

NSAM TOP NEWS

日本の産業界を牽引する
経営人材開発機関の情報誌

VOL.16
2024 SPRING

p11 特別対談&講師紹介——SPECIAL TALK SESSION
ハーバード・ビジネス・スクール教授
デビッド・モス氏

p2 LEADER INTERVIEW
良品計画 代表取締役会長
金井政明氏

次代を牽引する「ネオリダー」——NEO LEADER
p17 西日本鉄道
執行役員 広報・CS推進部長
石川たかね氏
p19 三井住友海上火災保険
取締役 常務執行役員
(人事部・総務部・国際管理部担当)
井上太郎氏

NSAM

野村マネジメント・スクール
Nomura School of Advanced Management

異才が融合する場でこそ、新しいアイデアや知的資産が創造され磨かれる。野村マネジメント・スクールでは、この「異才融合」の考え方を重視して貫いている。

多様な業界・業種の企業から選抜された異なる経験と知見を持つ「異才」の受講生60名余りが、新宿の学びの「道場」に合宿し、実際に起きたケースを熟読したうえで、自分自身を意思決定者の立場に置いて考え抜き、判断や考え方とその根拠について、世界最高水準の教授陣の指導のもと対面にて議論する。学びの題材や内容が重要であるだけでなく、互いの「異才」を交わし合い、磨き上げる「融合」プロセス自体が当スクールの大きな付加価値であると考えている。

受講生はこの「融合」を通じて互いに刺激を受け合い成長する。受講後もさらなる学びや経験を希求し、「異才融合」の意義を実感するのだ。同期の「異才」は生涯の友となり、仕事だけでなく、人生の相談相手となる。

「異才融合」を実際の経営の中で実践しようと目論む経営者は多いが、企業内では難しさもあると聞く。終身雇用者が多い日本企業では、人間関係を尊重するあまり、

異才融合

野村マネジメント・スクール
専務理事

中島久雄
Hisao Nakajima



対立する異見や激しい議論を避けがちだ。柔道や剣道などの武道にて、礼を重んじつつも腕を磨き白黒を決着する「道場」があるように、企業経営の中でも、役職員が異見を表しやすい環境づくりや議論を建設的に進めるトレーニングの確立が必要であろう。要は「異才融合」プロセスの習慣化である。個々の従業員が「異才」を磨いて研ぎ澄ませるには、どうしたら良いのか。野村マネジメント・スクールの元理事であり一橋大学教授である楠木建氏との対談から、「異才」を磨き鍛えるには「好きなことをさせる」のが早道だというヒントを得た。好きな業務であれば、日々の情報収集にも敏感になり、スキルの習得にも積極的になるうえ、品質や結果にこだわりを持ち、生産性もエンゲージメントも高まる傾向にある。

「好きなことをさせる」には、もちろん経営には大きな労力がかかり、多くの調整を伴う。従業員自身もその時々々の事情に揺るがない自身の長期キャリアプランについて高い意識を持たなければならぬ。経営側と従業員側双方に、「仕事」と「好き」のマッチングに対する意識や取り組みを強化する必

要がある。

日本では高度成長期には効果的であった終身雇用制の下で、この仕事と人の最適なマッチングの手間を省いてきた歴史がある。幸い、近年の人事業務におけるデジタル化はタレントマネジメントシステムの導入を促し、幅広い人材データの整備を急速に進めた。加えて、生成AIの登場により、過去の膨大な面談結果などのテキストデータの読み込みや分析の自動化も進んできた。その結果、人事部門が最適なマッチングという難しい課題に時間を割ける環境が整いつつあると言えよう。公募制度を進化させて、社内において人材市場（タレントマーケット）を作り出すこともできる、会社は「仕事」に必要なスキルを明確にして、社員も自分自身の「異才」を自己分析して積極的に「好き」を表出する。実際の転職には及ばないが、健全な緊張感を持った中での自己成長を促す。これはまさに、近年注目されている人的資本経営のそのものである。

日本企業による「異才融合」への積極的な取り組みを切に望む。



LEADER INTERVIEW

金井政明氏

株式会社良品計画 代表取締役会長

2003年「トップのための経営戦略講座」受講

社員にオーナーシップを持たせることで、1人ひとりが 経営者にも株主にもプレイヤーにもなります

理念型経営で知られた良品計画。しかし金井氏は、理念浸透のみに傾倒しすぎると良くない影響が出ると考え、社員1人ひとりが自立し、積極的な参加意識、オーナーシップを持つような方向に経営をシフトした。

聞き手:当スクール専務理事 中島久雄

今も多くの同期生との
つながりが強い

中島 金井さんには2003年、当スクールの「トップのための経営戦略講座」を受講していただきましたが、この期にはパナソニック ホールディングスの津賀一宏会長や住友商事の中村邦晴会長、紀文食品の堤裕社長など、その後社長、会長になられた方がとても多くいらっしゃいます。しかもとても仲が良く、講座終了後も同期生同士のお付き合いがずっと続いているとうかがっています。

金井 最近も銀座の「MUJI HOTEL GINZA」に同期の方が15名ほど集まり、食事をしながら僕が無印良品の話をするという集まりがありました。ただ僕は社長のときには余裕がなく、ゴルフや勉強会などにはあまり参加できませんでした。

中島 社長になられると皆様本当に仕事に忙しくなられますね。話は変わりますが、当スクールの講師、ジョセフ・バダラック先生も自身の著書「Step Back 一歩引いて考える」の中で、経営者はみんな忙しいけれど、ときどき一歩引いて自分のことを客観的に見ながら、ほどほどで良いのでリフレクションすべき隙間時間を探すべきだと書かれています。ところで、金井さんは受講当時、どういうお立場だったのでしょうか。

金井 常務取締役になったタイミングだったような記憶があります。営業本部長も兼務していました。

中島 やはり当時の会長が社長に指名されて受講なさったのですか。

金井 そうでした。弊社は1999年2月期に過去最高益を出しながら翌期には業績が悪化。何とか減収でも増益にしようと1、2年苦しんで、2003年2月期にやっと増益を確保して、どうにか出血が止まった。僕が受講を指名されたのはそんなタイミングでした。

中島 印象に残った授業はありますか。

金井 カール・ケスター先生の、ファインサンスの授業はよく覚えています。僕は営業と商品開発の仕事しかしていなかったのですが、財務的な知識はおおむねこのときの授業で身に付けたようなものです。概念的なことはだいたい理解できましたし、かなり細かい計算もしました。

中島 事業価値を計算して、株価を算定したり……。

金井 そうそう、そんなこともしましたね。営業の仕事だとなかなか体験する機会がないことを、講座で教えていただいたという感じがします。それからジャン・リブキン先生の競争戦略の講義は、比較的わかりやすくお話しいただいたのでよく理解できました。でも、ケーススタディを学んだ翌日は、自分の考えを発表す

ることになっていたので、夕食後ホテルの自室でケーススタディを読み込むのがなかなか大変でした。なるべくさっさと勉強を終わらせて、ホテルを抜け出してラーメンを食べに行くことが目標になっていました(笑)。IBMのリーダーシップとかGEの選択と集中といったケースもよく覚えています。リーダーがどれだけ深く足元と未来を見て、信念に近い考え方を自らつくり、周りを巻き込んでいくかといったお話しでした。ただ、しょせんは資本主義経済の中での勝負のことであり、結局自分の会社だけが大事なのかという思いは、僕の頭の中にずっとあったような気がします。だからバダラッコ先生が本の中で、一步引いて考え、ほどほどのレベルで、みたいなことを説いているとしたら、ちよつと意外な気がします。

「これがいい」から「これでいい」へ

中島 以前、当スクールの「女性リーダーのための経営戦略講座」で講演していただいたときもおっしゃっていましたが、御社の統合レポートにも書かれています。金井さんは、企業の理念や方針をまず社員に行き渡らせることを重視し、それを共有したうえでビジネスをしていくと考

えておられるようですね。

金井 セゾングループの創業者である堤清二や、無印良品というコンセプトの発案者のひとりであるグラフィックデザイナーの田中一光的なDNAを、僕も引き継いでいるところがあるのかもしれませんが。持って生まれた僕の性格が、この会社と合っていたのだと思います。堤さんや田中さんたちは、権力とか体制にどこか疑念を持ちながら、一方で弱いものとか儂いものにまなざしを向けてい



権力や体制に疑念を持ち
弱いもの、儂いものに
まなざしを向けるDNAが
僕たちにはあります。

——金井政明氏

[かない・まさあき] 1957年生まれ。西友ストアー長野（現合同会社西友）に入社後、西友の子会社だった良品計画に転籍した。事業本部商品事業部生活雑貨部長、取締役営業本部生活雑貨部長、常務取締役営業本部長、代表取締役専務などを経て2008年代表取締役社長に就任。2015年より現職。

た。無印の中には確かにあのふたりに共通した考え方があります。だから僕には、アメリカの経営モデルを真似るということには正直、どこかに違和感がありました。

中島 「トップのための経営戦略講座」の講師をされておられる竹内弘高先生はつい最近までハーバード・ビジネス・スクールで教鞭をとられていました。先にも思いとか理念があつて、それが戦略に反映されるところが日本企業のいいところだし、それ

が日本企業の強みで、アメリカ企業も学ぶべきところだと言っています。金井 竹内先生には、どこか日本的思考がありますね。

中島 もうひとつ、金井さんが「女性リーダーのための経営戦略講座」で話されていた、「これがいい」ではなく「これでいい」を大事にするという考え方も関係すると思うのですが、これはどのようなものでしょうか。

金井 人間という生き物は、とても欲張りで、人の目をとても気にします。そして人と比べたうえで、うらやましがったりねたんだり、自慢したりする。そこにビジネスチャンスを見いだし、いかにものを消費させるかというマーケティングをしてきたのが、1920年ころから続いてきた現代の消費社会です。

中島 欲をおおるわけですね。

金井 消費欲をおおるために、去年の服はもうダサイ、旧モデルの車はもう古いと感じさせる。

中島 新しいものを買ったとき、一瞬、満ち足りたような気分になっても、その先にもっといいものがあるように思わせるわけですね。

会社をつくり直すために 第二創業期を宣言

金井 アメリカから始まったそういう過剰な消費構造に対して、僕たちは、

いかなものかと考えた。人間は、社会の空気の中でそのように見える張ったりねたんだりする自分がいる一方で、家に帰ってスーツを脱いで、「あーあ」とホッとするもうひとりの自分がいる。そのもうひとりの自分が選び取る商品を、僕たちは提供しようと考えたのです。見えを張って高級ブランドのスーツを選ぶので

もなく、メルセデスベンツに乗る必要もない、素の自分に負荷をかけることなく、自分らしくありたいときに選ぶなら、「これがいい」、ではなく、「これでいい」じゃないかと。それを供給側から見ると、消費社会の中で、「これがいい」とあおって選ばれるのではなく、自立した個人として、自分の価値判断で、私たちは「こ

れでいい」と言って選んでもらえる、そういう満足価値のあるものを提供したいということです。

中島 なるほど。そうすると消費者の側も、自分自身の価値観がわかったうえで選ばなければなりませんね。

金井 西友のPB商品として無印良品が生まれたのは1980年です。それから40年以上が経ち、日本の社会はずいぶん変わりました。昔のようなブランド志向はだいぶ薄れましたが、一方で格差が広がり、今は、これでいいと思った商品も買えない人が圧倒的に増えてしまいました。そういう時代にどう対応すべきかというところで、もう一度会社をつくり直したいと考えた僕たちは、第二創業期を掲げました。

中島 2021年から始まった中期経営計画で掲げた第二創業というキーワードは、そういう意味だったのですか。普通の生活をしている人に、社員が心からいいと思うものを届けるということですね。

金井 それを実行するためには何が必要か。この会社には、もともとの理念や考え方、あとは人（社員）しかいません。アセットといっても、店舗はみんな借り物です。だから、どうすれば人が楽しく、120%の力を発揮して仕事をしてくれるようになるかを考えました。

中島 それで、金井さんの言う、公益



人本主義ですね。

金井 人間、誰しも見え張りたいところもありますが、たいいていの人は、人や社会の役に立ちたいとも考えます。それがエンゲージメントになる。では、それを共有し、自分事として捉える共感力や当事者意識を持つようにするにはどうすればいいのか。そう考えて、信託型の従業員持株会を導入しました。

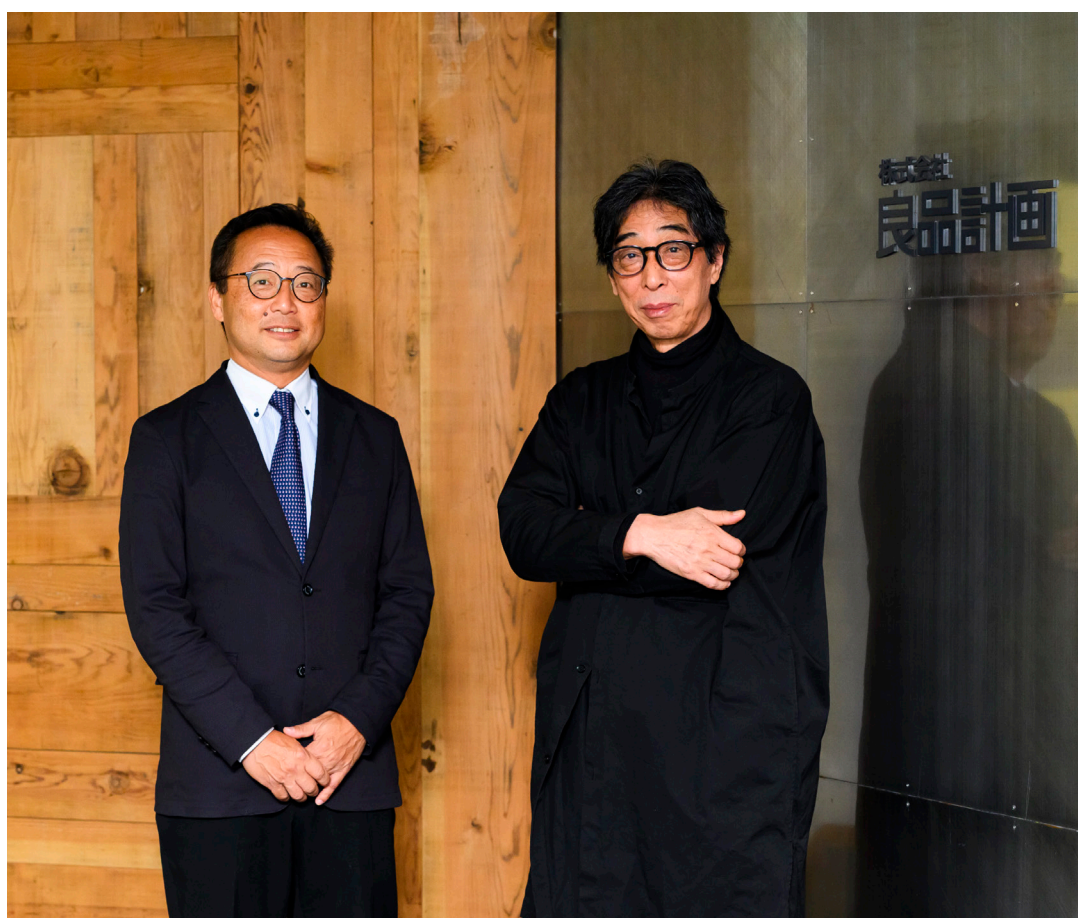
中島 社員の方たちが1人ひとり、オーナーになるということですね。

金井 国、地域、個店ごとに自立分散でそれぞれ経営してください、と。社員は皆自立して、店の経営者であり、株主であり、プレイヤーになるということです。

同質の人間ばかりでは 内向化という弊害も

中島 もともと企業理念が明確な会社ですから、基本的にはそれに共感している人が集まっているとは思いますが、それでも1人ひとりが自立して経営に関わりながら社会の役に立つという考え方をきちんと理解してもらい、浸透させていくのは、難しいものなんですか。

金井 無印良品を好きで入ってきた人たちが大半なので、理念を理解してもらおうのは、あまり問題はありませんでした。ただ、僕が社長になる前



は業績が厳しい時代だったので、経費の使い方などをずいぶん締めました。すると、無印良品は好きだけども、良品計画という会社は好きではないという社員が増えてしまいました。それだと力を120%発揮できなくなり、良品計画という会社を好きになつてもらえる取り組みをしてきました。ところが20年も理念

は業績が続いていると、弊害が出てきてしまいます。

中島 どんな弊害ですか。

金井 無印を好きな人たちが、身内で無印談義をしているものから、どんどん内向きになってしまふ。さらに社内で軋轢を生みたくないの、お互いにもたれあつてしまい、品切れでお客様に迷惑をかけても、店舗

でお客様へのサービスが行き届かなくとも、誰も強く注意しないようになってしまったんです。これはまずい、理念に傾倒しすぎると企業風土に良くない影響が出ると思い、異物を入れるようにしました。漬物樽は、ぬか床に同じ菌しかいないとおしい漬物ができないので、ときどき外部から別の菌を入れ、かき回すでしょう。菌に例えるのは適切ではないかもしれないけれど、それと同じように、これまでとは少し違う人をとときどき入れるようにしました。そして1人ひとりが自立し、積極的な参加意識、オーナーシップを持つように仕向けたのです。ところがそれを始めた途端コロナになり、かき混ぜることができなくなつてしまったわけです。店舗に入った人間は、本部の人間に直接会う機会がほとんどなくなり、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションができなくなつてしまいました。だから今、コロナが明けてようやく、店舗のみんなといういろいろな形で対話するようにして、ぬか床をかき回しています。

日本的良さを もつと発信すべき

中島 社員間のインタラク션을増やしているんですね。最近、一橋大学の楠木建教授とお話する機会がありました。楠木先生は、好き嫌い



価値観の異なる人たちが 集まり意見を戦わせることで 新しい価値を創造していく ことが大事です。

——中島久雄

[なかじま・ひさお] 京都大学大学院修士課程、米カリフォルニア大学パークレー校経営管理学 (MBA) 修了。NRI 上海、同インド社長、2015年に執行役員NRI APAC (シンガポール) 社長、KDDIデジタルデザイン副社長を経て、2022年4月より当スクール専務理事・学長、2024年、当スクール専務理事。

こそ競争戦略の源だとして、社員になるべく好きなことをやらせるべきだと言っています。潜在能力を120%発揮して頑張るようになるのだそうです。その人の潜在的な適性、仕事に対する喜びみたいなものをうまく引き出してあげると、生産性がかなり上がるそうです。これは米国の企業でもまだできていないことで、これを行ける日本企業が出てくると、米国の先を行ける可能性があると指摘していました。そのためには、イ

ンタラクションを通じて、その人の潜在的な好き嫌いを表出させないといけない。

金井 農業や再生エネルギーを何とかしようと発信する人がいて、それに共感して自分もそこに加わりたという人が従来のヒエラルキーを抜けて出てくる。そういうことには僕も興味があります。そのほうがパワーを発揮できそうだし、公益人本主義にも合致していると思います。

中島 さらに楠木先生は、昭和時代の

前半は日本でも永年雇用制がなく、人が全く会社についていかなかったとも指摘しています。そこに永年雇用制を取り入れたのは日本にとって大きなイノベーションだったそうです。そういうことを知らずに永年雇用制を批判している人もいますが、これは経済成長期には最も適していた制度だったのです。成熟期になった今、永年雇用制の良くないところは改善しつつ、就社ではなく就職、私はこの仕事したいというところをもう少し掘り下げていき、理念とか価値観を重視する日本の企業の良さはしっかりと維持する。米国みたいに職を転々とする世界を待つのではなく、同じ会社の中で好き嫌いの尊重した転職ができる市場を創れば、能力を120%活かしてうまくいくのではないかと、というのが楠木先生との議論でした。私はもともと野村総合研究所の人間ですが、あの会社では異才融合という言葉をよく使います。価値観の異なる人たちが集まり、意見を戦わせることによって、新しい価値を創造していく。そういう異才融合の環境をいかに経営に取り入れていくかが大事だと、私も思っています。

金井 日本の企業は振り子のように、片方に大きく振れると、次は逆の方向に大きく振れるところがあるでしょう。

中島 米国の流れを追いかけるだけでなく、日本企業として、その次のモデルを追いかけられるようになることが大きな課題ですね。最後にこれから当スクールに期待されるものがあればお聞かせください。

金井 米国一流ビジネススクールの先生方と進めてこられて、それもいいのですが、これからはもう少し多様な価値観を入れてみてはどうでしょうか。西欧は自然を克服の対象ととらえるのが一般的ですが、東洋思想では人間も自然の一部と考えます。そういう東洋的、あるいは日本的な良さのようなことも教育に加えていったらいいと思います。日本は人口減少時代の先端を走っています。そういうときにどういう社会をつくれ

ばいいのかを考えたときに、日本の企業の良さ、強みのようなことも形にして発信していけば、世界に貢献することもできるのではないのでしょうか。まさに、「これがいい」ではなく、「これでいい」という生活、過剰にもはや消費を求めるのではなく、経済と環境、文化がバランスよく支え合う社会をつくっていくことが大事だと思います。

中島 日本企業の強みの発信は大事だと思っています。ぜひ、今後、検討してプログラムに加えていきたいと思っています。今日はありがとうございました。

〈第13回〉 デジタル時代の経営戦略講座

DX Program for Transformational Leaders

2023年11月13日(月)～18日(土)／集合合宿形式

野村マネジメント・スクールでは、2023年11月13日(月)から18日(土)までの6日間、新宿野村ビルにて、「第13回デジタル時代の経営戦略講座」を開催しました。集合合宿形式による開催で、40の企業グループより、54名が参加しました。

デジタル時代の企業変革に必要な理論と実践事例を学ぶ

当講座は、いわゆるDX(デジタル・トランスフォーメーション)を進めるための理論と実践事例を学ぶことを主眼としています。デジタル時代にどのように競争優位性を維持・獲得すべきか、そのための組織改革のあり方、変革のステップの選択肢などについて学習します。

従来型の大企業の経営改革を研究しているMIT CISRから講師を招聘

講師陣3名のうち、2名はMIT CISR(マサチューセッツ工科大学スローン・スクール・オブ・マネジメント/情報システム研究センター)の所属です。同研究センターは、アマゾンやグーグルなどのデジタル世代の企業よりも、GEやシーメンスなどの伝統的な大企業について、その経営改革を主な研究対象としています。テクノロジーやデータをいかに活用して、効率的なビジネスモデルを構築し、関連



する組織改革を主導すべきかを長年追いかけています。毎年、テクノロジーのトレンドを加味しつつ、さまざまな研究テーマを設定しています。世界の大企業を対象に、アンケートやインタビューなどの調査方法を用いて、経営改革の成功・失敗要因を分析するとともに、書籍や論文などで研究成果を公開しています。

全社および事業部門のDXの旗振り役が受講

本講座をリニューアルした2018

年当時、受講生の多くはコーポレート部門のDX推進部署の所属でした。現在は事業部門の企画、もしくはDX推進担当部長を始め、より現場に近い方々も増加しています。参加者の中心層は、部長職層以上で60%以上を占めています。

講座前の受講者に対するアンケートによると、実際にDXを推進していくうえで直面している具体的な課題に対して、何らかの解を得たい、という問題意識を持って参加している方が多い印象です。

講座期間中は、5名程度の小グループに分かれてグループ学習を行います。バックグラウンドは異なるものの、DXを推進するというミッションを持つ多様な受講生がディスカッションと資料作成を通じて学習することになります。真剣な議論を通じて、多くの刺激を得るとともに、深い人的交流を期待することができます。

教材として取り上げる

企業の経営者の視点から学習

当講座では、欧米だけでなくアジア・



Peter Weill
ピーター・ウェイル

マサチューセッツ工科大学
スローン・スクール・オブ・マネジメント／情報システム研究センター (CISR) 名誉議長

専門分野：組織におけるITの役割・価値に関する研究、ITガバナンス
主要著書：『デジタル・ビジネスモデル』(日本経済新聞出版社、共著、2018)、
『FUTURE READY デジタル変革成功への4つの道筋』(日経BP社、共著、2023)

Robert D. Austin
ロバート・オースティン

アイヴィ・ビジネス・スクール教授
ハーバード・メディカル・スクール客員教員

専門分野：イノベーション、ITリーダーシップ
主要著書：『ビジネスリーダーにITがマネジメントできるか』(日経BP社、2010年)、
"Harder Than I Thought" (HBR Press、共著、2012)



Kristine Dery
クリスティン・デリー

マッコリー大学ビジネススクール 教授兼准学長
マサチューセッツ工科大学
スローン・スクール・オブ・マネジメント／情報システム研究センター (CISR) ／リサーチ・サイエンティスト

専門分野：情報技術活用による働き方改革、チェンジマネジメント
主要著書："Digitalised Talent Management: Navigating the Human-Technology Interface"
(Routledge Focus Business and Management、共著、2021)



オセアニアなど、主にグローバル企業のDX事例を取り上げています。当スクールの論文形式の教材を事前に配布しています。受講生は、その教材に対して与えられたガイドラインに沿って、ケースの登場人物の立場から検討を進めます。

小グループに分かれての議論では、自身の経験を踏まえた解決方法、さらなる論点をグループ内で共有し議論を深めることになります。

その後、クラスでの議論に移り、講師のファシリテーションに沿って、学習を進めます。当スクールでは、講師の一方的な講義形態よりも、受講生による発言を積極的に促す双方向型の学習形式を取り入れています。

講師陣は長年、この講座に携わっており、日本企業に対するリサーチや受講生との議論を通して、日本企業の行動様式にも精通しています。そのため、典型的な日本企業の経営改革における課題を踏まえた議論を展開しています。

自社のDXの道筋を作成し、共有

この講座では、講義だけでなく、受講生自身がアウトプットを作成するアクティブラーニングを導入し、講義内で与えられたフレームワークを自社、自部門に当てはめることにより、講義で紹介された企業事例との比較を行うことができます。

例えば、講座の主任講師を務めるピーター・ウェイル講師は、近著である『FUTURE READY デジタル変革成功への4つの道筋』(日経BP社、2023年)でも紹介されている、DXを推進するための道筋について事例やリサーチ結果に基づいて説明します。

受講生はこのフレームワークに基づいて、自社、自部門はどのような改革の経路を進むべきかを検討するよう課題を出されます。受講生は、小グループ内で今までのように改革を進めてきたのか、そしてどの領域を目標そうとしているかについて、グループメン



バーと共有するとともに、自社、自部門の課題を提示します。

多くの受講生が、自社で培った独自の経験、バックグラウンドをもとに、自社では展開できなかった議論を行うことが可能となります。

さらに、グループの中から1つの事例を選択し、クラス全体で発表するために、今後の方向性を作り込む作業を行います。受講生は異業種の内容であっても、自分事として改革案のブラッシュアップに取り組みます。

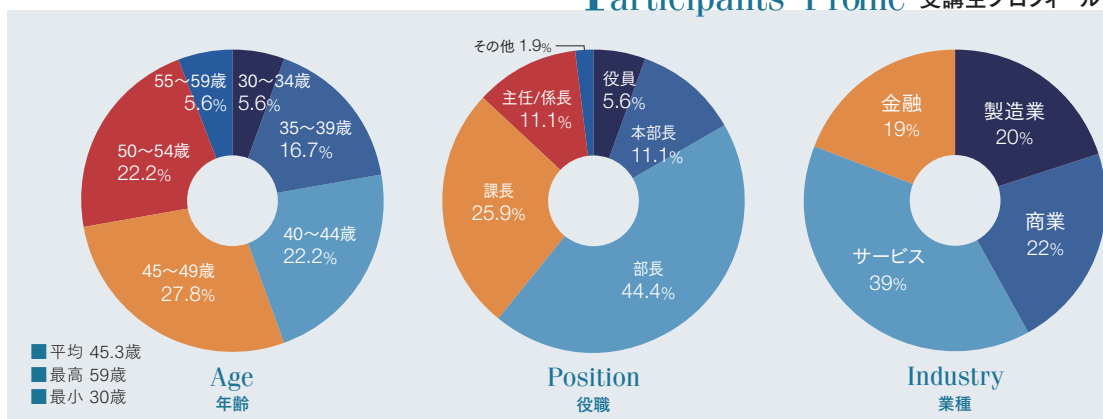
講師および受講生からのフィードバック

クラスでの発表、講師や受講生からのフィードバックを得て、さらに学びを深めることができます。今回の講座では、グループ発表のテーマとして、銀行業や交通業などが挙がり、斬新な問題提起がなされました。講師や受講生の投票により、優秀グループを選出しますが、どのグループも非常に良く練られた内容で、甲乙つけがたい状況でした。

DXorDie (DXなくしては生き残れない)

今回は、日本企業の実務家の講演として、SOMPOグループのCDOを務める榎崎浩一様をお迎えしました。日本企業がDXを進めていくうえで生じる課題をいかに克服していったのかを、榎崎様ご自身の経験から語って

Participants' Profile 受講生プロフィール



ただきました。「Fail Fast, Fail Many」(早期に多くの失敗から学び成功につながる)、「Know How-つKnow Who」(アタマよりハートが重要)といったイノベーションを起こす心の持ち方から、社外人財と社内人財の融合など、

DXにおける取り組みの要諦について紹介いただきました。講演後も受講生からの質問が途切れず、予定時間をオーバーするほどでした。

学びの振り返り、内省

講座期間中は、学習した内容を自身だけで振り返るのではなく、事務局が指定した2名のペアで振り返りを行いました。講義の学びは、その事例だけにとどまらず、汎用的なものであるとともに、各受講生の活動にも活かされるべきものです。各日の講義後に実施された議論は、ペアによっては数時間に及んでいました。講義後のアンケートでも、振り返りが学びを強化する場となった、とのコメントをいただいています。

1ヶ月後の振り返り

終講1ヶ月後に、オンラインにて各自の活動をお互いに振り返る場を設けました。講座終了後に、同僚や派遣元部署に対して行った受講報告の内容や、各自の実務における活動内容をお互いに紹介し合う場となりました。また、改めて受講内容を振り返る場として、次の活動に向けた決意表明を行う場として、非常に高評価をいただきました。

A-I活用など、新たなテーマの採択

受講生に対するアンケートでは、関心の高いテーマ、今後取り上げるべき

テーマについて回答いただいています。当スクールでは、講師陣とも内容を共有し、回答内容を踏まえて、講座構成に活用しています。今年度(2024年11月開催)は、生成AI活用など、新たなテクノロジーをいかに経営に活用すべきか、といったテーマなどを取り入れる予定です。

今後も、日本企業のDX推進を側面から支えるべく努力してまいります。





日本の大企業を フューチャー・レディーに DX経営を学ぶ

伊藤恭子さん

株式会社千葉銀行
デジタル戦略部 担当部長

当行は地域金融機関として「一人ひとりの思いを、もって実現できる地域社会にする」「地域に寄り添うエンゲージメントバンクグループ」というパーパス・ビジョンを掲げています。

その中で①専門人材②DX人材③経営人材の三領域の人材育成を強化軸としています。今回、3つの経営人材の育成を体系化していく一環として、当行として初めて参加しました。

私自身はDXの専門人材として中途入行し、米国MBAを出ていたため、講義はアップデートという意味合いが強いのではと考えていました。しかし、実際受けてみると、ケーススタディを元にしたディスカッションが多く、アウトプット重視でした。通常の業務から完全に離れ、業務と違う脳で考え抜いた貴重な1週間でした。

参加者はほぼ日系企業の管理職で、デジタルにディスラプトされる業種から参加していました。米国やIT先進国事例が多い中で、全てを鵜呑みにせず、私たちはその中からどう進む道を選ぶのか、判断軸、共通言語や課題認識を共有できたことも財産です。

修了式で学長の、このプログラムでCDO、CIOを目指すのではなく、CEOを目指してほしいという言葉が印象に残っています。DXはDX担当だけの話ではない時代です。より多くの人に、経営を考える下地として受講することをおすすめしたいです。



VUCA時代の 経営戦略を学び、 新たな人脈も構築

福嶋浩人さん

大鵬薬品工業株式会社
社長室 担当課長

入社以来、研究本部にて新規抗がん剤の創薬研究、とくに個別化医療に関わる基礎から臨床の橋渡し研究に没頭していました。2023年に本社へ異動し、「会社の未来の探索・経営参謀・経営者と社員を繋ぐ」ことをミッションとして、新たなフィールドでの業務を開始しました。このたび、VUCA時代の経営を学び、新たな人脈を構築するために「第13回デジタル時代の経営戦略講座」に参加しました。同講座へ当社から初めての参加であったことに加え、私自身が経営を学び始めたばかりだったことから、楽しみと不安な気持ちで参加しましたが、非常に充実した貴重な6日間を過ごすことができました。

講座では、ケーススタディを中心に多くのビジネスモデルを学ぶ事ができました。また、グループワークでは、所属や役職などが関係ないフラットな議論を経て、新たな気づきを得ることができました。参加メンバーと親睦を深め、自社とは異なる業界や企業文化などについて、情報交換することができ、普段得ることのできない刺激を受け、自身のモチベーションにつながる経験にもなりました。講義を終えた今も、研修を共にしたメンバーとコミュニケーションを継続し、新規事業を模索しています。

本研修で得た多くの学びや新たな人脈を、今後の仕事へ活かしていきたいと思っています。



Special Talk Session

特別対談

野村マネジメント・スクール講師

David A. Moss

デビッド・モス

野村マネジメント・スクール専務理事

中島久雄

Hisao Nakajima

なぜ企業経営者が マクロ経営環境分析を 学ぶ必要があるのか

野村マネジメント・スクールでマクロ経営環境分析の講座を担当しているデビッド・モス教授は、民主主義についての研究者としても知られている。ビジネススクールにおいて、民主主義について講義するケースはあまりない。改めてその真意と意義について、中島久雄専務理事と語り合った。

マクロ経済を理解していれば、
経済環境の変化に早く対応できる

中島 先生には当スクールで、マクロ経済の環境変化というテーマで講義をしていただいています。改めてお聞きしますが、経済環境の変数の理解が経営者にとってどれだけ重要か、あるいは当校のようなビジネススクールでこうした講義を行うことの意義について、どのようにお考えですか。

モス 企業の利益に大きな影響を及ぼすマクロ経済学的な変数は、いろいろあります。ところが企業経営者はこれまで、そうしたマクロ経済の変数にあまり注意を払ってきませんでした。長い間、企業経営者はそれらがよくわかっていなくても会社を経営することができたからです。けれども今の社会では、そういった変数

がビジネスに大きな影響を及ぼします。ですから例えば為替相場の動きについて学べば、経営者の方々は為替相場のこれからの展開にある程度備えることができるようになります。わからないままでは、為替相場が変動してから対処するしかありませんが、わかっていれば時間的な猶予を持って対処することができるでしょう。

世界は変わりようのない所与のものであって、どうすることもできないし気にする必要もないと考えるのは間違いです。金融危機が起きれば、マクロ経済変数は突然変わります。いろいろな変化に対して機敏に対応できるようにしておくことは、とても重要なことです。気象学者は、気象の変動について理解しているから、私たちよりも気候変動に敏感なのです。同じようにマクロ経済の変数も変わり得るのだと理解していれば、変数の変化に敏感になるでしょう。

中島 当スクールでファイナンスを教えていただいているカール・ケスター教授も、パンデミックが起きたようなときでも、経営者が半歩先、一歩先の行動をすることにより企業として生き残れる場合がある、と話されていました。経済の出来事はパンデミックよりは予想がつきやすいでしょうから、日頃から勉強していれば何かあったときに早く対応することができるということですね。

モス ケース討議というのは、野球のバツティン練習と同じようなものです。選

手が試合でバッターボックスに立つ機会に限られています。けれどもバツティングケージで何度も練習をしておけば、いざというときでも心と体の準備ができているはずですよ。

中島 もう1つ素朴な質問ですが、先生のようなビジネススクールの先生がどうして長年にわたり、民主主義の研究を続けてこられたのでしょうか。

モス 私は常に経済環境への潜在的なショックに興味を持って研究してきましたが、2006年ころから金融システムの健全性が心配になり始めました。そこでハーバードで金融危機や金融システム全般の歴史に関するコースを立ち上げたのですが、その直後に金融システムの崩壊（リーマンショック）が起きてしまいました。私は、2010年から民主主義についての研究を始めました。それは、金融システムののときと同様に、民主主義の健全性に懸念が持たれるようになっていたからです。

民主主義体制でこそ企業は繁栄できる

モス 1930年代以来、今が一番民主主義がリスクにさらされていると私は考えています。これは企業経営者にとっても非常に重要なことです。民主主義体制が劣化または崩壊すると、ビジネスの仕方を大きく、時に完全に変えてしまいます。ですからそれに備えておく必要があります。

す。私たちにできる最善は、民主主義体制が崩壊しないようにすることです。

中島 民主主義にもいろいろなタイプがあると思いますが、どういう民主主義がサステイナブルで健全なのか、そのような研究もされているのですか。

モス それも解明しようとしています。民主主義は時に強韌さを持ち、時に脆弱になります。その違いはいったい何だろうかということを主眼に研究してきました。

中島 日本の民主主義は健全ですか。



モス 一見健全そうに見える日本の民主主義ですが、漸弱な点があります。国の政治に対して国民が関与する度合いが低いことです。政治なんて自分には関係ないと思っている人が多いし、世論調査を見る限り、国民は政府をあまり信用していない。これが心配な点です。

中島 先生は最近の専制政治の台頭を受けて「The myth of democratic incompetence」（仮題）という本を執筆中ですが、これはどういう内容ですか。

モス 民主主義が生まれて以来、企業経営者には、民主主義よりも専制的な独裁体制のほうが、社会がきちんと機能すると考えるエリートやビジネスリーダーがたくさんいました。けれどもそれは長期的にみると真実ではありませんでした。ほかの代替的な体制を考えたとしても、企業が一番繁栄するのは、長期的にはやはり民主主義体制だったのです。歴史的そして長期的に考察すると、民主主義こそ企業が大きく繁栄し成長できる体制だったということを示したくて、この本を書いています。

中島 例えば新興国では、先進国と違うタイプの民主主義のほうがかうまくいくとか、国家のステージによっても異なることがあるのでしょうか。

モス 世界のすべての国を見たとき、専制主義国家と民主主義国家ではどちらの成長率が高いか比較しても、はっきりした傾向は見えませんが、ただ、経済的に豊かな先進国を見ると、ほぼすべてが民主主義

義国家であり、これは決して偶然ではないと考えられます。世界的に見て最も豊かな専制主義的な国々のデータを集めようとしても、なぜこれらの国が豊かになったかについて、十分なサンプルを得られません。それは、その体制が長続きしないということが原因の1つと考えられます。一方で民主主義国家は、短時間で急速に発展をしないかもしれません。しかし、民主主義体制は長い期間持続し得ます。だから成長率と期間を合わせれば、一般的にいつて民主主義体制のほうが長期的には経済的なパフォーマンスは高いのです。世界的に最も豊かな国々はほぼ民主主義体制であるという結論になります。これに関連して、ボストンのエコノミストがサッカーについて書いた記事が面白かったので、紹介します。ワールドカップは、民主主義国のほうが専制主義国より勝つ確率がずっと高いのだそうです。ところがジュニアリーグなどの試合を見ると、専制主義国のほうが勝率が高い。これは先進国と新興国の違いに似ているかもしれません。

民主主義の危機には必ず予兆がある

中島 先生はもう1冊の本で、過去にさかのぼって民主主義の危機の11事例を取り上げて分析されていますが、ここではどんな発見や気づきがありましたか。

モス 私が共同編集者として関わったのは



「When Democracy Breaks」という本で、イントロダクションと1つの章を執筆しています。この本では古代アテネからワイマール共和国、そして現在のロシア、トルコ、ベネズエラなどを含めた民主主義崩壊の11のエピソードを取り上げています。民主主義が崩壊する場合、短期間で起きるケースと、何年間ときには何十年間もかかってじわじわと崩壊していくケースがありますが、そのプロセスでは必ず予兆があります。しかし多くの場合、



David A. Moss

ハーバード・ビジネス・スクール教授。専門分野は、政府、国際経済などマクロ環境と経営戦略。当スクールでは「トップのための経営戦略講座」と「女性リーダーのための経営戦略講座」で講師を務めている。イェール大学で博士号を取得。1993年よりハーバード・ビジネス・スクールで教鞭をとっている。

その予兆は矮小化されたり無視されたりしてきました。それが1つ、私たちが気づいたことです。これらの予兆が十分な注意を集めなかったことは悲劇的でした。民主主義の崩壊が起こる十分前に予兆に気づいていれば、崩壊を防ぐ機会に繋がったのです。

中島 予兆に気がつき、それに対処していれば民主主義の完全な崩壊を防ぐことができたのだとすれば、それはとても重要なことですね。

モス 民主主義が崩壊した後、またそれを復活させた国と、民主主義に戻れなかった国があります。その違いは私が「民主主義の文化」と呼ぶものが強いか弱いかによって生じると考えます。おそらく国民が民主主義の制度やプロセスを深く信頼し、その維持発展にコミットしていれば、その国の民主主義の文化は強く、ショックにも耐性があると言えるでしょう。ただ、どのような民主主義であっても、人々が現状を当たり前と考えるようになるので、時代とともに民主主義の文化が弱体化する可能性があります。そのときそれを立て直し、元に戻すメカニズム、例えば市民教育や政治改革（過去の歴史で言えば選挙権の拡大など）、すなわち民主主義の文化を再強化するメカニズムが備わっている国もあります。それが健全な民主主義国家だと言えます。企業経営者というのは民主主義の受益者ですから、公私の場で強い支持を表明することによって、民主主義の文化の維持・強化



に貢献しなければならぬはずですが、しかし歴史的に見ると、経営者は自らが民主主義の受益者であるということを十分には認識しておらず、時に専制主義のほうに効率的だという長期的には史実に反する考えを持つ人がいました。

中島 日本でも経営者がデモクラシーの受益者であるという認識を持てば、本当にそのために活動しているか、みんな議論し合うようになるでしょう。今の若い人

たちは政治に対して白けているとも言われますが、一方で日本でもスタートアップ企業が増えてきて、若い人たちが早い段階で経営者になろうとしています。そうした人たちがデモクラシーの恩恵を受けているのだということを正しく理解すれば、若者たちも政治に対して、より高い関心を持つようになる。このように国民の民主政治へのコミットメントが高まってくればいいですね。

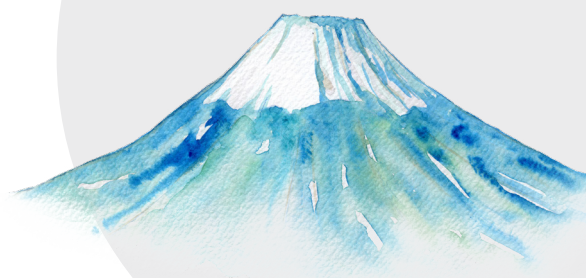
モス ビジネスリーダーは、どの政党を支持するかということを明確にしなくても構いません。ただ、民主主義の文化の維持・強化を大切なものとして表明していくことが大事なのです。

AI講座の開設を

中島 先生には当スクールで長く教鞭をとっていただいています。私たちも環境変化とともに新しいことを進めていかなければいけない部分があると思いますが、その点で何かアイデアがあればぜひお聞かせください。

モス 私はこの講座に関わることができて、本当にハッピーだったと思っています。今回「女性リーダーのための経営戦略講座」を記録的な数の受講者が受けたことは、このプログラムがとてもうまくいっていることの証でしょう。ですからどこを変えなきゃいけないかサジェストすることには躊躇するのですが、2つだけ重要なことがあると思います。今、世界の最大級の

My favorite
Mt. FUJI



アメリカ人の自分にも特別な「富士山」

既に四半世紀以上、当スクールの講義のために夏と冬に、日本を訪れているデビッド・モス氏だが、富士山の美しさには見るたびに新鮮な驚きを感じるという。とくに寒い冬の朝は格別で、滞在中のホテルの窓からその姿が見えると、キリッと身の引き締まる思いがするそうだ。

変化の1つはAIの台頭です。今後、AIは間違いなく企業に大きなメリットと同時に深刻な挑戦をもたらします。ですからこのスクールでもAIの正しい使い方といったカリキュラムを設けるべきではないでしょうか。私たち自身、まだAIのすべてを理解しているわけではないので、時期尚早かもしれませんが、今が検討し始める良いタイミングだと思います。それからもう1つ、オンライン専用のプログラムを開設したらどうでしょうか。ミドルマネジメントクラスの方が気軽に参加できるオンラインプログラムが提供されれば、より多くのマネジャーの能力開発にインパクトをもたらせます。

中島 AIについては「デジタル時代の経営戦略講座」で取り込みを検討し、ミドルマネジメント向けのオンライン講座の設立についても、今後、検討していきたいと考えています。ありがとうございます。



当スクールの講師を務めるジョセフ・L・バダラッコ教授。今年4月に発行された氏の最新刊について、本書が生まれた背景と意義を伺いました。

NSAM 今作で先生の著作は11冊目になりますが、今までの著作物との関係、新たな問題意識について教えてください。

バダラッコ 私はこれまでの著作で、リーダーシップを扱い、リーダーが多様な観点から行わなければならない難しい決断について考察を深めてきました。そして、起業家の経験、古典的な道徳哲学、本格的な文学作品、その他の視点を取り込んで検討してきました。しかし、これらの検討において、根本的な問いに1つも答えられていないことに気づいたのです。そしてその問いには、意思決定に関する数多くの書籍や論稿のほとんどが答えていないものであることもわかりました。その問いとは、「世にあるすべてのフレームワークを

かき集め、信頼できる同僚と問題を議論し、熟考したとしても、まだ何をすべきかがわからないときに、果たしてどのように最終的な決断を下すべきか」というものです。言い換えれば、「最後の最後の決断」はどのように下すべきなのか。この問いに取り組むことが、本書の執筆に至った動機です。

NSAM 経営人材育成の視点で、今後はビジネススキルよりもより多様な視点からセンスを磨き上げることが重要という考え方が、近年日本で提示されています。本書の示唆との関係について伺わせてください。

バダラッコ まず、マネージャーに必要とされてきたビジネススキル自体は重要です。テクノロジー、組織管理、競争環境、マクロ経済環境、政治環境など、あらゆる物事が、近年ますます複雑化しつつあると言えます。ビジネスリーダーには、これらの複雑な環境を理解し、対処するために、最高の分析スキルと分析ツールが必要であることは言うまでもありません。

しかし、道具はあくまで道具です。道具はそれ自体では答えを導いてはくれません。確かに私たちは経営幹部のように難しい決断を下し、困難な分析作業に取り組むべきではありません。一方で、究極的には人間として最終的な決断を下さねばなりません。私たちは自分の判断を頼みとし、万華鏡を回転

させ、自身の経験、考察、願望、観察から決断の材料をひねり出すのです。これこそ、人的資本の開発における、スキルとは異なる第2の側面と表現すべきものと、私は強く考えています。NSAM 次世代経営人材が心掛けるべき点について、追加すべきメッセージがありましたらお願いします。

バダラッコ 私は次世代経営人材の方々に明るい未来を感じています。この根拠は、ハーバード・ビジネス・スクールの学生たちに講義をしてきた経験や、野村マネジメント・スクールで教え、その後も接してきた経営幹部に対する印象です。彼ら彼女らは概して、徹底的に分析的かつ実践的に考察する訓練を受けています。ただし、1つだけ懸念点があります。それは、一般的に「モラルコンパス」と呼称される内部信号伝達装置が、複雑な状況でも正しい答

えを出してくれる、という誤った考えが広まっていることです。私は、この考え方は間違っている、もしくは、単純に善悪を判断できる状況でのみ正しい、と考えています。

しかし、複雑な問題において、リーダーが難しい決断を下す際には、リーダーが通常担っている責任について、立ち止まって熟考し、分析的に考察することが重要です。そして、どの責任を最優先に置くべきか、という点について、思慮深く決断を下すことが大切なのです。言い換えると、プレッシャーにさらされ、時間も無い状況でも、自身の責任に対する問いに、拙速に、直感的に、かつ浅慮で臨まぬように取り組むということが重要と言えます。もしそのように対処できないのであれば、それはあなたやあなたの組織にとって危険な振る舞いであると言えます。

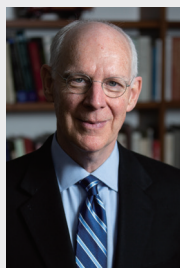
Book Description

真のモラルコンパス

リーダーシップが問われる場面における「現実、責任、そして実行性」を定義する

ジョセフ・L・バダラッコ著
翻訳：河野俊明、遠藤幸彦
制作協力：野村マネジメント・スクール
丸善プラネット刊

経営に携わる人々は、重要だが典型的な答えが存在しない問いに日々直面する。プレッシャーや不確実性と向き合いながら、意思決定を下す責任がある。難しい決断を下さなければならないとき、果たしてどのような思考方法を用いるべきなのか。本書では、一見聞き慣れた、「モラルコンパス (moral compass)」（道徳的羅針盤）という用語の真の意味合い、その使い方を3つのケーススタディを用いて解説している。真のモラルコンパスは、単純な方位磁針などではなく、個人の道徳的知恵から生み出されるものであり、自分自身で磨き上げなければならないものである。個人として向き合うべき根本的な問いは何か、「最後の最後の決断」はどのように下すべきなのか、本書はその解を提示している。



ジョセフ・L・バダラッコ
ハーバード・ビジネス・スクール教授。同校のMBAプログラムやエグゼクティブ・プログラムで企業倫理、経営戦略、経営管理に関する講義を担当する。元MBA担当学長補佐。経営トップが直面する難しい問題にどう実践的に対処すべきかを長年にわたって調査・研究している。



西日本鉄道株式会社
Nishi-Nippon Railroad Co., Ltd.



Takane Isikawa

次代を牽引する「ネオリーダー」——⑨ マクロ経済の見方を知り、 情報が点から線に繋がりました

——総合職として入社した石川さんでしたが、入社当初はお茶くみやコピーを取るような仕事ばかり。戸惑っていたところ、3年目に転機が訪れました。

新任の課長に、新しくできるファッションビルのバックヤード計画をつくるための企画書作成を指示されました。そんな仕事、自分がしているの？と驚きつつ、初めて自分で考え、ドキュメントをつくる仕事をしました。がぜん仕事面白くなったのです。しかもできあがった企画書を課長に褒められて、自信も付きました。

——おそらくこのとき石川さんの仕事スイッチが入ったのでしょうか。それ以降、常に前向きに、積極的に仕事に取り組むようになり、係長から課長へとステップアップしていききました。しかし、課長になったとき、思わぬ困難に直面したと言います。

だざいふ遊園地のリニューアルを担当したときです。現地調査を行い、いろいろな課題も上げ、アイデアを集めて、さて、そこからというときに、方向性が見えなくなってしまうんです。そのため会議はいつも堂々

巡り。どうしていいかわからない状態が1か月くらい続いたとき、部長に呼ばれて「材料はそろっているのだから、こんな風にまとめたら」と助言をいただき、天から光が差し込んだように感じました。課長は船頭、最初にある程度、ストーリーを描いておかないと、無駄な仕事ばかり増やしてしまい部下にも迷惑をかけてしまいます。そのストーリーを描いておくのがリーダーの仕事。それがリーダーシップだと考えるようになりました。

——実績を積み重ね、女性として初めて、グループ内企業であるインキユーブ西鉄のトップに就任しました。

まさに青天の霹靂、いきなり社長になるとは思ってもいませんでした。でも、このときは覚悟を決めて、やるしかないと自分を叱咤しました。雑貨店を多店舗展開している会社ですが、そのころはまだ規模が小さく、各自のノウハウで何とか回っている状況でした。しかしこのときは事業の拡大に着手していたので、今までのままではいけないと考え、マネージャー会議ではまず私が意見を言い、

それからほかの出席者の意見を聞くようにして活性化を図りました。その結果、店長たちからも、もっとこんな風にした方が楽しい売り場になるなどの意見が出るようになり、現場レベルでの小集団活動も広がっていきました。その間に私は西鉄本社の人事とも話し合って給与体系や昇格制度なども見直していきました。

——その実績が評価され、今度は本社の部長に。そして3年目、社長に呼ばれて「勉強したいですか」と問われ「したいです」と答えると、「では行っていらっしゃい」と送り出されたのが当スクールの「女性リーダーのための経営戦略講座」でした。

とにかく印象に残ったのがモス先生のマクロ経済学でした。マクロ経済という概念すらまったく知りませんでした。お話を聞くと、金利や為替、政治の動きなどがどのように経済の動きと結び付いているのかが良くわかりました。それまでは1つ1つバラバラに聞いていたニュースも、全部繋がるようになりました。なるほど、リーマンショックとはこういうことだったのかと、ストンと腹落ちしたのをよく覚えています。モス先生の授業は、マクロ経済そのものについての解説というよりは、マクロ経済の見方についての解説だったような気がします。だから私にも理解でき、面白かったのでしょう。

西日本鉄道株式会社
執行役員 広報・CS推進部長

石川たかね氏

1991年、西日本鉄道入社。流通、不動産関連の仕事を経験してから、都市開発本部開発課係長、同課長、ソラリアステージ館長、天神コア館長などを経て2014年、グループ会社インキュブ西鉄の社長就任。その後、本社に戻り都市開発事業本部SC事業部部長、広報部部長を歴任し、2021年より現職。2020年、当スクールの「女性リーダーのための経営戦略講座」修了。



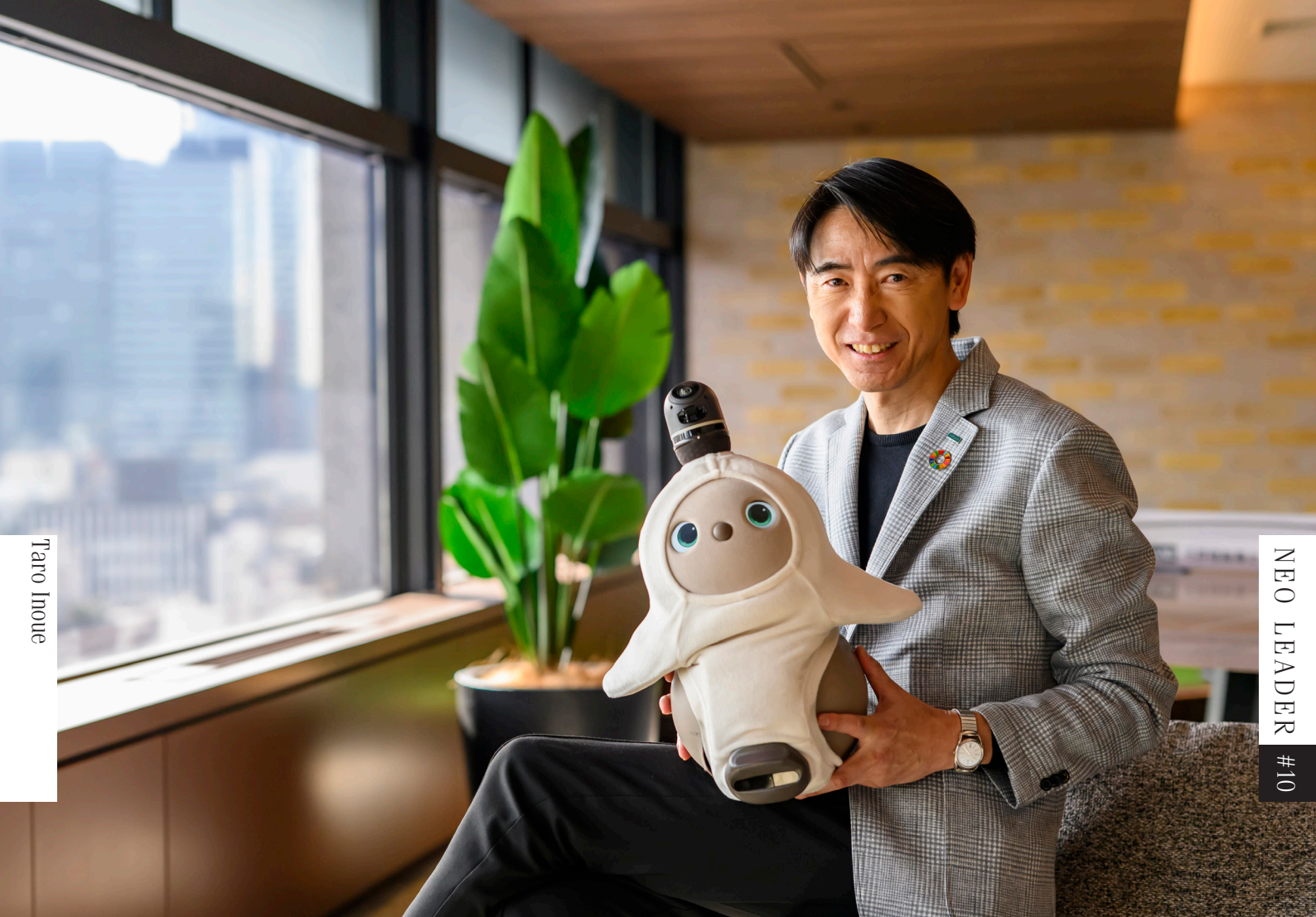
「皆さんの知恵を借りながら、活発にかつ肩の力を抜いて仕事していきたい」と石川さん。

広報部長になってからは、例えばニュースリリースを出すときには、経済動向などの背景事情にも触れて、より深い内容の情報を発信できるようになりました。ここでの学びは、広報の仕事にとっても役に立ちました。講座の特徴でもある修了後の同期生の集まりは、新型コロナウイルス感染症の拡大で開くことができませんでした。修了後は同期生たちとのネットワーキングを楽しみにしていましたが、それができなくなりました。

まったのが唯一の心残りです。
——2021年、女性として初の執行役員に就いたときは「少しホッとした」ということですが、どういうことでしょうか。

就任の少し前から、社内で「石川さんは女性社員のロールモデルになっています」と言われるようになっていました。私自身はそんなことを意識していませんでしたが、もし本当にそうであれば、役員になれなければ後に続く人たちががっかりするのでは、と変なプレッシャーを感じていました。それなら役員くらいにならないといけないのかな、と思うようになったのは、肩の荷が下りたような気がしました。今は、西鉄グループのブランド価値を高めていくために、地域の方々にも価値をわかっていただけのような情報を丁寧に発信していくことを心掛けています。と同時に、社内で輝いている人、頑張っている人にも光を当てて全社的に知らしめることができるように、日々の小さなコミュニケーションや情報収集を大事にしています。

——そんな石川さんに今後の目標を聞くとこんな答えが返ってきました。
100歳まで元気に働きたいですね。仕事が面白いからそう思うのでしょう。毎年毎年、より一層仕事が面白くなっているような気がします。



井上さんが抱えているのは、社員のストレスを軽減する目的で採用した人工知能を搭載したLOVOTの「en(えん)ちゃん」。

次代を牽引する「ネオリーダー」——10—— 現在価値から将来価値を見通す 視点は大きな学びになりました

——2011年に東日本大震災、翌年にはタイで大規模な洪水がありました。当時、企業向けの損害保険を担当していた井上さんですが、緊急時は業務最優先。無休で対応にあたりました。それは元旦に発生した能登半島地震のときも同様でした。

保険を通じてお客様に安全と安心を提供し、健やかな地域、活力のある社会を支えていくのが弊社の経営理念です。しかし、当社がしっかりと体制を整えておかないと、お客様に保険金をお届けできません。2011年当時は、どの地域でどれくらいの保険をお引き受けしているのか、可視化があまりできていませんでした。その仕組みをつくるのが大変でした。リスク管理の大切さを改めて痛感し、そこにこそ損害保険会社の存在意義、社会性があることを体感しました。

——このとき、強く感じたことがありました。

災害を未然に防ぐことはできないかもしれませんが、あらかじめ災害に備えておくこと、そして災害が起きた後の復興を支え、早くリ

カバリーできるようにすることは保険商品にもできるのではないかと。保険という商品の機能を、そういう方向で広げていかないといけないと強く思いました。

——2019年、当スクールの「経営者のための戦略財務講座」を受講したことは、大きな学びになったと言います。

入社以来、ほぼ営業畑でしたから、財務や経理の基礎的な素養はほとんどありませんでした。しかし、受講者の内訳をお聞きしたら、半分以上が経理・財務の仕事をしているという。これは追いついていけないかなるかもしれないと思い、事前に資料をいただいて勉強しました。受講者の中で一番勉強したのでは、と思うくらいでしたが、それでもやはり講座の内容はレベルが高くて、難しかったですね。

——中でも特に印象に残ったのは、ボーイングとエアバスを取り上げたケーススタディでした。

損害保険業務では、事故が起きると過去の記録や変遷などを詳細に見て、保険料の計算するのが通例で

す。しかしこのケーススタディでは、現在価値からみて将来価値を見通すという内容でした。実はこれは、現在、私たちが検討している課題と共通しているところがあるのです。近年は気候変動の影響で、大雪や大雨などが増えています。そのため、これまで蓄積してきたデータに基づく確率が通用しないほどの状況になっています。したがって私たちは、これからそうした災害がどういう確率で発生するのか、将来予測をする必要に迫られています。私自身は今、人事・総務担当なので、直接役に立つということはあまりないかもしれませんが、損害保険会社の人間としては真剣に考えなければいけないことなので、とても参考になりました。

——2022年、人事・総務担当の常務執行役員になり、今年の4月、取締役常務執行役員に。自身の経験も踏まえ、これからは時代の価値観に合った働き方や文化をつくっていききたいと抱負を語ります。

私自身は1990年入社で、バブル世代と言われました。あの頃は携帯電話もパソコンもなく、残業も多かったし、年長の方は古い価値観を信奉し、「俺たちの時代には」とよく言われたものです。これからの若い人たちに、そういう思いはさせたくありません。残業もできるだけ減らしたいと考えています。ソフト、

三井住友海上火災保険株式会社
取締役 常務執行役員
(人事部、総務部、国際管理部担当)

井上太郎氏

1990年、入社。主に営業の仕事に従事した後、商品部に異動、その後2年間、生命保険会社への出向経験あり。2021年執行役員に就任し、2024年4月より現職。オリンピックで金メダルを獲得したこともある女子柔道部の部長も務める。2019年、当スクールの「経営者のための戦略財務講座」修了。



植物の緑が爽やかな、リフレッシュルームen terraceにて。

ハードの両面で、働きやすい環境、ものを言える文化をつくっていききたいですね。私はオフィスでも極力スーツは着ないようにしていますし、社内では「下の名前で呼んでください」と言っていて、課長、部長クラスは相変わらず「常務」と呼びますが、若手や女性社員からは「太郎さん」と呼ばれています。夕方の5時を過ぎたらメールを送らないというのも私のルール。さあ、帰ろうというときに上司からメールが来た

ら、いい気持ちはしないでしょう。もちろんどうしても必要なときには、5時以降でも送ります。そうすると受け取ったほうも、これは緊急の要件だとわかるみたいですよ。

——人事担当としては今後の研修についていろいろ考えています。

NSAMの講座は内容も素晴らしいし、受講されている方たちのレベルも高いので、とてもいい刺激を受けました。受講する価値は十分あると考えています。ただ、受講者を送り出す側の会社が、どういう人材を育てたいのか、そこを明確にしないと、せっかく受講しても持続的な成果は得られないかもしれません。これは受講する側の課題として、そして人事・総務担当役員として、真剣に向き合わなければいけません。

——さらに、研修の効果を検証する必要があると指摘します。

受講した社員が5年、10年経ったとき、どれくらい会社に貢献しているのか、受講しなかった社員と何が違うのか、そういうこともデータを取って検証することは大切です。受講してから半年後とか1年後とかのタイミングで、フォローアップの研修をするのもいいかもしれません。とにかく研修の効果を継続させる仕組みがあったほうがいいし、そういうことをこれから社内でもやっていこうと考えています。

経営者のための 戦略財務講座

Strategic Finance Program

投資決定と企業価値創造の
関係について戦略的な観点から
学んでいただく講座です。

対象者：企業の経営幹部
(事業部門長・部長クラス)

期間：2024年10月14日(月・祝)～18日(金)

募集人数：60名

受講料：80万円(消費税別)

募集中、申込締切 2024年9月19日(木)

- 投資の意思決定と資本コスト
- 企業価値の評価と資本構成
- アクティズムとコーポレートガバナンス
- 価値創造のための経営戦略



<https://www.nsam.or.jp/course/program02/outline.html>

価値創造のための コーポレート・ファイナンス講座

Corporate Finance Program for Value Creation

財務理論とその戦略的な応用を体系的に
学んでいただくことを目的とした講座です。

対象者：企業の中堅幹部(部長・課長クラス)

期間：2024年5月13日(月)～24日(金)

募集人数：70名

受講料：135万円(消費税別)

申込締切 2024年4月12日(金)

- 投資の意思決定と資本コスト
- 資本構成と投資成果の配分
- 企業買収の評価
- 企業価値創造と経営財務
- オプションの評価



<https://www.nsam.or.jp/course/program03/outline.html>

デジタル時代の 経営戦略講座

DX Program for Transformational Leaders

デジタル技術を駆使したビジネス・トランス
フォーメーションにより、企業価値を高める
ための意思決定力を修得していただきます。

対象者：企業の経営幹部(役員・部長クラス)

期間：2024年11月11日(月)～15日(金)

募集人数：70名

受講料：95万円(消費税別)

募集中、申込締切 2024年10月10日(木)

- デジタル・ディスラプション
- デジタル時代の企業変革
- 変革の実現方法



<https://www.nsam.or.jp/course/program04/outline.html>

* 感染症の感染拡大の影響により中止、延期、運営形式の変更を行う場合があります。

講座運営の可否などはおおむね、講座開始の1か月前にお知らせいたします。

* 募集開始は、野村マネジメント・スクールのホームページにてお知らせいたします。なお、各講座とも、募集開始前より仮予約を受け付けております。

* 講座の見学も随時受け付けております。ご希望の方は野村マネジメント・スクール事務局までお問い合わせください。



Ramon Casadesus
Masanell

ラモン・カサデサス=マサネル

HBS

競争戦略



Bülent Gültekin
ブレント・グルテキン

ペンシルベニア大学
ウォートン・スクール

ファイナンス

資本市場

民営化ほか



Bilge Yilmaz
ビルゲ・ユルマズ

ペンシルベニア大学
ウォートン・スクール

ファイナンス

ゲーム理論ほか



David Musto
デビッド・ムスト

ペンシルベニア大学
ウォートン・スクール

資本市場

消費者金融

金融仲介機能



Kevin Kaiser
ケビン・カイザー

ペンシルベニア大学
ウォートン・スクール

コーポレート・ファイナンス

ベンチャーファイナンス



Peter Weill
ピーター・ウェイル

MIT CISR

組織におけるITの
役割・価値に関する研究

ITガバナンス



Robert D. Austin
ロバート・オースティン

アイヴィ・ビジネス・スクール

イノベーション

ITリーダーシップ

PROGRAM／講座



トップのための 経営戦略講座

Advanced Management Program

新時代のトップ経営者に求められる
洞察力、思考力、判断力を
総合的に磨いていただく講座です。

対象者：企業の経営幹部(役員・部長クラス)
期間：2024年7月7日(日)～26日(金)
募集人数：70名
受講料：275万円(消費税別)

募集中、申込締切 2024年6月6日(木)

女性リーダーのための 経営戦略講座

Executive Program for Women Leaders

経営幹部となるための幅広い思考訓練と
ともに、女性経営者としての力を発揮する
ための心構えなどを学ぶ講座です。

対象者：企業の女性経営幹部候補
(部長・課長クラス)

期間：2025年1月12日(日)～17日(金)
募集人数：75名
受講料：95万円(消費税別)

申込開始 2024年8月頃

CONTENTS／コンテンツ



- 新たな経営戦略・経営体制の模索
- 市場への対応と競争戦略
- 企業価値の創造
- 創造と革新のマネジメント
- 戦略的意思決定
- リーダーシップ
- 経営環境変化への対応
- グローバルな企業経営の成功条件

- 戦略立案とその実行
- リーダーシップ
- 経営環境変化への対応

DETAILS／詳細



<https://www.nsam.or.jp/course/program01/outline.html>



<https://www.nsam.or.jp/course/program05/outline.html>

詳細・最新情報

下記URLにて随時更新しております。
<https://www.nsam.or.jp/course/openday.html>



お申込み方法

下記URLより、パンフレットをご請求ください。
<https://www.nsam.or.jp/request/>



お問い合わせ先

✉ entry@nsam.or.jp

FACULTY／教授陣



Joseph L.
Badaracco, Jr.
ジョセフ・バダラッコ

HBS

リーダーシップ

企業倫理



W. Carl Kester
カール・ケスター

HBS

コーポレート・ファイナンス



David A. Moss
デビッド・モス

HBS

政府、国際経済など
マクロ環境と経営戦略



Jan W. Rivkin
ジャン・リブキン

HBS

競争戦略



Hirotaka Takeuchi
竹内弘高

国際基督教大学

競争戦略

マーケティング

知識経営論



Stefan H. Thomke
ステファン・トムキ

HBS

イノベーション・
マネジメント



Michael A. Roberto
マイケル・ロベルト

ブライアント大学

戦略的意思決定

法人概要

名称	公益財団法人 野村マネジメント・スクール
設立日	1981年9月18日（2009年11月2日に公益財団法人に移行）
基本財産	20億円
理事長	此本臣吾
所在地	東京都新宿区西新宿1-26-2 新宿野村ビル44階 電話 03(3342)8221
HP	https://www.nsam.or.jp

役員等（2024年4月1日）＊役職別に50音順（すべて非常勤）

評議員	評議員長	嶋本 正	株式会社野村総合研究所 特別顧問
	評議員	江川雅子	学校法人成蹊学園 学園長
		江田麻季子	住友商事株式会社 常務執行役員
		大宮英明	三菱重工株式会社 相談役
		増田寛也	日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長
理 事	代表理事・理事長	此本臣吾	株式会社野村総合研究所 代表取締役会長
	業務執行理事 専 務 理 事	中島久雄	株式会社野村総合研究所 理事
		池上重輔	早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授
	理事	大野直竹	株式会社 ファーストリテイリング 社外取締役
		柄澤康喜	MS&AD インシュアランス グループ ホールディングス株式会社 取締役会長 会長執行役員
		永井浩二	野村ホールディングス株式会社 取締役会長
		西井孝明	味の素株式会社 特別顧問
	監 事	高山 寧	野村不動産ホールディングス株式会社 取締役
		南 成人	仰星監査法人 理事 代表社員

学術研究支援（研究助成）に係る選考委員（2024年4月1日）＊敬称略・50音順

飯島淳一	東京理科大学 経営学部 教授
一條和生	IMD 教授
鈴木一功	早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授
中島久雄	野村マネジメント・スクール 専務理事

法人の活動

1 内外の企業経営に関する教育および研修の実施

激変する経営環境に対応しうる洞察力、思考力、判断力の育成・開発を目指し、上級経営幹部に求められる能力を総合的に磨く訓練の機会を提供します。

2 内外の企業経営に関する調査研究等

「1. 経営者教育事業」のクオリティを一段と高めるための基礎として、以下のよう
な内外の企業経営に関する研究調査、情報の収集を行っています。

- ①内外の企業経営に関する研究会、勉強会の実施
- ②内外の経営者教育の動向に関する研究調査、情報収集

3 内外の企業経営に関する学術研究の支援

公募制で、我が国の大学等に勤務する研究者個人または研究者グループを対象
に学術研究支援を行っており、研究者の質的向上ならびに研究成果の実務への応用
を通じて、我が国経済社会の健全な発展に貢献しています。

4 内外の企業経営に関する内外関係機関等との交流、協力

優れた教育プログラムの質的向上を図るために、内外のビジネス・スクール等の
関係機関との交流を通じて、情報収集、意見交換などを行っています。