

THE NATIONAL BESTSELLER FROM

————Kobunsha Paperbacks————

間違いだらけの MBA

誤解と信仰からの解放

Freedom from MBA-ism

喜多 元宏

Motohiro Kita

MBA の本来の姿を知って、
ビジネスにおける成功を目指そう！

- MBA は就職・転職の切り札なのか？
- MBA を取得すると年収は 2 倍になるのか？
- 日本の MBA は海外と比べてどうなのか？
- MBA を取得しないと出世は無理なのか？
- なぜ日本企業は MBA に無理解なのか？

MBA はそんなにすごいのか？ それともたいしたことはないのか？

現在、国内でも MBA を簡単に取得できるようになった。MBA の修士課程を設けた大学院は 30 を超え、海外の MBA プログラムも上陸している。では、その MBA は、はたしてどのようなものなのだろうか？ また、日本の MBA 教育は、そもそも MBA 教育と言えるのだろうか？

じつは、いまの日本の MBA は間違いだらけで、誤解と信仰のうえに成り立っている。MBA を運営し授ける側も、MBA を取得する側も、MBA ホルダーを使う企業側も、MBA の本来の姿を理解していない。

筆者は、2002 年 1 月から 2006 年 6 月まで、英国ウェールズ大学経営大学院 MBA(日本語)プログラムの運営に携わった。MBA のプログラムディレクターとして、日本に MBA 教育を根付かせようと努力を重ねた。しかし、その過程で見聞したのは、日本人の MBA に対する「大いなる誤解」であった。その誤解が、根拠なき「MBA 信仰」を招き、現場は大混乱していた。

そこで、本書は、そうした「MBA 信仰」から読者を解放し、適切な MBA 教育とはどんなものであるかを、読者とともに考えようというものである。現在、MBA について各種の本が出されているが、こうした目的の本はほとんどない。

喜多 元宏 [Motohiro Kita]

1977年、早稲田大学社会科学部を卒業後、住宅資材関連商社に入社。海外事業責任者として世界40カ国で国際ビジネスを経験。1993年、フランス国立ポンゼシヨセ国際経営大学院（グランゼコール）で国際MBAを取得。帰国後、欧州系企業の本部長、社長を歴任。2002年、英国ウェールズ大学MBA（日本語）プログラムを創案、初代プログラムディレクターとなり、2006年に退任。現在、英国ウェールズ大学海外教育プログラム認証委員会日本地区代表、NPO法人エイジコンサーンジャパン（英国最大福祉事業団体日本版）理事。

Kobunsha Co., Ltd.

1-16-6 Otowa Bunkyo-ku

Tokyo, Japan 112-8011

www.kobunsha.com

Printed in Japan

Introduction

はじめに

誤解に基づく「MBA 信仰」が招いた大混乱

本書は、MBA（エムビーエー）そのものや、現在MBAを履修している人たち、あるいはMBAを教育・運営している人たちへの批判本ではない。また、これからMBA取得を目指す人たちのためのガイドブックでもない。もちろん、MBAに関する専門書でもない。

したがって、MBAについての勉強法、留学法などを知りたいのなら、現在市販されているさまざまなMBA本のほうを手にとっていただきたい。

では、筆者はなにを訴えたいのか？

それは、MBAを知る人も知らない人も、もっとその本質を理解して、使いこなしてもらいたいということである。もう少し大げさに言うと、MBAを知りMBAから開放 release され、読者にMBAの本来の目的であるビジネスでの成功を目指してもらいたいということである。

つまり、MBAを適切に理解して、それを教育・運営 educate and manage する側も、修得 master する側も、またMBAホルダーを人材として使う企業側も、それぞれにMBAを有効に活用 make good use してほしいのである。

筆者に言わせてもらえば、現在の日本のMBA教育は「間違いだらけ」である。また、MBAに対する日本人の見方も「間違いだらけ」である。

け」である。なぜなら、その根底に、いわゆる「MBA 信仰 (MBA-ism)」
というようなものがあるからだ。

では、「MBA 信仰」とはなにか？

筆者がこれまでに見たところ、それは3者3様の「大きな誤解」
big misunderstanding で成り立っている。まず、取得を目指す側で
ある一般ビジネスパーソンと学生の多くが、MBA が現代ビジネス
社会における「究極の資格」、すなわち「切り札」trump と思いつ
込んでいっていることである。

次に、MBA を与える側の運営者や教育者たちが、その本質
essence を理解できずに、MBA 教育をしていることである。

そして最後は、日本の企業人もまた同じように MBA を誤解して
きたことである。ただ、最近では、「MBA などたいしたことはない。
むしろ、MBA はビジネスには有害だ」という企業人も増え、その
誤解がねじれ現象を起こしていることも問題であろう。

その結果、なにが起こっているかといえば、MBA の現場の大混
乱 chaos、間違いだらけの MBA の横行である。

ここ数年間で、日本では、国内で MBA 教育を実施する教育機関
educational institutions が雨後のタケノコのように増加した。現在、
MBA の修士課程 master course を設けた大学院は30を超えている。
また、地方の大学院が都心にサテライトキャンパスをつくったり、
東京、大阪に限らず地方都市でも MBA 資格が取得できたり、海外
の MBA コースが日本キャンパスを開いたりと……というようなこ
とも起こっている。

こうなると、MBA は「駅前留学」となんなら変わらなくなってし

まっている。

しかし、こんなことでいいのだろうか？

いいわけがないと、筆者は思う。そこで、このバカバカしい誤解
が招いた「MBA 信仰」を、ここでどうしても解き放ち、その混乱
を收拾 cope with the situation しておく必要があると、筆者は思っ
たのである。このままの状態では、日本の MBA はますます「間違
いだらけ」になり、本来の MBA 教育は根付かない。

そうなれば、それを学ぼうとする人たちも、企業側も不幸になる
ばかりだからだ。

「なんでいまさら専門学校に行くんだ」

筆者がまず言いたいのは、

**「MBA は足の裏にくっついた米粒。取りたくてしょうがないが、取
っても食えない」**

ということである。

このことは、本書中で漸次述べていくとして、では、なぜ筆者が
このように思うにいたったかを説明する必要があるだろう。

じつは筆者は、2002年1月から2006年6月まで、英国ウェールズ
大学経営大学院 MBA(日本語)プログラム (MBA Programme
validated and awarded by the federal University of Wales) の運
営に携わっていた。MBA のプログラムディレクターとして、日本
に MBA 教育を根付かせたようと努力を重ねてきた。

しかし、その過程で筆者が見聞したのは、前述したように、日本

人の MBA に対する「大いなる誤解」であった。その誤解が、「MBA 信仰」を招き、現場が混乱しているのだった。

筆者が本書を書こうとした直接のきっかけは、友人の企業人たちとのたわいない会話 small talk である。筆者が MBA 教育に携わっていることを話すと、彼らは日本の大手企業の管理職 management であるにもかかわらず、MBA がなにか、ほとんど理解していないことがわかった。

たとえば、「うちの社でも MBA ホルダーがいる。それも、ハーバード出だが、仕事ができないので、いま重役に提出する文書の整理係をしている。MBA など役にたたんよ」と言う者もいれば、「うちでも MBA 留学制度はあるが、この前それを利用して留学を申し出てきた社員に、別の重役が『ハーバード・ビジネススクール？ なんでいまさら専門学校に行くんだ』と言ったのには驚いたよ」といった具合である。

後者の例は極端 extraordinary かもしれないが、その社で実際にあったことだという。

これでは、MBA の取得を目指す若者も不幸だし、MBA ホルダーを使う側も不幸になる。大手企業 big company ですらこの程度の認識 recognition だとしたら、一般のビジネスパーソン、学生はどんなのだろうか？ また、日本でもようやく本格化した MBA 教育も、この先、どうなるかわからないと、筆者が暗澹^{あんたん}たる気分になったのは言うまでもない。

事実、2002 年に始まったウェールズ大学 MBA での説明会も、「勘違い」「誤解」を正すことからスタートした。

日本人が MBA を誤解してしまう原因 cause は、元をただせば日本の教育全体が「知識偏重」「絶対正解学習」に偏っていることにあるのは間違いない。日本の子どもたちは、小さいころから知識の詰め込み教育 cram education をされ、その成果を「×式」のテストで試される。だから、大人になっても、教育とはそういうものだという固定観念 stereotypes から抜け出せないのだ。日本の資格試験の多くがこのタイプであることも、このことを物語っている。

しかし、MBA というのは、知識 knowledge でもなければ、試験 exam で正解して授けられる学位 academic degree でもない。それなのに、書店で売られている MBA のガイドブックにも、このことが丁寧に解説されているものが少ないのはなぜなのだろうか。

そもそも MBA とはなんなのだろうか？

言うまでもないだろうが、「MBA」とは、「Master of Business Administration」の略で、一般に「ビジネススクール」business school と呼ばれる経営学の大学院（修士課程 master course）修了者に与えられる学位のことである。

ビジネススクールが大学院過程であり、修了して授けられる学位がマスター（修士 master）であることから、日本語では「経営学修士」とされる。しかし、この「経営学修士」という言い方が、ことのほか学問的 academic な感じがして、ほかの学問の修士号と同じように扱われて誤解を招くようだ。

なによりも、ビジネススクールで提供される MBA プログラムの

最大のポイントは、研究者 researcher の育成ではない。現役ビジネスパーソンの実践的なスキル向上 practical development of skills が目的である。つまり、MBA 自体は、アカデミックなものというより、実学、実践に重きが置かれている点で、日本語感覚でいうところの「学問」ではないのである。英国 QAA (高等教育品質保証機構)によれば、MBA はキャリア・ディベロップメント・プログラム (career development generalist programme) と定義されている。

具体的には、マーケティング marketing、ファイナンス finance、人的資源管理 human resources management など、経営実務に必要な専門知識 specialized knowledge とビジネスリーダーとして活躍できる論理的思考力 logical thinking などのスキルを身に付けるための教育である。したがって、MBA の教育方法としては、実際の企業事例 actual business example を素材にディスカッションを中心にして授業が行われる。これは、「ケースメソッド」case method と呼ばれる手法で、この手法を採用しているビジネススクールがほとんどである。

そのせいか、欧米では大学卒業後 after college、いったん社会に出てから MBA を履修する人間が圧倒的に多い。つまり、社会人 people in the working world のための経営実学であり、現在の日本の経営大学院のいくつかがアカデミックを重視していることは、本来の MBA 教育とは言い難い。また、単に MBA があれば就職 job hunting・転職 switching job に有利だと誤解して、学生たちが安易に MBA 取得を目指すのも、筆者には腑に落ちない。

かつて、MBA を取得するためには、欧米へ留学 study abroad するのが一般的だった。筆者もその 1 人であったが、最近では、前記したように日本国内の大学院の MBA プログラムも充実してきた。また、夜間開講、通信教育など受講形態も多様化 diversify して、MBA 取得はより容易になっている。

MBA という言葉は、向学心、向上心のあるビジネスパーソンにとっては特別の響きがあった。ビジネスエリートを目指すなら、なんとしても欧米で MBA を取得しようというムードがあり、それなりに野心的な人材 ambitious person が育った。しかし、いまは留学もせず、英語を身に付ける必要もなく、また、キャリアを中断しなくても取得できるのだから、MBA の価値 value が低下していると言えなくもない。また、その教育内容 content も、本来の MBA のベンチマークからいって適切なものであるかどうかという問題もある。

バブル時代 period of the bubble economy を思い起こすと、たとえば、勤務歴数年が短く、年収 500 万円ほどの銀行マンが、米国留学して MBA を取得しただけで、年収 annual income がいきなり 2000 万円になったなどというケースがあった。筆者の周囲にもこういう人間は多かった。なにしろ、年収が約 3~4 倍になるのだから、MBA には絶大な価値があった。

しかし、いまはこのようなことはまれであり、MBA を取得しただけでは、年収がいったんに何倍にもなるということはない (欧米において、また日本に進出している一部の外資系企業はその限りではないが)。それでも、依然として MBA には価値があるから、それ

に対する過剰な期待 excessive expectation と、授ける側、企業とのミスマッチが起こるのだ。

また、取得を目指す側にとっては、MBA をどこのビジネススクールで取得するかという問題もある。現在、日本で行われている MBA 教育が欧米と比べてどうなのか、その学位がどの程度通用するのかといった検証やデータも、いまのところはない。

歴史がないうに乱発される学位

MBA は、ビジネスエリートのための学位である。それは一種の学問ではあっても、あくまで実学 practice である。

そこで、実学的なエリート養成学校の歴史を見ると、MBA のスタイルは学校によって異なるが、それなりの歴史がある。フランスの国家エリート養成学校群であるグランゼコール Grandes Écoles はスタートして約 260 年、ペンシルベニア大学ウォートン・スクール Wharton School, U. Penn、ハーバード大学ハーバード・ビジネススクール Harvard Business School, Harvard University などの米国の一流経営大学院がスタートして約 100 年。この間に、さまざまな変革 innovative changes を経て、今日の実学的エリート養成プロセスや MBA のカリキュラムがつくられてきている。つまり、欧米の MBA にはそれなりの歴史がある。

しかし、日本にはこうした歴史がない。

日本の MBA といえば、1978 年に 2 年制の MBA コースをスタートさせた慶應ビジネススクール（慶應義塾大学大学院経営管理研究

科）が最初である。その後、各大学に経営大学院のようなものがじょじょに創設されてきたが、教授陣やカリキュラム、輩出する人材などにバラツキがありすぎて、その評価 evaluation は定まらなかった。

そして、この評価が定まらないうちに、少子化 declining number of births による大学生数の減少 decrease が起こり、大学経営が圧迫されるようになった。さらに、ここ 10 年ほどの急速なグローバル化で、アメリカ型の市場資本主義経済 American model of market capitalism、アメリカ型経営 American way of management が日本に浸透したこともあり、「日本でも MBA を」という声が高まって、現在の MBA 乱発現象が起こったのである。

2003 年、文部科学省は、従来の大学院研究課程とは別に、企業経営や会計、法務などの実務家を養成する「専門職大学院」の制度をつくったが、これが MBA 乱発現象をさらに加速させた。

この制度 system は、欧米の MBA とほぼ同じ考えに基づいてはいたが、歴史がないだけに、運営は各校でバラバラ。また、「経営学修士号」の学位発行は認められたとはいえ、それがなにを基準 standard にして与えられるのかもいまのところ定まっていない。

専門職大学院の設置基準 establishment standards のなかには、従来の大学院では見られなかった「第三者機関による定期的な評価」の義務付け obligation がうたわれている。しかし、その履行の実態 reality は、いまのところまったくわからないのである。

日本の MBA はどんな人材を養成すべきか？

ともかく、いまの日本の MBA は大混乱状態であり、依然として MBA がなんであるかは、教える側も教えられる側もわかっていない。

筆者としては、このまま MBA の数ばかり増やすのではなく、カリキュラムの中身 content を充実させることに、一刻も早く転換 make a change すべきだと思う。前記したように、MBA は実学だから、今後の日本企業にどのような人材 human resources が必要かという観点に立って、質的な充実 qualitative enhancement を目指すべきである。

そうでないと、向上心のある人材は、「やはり欧米の MBA のほうが充実している」と、日本を見捨ててしまうだろう。言葉は悪いが、現在の日本の MBA は、一種の「すずめの学校」「めだかの学校」である。保護された環境 protected circumstance のなかでみんなそろってお勉強をしている、といった感が否めない。

本来、MBA が実学である以上、個性のある野生的な人材を育てるべきなのだ。たとえばよいかどうかはわからないが、宮本武蔵のような人材である。吉岡一門という名門の道場剣法家を、一介の野武士・武蔵が打ち破る。これが、MBA 人材の醍醐味である。

また、戦後の闇市 postwar black market の混乱のなかからビジネスを立ち上げたような人材を育てることこそが、いま必要なのではないかと思う。日本の MBA が、従来知識偏重の学歴秀才 academic elite を育てることの延長では、まったく意味がない。一

匹狼 maverick で野性味のある人物。タフで打たれ強い人物。それこそが、本来の MBA ホルダーというべきだろう。

たしかに、いまの企業経営 management には、経済学 economics、経営管理学 business administration、会計学 accounting、組織学 organizational studies、企業倫理 business ethics が必要である。しかし、これらをいくら知っていようと、実際にモノを売ったことがないというのでは経営者にはなり得ない。大経営者になるには、人間臭いことをたくさん行い、綱渡りもし、失敗もする。そういうなかでもまれることこそが欠かせないのである。

したがって、はじめから勉強の延長線上で MBA に挑んでも、頭でっかちになるだけである。MBA ホルダーが嫌われるのは、最初から立派なことを言うだけで、実践がないからである。これは、欧米でも同じことが言われているが、日本も同じになっては意味がない。よく言われることだが、MBA ホルダーは、危機 crisis が来たら最初に慌てふためき、逃げてしまうということだ。

筆者に言わせてもらえば、理論家タイプの経営者より、野武士タイプの経営者が好きだ。

現在の日本企業の経営者には、大きく分けて2種類のタイプがあるように思う。1つは、自力で会社を起こして bootstrap a business 事業を大きくした経営者。もう1つは、下から昇進 climb up して上がった経営者である。

MBA ホルダーは、この両方を目指すわけであるが、どちらかといえば、前者を目指すべきだろう。カリキュラムを組む側もそういう考えであることが、今後の日本に必要なのではあるまいか。また、

「企業参謀」という言葉があるように、MBAホルダーには、経営者の参謀として、プロフェッショナルな仕事をこなしていくという一面もある。

いずれにせよ、MBAの本質を、本書によってより理解していただけたら幸いである。

[読まれる途中で「うん？」という点もあるうかと思うが、細かいところより全体を捉えていただきたい。なお、本文中に書いた英国ウェールズ大学経営大学院 MBA（日本語）プログラムについては、著者がプログラムディレクターとして在籍した2002年1月から2006年6月までの実態であり、その後の実態を保証するものではないこと、また本文中で学生や教員について批判、批評した部分もあるが、それはあくまでも他校でもありうるケースとして書いたものであること、また、ウェールズ大学や英国の大学を礼賛するものではないことを付記しておきたい]

2008年3月
喜多元宏

Table of Contents

目次

間違いだらけの MBA

誤解と信仰からの開放

Freedom from MBA-ism

Introduction はじめに

Chapter 1 第1章

理解し難い日本の MBA

Unbelievable Japanese MBA

Chapter 2 第2章

MBA とはなにか？

Essence of MBA Education

Chapter 3 第3章

MBA プログラムの現場から

MBA's Teaching Reality

Chapter 4 第4章

世界と異質のシステム

The Different Academia

Chapter 5 第5章

取り残される日本の人材

**Human Resources Left Behind
by the Globalization**

Chapter 6 第 6 章

**国内 MBA か留学か
Home or Abroad ?**

Chapter 7 第 7 章

**MBA 取得以後
Career after Getting an MBA**

Chapter 8 第 8 章

若者はなにを目指すべきか？

What You Should Do with an MBA

Afterthoughts おわりに

Chapter 1

第 1 章

理解し難い日本の MBA

Unbelievable Japanese MBA

MBA は「資格」ではなく単なる「学位」

ある外資系企業の人事担当者が次のようなことを言っていた。
「ディビジョン・マネジャーが必要になったので、^{クラシファイド}求人広告を出したところ、たくさんの MBA ホルダーが^{アプライ}応募してきた。そのなかに日本の有名大学の MBA ホルダーがいたので調べてみると、なんと彼はファイナンス修士のコースであった。とすれば、MBA のジェネラル・マネージメントではないではないか？ なぜ、こんなことが起こるのか？」

この人事担当者は、もちろん、日本の MBA の現状 reality を知らない。彼の頭のなかにあるのは、欧米の MBA であるから、このような応募者 applicant がいることが信じられないのである。

では、なぜ、ファイナンス修士コースの履修者に、日本では MBA が与えられてしまうのだろうか？

まず、このことにきちんと答えられれば、大学側も受講者側も、現在のような混乱を招かなかっただろう。これは、日本の大学院で行われている MBA の授業 course content や教員 faculty、あるいは

は履修者 participant が必ずしも国際的に通用しないという話ではない。通用するものもあるが、この例のように、まったくの勘違い taking it wrong が生じてしまっていることが多いという話である。

そこでまず、ここで認識しておいてほしいのが、MBA は「資格」 qualification ではないということである。これは単なる「学位」 degree であり、企業の求人に対しての「切り札」 ace in the hole たりえないということだ。

では、「資格」と「学位」の違いはなにか？

それは、たとえば、公認会計士 certified public accountant や弁護士 lawyer のような資格では、その資格を持っていることで、認定された専門家 professionals としての仕事に就けるということである。ところが、MBA の場合は「資格」ではないから、一定の仕事に就くことはできない。いくら MBA ホルダーといっても、それだけでは、企業側（とくに日本企業においては）はほとんど留意してくれないのが現状だ。

外資では年収アップも期待できるが、いまの日本企業では、MBA の価値 values はほとんど認められていないといってよい。選抜された企業の幹部候補生 trainee executives に海外 MBA を取得させるところもあるが、それによって年収が飛躍的にアップしたという話もあり聞かない。

そればかりか、MBA の中身が問題とされ、日本で取得した MBA の場合、外資によっては海外 MBA と同じ価値を認めているところは少ないのである。

「スペシャリスト」よりも「ゼネラリスト」を育成

このように、MBA は資格ではないから、徹底して専門教科 special subject を学ぶということではない。前記した例でいえば、外資側 foreign company はジェネラル・マネージメントができる人材を求めていたが、応募者はファイナンスの専門コースを履修して得た MBA で、求人に応募 apply してしまったというわけである。

これは、そういうコースで MBA を与えた日本の大学院側も悪いが、その勘違いに気づかない取得者側も情けないと言わねばならない。

もちろん、MBA ではファイナンス（finance、財務）も学ぶ。しかしそれは、あくまで専門知識というよりマネージメントの現場ですぐに役立つ知識とスキル knowledge and skills である。同様に、マーケティング、会計学、生産管理、人事管理なども学ぶが、それは「即戦力」の知識とスキルとして学ぶのであって、その道の専門家になるためではない。

そういう意味でいうと、MBA というのは、「スペシャリスト」 specialist よりも「ゼネラリスト」 generalist を育成するためのものである。「はじめに」でも記したように、英国 QAA では、MBA をキャリア・ディベロップメント・ゼネラリスト・プログラム（career development generalist programme）と定めている。ただし、育成する以上はどんな人材をつくるかというゴールはあり、それは、やはり「プロの経営者」 professional manager であろう。

したがって、企業経営に関する知識とスキルを網羅的に学びなが

ら、「経営に関する問題解決の手法」problem-solving skill for management を身に付けるのが MBA 教育の最大の眼目 key point となる。

しかし、このことを誤解しているのが、いまの日本の MBA 教育である。誤解しているといえれば聞こえがいいが、じつはわかっているながら放置し、MBA とはいえない「学位」を乱発 issue recklessly しているスクールも多いのだ。

どちらかといえばアカデミック・スクールに近いのに MBA と表記していることから、応募者に誤解を与えてしまう。もちろん、そう誤解させることで、応募者を釣ろうとしているスクールもある。

こうなるとたちが悪いと言うしかないが、それに釣られて応募してしまうほうも問題がないとは言えない。たとえば、単純に「経営学修士号 = MBA」と思い込んでいて、大学院課程 graduate course のこの表記の学位はすべて MBA 的授業を行っていると思っている応募者がいる。また、ケースメソッドを取り入れていれば、すべてビジネススクールだと思っている人が結構多いのには、筆者も驚くことが多い。

そこで、経営学修士の課程 (course、コース) について、研究科過程の「アカデミック・スクール」(グラデュエイト・スクール) と MBA に代表される実学的な経営管理学修士課程を持つ「ビジネス・スクール」(プロフェッショナル・スクール) の 2 つに分けて見るべきだということを、最初に言っておきたい。

では、現在、国内で MBA と称している課程には、どんなものがあるのだろうか？

国内で MBA と称するものには 4 つのタイプがある

現在、日本国内で MBA と称する教育プログラム education program を実施している大学院には、次の 4 つのタイプがある。

- (1) AACSB に認可されたビジネス・スクール
- (2) 第三者評価機関から正式に MBA と認可されていないが、欧米の MBA スクールに近い授業を行っている大学院
- (3) カリキュラムやスクールのパンフレットでは MBA の学位とあるが、実態はアカデミック・スクールに近い大学院
- (4) 日本に進出した欧米のビジネス・スクールによる MBA プログラム

では (1) から説明すると、これは、いまのところ国内には 2 校しかない。その 2 校とは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (通称“慶應ビジネススクール” = KBS) と名古屋商科大学である。これら 2 校は、米国の認可団体 (AACSB) から正式に認可された MBA プログラムを実施している。

AACSB とは、The Association to Advance Collegiate Schools of Business の略称で、ハーバード大学、スタンフォード大学、プリンストン大学、ペンシルベニア大学 (ユーベン) などの米国一流大学を中心に世界 30 カ国以上、500 以上の教育機関をメンバーとし、国際的にもっとも権威のある経営管理学教育の評価・認定機関 accreditation organization である。創立は 1916 年と古く、世界各

国の大学にMBA教育機関としての認証 accreditation を与えており、この認証をもってMBA教育のクオリティを保証している。

AACSBの認証は、5年ないし10年ごとに継続審査を受け、それに合格しないと認証が取り消しとなる。慶應ビジネススクールのウェブサイトによれば、慶應ビジネススクールは、2000年に日本で初めての認証を受け、2005年に継続審査を受けて認証を更新 renew している。継続審査では、書類審査に続いて審査員3名による教職員及び学生たちとの抜き打ちインタビューを含む2日間の現場審査が行われ、その結果いかんによっては取り消し cancel もあるから、慶應ビジネススクールは、いまのところ日本の大学院のなかでもっとも権威のあるMBA教育機関 authorized institution と言って差し支えないだろう。

そして、これに続くのが名古屋商科大学大学院ビジネススクールのマネジメント研究科のMBAプログラムである。もちろん、この2校以外にも、たとえば青山学院大学の大学院がある。同校も、2003年4月からの専門職大学院制度の実施にともないAACSBに加盟し、認定証 certification の取得を目指している。

現在(2007年時点)、AACSBの認証を取得しているビジネススクールは世界で約540校だが、大半がアメリカの大学であり、アメリカ以外ではわずか70数校しかない。

ちなみに、2007年1月には台湾の国立政治大学がAACSBを取得し、さらに2007年4月には、中国の名門大学の^{フンカフ}清華大学経済管理学院に中国大陸で初めてAACSBの認証が与えられている。清華大学では、今後は欧州のビジネススクールの認証である

EQUISも取得し、「アジアでもっとも価値のあるビジネススクールを目指す」というから、世界的にMBA認証の取得競争が激化 heat up していると言っている。

では次の(2)の「第三者評価機関から正式にMBAと認可されていないが、欧米のMBAスクールに近い授業を行っている大学院」には、どんなものがあるのだろうか？

これは、日本の一流大学とされる大学の大学院に設置された専門職大学院課程とみてほぼ間違いない。たとえば、早稲田大学大学院ファイナンス研究科、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科、神戸大学大学院経営学研究科、立命館アジア太平洋大学大学院経営管理研究科、一橋大学大学院商学研究科……などである。

しかし、これらの大学院のなかにも、また、それ以外の大学院でも、仔細にカリキュラムと教員を見ると、MBAとは言い難いものもある。

そして問題は、(3)の「カリキュラムやスクールのパンフレットではMBAの学位とあるが、実態はアカデミック・スクールに近い大学院」である。差し障りがあるので、ここでは学校名をあえて書かないが、本来のMBA教育とはほど遠く、教員も実学を知らない単なる経済学の教授だったりする場合が多い。

ただし、最近のMBAブームと取得を目指す側の意識 intention を見ていると、AACSBの認証の価値 value は高くとも、それだけではビジネススクールを評価 evaluate できなくなっている。というのは、AACSBはあくまで米国中心の認定であり、グローバル化の進展 expanding globalization から、たとえば、前記した中国の清

華大学が取得を目指している欧州の EQUIS や、英国の AMBA などの価値も高まっているからだ。また、授業スタイルの変化で、必ずしも AACSB の基準に合致するものばかりではなくなってきていること、さらに、認定機関の基準にはまりたくないというスクールもあるからだ。

現在、世界で主要な認定機関とされるのは、AACSB、EQUIS、AMBA の 3 つであり、欧米の大学にはこの 3 つをすべて取得している学校もある。

ちなみに、EQUIS とは、「欧州品質改善システム」European Quality Improvement System のことであり、ベルギーにある欧州委員会の下部機関 EFMD が認証する MBA の認定証である。

また、AMBA は、英国の MBA プログラム審査機関であり、The Association of MBAs の略称である。英国ではこれ以外に、QAA (Quality Assurance Agency for Higher Education=高等教育品質保証機構：<http://www.qaa.ac.uk/default.asp>) が存在し、厳しい基準を設けている。最近ではこの機関の影響度も増している。

もし、すべての MBA が「国際的に通用する」マネジメント人材を目指すなら、これらの認定は意義があるが、日本もグローバル経済 global economy の主要プレーヤーであるから、MBA の日本版というものがあるといい。そう考えると、日本独自の MBA 教育の重要性が増しており、各教育機関はそれなりにカリキュラムを組む必要がある。

しかし、それが実学ではなくアカデミックでお茶を濁しているようではいけない。

最後に(4)の「日本に進出した欧米のビジネス・スクールによる MBA プログラム」だが、これには、筆者がプログラムディレクターを務めた「英国国立ウェールズ大学経営大学院 MBA (日本語) プログラム」などがある。ただし、ウェールズ大学は新顔であり、米国テンプル大学のジャパンキャンパス (TUJ) の MBA プログラムは、早くから米国流の MBA プログラム (AACSB 認定) を日本に導入してきた。また、カナダのマギル大学も、上智大学の構内で「マギル大学 MBA ジャパンプログラム」を運営している。

看板は“うなぎ屋”でも“あなご”を出している

さて、ここからは国内の MBA について、もう少し詳しく見てみよう。企業エリートの代名詞と言われてきた MBA であるが、その取得は、かつては欧米の大学院に留学しなければ得られないものだった。だから、昨今の国内 MBA の増加は、MBA の取得を目指す者にとっては喜ばしいことである。それはまず、留学にかかる費用 cost の面、次に留学してキャリアを中断 drop し、職 job や時代感覚 sense of the times を失うというリスクをカバーできるからである。

しかし、日本の大学院の MBA がはたして公式に MBA と表記できるのか、あるいは本来の MBA を授けるためのビジネススクールの体質を持っているのかということ、はなはだ疑問である。看板は“うなぎ屋”でも、なかには“あなご”を出している学校があるからだ。

後述するが、大学院の設置基準 establishment standards が新たになってからは、この傾向が強くなった。2003 年、文部科学省は大

学院研究課程とは別に、「専門職大学院」の正式な設置を認め、欧米の MBA に近い考え方の「経営学修士号」(日本版 MBA)の学位発行を認めるようになった。これによって、企業経営や会計、法務などの実務家を養成する「専門職大学院」が続々と誕生したが、前述したように、国際機関 international institutions による認証を得ているのは2校だけである。

2007年3月現在、国立・私立大学合わせて29校が「経営学・経営管理修士」の学位発行を認められている。とはいえ、その MBA の中身 content がどの程度のものなのかは、すべてを見聞したわけではないので、筆者にもよくわからない。

ただ、専門職大学院の設置基準のなかに「第三者機関による定期的な評価」の義務付け obligation がうたわれているが、その具体的な履行をしている大学院は少ない。なによりも、日本には第三者機関 third-party institution がないうえ、国際的な第三者機関のどこに評価を求めればいいのかも曖昧なままになっている。

つまり、同じ MBA とはいえ、日本では大学院によって、その中身にバラツキがありすぎるのだ vary widely。

[専門職大学院に関しては、この章の後 ページのコラム を参照されたい]

MBA という表記に文科省は関与していない!?

現在、日本の大学は少子化 depopulation によって学生数が減少

し、採算が取れなくなり loss-making、いくつかの大学は倒産 go under の憂き目にあっている。この大学経営の危機と MBA の乱立は見事に一致している。

学生数 size of the student body を増やすには、今後どんどん少なくなる学部入学者に頼ることはできない。そこで、生き残り survival のために、社会人を大学院に入れてしまおうという発想が出てくる。社会人に人気がある大学院教育 graduate education といえば、臨床心理、福祉、法科、会計学、ファイナンス、それに経営学修士などである。

しかし、会計学修士、ファイナンス修士、経営学修士というより MBA といったほうがイメージがよく、より多く集客 collecting できる。そこで、MBA が乱発されることになったのである。

また、大学のなかには何十年と同じことを教えている老害名誉教授を解雇 dismiss することもできず、その人件費 personnel cost が大きく経営を圧迫しているところもある。そこで、彼らに MBA の講座を持たせ、一石二鳥 killing two birds with one stone を狙うという荒技をするところまで出てきた。

文部科学省が MBA という表記には実質的に関与 involve していないことを知らない人間は、意外と多い。つまり、各大学が勝手に MBA と自ら表記してもかまわないと知っている人は、筆者の周囲にほとんどいなかった。

筆者がウェールズ大学 MBA 日本キャンパスを運営していたとき、説明会で必ず出た質問は、「ウェールズ大学の MBA は、日本の大学の MBA とどう違いますか？」であった。

そこで、「その日本の大学はどこですか？」と質問をすると、「×大学や、×大学です」、あるいは「×ビジネススクールです」という返事が返ってきた。

そこで、「では、その×大学や×大学のMBAって、どこが認めたかご存知ですか？」と聞くと、「いや文科省が認めたのでは？」と、ほとんどの人が知らないのであった。そして、「文科省はMBAの認定はしてはしませんよ」と言うと、驚くのである。さらに、「ビジネス・スクールのMBAの学位認証はどこがやるのかご存知ですか？」と聞くと、「いや知りません」となるのだった。

そして、もっとも驚かされたのは、MBAの取得を目指す人々のほとんどが学位授与機関でない民間のビジネススクールまでもMBAと思い込んでいたことである。

ちなみに、筆者は文科省にMBAに関して学位認定しているのかどうか聞いたことがある。そのときの担当者の返事は次のようなものだった。

「文部科学省は、MBAというものに対する概念を確立していませんし、それどころかMBAという学位そのものに関与していません。各大学が独自で表記しているだけです。

文科省はあくまでも、その学校が提出した認可申請書に基づき、表記された学位がカリキュラムやプログラムの内容に適合しているかどうかを審査し、学位を認可しているに過ぎません。

もちろん、それは日本語の学位表記です」

これは聞くまでもなく当然の返答だった。MBAという英語表記の学位を認めるならフランス語表記の学位やイタリア語表記の学位

も認めるということになってしまう。

したがって、日本の大学院が表記している取得学位は、MBAではなく、多くの場合、日本語表記による「経営学修士」なのである。

ではなぜ、多くの人々がこのことを誤解 misunderstand しているのか？

筆者が思っていたのは、ほとんどの人が学校自体の広告、雑誌記事、書籍類に影響されているということであった。また、これは章を変えて詳しく述べるが、日本の教育システム education system が欧米とは異質 different であり、さらに、学術・学問 academia に対する概念 concept が欧米とはまったく異なるからでもある。

なぜガイドブックの記述は正確ではないのか？

くり返すが、やはり“うなぎ”と“アナゴ”は区別するべきであろう。もちろん文科省が直接関与していない以上、そういうことは各学校の勝手ではあるが、この先、“アナゴMBAホルダー”が増えることは、本人にとっても企業にとっても好ましいことではない。

そんなこともあって、筆者は書店で売られているいわゆるMBA関係のガイドブックをチェックしたことがある。それでわかったのは、キャリア・ビジネス系の出版社が発行しているMBAの本ほど記述が不適切 inappropriate だ、ということだ。

もちろん、なかにはいい本もある。しかし、各スクールの内容が紹介されていても、ことMBAプログラムの中身に関しては曖昧な点 vague description が多々見られた。また、なにをもってMBA

という学位を授けるかも曖昧なものが多かった。

「これでは、一般のビジネスマンが勘違いしてしまうのも無理もない」

というのが、筆者の正直な感想である。

学校名は言えないが、「あれ？ この学校が MBA なの？ 確かこの大学院はアカデミック・スクールではなかったのでは？」と、思わず首を傾げたくなるようなことを書いていた雑誌があったので、後日、そのことを出版社の人間に聞いたことがある。

すると、以下のような予想通りの答えが返ってきた。

「それは、もちろんわかっています。でも、そうは書けないんですよ。学校から広告をもらっている以上、そこまで踏み込めないんです」

MBA に関する書籍やインターネットのウェブサイトなどの記述で筆者がもう 1 つ言っておきたいのは、そのほとんどがハードスキルに偏っているということだ。MBA はなんといっても、ソフトスキルが大事である。

しかし、一般的なガイドブックで取り扱われているのは、カリキュラムや科目 curriculum and subject のことが中心で、これにランキング ranking や入学情報 admissions が加わったハード面ばかりなのである。このランキングに関しては章をあらためて書くが、現在の日本のビジネススクールのランキングというのは、きわめて曖昧なものである。それはともかく、これらのガイド類は、いかにして MBA を取得するか how to get a MBA がテーマだから、いわゆる受験雑誌のようになり、受験方法とそのためのエッセイの書き方

などが解説されている。

つまり、本当に重要であるソフト部分、どういうマインドで学習すべきか？ どういう認識を持つべきなのか？ どう自己発展させるべきか？ などという本質的なこと essentials の記述は、きわめて少ない。

そんななかで、ソフトスキルを中心に MBA に関して大事な点を解説しているのが『MBA 式勉強法』（モーゲン・ウィッツェル著、内田学・監訳、山本洋介・内田由里子・訳、東洋経済新報社、2001、原書名：HOW TO GET AN MBA）である。これは、数少ない MBA に関する良書である。

筆者は、ハードな情報は必要ないとかソフトスキルより劣っているとやっているわけではない。両方ともに必要なのは言うまでもない。ただソフトスキルは、一度自分のものになれば一生奪われることはない。この点でハードスキルとは違うので、MBA 取得を目指すならソフトを見るのが大事なのである。

学位としての MBA と実際の教育内容の乖離

それではここから、もっと具体的に“うなぎ”と“あなご”の違いを見ていきたい。なぜ、日本の MBA 教育が混乱 messed up しているのか、以下の 3 ポイントについて整理し、解説を試みたい。

(1) 学位の表記

(2) 認定機関

(3) 運営組織体(体質)

(1)の学位だが、MBAは「Master of Business Administration」の略で、もちろん英語の学位表記である。したがって、この学位が、日本の文部科学省が認可する「専門職大学院」における日本語の学位の表記である「経営学修士」と同一のもの the same one と考えることが、そもそも矛盾している。

日本では一般的に、MBAを「経営学修士号」と訳すことになっているが、経営学修士となれば、研究科課程(アカデミック)も含まれる。そこで、MBAは「経営管理学修士」と訳したほうが適切であろう。MBAが実学的な経営管理学のプログラムで与えられる学位であって、欧米ではプロフェッショナル・スクールでの学位とされている以上、これは当然と思われる。つまり、一部の日本の大学院のように、アカデミック・スクールがこの学位を与えることをまず改める必要がある。

これはなにも、筆者だけの考えではない。

『インターネットでMBA・修士号を取る ビジネスパーソンのための米英100大学eラーニング活用法』(笠木恵司・著、日経BP社、2002)のなかに、次のような記述がある。

「MBAプログラムでは、経営を学問的に捕らえて、その歴史を学ぶのではなく、経営管理に関する実践的な理論や手法を学ぶのですから、私自身は、慶應義塾のように経営管理学修士と呼ぶほうが適切な日本語訳ではないかと思っています」

文部科学省が、それまでの大学院の研究科養成課程ではなく実務

家養成課程を認め、「専門職大学院」を設置することを許可したのは2003年のことである(専門職大学院設置基準、平成15年文部科学省令第16号)。これにより、日本でも専門職大学院が発足することになったわけだが、経営学に関しては欧米のMBAにより近いプログラムということで、「経営学修士」(専門職)「ビジネス修士」(専門職)などという学位がつけられた。

しかし、これらの経営学を教えるとされる専門職大学院が、その学位通りに運営されているかといえば、そうではない。アカデミック・スクールなのにMBAというのは論外としても、筆者が理解に苦しむのが、「会計学修士」や「ファイナンス修士」のコースの学位を単に「MBA」や「MBA in Accounting」「MBA in Finance」などと表記している学校があることである。

「MBA in Accounting」「MBA in Finance」という以上は、そのプログラムの基本のコアはあくまでもMBAのはずであり、選択科目あるいはアドバンス科目で、会計学、ファイナンスとなるはずである。つまり、MBAが基本になってないと整合性 consistency が取れない。

しかし、それらのカリキュラムをよく見ると、日本語で表記された通りの「会計学修士」「ファイナンス修士」の内容である。まさに、これこそが、“うなぎ”と“あなご”と言っていいのだ。

「会計学修士」「ファイナンス修士」を英語で表記すれば、「会計学修士」は「Master of Accounting」あるいは「Master of Science in Accounting」となり、「ファイナンス修士」は「Master of Finance」あるいは「Master of Science in Finance」となるのが常識というも

のだ。MBA と会計学修士やファイナンス修士が同じものではないからである。同じものではないのに、日本ではなぜ勝手に同居させてしまうのだろうか？

MBA のカリキュラムでは、必修科目において、ジェネラル・マネージメントに必要な、人材管理、組織管理、マーケティング、財務、会計、企業ファイナンス、計量分析、マクロ・ミクロ経済学、経営戦略などの広範な領域の科目が配置されている。しかし、会計学修士、ファイナンス修士では、会計学、ファイナンス関連の専門性の高い科目が中心となる。これは国際的な共通認識 common knowledge といっても過言ではない。

日本の大学院の乱造学位は世界に通用しない！

『増え続ける修士の「学位名称」』(学位授与機構助教授・濱中義隆、リクルートカレッジマネジメント 136 号、2006)によれば、「1991年には 28 種類あった修士課程の学位の数がその後の自由化により 2004 年にはなんと 437 種類にもなった」という。

このうち、いわゆる MBA に相当する専攻分野を例にとれば、「修士(経営管理)」「修士(経営管理学)」「経営管理修士(専門職)」「経営管理学修士(専門職)」の 4 つの名称に加えて、「修士(経営学)」「修士(経営)」「修士(経営情報学)」「修士(ビジネス)」「経営学修士(専門職)」「経営修士(専門職)」「国際経営修士(専門職)」「デザイン経営修士(専門職)」「ファイナンス修士(専門職)」「国際会計学修士(専門職)」など、少なくとも 14 種類の学位名称に対

して、Master of Business Administration を英文表記として用いているという。

もちろん、濱中義隆氏は、「学位の国際的な通用性の観点からはこうした事態がこのましくないことはいうまでもないだろう」と書いている。まさに筆者も同感である。

日本の大学院で取得した MBA を持って外資に転職 switch しようとしても、これでは門前払い shut the door になりかねない。高い授業料 tuition を払って取得した学位がなんの役にも立たないと知ったとき、履修者はその怒りをどこにぶつけたらいいのか。また、このグローバル化のなかで、グローバル企業がこの日本の学位のいい加減さを認識したとき、日本人の国際的地位 international status は著しく低下するだろう。

MBA に限らず、Master of XX もあれば Master of Science in XX もあるというのでは、あまりにも異常である。

これでは、欧米の MBA 認定機関にいくら認定申請をしても、認定は得られない。

[日本のビジネススクールの MBA に関しては、この章の後 ページのコラム を参照されたい]

筆者は、ウェールズ大学 MBA の運営にあたって、7 つの英国の修士号 master degree と資格プログラムをプログラミングし、英国国立大学の許認可 acceptance を申請 request したが、非常に厳しくその内容をチェックされ、何度も修正した。英国の高等教育品質

保証機構 (QAA) の審査は厳しく、アカデミックの整合性をとくに重視する。複数の違った英国の大学から専門家により審査され、全員の合意 universal agreement をもらわないと認可にならない。したがって、現在のままの日本の専門職大学院が、欧米機関から MBA の認可を得るのは非常に難しいはずである。

たとえば、「MBA (in Strategic Management)」という学位を申請したとすると、MBA は元来、Strategic Management (戦略経営) であるから、そのような学位は認められないと言われる。当然といえば当然である。

最近、日本のある私立大学院が、「戦略経営」と題したコースを始めたので、この例を持ち出したわけだが、元来、経営とは戦略的なものであるから、これにもし MBA が付いているなら、英国では認可されないということになる。ただし、このコースには、これからの経営に必須である法務が加味されていたことは、十分に賛同できる。

話を戻して、前記した「会計」や「ファイナンス」であるが、もし、本当にその分野の専門職を目指したいのであれば、日本の MBA プログラムに入学するのはムダである。

単に「Master of Science」のプログラムに入学するべきであり、そのほうが学習の目的 objectives に適している。広く深くその分野を掘り下げることによって専門性 specialties が高まるし、専門職に就けるチャンスが広がるからだ。

ウェールズ大学 MBA プログラムの説明会では、最初に「MBA とはなにか?」、次に「MBA 的学習とはなにか?」、最後に「ウェ

ールズ大学の MBA プログラムとはなにか?」という順で説明をし、志望者と質疑応答をくり返した。

そのなかで、筆者を含めたスタッフがもっとも重要視 emphasis していたのが、MBA 的学習法であった。というのは、学校の説明は、説明書を見ればほぼ理解できる。しかし、MBA そのものと MBA 的学習法は、説明しなければ理解が得られないからである。MBA 的学習法にこそ、その学校のポリシーが現れるとあっていい。

しかし、十分に説明したと思ったのに、入学して間もなく退学し、ファイナンス専門コースの大学院に転学 transfer した人がいた。勘違いから MBA に来られたのか、途中でファイナンスに目覚めたのかはわからない。ただ、年齢からいってファイナンスはあまり勧められなかったので、MBA としてジェネラル・マネージメントで進まれたほうがいいのではとアドバイスしたが、いま、どうしているだろうか?

日本も第三者による評価認定機関が必要

では、(2) の認定機関 accreditation institution であるが、欧米の主な認定機関に関しては、すでに述べた通りである。いまのところ、これらの機関から認定を受けることが、乱発 MBA を整理 organize し、その教育を権威あるもの authorize するもっとも適した方法であろう。

これを怠っていると、優秀な学生、社会人はどんどん海外に出てしまうだろう。とくに、MBA などの日本ではなぜか文系 (本来は

違う)とされるコースに関しては、国内と国外の落差 gap between domestic and foreign はあまりにも大きいからだ。

日本の場合、理系のほうはグローバル化による国際競争 global competition にさらされ、大学そのものの改革 reform が進んでいる。たとえば、東北大学はフランスの高等教育機関「グランゼコール」の1つ、エコールセントラル(EC)・リヨン校と提携し、工学部の学生を送り出すようになった。九州大学も元スタンフォード大学研究員の谷川徹教授を産学連携の参謀として迎え、理系学生をシリコンバレーの企業に送り込むようになった。

しかし文系については、依然として国内しか目を向けず、その教育を海外からも認めてもらおうという気概 spirit in doing がない。米国や欧州では、企業トップに MBA ホルダーや修士が増えているのに、日本では企業トップはほとんどが学部卒の学士 bachelor である。そのため、今後のグローバルビジネスにおける日本企業の衰退 decline は避けられないだろう。

そこで、MBA に関しては、一刻も早く国際基準に合わせた日本独自の認定機関の設立が必要とされる。実際、青山学院大学国際マネジメント研究科の伊藤研究科長も、「早急に分野別認証評価機関が必要」(リクルートカレッジマネジメント 136 号、2006)と述べている。

日本のビジネススクールも、認定によって高等教育機関 higher education institution としての質 quality を保証するようなシステムが是非とも必要である。

ただし、その反面で、各スクールの学術的独立性 (Academic

Independence=AI) も重要なのは言うまでもない。欧米でも「AI」は尊重されており、スピードとダイナミックさを兼ね備えたカリキュラムの改定、人事・組織改革などは随時行われており、それが実務者養成機関としての MBA を MBA ならしめているといえるからだ。

つまり、緊張感のあるビジネススクール経営とアカデミックな質とのバランスを取っているということである。最先端で活躍しているビジネスマンが参加する MBA プログラムのその組織は、ネットワークがよく、フレキシブルでスピーディであるのは当然であり、スローな意思決定 decision-making の環境組織では、本来のビジネススクールとはいえない。現在の日本の MBA はこの点でも遅れをとっている。

プログラム運営の面でも日本は遅れている

続いて(3)の「運営組織体(体質)」の問題であるが、この点でも、日本の MBA プログラムは欧米から大幅に遅れている。もちろん、まだ始まったばかりだからという言い訳 excuse も成り立つが、グローバルビジネスが急テンポで進展する以上、これも早急に改善 improve すべきであろう。

ビジネススクール(MBA プログラム)とは、本来は、大学学部とは財務的にも運営的にも独立した1つの組織体 independent organization でなければならない。そうしたうえで、アカデミックな質の向上 improvement in academic quality と、経営の健全化

health management という 2 つの面のバランスを取ることが肝要となる。

つまり、利益 profit を出しながら運営しなければならない。欧米のビジネススクールは、ほとんどがこうして運営されている。こうなると、プログラム参加者（学生）participants と教員側 faculties とは緊張感 tension を持った対峙を強いられることになり、教員の評価システムや就職・転職サポート career support（欧米ではほとんどの学生がキャリアのアップやチェンジを目的に入学）が、極めて重要な意味をもって来る。つまり、アカデミックな質の向上はもちろんだが、常に履修者と社会のニーズ social needs を意識し、経営を向上させる努力を怠ることができない。ビジネススクールというのは、そういう厳しい企業体 business body なのである。

時代に柔軟に対応したカリキュラム編成 curriculum design、教員と参加者との交流 exchange、それによるプログラムへの反映 reflection などが絶えず求められる。質の管理として、ウェールズ大学日本キャンパスの場合は、学生の課題や試験は計 4 回審査される（担当教員、同じ分野の別の教員、国内審査会、外部審査会）。そのうちの最後が英国審査委員による最終審査であるが、英語に翻訳をするものも一部あるが、基本的には日本サイドの外部審査委員によりチェックを受けた。

外部審査委員による審査形式は、英国では 100 年の歴史がある。そういう意味では、評価は、慎重かつ公平に行われていた。

しかし、現在の日本のビジネススクールはどうであろうか？

MBA ブームに乗り、ほとんどのビジネススクールは、学部経営

よりはうまく行っているように見える。しかし、MBA コースと看板を掲げている日本の大学院は、専門職大学院も含め、独立して運営されてはいない。しかも、いまだに残る「象牙の塔」的 ivory tower で封建的な大学体制のなかで、教授会や文科省に管理 control され、柔軟な運営はできていないように思える。

さらにトップの執行力 execution power も、期待されるほど、運営には反映されていないようである。いわゆる独立企業のような執行力や集金力 money-collecting power が、日本のビジネススクールには欠けている。

ビジネススクールのトップの重要責務 top priority は、寄付金 contribution、補助金 subsidy などの“おカネ集め”である。ところが日本のトップは、これが苦手だ。長年アカデミックな世界にいたため、おカネを扱った経験も少なく、また、そうすることを卑しいこと mercenary だと思い込んでいる人がいる。これでは、たとえば MBA コースの研究学科長という立場に立っても、ビジネススクールの運営は覚束ない。

もちろん私は、日本のすべてのビジネススクールを知っているわけではないので断言できないが、これまで出会った人のなかに、そういう人材は少なかった。

国立大学系のビジネススクールへの疑問

さらに、国立大学の独立法人化 independent agency という問題が加わってくる。日本の国立大学の運営は、いままではすべてお上

頼り depend on the government だった。この体質を改めるために独立法人化がはかられた。つまり、各国立大学は独自に運営され、民間の競争原理 market principle によっていっそう発展するという道筋が引かれたわけだ。

しかし、現実はその逆である。法人化 incorporate により、逆に国の支配が進んでしまったと言われている。

独立法人化にともない、いっせいに新設された「理事」に、ほぼ例外なく文部科学省の職員が出向している。つまり、法人化は文科官僚の天下りシート golden-parachuting seat と化してしまった。また、各大学に中期目標の作成や評価制度の義務付けが課せられたことも、文科省による支配を強めたのである。

これでは、国立大学系のビジネススクールが本来の欧米のビジネススクールとは似ても似つかぬものになったとしても不思議ではない。

こんなことで、どうやって最先端のビジネスマンを養成 cultivate できるのか？ 筆者にははなはだ疑問である。

日本の国立大学の収入 income の内訳をみると、運営費交付金(国立大学の中核的な補助金 subsidy)が、87 大学全体で収入の半分近くを占めている。しかし、同じ国立大学でも、英国国立ウェールズ大学(英国本国)の例を見れば、国からの補助金は全収入の 13% であり、海外認定校からの収入は 42% である。

これは、独立法人化したといっても、日本の国立大学が依然としてお上体質であることを示している。しかも、国立大の 2008 年度の政府予算案では、運営費交付金が大幅に減らされている。前年比

約 230 億円減の 1 兆 1813 億円となり、さらなる経営革新をしていかないと、半分以上の国立大学は立ち行かなくなる時にも近い。

はたして、国が実社会のビジネスリーダーを養成できるであろうか？ 独立機関ならば、その組織体も俊敏でフットワークのよい経営感覚 business mind-set が当然のように要求される。だとしたら、学生による教員評価などで大胆に教員を入れ替えるくらいのことはして当然である。さらには、学生への転職カウンセリングなども積極的に行う必要があるだろう。

しかし、官僚体質 red tape の国立大学に、このようなことが可能かどうか。これも、看板は“うなぎ”だが、中身は“あなご”の例である。アカデミックな象牙の塔で看板だけを取り替えたところ switching the board で、なにを育てられるのだろうか。

ただし、本来のビジネススクールが、最近ではアカデミック・スクール化してきているという世界的な傾向 worldwide trend がある。しかし、だからといって、これまでのようにアカデミックの世界だけで教鞭を取ってきた教員だけでは、ビジネスは教えられない。ビジネス経験のない教員が「君たち、ビジネスとは？ 経営とは？」などと説いても、学生はアカデミックな理論 theory を勉強するために大金をはたいて入学するわけではない。

また、ビジネススクールだからといって実務経験 business career ばかりの教員を配置するのも、視野狭窄 lack of perspective になりかねない。このあたりの絶妙なバランスを、国立大学はできるのだろうか？

MBA は日本的な体質になじむのだろうか？

ある国内の有名大学院（ビジネススクール）で、不適当な教員 facilitator を入れ替えようとして教員たちからボイコットされ、中止せざるをえなかった、という話を聞いたことがある。実際にビジネス現場を知っている学生にとって不人気 unpopular な教員、あるいは時代遅れ behind the times の講義を続けている教員は、やはり淘汰 ask to leave されてしかるべきだろう。

しかし、日本ではなかなかこれができない。これは、日本的な体質 Japanese custom の問題ともいえる。しかし、こうなると、学生に対しての MBA の「質の保証」はできないだろう。

教員評価制度を採用している大学院は増えているが、問題は、その評価結果 result に対して教員の入替え reshuffle ができるかどうかである。また、評価結果を総括して学生側とミーティングを開き今後の発展のための議論が必要にもかかわらず、まったくといっていいほど行われていない。これでは何のための評価か？

実際に私は、ある大学院の事務長から、「喜多さんのところはいいですね。うちも交代させたい先生がいるが、なかなかできなくて困っている」と言われたことがあった。

また、カリキュラムの組み替えや構成も、重要なポイントである。欧米のビジネススクールでは、カリキュラムの全体構成についても、MBA の必須科目 requisite subjects のシーケンスを考えた配列順序 order の整合性を、つねに審査 check される。必須科目と選択科目 elective subjects との整合性、さらには、1 つの分野（例えばマー

ケティングやファイナンス)の必須から選択の流れの整合性なども、随時、審査されるのが普通である。

日本の場合、とくにひどいのがシラバス（英国ではモジュールアウトラインと言っている）である。日本の大学の授業科目のシラバスを見ると、そのほとんどがシラバスといえる内容になっていないのではなかろうか？ シラバスというより、単なるコース・ディスクリプション course description に等しい。シラバスは、講義の目的やそれを学習することでなにが得られ、そのためには教員はどのような授業をディバリーすべきか、さらには、その評価との関連性を論理的に完備されていることが必要とされる。これが、英国では厳しく審査される。支払う順序は別として、学生は科目のシラバスを見て受講科目を決定し、その授業料を支払うわけである。とすれば、その内容が不完全で、学習効果 learning outcome がなんであるかも不明瞭で、評価の論理性もなければ、授業料はドブに捨てたに等しい。しかも、シラバスに書いてないことが要求されるようであれば、まさに論外であろう。シラバスは契約書 contract であるといっても過言ではない。したがって、シラバスの不備は、裏切り行為といえるのではないか？

だから、欧米ではカリキュラムを管理するアカデミック・ディレクターが置かれているが、日本のビジネススクールではこれができる人材は少ない。したがって、学校によっては、この整合性がとれず、各科目間の連携 collaboration や情報交流 information exchange もなく、科目が単にばらばらに存在しているだけというところもある。

大げさになるが、ビジネススクールの責務 responsibility は、入学者に対する質の保証であり、社会に出た履修者が社会に貢献 contribute to community できるように教育することである。

筆者は、定期的に学生と事務局とのコミュニケーションの場を設け、よく学生と討論バトルを行った。学生と同じ目線 same direction で、口角泡を飛ばし、議論 discuss したことが、学生にとってどう映ったかはわからない。しかし、日本の大学院のビジネススクールにいる知人によれば、ディレクターが学生たちとドンドン議論を交わすようなことは、ほとんどないという。

いずれにせよ、日本のビジネススクールや MBA は、まだ“ひよこ”のようなものである。いままでの日本の歴史になかった実学教育である。だからこそ、日本人が得意とする「和製改変」されずに根付くことを、筆者は願ってきた。

甘えと妥協を許さない米国のビジネスカルチャーをベースに発生、発達してきた MBA というビジネススクールに、日本の農耕型企業社会、過剰サービス社会で育った日本人や日本の大学体質が、はたしてなじむのだろうか？

また、知識偏重教育 knowledge-oriented education や詰め込み教育 cram education で育ってきた日本人は、本来の MBA を理解したうえで、それを今後の日本の企業社会の発展 development of the corporate society にどう生かしていけるだろうか？

まさに、いまの日本の MBA は、創世記の混沌 chaos のなかにある。

ひよこは、最初に出会ったものを親と思い込むという。だからこ

そ十分に気をつける必要がある。

Column 1

専門職大学院と専門職学位

専門職大学院とはなにか？

専門職大学院とは、2003年度から始まった新しい制度による大学院である。

これまでの日本の大学院は、ほとんどが研究者の養成に重点が置かれていた。つまり、アカデミック・スクールがほとんどだったため、時代の要請に合う人材が輩出できなくなっていた。そこで、文科省と日本の大学は、プロの人材（高度専門職業人）を養成するためのコースを設けることになった。これが、専門職大学院である。

専門職大学院のモデルは、「ロー・スクール」(法曹関係者の養成)、「アカウンティング・スクール」(会計士の養成)といったアメリカのプロフェッショナル・スクールにあった。

専門職大学院誕生の背景

日本の高等教育の最高位は、言うまでもなく大学院だが、ここでは専門分野の研究が主眼で、実務レベルの教育は行われてこなかった。日本では、大学院はアカデミックな専門知識を身に付けるところとされ、実務経験は社会に出てから^{ついで}培うものと考えられてきたからである。しかし、グローバル化の進展で、社会は複雑・高度化し、とくに、法曹、ビジネス、医療分野においては、プロフェッショナル

な人材が必要となってきた。

こうした時代の要請を受け、まず、1999年に高度職業人養成に特化した教育を行う「専門大学院制度」が発足し、2002年までにビジネス系、医療系の6つの「専門大学院」が誕生した。以下の6大学6専攻がそれである（この6大学6専攻は、2003年にすべて専門職大学院に移行）。

- ・一橋大学大学院 国際企業戦略研究科・経営・金融専攻
- ・京都大学大学院 医学研究科・社会健康医学系専攻
- ・九州大学大学院 医学系学府・医療経営・管理学専攻
- ・青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科・国際マネジメント専攻
- ・神戸大学大学院 経営学研究科（MBAプログラム）
- ・中央大学大学院 国際会計研究科（アカウンティングスクール）

新しい大学院誕生までの経緯

2002年8月、中央教育審議会は「大学院における高度専門職業人養成について」を答申し、専門職大学院の構想を提示した。これは、法科大学院（日本版ロー・スクール）を設置することが主な目的だったが、その流れのなかで、それ以外の専門職大学院の設置も答申された。専門職大学院の対象は、「特定の専攻分野や職業資格関連分野に限定しないこと」とされたが、アメリカにならって、会計専門、技術経営、経営管理、公共政策などが志向されたのは言うまでもない。

こうして「専門職大学院設置基準」(平成15年3月31日文科科学省令16号)が誕生し、「学校教育法第99条第2項」によって、「大学院のうち、学術の理論及び応用を教授研究し、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とするもの」として、専門職大学院がスタートした。

まず、3大学4専門大学院が開校。上記した6つの専門大学院も専門職大学院に移行し、8大学10専攻でのスタートとなった。

2003年に開設された専門職大学院は、以下のとおりである。

- ・芝浦工業大学大学院 工学マネジメント研究科・工学マネジメント専攻
- ・早稲田大学大学院 公共経営研究科・公共経営学専攻
- ・早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科・国際経営学専攻(早稲田大学ビジネススクール)
- ・九州大学大学院 経済学府・産業マネジメント専攻

専門職大学院教育の中身

新制度の主眼である日本版ロー・スクール(2004年スタート)は、法科大学院と呼ばれ、「法曹に必要な学識及び能力を培うことを目的」とし、「標準修業年限は、通常の専門職学位課程(専門職大学院の課程)と異なり3年」とされた。また、「修了するには93単位以上の単位を修得しなければならない」と規定された。

しかし、それ以外の専門職大学院は、標準修業年限を通例2年とし、「専攻分野の特性により特に必要があると認められる場合は1

年以上2年未満」ということになった。つまり、通常は2年だが、専門分野によっては1年のカリキュラムでもよく、修了すると「専門職学位」が与えられることになった。

また、修了要件についても、研究論文の提出や研究成果の審査への合格は必須ではなくなった。一定期間以上の在学と必要な単位数の修得のみが必須条件で、単位数は「各専門職大学院が定める30単位以上」と定められた。

また、教員も、研究指導員を置く必要がなく、その代わりに、「担当する専門分野に関し高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を、専攻ごとに一定数置くもの」とされた。さらに、この専任教員には、法令上、博士の学位は求められなかった。

したがって、現場の第一線で活躍する各分野のスペシャリストなどが教員に招かれ、レベルの高い専門教育と実務教育が実施されている。

専門職大学院がカバーする分野

2003年以後、続々と誕生している専門職大学院だが、大別して次の3つの分野の教育が行なわれている。

- 1、国家資格等の職業資格と関連した分野
(例)法科大学院、会計大学院
- 2、社会的に特定の高度な職業能力を有する人材の養成が必要とされる分野
(例)公衆衛生・医療経営、公共政策(行政)など

- 3、国際的に共通の水準の人材養成が必要とされるような分野
(例) 国際開発・協力、経営管理、技術経営、ファイナンス、
知的財産など

以下、主な専門職大学院をあげると、およそ次のようになる。

- ・法科大学院 法曹養成のための大学院で、修了者は司法試験を受験できる。
- ・会計大学院 会計分野を中心に展開する大学院で、修了者は公認会計士の受験科目が一部免除される。
- ・知的財産大学院 知的財産権分野の専門家を養成するための大学院で、修了者は弁理士の受験科目が一部免除される見込み。
- ・公共政策大学院 国会議員政策担当秘書など政策プランナーを養成。
- ・技術経営大学 MOT (技術経営) を専門とする大学院。
- ・公衆衛生大学院 公衆衛生学および衛生学を医学部医学科から独立させ誕生。
- ・教職大学院 教員免許状制度とは直接関係しない。2008年4月1日から開設。

専門職大学院で授与される学位

現在の日本の学校教育法に基づく学位には、「博士」「修士」「専門職学位」「学士」「短期大学士」の5種類がある。このうち、専門職

大学院の課程を修了すると授与される学位は、「専門職学位」とされ、「修士号」である。つまり、「修士(専門職)」「()内は専攻分野」となる。

なお、専門職学位は、学校教育法第67条、第68条の2において「文部科学大臣の定める学位」として規定され、さらに学位規則第5条の2において、文部科学大臣の定める学位を専門職学位として規定されている。同規則に定める専門職学位の区分は、「法務博士(専門職)」と「教職修士(専門職)」、その他の「修士(専門職)」の3つとなっている。

つまり、法科大学院の場合だけ、「法務博士(専門職)」となる。これは、修了が司法試験の受験資格に直結している点にある。同じように、会計大学院も、修了すると公認会計士試験の科目が一部免除となる。また、公衆衛生・医療経営系にも、修了によって国家試験の受験資格が得られる分野(助産師)がある。

また、国家試験ではないが、MBA や MOT などの場合、証券アナリストなどの資格取得を視野に入れた教育を行う専門職大学院もある。

専門職学位にメリットはあるのか?

専門職大学院は、今後ますます増えていくことが予想される。それにともない、学位も多様化し、その数も増える。それは、日本が基本的にアメリカを模倣しているからであり、アメリカに登場した学位は、ほぼ間違いなく日本でもつくられる。その代表が、日本版ロー・スクールの「法務博士(専門職)」と会計大学院の「会計修士」、

ビジネス・スクールの「MBA」である。

今後は、公共政策をはじめとして、企業戦略、ファイナンス、会計、助産師、学校教育(教員養成)、大学経営、医療経営、社会福祉、メディア、広報などでも「修士号」が増えると予想される。また、分野でいえば、医療系、工業系、原子力系、情報技術系、心理系、環境系、健康科学系、デザイン系などで、専門職と学位が増えていくと予想できる。

この流れは必然で、今後は、大学の学部卒(学士)では、専門的な仕事ばかりか一般的なホワイトカラー職も就職が減るということを意味している。したがって、これまでは大学を終点として社会人になったが、今後は大学院(とくに専門職大学院)が終点となる。また、いったん学部卒となって社会に出ても、大学院に再入学して学位を取るというコースが一般化する。

その意味で、専門職大学院の学位の価値は高まるだろう。

日本の学位の特殊性

アメリカを模倣しているにもかかわらず、日本の学位は、日本独特のものが多々見受けられる。これは、和文表記という特殊性もあるが、世界的な教育制度のネットワーク化、統一化が進むなかでは弊害をもたらす可能性がある。

まず、MBAだが、日本のビジネススクールにおいては、「経営管理学修士(専門職)」または「経営学修士(専門職)」として授与されている。欧米では、このMBAの上位に、DBA(doctor of Business Administration、和文呼称「経営管理学博士」という学位もある

が、日本ではまだ学位として置いているところはない。問題は、企業戦略やファイナンス大学院、会計大学院で授与する学位も和文表記では個々の専攻領域をうたってはいても、英文表記ではMBAとしていることである。

また、MOT(MBA in Technology Management)の学位も、日本では「技術経営管理学修士(専門職)」などの名称となっている。

現在、人気の公共政策大学院の学位(MPA、MPP、MPMなど)は、次のように和文表記されている。

- ・MPA(Master of Public Administration)は「行政修士(専門職)」
- ・MPP(Master of Public Policy)は「公共政策学修士(専門職)」
または「公共政策修士(専門職)」
- ・MPMは(Master of Public Management)は「公共経営修士(専門職)」

さらに詳しく知るには?

専門職大学院設置基準(平成15年文部科学省令第16号)は、次の6つの項目で、専門職大学院を規定している。「第一章 総則 第二章 教員組織 第三章 教育方法等 第四章 課程の修了要件 第五章 施設及び設備等 第六章 法科大学院 第七章 雑則」である。これを読めば、専門職大学院設についてはほぼ理解できるので、さらに詳しく知りたい方は、以下の文部科学省のウェブアドレスにアクセスすることをお勧めする。

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houka/03050101.htm

Chapter 2

第2章

MBA とはなにか？

Essence of MBA Education

やがて MBA ホルダーの全盛時代がやってくる

この章では、MBA の本質 bottom line について、その歴史を概観 overview し、その教育がどんなものであるかを述べていきたい。

が、その前に、ちょっとした質問に答えてみてほしい。もしあなたが 30~40 才で、現在、バリバリに現場で働いているビジネスパーソンだとしたら、次の 4 人のうちの誰を仕事のパートナーとして選ぶだろうか？ 4 人ともまだ 20 代後半の若者である。

- (A) アメリカのビジネススクールで MBA を取得し、帰国したビジネス経験がない若者
- (B) 日本で社会人経験をした後アメリカに留学し、MBA を取得して帰国した若者
- (C) 日本で社会人経験をした後、日本の経営大学院で MBA を取得した若者
- (D) MBA とはまったく無縁で、大学時代に起業し、現在、資本金 1 億を超える会社を経営している若者

筆者の予想では、多くの方が (D) を選ぶのではないだろうか？ いくらブームと言われても、MBA はいまのところ、日本社会にはそれほど浸透 spread していないからである。正直、筆者も MBA などはどうでもよく、自力 self-made で会社を起こした野武士のような人間が好きである。しかし、これは好みの問題で、MBA がたいてい役に立たない inefficient と言っているわけではない。役に立たないというのは「大なる誤解」であり、学び方・使い方次第では、これほど有効な学位 useful degree はないからである。

実際、MBA 先進国の米国や欧州では、経営者 management も起業家 entrepreneur も、いまや MBA ホルダーが主流になっている。また、グローバルビジネスにおいては、MBA ホルダーのネットワークが急速に確立されてきており、MBA の効果は絶大である。このままの勢いでいけば、近い将来、グローバルビジネスの企業幹部は、ほぼ全員が MBA ホルダーということになるのではないかと思われる。これは、欧米ばかりか中国やインドなどの BRICs 諸国においてもそうだろう。

前置きが長くなったので、ここから本章に入る。まずは MBA の歴史だが、これは改めて紹介しなくても多くの書籍、記事などが説明している。そこで、ざっと触れたうえで、筆者がかかわった英国の MBA プログラムを中心に、MBA 教育について考えていくことにしたい。

アメリカよりヨーロッパのほうが国際的

じつは、筆者は MBA 留学組である。それもアメリカでなく、英国でもない。筆者が留学 study abroad したのは、フランスである。

それは 1990 年代の初めのことで、留学先がフランスだと言うと、多くの友人・知人が首を傾げた。筆者自身は確たる信念 belief でフランスを選んだのだが、友人・知人たちは、その理由を聞いて、さらに怪訝な顔になった。

筆者がフランスを選んだ理由は、それまで世界 40 カ国近くでビジネスをしてきた経験 my career から、「アメリカは国際的ではない」と思ったからであった。アメリカより欧州のほうがはるかにマルチナショナルであると感じ、それなら、したたかなフランスでビジネススクールに通おうと考えたのだ。

また、世界各国でビジネスをするなかで、フランス人の人間臭さに惹かれ、かつまたパリの魅力 Paris's charm もあいまって、勉強だけでなく、文化 French culture や人間との触れ合い high touch も含めて考えた結論であった。

しかし、友人・知人たちは、MBA を取るならアメリカと一方的に信じ込んでいた。これもまた、一種の「MBA 信仰」MBA-ism といってよかった。

実際、パリに行ってみると、アメリカから留学に来ていたアメリカ人も多かった。そこで、彼らに「なぜフランスに来たのか？」と尋ねると、ほぼ全員がアメリカは国際的ではないというので、自分の感覚が間違っていなかったと思った。

パリ市の面積は約 105 平方 km、市内人口は約 212 万人。そのパリ市は 20 区に分かれており、その 7 区の 28 にボンゼシヨセ校 rue des Saints-Pères はあった。学校の近くにはサンジェルマン・デ・ブレ教会 Saint-Germain-des-Prés があり、その向かいには有名なカフェ・ドゥ・マゴ Café Deux Magots がある。ここでよく世界の有名人 celebrities を見かけたものだ。たとえば、アメリカの女優ダイアン・レイン Diane Lane である。筆者のすぐ隣に彼女がいて、10 分くらい話をしたこともある。また、カフェ・ド・マゴの横には書店があり、そこではソフィー・マルソー Sophie Marceau と出会い、言葉を交わしたこともあった。

想像した通り、パリは、こじんまりとした 20 区のなかに世界中のカルチャーがあり、マルチナショナルな都会だった。

同様にクラスもマルチナショナルで、1 クラス 60 人のなかに、25 カ国の国籍 nationality の人間たちがいて、みなきわめて個性豊か colorful characters であった。

物を食べながら教授にもものを言うのは当たり前

ボンゼシヨセ校 MBA の母体校は、260 年の歴史のあるシビルエンジニア校で、米国マサチューセッツ工科大学 MIT の創立 foundation に助力した経緯のある、いわゆるフランスのエリート養成学校の「グランゼコール」Grandes Écoles の最古参校であった。「コーシーの定理」で有名なコーシーの出身校でもある。しかし、MBA スクールとしてはまだ歴史が浅く、筆者が入学したときは、

創立から4年目だった。

そのためか、すべてが革新的 innovative なプログラムであった。

フランスには MBA としてはもっとも歴史と権威があるとされる「INSEAD」（インシアード）があり、キャリア転職を狙う人たちは、そこに積極的に入学していた。

当然のことだが、ビジネススクールでの授業は初めてだったので、ずいぶん戸惑った。最初の授業がスタートしたとき、アメリカ人学生が教室の最前列に陣取り、教授がひと言発することに拳手 put his hand up をする。この光景をみた筆者は、「なんだ、これは？」と異様に思い、隣の席の米国パデュー大学 Purdue University 出身だというジンバブエ人 Zimbabwean に聞いてみた。すると彼は、「アメリカ人はああやって拳手するのが、彼らの常識である。そういうパフォーマンスで成績^{グレード}が決まるカルチャーだから、そうしているのだ」と説明してくれた。しかし、UC バークレー（UC Berkeley、カリフォルニア大学バークレー校）から来ていたその教授は、「ここはアメリカではない。もっとじっくり人の話を聞いてから拳手したらどうか？」と、彼を一喝 thunder out した。

ところが、その教授が自分の華麗な経歴 background を述べ始めると、最前列のイスラエルから来ていた弁護士 Israeli lawyer は、「だからなんだっていうのか？ そんなことを言って、われわれを当惑させるつもりなのか？」と一発かませた。そのため、クラスは大喝采 clap and cheer となった。

またあるときは、イタリア人の女生徒 Italian woman が突然リングを食べ始めたのには驚かされた。彼女は、ガムは当たり前、四六

時中なにかを口にしていた。そして、椅子に浅く座り、足を組んで、教授に向かって、「あなたの言っていることはロジックではない。間違っている」（What you said isn't a logic. You are wrong.）と平気で言うのだった。

このようなことは、もちろん筆者にとっては初めての体験 first experience であり、いくら国際的にビジネスをしてきたからといって、驚き surprise の連続だった。

そこで、「こんな態度でいいのか」とクラスメイトたちに聞くと、「そのほうがリラックスできて自由な発想や意見 free idea and opinion が出やすい。教員と学生との壁 wall をつくってはいけないのだ」と言う。なるほどと感心したものである。

ハーバード大学の INSEAD で博士号 PhD を取得したある教授は、「有名校で授業をすると、たいいていの学生はいい子になって上級な質問をしようと構えてくる。だから、どんな質問が出るかは想像がつく。しかし、このクラスはまったく想像がつかない」と言った。それほど、筆者のクラスは、強烈な個性の持ち主ばかりであった。

またあるときは、マーケティングのクラスで、マッキンゼー McKinsey & Company, Inc. から派遣されてきた代理教員をイジメて返してしまったこともあった。

良い悪いは別として、これが、筆者が体験した MBA コースである。多少極端とはいえ、いかに日本のビジネススクールがバトルロイヤルでないか、あるいは単なるアカデミックな授業になっているか、また、ただの講義になっているかは、明らかだろう。

日本人学生はおとなしすぎる。支払ったものへの対価を得ようと

する意識が弱いのかもしれない。もっと教員と対峙した緊張感が必要なのは言うまでもあるまい。

アメリカで始まり欧州で国際的に発展

話を変えて、日本では、「MBA」という学位は、経営学 (business administration、business management、business science) 全般に対して与えられるものだと思われる。では、経営学とはなんだろうか？

経営学というものを考えてみると、そこには 2 つの問題意識 conscious が必要であることがわかる。1 つは、学問 (science、サイエンス) として企業 (およびそのほかの組織体) の構造と機能 structure and function を貫く法則性 rule を明らかにすること。これは、経済学 economics などと同じアプローチである。そしてもう 1 つが、そうして得られた法則性に基づいて企業 (組織体) を運営 manage する、すなわち経営の実践的スキル practical skills を編み出すことである。

前者の学問的なアプローチが欧州的であり、後者の実践的アプローチがアメリカ的であるとされてきたが、いまでは、世界的に後者のほうが主流となっている。いわゆる「経営管理学」business administration である。そして、MBA はこの経営管理学に対して与えられる。

しかし日本では、この両方がごちゃ混ぜになり、まとめて経営学と呼ばれているため、体系的な混乱 confusion を招いているのだ。

経営管理学の MBA は、19 世紀末に米国ペンシルベニア大学 U-Penn (ウォートン・スクール Wharton School) に始まり、後年、20 世紀初頭、ダートマス大学 Dartmouth College、さらにはハーバード大学 Harvard University でケースメソッドが開発され、今日の MBA 教育の基礎 fundamentals がつくられたと言われている。その起源 origin は、ドイツの官僚養成学校であるという人もいるが、18 世紀中旬に創立されたフランスのエリート養成学校であるグランゼコール (大学とは別格のエリートだけを養成する実学型教育機関で教育的特権階級ともいえる。最初のグランゼコールは 1747 年の王立ボンゼショセ校 : ENPC) ではないかという人もいる。

いずれにせよ、欧州が起源の学問は、すべて米国で実践的となり、経営管理学もまた同じような経過をたどったといえよう。

つまり、米国で誕生した経営管理学 MBA は、その後、欧州にも広がっていくが、欧州では MBA の基本概念は米国と同じくするものの、その国、環境 environment、状況 situation により、米国とは異なった形態 style が取られてきた。

現在、その制度上 system の違いでもっとも大きなものは、履修年限 course term である。米国の MBA の多くが 2 年制のフルタイムであった時代に、欧州では 1 年制が中心だった。ただし、これはフルタイム (ほぼ週日のすべてを使って受講する形態) 制での場合である。

また、米国のビジネススクールは、就業経験 working experience がなくても入学が可能 acceptance であるが、欧州 MBA のほとんどは、2~3 年の就業経験を入学の条件 conditions としている。これ

は、欧州の歴史のほうが企業との関係が深いからであろう。

また、前述したように、MBA の国際性からいえば、欧州のほうが高い。もちろん、米国のビジネススクールも世界中から学生が集まってくるが、やはり、主流はアメリカ人である。

入学者の国際性という点では、米国のビジネススクールの外国人比率 ratio of foreign students はそう高くない。だいたい 30% くらいであろう。その点、英国や欧州のビジネススクールの外国人比率はかなり高い。たとえば、フランスの ESCP/EAP やスイスの IMD は 90% 以上である。

なぜ、MBA の国際性にこだわるのか？

アメリカは人種の^{るっほ}坩堝melting pot とわれ、アメリカこそがインターナショナルだと思われているが、じつは 1990 年代の初頭に、欧州ではインターナショナルを志向する MBA プログラムが台頭し、「インターナショナル MBA」という学位もつくられている。その関係で、欧州の MBA のほうがより国際的と言えるのではないか。

筆者がなぜ国際性にこだわるかと言えば、MBA の真骨頂が、ダイバシティー diversity (多様性) にあるからだ。これは、第 6 章で詳しく説明するが、多様性があるこそビジネスは発展 develop する。ビジネススクールの参加者 participants が、背景を異にする、いびつな偏った人間の集まりであればあるほど、そのなかで、人的交流 human exchange が生まれ、対立 conflict と協調 cooperation によって、スキルが上がるのである。とくに、企業内もグローバル

化している現在、このダイバシティーのなかでもまれなければ、人間もビジネスも発展しない。

そう考えると、日本のビジネススクールは、この点が決定的に欠けている。

同質の文化 homogeneous culture で育ち、バックグラウンドがほぼ同じ人間が集まっても、そこには、「予定調和」predetermined harmony があるだけだ。

学生も教員も多種多様な人間がそろってこそ、授業は充実し、教えるほうも学ぶほうも面白いのは、言うまでもない。

しかし、日本はいまだ鎖国状態 closed off the world にあるから、これを望むのは早急すぎるかもしれない。筆者がかかわった英国ウェールズ大学 MBA プログラムを、日本語で履修 learning できるかたちにしたのも、この点を考慮 concern してのことだった。

外資系企業に勤めていても、日本人は英語ができないだけで冷遇されているケース left in the cold が多い。しかし、仕事力 business capability と英語力 English skill は別物であるから、外資系企業ではもっと仕事力を重視すべきというのが筆者の持論であった。そこで、英国側と交渉して日本語での MBA プログラムを認可 accept させたわけだが、予想したとおり、仕事力を持っているのに英語が上手くできないだけで冷遇されている日本人管理職の方々から、資料請求 request for brochure が殺到した。

とはいえ、いまや英語はビジネスの共通語であり、あらゆる面で事実上の世界標準語 de facto standard world language であるから、この先は、日本人も積極的に英語による MBA コースにトライすべ

きであろう。そして、コースを運営する側は、学生をマルチ・エスニックにするよう努力しなければならない。

実際、発展する中国 China では、英語による MBA 教育が進んでいる。それは、日本の比ではない。韓国 South Korea もまたそうである。

そして、いまではシンガポール Singapore でも、フランスの INSEAD の学位が取得できるようになった。もちろん、ウェールズ大学の MBA も、シンガポールだけでなく世界 23 カ国 80 教育機関で取得できる。

英国の MBA はパートタイム MBA が主流

さて、英国の MBA についてだが、英国全土には、100 を越える MBA コースがある。その内容は、一般的な MBA から特定の分野（金融、建築、ガス、石油、医療、ホスピタリティなど）まで多岐にわたり、いずれも産業界 business circle と密接な関連がある。

1970 年代に導入された英国の MBA は、いまでは毎年 1 万 3000 人以上が入学している（British Council『Education』誌）。これは、英国経済が 1990 年以來不況知らずで、継続して成長 grow up without slump してきたことも大いに関係している。

また、英国の MBA は、QAA（高等教育審査機関）により厳しく審査されている。英国には約 100 校の大学があり、1 校以外はすべて日本で言うところの国立大学 national university である。したがって、もっぱら米国の大学で問題になっている「ディプロマ・ミル」

（diploma mill、学位授与をビジネスにしている非認定大学が出す学位。いわゆるニセ学位）は、英国ではありえない。

ある企業人から、「喜多さんの学校では、卒業証書は出ないのでしょうか？」と聞かれたことがあった。もちろん私は、「出ますよ」とだけ答えたが、彼が「最近新聞に書かれていたが、外国の大学はニセ学位を出して、卒業証書が出ないというからね」と言うのには驚いた。まともな卒業証書ではないという意味で言っていたのだろうが.....。

ここまで認識が低いと、筆者としてはなにも言う気がなくなるが、日本人のなかには、「外国の大学はニセ学位まで出す」と勝手に思い込んでいる人間が多い。では、「日本の大学の学位は世界で通用するのか？」という質問に、こういう人たちはどう答えるのだろうか。

もちろん、ここまで認識が低くなくとも、MBA を目指す人のなかに、「MBA」と「MS」(Master of Science) の区別 distinction がつかない人がいるのも不思議ではないと思う。

MBA に限らず、英国では、キャリアを続けながら専門教育を受けるというコースが多くある。これは、世界の先進国 advanced countries には共通した教育システムで、いわゆる「生涯教育」career-long education が世界的傾向と言っている。

その関係か、パートタイム MBA（夜間および週末授業）が多く、フルタイムであれば 1 年で修了、パートタイムであれば 2 年で修了が常識になっている。

また、基本的には職業経験 2 年以上の資格がないと MBA には入学できないとする学校が多い。

アカデミックと実学のバランスが大事

英国の MBA のよい点は、知識のパッチワークではなく体系的 systematically に経営の各分野 every field of management を勉強できることだろう。アメリカがケースメソッドによる実例・実践 actual example and practice にこだわり過ぎの大学が多いのに比べ、英国ではアカデミックの分野もほどよく組み合わされている。

なにしろ、英国は産業革命 Industrial Revolution を起こした国であり、カール・マルクス Karl H. Marx (1818~1883) もエンゲルス Friedrich Engels (1820~1895) もここで経済学の基礎を確立し、20世紀にはケインズ John Maynard Keynes (1883~1946) も輩出している。一時は、世界帝国 world empire だったイギリスに蓄積されているビジネスの知識とスキルは、膨大なものがある。体験主義や実践ばかりでは、視野 field of vision は狭くなる。ケースや理論は古くてもよいのである。

しかし、日本では、このアカデミックと実践のバランスが取れていない。とくに、日本企業のビジネス現場では、体験主義 empiricism に凝り固まったマネジャーや経営者が多い。これもまた困ったものである。誰かの言葉に「経験すればするほど見えなくなる」というのがあったが、成功しても、失敗しても、同じことはいつやっても成功し、失敗すると思いついていてはいただけない。

こういう人こそ、本来の MBA コースに入学するべきではないかと、筆者は思う。経営管理者にとって重要なことは、鳥瞰的な目 panoramic view で状況を観察し、全体最適から最適解 best way to

manage を求めることである。

いずれにせよ、柔軟な視野を持つことが重要であり、「過去に成功したから」「過去に失敗したから」だけで判断 decision to make することはきわめて危険 risky だ。過去は過去であり、いまはいまという視点を持つためには、アカデミックも大事だし、ケーススタディも大事なのである。

日本のビジネススクールで喜ばれる講師に、成功した経営者 successful top executives やメディアによく取り上げられる起業家 entrepreneurs、経済評論家 economists などがある。しかし、彼らの話をいくら聞いても、話は面白いが、単に過去の話 bygone days に過ぎないということも多々ある。だから、カリキュラムは偏るべきではない。MBA 評価機関が認定するにあたって考慮 give due weight するのも、こういう点である。

要は実学的な目と、アカデミックな目とを兼ね備え、フレキシブルにバランスよく運用されているかどうかである。もちろん、ビジネススクールにもよるが、英国の MBA はおしなべてこのバランスが取れている。

それではここから、筆者がかかわった英国ウェールズ大学 MBA プログラムを紹介し、それを運営しながら、常に留意してきたことを述べてみたい。

バリデーション制度で輸出される英国の教育

ウェールズ大学 University of Wales は、1893年に創立された国

立大学である。オックスフォード大学 Oxford University やケンブリッジ大学 Cambridge University と同じ「連合大学」Federal University で、総長は英国王室のチャールズ皇太子 Prince Charles が務めている。合計 44 の大学学部があり、英国における公式の研究評価 (RAE) によって「5」または「5*」(最高位) という評価 evaluation を得ているので、英国の大学としてはトップクラスと言えるだろう。

大学本部そのものは、ウェールズ州の首都カーディフ Cardiff, Wales にあるが、9 校のメンバー大学と英国内外に 80 以上の提携センターがあって、現在、約 9 万人の学生が学んでいる。この規模は英国で 2 番目である。したがって、学位の授与 confer は、学士が年間約 1 万 5000 人、修士、博士などの高等学位は約 4000 人にも上っている。

英国の大学というのは、海外進出が進んでいて、ウェールズ大学はその筆頭格 forerunner である。ただ、大学そのものが海外に進出するのではなく、バリデーション制といって、海外の教育機関に認証を与えて、そこで英国側が認証 accredit した教育を行うというのが特徴だ。海外のこうした教育機関を“validated institution”と呼び、日本のウェールズ大学 MBA プログラムもその 1 つである。アジア地区ではシンガポールに 8 校、インドに 4 校、中国に 12 校がある。

つまり、これは、教育の輸出 export of education なのだが、欧米の有名大学は、どこも積極的にこれを行っている。日本にはこれまで、教育を輸出するという考え方がなかっただけに、グローバル化

の現在、これを行わないと、国政的地位 international status はどんどん下がってしまうだろう。

この教育の輸出で重要なのが、これまでも述べてきたが、その教育の「質の保証」warranty of the quality である。英国にはそれを行う QAA (高等教育品質保証機構) という機関があり、この認定があれば、海外の教育機関 overseas institution が設計したプログラムでも、大学側がその機関のプログラムを認定して学位を与えられるようになっている。

ウェールズ大学 MBA 日本語プログラムは、筆者が英国の基準をもとに創案したものだが、このバリデーションという認証制で、教育の質は保証されている。

ウェールズ大学のこうした日本進出は、最初は、ある ISO 関連の会社が運営先となって、通信制 correspondence course の環境学修士号プログラムをスタートさせたことから始まった。そして、2001 年に、筆者が MBA 日本語プログラムを創案し、2002 年に新宿の専門学校を運営先として通学制 schooling course がスタートした。その後、2003 年には大阪の通学制、さらには遠隔制もスタートした。「日本語で、週末のみの授業(平日は自主学习)、2 年で MBA 修得」というシステムが注目され、まずまずの成功を得た。

2006 年 6 月をもって、筆者は学校を離れたが、その後、2006 年 11 月には、別の運営母体で「英語による MBA プログラム」、「日本語による 17 週で完結する専門資格コース (PGC)」が認可を取得し、スタートしている。

なぜ日本語で英国の大学院の学位が取れるのか

ウェールズ大学 MBA（日本語）プログラムをスタートさせるにあたって筆者がとくに留意したのは、取得希望者 applicant に徹底的にプログラムポリシーを説明 explain し、入学された人には常に正面から対峙して、話し合いをするということだった。

また、前述したように、筆者自身も MBA 教育を受けた身であるから、その経験を生かして、履修者たちのサポートを行った。

日本語で、英国の大学院の授業をすると言えば、誰もが疑問を持つ。

「それってなにか変ではないか？」

「なぜ英国の大学が日本語で授業をし、学位が取得できるのか？」

と、本当によく聞かれたものである。

こうした質問に対し、筆者がいつも言っていたのは、

「では、日本の大学で、英語で授業をして学位を与えているところがある。そうすると、それも変なのですか？」

だった。

このように言うと、たいてい人はわかってくれた。

また、英語の話に戻ったが、筆者が思うには、特別に英語が必要である場合以外は、何語であろうとかまわないということである。要は、経営管理学修士課程を修了する（MBA 取得）こと。そして、その知識 knowledge とスキル skill で実際のビジネスに貢献 contribute することこそが重要だからだ。

ビジネススクールは、語学学校 language school ではない。

ウェールズ大学 MBA をデザインするときに最も注力したのは、日本語で行うことと、週末授業（土曜日のみ）にしたことである。その理由は、日本語であればより学生が集まることは当然であるが、それよりも、筆者の外資系企業での勤務時代に、英語を使いもしないのに英語ができないだけで冷遇されている社員のことが脳裏によぎったからである。彼らは、英語ができなくても十分に稼いでいた。にもかかわらず、英語ができないだけで犯罪者のように扱われ、逆に、ろくに仕事ができないのに英語ができるだけで優遇されている社員がいたことである。また、英語ができるだけで副社長のように口を挟む社長秘書もいると聞いた。だから、日本人にもっと自信を持ってもらいたかったのである。たとえ英語ができなくても、俺たちが稼いでいるんだ、という誇りや自信だ。つまり仕事がいちばんである。しかし、かといって英語は不要であると言っているわけではない。授業と並行して、英語で自己学習をすることは当然に必要である。ともかく、MBA = 英語という常識（非常識）を脱皮したいという思いがあった。

週末授業というのは、多忙極める日本のビジネスパーソンの生活を第一に考えて実施したものである。彼らが平日夕方からの授業に出るのは不可能に近い。これは、著者自身の経験でもあったので、平日は課題の練り上げ、週末は授業に参加するという形をとった。日本の大学の単位と英国の大学の単位数が違うので、おそらく日本の大学であれば、週末だけでの修了では無理であったろう。この点がよかったのか、順調に入学者が増えていった。

ただ、そうは言っても、「日本語では国際性がない」と言う人もい

た。たしかに、世界標準語という観点から言えば、それは英語であり、日本語はアジアの地域言語 local language に過ぎない。だからといって、日本語で経営管理学を学べないわけではないし、国際性がなくなるとも思えない。

もちろん、英語で学び、英語を使ってその知識・スキルを発揮できることに越したことはない。

しかし、英語といえども元は地域言語であるし、現在では米語 American English が主流になっているうえ、いろんな民族 ethnic group の訛り dialect も入り込んでいる。それで、私の友人のネイティブ native English speaker の米国人は、アジア人が話す訛りのある英語が苦手で聞き取れず、私が彼に英語を英語に通訳 translate し直すなどということが起こる。

私に言わせてもらえば、これが世界の現実で、国際的かどうかは、英語ができることではなく、マインドが国際的かどうかである。マインドが国際的なら、日本語だろうと、修得した MBA は国際的に十分通用する。

MBA 教育の真髄とされる「ケースメソッド」

さて、MBA 教育といえば、誰もが実例（ケース）による研究 research、討議 discussion を思い浮かべる。つまり、実践型経営管理学教育の真髄とされる「ケースメソッド」case method である。ウェールズ大学 MBA プログラムでも、このケースメソッドを取り入れた学習は必須 required であった。しかし、ケースメソッドとい

うのは、それほど大切で、また効果 effect があるものなのだろうか？

いわゆる日本人の「MBA 信仰」の 1 つに、このケースメソッド至上主義があるが、その効果については疑問の声も多いのである。

ケースメソッドとは、教える側からの言葉で、教えられる側から見れば「ケーススタディ」である。つまり、MBA 履修者は、実際のビジネスで起きた数々のケースを学び、そこから実践的なスキルを磨いていくことになる。

ケースメソッドとして有名なのは、なんといってもハーバード・ビジネススクール(Harvard Business School = HBS)である。1912年、HBS ではそれまでロースクール law school で使用していた学習法を模範にして、経営管理学のケースメソッド教育を始めたと言われる。これが、経営管理学におけるケースメソッドの元祖なのだが、もともとが法律教育であったということが重要である。つまり、ここで言う「ケース」とは、判例 judicial precedent のことである。

米国では伝統的に判例 case law を重視するため、特定の法文を厳密に解釈することよりも、法文の精神・概念 spirit and concept を読み取り、いかにそれを適用 subject to law するか、あるいは現実的に有効な法理論 legal theory を構築するかということが、法律教育の基盤になっていた。このために始まったのがケースメソッドであり、この方法を法学以外にも使おうということで、ビジネスに適用したのである。

ビジネスは理論 theory よりも実践 practice だから、この教育法は理にかなっているし、効果もあった。

このハーバード式ケースメソッドをモデルにして開校されたのが、

慶應ビジネススクールである。その後、日本で開校した多くのビジネススクールも、ケースメソッドを次々に取り入れた。

しかし、ケースメソッドだけがMBA教育ではない。

米国でも、たとえば、ファイナンス分野で世界のトップとされるペンシルベニア大学ウォートン・スクール(The Wharton School of the U. Penn)、シカゴ大学ビジネススクール(University of Chicago Graduate School of Business = GSB)、マサチューセッツ工科大学スローン・スクール(MIT Sloan School of Management)、ダートマス大学タック・スクール(Tuck School of Business at Dartmouth) などでは、ケースよりも理論で固めていくことを重視する講義主体の教育を行っている。もちろん、これは、各ビジネススクールが得意とする分野にもよるから、どちらがいいという問題ではない。

ケースメソッドははたしてどこまで有効か？

では、実際のケーススタディはどうやるのか？

一般的な授業は、(1)個人研究(2)グループディスカッション(3)クラスディスカッションという順で進んでいく。

つまり、最初は個人研究からはじまる。個人研究というのは、参加者が現実の企業経営 business administration の実態をもとにして作成された「ケース」を受け取り、なにが問題 problem か、そして、その問題を解決 solve するためにはどうすればよいかを、討論を始める前に個々人で資料 references、文献 documents、理論 theories などあたることである。それらをもちよって、クラス内で

小グループに分かれ、討論する。そして最後にクラス全員で討議し、講師の指導 guidance を受けて、最終的なディシジョンメイキングするという具合だ。

そこで、よく疑問として出されるのが、「こうしたケースが、本当のビジネスの世界で応用が利くのか？」ということである。もちろん、これはケースによる。というのは、ケースによっては、教員側がケースをつくったり、過去の有名な事例 past well-known case であったり、あるいは、クラス参加者の企業で実際に起こったこと actually happened であったりと、さまざまだからである。また、「ケースをたくさん経験すればそれでいいのか？」という疑問もある。

筆者の経験でも、大企業や有名な事例を中心に作成されたケースで、参加者から「これでは中小企業には当てはまらない」「それよりも、しっかりとした理論を教えてほしい」などという不満 complaint が寄せられたこともあった。

筆者は運営ディレクターとして、常にドアをオープンにし、いつでも学生を受け入れるようにした。それは、たとえクレームであろうと、迅速に対応 respond rapidly することを第一とし、スピード運営 speedy を心がけていたからだ。そして、学生が感じているもののなかでよいものがあれば積極的に採用 adopt it without hesitation することにし、教員とも徹底的に話し合った。それは、パリの学校での経験、「教員と学生との壁をつくってはいけないうのだ」というクラスメイトの言葉が、ずっと頭のなかに残っていたからだ。

ケースメソッドに関しては、これはあくまで意思決定するためのツールと考えればいい。実際の actual というより、どのように問題解決 problem solution をし、どう意思決定 decision making をするか、そのプロセスを学ぶことである。また、ディスカッションで他人の考え what other participant's idea を知るということも大事である。

しかし、「あなたがマネジャーなら、どのように決定するか？」などという設問を出す教員には首をひねった。参加者にマネジャーの経験がなければ答えようがないし、なっかつもりの想像でいいのかと、疑問を禁じ得なかった。

結論は、ビジネス経験のまったくない参加者の場合は、ケースメソッドは論外ということではなからうかと言う人もいる。

結論を出さないのはビジネススクールの常識

ケーススタディの参加者からよく出た要望に、「ともかく結論を出してほしいとい」いうのがあった。これは日本人の特徴なのか、あるいは、知識偏重の × 式教育 (alternative of or ×) を受けた弊害なのか、答えがないと不安になる become anxious ということである。

しかし、ケースに答えなどあるわけがない。

こういう学生には、「これは数学ではない。小学校から答え合わせばかりやってきて、それを勉強だと勘違いしていないか」と、諄々^{じゆんじゆん}と説得するほかなかった。

ケースのなかで得たものは、たとえば食材 foodstuff のように単なる材料 materials である。それを最終的にどう料理するかは、参加者自身が自分のレシピで決めることである。日々変化 change from day to day している経営環境 business circumstance では、常に新たな意思決定をしなければならない。ケーススタディはそのための、自分自身が意思決定する訓練である。もし、自分が意思決定しなければ、誰がするのか？

しかし、日本人の場合、自分では決定せず、誰かから答えをもらおうとする傾向が強い。

と、そう考えていたら、この傾向 trend は、なにも日本人だけではないということがわかった。筆者の知人でハーバード、MIT、INSEAD などで教鞭を取っているある教授が、「最近ハーバードでも、ケースの答えを教えてほしいという学生がいる」と言ったからだ。「こんなことを平気で言ってくる学生の気がしれない」と、彼は嘆いていた。

これは、MBA コースの科目、ランキング、TOEFL、GMAT など、知識というかハードスキルを優先した情報にはまり込み、本来の学習法 learning method を知らずに、そのまま入学してくるせいであろう。

また、筆者が驚いたことは、米国のビジネススクールの卒業生が「ケーススタディは、誰がやっても同じ結論に結びつけるための訓練である」と、どこかのウェブサイトで書いていたことだ。

これには、さすがに目を疑った。だったらロボットに情報を入れて、ロボットに経営してもらえばよいのではないか？

30人いれば30人の意思決定スタイルがある。結論 conclusion を出さないのが、世界のビジネススクールの常識であろう。というより、結論を出すべきものでもない。

ただ、ケーススタディの目的 purpose はあるから、教員は参加者が各自の結論を導きやすいようにファシリテートする必要があるだろう。

ケースの多さではなく意思決定ができるかが大事

このように、ケースメソッドの本来の使い方や考え方について、日本では正しく認識されているとは言い難い。また、「ケースを多く扱かうほど実践的なプログラムである」という認識が広がっていることも、どうかしている。

確かに、ハーバード・ビジネススクールでは、2年間に600件ほどのケースを扱うと聞いている。これは相当な量である。しかし、前記したように、ケースメソッド偏重のビジネススクールのほうが、むしろ少ないのだ。

ケースで扱われている事例 samples をいくら覚えたところで、それが自分自身のビジネスで実際に起こることは稀 rare である。また、似た事例であったとしても、その事象を取り巻く環境、利用できる経営資源 management resources が異なれば(同じ企業でない限り、異なっていて当然であるが)、参考 some help にはなっても、現実的にはまったく異なった対応 reaction となる。

したがって、ケーススタディで大切なことは、事例を通じて、そ

れまでに修得 master した理論的フレームを活かしながら“意思決定までのプロセスを理解・修得する”ことに尽きる。また、他人とディスカッションすることによって、アプローチの多様性 diversity of approach を理解することである。そうして、クラスやグループで意見を一本化 unify することができれば、リーダーシップ力まで^{つきか}培われるというわけだ。

したがって、ケースの多さではなく、当事者 as a player としての意識をもって意思決定ができるかどうかが大変なのである。

なんでも具体的にしないと理解できないのか？

あるクラスで、教員が「ポイントはケースそのものなかにあるから参考にしたらよい」と、学生たちにアドバイスをした。しかし、学生たちは、「いくら読んでもそのようなポイントは書いてないではないですか?」「いったいどこに書いてあるのか?なぜ書いてないのか?」と迫ったことがあった。

しかし、その教員は頑としてひるまずに、「ヒントはある」と言い続けた。

この話を聞いたとき、筆者が思ったのは、最近は何んでも具体的に specifically に言わなければわからないのか、ということだった。この場合は、教員が絶対的に正しい。

ケースメソッドにおいては、たいていはケースのなかに問題解決のポイント(エレメント element = 要素、あるいは手掛かり clue)がある。しかし、場合によっては、ないこと自体がエレメントにな

っていたり、あるいは意図的 intentionally に情報を歪めたり、隠していたりすることもある。だから、それが具体的に書いていないからといって文句を言っていては、問題解決能力は養われない。

ケースのなかで宝探し treasure hunt をするのではない。クルー、情報がなければ仮説検証 hypothesis verification すればよいだけである。答えが答えのかたちをして転がっていると考えるほうがおかしいのだ。各人各様の「検証の仕方」test cycle、「思考課程」sequence of thought が重要である。もし、ケースのなかにすべてが具体的に言葉として書かれていたら、それは単なるテキストであって、覚えるだけですんでしまう。経営にはこのように、見えざるものを見る技も必要であろう。

よく日本人は、間接的 indirect であり、欧米人は直接的 direct だと言われる。日本人は回りくどい間接的表現を好み、欧米人は直接的表現を好むというが、これはかなりの誤解 take it wrong である。どの文化にも、間接的表現や婉曲的表現はある。

英国人とビジネスしたことのある方はおわかりかもしれないが、筆者はよく「推して知れ」式の表現をされた経験がある。明確には言わず tell it clarify、間接的に表現 express する。たとえば、よくあるたとえ話だが、出勤した朝、ボスが「グッドモーニング！ どうだ？ 家族はみな元気か？」と声をかけてくる。それに、「はい、ありがとうございます」と答え、「今日のボスはえらく親切だな！」とあって、自分の机へ行き、PC を起動させる。そうすると、ディスプレイに「キミは、今月で首だ！」と文字が出る。

このようなことと、ケーススタディは関係ないと思われるかもし

れないが、ビジネス現場というのはこんなものであろう。

英国ウェールズ州議会の日本代表の中島竹春氏は、英国ウェールズ開発庁時代にこんなことを筆者に言った。

「喜多さん、いままで正式に英国からこうしなさい、ああしなさいと指示された記憶がないのだが……」

明確で具体的なことばかりに直面していると、人間が持っている察知能力 sense や空気を読む能力 ability to read the atmosphere、行間を読む能力が退化 undergo するのではないだろうか？ MBA 教育というのは、空気を読む能力まで養うということかもしれない。

本来の MBA 教育はどうあるべきか？

では、ここからは、ケースメソッドに続いて、MBA 教育のポイントとされることを、項目別に述べていきたい。

(以下の内容は、英国ウェールズ大学 MBA(日本語)プログラム「MBA とは」を参照している)

参加型講義

多くの日本人が(日本国内で)経験してきた講義のスタイルは、欧米で「チョーク・アンド・トーク」(choke and talk)と呼ばれるものである。文字通り、教員が黒板にチョークで書きながら、トーク(講義)する形態である。

ビジネススクールでは、このような形態の授業は基本的には行われない。

MBA プログラムでは、一般的に学生のことを「Participant」(参加者)、教員は「Facilitator」(促進者)と呼ぶことがある。

たとえば、ケースについて討議する場合、教員はそのケースに対する自身の見解 views を示すことは少ない。逆に参加者の意見を引き出す「促進者」となることが求められる。ハーバード・ビジネススクールの「インターナショナル・ティチャーズ・プログラム」でも、MBA 教員の役割 role をそのように定めていると聞く。

したがって、参加者が能動的に発言 speak out actively しない限り、討議の建設的発展は起こらないし、そのクラスからはなにも学べないということになる。つまり、MBA プログラムは、完全な参加型の講義 participatory lecture である。

もちろん、各科目のフレーム(理論)を理解するために行う講義は、参加型ではない。

グループワーク

MBA 教育では、クラスを 5 名から 8 名程度のグループに分け、グループワークが活発に行われる。この少人数教育 small-group instruction が、MBA プログラムの基本だ。

ケーススタディはとくにそうで、前述したように、グループディスカッションを経た後に、クラスディスカッションに発展させる。これらの少人数グループは、基本的にバックグラウンド(業界、職種、最終出身学校の専攻など)が異なるメンバーで構成されるよう配慮されている。もちろん、欧米では、国籍 nationality、人種 race、民族 ethnic によっても配慮する。こうすることで、多様な意見が生

成される。つまり、ダイバーシティが意図的につくられ、このことによって、ビジネスリーダーとして事業組織を統括 control the overall system する際、さまざまな機能に属する人たちの多様性を理解し、統率する訓練ともなる。

ただし、MBA のクラスには、実社会にあるクラス class (階級)による権力 power(パワー)の差はない。現実世界は階級社会 class society であり、上司は権力を持っていて、パワーハラスメントは頻繁に起こっているといえる。しかし、ビジネススクールのクラスでは、そのパワーなしに、クラスをまとめてゆく訓練が尊重される。

ただ、ここで必ずといっていいくらいに起こる問題がある。

それは、グループワークに真剣に参加しない学生、あるいはサボる学生がいることである。彼らを「フリーライダー」free rider と呼ぶが、こうした学生に対する対処法は難しい。

学生の成績評価

参加者(学生)の成績評価は、「相対評価」relative evaluation を採用しているスクールと「絶対評価」absolute evaluation を採用しているスクールがある。

どちらを取るかはそのビジネススクールのポリシーであり、どちらがどうということではないが、米国系が相対評価派で欧州系が絶対評価派という見方が一般的だ。ただし、すべてではない。

ウェールズ大学 MBA プログラムは、絶対評価派である。なお、成績評価 grade evaluation は、合格 acceptance line は 40 点以上(100 点満点)、最優秀は 70 点以上。ただ、70 点は非常にまれであった。

[なお、成績に評価基準に関しては、 ページの表を参考にされたい]

グループワークにおける各人評価

グループワークで必ず問題となるのが、クラスメンバーでサボる人 skipper の評価をどうするかということである。前記した、いわゆるフリーライダーだ。

有名な「パレートの法則」Pareto principle というのがある。「経済において、全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出している」という説である。これを応用してか、よく俗に「80対20の法則」と言うことがある。

有名なアリの話に置き換えると、アリのうち2割はまじめに働いていて、残りの8割は怠けている。そこで、働き者 hard worker の2割のアリだけで集団をつくと、そのうちの8割がまた怠け者 lazy worker になる。こうして、集団というのは必ず2割の働き者が引っ張っているというのである。しかし、最初に怠け者に見えたアリはなにをしているかとよく見れば、自分の体や他のアリをなめている。

つまり、人間の目で見れば怠け者かもしれないが、じつは他者の助け supporter to others になっていて、全体のバランスが保たれているというのだ。

こうした考え方からいくと、グループワークにおける各人評価は、個人ではなく、各グループの成果 performance の評価が妥当なのではないか。

講義形式の専門科目、選択科目は別として、グループワークでは

個人評価 individual evaluation はふさわしくないと、筆者は思う。

フリーライダーの成績評価

米国出身のMBAホルダーや教員は、フリーライダーに否定的である。米国は人工国家 artificial nation であり、フェアネス fairness やイクオリティ equality の世界であるから、同じグループ内で努力した人間としない人間は、別に評価すべきであると説く。

しかし、MBAはジェネラル・マネジメント養成プログラムである。その目的からグループワークをしているわけである。それで、マネジメントする側はグループリーダーがなり、マネジメントされる側はその他のグループ員がなるといった具合に、便宜的にグループ分け grouping をしている。したがって、両者を区別 separate して考えようと考えまいと、すべてがマネジメントの訓練ということになる。

ならば、小ざかしく誰がどうのこうのという評価をやめ、グループの共同制作物 cooperative work としてでき上がった成果で評価すべきだと、筆者は考えた。グループ長というマネジメントするリーダーの主導による結果がよければ、グループのメンバー全員が、同じ評価を受けるということである。

これが、ウェールズ大学MBAプログラムで採用した考え方である。つまり、現実の世界 real world は必ずしも人工的で、フェアな世界ばかりではない。人間の欲望 desire と思惑 thinking がうごめいている世界だから、性悪説を前提としてみれば、これを覚悟したマネジメント姿勢が必要なのである。

結局は、成果が上がればフリーライダーは得したことになる。それも現実ということである。しかし、しなかった者はどこかで帳尻合わせにあうものだ。

教員の評価

大金を払って入学を決意した学生に応えるためにも、運営側には緊張感 *tension* が必要だ。とくに、教員はいつも緊張感を持って講義 *class lecture* に臨むべきである。

したがって、教員は学生から授業終了時に細かく評価されるべきである。教員の考え方、教科内容、授業の進め方、資料・事例の選び方など全体的な質が問われなければならない。

さらに、ディレクターによるモニターリングや学外 *outside school* の第三者機関 *third party* の評価も重要だ。

ウェールズ大学 MBA の場合、英国審査委員との協議により、不適格 *disqualified* と判断された教員は、交代をさせられる。つまり、評価は人事 *personnel matters* に影響する。それには、ディレクターの強いリーダーシップが前提となるので、筆者もいつも緊張を強いられた。プログラムディレクターが組織全体をマネジメントすることによって、アカデミズムは、アカデミックディレクターが管理し、教員のマネジメントを行う。したがって、日本の大学にある教授会の弊害が少なく、会社組織のように、トップダウンで意思決定がしやすくなっている。

[なお、教員の評価の仕方、その内容に関しは、 ページの表を参考にされたい]

科目の変更

ビジネススクールの科目は、時代の影響 *influence of the times* を大きく受ける。なぜなら、ビジネスそのものがそうだからだ。したがって、時代のトレンドをよく見て、科目やカリキュラムの変更を行うことはまま起こる。

この場合は、協議する委員会を通じて行うが、最短で半年で変更 *modify and change* が可能だった。そして、アカデミズムから見て矛盾 *contradictory* がないようであれば、即座に実行された。基本的にスローな経営体質では、ビジネススクールは運営 *run* できない。

科目の変更は、ビジネスの最先端 *cutting-edge* を行く参加者がいる以上、スクールとしての責務だろう。

リーダーの養成

MBA のクラスは社会や人間の縮図 *epitome* とも言える。

一生懸命に仕事する人もいれば、他人を利用して自分の努力を減らそうとする人、手を抜く人、サボる人もいる。

しかし、リーダーはそういうなかから現れ、全体を俯瞰しながらバランスを取り、彼らを動かして結果を出さねばならない。これをトレーニングにすることが、MBA 教育である。

不平不満を言うよりは現実を受け止めて、どう建設的展開 *constructive approach* にもっていきが、ジェネラル・マネジメントの真骨頂 *nitty-gritty* である。全員がリーダーになれるかどうかはわからないが、その能力 *capability* を養うのが MBA 教育である。

ある欧米有名校の MBA コースの教授が、こんなことを言っているのを耳にした。

「最近の MBA コースの参加者を見ていると、リーダーやジェネラル・マネジャーとしての意識よりも、評論家や分析者になったつもりで、提案だけして改善しない、そのうえ、条件、環境が悪いと人のせいになっている人間が多い」

欧米の有名校でもそうなのかと思っただが、日本でもこのような傾向があることを否定できない。

Chapter 3

第3章

MBA プログラムの現場から MBA's Teaching Reality

経済学と経営学の違いを説明できるか？

1、2 章で述べてきたことで、「MBA とはなにか？」に対する読者の認識 recognition はある程度深まったと思う。そこで、本章では、もう少しこの問題を見ていこうと思う。すなわち、筆者が MBA プログラム運営の現場でよく聞かれたり、質問されたりしたことを想起して、いくつかの項目ごとに整理して話を進めてみたい。

じつは、「MBA とはなにか？」と言われて、日本人が即答できないのには、もっと本質的な理由 underlying cause がある。それは、そもそも日本の「学術・学問の世界」(アカデミア、academia) の構造 structure が欧米とまったく異質 totally different であること、それに伴い教育システムと学位授与のシステム自体も異質であることが大きいのだ。しかも、こうした異質さがどうして生じてしまったのか、いまだに誰も説明できないこと (no one can explain about it) が、すべての混乱を招いているのである。

つまり、この問題は MBA だけにとどまらず、日本の学問、教育すべに及んでいる。

たとえば、よく指摘 point out されることだが、「文学部心理学科」

などという学科 discipline は、欧米の学術・学問の体系と分野 academic system and field からいってはありえない。なぜなら、心理学はサイエンス science (この場合、「科学」という科目ではなくあくまで学問という意味) であって、文学部で教えることではないからだ。文学 literature がサイエンスでないことは誰にでも理解できるだろう。しかし、日本ではこれが常態化しているので、MBA も単に経済学部の延長で捉えられたりすることが起こる。経済学といえば、日本では「文系」として捉えられ、同じく MBA も文系科目のように思われているが、これはとんでもない間違い、誤解である。

また、日本の学生の多くが「経済学と経営学とどう違うのか？」という質問にうまく答えられないのも、同じような理由である。

学術・学問というのは、1つの大きな体系 (= 木) tree であって、この体系が理解できないと、その枝葉 branches and leaves である科目がなんであるかは理解できないのである。

しかし、このことは次章 (第 4 章) に譲ることにし、ここでは、MBA に対する読者の理解をもう少し深めることを優先する。

学生 (参加者) の問題点

1、年齢、地位、肩書きはいっさい関係なし

MBA を履修する学生はさまざまである。ほとんどの MBA コースが 2~3 年以上の社会人経験 work experience がある大卒者

college graduate に応募資格 application requirements を与えているので、社会人が多いのはもちろんだが、履修目的 goal は、各人それぞれに違う。

転職 switching a job のための箔をつけるために入学した人、純粋にマネジメントを学びたくて来た人、たとえばマーケティングなどの自分にとって未経験分野 inexperienced field をさら強化したい人、あるいは企業から派遣 dispatched by the company された人もいる。また、単に人脈 human network をつくろうと来ている人もいなくはない。したがって、年齢的にもバラツキがあるうえ、そのバックグラウンドもさまざまなものが、MBA のクラスである。

ただ、日本の場合、国籍 nationality、人種 race、民族 ethnicity という多様性 diversity がないせいか、参加者たちは、日本社会をそのまま持ち込んでしまう傾向が強い。

つまり、日本人はなぜか、年齢 age、地位 post、肩書き title などにこだわる。企業で課長なら、そのままクラスでも課長として振舞おうとする人間がいる。これはいけない。

いったん MBA プログラムに入学すれば、地位、肩書きはまったく関係ない。会社では秘書やスタッフ、部下がやってくれるようなことでも、自分でやらなくては意味がない。また、プログラム運営の事務局は、履修者の個別秘書でも庶務課でもない。が、これを勘違いする人も少なからずいるのである。

とくに、会社でそれなりの立場やそれなりの環境にいる人は、その環境より不便 inconvenient になると、すぐに不平不満 complaint が出る。あれがない、これがないなどである。

しかし、MBA はなにもない荒地を自分で耕すつもりで履修 join the course しないと、身に付かないものだ。自分ひとりで他人を頼らず、自立心 independence で学習するものである。ただ知識 knowledge だけを吸収するなら、こんな面倒な勉強をするために入学する必要などないだろう。

多くの社会人コースが、平日の夜にクラスを行い、土曜日に集中してスクーリングがある。ウェールズ大学 MBA プログラムも、平日は在宅ワークで構成されていたが、それでも、講義、ディスカッション、レポート提出をくり返し、最後に修士論文 master's thesis がある。これをすべて自力でこなしていくことが求められている。

2、専門領域を極めるなら MBA プログラムは向かない

何度も書いているが、MBA プログラムは、ジェネラル・マネジメントの養成 career development generalists のプログラムであり、コアとなる科目 subjects は、会計学、計量分析、ビジネス経済学、マーケティング、ファイナンス、組織行動学、人材管理学、経営戦略などだが、いずれも 1 つの分野を深く掘り下げる設計 design にはなっていない。

したがって、マーケティングやファイナンスを専門に習得したいのであれば、Master of Science in Marketing (or Finance) のように、Msc のコースを選択 select すべきである。

日本の専門職大学院の経営系のコースの学位 degree で、ファイナンスや会計学専攻学位なのに MBA が取得できるというというの

は、大きく言えば「表示違反」illegal labeling である。

したがって、これからキャリア向上 improving career を計ろうとしている人は、自分が進みたい道 career path と、必要な学位 required degree、資格 qualifications をきちんと理解すべきだ。単に「MBA なら就職、転職に有利」と考えて高い授業料 tuition を払うのは、時間もおカネもムダ waste である。

3、積極的にクラスに貢献する

欧米の MBA では、Contribution to Class (クラスへの貢献度合) が成績評価 grade evaluation の指標の 1 つとなっている。入学時の審査においても、同様に「クラスに貢献できそうな人材かどうか」ということが審査基準の 1 つとなっている。

これは、MBA 教育の源泉 original sources が「人間」と考えられているからだ。すなわち、クラスを構成するのは、教員の他、自分とは異なる社会経験や、特定の分野に関する知識、ノウハウを持つ他のメンバーであり、全員が人間だ。こういう多様な人間たちがいなければクラスは成り立たない。だから、1 人でもクラスに貢献 contribute しないような参加者が出れば、そのクラスの学習資源は貧弱ということになる。

つまり、自分も学習資源であることを自覚し、クラスに貢献することが大事なのである。

4、授業は体験談の集合体ではない

よく功成り名を遂げた人 person with success and fame や有名な起業家 entrepreneur をゲストとして招き、彼らの体験談 success story を聞く授業が開かれる。しかし、気をつけなければならないのは、体験談は経営科学 business science ではないということである。

その人が、そのときに、その環境で、成しえた経験と結果であるということで、標準化されたサイエンス(学問)ではない。つまり、誰か違う人が、その人と同じことをした doing the same thing としても、同じ結果にはならない。

したがって、こうした体験談からなにを学ぶかは、あくまで個人の感性 sense の問題である。

人は、体験談に惹かれやすい。それが苦勞の未成功したという話ならなおさらである。そして、その体験談と自分がシンクロナイズして、さも自分も成功できるのではないかと錯覚 illusion を起こす。

確かに、体験談は面白いものである。だからといって、経営科学と体験談を混同 confuse して、MBA コースは実学型学習 practical learning だから、体験談ばかりを集めたほうがいいと考える人がいるが、これは愚挙 folly である。他人の体験は参考にはなっても、しよせん他人の体験であり、体験と経営科学との違いに気がつかない人は、「MBA なんて机上の空論だ」(MBA is just a desk theory.) と平気で言っている。

たとえば、成功体験談が大好きなある会社の社長は、会社で部長

に「今回こんなすごい話を聞いてきた。君もさっそくやってみたまえ」と言い、それを受けた部長は課長に「社長がこんなことを言っておられた。君もさっそくやってみたまえ」となる。

これほど、社員が迷惑する話はないだろう。

経営科学を学ぶ意義 meaning は、こういう話を一掃 sweep out できることである。

オーナー社長が「昨夜、夢のなかに白い髭の仙人が出てきて、今度の企画は2番目の提案を選べと言った」と言えば、社員は「ハイ、わかりました」としか言えない。しかし、経営科学を学んでいれば、こんな話はビジネスとしては論外 hopeless case だから、当然「ノー」と言えるだろう。

5、体験談で貴重なのは失敗談

これは、筆者の持論 my theory でもあるが、体験談好きな学生には、「成功談より失敗談から学べ」と言っている。前記したように、他人の体験は自分の体験足りえない。それが成功談ならなおさらである。ビジネスの成功 success in business というものはほとんどが、ある環境下の特異なもの isolated case にしかすぎないからだ。

しかし、失敗談 failure story からは学べる。というのは、失敗には、必ずといっていいほど人間が共通して陥るポイントがあり、それがわかればリスク回避 risk aversion が可能となるからである。よく言われることだが、「愚者は成功から学び、賢者は失敗から学ぶ」ということがある。これは、筆者の体験からいっても真実である。

6、ディスカッションの**はずが**座談会

MBA の授業の特徴は、教える側と教えられる側との双方向性 interactivity にある。これを押し進めるためにディスカッションを大事にするが、ディスカッションというのは、ただ自分の意見 one's own opinion を述べるということではない。そこには、科学性と論理性 science and logic が求められる。

しかし、日本人の参加者同士のディスカッションにはこの点が欠けていることが多く、なかにはディスカッションをしていけば実践的な学習であると思込んでいる学生も多い。

つまり、ディスカッションの**はずが**座談会 round-table talk になってしまっているのだ。科学性と論理性に欠けると、せっかくの参加型クラスなのに、自己主張 self-assertiveness の集合体で終わってしまう。

そうならないためには、教員がディスカッションの技術 skills を教えることはもちろんだが、参加者も意図的に感情 emotion をもちこまず、論理の組み立て方 formulation of logic を訓練する必要がある。

実際の世界では、つい感情が入ってしまい、本題からはずれてしまうこと getting off the track がよくある。しかし、MBA コースはトレーニングの場であるとも言えるので、あえてそのように自分で訓練してコミュニケーションすべきだ。

こういった授業では、事前に指定されたテキストの章やハンドアウト hand-outs (資料) を読みこなし、ある程度自分のものにして

から臨むのが基本である。つまり予習 preparations が大事なのだが、なかにはただ漫然と読んでくれるだけという人がいる。

しかし、授業は、きちんと予習をしてきたことを前提に進められる。授業が始まって、「さあみなさん、教科書の第 3 章を開いて」と言ってからスタートするのではない。

7、ノートばかり取るな！

ディスカッションしているのに、ノートを取ったり、パソコンを黙々とたたいている参加者がいる。メモ程度ならよいが、パソコンに教員や他の学生の話の克明に打ち込んでいる参加者はけっこう多い。しかし、ノートなどは家に帰ってでもできる。ディスカッションでは、「瞬間主義」を大事にしてほしい。

いましかない瞬間 the moment、この場面 the stage で自分を鍛えていくことがなにより大事なのである。その訓練の場を提供 provide されているのだから、積極的に発言 volunteer one's view clearly しなければ高い授業料がムダになるというものだ。また、他の学生との相乗効果も期待できない。

ノートばかり取っていると、実際のビジネスの場面で、商機 business chance に関わる瞬間にポイントを捉えることができなくなってしまう。瞬間、瞬間に対応するフレキシブルな動きがビジネスには必要である。

瞬間をおろそかにしてはいけない。

8、パワーポイントの弊害

会議、プレゼン、セミナー、研修にと、昨今、パワーポイント「Power Point」が全盛である。これは非常に便利なツール convenient tool で、学生側も教える側も使い方ひとつで大いに効果がある effective。しかし、なんでもかんでもパワーポイントでいいかということ、そうではない。

確かにビジュアルの効果は抜群で、ものごとを短時間で理解できるから、学生のなかにはテキストやハンドアウトだけでは不満で、「パワーポイントで授業をしてほしい」という人間もいる。

しかし、MBA の授業は、プレゼンでもセミナーでもなく、いちばん大事なことは、いかにして思考 thinking を練るかである。そのためには、ビジュアル効果はむしろ弊害 bad effect となり、思考を妨げる恐れがある。

したがって、テキスト代わりの使い方は別として、思考を練るトレーニングとしては、あえてムダのあることをするほうが力がつく場合が多い。

つまり、パワーポイントは思考させるためのツールとしては効果がないのだ。結果や結論 result and conclusion が思考過程 thinking process を飛び越え、ビジュアルでスナップショット的に表示されてしまうからである。スナップショット的な捉え方だけでインプットに慣れてしまうと、アウトプットする場合に重要なものが欠落してしまう。つまり、思考を練る過程が欠落する可能性がある。

たとえば、「河に橋が架かっている」と言えば、10 人いれば 10

人の想像があるが、写真を見てしまえば 1 つのイメージしか存在しなくなり、思考しなくなる。特に思考を練る場合は、パワーポイントにわずか数行を書いてそこから想像させる方法がベターであり、あたかもテキストのコピーのように作成して説明することは適切ではない。

9、主役は教科書ではなく自分

第 2 章でも述べたが、MBA の授業は「チョーク&トーク」(choke and talk) ではない。しかし、日本人は小さい頃からこうした授業に慣れ親しんできたので、テキスト(教科書)がないと勉強ができない。教科書を開けながら、講師の話を聞き、黒板の文字をノートに写そうとする。

つまり、「すぐに暗記しようとする」「教科書を聖書扱いする」わけだが、こうしたスタイルは即刻止めるべきである。教科書に書いてあることだけが正解 correct というマインドセットから抜け出さないと、MBA プログラムに参加したことがムダになる。教科書を手放せず、また、教科書にしっかり線を引いて暗記 memorize しても、マネジメントのスキルなど身に付かない。

MBA の授業も経営管理も、主役は自分である。それなのに、いつの間にか教科書を主役にしてしまう学生は、意外と多い。

10、効率よい学習とはなにか？

教科書至上主義と並んで学生の陥りやすい罠は、「効率至上主義」efficiency-first である。ある大学の学生が、「もっと効率的に勉強したいから必要なものだけをまとめて情報をくれませんか」と言ったという話を聞いて、筆者は正直驚いた。

効率的な勉強？ それはいったいなにか？ それなら MBA を取得しなければよい。MBA は資格の勉強法 how to study とはまったく違う。彼はおそらく受験秀才で、これまで、できるだけ短時間でできるだけ記憶するという勉強法を続けてきたのだろう。

しかし、MBA コースには、そのような勉強法は存在しないのである。アウトカムが 1 なら、その前提で 10 くらいのことをインプットしていなければならない。1 をインプットして 1 をアウトプットするのではない。あえて会社ではできないムダと思えることも大いにトライし、初めて自分の力が練り上がる。会社ではよく、「要点を 1 ページにまとめて報告書をつくれ」ということがあるが、MBA 教育ではそういうことはあえて行わない。そのかわり、できるだけたくさんのことを吐き出す訓練をする。そのためには、リソースを入力しなければならない。つまり、発想の吐き出し訓練というか、リソースの醸成とも言おうか。

ともかく、簡略化 simplify しない訓練である。

11、現実世界との違い

MBA プログラムといえども、しょせんは座学である。現実

スをして解雇されるわけではない。しかし、現実世界に反映されるようなトレーニングの仕方で行わないと、現実では役立たなくなる。学生がよく勘違いしているのは、現実世界に役立たせようと、現実世界と同じことを MBA プログラムで学習しようとする事だ。これでは意味がない。つまり、スポーツにたとえれば、本番の試合で活躍するには、日頃の訓練が必要であるが、そのトレーニングの仕方は本番そのものではない。つまり、本番はそれまでの凝縮したトレーニングを一気に発揮することであり、そこには多くの無駄と思えるような訓練が必要である。例えば、1928 年のアムステルダム・オリンピックの三段跳びで日本人初の金メダルを獲得した織田幹雄氏は、三段跳びの練習を他の種目の練習の後にしたという。この話を、直接ご本人から聞いたことがある。つまり、いろいろな訓練を行って総合力をつけた後に、得意の訓練をすることでより大きな効果を出したそうだ。

また、あまりにも組織化された環境にいるのもよくない。それよりも多くの問題を抱えたなかで、それを乗り越えるような訓練をすることが現実社会で役に立つことがある。あくまでも現実社会が現実であり、ビジネススクールは虚構の世界である。そういう意味で、ビジネススクールを“理想郷”と思わないことだ。

12、留学組とは違う「甘え」を捨てる

MBA 取得を目指す学生を、国内組と留学組に分けて見ると、概して国内組に「甘え」easy-going tendency が目立つ。国内組は、

キャリアを中断しないでプログラムに参加 join できる点で、留学組に比べて有利な点 advantages が多い。その有利さが、気のゆるみ loose をよぶのかもしれない。

スクーリングの日、授業が終わってみんなでつるんで居酒屋というように、サラリーマン生活の延長 after five activity をやっている、成績がダウンし、スクールによっては不合格 rejection ということもあるだろう。

留学組には、会社を辞め、自らの退路を断って cut off the retreat 留学している人も多い。たとえ会社派遣であっても、見知らぬ海外では、異文化生活 living in different culture そのものから慣れてゆかなければならない。これは、かなりのストレスである。2 科目不合格で退学 take out of school というビジネススクールもあるようだし、ましてや会社派遣で退学なんてことになれば大変なことにもなりかねない。自殺した人もいと聞く。

もちろん、国内で MBA スクールに通う人間がみな甘えている、危機感 sense of crisis がないと決めつけているわけではない。しかし、留学組のストレスを考えれば、「甘えを捨てる」と筆者は言いたい。

教員（促進者）の問題点

1、講師は大学教授か実務家か？

ビジネススクールの講師・教員は「facilitator」（促進者）と呼ば

れることが多い。この点で、いわゆる一般的な大学教授 university professor とは違う。もちろん、多くの場合、専門分野を持つ大学教授が教員を務めているが、なかには、徹底して、実務家、現場を知るビジネスマンを教員にしているところもある。

しかし、実務家は必ずしも、教え方 teaching やファシリテーション facilitation（円滑に進めること）がうまいわけではない。また、アカデミックに関してはまったく知識がないということもある。理想は、1人の教員がビジネス社会での豊富な経験を持ち、かつアカデミックな理論体系 academic system を理解していることである。さらに、教え上手なら言うことはない。

しかし、こんな講師は、筆者が見た限り、ほんの少ししかいないのだ。

確かに、大学の先生方は、教えることはうまい。また、学生に教えることが好きな先生も多い。が、実社会 real society でのビジネス経験がないと、ポイントがずれてしまうことが多いのだ。これが最大の欠点 weakness なので、MBA 参加者は、どちらかといえば、実務家教員を好む傾向にある。

参加者にしてみれば、大金はたいてアカデミズムを習いにきたのではないと思っているから、どうしても実戦的な教員を好むわけである。とくに入学した時期は、MBA といえば実践的な授業 practical training と思い込んでいるから、大学教授の授業に不満が出る。筆者の留学時代を思い出しても、アカデミックな教員の授業中は、クラスの一部の連中が顔を合わせて、小さな声で「ブルシット！」（Bullshit!）と言っていた。

では、どうすれば理想か？

運営側から言えば、科目の性格に合わせて、アカデミック教員と実務家教員を適切に配置 put in position することだろう。たとえば会計学 accounting のような科目は、視野の狭い体験型の実務家教員よりは大学の教員のほうがよく、マーケティング marketing やファイナンス finance のような科目は現場を知っているビジネスマン教員のほうがよいかもしれない。

そして、参加者は、自分の目的に合わせて、両方の教員のクラスをバランスよく受講するべきだろう。

2、安易な実務教員、競争しない大学教員

ビジネススクールにおけるプログラムづくりの最大の課題 greatest challenge は、どのような教員をどうそろえるかである。前記したように、実務家教員にも大学教員にも、それぞれの欠点がある。

まず実務家教員についてであるが、実務家教員が一定数配置されていても、多くの場合、数をそろえているだけ keeping sufficient numbers で、その質 level には問題があることが多い。いくらビジネスで実績がある実務家だろうと、ただ連れてきても授業がすぐにできるというわけではない。個人の経験談 personal experience で終始したのでは授業にならないし、その話も1年しか持たない。授業を組み立てるには、現場で経験したことを普遍化 generalize、理論化 theorize しなければならないからだ。こういう教員はアカデミ

ック・トレーニングを受ける必要があると『 マネジメント』(2006年2月、P136)で芝浦工大大学院長・児玉 教授は述べている。筆者も同意見である。

したがって、参加者は授業内容 lesson content だけでクラスを決めるのではなく、教員の経歴、質を見極めてから選択すべきだ。実務家教員のなかには、教えることに情熱 passion for teaching がない人間もいる。単に損得 for mercenary reasons で講師になった人間もいる。また、実務家教員といえども、自分が大学院で取得した専門学位をビジネススクールで教えないで、自分の職業経験 career をもとに、取得した学位とは違う科目を教えているケースもある。

このようなことを、参加者はよく調べるべきである。

次に、大学教員だが、最悪なのが「象牙の塔」ivory tower 意識をいまだに持ち続けている人間である。こういう、人生において競争 competition の経験のない教員に、「君たち、ビジネスとは？」などとのたまわれても、参加者にとってはあり難くもないはずだ。

朝日新聞(2007年6月18日付け)の紙面に『大学教員は競争せよ』という記事が出ていた。住友銀行専務から学界に転じた岡部陽二・元広島国際大学教授が、次のような指摘をしている。

「大学は、競争の全く存在しない無重力の世界のようだった。」「教育改革のキーワードは、教育現場への教員間の競争原理導入である。」「要は、緊張感のある相互監視の下で、教育方法に絶えざる自己研鑽を積み重ねる努力を強いるシステムを確立するのだ。」「学長直轄委員会を設置することで教育には不熱心で不向きな教員を排除することが可能になる。」

筆者としては、もっともな指摘だと感じた。

3、論文指導ができない

ある有名国立大学のビジネススクールの教授が、専門職大学院になって論文 master thesis が安易になったと嘆いていた新聞記事を読んだことがある。

しかし、これは^{おご}驕りだ。確かに、「論文を軽視してはいけない」と、ウェールズ大学からもうるさく言われた。しかし、それは実業界にいた側の人間が言えば意味のあることだが、象牙の塔のアカデミズムにどっぷり浸った人間が言っても意味はない。

ビジネススクールの論文だからといって、けっしてアカデミズムは軽視 make light of academism されているわけではない。

米国や欧州の一部のビジネススクールでは、MBA 修得に論文を要求しない。リサーチレポートで卒業 graduate できる。しかし、英国や日本では論文を要求される。よって、論文指導となれば、その分野でしっかりとした学位(できれば PhD=博士号)を取得した教員が、学生をきちんと指導 instruct in essay-writing すべきである。

ところが、一部のビジネススクールは、ケースメソッドだけの実践学だけにこだわり、論文を軽視 look down しているところがある。そういうところでは、論文指導ができる教員がいない場合がある。

4、教員に博士号は必要か？

米国では、さほど有名ではない MBA スクールでも、教員の条件は全員 PhD (博士号) 取得者であり、修士 master では採用されないというところもある。

また、以前、ある米国の州立大学の MBA を日本で展開してほしいという依頼が筆者にあったことがあるが、そのとき言われた教員の条件 qualification は、「全員必ず PhD 保持者」であった。

ところが、専門職大学院制度ができて以後の日本では、大学教授が以前より乱造 overproduce されている節がある。つい先日までテレビでキャスターをしていたり、コメンテーターをしていた人が、突然、「 大学教授」という肩書き title で出演 appear している。そこで、この人は博士号を持っていたのかと調べると、そうではないということが多い。

最近では、韓国で二セ学位スキャンダル事件が大報道されたが、学位はやはり大事である。日本でも以前、「ディプロマ・ミル」学位の教員が大学で授業をしていたことが発覚したことがある。

こういう見地から言えば、ビジネススクールの教員は、やはり定評のある大学の PhD ホルダーが望ましいだろう。ただ、博士号を持っているからといって、講義が素晴らしいわけでもない。この辺のバランスが難しいところである。

以上、MBA 教育の現場から筆者が感じてきたことをいくつか述

べたが、再度言いたいのは、「MBA 信仰」にとられるなということだ。MBA は転職 career change、昇進 promotion のパスポートではない。

上述したように、ビジネススクールで学び、いくらい成績 good grade をとっても、実際のビジネスは違うということである。

また、MBA を取得しても、それで経営のプロになれるわけでない。ビジネス全体を見渡せる視野は得られても、個々のビジネスを経営できるわけでもない。

だから、こんなことを言う教師がいる。

「私の授業を1年受けるより、屋台を引いてラーメン屋を1年やったほうが、はるかに本当の商売がわかるぞ！」

これは謙遜としても、ここまで言われたら、参加者たちには立つ瀬がない。なんで、お金を払ってまでビジネススクールに来ているんだとなる。

だから、こう考えればいいたろう。

ビジネスの世界（この世）には、地位も名誉も学歴も金もない状況から成り上がった人間もいる。こういう人間は確かに強い。商売のプロである。しかし、MBA を取得して起業 start up し、成功した人間もいる。また、MBA 取得して、転職し、出世に成功した人間もいる。また、MBA を武器に企業参謀、コンサルタントとして活躍している人間もいる。

つまり、MBA 自体はマイナスにはならないのだ。ただ、今後の人生にプラスにするかどうかは、取得後 after getting a MBA の生き方次第ということである。

Column 2

日本の主なビジネス・スクールと MBA

日本のビジネス・スクールの先駆けは、1978年に慶應義塾大学が設けた経営学修士コースである。神戸大学、国際大学、筑波大学などがこれに続いた。

2003年に、文部科学省が大学院研究課程とは別に、企業経営や会計、法務などの実務家を養成する「専門職大学院」の制度をつくると、ビジネス・スクールの数は一気に増えた。文科省はこの制度に基づいて「経営学・経営管理修士（専門職）」（日本版 MBA）の学位発行を認め、2007年3月現在、国立・私立大学合わせて29校が「経営学・経営管理修士（専門職）」の学位を履修者に授与している。

ビジネス・スクールは主に社会人を対象とし、フルタイム型、パートタイム型、eラーニング型などがあり、最近ではパートタイム型のカリキュラムが人気を呼んでいる。入学資格は、一般的に大学学部卒業で社会人経験3年以上とされ、応募者は文系理系問わない。また、キャンパスも、ビジネス街の中心部にサテライト教室として設けられ、クラスも夜間というタイプが多くなっている。

ただ、こうしたことから、日本での MBA の学位は混乱しており、どの機関からも未認定でありながら、英語表記で MBA とうたっているケースもある。したがって、欧米の常識では、これらは AACSB や EFMD といった国際的な評価機関によって認証されたビジネス

ス・クールが発行する MBA ではないため、「ディプロマミル」（diploma mill = 金銭と引き換えに学位を発行する団体が発行した学位のこと）として扱われる可能性もあると言ったらおおげさか。

以下は、現在「MBA」を授与している日本の主なビジネス・スクール。

[国際認証機関に認証された MBA]

- ・慶應義塾大学 (2000年4月 AACSB 認証取得)
- ・名古屋商科大学 (2006年4月 AACSB 認証取得)

[文部科学省認可の経営学修士]

- ・青山学院大学大学院 経営管理修士（専門職）
- ・小樽商科大学大学院 経営管理修士（専門職）
- ・香川大学大学院 経営修士（専門職）
- ・関西学院大学大学院 経営管理修士（専門職）
- ・九州大学大学院 経営修士（専門職）
- ・京都大学大学院 経営学修士（専門職）
- ・グロービス経営大学院大学 経営学修士（専門職）
- ・神戸大学大学院 経営学修士（専門職）
- ・事業創造大学院大学 経営管理修士（専門職）
- ・ビジネス・ブレークスルー 経営管理修士（専門職）
- ・一橋大学大学院 経営修士（専門職）
- ・法政大学大学院 経営管理修士（専門職）
- ・明治大学大学院 経営管理修士（専門職）
- ・立教大学大学院 経営管理修士（専門職）

- ・立命館大学大学院 経営修士（専門職）
- ・早稲田大学大学院 経営管理学修士（専門職）

[日本で取得できる海外のMBA]

- ・ウェールズ大学経営大学院 MBA プログラム（英国国立大学認定）
- ・カナダマギル大学 MBA プログラム
- ・テンプル大学 MBA プログラム（AACSB 認証取得、2005 年 2 月に文科省より「外国大学の日本校」として指定を受ける）

Column 3

世界の主な MBA とビジネス・スクール

アメリカの主な MBA とビジネス・スクール

プログラムは2年制が一般的で、1年目は戦略立案、ファイナンス、会計、統計、マーケティング、経済学、オペレーション、組織学といった必修科目を、2年目は専攻科目を学ぶケースが多い。そして、1年目と2年目の間に、サマーインターンシップ制度があり、企業で研修を受けられるようになっている。

また、学部卒業生がそのままビジネス・スクールに進むケースも多く、約3割が実務経験のない学生というスクールもある。トップ

30 までにランキングされるスクールの難易度は高い。

- ・A.B.フリーマン・スクール・オブ・ビジネス(A. B. Freeman School of Business): ルイジアナ州ニューオーリンズにあるテュレイン大学の経営学大学院
- ・アンダーソン・スクール・オブ・マネジメント(Anderson School of Management): カリフォルニア州ロサンゼルスにある UCLA の経営大学院
- ・コロンビア・ビジネス・スクール(Columbia Business School): ニューヨーク州ニューヨーク市にあるコロンビア大学の経営学大学院
- ・フクア・スクール・オブ・ビジネス(Fuqua School of Business): ノースカロライナ州ダーラムにあるデューク大学の大学院
- ・ハース・スクール・オブ・ビジネス(Haas School of Business): カリフォルニア州バークレーにある UC バークレー(UCB)の経営学部大学院
- ・イェール・スクール・オブ・マネージメント(Yale School of Management) コネティカット州ニューヘブンにあるイェール大学の経営大学院
- ・ハーバード・ビジネス・スクール(Harvard Business School、HBS): マサチューセッツ州ケンブリッジにあるハーバード大学の経営学大学院
- ・ジョンソン・スクール(Johnson School): ニューヨーク州イサカにあるコーネル大学の大学院

・ケロッグ・スクール・オブ・マネジメント (Kellogg School of Management): イリノイ州エバンストンにあるノースウェスタン大学の大学院

・ケナン・フラグラ―・ビジネス・スクール(Kenan Flagler Business School): ノースカロライナ州チャペルヒルにあるノースカロライナ大学チャペルヒル校の大学院

・マーシャル・スクール・オブ・ビジネス (Marshall School of Business): カリフォルニア州ロサンゼルスにある南カリフォルニア大学 (USC) の経営大学院

・メイソン・スクール・オブ・ビジネス(Mason School of Business): バージニア州ウィリアムズバーグにあるウィリアム・アンド・メアリー大学の大学院

・マコームズ・スクール・オブ・ビジネス (McCombs School of Business): テキサス州オースティンにあるテキサス大学オースティン校の大学院

・MIT スローン・スクール・オブ・マネジメント(MIT Sloan School of Management): マサチューセッツ州ケンブリッジにあるマサチューセッツ工科大学の経営大学院

・ロバート・H・スミス・スクール・オブ・ビジネス(Robert H. Smith School of Business): メリーランド州カレッジパークにあるメリーランド大学の大学院

・スタンフォード大学経営大学院 (Stanford Graduate School of Business): カリフォルニア州スタンフォードにあるスタンフォード大学の経営学大学院

・ロス・スクール・オブ・ビジネス (Stephen M. Ross School of Business): ミシガン州アナーバーにあるミシガン大学の経営学部及び大学院

・テッパー・スクール・オブ・ビジネス(Tepper School of Business): ペンシルバニア州ピッツバーグにあるカーネギーメロン大学の大学院

・タック・スクール・オブ・ビジネス (Tuck School of Business at Dartmouth): ニューハンプシャー州ハノーバーにあるダートマス大学の経営学大学院

・シカゴ大学経営大学院(University of Chicago Graduate School of Business、Chicago GSB): イリノイ州シカゴにあるシカゴ大学の経営学部大学院

・ウォートン・スクール (Wharton School): ペンシルバニア州フィラデルフィアにあるペンシルバニア大学 (U. Penn) の大学院

カナダの主な MBA とビジネス・スクール

ほぼアメリカのビジネス・スクールと同じシステムで、2年制プログラムが中心。ただ、ビジネス・スクールの数は少なく、入学難易度は高い。

・ジョセフ・ロットマン・スクール・オブ・ビジネス(Joseph Rotman School of Business): オンタリオ州トロントにあるトロント大学の経営学大学院

・ディソウテル・ファカルティ・オブ・マネージメント (Desautels Faculty of Management) : オンタリオ州トロントにあるマギル大学の経営学大学院

・リチャード・アイヴィー・スクール・オブ・ビジネス (Richard Ivey School of Business) : オンタリオ州ロンドンにあるウェスタン・オンタリオ大学の経営学大学院

イギリスの主な MBA とビジネス・スクール

2年制より1年制が中心。また、フルタイムばかりかパートタイムなど多様性のある MBA コースがあり、その水準も高い。ビジネス・スクールの数は200校近くあるとされ、欧州ほか世界各国から留学生が集まり、国際性に富んでいる。

・ジャッジ・ビジネス・スクール (Judge Business School) : イギリス・ケンブリッジにあるケンブリッジ大学の経営大学院

・ロンドン・ビジネス・スクール (London Business School) : イギリス・ロンドンにある

・マンチェスター・ビジネス・スクール (Manchester Business School) : イギリス・マンチェスターにある

・サイド・ビジネス・スクール (Said Business School) : イギリス・オックスフォードにあるオックスフォード大学の経営大学院

ヨーロッパの主な MBA とビジネス・スクール

欧州諸国は多くが、学部3年修士1年というシステムになっている。ビジネス・スクールは各国に特徴のあるスクールがあり、その特徴を求めて留学生が集まっている。ほとんどのトップ・ビジネス・スクールが母国語と英語のコースを併設している。

【イタリア】

経済中心の MBA として評価の高い SDA Bocconi School of Management (ミラノ) の MBA と、Politecnico di Milano (ミラノ) が提供する技術者、技術系のための MBA は、イタリアの2大 MBA として有名。

【オランダ】

世界一の港とされるアムステルダムには、欧州でもトップレベルのビジネス・スクールがある。なかでも、Rotterdam School of Management (Erasmus University) は評価が高い。それ以外にも TiasNimbas、Universiteit Nyenrode の MBA は質が高いと評判。

【スペイン】

経済発展により、スペイン語の需要も高まっている。英語コースもあり、スペイン語サポート機関を設けていること、生活費が安いことで、留学生が集まっている。マドリードにある ESADE (ESADE Business School) と、IE (Instituto de Empresa) が有名。また、バルセロナの IESE も評価が高い。

【スイス】

教育大国のスイスだが、MBA プログラムはローザンヌにある IMD (International Institute for Management Development) が有名である。世界各国から留学生が集まる。

【フランス】

トップクラスのスクールとして有名な INSEAD(フォンテンブロー及びシンガポール) はもちろん、テクノロジー系 MBA として世界トップレベルに位置する Theseus-EDHEC (パリ) や商工会議所という強力なバックを持つ E. M Lyon Graduate School of Management (リヨン) が有名。英語でも履修できる。

【ドイツ】

ドイツにおいて実践的な MBA が認められるようになったのは 1999 年のこと。したがって、まだ評価は定まっていない。ドイツの大学自体が始めた MBA のほかに、以前から、海外のビジネス・スクールがドイツで開校したプログラムがある。

オーストラリアの主な MBA とビジネス・スクール

オーストラリアは、国を挙げて留学生誘致政策を取っている。そのため、近年は MBA 留学も注目を集めている。英語圏でありながら学費と生活費が割安であるため、アジアからの留学生が多い。ビ

ジネス・スクールの水準も、世界水準と評される学校が多い。なかでも、オーストラリアン大学の MBA (Australian Graduate School of Management)、クィーンズランド工科大学 (Queensland University of Technology)、クィーンズランド大学 (The University of Queensland)、シドニー大学 (The University of Sydney)、シドニー工科大学 (University of Technology, Sydney) などの評価が高い。

Chapter 4

第4章

世界と異質のシステム

The Different Academia

「スクール」をまさか大学院とは思わない日本人

日本人の過度の「MBA 信仰」、あるいは「MBA に対する誤解」を突き詰めていくと、日本の教育システム education system が欧米とはまったく異質 totally different であるということに行き着く。さらに、こうした異質のシステムになってしまった原因 cause は、「学術・学問体系 (アカデミック) の構造 structure というものが、そもそも根本から違うという結論に達する。

じつは、このことは非常に大事な点であるのに、これまで、「ではいったいどこがどう違うのか」と、わかりやすく説明してある本に、筆者は出会ったことがない。

たとえば、日本では、就職・転職などに際して、応募者 applicant の出身大学 (Where did you go to college?) を最重要視する。続いて、おおまかに文系か理系かを考慮するために出身学部を聞くという傾向が強い。もちろん、「東京大学法学部」と言ってしまうだけで終わりだが、たいしては「はい、東大です」と答えた後に、「学部は？」と聞かれて「法学部です」と答える。

これが、だいたいにおいての、日本でのアカデミック・バックグラウンドの聞き方、答え方である。

しかし、この聞き方、答え方は、欧米文化 western culture からすると異質なのである。

欧米では、大学名というより、まず「メジャー」(major、専攻) が第一で、続いて、その学位 (degree) が「博士」(PhD)、「修士」(Master)、「学士」(Bachelor) のどれなのか、そして、その学位をどこで取得したか (Where did you get it? : つまり大学名、教育機関名) という順序になる。これが、彼らの常識 common way of asking である。

また、日本では大学入学に際して、学部を選ばなければならない。たとえば、東京大学法学部、慶應義塾大学商学部などと初めから決めなければ、その大学に出願 apply for admission できないことになっている。しかし、これも欧米から見れば異質である。とくに米国の大学などは、こんな選考 selection の仕方をしない。出願者はハーバード Harvard ならハーバード、コーペン U. Penn ならコーペンに出願し、入学後 2 年を経て、そこで初めて専攻を決めるようになっている。

また、ハーバードやコーペン、あるいは州立大学 state university のような総合大学ばかりが大学ではなく、アマーフト Amherst やウィリアムズ Williams のようなリベラル・アーツ・カレッジ liberal arts college もあるのが米国だから、学生は大学入学前に専攻を決めるということはない。

したがって、日本人の留学の経歴 record に、たとえば「19

年、ハーバード大学経済学部入学」などとあるのは、どう考えてもおかしい。よく、政治家や芸能人などの留學歷で詐称問題 fraud が起こるが、こうした一般的な知識 common knowledge なしで記事が書かれるから、さらに問題がややこしくなり、日本の一般人の誤解はますます深くなる。

これは、MBA に関しても同じである。MBA は大学院課程の学位 degree (修士号、master degree) だが、では、米国の大学院には「プロフェッショナル・スクール」professional school と「グラデュエイト・スクール」graduate school があり、MBA コースはプロフェッショナル・スクールのほうに属すと言っただけで、一般の日本人はわけがわからなくなる。

有名なユーベンの MBA コースである「ウォートン・スクール」に留学した人間が、「どちらに留学を？」と聞かれ、「はい、ウォートン・スクールです」と言うと、「それはどこにある高校か？」と聞かれたという話がある。「スクール」と聞いただけで、単に「学校」と思い込み、まさか大学院とは考えないのである。

これでは、わざわざ名門ウォートン・スクールで MBA を取得したことがなんにもならない。学生がかわいそうである。

神がつくった世界の法則を見つけるのが「学問」

というわけで、こういうバカバカしいことが起こらないためにも、日本と欧米の本質的な違いを説明してみたい。

まず、学術、学問とはなんであるかだが、その前に、私たち人間

が住む世界の認識 recognition からして、西洋と日本は違うということを書きたい。なぜなら、これを述べないと、すべてが理解できないからである。

「世界」(この世)というのは、英語では world である。そして、この世界は「自然」nature で成り立っている。私たち人間は、この自然の一部 a part of nature である。では、「自然」を辞書で引くとなんと書いてあるだろうか？

『広辞苑第五版』(岩波書店)によると、「おのずからそうになっているさま。天然のままて人為が加わらないさま。あるがままのさま。」とか「山川・草木・海など、人類がそこで生まれ生活してきた場。とくに、人が自分たちの生活の便宜から改造の手を加えていないもの。」となっている。これが、日本人が認識している「自然」である。

では次に、nature を『MSN Encarta』で引いてみると、「1. physical world: the physical world including all natural phenomena and living things」「3. countryside: the countryside or the environment in a condition relatively unaffected by human activity or as the home of living things other than human beings」となっているから、欧米人も日本人と同じように認識していると思ってしまう。

しかし、これが違うのだ。というのは、これは大人の認識、辞書の認識であって、もっとシンプルに見ると、nature の本来の意味は「things God made」(神様がおつくりになったもの)というのが正しい。実際、母親は子どもに聞かれたら、こう答えるはずだ。

これは、欧米世界が「キリスト教世界」Christendom だからであ

る。こうなると、彼らの頭のなかは、われわれ日本人とは違うというのがわかる。神がつくったのが「自然」(nature)であり、私たち「人間」(humans)はそのなかの一部というのが、欧米人の世界観 worldview であり、ここから、学術、学問など、すべてが体系化されて認識されるのである。

すなわち、神がつくられた世界 (nature) を貫く法則を見つけ出すのが「学問」(サイエンス、science) なのである。だから、欧米では、学位には「science」がつく。「BS」「MS」の「S」は science のことである (なお、「BSc.」「MSc.」は英国式表記)。

このサイエンスを日本人は、単なる「理科」「科学」のことだと思っているが、それは単に翻訳してそうなっただけで、概念としては、日本語の「学問」のほうがよほどサイエンスの概念に近い。

では、もう 1 つの学位、「BA」「MA」の「A」にあたる art (アート) とはなんだろうか？

「アート」とは人間がつくりだしたもののこと

「アート」art というとき、日本人は逐語訳から「芸術」をまずイメージし、「絵画や彫刻」などを思い浮かべる。そして、派生語の artist (アーティスト) という言葉から、芸術家やミュージシャンなどを思い浮かべる。もちろん、これはこれで間違っていないが、この連想から、ではなぜ art が大学や大学院というアカデミックの世界で授与される学位なのかは、絶対に理解できないだろう。

そこで、nature に立ち返って、そのなかで、art は神ではない人

間がする行為のことすべてを指す言葉であるということ、まず認識してほしい。実際に英英辞典を引いてみれば、art はたいてい「human effort to imitate, supplement, alter, or counteract the work of nature.」のように説明されている。つまり、art とは「人工」ということである。神がつくったものに対して、人間がつくったものが art なのである。これは、natural の反対語が artificial だとわかれば、理解できると思う。

ところが、日本の辞書には、「自然 (nature) の反対語は、文化 (culture)」などというものがあるから、どうかと思う。

いずれにせよ、art という行為は人間のものであるから、これを研究、調査、実践したことによって与えられる学位が art といえば、わかりやすいと思う。つまり、哲学、文学、歴史、美術、建築、音楽などはここに属している。

そこで、「学術」であるが、これは明治時代につくられた言葉で、「学問」と「芸術」を合わせた概念と思えるので、「science + art」のことと考えれば、欧米世界との整合性 consistency がとれてくるのではなからうか。

ただし、art の学位が与えられる文学、歴史、美術などの学科は、「humanities」(ヒューマニティーズ)と言われ、これを、日本語では「人文」と訳している。ヒューマニティーズというのは、「人間がこれまで art してきたことを研究し、さらに発展させること」と考えればいい。もっと言えば、たとえば文学作品を読み込んで、それが書かれた時代を研究したり、古文書や石碑の文の解釈を試みたり、新しい芸術作品を生み出したりするということである。

つまり、これはサイエンス science (学問) ではない。

ところが、日本では驚くべきことに、この「人文」(ヒューマニティーズ)に「科学」を付けて、「人文科学」などと呼んでいるから、一般人 ordinary people にはわけがわからなくなってしまうのだ。これでは、学問の体系など、あってないがごとくである。

その結果、「文学部心理学科」などいう、本来サイエンスとされるものが文学部にあるという、ありえないことが起こる。

さらに、ここに、「文系」「理系」という分け方が加わると、もう、この混乱は收拾がつかなくなる。

サイエンス(学問)には、大きく分けて、「自然科学(学問)」(ナチュラル・サイエンス、natural science)と「社会科学(学問)」(ソーシャル・サイエンス、social science)があるが、心理学は社会科学である。また、経済学も経営学も、政治学、法学も社会科学である。これを文学や歴史などと同じく「文系」といってしまえば、もはや取り返しがつかない。いったい、どうしてこんなことになってしまったのか、残念ながら筆者はその経緯については知らない。

もちろん、MBA は実践的学問であり、社会科学に属するサイエンスであるのは言うまでもない。

学問(サイエンス)の発展が近代社会をつくった

では、ここで、学問の体系というものを、歴史的、俯瞰的に見てみよう。

学問(サイエンス)というものの基本的立場は、自然界の法則性

の発見である。つまり、この世界が神(God=Creator)によってつくられたかどうかはともかく、そのなかにある「自然法則」rule of nature を見つけ出し、研究し、それを人類の生活に役立てるということである。

こうした立場が確立したのは、西欧世界においては、16世紀以後のことである。ただ、『オックスフォード英語辞典』Oxford English Dictionary の「science」の項には、「直接何かの役には立たない学問。世界の根源を探求する学問」とあるので、サイエンスと言った場合は、純粋に学問のことを指す。したがって、この「世界の根源を探求」するということは、「この世は神がつくった」というキリスト教的世界観とは厳しく対峙する。なぜなら、学問(サイエンス)を究めていくと、結局は「神など存在しない」(God isn't.)ということが証明 prove されてしまうからだ。

西欧世界というのは、この学問が発達 develop したことによって、神の世界から抜け出して近代社会 modern society になったのである。つまり、サイエンスが近代社会をつくったと言っても過言ではない。

しかし、日本にはこうした歴史がない。だから、西欧近代の学問を大系的 systematic にとらえられなかったのではないか。

いずれにせよ、西洋の「学問・学術世界」(アカデミア、academia)は、遠く古代ギリシア時代のアカデミー-academy に始まり、中世 medieval times では、教会を中心にして受け継がれ、やがて学術機関として大学を誕生させたことで、今日にいたっている。

そのなかで学位が誕生し、サイエンスもヒューマニティーズも発

展してきたのだ。

一般的に、西欧の大学の起源は、11世紀～12世紀頃とされる。ヨーロッパ最古の大学としては、1088年にイタリアで開設されたAlma Mater Studiorum(いまのボローニャ大学)が知られている。また、1209年にイングランドのオックスフォード大学 Oxford University (同大学より分離してケンブリッジ大学 Cambridge University)が誕生し、フランスのパリ大学 Paris University も時を同じくして誕生している。

このような中世ヨーロッパの大学は、たいてい4学部から成っていた。神学部 School of Divinity (キリスト教聖職者の養成)、法学部 School of Law (法律家の養成)、医学部 School of Medicine (医師の養成)の3つと、哲学部 School of Philosophy である。最初の3学部の目的は、いずれも聖職者、法律家、医者という専門家の養成であった。

つまり、大学というのはもともと専門家の養成機関だったのである。そして、これらの専門家養成のアカデミアの領域 (fields of study) を、「discipline」^{ディシプリン}と呼んだ。日本語にすれば「学科」になるが、この「discipline」は、その後どんどん細分化・専門化していった。

そして、新大陸アメリカでも大学がつくれ、ハーバード大学 Harvard University は1636年に、ユーペンことペンシルバニア大学 University of Pennsylvania は1749年に誕生している。この間、西欧各国は国家機関として、大学を中心とするアカデミーを持ち、そこで学術研究がさかんに行われたが、産業革命以後は、その領域

が飛躍的に増えた。

たとえば、心理学 psychology、社会学 sociology、政治学 political science、経済学 economics などのソーシャル・サイエンスが確立され、遺伝学 genetics、生理学 physiology、物理学 physics などのナチュラル・サイエンスも急速な発展を遂げ、今日の大学の基本的な学問の諸分野が、ほぼ出そろったことになったのである。

そして、20世紀からの技術 technology・経済 economy の発展と、20世紀後半から始まったグローバリゼーション globalization により、学問領域はさらに細分化し、サイエンスには「アプライド・サイエンス applied science」(応用科学)と呼ばれるエンジニアリング engineering(工学)などができ、コンピューターの発達により、コンピューター・サイエンス computer science なども誕生した。

ちなみに、西洋概念のアカデミー(学術をつかさどる機関、組織)としての大学は、東洋においては、3世紀頃に中国の南京(当時の金陵)^{ナンジン}にできている。

これが、現在の南京大学の前身とされている。

アカデミアの体系と分類はこうなっている

では、こうして発展してきたアカデミア(サイエンスとヒューマニティーズ)はどのように体系化し、分類されるのだろうか？

List of Academic Disciplines

(学術・学問学科一覧)

(1) Humanities ヒューマニティーズ (人文)

- 1.1 History (歴史)
- 1.2 Philosophy (哲学)
- 1.3 Religion (宗教学)
- 1.4 Languages and linguistics (語学 & 言語学)
- 1.5 Literature (文学)
- 1.6 Visual arts (視覚芸術、絵画、映画など)
- 1.7 Architecture, design and applied arts (建築、デザイン、
工芸など)
- 1.8 Performing arts (芸能、音楽、演劇など)

(2) Social sciences ソーシャル・サイエンス (社会科学)

- 2.1 Anthropology (人類学)
- 2.2 Archaeology (考古学)
- 2.3 Area studies (地域研究)
- 2.4 Economics (経済学)
- 2.5 Ethnic studies (民族学)
- 2.6 Gender and Sexuality studies (ジェンダー & セクシュア
リティ研究)
- 2.7 Geography (地理)
- 2.8 Political science (政治学)
- 2.9 Psychology (心理学)

2.10 Sociology (社会学)

(3) Natural science ナチュラル・サイエンス (自然科学)

- 3.1 Space sciences (宇宙科学)
- 3.2 Earth sciences (地球科学)
- 3.3 Life sciences (生命科学)
- 3.4 Chemistry (化学)
- 3.5 Physics (物理学)

(4) Professions and Applied sciences プロフェッションズ & アプ ライド・サイエンス (専門職 & 応用科学)

- 4.1 Agriculture and forestry (農林)
- 4.2 Business (ビジネス)
- 4.3 Education (教育)
- 4.4 Engineering (工学、工業技術、エンジニアリング)
- 4.5 Family and consumer science (家族 & 消費者)
- 4.6 Health sciences (健康科学)
- 4.7 Journalism, media and communication (ジャーナリズム、
メディア、コミュニケーション)
- 4.8 Law (法学)
- 4.9 Library and museum studies (図書館 & 博物館)
- 4.10 Military sciences (軍事科学)
- 4.11 Personal service professions (個人サービス専門職)
- 4.12 Public affairs (公共業務専門職)

4.13 Social work (社会福祉専門職)

もちろん、MBAはこの体系分類のなかで、(4) Professions and Applied sciences (専門職&応用科学) 4.2 Business (ビジネス)の下にくる。このビジネスの分野にどんな科目があるかは、後述する。

さて、懸命な読者なら、この学術・学問大系のなかに、「神学」(Theology)、「数学」(Mathematics)、「医学」(Medicine)が含まれていないのはなぜか？と思われるだろう。

これも、一般の日本人が理解できない点で、じつは、これらはサイエンスとは言い難いからである。

まず、「神学」であるが、これは中世ヨーロッパまではアカデミアの中核をなしていたが、現代となっては学術たりえなくなっている。なぜなら、神が存在することを前提として存在する学問だからである。つまり、神学というのは、昔においてはすべての学問のいちばん上に位置していたのだ。また、哲学と神学を同一視する向きもあるが、そもそも異なるものである。

次に「数学」だが、これは「Formal sciences」(フォーマル・サイエンス、形式科学：適切な訳語なし)という分類をされることが多い。ただ、日本のように「自然科学」には分類しない。数学を学問の一種だと思っているのは、日本人だけであろう。なぜなら、数学は自然界には存在しないものだから、サイエンスとは見なせないからである。したがって、学問をするためのツールという位置付けとなり、現代の「コンピューター・サイエンス」(Computer science)

もまた、フォーマル・サイエンスである。しかし、日本ではこれが工学部の学科になっていたりするので、啞然とする。

そして、「^{メディスン}医学」だが、これは日本では自然科学と見なすことが多い。しかし、ほとんどの欧米では「応用科学」に分類され、医者養成に関しては、専門のメディカル・スクール medical school (プロフェッショナル・スクールの1つ)が行うことになっているので、この分類のほうが妥当なのである。

このように見てくると、日本の学術・学問の大系分類が、いかに欧米と異質(あるいはいい加減)であるかがわかるだろう。

「リベラル・アーツ」がすべての学問の基礎

ここで、西洋世界の学術・学問の基礎とされている「リベラル・アーツ」liberal artsについても触れておきたい。これを日本では「教養学」と訳しているようで、大学では「一般教養」として学部名になっているところもある。欧米の高等教育 higher education では、このリベラル・アーツがすべてのヒューマニティーズ、サイエンスの入り口 gateway、基礎 fundamentals と考えられており、これらの科目を履修した後にメジャー(専攻)を決めるシステムになっている。

また、リベラル・アーツに特化した少人数のリベラル・アーツ・カレッジは、いまでも名門総合大学より高い評価 high marks を得ている。しかし、日本には、西洋から輸入した教養はあっても、大元のリベラル・アーツ自体がないから、大学教育、大学院教育の位

置付け、あるいは学位認定が混乱するのである。

ちなみに、桜美林大学は2008年度、「リベラル・アーツ学群」を新設した。社会が求めているのは、専門性だけでなく自由な発想であり、コミュニケーション能力もある人間だ。それに結びつくのはリベラル・アーツとしたからである。国際基督教大学(ICU)は2009年度から社会科学、理学など6科目を廃止した。新入生は学科に属さないで学習するという。

リベラル・アーツの起源 origin は、古代ギリシアまで遡^{さかのぼ}る。プラトン Plato は、哲学の予備学として文芸や幾何学の必要性を説き、これを人間としての教養と考えた。この場合の人間は非奴隷ということだから、自由人(市民 citizen)にはこうした教養が要求されたのである。ローマ時代になると、自由人に必要な諸技術は「アルテース・リーベラーレース」(artes liberales)と呼ばれ、これが英語で言うところの「リベラル・アーツ」となった。

ローマ時代の末期、この自由人の技術は7つの科目に整理され、これはいまでも、「セブン・リベラル・アーツ」(seven liberal arts、「自由7科」として、欧米の大学教育では重視されている。

「セブン・リベラル・アーツ」は、主に言語にかかわる3科目の「三学」(トリウィウム、Trivium)と、主に数学に関わる4科目の「四科」(クワドリウィウム、Quadrivium)の2つに分けられる。

Trivium(三学)とは、「文法」(Grammar)「修辞学」(Rhetoric)「弁証法(論理学)」(Logic)であり、Quadrivium(四科)は、「算術」(Arithmetic)「幾何」(Geometry)「天文」(Astronomy)「音楽」(Music)の4科目である。

この上に哲学があり、さらにその上に神学があるというのが、この時代の学術・学問大系だった。

よく日本人は、ロジカル・シンキング logical thinking が苦手で、その結果、論文 essay も苦手と言われ、確かに MBA コースでも上手な論文に出会うことは少ない。それは、よくよく考えれば、古代ギリシアから「論理学」(Logic)を学んできた人々との決定的な違いだと、筆者は考える。

その後、中世のヨーロッパで大学が誕生した際、この自由7科は、学問の科目 discipline として公式に定められた。この伝統 tradition は西欧の大学ではいまでも生きており、さらに、西欧の体系をそのまま引き継いだオーストラリア、カナダなどでは、独立した哲学部を持つところもある。

米国のニューイングランドに多いリベラル・アーツ・カレッジに行くと、講堂(オディトリウム)の高みを、ぐるりと7体の女神像 goddess が取り囲んでいるということがある。この女神は、それぞれ7つの学科の守り神 guardian である。

MBA という学科の正式な位置付け

このように、学術・学問というものは体系分類 systematize されているので、MBA を取得しようとするなら、このことをきちっと頭に入れておいてほしい。もちろん、MBA に限らず、高等教育で自分を磨こうとするなら、最低限の知識 minimum knowledge として、このことは必要と思う。もちろん、「ここは日本だから、なんで

も欧米式にする必要はない」という意見もある。しかし、グローバル化で、学術・学問体系も世界で統一化 unification が進み、どの国で取得した学位も、同じ学位なら世界中で通用 use it all around the world するようにするという運動が進んでいる。

このことは次の第 5 章で詳述するが、こうした動きを考えれば、日本の MBA が国際性を持つためにも、現在のような混乱 confusion は一刻も早く収拾 put it right させるべきであろう。

では、こうした学術・学問体系のなかで、MBA 教育を正式に位置づけるとどうなるか？ 次に示したのが、MBA が属する「ビジネス」(経営大学院)のおよその学科である。欧米の大学院のビジネス・スクールでは、これらに対して、MBA と同じくサイエンス・専門職修士号 (master of science) を出している。

Business (ビジネス) 学科一覧

- Accounting scholarship (会計、経理)
- Arts administration (as a subfield of business administration) (経営管理のサブ科目としての劇場、博物館など芸術団体管理)
- Business administration (経営管理)
- Business ethics (企業倫理)
- Entrepreneurship (起業)
- Finance (財政)
- Hospitality management (or hotel management) (ホスピタリティ産業、ホテル産業の経営)

- Human resources (人事、人的資源)
- Labor relations (労使関係)
- Organizational studies (組織学)
- International and comparative labor (国際労働比較)
- Labor economics (労働経済学)
- Labor history (労働史)
- Labor statistics (労働統計)
- Collective bargaining (団体交渉)
- Management (経営)
- Marketing (マーケティング)
- Manufacturing (製造業)
- Port Management (港湾管理)
- Real estate (不動産)
- Risk management and insurance (危機管理、保険)
- System (制度)

こうしたなかの 1 つの学科、「Business Administration」に対して与えられる修士号が MBA だと思えば、学術・学問の領域 field というのは、じつに広いものだ実感する。しかし、ビジネスというのはこうした領域すべてにまたがっているので、どれが必須 necessity かとは言い切れない。だから、学位としては、自然科学のような専門学位と比較しようもないが、以下のような科目は、ほとんどのビジネススクールでコア科目となっている。

経営戦略論、経営組織論、経営経済学、マーケティング、人的資源論、会計学、経営管理論、経営史、技術戦略論、生産管理、経営情報学、経営工学、経済学、情報システム学.....etc.

さて、このような位置付けがわかって、まだ一般の日本人が同一視してしまうのが経営学と MBA である。日本語の経営学とは、欧米の Business 学科全般のことと見るべきで、言うまでもなく MBA はそのなかの 1 つ、「経営管理学」である。

筆者としては、日本語訳をこのように統一してくれることを、切に願う。

経済学と経営学の違いとはなにか？

話はそれるかもしれないが、ここで一般の日本人が、経済学 economics と経営学 business science を混同しているということも、述べておきたい。

経済学とは 19 世紀に、社会科学 (ソーシャル・サイエンス) として学問の仲間入りをしたので、メソッドとしては数学や統計を使う。そして、法則性 rule を見つけ出し、それを論証 demonstrate しなければならないことが要求される。一般に、理論経済学 theoretical economics などと呼んでいるが、こうでなければ、サイエンス足り得ない。しかし、最近では、どうやらサイエンスとしては怪しいので、これがはたして学問^{サイエンス}と言えるのかという見方も出てきている。

しかし、そうは言っても、経営学とは違う。経営学は、企業という一組織 one organization を中心に、いかにしたらその業績 performance や効率性 efficiency を向上させることができるかを論証しようとするからだ。これに対して経済学では、市場中心に考える。市場 market において、各主体 actor (個人・企業など) がどのように活動するかで、資源配分 distribution の効率性や社会構造 social structure の変化などを分析する。つまり、一組織を見るか社会全体を見るかの違いがある。

また、経営学では、個々の企業間の違い difference にスポットを当てるが、経済学ではほとんどの場合、その違いは問題にされない。

ただし、新古典派 neoclassical 以後は、経済学でも企業のメカニズムや効率性を分析するようになり、企業経済学、組織経済学などという分野もできてきている。また、経営学でも最近では、社会心理学的な手法 method を使ったりするようになり、両者の違いは、素人にはわからなくなっている。

また、マスディアは、経済学者も経営学者もみなひとくくりにして、エコノミストとして登場させ、景気予測 business forecast などのコメンテーターとして使うため、最近ではますます違いがわからなくなっているようだ。

しかし、それでも両者は、学問の分野 discipline としては、そもそも違うということを認識してほしい。

大学院修士号（マスター）取得が企業幹部への道

さて、何度も述べてきたが、MBA は大学院修士課程で取得するものなので、欧米の大学院課程 graduate course についても記しておきたい。

米国の大学院課程は、大きく博士課程と修士課程に分かれていて、修士取得には、プログラムにもよるが、たいてい2年を要する。この修士課程は、大きくサイエンス(学問)系とヒューマニティーズ(人文)系に分かれていて、前者を終えると Master of Science (MS)、後者を終えると Master of Arts (MA) がもらえる。

米国の修士課程は、原則 30 セメスター単位(45 クォーター単位)が基準だが、MBA の場合は原則 60 単位となっている。もちろん、論文は必須のところが多い。これは、日本の専門職大学院でも、ほぼ同じであろう。

これに対して英国では、大学院修士課程は、授業に出て単位を取得する「Taught course」と、研究を主体とする「Research course」に分かれ、修了期間は一般的に前者が1年、後者が2年である。

取得できる修士号もコースによって異なり、ヒューマニティーズ系の修士号で Taught course を経てもらえるのが、米国と同じく Master of Arts(MA)である。また、サイエンス系の修士号で Taught course によるものは、Master of Science (MSc.) と呼ばれる。そして、リサーチコースによる修士号は、Master of Philosophy (MPhil.)(MSc.の場合もある)が一般的だ。

したがって、MBA コースは、ほとんどが1年に設定されている。

ただし、「Taught course」の授業は、講義より「Tutorial」と呼ばれる少人数グループでのディスカッション形式のものが多く、プレゼン、エッセイも頻繁に課せられる。もちろん、修士論文は必須である。

このように、米英では大学院課程はかなり厳しく、卒業も簡単とは言いがたいのに、なぜ、MBA コースがブームとなり、若者はこの学位をほしがるといえるのだろうか？ それは、欧米の教育では、大学院でマスターを取得 get a master degree することが、エリートへのパスポートであり、かつまた、高収入 high income への道だからだ。さらに、グローバル経済化で世界的に格差の拡大 gap-widening が進んでおり、学部卒では、企業幹部 executive への道は開けないからである。

とくに米国においては、学歴(学位)が職業のレベルをある程度決定する。たとえば、ホテル業界を例にとれば、高校卒、コミュニティ・カレッジ卒では、ウェイターかポーター止まりである。学部卒だとホテル会社の社員 fulltime worker にはなれるが、幹部にはなれない。これに対し、大学院でマスターを取得すれば、重役の道が開け、他のホスピタリティ・ビジネスへの有利な転職 switch も可能となる。

ただし、英国やドイツでは、これまでは大学進学率 college-going rate も低く、大学院卒も多くなかった。それは、職人 craftsman などの腕に職を持つ人たちの名誉 honor や地位 position、収入 income が高かったからだ。欧州が世界ブランドのほとんどを握っていることを見れば、それが理解できよう。

しかし、グローバル化でビジネスがボーダーレス化したいま、英国企業もドイツ企業も、ほぼ米国基準 American standard の経営が一般化し、MBA の価値 value は急速に高まった。

いずれ日本もそうなるのは間違いない。いや一部ではもうそうなってきたとも言えよう。

が、その前に、欧米と学位の整合性が要だ。

MBA 全盛時代だから日本も世界基準に合わせよ

MBA がビジネス・エリートのパスポートとなったのは、米国では 1980 年代初めからである。すでに、米国では大学進学率が 50% に達していたから、学部卒では、単なるホワイトカラー white-collar worker にしかなれなくなった。

とくにトップクラスのビジネススクールの MBA ホルダーは、企業から歓迎されるようになり、幹部候補生 executive trainee として、初任給からして差がつくようになった。

米国でトップスクールとされるのは、ハーバード、コロンビア、シカゴ、スタンフォード、ノースウェスタン(ケロッグ)、ペンシルベニア(ウォートン)、マサチューセッツ工科大(スローン)などである。これに、NYU、ダートマス(タック)、コーネル(ジョンソン)、UC バークレー(ハース)、ライスなどが続く。

また、欧州でも MBA の人気が高まり、フランスの INSEAD、英国の LBS、スイスの IMD の 3 校はトップスクールということになった。

また、企業幹部向けの経営管理コースとしての EMBA (E は executive のこと) の人気も高まった。この EMBA は、1940 年に、シカゴ・ビジネススクールが初めて開校したもので、現在では、多くの MBA スクールが EMBA コースを併設している。

さらに、米国では、1990 年代に入ると、シリコンバレーを中心に IT ビジネスの起業ブームが起こり、MBA に起業家養成コースも登場した。

また、この時期から中国やインドなどのアジア諸国、あるいは冷戦終了 the end of the cold war で開放された東欧諸国からの留学生も、MBA 取得を目指してさかんに渡米するようになり、MBA の価値はどんどん高まったのである。

人気が出て人が殺到すれば、通常、ものの価値はインフレ化 inflation により低くなるものである。米国では現在、500 を越す大学・教育機関が MBA コースを設置しているから、当然、そうなってきたてはいる。が、いまだに MBA は価値ある学位とされ、取得を目指す人はあとを絶たない。

いずれにせよ、この傾向 global trend が続く以上、日本も一刻も早く MBA 教育を充実させ、教育システム、学位などを世界基準に合わせなければならない。

これまでのように、単なる輸入学問、継ぎはぎの学術・学問大系、翻訳学位では、今後の若者たちがかわいそうである。

Chapter 5

第5章

取り残される日本の人材

Human Resources Left Behind by the Globalization

国際競争力で順位を下げ続ける日本

スイスでビジネススクール IMD (IMD Business School) を運営する国際経営開発研究所が2007年5月10日に発表した2007年版の国際競争力ランキングで、日本は2006年の16位から24位に大幅に順位 ranking を下げた。1992年には日本は1位だったが、1990年代半ばからどんどん順位を下げ、21世紀になってからは、トップグループからも転落 fall down した。

その結果が、なんと24位である。

IMD の評価は、経済、政府と企業の効率性、インフラ整備など323項目で行われ、日本は経済成長率 growth rate や財政状況 financial situation の改善などは評価されたが、海外からの投資の低迷 decline of foreign investment や、規制緩和 deregulation が進んでいないなど、政府の対応、日本企業の閉鎖性 closed nature などがマイナス要因となり順位を下げたのである。

そして、そのコメント(診断評価)が「日本は老化を自覚して気力を失った中年の危機」というのだから、筆者ならずとも誰もが情けないと思うに違いあるまい。

さらに筆者が情けないと思うのは、日本の上に、中国 China がいることだ。中国は、2006年の18位から日本を抜いて15位に上昇し、日本よりいい評価 evaluation を受けている。そしてさらに日本の上には、アジアでは(2位にシンガポールと3位に香港がいるのは当然としても)、18位に台湾、23位にマレーシアがいる。こうなると、いかに日本が国際競争力 international competitiveness を失い、低迷 decline しているのかが身にしみてくる。

ちなみに、日本のすぐ下には、27位にインド、29位に韓国、33位にタイがいて、このままではやがて日本を追い抜くのも時間の問題 a matter of time と思える始末である。

これで日本は大丈夫なのか?(Is Japan OK now?)こんなことで日本はいいのか?

そう思わざるを得ないのである。

なお、トップ10の順位は、1位の米国以下次のようになり、さらに、1992年以降の主な年の順位も示すと次のようになる。

国際競争力ランキングの推移

[1992年]

- 1、日本
- 2、ドイツ
- 3、スイス
- 4、デンマーク
- 5、米国
- 6、オランダ
- 7、オーストリア
- 8、スウェーデン

9、アイルランド 10、フィンランド

[1996 年]

1、米国 2、シンガポール 3、香港 4、日本 5、デンマーク
6、ノルウェー 7、オランダ 8、ルクセンブルグ
9、スイス 10、ドイツ

[2000 年]

1、米国 2、シンガポール 3、オランダ 4、フィンランド
5、アイルランド 6、ルクセンブルグ 7、スイス 8、カナダ
9、アイスランド 10、オーストラリア

[2002 年]

1、米国 2、フィンランド 3、ルクセンブルグ 4、オランダ
5、シンガポール 6、デンマーク 7、スイス 8、カナダ
9、香港 10、アイルランド

[2007 年]

1、アメリカ 2、シンガポール 3、香港 4、ルクセンブルグ
5、デンマーク 6、スイス 7、アイスランド 8、オランダ
9、スウェーデン 10、カナダ

(注) 1992 年は OECD 加盟国のみでの比較

The World Competitiveness Yearbook (1992 年は The World Competitiveness Report) IMD International より

順位の高い国におカネと優秀な人材が集まる

なぜ、筆者が IMD の国際競争力の順位に、これほどこだわるのか？ それは、これが、世界のビジネス環境 business environment のメルクマールだからである。「世界のどこがいちばんビジネスしやすいのか？」という視点 point of views でランキングされているからである。

つまり、グローバル経済において、今後、企業がどう行動していくかが、このランキングで予想 predict できるのだ。そして、さらに重要なのが、企業がそう考えるということは、順位の高い国に優秀な人材 excellent human resources がいるか、あるいは集まってくるということだからである。

人間は、富 wealth の集まる場所に集まる。

世界を動かしているのは (things that move the world) 政治や文化 politics and culture ではなく、結局はおカネであり、ビジネス・経済 business and economics である。そして、そのおカネとビジネスを握っているのが、優秀な人材たちである。とすれば、いまや日本の人材は、国際競争力と同じく順位を大幅に落としていると言わねばならない。

日本人が MBA を過信 overestimate してしまうのも、また、「MBA などたいしたことがない」と軽視 underestimate してしまうのも、国内で優秀な人材を育てられないからではないかと、筆者は考えている。

日本人には潜在能力がある。日本人はポテンシャルでは優秀である。それなのに、ここまで競争力を落とすのは、前章で見たような異質なシステム different system で教育を行っているからである。

そして、政府や企業がこのことを理解していないから、その弊害 bad effect は大きい。

現在の日本は、科学・技術などの理系（日本でいうところの）の人間しか、世界に通用する人材 world-class people を生み出せていない。その結果、「ものづくり」 manufacturing だけで、なんとか競争力を維持している。

筆者流に言わせてもらえば、日本はハードスキルだけで持っていて、ソフトスキルとなるとガクンと落ちるのである。戦後の日本の発展 postwar growth を支えたのは、間違いなく理系人間だった。

松下もソニーもホンダもトヨタも、明らかに理系人材の技術力 technologic capability で発展した。しかし、いまや世界は、技術力だけの勝負では勝てなくなった。

金融力、マーケティング力、マネジメント力など、いわゆるソフトスキルが重要な鍵を握るようになった。つまり、世界経済のグローバル化が進むなか、理系人材だけでは生き残れないのは明白なのだ。

なんとかしなければならぬ。

そんな思いもあって、筆者は MBA 教育に携わったのである。

米国型でも欧州型でもない日本の悲劇

さて、国際競争力のランキングはもう1つある。

それは、WEF 世界経済フォーラムによるもので、2006 年版の国際競争力ランキングが公表されている。このランキングの評価法

evaluation method は、IMD の評価法とは違い、世界 125 カ国の経済関係者からのアンケート調査に基づき、それに各国のマクロ経済データ、技術開発力などの統計を加味して指数化 index したものだ。

さいわい、こちらではまだ日本の評価は落ちていない。日本は米国に次いで7位にランクされている。ただし、ここでも、上位の国は、スイス、フィンランド、スウェーデンなどであり、IMD のランクと大きな違いは見せていない。また、米国はこちらでも常に日本の上にいる。

ただし、この2つの国際競争力のデータから、読み取れることがある。それは、現在の世界で国際競争力を得るには、どんなモデルが最適 optimum なのかということである。

じつは、このモデルは2つしか存在しない。「米国型」 US model と「欧州型（北欧型）」 European model である。

米国型は、いわゆる自由主義市場経済 market economy であり、政府の市場介入を極力押さえ、民間の競争 private competition にゆだねた経済である。いわゆる競争重視の社会 competitive society である。香港やシンガポールなどもこのモデルと言ってよく、じつは中国でさえ共産主義 communism はとうの昔に忘れて、この競争社会によって発展している。

ただし、政府の市場介入の仕方や程度が問題で、企業や国民の要望とかみ合うことが大事だ。

これに対して欧州型（北欧型）であるスウェーデン、フィンランド、デンマークなどは、社会福祉 welfare を重視した安定した社会をつくることで、競争力を維持している。市場経済であることはも

ちろんだが、富の再分配 distribution of wealth においては政府の力は大きく、それが国民的合意 national consensus に基づいていることがポイントである。そして、ここからが大事なのだが、この2つのモデルとも、結局は優秀な人材が支えているということだ。

米国型では、発展によって優秀な人材が集まり、競争のなかから活力 energy が生まれる。教育は民間 private sector にゆだねられていても、ずば抜けた人材が輩出される。

これに対して、欧州型（北欧型）では、十分な社会保障と教育投資があるので、人々は安心して暮らし、そのなかから創造的な人材が生み出されている。つまり、競争社会であっても、安定した保障社会であっても、優秀な人材が育てば、結果的に成長力や競争力 growth and competition power が高まるのだ。

では、日本はどちらであろうか？

どちらでもないのは明白であろう。小泉改革などによってよりアメリカ型の社会になったと言われるが、改革は表面だけ（Reform is cosmetic.）であり、いまだに規制 regulation だらけの官僚支配国家 bureaucracy である。競争は激化したが、その外でのうのうと暮らせる官僚機構を有している以上、市場原理 market principle は歪められ、教育も旧態依然たる詰め込み教育 cram education as usual がいまだに行われている。

これでは、いくら国内の大学院で MBA 教育を行っても、優秀な人材は育たない。

しかも、日本企業の多くは、いまだに大学新卒者の一括採用を行っている。これでは、若者たちはかわいそうである。

4 割がフリーターになるというバカらしさ

「高学歴ワーキングプア」という言葉がある。これは、ずばり本のタイトル（水月昭道・著、光文社新書）であり、「フリーター生産工場としての大学院」の実態 reality を暴いたものである。

大学院に進学し、博士号まで取得したのに、大学教員の常勤ポスト full-time employment を得られる見通しはほとんどゼロで、企業の博士採用も消極的。収入 income は「非常勤講師とコンビニのバイトで月収 15 万円」というのが、日本の高学歴者の 4 割に達しているというのだから、笑えない。

博士がこれなら、MBA などの専門職学位取得者はどうかというと、こちらも壊滅的である。

文部科学省が発表している「学校基本調査」（平成 19 年度調査速報）によると、博士課程修了者の就職率 employment rate はなんと 58.8%、専門職学位取得者のそれは、わずか 26.6%なのである。

これは欧米では考えられないことで、とくに米国では、学位 degree と就職 job、収入 income が連動している。つまり、グラデュエイト・スクールやプロフェッショナル・スクール（ロー・スクールやビジネススクールなど）を出たほうが就職・転職にも恵まれ、給料も学部卒業者より高い。米国の場合、学位別による平均年収には、およそ次のような目安がある。

博士号（PhD）取得者-----8~9 万ドル
プロフェッショナル・スクール修士取得者-----10 万ドル以上

グラデュエイト・スクール修士取得者-----6~7万ドル
大学卒・学士取得者-----5万ドル
高校卒業生-----2~3万ドル

このように、学位（学歴）と収入がほぼ一致しているのが米国社会である。したがって米国では、向上心のある者 people with ambition は必ず上級学位の取得を目指す。ちなみに、MBA の場合は、平均年収 10 万ドル（約 1200 万円）は普通 usual で、ランク上位のトップスクールの場合は 15 万ドル以上がざらである。たとえば、ハーバードのビジネススクールで MBA 取得して就職した場合の初任給 first pay は 10 万ドル以上が確実とされ、10 年後は 50 万ドルになると言われている。もちろん、米国社会は初任給も企業側との交渉 negotiation で決まるから、規定の額 fixed pay というものはない。日本のように、どこの大学卒でも、大学卒ならみな同じ初任給というのは、ありえないシステムである。

また、たとえばフランスでは、高等教育にはおおむね 2 つあり、1 つは大学、もう 1 つはグランゼコールがある。したがって、エリート志向の学生はグランゼコールを目指す。大学はごく普通の教養を得る学校という認識である。教育的特権階級は、やはりグランゼコール卒業である。グランゼコールを卒業して社会に出れば、すぐに管理職としてのポジションが得られ、各学校によって初任給が異なる。就職時の大企業の就職課の窓口も、大学卒とグランゼコール卒とは違っているのだ。

このように、学位と収入が連動 link toしないと、人間というもの

は努力しない。どこの大学を出ようと同じ給料、まして、大学院を出たら就職はほとんどなくなり、給料も変わらないとしたら、そこまで努力する若者はいなくなる。

ところが、高学歴ワーキングプア highly-educated working poor は激増しているのである。いったいなぜ、こんな矛盾したことが起こったのだろうか？

それは、文部省（当時）が 1990 年代初頭から押し進めた「大学院重点化」政策にある。これは、「世界的水準の教育研究の推進」を目指すという高邁な目標 ideal objective の下に、当時、国際的に見ると貧弱だった日本の大学院教育を強化 strengthen し、優秀な研究者や高度な専門性をもつ職業人を育成しようとしたものだった。この政策 policy は、基本的には間違っていない。そうしなければ、グローバル化に対応する人材は生み出せないからである。

しかし、日本の企業社会 business society が、これに着いてこなかった。しかも、日本経済は長期低迷 long recession に陥り、「失われた 10 年」Lost Decade に突入してしまい、就職氷河期が訪れたのである。

大学院が増え大学院生が増えて人材は低下！？

文科省の大学院重点化政策は理念だけではなく、補助金 subsidy というニンジンがついていた。すなわち、「大学院の教育課程や教育条件の改善・改革を行った大学には予算を 25% 増しにする」ということであった。これで、国立大学から有名私大、地方の公立、私大

までが、定員の確保、募集枠の拡大、大学院の設置といった具合に、大学院生 grad student を増産し始めたのである。そして、専門職大学院（日本版プロフェッショナル・スクール）が誕生し、さらに大学は独立法人化 incorporate されることになって、ますます、この流れは加速 accelerate した。

しかし、そうして生まれた高学歴者の収容先 intake については、文科省も企業社会も考えなかった。もちろん、1990 年代にグローバル化 globalization が始まったとき、日本がそれに適応 adjust できる政策を打ち出し、経済も成長していたなら、問題は起こらなかつただろう。

しかし、日本経済は低迷し our economy was going down、そのあおりを受けた学生たちは、本来の目的 goal を考えればありえない大学院進学 going to grad school を目指したのである。学部を卒業しても就職 job hunting できそうもないから、大学院に進もうとした。ずるずると社会に出るのを引き延ばすために、大学院が利用されることになった。しかも、大学側は定員 number of students を確保するために、指導教官が学部生を一本釣りするようなケースも少なくなかったという。まさに、笑えない悪循環 vicious cycle である。

いずれにせよ、文科省の政策は、文科省レベルでは成功した。1985 年に約 7 万人だった大学院生は、2006 年時点では、なんと約 26 万人に増えたのである。東大ですら、2006 年度のデータを見ると、学部入学者が 3161 名に対して、大学院入学者は 3426 名と、院と学部の逆転現象を起こすまでになってしまった。

これで、少子化 depopulation で経営難 struggling business に陥

るはずだった大学が、大学院生という格好の金づる money tree を得て一息ついたのは確かである。

しかし、こんなことでいいのであろうか？

結果的に、日本は優秀な人材をスポイルしてしまったのではなからうか？

大学院が増え、大学院卒業生も増えた。これは、常識的に考えれば、高等教育 higher education がさらに普及 spread し、それによって優秀な人材が輩出 produce されることにつながるはずである。しかし、日本の場合は、教育の質も学生の質 quality of education and students も上がらず、逆に下がったのではないだろうか。その結果の国際競争力の著しい低下である。

筆者が懸念しているのは、この笑えない悪循環がまだ続いていることである。前章でも述べたように、日本は高等教育のシステムを世界基準 global standards に改め、学位などの基準も世界に合わせるべきであろう。そして、大学と企業側が協力 work together して、優秀な人材を一緒に育てていくことがなにより大事だ。

そうでなければ、MBA 教育をいくらやっても、ムダになる。

なぜ日本企業は MBA ホルダーに冷たいのか？

リクルートワークス研究所が行っている「ワーキングパーソン調査」によると、現在の日本の雇用者数約 5500 万人のうち、ビジネス・プロフェッショナル人材は約 380 万人（約 7%）で、そのうち、管理職は約 50 万人、専門技術職は約 50 万人いるとされる。したが

って、両者を合わせれば約 100 万人 (2%) になる。

とすると、この 100 万人にその他の営業部門の非管理職約 80 万人を加えれば、ビジネススクールの潜在的入学者数は、約 180 万人になると考えていいだろう。とすれば、その 1 割としても 18 万人。この 18 万人が、ビジネススクールの入学希望者になってもいいはずである。

しかし、国内のビジネススクールに実際に入学する人間や、留学して MBA を取得目指す人間は、現在のところ、おそらく 1 万人にも達していない。MBA はブームとされるが、実際にアクションを起こす人間は限られているのだ。

それは、希望者 applicants に、前記したような大学院教育のカラクリ trick、矛盾点 discrepancy がバレてしまっているからであろう。そして、日本企業が、MBA ホルダーに冷たいこと giving them snuff も大いに関係している。

日本企業がなぜ一律新卒採用を続けているのか、筆者には不思議でならない。毎年、年中行事 annual event のように新卒採用 grad hiring を行うほうが、このグローバル時代には、ことのほかりスクがある。画一的な人材 uniformed students ばかり大量採用することは、企業の競争力を落としかねないからだ。

不思議なことに、日本の上司というのは、部下が自分より学歴 school record が上になることを極端に嫌う。

「下に MBA 人間なんか来たら、内心おだやかでいられない」

と、本音をもらす大手企業の部課長に、筆者は何人も出会ってきた。

しかし、同じアジアであっても、シンガポールや韓国では、MBA 留学帰国組や PhD 取得者がどんどんマネジメントに参画 take part in している。中国でも、最近では MBA ホルダーが大量生産され、中国に進出した外資 foreign companies ばかりか、国内企業でも重宝されている。

にもかかわらず、日本企業では MBA 取得者の活用 practical use が思うように行われていない。もっと国内のビジネススクールの受講者が増えること、そしてそれを受け入れる企業が増えてほしいと思うが、こればかりは、どうにもならない。

また、日本の専門職大学院の体質 habitude も変わるべきだが、その期待もいまのところ裏切られ続けている。したがって、筆者としては、若者たちにできれば思い切って留学 study abroad して、異文化 different culture のなかでたくましく成長してほしいと思う。

このことは、次章と最終章で詳しく述べるとして、ここからは、アジアでの MBA の現状を見てみたい。

とくに、最近、MBA 熱がピークに達している中国の例は、今後の日本の MBA 教育にとって大いに参考 lesson になる。また、それを知ることで、日本の現在の MBA 教育がいかに世界から取り残されている getting left behind かがわかるからである。

中国人にもバカにされる日本の MBA

筆者がいつも気になるのは、同じアジア人 Asian でありながら、隣国の中国人 Chinese と韓国人 Korean が、なぜわれわれ日本人と

大きく違うかということである。

とくに、中国人のビジネス感覚 business mind、商売人 merchant ぶりは、われわれ日本人を圧倒している。その意味で、グローバル・ビジネスでは、日本人は彼らから引き離されているといっている。

ただし、ひと口に^{ジョングオレン}中国人といっても、いろんな民族 ethnic groups がいる。また、^{ハンミンズ}漢民族 Hans といっても、長い歴史のなかで混血・融合がくり返されてきた結果、いまでは1つの民族を指すものではなくっているという。つまり、中国人というのは、われわれ日本人のようにある程度のピュアさをもった民族ではない。

にもかかわらず、なぜ、ビジネスに対してはアグレッシブなのだろうか？

筆者のつたない経験でも、中国人というのは、一見温厚そうに見えても、いざビジネスとなるとみなアグレッシブだった。そういった人々が国内に13億人もいて、さらに国外に^{ホアチャオ}華僑 overseas Chinese として6000万人以上いるという。筆者はこれまで、台湾チャイニーズ、香港チャイニーズ、シンガポールチャイニーズ、インドネシアチャイニーズ、アメリカチャイニーズとビジネスをしてきたが、面白いことに、彼らは互いに悪口 bad mouth を言い合う。

そこで、筆者は「では、どのチャイニーズがいちばんずる賢い (clever but sly) のか？」とよく聞いたものだが、その答えはいつも違っていた。台湾人は大陸人だと言い、大陸人は香港人だと言う。また、アメリカで育ったチャイニーズ・アメリカンは、「シンガポール華僑はしたたか」だと言う。

それはともかく、筆者の知人の香港チャイニーズの1人は、いま

上海で MBA に関わるビジネスをしており、彼の話によると、現在、上海には MBA プログラムが100以上あるという。

中国の大学が設置 set up したプログラム、米国や欧州の大学の進出によってできたプログラム、中国と海外との提携 tie-up によるプログラムと多種多彩で、筆者が関与した英国ウェールズ大学 MBA だけでも、現在12プログラムもある(広く経営系とする)。もちろん、英語だけでなく中国語のプログラムもある。わずか2年前には1か2プログラムだったのに、一挙に12プログラムとは驚く。

まさに、中国は日本をはるかにしのぐ MBA ブームの渦中にある。そんな現状だから、先の香港チャイニーズは、筆者に何度もこう聞いてきた。

「日本人のビジネスマンは勉強しないね。なぜ？」

「なんで欧米の MBA コースが少ないの？」

「欧米の MBA コースをもっと増やせば、学生が集まるのでは？」

彼は、日本の大学の MBA コースはまったく評価 estimate the value しておらず、欧米の MBA コースをもっと日本に導入 bring in すべきという意見の持ち主だった。実際、彼は米国やオーストラリアの大学院をアジアに開講して大儲けをしていた。

筆者が携わっている間、ウェールズ大学 MBA 東京キャンパスに入学した^{チャイニーズ}中国人は3人いた。そこで、「なぜウェールズを希望したのか？」と尋ねたら、3人とも同じことを言った。

彼らはみな、MBA プログラムがある日本の大学に行き、「ここは本当の MBA ですか？ どの機関が認定していますか？」と尋ねたという。すると、先方の担当者が「日本式の MBA です」と答えたの

で、そこに入学するのをやめて、ウェールズに来たと言うのだった。

中国ではすでに学部卒の価値はなくなっている

2007年12月20日の産経新聞が、「大学は出たけれど...中国で就職氷河期」というタイトルで、中国の大学生の就職難 job shortage を伝えていた。産経新聞中国総局の福島香織記者の記事は、まず、^{ペイジン}北京の繁華街のフードコートで残飯をあさる若い男性・劉さん(27)を紹介し、彼は大学(^{シャンシー}山西科技大学)卒業後3年間も満足な職に就けず、こうした暮らしをしていると述べている。田舎に帰ろうと思ったが、学費を出してくれた親に申しわけなくて帰れないのだという。

この劉さんのように、大学を出ても満足な職につけない若者は、現在、すさまじい勢いで増えているという。

その原因 cause は、一にも二にも、中国で大卒者の数が増えすぎたことにある。大卒者の数は、2006年で413万人、2007年で495万人、2008年で559万人(予想)というのだから、圧倒される。

これでは大卒者に見合ったホワイトカラー-white collar の職は奪い合いになり、ランキング下位の大学卒業生から職にありつけなくなる。日本では、高学歴ワーキングプアが問題化 become a political issue しているが、中国では大卒でワーキングプアになる時代がやってくるのだ。

かつて、大卒の初任給は3000元(約4万5000円)ほどであった。それがどんどん下がり、いまでは1500元ぐらいにまで落ちて

いるという。

もちろん、アメリカも大学生の就職はよくない。アメリカでも大卒の価値 value は低下する一方なのだが、それでもまだなんとかホワイトカラーにはなれるので、この中国の就職難は世界一と言ってもいいだろう。

このように大卒の価値がなくなったことが、中国のMBAブームに火を付けたことは間違いない。なぜなら、院卒ならまだまだ就職口があるからである。そして、MBAならなんとかかなるということで、中国の若者たちは必死でMBA取得を目指して going for MBA ががんばっている。

MBAホルダーになった場合、その初任給は大卒ホワイトカラーの10倍にもなる可能性があるという。もちろん、そんな給料を出すのは外資が多いが、中国企業もMBAホルダーに特別待遇 special treatment を与えているところも多い。

こうした現実を見ると、日本はいったいどうなっているのだろうと、深いため息が出る。日本は、なぜ大卒ばかりが優遇 treat warmly されるのか。そして、MBAを取得しても優遇されないのか。

まったく、国内でMBA功罪論など言っている場合ではないと思う。日本の企業社会も大学も大きく発想と行動 thinking and action を変えないと、ますます競争力を失うだろう。

中国のMBA教育はこうして大発展してきた

もはや中国人にもバカにされる日本のMBAだが、では、中国の

MBA 教育はいったいどうなっているのだろうか？ 日本より進んでいるのであろうか？

結論 conclusion から言ってしまうと、日本など足下にも及ばないほど大差をつけられている in another league と言ったら、驚かれるであろうか。しかし、これは大げさ over the top でもなんでもなく、現在の中国の高等教育 higher education in China は、ほぼすべての面で日本を^{りょうが}凌駕overdriveしていると言っても過言ではない。

中国で MBA 教育が始まったのは、1980 年代初期、産業の新旧交代が進んだからである。すでに、開放政策 open-door policy に転じていた北京政府は、企業経営に通じた優秀な管理職 management を確保する必要に迫られた。そこで、^{テンジャオピン}鄧小平は当時の米国国務大臣 キッシンジャーと話し合い、欧米の MBA プログラム導入に踏み切ったのである。

こうして 1984 年から、国家貿易委員会と米国、欧州共同体(EU)、英国などが続々と MBA プログラムを立ち上げた。たとえば、1984 年に、^{ダーリエン}大連理工大学と米国ニューヨーク州立大バッファロー・ビジネススクールが提携 affiliate して MBA プログラムを立ち上げている。

これが、中国の MBA 教育の第一段階で、こうした国際協力型のビジネススクールの設立は、その後も続いた。この初期の MBA プログラムのなかでいまでも中国きっての MBA と言われているのが、中国企業管理養成センターと欧州管理発展基金会在合同でつくった中欧管理センターの MBA である。この中欧管理センターは、1994

年に上海市人民政府、上海交通大学、EU、欧州管理発展基金会の合同プロジェクトに衣替えし、中欧国際工商学院と名称も変更して現在に至っており、CEIBS(China Europe International Business School)を運営している。

1990 年、冷戦 Cold War が終結すると、中国政府は中国国内の大学でも MBA 教育を試験的に実施することを決めた。この決定を受けて、1991 年から、名門大学には次々と MBA コースが誕生した。たとえば、^{チンホア}清華大学、^{ナンカイ}南開大学、^{ティエンシン}天津大学、^{フータン}復旦大学などが MBA 教育をスタートさせた。その後、1993 年には試験校の範囲を広げて新たに 17 校が開設され、1998 年にはさらに広げて 30 校、また 2002 年には 6 校という具合に、MBA コースは増え続けた。

また、日本の文科省にあたる国家教育委員会は、エグゼクティブ executive (高級管理職) 向け教育プログラムも推進させ、現在、約 30 校で EMBA プログラムが承認・実施されている。

前記した中欧国際工商学院(上海)が実施 running しているのが、中国初の EMBA であり、これまで約 1800 名の学生が EMBA の卒業証書 diploma を手にしている。現在、中欧国際工商学院は毎年北京と上海で 7 つの EMBA クラスを開設、そのうち 3 つは英文クラスで、4 つが中国語によるクラスとなっている。

このように、経済発展 economic growth にともなって中国の MBA は充実 improving の一途を遂げており、その充実ぶりは日本以上である。それは、名門大学の MBA コースのほとんどが欧米の名門ビジネススクールと提携してプログラムを実施していること、次に、学生の質が高いこと、続けて企業の人材育成 development of

human resources と密接に結びついていることがある。

たとえば、米モトローラ社が中国進出に際して天津に工場 plant を立てると、天津大学管理学院はモトローラエレクトロニクス有限公司、山東瑞華管理コンサルティング会社など 6 社と MBA 教育提携協議を締結し、モトローラ社の 4 名の高級管理者を大学の客員教授 guest professor として招いた。また、清華大学、復旦大学は、米国の名門マサチューセッツ工科大学スローン・スクール (MIT、Sloan School) と提携し、教員を招き、優秀な在校生を国際企業にインターンとして派遣している。

残念ではあるが、筆者は日本の専門職大学院の MBA コースで、このような話はあまり聞かない。

中国の主な MBA コースの中身と現状

中国では、ビジネススクールのことを「経済管理学院」と呼んでいる。したがって、総合大学のなかに、専門職大学院過程として経済管理学院が設置されている。日本ではビジネススクールを経営大学院と称しているが、マネジメントという言葉が入っている分、中国の言い方がより具体的ではないかと思う。

では、中国の主な大学の MBA について、以下に整理してまとめておきたい。

清華大学 MBA

なんといっても、中国一の名門大学であるから、ここの MBA プ

ロジェクトは、中国ではもっとも影響力があり期待も大きい。その期待に答えたのが、第 1 章で触れたように、清華大学経済管理学院に 2007 年 4 月、中国大陸で初めて AACSB の認証が与えられたことである。清華大学では、今後は欧州の認証である EQUIS の取得も目指している。

清華大学は、これまで積極的に海外の教育機関との提携を進めてきており、MBA 教育においては、1997 年に米国 MIT の Sloan School と合作の MBA プログラムをスタートさせている。また、2003 年には、米国スタンフォード大学 (Stanford University) と提携契約を結び、イノベーションの分野での MBA 教育を強化している。また、英国ウェールズ大学との関係もできている。

さらに、2001 年から MBA 交換学生制度をスタートさせ、多くの学生を海外に送り出している。主な交換留学先は、米国のペパーダイン大学、ニューヨーク大学、フランスの HEC 商学院と Remis 管理学院、日本の早稲田大学、筑波大学、シンガポールのシンガポール国立大学と南洋理工大学、タイのアジア理工学院、カナダのトロント大学と韓国のソウル大学などである。

現在、清華大学経済管理学院の MBA コースは、主に次の 5 つのコースに分かれていて、募集総数は 400 名。このうち、MIT の Sloan School との国際工商管理分野 (IMBA) の募集数は 120 名である。募集は、春と秋の 2 回行われ、筆記試験と面接によって合否が決まる。

・ F-MBA (Full-time MBA)

春に入試試験があり秋に入学する。休職して通学するタイプで、期

間は2年間。

・P-MBA (Part-time MBA)

春に入試試験があり、秋に入学する。在職のままパートタイムで働きながら学ぶタイプで、期間は3年間。

・I-MBA (International MBA)

春に入学試験があり、秋に入学する。休職して通学するタイプで、期間は2年間。

・A-MBA (Accounting MBA)

会計士向けのMBAで、国家会計学院との提携育成コース。休職して通学するタイプで、期間は2年間。

・S-MBA (Spring MBA)

現役企業管理者向けの募集で、秋に入試試験があり春に入学。在職のままパートタイムで働きながら学ぶタイプで、期間は3年間。

北京大学 MBA

首都の名門総合大学・北京大学には、上海の中欧国際工商学院のライバルと目される北京大学光華管理学院がある。このMBAコースの最大の特徴は、米国ノースウェスタン大学ケロッグ・スクール (Kellogg School, Northwestern University) と提携していることだ。現在、北京大学光華管理学院では4つのEMBAクラスがあり、約180人の学生がいる。また、IMBAに関しては、米国のフォードハム大学 (Fordham University) との合同プロジェクトがあり、こちらにもMBAとEMBAコースがある。

復旦大学 MBA

上海にある中国トップ5に入る名門大学。

このMBAコースは、国際経営、財務管理情報管理及びE-コマース、物流管理、起業と起業投資、病院管理など、10の専門コースに分かれている。また、IMBAコースは、香港大学との合作で、これは、国務院学位委員会が許可した内陸の大学と香港特区の大学の共同プログラム第1号である。さらに、ノルウェー大学と提携した復旦・ノルウェーMBAプログラム、清華大学と同じようなMITのSloan Schoolとの提携プログラムもある。このプログラムは、教育方法もMITの基準に基づき、一部優秀な学生には、グローバル企業でのインターンを実施している。

南京大学 MBA

中国トップ5に入る名門、南京大学では、商学院MBA教育センターでMBAプログラムを実施している。南京大学は中国の大学としては初めて米国の大学とプログラム提携したことで有名。ジョンズホプキンス大学 (JohnHopkins University) と共同で米中文化センター (中美中心) を開設して、すでに20年以上になる。MBA教育は、1987年に、第1回目コースが開かれ、その後、1993年にシンガポールでMBA教育を広げ、学科建設、人材育成を行ってきた。

上海交通大学 MBA

上海交通大学は、前記した中欧国際工商学院の運営母体の1つで

ある。もちろん、ここも中国の名門大学の1つで、MBAは、1993年シンガポールでMBAコースを設立し、これまでに多くの卒業生を輩出している。また、米国ミシガン大学（University of Michigan）、カナダのブリティッシュコロンビア大学（UBC、University of British Columbia）、英国のロンドン・クィーン・スクール（Queen School of London）、香港の科学技術大学（Hong Kong Science and Technology University）、シンガポール南洋理工大学、オーストラリアのクィーンズランド工科大学（Queensland University of Technology）、シドニー大学（The University of Sydney）などと提携し、海外有名大学の教育システムとコースを導入しているほか、優秀な学生を提携先校に留学させている。

UBCとの提携によるIMBAコース、シンガポール南洋理工大学EMBAコース、香港科技大学MTMコース、香港シティ大学MBAコースなどがある。

その他のMBA

中国のMBAは、そのほとんどが大学によって運営されている。したがって、上記した大学以外で名門大学とされる武漢大学（武漢）、中山大學（広州）、南開大学（天津）などが行っているMBAコースは、いずれもランキング上位にくる。

留学するより国内MBAで年収アップを

中国の経済発展 economic progress はすさまじい。年率10%にも

達する成長が続けば、^{マネージメント}企業管理者の需要 demand はまだまだ見込める。

それで、中国では、今後中国企業がグローバル経営を行っていくためには、30~40万人のプロの経営者が必要だと言われている。つまり、MBAホルダーはまだまだ不足しているのだ。

したがって、大卒は超のつく就職難 difficulty of finding a job に見舞われているが、院卒であるMBAホルダーは、院卒のなかでも職にはいちばん恵まれている。賃金 wage も大卒が低下しているのに比べ、まだまだ高い。

最近の調査 survey では、北京、上海、広東などの都市部のMBA保有者の年収 annual income は80~90万元（約120~135万円）とされ、平均的なホワイトカラーの年収を2倍以上上回っている。またMBA取得前と後では、給料は45%アップするという。

これでは、MBA人気は日本以上になるのは当然で、中国の若者たちはまず、競って海外MBA取得 getting an MBA abroad を目指してきた。1990年代の半ばぐらいから、彼らの姿が欧米のビジネススクールで目に付くようになり、やがてその数は日本人をしのぐようになった。そして、いままこの傾向 trend は変わらないが、国内MBAがじょじょに充実してくると、国内MBAを目指す若者も多くなったのである。

それはそうだろう。まずなんといっても、国内MBAは学費 tuition が安い。欧米のビジネススクールの学費が1年で500~600万円はザラなのに比べ、国内の名門校のMBAでもせいぜい7~8万元（約105~120万円）である。しかも、国内の名門大学経済管理学院は、

海外有名校の教授を招いて授業を行っている。

さらに、中国国内の MBA コースのほとんどは、中国の特色 regional character をもつケーススタディを実施している。また、授業内容 course content も中国の実際の状況 real situation に合わせてカリキュラムされているので、学んだスキルをすぐに活用 use できる。さらに、MBA を勉強しながら、常に国内の人材市場 labor market にアクセスできるので、留学・帰国組（海亀派）より優位になることもある。こうした点で、ぐんぐん人気が出てきているのである。

筆者が聞いたところ、復旦大学の MBA 履修者は、その 7 割が現地進出外資企業に採用されるという。ただし、企業側の MBA に対する認識 recognition も変わってきて、中国でも MBA ホルダーの就職・転職は、想像ほどは甘くはないという意見もある。

「最近では、企業側が求める人材がより細分化、プロフェッショナル化している。また、どの大学の MBA がいいのかということも、厳しく問われるようになった」

というのが、筆者の知人の中国人の弁である。

このような状況に対処し、とくに質の低い高等教育をなくすため、中国政府 Beijing government は 2003 年から 5 年に 1 回の普通大学への評価制度 evaluation system を策定した。そのため、「中国高等教育評価センター」が設立 establish され、第三者機関 third party への委託により大学が評価されることになった。また、MBA に関しても、欧米のようなランキングが行われるようになってきている。

いずれにせよ、こうしたすべての点から見て、中国の MBA 教育

は、もはや日本をしのいでいるのだ。

若者よ、中国での MBA 取得を目指せ！

さて、日本で中国 MBA の価値をいち早く見抜いた人に、イフ外語学院の院長・中野好夫氏がいる。イフ外語学院は MBA 留学などを積極的に展開しているが、そのウェブサイトにも、中野氏の「上海の衝撃」という文が載っている。

そのなかで、中野氏は CEIBS (China Europe International Business School) への留学を強く勧めている。

つまり、「中国で MBA を取得せよ！」と中野氏は勧めているのである。時代が変わった times have changed と言えばそれまでだが、すでに、中国の大学に学部留学する日本人学生も増えているから、なにも驚くことではない。

では、日本人にとって、中国 MBA 取得はどんなメリットがあるのか？ 中野氏の主張を 5 点にしぼってまとめると、次のようになる。

- 1、CEIBS は『ファイナンシャル・タイムズ』紙のランキングで中国 No.1 であること。また、GMAT 平均点は 667 点と公開されており、これがウォートンなどの欧米一流校の合格者平均点に近いので、日本の MBA に比べて質は高く、また、はるかにグローバルな人材が集まっている。
- 2、英語、中国語という 2 つの重要なビジネス言語を身に付ける

ことができる。

- 3、 中国人エリートが集まっているので、その人脈の獲得という得難い財産を得ることができる。
- 4、 日本や欧米に比べ学費が安い。
- 5、 日本に近いので、留学していても日本国内での就職活動や面接を頻繁にこなせる。

これらのメリットは、なにも CEIBS にかぎったことではなく、前記した中国の名門大学 MBA すべてに言えることである。MBA 留学に関しては次章で詳しく触れるが、教育においてはすでに日中は逆転しているといつてよい。

「日本の大学の MBA ホルダーは使えないが、中国の MBA ホルダーは使える」

と、有名外資金融の日本法人ディレクターも、筆者にはっきりと言うくらいである。

韓国、インドからも日本はビハインドしている

さて、中国ばかりではない。筆者は、韓国人ともビジネスをしたが、中国人に比べれば韓国人は直線的で、意志 will も強いように思える。この点で、日本人は韓国人にも、競争社会 competition society では凌駕されてしまうのではと危惧 fear している。

中国人と同じく韓国人も、1990 年代半ばから欧米留学では日本人より目立つようになり、いまではエリートのほとんどが留学してい

る。韓国の MBA の特徴は、国内 MBA が一部のエリート大学しか充実していないので、積極的に海外 MBA の取得を目指すことである。エリート 3 大学の SKY 大学 (S=ソウル大学、K=高麗大学、Y=延世大学) やエリート女子大の梨花女子大などは、学部授業も英語で行うようになってきているので、卒業すると優秀な学生から次々に欧米に留学していく。

また、サムスンやヒュンダイ、LG などのグローバル企業は、積極的に MBA ホルダーを優遇しているので、学生たちは MBA 取得に血眼になっている in a frenzy という。

その結果、いまではハーバード・ビジネススクールは、韓国人と中国人がもっとも目立つ。「石を投げれば韓国人が中国人に当たる」と言われるくらいである。

ある調査によれば、日本の大企業の社員 company employee で MBA を取得しているのは、わずか 0.3% にすぎない。そして、経営者の 97% が MBA に相当する最先端経営教育を受けていないそうである。

しかし韓国では、大企業経営者のほとんどは、MBA に相当する経営科学 business science の教育を受けている。また、外部専門家に論文を提出し承認 accept されなければ役員 board member にはなれない。つまり、韓国の大企業 big companies は、ほぼアメリカ型のシステム American way of management になっており、日本企業がいまだに旧態依然 old-style management としていることを思うと、ここでも人材の面で日本は取り残されている left behind と言わねばならない。

そしてさらに、アジアでは台頭著しいインドがある。

インドもまた、欧米に留学し、MBA や博士号を取得し帰国して起業 start up した経営者がどんどん増えている。インド国民は、世界標準語 world language となった英語を話す点で他のアジア人より有利 advantageous であり、エリートは昔から欧米留学をしていた。

しかし、1990 年代から始まった IT 革命で経済発展を遂げると、エンジニア系の学生もどんどんアメリカを目指し、シリコンバレーはインド人でいっぱいになった。スタンフォードや UC バークレーにはインド人留学生の姿が目立つようになり、MBA も積極的に取得を目指すようになった。

しかし、いまはどうか？

世界に冠たるインド工科大学 (Indian Institutes of Technology / = IITs) 出身者の筆者の友人は、なんとこう言うのである。

「インドでは、もっとも優秀な人間はインド工科大学を目指す。そして、落ちれば仕方なくマサチューセッツ工科大に行く」

もはや彼らは、米国なんぞ相手にしていないのである。

日本企業の幹部たちの MBA 無理解ぶり

MBA 教育の日本での普及に携わって 5 年間、筆者がつくづく感じたのが、日本のすべての面での衰退 decline ぶりである。政治も経済もビジネスも、すべては人間の成せる業だから、人材教育こそが緊急の課題 urgent issue である。

それなのに、わが日本の大企業の幹部と話すと、この危機意識 sense of crisis がまるで感じられない。MBA 留学制度を持つ大企業の役員でさえ、「うちの社からそこには 5 人行っている」と、米国一流ビジネススクールに派遣 dispatch した社員数の自慢 show off しかないのである。また、他の大企業の役員などは、「MBA も結構だが、留学で得た最新経営手法なんぞに振り回されてはわれわれ役員が困る」と言うのだ。

さらに、「MBA などはどうでもいい。英語が上手くなってもらってくればそれでいい」「社員の 1 人に有名校を出た人間がいることだけで結構」などと言う企業幹部もいた。これら的大企業はみな海外に市場 market を持っているにもかかわらず、この程度の認識しか持っていないのである。そして、いまだに新卒を一括採用して、企業内研修 training in company で鍛え上げようと考えているのだ。

これでは、MBA 取得のために苦勞して勉強した人間は報われない (does not pay off)。そればかりか、彼らが学んだ経営手法や経験 management skills and experiences は、活かす場さえ与えられない。したがって、野心のある人間 people with lofty ambition は、MBA 取得後、退職 spin out して自分の目指す方向に進もうとする。ところが、これがまた幹部の癪に障る。

「留学させた恩を仇で返す」

ということで、最近では留学後最低 3~5 年は退社を禁じるという規定 bylaw を設ける企業も多くなった。それで、米国有名ビジネススクールで MBA を取得して帰ったものの、会社では資料作りだけという人間もできてしまうわけである。

本当に、日本企業は人材というものをどう考えているのだろうか？ グローバル化した大企業がこれなら、国内企業となると、MBAのMもなくなり、経営管理学 business administration などいうものはまったく相手にされないか、無視 ignore されるのがおちである。

今後は国内企業とはいえ MBA 人材が必要

しかし、筆者は、今後は海外展開 overseas development する大企業ばかりか、国内企業 domestic company であっても、MBA が大事になると考えている。

それは、たとえばこう考えてみればわかる。

現在、日本の少子化 declining birthrate、人口減少 depopulation に歯止めがかかるメドはない。その結果、国内市場は縮小 decrease し、それを前提とした企業の合併統合 merger and integrate が進んでいる。これは、全体のパイが増えるわけではないので、当然の結果である (it must be expected)。つまり、国内企業は今後このサバイバルのなかで生きていくしかない。

しかし、たとえば、先にグローバル化した企業が逆上陸し、グローバル化が遅れた国内企業をどんどん買収 buy out していくことも起こるはずである。つまり、国内企業といえどもグローバル化に対応 respond to globalization properly せざるを得ないのだ。「国内企業だからグローバル化とは無縁」とは、もはや言えないのである。

とすれば、今後、どんな人材が求められるかは自明 obvious である。すでに、欧米では MBA 人材が当たり前となり、アジアもそう

なりつつある。ただし、これは日本を除くアジアであって、なぜか日本だけはそうなってはいない。

企業もビジネスも常に変革 change しなければ、サバイバルできない。グローバル化でそのスピードは早くなり、旧来の前例主義 acting on precedent は通用しない。では現在、どんな変革が求められているかといえば、次のような点だろう。

・意思決定スピードの強化・社員の高付加価値化・新規市場参入のスピード強化・新規商品開発のスピード強化・人事制度改革・IT 投資の最適化・海外市場の開拓・国内国外での資産運用・外国人株主への IR・ブランド力の強化・コンプライアンスの強化・M&A への対応.....etc

ざっと挙げただけでも、これほどのことがあるのに、日本企業内にこれらができる人材がそろっているだろうか？

日本の MBA 教育の現状を見るにつけ、日本の人材が世界から大きく取り残されていく姿が浮き彫りになる。

まことに嘆かわしい限りである。

Chapter 6

第 6 章

国内 MBA か留学か

Home or Abroad ?

MBA は足の裏に付いた米粒

「MBA を取得した後は年収が 2 倍にアップしたという話を聞きますが、本当ですか？」

「MBA が就職・転職に有利なことはわかりました。でも、高い授業料を払って本当にペイするのですか？」

「国内 MBA は海外 MBA と比べて、本当は使いものにならないのではないですか？」

筆者は、ここ数年の間に、このような質問を何度受けたかわからない。もちろん、その都度これらの質問には誠実 sincerely に答えてきたが、正直言って、世界中の MBA のデータを全部持っているわけではないので、明確 exactly にこうだと言い切れたことはない。

したがって、筆者の回答 respond は次によいならざるを得なかった。

まず、最初の質問（年収アップ）には、
「そういうケースのほうが多い。とくに欧米ではそうだ。ただ、日本企業においてはいきなり 2 倍という話は聞かない」

次の質問（就職・転職に有利）には、
「これも欧米では当たり前だが、日本ではまだ確信が持てない。とはいえ、やがて確実にそうなるだろう」

そして最後の質問（国内 MBA は使いものにならない）には、
「残念ながら、日本の MBA の価値は一部を除いて低い。欧米のトップ MBA と比べたら、もちろんそうだ。しかし、今後もそうとは限らないし、使いものにならないということはけっしてない。それは、使う側次第だからだ」

と、こんな具合である。

ともかく、筆者がいつも強調 emphasize していたのは、「MBA の価値を決めるのは、それを使うあなたたち次第です」ということだった。

ここで、「はじめに」で紹介した言葉を思い出していただきたい。すなわち、「**MBA は足の裏に付いた米粒。取りたくてたまらないが、取っても食えない**」である。

これは、筆者の言葉ではない。ウェールズ大学 MBA の入学面接時に、ある応募者 applicant が言った言葉だが、あまりにも的を射ているので、参考にさせてもらっている。まさに、これが応募者の本音 real feeling だし、いまのところの日本の MBA の本質 reality だからだ。

これほど MBA がもてはやされれば、誰だって取りたくなるだろう。とくに、現在の自分の立場、ビジネスに不満 complaint があればなおさらだ。しかし、取ったとしてもそれで食べていける (going to have enough money to live) かどうかはわからない。でも、だか

らといって、取ることをやめるわけにはいかない。こういう考えのなかで、誰もがもがいているというわけだ。

だから、筆者としては、「あなたたち次第だ」(It depends on you.)と、正直に言うほかなかったのである。これが、弁護士 lawyer とか会計士 accountant とかの資格取得勉強なら、取得後 after getting the qualification のことはある程度断言できる。しかし、MBA ではそれが断言できないというのが、本当のところである。とくに国内 MBA はそうである。

MBA ではなく「MBA 信仰」が会社を滅ぼす

最近、つとに高まっているのが、MBA 批判である。

たとえば、『MBA が会社を滅ぼす』(ヘンリ・ミンツバーグ・著、池村千秋・訳、日経 BP 社 2006) などという本も出ていて、MBA の価値 value を疑問視する声も上がっている。この本は、MBA でもっとも有名なハーバード大学ビジネススクールのケースメソッドを「あまり役に立たない」とばっさり切って捨てているが、筆者もいちいち納得 agree with the content するところが多かった。

じつは筆者も、米国の MBA ランキング上位校の有名教授から、こんなことを言われたことがある。

「うちのスクールの MBA ランキングは確かに高い。しかし、最近では、企業からあまり MBA ホルダーが歓迎 welcome されなくなっている。その理由は、ケーススターディが悪いということではない。

学生たちがケースでなんでも解決 solve できると妄信 believe

blindly し、ビジネスをゲームのように扱うようになったからだ」

なるほど、こう言われてみれば、それは否定できない。しかし、ひるがえって日本の場合を考えてみれば、まだこんな批判 criticism をできる段階ではない。教える側も学ぶ側も試行錯誤 trial and error の状態で、ゲームというより遊戯 child play に近いことが行われているからだ。

ただし、前記した本のタイトルにあるように、「MBA が会社を滅ぼす」のではない。「MBA 信仰が会社を滅ぼす」というのが、筆者の考えである。

MBA を過信 overestimate して、その取得を目指す側も、MBA ホルダーを使う側も MBA を切り札 ace in the pocket などと思いつくと、結局は裏切られるということだ。また、だからといって MBA を軽視しても、それもまた裏切られるのである。

つまり、MBA 自体が悪いのではなく、信仰する側が悪い。MBA を正確に理解 recognize して、それを使いこなすことが大事なのである。それは、「お金」が悪いのではなく、「お金」を使う人間が悪いのと同じである。

「取っても食えない」から「取ったら食べる」へ

現在、欧米では「MBA 信仰」MBA-ism が行き過ぎて、「MBA 功罪論」が盛んになっている。しかし、この日本では MBA 教育がまだ始まったばかりである。

「そんなに欧米で MBA、MBA、MBA と言うなら、日本でもやる

う」と、有名大学がこぞってビジネススクールをつくったに過ぎない。もちろん、儲け主義 commercialism だけで MBA を乱発している学校もある。したがって、その結果 result が出るまで、いまして時間がかかる。

また、企業が MBA 人材 (MBA graduates) をどう使いこなすかということもはっきりしていない。これがはっきりしなければ、MBA 取得を目指す人間たちもどうしていいかわからないだろう。

前章で述べたように、日本企業は大学新卒者ばかりを採用 employ する。その結果、「高学歴ワーキングプア」が増えてしまうという、学歴社会 academic career-based society ではあり得ない、世界でも唯一の現象が起こっている。この「大学院を出たものの就職がない」とばっちり backlash を受けているのが、MBA ホルダーに他ならない。もちろん、MBA の場合、社会人学生 adult student のほうが圧倒的に多いが、彼らもまた、日本独特の企業社会 unique business society のとばっちりを受けている。

いずれにせよ、いまの日本社会は MBA を正当に評価 evaluate しているとは言い難いので、若者たちは迷いに迷うのである。

しかし、日本もやがて変わらざるを得ない。いや、変わるに違いないだろう。それはいずれ、日本社会においても「取りたくてたまらないが、取っても食えない」が、「取ったら食える」に変わる日が来るということである。著者が MBA 留学を決意したとき、日本はバブル経済の最後の時期に来ていた。そんな時、ヨーロッパに MBA 留学すると言ったら、「日本が世界一なのに、いまさら米国、欧州で学んでなんになる！」とよく言われた。しかし、結果はご存知のと

おり。時代に一喜一憂すべきではなく、自分のキャリアを設計することが重要なのである。

そして、言えるのは、今後は、MBA ホルダーがどんどん増えていくということである。これまでエリートの寡占状態 domination だった MBA が、今後は一般層 ordinary people にも浸透し、それにしたい MBA の価値が見直されていく going to review ということである。これは、MBA ホルダー以上に、一般の大学卒業生に影響 effect する。MBA ホルダーが当たり前になれば、学部卒業 (学位は学士 bachelor) だけでは、就職・転職 finding a job and switching career も、会社での出世 climbing up もままならないという、当たり前の世界に日本がなるからだ。

そこで、ここからは、では MBA をどのように取得 how to get すればいいのか? MBA をどこで取得 where to get すればいいのか? という問題に言及していきたい。つまり、国内 MBA を目指すか、海外 MBA (留学 study abroad) を目指すか、どっちなのかということである。

もちろん、筆者の結論は、現在のところ留学である。これは、ここまで本書を読んでいただければ、誰もが納得いくことだと思う。これは、国内 MBA が一部を除いて「MBA もどき」fake diploma である以上、当然の結論と言ってよい。

「MBA もどき」取得で高学歴ワーキングプアでは、誰もが泣くに泣けないはずだからだ。

再度確認しておきたい国内 MBA の価値

とはいえ、MBA 留学に話を進める前に、国内 MBA について、もう少し触れておきたい。ここまで見てきたように、国内 MBA を授与するビジネススクールが激増 increase marketly したのは、いくつかの理由がある。

- ・ 専門職大学院が文科省により認可されたこと
- ・ 大学側が少子化による経営難を乗り切るため社会人教育に活路を求めたこと
- ・ 世界的な高学歴人材（とくに MBA）の重要増加にともない、日本でも MBA の価値がある程度認められるようになったこと

などだが、いちばんの理由は、MBA 教育が儲かる making money というソロバン勘定 commercialism が、教育を提供する側に働いたからである。それで、全国各地 nationwide で MBA スクールが誕生し、いまや「MBA も駅前留学」という時代になってしまったのである。

そこで、駅前留学とはなにかと考えれば、これは、本当の留学で生じるハードルを下げたものと言うことができるのではないか。ここで言うハードルは3つあり、それは「金・時間・英語」である。

国内 MBA がなかったころは、MBA 取得には海外に出るしかなく、留学には常にこの“3つのハードル”が立ちふさがっていた。

しかし、国内 MBA はこのハードルを著しく下げ、欧米トップスクールなら2年間の留学で約2000万円（授業料 tuition と滞在・生

活費 cost of living などを含む）かかる費用を、その4分の1ぐらいまで下げた。また、パートタイム・コースなら会社を辞めずに通えるし、さらに日本語プログラムなら、留学に必要な TOEFL や GMAT の勉強をする必要もなくなった。したがって、国内 MBA が海外一流 MBA と同じ価値 same value を持つなら、誰もわざわざ留学しないということになったわけだ。

ところが、くり返し述べているように、国内 MBA は「もどき」のほうが多いのである。しかも、国内 MBA は海外ではまったく通用しない。欧米認定機関による認証 accreditation を受けた国内 MBA、あるいは海外の教育機関が運営を管理 run している MBA ならなんとか通用しても、それ以外は、ひとたび日本を出れば、ほぼ相手にされない（not accepted）と言ってよい。

日本では評価が高い慶應大学の海外認定 MBA であっても、海外に出ればハーバード MBA、ウォートン MBA、INSEAD などがゴロゴロいるので、そういう MBA ホルダーと出会ったときは、その価値はほぼなくなると言っていいたい。

筆者の経験から言えば、よほど日本通の欧米人 Westerners でなければ、日本の大学名 names of Japanese universities など知らない。東京大学は東京という都市名を知っているから「いいね」（It sounds good.）などと言われても、それ以外の大学名などまったくといっていいほど知らない。

したがって、それ以下の国内 MBA を取得する意味は、国内企業 domestic company に勤務しつつ、そのなかで学部卒人材と差 difference をつけるという意味しかない。もちろん、純粋に経営管

理を学び、国内市場で起業 start-ups や有利な転職 career change を目指すなら、この範疇ではないが.....。

英語プログラムは採算がよくない

ここで、国内で日本語による MBA プログラムに携わった経験からその内実 reality を記すと、先に説明した理由以外に、日本語プログラムは採算が取れる become profitable から実施したのである。もし、英語と日本語のどちらかを優先するのであれば、日本人は、当然、日本語となる。応募者も圧倒的に多い。

だから、採算の取れる日本語を優先 take priority したのだ。

本来なら、ビジネスの国際標準語 de facto standard world language である英語でやらなければ、MBA は MBA とは言えまい。もちろん、ビジネスは地域・文化 region and culture によって異なるが、グローバル経済に共通するものは、標準語の英語で学ぶほうがいいはずだからだ。

しかし、日本では英語プログラムは人気がなく、また、コストもかかる。英語と日本語の両方行っているスクールもあるが、英語プログラムはコストや手間もかかり costly and troublesome 採算がぎりぎりという。とくに最近では、インターネット TOEFL が入学基準となっているため、なおさら応募者が少ない。しかし、英語でなければダメだと思っている人も少なからずいることは理解しているが、日本語と比べれば、やはり少ない。

ところで、MBA プログラムというのは、世界のどこのビジネス

スクールでもそれほど儲かるものではない。利益率 profit rate からいうと、エグゼクティブ・プログラム (EMBA) のようなノンディグリーのショートコースで利益を上げているのが普通だ。

また、国内 MBA と欧米 MBA をカリキュラム編成の面から比較 compare すると、やはり国内 MBA は見劣る点 disadvantage が多い。それは、カリキュラム編成のフレキシビリティにおいて、欧米 MBA のほうが時代や環境に適応 adopt しているからである。また、随時見直され、教員も評価によってどんどん変わるからだ。

しかし、日本ではいったん決まったカリキュラムはほとんど変わらず、教員評価制度も確立されていないので、時代に取り残された授業 class behind the times が続くという弊害がある。2002年に、ウェールズ大学 MBA の1期生が他のビジネススクールに、学生の教員評価システムを行っているかどうかのアンケート調査を行ったことがある。その結果はなんと3校程度であった。その3校も、人事まで影響しているとは思えない。

日本にある海外 MBA 校はこの点は違うようだが、それでも本校ほどのフレキシビリティは期待 expect できない。

したがって、筆者としては、もし国内で MBA 取得を目指すなら、まずは欧米認定機関の認証を取得した慶應大学などの MBA と、海外教育機関の日本校 MBA を勧める。

以下は、海外教育機関の日本校 MBA プログラムと各校ウェブサイトである。

米国テンプル大学 MBA プログラム

(授業は英語で行われている)

<http://www.tuj.ac.jp/newsite/main/mba/indexj.html>

カナダ・マギル大学 MBA プログラム

(授業は英語で行われている)

<http://www.mcgillmbajapan.com/>

英国国立ウェールズ大学 MBA (日本語) プログラム

(授業は日本語で行われている)

<http://www.athuman.com/mba/>

英国国立ウェールズ大学 MBA (英語) プログラム、PGC プログラム (MBA の授業は英語で、PGC は日本語で行われている)

<http://www.uow.jp/>

やる気とタフネスを兼ね備えているか？

ではここから、MBA 留学について、筆者の見解 views を順に記していきたい。最初に述べたいのが、いくら留学がいいと言っても「留学に向く人」と「留学に向かない人」がいるということである。

日本という一種の閉鎖社会 closed society にいると、MBA 取得を目指したがる気持ちは非常によくわかる。筆者自身もそうだったからである。

たとえ、状況が許さなくても、向上心のある若者 aspiring young なら留学に燃えるものだ。それは、自分自身への挑戦 challenge であり、その挑戦が将来のキャリア future careerに通じるならなおさらだろう。しかし、本当に留学をするのであれば、家庭、会社、

お金などの都合をつけなければならない。

この都合がつかなければ、留学は絵に描いた餅 pie in the sky に過ぎないからだ。人間というのはいったん社会に出てしまうと go out into the business world、その流れのなかで保守的 conservative になり、学生時代のように「なんでもやってやろう」という気持ちになかなかない。だから、留学費用を貯め、また、妻や夫 (結婚しているなら) を説得 persuade し、さらに仕事上の都合 (休職か退職) をつけるのは大変だ。

しかし、この都合以上に大事なことがある。

それは、本人のやる気 motivation と忍耐力 endurance である。いくら都合をつけようと、これがないと留学は必ず失敗する。ただ、現状に不満 unsatisfied with status quo だから、あるいは MBA を取得すれば有利 advantageous だからという期待だけで留学すると、異文化の壁 cultural barrier は乗り越えられない。

欧米では(とくにトップスクールの卒業者は)他の従業員に比べて相応の地位と報酬 position and pay が与えられている。だから、彼ら MBA ホルダーは、人いちばい働く。また、ポジションが上がれば上がるほど、解雇 dismissal のリスクが高くなる。外資企業では解雇が当たり前のこと、トップの人事交代 reshuffle がかなり頻繁に行われていることは、ご存知だと思う。つまり、MBA 取得後は楽ができるのではなく、さらなるハイ・プレッシャーのなかで仕事をこなしていくことになる。

とすれば、肉体的にも精神的 physical and mental にも相応のタフネスが要求される。これが、あるかどうかを、まずご自身に問う

ていたただきたい。

また、MBA プログラムでは、スポーツで言うところのオーバードライブ効果を出すために、相当量の学習が求められる。日本の受験勉強とも、大学の授業ともまったく違う、タフな勉学生活を強いられる。さらに、MBA では一定期間のなかで課題 assignment をこなし、成果 achievement を出さなければならない。これは勉強というより実践的な訓練 practical training だから、向く人と向かない人が出てくる。

実際に、留学 MBA ホルダーの多くが「在学中にあれだけのことに耐えたのだから、少々のごことはこなせる自信がついた」と言うのは、こういう理由がある。

すなわち、覚悟 preparation のほどと体力的な自信 confidence of physical strength が覚束ない人は、いきなり留学するより、国内 MBA のパートタイム・コースなどに通ってみてから留学するのも手であろう。

「留学に向く人」と「留学に向かない人」

筆者はこれまでに数多くの留学相談を受けてきたが、相談者の背景 background（金銭的な余裕、周囲のサポートなど）よりも、その人自身の考え方、生き方によってアドバイスを変えた。つまり、次のような人には、留学を勧めた。

[MBA 留学に向く人]

- ・未知なる物への挑戦心を持った人
- ・言い訳しないで前向きな人
- ・異文化に対する興味が強い人
- ・国際ビジネスマンを目指す人
- ・自分の心の器を大きくしたい人
- ・大局観を意識する人

これに対し、次のような人には、あまり進めなかった。

[MBA に向かない人]

- ・まだ迷いがある人
- ・とがったタイプ
- ・クリエイタータイプ、職人タイプ
- ・不平不満をすぐ口にする人
- ・よく後悔する人、クヨクヨする人
- ・MBA 取得で人生が変わると考えている人

現在の仕事、ポジションに不満、会社に不満というだけの留学はやめたほうがいい。現在がうまくいかないから、肩書きとして MBA を取得したいと考える人は、ほぼ成功しない。なぜなら、現在がうまくいっているのにもかかわらず、もっといい仕事がしたい、上を望みたいという人に必ずや圧倒されてしまうからである。

現状不満者というのは、状況がいくら変わろうとその状況に不満を抱く。つまり、すべては自分のせい own fault ではないと思って

いる。とくに、日本の受験 exam study で勝ち上がってきたエリートにこのタイプが多いが、こういう人は、留学して MBA ホルダーになって帰国しても、また、自分の現状に不満を抱くものだ。

難しいのは、企業内で極めてピンの仕事をしている人、職人タイプの人、またはクリエイター的な仕事をしている人が MBA 留学を希望する場合である。こういう人たちは、能力 ability は高い。才能 talent もある。その能力・才能をそのまま使っていけば、かなりの仕事 good performance ができるはずである。

MBA は基本的にはジェネラル・マネジメント養成コースで、全体を俯瞰 overview する目が養われる。また、経営科学に関して一般的なこと common knowledge はほとんど身に付く。しかし、この人たちに、バランスとしての経営科学は必要だろうか？ クリエーターのように超個性のある仕事では、かえってそれがマイナスになってしまうのではないかと危惧されるのだ。

これは、ウェールズ大学 MBA での例だが、大手広告代理店と契約をしている優秀なクリエイターが入学してきた。しかし、彼は授業が進むにつれて、だんだん不安 get nervous になってきた。それは、自分の個性 character や才能 talent が、他の学生とバトルをしているうちにだんだんとバランス調整されてつまらないものになっていくと感じるようになったからだった。

「向かない人」のなかに「とがったタイプ」を入れたのも、同じ理由である。とがったというのは、バランスの悪いということであり、けっして悪い意味ではない。たとえば、万人に好かれるバランスのいい、わかりやすい人というのがいる。しかし、こういう人は仕事

ができるだろうか？

とがった人はとがったなりに仕事をする人であり、経営科学を学んでバランスのいいマネージャーになる必要があるのか？

しかし、幸い彼はクリエイターの先に経営者を目指していた。よって筆者がアドバイスしたのは、自分が持っていると思う才能は、本当に才能なのかどうかわからない。また、その才能がいつ枯渇するかもわからない。そう思うなら、MBA は将来役に立つ。さらに、もし経営者になりたいと思うのなら、MBA は絶対必要だということだった。とりあえず、自分の心のなかで2つの立場、才能と経営科学の勉強を切り分けて学習してはどうかということだった。

もちろん、才能ある個性的な人、とがったタイプの間人が、強烈な個性で突き進み、留学によってさらに磨かれるということはある。

まさに、人にもよるが、それは実際に会って見ないとわからない。

積極的にキャリアチェンジを目指せ！

MBA 留学を考えている人のほとんどが、将来のキャリアをチェンジ&アップしたいと希望している。しかし、実際に就職活動 job hunting をした場合にぶつかるのは、いくら MBA を取得していても、会社が必要としているのは、即戦力で実務経験者 work-ready experience、できれば業界に近い人 person in the same field となる。これは、日本でも欧米でも、アジアでも変わらない。また、職務経験 work experience がなければ最初から話しにならない。

企業がもっとも欲しい人材は同じ業界で実績を上げた人であり、

この場合は MBA ホルダーでなくてもよいから、そうしたことも考えて留学を目指すべきだろう。したがって、単に現状に対する不満だけでキャリアチェンジを目指して留学するのはよくないのだ。

ただし、若いうちは、大いに転職 switching job に挑戦すべきと思う。むやみな転職ではなく、自分の目標 goal があるなら、それに向かって転職のチャンスを窺いながら、タイミングよく挑戦してやることである。ただ、現状不満という消極的な理由 negative reason から、キャリアチェンジを目指すのはよくないということである。

筆者の留学時代の友人で、その後イスラエルのテクニオン大学の学長になった男は、

「会社は 5 年単位で辞めなさい。5 年間は集中して実績を上げるように研鑽し、さらに次のステップを考える。長く 1 つの会社に居着くと、だんだん条件もよくなるし、冒険心もなくなる。そしていちばんよくないのは、ついには自分自身に対する刺激もなくなり、人生がマンネリ化してしまうことだ」

と、学生たちに言っている。

彼はもちろんユダヤ人で、筆者が留学したクラスにもユダヤ人が何人かいたが、よく似た発想 thought を持っていた。彼らは、同じことを同じようくり返して生きるということを軽蔑 look down していた。

これまでの日本では、1 つの会社に何十年も勤めるという生き方 lifestyle が美德 virtue だった。「勤め上げる」などという言い方があるのも、このためである。

しかし、今後はそのような人生はありえない。

ビジネスパーソンの人生は、転職を何回かくり返して、キャリアの向上 improve をはかるといのが当たり前になる。そういう社会でのストレス耐性を培うためには、留学はいい経験と言えるだろう。

思い立ったときから留学は始まっている

それでは、ここからは、MBA 留学のより具体的な話をしたい。

まずは、留学というのは、日本を発つときから始まるのではないということだ。将来に対する明確な意志 clear-cut intention を持ち、なんとか都合もつけられる make it convenient と思った瞬間から始まっているということである。

つまり、そう思い立ったときから留学は始まっているのだ。

そうして、お金もできた。周囲も説得した。仕事の区切りもつけた。そういう状況が本当に訪れたときは、自分の気持ちがピークになっていることがベストである。

というのは、そういう気持ちで出かけたときは、本当によく学び、また、将来につながる人間関係 human ties ができるからである。筆者がパリで出会った人間たちは、前述したように非常にユニークな人々であったが、彼らはほとんどが筆者と同じくピークの気持ちでやってきていた。つまり、類は友を呼ぶ birds of a feather のであり、そういう人間とは必ず心が通じた。

結局は MBA 取得が目的 final goal だとしても、少なくとも 2 年間は貴重な人生の時間 precious time を費やすのだから、ハードスキルだけでは得られないものを得なければ、いい留学とは言えない。

つまり、留学にはタイミングがあり、それは気持ちがピークに達したときということである。

次に、社会人留学を前提に言うと、就職して3、4年も経つと、誰もが「このままでいいのだろうか？」ということを考え出す。自分の人生について悩むようになる。会社の仕事が一人前にこなせるようになればなるほど、そういう気持ちがわき起こる。

それでMBA取得を目指すなら、留学は次の人生を考えるための「猶予期間」moratorium と思うことである。大学在学中からビジネススクール留学を目指している人は別だが、20代半ば過ぎにこの「猶予期間」を得ることは重要である。

たとえば米国では、大学院進学がいったん就職してからという人間が多いのもこのためだ。ウォールストリートでは、学部卒でいったん金融機関 financial institution に入り、入社後2、3年すると、ほぼ全員がトップのビジネススクールを受ける。有名インベストメント・バンクのほとんどが、社内でビジネススクール進学説明会を開いている。

こうしたことを考えると、この「猶予期間」で将来の本当のキャリアが見え、MBA という学位がそのための「エントリー・パス」entry pass ということになる。MBA は切り札ではないと書いてきたが、少なくとも入場券 admission ticket であることだけは確かであろう。

MBA の伝統的職場といわれるコンサルティング・ファーム、インベストメント・バンクなどでは、MBA がなければキャリアの上昇 upgrade は望めない。また、他の職種でも、MBA はキャリア上

昇のためのエントリー・パスになる。もちろん、MBA ばかりとはかぎらないが、最低限マスターの学位 master degree が必要である。たとえば、IT企業においても、プロダクト・マネジメント、プロダクト・マーケティングといった職種なら、MBA は重要だ。またいままでは、IT企業の技術系人間 engineer でもMBAを取得する人間が増えている。

したがって、こうしたことを見据えて、留学を実行段階に移すべきである。

MBA 留学の費用対効果を考えよ！

これは、次の第7章でも述べるが、MBA 留学を目指すなら、「取得前」pre-MBA と「取得後」post-MBA をきちんと比較して、その費用対効果 cost-benefit performance を考えることも大切である。

現実的なアメリカ人はほとんどがこうしている。

MBA における費用対効果というのは、社会人の場合、MBA を取得したことで望める年収と現在の年収を比較 compare し、MBA にかかる費用 cost(授業料など)と2年間仕事から離れる逸失利益 lost earnings を加算して、それが何年で回収 recover できるかを計算するということだ。簡単に言えば、それだけの高い授業料を払って元が取れるかどうかということである。

たとえば、米国の場合、トップのビジネススクールの学費は高額である。州立大学などランクが低く、MBA 取得後の年収アップもたいしたことのないところの学費は当然安い。ハーバード、MIT、

スタンフォード、シカゴ、ユーペンなどになると、2年間で最低でも10万ドル(約1200万円)はかかる。これに教材費、生活費などを加え、さらに逸失利益(学業のために働けないことで失う給料)を加えると、27~28万ドル(約3000万円)になる。

これは、企業やスポンサーによる奨学金 scholarship が豊富にあり、一般的にほぼ無料でマスターや PhD が取れる理系の学位と違ってすべて自腹 individual payment だから、相当な出費である。まさに、アメリカ人にとっても、家一軒買うくらいの大きな決断 big decision なのである。

では、そうまでして得る MBA のリターンとはなにか? それは言うまでもなく、取得後の取得前を上回る年収 higher income である。それが得られれば、トップスクールの場合、出費 expenditure は通常3、4年で取り戻せる。

たとえば、各種の調査 survey によると、トップ30のMBAスクールの平均年収は約10万ドルで、ハーバード、MITとスタンフォードなど10位以内の平均は約15万ドルである。これには、通常、ボーナスやストックオプションが入っていないから、それを加えれば20万ドル(約2400万円)を超える。実際、トップスクールのMBAホルダーの初任給(すべて加算した)は約20万ドルである。

このようなことから、次のような計算が成り立つ。

MBA取得後に年収が15万ドルになった場合、取得前が8万ドルとすれば、そのアップ分は7万ドルである。この7万ドルで、MBA取得費用の27万ドルを割ると、約3.9ということになる。つまり、給料だけなら、3.9年で取りかえせるということになる。

このようなリターンにかかる年数は、米国のビジネススクールなら、どこでも公表 announce されているので、留学するにもこうした数値を参考にすべきである。

もちろん、留学の場合、MBA取得後に日本に戻るのか、あるいは留学先でリクルート活動をするのかによって、大きく異なる。また、後で述べるが、こうした費用対効果も含めてビジネススクールの各種のランキングも公開されているので、それを参考 consult にすべきである。

なお、米国留学をして向こうでキャリアチェンジを望むなら、Salary.com というウェブサイトがあるので、ここで、米国の各種職業の平均的な給与を確認しておきたい。

どの国どんなスクールのどんなコースを選ぶか?

留学を決めたなら、最大の問題は、どこの国のどんなスクールのどんなコースを選ぶかだろう。これは、それぞれの好みや理由があるから、一概には言えない。

ありきたりかもしれないが、筆者が言えるのは、自分の身の丈に合わせて according to your ability、スクールを選ぶということだ。ここまで述べてきたことに加え、学びたい分野 field、カリキュラム内容 curriculum content、ポリシー policy や校風 school tradition なども考慮 look around すべきである。また、将来を考えると、ランキングも重要だが、有名校志向 brand consciousness だけで入学すると校風が合わないということも起こるので、やはり、卒業生

graduators に聞くのがいちばんだろう。さいわい、いまはネット時代だから、欧米のビジネススクール卒業生のコミュニティサイトが数多く存在する。また、卒業生たちの実際の集まりもあり、そのネットワークも充実している。そういったものに参加 take part in し、卒業生たちのナマの声 fresh opinion を聞くのは、どんなガイドブックより参考になる。

日本人は欧米崇拜が強いから、留学というと必ず米国、欧州となるが、はたしてそれが最善の選択 best choice だろうかとも、考える必要がある。

これからは、アジアの時代ということもある。しかも、筆者の留学時代と比較すれば、MBA 留学先も米国や欧州だけでなく、全世界に広がっている。第5章で述べた中国もあれば、香港、シンガポールもある。さらに、中東、豪州もある。とくに最近の注目はドバイである。この UAE (アラブ首長国連邦) 最大の都市には、世界中から大学や高等教育機関が集まった「ノリッジ・ビレッジ」 Knowledge Village がある。ここに留学すれば、中東はもちろん、世界中から集まった人材たちとの人脈 human network が築ける。なにも、欧米にこだわらなくてもいいのだ。

ビジネススクールのランキングで定評のある『ファイナンシャル・タイムズ』紙のランキングでもトップ 20 校のなかに、米国や欧州の常連有名校ばかりではなく、中国やシンガポールなどの欧米以外のスクールがランキング入りして、米国の有名校を脅かしている。とくに、第5章で触れた中国の中欧国際工商学院 (CEIBS) やシンガポールで取得できる INSEAD などは、欧米有名スクールと

遜色ない。

そういうことまで見ていけば、必ず自分に適した学校は見つかるだろう。

ランキングをどう考えるべきなのか？

では、ここで、多くの MBA 留学生が気にするビジネススクールのランキングに関して考えてみよう。現在、世界にはいくつかの MBA ランキングが存在している。いくつかの機関やメディアなどが、これを定期的に公表している。

そのなかでも代表的なのが、英『ファイナンシャル・タイムズ』紙 (Financial Times)、米『ニューズウィーク』誌 (NewsWeek)、米『US ニュース&ワールド・リポート』誌 (US News and World Report)、米『ビジネス・ウィーク』誌 (Business Week) などである。

これらのランキングは、メディアの特性によってカテゴリー分類、評価法などに違いがあるが、知名度 reputation、入学難易度 competitive、教育の質 quality などを現しており、このランキングによって MBA プログラムは、ある程度権威付けられている。

したがって、これを無視して留学することはほとんどありえないが、あまり気にしすぎるのもよくない。

[『ファイナンシャル・タイムズ』紙、『ビジネス・ウィーク』誌、『US ニュース&ワールド・リポート』誌のランキングを ページのコラム にまとめた

ので参照してほしい。なお、日本の MBA のランキングも [ページのコラム にまとめた]

ランキングで意識しなければならないのは、自分の身の丈 (実力 ability、成績 grade、志向 intention) に合ったスクールがどこかということであり、さらに、前記した費用対効果がどれほど得られるかということだろう。

当然、投資 invest するなら見返り return を考えるわけで、できればランキングの高いスクールを選ぶのは理解できる。また、世界的な有名校 brand school を狙うのも理解できる。なぜなら、そのほうが圧倒的にリターンが大きいからである。

ただし、このランキングのトップ校というのが、意外に日本で知られていない。一般の日本人は、大学のランキングさえ知らない人が多いので、MBA ともなるともっと知らない。

それで、たとえば、本当はファイナンスを学びたいのに、ウォートンは知られていないので、ハーバード・ビジネススクールに挑戦するという希望者がいた。彼に言わせると、「理由は簡単。説明しなくてもいいから」ということなのだが、たとえ入学できる実力があっても、これは正しい選択 right choice とは言い難い。

これも、日本特有の間違った「MBA 信仰」の 1 つであろう。

もちろん、実力があるなら、ランキングの高いトップスクールから自分が志向する分野に強いスクールを選べばいい。しかし、実力がそこまで達していない (TOEFL、GMAT などのスコア) のに、トップスクール志向というのは無謀である。

「なんとかしてスコアを上げてハーバードやスタンフォードに行きたい」と言う人がいたが、その理由は「優越感に浸れるし、そのうえ高給を得るチャンスもあるから」というのでは、なにか間違っているというしかない。

もし、背伸びして bite off more than you can chew トップスクールに行くと、そこでの履修 taking a course はハードだし、首尾よく MBA ホルダーになって就職しても、さらにハードな日々が待っている。トップスクールの卒業生は、それだけ責任 responsibility のあるポジションに就くので、結果が出せないとすぐ解雇 lay off されてしまう。日本企業はそうではないと言う人もいるが、今後を考えると、それも間違いではないかと筆者は思う。

筆者の留学時代に知り合った人間で、ある程度の有名大学を出ているのに満足できず、MBA をホッピングしている男がいた。彼は、トップ 10 以下ならどこに入学しても満足しないらしく、就業経験より学校経験のほうが長くなっていた。

こうなると、MBA はただのカードになってしまい、そんなことなら早く企業社会で実績を上げ、ビジネスの楽しみを知ったほうがよほど役立つ。やはり、ランキングはあくまでもランキングである。ランキングよりも、自分の学習目的や自分の身の丈に合ったスクールを選ぶべきである。

大学ランキングと MBA ランキングの違い

MBA ランキングと大学ランキングを混同 confuse している人が

いるが、これもいただけない。なぜなら、この両者が必ずしも一致 going together するわけではないし、また、MBA は大学とは別の独立した機関 independent institution が運営している場合もあるからだ。とくに欧州においては、大学のランキングと MBA のランキングは一致しない。

近年、世界では大学ランキングを世界的に統一 integrate しようという動きが活発化している。たとえば、OECD は 2006 年にドイツのボンで大学国際会議を開き、大学の評価プロセスを世界規模で標準化 standardize し、データベースを構築 build a database して、志望学生や企業向けにウェブで公開するという話を話した。

これは、各国バラバラで行われてきた高等教育の内容と学位を世界的に評価することで、人材 human resources に一定の価値 value を持たせなければ、学生も企業も困るからである。たとえば、米国の A 大学で経済学学士を取得した学生と、日本の B 大学で経済学学士を取得した学生のどちらが有用 useful か判定 judge できなければ、採用する側の企業は困る。また、その大学を志望する学生も、その大学が世界でどの程度の評価かわからなければ、志望しようがない。なお、OECD 加盟国の教育相の非公式会合が 2008 年 1 月 11 日と 12 日に東京で開かれ、大学での学習効果を評価するための国際調査に向けて、試行調査を実施することで合意している。これは、大学の順位付けではなく、各大学が自分の立場を知り、目標を定めるのが目的ということだが、いづれ、評価基準は統一されよう。

こうして、大学の評価やランキングは近年、グローバル化の進展とともに、重要性を増してきたのである。そこで、たとえば、日本

の東大が、権威あるとされる英国の国際的な大学情報誌『タイムズ・ハイアー・エデュケーション・サプリメント』(THES)の国際大学ランキング 2007 (The Times Higher World University Rankings 2007)で、前年の 19 位から 17 位にランクを上げたなどというニュースが注目されるのである。

ちなみに、このランキングだと、上位 10 校はすべて米英の大学である。また、日本の大学は世界の大学 200 位までに、東大 17 位以下、京大 25 位、大阪大 46 位など 11 校が入っているが、私立では慶應 161 位、早稲田 180 位と世界ではまったく相手にされていない。

それなのに、日本では地方に行けば、その地方のいちばんいい大学は国立大学ということになっている。九州ならば九州大学、北陸ならば金沢大学、東北ならば東北大学である。鎖国時代でもあるまいし、いまだにこのような発想 stereo-type thinking では、世界から取り残されてしまう。ちなみに、GDP に占める教育支出の比率では、1 位がイスラエル、以下、3 位が米国、4 位が韓国となっており、日本は、なんと 26 位と最下位レベルである。これでは、日本の大学が世界ランキングで低迷するのは当然だ。

そこで、MBA 志望者はランキングを大いに気にするわけだが、前記したように、大学ランキングは MBA のランキングを必ずしも現していないことに注意したい。

ただし、米国の場合、MBA ランキングの上位校は、ほぼ大学ランキングでも上位校である。というのは、米国の場合、大学院教育と MBA の発祥の地だからである。

つまり、ハーバードなどのアイビー校 Ivy league および、MIT、シカゴ、スタンフォード、UC バークレー、NYU、デューク、ジョージタウンなどの一流校 top universities はみな MBA でも一流校である。したがって、州立大学 state universities などの MBA はランクが落ち、教育内容の質も落ちると見てよい。

一般の日本人は米国の州の名前ぐらいは知っているから、よく知られた州の名前がつく州立大学の MBA を狙う人間がいる。これは日本企業で、こうした事情を知らない採用担当者 recruitment staff がいるところなら通用するので、戦術 tactics としては間違っていないかもしれない。しかし、いずれは通用しなくなるだろう。ただし、本来の MBA 選びではない。

もちろん、自身の身の丈にあっているなら、問題はないが.....。

MBA ランキングと大学ランキングが一致しないのは、イギリスなど欧州である。とくにイギリスでは、大学として有名でもビジネススクールとして成功していないところ、ビジネススクールとしては有名だが大学としては無名に近いところなどがあり、大学ランキングは参考にはならない。

たとえば、MBA 世界トップランキングに名前をつらねるシティ MBA (City University)、ブラッドフォード MBA (Bradford University) などは、大学ランキングだと英国内で 40 ~ 50 位代に落ちてしまう。また、企業系ビジネススクールでトップランキングに入るアシュリッジ・ビジネススクール (Ashridge Business School) などは、当然、学部がないので大学ランキングには入ってこない。

いずれにせよ、ランキングは重要な指標だが、それだけを頼りにスクールを選んではならない。

ランキングの限界を知っておきたい

MBA ランキングについても、大学ランキングについても、最近、その弊害 bad effect を指摘 point out する声も多くなっている。

つまり、ランキング自体が本当に基準になりえるのかという議論 argument が起こっている。

というのは、ランキングの基準項目が多岐にわたっており、そのすべての項目を数値化 quantify することに無理があるからだ。評価項目がどんなものであるかは、ページのコラム のなかに、『ファイナンシャル・タイムズ』紙の評価項目 evaluation table を載せたので参考にしてほしい。

いずれにせよ、どのランキングであろうと完全なサンプルを取るということは不可能である。スクールによっては資料を提供していないところもあるので、ランキングはすべてではない。

そこで、ランキングを見るときに注意点 point to notice を 4 つあげておきたい。ランキングそのものは、教育機関に競争を促す点で有効 effective だが、次の 4 つの点で、マイナス効果がある。

1 つめは、ランキングというのがすべての教育機関が本質的には同じであるという前提 assumption で成り立っていること。しかし、実際はハーバードにあっても INSEAD にないものもある。とすると、各教育機関が持っている個性 character や多様性 diversity (ダ

イバシティ)は、まったく無視されている。

健全な高等教育では、多様性が確保されないといけない。日本語英語で言えば「スクールカラー」である。ランキングは、これに真っ向から反している。したがって、各スクール別の特徴や個性は、ランキング以外のことで知る努力をすべきだ。

2 つめは、ランキングは、測定可能なこと、数値化できることしか現していないということ。つまり、測定しやすく、かつ、将来ではなく過去のことしか見ていないということ。つまり、ランキングには現れていない数値化できないことがらを考慮すべきだ。

3 つめは、現在公表されているランキングがいずれも欧米基準 western standards であるということ。つまり、欧米人以外の視点 point of views から見たら違う評価になりかねない部分があるということである。

したがって、文化的に明らかに違うわれわれが、これを鵜呑みにしてはいけない。もっと、自分に合った基準でこのランキングを捉えることが必要となる。

4 つめは、ビジネス系メディアのランキングが大企業のリクルーターの評価に重点 major emphasis を置いていることだ。明らかに、リクルーターたちは有名大学出身 top university grads だから、自分の卒業校に票を投じることになる。その結果、いくら周到な調査が行われようと、ランキングはいつもハーバードが1位、ウォートンが2位、ケロッグが3位といったように、おおよその点で一致することになる。

これらのことも十分注意して、自分に合った MBA を見つけたい。

現在、世界には数千プログラムにも上る MBA があるはずだから、必ず自分に合った MBA は存在するだろう。

選抜はテストの点数による成績順ではない

さて、留学先を絞ったらいよいよ出願 application だが、ここで問題になるのは、やはり英語力と入学条件とされるテストのスコアである。つまり、TOEFL(イギリスなどでは IELTS)と GMAT のスコアが重要な決め手となる。しかし、本書はそのための実用本ではないので、そのスコアメイクの方法などは解説しない。

[出願に関しての一般的な知識は、この章の後 ページのコラム にまとめたので、そちらを参照してほしい]

ただ、TOEFL も GMAT も、あくまでも足きり rejection の基準であり、入学希望者の質を選定するものではないことを覚えておいてほしい。日本の受験勉強に慣れ親しんだ人間は、どうしてもテストのスコアを重視 attach weight する。できるだけいい点を取ろうとする。しかし、飛び抜けていい点を取ろうと、それだけでは合格できないのが、欧米式の選抜方法 selection である。テストの成績のいい者から順に合格 pass させるなどということはほぼありえない。これは、大学の学部でも他の大学院コースでもみな同じである。

もちろん、留学先のビジネススクールが要求する最低限のスコア minimum score はクリアしなければならない。したがって、トップ

スクールのスコアは軒並み高く、日本人の場合は英語の壁 English barrier があるから、スコアメイクにはかなりの努力が必要だろう。しかし、これは努力すればできることなので、それほど問題ではない。また、スコアメイクの効果的な方法に関してはガイドブックも、留学のための専門スクールもあるので、それを大いに利用すればいい。

ただし、志望先のビジネススクールが要求するスコアをある程度クリアする実力 academic ability がついたなら、勉強はそこで打ち切り、それ以上に重要なことをクリアしなければならない。それは、エッセイ、インタビューである。

これに関しては、受験勉強などのようなスキルで乗り越えられるものではないので、ビジネススクール側が出願者になにを求めているかをきちんと把握することが重要である。

そこで、ここからは、ビジネススクール側から見た選抜の仕方について、いくつかの項目に絞って述べていきたい。

選抜する側はなにを考えているのか？

ビジネススクール側にとって、その年度のクラスの学生の質 quality of students をどのようにそろえるかは、各ビジネススクールによってそれぞれ異なる。黙っていても良質な学生が集まるトップスクールでも、たとえば留学生の割合 international student ratio はどのくらいにするか、職歴者の構成 work experience ratio はどのくらいにするか……などを総合的に判断して、入学者を選抜 pick

する。

筆者の経験から言えば、この選抜で決め手となるのは、ダイバシティとマチュリティであり、それを知るために、エッセイやインタビューが重視される。

ダイバシティの確保

MBA のクラスにとっていちばん重要なことは、ダイバシティである。すでに何度も述べたが、この多様性が存在しなければビジネスリーダーを育てるコースである MBA プログラムの肝はなくなってしまふ。そこで、ビジネススクール側は、それぞれ背景の異なる学生を適切な割合で選抜しようとする。

たとえば、米国のあるビジネススクールは、学部からの入学者 enrollee を 3 割、残りは、国別 country (nationality)、職業経験 work experience、アカデミックな成績 academic record、マチュリティ maturity や申請時期 period of time によって分けている。米国のビジネススクールの場合、学部 undergraduate からの入学者をある程度受け入れるケースが多いが、この場合も大学別に多様性を確保しようとする。もちろん、職歴のない学部卒留学生も受け入れる。

留学生 international student の場合、たとえば、日本やアジアからの留学生の人数は初めからある割合に絞ることがある。最近是中国や韓国から応募者 applicant が優秀なのでそちらを優先し、日本人は落ちてしまうということも起こりうる。つまり、最初にある人数を決めた場合は、その後はいくら優秀な応募者であってもその期

には入学させないこともありうる。

また、企業派遣留学生の場合は、その企業と大学のつながり（寄付金など）も考慮 consider される。さらに、どの国でも世界的に注目を集める企業の出身者は、それなりに考慮される。

いずれにせよ、留学生には、なるべく同じような属性 attribute の者は避けるようにしている。これは、学生の学習効果 leaning effect のためだけではなく、その学生が、そのビジネススクールになにを貢献 contribute できて、どう利益 benefit になるかもビジネススクール側は考えているということだ。

こうした選抜をフェアでないと思う方もいると思うが、トップスクールの場合、最低限、学生の学力的背景は確保されているので、選抜はそれ以外の要素 another factors が決め手になるのは当然と言えよう。

大学でも米国、英国の名門では、極端に言えば、学力 3 割、財力 3 割、名門・家柄 3 割で入学させているところもある。それらは、その大学の貴重な財産となるからである。大学院、MBA となれば、なおさらであろう。

マチュリティの育成

MBA 教育は、参加者 participator (学生) のマチュリティをどう高めていくかにかかっている。だから、最初から 1 つのクラスがマチュリティの高い人ばかりでは、参加者の個性や考え方のぶつかり合いが小さくなる。すると、学生は期待通りに成長せず、MBA というよりは研究科課程 research course になってしまう。同じく、

まったくマチュリティのない参加者を集めても MBA 教育はできない。

そこで、学部卒業生も入れ、職歴の多彩な人間も入れるということになる。こうして、ダイバシティを持つクラスができれば、入学段階で各学生の経験、性格、能力、考え方などに多様性があり、よく意見がぶつかってクラスは活発化 become activated する。そして、卒業するころなると、各参加者は全員の多様性を受け入れることができるようになり、各人のマチュリティが高まっているということになる。

したがって、エッセイやインタビューでマチュリティの高さがいくら証明されても、合格が見送られるということもある。マチュリティが高ければいいということでもないの、なんとも難しい点である。

エッセイ

過去になにをやってきて、いまなにが問題で、なんのために MBA を取得し、その後将来をどう考えているか？ さらには、MBA 参加後、スクールになにが貢献できるのか？

などが、出願時のエッセイで要求される点である。これを論理的 logical に書かなければならない。この後に、インタビュー（面接）がある場合は、この点を追及 check されることになる。もちろん、このエッセイの書き方に定型 fixed style などなく、こう書けば合格などという方法もない。ただ、素直になおかつわかりやすく論理的に書くことだろう。もちろん、エッセイの書き方を教える専門の学校

がたくさんあるので、自分に合うようなところを選んで学んでいいと思う。

ただし、選抜側から見ると、テクニックだけで書かれたエッセイはいただけない。

こういうテクニックだけのエッセイ、本心とは違うことが書かれたエッセイは、その後にインタビューがあれば簡単に見破られてしまう。米ボルチモア大学の入学選考部長によれば、「うわべを装って私たちが希望する人物に見せかけても意味はない。素顔を見せてほしい」とのこと。これは大学の専攻だが、MBA となれば他にはない自分自身の独創的な姿を、自然に見せることが必要となる。

インタビュー

インタビュー（面接試験）がないところもある。また、本校まで行かれない場合は、電話で行ったり、その国にいる卒業生が代わってインタビューしたりするところもある。

スクールによって事情は異なるが、MBA の場合は他の大学院課程よりもインタビューは重視される。筆者が携わったウェールズ大学 MBA でも、本校と同じくインタビューを最重要視し、人によっては 20 分で終わる場合もあったが、2 時間もかかったこともあった。当然、エッセイに書かれたことを中心に質問するが、ときには時事的話題 current topics を質問し、応募者の関心 interest の持ち方などをチェックする。要は、いかに柔軟に対応 react できるかである。

これは筆者の特殊なケースかもしれないが、こちらばかりが話をしたということもあった。それは、MBA がなんたるか理解してい

ない場合で、そのなかで見込みのある応募者には、MBA 的学習法、考え方を徹底的に理解してもらうように務めた。

もちろん、合格の見込みのない人にはあまり話さない。

面白いのは、インタビューで応募者の求めていること、人間性がわかることで、これがわかると、いくら成績がよくても「やめた方がいい」と人生相談のようなインタビューになったこともあった。また、筆者は 9 期まで関与していたが、期によって集まる参加者が違い、ある期の参加者にじつに積極的な人間がいたので、「すぐに入るべき」と言ったが、彼は都合で 1 期ずらして入学した。しかし、その期の参加者はおしなべておとなしい人間ばかりで、彼はまったく浮いてしまった。1 期前なら、積極人間、参加型人間、破天荒人間の集まりだったから、彼のマチュリティははるかに向上していたのに、残念だった。

どんな応募者を落とすのか？

これには、確たる基準はない。スクールによっても違う。

前述したように、ダイバシティが重視されるので、いろいろな要素が絡み合い、たとえば、その期はたまたまダメで、違う期だったら入学できたということも起こりうる。

つまり、天下のハーバード MBA とはいえ、学業成績 academic performance が高い人でも不合格 refuse になることはざらに起こる。筆者の卒業したビジネススクールでも、学長は成績のいい応募者を平気で落としていた。

じつは、筆者も優秀な学歴を持ち成績もいい方を何人が落とさせ

てもらった。理由はみな同じ。インタビューをして、人間としての面白みが感じられなかったからと、先に述べたように、全体バランス上必要とならなかったからだ。

また話はややそれるが、筆者の場合、相談者に入学を勧めるようなことはほとんどしなかった。逆に、「わが校ではなく、他の日本の大学院に行かれてはどうでしょうか？」とよく言った。そう言うと、ほとんどの方は、「えっ、なぜですか？ 他の学校はぜひ入学して欲しいと言われるのに！」と驚く。

日本ではまだ MBA は買い手市場 buyer market なので、相談者はお金を払えばどこでも入れるぐらいに思っている。しかし、いくらビジネススクールはサービス産業といえども、根幹には教育という機軸がなければならない。

教育は単なる物売り商品 sales product ではない。

海外留学で目指すべき将来性のある分野

以上、MBA 留学に対する筆者の考えを述べてきたが、最後に、今後留学を目指す人に、推奨 recommend したいことが1つある。

それは、同じ MBA なら、将来の展望がひらける分野 field of business を目指すべきということだ。

MBA のカリキュラムを見るにつけつくづく思うのが、20年前とほとんど変わっていないということである。できた当初は革新的 innovative であった MBA も、いまやよくある学位の1つ、“古典舞踊”と同じだと言う人間もいるくらい、型にはまったものになっ

ている。

筆者が2001年に英国側審査委員と協議 discuss した際も、かなり革新的なカリキュラム編成を主張 insist したが、英国大学の QAA やウェールズ大学の基準ではそのようなものは認められないと一蹴されてしまった。実際に企業幹部として戦略 strategy を立てていた経験から、筆者は「そのような古めかしいカリキュラムでは現代社会は通用しない」と反論 oppose したが、かえって英国側審査委員団から^{ひんしゅく}顰蹙を買った。

そこで、いまの MBA のカリキュラムに欠けているものはなにか？ということ、真剣に考えるようになった。

筆者の見解は、IT マネジメントと知的財産系の科目である。

いまさら IT に関しては論ずるまでもなく、IT 基盤なくしていまのビジネスは成り立たない。しかし、この IT をどうマネジメントしていくかという戦略となると、日本企業はまだまだ立ち遅れている。というのは、現在の日本企業を支えているのは、欧米企業の企業基盤業務システム infrastructure system であり、日本企業は欧米 IT 企業の代理店 agent としてソフトシステムを輸入販売しているに過ぎないからだ。

もし、SAP などの欧米 ERP ソフトウェアを停止すれば、欧米 ERP を採用している 1500 社以上の日本企業のシステムは停止するという。ERP とは Enterprise Resource Planning の略で、企業の主要業務（財務・管理会計、人事、生産、調達、在庫、販売など）を包括する情報システムを構築 build up するために開発された大規模な統合型パッケージソフトウェアのことだ。したがって、この ERP

が停止すれば、電力、金融システムに大混乱を起こす。

しかし、韓国はブロードバンド・ソフトウェア特許に真剣に取り組み、1日に3億ページビューをリアルタイムモニターする技術を開発した。これで、日本の現状技術の100倍から1000倍のデータ処理技術を実現している。また、中国もインターネットPC2億台と電話2億台、携帯電話3億台の「7億台ネットワーク」がすでに始まっている。インドもしかり。いずれも欧米に頼っていない。(以上、『時評戦略ハンドブック』(鮫島正洋・編著、中央経済社)を参照)

そこで、この分野の専門カリキュラムを持つMBAコース留学をお勧めする。

この分野の人材は、日本ではまだまだ需要が望めるからだ。

知的財産戦略が立てられる人材になれ

IT戦略とともに、今後の企業活動の鍵を握るのが、「知的財産」 intellectual property の戦略ではないだろうか。現代は、IT戦略と知財戦略が経営と三位一体となり始めている。

しかし、この点のカリキュラムを実現しているのは、国内では虎ノ門にある1年制の社会人大学院である金沢工業大学大学院的創造システム専攻である。1年でコンパクトにIT、知財、ビジネスの三位一体を学習するにはよい学校である。若くて優秀な弁理士、弁護士をそろえている。

また海外でも、まだこうした動きは鈍い。

現在、国連の世界知的所有権機関(WIPO)は、欧米の有名ビジ

ネススクールに知財の科目を積極的に取り入れるよう働きかけているというが、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールでもまだ検討中 talking stage であるという。しかし、何校かはもうカリキュラム化し、専門講師 experts を用意しているので、こういうところに積極的に留学すべきである。

ビジネスで重要なのはヒト、モノ、カネとよく言われる。それに、情報 information が加わり、今後は知財 intellectual property が加わるだろう。

2007年8月、WIPOは特許出願に関するレポートを発表し、そのなかで、2005年の国・地域別の特許出願数 number of patent applications で、中国が韓国を抜き3位となったことが明らかになった。このレポートによると、首位は日本で申請数は42万7000件。前年に続き首位である。2位はアメリカで39万1000件。その後中国、韓国、EUが続いている。

つまり、日本はこの分野で、もっと積極的に戦略的人材 strategic human resources を持たねばならないのである。特許出願数に見合った人材を日本は持っていないのだ。というのは、知財戦略というのは、特許や知財部のために必要なばかりか、今後はトップマネジメント自らが企業戦略として組み込んでいかなければならないからである。つまり、トップの裁量やタイミングで、特許出願や特許戦略の意思決定 decision making が計られなければならない。

ところが、現在のところ、日本の大企業の約3割しか知財部を持たず、知財部も法務部もない大企業は5割もあるという。当然、中小企業にいたっては知財部も法務部もないところが、9割を超えて

いる。これでは、国際競争力 international competitiveness はどんどん落ちる一方である。知財を知らずしてビジネスを行えば、海図 chart を持たずに海に出るようなものである。知財の網の目が張りめぐらされていないければ、経営戦略 management strategy は成り立たなくなるといっても過言ではない。また、日本の特許の3分の1は活用されておらず、3分の1は休眠特許 sleeping patent であるという。

これらを、積極的に活用していけば、日本はまだまだ捨てたものではないのだ。そこで、そういう MBA 人材が求められるのである。

ちなみに、ウェールズ大学 MBA では 2002 年開講時から、知財の科目 discipline を採用した。

もちろん、海外 MBA のなかには、どんどん新しいカリキュラムを設置しているところもある。そういうところを探し、将来を展望して留学するのが、成功への道 road to win である。

Column 4

世界の MBA ランキング

世界の MBA のランキングで代表的なのが、英『ファイナンシャル・タイムズ』紙 (Financial Times)、英『エコノミスト』誌 (Economist) 誌、米『ビジネス・ウィーク』誌 (Business Week) 米『U.S. ニュース&ワールド・リポート』誌 (U.S. News and World Report) などがある。

ここでは、そのうちから、『ファイナンシャル・タイムズ』紙と『ビジネス・ウィーク』誌、『U.S. ニュース&ワールド・リポート』誌のランキングを検討してみたい。

『ファイナンシャル・タイムズ』紙の MBA トップ 100 校

米国と米国外を合わせた形式で MBA ランキングを発表している『ファイナンシャル・タイムズ』紙だが、このランキングの特徴は、金融専門紙らしく、MBA の評価が経営管理より金融マネージメントを重視している点にある。したがって、ここ数年のトップはウォートンで変わらない。

ここでは、2007 年 1 月に発表された MBA ランキング TOP100 を掲載するが、2006 年との違いは、コロンビアが 4 位から 2 位に順位を上げたこと。カナダの MBA がやや落ち、シンガポール、オ

ーオトラリアのトップスクールが順位を上げたことである。また、中国のNO.1 スクールとされる Ceibs が 21 位から 11 位に大躍進を遂げていることは特筆に値する。

ただし、米国と英国のビジネススクールの順位には、大きな変動はなく、トップスクールの顔ぶれはほとんど同じである。

2007 年順位	学校名	国	2006 年の順位
1 位	University of Pennsylvania: Wharton	U.S.A.	1 位
2 位	Columbia Business School	U.S.A.	4 位
3 位	Stanford University GSB	U.S.A.	3 位
3 位	Harvard Business School	U.S.A.	2 位
5 位	London Business School	U.K.	5 位
6 位	University of Chicago GSB	U.S.A.	6 位
7 位	Insead France/ Singapore		8 位
8 位	New York University: Stern	U.S.A.	7 位
9 位	Dartmouth College: Tuck	U.S.A.	8 位
10 位	Yale School of Management	U.S.A.	11 位
11 位	Ceibs China		21 位
11 位	Instituto de Empresa	Spain	12 位
13 位	IMD Switzerland		14 位
14 位	MIT: Sloan	U.S.A.	10 位
15 位	University of Cambridge: Judge	U.K.	35 位
16 位	Iese Business School	Spain	13 位
17 位	UCLA: Anderson	U.S.A.	19 位

18 位	HEC Paris	France	22 位
19 位	Northwestern University: Kellogg	U.S.A.	17 位
19 位	University of Oxford: Said	U.K.	20 位
19 位	University of Michigan: Ross	U.S.A.	14 位
22 位	Manchester Business School	U.K.	22 位
23 位	Duke University: Fuqua	U.S.A.	27 位
24 位	Esade Business School	Spain	27 位
25 位	UC Berkeley: Haas	U.S.A.	16 位
26 位	University of Virginia: Darden	U.S.A.	24 位
27 位	University of Toronto: Rotman	Canada	24 位
28 位	Lancaster University Management School	U.K.	30 位
29 位	Cornell University: Johnson	U.S.A.	36 位
30 位	University of Maryland: Smith	U.S.A.	38 位
30 位	RSM Erasmus University	Netherlands	24 位
32 位	University of North Carolina: Kenan-Flagler	U.S.A.	29 位
33 位	Emory University: Goizueta	U.S.A.	42 位
34 位	Georgetown University: McDonough	U.S.A.	36 位
34 位	University of Arizona: Eller	U.S.A.	-
36 位	Warwick Business School	U.K.	52 位
37 位	Cranfield School of anagement	U.K.	46 位
38 位	University of Rochester: Simon	U.S.A.	40 位
38 位	Michigan State University: Broad	U.S.A.	31 位
38 位	University of Illinois at Urbana-Champaign	U.S.A.	39 位
41 位	University of Western Ontario: Ivey	Canada	31 位

42 位 SDA Bocconi Italy 34 位
43 位 Carnegie Mellon: Tepper U.S.A. 41 位
43 位 Pennsylvania State: Smeal U.S.A. 42 位
45 位 University of Minnesota: Carlson U.S.A. 57 位
45 位 University of Iowa: Tippie U.S.A. 33 位
47 位 Rice University: Jones U.S.A. 67 位
48 位 Purdue University: Krannert U.S.A. 77 位
49 位 Australian Graduate School of Management Australia 75
位
49 位 University of California at Irvine: Merage U.S.A. 82 位
49 位 York University: Schulich Canada 18 位
52 位 University of Cape Town South Africa 66 位
52 位 Boston College: Carroll U.S.A. 57 位
54 位 SMU: Cox U.S.A. 72 位
54 位 Edinburgh University Management School U.K. 82 位
56 位 Imperial College London: Tanaka U.K. 47 位
57 位 Arizona State University: Carey U.S.A. 72 位
57 位 University of Washington Business School U.S.A. 61 位
57 位 Thunderbird: Garvin U.S.A. 54 位
57 位 Brigham Young University: Marriott U.S.A. 45 位
61 位 Vanderbilt University: Owen U.S.A. 59 位
62 位 University of Texas at Austin: McCombs U.S.A. 62 位
62 位 Boston University School of Management U.S.A. 50 位
62 位 Coppead Brazil 92 位

65 位 Indiana University: Kelley U.S.A. -
65 位 University of Notre Dame: Mendoza U.S.A. 59 位
67 位 Washington University: Olin U.S.A. 52 位
67 位 George Washington University U.S.A. 75 位
67 位 Nanyang Business School Singapore -
70 位 Trinity College Dublin Ireland 85 位
70 位 Bradford School of Management/TiasNimbas Business
School U.K./ Netherlands/ Germany 65 位
72 位 University of South Carolina: Moore U.S.A. -
73 位 University of Southern California: Marshall U.S.A. 54 位
73 位 City University: Cass U.K. 47 位
73 位 University of Bath School of Management U.K. -
76 位 University of California: Davis U.S.A. 79 位
77 位 University of British Columbia: Sauder Canada 71 位
78 位 Birmingham Business School U.K. 88 位
79 位 Melbourne Business School Australia 69 位
79 位 College of William and Mary: Mason U.S.A. 51 位
81 位 National University of Singapore Singapore 92 位
82 位 Case Western Reserve: Weatherhead U.S.A. 63 位
83 位 University of Georgia: Terry U.S.A. 56 位
84 位 University of Pittsburgh: Katz U.S.A. -
85 位 Nyenrode Business Universiteit Netherlands -
85 位 Texas A & M University: Mays U.S.A. 85 位
87 位 Temple University: Fox U.S.A. 67 位

88位 Wake Forest University: Babcock U.S.A. 70位
 89位 Babson College: Olin U.S.A. 77位
 90位 Ohio State University: Fisher U.S.A. 72位
 90位 McGill University: Desautels Faculty of Management
 Canada
 92位 University of Wisconsin-Madison U.S.A. 80位
 93位 Leeds University Business School U.K. 82位
 93位 Nottingham University Business School U.K. 100位
 95位 Tulane University: Freeman U.S.A. -
 96位 University of Durham Business School U.K. 94位
 97位 Georgia Institute of Technology U.S.A. 80位
 98位 University College Dublin: Smurfit Ireland 89位
 99位 University of Miami School of Business U.S.A. -
 100位 Eada Spain -

(The top 100 full-time global MBA programmes Rank in 2007 よ
 り)

『ファイナンシャル・タイムズ』紙ランキングの評価項目

参考のため、どのような項目でランク付けしているのか、その評
 価項目（テーブル）を示しておきたい。

Alumni career progress

Salary today (US\$)

Weighted salary (US\$)

Salary percentage increase
 Value for money rank
 Career progress rank
 Aims achieved (%)
 Placement success rank
 Employed at three months (%)
 Alumni recommend rank
 Diversity
 Women faculty (%)
 Women students (%)
 Women board (%)
 International faculty (%)
 International students (%)
 International board (%)
 International mobility rank
 International experience rank
 Languages**
 Idea generation
 Faculty with doctorates (%)
 FT doctoral rank
 FT research rank

『ビジネス・ウィーク』誌のトップMBA30校

『ビジネス・ウィーク』誌のランキングでは、ビジネス・スケー
 ルの入学難易度が合格率でわかる。そこで、ここでは、総合ランキ

ングより、合格率ランキングの方を掲載する。下の表は、合格率の
ランキング/合格率/総合ランキング/学校名の順。

1位	10%	6位	Stanford
2位	15%	4位	Harvard
3位	17%	10位	Columbia
4位	18%	8位	UC-Berkeley (Haas)
5位	20%	7位	MIT (Sloan)
5位	20%	11位	Dartmouth (Tuck)
7位	21%	2位	Pennsylvania (Wharton)
8位	22%	14位	NYU (Stern)
8位	22%	19位	Yale
10位	24%	3位	Northwestern (Kellogg)
11位	28%	5位	Michigan (Ross)
12位	29%	12位	UCLA (Anderson)
12位	29%	16位	Carnegie Mellon (Tepper)
14位	33%	29位	Michigan State (Broad)
15位	34%	23位	Emory (Goizueta)
16位	36%	9位	Duke (Fuqua)
16位	36%	13位	Cornell (Johnson)
16位	36%	21位	USC (Marshall)
16位	36%	28位	Rochester (Simon)
20位	37%	20位	Texas-Austin (McCombs)

『U.S. ニュース&ワールド・レポート』誌のランキング

『U.S. ニュース&ワールド・レポート』誌のランキングの特徴は、
総合ランキングに加えて、専攻分野別に MBA ランキングを発表し
ていること。したがって、キャリアプランが明確な人にとっては、
使い勝手がいい。ここでは、各分野トップ3を掲載してみる。さら
に知りたい人は、ウェブサイトアクセスしてほしい。

・Accounting(アカウンティング)専攻

- 1位 University of Texas–Austin (McCombs)
- 2位 University of Pennsylvania (Wharton)
- 3位 University of Michigan–Ann Arbor (Ross)

・Entrepreneurship(アントレプレナーシップ)専攻

- 1位 Babson College (Olin) (MA)
- 2位 Stanford University (CA)
- 3位 Harvard University (MA)

・Finance (ファイナンス) 専攻

- 1位 University of Pennsylvania (Wharton)
- 2位 University of Chicago
- 3位 New York University (Stern)

・Information Systems (情報システム) 専攻

- 1 位 Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
- 2 位 Carnegie Mellon University (Tepper) (PA)
- 3 位 University of Texas–Austin (McCombs)

• **International (インターナショナル) 専攻**

- 1 位 Thunderbird (Garvin) (AZ)
- 2 位 University of South Carolina (Moore)
- 3 位 University of Pennsylvania (Wharton)

• **Management (マネジメント) 専攻**

- 1 位 Harvard University (MA)
- 2 位 Northwestern University (Kellogg) (IL)
- 3.位 University of Michigan–Ann Arbor (Ross)

• **Marketing (マーケティング) 専攻**

- 1 位 Northwestern University (Kellogg) (IL)
- 2 位 University of Pennsylvania (Wharton)
- 3 位 Duke University (Fuqua) (NC)

• **Nonprofit (ノンプロフィット) 専攻**

- 1 位 Yale University (CT)
- 2 位 Harvard University (MA)
- 3 位 Stanford University (CA)

• **Production/Operations (生産/オペレーション) 専攻**

- 1 位 Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
- 2 位 Carnegie Mellon University (Tepper) (PA)
- 3 位 Purdue University–West Lafayette (Krannert) (IN)

• **Supply Chain/Logistics (サプライチェーン/ロジスティクス) 専攻**

- 1 位 Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
- 2.位 Michigan State University (Broad)
- 3 位 Arizona State University–Main Campus (Carey)

(U.S. News and World Report, 2007 より)

Column 5

日本の MBA ランキング

日本国内における MBA ランキングとしては、いまのところ定評があるものはない。なにしろ、第三者機関による認定校は2校にすぎず、それ以外は海外 MBA の日本校と、日本独自(ともいうべき)ビジネス・スクールだからである。

そこで、ここでは『日経キャリアマガジン』誌が行っている MBA ランキング(2007 年度版)から、2 つのランキングを見てみたい。『日経キャリアマガジン』誌は、海外のランキング評価とは異なる手法でいくつかのランキングを作成・公表している。

国内 MBA の研究科別人気度ランキング

1. 慶應大学大学院 経営管理研究科 経営管理専攻
2. 一橋大学 大学院 国際企業戦略研究科 国際経営戦略コース
3. 神戸大学大学院 経営学研究科 専門職学位課程 現代経営学専攻
4. 一橋大学大学院 商学研究科
5. 筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 経営システム科学研究科 経営システム専攻
6. 早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科 国際経営学専攻
(2007 年度より商学研究科専門職学位課程ビジネス専攻に変更)
7. 早稲田大学大学院 商学研究科 プロフェッショナルコース

(2007 年度より商学研究科専門職学位課程マネジメント専修に変更)

8. 早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 専門職学位課程
9. 明治大学大学院 グローバル・ビジネス科学研究科 グローバル・ビジネス専攻
10. 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 ビジネスデザイン専攻
(これは、ビジネスウィークなどとのランキング方式とは異なり、2006 年 9 月に国内 MBA34 校の MBA ホルダー117 人の男女を対象に行ったアンケートを基に作成されたもの)

学生の平均年齢が低い MBA ランキング

順位	コース名	平均年齢(歳)
1 位	関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 / 経営戦略専攻 (国際経営コース)	24.3
2 位	筑波大学大学院 システム情報工学研究科	25.8
3 位	名古屋商科大学ビジネススクール 経営情報学研究科	25.9
4 位	東海学園大学大学院 経営学研究科	27.3
5 位	立命館アジア太平洋大学大学院 経営管理研究科	27.7
6 位	一橋大学大学院 商学研究科	27.8
7 位	城西大学大学院 経営学研究科	28.0
8 位	愛知学院大学大学院 経営学研究科	28.5
8 位	宝塚造形芸術大学専門職大学院 デザイン経営研究科	28.5

9位 国際大学大学院 国際経営学研究科 29.0

10位 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 30.0

10位 明治大学大学院 経営学研究科 30.0

(学生の平均年齢が低ければ、基本的に社会人キャリアのない経験学生が多いということになる。つまり、本来のダイナミックなMBAではなく、単なる学術コースの可能性が強い)

専任教員に占める外国人比率が高いMBAランキング

順位	コース名	外国人比率(%)
1位	テンブル大学ジャパンキャンパス MBA プログラム	100
1位	マギル大学 MBA ジャパンプログラム	100
2位	国際大学大学院 国際経営学研究科	58.0
3位	立命館アジア太平洋大学大学院 経営管理研究科	50.0
3位	ボンド大学大学院ビジネス・ブレイクスルーMBA プログラム Bond-BBT MBA	50.0
4位	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科	35.0
5位	関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 / 経営戦略専攻 (国際経営コース)	33.3
6位	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 / 国際経営プロフェッショナル専攻	31.3
7位	名古屋商科大学ビジネススクール 会計ファイナンス研究科	24.0

7位 名古屋商科大学ビジネススクール 経営情報学研究科 24.0

7位 名古屋商科大学ビジネススクール マネジメント研究科 24.0

8位 信州大学経営大学院 経済・社会政策科学研究科 16.7

9位 同志社大学大学院 ビジネス研究科 15.8

10位 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 15.0

(外国人比率が多いということは、留学生も多い可能性がある。日本の場合、ほとんどがアジアからだが、それでもダイバシティはある程度保たれる。また、授業は英語だから国際的になる)

2006年度の初年度納入金が高いMBAランキング

	スクール名	プログラム名	初年度納入金
1位	マギル大学	MBA ジャパンプログラム	240万円
2位	テンブル大学	ジャパンキャンパス MBA プログラム	220万5000円
3位	国際大学	大学院国際経営学研究科	220万円
4位	慶應義塾大学	大学院経営管理研究科	216万8600円
5位	早稲田大学	大学院アジア太平洋研究科	201万6000円
6位	立命館	アジア太平洋大学大学院経営管理研究科	190万円
7位	関西学院	大学専門職大学院経営戦略研究科・経営戦略専攻(国際経営コース)	188万円
8位	早稲田大学	大学院ファイナンス研究科	186万6000円
9位	明治大学	大学院グローバル・ビジネス研究科	181万2500円

- 10位 英国国立ウェールズ大学経営大学院 MBA プログラム
180万円
- 10位 立命館大学大学院独立研究科
約180万円

(日経キャリアマガジン特別編集「ビジネスリーダー実践プログラム」2007年版より)

Column 6

MBA 留学の基礎知識

ここでは、アメリカのビジネス・スクール留学について、基本的なことを解説する。

[大学院のシステム]

まず、アメリカの大学院が、通常1～2年の過程で修了する修士課程 (Master's Course) と、3年以上かかる博士課程 (Doctorate Course) があることを知っておくべき。そしてまた、日本のように修士の後に博士課程というふうにはなっていない (別コース) ので、MBA の場合は、修士課程のビジネス・スクールに出願することになる。

[ビジネス・スクールへの出願条件]

最低条件として学士号保持者であることが必要。また、日本の最終大学の GPA (成績) や、スクールによっては、専門分野での一定単位数が要求されることがある。GPA が足りない場合、エッセイ、推薦状で、考慮されることもあるが、トップスクールの場合は、それなりのスコアが必要だ。

以下、主な出願に際しての必要な条件をまとめると、このようになる。

- 1、 学士号 (つまり大学卒業生であること)
- 2、 GPA (= Grade Point Average : 大学での成績): 一定以上の成績を求められる場合が多い。
- 3、 GMAT (= Graduate Management Admission Test : ビジネス・スクール入学の際に求められるテスト)
- 4、 TOEFL (= Test of English as Foreign Language : 英語を母国語としない留学生に課せられる英語力テスト)
- 5、 エッセイ (小論文)
- 6、 推薦状 : 1 ~ 3 通
- 7、 履歴書

このほか、面接を課す大学もある。

なお、入学判定は、これらを総合して成されるが、トップスクールの場合は、GPA、GMAT、TOEFL などのスコアは、かなりのハイレベルが要求される。ただし、何点取れば合格といったことはない。

[GMAT とは?]

ビジネス・スクールで要求される、大学院入学適性テスト。英語、数学、分析記述の3科目からなる。アメリカにかぎらず、カナダ、イギリスなど全世界の1,000以上のMBAプログラムで合否判定材料の一部として利用されている。このスコアが、各スクールで基準とされるレベルに達していないと、入学は難しい。

GMAT を開発・管理しているのは、TOEFL などを手がけるアメ

リカの教育団体 ETS の傘下にある GMAC (Graduate Management Admission Council)

[GMAT の出題内容]

GMAT は「分析記述」AWA (Analytical Writing Assessment) 「数学」Quantitative、「言語 = 英語」Verbal の3つのセクションから構成されており、AWA 以外は多肢選択方式になっている。

現在、CBT (Computer Based Test) が東京 (2 箇所) 横浜、大阪で、PBT (Paper Based Test) が沖縄で実施されている。最新情報は、ETS のウェブサイト (<http://www.ets.org/>) で見ることができる。

1、AWA (60 分)

AWA は、英語の文章力と分析的な思考力をみるライティング・テスト。正しい英語を書くことはもちろん、問題文のなかから適切な例を挙げつつ、論理的な文章を組み立てる能力が問われる。

100 ~ 200 語の短い文章が与えられ、それらの文章に対する設問文に答える。Analysis of an Issue と Analysis of an Argument の2形式で各1問ずつ出題される。試験時間は各問30分。

2、Quantitative (75 分)

Quantitative は、数学的な能力を判定するテスト。基本的な計算能力、基礎的代数学、幾何学の知識や、データ分析力が問われる。

Data Sufficiency と Problem Solving という2つのパートに分か

れ、5者択一方式で答えていく。問題数は計37問。レベルは日本の高校1年生程度とやさしい。

Data Sufficiencyでは、1つの問題に2つの条件が与えられ、問題を解くためには以下の5つの選択肢のどれが当てはまるかを答える。

Problem Solvingは、一般的な数学の問題で、単純な数式問題や文章問題、図形問題などが出題される。

3、Verbal (75分)

Reading Comprehension、Critical Reasoning、Sentence Correctionの3つのパートから成る。問題数は計41問。すべて多肢選択方式で5つの答えから正解にふさわしいものを選択する。

Reading Comprehensionでは、4つのパッセージが与えられ、論理的かつ批判的な読み方ができるかどうか問われる。出題される4つのパッセージそれぞれに3~6つの問題があり、1つのパッセージは350語程度。

Critical Reasoningは、与えられたパッセージに関する質問が1つ出され、それに対する答えとして論理的にもっとも正しいものを選ぶ。1つのパッセージは100語程度。

Sentence Correctionは、問題文の下線が引かれた部分に文法的に正しく合致している答えを、選択肢のなかから選ぶ形式の問題。

[米国以外の留学]

米国以外の地域のビジネス・スクールも、基本的には同じような

出願手続き、条件が必要である。ただし、いくつかの点で米国とは異なるので、国別スクール別に情報を集めることが大事。たとえば、イギリス留学では、IELTS (IELTSはイギリスなどへの留学の際にTOEFLと同等の役割を果たす試験) のスコアが要求されるところが多い。

Chapter 7

第7章

MBA 取得以後

Career after Getting an MBA

ハードスキルよりソフトスキルが大事

この章では再び、「MBA とはなにか？」ということに立ち返り、MBA を取得した後（post-MBA）のことを考えてみたい。

筆者が運営にかかわったウェールズ大学 MBA の東京キャンパスは2002年9月にスタートし、すでに200人以上のMBAホルダーを輩出している。2005年に最初の卒業生 grads を送り出してから、筆者は何人かの卒業生と会って、その成果を聞いてきた。

そんななか、現在、リコーの経営企画室に勤務する卒業生の1人は、「最近、喜多さんがよく言っていたソフトスキルの意味がわかるようになりました」と、嬉しいひと言を言ってくれた。

筆者が言う「ソフトスキル」とは、簡単に言えば「人との出会いのなかでしか^{つちか}培えないスキル」ということである。

彼は、こう言った。

「いまトップからの指示でM&Aをまかされ、他の会社と組んで戦略を練っていますが、つくづく企業文化の違いを感じます。業界が違っていると、考え方もやり方も違うんですね。

それで思うんですが、私が彼らとなんとかやっていけるのも、MBAでグループワークを疎かにしなかったからだと思うんですよ。違う人間が集まったなかで、それを受け入れていくトレーニングは、確かに役立ちます。

喜多さんが言われていたとおり、ソフトスキルは疎かにしやすいですが、やはりいちばん大事ですね」

彼はもともとエンジニアであったが、自分から戦略部員になるべく会社に働きかけ、現在はエンジニアからキャリアをシフトし、成功した1例である。

筆者は、人間の出会い encounter with other people はソフトスキルの原点であると考えている。知識 knowledge やロジック logic だけではブレークスルーできない。ビジネスは人間と人間がぶつかるなかで生まれるものだから、「人間力」human ability というものがどうしても必要なのだ。

なにがハードスキルで、なにがソフトスキルなのか、その概念 concept の違いは見方によっていろいろある。ただ、筆者としては、知識や手法などをハードスキルとし、対人コミュニケーション能力 communication skill、交渉力 negotiation power、リーダーシップ leadership、思考 thinking、感情 feeling、思想 idea、哲学的 philosophy なもののすべてを、ソフトスキルとしている。

つまり、実践技術であるハードスキルを支えるもの、そのすべてがソフトスキルであり、これはやはり、人との関わり合い human relationship のなかでしか培われない。

そう考えれば、MBA の学習は、単にスクールに通い授業を受け

るという以上に意味のあるものとなる。なぜなら、そこには、多くの自分とは違う人間たちとの出会いがあるからだ。言葉を代えれば、これがダイバシティ（多様性）であり、このダイバシティとソフトスキルこそが MBA の本質である。

ソフトスキルは身に付けば退化しない

バブル経済 bubble economy の全盛時代、ご他聞に漏れず、筆者の周囲にも羽振りのいい連中 instant rich がいた。やれ不動産投資だ、マンション投資だ、株投資だと、彼らは投資話 investing（当時は「財テク」という言葉がはやった）に熱中し、四六時中、なにか「おいしい話」money-making idea はないかと探していた。そして、財テクと言われるテクニックを身に付けてビジネスを行っていた。

ところが、バブルが弾けると、彼らもまっ逆さまになり、大きな負債 debts を抱えてビジネスの世界から退場 leave していった。なかには、いまでも負債を抱えて、その傷 damage が癒えていない人間もいる。

バブル時代、筆者は投資話や財テクには興味がなく、海外事業 overseas business まっしぐらだった。ある意味で、会社の経費を使い、いろいろな国に出かけてはいろいろなビジネスマンと仕事をした。そして、そこで得られたものは、いまでも通用する。偉そうに言うわけではないが、筆者が得たものはバブルが弾けてもなくならなかった。

つまり、こういう無形資産 intangible asset は他人から奪われるものではないし、ビジネスの世界では一生役立つのだ。財テクなどの知識がハードスキルとすれば、筆者が得たものはソフトスキルである。

人間関係 human ties のなかで培われ、練り上げられたものこそが大事なのである。簡単に言えば、「人間力」である。

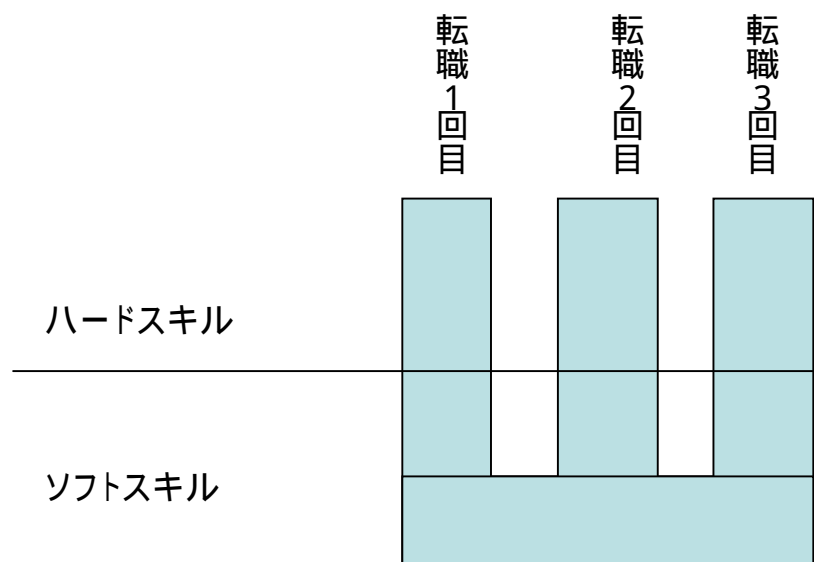
ハードスキルは身に付きやすいがソフトスキルは身に付きにくいし、個人によって得られるものが均一ではない。ただし、経験 experience の積み重ねによって、ソフトスキルは味が出てくる。知識や手法というハードスキルは使わなければ廃れてしまうが、ソフトスキルは、いったん身に付けば退化しても、その退化するするスピードは遅い。

別の言い方をすればハードスキルは「点」、ソフトスキルは「面」とでも言おうか？

たとえば、転職を何回かした場合、まったく違う業界であれば、そこでのビジネスモデル、専門知識、営業手法、システムなど、いわゆるハードスキルは当然違ってくる。

しかし、どんなビジネスであろうと人が関わるわけで、その意味ではソフトスキルは、どの業界でも共通なのだ。

これが、養えるどうかは MBA プログラムの最大の利用価値である。以下、ソフトスキルとハードスキルの違いを図に示す。



マーケティング・マネージャーがそんなにいいのか？

またあるとき、専門職大学院に通っているある IT 系企業の人間と話をすることがあった。そこで、彼が言ったのが、次のようなことだった。

「MBA のイメージって、経営企画かなにかしていて、トップで旗を振っているイメージではないですね。日本ではとくにそう思われています。じつは私は、トップを目指したいと思って MBA を取ったのですが、会社側はそんなことは思っていない。仕事も相変わらずです」

彼の会社の幹部は、MBA ホルダーをバックオフィスで作戦

tactics を練っている参謀のようにとらえているようだった。個々の案件 individual matters は任せるが、全体像 whole picture については参画させないのだ。

もちろん、それも間違いではないが、もっと野生的に MBA をとらえてほしいというのが、筆者の願いである。つまり、ハードスキルにばかり焦点 spotlight を当てないで、ソフトスキルを重視 emphasize してほしいということである。

ただ、最近の世界的傾向なのか、MBA 志願者に、スペシャリスト志向、研究者志向が増えているようだ。日本ではとくにその傾向 trend が強い。

アナリストになりたいとか、マーケティング・マネージャーになりたいとか言う人間は多いが、セールス・マネージャーになりたいという人間がほとんどいないからである。

セールス・マネージャーというのは、ジェネラル・マネージャーも含めて言っている。つまり、ビジネスを俯瞰的にとらえてリーダーシップを持ってやっていく気概 ambition があるかどうかだ。

筆者の留学時代を思い出しても、当時、NCR フランスの人事部長がゲストに来て、こんな話をしたことがある。

「MBA ホルダーにどの部署をいちばん希望するかと聞けば、必ずといっていいくらい、マーケティング・マネージャーを希望する。そういう人間が多すぎる」

彼は内心、「かっこつけるんじゃないよ」という意味で、皮肉ってこう言ったはずである。

世の中には、マーケティング・マネージャーで物を売った経験 sales

experience がないという人間がいる。それはそれで、別の視点 another view から見れば結構なことかもしれない。しかし、営業部門 sales department とマーケティング部門 marketing department は、いちばんソリが合わないのではないか？

また、営業部門と技術部門もそうである。「なんでこんないい商品が売れないのか？ それは、営業が悪い」と技術部門は言う。反面、営業部門は「こんな融通の悪いもの、コストの高いものが、売れるわけがない」と言う。こうした反目 conflict を調整 adjust し、いかに戦略的になれるかが、MBA ホルダーの腕の見せどころである。

とくに日本の企業社会では、ローテーションを組んで各部署を経験しない限り、相手のことは理解できない。どの部門も自分のところの仕事に精一杯で、全体を見通す視点を失っている。

しかし、本当の MBA コースでは、利害関係 interest なしに、相手を理解する教育を行っている。ダイバシティのなかで、ソフトスキルを養い、それをトレーニングする。

筆者としては、MBA 取得希望者が専門スキルにこだわるのも納得がいかないが、日本企業が MBA の価値 value of MBA について無理解なのはさらに納得がいかない。

MBA ホルダーはまずリーダーたる資質を示せ！

日本で海外 MBA 取得のための予備校として定評があり、これまで数々の MBA 留学生を送り出してきたイフ外語学院の中野正夫代表は、次のように言っている。

《MBA 取得者が陥る罠は「企業にとって、最も重要なのは資本投下効率ではなく、精神性である。」点を学びきれていない事です。資本効率は社会効率を考えた時、とても重要な原理と言えますが、企業は新たな社会的価値を創造し続けるという根本理念がなければ持続性を持ち得ません。

この精神が新たな企業や製品、技術を生み出す基本的な原動力と言えます。経営とはこのような精神を支えるシステムに過ぎません。つまり、まず精神があって、その次にシステムがあるわけです。この精神を ENTREPRENEURSHIP と呼び変えても良いでしょう。》

中野氏はこう述べた後、トヨタと GM の例を示して、トヨタの成功は、「新たな価値創造の精神を継承する組織」であるからとし、GM は「短期的な資本の理論を経営の柱とした」から失速したという。さらに、日産のカルロス・ゴーン社長の果たした最大の役割は「求道者的なリーダーシップ」であり、これにより日産は復活したという。そして、こう続ける。

《ベンチャーは言うに及ばず、M&A、企業再生において最も重要な点は精神であり、しかる故にリーダーシップが重要なのだと言えます。欧米に比べ著名校出身の日本人 MBA 取得者は平均以上の地位までは行くが、大手企業内でも、ベンチャーでも今一つ出世しないのはこの点が理解できていないからです。

就活にあたっては自己の技能もさることながら、まずリーダーと

しの資質を示す必要があります。またこの為には留学期間中に自分の技能と共に精神性を磨き上げる必要があります。今や日本人の物作りに対する価値観、環境保護への価値観、共生の理論等の精神性こそが世界をリードしなければなりません。ビジネススクールという多様な価値観の中で、システムを論じると同時に精神を論じられる自己を形成することこそ、最良のキャリア対策と言えるでしょう。ちなみにインベストメントバンク、PE における最大の技能とは説得力であることを肝に銘じておくべきです。》

(引用はイフ外語学院のウェブサイトより)

以上は、まさに筆者の考えていることと同じであり、MBA の取得を目指す方々には、ぜひ肝に銘じていただきたい点だ。

キャリア・チェンジは実現するのか？

さて、現在、MBA 取得を目指す人が思い描いているキャリア・プランというのは、およそ次のようなことだろう。

- ・就職に有利(給料が高い外資などに就職しやすい)
- ・転職に有利(とくに外資転職、国内企業の場合は年収アップにつながる)
- ・社内エリートコースに有利(社内選抜 社内昇進の道が開ける)
- ・コンサルティング・ファーム、金融業界などへのキャリアチェンジ(この2つの業種は伝統的にMBAの牙城)

- ・独立・起業に有利(取得後はいずれ独立してビジネスを起こす)

では、このようなキャリア・プランといのは本当に実現するのだろうか？そこで、各種の調査や筆者の周囲などの例から、いくつかの例をあげてみよう。

[大手邦銀勤務のAさんの場合]

大手邦銀の支店営業2年 本行の法人担当2年 MBA留学2年
帰国後、外資系投資銀行に転職

[大手商社勤務のBさんの場合]

大手商社で海外勤務8年 その間に現地でMBA取得 帰国後
社内ベンチャー企業の責任者に抜擢

[大手メーカー勤務のCさんの場合]

大手メーカーでマーケティング4年 退社してMBA自費留学
大手コンサルティング会社に転職2年 外資最大手コンサルティングに転職

[ベンチャー系IT企業勤務のDさんの場合]

ベンチャーIT企業でマーケティング担当2年 中堅マーケティング企業に転職2年 MBA取得 外資系マーケティング・リサーチファームへ転職

[中堅証券会社勤務のDさんの場合]

中堅証券会社法人担当3年 退社してMBA自費留学 コンサルティング会社に転職3年 コンサルティング会社を起業

以上のほかに、留学組には日本に帰国せずに、欧米の現地採用 locally-hired でキャリアの上昇 improvement を目指している人もいる。いずれにせよ、留学組においては、とくにトップスクールを目指した留学組で、MBA 取得以後にキャリア・チェンジに失敗したという話はほとんど聞かない。

ただし、トップ校の MBA を取得したからといっても、それにこだわりすぎると、転職 switching はうまくいかないことが多い。たとえば、ハーバードだからといって、それに見合う欧米並みの年収 annual income を望むと就職口 job offer は少なくなる。さらに、失敗する前に転職する（逃げ出す）ケースもある。これが MBA 批判の 1 つとなっている。

米国の場合、トップ 10 以内であってもトップ 30 ぐらいまでと同格に扱われ、投資銀行 investment bank などの初任給はだいたい 10~15 万ドルで、ほぼ同じである（例外は投資顧問業務）。ともかく要は成果 achievement であり、特別なキャリアなどを持っていれば別だが、だいたいはこのラインからスタートする。さらに、米国の場合は、業績 performance が悪ければ退職 leave the office する旨の書類にサインしてから採用されるのが普通だ。

したがって、日本の外資もだいたいこれと同じと考えてよい。

取得した MBA による就職・転職の違い

もちろん、MBA をどのスクールで取得するかで、就職・転職、年収は大きく違って来る。

ただし、最近はトップの 10 校と中堅校での差はあまりなくなってきている。MBA の花形職業とされる投資銀行では、MBA ホルダーは、大卒のリサーチャーを飛び越えてアソシエイト associate からスタートするが、ここでは、MBA のランクはそれほど重要視されない。

もちろん、日本国内の MBA はほとんど相手にされないのは言うまでもないが、ウォートンであってもアンダーソン（UCLA）であっても、スタート年俸は同じである。ところが、その後の実績によって、その差 pay difference はどんどん拡大 widen する。ただ、それ以外の業種となると、やはりランク上位校が優先されている。

では、日本ではどうか？ MBA 帰国組の就職・転職は、外資を入れれば、職がないということはなく、トップスクール卒業生なら 1 人当たり 4~5 件のオファーがあると聞く。もちろん、大企業といえども国際化と無縁のところは、人事担当者が MBA 上位校の名前すら知らないところもあるのは言うまでもない。

また、欧州の MBA となると、さらに知らない。INSEAD や LBS でさえ知られておらず、外資をのぞいてはカードとしても通用しない可能性がある。この点で欧州組は不利であり、また、ヨーロッパでは就活そのものが行いにくいというハンデもある。

このように、同じ MBA といえどもスクールランキングによって取得後のスタート地点は変わってくる。現在のところ、ランキング 30~40 位ぐらいまでなら、就職・転職に際しての問題はない。

ただし、問題はそれ以下のスクールの MBA ホルダーと、上位校であっても、いくつかのネガティブ・ファクターを抱えている人で

ある。

ずばり書くと、次のようなことがネガティブ・ファクターになる。

- ・年齢が高い（日本では 35 歳以上は不利）
- ・留学したのに国際標準語である英語力が低い
- ・職歴に著名企業勤務歴がない
- ・日本の出身大学が 2、3 流校である

これらの要素 factor のうち 1 つでもあるとオファーは減る。したがって、1 人でこれらの要素を 2 つも 3 つも持てば、ほぼ大手のオファーはなくなる。したがって、就職・転職よりは、MBA で修得したスキルを活かして独立・起業するほうがいいだろう。

MBA ホルダーの花形・投資銀行員の高給

ここで、MBA ホルダーの花形職業であり、年収も高額とされる外資系投資銀行のタイトルと基本年給 based annual pay を見ておこう。

日本で外資系投資銀行といえば、いちばん著名なのが米ゴールドマン・サックス Goldman Sachs だが、近年、ここの破格のボーナスは毎年年中行事のように報道 play up されている。たとえば、2006 年 12 月の社員 1 人当たりの平均ボーナス(社員数世界で約 2 万 6000 人)は、62 万ドル(約 7400 万円)だった。また、入社 1 年にも満たない新入社員(学部卒)でも 10 万ドル(約 1200 万円)超を支給

され、1 人の最高額はロンドンにある欧州本部の幹部で 1 億ドル(約 120 億円)であった。

これはじつにボーナスだけの話だから、MBA ホルダーはゴールドマンなどの投資銀行に殺到する。

以下は、そのゴールドマンの日本における職制と基本年俸である(なお、これについては、ゴールドマン自身は公開していない。あくまで関係者、ゴールドマン社員などの話をもとに作成した)

- ・アナリスト 基本年給 600~800 万円。新卒で入社後 3 年間はアナリストプログラム制度でアナリストとなる。
- ・アソシエイト 基本年給 900~1500 万円。アナリストから 4 年目で約 3~4 割が昇格。MBA 取得制度がある。
- ・VP(ヴァイスプレジデント) 基本年給 1600~2200 万円。いわゆるマネージャークラス。
- ・MD(マネージングディレクター) 基本年給 1 億円超。最短で入社 6、7 年で到達するが、この間に 7 割が脱落する。
- ・PMD(パートナーMD) 数億円~10 億円。このクラスになるのは最短で 10 年を要す。したがって、年齢にして 32、3 歳。現在、10 人弱しかいない。

と、このようになっていて、MBA ホルダーなら、キャリアはアソシエイトからスタートすることになる。そして、基本年給は、ほぼ 1000 万円を超え、それに前記した破格のボーナス(もちろん実績次第)が加わるというわけだから、年収だけから言えば日本の大

企業にロイヤルティ royalty (忠誠心) を持って勤める意味は、まったくなくなる。

しかし、この仕事はいかに MBA ホルダーとはいえ激務で、欧米なら 40 歳までに資産を築いてリタイアする人間が多い。

MBA 取得後に給料はどれくらい上がるのか？

さて、外資 foreign company といっても投資銀行はある意味で例外 exceptional である。実際の外資の給料は、日本にあるかぎり、日本の社会慣行 social custom に従っている。したがって、給料も日本企業の同じポジションよりいくらか高いぐらいである。メーカー、流通などの外資はほぼそう考えてよい。リクルートなどの調査データを見ると、日本にある外資系企業の給料の平均は、日本企業の平均を 2 割上回る程度だという。

では、実際の MBA ホルダーの年収はどの程度なのだろうか？

各種データを見るかぎり、同年齢の大卒の一般サラリーマンの年収の 1.5 倍といったところではなかろうか？

たとえば、MBA 取得者と文系大学卒業者の年収を比べたら、MBA 取得者の 74 %の年収が 500 万円以上だったのに対し、文系大卒者は 45 %にとどまっているというデータがある。しかし、これは、MBA ホルダーの年齢が高いことを考慮すると、正確なデータとは言えない。

そこで、とりあえず見ておきたいのが、サラリーマンの 1 つの目標とされる年収 1000 万円をどこで達成できるかである。

おそらく、日本企業の一般サラリーマンとされる文系大卒者がここに到達するのは、企業にもよるが 40 歳前後である。しかし、MBA ホルダーはこのラインに 30 歳前後で到達する。もちろん、MBA を取得する年齢、職種にもよる。

また、MBA ホルダーといっても、会社派遣で取得した場合は、元の会社にとどまることが多く、年収はその会社の規定内にとどまるのは言うまでもない。

外資系企業の日本法人代表といっても……

MBA を取得して日本に意気揚々と帰国して就職する場合、その就職先の一番人気 top favorite は、なんといっても外資系企業の日本代表である。金融とコンサルティング・ファームを除いては、このポジションを誰もが望む。

しかし、ご存知の方も多いと思うが、外資系企業の日本法人代表 representative of Japan branch といっても、そんなにいいものではない。なぜなら、本国本部から見れば、しょせんは地方の営業所の所長 local manager 程度だからだ。

米系の大手コンピュータ会社の上級管理職は、「喜多さん、所長ならまだいいですよ。火元責任者ですよ」

と言って笑っていたが、ほとんどの場合、製品企画、マーケティング、営業方針などは本部からの指示 direction であり、ローカライゼーション localization させてくれる会社は少ない。つまり、MBA を取ってやる気十分に見合う仕事とは言えないことが多いのだ。

中途半端な外資系企業は、グローバル化させたいがために、かえって本部主導型 headquarters-led になる。当然、日本という独特のマーケット性は無視 ignore される。そこで、本部との軋轢^{あつれき}friction が起こる。

筆者も、この経験はずいぶんとした。もともとかなり攻撃的 offensive な性格であったし、歯に衣を着せずに言いたいことは主張するタイプだったので、よくぶつかったものである。

あるときなど、本社の会長に向かって「魚は頭から腐る」と批判 criticize したことがあった。それであやうく首 fire になりそうになった。

また、あるときは、トップ個人の自己利益誘導型の方針 policy に猛反対 vehemently disagree した。そうしたら、いつの間にか社内で浮いてしまい、気がついたら部下は全員トップに着いていた。そして、ついに意図的に別の理由をつけられて解雇 kick out されてしまったことがあった。

このように、MBA ホルダーになるうと、現場の仕事とはみな同じなのである。だから、転職に成功して高い給料を得たとしても、MBA だけでは世の中は渡っていけないと知るべきだ。

MBA を他人に押し付けてはいけない

MBA を取得して、意気揚々とマネジャー職を拝命する。

さあ、バリバリ仕事をするぞとなると、当然のごとく、MBA で学習した知識 knowledge やスキル skills を使う。しかし、そのビジ

ネスの環境や状況、さらには自分を取り巻いている部下や上司やビジネスそのものをよく見ないと、自ら墓穴を掘ることになる。

また、MBA をひけらかすことは、けっしてしてはいけない。

筆者の友人が若いころ、こういう上司に出会っている。

薬品メーカーのマネジャーをしていた彼のもとに、ある日突然、現れた上司は留学帰りの MBA ホルダーだった。その上司は出身ビジネススクールをいつも鼻にかけ、なにかあると「ハーバードではね」と言うのだった。そして、どんな案件でも、教わったケースメソッド通りにやらないと気がすまないのだった。

友人と彼の部下は、何度も「ここはハーバードじゃないぞ」と言いかけたが、それを飲み込み、ついには黙って上司が失敗するのを見ることにした。そうして、案の定失敗して、その上司は退社したという話である。

外資系ではよく聞く話であるが、もちろん、この逆もある。MBA ホルダーの上司が現れ、職場が変わり、業績が著しくアップした会社も数多く存在する。

おそらく、そうした MBA ホルダーは、真のソフトスキルを身に付けていたのであろう。

いずれにせよ、前章でも書いたが、MBA は使い方次第である。

真のリーダーシップを発揮して仕事を

MBA ホルダーが目指さなければならないのは、ビジネスにおけるリーダーである。では、真のリーダーシップとはなんだろうか？

Chapter 8

第 8 章

若者はなにを目指すべきか？

What You Should Do with an MBA

これについては、いろいろな評論家 critics や学者 scholars が、それぞれの論 pet idea を述べているが、筆者は次の言葉を大事にしている。

「人は人のなかでもまれて人になる。山にこもって人になるのではない」

つまり、こういうなかでリーダーシップは育まれるのであって、学者、評論家がいくら美辞麗句 flowery words を並べても、それをいくら読んだところでリーダーにはなれない。

MBA 教育を受けているにもかかわらず、外資系企業の日本代表というのは、自己保身 self protection が強いようである。実績が上がらないと、すぐ部下のせいにして、本国からの圧力を回避 avoid する。実際、こういう例はよく聞く。MBA を取得する以上は、頭も切れ、策も弄する人間は多い。

しかし、「知恵あるものは知恵でつまづく」「策士策におぼれる」という言葉があるように、悪知恵や策は最終的な解決 final solution には至らないと知るべきだ。もちろん、MBA ではそんなことは教えていない。

筆者もかつて外資系でジェネラル・マネジャーをやっていたが、このときのボスがそうだった。やたらと計算高く、なんでも損得勘定 profit-and-loss arithmetic で決めようとする。そんなやり方 way of business は日本では通用しないと言っても、聞かなかつた。

結局、このボスのやり方だと、1000 円節約しようとするとも 1 万円損してしまうのだった。

MBA はグローバル・ビジネスの共通言語

「MBA はグローバル・ビジネスの共通言語」とよく言われる。

その理由は、まず、欧米の大企業の経営者 management は MBA 教育を受けた者が多いこと。次に、MBA ホルダー同士であれば、学校は違ってほぼ同様の教育内容 education content を受けているため話が通じやすいことにある。

この傾向は、最近の日本でも顕著になり、たとえば、楽天の三木谷歴史社長、ローソンの新浪剛史社長、日本 HP の元 CEO で現マイクロソフトの樋口泰行 COO などは、みなハーバード大学 Harvard Business School で MBA を取得している。もちろん、こうした有名経営者に限らず、IT 企業、金融などの中堅幹部 middle management に、最近では確実に MBA ホルダーが増えている。

本書では、ここまで日本企業の MBA 無理解ぶりを批判 criticize してきたが、それもじょじょにはあるが改善されてきている。過去に企業派遣で MBA を取得させたものの、その使い道 how to use

がわからなかった企業が、最近では MBA ホルダーを重用し始めているという話も聞くようになった。

こうなれば、向上心のある日本の若者は、うかうかなどしてられないだろう。大学を出て就職 get a job after college はしたものの、それだけでは社内で出世 promotion は望めないばかりか、今後は MBA ホルダーなどのプロフェッショナル人材がますます幅を利かすに違いないからだ。

しかも、日本の企業社会自体が最近では大きく変わってきた。成長企業のほとんどがアメリカ型経営なり、成果主義 performance-based pay system の導入による年功賃金の崩壊、さらに終身雇用制度 lifetime employment までが崩れ出している。この傾向は、今後はますます加速 accelerate されることはあっても、もとに戻るといことは考えられない。つまり、いままでのようなサラリーマン生活を送っている、「負け組」losers という時代になったのである。

そして、ひとたび海外に目を向ければ、第 5 章で述べたように、中国やシンガポールなどでは急速に MBA 熱が高まり、大量の MBA ホルダーが輩出 turn out されている。

すでにこのことも説明したが、もはや日本の大学卒の肩書 title きは、グローバルなビジネス社会では通用 apply しなくなっている。そして、今後は、日本国内でも通用しなくなる可能性が高いのだ。

それは、MBA に対する認識 recognition の変化を見ればよくわかる。「MBA 信仰」MBA-ism がなぜ起こったのか？ そして、「MBA 功罪論」merits and demerits of MBA などが盛んに論じられるようになったのは、なぜか？

それは、MBA という大学院卒の学位 degree が、最近ではじつにありふれたもの all-to-common になってきたからだ。とくに欧米ではそうである。

MBA は、かつては、経営層あるいは上級経営管理職にとっての「共通言語」common language だった。しかし、いまや MBA で修得する知識やスキル knowledge and skills は、中級管理職に必要なスキルであり、共通言語に変わってしまった。とくに、欧米ではそうであり、ちょっとしたグローバル企業なら、幹部はほとんど MBA ホルダーである。

とすれば、日本でも今後そうなるのは間違いない。5 年後、10 年後、15 年後の日本企業の姿を考えてみればいい。そこでは、単なる大卒だけのジェネラル人材がどれほど必要だろうか？ 現場の営業 sales や日常業務 routine work には必要であっても、そこから選抜して出世させるなどということはなくなるだろう。

したがって、MBA ホルダーはどんどん増え続ける。そして、やがてはグローバル企業内では、誰もが MBA、あるいは他の大学院卒の学位（マスター master）を持つようになるだろう。

いずれにせよ、MBA を取得するかどうかは別として、MBA で修得する知識やスキルは、いま以上にマネジメントには必須のもの requirement となるはずだ。

そこで、この最後の章では、こうした時代に、日本の若者はどのように MBA にトライしていけばいいのか、筆者の考えを述べてみたい。

「甘え」を捨て、挑戦心を持つこと

筆者ばかりか、多くの人々が感じているのが、最近の日本の若者は、以前より「甘え」dependence が強くなったということではないか。

ベストセラー『甘えの構造』(土居健郎・著、弘文堂)が出版されたのが1971年。それから四半世紀以上も経つのに、日本人のこの精神構造 mentality はより強くなっている気がする。とくに、最近の若者たちは、なにごとにも甘える傾向にある。

海外に出てみれば一目瞭然だが、日本社会というのは過剰サービス社会 excessive services、過保護社会 overprotection である。だから、若者たちは、「やってもらいたい症候群」にかかり、それが自覚できていない。

やってもらって当たり前、あれがないからできない、これがないからできない、習っていないからわからない、会社はこれを用意すべきだ……挙げていったらきりがない。ともかく「やらない」「できない」理屈を並べ立てる。筆者の外資勤務時代を思い出しても、外資系といえども山のようにそういうケースはあった。自己責任 self-responsibility で仕事をやる外資系だけに、日本人のそうした「甘え」はとくに目立った。

では、この甘えの構造 anatomy of dependence から脱出するには、どうしたらいいか？

そこで MBA である。MBA プログラムというのは、甘え脱出には、じつに効果的 effective である。なにしろ、世界のトップ MBA

プログラムの成績査定 grading には、必ず「マチュリティ」maturity が重要項目の1つになっている。さらに、MBA に参加すれば、会社の名声、会社での肩書き、実績、などは一切関係なく、課題 assignment に取り組まなければならないようにできている。

筆者は、MBA 参加者 participants に向かって、よくこう言っていた。

「ここに来られた以上、甘えは捨ててください。なにごとにも自分でやってください。みなさんは、変わるためにやってきたのです。MBA では、自分がことを起こすのだという精神が必要です」

前章でも述べたが、向上心 desire to improve yourself、挑戦する意欲 willingness to do things がない人には、MBA は向かない。大海に出てもっと自分を鍛え、勉強(広い意味の)をし、自己を成長させる気構え mind-set が必要である。とすれば、いまの甘えきった若者たちのうち何人が MBA に挑戦するだろうか、という否定的な見方もあるだろう。

しかし、筆者はあえてこう言いたい。

「本来、若者とは向上心、冒険心のかたまりである。それが、発揮できないのは、いまの日本の過剰社会がそれを奪っているからに過ぎない。だから、若者たちよ、MBA に挑戦せよ！」

と。

たとえ失敗したとしても若いうちはやり直せるし、回り道 roundabout がかえって人生に役に立ったとか、まわり回って本来の自分に合った道であったという場合もある。それを知るためにも、MBA でジェネラル・マネジャー養成教育を受けるのは、よいこと

である。

それに、社会に出て 2、3 年で MBA コースに入ることは、そこでまた違った人々と出会うということである。そのまま会社にいたら出会えないような多種多様な人々と出会うと、人生観 view of life、ビジネス観 view of business も変わる。

筆者の場合、人間は、しょせんみな同じと思うに至った。卑怯で、醜く、計算高く、他人をうらやみ、腹と口は大違い。その反面、純粹で、やさしく、思いやりがあり、謙虚で、気が小さい。つまり、両面 both sides を併せ持っているのが人間であると、思い至った。

生物学者 biologist のなかには、「もともと人間は管に手足と頭が付いた程度のもので、たいしたものではない」という人もいるわけで、そんな人間の集合体 aggregate が会社であり、社会である。そして、ビジネスも、しょせんは人間がするものだから、同じことをベースにして成り立っている。

こう思うようになったのである。

MBA に対するさまざまな思いと挑戦の仕方

海外に留学して MBA 取得を目指す人と国内のビジネススクールで学ぶ人とは、MBA に対する思いは違うかもしれない。が、ある程度仕事の経験 work experience を積むと向上心がわいてくるという点では、同じであろう。そして、MBA に関する話題に出くわすにつけ、向上心はさらに刺激 inspire される。

ただし、MBA 取得を目指す人の思いはさまざまである。

自分のいる会社の上司やトップを見ていて、その戦略性 strategy のなさ、ビジネス思考 business mind のなさに不満 complaint を感じる人は多い。

「このままこの会社にいていいのか？」

そんな思いで、ウェールズ大学 MBA プログラムの門を叩いた人は多かった。また、「世界に羽ばたきたい」fly ahead to the world と大志を抱いている人もいた。こういう人は、いずれ留学をしようと考えていて、とりあえず国内 MBA に来てみたのである。

必要に応じて書店で専門書を購入したり、セミナーに参加 join したりして、かなり知識のある人でも、どうもすっきりしない、もっとしっかりと体系的 systematic に学習したいと感じている人も多かった。ただ、留学するにはまだ環境 environment が許さない。それで、いまは国内で勉強しようというのである。

筆者の場合は、海外勤務で異国のビジネスマンから刺激を受けたことが、留学への意欲をかき立てた。彼らの考え方 thinking やビジネスのやり方を知るにつけ、自分のやり方ではまずい。もっと本格的に世界に通用するビジネス手法や知識を学びたいと思った。

それで思い切って休職 suspension を願い出たのだが、そのときの上司の驚きよう surprise はいまでも目に焼きついている。幸か不幸か、留学後、筆者が作り上げた海外事業部はなくなってしまった。

それはともかく、あのときは、たとえ自費 own expense でもかまわない。銀行から借金 borrow money してでも行こうと思ったものである。その際、「高給で迎えるからうちに来てくれないか？ 留学

費用はすべて出すから」と言ってくれた会社があったが、丁寧にお断りした。結局、休職状態にしてもらい、筆者はフランスに向かった。

大事なことは、MBAに限らず、若いうちは自分がしたいと思ったことは純粋に貫くことだろう。国内MBAといっても、授業料tuitionはそれほど安くはない。また、仕事を続けながらはたしてやり通せるかと、迷う人も多い。

当然、すでに結婚して家庭がある人は、奥さん(あるいは夫)の了解agreementが必要だ。子どもがいる場合、妻は、夫にたいていこのように言うようだ。

「あなたの将来は見えているのだから、あなたの将来に投資するより、子どもの将来に投資すべきでしょう？」

これはもっともである。ただ、こう言われても奥さんを説得してしまった人もいれば、奥さんから投資効率investment efficiencyの計算をさせられ、断念give upした人もいた。筆者がかり出され、奥さんに説明したこともある。

いずれにしても、MBA取得希望者の悩みは、留学組も国内組も1つである。それは、「このままやりたいことをやらないで、あとで後悔するのはたまらない」ということだ。

かつて、筆者もその1人だった。

MBA学習は、自己発見の旅journey of self-discoveryでもある。筆者がパリに着いたとき、空港には下宿先の人が迎えに来てくれた。その人とタクシーに乗り下宿先に向かったが、降りるとき、思わず「領収書をください」と口から出てしまった。そして、しば

らくしてから、「領収書をどうするつもりなのか？」という声が頭のなかから聞こえてきた。「どこに持っていくつもりだ。持って行くところなんかないだろう！」

この瞬間に、筆者は自分がもう会社人間company's dogではなく、1人の人間になったのだと思い知った。

MBAを通じて日本の若者はなにを目指すべきか？

さて、ここからは、最後のまとめとして、MBA取得を目指す人、あるいはすでに取得した人たちへ、筆者からのメッセージを箇条書きにしてみたい。ただ、以下の各項目は相互に矛盾するかもしれない。

しかし、先に書いたように、ビジネスというものは人間がする以上相互に矛盾するものだ。

1、大局観を持つ

若者は大局観perspectiveを持つべきである。10年後、20年後に、この社会がどうなっているのか？それを常に考えて、行動すべきである。MBAホルダーを目指すなら、なおのこと、大局観を磨く訓練trainingをする必要がある。

書店に行けば、ハウツー本が大手を振ってスペースを占領している。たしかにハウツーはわかりやすいし実行に移しやすい。

しかし、それでは道具使いにしかなれない。「ハーバードでは教え

ない」「イエスと言わせる」「年収を 10 倍にする ×」などを実行に移しても、それだけでは成功は訪れない。

『知恵あるものは知恵で躓く』(笹川陽平・著、クレスト社、1996)という本がある、そのなかに、次のような一節がある。

《日常の業務をてきぱきとこなすインテリジェンスの能力と言うのは大地を一步一步着実に踏みしめて疾走する『ダチョウの足』の如きもので、他方、インテレクトのほうは、空を切って飛ぶ『ワシの羽根』のように高い次元から全体を把握する能力である。》

小ざかしい計算はそのときはよくても、結局は破綻 break up するのかもしれない。

たとえば、有名な野球の天覧試合というのがある。1959 年 6 月 25 日、昭和天皇・皇后両陛下を迎えて行われた巨人対阪神の試合は、9 回裏、巨人の長嶋茂雄が阪神の村山実投手からサヨナラ・ホームランを放ち、巨人が 5 対 4 で劇的な逆転勝利をした。

筆者はあるときテレビ番組で、村山投手がこの試合を回想し、次のように話していたのを忘れない。

「あのときは、長島選手を、こうやってああやって、最後にこの球でトドメをというように計算して投げました。しかし、長島選手は見事に私の計画を打ち砕いた。以後、私は自分のピッチングを計算するのではなく、“水のごとく形を作らず”という発想に切り替えました。それで、長島選手を打ち取れるようになったのです」

筆者に言わせてもらえば、村山投手は大局観をつかんだのである。

「空を飛ぶワシの羽根のごとく」「水のごとく」ものを見るようになったと言えるだろう。

MBA ではスキルを学ぶが、実際の人生やビジネスでは大局観が大事である。

2、周囲の批判を恐れるな

「批判されて、悪口言われて始めて上司に成る」という教えがある。MBA は、俗に言えば、「上司になるための」教育プログラムだから、学びながらも、取得後も、いわゆる「良い子」good boy になったり、他人からの批判を恐れたりしてはいけない。

自分は上司としてマネージャーとして、自分の考えを毅然と主張 insist すべきである。もともと自分は悪者マネージャーだと思っていれば、神経質 nervous にもならない。

会社というのは階級社会 class society だから、そのポジションにいるときは、なにも言われなくても、いったん部署が変わったり、退職したりするといろいろ悪口を言われるものである。とくに MBA を取った後は、あれこれと陰口 malicious gossip を叩かれることも多くなる。

そこで、嫌がられることを前提としてことを毅然として行うことだ。

3、道場拳法家になるな！

MBA を学ぶなら、なんといっても「タフなマネージャー」になることを目指してほしい。筆者は、学生時代に空手道場に通っていたこともあるので、野武士のような人間が好きである。野武士をMBAホルダーに置き換えると、それはけっしてへこたれないマネージャーである。

名門道場の師範代が道場内では威張っていて強く見えても、たまたま外に出て、通りがかった“三ー(さんびん：下級武士)”に簡単に切られてしまっは、なんにもならない。

MBA が師範代の免許としたら、こんなMBAホルダーになるべきではない。道場を会社に置き換えれば、それはじつに狭い世界である。MBAホルダーは会社のなかよりも外の世界で強くなければならない。外の世界の多様性に対応でき、バトルロイヤルに強く、スリートファイトできるタフなマネージャーを目指してほしい。

トップ・ビジネススクール出身者は、ウェルオーガナイズ well-organize されているせいか、現実世界の不条理に対して不平不満を言うMBAホルダーが多い。しかし、どんな優秀なMBAスクールであろうと、しょせんは座学、スクールでしかないのである。現実世界が主であることを忘れずにいたい。また、MBAホルダーは、トーカーtalkerよりドゥアーdoerを目指してほしい。

最近、MBAホルダーに評論家が多く見受けられるような気がする。評論家は、動乱の時代なら役立たずである。パニックになにができるかが肝心なことである。

4、ロジックにこだわるな

MBAでは論理的に考えること logical thinking を学ぶ。つまり、ロジックによって、合理的な結論 rational conclusion、問題解決 problem solution をはかることが重要視される。

しかし、ロジックはどこまで行っても、台形の底辺のようなものと考えべきである。上辺を支えはするが、最後のブレークスルーはロジックでは達成できない。

たとえば、i-modeがブレークスルーしたのは、MBAホルダーのおかげではなく、松永真里さんという1人の女性の直感、感性、胸騒ぎ、ひらめきのおかげである。

以前なにかの雑誌で松永さんの話を讀んだが、松永さんは開発時に、周りのスタッフにはMBAホルダーもいて、確かにロジックはすばらしいし、その通りなのかもしれないが、どうもなんとなく納得できないと感じていたそうである。

その納得できないことが、i-modeを誕生させたという。

このように、最後は、直感 instinct、感性 sense、ひらめき inspiration などのソフトスキルが解決することもある。

よって、ふとひらめいたものがあれば、そちらにシフトして、切り替えることも大事なのだ。人間の気づきは大変重要である。直感やひらめきにしがって行動している場合、最初は行動が支離滅裂 incoherent になるが、だんだん訓練していると使えるようになってくる。

ロジックという台形の上に直感が乗り、総合的人間力になる。こ

の能力がつけば、誰もが真似できない自分だけの人間力ということになる。そういう意味では、ビジネスはファインアート fine art かもしれない。

5、仮説を立てそれに邁進する

早稲田大学ビジネススクールの大江健教授は、ベンチャー企業、新規事業開発、起業家教育研究において日本の第一人者である。『なぜ新規事業は成功しないのか』『儲けの戦略』など著書も多く、ご自身もコロンビア大学の MBA ホルダーである。

その大江教授が、日頃から言われているのが、現代のような不確実な環境では従来型の「知識のマネジメント」より「仮説のマネジメント」が大事だということだ。

筆者自身も、そういう感じを強く持っている。

MBA では「仮説 論証」hypothesis - verification という教育が行われるが、いかに仮説を立てるかが肝心 nitty-gritty ではないかと思う。仮説がなければ、その先はない。そこで、自らの将来の仮説を立て、それに向かって邁進していつてもらいたい。

6、心は高く、目は低く

志は高くても、実際の目線は足元を見ておくべきと言う意味の言葉である。これは、筆者が学生時代に通った極真空手創設者の大山倍達氏が言っていたことである。

現実世界を見すぎれば視野狭窄 myopia になる。ズームイン、ズームアウトできる柔軟な目でことに対処すべきだ。MBA ホルダーのなかには、いったん取得してしまうと「心は高く、目も高く」となる人が多い。これでは、ビジネスはできない。

7、付和雷同するな、自分の価値観を持て

どんな人間も大して変わりはない。しかし、なぜか日本の若者は、先生というと、すぐあがめてしまう傾向が強い。

歴史上の人物も、本来の姿、つまり人間臭い部分が時間を経るにしたがって削除され、やがて聖人扱いされるようになる。このことがわかれば、どんな大先生であろうと1度は疑ってかかるべきである。そのために必要なのは、自分なりの価値観 your own values を持つことであり、他人の言うことを鵜呑みにしないことである。

よく、ゲストスピーカーや有名教授の言うことを、すべて信奉 embrace してしまう人がいるが、覚めた目で第三者的に傍観するくらいの冷静さ coolness が必要だろう。

8、人のせいはない、すべて自分のせい

自分の身の周りに起こること things that happen to you は、すべて自分から発したものである。したがって、どんなことも、人のせいではなく自分のせいであると認識しなければ、ものごとは解決できない。

市場 market のせいでもなく、システム system のせいでもなく、同僚 coworker や部下 merry man のせいでもない。それを決断 make a decision したあなたのせいである。MBA を学ぶと、どんなことも論理的に説明できると過信するようになるが、それに溺れて自分を見失って lose yourself はいけない。

あの人がここでこのようなことをこう行ったといっても、それを容認あるいは命じたのは誰か？ 自分が責任者なら自分の責任 your own responsibility において潔くすべきだ。つまり、批判 criticism、分析 analysis、評価 evaluation はしても、それをあなたの内に留めて、ただ観察するほうが大事である。

自分は自分、他人は他人、人と比べない、人を批判しない、評価もしない、ただ観察 observe すればよい。それはそれとして……というように。そのような訓練を日頃から心がけたい。

9、24 時間学び続けよ

ビジネスは、会社の勤務時間 work hours や取引先 client とのなかだけで完結 conclude しているわけではない。この世はあらゆるものが関連して動いている。

したがって、優秀なビジネスパーソン足りたと思うなら、24 時間ビジネス・マインドを持つべきだ。

たとえコンビニで物を買っているときでも、街でホームレスを見かけたときでも、電車の社内放送を聞いているときでも、近所のおばさんの世間話でも、どんなときでもビジネスのヒントはある。常

に敏感に気づくアンテナを張っておくことである。気づきに勤務時間はない。

ちょっとしたヒントが大きなビジネスの元になったケースは枚挙に暇がない。これは、どんな人からでもどんな状況からでも学べるということである。

「仕事とプライベートを区別する」という生き方を標榜する人がいるが、それはマニュアル労働 manual labor の世界の話である。また、それをどこで線引きして区別 distinguish できるのか、誰も答えられない。ましてやマネジャーとなればなおさらだ。

MBA ホルダーは、ブルーカラーでもマニュアル労働者でもない。仕事とプライベートを区別するような生き方をしたいなら、MBA など取得すべきではない。模範的なサラリーマンになるつもりがないなら、とくに……。

10、小手先のテクニックはご法度

相撲の世界では、最初はまったく、「技」の練習はしないようである。筆者の中学校時代に、元横綱の佐田山が学校に来て、そんな話をしてくれたのをいまでも覚えている。徹底的に「押しして押しして」(push and push) という基礎稽古 basic training をするのだそうだ。

技を使って勝とうとする稽古をしても、それでは相撲は強くなれない。なぜなら、技は何回かは通用 effect しても、そのうち通用しなくなるからだ。稽古では、あくまでも押す。基本が大事。

MBA では、ビジネス・スキルを学ぶが、それはあくまで「技」ということを認識してほしい。

11、人との縁を大事にする

人間社会はすべて、「縁」で成り立っている。他人の助け others support がなければ、1人の人間はなににもできない。因果関係にしても「因」と「果」の間には「縁」があって、その縁が果を生む。いまは関係がない、メリットがないからとか計算 calculate せずに、人の縁は大事にしておくべきである。

とくに MBA を一緒に学んだ仲間は、生涯の友人 lifelong friend になる可能性がある。いずれ、そのネットワークがあなたを助けてくれるかもしれない。年末になると必ず留学時代のクラスメートがチェーンメールを送ってくる。みんな元気であるようだ。また、阪神淡路大震災のときは、「生きてるか？」とメールがたくさん来た。なんとも有り難い友人たちである。宝である。

12、後悔、グチはいっさいやめる

自信を持って意思決定し、意思決定したことに対して後悔 regret、グチ moan はいっさいご法度である。そのような訓練を日頃からしておく。そして、ものごとを瞬間的に処理する訓練もしておくことだ。時間は前にしか進まないのである。

後悔やグチは時間のムダである。

13、自己変革のサイン

もし、あなたが、^{はがね}鋼のような肉体と、機械のように心がなく感情的に傷つくこともない、あるいはあっても強靱な精神力の持ち主で、いっさい後悔もしないし、他人のことなど意にも介さないという人間なら言うことはない。

しかし、どんな人間も悩みや、スランプが訪れる。タフなマネージャーとしてバリバリ仕事をこなし、リーダーシップも発揮し、MBA 的手法でのビジネスもうまくいっているなら越したことはないが、人間関係も上手く行かず、仕事上も部下のミスやトラブルもあり、MBA で学んだことを駆使しても上手くいかないというときが必ず訪れる。こんなとき、どうすればよいのか？

筆者がこういう状態に陥った人間に必ず言うのは、「それはひとつのサインです」 a kind of sign ということだ。なんのサイン？ それは、自己変革 personal transformation の時期であるというサインである。

「いまあなたが変われば、ひと皮むけるというサインです」

MBA ホルダーが陥るのは、学んだスキルやロジック、問題解決法など、従来の手法にがんじがらめになってしまうことである。それに縛られすぎて抜け出せないことが多い。だから、そういうときはゼロベースに戻し、従来の発想と逆の発想を試してみるのも手である。ともかく、ここで変わるということを意識してもらいたい。

筆者のように、人生 50 年以上生きてくると、人生のシナリオ life scenario が最初から決まっているのではないかと思うことがしば

しばある。自分の人生は自分でシナリオを書いたつもりでも、その節目節目 period では、なにかシナリオ以外のことによって気づかされている。なにか宇宙の法則 rule of universe でもあるのかと、ふと感じることがある。

経営では、入金されてから支払うところは常識 common knowledge である。しかし、この世の法則を研究している方々は、「出して初めて得る」、「捨てつるは得るなり」、「出すのが先」などと言う。呼吸 breathing も吐いてから吸うのが当然と思うが、つい吸ってから吐く。どうも人間の法則とこの世の法則は逆かもしれない。

いずれにせよ、ビジネス人生には、自己変革のときが訪れる。

14、過去に執着しない

自己変革期 period of self-reform には、肩の力を抜き、力みや執着 obsession をはずすようにする。

執着を持つということは、苦しみ pain を持つということである。しかし、執着を捨てなければ、なお苦しむ、悩む。自分を責め blame yourself、他人を責める blame others。過去の教育で入力されてきたことに執着を持つのは、当然である。苦労して取得した MBA ならなおさらだ。しかし、そういう発想 thought をまず捨てる。がんばらなくていいと自分に言い聞かせる。

どのような状況になろうと、それを受け入れることだ。

なぜこうなったのだろうか？ なぜこうならないのだろうか？ なぜ？ なぜ？ と追求すればするほど苦しみになる。時間は瞬間進んでいる。

その瞬間に合わせて心も進めてゆくべきところを、過去 past に行ったり、未来 future に行ったりするのは、よくない。いまという時点に、心をセットする。そして、いまの現実を大肯定すべきだ。

「成るものは成る、成らないものは努力してもならない」と達観すれば、自ずと道は開ける。

15、怒ってはいけない

誰でも怒ること being angry が健康によくない bad for health と知っている。いくら血液サラサラになる食事をしていても、怒った瞬間に血液 blood は濁りだすという。呼吸も乱れ、心拍数も上がる。

怒るということは、自分の心の器が小さいということ。大きければ怒りは出ない。つまり、受け入れられないことが起こるから怒るわけであり、前述した執着と同じで、なにかに執着していて、こうでなければならぬと思い込んでいると、違うことが起きたときに腹が立つ。

かく言う筆者も、けっして気が長いほうではなく、せっかちで短気である。この性格 character はなかなか変わらない。そのせいか、外資勤務時代に、部下を責めたこと blaming my staff をいまでもすごく後悔している。

16、相手を変えようとしてはいけない

筆者の外資勤務時代からもう1つ言わせていただくと、相手を変

えようとしてはいけない。また、自分が変わる必要もない。受け入れるだけでよい。

つい相手を教育 cultivate してやろうとか、変えてやろうとか思う。それで仕事があまくいくと思ったときは、なおさらそう思い込む。しかし、そう思うから怒りも起こってくる。だから、それはそれとして受け入れることが重要である。

スリランカの仏教師スマナサーラ長老によると、「怒りの人生に喜びはない」、「怒る人ほど頭が悪い」、「怒りの人間は動物以下」ということである。つまり、怒りには、正しい怒り right anger などないということだ。

17、けっしてあせらないこと

イライラしない、焦らないことも、実際にビジネスをしてみると、すごく大事だと気づく。なぜか、MBA ホルダーにはせっかちな人が多く、泰然自若と構えている人は少ない。ものごとには順序 order がある。どうにも成らないことはどうにも成らない。電車に乗ってイライラ時間を気にしても電車が到着しなければ降りられない。電車のなかで電車より早く到着しようと走っても、電車より早く目的地には到着しない。

ものごとには順序があり、それを悟り訓練することも、大事だ。

18、最後はゆだねてみる

さて、最後になったが、何度も書くが MBA は切り札 trump card ではない。本書でくり返し述べてきたように、取っただけではなにもできない。では、どうやったら本当に使いこなせるかと言っても、各人各様のやり方 each person, each way がある。

そこで、筆者が最後に言いたいのは、MBA は経営管理者、すなわちリーダーを養成する教育であるが、リーダーに対してあなたは誤解 misunderstanding していることはないかということである。

つまり、あなた自身がすべてを引っ張っていけるリーダー足りえるためには、相当な努力がいる。もちろん、そう望んであなたは MBA 取得を目指したのだろう。しかし、では、リーダーとはなんでもできる人間 man who can everything かと言えばそうではない。

つまり、自分が自分がとがんばるだけが能ではないのだ。自分だけでできないなら、思い切って他人にゆだねることも非常に大事なのである。できる他人を探し出し find a good performer、その人間に能力 ability を発揮してもらうことも、リーダーの条件である。

著者も、リーダーとは周囲よりも色が濃く、アクも強く、力強く部下を引っ張っていく力が必要だと、昔は思っていた。しかし、最近気づいたことは、中心にいる人間が濃いほど、また言うことがロジックであればあるほど、人は納得すれども引いてしまうということである。逆に中心にいる人間が薄味になれば、周囲が生きてくる。ある人が「喜多さん、ぎらぎらしてないで、薄味になって笑みを浮かべなさい。“寄らば切る”のごとき殺気はもうお止めなさい」と筆者にアドバイスをくれた。

結局、これは人間力である。そして、すべてをなにか大きなエネ

ルギーにゆだねられるようになったとき、MBA の真の力が発揮されるのではと、筆者は思っている。

Afterthoughts

おわりに

先日、日本人にしては長身のあるビジネスマンと話す機会があり、なにかスポーツをされていたのですかと尋ねたところ、「バレーボールの選手でした」という答が返ってきた。

それで、何気なく筆者が「どおりで」と言ったところ、彼から「それは違いますよ」と言われてしまった。筆者は単純に、バレーやバスケットをすれば背が高くなると思い込んでいたので、こう見事に否定されたので正直驚いてしまった。

彼の言い分は、こうであった。

「バレーやバスケットをすれば背が高くなる人もあるかもしれませんが。しかし、基本的には背の高い人がバレーやバスケットをするのです」

まさにそのとおりである。

そこで、MBAホルダーだからビジネスがうまくできるのか？ それとも、もともとビジネスのセンスがありたまたまMBAを持っているだけなのか？ということが、即座に頭に浮かんできた。

もちろん、本書は読者にこの両方を身につけてもらいたいという願いで書いたものである。ただ、日本人は形式、名声に惑わされる傾向が強い。有名大学、有名ビジネススクール、有名企業の名にとらわれず、ビジネスでの成功を目指してもらいたい。

ここで僭越ながら、筆者がなぜMBAに注目したか？どのような

ビジネス人生を歩んできたかということを書かせてもらおうと、まず思い出すのは、大学を出て最初に勤めた会社で海外事業のなにかもわからずに、勝手に海外事業を社内ベンチャーと称して始めたことである。これを許してくれた会社には本当に感謝しており、この経験がなければいまの自分はない。

その海外事業の極めつけは、イラクでのあるプロジェクトであった。このときは、サダム・フセイン Saddam Hussein の息のかかったプロジェクトを聞きつけ、アシスタントと2人で中東に飛び、右も左もわからないのにゼネコンとともに交渉 negotiate した。当時のイラク側のあまりの汚さに1度は断念したが、思い返して再度交渉して3日間缶詰状態で受注 receive the order した。

その後、技術者を送り込み、ついにプロジェクトを完成させたときは、「やった」という達成感 fulfillment が前身をめぐるのを実感した。

そんななか、筆者が30歳の頃だったが、雑誌のMBA特集の記事を読んで、「これはすごい。いずれ自分も挑戦したい」と思ったのがMBAとの出会いであった。

本書中にも記したように、筆者は1991年にパリへMBA留学したが、当初2年の予定が3年に延びてしまった。それは、気がつくと学校批判派学生のリーダー的存在となり、それを買われて、学校側が学長補佐官 assistant として1年間、迎えてくれたからだった。

思えばこのときは随分と無謀なこともした。なぜそこまでできたかはいまも判然としないが、当時の筆者は学内に自分の机を持ち、学生、学長補佐官、試験官、ゲストスピーカー招聘係、笹川パリ財

団企画係、学生募集係など1人7役をこなした。そしてさらに、学校内の自分の机と電話を利用して海産物をスペインから築地に輸出するビジネスもしていた。

自費で留学したのでなんとしても元を取ろう、なんとかお金を使わずに生活しようと思ったことが、忘れられない。

帰国後は、外資系企業数社を渡り歩き、その後2001年に英国ウェールズ大学MBA(日本語)プログラムを設立した。

本書で書いたように、日本のMBAはまだこれからである。

しかし、欧米ではMBA批判も強くなっていて、最近では、分析や研究ばかりの学徒が増えたせい、MBAを“Management by Analysis”と揶揄する声も上がっている。

しかし、本来のMBAは現代ビジネスに欠かせないものである。

最近、どこかの国の経済財政担当大臣が「もはや日本の経済は一流ではない」と演説したが、「いまさらなにを眠たいことを？」と、筆者は腹が立った。「そうならないためにあなたが大臣になったのでしょうか？」と、筆者は言いたかった。

いまの日本経済 current situation of Japanese economy はたしかにひどいことになっている。サブプライム危機による株価暴落にしても、日本は一人負け状態である。

大臣はトーカー talker (話者) でありドゥーア doer (行為者) でもある実行者であり、その責任を取るポジション position to take

responsibility である。しかし、大臣に限らず日本の多くの責任あるポジションにある方々が、いまでは、ただの話者、分析家、評論家になってしまっている。これでは、日本のお先は真っ暗である。

経営学 business administration の分野でも新しく出現したような理論が出てきているが、すでに昔からあったことを明確化し理論化してそれに酔っているだけの感が否めない。

しかし、本当に大切なことは、現場にあり、そのために MBA は存在する。本文中でくり返し述べたように、MBA は資格ではない。スキルと知識の集合体だが、いくら身につけても、人間力がない限り、使いこなせない。つまり、問われているのは、MBA ホルダーの人間力なのである。

その意味で、MBA を学ぶときも、取得後 MBA を使いこなすときも、主役はあなたなのである。

本書の成立は、筆者の大学時代の後輩であり、本文のデザインも担当してくれたフリーエディターの川端光明氏が編集部との間をとりもってくれたことに始まった。

また、製作過程では、編集部の山田順編集長と坂口貞雄副編集長に大変お世話になった。また、編集プロダクション「エム・ハイ」の廣澤重穂氏にも資料収集・整理、ドラフト作成・校正などの点で大変お世話になった。

とくに、山田編集長は、娘さんが米国と中国の双方の高等教育

higher education を受けたこともあって、学術・学問の体系についての造詣は筆者を超えており、さまざまな教示をいただいた。したがって、本書の第4章、第5章、第6章は、山田編集長がいなければ成立しなかった。

以上、さまざまな方の協力のもとに本書ができあがったので、あらためてここに感謝の意を表明したい。

最後に、本書によって日本の MBA 教育が発展するとともに、少しでも多くの方が MBA についての理解を深めていただき、日本の高等教育に一石を投じることになれば、筆者としては望外の幸せである。

2008年3月

喜多元宏