

# 国際水準の凌駕を目指す 少数精鋭制の試み

竹内弘高氏 一橋大学大学院国際企業戦略研究科長

ワールドクラスのビジネススクールを目指し、学部を持たない独立大学院として2000年にスタートした一橋大学大学院国際企業戦略研究科では、どのような目的意識を持ち、どのような授業が行なわれているのか。研究科長・竹内弘高氏にうかがう。

## 戦略的な意味合い

一橋大学大学院国際企業戦略研究科(Graduate School of International Corporate Strategy / 以下、ICS)が都心の一等地の立派なビルにあることに感銘を受けました。

**竹内** 私大の関係者のみなさんも、ここにお見えになると、一様に「ここは何だ」というような顔をされます。都心の一等地で、新しい丸ビルに遜色ない22階建ての立派なビルの中にあり、しかもインテリ

アデザインにも凝っている。そのようなハードに限らず、ソフトの面でも、例えばサポートスタッフが豊富です。そのあたりは、「国立大学とは考えられない」と言えるかもしれません。

1998年に専門大学院制度が発足し(6頁・資料1参照)、2000年に京都大学大学院医学研究科社会健康医学系専攻とともに日本初の専門大学院としてスタートしました(7頁・資料4参照)。そして2003年、専門職大学院へ移行するとき、われわれもそれに乗って、日本初の専門職大学院のひとつとしてスタートしました。国際経営戦略と金融戦略、および租税・公共政策、経営法務の4コースで構成して、前者二つの学位をMBA(9頁・註2参照)にしています。出発にあたって幸運だったのは、国の強力な支援をいただいたことです。設立後も、設置主体が国であるからか分かりませんが、3年間連続、概算要求で、ときには振替なしで要求して、ポストが付いてきています。それについては、周囲の大学

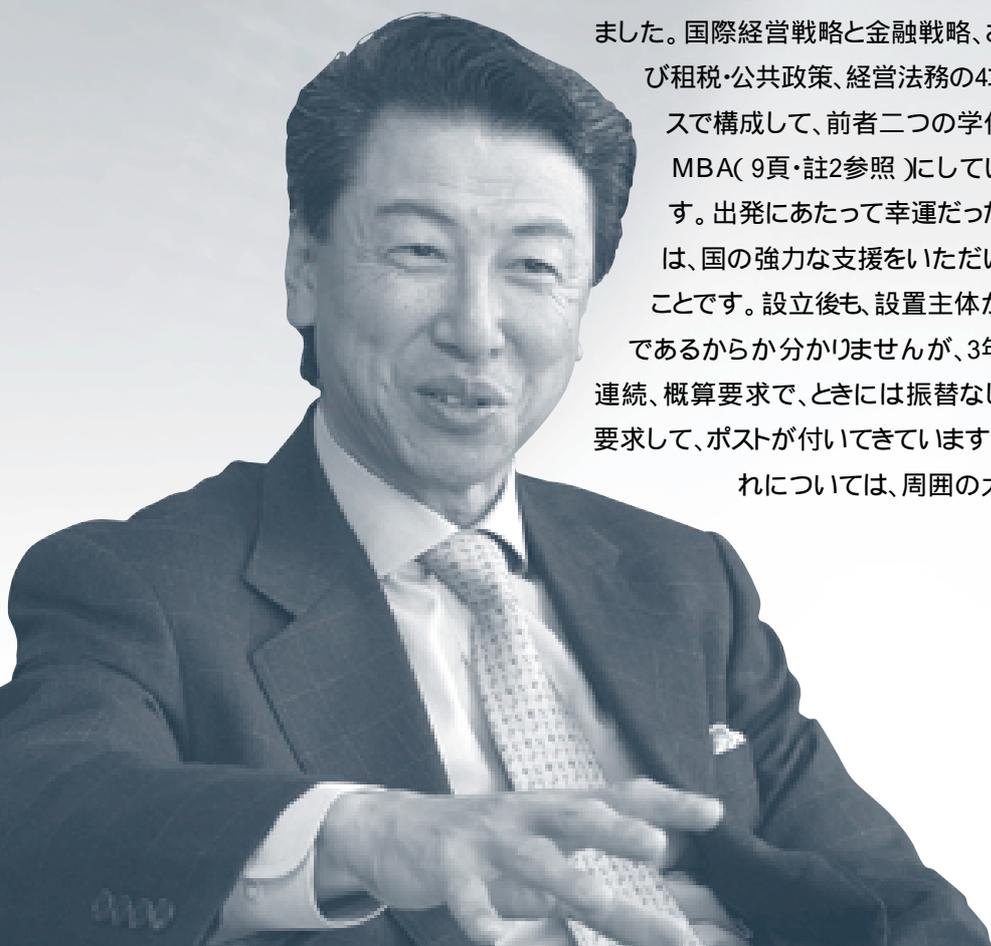
関係者も驚かれていますね。

選択と集中と申しますか、国の並々ならぬ期待がうかがえます。

**竹内** 国が一橋大学にビジネススクールをつくらせたのは、ワールドクラスのMBAプログラムを設置して、世界から学生が集まる教育の場をつくらう、そういう国家戦略の一環としての意図があったものと理解しています。われわれが設立を目指していたときに強調したのも、まさにその点でした。なぜアジアの留学生が日本を素通りして、はるか遠い米国や欧州の大学に行ってしまうのか。なぜ世界第2位の経済大国の日本に世界中の学生が集まるビジネススクールがないのか、という主張を展開しました。

営利を目的とする試みではないと。

**竹内** 昼の部と夜の部を設けていますが、合計しても学生は80人という少人数制です。今年度の概算要求が通れば増えますが、それでも100人程度です。そのような少数精鋭が可能なのは、やはり国立だからで、これが私立であれば、入



学定員は最低でも300人程度に設定しなければペイしないでしょう。

学生数はあえて絞ったということでしょうか。

**竹内** 米国におけるMBAは、すでに100年以上の歴史があります。今から日本の大学がそれをそのまま真似したところで仕方がない。では、どう差別化を図るか、というとき、一つの解答が少数精鋭制でした。米国のビジネススクールは数百人単位のマスプロ教育になっていますが、われわれは少人数を手塩にかけて育ててみよう。

教員の確保にはご苦労があったのでは。

**竹内** 国際経営戦略コースを例にとると、実学を教えなければならない。それもワールドクラスのティーチングで、かつ英語で、ということで、準備段階で最も苦労したのが教員のことでした。現在のフルタイムの教員は、15人のうち一橋大学の教員だった者が5人だけで、あとはコンサルティング会社や投資銀行で実務にあたってきた人、他大学のビジネススクールで教えていた人、自分でビジネスを展開していた人などの実務家です。また、4人が外国人ですが、任期付きではなく、われわれと同じ待遇で採用しています。

研究と教育のバランスについてはいかがお考えですか。

**竹内** 一流のビジネススクールたらしめるのであれば、ティーチングとリサーチは車の両輪で、それぞれをうまく回していかなければなりません。リサーチに関しても高いレベルの成果を世界に向けて発信していく基地にするべく努力しています。例えば『一橋・オン・ナレッジマネ

ジメント』という英文の書籍をジョン・ワイリー社から上梓していますが、それは日本のナレッジマネジメントについて英語でまとめて世界に発信する試みで、われわれビジネススクールの教員8人が力を合わせてまとめたものです。また、優秀な戦略を実行している日本企業あるいは日本企業の事業部に与えるポーター賞<sup>1</sup>を設立しています。昨年12月4日に、ホテルオークラで授賞式を開催しまして、4社を表彰しています。今年夏までには、表彰するだけでなく、いくつかのケースを英語でまとめ、日本にこのような素晴らしい企業があるということを世界に紹介したいと考えています。

独立行政法人化に伴って、運営上難しさが生じることは想定されていますか。

**竹内** 国の方では、それを前提に戦略を考えていた、そのように理解していたら、よろしいかと思えます。なぜ、われわれが新しい試みを次々に実現できたかといえば、文部科学省は独立行政法人の制度に切り替わることを盛り込んだ上で、そのロールモデルとして自由にさせてくれたのではないかと、そのようにとらえています。また、われわれとしても法人化後を見据えた上でカリキュラムなどの仕組みを考えてきました。

## The best of two worlds

国の期待に応えるには、世界に通用する、高い水準の教育が求められますね。

**竹内** 当初から、昼間開校のプログラムは英語で行うことにしていました。今のところ、学生は外国人と日本人が半々で

す。ティーチングはいろいろなスタイルで行っています。シミュレーションもあれば、レクチャーもケースメソッドもある。ハーバードのビジネススクールのようにケースメソッド一辺倒ではなくて、科目に適した教え方があるという理念の下に、より柔軟にカリキュラムを組んでいます。いずれにしても、大教室で一方的に、というのではなく、対話形式であることを重視して、参加型の教授方法ということを心掛けています。

欧米のビジネススクールの方法を参考にして、アレンジを加えたということでしょうか。

**竹内** われわれは、The best of two worlds、つまり東西の二つの世界の優れた部分を取り入れたシステムというコンセプトを掲げ、世界に通用する新たなシステムを構築したいと考えています。教授方法で言えば、ケースメソッドやシミュレーションは米国で発達した方法ですが、ゼミナールとゼミ指導教官の下で書き上げる修士論文などは典型的な日本の産物で、特に一橋大学は少数精鋭のゼミ教育を日本で最初に導入した伝統があります。また、現在グループプロジェクトを盛んに行っていますが、それも日本企業の小集団活動に端を発した方法です。教授方法のほか、科目の内容でも、マーケティングなどは欧米が進んでいます。ナレッジマネジメント<sup>2</sup>に関しては日本が発祥の地で、野中郁次郎氏が世界的な権威です。そして生産管理はトヨタなどは圧倒的に先進的です。それらについては、日本でこそ世界最先端のものが学べるわけです。日本発の「知」と欧米の「知」を融合させながらティーチングやリサーチにあたろうという

1 ポーター賞：製品、プロセス、経営手法においてイノベーションを起こし、それを土台として独自性がある戦略を実行して、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するため、2001年7月に一橋大学ICSによって創設された。賞の名前は競争戦略論の第一人者であり「日本の競争戦略」を竹内氏と一緒に書いたハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来している。

2 ナレッジマネジメント[ knowledge management ]：認識され個人の頭の中にのみ蓄積されている知識(暗黙知)を対話や明文化により共有できる知識(形式知)に変換して組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようという経営手法。日本語では「知識管理」などと訳され、「KM」と略されることもある。これを組み合わせることで新たな知識を創造しようとするもの。1990年代に一橋大学教授の野中郁次郎氏により提唱された。

コンセプトです。

アジアの留学生には親和性がある方法では。

**竹内** 彼らにとっては、両方の「知」を一度に学べるというのは大きな魅力でしょう。

教育における実務性は、どのように確保されていますか。

**竹内** ビジネススクールは、研究室にこもっていて成果を得られる世界ではありません。机上の空論にしないためには、フィールドリサーチが重要です。現場は嘘をつきません。そこにある真実を探しに積極的に外に出ていこうと。やはり一見は百聞にしかずで、何らかの現象を確認するのに現場の方々の意見を聞くことは効果的ですし、生産管理を学ぶなら、テキストを読むより実際の工場を見学した方が理解が進むわけです。少人数制には、そのようなフィールドリサーチをしやすいメリットがあるわけです。また、東京の大手町地区という世界的なビジネスセンターに立地しているメリットとして、企業との連携を図りやすいことがあります。企業訪問も簡単ですし、経営者をゲストスピーカーとしてお招きしやすく、ご自身の経験談を話していただいたり、学生のディスカッションを聞いていただいたりして、最後にコメントをいただくといった授業も行っています。

## ギアチェンジのため

日本でなぜ今、ビジネススクールが求められるかの、改めてその必要性についてお聞きしたいと思います。

**竹内** 米国では、いったん就職しても、自らの意思で退職してビジネススクール

に入学して、そこでギアチェンジをして、新しい仕事に就いたり、自ら会社を起したりというキャリア形成が一般的です。ところが日本では、終身雇用型の労働慣行などがあったため、そのギアチェンジが困難でした。一昔前の日本企業は、学部卒の学生を探り、大学に対して、自分たちが手塩にかけてインプリントするから、大学は下手な色や柄が付いた学生より、白地の学生を求めています。また、企業は中途採用にも積極的とは言えませんでした。ところが、劇的に状況が変わりつつあります。即戦力を求める声が高まり、ゼネラリストからスペシャリストへという流れが起き、「ウォー・フォー・タレント」という優秀な人材の獲得競争が生じています。その中で、企業は、人材の選択基準を確立し、どういう人を、将来どういうポストに就けるか戦略的に考え、行動する必要に迫られています。これまでは一括採用した学生を20年間手塩にかけて育てていましたが、より専門的な知識が求められる時代になれば、必然的に、スキルを備えた人を外部の労働市場から中途採用で調達しようということになっていくでしょう。ところが、日本における外部労働市場は、まだ極めて脆弱です。そこに専門職大学院が大きな意味を持ってきます。法科大学院やビジネススクールなどの教育機関が整備され、高い能力を持つ人材が輩出されるようになれば、労働市場が形成されていくはずですが。そういう意味で、これまではビジネススクールで学ぶ日本人の多くは企業派遣でしたが、今後は欧米型になっていき、会社を退職したり休職して、私費で学んだり、資格を取得する人が増えていくものと思われる。

現在のICS国際経営戦略コースの学生は、どのような立場の方が多いのですか。

**竹内** 約50人中20人が企業・国家派遣で、残りは私費でギアチェンジを求めてきた学生です。なお、企業派遣の学生については、昨年からは1年プログラムを用意しました。これはMBAを12カ月で取得できるというものです。

大学の経済系学部で、学部・大学院5年間一貫教育の試みが始まっていますが。

**竹内** われわれは3年間以上の実務経験を入学の要件にしています。学生は最も若くて25～26歳、平均年齢は31歳です。実務教育をするには自らの経験をベースにディスカッションするときなど、やはり実社会で働いた経験がものをいこうと確信しているからです。

ICSの卒業後の進路は。

**竹内** 50人ほどの卒業生を社会に送り出していますが、その大半は外資など企業に再就職しています。また、私の印象としては、3分の1くらいの学生は将来、自分でビジネスを立ち上げたいと内心思っているようで、やがてその中から起業家として開花する人が出てくると思っています。

## カスタマーは企業

企業の期待に応える即戦力ということで、学生、教員、ともに真摯な取り組みが求められますね。

**竹内** 専門職大学院が一般の大学院とどこが違うかと言えば、修了した翌日から活躍できるプロを育てなければならぬ点です。いわばビジネスの世界のイ

チローや松井、中田とでも申しますか、世界中どこでも即戦力として通用する人材を養成しなければならない。そのような命題が課せられているわけです。そのため、カリキュラムもかなり厳しいものになっています。文部科学省の規定は1年間で30単位以上ですが、われわれはその倍、1年間で最低60単位は取得してもらおうようにしていますから、学生たちは大変なはずで、文字通り寝る間を惜しんで必死に勉強しています。もちろん教員の方も安穩とできません。ティーチングについても世界に通用するスタイルにしようと、ドラスティックな教員の評価システムを導入しました。各講師に関しての10項目を5点評価で行うもので、授業に関する評価を10項目、事務のサポートに関する評価を5項目を設けています。そのフィードバックを反映しながら、根気よくティーチングの改善を図っていくということなのです。

いかに魅力的な専門職大学院をつくるかということでは、地の利や少数精鋭制というアドバンテージ、教育内容の充実などのほかに、どのようなことをお考えですか。

**竹内** われわれが特に力を入れているのはリクルート活動です。企業派遣の人についてはそれほど関係ないにしても、自らリスクを負って企業を退職したり、休職したりしてきた人にとって、再就職は重大事です。とりわけ留学生はパイプがなく、日本語も完璧ではありませんから、教授陣は相手厚く支援しています。その際、一橋大学というビジネスの分野に強い大学にいることは、学生にとって大きなメリットになるでしょう。ここにいるフルタイムの教員はみなさんビジネス界と深



いつながりがありますから。

総力を上げて就職の支援をされているわけですね。

**竹内** 教員だけでなく、就職活動をサポートするスタッフとして元ヘッドハンターの女性を雇っていて、1年のときのインターンシップから始め、できるだけきめ細かく行うようにしています。ビジネススクールにとっても、学生の再就職は重要です。学生がどこに就職するかで、われわれの格付けも決まってくるのですから。あえて極端な言い方をすれば、われわれのカスタマーは学生ではなく、企業である、ということです。学生は、いわばわれわれの商品で、それを高く買っていただける企業に「お売り」する。カリキュラムは、学生を一定のレベルまでもっていくプロセスである。プロとして活躍できないレベルであっては、欠陥商品を販売しているようなものだ。ICSの教授は、そのような認識をそれぞれ持っているはずです。

冒頭、国立大学のビジネススクールであることの特色についてお聞きしましたが、「親方日の丸」ということではなく、いわば市場原理に基づいた教育、研

究がなされているということですね。

**竹内** つまり、市場こそが唯一の客観的な基準だということです。

一橋大学大学院国際経営戦略研究科長・教授

### 竹内 弘高(たけうち ひろたか)

1946年東京都生まれ。1969年国際基督教大学社会科学部卒業。1969～1970年マッキン・エリクソン博報堂。1971年カリフォルニア大学バークレー校にてM.B.A.取得。1977年カリフォルニア大学バークレー校にて博士号(Ph.D.)取得。1976年～1983年 ハーバード・ビジネススクール講師、助教授。1983～1987年一橋大学商学部助教授。1987年一橋大学商学部教授。1989年～1991年、1996年～1998年ハーバード・ビジネススクール客員教授。1998年一橋大学大学院国際企業戦略研究科長(現職)。専門分野はマーケティング(新商品開発)、競争戦略、インターナショナル・ビジネス、知識経営など。東京とサンフランシスコのマッキン・エリクソンでのアカウント・サービス及びマーケティング・リサーチ、またマッキンゼー・アンド・カンパニーにおけるマネジメント・コンサルティングなどの実務経験も有する。1993年10月のBusiness Week誌では「社内教育プログラムの講師として世界でトップテンに入る経営大学院教授の1人」として紹介され、1996年4月のFortune誌では「これからの日本でパワーを持つことになるグローバルな視野を持った若い世代の知的リーダー」として紹介される。また、ダボス会議のような国際会議にスピーカーとして数多く出席。主な著書に『ベスト・プラクティクス革命』、共著に『企業の自己革新:カオスと創造のマネジメント』、『異質のマネジメント』、『The Knowledge-Creating Company』、『マーケティング革新の時代(全4巻)』、『Can Japan Compete』などがある。野中郁次郎氏と書いた『The Knowledge-Creating Company』は1995年度の全米出版協会のベスト・ブック・オブ・ザ・イヤー(経営分野)を受賞。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

[h-bunka@lec-jp.com](mailto:h-bunka@lec-jp.com)

**日本初! 大学発!**  
**高度専門職業人養成機関**  
~ 欧米のキャリアアップ・システムを追撃するか? ~