

# 「未来の可能性を」 経営者とともに創る

次世代の後継人材に、  
経営者と同じ「経営感覚」を。

## みらい塾

2025年4月 開講

全6回

# 経営者様へ

## みらい塾とは、なにか？

### 本研修の狙い

#### 経営感覚を育てる

自分の言葉で話す  
組織の全体像を理解できる  
組織運営に対し当事者意識を持つ  
企業経営の基本を理解する  
社長の考えを理解し、他に伝える

本来は「未来役員育成塾」と名付けたかったまったく新しい「人材育成研修」です。中小企業の人材育成においてもっとも困難なことは「時間軸」を長く持ちづらい事にあります。一生懸命「経営計画」を作りながらそれに向けて今ひとつ組織に熱がこもらないのは、社員たちが自分の人生と会社の将来を重ねることが難しく、自分の位置が見えていないからです。「血縁関係にある後継者とは別に、将来の役員をどのように育てるか」はここ数年の私がかもっとも気にかけて来たことです。異業種や年代を超えた人たちとの討議を通して、組織の屋台骨を、労を惜しまず自分の役割りとして担う人材を半年をかけて基礎からきちんと育成します。

### 研修プロセス



本研修は月に1回、全6回で構成されています。各回（各日）は、前半が講義の時間となっており、専門家からの講義を「インプット」する時間です。その後、講師より「テーマ」や「討議」が出されます。テーマに応じて自社や自分に置き換えての「思考」していただきます。最後にその内容を「アウトプット」します。すなわち、発表の時間です。自分だけでなく、同じテーマを他の塾生はどう考えているのか、もちろん各塾生の背景は違いますが、同じ境遇に置かれた人物の考え方を知りながら、再び自分自身にフィードバックしてもらいます。



#### 開催動機と目的

企業組織運営において最も重要なことは「適切な人材配置」です。どんなに良い商品やサービスを持ち、優位な地域で事業を展開したとしても、その組織における人材のレベルが低ければ企業組織は消費者に支持されません。よって企業は良い人材を確保し育成しようとしていきます。

そうした組織活動で最も困難なことが【経営人材の育成】です。

経営人材とは、組織の全体像を理解した上で、絶えず経営者に寄り添い様々な分野の一般社員をまとめ経営計画の達成や経営理念の実現に取り組む人たちのことです。こうした人材がいなければいつまでも経営者自らが絶えず現場の動きに口を挟み、顧客のクレームに対処しなければなりません。本来経営者の最優先事項であるはずの理念の実現に邁進できないのはこうした経営人材の不在が原因です。

しかしながらこの経営人材は自然発生的に組織内から生まれてくるわけではありません。なぜならば、多くの社員は、日常の業務（ライン作業）に追われ、自らを経営人材として己を鍛え自己練磨を行う機会を持ってません。長くひとつの企業に留まっていたとしても、偏った部分の専門家（業務幹部）に過ぎず、挙句長く勤めたことだけを理由に取締役に就任したとしても適切な人材を育てることもできず、組織の経営理念すら理解できない専務や常務になってしまう姿を多く目にしてきました。

本来であれば、見込みのある人物に対して適切な時期に経営人材としての育成を行わなければならなかったのですが、その機会を得ていなかったために、経営者に寄り添い組織の10年後20年後を支える人材が組織の中に存在していないのです。

#### 経営人材に必要な【きっかけ】

人の能力は以下の式で示されます。

**能力 = (素質 × 資質 × 環境) + きっかけ**

- 素質とは、人間が本来持っている成長の要素です。
- 資質とは、この人間が持つ性質のひとつで「努力する・継続する・素直」などという性格に近い要素です。
- 環境とは、その素質と脂質を展開するために必要な時間と空間のことです。

そして、どのような人物であっても、何らかのきっかけが必要です。特に経営人材には広い視野が必要ですが狭い地域の狭い業界の限られた人間関係の中ではそうした広い視野を持つことはほとんど不可能に近いと考えた方が良いでしょう。「みらい塾」では地域を超えて、業種を超えて、事業規模を超えて、世代に関わらず塾生を揺さぶります。

「きっかけ」ということばの語源は【切る】と【掛ける】というふたつの行動を示した言葉です。つまり塾生は6回の研修を通して、今までの自分の部分を「自らの意思で切り捨て」何か新しいものを「自らの意思で掛け直す」という作業を行います。この「きっかけ」は自社の中で与えられるものではなく、ましてや狭い地域や業界団体の勉強会などで身に付けられるものではありません。

#### 【ディナー研修】という名の教養体得の実践

経営者は、初めて会う人と名刺一枚の交換から人間関係を構築し、それを組織の業績につなげていく責務を持ちます。当然未来の専務・常務達も同様な節度と品格ある行動が求められます。「みらい塾」では昼間の座学研修の後に、講師の先生方と塾生、弊社スタッフを含めた会食を行います。それは単なる懇親会ではなく、これもまた経営人材としての研修の場所になっています。飲食の場にお

ける経営幹部としての実践体験が必要だからです。実際には酒が入ると普段の「素の自分」が出てしまい下品な態度を見せる塾生もいない訳ではありません。何よりもそうした経験を積んだことがないわけですから、仕方がないことではありますが、ディナー研修では、弊社のスタッフや塾生同士が指摘しあい、本来あるべき姿を確認し、酒を含む会食の空間ですが、実践的な学びの場としています。

#### 「みらい塾」のゴール～自分の言葉～

6回の研修の最終回では、参加企業の経営者の方々を招き、塾生たちは学んできた事柄を「自分の言葉」で発表します。

各回の研修では毎回アンケートを書き、また毎回それぞれの講師の先生方から本を指定され読書感想文を書かなければなりません。それらはすべて、塾生同士及び参加企業の経営者の方々とサイト上で共有されています。最初はぎこちない文章しか書けなかった塾生が、回を追うことに「自分の言葉」で自分の思考を表現できるようになります。時に主催者である弊社スタッフが思わず涙を浮かべてしまうような感想文も存在します。

経営人材にもっとも必要な事は「抽象的な概念をどのように言語化し、組織の人間に伝えるか」ということにあります。経営者の考えた経営理念をわかりやすく、組織内に落とし込む事は専務常務の仕事です。社会人、組織人としてあるべき姿を部下に伝えることも経営人材の責務です。そのために必要な「健全な思考力」と「言語能力」を身に付けることがある意味「みらい塾」のゴールです。研修最終回の発表を見て、参加企業の経営者の方々から数多くの称賛の言葉をいただいております。



メイン講師 戸敷進一

# 第1講

## テーマ

### 自分の未来と組織の未来を重ね合わせる ～真の当事者意識は自覚から～



株式会社経営改善支援センター  
代表取締役 戸敷進一



税理士法人横浜総合事務所  
代表社員・CEO 泉 敬介 氏

## テーマ

### 組織運営上における「価値観の重要性」 ～創業者として思い描く幹部の姿～

## ワーク

- 想いを言語化する（自分の内面を含めた自己紹介）
- 自分の思い描く経営幹部  
（他人の言葉を受容する力を磨く）

## 時間軸の重要生

一般社員と経営人材の大きな違いは「時間軸」を意識できるかどうかです。多くの社員が「何のために働くのか?」という質問に対して「生活のため」と答えてしまう組織の現実において、経営理念や経営目標を達成するためには、ぶれることのない多くの時間と正しい方向性が必要です。そのため第1講では「経営理念」の重要性を伝えます。塾生の中には、自社の経営理念すら発表できない人物も少なからずいます。経営理念を言えたとし

ても、その意味を理解しているとは言えない塾生も存在します。その中で、組織の存続と発展に最も重要なブレない時間軸と方向性を認識させます。講義では「みらい塾 規律」をお伝えすることから始めます。各社の看板を背負って参加している塾生の「覚悟」を6ヶ月を通して塾生の皆さんに常に意識していただきたいことを2つ示すことからスタートします。

## 研修概要

- 研修ガイダンス
- 企業経営における枠組み
- 理念が組織と個人の人生を変えていく。
- 先輩塾生のアドバイス



## 研修風景

どの塾生も生まれて初めて聞くような話の連続です。しかし、講義の中の多くの事例は実際に様々な組織で発生している現実であり、成長も衰退もリアルに伝えられています。

研修の冒頭で言葉がどれだけ大切であるかということをお伝えした上で研修風景なので、塾生たちは、慣れないながらも必死でメモを取り始め、この1回目の研修で「なぜ自分が選ばれたのか」「組織の中で自分の役割は何であるか」「研修から何を学び取らなければならないのか」ということを強く自覚させられます。

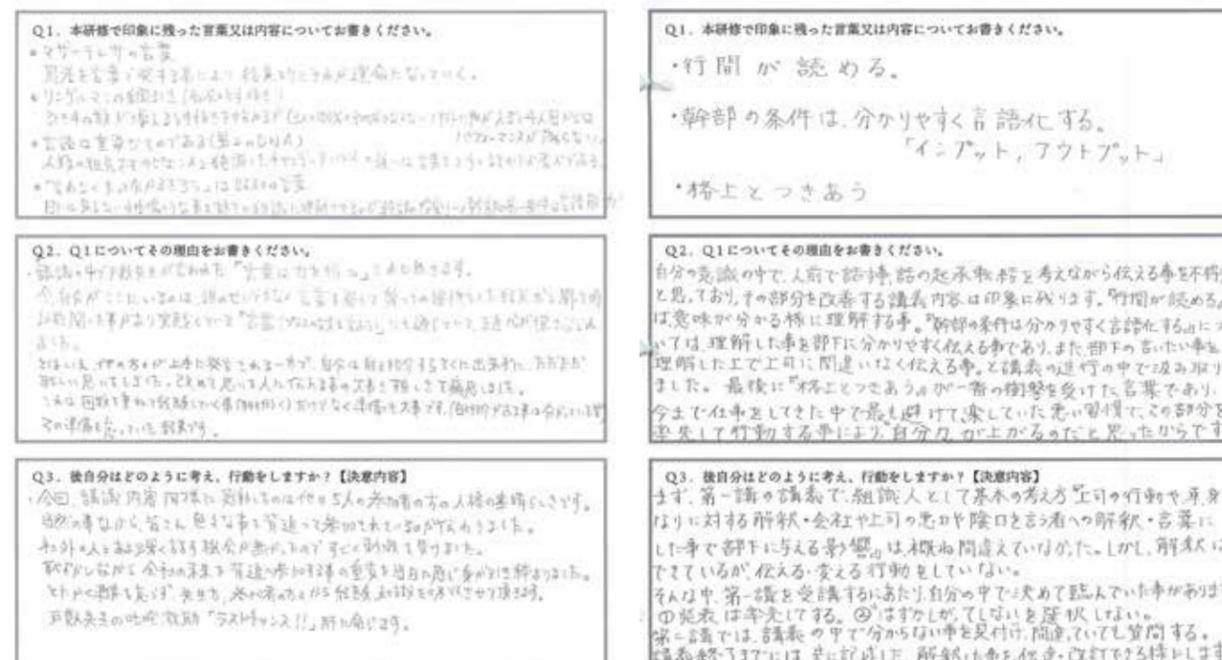
当然「みらい塾」は甘い研修ではないので、相当な緊張感を持って1日を過ごさなければなりません。研修の意味がよく分からず、初日に自分の名刺を忘れてきた塾生は自分の甘さを思い知らされたという事例もあります。

初回のディナー研修では、昼間の緊張感から解

き放たれ、明るいムードが始まります。同時に、酒が入った瞬間に「素の自分」が飛び出し、会社の仲間内のような「品位の欠けた姿」を見せてしまう場合もあります。初回なので格別指摘はしませんが、そうした個人の振る舞いから参加者の性格などを知る機会となります。塾生同士のリスペクトが欠けたような態度が見えた場合は、次回以降の研修で強く指摘されます。



## 塾生アンケート





# 第3講

## テーマ

### 経営理念とESの融合が組織の未来を決める ～時代変化と連動するESの重要性～



株式会社ヒューマンブレイクスルー  
代表 志田貴史氏

## ワーク

- 自社の経営理念を分析・理解する
- 自社の課題とESの方向性を考える

## ホワイト時代の組織運営

近年の日本社会においては、社会の成熟度が増したために、昔ながらの「言わなくてはなるだろ」「そんなことも知らないのか」「学校で何を学んできたんだ」という昭和的な発言は許されません。パワハラ・セクハラは、日常的に使われる言葉になり、放置しているとブラック企業という烙印まで押されてしまう時代になりました。こうした社会変化の中で「CS」「ES」はとても重要な要素となりました。昨今ではそこから発展した「エンゲージメント」という概念が経営には必要とされています。

「CS」...顧客満足度  
「ES」...従業員満足度  
「エンゲージメント」...、深いつながりを持った関係性  
これらもまた、組織内の中だけでは学べない事柄

です。第一講において経営人材としての時間軸を学び、第二講では真の意味のコミュニケーションに関することを学びます。続く第3講では、こうした近代的な組織、運営上、必要な知識と考え方を学び、午後からはそれらを言語化する実習として「ワーク」が組み込まれています。

従業員満足度を上げるための個人面談の実習や組織内のトラブルの予防など、実践的な対応を塾生同士で行います。各実習ごとに個別に発表を行わせるのですが、その時の考え方や発表内容をそれぞれに評価しあいます。面談の際の聞き方や話し方、対応などを教えてもらっていない塾生たちにとっては新鮮であると同時になかなか厳しい内容になります。しかしながら、未来の専務・常務を目指す立場からすれば、必ず身に付けなければならない重要な要素となります。

## 研修概要

- エンゲージメントの必要性
- 時代変化における法的要求
- エンゲージメント活動企業の実践事例紹介
- 離職者を食い止めるための理論と方法など

## 研修風景

多くの塾生は、今まで自社の組織風土について真剣に考えた事はありません。採用や育成・定着は、日常業務とは離れた場所にあるように感じていて、離職の理由も個人的な性格などという短絡的な考えでいた場合が少なくありません。研修では、実際に他の企業がどのような取り組みで組織風土を変えていったのかというプロセスを知ることにより総合的なイメージがつくようです。

「ワーク」の中では、現在の経営理念の見直しまで踏み込み、研修後、自社で経営者と経営理念について真剣に話し合う塾生も出てきています。そうした塾生のアクションに驚かれる経営者もいますが、それもひとつの成長の証だと考えています。

中でもそうした話題が出てきます。どのようなテーマでその発表を行うかが話題になったりします。



ディナー研修はすっかり打ち解けたものになっています。ちょうど3回目の研修で中間点に差し掛かっています。第6回目では他の会社の経営者の方々を含めて、自分の成果発表をしなければならないことを意識する時期です。研修の



## 塾生アンケート

# 第4講

## テーマ

- 1. 後継者について気づいた幹部教育の必要性
- 2. 人材不足にどう立ち向かうか



チャタジュウ建材株式会社  
代表 水野 富夫氏

## ワーク

- 自分の資質と能力の棚卸しする
- 採用・育成・定着サイクルの作り方



株式会社経営改善支援センター  
えそら 代表 杉江 直行

## 自己責任の世界

「みらい塾」も終盤に差し掛かる時期に、現役の経営者のお話と育成の専門家のお話を聞きます。現役の経営者の言葉なので、当然厳しい内容となります。特に部下の育成に関しては、実践的な体験談は迫力のあるものです。世代を超えて地域を超えて業種を超えて普遍的な内容を含んだ研修となります。経営の世界においては「自己責任」という考え方が重要になります。一般の社員であれば会社から命令されたことを行えば良いのですが、経営人材は時間軸を意識して経営理念の実現に努めなければなりません。そのためには、時に厳しい内容を組織に向けて発しなければならぬシーンは必ず出てきます。

研修で講師の先生が話をされ「雨が降るのも自分のせい」という自己責任に関する考え方に反応した塾生は多くいます。研修アンケートや指定された図書感想文の中で、そのことに触れた事例もたくさんあります。それだけ塾生の心に響く内容になります。また、育成に関しても、単なる思いつきでできることではなく、組織的な取り組みが必要な事柄です。従来型の個人の意欲に頼るだけではない育成技術を学ばなければなりません。

## 研修概要

- 真の意味で専務・常務に求める事柄
- 自己責任の世界の厳しさ
- 教養と人格育成の重要性
- 育成に関する基本的要素と技術等

## 研修風景

とにかく現役の経営者の方の話なので、塾生には響く言葉の連続です。業種や業界を超えて普遍的な課題や多くの事例が心に響いているようです。自社の経営者とは、親しく話す機会が少ないので余計新鮮なのだろうと思います。育成に関しても、自分たちは組織だった教育を会社の中で受けていないため、実際にはどのように取り組めば良いのかを模索します。新たな風土を作るという事は、こうした新たな考え方を学び、実践することです。自らの意思で組織を変えていくという覚悟を迫る研修でもあります。また、人手不足のなか中小企業はどう動いていくのか。それはただただ採用に力をいれるというだけでなく、育成・定着もしっかり行くこと、つまりこれからの組織づくりにしっかりと人を育てるしくみが必要だということをお伝えしていきます。ディナー研修もそれぞれ忌憚のない会話となります。その流れで講師の先生に具体的なアドバイスをもらったり、塾生同士で知恵を出し合っ

たりします。ディナー研修の良いところは、塾生が愚痴を言わないことでもあります。愚痴を言った瞬間にその場の空間にそぐわないことを察しているからです。そうした感覚を身に付けるためにも、毎回のディナー研修は必要であります。



## 塾生アンケート

# 第5講

## テーマ

### 5年後の組織展開を描く ～絵空事でもいい、思いをカタチに～

## ワーク

- 5年後の組織をシミュレーションする
- 自分のやるべきことを明確化する

## 自分自身の「経営計画」を立てる！

第1講で、経営の時間軸を学び、第2講で、真のコミュニケーションを学び、第3講で、エンゲージメントの重要性を知り、第4講で、自己責任の重要性を学んできました。第5講は、実質的な最終研修になります。第6講が「研修成果発表」になっているので、それまで学んできたことをベースに、これから自分自身が経営人材としてどのように行動するかを具体的に考えさせます。抽象的概念を言語化する事はとても難しいことです。しかしながら、経営人材は経営者とともに組織に向けて言葉を発し続けなければなりません。それは必ず社員の納得のいく内容と表現でなければなりません。こうしたことも家庭や学校では学んでいないので塾生にとってはある意味苦痛の対象でもあります。しかし「みらい塾」は単なる座学研修ではないので、

## 研修概要

- 自分自身のキャッチコピーを考える。
- プレゼンテーション技術を学ぶ
- 会計基礎知識
- 経営計画の重要性と実践技術など



株式会社IG プレゼン 江島 一輝



株式会社経営改善支援センター  
モノ・オフィス 代表 渡辺 剛人

他の会社の経営者の方々を招いた席で発表させます。まず何よりも「自分の言葉」で表現されているかどうか重要です。借りてきた言葉では他人を納得させる事はできないからです。そうしたプレゼンテーションの技術を含め研修を行います。同時に、最低限経営人材が学ばなければならない「会計知識」も研修に組み込んでいます。現役の会計コンサルタントを招き「給料をもらう側の人間ではなく、給料を払う側の人間」としての実務能力を学ばせます。細かい総務的な理解でなくとも構わないのですが、経営人材としての常識として決算書を見たり、経営計画を立てる基礎知識を学んでいただきます。実際には、この研修が第6講の成果発表のベースになります。

## 研修風景

塾生にとっては最大の難関となる「成果発表」を控え、それぞれ緊張感を持って研修に臨みます。発表内容は自由なので、逆に何をテーマにすれば良いのかわからない塾生も出てきます。「自分の体の中を通った言葉でしか、他人は説得できない」ということを研修会の中で何度も繰り返しているので意味は理解しているのですが、具体的にそれをどのように表せば良いのかというのは初めての体験です。先輩塾生の発表事例などは一切見せません。自ら考え、自ら言葉を選び自ら表現しなければなりません。そのことを自覚させる研修となります。自分自身のキャッチコピーなども考えたことがありませんし、そうしたものがどれだけ大切であるのかも、今までは教えてきてもらっていないのです。その人たちがどのようにひのき舞台を務めるかはこの研修にかかっています。

ディナー研修も慣れた仲間たちとの親密なものになりますが、全員1ヵ月後の発表会が気になり、

そうしたことの会話が増えます。我々研修スタッフとしても予想を超えるレベルのものが出てきて欲しいので、徹底的に話し合いをします。一般社員とは意識が少し変わってきているので、使う言葉や自分が発表とするテーマも、少しずつ現実的なものに変化します。



## 塾生アンケート

Q1. 本研修で印象に残った言葉又は内容についてお書きください。  
 ・ 数字に弱く強いはない  
 ・ 絵空事でもいい、思いをカタチに  
 ・ 自分がやるべきことは100人は実際に行動し、5人は結果を出すだけである

Q2. Q1についてその理由をお書きください。  
 ・ 高校から数学に苦手意識が強く、数字に弱く強いはない。本研修で数字に強くなることを目指す。数字に強くなることで、経営者としての信頼を得ることができると感じた。数字に強くなることで、経営者としての信頼を得ることができると感じた。

Q3. 後自分はどう考え、行動をしますか？【決意内容】  
 ・ 経営者としての責任をしっかりと果たす。経営者としての責任をしっかりと果たす。経営者としての責任をしっかりと果たす。

# 第6講

## テーマ

### 「名刺一枚」で社長の名代が務まる人材になれるか ～みらい塾を通して、参加者に伝えたいこと～



株式会社経営改善支援センター  
代表取締役 戸敷進一

最終個別発表 「明日から自分はこう動く」  
～自分の言葉で、他社の社長を前にして語る。

## 成果発表会～自分の言葉～

「みらい塾」では、毎回の【研修アンケート】と各回の講師の先生が指定する書籍の【読書感想文】の提出が求められます。日常の業務に追われる各社のホープ達にとっては、1週間以内のアンケート提出、1ヵ月以内の読書感想文提出は厳しいものです。ほとんどの塾生が社会人になってから、読書感想文など書いた事はありません。同時に、その書かれたアンケートや感想文は塾生同士だけではなく、彼らを送り込んでくれた企業の経営者の方々、各回の講師の先生方が閲覧できるようにサイト上で公開されています。自分の書いた文章がまだあったことのない人の目に触れているという経験も塾生たちにはありません。これもまた家庭や学校や所属する社内で行えることではありません。

研修会当初の頃に提出された文章は、多くの場合拙いものです。文章を書くという教育を受けていないので、仕方のないことではありますが、不思議なことに回を追うごとにその文章は見事に変化します。教えてもらったこと、本から学んだことが自分の体の中を通して自分の言葉として表現されるようになるのです。もっとも、感想文の中には本に書かれた文章を丸写しするような小学生並

みのものもないわけではありません。その場合には、研修会の中で指摘し、書き直しを命じます。今までに4人ほどの塾生が書き直しをさせられています。

なぜこのようなことを研修の中でさせるのかという理由は【自分の言葉】を獲得させるためです。誰かが話したり、誰かが書いていることを口にするのは簡単ですが、それを自分の言葉に置き換えるという作業と経験は経営人材にとって最も重要なことです。「みらい塾」の目的の1つに【自分の将来と組織の未来を重ね合わせる】というものがあるのですが、それはまさに言葉にして組織の中で展開しなければならないことです。将来、そうした役目を自ら担う人物にとって、必ず獲得しておかなければならない能力なのです。

そうしたプロセスを経て、第6回目の研修では、社員たちを送り出してくれた経営者の方々をお招きして、研修の成果発表を行います。塾生の中には社長だけではなく複数の取締役の方々も呼んで自分の成長を見て欲しいという事例もありました。成果発表には大いに個性が発揮されます。明るく、

力強くプレゼンテーションをする塾生もいれば、感極まって涙する塾生もいます。その後、最終回のディナー研修は、経営者の方々も交えたものになります。他社の社長と言葉を交わし、あるいは経営者も他社の若者と語り合い共に見聞を広げていただく機会となります。弊社では、初回の研修から提出されるアンケートや感想文、研修への取り組み態度、研修会に関するメールのやり取り等から、個々人の成長を確認し全員で共有しています。毎月の弊社会議においても、一人ひとりの名前を挙げ、成長や課題に関して情報を共有しています。時にはその成長の様

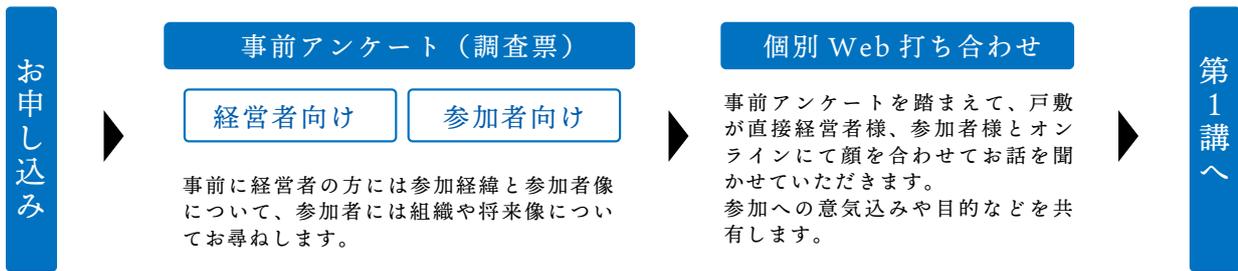
子について個別に経営者の方へ連絡をして、組織的な課題や塾生の抱える問題なども含め協議することもあります。「みらい塾」の卒塾生として堂々と胸を張り、各社の経営の世界で羽ばたいて欲しいからです。



## 発表資料（一部）

## 塾生アンケート

## ● お申し込み後の流れ



## ● スケジュール

回	日付	講師	タイトル・テーマ	タイムスケジュール	会場
第1講	4/18 (金)	戸敷進一 泉 敬介 氏	自分の未来と組織の未来を重ね合わせる ～真の当事者意識は自覚から～	10:00～ 講義開始 12:00～13:00 昼食 13:00～15:00 講義・ワーク（実習） 15:00～17:00 発表・検討 ——— 各自チェックイン ——— 18:00～20:00 ディナーミーティング ～20:00 解散 各社代表者様 ご出席（午後）	博多駅周辺会議室
第2講	5/23 (金)	福井秀平氏	組織運営上における「志の重要性」 ～自衛隊から学ぶ組織論～		
第3講	6/27 (金)	志田貴史氏	経営理念とESの融合が組織の未来を決める ～時代変化と連動するESの重要性～		
第4講	7/25 (金)	水野富夫氏 杉江直行	後継者について気づいた幹部教育の必要性 求人活動と社内教育から自社未来を描く		
第5講	8/22 (金)	江島一輝氏 渡辺剛人	5年後の組織展開を描く ～絵空事でもいい、思いをカタチに～		
第6講	9/19 (金)	戸敷進一	「名刺一枚」で社長の名代が務まる人材になれるか ～みらい塾を通して、塾生に伝えたいこと～		

※当日のスケジュールは変更になる場合がございます。

● 研修費 160万円（税別） [ 研修費に含まれるもの  
資料代・昼食代（6回）・ディナーミーティング飲食費（6回）・宿泊代（6泊） ]  
※お支払いは研修開始前までに一括または2回払いでお願い致します。

※2回目以降の参加企業様・・・130万円（税別）

## ● その他

- 別紙お申し込み用紙またはフォームよりお申し込みください。  
お申し込み確認後、弊社より手続きやスケジュールの詳細について連絡いたします。
- 会場は博多駅周辺の会議室を予定しております。  
決定後、参加者様にご案内いたします。
- 会場までの往復の交通費等をご負担ください。
- お申し込み頂いた研修費は途中で返金はいたしかねます。

## ● お問い合わせ

株式会社経営改善支援センター  
福岡県福岡市博多区店屋町 6-25-8F  
TEL:092-283-5470 FAX:092-283-5480  
担当：大場