

## 米国大学院の経営学博士課程進学の意味と実際の進学までの経緯 FUNAI OVERSEAS SCHOLARSHIP 第1回報告書

武田悠作

### はじめに

昔から色々な形で「変人」扱いされてきた。小学生の頃は、蟻を追いかけて見つけた蟻の巣の入り口を観察しているうち学校に行くのを忘れてしまう少年。中学生の頃は、裏庭の小屋で昆虫を2000匹以上繁殖させ売買していた青年。高校生の頃は、「ガリ勉」だらけの進学校で日々柔道に打ち込む坊主頭。国公立医学部志望が大多数の中、将来農業で世界を救うと豪語し一人着々と渡米準備をする学生。いろいろな意味で、浮いた存在だった。

米国リベラルアーツ系大学のウェズリアン大学に進学した。ここで人生初めて自分自身が変人でない環境を見つけた。日本において極めて特異な存在と認識されていた私が、ウェズリアン大学では普通の学生だった。ウェズリアン大学は時折「全米1の変人大学」とも呼ばれる程に変わった趣味や趣向、生い立ちを持った者が集結している。そんな、変人であることがむしろ主流である大学で、自分が個人として認められ、相手を個人として認め、そうして自身を見つめ抜いた。

それまで、日本の既成概念にとらわれない人生を送ってきたつもりだったが、数多くの既成概念が自分自身に内在化されていたことをウェズリアン大学で気付かされた。生活や学業面での困難に加え、価値観の多元的共存を直に肌で感じ、今まで自分の中で無意識的に沈殿していた価値観は崩れていった。私の持っていた農業への夢もこの例外ではなかった。「世のため人のため」、聞こえは良いがなぜ自分がそんなことを気にする必要があるのか。自分勝手な自己実現の口実ではないのか。多くの人が学部で直面する青臭い悩みである。

私なりの答えは研究者の道を志すことであつた。これこそ自分がとにかく没頭でき、心からやりがいを感じられる数少ないものであつた。葛藤がなかったわけではない。実務からかけ離れてて良いのか？自己実現だけでいいのか？社会勉強無くして社会学者になり得るか？なら社会経験をまず積んだ方が良いのではないのか？それでも、内側から湧き出てくる情熱を抑えきれず、学問の道を選んだ。選んだ戦場は、「経営学」であつた。

### 米国への経営学博士課程進学の意味

理系科目や経済学の専門家と話しをすると、「経営学なんていい加減だ」というような旨を直接・間接的によくされる。例えば、ウェズリアン大学で新古典主義経済の影響を強く受けている教授に、「経済学の博士課程に進学するなら数学をできるだけ履修しなさい、経営学をするなら必要ないけど。経営学はあまり精密じゃないからね」とも言われた。ちなみにこの教授は廊下で組織論について白熱議論の後、「結局僕はこの分野に偏見を持っているから」とも仰っていた。ここで、忘れてはならないのは、経済学を含めた社会科学全般は「科学(Science)」ではない。数学を沢山使おうが、厳格なモデルを作ろうが、研究対象を客観的に観察できない。行動基準も曖昧で、かつ統計上正確にコントロールすることも難しい。

社会科学の意味は、科学分野のように「真理の発見」ではなく、社会を見るための我々自身の色眼鏡や実際に行動するための基準となる「意味」を提供することだと信じる。つまり、経営活動を分析するためのツールや実際に経営活動を理解したり実践したりするための基準となる「意味」を提供することに経営学の存在意義がある。経験的手法による真理追求がサ

イエンス（科学）で、感覚世界も含む我々の社会活動・経済活動がアート（人文）ならば、経営学の醍醐味はサイエンスとアートの架け橋となることである。例えてみれば、経営学はスポーツ科学のようなものだ。様々な生物学的・医学的な知見を踏まえ、スポーツ選手のより良いパフォーマンスの追求を目指してスポーツ理論は発達してきた。これを抽象的に云えば、普遍的また比較的客観的な科学的知識と人格的かつ主観的な実践知の穴を埋める作業である。経営学者のやりがいはいそこにある。

特に米国で経営博士号を取得する意義は大いにある。まず、日本で博士号を取得するのに比べてメリットが多い。日本のプログラムの質の観点に置いて指摘されなくてはならないのは、日本では世界的な認定(AACSB などがある)を受けていない経営大学院がほとんどであるという事実だ。私が現在所属している一橋大学国際企業戦略研究科ですら日本有数の経営大学院でありながら認定を受けていない。認定には教員1人あたり計算で一定基準の研究成果を出している必要があるが、多くの経営学教授や講師はもともと経営に携わっていた人が多い。日本の経営大学院の多くは研究成果の一定基準を満たせないほど、研究している者が少ないのだ。誤解を恐れずに言ってしまうと、日本の経営大学院では研究があまり盛んではない。これは、勿体無い。

一方で、日本経済の存在感は世界屈指だ。GDP 等で測られる経済の大きさや世界経済に置ける相対的重要性のみならず、類のない経済構造、制度、文化等は世界で注目されている。特にアジア諸国では日本経済モデルを自国の経済発展に生かそうとしている国が多々存在する。インドやタイが有名な例だ。そういう意味で、日本経済や企業の発展のために経営学が必要であるという当たり前の知見に加えて、日本ならでの経営やそこから垣間見ることができる経済や経営活動の法則を研究することは、世界的に見ても大変価値があることであると言える。日本という重要な分野の研究には、日本のそれでは物足りない。米国での質の高い経営学研究者養成教育が必要だ。それが、アメリカの経営大学院で博士号を取得する、私なりの意義である。

## 博士課程合格まで

経営学を含めた文系と理系では博士課程の形態が大きく異なる。理系主流の現状として顕著なのが、理系と文系の博士課程の仕組みの違いに関して理解が進んでいないことだ。例えば、一般的に理系分野の博士課程入試は担当教官とコネクションがあるかが大きな鍵となることはよく知られている。また、研究予算が研究室単位で組まれているため、船井海外奨学生のよう外部から資金を持ってこることができる学生は研究予算を省くことができるため入試において優位に立つことができる。さらには、博士課程の学生は研究員としての側面が強いため、ある意味で就職活動の側面も強い。学者としての将来性のみならず、現在形でどのくらい即戦力になるかという部分も大きな評価対象になる。

一方、文系博士課程において上記の要素は曖昧だ。平均的に5年間かかる博士課程のうち、最初の2年間はほぼ全て各基礎科目の履修に割かれ、その後3年間は博士論文に費やされる。指導教官の監察下で博士論文に取り組むが、指導教官の「駒」として働く機会はそう多くはない。もちろん、博士論文以外の研究に取り組む機会もあり、そのような機会では研究助手をすることはある。それでも、最初の2年間は指導教官がいないということもよくある。

経営学の博士課程は文系科目の中でも際立って特異な存在である。他分野、例えば経済学などに比べて、博士課程へ進学する時期や背後事情がまちまちだからだ。ハーバード大学経営大学院の博士課程のパンフレット冒頭には以下のように描かれている。：

[I]t's never too soon to consider a career in academia--nor too late. The profile of today's doctoral students in business administration reflects diverse cross section of society--virtually all life stages, professional experiences, nationalities, and economic and ethnic backgrounds are represented.

学問のキャリアを志すのに早すぎるということはない—遅すぎることもない。今日の経営学の博士課程の学生は多様な社会的背景をまさに反映している。人生におけるありとあらゆる段階、就労経験、国籍、経済的・民族的背景が反映されているのだ。

他分野の博士課程入試は研究経験を積んでいる者や修士課程を修了している者に大きく優位に働くが、経営学博士に関しては就労経験も研究内容に大きく関わるためそうとも限らない。「破壊的イノベーション(Disruptive Innovation)」の提唱者として著名な経営学者 Clayton Christensen 教授は 40 代になってから博士課程に進学したし、私の師匠の野中郁次郎教授も 9 年間の職務経験を積んだ後経営学修士号と博士号を取得している。まさに人生そのものごとく、何がどのように優位に働くのか一概に言えないのが経営学の面白みともいえよう。

出願の準備をするにあたり以下の情報が私の手元に集まった。：

- トップスクールは満点同等レベルの GRE スコアを要求 (約 85 percentile 足切り)
- トップスクールは最低 100/120 点の TOEFL スコアを要求
- トップスクールは最低 3.8 前後の GPA を要求
- 推薦状は著名教授からの個人的な内容のものが理想 (優先)
- 研究実績は大きなプラスとなる

上記を踏まえ、私の出願材料は以下であった。：

- GRE : 約 90 percentile (Verbal 160/170, Quant 165/170, Writing 5.0/6.0)
- TOEFL : 118/120 点 (Reading 30/30, Listening 30/30, Speaking 29/30, Writing 29/30)。TOEFL は米国大学卒業生のため通常は免除されるが念のため受験。
- 所属先の学部のシステムの関係上、通常形式での GPA なし。非公式の専攻 GPA は 3.77/4.0 後半。
- Honors (優等) で卒業
- 推薦状 :
  - ウェズリアン大学の教授 (当時の経済学部長) からの推薦状
  - 一橋大学名誉教授の指導教官 2 人から推薦状 (そのうち 1 人はハーバード大学経営大学院現役教授)

非常に「微妙」な出願材料である。圧倒的というには忍びない。でも、絶望的でもない。情報を集める中、全米の上位 10 位前後のビジネススクールの博士課程には日本人学生がほとんどいないことも判明した。スタンフォードには 2 名在籍していたが、どちらも金融 (経済学) 関連であり、私の専攻とはかなり異なる。つまり、日本人学生であることは、多様性を重要視する米国のビジネススクール博士過程入試にてプラスに働くことは明らかだった。そこで、学習計画 (Statement of Purpose、以下 SOP) と面接がより一層重要となった。SOP は 11 月くらいに本格的に書き始め、新情報を入手するたびに更新していき、合計 1 ヶ月ほど費やした。ここで内容を全て説明することはできないが、現物を本文末に添付したので参照してもらいたい (Appendix 1)。

入試面接は2回に分けて行われた。初回は、博士課程事務員との面接であったが、これはあくまで「非公式」であり、情報交換等が主な目的だということだった。進学後の生活環境等の話も含めて15分くらい軽く話をした。最後に、「I think you are rather on the safe side. So please save 3/24 on your calendar. That's when we'll host an admitted students' campus visit (あなたは安全圏にいると思うよ。3/24から合格者の訪問会があるから、日程を空けといてね。)」と言われた。2つ目の入試担当教授との面接は、なんとすっぱかされた。一瞬、「動揺作戦か？」などと反射的に考えてしまったが、良くも悪くも先方にしてみれば数多くある業務内容の一つなのだろうなと思い、逆に気楽になった。その後、30分くらいの面接を行った。「誰と研究したい？」と言ったような質問内容ばかりで何かを試されることなく、あっけなく終了。キツネに鼻を摘まれたような感覚だった。

数日後、入試担当の教授からメールが届き、ハーバード経営大学院 (Harvard Business School) に合格したことが判った。合格者は全8学科で30+名ほどであった。8学科全体での合格率は3.8%とのことだ。私が合格した経営管理 (Management) 学科の合格者は1名、昨年は0名だそうだ。合計で何人面接に進んだのかはわからないが、もしかするとこの時点で既に1名だったのかもしれない。面接の時点でほぼ合格確実と言われたのは、おそらくこれが理由であろう。

## 博士過程入試の反省

成績、テストの点数で圧倒的な差がついたということはないとすれば、他要素が大きくプラスに働いたと思われる。他要素の内訳としては、推薦状、エッセイ、更には、担当教官との面談。中でも学校を直接訪問して研究テーマの重要性・熱意を語ったことは大きかっただろう。アドバイザー候補として非常に意気投合した教授が学内で有力者だったこと、また、現在指導生徒がいなかったことも大きい。

11月に出願段階で学校訪問をした際は戦略 (Strategy) 学科の出願を考えていたが、この訪問がそれを考え直す機会を与えてくれたこともかなり大きい。私が一橋大学の国際企業戦略研究科に属していることから明らかなように、専門としている組織論は経済学や社会学等の枠組みのみならず、経営戦略の枠組みで語られることも多い。そのこともあって、まず標的としたプログラムは戦略科だった。現在、一橋での共同研究者でもあるハーバード経営大学院の教授が戦略課に属していることも、現実的な意味合いで戦略課への出願を考えるきっかけとなったと言える。

しかし、実際に訪問してみて予想と現実のかなりのギャップを見てとることができた。戦略課の課長とお話した際は熱心に出願を勧めて頂いたが、それとは別のある教授に以下のようなことを言われた。「戦略課は君には合わないと思う。認めたくない教授もいると思うけど、現状の戦略課はミニ経済学部。他分野にまたがって研究をしたい人は例えば組織行動とか経営管理学科の方が合うと思う。なんせ向こう5年間過ごすわけだから、君のような熱心で優秀な学生には幸せな5年間を送ってほしい。その幸せに、マッチングは非常に重要な要素だ。」このアドバイスを真に受けて、経営管理学科に出願したことが吉と出た。

今回、博士課程入試プロセスでこの「マッチング」の重要性を改めて再認識した。これは米国の学部入試でよく言われる「売り込み合戦」という表現に集約される。つまり、いかに自分が優秀で潜在能力が高い人材であることを効率的にアピールするかが合否の鍵となるということだ。これはアメリカの博士課程入試においても真である。これに加えて「自分がその大学のコミュニティーに何を貢献できるか」という2人称から見た自分の視点があるかないかで自分の「売り込み」の効果が大きく変わってくると、個人的に思っている。

判断基準が学部よりもさらに主観的な博士課程入試では、1人称と2人称両方の視点が必要な「マッチング」となる。その学校にとっての重要項目もまちまちで、その年にたまたま入試担当する教授の気まぐれで変わる。指導教官が気に入ってくれるかどうかというの、指導教官と出願者の馬が合うかどうかの問題だ。良い推薦状も大事だが、推薦者やその内容と入試担当官との相性も大きな要素なのだ。これらの相性をものにするためには、「標的」をよく認識し、標的の視点に立って念密に的を絞った出願書類を揃えなければならない。

どの学校でも通用する「一般的な願書」では駄目だ。ピンポイントに狙い撃ちすること。先方とは連絡をあらかじめ取り合うこと。できれば、メールではなく直接会うのが良い。それでも的を外してしまったら仕方がない。なにより一番いけないのは何も考えずに「乱射」することだ。しかし、たとえ狙い撃っても博士課程入試は謎と不確定要素が多く、まさに「勝負は時の運」なのである。

## おわりに

アメリカの大学や大学院進学を目指している日本の学生は「技術的な(Technical)」な点に関心が集中している印象を受ける。立場上、私は学生の海外進学相談を受けることが多いのだが、「合格のために TOEFL は何点必要か。SAT や GRE の勉強はどのようしたか。」等、しばしば技術的な質問攻めにあう。これらの人に「なぜアメリカの大学や大学院に進学したいのか」、「結果どのような未来を見据えているのか」といった質問を投げかけると、返ってくる答えはありがちなものばかりだ。「グローバル社会に乗り遅れないため」、「世界で活躍する人材になるため」、「リベラルアーツ教育を受けるため」。私は問いたい。なぜ自分の内側と真っ向から向き合わないのか。何が自分を駆り立てるのか、どんな4年後や5年後の自分を見据えているのか。こういうことは技術的な問題ではない。自分と向き合わず、外的要素ばかりに注意がいつてしまっはいけない。

特に大学院博士課程の入試は、不確定要素が多いだけに真っ向から自分と向き合うことが求められる。自分と向き合うことで、自分にあったプログラムと「マッチング」できる確率を上げることができるだけでなく、自分の幸せにとって研究者というのが最善の道なのかを考える最適な機会となる。外的要素以上に、なによりも自分をよく知る必要があるのだ。

教授という職業は社会的地位が高いかもしれないが、実は非常に地味なものだ。毎日毎日似た様な事をチミチミと考えて、それがうまくいけば人類の知識にほんの少しだけ貢献することができる。それでいて、一つの木に注意が行きすぎて森全体を忘れてしまい、ただの世間知らずになってしまうことすらある (Appendix 2)。研究者として地道な職人道を重んじながら、森全体の視点を忘れることなくこれからも精進したい。

たかが研究者、されど研究者。やるからには、小さな進歩が大きな結果を生むと信じる。小さな気づきが大きな発見につながり、「パラダイムシフト」のように既存の構造をひっくり返すようなこともあるかもしれない。最終的には、大いなる貢献をもたらすことを信念として、これからの学者人生を歩んでいく意気込みである。船井情報科学振興財団その他大勢の協力の元、その第一歩を今ここに踏み出す。

**Yusaku Takeda**  
**Harvard Business School Doctoral Program**  
**Area of Study: Management**

Why Japanese firms in the post-war era behaved as they did is a mystery. Many Japanese companies not only grew rapidly but also entered industries seemingly unprofitable and irrelevant to their original businesses, fueling Japan's "economic miracle." I believe that theory-based analysis on these abnormalities will help us uncover aspects of social and business structures and mechanisms that are often overlooked in the existing business literature—systematic interactions among beliefs, values, institutions and organizations. This research is increasingly relevant not only because entrance to new industries is no longer rare, but is necessary for global firms to understand cultural practices, norms and values that influence both consumer and labor markets in local contexts. The Management program at Harvard represents an ideal environment to pursue my interest in building and testing organization theories using Japan as a research setting to explain the mechanism of and the extent to which shared beliefs and organizational identity influence organizational capabilities and institutions.

I developed my interest in organizations and institutions at College of Social Studies at Wesleyan, where I learned philosophy, politics, economics and history intensively. I became intrigued by the role of institutions in shaping social interactions and their outcomes. In my senior honors thesis, I analyzed why and how Yamaha Corporation, a musical instrument manufacturer, transformed into the prominent motorcycle producer of Yamaha Motor Company. I argued that Yamaha's seemingly inconsistent decision was rational within its employees' belief systems shaped under the totalitarian government in the early 20<sup>th</sup> century. President Genichi Kawakami, the company's charismatic leader, led his employees to believe that producing high-quality motorcycles was their existential mission towards Japan's prosperity. Kawakami skillfully manipulated the ultra-nationalistic ideology persisted during WWII to inspire his employees to act toward this common purpose. In this project, I adopted theories from economics, sociology and psychology, and learned that theories in social sciences can exercise the greatest explanatory power when used in conjunction with one another. My thesis project developed my interest on the relationship among shared beliefs, organizations and leadership.

As the principal research assistant to Prof. Ikujiro Nonaka (Hitotsubashi University) and Prof. Hirotaka Takeuchi (HBS), I am participating in cutting-edge research on knowledge management to explore my interest in human beliefs and organizations. For example, I have coauthored an article with Prof. Nonaka and Prof. Hirose, "The 'Meso'-Foundation [...]," in which we asked how organizations can mobilize contextual knowledge on a global scale—an important question as globalization is pressuring firms to deal with greater diversities in both consumer and labor markets. I am also helping draft the second and third chapters of the upcoming book by Prof. Nonaka and Prof. Takeuchi. The chapter reviews management and organizational literatures that concern creation and operation of organizational knowledge, and builds a theoretical framework considering how organizations can exercise prompt contextual judgment in a turbulent economy. Japanese academia has acknowledged my work as an aspiring scholar: I was one of the two social scientist among the twelve national recipients and the first management student in its history chosen for the Funai Overseas Scholarship, covering all expenses for the first two years of my doctoral studies and a \$10,000 annual grant for the remainder of the years.

## Appendix 1

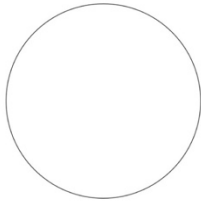
For my graduate studies, my research objective is to understand mechanism of and the extent to which shared beliefs influence organizational capabilities by blending theoretical and empirical studies. I hope to model, using game theory and agent-based models, how shared beliefs and ideologies in the business environment shape the organization's identity, institutional structures, and capabilities. I am interested in synthesizing (1) theories in the comparative institutional analysis, and (2) the SECI (Socialization, Externalization, Combination and Internalization) model developed in the theory of knowledge creation. The former models how institutions emerge from social interactions under shared beliefs about the socially constructed rules of the game. The latter can be applied to explain how shared beliefs emerge out of sharing of tacit knowledge. These theoretical studies will complement empirical studies such as the comparative historical analysis of leadership in managing interactions among shared values and organizational capabilities. I am particularly interested in analyzing how leaders promote ideologies consistent with the existing shared beliefs in the organization to influence its collective purpose and resulting performances. Because Japanese business organizations operate and have operated under the belief systems unique to the West, and because Japan has historically experienced radical changes in its belief systems (the inflow of Western cultures following Meiji Restoration and collapse of ultra-nationalistic ideology after WWII for example), Japan has abundant abnormal cases like Yamaha that pose challenges to organization theorists. In this sense, Japan is an excellent experimental context for advancing and testing theories.

Harvard is an ideal institution to pursue my research goals. After meeting with Prof. Rebecca Henderson in a visit to HBS, we have agreed to work on modeling of the interaction between shared beliefs and institutions. I am also interested in working with Prof. Eric Van den Steen on the same project. I would like to work with Prof. William Kirby, Prof. Robit Deshpande, Prof. Leslie Perlow, and Prof. Joseph Badaracco to conduct a comparative analysis of the historical changes of Japan's socioeconomic and cultural systems (and belief systems) to examine their implications on workplace dynamics and the "company warriors" in the post-war era. I am also interested in working with Prof. Ryan Raffaelli, Prof. Michael Tushman, Prof. Rosabeth Kanter and Prof. Herman Leonard (1) to examine the significance of the presence and collapse of ultranationalism persistent in Japan during WWII in empowering leaders to transform organizational capabilities, and (2) to investigate how leaders did so using ideological rhetorics to manipulate organizational identities. I am also interested in working with Prof. David Garvin to develop my insight into how people's tacit beliefs may shape and be shaped by group-level cooperation. I will also continue to work with Prof. Takeuchi to study Japanese firms.

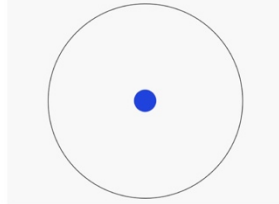
I aspire a career in research and teaching as a professor in a leading business school. I received the Freeman Asian Scholarship to leave Japan for the first time to go to Wesleyan with a pledge to "bridge Japan and the US." With my connections both in business and academia in Japan and the training I will receive at Harvard, I will be well positioned to bridge business scholarship in Japan, the US and the world.

## Appendix 2

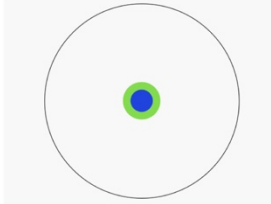
Imagine a circle that contains all of human knowledge:



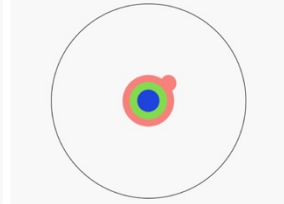
By the time you finish elementary school, you know a little:



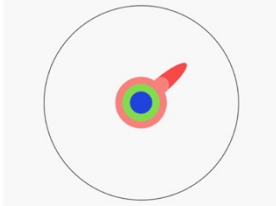
By the time you finish high school, you know a bit more:



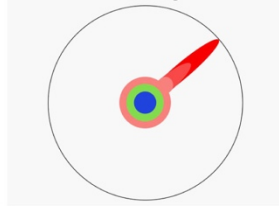
With a bachelor's degree, you gain a specialty:



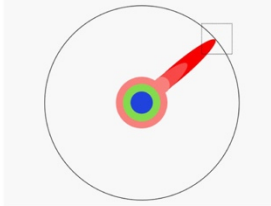
A master's degree deepens that specialty:



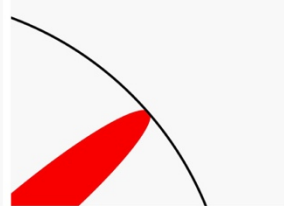
Reading research papers takes you to the edge of human knowledge:



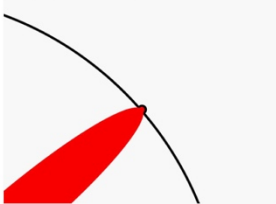
Once you're at the boundary, you focus:



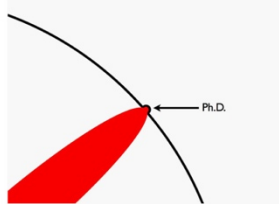
You push at the boundary for a few years:



Until one day, the boundary gives way:



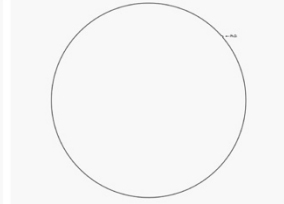
And, that dent you've made is called a Ph.D.:



Of course, the world looks different to you now:



So, don't forget the bigger picture:



Keep pushing.

Appendix 2 : 出典 (<http://matt.might.net/articles/phd-school-in-pictures/>)