JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	ジュニアボード・マネジメントによる経営者人材の育成((ホットイシュー) 戦略的人材システムに向けた課題 (4), 第20回年次学術大会講演要旨集II)
Author(s)	手塚, 貞治; 丹羽, 清
Citation	年次学術大会講演要旨集, 20: 617-620
Issue Date	2005-10-22
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/6162
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

2D05　ジュニアボード・マネジメントによる経営者人材の育成

○手塚貞治（日本総研），丹羽　清（東大総合）

1．はじめに

経営者人材の育成は、企業にとって普遍的な課題である。特にキャッチアップの時代が終焉した90年代以降、日本企業の経営の舵取りは過去の延長線上に計画を重ねるリニアなものではなく、きわめて複雑性の高いノンリニアな判断が求められるようになっている（丹羽・山田編, 1999他）。その結果、「経営者」は「管理者」の延長線上にとらえるべきものではなく、独立したスキル・素養が必要であるとの認識が高まっている。

本発表では、経営者人材を育成する１つの手法としての「ジュニアボード制度」の概要とその運用結果について報告する。

2．経営者人材の必要スキル

菅野（2005）によれば、経営者人材のスキルは、科学系スキルとアート系スキルに区分され、それぞれ下記のように分類される。

科学系スキル	アート系スキル
① マネジメント知識	① 強烈な意志
② ロジカル・シンキング	② 勇気
	③ インサイト（洞察力・発想・ひらめき）
	④ しつこさ

従来行われてきたＭＢＡ的教育は、あくまで科学系スキルの育成を重視してきたものであり、それだけでは「経営者」にはなれない。

アート系スキルの育成には「実体験」が大切である。大手企業の一部では、30代～40代前半の段階で子会社の経営トップあるいはそれに準じる人事を行う傾向が見られているが、「実体験」として最も有効な策と言えよう。

ただ、このような実体験の機会を与えるのは容易なことではない。菅野（2005）も述べるように、実体験でない「疑似体験」であっても、方法いかんによってはアート系スキルの養成に有効と考えられる

3．ジュニアボード制度の定義

次に、ジュニアボード制度の定義について説明する。

「ボード」が役員会を意味することから、「ジュニアボード」とは、社内の中堅クラスの

社員を対象とした擬似役員会のことを指す。経営に中堅社員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化をはかったり、経営感覚を身につけた人材を育成したりするための経営手法である（手塚,2004）。

その起源は、1930年代の米国にある。香辛料で有名なマコーミック社において始められたのが最初とされている。1932年にC.P.マコーミックが弱冠36才で新社長に就任したのに伴い、本来の役員会のほかに、従業員が参加する擬似役員会や各種の委員会を設けて、従業員の意見を反映した経営を図った。この経営スタイルを、マコーミック社では「複合経営制（Multiple Management）」と呼び、この際の擬似役員会をジュニアボード（Junior Board of Directors）と称したのである(http://www.mccormick.com)。

その意味で、日本独自の手法ではないし、目新しい手法とも言えない。しかし日本でも、ユニチャーム等いくつかの日本企業で採用されており成果をあげている（手塚,2004）。その理由は、本手法が野中（1990）の言う日本的経営の本質、「ミドル・アップダウン・マネジメント」と合致するからだと考えられる。トップだけでもボトムだけでもなく、組織全体で情報や知識の創造を行うのが、「ミドル・アップダウン・マネジメント」である。ミドル層をトップダウンとボトムアップとの結節点としてとらえ、ミドルを中心とした組織成員全員による知識創造を行うものとしている。企業家的ミドルが、徹底した議論を通じて事業コンセプトを形成し、組織成員を巻き込んでそれを実現していくスタイルである。

日本企業の組織スタイルがこうした形である以上、「ジュニアボード制度」が日本企業の経営者人材育成に有効と考えられる所以である。

4．類似手法との比較検討

ここでは、類似手法と比較することにより、ジュニアボード制度をより詳細に検討する。

①企業内大学

企業内に社員教育機関をもつスタイルである。1953年に米国クロトンビルに発足したＧＥのリーダー研修センターがその先駆と言われている（マイスター,2002）。日本でも90年代後半以降、大企業でこのような機関が設立されている（ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー編集部,2002）。

企業内大学は、経営者人材育成という理念としてはきわめて明確である。ただし、実態としては科学的スキルの習得が重視されている側面があり、管理者教育になっているという指摘もある（Mintzberg and Gosling,2002; Kotter,2002）

②クロスファンクショナルチーム（ＣＦＴ）

日産自動車の経営改革手法として有名になり、各社に採り入れられた手法である。部門横断的なプロジェクトチームを編成して、各課題を解決していくという手法である（ゴーン,2001）。

中堅社員を集めて課題解決を図るという趣旨はジュニアボード制度と共通だが、ＣＦＴが個別テーマを扱う分科会であるのに対し、ジュニアボードは全社戦略から扱うという点

に相違点がある。

③ワークアウト

80年代の終わりから、ＧＥの風土変革のためにジャック・ウェルチが導入した手法として有名となった。そのプロセスは次のとおりである(Ulrich, 2002)。

まず少人数のマネジャーやメンバーによるグループが、数日間の検討会を開催して業務上の課題に取り組む。その改革案をタウンミーティングで責任者に提示し、公開討論を行う。その結果を経て、その責任者が提案の採用不採用をその場で決定するというものである。解決案がその場で判断されるという点に特徴があると言えよう。

組織の風土改革という点では、大変有効な手法と考えられる。ただ、ジュニアボード制度と異なり、現場寄り・業務寄りのテーマ設定となるため、経営者人材育成という目的からはやや離れるものと考えられる。

５．ジュニアボード制度の事例

ここでは、筆者が属する日本総合研究所での事例を報告する。

①導入経緯

若手・中堅層の問題意識を吸い上げることによって企業改革を図りたいという経営トップの指示のもと、2004年度よりジュニアボード制度が発足した。人事部が人員選抜までを担当し、その後に進捗については企画部が主管部門として担当している。なお制度の企画・設計および検討会のサポートとして、筆者の１人（手塚）がアドバイザーを務めている。

②進捗

メンバー選定は、自薦あるいは事業部長推薦にて募集し、論文及び社長面接によって選抜した。メンバーは担当業務との兼務で、かつ１年間の任期制を取っている。このような形で組織横断的に30代の中堅層10名が選抜され、１年間にわたって別表のように活動を行った（ただし、初年度は2004年７月より2005年３月までの９ヶ月間にて実施）。

さらに、2005年４月より、第２期メンバーが活動を開始している。

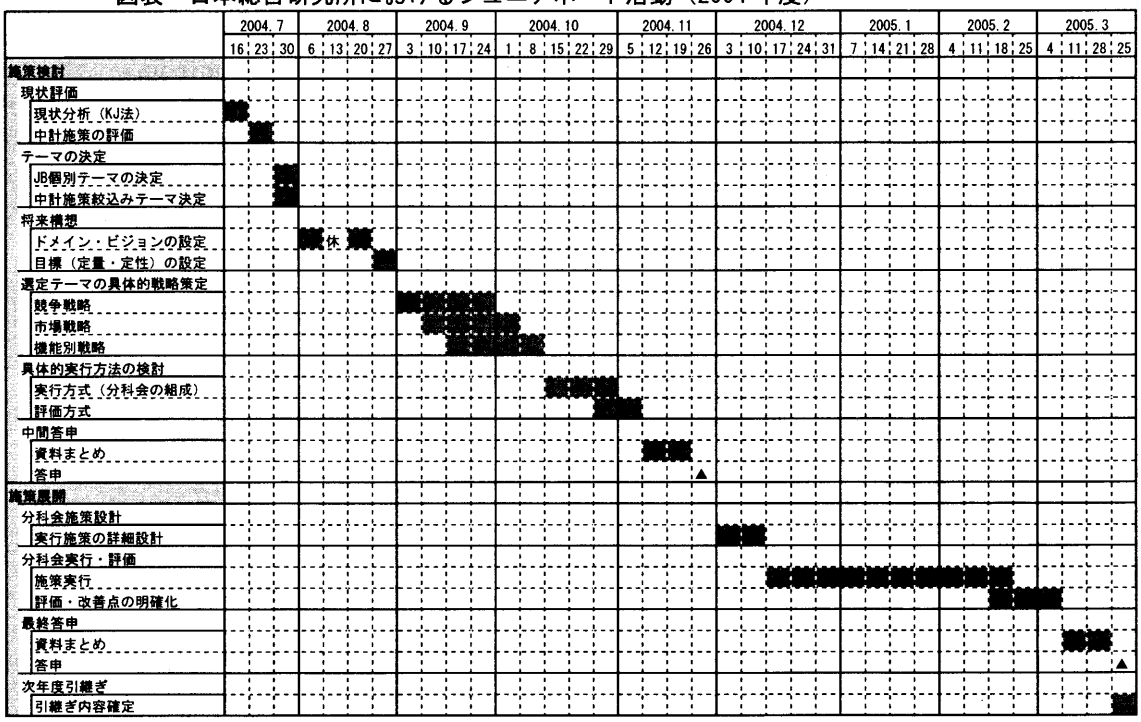
③結果

初年度メンバーの活動結果は、次のとおりである。7月から現状分析や戦略構想を検討し、10月ごろより、具体的な２つのテーマに落としこんでいった。年明けから３月末までにかけて、具体的に関係諸機関とのすりあわせを行い、具体的なアクションプランを作成するに至った。ジュニアボードメンバー10名のうち４名は、新年度より当該テーマを担当する新設部署にそれぞれ異動となり、そこで本格的な取組を実施している。

このように実行まで踏み込めたのも、経営トップの意志があったからこそである。実行まで至らなければ、単なる「研修」レベルにとどまってしまい、経営者人材育成という目的を果たすことはできない。

ジュニアボード制度の成功も、やはり経営トップのコミットメント如何に関わっていると言えよう。

図表　日本総合研究所におけるジュニアボード活動（2004 年度）



【参考文献】

Mintzberg, H. and J. Gosling (2002), *"Educating Managers Beyond Borders."* Academy of Management Learning & Education 1(1): 64-77.

Ulrich, D. (2002) *The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems--Fast*（『ＧＥ式ワークアウト』日経ＢＰ）

カルロス・ゴーン（2001）『ルネッサンス－再生への挑戦』ダイヤモンド社

ジェニー・Ｃ・マイスター（2002）「アメリカ企業内大学：その変容と進化」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー2002 年 12 月号 38-51

ジョン・Ｐ・コッター（2002）「マネジャー研修とリーダー教育は異なる」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー2002 年 12 月号 190-198

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2002）「企業内大学白書：リーダーシップ・バリューの時代」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー2002 年 12 月号 54-74

菅野寛（2005）『経営者になる　経営者に育てる』ダイヤモンド社

野中郁次郎（1990）『知識創造の経営』日本経済新聞社

丹羽清・山田肇編（1999）『技術経営戦略』生産性出版

手塚貞治（2004）『ジュニアボード・マネジメント』ＰＨＰ研究所