

「経営者としてどうあるべきか」  
確固たる経営観を養う

---

2024年度  
第12期 次期経営者養成講座

---

# Art of Management Program



公益財団法人 日本生産性本部

# 「How to do (=どうやるか)」ではなく 「How to be (=どうあるべきか)」 経営者としてのあり方を構築する 稀有なる学びの数々

経営において、Science(理論)を学び・実践することは重要です。

しかし、Scienceだけで組織をリードしても、いずれ壁にぶつかってしまいます。

行き詰ってなお、Scienceに固執し、過度な数値目標を追い求めたならば、

現場は疲弊し、最悪の場合は道を踏み外してしまうかもしれません。

大切なのは、Scienceに加えてArt(真善美≡美意識)に基づいた経営者としての正しき価値観  
すなわち「経営観」を根底に持ち、それを愚直に実践することです。

本プログラムでは、一流の経営者や文化人との対話と

様々な伝統文化の体験を通じて彼らが持つArtに触れ、

組織がどうあるべきか、経営者としてどうありたいかという自問を繰り返すことで

自分なりのArtを構築し、正しき経営観を養ってまいります。

## プログラムの構成

一流はなぜ一流なのか。

彼らが根底に持つ“Art”に触れ、その本質を掴む。

### 追体験

#### 卓越した経営者の意思決定軸とは

事業創造や経営改革で豊富な経験を持ち、数々の修羅場を乗り越えてきたトップ・リーダーたちによる薫陶とひざ詰めの議論によって、彼らの意思決定軸の核心に迫り、自身の経営者としてのあり方を模索・構築していただけます。



### 講座

#### 伝統を紡ぐ者が掲げる信念

いけばなや茶の湯、能などの伝統文化が数百年も前から脈々と受け継がれてきた理由は、その教えの中に人々を惹きつける哲学があるからです。その道の一流文化人による指導を通じて教えの本質を知り、真善美を学びます。



### 体感

#### 五感を研ぎ澄まし、 物事の神髄を感じ取る

実体験は知識よりもはるかに情報量が多く、質も決定的に違ってきます。感性を研ぎ澄まして実際に体感することで講座での学びにおける理解と納得感を深め、感じ得た価値基準・意思決定軸を強固にします。



### 内省

プログラムを通じて得た学びや気づきを、AOMコーディネーターによるファシリテートの元、参加者間で共有する時間を設け、思考や感覚を言語化することによって得た学びの深みを増します。



日程	例会	開催場所	プログラム・講師
8月	第1回(通学)	東京	オリエンテーション
			<b>追体験</b> ポストコンサルティンググループ シニア・パートナー・エメリクス 水越 豊氏
			<b>報告</b> 前期生による実践報告会
			交流会
9月	第2回(合宿)	宮城	<b>講座 体感</b> 東日本大震災 語り部 中井 政義氏
			<b>追体験</b> GRA 代表取締役CEO 岩佐 大輝氏
10月	第3回(通学)	東京	<b>追体験</b> ヤマトホールディングス 参与 木川 眞氏
			<b>追体験</b> 明治屋 前代表取締役社長 松沢 幸一氏
	第4回(通学)	東京	<b>講座 体感</b> 能：能楽師 安田 登氏
11月	第5回(合宿)	長野(伊奈)	<b>講座</b> 人と経営研究所 所長 大久保 寛司氏
			<b>追体験</b> 伊那食品工業 代表取締役社長 塚越 英弘氏
			<b>体感</b> 伊那食品工業視察
12月	第6回(通学)	東京	<b>講座 体感</b> 雅楽師 東儀 秀樹氏
			<b>追体験</b> 野村不動産ホールディングス 取締役会長 杵掛 英二氏
1月	第7回(通学)	神奈川(鎌倉)	<b>講座 体感</b> 臨濟宗大徳寺派香林院住職 金嶽 宗信氏
	第8回(通学)	東京(武蔵野美術大学)	<b>講座 体感</b> 武蔵野美術大学 前学長 長澤 忠徳氏
	第9回(通学)	東京	<b>追体験</b> アニマルスピリッツ 代表 朝倉 祐介氏
2月	第10回(合宿)	京都	<b>講座</b> いけばな：華道家元池坊 次期家元 池坊 専好氏
			<b>追体験</b> 堀場製作所 代表取締役会長兼CEO 堀場 厚氏
			<b>講座 体感</b> 茶の湯：裏千家 業躰による指導(平成茶室)
3月	第11回(通学)	神奈川(湘南)	<b>講座 体感</b> 書：書道家/現代アーティスト 武田 双雲氏
	第12回(通学)	東京	<b>追体験</b> ミライロ 代表取締役社長 垣内 俊哉氏

濃密な議論、学びの土台づくりの為、各例会には事前課題(書籍の通読等)がございます

## プログラムの特徴

経営理論などのノウハウ(Science)ではなく、経営者としてのあり方や覚悟を醸成する事に主眼を置き、ビジネスとは異なる分野からの学びも取り入れて物事の本質を掴むことができるよう設計されたプログラムです。

### ● 圧倒的一流から学ぶ

「何を学ぶか」と同じくらい「誰から学ぶか」は非常に重要です。本プログラムでは、卓越した実績と豊富な経験を持つ経営者、各分野で道を究めた第一人者を招聘し、ひざ詰めの議論や対話、実技や指導を通じて参加者の固定概念を打ち破り、経営観の構築を促します。

### ● 異業種他社経営幹部との強固な人脈形成

双方向性の高い進行で、将来の経営者候補と目されるメンバー同士の相互啓発・研鑽を図ってまいります。また、同期参加者のみならず各社のトップリーダーとして活躍する130名を超えるOB/OGを交えた企画も実施し、広く強固な人脈を築いていただけます。

### ● 欠席しても翌年度プログラムで再度履修可能な「フォローアップ制度」

忙しい経営幹部はどうしてもプログラムに参加できない日程が出てきてしまいます。そうした方の為に、欠席してしまった回の翌年度プログラムに無料で参加することが可能な「フォローアップ制度」を設けております。

※直前の欠席により合宿費等でキャンセル料が発生した場合は、翌年度の参加の際には実費分のみご請求申し上げます。

※都合により同じプログラムが翌年度は開催されない場合がございます。



### 沓掛 英二氏

追体験

野村不動産ホールディングス株式会社  
取締役会長

1984年野村證券入社。営業部門を中心に、京都支店長、リテール部門CEO、代表取締役副社長を歴任するなど、30年に渡り証券ビジネスに携わる。2015年野村不動産ホールディングス社長へ就任。グループ経営を強く打ち出すとともに、アジアを中心に海外戦略をスタートさせるなど、同社成長への道筋をつける。2023年より現職。1960年生まれ、長野県長野市出身。



### 松沢 幸一氏

追体験

株式会社明治屋 前代表取締役社長  
元キリンビール株式会社 代表取締役社長

1973年北海道大学農学研究科修士課程修了、キリンビール福岡工場入社。キリンヨーロッパ代表取締役社長等を経て、2009年キリンビール代表取締役社長就任し、2012年退任。大学客員教授等を歴任した後、2017年より明治屋代表取締役社長に就任。2021年に退任し、特別顧問を経て、22年同社退社。



### 木川 眞氏

追体験

ヤマトホールディングス株式会社 参与

昭和48年一橋大学商学部卒業。同年富士銀行(現株式会社みずほフィナンシャルグループ)入行。平成17年ヤマト運輸入社、19年ヤマト運輸社長、23年ヤマトホールディングス代表取締役社長。ヤマトホールディングス代表取締役会長。令和5年より現職。



### 堀場 厚氏

追体験

株式会社堀場製作所  
代表取締役会長 兼 グループCEO

昭和23年京都生まれ。46年甲南大学卒業、50年カリフォルニア大学卒業、52年カリフォルニア大学大学院修了。同社社長を経て平成30年1月より現職。日本電気計測器工業会会長、京都商工会議所副会頭。



### 朝倉 祐介氏

追体験

アニマルスピリッツ合同会社 代表  
元株式会社ミクシィ 代表取締役社長兼CEO

競馬騎手養成学校、競走馬の育成業務を経て東京大学法学部を卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。東京大学在学中に設立したネイキッドテクノロジーに復帰、代表に就任。ミクシィ社への売却に伴い同社に入社後、代表取締役社長兼CEOに就任。その後、シニフィアン株式会社を共同設立、2022年アニマルスピリッツを創業し、現任。



### 岩佐 大輝氏

追体験

農業生産法人株式会社GRA 代表取締役CEO

1977年宮城県山元町生まれ。日本、インドで6つの法人のトップを務める起業家。大学在学中にITコンサルティングを主業とする株式会社ズノウを設立。2011年の東日本大震災後は、大きな被害を受けた故郷山元町の復興を目的に特定非営利活動法人GRAおよび農業生産法人株式会社GRAを設立し、先端施設園芸を軸とした「地方の再創造」をライフワークとするようになる。



### 塚越 英弘氏

追体験

伊那食品工業株式会社 代表取締役社長

平成2年日本大学農獣医学部卒業、平成2年CKD株式会社入社、平成9年伊那食品工業株式会社入社、取締役購買部長、専務取締役、代表取締役副社長を経て、平成31年より現職。社員の幸せを追求する「年輪経営」を実践し、トヨタをはじめ多くの企業がその経営姿勢を学びに同社を訪れる。



### 垣内 俊哉氏

追体験

株式会社ミライロ 代表取締役社長

障害を価値に変える「バリアバリュー」を提唱し、大学在学中に株式会社ミライロを設立。日本ユニバーサルマナー協会代表理事、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会アドバイザー、日本財団パラリンピックサポートセンター顧問。

# 日本経済・文化をリードする各分野の第一人者が登壇。



## 池坊 専好 氏

講座 体感

華道家元池坊 次期家元

京都工芸繊維大学大学院修了(学術博士)。小野妹子を道祖として仰ぎ、室町時代にその理念を確立させた華道家元池坊の次期家元。アイスランド共和国名誉領事。2013年にはハーバード大学においてワークショップ、ニューヨーク国連本部において世界平和を祈念し献花を行う。



## 長澤 忠徳 氏

講座 体感

武蔵野美術大学 前学長

1953年富山県生まれ。武蔵野美術大学造形学部基礎デザイン学科卒業し、Royal College of Art, London修士課程修了MA(RCA)取得。国際デザイン・シンクタンクの設立や、同日本代表を歴任し、2015年より武蔵野美術大学学長。2016年にはRoyal College of Artより日本人初のシニアフェローの称号を授与された。



## 安田 登 氏

講座 体感

能楽師

1959年生まれ。下掛宝生流ワキ方能楽師であり、日本で数少ない米国Rolf Institute公認ロルファーの一人。ワキ方の重鎮、鎗木岑男師の謡に衝撃を受け、27歳のときに入門。さまざまな形で能のワークショップも行なう。東京・広尾の東江寺で学びの場である寺子屋も開いている。著書、『能に学ぶ身体技法』、『異界を旅する能』など多数。



## 東儀 秀樹 氏

講座 体感

雅楽師

1959年東京生まれ。東儀家は、奈良時代から今日まで1300年間雅楽を世襲してきた楽家。父の仕事の関係で幼少期を海外で過ごし、あらゆるジャンルの音楽を吸収しながら成長した。宮中儀式や皇居での雅楽演奏会をはじめ、海外公演にも参加し、日本の伝統文化の紹介と国際親善の役割の一翼を担ってきた。雅楽器の持ち味を生かした独自の表現に情熱を傾ける。



## 武田 双雲 氏

講座 体感

書道家・現代アーティスト

1975年熊本生まれ。東京理科大学卒業後、NTTに就職。約3年後に書道家として独立。NHK大河ドラマ「天地人」や世界遺産「平泉」など、数々の題字を手掛ける。2013年度文化庁から文化交流使に任命され、ベトナム・インドネシアにて、書道ワークショップを開催。2017年にはワルシャワ大学にて講演など、世界各国で活動する。近年、現代アーティストとしても注目を集めている。



## 金嶽 宗信 氏

講座 体感

臨済宗大徳寺派香林院住職

昭和36年東京都生まれ。12歳で京都大徳寺大仙院住職尾関宗園師に就き得度。昭和58年、二松学舎大学卒業。大徳寺僧堂で修行の後、東京・渋谷区広尾の臨済宗大徳寺派香林院住職となり現在に至る。機関誌「法光」前編集長、保護司、教誨師などを務めるほか、NHK大河ドラマでの仏事監修・指導や各種講演活動も行っている。



## 中井 政義 氏

講座 体感

東日本大震災 語り部  
一般社団法人防災プロジェクト 代表理事

東松島市で販促のコンサルタントをしていたが、2011年の東日本大震災で自宅、事務所、仕事機材等すべて失う。震災発生から約45日目、被災地の現状を伝えるためブログを通して情報発信をスタートし、以降「風化させない」をキーワードに、講演をはじめ、語り部としての現地ガイド活動などを行っている。



## 大久保 寛司 氏

講座

人と経営研究所 所長

昭和24年生まれ。48年日本IBM入社、平成4年業務改革推進本部、6年CS担当、お客様重視の仕組み作りと意識改革に専念。平成12年に退職し「人と経営研究所」を設立、所長に就任。「考えてみる」(文屋)、「人と企業の真の価値を高めるヒント」(中公文庫)など著書多数。

## プログラムコーディネーター



## 永井 恒男 氏

アイディール・リーダーズ株式会社 代表取締役CEO

パーパスは世界平和とイノベーションの推進。Midwestern State UniversityにてMBA取得後、野村総合研究所に入社。経営コンサルタントとして活躍後、2005年に社内ベンチャー制度を活用し、エグゼクティブ・コーチングと戦略コンサルティングを融合した新規事業IDELEA(イデア)を立ち上げる。以後10年間事業を推進。2015年4月、アイディール・リーダーズ株式会社を設立し、代表取締役に就任。上場企業に対して、経営者や企業のパーパスやビジョンを実現する経営コンサルティングを提供。また上場企業の社長向けのコーチングでは日本有数の実績を持つ。アステナHD(PRM8095)社外取締役。平和構築活動を行う特定NPO法人REALs理事。

# 参加者の声



神原 里佳 氏 (2017年度 第5期生)  
株式会社オリエンタルランド  
取締役 常務執行役員 人事本部長

トップとの対話、道を極めた方々の生き方を通して、企業人である前にどんな人間であるべきなのか、どう生きべきかを深く考え、自問自答する研修でした。

私たちは普段、組織を動かすリーダーという役割を担っています。その上で常に必要とされるのは「決断力」や「実行力」、「改革する力」です。しかし大前提として必要なことがあります。それは「トップの器」であり、さらには「人としての器」ではないかと思えます。

自分の器を大きくしていく鍵がこの研修の中に組み込まれていたように思います。そして何よりも大切なのは「何事にも謙虚に向き合う姿勢」だと、この研修を体感した私の結論です。今の気持ちを大切に自分の器を大きくする努力を続けていきたいと思えます。



黒木 英昭 氏 (2018年度 第6期生)  
全日本空輸株式会社 顧問

「マネジメントとは実践であり、それはScience (分析・理論)、Craft (経験知)、そしてArt (直観・感性) のバランスである」

10年ほど前にマギル大学ミンツバーク教授のこの言葉に触発され、それまでのマネジメント経験を通じて得たCraftに加え、アカデミックに経営のScienceを学ぶ機会を経て、このAOMで経営におけるArtの要素を体系的に体得する機会を得ました。

日本を代表する経営者の方々や、「道」を究めた文化人の方々から、言葉だけでは表現や理解が困難な“Art”の本質を感じとることができ、自身のマネジメント・スタイルのみならず、人間としての成長にも繋がっていると感じています。

また、少人数制で非日常的な体験・体感を共有した同期の存在も大事にしたい財産です。



椎名 秀樹 氏 (2019年度 第7期生)  
ENEOSホールディングス株式会社  
取締役 副社長執行役員 CDO

その道の一流の講師から直接話を聞くことができ、一芸を究めそれを伝承する者が持つ“個性的な強い思い(= Art)”を感じました。トップ経営者も文化人も、彼らの成功体験からそれぞれ“Art”の存在を感じ、経営と文化芸術の共通項として私の心に残りました。経営においても、必ずしも論理的な思考に基づくだけでなく、“Art”があって達成されるものがあると感じずにはいられませんでした。

この研修はただ講演を聞くだけでなく、様々な日本古来の文化芸術の体験や経営者の“Art”が随所に浸透した素晴らしい風土を持つ企業を直に見学すること等を通じて、自分を見つめ直すことができる、従来の研修とは一線を画した素晴らしい内容でした。



縄田 恵子 氏 (2021年度 第9期生)  
東急カード株式会社 (ご派遣元 東急株式会社)  
取締役常務執行役員

毎回、五感が震え、魂を揺さぶられる講座でした。卓越した経営者の修羅場で発揮された勇気や覚悟、利他の心、道を究めた文化人の講師からは、長く生き残る伝統が持つ力と理由を垣間見せていただきました。理論や理屈だけでは乗り越えられない課題に直面した時に、マネジメントに求められる“Artの力”とは何かを体感する本当に得難い機会であり、講師や同期の皆様との対話、内省を通じて人として一生成長し続けなくてはならないという思いを新たにすることができました。

今は、講座で得たものを我が物にするために、学びを反芻し、自分の中からにじみ出るようになるまで浸透させ続ける努力を怠ってはならないと強く感じています。

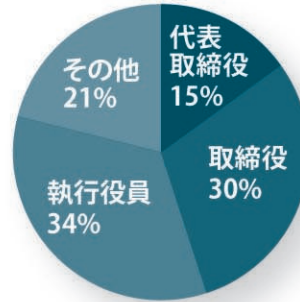
## ■ 参加・派遣企業 (2013～2023年度実績)

伊那食品工業	野村不動産ホールディングス
ANAホールディングス	肥後銀行
ENEOS ホールディングス	日立国際電気
SMBCH興証券	ヒロセ電機
オリエンタルランド	富国生命
オリックス	堀場製作所
キッコーマン	丸住製紙
JFEホールディングス	三越伊勢丹ホールディングス
鈴与	ヤマトホールディングス
ソニー銀行	UACJ
中外製薬	ヨコタエンタープライズ
帝人	リコー
東急	りそなホールディングス
東京エレクトロン	ロイヤルホールディングス 他
トヨタ自動車	
ニチレイ	
布日電機	

延べ 58 社、133 名参加

## ■ 参加者役職

現経営者、次期経営者候補の方々が多数参加



## 参加・申込要項

期 間	2024年8月～2025年3月(予定) 全12回 15日程度
参加対象	企業経営者、経営幹部(および候補者) 定員15名
会 場	通学：都内近郊 合宿：宮城、長野、京都(全3回予定)
1人あたり 参加費 (消費税10%含む)	●通常価格 賛助会員：1,980,000円 一般：2,200,000円 ※諸経費別途 220,000円(全3回の合宿他、懇親会、教材費など含む)  ●ご継続割引 前年度に引き続きご派遣いただいた場合、上記価格からさらに10%を割引とさせていただきます。
申込み方法	ウェブサイトからお申込みください。 なお、受講者が未定の場合もご予約をお受けしております。詳しくは事務局までお問い合わせください。 お申込みは先着順とし、定員になり次第締め切らせていただきます。
その他	●上記、開催 8 営業日前を過ぎてのキャンセルの場合には、所定のキャンセル費を申し受けます。 ※教材(事前課題書籍等)発送以降(24年7月中旬頃)のキャンセルの場合、8営業日より前であっても実費分をご請求申し上げます。 ●日本生産性本部の活動にご賛同・ご協賛いただく賛助会員制度がございます。 本プログラムをはじめ、事業参加費の割引など各種特典もございますのでご入会をお勧めいたします。 詳しい内容については下記、担当部署までお気軽にお問合せください。 <b>生産性運動基盤センター会員グループ TEL : 03-3511-4026</b>

