

■ 研究論文

経営技術論を超える経営教育を目指して

Aim at the Management Education Exceeding a Management Technical Theory

立正大学 奥村 恵一

Rissho University Tokuichi OKUMURA

1. 経営学方法論と専門職大学院の狙い

私が大学院の学生の頃は、何らかの目的に役立つ経営技術論でなく、事実認識による原理を展開する経営理論を勉強しなさいといわれた。経営技術論は科学として成立しがたいというのである。その理由は、①技術論の仮構的目的は、普遍性・一義性に欠けること、②その目的達成の手段は雑然とした諸種の科学の概念に基づくこと、③実際界に有用な立場と科学の立場とは矛盾すること、④技術論は具体的であり、一般的適用に耐えられないこと、そして⑤技術論には科学的に正確でない要素を多面的に含むというものである。当時は、経営者の立場と研究者の立場は相容れないとされ、また経営技術論で設定される目的は、具体的であって一般的適用に耐えられないと考えられていた(奥村, 1968)。これ以外にも、企業を含めた組織体には善悪があり、科学がそれに組みすることは好ましくないと考えられていた。

しかし、今日では企業経営は多くのステイクホルダーを損なうものではなくむしろこれらに貢献するということが前提にされるようになって、経営者の立場と研究者の立場は融和されてきた。今日の専門職大学院の設立は、この見解を反映している。平成14年4月18日に、中央教育審議会より答申「大学院における高度専門職業人養成につ

いて(中間報告)」が発表され、実践的な教育をより一層充実させる観点から、専門職大学院(仮称)を創設することが必要である旨が提言された¹⁾。ただし、上記のように経営理論の一般化された研究成果が、企業経営者の具体的な目的・ニーズに対し十分に役立ちうるのかという疑問は依然として残っており、経営教育は一層改善の余地があるといえる。

本稿では、このような改善の余地のある大学院の経営教育について、経営技術論としての経営教育を充実させること、さらに経営倫理論としての経営教育にも踏み込む必要があることを主張したい。その手始めとして、私がかつて行った東京中小企業家同友会の会員会社に対するアンケート調査「専門職大学院(仮称)コースに向けてのアンケート調査」(平成14年11月10日回答締め切り、発送数696社、回収数88社)を手掛かりとして、実践的教育の目的と本質、その望ましいカリキュラム、望ましい人材教育等について考察を行っていききたい。

2. 大学院の望ましい実践的教育の目的・本質

大学院の望ましい実践的教育の目的はどのようなものであろうか。実践的教育は、実務経験に基づく実学(生きた学問の教育)であり、それは経

営理論に対する経営技術論としての性格を持っている。経営理論が経営活動の原理や知識を探究するのに対して、経営技術論はこれらの経営活動の原理を特定の経営目的のために経営活動に適用する方法をいう。ここでは、経営目的、経営目的設定の体系、経営目的と経営手段を繋ぐ意思決定、さらには経営目的選択としての経営戦略についての教育に焦点が当てられる。

こういった実践的教育について、われわれは14項目の規定を準備し、上記の中小企業家同友会の会員会社にアンケート調査を行い回答を得た（該当するもの3つに〇印を付する形の回答）。そして、回答数の多い上位の項目だけを掲げると、次のとおりである。

- ①企業における意思決定と経営戦略の実践についての教育
- ②企業目的・政策に役立つ、応用の効く経営活動の知識（手段・方法、経営技術）の教育
- ③ある程度長期にわたって通用する基礎理論やものの考え方の教育
- ④実務に近い、具体的な経営活動の体系（詳細な事例、実践理論）についての知識の教育
- ⑤学生の人間性、学生の活力と実行力、学生の社会生活態度についての教育

この回答結果によると、実践的教育は一義的に規定されるものではなく、いくつかの多角的な側面を持っており、大学院教育の改善すべき視点が多面的にクローズアップされていることが分かる。

3. 大学院の実践的教育における望ましいカリキュラム

実践的教育を標榜する経営技術論において問われなければならないことは、企業経営活動の領域が膨大であり、どのような領域について実践的教育を必要とするかということである。われわれは、これを「実践的教育における望ましいカリキュラム」と題して、その内容を展開して行きたい。

われわれは、このような経営領域を、大きく3つに分け、特化することにしたい。その分類というのは、①購買、生産、販売、財務、人事、情

報、会計、物流などの「経営活動分野」、②計画設定、経営組織編成、経営指揮、経営統制などの「マネジメント分野」、および③経営活動を全体として捉える「経営・経営形態・経営環境分野」である。われわれはこれらの分野について、それぞれ27個の活動項目、21個のマネジメント項目、および22個の経営・形態・環境項目を摘出・列挙し、カリキュラム編成上重要と考えられる項目について、アンケートによる回答を求めた（該当5項目に〇印を付す）。回答結果から、紙幅の都合でそれぞれ上位の3項目を掲げると、次のとおりである。

(1) 経営活動分野

- ①顧客満足と市場対応（顧客満足の明確化、顧客・市場の理解、顧客の市場での評価）
- ②マーケティング・販売活動（製品戦略、価格戦略、オープン価格制、広告戦略、販売促進戦略、人的販売戦略、経路戦略、物流戦略、ブランド戦略）
- ③研究・技術開発活動（研究・技術開発の種類と方法、技術移転、経営資源の革新、イノベーション、製品とサービスの革新、事業・市場・組織・情報システムの革新）

この結果をみると、顧客満足、マーケティング、研究・開発に重点が置かれているが、これらは今後われわれが特に重点を置くべき領域を示している。

(2) マネジメント分野

- ①経営者のリーダーシップ（ビジョンとリーダーシップ、先見性、統率力、決断力、使命感、動機づけ、ビジョンと事業領域）
- ②経営計画設定（経営理念、経営計画、経営戦略、長期経営計画、予算、プログラム）
- ③マネジメント（経営管理、マネジメントとリーダーシップ、意思決定、調整、条件整備、学習、ガバナンス、経営管理職能、マネジメント・サイクル）

これらの回答結果を見ると、経営者のリーダー

シップに高い関心が集まっており、これに見合うカリキュラムの編成が求められている。

(3) 経営・経営形態・経営環境分野

- ①現代企業の役割（製品サービスの提供、ガバナンス、収益性と社会性）
- ②経営と経営環境（経営環境、経済環境、技術環境、社会・文化環境、政治・行政・法環境、自然環境、人口動態、トレンド）
- ③経営と地球環境保全（エコロジー、環境アセスメント、環境管理、環境監査、ビジネス・アメニティ、グリーン・マーケティング、グリーン・プロダクト）

これらの回答の結果によると、現代企業の役割、経営と経営環境、経営と地球環境保全などに関わる、企業の基本的な枠組みについての教育が必要とされていることが分かる。

以上の「実践的教育における望ましいカリキュラム」については、院生がこれらの専門分野において専門性を身に付け個別のケースに応用できるように、現場を知っている実務家を含めて、教育・研究スタッフ（専任、非常勤）を整えておく必要性を示している。

4. 大学院における望ましい人材教育

(1) 大学院における望ましい人材教育の内容

ところで、これらの各分野の知識の伝授に加えて、経営者・社員の人的資質に関する教育が不可欠であると、現場を司る経営者特に中小企業の社長さんからよく話を聞く。これは、「高度で専門的な職業能力を有する人材の養成」において、育成すべき経営者・社員像を想定する問題である。これを、「大学院における望ましい人材教育」というテーマで取り上げることにはしたい。

われわれは、人間としての資質の側面に注目し、会社が求め、育成を目指すと思われる30個の社員像を列举し、該当するものについて質問した（該当5項目に○印を付す）。この質問に対する回答で上位のものを掲げると、次のとおりである。

①経営活動について、時代に応じた決断力・判断

力を持つ人、

- ②専門的知識に富み、専門分野において創造力を持つ人
- ③固定観念にとらわれず、弾力的思考・行動のできる人
- ④時代の動きに敏感であり、経営事象について先見性を持つ人

ここで列举した決断力・判断力等の項目は、われわれが経営者リーダーシップの資質として重視する内容を整理して質問したものである。概して、実際にこのような項目を含むリーダーシップ論を教育の場面で強調することは可能である。ただし、実際にこれらの資質を院生に会得させ、体得させるためには、技術論を超えて、倫理論としての経営教育にまで立ち入らなければ成功しないと考えている（第5節参照）。

(2) 経営技術論を教育する努力—実践的教育の煩雑さを回避しないこと—

以上の経営技術論といわれる実践的教育において、院生に対する経営技術上の知識や経験を伝授することは、工夫次第では可能であろう。その工夫としての授業科目の履修方法には、事例研究、討論、現地調査、実習、その他の適切な方法の授業を採用することが望ましいし、また教師像として、実務経験と高度専門知識を備えた実務家を採用することも要請されよう。確かに、問題解決の科学的アプローチや事例研究によって、院生に対して柔軟でスピーディーな知識を身につけさせ、また高い専門性を会社の特色に柔軟に対応させる能力を得させることは可能と考えられる。

ただ、これらの経営教育は煩瑣なものであり、この煩瑣さから逃れようとする、実践的教育は失敗に終わるであろう。アメリカでビジネススクールは病んでいるという批判があるのは、「学術的な卓越性」という結果的に自滅を招くような目標を掲げ、しかも実践的教育に不可欠な煩雑さから逃れようとしたためであるとされる。その煩雑さというのは、教授陣が「複雑な社会的あるいは人的な要因を考慮したり、現場に赴いて今日のマ

ネジャーが直面している実際の問題を発見するために時間を費やしたりする」煩雑さ（実践的教育の真髄）を指す（ベニス・オトゥール, 2005）。

5. 経営倫理論としての経営教育と3種類の人材教育

今日大学院では、経済や技術に関わる経営技術論としての教育に加えて、社会や人間の価値に基盤をおく経営倫理論としての経営教育を行うことが求められている。その教育というのは、人の価値・欲求・幸福などの目的（形而上学的価値）を想定しこれに応じる行為をとるように人や経営に改善を勧告するモラリストの立場から行われる。この倫理論で展開される経営リーダーシップや精神エネルギーの開発は、人間の精神、資質、能力、感度に関わるだけに、これらを向上させ問題解決能力を養わせるということは、まさに教育の問題であるといえよう。このような倫理的な教育が、基本的には経営における人材教育やトップ経営者の候補者の育成に資するし、さらに派生的には経済や技術のための経営技術論的な教育にも役立つと考えている。

このような社会や人間の価値に基づく経営倫理論的教育は、企業不祥事に対応したコンプライアンス論ですでに一部行われているが、これは後追いの問題処理の感を免れない。そのため、コンプライアンスの基礎となる人の価値創造・価値選択の側面を開発することを強調するものでなければならない。例えば、グローバル・グループ経営での国の価値、グループの価値、会社の価値（有効性、能率）における価値創造であり、また株価最大化、社員の生き甲斐、社会関与、倫理観での価値選択を指す。

そして、この人の価値創造を展開する人材教育には、次の3つがある。すなわち、①大学院教育で求められる基本的な人材教育、②リーダーシップ論での経営者・社員の資質の会得・体得としての教育、および③トップ経営者候補生の資質の開発としての教育である。以下、これらの3者について順次説明していきたい。

(1) 大学院教育で求められる基本的な人材教育

人材教育の第1は、大学院教育で求められる基本的な人材教育である。この教育は、ある経営者の次の率直な言葉から見られるように、最低限必要な大学院教育である。すなわち、「企業での技術者育成のコストは大学・大学院でのコストと比べ物にならない費用を投入しており、大学・大学院に実践的な技術は望んでおりません。むしろ探求心などや、最後までやりとげる力や基礎的な学力の充実をお願いしたい」という声である。この声では、探求心、最後までやりとげる力、基礎的な学力の充実を教育して欲しいというのである。立正大学では、プロジェクトチームを立ち上げ「モラリスト×エキスパート」というコンセプトのもと、輩出していく人間像の育成を展開しようとしている。また最近、文部科学省では「情動の科学的解明と教育等への応用に関する検討会」を設置し、心の理論、協調性、抑制力、生活リズム、学ぶ意欲、言語発達等との関連で、社会能力の実証をしようとする「報告書」（平成17年10月）²⁾を公刊しているが、これは経営教育にとって参考になる。

(2) リーダーシップ論での経営者・社員の資質の会得・体得としての教育

第2の人材教育は、リーダーシップ論での経営者・社員資質の会得と体得というものである。先の決断力・判断力など個々のリーダーシップの重要性を院生に指摘し・伝達することは、経営技術論的教育として可能であろう。ただし、これらのリーダーシップの資質を院生に会得させるためには、経営倫理論としての人材教育が是非とも求められる。

最近のリーダーシップ論で興味のあるテーマは、ファシリテーター（人々に行動を促す）型リーダーシップである。パスカルおよびスターニンによると、優れたリーダーは「人々をやる気にさせる」雰囲気を持ち、ボトムアップの改革を実現させる。ここでは、他の社員と違うやり方で優れた成果を挙げるポジティブ・デビアンズ（肯定的な逸脱）

を自ら発見させるような役割を遂行する。そのため、力まないで自然体であれという人間観を持つ老子（道教の祖）の次の言葉が、ポジティブ・デビアンズの真髓を表現している。すなわち、「人々に学び、人々と一緒に計画し、人々が持っているもので始め、人々が知っていることの上に築きなさい。リーダーが真に優れていれば、終わってみると人々は口々にこういう、『自分たちの力でやり遂げた』と」（パスカル・スターニン、2005）。このポジティブ・デビアンズ論は、アメリカ流の行動科学的リーダーシップ論と日本流のリーダーシップ資質論とを繋ぐ糸口になるものであると私は評価している。

この際、リーダーシップの資質を院生に会得させるという人材教育のためには、今日リーダーのためのコーチング手法などが開発されている。それは、目標達成に必要な能力や行動をコミュニケーションによって引き出す能力開発法である。ただここでは、上記のように紀元前300年頃の老子の著作が現在なおも影響力を持つことの理由が、探り当てることが必要であるし、また後述する「経営倫理・原理の教育の実践の場」についての模索が求められる。

(3) トップ経営者候補生の資質の開発としての教育

ロワー・ミドルの経営者や社員のためには、経営技術論的な経営教育で相当程度効果が上がるであろう。しかし、ここでいう第3のトップ経営者候補生の資質や能力を開発するプログラムは、効果を直ぐ期待できないが、経営者の道徳的複雑性（複雑な倫理性）に関わる、価値創造・価値選択を内容としている。なおここで、中小企業経営者を含めて高い地位の経営者が、葛藤する価値基準の中から最適なものを組織信条として採用することを道徳的複雑性というが、その内容については、先の本誌（2003年3月）ですでに明らかにしたところである（奥村、2003）。

6. 複雑化する価値の創造・選択を涵養させる教育の内容と場—むすびに代えて—

問題は、上記（3）のトップ経営者候補生の教育に関連して、これらの複雑化する価値の創造・選択を涵養させるような教育の内容と場をどのように展開するかということである。その問題解決の試案として次の3つを掲げて、本稿の「むすび」に代えることにしたい。

(1) 時代と地域を超えて真実である経営倫理・原理の教育

先のポジティブ・デビアンズの真髓が道教の祖老子に通じていたように、時代を超え、地域・国を越えて真実である経営倫理・原理が存在するので、これを教えることが必要である。その事例は多くあり、例えば大丸の先義後利の理念が、H. A. サイモンの進化適合モデルや enlightened self-interest 概念に通じ、またその本来の出所は中国の戦国時代紀元前200年代に書かれた荀子の榮辱編である。また、GEの経営理念であるGEバリュー2000では、マネジメントの理念と並んで東洋的・日本的な「誠実」や「信頼」が強調されており、これらの価値の普遍性を示唆している。

(2) 日本文化特有の経営倫理・原理の教育

日本企業の経済的成功の大きな要因は、市場競争で優位性を持つ技術の開発と革新であるが、その背景にある日本文化と土壌について、またそれに特有な経営倫理・原理について教育することが必要である。最近、『国家の品格』で藤原正彦氏は、長期的に経済発展する国は数学や理論物理のレベルが高いことであるとし、また情緒を育む精神の形として武士道精神が日本の道徳の中核であったとする。また、国に必要なエリートが大局観や総合判断力を持つための背景として、文学、哲学、歴史、芸術、科学といった教養を身につける必要性を強調している（藤原、2005）。確かにトップ経営者には、歴史に基づく豊かな心から生まれる価値創造・価値選択の能力が不可欠であるの

で、この意見には同感である。

そもそも現代の日本の経営者は、企業を①人や心のシステム、②二律背反、起伏あるもの、③よい風土（職場）の集積、④社会と関係あるもの等と見ているので、人や心に関わる経営者の個人的価値観の拠り所について教育する必要がある。ここで、モノづくりの本質を「知」に求め、「知」のヒントを大自然とりわけ漢方（東洋医学）に負っているとする常盤文克氏（花王特別顧問）の一連の書物（常盤，1999，2000，2001）は、優れた内容のものであり、倫理的教育のテキストとして参考にしたい。

(3) 経営倫理・原理の教育の実践の場

経営倫理・原理の教育の実践の場として、時代にあった倫理観を持つ、人間として優れた教育者と個人的な接触のできることが必要である。江戸時代、石田梅岩は「石門心学」を創始し、商人道を説いたが、米価が騰貴し庶民が苦しんだときに施米の仕事に取り組んでいる。また、二宮尊徳の報徳仕法は、610余箇所の貧窮郡村の立て直しをする際の救済実行計画をいうが、その実践性が評価されており、尊徳の影響を受けたモラリストは、安田善次郎、御木本幸吉、豊田佐吉、松下幸之助、渋沢栄一、大原孫三郎、土光敏夫などと、数が多い。今日では、稲盛和夫氏（京セラ名誉会長）の盛和塾、実践経営問答、「経営秘伝を伝授する車座問答」は注目すべきで、その教育姿勢を今日の

経営教育に取り入れたいものである。

注

- 1) 中央教育審議会「大学院における高度専門職業人養成について（中間報告）」2002年4月。文部科学省「専門職大学院設置基準」平成15年文部科学省令第16号，2003年3月。
- 2) 情動の科学的解明と教育等への応用に関する検討会（文部科学省）『報告書』2005年10月。

参考文献

- 奥村恵一（1968）「経営学方法論にかんする一考察」『エコノミア』No. 36.
- 奥村恵一（2003）「21世紀の経営者像，あるべき方向」『オフィス・オートメーション』Vol. 24, No. 1, pp. 48-52.
- 常盤文克（1999）『知と経営—モノづくりの原点と未来—』ダイヤモンド社.
- 常盤文克（2000）『質の経営—企業の明日を考える—』ダイヤモンド社.
- 常盤文克（2001）『知の経営を考える—大自然の摂理に学ぶ仕事と人生—』PHP研究所.
- 藤原正彦（2005）『国家の品格』新潮社.
- リチャード・タナー・パスカル，ジェリー・スターニン（2005）「ポジティブ・デビアンズ：「片隅の成功者」から変革は始まる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol. 30, No. 9, pp. 38-51.
- ウォーレン・G・ベニス，ジェームズ・オトゥール（2005）「ビジネススクールは病んでいる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol. 30, No. 9.