

国際企業展開・経済協力・国際人材育成研究会
関東部会 第2回会合報告

1. 日時：06年6月3日
2. 場所：早稲田大学 120号館
3. 発表者：①**小林規威**会員（慶応義塾大学名誉教授。元慶応ビジネススクール学長、元富士ゼロックス社外役員。20-30年前には、インディアナのビジネススクールやマニラにある Asian Institute of Management (AIM) でも教鞭)。03-04年には、米国LAに滞在、UCLA (Anderson School of Management) で多国籍企業の研究を行うとともに、若干の講義を行なうなどの研究・教育活動をされた。②**太田綱治**会員（鹿島建設、日本建設積算協会・国際委員会会員）。
4. 演題：①「人気凋落？新展開を模索する欧米ビジネススクール：米国教育事情の一断面」、②「英国におけるプロジェクト・マネジメントの最新事情」。
5. 参加者（敬称略）：小林、白井、根本、小笠原、藤田、太田（綱）、岡田、堀口、前田、小川、安本、木下、（非会員1人）

小林報告¹：

1. **本日の問題提起**：数年前までは、米国などでビジネスのトップを目指す人にとって、Harvard、Wharton、Stanford といった一流のMBAプログラムを卒業することが絶対的な要件と考えられていた。その状況は今日大きく変化した。超一流のビジネススクール（以下、BSと省略）でもパスラインが引き下げられているし、定員を大きく減らすBSもある。今、この世界で何が起きているのだろうか。
2. **米国のMBAプログラムの問題点**：米国における現在のMBAプログラムの問題は以下の6点に集約できよう（パワーポイント・表1参照）。①高すぎて、卒業後の収入と見合わぬ授業料、②MBA卒業生受け入れ企業の要求の変化、③Knowledgeの伝授よりもWisdomの育成がMBAの教授陣に期待されている、④不連続の時代には創造性と革新性を備えたイノバティブな人材が望まれている。⑤政府の財政難がビジネススクール発の事業予算を制限。⑥不発に終わることが多いBS発のベンチャービジネス—学校経営と教育・研究目的の乖離。⑥NYテロ発生以来のアメリカによるビザ発給制限の結果、多くのMBA受験者がINSEADなどヨーロッパのBSに流れた。
 - ① 米国のBSでの平均年間授業料は3.4万ドル。これに住居費と食費などがある。コロンビアBSでは6.4万ドルにも上る。その2年分の費用が必要だ。米国など

¹ 小林先生が『世界経済評論』2005年8月号に書かれた「米国における多国籍企業の研究・教育の現状」を合わせて参照されたい。

では、企業派遣はないから、学生の負担は非常に重い。一方、BS卒業生が得る入社最初の収入平均年収が8.4万ドルで、費用対効果でいうと費用過多となっている。フランスのINSEADでは、期間を14-16ヶ月に短縮、総必要経費を5.8万ドルに抑えて成功している。こうした状況の結果、BSに入る学生のパスラインは、昔の受験生の上位20-25%から、超一流でも35%へ下げられた。カーネギー・メロンは学生数を240人から160人に減少させたが、そうになると経営が苦しくなるという悪循環だ。自分が03-04年に訪問したAnderson Schoolでも学生確保に苦労していた。

- ② 企業が複雑な問題を抱え、単なる経営管理の知識よりも、より幅広い知識と実地的な工学系の技能を求めようになった。マッキンゼーでは、昔はMBAが75%、学卒25%だったが、現在はその比率が逆転。これに対し、例えば、INSEADは、カリフォルニアにあるArt Center College of Designというデザイン学校と提携した由(Business Week)。MBAの学生にもっと創造性を持たせようという試み。MBAのコモディティ化への差別化戦略といえよう。
- ③ MBAの教授陣であるが、その能力や権威にも問題。昔は教授陣の中にかつて企業トップマネジメントを務めた実務経験者が結構いた。彼らは、実務を通じて得た全社的視野に立つ経営判断の知恵(Wisdom)を伝授していた。知識と知恵とはちがう。現在は、学歴重視で、それが減る一方、MBA、PhD保有者が大半となったが、彼らは、豊富な知識を有するが、実務経験がなく、教えることを業としている人たちなで、経営管理の組み立てやモデル作りには秀でている。しかし、今日のように不連続の時代に、企業が求める人材を十分に輩出できないという問題が起こっている。
- ④ 現在必要とされているのは、イノバティブな人材、すなわち、シュンペーターのいう意味の「創造的破壊」ができる人間だが、BS発ベンチャーにせよその面ではあまり成功していない。米国のBSはそれを頭では理解しており、学生募集にはそういう科目が準備されているが、実際にはうまくやれていない。
- ⑤ 米国の州政府の予算が厳しくなった結果、昔のように鷹揚に寄付してくれなくなった。ために、授業料に依存する割合が上昇せざるを得ない。今や、学外からの募金に教授陣が時間を取られるようになった。昔は、インディアナBSやサンダーバードなどには州政府から大きな寄付があったが、現在、米国の州政府はヒスパニックの教育に多額の資金を回しているというのが現状。それで、例えば、UCLAはハリウッド辺りから資金を集めている。学外から募金をすれば、その対価を求められ、教員はそちらのニーズを満たすため、奔走、教育に身が入らなくなる。仮にベンチャーがうまく行くと、その教員はスピノフをしてしまう、というよう悪循環も起こっている。
- ⑥ NYテロ発生以来のアメリカによるビザ発給制限の結果、多くのMBA受験者

が INSEAD などヨーロッパの BS に流れた。

3. 「日本の多国籍企業のグローバル化戦略コース」シラバスの一試案

米国の MBA プログラムでは、昔のように「日本的経営」の研究・教育はさほど重要でなくなっている²。かつて、そういうことを教えていた人たち、例えば、Anderson School でもセオリーZ で名を売った William Ouchi など若干名の日本の経営エキスパートが教鞭をとっているが、彼らの関心はいわゆるジャパノロジストとして生き残ることではない。彼らは、「暗黙知」とかトヨタ生産方式 (TQC) など特殊で専門性の高い研究に向かっている。このように、米国の BS では、国・地域別で言えば、EU、中国、インド、ベトナムに人気が集まっており、日本は中国の周辺国との位置づけになっている。私が Anderson School で依頼されておこなった Executive MBA Program の一つは、'Japan in the shadow of China' であり、もう一つは 'Japanese Management, Critical Regional Problem' で、いずれも中国をアジアの中心国に据え、日本を重要ではあるが、その周辺国と捉える、私にとっては不本意なテーマであった。私は、自分の知識・経験に基づく日本ベースのそれを中心とする多国籍企業の活動や問題を、より正確かつ具体的に教えることが大切と考え、シオルハマー教授と相談し、MBA の学生のために、表 2 のような 10 回分の講義のシラバスをつくったが、運悪く体調を壊し、帰国したために目的を果たせなかった。

4. 国際経営教育・研究への 5 つのアプローチ

(1) 海外、とりわけ、米国の有力 BS のカリキュラムの中で、国際経営についての教育研究はどんな位置づけになっているか。04 年、ストックホルムで行われた AIB (Academy of International Business) の年次総会に参加して、私は、「国際経営教育分野の誕生」とうたったパネル討論を行なった。米国からは、コロンビアの Stephan Robock、ノースカロライナの Jack Berhman (元米連銀)、アントワープの Daniel Van den Bulke とアジアから私が参加、司会は、MIT の Don Lessard であった。

(2) 彼らとの議論を通じ、米国、欧州、アジアにおける国際教育の位置づけは、日本と同様、多くの問題を有しているようである。こうした問題のリサーチについては、

² かつて USTR 代表を務め、現在、エアバス・ジャパン代表であるグレン・フクシマ氏の HP には次のように書かれている。「私がハーバードで学んでいた 70 年代、そして米国通商代表部の一員として日米半導体協定などの交渉にあたった 80 年代は、日本が世界的に注目された時代でした。アメリカのビジネススクールで教えるケース (事例) の半分は日本企業や通産省の産業政策を取り上げたものでした。日本的経営の素晴らしさが称賛され、同時に、米国では日本脅威論が真剣に議論されていました」。

A I Bが調査して90年代に刊行した *International Business Education in 1990s: A Global Strategy* が有用だと思う。それによると、国際経営教育へのアプローチには大別して、次の5つがある。

① **Mission Statement** の中で国際経営教育・研究の重要性を強調する。

日本では、国際大学BSコース、青山BS、一橋BS、早稲田BSコースなど。米国では50-60年代はそうであった。米国と欧州を比較すると、欧州の方が「国際化」ということを強調しがち。

② **カリキュラム** の中で国際経営コースを「コア・コース」として認める。

当初の慶応BSやマニラにあるAIMを含む多くのBSではこのアプローチが採用されてきた。国際経営という独立の科目もあったし、国際経営専攻科もあった。しかし、国際経営教育だけでは「集客」ができないため、他の分野との融合を進める動きが顕在化、70年代にハーバードが国際経営科目をコア・カリキュラムからはずしてしまった。その結果、多くのBSがフュージョン・アプローチに移行した。一方、ヨーロッパでは、90年代に生産性本部が作られるようになり、BSのカリキュラムの中で国際経営コースの重要性が強調されるようになった。

③ **フュージョン・アプローチ**。国際経営教育の分野やコースとしての独立性が排除され、マーケティング、財務というBSの伝統的なコア科目の中で国際的な側面の重要性を強調すればよい、というアプローチ。アンダーソン・スクールなどはここに分類できよう。

④ **アドバンスト・フュージョン・アプローチ**。

最近流行しているアプローチで、よりトピカルで学際的なもの。Global Entrepreneurship、Global Corporate Governance、Global Socially Responsible Management などである。日本でも一橋、神戸、青山など比較的新しいBSの多くがこのアプローチを採用。しかし、例えば、マーケティングをマスターすれば、あとはマイナーな調整で世界に通用するというのはフュージョン的アプローチだが、それはあまりにも米国、日本、あるいは本国中心的な考え方で、実際には通用しないのではないか。トイザラス、カルフルなどはいずれもこの過ちをしたと見ている。国内マーケティングや生産といったコア・コースの専門家に、一体どこまで国際経営分野の個別問題の本当の理解を期待できるのか、部分的な経営機会の最大化はできようが、国際経営を含む企業経営全体の機会の最大化を推進するのは難しい、と考える。

⑤ **Holistic and Integrated** アプローチ（その発展の必然性と必要性）

国際経営教育や研究の独立性を回復し、内外のステークホルダーが変化する現在の世界の中で、将来に向けて大きな発展を期待するためにはどうしたらよいのであろうか。一つの結論は、貿易や海外投資についての国際経営問題に対処する全体論的、すなわち、Holistic and Integrated なアプローチが必要ではないか。John Dunning が多国籍企業論で述べた Eclectic Hypothesis の折衷仮説などがその基盤となろう。その成果は、C.A.Bartlett、S.Ghoshal、John Stopford、Ev. Doz (INSEAD)、

さらには Michael Porter などの著書に十分生かされていると思う。このアプローチは P 2 M のめざす最適解へのアプローチと基本的に同じと理解する。

5. アンダーソン・スクールにおける自分の研究 (表 4 参照)。

詳細は省略するが、企業の国際化の中での業績評価は、売り上げ、利益など定量化できる評価とガバナンス文化など定性的評価との統合であるべきだと考えるが、UCLA を含め、米国では権威あるデータを見つけ、それで全て計数化するというアプローチをとろうとするため、こういう定量・定性評価を試みるアプローチは認められなかったが、そこには IT 化の罫があるように思う。(以上)

(木下記)

1. 日本においては、幸か不幸か、欧米の BS で勉強して経営トップになるというケースは少ない。かつて BS で勉強した日本人の多くも、企業から役員昇格のための「箔づけ」、「人脈づくり」のため、あるいは「ご苦労さん」的な目的で、短期間企業派遣で Executive Course に参加したというケースが多かった。最近では、日本企業は長い不況に見舞われたことや、派遣した人間が退職するケースが増えたため、企業派遣制度をやめたり、派遣者数を減らした企業が多い。このように、BS の位置づけは、日本と米国、近年変化しつつある欧州とも際立った差が見られる。もっとも、日本でも BS で得られる知識を重視する経営者もいないわけではない。事実、近年、企業を退職して内外の BS で勉強し直す人や、土日や夜間に日本の都心の BS で勉強するビジネスマンの数も増えているが、彼らの多くは、外資系企業、証券会社などを転職先として選好するケースが多い。また、若年層では資格志向もあって、できれば欧米の BS で学び、外資系企業やコンサル会社などに入りたいと考える若者が増えている。

2. 他方、日本の主要企業は「国際化」の度合いを高め、日本ベースの「多国籍企業」になっている。そして、トヨタ、ホンダ、キャノン、松下、ソニーといった日本を代表する企業でも海外企業経営に失敗したり、海外の投資家にソッポを向けられれば、屋台骨が揺らぐ状況になっている。しかし、それら企業が国際経営教育に力を入れているとは思えない。日本の経営者や経営学者の多くは、あらゆる機会に「イノベーション」や「モノづくり」の重要性は強調するが、国際経営教育への言及は驚くほど少ない。要するに、世界は変わったが、日本の経営者の多くは、われわれのやりかたは正しかった、意思決定を早めるとか、IT をうまく活用するとか、IR を重視するとかという点で米国企業に学ぶところはあがあるが、基本は「現地・現物主義」と役職員一体となった努力と工夫で、今後のメガ・コンペティションも勝ち抜いていける、と考えているように見える。ただし、日本が絶対劣位にある金融分野では、デリバティブの知識などを含む金融工学などのアングロ・アメリカン流最新理論と実務知識の習得の必要性はつとに指摘されている。しかし、それは例外とい

うべきだろう。日本企業の大部分には、経営は学校で学ぶものでなく、仕事を通じて習得していけるはず、という暗黙の認識がある。他方、在外日系企業では、出向下日本人幹部は、優れた現地人スタッフとの価値観の対立に日常的に直面、ケースバイケースの問題解決を続けているように見える。それで今後とも問題ないのだろうか。こういう状態は20年前と基本的に変わっていないのである。

3. 米国のプロジェクト・マネジメント（PM）が、米国唯一の PM スタンダードというべき PMBOK に依拠し、個別プロジェクトのアーキテクチャーに終始し、「全体最適化」を求める PM になぜ止揚しないのか、一方、日本で吉田会長、小原理事長、武富副会長などが、「集合的部分最適」を脱して、「全体最適」化を求める P 2 M の必要性を叫んだのかといえ、基本的には彼等の経営環境の差に起因する。すなわち、米国では「全体最適」化戦略はマネジメント（経営者）の責任分野であり、米国流に「資本の論理」を貫徹すれば「全体最適」を目指すのである。ゆえに指導力（リーダーシップ）が重視されるのである。したがって、PM はそこまでカバーする必要はない。これに対して、日本では戦後40年あまりの右肩上がりの経済の中で、事業部がエンジンとなり、全体最適より部分最適が重視された。護送船団方式の中、高い ROE が求められない状況のもとでは、それでよかった。個別の PM に注力すれば、企業全体の利益の極大化はかなわなかった。その後の長期不況からの脱出過程の中で、トップの指導力が重要視されるようになり、ROE 重視の経営が求められるようになった。しかし、「ボトムアップ」、「チームワーク」は依然重視され、公判に採用された「成果主義」はしっくりしない、という批判が根強い。企業経営のミッション・ビジョンでも、日本では、「資本の論理」というよりはなお「ステークホルダー」の満足度の最大化を目指している。

4. それはそれでよいし、その方が深い意味では健全かもしれない。しかし、ほとんどの企業が海外事業展開をしている現在、日本企業は、日本流モノづくりを強調し、OJT に過度に依存するのみで、国際経営教育に目を向けない姿勢を今後も続けるべきだろうか。中国などアジア諸国に欧米系多国籍企業の進出が増えるにつれて、欧米の BS はシンガポールや上海に急進出して、国際経営教育を、現地や外国人学生に施し、それら多国籍企業に人材を供給している。日本企業が日本の大学院や BS などに人材供給のためにアジア進出すべきだという声はあまり聞かれない³（他方、タイなどでは工業専門学校などへの需要はあり、具体化されつつある）。根源的な問いは、日本企業が欧米あるいはアジアに事業展開する際に、国際経営教育を学んだ日本人あるいは現地社員は必要ないのか、必要ないとすれば、どういう社内教育モデルでそういう人材を育成していくのかである。確かに、米国流 BS が

³ 早稲田大学は、シンガポールのナンヤン工科大学と連携、ダブルディグリー・プログラムを実施する MOT 講座を06年秋から開講するが、こういう形の大学の外国「進出」はほとんどない。ただし、教授・学生の交換、共同研究、事務所の設置は盛んに行われている。

最適解とはいえないかもしれない。しかし、欧米系多国籍企業や現地の最優秀企業との対比で、従来型対応で将来とも比肩できるのだろうか。また、若手の日本人や現地社員はそういう状態に満足しているのか。日本企業・日系企業はこの問題の解決を1日延ばしせず、正面から積極的に検討すべきだと考える。

4. 70-80年代に世界をうならせた「日本的経営」は現時点では国際的には関心をもたれなくなり、日本企業自体もそれを修正しながら、新たな（ハイブリッドな）利益基盤を確立・復活しつつある。そういうやりかたで今後もやっていけるのだろうか。われわれがそういう問題を考えている時に、小林先生から、BSの本家本元である米国においては、BSの人气が落ち、BSも新しい進路を求めて彷徨している、という報告をしていただいた。この10~20年、世界は質的に大きな変貌を遂げ、ITが世界を覆い、BRICsが台頭し、不連続・複雑系・不透明でリスクの多い時代に入った。悩んでいるのはBSだけでなく、世界中の企業もそうである。この10年、モノづくりにこだわりつつ、厳しい内外のビジネス環境におかれて、日本の官民は、技術と経営の統合（=MOT）こそが今後の日本の経営・国際展開の鍵を握るのではないかと考えた。そこには米国の経験に学ぶという面もあった。しかし、米国の最有力BSたるMITは近年にいたり、MOT専科をやめ、独立科目としてMOTをやっている有力校はStanfordのBSだけになった。動きの早い米国はBSもフージョン・アプローチに移行しているようである。日本でも多くの大学院、BSで、MOTが開始されたが、定員割れとなっているところが多い、と聞く。原因究明とその建て直しが求められている。

5. 「21世紀はアジアの時代」といわれる中、日本経済は回復し、企業収益も改善したが、アジアでも少しずつ（相対的に）存在感を喪失しつつある日本企業は今後どこに自らのコア・コンピテンスを作りこみ、どのような国際経営教育や企業内教育でそれを支えていくべきか、探り続ける必要がある。手前ミソになるが、複雑系の国際経営教育を重視するP2Mは現代の要請に合致するように見える。積極的な国際展開が望まれるところだ。

太田報告：

小林報告のあと、太田鋼冶会員から、小林報告とも関連ありということで、パワーポイント資料「英国におけるプロジェクト・マネジメントの最新事情」に沿って、最近の出張報告が行われた。報告のポイントは、①コモンウェルス12カ国（英国は脱退している）の太平洋会議での最新PM情報（これらの国が、インド、ベトナム、中国などに品質管理基準（QS）業務やPM業務を展開していること。中国がこの研究会に入りたがっていること）、②東南アジアで、英国の大学の提携で、PFI、PPP研究が進んでいること、③英国でのPMの現状など。興味深い報告であった。

両者の報告のあと、活発な議論が行なわれたが、ここでは省略する。

次回会合（関東部会 第3回）予告：

今回は、7月1日10:00から、同じ場所で。発表者は、太田鋼治会員（鹿島建設）が「開発型不動産証券化の動きなど」（仮題）で、根本会員（学会理事・一橋大学）が、「国際インターモーダル輸送の課題」の演題で報告を行なう。

以上（文責：木下俊彦）

（小林報告の英文版：GLOCOM センターの宮尾、前田会員が編集・作成）

http://www.glocom.org/special_topics/activity_rep/20060612_miyao_iap2m を参照。

Activity Report #XX: June XX, 2006

IAP2M Seminar Report: Professor Kobayashi on Challenges for Business School Programs

Takahiro MIYAO (Professor and Head, Japanese Institute of Global Communications)

This English report is based on a more detailed report in Japanese, prepared by Mikihiro Maeda, research associate at the Japanese Institute of Global Communications, and also comments and suggestions by Professors Noritake Kobayashi and Toshihiko Kinoshita on an earlier version of this report.

Seminar Summary:

[International Association of Project and Program Management] Special Seminar: June Meeting	
Date/Time:	June 3 (Sat)
Place:	P2M Room, R&D Center, Waseda University
Program:	<u>10:00 - 11:00</u> Speaker: Noritake Kobayashi (Emeritus Professor, Keio University) Topic: "Challenges for Business Schools in US and Europe" <u>11:00 - 12:30</u>

	Q&A and Free Discussion
-----	-----
Language:	Japanese
-----	-----
Organizer:	IAP2M (www.iap2m.jp), International Group

The June meeting of the special P2M seminar series was organized and moderated by Professor Toshihiko Kinoshita at Waseda University on June 3, 2006. The speaker was Keio University Emeritus Professor Noritake Kobayashi, who talked about challenges for business schools and Japanese management studies in the US and Europe. The following is a summary of Prof. Kobayashi's presentation.

First of all, I wish to point out the recent decline in popularity of US business schools, which are no longer regarded as the only major source of executive candidate supply. Actually, these days there are fewer applicants to MBA programs and it becomes easier to be admitted to those schools than before. There are a number of reasons for this new development.

The first reason is that today's business school tuition fees are about 68,000 US dollars for two years, not including room and board costs. This is just too expensive, compared with the average earnings of MBA graduates. Second, MBA graduates no longer seem to have a definite advantage over four-year college graduates in the job market, as they used to have. This is because today's business requires not just management techniques but broader scientific and technological knowledge with creative ideas. Third, there used to be real business executives on the faculty, who could teach students their "wisdom," which means the insight and knowhow that they acquired by utilizing knowledge and techniques in the real world – possibly along the line of our P2M approach. Nowadays, there are more purely academic professors with Ph.D. on the faculty than before, and they often lack real business experiences. In terms of money, some of the business schools find it difficult to maintain their operating budget, due to cuts in government support. While there are some successful cases of venture businesses fostered by business schools for fund raising purposes, those professors involved in such businesses tend to be too busy to teach students, facing the difficulty in reconciling business with education.

Regarding Japan management studies in the US, it is no longer a major subject matter at US schools, where main interests have shifted to China, India, Vietnam, etc. In fact, Japan itself is now regarded as one of the peripheral, however important, countries surrounding China. Although there are still a number of researchers on Japanese management, their objectives are not to study Japan itself, but to explore newer subjects such as entrepreneurship and venture projects, or more specialized fields such as the Toyota management system, because Japan studies per se might well be considered of minor importance for research as well as career purposes.

In order to reverse this trend, a couple of years ago I prepared a more relevant course outline entitled “Globalization Strategies of Japanese Multinational Corporations,” where case studies would be taken up of Matsushita on basic business planning, Komatsu on restructuring and globalization, Honda on entry into the US market and development of local production, Kao and P&G Japan on marketing, Sanyo and Mabuchi Motors on management style and localization, NEC and Hewlett-Packard Singapore on overseas R&D activities, Koito on M&A and corporate governance, Honda Rover and Fuji Xerox on strategic alliance, GE on regional market penetration, Henkel Asia Pacific on regional headquarters development, etc. Unfortunately, I could not offer this course due to my illness, but something like this is needed to elevate the status of Japanese management studies so that more researchers and students might become interested in this field.

Finally, there is much room for improvement in international management education in the US, Europe and Asia including Japan. At the Stockholm Conference of the Academy of International Business which was held in 2004, the historical development of international management education, as well as its future prospects, was extensively discussed, where “main international business protagonists,” including myself, agreed that international management courses should be incorporated into core curricula at business schools, and criticized the so-called “functional approach” for its numerous shortcomings. What is really needed now, in my opinion, is to make international management courses independent of functional area courses and to take a “holistic and integrated approach” for research and teaching, basically similar to our P2M approach. For example, a better and more workable relationship between government and business should be explored for more effective international management education in the current and future environment for global business.

After Prof. Kobayashi's presentation, various comments and opinions were expressed by participants. Everyone seemed to have a say on this controversial and challenging subject, and free discussions lasted for more than an hour well beyond the scheduled time.