

新しい授業

「なぜ、ビジネススクールを選ばなかったのか」

金融業界にいた私に対し、留学前から現在にいたるまで、ケネディスクールの学生からも、ビジネススクールの学生からも、この質問が何度となく繰り返された。もとよりビジネススクールで教えられていることに興味がないわけではなく、春学期には、皆がそこまで言う、川の前この学校の授業をとってみよつといふ気持ちになっていた。

そこに格好の授業が登場した。二一年の年末、春学期にケネディスクールとビジネススクール合同の「競争力のミクロ経済学」が開講されると発表になった。担当はビジネススクールのマイケル・ポーター教授だ。ポーター教授は授業を受け持っていないため、学校で見かけることさえ滅多にない、と友人から聞いていた。そのポーター教授の競争戦略を、途上国の開発にも適用し、企業、クラスター、国家を分析するという。本人から直々に、ケースを通じて競争戦略を学び、その枠組みで経済発展を考えることができるのは非常に魅力的だった。教授の途上国開発戦略もぜひ聞いてみたかった。ただし、事前説明会によれば膨大なリーディングが課され、非常にワークロードの重い授業のようだった。受講者の選考のために、履歴書と志望理由を事前に提出する必要まであった。ビジネススクールのガイダンスでは、「倍率が高いため履修できる可能性は低い」が、ポーター教授が今何を考えているのかを知るだけでも授業をとる価値はある」という話があったそつだ。ポーター教授が際立った存在であることを伝えるエピソードだろう。

教材は『競争戦略論』（原題 *On Competition*）と『日本の競争戦略』（原題は *Can Japan Compete?*）もっと刺激的である）、そしてケースだった。ケースは、最初は企業から始まり、ノキア、ホルボ、インテルを取り上げ、その次には、日本のファクシミリ産業、カリフォルニアのワイン産業、コスタリカのIT産業などのクラスター、つづいて国家および地域として、シンガポール、中央アメリカ、コネチカットなど、さらに進んだトピックスとしてEU通貨統合などを扱い、競争戦略のミクロ経済学を下から順に積み上げていく。さつそく、東京の実家にあった『競争戦略論』の翻訳書を送ってもらった。

授業…ケースメソッド、講義、そしてゲスト・スピーカー

ケースは三十ページほどの冊子になっており、事例の数十年にわたる歴史、背景、登場人物、登場企業などが語られていく。必ずしも話が時系列に従って進むわけではなく、山あり谷ありの読ませる一つのストーリーに仕上がっている。しかし最後に大量のデータが盛り込まれた参考資料がついており、これが勉強のためのケースであったことを思い出させるのだ。通常、ビジネススクールでは、ケースについてスタディグループで議論し、論点に漏れがないか、新しい視点もチェックしたうえで授業に臨むが、この授業では、事前にクラスメイトと議論してはいけないことになっていた。その代わり、ガイドラインとなる質問がウェブサイトに掲示され、その質問に答えるべくケースを読み進める。質問は、「なぜ、日本のメーカーは世界のファックス産業を支配することになったのか」「ファックス産業での日本の成功への今後の脅威は何か」など、オーソドックスなものが五つほど並んでいる。最後の質問の多くは、自分だったら撤退するか、踏みとどまるか、そしてその理由は？ などと、次の一手を考えさせるものだった。後述するゲスト・スピーカーが来る場合には、「エストニアのリーダーに何を提言するか」といった具合になる。まず教科書を読み、その日のテーマを頭に入れ、そのフレームワークを使いながらケースを分析していく。

授業での学生の席は固定である。初日の開始間際に教室に到着し、一番後ろに座った私の固定席は、二回目以降は空席ができた一番前の正面となった。学生は約一人。ケネディスクール、ビジネススクールの学生が大半だが、開講の段階から多様性が奨励されており、タフツ大学フレッチャ―法律外交大学院、MITからも学生が集まっていた。授業はその日のケースに基づいて話が進む。ポーター教授が質問を投げかけると一斉に学生の手が上がる。そして突然、指名されるコールドコールも授業のルールに織り込み済みだった。『競争戦略論』の表紙の写真そのままのポーター教授が、シャツの袖を腕まくりして、学生を指名し話を進めながら、階段状の教室をフットワークも軽く駆け回っており、授業にはリズムと勢いがあった。クラスディスカッションはおおむね、事前の質問に沿って進む。「なぜ、日本のメーカーがファックス業界を席巻したのか？」との問いに、「日本語はテレックスでは伝えられない様々な文字を持ち、ファックスに対する需要が強かった」「日本では手書きの文書のほうがより丁寧と見なされる」などと、クラスメイトが英語で答えていくのを聞くのは不思議な感じだった。このようなケースにそのまま答えが書かれているものが出尽くしたあとは、独創性と思考プロセスが問われる世界だ。学生を指名するたび、ポーター教授は階段を上がって、学生に駆け寄り、「なぜ？」とつぶやいてそう考えるのか？」と質問を重ね、学生はどんどん深く考えるよう、追求されていく。そして、ポーター教授のダイヤモンド・モデルに沿って、正面のホワイトボードにケースが整理されていく。国、クラスターの競争力の源泉は、要素条件、需要条件、関連産業・支援産業、

企業戦略・構造・競合関係の四つを頂点とする、それぞれが相互に関係するダイヤモンド形のフレームワークで分析できるというものだ。クラスターとは、地域内の、ある特定分野の相互に関連する企業や機関の集まりであり、一つの有力企業の出現だけでは国や地域の経済発展にはつながらないため、このクラスターを育成する必要がある。そして、競争力を高めるために、このダイヤモンドをより強化するような方策を考えることになり、それが戦略となっていく。

ケースについて次にどうするべきかの議論が終わると、その日のテーマについての講義となる。ポーター教授らが、先進国や途上国経済のダイヤモンド・モデル、クラスター、経済戦略など、その日のテーマについて、OHPを使いプレゼンテーションをするのだ。ビジネススクールのケーススタディはクラスディスカッションに終始することが多いが、この授業では、クラスディスカッションのあとに、ケース以外の事例、歴史的変遷も踏まえ、ケースの分析に用いたモデル、コンセプトの解説を聞くことができた。一見、シンプルに見える理論の裏にはこのような緻密な背景があったのか、と驚くことも多かった。この講義の情報量は短時間ながら膨大で、教科書を読み、自分でそのコンセプトを使うべくケースと格闘したあとだからこそ、消化できるものだった。これは発言のチャンスを探うべくケースと格闘したあとだからこそ、しているところで、体系的に理解を深めるのに役立った。

そして、世界のリーダーがゲスト・スピーカーとしてやってきた。ケースとなっている国、地域、諸国連合などの多くは、ポーター教授自身がアドバイザーとなり戦略作りに関与してお

り、なかには教授自身がケースの登場人物になっている場合もあり、非常にリアリティがある。ケースメソッドについては、昔の事例を議論する意味があるのか、という批判を聞くこともあるが、この授業のために書き下ろされ、刷り上がったばかりのケースを手にもすることも多かった。さらに、コストリカの元大統領、ニカラグアの大統領など、ケースに登場したリーダーが教室で当時、そして現在のことを語るのだ。十五分ほどのスピーチのあとには質疑応答もあり、その日のケースの主人公の話から自分たちの解釈が正しかったのか、実際はどのような戦略をとったのか検証することも、本人に疑問をぶつけることもできる。ゲストとしても、(授業で発言するために真剣に)ケースを読み込み、自分へのアドバイスを考えてきた世界から集まった学生一人一人が相手であれば、手応えも十分に話す甲斐もあり、自国のPRの機会でもある。

なかでも印象的だったのは、シンガポールの通産大臣(当時。現外務大臣)、ジョージ・ヨード氏の話だった。当日は、シンガポール人のクラスメイトのほとんどが大臣の話聞きに来ていた。ハーバード・ビジネススクール出身のヨード氏は、「離れているビジネススクールとケネディスクールをつないで、このような授業を始めたことは本当に素晴らしい」とスピーチを始めた。シンガポールという資源もない小さな自分の国が、いかにして生き残りをかけて努力してきたかの話は、まさに競争戦略であり、資源は優秀な国民であるという、機を見るに敏なシンガポールの柔軟性、そして成功に驕らず弛まず努力をつづける謙虚さが表れていた。短い時間ではあったが、練りに練られた濃いスピーチで彼のメッセージは聴衆に明確に伝わった。中国の台頭

をどう思うか、との質問に対しては、シンガポールのような小国にとっては、新たな太陽が現れたようなもの、軌道も変わってしまう、と大意即妙のレスポンスだった。一番前の席の私はすっかり魅了され、授業が終わって、「凄い人じゃない？ いい話だったね」と興奮して隣の席のケネディスクール博士課程のベトナム人に話しかけると、「君の国の政治家の話も聞いてみたいよ」と言われた。とっさに「でも日本人には言葉の問題があるから難しい」と答えながら、仮に言葉の問題がなかったとしても、この場に自信を持って呼ぶことのできる政治家が果たしているだろうか、と考えてしまった。

その日の帰り道、クラスメイトもすれ違った友人に、「今、シンガポールの大臣の話聞いてきたところだが、切れ者なうえにhumbleでimpressiveだった」と熱く語っており、万国共通であの謙虚さは伝わるものなのだ、と嬉しくなった。その後、私がシンガポール人の友人に、あの大臣の話は素晴らしかったと伝えると、「彼はシンガポールでも切れ者で有名で、あのスピーチの原稿も自分で書いたものだよ」と言われ、すっかり納得した。シンガポールでは優秀な官僚間の意思の伝達は早く、皆がビジョンを共有しているとケースにあったが、その通りで、シンガポールの官僚の友人たちにとって大臣は身近な存在のようだった。

事前の自習の後、授業に出席し、クラスディスカッション、講義、そしてゲスト・スピーカーのスピーチ、Q & A、と二時間の密度の濃い時間はあっという間に過ぎていき、ときにはゲストの話聞いているうちに二時間半が経っている。この授業が毎週、月曜日、火曜日とつづいた。週の前半は息をつく暇もなかった。そして同時にチーム・プロジェクトを進める必要もあった。

チーム・プロジェクト

成績は授業での発言とチーム・プロジェクト、約半々のウエイトで決まる。後者のチーム・プロジェクトは四、五人の複数校出身者からなる混合チームで、クラスターを分析し、学期末にプレゼンテーションを行うものだった。私は、コンサルティングファーム出身のフランス人、南アフリカ人のビジネススクールの学生と、ケネディスクールの元インベストメントバンカーのイギリス人の四人で、南アフリカの金融、特に保険のクラスターに取り組むことになった。

このチーム・プロジェクトで、私はケネディスクールに来て初めて、自分の金融業界での経験、知識に感謝した。そのベースなくして、こうした分析が本業である優秀な人々と彼らの言語、英語で話を進めてどうなったかと考えると、恐ろしいものがある。ケネディスクールにしてもビジネススクールにしてもキャリアを積んでから来るところというのも納得だった。南アフリカでの金の発見に端を発する、国際資本との関わりの歴史の文献を読みつつも、格付機関のレポートなども参考にしてクラスターを分析していくチーム・プロジェクトは、締め切り前は夜中まで議論がつづく点を含め、昔の仕事のようだった。そして、南アフリカという国の

概要、歴史、国のダイヤモンド、金融クラスターの歴史とダイヤモンド、とマクロから徐々にフォーカスを絞り、何がこの国、そしてこのクラスターの競争力の源なのかチームで考えていく。ディスカッションしている間に行き詰まると、すぐに皆で「バイブル、バイブル」とテキストの『競争戦略論』を開き、競争力の源泉となるダイヤモンドの構図を確認した。ダイヤモンドの分析が最大の鍵であり、その上でクラスター強化のためにどのような方策を実行すべきか考えるのだ。

南アフリカという天然資源に恵まれた国は、十九世紀の金の発見と同時に、世界から資本が流入し、世界の資本市場へのアクセスも可能となる。金融仲介業への需要の高まりにより、産業が発達し、その後、アバルトヘイトの間、世界から隔絶された行き場のない巨額のマナーが金融業をより洗練されたものにしていったのだ。分析するだけでなく、最後にはクラスターへの提言も求められる。このチーム・プロジェクトは、授業で習ったフレームワークを実践するまたとない機会だった。

実践のための授業

最後の授業は、これまでのおさらいだった。安定したマクロ経済は経済発展に必要なものではあるが、実際の変化はミクロレベルから起こる。それには戦略が必要だが、どんなに優れた

戦略も参加者のコミットメントなしには実行されないため、計画段階から企業人も戦略に巻き込んでいくことが肝要となる。授業の最後にポーター教授はこう言った。「これから世界と一緒に変えていこう」と。大学は自らの思想を伝授する場であり、世界から集まっていた我々学生はこれから世界に散ってこれを実践するのだ。これこそが教育の醍醐味だろう。

当然のことながら、自分がこれまでいた業界はビジネススクールにより近いことを改めて感じたが、「プラクティカルな視点」という意味では、ケネディスクールもビジネススクールもまったと同じである。ポーター教授の授業が現実の世界につながっていることは、授業で扱っているケースが教授の戦略を実行していることを見ても明らかである。そして、これを現実の世界で実践するためには、ケネディスクールに集まってくるような人、ビジネススクールに集まってくるような人、双方が協同していく必要があるだろう。そのときのポーター教授によれば、翌年には少なくとも世界の十二の大学で、この授業が教えられるとのことだった。授業のコンテンツもさることながら、壮大な目的達成のための授業の枠組み、戦略には、驚嘆の思いを禁じえなかった。

マイケル・ポーター



Michael Porter

ハーバード大学ビジネススクール教授。競争戦略、国家や地域の競争力および経済開発研究の世界的第一人者。一九六九年、プリンストン大学工学部航空機械科卒業。ハーバード大学にて、七一年に経営学修士号、七三年に経済学博士号を取得。

ポーター教授の戦略についての考え方は、ハーバード・ビジネススクールのストラテジーコースの基礎となっているだけでなく、世界中のビジネススクールで教えられている。また、ハーバード大学の授業「競争力のミクロ経済学」は、同時に世界の十七の大学で教えられている。

これまでに『競争優位の戦略』、『国の競争優位』、『競争戦略論』などを含む、十六冊の本と一〇〇本以上の論文を発表している。一九八〇年出版された『競争の戦略』は五十八版を重ね、十七カ国語に翻訳されている。二〇〇〇年に発表された『日本の競争戦略』では、日本の経済発展の源泉と思われていたものを問い直し、将来に向けた新しい指針を示している。

また、数多くの内外主要企業に競争戦略をアドバイスしており、国家のアドバイザーとしても、アメリカ以外にも、インド、ニュージーランド、カナダ、ポルトガル、エクアドル、ニカラグア、ペルー、シンガポール、台湾、タイなどの政府やリーダーに政策提言を行っている。その他にも、州政府、地方政府の競争力向上も支援している。ミシガン州 アンアールバー出身。妻と二人の娘とともに、マサチューセッツ州ブルックライン在住。

Q

先生が、教師という職業を選ばれた理由を教えてください。

A

私はアイデアと新しい理論を作り出すことに強い関心を持っており、アカデミックなキャリアの独立性と起業家的な可能性を求めていたのです。

Q

なぜ、「競争力のミクロ経済学」をビジネススクールとケネディスクールの合同授業として始めたのですか。

A

この授業はどの学部からも応募できる、大学院生に対して開かれたものです。競争力はプライベートセクター、パブリックセクターの双方がからむものであり、統合的な視点が必要です。学生の多様性により授業の教育的価値も高まります。また、この授業の学生は三五カ国から集まっています。

Q

先生の授業の最もユニークな特徴は何でしょうか。

A

それは、企業とクラスターに強くフォーカスし、競争力についてのミクロ経済学的考え方に焦点を当てている点です。伝統的な開発についての

Q

政府や企業などのアドバイザーといった先生の経験は、授業にどのように反映されているのでしょうか。

A

私の経験は授業に様々な形で反映されています。第一に、多くの理論的なコンセプトは特定の国の研究を通じ、開発され、洗練されたものになりました。第二に、この授業のケーススタディの多くは、私が政府や企業のアドバイザーであったことから発展したものです。第三に、授業に来る著名なゲストは、私が以前から個人的つながりがあった方々です。

Q

学生には何を期待なさいますか。特に日本人学生について、何かあればお願いします。

A

授業ではクラスディスカッションへの積極的参加が求められ、また、チームプロジェクトをこなす必要があります。日本人学生は発言することへのためらいを乗り越える必要があるでしょう。