

第1回報告
(2022.09-2023.01)

1. 報告書提出日: 2023年2月20日

2. 基本情報

氏名	熊平智伸		
教育機関	スタンフォード大学	専攻分野	経営学・環境
派遣ホストクラブ	広島中央ロータリークラブ	派遣カウンセラー	西川済様
受入ホストクラブ	Palo Alto University Rotary Club	受入カウンセラー	Dr Noe Lozano

3. 学業面での成果

第一学期は、すべて経営大学院での必修授業となりました。各授業の概要と総評は以下の通りです。本学期で固めた基礎をもとに、来学期以降は当初の目的である水領域やデザイン思考などについても学んでいきます。

①Global Financial Reporting: IFRSを軸に、Revenue Recognition、Lease、Securitization、Pension、Tax Asset/Liabilityなど主要テーマをケースで取り扱う。ゲストレクチャーでは、エンロンの不正を最初に指摘したジャーナリストが出てくるなど、単なる知識の詰め込みではなく、会計を批判的に理解して、意思決定にどうつなげるのか、というガバナンスが伏線として意識されていた。毎回のクラスが、知識のおさらいもそこそこに、Corner Caseのディスカッションになっていて、実務的な頭の体操になった。

②Money and Banking: 中央銀行の金融政策を中心に、債券市場、インフレ、労働市場という、まさにこの半年間の国際経済の議論の中心を捉えた授業。「20年間面白くなかったこの分野が、ついに面白くなってきた。この授業はFinanceではなくてEconomicsになるので、ついてこれると思う人はついてきなさい」という教授の宣言通り、毎週のようにCPIやPolicy Announcementを追いかけてながら、身につく勉強ができた。

③Operational Simulation and Modeling: スタートアップやテック企業とのコンサルも手掛ける新進気鋭の教授によるモデリングと最適化の授業。エクセルとOracle Crystalballというクラシックなツールを使いながら、オペレーションのモデルを組んで、最適化をしていく。実務で使うべきはPythonだと教授は断言していたが、頭の使い方、モデルの組み方が、財務モデルとは根本的に違って、頭の体操になった。モデルの数式や技法よりも、抽象的に論点を組み立てていくプロセスがエレガントであった。

④Leadership Lab: 6人の学生が一つのグループとなってロールプレイを繰り返す。各ロールプレイでは、一人の学生が実演するたびに、もう一人がリアルタイムのフィードバックを記録する。Action-Impact Frameworkというフォーマットに沿って、「何をObserveしたか」そして、「それがどのような印象を与えたか」を記録し、共有する。クラスの最終回

は、アルムナイも多数参加したリアルなケース大会となり、実務の世界を離れて3か月がたったタイミングでやりながら感じるが多かった。

⑤Strategic Management: スタートアップやサーチファンドの事例をベースに、シリアルアントレプレナーでVCのパートナーも務める実務家の教授の指導の下、ロールプレーベースで経営の重要局面での立居振舞を学ぶ。課題発見、メンバーの解任、昇進の判断、リーダーとしての意思決定の線引きなど、センシティブな内容を一挙手一投足やりながら学んでいく。取締役会と起業家・CXOのダイナミクス、投資家と経営陣の関係のあるべき姿、Empowermentとなし崩しの違いなど、具体的な事例の数々がとても勉強になった。

⑥Organizational Behavior / Managing Groups & Teams: 組織論というと、組織構造やマネジメントスタイルの議論を想像してしまうが、社会心理学的な内容が中心。実験的な内容もあって、交渉や意思決定のケースでは、多様なバックグラウンドをもつ優秀なメンバーが、いかに教科書通りの愚かな行動をとるか、実感させられた。経営の意思決定において、心理学的なバイアスは遍く存在していて、「中立な意思決定」というものは存在しえない。理性的に行動している・意思決定していると思うことこそ、優秀な経営陣が判断ミスを重ねる温床になっている(過ちは意識的ではなく、無意識に起こるから)。だからこそ、有害なバイアスを最小化するには経営者の意識改革だけではだめで、構造上の措置を重ねていくしかない。意思決定の前に、自分の状況を典型的なバイアスに照らして点検し、プロセスそのものにバイアスを増幅させる仕組みがないか、考えてから臨むこと。

⑦Leading with Values: 昨今の時代を踏まえて、ESGやCSRなどの源流をなす、Ethicsに関する授業。前半はMoral Intuitionをテーマに、人が陥りやすい一面的な倫理観や心理学的なバイアスについて、後半はMoral Reasoningをテーマにカントやロールズなどを参照しながら「どうあるべきか」について学ぶ。学生から集められたジレンマのケースでのディスカッションが白熱していた。Management Ethicsは、持つべきものから持たなければならぬものになっている(Managementは株主のInterestの最大化に寄与すると説明できる範囲内において、目先の利益以外の価値を優先することをFiduciary Dutyの一部として法的に認められている)。一方で、事業環境、チーム、ステークホルダー、あらゆる面で多様性が必然になる中で、「かくあるべし」という単一的な価値基準では、ビジネスの意思決定を下せない。人々の価値観が急激に変わっていく中で、「どう考えるべきか」さえもイデオロギーに頼ってはいは、あっという間に取り残されてしまう。したがって、どう考えるかではなく、何を考えるか、をフレームワークとして持つべき。

4. 受入地区でのロータリーとの関わり、奉仕活動、カウンセラーとの交流

秋学期は必修の授業の時間帯と定例会の時間が重なってしまったため、受入先ロータリークラブでの定例会への参加は一回のみとなりました。スタンフォード大学MBAでは、2回以上の欠席が成績の悪化に直結するため、なかなか時間が確保できないのをもどかしく感じています。1月から引き続き授業と重なるものの、休校などを利用して、積極的にイベントに参加する機会を模索していく所存です。



5. 直面した課題、問題点等

「MBAで、いまさら勉強しなくてはならないことなんてあるのか？」とよく尋ねられますが、たくさんの方に気づかされる学期でした。

最初の学期は、すべて必修科目であり、職務経験に基づいて難易度分けはされるものの、テーマとしてはMBAプログラムの基底をなす、テクニカルな科目とソフトスキルに特化した科目がバランスよく合わさっています。

会計やモデリングのようなテクニカルな科目であっても、他業種・他業界の学生の発言から思わぬ発見があり、教科書的に主要なテーマをさらっていくと、専門書で独学していた時は読み流してしまった部分も細かく勉強することになります。

また、同じ「モデリング」であっても、ファイナンスや経営計画の計数とは違ったアプローチで最適化問題を解いたりすると、細かな手法以上にビジネスそのものへの考え方、構造化への理解が深まりました。

ソフトなスキルという意味でも、あらゆる授業が徹底的な批判的内省の場となりました。

ロールプレイングの授業で登場するハードな場面や組織論の授業で教えられるバイアスの恐ろしさは、実体験として馴染みのある世界で、何度となくフラッシュバックします。

「あの時どうすればよかったのか？」という問いに答えが見つかることもあれば、当時は全く気付いていなかったが大きな過ちを犯していたと気づくこともあり、マネジメントにおけるInstitutional Learning、まとまった理解の重要性を痛感した次第です。

6. 今後の課題、目標

来学期は、引き続き大半が必修・選択必修であるものの、Design for Extreme Affordabilityのような感覚的なクラスや、法科大学院のクラスも履修します。

自分のプロジェクトの時間の捻出は、引き続き難しいものの、水とビジネスに関する授業やデザインスクールの授業を通じて、カリキュラムと一体化させる形で、アイデアを前に進めていきたいです。

同時に、自分の専門領域外で、あらゆる面をカバーする網羅性と最新の知見に触れられる同時にビジネススクールのカリキュラムの真価はあるので、プロジェクトへの寄与を念頭に置きつつも、視野を広く勉強して行く所存です。

7. その他特記事項

学業面・生活面については、特にありません。

年末年始の帰省に際して、広島中央RCの皆様にご温かく迎えて頂き、心より感謝申し上げます。