

ハーバード、被災地で鍛える「100年先」の新リーダー

2016/2/2 3:30 日経新聞

経営大学院の名門、米ハーバード・ビジネス・スクール(HBS)が1月、東日本大震災の被災地で、ある授業を繰り広げた。震災を機に事業を興した東北の起業家らと学生が議論をたたかわせ、それらのビジネスの突破口を探るという実践的なスタイル。いま、なぜ東北を舞台にするのか。背景には、創立から100年以上を経て「新たなリーダー像」を追求するHBSの強い意志があった。ビデオカメラとともに授業の様子を追った。

2週間の日本訪問が組み込まれたHBSのフィールドワーク型授業「Japan IFC」に参加した学生は37人。2年生向けの選択科目で、単位も付与される。学生は滞在費4000ドル(約47万円)に加え、飛行機代を自腹で支払って参加している。

授業の主眼は、被災地にある個別企業を教材に、その抱える課題を洗い出し、成長のための具体的な戦略を提案すること。顧客企業に見立てた1社ずつを4～5人のグループが受け持ち、2015年9月から約8カ月かけて最終レポートをまとめる。

■教室での仮説が次々と覆る

学生を受け入れたのは宮城県唯一のワイナリーである仙台秋保醸造所(仙台市)、ITを駆使した生産管理で甘いイチゴづくりにこだわるGRA(宮城県山元町)、廃校を改築した複合体験施設モリウミアス(同石巻市)など8企業・団体。震災が創業のきっかけになったケースがほとんどで、担い手は30～40代が中心だ。かたやHBSの学生たちは30歳前後が多く、ほぼ同世代にあたる。

早期に収益を拡大させるシナリオを描きたい学生側と、地域貢献を重視する起業家側の視線はときにすれ違う。

「カリフォルニアワインのように、世界的にブランドが浸透することを目指すべきでは」

「このワイナリーの生産規模を一気に大きくすることは考えていない。地域の様々な産業と連携し、地元の雇用を創出していくことが当社のミッションだ」

仙台秋保醸造所では創業者の毛利親房代表取締役が、学生たちの問いに、丁寧に説明していた。



ハーバード・ビジネス・スクール(HBS)は100年を超す歴史を持つ(HBS提供)

Japan IFCの旅程のうち、東北に滞在するのは約1週間。各グループは担当企業の経営者だけでなく、行政や取引相手、顧客など幅広い関係者への聞き取りもこなす。実地での情報収集を重ねるうちに、事前に米ボストンの教室で練った「仮説」の多くが覆されていく。

東北での日程のヤマ場は、各社への戦略提案を行うプレゼンテーション。ホテルの部屋では毎晩、日が変わるまで学生たちが意見を擦り合わせる姿があった。同じグループのメンバー同士が意見の食い違いで激しくやり合う場面も。プレゼンは成績を左右する核心にもなるだけに、学生たちは真剣そのものだ。

実はHBSは11年から、全校あげてフィールドワークに重点を置いている。学年全員の約900人が1年生でフィールドワーク型の必修科目をとらなくてはならない。資本金5000ドルで実際に会社を設立したり、新興国に1週間滞在したりするという内容だ。

■実践と徳が伴った人材を育成

HBSの代名詞といえは「ケースメソッド」。世界中の様々な企業で実際にあった出来事に題材をとった教材「ケース」を使った授業で、自分がその会社のトップだったらどんな意思決定をするかを徹底的に議論する。その対極ともいえるフィールドワークは行動力や柔軟な思考が問われるが、なぜHBSがいま実地体験にこだわるのか。

「ケースで学ぶだけでは、机上の空論に陥りがちだ。実際に足を運び、異文化にひたることで得る収穫は大きい」。Japan IFCを引率した竹内弘高教授はこう語る。

フィールドメソッドをケースメソッドと並ぶ柱に育てようとの動きは、10年に就任したニティン・ノーリア学長が主導する教育改革の一環。08年に100周年を迎え、ビジネススクールとしてのあり方を再定義しようとしていたHBSにとって、くしくも同年に起きた世界金融危機は大きな転機となる。ノーリア学長は「次の100年」を見据えカリキュラムの抜本的な見直しに動いた。

金融危機があぶり出したのは、巨額の借入金をテコに時価総額の最大化に突き進み、なりふり構わず富の一極集中を招いた金融エリートたち。「米国型資本主義」を体現する人材の供給源として、HBSは批判にさらされた。その反省も踏まえ、ノーリア学長は「Know(知識)偏重ではなく、Do(実践)とBe(徳)を伴った人材を育てる」ことを旗印に掲げる。新興国や日本でのフィールドワークが目立つのも、西洋的な尺度とは違う多様な価値観を学生に吸収してほしいという思いからだ。同学長は「徳のある謙虚さこそ、ハーバードが学生に教える最も重要なことだ」と公言している。

Japan IFCの最終日。学生たちは1人ずつ、プログラムを通じて何を学び取ったかをスピーチした。

「HBSの教室では、企業価値の算定や収支計算といったそろばん勘定にとらわれがち。日本で会った起業家たちはいずれも、利潤追求ありきではなく地域貢献や雇用創出をミッションに据えていたことが忘れられない」(米国出身の男子学生)

「母国では、発展のために自分らしさや伝統、母国語さえ捨てなければならない。しかし日本は価値観や伝統を大切にしながら、世界に通用する人材を出し続けていることに感銘を受けた。成功とは自分とは別の誰かになることではないと教えられた」(アフリカのベナン出身の女子学生)

東北にどっぷりとひたり、五感をフルに生かして同世代の起業家と本気で向き合った2週間。学生たちの表情には、確かな手応えを得た実感がにじんでいた。

(映像報道部 杉本晶子)