

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 / グローバリズムと経済人  
用語辞典 / COE  
TBI技術経営セミナー・レポート / MOTの刺激的な1週間  
トピックス / カリフォルニア大パークレー校  
ハース・スクールオブビジネス

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

2003.9.1

第6号

対談 グローバリズムと経済人

## グローバリゼーションは 自分たちが何者であるかを問うことから始まる

中田 喜文スクール長



Yoshi-fumi Nakata, Ph.d.  
Dean, Doshisha Management School



Dirk Van Eeckhout  
consul general

ディルク・ヴァンエークハウト  
ベルギー王国総領事

### 日本との縁は 合気道と健康食品

中田 よろしければ、個人的なことからお伺いしたいのですが、総領事と日本の最初の出会いとはどのようなことからですか？

総領事 もう10年以上前ですが、私の趣味である「合気道」を通じてです。

中田 どのようなきっかけで合気道を始められたのですか？

総領事 ベルギーの学生たちは、とても勉強熱心ですが、私も含めてあまりスポーツはしません。卒業した後、私は身体の状態があ

まり良くありませんでしたので、何か精神的、哲学的な側面をもったスポーツを探していた時、私の地元にある、合気道クラブを見つけたのです。私は運動神経が良くありませんでした



合気道とヴァンエークハウト総領事

から、合気道の考え方、体が小さくて弱い人が技を通して、大きな強い人を負かすことができるというところに大きな魅力を感じたのです。中田 奥様は2年間京都大学で国際法の勉強をなさったそうですね。奥様と初めてお会いになったのは、日本にいられてからですか？  
総領事 私が彼女に初めて会ったのはベルギーでした。彼女が日本の京大で勉強したことは後で分かったのです。お互いに日本とのつながりがどこから生じたのか分かりません。強いて言えば、双方とも健康食品に関心を持っていたことでしょう。ベルギーでは「健康食品」というと日本を思い浮かべます。マクロビオテックという運動を創設したのが

日本人で、有機栽培の野菜やいろんな有機食品を促進する会社を始めたのですね。ベルギーでは健康食品に対する意識は一般的に高いのです。日本は海苔、味噌汁、豆腐をはじめ、健康食品を価値のあるものと考えている国ですよ。

## 食べ物が好きなら、その国が好きになる

総領事 ここで申し上げたいのは、これはビジネスや外交に無関係なことではないということです。ビジネスにおいて問題解決をしようとする場合、大切なのはお互いに分かち合うことなのですね。そのための一番簡単な方法はランチを一緒に食べるということです。日本でビジネスをしたいというベルギー人に私はいつもこうアドバイスをします。飲み物と食べ物を好きになれば、その国の文化も好きになりますし、アットホームな気分で居られる。文化をきちんと理解することが、良いビジネスにつながります。

中田 このことはベルギーでビジネスをしたいという日本のビジネスマンにも当てはまることですか？

総領事 そうです。ベルギーには非常に美味しい食べ物やビールがあり、チョコレートも有名ですし、ブリュッセルにはいいレストランがあります。これは重要な側面だと思います。ベルギーでビジネスをなさっている多くの日本人が、芸術やオペラなど文化・音楽にも目を向けています。ブリュッセルの美術館にはマチスとかマグリットなどの良い絵画もありますよ。

## いろんな言語や文化が混在するベルギー

中田 大学を卒業して、すぐ外交官の道を選ばれたのですか？

総領事 私は大学で哲学、ドイツ語、そして英語を学びました。外交官としてのキャリアをはじめ前10年間は全く別のことをしていたのです。まず最初3、4年は州政府で会計の仕事をし、その後、国の監査機関で監査の仕事をしました。私はコンピュータとか数字は大嫌いだったのですが、仕事を通じて会計という仕事も重要なのだと考えるようになりました。監査の仕事をしていたとき、いろんな政府の省の支出を管理していたのですが、数字を管理することによって、人の役に立つことができるということが分かったのです。

中田 外交官としては珍しいキャリアですね。

総領事 ベルギーは非常に複雑な国で、



王宮 ベルギーの象徴である国王が国内にいるときは王宮の上に国旗が掲げられる  
BXL7 (The Royal Palace) EEE (c) DPT / Esheazy

フランス語、ドイツ語、オランダ語を話す人が居ます。いろいろな文化、いろいろな考え方の人々の問題を解決していかなければなりません。北部の人たちは南部の人たちと違う方法で問題の解決に当たります。言語だけの問題ではなく、いろんな背景をもった人々の問題の解決をしていくという仕事を私は楽しみました。いろんな分野での監査の仕事を行いました。そのうち数字がもう嫌になってしまったのです。もっと人と人とのふれあいの場がある環境で仕事をしたいと思い、外交官の試験を受けて合格し、外務省に入りました。私は合気道を通じて日本について少し知っていましたし、私の妻は日本で2年間勉強したということで日本に派遣されたのです。非常に運が良かったと思います。東京のベルギー大使館で、経済担当官として、経済、財務問題、農業交渉などに従事しました。3年半東京に駐在した後、大阪の総領事として大阪に赴任しました。

中田 貴方のようにビジネスについて理解のある方が、大阪にいらっしゃってくださって、非常にうれしく思っております。(笑)

総領事 東京での仕事は非常に興味深いものでした。例えば農業というのはベルギー、EU、そして日本においてとても重要な課題です。車やテレビと同じくらい重要なものです。一見、人々が自分自身のアイデンティティとして重要視するほどのものではないと思いがちですが、日本の米は少し違うのですね。日本人が国産の米を食べることが、そんなに重要なことなのか？例えばもっと安いタイ米やカリフォルニア米を食べればいいじゃないか、と思うのですが、国産米と輸入米には大きな違いがあるということを理解することが重要なのです。まず食べて味わってみなければなりません。次にどのように栽培されているか、自分自身で田植えを

やってみないといけないかもしれません。そして米そのものだけを理解するのではなく、農村で人々がどのように暮らしているかを理解することがアイデンティティにつながるのです。日本に滞在して初めて、農業を単なる通商の側面だけでなく、文化面、コミュニティといった観点からも理解することが出来るようになりました。

## ベルギーと日本の関係

中田 非常に興味深いお話ですね。少し、話題を変えて、ベルギーと日本の貿易関係とか、両国間の相互関係や文化、将来の方向性についてのご意見などをお伺いしたいと思うのですが。

総領事 最初にベルギーと日本、お互いの認識について申し上げたいと思います。即ち日本人はベルギーについて何を知っているのか、そしてベルギー人は日本について何を知っているのかについてお話ししたいと思います。最初にお互いに接するときに、話をしている相手はどのような人なのかを考えるわけですが、その人に敬意を払うということは、その人の国の文化、その人が価値を見出すものに敬意を払うということです。外交やビジネスにおいて、文化やそれぞれの個性、特異性というものに敬意を払うことは重要です。ベルギーと日本は遠く離れていますが、総領事として私の任務というのは、両国間に橋を架けることだと思います。ベルギーの習慣などを日本の人に説明する。単におしゃべりするのではなくて、いろいろな考えを交換し合い、いろいろな見解やアイデアを共用することが重要なのです。私が「外交」という仕事に魅力を感じるのはこの点なのです。両者がコミュニケーションを通じて、お互い

に私たちが何者であるかということを知る努力をしなければなりません。日本人はベルギーと聞くと、チョコレート、ビール、レース、ダイヤモンドを思い浮かべますが、これは部分的な見方だと思います。私たちベルギー人は、ベルギーは高度なテクノロジーを持っているということをもっと広めなければなりません。ヨーロッパで最大級のICの研究開発センターIMEC(Interuniversity Micro Electronics Center)がありますし、IBA(Ion Beam Application)という核エネルギーをベースにしたハイテクな医療機器を売っている会社もあります。このことは余り知られていません。同じようにベルギー人は、日本は経済大国で、歴史も古く、強い国としてのアイデンティティをもった国だということは知っています。しかし、京都にはたくさんの寺院があるということは知っていても、京都には15以上の大学があって、学生人口が日本で一番多いということは知りません。コミュニケーションによって、古典的なイメージを今日的なものにすることが必要です。

## 日本とベルギーの共通点

日本とベルギーには共通したところがあり、企業の多くは中小企業です。大企業は国際的に進出する資金、人材、そしてノウハウを持っていますが、中小企業が海外に進出するのはとても難しいのです。けれども、ベルギーの中小企業の若いエグゼクティブを日本に連れてきて、海外進出するのは実際は難しいことではないと教え、また、日本の中小企業の方々には、ベルギー人が興味を持つかもしれないということを知ってもらおう。



ブリュッセルEU本部  
現在レオパルド公園周辺地区にはヨーロッパ議会  
その他多くのEU関連の建物が林立している。  
Bxl\_8(The European Union)EEE(c)OPT / Potigny

貿易関係から始まり、例えば投資や合併会社の設立ということに発展するかもしれません。私の見た例では、ベルギーのバイオテクノロジーの会社が、2年前から富山の会社とジョイントベンチャービジネスを続けています。ベルギーのセラミックポンプの輸出会社が、日本の会社と合併し、日本に販売拠点を持った例もあります。効率的に密度の高いビジネス交流を計画することは、日本にとってもベルギーにとっても非常に有益だと思います。日本がベルギーとのビジネスを考える時には、「ヨーロッパ」という枠組みが浮かび上がってきます。ブリュッセルにはEUの本部があり、これは日本にとっては興味深いツールであると思います。EUのプロジェクトにはいろいろな加盟国が参加しているわけですから、それらの加盟国との出会いもきわめて重要です。

## テニスやサッカーがイメージを変える

総領事 ベルギー人のテニスプレイヤーのキム・クライシュテルスは日本の杉山愛さんとダブルスを組みました。これもいい例だと思いますが、杉山さんとベルギーの女性の試合が話題に上がることによってビジネスと関係のないところからベルギーのイメージが変わってくるのです。またワールドカップの試合でも同じです。ベルギーや日本のサッカーの試合を見ることによって、日本におけるベルギーのイメージも変わったでしょうし、多くのベルギーのサッカーファンも日本について多くのことを学びました。文化やスポーツを通じて、両国に対するお互いの見方を改善し、維持していくことが大切です。日本に進出しているベルギーの企業には、医療分野で用いる特殊なワイヤーの会社、画像やフィルム関係で積極的な事業をしている会社、製薬会社、チョコレートの会社やビールなどの輸出会社もあります。一方、ベルギーにはホンダ、トヨタをはじめ250社以上もの日本企業が事務所を構えています。このようなリストを見ると、ベルギーと日本とどのような分野で関係しているか、いろいろなことが分かってきます。

## ベルギー人は自分たちが小さな存在だと思っている

総領事 話しは変わりますが、ベルギー人というのは自分たちがいかに重要な存在であるかということを認識していないのではないかと時々思います。ベルギーは「ヨーロッパの中心」というスローガンを使っています。

それは重要な点だと思うのですが、ヨーロッパの中心部にあることが必ずしも良いことではありません。1815年ブリュッセル近郊のワテルローでナポレオンが負けたというように、戦場の中心地だったのです。何世紀にも渡って国境が変化していたことから、ベルギー人のメンタリティーを説明することができます。ある意味ではフレキシブルであり、また多言語の能力を持ち、国境を越えて誰が来て話ができます。ベルギーは小さな



国であるという風に自分たちを見ていますが、逆に小さいということは住みやすい国とも言えます。国連の統計では住みやすい国として世界で5位か6位に挙げられています。ベルギーは世界貿易の33%を担っていて、人口はわずか1000万人ですが、輸出業者としては9位、輸入業者としては8位となっています。このことはあまり知られていません。我々は他人を思いやる国民性をもっています。戦争で支配者や同盟国がどんどん変わりました。他国との間に国境をもつ国だから、注意深くしなければならなかったのです。しかしこれは、21世紀のビジネスマンにとっては長所でもあります。ベルギーのビジネスマンの一つの強みは、様々な文化に対して敬意を表し、フレキシブルであるということです。全てのことに適応できるオープンな心を持ち、その場に合わせた態度をとったり、問題解決ができるのです。

## ベルギーと対極にある日本

中田 今、おっしゃったベルギーとベルギー人の特長や本質というのは、日本および日本人と全く対極にあると思うのですが。  
総領事 もし、ベルギー人に対して日本を説明するとしたら、日本は島国であり、島に住んでいる人々が、母国語でビジネスをしている、と言うでしょう。自分たちの食べ物を食べ、自分たちの文化で満足し、自分たちの言葉

で話していればいいのです。日本の場合は何百年も鎖国制度をとっていました。そうした過去の歴史が、今の日本のビジネスマンの考え方に影響を及ぼしているのです。全くそれと逆の立場にあるのがベルギーです。ベルギー人はよく、フランス語や英語を始め4ヶ国語など簡単に喋れることができると賞賛されます。素晴らしいと言われるのですが、歴史を見ると、生存していくために必要だったのです。しかし、日本人にとって外国語の習得は、全然必要が無かった。外国貿易も出島、横浜、神戸という限られた場所だけで行われていた。外国人との交渉にはスペシャリストが居たので、自ら外国人とやりとりをする必要はなかったのです。



王宮 1830年ベルギー独立以来、歴代のベルギー国王の王宮となっている。現在のアルベール2世は6代目  
IMG0120EEE(c)Toerisme Vlaanderen / Brussels Gewest

## グローバル化への3つの条件

中田 そういった歴史をもつ日本人がグローバル化に対応していくためには、どうすればいいのでしょうか？



総領事 例えば、愛知県や三重県にある会社があるテクノロジーを持っているとします。そのテクノロジーはある市場において重要であるが、ベルギーの会社、ヨーロッパの会社或いはアメリカの会社と提携しなくてはならないかもしれない。今はインターネットを使えば、その交渉が安く出来ます。しかし、インターネットはあくまで道具であって、交渉には共通の言語が必要です。日本においてもヨーロッパにおいても、昔とは異なり、いろんな方法でビジネスをするにはどのようにしていくかということが大きな問題です。グローバルな経済状況に合うように改善するには、次の3つの問題に対応しなければなりません。インターネットを使う。言語能力を高める。心を開く。これは自分自身の価値を理解し、そして自分の強みを大切に思っている場合にのみ可能です。日本の場合は過去の実績に基づく力強さがありますね。実行力、完

璧を目指すということで高い品質が実現できている。それとサービス志向。私が日本に来て感じたことの一つは、素晴らしいサービスを提供することにプライドを持っている国だということです。過去のルーツにそれぞれの職人気質というものがあるような気がするんですね。自分たちのルーツについて立ち戻って考え、自分自身の長所の上にさらに構築していくということ、それが第一のステップだと思います。グローバル化というのは、いつもまず自分たちが一体何者であるか、何を持っているかということから始まると思います。自分自身のアイデンティティ、長所、それを見極めることから出発し、自信を持って心を開く。そうすれば、お客さまに対して必要なことに耳を傾け、どのようにお客さまのお手伝いができるか、どのように適応し、フレキシブルであり得るかということが分かってきます。

## EUはヨーロッパをどう変えたか？

中田 非常に興味深い、日本のビジネスマンにとって良いアドバイスをいただきました。グローバルな文脈の中で考えて見ると、ベルギーがEUの形成によって、どう風が変わってきたか。将来どう風になるベルギー、そしてベルギー人が変わっていくと思いますか？ビジネスのやり方がどのように変化していくとお考えでしょうか？

総領事 EUによってベルギーがどのように変わってきたか、私自身の人生が変わってきたか、まるで本の題名のようなですね。(笑) 1957年にローマ条約が締結されて、ベルギーはEU創設の父ともいえる存在でした。既に半世紀前の話です。池の水がどんどん温

かなくなっても気がつかない池の中の蛙のような状況でした。EUというのはいくつかの国の石炭・鉄鋼などの行政関係の人たちが、単一市場を作ろうということで、関税障壁とか国境での物事の交流をどうするかということ話し合い、官僚主義ともいえるような状況から始まったのです。私たちは官僚主義は嫌いで、数多くの規則や規制にしばられることも好きではないのです。ですから、最近までこれらの変化というのは目に見えなかったのです。

## ユーロがEUを具体化する

総領事 今、家で子供たちがユーロゲームという遊びをよくしています。彼らにとってユーロというのは通貨であって、それに対して全く抵抗感も問題意識もないのです。ベルギー人の子供も、ドイツやイタリアの私の子供と同年代の子供たちも同じです。それは非常に大きな変化です。ユーロの導入によってEUが具体的なものになってきたのですね。深い変化が起こって新しいものが形成されるまでには時間がかかります。変化に数世代かかるものもあります。私はもう古い世代に属していると感じています。

中田 あなたはまだまだお若いですよ。  
総領事 ありがとうございます。(笑)だけど、私はいつもユーロの価値をベルギーフランに換算してみますが、若い世代というのは古い通貨に戻らなくても、ユーロで判ってしまうんです。共通の通貨を持つという単純な事実、共通の硬貨、紙幣というのは非常に大きな心理的影響を与えます。共同意識を形成する上で重要なものです。もちろんベルギー人、フランス人、スペイン人、イタリア人はそれぞれ性質は違うのですが、何か共通

のものを持っているという意識はお金を超えたものです。これはベルギーを変えるだけでなく、ヨーロッパ諸国を時間の経過と共に変えていくと思います。このプロセスの中で興味深いのは、1957年には、誰もヨーロッパが共通通貨を実現できるとは思っていなかったのです。ウォールストリート・ジャーナルの記事を覚えています。不可能だ、クレイジーだという記事が載っておりました。フランス人、スペイン人、ドイツ人、みんな国民性が違うので不可能だという風に考えていたのですが、実際には可能だったのです。

## 日本の強みはソフトパワー

総領事 日本は強いソフトのパワーを持っています。大変な努力を払って、外国のジャーナリストや学生を日本に招き入れて、いろいろ説明しようとしています。日本はかつて最大の開発援助を行っている国の一つでした。こういったことをあからさまでない方法で、実際には影響力を高めていきます。それが日本の強みであることを意識すべきです。

中田 今、あなたがおっしゃったことは、私たち日本人が自分たちを見る見方とは違っていると思います。我々は、自分たちは余り能力がないという風に見てしまいがちです。我々の文化の豊かさというものを外国に十分説明できていない。外国の学生もアメリカ、イギリス、フランスには行きたがるのですが、日本へ惹きつけることは出来ないと思っています。日本は金銭的な支援を国際機関に対して行っていますが、こういった貢献を行っても十分に感謝されたり、認められたりしてはいない。我々はお金を上げるけれども、国際的な活動に対して人間としての奉仕を余り提供していないんじゃないかと思っています。

総領事 人間性、が最も重要だと思います。第二次世界大戦前、合気道の創始者の植芝盛平は、合気道は世界全体のものである

と言い、世界に対する贈り物として、彼の一番優秀な弟子をフランスに送ったのです。人に貢献するという考えは極めて重要であると私は思います。そのような精神、お互いに分かち合い、ビジョンを共有する。家族や地域社会の中だけでなく、世界の中で分かち合うということにより真の意味でのグローバル化が可能になります。自分自身の背景、長所をきちんと意識し、心を開き、そして他人から学ぶ。言葉では単純なことに聞こえますが、実行するのはいつも難しいのです。



## 遊びを通じて学ぶのが一番

中田 あなたは、ユーロをベルギーの前の通貨に換算してしまうとおっしゃったのですが、そのことから真の国際交流を促進し、世界がグローバルな社会になるために最も大きな貢献ができるのは若い世代だと思います。日本の若い世代はいろいろなことが出来る。日本の教育制度を改革することで、若者たちを本当の意味での国際社会の市民に育てることが出来ると思うのです。近年日本の高等教育にいろいろと変化が起こっていますが、日本の教育制度の将来の方向につ

いて、大学であれ、高校であれ、ビジネススクールであれ、どのように変えていくべきだと思いますか？

総領事 小学校であれ、ビジネススクールであれ、日本の学校であれ、ベルギーの学校であれ、どうやって我々が学ぶか、ということに尽きると思います。我々が一番良く学べるのは遊びを通じてであり、学ぶということ意識していないときです。そして選択肢をもち、自分自身が選ぶことができること。科目であれ、先生であれ、本であれ、選ぶことが出来て初

めて自分が作ったプログラムという意識を持つことが出来ます。私からのアドバイスは、大学であれ、ビジネススクールであれ、学習したいという本能を殺さないことです。そうすれば必ず良い教育が出来ると思います。

中田 貴重な時間を割いていただき、ありがとうございます。将来この今おっしゃっていただいた「選択肢のある教育」を何らかの形で実現したいと思います。そしてこれから将来へ、ベルギー王国と同志社マネジメントスクールの間でいろいろな形の交流が生まれ、両国の相互理解発展の一助となることを願っております。本日は長時間どうもありがとうございます。(完)



## 用語辞典 COE

### 21世紀COEプログラム

COEとは「卓越した拠点」Center of Excellenceの頭文字。日本の大学に世界最高水準の教育研究拠点を学問分野別に作り、創造的な次世代研究者育成と、国際競争力のある大学づくりのために国が財政支援を行うのが「21世紀COEプログラム」です。本年度のCOEプログラムには、同志社大学から「神教の学際的研究（拠点リーダー：森孝一教授）

技術・企業・国際競争力の総合的研究（拠点リーダー：中田喜文教授）が採択されました。「技術・企業・国際競争力の総合研究」は日本経済の国際競争力を再構築するために今最も必要とされるITM（技術と革新的経営）の総合的研究と大学院教育を行い、その成果を世界に向けて公開していくという壮大なプロジェクトです。

# TBI技術経営セミナー・レポート

## MOTの刺激的な1週間

2003年7月20日から25日の6日間にわたり、DMSと(財)関西文化学術研究都市推進機構(KRI)の共催による「TBI技術経営セミナー」が、けいはんなプラザで開催されました。充実したセミナーの内容や状況をプロジェクトリーダーのヒュー・ウイタカー教授に語っていただきました。



学からは高井先生と私など、日米英のMOTの第一人者を揃えました。

### 意欲に燃える受講者の皆さん

セミナーには、全体で28人の受講者を数えました。皆さん、ハイテク先端企業の研究開発部門や技術部門で、第一線の組織責任者として働いていらっしゃる方ばかりでした。驚いたのは、全員日頃から経営学をよく勉強されていることです。技術系の方なのに経営学の本は一通り読んでいらっしゃる。技術系の社員をどうマネジメントすればいいかということを日々考えていらっしゃる。では、どうしてこのセミナーに参加されたのか、その動機を聞いてみたところ「自分なりに本を読んで勉強しているが、自己流なので、これでいいのか確認したい。そして自分の考えを体系化したい」とおっしゃっていました。技術経営の最前線で生ずる個々の問題点を解決する処方箋も得たいし、一方もっと大きな視野で経営学の現状も知りたい。そんな貪欲さを感じました。

### MOTの思想と技法

カリキュラムの最初は、MOTとは何なのか、技術と組織と人的管理を合わせるとはどういうことか、まず概念を説明することから始まりました。次に藤本先生の講義で組織の構築と製品設計の関係。そこから市場との関係の話に展開していきます。前半は、藤本先生、延岡先生、コール先生による経営学全般にわたる話。後半は、アイザックス先生と神永さんによる非常に応用的な問題、個々の問題を出しながら、それをどのように解決していくか。ケーススタディを中心に述べられた具体的な話は、自分たちが直面している問題の解決の糸口がつかめると、非常に好評でした。

### 見えないマーケットで戦略を立てる

ケーススタディで日立の井村さんが話された世界最小のマイクロチップ「ミューチップ」

### MOTセミナーの草分け

日本ではMOT(技術経営)が一つの盲点になっているという認識のもとに、2年前からKRIがパイロットプログラムとして、MOTのエグゼクティブセミナーを企画したのがTBIセミナーの始まりです。1年目と2年目はMITの先生方、神戸大学の延岡先生、東京大学の藤本先生が実施され、日本のエグゼクティブ向けMOTセミナーの草分けとして好評を得ました。このセミナーを継続的に実施するため今年から、DMSが主体となり、KRIの協力を得て開催しました。

### 日本の現況に即したカリキュラム

今回は、DMSが提携しているUCバークレー校のMOTディレクターであり、同志社大学のオムロン・チェア・プロフェッサーでもあるロバート・コール教授が中心となり、より充実した新しいカリキュラムをつくりました。今回のセミナーのプログラムは初めから、日本が直面している現況を意識してデザインされ、ケーススタディも日米のバランスを考慮して事例を選びました。今年の大きなテーマは、<技術と組織>です。MOTは、技術資源があっても、必ずしも成功する事業にはつながらない。成功する事業に繋いでいくのに何を考えなければならないか。技術戦略だけでなく、組織構築も、さらには人的資源管理も合わせて考えなくてはならない。それを考えていこう、というのが大きいテーマです。サブテー

マとして、変化が激しく、市場が見えない時代なので、場合によってはシーズがあってもどこにニーズがあるのか分からない。或いはニーズがあるけど、それを技術とどう繋いでいくのか?技術と市場との関係を繋いでいくにはどうすればよいか?それが2つ目のテーマです。

### 講師陣は日米英MOTの第一人者

こういった考えに基づいて、講師陣を編成しました。昨年、一昨年やっていただいて好評だった先生方と、新しい先生方がコンビを組みました。UCバークレー校からコール先生とMOTプログラムのエグゼクティブディレクターのアイザックス先生。東京大学の藤本先生、神戸大学の延岡先生、ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンのコンサルタント神永さん、元コンパック・ジャパン社長の村井さん、近畿大学の岩崎先生、同志社大



講義にも熱がこもる

の話はインパクトがありました。この新しい技術を形の無い市場でどう製品化するか、どういう市場に持っていくべきか、既存の大きな企業の中で社内ベンチャーとして、どういう問題をケアしなければならないか、非常にヴィヴィッドな話でした。モジュラー・アーキテクチャーとインテグラル・アーキテクチャー、もう一つはマーケットが見えないところでどうやって戦略を立てるか。ミューチップの話は、いろんな先生方の講義の具体的な例として、いろんなプロセスを理解するのに非常に役立ったと思います。



雑談も疑問をたたく貴重な機会

## セミナーは 2つのレベルで動いている

セミナーは2つのレベルで動いていると思うのです。1つのレベルは、受講者の皆さんがもっている日常的なプラクティカルなニーズにどう対応するか。しかし、そればかりに集中するとマインドチェンジが出来ず、非連続的な発想が生まれません。非連続的な発想が生まれるためには具体的な問題に直面しながら、疑問を持って、同時に距離を置いて見つめなおす能力が必要です。だから、セミナーは2つのレベルで動かなければいけません。最初の内は、プラクティカルなレベルでの指導を求めている方が多かったという感じを受けたのですが、最後の日、個人プレゼンテーションやパネル・ディスカッションの時には、自分の企業を一步下げて、もっと大きな概念で、もう一度見直す必要があるのではないか、自分の仕事のやり方、技術への取

り組み方をもっと大きな視野で考え直す、企業の在り方ももう少し大きな目で見ることがある、そういった方向へと変化してきたような印象を受けました。

## セミナーで学んだことを 会社で生かす

今年のセミナーの新しい試みとして個人によるプレゼンテーションがあります。6日間缶詰のセミナーに参加しているいろんな理論や技法を学んで終わる、そういうやり方だけでいいの、という疑問がありました。セミナーで学んだことを会社にフィードバックする、会社の中で生かせるような仕組みを作る必要があるんじゃないか。TBIの中身と自分の企業で直面している問題、あるいはビジネスチャンスを結び付けることを試みました。受講者の方々の前で自分の提案をプレゼンテーションすることで、フィードバックを得て、それをさらに磨いて、修正して、会社に持って帰って、チャレンジしてみる。そして、2、3ヶ月後に集まって、どうだったかと反省をする。そうすることによって、会社にとっての価値、個人にとっての価値も深まるのではないかな、と思うのです。受講者の皆さんにとってかなりのプレッシャーだったようですが、熱心に取り組んでくれました。セミナーで学んだ概念をさっそく使いながら自分の提案を組み立てていったり、<すり合わせ型>や<寄せ集め型>の経営モデルなどを、自分が直面している問題に創造的に使ってくれたのはうれしかったですね。



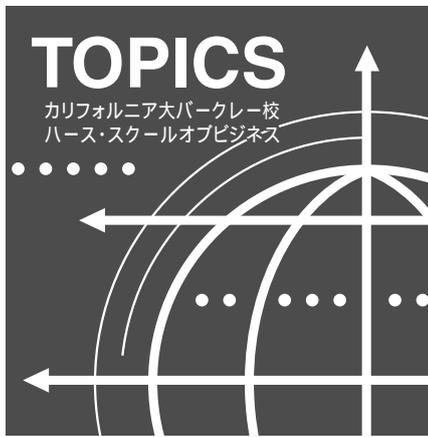
コーヒーブレイクでほっと一息

## 千載一遇のチャンス

TBセミナーは、それぞれの企業から優秀な技術幹部の方々が集まった貴重な機会でした。このセミナーを通じて皆さん方のネットワーキングやコミュニケーションが深まるように、カリキュラムの中で、または食事やフリースタイルの時にグループディスカッションの機会を増やし、受講者自身がお互いに刺激し合える環境づくりを配慮しました。本部長クラスの方々が、夜11時12時まで同業他社の方々と膝を突き合わせて議論しているのは、私たちにとって嬉しい光景でした。受講者の方々にとっても得がたい機会だったのではないのでしょうか。最後に、セミナーが成功裡に終わった要因の一つとして、運営面を支えてくれたスタッフの人々のサポート体制が優れていたこともぜひ付け加えておきたいと思います。



プレゼンテーションでの質疑応答



## これからの世界を担う スペシャリストを 養成するために貢献したい



James R. Lincoln  
ジェームズ・リンカーン  
ハース・スクールオブビジネス教授

ハース・スクールオブビジネスは1898年に創立されたアメリカのトップクラスのビジネススクールです。カリフォルニア大学バークレー校にあり、同志社マネージメントスクールとパートナーシップ関係にあります。サンフランシスコ湾に面したバークレーは、進歩的でリベラルな雰囲気が溢れる町です。人口は約10万人。そのうち約3万2000人が学生という、文字どおりのカレッジタウンです。キャンパスの高台からはサンフランシスコ湾や、ベイブリッジの美しい光景を望み、自然、文化ともに素晴らしい恵まれた環境の中にあります。ジェームズ・リンカーン教授はこのハースで、日米の企業の企業組織や労使関係について、調査・研究をしています。同志社大学をはじめ、日本の大学で客員教授を勤めた経験も豊富な知日家です。年内には日本企業における「系列」やコーポレートガバナンスに関する著作が出版されます。

来年度からDMSでも講座が予定されているリンカーン教授に、ハースやDMSについていろいろお話を伺いました。

### 恵まれた教育環境と 幅広い専門分野

私が勤めるハースのあるUCバークレー校は全米のトップ大学の一つで、いわゆるエリート校です。素晴らしい研究環境と優れた教育プログラムが揃っています。そういった学校でファカルティを勤めると、他の学校では期待出来ないような良い機会に巡り会うことがよくあります。調査・研究においてはもちろんのこと、企業政策や経営問題についてアドバイスする機会もあり、活躍の場が広がります。それが教育に反映され、優秀な学生が育ち、結果的に学校の評価を更に高めるといふ好循環につながっていきます。ハースにいる約150名のファカルティは、優秀な大学やビジネススクールのPh.Dから選り抜かれたメンバーです。そのうち約半数の70名あまりが私のような常任の研究者で、あとは実際のビジネスに携わるマネージャーやコンサルタントの人たちです。ファカルティの25%は海外から招聘されています。そして8つの専門分野があり、金融、会計、経済政策、マーケティング、企業組織など、ビジネスの広い分野をカバーしています。

ハースのMBAの卒業生は、金融、コンサルティング、マーケティングなどの分野で優秀なスペシャリストとして活躍しているケースが多いです。反対に大企業の管理職の道を目指す人はあまり多くありません。また各地から集まったにもかかわらずこの地が気に入って、卒業後もそのまま北カリフォルニアに残ることを希望する人が多いのはバークレー校全体の特徴と言えるかもしれません。

### 理論と実践の バランスの取れた教育

ハースでは90年代前半に大きな改革が行われました。それまでアカデミックな研究が中心だったところを、実践的なプログラムを充実させて、よりプロフェッショナルなビジネススクールへの転換を図ったのです。その結果、今では理論と実践のバランスがうまく取れた教育プログラムが実現しています。最近、MBAでNYのコロンビア大学との共同プログラムがスタートしました。これはウォ

ール街とシリコンバレーという、世界を牽引する“経済”と“先端技術”の拠点を軸として、幅広い視野と、より高いマネージメント能力を身につけようというエグゼクティブ・プログラムです。今はまさに変革の時代。このような取り組みがとても大切に有意義なことだと思います。

ハース全体の学生は約1700名。うち約900名がMBAコースに在籍していて、その40%が海外からの留学生です。全米や世界中から様々なジャンルの実務を経験して集まる学生たちのネットワークは、彼らの貴重な財産です。実務に関係したクラブ活動も活発です。“会計クラブ”や“経済クラブ”といったものから、実際に海外を訪れて企業研究をするクラブ、社会的に不利な立場にある障害者や貧しい人々を支援するチャリティーを行なうクラブなど、さまざまな活動が行われています。また、コンペティションも盛んです。チームを組んでビジネスの問題解決のためプロジェクトを立ち上げ、プレゼンテーションをして、それをファカルティや時には企業が評価して賞を与えます。学生たちはこのような実践的な活動を通して、社会との連携や人との絆を深めて行きます。

### 製造からサービスへの変革 世界のリーダーを目指して

日本はこれまで製造業中心のビジネスで世界を席卷しました。ところがそのすぐれた手法を賃金の安い他のアジア諸国がマスターしてしまった現在、日本はこれからもっと革新的で起業家的になる必要があります。新しいビジネスを立ち上げて、製造業に限らず金融やビジネスサービスの分野でも、世界で競争力を持てるような企業を育てて行くべきです。これからCOEで学ぶ人たちが、ぜひそういった新しい分野で、世界のリーダーシップを担える人材に育ってほしいと願っています。そのために私たちハースのメンバーも貢献したいと考えています。

アメリカのアグレッシブな競争社会には自由とフレキシビリティがあります。いっぽう日本には協調性や分かち合う事を大切にするチームワークの良さがあります。しかしこれらはお互いそれぞれの強味でもあり弱点でもあるのです。私は日本のあり方にも大変敬意を表します。双方の融合というのはなかなか難しいことですが、私はそんな日米の橋渡し役になりたいと思っています。

2004年4月 専門職大学院としてビジネス研究科を設置予定。MBAプログラムがスタートします。  
<http://www.doshisha-dms.jp/>