

最前線、支店長、そして経営者……世代も立場も異なる受講者たち。彼らがここで手に入れた「ビジネスに必要な力」とは。

# 「大前経営塾」体験記

企業という場所は、油断した瞬間から「均質な人間の集団」になりかねない。同じような背景を持った者だけでは、旧来の発想に縛られ、最適解を見つけることは難しい。その限界を突破する方法がある。それは、異なる業界、異なる分野の人たちと、共に学ぶこと。ビジネスの最前線で活躍する大前経営塾の経験者たちに聞く。

## 年齢も肩書も超えた「学びの場」



コンドーテック横浜支店長の山田清さん。若手社員が夢を持てる組織づくりが常に頭にある。「値段を下げる営業だけでは、若い営業マンは仕事に夢か持てない」

まだ負けたくない  
オヤジもがんばっている

「仕事も人生も、しよせんこんなものと思つたら、おしまいですよ」

建設資材大手、コンドーテックの山田清・執行役員横浜支店長は静かにこう語る。一九四八年生まれの団塊の世代。生まれ育った広島で中途入社して以来、二〇年以上にわたって広島支店に勤務。広島支店長だった三年前に大前経営塾の第一期生となった。



オンライン会議室「エア・キャンパス」画面

大前経営塾は、経営コンサルタントの大前研一氏が主宰する経営者育成の私塾。自宅学習が中心だ。カリキュラムは一年間で、今年三月には第七期が始まる。

必修科目の「現代の経営戦略」では、毎月一つのテーマ（リーダーシップ、スピード経営、グローバル戦略、ブランド経営など）について各自がビデオ教材で学び、並行してインターネット上の会議室で大前氏や他の受講生と議論する。その際には、独自のグループウェア・ソフト「エア・キャンパス」を使う。

他にも、問題発見力、論理思考、議論する力、構想力など、ものの見方、考え方を鍛える科目がある。また、京セラの稲盛和夫氏やナイキ創

業者のフィル・ナイト氏、ファーストリテイリングの柳井正氏ら著名経営者によるビデオ講義も月替わりで用意されている。さらに、衛星放送による大前氏のテレビ番組も教材に使われる。

このようにビデオや書籍、放送で学び、オンラインで議論というのが、大前経営塾の基本スタイル。最後に小論文を提出し、審査を経て晴れて修了。受け身の学習ではなく、講師や受講生と直接、議論できる点が大きな特徴だ。

山田氏が身を置く建設資材業界は「とにかく『行け、進め』の営業が当たり前だった。おのずと勝負は値引きと品質、消耗戦になり、商品力や提案力は二の次になる。こうした状況から脱却しようと、コンドーテックのトップ自ら、ただ売るだけの営業では会社が発展しない。いろいろな見方、考え方を身につけよ」と語るようになった。山田氏も支店長として、数字に一喜一憂する営業体制では優秀な人材が育たないと危機感を抱いていた。

そんなときに出会ったのが、大前経営塾。トップの勧めもあり受講を決めたが、最初はレベルの高さに圧倒された。他の受講生とエア・キャンパス上で意見をぶつけあうことにも戸惑いがあった。

「顔も知らない相手に意見を言っている失礼じゃないかと、どんなレベルの意見を言えばいいのかなど、わからないことだらけ」。ある日、自分の投稿した意見に大前氏から直々にコメントが付き、「ああ、ちゃんと見てくれてたんだな」と励みになりました。

### 人を束ねるには 「共通言語」が必要だ

大前経営塾の受講生は多彩だ。エア・キャンパスで議論するときは、ハンドルネーム（ニックネーム）を使うため、相手の本名も肩書も年齢もわからない。受講開始から数カ月後に受講生が一堂に会する通称「オフ会」で名刺交換をするとき、初めて「クラスメート」の素顔を知ることになる。なかには大手企業の経営者もいる。

衛星放送などが利用する衛星の運営を手がけるJSATの磯崎澄社長もその一人。電電公社時代も含め三五年間NTTグループで過ごし、NTTコミュニケーションシヨンス常務を経て、二年前にJSATの社長に就任した。

「長く同じカルチャーの中にいたこともあり、外部のいろいろな考え方を知り、経営の視点を増やしたかったです。大げさに言えば、自分の人生を有意義に過

ごしたい。そういう問題意識から受講しました。もちろん、五〇万円ほどの受講料を払うわけですから、ちゃんと家内にも相談してね……」

磯崎氏はNTTコミュニケーションズ時代に大前経営塾の第一期を受講。当時、国際通信ビジネスの子会社の経営を任せられ、グローバルに通用する経営術、営業力とは何なのか考えていた折、仕事で大前氏と知り合ったのが縁で受講することになった。経営の第一線で活躍する磯崎氏でも、講義内容には新鮮な驚きが少なからずあったと言う。

「かつては経営が感覚的になってしまったり、既成事実頼りだったりして、根拠の薄い意思決定になることもあったが、受講してみても、ものごとの優先順位の決め方や価値判断に勝手な思い込みがずいぶんあることに気付いた」

オフ会にもよく顔を出す。意気投合して協業でもやりましようかといった話に発展することもある。

経営塾で学んだ多様な視点は、JSAT

自宅学習ゆえに時間に縛られない点は大きなメリットだが、いつまでも先延ばしできるというリスクと背中合わせだ。そばに尻を叩く人がいない分、投げ出すのも簡単。時間は意識的につくるしかない。

「夜九時か一〇時になると、カミさんに『ちょっとやりたいことがあるから、ごめん』と言って、一人になる時間をつくりました」

受講開始から数カ月後、横浜支店長に任命された。初めての単身赴任。おかげで週末が完全に自由時間となり、勉強がはかどった。平日は九時ごろに帰宅して、一時間ほど教科書や参考資料を読む毎日。仕事帰りに飲みに行くにしても、二時間だけというふうに時間を区切るよう心がけた。山田氏は「興味があれば、負担に思わなくなるもの。むしろ楽しかった」と振り返る。実際、コース修了後も、当たり前のように修了者向けの継続コースに進んでいる。

そのエネルギーの源泉を聞くと、「まだ

負けたくないから」という答えが聞え入れずに返ってきた。

「カミさんも仕事を持っていらっしゃるんです。息子は東京で就職、娘は米国ボストンに音楽留学。オヤジもがんばってるんだというところを見せたいよね」

身につけた論理思考や問題発見の手法を業務に生かし、幹部会議では折に触れて新しい経営の視点を提案する。成績不振の部下がいれば、一緒になって論理的に問題点を洗い出す。その山田氏が昨年、執行役員に昇格した。経営能力が会社側に高く評価された結果だろう。

「部下の夢や幸せの案内人でありたい」というのが山田氏のモットー。「幹部である僕がそれなりの姿を見せられなければ、この会社でがんばってもあの程度で終わるか」と部下に思われる。僕が成長しないことには、部下に夢を持たせることなどできませんし、外からもこの会社のレベルはこんなものかと言われてしまう。それでは優秀な社員が逃げてしまう。だから簡単に負けたくないんです」。



JSAT社長の磯崎澄さん。「経営のための単純な解や、簡単なヒントが手に入るものではない。最後は自分で編み出さないと」

# 「会って飲んだりすると、勉強しなきゃと刺激を受ける」

Tの経営でも大いに生かされている。しかし、トップだけが新たな考え方を身につけても、組織は簡単に変わらない。J S A Tにはいろいろな業界の出身者がいて、ベンチャー企業の雰囲気も漂う。多彩な人々を束ねるには、ものの考え方に一種の「共通言語」が必要だ。磯崎氏は社員たちにも経営塾を薦めている。経営塾で学ぶ論理思考や議論の仕方は、異なるバックグラウンドを持つ者同士に同じ土俵を与えてくれると磯崎氏は評価する。

今年、J S A Tは設立二〇年。スカパーなどの中継ビジネスだけでなく、全国をカバーする自動車オークション、予備校の授業配信など、衛星というインフラを通信・放送に生かして新たなサービスを開拓している。他業界との連携、柔軟な発想、新しい考え方が不可欠なのだ。経営塾で学ぶ多様な考え方や見方は、客やパートナーの心を知ることでもある。

「いろいろな経営スタイルを学んだが、単にまねしてもダメ。自分の人間性なり性格なりを反映させて、自分流の方法を再構築する必要があります。手法を身につけるだけでなく、信念、情熱も必要。そうしないと、組織はついてきませんね」

## 最大の収穫は「人とのつながり」

大前経営塾には磯崎氏のような経営者

がいるかと思えば、これからの時代を担う三十代、四十代の若いクラスメイトもいる。さまざまな世代と一緒に学ぶことについて、磯崎氏は「肩書の違いは気にしない。むしろいろんな視点があることは、非常に参考になる」とメリットを強調する。

東芝でプロジェクトの国内営業を担当している薬丸法之氏は、六二年生まれ。四〇歳を目前に控えて経営塾の一期生となった。

「たまたま雑誌広告で知り、自分とは違う世界の人たちの考え方を聞いてみたいと思った。当時は中国や台湾の会社とやり取りが多い部署にいたため、自分の仕事に通じるテーマがあったことも大きかった」と説明する。

「子供の手前、おとうさんも勉強してるぞとかっこつけてみたかったんですよ」と冗談めかして言うが、きつと探究心が背中を押したのだろう。

「ふだん自分で深く掘り下げないようなテーマが多くあり、とても刺激になりました。自分が知らないことはいっぱいあるんですよ。でも、お客さんはいろいろな業界にいるわけで、お客さんの業界を知ることにもなるんです」

平日はほとんど時間が取れず、週末集中で勉強を進めた。書籍やビデオの量には圧倒されることもあったが、「なんとか受講料の元を取ろうとがんばりました。エア・キャンパスでの議論は、本やビデオの内容を自分の中に定着させるのにも役立った。「読みっぱなしではなく、自分の意見を書いてみる。すると誰かに質問されて、それに答える。そういう一連の流れを経験することで理解が深まる」。

一年間のコースを修了した瞬間は、「や」と終わった」という解放感が強かったが、それは大切な集いの場との別れも意味していた。これで終わりにしてはもっ

たいないという思いに駆られた薬丸氏は、事務局の協力を得てOBが集える私設メーリングリスト（メール形式の掲示板）を開設。多くの修了生に歓迎された。エア・キャンパス同様にテーマに沿った議論もあれば、オフ会呼びかけの掲示板的な役割も果たした。

その後、経営塾が修了生向けの継続コースを新設したことから、メーリングリストでの議論は以前ほど活発ではなくなった。「議論の場として盛り上げるには、エア・キャンパスのように何らかのプログラムの下できちんと体系化しないと難しい」と薬丸氏は分析する。当の薬丸氏自身、継続コースにすぐに参加した。前出の山田氏も磯崎氏も継続組だ。それだけ経営塾が生活に深く入り込んでいた証拠だろう。

薬丸氏にとって最大の収穫は、「人とのつながり」だ。「オフ会で知り合った仲間が、大切な財産」。世代も業界も違うが、今もたびたび顔を合わせる。昨年は香港で視察旅行を兼ねた非公式オフ会にも参加した。「たまに会って飲んだりすると、もつと勉強しなきゃと刺激を受けることが多い」（薬丸氏）。

三氏は業界も世代も立場も違うが、探究心や挑戦意欲にあふれ、「自分ができない理由」を探そうとはしない。「きつとできる」という信念の下、気負うことなく、今日もビジネスの世界の「共通言語」で熱い議論を交わしている。



東芝の薬丸法之さん。「時間と空間に縛られない勉強の場は魅力的でした。同期生には、70歳代の方もいらっしゃいましたね」