

東大経済学部が挑戦する 文系の産学連携

経営特修コースの人材ビジョン

産学連携は理工学系という常識に挑戦し、「経営特修コース」によって文系の産学連携を成功させた秘訣を語る。筆者らはさらに次のステップとして、産学共同研究型NPO法人を設立したが、その目はさらに先、新しい大学院の構想に向けられている。



高橋 伸夫

東京大学教授 大学院経済学研究科

そもそも、文系の学部は経済学部も含めて産学連携には消極的である。時には逆風が吹き荒れ、沈没しそうになることまである。かくいう私自身、経営学者なので企業とのお付き合いは多い方ではあるが、もともと研究対象は大企業が中心で、ごく最近まで、ベンチャーやNPOを毛嫌いしていた。学生や関係者に手招きされても、なるべく近寄らないように生活してきた過去がある。果たして、そんな私に産学連携を論じる資格があるのか？ しかし、そんな私でさえ、何かに駆り立てられて、経済学部の中で「文系の産学連携」にチャレンジを始めたところが面白い(まるで他人事のような言い方だが)。

1. きっかけは「経営特修コース」

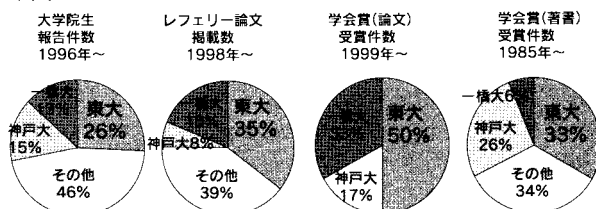
東京大学経済学部・大学院経済学研究科では、経営学の関係教官有志(これを便宜上「経営グループ」と呼ぶことにする)が協力して、「経営特修コース」を2001年度からスタートさせた。この「経営特修コース」は、学部3年までに経営関係のコア科目(「経営」「経営管理」「経営戦略」「マーケティング」「経営史」の5科目)を含めた卒業に必要な単位をほとんど取り終えてしまった優秀な学部学生を対象として、面接試験を行った上で、学部4年目から大学院教育をスタートさせ、大学院修士課程を1年で修了してもらうことを目指す、実質的

な飛び級のためのコースである。

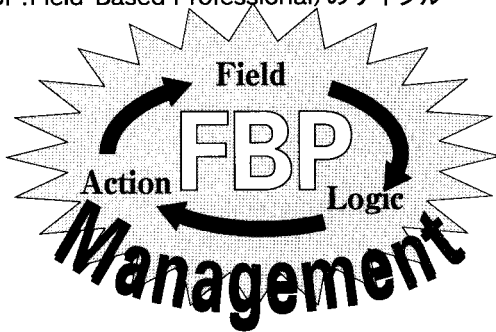
実は、このコースの構想は数年前からあり、経営グループには密かな自信があった。その自信は次のような実績に裏打ちされている。一般の人は、「経営」「マネジメント」を学べる大学と聞くと、日本では一橋大や神戸大といった旧商大系を連想しがちである。しかし、経営関係の学会の中で質・量ともに活動の中心となっている「組織学会」について¹⁾、河合塾が学会員である全国の大学教授・助教授を対象にしたアンケート調査を行って作成したランキングでは、「組織論」の鉄人トップ10に、東大の現役教官3名がランクインしている。それに対して、一橋大も神戸大も1名ずつだけだった(『別冊宝島322号 学問の鉄人』1997年7月刊)。東大の経営グループは、経営学、少なくとも組織マネジメントの分野では日本で冠たる存在なのである。

特に、1990年代後半以降、組織学会では各種の審査・顕彰システムが整備されたことで、東大のプレゼンスは、ます

●図1.組織マネジメント研究における東大のプレゼンス²⁾



●図2.フィールド・ベース・プロフェッショナル (FBP:Field-Based Professional)のサイクル



ます顕在化している。図1でもわかるように、圧倒的ともいえる東大のシェアなのだが、このパフォーマンスを一橋大商学部・神戸大経営学部合せて100人もスタッフに対して、東大では経済学部内の経営グループの教官10人程度で支えているというのも驚きである(またしても他人事のような言い方だが)。もちろん東大の大学院生が優秀であることは疑いようもない。われわれは恵まれている。しかしもっと重要なことは、過去約7年間、ある方針の下で行われた大学院教育が、こうした研究成果につながってきたという事実なのである。

2.必要なのは問題発見能力!

その方針を経営グループでは、21世紀型の人材「フィールド・ベース・プロフェッショナル (FBP:Field-Based Professional)」の育成と呼んでいる。つまり

- ①現場から本質をつかみ出し(Field)
- ②それを論理的に説明・分析し(Logic)
- ③具体的な問題解決に結びつける(Action)

という図2のようなサイクルを実現できる高度な専門能力をもった人材の育成である。

これはわれわれ経営グループの独創といえるユニークなコンセプトである。例えば、これまでのMBA教育は③の問題解決に偏りすぎていたが、与えられた問題を的確に解決するだけでは、実際には何の役にも立たない。問題発見能力こそが必要なのである。同様に、これまでの研究者養成も②に偏りすぎていた。経営学を研究していますといっても、地に足のつかない机上の空論をやっている、もはや経営の現場とは会話すら成立しない。われわれが必要としているのは、流行に惑わされることなく、フィールドでの現場感覚に根ざして問題を発見し、論理的に考察を進める「骨太な good thinker」である。そうでなければ、これからの時代にやり立ちや生きていくことはできない。

経営特修コースの修了者は、フィールド・ベース・プロフェッショナル (FBP)として、(a) 大学院の博士課程後期に進学して、学界を担う21世紀型の優秀な研究者を目指すもよし、(b) シンク・タンク、コンサルタント会社、メーカー等で活躍するもよし。とにかく、経営の分野ではアカデミックな研究

業績も、企業の現場でのフィールド調査を基礎にしたものが基本であり、実務の世界で必要な知的訓練と研究者として必要な知的訓練とは本質的に同じものである。そのベースには問題発見能力こそが必要不可欠。そのことに経営グループは一足先に気が付いていたのである。

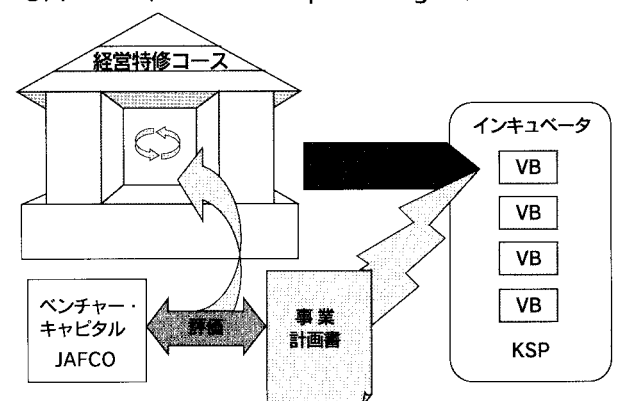
そして、いわゆるコース・ワークではなく、自分で論文を書いてみるという作業を経験してみることで、初めて、フィールド・ベース・プロフェッショナル (FBP)としての基礎能力が身に付くはずだ、ということも経営グループは気が付いていた。だから、大学院生には、現場から本質をつかみ出し、それを論理的に説明・分析するヴィヴィッドな修士論文を書くように指導する。ところが、修士課程を1年で修了させるには、難問が一つあった。それは良いフィールドを見つけるのは難しいし、時間もかかるという現実の壁である。そこで、経営特修コース参加者に対して、せめて卒論や修論のテーマくらいは、産業界(あるいは広く社会)から降ってくるような仕組みとコネクションを用意してあげたいと願うようになった。もちろん、その中から問題を発見するのは大学側、大学院生側の仕事である。そこから「文系の産学連携」を模索する道が始まった。以下ではそのうち三つほどユニークな内容の方策を紹介しよう。

3.研究テーマが降ってくる仕組み

1) ベンチャー/NPO時代の社会連携型インターンシップ

経営特修コースでは、従来にはない新しいコンセプトのインターンシップ・プログラムを正式の授業科目(2単位)として2002年度から提供することにした。高度専門教育を受けた大学院生に対して、コンサルタント、ベンチャー・キャピタリスト、リサーチャーとして、実践の機会を与えるための本格的なプログラムである。これまでの、いわゆる「学生の就業体験」とは期待と責任のレベルが違う。2002年度はとりあえず次の二つのプログラムをスタートさせることになった。

●図3.VDP (Venture Development Program) の流れ



(A) VDP (Venture Development Program)

日本最大のハイテク・インキュベータであるKSP(かながわサイエンスパーク)に入居するベンチャー企業に、インターンとして入り、「事業計画書」を成果物として作成するプログラムである。もちろんその過程では経営や技術と現場で深く関わることになる。インターンは、入居ベンチャー企業の経営者と同様に、KSP側の事業計画書作成のための事前研修を受講してから現場に入るので、事業計画書作成のインターフェイスは良くなるはずである。また、作成された事業計画書は日本最大手のベンチャー・キャピタルであるJAFCOのベンチャー・キャピタリストから中間評価等を受けられるような手はずも整えた。全体的な流れは図3のようになるが、このVDPは構想段階から「文系の産学連携」として日本経済新聞や日本工業新聞といったマスコミにも取り上げられた。

(B) NAP (NPO Assessment Program)

世界最大規模の助成財団である日本財団のボランティア支援事業部に、インターンとして入り、実際に助成申請審査案件10件ほどをまかされ、日本各地のNPO/ボランティア団体を現地調査して、「現地調査レポート」を成果物として作成するプログラムである。こちらはまだ詳細を詰めていないが、助成財団はある意味でNPOのベンチャー・キャピタルのようなものなので、VDPに準拠したようなプログラムになる予定である。

2)世界のトップ・ビジネス・スクールが集結する「丸ビル」に産学共同研究型NPO法人

現在、東京駅前の旧「丸ビル」の跡地に三菱地所が建設中の37階建ての新しい「丸ビル」は2002年9月にオープンする予定である。その9階のフロアに、ビジネス分野の「リサーチ・パーク」「丸の内ビジネス・リサーチ・パーク」(仮称)が設けられ、世界のトップ・ビジネス・スクール:ハーバード・ビジネス・スクール、ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクス他(まだ交渉中のビジネス・スクールが何校かある)が、それぞれオフィスを構えて、一堂に集結する。このニュースが朝日新聞の夕刊1面トップを飾り、われわれも驚いたが、日本からは東京大学大学院経済学研究科経営グループだけが、そこに「丸の内サテライト・オフィス」を構えて、世界のトップ・ビジネス・スクールとの日常的なコミュニケーションの場を持つことになる。

この絶好のロケーションを生かすために、経営グループの教官有志が中心となって、「特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター(GBRC)」を2002年3月に設立した。GBRCは経済学研究科の「丸の内サテライト・オフィス」の管理運営を行うとともに、その絶好のロケーションを生かし、人材育成志向の産学共同研究プロジェクトをいくつか立ち上げる予定である。従来、企業は、シンク・タンクやコンサルタント会社に対して調査研究を委託・外注してきたが、これでは発注側にとって勉強にならない。GBRCでは、教官、大学院生を中心にフィールド重視の産学共同研究チームを

編成し、企業側もこのチームに人を出すことで、社会人に対しても問題発見と問題解決のトレーニングの機会が生まれることになる。同時に、大学院生も生きた研究テーマを得ることができる。

3)ビジネスモデル(特許)の技術移転基地 ビジネスモデル開発室

文部科学省の教育研究拠点形成支援経費を受けて、経済学部棟の1階に「ビジネスモデル開発室」が2001年3月にオープンした。ビジネスモデル開発室には、文系の部局では唯一、東大の承認TLO(技術移転機関)であるCASTIの分室も置かれている。意外かもしれないが、文系にもかかわらず、既に経営グループの教官によるCASTIを利用したビジネスモデル特許出願、ライセンス契約、コンサルティング契約の実績もある。

しかし、ビジネスモデル「特許」の技術移転はビジネスモデル開発室のメインの活動というわけではない。むしろ、同室の最新の情報設備を大学院生や学部学生に開放し、現在は、学生が中心となって制作したコンテンツをインターネット経由で配信するのが中心となっている。例えば、ビジネスモデルに関連したインタビューや講演の動画デジタル・コンテンツや取材ノート、資料など。後述する「フィールドリサーチ方法論」のOJTの一環としても十分に価値がある。もちろんすべてが撮影OKではないが、彼らが企業の現場から動画として拾ってくる映像は、それなりに新鮮である。学生主体の取材クルーがテレビ・カメラを武器にして、ベンチャー企業や中小企業を中心にして「ビジネスモデル」の発掘を行っている生き生きとした姿を見ることは、なんだかんだ言っても、教師には嬉しいものだ。この様子も日本工業新聞に取り上げられた。

4)文系の産学連携の鍵は 世の中で必要とされる人材の育成にあり

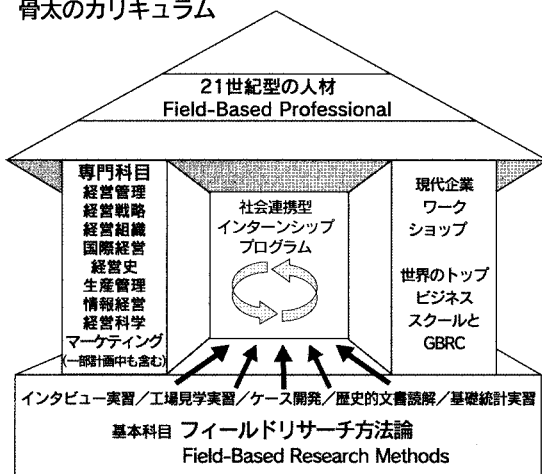
CASTIの山本貴史社長から教えてもらったNiels Reimers(米国のTLOの大立者)の書いた文章にこんなくだりがある。

「米国の大学が産業界の競争力により大きな貢献をしているのは、最先端の研究分野でトレーニングを受けた大学院卒業生を供給していることである。」

大学からの技術移転でスタンフォード大学を大儲けさせた人物の発言だけに重みがある。大学・大学院教育に携わる者として身が引き締まる思いがする。そして、私は「文系の産学連携」の鍵はまさにここにあるような気がしている。産業界あるいは広く社会が必要としている人材を大学・大学院教育でいかに育て供給していくのか。それは一体どのような人材なのか。極めて重要な問題なのだが、果たして、最近はやりのビジネス・スクールやMBAコースに、そのような人材ビジョンはあるのだろうか。

そんな状況だからこそ、われわれ東大の経営グループでは、これまでの経験と教育ノウハウの中から、21世紀型の人

●図4.フィールドでの問題発見能力を鍛えるための骨太のカリキュラム



材ビジョンとして、問題発見能力に重点を置いた「フィールド・ベース・プロフェッショナル (FBP: Field-Based Professional)」を掲げることにしたのである。そして、その人材育成のために、産学連携の枠組みが必要だと感じている。われわれは「経営特修コース」のカリキュラムを作るに際して、図4のような絵を描いてみた。通常、カリキュラムといえば、図の左側の柱にあるような「専門科目」をメインにイメージするのが普通である。確かに教室での授業は重要であるし、多くの学生、特に社会人は、大学・大学院で「何を学べるのか」を知りたがる。しかし、大学の役割は社会人向けのカルチャー・スクールを開設することではないはずである。育てるべき人材ビジョンにこそ教育の本当の価値がある。すぐに陳腐化してしまうような飾り物のスキルや知識に、一体どれほどの価値があるのか。

そこで、より具体的に、われわれはあえて、図の中心に「穴」あるいは「窓」を開けてみた。そこにあるのはフィールド・ワークであり、社会連携型のインターンシップ・プログラムである。そして土台には経営グループの全教官が協力して担当する「フィールドリサーチ方法論」(略称 FBRM: Field-Based Research Methods)を基本科目として据えた。フィールド・ベース・リサーチの基本動作を身に付けるために、「経営特修コース」の学生は全員、最初の1年間に、この基本科目を修得しなくてはならない。具体的な内容としては、

- ①インタビュー実習……経営者やマネジャーのインタビューと取材ノート作成
- ②工場見学実習……工場見学と取材ノート作成
- ③ケース開発……インタビュー、社内外の資料、関連論文、財務データなどを収集した上での分析とケース開発
- ④歴史的な文書読解……社史・伝記と文書史料とをつきあわせて利用する方法
- ⑤基礎統計実習……質問票調査の仕方とSAS、SPSS等の統計パッケージを使った基本的な統計処理の実習、分析結果を使ったコンサルタントの立場からのレコメンド作成である。そして、その教育方針の大きな特徴は、この基本科目の教育がOJTで行われるということである。つまり、われわれ教官側のノウハウを学生・大学院生に伝えるためには、

OJTを行うためのフィールドが、すなわち産学連携の枠組みが必要なのだ。

そして、社会連携型インターンシップにせよ、産学共同研究型NPO法人にせよ、ビジネスモデル開発室にせよ、大学からの人材を受け入れる側は、酔狂に大学の研究教育に付き合ってくれているわけではない。そこに何がしかの効果があるからこそ協力してくれるのである。例えば、インターンシップ・プログラムのVDPの場合、図3で、高度専門教育を受けたインターンがベンチャー企業に入り込んで事業計画書を作成しなければ、インキュベータもベンチャー・キャピタルもベンチャー企業を遠巻きにしているだけで、システムとして有機的にうまく回らない。これを私は人的資本注入 (human capital injection) の効果と呼んでいるのだが、「文系の産学連携」のいかにも文系らしいセールス・ポイントは、こうした仕組み作りとその仕組みに必要なマネジメント能力の高い人材作りに、大学としてのメリットを発揮することにあるのではないだろうか。

本当に産業界や社会で必要とされている骨太の人材を育てるために、経営グループでは、経営の専攻として独立して、これらのプログラムを有機的に連携させる組織体制を整備することを目指している。その延長線上には、従来のビジネス・スクールとは全く異なるコンセプトで、「文系の産学連携」をベースにした大学院の構想もそろそろ具体的に見え始めている。

*1 経営学関係の学会はいくつもあるのに、河合塾がその中から組織学会だけを取り上げたというところに、現在の学界の勢力地図を見取ることができる。組織学会では、いわゆる組織論にとどまらず、戦略論やイノベーション論などありとあらゆる「経営学」が扱われている。ちなみに「業界」では「組織論」という呼び方が一般的で、その他の例えば「組織学」のような呼称は素人さんしか使わない。

*2 現在の所属もしくは就職直後の場合には出身大学院で3大学に分類している。「大学院生報告件数」は組織学会研究発表大会で大学院生セッションが開設された1996年から2001年までの統計。「レフェリー論文掲載数」は学会誌『組織科学』がきちんとした新レフェリー制度を導入した1998年のVol.31、No.3から最新刊2001年のVol.35、No.2までの統計。「学会賞(論文部門)の受賞件数」は『組織科学』に新レフェリー制度が導入された以降、2001年までの統計。「学会賞(著書部門)の受賞件数」は受賞者の年齢層が高いので、あまり正確な分類はできないが、あえて出身を含めて、東大関係者、一橋大関係者、神戸大関係者、その他と色分けした上で、1985年の創設以来2001年までの統計。