

ハーバードの学びを仙台で！

第2回目はケースメソッド



ハーバード・ビジネス・スクール(HBS)で20年間教鞭をとった竹内弘高先生が監修・出演する、ハーバード流 self-learning オンライン研修プログラム「グローバル人材認定プログラム by Prof. Hiro Takeuchi」。仙台初上陸となるこの学びの場。その第2回目が12月3日(水)、仙台市若林区のINTILAQ 東北イノベーションセンターで行われた。

前回のキックオフに登壇したのは、ハーバード・ビジネス・スクール卒業生でグローバルアストロラインズ社代表の児玉教仁氏。リーダーシップ開発の最重要要素は「自己認識」であることを説明し、参加者は自己認識を高めるためのワークに取り組んだ。

中間発表となる第2回には、いよいよ竹内弘高先生が登場。開始に先立って仙台市経済局イノベーション推進部長の高橋勝美から挨拶があり、竹内先生が東日本大震災後、仙台・東北の人材育成に多大なる協力をしてきていることへの感謝を述べた。そして、人口減少の激しいこの地域において、グローバル人材の育成がいかに重要であることを述べた。

CEO の大胆な交代で、
Ferrari に何が起こる？



そしていよいよ竹内先生の講義。ハーバード・ビジネス・スクールで実際に行われている「ケースメソッド」というもので、特定の企業の課題を取り上げて、多様な思考、議論を展開し、実すぐにでも活かせるようなスキルを身につけるといふもの。

今回取り上げるケースは、イタリアの超高級車メーカー「Ferrari」。2022 年、CEO が物理学者で半導体メーカーの社長などを務めたベネデット・ヴィーニャになったことで、これまで成功していた経営戦略から 180 度違うカーボンニュートラルに舵を切ったことについてだ。

事前に Ferrari の経営状況などの資料を受け取っていた参加者は、Ferrari が IPO を行っていること、株価は決して悪くはないこと、従業員数も増えていることなどを指摘。

「では、調子がいいときになぜこんな転換を行ったんだろう」と、竹内先生は参加者に問う。

するとある参加者が「イノベーションをしたいときです。変革を起こして、今まで方向と舵を切っていきたい時に、そういう起爆剤になるような人が必要」と持論を展開。それを聞いた竹内先生は「この場合はそうですね。彼のミッションはイノベーションを Ferrari で起こすこと。皆さんの会社でも、イノベーションは大事だって毎日言っていないですか？でも、失われた 30 年、それがもしかしたら 40 年になるにもかかわらず、日本の会社のトップは変わらないですよ。日本では不可能に近い」と話した。

あの Ferrari がカーボンニュートラルに舵を切った!?
新 CEO の判断に、参加者の YES と NO を問う



そして 2 分間の Ferrari のプロモーション動画を流した竹内先生は、参加者にカーボンニュートラルに舵を切ったヴィーニャの戦略に YES か NO で挙手させた。参加者は YES か NO で分かれるが、ここで圧倒的に多かったのは YES。NO はわずか 4 人だった。

そして竹内先生は「Ferrari の対カスタマーへのコンペティティブ・アドバンテージは何だと思う？」と問いかける。すると参加者からは「圧倒的なスポーツカーとしてのブランド力」「F-1 で無敗の優勝を誇っていたという点」「レース場外でスリルを求めることができる」「官能的な赤色」「振動」などの意見が上がった。

そして続いては、対サプライヤーへのアドバンテージについて問う。参加者からは「Ferrari の部品をつくっていることが名誉」などのコメントが出た。

さらに、対従業員へのアドバンテージ。「フェラーリで働いていることが、キャリアにとってプラス」「福利厚生やトレーニングの手厚さ」という意見が出た。これに対して竹内先生は「Ferrari のトレーニングは本当にすごい。最後は車を 1 台つくれるほどになってしまう。だから他のところに移らないのかもしれないね」とコメント。

再び参加者に問われる YES か NO
あなたのテイク・アウェイは？



ここまでのセッションを経て、再び YES か NO を問う竹内先生。すると NO が 1 人増え、それぞれの一言コメントでのディベートを行うように促す。今度も対カスタマー、対サプライヤー、対従業員でのアドバンテージについてだ。

すると NO の立場の参加者は「カスタマーが求めているのは音だったり、フェラーリにしか出せないスピードだったりするので、そのロイヤルティがコンペティティブ・アドバンテージとすれば、EV 車に変えちゃうと全部それを覆す話になりかねない。なので、失敗に終わるんじゃないか」と。その意見に対して YES の立場の参加者は「クラブ会員になれるから、一流のところに行きたい層に刺さりそうな気がする」とコメント。その後もそれぞれの立場から闊達なディベートが行われた。

そして竹内先生は「このケースメソッドのいいところは『正解がない』こと。HBS でもそうだし、このディスカッションとディベートでも、スタートアップを目指す人とプライベートエクイティを目指す人ではテイク・アウェイが違う。ジグソーパズルのピースを 1 個ずつ集めて、自分なりに何の問題解決できるか考え、世の中を変えるリーダーを育てるのが目的です。みなさん、今日自分にとってのテイク・アウェイを紙に書いて持ち帰ってください」と。

仙台はスタートアップのマインドセットが強い
だから、仙台でやることに意味がある



そして「HBS ではこの 60 年で就職先が変わってきている。ビッグカンパニーからスタートアップへ。我々が仙台と一緒に仕事をできるのは光栄だと思っているのは、スタートアップのマインドセットが一番強いところ。その理由は、我々 1945 年の敗北で東京が何にもなくなった経験みたいなものを 2011 年に仙台は体験しているから。だから素地がある。だからそういう意味で、仙台市がグローバル・アカデミーを選択してくれたというのは本当にありがたい」と、講義を締めくくった。

参加者の 1 人である 30 代の男性に、この日の感想とテイク・アウェイが何だったかを聞いた。「答えがない問いに対して、限られた情報の中で頭を使ってなんとか自分の意見をつくり出そうという営み自体が、自分自身を成長させるすごくいい機会になりました。テイク・アウェイは、仕事柄カーボンニュートラルへのシフトが事業活動に直結するのですが、いわゆる“社会的によい”みたいなことに対して、100%字面通りに賛成してしまうのは、ビジネスのあり方としては違うと思っています。今日のフェラーリの事例にあるように、実際の社会的正義もありつつ、会社としてビジネスとしてどういう利益を生み出すのか。どう両立させるかというのが、この事例からの学びでした」と、話してくれた。