

## < 要 旨 >

- 本稿はビジネス教育と中小企業を主テーマとしている。現在の大学・大学院等の高等教育機関におけるビジネス教育が、とりわけ中小企業向けを意識した場合にどう機能しているかというののもっぱらの関心である。
- ビジネス教育の根幹をなす経営学の最大の問題は、それが実践科学の地位を標榜しすぎることである。科学と言う限りにおいては、条件や与件を同一にするならば、結果は等しく一致するものでなければならない。しかしながら経営学においては、必ずしも再現性・再帰性が保証されないことが悩ましい。
- このように経営学が真理の追求という点であまり期待が持てないとすれば、残るのは方法論、すなわち分析の枠組みの理論化である。そうして演繹された定説が科学的思考の産物と認識されれば、それを導いた方法論は科学的方法論として認知されることとなる。
- 学究と実務家の間に本質的な知的レベルにそう大きな差異がないとすれば、経験科学である経営学において実務的経験は何より貴重であるはずだ。理論的研究においても、ビジネス経験十分な実務家教員とビジネス経験を持たない純粋教員では、前者に一日の長があると考えすることは決して無理ではないと思われる。
- また近年、学歴ロンダリングということが問題視されている。こうした学歴ロンダリングは、「大学学部卒→大学院進学」というルートに加えて、「高卒→大学院進学」というコースも可能とする。この場合、文系とりわけ経営大学院においてそうした対応の取られることが多いであろう。
- 学歴ロンダリングの横行によって、大学院学生の基礎学力が近年極端に不足するようになっており、場合によっては学部学生より学力が低いという、俄かには信じがたい事実も報告されている。
- 大学学部及び大学院におけるビジネス教育においては、経営戦略論と経営管理論の仕分けを明示的に行うべきである。しかし現状ではそれが十分には出来ていない。とりわけ学部におけるビジネス教育では、経営戦略論を教えることは極めて難しい。
- 経営管理論は経営制度すなわちある程度成熟し、確立した企業活動の実際を学ぶことであり、ここには大きな意義が認められる。下手に経営戦略論を学ぶよりは、経営管理論の方がビジネス教育においては効果が大きいというのが、筆者の見解である。
- 中小企業においても大企業においても今日では、内部的に社員教育を行うインセンティブが薄れてきている。だが社員への最低限の教育は必要である。したがってこうしたところに教育機関の出番があると見られる。
- 問題は、そうした教育機関とりわけ大学が、企業の期待に十分に応えられるようなビジネス教育の体系を提供出来るか否かということである。
- 翻って中小企業では、大学での専門知識より、「一般的な教養・常識」へ期待するところが大きいということだ。ビジネス系学部では、経営学それも経営戦略論などの、実務家にとってもなかなか難しい科目を爾々と講義する場面が多い。しかしながら、大学がこれまで連続と提供し続けてきたカリキュラムと、中小企業が期待するカリキュラムではこのようにギャップが大きいことに格別の注目を要そう。

# ビジネス教育と中小企業

酒 井 俊 行  
(財)商工総合研究所  
主任 研 究 員

## 目 次

- |   |   |
|---|---|
| 1. 問題意識の原点 (はしがきにかえて)   | (そして学力低下)   |
| 2. ビジネス教育は実社会に機能しているか<br>(“経営学”考)<br>(経営実務における戦略・管理及び政策)<br>(経営戦略の概要)<br>(例えばSECIモデル) | 4. ビジネス教育の実際<br>(ビジネス教育のカリキュラム)<br>(ビジネススクール)                     |
| 3. ビジネス教育の授け手と受け手<br>(ビジネス教育の担い手)<br>(学歴ロンダリング)                                       | 5. 中小企業に必要なビジネス教育と大学へのニーズ<br>(中小企業に必要なビジネス教育)<br>(中小企業の大学教育へのニーズ) |
|   | 6. 小括   |

## 1. 問題意識の原点(はしがきにかえて)

本稿はビジネス教育と中小企業を主テーマとする。現在の大学・大学院等の高等教育機関におけるビジネス教育が、とりわけ中小企業向けを意識した場合にどう機能しているかというのがもっぱらの関心である。ただし、ここで言う「ビジネス教育」はいわゆる「経営学教育」とは一線を画すものと考えたい。

筆者が大学生であった40年前の大学と現時点の大学では、まさに隔世の感がある。同世代のほぼ5人に1人しか高等教育を受けることができなかった時代と、選ばなければ全入出来る時代の高等教育では異なっていて当然であろう。

手許に一冊の本がある。著者は哲学者かつ信州大教授(当時)の渡辺義晴で、タイトルは『大学の探求<sup>1</sup>』。60年安保の真っ最中に書かれた大学人による大学論である。これには、大学人にとって何時の時代も悩ましい研究と教育に関する問題意識が著者なりの整理で吐露されている。もっとも、現代の大学を巡る問題性とは遠い隔たりがあることも間違いない。しかしながら当時と現代の状況を照らし合わせることは、ただ今現在の問題を際立たせることにおいて大きな意義が認められるであろう。以下同書を紐解くことをもって、本稿の出発点にすることとしたい。

渡辺によれば、とりわけ戦前の大学教授は、次のような存在であったと言う。

「わが国では昔から、大学教授と言えば自分の仕事を学問ひとすじにひたすら精進する

ものと考えて来た。実際のところは、大学は官僚、会社員、技術者、教員等広い意味の技術者を養成していたに違いない。けれども、大学教授の側としては、制度の上はともかく、そのメンタリティの点から言えば、自分たちは忠良な帝国臣民を教育するなどと考えていたのではない。いわゆる“象牙の塔”の人だったわけである」(p.145)。

これが戦前の大学教授一般に関する印象である。しかしながらそうした大学教授の性質も戦後大きな変化を迫られることとなる。

「敗戦後アメリカがわが国に指図するようになって、新制大学の理念はだいぶ変わったものになった。学問研究の社会的有用性が強調されて来るようになり、大学教授も象牙の塔にいたのではいけない、自分らも良い市民(指導的な)教育をするのだ、とちゃんと自覚をするように求められることとなった。これは大変重要な変化であった」(p.145)

という具合になるのである。

戦前の大学教授は、象牙の塔に籠って自らの気分の赴くままに研究を進めることが多く、結果的に広い意味の技術者の養成には寄与したものの、意識的に忠良な帝国臣民を教育するという精神構造は持ち合わせていなかった。そしてこうした構造は戦後アメリカの指導の下、急速に変化を遂げることになったということである。大学教授に「良い市民(指導的な)を教育する」ことが求められるようになったのである。渡辺はこれを「大変重要な変化」として認識するわけだ。

1 巻末「参考文献」参照

大学教授の性格はそれとして、他方で、大学教授の生活者としての処遇は如何なものであったらうか。渡辺は日本学術協会編『科学者生活白書』を引いて、以下のように記す。当時の大学教授の実態に関する見聞を深めるために、彼らの経済的立場についても見てみようということである。

「大学教員の一般的給与水準は中規模企業に勤務する高専、短大卒の職員、または大学卒で小規模企業に勤務する職員の給与とほぼ同じ水準にある」(p.121、同白書p.3からの引用)。

とするが、しかしその一方で、

「大学の先生はいい御身分だと人々が言う場合、彼らは、大学教授たちの出身階層に対するおぼろげな評価をしていることもある。なるほど、大学教授には庶民の出身者はほとんどいないと言っていい」(p.140)

ということも同時に指摘される。

給与水準は低いけれど、インテリであり、出身階層も中産階級以上でのエリートということである。エリートであるべきはずの大学教員が学歴に見合った収入を確保できていない。こうした現実に対する嘆きがここに垣間見られる。

また当時の大学教授と学生の関係についても触れており、

「最近、学生諸君は先生を棚上げにする、つまり相手にしない傾向がめだっている」(p.118)

と言う。またどうしてそうなるのかといえば、教授側が自身に本質的な問題を抱えていることが多いからだと言うのである。

そしてそうした本質的に大きな問題のひとつ

としては、以下の事象があげられることとなる。

「昭和22年に大学基準協会がアメリカ諸大学の“理事会”の方式を多分に取り入れた“大学審議会要綱”を作成したが、この案によると、過半数の学外者が参加する理事会に教育、研究、人事、財政、行政にわたる最高の権限を与えようとしたのである。これに対して、大学教授たちは大学の自治を脅かすものだとして反対した。それが日教組、学生その他の大衆団体の支持をえたので、この案は今日に至るまで実施されていない」(p.147、傍点筆者)。

こう記述されるのだ。ここには大学教授たちが自らが第一に守るべきものとして、大学の自治に拘りをみせている様子が窺われる。

さらに続けて渡辺は、

「こうした大学の自治は、わが国では、大学教授が政治むきにはくちばしを入れないという代償を払って成り立って来た。そしてこの事情は、本質的には、今日でも変わっていない。ここに教授の学問する自由の特質があり、それが彼らの心性の中にも影響を及ぼしている。よく進歩的の学生たちは、教授が政治に無関心であると言って、先生を批判する。しかし、教授は学問に精進したいからこそ、学生から悪くいわれるような人間に自己を形成して来たとも言えるのである」(pp.147-148、傍点筆者)

と述べる。

大学人が本来的に守るべき対象として、大学の自治あるいは学問の自由があるとして、そのために教授陣は政治との関わりを避ける。このことが学生の不興を買い、一層のこと両者の間

に溝が広がることとなる。そして、  
「教授は大学で学問しようと願う。ところが、  
実際の大学では、昔とはだいぶ風俗が変わ  
っている。ことに地方に来る学生は、不当  
に自分を軽視して、一流大学への劣等感に  
苦しみ、初めから旗を卷いたような学生が、  
残念ながら多く見受けられる。もちろん、  
大学は国民教育の王冠と言われるように、  
教育の場でもあろう。してみると、こうし  
た学生を個性と批判力のある人間に育成す  
る“教育”が問題になろう。けれども、社  
会全体とそれまでの教育（ことに独特な教  
育制度の受験準備）、それにきれいごとを許  
さない厳しい現実生活上の要求、これらの  
重圧の中に形成された学生の風俗は、大学  
教授にとっては、どうにも仕方のないもの  
と観念される。そこで、勉強熱心な教授た  
ちは、学生のことあまり考えないで、自  
分の専門の勉強に没頭しようということに  
なる」(p.148、傍点筆者)

ということになる。

すなわち達観すればこれは、教育の不全を学  
生の側に一方的に押しつけるという態度であろ  
う。とりわけ地方の大学に来る学生はコンプレ  
ックスの固まりであって、教育を施そうにも、  
社会制度的に営々と形成された風俗の壁は厚  
く、教授の力ではどうにもならないので、した  
がって好きな研究に巣籠もりせざるをえなくな  
るというのである。

そうしたところから、

「そもそも、大学の教授は研究を通して行わ  
れるもので、一にも研究、二にも研究、本  
来学生に学問のABCの知識を与えること自

体、ともに研究するという意味を持つので  
ある。研究してみせることなしに、大学生  
を教授することは出来ない。それだから、  
人間教育が大切なのはそのとおりだが、さ  
ればと言って、学生の行動と生活にいち  
ち配慮してくたびれるのが、よい大学教授  
とは言えない」(p.148)

とする結論が導かれることになる。

大学教授においては研究が自身の存在に関す  
る命運を握っており、大学における教育は研究  
の延長線にしかありえないということだ。単純  
な弁証法的論理展開、あるいは悪人正機説など  
を彷彿させる言い振りであるが、当時の大学人  
の気分は概ねこういったところであったのだ  
らう。

いずれにしても同書が公表されて半世紀を経  
ているわけで、現在とは無論異なる場面は多い。  
だがその一方で、大学においては結局そう変わ  
っていないことが多いのは事実であろう。実社  
会への直截的貢献が強迫的に求められる中で、  
象牙の塔ばかりに籠っていられなくなった教授  
陣であるが、果たしてどれぐらい変わりえたの  
であろうか。

翻って、言うまでもなくビジネス教育は実学  
であり、他のリベラルアーツ的教科に比べれば  
格段に直截的な経済社会への貢献が成立して然  
るべきである。しかしながらそうした貢献が未  
だ不十分であるとするならば、その責任の一端  
は渡辺が教育不全の責任を学生に転嫁したよう  
な、教授陣の態度にあると見てよいのではな  
らうか。そうした態度である限り、教授陣は十  
分には変質しない。

ところで大企業と比べて、情報の咀嚼能力が

相対的に劣ると見られる中小企業では、大学等権威ある機関から発信される情報は鵜呑みにしがちであることが多い。そして仮に鵜呑みにした情報がそのままでは役に立たない場合があるとすれば、結果として、中小企業は大学への幻滅感を一層のこと強める結果となる。とりわけ実務的解決手段の場としての期待の大きいビジネス教育が、もし期待通りの役割を果たしていないことがあるとすれば、それは不信感の大きな元凶となっておかしくない。逆に言えば、このことは大学におけるビジネス教育の存立性を真摯に問うわけでもある。

本稿ではビジネス教育という用語を意識的に使うこととしている。ここでいう「ビジネス教育」には“広義”と“狭義”があるとした。企業運営に関する経営教育あるいはマネジメント教育などは“狭義”のビジネス教育に並行する概念であり、それらの総体が“広義”のビジネス教育と考えている。

## 2. ビジネス教育は実社会に機能しているか

### （“経営学”考）

まずビジネス教育の原点をなすと見られる経営学について、実務家の目で眺めることから始めることとしよう。そうした目を見た場合、これはまこと魑魅魍魎の世界である。経営管理論ひとつをとってみても、科学的管理法（テーラー）、管理過程論（ファヨール）、官僚組織論（ヴェーバー）、人間関係論（マズロー：自己実現理論、マクレガー：XY理論）、システムズ・アプローチ（バーナード）等々、多岐に亘る。

経営管理とは目的を定め、その目的達成のための実行方法を考え、それを実行し、そして評価することの一連のプロセスとされる。これに止まらず、こうした諸理論は①リーダーシップ論、②モチベーション論、③組織文化論、④企業間関係論などの様々な議論に発展することになる。実に門外漢には、何が経営管理論であるのか雲を掴むような話であるわけだ。

占部郁美『経営学辞典』（中央経済社）では、こうした一般的な混乱を意識してか、経営管理論における“最近”のアプローチとして、①意思決定論的アプローチ、②行動科学的アプローチ、③システムズ・アプローチの3つにシンプルに整理される。またマネジメントのサブカテゴリーとしては、①人材マネジメント、②オペレーションマネジメント、③戦略的マネジメント、④マーケティングマネジメント、⑤財務管理、⑥ITマネジメントの6つがあげられており、20世紀の末までにこの数に集約されることが指摘された。

しかしながら経営管理については実務上、そうしたカテゴリーを並行的に処理出来るものではないところから、これら6つへの集約化は困難を極めているというのが現実である。こんなことでは折角の学問もなかなか役に立つことが少なくて当然であろう。企業経営の“実際”を学術的俎上にのせることは、困難を極めるということである。

もっとも上記のように整理することによって、混乱のかなりが回避されるという見方もある。だが一般（実務家）には何をどう整理しても、未だ魑魅魍魎の世界であることにそう違いはないであろう。経営学の理論は現場の研究か

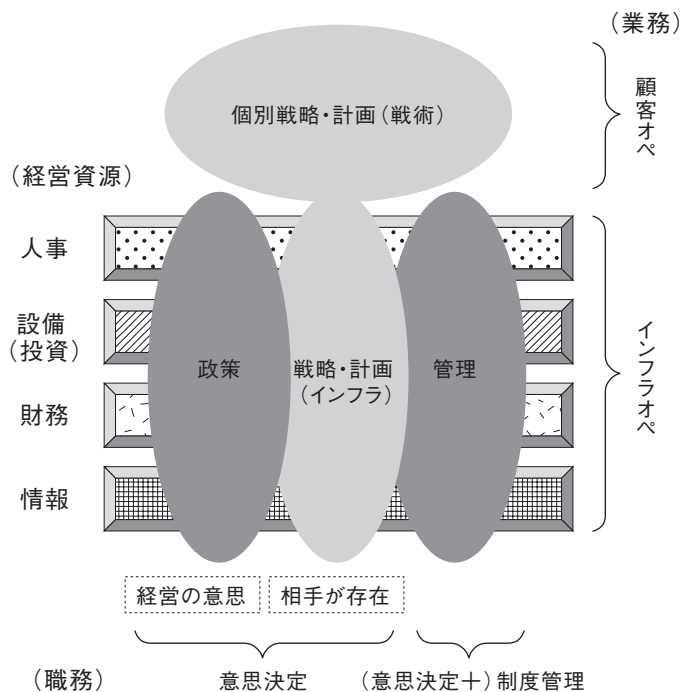
ら生まれたものであるはずだ。にも拘らず、客観的かつ客体化された理論がなかなか現場にフィードバックされないのは、経営学自身の混乱に大きな原因があると考えてよいのではないのか。論者が自らに固有な経営に対する思いと関心から、自己の視座に従って奔放に<sup>2</sup>議論を進める結果、実務サイドでは「今どこのどの箇所が議論されており、そしてそこで煮詰まった理論がどう機能するものであるか」という大事な点が、よく分からない場合が多くなってしまいうということである。

すなわち経営学の議論では、そのポジション

ングが定かでない場合が多いということだ。こうした筆者自身の混乱を含めて、それを回避するために考えてみたのが、**図1**である。

経営資源として「人事・設備・財務・情報」の項目を並べた。これは「ヒト・モノ・カネ・情報」に対応する。企業はこうした諸資源を活用することによって組織の運営を図っている。これらの資源をベースとして、「業務」ジャンルとしては「インフラオペ」「顧客オペ」の2つに、「職務層」ジャンルとしては「意思決定」「制度管理」の2つに、それぞれ仕分けられる。ここで「業務」は日々のオペレーション<sup>3</sup>、「職

図1 経営における戦略と管理及び政策



注1: 「業務」は、日常継続的に行う仕事のまとまりのこと。オペレーションを読み替えた。ここでは「顧客オペ」と「インフラオペ」に二分したが、職位による階層性は意識していない。

※事業・商売などに関して、日常継続的に行う仕事。なすべきわざ。仕事(広辞苑第六版)

注2: 「職務」は、それぞれの職位・職階に対応して与えられる仕事のこと。

※①仕事として担当する任務、つとめ、やくめ、②職種の中の個々の部分作業、③経営内で仕事在同一の職位群(広辞苑第六版)

2 ここで「奔放に」という言葉を使うのは、経営学のアプローチにおいては自然科学と異なり、いくら科学性を主張しても「確立した」方法論を見出しがたいところから、そう表現した。

3 オペレーション (operation) を採用したのは、これには①(仕事の)作業[操作]過程、②(生産的・工業的)事業、工事、操業、経営、運営等の意味があるため。アクション (action) は active からイメージされるように、もう少し積極的な意味合いが認められる一方で、オペレーションにはそれ以外にももう少し保守的な要素も含まれるであろう。

務層」は字句どおり職務の階層性のことである。オペレーションにおいては、「意思決定」「制度管理」といった各職務が遂行されることとなる。

経営学の体系も一般には、こう二分した方が学び手には理解し易いのではないかと思われる。「業務層」と「職務層」のそれぞれが規定するマトリックスの中で、政策考案や戦略策定及び管理の実行が遂行されるという理解である。

### (経営実務における戦略・管理及び政策)

最初に確認したいのは、「人事・設備（投資）・財務・情報」の各言葉は、「政策・戦略・管理」という言葉とそれぞれに接続可能であるということである。すなわち、

＜政策＞人事政策・設備（投資）政策・財務政策・情報政策

＜戦略＞人事戦略・設備（投資）戦略・財務戦略・情報戦略

＜管理＞人事管理・設備（投資）管理・財務管理・情報管理

という形になるということだ。

「人事・設備（投資）・財務・情報」は、それぞれいわゆる「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源のことである。企業体はこうした経営資源を収集し、結合し、組織化し、活用することによって日々の経営を行う。経営資源をインフラとすれば、こうしたインフラをオペレーション（操作）することによって政策・戦略・管理が有効化される。

「政策」は、基本的な企業行動を律する経営理念・社訓等の抽象概念の下に、より具体的に企業の進む方向性を示す。これはボトムアップ

で基本的に作文されるものではなく、経営の意思を徹底させるためのツールである。この段階では、実現可能性など予め斟酌する必要はない。

「戦略」は「政策」を実現させるための、方法論・企てである。「戦略」は企業が作成する「計画」と相当部分が重なる（オーバーラップする）。単純には戦略＝計画と言ってもよい。なお「戦略」と「政策」のもっとも大きな違いは、戦略においては必ず「相手の存在」を意識しなければならないことである（後述）。他言すれば「政策」は一方的な意思表示であってよく、一種の決意表明と見てよい。

「戦略」は大きく2つに分けられる。ひとつは、インフラオペに関わるインフラ戦略であり、今ひとつが、対顧客オペに関わる個別戦略である。図1に示すようにインフラ戦略の上に、個別戦略が乗っかっている。

「管理」は、ほとんど「制度」管理に当たるものである。人事管理制度（人事考課規程、研修規程など）、設備管理制度（支店運営規程、工場管理規程、社宅運用規程等）、財務管理制度（会計規程、資金運用規程等）、情報管理制度（知的財産管理規程、情報管理規程等）のように、ここでは各用語に制度という言葉をつけてやれば意味が通る。またカッコ内は制度中のサブシステムを意識している。これらの項目は、実態的にオペレーションツールとしての規程という形でカバーすることが多いであろう。

### (経営戦略の概要)

次に経営戦略に関する理解を深めるために、「戦略」のそもそもの語源に遡ってその意義を考えて見ることとしよう。『広辞苑第六版』に



よれば、「戦略」は、「戦術より広範な作戦計画。各種の戦闘を総合し、戦争を全局的に運用する方法。転じて、政治・社会運動などで、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めることを言う」とされる。ここから分かることは、①元々戦争用語であること、②「戦術」の上位概念であること、③“敵”が必須であることであろう。

「戦略」という言葉についてももう少し理解を深めて行こう。「戦略」は戦と略、2つの漢字からなっている。「戦」は改めて議論する必要はないであろう。問題は「略」である。『角川漢和中辞典』によれば、「略」は元々「田界」（田圃の区切り）を意味する言葉であるとする。そして「ここから法度の意となり、ひいて、約の意となる」というのだ。そうしたところからこの字義は、「①はぶく、②ほぼ、③はかる、④はかりごと、⑤おさめる（経略）、⑥おかす（掠と同義）、⑦すじみち、⑧規則、⑨要点、⑩境界、⑪営利、⑫めぐる（土地を巡行して調べる）」などの意味を持つことになったとされる。

こうした中で、「経営戦略」の「略」は意味として主に、④はかりごと、⑤経略、⑦すじみちなどが妥当すると思われる。ただ元来の字義に遡ると、「略」には⑥おかすという意味が含まれており、「戦略」という言葉はそもそも単なるはかりごとである以上に、その意味するところは大きいと見てよい。「略取」「略奪」の表記も「掠取」「掠奪」の表記も、全く同義であることの意義をよく考えなければならぬわけだ。

こうしたところに、「政策」が、経営者の今後の方針に関する単なる意思表示であって済ま

されるのに対して、「戦略」には必ず「相手＝敵が存在」しなければならないと考えること理由がある。しかもそもそもの字義に遡れば、「戦略」は戦って掠取するためのはかりごとで、計画は計画でも、決してきれいごとでは済ませてはならないものということである。

戦略ということについて今少し具体的に考えてみよう。人事政策と人事戦略を例にとる。この中でとある企業が人事政策として、「わが社の中長期的な成長性から見て、採用を昨年比倍増したい」という方針を打ち出したとしよう。これは一方的な決意表明であってよい。だが再三言っているように「戦略」は、そこに止まってはならない。当社にとって有為な人材を過不足なく集めたい。だがこれには、就職希望者という相手があるわけだ。また一方で、その希望者が優秀であればあるほど、就職市場における競合他社との競争も激しくなる。

非対称情報の議論に従うと、プリンシパル（採用企業）とエージェント（就職希望者）の間では、どちらのサイドも交渉を自らに有利に進めるためにバトルを繰り返す。採用を決定する前に、プリンシパルは希望者の能力を可能な限り見極めようと行動する。一方、エージェントは自らの価値をより以上にアピールしようとする。こうした場合、採用側の戦略としては、ブランド大学学生の囲い込みをしたり、メディアを通じて自企業のイメージアップに努めたりする。これが「人事戦略」である。ここでは相手が明確に意識されていなければならず、これは採用という穏当な行為を超えて、優秀な人物を争奪するための戦いと考えてもよい。

(例えばSECIモデル)

経営戦略の概念と位置づけは理解出来たとしよう。そこで次に問題になるのは、さまざまな論者が示す経営戦略論が、実践の場で果たして有効に機能するか否かということである。一定の戦略論に従ったとして、それが一定の確率で所期の目的達成に如何に寄与するかという関心である。

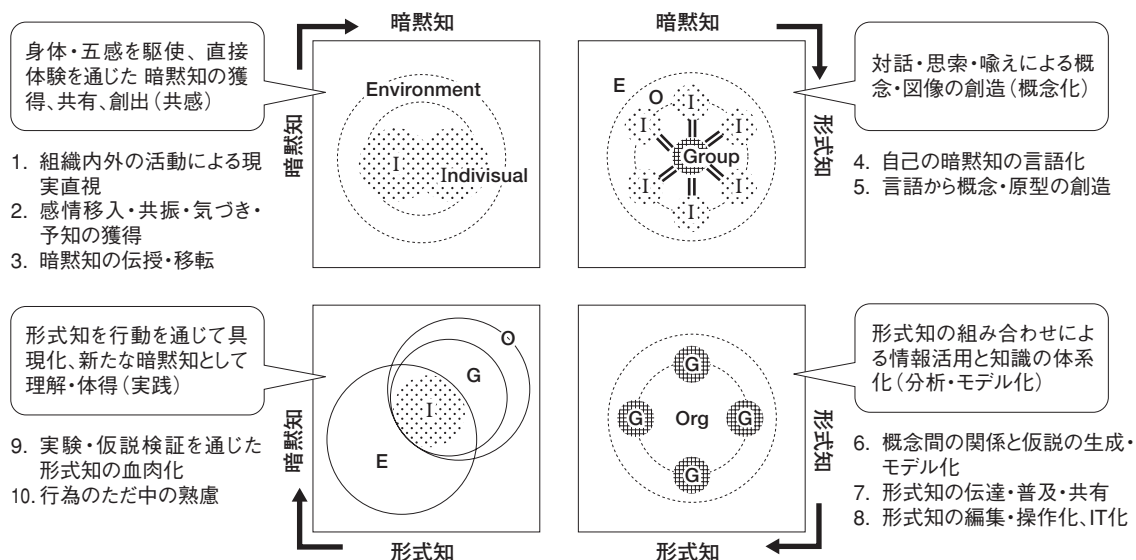
科学性の衣を纏っても纏わなくても、一定の枠組みを前提とする中で全く同様の先決決定係数を与えたとしても、自然界の方程式のように経営戦略における解は決して一義的とはならない。こうした無一義性あるいは多様性こそが経営戦略論を科学する際の大きな頭痛の種でもあるわけだ。経営戦略論における予測性の限界が、気象予報におけるような諸要因の多様性あるいは不安定性に由来するものか、そもそも科学性に対する疑義に由来するものかは分からな

い。分かっていることは少なくとも、解の一義性は決して保証されることがないということである。

このため経営戦略論を論じる場合にも具体的な戦略を導くのではなく、方法論に徹する立場も多い。図2は野中・勝見〔2010①〕から組織的知識創造プロセス（SECI＝セキ・モデル）のエッセンスを抜き書きしたものである。これでは戦略考案までの方法論が示される。戦略“理論”に従って立案した戦略案が必ずしも「成功」を保証するものでないとするならば、こうした方法論の究明は一定の意義を持つと言ってよいであろう。

このモデルは「暗黙知」と「形式知」に着目しそれらの交互変転を図る中で、組織的に知識創造を図るための方法論・アイデアである。ここで①「暗黙知」→「暗黙知」のプロセスでは共同化（S=Socialization）、②「暗黙知」→

図2 組織的知識創造プロセス—SECIモデル—



出所：野中郁次郎・勝見明『野中郁次郎の緊急特別講義 日本発イノベーションモデルを取り戻せ! 第1講』（日経ビジネスONLINE,2010年11月24日）  
注：I=個人 (Indivisual) G=集団 (Group) O=組織 (Organization) E=環境 (Environment)

「形式知」のプロセスでは表出化 (E=Externalization)、③「形式知」→「形式知」のプロセスでは連結化 (C=Combination)、④「形式知」→「暗黙知」のプロセスでは内面化 (I=Internalization) のそれぞれに関するモメントが作用することによって、「暗黙知」→「形式知」→「暗黙知」のプロセスがスパイラル的に循環し、次なるステージに高まることとなる。

このモデルは新しい「思考」生産技術としては斬新で、学ぶ価値は大いにありそうである。しかしながらこうした技術は格段経営戦略の立案に特化したものではない。知的生産技術として経営戦略以外の多様な場面でも活用可能であろう。とすればこのモデルは経営学分野にユニークな存在ではないということだ。これを一般的な思考生産技術とすれば、ますます経営学研究における理解の混迷が深まることになる。

経営学がそもそも、心理学や歴史学やサル学に学ぶといったように学際分野研究のアセンブリーに終始するというのであれば、やはり学問のユニーク性が保証されなくなってしまう。そうしたところもこの学問の分かり難さのひとつと言えるであろう。筆者は「解剖学」としての経営学の有効性を否定するものではない。経済学も同じことであるが、社会科学研究所のそうした立場は学問的にも有益であると考えている。

問題は、経営学が実践科学の地位を標榜しすぎることである。科学と言う限りにおいては、条件や与件を同一にするならば結果は等しく一致するものでなければならない。そうした再現性・再帰性が保証されないのであれば、科学と

しての経営学など追い求めない方がよい。繰り返しになるが、筆者は解剖学としての経営学を否定するものではない。だがそうして構築された議論を、実践科学として手放しで認知する立場にはないということである。

### 3. ビジネス教育の授け手と受け手

#### (ビジネス教育の担い手)

ここでは、ビジネス経験のない研究者にビジネス教育が果たして可能か否かを議論することとする。暁の上の水練ということがある。この警句の意味するところはいくら陸で訓練を重ねても、水中（あるいは水上）の訓練を実施しなければ、結局泳ぐことなど出来るようにならないということだ。これは至極当たり前の結論である。しかしながら経営学研究の世界ではこのことが常態化しており、暁の上の水練が定説形成において、少しの違和感もなく罷り通って不思議でない現象が一般的となっている。

こうした事象を前にして、寺岡〔2007〕は、「大学院などで純粋な研究者として育てられた教員はいまも多数派を占めるとはいえ、その比重は低下して来た」(p.4) 結果、「研究者出身と実務家出身の混合チームが増えて来た」(p.4) ことを指摘する。すなわち暁の上の水練ばかりが跋扈するのではなく、水中（上）訓練組も増えて来たということだ。これに続けて寺岡は、「私は、大学という場合における研究者と実務家という二つの出自の混合性を重視したい。ただし、この両者に絶えざる対話と相互に学ぶ精神がなく、単に並列しているだけではこの組み合わせにさほどの積極的な意味はない」(p.4) との見解も披瀝する。要はバランスが大事なの

であり、どちらかに一方的に与しななければならないものではないということであるわけだ。

上記のコンテキストに見られるように、寺岡は実務家を単純に礼賛するのではなく、実務家出身教員の問題点も指摘する。「現場で培われた経験を知識として伝えるのは案外難しい。そこに伝えるための理論的知識の蓄積が必要である」(p.5)とし、「… それゆえ、“教育研究上の能力がある”という大学教員の基準は大事である。現場経験を教える側は、その現場の持つ“意味”“背景”“論理”などを体系的に把握した上で伝える必要がある」(p.5)と言うのである。そして「実務家ネタ3年」(p.5)説を持ち出すことによって、実務家教員の無前提的台頭に釘を刺すことも忘れない。

さらに濱田〔2007〕においても実務家教員について、ほぼ寺岡同様の見解が示される。濱田はまず「(大学人について：筆者注) 彼らは研究者という職業柄、自己中心的いわゆる“自己虫”である。つまり組織人ではない、よく言えば個人主義者である」し(p.41)、「通常は教育にも熱心ではない。彼らは教員・教師であることにあまり重い価値をみない。初等・中等教育の先生達と違って教師になるための訓練も受けていない。教員として採用される時に、教師の資質はほとんど考慮されない」(p.41)と、純粹研究者に対してかなり手厳しく評価する。そして「一般的に言えば、学生の面倒をみない人が、地域の中小企業へのサービスなど考える訳がない」(p.42)と結ぶのである。

濱田では“実務家”講師の問題点も指摘され

る。まず経営者に関しては「講義の目的、聴講者の性質などを事前に説明し、“自慢話”に終わらないようにすることが肝心だ。企業の成功要因の多くは暗黙知であり、社長自身もそれを明確に語れないことが多い」(p.45)とする。そして返す刀で政治家や官僚に関して、「知事や高級官僚の講義は人集めには有効だが、彼らに学は語れない。学問は単なる知識ではなく体系化された知識であるからだ」(p.45<sup>4</sup>)とするのである。

また濱田は経営学そのものに対して、「経営学の当然の仕事として普通の人々が期待しているのが経営人材の育成であるが、これは案外うまく行っていない」(p.46)とし、次いで「日本の社長をみると上場企業の場合、半分は理系の出身で、さらに残りの半分を見ても経営学を勉強した人は極めて少ない」(p.46)と、現実社会における実用性に疑問を投げかける。彼が考える経営学は、「経営学は“組織における人間行動の学”“人間協同システムの学”であり、いわば広く“経営”“マネジメント”の学である」(p.46)わけであり、「経営学は、その成果と思考方法が協同目的達成の責任を担う意思決定者に有効に利用されることによって、初めてその存在感、重要性を主張出来る」(p.46<sup>5</sup>)ようになるものだとする。

濱田も寺岡同様実務家教員については、「実業界から招かれて、あるいは第二の職場として大学教授になる人も最近では多くなった。しかし、ここにも問題がある。実業界から大学教授に転出してしまうと、それで実業界と断絶して

4 日本政策投資銀行地域企画チーム編著『実践！ 地域再生の経営戦略』（金融財政事情研究会，2004年）からの引用。

5 齊藤毅憲他監修『大学は地域を活性化出来るか』（中央経済社，2005年）中の加藤勝康論文（p.139以下）からの引用。

しまうケースが多く、そうなる则ち当人の持つ知識がやがて古くなってしまふ。なぜなら、実業界の進歩は早いからである。実業界から転進した講師が数年しか貢献できず、あとは昔話を毎年繰り返すという状況は全国の大学に見られる。もとより研究者ではないし、やがて教育者でもなくなってしまう」(pp.46-47) のが関の山であるとする。

この項ではまず、ビジネス研究において暁の上の水練ではおかしいことを議論した。これに應える形で、寺岡、濱田ともに実務家教員の台頭とその必要性を主唱する。両者ともにビジネス教育において実務家教員が必要と考えるのは、やはりそのビジネス経験が貴重であるからということであろう。これに加えて濱田はよりラディカルに、そもそも大学教員は研究志向の者が多く、有体に言えば教育が嫌いであると指摘するわけでもある。

教育が嫌いな教員が多いことは大きな問題である。だが、ここでの関心は教育が好きであっても嫌いであってもよいのだが、彼らが本質的にビジネス教育の担い手としての資格を有するか否かということである。大学の中で純粋培養された教員とビジネス界出身の教員のどちらが、よりビジネス教育において効果的であるかという問題提起と考えてもよい。これに関して寺岡、濱田の両者ともに、純粋教員の不十分さを認める一方で、実務家教員の不十分性についても指摘する。実務家教員が不十分であるのは、自ら経験した経験にのみ頼りすぎるところから、旬が過ぎると使い物にならなくなるということだ。つまりは実務家教員には理論がないということであった。

翻って経営学における理論とはそもそも何ものであるだろうか。経営学者の仕事について考えてみよう。経営学者はその他の社会学者と同様に、様々な実業界で日々起きている事象を集め、それを整理・分類し、そうした分類結果から共通の普遍的法則性を発見する。それが仕事のほとんどであるだろう。しかしながら経営学においてこうした作業の結果、新しい真理を発見することなどはほとんど皆無とも見られる。このことは「発見された法則に従えば、相当の確率で問題解決が図られるだろうか」という観点から眺め直せば分かり易いであろう。

仮に、経営学の実態がそうしたところに止まるものと達観した場合、では純粋教員の存在意義は奈辺に求められるだろうか。真理の追究にあまり期待が持てないとすれば、残るのは方法論、すなわち分析の枠組みの理論化である。数多の先行研究から、優れているとされる研究の方法論と理論的枠組みをマスターし、それを自らの問題意識の発展に活用する。また、そうして演繹された定説が科学的思考の産物と認識されれば、その定説を導いた方法論は科学的方法論として認知されることになる。

「実務家教員に理論が足りない」という言い振りは、多分にそういうことであるのではないのだろうか。ただここまで考えてきて、今ひとつ分からないのは実務家教員は経験に頼るばかりで、なぜ理論研究への努力を払わないのであろうかということである。ビジネス経験を持たない純粋教員に出来ることが、なぜ実務家教員に出来ないのだろうかという大なる疑問である。要は、実務家教員は怠慢にすぎるといふことなのだろうか。寺岡らの指摘を単純に解釈す

れば、そういうことであるようにも思われるのだが…。

いずれにしても極めて単純に考えて、学究と実務家の間に“本質”的な知的レベルにそう大きな差異がないとすれば、経験科学である経営学において実務的经验は何より貴重であるはずだ。理論的研究においても、ビジネス経験十分な実務家教員とビジネス経験を持たない純粋教員では、前者に一日の長があると考えことは決して無理ないであろう。もしかしたら問題の本質は、いみじくも寺岡が指摘するように、両者の有機的結合を阻む何らかの力学が働いているということであるかもしれない。そうであるとするならば、馬鹿を見るのは高い授業料を払ってビジネス教育を受ける学生でしかない。

### (学歴ロンダリング)

ここで問題としたいのは学歴ロンダリングである。赤田〔2009〕によれば一般に学歴ロンダリングとは、「自身の出身校よりも格上の学校に進学し、学歴を塗り替えること」(p.12)とされる。すなわち最終学歴を東京大、京都大などのブランド大学にするために、他大学の学部卒業者が、それらの大学院に進学することが学歴ロンダリングということである。因みに、東京大学大学院への他大学からの進学者は、1位早稲田大73人、2位東京理大56人、3位東京工大52人であり、京都大学大学院では1位神戸大49人、2位立命館大38人、京都工繊大29人というランキングも示されている<sup>6</sup>。ただしとりわけ理系では、出身大学に専攻分野の研究環境が整っていないために、他大学への進学をせざる

をえない事情もあり、ここで把握するようなランキングが全て学歴ロンダリングに与するものでないことには、予め注意を要そう。

このように学歴ロンダリングが志向される背景としては、まず大学側の要因が大きい。大学側の要因としては何よりも、1991年に文部省(当時)が大学院の質的・量的拡大を目指す方針を打ち出して以来、各大学が大学院を新設したり、改装したり、定員を拡大させるなど、様々な対策がとられて来たことの影響が強い。一方で当然のこと、学生側の要因もあるわけだ。学生側の要因としてはわが国社会において、大学で何を学んだかよりも、どこそこの大学を出たという、大学のネームバリューが未だ有効であることを指摘する向きが多い。

文部省の方針によって大学院拡充の方向性が示され、各大学は大学院の拡充・拡大を図った。その結果格段に増加した大学院の定員を充たすために、大学側は学生獲得のために奔走することとなり、これに学歴に問題を抱える学生層が乗っかったということである。従来大学院とりわけ文系大学院への進学者は、学者・研究者志向が強かった。しかし今日ではビジネススクールや法科大学院のように、高度な実務的専門知識を身につけるための大学院も多くなっており、大学院への進学目的が多様化してきていることも、昨今の動静に拍車を掛けている。

ところでこうした場合通常、大学学部卒→大学院進学というルートがほとんどである。それが学歴ロンダリングであってもなくても、「学部→大学院進学」というコースはまだ理解することは容易である。しかしながらこのパターン

6 出所 [http://2chreport.net/rank\\_04.htm](http://2chreport.net/rank_04.htm)

に加えて、「高卒→大学院進学」というコースが可能であることには格別の注意を要するであろう。このことは「大学学部」をショートカットして、高卒者が一挙に大学院卒になる途を開いているということである。究極の学歴ロンダリングと言えるだろう。たとえば元プロ野球選手のK、女優のAなどが、実際にこのようなコースを歩んでいることはつとに有名である。K、Aなどはそれぞれアスリート、アーティストとしてのそれまでの実績が評価されたことによって、そうした措置が取られたと言われる。

やや不透明感を拭いきれないものの、特殊能力を発揮するケースはまだ分かり易いかもれない。しかしながらこうした措置は、全くの一般人にも適用されるわけだ。高校卒で社会に出て、その後社会人大学院等に入り直すケースがこれである。大学学部を完全にショートカットして、一挙に最終学歴が大学院卒となる。この場合、文系とりわけ経営大学院においてそうした対応の取られることが多いであろう。ビジネススクールで言えば、いわゆる高卒MBAの誕生ということである。

一般にはやや不思議なことであるが、なぜこうした対応が可能となるのであろうか。表1は文科省HPに従って、「大学」と「修士課程・博士課程（前期）」のそれぞれについて入学資格を纏めたものである。基本的に前者は高等学校、後者は大学学部と、国内の教育機関を卒業していることが求められており、その他はほとんど例外規定の列挙と見られる。とりわけ海外で教育を受けた者や、国内に所在する外国の学校を卒業した者の取扱いが中心と言ってよい。高卒資格がない者や大卒（学士）資格のない者を、

大学や大学院に進学を可能とするのは、「A. 大学学部」では⑫、「B. 大学院」では⑨が根拠となる。すなわちこれらの項に従えばそれぞれ大学および大学院が、「個別の入学資格審査により認められた者」が入学を許可されることとなる。これが究極の学歴ロンダリングを認める根拠であるわけだ。

さらにこうした場合において、どういった資格認定がされるかを見てみよう。かつて大学院の入学試験では専門科目に加えて語学は2ヶ国語課せられるのが普通であった。しかしながら、最近では語学を最初から外してしまい、専門科目も作文（小論文）で済ませるところ、面接しか行わないところ、研究計画の提出に替えるところなどが増えており、以前とは様変わり状態になっている。こういった試験であるから、大学学部卒でなくて高卒者であっても対応が可能になるわけだ。

勿論、学歴ロンダリングはビジネス教育に固有の現象ではない。だがアプローチの容易さから、ビジネス教育の場が学歴ロンダリングの草刈場となっている可能性については、言下に否定しきることは出来ないのではないだろうか。もしそうであるとするならば、ますますビジネス教育のあり方が問われることとなってしまふ。

### （そして学力低下）

こう見てきて次に気になるのは、大学学部をショートカットしても学力が間に合うのだろうかという疑問である。これについて赤田〔2009〕では、京都大、東京大についての例を引いている。

京都大のケースは竹内洋京都大名誉教授に拠っている。竹内教授は「基礎学力が不足した者でも、とにかく大学院に進学したいという者が大量に入学出来ることになる」(p.19)との事実関係を指摘した上で、「大学院生の基礎学力が学部生よりも低いという調査結果もあるが、

現場の大学教師からすれば、不思議でもなんでもない」(p.19<sup>7</sup>) ことだと述べる。

東京大のケースは林周二東京大名誉教授に拠っている。林教授は「ここ10年ぐらい大学や大学院で経営系の授業を担当して来た僕の経験で、いちばん困るのは、院生たちの初歩的、基

表1 大学及び大学院修士課程等入学資格

A. 大学入学資格について

<ul style="list-style-type: none"> <li>①高等学校又は中等教育学校を卒業した者（法第90条第1項）</li> <li>②特別支援学校の高等部又は高等専門学校の3年次を終了した者（法第90条第1項）</li> <li>③外国において、学校教育における12年の過程を終了した者（施行規則第150条第1号、昭和56年文部省告示第153条第2号）</li> <li>④外国における、12年の過程終了相当の学力認定試験に合格した者（昭和56年文部省告示第153条第1号、第2号）</li> <li>⑤我が国において、外国の高等学校として指定した外国人学校を終了した者（昭和56年文部省告示第153条第3号、第4号）</li> <li>⑥高等学校と同等と認定された在外教育施設の過程を終了した者（施行規則第150条第2号）</li> <li>⑦指定された専修学校の高等過程を終了した者（施行規則第150条第3号）</li> <li>⑧旧制学校等を終了した者（昭和23年文部省告示第47号第1号～第19の2号）</li> <li>⑨国際バカロレア、アビトゥア、バカロレアなど、外国の大学入学資格保有者（昭和23年文部省告示第47号第20号～第22号）</li> <li>⑩国際的な評価団体（WASC、CIS、ACSI）の認定を受けた外国人学校の12年の過程を終了した者（昭和23年文部省告示第47号第23号）</li> <li>⑪高等学校卒業程度認定試験（旧大検）に合格した者（施行規則第150条第5号）</li> <li>⑫大学において個別の入学資格審査により認められた者（施行規則第150条第7号）</li> </ul>
--

B. 修士課程・博士課程（前期）の入学資格について

<ul style="list-style-type: none"> <li>①大学を卒業した者（法第102条）</li> <li>②大学評価・学位授与機構により学士の学位を授与された者（施行規則第155条第1項第1号）</li> <li>③外国において、学校教育における16年の過程を終了した者（施行規則第155条第1項第2号）</li> <li>④外国の学校が行う通信教育を我が国において履修することにより当該国の16年の過程を終了した者（施行規則第155条第1項第3号）</li> <li>⑤我が国において、外国の大学相当として指定した外国の学校の過程を終了した者（施行規則第155条第1項第4号）</li> <li>⑥指定された専修学校の専門過程を終了した者（施行規則第155条第1項第5号）</li> <li>⑦旧制学校等を終了した者（昭和23年文部省告示第5号第1号～第4号、昭和30年文部省告示第39号第1号）</li> <li>⑧防衛大学校、海上保安大学校、気象大学校など、各省大学校を終了した者（昭和28年文部省告示第5号第5号～12号、昭和30年文部省告示第39号第2号）</li> <li>⑨大学院において個別の入学資格審査により認められた者（施行規則第155条第1項第8号）</li> </ul>
--

出所:大学入学資格は文科省HP ([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shikaku/07111314.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shikaku/07111314.htm))

修士課程等入学資格は文科省HP ([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shikaku/07111316.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shikaku/07111316.htm))

注:「法」は学校教育法。「施行規則」は学校教育法施行規則。

7 竹内洋『学問の下流化』（中央公論新社、2008年）からの引用



礎的な学力の不足である。大学4年間でそれを身につけて来るべきであるのに、そこでは断片的な雑多な専門的知識だけを学んで、例えば経営系なら当然知っていなくてはならない経済学とか会計理論とか統計分析とかの基本が全くできていない。ベーシックなことが全く疎かになってしまっているのである」(p.20<sup>8</sup>)と言う。

竹内、林の両教授が異口同音に指摘するのは、大学院学生の基礎学力が不足するようになっていくということであり、場合によっては学部学生より学力が低いという俄かには信じがたい事実である。京都大や東京大においても、こうしたことであるとするならば、他大学は推して知るべしであろう。上記に述べたような入試では、基礎学力に不足する者も大学院生になれてしまうということである。推薦やAO、一芸といった入試が一般化することによって大学生の学力が低下したこととこれは平仄を合わせるであろう。

通常の学歴ロンダリングは基本個人のメンタリティに閉じる問題である。だが後者の変則学歴ロンダリングは大学教育に深遠な問題を提起する。こうした対応を突き詰めれば、大学学部は場合によって不要になることが懸念されよう。高卒の資格でいきなり大学院卒となれば、少なくとも大学学部での入学金・授業料は不要となるし、それよりも何よりも、学士ではなく修士という高いレベルの学位が得られる。

しかしながらこんなことが一般的になれば、大学教育が崩壊するのは目に見えている。いくら大学院が活発化したとしても、大学教育の中心は飽くまでも学部教育である。大学院へのシ

ョートカットを制度的に認めるのならば、学部教育は不用視される方向に向かうことは間違いない。学問は地道な活動の積み重ねによって初めて花開くシステムである。初等教育、中等教育、高等教育とステップを踏むのは、それぞれがそれぞれに必要なからだろう。高等教育も学部教育、大学院教育と順序を踏むのは、大学院教育に進む前に学部でクリアしなければならないハードルがあるからだ。ハードルは決して障害などではなく、糧である。したがって、十分な栄養をつけることなく大学院教育を受ける場合には、ことのほか大輪の花を咲かせることが難しくなるであろう。

制度的に必要なプロセスを排除することは、本来的に教育の場にあってならないことである。それを敢えて強行することは自らを否定する行為と言ってもよい。またこのことは学部教育を否定するのみならず、大学院教育の崩壊をも招く行為である。なぜならば大学の経済的基盤は飽くまでも学部にあるわけで、学部教育がショートカットされればその累は当然のこと大学院にも及ぶ。大学教育全体が崩壊の危機に晒されてしまうということである。

#### 4. ビジネス教育の実際

##### (ビジネス教育のカリキュラム)

実際にビジネス教育の中身を見てみよう。表2は商科系私大経営学科(学部ベース)、表3は私大ビジネススクール(大学院ベース)のそれぞれカリキュラム一覧である。

まず表2であるが、実に盛り沢山である。こうした授業がこのとおりに実施されるものであ

8 林周二『研究者という職業』(東京図書, 2004年)からの引用

表2 商科系私大経営学科の履修科目

区分	第1年次	第2年次	第3年次	第4年次
必修	経営基礎(2)			
必修 選択	経営学(2) 商学概論Ⅰ(2) 会計学総論Ⅰ(2) 市場経済入門(2) 社会経済入門(2)			
選択	商学概論Ⅱ(2) 情報科学概論(2) 情報処理(2) 情報数学(2) 憲法Ⅰ(2) 憲法Ⅱ(2)	市民社会論(2) ボランティア実践論(2) 地域福祉経営(2) リーダーシップ論(2) 環境経営(2) 企業と管理(2) 企業と社会(2) 企業と法 起業家精神論(2) 起業の理論(2) 経営史Ⅰ(2) 経営史Ⅱ(2) 経営実践(2) 経営戦略の理論(2) 行政組織の理論(2) 自治体ガバナンス(2) ファイナンス入門(2) 情報資源管理(2) 人的資源管理(2) 組織マネジメント(2) 非営利組織の理論(2) 銀行論(2) 商品学Ⅰ(2) 商品学Ⅱ(2) ビジネス実践Ⅰ(2) ビジネス実践Ⅱ(2) 中小企業論入門(2) 保険論Ⅰ(2) 保険論Ⅱ(2) 貿易論Ⅰ(2) 貿易論Ⅱ(2) 職業指導(2) 管理会計論Ⅰ(2) 管理会計論Ⅱ(2) 原価計算論Ⅰ(2) 原価計算論Ⅱ(2) 工業簿記Ⅰ(2) 工業簿記Ⅱ(2) 上級工業簿記Ⅰ(2) 上級工業簿記Ⅱ(2) 財務会計論Ⅰ(2) 財務会計論Ⅱ(2) 中級簿記Ⅰ(2) 中級簿記Ⅱ(2) 上級簿記Ⅰ(2)	上級簿記Ⅱ(2) 金融論Ⅰ(2) 公益事業(2) 財政学Ⅰ(2) 財政学Ⅱ(2) Web情報デザイン(2) コンピュータシステム(2) ネットワーク管理Ⅰ(2) プログラミングⅠ(2) 応用情報処理(2) 音楽情報デザインⅠ(2) 経営情報概論(2) 経営情報処理(2) 情報技術論(2) 刑法Ⅰ(2) 刑法Ⅱ(2) 商法Ⅰ(2) 商法Ⅱ(2) 会社法Ⅰ(2) 会社法Ⅱ(2) 民法ⅠⅠ(2) 民法ⅠⅡ(2) 民法ⅡⅠ(2) 民法ⅡⅡ(2) 経済法Ⅰ(2) 経済法Ⅱ(2) 行政法Ⅰ(2) 行政法Ⅱ(2) 労働法Ⅰ(2) 労働法Ⅱ(2) 国際取引法Ⅰ(2) 国際取引法Ⅱ(2) 税法Ⅰ(2) 税法Ⅱ(2) 経営学特殊講義Ⅰ(2) 経営学特殊講義Ⅱ(2) グローバル企業論(2) 意思決定論(2) 異文化マネジメント(2) 企業行動論(2) 起業の実践(2) 起業家リサーチ(2) 技術開発論(2) ビジネス倫理(2) 災害リスクマネジメント論(2)	中国の社会とビジネス(2) 中国ビジネスコミュニケーション基礎(2) ビジネス英語(2) 中小企業診断Ⅰ(2) 中小企業診断Ⅱ(2) 経営戦略の実践(2) 現代企業論(2) 行政組織の実践(2) Web起業論(2) 国際経営(2) コーポレート・ファイナンス(2) 人間関係論(2) 生産管理(2) 組織革新(2) 日本経営史(2) 社会的企業論(2) マーケティングマネジメント(2) 商品開発論(2) 中小企業経営論(2) 貿易英語Ⅰ(2) 貿易英語Ⅱ(2) 金融論Ⅱ(2) 金融機関論(2) コンピュータ会計論Ⅰ(2) コンピュータ会計論Ⅱ(2) 英文会計(2) 会計学特論(2) 会計監査論Ⅰ(2) 会計監査論Ⅱ(2) 会計情報論(2) 経営分析Ⅰ(2) 経営分析Ⅱ(2) 原価会計管理論(2) 税効果会計論(2) 税務会計論Ⅰ(2) 税務会計論Ⅱ(2) ネットワーク管理Ⅱ(2) プログラミングⅡ(2) 音楽情報デザインⅡ(2) 経営情報システム論(2) 情報システム設計(2) 情報システム論(2) 中国ビジネスコミュニケーション実践(2)

注1:( )内数字は単位数

注2:他に一般英語関連が23科目

れば、学生の立場では非常に学び甲斐があることだろう。しかし逆に言えば盛り沢山すぎて選択に困るということもあるだろう。もっともこの大学の場合も、各専攻コースについてモデル履修例が示されており、実際には学生がそう戸惑うことはないのかもしれない。こうした中でビジネス教育にとりわけ関係が深いと思われる「経営」「マネジメント」「ビジネス」「管理」「企業」「起業」をキーワードとして、各科目を整理してみることとしよう。

「経営」「マネジメント」「ビジネス」「管理」の項では、第1年次で経営基礎、経営学、第2年次で地域福祉経営、環境経営、経営史Ⅰ・Ⅱ、経営実践、経営戦略の理論、情報資源管理、人的資源管理、組織マネジメント、ビジネス実践Ⅰ・Ⅱ、第3年次でネットワーク管理、経営情報概論、経営情報処理、経営学特殊講義Ⅰ・Ⅱ、異文化マネジメント、ビジネス倫理、災害リスクマネジメント、第4年次で中国の社会とビジネス、中国ビジネスコミュニケーション基礎、経営戦略の実践、国際経営、生産管理、日本経営史、中小企業経営論、等々である。

「企業」の項では、第2年次で企業と管理、企業と社会、企業と法、第3年次で企業行動論、第4年次で現代企業論、「起業」の項では、第2年次で起業家精神論、起業の理論、第3年次で起業の実践、起業家リサーチ、第4年次でWeb起業論、等々が並ぶ。正に百花繚乱、充実ぶりは半端ではない。しかしながら多聞に、優秀な経営者でもこれら科目を全て自家薬籠中のものとしている人は極めて少ないであろう。

例えば「起業」に関して見てみよう。シラバスを丹念に読めばそれぞれのユニークさは一応

理解出来るが、起業家精神論と起業家リサーチ、起業の理論と起業の実践の相違性は一瞥しただけではなかなか推し量りがたい。実際には担当教員も授業の中身を詰めるに当たっては苦労が多いことと思われる。カリキュラム作成者のガバナンス性が問われるということでもある。また科目“名”先にありきで、全体として中身の関心の薄いことが混乱に拍車を掛ける。盛り沢山の科目を中身で整理すれば、はるかに少ない科目ですむことであろう。逆に言えばそうした交通整理がされれば学生の混乱も収まり、その分体系的な知識を修得することが出来ると言えるのではないだろうか。

これらの科目はいずれにしても図1での整理に従ってみて、経営戦略論と経営管理論の仕分けが十分には出来ていない。教育機関とりわけ学部におけるビジネス教育では、経営戦略論を教えることは極めて難しい。経営戦略論は後講釈的には色々パターン分けされるかもしれないが、達観すればそれだけのことである。経営戦略論のパターンをいくら学んでも戦略の大家になれるわけではない。実際の戦略立案は“閃き”に負うところが大きいからだ。したがって大学学部におけるビジネス教育は、制度論を中心とした経営管理論に徹するべきであるというのが筆者の基本的な考え方である。

ここでの経営管理論は経営制度すなわちある程度成熟し確立した企業活動の実際を学ぶことであり、これにこそ本質的意義があると考えられるわけだ。経営学を経営戦略論と経営管理論に分けた場合、前者は一体に誰がどうやっても実際に適用して成果を挙げることは難しい。一方後者は現在実際に動いている管理制度を学ぶわけ

表3 私大ビジネススクールのカリキュラム

区分	科目	単位	担当
経営戦略	プロジェクト・マネジメント	2	実
	国際ビジネス戦略	2	学
	中小企業政策	2	学
	経営戦略	2	学
マーケティング・営業マネジメント	ストラテジック・マーケティング	2	実
	サプライチェーン・マーケティング	2	学
	マーケティング	2	学
	マーケティング戦略	2	学
組織・人材マネジメント	組織・人事制度デザイン	2	実
	リーダーシップ・スキル	2	実
	組織マネジメント	2	実
	組織と人材開発	2	学
財務・会計	経営組織	2	学
	財務会計	2	学
	経営財務	2	学
	金融システムと企業金融	2	学
生産マネジメント	管理会計	2	学
	生産革新	2	実
	生産戦略	2	実
	生産管理	2	学
店舗施設マネジメント	トヨタ生産方式	2	実
	店舗施設マネジメント	2	実
情報化	店舗施設マネジメント	2	実
助言能力	経営情報	2	学
	特殊講義Ⅰ（プレゼンテーション・スキル）	2	実
	特殊講義Ⅱ（コミュニケーション技法）	2	実
総合経営	異文化コミュニケーション	2	学
	マーケティング革新	2	実
	シンキング・マネジメント	2	実
流通・製造総合	経営革新	2	実
	起業マネジメント	2	実
	企業社会責任	2	実
イシュー毎の実務的助言	リスクマネジメント	2	実
	ベンチャー・キャピタル・マネジメント	2	実
	環境経営革新	2	実
	特殊講義Ⅱ（技術経営）	1	実・学
	国際経営	2	学
関連科目	行政改革	2	実
	ビジネス・イングリッシュ	2	学
	特殊講義Ⅰ（都市空間経営）	1	学
	経営数学	2	学

注:担当欄は担当教員のバックボーンで、学は「学界」、実「実業界」

であり、こちらは教え易いし学び易い。ビジネス経験を持たない学部学生がビジネスを学ぶ場合には、こちらの方がはるかに教育効果が大きいと見るということだ。

次に表3を見てみよう。これはビジネススクール（大学院）の授業科目の例である。修業年限が2年と、学部の4年に比べれば時間が短いだけに科目はずっと集約化されている。それと

より体系だっており、学びのポイントは分かり易い。ただ名目的な科目名は学部の科目とかなり似通っていて、この面で表面的な差別化は図られていない。勿論学部レベルと大学院レベルであるので、質的な差異（深度差）は大きいはずである。だがこの辺の差異はレベルに定めがあるわけではないので、本当に大学院で学ぶのに相応しい授業が実施されているか否かの確認

は、実際に受講してみなければ分らないところではある。

また表3では担当欄を設けて学究ベースか実務家ベースかを確認している。これは見られるとおりざっと学究と実務家は半々の比率である。ただしカテゴリー別に大きく偏りがあり、経営戦略、マーケティング・営業マネジメント、財務・会計では学究ベースの比率が高く、総合経営、流通・製造総合、実務的助言ではほぼ100%が実務家ベースである。これは、学究と実務家のベストミックスを目指したということなのだろう。

こうした中でやや気になるのは、本来的に実務家枠であるはずの経営戦略、マーケティング等で学究の比率が圧倒している点である。逆に言えば、対象分野などに拘らず、理論的研究が当該分野とりわけこれらで進んでいるということの、単なる証しということであるのかもしれない。学究が実務家を批判する場合の常套句は、「経験論ばかりで、理論がない」ということである。このコンテキストから言えば、経営戦略においてもマーケティングにおいても、ここでは理論を重視しているということであるのだろう。ビジネススクールが経営実践能力の涵養を最大の目的とするものだとして、そうした観点からこれらのカリキュラムが実際に機能するかどうかのチェックは大事なことである。

#### (ビジネススクール)

表4は日経キャリア〔2009〕にもとづいている。同表によればMBA・MOT付与機関を合

わせて78機関を数える<sup>9</sup>。この中で国公立は21機関、私立は51機関。海外連携は6機関。専門職大学院は37機関で、その他41機関は旧来の大学院の枠組みを活用して開設されている。海外連携でも英国国立ウェールズ大学大学院は3プログラムとも専門職大学院枠である。ビジネススクールを開設している大学院の約半数が専門職大学院ということになる。

またMBA・MOTの内訳は、MBAが68機関、MOTが10機関ということである。そしてMBAでは国公立が15機関、私立が47機関、海外連携が6機関であり、MOTでは国公立6機関、私立4機関という形になっている。MOTすなわち技術経営に関してはその必要性が大きく喧伝されているものの、実際にこれを開設している機関数は10に止まっているわけである。

各ビジネススクールともに特色を出すことに腐心しており、一般的なマネジメントコースに加えて、起業関連、国際経営、あるいはファイナンス・会計などを意識したものが目立っている。当然のことではあるが、ビジネススクールと一言でいっても、中身の差別化が図られなければ、集まる学生も集まらないということであろう。

## 5. 中小企業に必要なビジネス教育と大学へのニーズ

### (中小企業に必要なビジネス教育)

かつて大企業では新入社員の入社に際して、「大学で学んだことは忘れる」と指導される時代があった。このことは、大学で学んだことは

9 日経キャリアでは、1つの大学における複数のビジネススクール、あるいは1つのビジネススクールにおける複数のコース・プログラムが1つの組織としてカウントされており、原則それに従った。

表4 ビジネススクール (MBA・MOT) 一覧

	大 学	研 究 科	専 攻	専門 職	MBA or MOT	都道府県別	国公 私別
1	小樽商科大学大学院	商学研究科	アントレプレナーシップ専攻	○	MBA	北海道	国
2	香川大学大学院	地域マネジメント研究科	地域マネジメント専攻	○	MBA	香川	国
3	九州大学大学院	経済学府	産業マネジメント専攻	○	MBA	福岡	国
4	北九州市立大学大学院	マネジメント研究科	マネジメント専攻	○	MBA	福岡	公
5	京都大学大学院	経営管理教育部	経営管理専攻	○	MBA	京都	国
6	神戸大学大学院	経営学研究科	専門職学位課程現代経営学専攻	○	MBA	兵庫	国
7	首都大学東京大学院	社会科学部研究科	経営学専攻(高度専門職業人養成プログラム)		MBA	東京	公
8	信州大学経営大学院	経済・社会科学部研究科	イノベーション・マネジメント専攻		MBA	長野	国
9	筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	経営システム科学専攻		MBA	東京	国
10	筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	国際経営プロフェッショナル専攻	○	MBA	東京	国
11	筑波大学大学院	システム情報工学研究科	経営・政策科学専攻		MBA	茨城	国
12	長崎大学大学院	経済学研究科	経済経営政策研究		MBA	長崎	国
13	一橋大学大学院	国際企業戦略研究科	経営・金融専攻 国際戦略コース	○	MBA	東京	国
14	一橋大学大学院	商学研究科	経営学修士コース		MBA	東京	国
15	横浜国立大学大学院	国際社会科学部研究科/博士課程前期	マネジメント専修コース ファイナンス・アカウンティング専修コース		MBA	神奈川	国
16	愛知学院大学大学院	経営学研究科	経営学専攻		MBA	愛知	私
17	青山学院大学大学院	国際マネジメント研究科	国際マネジメント研究	○	MBA	東京	私
18	亜細亜大学大学院	アジア・国際経営戦略研究科			MBA	東京	私
19	SBI大学院大学	経営管理研究科	アントレプレナー専攻	○	MBA	通信	私
20	大阪経済大学大学院	北浜キャンパス社会人大学院 経営学研究科	経営情報研究科		MBA	大阪	私
21	金沢工業大学大学院	工学研究科	ビジネスアーキテクト専攻		MBA	石川・東京	私
22	関西学院大学専門職大学院	経営戦略研究科	経営戦略専攻 企業経営戦略コース	○	MBA	大阪	私
23	関西学院大学専門職大学院	経営戦略研究科	経営戦略専攻 国際経営戦略コース	○	MBA	大阪	私
24	京都産業大学大学院	マネジメント研究科			MBA	京都	私
25	グロービス経営大学院	経営研究科	経営専攻	○	MBA	東京・大阪・愛知	私
26	慶応義塾大学大学院	経営管理研究科	経営管理専攻		MBA	神奈川	私
27	国際大学大学院	国際経営学研究科	国際経営学専攻		MBA	新潟	私
28	産業能率大学大学院	総合マネジメント研究科	総合マネジメント専攻		MBA	東京	私
29	城西大学大学院	経営学研究科	ビジネス・イノベーション専攻		MBA	埼玉	私
30	城西大学大学院	イジネス・デザイン研究科	ビジネスデザイン専攻		MBA	埼玉	私
31	松蔭大学大学院	経営管理研究科	経営管理専攻		MBA	神奈川	私
32	事業創造大学院大学	事業創造研究科	事業創造専攻	○	MBA	新潟・東京	私
33	成蹊大学大学院	経済経営研究科	経済・マネジメントコース		MBA	東京	私
34	高千穂大学大学院	経営研究科	経営学専攻		MBA	東京	私
35	多摩大学大学院	経営情報学研究科	経営情報学専攻		MBA	東京	私
36	中央大学大学院	戦略経営研究科	戦略経営専攻	○	MBA	東京	私
37	中京大学大学院	ビジネス・イノベーション研究科	ビジネス・イノベーション専攻		MBA	愛知	私
38	中部大学大学院	経営情報学研究科	経営学専攻		MBA	愛知	私
39	東海学園大学大学院	経営学研究科	経営学専攻		MBA	愛知	私
40	東京工科大学大学院	バイオ・情報メディア研究科	ビジネススクールアントレプレナー専攻		MBA	東京	私
41	東洋大学大学院	経営学研究科	ビジネス・会計ファイナンス専攻 企業家・経営幹部養成コース 会計ファイナンス専門家養成コース 中小企業診断士養成コース		MBA	東京	私
42	同志社大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス専攻	○	MBA	京都	私
43	名古屋学院大学大学院	経済経営研究科	経営政策専攻		MBA	愛知	私
44	名古屋商科大学大学院	マネジメント研究科	マネジメント専攻		MBA	東京・大阪・愛知	私
45	名古屋商科大学大学院	会計ファイナンス研究科	会計ファイナンス専攻	○	MBA	愛知	私
46	南山大学南山ビジネススクール	ビジネス研究科	ビジネス専攻	○	MBA	愛知	私
47	日本大学大学院	グローバル・ビジネス研究科	グローバル・マネジメント専攻		MBA	東京	私
48	ビジネス・ブレイクスルー大学院大学	経営学研究科	経営管理専攻 グローバルイノベーション研究	○	MBA	通信	私
49	法政大学専門職大学院	イノベーション・マネジメント研究科	イノベーション・マネジメント専攻	○	MBA	東京・静岡	私
50	法政大学大学院	経営学研究科	経営学専攻 夜間コース		MBA	東京	私
51	武蔵大学大学院	経済学研究科	計産・経営・ファイナンス専攻		MBA	東京	私
52	明治大学専門職大学院	グローバル・ビジネス研究科	グローバル・ビジネス専攻	○	MBA	東京	私

表4 ビジネススクール (MBA・MOT) 一覧 (つづき)

	大 学	研 究 科	専 攻	専門 職	MBA or MOT	都道府県別	国公 私別
53	明治大学大学院	経営研究科／博士前期過程	経営学専攻 マネジメントコース		MBA	東京	私
54	目白大学大学院	経営学研究科	経営学専攻		MBA	東京	私
55	立教大学大学院	ビジネスデザイン研究科	ビジネスデザイン専攻		MBA	東京	私
56	立命館アジア太平洋大学院大学	経営管理研究科	経営管理専攻		MBA	大分	私
57	立命館大学大学院	経営管理研究科	経営管理専攻 企業経営コース	○	MBA	京都・大阪	私
58	龍谷大学大学院	経営学研究科	経営学専攻 ビジネス・コース		MBA	京都	私
59	早稲田大学ビジネススクール	大学院商学研究科専門職学位過程	ビジネス専攻/MBA(全日制)プログラム	○	MBA	東京	私
60	早稲田大学ビジネススクール	大学院商学研究科専門職学位過程	ビジネス専攻/MBA(夜間主)プログラム	○	MBA	東京	私
61	早稲田大学ビジネススクール	大学院商学研究科専門職学位過程	ビジネス専攻/MOT(夜間主)プログラム	○	MBA	東京	私
62	早稲田大学大学院	ファイナンス研究科	ファイナンス専攻	○	MBA	東京	私
63	英国国立ウェールズ大学大学院	MBA(日本語)プログラム東京校	MBA	○	MBA	東京	海外連携
64	英国国立ウェールズ大学大学院	MBA(日本語)プログラム大阪校	MBA	○	MBA	大阪	海外連携
65	英国国立ウェールズ大学大学院	MBA(日本語)遠隔制プログラム	MBA	○	MBA	遠隔制	海外連携
66	テンブル大学ジャパンキャンパス	MBAプログラム			MBA	東京	海外連携
67	マギル大学	国際経営学修士課程(MBA)日本プログラム			MBA	東京	海外連携
68	ボンド大学	BBTプログラム			MBA	通信	海外連携
69	東京工業大学大学院	イノベーションマネジメント研究科	技術経営専攻	○	MOT	東京	国
70	東京農工大学大学院	技術経営研究科	技術リスクマネジメント専攻	○	MOT	東京	国
71	長岡技術科学大学大学院	技術経営研究科	システム安全専攻	○	MOT	新潟	国
72	新潟大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	○	MOT	新潟	国
73	北陸先端科学技術大学院大学	知識科学研究科	技術経営(MOT)コース		MOT	東京サテライト	国
74	山口大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	○	MOT	山口・広島・福岡	国
75	慶応義塾大学大学院	システムデザイン・マネジメント研究科	システムデザイン・マネジメント専攻		MOT	神奈川	私
76	芝浦工業大学大学院	工学マネジメント研究科	工学マネジメント専攻	○	MOT	東京	私
77	東京理科大学専門職大学院	総合科学技術経営研究科	技術経営専攻	○	MOT	東京	私
78	日本工業大学専門職大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	○	MOT	東京	私

出所:『MBA、会計、MOTパーフェクトブック2010年度版』(日経HR, 2009年10月)

注:専門職は専門職大学院

実社会ではあまり役に立つことが少ないので、会社に入ってから改めて実践的に鍛え直す必要があるということを、言外に語っている。基本的には、未だそうした姿勢が続いていると思われる。ただ今日では、そこまでの気概はやや薄れてきているようでもある。いずれにしても企業が内部的に社員教育を行う前提としては、何よりもまず終身雇用制度の存在が指摘されなければならない。そしてもしもとで終身雇用体制が崩壊しつつあるのだとすれば、逆にこの限りにおいても、企業内教育へのインセンティブは低まっておかしくないこととなる。

一方中小企業はどうであろうか。中小企業でも当然社員教育は行う。しかしながら教育には

時間とコストがかかる。中小企業における社員教育は大企業などに比べればやはり密度の薄くなる傾向は否定出来ない。加えて中小企業の場合には低い定着率も問題となる。折角手間ひまかけて教育しても、社員が相当の確率で早晩どこかへ行ってしまうことが多いのだとすれば、ここでもそれに熱が入らなくて当たり前である。

大企業においてもここへきて終身雇用体制が崩れつつあり、また中小企業はそもそも終身雇用制のらち外にあったとすれば、社員に対する企業内教育には一層のこと期待出来ないこととなってしまう。だが社員への最低限の教育はどうしても必要である。ではどうするのか。これ

は必ずしも大学に限るものではないが、ここに教育機関の出番があるはずである。

企業における企業内教育がこれまでと様相を異にしつつある中で、教育機関とりわけ大学で展開されるビジネス教育に一層期待が集まってもおかしくない。問題は、そうした大学が企業の期待に十分に答えられるようなビジネス教育をカリキュラムとして提供出来るか否かということである。前述したように、大学あるいは大学院におけるビジネス教育は、経営あるいはマネジメントの高みに立つ教育が圧倒的に多い。

採用する側の立場に立てば、いずれはそうした能力の開発されることを期待しても、最初から経営者然と企業に入って来る新入社員は望まない場合が多い。企業が大学に期待するのは決して経営学の真髄を身につけることなどではなく、(狭義の) ビジネス教育なのである。こうした観点から見れば、大学においてビジネス教育に十分対応できているところは、極端に少ないと見てよい。誤解を恐れずより直截的に言えば、対応できている大学は皆無と言ってもよいであろう。

これも前述したとおり、経営学の分野で学ぶべきことは大きく分ければ、経営戦略論と経営管理論である。前者の戦略論は達観すれば経営の極意であり、ビジネス経験のない学生がチャレンジするにはハードルが高すぎる。他方後者は基本的に現在機能している体制・制度を学ぶことが中心である。これを学ぶことはビジネス経験を持たない学生が、企業を理解する上でもっとも有効である。ここで組織の役割分担がまず示され、組織内で行われる具体的な仕事の中身やコミュニケーションの実際が提示されれ

ば、より企業というものの立体的な理解が可能となるはずである。

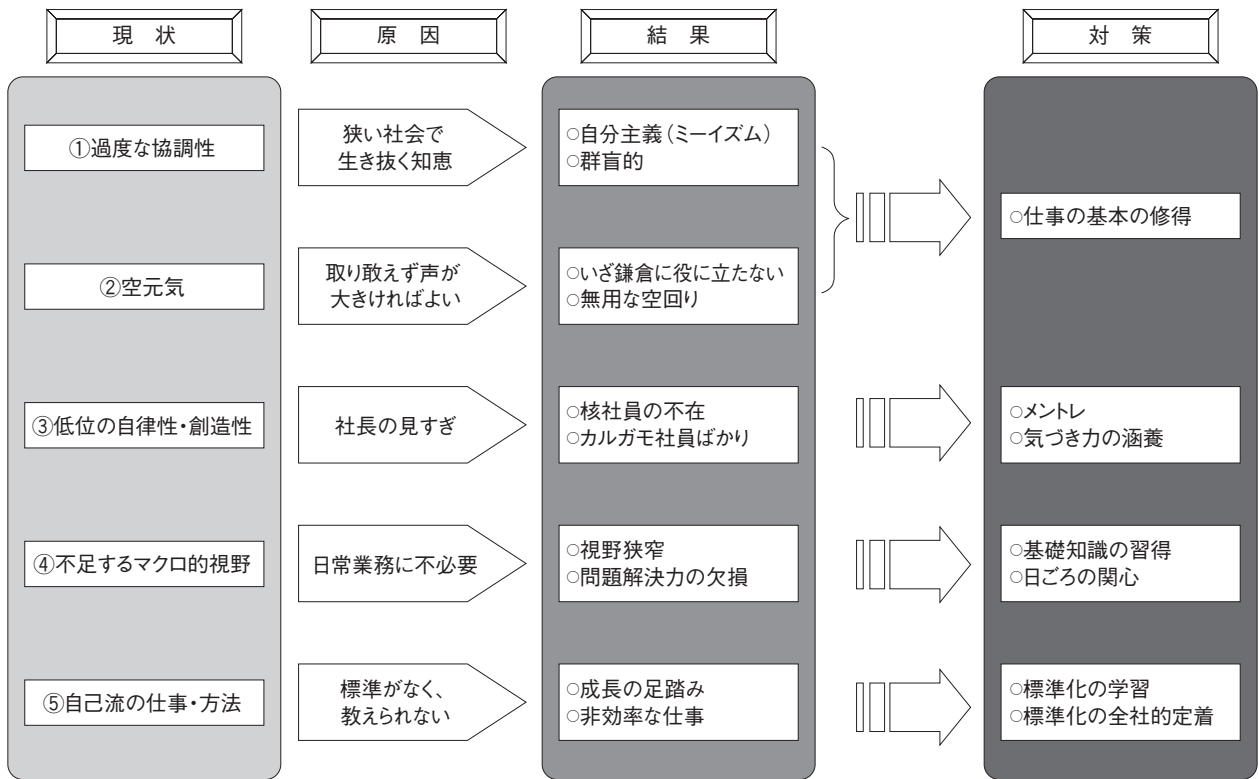
またビジネス教育と一言で言っても、大企業のそれと中小企業のそれでは異なって当然と見た方がよい。本稿の主題は「中小企業とビジネス教育」である。以下では図3を手がかりに、中小企業に引きつけて、そこに勤務する社員に必要な教育の例を少々デフォルメした形ではあるが、具体的に考えてみることにしよう。図3は横方向に、現状、原因、結果、そして対策を並べた。対策はそれぞれの現状に対応して実施すべき教育の中身と見てよい。

現状においては、①過度な協調性、②空元気、③低位の自律性・創造性、④不足するマクロ的視野、⑤自己流の仕事・方法の項目をあげた。そしてそのそれぞれの原因として、①ではそれが「狭い社会で生き抜く知恵」であること、②では「取り敢えず声が大きければよし」とする風潮が強いこと、③ではワンマン会社であればあるほど、とりわけ「社長の見すぎ」になってしまう傾向が強いこと、④ではそれが全てではないにしても「日常業務に不必要であり」、そうした話題・議論を忌避する傾向も強いこと、⑤ではそもそも社内に「標準がなく、教えられない」ことを指摘した。

そうした結果、①では「自分主義(ミーイズム)」の傾向が強まり、「群盲的」となってしまう。②では結局「無用な空回り」ばかりが多くなってしまい、「いざ鎌倉に役に立たない」。③では社長に追随するばかりの「カルガモ社員」が多くなり、「核社員の不在」が目立つこととなってしまう。④では多くの社員が「視野狭窄症」に陥り、「問題解決能力の欠損」に陥って



図3 中小企業社員に対するビジネス教育の例



しまう。⑤では「非効率な仕事」が堂々巡りし、各社員の「成長の足踏み」状態を招来してしまうことにもなる。

最後は対策すなわち必要な教育の中身である。①②からは「仕事の基本の修得」が必要となる。③からは場合によっては「メントレ」が必要となり、真の「気づき力の涵養」が求められる。④からは「日ごろの関心」の在りようを認識する中で、「基礎知識の習得」の仕方が示される。⑤からは「標準化の学習」について学ぶ中で、「標準化の全社的定着」を図ることが求められる。

抽象的に書くと、何かとっても大変なことをやらなければならないように見えるかもしれない。しかし、そのほとんどがそれほど大仰なものではない。例えば標準化の一例として文書作

成に関する標準化を取り上げてみよう。中小企業では、社内文書で使用する漢字に対する制限、送り仮名、段落番号の付与方法などについて明定されているところは少ない。これに対して大企業では、社内文書作成規定が制定・標準化されている。文書作成に関する規定があれば、予め無用な混乱・逡巡を避けることが出来、結果、文書生産性の向上が図られることとなる。

大学におけるビジネス教育においては、深遠な経営学の理論に則った大所・高所に立つマネジメントの授業などではなく、定番化し定着化しているビジネスの実務と、それに対して即戦力として対応可能な能力を身につけることこそ重要であるということだ。そうした知識や能力を予め身につけていれば企業に入った時に、余裕をもって新しい展開に臨むことが出来る。企

業の立場から言えば、無用な前振りを必要とせず、自企業に真にユニークなことに集中して教育に向き合うことが出来るわけだ。

社会に開かれた大学、社会に役に立つ大学を標榜するのであれば、あまり難しく考えずに、そうしたところまで目線を落として対応することこそが重要である。ビジネス教育は本来的な専攻科目と決して齟齬を来たすものではない。極端な言い方をすれば例え哲学や芸術の専攻であっても、いずれ社会に出て働くことを想定すれば、哲学徒であっても画家の卵であっても、ビジネス教育は必ず必要ということである。すなわち「論語と算盤」ならず、「芸術と簿記」

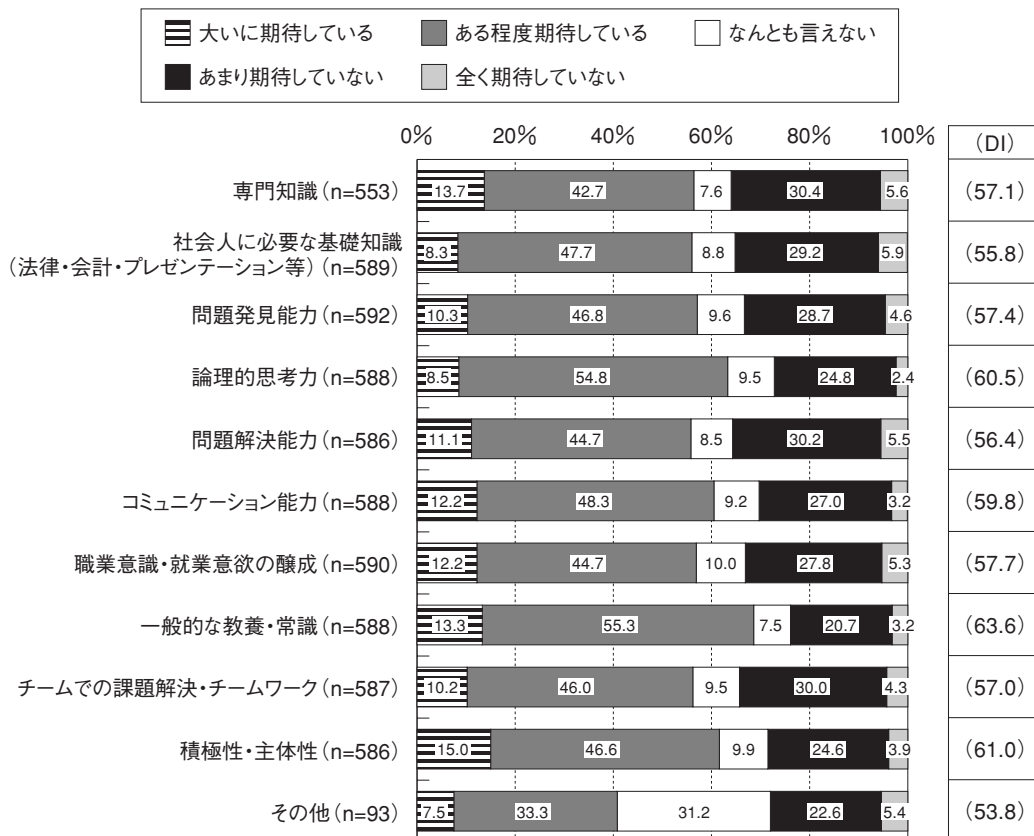
などがあってもよいということを言いたい。繰り返しになるが、それは狭義のビジネス教育を追求することにおいて、これまでの経営学に関する一連の教育とは一線を画するものでなければならぬということである。

### (中小企業の大学教育へのニーズ)

図4は商工総合研究所が実施した。中小企業の「人材に関するアンケート調査」結果である。同図では「就業経験のない」学生への教育に対する期待項目が示されている。大学は基本的に専門知識を学ぶ場である。図の一番上が「専門知識」への期待であり、ここでのDI<sup>10</sup>は57.1で

図4 大学・大学院における教育への中小企業の期待

(就業経験のない在学生への教育について)



10 ここでのDIは「大いに期待している (%)」×1+「期待している (%)」×0.75+「なんとなく言えない (%)」×0.5+「あまり期待していない (%)」×0.25で表される。したがってこの場合、「50超」が期待度が高く、「50未満」は期待度が低いということになる。

ある。分析においては、この水準をひとつの目安として見てみることにしよう。

57.1という水準より高い項目は、「一般的な教養・常識」(63.6)、「積極性・主体性」(61.0)、「論理的思考力」(60.5)、「コミュニケーション能力」(59.8)、「職業意識・就業意欲の醸成」(57.7)、「問題発見能力」(57.4)の6つである。大学は基本的に専門知識を学ぶ場である。にも拘らず、それ以外の能力に期待するところの大きいことにとりわけ注目を要する。

中小企業は大学で専門知識をきっちり修めた学生より、「一般的な教養・常識」へ期待するところが大きいということであり、加えて「積極性・主体性」、「論理的思考力」「コミュニケーション能力」等の一般的な能力を身に付けていけばなおよいとする。経済・経営といったビジネス系学部では、経営学それも経営戦略論などの、実務家にとってもなかなか難しい科目を粛々と講義する場面が多い。しかしながら大学が、これまで提供し続けて来たカリキュラムと、中小企業が期待するカリキュラムでは、このようにギャップが大きいわけである。

米国ではわが国と比較して、ビジネススクールの地位が著しく高いことは知られているとおりである。だがそうした傾向にも批判の目が向けられようになって来ていることは、拙稿酒井〔2010〕で既に指摘した。そこではH・ミンツバーグを引いて、「米国のコンサルタント会社の中には、有名ビジネススクールの卒業生よりも、リベラルアーツスクールの卒業生の方が、ポテンシャル能力が高いと評価する向きのあること」について述べた。

奇しくもわが国中小企業を対象としたアンケ

ートの結果も、こうしたミンツバーグの見解を裏付けることとなったわけだ。もっともこれは少しも不思議なことではないかもしれない。実務家としての筆者の経験から見ても、大学で学んだ専門知識はそれとして、実務に就く中で学んだ知識こそが生きた知識であり、真に役に立つ知識と言ってよいからである。

直截的な専門知識よりは図4が示すように、積極的・主体的に自ら問題意識を明らかとし、論理的思考を展開する中で問題解決を図る能力こそが、ビジネス実務において求められる力である。ビジネスの世界が海図のない航海であるとするならば、如何に精緻な議論が尽くされたとしても、経験をパターン化するだけでは得るところが少ない。ビジネスパーソンに求められる基本的な能力においては、“自律性”こそがキーワードである。そうした自律性に基づく応用力が求めてやまない能力である。今問われているのは、当たり前のニーズに大学が十分に伝えてこなかったことなのである。

## 6. 小括

### (問題意識)

本稿はビジネス教育と中小企業を主テーマとしている。現在の大学・大学院等の高等教育機関におけるビジネス教育が、とりわけ中小企業向けを意識した場合にどう機能しているかというのがもっぱらの関心である。ただし、ここで言う「ビジネス教育」はいわゆる「経営学教育」とは一線を画すものと考えている。

また、本稿ではビジネス教育という用語を意識的に使うこととしている。ここで言う「ビジネス教育」には“広義”と“狭義”がある。企

業運営に関する経営教育あるいはマネジメント教育などは“狭義”のビジネス教育に並行する概念であり、それらの総体が“広義”のビジネス教育と考えている。

### (経営教育は実社会に機能しているか)

ビジネス教育の原点をなすと見られる経営学について、実務家の目で眺めることとした。そうした目を見た場合、これはまこと魑魅魍魎の世界と言ってよい。

経営学の理論は現場の研究から生まれたものである。にも拘らず、客体化された理論がなかなか現場にフィードバックされないのは、経営学自身の混乱に大きな原因があると考えられる。論者が自らに“固有”な経営に対する思いと関心から、自己の視座に従って奔放に議論を進める結果、実務サイドでは「今どこのどの箇所が議論されており、そしてそこで煮詰まった理論がどう機能するものであるか」ということなどが、よく分からない場合が多くなってしまふのである。

経営学がそもそも、心理学や歴史学やサル学に学ぶといったように、学際分野研究のアセンブリーに終始するというのであれば、やはり学問のユニーク性は保証されなくなってしまう。そうしたところも、この学問の分かり難さのひとつと言えるであろう。

しかしそれよりも何よりも最大の問題は、経営学が実践科学の地位を標榜しすぎることである。科学と言う限りにおいては、条件や与件を同一にするならば、結果は等しく一致するものでなければならない。そうした再現性・再帰性が保証されないのであれば、“科学”としての

経営学など追求しない方がよい。

なお筆者は、解剖学としての経営学を否定するものではない。だがそうして構築された理論を、実践科学として手放しで認知する立場にはないということである。要は、実践科学としての経営学は実際のビジネスの場において、未だ一定の確度での信頼性を確保するものではないと考えているわけだ。

### (ビジネス教育の授け手と受け手)

ここでは、世に蔓延するビジネス経験のないビジネス（経営学）研究者に、果たしてビジネス教育が可能であるか否かを議論している。経営学者は他の社会学者同様に、様々な経営界で日々起きている事象を集め、それを整理・分類し、そうした分類結果から共通の普遍的法則性を発見する。しかし一方で、経営学研究におけるこうした作業の結果、新しい真理を発見することなどはほとんど皆無とも見られるのである。

経営学の実態がそのようなものであると達観して、では純粋教員の存在意義は奈辺に求められるだろうか。真理の追究にあまり期待が持てないとすれば、残るのは方法論、すなわち分析の枠組みの理論化である。そうして演繹された定説が科学的思考の産物と認識されれば、それを導いた方法論は科学的方法論として認知されることとなる。

学究と実務家の間に本質的な知的レベルにそう大きな差異がないとすれば、経験科学である経営学において実務的经验は何より貴重であるはずだ。理論的研究においても、ビジネス経験十分な実務家教員とビジネス経験を持たない純

粹教員では、前者に一日の長があると考えるところは決して無理ではないであろう。

次に学歴ロンダリングの問題である。一般に学歴ロンダリングとは、「自身の出身校よりも格上の学校に進学し、学歴を塗り替えること」とされる。通常学歴ロンダリングは、「大学学部卒→大学院進学」というルートがほとんどである。しかしながらこのパターンに加えて、「高卒→大学院進学」というコースが可能であることに格別の注意を要するであろう。大学学部をショートカットして、一挙に最終学歴が大学院卒となる。この場合、文系とりわけ経営大学院においてそうした対応の取られることが多い。ビジネススクールで言えば、要するに“高卒”MBAの誕生ということである。

勿論、学歴ロンダリングはビジネス教育に固有の現象ではない。だがアプローチの容易さから、ビジネス教育の場が学歴ロンダリングの草刈場となっている可能性については、あながち否定しきることは出来ない。ここにもビジネス教育のあり方が問われるということだ。

こう見てきて次に気になるのは、大学学部をショートカットしても学力が間に合うのだろうかということである。こうした観点において、大学院学生の基礎学力が近年極端に不足するようになっており、場合によっては学部学生より学力が低いという、俄かには信じがたい事実も報告されている。

### (ビジネス教育の実際)

ビジネス教育のカリキュラムについて、商科系私大経営学科(学部)と私大ビジネススクール(大学院)のケースを見た。

大学学部及び大学院におけるビジネス教育においては、経営戦略論と経営管理論の仕分けが十分には出来ていない。とりわけ学部におけるビジネス教育では、戦略論を教えることは極めて難しい。戦略論のパターンをいくら学んでも、決して戦略の大家になれるわけではない。実際の戦略立案は“閃き”に負うところが大きいからだ。大学学部におけるビジネス教育では、制度論を中心とした管理論に徹するべきであるというのが筆者の基本的な考え方である。

経営管理論は、経営制度すなわち成熟し確立した企業活動の実際を学ぶことであり、こここそ大きな意義が認められる。経営学を経営戦略論と経営管理論に分けた場合、前者は、一体に誰がどうやっても実際に適用して成果を挙げることは難しい。一方後者では、現在実際に機能している管理制度を学ぶわけであり、こちらの方が教え易いし学び易いと見てよい。ビジネス経験を持たない学部学生がビジネスを学ぶ場合には、その方がはるかに教育効果が大きいと考えるのである。

### (中小企業に必要なビジネス教育)

大企業においても今日では、終身雇用制度崩壊への動きなどを映して、内部的に社員教育を行うインセンティブが次第に薄れてきているようである。一方、中小企業においても当然のこと社員教育は行わなければならない。しかしながら教育には時間とコストがかかる。中小企業における社員教育は、大企業などに比べてやはり密度の薄い傾向は否定出来ない。

大企業において終身雇用体制が崩れつつあり、また中小企業はそもそも終身雇用制のらち

外にあったとするならば、社員に対する企業内教育には一層のこと期待出来ないこととなってしまふ。だが社員への最低限の教育は必要である。したがってこうしたところに教育機関の出番があると見られるのである。

問題は、そうした教育機関とりわけ大学が、企業の期待に十分に答えられるようなビジネス教育を、カリキュラムとして提供出来るか否かということである。前述したように、大学あるいは大学院におけるビジネス教育は、経営あるいはマネジメントの高みに立つ教育が圧倒的に多い。

前述したとおり、経営学なかならず経営戦略論は達観すれば経営の極意であり、ビジネス経験のない学生がチャレンジするにはハードルが高すぎる。一方、経営管理論では基本的に現在機能している体制・制度を中心に学ぶこととなる。後者を学ぶことは、ビジネス経験を有さない学生が企業を理解する上で相対的に有効であり、結果として企業という存在を立体的に理解することが可能となる。

これから企業に入る学生が、予めそうした知識や能力を身につけていれば、企業に入ってから余裕をもって新しい展開に臨むことが出来るわけだ。また企業サイドから言えば、無用な

「一般」教育を省くことが可能となり、自企業に真にユニークなものに集中することが出来るようになる。

翻って中小企業では大学での専門知識より、「一般的な教養・常識」へ期待するところが大きいということである。またこれに加えて、「積極性・主体性」、「論理的思考力」「コミュニケーション能力」等の一般的な能力を身に付けていればなおよいとする。ビジネス系学部では、経営学それも経営戦略論などの、実務家にとってもなかなか難しい科目を粛々と講義する場面が多い。しかしながら、大学がこれまで連綿と提供し続けて来たカリキュラムと、中小企業が期待するカリキュラムではこのようにギャップが大きいのである。

直截的な専門知識は無論大事であるが、それ以上に、積極的・主体的に自らの問題意識を明らかにし、論理的思考を駆使する中で問題解決を図る能力こそが、ビジネス実務において求められる力なのである。ビジネスの世界が海図のない航海であるとするならば、如何に精緻な議論が尽くされたとしても、経験をパターン化するだけでは得るところが少ない。今問われているのは、当たり前のニーズに大学が十分に答えてこなかったことと言ってよい。

## 【参考文献】

- アイエンガー [2010] : シーナ・アイエンガー『選択の科学—選ぶことこそ力につながる—』(櫻井祐子訳; 文藝春秋, 2010年11月)
- 赤田 [2009] : 赤田達也『「学歴ロンダリング」実践マニュアル—最短で憧れの学歴を手に入れる方法—』(オクムラ書店, 2009年12月)
- ウエルチ [2007] : ジャック・ウエルチ+スージー・ウエルチ『ジャック・ウエルチの「私なら、こうする!」—ビジネス必勝アドバイス—』(斎藤聖美訳; 日本経済新聞出版社, 2007年4月)
- 久原 [2009] : 久原正治『日本の若者を世界に通用する人材に—サブプライム後のビジネス教育のゆくえ—』(学文社, 2009年1月)
- 齊藤 [2008] : 齊藤毅憲編『ヒトがいきる経営』(学文社, 2008年9月)
- 高崎経大 [2010] : 高崎経済大学附属産業研究所編『地方公立大学の未来』(日本経済評論社, 2010年3月)
- 寺岡 [2007] : 寺岡寛『起業教育論—起業教育プログラムの実践—』(信山社版, 2007年2月)
- 寺岡 [2009] : 寺岡寛『学歴の経済社会学—それでも、若者は出世をめざすべきか—』(信山社出版, 2009年12月)
- 寺岡 [2010] : 寺岡寛『指導者論—リーダーの条件—』(中京大学企業研究所, 2010年5月)
- ドラッカー [2010①] : P・F・ドラッカー『ドラッカーの講義 (1991-2003)—マネジメント・経済・未来について話そう—』(宮本喜一; アチーブメント出版, 2010年9月)
- ドラッカー [2010②] : P・F・ドラッカー『ドラッカーの講義 (1943-1989)—マネジメント・経済・未来について話そう—』(宮本喜一; アチーブメント出版, 2010年12月)
- 日経キャリア [2009] : 『ビジネスに効く大学院 M B A、会計、M O T パーフェクトブック 2010年度版』(日経HR, 2009年10月22日号)
- 日経グローバル [2007] : 『特集 全国大学調査 地域貢献度ランキング』(No.79, 2007年7月2日号)
- 日経産業 [2010] : 日経産業新聞『強い大学』(2010年6月28日~12月16日)
- 野中・勝見 [2010①] : 野中郁次郎・勝見明『野中郁次郎の緊急特別講義 日本発イノベーションモデルを取り戻せ! (日経ビジネスONLINE)
  - ・第1講 ミドルを軸にイノベーションを起こす—プリウスとインサイトの開発に見る「SECIモデル」の真髄— (2010年11月24日)
- 野中・勝見 [2010②] : 同上
  - ・第2講 知を創造する「賢慮型」リーダーの条件—清濁併せのむ“政治力”が世界に誇る名車を生み出した— (2010年12月8日)
- 野中・勝見 [2010③] : 同上
  - ・第3講 現代のリーダーに求められるのは“プロデュース力”—モノ的発想からコト的発想への転換が活路を開く— (2010年12月22日)
- 野中・勝見 [2010④] : 同上
  - ・第4講 顧客が共感するサービスを生み出す知の作法—現場で働きながら、ひたすら考え抜くことから始まる— (2011年1月12日)
- 野中・勝見 [2010⑤] : 同上
  - ・最終講 イノベーション力の再生に欠かせない「身体性の復権」—人間主体のマネジメントが知識創造を誘発する— (2011年1月26日)
- 濱田 [2007] : 濱田康行『地域再生と大学』(中央公論新社, 2007年10月)
- 牧野 [2008] : 牧野丹奈子『現場視点の経営学—〈行為→意味→行為〉サイクルと身体性—』(晃洋書房, 2008年8月)
- ミンツバーグ [2011] : ヘンリー・ミンツバーグ『マネージャーの実像—「管理職」はなぜ仕事に追われているのか—』(池村千秋訳; 日経B P社, 2011年1月)
- 渡辺 [1960] : 渡辺義晴『大学の探求』(三一新書, 1960年6月)