

経営者教育：MBA コースとその対極

森 本 三 男

1. はじめに：本稿の課題

日本経営教育学会の創業者・山城 章（1908-1993）は、経営教育（management education）の方法としてKAEの原理を提唱した（山城，1970）。筆者はこれに時間軸を加えて、動態的KAEとすることを提案した（森本，1999）。この動態的KAEからすると、現下日本の経営教育について、次の二つの基本問題が認識される。

第1は、経営教育の開始時期である。今や経営（management）は、社会の中核機能（core competence）になっている（Pfeffer/Fong, 2002, p.92）とすれば、経営問題が中等学校教育（中学，高校）の課程に取り込まれ，そこから経営教育が開始されるべきことになる。しかし，日本の中高等教育における経営問題の扱いは，極めて不適切である。それを「学習指導要領」と教科書の内容により精査すると，指導要領ではかつて商業科にあった「経営」が廃止され，教科書の記述は法律や経済の視点に偏倚し，しかも時代に適合しない内容が多く，経営が企業に限られない組織社会に普遍的機能であることが全く認識されていない（齊藤，2003）。筆者が委員長を務めたこともある日本学術会議経営学研究連絡委員会経営教育小委員会は，この点を強く指摘し，学会のフォーラムや公開シンポジウムを通じて啓蒙に努めるとともに，学習指導要領や教科書の改訂を図るため各方面に働きかけるなどしたが，学術会議自体の抜本的組織変更（2005年10月）によって委員会は消滅し，この問題の適正化努力は頓挫している。

第2は，KAEによってどのような経営資質をいかに育成するのか，という問題である。この問題は，動態的KAEの最高度の段階すなわち経営者教育において最も鋭く問われる。この点について山城は，「経営者ならびに管理者はその仕事の『プロフェッショナル』ともいべき専門家でなければならないのは当然である」（山城，1970，p.116）のように到達像を示し，自ら「KAE経営道フォーラム」（後述）を創始しているが，その教育方法論を十分に示しているとは言いがたい。この問題の既存の代表的解答は，経営教育の先進国米国のビジネススクールが目指すプロフェッション像とそのための教育方法論，すなわちMBA（Master of Business Administration）の課程であろう。しかし，米国型経営者教育とりわけMBAコースは有効なものなのか否か。こうした検討は，日本の経営教育にとって不可欠である。なぜなら，20世紀後半以降の日本の経営者教育は米国に大きく影響され，近年，MBAコースに準ずるビジネススクールが増加し

ているからである。

本稿では、第1の問題は指摘に留め、専ら第2の問題を考察する。

2. 概念規定

本稿で使用する概念を整理する。まず、経営に関する教育を「経営教育」とする。それは、ビジネス（事業）に関する教育である「ビジネス教育（business education）」の一部を形成する。ビジネス教育は、経営教育にビジネスに必要な各種の職能的知識・技能・技術の教育、及び関連する教養教育を加えた総称とする。それは、経営組織の内外で行われるものに大別できる。外部ビジネス教育の基幹は学校教育と営利・非営利各種組織による教育であるが、そのうちビジネス教育を行っている学校を「ビジネススクール」と呼ぶ。その中心は、大学（学部、大学院）になる。

経営教育について各種の軸を設定すれば、経営教育の体系が設定できる。最も基本的な軸は、教育対象でいえば初心者から上級者まで、教育内容でいえば啓蒙的なものから専門的なものへとする階層的区分である。この軸では、専門的上級者向けすなわち「経営者教育」の問題性が当然に大きい。本稿の焦点もここにある。経営者教育もまた経営組織の内外で行われるが、代表的なものは、経営の現場（OJT）、組織内育成方式（in-house executive course, company university）、経営専門職大学院（graduate business school）、営利・非営利各種組織による経営者育成コースである。ここでは、経営専門職大学院（狭義のビジネススクール）に考察の焦点を置き、それを「MBAコース」と略称する。

経営者教育では、経営機能を職業的に担当する高度専門の人材育成を目的とする。すなわち、単なる経営者ではなく専門経営者（professional manager）の育成が経営者教育の目的である。この表現では、非専門経営者（経営者の地位についている専門経営者以外の者、すなわちアマチュア・世襲・技術者・資本家等の経営者）と専門経営者の相違が問題となる。換言すれば、プロフェッションとは何か、それは育成可能か、その方法は、などである。（以下では、「プロフェッション」の略語として便宜上「プロ」を使用する。）

3. プロフェッションとその要件：高度専門的資質とインテグリティ

しばしば「プロ」の一般的要件は、①高度の専門的知識・技能・手腕・経験、②職業としてのフルタイムの就業、③倫理と自己規律（守秘義務等）の3点にあるとされる。これらのうち②の職業要件は、M. Weberによれば責任・忠実・堪能・勤勉であり（青山, 1951, p.170）、フルタイムという外見的条件は必要条件に過ぎず、これらの内面的条件が十分かつ高度に満たされていなければならない。また③の倫理的要件は、長期にわたって職業倫理として自主的に形成され慣習化された、法的規制を超える行動規範である。これら二つの要件を内包した高潔、誠実、清廉、品格、無欠の資質は、最近の研究に則して言えば、インテグリティ（integrity）とまとめることができよう。

欧米では、伝統的に神父、医師、弁護士、芸術家が「プロ」の典型とされてきたが、20世紀の産業社会の発展とともに、会計士や専門経営者もこれに該当するという意見が強まっている。それぞれの「プロ」にはそれぞれなりの専門教育が制度化されているが、多くの不祥事はその欠陥を示していると思われる。この点で日本の最近の身近な例として、2006年6月5日、奇しくも同日に2人の「プロ」が派手に失脚した事件が想起される¹⁾。この2人は「プロ」の第1要件は卓越していたかもしれないが、同じく必須とされるインテグリティを全く欠いていた。内外問わず医師、弁護士、経営者等の「プロ」の不祥事の絶えないを見ると、「プロ」の育成には専門資質の育成と比肩するインテグリティ涵養が必要不可欠である。優れた経営者として内外に声望の高い御手洗富士夫（日本経済団体連合会会長）は、これからの日本が必要とする経営者像を提示し（御手洗、2006）、前記2人の中の1人の実名を挙げてこうした経営者は「論外」として、倫理的で米国に負けない戦略を立てる「革新的経営者」の必要を力説している。それは日本が必要とする育成されるべき経営者像が、時代状況に即した経営資質とインテグリティを具備すべきことを示している。

「プロ」経営者の育成には、経営に則して第1要件の内容を明確にしなければならない。青野（1980）はそれを「経営力」と総称し、それは経営理念を原点とする①構想力、②目的選択力、③決定力、④革新力、⑤事業化力、⑥組織力の総体であるとする。このような資質分解型の分析的把握は非常に多く行われるが、これをそのまま「プロ」の育成・教育の下敷に使用すると、「分析主義的要素還元型教育」に陥り、下手をすると経営者教育ではなく経営技術専門家の教育に終わる危険が大きい。このことを念頭に置きつつ、米国のMBAコースを中核とするビジネススクールを見よう。

4. 米国のビジネススクール：現状と批判

米国経営学は実践的であるとの理解は、日本では広く行き渡っている。しかし、米国自体の内部に、特に近年の米国経営学とそれをK（知識）とする経営教育について、こうした理解への異

1) (a) インサイダー取引容疑で逮捕されたファンド・マネジャー：彼は記者会見で「プロ中のプロ」と自ら公言したが、キャリア官僚退官後、株主価値最大化をスローガンに「物言う株主」として企業統治の改革を提唱して旋風を巻き起こし、日本銀行総裁を含む多くの支持者の資金を投資ファンド化して、華麗な業績をあげた。しかし、IT業界の花形若手経営者を手玉に取り、巧みにそそのかして、持て余していた保有株を押し付けて売り抜け、巨額の利益を得たとの疑惑で逮捕された。その豪腕の一端は、日銀総裁に7年間に投資額を上回る利益をもたらすほどの荒稼ぎ振りに如実に表れている。彼は、金銭原理主義者としての手腕は卓越していたが、(ファンド)マネジャーとしてのインテグリティを全く欠いていた。この事例では、粉飾決算をした花形若手経営者、見境なく投資した日銀総裁にも、全く同様の批判が当てはまる。

(b) 盗作で文部科学大臣賞を取り消された画家：受賞作品を含め彼の複数作品がイタリアの画家の作品と酷似していることが投書で判明し、賞を取り消された。彼は盗作を認めようとせず、あれこれ弁解していたが、相手の画家が「完全なコピーである」などと非難し、社会的には見せ物に等しい弁解であるとして「塗り絵にもある大人用子供用」（読売新聞「よみうり時事川柳」2006.6.20）とまで揶揄されるに及んで、ついに盗作を認めた。彼は模写に優れた技巧者（artisan）であったかもしれないが、インテグリティを備えた芸術家（artist）ではなかったのである。

論があり、しかもとみに高まっている点に注意すべきである。例えば米国経営学会会長（当時）Hambrickは、1993年の会長所見において、社会に対する学会会員の仕事のインパクトの欠如には慨嘆すべきものがあるとし、その理由は、会員相互の研究結果を読んで論議するだけの「近親相姦的で閉鎖的なループ」（Hambrick, 1994, p.13）にあると述べている。これは、学問と実践の全般的関係の希薄化を憂慮したコメントであり、ビジネススクールないしMBAコースに限った発言ではないが、会員にビジネススクール関係者の多いことを考えれば、ここでの論議に的外れではない。

より直截な批判は、「ビジネススクールの終焉？見た目ほど成功していない」と題する論文（Pfeffer/Fong, 2002）である。この長大な論文の相当部分は、表面的事象（例：成功経営者に占めるMBAの比率）を取り上げてビジネススクールの社会経済的貢献に問題ありとしているが、ここでは本稿に関係する点のみを取り上げる。

彼らによれば、1955-56年には3,200人のMBAがいるだけであったが、1997-98年には900大学の修士コースが10万2千人のMBAを送り出し、341の修士プログラムが認証（accreditation）される状況になり、さらに2001年には1,292大学にビジネスの修士コースがあり、その92%が認証されているという盛況である。だが彼らは、こうした外見的盛況とは裏腹に、内面の問題は深刻であるとする。その要点は、次のようである。

実践の英知や熟達（mastery）ではなく、言語や概念を強調する教育は、2年間のMBAコースの内容をコンサルティング会社が3週間コースで復元してしまう程度の内容の薄いものである。しかも、経営は実践的技量（craft）であるにもかかわらず、典型的なビジネススクールの実態はこのような脈絡からあまりにもかけ離れている。すなわち、そのカリキュラムには、①内容がビジネスの成功にとって重要なものになっていない、②学習について誤った仮定に立っている、③指導（instruction）方法が適切でない、の3問題がある。①は、リーダーシップ、コミュニケーション能力、英知のような学習困難なものの教育が期待されているにもかかわらず、実際は学習や模倣の容易な分析手法の教育に終わっていることを指す。②は、「学生にやさしい（student friendly）」ことが良い教育（teaching）であるとの仮定、及び成績の外部評価が学生の動機付けになるとの仮定である。これらは、例えば授業の終わりにその時間の「要旨」を配布するなど、学生に「うけ」の良い方法を売り物にしたり、成績が悪くても落第のような制裁を加えないなど、学習を阻害する動きを指している。③は、講義中心、ケース中心、これらの混合の3方法に大別されるが、ものごとの観照と省察（observation and reflection）の基礎になる体験学習（臨床訓練ないし行動による学習）がほとんど行われていないことを言う。リーダーシップの研究がリーダー育成の最善の方法はリードする機会を提供することであると認めているように、実践にとって臨床的経験は極めて重要である。他方、ビジネススクールで行われている研究は、問題志向より理論志向になっていて、有用性よりも方法的妥当性を重視し、教育に結びつかないばかりでなく、実践への影響力を大きく低下させている。

このような批判を踏まえて、Pfeffer/Fongは、MBAコースの改革について、①もっと経験の

ある学生に集中すべきである、②プログラムを学際的にすべきである、③概念と技法の学習だけでなく、ビジネス問題への人びとの思考法の変化に焦点を置くべきである、④臨床的もしくは行動の要素を取り入れるべきである、の4点を提案し（Pfeffer/Fong, 2002, p.89）、こうした提案を反映した具体例として、H.Minzbergらによる経営者教育を挙げている。その内容に入る前に、別のビジネススクール批判を見ておこう。

5. 米国経営学会誌によるビジネススクール批判特集

米国経営学会は、機関誌 *AML&E* でビジネススクールないし MBA コースの問題を広く扱う特集を出した（*AML&E*, Vol.5, No.2: 2006）。そこではまず、Ashukanasy が問題を提起し、経営教育を「より経営実践に根ざした（more grounded in management practice）」ものにする必要があるとした。これを受けて、4人がそれぞれ次のような主張を展開している。

Blood（筆者は米国最大の認証機関 AACSB = Association for the Advancement of Collegiate School of Business の元専務理事）：行動可能な（actionable）知識を創造させるために、MBA コースにマクロ経済学を導入すべきである。

Navaro：MBA コースの中核となる CEO 意思決定のために、経営マクロ経済学（managerial macroeconomics）の導入が必要。これにより、すべての職能領域を横断する CEO の意思決定の改善、AACSB の設定する目標への合致、カリキュラムの統合、相互作用型教育の応用、ソフト技能の促進、グローバル視座の助長が可能になる。

Jurian/Ofori-Dankwa：ビジネススクールの戦略的あり方を決定的に左右している認証機関（AACSB: ACBSP = Association of Collegiate Business Schools and Programs; IACBE = International Assembly for Collegiate Business Education）が、ビジネススクールの当面している新しい競争局面に十分適合していない。認証について、次の4点の改革が必要である。①外部環境にもっと目を向ける、②認証する側とされる側の双方が認証の意図的・非意図的效果に気を配る、③認証の引き起こす追加的関心事の精査、④認証の理論的・実証的な分析とビジネススクールへの含意の検討。

Harmon：ビジネススクール間のランキング争いは、研究生産性（研究の量と質、特に量）と必要な社会的・実践的・知的価値のつながりを破壊した。研究の過剰生産それ自体が独りよがりの自己目的となり、実態の向上を伴わない愛国詩の乱造を招いた毛沢東による大躍進運動に類似する状況になっている。この状況の改革には、①学術的規範と用語への挑戦、②学問の研究志向（research-oriented）を実践志向（practice-oriented）に変換する、③誘因の研究生産性極大化傾向（論文を沢山書いた者が昇進・昇給に有利など）を修正する、が必要である。

細目を別にすれば、これら4論文の主張は、Pfeffer/Fong の改革提案に重なる要素をかなり含んでいる。前の2論文は、縦割り型で経営技法に陥っている要素還元型教育の欠陥を補正するために、総合的視野を与える経済学を取り込むべしとの提案である。後の2論文は、主として認証がもたらす画一化と実践乖離の弊害を指摘した改善提案である。さらにこれら4論文のすべて

が、認証とともに米国に特有のランキングの影響を積極・消極両面にわたって指摘していることは、見逃すことのできない点である。

認証とランキングによる外部チェックは、一面で教育水準の維持と向上に寄与している。その反面、それらは評価基準への適合を過度に刺激して、教科や教育法の画一化とランキング争いを招き、更にビジネススクールの教員に対する基準適合への誘因提供を招来し、研究重視・授業軽視を生み出した。例えば、査読つき論文数や学位保持者数の基準は、結果として学問方法の画一化及び実践に無関係な研究を促進し、授業に負の影響を生み出した。教育については、経営に関する技術・手法の習得に重点が置かれ過ぎ、現実の経営問題の底流の観照、問題の所在と本質に対する直感的ないし直観的洞察力の涵養、そのための資質の啓発が等閑視されている。要するに、研究とそれを土台とした縦割りの教科・教育が前面に出すぎて、経営力育成という目的が忘却されているのである²⁾。

米国競争社会が生み出した外部機関によるランキングは、ビジネススクールに対し、正の効果よりも大きな負の効果、すなわち教育と研究を歪め、教育目的を閑却させている。外部評価や認証の強化主張が高まっている日本にとって、警鐘とすべきことであろう。ビジネススクールに対するさまざまな批判、ランキングや認証の呪縛を乗り越えることは可能であろうか。Pfeffer/Fongが推挙するMinzbergの場合を見よう。

6. MinzbergのMBAコース批判と代替コース推進

Minzbergの大著(2000)の要約は至難であるが、彼はまず米国におけるビジネス教育の軌跡を回顧し、それが教育課程・経営実務・既存組織・社会制度のすべてを腐敗させる結果を招いたとする。その最大の元凶はビジネススクールであるとして、そこでの教育の理念・制度・方法のすべてを詳細かつ徹底して糾弾する。そのうえで、現状克服のため自身が中心になって「最も野心的かつ革新的なビジネススクール・モデルの一つ」(Pfeffer/Fong, 2002, p.90)とされる経営者教育を推進し、1996年以來の継続的実行状況を述べ、さらにそれ自体の問題点と限界を自認し

2) (a) 2006年8月19日の読売新聞は、前日発表されたUS News and World Best College in USAが、学生の卒業率・入学者の成績・大学の資産・大学間の相互評価をもとに、① Princeton, ② Harvard, ③ Yale, ④ California Technology・MIT・Stanfordとするランキングを発表したところ、実態を反映していないとの批判を浴びている一方、各校とも毎年の順位に一喜一憂し、評価基準に即した「改善」に必死の努力を傾けていると報じた。

(b) Harmon (2006, p.237) は、ランキングに直面して「地位と名声を求める強迫観念がビジネススクールのほとんど明白な特色になっている」とし、Johnson Graduate School of Management at Cornell Universityの例を示している。1987年10月、同校はUS News & World Report Ranking the Nation's Business Schoolのトップ20から外れた。同校は1年間、反論と自己不信に明け暮れ、Deanは学生・faculty member・同窓生から成る特別委員会を組織して問題を検討し、すべての者が非生産的な自己点検と責任転嫁に時間を割き、理事者らはランク回復のために動いた。そのせいか1988年11月のBusiness Week Ranking of Business Schoolで5位となり、同誌表紙を飾った。すべては調子よく明るいものになり、同誌の複製が配布され、学生とスタッフのモラルは劇的に高まり、同窓生の祝福は満ち溢れた。1989年秋入学の応募者は、50%以上も急増した。

たいくつかの積極的補正策を示している。

彼のMBAコース批判の要点は、①経営者教育にとって最も重要な前提条件は「経験（E）」であり、マネジャー経験のない従って比較的若い学生を教育しているMBAコースは、その出発点が誤っている。②MBAコースが行っているケース中心（Harvard）も講義中心（Stanfordなど）も、経営者教育に役立たない分析至上主義という点では本質的に同じであり、MBAコースはまさにmbA（management by Analysis）になっている。③MBAコースで行われているのは、経営の教育ではなく財務・会計・マーケティング等の経営技術の教育であり、スタッフの育成に過ぎない、それはmBa（「ビジネス」教育）であってもmbA（「経営」教育）になっていない。④修了者の多数就職先から極論すれば、MBAコースはコンサルタントと投資銀行家の「花嫁学校」になっている、等である。

これらの批判を踏まえて彼が推進している経営者教育は、IMPM（International Masters in Practicing Management）と名づけられている。その教育理念は、次のようである。

- ① 経営の現場に必要なのは、社会情勢から従業員の気質、ライバルの動向など、あらゆる問題を考慮に入れ、経験（E）の中に知識（K）を消化・融合・濃縮させたソフト・スキルである。それは、科学（science）でも専門技術でもない。経験ないし実践的技巧（craft）、科学ないし分析、アートないしビジョンの3要素を、状況に即して補完（必ずしも均衡ではない）的に駆使するのがソフト・スキルである。
- ② 開拓（exploitation）と探検（exploration）を区分しなければならない。前者は、短期的改善・改良・慣習化・精緻化であり、後者は従来のやり方に代わる新方法の発見や実験であり、偶然の発見・リスクを取る姿勢・自由な発想・挑戦が土台となる。MBAコースは開拓に留まっている。探検のない開拓はありえない。経営者教育は、探検によって創造し、開拓によって創造の恩恵を現実化する人材を育てなければならない。

IMPMのコース内容を具体的に見ると、次のようになっている。

- ① 経験重視原則から、参加者はすべて組織（企業に限らず）派遣の「現役マネジャー」とする。費用は、派遣組織の負担を原則とする。実際の参加者は35-45歳で、人数は35-40人程度。
- ② 2週間の「モジュール」を5回行う。各モジュールは異なる五つの「思考様式（mindset）」であり、それを順次、異なる5か国を巡回しながら取り上げる。5か国とは、英国（ランカスター大学）⇒カナダ（マギル大学＝Minzbergの所属校）⇒インド⇒日本⇒フランス（INSEAD＝欧州経営大学院）であり、五つの思考様式とは、a.省察（reflection：自己管理＝反省する心構え）、b.分析（対人管理＝分析する心構え）、c.世間知（状況管理＝世俗的心構え）、d.協働（組織管理＝協働する心構え）、e.行動（変化管理＝活動する心構え）である。各モジュールは、実情に精通した学者をモジュール・ディレクターとし、内外の識者の招聘を交えて運営される。
- ③ モジュールは、独特のレイアウト（変形円卓式）の教室で、そのモジュールの思考様式に

関連するトピックについて、半日ないし1日のセッションを積み重ねる。各セッションでは、講義、エクササイズ、フィールドスタディ、ワークショップが行われる。ディレクターは単なる教師ではなく討論参加者すなわちパートナーであり、理論的助言・整理、新たな経験の創造の手助けを行う。

- ④ 各モジュール間の期間は、学んだことと仕事を結び付けるために各自の職場で過ごし、各モジュールごとに「個別指導 (tutoring)」を受けながら「省察論文 (reflection paper)」を書く。第1と第2のモジュールの間に、マーケティング、財務、会計を自己学習する。第3と第4のモジュールの間には、「マネジャー交換留学」を実施する。これは、参加者がペアを組み、1週間ずつ相互の職場で過ごすことである。
- ⑤ 全コースは16か月 (64週間) で終了する。この期間を「サイクル」と呼ぶ。1996年に始まり2005年までに、重複しながらすでに8サイクルを終了し、合計278名の修了者を出している。各サイクルは、サイクル・ディレクターが運営する。
- ⑥ 希望者は、コース終了後6か月かけて主論文 (major paper) を作成して提出し、修士号 (MPM=Master of Practicing Management) を取得することができる。これまでのところ、ほとんどの参加者がそうしている。

このプログラムの特色は、特定の分析技法のセットを習得させる要素還元型教育よりも、参加者の省察と心構えを重視して思考方法の変化を促すことにありと言えよう。

7. IMPM の評価と限界の超克

Minzberg は自ら IMPM の効果を論じ、参加者の生の声を引用しつつ育成効果を述べ、彼ら自身の伸長、すなわち思考様式の変化を通じたソフト・スキルの改善だけでなく、派遣組織の便益を現実にしかも効果的に生み出しているとする。この便益は、①行動を通じたインパクトすなわち組織改善と、②教育を通じたインパクトすなわち他人の教化、の両者であるとする。

問題はないのか。現在までの8期に及ぶ派遣組織のリストを見ると、異質・例外的な国際赤十字社とインドの起業家・中小企業者の個人参加を除けば、すべて巨大グローバル企業 (日本の2社を含む) であり、しかもその多くは、反復して複数の参加者を派遣している。このことは、このコースの有効性を裏付ける反面、ことさら教育しなくても組織内で既に育成され、実績を上げて、経営者になることを約束されたエリートに、いわば「仕上げ」の国際的サロンを提供しているだけではないか、との疑念を生み出す。そうであれば、IMPM は巨大多国籍企業のエリートを対象にした「帝王学」であり、有効であるが限定的で普遍性は極めて低いと言わざるを得ないのではないか。

このことと重ねて、普遍性欠如との疑問の論拠は、IMPM の膨大なコスト (組織負担) である。授業料 \$ 45,000 = 約5,400万円、学位取得費 \$ 6,750 = 約810万円、期間中の生活費 \$ 12,000 = 約144万円、世界を駆け巡る航空運賃等の経済的コストに加え、現場を間歇的に離れたり復帰したりすることに対応する業務コストは、けっして低くないであろう。個人はもとより組織一般

には、経営者1人を育成するためにこのような膨大なコストを負担する能力があるとは到底思われぬ。

Minzberg 自身、このような IMPM の問題点を十分に認識し、IMPM の限界を克服する発展的構想を示している。それは、IMPM の教育理念を維持しながら、①拡大（サイクルの増加）、②拡張（INSEAD の EMBA のような類似プログラムの開発）、③浸透（現行 IMPM のさらなる普及）、④分化（非営利組織向け・若手向き・業種別・中小企業向け・起業家向け等のコースの開発）、⑤圧縮（上級者向け特化等）することとされている。これらはほとんど未実現であり、現段階では評価の限りでないが、④に現実性と必要性があるように思われる。

このように見ると、Minzberg の経営者教育は、その教育理念と指導方法に多くの評価すべき内容を含んでいるが、そのままでは普遍性に難があるということになる。

8. MBA コースの対極

Minzberg が日本の経営者教育、特に OJT を高く評価していることは、その著書に明確に述べられている。しかし、日本にも米国を模倣した MBA コースとは全く異質の外部経営者教育が存在していることを見逃すべきでない。

2005年8月15日の日本経済新聞は、「人脈追跡 実践経営 山城チルドレン」との見出しで、山城経営研究所による「KAE 経営道フォーラム」を高く評価した記事を掲載した。この記事は、直接は山城の経営学を信奉する経営者の群像を紹介したものであるが、当然に両者を媒介する経営者教育に言及している。その要旨は、次のようである。

企業の効率性ばかりを論じる既存の欧米理論をそのまま教える経営学に飽き足らず、「実践としての経営学」を掲げ、積極的に企業に向いて経営幹部と議論する異色の学者とされた山城に共鳴した HOYA (株)の鈴木哲夫（当時・社長、後・名誉会長）は、自社で「山城経営教室」を開講した。それは2年に及び、鈴木等は「経営者はプロとして腕を磨け」「定石どおりの経営では競争に勝てない」「経営には理念がなければならない」「経営は教育で進化する」などと教えられた。山城は、1972年に山城経営研究所を設立し、1986年に経営者養成の「KAE 経営道フォーラム」を開講した。山城の経営教室や経営道フォーラムは、「MBA 方式のようなすぐに役に立つ経営学の対極にある」と。

KAE 経営道フォーラムは、もともとは山城の私塾であったが、山城死後の現在のそれは、半年を1期（IMPM で言えばサイクル）とし、部長以上の異業種企業派遣マネージャーを参加者とし（同、経験重視）、原則週1回の会合（同、研修と職場の往復）をもち、練達のコーディネーターを配した小集団方式の討議を行って提言をまとめ、それを全体会議に持ち寄って全体討議を重ね、優れた各界人の単発講話を交えて（同、多面的視角）、経営リーダーとなるために「経営の心と道」の自己啓発に努めるものである（『山城経営研究所小史』2006）。既に39期を経過し、約2千人の修了者が経営者として幅広く活躍し、OBの連携も盛んである。この他にエクゼクティブ・フォーラム等のプログラムもあるが、KAEの原理による点は同じである。

このような対比を行えば、KAE 経営道フォーラムは、はるかに簡素な仕組みと低廉なコスト（1期84万円）で Minzberg の IMPM に通ずるものを実現していると言える反面、国際性・グローバルな視野に欠ける、女性が少ないとの自省も抱えている。しかし、こうした制度的異同よりも、教育にとってはそれが基本的に何をしようとするのかの教育理念が問題である。この点で、他に類を見ない「経営道」（上野陽一の「能率道」という近似例はあるが）に注目することが重要であろう。山城は常々、「プロであれ」と共に「道を求めるひたむきさ」を強調していたが、その含意については十分表意的に説明されているとは言いがたく、付度するほかない。

辞書（角川『漢和中辞典』）で語彙を引けば、「道」とは、人の守るべき物事の道筋（人道、孝道）：方法、やり方：てびき、案内、おしえ：もろもろの学問・芸芸（芸道、武道）とある。これによれば、経営道とは、経営者が守るべき道筋ややり方（学問・芸芸）であり、その目指すところを山城に即して考えれば、経営の「あり方」「理念」とそこに至る過程の追求ということになろう。その具体的内容は、KAE の原理によれば、自己の経験（E）と利用可能な知識（K）を踏まえて自ら開拓し能力（A）を高める、すなわち自己啓発することになる。つまり、「あり方」「理念」とそこへの「道筋」は、経営者ごとに固有のものであり、観照、内観、省察、自己学習によって極意の悟りや奥義の体得のように掴み取るものである。例えば前出の御手洗は、日米の長く厳しい経験を踏まえた上で、基幹ステイクホルダーは従業員・能力主義に基づく終身雇用・社外取締役のない企業統治・研究開発重視等を骨子とする独自の「キヤノン経営」を追求し、高い業績を続けている。古典的事例では、松下幸之助の「水道哲学経営」がある。山城の言う「あり方としての経営自主体」とは、このような独自性ある経営の構図とそれを目指すひたむきな姿勢である。しかし、こうした自主・独自は、芸道や武道を考えれば容易に理解されるように、簡単に到達できるものではない。見る・聞く・話す・読むという自己啓発の基本（草柳大蔵）、換言すればさまざまな知識（K）と経験（E）を「反復して濃縮」して能力（A）とする場と機会（教育）、すなわち動的 KAE が必要である。紙数が尽きて詳述できないが、その場と機会、切磋琢磨する塾ないし道場の気風を宿したものが、少くとも日本人に向いているようである。

9. む す び

筆者の動的 KAE の主張からすれば、経営者教育について、MBA コースのような要素還元型の職能的技法教育は全く不要ではないが、いわば必要予備条件（prerequisite）に留まる。この意味では、MBA コースが経験のないもしくは不十分な者に対して経営手法の教育を行っていることについては、動的 KAE の中間段階的意義はあるが、しょせん「ビジネス教育」であっても「経営者教育」に達していない。Minzberg（2004）が大著の締めくくりと言っているように、「ビジネススクール」は「マネジメントスクール」でなければならないのである。

参考文献：

青野豊作（1980）『経営力の時代：企業競争に打ち勝つ七つのポイント』PHP 研究所

- 青山秀夫 (1951) 『マックス・ウェーバー：基督教的ヒューマニズムと現代』岩波新書54
- Ashkanasy, N.M. (2006) Introduction: Arguments for a More Grounded Approach in Management Education, *AML&E*, 5(2)207-208.
- Blood, M.R. (2006) Only You Can Create Actionable Knowledge, *AML&E*, 5(2)209-212.
- Hambrick, D.C. (1994) What if the Academy actually Mattered, 1993 Presidential Address, *AMR*, 19(1)11-16.
- Harmon, M. (2006) Brinness Research and Chinese Patriot Poetry: How Competition for Status Distorts the Priority between Research and Teaching in U.S. Business Schools, *AML&E*, 5(2)234-243.
- 波頭 亮 (2006) 『プロフェッショナル原論』筑摩書房
- 稲盛和夫著・盛和会事務局編 (2005) 『稲盛和夫の実践経営塾』PHP 文庫
- Jurian, S.D. and J.C.Ofori-Dankwa (2006) Is Accreditation Good for the Strategic Decision of Traditional Business Schools? *ALM&E*, 5(2)225-233.
- Minzberg, H. (2004) *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers. [池村千秋訳 (2006) 『MBA が会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社]
- 森本三男 (1999) 「実践経営学と経営教育」森本三男編 『実践経営の課題と経営教育』日本経営教育学会創立20周年記念論文集・第1巻, 学文社
- 御手洗富士夫 (2006) 「日本経済イノベート計画：卑怯な経営者は去れ, 村上ファンドは論外, 米国に負けない戦略を立てよ」『文藝春秋』84(11), 2006年8月号, 94-114頁
- Navaro, P. (2006) The Hidden Potential of “Managerial Macroeconomics” for CEO Decision Making in MBA Programs, *AML&E*, 5(2)213-224.
- Pfeffer, J. and C.T.Fong (2002) The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye, *AML&E*, 1(1)78-95.
- 齊藤毅憲 (2003) 「中高教科書における『企業』と『経営』」『横浜市立大学論叢：社会科学系列』54(2・3) 199-229頁
- 山城 章 (1970) 『経営原論』(経営学全書1) 丸善
- ※*AML&E* = *Academy of Management Learning & Education*
AMR = *Academy of Management Review*