

## 日本企業に MBA は役立つか (2)

### ——日本における MBA 教育を考える——

#### 役に立つ MBA とは

日本において MBA スクールに通う受講生の期待の多くは、MBA スクールで得られる知識や経験を「実践に役立てる」こと、ざっくり言ってしまえばこの一点に尽きます。では「役に立つ MBA」とはどういうことなのでしょうか。

#### 陥りがちな過ち

私が勤務している神戸大学の MBA は、「働きながら学べる」ことを最大のウリにしています。つまり、年齢層としては主として 30 歳代から 40 歳代の働き盛りで、将来、その企業を背負って立つクラスの経営幹部になることが期待されている人たちが、勤務のない週末や平日の勤務終了後に大学まで通い、授業を受講します。

私の知る限り、神戸大学に通う大半の受講生が MBA コースに入学する前に期待しているのは、経営戦略や人的資源管理、会計、ファイナンス、テクノロジー・マネジメントなど MBA の主要領域で企業経営に必要な一通りの理論や知識を学習し、それを実際の企業経営にフィードバックして実務に活かすことです。しかし、実はこの「理論や知識を実務に活かす」という考え方は、注意しないと陥ってしまう罠が潜んでいます。

#### 理論の罠

MBA で学んだ理論や知識を実務に活かそうと考えている受講生が陥りがちな過ちは、そうした理論がそのまま実務上の問題に当てはめることができ、またその理論を適用しさえすればすぐに問題が解決する、少なくとも解決の方向性がわかり、その方向へ向かって舵を切れる、というように考えてしまいがちなことです。確かに、「理論」は本来ユニバーサル（普遍的）な妥当性をもってしかるべきものですから、そのような期待を受講生が抱いてしまうのも無理のないことかもしれません。

#### 理論を当てはめても解決しない問題

しかし、経営理論を学習した読者には容易に理解できることと思いますが、授業で習った理論がそのまま当てはめて解ける問題など、現実には滅多に存在しないのです。現実の企業における実務上の 1 つ 1 つの問題には、その背後に実に多種多様な要因が複雑な形で絡み合っていて、そう単純には教科書に出ている理論を当てはめることなどできません。

例えば、企業の業種や規模が同一であっても、実際にそこで働いている従業員のトータルな質のあり方は、企業が 100 社あれば 100 通り存在するでしょう。とすれば、理論を適用する前にまずは自社の従業員の質の把握をしなければならないことになりますが、何を

基準にどうやって人材の質を測定すればよいでしょうか。これまた難題です。

### 理論は「役に立たない」ことがわかる！

理論や知識がダイレクトに実践に役立つことが少ないとすれば、大枚を叩いて MBA スクールに通い、身につけられるのはどういったことなのでしょう。——その問いに対する私の答は、ずばり「(これまで自分が考えてきたような) 単純な一筋縄では決して問題は解決しない」ことがわかる、ということです。あるいは、1つの問題に対するアプローチも複数あり、どれが優れた解決法であるかは、その論者や立場によって主張がまちまちで、唯一最善の解決策は存在しないことが理解できる、ということと言ってもいいかも知れません。要は「簡単には解決できない」ことがわかるのです。

### 自社の常識は非常識！？

神戸大学の MBA では、10 数名程度の比較的少人数のゼミで、ディスカッションをしながら、最終的には学位論文を書き上げることが最終目標となります。受講生は、ゼミでの経験を通じて、1つの問題であっても実に多種多様な物事のとらえ方があり、自社では当たり前だと信じて疑いを挟まなかった社内常識や職務命令を相対化し、客観視することができるようになること、換言すれば自分の頭で考えられるようになることが、MBA で得られるべき最大の収穫とっていいでしょう。決して「MBA に行けば、我が社の問題の解決策を手っ取り早く教えてもらえる」わけではないので、要注意です。

なお、経営学の大御所 H.ミンツバーグも、文脈は違いますが MBA 取得者が会社に与える影響について述べています（池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社）。興味のある方にはご一読をお勧めします。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075