

「突撃！隣の仕事人」シリーズ第一弾は、横河電機株式会社（以下、横河電機）人財本部の坂田二郎氏に突撃インタビューさせていただきました。次世代リーダー育成の場である「横河経営塾」の運営に携わってきた坂田氏に、研修運営サイドとして経験されたことや、ご自身の育成に対する考えをお伺いしました。

\*\*\*\*\*

## 【横河流は「前例にとらわれずやってみよう」 - 社長の発案で始まった自社戦略立案研修】

**編集部：**御社は人材育成に力をいれておられますが、御社ならではの人材育成の特徴を教えてください。

**坂田氏：**横河電機の研修の特徴を一言でいえば、「時代の流行りの少し先をいく」でしょうか？当社の教育に対する基本的な考え方は、「社員個人の自己研鑽と切磋琢磨を原則として、会社はその動機付けと必要に応じた知識・能力の習得の機会を提供する」というものです。この考え方に沿っていけば、具体的な研修を企画する際には、前例のあるなし、実績のあるなしに関わらず、「自分たちがいいと思ったモノはすぐに取り入れる」ことを積極的に行っています。例えば、世の中でコーチングが流行ると、弊社はすでに数年前に研修プログラムに取り入れているといった感じですね。迷った時は、「とりあえず一回やってみよう。それでダメなら考え直せばいい」という姿勢で臨んでいます。数ある研修の中でも、最も特徴的なのは、通称「横河経営塾」という、次世代経営幹部候補を育てる目的で行っている研修です。今でこそ経営塾は他企業でもやっていますが、弊社で2002年に始めた当時は、このようなスタイルの研修を行っている企業はまだ少なかったようです。



横河電機株式会社 人財本部 坂田二郎氏  
社会人1年目から人事に配属され、その後も人事一筋で活躍されているスペシャリスト。横河電機の人材育成の目玉「横河経営塾」の運営を2005年から3年間担当し、横河電機の次世代経営幹部育成に貢献。現在も様々な面から横河電機の人材育成を支えている。

**編集部：**その「横河経営塾」とはどのような研修なのですか？

**坂田氏：**「横河経営塾」は、将来幹部候補になりうる人材を選抜して行う長期に渡る研修です。対象者の階層によって3つのプログラムがあり、私が担当していたのは主にライン長クラスのマネージャーを受講者として選抜し、ビジネスリーダーとしての課題解決力向上を図ることを目的としていたものでした。このプログラムは大きく分けると二つのパートで構成されていて、一つはMBA的なビジネスの知識やスキルを養うパート、もう一つはそのMBA的なスキルを使って、自分たちで自社の戦略を立案するというパートです。

研修は4月から12月まで8カ月に渡るもので、その間に3回、テーマ検討会、中間報告会、最終報告会として、研修参加者がチームで議論・検討した戦略を経営層にプレゼンテーションします。特徴的なのは、最終報告会でトップがその内容の実行可否を判断するという点でしょうか。12月に終わるというのも翌年度の事業計画に間に合うことを意識していました。そこで提言された戦略が本当に採用され、実行に移されたものもあるんですよ。

**編集部**：横河経営塾を始めたきっかけは、何だったのですか？

**坂田氏**：そもそもは、当時の社長が「次のトップを育てるために、学びの場を与えたい」と発案したのがきっかけです。A4のレポート用紙に本人が手書きでしたための「横河経営塾綱領」というものが会社に保存されているのですが、その中で「人間とは何か」「会社とは何か」「リーダーとは何か」など、組織の長たる者が考えるべき概念についての問いを書き連ねています。その抽象的な概念を、研修プログラムにしていくのは苦労があったと思いますが、トップの強い意思が原点にあるということはよく理解できます。社長は、「人材の育成は研修だけではなんとかなるものではない、仕事を通じて試行錯誤してみても初めて人は育つものだ」という考えを持っていたようですが、一方で後継者を自分の目で見抜きたいという思いもあり、経営塾の実施に至ったようです。社長自身の発案だったこともあり、初回の運営までには経営陣を巻き込んでの打ち合わせを、何度も何度も重ねたそうです。最終的には横河流で「とりあえず1回やってみよう」となったと私は想像していますが（笑）。

### 【初回の失敗で研修の重みを肝に銘じた - 受講生の変化が何よりの成功】

**編集部**：坂田さんが初めて横河経営塾に参加した時の感想を聞かせてください。

**坂田氏**：私は2005年から運営に携わったのですが、その前年に「まずは今やっている研修を見てみれば」と言われて見学にいったのが最初です。御社の井上さん（シンスターCEO）が、講師をされていた、自社戦略立案の最終報告会前のセッションだったのですが、正直「この人たち何かおかしいんじゃないの？」と思いました。過去に非常に盛り上がり成功した研修をいくつか見たことはあったのですが、この研修では、それを遥かに超えて、受講者一人ひとりが熱く自分の思いをぶつけあい、講師と受講者が半ばけんか腰になって真剣に会社のことを議論していたのです。井上さんがピシバシとぶつけてくる質問に、受講者が全力で挑んでいる、そんな研修でした。そしてその翌年から、縁あってその横河経営塾の運営を担当することになったんです。

**編集部**：運営される中で、ご苦勞されたことや、大変だったことはありますか？

**坂田氏**：自分が担当した最初の年のことが今でも忘れられません。トップに対する初めてのプレゼン（テーマ検討会）の日のことです。その日は朝から事務局の運営上の色々なミスが重なっていました。重苦しいムードの中でプレゼンが進んでいったのですが、発表後の提言内容に対する社長からのコメントも大変厳しいものでした。各チームの発表内容における課題意識が、それまで自分が社員に伝えてきた経営方針を理解しきれていないことから発しているように聞こえたようです。そのようなことがあったので、受講者も我々もその後はより一層真剣に取り組むきっかけにはなったのですが、最終報告会の日まで、本当にこれで大丈夫か？とドキドキでした。

その大変だった日の後、上司に呼ばれて言われたことが今でも心に残っています。「いろいろ事情があったかも知れんが、将来の幹部候補生が社長の面前で怒られるような状況は作るな。受講者の一人ひとりのキャリアに傷をつけたら、取り返しがつかないくらい大事な場であることを忘れるな」と。受講者は将来のリーダー候補なわけですから、自分たちのミスや不備で彼らの評価に何か影響するようなことがあっては絶対ならないわけです。今では、最初の担

当の時にこんなアクシデントがあったことを感謝しています。運営側の責任の重さを肝に銘じましたからね。他にこのプログラムで重要なのは、受講者の人選と、トップの協力を得ることです。人事が候補を選び、自推も受け付けて、事業部とも相談をしながら最終的に決めるのですが、選抜型研修を名乗る以上、相応しいメンバーを選ばなければなりません。また、次世代リーダーの育成の研修を成功させるには、トップの強い意思と協力が不可欠です。

後は、研修そのものが厳しい内容のもので、事務局として、受講者に向けなくて済む負担はかけないようにすることと、一方で担当初年度のようにトップから直接雷を落とされなくても8ヶ月間よい緊張感を維持していてもらうにはどうすればいいか(笑)ということは私なりに配慮しましたね。

**編集部:** そのような経緯がありながらも、坂田さんが担当された横河経営塾は、総合的にはどうだったのでしょうか？



**坂田氏:** 毎年それぞれの大変さがありながら、非常に充実したものになりました。受講者は、幹部候補生になるかもしれないほどの人なので、みんな一筋縄ではいかない、切れ者ばかりです。受講前は、「外部講師に会社の何がわかる！」的な人も少なくはありません。でも、時に受講者以上に横河電機の事業を理解し、全体を俯瞰した上でアドバイスをしてくる井上さんに対して、受講者の皆さんの顔色がどんどん変わって行き、回を重ねるごとに一体感が生まれてい

きましたね。また、井上さんは、受講者の発言一つひとつに「それはなぜ?」「具体的には?」「Fact は?」と、徹底的に「考えること」と「実際のビジネスではどうなのか」を意識させていました。受講生の中でその後、現法の社長になった人がいるのですが、現地の従業員とのコミュニケーションでも井上流の「Why?(なぜ?)」「For Example?(具体的には?)」「What is the fact?(Fact は?)」を徹底的にすることで、ビジネスを上手く回せるようになったと言っていましたよ。

**編集部:** このような大変な研修を運営する側の立場として、成功体験や、うれしかったことはどのようなことですか？

**坂田氏:** 研修を通じて受講者に「変化」が見られたことが一番の成功だと思っています。正直いうと、担当した年の最初の研修を見た時、前年に見学した時と受講者のテンションがあまりにも違い、「前年のような熱い議論ができるようになるのだろうか・・・」と非常に心配になりました。でも、8カ月という長い時間をかけて、受講者同士や講師との議論を通して鍛えられていくうちに、受講前に比べると「議論をする共通の土台が完成した」とでもいべき変化が現われてきます。さらにこのプログラムのOB 同士なら組織を超えて、発想法や議論の仕方が同じであるという効果もあります。強固な社内人脈ができあがりますね。受講者から「こんな厳しい研修は二度とやりたくないが、参加してよかった」といわれるのが一番うれしかったですね。

また、やはり長く厳しい研修ですから、仕事との両立や、家族の問題などプライベートなことで、研修を続けるのが難しい受講者がでてくることもあります。そんな時、運営サイドとしてはもちろん、一人の人間としても受講者に向き合いサポートを続けることを心がけていたのですが、終わった後に「あの時の坂田さんの笑いあるメールに救われた!」などと声をかけてもらえたことも、とてもうれしかったです。

## 【良いことをやる余地がいくらでもあるのが人事 まだまだ修行中です】

**編集部**：坂田さんにとっての人材育成とは？

**坂田氏**：極論を言えば、企業にとって「人材育成」は、なければならぬものかもしれませんが。でも、会社が望むことを100%満たせる人物を採用することは非常に難しいし、いい人を採用できたとしても、環境変化がめまぐるしい今は、今日ベストな人材が明日ベストであるとは限りません。明日の会社にとってどういう人材がベストなのかを日々考え、その時代にマッチしたより優れた人材の育成方法を模索し続ける事が重要だと思います。優れた企業の条件は色々ありますが、その一つの条件に「人材育成手法が優れている」というのもあると思いますよ。

**編集部**：もし生まれ変わっても、また人事の仕事をやりたいですか？

**坂田氏**：せっかく生まれ変わるならまったく違う人生がいいかな（笑）。それはさておき、これからもまだ人事の仕事に携われるかどうかは私が決められることではないわけですが、やっぱり自分は人間に興味があるし、今まで人事をやってきて本当に良かったと思っているので、今後も続けていきたいですね。奥の深い仕事なので私自身もとてもまだ胸を張ってスペシャリストです、といえるほどでもなく、まだ修行中のようなものです。修行の成果が出て、次の人生でも人事の仕事のオファーがあったらまたやってみたいですね。人に関わる仕事ですから、自分は相手を色眼鏡で見ずに、なるべく公平でありたいと強く思っています。

**編集部**：最後に読者の皆様に一言お願いします！

**坂田氏**：人事や育成の仕事は、結果が目に見えにくいものです。でも、採用にしても育成にしても、将来の会社を担う人材を連れてきて育てる最初の一步を行うのは人事です。人事の仕事は完璧にやるのが当たり前とされているので、今の仕事を確実にやることはもちろん重要ですが、それだけでなく、その後より良くするためにはどうすればいいかを考え続けていくことがさらに重要だと思います。手の抜きようがあると同時に、良いことをやるための工夫の余地がいくらでもあるのが人事の仕事ではないでしょうか？皆さん、お互いがんばりましょう！

（聞き手：株式会社シンスター事業推進/マーケティング室 井上弘絵 2010年5月24日 横河電機本社にて）

### 横河電機株式会社 について

〒180-8750 東京都武蔵野市中町2-9-32 URL：<http://www.yokogawa.co.jp/>

YOKOGAWA は、1915年の創立以来、計測・制御・情報を技術ドメインとして産業界に最先端の製品やサービスを提供しています。現在は、制御・計測・その他の事業の3つの分野で幅広いビジネスを展開、産業分野の発展に貢献しています。

### 株式会社シンスター

代表取締役社長：寺西厚人 創業：2008年10月1日 URL：<http://www.shinstar.co.jp/>

本社：東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel：03-5728-4305 Fax：03-5728-4246

事業内容：企業の人材育成のための教育業務・研修業務、志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営、元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供、企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。