金融危機後のビジネス教育

柔軟思考で決断力磨け

歴史観が不可欠に■スキル偏重から脱却

ジョンズ・ホプキンス大学院院長
ヤシュ・グプタ氏

1953年、インド・パンジャブ州生まれ。印パンジャブ大、英ブルーネル大、英ブラッドフォード大で経営学などを学ぶ。92年以来、コロラド大、ワシントン大、南カリフォルニア大の3つの米大学のビジネススクールで院長を務めた後、2008年にジョンズ・ホプキンス大の新しい経営大学院の初代院長に就任した。ワシントン・ポスト紙のウェブサイトのブログに毎週リーダーシップについて投稿しており、熱心なファンも多い。

中国やインドなど新興勢力が相次いで台頭し、米欧の意向だけでは物事が決まらなくなった多極化世界。既存の価値観が通用しない、こうした時代の大きな転換期に、ビジネス教育はどうあるべきか。全米で最も新しいビジネススクールのひとつ、**ジョンズ・ホプキンス大学**（キーワード解説を左欄に）キャリー経営大学院のヤシュ・グプタ院長に聞いた。

――金融危機を経てビジネススクールはどう変わりましたか。

「これまでのビジネス教育の主眼はスキル（技術）を教えることだった。利益の最大化という目標の実現へ、マーケティングやヘッジファンド投資など、〝道具〟の使い方を教えてきた。これらの道具は繰り返し使える。学ぶのも簡単だ。しかしスキルを教えるだけでは、新しい経済秩序を生き抜く人材は育たないことがはっきりした」

「人とどう交渉するか、部下をどう鼓舞するか、逆境下でどう決断するか。これらは同じ道具を使い回すことはできない。柔軟な対応が必要だ。そのためビジネススクールには、スキルと同時にフィロソフィー（哲学）を教える必要が出てきている」

――次世代のリーダーに必要な条件は何でしょう。

「いま国の富を決定するのは**人的資本**だ。お金はチャンスのある場所に瞬時に移る。チャンスがどこかを把握できる人間が強くなる。それには頭脳と知識が必要だ」

――具体的には。

「4つの条件が必要だ。第1は柔軟な発想。我々がモデルとしているのはレオナルド・ダビンチだ。軍事技師としてトレーニングを受け、同時に色彩、光、幾何学、解剖学なども学び、数多くの分野を融合して名画『モナ・リザ』を生み出した」

「ゼリーを思い浮かべてほしい。四角の器に入れれば四角くなり、丸い器に移し直せば丸くなる。プルプル震えるかもしれないが、味は変わらずにおいしい。知的柔軟性とはそういうものだ」

「2つ目は批判的精神。常に『なぜ?』と考えるよう教えている。最近の技術革新は目覚ましく、大学1年で学んだ技術が3年になるころにはもう陳腐化している時代だ。教授から一方的に教えられる内容で十分なはずがない」

「3つ目の条件は世界的な視野だ。例えば中国。今は元気だが、100年後も成長を続けているだろうか」

――落とし穴がある、と?

「ひとつの国を理解するには横軸で政治や経済、社会、地政学、文化、風習を、縦軸では歴史を踏まえなければならない。中国は1970年代後半に一人っ子政策を始めた。当時は合理的な政策と考えられたが、その代償は限りなく大きい。近い将来、超高齢化社会になり、高齢者を支える若者の数が足りなくなる。一人っ子政策の歴史を知らなければ、中国の未来を見通すことは不可能だ」

「インドはどうか。人口の半分近くが25歳未満だ。中国では18歳から25歳の男性の実に7割が喫煙者といわれる。これも未来予測をするにあたり無視できない要素だ」

「世界の人口は現在の約68億人から、2050年には92億人に増える。増えるのはどこか。アフリカのサハラ砂漠以南、南アジア、中南米だ。欧州、日本ではまったく伸びない。顧客はこれらの新興国にいる。米国の学生は世界的な視野を持つのが苦手だが、商売の場となる市場について学ぶのは当然。米国のビジネススクールも劇的に変化しなければならない」

――4つ目の条件は。

「インベンション（発明）をイノベーション（革新）につなげる力だ。例えばヒトゲノム（全遺伝情報）を解読し、一人ひとりのDNA（デオキシリボ核酸）配列を打ち出せるようになったとする。ここまではインベンションだ」

「DNA配列を見れば個人がかかりやすい病気が分かるので、オーダーメード医療が可能になる。出入国審査の本人確認にDNA配列を使えば安全性は格段に高まる。このようにひとつの発明が次々とビジネスにつながっていくことをイノベーションと呼ぶ」

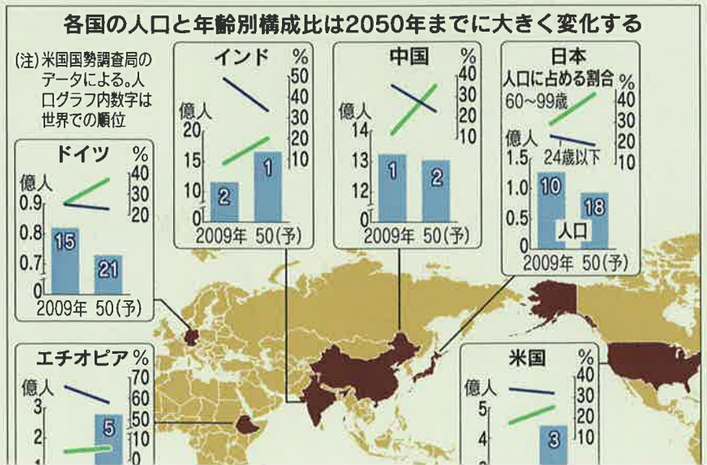
「イノベーションは自由で開かれた社会で生まれる。米国がこれだけ栄えたのは自由な国だったことと直結している。1400年代の中国の明王朝はグローバルな視野を持っていた。海軍司令官にイスラム教徒の鄭和を起用し、大航海を乗り出した。開かれた環境の中で次々と革新されたが、領土を侵食されるようになると防衛に資金がつぶされ大航海は中止した。以後、500年間にわたって中国は鎖国状態と経済は低迷した」

――柔軟な発想はどうすればいいでしょう。

「教育は生まれた瞬間から始まっている。幼稚園で色のブロックを集めたり、考の押し付け。『違うブロックでもいいんだよ』と教えれば子供は柔軟性ができるようになる」

「子供に対して医者になってほしい、弁護士になってほしいという親は自分の夢を子供に押し付けている。先日来日したハーバード大学学長ドルー・ファウストは「足は地に着き、目は上にある人材育成」と語った。理想主義者」が新しいモデルということだろう。

3月初旬に来日し



人材育成 あふれる情

に関して米国が世界トップであることに異論を唱える人は少ない。世界中のエリートが集まり、知を高め合う構図は変わっていない。

金融危機後、多くの米ビジネススクールは「利益極大化」に偏った教育方針を見直している。先日来日し

い」と語った。

デルということ

う。

インタビューを終えて

2008年1月にグプタ氏が経営大学院の初代院長に選ばれた時、学校側は記者会見で「無限のエネルギー、情熱、熱意を持って課題に立ち向かう人」と紹介した。その言葉通り、2時間のインタビューでは一瞬も止まることなく理想の教育論を語り続けた。

米一極支配の終わりを示す兆候は多いが、高等教育

キーワード

■ジョンズ・ホプキンス大学　1876年創設の米有力大学。首都ワシントン近郊に複数のキャンパスを持つ。医学分野では世界最高峰とされ連邦政府からの研究開発助成は29年間、全米1位を維持。多くの政府高官を輩出する高等国際問題研究大学院（SAIS）も有名。2007年に実業家ウィリアム・ポーク・キャリー氏から5000万ドル（約46億円）の寄付を受け、初のビジネススクール「キャリー経営大学院」を開校した＝写真はメリーランド州にあるジョンズ・ホプキンス大の校舎、AP。

■人的資本　労働者が教育や経験を通じて身につけた能力が、物的資本と同等に経済価値を生み出す「資本」だとする論理。ノーベル経済学賞を受賞したシカゴ大学のゲーリー・ベッカー教授らが唱える。学校や企業内教育は生産能力を高めるための「投資」、訓練の成果は投資の「収益」と位置付ける。企業と個人が長期的な関係を築くことの大切さや年功序列の合理性を指摘する。

■一人っ子政策　1979年に中国が人口抑制策の切り札として始めた制度で、1組の夫婦が子供を2人以上持たないよう奨励した。2人目の子供を出産すると罰金が課せられ、両親の職場での昇進にも響くとされる。都市部が対象で、労働力を必要とする農村部や少数民族地区には適用していない。人口抑制には効果を発揮したが、第2子以降が戸籍外で育てられることや、胎児の性別によって中絶手術が多発するなど問題も多い。

■証券化　融資債権や不動産などの資産を裏付けに、そうした資産が生む金利収入や賃貸収入を投資家への利子や配当に充てる有価証券をつくること。金融機関は証券化で債権を転売すれば、融資先の倒産リスク移転などが可能になる。米国発の金融危機は、安易な貸し出しで膨れあがったサブプライムローンを担保にした証券化商品の価値暴落が直接の引き金。2008年9月に破綻した米証券大手リーマン・ブラザーズもサブプライム関連の証券化ビジネスへの傾斜が命取りになった＝写真は同年10月6日、議会証言後に市民の抗議を受けるリーマンのファルド元最高経営責任者㊥、AP。

〈もっと知りたい人は〉

多極化する世界についてなら「アメ