

## 次世代リーダーの戦略思考を高める「教養力」



**三沢直之** みずほ総合研究所 人事コンサルティング部  
主任コンサルタント

多くの日本企業が「次世代リーダー（経営人材）」の選抜・育成への取り組みを強めている。その背景には、グローバル化や技術革新が急速に進展するなか、リーダーには複雑かつ難解な経営判断と、より高度な能力・スキルが求められていることがある。リーダーに不可欠な戦略思考は、リベラルアーツの理念に基づく「ビジネス教養」の習得によって鍛えられる。

### POINT

1. 多くの日本企業が「次世代リーダー」の選抜・育成を重要な経営課題と位置づけ、取り組みを強化。
2. リーダーには、ビジョンを策定する能力や、適正な経営の意思決定を行う「戦略思考」が不可欠。
3. 戦略思考を鍛えるうえで、リベラルアーツ教育による「本質的思考力」と「異文化対応力」の習得が有効。

### 重要な経営課題として取り組みを強める 「次世代リーダー」の選抜・育成

—— 多くの企業が「次世代リーダーの育成」を重要な経営課題と認識しています。

**三沢** 国内市場が成熟化するなか、日本企業は次の成長エンジンを求めて中国やアジアから、中東や南米、さらにはアフリカへ、事業のグローバル展開を加速させてきました。また、進出形態も日本から製品やサービスを輸出するだけでなく、進出先で調達から製造、販売までサプライチェーンのすべてを展開するケースが増えています。他方で、近年はIT（情報技術）を中心とした技術革新の波が急速かつ次々と押し寄せています。こうしたなかで、「ヒト（組織、人事）・モノ（マーケティング、オペレーション）・カネ（会計、ファイナンス）」のすべてをマネジメントするリーダーには、複雑かつ難解な経営判断と、より高度な能力・スキルが求められるようになってきました。

しかし、経営の現場から聞こえてくる声は「海外企

業との競争に勝てるリーダーは、質・量ともに不足している」というものです。

—— いわゆる「グローバル企業」と呼ばれる大手は、世界的な視点でリーダーの早期選抜・育成の取り組みを強めています（次ページ図表1）。

**三沢** 多くの企業が採用する育成方法は、選抜・研修・配置を連動させたもので、研修の中身は単に「知識」の習得だけで終わるようなものは少なく、具体的な課題を設定してその解決方法を導き出すような「実践」を伴うものが目立ちます。ただし、研修を行えば直ちに人材が高度化するわけではありません。「社会人になってからリーダー教育を施しても遅すぎる。学生時代から育成をしないと国際社会で通用するグローバル人材は育たない」といった見方もあります。

—— それでも多くの場合は、ケーススタディを用いて経営の知識やマネジメントスキル、プレゼンテーション術などをトレーニングすると聞きます。

**三沢** ケーススタディを用いる研修は、以前と比べて内容が変わりつつあります。これまでは過去の事案に

ついて、例えば「なぜ、その企業が成功したのか」「この場面では、どのように意思決定を行うか」といったことを考えさせるもので、ある程度の答えや方向性が用意されたなかで思考力をトレーニングする研修でした。ただ、そうした研修では、参加者同士でディスカッションを行い分析・思考するものの、結果として既成事実に基づいた知識やスキルをインプットさせるに過ぎない、ということに終わりがかねません。

これに対して最近では、リアルスタディ型の研修が増えています。ケーススタディを用いた研修で行う事例分析にとどまらず、分析結果を異なる状況や事例に応用したり、より踏み込んで中期経営ビジョンや新規事業などで具体化することもあります。あるいは「地域活性化」など、自社のビジネスとは直接関係のない課題に取り組んだりもします。そうした研修で鍛えられる思考力や行動力は、ビジネスの実践力をより高めることになると思います。

公益財団法人「野村マネジメント・スクール」が上場企業 120 社を対象に行ったアンケート（2015 年 2 月）によると、8 割を超える企業が「次世代経営人材の育成」を人材マネジメント面での重要課題に挙げている。一方で、経営人材が順調に育っていると回答した企業は 31%に過ぎず、その割合は 5 年前の調査（41%）から低下している。

## 海外企業と比べて存在感が小さい 日本のリーダーに必要な「能力」

—— これからの日本企業を担っていく「次世代リーダー」には、どのような能力が必要だと考えますか。

### ■図表 1 次世代リーダーの早期育成に着手した企業例

武田薬品工業	2016 年 3 月に、社内で最上位の評価を受ける若手社員 50 人を世界中から選抜し、社長候補として 5 年間育成する「アクセラレーター・プログラム」の運用を開始。このほか役員級への昇進を控えた 40 歳代以上の数十人を対象に、3 日間の合宿形式でリーダーシップ研修などを実施する「プレジデント・フォーラム」など、既存の 4 つのメニューと合わせて幹部人材を育成する。
味の素	2016 年度から、国内外の関係会社から次世代の経営幹部候補 200 人を選抜・育成する「グローバル・人材マネジメントシステム」を導入。国内だけでなく、海外の各地域本部が候補人材をリスト化し、経営陣などで構成する人材委員会が最終選抜。味の素本体の役員や事業部門長、子会社や海外現地法人の役員など 12 ある重要ポストの候補として育成する。
KDDI	2011 年度に、社長を含む 5 人の役員それぞれに、各部門の現場で陣頭指揮を執る部長級の「上席役員補佐」と課長級の「役員補佐」を男女 1 人ずつ登用する「役員補佐制度」を導入。役員と同様に経営課題について情報を収集・分析し、各事業部との調整役を担ったり、役員の意味決定をサポートしたりすることで、経営感覚を習得させる。

資料：各社アニュアル・レポート、各種報道により作成

**三沢** 大きく分けて 2 つあります。1 つは、現状の延長線で物事を捉えるのではなく、「将来のビジョンを描きながら新しい事業を生み出していく能力」や「変化の速いビジネス環境に対処して既存事業を変革していく能力」です。もう 1 つは、グローバル化の進展に対応し、「多様性に富む人材を統合して仕事を進める能力」や「国際競争の舞台で各国企業のエグゼクティブを相手に渡り合える能力」です。例えば、ソフトバンクグループ創業者の孫正義社長は、世界的視野でビジネスを捉え、30 年単位のビジョンを打ち出すなど、前述の「能力」を存分に発揮し、国際社会でプレゼンスを高め続けている数少ない日本企業のリーダーの 1 人といえるでしょう。

—— 日本企業のリーダーは、海外企業のリーダーと比較して存在感が小さい、といった指摘もあります。

**三沢** 米経済誌『フォーブス』が毎年発表する「世界で最も影響力のある人物」に選ばれた日本企業のリーダーは 2013 年以降、孫社長とトヨタ自動車の豊田章男社長ぐらいだと記憶しています。他方で、1989 年の時価総額の世界ランキング 30 社を見ると、日本企業は 21 社を占めていましたが、2016 年 3 月末時点で日本はトヨタ 1 社だけで、米国企業が 20 社のほか、中国企業が 6 社を占めました。この 2 つの傾向からいえることは、少なくとも将来のビジョンを示したり、新しい事業を生み出したり、グローバル化を推進したりすることで、世界の企業家や投資家から注目される日本企業のリーダーは、海外企業に比べて非常に少ないという現実です。

——日本でも、リーダーには前述の「能力」に加え、「海外ビジネスを促進するための異文化理解」や「ビジネスパートナーとしての人間的魅力」といった要素も必要、との認識が広まりつつあります。

**三沢** もちろん、孫社長や豊田社長のほかにも国際ビジネスの舞台上で活躍し、存在感を示している日本人リーダーはいます。そうした方々の中には、ビジネススクールで経営に必要な知識やスキルを習得したMBAホルダーも数多くいます。ただ、それだけで存在感を示せるものではありません。MBA取得は仕事に対する力量を増大させるとは思いますが、それ以上に自ら論理的・戦略的な思考力や分析力に磨きをかける一方、国内外でエグゼクティブなどの人脈を広げて交流を深めるなかで、リーダーに必要な能力を高めているのです。

グローバル化が進む日本企業の先頭に立ってリーダーシップを発揮するには、MBA取得だけでは不十分です。前述の「能力」に加え、海外事業を進めようとする国・地域の文化的・思想的な背景を肌で感じ、その違いから生じる認識の差異などを考慮し、行動を積み重ねることが必要です。他方で、日本の文化・風土について自ら説明し、教養豊かな会話の展開を通じてビジネスパートナーを引きつけるコミュニケーション能力なども求められます（図表2）。

——その関連で、最近では「リベラルアーツ教育」の重要性も強調されるようになってきました。経営の知識やマネジメントスキルに長けているだけでは不十分だ、と。

**三沢** ビジネス雑誌が歴史や哲学をテーマに特集記事を掲載したり、経営者が世界史を説く自著を出版したり、リベラルアーツに通じる「教養」への関心は高まっていると感じます。大学教育でも、専門教育を重視する姿勢が変化を見せ、以前からですが、東京大学や国際基督教大学はリベラルアーツ教育に力を入れています。

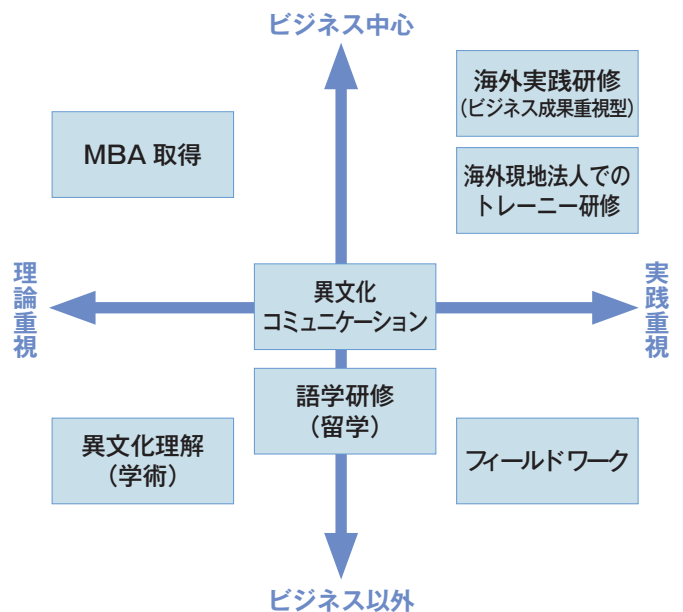
——リベラルアーツにはどのような効果が見込めま

すか。

**三沢** リクルートマネジメントソリューションズの調査（2014年6月）によると、従業員数500人以上の企業に勤務する部長以上の経営職・管理職310人のうち、リベラルアーツについて聞いたことがあると回答した131人の8割強が「経営職・管理職で成果を上げるうえでリベラルアーツが必要」と回答しました。具体的には、リベラルアーツは「多様なものの見方ができるようになること」「意思決定における自分の軸をつくること」において役立つという回答が多数でした。

例えば、論理学を通じて思考の本質を学ぶことで、「具体」と「抽象」の間で思考の往復ができるようになり、広い視点に基づいた実践的で、かつ有効な戦略の策定が可能になります。企業のリーダーに求められる能力と、組織の下位層に求められる能力で決定的に異なるのは、具体と抽象に関連する力です。下位層は目の前の仕事を確実にこなす実行力や、相手との折衝・調整力が主に求められます。一方で、リーダーにはビジョンを策定する能力や、組織全体を統率し、適切に経営の意思を決定し伝達する能力が求められます。そうしたリーダーに求められる能力は、組織の外部・内部にある具体的事象の本質を見出して関連性で束ね、

■図表2 グローバル化対応にMBA取得だけでは不十分



概念へと抽象化する思考によって育まれます。リベラルアーツ教育は、そうした具体化・抽象化に基づいた戦略的な思考を鍛えてくれるのです。

リベラルアーツの原義は「人を自由にする学問」。古代ギリシャが起源で、市民を育成するための学問だったとされる。その後、文法学、論理学、修辞学の3学と、幾何学、算術、天文学、音楽の4科から成る自由7科として確立した。現在は7科以外の幅広い科目も含んだ一般的な教養として捉えられている。

## リベラルアーツ教育で養う

### 「本質的思考力」と「異文化対応力」

—— 次世代リーダー育成に、リベラルアーツ教育を取り入れる際のポイントは、どのようなことですか。

**三沢** 一般的に、リベラルアーツ研修では、「歴史を通じた推論」や「芸術を通じた感性の醸成」や「宗教や哲学を通じた信条形成」といったプログラムが組み込まれます。これらは達成目標やゴールを設定し、「教養を高めよ」と大上段に構えて実施する性格のものではありません。一方で、リベラルアーツ研修で知識が増えれば、直ちに新機軸を生み出す思考力が身につくとか、優秀なリーダーが育つわけではありません。もしそうであれば、学者は企業経営者としても活躍できることになります。

企業において大切なのは、リベラルアーツを学ぶ意義を確認したうえで、事象の全体像を把握する思考を

深め、リーダーとして必要な思考力や判断力、相手を理解し魅了する人間力などを身につけることです。

—— リベラルアーツの学びは、単に研修で学習するだけでは身につかないような気がします。

**三沢** 会社が提供する研修は、あくまで組織の方針や目標に基づくものであり、研修を受ける人はそこで得た知識がそのまま自分の力になるという感覚はないでしょう。研修というのは、受講する人がその必要性や意義を見出し、自分の意思で学びと実践を進めない限り、血肉となりません。とくにリベラルアーツの学びには終わりがなく、積み上げるほどに広がりや深みが増します。

みずほ総研のリベラルアーツ研修は、「本質的思考力」と「異文化対応力」の2項目の習得を目指します(図表3)。研修は2日間で構成し、1日目にリベラルアーツを学ぶ意義を確認した後、本質的思考力に資する「論理学」「歴史」「表現学」を学びます。2日目は異文化対応力に資するものとして「宗教」「哲学」「心理学」について学習します。研修当日は、講義ばかりでなく、思考や分析、検証や討議、自分自身の振り返りや内省を行う場を設けるとともに、1日目と2日目の間に「ライティングマラソン」という読書・思考・表現・学びを体験する場を設けます。そうすることで、リベラルアーツの学びの習慣を、研修受講後も身につけてもらえるような内容となっています。

■ 図表3 「実践型ビジネス教養」習得のカリキュラム例

	本質的思考力	異文化対応力
1日目	1. はじめに — 白洲次郎の書斎より (『プリンシプルのない日本』)	1. はじめに
	2. なぜ今、リベラルアーツが注目されているのか? — 思考力や関係構築力、そして機軸を支えるリベラルアーツ — リベラルアーツの具体的テーマ (通常と本研修テーマ)	2. ライティングマラソン — 「読書・思考・表現・学び」による思考の深まりを体験
	3. 「本質的思考力」養成のための個別テーマ — 論理学 (思考の本質とは: 抽象化・具象化) — 歴史 (時代を読むカギを見つける: 「システム思考」の活用) — 表現学 (わかりやすい文章の書き方: 課題のためにも) ※各テーマにおける推薦図書を紹介	3. 「異文化対応力」向上のための個別テーマ — 宗教 (三大一神教の理解、仏教とキリスト教) — ディスペンセーションナリズムから見た過去・現在・未来～ — コシェルとハラルの規定を押さえる～ — 哲学 (上から見ようと下から考えてきた「思索」の歴史) — 心理学 (タイプ分析の種類と実践を中心に) ※各テーマにおける推薦図書を紹介
	4. 次回までの課題案内 (ライティングマラソン)	4. まとめ (学び続けて初めて血肉化する)
2日目		