

経営アカデミー 人事革新事例セミナー
**「人的資本経営」を目指し毎年進化する
カゴメの人事制度**
2023年10月17日(火)

■講師:

- ・ 有沢 正人 氏
カゴメ株式会社 常務執行役員
元CHO(人事最高責任者)
カゴメアクシス株式会社 代表取締役社長
- ・ 石山 恒貴 氏
法政大学大学院政策創造研究科 教授
(1995年度経営アカデミー人事労務コース修了)

■参考書籍:

「カゴメの人事改革」中央経済社
(日本の人事部HRアワード書籍部門最優秀賞)

■プログラム:

- ・ 経営アカデミー概要
- ・ 石山先生よりイントロダクション
カゴメの人事改革から考える
- ・ 有沢様ご講演
「人的資本経営」を目指し
毎年進化するカゴメの人事制度
- ・ 休憩
- ・ 有沢様、石山先生 対談
- ・ 質疑応答
- ・ 経営アカデミーからのお知らせ



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER



1. 経営アカデミーについて

Japan Productivity Center

時代をとらえ、意識を変え、行動を変える学びの場



■ **1965年**に産業界の発意と学界の協力により設立された、わが国最初の本格的なビジネススクールの一つ。

■ **15,000人**を超えるOB・OG

■ ミッションは、**絶えず組織を革新しリードする
中核人材の育成**

■ 学長(右):

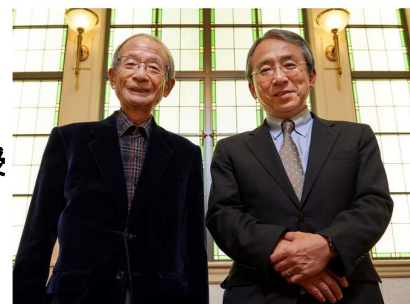
沼上 幹

早稲田大学大学院 教授

■ 名誉学長(左):

野中 郁次郎

一橋大学 名誉教授



■ **運営幹事企業**: 産学協同の場として企業の人事部門責任者の方に運営幹事を委嘱し、企画・運営にご参画いただいております。

アサヒセキオリアンティンバージョンズ(株)
ENEOSホールディングス(株)
花王(株)
キッコーマン(株)
客研製薬
(株)共和電業
ユニカミノルタ(株)

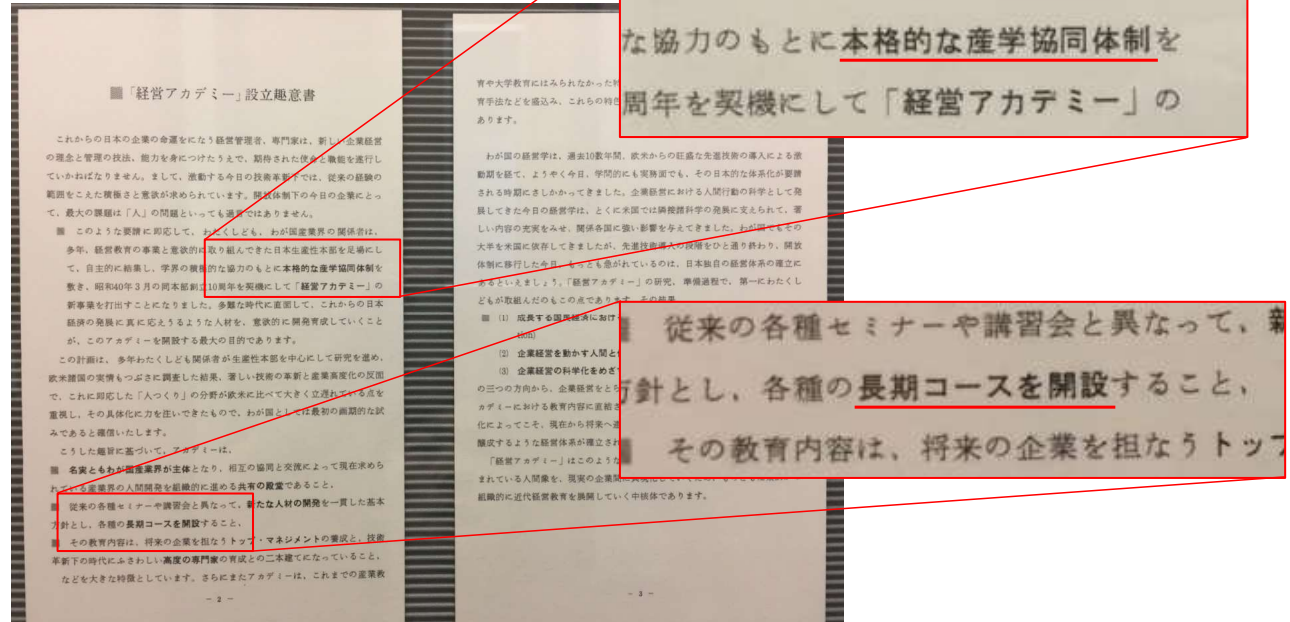
(株)小松製作所
(株)ジェシービー
住友大阪セメント(株)
中外製薬(株)
アールモ(株)
東京センチュリー(株)
東京地下鉄(株)

日産オリオグループ(株)
ニッスイ(株)
日本電気(株)
BIPROGY(株)
(株)乃村工務社
三井金業証券(株)

1. 経営アカデミーについて

設立時から変わらない方針、「産学協同体制」と「長期コース」。

経営アカデミー設立趣意書



1. 経営アカデミーについて

全10コース(2023年度)

	コース名	実施要領(日程)	コースの目的・目指す人材像	参加費()内 10%税込	
				賛助会員※	一般
マネジ メント・リ ーダー 養成	トップマネジメント・コース	2023年7月～12月 水曜日【毎週】18:00～20:30 合宿3回	戦略思考に基づいたビジョンを語り、先頭を立てて実践できるトップリーダーの養成	130万円 (143万円)	140万円 (154万円)
	経営戦略コース	2023年6月～2024年3月 火曜日【月3～4回】18:20～20:50 合宿2回	自社ビジネスのあり方を見直し、次の戦略を深く多面的に考えるリーダーの養成	121万円 (133.1万円)	131万円 (144.1万円)
	技術経営コース	2023年6月～2024年2月 水曜日【月2回】10:00～17:00 合宿3回	技術で未来を創生する経営リーダーの養成	111万円 (122.1万円)	121万円 (133.1万円)
	組織変革とリーダーシップコース	2023年6月(5月下旬)～2024年2月 水曜日【月3～4回】18:20～20:50 合宿3回	人・組織・戦略の視点で組織変革を推進できる次世代リーダーの養成	98万円 (107.8万円)	108万円 (118.8万円)
	マーケティング戦略コース	2023年6月～2024年2月 月曜日【月3～4回】18:20～20:50 合宿3回	先見性・革新性・戦略性で成熟市場を打ち破るマーケティングの養成	98万円 (107.8万円)	108万円 (118.8万円)
プロ フェッ シ ョ ナ ル ・リ ー ダー 養成	生産革新マネジメントコース	2023年6月(5月下旬)～2024年2月 木・金曜日【月1～2回】10:00～17:00 合宿3回(※海外研修のみ)、フィールドワーク1回	現場と経営の観点で、ありたい姿を描き、「強い工場」をつくる人材の養成	103万円 (113.3万円)	113万円 (124.3万円)
	人事革新コース	2023年6月～2024年2月 木曜日【月3～4回】14:00～20:00 合宿3回(国内2回、企業訪問1回)	人材マネジメントに革新を起こし、強い組織創りをリードする戦略的人事リーダーの養成	98万円 (107.8万円)	108万円 (118.8万円)
	経営財務コース	2023年6月～12月 水曜日【月3～4回】18:20～20:50 合宿2回	経営と財務をつなぐビジネスリーダーの養成	98万円 (107.8万円)	108万円 (118.8万円)
	事業変革イノベーションコース	2023年6月～12月 【月2～3回】18:00～20:30 合宿2回	トップや現場を巻き込みながら変革に邁進する中核リーダーの養成	125万円 (137.5万円)	135万円 (148.5万円)
イ ノ ベ ー シ ョ ン ・ リ ー ダー 養成	イノベーション・デザインコース	2023年6月～9月 金・土曜日【月3～4回】13:00～18:30 合宿2回	企業の力で社会を変革するイノベーション・デザインリーダーの養成	67万円 (73.7万円)	77万円 (84.7万円)

2. 経営アカデミーのプログラム

	① 講義・演習	② グループ研究	③ リフレクション
	開 講		
6月 7月	世界観・大局観・時代認識を大きな文脈から捉える	グループ編成 【問題・課題意識の共有】 参加メンバーの問題意識を踏まえ、グループ編成。グループメンバーと共に指導講師と討議し、問題意識の掘り起こしを行う。※テーマ設定に時間をかけ、仮説構築の重要性、切り口の大切さを身につける。	【現状分析と目標設定】 コース参加にあたっての問題意識・課題整理、コース修了時点の目標を設定する。 リフレクションノート ⇒ご派遣企業と共有
7月 9月	実践的なケース研究からエッセンスを学ぶ	議論の深化・既存研究の読解・研究手法の検討 【研究テーマの探索】 第1回合宿で研究テーマを発表。テーマを明確化し、仮説の設定、年間のスケジュールを立案する。その後、文献や事例の調査、グループメンバーと指導講師との教唆した議論の積み重ねを行う。	【気づきと学び】 各回の講義での気づきと学びについて毎回リフレクションノートに記述する。
10月 11月	現状の課題を明らかにする	研究手法の実践 【仮説構築と検証】 第2回合宿で研究の進捗状況を中間発表。コーディネーターからのレビューコメントを参考に、メンバー間での討議や企業訪問・ヒアリング・データ分析等を実施し、仮説を検証。研究テーマの更なる掘下げを行う。	【中間振り返り】 改めて中間時点での自己の振り返りと評価を行い、今後の取り組みについて確認する。 リフレクションノート ⇒ご派遣企業と共有
12月 3月	今後の構想を練る	論理構築 【報告書(論文)とりまとめ】 育成にある本質を突き詰め、理論構築と施策への落とし込みを行う。成果発表に向けた最終的な詰めと報告書論文の取りまとめを集中的に行う。成果発表会には、コーディネーターはじめ派遣企業責任者も参加。	【今後の目標設定】 経営アカデミー修了後の目標設定と業務への活用・展開に向けた計画と評価を行う。 リフレクションノート ⇒ご派遣企業と共有
	終講・グループ研究の成果発表		
	フォローアップ (情報交換の場)	価値づくりへの取り組み (研修成果の実務への落とし込み)	

2. 経営アカデミーのプログラム

講義によるインプットは、グループ研究でのアウトプット(概念化)と自己課題へのアウトプット(実践化)の2つのアウトプットにより強化されます。



体系的に学んだ知見と実務上で感じる問題意識を繰り返し往復させ、表面的な事象の裏に存在する本質的な課題に取り組む

人的ネットワークの構築

講義やグループ研究を通じた、多様な人材との侃々諤々の議論をはじめ、業務繁忙の中での論文執筆といった壁を、仲間とともに乗り越えた先にある長期の人的ネットワークが経営アカデミーの特長です。

2. 経営アカデミーのプログラム

「信頼関係の構築と強化」に焦点をあて、オンラインとリアルのメリットを組み合わせた、より質の高い相互学習の場を目指しています。



2. 経営アカデミーのプログラム

各コースに、コース委員長とコーディネーターが就き、プログラム設計や講義・グループ研究指導にご協力いただいております。

人事革新コースの例

■ コース委員長	■ コーディネーター			■ グループ指導講師
				
柄澤 康吉 MS&ADインシュアランスグループ ホールディングス(株) 取締役会長	守島 基博 学習院大学 教授	八代 充史 慶應義塾大学 教授	梅崎 修 法政大学 教授	山口 豊 労働政策研究・研修機構 研究員

人事革新コース（2024年度）

対象 人事・人材開発部門のマネジャー、リーダー、戦略スタッフ

開催日程

[時期] 2024年7月～2025年2月
[曜日] 木曜日[月2～3回]
[時間] 14:00～20:00
[会 場] 2回、企業訪問1回
[全 日 数] 35日(会宿込み)
[講 義] 20コマ、グループ研究:25コマ

コースのねらい

- ①全体構想力** 経営環境や社会要請の変化が経営・人材に与えるインパクトを的確にとらえ、これからの人的資本経営のあり方、人事部門の役割を構想する力を養う。自分なりの「人事観」を形成する
- ②戦略的思考力** 人的資本の価値を最大限に引き出す人事施策や、環境変化に応じ既存の慣習にとらわれず経営戦略と同期した人事施策を立案する力と実践力を養う
- ③革新力** 人事から企業変革をリードするために、多様なステークホルダーを巻き込みながら、人事革新のための具体的施策を策定し実行する力を養う

プログラム概要

人的資本経営と 企業変革をリードする 戦略人事リーダーを養成

「人材版伊藤レポート(※)」が発表されて以来、人材を資本ととらえて企業評価の判断材料とすることが重視されるようになり、「人的資本経営」の取り組みのために、人事部門の役割がこれまで以上に高まっています。経営戦略に連動して、人事戦略も革新していく必要があります。現場や多様化する個々人が能力を最大限に発揮できる環境を整え、企業価値を高めるために、人事部門が革新の中核となることが重要です。

人事部門から革新を起こし企業変革をリードする、戦略人事リーダーの養成をめざします。

(※)「人的資本経営の実現に向けた後継企業報告書」(経営産業省)

