

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 / 日本のビジネス教育はどうあるべきか  
特集 / 専門職大学院ビジネス研究科  
ファカルティ / Robert E. Cole  
NEWS / 模擬授業・入試説明会のご案内

Doshisha Business School

発行：同志社大学大学院ビジネス研究科  
企画・編集：ナビプランニング

2003.12.1

## 第7号

対談 日本のビジネス教育はどうあるべきか

## まだ日本には科学的経営手法が根付いていない

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

中田 喜文スクール長  
同志社ビジネススクール長・教授



HOW MUCH?  
WHY?  
WHAT TO DO & WHAT IF?

### STM



Mr. Kazuo Aoki

President  
Ipsos-Novaction K.K.

青木 和男氏

1978年 早稲田大学理工学部卒

1980年 米国イースタンニューメキシコ州立大学  
経営大学院(MBA)卒

イプソス・ノヴァクション(株)代表取締役社長

### 新製品の売り上げを予測する

中田 御社は、アメリカのマサチューセッツ工科大学(MIT)の協力のもとに設立された、産学連携の典型的なケースだと思いますが、その設立の経由についてお話しただけませんか。

青木 当時MITのマーケティング学部長であったグレン・アーバン教授とそのマスターコースの生徒であるジャック・ブランシャード、MITの教授ジョン・リトルの3人がキーパーソンです。アーバン教授が開発した、新製品の売り上げを市場導入前に予測する「アセッサーモデル」、アーバン教授とブランシャード

の共同開発による、ブランド力を測定する「パーセプターモデル」、リトル教授が作った、新製品が出た1年後、2年後を予測する「スプリンターモデル」などをメインのツールとして、企業向けのコンサルティング会社を作ったのです。1968年に、アーバンとリトルがアメリカに「マネージメント・デシジョン・システム」という会社を設立し、72年にジャック・ブランシャードがフランスで当社の前身「ノヴァクション社」を設立したのです。

中田 日本への進出はいつごろですか?

青木 1978年に欧州系の企業の依頼により、STMと言う、消費者調査を基に市場導入前に新製品の売り上げ予測を行いました。

こういう手法が導入されたのは日本では初めてだと思います。最初の3年はフランスから出張という形でプロジェクトを行い、日本法人の設立は81年です。

### シミュレーションでテストマーケティング

中田 STMというのはどういった手法なのですか?

青木 シミュレーテッド・テスト・マーケット。要は、市場導入前に新製品の売り上げ

予測をするということですが、なぜ、こんな手法がアメリカで開発されたかと申しますと、アメリカは国土が大きいから、新製品の発売もいきなり全国展開ということではなくて、ほとんどテストマーケティングからスタートします。日本の場合テストマーケティングと言うと、殆どが単県もしくはごく限られた地域のみで行うのですが、アメリカの場合は、もっと大きなエリアで行う場合が多い様です。ですからテストマーケティング自体、リスクが高い。そこでテストマーケティングをやる前にシミュレーションでテストマーケティングをやろうという発想でこの手法が開発されたのです。83年にグレン・アーバン教授が書いた本によりますと、当時はアセッサモデルを使っていたのですが、アセッサモデルを使わないでやってしまうと、テストマーケティングの成功確率が35%しかなかった。アセッサモデルを使って検証した上で導入すると67%まで成功確率が高まった。2倍近くまで高まったわけですね。

中田 成功の定義は、どういう基準なのですか？

青木 基本的にはクライアントの売り上げ目標を達成するかどうかです。アセッサモデル・テストを行って、「今のままでは成功しませんよ。止めなさい。」と言ったのに、やってしまうケースがありますよね。それで成功した確率は4%です。(笑)

## 商品を好きになるほど 購入確率は上がる

中田 御社の特長である、ブランド・エンジニアリングについてご説明をお願いしたいのですが。

青木 ブランド・エンジニアリングというのは、非常に広範囲な概念、ブランドをより強くする為の手段や具体的な方法論、と捉えられますと思います。私どもはブランド・エンジニアリングのプロフェッショナルですと申し上げておりますが、例えば頑強なブランドを作るには消費者に何を訴えるべきか、広告の投下量はどのくらい必要なか、値段帯はどうか、そういった個々の要素を捉えながらブランド力、いいては売上を動かす要因を説明していくやり方を取っております。平たく言えば、どんな国でもその商品を好きになってくれれば購入確率が上がるはずだ、ということですね。そこでどの位好きになってくれるのかという要因に加えて、価格要因や、どのくらいの店が取り扱っているか等の要因を加味すると、売り上げというものはある程度概念的に説明がつかないか、というのが私共の考えるブランド・エ

ンジニアリングのスタートです。そして好きな度合いをどうやって消費者からデータを取っていくか、価格の要因はどのくらいに組み込むか等、実際の売り上げを説明するために試行錯誤を繰り返しながら数式を作って来ました。肝心なのは係数ですね。好きな度合いにどのくらいの比率を掛けて、値段の上にどのくらいの比率を掛けてやれば、その市場の説明がつか。この係数は国やカテゴリーごとによって全部異なると思います。次に、好きになるためにどうブランド・イメージを与えればいいのか、例えばビールなら一番重要なのは「美味しさ」。美味しさといっても、具体的には喉ごしがいいのか、さっぱりした味なのか、苦味が強いのか、コクがあるのか等、がどの位好きな度合いを上げるのに貢献しているのかを解析して行きます。

中田 その場合、どういう消費者を考えるべきなのか、好みの中身は消費者のセグメンテーションによって違うと思うのですが、中身が消費者か、どちらが先なのか。



青木 例えば、レギュラーコーヒーの新製品を出したい、どのくらい売れるかということを考える時に、まずレギュラーコーヒーをトータルで見ます。オーバーオールで見た上で、セグメンテーションしていく。ただし、目標によっても違います。5%のシェアを取りたい、10%、20%、これによって全然違ってきます。20%取りたいと思ったら、全体の中で一番重要度の高いニーズ(選択基準)をがっちり抑えないかぎり、どんなセグメンテーション分析をしてもまず無理ですね。従ってクライアントの意向によって、微妙に最終設計や分析方法は変わってきます。

## 科学的経営では 日本はまだ開発途上国

中田 日本進出から約20年、日本のマーケットの成長はどんな状況でしたか？

青木 私は88年に入社して95年に一度他社に移り、2000年に当社に戻ったのです。94、95年位迄は、自分としては精一杯やっただけです。ビジネスとして伸びはしたのですが、まだまだ認められたという印象はありませんでした。外資系企業を中心に、日系企業はごく一部の企業に限られました。正直言って、未だ日本企業の依頼社は数的には増えつつあるものの、総依頼額では外資の方が大きく上回っています。唯、自分としては企業経営にはこういう手法が必要なんだという使命感のようなものがあって、一生懸命啓蒙してきたのが、ここ数年でやっと少しずつ理解していただけるようになったという自負はあります。

中田 それまで、日本の企業というのはマーケティングとか広告費に潤沢に資金を使ってきたのが、長期の不況によって経費を削減しなければならなくなった。その経費に対する効果というものを重視するようになったからでしょうか？

青木 そういう要因も確かにあると思いますが、逆にマーケティング費用や調査費も削ってしまうという企業が多いのも事実です。しかし、マーケティング・コストをカットするときに、本当に効果のあるものは削っちゃいけない、効果のないものにお金をしがらみで使っているのではないかと、という部分を厳しく見ていられる企業が増えていると思います。

中田 やっと日本という市場が成熟してきたと見てもいいのでしょうか？

青木 私はまだ発展途上国だと見ています。中田 まだ途上だとしても、御社のようなコンサルティング会社が安定的な成長をしつつあるのは、どんな理由からだとお考えでしょうか？

## しがらみから抜け出していない 日本企業

青木 こういうことを言うと、お叱りを受けるかもしれませんが、日本の企業も政治と同じように、癒着とかしがらみに動いていた部分がかかなりあったのではないかと思います。社内での各担当の方同士の政治力な争いもある様ですし、外部の協力企業との関係にしても、きちっと整理できていない部分があるのではないかと思います。カルロス・ゴーンさんの大英断にしても、コストカッターの面ばかり取り上げられていますが、マーケティングで本当に必要だと思われる新製品開発とか、人材に関しては、費用を増やされている面もあります。そういった部分も含めて、正確に見なければいけないのではないかと気運

は高まっていると思いますね。それでも、日本の企業の多くはまだまだしからみから抜け出していない部分の方が強いと、私は思っています。

中田 科学的な手法が十分に検証されて、有効性が高いと分かっている、その国々によって受け入れられるかどうか、歴史的な背景や文化的な要素といった、非経済的なエレメントがあるのでしょうか？

青木 もともと日本のビジネスは<経験と勘>により、最終決定していた様な部分があり、科学的に検証しながらやっていくというシステムが根付いていないのは事実だと思います。それは欧米と比べたらという意味で、アジアの中では進んでいる方だと思いますが、中田 御社はフランスで設立されていますが、ヨーロッパは非常に歴史が古い国が多い。そういう面では、社会が持っている重みという意味で日本と共通な環境にあると思うのですが、ヨーロッパ諸国と比べても日本は科学的な経営手法に対して、受け入れにくい面を持っているのでしょうか？

青木 日本はカリスマ経営者のような方が多くて、そういった経営者の方のアイデアや技術力等により成功されているケースは多いのですが、問題は、カリスマ的な経営者のもとで成功していた企業が、次の世代、その次の世代に変わっていった時に果たしてうまく行くのだろうか？ということ。時代と共に消費者のニーズも変わって来ますので、常にうまく行くとは思えません。少なくとも成功確率を上げるという意味では、やはり検証しながらやっていくことが必要です。生意気なようですが、そういった啓蒙もさせていただいております。

中田 消費者のメンタリティーとか行動の面では、日本とヨーロッパの違いはどうでしょうか？

青木 違いはあると思います。しかし、そのモデルのロジック的なものは同じです。

消費者からデータを取り、何が消費者を動かしている要因なのかということを検証しながらやっていますが、結果自体は違っても、ロジック的な部分は当てはまります。

## 仕事は習うより盗むもの

中田 話は変わりますが、御社では、社員の方をどう風にはトレーニングなさっているのですか？

青木 基本的には月に1回位、私かディレクタークラスの間が持ちまわりでケーススタディを使って社員をトレーニングしたり、これはと思う外部のセミナーに参加させます。しかし仕事というのは、習うものではなくて盗むもの、と私は思っています。私のプレゼンテーションには交替で部下を連れていきます。実際

に私がどう風に対応しているかを見せながら、あなた方はどう思うのか、ということの後でレポートを書かせる。その場で直さないで、ヒントだけを与えて書き直しさせていく。私がプレゼンテーションした内容をまとめるだけなのですが、ジュニア・コンサルタントのレベルだと、5、6回書き直しがあります。それを繰り返さない、どんな教育プログラムを組んでも身につかない。

中田 ある資質をもった人材がいて、初めてトレーニングになるわけですが、御社でエキスパートとして成長してもらえる人材の獲得、募集はどのようになされていますか？



青木 定期的に新卒を採ることは殆どありません。売り上げに応じて補充したり、誰かが辞めるときに募集するといった形です。以前は求人雑誌や新聞広告を使っていましたが、最近はWebの方がコスト効率が高い。私もびっくりしたのですが、Web関係の広告を2週間流して、1人しか募集しないのに100通近い応募があった事もあります。

中田 下から上へ上がっていく形なのか、最初から高いレベルの人を求めるのか、御社の場合はどちらですか？

青木 下から上へという方です。シニアクラスの人を採用しても、どんな優秀な方でも1年から2年位ではコンサルタントとして通用

するのは無理だし、また年収も高くなりますから、リスクが非常に高い。(笑)

## 潜在力とバランスを重視する

中田 採用なさる時、応募者のどういう資質をご覧になりますか？

青木 経験よりは潜在力がどれくらいあるかという部分ですね。どのような考え方を、どのように自分のことを表現できるか。面接のときにいろいろ聞かします。うちの社員の前職は千差万別で、意外にメーカー出身は少ない。メーカーでも技術の仕事をしていたり、また大学で統計学を教えていたり、同じコンサルティングでも建築関係のコンサルティング会社にいたとか、バックグラウンドは問わないですね。むしろどれくらいやる気があるか、潜在力があるか、もう一つは、バランスですね。

マーケティングというのは非常に幅が広く、ある人はものすごいクリエイティビティがある、ある人はリサーチに優れている、と言う様に色々な面がある。もちろんクリエイティビティも必要だし、数学統計的な知識も必要だけれど、バランス的なものがどれくらいあるか、それが大切です。

中田 社員全体のポートフォリオとしてのバランスではなくて、個人個人のバランスですか？

青木 分析に特化する人であっても、コミュニケーション能力も最低限必要だというのが、私の理念です。職種によって、ここを強く、こちらを薄くという強弱はあっても、最低限のバランスがない人間は駄目だと思います。

## MBAの資格と実務の能力

中田 アメリカでは、コンサルティング会社は、MBA、ビジネススクールの卒業生にとっては非常に重要な就職先の一つになってい



卒業式で担当教授と一緒に

と思うのですが、日本に於いて同じように比較は出来ませんが、海外でのMBA取得者とか、高度な分析力、経営知識、ノウハウを必要とする職種に関しての人材供給源であるビジネススクールについては、どのようにお考えですか？

青木 私が以前いた会社にもMBA取得者がかなりいらっしゃいましたし、日本のビジネススクールを出た方も何名か存じておりますが、率直に言いますと、非常に優秀な方と実務が全然駄目な方と極端に分かれています。理論を理解した上で実務との違いをうまく融合させる方と、理論には長けているが実務レベルとリンクしていない方とに2極化しているというのが私の意見です。もちろん何百人も見ただけじゃなくて、せいぜい12、30人の範疇ですが。

中田 御社に勤務されていた方や応募に来られたMBAの資格を持った方などを見られた経験に基づくお話ですか？

青木 わが社の経験も多少ありますが、クライアントとか、以前いた会社の人たちとか、そちらの方が多いですね。



大学のトレーナーを着て

中田 社長ご自身もMBAを取得されていますね。大学は理工学部を出られたのに、経営学の方に進まれたのはなぜですか？

青木 私は機械工学科へ入ったのですが、低い意識レベルのまま大学へ行ってしまったので、エンジニアリングをやっているのも全然興味が湧かなかったのです。大学3年の終わりの頃に、アメリカへ旅行で行ったのですが、パークレーとかいろいろ見学して、こういうところで勉強してみたい、どちらかというともう少しビジネスサイドの勉強をしたいと思ったのです。当時、MBAコースは実務経験がないとなかなか採らないし、お金もなかった。(笑) 数学のティーチングとリサーチの両アシスタントシップと共に、受け入れてくれたのがイースタンニューメキシコ州立大学の経営大学院だったのです。

中田 その時に学ばれたことが、その後のお仕事にどのような関係がありましたか？

青木 直接的にはあまりありません。マーケティングといえども殆どがケーススタディ。一番役に立ったのは、ディベートのクラスや、ケーススタディで自分でテーマを作って直接リサーチをしたり、企業の担当者にインタビューして論文として発表する。その辺は今から思うと恥ずかしいくらいレベルの低い結果でした。今から考えると何でこんなことで間違っただ、と思いますが、逆説的な言い方をすると、今になってそういう間違いを起さないためには何をチェックしなければいけないか、ということが分かる土台になったと思います。大変失礼な言い方ですが、今企業にいらっしゃる方でも、そのレベルのところ間違っている方は結構見かけます。ある側面しか見ないのですね。ディベートに関して言いますと、日本人はディベートは下手だと思います。私が以前勤めていた外資系の会社では、人のやっていることを批判させたら日本一上手い、という人がたくさんいました。(笑) そういう人は殆どMBA取得者がコンサルティング会社出身です。まず、否定から入る。アメリカでは、どんなに間違っているか、相手の言うことを打ち負かせれば勝ちだ、というところがある。私個人としては好きじゃないんですが、そこが出来ないと、自分のプランが通せないところが必ず出てくる、私はネイティブでなかった部分もあり、なかなか自分を主張できなかったのですが、そういう意味でディベートというのはこれから必要だと思います。

中田 それは今後のビジネス教育の上で、一つの大きな示唆になりますね。

## もっと実務に近い ビジネス教育を

中田 先ほど、非常にいいいにジュニアコンサルタントを教育される話をされましたね。非常に納得できたのですが、教室でもそういう展開が可能でしょうか？

青木 可能だと思います。一方的に講義を聴きながらまとめていくことも必要ですが、もう少し双方向的に、テーマを与えた上でやらせるだけやらせてみて、どこが間違っているのか教えるとか。例えば、あるデータを見た時でも全然違う見方をする人だっていますね。じゃあ、その根拠は何なのか、そのデータから洞察したのは何か、と問い詰めていくようなカリキュラムがあってもいいんじゃないでしょうか。アメリカでは結構多かったように思います。

中田 アメリカのMBAコースでは、1年目が終わって2年目になる時の夏休みの期間

に、インターンシップ的に企業に行って経験しますね。そういう風な形を想像されているのですか？

青木 いや、そこまで実務に入るといってではなくて、実務に近いレベルでやられたらどうか、ということです。例えばマーケティングなら、各企業がやっているマーケティングはどういう形でやっているのか、インターンシップに行かなくても、企業に取材に行って、その企業のマーケティングの課題はどのようなのか、ということ各自でまとめさせてもいいと思うんです。

中田 我々は、参加型そして実証型の教育をスクールのコアにしているので、おっしゃることに非常に共感します。

## 職種のプロと会社のプロ

青木 私はずっと外資系の企業で働いてきましたが、殆どの外資系の会社では、社員は<職種のプロ>だと思います。日本の企業は事務系と技術系と大きく分かれて、技術系はずっとそのまま来ますが、事務系は人事・経理・総務・営業・企画など全部経験する方も多い。そうすると職種のプロにはなれないが、会社が全部分かるということで<会社のプロ>になる。企業がお金を出して社員をビジネススクールへ派遣する場合は、会社のプロ的な方が望ましい。だから一般的なビジネススクールのカリキュラムは、アカウントティング、財務、ゼネラルマネージメント、マーケティング等、全てカバーする必要があるそうですね。私は、最低レベルの部分ももう少し薄くてもいいから、深掘りするところをもう少ししっかりやって欲しいと思うのですが、日本系の企業はそこはあまり望んでいないのではないのでしょうか。もっと横に、共通な部分を厚くして欲しいという方向なのかな、という気がします。

中田 来年4月に開校しようとしている我々はこれからブランドを構築していこうという段階ですが、ブランド構築のエキスパートとして、新しいビジネス教育に対して心しておくべきことをアドバイスしていただけないでしょうか。

## ビジネススクールの 個性が見えにくい

青木 独断的な意見になってしまいますが、アメリカなどでは、アカウントティングだったらここ、ファイナンスはここ、マネージメントはここだ、とスクールの特長というのがはっきりしてますね。日本では歴史が浅いからビジネススクールという一般的な概念で横に厚くなってしまふ。同志社ビジネススクールとして何が売りか、トータルでどんな分野でも対応できるよう

に人材を育てるというポリシーなら、それはそれで良いのですが、ビジネススクールのカラーというのが見えにくいという気がします。中田 それは日本の企業が何をビジネススクールに求めているか、ということとの関係でおっしゃったわけですか？



アメリカ人学生、台湾、タイからの留学生と一緒に

青木 いいえ、これは全く私見です。おそらく日本では、もっと全体的に知識を幅広く求めているような企業が多いのではないのでしょうか。勿論大学までは机の前に座って講義を受けて、それを理解してレポートにまとめる、試験を受ける、という風にならざるを得ない。しかし、ビジネススクールになってくると、もっと本人の個性、学生個々の個性が出せるような方向性だとか、クリエイティビティを磨くような方向性だとか、机の前に座って勉強する以外にトップにくるような部分が見えてくるべきじゃないかと思っています。日本のビジネススクールを出た人も数名存じていますが、大変勉強されたことは分かるんですが、実務レベルになると何がやりたいのか具体的にはあまり出てこない方もいらっしゃいました。また、ナレッジマネジメントとかデータベースマネジメントだとか、言葉が先行して、それをどういう形で体系付けていくか、企業がどういう風に受け入れていくかという具体案まで落ちてこない。それをビジネススクールで全部やれるわけではありませんが、それを作れるような人材教育がもっとあっていいのではないかと思います。クライアントのレベルでも、ナレッジマネジメントやデータマイニングを活用した戦略構築とかおっしゃるんですが、具体的にどういうことを目指されていますかと問うと、具体的な答をくれる企業は意外に少ないというも事実です。

## マーケティングの仕組みが分かっていない

中田 日本のような風土の中で、アメリカやヨーロッパのような教育をして、果たして日本が必要とされているマーケティング教育が出

来るかどうか、ビジネススクールのマーケティング教育の中身についてどのようにお考えですか？青木 一番難しい質問ですね。元来マーケティングとは、商品アイデア開発からエンドユーザーに届くまでの一連の流れをどうコントロールして行くのかという事だと思います。商品アイデアを開発する場合、ブランド名はどうか、パッケージはどういう風にするか、製品の色は、中身は、価格はと色々な側面から検証しながら作って行く訳ですが、私が感じたことは、最初からエンドユーザーまで届くオーバーオールな仕組みを完全に分かっている方が意外に少ないのではないかと、いう事です。そこが土台だと思うんですが、ここがしっかりしていないと、製品を作っていく上でも、どういう点をどの時点でポイントとしてチェックして行かなければならないのかが、不明確に成り易い。ですから、全体の仕組みの上に、一つ一つ細かく流れをきっちりと整理していくべきなのですが、例えばある人は製品開発の部分だけを見たり、ある人は広告づくり、ある人は流通にどうやって乗せるかばかりで、全体の流れをきっちりと把握した上で、個々の分野で留意すべき点を深掘りしている、と思う方が意外に少なかったですね。そこを理解された上で、マーケティングを捉えた場合、現在は常識的になっている部分でも、改善の余地があるのではないかと疑問符を投げ掛けて、よりレベルの高いマーケティング思考に繋がるのではないかと、いう訳です。



また商品開発担当者でも広告担当者でも全体を理解した上で臨めば、もっと消費者嗜好のマーケティングの実践が可能になるのではないかと思います。

中田 マーケティングという全体を鳥瞰する概念と、その個々のエレメントというものをきっちりと理解する必要がある、ということですね。

青木 アカウンティングやファイナンスと言えば、ある程度こういうことだと理解されていますが、日本では、マーケティングに関してはターゲット選定や4P等の理論はわかっているらっしゃると思いますが、マーケティングとはこれなんだというものが意外に浸透していないのではないのでしょうか。ビジネススクールの

レベルでは当然更に上のレベルを行かなければならないと思いますが、トータルな流れを押さえた上で、どこでどういうポイントが重要になってくるという風に掘り下げることが必要じゃないかと思います。メーカーやサービス産業などの担当者の方とマーケティングについていろいろ話していくと、考え方は千差万別で、もちろん千差万別でもいいのですが、基本的な共通の土台はある程度徹底させることが必要です。マーケティングに対する共通理解が出来ていないのだと思います。

## 信念と熱意が経営者の基本

中田 これからの21世紀、グローバルビジネスが展開していく時代において、将来のビジネスリーダーを志す若者に対して、企業を経営する人間として心しておくことについてメッセージをいただけませんか。

青木 私自身が若輩者で私の方こそアドバイスを頂きたいのですが、今、私が強く思っていることは古臭いようですが「信念と熱意」です。私は、今自分が奨めているマーケティング手法を、日本の一流の企業でも使わないと駄目だという信念と、それを伝えようとする熱意だけはずっと持ち続けています。基本的にそういうものがないと、相手に伝

わりません。経営する立場になると、社員に自分の考えを伝え、お客さまにも伝えなければなりません。どのくらい信念を持って出来るか、そこが非常にポイントになってくるんじゃないでしょうか。新規顧客獲得のときでも、私を使ってくれた企業様の幾つかでは、そういうものを感じたとおっしゃってください。今やっている仕事が信じられなくなったら、もう出来ませんよね。

中田 ある意味では私も同じような立場なので、今おっしゃったことは非常に私の胸に響きます。今日お聞かせいただいたお話を多くの人々にお伝えしたいと思います。どうもありがとうございました。

# 専門職大学院ビジネス研究科

同志社大学大学院ビジネス研究科が2004年4月に開校。  
MBAプログラムがスタートします。

同志社大学大学院ビジネス研究科(同志社ビジネススクール)は、  
どのような理念とビジョンをもち、どのような人材を育てようとしているのか、  
またどのような教育を展開していくのか。

編集部が、主なファカルティに取材。専門職大学院の全容を追いました。

## Doshisha Business School

日本独自のMBAを育てる教育機関  
それが同志社ビジネススクール(DBS)です。

### 実社会で役立つ人材を創る

DBSを一言で説明するとしたら、次のように  
言えるかもしれません。『ビジネス教育に情  
熱をもち、日本製のビジネス教育を実現しよ  
うとする専門家集団である。』

DBSのスクール案内のページを開くと、多彩  
な教授陣に驚きます。世界で活躍する実務  
家や優れた研究実績を持つ研究者など、各  
分野でのトップクラスの人材が集まっています。  
取材した各ファカルティから異口同音に返  
ってきたのは『社会や企業で能力を発揮し、  
実社会で役立つ人材を創る』という言葉です。  
社会や企業のニーズを察知し、世界を見据

えながらも日本の状況に対応した、地に足  
のついた教育をおこなっていく。その姿勢に  
は、日本発のMBAを育てようとする教授陣  
の情熱があふれていました。

個々人の経営資質を伸ばし  
即戦力として  
能力を発揮できる教育を通じ  
産学連携を目指す

DBSでは、受講生が入学する時点で、どん  
な企業にいて、どんなキャリアを積もうとして  
いるのか確かめ、社会、企業そして個人のニ  
ーズを的確に捉え、それに応じた教育を前

提にしています。実務や研究キャリアを積ん  
だ、人間性豊かな教員たちが、受講生個々  
が持つ経営資質を引き出す、あるいは、企業  
が直面している問題点を掘り起こし、その問  
題解決に役立つ教育を、学生個人の資質  
に合わせて行うことで、教育による産学連携  
を果たそうと考えています。

キャリアや目的に応じて選べる  
フレキシブルなカリキュラム

これらの考え方は、カリキュラムにも色濃く  
反映されています。基礎的理論をはじめとす  
る<基礎科目>群と、より高度な専門知識

や先端的手法を修得する<専門科目>群  
で構成され、<専門科目>はMBAとして必  
要な<コア科目>と、さらに特定領域につ  
いて高度な知識を修得できる<特設コー  
ス科目>(企業経営、イノベーション・技術  
経営、グローバルビジネス)があります。また、  
修得した知識を実社会に適用する実践的  
な学習として、<プロジェクト研究>があり、  
最終的には学習成果を<ソリューションレ  
ポート>にまとめます。受講生のキャリアや  
目的によって必要な科目を適切な時期に  
履修できるよう配慮されています。<専門  
科目>は<コア科目>と<特設コース科  
目>で構成されています。<コア科目>で  
は「経営」「会計」「人的資源管理」「金融」  
「マーケティング」「情報・IT」「リーダーシ  
ップ」の7つの科目群を設け、それぞれの科  
目群から最低1科目以上を履修します。  
DBSは幅広い専門性とバランスを備えた  
MBAを育てるという観点から、これら7分野  
の科目履修を必修としています。専門科目は、  
基本的にはこれら7分野に関わる科目であり、  
その中で基本として学ぶべき科目をコア科  
目として設定。加えて、コア科目を踏まえて  
さらに専門性を高めた科目、あるいはコア  
科目の応用科目、そして複数の分野にまた  
がる科目として<特設コース科目>を設け  
ています。

この<特設コース科目>は時々の主要な  
テーマごとに分類して3つの特設コースとし  
て設定されています。開校時のテーマは、  
現在の日本経済や企業経営を考える上で  
欠かすことのできない重要な3つの領域と  
して、<企業経営><イノベーション・技

術経営><グローバルビジネス>を取り上  
げています。

### きめ細かな指導を約束する

履修科目の選択にあたっては、入学時の  
学生の将来目的とするキャリア設計にも  
とづき、教員が個別に学生と話し合い、  
履修指導をするなど、教員がきめ細かな  
指導を行います。さらに、いずれの授業も、  
一方的に教員が講義を行うトーク・アン

ド・チョーク」式ではなく、受講生と教員と  
のインタラクティブな関係を大切にしてい  
ます。各授業で受講生とこれらのファ  
カルティが膝を交えて議論するエキサイ  
ティングな光景が、開校後は日常的に繰  
り広げられることでしょう。開校後の授業  
のイメージをさきがけてみなさんにお伝え  
できないか、と、どんな授業がおこなわれ  
るか、3つの<特設コース科目>を担当  
予定の教授陣にインタビューをおこない  
ました。

### ファカルティに聞く特設コースの魅力

### 企業経営コース

## 企業を変える 事業を起こす 革新的な経営を志す人に

Q)企業経営というのはMBAプログラムその  
ものテーマだと思いますが、敢えて<企業経  
営>という特設コースを設けたのは何故ですか?

A)今まで日本の経済発展を構造的に支えて  
きた中堅・中小企業は、現在、アジアを中心と  
する国々の産業発展により、非常に苦しい状  
況に追い込まれています。中堅・中小企業が  
どう再編成されていくかということが、日本の構  
造変化の中で重要なファクターになっています。  
一般的な企業経営のプログラムは、どちらか  
というと大企業を念頭においたもので、基本的  
な知識としては大切ですが、現実の中堅・中  
小企業の経営問題を解決するには、それだけ  
は不十分な点もあります。そこで我々は、これら

の企業にも焦点を当てた、より実践的なプロ  
グラムを展開しようと考えているのです。この  
ような教育プログラムというのは世界的に見ても  
ほとんど例がなく、中堅・中小企業が相対的に多  
い関西においては特に重要だと考えています。  
企業の規模にかかわらず、既存の企業を変  
える必要がある、言い換えると、企業の体制、業  
務内容を新しく変える、あるいは新しく事業を起  
す、そんな勉強をしたい方には、この<企業経  
営コース>が有用だと思います。

Q)具体的にはどういった教育プログラムを展  
開されるのですか?

A)例えば、ケーススタディなら、日本のビジネス

## ビジネスパーソンが学びやすい環境を整えました。



### 英語の能力に自信のない方でもOK

DBSは、さまざまな国の、さまざまなキャリアをもつ多様なビジネスパーソンを対象として  
います。受講生の背景やキャリアの違いによる基礎知識量の個人差を、早い時期に  
縮めることができるように配慮。例えば、英語でのコミュニケーション能力に自信のない  
方でも、入学後、短期間である程度の語学力を身に付けていただくための特別プロ  
グラムを準備しています。



修業年限は2年が標準。  
1年、3年、4年修了コースもあります。

標準修業年限は2年ですが、短期で取得を目指す1年修了コース、長期の場合は3年、  
4年修了コースもあります。仕事を持っている方でも受講できるよう、昼夜開講制を実施。  
平日の夜間には、本校の他に大阪のサテライトキャンパスでも開講しています。



### オフィスから直行できる2つのキャンパス

忙しい社会人にとっては、オフィスからキャンパスまでの距離や移動時間は重要なポ  
イント。本スクールは京都今出川キャンパスの西に新校舎を建設中。また、大阪・梅田に  
大阪サテライトキャンパスを開設します。平日の夜間は両方のキャンパスで授業をおこ  
ない、アクセスしやすいキャンパスで受講することができます。



### 24時間利用できる図書室

本校には24時間利用可能な専用図書館を設置しました。340平方メートルとゆとりの  
スペースに、蔵書も充実。経営・会計・金融・情報その他の関連分野の図書・雑誌を  
所蔵し、各種オンラインデータベースの検索など、研究や学習の便宜を図っています。

環境から抽出した具体的なケースを題材にしたいですね。過去にあった事例を踏まえ、今、起こっている問題をどう解決するかを考えたい。例えば、一般的には衰退しつつあるといわれている伝統産業の町があると思います。しかし、その町の全ての企業がそうなのでしょうか。中には企業努力をして成長を続けている企業もあれば、業種転換して成功している企業もあるでしょう。また、いくつかの企業が統合して新たな業務を展開しているケースもあれば、廃業という道を選択した企業もあるでしょう。それぞれに、どのような要因があったのか、何が成功の鍵と考えられるのか。その辺のことを踏まえた上で、その町に引き継がれている技術なり、伝統というものを、新しい産業にどのように発展させることができるか。今後の経営を考える上で、培われた技術をどのように活かすことができるのか。いろいろな選択の道を考えていくことで、企業再生、ベンチャーの問題を具体的に考える、そういう教育プログラムに展開することができます。

Q) そういったプログラムをどのような形で指導されるのですか？

A) 具体的なケースを題材に、受講生各自が自分なりの考えをもって議論を交わしていきます。ここで必ずしも正解が出るわけではありません。問題意識が違えば、答えは一人ひとり異なります。議論を続ける中で、違う考え方を発見したり、より深い認識に到達したり、そのプロセス自体に教育的な効果があります。各々の考えがある程度整理された段階で、実際のビジネスの現場へも出かれます。議論してきたことを現実の中で検証するためです。

Q) 経営者として、どんな能力を身に付けることが必要であるとお考えですか？

A) 問題認識力と問題解決力ですね。今、足元で何が起きているか、を的確に把握すること。そして、今、起きている問題をどう解決するか。その問題を考えるのに過去の英知や歴史的経験を全部投入する。そんなプロセスを、いろんな分野で繰り返すことによって、自分で物を考えて、知識を応用するといろいろがつかえらると思います。また、それを、組織の中でどう実践するか、という別の能力も必要です。



同志社ビジネススクール教授  
大久保 隆

<プロフィール>  
慶応義塾大学経済学部卒業後、日本銀行に入行。同行で実務、研究両分野の管理職ポストを歴任した後、一橋大学院商学研究科教授を経て現職。

## ファカルティに聞く特設コースの魅力 イノベーション・技術経営コース

### 技術を経営に生かせる経営者を育てる

Q) 技術経営ということが大きくクローズアップされている背景は何でしょうか？

A) 一言で言えば「技術と経営の乖離」とい

アイデアはあるが、自分で進んで何もしないという人は経営者や経営幹部にはなれません。

Q) 企業経営コースは、どんな受講生にとって有用でしょうか？

A) 我々は、社会や企業が必要としている人材を育てるといふ役割を担っています。そのためにはどのような人材が必要とされているか、どのような能力が必要とされているかを的確に把握することが大切です。企業のオーナーに現在の経営の問題点を聞き、現実の問題を教育の場に反映させることも必要でしょう。こうした教育プログラムは、企業経営者自身あるいは後継者の教育・育成に有用であると思います。

同志社ビジネススクール教授  
大久保 隆

<プロフィール>  
慶応義塾大学経済学部卒業後、日本銀行に入行。同行で実務、研究両分野の管理職ポストを歴任した後、一橋大学院商学研究科教授を経て現職。

とだと思います。イノベーションが生まれる過程で、研究者が、産業を変えるほどすごい何かを創り出す。ところが創り出した本人は、自分が創り出した知識<暗黙知>だけにそれを証明

できない。経営者にそれを説明できない。経営者はきちんと説明がなされて、企画書として説得力をもつものしか取り上げません。研究と経営の関係はそういった歴史の繰り返しです。かつて日本では、<暗黙知>を形あるものにまで育てるための<共鳴場>の役割を、大企業の中央研究所などが担っていました。ところがバブル崩壊後、企業のリストラなどによって研究者がどんどん辞めていきました。その結果、<共鳴場>が消滅し、イノベーションが生まれなくなったのです。

Q) アメリカでは、そういった現象が見られなかったのですか？

A) アメリカでは、IT革命を機に市場と技術と科学的知見が、従来とは比較にならないほど速いフィードバック・ループでつながり始めました。そして、このイノベーション・システムの変容が大学院教育に変革をもたらしました。科学者や技術者が経営大学院を修了して、起業家やプログラム・ディレクターとしての専門性を身に付けると同時に、ベンチャー・キャピタリストや製品プロデューサーたちが技術の目利き能力を身に付けていくこととなり、文と理の相互乗り入れが起こったのです。日本は、このイノベーション・システムの革命的変容に出遅れました。私は、イノベーション・システムの再構築と国際競争力再生のために、文理の相互乗り入れができる人材の養成に、いち早く着手しなければなりません。と思います。

Q) どのような方法で、そういった人材を養成しようとお考えですか？

A) 文系出身の受講生には、本格的な科学・技術の知識を与え、イノベーション経営を技術・相互連関的に理解できるまでにしたいと思えます。一方、知の細分化によって、科学・技術の全体像が見えなくなった理系出身者に対しては、<持続可能な産業社会のビジョン>を描くための新しい知の領域を与えたいと思えます。このような教育によって、受講生一人ひとりに対して<知の総合化>を回復することを目指したいのです。

Q) <知の総合化>とは、どういうことなのでしょう？

A) 私はアメリカやヨーロッパで長い間暮らしているうちに、気がついたことがあります。それは、科学的知見が人間の精神の奥底に深く関わっている。知が人間の精神世界の下部構造になっている。ということです。一方、科学の世界に遅れて入門した日本では、科学的知見は世界観の中



同志社ビジネススクール教授  
山口 栄一

<プロフィール>  
東京大学理学部卒、同大学院修了後NTT入社。基礎研究所主幹研究員となり、フランスIMRA Europeの研究プロジェクトを率いる。経団連21世紀政策研究所研究主幹を経て現職。最先端ベンチャーの起業も実践。理学博士。

の付加的なものだという意識が、とりわけ文系出身者に根強いようです。まず、受講生に伝えたいことは、「科学は、テクニカルなものでもなく、スキルを身に付けるものでもない。それを学ぶことは、我々が生きているこの世界の構造を知り、技術の位置づけを知ることに他ならない」ということです。現在の人間社会を形づくる下部構造は、経済ではなく<知>であり、その圧倒的な部分を<科学的知見>と、それに基づいて創造された<技術知>が占めています。私は、単に知識としての科学ではなく、ほぼはるかにして生まれたサイエンスの、魂の部分をも示してみたい。本格的に<知の総合化>に取り組んでみようと思っています。この<知の総合化>は、その必要性が叫ばれてはいても、文系と理系をまたぎながら真剣に取り組む大学院は今まで存在しませんでした。その意味で「文理横断」を前面に掲げた同志社ビジネススクールは、知の総合化を念頭に置きながら、新しい企業教育を目標にする世界最初のビジネススクールだと思います。

## 募集概要

### 修業年限

2年を標準修業年限とします。(3年、4年の長期履修制度を選択することもできます)ただし、特定の条件を満たした方は、1年で修了することができます。(詳細は、対象および入学者選抜の項目を参照して下さい)

### 対象(出願資格)

大学卒業またはそれと同等の学力を有する方で、入学時に原則として3年以上の実務経験を有すること。ただし、1年修了コースの出願者は、入学時に5年以上の実務経験を有し、入学後昼夜にわたって勉学に専念できる方に限ります。

### 募集人員

70名

### 入学者選抜

第1次選考(書類選考) 第2次選考(口述試験) 第2次選考は、第1次選考の合格者についておこないます。語学力については、英語の場合はTOEIC650点以上、日本語の場合は日本語能力試験2級以上の能力を有すること。ただし、1年修了コースに出願する方は、TOEIC700点以上、日本語能力試験1級以上の能力を有することを条件とします。なお、出願時に、TOEICのスコアシート、日本語能力試験の合格結果通知書の提出が必要です。ただし、母語とする言語についての証明は不要です。

### 入学試験日程

	第1次選考	第2次選考(第1次選考合格者のみ)
出願受付	2004年1月30日(金)~2月6日(金)	—————
選考方法	出願書類にもとづき書類選考を行います。	口述試験を実施し、合格者を選考します。
選考日程	選考結果を2月14日(土)付で、本人に通知します。合格者には第2次選考に必要な手続書類を合わせて送付します。	2月21日(土)または22日(日)のうち大学が指定するいずれか1日。時間等については、第1次選考合格者に通知します。
受験料	10,000円	25,000円
選考会場	—————	同志社大学今出川校地(京都市上京区今出川通烏丸東入)で実施

### 合格発表

2004年2月25日(水)午前10時

### 募集要項

請求方法 郵便または、ファックス、e-mail  
送付先住所、氏名、電話番号を明記し、1,000円分の切手を同封してください。ファックス、e-mailでご請求いただいた方には、募集要項とともに振込用紙をお届けします。

請求先 〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入  
同志社大学経営大学院設置準備室 宛  
e-mail ji-dbs@mail.doshisha.ac.jp (件名を「募集要項請求」として下さい)  
FAX 075-251-4710

募集要項は、文部科学省の設置認可後(11月下旬予定)に頒布いたします。

## 昨日の新聞 今朝のニュース 毎日がライブ

Q グローバルビジネスで一番大切なことは何でしょうか？

A) 大局的な視点に立って、現実をいかに的確にとらえるか、ということですね。諸々の政治・経済・社会現象が意味していることは何であるのか、ということ自分の視覚から把握して評価出来なければ、グローバルな舞台上で華麗にパフォーマンスすることは出来ません。企業人として、知的人間として、グローバル時代の謎解きに必要な知識、分析力、イメージ力を身につけていくプロセスを人々が共有する場、それがこのコースだと思います。

A) 現実を的確にとらえるためには、どうすればいいのでしょうか？

A) 目の前にある数字や情報という素材から、大きな空間を読み取る能力、現状分析力が大切です。それは当然、先行きを予測することにもつながるし、その背景を解き明かすということにもつながってきます。現状分析が正確にできる人々は、必ずそこから生きた実態というものをイメージすることができるし、そのイメージに従って経営シナリオを描くことも出来る。その意味で、ビジネススクールに現状分析は欠かせないと思います。それも、マクロ的な視点に立った現状分析力の鍛錬が重要だと思います。

経営プロパーのテーマについては、ケーススタディを始めとする各種の確立した手法があるわけですが、それがどこに終始すると、謎解きがどんどん現実離れしていくことになりかねないし、因果の連鎖の重要な部分を見落とすことにもなると思うのです。例えば、昨日、あるいは今しがた、円の対ドル・レートが100円台になったとする。この背後にはどういうことがあって、それを考えれば先行きはどうか展望されるのか、ということ、どこまで的確に読み取れるか、この謎解き力がいまだかつてなく勝敗を決する。それがグローバル時代だと思います。WTOのカンクン会議が空中分解した。それは何故だったか、そういう形で会議が空中分解したということは国際貿易に携わっているグローバル企業にとって、どう先行きの影響があるか、とい



同志社ビジネススクール教授  
浜 矩子

<プロフィール>

一橋大学経済学部卒業後、三菱総合研究所に入社。初代ロンドン駐在員事務所長、経済調査部長、同研究所政策経済研究センター主席研究員を経て現職。

う視点で分析を展開することが、グローバルビジネスのカリキュラムに於けるマクロ的ケーススタディの一つの勘所だと考えるところです。生きた経済を相手に「毎日がライブ」の感覚で謎解きドラマに全員が出演する。それがグローバルビジネス・コースの授業形態であり、真骨頂となっていけばと意気込んでいます。

Q グローバルビジネス・コースは、企業のどんな部門の人に有用なのでしょうか？

A) 国際事業部門の方々はもとよりですが、国内部門の皆さんにとっても大いに有用なものとなるはず。要はグローバル時代ですから、国内部門の方々も今日の世界観を基本視点に事業を考えて頂ければ、新しい発想がどんどん湧き出して来るのではないのでしょうか。国際部門の皆さんも、DBSで学ぶと、従来とは一味違う「グローバル観」が形成されて、それが新しいソリューションにつながっていくかもしれない。いかなるジャンルで、何をやっているにせよ、我々がグローバルビジネス・コースに参加して頂くことで、ワクワク感溢れる独自のソリューションに到達できる。それが目指すところです。

### 学費

1年修了の場合の標準学費(単位:円) 2年修了の場合の標準学費

	第1年次
入学金	250,000
固定授業料	240,000
単位授業料	48,000×46単位
教育充実費	220,000
総計(1年間)	2,918,000

	第1年次	第2年次
入学金	250,000	
固定授業料	240,000	240,000
単位授業料	48,000×46単位	
教育充実費	220,000	220,000
総計(2年間)	3,378,000	

3年修了の場合の標準学費

	第1年次	第2年次	第3年次
入学金	250,000		
固定授業料	240,000	240,000	
単位授業料	48,000×46単位		
教育充実費	220,000	220,000	110,000
総計(3年間)	3,488,000		

4年修了の場合の標準学費

	第1年次	第2年次	第3年次	第4年次
入学金	250,000			
固定授業料	240,000	240,000		
単位授業料	48,000×46単位			
教育充実費	220,000	220,000	110,000	110,000
総計(4年間)	3,598,000			





Robert E. Cole

Professor

ロバートE コール教授  
(オムロンチェアプロフェッサー)



## 工場と一緒に働く仲間とのつきあいから 日本について多くを学んだ。

「日本のブルーカラー」という本が米国で1971年に出版された。西洋の社会学者が日本の工場で実際に働き、労働者たちがどのように考え行動しているかを初めて紹介したもとして好評を得たものだ。それは当時の日本の労働者に対する西洋人のステレオタイプな捉え方への反論でもあった。この本の著者が今回紹介するロバートE.コール教授。ミシガン大学教授、UCバークレー校教授を経て、2003年、同志社大学のオムロンチェアプロフェッサー、技術経営(MOT)プログラムのディレクターに就任した。

### ハードな仕事場での 素晴らしい出会い

コール教授の日本との関わりは、イリノイ大学の博士課程在籍中にはじまる。「西洋以外の国の労働組織について研究したいと考えていたところに、慶応大学とイリノイ大学間の交換留学プログラムが始まり、私が日本への最初の留学生に選ばれたのです」。1964年の秋から2年間日本に滞在し、日本語と日本について学びながら博士論文のためのデータを集めた。製造業に関心のあった教授は、日本に来る以前から夏休みにはいろいろな工場で働いていた。その経験から日本でも研究のために働きたいと考え、人に紹介してもらってダイカスト工場で4カ月、自動車メーカーの生産ラインで1カ月働くことが出来たという。非常な高温となる真夏のダイカスト工場では週6日勤務し、そのうえ長時間の残業もこなしたので、ひと月で8キロも痩せてしまったという。「仕事の手を休めて外に出ることが出来たときの開放感や、週末が何と幸せに感じられたことか、などを思い出します」。そんなハードな仕事場で教授は素晴らしい出会いをする。「その工場には私と同年令(20代後半)の高校卒の従業員がいて、彼らはとても洗練された都市生活者たちでした。一緒に野球を観に行ったり仕事が終わってから飲んだりしながら、私は彼らの生活に溶け込んでいきました。何人かは私の生涯の友となりました」。彼らはそれまで西洋で画一的に捉えられていた『従順でおとなしい日本人』ではなく、とてもパワフルで政治や社会に対しても強い関心を持っていた。「仲間同士、それぞれどんな生き方をしているかなど多く話したことは私にはとても貴重な体験となり、そこで多くを学ぶことが出来ました」。この2年間で集められたデータと体験が博士論文の基になり、さらに後にまとめ上げられたのが冒頭で紹介した教授の最初の本である。

### 製造業はもはや技術だけでは やっていけない

以来、コール教授の研究テーマの方向は一貫して製造業の現場に向けられている。テクノロジーが現場で果たす役割や、それがどのように現場組織に影響を与えて行くかということに関心があるという。1960年代後半から1980年代はミシガン大学で自動車産業を、1990年からはUCバークレーに移ってハイテク産業の研究を続け、現在ではアメリカにおけるMOTの第一人者である。そして日本は主要な研究対象であり続けている。教授の今のテーマは1980年代にあれだけ隆盛を誇った日本の多くのハイテク分野が、なぜこれほど苦境にあえぎ続けているのかを解明することだ。「自動車業界やハイテク業界に現在も好調な企業がある一方で、大多数のハイテク企業が苦戦しています。これらの多くの企業には強力な研究開発資産がありながら、それをうまく実用化、商品化することができないという問題を抱えているのです。何がその障害となっているのかをしっかりと見極める必要があ

ります」。かつて世界をリードした日本の製造現場のシステムを、今や多くの国が修得してしまっただけでは国際競争に追いつけなくなってしまっている。今、日本企業に必要とされているのは組織構造の再編成や、ITソフトウェアの積極的な採用だと教授は言う。

### サプライチェーンの効率を 最大にすることが重要

「これからは研究開発や製造の現場から消費者に至るまでの全体のサプライチェーンの効率を最大にすることが、日本経済を変化させる一番のキーポイントだと思います」。しかし自らの体験や研究を通して日本企業や技術者のことを良く知るコール教授には、これまで築かれて来た技術優先の現場主義からの急激な変革が、とても困難をとまなうものであるのは十分に理解できる事だという。だからこそ企業の中で高い技術と力を持つ技術者自身が経営の知識を持つ必要があるのだと教授は考えている。技術者が企業の経営者であったり経営に参画する立場にあたりする場合、経営知識は経験を通して獲得されて来ている。それを効率よく体系的に学ぶことにMOT教育の大きな意義があり、同志社で教授が実現しようとしているものだ。「これまで日本のMOTプログラムは理工系の学校に置かれる場合が多く、私が必要だと考えるよりもかなり狭い範囲でのアプローチに限られているように思います。その点では同志社がこのプログラムをビジネススクールに設置することで、より幅広い取り組み方を可能とし、ユニークな貢献が出来るチャンスだと考えています」。日本在住経験の長い教授にとって、京都は美しく住みやすいと言う。この町から新しい日本のMOT教育が始まろうとしている。

## 2004年4月の開校に先立って模擬授業を開催 MBA教育を体験するチャンスです。

本学が目指すMBA教育を実地に体験していただくために模擬授業を開催します。スクールで実際に行われるのと同様、少人数(各科目15名)で授業を行います。

### Knowledge Management



講師：  
フィリップ・ピオジュール  
同志社ビジネススクール  
教授

プロフィール：  
シガン大学心理学博士課程修了(Ph.D)

専門分野：  
組織管理、ナレッジ・クリエーション

前職：  
シガン大学マネージメントスクール準教授  
学術研究成果の社会への還元を積極的に進めている

日時：  
12月17日(水)・18日(木)・19日(金)  
18:25～21:35

場所：  
同志社大学大阪サテライト教室  
(大阪市北区梅田2-1-1桜橋アストリアビル9F)

受講条件：  
英語での授業が理解できる方  
原則として3日間、全ての授業に参加できる方

募集定員：  
15名

応募方法：  
ホームページ(URL <http://www.bs.doshisha-u.jp>)で  
12月10日(水)までにお申し込み下さい。(応募者多数の場合、抽選で決定します)

### 同志社ビジネススクールと 呼称を変更します

同志社マネージメントスクールは、6月、大学院ビジネス研究科(MBAプログラム)の認可申請をおこないました。この秋、認可を受ける予定ですが、従来の呼称「同志社マネージメントスクール」を改め、「同志社ビジネススクール」に呼称を変更します。正式には、認可日をもって変更としますが、当広報誌やスクール案内、ホームページについては、ひとあし早く、新しい呼称で情報発信をおこないます。

### イノベーションと技術経営



講師：  
山口 栄一  
同志社ビジネススクール  
教授

プロフィール：  
東京大学大学院理学研究科物理学専攻  
修士課程修了(理学博士)

専門分野：  
イノベーション・マネジメント、情報技術

前職：  
日本経団連21世紀政策研究所研究主幹  
NTT基礎研究所での20年間に数多くの国際研究成果を発表  
欧米での国際研究プロジェクトにも参画するなど現場体験豊富

日時：  
12月17日(水)・18日(木)・19日(金)  
18:25～21:35

場所：  
同志社大学今出川校地  
(京都市上京区今出川通烏丸東入)

受講条件：  
高校数学「数III」程度の数学が理解できる方  
原則として3日間、全ての授業に参加できる方

募集定員：  
15名

### 入試説明会のご案内

ビジネス研究科の入試説明会を開催いたします。本研究科での修学上の疑問等どんなことでもご質問ください。  
京都会場(同志社大学今出川校地 扶桑館103)  
12月13日(土)14:00～15:00  
12月15日(月)18:30～19:30  
大阪会場(同志社大学大阪サテライト教室)  
12月13日(土)14:00～15:00  
12月16日(火)18:30～19:30  
会場は、下記URLにてご確認ください。

### 教授たちが理念を語りかける 新聞・雑誌広告を展開しています

同志社大学大学院ビジネス研究科をより広く知っていただくための広報活動として、11月から読売新聞、ハーバードビジネスレビュー誌(ダイヤモンド社)等に広告を出稿。同志社ビジネススクールの教授たちが、読者に、教育理念を熱く語りかけます。これからもさらに情報発信を活発に展開していきますのでご期待ください。



### スクール案内をさし上げます

同志社大学大学院ビジネス研究科の新しいスクール案内ができました。理念や教育プログラム、カリキュラム、教授陣の顔ぶれなど、本研究科の全容を分かりやすく紹介した美しい小冊子です。関心をお持ちの方、入学をご検討の方にスクール案内をさし上げます。ご希望の方は下記までお申し込みください。同志社大学経営大学院設置準備室  
〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入  
TEL.075-251-4600



同志社ビジネススクールは、2004年4月 専門職大学院として開校。MBAプログラムがスタートします。

<http://www.bs.doshisha-u.jp/>