

ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか

～世界トップのビジネススクールが伝えたいビジネスの本質～

山崎 繭加 監修＝ハーバードビジネススクール(HBS)教授竹内弘高

(はじめに)

1908年創立以来100年にわたりHBSで用いられてきた「ケースメソッド」教授法に加え現場での実践や自己理解を重視するために新しく開発された「フィールドメソッド」が2011年に導入され教室を出て自ら経験する中で学ぶフィールドプログラムが重視されるようになった。その流れと2011年の東北大震災が重なって「ジャパンIXP」という授業が生まれた、2012年の第一回開催定員30名に対し180名の応募が殺到しHBSに於いても大きな反響を呼ぶ授業へと変身した。

正規の授業として震災以来5年連続で東北の地に足を運び続けているのは海外の学校でHBSだけ、学生は東北滞在中にボランティア活動や視察・地元企業家への事業戦略コンサルティング等を通じて自ら学ぶと共に東北に貢献してきた、世界中から集まる強者ぞろいのHBSの学生達が何を学び、何に感動し、何に貢献してきたか5年間の軌跡を振り返る。

{ ハーバードビジネススクール(HBS)とは }

「世界を変えるリーダーを養成する」という理念、学生は1学年約930名、全体で約1850名、企業幹部向け教育には年間1万人超の参加者、教授数231名、スタッフ1541名、年間収入約770億円、入学倍率は約10倍、学生の42%は女性、北米以外の国出身者約30%。授業の特徴は、ある組織の具体的な課題について記述した10数ページの教材を事前に読み込んだ上で「貴方がこの組織のこの立場にいたらどう考えるか」を徹底的に学生に考えさせ議論をリード、教授による一方的な講義も教科書もない。ケースメソッドは異なる見解・価値観を持った人達同志が議論することで互いに学び、且つ自分の考えが相対的にどこにあるか知るところにある、多様なバックグラウンド・経験が教育効果を最大化する100%ケースのみの教材として授業を行っているのはHBSのみ、年350以上の新しいケースを作成、全世界に流通する全ケースの80%がHBSで年に1300万本以上のケースを販売している。

{ HBSの教育大改革を指導した「フィールド」の導入 }

2010年にHBS第10代目の学長に就任したニティン・ノーリア(インド出身)は100年の歴史で初めて非北米出身、ノーリアは多数の教授やスタッフと

ミーティングや意見を聞きながら就任後僅 100 日で再生HBSが世界のリーダー養成機関であり続けるために 5 つの優先事項を掲げた、新しい必須科目は「フィールド」と云う、フィールド基礎(感情知性)グローバル知性、統合知性から構成。

グローバル知性では 1 学年全員が世界 10 ヶ国以上の新興国に行き 1 チーム 6 名で 1 企業の商品・サービス開発のコンサルティングを行う、「統合知性」ではチーム別に 5 千ドルの軍資金を元に実際の収入を上げるビジネスを起こすのが課題、選ばれたチームが投資家の前で発表し実際に投資がついて事業化することもある～即席のチームにより、たった三ヶ月で。

{ 日本人学生のリーダーシップで始まったジャパンIXP }

IXPは 2005 年に起きたハリケーン・カトリナの被災地ニューオリンズに学生主導でボランティアに出かけたことを起源、2012 年 1 月から正式な単位が出る選択科目と決まり日本人学生が日本人唯一の竹内教授に提案を持って行った学生によるケース作成とボランティアという 2 本柱で復旧に大きく貢献した、4 つの企業が選ばれて 2012 年 1 月総勢 22 名が 11 日間のジャパンIXPに参加、町の人口の約 1 割が亡くなり、町の 7 割が被災した宮城県女川町で 22 名にとって一生忘れない経験となった。

参加した学生の評価は高く常に最高ランクの評価で口コミ評判が広がり 2016 年まで実施、5 年連続の開催はIXPの中で日本が唯一である。

「東北の為にHBSができることをやりたい」という学生の自発的な思いが出発点で「この一度しかない人生をどう生きるか」を深く問い直す・・・参加する学生は通常の授業料に加え航空券も入ると 50 万円以上の負担、それでも満足度も人気も高い、東京での活動 1 週間弱、ファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏とミーティング、世界的なブランドのトップがかなりの時間を割いてHBSの学生からの質問に答える、今一つは日本の伝統・現代の文化を知る活動＝渋谷交差点・明治神宮・裏原宿・浅草・銀座・デパ地下など回るツアー、オプションとして武蔵川親方の相撲部屋の朝稽古見学・築地市場・新歌舞伎町のロボットレストラン・お寿司づくり体験・着付け体験・日本ウイスキーテスティング・和牛体験・秋葉原面白カフェツアー等・・・特に相撲の朝稽古の見学は人気で毎年驚きと感動の声が上がっている。

{ 半日体を使い・半日は頭を使う }

2016年第五回ジャパンIXP訪問先大堀相馬焼は福島県の伝統工芸、25の窯元が東北大震災と原発事故で全窯元が操業停止、現在10の窯元が仮操業、そんな状況の中、HBSの学生が訪問、午前中は陶芸を体験、その後8チームに分かれて「これから大堀相馬焼がやっていくべきこと」について提案(プロモーション・マーケティング・デザイン・供給体制・後継者づくり等)窯元さん達も目を輝かせて話を聞いた、尚HBSの学生が制作した大堀相馬焼の陶芸品は後日

大切に仕上げられて大学に届けられた。

{ 福島県立福島高校での濃密な2時間 }

1月9日大堀相馬焼での活動を終えて疲れた様子のHBSの学生37名が体育館に誘導された、この寒さの中で素足の学生＝学ラン男子生徒達が壇上でキリと立ち和太鼓の音と共に開校以来100年以上に亘って受け継がれてきた伝統の演舞男子学生のみという応援団文化に完全に魅了され途中からチアリーダー達も加わり華やかに終わったときには割れんばかりの拍手喝采だった、そして秘伝の「速攻」というふりをHBSの学生に特別に伝授するセッションが始まった。教室でのグループミーティングとHBSの学生と高校生の1対1のペア交流で大いに盛り上がった～高校生の反応「様々なものがはっきりと見えてきた1日でした、英語だけでなく色んなことにチャレンジして新しいものを生み出す人間になりたいと心から思いました」と、HBSの学生(イスラエル出身)は「彼らがあれば大変な震災があったのに高校生が夢や未来に希望をもって語る姿に衝撃を受け恐れさえ抱いたと云っていいかもしれません」

{ 後世への記録より今役に立つ活動へ }

HBSの学生は1年生必須科目フィールドの「グローバル知性」でチームに分かれ新興企業の商品・サービス・開発に対する提案を1週間で行う課題を930名全員が一斉に行い世界の150近くの企業が毎年パートナーとなり「また是非HBSの学生に来てほしい」とのリポート希望率はほぼ100%でジャパンIXPに来る学生は全員この経験者で実力は折り紙付き東北の復興や地域の問題解決に役立ちたいと、コンサルティング実施前のやり取りで課題の設定や事前調査、東京での街頭インタビューや店舗見学等ふまえ東北で3日間インタビューや訪問、ほぼ一晩で提案を仕上げパートナー企業に提案を発表、帰国後1ヶ月強で提案を改訂し最終案を企業に送付と述べ半年間に亘りパートナー企業の未来を共に議論するので深い付き合いとなる。

{ 2年連続でコンサルティングの対象企業となった } イチゴ農園GRA

宮城県山元町は元々全国で10位ぐらいのイチゴ生産だったが津波でほぼ全滅、この現状から岩佐大輝さんは伝統的なイチゴ園芸技術にIT技術を組み合わせ圧倒的に先進的なイチゴファームで世界に通用する山元町発のイチゴブランドを築こうと立ち上げた、農業経験が一切なく農協の反発を受けながらコンピューター管理されたイチゴハウスを次々と建設、高品質の1粒で千円という高価な商品で一気に知名度を上げた。100%イチゴのスパークリングワイン「ミガキ・ムース」を世界展開したいとの希望を受けHBSのチームプロジェクトを行った、1年目は課題が広すぎて直ぐに実行は難しい提案を行ったが2年目はしっかりコミュニケーションができて直ぐに実行できる提案を沢山いただいたと。

{ 地域の為のビジネスのリアル } 宮城県石巻市蛤浜 カフェ「はまぐり堂」

9世帯あった世帯は津波で流され3世帯のみ残った奥様を被災で亡くされた水産高校教師の亀山さん30歳はこのままでは故郷が消滅してしまうとの危機感から2012年6月に「蛤浜再生プロジェクト」を立ち上げ亀山さんの想いに共鳴したボランティア仲間が改築作業や資金集めで手伝い、はまぐり堂は2013年3月オープン、亀山さんは高校を退職、交通の不便な場所にも拘らず美味しい食事やセンスあふれた空間海と浜の景観等で人気スポットとなった、第3回ジャパンIXPは30名全員でほぼ終日ははまぐり堂で過ごした、ボランティア活動も行い半日は5年ビジョンについて考え発表、第四回もHBSの学生が訪問を依頼するも断り、一体何が地域の為になるのか今一度考え直す。そして第五回の訪問を受け入れ4人1チームの濃厚な訪問となった、はまぐり堂の人数が増すにつれ地域から不満の声(たった2人)にも耳を傾けカフェの利益より地域のニーズを優先して考えていると、そこで地域が持つ資源を活用した商品とサービスを新たな事業として創る必要があると~鹿の数が人間の5倍にも増加して被害が広がっていた~そこで「鹿を活用したビジネス提案」をした、HBSの学生にとって「ソーシャル」と「ビジネス」を同時に実現していくことの難しさ・そしてその素晴らしさを肌身で知る事でリアルな体験となった。

{ 事業は目的ではなく手段に過ぎない } 仙台市秋保温泉郷「秋保ワイナリー」

2015年設立、3ヘクタールのブドウ園を併設、設計事務所勤務の毛利さん(シアトル生まれ)は素人ながらワイナリーは東北を盛り上げることができると確信、雑木林の開墾を行いその作業には三菱商事などのボランティアも加わり、三菱商事は震災直後に「百億円支援」と「社員1200人を毎年継続的にボランティアとして派遣」の方針で秋保ワイナリーに資金的な援助も行った、HBSの学生5名は当初どう成功させるかを想定していたが「ワイナリーとは目的ではなく地域振興のための手段に過ぎない、社会あってそのための事業」との毛利さんの方針に考え方を大きく切り替えた、秋保ワイナリーは各分野を代表する専門家が強力なサポーターとして深く関わり全ての面で完成度が高い様子を目の当たりにした、メンバーは10名超の専門家と数時間にわたる議論と毛利さんへの質問・秋保温泉郷見学・ワインの試飲、全てを踏まえ発表の前日には徹夜して提案をまとめた。

~地元にとって欠かせない場所となる意義~最終発表会は秋保温泉郷の代表的な旅館「ホテル瑞宝」の広間に旅館組合・仙台市のG7サミットを担当する人々・大学関係者・メディア等総勢百名超の前で大々的な発表会だった、チーム最大のメッセージは「秋保ワイナリーは秋保温泉郷に来る人々にとって欠かせない場所という地位を確立することに先ず注力すべきだ」とHBS学生の一人は毛利さんの話で何を実現したいか分かったときは「何トンもあるレンガで殴られたような感じで

利益・事業拡大・成長よりただ地域を助けたいそして日本を繁栄させたいとの思いは、遥かに想像を超えてパワフルな経験だった」と

{ 伝統と革新は共存してこそ力になる } 福島県二本松市 大七酒造

1752年創業 10代目当主の太田英晴さんは東大で政治哲学を学びながら家業を継いだ、数々の技術革新を行い 1990年代から海外進出、米・欧・アジアの一部にも展開して福島第一原発事故後も即対応して高機能の空調と防犯カーテンなどを導入、放射線の検査を今も続け今日まで放射能は検出されていない。

HBSの学生5名への依頼は「米国市場における大七ブランドの価値と存在感を増す為に何をすべきか」提案に対して太田社長は「どれも的を得ておりアイデアを応用してみたいと思わせる説得力あるものだった」と、HBSの学生リャン(中国出身)の反応は「最高の商品とサービスを提供していこうとする長期的な視点・市場の捉え方は全てスピード重視の中国ビジネスとは違いもっと学ぶべきだ」と

{ ビジネスは分野と経験を超えた共通言語 } 宮城県南三陸町 小野花匠園

震災で自宅以外近隣の家はほぼ全て流され家を失った近隣の4世帯25人が小野家で生活していた時期もあった、父の代から菊とトマトの専業農家だったことから地元の人達の雇用を作ろうと農協に卸す販売を改めコンビニと交渉・スーパー・産直所・花屋・葬儀屋等40店舗と契約、震災前1ヘクタールの農地が今は3倍に拡大、家族経営の頃は150万円の売り上げが850万円以上に、元々社員1~2名・パート2名が5年目の現在定常で10名多忙時の臨時7~8名働いている、被災地の企業家では圧倒的な拡大で事業と雇用を創り出した、2013年HBSの学生15名が訪問、3つのグループに分かれトマト栽培のビニールハウスで事業内容を聞きファイナンス・経営・販売について議論、全体として一つの提案をした、2014年には5名のチームが2015年には4名のチームが訪れ3日間を過ごした、小野さんは「この3年自分はこういう経営をやってきたんだという整理が付き自信につながった」と又「栽培と自分で値決めできる販売力が強みであると再確認した」と、売り上げの4割を占める大手スーパーとの取引解消の勇気ある決断をした、HBSの学生が学んだことは「経営のパワフルを農業であれ何であれチャンとした経営手法でやれば変わる・経営とは凄いな」更に「どういう課題を解消したいかを出発点として考え・行動している事だ」と。

{ 志や想いと組織運営をバランスさせる } 宮城県石巻市フィッシュマンジャパン

「日本の漁業をカッコよく」との想いで同様の危機感を持つ三陸の若手養殖漁師・漁業・水産物小売り・物流に従事する若手で立ち上げた、日本漁業の大きな課題は高齢化・利益率低い・横の協業はほとんどない・全体として資源の枯渇そんな漁業を新3Kに変えたい「カッコいい・稼げる・革新的」

2014 年全員本業を持ちながら団体運営、中心メンバーは津田さん、これまで大手寿司チェーン店と大型直売契約、マレーシアなど海外市場への輸出開拓、利益率大きく取引量も多いチャンネルの開拓に成功。HBS が 2 年連続でパートナーチームは早朝から魚市場に行ったり漁師に質問したり夜は中心人物の津田さんが経営する商品が食べられる居酒屋で宴会、朝早くから夜遅くまで活動した、2016 年のチームメンバーのサンタナ(米国出身)は「志の大切さをもう一度思い出させて貰いそれで自分の心にも火が付き大きな収穫でした」と感謝、津田さんも「1 年目は理念もビジョンもハッキリせず反省、2 年目は明快な課題がでて具体的なアドバイスを頂き本当に感謝」と

{ 宮城県女川町の奇跡 }

14、8メートルの津波が町の大半を破壊、建物の 7 割が被災し人口の約 9%が死亡又は行方不明、震災前に 1 万人いた人口は 7 千人弱に～HBS は 2012 年の第一回から毎年訪問、初年度はボランティアとして派遣、2 回目以降は被災地の中で群を抜いた早く進んだ復興・再生について知るために「官民連携が支えるスピード感のある復興」震災から1ヶ月後には水産加工業組合・商工会観光組合が中心となって復興連絡協議会(FRK)を立ち上げ、買い請け人組合は魚市場を 4 月 1 日に再開、商工会も僅か 20 日間弱で支援物質を活用した商店街をオープン、町役場も動き始め、9 月には防潮堤を作らず町全体を 5～15 メートル盛り土して津波対策という復興計画を決定し発表、FRK は「住み残る」「住み戻る」「住み来る」をキーワードとしたグランドデザインと基本的な考え方を示す提案書を町長と議会に提出した～その後の町づくり支える土台となった、又震災後に外からやってきた「よそ者」の活躍も目覚ましい～リクルートを退職して 3 ヶ月ひたすら被災地を回り女川と「出会って」留まった小松洋介氏は工事関係者以外の宿泊施設もなく困っていた状況で建物を津波で流された旅館事業者 4 人と共にお洒落なトレーラーハウス宿泊村エルファロを 2012 年 12 月にオープンさせた～HBS の学生が質問したところ「自分のミッションは町の再生を通じて日本を変えること女川での経験は他の地域でも必ず生きる、この数年は自分への投資と思い給料のことはまったく気にしていない」と HBS の学生をうならせた。

第三回のジャパンIXP参加のジョウ(中国出身)は女川の訪問を振り返り「女川は過去を振り返って悲しむのではなく結束力の精神・前向きであるとの力・クリエイティビリティの魔法を使って再生したということ学び光榮に思っている」と

{ 命の石碑 }

中学生のパワーに圧倒される～今回の津波は1000年に一度と云われる大規模なもので津波で多くの人たちが命を失ったことで中学生達が必死になって考え出したことは「女川各地に今回の津波の高さの地点に石碑を立てる」ことでそのメッセージは「ここは津波が到達した地点なので絶対に移動させないでください、

もし大きな地震が来たらこの石碑より上に逃げてください、逃げない人がいても無理やりにでも連れ出して下さい、家に戻ろうとする人がいたら絶対に引き留めてください、今、女川町はどうなっていますか？悲しみに涙を流す人が少しでも減り、笑顔あふれる町になっていることを祈り、そう信じています」 ～2014年3月女川中学生一同～
この中学生の発表会でHBSの学生達は聞きながら涙を流す学生が続出、発表が終わると全員がスタンディング・オペレーション・・・いつまでも拍手が鳴りやまなかった。

{ ジャパンIXPがもたらしたもの }

- * 「2013年参加の中沢知寛」 どんなに投資が集まろうとも結局は事業を成し遂げる人＝リーダーがいなければ何も始まらないと痛感、又お金ではない社会貢献や社会に対するインパクトというものに充足感やイノベーションがこれからのリーダーには求められていると。
- * 「2012～3年にHBSの学生として参加」 2014年は天才的な通訳スキルでサポートに入った元米国海兵隊の石井喜英はウォール街に勤務する予定だったが日本をベースに事業を起こす道へと人生を大きく転換し「日本にこれだけアツイ人達がいるならこの中でもまれてやってみたい、熱い戦いの場を見つけた感じ」と
- * 「2013年参加の向江一将」 米国のコンサル会社でのサマーインターンでの仕事は面白いが本気になれない自分に気づいた、HBS卒業後は日本に帰国を決意し留学の派遣先大手総合商社で日本の農業・食品産業の活性化に尽力している。
- * 「ジャパンIXP創設に関わった2012年参加の野々村健一」 日本の為に役立ちたいという思いが強固になったと、元々トヨタ自動車勤務、HBS卒業後は日本の企業にイノベーションを起こす変革のコンサルタントを行うべくデザインファームのIDEO東京オフィスに就職。

{ パートナー先＝自信と指針、そして希望を得る }

- * 「栽培と販売こそが強み」という学生の意見によって加工に偏っていた現状を反省し栽培と販売に経営のソースを再配分する決断をした小野花匠園
- * 「海外展開ではなく、先ず地元注力すべき」という指摘にハッと気づかされ足腰を固めることにした秋保ワイナリー
- * 「ボランティア活動先」 外国人とほとんど話したことがない地方の高校生に対し新しい世界への扉を開く役割を果たし未来が広がり、もっと何か努力したいと新たな人生への希望が生まれた。
- * 長洞元気村～2013年ジャパンIXPのボランティア先で3年後の2016年長洞元気村につないだ柴田亮さん(現岩手大学)からの年賀状に「今でも長洞元気村の皆さんはハーバードビジネススクールのツアーが自信になっている」と
- * ジャパンIXPのサポーターたち

～新たな自分たちを発見し行動する勇気を得た～

戸別訪問先でHBS担当となり心を込めて準備、訪問先の候補を含め企画の一員としてプログラムの実現サポート、そして大活躍した通訳チーム全般を司るJTB・GMTの方々、総動員 100 名から 300 名にも、これだけ多くの人々が見返りを期待しないまま真直ぐなサポートによって実現したプログラム、そこに熱意の高いHBSの学生が加わることであれだけの密度の濃い時間が生まれた、そしてサポートに入って下さった方々の人生にも影響を及ぼしてしまう程のパワーがあったこと、通訳チームの元締め且つHLAB代表理事の小林さんは自分の組織を見直して一番ハットしたことは「社会的ミッションなくして利益は求めないこと」だったと

{ 民間外交としての役割 }

HBSの学生且つ日本と世界の大学生が運営メンバーとなるHLAB運営の小林さんは「これだけ質の高い人達が日本に来て参加した全員が最高だったと絶賛するプログラムを通じて日本を好きになって帰る、日本のことを深く理解する、これは凄い民間外交で将来の日本に貢献すると思う」と

*2015 年参加のアルゼンチン出身セルジオ・ファンテインのメッセージ「日本は島国の文化が非常に強い、地域的な孤立以上に文化・言語の壁が厚い、日本はその殻を破り外の世界と繋がる為、長く継承してきたものを守りながら世界で使われている言語を理解し使いこなし世界で戦うべきだ」と、そして「日本の若い人は立ち上がって、もっと反逆者になりメチャメチャ輝いてほしい、ジャパンIXPでその輝きを見ることができた、上の世代は若い世代を導き、花火を賛でるように彼らに拍手を与え欲しいと願っています」

以上