

コーポレート・ユニバーシティにおける組織変革機能 —ドイツ銀行ユニバーシティの事例—

The Organizational Change Function in the Corporate University: An Analysis of Deutsche Bank University

井原久光*
Hisamitsu Ihara

Abstract

The major characteristics and three roles of a “corporate university” are summarized in the first part of this article. The three roles are: (1) human resource development, (2) marketing and (3) organizational change functions. The case of Deutsche Bank University (DBU) is introduced in the second part of this article as an example of corporate university, particularly regarding the function of organizational change. Faced with increasing international competition and organizational integration from institutions such as Bankers Trust, Deutsche Bank established DBU and commenced an executive training program called “Spokesman’s Challenge.” During the planning and execution of this program, Deutsche Bank has successfully changed its organizational culture under the strong leadership of its CEO.

要旨

前半では、コーポレート・ユニバーシティの特徴をあげ、その役割を3つに要約した。3つの役割とは、①人材育成機能、②マーケティング機能、③組織変革機能である。その上で、本論の後半では、特に組織変革機能の事例として、ドイツ

銀行ユニバーシティの事例を紹介した。国際競争の激化やバンカース・トラストなどの統合に直面して、ドイツ銀行は、コーポレート・ユニバーシティを創設し、「スポークスマンの挑戦」とよばれるエグゼクティブ教育を開始した。この教育の企画と実施の過程で、同銀行の組織風土は、CEOの強いリーダーシップのもと改革された。

目次

はじめに

I. コーポレート・ユニバーシティの特徴と主な役割

1. コーポレート・ユニバーシティの特徴

- (1) コーポレート・ユニバーシティの主な特徴
- (2) ワークプレース・コンピテンシーとエンプロイアビリティ

2. コーポレート・ユニバーシティの役割

- (1) 人材育成機能
- (2) マーケティング機能
- (3) 組織変革機能

II. ドイツ銀行におけるエグゼクティブ教育の事例

1. 組織変革の必要性

- (1) ドイツ銀行の概要
- (2) 教育熱心な風土と新教育システムの必要性
- (3) コーポレート・ユニバーシティの創設
- (4) edunet の評価

*教授

- (5) エンプロイヤビリティの確保
- (6) デューク大学との提携
2. スポークスマンの挑戦
 - (1) 3つの学習レベル
 - (2) コンサルタントとの関係
 - (3) 組織変革のための学習モデル
 - (4) グローバル化とバーチャル教育
 - (5) トップの支援と関与
3. エグゼクティブ教育の実際
 - (1) 課題の発見と関係者の合意形成
 - (2) プログラムの実施と学習
 - (3) 教育のフォロー
 - (4) エグゼクティブ教育の構造
4. その後の進展
 - (1) 4つの挑戦
 - (2) バンカース・トラストの買収と成果の報告
 - (3) スポークスマンの挑戦2000年版
 - (4) エグゼクティブ教育の効果

最後に

はじめに

筆者は、1998年に McGraw-Hill 社から発行されたマイスター (Jeanne C. Meister) の著書 *Corporate Universities : Lessons in Building a World-Class Work Force* を参考に、鶴岡氏と協同でコーポレート・ユニバーシティのエッセンスをとりまとめた¹。その後、多くの企業に取材して、コーポレート・ユニバーシティが、業種や企業によって大きく異なることも分かってきた。そこで、本稿では、コーポレート・ユニバーシティの特徴を整理し、その役割を3つの視点から紹介し、特に「組織文化の改革」という観点から、ドイツ銀行ユニバーシティ (DBU : Deutsche Bank University) のエグゼクティブ教育「スポークスマンの挑戦 (Spokesman's Challenge)」に焦点をあてて、論じてみたい。

なお、ドイツ銀行のケースについては、同銀行日本法人 (ドイツ銀行東京支店) のコーポレート・ユニバーシティ責任者に対する英語でのインタビューを経て、順序を変え、筆者なりの小項目を立てているが、Martin Moehrel と Michael Maffucci の論文「ドイツ銀行—最高経営責任者から学ぶ— (Deutsche Bank : Learning from the

CEO)」およびコーポレート・リーダーシップ・カウンシル (Corporate Leadership Council) 誌の論文「ドイツ銀行のCEO主導のリーダー研修 (Deutsche Bank's CEO-Led Action-Learning Challenge for Leaders)」によっている。

I. コーポレート・ユニバーシティの特徴と主な役割

本稿では、コーポレート・ユニバーシティの特徴を簡単にあげ、主な役割を3つに分けて説明したい。

1. コーポレート・ユニバーシティの特徴

コーポレート・ユニバーシティの主な特徴をあげ、特に、エンプロイヤビリティとワークプレース・コンピテンシーという概念について補則しておきたい。

(1) コーポレート・ユニバーシティの主な特徴
マイスター (Jeanne C. Meister) は、コーポレート・ユニバーシティを「企業の経営戦略を達成するために従業員、顧客、サプライヤーを育成・教育するための戦略的包括組織²」と定義しているが、鶴岡との共同研究の成果として、以下のような特徴をあげておきたい。

- ① 戦略性：経営戦略に基づいて社内のトップ経営陣、上級役職者を研修プログラムの指導者に迎えるなどし、上からの全面的協力・賛同を得る。これは、人事部門が画一的キャリアプランを想定して体系化してきた伝統的教育に対するアンチテーゼである。
- ② 連携性：大学、経営大学院、経営研究所や経営・遠距離教育・IT業者などの上級教育機関との革新的な提携を推進する。生産・物流におけるサプライチェーンで証明されているように、情報や知的資産においてもストラテジック・アライアンスが競争力の源泉になりつつある。
- ③ 採算性：研修部門を独立採算のとれる戦略的プロフィットセンターとして運営する。これは、これまで教育ノウハウを自社内に囲い込むことしかしてこなかった企業には、コペ

ルニクス的な発想転換を必要とする。21世紀は知的資産を蓄積して売ることが勝敗を分ける。

- ③ 技術性：Eラーニングが最大限活用される。イントラネット、サテライト、インターネット、ビデオ会議、CD ROM等に代表される技術、テクノロジーを有効利用し、学習スピードおよび研修運営そのものを最効率化する。
- ④ 評価性：研修投資効果の測定を常に行う。CUはやりっぱなしの教育機関ではない。受講者の感想文のようなもので教育を評価するのではない。仕事密着の教育である。
- ⑤ エンプロイヤビリティ (employability)：個人に能力がつかない限り、企業力はつかない。という認識が広がっている。優秀な人材を引き付け、確保 (retain) するためには、企業自体に自立したプロフェッショナルを引きつけるだけの魅力と求心力、すなわちエンプロイヤビリティ (employability) がなくてはならない。

(2) ワークプレース・コンピテンシーとエンプロイヤビリティ

このエンプロイヤビリティについて、マイスターは、ワークプレース・コンピテンシー (workplace competencies) という概念とともに説明しているので補足しておきたい³。

① ワークプレース・コンピテンシー

ワークプレース・コンピテンシーは「職務特性」とも訳されるが、彼女のいうワークプレース・コンピテンシーとは、時代のニーズとともに自己革新を繰り返し、世界のどこでも通用するコミュニケーション能力や技術を身につけることであり、以下の7つの能力 (資質、適性) を含んでいる。(以下の日本語訳で「能力」と付け加えた部分は、英語にはない。資質や適性とも置き換えることができよう)

- ① 学ぶべきことを学ぶ学習能力 (Learning to learn)
- ② コミュニケーションと協働のための能力 (Communication and collaboration)

- ③ 創造的思考力と問題解決能力 (Creative thinking and problem-solving)
- ④ 技術に関するリテラシー能力 (Technological literacy)
- ⑤ 国際ビジネスに関するリテラシー能力 (Global business literacy)
- ⑥ リーダーシップを開発できる能力 (Leadership development)
- ⑦ キャリアを積む自己管理能力 (Career self-management)

ワークプレース・コンピテンシーを「職務特性」と訳してしまうと、企業内における特殊な仕事に特化した内部適応型の能力を連想してしまうが、彼女が強調するコンピテンシーは、創造性やリーダーシップ、あるいは、技術変化への対応、グローバルなコミュニケーション能力など、他の企業へ転職しても評価される、外部適応型の能力である。

そして、この最後の能力にあげた「キャリアを積む自己管理能力 (Career self-management)」とは、労働市場で自己の市場評価を高めてキャリア (再就職先) を開発できるコンピテンシーである。すなわち、これこそが、まさしく次に述べる「エンプロイヤビリティ」と直結する能力である。グローバルな競争が激化し、消費者主権が強まっている社会にあって、企業は雇用確保を絶対命題として維持し続けことができなくなっている。わが国においても、かつて終身雇用を理念に掲げていた松下電器のような企業がリストラを余儀なくされている。今日では、労働者と資本家という対立より、労働者自身が消費者であるという自己矛盾が深刻になっている。労働者は雇用を求めるが、その労働者が消費者の立場に立つと安い製品を求めているからである。

アメリカでは伝統的にレイオフが盛んだが、IT革命をいち早く体験した1990年代初頭に新しい社会契約 (social contract) の概念が生まれたといわれている。ニューヨークタイムズ誌は、転職を繰り返しているコンピュータ技術者の「私自身が会社であり、キャリアを管理するのが自分の責任だ (I am the corporation and it's my responsibility to manage my career.)」という話を

引用して、「終身雇用 (lifetime employment)」から「終身就業能力 (lifetime employability)」の時代に入ったことを伝えている⁴。今日では、会社に守られて雇用が成り立つのではなく、自分の能力を高めることで、雇用が約束されるのである。

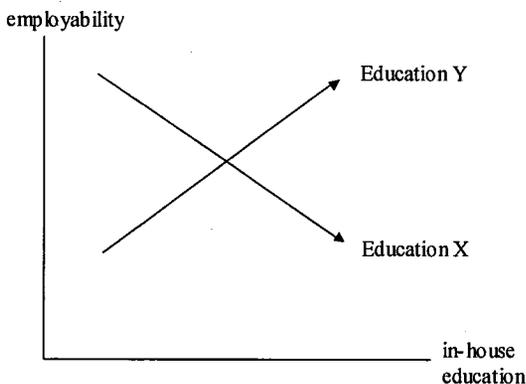
しかし、それは、企業論理によって弱者が切り捨てられる社会という意味ではない。企業も個人の能力開発に手助けすることによって、新たな雇用創出に貢献していかなければならない。雇用そのものを確保するのが企業の社会的責任とされた時代は終焉したとしても、従業員のエンプロイヤビリティ (就業可能性) を高めるために教育を支援することが企業の新たな社会的責任になりつつある。

企業が教育に熱心でエンプロイヤビリティを高めてくれるということが、企業の魅力になってきた。これは、社内教育に対する新しいニーズの現れである。概念図で確認してみたい。

伝統的なOJTのような社内教育は、図表1にある「Education X」のように、教育を受ければ受けるほど、他の組織では役に立たない特殊な能力を身につけさせて、エンプロイヤビリティを低める傾向にあった。たとえば、ある企業でしか通用しない書類の書き方を学んだ場合、他の企業は、そうした「垢のついた」従業員を採用したがるまいであろう。そのような教育は、エンプロイヤビリティを低めるものである。

これに対して、新しい教育は、「Education Y」

図表1 社内教育とエンプロイヤビリティ



(井原作図)

のように、エンプロイヤビリティを高めるものである。たとえば、ある企業で英語教育を受け、それがグローバルなビジネスを遂行するために必要な能力となった場合、そのような教育はエンプロイヤビリティを高めることになる。この種の新しい教育ニーズが高まっている以上、そうしたプログラムを用意しなければ、企業は優秀な人材を惹きつけることができなくなってきたのである。

コーポレート・ユニバーシティが、ユニバーシティたる一つの根拠は、こうした企業の社会的責任に基づいて、エンプロイヤビリティのチャンスを拡大するために貢献することである。

2. コーポレート・ユニバーシティの役割

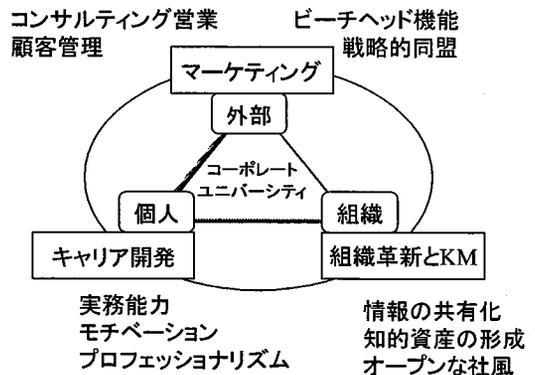
このような定義と特徴をあげた上で、コーポレート・ユニバーシティの実際について筆者は、これまで多くの企業を調査してきた。この中で、コーポレート・ユニバーシティの役割を、大きく3つに分けて整理してみたい (図表2)。

(1) 人材育成機能

第一は、組織と個人を結びつける側面である。これは、組織から見ると人材育成 (human asset development あるいは human resource development) であり、個人から見ればキャリア開発 (career development) である。

この分野では、マクドナルド (McDonald's Corporation) のハンバーガー・ユニバーシティ

図表2 コーポレート・ユニバーシティの役割



(井原作図)

(Hamburger University) がよく知られている。ハンバーガー・ユニバーシティは、組織心理学 (organizational psychology) や人間工学 (human engineering) に基づいて効果的な人材育成の方法を教える教育機関で、米国のイリノイ州オーク・ブルック (Oak Brook) にあるが、ドイツ、イギリス、オーストラリア、香港、ブラジルなどにもあり、日本マクドナルド社も「ハンバーガー大学」を東京の本社ビル (新宿アイランドタワー38階) にもっている。

① キャリアパスと結びついた教育体系

マクドナルドの全社員は、入社すると、各店舗でオン・ザ・ジョブ・トレーニング (O. J. T.) を受け、その後、ハンバーガー大学で学ぶ。コーポレート・ユニバーシティのプログラムがキャリアパスと直結している例である (図表3)。

まず、マネージャートレーニー (MT: Manager Trainee) とよばれる見習いクラスの新社員は、シフト運営に必要なスキルを身につけ、マクドナルドに対するロイヤリティを高める目的で作られたシフト・マネジメント・プログラム (Shift Management Program) という4〜5ヶ月の教育プログラムを受ける。このプログラムは、パートIとパートIIに分かれており、パートIは順番にしたがって行なわれるが、パートIIは1から6までの項目を順不同で履修することができる。

この全シフト・マネジメント・プログラムを終了した者は、その後、ハンバーガー大学でシフト・マネジメント・コース (SHMC) を受講する。このSHMCは、衛生管理や基本的クレーム処理など店舗運営の管理方法を学ぶもので、コースIからコースIIIまで3回に分けて、合計6日間行なわれる。コースIは、シフトマネージャーの仕事と責任を理解する1日のプログラムで、コースIIは、主にピープルスキルと実務について2日間学ぶ。最後のコースIIIは、マクドナルドの基本理念である「Q (品質)、S (サービス)、C (清潔さ) プラスV (価値)」にこだわりをもったマネージャーを育成するもので、3日間のコースになっている。具体的には、タイムマネジメント、フロアコントロール、クルーコミュニケーション

などに分かれている。

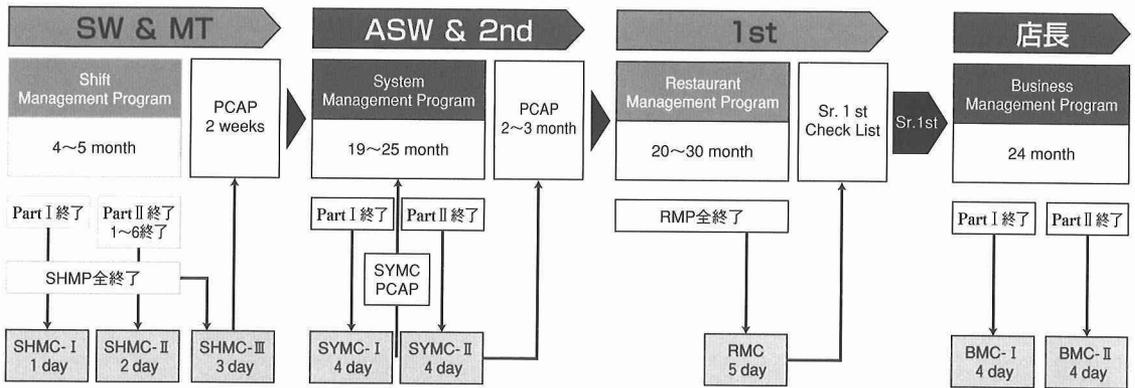
MTは、こうして、約半年間にわたる基礎習得期間を経て、シフト運営を任すことのできる店長の第二補佐であるセカンドアシスタントマネージャー (2nd Assistant Manager) に昇格する。そして、次のOJTであるシステム・マネジメント・プログラム (System Management Program) の教育を受ける。このプログラムは、店長にステップアップするために必要なマネージャーのノウハウを学ぶもので、通常19ヶ月から25ヶ月間続く。このOJTパートIを終了すると、ハンバーガー大学でのシステム・マネジメント・コース (SYMC: System Management Course) のコースI (4日間) を受け、パートIIを終了するとコースII (4日間) を受講することになっている。この合計8日間の教育プログラムでは、人事管理や収益管理 (経費のコントロール) 販売促進について学習する。

こうして、店長候補者であるファーストアシスタントマネージャー (1st Assistant Manager) に昇格した人々は、第三段階のOJTであるレストラン・マネジメント・プログラム (Restaurant Management Program) を約20ヶ月から30ヶ月受ける。そして、これを終了すると、ハンバーガー大学のレストラン・マネジメント・コース (RMC: Restaurant Management Course) を受講する。このコースは、5日間のコースで、店長になるために必要なマーケティング、人事、利益管理、心理学など高度なマネジメントスキルを学ぶ。

その後も、店長を対象としたOJTであるビジネス・マネジメント・プログラム (Business Management Program) という約2年の教育があり、それを終了するとハンバーガー大学で4日ずつ2回、合計8日間のビジネス・マネジメント・コース (BMC: Business Management Course) を受講する。この教育は、リーダーシップとコミュニケーションの教育が中心で、ディスカッションを多く取り入れたものになっている。

その他にも、コンサルタントのためには、ベーシック・コンサルタント・コースとアドバンス・コンサルタント・コースが用意されており、オペレーションマネージャーにはデパートメント・

図表3 日本マクドナルドの店舗マネージャー・トレーニングシステム



出典：McDonald's Japan Corporate Profile 2001 p.18.

リーダーシップ・コースが用意されている。

② その他の機能

ハンバーガー大学の別の特徴は、試験がないということである⁵。一般的な大学教育では、定期試験によって合格・不合格が決定されて進級が決まるが、こうした筆記試験中心の評価では、暗記力などで優れた偏差値エリートだけが昇進してしまう。公務員の昇進試験が一例で、筆記試験が重視されている上に、試験が1度や2度と少ないため、実務評価との密着性が低いと考えられる。

これに対してマクドナルドでは、OJT とハンバーガー大学での学習が交互に繰り返されており、OJT→ハンバーガー大学→次の OJT→ハンバーガー大学とステップアップしながら、上位の業務へチャレンジする仕組みで、キャリアパスとともに実務的な評価性が重視されている。

これは、他のコーポレート・ユニバーシティでも見られることで、Meister は、モントリオール銀行のテラーがカスタマー・サービス担当者に昇進する過程を5段階に分けている例を紹介している(図表4)。

もう一つの重要な機能は、マーケティング機能である。日本マクドナルド社は、2000年より店舗網拡大に合わせた店舗の効率的運営を目的にトレーニングシステムを大幅に改定し、ハンバーガー大学での教育をパート・アルバイトの範囲まで拡大した。図表のSWは、スウィングマネー

ジャー (SW: Swing Manager) とよばれる熟練アルバイトで、正社員であるMTと同じにシステム・マネジメント・コースを受講することができる。また、ASW は、Aスウィングマネージャー (ASW: A Swing Manager) とよばれる、さらに上級の熟練アルバイトで、セカンドアシスタントマネージャークラスとともに、システム・マネジメント・コースをハンバーガー大学で受講することができる。

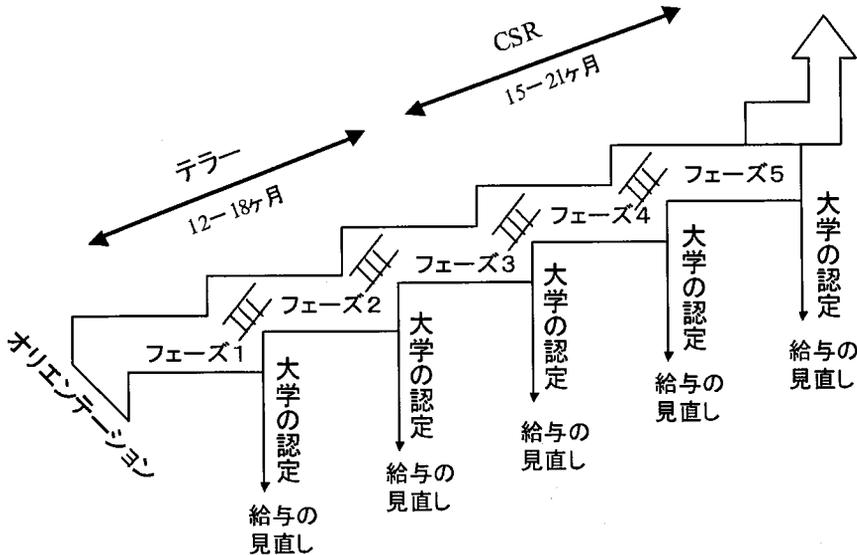
このように、コーポレート・ユニバーシティの教育プログラムが、アルバイトから店長クラスまで個人を養成しながら、フランチャイジーの質を高めて、販売力をつけるという外部志向的な役割をもっているわけで、次に見るマーケティング機能とも深い関連がある。

(2) マーケティング機能

第二は、組織外部へ向けた活動であり、代表的な例はマーケティング機能である。ここではモトローラ・ユニバーシティ (MU: Motorola University) の例を紹介したい。MUは、コーポレート・ユニバーシティの草分けとしてアメリカでも有名であり、モトローラの世界中の教育機関は、MUの傘下に統合されている。MUは、他の二つの役割(人材育成や後述する組織変革)としても優れた事例を提供してくれているが、それらは別稿で今後紹介したい。

MUは、ローカル・マーケット、特に新興国市

図表4 モントリオール銀行におけるコーポレート・ユニバーシティ



出典：Meister (1998) p. 33.

場 (Emerging Markets) において、先兵として、ユニークな役割を演じている。これは、教育は国力の底上げをはかるのに重要であり、新興国は、教育インフラを国家プロジェクトとして取り組む傾向にあるからである。また、教育は公共性があり中立的であるので、教育システムの導入は、特定の製品を輸入するより抵抗が少ない。

モトローラでは、MUが、新興国市場に進出するにあたって (ビジネス本隊が事業をスタートする前に)、政府関係筋に対して、ノウハウ提供をベースとした教育支援を開始することが多い。モトローラの製品を買ってもらう前に、教育事業を提供して市場開拓の地ならしをするわけである。

たとえば、CAMP (China Accelerated Management Program) は、MUが中国に提供したプログラムである。これは、中国人マネージャーが欧米的なマネジメント技法を修得しながらリーダーシップの力を伸ばすようにデザインされたもので、いち早く市場経済に移行したい中国の国家的なニーズに合致していた。

その結果、モトローラの知名度があがり、モトローラ製品のブランドが浸透したばかりでなく、

モトローラ流のマネジメント手法に馴染んだ中国人ビジネスマンが各地でモトローラのビジネスを間接的に支援してくれるようになった。

このような市場開拓機能について、日本モトローラ社でコーポレート・ユニバーシティの責任者をつとめた戸谷は、「海岸堡使節団の機能 (ビーチヘッド・ミッショナリー)」とよんでいる。海軍は、敵前上陸にあたって海岸に最初の橋頭堡 (Beach-Head) を築くが、そのような上陸のための足がかり的な役割をコーポレート・ユニバーシティが果しているというのである。

(3) 組織変革機能

第三は組織内部の革新機能である。これは、企業と組織文化を結びつける側面といえよう。マイスターの定義で紹介したように、コーポレート・ユニバーシティが伝統的な社内研修機関と異なる点は、戦略的組織ということである。固定的な知識を伝達するワン・ウェイの教育ではなく、企業目標や戦略的方向性を創造し、戦略目標に向かって組織を統合していく機能ももっている。これは、組織を外環境に適応させる触媒作用

(Change Agent)ともいえる。外部環境に適応させるためには、組織内部が変革しなければならないのである。

マイスターは、コーポレート・ユニバーシティについて、戦略的なビジョンを浸透させ (disseminating the corporate vision) 新しい企業文化を創造する (creating a new corporate culture) ためのコミュニケーション・ビークル (communication vehicle) と述べている⁶。

このために、コーポレート・ユニバーシティは、トップと直結した組織上の位置づけを得ることや、教育の企画・実施の過程でトップ自らが強い関与や指導力を発揮することが求められている。また、実践的な教育機関として業務 (成果) を通じた厳しい評価も必要とされる。

さらに、知識社会に本格的に突入した今日では、組織内で獲得した知識をいかに蓄積し、共有化していくかといふナレッジ・マネジメント (KM: Knowledge Management) が企業競争力を左右するようになっており、組織を環境に適応するために常に革新的なKMを継続していくことが求められている。

筆者は、組織パラダイム変革に関する一連の考察⁷、アサヒビールや雪印の事例⁸で組織変革について関心を持ち続けてきたが、そのための教育モデルを提供することが本稿の主たる目的であり、この分野の事例として、次のパートでは、ドイツ銀行のエグゼクティブ教育に焦点を絞って紹介したい。

II. ドイツ銀行におけるエグゼクティブ教育の事例

1. 組織変革の必要性

ドイツ銀行の歴史と現状を要約して、組織変革の必要性について考えてみたい。

(1) ドイツ銀行の概要

ドイツ銀行は、ヴィルヘルム1世がドイツ皇帝に即位してドイツ統一 (1871年) が完成する前の1870年にベルリンで設立されたドイツでも歴史の古い金融機関である。また、設立後すぐに横浜や上海に支店をもつ (1872年) など国際化に熱心な銀行としても有名である。第二次世界大戦後は分

割されたが、1957年に伝統的なもとの名称を得て再出発すると同時に、グローバルな活動を再開した。

ドイツ銀行は、1980年代後半には投資銀行業務に参入し、1989年に英国の商業銀行モーガン・グレンフェル (Morgan Grenfell) を買収した。1990年代には、グローバル・バンキング・ネットワークを拡大し、それまで地域単位で構成されていた組織を、製品・地域・顧客別のマトリックス組織に再編した。

ドイツ銀行が地域的に最も関心をもっていたのは、世界最大の資本市場であるアメリカであり、1998年には、ロシアの経済危機によって多くの金融機関が縮小を余儀なくされた中、アメリカのバンカース・トラスト (Bankers Trust) を買収して世界中を驚かせた。

その後も、1999年にリーテイル部門を切り離して、ドイツ銀行の完全子会社だったバンク24 (Bank 24) と統合した。これによって、ドイツ国内にある1,500以上の支店を通じたサービスばかりでなく、電話やファックス、インターネットを通じた顧客サービスを統一的行なえる体制ができた。また、同年に欧州統一通貨ユーロ (Euro) が導入されると、欧州における決済を担当する部門を切り離して、european. transaction. bank (e. t. b.) を設立した。

現在、ドイツ銀行は、以下の5つの独立した部門 (business division) をもつバーチャル・ホールディング・カンパニー (virtual holding company) といえる。

1. 機関投資家向国際金融事業部門 (GCI: Global Corporates and Institutions)

大企業 (約2,000社) を対象とするアメリカ的な投資銀行で、アドバイスのサービスと取引業務を兼ね備えている。

2. グローバル・テクノロジー&サービス業務部門 (GTS: Global Technology and Services)

ドイツ銀行のIT技術やインフラの開発や保守をするだけでなく、国内外の顧客に技術的なサービスを提供する。

3. 資産運用部門 (AM: Asset Management)

法人および個人向けの資産管理関連のサービ

スを提供する。

4. 法人顧客および不動産部門 (CORE: Corporate and Real Estate)

主に中小企業の顧客を対象とする。

5. 一般個人顧客および富裕層向けバンキング (UBP: Retail and Private Banking)

ドイツ、スペイン、イタリアにある伝統的なリーテイル・クライアントにサービスを提供する。

ドイツ銀行グループは、1999年度のドイツ銀行年次報告書によれば、60カ国以上に2,300支店を構え、9万人の従業員を擁している。2000年6月末の資産規模は9,000億ユーロを超え、ユーロマネー誌によれば資金調達力で第一位⁹、「Poll of Polls」の総合力でも第一位¹⁰、「Awards for Excellence」では総合最優秀銀行の評価¹¹を得ている。

(2) 教育熱心な風土と新教育システムの必要性

ドイツ銀行は、伝統的に教育に積極的である。平均して純利益の4%以上の教育投資を継続しており、ドイツ特有の職業教育プログラムであるアウスビルデュング (Ausbildung) にも積極的に取り組んできた。これは、政府が認可する2-3年の高校卒業生向け職業教育で、ドイツでは大学に進む前にこの職業訓練を受ける者も多い。インターンシップ的側面があり、クラスでの授業以外に、多くの企業がOJTの部分を担当しているが、ドイツ銀行では、1,400ヶ所の職場で、33,000人のアウスビルデュング受講生を受け入れている¹²。

ドイツ銀行は、中間管理者や上級管理者向けの教育にも熱心で、フルタイムやパートタイムのMBAプログラムや多くのビジネススクールで行われている各種の短期エクゼクティブ教育に派遣している。多様な教育プログラムは、毎年、トレーニング・ハンドブック (Training Handbook) にまとめられ、それぞれのリージョン (地域) に提供されており、各リージョンの本部が必要なプログラムを地域の実情に応じて選択し、個人がニーズに応じて受講している¹³。

こうした伝統的な教育は、受講者側に公平で幅広い選択のチャンスを与えるだけでなく、自己啓

発に積極的な従業員の能力を企業が活用するというメリットを生み出していた。筆者は、日本法人 (ドイツ銀行東京支店) の教育責任者にインタビューしたが、彼女からも必要性に応じた (need-driven) 教育とメリトクラシー (meritocracy) に基づく能力主義的な教育思想を感じた。全員を同じように教育するのではなく、多様なメニューを用意しながら、個人が自主的に選択して、その成果を企業が活用していこうという姿勢である。

しかし、次に見るように、ドイツ銀行は、伝統的な教育システムに必ずしも満足していたわけではなく、IT革命の進展や国際戦略の進行にともなって、新しい教育システムを必要としていた¹⁴。

第一に、従来の教育システムは、個人ベースの教育で、個人の自己教育を企業がサポートするものにすぎなかった。戦略的に組織文化を改革し、組織内に必要な知識を共有化・蓄積化するものではなかった。

第二に、従来の教育プログラムでは、どうしても教室で学ぶ知識や技術と現場で活かすべきものに多少のギャップが生じていた。これは受講生にとっても企業にとっても「従来教育への不満」であった。

第三に、伝統的な教室での教育プログラムは、職場から離れて行われるため、仕事を休む必要があり、機会費用上の損失になっていた。特に、上級管理職向けの教育においては、数ヶ月にも及ぶことが企業活動に大きな支障となっていた。

さらに、バンカース・トラストなどの統合を通じて国際化にともなう異文化経営の問題も生じてきた。それまでドイツ銀行では、職場でのOJTと、Off-JT教育を併用してきたが、こうした画一的で参加者の自己啓発に頼る教育が長い間行なわれてきたのは、ドイツ銀行が同一的 (homogeneous) な文化を維持してきたからである¹⁵。

ところが、最近では多国籍化が進んで、多様な文化を内包するようになってきた。特に、投資銀行であるGCIでは、すべての同僚と顔を合わせる事が実質的に不可能になり、他部門のビジネスニーズを見つけ出し、ビジネスでの共通項を見出すのが困難になりつつある。そこで、ロンドンやニューヨークやシンガポールで働く同僚と、同じ知的資産を共有して、チームとして仕事をするた

めに新しい教育が模索された。従来のように既成のビジネススクールのプログラムにオープン登録で参加するのではなく、自分達の組織にあった新しい教育プログラムの開発が必要になってきた¹⁶。

(3) コーポレート・ユニバーシティの創設

バンカース・トラスト (Bankers Trust) の買収をはじめとするドイツ銀行の一連の積極的な動きは、1997年に最高経営責任者 (CEO) に就任したロルフ・E・ブローア (Rolf-E Breuer) の打ち出した新しい経営戦略に基づいていた。ブローアは、ハインツ・フィッシャー (Heinz Fischer) を人的資源担当のヘッドにつけ、2002年までに達成すべき目標の一つに、ドイツ銀行ユニバーシティ (DBU: Deutsche Bank University) の創設をあげた。1998年には、取締役会がこれを承認している¹⁷。

この新しいラーニング・モデルには、①戦略実現を支援する学習体験 (learning experience that supports the execution of strategy)、②ジャスト・イン・タイムの学習 (just-in-time learning)、③自己管理による学習 (self-managed learning) の三つの原則がかかげられた¹⁸。

これらの三原則は、すでに述べた従来型教育に対する3つの反省に基づいていた。第一の個人向け教育が多すぎたという反省に対して、戦略を組織的に実現することが重視された。第二の教室で学ぶ教育と職場での実践にギャップがあったという反省に対して、ジャスト・イン・タイム (タイムリーに応用する) 学習が求められた。第三の機会費用の損失に対しては、自己管理による学習という原則がたてられた。

これらの原則にしたがって、(a)学ぶべき事柄のモジュラー化と、(b)インターネットの活用が推進されている。CEOのブローアは、「新教育モデルの利点は明らかである。受講者は、教室の外で最新の技術を利用しながら、好きなときに学び、相互にコミュニケーションをとることができる。仕事を休む必要がないのだ」と語っている¹⁹。

コーポレート・ユニバーシティの設立とともに、教育が企業戦略の実現に果す役割が増大しており、市場の新しい変化にいかにか早く適応するかが教育の目標になってきた。このため、教育内容や受講者の内訳は、定期的にチェックされ更新される²⁰ようになった。

ドイツ銀行における新しい教育システムの構築、つまりコーポレート・ユニバーシティの創設は、同銀行の戦略やトップの強い指導力と密接に結びついている。

ドイツ銀行では、伝統的に3分の2が貸付で、残りの3分の1が手数料収入という収入構造ができあがっていた。ところが、チーフ・エグゼクティブのブローアは、収入の流れを、貸付と手数料とトレーディングのそれぞれに3分の1ずつ振り分ける3分割を主張している。「貸付を顧客との関係づくりに戦略的に使う」という彼の考え方²¹に基づいた新しい組織文化の構築が必要だったのである。

(4) edunet の評価

1999年の春、エデュネット (edunet) という教育ネットワークが稼働したが、このネットワークは、従業員のデスクトップに直結されており、英語とドイツ語によって800ものコースが用意され

新しい原則	従来型教育への反省
戦略の実現を支援する	要望に応えた多様な教育プログラムが用意されていたが、それは個人向けで組織的に活用されていなかった。
タイムリーな学習	教室で学んだことが職場で実践されていなかった。
自己管理による学習	職場環境の変化により、集合教育の機会費用が増大している。

ている。したがって、従業員は、初心者から上級者まで、レベルに応じて、好きなときに学習することができる²²。

エデュネット (edunet) は、最前線の従業員から取締役会のメンバーまで、以下のように、さまざまなレベルで評価されている²³。

所属長レベルでは、①ラインから外さずに教育の機会を与えられることや、②部下の教育に対するニーズを個別に測ることができること、そのために③限られた教育予算を有効に使うことができること、などのメリットがあげられている。

受講する個人レベルでは、コンピテンシー・モデリング (competency modeling) や学習ギャップ分析 (learning gap analysis) のような自己評価のツールが用意されているので、自分の力に応じた教育ができるというメリットが生じている。

かつてのアウスビルデングでは、決まったキャリア計画に基づいてお決まりの職業訓練が行われていたが、Eバンキングの拡大と高度化する商品群に対応するためや、知識が豊富になった顧客向けにきめ細かいサービスを提供するために、アウスビルデングの訓練計画も個別に違ったものになりつつあり、その意味でも、エデュネットが積極的に活用されている。

(5) エンployabilityの確保

ドイツ銀行にとって、コーポレート・ユニバーシティの導入が「エンployability (employability)」という新しいコンセプトを生み出しつつある。変化が激しく、知識の陳腐化が急速に進む情報社会においては、学ぶことが就職のために極めて重要であるが、その学習のチャンスを与えることが、雇用者と従業員の安定した関係を築くことにドイツ銀行も気づいたのである²⁴。

ドイツ社会では、長期雇用が前提であったために「雇用」そのものを確保することが企業の使命と考えられていたが、従業員にアップ・トゥ・デートな知識を身につけさせ「雇用選択のチャンス」を確保することが従業員のモチベーションを高めることがはっきりしたといえよう。

企業は、外部労働市場と社内の両方から最新の知識を獲得する必要があるが、その結果、社内より外部の方が高い市場価値を得られる者が生まれ

て、そうした者がある程度は失うことも覚悟しなければならない。そうした覚悟が企業の魅力を高め、従業員の忠誠心を増大させるのである。

(6) デューク大学との提携

ドイツ銀行では、世界のトップクラスのビジネススクールを調査して、デューク大学のビジネススクール、FSB (Fuqua School of Business) と提携して、新しいコーポレート・ユニバーシティのための教育プログラムを開発することにした。

ドイツ銀行は、自前のエクゼクティブ教育のために、以下の7つのポイントをあげて、世界のトップクラスのビジネススクールについて調査した²⁵。

- ① 各ビジネススクールが得意とする分野をポジショニングする
- ② ビジネススクールにグローバルなビジョンがあるかどうか
- ③ プログラムにどの程度、柔軟性や企業家精神があるか
- ④ ドイツ銀行が「Aランクの顧客」として優遇される規模かどうか
- ⑤ 教授陣を外部に派遣してくれるかどうか
- ⑥ 世界的なバーチャル学習環境をもっているかどうか
- ⑦ 英語による顧客別のプログラムを開発したことがあるかどうか

その結果、ドイツ銀行にとって適度に小さな規模で、お互いに密接に協力ができる上に、バーチャルな教育環境に優れているということで、デューク大学を提携先に選んだ。

デューク大学の教授陣は、主に経営理論や他社の事例を紹介したり、外部から見た客観的なサジェスションをバーチャルなプラットフォームを通じて提供することにしたが、その他にドイツ銀行内に、この教育プログラムを支援するスタッフをおいた。

コーポレート・リーダーシップ・カウンスル (Corporate Leadership Council) 誌の論文によれば、デューク大学とドイツ銀行内の支援スタッフは以下の通りである。

デューク大学のスタッフ	人数	ドイツ銀行内のスタッフ	人数
プログラム・ディレクター	1名	プログラム・マネージャー	1名
プログラム・コーディネーター	1名	プログラム・コーディネーター	1名
チームの助言者	4名	会議設定のための支援スタッフ	2名
バーチャルプラットフォーム技術者	1名	アシスタント（人事部トレーナー）	1名

出典：CLC (2002-1) p.2.

2. スポークスマンの挑戦

最高経営責任者（CEO）に就任したロルフ・E・ブロイア（Rolf-E Breuer）は、ドイツの法律やドイツ銀行の長い伝統に基づいて「取締役会のスポークスマン（Spokesman of the Executive Board）」と呼ばれている²⁶が、これに因んで、デューク大学との提携で開発されたエグゼクティブ教育は「スポークスマンの挑戦（Spokesman's Challenge）」と名づけられた。

スポークスマンの挑戦は、デューク大学のバーチャルな教育環境を通じて継続的に大学教授や仲間と課題を討議し、与えられた課題を解決するプログラムで、学んだことを現実の仕事にフィードバックしながら組織文化を改革していく教育プログラムでもある。

この新しいエクゼクティブ教育プログラムは、以下のような特徴をもっている。

(1) 3つの学習レベル

学習が及ぼす影響について、Moehrle と Maffucci は、3つのレベルを指摘している（図表5）。第一は個人のレベルであり、第二は個人の所属するチームあるいは部門のレベルであり、第三は企業全体に及ぶレベルである。

ドイツ銀行ユニバーシティが用意する教育プログラムは、これら3つの各々のレベル、すなわち、全てのレベルに影響を及ぼすように考えられている。これは、短期的で日常的な仕事のための教育と、中長期的で戦略的な変革をもたらすための教育の両方を含んでいることを意味している。

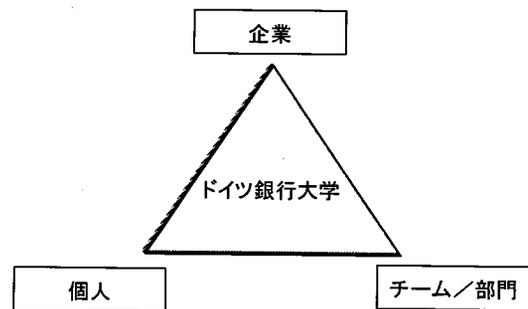
特に、エグゼクティブを対象とした教育は、経

営者個人の資質を向上させるためと同時に、エグゼクティブが所属する部門、あるいは全社的な変革をもたらすものであると考えられている。

後述するように、教育プログラムの設計にあたっては、教育参加者（受講者）の上司、同僚、部下を含め360度方向のフィードバックが求められている²⁷が、それも、参加者個人ばかりでなく、チーム／部門、そして組織全体が教育の成果を享受するためである。

また、参加者は、経営者の視点や、チームメンバーの視点、個人の視点をもちながら、複眼的に、問題の解決にあたるように求められている。

図表5 3つの学習レベル



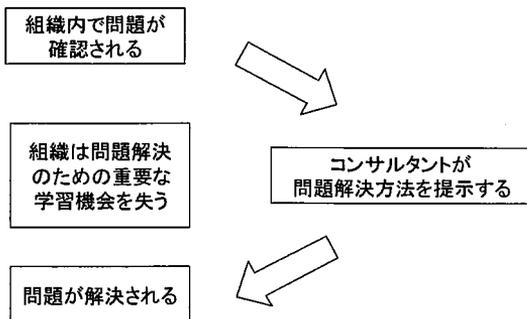
出典：Moehrle & Maffucci p.13.

(2) コンサルタントとの関係

エグゼクティブが毎日かかえる問題を処理するために外部コンサルタントを使うことがある。これは、エグゼクティブたちがコア・コンピタンスにあたる業務にエネルギーを集中し、アウトソーシングのメリットをいかして経営のスピードを速めるためには重要である。

しかし、外部コンサルタントに問題解決を頼ることは、社内的问题解決能力を減退させ、問題処理技術を低下させる。これは、外部コンサルタントのせいではない。外部コンサルタントは、社内的问题解決能力を向上させるために働くのではなく、むしろエグゼクティブの仕事を軽減するために契約に基づいて仕事をするのである。つまり、問題解決の過程で得られる体験がエグゼクティブにとって重要な学習の機会になっているのである

図表6 最大の学習機会の損失



出典：Moehrlé & Maffucci p.14.

(図表6)。

このため、ドイツ銀行の新しいエグゼクティブ教育は、こうした学習機会を失うことのないようにデザインされている。たとえば、「リアルタイム」のケーススタディを用いて、同時進行的に問題を解決させ、企業の戦略的な問題に参加させようとしている²⁸。

(3) 組織変革のための学習モデル

ドイツ銀行ユニバーシティ (DBU) が掲げる「スポークスマンの挑戦」は、ビジネススクールで学ぶケーススタディのような出来合い (off-the-shelf) のプログラムではない。ドイツ銀行が現在直面している戦略的な課題に基づいて、新しい挑戦をしながら相互に学び合い、ドイツ銀行の目標を達成するためのものである。

ドイツ銀行のマネージャーは、外部コンサルタントと同等の能力をもち、さらにビジネスを詳しく知っているという点で外部コンサルタント以上であると考えられている。しかし、業務に精通しているだけに、問題を十分認識できなかったり、伝統的なアプローチを打破できないリスクもあ

る。

そのために、デューク大学のアカデミック・パートナーが外部から客観的にチェックして、学習過程を充実するように設定されている。

スポークスマンの挑戦に参加した受講者によれば、デューク大学の教授陣は、「外部」の事例や他社の「ベストプラクティス」を紹介してくれたり、革新的な経営思想家や他のビジネススクールでの成果、理論的な方法など、内部では得られないヒントを与えてくれるということである²⁹。

(4) グローバル化とバーチャル教育

デューク大学の Fuqua School of Business における MBA グローバル・エグゼクティブ・プログラムには、インターネットを利用した学習プラットフォームが用意されており、ドイツ銀行のエグゼクティブ教育プログラムでは、これを活用している。

参加者個人、チーム、教授陣などのチューターは、バーチャル・ライブラリー (virtual library) やインターネット・リソース・センター (Internet resource center) を通じて、情報を交換することになった³⁰。

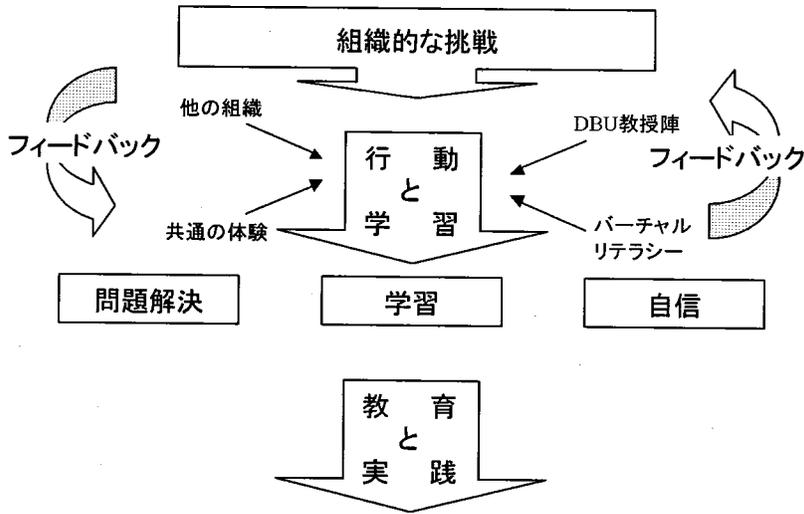
Moehrlé & Maffucci が紹介するウェブの一部から推測すると、「スポークスマンの挑戦」の全ての参加者に開かれたフォーラムと、各プロジェクト・メンバーのみがアクセスできる課題別のサイトが設けられているようである³¹。

これによって、時間と場所を選ばずに、討議したり教材を利用したりすることができる。

このため、ドイツ銀行の受講者たちは、ヨーロッパ、アメリカ、アジアの同僚と同じテーマを討議することができるが、実際のクラス討議よりも時間的に余裕ができて、熟慮した上で討議に参加することができるようになった。

Moehrlé と Maffucci は、「学習は、現実の課題や実際に興味がある問題と取り組むときに最も効果的である」と述べている。ある受講者は、「最初は他のビジネススクールのセミナーと同じようなものと思っていたが、最高経営責任者 (CEO) のプロイアが、ドイツ銀行の抱える現在の問題と取り組むと言った時から面白くなった」と述べている³²。

図表7 組織変革のための学習モデル



出典：Moehrle & Maffucci p.15.

しかし、ブローアがEラーニングの重要性を見抜いたのは、Eコマースに対する彼独自の先見性にに基づいている。彼は「銀行は伝統的にファイナンシャル・サービス市場で仲介者の役割を演じてきたが、インターネットの登場で、顧客が個別のファイナンシャル・ニーズに対する情報にアクセスし、ファイナンシャル・サービスを行なう発信者に直接コンタクトできるようになった。だが、Eコマースは、われわれに付加価値の高い新しいビジネス機会や新サービスを提供するチャンスを与えてくれた。グローバルなファイナンシャル・サービス市場で勝ち抜くためには、Eスピードで、このチャンスをもものにしなければならない。ドイツ銀行は、多様なスタッフのスキルや知識を革新して、顧客の要望に応え、付加価値の高いサービスを提供しなければならない」と述べている³³。

バーチャルな教育環境が有効にはたらくのは、特に、グローバル化して多様な価値観をもつ人々が参加する多国籍企業であろう。ドイツ銀行では、さまざまな国籍のマネージャーがインターネットを通じて討議に参加することで、相互の理會が深まり、共通の関心のもとにまとまりつつある。

討議に参加した受講者は「最初は多様な人々が

いるのでとまどったが、多様性を尊重することでチームワークができ、部門や地域によらず、グローバルな提言をすることができた」と述べている³⁴。

このように「スポークスマンの挑戦」というエグゼクティブ教育は、参加者だけでなく企業全体に付加価値を与えている。ある参加者は「ネットワークと協働の新たな精神」を獲得し、ドイツ銀行グループへの忠誠心が高まったとしている³⁵。

(5) トップの支援と関与

今日のドイツ銀行では、エグゼクティブ教育が広範に行なわれていて、組織全体で支援しているが、最初にエグゼクティブ教育が企画された1997年当時は、かならずしもそうではなかった。

第一は、Eラーニングに対する不安である。今日ではEラーニングはEコマースと同様に高く認知されているが、当時は、Eラーニングに懐疑的な人もいた。

第二は、はたしてエグゼクティブ自身が積極的に教育に参加するであろうか。また、通常の業務をかかえながら教育の課題をこなすことができるであろうか。というエグゼクティブ教育に対する不安である。

第三は、大学の教授陣が理論的なモデルを提供

するとしても、現実の経営課題を解決する手助けになるだろうかという疑問であった。

しかし、ドイツ銀行の場合、最高経営責任者（CEO）であるブロイア氏が強いリーダーシップをもって、この教育を断行した。彼は「知識とその活用が成功の鍵」として「誰もが知識と革新的リーダーの必要性を論じるが、現実的にそれを実行しているものはどれだけいるだろうか。知識を獲得し活用する能力を高め、それによってドイツ銀行の競争力を高めることがわれわれの課題だ」と述べている³⁶。

ドイツ銀行は、1998年1月に、5つの部門（Group Divisions）と本社機構（Corporate Center）に再編する機構改革を発表した。最高経営責任者に就任したブロイアは「顧客と製品に基づいて個別の責任を負う部門を独立させ、本社機構は部門を超える機能（supradivisional functions）を担う。5つの部門は市場に密着して、銀行は利益を志向しなければならない。すぐれたコスト構造、強い販売力、信頼性のあるプロダクトがグローバルな成功に不可欠である」と述べた³⁷。

1998年5月、ブロイアは、300人以上のシニア・マネージャーをババリア（Bavaria）に集めエグゼクティブ・カンファレンスを開催し、組織変革のための一連のワークショップや討議に参加させた。ブロイアは、情熱的にかつ率直に組織変革の必要性を論じたが、それまでの最高経営責任者がこれほどオープンにシニア・マネージャーと向き合って話すことはなかったもので、それは当時のドイツ銀行では初めてのことであった。このワークショップや討議を経て、ドイツ銀行がかかえる課題が明らかになってきた³⁸。

ブロイアは、これらの課題を引き続き討議して取り組むことをエグゼクティブ教育の課題として加えたのである。

ブロイアは、1998年の晩春に新モデルを使った最初のエグゼクティブ教育を企画するように命じ、このプログラムを「スポークスマンの挑戦」と名づけた。1998年の夏、20名の参加者が、すべての部門（business divisions¹）と多くの地域から選ばれ、デューク大学のキャンパスでブロイア自

身が開所式を行なった³⁹。

つまり、このエグゼクティブ教育のプログラムは、ババリアで開かれたエグゼクティブ・カンファレンスで提示された主要なポイントを引き継ぎ、翌1999年4月にブラッセル（Brussels）で開かれた次のエグゼクティブ・カンファレンスで討議結果を報告して提案を行なったのである。

このように（「スポークスマンの挑戦」という名称の通り）このエグゼクティブ教育は、最高経営責任者自身が深く関与し、支援するプログラムで、その成否はトップの責任と直結しているのである。

3. エグゼクティブ教育の実際

ドイツ銀行の場合、エグゼクティブ教育は3つの段階を経て、発展していった。

(1) 課題の発見と関係者の合意形成

第一の段階は、教育テーマとなる課題を発見し、教育プログラムに関係するスポンサー（教育の主催者やプロジェクトの管理者）、参加者（受講者）、チューター（デューク大学の教授陣や銀行内の専門家）が教育内容について合意することである。

課題の発見や確認をするためには、マネージャーがグループ・ディスカッションを通じてニーズを発見するなど、いくつかの方法が考えられる。最初の「スポークスマンの挑戦」では、1998年5月に開催されたエグゼクティブ・カンファレンスのワークショップで、この最初のステージが始まった。

次に、プログラムの主催者側（program sponsor）と潜在的なニーズについて話し合わなければならない。ここでいう主催者とは、ドイツ銀行の場合、トップの最高経営責任者ブロイアである。つまり、トップとの話し合いによって、教育プログラムのターゲットとなるグループや、組織内の戦略的な課題をどう定義するのかなど、ニーズの範囲を決め、組織をどの程度変革していくかを決めることが重要である。

話し合いの段階で、教育プログラム設計者は、

¹ 文脈から business division と Group Division は同じと思われる。

教育の影響を受けるターゲットグループのメンバーとインタビューを行なった。テーマ、問題、学習の必要性や環境が焦点になった。この段階が必要なのは以下のような理由による。

- ① 教育プログラムの設計者が、組織やターゲットとなるグループがどのようなものであるかを感じ取るため。
- ② 教育プログラムを受け入れられやすくするため。
- ③ 教育プログラムを参加者に認知してもらって、信頼を高めるため。
- ④ 教育プログラムのフレームワークの中でプロジェクトを実効性あるものにするため。

このようなエグゼクティブ教育の試みは初めてだったので、最高経営責任者のブロイアには、教育が成功するかどうかというリスクがあったが、彼は非常に積極的にこのプログラムに取り組んだ。

ブロイアは、非常にオープンな態度で、設計者チームと定期的に会合した。ドイツ銀行を最良のものにするために、伝統的でないやり方も歓迎した。ブロイアは、教育プログラムのスポンサーであるばかりでなく、教育で取り組む4つのプロジェクトのスポンサーにもなった。

話し合いの過程で、基本的な設計、予算、タイムスケジュールや参加者が決定されていた。プログラムの設計者は、ブロイアや取締役会のメンバーに対して人選上の注文をつけた。つまり、各部門で業績の優れた人物で、潜在能力の高い者を抜擢するように依頼したのである。

次に、デューク大学の教授陣とプログラムの詳細が詰められた。ドイツ銀行の業務、戦略的なニーズ、組織文化、参加者のレベルなどの背景について時間をかけてブリーフィングがなされた。

この段階で、個人的なキャリアプランを提示して、参加者の理解を得ることも重要である。参加者に期待されていることや責任範囲など、教育がもたらす結果について、上司、同僚、部下など360度の方向にフィードバックされることを確認する必要がある。

(2) プログラムの実施と学習

第二の段階は、教育プログラムの実施と学習である。

教育プログラムは、①個人の向上、②プロジェクトの運営、③関連する理論やモデルの評価、という3つのアクションからなっている。

また、グループ参加者全員による全体会合、アクション・ラーニングの行事、バーチャル環境による学習が取り入れられるのが普通である。

参加者は、教授陣や銀行内の専門家の個人指導を受ける。こうした指導は、バーチャルな学習プラットフォームを活用して行なわれる。教授陣は、世界中に散らばっている参加者のブリッジ役として、議論の発散を防いだり、理論的な枠組みや、外部の参考資料、ベストプラクティスなどを与える。ブロイアへの最終報告を作成するときには、重要なポイントを指摘したり、非現実的な提案にならないようにサジェスションを与える。エグゼクティブは皆忙しいので、問題を表面的に捉えて、安易な解決策を提案しようとするが、教授陣などが、本質を見据えるように指導していく。

参加者は、銀行内や大学の資料、外部や図書館やインターネットの情報を活用して自主的に学習するが、未成熟で単純な解決方法や行き過ぎた方向に向かわないように参加者同士が相互にチェックしあう。銀行内の専門家やデューク大学の教授陣が相互教授を批判的に見て、参加者が、経営者の視点や、チームメンバーの視点、個人の視点をそれぞれ失わないように指導する。

参加者は、相互教授に加えて、プロジェクト・スポンサーと定期的にコンタクトして、フィードバックを行なわなければならない。各プロジェクトには、プロジェクト・スポンサーがいる。プロジェクト・スポンサーは、参加者をチーム別に分け、進捗状況について報告を要求し、指示や支援を行なう。プロジェクト・スポンサーは、多くの場合、トップマネジメントであるから、この教育プログラムは、トップマネジメントにも教育の機会を提供していることになる。

チームは、プロジェクト・スポンサーにプロジェクトに関するプレゼンテーションをし、最終報告書 (project proposal) を提出するが、重要なことは、コンサルタントのチームのように活動す

ることである。最終報告書は、コンサルタントが提出するのと同じように、問題の分析から実施計画、費用や資源の見積もりなど、あらゆる要素をそなえてなければならない。

こうしたプロジェクト・スポンサーへのフィードバック自体がエグゼクティブ教育になっている。提案内容ばかりでなく、プレゼンテーション技法やトップマネジメントへの影響力、政治的な技術など、将来、重役として必要なものすべてが含まれているからである。

(3) 教育のフォロー

第三の段階は、教育成果をどのように評価し、扱うかである。

プロジェクトで提案されたことは、その範囲や質、プロジェクト・スポンサーの決意、他部門や他のプロジェクトとの責任関係にも左右されるが、実際に実行される。実現できるものは、教育参加者の不満が残らないように、すみやかに実行の移すべきである。

ここでもトップの決断が重要である。プロイアは、「スポークスマンの挑戦」から生まれた提案を重視して、同僚の取締役会メンバーに、最終報告結果を実際に実行するように求めた。

最終報告内容は、ドイツ銀行ユニバーシティにあるバーチャル・ライブラリーに保管され、同僚や他のプロジェクト・メンバーが閲覧できるようにされている。これは、異なるプロジェクトで学習したものが学びあえるチャンスを提供するばかりでなく、次の教育を受けるメンバーに大変参考になっている。

最初のエグゼクティブ教育の卒業生は、学んだことを伝えるという意味で、学習者から教育者へ、その役割を変えていくことになる。たとえば、教育の過程で学んだ用語や語彙は、次の学習者や職場に伝えられ、共有されていく。

また、卒業者は、教育終了後も同じプロジェクトの仲間（チーム）と継続的にコンタクトを続けて、提案内容の実施にむけて努力したり、インフォーマルなワークショップを開いたりしている⁴⁰。

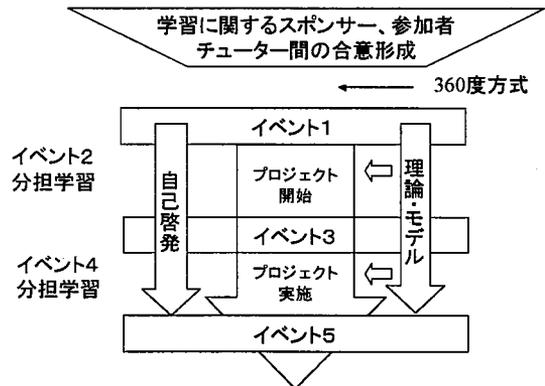
教育の最大の成果は、参加者が戦略的な課題に取り組み、複雑な問題を解決する自信を得たこと

である。これが、日常業務の遂行にあたってエグゼクティブとしての能力を高めていることはいうまでもない。

(4) エグゼクティブ教育の構造

ドイツ銀行におけるエグゼクティブ教育の構造は図表8のように示される。

図表8 教育プログラムの構造



出典：Moehrle & Maffucci p.26.

この教育課程では、3つか、5つ、あるいはそれ以上のイベントが用意されており、自己啓発（personal development）、プロジェクト・ワーク（project work）、プロジェクトに関連した理論やモデルの教授や紹介が含まれている。

ここでは、3つの異なる学習が期待されている。

- ① 個人的な学習
- ② チームの士気高揚
- ③ スポンサーに対する提案

このプログラムは、約6ヶ月かけて行なわれる。当然のことながら、最高経営責任者であるプロイアがプロジェクト・チームと討議するなど深く関与しているために、彼のスケジュールによってイベントの開催期間や開催地は変更されるが、標準的なスケジュールは図表9の通りである。

最終的なプレゼンテーションは、全世界から200—300名のシニア・マネージャーが集まるエグゼクティブ・カンファレンス（イベント5）で行なわれる。シニア・マネージャーたちは、発表さ

図表9 スポークスマンの挑戦（標準的なスケジュール）

時期	期間	プロジェクトを通じた学習	リーダーシップ向上のための活動
イベント1 10月下旬	5日間	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの紹介 ・課題に関する討議 ・チームとプロジェクトの割当 ・エグゼクティブ教育 ・プロジェクトの行動計画 ・バーチャル学習プラットフォームの紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己啓発の計画
	6-8週間	分担学習と協力	<ul style="list-style-type: none"> ・360度方式のリーダーシップ評価
イベント2 12月上旬	3日間	<ul style="list-style-type: none"> ・エグゼクティブ教育—経営理論 ・プロジェクト・チームの会合 ・参加者だけの中間プレゼンテーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・360度方式の評価のフィードバック ・各自のリーダーシップ能力開発計画 ・エグゼクティブによるコーチング ・チーム形成/ネットワーク形成活動
	6-8週間	分担学習と協力	
イベント3 1月下旬	2日間	<ul style="list-style-type: none"> ・エグゼクティブ教育—経営実践 ・CEOへのプレゼンテーション 進歩や発見をCEOと討議 	<ul style="list-style-type: none"> ・エグゼクティブによるコーチング
	6-8週間	分担学習と協力	
イベント4 3月下旬	1日間	<ul style="list-style-type: none"> ・最終討議のためのプロジェクト・チームの会合 ・CEOへの提案 	
イベント5 4月下旬	1日間	<ul style="list-style-type: none"> ・エグゼクティブ・カンファレンスへの提案 ・シニア・マネージャーの提案検討 ・優勝チームの決定 	

出典：CLC (2002-1) p.2.

れたプロジェクト・チームの提案内容の実現に向けて、実行の可能性を検討する。最後に最高経営責任者が優勝チームを表彰する。

4. その後の進展

ドイツ銀行のエグゼクティブ教育は、現実のテーマと取り組みながら、その後も発展していった。その過程を振り返ってみたい。

(1) 4つの挑戦

この種のエグゼクティブ教育は初めての試みであったため、難しい戦略的課題と何ヶ月も取り組まなければならず、最初は「時間の無駄」だと考えた参加者もいた。しかし、ブロイアが、最初からオープンな態度で提案に期待したので、参加者は熱心に課題に向き合った。彼は、個人的に参加者に助言を求め、以下のような質問をぶつけた。これが、「スポークスマンの挑戦」に与えられた

「4つの挑戦」であった。

- ① 真にグローバル企業の組織文化はどうあるべきか。そのために、ドイツ銀行はどのような改善をすべきか。
- ② 成功する組織はどのようなマトリックスをもっているべきか。そのために、ドイツ銀行はどのような機構改革をすべきか。
- ③ ドイツ銀行がもっと革新的で企業家精神をもつにはどのようにしたらよいか。
- ④ ビジネスを成功に導くために重要な資産であるナレッジ(知識)をどのようにマネージしたらよいか。

さらに、プロイアは、参加者に対して、ドイツ銀行のミッション(mission)とコア・バリュー(core value)に関するステートメントを作るように要請したのである。

そして、これら4つの挑戦にしたがって、4つのプロジェクト・チームが編成され、プロイア自身が約6週間に一回の割合で、プロジェクト・メンバーのフィードバックを担当したのである。

(2) バンカース・トラストの買収と成果の報告

エグゼクティブ教育が始まって数週間後に、ドイツ銀行はバンカース・トラストの買収を発表した。エグゼクティブ教育の参加者たちは、それぞれの部門で、バンカース・トラストとの統合に伴う案件をかかえ、日常業務の量が増大した。統合の期限が、プロジェクトの発表が予定されているブラッセルのエグゼクティブ・カンファレンスと重なって、教育からの離脱を考えた参加者もいた。

しかし、プロイアは、エグゼクティブ教育の課題はバンカース・トラストの買収に匹敵するほど重要だとして、受講者たちに教育の継続を求めた。ドイツ銀行のミッションやコア・バリューに関するステートメント作りが、異なる文化をもつ二つの組織が合併するという事態に必要なこともあった。

参加者の希望もあって、成果はまず1999年3月の取締役会に報告され、翌4月にブラッセルで開かれたエグゼクティブ・カンファレンスに提示さ

れた。プレゼンテーションは聴衆が立ち上がって拍手をするほど大変好評で、プロイアは「スポークスマンの挑戦のおかげでドイツ銀行には新しいチームスピリットが生まれた」と述べた⁴¹。

エグゼクティブ教育のエクストラ・ワークショップで検討されたミッション・ステートメントとコア・バリュー・ステートメントは、新しいグローバル・キャンペーンである「Leading to Result(成果に繋げる)」に生かされている。

(3) スポークスマンの挑戦2000年版

第一回の成功を受けて、第二回目のエグゼクティブ教育プログラム「スポークスマンの挑戦2000年版」が始まった。プログラムは1999年12月にフランクフルトで立ち上げられ、同じようにさまざまな部署から選ばれた20名の参加者は、2000年2月初旬にデューク大学で会い、2000年6月にベルリンで開かれるエグゼクティブ・カンファレンスでプレゼンテーションを行なうことになっている⁴²。

今回、「スポークスマンの挑戦2000年版」に与えられた「4つの挑戦」は以下の通り、価値の創造に関する課題であった。

- ① 部門間のシナジー効果を生み出して価値を創造するにはどうすればよいか。つまり、どのようにしたら複合企業体のデメリットをメリットに転換していけるか。
- ② コストをうまく管理して価値を創造するにはどうすればよいか。
- ③ 後ろ向き(reactive)ではなく前向き(proactive)に仕事をして価値を創造するにはどうしたらよいか。
- ④ 将来の買収を通じて価値創造的な意思決定をし、自らの経験や買収先の経験から学ぶためにはどうしたらよいか。

(4) エグゼクティブ教育の効果

エグゼクティブ教育の成果は、さまざまな形でドイツ銀行の組織文化を変革しつつある。

第一は、教育に参加したシニア・マネージャーたちだけでなく、全組織の教育プログラムによい影響を与えたことである。プロイアのエグゼク

ティブ教育に対する熱心さのお陰で、全てのレベルで教育の重要性が見直された。

たとえば、法人顧客および不動産部門 (Corporate and Real Estate division) は、新しいラーニング・アカデミー (Learning Academy) で取引と支払い業務に関するサービスのための教育プログラムを計画している。同部門長は「エグゼクティブ教育のおかげで、教育における企業家的思考や組織開発や戦略的責任の重要性が認識された」と述べている⁴³。

グローバル・テクノロジー&サービス業務部門 (GTS: Global Technology and Services) の若いエグゼクティブやプロジェクト・マネージャー向けの教育、学習変革への関与のプログラム (LCPI: Learning Change and Process Intervention) も、個人的な技術の向上のみならず、世界に分散したチームをリードする能力を養成するものである。この LCPI は、スポークスマンの挑戦と同様、2年目を迎えたが、その提案内容は、同じように高く評価されている。

第二は、参加者たちが部門や仕事の枠組みを超えて交流し、タコツボ (silo) から抜け出して他部門の仕事を理解し、広い視野を獲得することができた⁴⁴ことである。

ある参加者は「通常会えないトップとコンタクトをとることができただけでなく、異なる部門の人々と話し合う中で、思ったより共通点が多いことに気づいた」と述べている⁴⁵。

業務だけでは知り合うことのできなかつた人々と、教育を通じて共通の体験をしたことは大きな意義がある。通常の教育プログラムは、個人の能力向上をめざすことが多いが、ドイツ銀行における「スポークスマンの挑戦」は、個人の問題解決能力だけでなく、チームとしての問題解決能力を高める結果になったのである。

第三は、教育がコストを削減させ、効率よい組織体制を作る役割を果たしたということである。相互に仕事を知ることができ、ネットワークが形成され、協力体制が整ったことで業務の効率化がはかられたのである。

機関投資家向国際金融事業部門 (GCI: Global Corporates and Institutions) では、e-GCI という部署がEコマースを活用した金融商品Eプロダ

クトを開発しているが、同部門の教育担当マネージャーによれば、教育プログラムで得られたノウハウが商品開発に活用されているという⁴⁶。

第四に、能力も士気も高いグローバルなマネジメント・チームが形成されたということである。スポークスマンの挑戦の参加者が、プレゼンテーションを終えたときに沸き起こった拍手と感動は、ドイツ銀行のマネージャーたちに一体感を感じさせるものだった。教育のおかげで、国籍や宗教や文化を超えて、株主の価値を増大するという共通のゴールにむかって団結力を高めることもできた。

もちろん、他の教育プログラムでも同様だが、教育の効果について数量的に示すことは難しい。ドイツ銀行の「スポークスマンの挑戦」の場合、アドバイザーへの支払い、資料代、交通費など「スポークスマンの挑戦」に必要な外部費用は年間約60万ドルをいわれているが、この数字には、行内の支援スタッフの費用などオーバーヘッドコストは含まれていない⁴⁷。「スポークスマンの挑戦」のプログラム・マネージャーであり、本論が参考にした論文の著者であるMichael Maffucci氏は、もし、中間管理職向けの教育であれば、効果は計算可能かもしれないが、エグゼクティブ向けの教育であるために評価は難しいと述べている⁴⁸。ただし、「スポークスマンの挑戦」を終了した者のうち18名が最上級職 (seniormost ranks) に昇格しているという⁴⁹事実が、教育効果の一つを示しているといえよう。

最後に

ドイツ銀行 (Deutsche Bank) のコーポレート・ユニバーシティに対する取り組みは、日本企業にとって少なくとも3つの点で参考になる。

第一は、ドイツ銀行がもともと非アメリカ圏の企業であったという点である。第二は、同銀行が急速にIT革命に適応してグローバルな企業として成長している点である。第三は、そのために伝統的で同一的 (homogeneous) な組織風土を改革してグローバルな教育と人材育成を模索しているという点である。

さらに、コーポレート・ユニバーシティを最近になって立ち上げたという事実が参考になると考

えられる。コーポレート・ユニバーシティには、ハンバーガー・ユニバーシティやモトローラ・ユニバーシティやディズニー・ユニバーシティのように、長い歴史をもつものも多いが、ドイツ銀行の事例は、これからコーポレート・ユニバーシティを立ち上げ、それを活用していこうという日本企業に有益な情報を提供してくれると思われる。

また、ドイツ銀行の事例は、企業以外でも参考になる。新しい国際競争に打ち勝つために「構造改革」を急ぐわが国の政府・行政にとっても興味深い事例となるかもしれない。現在、世界で起きていることは、民主主義の仕組みをはじめとする近代国家の枠組みとは何かを再度考えさせる機会を与えている。テロも麻薬も略奪も、国民の意識が変わらなければならぬ。教育の重要性を考えさせられることである。

わが国においても、教育改革が叫ばれて久しい。大学改革も産学協同の実も見えないのは、大学も企業もそれぞれの枠組みの中からだけ教育を見据えているからではないだろうか。企業は、自らコーポレート・ユニバーシティを設立し、トップの責任と強いリーダーシップで教育改革に臨む時代になったのかも知れない。

筆者は、今後も「コーポレート・ユニバーシティ」という、日本では新しい教育概念を追求し、より多くの事例を検討しながら、新たな教育のあり方を模索していきたい。(了)。

[注]

- ¹ 井原・鶴岡 (2001-紀要23-1)
- ² Meister (1998) p.29. およぶ p.267.
- ³ Meister (1998) p.123.
- ⁴ Meister (1998) p.123. (原典は Rifkin, Glenn, "The Loneliness of the Lay-Off Survivor," New York Times, January 3, 1993, Business Section, p. 1.)
- ⁵ 日経ビジネス2001年7月2日 p.35.
- ⁶ Meister (1998) p.70.
- ⁷ 井原 (1996-紀要18-1) 井原 (1996-紀要18-2) など
- ⁸ 井原 (1997-社会経済学会) 井原・小方 (2001) など
- ⁹ ユーロマネー誌、2000年9月号 Euromoney Global Financing Guide
- ¹⁰ ユーロマネー誌、2000年1月号 Highlights from the Poll of Polls

- ¹¹ ユーロマネー誌、2000年7月号 Euromoney Awards for Excellence
- ¹² Moehrle & Maffucci p.6.
- ¹³ Moehrle & Maffucci p.7.
- ¹⁴ Moehrle & Maffucci p.7.
- ¹⁵ Moehrle & Maffucci p.10.
- ¹⁶ Moehrle & Maffucci p.11.
- ¹⁷ Moehrle & Maffucci p.7.
- ¹⁸ Moehrle & Maffucci p.8.
- ¹⁹ Moehrle & Maffucci p.8.
- ²⁰ Moehrle & Maffucci p.10.
- ²¹ Moehrle & Maffucci p.10.
- ²² Moehrle & Maffucci p.8.
- ²³ Moehrle & Maffucci p.9.
- ²⁴ Moehrle & Maffucci p.10.
- ²⁵ Moehrle & Maffucci p.11.
- ²⁶ Moehrle & Maffucci p.1.
- ²⁷ Moehrle & Maffucci p.22.
- ²⁸ Moehrle & Maffucci p.14.
- ²⁹ Moehrle & Maffucci p.16.
- ³⁰ Moehrle & Maffucci p.29.
- ³¹ Moehrle & Maffucci p.29. の Figure 6. から筆者が推測。
- ³² Moehrle & Maffucci p.17.
- ³³ Moehrle & Maffucci p.17.
- ³⁴ Moehrle & Maffucci p.17.
- ³⁵ Moehrle & Maffucci p.17.
- ³⁶ Moehrle & Maffucci p.19.
- ³⁷ Moehrle & Maffucci p.20.
- ³⁸ Moehrle & Maffucci p.20.
- ³⁹ Moehrle & Maffucci p.19. 参加者は、Vorstand とよばれる部門の経営者機関が選出した30-35名の候補者から最高経営責任者のプロイアが20名を選び、プロイア自身が参加者に対して直接招請状を送付することができ、それによってできた欠員は残りの10-15名から選ばれる。不参加を申し出た者も次回以降の候補者に選ばれることができる。CLC (2002-1) p.3.
- ⁴⁰ Moehrle & Maffucci p.25.
- ⁴¹ Moehrle & Maffucci p.31.
- ⁴² Moehrle & Maffucci p.31.
- ⁴³ Moehrle & Maffucci p.33.
- ⁴⁴ Moehrle & Maffucci p.33.
- ⁴⁵ Moehrle & Maffucci p.35.
- ⁴⁶ Moehrle & Maffucci p.36.
- ⁴⁷ CLC (2002-1) p.5.
- ⁴⁸ CLC (2002-1) p.6.
- ⁴⁹ CLC (2002-1) p.1.

参考文献

- CLC (2002-1): "Deutsche Bank's CEO-Led Action-Learning Challenge for Leaders," Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board, January 2002.
- 井原 (1996-紀要18-1): 井原久光「パラダイムと経営学一知の体系に関する考察とモデル化」長野大学紀要第18巻第1号、1996年。
- 井原 (1996-紀要18-2)「経営学的パラダイムの展開-脱計画経営のための論考」長野大学紀要第18巻第2号、1996年。
- 井原 (1997-社会経済学会): 「市場戦略とパラダイム変革」経済社会学会年報第19巻 (現代書館)、1997年。
- 井原・小方 (2001): 井原久光・小方博文「雪印乳業の再建活動-食中毒事件後の軌跡とその考察-」長野大学紀要第23巻第3号、2001年。
- 井原 (2000): 井原久光『テキスト経営学 (増補版)』ミネルヴァ書房、2000年。
- 井原・鶴岡 (2001-紀要23-2): 井原久光・鶴岡公幸
- 「コーポレート・ユニバーシティ-グローバルな人材開発のための新しい戦略的概念-」長野大学紀要第23巻第1号、2001年。
- McDonald's Japan Corporate Profile 2001: 日本マクドナルド広報資料「McDonald's Japan Corporate Profile 2001」日本マクドナルド社、2001年。
- Meister (1998): Jeanne C. Meister, Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, McGraw-Hill, 1998.
- Meister (2000): Jeanne C. Meister, "What is a Corporate University?" 『GLOBAL MANAGER』VOL2、(財)国際ビジネスコミュニケーション協会、2000年8月。
- Moehrle & Maffucci: Martin Moehrle and Michael Maffucci, "Deutsche Bank: Learning from the CEO," in Learning from the CEO-How Chief Executives Shape Corporate Education, ed, Jeanne C. Meister, Corporate University Xchange, 2000.