



## 私の研究

### 戦略×人材育成×リーダーシップ開発 ～体験的「実践経営学」への挑戦～

**大嶋 淳俊** (おおしま あつとし)

いわき明星大学 教養学部  
教授



#### 1. はじめに

～キャリアから辿る「私の研究」～

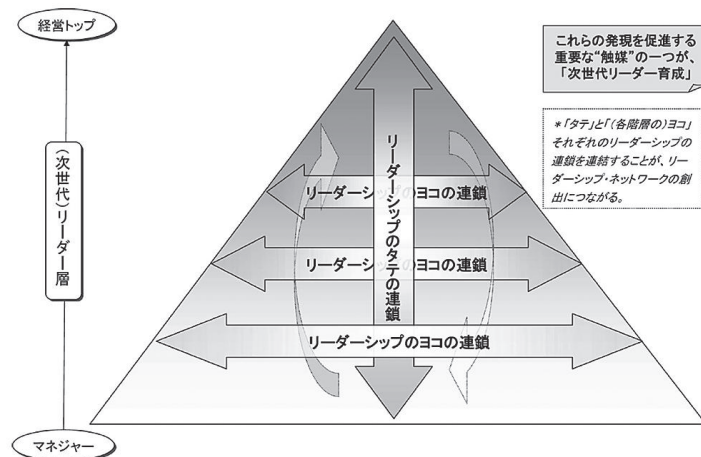
「私の研究」というテーマで大学教員が書く場合、一般的には一領域のことだけを取り上げるだろう。しかし、プロフィールにあるとおり、マルチ領域の研究と実践活動を続けてきた。そのため、自らのキャリアを辿りながら、研究の展開を振り返りたい。一言でいえば、「戦略の構築・実践とリーダー人材の育成」に集約される。

#### 2. 人材育成と IT 活用

三和総合研究所（現、三菱 UFJ 系総合シンクタンク）で仕事を始めてすぐに、国際機関である APEC（アジア太平洋経済協力）の経営人材育成事務局に出向になった。国際協力の枠組みの下で、途上国の喫緊の課題であった経営管理人材の育成に関する国際共同研究・教材開発・研修事業の推進を担った。1990年代前半でインターネットはまだ普及していなかったが、PC や衛星通信を活



APEC 人材育成事務局出向時代の会議にて



注：この図では、経営リーダーシップの担い手として、管理職以上を対象としている。  
 リーダーシップ・ネットワークの概念モデル ※ 参考文献1

用した教育研修への関心は高まっていた。そこで、「マルチメディア遠隔学習」と名付けた国際共同研究プロジェクトを米国の研究者と一緒に立ち上げ、先進国と途上国が一体となった活動を推進した。これが、「IT 活用型人材育成」の取組の始まりだった。

後にこの分野は「eラーニング」と呼ばれることになる。当時はまだ草創期で、どのような教育コンテンツと手法を開発すれば良いのか試行錯誤が続いた。その後、当該分野の実績を買われて、出向が終わった後も次々に「IT を効果的に活用した人材育成」に関する研究プロジェクトや国際的産官学協議会の運営などを依頼されることが多かった。さらに、経済産業省からの委託で、数年にわたって『eラーニング白書』の執筆統括も行った。

ここでは、企業のみならず行政機関から大学まで、あらゆる組織における戦略的なeラーニング活用について、総合的な動向分析から先進事例の研究を、毎年数十件行った。

一方で、企業の国際戦略の立案・実施から、その中核となる人材開発のコンサルティングなどを多数担当した。

これらを通じてあらためて痛感したのは、ITのような新しい手法を人材育成のみならず企業経営に活かして成果を発揮するには、そもそも戦略的思考を持って実行できる、組織の中核となる「リーダー人材」の有無が大きく影響するということであった。

### 3. 経営戦略とリーダー人材の育成

当時、仕事をしながら大学院で「IT 活用型人材育成モデル」の研究が続けていたが、組織の戦略を立案・実行できる「経営人材の要件と育成モデル」に重点を置き換えることにした。特に注目したのは、日本の大企業が喫緊の戦略課題としていた「次世代経営リーダー人材の育成」であった。戦略課題であるがゆえに情報を入手することは容易ではなかった。ただ、アカデミックな研究であると共に、各社が最新動向の情報を欲しがったということもあり、Win-Win の関係を構築しながら、日本の大企業と欧米のグローバル企業など数十社の事例研究を積み重ねた。

そこから見えてきたのが、「次世代経営リーダー育成プログラム」という“場”が生み出す隠れた価値である“リーダーシップ・ネットワーク”のモ

## 国内外でのリーダーシップ研修



「海外経営幹部向けリーダーシップ研修」の様子

デル」と「創発戦略形成のメカニズム」であった。

同時に、「コーポレートユニバーシティ（企業内大学）」により次世代経営人材の育成に取り組まれている例も多く、そのような制度論についても論文の執筆を行った。

これらの研究の詳細は参考資料で掲げている論文に譲るが、現在も次世代リーダー人材育成の研究に加えて、実践に携わっている。

その一つが、経済産業省系の人材育成機関からの依頼で主任講師をつとめている「海外経営幹部向けリーダーシップ研修」の実践である。

写真にあるとおり、複数国からの参加者が集って実施する場合もあれば、単一国の経営幹部だけを対象にした場合もある。ただ、一貫して中軸においている考え方が、「欧米のリーダーシップの概念を借りてきただけではない、日本的なリーダーシップの概念を伝える」ということである。それを軸に、リーダーシップの概念フレームワークから、事例研究や演習を組み合わせ、最終的に自らの「リーダーシップの持論」の醸成を促すことを主眼としている。

この経験は、私が現職に赴任した後、福島県いわき市において産学連携の一環として実施している「いわき若手リーダー育成塾」にも活かされている。

## 4. これまでの知見を応用した「地域活性化」へ

2016年3月までは、総合シンクタンクでの業務と大学での講師を並行して続けていたが、同年4月から現職に着任した。その大きな理由は、「東日本大震災から数年が経っても復興に苦慮する東北地域において、次代を担う人材育成のために、これまでの経験を活かしてみたい」という素朴な“想い”からである。

もともと関西と東京でしか暮らしたことがなく、いわき市で予想外のことも少なからずあったが、福島・いわきの人の温かさや復興への強い信念は予想以上であった。

地元の若者が「東北復興の次世代リーダーになって欲しい」と考えていたが、実際に住んでみると、思ったより大学生が地元のことを知らないことがわかってきた。そのため、地元の魅力や課



日本初! 大学生が制作した

「謎解き」と「魅力スポット」を融合した温泉地PR動画  
『謎とき湯本』～いわき湯本温泉 魅力発見ムービー～

この謎が解けるかな?

謎とき湯本  
～いわき湯本温泉 魅力発見ムービー～

<謎の手紙>

【コンセプト】  
いわき明星大学 教養学部の2年生が「地域連携型PBL授業」で  
地元の温泉地の魅力を紹介するPR動画を自主制作!

【バックグラウンド】

《調査の結果》  
・地元の若者でもこの温泉地をあまり知らない  
・若者向けのPRがそもそも不足  
⇒若者にはアナログより映像のPRが効果的

《方針の決定》  
自分達で「オリジナルPR  
動画」をつくらう!

※常盤共同ガス㈱、じょうはん街工所21、遊湯亭など地元の皆様から様々なインプットを頂きました

【撮影スポット】  
《観光・交通》  
➢ 湯本駅  
➢ 勝行院  
➢ 温泉神社  
《温泉》  
➢ さはこの湯  
➢ 鶴の足湯  
➢ 旅館 遊湯亭  
《飲食・土産》  
➢ 地元密着コンビニ  
「Wai Wai ショップ」  
➢ おかめ食堂  
➢ しら石菓子店

【動画へのアクセス】  
〈CM編(60秒)〉  
<https://youtu.be/2ht8Yw32X4E>  
〈本編(フルバージョン)〉  
<https://youtu.be/OxBZGo6bpOM>  
〈紹介ウェブサイト〉  
<https://oshima-lab.wixsite.com/iwaki-onsen>  
【連絡先】  
指導教員: 大嶋 淳俊 教養学部 教授

【学生達のこだわり】

動画制作に初挑戦!

脚本 撮影 編集

地元の皆さんも出演!

2016年度の授業で制作したPR動画『謎とき湯本』～いわき湯本温泉 魅力発見ムービー～

題を再認識し、課題解決の方法を体験できる教育として、「プロジェクト型学習 (Project Based Learning : PBL)」を正規の教育として導入している。着任初年度の2016年度から、震災の風評被害に苦しむ「いわき湯本温泉」をフィールドとして選び、地元の有力者の積極的な協力を得ながらPBL型プロジェクトを続けている。

ここでも「目に見える成果」に拘り、若者目線で「いわき湯本温泉の観光誘客促進」に少しでも貢献することを狙って、2016年度の授業では、PR動画『謎とき湯本』～いわき湯本温泉 魅力発見ムービー～を企画・制作した。

ここでも、以前から業務で培ったIT活用(複数の映像制作も含む)の知識とノウハウが役立っていた。

幸いなことに、この動画は、いわき湯本温泉旅館協同組合のホームページに継続的に掲載していただいている。

2017年度も、いわき湯本温泉の活性化を目的に、首都圏の20代をターゲットにした「デジタルガイドブックの制作」と「旅行プランの造成」に本学のPBL授業で取り組んでいる。さらに、私が関わっている昭和女子大学現代ビジネス研究所でプロジェクトを立ち上げ、同大学の女子大生グループにも「首都圏女子大生」の目線で同様の課題に取り組んでもらっている。

これらのプロジェクトには、いわき市役所、いわき商工会議所、いわき湯本温泉旅館協同組合、福島民報社、地元の旅館や商店、(株)リクルート・ライフスタイルなど、行政から民間まで積極的に

協力していただいております、大学を一つの核に地域連携が着実に広がっている。

このような活動を通じて、若い「地域活性化リーダー人材」が育つことを期待している。

このように、総合シンクタンクでの業務経験やアカデミックな研究の蓄積が、今、地方の大学で実践的な手法による若者の育成と「地域活性化」の促進につながっている。

### 5. これから：「実践経営学」への挑戦

これまで見てきたように、自らのキャリアをそれほど計画して歩んできたわけではないが、アカデミックな研究と実務での経験・知見は、途切れることなくつながっている。まさに、キャリア論でいう「計画された偶発性理論（プランドハップンスタンスセオリー）」を地でいっているといえる。

これからも、大企業・中小企業の戦略を担う「経営リーダー」から、地域の活性化を担う「地域活性化リーダー」まで含めた、次世代のリーダー人材の育成について、研究と実践の融合に引き続き取り組む所存である。

#### 【参考文献：単著論文】

1. 「リーダーシップ・ネットワーク創出の“場”としての次世代リーダー育成」2010年3月、『経営情報学会誌』pp393-413、経営情報学会
2. 「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」2010年7月、『情報文化学会誌 第17巻第1号』pp28-35、情報文化学会
3. 「事例研究から見たコーポレートユニバーシティによる自律的キャリア開発支援」2010年、『日本キャリアデザイン学会誌』pp185-192、日本キャリアデザイン学会
4. 「“学習する組織”実践のためのコーポレートユニバーシティ～自律的学習を促すメカニズムを構築している中小企業の事例～」2010年2月『情報文化学会誌 第16巻第2号』pp60-67、情報文化学会
5. 「企業における自律型人材育成プラットフォームの構築に関する一考察」2008年8月『情報文化学会誌 第15巻第1号』pp54-60、情報文化学会
6. 「次世代リーダー育成にみるリーダーシップ継承に関する一考察」2013年4月、多摩美術大学研究紀要
7. 「アクションラーニングによる次世代リーダー育成に関する一考察」2012年4月、多摩美術大学研究紀要 pp123-140 他多数

1. 「リーダーシップ・ネットワーク創出の“場”

#### <プロフィール>

東京大学大学院 修士課程修了（修士）、博士課程単位取得満期退学。

三菱UFJ系総合シンクタンクにおいて、「人材」「IT活用」「グローバル」を柱に、中央官庁（経済産業省、総務省、厚生労働省、文部科学省等）の調査研究や事業運営、大企業・中堅企業のコンサルティングに多数従事。APEC（アジア太平洋経済協力）人材育成事務局に出向し、産官学連携を推進。国内外で「リーダーシップ」や「IT活用」に関する研修講師を多数担当。2016年4月より現職。立教大学 経営学部・経営学研究科 兼任講師、昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員を兼務。多摩美術大学 兼任講師（2016年度迄）

【著書】『eビジネス&マーケティングの教科書（第二版）』、『情報活用学入門』学文社、『図解わかるeラーニング』ダイヤモンド社 他多数

【研究室 Web】 <https://oshima-lab.wixsite.com/research>