

北東アジアにおける経営教育と MBA

井 沢 良 智
伊 藤 重 行

はじめに

本研究は、18年度に発表した韓国中心の研究を引き継ぎ、中国に焦点を絞りながら、日本との比較で東アジアにおける経営教育の実態を明らかにしようとする意図したものである。とくにこれらの地域におけるMBAに対する評価や対応の違いを明らかにし、日本における経営教育とMBAの評価や今後のあり方に一定の指針を得ることを目論んだ。

MBAに対する期待や企業の人材派遣・投入の度合いについては、当該国の経済の発展段階、人材育成の現況や課題など、比較要因は多様であり、日本とは違うことが当初から予想された。そのとおりで、昨年の韓国、今年の中国、そしてわれわれが知りうる台湾やロシア極東部など、北東アジアの経営教育の実態も、日本とは違うという実感を強くしている。

ほんらいアメリカに淵源するMBAを経営教育のベスト体系の一つとして評価するかどうかは、関係者にも多様な意見がある。とくに近年では、カナダ・マギル大学の教授であるH.ミンツバーグ(Henry.Mintzberg)が提起したMBA批判論で、「時代遅れの経営技術」と酷評されて以来¹⁾、米国経営学会誌(*Academy of Management Learning & Education*)でも、MBAの特集号を組むなど、批判と評価が錯綜した論争がみられる²⁾。

ところで、大学院制度に対して、日本では理工系はともかく文系の大学院、ことに社会科学系の院教育に対しては、社会的な評価や期待が欧米、あるいはアジアに比べてもうひ

とつ確たる高まりを見せないという大学院関係者にとってもどかしさを覚える特異な状況がある。しかし、グローバル化が進展し、情報処理やシステム化のレベルが急速に高まる中で、金融工学・経営工学をも含む経営教育の充実の必要性は、高度、複雑、広範囲に及ぶ要請を内容としている。しかも、アジアやBRICs、東欧諸国、なかでも中国、韓国、台湾では、工業技術の水準が急伸し、日本との競争力の絶対的格差が縮小するにつれて、産業界はもとより教育の世界でも経営教育の重要性は看過を許されなくなった。これが、MBAの設置、内容の多様化を競う風潮を招き、日本の大学でもこれまでになくMBAをめぐるライバル意識が高揚している。

とはいえ、この経営教育の高度化に対する対応が経営の現場のニーズにどの程度応えているのか、現場がMBA課程への人材派遣となり、課程修了後の受け入れに積極的かどうかとなると、欧米のみならずアジアの新興国に比べても、日本の受け入れ体制や処遇の実態は、成熟にははるかに遠い。MBA課程で学ぶ院生には、職場にも遠慮し非公然に受講している者さえ少なくない。資格取得に有利であり、受験対策の近道としてMBAを選んでいることも公然の事実である。MBAは、日本ではいぜんとしてマイナーな認識にとどまっている。

このように、日本では社会的な評価や受入れ体制、MBAの処遇の仕方やそのレベルに確たる前進がいぜんとして認めにくい。しかし、グローバル化に伴って発想から戦略、戦術、個々の技術に至る高度化への要請は、確実に高くなっている。そして何よりも、かつ

て日本企業とは圧倒的な格差の下にあったアジアの企業体が急ピッチで日本にキャッチアップし、その背景にMBAを含む高度の経営教育に対する意欲的な取り組みがあることを知っておく必要がある。

いったいMBAを典型とする経営教育は、今後日本の確実なライバル国となる北東アジアでどう位置づけられ、その背景や実態を、何がどう支えているのか、そうした実態を受けとめてどう日本の経営教育に反映させるべきものか。昨年の韓国に続き、中国を中心に実態を探り、あわせて台湾、極東ロシアの現状についてごく梗概的に論じてみたい。

近年のMBA批判論をレビューしながら、われわれの取るべき選択肢の方向性についてあわせて探る。

I 中国の大学生たちのMBAへの関心—2大学での調査から

日本を上回る数の大学すべてを網羅することはもとより不可能であるが、研究者の協力を得てMBAに対する関心が平均以上に高いはずの中国の二つの大学を選び、社会科学系で経営学関連の学部在籍する学生に対してアンケート調査を行った。あわせて仲介役を勤めてくれた研究者にも、別途聴き取り調査方式による個別インタビューを行い、実態をより浮き彫りにし、アンケートの不完全性を補足した。

調査は、ハルビンのハルビン工業大学と上海の復旦大学で経営学を学んでいる学生を対象とし、以下はその集約結果の概要である。両大学の合算数値によったものの、両者の差が目立つ場合は、その背景となる要因を探った。

1. MBAに対する意識調査

- (1) あなたはMBAについて知っていますか。
 ① 知っている 96% ② 知らない 4%
- (2) あなたはMBAを取りたいと思いますか。
 ① 取りたい 71% ② 取りたくない

い 29%

- (3) あなたはMBAがビジネス・エリートの基準になると思いますか。

① なる 11% ② ならない 80%
 ③ 分からない 9%

- (4) もしあなたがMBAを取ろうとした場合どんな専門を専攻したいですか。

① 企業管理 20%-3% ② 商工行政管理 12%-3% ③ 財務管理 11%-1% ④ マーケティング 8%-1% ⑤ 人的資源管理 6%-1% ⑥ 金融 5%-8% ⑦ 国際貿易 4%-1% ⑧ 会計学、経済学、証券 2% (復旦大それぞれ 1%, 10%, 1%)

(注) 復旦大学の項目のとり方に不備があったので、ハルビンの数値を掲げ、参考までにその後に復旦大の数値を置いた。

- (5) あなたはどこの国でMBAを取りたいですか。

① 米国 40% ② 英国 15% ③ 中国 12% ④ 日本 5% ⑤ ドイツ 5% ⑥ フランス 4% ⑦ カナダ 4% ⑧ オーストラリア 4% ⑨ シンガポール 2% ⑩ 香港 2% ⑪ スイス 1%

- (6) あなたにとってMBAは、あなたの国の発展のために、あなたの会社のために、それともあなた自身のために必要と思いますか。

① 会社の発展のために 32% (28-37)
 ② 自分自身のために 31% (29-32) ③ 国家のために 20% (23-17) ④ 分からない 16% (17-15) ⑤ その他 1% (2%-0%) (注) () 内の前者はハルビン工業大、後者は復旦大。

2. 中国の大学生レベルにおけるMBAへの関心—調査分析とその概要

(1) 「MBAについて知っているかどうか」との質問には、東北部の重点大学で優秀な学生が集まるハルビン工業大と中国でトップ・クラスの位置にある上海の復旦大では、いず

れも96%が「知っている」と回答し、MBAはほぼ認知されていた。社会主義を標榜しても政治の世界の現象であり、現実の競争に満ちた社会にあって学生はMBAについてメディア、学校、家庭、その他の知友を通して知識・情報を取得している。日本の学生に比べて資格に対する感性は高いという印象である。

(2) 「MBAを取りたいかどうか」は、両大学の学生の回答が同数で、71%が取りたいと答えた。MBAは、かなり高い認知を得ていると考えられる。現在は未取得の段階であるが、今後将来にわたって中国でのMBAへの進学率は高まっていくことを予想させる数値である。

(3) MBAが「ビジネス・エリートの基準」になるか否かについては、「ならない」が80%で、「なる」は11%にとどまっている。取りたくても、必ずしもエリート基準になるとは考えていない。復旦大のほうが、若干MBAを基準として認知している度合いは高いと思われるが、現状では、まだ大学院やMBAの資格所有者が少なく、判断をつけにくい。

(4) 「MBAでどんな専門を専攻したいか」は、重視すべき項目と思われる科目を掲出して複数回数による集計を試みた。復旦大の集計の仕方にミスがあり、ハルピンを中心にまとめたが、日本での経営管理に相当する「企業管理」を専攻したいが20%あり、現在の中国では起業に関心が高いことを反映している。次いで、「商工行政管理」を学習したい、が高い。中国では、中央、地方政府の制度上の権域が複雑に絡み合い、行政の権力行使が多いことをこの数値が暗示している。

「財務管理」にも11%が関心を示し、中国企業が競争を制するには財務管理が要であるとの判断があることをうかがわせる。ただし、財務管理の行過ぎは、短期利益主義に流れ、長期戦略がおろそかになる懸念も残る。

マーケティングや人的資源管理は、8%。

6%とそれほど高くなく、まだ市場中心意識には至っていない、と受けとめるべきか。また、MBAへの熱意の反面で、人が量的には豊富なために人的資源の確保を難問と意識していない。国際貿易の4%は、国内市場への対応でまだ足りる、十分だという認識であろう。その他の項目には、関心が高くはないものの、日本や欧米よりも専攻の幅は広いとの印象がある。復旦大学はやや基礎理論への指向が強く、逆に理工系分野が軸となる大学たるゆえか、ハルビン大学のほうに経営機能関連の専攻をあげる学生が多い。

(5) 「MBAを取得したい国」は、米国が40%で、英国が15%、中国12%、日本5%で、ドイツ、フランス、カナダ、オーストラリアと続く。シンガポール、イタリア、香港、スイスも1%前後で続いている。米国のトップは肯けるが、一方では12%が中国と答えている。中国人の性格、語学観を映して、外国語よりも新たにマスターする必要のない自国語で履修できることを評価する選好がうかがわれる。日本でMBAを取りたいと考えている学生は数字では4位にすぎないが、結果的に日本を選ぶ学生が少くない。夢は米国、英国でも、現実には日本という決着が推察される。韓国を選ぶ回答はなかったが、上海の学生は国内よりもやや海外指向が強い。

(6) MBAは「国のため」「会社のため」「自身のため」に対しては、20%、32%、31%となっており、個人の人生における能力指向と「国」「会社」といった他者を重視する選択に分散上の優意差があると断定はできないが、ハルビン工業大が三者間に大差がないのに比べて、上海の学生たちは、自身や会社といった身近な利害主体にやや傾斜している印象がある。とはいえ、「分からない」との回答も16%あるところから推して、徹底した個人主義でもなく、全体主義でもない、日本よりもむしろ自己中心に流れない傾向を読み取れないか。

II 中国におけるMBA評価と人材需要の中国的適合性

以上、今回われわれが実際に訪ねて面会し、学生のアンケート調査をお願いした2大学の学生のMBAに対する理解の仕方や将来との関わり方を分析し、簡単な解説を試みた。いずれにしても、中国の数ある大学の中で学生のレベルが高いと評されている両大学の調査結果を中国学生の平均水準として即断することはできない。中国の大学生のMBA理解、あるいはMBA課程修了後の中国社会の受け入れ体制や処遇の実態は平均的にどんな状況にあるのか。とくに後者の課程修了後の扱いが将来のMBAの帰趨にも結びつくと思われるので、以下に現況に少々立ち入って分析と評価を試みたい。

1. 中国でのMBA評価

こうした分野における研究にも、近年では着実に実証研究の成果が公表されるようになり、統計数値を踏まえた分析結果にもすぐれたものが手に入る。われわれの判断にとって有益な手がかりが少なくないが、とくに若手の金雅美氏は、日中韓の3国比較の実証研究に地道に取り組み、MBAのキャリア研究をテーマにした研究成果を公刊している。裨益するところの多い研究である。

同氏は、中国ではMBAに対する処遇も企業内キャリア・パスも、一般社員とは異なったものであるという。ただし、「米国のトップ10ビジネス・スクールを卒業し、ある程度の職務経験を持っている中国人に限られる」という中国人自らが語る状況認識を紹介し、乱立気味になっている中国国内のビジネス・スクールなど、国内外でMBA数が急増する中でMBAにも差別化が進んでいると指摘する³⁾。ビジネス・スクールとしての実績、知名度において米国のMBAを選び、また課程修了を待ち受ける産業界が米国のトップ・ビジネス・スクールに人材獲得の力点を集中しているということである。中国人には、母国

の中国に帰国して就業する以上に、可能ならば米国で就職したいという願望が強く、米国に留学、そして残留するという一連の流れが根強いという。

金氏は、この米国MBAの価値とは、

- ① 欧米で評価される経営のプロとしての資格
 - ② 欧米と中国の企業文化に対応できるファシリテーターとしての期待
 - ③ 将来のキャリアの約束、
- の3点に集約されると総括する⁴⁾。

アジアでも経済発展段階としては、成熟の様相を併せ持った韓国と相異し、中国は急成長する経済がMBAに期待される資格や能力、人的つながりを必要とはしていても、大学卒を含めて、市場経済に有効な経営のノウハウを身につけた人材の絶対数はまだ不足している。事業に必要な人的チャネルの充実を急がなければならない状況で、MBA課程においてグローバルなチャネルを得られるなら、それは中国のニーズにも合致する。欧米企業が事業展開の基盤造成に急な中で、とくに中国市場を開拓・強化するには、中国人のMBA取得者は格好の人材のはずである。こういった急成長の中国の事情は容易に推測可能であり、米国MBA取得の願望は中国人にとって当分増えこそすれ減ることはないのが、新興経済国、中国特有の状況である。

2. MBAの中国における適合性

ところで、中国にとってMBA課程は、評価と期待に問題なく応えきっているであろうか。経営教育の柱の一つとして、MBAは耐えられるのか。これは、中国固有の事情とMBAそのものの評価の視点から、われわれも無関心ではいられない問題である。改革開放以降中国はまだ市場経済制度なり国際ルール・慣行に習熟しきってはならず、国際市場から受ける信頼や理念も未確立である。格差現象の著しい中国から米国のMBAへ個人として留学することも一部の特権層にだけチャレンジ可能なことであり、MBAを迎え入れ

る企業の側でもさまざまな未熟、不均衡を宿し、MBAの真価を評価するのはまだ未完、未確立の状態にある。

受け入れる米国でも、MBA取得者が経営コンサルタントや類似の職種に偏って就業することが近年の傾向として顕著化しており、企業の管理職層や営業マンを当て込んだ需要には必ずしもマッチしていない。もともと職務経験を重視する米国のMBAの条件に学部新卒は逸れるところがあり、職務経験不足の中国人学生がMBA課程とミスマッチを起こすことは、志望学生と受け入れ大学の両者にとって懸念される問題点である。

欧米を上回る中国人の労働市場における移動性(mobility)も想像以上の異文化特性として、日系企業のみならず欧米系企業も逢着する日常性として捉えるべき要点であろう。こうした転職の風土が、長期戦略の策定を担う企業参謀としてMBA取得者に期待をかける企業とはねらいに齟齬を来たしはしないか。高度成長ゆえに急ピッチで人材確保のニーズを満たしてくれるはずのMBAへの期待に対し、米国でMBA取得者がたどるキャリアは、森本三男氏が指摘するように、かなり特異な特徴を見せている⁵⁾。MBAを出て企業に戻るよりも偏った職種に就いてしまう者が多く、本来ならばMBAに備わっているはずの汎用性や適応性にミスマッチが生じているのである。

いずれは帰国することを多少なりとも意識しているはずの中国人MBA志願者は、現状では、マネジャーとして踏み出すまでの研修として米国での履修を割り切れれば、それに見合う果実は得られる、との思惑で決断していることは大ありではないか。前述の金氏も、「MBA学位と欧米での多国籍企業での数年間の職務経験を米国で習得・経験し、その後は中国の欧米企業でトップに近いポジションで優遇を受ける」という典型的な考え方があり、と解説している⁶⁾。

3. 北東アジアの台湾、ロシア極東におけるMBAの評価と現況

ここで、中国の状況をよりクリアーにするために、同じ北東アジアの台湾と極東部を中心とするロシアのMBA教育を俯瞰しておきたい。

台湾の社会・教育制度はすでに民主化も長期安定し、頭脳流失の時代から優秀な研究者、専門家そして経営層が台湾へ回帰するようになったことに明らかなごとく、産業技術の台湾的独自性は一定の評価を受けている。1996年にビジネス・ウィーク(Business Week)誌が報じたように、95年の帰国者は約6,000人にも達し、研究の最前線のみならず、米国での経営者経験の豊富な人材が台湾の最前線に立った。社会制度的に日本方式になじむ台湾も、研究者養成や経営の体験は、もっぱら米国式が圧倒的に主流を占めてきた。MBA取得者も少なくなく、台湾の大学で指導に当たる研究者もアメリカ式が主流で、そこに台湾で育った内国派に、欧州、日本帰り組が絡む構造が観察される。生産におけるOEMの定着も、台湾の独自の技術や生産システム、そして台湾的気質に対する評価である。

それぞれが利点、強みなどの特性を主張し、価値観も微妙な交差をみせているが、政治的に複雑な立場を経験してきたことが、台湾企業の行動なり経営教育のあり方に領域を超越してある種の強靱さを与えているが、米国流が主流を占めることは今後も不変であろう。その意味でMBA留学は、通常の大学院教育における米国への期待と依存の大勢と同様、今後も継続するものと推察される。

ロシアでは、体制変革後国立大学にもMBA課程が開設されるようになったが、私立のMBAが各地に設立され、とくに若者世代の市場経済や欧米教育体制への憧憬の高まりに応じて、地方都市にもMBAスクールが数多く設立されている。ただ、日本などを含む市場経済国における経営の実

態を的確に説いた教材が不足し、初期にはパソコンなども十分に揃えられなかったもので、正確さを欠き、ときには誤った古い内容のまま西欧や日本の経営実態が紹介されることがあった。しかし、高い知識吸収欲や市場経済への期待感から、海外に教育内容の支援を求めることに対しては概してロシアの教育関係者は、拒絶というよりも、積極的であったといえる。

今後政治が絡み易いお国柄に不明な点は多々残っているが、ロシアをMBA課程の導入意欲の相当に高い国として位置づけてよいものと思われる⁷⁾。

Ⅲ 経営教育におけるMBA批判と改訂の方向性

ともあれ、中国のMBA取得が、現実問題として米国のビジネス・スクールに期待し、依存していることは確かである。日中韓比較においてかなり鮮明に読み取れる現象として、中韓が同じモンゴロイドの文化を共有している日本よりも欧米的な経営方式を選好する傾向が強く現れることは、つとに指摘されてきた。その意味で、われわれがいわゆる日本的経営という古くて、しかも頻出するテーマにいぜん決別できないのに比べると、中国は米国型MBAに対し適合・適応性が高いことを日中文化の異質性として認識しておく必要がある。

しかしながら、米国のMBAの吸引力、人気と平行して、旧来にも増して指摘されるMBAの問題点、いわれるところのMBA人気の陰り現象なり欠陥といわれるものが何を指しているのか、この明確化の必要がある。

MBAの現状に対する批判論、あるいは内容論について、いずれ別稿にて立ち立った紹介と論点の整理を試みるつもりであるが、ここではごく梗概的にMBAに対する内外の論調を素描しておきたい。

(1) H.ミンツバーグのMBA批判論

MBA批判の嚆矢ともいべきカナダ・マ

ギル大学のミンツバーグ教授による2006年公刊の*Managers not MBAs* (池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす』)は、マネジメント教育とマネジメントのあり方が深刻な問題を抱えているという指摘に始まる一連のMBA批判である⁸⁾。マネジメントとは、「クラフト(経験)」「アート(直観)」「サイエンス(分析)」が適度にブレンドされたものだとするミンツバーグは、マネジメント教育の実態がビジネス教育と化していることが問題だと評し、そうした分析や直観に頼り過ぎた教育はもはや不要だと批判する。バランス感覚にすぐれ、「関与型」のマネジメントのできる人物こそが必要だと、説くのである。

著書の冒頭の「はじめに」でこう述べるミンツバーグは、現役のマネジャーが自らの経験から学ぶことを助ける「関与型」の教育を通して、マネジメントのクラフトとアートをきちんと教授し、サイエンスに偏重した状況から、この二つの要素を回復すべきだと主張している。

こうした序に続くパート1のタイトルは、「MBAなんていらぬ」と日本語訳された表題である。あらためてより掘り下げたミンツバーグの見解を詳論する必要があるが、彼のMBA批判の基軸は、経営教育が及ぶ教育プロセス、就業先での実務面での評価、既存組織の問題性、社会制度上のマイナス、などを網羅して、ビジネス、つまり、専門的な業務機能の教育と管理(administration)というマネジメント(マネージャー)の教育を厳然と区別すべきだ、との主張にある。

(2) 米国経営学会誌のMBA論特集号にみる批判論

米国のMBAは、上記のミンツバーグの大著以外にも、さまざまな分野から批判的、あるいは受容・肯定的と、さまざまに論じられてきた。全米の一千を超える大学に大学院ビジネス課程があるという現実、すでにそれ自体が何よりも強い存在感、説得力を有するものであるが、MBAに与えられる毀誉褒貶

もこれまた劣らない。MBAが築いてきた巨大な集積が、現場と密着した経営教育として必ずしも有効、有益なものとは受けとめられておらず、コースの繁栄とは裏腹に厳しい批判が少なからず提示されている。

このような米国MBAの近況を掘り下げている森本三男氏の分析によると、経営学関連の研究者は、MBAの閉鎖性、学問と研究の関係の希薄化、社会的経済的貢献の乏しさ、外見と内面の乖離などを指摘し、実践性（クラフト＝技量）を期待する経営に対して、英知や熟達ではなく言語や概念の強調に偏って、短期間に内容の薄い教育を施したにすぎない、と厳しい批判をしている。ビジネスとの結びつきの希薄さ、学習に対する誤った仮定、ケース・講義中心の不適切な指導が、実践に結びつかない。さらに、こうした評価は、前述のミンツバーグなどによるMBA批判に結びついて、独自の経営教育体系の構築を試みる動きを誘発している、と述べている⁹⁾。

こうした経営教育に直結するまとまったMBA批判では、2006年に刊行された米国経営学会の機関誌 *Academy of Management Learning & Education (AML&E)* に5人の論者が展開したMBA論が、近年のもっともまとまった論評である。

アシュカナシー (Ashkanasy, N.M.) が、経営教育の現状に対して、経営実践にもっと根ざすべきことを訴える問題提起をして¹⁰⁾、ブラッド (Blood, M.R.)¹¹⁾、ナバロ (Navaro, P.)¹²⁾、ジュリアン (Jurian, S.D) とオフォリ・ダンクワ (Ofori-Dankwa, J.C.)¹³⁾、ハーモン (Harmon, M.)¹⁴⁾らの批判的主張を引き出している。

こうしたMBA批判論では、詳細を捨象して言えば、サイエンス（経営技法）＝分析に偏重している欠陥が指摘され、実践性との乖離に改善が必要との主張によって大勢を貫いている。米国のMBA課程を持つ大学が呪縛にかかっている大学ランキングという、米国の典型的なチェック方式の功罪も論者たちが

言及している焦点の一つである。功を全面否定しているのではないが、マイナスの影響を与えているとして、経営教育と研究のもともとのねらいが歪められていることに警告を発している。

(3) 日本発のMBA論と研究動向

上述のような森本三男氏によるMBA主体の米国の経営教育論や野中郁次郎氏が唱えている「科学とアートの統合」¹⁵⁾などは、MBAを総括的な視野で注視し、一方で日本の現場主義を評価する発言である。これは、いずれもMBAが陥った陥穽を指摘しつつも、逆に日本の経営教育に対しても警鐘を鳴らし、進展中の経営教育の方向性や方法論に示唆を与える、出るべくして出てきたMBA論といえる。

限られた本報告でも、相応に触れておくべきMBA論であるが、さらに別途詳論の機会を得ることにして、残された紙幅で日本発のMBA論の概況を述べておきたい。

日本に生まれた経営教育機関の経営と教育の実践に立ち会っている野村マネジメント・スクールの関係者（高橋由人監修、中山晴生・鷲尾恆太執筆）は、米国の経営教育のうちでも、経営者教育に焦点を当てて、経営幹部を対象とした教育と企業組織のリーダー育成に向けた対応について調査し、その分析の結果を明らかにしている。2000年に公刊された同書は、すでに現況批判と通底する当時の米国の経営教育の実態を掘り下げ、日本での経営者教育のあり方に対していくつかの示唆を与えたものであった¹⁶⁾。

同書は、企業は戦略的な対応能力をさらに高度化し、経営者には戦略性が必備であるとして、80年代は反省の年代であったという。周知のMITの報告書『*Made in America*（アメリカ再生のための米日欧産業比較）』¹⁷⁾が、米国企業の戦略的な対応の遅れと経営教育に対する反省の衝撃から、生産現場のあり方を問い質し、組織運営や経営幹部教育の根本的な見直しを米国企業と教育機関に迫るに至っ

た経緯を総括している。指摘の中で、アクション・ラーニングの重視をとくに強調しているが、これは、前出の森本三男氏が、実践経営学の提唱を生涯のテーマとした山城章氏の経営教育論を現在に通じるものとして見直し、再評価を求めている論評に軌道を同じくするものと考えてよい。

日本発のMBA論では、若い研究者ですでに紹介した金雅美氏は、韓国出身の強みを生かして、日中韓、そして米国にも通じ、多国籍の接触によって築いてきた人脈で大胆な判断を提示している。これらの論考や仮説は、豊富な示唆をわれわれに与えてくれる。アンケートとインタビューを交えて上記の国々で自ら収集したデータや知見が貴重である。その中から金氏の主張のポイントとなる集約を引用しておきたい。¹⁸⁾

IV MBA問題を日本でどう解し生かすか—不可避の日本的経営論議

経営教育の分野でMBAの実績に乏しい日本も、いまかなりの大学がコースの新設・拡充に奔走している。しかし、社会全般が大学院教育、とくに文系、社会科学系にマイナーな関心しか払わない状態が今後も続くかぎり、MBAに過大な期待はかけられない。日本企業にとって、職務経験のある者を送り出す要請に応じて米国のMBAへ社員を派遣しても、MBA取得後自社に残らない事態が多発して派遣実績が期待を満たしてはいないといわれ、今後派遣のパイプが太くなる計算は、その見通しを立てにくい。

とはいえ、北東アジア諸国やNICs、というよりもグローバル市場全体にわたる競争が激化している現在、経営工学、金融工学をも

図表—1 日中韓におけるMBAに関わる問題意識と若干の考察

問題意識	日 本	韓 国	中 国
① 韓国や中国でMBAの活用が進む弱点は何か	日本人MBAが同窓生との比較を行う（不満をためる）	学歴格差と一般社員との差別化が進む（エリート意識）	学歴格差と一般社員との差別化が進む（エリート意識）
② 日本でMBAの活用が進まない利点は何か	一般社員との差別化・エリート意識を防ぐ	特になし	特になし
③ 米国MBAは米国的経営の伝達・仲介者なのか（韓国と中国は米国的経営の導入にオープンということか）	米国的経営を好まない	米国的経営に比較的オープン	米国的経営の導入に極めてオープン
④ 国内BSの現状と国内MBAのキャリアはどうなっているのか（米国MBAとの比較の視点から）	国内BSと国内MBAのキャリアには課題が多い。大学院の学歴評価は行わない傾向	国内BSと国内MBAのキャリアには課題が多いが、大学院の学歴は評価する傾向（米国留学経験を重視）	トップ3くらいまでの評価は高い。国内BSの格差が大きい（米国留学経験を重視）
⑤ 今後のMBA活用のモデルは日本なのか	MBA活用に対する関心は低い。MBA学位の価値は下がる可能性。MBAの大衆化の傾向	日本的になっていく可能性が高い（MBAの大衆化の傾向）	日本的にはならない可能性が高い。学歴格差と一般社員との差別化がさらに進む可能性が高い

(出所) 金 雅美『MBAのキャリア研究』中央経済社、2007年、p.227

包摂する経営教育の充実は、人材の育成強化に沿った不可避の課題であり、これに応じる必要性はより一層強まりこそすれ軽くなることはありえない。少ないパイを奪い合う MBA 課程設置大学の生き残り競争に尽きる発想にとどまっていたは、議論されている経営教育の欠陥、ミスマッチを克服して、MBA の本来の存立目的に立ち帰る、創造的で、適切な経営教育手法を開発することは覚束ない。米国や中韓の現状と問題点を明らかにし、日本に適合する MBA の方向と手法を確立することは、日本の MBA の課題といわざるをえない。

ところで、北東アジアや欧米の MBA を知るにつけ、当然ながら、日本に適合する独自性のある MBA 課程とは何か、との問いに逢着する。さまざまな項目の比較分析を繰り返していると、日本の独自性、日本的なるものとは、との問いがわれわれの問題意識に忍び込んでくる。日本的経営の特徴であり強みともされる現場との密着性が教育体系に取り込めないか、という問いもその一つである。日本の MBA の利点、強みとして決め手になりはしないか。欧米中韓の MBA の焼き直しではなく、独自の教育体系を確立する一つの方途がここにある、と思われるのである。

この現場主義を論じるとなると、われわれはいわゆる日本的経営の温故知新をあらためて求められているということを知る。バブル経済の崩壊後内外から批判を浴びることの多い日本的経営を時代遅れの経営方式として指弾する批判のほうがむしろ不当だとする評価も、近年少なからずある。研究者から「日本型年功制復活のススメ」(高橋伸夫『虚妄の成果主義』の副題)¹⁹⁾と題する研究成果が公開されたことも、バブル崩壊後の経営に対する見直し、反省を求め、あらためて日本的経営を再検討する気運が出てきたということであろう。能力や成果、競争を考慮しないことが日本的経営の特徴であると捉えられやすいが、グローバル化時代にも不変の価値として

堅持すべき経営的特性はけっして少数にとどまらない。日本の MBA、経営教育の意味づけに値すること大であろう。

経営の現場では、直近の経済誌で榊原定征氏(東レ社長)が、競争が乏しく成果を汲み取らないと不評の日本的経営はけっして牧歌的ではないとの否定の思いを述べている。「ある意味では死屍累々。タネをまき、水をやり、育てる農耕型メーカーだから、それは失敗の連続に耐え、やり続け(られ)たということ」だと、自社の研究開発と現場主義の厳しい突破体験を語っている²⁰⁾。

興味ある題材であり、いずれ別稿で論じたいが、MBA 論議が惹起し派生するテーマは、当初の予想以上に奥深いように思われる。日本にも格好の好題材があるということである。

直近の日本の専門職大学院における定員充足率が、文科省の調査結果として公表された。専門職大学院の設立が急な中で、49校66専攻のうち4割の25専攻で定員割れを起こしているという調査結果である。教育の品質とニーズとの不一致が指摘されている日本の MBA の確立はまだ長い道程にある、といわざるをえないようである²¹⁾。

(注)

- 1) Mintzberg, H.(2004). *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers, Inc (池村千秋訳(2006)『MBAが会社を滅ぼす』日経BP社)
- 2) 米国経営学会 (Academy of Management) 誌である *Academy of Management Learning & Education (AML&Eと略称)*, 2006, Vol.5, No.2によった。内容については、10)~15)に紹介した。
- 3) 金 雅美 (2007)『MBAのキャリア研究』中央経済社, 93ページ
- 4) 金 雅美, 同上書, 189ページ
- 5) 森本三男 (2007)「経営者教育: MBAコースとその対極」『創価経営論集』第31巻第3号, 創価大学経営学会, 4-6ページ
- 6) 金 雅美, 前掲書 (3), 192ページ
- 7) 筆者らもロシアのMBAに若干関わりを持ったが、その関連でいくつかの論評や報告を行った。

- 日本の経済や経営を正確に伝えることも一つの重みある課題であり、次の英文による論文もその一環としてまとめたものである。Izawa Yoshitomo (2001), "Part One, JAPAN - 1, Business Management and Practices of Japan-Mainly from the Points of Industry and Business", pp. 13-75, Itow Shigeyuki (2001), "JAPAN - 2 One Moment Business and One Year Business in the Asia-Pacific Region", pp.77-91, in Jung-Bae Kim ed., *Doing Business in Asia-Pacific Region Countries-Japan, Korea & Russian Far East*. Du-nam Publishing Co., Seoul.
- 8) Minzberg, *ibid.*, *op. cit.*
- 9) 森本三男, 前掲書 (5), 6-9ページ
- 10) Ashkanasy, N.M (2006), "Intoroduction: Arguments for a More Grounded Approach in Management Education", *AML&E*, 5(2), pp. 207-208.
- 11) Blood. M. R (2006), "Only You Can Create Actionable Knowledge", *AML&E*, 5(2), pp. 209-212.
- 12) Navaro. P. "The Hidden Potential Managerial Macroeconomic for CEO Decision Making in MBA Programs", *AML&E*, 5(2), pp.213-224.
- 13) Jurian, S. D. and J. C. Oforio-Dankwa, "Is Accreditation Good for the Strategic Decision of Traditional Business Schools?", *AML&E*, 5(2), pp.225-233.
- 14) Harmon. M. M, "Business Research and Chinese Patriotic Poetry: How Competition for Status Distorts the Priority Between Research and Teaching in U.S. Business Schools", *AML&E*, 5(2), pp. 234-243.
- 15) 野中郁次郎氏は、さまざまな紙誌でこの点論じているが、筆者には近著の『美徳の経営』に直近の意図がもっとも鮮明に出ているように思われる。日本発の経営像、リーダー像として有益である。野中郁次郎・紺野登 (2007) 『美徳の経営』NTT出版
- 16) 野村マネジメント・スクール (2000) 『企業変革と経営者教育』NRI野村総合研究所
- 17) Dertouzos, M. L. et al (1989). *Made in America*, MIT Press. (依田直也訳 (1990) 『Made in America』草思社)
- 18) 金 雅美, 前掲書 (3), 227ページ
- 19) 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP
- 20) 週刊東洋経済07年9月8日号, インタビューに

よる榊原定征 『炭素繊維の成功を信じて5人の社長が赤字に耐えた』東洋経済新報社, 2007年, 102-104ページ

21) 西日本新聞2008年1月12日号

謝辞

われわれが韓国, 中国, 台湾, ロシアの北東アジアにおける経営教育の実態を知るうえで, 現地の研究者の人たちにはアンケートの集約から意見の聴取まで, さまざまにお世話になった。そうした人たちの協力と助言なしには乏しい研究費での研究は不可能であった。ここに謝して名前(在職時)を記し謝意としたい。

Kyungwon大学(韓国) June-Bae Kim教授, 復旦大学(中国) 陳 雲准教授, ハルビン工業大学(中国) 張 徳群教授, 正修科技大学(台湾) 李 傾誠教授ほか, 国立成功大学(台湾) 大学院管理学院院長 張 有恆教授ほか, 極東大学院(FESIB—ロシア) V.T.Shishmakov教授, モスクワ国際高等大学院(MIRBIS—ロシア) V.L.Abramov教授, 福岡県上海事務所 苗井章紀所長

日本在の人たちでは, 和光大学 金雅美専任講師, 横浜市立大学 森本三男名誉教授, 九州大学 星野裕志教授に調査や資料収集までまことにお世話になった。このことを忘れるわけにはいかない。

なお, 九州産業大学大学院経営学研究科博士後期課程の周学業くん(中国)は, アンケートの中国語・日本語訳と修正作業を, 鄭在娟さん(韓国)は, 韓国語翻訳を担当してくれた。あわせて記しておきたい。