



## 霧研での「考働力」を身につける

# 海外研修の試み

新時代に求められる経営幹部候補生・管理者の養成のために行っている「霧島研修(通称霧研)」は、1ヶ月に1回1泊2日の研修を1年間の期間で行っており、今期で13期となる。(12期までは、霧島高原にあるインフラテックの保養所を利用させていただいていたが、13期からは大阪市内に場所を移して行っている。)

この研修は、大きく捉えて、3つの内容からなる。

1つ目は、BSOの代表である西山を囲んで、飲食をしながら経営幹部としての生き方やモノの考え方などについて、その時々話題を材料にしながら話を聞き、また語り合う、いわゆる「西山を囲んでの車座」である。

2つ目は、経営幹部として必要な企業経営について体系立った実践的理論を12回の内容に分けて学ぶものである。

学び方も、講師の一方的な講話を聞くだけでなく、課題図書を参考にし自らも毎回のテーマについて考えをレポートとしてまとめる。そして自分の考えを発表し、発表に対して皆でディスカッションし、自分以外の人考え方を参考にしながら、実践力のある経営学についてより理解を深める事としている。

3つ目は、海外研修である。グローバル時代の経営者は、井の中の蛙では務まらない。外国語が話せようと出来なかつと、日常的な感覚で世界を動けることが必須となる。

また、未知の案件について企画、挑戦し成功できなくてはこれからの企業経営は行っていけない。激動のなかで目標を失わず、状況を察知判断し、的確な考働力を身に付ける事が不可欠であり、これらを学ぶ方法として「自作自演する海外研修」を行っている。

## 1 . 自作自演の海外研修で何を学ぶか

### 1 ) 未知を企画し計画する

過去の延長線的経営が通用しないことについて、ここで述べることはもはや不要であろう。どのようなことが、どのように起こるか予測出来ない時代のなかで、現代の企業経営は行われている。

この企画力は過去の延長線上の話ではなく、「環境適応力」であり、「倍、桁違いの発想」ができること、そして「経験したことの無い行動計画」をつくることができるかどうかが重要になる。

「経験がないから企画できない」では、これからの時代の経営幹部、管理者として役割を果たすことはできない。言いかえると、「経験がない」時代の企業経営だからこそ、時代の流れを読み、それを察知して、また仮説を立てて、自社にあった、事業目的にあった企画と考働の出来る経営幹部・管理者が必要である。そしてそのような人材がいるかいないかが、これからの企業の盛衰を決めるポイントになる。

### ( 1 ) 企画段階でのデータ等の収集

未知なるものに挑戦するには、必要情報の収集が不可欠である。情報収集の上手下手が未知への挑戦の成功失敗に重要な要因として働く。

現代社会での情報収集やデータ入手は、殆ど出来ると言っても良いだろう。要は、収集時間と、手間と、コストが変わってくる。

霧研の海外研修は、旅行代理店の手伝いをして貰わなくなって久しい。自分達で情報を集め、集めた情報を元に検討して自分達で海外研修を企画する。

出版物以外に、最近企画段階での情報収集は、インターネットで行われる事が多くなった。テーマが決まり、そのテーマに取り組むのに最適な訪問先や訪問地もインターネットで探すことが多くなった。参考資料などは一方的な情報の提供になりがちであるが、インターネットでの情報収集は、まず、「日本に居ながらにして」色々と必要な情報を提供してくれているところをツーリングできる。そして、運が良ければ、片言の英語や、上手く行けば日本語で色々と問い合わせる事に応えてくれる。

第10期生は、イタリアの企業訪問を計画し、自分達と同じ立場にある経営幹部候補、管理者、また若手の経営者とのディスカッション・ミーティングを企画した。

そこで現地で企業訪問をアレンジしてくれる人をインターネット上で探し、現地に住む日本人のコーディネーターを見つけだした。そしてネット上でこちらの要望を伝え、詳細を詰めていった。

結局100年以上の歴史を持つ中小企業の経営者とのディスカッションを実現させ、またプラートにある若手経営者連盟(若手の後継者、経営者で構成されている、プラート産業連盟の下部組織)と有意義なディスカッションを行うことができた。

## (2) 既成概念にとらわれない

11期生は、色々な地域社会での生活文化に、どのような違いがあるのかをビジュアル的に比較研究し、グローバル化する日本での「これからの生活提案」のバックボーンを得ることで世界一周に挑戦した。

霧研の海外研修は、期間と一人当たりの費用が決まっている。その枠のなかで行かなければならない。また、先輩連中と同じテーマは、趣旨に反する。

10期までの海外研修は、テーマこそ違い、ヨーロッパ大陸か北米大陸かのいずれかであった。ところが、11期生は、「地域社会の生活文化の違い」を研究するということにしたことで、沢山の地域、全世界という広がりを訪ねることが重要な要素になった。

9日間で世界一周を、それも数多くの地域を訪ねながら。この話しが出たときは、11期生自身が、冗談で言い出したに過ぎないと思っていたし、出来ないことではあるがと思って言ったことであつたのだ。しかし、テーマについて検討を重ねていくうちに、本当に世界一周は、9日では出来ないのかという事を真剣に検討し出したときには、BSOのスタッフもちょっと困惑気味になっていた。

最終的には、アジア、ヨーロッパ、そして北米で、それぞれ数力所ずつの都市を訪ねる計画を立てられた。飛行機以外は、公共の交通機関か徒歩という移動方法での、前述の目的を果たす研修計画は、派遣企業の幹部が呆れながら承認し実行された。確かに、「無茶な」ということと、「もう少しやりようがあるのでは」という多くの意見やアドバイスをいただいたが、ほぼ計画通りの研修を終えることが出来た。

## (3) 未知のことでも計画を立てることの重要性を知る

未知のことに挑戦する場合、いくら計画を立ててもその通りに出来ることは全くないといって良い。かといって、計画を持っていないと進み具合が異常であるかないかが判断できず、また目的がいつ、どの程度達成出来るかもまったく分からず、全ての行動がその時その時の

思いつきで行うことになり、当たるも八卦当たらぬも八卦で、効率が悪いものとなる。

企業経営にとっても、計画の重要性は言われても、実感を持って学んだ人は必ずしも多くない。霧研の海外研修では、未知のこともあり、結構体験する機会が多い。

12期の訪問地のひとつにデンバーがあった。研修生は、それぞれ分担して訪問先や訪問地を事前に調査し、皆で分担者の調査、企画計画内容を検討する事になっていた。

しかし12期の海外研修は、旅行客が異常に多い時期に重なり、切符の購入が計画通りにいかず、研修コースも、訪問地も二転三転することとなった。そのこともあり、十分な事前調査と検討が出来ずに訪問するということが出てしまった。そのひとつがデンバーであった。

デンバーは臨空時代のハブ空港の役割、IT産業の誕生し発展する要因、人口の急増する地域社会の旧社会と調和しながらのインフラ整備の進め方やトラブルのない人口の流入のあり方、都市型のショッピングモールの特徴や動向などといったものを見聞する予定であったが、最初の都市型ショッピングモールの訪問で時間を消費し過ぎて、他の見聞が殆ど出来なかった。

原因は、この種の商業施設が10数カ所もあることを事前に把握していなかったこと、訪問する予定のモールが大型であったことから住所も、正確な名称も確認していなかったこと、現地に行ったら誰でも知っているであろうと安易に考えていたこと、などなどで場当たりの行動をとらざるを得なくなったことによる。

殆ど、当地で得るべきモノを得ることが出来ず、デンバーを去ることになったのが半面教師となり、12期生の今後に活かせることになることを期待したい。

## 2) 実践力、行動力を身につける

### (1) 意志決定、判断する

自らが予測、仮説し計画したことが必ずしも100%思ったとおりにはならない。未知への取組みが強くなればなるほど、進行状況の中で、予測や仮説とのズレを捉えながら、目的達成に向かってどのようにプロセスを立て直していくか。そして想定した目的に一番近い状態を終末として達成できるか。

すなわち、意思決定(デシジョン)、判断(ジャッジメント)が重要になる。

11期生は、世界の首都「ニューヨーク」の生活の観察に行った。このときのニューヨークは、外気が40度を越えており、日射病等で何人かが死亡したということを知った。

このときに採用した調査方法は、「歩き回って観測すること」であったが、調査を開始して3時間を越す頃になると、もはや調査するような状況ではなかった。いわゆる体力の限界に近づいていた。その日のリーダーは、調査の途中で皆を集め、以後の行動修正を伝えた。すなわち、予定の行動を続けることをやめ、体力を消耗しない方法をとった。そのため、情報の収集は満足に出来なかったが、誰一人体調を崩す者もせず、以後予定通りの行程を行うことが出来た。

このような判断と軌道修正は、研修期間中、頻繁に起こる。その日のリーダーは、その日のやるべき目標と計画を頭に置きながら、状況を捉え、判断（大袈裟に言えば、「決断」）し、行動を軌道修正する方針を出し、団員を理解させ実行させる。

結果から見ると、当たり前な事を当たり前に行ったに過ぎないように見えるが、「研修団」という性格のチームでのリーダーであっても、リーダーの役割の果たし方如何で、研修団が右往左往したり、効率的に目的を果たしたりする。このようなことを全員が体感できることは有意義である。

## （2）最後までやり遂げる、継続できる強い意志と行動力

現代の経営者は、5%ぐらいの情報を持って行動することも珍しくないとされる。分からない状況下の中で絶対成功する、絶対に負けないとの強い意志を持ち、決定や判断を行い、事業、経営を行っていかざるを得ない。それを「行動力」という。

やらなければならない時にやるのが行動力である。出来る状況にないから、分からないから、何もせずにできなかった。この場を逃げますというのは、行動力がないということである。「成功は、成功するまで努力するから成功する」のである。

現代の企業経営には、このような意志の強さを持つ事が不可欠であるように思う。どれだけの経営幹部、管理者が、このような強い意志を持っているかで企業の盛衰は決まると言っても過言ではない。

「最後までやり遂げる」ということは、頭の中で考えているだけでは出来ない。経験した人にしか出来ないと言って良いだろう。しかし、現代は、このような経験のできる機会が少ない。また実践の場で、このような経験をさせる余裕のある企業は殆どはない。

霧研の海外研修は、出発したら帰国するまでBSOが助けることはしない。考え方をアドバイスすることはあっても、解を提供してやるこ

とはない。自分達で前を向いて進むしかないし、進まない限り終わることはない。どんなことがあろうと、自分達で対処し、自分達の知恵と力で、「最後までやり遂げる」しかない。

大分前の期になるが、海外研修の総括リーダーに最年少の者になった（霧研の海外研修では全期間を通しての総括リーダーと、毎日毎日交代でその日を担当するリーダーとがいる）。「総括リーダー」は全体の纏め役と意義ある研修に流れを創ることとが役割で、「日替りリーダー」は、その日にやるべきことをやり終えることに役割がある。

総括リーダーは「もしも研修成果が目的通りにならない時は、自分の責任になる」ということを出発前から異常なまでも考え込んでいた。リーダーがそのようであったにもかかわらず、その期の海外研修企画は、それぞれ派遣企業の承認を得ることができ、行動計画も一応出来あがった。

そのリーダーには、「自分一人で何もかもを考えたり、やってしまうのではなく、皆で手分けして、分担させるということ」と、「1年間に学んだことを復習しておくように」と再三アドバイスしたが、そのような捉え方には気を向けず、殆ど手付かずの状態で行き届くことになってしまった。

案の定2日目頃から「年配のメンバーが言うことを聞いてくれない」と言い出した。他のメンバーは別段何とも思っていないにもかかわらず、そのリーダーだけは、段々と険悪なムードになり、日替りリーダーとも話が出来なような状態になった。参加者も彼をリーダーとして扱わなくなり、彼は孤立してきた。そして彼自身もリーダーを降りると言い始めた。

B S Oの同行スタッフも、どうにかしなければという気持ちが強まっていた。そしてB S Oスタッフは、彼にリーダーを降りることは研修から脱落して一人で帰国する事になることをつけ、「リーダー日誌」と「研修レポート」を毎日書くように命じ、これらを彼に毎日提出させ、内容についての疑問点等について問いかけることにした。

それは自分自身に疑問点等を問いかけながら、1年間学んだことを思い起こさせ、職場の運営の原理原則を確認させ、リーダーの果たすべき役割について復習させるためであった。

彼は1年間で学んでいたはずのことが、頭の中で知識としてしか存在していないことがわかった。そこで、この研修団を職場と見たてて、職場運営の実践練習をすることにした。彼も最後まで役割を果たすことを覚悟した。壁にぶち当たって、その解決のために必要な勉強を積極的に行い出した。関西空港にあり、団の解散を行ったとき、ひとつ大きなモノを学べたという発言が彼の言葉から出た。「最後までやり遂げた」という充実感が彼にそう発言させたのだろうと思う。また、

大分時間が経っているが、彼の活躍の話を聞く度にこのときのことが思い出される。

### 3)「組織を動かす力」を身につける

これからの時代は一人で何から何までやって生きていくことはできない。関係する人間が役割分担をして、成果を出して生きていく時代である。

言ったけどやってくれない。それで競争が出来るだろうか。明日までやらなくてはいけないのであれば、関係者を総動員できるように仕掛けられる人間にならなければならない。

私はやろうとしたが出来なかった。協力してもらえなかったから出来なかったでは幹部、管理者ではない。やらなければならないことに対して、最後の成果が出てくるまで、必要とされている時までに関係者を動かし、全部に手分けしてやらせる。それができるのが経営幹部、管理者である。

弁解を一生懸命考えるようでは役割は果たせない。絶対やらなければならないことを、関係者全員にどのように手分けしてやらせるように仕掛けることが出来るかどうか「組織力」であり、これが幹部、管理者の力である。

霧研では、海外研修の企画・計画を「海外研修リーダー」を中心に進めている。このリーダーの良し悪しで、その期の海外研修が有意義なものになるか否かが決まる。

霧研では「経営学」を体系立って学ぶが、その大きな柱は、  
「事業の存在する意味・意義と存在する実践的方法を学ぶこと」  
「企業を効率的に運営する仕組みの作り方や運営する方法を学ぶこと」  
「企業経営に従事することに相応しい人間になることを学ぶこと」  
である。

海外研修の企画・計画づくりは勿論、海外研修の実現も手分けし、また協働して行うことは、取りも直さず、この3つ目の目的のために行う練習と言うか訓練と言う意味がある。

すなわち、組織として目的を全うする意義、それぞれのメンバーにいかにか上手く役割を分担させるか、そして適宜お互いの役割の進捗状況を時間的内容的に報告・連絡・相談し合うか、またそれがいかに目標を必達するために大切であるかを霧研の海外研修の企画・計画・実施を通じて体得させることにしている。

多分10期の時であったと思うが、海外に行くのも研修を受けるのもはじめてという「日替りリーダー」の引率で、暗くなりかけた夕刻にローマの駅に到着した。夕刻についてもホテルはすぐ駅の近所なので、大丈夫ということだったが、駅について外に出た途端そこら一体が工事中で簡単な旅行地図では、距離感も掴めず道も変わっており、研修団が予定していたホテルらしきものもありそうもない。

むしろ、無名で小さなホテルが駅近くには沢山あり、苦労しながら地元の人らしい通行人に聞いてもサッパリ分からない。各人持っているコロの付いたトランクは、石畳のローマでは思うよう動いてくれない。

日替りリーダーは、責任を感じ、自分でそこら中を走り回ってホテルを探した。時間が過ぎ辺りも更に暗くなってくるが、日替りリーダーは帰ってこない。そのリーダーを探しにまたメンバーが動く。

右往左往が酷くなりかけた時、総括リーダーが皆を指揮し出した。地図から見てホテルがある方向毎に、チームを作り探索の範囲を決めた。また、探せなくても帰ってくる時刻を定めた。荷物を1箇所に集め、その監視担当を決めた。皆それにしたがって行動した。ひとつのチームが、ホテルを見つけ帰ってきた。他のチームも時間に帰って来た、そして皆でやっとホテルに向かった。

ちょっとした出来事であったが、リーダーはどのような言動をしなければならぬか、それが組織力を大きく左右することになることをこの体験を通じてお互いに学ぶことが出来た。

## 2. 考働力を身につける

経営の実務は、「本質」を知り、「技能」を身に付けて行うことであると見て良いだろう。そして、この両方を身に付け、「いま何をしなければならぬか」を判断し、諸々の状況のなかで最適な行動をとることである。

このような行動をBSOでは「考働」と称し、このような行動の出来る能力を「考働力」と言っている。

この考働力を向上させるための重要な要素として、霧研では、「本質」を学ぶと共に、「技能」を修得することも重要視し、「技能」を修得させる方法のひとつとして「海外研修」の意味を考えている。

### 1) 技能を習得する

BSOでの技能の教育訓練は、「基本的なことを説明し」、「まずやらせて」、「出来るだけ早く間違いを経験させ」、その上で「正しい方法を考える理論なり、原理原則なりを提供する」ことを基本にしている。



すなわち、答を安易に教える事は、間違いを理解出来ず、技能の正しい修得が出来ないと考え、極力答を教えないことにしている。

兎に角、間違っても良い、現実性が無くても良い。考えさせ、考えた結果をそれなりにまとめさせる。考え方が偏っていたり、発想に乏しいものであれば、議論を吹っかける。また、あまり考えていないようであれば徹底的に叩き、自分達の考えがいかに拙いかを自覚させる。

12期生の企画は、数回のやりかえでは済んでいない。それは誰かが考えてくれるだろうと言う雰囲気が強かったし、また安易にテーマを早々と決めため、関係者を期待させたり、感動させたりする企画になるまでには、最後の最後まで時間がかかった。

また企画内容もコースも何回変化したか分からない。最後には、海外旅行の繁忙期も手伝って、自分達の構想どおりの研修が出来なかった。そのような間違いを繰返したことで、海外研修初日からトラブル続出であったが、この12期生は、他の期で学べたものの4、5倍以上を学んだように思う。

## 2) 企画を体感する

海外研修の企画・計画に当たっては、先輩連中の思考プロセスを参考にすることは大いに奨励しているが、内容が類似していたり、自分達の主張が無いようなものは没にする事にしており、また派遣企業への承認手続きを取らせることはしない。また、各期毎に何かをBSOからプラスすることになっている。

13期生には、各自「新規事業の目あるいはキッカケを具体的につかむ」という課題が加わった。13期生は、各自このための準備段取りを海外研修を実施するまでに終えなければならない。

## 3) 実践演習

考働力を向上させるためには、「状況の読み方」、「どのような行動をとったら良いか」、「その最適なタイミングは」といったある種の「身体で学ぶ」事が不可欠な部分がある。

これらのものを修得するためには、繰り返し繰り返し、意図した訓練が重要である。海外研修では、このときはどのような理論・原理原則、さらには技術を使うことが適切かを問いかけられ、またどのタイミングで実行することが妥当かといったことを確認させる。そして、できる限りそれらを実践する機会を多く持つようにしている。

### 3 . 世界を知る

#### 1 ) 日本の常識は世界の非常識

「旅の恥は掻き捨て」という諺の本当の意味は知らないが、このような行為は、世界的には許されるものではない。例えば「坊やお利巧ね」でキリスト教徒の子供さんの頭を撫でたら大変なことである。イスラム教徒の社員を人前で下手に叱咤激励することは出来ない。

また定価とかメーカー希望価格とかいった販売のし方は、世界的に見ると多数派ではないように思う。欧米の海外赴任社員は、家族と一緒に任地に行き、任地での生活をエンジョイしている一方、日本人の場合は単身赴任で悲壮感を感じさせることに遭遇することが少なくない。……色々と例を拾い出していたら切りが無い。

要は、色々な地域で色々な生活があり、習慣があり、文化がある。また、産業のあり方が異なる。色々な地域を回る度に、やはり日本社会の常識が、世界的に見ると非常識なことである場合が多いように思う。

これから、日本人も地球の民であることの自覚が更に必要であるように思う。そして、地球人としてどのような生き方をしなくてはいけないのかという観点が必要になるように思う。

日本人の文化や生活を欧米風に変える必要はない。理解し合い、他民族が嫌がるような事を極力しないよう努力することが大切ではないだろうか。

また、我々は、日本の文化や生活習慣を他国の人々に理解してもらうよう努力しなければならないと思う。お互いが対等な関係を持ち、「得々」で生活したいものである。そのような努力を出来るところから行っていきたい。霧研の海外研修は、このような意味も持ちたい。

#### 2 ) お互いの素晴らしさを活かし合う社会を目指したい

世界には、いろいろな生活や文化がある。また歴史がある。それらをお互いに大切にしたいものである。我々は、ヨーロッパの生活文化に素晴らしさを感じる。中国・東南アジアの生産力を評価したい。また、アメリカのマーケティングやフロンティア魂の素晴らしさに感心する。

色々な地域社会のこのような特徴を真似るのではなく、お互いに活かし合う社会が出来ればと思うし、もうそのような時代に来ていると思う。

このような観点から、世界を見ることを提案したい。霧研の海外研修も、このような動きのひとつとして、意味のあるものにしたいと思っている。

### 3) 自分の考え方をもち、お互いの素晴らしさを理解する。

人間は決していい加減には生きていない。それぞれに一生懸命に生きている。だから生きている素晴らしさをお互いに評価できる。

グローバル化する社会の中で、風俗習慣が違う、さらには文化が違うと言うことで、人類は諍いを起こしてきた。

60億以上の民が住むこの地球は、もはやクリティカルな社会である。お互いの生活を大切に生きていかない限り、お互いに自分も否定されることになる。紛争や戦争が、また個人間の葛藤が、このままの考えで時が推移していくと争いは頻繁に起こってくるだろう。

しかしお互いの文化や風俗習慣を理解しあうことが多くなれば少しは軽減されるので無いだろうか。

出来れば、よりお互いを大切にするような社会づくりを目指して、お互いに知恵を出して行きたいものである。

産業社会の影響度は、ますます大きくなる。大きくなっていく影響度合いを持つ我々が、色々な地域の企業経営者と交流することは、やはり有意義なことであろうと思うし、お互いの素晴らしさを評価できる社会を創っていきたいと思う。それは人間にしかできない。

## 4. 霧研海外研修のその他

### 1) 現地集合現地解散

第1の集合場所までは、原則としていくつかのグループを自主的に編成するか、個人で行く。

10期生は、2名～3名を一組とし、3グループに分かれた。日本出国は3グループとも別々の飛行機会社を利用して移動した。最初の集合地は、パリの中心部より地下鉄で30分ぐらい離れた、三ツ星ホテル、解散は、ローマのホテルであった。

### 2) 域内移動は、公共機関利用

現地での移動はタクシーの使用を禁止し、公共機関を利用することが原則である。切符の買い方、安い切符を探すのも勉強のひとつ。

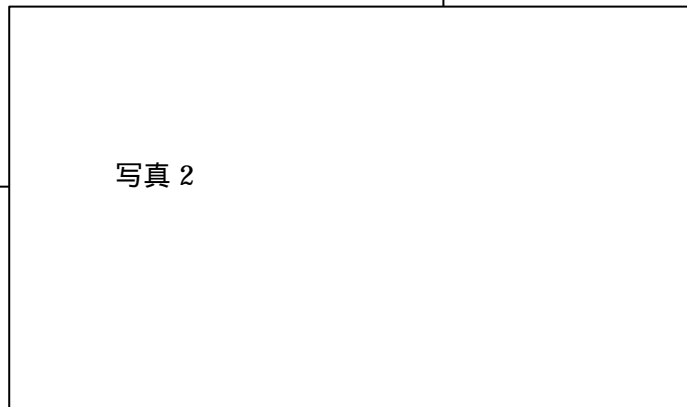
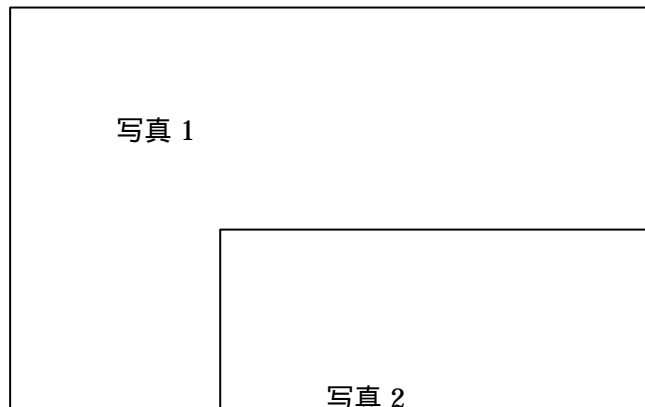
### 3) 情報を収集し、航空券、ホテルの手配を自分達で行う。

11期生、12期生では航空券の手配をインターネット上で手配した。

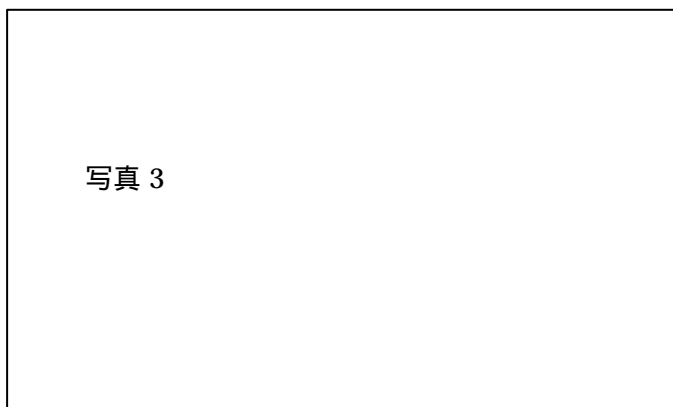
航空券専門のHP上にある掲示板を活用し、情報の収集を行い、その情報を元にチケットの手配を行った。

11期生は、世界一周の航空券をウォンで安く購入した。12期生は、ネット上で航空券の見積、行程の調整を行った。

ホテル手配もHP上で情報を収集したり、FAXやインターネット上で予約を行った。なお、利用するホテルは、三ツ星以下で無名のところを探すことにしている。



アメリカシリコンアレーにて  
新しいソフトウェアについてのプレゼンテーションを受ける



イタリア プラトーにて  
若手経営者連合の訪問  
幹部とのディスカッション  
を行った