

経営学部の特様性と国際性

松岡紀雄

1. 経営と経営学部の多様性

企業の目的は利益をあげることにあると言われるが、現実はどうであろうか。日本には250万余の企業があるが、国税庁の発表では最近の10年間、赤字企業の割合は毎年67%から72%を推移している。金儲けをしようにも実際には利益を計上できない、あるいは計上しない企業が、全体の約70%にも達しているのである。新たな会社が誕生しても、10年後に存続している割合は10%にも満たない。それだけ企業経営は難しく、奥が深いということになる。経営学部の皆さんには、「経営」についてしっかりと学んでほしいと願うわけである。

大企業なら安泰と思う人もいるかもしれないが、そうした考えも甘い。「会社の寿命30年」説として知られるが、日経ビジネス誌は1983年に、「企業にも寿命があり、優良企業とはやされても盛りは30年まで」と謳って、大きな話題を呼んだ。30年で寿命が絶えてしまうというわけではないが、創業から30年も経てば勢いを失っていく企業が多いのが現実である。そうだとすれば、大学卒業時に華やかな企業を選んで就職しても、定年を迎える頃には衰退期を迎えるということになってしまう。私の大学時代のゼミの先輩も、華やかな大手企業に入社したものの、50歳近くで役員になった頃には事業縮小を進めるリストラ担当として随分と苦勞をしておられた。「経営」の厳しさを思い知らされる。

冒頭から企業経営の問題を取り上げたが、経営と言っても、企業の話とは限らない。政府や自治体から警察や自衛隊のような組織、財団法人、社団法人、学校法人、宗教法人、営利を目的としないNPOやNGO、任意団体、あるいは国際組織、さらには町内会や家庭など、実に多様なさまざまな人の集まりにとって、「経営」は組織の盛衰を左右する中心的な役割を担っている。経営学部では、企業経営を中心としつつも、こうしたさまざまな組織の経営を視野に入れていることを忘れないでほしい。

多様性は、経営の主体となる組織の形態ばかりではない。同じ企業とは言っても、業種も、規模も、ビジネス形態なども千差万別である。外国資本による外資系企業や、外国企業との共同出資による合弁企業もある。同じ会社の中にも多種多様な仕事があり、製造から生産管理、品質管理、資

材の調達、設計やデザイン、研究開発、販売やマーケティング、宣伝広告や広報、人事管理や財務管理等々多岐にわたる。経営戦略の立案や法務、知的財産管理、監査、秘書業務といったものもある。ITの時代を反映して、情報処理に関わる仕事も極めて重要になっている。

さらにこうした企業活動が、国内にとどまらず世界各地に及んでいる。企業規模の大小を問わず、原料や部品、商品を海外から輸入したり、顧客や取引先、さらにはライバルが諸外国に存在したりするといったことはごく当たり前のことになっている。為替の動向に、企業の命運が左右されることも珍しくない。トヨタ自動車ほどの規模になれば、1円の円高で年間の利益が200億円以上も減ってしまうという。経営に関して学ぶべき事柄は、実に幅広く多様化しているのである。

「経営」に関する事柄が多様化していることから、経営学部のカリキュラムに現れる授業科目も多彩である。学生の皆さんからすれば、いったいどの科目を選べばよいかと迷うほどであろう。加えて、こうした多様性も、決してじっと止まっていはいくれない。授業内容は、年々変化を続けている。

これらの科目を担当する教員の数も多く、その専門や経歴なども多彩である。経営学や経済学、財政学、会計学、語学などの分野で、ひたすら研究者として専門の道を歩んできた教員もいれば、第一線の企業のさまざまな部門で長年にわたって活躍してきた教員もいる。国際機関で活躍してきた教員もいる。世界のさまざまな国で留学や、調査、研究、あるいは事業を行ってきた教員もいる。もちろん、母国語や肌の色を異にする外国籍の教員もいる。こうしたさまざまな教員との触れ合いも、グローバル化時代に生きていく貴重なヒントを得ることにつながっていくはずである。

2. 経営環境コースの狙い

経営学部には5つのコースが設けられている。その中の1つは「経営環境コース」というユニークな名称で呼ばれるが、なぜこうしたコースが設けられたのであろう。

日本が太平洋戦争に敗れたのは1945年のことである。この戦争によって、諸外国の人々を悲惨な目に遭わせてしまったが、日本人の死者も300万人を超え、広島、長崎は言うに及ばず、国内200以上の都市が米軍機の爆撃を受けて焼け野原と化した。東京も大阪も、横浜も、平塚も、そして私の郷里である四国の松山も一夜にして文字通り焼け野原になってしまった。母親の背に負ぶされて、米軍機から投下される焼夷弾の雨をくぐるように逃げたのは私が4歳の時だったが、その記憶は65年以上経た今も脳裏を去ることはない。

戦後の日本は、住む家もなければ、食べる物も着る物もない中から立ち上がった。持ち前の勤勉さが幸いして、敗戦から23年を経た1968年には早くもアメリカに次ぐ世界第2の経済大国と呼ばれるまでになった。その後も、エコノミック・アニマルと驚嘆され揶揄されながらも経済成長に邁進し、80年代には欧米先進国との間で「経済戦争」という言葉まで飛び交うようになった。

オランダの新聞が「日本は世界を制覇しようとしている」などと特集を組んだのもこの頃である。

侍姿の日本人が刀で地球を真っ二つに切り裂き、割れ目からは赤い血が飛び散るといった凄惨なイラストまで添えられた。フランスの女性首相クレソンは、「この世にソ連（当時）と日本がなければ、世界はどれほど幸せか」と嘆いたものである。

ところが、1990年代に入って以降、そうした日本批判は聞かれなくなった。日本の政府や企業が態度を改めたからだろうか。そうではない。日本経済が「失われた10年」とか20年と呼ばれる長期の低迷に陥り、諸外国から脅威と見なされなくなったのである。大学を出ても定職を見つけられないといった事態に直面しているのも、実はこうした厳しい日本経済の状況を反映してのことである。

それでは、90年代に入って、日本の企業経営者が、急に不真面目になったり、経営が下手になったりしたということであろうか。もちろん、そういうことではない。過去の栄光に惑わされたという面は否めないが、企業を取り巻く政治、経済、社会、技術、国際関係など、いわゆる「経営環境」が激変したにもかかわらず、そうした変化をいち早く察知し、勇気をもって迅速、的確に対応することができなかったということである。経営環境の多様な変化をとらえて的確に対応していこうというのが、経営環境コースの狙いである。

90年代以降の経営環境の変化は各方面にわたるが、その最たるものはIT革命の進展であろう。

IT革命について、ソニー社長だった出井伸之氏は、「インターネットやブロードバンドの登場は現代の産業社会に落ちた隕石だ」と語った。約6500万年前、現在のメキシコのユカタン半島付近に落ちた巨大隕石は、気象など地球環境を一変して恐竜を絶滅させたといわれる。それまで地上に君臨していた恐竜が、環境の激変に適応できず絶滅し、替わってそれまでひ弱だった哺乳類の時代がやって来た。それと同じような激変現象が、今日の企業はもちろん、国家や個人にも当てはまるというわけである。

アメリカのフォーチュン誌は毎年「世界で最も賞賛される企業ランキング」を発表しているが、2010年度のトップ50社で目立つのは、アメリカのIT関連企業である。アップルとグーグルが1、2位を占めるほか、アマゾン、マイクロソフト、IBM、シスコ・システムズ、インテル、ヒューレット・パカード、eBayが名を連ねている。多くは私の学生時代には影も形もなかった企業であり、しかも20歳前後の青年が、文字通り小さなガレージ（車庫）から起こした企業である。

一方、日本企業はどうかと言えば、携帯電話に見られるように、自国を一步出ればまったく存在感を示せない状態である。外の世界から断絶されていることから、ダーウィンの進化論に因んで「ガラパゴス化」などと呼ばれている。市場の小さな日本国内に止まっているかぎり、企業の成長飛躍を望めるわけがない。

3. 国際化、グローバル化への備え

日本企業の国際化、グローバル化が進展する80年代後半に経営学部の創設準備が行われたこともあって、経営学部は開設当初から国際性を強く意識した教育体制を整えた。外国語教育の充実も

ちろんのこと、外国の政治や経済、異文化に関わるカリキュラムも整備された。私自身が担当する海外広報論も、当時の日本と欧米、アジア諸国との経済摩擦を受けて、日本の大学として初めて開講されたものである。カンザス大学その他諸外国の大学との交流・留学制度も、早くから整えられている。

しかし、90年代以降の動きを見ると、経営学部が想定していた以上のスピードで、企業や経済活動全体のグローバル化が進んでいったという事実を認めないわけにはいかない。それを象徴するような話題が相次いでいる。

2010年の6月、楽天とユニクロが相次いで2012年から社内の公用語を英語にすると発表した。日産自動車は、フランスのルノーと提携した1999年から公用語を英語にしている。幹部社員による会議や社内文書は基本的に英語にする、メールのやりとりの多くも英語で行うということである。楽天では、英語ができない役員は2年後にはクビなどとも伝えられている。日本で生まれ、日本に本社を置くこれらの会社が、なぜ公用語を英語にするのであろう。

ユニクロを展開するファーストリテイリングという会社は、世界最大のアパレルメーカーを目指しているが、その実現のためにはなんとしても店舗数を増やさなければならない。現在の900余の店舗数を10年後の2020年には4000店にまで増やす計画である。新しい店舗の大半は海外諸国になるのは必然で、そのためには各国で大勢の従業員を雇用し、店長などとしても登用していかなければならない。

楽天はインターネット通販を展開しているが、現在ではもっぱら日本国内で、海外取扱高は全体の1%に過ぎない。企業としての成長を図るには、少子化と高齢化の進む日本国内に止まっているわけにはいかない。グローバル展開が不可欠であり、将来的には海外取扱高を70%にまで引き上げたいと考えている。

両社ともに日本で培ってきたノウハウを提供するために、外国人社員を日本に招いて研修したり、日本人社員を現地に派遣したりしなければならない。本社や各店舗間の日常的な連携を密にしておく必要もあるが、そのためには「国際共通語」としての英語の力を借りることになる。これからの10年、20年先を考えれば、英語を社内の共通語にすることは企業として当然の成り行きである。

松下電器産業から社名を変更したパナソニックは、松下幸之助氏の創業になる日本的企業の典型と見られていようが、全世界に200以上の拠点を持っている。2009年度の売上は7.8兆円、そのうち海外売上は3.7兆円、48%を占めている。連結ベースの従業員数は30万人に達し、その60%近くが外国人である。確かに日本国内で日本人の手で創業となったが、今や文字通り、世界を舞台に事業活動を展開している。

そうした企業で活躍しようとすれば、活動の舞台となる中国やタイ、ロシア、ブラジルなどの国の言葉でコミュニケーションのとれる力を身につけておく必要がある。加えて、国際共通語としての英語によるコミュニケーション力は必須である。しかし、言葉だけでは十分ではない。

40年近く前、当時雑誌の編集長をしていた私は、ニューヨークで日本人駐在員夫人による座談会

を開いた。その折、ひとりの夫人からたいへん示唆に富む話を聞かされた。彼女の住む町に交換留学生として日本から女子高校生がやって来たので、町のフェスティバルで何か日本の文化を紹介してはと勧めた。お茶かお花か、あるいは剣道か舞踊か、何か紹介したら地域の皆さんが喜んでくれるに違いないと誘ったのである。ところが、高校生は何もできないと言う。そこで、「あなたの特技は？」と尋ねると、「英語です！」という答えが返ってきた。

英語が得意と言えるのはもちろん立派だが、英語はやはりコミュニケーションの道具である。得意の英語を活かして伝えるべき何かがあって、初めて道具は生きてくる。外国語の習得に熱意を持つ皆さんには、得意の外国語を使って伝えるべき何かを、ぜひ併せて身につけてほしい。日本人の場合であれば、日本の文化や歴史、そしてもちろん現代の政治や社会についても、しっかり勉強しておいてほしい。それぞれの国と日本との関係が過去にどうだったかということも勉強しておく必要がある。

国境のない、ボーダレスなグローバル化時代を迎えたといわれるが、それは自由に海外旅行が楽しめるなどといった次元の話ではない。途上国の人にもできる程度の仕事しかできなければ、これからはその人たちが手にする程度の、安い、現状では日本人の10分の1とか20分の1といった報酬しか手にすることができないということである。日本社会で生きていこうとすれば、それにふさわしい高度な、価値のある仕事ができる実力を、自らしっかりと身につけておかなければならない。

4. 日本丸、地球号の危機とゆでカエル

意欲的なグローバル展開で注目されるユニクロだが、経営者の柳井正氏は大前研一氏との共著『この国を出よ』（小学館）の冒頭で次のように述べている。

「今や日本は、世界の荒波の中で、羅針盤も舵も失って、ただ沈没を待つだけの難破船のように見えます。このまま行けば、日本という国は消えてなくなってしまうのではないかと僕は本気でそう心配しています」。

「ビジネスの世界を歩いてきた人間が政治的な発言をするのはどうかと躊躇する気持ちも正直ありました」と断った柳井氏は、「もう黙っていられないところまで、日本の危機が迫っているからです」と記している。

皆さんの多くは、いったい何のことかと訝しく思うかもしれないが、実は私自身も柳井氏に劣らぬ危機感を抱き、経営環境概論という授業を中心に、この20年近く学生の皆さんに訴えてきた。

企業や私たちみんなが乗り合わせた日本丸や地球号は、今や難破船どころかタイタニック号の運命と言わなければならない。日本丸の行く手には巨大な氷山が立ちはだかっている。具体的には、あまりにも急激な少子化や高齢化の進展、政府や自治体の財政破綻、年金制度や医療保険制度の行き詰まり、政治家や官僚のモラルの退廃、国際比較に見られる学生、生徒の学力低下と向上心の減退、悲惨な犯罪の増加、企業の国際経済競争力の低下や地方経済の疲弊、食料自給率の低下や農業

の行き詰まり、さらには原発事故への対応や大規模地震災害の恐怖も挙げられる。

地球号について見ても、人口爆発と呼ばれる途上国における人口の激増、貧困や飢餓、水や食料確保への不安、地球温暖化や砂漠化、大気汚染などの環境破壊の進展、原油その他天然資源の枯渇や諸国間の奪い合い、エイズその他の病の流行や大規模災害の発生、さらには戦争やテロの恐怖である。

危機と言ってもピンとこないのは、若い学生諸君ばかりではない。政治家や高級官僚の言動を見ても、危機感を持って真剣に取り組んでいるようには到底思えない。これが、まさしくノエル・ティッシュの言う「ゆでカエル現象」である。

カエルを熱いお湯に入れようとするとその熱さに気づいて脚で蹴って外に逃れ出る。それが、冷たい水から徐々に温めていくと、その変化に気づかないでゆでカエルとなって死んでしまう。日本人も、あるいは人類も、日々の変化に気づかないでほほんとしているが、このままでは取り返しのつかない事態を招いてしまう。

英語に「タイタニック号の上で甲板の椅子を並び揃える」という表現がある。沈没の運命が迫っているとも気づかず、氷山との衝突で歪んだ甲板の椅子を並べ直して、真面目に職務を遂行しているつもりの愚かしさを警告した言葉である。現在の私たちは、甲板の椅子ならぬ、精々大学の勉強や会社の仕事を真面目にやって、それで善しと満足しているのではないか。

「松岡先生は心配のし過ぎでしょう」「何とかなるでしょう」と言いたいかもしれない。しかし、20世紀最高の歴史学者といわれるアーノルド・トインビーは、私自身1973年にロンドンのお宅を訪ねてインタビューの機会を得たが、「多くの文明は外敵に滅ぼされるより、内から滅びた」と語っている。いくら軍備を増強しても、それだけでは国は守れない。インテルのアンドリュー・グローブ会長の著書の原題は、『パラノイアだけが生き残る』である。パラノイアというのは、病的なまでの心配症という意味である。のほほんとしている多くの日本人への、厳しい警告と受け取らなければならない。

さまざまな困難や危機は、どうすれば克服できるのであろう。歴史を振り返って、新たな問題点や、あるいは難題解決の少なくとも“突破口”を開いてきたのは、いわゆる地位のある偉い人ではなく、町のいわば“変な人”であった。私利私欲や既成概念にとらわれない人が、物事の本質を見抜いて突破口を開く妙案を示してきたのである。水俣病にしても、北朝鮮拉致問題にしても、問題を明らかにしたのは、政治家でも官僚でもなく、私の言う町の変な人だった。

いい意味での“変な人”がどこで活動しているかということ、やはり国会や官庁、大企業ではあるまい。市民活動団体や、最近で言うNPO、NGOである。そうした観点から、内外のNPOやNGOにはしっかりと目を向けていってほしいと願っている。

併せて、私の造語だが、「二所懸命」の生き方を心がけてほしい。勉強や仕事に一所懸命というのではなく、もう一つ何か自分が貢献できる分野を見つけ、福祉なり、治安なり、防災なり、環境問題の分野を加えて、「二所懸命」を図ってほしいと願っている。1人ひとりの人生を豊かにして

くれることは間違いない。

5. 経営学部でどう学ぶか

皆さんの多くは、卒業後ビジネスの世界に入っていくだろう。実社会で活躍するためには、どういう力を身につけておく必要があるのか考えてみたい。

シュンペーターといえば、「創造的破壊」という言葉で知られる、20世紀を代表する経済学者のひとりである。彼は、「資本主義の現実、教科書に記された図式どおりにはいかない。重要なのは価格競争ではなく、新しい商品、新しいテクノロジー、供給源、新しいタイプの組織をめぐる競争である……。現実の競争とは……。既存企業の周辺をかすめるものではなく、その企業の根底を、さらには存在自体を揺るがすものなのだ」と述べている。

企業活動では常にライバルに負けない新しいアイデアが求められ、それが出せなければ競争に敗れて消え去っていく。そうした企業では、日々の仕事の、ありとあらゆる場面で、他の人とはひと味違った優れたアイデアを提案し、それを口頭や書面で明快に説明し説得できる力が求められる。しかも、打てば響くというか、スピーディーでなければ、企業社会では通用しない。

創造力と呼ばれるこうした力は、いったいどうすれば発揮できるのだろうか。これまでのノーベル賞受賞者の業績を丹念に調べたところ、まったくゼロから着想した例は見当たらなかったという記述を目にした記憶がある。ノーベル賞を授与されるほどの着想も、実はそれぞれの分野の研究者なら誰でも知っているような事柄の、“意外な組み合わせ”から生まれるというのである。

とすれば、大事なことは2つに絞られる。1つは、既成概念にとらわれず、まさかという意外な組み合わせのできる、心というか頭の柔軟性である。もう1つは、さまざまな分野にわたって好奇心を持ち、日頃から知識を蓄えておくことである。この知識の貯蔵庫が空っぽでは、組み合わせなどできるわけがない。要は、地道な勉強や読書、あるいは体験が不可欠なのである。

こうしたことも配慮して、経営学部には実にさまざまな科目が用意されている。単位取得がラクだとか、いい点数をくれそうとかいった理由ではなく、時代を見すえた、自分ならではの積極的な学修を心がけてほしい。個人的には、生命科学や脳科学といった分野はぜひ勉強しておいてほしいと願っている。

加えて強調したいのは、日々の新聞やテレビの特集などに関心を寄せることである。報道がすべて正しいなどとは言わないが、新しい動きへのヒントを得られることだけは間違いない。先に述べた意外な組み合わせの、きわめて重要なきっかけとなるのである。最近、新聞に目を通そうとさえしない学生が多いことは残念でならない。

独創人間の典型などと呼ばれる軽部征夫氏（東京工科大学学長）は、アイデアを生む上で欠かさないのは“集中力”だという。集中力を鍛える工夫はいろいろあろうが、少なくとも学生時代には、授業に集中する習慣を身につけてほしい。私の授業は、200名を超える場合も私語は皆無で、全員

が講義をする私か、あるいは講義スライドを映したスクリーンを見つめる約束である。ケータイは机の上に置くことも許されないが、それも気を散らさないための工夫である。しっかり顔を上げて講義を聴くことによって、脳の司令塔と呼ばれる前頭前野の働きが活発化して理解が深まるということは、最近の脳研究でも証明されているという。

理解や記憶を確かにするためには、やはり復習が欠かせない。私の授業では、授業の後でホームページにアップされた講義スライドを見直し、キーワード20項目以上、授業の要点5項目、感想200字以上、それに質問事項と自分なりの回答を毎週メールで送るように指示されている。ノートの見直しや復習を習慣づけるためである。

さまざまな分野の知識の習得の重要性を述べたばかりだが、大学卒業後10年を経て、企業その他実社会で活動する人が必要とする知識全体から見て、大学卒業までに学んだ事柄は10%にも満たないという指摘がある。活動の分野によっても違う話だが、だいたいそういうものであろう。大学を卒業したら勉強は終わりではない。大学を卒業してからも、さまざまな場所、方法で学修を続けていかなければならない。実社会に出てからも勉強を続けていくためには、大学時代に大人としての効果的な勉強の仕方、そして何よりも勉強そのものの面白さを体得しておいてほしい。

「就職にしても昇進にしても要は運でしょう」と言いたい人がいるかも知れない。私自身、70年の人生をふり返って「運」が人生を大きく左右することを知っている。ただ、2010年の秋場所で4場所連続全勝優勝という偉業を遂げた横綱白鵬の言葉の意味は重い。生涯、皆さんの心に留めてほしいと願っている。

「優勝は運が良かったおかげです。ただ、運は努力した人間に、神様が与えてくれるものだと思います」。