

徹底した現場主義でエグゼクティブを育成

IMD(経営開発国際研究所)ビジネススクール 学長(ラジエント) ピーター・ロランジュ氏

スイスIMDビジネススクール(以下IMD)に関する記事を執筆するにあたり、筆者は本年4月と5月にそれぞれ、東京とスイス、ローザンヌにてIMDのピーター・ロランジュ学長と二度のインタビューを実施した。

また、IMDの教授陣、プログラム・ディレクター、卒業生にインタビューする機会に恵まれただけでなく、IMDの日本における同窓会会長の鈴木忠雄氏(メルシャン代表取締役会長)、スイス、チューリッヒにてIMDの評議会議長であるハイニリップナー氏(元チバガイギー最高経営責任者、現ノバルティス役員)へのインタビューも行うことができた。

IMDビジネススクールとは

IMDはスイス、ローザンヌにある「リアルワールド」「リアルラーニング」をモットーとして、常にグローバル・ビジネスの状況を踏まえた極めて実践的な教育をしているビジネススクールだ。MBA(経営学修士)及び企業幹部社員を対象にしたエグゼクティブ・プログラム(オープン・プログラムと特定企業向けのカスタマイズされたプログラム)の評価は非常に高い。例えば、2004年5月の英フィナンシャル・

タイムズ紙のグローバルランキングによると、IMDビジネススクールのエグゼクティブ・プログラムは特に評価が高く、カスタムプログラムにおいては、世界で2位となっている。

IMDはグローバル企業において世界で活躍できる人材の育成に焦点を当て、ゼネラル・マネージメントを中心とした研修プログラムを企業に提供している。実際、IMDは数百のグローバル企業とラーニング・ネットワーク(最新のリサーチや特定のテーマについての研究を共有し、参加できる

コミュニケーション)というメンバーのサポート機能を通じてグローバル企業との強い結びつきを保っている。IMDは急速に変化する現実世界から「知識や理論の減価償却」を防ぎ、常にグローバルで起きている最新の変化を捉えるため、現場での実学を重んじる文化と体制を確立しているといえる。

IMDの日本における評価も同様に高く、特に国際的に活躍する日本企業の幹部において非常に高い評価を得ている。日本経済新聞社、米スタンフォード大学国際研究所アジア太平洋研究センターと共同で主催す



ピーター・ロランジュIMD学長

る「世界経営者会議」や、毎年発表する世界競争力ランキング（各国の競争力を独自に開発した指標により評価・発表）などのIMDの活動も良く知られている。

IMDの歴史と背景

IMDは1990年にスイスのジュネー

ブにあるビジネススクールIMIとローザンヌにあるIMEDDEの統合によって誕生した。IMIはカナダに本社を置く企業、アルカンによって46年に、IMEDDEはスイスのヴェヴエーに本社を置く企業、ネスレによって57年にそれぞれ設立されている。当時ネスレの経営陣はハーバード・ビジネススクール（以下HBS）を訪れた際、ネスレ社員の教育機関の設立を検討していることを伝えたところ、HBSの学長は、「ネスレはその教育機関を社員教育に限定することなく、志を高く持ってヨーロッパでも最高峰のビジネススクールを築くことを目指された方が良いのではないが、もしネスレがそのような学校作りを目指すならばHBSができる限りのサポートをしましょう」とまで言った。

ネスレの経営陣は学長のアドバイスを受けてIMEDDEを設立するに至ったが、設立にあたってヨーロッパの企業はもちろん、米国のトップ企業、日本のトップ企業にも参加を要請した。日本では、ネスレが味の素の最大の顧客だったという縁もあり、61年に現在メルシャン会長であり、IMDの日本における同窓会会長でもある鈴木忠雄氏が味の素からPEDプログラムの第一号生として派遣された。ネスレは依然としてIMDの有力な支援企業であるが、現在I

MDの全収入のネスレからの貢献度は4%まで低下し、ネスレ以外の有力なグローバル企業がIMDの教育リソースを享受し、その結果、IMDの財源に大きく寄与している。IMEDDEの創立者達のビジョンは、IMIとの統合後、IMDともなっても引き継がれ、ヨーロッパ最高峰のビジネススクールとなった。

IMIを創立したアルカンは英語とフランス語が公用語の国、カナダの会社であり、IMEDDEを創立したネスレはフランス語ドイツ語、イタリア語等が公用語の国、スイスの会社である。カナダとスイスのビジネスリーダー達は複数の公用語が共存する社会を受け入れ、文化的多様性を尊重する下地があった。ロランジュ学長は「両校を創立したネスレとアルカンはグローバルな影響力を持ち、IMI及びIMEDDE創立当時のビジョンを実践している。その結果、グローバルイズムの視点を両校とも（もちろん現在のIMDにおいても）持つことができた」と語った。

IMI、IMEDDEは当時既に高い評価を得ていたが、さらなる成長には小規模過ぎるという問題があった。80年代及び90年代において、ヘルムート・マウハー氏（元世界商工会議所会頭、元ネスレCEO兼会長、元欧州産業界卓会議議長）は二つの学

校を統合するということを着想しただけでなく、実際の統合にあたっては尽力した。マウハー氏はIMEDDEの卒業生であり、長年IMEDDEとIMD両校において評議員を務めた人物でもある。

IMDのユニークな特徴… 強いグローバル志向

IMDはスイスのジュネーブから車で40分ほどのレマン湖に面した小都市ローザンヌに位置し、国際的な視点で教育を行っている。スイス、ローザンヌという立地は、IMDのグローバル性を支える大きな要因となっている。その理由は、前述のIMDの歴史と背景でも述べたが、スイスの文化的多様性を尊重する態度にある。また評議会長のハイニ・リップナー氏は「多くの国際機関があり、中立性を尊重することで知られるスイスにIMDが位置していることは、国際的な教育をする上で重要である」と語った。また、比較的自国の市場が大きい米国、英国、フランス企業と異なり、スイス企業はグローバル市場を目指さざるをえず、海外の文化を積極的に学ぶことを大切にしなければならなかった点が挙げられる。先進的企業を除き、米・英・仏の企業は、自国の市場規模のため、海外に赴任し仕事をするのが昇進へのステップと考え

られ難かったという歴史的背景がある。リップナー氏は「スイス企業の多くの優秀な若手社員が50年代から60年代にかけて、日本を初めとする海外市場に渡り、現地の文化、ビジネスのやり方を真剣に学んだ後、本社に戻り経営幹部に就いた」という。リップナー氏は「品質管理」「チーム・ワーク」等、日本駐在中に取引先の日本企業から多くを学び、本社に戻り積極的に経営に取り入れた。

米国のトップクラスのビジネススクールは、いずれも国際性を強調しており、その点で優れた見識とビジョンを持っていることも事実である。しかしながら、学生、教授陣、支援企業の出身国別の内訳からもわかるように、米国の文化、経済、ビジネスが非常に支配的であると言える。IMDの強いグローバル志向は、ヨーロッパのビジネススクールと比較しても、米国のビジネススクールと比較しても、その点で際立った特徴がある。INSEADはフランス文化の影響を色濃く受けており、ロンドン・ビジネススクールは英国文化の影響を色濃く受けている。IMDは小国であるスイスのローザンヌにある。教授、学生、支援企業の国籍も、一国あるいは一地域に集中することなく、全世界から集まっている。54人の教授陣の出身国は、21カ国にも及び、

IMDの総収入の地域別内訳はヨーロッパ(52%)、米国(20%)、日本(7%)を含むアジア(23%)、オーストラリア・その他(6%)である。ヨーロッパに対する依存度は5割であるが、他のヨーロッパのビジネススクールのヨーロッパへの依存度、或いは米国のビジネススクールの米国への依存度と比較すれば、IMDが極めてグローバルなポジションにあるといえる。

小規模の強み——フラットでオープン、 緊密にネットワークされた組織

IMDは依然として小さな学校である。規模においてINSEADやロンドン・ビジネススクール、米国のトップビジネススクールよりも小さい。しかしながらIMDはその小規模さを最大の強みとして積極的に活用してきたのである。

まず、IMDの「小規模さ」は学校の運営に際しても大きな貢献をしている。54名いるIMDのフルタイムの教授陣等を含むスタッフ総勢70名はロランジュ学長に直接報告する。このことはロランジュ学長が様々な問題を的確に把握し、素早くそして効率的に対応することを可能にしている。意思決定と手続き上の効率性はビジネススクールにおいてだけでなく、あらゆる組織において重要な課題であるが、「IMDを小規模

に保っているのは官僚主義的な手続きを排除し、スムーズな学校運営を実現するためである。典型的なアカデミズムと異なり、IMDにおいて他の企業と同じ様に、①効率性とスピードを上げるため、プロジェクト・ベースである、②チームが中心である、「私」ではなく「われわれ」として考える、③フラットな組織、という3点が、スムーズな学校経営を可能にしている」とロランジュ学長は語る。ロランジュ学長自身が、現実の世界と隔絶した象牙の塔にこもっているわけではなく、現実の企業経営に携っていることもあり、効率的なビジネス体制を学校経営に活用しているといえよう。その結果、ロランジュ氏が学長に就任した93年から、IMDの収入(予算)は右肩上がりに増加した(93年に約3千5百万スイスフランから、今年度は9千万スイスフランを超える見込み)。

一方、学生の視点から見ると、まさにこの「小規模さ」がビジネススクールで得られる経験の中で「最も大切な生涯の仲間との出会い」を可能にしている。筆者自身が一昨年にIMDのPED(エグゼクティブコース)に参加した際、複数の国でのビジネス経験を積み、多様なバックグラウンドを持つクラスメイトとの少人数での激しくユーモアのあるディスカッション、それを

通じて緊密な人間関係を得たことは非常に貴重だった。例えば、一週間毎に5〜6人の小グループに別れ、ケースについてのプレゼンテーションを作成するためにディスカッションをする。その過程で、激しい議論を繰り広げる。人種、国籍、業種も様々だから意見が異なっており当然だろう。その中で、相手の意見に耳を傾け、どの発言に共感するか、逆に相手をどのように説得するか。週の中頃になると、お互いどんな人間かがわかり親近感を持つチームメイトも増える。そして金曜日の午後にはチームメンバーがそれぞれのメンバーの長所、及び成長すべき点を評価し話し合う。メンバーから率直なフィードバックを受け、こちらからメンバーを観察してフィードバックをする。毎週チームメンバーが変わるため、1カ月で16人から20人のメンバーのフィードバックをし、そしてフィードバックを得る事ができる。1カ月で50〜60人からなるクラスメイトの約3分の1と小グループで過ごす。この共通体験を通じて得られるチームメイトからの率直な意見、緊密な人間関係は小規模の強みを持つIMDによってのみ得られるものではないかと実感した。また、日本では1年に2回同窓会が開かれる。そこではIMD卒業生の変わらぬ強い仲間意識、IMDらしさを感じることができ。ロラ

現場主義・学校経営から

「リアルワールド」「リアルラーニング」がIMDのスローガンであるとは冒頭に述べたが、常に地に足の着いた現場を直視し、理論倒れにならない、実際のビジネスの世界を学ぶ姿勢は極めて強い。

その理由にエグゼクティブを対象とした教育プログラムだけでなくMBAのプログラムにおいても、アメリカのトップビジネススクールに比べて平均年齢が高いことが挙げられる。これはIMDの学生が入学前に既に十分に多様な職務経験を積み、より成熟したキャリアを経て入学してきているということである。豊かなバックグラウンドを持つ学生達は多様なビジネス経験に基づく意見交換をし、お互いに学び合うことができる活発で内容に富んだディスカッションを行っている。多様性を尊重し教授のみならず、他の学生の考えを謙虚に聞く姿勢がIMDの特徴の一つと言われているのはこのことによると思われる。「英語力はアメリカのビジネススクールと比較し、それ



ハイニ・リップナーIMD評議会議長

ほど高い能力が要求されないのではないかと一部誤解されている傾向もあるが、決してそうではない。高い英語力は必要条件であると筆者自身の経験からも感じられた。

IMDには自国のみならず海外で生活し働いた経験のある人が多いため、考え方の多様性を受け入れられる学生が多い。逆に、メッセージの質の善し悪しに対しては厳しい見方をし、表現力だけでは納得しない姿勢が強いので、発音に自国の訛りがあっても、メッセージの質が充実していればその学生の意見はクラスで評価される。

学校経営においても現場主義が尊重されている。教授陣は多くのグローバル企業を研究し、常に最新の経営を学んでいる。「IMDの強さはエグゼクティブ・エデュケー

ションに力を入れている点だ」とリップナー氏は語る。50%がオープン・プログラムであり、残りが個々の特定企業に合わせたカスタマイズされたものである。「個々の特定企業のケースを研究し、現実の課題に対応したアドバイス（プログラム）を作る」とが、教授自身が成長する機会を得る恩恵にも預かっている」とリップナー氏も語った。グローバル企業がそれぞれ独自に持つコーポレート・ユニバーシティ（以下CU、例えば、ソニー・ユニバーシティ、トヨタ・ユニバーシティ等）と競合になる可能性はないのかと、筆者はリップナー氏とロランジュ氏にそれぞれ尋ねた。リップナー氏は「企業は基本的な教育を組織で行うことはできるが、異なる他のソースも必要とする」と答え、ロランジュ学長は「CUは自社で働く人の学びの場として特化しているが、大学とは異なる。CUとは異なる大学は、教えること・研究・対話³が連結する場所である。CUはIMDのような独立したビジネススクールと協力して初めて、生き残るであろうし、成功するだろう」と語った。

「ビジネススクールの成功は、最終的には教授の質に負うところが大きい」と語るリップナー氏に、IMDについての教授の質を高めるためにどのような努力を行っている

るかについて質問した。リップナー氏は「教授の研究成果が新しく、興味深いものであり、かつビジネス・コミュニケーションで役に立つものかどうか。そのためには、ビジネススクールの財務状況が安定し、十分なR&Dへの投資が必要である」と答えた。ロランジュ氏が学長に就任して以来、IMDの財務状況は過去10年で著しく向上し、IMDの支出の約25〜30%がR&Dに使われるという。また「教授の待遇を良くし、かつインセンティブ制度を確立することも大切」ともリップナー氏は語った。IMDの教授の給与の多くがボーナスであり、そのボーナスは学校の財務状況と個々の教授のパフォーマンスによって決まるといふ。加えてロランジュ学長は「IMDの教授は終身在職権がなく、私達は企業と共に働き、生徒と共に学び、自分自身で結果を示さなくてはならない。それが出来なければIMDから去らなければならない」とも言う。このようにIMDは質の高い教授を集め、維持するための制度が充実し機能していると言える。

現場主義・会社経営から

現場を重んじるIMDを、卒業生で経営経験の長い経営者ほどのように思うのだろうか。卒業生の鈴木氏は当時のIMED

(現IMD)を振り返り、「IMDEEの教室が実社会の再現」だったと語る。鈴木氏は授業が始まった当初、IMDEEのケースメソッドに戸惑ったという。鈴木氏は51年から52年までロータリー奨学金を受け、ノースウエスタン大学にて経済学修士号を取得。英語での授業には問題がないはずの鈴木氏にも、明確な答えのないケース・スタディー中心の授業に慣れるのには時間が必要だった。「生徒のディスカッションが中心で、教授はそれを取りまとめることはあっても、結論は明言しない」。鈴木氏は最初こそ戸惑ったものの、すぐにこの思考プロセスが効果的で実践的かつ魅力的なものであることに気づいた。「今から考えると現実のビジネスには正解がない。その中でより良い意思決定をするために、人の意見に耳を傾け、自分の意見の中から決断する」という鈴木氏の洞察があったためでもある。多様な経験を持つ仲間と共に、ディスカッションを通じ、よく学びよく考え、複数の答えを引き出すという体験を今でも良く覚えていっているという。

日系グローバル企業から高い評価を受けるIMD

ロランジュ学長によると、「Economic Value Creation (経済価値の創造)を行う

企業」としてグローバルに活躍する多くの日本企業がIMDの教育を最大限に活用している。例えばトヨタ、キヤノン、ソニー、松下、日立、東芝、味の素、富士通、シャープ、伊藤忠商事、三菱商事、電通等の世界で活躍する企業だ。これらの企業は比較的製造業が多いが、古い型の製造業と異なり、グローバルに経済価値を創造し続けているトップ企業である。これらの企業の多くは、海外においては技術移転、マネージメント並びにマーケティング・コンサルティング等の多彩なサービス業にも展開を図ろうとしている。優れた企業ブランドと優れた人材をフルに活用し、従来型の嵌まらない領域にも進出を目指すような企業の経営者が、リーダーの育成のため、IMDのプログラムにて企業幹部を研修させていることは非常に興味深い。

インスパイアード・リーダーの育成

「今日の企業の指導者に求められる資質は、コマンド&コントロールの従来型の指導者ではなく、むしろ、戦略をスタッフと一緒に考えて考え、その戦略を遅れることなく効率的に実施し、実現させるリーダーシップだ」とロランジュ学長は語った。この人材を「インスパイアード・リーダー」と呼び、このリーダーが企業には常に必要であ

り、IMDではそのリーダーの育成に力を注いでいるという。「いくつもの日系グローバル企業には存在するが、全ての会社に存在しているわけではない。なぜなら意思決定のプロセスが厄介なため貴重な時間を浪費している日本企業も少なくないからだ。もちろん、どの国の組織においても官僚主義とそれと共に発生する非効率性は憎むべき敵である」と語る。ロランジュ学長との対話の中で、筆者もいかにインスパイアード・リーダーとフラットな組織が、たとえ規模の大小にかかわらず、効率的で生産的な運営において大切であるということ強く印象づけられた。

IMDがグローバルに高く評価されている理由は、スイスに国際的なビジネススクールを創設しようとした先人のビジョンと努力、小規模の強さ、強いリーダーシップを持つロランジュ学長とそれを支援するグローバル企業の理解、そして最も大切なのは実践的な教育を志向し、徹底している点にある。

岸伸久(まきののぶひさ)

マネージメント・コンサルティング会社、岸アンド・アソシエーツ代表取締役。日系・外資系の企業経営者対象のサロン「フアースト・ウェンズデー」を主催。
ハーバード大学大学院を経て、SAI(S)ジョンズホプキンス高等国際問題研究大学院にて国際関係論・国際経済学・アジア研究にて修士。その後IMDビジネススクールにてExecutive Development修了。ダウ・ジョーンズ社・インターン時にウォール・ストリート・ジャーナル紙に署名記事を寄稿。その後ゴールドマン・サックス証券投資銀行部門にて企業のM&A、株式公開IPOアシスタント・リレーションズを中心としたアドバイザリー業務に従事。