

# CHUO BUSINESS SCHOOL

ビジネス・パーソンに特化した経営大学院



# REVIEW

経営大学院からビジネスのいまを知る



中央大学ビジネススクール (中央大学大学院戦略経営研究科)

CHUO GRADUATE SCHOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT

2025



# Insights for your Business.





CBS教員 × 在学生

## Professor × Students Talk

Insights

01

リアル企業の課題を明らかにし、  
未来を切り拓く

Insights

02

多様なコミュニティで  
ダイバーシティ：多様性を学ぶ



# 実践! フィールドラーニング

## リアル企業の課題を明らかにし、 未来を切り拓く

フィールドラーニングは、実際の企業にご協力いただき、生きているケース教材として、受講生一人ひとりが経営者の立場に立って課題を発見し、それに対する戦略を構築し、実行するためのアクションプランを作り上げる実践的なプログラムです。

2024年度は、楽器専門店国内トップの島村楽器株式会社に寄付講座を提供していただきました。受講生は、島村楽器の役員や部課長クラスの社員とのディスカッション、現場視察、ユーザーへのインタビューなどを行い、同社の今後10年を切り拓く、新規事業や既存事業のリニューアル、全社戦略を提案しました。最終発表を終えたばかりの8名の受講生に、半年間にわたるフィールドラーニングの成果や気づき、それぞれの成長について語っていただきました。

石坂 明寛さん  
武蔵野銀行

天野 慎一郎さん  
VAT株式会社

小川 浩司さん  
某システムインテグレーター勤務

池澤 洋一さん  
株式会社オプティム

安室 未歩さん  
株式会社ハートソフト

佐藤 恵也さん  
株式会社セブン・イレブン・ジャパン

高須 悦子さん  
某生命保険会社

高橋 秀典さん  
弥栄化学工業株式会社



## 自分たちの得意とする 分野を持ち寄って 一つのことを作り上げる

### リアルな企業に新しい 事業を提案する 難しさとおもしろさ

**竹田** 半年間授業参加お疲れさまでした。大変な授業だったと思いますが、なぜこのフィールドラーニングを履修しようと思ったのか、動機を聞かせてください。

**池澤** もともと入学する前からCBSのフィールドラーニングは知っていたのですが、具体的な内容は知りませんでした。20年以上音楽をやっていたこともあり、今年度のフィールドラーニングが島村楽器さんと聞いて興味を持ちました。ただ、授業が日曜日ということがネックで悩んでいたところ、同期から強く勧められて、島村楽器の方とお話できる絶好の機会でもあるし、少人数で密に学べるので楽しそうだなと思ったのが理由です。

**佐藤** 私は、リアルな企業に新しいビジネスを提案するというプログラム。JBCC(ビジネスコンテスト)に参加しようとチームで話していた際、このフィールドラーニングがすごく勉強になるということを聞き受講を決めました。実際

に自分たちのアイデアをリアルな企業に提案し、応えていただくことはなかなかできない体験でしたし、改めてビジネスを提案する難しさや段取りの大切さを学びました。

**竹田** 半年間の授業を終えた感想をお聞かせください。

**石坂** 一言で言うと、楽しかったというのが正直な感想ですね。授業はもちろん、半年間という長い時間だったのでチームのメンバーとかなり深いコミュニケーションが取れたことがとてもよかったです。

また、島村楽器の社長をはじめいろんな方のお話を聞けたこと、その後も常にお二人ほど社員の方がグループに入り、我々が気づかないことや会社の実情を教えていただいたことで、紙面上ではわからない会社の実態に触れることができたのはとても貴重な経験でした。授業では、前半はものの考え方や進め方を吸収し、後半はアウトプットするという構成で、最終プレゼンテーションという一つの目標に向かっていくという仕組みも非常にありがたかったですね。

**竹田** 天野さんはいかがでしたか？

**天野** 楽しかったです。半年の間に、かなりの回数のミーティングをしていたので、終わるのが寂しいですね。

最初は、もっと学びを得てから2年次に取るつもりだったんです。ところが、今年は島村楽器さんだと聞いて、ぜひ参加したいなと。来年も島村楽器さんなら言ってほしかったです(笑)。でも今年だったからこそ、このメンバーに会えたことはよかったです。

**竹田** それだけ絆が生まれたということですね。大人になってから、こういうすばらしい仲間ができることってあまりないと思います。

### それぞれの個性を 活かしながら一つの目標 に向かう醍醐味

**竹田** 逆に、グループワークをしていく中で大変だったことはありましたか？

**高橋** この授業と並行して「アントレプレナーシップとビジネスプランニング」の授業があったのですが、アントレプレナーシップはゼロから事業を作り上げていくのに対して、フィールドラーニングは既存企業の中で新規事業をどう立ち上げるかが課題なので、スタンスがちよっと違うんですね。同時進行だったので大変でしたが、違いがとてもよくわかりました。

私は組織の一番上にいますので、実際の現場で人がどうすれば動けるのかということが今回とても勉強になりました。ちょうどその前に、平田先生のデザインシンキングで「フォーカスしてインサイトしろ」ということをよくおっしゃられていたのですが、その時はよくわからなかったんです。今回のフィールドラーニングにそれを当てはめてみたら、どんどん深掘りし



島村楽器の人たち・実際のお客さんの生の声も聞いて、反映することができました。



たくなり、あ、こういうことかと理解できた。これを最初からみんなできていれば、もっとよいものができたのではないかと思います。やはり、みんなが一つの方向に向いていないと本当にいいものはできない。そのために、組織やチームというのはすごく重要だと感じました。

**竹田** 高橋さんのように組織の上にいる人にとって、下の人の目線になることは意外と難しいですよ。学校という場でみんなと対等の立場で考えることは貴重な経験だったのではないのでしょうか。安室さんはいかがですか。

**安室** そうですね。私は仕事ではマネージャーとして組織をマネジメントする立場です。今回のメンバーは私以外全員が1つ下の学年でした。全く見知らぬ人たちと一緒にどうやってチームを作ったらいいかをまず考えました。そこで、最初のオンラインでの打ち合わせの時に「まずはお互いを知り合ひましょう」とあえて



現場に足を運び  
いろいろな仕組みを  
見る事ができた。

時間を取ってグループワークをしました。という理由でCBSに入ったのか、普段どんな仕事をしているのか、得意分野は何かなど、お互いを知ることによってチームづくりができると思ったんです。

実際、皆さん和を大切にすればかりで、メンバーに恵まれたなと感じました。それぞれが今まで培ってきた経験や趣味のことなどを話しながら、回を追うごとに良いチームになっていったと実感しています。自分の会社がこんなふうなマネジメントできたら最高だなと思うぐらい、パーフェクトと言っていいと思います。素晴らしい仲間に出会えて本当に良かったです。

**竹田** でも、グループワークは常にうまくいくとは限らない。うまくいかない時も、最後までどうにかやっていくことってビジネスには必要ですよ。それも含めて学びなのだと思います。

**高須** 私のチームは、ほぼ顔見知りだったのですが、逆にチームビルディングという点では、難しく感じる部分もありました。いろいろな考えを持った方と進めて行くのが常なので、そういうときはこのグループワークの「場」から何を学べるのかを考えながらプラス思考で発表に向けた準備を進めて行きました。

**竹田** その中で、どのようなことが身に付きましたか？

**高須** 私は法務という仕事柄、いつもは提案する側ではなく、提案されたものを法的にどう実装できるのかを客観的に判断する立場です。そのため、皆さんに提案することは私にとって初めての経験で、自分のプレゼン力の足りなさを痛感しました。今日の発表も練習したつもりが噛んでしまったり、まだまだ場数を踏まないといけないなど。初めてのことばかりでしたが、とても貴重な経験でした。

**佐藤** 私は、この授業で新規事業提案を行う



半年にわたって密に  
過ごし、本当の意味で  
仲間になれた。

にはアイデアだけではなく、全体観が大切だということを学びました。チームで提案をまとめる際、それぞれの得意分野や専門知識を活かし、協力して作っていくというプロセスを行い授業で順次学ぶことが出来とても理解できました。

**竹田** ビジネスはすごく複雑なので、最初から全体を考えるのは難しいですよ。中間発表に向けてはまず1つの新規事業をプランニングし、後半、最終発表に向けては、そもそも企業としてどのような存在になっていきたいかというビジョンやミッションからはじめて、個々の事業や機能部門の戦略を深めながら統合し、企業全体の戦略をまとめてあげていく過程を学んでもらいました。廣瀬社長が、中間発表に比べて最終発表の内容は格段に良くなったとおっしゃってましたね。

**高須** 中間発表の時には、竹田先生から提示されたフレームに縛られ過ぎていたかなという気はします。後半は受け取っている情報量が増えた分、品質が上がったと思います。

**石坂** 中間発表の時、島村楽器さんの方に



「どういう風にしてそれをやるんですか?」などいくつか質問をされたのですが、うまく答えられなかったんです。後半は、それをどうするかというのを深掘りしていきました。

**竹田** 前半はインプットフェーズ、後半はアウトプットフェーズとして授業を設計していますが、インプットの時は自分の苦手なものも無理して食べるようにする。そうすると、そこから学ぶことがあるんですね。そういう意味でもインプットは大事です。

**安室** 前期は確かにインプットのタイミングでしたが、自分たちがやりたい軸はずっと変わらなかったんです。後期になって、それを現実に落としこむには具体的にどうするかという発想にきちんと転換できた。授業の設計もありますが、みんなのマインドが変わったことがとても大きかったと思っています。



それぞれの得意分野や  
専門知識を活かし、  
協力して作っていく。

## 現場の生の声を聞き、 プランの実現性を 高めていく

**竹田** CBSでは基礎科目から発展科目までいろいろな科目がありますが、フィールドラーニングに役立ったと思う科目はありましたか。

**小川** 「アントレプレナーシップとビジネスプランニング」とフィールドラーニングと並行して進めていたので、フレームワークなどはそれぞれを参考にできたのがよかったです。一方、フィールドラーニングで実現性の高いものを作り上げるためにどうしたらいいかという点では、現場の意見がとても参考になりました。最初は正直、インタビューするのは面倒くさいなと思ったんですが(笑)。

**竹田** インタビューは大変ですが、とても重要なインプットなんです。それもこの授業のポイントですね。

**小川** フレームだけで作っていくと、実現性の低い夢見がちなビジネスプランができあがってしまい、実際の事業に適用することができなくなる可能性が高い。この授業では、島村楽器の人たちはもちろん、実際のお客さんの生の声も聞いて、それをプランニングに反映することができました。実際の仕事の中でもそうあるべきだと思います。本当に地に足の着いたビジネスプランを考える時、そういったプロセスをたどる必要があるということを理解できたことが、フィールドラーニングのいちばんの収穫でした。

**竹田** どんなビジネスでも、ユーザー目線に常に立ち返るということが大切ですね。

**高須** そうですね、インタビューすることによって問題点が洗い出されるということが実感できました。

今回の島村楽器さんは業界最大手で売上高

1位の企業なので、すでにプラスの段階からさらに上を目指すためにはどんなプランがあるのか、どういったプラスアルファの提案するかをチームでかなり考えました。社長のお話からはやれることはやり尽くしているように思いましたし、いただいている資料からも新しい課題をなかなか見出すことができなかつたんです。しかし、インタビューすることで「ここにニーズがあるかも」「もしかしたらこれってこんなふうにはできるかも」という発見があった。そういった部分では、デザインシンキングの授業で学んだインサイトのひらめきや、カスタマージャーニーの作り方などがすごく参考になりました。



現場を知り、  
現場と同じ感覚で学び、  
トライすることができる。

**竹田** 実は私自身がチームの創造性の研究をしているので、この授業にデザインシンキングなどのコンセプトを入れているんです。デザインシンキングとつながりを感じていただけたのはとても嬉しいです。





今まで培ってきた経験を  
話しながら、回を追うごとに  
良いチームになっていった。

**天野** 例えば、中村先生のマーケティング戦略論で取り扱うテーマは小売業がメインですが、私は小売業ではないので、あまり実感が湧かなかったんです。今回の島村楽器さんは小売業ということもあり、グループワークで疑問に思ったことを中村先生に質問したり、また別の講義ではフィールドラーニングで学んだノウハウを使ってアウトプットしてみるなど、手持ちの札を総動員しましたね。自分の普段の仕事とは異なる目線を持って、いろんな授業に参加でき、相互に活かせることがおもしろいと思いました。

## CBSで学んだ理論を リアルに実践する場

**竹田** フィールドラーニングのお勧めポイントがあれば教えてください。

**高橋** やはり理論と実践をバランスよく学べるのがフィールドラーニングの良さですね。グループワークで互いに意見を出し合い、トライアンドエラーを繰り返しながら戦略を練り上げていくことは他の授業にはないと思います。そのために戦略・マーケティング・人的資源管理・ファイナンス・経営法務の5分野すべてが必要だということも実感できました。

**竹田** ビジネスには、これらが全部必要なんです。でも一人でやる必要はないということですね。

**高須** 今の「一人でやる必要ない」という先生の言葉にちょっとほっとしました。事業計画とかファイナンスなど、グループの中で私がいちばん理解が遅れているという思いがあったのですが、自分たちの得意とする分野を持ち寄って一つのことを作り上げるフィールドラーニングに参加してよかったなと改めて思います。

**池澤** 他の授業の実践編になるという意味で、フィールドラーニングは本当にいろんな人にお勧めしたいですね。

実は、自分自身の課題としてネットワーク力が弱いということを感じていたんです。他の授業でグループワークをしてもなかなか距離が近づけられず、仲間になるところまで行けなかった。ところが、フィールドラーニングは半年にわたって密に一緒にいるので距離も近くなりますし、本当の意味で仲間になったという手応えがありました。チームに恵まれたということもありますが、本当の仲間探しをするならフィールドラーニングですね。

**小川** フレームワークだけではなくて、現場を知ることの重要性をきちんと理解した上で、ビジネスプランを考えられる授業は他にないと思います。半年という長い期間、企業の方と

膝を突き合わせていろいろ会話できたことがとても参考になりました。

**石坂** 現場に足を運べることは魅力でしたね。社員の方から話を聞くに留まらず、実際にお店に行っているいろいろな仕組みを見られたからこそ、次の提案につなげることができたのだと思います。

**天野** グループワークに参加されている島村楽器の従業員の方も、一緒にいいものを作ろうという姿勢で「もっとこうしてみた方がリアルですよ」といった言葉をくださるので、まるで自分も島村楽器の従業員になって企画を出しているような感覚がありました。現場を知り、現場の人と同じ感覚で学び、トライすることができる。フィールドラーニングは本当にお勧めです。

**竹田** 親身になって協力くださった島村楽器の方々に感謝ですね。皆さんありがとうございました。



互いに意見を出し合って、  
トライアンドエラーをしながら  
戦略を作っていく

### More knowledge



人材の多様性(ダイバーシティ)そのものではなく、共観(様々な人の立場になって見ること:多角的視点取得)が組織の創造的成果につながることを示した本です。

「共観創造:多角的視点取得が組織にもたらすダイナミズム」  
白桃書房、2023年 竹田陽子 著



3次元情報技術(3次元CAD、CAE、CAM、3Dプリンター)が製品開発組織に与えるインパクトについて研究した本です。

「プロダクト・リアライゼーション戦略—3次元情報技術が製品開発組織に与える影響」  
白桃書房、2000年 竹田陽子 著

中央大学ビジネススクール教授

竹田 陽子 TAKEDA Yoko

[専門分野] インベーションの戦略と組織

[担当科目] ビジネスモデル戦略論/現代社会の経済学

[略歴] 博士(経営学)(慶應義塾大学)/市場調査会社勤務、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター専任講師・助教授、横浜国立大学助教授・教授、東京都立大学教授を経て現在に至る。



# 社長より

今回のフィールドラーニングに寄付講座としてご協力いただいた島村楽器は、音楽教室や楽器販売をはじめ、楽器修理、イベントやコンサートの企画・運営、スタジオ運営など幅広く展開し、「楽器プレイヤーのトータルサポート」を事業領域としています。半年間をかけて作り上げたプランを披露する最終発表の日、廣瀬社長にお越しいただき、学生たちのアイデアに対する感想や、企業としてフィールドラーニングに参加する意義などをお聞きました。

## 島村楽器 代表取締役社長 廣瀬 利明 氏

1975年東京都出身。慶応義塾大学法学部政治学科卒業後、日本輸出入銀行（現在の国際協力銀行）を経て、2004年3月に島村楽器株式会社入社。自社ブランド商品の販売促進、音楽教室事業の推進、インターネット関連業務、人事制度の整備、出店投資採算シミュレーション等を担当するとともに会社経営全般に携わる。2013年より現職。2004～2006年に米国へ留学、経営学修士号取得。



### — CBSのフィールドラーニングを引き受けられるにあたり、当初どのようなことを期待されましたか

楽器の小売というのは非常に小さな業界なので、まったく分野の違う外部の方に島村楽器を客観的な視点で分析してもらえることが非常に興味深いと思ったのが、お引き受けした理由の1つです。また、ビジネススクールでどんなことを学んでいるのかを見られるいい機会だと考えたことが2つ目の理由です。様々な業界の第一線で活躍されている方たちが、ビジネススクールでの学びを实践に当てはめていく過程を見ることは、当社の社員にとっても有意義なのではと考えました。

### — 実際に相乗効果はありましたか

今回ディスカッションに参加した部課長クラスの社員4名は、いずれも社内研修や他のビジネススクールの短期講座でマーケティングなどを学んだ経験があるのですが、実際の業務に学んだ知識を活かす機会はそれほどなかったようです。今回、受講生の皆さんを見ていて、あの時に学んだことはこういう風に使うものなのか、と逆に勉強させていただいたようです。先ほどお話しした、社員を参加させようと思った2つめの理由がまさに狙い通りとなり、ありがたかったです。

### — 参加された社員の方からはどんな声がありましたか

「最初は楽器小売業界のことはご存知でない方が大多数だったので意見や考えがバラバラだったのが、回を重ねるごとにどんどん当社についての分析がピントが合うようにま

とまっていく過程が手に取るようにわかった」と驚いていました。最初に適切なフレームワークを使って分析し、さらに当社が提供したデータを使うことで、しっかり業界分析ができるようになっていくようだ感想を漏らしていました。

### — 各グループの最終発表をご覧になり、率直な感想をお聞かせください

どのグループも地に足がついていて、かつ、今まだ当社が手を付けられていない部分にしっかり踏み込んだ現実的なプランばかりでした。アイデア単体ではおもしろいけれど、ビジネス的には採算が合わない、といったものはいい意味でなかったですね。さまざまな課題を提示いただき、興味深いものが多かったですが、もっと厳しいご意見をいただいてもよかったですかなと思います。

### — 来年度へのご要望があればお聞かせください

当社からもう少し情報を提供できれば、より多面的な切り口でアイデアを考えていただけるのではと感じました。例えば、当社の物流専門チームに関する情報などを新たにご提示すれば、また違った観点で新しいプランが出てくるのではないのでしょうか。来年は分析の切り口をさらに深められるような情報提供をさせていただきたいと考えています。

— ありがとうございます。来年もぜひよろしく願いいたします。



多様な人と人をつなげる  
わたしたちの居場所

参加学生



原 知里さん  
株式会社共立理化学研究所/  
製造部品質管理課



村上 敦子さん  
株式会社デザインエイム/  
取締役



## 多様なコミュニティで ダイバーシティ： 多様性を学ぶ

『ダイバーシティ：DIVERSITY =多様性』の重要性が叫ばれて久しい昨今。しかし、実際には多くの企業において、多様性が十分に活かせる環境になっていないのが現状です。例えば、女性の管理職・経営者の育成一つをとっても、シニアマネージャーはもとより、ミドルマネージャーでさえ、「2030年までに女性管理職を30%以上にする」という政府目標値に遠く及ばないことが指摘されています。その理由として、「管理職候補となるような女性従業員が少ない・少ない」「管理職候補の女性にマネージャーになる意欲がない」といった声がしばしば聞かれますが、その背景にはダイバーシティを許容する風土（コミュニティ）に乏しい企業や社会の問題があります。

そこで今回、多様な人材が集まるビジネススクールで学んだ女性たちにスポットを当て、性別や職種・業種、キャリアを超えたコミュニティの意義や、学びの中での多様性をどのように実感し、学び取ったことを実務でどう活かしているかを探っていきます。



**服部 真由子さん**  
日本空港ビルディング株式会社/  
総務・人事部 人事・労務厚生課長



**若松 紅里さん**  
インベスコ・アセット・マネジメント株式会社/  
アシスタント・コンプライアンス・オフィサー

## 多様な人が集まり、 分け隔てなく学べる場

**露木** 今、女性の役員や取締役などは一般的になってきていますが、女性の管理職やマネジメント層で活躍する人は社会の中で少数派なのが実情です。ダイバーシティとは女性に限らず、いろいろな考え方を持つ人たちが一緒に新しいものを作っていくという意味でも重要です。

CBSには、業種・職種・年齢が異なる人たちが、それぞれ自分の思いで集まっています。言わば日本の社会の縮図のような中で、自分の意見を持ち、相手の意見を傾聴して、新しいアウトプットを実践していると思います。今日は、多様な人が集まる学びのコミュニティであるビジネススクールの中で、皆さんが何を学び、それをどのように活かしていきたいと思っているかをお聞きしたいと思います。

**服部** 私は日本空港ビルデングという羽田空港の管理運営をしている会社で人事・労務厚生課に所属しており、現在は課長職です。ビジネススクールへの進学を考えた理由は大きく二つありまして、一つは組織の様々な課題を解決するために視野をもっと広げたいと考

えたこと。もう一つは当社でも女性活躍推進が進んでいる中で、自分が武器を持たずに戦場に出させられるような危機感を感じ、少しでも何かを得たいと考えたことです。

**若松** 私は資産運用業界で働いていて、CBS入学当初は商品戦略企画に携わっていました。在学中に転職し、今はコンプライアンス関連の仕事をしています。ずっと金融業界にいましたので、他のビジネスには疎く、大学の時にもっと勉強しておけばよかったという思いはありました。コロナ禍で時間があつたので、「よし勉強しよう!」と一念発起してCBSに。実は最初、マーケティングや戦略を学びたいと思っていたのですが、幅広く学ぶ中で法務に興味を持ち、専攻しました。それが今のコンプライアンスの仕事につながっています。

**村上** 24年前にブランディング・デザイン会社を立ち上げ、現在13名から成る会社の役員をやっています。もともとIT業界にいたのですが、ブランディングや会社運営などの知識がまったくないまま起業してしまったので、そういった知識やマーケティングを学ぼうと思ったのがMBAを考えさせたきっかけです。小さな会社なので、会社が成長し続けるためにも自分自身のスキルを上げなければと感じ、きちんと勉強するためにCBSに入学しました。

**原** 私は小規模化学メーカーに勤務しています。入社以来、製品開発に携わっていましたが、昨年から品質管理課に異動になり、基礎開発が終わったものを商品化に結びつけるのが現在の主な業務です。入社して10年近く経ち、改めて自分の今後のキャリアや、現在の課題感などについて考えた時、社外の人とコミュニケーションを取る機会があまりなかったので何か視野を広げたいと思いました。もともとCBSの科目履修生だった弊社の社長の勧めで模擬授業を受け、ここなら私でも楽しんで学んでいけるかなと感じてCBSに入学しました。

**露木** CBSには本当に多様な人がいると思いますが、ここに来て面白かったこと、ちょっと意外だったことはありましたか。

**服部** 20代の方から60代の経営者まで年代の幅がとても広く、いろいろな考えに触れることができました。良い意味であまりガツガツしてなくて、発言しやすい穏やかな雰囲気がありますね。学びの場以外でも、コミュニティのつながりが強いところも魅力だと思います。

**露木** 服部さんは小学生のお子さんが2人い

て、その中で続けていくのは大変だったと思いますが、ワークライフ&ラーニングバランスはどんなふうに工夫してとっていましたか?

**服部** もともとMBAに興味はあったんですが、やはり子育てと家事をしながら通学するのは不可能だと思っていました。ところがコロナ禍でオンラインが主流になり、CBSもオンラインで授業が受けられたことは大きかったです。ただ、土日の対面授業があつたことで、自宅以外に自分の学びの時間を持って、対面で授業を受けられ、先生方、同窓生と直接対話・議論できたこともよかったと思います。

**若松** 本当に年代の幅はすごく広いですね。私は年齢が下の方ですが、若いからと下に見られることはないですね。リーダーシップコアの授業を受けた時、まったく違う業界の方や、社長や役員といった役職の方たちも、それぞれに悩みを持っていることがわかり、自分が生きやすくなりました。個人的には、絶対に外では話せないような深い話を、ここで赤裸々に話せたことがとてもいい経験になりました。

**原** 私も同じで、いろんな業種や役職の幅広い方がいらっしゃるのがCBSの良さだと思います。CBSに入る前は、役職が上の人と話す機会はほとんどなかったもので、そういう人たちがどんな考えを持っているのなかなかわからなかったです。CBSでは悩みを共有する場が多く、実際に話してみると、会社の規模や職種、立場は異なっても自分と同じようなことに悩んでいる人がたくさんいました。みんな悩みを抱えているということがわかっただけで、会社でもCBSでも居やすくなりました。

**露木** 村上さんは経営者としていかがでしたか。

**村上** 会社だと自分がいちばん上なので、やはり部下には言葉を選んでしまうし、弱音もなかなか言えません。その点、ここにくるとみんな仲間なので、何でも話せる場所でした。仕事をしていると良い時も悪い時もあるけれど、CBSは一旦そういうことをリセットできる、サードブレイス。もちろん勉強は大変ですが、土曜日にゼミに来て、仲間の顔を見て、一週間がんばったなどホッとすると。そんな雰囲気がありましたね。



## CBSで得た気づきを 課題として深掘り

**露木** CBSでは学びの集大成として、2年目にプロジェクト研究(プロ研)があります。論文や課題研究など、自分自身の興味に合わせて最終的なアウトプットを選んで頂くことになっていますが、プロジェクト研究ではどんな活動をしたか、それを実務やマネジメントにどのように活かしているかをお聞かせください。

**若松** 私は「貯蓄から投資へ移行するための欧州との比較」をテーマに論文を書きました。今、日本は貯蓄から投資に移行しようとしていますが、世界で比べると日本はまだ貯蓄率が高い。制度の違いもありますし、国民性が近いと言われる欧州でも日本より投資率が高いので、欧州と日本の金融商品取引法の比較などを行いました。

**露木** 貯蓄から投資へというテーマで論文を書くと思った理由は？

**若松** 最初は証券会社で営業をしていたのですが、新規開拓や飛び込み営業が正直きつくて、自分たちがしている仕事は何につながっていくんだろう？と悩むことがあったんです。それなら、自分たちが作った商品がお客様の資産形成に結びつくんだという大義名分を持って働こうと考え、今は投資信託や年金運用をしている会社にいます。ところが、CBSで他の業界の方に「投資信託って何？」と言われたことが衝撃的で…。ビジネススクールの学生でさえ、資産運用に対する理解はまだまだ低いんだと気づき、課題意識がさらに深まりましたね。個人的には、資産形成をみんなに知ってもらえる世の中になってほしいという思いがずっとあります。私は法学部出身ではないのですが、今回法制度の比較をすることで体系立てて学べたので、今の仕事に直接活かしています。

**露木** ありがとうございます。原さんも論文でしたね。

**原** 私は実際の業務に関わる研究開発に着目し、「技術開発型小規模化学メーカーの技術戦略」というテーマで論文を書きました。自社のような小規模な化学メーカーがどういった戦略をとったらいい開発ができるのかを、自分が経験したプロジェクトの中で良い開発活動

が生まれた時がどういう条件だったのかということを実例的に調べました。研究開発といっても組織論的な観点や人材評価的な観点など様々なアプローチがありますが、この事例分析という着地点に辿り着くまでに、かなり時間がかかりました。「技術開発マネジメント論」の授業で理論を学んだ際、当社のような小規模メーカーだと実情とかけ離れていて当てはまらないことも多かった。そこで、違う理論が必要なんじゃないかと考えたんです。

今回の事例は、自社のトップシェアを誇る売れ筋商品が法改正によって早急な改良が必要になり、2ヶ月という短期間で製品改良に成功したというものです。その成功の背景には、商品の特性や課題を開発部員だけでなく、会社全体で把握していたことがあります。また、トップダウンのしやすさや、社内の意識共有のしやすさといった中小企業ならではの組織力の強さも成功につながった要因と考えました。

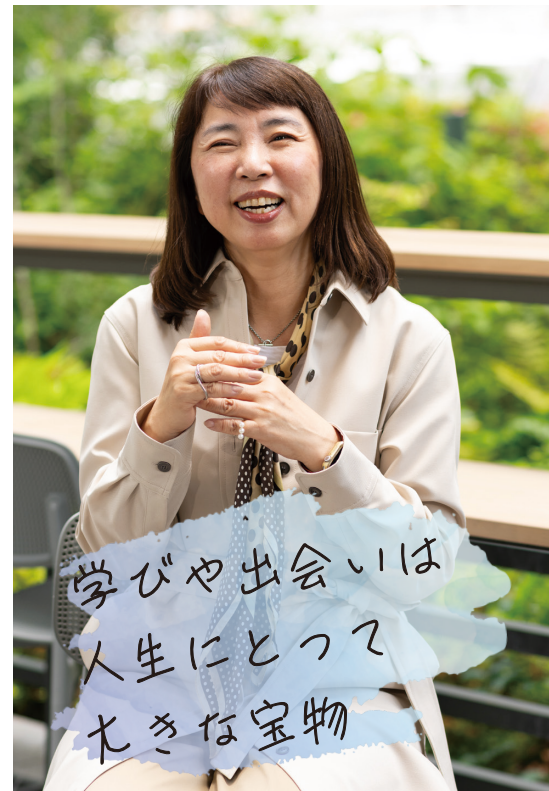
**露木** 2ヶ月というのはかなり短いですね。

**原** 通常だと半年から1、2年はかかります。その時は大変でしたが、商品を売らなければ会社がダメージを受けますから、他部署との協力体制はかなり高かったですね。自分も実際に開発に携わっていたので、当時の資料を参考にしながら、そのリードタイム短縮には何が影響していたのかを社内の空気感も盛り込みながら書きました。

## 学習棄却(アンラーニング) によって生まれる 新たな多様性

**露木** ありがとうございます。服部さんは組織論のプロ研に所属していましたね。

**服部** はい。論文は組織文化の形成プロセスの研究をテーマにしました。組織の問題を解決したい、組織文化を変えていきたいというのがCBSに入学した目的の一つだったため、入学時の思いがそのまま研究につながりました。私が向向していた羽田の国際線ターミナル運営会社は、PFI事業で14社から構成された少し特殊な会社で、私は初期メンバーとして社長秘書を務めていました。バックグラウンドも組織文化も違う14社からの多様な人たちが集



まっており、最初はそれぞれの文化の違いに苦慮した部分もあったのですが、最終的に「こうりたい」と思うような非常に良い組織文化になっていたため、それがどのように作られていったのかというプロセスを研究しました。

まず、当時の初期メンバー12名の役職員の方にインタビューを行いました。すると、3割ほどの方がそれまでの自分の業務や得意分野とまったく異なる仕事をしていて、今まで積み上げたものが通用しないということで学習棄却が起こっていました。それによって新たな学習を行い、今までの強みと新たに身につけた強みが自分の中に多様性を生み出す。結果として、それぞれの組織の多様性や個々の多様性が生かされ、短期間で大きなトラブルもなく国際線ターミナルのオープンという成功に結びついたのではという結論が見いだせました。

**露木** 学習棄却=アンラーニングは、自分たちが今まで当たり前だと思ってやってきたものを一旦手放して、このチームで新しいものを作っていくために自分自身を一回リセットするということですね。

**服部** はい。そういった人が組織の中に3割いると、組織が変わっていく兆しが得られるのではないかとすることを一つの結果として導き出しました。

**露木** 村上さんは課題研究で事業計画を作られましたが、具体的な内容を教えていただけ



ますか。

**村上** もともと就職した時から中小企業に関わることが多く、今は実際に小規模会社を経営していますし、弊社のお客様もほとんどが中小企業なので、中小企業について何かまとめたいと考えていました。中小企業の経営者は、自分の得意分野で何かやりたい、事業を成功させたい、と思って立ち上げる方が非常に多いので、とても一生懸命です。弊社の場合も、デザインという分野で仕事をしたい人間が集まって立ち上げましたが、次に成長する段階として、人材や資金という面で整えていかなければ会社を継続していくのは難しい。そうした課題を、中小企業とサステナビリティというテーマでまとめていきました。

研究対象にしたのは、私の友人で、和歌山の南紀白浜で無農薬栽培を行っている梅農家です。栽培から加工、販売まで一貫して行う6次産業になるのですが、なかなかうまく行かなくて軌道に乗らないという話を聞いたんですね。そこで、実際にどういう課題を抱えているのかヒヤリングし、同じく和歌山でみかんの6次産業として成功している企業取材した上で、最終的に提案書という形でまとめました。中小企業の課題は、組織や戦略だけでなく、販促や資金面など多岐に渡ります。友人の会社だったこともあり、いろいろ聞かせていた

だいたり、くまなく調べさせてもらえたことがよかったですね。

**露木** 実際に梅の収穫にも行きましたよね。事業の改善提案まではいかないかもしれないけれど、客観的なデータをお出しすることは大事ですね。ブランディングでは関わっていないんですか。

**村上** それが一番必要だと思っていますが、気候や昨今の環境の変化などもあって資金的にも厳しいようです。ただ、私自身がその農家さんのファンで商品に対する思い入れもありましたので、とても良いテーマで研究をさせていただけたと思っています。

## 多種多様な講義は 可能性を広げる糧

**露木** 最終アウトプットは2年目ですが、その他にもいろいろな授業を履修していましたよね。そうした科目が最終的なアウトプットにどう結びつき、どう活かされましたか。

**若松** 私はファイナンスや法務を受講していましたが、実際に金融関係の仕事をしていまずから理論や計算の仕方は知っているわけです。ところが、金融とまったく関係ないビジネスをしている人たちがファイナンスを学び、自分たちのビジネスに応用するために咀嚼しようとする。私はそういった学び方を経験したことがなかったので、理論を知っているだけではだめだということに改めて気づかされました。講義でのインプットと自分の人生経験を合わせてアウトプットしていく大切さを、他の方たちを見て実感しました。

余談ですが、いろんな分野の人とチームを組んでJBCC(日本ビジネススクールケース・コンペティション)に参加したことはよい経験になりました。IT分野についてたくさんの人に話を聞きましたし、チーム以外の人や以前参加された先輩など、本当に多様な方々と関係を築くことができました。

**露木** JBCCも一つのアウトプットですね。原さんはいかがですか。

**原** 先ほどお話ししたように、「技術開発マネジメント論」で使った資料や、グループワーク、教科書などをかなり活用し、それらと照らし合わ

せるような形でアウトプットしていきました。また、論文の書き方に不安があったので「ケース研究法」を受講しました。授業で最終的に出したアウトプットがそのまま論文に活用できたので、その点はとてもよかったと思っています。

**服部** 私は組織がテーマだったので、「リーダーシップコア」「戦略と組織」、それから「チームビルディング」に興味がありました。もともと人事なので入学時点では人的資源を専攻し業務に近いこと知っていたことも多く、楽しかったです。一方で、戦略や会計、法務の授業は苦戦しましたが、とても面白かった。最終的には「組織論」のゼミを専攻しました。なぜか専門外の科目の方が成績もよかったという不思議な現象が起こっていて、それが良い意味で自信になり、自分の苦手意識を払拭することができました。

私の場合は、研究テーマが会計やファイナンスに直結することはなかったのですが、こうした学びによって考え方の幅が広がり、最終的なアウトプットを組み立てることができたのだと思っています。

**露木** 分野に関係なく、どの授業も考え方の基本を学べるようになっていきます。毎回本を読み、それに対してディスカッションして共有し、レポートを書く。これを繰り返しながら、考え方や組み立て方を鍛えられているんですね。

**原** そうですね。入学してから、文章を書く量が格段に増えた気がします。毎週、自分の考えを書くということは今までしてこなかったもので、すごく鍛えられました。

**露木** 今はチャットで済んでしまうから、メールすらあまり書きませんもんね。まとまった長い文章を書くことも、まとまったものを読むということもなかなかないですね。CBSではそれを徹底的にやります。

**原** ある時、スライドを文章に起こそうとしたところ、言語化できなかったんです。スライドで分かったつもりになっていたのが、自分の思いを言語化するのがこんなに難しいのかと、スライドと文章の違いに痛感しました。

**服部** 最終課題はワード形式で提出するように指示されることが多かったですね。

**露木** 文章で表現できないということは、理解できていないということなんですよ。パワーポイントなどイメージを使って直感的に伝えることは大事ですが、やはり自分の言葉で表現することができなければ、本当の意味でわかって

いることにならないのです。

## 様々な人との出会いが 新しい発見や刺激に

**露木** 最後に、これからのキャリアビジョンと後輩へのメッセージがあればお願いします。

**原** 忙しい時期も後輩をしっかりサポートしながら、自分が携わったものが世の中に出て社会に貢献できるようになれば嬉しいですね。自社は小規模ということもあって、女性の管理職が少ないのが現状です。周りを見ても目指すロールモデルがあまりなかったのが、CBSで実際に活躍されている女性たちを見てとても刺激になりました。実際に管理職をされている方や現場で働いている方で、孤独を抱えている人も結構いらっしゃるのではと思います。CBSで学びながら、役職や性別に関わらず悩みを相談してみると、新しい発見や刺激があって楽しいのではないかなと思います。

**露木** 自社にロールモデルがいなくても、CBSに来るといろんな方がいるからロールモデルになりますよね。

**原** CBSには本当に多種多様な方がいらっしゃるの、面白かったですね。そういう人たちと出会ったおかげで、自分自身がかなり固定観念にとらわれていたことがわかりました。

**村上** もし現状に行き詰まっていたら、学ぶという選択肢があるということを知ってほしいですね。特に女性はいろんなライフイベントがあって悩むこともあると思いますが、あまり考えずに飛び込んでみれば、結果はあとからついてきます。学びや出会いは絶対に人生にとって大きな宝物になるはずなので、自分の

力を信じてぜひチャレンジして欲しいです。

私自身は、緊張感をいつも持ち、現場の感覚を忘れずにいるために、常に新しいコミュニティに身を置くことが大事かなと思っています。俯瞰して物事を判断し、クライアント様に貢献できるような仕事をこれからも続けていきたいです。

**若松** 今の仕事をがんばって実務経験を積んでいきたいと思っています。その中で自分のスキルを上げたいという思いはありますし、いずれは管理職になりたいので、また必要があればCBSで学びたいですね。

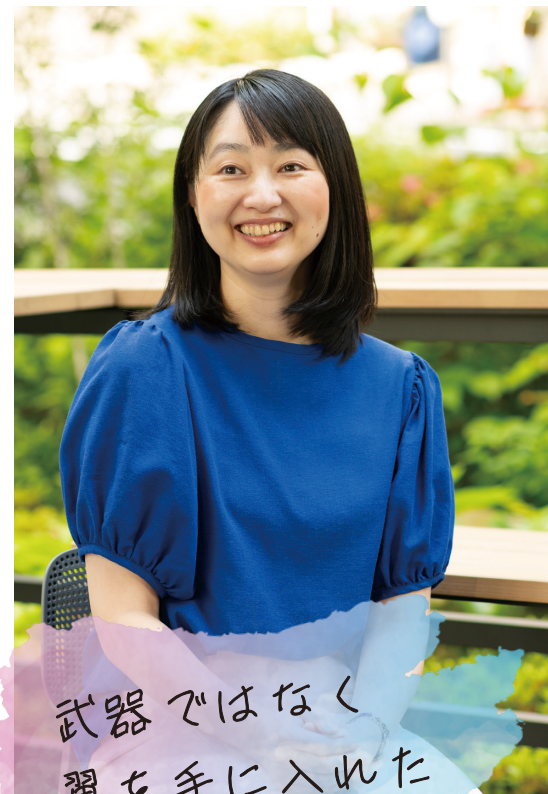
私が入学した時はコロナ禍で、自分の2年後も思い描けないという時節でした。そんな時に、先輩たちに「CBSに入学して後悔はない」と言われたことがとても印象的で、背中を押してもらいました。今、悩んでいる方は、ぜひ一歩進んでみてほしいです。

**服部** 最初に、戦場に行くための武器がないと言いましたが、卒業時に得られたのは武器ではなく翼だったのではないかなと思っています。自信が持てない中で管理職になりましたが、以前より自分の意見を伝えられるようになり、CBSで学んだことをアウトプットできていると思います。特に「いったん判断を停止して、物事を考えたり、人と接してみる」という教えがとてもプラスになっています。

そして後に続く人材が、自分の意思を持ちつつ、あまり固定観念にとらわれず伸び伸びと進んでいける道を作っていきたいですね。人と人、人とコトをつなげられる、また背中を押せるような人になりたいと思っています。先輩方や戦友のような同窓生に励まされ、大人の青春とも言えるような場に巡り会えたこととても感謝しています。

**露木** CBSで得たものは「武器ではなくて翼だった」これは名言ですね! CBSは多様な人

たちとの関わりの中で、当たり前だと思っていたことを見直したり、手放したりしながら、“自分の判断軸を他者に押しつけない”ということを学ぶ場でもあると思います。皆さんのお話を聞き、ここが家庭でも職場でもない、もう一つのサードプレイスであることが、皆さんの日常生活に彩りを加えていたんだと実感しました。今日はありがとうございました。



### More knowledge



職場の雰囲気はどのように生まれるのか?無意識に働く人と人との関係性の成り立ち、その深層に現象学の観点で迫る本です。

「職場の現象学」 白桃書房、2020年 露木恵美子・山口 一郎 著



多くの新技術を世に送り出しているハイテク・スタートアップ。本書は起業家だけでなく、その技術が世に出るまでのプロセスに焦点を当て、具体例を使って解説した本です。

「ハイテク・スタートアップの経営戦略」

東洋経済新報社、2010年 田路則子・露木恵美子 編著

中央大学ビジネススクール教授

露木 恵美子 TSUYUKI Emiko

〔専門分野〕 組織論、戦略論、ベンチャービジネス論

〔担当科目〕 リーダーシップコア、戦略と組織、チームビルディングとリーダーシップ

〔略歴〕 博士(知識科学)(北陸先端科学技術大学院大学)／独立行政法人産業技術総合研究所ベンチャー開発研究センター特別研究員・客員研究員、明星大学経済学部経営学科准教授を経て現在に至る。



