



社会人大学院「新規事業開発コース」への一考察

倉光, 弘己

(Citation)

国民経済雑誌, 178(3):11-19

(Issue Date)

1998-09

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00209236>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00209236>



社会人大学院「新規事業開発コース」への一考察

倉 光 弘 己

1. は じ め に

社会人教官である筆者が、平成8年度の社会人大学院「新規事業開発コース」を担当することを認められたのは、極めて有り難いことであった。若いときから研究者として研究生活を続けてきた多くの教官と違い、38年余の実務生活の中で、新規事業を自ら立ち上げ、または審査をしてきた7年余の経験を、社会人の院生の教育に少しでも生かすことが出来たからである。

企業では10件余の会社の設立に携わったが、その陰で数件の計画を取りやめ、さらにはいったんスタートした事業を撤収したものもある。そういう意味では珍しい「経験」を持っている者と言えるのだろうか、しかしそれをどこまで活かせたかということになると、内心忸怩たるものがある。

現在の大学院は、一般的に言えば研究者の養成として文献学を中心とするカリキュラムになっていると言えは言い過ぎであろうか。しかし社会人の場合には、期待されているところは実務能力の向上であることは言をまたない。多少理論に強くなることを期待する向きがあっても、企業としては理屈ばかり振り回す人間は決して歓迎はしない。まして理系ならともかく、文系ではまだ修士号を特別に意味のあるステイタスとして認めていない企業が多いのが実態であろう。

これは「経営と経営学は似て非なるもの」とか、「経営学の先生に経営を任せれば会社は潰れる」といった、やや悪意が感じられる企業人の発言にも現れていると言えよう。だが今日の経営環境は、学生自分に大学で学んだレベルの知識や、企業内教育で対応できるようには思えない。これからのイグゼクティブは日本的なMBAレベルの知識を持つことが望まれる。そのためには、日本的なビジネススクールとして、どのような内容を用意すべきかが検討されなくてはなるまい。そういう意味で、この貴重な経験をもとに、新規事業コースを中心に社会人大学院の内容を考察してみようとするのが、この小論の目的である。

平成10年4月27日付け朝日新聞夕刊、経済気象台欄に、「学者たちのマーケティング」と題する記事が載った。内容の概略を記すと、次のようなものである。

「創立40周年を迎えた日本マーケティング協会には、800の企業が加盟し、300人の学者が

会員になっているが、記念事業として「ニューマーケティング2001」と題する2日間に亘る13セッションが開かれた。今ほどマーケティング課題が世界で共通している時代はない。熱心な討議が行われたが、63人のセッションの講師のうち32人が大学教授などの学識経験者で、さすがと思わせるような案件処理や問題提起が行われた。しかしマーケティングが現実や現場から遊離し、華麗に空を飛びかねない印象を多くの企業人が感じたはずだ。大局をつかむのは大切だが、渴いたのどには泥水でもよい、という現実は無視できない。企業にも内部に専門家やベテランを育てられない弱みを抱えてはいるのだが。」

マーケティングに限らず、経営学の諸分野で大学で展開される学問が、実務的課題と乖離し、その解決に貢献するところが少ないと批判される問題と、軌を一にしていると言えるだろう。学究的姿勢を貫き理論的な追求を厳しく行えば、時として実益から離れる議論として批判されることも起こるだろう。しかし大学で追求している学問が、文献学的だとか、書齋学派だとか言われることを恐れる必要はない。一見実務に結びつかないように見える学問でも、理論的な整理や展開により、現実問題に貢献する可能性を持っているからである。

問題は学究的姿勢のみを正統とし、理論を実務問題につなぐ姿勢を異端もしくは非学問的として軽視する姿勢である。そのときには、この非難は正当なものになると言わざるを得ない。特に社会人大学院においてはそうである。

2. 実務教育とMBA教育の違い

2-1 実務教育

大学を卒業して企業に就職すると、基本的な導入教育が行われる。企業により、時代によりその内容は様々だが、多くは接遇、企業内業務処理、主要部門の実習など基礎的実務研修が行われる。数週間から3カ月程度の期間がこれにあてられる。続いて企業によっては配属後2、3年は、研修期間として先輩をブラザー（シスター）・カウンセラーとして、その指導、監督を受ける期間が設けられる。こうして導入教育が終われば職場ではOJT（On the Job Training）として日常の仕事が教育される。以後係長、課長などの新任ステージ毎に数日の特別研修が組まれる。これは心構え研修とでも言うべきもので、せいぜい外部講師による専門的な話があるとしても、それほど高度のものではない。

従って、大学を卒業して就職しても、企業内で専門的な教育を受ける機会はほとんどないと言って良い。仮にあるとすれば、例外的に社内に研修機関を持っている大企業が行う専門的研修のほかには、外部の専門的な研修を受けに行くか、仕事の上で先輩の指導を受けながらいわゆる「身体で覚える」しか方法はない。

外部の専門的講習には、いわゆるセミナー屋と呼ばれる企業人の研修を業とする企業のほか、産能大のような学校法人、マーケティング協会や生産性本部などの社団法人（経済団体）

の行うものなど、バラエティーに富む。レベルもまちまちだが、たとえばマーケティング協会の実施するマスターコースは、1日4時限（1時限は1.5時間）を12回（週1回12週）繰り返す、合計60時限のもので、大学院の授業に比しても遜色ないものである。（講師は大学のマーケティング担当の教授とマイスター称号を有する実務家で構成される。）

こうした専門的な講習は、マーケティングとか、管理会計、あるいは関西生産性本部などが企画し神戸大学の教授なども関与している新規事業開発コースなどの特殊なものはあるけれども、いわば単科的な内容のものが多く、総合的なものは期待薄である。従って企業人として専門的教育を総合的に受ける機会は極めて限られていると言って良からう。

2-2 日本型MBA教育

いわゆる事務系の大学卒業者は、法学部卒業者の中で法務関係へ、経済学部卒業者の中で経理関係へ行くといった専門性を生かす場合がないとは言えないが、多くの場合はさまざまな部門へ異動させられるのが普通である。極端な例では筆者の友人で、農学部を卒業以後数年間映画の助監督をつとめ、一転して民放に入社、ドラマ部門を受け持った後、CM部門に転じ、CMのコンピュータ化を担当したことから、コンピュータ部門の責任者になり、現在では私立大学で情報管理の教授をしている人が居る。これは極端な例であるが、企業内のOJTにより専門家を育成できるという従来の企業の発想をそこに見ることが出来る。

従って少数の例外的職位を別にすれば、多くの事務系の大学卒業者は、いくつかの異なる部門を経験してゆく、いわゆるジェネラリストとして育成されるのが大手企業の一般的な考え方である。今後それで良いかどうかには、後述のように疑問も出始めているが、少なくとも過去はそうであった。だからこそ、事務系には博士はもちろん修士も必要とされてこなかった。

これは現在でも基本的には変わっていない。ただ経営環境が著しく変わり、従来の経験伝承型の企業内教育では不十分であることは徐々に理解され始めている。しかし修士の学位を持つ人を募集するまでには至っていない。ここが理系の場合と根底的に異なるところである。それは従来の経済、経営、法律などの大学院が、研究者の養成用のものであって、実務能力として学士より修士の方が高いという評価をしていないことに他ならない。

それだけに、企業は研究者としてではなく、実務家として経験を補強する理論的幅をつける教育を施してくれるところがあれば、それに興味を示すようになり始めているのである。特に経営学部門においてはそうである。これは経営環境の大変化への対応を模索する企業の人事担当者だけでなく、リストラ旋風にさらされている企業人自身が、より高い専門性とステイタスを手にするために、大学院への関心を高めつつあるのである。従来のジェネラリスト指向は力を失い、専門性を持っているスペシャリストでなければ企業内で生き残れなく

なっているからである。

2-3 現代の教育の欠陥

現代の教育は一言で言えば、偏差値教育に偏っていると行って良からう。高学歴化した社会の中で、良い大学に入り良い会社に入ることが唯一のような価値観が横溢している。その他の選択肢は、むしろ敗者としての選択肢であるかの様相を示している。そのくせに、一方では受験戦争が諸悪の根元のように言われている。

しかし、こうした教育の結果、指導者に従い仕事を手順通りこなすことはできても、自分で考える力を失ない、問題を自ら解決して行く逞しさを持たない若者が増えていることは、さまざまな場面で体験するところである。また、方法論さえ身につければ、問題は解決出来るかの如き誤った理解が広がっている。

本質的に「何故」かを問いかけ、「何を」すべきかを考えず、「どのように (How to)」しか興味を示さない新入社員が増えているという印象を語る人事担当者が多い。これは大学教育のせいではないかと問いかけてくる人もいる。大学として謙虚に反省はしなければならないが、これはひとり大学のみの責任ではなく、高校以下の教育にも問題があると言わねばならない。

しかし、大学に限って言えば、こういう問題解決能力をつけるために有用な、フィールドワークやインターンの機会は必ずしも多いとは言えない。大量の学生を相手にする学部段階では、カリキュラムにせいぜい学生の自主的な研究会とかボランティア活動とかに頼るしかあるまい。だが大学院ではカリキュラムの中や授業、ゼミにもっと工夫をする余地がある。また、社会人大学院の場合にも、社会人としての経験と違う、理論と実務を結びつけるような工夫は必要であるとする。

2-4 ケーススタディの評価

5月18日付け朝日新聞朝刊に、一橋大学の中谷巖教授が意思決定の意味と責任の重さを教えるアメリカの高校生向けの教材を授業に取り入れたことを報じている。これは5人1組のチームを組ませ、架空の会社を作って一定の条件下で経営成果を競わせるものである。初回は宣伝費、設備投資、研究開発費を固定し、価格と生産量だけを変えさせる。財務資料や従業員数等の経営情報は与えられている、いわばビジネスゲームである。3日間のコースは次第に変数が多くなって行く仕掛けになっているもののようである。

神戸大学の社会人大学院でも、似たようなものを行っているのだが、マスコミへのアピールはほとんど考えられていない。毎年行われているダイヤモンド誌の「役に立つ大学ランキング」という特集では、上場企業の人事部の評価によって評価付けが行われているが、これ

らもかなり印象的なもので、こうした情報発進力の差である場合が少なくない。こうした情報を戦略的に発信して行くことの大切さは、社会人大学院のみならず一般の学部、大学院にも通じる課題であるが、ここでは実質的な教育の問題として論じる。

こうしたビジネスゲームや良く用いられるケーススタディは、一つの理論と現実を結ぶ手法として有効である。しかしケーススタディの多くは、アメリカのビジネススクールで用いられているものが多いため、やや作りもののような印象を与えるものがあるように思える。

試みに筆者が体験した事例として、第1次焼酎ブーム時に経営困難になった地酒メーカーのケースを考えさせてみたが、ほとんど役に立つ答が出せなかった。その会社へ乗り込んだときの経営状況、経営指標を示しても、倒産寸前の状況は分かるが的確な経営改善の方向は考えられない。その会社も焼酎を作ればいいのか、消費者の嗜好を調べるといった程度の答しか出てこなかったのである。酒造メーカーと焼酎メーカーの設備や技術の異同が分からないのは致し方ないとして、どのようにして嗜好調査をするかという実務感覚に結びつかないものである。

定性的方法論に関するかなり高度な知識を持っているが、味覚の鋭敏な人がわずか7%しか居ないという事実を教えても、それを見分け、雑音を排して確実に有用な情報を入手する方法論が思いつかないのである。これは理論の問題というより、実務に結びつける感覚の不足のせいである。このあたりに補強を要するポイントがあるように思える。

実務の世界では、答は一つではない。予備知識のない問題を解かなければならない場合は極めて多い。未経験、知識不足のときにどのようにして問題に取り組むべきか、課題をどのようにして解いてゆくか、こうした訓練ができれば、企業側の社会人大学院への評価も変わるであろう。

特に新規事業の開発では、こうすればうまく行くという方法論はあるとは思えない。あるのは、最低限これだけのことをやっておかねばならないということだけである。このレベルでは大学院でのカリキュラムは有効である。しかし現実はその事業を実現させたいという情熱と、その計画の実現性を納得させる内容と説得性の技術が必要になる。いわば実務的な力仕事の部分である。ここでは残念ながら、現在のカリキュラムは十分とは言えないであろう。

因みに筆者が先ほどの事例で実際にとった方法論は、

- ① 技師長から事情を聴取。「昔ながらの製法で製造しており、品質は決して悪くない。顧客の好みが変わったのだ。」との見解を得る。しかし、顧客の好みがどう変わったかについては、見解は得られなかった。
- ② 営業部長に同じ質問をしたところ、技師長と同じ見解であった。顧客の好みについては同じく分からないとの答であった。

- ③ 一般に日本酒がどのような場面で呑まれているか、という質問に、営業部長は「和食を食べるときに一緒に呑まれる場合が一番多い」と答えた。
 - ④ 販売実績の資料では販売経路は分かるが、最終消費がどのような場面であるかを伺わせるものはなかった。
 - ⑤ 客の好みの変化については、営業関係者、卸、小売業者の意見を徴し、「この会社の酒は伝統的な酒飲み用の酒、おつまみ、アテをつまみながら酒自体を楽しむ『主役の酒』であり、今好まれているのは『和食のおとも』すなわち『脇役の酒』ではないか」という仮説にたどりついた。
 - ⑥ 常連の集まる小料理屋、割烹で、5種類以上の日本酒を置いている店を、協力店として選ぶ。ご常連に黙って試験酒を出し、一口含んだとたんにいつもの酒と違うことに気付いた人（これが酒の味が分かる人である）にだけ、感想を聞く。感想はそのままの表現で技師長に伝えられる。
 - ⑦ 技師長はこの感想をもとに試験酒を改良し、数回後には味が分かる（と判明した）5人の常連と直接話し合って、5人とも合格点を出した新酒を売り出す。
- というものである。幸い新酒は新ブランドとニューデザインのボトルと、新酒誕生のストーリーとともに売り出され、好評をばくした。

3. 社会人大学院への提言

3-1 個人指導の強化

たまたま筆者が担当したのは1年制コースの8名であった。1人は中小企業の代表で、筆者と同年輩の人であった。現在の立場を活用して、高齢者の生きがいを生むような新規事業を作りたいという熱意を持っていた。ヒアリングの結果、いわゆる日銭が入る事業であるため財務がやや弱い。経験のある分野の方法論を新しい部門でも用いようとする所があるので、マーケティングリサーチの研究を奨めた。

2人目は韓国からの企業派遣の留学生であった。企業からのテーマのほかに、広く新規事業開発の場合の審査能力の向上が課題であると考えた。

3人目は親の家業を継ぐ前に、家業関連の新規事業を立ち上げたいと志す人であった。彼には家業の業界と周辺の業界の事情と課題の研究から始まった。

4人目と5人目は、1年間の生活費を準備して、キャリアアップのために勤め先を辞めて入学してきた30歳代の女性である。ただし1人は一般企業を志望し、他の1人はコンサルタントを志望していた。前者には志望分野の業界周辺事情と業界課題を、後者には広くコンサルタント能力を上げられるように奨めた。

6人目はオーストラリアで会計事務所に勤め、クライアントの所有する不良資産化した土

地の利用企画を推進する立場であった。

7、8人目は企業からの派遣社員であったが、業種や課題は全く違っていた。

こうした異なる動機と目標を持った人たちに、一応個別に重点的な課題を意識させ研究を進めてもらったが、こうした個人の状況に合わせた対応は、現在のように大量のゼミ生を抱えている教官にとっては、非常に困難なことであろう。従って企業派遣の筋の良い学生、手のかからない学生の採用に偏りがちになることも理解できる。しかしこの壁を乗り越えなければ、現在の企業なり企業人のニーズに応えることは出来ない。

これには社会人教官を補佐役としてもっと活用することではなかろうか。現在神戸大学経営学部で試みられているやり方は、ゼミに分属される前の1年間、もっぱら基礎的な課目の履修に集中させることになっている。この段階で数名の社会人教官がアドバイザー的な役割を負うようにすれば、ゼミ担当教官の負担も少なくなるであろう。もちろん、最初にも途中で教官同士の十分なコミュニケーションが必要であることは言うまでもない。

社会人教官は予算の制約もあろうから、非常勤講師であつても一向にかまわない。必要とあれば弱い部分を聴講生として補強した上で、助手として企業から派遣してもらっても良い。何か方法を講じて、実務能力向上のためのカリキュラムと個人的アドバイザーとして補佐役に徹してもらうことが、検討されて良からう。

3-2 実務能力向上のためのカリキュラム

先に述べたように、ビジネスゲームやケーススタディーを取り入れて、理論の現実への適用や応用を学ぶカリキュラムの充実が望まれるが、その他に創業期の事業の現場での実習が極めて有効である。

筆者のような社会人教官の場合、一般教官のような学術研究と学術論文に取り組んだとしても、たいした成果が上げられるはずもない。もっぱらフィールドワークに徹することになる。筆者はここ3年に亘って、ファッション小物業界の実態調査と、そのメーカー救済のための流通改革を伴う「ファッションギルドの創設」に取り組んでいる。内容はまだ公表できないが、業界の人たちとの共同作業としての実際の新規事業の立ち上げそのものである。

従来の感覚からすれば、国立大学の教官、なかんずく若手教官が手を染めるべき分野ではない。それは危険が多すぎるからである。失敗する可能性が十分すぎるくらいある。将来性のある研究者なら、一定の距離を置いて取材し評論するにとどめるべきであろう。しかし筆者のように、もう定年寸前の者にとっては、汚しては困る未来はまったくない。こういう者こそ実践的研究に取り組むべきだと考えている。

また、これに関連して、神戸の中突堤で「こうべファッションヴィレッジ」というパズール型の小売業を神戸市の活性化のために立ち上げることを試みている。うまくゆけばこの秋

にはパリの蚤の市から商品を引っ張ってきて、開業に漕ぎ着けられるであろう。こういう事業の組立手方、たとえば、店の中の商品配置、販売価格の付け方、レジのシステム、棚卸しのシステム、記帳のシステム、月次決算の方式、不足品の発注管理、店員の訓練・配置・就業規則等々、恐ろしいほどの実務が待ちかまえている。これを時間との競争の中でこなして行くのは、実務そのものである。しかし、すべて学んだことの応用であり理論の現実への適用である。

コンビニで行われているような単品管理が、このようなバザール型の小売で有効かと言えば、ノーと言わざるを得ない。同じ品目が入ってくることはまずないからである。たとえばブローチでも二つと同じ物はない。そうだとしたらブローチ類をどのような分類に仕分けかが大切であって、通常ほうれん草と無農薬ほうれん草を区別して単品ごとに管理する手法が採れないことはすぐに分かるであろう。

だが学生にはこの種のことはいくら机上で教えても理解が出来ない。現場で手伝わせるとすぐに理解できる。この故に、こういう修羅場の現場に立ち会わせると、大学で学んだことが血肉になるのである。企業の新規事業でも、創業期に立ち会った第1期生は、鬼軍曹になるといわれているが、業務への理解度、入れ込み方がまるで違うものである。これに比べると、システムが整ってくる第2期生、第3期生となるほど、サラリーマン化してくる。

ある意味で当然の現象であり、逆に言えば、第1期生の経営者は神様であり、システムが不十分でも神様の強烈な個性で経営できるが、第2期、第3期になれば、神様が居なくても経営できるようなシステムを確立しなければならないということになるわけである。

このことから言えば、実務能力の向上のためには、こうした新規事業の立ち上げ現場に実習生として入ることが出来れば極めて効果的である。とは言え、いつでもそういう現場があるわけではないし、通常の職場では社会人にとってはあまりにも日常的な場面になってしまう。出来る限りこういう創業期の現場にインターンとして出て行くことを、検討して行くべきであろう。筆者は間もなく定年を迎えるが、事業開発現場にはここ数年は関係を持って行くことになる。従って、大学サイドがそれを認めてくだされば、そういう現場を提供して行きたいと考えているのである。

3-3 経営者育成塾

最近の学生たちのうち、少なからざる者たちが、資格取得のためや、大学では十分に学べない専門分野の勉強を専門学校で学ぶということが起こっている。実際コンピュータグラフィックや画像処理などの分野では、技術系と芸術系の人たちが共同することによって、新しい可能性を拓いている。しかし、国立大学のみならず私立大学であっても、最先端のコンピュータやソフトを使って行くためには、技術革新のテンポの速いこの分野では、とてもこの

とに資金的に対応は出来ない。

ただ、私立大学や専門学校が、先端的な技術を利用したビジネスを成功させている場合に限って、モデルチェンジの激しいこの業界にあって、常に最新の機械とソフトに更新する能力を維持している。その能力を持たない国立大学では、ダブルスクールと呼ばれる大学と専門学校とのふた道をかけた学び方をせざるを得ない。

現在神戸大学でこのようなケースがどれくらいあるのか、またその内容がどういう者であるのかを、寡聞にして知らない。だが考えてみれば実務的な補強もすべて大学や社会人大学院でやらなければならないわけでもなからう。そう考えてみれば経営者指向の学生、ベンチャービジネスを志す者などには、実践面での補強を大学外で学ばせることも否定すべきではないのかもしれない。

たまたま筆者は、神戸大学に来る以前から中小企業の2代目塾に関心を持ってきた。また兼業の許可をもらって、私立大学で2代目塾のカリキュラム開発を試みている。言うまでもなくこの私立大学の学生の質は神戸大学の学生とは比較にならないほど違う。この私立大学の院生は、これが大学卒業者かと驚くほど無知であり幼稚でもある。しかし動機付けが出来ると実に簡単に変身する。

現在3名を預かっているが、1人は小さな企業を既に興している。社長学生である。もう1人は、6月から小さな店を開くために準備に走っている。そういう学生を中心に2代目塾を開いているわけだが、店を開こうとしている学生は、帳簿の付け方を全く知らない。単に領収書を綴じているだけである。それでも仕入れをし、販売価格を決め、品揃えにあたっては学んだことがないマーケティングの理論にかなった調査をきちんと行っている。

すべてが理解できないと動けない神戸大学の学生と、この私立大学の学生の無謀とも思えるほどの行動力との差はどこから来ているのであろうか。実に好対照的である。この私大の学生たちは親から百万単位の金を出してもらえる。一般論的な授業にはついて行けないが、店を開く準備段階では、帳簿の付け方、経理の理屈を比較的簡単に身につけて行くのである。

たしかに神戸大学の学生の中には、大企業の経営者に育つ可能性のある人材が居るし、この私大の学生たちには大きな事業を育てる可能性は見えない。しかし確実に中小企業の経営者に育って行くように思える。当然こうした中小企業経営者2代目塾と神戸大学経営学部の社会人大学院とは、かなり内容が違うものにならざるを得ない。しかしその対極にあるものとは限らないようにも思える。

神戸大学を退職した後も、外部から神戸大学経営学部への提言と協力は続けてゆきたいと念じている。

