

## 「FR Management and Innovation Centerについて」

**竹内 弘高**

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長

## 設立趣意

経営人材を200人育成する

- 社内で経営人材候補を100人選抜
- 全世界で経営者候補人材を100人採用

200人を5年で育成し、経営者の入口まで育てる

対象者は常に入れ替える。誰にでも門戸を開く

入口まで育てた後は、自己責任で経営を実践・経験させる

## 実施すること(1)

FRを全員が「先生」で全員が「生徒」である会社にする

- 共に学び、共に教え合う集団

FR全社を「課題解決」と「チャンス開発」を常に行う「場」、  
それによって常に人材が育つ「場」にする

- 仕事を通じて育成する。教育 = 仕事、仕事 = 教育

単なるOff - JTの教育機関とは全く異なる

## 実施すること(2)

新しいタイプのビジネススクール。新しいタイプの教育機関

- これまでの企業内大学とは異なる。世界でも新しい試み
- 既存のビジネススクールが達成出来なかったことを実施

本当の経営者輩出機関

賛同する経営者 / 研究者 / トップコンサルタントを「先生」として  
世界中から募る

ここで学びたい若者を世界中から募る

### 学長

- 柳井 正 (FRグループCEO)

### コーディネーター (副学長就任予定)

- 竹内 弘高 (一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長)

### 世界中の経営者(社内外) / 研究者 / トップコンサルタントが集う バーチャルな組織

- アパレル業界 / 小売業界 / 他業界
- 教育機関 / 企業の枠組みを越える

日米欧のハブとして、各地域のトップ教育機関と提携。

FR冠講座を設置。専属 / 非専属の研究者からなるチームをつくる

- 日本： 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科(ICS)  
/ ナレッジ・インスティテュート
- 米国： Harvard Business School(HBS)【検討中】
- 欧州： International Institute for Management Development(IMD)【検討中】

日米欧に、FR Management and Innovation Centerの戦略拠点を設置

- 日本：六本木ミッドタウン(FR新東京本部) / 都内(一橋大学関連施設)
- 米国：NY(セオリーNY本部) / 未定(提携教育機関・関連施設)
- 欧州：パリ(FRフランス本部) / 未定(提携教育機関・関連施設)

各拠点に「先生」と「生徒」が、知を創造する「場」/「サロン」をつくる

- 自然に人が集まり議論しお互いに学び合う
- 常に、教育が行われる

### 1. 最初の「先生」を育てることに着手 (2009年1月~)

- 経営者の意識改革。本当の経営者になるための一歩を踏み出す
  - FRグローバル本部の経営者
  - グループ事業/グローバル事業のトップ経営者

### 2. 業務の原理原則の凝縮/再構築を開始 (2009年5月~)

- 凝縮/再構築を通じ、原理原則を腹の底から理解
- 店舗経営からスタート
  - ユニクロの強みと課題を全て洗い出し、凝縮/再構築に着手
  - 継続して実施し、現場での実践を通じて体得

## 今後の取り組み(1)

社内で経営人材候補を100人選抜

グローバルで人材を採用し、100人の経営人材候補を採用

- 全世界の優秀な若者を国籍問わず、将来の経営幹部候補として採用

経営人材候補の成長を常に確認し、適切なチャンスを与え、  
入れ替え、自発的な成長を促す

## 今後の取り組み(2)

3つの本格的な育成プログラムを立ち上げる

1. 経営者としての導入教育 / 意識改革

- 全ての経営人材候補が必ず参加
- 本当の経営者になる第一歩を踏み出す

2. 経営の原理原則の体得

- 業務の原理原則の凝縮 / 再構築および現場での実践
- 店舗経営に加え、商品、マーケティング、経営管理等を実施

3. 経営の実践教育

- 若手を抜擢し、全社課題の解決 / チャンス開発に挑戦させる
- トップ経営者共に実践。実践を通じて学び取る

経営者 / 研究者 / トップコンサルタントが、経営者候補人材の  
メンターとなりコーチングする仕組みをつくる