

2024年8月20日

## **KBS 委員長杯 最優秀賞（ビジネスツアー）の利用報告**

2023年度、幸いにも委員長杯の最優秀賞をいただき、その活用方法として、KBS 高等経営学講座の一部である、ハーバード・ビジネススクールからお越しになった William R. Kerr 教授による講義と講演に参加いたしました。七月も中旬に差し掛かり、梅雨明けが待ち遠しい中、大阪の帝国ホテルにて開催された本講座は、まさに知識の雨を存分に浴びるような貴重な機会でした。

### **7月11日：後発医薬品企業のベンチャー事例**

初日には、後発医薬品企業のベンチャーを例に取り、競争の激しい市場における成長戦略について学びました。教授は、競争の激しい市場では、常に新たな機会を創出し続ける強い成長マインドが不可欠であり、このベンチャー企業は迅速な成長を目指して M&A を手段として積極的に活用していました。しかし、成長を持続させるためには、単なる拡大にとどまらず、「KPI と企業文化」の整備が重要であると教授は強調しました。

この企業では、KPI をダッシュボードで共有し「見える化」することで、社員全員が進捗状況や問題点を明確に把握でき、適切に取り組めるようにシステム化されていました。教授は、サッカーを例に説明していました。子供のサッカーではただ「ボールを見て待っていればよい」のに対し、プロのサッカーではボールを持っていない時でも、自身の役割を果たし、状況に応じた動きをする必要があります。仕事においては、KPI がその「ボールの状況」を示しており、例えば自身の部署が KPI に直接関係しなくても、間接的に関係するのであれば、その動きが求められます。このようにボールの状況を見える化することで、変化に対応できる人材が誰かを見極められるのです。そして、M&A で新たな人材が加わっても、そういった人材が残っていくような文化が醸成していました。

このベンチャー企業は競争の激しい市場で成長を続けており、その成功の背景には、緻密な戦略と統一された組織文化があることが分かりました。

### **7月12日：大手一般消費財メーカーの事例**

二日目には、大手一般消費財メーカーの事例を通じて、成熟企業が直面する組織変革と社会的責任について学びました。教授は、この企業がリスクリングプログラムを導入し、持続可能な成長を図るための取り組みを進めていました。成長を維持するためには、技術革新や AI の進展に対応するための組織変革が不可欠です。この企業では、既存の従業員が自発的に変化し続けることができる環境を整備し、社会的責任を果たしながら企業の持続可能性を高めることが目指されていました。特に、企業が大規模になるほど、社会的責任と従業員のエンゲージメントが重要な要素となり、これが企業のレピュテーションや消費者からの信頼に直結することが強調されていました。

一方で、世界中の大企業が直面している課題の一つとして、従業員の変化に対する抵抗が挙げられました。この企業は、リスクリングプログラムを通じて、従業員が常に新しいスキルを習得し続ける機会を提供し、それによって企業全体の競争力を維持していました。リスクリングは単に従業員のスキルを向上させるだけでなく、企業の運営効率を向上させ、解雇に関する費用を削減する効果も期待されています。

さらに、採用時には現在のスキルだけでなく、将来的にリスクリングを積極的に行う姿勢を持つ人材を選ぶことが重要であり、このような思想を企業全体に浸透させる必要があるとされています。この企業のリスクリングアプローチは、一時的な対応にとどまらず、長期的視点に基づいた組織変革の一環として位置付けられています。

このように、二日目の講義を通じて、システム化と見える化が組織変革においていかに重要な役割を果たし、それによって企業が成長を続けられるかが明らかになりました。

### 7月13日：最終講義での発見

最終日には、これまでのケーススタディを総括する講義が行われました。そこで、特に心に残る二つのポイントがありました。

一つは、「答えを持つことではなく、適切な問いを立てる力」の重要性です。リーダーが自ら答えを持っていると錯覚すると、まぐれで一度は成功を取めるかもしれませんが、企業として持続的に成長することは極めて難しくなります。答えを追い求めるのではなく、適切な問いを立てることこそが、企業の未来を切り拓くカギなのです。

もう一つは、チェスの世界での教訓に基づくものです。チェスでは、「40手先を読むことが重要だ」と言われますが、実際には「相手の一手一手の動きにより、どのような機会が広がるか」を考えることがより重要です。つまり、将来が完全に予測できなくとも、現状の動きに対して「どのような未来が見えてくるのか」を敏感に察知する力こそが求められます。この視点は、ビジネスのリーダーにとっても非常に重要な資質であり、組織を持続的に成長させるための基盤となるのです。

こうして三日間にわたる講座・講演を通じ、私は多くの学びと新たな視点を得ることができました。この知見を胸に、大阪から帰路につく際、勉強の旅がまだ終わらないことを感じながら、新たな一歩を踏み出す決意を固めました。