

# ハーバード・ビジネス・スクールと日本という「外国」

山崎 繭加

一九〇八年に世界最初のビジネススクールとして創設されたハーバード・ビジネス・スクール（ハーバード大学の経営学大学院、以降HBS）は、約二三〇名の教授、一二〇〇名のスタッフが抱える世界最大のビジネススクールでもある。ハーバード大学のメインキャンパスからチャールズ川を隔てた反対側、ボストン市のかなかに一つの大学並みの美しい独自のキャンパスを構える（写真）。

MBAの学生が授業を受けるクラスルームがある建物と中庭（筆者撮影）

私はHBSの一二〇〇名のスタッフの一人として、東京の日本リサーチ・センターに所属し、HBSの教授が日本に関連した事例

に基づく教材（ケース）を作成したり、研究プロジェクトを行った際に、調査、ネットワークの提供、執筆のサポートをする、という立場にある。つまり、教授が日本という「外国」を研究する際に、より彼らが日本に対し包括的かつ深い理解に基づいたうえで、学び研究することができ環境を整える仕事だ。よって、ここで書くのは、外国を研究する研究者自身の話、ではなく、日本という「外国」をHBSの教授たちがどのように学び考えるかを「現地」の立場から眺めてきた観察日記、のようなものである。

## ●HBSの「外国」の躍進

観察日記に入る前に、HBSにおける外国研究、そのなかでの日本の位置づけについて説明したい。教授陣は、戦略、組織行動、

ファイナンス、会計、アントレプレナーシップ、マーケティングなどの一〇のユニットに分かれており、ある地域を専門にカバーするという教授はいない。なぜならビジネススクールの教授にとって、あくまで主の研究対象は企業で、国や地域は企業が事業を行う舞台、という位置づけだからだ。とはいえ、ボストンにとどまっていたら、アメリカ以外の舞台の理解があまりにも進まない、ということとで、過去一五年ほどかけて配置されてきたのが、世界各地のリサーチ・センターである。現在センターは、パリ、ブエノスアイレス、香港・上海、ムンバイ、イスラエル、そして東京に設置され、総勢五〇名程度のスタッフが働く。

HBS始まって以来の初の非・

北米出身の学長となったインド人のニティン・ノリア学長のリーダーシップで、この数年、研究・ケースのグローバル化、すなわち学校にとつての「外国」を題材にすることが特に強く推奨されるようになった。中国やインドなどの伸び盛りの新興国は舞台そのものへの理解を深めたいと思う教授も多く、自分の研究テーマやケース作成ニーズはいったんおいて、とりにあらず現地に行き学ぶ、ということが多くと聞く。そのため、中国やインドのセンターは、ひっきりなしにやってくる教授の対応でおおわらわらしい。

## ●日本の位置づけ

ひるがえって日本はどうかというと、伸び盛りの新興国に比べると目新しさに欠けるため、日本という舞台に自発的な興味を持つ教授は少ないのが現実だ。よって、日本の場合、ある企業の状況なりテーマなりが、教授のやりたい研究や書きたいケースとびつたり一致した場合のみ、日本に行こう、学ぼう、ということになる。そして、日本のカバレッジが減りつつある海外のメディアの情報のなかから教授が自分の興味と合致

するものをみつける、という確率は非常に低いため、日本リサーチ・センターからの能動的な日本についての情報発信、「売り込み」が必要となってくる。

日本にやってくる教授が少ないのは、ほぼ全員にとって日本が「外国」、というのも理由のひとつである。教授の約四割が、アメリカ以外の国出身だが、この四〇年ほど、日本人の教授は一人かゼロかであった。また日本で教育を受けた教授はおらず、日本に住んでいたという教授も若干名。しかも英語がほとんど通じない、英語の情報がない、となると、なかなか研究の対象にするハードルが高くなってくる。だからこそ日本リサーチ・センターの価値があるということなのだが、例えばインドはどうかという、学長をはじめ、三〇名以上インド人教授がいる。彼らは、自分の「母国」のインドのビジネスコミュニティと強いネットワークを持っており、しかもHBSの観点からみたらインドはグローバル「外国」案件で、その知識を深めることが推奨されているから、どんどんインドに行き、どんどんケースを書き、どんどん研究を進める。インドは少し

特例だが、他の地域も日本と比べれば、出身もしくはその地域との縁がある教授がいるので、何らかの活動が起こりやすくなっている。

### ●日本を研究する教授の特性

では、前述のようなハードルを乗り越え、日本を研究やケース作成の対象とした教授たちは、どのような日本を学ぶのであろうか。

まず属性であるが、出身国、専門ともに、それほどばらつきはない。ただ、必ず日本を研究プロジェクトの一環に盛り込んだり、定期的に日本のケースを作成したりする教授には共通点があり、それはパートナーがアジア系（日本含む）であるか、日本に数カ月以上滞在したことがあるか、その両方、ということだ。自身が持つ日本でのネットワークにおいて、他の研究者にはアクセスがしにくい情報やデータを使って研究の差異化ができるという実理的な理由があるのも確かだが、日本に対する、なんとはなしの親近感を抱いている、というのが大きいように思う。教授が研究をデザインする際にはすべてをロジカルに組み立てているのではなく、エモーショナルな部分での影響も受けている

のだろう。

### ●「現地」としての関わり方

現在進行形の日本が関わる研究プロジェクトとしては、日本企業における女性活用と企業業績の関係、環境ビジネス起業家（グリーン・アントレプレナーシップ）の歴史、食生活の変化、などがある。研究プロジェクトへの関わり方は限定的で、そのテーマについての概要をまとめたペーパーの作成、データの収集、インタビューのセッティング・実施、サーベイの実施などを担当する。

このなかで一番やつかいなのが、データの収集だ。アメリカは世界のなかでも群を抜いてデータが揃っているため、それを念頭に「このデータを探して送ってくれないか」という依頼が、軽い感じでやってくる。しかし、多くの場合、データのあるなしを確認するだけで、図書館、省庁、研究所、などもろもろの組織への問い合わせで一日かかる。「あるんだけど、地下の倉庫に…」という時は、直接訪問し満面の笑顔で、一緒に地下にもぐってもらい必要もある。無事データそのものが入手できたとしても、直近一〇年ぐら

いを除けば、ほとんどが紙ベースで、根気のいる入力作業が待っている。単純な入力だったら中国のアウトソーシングの会社に頼めばいいのだが、歴史ものだと文字そのものを、また文脈を読み解きながらの入力になるため、結局自分でやることが多い。あとは、探しているデータは存在しないことがわかった時に、ただ「ない」というのではなく、入手可能なデータから代替案を考案提示する、ということもよく行っている。

こうしてせっかく苦労して集めてまとめたデータも、大掛かりな研究のほんの一部にしかならない、砂漠に水を撒くような徒労感にはいつまでたつても慣れない。

また、これでは日本のデータを用いて研究をしようという人がいなくなるわけだ、と悲観的になっていったが、最近ムンバイの同僚から、インドのデータの未整備具合、入手における属人的な要素の大ききことを聞き、同じ苦労をしているのは日本だけではないのだと知って、少しほっとした。

### ●日本という「外国」の

#### 学び方の教授による違い

次にケース作成について。教授

は、自分のコースを設計する際に、全体の教育目的を設定し、そこからモジュール、そして各授業における教育目的へと分解し、既存のケースのなかに自分が教えた内容を実現するケースがない、という時にケースを作成する。ほとんどがアメリカのケースだった時代もあったが、今では半分近くがグローバルなケースとなっている。研究プロジェクトとは異なり、ケースでは、企業の選定から、インタビュアーの設定・実施、ドラフト作成、企業とのやりとりまで、「現地」はかなり主体的に関わる。

日本にケースを書きにやってくる教授たちには、大きく分けると二タイプいるように思える。まずは、自分のなかに「こうあるべし」というフレームワークがはっきりとあり、そのフレームワークに対し、日本の企業その他がどうあてはまるのか、あてはまらないのかを見るタイプである。例えば、ある国際会計を専門とする教授は、組織とは透明性が高くないてはいけないという信念を持っており、日本は透明性が低いので問題だ、という認識であった。いくつかのインタビュアーで、日本にお

ける透明性の定義の違いなどの説明を受けたものの、「それはいい訳にすぎない」という考え方を変えなかった。たまたま来日中にオリンパスのスキヤンダルが発覚したことも彼の確信を高めたのかもしれない。ケースに入った「日本のcorrupt（腐敗）の文化」という表現も強すぎるのでは、と思つて懸念は伝えたものの、そのまま残された。

一方で、もちろん自分の中にフレームワークは持っているのだが、日本に在る間は、一度そのフレームワークはにおいて純粹に学ぼうとするタイプもいる。そのあとで、自分の持っているフレームワークと合わない場合は、なぜ合わないのか、理由は個別の企業にあるのか、産業構造にあるのか、社会・文化的なものなのか、を知らうとする。営業が専門の教授が、日本の医療機器メーカーのケースを作成した際、そのメーカーの営業担当の給与体系が各自の売上にほとんど連動しない、それでも給料のよい外資に転職することもない、と知って驚愕した。アメリカでは営業といえば完全業績連動が常識だったからだ。そこで彼は単に「日本は労働市場が硬

直しているから人が動かない」で片付けず、質問を繰り返し、営業においても、個人ではなくチームワークを重視した構成になっていること、それによって営業の人たちはお金では測れない働くことの意味を感じていることを知る。そうした教授の姿をみてとてもううれしく思つたのを覚えている。

### ●「現地」の葛藤、そして割り切り

部の人たちが時々気にかかる程度の「外国」だ。世界中が日本から学ぼうとした時代を知っている人からみたら、日本のプレゼンスが下がった、と嘆くのだろう。でも、これだけグローバル経済における新興国の比重が増し、企業の活動が地球上をくまなく覆いはじめた今、日本がその他大勢の一つ、となるのは時の流れである。日本から学ぶべき、というロジカルな説明がなかなか難しいのであれば、教授たちと日本をエモーショナルにつなげられるよう、能動的に心を尽くして仕事をする。自分と働く教授が一人でも多くいい仕事ができたと思つてくれ、それによつてまた別の教授が、では日本に来てみようか、と思つてくれ、という個別の連鎖を作っていくしか私にできることはない、と思ひながら、教授の日本を眺める目に一喜一憂しながら、日々仕事をしている。

「現地」側の人間としては、後者のタイプの教授と働くほうが、心地よくスムーズに物事が進む。でも、日本では、日本の文化・事情という名の言い訳になっていることは確かに多く、そこに切り込む前者の視点もとても大切だ。HBSで働き始めてしばらくは、本来複雑な文脈、その裏にある意味のようなものをばっさり切つて単純化した議論になる度に、自分が切られたかのような痛みを覚えていた。今は、伝えるべきことは事実ベースで伝えて、それが受け入れられなければ仕方ないと割り切る、というスタンスが取れるようになってきた。少しずつではあるが、

（やまざき まゆか／ハーバード・ビジネス・スクール 日本リサーチ・センター シニア・リサーチ・アソシエイト）