

グローバルビジネスの大海へ漕ぎ出す勇気と自信をもったビジネスリーダーたちへ

# WILD ROVER

対談 / なぜ今、日本にマネジメントスクールなのか  
トピックス / UCLAアンダーソンスクール  
用語辞典 / MBA  
ファカルティ / D.Hugh Whittaker  
インタビュー / トヨタ自動車株式会社グローバル人事部長 畑 隆司

発行：同志社大学マネジメントスクール  
企画・編集：ナビプランニング

2002.11.1

## 創刊号

対談 なぜ今、日本にマネジメントスクールなのか

## 国際的なリーダーシップをもった人材を育てたい



Mr.Masaru Murai

村井 勝氏

1962年UCLAアンダーソンスクールMBAコース修了(MBA)、  
1981年コロムビア大学エグゼクティブコースマネジメントスクール修了。  
日本IBM情報通信事業統括本部長を経て、  
コンパック株式会社社長、会長を歴任。

中田 喜文スクール長

1979年大阪大学経済学部卒業。  
1987年カリフォルニア大学バークレーよりPh.d.取得。  
現在、同志社大学マネジメントスクール長・教授。

Yoshi-fumi Nakata , Ph.d.  
Dean



当時アメリカでは  
1台も日本車が売れなかった

中田 村井さんは、どういうきっかけで、アメリカのビジネススクールでMBAを取られたのですか？

村井 私は1956年頃、関西学院大学でESSに所属していて、海外の学生と交歓する活動をやり、友人たちと協力してアメリカ人の留学生を日本に呼んだりしていたんです。そんなことが背景にあって、大学を卒業したらアメリカに行きたいという気持ちが強く、私は商学部でしたから、アメリカの大学には商

学部は無いので、ビジネススクールを選びました。私がアメリカに渡ったのは1960年ですが、その当時日本の自動車は、アメリカでは1台も売れていないという状況でした。日本のメーカーが売り込みに乗り込んで来て、車を高速道路で走らせたならエンジンが焼けてしまった。日本の凸凹道をゆっくり走るには優れていても、高速道路をスピードを上げて走るとエンジンが焼けてしまうような状態だった。当時は見るもの、聞くもの全く新しいことばかりで、大学時代に留学生と付き合い始めて身に着いたはずの英語も、日本語を一切使わず、朝から晩まで英語で話していると頭がガンガンして、何日間か眠れなかつ

たことを覚えています。

中田 当時のアンダーソンスクールには何人位学生が居たんですか？

村井 正確には覚えていませんが、100人位でしょうか。当時はまだアンダーソンスクールとは呼んでいませんでした。UCLAビジネススクールと呼んでいました。

中田 当時からアンダーソンスクールには多くの外国人の学生が学んでいましたか？

村井 私の前後合わせて日本人留学生は5、6名は居りましたが、その年に卒業したのは私一人でした。感激したのは、我々MBAの学生は図書館に自由に入れて、しかも書庫に自分の書齋が作れるんですね。自由に本

棚から書物を引っ張り出して、一週間借り切って読めたりする。日本の大学では想像もできなかったことです。

中田 当時のビジネススクールというのは、社会でキャリアを積まれてからよりも、大学を卒業してすぐ入ってこられる方が多かったのですか？  
村井 いや、そうじゃありません。日本人の学生は殆ど大学を卒業してすぐ、という人たちでしたが、現地のアメリカ人は殆ど一度職場にいて、それからビジネススクールに来た人たちが大半でしたね。この点でも非常にハンデキャップを感じました。意見交換をした時に、他の方は職場体験があるからいろいろなことを話されますが、私たちは全然そういう体験が無いので、聞く一方ですよ。



中田 当時はビジネススクールの方針として、留学生にはキャリアが無くてもいい、という特例を認めていたのですか？

村井 UCLAのビジネススクールの場合は職業経験が条件になっていたとは思いません。むしろアメリカ人の常識として、いろいろな経験を踏まえてからビジネススクールに入る。大体、学部を卒業してから4、5年仕事をされて、それから来られるんですね。アメリカ人でもエンジニアリング部門を出た方は、直接MBAコースに来てましたね。会社にいったん入ってしまうと、専門職だからビジネススクールなどには通えない。

中田 当時のビジネススクールのカリキュラムはどういう特徴がありましたか？

村井 幅が広がったですね。先生の半分が実社会のリサーチとか、企業に携わっている方がたでした。凄いと思ったのはデザイン・メイキングの「ゲームの理論」です。いろいろ物事を決める場合に、相手が天候や自然であったり、人間であったり、いろんなものがあるが、そういうものに対して自分がどういう決定をするか。統計的な可能性を踏まえた上で物事を決めていけば、成功する確率は高くなるんですね。こういう「ゲームの理論」というのは、当時は特に流行ってました。

当時、日本の大学ではカリキュラムさえ見ることがないようなものでした。

## リーダーは最後に笑う

村井 もう一つユニークだったのは「リーダーシップ」ですね。リーダーシップを取るということはどういうことか？コミュニティ毎にリーダーシップの取り方が違う。例えば学校のクラブ活動や野球とかサッカーなど好きな者同士の集まりでのリーダーシップの取り方。会社に入って組織の中でのリーダーシップのとり方やリーダーの資質がどう違うのか、そういったものを初めて教えていただきました。非常に新鮮でしたね。これの期末試験がまた面白い。1つのクラスで12、3名が部屋に入ってテーブルを囲む。部屋の後にはミラーがあって、隣の部屋にいる教授とアシスタントから素通しで見えるようになっていて、声はスピーカーで聞こえるようになっている。そういう部屋にクラス全員が放り込まれて「これから3時間、君たちに時間を与える。この3時間の間で誰が一番多くリーダーシップを取ったか？」それが全部成績に入ってくるんですが、全員、リーダーシップを勉強した連中ですよ。皆、同じことを知ってる。笑)

中田 そこでリーダーシップを取るの難しいでしょうね。

村井 皆さんの性格が非常によく出るんです。最初リーダーシップを取った方は、自己主張の強いアグレッシブな方でしたが、途中で無くすんです。最終的にリーダーシップを取ったのはグッド・リスナーですね。後で先生が見ていて時間を計ってますから、皆、少しでも時間をたくさん取ろうと喋るわけです。ところが喋らないでよく聞いている人は、皆の意見がよく判ってコンセンサスが取れるようになる。コンセンサスが取れるようになってからリーダーシップを取る。そうすると皆反対出来ませんからリーダーシップが取れるんですね。必ずしも最優秀の人がリーダーシップを取れるとは限らない。リーダーシップを取るの大体2番目か3番目の方だ、ということも教えていただきました。

## アメリカには講義録のコピーが無い

中田 ビジネスというものを数理的に緻密に扱うという学問の特長と人間が組織を引っ張るということを学問として教える。これは村井さんが学部時代に受けられた教育とは異質なものだったでしょうね。

村井 全然違います。もう一つ大切なことは、



UCLA時代の村井さん ビジネススクール玄関前にて

アメリカの教育は四年制の学部の場合でも学生参加ですね。日本の学校では、先生が一方向的に話をして学生がそれを暗記する。ですからクラスをずっと欠席していても、学校の外で売っている講義録のコピーを買ってきて試験を受けられる。アメリカの場合は試験も本人のオピニオンを書かせるから、先生も大変だと思います。生徒が100人いれば100人とも違う答えを書く、それを先生が判断して点を付けるわけですから、先生が相当勉強しないとフェアな決定は出来ない。それに先生と生徒のコミュニケーションの場が非常に多かったですよ。学生が自由に先生とアポイントメントを取って、個人面談でいろいろ先生に相談することが出来ました。日本の場合、大学そのものがマンモス教育ですから、一人の先生が学生一人一人に面談するなんてことはとても出来ませんね。

中田 では次に、MBAを終えられても日本に戻らずに米国に残ってIBMへ入られた経由とか、入られてからのお話を聞かせてください。

村井 UCLAで初めてコンピュータを見て、学生時代に学科としてコンピュータを使っただけでなく、アルバイトのような形で、大学生の統計的な調査をやっていたんですね。学生が興味を持っているものと学校の成績と相関関係があるかどうか、という調査をUCLAの全学生を対象に毎年やっていた。ですから他の学生よりは相当頻繁にコンピュータを使っていました。そんな経験も踏まえて、ぜひともIBMに入ろうと。

中田 村井さんはアメリカでは当然外国人ですね。学生としてのビザはあっても、すぐ就労というわけにはいかなかったでしょう？

村井 UCLAにも日本と同じように学生課がありまして、そこに各企業からの募集要項が張ってある。それを見て私が応募しました。IBMが私を採用した場合は、会社側で全部手続きをしてくれるんです。採用試験もまたユニークでしてね。私はロスアンジェルスにいましたから、応募書類を出した後、何月

何日の何時にロスのIBMのオフィスに来てください、と案内が来る。そこに行ってIBMに就職したいと言うと、すぐその場で部屋に通されて筆記試験が始まる。×式のもので、マークをつけて出したら、その場でコンピュータで成績が出ちゃうんですよ。「書類選考で合格ですから、次は面接です」と、その場でぼんぼんと決まってしまう。



中田 当時から、ビジネススクールを出た学生と、学部を出た学生とは、入社試験の時から異なるエントリーの仕方であったり、最初に配属される部門や仕事のレベルというのも違っていましたか？

村井 まず、給与体系で、MBAを持っている人と持たない人とは相当な差がありましたね。エンジニア系の方がMBAを取るというのは、そこに大きなモチベーションがあるんです。エンジニアリングを卒業して、そのまま会社に入るより、MBAを取ってから入った方が給料が高い。入社しますと、最初の教育課程がありますが、これはMBAを取ろうが、学部卒であろうが皆同じなんです。職場も同じ。その辺は差が無いですね。

## ニコリ笑ってクビを切る

中田 同じ年に入った学部卒と修士修了の社員を、同じ一つの教育プログラムに入れるということですか？

村井 最初のクラスは3カ月位の間に入社した新入社員を全部集めて集中的に。

中田 全国からですか？

村井 アメリカは広いので、地域毎だったと思います。私の場合は東海岸のニューヨーク地域で集められました。3カ月間、朝から晩まで研修します。私がショックを受けたのは、2年間UCLAで過ごし、大学の仲間に比べてもコンピュータの知識が豊富だと思っていたんです。ところが2年間で勉強した知識

なんてものは、1週間の研修で終わってしまいました。それくらい教育内容が詰まっていますから、給料をもらいながらやっているんですから、成績が悪いとクビになっちゃうんです。3カ月しますと、半分位しか残らない。それくらい厳しかった。辞めた友人たちに聞きますと、皆共通することは、上司からむちゃむちゃ褒められる。「いやあ、君は凄い」と言われたら、もう駄目だ。「君はこういうことに非常に優れている。残念ながらうちの会社には、そういうスキルを発揮できる場がない。あなたのスキルを発揮できる会社は他にありませんか」と、褒めながら、クビにしてしまう。

中田 新入社員の半数が最初の教育プログラムで落ちていくことになるんですね。

## 社長も教育される

中田 エグゼクティブ・クラスの教育については、どうでしょう？

村井 IBMの場合は、組織のトップである社長もエグゼクティブ・トレーニングの対象になります。私もエグゼクティブ・トレーニングは何回も受けましたが、レベル毎に内容が全く違うんです。課長以上になると、先生は100%外部講師。社長教育ともなると、ワシントンへ行って国際情勢なんかを議論する場があるんですよ。私もコロニア大学のエグゼクティブコースに参加しましたが、こういうところへ来られる講師は、元大企業の社長であったり、コンサルタントのプロであったり、大統領のアドバイザーであったりする。こんなクラスになると、成績が良い悪いではなく、エグゼクティブに求められている資質は何か、ということをはっきり自覚することですね。エグゼクティブコースとは、このクラスの人たちには何が求められているのか、その求められているものを提供する場でないといけないと思うんです。

中田 MBAというのは、車で言えば普通免

許を取って、やっと車に乗れるという状態。エグゼクティブコースの場合は、MBA対エグゼクティブコースという単純な上下の対応関係じゃなくて、エグゼクティブコースの中にも多様な階層別のものである、ということでしょうか？

村井 階層別、それから職種別ですね。職種によって求められているものが全く違いますから。中田 アンダーソンスクールでのMBAプログラムとコロニア大学のエグゼクティブプログラムの違いはどこにあるのでしょうか？

村井 MBAはやはり知識を吸収する場。ゲーム理論やリーダーシップを教えていただいたり、ビジネスマネージメントをやる上での基礎的な知識あるいは論理的なものを教えていただいたり、知識を吸収するレベルですね。コロニア大学のエグゼクティブコースになりますと、大企業の取締役クラスの方がお集まりになってやる場所ですから、まずお互いの意見の交換ですね。職場も違うし、会社も違う。会社を越えて情報交換が出来る。また、グローバルな活動をし、広い視野をもつ先生方が我々にどんどん意見を聞かれる。ベーシックなところで議論をするのではなく、社会情勢であったり、石油問題であったり、幅広い社会の出来事に対して、お互いに意見を述べ合い、先生に反論したりする。一つの議論に対してとことんまでやります。

編集部 お互いの識見が問われるということですか？

## エグゼクティブは自分を評価する

村井 そういうことではないんです。エグゼクティブコースでは、自分で自分を評価する。自分が一番よく判る。自分が今の自分自身を一番よく知っている。自分は本をこれ位しか読まなかったから、今日は答えられない。出来たら隠れてしまいたい笑、答の無い議



コロニア大学エグゼクティブスクール時代 グループワーク中の1コマ



コロムビア大学エグゼクティブスクール・キャンパス(アーデンハウス)

論ですから、先生が評価するわけでも、点が付くわけでもない。それを自分で評価するのがエグゼクティブコースの特長だと思うんです。

中田 アメリカ社会に於けるビジネススクールの位置付けを考えると、個人が自分のキャリアを自分なりにこう創りたいというビジョンがあって、ビジネス社会へ入るための登竜門がMBAであり、それに対して、企業が将来の経営幹部として選ばれた人材を企業のお金で育てたい、そういうニーズに対してスクールが応えたプログラムがエグゼクティブコースというわけですね？

村井 おっしゃる通りです。

中田 IBMでは、社内にスクールがあったわけですね。組織体のトップとして持っておかなければならない共通な資質、エッセンスのようなものを体系的に教えるのが外部のエグゼクティブプログラムの機能であり、それに対して内部の社内教育のエグゼクティブプログラムというのは、一般的な資質以外の企業のフィロソフィとか、トップとして共有すべき理念だとかを教えるのでしょうか。

両方をご経験されて、IBMのケースはどういうスタンスでしたか？

村井 会社の中で行うのもポジションによって全く違います。課長クラス部長クラスまでの社内教育というのは、人事管理の有り方、チームワークの取り方、リーダーシップなど専門的な教育がけっこうあり、大学の先生などが講師で、ノウハウ的な要素が強い。上の方に行きますと、会社のフィロソフィがある。それを一方的に伝えるのではなく、それに対して社会ではこういう風に見られている、こういうところは会社は変えていかねばならない、と逆に社長に訴える場でもあるんです。IBMには戦略担当取締役役がありますが、頻繁に教室へ来て、我々と会話するし、本社の重役も来てコミュニケーションする。会社のエグゼクティブコースというのは、会社自身の手入れも含めて、どういう方向で行ったらいいのかが、それが果たして社員全員に伝わって

るのだろうか、そういうインタラクティブな場としてありますね。

中田 村井さんは、アメリカIBMの本社でも幹部として、日本IBMにも経営幹部として来られて仕事をされてますね。アメリカIBMと日本の経済・文化の中にいる日本IBMとでは、社内教育システムも違うのですか？



村井 来られる先生に日本的な要素が入っているだけで、仕組みは全く同じですね。

中田 IBMの社内教育は、アメリカでも先進的なもので、最も包括的で充実しているというのが社会一般の認識だったと思うんですが、アメリカのビジネスを前提にした教育システムが、全く異質な社会である日本の中ではどう受け止められるのか・・・

村井 先生のご指摘では、ビジネスの仕方が教育のテーマになっているように聞こえますが、ビジネスの仕方は教育のテーマにならない、これはノウハウですよ。これは国によってカルチャーが違いますし、カリキュラムに入らない。教育というのはもっと幅の広いものじゃないでしょうか。どちらかというと教養的な部分ですね。

中田 しかし、非常に教養的なものであっても、議論する上での素養としてのロジカルな

考え方、或いは自分の意見をプレゼンテーションする仕方、ベーシックなビジネスに教養、知識、さらにマネージャーとして必要なスキルもノウハウも積み上げた上で、幹部のプログラムがありますね。だけど日本の大学を卒業して、異なる教育を受けてきた日本IBMの社員たちが、本社のIBMの社員と同じものを素養として持っているとはいえないでしょう。

村井 それはIBMに入ってから1年位の教育プログラムでやってしまいます。そこで、自分の考え方をきちっと表現することの重要性だとか、最初の1年間ですっかり変わります。そうとうベーシックな部分でやっちゃいますから、ある程度すれば共通のものになるんですね。IBMを出た連中が、いろんなところでマネジメントポジションについているのは、社内教育のお蔭だと申し上げましたが、それは何かというと、自分の考え方をきちっと説明して相手に分ってもらうように主張していく、こういう姿勢ですね。こういう姿勢は、初歩的なレベルでやりますから、最後の方のエグゼクティブコースあたりでは、もう前提として扱われる。そういうことが出来なければ、エグゼクティブコースに参加することすら出来ないと考えていただいてもいいんじゃないでしょうか。

中田 なるほど。極端な言い方をすれば、大学を卒業するまでどんな勉強をして来ようが、どんな文化、背景を背負って来ようが、集中社員教育を通過すれば、皆同一のスタートラインについた、同質なビジネスをする上でコミュニケーション力を持った社員として扱えることが出来る。

村井 もちろん、社員が全部そうなるわけじゃないですね。次のエグゼクティブコースのエントリー受験者との間に相当の年数がありますから、そこへたどり着く人とたどり着かない人というのが当然あるわけで、そういう人がプロセスの上で残っていくと考えればいいんですね。

## ジャパンはなぜ転落したのか

編集部 1980年代、村井さんがアメリカにいらっしゃった頃はジャパン・アズ・ナンバーワンでした。それが現在こういう状態にいるのは、日本の企業のどういう点が問題だとお考えでしょうか？

村井 これは、教育からスタートすると思うんですが、大学に入るために皆さん一生懸命に勉強される。私の頃は大学は勉強するところではなく遊ぶところで、マージャン屋がいつも一杯という状態でした。このことが既に問題、4年制の大学教育は学生参加型でなく、先生が何年も同じことを一方的に教えて

るだけなんです。これを大幅に変えていかなきゃならない。学生が参加して、学生が意見を言って、それを先生が受け止めるという風な教育に。私はこう思います、と言える学生をどういう風に育てていくのか、社会的な問題ですね。

中田 しかし、学生が自分の意見を人前で述べるということと日本の企業の元気の無さとはどこに接点があるのですか？

村井 これがそのまま企業にまで延長されてしまうんですよ。会社の中に入っても発言しないイエスマン。そのくせ夜、酒を飲みながら上司の悪口を言う。自分の思っていることをきちっと言えない社会ですね。これは結局モチベーションに繋がるんですね。日本の社会はモチベーションが無い。組織というものを非常に大切に、極端に言えば共産主義か社会主義のようになっている。日本の大企業には沢山の優秀な人材がいますが、皆、歯車になっちゃってる。最近は優秀であろうが無かるうが、50歳以上は全部クビだとか。優秀な人材が、働き場が無いまま放り出されてしまう。優秀な人材を自立するように育てないというのが、実は日本の経済の活性化に大きな影響を与えているわけです。こういう人たちが外で自由に働けるために、自分の思っていることを若いうちからきちっと話をするのがいかに大切かということを教育する必要があるんですね。だからこそ、日本にエグゼクティブ教育とかMBA教育の重要性が増してきていると思うんです。そういうことがやられるようなカリキュラムじゃなかったら全く意味が無い。MBAコースが、今までの専門家集団を育てる教育、ノウハウだけを教えるのなら止めた方がいい。



## 教育もアウトソーシング

編集部 日本の企業内に、人材を育てる教育システムが無いから、そういう形で作っていかなきゃならないということですか？

村井 というより実は、最近では企業がそれ



コンパック(株)時代 訪日中のビル・ゲイツ氏と村井さん(1995年頃)

を出来なくなっています。教育というのは投資です。世の中の変化が激しくなり、人材が流動化されますと、教育投資した人材が会社に貢献してくれるかどうかは未知数になる。企業が教育に対して投資する額は段々減ってきているんですよ。そうすると、教育は企業の外でやらなきゃいけない。アメリカのジェネラル・エレクトリックでは、今、従業員全員がインターネットのMBAコースを受けられるようになっている、会社が授業料を全部補填して、これは非常に負担の軽い教育投資なんです。今、アウトソーシングという言葉が流行っていますが、教育に於いても、企業の外でエグゼクティブをトレーニングする場がどんどん増えますよ。皆さんが大学でエグゼクティブコースを開こうとなさっているのも、重要性が増しているからだと思います。

## 国際的な リーダーを育てるMBA

中田 MBA教育に出来ることで日本のビジネスマンに欠けているものは？

村井 リーダーシップですね。これは日本人の一番苦手なところなんです。しかもグローバルな世界ですから、日本人同士を使うんじゃないで、いろいろな国の人たちを巻き込んでチームワークを作ったり、リーダーシップを持った人材が、これからの日本で、また国際的にも要求されるんですね。この教育が全然無いんです。英語の教育から始まって、もっと早くからやらなきゃいかん。ヨーロッパが統合され、あれほどフランス語を大事にしていたフランス人が、ドイツ人、イタリア人と一緒になって仕事をし、フランス語を捨て、英語でリーダーシップを取ってゆかなきゃならない環境になったわけですね。コミュニケーションというのは非常に大切なツールです。そのツールを持ち、しかも他民族の、全く文化の違う集団の中で、チームリーダーになる

ような人材、それを育てていくのが日本のMBAだと思っんですよ。

中田 多様な文化、言語、宗教を持った人たちが構成される組織を引っ張っていくわけですから、世界の社会と文化についての一般教養的な知見というものが、プロフェッショナルスクールであっても必要なかも知れませんね。

村井 商社マンと自動車産業のメーカーの海外で活躍している管理職の方を比較していただくと良く分るんですが、自動車メーカーは一握りの管理職の方しか海外の子会社へは行ってない。それで何千人という現地の人たちを雇って仕事をなさっている。こういう人たちを管理するというのは、ものすごいチャレンジなんです。商社マンはコスモポリタンだと日本では思われていますが、そうではありません。海外でも殆ど日本人で構成されている組織なんですね。電話での対応は英語ですが、お客様の接待でも、日本で外国人を接待するのと変わらない。日本のカルチャーの中にどっぷりと漬かっている。現地のカルチャーや多様な民族性、現地の実情にエクスポーズされない環境の中でやっていらっしゃる。日本の求めているリーダーシップというのは、自動車メーカーの方向です。多様な文化を持つ人たちを受け入れながら、お互いにコミュニケーションしていく、こういうノウハウをもっていくのがリーダーシップ。そういう世界をクリエイティブしていくのは非常に大切なことなんですね。

中田 村井さんのお話を聞かせていただきながら、今の時代に我々は何を為すべきかを深く考えさせられました。今日お聞きしたグローバルな形のコミュニケーションやリーダーシップの大切さなど、今日求められているビジネス教育の方向性をDMSの教員皆が共有してプログラムの開発に当り、日本そして世界の企業ニーズに応えるビジネススクールを創り上げていきたいと思っんです。今日は本当にありがとうございました。



全米で**5本の指**に入る教授陣  
選り抜かれた生徒、  
学習体験と人的ネットワークが  
何物にも替え難い価値に。



八代 英美  
(株)IMSコンサルティング代表  
(UCLA MBA1987年取得)

UCLAアンダーソンスクールに日本から派遣されたMBAの女性第1号ということで大学側からも期待され、卒業以来一貫してMBA受験者のインタビューや世話役など日本側でのサポートを行っています。現在は、独立してITベンチャー関連を中心にコンサルティングの業務を請け負っていますが、この景況下でこうした自分のやりたい仕事が

できるのもMBA習得で培った学力と人的ネットワークのおかげと感謝しています。私がアンダーソンスクールを選んだのは、その総合的なレベルの高さからです。日本人女性にはMBA留学をこころざす人が少ないため、応募したどの大学もこぞって入学を受け付けてくれたので、トップ10の中のさまざまな学校を見比べて実際に自分の目で各大学を訪問して決めました。東海岸や中西部の大学は、どことなく日本とは疎遠な雰囲気をもっていただけに対して、アンダーソンスクールは両手を広げて歓迎してくれているような開放的な雰囲気でした。



UCLAのキャンパス風景

アンダーソンスクールのあるUCLAはロサンゼルス市のピパリーヒルズの隣、さらにもっと高級な住宅地の向かい側にあって、校門を出たところには小奇麗なキャンパスタウンの「ウェストウッド」があります。気候はいつも春に近く、日本の5月ごろの陽気が通年つづき、学習環境としては最高の立地といえるでしょう。スクールの学生数は一学年約400人で3割が女性、学生の出身地、人種構成も全米以外に欧州、中東、アジアとまさにグローバルです。さらに、UCLAは全学部が全米でトップクラスにあるオールマイティな実力をもち、常に時代の先端を行くテーマを追及しながら、アジア各国とのつながりも深い、ここならば、将来的にも日本との関係において有望な経験が得られる学校であ

る、と確信して入学を決定しました。実際に入学してみると、授業では全米で5本の指に入る教授陣が名を連ね、講義はもとよりケーススタディも定評があります。1科目3-4時間以上の予習とレポート課題の山積みで、寝る間も惜しむ毎日まさにサバイバルの連続ですが、一方で学期終了後のレクリエーションも充実しており、ヨットを借り切って船上パーティやスタンフォードなど他校とのスポーツ競技会など盛り上がっています。カリキュラムでは理論と実践のバランスを重んじ、個人とチームプレーのバランスも大切に、このような校風で培われた体験は貴重なもので、今後の職業生活に大きな影響を及ぼしていると述懐します。MBA取得後、独立してコンサルティングを行う過程でマーケティング、金融とさまざまな知識を必要としますが、いずれもアンダーソン時代の経験とともに、現在の業務にとっても役立っています。

MBAの講座はマクロ経済、国際金融、労務、マーケティング、等ビジネスのオールラウンドな分野で総合的な知識と経験を短期間で集中して会得することを目的とし、実務上必要不可欠な知識と経験が得られるように配慮されています。さらに、各分野において今後の日本のビジネス界をリードできるような人材の育成をめざしているため、志願者には高度な職務経験と実績が要求され、学生の中には管理職や専門家など所属の分野で業績を収めた人も多く存在します。素晴らしい講師陣と選り抜かれた生徒という競争力ある環境のなかで得た、学習体験と人的ネットワークは何物にも替え難い価値があります。私も卒業して10年以上もたった今でも、アンダーソン時代からの恩師や友人たちがひっきりなしに来日し、都度変革する世界情勢や東アジア情勢について有益な情報交換をしています。貴重な知識と経験が得られるMBAの取得は皆さんの今後の人生の大きな転機となるに違いありません。



## 用語辞典 MBA

### 2004年、あなたもMBAに挑戦しませんか？

MBAとはMaster of Business Administrationの略。欧米のビジネススクールで、MBAコースを修了した人に与えられる学位で日本語に訳せば『経営管理学修士』。ビジネススクールを日本語に訳すと経営大学院となり、学術的なイメージですが、アメリカではプロフェッショナルスクールとも呼ばれ、経営のプロになるための実践的なトレーニングが、MBAコースや幹部養成コースで行われます。

アメリカでは、MBA取得者は給与や昇格に絶対的な優位を持ち、多くの有名企業で管理職のポジションを占めていますが、ヨーロッパやアジア諸国でもMBA取得者に対する評価が高まっています。ビジネスのグローバル化に伴い、日本でもビジネススクールを作る動きが起きている。当校も2004年度から専門大学院としてMBAコースの開講を予定しています。



D. Hugh Whittaker  
Professor

ゆたかな表情とのびやかな声が印象的です。ヒュー・ウィッタカー教授は、今年45歳。ニュージーランドに生まれ、高校を卒業後、2年間世界各地を自分の足で歩いた経験を持っています。最も心に残る地であった日本を選び、国際基督教大学( ICU )社会科学科に入学し、その後、ロンドン大学インペリアルカレッジへ。産業社会分野で博士号を取得し、ハーバード大学フェロー、ケンブリッジ大学教授を経て、ここ同志社大学マネジメントスクール教授として招聘されました。

### 日本は、第三の道を。

専門は、産業社会学。東京大田区の町工場とイギリス・パーミンガムの中小企業との比較研究をおこない、現在は、ハイテク中小企業を対象とした比較研究をおこなう他、6年にわたり、アメリカのGE社、イギリスGEC社の比較をふまえて、日立製作所の雇用関係、組織・経営改革について研究をおこなっています。「現在、脱工業化のプロセスにおいて①技術革新や科学発明の進歩②産業構造の変化③社会制度や人々の価値観という3つの側面からみあいを含みながら、比較研究を通じて経済・社会のさまざまな変化をとらえ、経営のあり方を研究しています」。

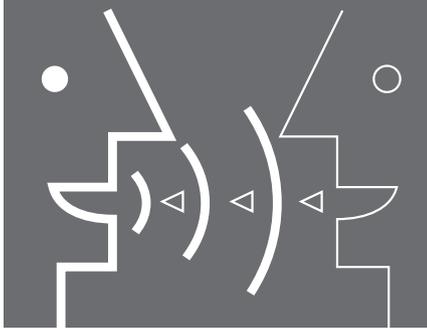
欧米の動きが必ず日本にもそのまま適用でき、日本はアメリカのようにあるいは、イギリスのように何々をすべきだという一部の主張に、教授は警鐘をならします。「例えばイギリスでは、かつて脱工業化とともに一時期大量の失業者がでました。彼らが製造業の大企業から中小企業へ、サービス業の中小企業へとシフトしていくことで、イギリスの産業構造は大きく変わりました。現在、日本が直面しているさまざまな変化もある意味で一番最初に工業化を経験し、そして脱工業化を経験したイギリスの四半世紀と似ている側面もあります。しかし、日本は必ずしもかつてのイギリスと同じように対応すべきではないと考えています。例えば、日本の大企業には、自ら経営改革を行う力があること、既存の中小企業が新たな事業を展開していくこと、そしてまったく新しい組織による新規開業。この3つの動きの組み合わせによって、日本経済はイギリスとは違ったかたちで構造転換をできると考えています。言い換えれば、欧米では、過去、大企業が十分な経営改革を行わなかったともいえるのです。つまり、日本企業のとる道は、欧米型ではなく、従来の日本型でもなく、第三の道があるのではないのか。それは、いわゆる「日本型」経営・雇用にも同じことが言えるのではないのか。それを研究によって探りたいのです」。

国際性と人間を尊重する精神  
新島襄のレガシーを生かしながら、  
新しい教育を展開します。

イギリスでも80年代末、多くのビジネススクールが誕生しました。教授は、日本、そして、同志社で実現できるビジネススクールの役割もまた欧米のものとは少し違ったものにとらえています。「まず、似ている点ですが、今後、日本でも大学と企業が相互に接触を図る必要が生じています。すると、大学は、生涯学習の場としての役割を果たしていくと思います。企業と大学が連携をしながら、大学では世界中からビジネス、経済、社会などの最新の情報を収集し、読み解いていき、教育の場で提供していく役割を担います。技術・科学の変化は激しくて、競争もグローバル化していますから個別企業で情報を把握することはますます難しくなるのです。もうひとつの重要な役割は、ソーシャルレスポンスビリティ( social responsibility )及びサステナビリティ( sustainability )を考慮しながら事業を進めていける人材教育を提供していくことではないでしょうか。海外では、MBA取得 = 個人の高い給与という風潮が強いのですが、未来を想定した場合必ずしもそれだけでなく、産業の転換期にふさわしいのは、短期の合理性だけでなく、長期の視点をも持ちながらビジネスを展開していける人間と考えていますし、そのような人材を育てたいと想っています」。教授は、かつて創始者、新島襄が示した姿に、国際性と人間尊重の精神を感じています。ハーバード大学、ケンブリッジ大学を経験した教授ですが、同志社での新たな教育機関の創設は、魅力的なチャレンジにとらえたそうです。「新島襄のレガシーは、価値があります。今の時代だからこそ、真に国際性を持ち、人間を尊重するビジネスリーダーたちを育成したいのです。さらに、企業、学生のみならずともより近い距離でそれぞれに2ウェイのコミュニケーションを図りながら、共に、未来を築くために手を結んでいける新しい教育の場、それがDMSです」。国、民族の違いばかりをとりあげて強調するのは感心しないとおっしゃる教授。表層的で短絡的な批評をおこなうことは避け、異なる文化、制度のなかでも、人は努力すれば相互理解はできるはず。同じ人間として、社会・経済の問題をともに考えて、解を探していく。そんな姿勢が随所にみえる方でした。

取材:高山周子

# INTERVIEW



日本企業の強みを  
最大限に生かした経営とは何か。  
そんなことを考え学ぶ場を、  
日本のビジネススクールに求めます。

トヨタ自動車株式会社  
グローバル人事部長 畑 隆司

日本の自動車の歴史は、19世紀最後に持ち込まれた外国製の車から始まりました。そして、私どもトヨタ自動車は、今から約70年前(1937年)に、日本人の知恵と力で日本人のための車を作りたい、という思いで自動車づくりを始めた会社でございます。一方世界では、日本に自動車を紹介される約100年前にヨーロッパにおいて自動車生産がはじまっており、アメリカでも、19世紀半ばにはフォード社によるT型フォードの大量生産が行われておりました。

このように、欧米に100年余りの遅れをとって車づくりを始めたトヨタにとって、欧米のメーカーと互角に競い合っていくには、働く人材の能力向上が何よりも大切でした。人が育ち、その知識や経験を次の人に伝えていくという流れ、これがしっかりできなくてはとて欧米のメーカーには追いつけないと創業者は考え、今でもその理念は変わっておりません。

また、トヨタにおいては、会社で働く人材を単なる「労働力」としてとらえるのではなく、一人一人の人間性を尊重することを経営上の重要な理念としております。例えば、1年前の自分より成長したとか、先月よりも技能が向上したと感じたときの嬉しさ。これは人間にとって大きな幸せだと思うのです。企業の最終目的は収益を上げることです。しかし、それと同じくらいに、そこで働く人間が成長の喜びや自己実現の幸せを感じる場を提供することが、企業の存在意義の一つであると考えています。現在では過剰雇用や経営の悪化によるレイオフも珍しくなくなりましたが、私どもは安易に従業員を解雇することで企業が本当に強くなれるとは考えておりません。企業が従業員の成長の場を提供し、従業員が成長する。そして、一人一人の従業員の成長が企業全体の成長に繋がる。人を育てることは企業にとっ

てプラスであり、またそれは地域社会や国の発展に貢献することだと確信しております。

では今、どんな人材を育てればよいのか。一つには創造力のある人材でしょう。少し前までトヨタは、欧米の先進メーカーに追いつこうと頑張ってきたわけで、言い換えれば成功のモデル、お手本があったわけです。しかし、現在ではトヨタも世界のトップランナーの一つになっており、これから先の道は自分達でつくらねばならなくなってきました。そのような状況の中では、自ら道を考えることができる人材が必要であると考えます。技術面でもマネジメントでも創造的に考えられる人材が、今、最も期待されるのです。

もう一つは、トヨタの理念をしっかりと理解し、それを体現できる人材でしょう。トヨタは年間500万台程度の自動車を製造しているのですが、そのうち3分の1が海外で生産されており、また販売では3分の2が海外の市場で売られております。従業員はトヨタ自動車だけで約6万6千人、連結では国内・海外合わせて約22万人になります。また、そのうち5~6万人は主に海外の事業体で働く外国人となっております。当然、日本人の手を全く介さず製造され、販売され、お客様に乗っていただく車も多いわけで、「トヨタ」という企業の存在は何か」をあらためて考えざるを得ません。そこでトヨタは、創業期から脈々と伝わってきた企業哲学を「トヨタウェイ」として本にいたしました。もちろん英語版も作成し、世界中のどこのトヨタで働いていても、トヨタの価値観とものづくりについての独自の思想を、言葉や文化を越えて、全ての従業員が理解し共有できるように明文化したわけです。

先程も申しましたように、現在トヨタはグローバルマーケットの中でトップランナーの一つとして熾烈な競争を行っております。そのような中では、他と同じ事をやっていた

のでは到底勝ち抜いては行けません。ゆえにトヨタにとっても、最先端の技術や経営に関する知識を身につけたMBAホルダーのような存在も必要なのだと思います。実際に国内でも、年に数人は採用しております。ただし、現在のところ彼らに対する期待は、むしろその専門性や知識よりも、MBAを通して培った創造性や視野の広さです。現在のビジネススクールで教えている内容・専門知識という意味では、多くの場合、欧米型の企業経営のみをグローバルスタンダードとして教えるような内容に偏っているのではないのでしょうか。それでは、日本企業のビジネスニーズに応えられるものにはならないのだと思います。日本の企業経営には、日本の文化や歴史に根ざした強みもたくさん有るわけで、それらを無視して欧米企業の真似をしても、グローバルな競争に勝ち抜くことはできません。我々には、自分たちの強みを最大限に生かした経営をいかに行うのかを考え、修得することができるようなビジネススクールが必要なのです。残念ながら、日本の大学でも、そういった日本企業のニーズに応えているところは多くないでしょう。現在トヨタでは、ペンシルベニア大学ウォートン校で、トヨタウェイに基づいたオリジナルのプログラムを開発し、毎年、国内・海外合わせて約40人の経営幹部候補者が研修を行っております。日本の大学でもカリキュラムを考えるに当たって、日本企業の経営はどうあるべきかをもちと深く知る必要があると思います。

2004年に開校する同志社ビジネススクールも、どういう姿勢でどのような経営者を育成しようとしているのか、同志社独自の哲学を持って取り組むことが大切であると考えています。日本の企業ニーズにどう応えていけるか。日本でのビジネススクールは、その一点にかかっているのだと思います。

同志社大学マネジメントスクールは、2004年度には専門大学院として開校を準備中。MBAプログラムがスタートします。