

Chicago Life and University of Chicago Booth School of Business

第2期 OB 内藤 聖一

こんにちは。小野晃典研究会第2期の内藤です。この度はOB・OG会誌第3巻発刊おめでとうございます。現在私は勤めていた会社を退職し、2008年4月に慶應義塾大学大学院経営管理研究科（通称KBS，慶応ビジネススクールの略）というビジネススクールに進学し、優秀な生徒たちにもまれながらケースメソッドと格闘する毎日を送っております。KBSやMBA，ケースメソッド等に関する詳細は，OB・OG会誌第2巻に記載いたしましたのでそちらをご参照ください。2009年私にとって最も大きなイベントは，KBSからUniversity of Chicago Booth School of Business（以下「Chicago Booth」という）へInternational exchange program student（以下「IP生」という）として派遣していただいたことでしょうか。このprogramは，Chicago Booth 他 Kellogg や Wharton，UCLA 等世界のトップビジネススクールとKBSが，学生を交換し合う留学制度です。私は当該programの校内選抜に合格し，2009年8月～12月までの約5ヶ月間Chicago Boothに留学してきました。



シカゴ市街（著者撮影）

◆留学を終えて，今思うこと

Chicago 滞在中，私の周囲で日本が話題に上ったのは，後述する Leadership の授業の際と，Yankees の松井が MVP を取ったときくらいでした。アメリカ経済の今後と BRICS，特に中国の成長性ばかりが注目され，日本 Passing なる言葉を痛感した次第です。留学を終えて今思うことをまず初めに記載します。

◆人間の無限の可能性

変化を感じ取っているのは，私自身よりもむしろ私の親のほうかもしれない。手違いでビジネススクー

ルの成績表が親元に届いてしまったのだが、大学時の成績とビジネススクールでの成績がまるっきり正反対の評点となっていたからである。遊んでばかりでろくに目的を持たず、受動的で、雲のようにさまよっていた大学時代と、目的、目標、自覚を持ち、能動的に人生を生きようとしている今とでは、恐らく人となりも様変わりしているのかもしれない。無知の知。知ろう、学ぼう、探求しよう、極めようという、心からの向上心を持つことが出来れば、日々の行動を変えることが出来る。そして1つ1つの行動を変えることによって、自分の将来も変えることが出来るのである。人は心の持ちよう、いかようにも変わることが出来るということを実感している。

もう1つ、将来を見通せない、不確実性の高い社会を生き抜くためには、一人の力では不十分で、他者からの協力が不可欠である。エリート層になればなるほど、この **net work** の重要性を心得ており、ゆえにビジネススクールは将来有望な人材とどれほど親密な関係を築くことが出来るか、という一種の社交場でもある。当たり前の事かもしれないが、これを実行に移すのは難しい。なぜならビジネスにおける真の **net work** は、己の実力を認められ、かつ絶え間ない **give and take** を繰り返し、信頼を勝ち得ることによって構築されるものだからである。アメリカのビジネススクールではこの意識が特に強いので、一端見限ると、あっさりと関係を解消する傾向があるようである。幸運にも **group work** を通して知りえた友人や、Chicago 滞在中夫婦共々大変お世話になった、若手の韓国人経営者夫妻等、短い留学期間で国外にも信頼の置ける **net work** を築くことが出来た。日本人同士では見出せない、新たな可能性を彼らと共に築いていくことが出来るのは、この上ない喜びであり、また楽しみでもある。

以上が留学を通して私が得た率直な思いであり、体感したことです。異国に身を置いて、高いレベルの人たちにもまれることは、人間の皮を一度も二度も剥かせる貴重な経験です。ここから先は、私の留学体験記を記載することで、世界のトップビジネススクールがどのようなものなのか、具体的に知っていただくと共に、将来ビジネススクール留学を検討されている方などに有益な情報となればと願う次第です。

◆Chicago Booth とは？— History

Chicago Booth はいわゆる Chicago 大学のビジネススクールとして、1898年に設立されました。Chicago 大学は経済学や社会学、法学、物理学、医学他幅広い分野を牽引する総合大学であり、2009年現在まで82名のノーベル賞受賞者を輩出する名門です。特に経済学及び **finance** の分野において非常に高い評価を得ているビジネススクールです。2年前に名称を **Chicago Graduate School of Business** から現在の **Chicago Booth** へ名称を変更しました。この **Booth** とは、アメリカの大富豪であり、OBでもある **Booth** 氏が約300億円の寄付をしたことで名称が変更になったとの事。名門の **back ground** と潤沢な資金を武器に、世界中の優秀な **faculty** や **student** を揃え、**Business week** 誌上にて毎年行われるビジネススクール **ranking** では、2006年、2008年に1位を獲得したトップビジネススクールの1つです。

◆Chicago Booth とは？— Campus

Chicago Booth が有する **Harper Center** と **Gleacher Center** の2つのキャンパスを紹介します。**Harper Center** は **Chicago downtown** から電車で20分程南にある Chicago 大学の本拠地に位置します。Chicago 大学は街全体が大学関係の石造り、レンガ造りの建物に囲まれており、荘厳で格式高く、昔旅行で行ったイギリスの

Cambridgeに近いという印象。その中であって、Boothは最近建てられたのでモダンな印象。Gleacher Centerはdowntownのど真ん中に位置します。慶應でいえば、丸の内キャンパスのような存在でしょうか。



Chicago Booth Harper Center



Chicago Booth Gleacher Center

◆ Chicago Booth とは？—Faculty

特に経済学や finance の分野において権威、定評のある先生方のみで占められています。Marketing の教授で例えるなら、Arker や Kotler みたいな方々が集結している、といえれば分かりやすいでしょうか？ 潤沢な資金を元に優秀な教授が集まっている、と記載しましたが、集めるだけでなく、学生から人気のない教授を放出するシステムもきちんと構築されています。

教授の良し悪しは、その分野における研究に秀でている、あるいは教育に秀でている、このどちらかを有している必要があります。研究業績の尺度は *Journal of Finance* 等の一流 journal に論文が掲載されるか、というのが1つの尺度です。一方、教育面は、毎学期末に生徒から学事に直接届けられる評価シートによって全て評価されます。授業は魅力的であったか？ 授業中資料は的確に用いられていたか？ 他人にもこの授業の履修を勧めたいと思うか？ 等多岐にわたって集計され、それが教授の業績評価として教授にも、学生にも公に開示されます。次の学期で学生はビジネススクール側が公表した評価シートを元に履修を行います。評価が低い教授は当然人気なくなるため、そのようなことが数期連続で続く場合、厳しい結果が教授を待ち受けています。ゆえに Chicago Booth の教授陣は皆教育にも非常に熱心で、最先端の研究内容を授業で披露するに留まらず、授業毎にレクチャーノートと呼ばれる持ち帰り可能な講義録を用意したり、試験前に補足授業を開講するなど色々な教育サービスを学生に提供します。一見酷かもしれませんが、この結果授業レベルが向上されるのですから、学生にとって合理的なシステムだと私は思います。KBS 然り、慶応大学も厳密に取り入れてはどうか、と思う今日この頃です。

◆ Chicago Booth とは？—Student

Campus によって学生のタイプが異なります。Harper Center は 20 代後半～30 代前半の Full time の学生、つまり私のように 2 年間仕事はせず、勉学のみを行う学生で占められています。一方 Gleacher Center は 30 代～40 代の Evening, Weekend の学生、つまり仕事をしながら夜間あるいは週末にビジネススクールで勉強する学生で占められています。

Harper Center の学生はビジネススクールを自分のキャリアパス上の布石と考えており、金融恐慌、就職氷河期という環境下から、彼らの転職に対する意気込みはすさまじく、特に Goldman Sachs 等の Investment Bank や Hedge Fund, あるいは McKinsey 等の一流コンサルティング会社にしか転職したくない、という野心的な学生が集います。いわゆるぎらついている学生が多いということです。Gleacher Center の学生は、ミドルマネジメントクラスの学生が多く、企業内で自らが抱えている課題を解決するため、あるいは将来マネジメント層へステップアップするための修練の場にするといった、具体的な課題解決の場としているようです。Chicago 近郊の都市から学生がやってくるのはもちろんの事、週末には New York から大きな luggage を抱えてわざわざ Chicago までやってくるビジネスマンもいます。

◆ Chicago Booth とは？—Course

Chicago Booth は、毎学期約 50course の中から、学生が自分にあった course を 3～5 course 選択し、自由に履修するスタイルをとっています。ゆえに自分が究めたいと考えている分野ばかり履修することも可能なのです。この点は Harvard や KBS のように、最初の 1 年間基礎科目と称して、Marketing や Finance, Accounting, Strategy 等ビジネススクールのベーシックな科目 (KBS の場合 8 科目) を強制的に履修させるのとは異なっています。私は Fall semester に下記 3 科目を履修しました。Marketing 科目がないので理解しにくいかもしれませんが、ビジネススクールではこのようなことをやるのか、という参考程度に見ていただければと思います。

1: Corporation Finance

Finance の分野は大きく分けて、Investment と Corporate Finance の 2 つに分けられます。前者はいわゆる株式や債券等への投資、option やデリバティブに関する理論を学び、それを実践において活かすことに注力します。一方後者は読んで字の如く、企業を取り巻く財務に関連する事を扱います。具体的には、企業の資金調達方法や M&A を行う際買収対象企業をいくらで買うかを算定する Valuation（日本語では企業価値評価）等を取り扱います。この授業では前半は Corporate Finance の basic から Advanced までの範囲の理論を徹底的に学習し、後半は、例えばオレオというお菓子で有名な Nabisco を KKR というファンドが買収した際のケースを取り扱い、その是非について議論したりしました。

この授業は Chicago Booth では Investment Bank を目指す 1 年生が履修する授業として位置づけられていて、ゆえに目をぎらつかせた、俺は Wall Street で活躍するんだ、という野心むき出しの学生達と group work をすることになりました。メンバーのうち、1 人はオーストラリアの保険会社にて accuracy（保険数理モデルを駆使して保険利率の算定等をする人）2 年ほど勤めていた中国人。もう 1 人は「Investment Bank で働き続けたら 50 歳で死んじゃうよ」という主旨の本を出版している元 Leaman Brothers 出身の Investment-banker。彼らのモチベーションは異様に高く、おかげで毎週日曜夕方から group work を予定に入れられるという状況でしたが、常に高いレベルを追い求めようという姿勢はいい刺激になりました。

チームに対して貢献度の高い人、あるいはその意識の高い人は、どの世界でも認められるのだと思います。自分が高いレベルの中でどれだけ貢献できるのか当初不安でしたが、結果的には group assignment で自分が作った Valuation model を採用してもらうことも多々ありました。本物の Investment-banker と finance で対等に議論し、自分なりに group への貢献ができたことは、いい意味で自信につながりました。

2: Cases in Financial Management

読んで字の如く、ケースを使って現実に企業が直面した financial problem を分析する授業。授業内容は、まず企業戦略を定性、定量両面から分析し、その後直面している課題、IPO や M&A 等を評価するため、ひたすら Valuation を繰り返すというものでした。この授業は企業戦略と Finance をつなぐ架け橋という役割を果たしていた、という意味で、Investment-banker のみでなく、事業会社の財務担当者等にも学びの多い授業だったような気がします。Valuation は Excel を使って企業に関連する数値計算をひたすら行うのですが、おかげで spreadsheet 上のどのセルに数式を打ち込んであるか、全て空でいえるようになっていました。当分 Excel の、あのグリーンのアイコンはクリックしたくありません。

3: Theories of Leadership

一番お気に入りの授業。Finance の授業と違って、授業内容を皆さんにもお伝えしやすかったですので詳細を記載します。

元々は政治学で有名な高齢の教授が毎回 100 人の学生を前にユーモア（時に下ネタも）たっぷりの授業を展開。欧米、アジア人から支持を得る Chicago Booth 名物授業の 1 つ。

Obama と Bush のリーダーシップスタイルの比較から始まり、その後 Freud の [Group psychology and ego]、元 IBM の CEO, Louis Gerstner [Who says elephants can't dance? (邦訳 巨象も踊る)] その他ヒットラー等の歴史的人物を通してリーダーシップを議論していく授業。Freud 等の非常に難解な論文を読みこなさなければならぬことと、これらを読んだ後提出する assignment の評価が辛く（教授曰く、優れたリーダーは適

切な文章表現力を備えなければならない、という理由から、文章の文法及び文章がまとまっているか、非常にこだわっていました)、苦労も多かったのですが、社会学科出身の妻の手助けも得て最終的には学びの多い授業になりました。

この授業が良かった点は、高度なリーダーシップ論を学べたことはもちろんの事、学生の出身が多国籍なため、leader, follower 間の関係を考察するだけでも文化、価値観の違いなどから多様な解釈をすることが学べたこと、ひいてはそのような多様性の中で日本及び日本人がどのような存在なのかを客観的に見つめなおす、良い機会になったという点です。

一番印象深かったのは、最後の授業で Alan Roland [The influence of culture on the self and self object relationships] という論文を読み、その内容を授業で議論したときの事。論文の内容はざっくり言うと、文化的な相違が自己(人格)にどのように影響を与えるのか? また、それは leader, follower 間の関係にどのような影響を及ぼすのかということでした。

例えばアメリカ人は確固たる自分(I-self)を幼少期から確立していくのに対し、アジア人は年長者を敬い、集団内に適応する自分(we-self)を保有する。コミュニケーションスタイルは、アメリカ人が direct な verbal communication であるのに対し、アジア人は、indirect な nonverbal communication (要は口に出さなくても悟れ、ということ)を重視する。Leader, follower 間で言えば、アメリカは役割分担が明確で指示なども細かく的確に行い、follower が難題に直面しても基本的には自分で解決することが求められるのに対し、アジア人は leader follower が相互依存的にもちつ、もたれつの関係を築いている(授業では Amae-dependency と紹介されていた)。

1つの結論としては、文化的な相違があると、follower から leader (あるいはその逆)へ期待する内容、役割が決定的に異なるということを常に把握しなければならない、というものでした。

この論文の中に出てくるアジア人とは、日本人を指しており(つまりアメリカ人と日本人の比較)私ともう一人の日本人学生2人(+文化的に共感する韓人数名) vs. 多国籍軍 98人という、完全 away のクラスの中で、議論が行われることになりました。下記は実際に我々が受けた質問です。

- 「何で日本人は上司に頼る(dependency)んだ? 一人の大人として mature ではないように思える。」
- 「日本のクライアントと仕事したことあるんだが、苦労したよ。彼らは会議の最中、我々の話していることにうん、うんと相槌を打ってくれたんだ。てっきり OK のサインだと思って喜んでいたら、翌日 No の返事だったんだ。どう解釈すればいいんだい?」
- 「日本人と negotiation するときの秘訣は何だ?」
- 「私(アメリカ人学生)の妻は日本人なんだが、アメリカ人のように I love you を口に出して表現してくれないんだ? 何故なんだ? (何で nonverbal communication なんだ、という質問から。それは文化の違いじゃなくて、あんたに問題があるんだよ!の野次に会場爆笑)」

このように異文化がぶつかる場で学ぶことや、日本人が異国でどのように思われているのかを知るとは、他国のビジネススクールで学ぶ醍醐味でもあると思います。

最後に、私を IP 生として推薦していただき、このような他では得られない貴重な経験を得るチャンスを与えてくださった、KBS 井上哲浩教授、太田康広准教授、KBS の友人たち、両親、そして留学中ずっと私を支え続けてくれた妻に、この場をお借りして感謝したいと思います。