



第2回(10回連載)「MBAプログラムと企業内大学の違い」

1. MBAプログラムとは

Master of Business Administration経営学修士のことである。米国、19世紀末に経営の高等教育と登場する。MBAの特徴は「ケースメソッド」にある。ケースメソッドとは企業の事例研究である。1920年代にハーバード大学でこの手法が紹介された。

経営学というのは、一見曖昧な学問のように感じる人もいると思うが、実証研究学問である。科学的アプローチを重視している。例えば、外部環境分析の代表的手法である5 Forcesも、多くの事例を検証した結果から生まれた概念である。一つの考え方が多くの事例についても同様の因果ロジックを形成すれば、それは一つの理論になる。こうした地道なアプローチ(研究)が経営学である。よって、時代が進化すれば事例も進化し理論も進化する。

MBAは研究というより「実践に役立つ、経営実務家育成」を旨としている。それは上記経営学が科学的アプローチであることから当然といえる。1940年代に入ると、企業幹部向けのExecutive-MBA(EMBA)がシカゴビジネススクールで開始される。1980年代に入り、大企業志向から独立起業志向に時代が変化し、ボストンのブーツキャンプ(今はやりのダイエットプログラムではない、もともと海軍新兵の訓練を言う)に代表されるようなプログラムが生まれる(私の記憶では、ボストン近隣のMIT、ハーバード、バブソン、ボストンの4大学が集まり年に1回、キャピタリストも集まり、起業のイベントが開催される)。つまり、現在ではMBAは将来の起業家を養成するプログラムまたは幹部育成プログラムと言える。

日本で多くのMBAプログラムが開設されている。現在、日本のMBAプログラムで最も権威ある国際認証機関AACSB(The Association to Advance Collegiate Schools of business)で認定されているMBAは慶応ビジネススクールと名古屋商科大学である。MBAの最大のメリットまたは特徴は先に触れたメースケジュールメソッドであるが、もう一つ重要なことはチームディスカッションである。そこで得た人脈と設問自体を自ら考えるという思考力強化が最大の特徴または成果と言える。

近年、ミンツバーグが「MBAが会社を滅ぼす」という本を出したが、何事も目的と手段が逆転すればMBAに限らず成果は曖昧になる、ということだ。これはジョークであるが、Married But Available(結構しているけどお付き合い可)とか、Married By Accident(ミスって結婚した)といったジョークにも使われる。

2. 企業内大学の背景

企業内大学で最も有名またはベンチマークされるのは、GEのクロトンビル (croton Ville) である。Corporate Leadership Developmentが目的である。GEはStrategic focus (戦略重点) を10年単位で設定している。1980年代は、“Hardware”事業構造、組織の変革であり、1990年代は“Software”企業文化である。教育プログラムはこの90年代で大きく強化される。ちなみに2000年台のフォーカスは、更なる成長に向けての新しいイニシアティブ(メインテーマの一つは6シグマ)である。後に知られる4E(当時、私が現地で聞いたのは3Eである。リーダーシップアセスメントとして提示されたEで、例えばenergy; 仕事への情熱と行動などがある。)はこの90年代に生まれる。90年代に企業内大学が発展をする契機の一つは80年代のジャパン・アズ・ナンバー1の歴史がある。1982年に米国の失業率は12.8%になる。1985年にプラザ合意がある。こうした背景が、グローバルレベルでの人材教育つまり、有能な人材の国境無き活用の時代を生むのである。現在は、クリエイティブ・クラスの国際間獲得競争の時代に入っている。GEは20年近く早く、先手(時代をリード)を打っていると言える。

1980年代の10年で、米国エクセレントカンパニーはマネジメント階層をシンプルにし、より顧客志向、戦略志向の組織へ激変する。必然、マネージャーからプロジェクトタイプのリーダーシップ(ビジョンを持ち動機づけや活性化図れる人)が求められる。ドメスティックからグローバルに基軸を置き、グローバルレベルでのリーダーシップ人材を計画的に育成する戦略にフォーカスをしたのが90年代であり、企業内大学の幕開けといえる。

私が当時(90年代)GEで教育に関して印象に残っている話しを紹介する～「70年代、会長は教育を受けていない。そんな時間はない。80年代、何が重要かを普及する手段として使った。参加メンバーを選抜した。90年代、文化を変える。ベストプラクティスを共有する。教育型からプロジェクト型へ。」～である。

3. MBAと企業内大学の比較

類似点は実践的経営幹部養成という点だろう。相違点は、学校と会社である。企業内大学は勉強では済まされない。一時期、企業派遣のMBAが流行したが、今は下火になっている。目的から言えば、自腹を切らず、会社にお金を支払ってもらって資格を取得するというのも不自然な感じもする。また、MBA取得後、退職する者も多く、今の日本では、MBAは個人で取得する風潮に変わってきている。各人が主体的に自らのスキルやビジネスキャリアを向上させるために主体的に取り組むものといえる。ただ、勘違いしてはいけないのは、MBAを取得することが目的ではないということである。

日本の企業内大学(的)プログラムは人事教育部門がトップマネジメントと一体となって取り組まれている。企業によってその形態は様々であるが、一部上場のグローバル企業では、3階層(若手、中堅、上級)に分けて取り組んでいる会社が多いと実感する。ビジネスリーダープログラムは上級または中堅をターゲットに行われる選抜プログラムである。MBAプログラムの良さも取り入れ、会社独自の人材戦略に基づき、将来コア人材の投資活動として継続している。米国の企業内プログラムと大きく異なるのは対象者である。そもそも米国で人材マネジメント制度などの議論をすると、ある一定階層以上の人材を対象に議論するのが当たり前である。極端に言えば、一般社員の人事制度はあまり議論の対象にならない。必然、教育もリーダーを対象に行われる。教育対象者に選ばれるという時点で大きなインセンティブとなる。

4. 企業内大学プログラムの特徴

最大の特徴は2つといえる。トップマネジメントが直接関与するという点とアクションラーニングである。トップマネジメントが関与するという意味は、企業戦略や方針などを直接伝承する意味と、研修プログラムの結果をトップ自ら確認するという2つの意味である。

リーダーシップを発揮し社外と戦えるビジネスエリートを計画的に育成するわけであるから、知識型のプログラムは肅々とこなすことになる。同時に、アクションラーニングという形で実践提案を経営トップに対しプレゼンテーションを行う。勿論、提案内容がそのまま実施されるとは限らないし、企業も提案を簡単に受け入れるほど安易でもない。しかし、企業の中には中期経営計画や年度計画の立案検討のタイミングとあわせてアクションラーニングでの事業提案発表を合わせる企業もある。

時代背景を考えれば、企業内大学のプログラムが、従来の管理職研修といった階層別研修の再構築も含め、より実践的プログラムに変遷していることが伺える。それにあわせ、講師陣も理論と実践両方を兼ね備えたプロフェッショナルを選ぶことが肝要である。