

# 現代の私塾

—人は何を学ぶのか

## 泣き出すほどの疑似体験 現実社会の厳しさを学ぶ

中島塾

経済ジャーナリスト 松崎 隆司

### リアリティを高めた ディシジョンツリー

都内にある食品会社社長の自宅。一〇人近い役員が集まり、取締役会が開かれていた。社長宅で取締役会が開かれたのは社長が病床にあるからだ。議題は「社長の競業禁止義務違反による責任問題」。ライバル会社を設立し会社の利益を損ねたという疑いだ。指摘したのは取引先から派遣された監査役二人、これに社長の実弟である副社長が同調した。

「社長、これはいったいなんだ。違法行為じゃないか。責任をとるべきじゃないですか」。副社長からのこんな追求に社長は「違法。それはどういふことだ。わたしはただ会社を守るためにやってきただけだ」

社長の解任を狙う副社長派と権力を死守しようとする社長派。一時間以上にわたって壮絶なやり取りが交わされた。

しかしこれは本当の取締役会ではない。ある食品会社の内紛をテーマに作られたシミュレーションの一場面だ。しかし現実さながら

の臨場感がそこには漂っている。

こうしたシミュレーションを中心にした勉強会「中島塾」を主催しているのが弁護士として企業の危機管理やコンプライアンス問題などを担当してきた中島茂だ。中島が塾を始めようと思ったのは、弁護士活動の中で、法理論と現実とのギャップを感じたからだ。

「実務の世界では教科書で勉強したこととは違う決断力、胆力が必要ではないかと思うようになったのです。日本の社会は情報過多で知識偏重の社会です。日本のエリートと呼ばれる人たちは、先例を覚えてその通り実行することが求められてきた。だからぎりぎりの瀬戸際で決断できる人が少ない。

葉隠れの書の中には、道場では相手が見える、ところが真剣と真剣の勝負になると、頭が真っ白になり、相手が見えなくなる、と書いてある。それでも心を落ち着けて必死で前を見ると、おぼろげに相手が見えてくる。その相手を打ち込んでいければ、戦は勝てるとあります。これはすごくリアルだと感じました。真剣勝負を疑似体験できればきつと実践的な決断ができるようになる。そのような場をつくらうと考えたのが中島塾の原点です」

中島が関心を寄せたのが、ハーバードビジネススクールの勉強方法だった。そこでハーバードビジネススクールを卒業し、米国の投資銀行、モルガンスタンレーで活躍していた

斎藤聖美（現・ジェイ・ポンド東短証券社長、現・社団法人「中島塾」理事長）に相談した。このとき斎藤は次のようにアドバイスしたという。

「日本では当時、ディスカッションやディベートの習慣がなかった。しかし、ケースはより現実的なものでないと効果が薄く、しかも指導者の役割が非常に重要であることを説明しました。さらにハーバードビジネススクールではケーススタディーを元に、不確定要素の起こる確率を踏まえて訓練させる、ディシジョンツリーという手法などを用いていることを話しました」

この話を聞いた中島は社長だけの設定ではなく、取引先、ライバル会社、取引銀行、社内役員、従業員組合など詳細に役割を振り分け、リアリティのあるシミュレーションを作り上げた。

「当初は、感情移入がしやすいよう当時者の感情などを書き込みました。しかしその後、進化していく中で、役割設定や経歴設定のほかに、どのような情報を持っているのか、たとえばM&Aを仕掛けてきている勢力のファンドの属性がどうであるか、といった特定の人たちしか知らない属性を細かく設定し、よりリアルにしました」

中島塾のもう一つ大きな特徴は、メディア対応に大きなウエイトを置いていることだ。中島には苦い経験がある。ある知的財産関連

の問題で、友人の弁護士から訴訟に踏み切るべきか、相談を求められた直後、友人が担当するその会社は、逆に相手企業から知的財産侵害で刑事告発され、記者会見まで開かれたのだ。その結果、事の是非も明らかにならないうちに、相次ぐ報道で「悪者」のレッテルが張られ、取引先から発注中止が殺到。わずか一か月で倒産してしまった。このとき中島は「法廷という小宇宙での勝ち負けと、企業間競争の勝ち負けは次元が違う。法律的な要素以外にもいろいろな要素を考えていかなければならない」と痛感したという。

### 半端ではない疑似体験 負けて坊主頭になる人も

一九八五年七月にスタートした中島塾だが、当時は戦略的発想という考え方がまだ、社会の中でも浸透していない時期だった。

それだけに、「私」が中島塾に参加したのは総務担当の課長補佐時代。当時はまだ今でいうコンプライアンス概念が欠如しており、プロ株主主導の株主総会が平然と展開されておりました。そうした中で企業が法に基づく経営判断をし、会社主導の株主総会に転換していく必要性を感じていた私には、非常にいい刺激になった」と開講当初、中島塾に参加した松屋の元常務でアターブルホールディングス会長の宇田川秀人はいう。

元愛知日産社長で二期生の石橋浩(D&Dマネージメント社長)もこう振り返る。「入塾したのは日産自動車の販売促進部次長るとき。ここで通常サラリーマンが考えられないような危機管理について学んだ。その後、社長として愛知日産と名古屋日産の合併などを進めていったときにも非常に役に立った」。

現在の塾生は二〇期目。これまでに二〇〇人近くの卒業者を輩出している。

この塾では多くのひとが決断の厳しさに泣いたという。それだけシミュレーションがリアルということだ。技術畑で生真面目な人に特殊株主の役を振ったときには、ウイスキーをおおってやってきて、疑似株主総会で社長に罵詈雑言を吐く役を必死に演じきったことも。「その人はそのあと一皮むけました。社長解任劇で負けて本当に責任をとり坊主になった人もいました」というのだから真剣だ。

中島塾のカリキュラムは最初の一回目はシミュレーションの静態モデル。これはシミュレーションに慣れるためのもので、その場でケースが与えられ、そこで役を設定、取締役会を開き、記者会見を行う。

そして二回目からはシミュレーションの動態モデルがスタートする。これは取締役会開催の一月前からケースが渡され、水面下での取締役の取り込みや、株主の議決権集め、マスコミ対策、情報のリークなど実際に考え

られるさまざまなアクションを行い、その上で取締役会を行い、その後記者会見を開くというものだ。記者会見では矢のような質問が飛び、「何をいついいのかわからなくなってしまう」という現役生は多い。

そして三回目がお合宿である。ここでは冒頭の中島塾創業以来の伝統の食品会社の内紛劇を扱ったケースが営々と引き継がれている。

現役生は合宿を境に、大きく変わるといって自ら戦略を立て、行動をとるようになるのもこのころからだ。

中島塾のあるOBは次のように語る。「口先だけではなく、利用できるものは何でも利用し、相手を説得する。ビールの新製品発表のシミュレーションでは、市販のビールをかき集め自分たちでうまいと思えるブレンドを徹底的に追求して、それを審査員たちに飲んでもらった。ビール缶のデザインもビール会社の社員になりきったつもりで考えました」

四回目は直近で話題となっている著作権侵害や不正競争防止法違反などの法律問題などをテーマにディベートを行うが、これも普通のディベートではない。抽象論ではなく、あくまで具体論をおつけあう。カリキュラムが五回目、六回目となると、いよいよ疑似もリアルかと錯覚するほどの徹底ぶりになる。

一月から募集があり七月に開講、この「真剣な疑似体験に二二期生が臨むことになる。」