日本経済新聞朝刊 2016年11月25日掲載

京都大学経営管理大学院創立10周年

経済の激変時こそMBAの活用を

記念行事で必要性や将来性への期待高まる

京都大学経営管理大学院（京都大学大学院経営管理教育部経営科学専攻・経営管理専攻）は、創立10周年を迎え記念講演会・式典を10月22日に、京都大学百周年時計台記念館で開催した。高度なスキルを持つ専門職として約680人の経営管理修士（MBA）を送り出し、ベンチャー企業設立や企業内でのマネジメント業務で活躍する人材を輩出している。一連の行事ではMBAの可能性や同大学院が進むべき道を、識者らが熱く語った。

挨拶①

京都大学経営管理大学院長
若林 靖永 氏

本大学院は、創立以来10年間、先端的マネジメント研究と専門的実務を結びつけ、文理融合と産官学連携を通じて、個性的な、マネジメント専門職人材を養成する世界に開かれた拠点となることをめざしてきました。今年、新たに博士後期課程もスタートしました。これまでの関係者の努力や各機関の支援に深く感謝いたします。

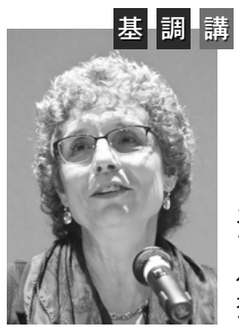
挨拶②

京都大学理事（産官学連携担当）
阿曽沼 慎司 氏

2006年に経営系の専門職大学院として創立した本大学院の目的は、主に研究者の養成ではなく、経営マネジメントにかかわる高度人材の育成にあります。この10年間で、特に産官学連携では実に多くの実績を残してきました。そして京都にとどまらず日本各地、アジア各国とも連動した、国際的なビジネス展開の素地を育む環境整備への協力に感謝しております。

基調講演

次の10年に向けた高度専門職業人・経営人材の教育



カリフォルニア大学バークレー校スクール・オブ・インフォメーション学部長
アナリー・サクセニアン 氏

米国のビジネススクールの多くは100年ほど前に設立され、有能な人材を経済界に送り出してきました。当時の主流は自動車や鉄鋼など、大量生産・垂直統合型のビジネスで、規模の拡大が経営効率の向上に直結していたのが特徴です。経営管理は階層型で、ビジネススクールの教育では、生産ラインの管理者やマーケティング、財務など、専門性が明確に分かれた組織内で役立つ人材を育てることに主眼をおいていました。製品のサイクルは10年単位で、経営計画も長い視点に立った成長プランが有効な時代でした。基礎研究と技術・生産が切り分けられるようになったのもこのころです。

現在のグローバル社会では、経営環境は劇的に変化しています。10年かけて基礎研究をベースに良い製品開発につなげる時代から、長くても2～3年の短期間で成果を上げることが求められます。基礎研究と応用研究を統合して開発のスピードを上げることによって、多様化するユーザーのニーズにできるだけ早く対応する体制が必要です。急成長するシリコンバレー企業の多くが、こうした進化に適合してきました。例えば電気自動車を作りながら、バッテリーなどの化学的なノウハウを蓄積し、自動運転技術の開発も進めています。

企業の組織は、階層的な構造からネットワーク型に移行しています。

専門的スキルにとどまらず 幅広い問題解決能力習得を

軍隊の指令系統のような縦型システムは、大量生産時代には必要かつ有効でしたが、グローバル競争下では十分機能しなくなりました。そこで、よりフラットで、権限が水平に分散しているスタイルへと変化しました。柔軟性があり、チーム単位で意思決定が早いのが特徴です。外部のパートナーとの連携で、オープン・イノベーションにつなげています。

こうした組織ではプロフェッショナル・サービスが必要とされます。生産管理や財務など専門的なスキルを身に付けた上で、デザインや顧客接点、外部とのコミュニケーション能力なども求められます。利益だけではなく社会的な存在意義を追求するのも現代的な要請です。

そこで、これからのビジネススクールの教育内容で求められる専門性能力として5つ取り上げたいと思います。

第1に、イノベーションを実現するために、人間中心の発想に基づく能力開発を行うことです。そこに技術の可能性やビジネス成立の条件を融合させて、人間のあいまいさをも取り込んだ工夫が、見逃していた新しいアイデアに触れる機会を与えてくれるというのが、デザインシンキングという考え方です。失敗を恐れず新しいものに挑戦しなければ、複雑な問題を解決できません。

第2に、複数の専門領域を網羅した学際的な問題解決能力も必要です。例えば物理や化学、また社会学や宇宙学、進化論などを組み合わせて、初めて解決ができる課題もあります。ある事象に様々な角度から光を当てることによって、生み出されるソリューションの空間も飛躍的に拡大します。

第3に、これを効果的に進めるのがチームワークです。専門領域や経験、背景が違う人たちとの共同作業では、新しい理念やビジョンを生み出すことができるでしょう。多様性のあるメンバーが互いの意見を持ち、議論を通じて共有する価値観を構築します。プロセスへの振り返り、コーチングも重要でしょう。

第4に、教室を出て現場で学び、内省をすすめることも貴重な体験になります。インターンシップの経験的な学習、あるいはユーザーの立場から発想してみることは、本当の意味でのニーズを学ぶのに必要な経験です。

第5に、倫理と道徳の重要性も大切にするべきです。IT（情報技術）の進化は、プライバシー保護との両立という課題を生じさせています。さらにAI（人工知能）が人類を幸せにするのかどうかは、いまだ明確ではありません。シリコンバレーの一部の人で決めるのではなく、世界の市民レベルで考えるべきでしょう。

技術的な進化や大きなブレイクスルーは続いていくはずです。一方、気候変動や超高齢化という社会問題も大きくなっています。こうした変化の時代に、革新的な新しい解決法をもたらすことができる人材を育てることが、ビジネススクールの役割であることは変わらないはずです。

特別講演

京大ビジネススクールを私が好きにして良いと言われたら

ディー・エヌ・エー取締役会長
南場 智子 氏

ビジネススクールでMBAを取得し、経営コンサルタントを11年務めた経験がありますが、実際に企業経営に携わってみると、学んだことや仕事の経験からでは、まったく予想できない事態に直面することが多々あります。

1999年に3人で立ち上げたディー・エヌ・エー（DeNA）は当初、本体は企画や外部との戦略的提携という機能に特化して、ソフト制作はすべてアウトソーシングして、内部に開発者はいないという体制で運営していました。確かに効率は良いのですが、取引会社に任せっきりの状態で、ソフト開発がまったく進んでいないことに、土壇場まで気付かなかったケースがありました。どうも怪しいという予感はあったのに、忙しさを言い訳にして遠隔地にある現場に自ら足を運ぶことをしなかったのが原因です。

外部の会社の事情までしっかり把握するべきだと言われればその通りですが、このように戦略や企画の不備ではなく、現場運営のミスによって会社がつまずいてしまうことが多いのが現実です。

リスクマネジメントの重要性は、教科書的には間違いはないでしょう。特に大きな勝負に出る際に、失敗した場合の対処法を考えておくのは、賢明だと思います。ただ、こうした「保険」を用意するのは、成功の確率を下げることにつながる場合も多い気がします。プロ野球球団の取得がまさにそれで、順調に話が進んでいたのに、逆風が吹いてきました。失敗するのではないかと心配しましたが、当時、前線で指揮をとっていた幹部は逃げを打たず動じない態度を貫きました。こうした姿勢は、外部に対して決意を示すことになりますし、内部に対しても安心感を与えます。保険をかけ始めると社内の勢いは衰えてしまい、球団取得は実現できなかったでしょう。

そんな発想で経営管理大学院をつくるとしたら、現実にはあり得ないでしょうが、入試では事業企画書と200万～500万円の資金（シードマネー）を持ち込んでもらいます。合格基準は何かしらの外部資金を調達できそうな企画であることです。2年以内に資金が底をついたら中退するか、仲間のサポートに入ってもらいます。2年間でベンチャーキャピタルの投資を受けられるようになるのが目標です。

大学は事業化を徹底的にサポートしますが、適切な助言をするだけではなく、外部との橋渡し役を務めてもらいます。例えば、知財関係の問題に直面していたら専門の弁護士を紹介したり、事業パートナーや技術の専門家らを紹介したりするなどです。

教える側に求められる資質は、実際の起業経験です。成功から失敗までいろいろ経験した人材が望ましいでしょう。さらに、起業の段階で必要な人材に結び付けてあげられる人脈の持ち主であってほしいですね。

この仕組みは、米国シリコンバレーのシステムと極めて似ています。最近は増えていると感じますが、日本では起業マインドを持つ人材が少ない現実は変わっていません。例えば京都全体をシリコンバレーにできるかというと、起業家同士が緊密に接する密度に達しておらず、難しいのが現実でしょう。

だからこそ、人工的に起業家を集めた「シリコンバレー」をつくってあげることは有効だと思います。それが京大の経営管理大学院であり、そこで得たノウハウを世界に発信する役割を担ってほしいと期待しています。

特別報告

文理融合型ビジネススクールの発展をめざして

京都大学経営管理大学院附属経営研究センター長
小林 潔司 氏

京都大学の経営管理大学院の特徴は文理融合である点です。教員は文系、理系の両方から集まっていますが、これだけで文理融合とはいえません。実際の目的に向けてプロジェクトやビジネスを動かすには、文系や理系であることは無関係です。役に立つ知識が必要とされるという点で、行動する大学院であることが求められています。

行動し実践する研究機関に

京都大学は伝統的に自由の学風と基礎研究を大切にしてやってきました。経営の具体的な事例を研究することは必要ですが、専門学校で学べるようなハウツーを教えたつもりはありませんし、今後もそうならないでしょう。技術ではなく技術思想を、ビジネスではなくビジネス思想を身に付けてもらう場でありたいと思います。そのためには、だれも助けてくれないという京大の自由な校風が意味を持ちます。

長い歴史を持つ研究大学としての京大の蓄積を、現実社会につなげていくのが、経営管理大学院の役割です。固定概念にとらわれず、常に新しい理念を求めないとならないのです。実践とは何かを深く立ち入って考える場こそが、ビジネススクールです。事業は一つ一つが勝負で、理論がきれいであっても失敗したら意味がありません。一つ一つの事例を大切にしながら全体像をみて、能動的に動くスタンスが必要です。

育てたいのは、教員を批判する能力を持つ人材です。教員も教育・研究にあたり遠慮はしません。そのためにも、常に自由に議論し、教え教えられる場であり続けたいと思います。そして、国際的な議論の場などでも、自分たちの主張を堂々と展開し、世界と対峙できるような度量や強さを持つことを期待しています。

来賓の祝辞

産業界など期待高まる

みずほ証券代表取締役副社長
幸田 博人 氏

幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成することを使命に、文理の知識を融合した教育と研究を進めるという先端的な取り組みで成果を上げていることに、敬意を表します。金融という立場からは、日本の金融・資本市場の活性化を担う人材の育成が不可欠であり、継続的にサポートさせていただいております。経済学系のみならず理工学系の学生も受け入れられているということで、今後は経営と技術の両面からイノベーションも担うプロフェッショナルの養成という役割を果たす機関として、産業界など周囲の期待はますます高まるものと思われます。

開かれたプログラムを

文部科学省高等教育局専門教育課長
浅野 敦行 氏

専門職大学院として理論と実務を結んだ教育により、ビジネス環境の変化に的確に対応しつつ、優秀な人材を多く輩出されてきたと思います。こうした成果は社会に広く認知されており、産業界や地方公共団体など多くの機関と積極的に連携しながら不断の努力を積み重ねた結果だと受け止めています。今後は社会貢献という視点から、よりオープンに社会に開いていくことが重要になると考えており、そうしたプログラムを展開してほしいと思います。さらにグローバルに対応した国際的なビジネススクールのけん引役として活躍していただきたいと考えています。

グローバルな視点評価

一般社団法人ABEST21理事長
伊藤 文雄 氏

評価すべき点は、社会における役割を明確に規定され、それに沿った運営がなされていることだと思います。ミッション・ステートメントの「社会の『Harmonious Development』」という理念を実現するための教育システムが完成されていることは、国際的な基準からみても誇ることができるレベルです。経営管理の分野を超えてグローバルに活躍できる人材を育てるという姿勢は、綿密なカリキュラムの策定などでも明らかです。教育研究環境の変化の中で、世界に貢献できる高度なマネジメント人材を養成する機能を持つ教育システムを構築されてきた創意工夫や努力に敬意を表します。

社会的課題の解決策を

京都府副知事
山内 修一 氏

社会的なインフラの維持や少子高齢化による地方の衰退など、今の日本には大きな課題が山積しています。その現実を直視して共に考えつつ、解決の方向性を全国、さらには世界へと発信していく必要があると思います。社会の変動の中で、これからの地域をどのように活性化すれば、人々がそこで仕事を得て居住し、家庭を維持していけるのかという具体的な方向性を示さなくてはならない時です。大学院ならではの先進的な事例を積み重ねるなどして、日本の活力を維持するためのアイデアを、この京都をモデルとして探っていっていただきたいと願ってやみません。

京都に経営管理の力を

京都市長
門川 大作 氏

京都は国内外から多くの観光客が訪れて賑わっています。好調な観光を、観光立国・日本の発展、経済の活性化、市民生活の豊かさにつなげていく必要があります。しかし、日本では観光に不可欠な宿泊、飲食をはじめとするサービス業は非正規雇用が多く、また、国際比較から生産性が低いという課題を抱えています。一方、「おもてなしの文化」に代表される魅力をさらに発展させ、伝統を生かし、創造的な未来を描くことができるのも京都です。今後も都市運営などで力をお借りしたいと考えています。京大との連携をさらに深め、イノベーションを起こしてまいります。

6寄付講座で幅広い学び

経営管理大学院では、時代のニーズに対応した6つの寄付講座を設置している。みずほ証券による「企業金融」では、日本の国際競争力を高める金融・資本市場について幅広く研究している。お金のデザインによる「ファイナンス」では、実践的な資産運用を学ぶことができる。サンフロンティア不動産による「管理会計」では、管理会計専門家の養成を目指す。

公共政策に踏み込んだ3講座はMBAとしてはユニークだ。一般財団法人橋梁調査会による「道路アセットマネジメント」、一般財団法人みなと総合研究財団と公益社団法人日本港湾協会の「港湾物流高度化」はインフラのマネジメントに着目。光亜興産の「官民協働まちづくり実践」はエリアマネジメントによるまちの活性化がテーマだ。

京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University
http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/

主催：京都大学経営管理大学院（京都大学大学院経営管理研究部・教育部）
共催：一般社団法人京都ビジネスリサーチセンター（KBRC）
後援：京都府、京都市、京都商工会議所、公益社団法人京都工業会、公益財団法人京都文化交流コンベンションビューロー

広告
〈企画・制作〉
日本経済新聞社
クロスメディア営業局