

特集●KBS創立50年

# 「グローバル人材」を育成する ビジネススクールとは

出席者(敬称略・順不同)

岡田正大

慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授



河野宏和(司会)

慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長 同教授



福留浩太郎

株式会社グローバル・リーチ代表取締役  
一九八八年関西学院大学法学部卒業。同年富士銀行入行。二〇一一年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。JPMorgan証券、ドイツ証券マネージングディレクターを経る。一一年グローバル・リーチ設立。



山田邦雄

一九七九年東京大学理学部物理学科卒業。九〇年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。八〇年ロート製薬入社。九二年代表取締役専務、九九年代表取締役社長を経て二〇〇九年より現職。



川俣喜昭

モルガン・スタンレーM&A証券株式会社取締役会長  
一九七三年早稲田大学政治経済学部卒業。七八年慶應義塾大学ビジネス・スクール修了。七三年三和銀行入行。二〇〇二年UFJ銀行執行役員、〇八年三菱東京UFJ銀行専務執行役員等を経て一〇年より現職。

翁百合

株式会社日本総合研究所理事、慶應義塾評議員  
一九八二年慶應義塾大学経済学部卒業。八四年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。同年日本銀行入行。九二年日本総合研究所調査部副主任研究員。二〇〇六年より同理事。博士(経済学)。

## 五十年の節目を超えて

**河野** 本日は暑いなかお集まりいただき、ありがとうございます。

今年、経営管理研究科（ビジネススクール）は創立から五十年を迎えます。十月二十日のワークシヨップ型イベントの開催、五十年記念誌の発行などに向け、現在様々な準備を進めています。

五十年というのは大切な節目で、そこで過去を振り返って「KBSはいままでよく頑張ってきた」という総括もできるかもしれません。しかし、五十年の歴史が、将来を保証するわけではありません。将来に向けてKBSに期待されること、あるべき姿、もつと努力すべきことなどを、未来志向で、OBの方々と交えて語り合う機会をつくりたいと考えました。

とくにいま、アジアでは中国、韓国、インドなどのビジネススクールが非常に伸びてきています。一方で日本のビジネススクールはそれほど伸びている

わけではない。アメリカやヨーロッパには独自のビジネススクールの伝統があり、アジアのビジネススクールの連携を深めているなかで、日本が取り残されていくわけにはいかない、という危機感があります。

一方、産業界では、いまでも「グローバル人材」という言葉が使われています。しかし、社内では英語を使えばいいという話だけになってしまっているケースもあります。本当にそれではないのでしょうか。KBSの中でも、授業を英語でやるべきだという議論はありますが、手段の改変だけでは何も解決しません。グローバル化が進む中で、これから求められる資質について、正 diệnから議論しなくてはいけないと思います。

そのような問題意識から、今日はお話を伺いたいと思います。まずは自己紹介をお願いします。

**川俣** 私は一九七三年に旧三和銀行に入行し、銀座支店に三年いた後、七六年から、当時一年制だったKBSに入

学しました。銀行に大学院派遣制度があり、それにパスして派遣していただきました。

銀行での最初の三年間は、事務を中心にした仕事しかしていませんでした。そのような単調な仕事から脱出できたという解放感が大きかったです。ですからその意味ではあまり模範的な生徒ではなかったという気がします（笑）。もう少しビジネスを経験した上でKBSに入れば、様々なケース・スタディでもっと貢献ができたのではないかと思います。

**山田** 私は八〇年に会社に入り、八年目にKBSに入學しました。大学では理学系の専攻で、他社の経験もなくなり、いまの会社に入り、営業の仕事などをしていました。ですから基本的な経済学などの知識もまったくなかったのですが、入社して八年で会社の現状も大体わかってきて、このままではいけない、僕自身も一つここで大きく変わらなないといけない、という思いが

あつてKBSへ行きました。

当時は三十二歳ぐらいで、まだ頭も柔軟で、学校生活を思い切りエンジョイさせていただきました。いろいろな意味で大きな転機になりましたね。

翁 私 は経済学部を卒業後、すぐにKBSに入りました。そして修了後、日本銀行に入り、そのあとは日本総研でエコノミストとして仕事をしております。日本銀行はジェネラリストとして入ったのですが、調査や研究などエコノミストとしてのセンスを必要とするような仕事が比較的多かったです。日本銀行はマクロ経済を見るところだという印象が強いと思うのですが、金融市場や経済の動きを見ていくうえで、実は個別の企業や金融機関の行動といったミクロの視点が重要です。

日本銀行では京都支店にも赴任したのですが、京都には京セラとかオムロンなどいろいろな企業があります。円高不況の頃、そういった企業を回って産業調査をした際も、KBSで学んだミクロの視点が役に立ちました。

福留 私は実は昨年KBSを修了したばかりです。八八年に富士銀行に入行し、その後市場部門、いまでいう債券畑に配属されました。六年目の九三年末、リーマン・ブラザーズに入社して、債券営業などを担当しました。その後リーマン、ドイツ証券、JPMorgan証券等を経ていまに至るわけですが、日・米・独、の三カ国の企業で勤めたことになります。

私は証券会社では、最後に債券営業の責任者を務め、金融危機など様々な局面を経験してきました。「グローバル人材」が今日のテーマの一つですが、国籍や年齢、肩書に関係なく、有事に直面したリーダーの誰にでも共通する部分とはどのようなことかといった話もできればと考えています。

昨年、KBSを修了後に現在の、グローバル・リーチというグローバル人材育成のための教育機関を立ち上げ、経営しております。

岡田 私はいまビジネススクールの教員ですが、もともと本田技研に七年半

いました。最初は工場勤務から始まり、一年半のあいだ二交替で部品を削り続けるといった、まさにきわめてミクロな現場からキャリアを出発しています。その後KBSを経て、アーサー・D・リトルという戦略コンサルティング会社に転職し、オハイオ州立大の博士課程などを経て現在に至るわけですが、いまも非常に実務に近い感覚で教育、研究をやっているところです。

### KBSで学んだこと

河野 ではまず、一つ目のテーマとして、皆さんがKBSで学んだこと、とくにご自身のキャリアのなかで、KBSでの学びがどう活かされたか、とくにKBSで学んで良かったこと、そして逆に、産業界に出て仕事をされるなかで、KBSはもう少しこういう点を強化すべきじゃないか、ということをお願いしたいと思います。

川俣 率直に言いますと、在学当時はおもったかと思つていたのですが、

現場実務のレベルではそれほど学んだことを活かす機会がなかったように思います。むしろ管理者、経営する側になると、KBSで学んだことをつねに念頭に置いて仕事を進めるようになりました。役に立ったと思うことは三点あります。

一点目は、意思決定についての考え方です。ケース・スタディー、あるいは意思決定論などをKBSで勉強したわけですが、経営では非常に限られた情報、限られた時間、可能な選択肢のなかから、客観的な係数などを参考にしながら、意思決定をしていきます。そのような「決断」が経営そのものだというのを、身をもって学ばせていただきました。時には、デシジョン・ツリーを頭に描きながら決断したこともありました。そのような考え方をKBSで身に付けられたということが大変役に立っています。

もう一つは、ビジネスでは経営戦略がきわめて重要だということ学んだことです。とくに、競争に勝つうえで

コア・コンピタンスを確立することがカギになるということを学びました。どんなポジションに就いていても、経営戦略をどうするのか、そしてどうやって勝つのか、ということにこだわってやってこられたのは、やはりKBSで学んだお蔭です。

それからもう一つ、人脈を得られたということ。当時同じクラスで一緒に勉強した人たちと、いまでも同業で仕事をしています。加藤哲夫さん(岡三証券グループ代表取締役社長)や、ニッセイアセットマネジメントの社長になられた宇治原潔さんなど、KBSで知り合った仲間と、公私でつながりができたということは非常にプラスだったと思います。

山田 KBSに二年間通っていた当時は直接役に立ちそうなものは案外ないなという気もしていたのですが、いま思うと、理科系だった私にとって、会計や経済の基礎を学べたのはとても大きかった。ノウハウというより、基本的な常識を教えていただきました。

それと、当時から交換留学のプログラムがあつたので、私自身は英語はまったくできなかったのですが、とにかく行ってみようということで、ウォートンスクール(ペンシルバニア大のビジネススクール)へ四カ月通いました。行ったはいいのですが本当に準備不足で、大変苦労しました。それでも、向こうのMBAの授業にじかに触れて、英語でディスカッションするという経験は、やはりKBSに来なければ得られなかった機会だと思います。会社の肩書などが一切付いていない、単なる一学生として行くわけですから、遠慮なくこてんぱんにやられるということもありました。

でもいま振り返って、あのKBSにいた時代は何だったのかを考えると、当時は日本経済がまさにバブル絶頂期で、その枠組みのなかで議論をしていたように思います。いま、そこから二十年ほど経ってしまったわけですが、その議論の前提条件がほとんど崩れてしまった。だから一生懸命勉強して、

常識だとわれわれが思っていたことも、やはり崩れ去るということも感じました。

それから、学校の中でみんなと違うことを一生懸命考えたり、自分なりの尻理屈を述べたりするというのは、なかなか得難い経験です。その後会社を経営するにあたって、二年間で培われた自由な議論のありがたさは、やはりいまでも生きていると思っています。

翁 私は日本総研で金融システムの問題を研究していましたので、不良債権問題もエコノミストとして取り組んでいました。実務としても、不良債権処理の問題を、産業再生機構の側から関与する機会を得て、二〇〇三年から二〇〇七年まで兼任していました。

不良債権問題もマクロ的な現象ではあるのですが、ミクロの企業の様々な経営の失敗の集積でもあります。環境変化に対応できなかった窮境企業が支援を受けて短期間で再生していく姿を、実際に目の当たりにしました。そこで、経営者のリーダーシップがいかに大事

で、いかに戦略的な思考が重要かを改めて学んだ気がします。KBSで学んだことと照らし合わせても、具体的にどの授業が活かしたということではないのですが、財務再構築、部門別収益管理といった一つ一つのスキルも企業再生にとって重要な意味を持つと思いますし、何よりそうした企業再生の現場においては経営者のリーダーシップ、いかに人を活かしていくかが重要だと感じました。

また、企業の経営がうまくいくことによつて、経済が良くなり、不良債権問題も解決していくという、ミクロからマクロへのつながりを実感することもできたわけです。個々の企業の経営がいかに日本経済にとって大事なかを改めて学んだという感じです。

もう一つ、KBSで様々なプレゼンテーションの機会を与えられたり、また、様々な異なる世代の人たちとコミユニケーションをとりながら、ケース・スタディーをグループで学び合っていくということが続けていくなかで、自

分も鍛えられたのではないかと思っています。どのような仕事に就いてもそのようなコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力は非常に重要な基礎力だと思いますので、これも私にとって良い経験であったように感じています。

福留 私は先ほど申し上げたように、ある程度実務経験を経たうえてKBSに入りました。入って最初に驚いたのは、下田合宿の厳しさです。自分でも実務で鍛えてきたつもりでしたが、それでもかなりハードだった記憶があります。学問上で鍛えられたのと同時に、精神的なところも鍛え直された気がして、非常に重要なものを得たと思います。またその合宿で、その後のKBSでの学問に向かうスタンス、覚悟を身に付けたように思います。

また私は外資にいる時間が長かったので、日本の企業、日本の大学が日本の経済や世界をどう見ているのかに興味を持っており、それがKBSに入学した一つの動機でした。実際外資では

なかなかわからない日本的な考え方、日本の経営哲学、といったものがある程度学ぶことができたと思います。

私の場合、四十代になってから入学しましたので、自分の子どもくらい歳の人たちと一緒にディスカッションするわけです。そういった人たちは若くて経験がないから議論が十分でないかと言うと、決してそんなことはありません。むしろ、われわれがふだん常識だと思っていることについて、疑問を持つ人たちの意見を吸い上げることがいかに重要かを、KBSで学んだような気がします。

また、それまで私は比較的「勘と経験」に頼って仕事をしてきたところがあつたのですが、データの重要性、そしてものごとを深く考え、「なぜ」それが起きているのかを考える癖をつけることができたという意味で、KBSで学んだことは非常に価値があつたと思つています。

岡田 KBSで学んだことを振り返ってみると、役に立ったなと思うことは

キャリアの段階ごとに結構大きく変わるものだと思つています。まず、私は当初かなり内向きな人間だったので、プレゼンだったり、四五十人の中でワツと手を挙げてものを言うなんてとてもできなかったのですが、それが二年間で大きく変わりました。

現在は、全然違うところでKBSのありがたさを感じています。最近は途上国によく行くのですが、先日もガーナやタンザニアを取材していました。ビジネスのネタがたくさん転がっていて、そのようなところに行くときすぐワクワクするわけです。「こうしたらすぐビジネスとして成り立つぞ」、「こう組み合わせたらうまくいくぞ」といったビジネスのおもしろさを早く嗅ぎ取るような能力、嗅ぎみたいなもの。原点は、おそらくKBSでいろいろなケースを学んだことにあると思います。社長にならないとわからないことを、ケースを通じて何回もやっていたので、そこがいまになって活かしていると感じています。

### 新鮮だったケース・メソッド

河野 確かに学んだこと、役立つことというのは、実はキャリアとともに変わっていくもののだと思います。でも、何を学習しても後々何らかのかたちで生きてくるとして、だから「何かを教えればそれでいい」ということにはならない。そうすると、実際にKBSで何を教えればいいのかということになります。

例えば「深く考える癖」をつけるというのもすごく大事だと思えますが、「深く考える癖」を身に付けてもらうカリキュラムは、唯一無二ではなく、いろいろありそうです。だからカリキュラムとしてどのようなものがベストか、というのはなかなか言えない。

KBSに來られる方は多様で、とくに最近若い方も増えている。企業派遣の人の比率はやや減つていて、自費で來る方、留学生などバラエティ豊かです。そのなかで、学生が求めること

も多様であり、学校が提供する価値も多様である。そこに難しさがあるわけですが。

川俣 私にとつてKBSの特徴でもあるケース・メソッドは、やはり極めて新鮮でしたね。周りの仲間もみんな、一生でいちばん勉強したのはKBSにいた時期だと言っていました。とにかく事前準備が大変で、準備しないと何も参加できなかった。勉強の仕方という点でも非常にショックを受けました。

しかも私は銀行に三年勤めただけで、自分で何かものごとを決めるということを、まったくやることがなかった。そういう人が、自分が社長になつたつもりで意思決定する、ということとを無理やりやらされるわけです。当時本当に当事者意識をもつてできたかどうかかわりませんが、それを経験できたこと自体が、あとで管理者や経営側になつたときに活きたと思います。

企業の場合、銀行もそうですが、過去のいろいろなレッスン・ラーニング

の蓄積のなかから経営指針などを決めていくわけです。その蓄積が個々の経営判断をする際の貴重な材料にもなります。とにかく個別の事例を数多く経験できたということが、非常にプラスになつたように思います。

山田 私は、例えば同じカリキュラム、同じ科目でも、結局学部側次第というか、実は七、八割は学ぶほうの責任なのではないかという気がします。

ケース・メソッドも非常におもしろかつたし、理論系の授業も良かったのですが、私は理科系だったので、いま思うと、例えば古典とか、教養に類する部分にも触れるチャンスがもつとあれば、さらに興行きが出るのではないかなと思います。

翁 不確実性の高い世の中だと、制度という面に着目してしまうと、すぐにガラッと変わってしまう。KBSが教えるべきことは、そのような制度などに左右されない、本質的な考え方だと思っています。例えば経済学や経営学からみて、企業はどのような機能を本

質的に持つていて、どう行動することか求められるのか理解し、様々なケースをたくさん訓練していくことで、問題解決能力をつけていくことが大事ではないかと思っています。

福留 KBSで経営について、いろいろなケースを通じて学び、そこから一般化できるものを自分の中に吸収していく。この重要性はもちろんあると思うのですが、同時に人格教育という部分も大きいと思います。基本的な、グループへの貢献といったものを意識させるという意味で、あの授業のスタイルは非常に有効だと感じました。

ビジネスをやっていると、一寸先のことはもちろんわからないわけです。そこをどう自分で判断していくのか。そしてそのとき、自分だけではなく、組織としてどう判断していくのか。全員でどうやっていい方向に持つていくのか、という視点が、いまの時代非常に重要だと思うのです。そう考えると、KBSで毎日グループ・ディスカッションをやつて、そこで方向性を出して

いく、という共同作業は、とても意味があると思います。

ですから、より強化してほしい点として、人格形成、あるいは経営哲学といったカリキュラムをさらに充実させられるといいののではないかと思います。

河野 ケース討議をたくさん行うなかで、経営の本質をつねに考えるような仕掛けを、いかにケース・メソッドの中に盛り込んでいくか、また、ケース・メソッド自体をつねに陳腐化させない工夫は、教員側の大きな責任ですね。

### 「グローバル人材」とは

河野 いま一般的に「グローバル人材」ということが、様々な企業で言われています。「海外拠点で活躍できる人材」という意味でこの言葉が盛んに使われています。ただ、考えてみると、すでに七〇年代後半から八〇年代にかけて、日本企業が製造拠点を海外に移していった当時から、グローバル人材が必要だということは言われていまし

た。しかしいまやグローバル人材は必須であり、そうでないと企業は生き残れない、という文脈でこの言葉が語られています。

そこで、そもそも「グローバル人材」とはいつたいどのような人を指しているのか、日本に立地しているビジネススクールとして、グローバル人材をいかに育成していけばいいのかを考えたのです。

なぜかという点、すでにKBSではずっと前からそういう人材育成を目指してきたじゃないか、英語の科目も開設しているし、交換留学にもいち早く取り組んできたじゃないかという議論が、KBSの立場からは出てきかねないからです。しかし、いままでの取り組みが十分だったかという点、まだ全然足りないと思っています。

一方で、日本の古典的な教養、哲学といった部分もすごく大事だし、もちろん英語力も大事で、要求されることはどんどん増えていく。そのバランスをとりながら、グローバル人材にはこ

んな資質が大事だ、そのためにビジネススクールはこういうことを教えるべきだ、といったことを整理しておくことが、これからの五十年を考えるうえでとても重要だと思えます。

山田 「グローバル人材」という言葉ですが、僕らの時代は、やはり欧米が「グローバル」の対象だったわけですが。しかしここへ来てアジア、アフリカ、インド、南米に広がっていて、文字どおりの意味で「丸い」グローバルになってきているということです。

実際に経営をしている立場から言うと、グローバル人材に望む能力は三つあります。一つは、いわば雑食性です。世界中どの国へ行つたとしても、典型的な国なんかなくて、どこも非常にそれぞれ特殊な国しかないわけです。そこで、その特殊なものを受け入れる雑食性というか、何でも食べるぞというような対応力ですね。そして二つ目として、それを食べたうえで、何とか消化して、サバイバルしていく生命力です。この二つは、語学以前の問題とし

て、根本的な生存能力として必要だと思えます。三つ目は、日本の本社で中間管理職、一つの部品として働いている人でも、現地へ行ったら全部を見なければいけません。ある意味経営者にならないといけない。そうなったなら、自分の専門はこれです、なんて閉じこもってられない。ですからジェネラリストというか、何でも引き受けて全部やるという、言わばスーパード・ジェネラリストのような力、感性が必要ではないかと思えます。

巷でイメージされているグローバル人材は、どうも英語やプレゼンテーションが上手な人、という感じですが、むしろ本当に泥臭くて、たくましい、好奇心のかたまりである、というような人材が、いま現場にほしいですね。川俣 私は最近まで、米州本部長としてニューヨークに三年ほど駐在しました。その時痛感しましたのは、仕事をする上でどのような人材がほしいかという点、やはり国内でしっかり仕事ができる人なんです。つまり、国内で本

当に良くできる人材をどうグローバル化するかがポイントだと思えます。もちろん、日本人のいちばんの弱点である語学力という壁は厄介ですが、言葉はあくまでも仕事をするうえでの手段であって、やはり How to Speak よりも What to Speak だと思えます。

私はこれまで何度か海外駐在の仕事をしてきましたが、ある時期「赤紙組」と言われる、国内で良くできる営業マンを何人が選抜してポーンと海外に持っていくという試みがありました。彼らはほとんど語学ができないので、最初は本当に七転八倒します。しかし、最終的には立派な戦力に成長するのを目のあたりにしました。その時ある同僚のアメリカ人との会話を今でも覚えていますが、彼は「あいつの言っていることは半分ぐらいしかわからない。でもあいつはよく仕事ができるよね」と言ったのです。つまり仕事ができるかできないかは言葉の問題ではないことを知りました。ですから通訳ができるような、いわゆる語学の達人という

だけでは海外ビジネスで通用しない気がします。語学が必要なのは間違いないのですが、やはりグローバル人材の大前提は、国内でも仕事ができるような優秀な人材だと言えらると思えます。

### 海外でのビジネスに必要なこと

川俣 米州本部長など、経営側になってからよくわかったことが二つあります。一つは、プレゼンテーション能力、コミュニケーション能力の重要性です。これは海外で仕事をするうえで必須ですね。日本の場合はある意味「以心伝心」「暗黙の了解」ということがビジネスでもあると思いますし、アメリカでも外交や政治の世界では若干あるとは思いますが、ビジネスには存在しないとします。アメリカ人と仕事をするときには、必ず議論をして相手を納得させないと動いてくれません。反対であれば徹底的に議論する。そういうことができないと、組織が動かないのは間違いないです。

もう一つは、トップダウンの形での仕事の進め方です。欧米はもちろん、おそらくアジア、中国などでも日本と違ってどちらかというトップダウン型の経営が多いと思います。また海外の場合は権限もはっきりしています。多少リスクはあるのですが、やはりトップが自ら出向いて、直接自分の言葉で語る。仕事の上で重要なキーパーソンと直接話ができる関係をつくっていく事がとても必要だと思います。

ところが銀行などでは官僚組織が非常にしつかりしています。私が米州本部長だったときに、ある重要な問題について直接監督当局の責任者と一対一の面談をしようとする、「ちょっと待ってください、本部長が直接行かれて、何かあってもお困りでしょうから、実務でまずやっておきます」みたいなことになってしまふ。トップが行って、うまくいかないともう後がないので下から根回ししていく、という日本的なアプローチで、それが必要な場合もありますが、そのやり方だけでは米国で

はトップが評価されませんし、仕事は効果的にできませんね。

どうやってそういう事ができる人をつくるかは非常に難しいのですが、別にグローバル人材だからといって特別な人間をつくるわけではなく、求められるのはまさに業務執行能力、実行力、そして忍耐力であり、本当の意味で仕事がしつかりできる人ですね。

翁 語学は前提というか手段であつて、大切なのは、一つはやはりタフで柔軟であるということだと思います。中国の方も韓国の方もすごく積極的ですよね。日本人はシャイで少し出遅れるというところがありますが、やはりもっと前向きに、好奇心を持って積極的に取り組むタフさが重要だと思います。世界は流動的で不確実性が高いので、個人としても、そして企業経営についても環境変化に合わせて柔軟に変えていけることが、素質として必要ではないかと思ひます。

二つ目は交渉力です。国際競争のなかで、会計基準や規制、製品規格など

の標準化が非常に重要になってきていて、自分たちに有利なかたちで標準化できるかというタフな交渉がいろいろな場面で増えています。そのときのデイスカッション能力、プレゼンテーション能力、コミュニケーション能力が求められていると思います。

もう一点として、やはり日本を語れる人であつてほしいなと思います。日本の良さを十分理解して、海外でそれをきちんと言葉にできる人が必要だと思います。

福留 グローバルとローカルは反対の言葉のようで、実は非常に密接な関係にあると思います。海外の企業に勤めるなかで、私は自分の優位性はどこにあるかということはずっと考えていたのですが、そのベースにあるのは日本の特殊性だと思っています。日本が特殊であればあるほど、私のその会社における優位性は高まるということをすごく実感しました。

つまり、アメリカの人たちが日本のマーケットに入つてこようとしても、

アメリカ人だけでは何もできないという状況は、おそらく昔とそれほど変わっていないのではないだろうか。ですから、言葉の壁は日本人にとつて一つのハンデイではあります。逆にそこにハンデイがあるからこそ、そのところが非常に優位に働くというところがあると感じます。これは言葉だけではなく、現地の市場の特性や複雑な人間関係を理解する上でも重要なポイントだと思っています。

グローバル人材と言ったとき、まさに「仕事ができるかどうか」が重要だと私も思います。しかしそれに加えて大切な要素があります。外資系企業の日本支社にいますと、会社によつては、日本人に任せず、本社から、経営戦略やマーケティングなどについて直接いろいろな指示が来るわけです。そして、そういうことが多い組織はあまりうまくいかないんじゃないかと感じていました。例えば、本社から多くのマネジメントの人たちが赴任していた会社は、実際うまくいっていません。

です。そうではなく、徐々にでも日本の現地社員に権限と責任を移行していくことで、はじめてビジネスがうまくいくようになります。

ですから、おそらくグローバル人材、あるいはグローバル組織というのは、現地（ローカル）の特殊性を尊重して、そこに権限、責任、そしてリソースをきちんと配分できるような人材や組織のことでないかと思っています。

ただ、現地に任せるとして、では誰に任せるのか。これが非常に重要で、その際にやはり英語という共通言語を話せる日本人が少ないということのデメリットは、非常に大きいと思います。誰に任せるかを判断する際には現地の社員や顧客から詳しい情報を引き出す必要があります。そこに語学の壁があると正しい判断ができないかもしれませんね。英語はあくまで手段ですが、手段であるからこそその重要性も認識しておくべきだと思います。

岡田 「グローバル人材」という言葉を、英語に直訳すると“global human

resources” となるわけですが、そんな英語は聞いたことがありません。つまり、この言葉は日本で妙に喧伝されていて、日本の内と外ということがはっきり意識され過ぎています。やはり優秀な人材は、たまたま生まれた国にとどまっているのではなく、どんどん拡大再生産をしながら、商圏を広げていくわけです。当然そこで先陣を切っていく人たちは優秀でなければ困るわけで、彼らが結果的にグローバル人材となりうるのではないかと思います。

山田さんが挙げられた様々な能力も、かつて日本が大きくなっていくというとき先陣に立っていた人たちはそういう能力を持っていたはずで、それがたまたま国境を越えて広がっているだけではないでしょうか。

もう一つ、グローバル人材について、つねに混同されていると思われるのが、いわゆる個人の素養としてのレベルと、組織として整備しておくべき能力で、この二つは違うもののような気がします。個人の能力としては、それ

こそ語学力、プレゼン能力といったものです。また異文化に対する適応力や、度量の広さなどは、当然個人として持つておかななくてはいけないのですが、個別の企業の単位で、グローバル・ケイパビリティ、グローバル・コンペティブネスを身に付ける必要があります。地球規模で、どうやって競争に勝っていくかという能力は、組織として身に付けていかななくてはならない。

ただ、組織としての意思決定も、最終的には個人に委ねられるので、大きな不確実性のもとで、かつ地域が広がって変数の数も増えている状況においてどうやって方程式を解くか、といったきわめて高度な能力を持った人材も少数ながら必要です。そういった人材を、やはりKBSなどがきちんと育成していかないといけないと思います。

### 企業側のコミットメント

河野 雑食性で生命力があつて、リーダーシップがあるような人材は、まさ

にいままでKBSが先陣を切つて育成してきた人材であり、ケース・メソッドもそのような人材を育成するために展開されています。個人と組織の能力という点でも、組織を引っ張つていく個としての資質と、つねに組織のことも考えながら仕事をする考え方の両方の育成は、実はいままでも目指してきました。しかし、だからKBSはよくやってきた、と振り返つてしまうと、KBS安泰論になりがちです。

そこで、日本のビジネス社会をさらに引っ張つていける人、そして組織のケイパビリティを高め、不確実な世の中でも意思決定ができる人を育成していくために、これからKBSがもっと強化すべきことは何なのか。またそれと密接に関係して、どのようなリーダーシップがこれから必要かということを詳しく伺いたいと思います。

川俣 グローバル人材の育成といったとき、まずそもそも人の数が全然足りませんね。つまり、企業サイドのコミットメントの問題が根本にあると思う

のです。教育の問題というより、やはり企業として、グローバル・ビジネスへ向けた真の意味でのコミットメントが不十分な気がします。そのようなインフラがないためにグローバル人材が育たない、というのが私の基本的な認識です。

やはりOJTで企業が本気で育てていくということをもっとやらなければいけないのですが、基本的なスキルとして、ディスカッション、ダイベートで自分を表現できるような能力を、様々な訓練で身に付けていくことが必要です。

海外ではディスカッションができませんとビジネスにはなりません。アメリカ人などは高校生でもディスカッション、ダイベート、スピーチなどを学んでいるので、とにかくしゃべることに長けているわけです。会議を開くと、中身の少ないことをバーツとしゃべるのは大体アメリカ人で(笑)、日本人はずっと黙つていて、何か言わなければいけないときだけチラツと言う。日本

人はどちらかという沈黙は金とか、無駄なおしゃべりはしないところがあるのですが、グローバルで仕事をしようとしたら、変える必要がありますね。

山田 川俣さんがおっしゃったように、やはり国内でできる人材でない、海外へ行って役に立たないということですね。ただ、そこで言う「優秀な」ということの意味合いが、えてしていわゆる一定のクオリティーに達しているとか、典型に合っているといった、いわゆる官僚的な人材ということになってしまふと問題だと思ふのです。組織にピタツとはまるような人ということですね。

海外にボンと出たときに必要なのは、そのような優秀さではなく、リーダーシップももちろんですが、本当の意味で「オンリーワン」になれることだと思ふます。周りがどうあれ自分はどう行くんだという強さが必要です。

日本だと、小さい頃から進路のレールが敷かれて、そこで規格のなかに収

まろうとする風潮が生まれるのだと思ふます。そのような既存の秩序から飛び出て、オンリーワンをやっていくところの後押しを、ぜひKBSにやっていただけなら素晴らしいなと思ふます。

岡田 日本企業の経営幹部と話をすると、何社かの先進事例を除くと、まだアフリカは数多くの社会問題を抱える貧困の国々で、いまもって国際援助や開発機関でなくては対応できない場所だという印象がすごく強いのですね。ところが、タンザニア、ケニア、ガーナだと、例えばエムペサ (M-PESA) のような携帯電話ベースの金融も急速に普及しています。そこではまったく日本の影は薄い。ですからまさに「丸い」という意味でのグローバルそのもので、地理的に地球丸々全体で市場調査なり経営戦略をちゃんと考えられる人材、感覚が必要だと思ふます。

来年アフリカ開発会議 (TICAD) が開かれるので日本でもこれから多少関心は高まると思ふのですが、「グロ

ーバル」ということについて、もっと視野を広げるといふことを、KBSでもやらなければいけないと思ふます。川俣 経団連の仕事でインドに行ったとき、スズキ自動車の鈴木会長が、インドに行くときアフリカは目の前にある、だから日本からの視点で考えちゃ駄目で、インドに進出して、そこからアフリカを攻めなさい、と言っておられました。たしかにムンバイに行くともう対岸がアフリカです。インド企業もどんどんアフリカに行っている。

#### 枠にはまらず「飛び出た」人材を

福留 私は個人的に、アフリカのある国の駐日大使一家と家族ぐるみのお付き合いをさせていただいているのですが、彼らが近所の人たちと交流しようと思つても、なかなかそのきっかけがない。やはり日本人の側もどうしても躊躇してしまつて、地域と溶け込むことが難しいそうです。

日本から海外に出ていくグローバル

対応、ということについては非常に議論も多いのですが、国内での対応ということも考える必要があります。彼らはせつかく日本に来て何年か滞在していくわけですから、そこで日本の住み心地の良さや、食事のおいしさやいろいろなものを感じているはずですよ。もつと地域全体で、良さをを感じる機会を増やしてあげて、それを自国に持ち帰っていたら、日本のファンをつくっていく、といったこともグローバル戦略と言えるのではないのでしょうか。

例えば、KBSにアフリカの大使の方々を講師としてお招きし、相互理解を図るようなカリキュラムを作ってもいいのではないのでしょうか。

**岡田** 今回ガーナ大学と、タンザニアのダルエスサラーム大学へ行ってきたのですが、どちらも巨大なビジネススクールがありました。そしてキャンパスのなかで、ビジネススクールの建物が一番大きくて立派なのです。やはりアフリカの企業も経営人材が大事だとわかっていて、ビジネススクールにも

相当投資されている。ですからぜひKBSと提携してアフリカの留学生に来ていただき、こちらからもアフリカに行くといいいのではないかと思います。翁 KBSにいろいろな国籍の方が来て、ダイバーシティーを身をもって経験することは非常に貴重だと思いますので、そのような機会を増やしていただくと思いいます。そしてフィールドワークなどもグローバルに展開していただいて、あまり国境を意識しないようなかたちで教育を展開していただければと思います。

また、いまは大企業だけでなく、中小企業でも本場にグローバル化に悩んでいるところが多く多いです。KBSがそういうところ、何らかのノウハウなり考え方を提供して、日本経済の底上げに貢献する道はあるように思います。

**岡田** 中小企業の国際化の後押しは、まずは自助努力だと思えますが、国がやるべきところ、ビジネススクールがやるべきところもあると感じます。

**山田** 日本の場合、「これからは中国だ」と誰かが言うともみんな中国のほうを向いてしまつて、「次はミャンマーだ」というとミャンマー一辺倒になつてしまう(笑)。トレンドにはみんな乗るんですが、トレンドから外れようとする人が本場に少ない。中小企業でも、いくつもの国には行けないとしても、「ケニアに惚れ込んだ」というところが一〇社か二〇社あつてもいいでしょう。なかなかそうならないのはやはりおかしなわけで、ここを何とかしたいのです。

「おたくがそっちへ行くんだつたら、うちがこっちへ行く」といった、これはもはや理論というよりも感性ですか、そういうものがあればと思います。あえて独自の道を選べるかどうかですね。ですからやはり、型にはまった優秀さというよりむしろ「バカ」な人が必要なのでしょうか(笑)。そういう人たちによって多様性が生まれると思います。何を考えているかわからないような人がやはりフロンティアを拓い

ていくので、そういう人材を育てると  
いうことも必要かと思えます。

川俣 やはりユニークな考え方をする  
人でしょね。

河野 しかし、日本の多くの企業が、  
そのような「飛び出した」人を本当に  
求めているかという点、そうではない  
気がしています。まだ型どおりの「優  
秀な人」がほしくて、そういう人に語  
学力も身に付けてもらいたいけど、あ  
まり飛び出してほしいとは思っていな  
いのではないでしょか。

「どんな会社を飛び出していった  
り、新たなことを自分で考え出したり、  
という人をビジネススクールが育てる  
ことを日本の企業は望んでいるのか。  
一気にそういった人を育てていくとい  
う方向にシフトしてしまってもいいの  
だろうか、というのが、この先五十年を  
考えるときに気になってしまします。

### 経営トップの意識改革が必要

川俣 金融の世界では、海外で働く日

本人に求められるスペックが、いま変  
わりつつあると思うのです。銀行の従  
来の国際業務は、ある意味本当の国際  
業務ではなくて、基本的には日系企業  
の海外進出に対して日本人が中心にな  
って支援していくという、いわゆる国  
内業務の延長線上の仕事でした。した  
がつて極端な話ですが、ニューヨーク  
支店にいる日系企業を担当する人たち  
は、ほとんど一日英語を話さずに仕事  
が済んでしまうかもしれません。相手  
は日系企業の日本人だし、担当部にい  
るのも日本人だからです。

しかし、いまや私のいた米州もそう  
ですが、もはや収益の大半が現地の非  
日系企業、あるいはプロジェクト関連  
の取引ということになります。つまり、  
いままで日本人中心だったのが、現地  
の人たちを使って仕事をしなければい  
けない。

私のいるモルガン・スタンレーもア  
メリカの会社ですが、日本のビジネス  
はほとんど日本人がやっています。日  
本の金融はこれまでグローバルな拡大

をしてきましたが、その次に各地域で  
本格的なローカライゼーションを行っ  
ていかなければいけない段階になって  
きています。ローカライゼーションと  
なると、最終的にはリテール・マーケ  
ットにも入らなければいけない。でも  
日本の銀行が海外で直接リテールビジ  
ネスを行うのは体制的にもノウハウの  
観点でも難しいので、これは現地法人  
や買収した地場銀行を通じてやること  
になります。となると、求められるの  
は、現地の人たちをマネージする能力、  
あるいは、現地の人たちと一緒に働く  
能力、そして、現地法人の外国人に経  
営を任せそれをガバナンスしていく能  
力です。

これからは金融でも、プレイヤーと  
しての能力もさることながら、マネジ  
メント力の育成は非常に重要かつ喫緊  
の課題だと思えます。

そのような人材を育てる上で最大の  
ネックは何かという点、やはり経営ト  
ップの意識改革です。トップが本当の  
意味でグローバル企業になろうと決意

しなければ何も変わりません。例えば優秀な外国人を登用して、彼らを役員にしようとした場合、ではボードを英語でやるのかということになってくるわけです。また、彼らの報酬体系と日本の報酬体系が違うということもあるのですが、これも本当にそのままなのかということになってくる。キャリア・パスや人事について、国内を中心にやってきたところを、グローバルな一つの金融機関としてどう展開していけばいいのか、という問題の解決は大変難しい。

**翁** 銀行などだと難しいのですが、ファーストリテイリングや楽天といった、トップが手腕を振るいやしい組織だと、比較的簡単に海外展開しやすいのかもしれないですね。

**川俣** ただ、金融も実際のところ、そうした問題に急いで対処していかないと、将来の成長戦略が描けないことは間違いないと思います。

まず経営トップがグローバル人材であることが望ましいですね。例えば

ソースの配分でも、実際どこにいちばん優秀な人材を配分するかというと、やはり国内中心になりがちです。

**河野** 「グローバル人材」を標榜している企業の本社機構がきわめて日本的であったならば、そもそも話にならないということでしょうね。

そこからは新たなイノベーションが生まれず、一応海外に拠点を持つていても、その拠点をマネジメントできる人材がいなければ、徐々にコントロールが難しくなっていく、競争力が下がっていく。そういう拠点のトップに立っている人材が不足すれば、拠点が海外にあっても、適切な判断ができない。加えて、日本の本社が素早くそうした状況を察知できなければ、グローバル化の波に乗り遅れ、それなのに社会の状況は待つてはくれない。これは、日本の多くの企業が直面している課題だろうと思います。

ただやはり、われわれは企業の意識が変わるのを待っているべきではなく、まさにビジネススクール自らが動

かなくてはいけないと感じます。

**山田** 僕らもベトナムなどアジアで商売をしているのですが、実はあまり歴史的なことはちゃんと勉強していかなくて、そのあたりを知らないまま走っているとところがあるのです。

ですから、例えばKBSでもアジア講座、アフリカ講座を開講して、そこでは歴史も勉強するし、現状の視察も行くし、新しいビジネスの可能性も論じる、といったことはできるのではないでしょうか。そういう講座を履修すれば、実際に目覚めざるをえないし、二年間という時間を活かす一つの大きな方途だと思っています。

日本のJICAはかなり多くの国に行っていますよね。JICAを通じて人脈を構築したり、その国の情勢を理解したうえでビジネスをする、といったチャンスはいくらでも転がっているはずですよ。

それはすぐに企業の売上げに寄与しないかもしれませんが、それを手掛けていること自体にもすごく意味があ

るわけです。長い年月生き残るような大事なパイプになります。少しずつ具体化していけば、それなりに実を結んでいくような感じがするのです。

翁 私もそう思います。日本は、高度成長期の経験をいろいろな国に伝えることができるわけですよ。鉄道やエネルギーなどインフラの輸出や、スマートシティなどの提案もできるはず

です。それは個別の企業だけでできるわけではなくて、企業が連合して、そしてコーディネーターがいてはじめてうまく成功するものです。いまはそのような総合力の競争になってきている部分もあります。そのようなコラボレーションの可能性、そして日本の経済成長の方向性を見定めながら、講座やカリキュラムを構築していけるのではないでしょう

### 講義は英語で展開すべきか

岡田 アジアでは、香港やシンガポ

ール、フィリピン、中国、韓国などでビジネススクールが次々に人員を拡大しています。われわれの意識としては、日本国内のビジネススクール同士の競争からもう一段階上の競争にいまシフトして、アジアの市場でどう競争して、ビジネススクールとしてどうやって覇権を握るかが一つの鍵になっています。

現在KBSは、ほぼ九割がた日本語で教育を行っているわけですが、それをアジアでの競争という段階に上げていくと、標準言語は明らかに英語です。そこで、アジア各地からの経営人材も吸引して、KBSとしてアジアにおける経営人材を育成していくべきだという考え方が一つの選択肢としてあります。

いまは、日本語中心に行っている教育を、いつの段階で英語に切り替えていくべきなのか、もしくはこのままずっと日本語で続けていくべきなのか、並行して走らせるべきなのか、といったことがつねに内部で議論になってい

ますが、結論が出ていません。やはり英語だと、細かい議論になると学習効果が落ちる、といった懸念が一つにはある。英語で授業をしても、現実的にこの日本という地理的な条件のもとで、優秀な人たちが入ってくるのかという問題もあります。また、英語は不得意だけど優秀な日本人も現在は当然たくさんいるわけで、そのような人たちを最初から除外するというところにもなる。

福留 私が外資にいたときは、一人でも会議に外国人が入るときは会議は全て英語で行われました。もちろんそういうときは言いたいことの半分も言えないという局面もあります。ただ、じゃあみんなそのレベルのままなのかというと、そんなことはなくて、優秀な人であればあるほどいかに自分の考えを適切に伝えるかを考えます。人が成長していくものだという前提に立つと、英語というものに対し、それなりに自分を適応させていける人は少なくないのではないのでしょうか。思い切っ

てカリキュラムの英語化に取り組むのもひとつの選択肢だと考えます。

川俣 たしかに悩ましい議論です。全部英語にするのは非常に難しいですが、これから日本が成長していくうえで、アジアの人たちをどう日本に呼び込んでいくかはクリティカルな問題です。

韓国はもう英語で行ってもいいかも知れません。日本は国内のマーケットがそれなりに大きいので、何事においても思い切って国内中心の考え方を変えるのが難しい気がします。しかし、それでもアジアでビジネスを拡大していくとすれば、英語でのカリキュラムもつくって、アジアの人たち、留学生を取り込んで日本のシンパを増やしていくことが大切です。そして十年、二十年たつたら、もう英語だけでもOKという日本人がかなり増えていることを期待したいですね。

翁 まずは試行錯誤でいいと思うのですが、英語での魅力的なプログラムを並行的につくってみるのがいいのでは

ないでしょうか。そして、日本人でも英語の授業を受けられるようにする。そして英語の授業で、アジアだけでなく広く海外の方々が、半年とか一年とか学べるようなプログラムを考えてもいいと思います。そうするとネットワークも広がりますし、メリットは大きいと思いますね。

山田 やはりハイブリッドで行かないとしようがないと思いますね。たしかに全面的に英語に切り替えるのはまだ現状で難しいと思うのですが、例えば先ほどのアフリカ講座なら、これはもう英語でやったほうがいいわけです。そして経営論、戦略論などは、慣れない英語でやるよりは日本語でやったほうがいい。

お話を聞いていて思ったのは、例えば「KBSナイロビ」や「KBSバンコク」をつくる、というのはどうでしょう。いろいろ規制もあると思います、学校の国際化は、学校ごと外に出るのが一番です。

翁 そうすると、海外の優秀な人材が

日本企業に就職してくれるというメリットもありますね。

山田 アフリカの人が、例えば「KBSナイロビ」で、日本のことを英語ですごくよく学べたり、日本との人脈も広がる、となるとかなり学校としても魅力が出ると思います。

河野 やはり、まずはコンテンツを整えることができれば、言語という問題も自然に解決していくということですね。言語から入ってしまうと、先ほどのグローバル人材の英語という議論と同じで、手段だけの話になってしまう。同時に、現在の交換留学やダブルディグリーの制度も、派遣と受け入れの両面で、ますます強化していきたいと思っています。

今日は皆さんから様々な貴重なコメントをいただいたので、それをこれからKBSがいかに活かしていくかがポイントだと思っています。

本日はどうもありがとうございました。

(二〇二二年八月二十一日収録)

# KBSのグローバル・アライアンス



おおばやしあつおみ  
**大林厚臣**

(慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)

現実のビジネスのグローバル化にあわせて、ビジネス教育もグローバル化する必要がある。そのためにビジネス・スクールは、グローバルな人と場所のネットワークを持つことが欠かせない。ただしビジネス・スクールが一校単独でグローバル展開をすることは、かなりの経営資源があっても難しい。したがって国際的な提携の活用が重要になる。

慶應ビジネス・スクール(KBS)は二〇〇一年に、五カ国五校のビジネス・スクールによるグローバル・アライアンス“Council on Business and Society”を発足させた。五校はKBS、ESS EC(フランス)、復旦(中国)、Mannheim(ドイツ)、Tuck(米国 Dartmouth 大学)で、いずれも各国を代表するビジネス・スクールである。二〇一二年にはブラジルの FGV Sao Paulo が六校目とし

て加盟した。将来的にインドのビジネス・スクールを加えて七カ国七校にする予定である。

同アライアンスは教育と研究に関する包括的な提携だが、その重要な趣旨が Council on Business and Society という名前に表わされている。すなわち、ビジネスを私的な利益の追求だけでなく、人々の幸福と社会の厚生に貢献するものとする。そしてビジネスと社会の望ましい関係を、グローバルかつ多文化的に議論するという趣旨である。

アライアンスは年次のフォーラムを開催し、第一回が二〇一二年十一月十六日・十七日にパリで行われる。ここでは実業界など各界のリーダーと、各国ビジネス・スクールの代表が、ビジネスと社会にとって重要な問題を議論する。第一回フォーラムのテーマは、そのような問題の中か

ら「Corporate Governance and Leadership」が選ばれた。

このテーマが選ばれた背景には、現在の資本主義や企業経営のあり方を問い直そうという問題意識がある。「世界の企業のガバナンスやリーダーシップのあり方は、いま曲がり角を迎えているのではないか」「新しいガバナンスやリーダーシップのあり方はどのようなものか」「各国のガバナンスやリーダーシップから、互いに学べる点は何か」などの視点から、円卓討論やワークシヨップを行う。参加者には、三國谷勝範氏（前金融庁長官）、クラウス・ペーター・ミュラー氏（コメルツバンク会長）、クリス・ゴバラクリシユナン氏（インフォシス会長）、テイエリー・プジョー氏（プジョー会長）らが含まれ、フィンシャル・タイムズ、ニューズウィーク、日経新聞などがメディア協賛する。教員も参加するほか、学生がワークシヨップで発表する機会があり、OECDやマッキンゼー・アンド・カンパニーが教員とともに、学生の研究支援を行う。KBSでは九名のMBA学生がチームを作り、パリでの発表を目指して研究中である。

## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは企業統治と訳されるが、「企業経営が監督・管理される仕組み」ととらえれば良い

であろう。ガバナンスには、会社法などの法令、取締役会、株主総会等の公式な制度のほか、企業や社会に浸透している規範、従業員や顧客やメディアなど社内外からの監視や意見など、より非公式なものも含まれる。

経営者や株主の権利義務に関する法制は、先進国ではそれぞれ形で整備されている。しかし実際には形骸化することが多く、経営者の暴走や努力不足、企業の不祥事、一部関係者の利益のために企業全体や社会の利益が犠牲になること、などを防ぐことができない。

株主が経営者を監視することは難しく、資金を提供したあとでは自分の利益を守るすべが限られる。また米国では、個人株主や個人の年金を運用する株主の割合が高く、株主利益の保護が社会的に支持を得やすい。そのような事情もあって、とくに九〇年代以降、株主利益を重視する米英的なガバナンスの考え方が世界に広がった。一方で、株主利益を重視しすぎるこの問題として、株主以外の利益が軽視されることや、短期利益指向が企業の成長や社会に負の影響を与えていると指摘されている。

それに対して、日本や大陸欧州などには、従業員の利益を重視すべきという考え方もある。従業員を大切にすることで成長し、社会から信頼を集めた企業の例は多い。また、企業の経営実態や経営者の資質を一番良く知っているのが従業員であれば、彼らが経営に参加することで、経営

者の人選や監視が改善される可能性がある。しかし実際には、従業員が経営に影響力をもつことで、従業員の待遇が良くなり「居心地の良い」会社になっても、顧客や社会に対する使命を忘れて、「親方〇〇」などと批判される企業の例もある。日本経済の「失われた二十年」の理由の一つには、従業員の既存利益を重視しすぎて、新しい時代に向けての事業転換など、従業員に不評な痛みをともなう決定を避けたことがあったかも知れない。従業員の利益重視も、単純にそれだけで良い企業経営につながるのではなく、従業員の規範や価値観など、目に見えない要因との補完性がありそうだ。

ガバナンスの研究は、経済学が米英的な社会通念を前提にして発展したことや、法制度が株主によるガバナンスを基本にしていることから、経営者と株主の関係に焦点化する傾向がある。しかし実際には、どの国の制度もそれぞれの問題をかかえ、現在の特定のパラダイムや理論では問題を解決できないようである。

---

## ビジネスと社会の関係

---

ビジネスと社会の関係は、コーポレート・ガバナンスに限らず、価値観の問題を含むので、いわゆる正解が簡単に得られるような問題ではない。範囲の広い問題なので、多

分野の知見を融合する必要があるし、文化や世代をこえた議論も重要である。今回のフォーラムでは、二十一世紀の望ましい企業経営やリーダーのあり方について、各校のMBA学生にアンケート調査を行い議論の資料にする。未来の社会の価値観は彼らの意見の中うかがえるであろう。

そのような分野横断的な知的作業では、専門や背景が異なる人が容易に理解できるような、ある意味で専門性の低い表現と問題意識が重要である。学界ではえてして専門性が評価されるので、研究者は分野横断の活動や現実問題の解決を敬遠しがちである。しかしフォーラムでは、そのような活動こそ重視したい。実際に多くの学問が、現実の問題解決のための分野横断的な議論から始まっている。例えば医学は、病気を治すために役立つ知見を、分野にこだわらず融合させることから始まった。当初は応用研究を寄せ集めたように見えたかもしれない。しかしやがて、蓄積された知識が一つの学問体系に発展した。コンピュータ・サイエンスも、同じような分野横断的な問題解決から始まっている。経営学は医学やコンピュータ・サイエンスほどの蓄積には至っていないかも知れないが、フォーラムがそのような、現実の問題解決の場になれば何よりである。

第二回以降のフォーラムで議論するテーマとしては、次のような候補が考えられている。

環境問題…公害などローカルな問題と、地球温暖化など

グローバルな問題があるが、いずれも企業活動の影響は大きい。資源やエネルギーの問題とも関連する。

医療…企業行動の社会的責任がとくに問われる分野である。

国際的な通貨財政危機…従来の経済学などの枠組みで分析や議論が可能であり、フォーラム以外の多くの場でも議論がなされるであろう。しかし現在進行中の大きな問題であり、フォーラムとして無視できないという意見も出ている。

リスク管理…従来は国内で対応可能であった多くの問題が、グローバルな対応を必要としている。例えば感染症のパンデミックは人の移動のグローバル化によって加速される。対応にも国際協力が必要である。また、ビジネスのグローバル化は情報ネットワークへの依存を増すが、それによって情報システムや情報セキュリティに関するリスクもグローバル化している。

## ビジネス教育のグローバル化

各国のビジネス・スクールは伝統的に、会計、財務、マーケティングなどの専門知識を中心とした教育を行ってきた。専門性は今後も重要だが、それに加えて今日ビジネス・スクールの卒業生に求められるのは、いわば「世界の

どこでも誰とでも」仕事ができる能力であろう。異文化への理解や適応力を身につけるためには、実際に海外で暮らし、現地の人たちとともに活動することが何より有効である。

KB Sでは一九八八年度から海外の有力ビジネス・スクールとの間で、一学期間留学する制度を導入した。提携校は現在三十校になり、MBA学生の約二〇%が、英語力などの選考をへて留学している。二〇〇九年度からはこの制度に加えて、KB Sと提携校で各一年、計二年で両校の二つのMBAを取得するダブルディグリー・プログラムを、海外の三校との間で行っている。グローバル・ライアンスは、先述のフォーラムのほか、交換留学やダブルディグリー・プログラムを充実させる効果もあるだろう。

MBA教育のほか、実務家リーダーを対象にしたプログラムのESSE Cと共同して、企業幹部向けプログラムを開催する予定である。これはパリ（六月）、東京（十月）、シンガポール（十二月）で各三日、計九日で、グローバルなビジネス展開の戦略について、現地の事例紹介や企業人との意見交換をふくめて行う。参加者は各国で募集するので多国籍であり、議論はすべて英語で行う。内容はグローバル事業のリーダー候補者に向けたもので、教員や参加者との交流なども異文化経験になるだろう。

# KBSの国際戦略

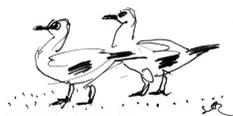
## — 交換留学制度とダブル・デイグリー制度

おおた やすひろ  
太田康広

(慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)

いのう えあきひろ  
井上哲浩

(慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)



### 一. 交換留学制度

KBSの国際戦略においては、交換留学制度(International Exchange Program 以下、「IP」という)とダブル・デイグリー制度が中心的な役割を果たしている。ここでは、IPについて説明する。

IPは、KBSと提携する海外のビジネススクールとのあいだで行われる一学期間(三カ月から四カ月)の交換留学制度で、主担当・副担当から成る担当教員二名と、事務スタッフのサポートにより運営されている。現在、IPの提携校は、アジア・オセアニア地域で、アジア経営大学院(フィリピン)、チュラーロンコーン大学(タイ)、KAIST(韓国)、国立台湾大学(台湾)、シンガポール国立大学

(シンガポール)、上海交通大学(中国)、清華大学(中国)、ニューサウスウェールズ大学(オーストラリア)、延世大学(韓国)の九校、ヨーロッパ地域でHEC(フランス)、IEビジネススクール(スペイン)、ロンドン・ビジネススクール(イギリス)、ランス・マネジメントスクール(フランス)、ストックホルム商科大学(スウェーデン)、ナバラ大学(スペイン)、WHU(ドイツ)、ESSEC(フランス)の八校、北米地域でコロンビア大学(アメリカ)、ダートマス大学(アメリカ)、デューク大学(アメリカ)、ニューヨーク大学(アメリカ)、ノースウェスタン大学(アメリカ)、オハイオ州立大学(アメリカ)、カリフォルニア大学ロサンゼルス校(アメリカ)、シカゴ大学(アメリカ)、ハワイ大学マノア校(アメリカ)、ミネソタ大学(アメリカ)、ペンシルバニア大学(アメリカ)、ウエスタン・オンタリ

オ大学（カナダ）、ヨーク大学（カナダ）の一三校の合計三〇校である。

海外からの学生の派遣およびKBSでの受け入れは、提携校との協定に基づいて、まず現地提携校が派遣学生を選定する。KBSでの受け入れについては、相手校から送付された履歴書を担当教員が確認した後、研究科委員会で審議して承認する。

一方、KBSから海外に留学を希望する学生については、TOEFLスコア、KBSでの学業成績、第二学年での修士論文の見通しという三つのハードルを設けた上で、それらのハードルをクリアしている学生に対し、担当教員が面接審査の上、研究科委員会に諮って承認する手続きとなっている。面接審査は、毎年一月下旬に行われているが、これは、二月にゼミナール所属の選考があり、それに先だってIPに留学する学生を選考し、修士論文のテーマについてゼミナール教員が早期から適切なサポートを行えるようにするためである。

提携校との協定は、原則として二年ないし三年単位で担当教員と事務スタッフが必要な見直しをしつつ、更新を進めている。新たな提携の申し入れがあった場合には、担当教員が、地域バランスなどを研究科委員長と協議の上、協定書の文案を作成後、研究科委員会に諮って慎重に審議している。

IPは、今日のグローバル化に対応できるビジネス・リーダーを育成することを目的としている。その対象は、二つに大別することができる。

一つはIPに参加するKBS学生である。海外のトップスクールで学ぶことにより、グローバルなビジネス感覚を涵養することが期待される。また授業科目の履修だけでなく、日常生活も含めて海外での生活を体験することは、卒業後のキャリアにとっても大きな財産となる。

もう一つの対象は、日本にいるKBS学生である。KBSのキャンパスを国際化し、日本にいながらにして国際感覚を身に付けてもらうことができる。経済的な理由などでIPでの留学に参加できない学生にとって、貴重な学習の機会となる。国際的なプログラムというと海外へ行つて学ぶことに目が向かいがちであるが、本国のキャンパスを国際化することも大切な要素である。

KBSでは、とくに二つ目の側面を充実し、国際化に対応していくため、従来は毎年の三学期（二月から三月）に限定されていた海外提携校からの学生受け入れを、第二学期（九月から十二月）と第三学期に拡張し、両学期にそれぞれ一五名前後の学生を受け入れるよう、二〇〇九年度からIPを拡充した。そして、それまで第三学期に五科目提供されていた英語による専門科目を、第二学期にも五科目、計年間一〇科目に増強した。これにより、海外に留学

しなくても、KBSで英語による専門科目を履修すること  
で、海外のトップスクールの学生と交流することが可能で  
ある。なお、KBSから海外ビジネススクールへの留学  
は、修士論文審査が一月に行われることから、従来通り第  
二学期である。留学した際には、相手校でKBSの授業科  
目に換算して三科目六単位以上の科目を履修することとな  
っている。

KBSは引き続き、主として各国・各地域のトップスク  
ールを対象にIPの提携校の拡大に努めている。現在、イ  
ンド、ヨーロッパ、ラテンアメリカのトップスクールとI  
Pについて協議中である。  
(太田康広)

---

## 二. ダブル・ディグリー制度

---

KBSの国際戦略において中心的な役割を果たしている  
もう一つの制度、ダブルディグリー・プログラムについて  
説明する。

ダブルディグリー・プログラムは、少数の優秀なMBA  
学生を対象に、KBSと海外提携校で一年から約一年半ず  
つ学び両校の必要要件を満たすことで、KBSからのMB  
Aと提携校からのMBAという計二つのMBA学位を取得  
することができるプログラムである。また提携校の一つで

あるESSECでは、同校が七月九月にシンガポールで行  
っているGlobal Manager In Asiaへの参加も可能となっ  
ている。このように、学生にとつて通常のMBA学生より  
多くの学位と経験を得ることができる魅力的な制度である  
が、これはすべての学生に与えられる機会ではない。ダブ  
ルディグリー・プログラムは、入学後に優秀な成績と意欲  
を証明した少数の学生だけに与えられる機会として運用す  
ることが、提携校と合意されている。ダブルディグリー・  
プログラムに参加するためには、通常のMBA課程より多  
くの単位取得が求められるほか、語学力や異文化対応能力  
なども要求されることになる。

ダブルディグリー・プログラムの提携校は、現在、フラ  
ンスのESSECとHEC、そしてドイツのWHUの三校  
である。ESSECとは二〇〇九年から、WHUとは  
二〇一〇年から、そしてHECとは二〇一一年からダブル  
ディグリー・プログラムを開始している。これら三校は、  
KBSが提携協定を結んでいる二九校のInternational  
Exchange Programの提携校でもあるが、KBSから、そ  
してKBSへのダブルディグリー・プログラム候補者の選  
考は独立に行われる。

具体的には、KBS第一学年一学期と第二学期に履修し  
た基礎科目七科目のすべてに合格し、その平均点(GPA)  
が六・五以上であること、そしてTOEFLの得点がPB

T六〇〇点／iBT一〇〇点以上、そしてGMAT得点が六〇〇点以上（ESSECは得点提出のみ）であること、そして合計一八〜二四カ月以上の実務経験を有する者となっている。これらはダブルディグリー・プログラム申請への必要要件にすぎず、英語での三ページ程度のStudy Planと一ページ程度のPersonal Statement、そして複数教員による英語での三〇分程度のインタビューにより総合的に資質と能力が評価され、選考される。

ESSEC、WHU、そしてHECといずれも海外のトップスクールであり、これら有力な提携校とのダブルディグリー・プログラムは、近年のグローバル化が必須の日本のビジネス界におけるリーダー育成のニーズに沿う内容であるとともに、優秀な受験者をKBSに誘引する効果を持っている。また、KBSに入学した学生に国際的な経験を積み機会を与えるだけでなく、提携校から受け入れたダブル・ディグリー学生が早々に一年先の日本での就職先を確保するなど、両校の学生にメリットを提供することに成功している。ダブルディグリー・プログラムは、海外の提携校の卒業生が日本のビジネス界に浸透することをサポートするが、そのことはKBSの国際的なネットワークを戦略的に広げることには貢献すると期待できる。したがって今後も、適切な提携校があればさらにダブルディグリー・プログラムの数を増やすことが有効な戦略であると考えられる。

しかしながら、この戦略には課題も多い。一つには、KBSへのダブルディグリー・プログラム生であるが、現在、ESSECからのみとなっており、WHUそしてHECからの受入生は未だゼロである。KBSで学ぶ機会の説明などを提携校に任せただけでなく、KBSからも直接説明するなど、より積極的にKBSでのダブルディグリー・プログラムの有用性を伝達することも必要であろう。またKBSからのダブルディグリー・プログラム生の派遣もESSECのみとなっており、WHUそしてHECに関する情報提供をKBS生に対して積極的に行うことも他方で重要である。もう一つは、派遣と受入の非対称性である。累計でESSECから六名受入れているが、KBSからESSECへの派遣は三名にとどまっている。応募要件の難度を下げることはダブルディグリー・プログラムの目的には適っておらず、KBS生の英語などの資質を上げる取り組みも、KBSサイドで必要であろう。

ダブルディグリー・プログラムを実施している日本のビジネス・スクールは、KBS以外にはほとんどない。日本のビジネス界からKBSに期待されるグローバル人材や教育の視点から、ダブルディグリー・プログラムを今後より積極的に展開していくことを、五十周年を機に新たにしたい。

（井上哲浩）

# アジアとビジネススクールの 未来とKBS

お  
ば  
た

せ  
き

(慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授)

## 欧米ビジネススクールとアジア

先日、米国のビジネススクールの志願者が大幅に減っているという報道があった。とりわけ、ハーバードなどのトップ中のトップよりも少し下の全米トップ25には入るがトップ5には入らない学校に顕著なようだ。

これは今、急に起きたことではなく、リーマンショック後、金融志望者がコンサルテイング志望者に変わり、そこからテクノロジーの起業家に人が移った。投資銀行とコンサルテイングがビジネススクールの多くの学生の目標であったから、これらが否定されるとなると、また、米国の新しいインサイダー取引として、投資銀行とコンサルタン

トと事業会社のネットワーク自体がインナーサークルとして否定的に見られるようになる、これまでのビジネススクールの教育自体に賛否が広がった。このような動きに対し、ビジネススクール自体もこの新しい現実を前に、進路を模索しているのが、この五年だった。

一方、アジアにおいては、状況は全く逆で、ビジネススクールがこの五年で大きく発展してきた。これは、世代交代で米国のビジネススクール出身者が有力企業の経営陣となってきたこと、欧米のビジネススクールが幹部研修などでアジアにビジネスチャンスがあると見込み、こぞってアジア進出を果たしてきたこと、アジアの地域のビジネススクールも少しずつ浸透し、伸びてきたことが背景にある。もちろん、根本的には、アジア経済が大幅な成長を遂



げ、さらに今後の成長性、潜在力も世界で飛びぬけて高いと見込まれていることがある。さらに、アジアは経済だけでなく、各企業が個性を持ち始め、そしてグローバルに当然進出していくことになるから、欧米のビジネスモデルの一端をなすビジネススクールというシステムに投資をすることになってきたのだ。

そして、日本は、この中間にある。

慶應義塾大学ビジネススクール、KBSは本年五十周年を迎えたように、アジアで最も伝統あるビジネススクールの一つである。日本では伝統的には、KBS以外にビジネススクールにチャレンジする大学はほとんどなかったが、十五年ほど前から徐々に各大学が参入し、ビジネススクールという市場の認知は広がった。しかし、大きな発展を遂げたとは言えない。その一番の理由は、日本においては、企業などがビジネススクールという概念やシステムに根本的に疑問を持っていることがある。

欧米ではMBAを取得することは非常に大きく、MBAという学位があつて初めて、三十代のビジネスパーソンが重要な仕事に就くことができる。アジアでも香港、シンガポールは全く同様であり、韓国でも急速にMBAの学位の重要性は高まりつつある。しかし、日本では、基本的にMBA自体を企業は評価しない。MBAで学んで能力、人格ともに優秀になった学生は、就職に成功するが、要は中身であり、肩書きではない。

つまり、日本では、MBAという肩書きを手に入れること自体には価値はなく、MBAの教育が有意義なものであれば、その教育の結果に価値を見出すのである。したがって、真の意味で教育の中身が問われるのであり、実は、日本は学歴に関しては、欧米に比べて遥かに実質主義で合理的である面があるのだ。

さて、このような環境の下、KBSの多くの卒業生は、その実力を認められ、各方面で活躍してきた。MBAという肩書きと全く関係なしに活躍してきたので、直接的なMBAという学位の恩恵は受けていないように見えるが、それにもかかわらず、卒業生のほとんどは、本当にKBSに来てよかったと言う。その理由は、KBSの教師の魅力などというくだらないものではなく、ましてや教科書やビジネス本に載っているフレームワークでは到底ない。それは、友人なのだ。

三十過ぎて、いや人生においてどんな時期であれ、親友や生涯の仲間が作られる「場」というのは限られている。大学の体育会出身者が就職の際に人気があり、実際、生涯を通じてビジネスで成功するのは、彼女ら、彼らが体育会を通じて生涯の仲間を作るからだ。そしてこのような体育会での経験というのは、学校教育の本質である。学校とはそのためにあるのだ。

中学、高校、大学、そしてビジネススクールもそれは同じだ。KBSでは、その仲間を作るための「場」を提供し

てきた。

KBSのMBAは戦場だ。毎日大量に予習をし、毎日仲間と議論し、週末には飲み、遊ぶ。この戦場で得られた戦友は一生のものになる。それが結果としてネットワークにもなるし、ビジネスパートナーを得ることもなるし、人生のパートナーを得る場合もある。しかし、それは狙って得られるものではない。むしろ、求めれば、それは得られない。手を伸ばせば逃げていく。婚活と同じだ。婚活すれば結婚は出来ない。失敗する結婚の確率が高まるだけだ。結婚を意識せずに出会った中から愛が生まれ結婚する。ビジネスパートナーもネットワークも同じだ。

ネットワークを得るために、異業種交流会に出る。人脈パーティーに出る。ベンチャー人脈イベントに参加する。そんなうすっぺらい人脈は続かない。裏切られる。

それらを意図せずに、「戦場」に放り込まれ、そこでもともたもがき苦しみ、お互いにつつかり合い、論争も感動もともにした中で、真の仲間が生まれる。何があっても裏切られない。失われない。それを生み出すのがビジネススキルであり、KBSなのだ。

## CKJプログラム

さて、前置きが長くなったが、本稿では、KBSが本年より開始した、CKJプログラムについて紹介する。実

は、このプログラムの本質は上に述べたことにあるのだ。

CKJプログラムとは、China, Korea, Japan のビジネススクールのトップ校、具体的には、中国の精華大学、韓国のKAIST、日本の慶應義塾大学KBSの三校が、研究ワークシヨップ、合同フィールドワーク授業を行うものである。私は、フィールドワークの授業を担当しているの、本年度行われた第一期の「アジアビジネスフィールドスタディ」について説明したい。記念すべき第一期は、日本の食ビジネスをテーマとした。日本の食文化という世界に誇れるコンテンツをベースに、ビジネスを行っている企業を訪問し、分析した。

まず、三校合同で、ビデオカンファレンスによる合同授業を三カ月にわたって行い、ビジネスにおけるグローバルゼーション、文化とグローバルビジネスの関係などに関し、フレームワークを勉強し、議論を行った。各国とも、ビジネス経験を数年以上積んで学校に戻ってきた学生たちの中で多数の希望者から十二名ずつの選抜を行っている。その結果、議論は極めて実践的で鋭いものになった。各校からの教授陣も講義を行うとともに、学生とともに激しい議論を行った。

七月には二週間、中国と韓国の学生、教授、スタッフが日本を訪れ、KBSキャンパスで議論を行い、その後、岡山、京都、東京、千葉の各企業および、政府・農林水産省を訪問した。訪問企業は、キッコーマン、月桂冠、フジワ

ラテクノアート、美濃吉、吉野家であり、ある企業はKBSの卒業生が経営幹部であり、そのほかのすべての企業の社長が、これまで長年、KBSの教員と深い交流があった。その結果、アカデミックの側と企業の側との高い信頼感に基づき、深く真摯で率直な議論が行われ、様々な洞察が得られた。

中国、韓国の学生、教員の投げかける質問は、切り口が異なり、企業にとっても、われわれKBSの学生、教員にとっても示唆に富むものであり、また、企業の社長、経営陣は、これに答えることで、また新たな発想を得ることとなり、我々、KBSの学生、教員も、それらをつなぎ、まとめ、また新たな議論を提示することで、学び、新しいアイデア、見方を生み出した。

この数カ月、準備段階において、日本の学生たちは、徹底的に日本の企業を分担して分析した。そして、議論の材料を中国、韓国の学生、教授陣に提供した。そして、彼らと議論を深め、そして、企業を実際に訪問し、そこで議論し、そして、もう一度キャンパスで議論を行い、企業戦略の提案を行った。さらに、各国に帰ってから、インターネットなどを通じて、議論を深め、各企業の分析をケーススタディとして完成させた。

学生たちは日本文化、食文化、そしてグローバル化、その中でその文化の役割、これらに対する企業戦略について深く学んだ。企業は、洞察や提言を得た。今後、毎年中国、

韓国、日本と順番にフィールドスタディを繰り返すことにより、企業分析、ケーススタディのデータベースは積み重なり、アカデミックにも実践的にもアジア、そしてグローバルビジネスについての洞察は深まっていく。企業は、アジアの優秀な学生に触れた結果、今後、相思相愛となれば採用ということもありうる。

しかし、このプロジェクトで得られたのは、そんな目先のことではないのだ。最も重要なのは、彼女ら、彼らが戦友として、親友になったことだ。学生たちだけでなく、我々教員も親友となった。

フェイスブックでは、CKJ-1 (one) というページが作られた。第一期生のプライドも生まれた。

彼らは、アジアのビジネスリーダーとして大きく育っていくだろう。その中で、このCKJを通じて作られた親友ネットワークは最高の資産となるだろう。どんなときでも、ビジネスを離れても相談できる。そんなビジネスエリート同士の親友ネットワークが生まれる場がほかにあるだろうか。

私は、CKJプログラムを通じて、本当に学校というものは素晴らしいな、と再認識した。しかもそれがアジア、グローバルに広がるとは、なんて素晴らしいことだろう。

# KBSで学んだこと

たかしま たみひと  
**高嶋民仁**

(株式会社ウインローダー代表取締役社長・塾員)

KBSで学んでいなかったら今の

自分は無かっただろう。家業である運送業に何か新しいことができないか？と日々考えていた銀行員時代。その時に、廃棄物も運べるモノだと考え、循環型物流の創造をしようとはなく考えた。

以降、杉並区の清掃職員としてアルバイトをしたり、渡米して廃棄物処理会社でインターンをした後、どうしようかと考えた時、柳原一夫教授とのご縁を頂いた。

「廃棄物について行政で解決した  
いか？ ビジネスで解決したいか？  
どっち？」と聞かれた。

当然のようにビジネスで解決したいと思っていたが、改めて聞かれる

と困惑したのを覚えている。

そして「ビジネスで解決したいのであればKBSでビジネスを学びなさい」と。その一言がなければ今の自分はない。

その後、入学して一年間勉強し、多様な仲間と沢山のことをディスカッションした。本やケースも沢山読んだ。その時は将来それがどう繋がるか分かっていなかったが、とにかく、環境が良かった。大抵の仲間が会社を退職して自分の未来のために学費を払ってきており、学ぼうとする真剣さが違う。そういった仲間に囲まれたディスカッションは、今思えば最高の時間だったと感じる。教授陣も経験豊富。一つのイシュー

に多方面からアプローチできるようにディスカッションを導いていく。本の知識だけでなく、ケーススタディによって私の引き出しは形成されていたのだと後になって感じた。

また、必修科目や選択科目も多岐にわたって学べたことも大きい。社長になって三年間経つが、沢山の問題が毎日とあっていいほど起こる。その問題に対して焦らず正面から向き合えるのも多岐にわたって引き出しを創ってもらっていたからだ、最近思う。

また、幾つかの科目ではケース作成の課題があり、実家の運送業をケースにしたり、それを題材に仲間と発表したりと客観的に自社を見ることができた。入社しなければ分からないことも多く至らない点もあったが、今でもその時の資料を振り返ると何だか心が温かくなる。

二年目になるとゼミでの勉強が増える。当然、柳原教授のゼミを選択し、はじめに渡された本が『ビジョ

ナリー・カンパニー」だった。読んで衝撃を受け、こんな会社を創りたいと素直に感じた。

実はこの本を読み終わった後に、KBSでの一年間で学んできたこと、実家の運送業の環境や廃棄物について学んできたことを活かしてビジネスに挑戦したいと柳原教授に退学を申し出た。柳原教授は笑いながら「両方やんなさい、あなただからできるよ。途中で退学するより修士がきつと将来役に立つから」と話して下さった。今、部下から「辞めたいのですが」と相談があった時にこんな会話をしたことを思い出す。

チャレンジしたい私に、KBSは他の機会も与えて下さった。奥村昭博教授からは川崎市のビジネスプランコンテストを紹介してもらった。KBSの同級生の町田さんから沢山の協力を得たおかげで優勝することができた。卒業後、ファミリービジネス研究所で所長を務めていた奥村教授に先生の講演会でお会いした際

に、我々が最初で最後の優勝者だったと聞いた時は嬉しかった。

その優勝賞金と国からの助成金も得て二年生の時に起業をした。学生発ベンチャーを盛り上げようという機運とも重なり、マスコミなどにも取り上げられ良いスタートを切ったように思えた。

ゼミでの研究も大抵は自分のビジネスについての報告。学校にはほとんど顔を出さずに事業に専念した。

修士論文の中間発表、最終発表の時に嶋口充輝教授に辛口な一言を頂いた。「起業したことの発表は求めている。何についての研究なのか?」。今思えば確かにその通りである。

修士論文について柳原教授に多大な協力を頂き何とか書き上げた。

その後、そのビジネスについて三年ほど挑戦したが、優勝賞金や国からの助成金なども底をついた。

嶋口教授や柳原教授からの一言を思い出す。自分の挑戦の何が良くな

かったか? 一つはビジネスになっ

ていなかった。『ビジョナリー・カンパニー』に影響を受け過ぎて、世の中の役に立つ仕事は後で採算が合うと勝手に勘違いしていた。KBSで何を学んでいたのかと反省した。もう一つは現場を良く見ていなかった。現場でのオペレーションは、家業の運送業に委託していたのでは見えていなかった。ここでも河野宏和教授の一言を思い出す。「現場が大切だよ」。

今はエコランドという名称に変えてKBSで学んだことを活かしながら再度挑戦をしている。まだ小規模ではあるがようやく五億円規模まできた。今年、関西・中部地区で展開をすることで十億円規模まで成長させる予定である。その後、二〇〇万人都市、そして東南アジア各国での展開も予定している。

私が今、こうして沢山の挑戦ができるのもKBSがあったからだと本当に感謝している。これからも循環型物流の創造に挑戦していく。

# ネットワークハブとしてのKBS

たかだ あきこ  
高田朝子

（法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授・塾員）

私はM17である。卒業生にどこかでお目にかかった時に、この「M〇〇」という呪文のような言葉をお互

い名乗り合うと、その瞬間から親近感が滲み出て打ち解けてくるのはKBS卒業生の醍醐味だろう。『三田評論』をお読みの一般の読者諸兄に説明するならば、MはMBA課程、数字は期数を表す。

M17は一九九四年入学である。未だ携帯電話も一般的ではなく、インターネットも研究者の為のものであった。KBSは日吉中央通りの奥にあり、趣はあったが古かった。そして女性が入学することを積極的に想定されていなかったらしく、女性用

化粧室は極端に狭かった。今と比べると隔世の感がある。

## KBSとの十八年

考えてみると一九九四年から現在に至るまで、修士課程、博士課程、そして非常勤講師と、途中途切れることなく十八年間KBSと関わって来たことになる。

一九九三年十二月末に生まれた愚息が三カ月を過ぎた直後、私はKBSに入学した。入学式翌日から下田の東急ホテルの入学合宿に半強制的に参加することになり、出産後初めて家を離れ、そこで断乳となった。楽しかった専業主婦（僅かな期間で

あったが）の時代に下田で別れを告げたことになる。その後、時を重ねている内にM17から博士課程のD6となり、奮闘の末に博士号を頂き、そして教員となった。私と私の家族の歴史はほぼKBSと共にある。

そもそも研究者になろうと思った契機も、下田合宿からの帰り道、高木晴夫先生と伊豆急で同じ車両になり、先生から新しい学術的な視点を色々教えて頂いたことから始まる。あの日同じ電車に乗り合わせていなかったら、恐らく現在の職種に就いていなかったのではと思うと、人生の不思議さと、KBSの人と人を結びつける吸引力を改めて実感する。

## 最も変わったこと——女性比率

学生、教員と視座は違えどもKBSをインサイダーとして見つめてきて、ファシリティの充実はさておき、学生全体において大きく変わったと感じることは、ダイバシティの

変化である。まず女性比率の増加、そして年齢層の幅の拡大である。

一九九四年入学者（M17）八九名中一五名（一六％）で史上最大数と言われた女子学生数は、二〇一一年入学（M34）九三名中二〇名（二一％）、二〇一二年入学（M35）八四名中一七名（二〇％）と、現在では大体五名に一名が女性である。この数字を多いと見るのか少ないと見るのかは個人の自由ではあるが、参考までに Harvard Business School では毎年平均して入学者の約四〇％が女性である。OBと話していても、「最近のKBSは女性が多くなった」との声をよく聞く。しかし、実際は僅か二〇％なのである。

彼女達は実に逞しく積極的である。クラスに対して貢献しようという意志が非常に強い。頼もしい気持ちで同性の後輩達を教卓から見つめている。

一方で、年齢層の幅の広さも最近

の特徴のように見える。企業派遣が多かった時代は、ある一定幅の男性社員を企業が幹部候補生として送ってくるが多かったが、現在は大学卒業直後の若者から、人生の大先輩まで幅広い。

KBSのダイバシティの広さとそこから派生する様々な発言は新しい知見の宝庫でもあり、又今後の日本を動かす要素が多く詰まっているように感じる。

### 知的ネットワークのハブとしての

#### KBSに

言うまでもなくKBSは人材の宝庫である。先生方は勿論、OB・OGを含めて日本の知的階層の多くをカバーしているといっても過言ではない。KBSに望むことは是非その恵まれた人的資源を活かして日本の知的なハブとして機能していくことである。縦の繋がりが他校よりはあるとはいえ、それでも生かし切れて

いない。多くの人は自分の期プラスマイナス二年ぐらいのOB・OGしか見覚えが無いだろう。「顔が分かる」という知り合いと「全く顔も名前も分からない」卒業生とは、前者の方がより早く深く知り合い、ビジネスに活かしていくことが容易だろう。

OGの間では、昨年KBS・OG会（KBS女子会）の後輩達が中心となって立ち上げてくれた。M8から現役まで幅広い女性卒業生が一堂に会し、定期的に集まっている。子育てや婚活といった生活の知恵から、キャリアやビジネスそのものについての意見交換など、雑多であるが濃厚な議論が繰り広げられる。

今後の日本を鑑みて、様々な叡知の結集が一つのキーワードになることは間違いないだろう。KBSをハブとした人的ネットワークの醸成と拡大が次の五十年のKBSに不可欠と考える。私も微力ながら母校のために汗を流したいと思っている。

# 「メスを二年間捨てる勇氣はあるか？」

はい  
英洙

(メデイファーム株式会社代表取締役社長・塾員)

「病院がつぶれるかもしれない」

上司が深刻な面持ちでそうつぶやいていた。医者十年目に入った頃だった。私はある関西地方の自治体病院で病理医として働いていた。病理医とは病気の最終診断を行う役割を持つ。一、〇〇〇床を超える大型病院ではあるが、病理専門医は私と上司の二人しかおらず、年間一万件を超える患者さんの最終診断を担っていた。癌の最終診断を次々とこなさなければならぬプレッシャーと闘いながら、朝から夜中まで目の回る忙しさだった。

その病院は毎年十億円以上の市からの補助金がないと経営が回らなかつた。医療現場に立つ医療者は皆、

患者さんのために一生懸命働いていた。しかし、一生懸命働いているのに職員待遇は悪くなるばかりで、経営トップからは「もっと働け、人員削減をするぞ」といつも叱咤されていた。「皆が頑張っているのに何かがおかしい」と違和感を覚えながら、私は毎朝白衣に腕を通していった。

そんな時、KBSの田中滋教授の書かれた記事を目にしたのだ。病院経営と医療政策に関する講演録であった。「私の違和感を解消するものはこれだ！」と思い、記事を読んだ瞬間、体が熱くなったことを覚えている。いてもたってもいられず、全く面識のない田中教授にアポイントメントを申し込んだ。その二週間

後、日吉にある田中教授の研究室を訪ねていた。当時、経営の「け」の字も知らない私は、間違った経営用語をたどたどしく並べて、医療現場の現状と積もり積もった問題意識をぶつけた。そんな姿は滑稽にうつつたかもしれない。しかし、田中教授は誤りを指摘することなくにこにことして、ビジネススクールで学びたい、との思いを伝えた。

終始、耳を傾けるだけであつた田中教授が一言、「君の問題意識は間違っていない。メスを二年間捨てる勇氣はあるか？」。

私は即答した。  
「はい、その覚悟です」

次の春、期待と不安を胸にKBSの門をくぐった。KBSの創立以来、三人目の医師だった。全く経営の素人同然の私にとっては、すべてが新鮮で刺激的であつた。見るのも聞くのも初めてのMBAの勉強内容は大変であつたが、ロジカルな内容

が多かったためか、医療と基本的に同じ方法論で進めることができた。多分野多職種の同期に囲まれ、狭かった視野が一気に開かれ始めた。知らない世界のことを恥ずかしげもなく「教えてほしい」と同期や教官にせがむと、皆が納得いくまで丁寧に教えてくれた。他分野の考え方や思考方法が医療の世界に応用できる可能性を発見することが毎日楽しくて仕方なかった。無我夢中で新しいことを吸収した一年目であった。

二年目は待ちに待った田中教授のもとでの学びの機会であった。医療・介護政策、医療・介護経営の最新理論と動向を中心に、社会保険制度の根本概念やその仕組み、今後の日本の保険制度の在り方等を学んだ。医療現場に立っていただけでは到底経験できない貴重な機会であった。その学びを通じて、医療現場と経営、医療現場と行政、医療と他分野をつなぐ橋渡しの必要性を痛感した。フランスのESSSECへ交換留

学に行く機会にも恵まれ、様々な国の学生たちと楽しく交流した。そこで欧州の医療保険制度や病院経営を見る機会を得ることができたのは大きな収穫であった。また、木々の緑が美しいセーヌ川の川縁で、現地の医療者と美味しいワインとチーズを食べながら医療経営について語り合ったことも忘れ難い経験である。

フランスから帰国後、KBSで学んだことを糧に同期の小林正宗君とともに、医療経営コンサルティング会社「メデイファーム」を立ち上げた。田中教授の教えを根本に据え、日本における医療機関経営の改善とヘルスケアビジネスの支援を目的とした会社である。KBSの教官、先輩、同期、後輩の皆様に支えられ、今、無事に四期目を終えようとしている。創業以来、増収増益を続けられているのも、KBSスピリットと、いつも励ましてくるKBS関係者の皆様のおかげである。

地域に本当に必要な病院で発せら

れる、「病院がつぶれるかもしれない」という不安を減らすために、医師の経験を活かしつつ経営支援を続けている。実際にコンサルティングでお手伝いしている医療機関では、私が白衣を着て医療業務にあたることもある。専門職ならではのクセや頑固さを打ち破るために懐に飛び込み、医療言語と経営言語の両方からのアプローチで、医療機関における経営改善を試みている。

メスを捨てた二年間、KBSからは多くのことを学ばせて頂いた。それを少しずつでも後輩や社会に返していきたいと願っている。メディア等を通じて多くの医学生や若い医師が当社に関心を持っていてくれるため、インターンシップとして受け入れ医療経営現場を経験してもらう機会を設けている。

これからもKBS卒業生の矜持と使命感を胸に、日本の医療が良い方向に進むように頑張っていくつもりである。

# KBSと出会って

二〇〇五年四月、私は、二つの強い思いを胸に慶應ビジネス・スクール（KBS）に入学した。

私の実家は、岡山で醸造機械を製造する会社を経営している。日本酒・焼酎・味噌・醤油などの醸造機械分野で、麴造り自動化への道を切り開き、事業を拡大してきた。曾祖父が昭和八年に創業して以来、祖父、父と経営を担ってきたのだが、二〇〇〇年に父が突然事故でこの世を去った。技術にも長け且つ強いリーダーシップのあった父の急逝は会社混乱をもたらした。その混乱の中、当時専業主婦であり、企業業務経験の全くなかった母が、父の後継

## 矢澤伽那

（関フジワラテクノアート取締役・塾員）

として社長に就任した。長女である私は、母から毎日会社の話を聞くにつれ、家業に対する思いがどんどん強くなっていった。

社名を「テクノ（技術）」と「アート（感性）」という言葉を含んだ名前に一新し、新たに「いい顔で、こころ発信」というコピーレート・メッセージを加えた父の頭に、どのような経営ビジョンがあったのか、その掲げたビジョンは、社員の心に一体どれくらい根付き、実現されているのか。また、そのような改革に取組みながら、バブル崩壊後の苦しい時期を乗り越え、漸く業績が回復した頃に、突然夢半ばで亡くなった父はどれだ

け無念だったであろうと思った。

私の心の中に、「決して父の思いを無駄にしたくない」「その思いを明確にした上で、しっかりと継承したい」という強い思いが芽生えた。

そして、もう一つ、強い思いがあった。それは、社員に対してである。突然父がこの世を去ることで指示・命令が止まり、社員は大変困惑した。そのような状況の中で就業経験すらない母は、社員の力強い励ましと支えにより不安や悲しみを軽減させることができた。「私は社員に育てられた」と母は言っている。その結果、焼酎ブームという市場環境の変化にも助けられ、業績はみるみる回復していった。その過程を見ていくうちに、私自身の心の中に「試行錯誤していた母を傍で温かく見守り支えてくれた社員が、更に活き活きと働けるもつと良い会社になりたい」という思いを強く抱くようになった。

社会人となり、企業で働きなが

ら、徐々にこのような思いが強くなり、KBS入学を決意した。

KBSでは、業界も年齢も違う様々なバックグラウンドの同期から大いに刺激を受けた。そして、朝から晩まで熱い議論を交わした仲間とは、自然な形で、本音で語り合う間柄になった。そして、個性豊かな生方からは、非常に熱心に指導して頂いた。そういう方々に、これらの自分の将来の夢や抱えていた想いを率直に伝えたところ、その想いに対し、多くの方が共感し、応援してくれた。当社の事業の可能性を強く訴えてくれた方、父が抱いていた想いを理解し、父の無念を晴らすことを目的にするのではなく、それを理解した上で私自身の会社に対する想いを時代に合わせてとことん追求することの必要性を訴えてくれた方等。沢山の方が、まだおぼろげな自分の考えにはつきりとした輪郭を与えるきっかけとなる貴重なアドバイスを

沢山下さった。ただ単に体系的に経営学を学ぶだけではなく、学んだ知識を社会に出て実現させる為の強い思いを更に強固なものにしてくれ、将来生きべき道を更に明確なものにしてくれる、またそのような道程に明かりを照らし進んで行くアドバイスをしてくれる先生や仲間との出会いがあるのが、KBSであった。

KBS卒業後は、実家の会社を継ぐ為、岡山に戻った。その一年後、私の抱えていた思いを理解し共有してくれる夫と出会い、結婚した。その二年後には、KBSで出会った同期が入社し、経営的サポートをしてくれている。心強い二人のビジネスパートナーを得てやらなければならぬことは多い。

ここ数年で、当社もダイナミックに経営環境を変える必要がある。数年前まではほぼ国内向けの仕事であったが、中国をはじめアジア地域でのニーズが高まり、海外での売上が

近いうちに国内を上回る時代が近づいて来た。交渉の仕方やスピード感、あらゆることが異なり、多くの課題もある。しかし、決して諦めず、その国の文化や価値観を熟知しながら、海外のお客様から必要とされる企業となれるよう、社員一丸となって頑張り変革の時であり、この変革を乗り切らないと未来はないと考えている。現在は、二人の子供の子育てを優先しているが、KBSで培われた強い思いは、今でもアドバイスを下さるKBSで出会った方々に支えて貰いながら、今も変わらず抱き続けている。

最後に、この場を借りてお世話になったKBSに一言エールを送りたい。KBSはグローバル化に向けた取組みを強化してきている。アジアで一目置かれるビジネススクールから、世界で一目置かれるビジネススクールへ、更に羽ばたいていって欲しいと期待している。

# KBS創立五十年と 同窓会のあるべき姿

安部良一

（東レパツリーセバレータフィルム株式会社 情報システム部長代理  
平成二十四年度KBS同窓会会長）

「本当の狂気とはなんだ。夢に溺れて現実を見ないものも狂気かもしれない。また現実のみを追って夢を持たないものも狂気だ。しかし、人間として一番憎むべき狂気とは、あるがままの人生に折り合いをつけて、あるべき姿のために闘わないことだ」。昨年十二月二十八日、那須塩原のホテルのロビーで日経新聞「私の履歴書」を読んでいた私に、この言葉が飛び込んできました。ご存じの松本幸四郎主演「ラ・マンチャの男」の名台詞です。二十数年前に帝劇で観たはずなのに、全く記憶にない。しかし、最近、老人力がついてきた私にとつては苦い言葉であるとともに、力をもらう、言葉でもありました。慶應ビジネス・スクールは創立五十年を迎え、それを記念して「KBS五十年記念コンファレンス」を同窓会と共催で行います。このコンファレンスは、経営

やKBSの未来像を議論するものです。日本のトップ・ビジネススクールの地位に甘んずることなく、未来を見据えて、これからのあるべき姿を考える場です。

同窓会も三十一期を迎え、その会員数は三千四百名を超える規模となりました。設立以来の諸先輩方の努力により、安心して活動できる今日を迎えております。しかし、事あるごとに本来の目的に立戻り、あるべき姿を想うことは大切と考えます。同窓会規約に「本会は会員相互の親睦を図り、経営管理に関する研究活動を行うとともに慶應義塾大学大学院経営管理研究科およびビジネススクールの発展に寄与すること」とあります。親睦も目的ですが、KBSの発展に寄与することもそのひとつです。

昨年より始まった経営実務講座（OB講演）は、OBが教壇に立ち、ビジネスの経験を学生（同窓会員も参加可）に伝えるものです。同窓生が中心となり議論する「記念コンファレンス」と同様に、KBSの発展に寄与するものと言えます。このように、KBSへの貢献に結びつくような活動が今後も広がっていったらいいと願っています。

一方、同窓会内で、「同窓会費のあり方」についての議論が展開されつつあります。現在、約四割の会員からの会費で同窓会全ての運営が賄われています。この問題は「税と社会保障の一体改革」の議論と同じように、徴収した金（税/会費）の用途を対にして考えなければなりません。アンケート調査（今年六月）によると、同窓会に期待することは、同窓生の集える機会の提供、名簿の整理、著名な卒業生の講演会、そしてKBSの授業への参加が多数でした。また、「同窓会に関心のある人が会費を払い、そして活動に参加すればよい」「会員の嗜好もその年齢により変化し、会から遠ざかっても、また戻ってくる」「会費を払っていないので同窓会主催のイベント等への敷居が高い」等々と様々なご意見を頂いています。何事にも問題意識を持ち、議論を重ねるべき姿を模索するのがKBSの同窓会全会員の役割と考えます。「…あるべき姿のために闘わないことだ」。忘れられないこの名台詞に元気づけられ、風車（会費のあり方問題）に向かって突き進むドン・キホーテ達の活躍に、乞うご期待。