

株式会社 [redacted] 様

イノベーションリーダー養成プログラム  
( [redacted] - ILP: [redacted] -Innovation Leader Program)  
-トライアルセミナーに関するご提案書-

2019年 月 日  
(株)MCシステム研究所  
内山 力

## 1. HIT-ILP の特徴

### ▶研修、教育ではなく、セミナー学習スタイル

- ・「講師がレクチャーをして、受講者がメモをとりながら聞く」「ノウハウをトレーニングで肌に身に付ける」という研修・教育スタイルではない。受講者が自らで「学ぶ」「考える」ということがベース。
- ・各フェーズでは「講師が情報提供」→「ケースワーク・ディスカッション」→「貴社についてディスカッション」→「テキストによる自己学習」→「貴社に関するレポート作成・提出」→「フィードバックコメント」というサイクルを繰り返していく。HIT-ILP の最終アウトプットは「**貴社の**の変革、戦略、新規事業・サービス」がテーマ。

### ▶イノベーションには戦略フロー思考を用いる

- ・イノベーションを「貴社の全く新しい像を作り出し、そこへアプローチする努力」と定義する。そのアプローチは企業理念→経営ビジョン→変革ベクトルという戦略フローアプローチをとる。したがって HIT-ILP のベースは次のような貴社の理念、ビジョンである。

#### 企業理念・・・社会における存在意義

当社は、業界の先駆的企業としての経験と誇りをもって、情報技術・製品・サービスの開発と提供を通じ、真に豊かな社会の実現に貢献する。また、人の持つ無限の可能性と人間性を尊重し、お客さまに一番近い存在として、満足と感動をもたらす新たな価値を創造する。

#### 経営ビジョン・・・めざす将来像、事業の方向性

世界につながる人財と先進の情報技術を組み合わせた独自のサービスを創造し、お客さまからすべてを任せていただけるグローバルサービスカンパニーになる。

ただしこのイノベーションでは、企業理念、経営ビジョンを変革していくこともあり得る。



## ▶ポテンシャル能力評価のベンチマークは他社評価データ

- ・ILP では受講者の 1 人 1 人の「イノベーションに関する潜在能力（ポテンシャル）」をとらえる。
- ・評価対象はセミナー受講（ビデオ撮影）、レポート、eラーニングとする。
- ・評価項目は貴社にて自由に選定できるが、「リーダークラスの標準項目」を使えば、他社データ（全サンプル数約 15,000 人、リーダークラス約 5,000 人）との比較が可能。
- ・本人へのフィードバックでは今後の自己学習、キャリアプラン、セミナー終了後のジョブおよびイノベーションへのアプローチなどについてアドバイスする。
- ・貴社へは、個人別評価結果および評価分析を報告書として納品する。

## ▶eラーニングもカスタマイズ

- ・ILP で使用する eラーニングはすべて内山力がコンテンツ開発し、弊社コンサルタント田崎久夫が Web 化したもの。
- ・受講者は Web 環境で自己学習し、レポートを提出。講師が採点し、70 点以上が合格、修了。不合格者は再提出。
- ・コンテンツ、修了テストは貴社ニーズに合わせてカスタマイズする。

## 2. ■■■-ILP のフレームワーク

### (1) 目的

- ・部長、課長、係長、主任といったリーダーのスキルアップを図り、この中から当社の次世代イノベーションリーダーを養成する。
- ・貴社のミッション、経営ビジョン、戦略ベクトルを浸透させ、組織の結束および活性化を図る。そのうえで変革への道筋を立案する。
- ・ミドルおよびローレベルのマネジメント力の向上を図る。
- ・事業開発（新サービス開発）のためのナレッジスキルを身に付ける。

### (2) 貴社が目指すイノベーションリーダー像

以下の条件を満たすものを貴社のビジネスリーダーと定義する。

#### 第1条件：トップビジネスマン

⇒ 一流企業の管理職程度の知識、スキルを持っていること。

#### 第2条件：組織リーダー

⇒ 経営者のパートナーとして、会社経営を理解していること。  
ミッション、経営ビジョン、戦略ベクトルを自らの仕事に落とし込み、それをまわりにきちんと説明できること。

#### 第3条件：アカウントリーダー

⇒ 組織のアカウントリーダーとして、チーム業績の適切な管理及び計画策定ができること。

#### **第4条件：チームリーダー**

⇒ チームのリーダーとして、チームマネジメントに一定のパフォーマンスを発揮し、かつチームメンバーから信頼感を得られること。

#### **第5条件：事業開発リーダー**

⇒ 次世代リーダーとして、自分たちの時代の新しい事業・サービスを開発し、その投資計画、オペレーション計画を策定できるようになること。

### 3. イノベーションリーダーの条件と学習テーマ

イノベーションリーダーの条件	学習テーマ	具体的手段
トップビジネスマン	ビジネスに関するナレッジの習得	「ビジネスマンのナレッジ」をテキストとするナレッジ・e-ラーニング 理解しづらい点をセミナーでレクチャー
	ビジネススキルの習得 ⇒企画力、問題解決力、創造力、コミュニケーション力、リーダーシップを対象	テキストを用いた自己学習+自己確認レポート グループディスカッション、プレゼンテーション、レポートなどで随時学習
組織リーダー	会社の仕組、組織の枠組みの理解	セミナーで解説した上で、ナレッジ・e-ラーニングの主力テーマとする
	戦略ベクトルの理解	他社のケースなどで経営戦略の意味をフローで理解する 自社の経営戦略についてグループディスカッションする⇒事後レポート
アカウントマネジャー	アカウンティング&ファイナンス、業績管理の理解	セミナーで解説し、ショートケースでチェック ⇒ナレッジ・e-ラーニング
チームマネジャー	組織におけるチームの役割	ショートケースでグループディスカッション ⇒事後レポート
	チームマネジメント	マネジメントの基本をレクチャー ショートケースでグループディスカッション ⇒事後レポート
事業開発リーダー	事業開発のナレッジ	他社ケースを通して事業開発、サービス開発、ビジネスモデル開発について必要なナレッジを身に付ける
	投資計画・オペレーション計画	別途e-ラーニングなどを通して投資計画、オペレーション計画を開発する

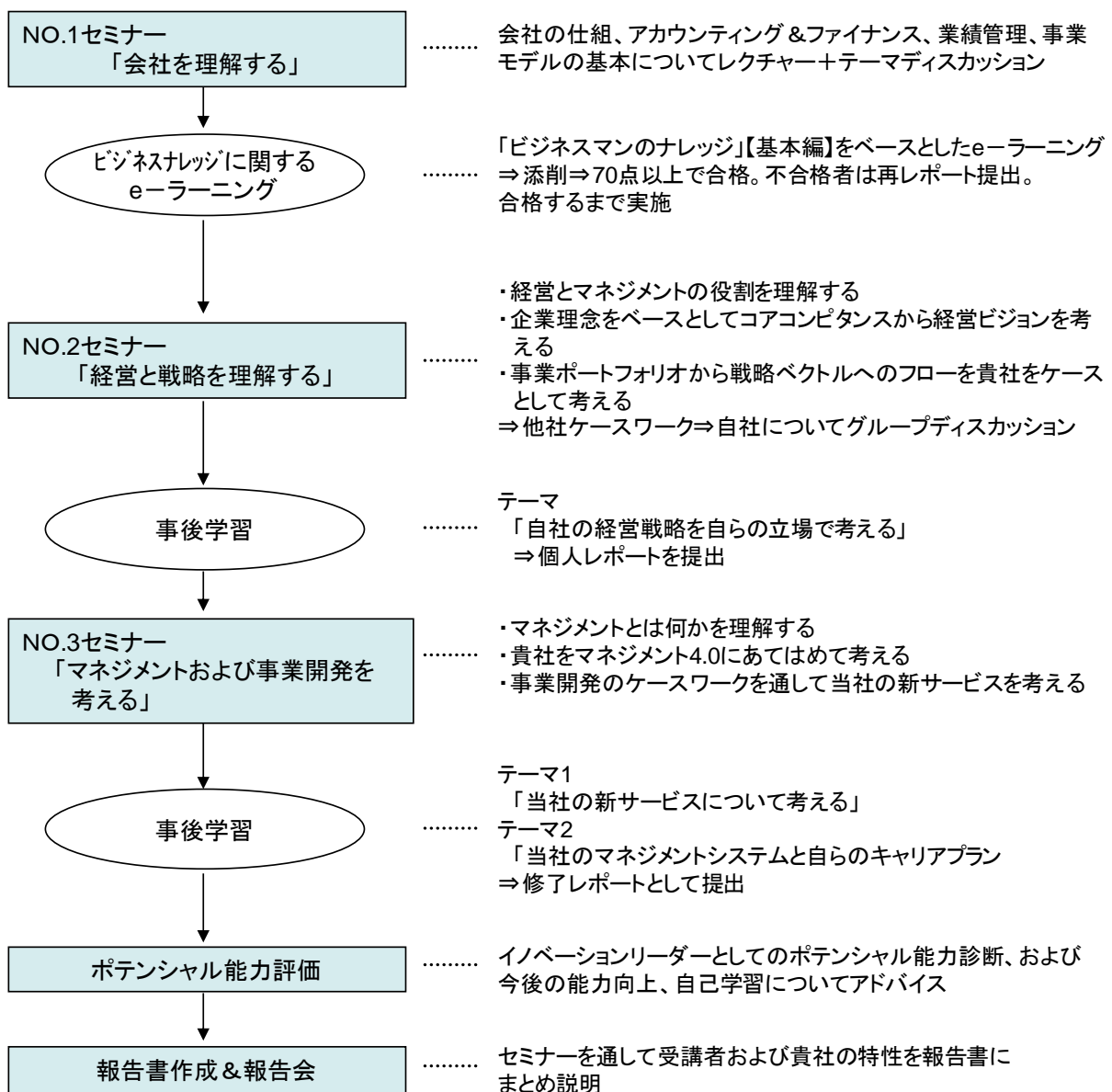
## 4. トライアルセミナー

ILPを実施するためのトライアルとして以下のセミナーを提案する。

### (1) 集合セミナー

以下の2パターンを提案

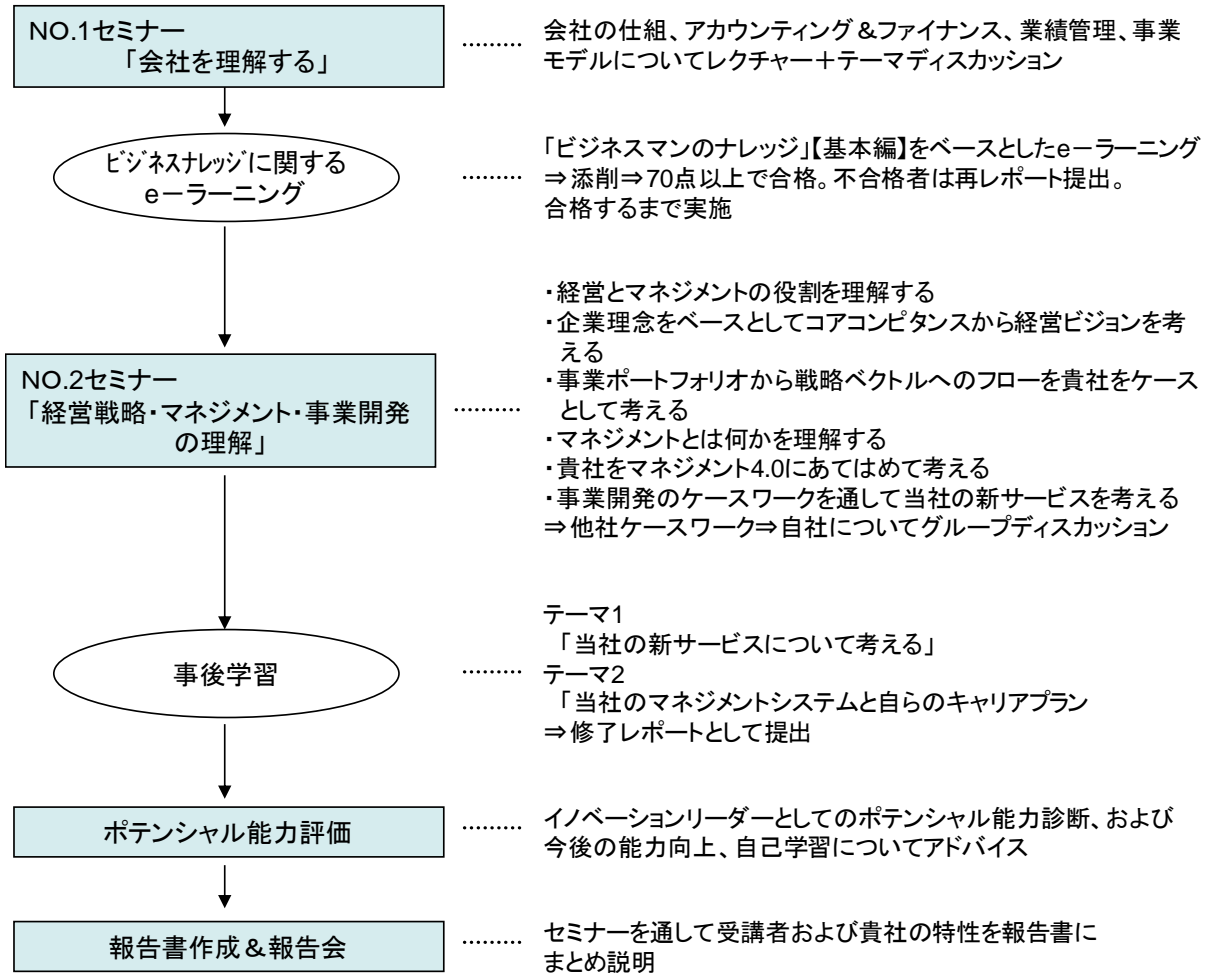
#### ①3回セミナー案 (2日間のセミナーを3回行う)





## ②2回セミナー案

⇒①のNo2セミナーとNo3セミナーを圧縮して1回（2日間）で実施



## (2) 受講者

20名程度とし、受講者は貴社にて選抜する。

(トライアルの意味を考えると、若手、中堅、課長、部長などから広く選抜する方がよいと思う)

### (3) 使用テキスト

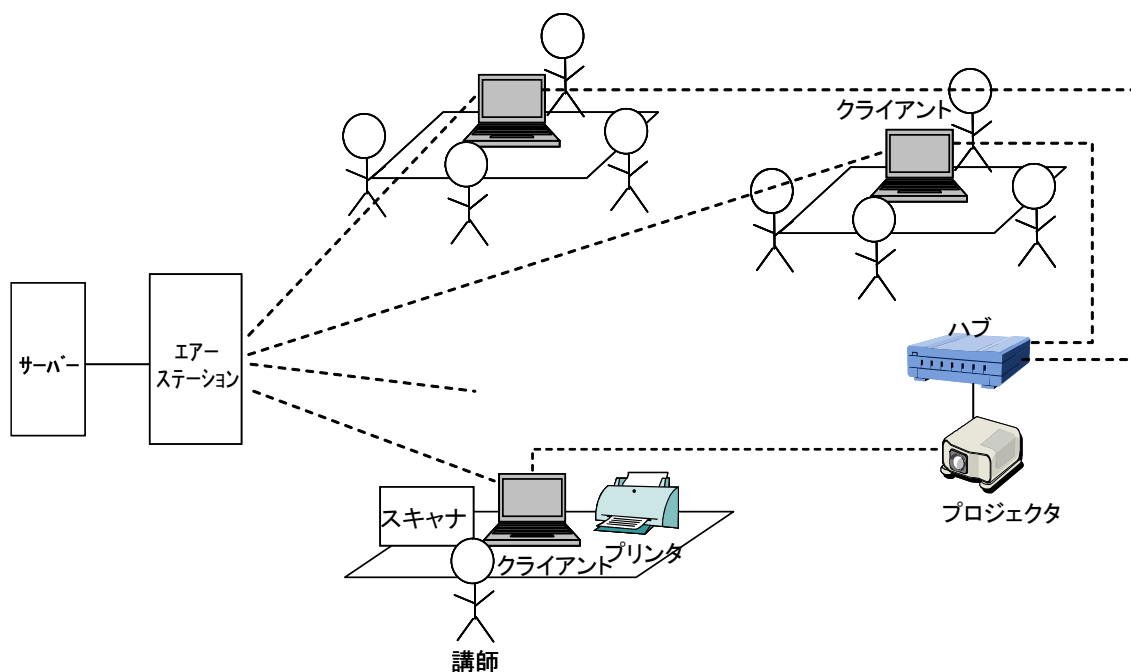
トライアルセミナーで使用するテキストは以下のとおり。ただし\*はオプション。

テキスト名	概要	媒体
ビジネスマンのナレッジ 【基本編】	ビジネスマンに必要なナレッジを体系化した本。 ナレッジ・eラーニングのテキストとしても使用	市販本(同友館発行: 内山力著)
* 日本企業、成長戦略のベクトル	事業開発、バリューチェーン、グローバルとい った現代戦略について解説したもの	市販本(同友館発行: 内山力著)
* マーケティング・イノベーション	マーケティング情報(マーケットビュー、マーケ ティング戦略、マーケティングケース)を体系化し たもの	市販本(産業能率大学 出版部発行:内山力 著)
マネジメント4.0	日本のマネジメントについて書いたもの	市販本であるが(同友 館発行:内山力著) 2019年秋に発刊予定
オリジナルケーススタディ集	貴社向けに準備するケーススタディ	印刷製本して提供

なお、マネジメント4.0のプロローグを別添とするので参考にしてほしい。

#### (4) セミナー環境

以下のような LAN 環境を弊社にてセットする。



#### ソフトウェア環境

- ・グループウェア (ディスカッション、テスト用)
- ・オフィス一式 (主にエクセルを使用)
- ・LAPLINK (リモート画面参照)
- ・アカウントティングソフト

#### (5) 講師

内山 力 (プロフィール別添 1)

#### (6) ポテンシャル能力評価および報告会

受講者にはフィードバック評価という形で提供し、貴社経営サイドにはこれを含め、報告書として提出

...イメージは別添 2

#### [補足] スキル・eラーニングについて

トライアルセミナー後（トライアルセミナー中でも可）、以下のスキル・eラーニングの実施を提案したい。

- ・数字活用力向上講座（見積、目標設定などのための予測技術をエクセルで実践）
- ・ロジカルシンキング（ドキュメンテーションおよび論理的思考法の紹介）
- ・ビジネス法ナレッジ（働き方改革などの労働法を始めとするビジネス法）

なお上記3コースは1人15,000円（税別）でセミナーとは切り離して受講することも可。

■プロフィール：内山 力（うちやま つとむ）

(1) 生年月日：1955年12月21日

(2) 略歴

1979年3月 東京工業大学理学部情報科学科卒業  
1979年4月 ㈱日本ビジネスコンサルタント入社  
1990年3月 ビジネスコンサルタントとして独立  
1994年12月 ㈱MCシステム研究所を設立し、代表取締役役に就任  
1995年4月より 産業能率大学非常勤講師を兼任  
2004年4月より 産業能率大学大学院（MBAコース）兼任教授

(3) 取得資格：中小企業診断士、特種情報処理技術者、システム監査技術者

(4) 主な著書

- ・プロコンサルタントの最強エクセル術（PHP 研究所）
- ・ワーキング・イノベーション（産業能率大学出版部）
- ・予測の技術（SB クリエイティブ）
- ・日本企業、成長戦略のベクトル（同友館）
- ・その場しのぎの会社が、なぜ変わったのか（PHP 研究所）
- ・ファイナンス・イノベーション（産業能率大学出版部）
- ・イノベーションリーダー（同友館）
- ・確率を知らずに計画を立てるな（PHP 研究所）
- ・理数系の「対人関係」テクニック（日刊工業新聞社）
- ・今すぐ仕事に使える「数学」（PHP ビジネス新書）
- ・マーケティング・イノベーション（産業能率大学出版部）
- ・マネジメント3.0（同友館）
- ・課長になれない人の特徴（PHP 研究所）
- ・ビジネスマンの数字活用力向上講座（同友館）
- ・ビジネスマンのナレッジ基本編、専門編（同友館）
- ・論理的な伝え方を身につける（PHP 研究所）
- ・組織を変革する手順（同友館）
- ・マネジメントは「理系的思考」でうまくいく（日本能率協会マネジメントセンター）
- ・「ビジネスの常識」が1冊でわかる本（PHP 研究所）
- ・会社の数字を科学する（PHP 研究所）
- ・「数学」を使えるビジネスマンはみな幸福である（KK ベストセラーズ）
- ・経営コンサルティングの基本（同友館）
- ・微分・積分を知らずに経営を語るな（PHP 研究所）
- ・「人事マネジメント」の基本（PHP 研究所）

- ・コンサルタント論（同友館）
- ・マネジャーのためのケーススタディブック（同友館）
- ・「あなたの会社選び」をコンサルティングします（産業能率大学出版部）
- ・まわりから「仕事ができるね」と言われたい（同友館）
- ・誰でもできる！マーケティングリサーチ（PHP 研究所）
- ・コーポレート・イノベーション（産業能率大学出版部）
- ・企業の見方（同友館）
- ・会社のナレッジシリーズ（会社、経理、マーケティング、IT、生産、流通、経済、法律）（同友館）
- ・コンサルティングセオリー（同友館）
- ・ソリューションビジネスのセオリー（同友館）
- ・ビジネスリーダーのセオリー（同友館）
- ・計数分析のセオリー（同友館）
- ・人材育成のセオリー（同友館）
- ・セールスのセオリー（同友館）
- ・IT 活用の基本（日本経済新聞社）
- ・マネジャーが知っておきたい経営の常識（日本経済新聞社）
- ・中小企業診断士（日本経済新聞社）
- ・数字を使える営業マンは仕事ができる（日本経済新聞社） 他多数

【2018 年 9 月現在】

様

ポテンシャル能力評価報告書  
(抜粋)  
サンプル

セミナー名 :

評価担当 : 内山 力

## 目次

<b>I. セミナー報告</b> .....	1
1. セミナー概要.....	1
2. セミナー所感.....	2
(1) 受講者について.....	2
(2) 集合セミナーについて.....	2
(3) 通信教育について.....	2
(4) 中間レポート、修了レポートについて.....	2
(5) フィードバックコメントについて.....	3
3. グループディスカッション結果について.....	4
(1) 関心事列挙について.....	4
(2) ミッションについて.....	5
(3) コアコンピタンスについて.....	5
(4) ポートフォリオ分析.....	6
(5) 組織構造について.....	6
(6) マネジメントについて.....	7
<b>II. 受講者分析</b> .....	10
1. 評価および分析の方法.....	10
(1) 評価項目.....	10
(2) 評価基準.....	11
(3) 評価者.....	11
(4) 分析方法.....	11
2. 総論.....	12
(1) 評価結果.....	12
(2) 当社の特徴.....	13
3. 評価項目別分析.....	14
(1) 事業ナレッジと戦略立案力.....	14
(2) 事業開発力.....	15
(3) 課題解決能力.....	17
(4) 企画力.....	18
(5) 論理性&創造性.....	19
(6) 集中力.....	22

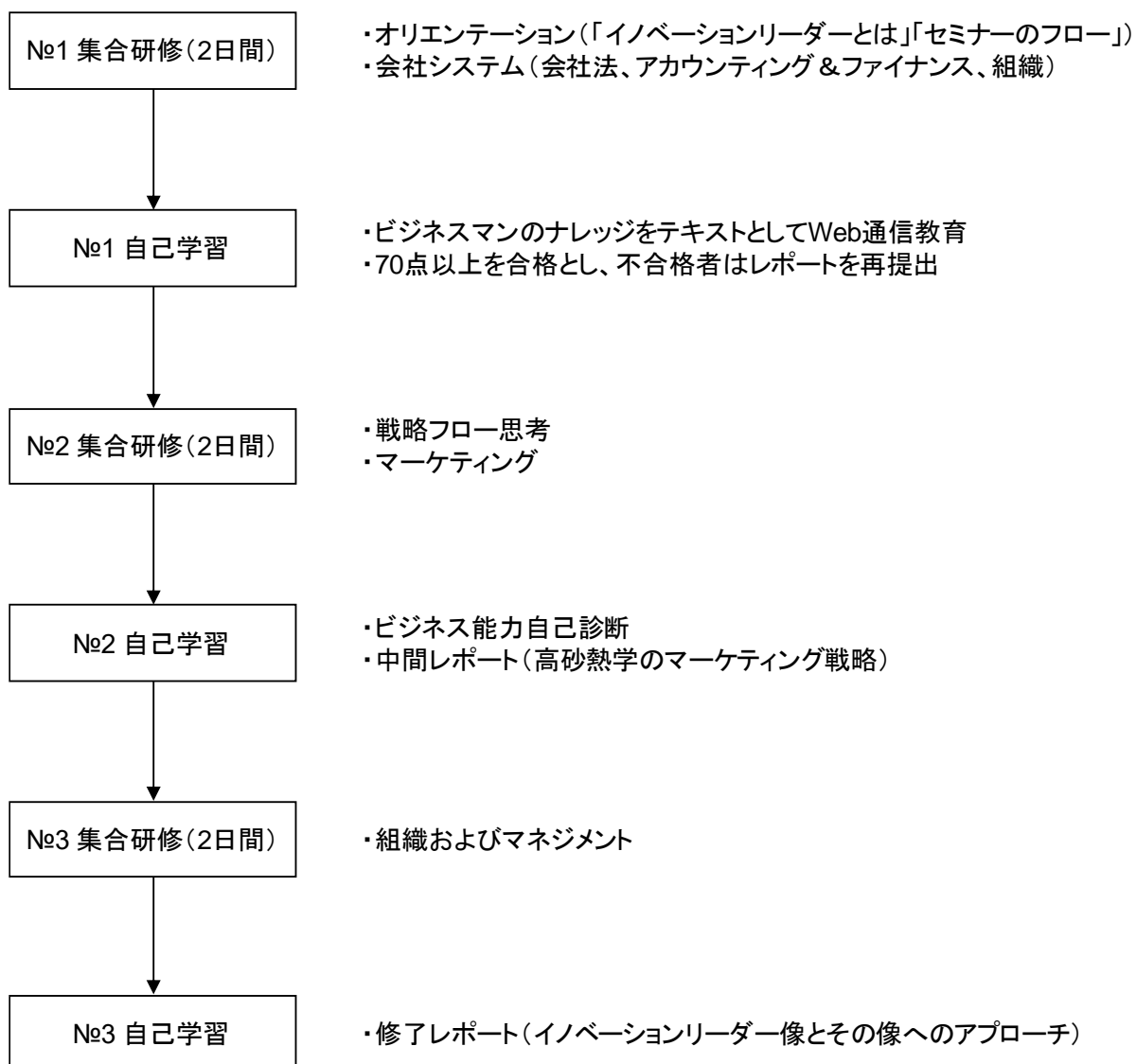


(7) コミュニケーション力.....	23
(8) リーダーシップ.....	24
4. 年齢分析.....	26
(1) 年齢との相関.....	26
(2) 年齢階層別.....	26
5. 職種別分析.....	28
6. 個人別フィードバックコメント.....	31

# I. セミナー報告

## 1. セミナー概要

イノベーションを担いうるリーダーの養成を目的として本セミナーは企画された。  
受講者は当初参事直前の主査クラスを対象として .....  
.....  
.....



## 2. セミナー所感

### (1) 受講者について

.....  
.....  
.....  
.....

### (2) 集合研修について

.....  
.....  
.....  
.....

### (3) 通信教育について

.....  
.....  
.....  
.....

### (4) 中間レポート、修了レポートについて

.....  
.....

### (5) フィードバックコメントについて

.....  
.....  
.....

### 3. グループディスカッション結果について

セミナーでは、当社を対象としていくつかのテーマでグループディスカッションを行った。本来のセミナー主旨とははずれるが、その結果を同様のディスカッションを行った経営セミナーと比較しながら考察したい。

#### (1) 関心事列挙について

セミナー当初に、現在の業務上の関心事について、グループごとに重みを付けて列挙してもらった。その結果について、重みを考慮して構成比を出してみた。同様の列挙を経営セミナー（第1回、第2回）でも行ったので、その結果も合わせて記す。

テーマ	変革セミナー 構成比	経営セミナー 構成比
経営戦略	7	28
ヒト・組織	49	34
マーケット	34	25
オペレーション・業績	10	13
合計	100	100

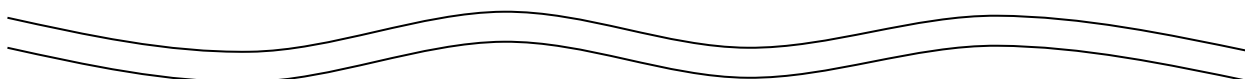
#### ・ 経営戦略

本セミナーの受講者はほとんどの人が戦略について興味を持っていなかった。ただ今回の受講者に経営企画、人事のマネジャーがいたため、彼らがこの課題を挙げ、当然のこととして重みが高く付き、上記の結果となった。経営セミナーと比べ内容は第3者的かつネガティブであり、「海外進出への疑問」「不祥事」といったことがメインであった。これについてはNo.2 集合研修で戦略フロー思考をとることでポジティブな見方への転換を図ったが、先記のとおり今1つ払拭できなかった人もいた。

#### ・ ヒト・組織

構成比にも増して、彼らの目はヒトに向けられている。そのテーマは残業、退職、モチベーション、給与といったもので、ほとんどがネガティブな関心事であり、その目は経営セミナーと共通のものである。 .....

.....



### (5) 組織構造について

組織構造については、(他社でもそうだが) 多くの不平、不満が出た。自分がその組織の中において、働きづらさを感じ、問題点ばかりを見つめてしまっているからである。事業本部制、技術職の分散、子会社の位置づけ・・・といったものである。ただ今回はたまたま新組織の発表とタイミングが合い、新組織への期待感についても挙がった。しかしこの新組織も、そこで働けば必ず不平、不満が出ると思うし、彼らがマネジメントを担当すれば、その不満はさらに増すと思う。彼らには次のようにコメントした。

「組織構造というのはヒトという経営資源の配分方法であり、経営者の最大の仕事とあってよいものである。その中で働いていれば、必ず不満が出る。パーフェクトな組織というのはなく、どんな組織にも問題点はある。あなたがマネジャーになるならその問題点を見つけて、それを指摘しても何の意味もない。その問題点が改善されることはない。その問題点を改善すれば、必ずまた別の問題点が出る。今回のように新組織構造を見たら、マネジャーとしてまず考えるのは、『なぜそうしたか』である。その目的が経営者の意思である。経営者の意思を理解し、それをプレイヤーに説明するのがマネジメントである。そしてその新組織で起こるであろう問題点を事前に考え、そのリスクに対して手を打つのがマネジメントである」.....

### (6) マネジメントについて

当社のマネジメントについて、その要素別にディスカッションを進めた。主な意見は次のとおりである。

#### ① マネジャーについて

マネジャーが目の前のこともあり (成っている人もいたが)、ローアマネジャーについて 1 人称で話す人がマジョリティであった。.....

②人事評価、キャリアアップについて

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

③給与について

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

④人材育成について

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Ⅱ. 受講者分析

### 1. 評価および分析の方法

#### (1) 評価項目

評価した対象はグループワーク（ケースワーク時のディスカッション、グループワークでの資料作成および発表：これはビデオ撮影を行った）、および1ページに記した各レポートである。

評価項目	評価内容	評価対象		
		グループワーク	レポート	
イノベーションリーダーとしての知識・能力	事業ナレッジ	・イノベーションリーダーとしてのビジネスナレッジを持っているか ・本セミナーでどれくらい習得できたか	○	○
	戦略立案力	・戦略をフローで見ることができるか ・キレのある戦略ベクトルを提案することができるか ・まわりのメンバーに戦略の意図を説明できるか	○	○
	事業開発力	・当社のリーダーとして、自らの手で事業を開発していきたいという意欲があるか ・事業開発のためのアントレプレナーシップを持っているか	○	○
	課題解決能力	・起きている現象から課題を設定できるか ・その課題に対して解決のベクトルを提示できるか	○	○
	企画力	・情報を整理する力を持っているか ・情報に自らの考えを付加し、それをドキュメンテーションする力があるか	—	○
イノベーションリーダーとしての資質	論理性	・論理的にモノを考えて行く力があるか ・筋道立てて、自らの意思を表現できるか	○	○
	創造性	・変革のためのアイデアを出せるか ・そのアイデアはキレ(ユニークさ)があって、魅力的か ・そのアイデアをまわりに説明できるか	○	○
	集中力	・思考を持続することができるか ・緊張感を維持でき、まわりにそれを求めることができるか	○	—
	コミュニケーション力	・相手の意見を冷静に聞く力があるか ・自分の意見を口頭で、相手が聞いてわかるように話すことができるか	○	—
	リーダーシップ	・まわりをリードしたいという気持ちがあるか ・まわりがリーダーとして認めるか	○	○



## (2) 評価基準

他社同クラスに評価を行った他社約 10,000 名（以降これを**他社**と表現する。これに対し■■■■会社を**当社**と表現する）の各項目における平均値を C とし、正規分布 5 段階法で各項目を評価、コメントした。

## (3) 評価者

本研修を実行した講師である内山力が単独で評価した。

## (4) 分析方法

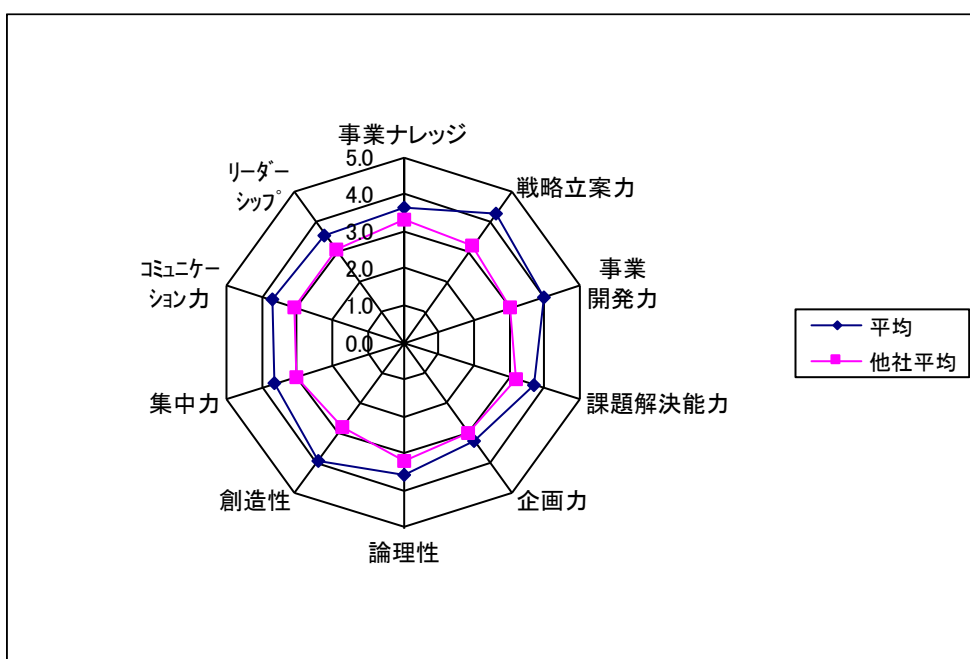
- ・ A、B、C、D、E の各評価を 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点として数量化した
- ・ 受講者の属性としては、提出された年齢、資格、出身部門のみを使用して分析した

## 2. 総論

### (1) 評価結果

受講者の評価結果は以下のとおりである。

No.	店所	役職	氏名	年齢	系統	リーダー能力					リーダー資質					10項目平均
						事業ナレッジ	戦略立案力	事業開発力	課題解決能力	企画力	論理性	創造性	集中力	コミュニケーション力	リーダーシップ	
1						3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3.3
2						3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2.9
3						3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.7
4						5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2
5						3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3.4
6						4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4.0
7						4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4.3
8						3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3.4
9						4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4.2
10						3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3.5
11						3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2.8
12						4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4.3
13						5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4.4
14						4	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3.9
平均				42.0		3.6	4.3	4.0	3.7	3.3	3.6	3.9	3.6	3.7	3.6	3.7
他社平均						3.3	3.2	3.0	3.2	3.0	3.2	2.8	3.0	3.1	3.1	3.1



## (2) 当社の特徴

10 項目すべて他社平均よりも 0.3 ポイント～1.1 ポイント上回っており、10 項目平均では 0.6 ポイント高く出ている。特に課題解決能力は 1.1 ポイント、実行力は 1.0 ポイントも離れている。課題解決能力は現場力とも言うべきもので、2 回の経営セミナーでも平均 4.1 と高い値を示している。当社の現場力の高さは各層に共通のものと推測される。

実行力は「リーダーとして当社のイノベーションに携わりたいか」を見てるが、これが平均 4.0 というのは極めて高いといえる。人数が少ないこともあるが、本セミナーが自ら手を挙げたものであり、その意思を持った人たちが集まったものといえる。

.....  
.....  
.....  
.....

### 3. 評価項目別分析

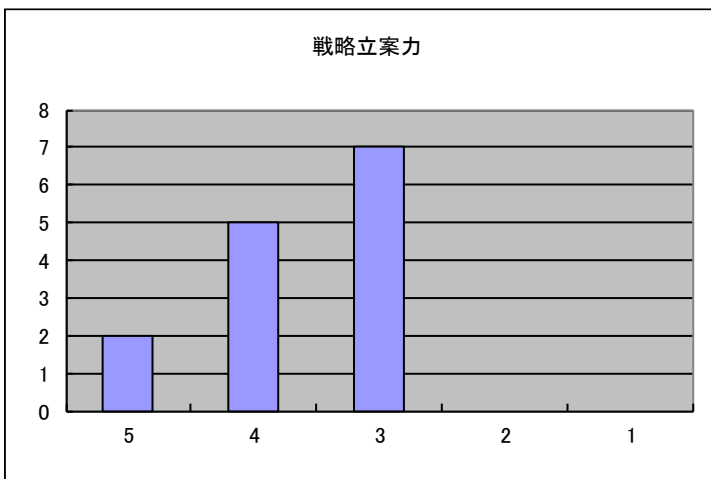
評価 10 項目別に分析した結果は以下のとおりである。

・  
・  
・  
・  
・  
・

#### (2) 戦略立案力

本項目は「戦略を理解するための知識を身に付けているか」と「戦略をミッションからのフローでとらえ、自らの業務にまで落とし込めるか」を見ている。平均は 3.6 と他社平均 (3.1) より 0.5 ポイント高く出ているが、他の項目に比べると他社との差はそれほど大きくない。前者の知識についてはほぼ全員が身に付けたが、後者のフロー思考の方はややバラツキが出た。

評価点別の分布は以下のとおりである。



・ 評価 5 の 2 人は知識学習を深く行い、かつ戦略を自らの業務にまで落としこんでいる。 .....

.....  
.....

## 4. 年齢分析

受講者の年齢は、38歳～48歳と10歳幅があり、平均年齢は42歳である。

### (1) 年齢との相関

年齢と、各項目および10項目平均との相関係数\*1を取ってみると次のようになる。

事業ナレッジ	課題立案力	課題解決能力	企画力	実行力	論理性	創造性	集中力	コミュニケーション力	リーダーシップ	10項目平均
-0.56413	-0.61721	-0.41251	-0.23905	-0.28868	0.065795	-0.84515	-0.30966	-0.35857	-0.39477	-0.5233

サンプル数が少ないことは気になるが、それにしてもはっきりとした傾向が見られる。.....

.....

\* 片方が増えると片方が増えるものを正の相関、片方が増えると片方が減るものを負の相関とし、この相関度合を1～-1の数字で表わしたものの。

### (2) 年齢階層別

人数ができるだけ2分されるように、41歳を境として以下の2区分で平均を出してみた。.....

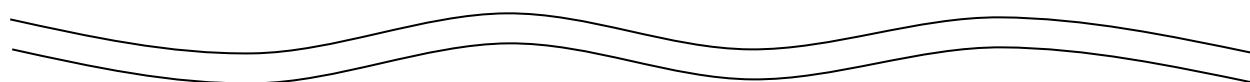
.....



## 5. 職種別分析

サンプル数は少ないが、以下の3職種別に平均をとってみた。

.....



## プロローグ

私は 2012 年に「マネジメント 3.0」という本を書いた。本書の前身である。

これまで私は 50 冊以上の本を書いてきたが、それらの本の冒頭にはプロローグという形で、書いた経緯やあらすじを書いている。

「マネジメント 3.0」のプロローグは次のようなものであった。

### ーマネジメント 3.0 のプロローグー

本書はマネジメントを行っている人、行う予定の人を対象としている。

マネジャー、マネジャー予備軍に新しいマネジメントスタイルを提案するものである。このマネジメントスタイルを第 3 世代のマネジメントという意味で、マネジメント 3.0 とよぶ。

マネジメント 3.0 は日本でいつの間にか生まれた。これを私が発見したのは次のような経緯である。

私は小さい頃からサラリーマンに夢は持っていなかった。親は自らが苦勞して商売をやっていたので、「いい学校を出て、大きな会社に入って」と言っていた。でも「朝から晩まで人にこき使われて」というのは嫌だと思っていた。

学生時代にアルバイトで家庭教師をやり、それがおもしろかったので自らで小さな学習塾のようなものを作っていた。卒業したら、これをビジネスとして立ち上げようと思った。しかしその資金がなかった。仕方なく、カネを稼ぐために就職した。もちろん狙いは給与が高く、かつ上がっていきそうな会社である。

選んだ企業は IT 企業だった。その会社のパンフレットには、平均年齢が 28 才と書いてあり、若くてもすぐに給与が上がるような気がした。この会社は私が入った時の売上は 100 億円程度だったが、10 数年後退職した時は 1,000 億円を超えていた。

会社に入ってみて、びっくりした。入社前にイメージとしていた IT 企業というのは、皆が仕事をバリバリやって、互いに切磋琢磨しているものだった。しかし実際は、家庭のような“あったかい”ムードを持つ会社だった。

課長の家に課員が皆で行って宴会をやり、年に 2 回は課内旅行に行き、上司の親が亡くなる葬式の手伝いをやらされて…。先輩は後輩をかわいがり（もちろんいい意味で）、毎晩のように仲間と酒を飲み、そこで仕事の話をしていた。まさに純日本的企業だった。この純日本的企業は極めて居心地の良いものだった。これがマネジメント 1.0 という「日本の第 1 世代マネジメント」である。

私はその会社でいつの間にか部下を持つマネジャーとなったが、退職した。決してサラリーマンがいやになったのではなく、もっとおもしろい仕事が見つかったからである。マネジメントの勉強をしたくて中小企業診断士という試験を受け、その資格でコンサルタントのまねごとのようなことをやり、それが肌に合ってしまった。

退職する時は、会社の皆が引き止めてくれた。でも「私のわがままを通させてください」と言って辞めた。会社という家族から家出したようなものだが、まわりはあたたかく送り出してくれた。そして 20 年経った今でも、家族の一員としてたまに彼らと飲んでいる。

コンサルタントになったといっても、初期の頃はいわゆるセミナー講師の仕事が中心であった。大手セミナー会社が取ってくる仕事を、契約してこなすというものである。

ある時、外資系の IT 会社の部長研修に講師として行って、驚いた。私が勤めていた会社とは全くちがうタイプの会社だったからだ。部長といっても 30 代から 50 代までの人がいて、同じ会社なのに仲間というより何だかライバルという感じである。セミナー中は互いを「さん付け」でよび、よそよそしく、緊張感はあるが盛り上がらないクールなムードが漂っていた。

仕事もこんな感じでやっているのだろう。部下も「さん付け」でよび、「チームで協働する」というよりも各人の業績だけが指標であり、それを上げるためなら何でもする。彼らがディスカッションをしているのを聞いていてそんな風に思った。これがマネジメント 2.0 という第 2 世代のクールなマネジメントである。

しかしこのタイプの会社は外部から教育サービスを受けることはレアであり、私にとってはめったにないクライアントだった。

この頃バブルが崩壊した。そしてセミナーで訪問していたクライアントが、少しずつ先ほどの外資系の会社のようにクールな感じへと変身していった。マネジメント 2.0 の浸透である。

当然のようにこのタイプの会社の仕事が減っていく中で、全く新しいタイプの会社の仕事が増えてきた。

それが今の本業である「新しいタイプのマネジャー、経営者を養成する」というコンサルティングである。大手食品メーカーと大手飲料メーカーという 2 つの会社でほぼ同時にスタートした。

どちらも私が勤めていた会社と同じタイプの、家族的なおいにする典型的な純日本の企業であった。この会社がマネジメントをきちんと学んだ若きマネジャー、経営者を作りたいというものである。言ってみればマネジメント 1.0 の企業がマネジメント 2.0 を学びたいというものである。

私はこの仕事を受けるために、信じられないくらいの本を読みあさった。経営学、マネジメントは無論のこと、アカウンティング、ファイナンス、マーケティング、組織論、生産、流通、経済、法律…。中小企業診断士試験の時にこれらのことは学習したが、その数倍の勉強をした。

まあプロとしてやっていくのだから当然といえば当然である。年間の書籍代は百万円単位となり、買った本が事務所からあふれてしまった。

しかし私はこのマネジャー養成、経営者養成では、本で勉強したことを教えるつもりはなかった。私は本に書いてあるようなことを実際にやったことはないし、そもそもその本に書いてあるマネジメント（マネジメント 2.0）をその 2 つの会社でやっても、とてもうまくいくとは思えなかったからだ。

私はマネジャー候補生、経営者候補生とディスカッションしていくスタイルを取った。彼らと話し合っていく中で、新しいスタイルのジャパニーズマネジメントを作ろうと考えていた。

そのディスカッションのネタとして、他企業のケース（マネジメントの事例）が必要となり、100 を超えるビジネスケースを自分で作った。マネジメント 1.0 の企業、マネジメント 2.0 の企業、そしてすでにマネジメント 3.0（当時は実態がよくわからなかったが）を取り入れている先進的企業など、さまざまなケースを作った。

この養成コンサルティングには、若き頃の夢であった“塾”と名づけた。

マネジャー養成塾、経営者養成塾は塾生各人がクライアントといえるので、この人たち 1 人ひとりにキャリアアップ（マネジャー、経営者への昇格）のためのアドバイスをすることにした。そしてこれにポテンシャル評価と名づけた。ポテンシャルとはマネジャー（または経営者）になっていない人の、マネジャー（経営者）としての潜在的能力を見つけるという意味である。

クライアント企業はどんどん増えた。そして私はあることに気づいた。塾をやるために「どんなマネジャー、経営者に育てたいですか」と経営者に聞き、ディスカッションで塾生からマネジメントに関する意見を聞き、それを経営者にフィードバックする、ということをくり返して行くと、その成果物は同じものとなっていくことである。

マネジメント 1.0 の企業が、マネジメント 2.0 の理論を学び、これを取り入れたり、否定していく中で、全く新しいマネジメントスタイルが生まれていたのである。

これがマネジメント 3.0 である。クライアント企業の経営者、1 万人を超える塾生たちが、そして私が考えた新しい日本型マネジメントがマネジメント 3.0 であり、その塾の最終成果物が本書である。

私はこの塾をやっていく過程で、テキストとして多くのマネジメントに関する書籍を上梓してきた。

マネジャー養成を対象としたものは次のようなものがある。

- ・ビジネスリーダーのセオリー（同友館）
- ・マネジャーが知っておきたい経営の常識（日本経済新聞出版社）
- ・人事マネジメントの基本（PHP ビジネス新書）
- ・マネジャーのためのケーススタディブック（同友館）
- ・まわりから「仕事ができるね」と言われたい（同友館）
- ・マネジメントは理系的思考でうまくいく（日本能率教会マネジメントセンター）



経営者養成を対象としてもものには次のようなものがある。

- ・コーポレートイノベーション（産業能率大学出版部）
- ・組織を変革する手順（同友館）

この 2 冊は経営からマネジメントを見ている。

そしてこれらマネジメントに関する拙著の最終話が本書であり、私がマネジメントに関してクライアント企業から教えていただいたすべてといえる。

本書は私のクライアント企業、そしてそこで働く人たちの知恵を集大成したものである。本書を世に訴えることで、彼らへの感謝の言葉に代えさせていただきたい。

### －マネジメント 3.0 のその後－

その後、私はマネジメント 3.0 という日本型マネジメントを多くの企業へセミナーなどを通して伝導してきた。そして多くの受講者たち、経営者たちから高い評価を受けた。

しかしマネジメント 3.0 にはいくつかの風が吹いてくる。そしてマネジメントに関する私の最終話だったはずのマネジメント 3.0 にその続編が求められるようになる。

その代表は次の 3 つの風である。この 3 つの風は、多くの企業に今のマネジメントのままではやっていけないことを感じさせた。マネジメント 3.0 は再び混沌の時代へと突入していく。

まずはゆっくりとした風が吹いてくる。それは企業自身の戦略変化である。

上場企業はマネジメント 3.0 へ進化していく過程で、投資家からの圧力で「選択と集中」という戦略を採った。弱い事業、儲からない事業を捨て、強い事業、利益を出す事業にカネ、ヒトという資源を集中させることである。

こうすることで多くの企業はシェア No.1 というゴールに到達する。強い事業に“集中”していけば当然のように生まれる結果である。そしてこの No.1 事業の守りに入る。

ここでマネジメントを担うのは、その No.1 の座を身を切る思いで勝ち取った功労者たちである。一方マネジメントを受けるのは、その事業をやったことのない若者たちが中心となってくる。彼らは若者らしい直感で、この事業が「古い」ことを感じる。つまり自分たちがこれから先 20 年も 30 年もやっていく仕事ではないことを察する。マネジャー、先輩たちは自らの事業の中で生まれたノウハウを若者たちに伝承しようとするが、若者たちはこれを拒否してしまう。こうしてマネジメントのギャップがどんどん大きくなっていく。

企業はこの絞り込んだ事業において、利益を着実に生もうとしてフロービジネス化（本文参照）へと向かう。要するに「顧客のニーズを大切にこれがはっきりするまで商品を作らない」や「顧客の指示によって作る」という仕事への変化である。トヨタ、セブン・イレブンの

カンバンというビジネスモデルの浸透であり、商品の多様化、サービス化、ソリューション化というトレンドである。

ここで仕事は標準化、機械化、大量生産というスタイルから、顧客ニーズへフレキシブルに対応するために労働集約型になっていく。つまり人手が多く求められるようになる。ここに2020年東京オリンピックバブルがぶつかり、人手不足となっていく。

マネジメントのテーマは、次第に人手不足解消のための生産性向上という極めて厳しく、そしてつらいものとなる。

ここで企業は残業とコストダウンで疲弊した若者たちに夢を与えるべく、新しい事業開発を目指す。テーマは3K、すなわち国際ビジネス、環境ビジネス、健康ビジネスである。

ここでの国際ビジネスはこれまでの輸出というスタイルとは全く異なるものである。「日本で作ってこれを世界へ」というものではなく、日本でもうけたカネで「海外に現地法人を創る」というものである。これはグローバル化とよばれる。

この現地法人で働く人は無論現地国の人であるが、そのマネジメント、経営を日本人が担う。この仕事では英語が話せることが必要と思い、これを条件として現地法人のマネジャー、経営者を作ろうとする。

現地法人の経営者にはこれまでひっそりとやってきた海外ビジネスの経験者をあてればよいが、大量に必要となるマネジャーには当然のように若者がセレクトされる。そして英語が話せて仕事能力が高いという理由だけで、現地法人のマネジャーにしていく。彼らはマネジメント経験がないだけではなく、現地でのマネジメントにはこれまで自分たちが日本で受けていたマネジメントとは全く違うものが求められていることを感じ、戸惑ってしまう。国が違うので、言語だけではなく、法も、働き方も、生活も、宗教も全く違うので当然のことである。

しかし日本企業の経営者たちは自分たちが昔やっていたマネジメントを振り返り「我々だってマネジメント経験がない中でこれを担い、何とか試行錯誤でやってきた。英語さえ話せばマネジメントくらい何とかなる」と思ってしまう。

そしてこれを自分で無理矢理突破してしまう若者と突破できない若者を生んでしまう。こうなると海外勤務は戦争に行くようなものとなり、勝ち組と負け組に分かれていく。そして勝ち組は現地に独立国を作ってしまう、現地法人は日本の本社からは完全に浮いてしまう。

残りの2Kである環境、健康については、経営者が自らの手で進めていくこともあって、従来とは全く異なるビジネスであることにゆっくりと気づいていく。この2つの世界での禁句は「儲ける」ということである。これをソーシャルビジネスという。このソーシャルビジネスは、マネジメント3.0ではあやふやであった「企業利益と社会利益の関係」をはっきりさせることが強く求められる。

ここに2つ目の突風が吹く。働き方改革である。企業が人手不足の中、残業が増え、三六協定の残業上限はどんどん上がっていく。しかしそんなものでは追い付かず、三六協定を超える

ヒトが続出し、さらにはサービス残業も常態化し、違法状態となってしまう。

この人手不足の中、テンポラリー（一時的に働く）スタッフも変化する。従来は仕事に波のある時にパート、アルバイトという形で人手を求めてきたが、人手不足が常態化していく中で、企業は契約社員、派遣社員という新しい労働力を求める。これはテンポラリーではなく正社員と同じように働くが、ただ給与だけが低いという人である。すなわち高単価の残業を低単価の契約社員、派遣に移して行くというものである。

マネジメント 3.0 はマネジメント 1.0 時代の「働く人は家族、仲間」という理念を持っているが、家族以外の人働くことでそれが崩れていく。そしてダイバーシティ（さまざまなヒトが働く環境を作る）という流れを生む。それでもマネジメント 3.0 はさまざまな対応で何とかしのいでいく。

しかし 2016 年に入って、急に国が「働き方改革」を政策の柱として、これを企業に強く求めてくる。その中身は残業削減、同一労働・同一賃金、女性活躍・・・といったものであり、これまで採ってきた企業の人材戦略を真っ向から否定するものである。そして 2018 年には働き方改革法案が可決され、2019 年から施行された。

これがマネジメントにとって大きな障壁となる。一定時間以上の残業が禁止され（やればマネジャーが警察に捕まる！）、契約社員、派遣社員といった働き方を否定され、一定以上の女性リーダーを作ることを強制される。そしてこれまで美としてきた「体を張って会社のために仕事をする事」を国は真っ向から否定する。

多くのマネジャーは自分たちがこれまでやってきたことを否定されたようで戸惑う。そして国の改革の声に賛同する自分の部下に、どうマネジメントをとっていけばよいのかわからなくなってしまう。

そして 3 つ目の激しい風が吹く。IT である。これは突風というよりも台風である。台風は遠くの海で発生しているが、それが自分たちに近づいてくることをひしひしと感じる。

マネジメント 3.0 時代のインターネットを中心とした IT が、遠くの海で大きな台風に変わっていく。

まずはプライベートの世界でのスマホの浸透である。これによってマネジャーの悪事がすべて録音、録画されてしまう。そしてパワハラ、セクハラとしてインターネットで炎上するだけでなく、これを他の犯罪と同等の扱いでマスコミが報道していく。

ベテランマネジャーにとっては当たり前の行動であり、彼らがマネジメント 1.0 時代に受けていたことを少し強くやっただけなのに、パワハラ、セクハラと言われてしまう。失敗した部下をその人のために強く叱ればパワハラであり、人間関係をうまくとろうと思ってプライベートなことを聞けばセクハラである。

「そんなこと、パワハラやセクハラではないだろう」とマネジャー、経営者たちが思っている、これが遠くの海（他企業）で録音、録画され、マスコミ、そして社会の餌食となってしまう。若者たちはそれに敏感に反応する。それでもマネジメントを変えないでいると、ハラ

メントのない他企業へと転職してしまう。マネジメント 1.0 に回帰しようとしたマネジメント 3.0 (経営家族主義) から、能力の高い若者たちがどんどん離れてしまい、採用しようと思っても学生に敬遠されてしまう。

そして台風は成長し、IoT という大型台風となっていく。

IOT (インターネットにパソコン、スマホだけではなくすべてのモノ、ヒトをつなぐ) は、ロボット/AI という働き方を大きく変えてしまうツールを持っている。数百年前の産業革命での「機械化」以来の大型台風である。IoT は若者たちに新しい仕事というチャンスを生むだけでなく、企業に働き方を大きくダイナミックに変えることを強く求めてくる。

しかしマネジメントの世界には IT ギャップがある。すなわちマネジャーなどのベテランは IT に弱く、若者ほど IT に強いというものである。これは仕事における上下関係 (上の方が仕事ができる) を覆すものである。これまでも情報システム、メールといった形でマネジメントに IT が求められてきたが、これを何とか上下関係でしのいできた。つまり権限を持った上司の「命令」という形で何とか乗り越えた。しかし IoT はこの上下関係さえも押し流してしまうのではという不安をマネジメントにもたらす。

この 3 つの波は私に多くの仕事をもたらした。ここ数年の私のコンサルティングテーマは、グローバルリーダー養成、IoT・ソーシャルビジネスの事業開発、新しい情報システムの立案、そして一気に来た働き方改革への対応である。この仕事では戦略よりもマネジメントの変革がその中心であった。

これまでの仕事同様に、これらのテーマをディスカッションスタイルを進めていく中で、1 つの対応モデルが出来た。それがマネジメント 4.0 である。

ただマネジメント 4.0 はマネジメント 3.0 のように「最終話」とはいえないものである。それはマネジメント 3.0 が企業内部から生まれ、内部で完結したものであるのに対し、マネジメント 4.0 は環境変化によって生まれた「環境対応型のマネジメントモデル」だからである。したがってこれからも起こるであろう外部環境の変化によってさらなるバージョンアップが求められる。

しかし見方を変えればマネジメント 4.0 は外部環境に対応していく新しいスタイルのマネジメントモデルであり、これからもさまざまな環境変化に適応していくことができる柔軟なモデル構造となっている。

私のクライアント企業にアズビルという会社がある。このアズビルの曾禰社長は「学習する企業体」という理念を持って企業経営を行なっている。「外部環境変化をとらえ、柔軟に対応していく企業」というモデルである。

私はこの言葉を借りたい。マネジメント 4.0 は「学習するマネジメントモデル」である。

本書を読んでくれる人たちも、「マネジメント 4.0」を理解し、これからの環境変化に対応し

て自らのマネジメントを学習によって変化させていってほしい。

## —本書の構成—

本書は次の3章構成となっている。

**第1章 マネジメント1.0から3.0までのプロセス**

**第2章 マネジメント4.0が求められる要因**

**第3章 マネジメント4.0を設計する**

上記のように本書は、環境変化に対応していくプロセスを学習するために、「時の流れ」を軸としている。一方、マネジメントはその要素として人員配置、人事評価、人材育成といったものがあり、かつマネジメントシステム（人事制度などの仕組み）とマネジメント・オペレーション（それを遂行する）という切り口や経営との関係、社会との関係といった側面もある。さらには日本とマネジメントの生まれた欧米との比較も考えたい。これらのことを「時の流れ」とともに書いていくので、どうしても1つの要素から見ると話が飛んでしまう部分が出てきてしまう。例えば人事評価については本書のあちらこちらに現れてくる。

それでも本書は新しいマネジメントを考える人のために、フロー思考（順番に考えていくこと）をそのベースとしている。人事制度、人事評価、人材育成といったことを個別に考えるのではなく、相互に絡み合ったこれらのことをトータルでとらえ、ステップを踏んで考えていくものである。

そのため人事制度などを考える時には、最初に本書を一通り読み、再度その対象部分を読むようなスタイルでマネジメントの設計を進めてほしい。

学習型のマネジメント4.0が、マネジメント3.0同様に悩める日本企業へ浸透していくことが本書の願いである。