

解説

イノベーション経営カレッジの 取り組み

応
般

—明日のイノベーション経営の担い手を育成する—

佐藤 亘

(社) 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

イノベーション経営カレッジ (IMCJ) とは

イノベーション経営カレッジ (略称: IMCJ, Innovation Management Collage of Japan) は, (社) 日本情報システム・ユーザー協会 (略称: JUAS) が, 2009年より実施している, 情報とITを戦略的に活用し, 企業を変革する人材 (=イノベーションリーダー) を育成・支援する取り組みである。

企業のみドルマネジメント層を対象にした学びの場である「プログラム」, 受講生と講師陣の交流の場である「コミュニティ」, イノベーション経営に関する知見の創出・発信を行う「ラボ」という3つの要素により構成される。

この3つの活動を通し, 「イノベーション経営^{☆1}」の普及・推進に取り組んでいる。

IMCJ 設立の経緯

日本のみならず, 世界中で, 社会全般における激しい変化が巻き起こっている。このような激しい変化の中で企業が存続していくためには, 常に新しいビジネスモデル, 新しいビジネスプロセスを模索していかなければならない。ビジネスモデル変革, ビジネスプロセス変革においては, ITを始めとした最新の技術や, 内外の情報資源が必要不可欠であり, また, それらを活用して, 変革を実現することがで

^{☆1} ここでいう「イノベーション経営」とは, 経営資源と情報資源を効果的に組み合わせて新たなビジネスモデルを創造し, 事業目的の達成や企業の競争力向上を実現することを指す。

きる人材がまさに求められている。先達とともに, 「イノベーション経営」に関するさまざまな気づきを得て, 実践に結び付けるとともに, 同じ志を持つ仲間(カレッジ)が集う場として, 「IMCJ」を設立した。

IMCJ プログラム

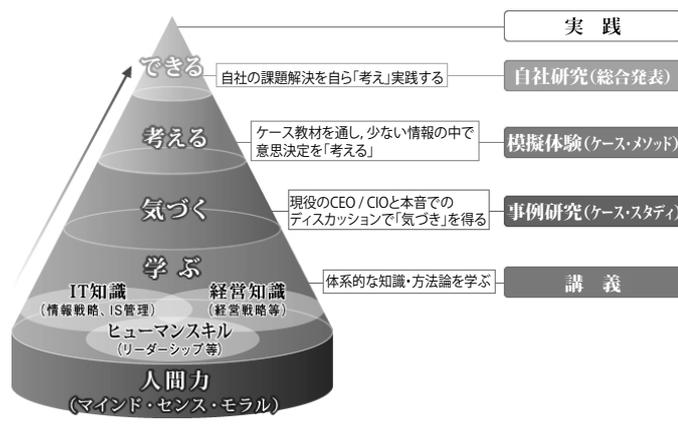
「プログラム」は, 「イノベーション経営」を実現できる人材 (=イノベーションリーダー) を育成する場である。

企業の次代を担うみドルマネジメント層を対象にした, 9日間の合宿型の研修プログラムであり, 「ビジネスモデル」「業務システム」「情報システム」の3つの変革と, その実行・推進に必要なヒューマンスキルの向上を目指し, 「経営戦略」「情報活用戦略」「業務プロセス改革」「リーダーシップ」等を体系的に学ぶ。主な特徴は次の通りである。

□ 「講義(学ぶ)」「事例研究(気づく)」「疑似体験(考える)」「実践(できる)」という4つのステップで「学び」と「気づき」を「実践」につなげる

プログラムは, 知識の習得, 整理を目的とした「講義」, 先達の取り組みから「気づき」を得ることを目的とした「ケーススタディ」, 経営者/CIOの立場となって意思決定を考える「ケースメソッド」, 自社の課題を自ら検討し実践につなげる「総合発表」という4つのステップで構成されている(図-1, 表-1)。

中でもメインとなるのは「ケーススタディ」。日本



経済産業省「CIOのための知識体系」

- 経営戦略
- 情報活用戦略
- 業務・プロセス改革
- IS戦略・ITガバナンス
- IT投資管理
- 組織・人材育成
- IT技術改革潮流
- ITリスク管理
- IS実行管理
- プロジェクト管理
- IT調達管理

図-1 IMCJのプログラムの考え方

前半4日間：2011年7月26日(火)～29日(金)

日程	1限 8:45～10:15	2限 10:30～12:00	3限 13:00～14:30	4限 14:45～16:15	5限 16:30～18:00	6限 19:00～20:30
7/25(月)						18:00 集合、オリエンテーション・交流会
1 7/26(火)	講義「情報活用戦略」 横溝陽一氏(慶應義塾大学)	ケーススタディ「情報活用戦略」 大路延憲氏(花王)		ケースメソッド「情報活用戦略」 小川美香子氏(東京海洋大学)		
2 7/27(水)	ケーススタディ「業務プロセス改革」 矢澤篤志氏(カシオ計算機)	ケースメソッド「業務プロセス改革」 洛和会音羽病院 松澤佳郎氏(慶應義塾大学)		講義「業務プロセス改革」 三谷慶一郎氏 (NTT データ経営研究所)	予備	
3 7/28(木)	ケーススタディ「IS戦略」 鈴木義伯氏(東京証券取引所)	ケースメソッド「IS戦略」 新生銀行 松澤佳郎氏(慶應義塾大学)		講義「IS戦略」 三谷慶一郎氏 (NTT データ経営研究所)	グループディスカッション (経営戦略)	
4 7/29(金)	講義・ケース「経営戦略」 國領二郎氏(慶應義塾大学)	ケーススタディ「イノベーション経営」 木村昌平氏(セコム)		オリエンテーション		

後半5日間：2011年8月22日(月)～26日(金)

日程	1限 8:45～10:15	2限 10:30～12:00	3限 13:00～14:30	4限 14:45～16:15	5限 16:30～18:00	6限 19:00～20:30
1 8/22(月)			オリエンテーション	ケーススタディ 「ITガバナンス(投資戦略・組織)」 木内里美氏(大成ロテック)	予備	
2 8/23(火)	講義・ケース「イノベーション経営」 藤井大児氏(岡山大学)	講義「ITガバナンス(投資戦略・組織)」 内山悟志氏(ITR)		予備		
3 8/24(水)	ケーススタディ「イノベーション経営」 遠藤紘一氏(リコージャパン)	総合発表			「CEOからCIOへの期待」 石原邦夫氏 (東京海上日動火災保険)	交流会
4 8/25(木)	総合発表		講義「イノベーション リーダーの役割」 細川泰秀(JUAS)			予備
5 8/26(金)	ケーススタディ「リーダーシップ」 横塚裕志氏(東京海上日動システムズ)	オリエンテーション				

表-1 カリキュラム例(第5期プログラム) 所属大学・企業は登壇当時

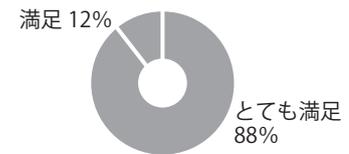
を代表するCEO/CIOが、受講生に「気づき」を与えようと、その経験とノウハウ、ビジネスマインドを惜しむことなく開示している。また、受講生もどうやって実践に活用できるかを、常に考えながら受講しており、真剣そのもののディスカッションが展開される。受講生一人ひとりが得た「気づき」は、翌日まとめて配布し、メンバ全員で共有する。

- イノベーション経営リーダーの素養である「人間力」を基礎に、経営層に必須の「経営知識」「ヒューマンスキル」、情報の戦略的活用の基礎「IT知識」を体系的に学ぶカリキュラム
- 「経営戦略」「情報活用戦略」「業務プロセス改革」「ITガバナンス」など、イノベーションリーダーに

	開催期間	会場	参加者人数 (平均年齢)
第1期	前半：2009年7月27日～31日 後半：2009年8月24日～27日	東レ総合研修センター (静岡県三島市)	19名 (43.8歳)
第2期	前半：2009年10月19日～23日 後半：2009年11月16日～19日	東レ総合研修センター (静岡県三島市)	17名 (47.7歳)
第3期	前半：2010年7月27日～30日 後半：2010年8月23日～27日	東レ総合研修センター (静岡県三島市)	15名 (46.4歳)
第4期	前半：2010年11月9日～12日 後半：2010年12月6日～10日	軽井沢プリンスホテル (長野県軽井沢町)	15名 (46.0歳)
第5期	前半：2011年7月26日～29日 後半：2011年8月22日～26日	軽井沢浅間プリンスホテル (長野県軽井沢町)	19名 (46.4歳)
第6期	前半：2011年10月25日～28日 後半：2011年11月28日～12月2日	軽井沢プリンスホテル (長野県軽井沢町)	15名 (45.9歳)

表-2 プログラム開催実績

プログラムの全体的な評価



「IMCJ」プログラムへの推薦意向



プログラムの全体的な評価は、1～6期の評価を総合したものです (n=100)

図-2 プログラムの評価

必要な知識^{☆2}を、「講義」「ケーススタディ」「ケースメソッド」という要素とかけあわせ、カリキュラムを構成している。

□ 各回の参加人数を20名弱に絞り、講師、受講生同士の密度の濃いコミュニケーションを実現

受講生と講師陣とのディスカッション、受講生同士の相互のコミュニケーションを充実させるため、受講生は各期15～20名程度に絞っている。また、4日+5日の宿泊研修にすることで、プログラムに集中できる環境と、受講生同士の密度の濃いコミュニケーションを実現している。

□ IMCJプログラム開催状況

IMCJプログラムの開催および参加状況は表-2、図-2の通り、2009年～2011年にかけて、全6回のプログラムを開催し、2011年時点で合計100名が修了している。

□ 終了後の受講者のコメント紹介

- 講師の先生方の熱い思いとやり切る気持ち、凄くパワーをもらった。先を見てポジティブに進むことが必要だと感じた。また、異業種のいろいろな方と接し、いろいろな発想を感じることができて、非常に実り多き研修となった。
- さまざまな業種・立場の方と共通の話題を考える

☆2 知識体系については、経済産業省の「CIOのための知識体系」に準拠し、プログラムでカバーできない部分は副教材等で補完している(図-2)。

ことができました。突き詰めると、人間力になるということがよく分かりました。日々鍛錬です。

- リーダーたるもの、明るく楽しく、をモットーに行動し、メンバに対して良き影響を与え続けなければならない強い意志を持って行動していきたいと思えます。
- 10年先の社会の変化を見据えた上で、改めて、自社(自部門)のあるべき姿を描きなおしたい。
- まずは自部署の目標と志、中期計画・長期計画を作って、どうしていきたいか方向性を見出していく。
- 世の中のありとあらゆる情報を活用し、自社の改革も活かせるよう常にいろいろなところにアンテナを張り巡らせていく。

IMCJ コミュニティ

プログラム終了後も、同窓会の開催やメンバサイトの運営など、継続的なフォローアップを通じて、同窓生が各社に戻ってからのイノベーション経営の実現を支援している。

イノベーションリーダーの交流の場である同窓会は、年2回程度開催している。講師、修了生が一堂に会し、講演会やワークショップなどを実施している。これまでは、IT分野以外でイノベーションに挑戦されてきた方をゲストに招いての講演、修了生がIMCJ終了後、各社に戻りどのようなことに取り組み、実現したかについての紹介、「イノベーションリーダー」に必要な資質に関するディスカッ

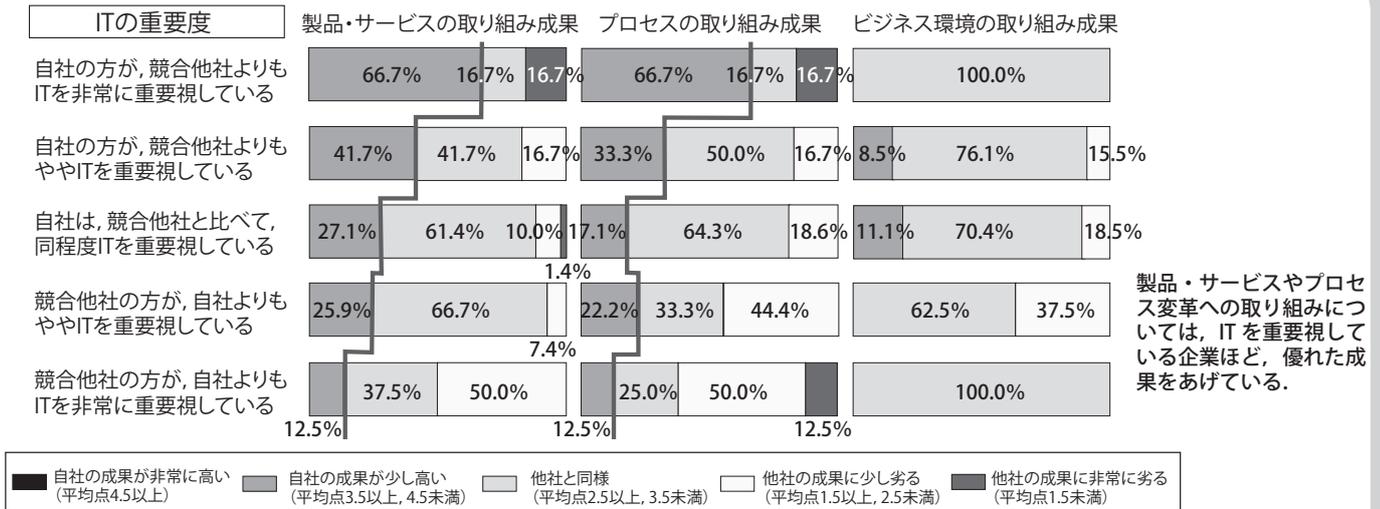


図-3 「企業のイノベーション経営に関するアンケート」調査結果

ション等を実施してきた。また、2011年度に修了生の有志に参加いただく「イノベーションワークショップ」という活動を開始した。「日本を元気にするための地域活性化」をテーマに、有識者の講演と、ディスカッションを実施している。成果については、Web ページなどを通じて随時発信している。

また、プログラム各期の同期会も年に数回開催されている。知見を深め刺激を得るためにメンバ企業を訪問しさまざまな見学（工場、スタジオなど）を実施したり、総合発表で紹介した自社の課題への取り組み状況を共有したりと、活発な活動を継続している。

IMCJ ラボ

IMCJ の研究・分析の場として、イノベーション経営の啓発・普及を目指し、知見の収集・創造を行う。

2009～2010年度は、日本企業におけるイノベーション経営の状況とその特徴を明らかにし、特にIT活用状況がどのように寄与しているかについて調査を実施した。調査レポートはWeb ページ (<http://imc-j.jp/lab/index.html>) にて公開している。

調査の結果によると、製品・サービスやプロセス変革への取り組みについては、ITを重要視している企業ほど、優れた成果をあげている、という結果が出ている(図-3)。

分析においては、外部有識者とプログラム修了者から構成される「イノベーション経営研究会」を組織

し、多面的な視点からの分析を試みた。またその成果は、イノベーション経営研究会メンバのアカデミー有識者により、学会にて報告がなされている。

2011年度は、上記コミュニティと連動した、「イノベーションワークショップ」活動の支援を実施している。今後は、イノベーション経営事例の調査、また事例分析に取り組んでいく予定である。

今後に向けて

この3年間で、イノベーション経営カレッジでは、企業の「ミドルマンマネジメント層」を対象としたプログラムを6回開催し、100名の修了生を輩出するなど、これまで一定の成果をあげることができた。

今後は、プログラム参加企業の幅や受講対象層の拡大、コミュニティ活動の継続と充実を目指す。さらに、イノベーション経営の普及推進に向けた情報発信を強化していきたいと考えている。たとえば、IMCJ ラボにおける研究成果の発信などによって、イノベーション経営の普及に努めるなど、より多くの方にIMCJを知り、かかわっていただけるように活動を広げていきたい。

(2011年12月12日受付)

佐藤 亘 sato@juas.or.jp

(社)日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) マネージャ。IT 経営等を主に担当。2009年からイノベーション経営カレッジの事業の新規立ち上げ、企画・運営まで一貫して担当。