1955], *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann Ltd.(野田一夫監修, 現代経営研究会訳『現代の経営』1956年, 自由国民社)
- Dunning, John H.[1996], “Explaining foreign direct investment in Japan: some theoretical insights”, M. Yoshitomi and E. M. Graham, *Foreign Direct Investment in Japan*, U.K., Edward Elgar.
- 藤野哲也[1995], 『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』千倉書房
- 藤野哲也[1998], 『グローバル化の進展と連結経営—東南アジアから世界への視点—』文眞堂。
- 藤野哲也編[2000], 『日本経済の競争力と国際化』ミネルヴァ書房
- 藤野哲也, 吉原英樹編[2002], 「国際経営の将来」, 吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣
- 藤野哲也[2003], 「欧米多国籍企業における組織・人事システムのキー・ファクター—シンガポール・タイの実態調査から—」, 『東南アジア研究年報』第44集
- 藤野哲也[2007], 『日本企業における連結経営—21世紀の子会社政策・所有政策—』税務経理協会
- 藤野哲也[2012], 「サムスン電子における人材の「下放」—『グローバル人材』の育て方—」, 『月刊グローバル経営』, 通巻361号
- 藤野哲也[2013], 「『グローバル企業内労働市場』の活用—日本板硝子における外国人社長の退場を契機に—」, 『経営と経済』, 第93巻 第1・2号
- 藤野哲也[2014], 「日本型雇用システムの革新へ向けて—『グローバル企業内労働市場』の活用—」, 『世界経済評論』, 通巻676号
- ジリアン・テット[2016], 『サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罟』文藝春秋
- 畑村洋太郎, 吉川良三[2009], 『危機の経営』講談社
- 畑村洋太郎, 吉川良三[2012], 『勝つための経営』講談社現代新書
- 濱口桂一郎[2011], 『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社
- 林吉郎[1985], 『異文化インターフェイス管理 海外における日本的経営』有斐閣
- 林吉郎[1985], 『異文化インターフェイス経営 国際化と日本的経営』日本経済新聞社
- 林吉郎, 福島由美[2003], 『異端パワー 「個」の市場価値」を活かす組織革新』日本経済新聞社
- 井出喜胤[1990], 『グローバル人事・賃金管理』経営書院
- 飯島英胤[2013], 『グローバル競争時代の企業経営と人事』創英社／三省堂

- 石田光男, 樋口純平[2009], 『人事制度の日米比較: 成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房
- 伊藤健市ほか編[2010], 『アメリカの経営・日本の経営—グローバル・スタンダードの行方—』ミネルヴァ書房
- Jacoby, Sanford M[2005], *THE EMBEDDED CORPORATION*, Princeton University Press (サンフォード・M・ジャコービー[2005], 『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係—』東洋経済新報社)
- 城繁幸[2004], 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社
- 笠原民子[2014], 『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房
- 片山修[2011], 『サムソンの戦略的マネジメント』PHP ビジネス新書
- 加藤春一[2012], 『グローバル人材養成塾』生産性出版
- 川村隆[2016], 『100年企業の改革 私と日立』日本経済新聞出版社
- 河村哲二編[2005], 『グローバル経済下のアメリカ日系企業』東洋経済新報社
- 桐村晋次[2000], 「経営組織と構成員」, 成瀬健生, 江頭利男, 小池和男ほか『日本の経営の何を残すか』ダイヤモンド社
- 幸田一男[1989], 『目標による管理』産能大学出版部
- 熊沢誠[1997], 『能力主義と企業社会』岩波新書
- 小池和男[1993], 『アメリカのホワイトカラー 日米どちらがより「実力主義」か』東洋経済新報社
- 小池和男[1999], 『仕事の経済学 (第2版)』東洋経済新報社
- マイケル・J・マーコード, 清宮善美代/橋本麻由子訳[2004], 『アクションラーニング入門』ダイヤモンド社
- 宮本又郎[2004], 「企業家学の意義」『企業家研究』第1号
- 森川英正[1996], 『トップ・マネジメントの経営史—経営者企業と家族企業』有斐閣
- 盛田昭夫[1987], 『学歴無用論』朝日新聞社
- 根本孝[1988], 『外資系企業の人的資源管理』創成社
- 根本孝[1992], 『カンパニー資本主義—日米欧のマネジメント比較から—』中央経済社
- 日経連[1969], 『能力主義管理—その理論と実践—』日経連出版部
- 日経連[1995], 『新時代の「日本型経営」』日経連
- 日経連[1999], 『外資系企業の評価システム事例集』日経連出版部
- 日経連[2000], 「経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新—ホワイトカラーの人事システムをめぐって—」日経連
- 日本在外企業協会[1998], 「欧米多国籍企業の組織・人材戦略」日本在外企業協会

- 日本在外企業協会[1999], 「アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略」日本在外企業協会
人間教育研究協議会編[2015], 『アクティブ・ラーニングとは何か』金子書房
- 野村正實[1994], 『終身雇用』岩波書店
- 太田隆次[1999], 『アメリカを救った人事革命 コンピテンシー』経営書院
- Ouchi, William G. [1981], *THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE*, Addison Wesley Publishing (監訳 徳山二郎
[1981], 『セオリー Z』CBS ソニー出版)
- 李炳夏[2012], 『サムソンの戦略人事 知られざる競争力の真実』日本経済新聞出版社
- 白木三秀[2006], 『国際人的資源管理の比較分析 - 『多国籍内部労働市場』 -』有斐閣
- 社会経済生産性本部[1994], 『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金 - 変貌する欧米の人事賃
金制度』社会経済生産性本部
- 笹島芳雄[2008], 『最新 アメリカの賃金・評価制度 - 日米比較から学ぶもの -』日本経団
連出版
- 菅野朋子[2011], 『ソニーはなぜサムソンに抜かれたのか』文藝春秋
- Stopford, John M. and Wells, Louis T. Jr. [1972], *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc. (邦訳 山崎清訳[1976], 『多国籍企業の組織と所有政策 - グロー
バル構造を超えて -』ダイヤモンド社)
- Trevor, Malcom[1983], *Japan's Reluctant Multinationals: Japanese Management at Home and Abroad*, FrancesPinter (Publishers), London
- 高橋浩夫[2012], 「アメリカのビジネス・スクール教育のジレンマと企業倫理」, 『商学論纂』
第53巻第5・6号
- 高橋伸夫[2004], 『虚妄の成果主義 - 日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社
- 竹内弘高, 石倉洋子[1994], 『異質のマネジメント』ダイヤモンド社
- 田中博秀[1973], 『雇用慣行の日米比較』日本生産性本部
- 梅津佑良[1979], 「外資系企業における国際ビジネスマンの育成」, 企業研究会 『国際事業
の人材育成要覧』
- White, Michaeru, and Trevor, Malcom[1985], *Under Japanese Management*, HEINE-
MANN EDUCATIONAL BOOKS (猪原英雄[1986], 『ジャパニーズ・カンパニー
外国人労働者が見た日本式経営』, 光文社)
- 吉川良三[2011], 『サムソンの決定はなぜ世界一速いのか』角川書店
- 吉原英樹[2001], 『国際経営 新版』有斐閣
- 吉原英樹[2002], 『国際経営論への招待』有斐閣
- 吉原英樹, 板垣博, 諸上茂登編[2003], 『ケースブック 国際経営』有斐閣