

# 手本なき時代にビジネス教育は可能か

住田 潮

国際化とインターネット革命がもたらす経営環境の激変に対し、世界の一流ビジネス・スクールは、教育カリキュラムの改編に積極的に取り組んできた。それは、伝統的領域に足を据えつつ、様々な方向へ懸命に枝葉を伸ばし、激しい現実の変化に対し、何とかそれに触れよう捉まえようとする努力に支えられている。しかし、21世紀初頭の現在、我々は市場環境の激変が常態となる時代の幕開けに直面しており、そうした方法ではもはや現実には追いつけない事態が次第に明らかになりつつある。本稿の目的は、この困難な課題に対し、教育を行う側から『何をすべきか、何を成し得るか』を考察することにある。

キーワード：手本なき時代、既存ビジネス教育の限界、マトリックス型カリキュラム開発、弁証法の復権

## 1. アメリカ、カナダ・EUにおけるビジネス教育の現状

アメリカで20年近くにわたりビジネス教育に携わり、日本に戻ってからも同じような場所で教育・研究を継続してきた経験を通して、『そもそも経営は科学の対象と成り得るか』という疑問を一貫して追求し続けてきた。多くの科学研究においては、対象となる問題に大きな影響を与えると思われる要素を制御しつつ実験を繰り返し行い、それによって迷路を潰しながらシステム構造を解き明かしていくことが可能である。しかし、経営の現実においては、意思決定を求められる場面は固有の複雑性を持ち、それは一過のかつ非可逆的であり、普遍的な方法論が必ず役立つという保証はない。言葉を変えると、経営の現場においては、常に多様な未知の要素を抱えながら進んでいく宿命を引き受けざるを得ない、といえよう。この課題に答えるべく、21世紀初頭である現在、教育を行う側から『何をすべきか、何を成し得るか』を考察することが本稿の目的であるが、まず、アメリカ、カナダ・EUのビジネス教育の現状について、俯瞰的に動向を把握することから始めよう。筆者が赴任した大学においてカリキュラム改革を志し、その準備として2003年から2005年の3年間にわたり、学生諸君の手助けも得ながら、Business Week Online 2004年度版において

米国のビジネス・スクール Top 20 あるいはカナダ・EUのビジネス・スクール Top 10 として挙げられたビジネス・スクール群を対象に調査を行った際の資料の一部が基礎となっている。調査の方法は、公開されている資料に加え、メールによる質疑応答、現地を訪問し実際に討論を行う、等、多岐にわたるが、その詳細は省く。時間的制約により、リーマン・ショック以後の変化を反映していない点が多少とも不満ではあるが、本稿の議論に本質的な影響を与えるものではないことを断わっておく。

表1と2に、調査対象スクールの概要をまとめる。概して、アメリカのビジネス教育は古い伝統を持ち、

表1 アメリカ調査対象ビジネス・スクールの概要

	平均	最小	最大
設立年	1925	1898	1952
学位取得月数	20	17	24
学生数	1037	562	1604
北米外部学生割合	31%	26%	41%
費用 (Resident)	\$63,697	\$51,688	\$73,894
費用 (Non-Resident)	\$66,710	\$61,688	\$73,894
授業形態: Case	44%	30%	80%
授業形態: Lecture	26%	6%	40%
授業形態: Team	29%	6%	30%

表2 カナダ・EU 調査対象ビジネス・スクールの概要

	平均	最小	最大
設立年	1964	1946	1978
学位取得月数	13.3	10	21
学生数	252	75	840
留学生割合	76%	45%	97%
費用 (Resident)	\$87,288	\$22,425	\$142,000
授業形態: Case	41%	30%	65%
授業形態: Lecture	30%	10%	40%

すみた うしお

筑波大学 大学院システム情報工学研究科  
〒305-8573 つくば市天王台1-1-1

規模が大きく、2年制プログラムが主流であり、2年間の学費は520万円から750万円と高めである。ケース議論が主軸で、Team活動を重視するようになったのは比較的最近の傾向である。これに対し、カナダ・EUにおけるビジネス教育は相対的に新しく、小規模で短期の学位取得を可能にしている点に特色がある。学費は220万円から1,420万円と幅が広く、プログラムの特色を学費に反映させている傾向が伺える。例えば、高い学費を要求するプログラムでは、北米・アジアのビジネス・スクールと提携し、数カ月単位で場所を移動する国際的なプログラム展開を行うことが珍しくない。ケース議論を主軸とする点はアメリカと同様であるが、取り立ててTeam活動を重視する傾向は見られない。

アメリカのビジネス教育におけるカリキュラム構造は、1年次のコア・カリキュラムを必修で学ばせる点では、それほど差異はない。分野としては、Accounting, Finance, Economics, Management, Operations and Information Management, Marketing, Strategy, Organization, Statistics, Business and Policy, 等を挙げることができる。これに比して、提供される選択科目は多様かつ千差万別であり、各スクールの特色が表現されることになる。こうした事情は、修了に必要な時間が短いことによる制約を別にすれば、カナダ・EUでもほぼ同様である。表3と4に、アメリカとカナダ・EUの調査対象ビジネス・スクールにおける選択科目を類型化し、降順でまとめたものを示す。まず目に付くのは、アメリカのビジネス・スクールにおける選択科目の豊富さで、1スクール当たりの平均は106.4科目に上る。これに対してカナダ・EUでは、1スクール当たりの平均は35.8科目である。アメリカでは、ファイナンス、オペレーションズ・情報マネジメント、マーケティングが42.8%を占め、伝統的な分野に主軸を置く姿勢を堅持すると同時に、起業・医療・保険・法務・不動産といったサービス産業絡みの現在の課題に対応しようとする姿勢が顕著である。カナダ・EUにおいても、マーケティングとファイナンスは上位を占めるが、オペレーションズ・情報マネジメントは8.3%とアメリカの半分弱に留まり、その分、戦略論が17.6%と突出している点に特徴がある。また、伝統的な経済学を重んじる傾向も強く、10.6%を占めているが、これはMITやChicagoを別にすると、アメリカのビジネス教育には無い特徴といえる。

表3 アメリカ調査対象ビジネス・スクールの選択科目

Finance	310	14.6%
Operations and Information Management	301	14.1%
Marketing	297	14.0%
Management	182	8.6%
Business and Public Policy	146	6.9%
Entrepreneurship Management	135	6.3%
Accounting	121	5.7%
Human Resource and Organization Management	109	5.1%
Health Care Systems	103	4.8%
Strategic Management	102	4.8%
Legal Studies	90	4.2%
Real Estate	68	3.2%
Insurance and Risk Management	57	2.7%
Statistics	45	2.1%
Multinational Management	31	1.5%
	2128	100.0%

表4 カナダ・EU調査対象ビジネス・スクールの選択科目

Strategic Management	63	17.6%
Marketing	59	16.5%
Financial Management	57	15.9%
People and Organisation	44	12.3%
Economics	38	10.6%
Information Systems	24	6.7%
Entrepreneurship	22	6.1%
Contextual Electives	22	6.1%
Project Management	12	3.4%
Accounting	9	2.5%
Operations Management	8	2.2%
	358	100.0%

表5 アメリカ調査対象ビジネス・スクールの専門エリア

Entrepreneurship	17
Finance	17
Marketing	17
Operations Management	17
Accounting	16
General Management	16
International Business	16
Strategy	14
Economics	12
Organizational Behavior	12
Consulting	11
E-commerce	11
Management Information Systems	9
Real Estate	9
Technology	9

MBAにおける専攻分野は、AreaまたはSpecializationと呼ばれる。エリアごとに必修科目、選択科目が決まっているのが普通で、各スクールの思想に基づき体系立ったカリキュラムが組み立てられており、学生が修了までに高度な専門知識を獲得することを可能にし

表6 アメリカ Top 10 ビジネス・スクールの特色的専門エリア

	Pen.	Kellogg	Harvard	MIT	Duke	Michigan	Columbia	Chicago	Cornell	Virginia
Non-profit Mng.										
Strategic Mng.								1		
Consulting										1
Inter. Business							1			
Organ. Behavior						1				
E-commerce				1						
Economics				1				1		
Leadership			1				1		1	
Social Enterprise			1							
Entrepreneurship		1	1	1			1		1	
Strategy		1	1			1				1
General Mng.	1	1	1	1		1	1	1	1	1
Operat. Mng.	1					1				
Marketing	1	1				1		1	1	1
Finance	1	1		1		1	1	1	1	1
Accounting	1							1		

ている。表5に、アメリカの調査対象ビジネス・スクールが提供する Top 15 専門エリアを降順で示す。1校当たり平均エリア数は16.3である。Entrepreneurshipを専門エリアとして持つのは17校であり、ほぼすべてのビジネス・スクールが力を入れている。伝統的な Finance や Marketing に並び、最も数が多い。これは日本と比較して、米国の社会システムにおいて、起業しやすい環境が整備されていることに起因する。それでも、最も数が多いというのは予想を上回る結果ではある。また、コンサルティングや E-commerce が11校と半数を上回る点もアメリカ的な特徴である。近年、日本でも注目を集め、様々なカリキュラム開発が行われている MOT (Management of Technology) は、Technology, Consulting, Strategy, 等、複数の専門エリアに跨るが、少なくとも一つの MOT 関連の専門エリアを持つビジネス・スクールは11校に上る。

表6に、Top 10 スクールが特徴としている上位エリアの一覧を示す (Duke は判別するに曖昧な点があり、除外した)。下方部分に共通的な専門エリアを並べ、上方部分に特色的な専門エリアを配している。各校が特色を競っている事実が、一目瞭然である。例えば、Wharton School は、伝統的な領域を重んじ、それぞれの領域の中で現在の課題を捉える姿勢を見せているのに比し、Harvard は大胆に新たな領域を専門エリアとして取り込んでいる。これは、Wharton School がプロ的な技量を磨くことを志す比較的若い層を集めるのに対し、Harvard は、弁護士や医者が新たに管理職に就くためにマネジメントを学びに来る

といったように、より成熟した層に人気があることにもよると思われる。概して、伝統的な領域を軽んじることなく、二つ三つの独自の専門エリアを加えるという経営姿勢が伺える。

こうした点を、もう少し詳しく見ていくために、表7に、アメリカの調査対象となったビジネス・スクールにおける、2003年度と2004年度に新規に開設された選択科目数を示す。各大学が積極的に授業の新設を行っていることが分かる。2003年では8校が10以上の科目を新設しており、2004年では13校がそうしている。2004年の新設科目の平均数は8.7科目に上る。学術面、社会面、それぞれで必要とされる分野を研究し、必要と思われる科目を熱心に取り入れている様子が伺える。次に、新設された科目の内訳を MOT と Entrepreneurship に焦点を当てて見てみよう。MOT 関連の科目が、少なからずあることに気付く。1校当たりの平均で1.4科目であるが、大学によっては前年もしくはそれ以前に多く取り入れているところもある。大学ごとではばらつきが見られるが、Michigan や Duke では、それぞれ5科目、4科目と多くの科目を開設している。また、20校のうち13校は、MOT に関する何らかの科目を新設している。Entrepreneurship についても同様で、2003~2004年度になって科目を増やした大学が多い。1校平均に直すと1.5科目と少なめに感じられるが、20校のうち8校が Entrepreneurship に関連する科目を増やしていることを考えると、近年の傾向を読み取ることができる。また、表8と9で、MOT 関連と Entrepreneurship 関連の新設科目を具体的に示す。MOT と Entrepreneur-

表7 アメリカ Top 20 ビジネス・スクールの新規選択科目開設数

	2003			2004		
	Elective	MOT	Entrepreneurship	Elective	MOT	Entrepreneurship
1 Northwestern	10	2	1	8	3	2
2 Chicago	4	1	0	10	1	2
3 Pennsylvania	10	1	3	5	0	1
4 Stanford	10	1	1	10	1	0
5 Harvard	9	2	2	10	1	1
6 Michigan	6	2	0	10	5	0
7 Cornell	10	1	1	10	2	0
8 Columbia	10	0	2	8	0	1
9 MIT	8	0	0	6	2	0
10 Dartmouth	5	1	0	5	0	0
11 Duke	n/a	n/a	n/a	10	4	2
12 Virginia	4	0	0	10	0	1
13 NYU	10	0	2	10	1	0
14 UCLA	1	0	0	7	0	0
15 Carnegie Mellon	10	0	3	10	2	0
16 UNC Chapel-Hill	9	1	0	10	1	2
17 UC Berkeley	10	1	0	10	3	0
18 Indiana	7	1	2	10	0	0
19 Texas-Austin	4	0	0	10	2	0
20 Emory	1	1	0	4	0	0

表8 MOT 関連の新規選択科目

Values and Crisis Decision Making
Contracts
Understanding Networked Industries
Economics and Policy in the Telecom, Media and Technology
Strategy and Technology
Managing Health Care Technology & Operations
Intellectual Property & Competitive Strategy
Leveraging Information Technology in Business Strategy
Emerging Information Technologies
Corporate Intervention Tools & Technologies
Advanced Valuation Techniques
High Tech Marketing
Management of Technology and Innovation
Innovation Businesses & New Technologies - The Legal Issues
Advanced Technologies for Digital Business in the Knowledge Economy
Management- Implementing Radical Technological Change
Information Technology in Health Care
Biotechnology: Management of Drug Discovery
Management- Implementing Radical Technological Change
Marketing of Hi-Tech Products
Commercialization of Technology
Launching Businesses from Carnegie Mellon Created Technologies
Managing in the High Tech Sector
Tech Strategies - Market Dominance
The Business of Software
Information and Technology Based Marketing
Technology Infrastructure
Legal Life Cycle in Technology Start-Up

表9 Entrepreneurship 関連の新規選択科目

Values and Crisis Decision Making
Contracts
Social Entrepreneurship
International Entrepreneurship Lab - China
Entrepreneurship and Social Wealth Creation
Evaluating the Entrepreneurial Opportunity
Social Enterprise Lab
Management- New Venture Planning
Finance- Entrepreneurial Finance
Entrepreneurship through Relationships
The 21st Century Enterprise
Entrepreneurship, Venture Initiatives & Capital Resources

ship に関連して、戦略、ファイナンス、法務といった多様な側面をカバーすると同時に、国際的な展開を視野に入れた科目を新設している点が、時代変化に対応する教育サイドからの努力を反映している。

表10では、カナダ・EUの調査対象ビジネス・スクールが提供する専門エリアをすべて示す。EntrepreneurshipとGeneral Managementが最も重視されており、10校の中で8校はこの二つを共に専門エリアとしている。10校中、4校(London Business School, Western Ontario, HECParisとETHZ)はMOTに関連する科目を専門エリアとして設置している。その科目はChange Management, Manufacturing and Technology Management, Biotech, Strategies for Growth, Management of Technology, 等

表10 カナダ・EU 調査対象ビジネス・スクールの専門エリア

専門エリア	学校の数
Entrepreneurship	8
Finance	7
General Management	8
Human Resource Management	3
International Business	5
Leadership	2
Marketing	7
Management Information Systems	3
Operations Management	3
Organizational Behavior	2
Portfolio Management	2
Strategy	6
Supply Chain Management	2
Accounting	1
Biotech	1
Consulting	1
Corporate Social Responsibility	1
Change Management	1
Ethics	1
Energy	1
Funds Management	1
Health Care Administration	1
Individual Professional Projects	1
Manufacturing and Technology Management	1
Strategies for Growth	1
Risk Management and Financial Engineering	1

である。自らの特色を出すために開設される新規専門エリアは、Corporate Social Responsibility, Change Management, Biotech, Energy, 等、むしろアメリカより進取の精神に富んでいることが伺える。

## 2. 『手本なき時代』における伝統的ビジネス教育の限界

ビジネス教育は、経営全般に不可欠とされる分析的方法論を体系的に教える側面と、それを経営の現場で使いこなせるよう鍛えるべく実践的擬似訓練を施す側面とを併せ持つ。アメリカにおいては、前者が講義を主体とする1年次のコアに当たり、後者が選択科目とケース議論を中心とする2年次の専門教育となる。カナダ・EUでは、プログラムが短期であるため、入学に際し特定分野での経験や前提知識を要求する場合もあり、主として後者に力を入れているといえよう。前節では、アメリカやカナダ・EUの代表的なビジネス・スクールが、経営・競争環境の変化を敏感に読み取り、選択科目・専門エリアの新設を中心に懸命に教育努力を続けている事実を、データに基づいて読み取

ってきた。しかし、意地悪な見方をすると、伝統的領域に足を据えつつ、様々な方向へ懸命に枝葉を伸ばし、激しい現実の変化に対し、何とかそれに触れよう捉まえようと努力しているかにも思える。

分析的方法論を体系的に教える側面に関しては、時代の変化に方法論の内容を対応させていくことを前提に、方法論の教育それ自体が不要となることはない。一方、実践的擬似訓練に関していえば、経営の現実が常に一過かつ非可逆的であることを考えると、『分析対象としている競争市場の慣性力が、ある程度、持続的である』ことを前提とせざるを得ない。例えば、ケース学習を幾ら積み重ねても、現実的にそれらと近い状況に遭遇することはほとんどないが、競争力を支配する主要要素が、ケースと現実においてほぼ同様の条件に収まっていれば、そうした擬似訓練を普遍化して得られる教訓は、現実の場面でも有効であろう。しかし、競争市場の変化が極めて激しく、競争力を支配する主要要素が劇的に異なるような状況においては、ケースから得られる教訓は無意味になってしまうことになる。

具体例として、2001年12月に破綻したエンロン事件を考えてみよう。目前の手数料稼ぎのために、トレードしやすい（すなわち、売買がどちらかに偏り、自社でリスクを背負わざるを得ないような）デリバティブを大量に作り売りまくった結果、満期になって多額の負債を発生させた事件である。事態を悪化させたのは、起業を促すために創られたSPE (Special Purpose Entity) という制度を悪用し、発生した多額の負債を本社との連結ベースから切り離して隠し、負債を巨大化してしまったことにある。エンロン社は、エネルギー産業からIT産業へと舞台を変えつつ、多数の斬新なデリバティブを開発した企業で、Harvardを始め、多くのケースで21世紀を代表する革新的企業と持てはやされた企業である。事件が発覚し自己破産申請を余儀なくされた後、政治的・社会的な対応として会計制度の改正やSOX法などが導入されたりはしたものの、筆者の知る範囲では、『どこで間違えたのか』といった議論を本格的に展開させたケースは書かれていない。アメリカの一流格付け企業が破綻の2カ月前まで揃って最上の格付けを与えていた事実と合わせて、市場主義が現実には追い越されてしまう陥穽を象徴する萌芽的事件と考えられる。エンロン以前の日本のバブル崩壊も、エンロン以後に発生したサブプライム・ローンに端を発する世界的な財政危機も、現実

が市場主義を超えて思わぬ事態を招くという点で同根であり、社会システムの根本に立ち戻って企業の存在を考え直すことが改めて問われている。21世紀初頭の現在、我々は市場環境の激変が常態となる時代の幕開けに直面しており、筆者の判断では、『伝統的領域に足を据えつつ、様々な方向へ枝葉を伸ばすことによって対応する実践的ビジネス教育の有効性』は、終焉に向かいつつある。

『分析対象としている競争市場の慣性力が、ある程度、持続的である』ことを前提とする実践的訓練が難しくなっている事実を、もう少し巨視的に考えてみよう。それは、第二次世界大戦後の慣性力の延長上にあるEU的社会システム、アメリカ的社会システム、日本の社会システムのすべてが行き詰まりを見せており、我々は、『手本無き時代』を生きることを強いられているという事実を集約される。

EU的社会システムの特徴は、貴族階級の特権保護を端緒として発生した資本主義の萌芽を数百年の歴史を通して成熟させていく過程を通して、社会システムの重心を市民の側に移してきたという点にある。例えば、株式による所有と執行の分離は、提督を任命し植民地へ船を出して利権を得ることに伴うリスクを分散化させるため、貴族特権階級が行った共同出資に端を発すると考えられるし、特許法も、その出発点では、発明の権利が発明家ではなく資金を出す貴族に属することを制度化したことにある。幾度となく繰り返された市民革命を通して、『そうした貴族の特権を市民の権利へ』という通奏低音を一貫して奏でてきた結果として、今日のEU的社会システムの本質がある。それは、単純化していえば、高い水準で税金を徴収することと引き換えに、国民の老後に必要となる医療・保険・年金は等しく平等に政府が責任を持つという理念に集約されるといえる。

EU的社会システムに行き詰まりの陰りが見え始めている要因は、主として3つある。一つは、少子高齢化によって人口構成が逆ピラミッド構造を持つようになり、医療・保険・年金にまつわる資金の入出のバランスを取ることが難しくなっていること。2つ目は、移民の問題で、そうした社会システムを支える責任を若い時代に果たしてこなかった層がかなりの厚さを持って社会システム内に厳然として存在しており、アメリカが200年以上を掛けて解決に取り組んできた問題に、EUは、現在、本格的に直面しつつあるといえよう。3つ目は、共通通貨としてのユーロの問題で、

東欧社会システムの崩壊後、EU加盟国内部でも世界経済の基本要素の価格変動に対する自国経済の感度が必ずしも一致しておらず、統一的な金融・財政政策を展開することが困難な状況が続いており、解決にはかなりの時間を要すると考えられる。

アメリカ的社会システムの本質は、すべての資源を全面的に市場メカニズムに依拠して社会的に配分することにある。民間に散在する遊休資本を集中化し産業資本へと転化する経路は、銀行を経由する間接金融ではなく、資本市場を通して展開される株式・社債・金融派生商品等の取引に基づく直接金融に依拠することになる。企業は株主のものであるという社会通念は徹底しており、企業経営とはすなわち株式時価総額に象徴される株主利益を最大化することである。

我々は、あたかもアメリカ的社会システムの本質こそが資本主義の王道であると思い込まされているが、企業における所有と執行の徹底した分離は、実は、人工国家として出発したアメリカに固有の歴史的背景によっている。イギリスの重税に抗し革命戦争を経て建国されたアメリカは、その出発点から、資本、技術、人材といった資源をイギリス以外の欧州諸国に頼らざるを得なかった。そうした外部からの資源の流れを絶やさないためには、外部注入された資源を活用して得た富を還流させる必要があり、直接金融に依拠する社会システムの本質は、このアメリカに固有の歴史的背景に裏打ちされているのである。また、優れた人材であれば誰であっても受け入れ活用することが必要であり、こうした歴史的要請が人材までもダイナミックに市場を通して調達していく社会システムを築き上げた。

アメリカの強さの秘密は3つある。1つ目は、世界中からの人材・資本の流入であり、2つ目は、流入した資本を国内経済活動に生かした後、それに見合うだけの規模で国際的な直接投資として流出させることで、世界的な資本流の要の位置を占めている点にある。3つ目は、宇宙・軍事プロジェクトを中心とする新規技術開発において、相当程度の開発・生産コストを許容することが可能であり、世界中から流入する人材・資本の活躍の場が広く存在する点にある。こうした開かれた透明な社会システムは、人工国家としての200年を超す歴史の中で磨き上げられてきたものであり、一朝一夕に真似できるものではない。

それでは、アメリカ的社会システムは、未来において世界が行き着くべき究極のゴールなのだろうか？ 答

えは、自明に否である。アメリカ社会のダイナミズムは、絶えることのない世界中からの人材・資本の流入が支えており、能力のある人間にとっては極めて心地良いシステムであるが、多数の国民は人材市場で価値を持つだけの技量を持っているわけではなく、景気の変動で減首・採用が短期的に繰り返される環境は極めて厳しい。マネタリストは『自由社会を維持するための社会的コスト』と言い切るが、それは世界中からの人材・資本の流入に支えられている事実を忘れているとしか思えない発言である。資本主義の源泉は市場であり、市場を構成する主力は中産階級である。だとするならば、企業活動がマクロ的に中産階級を育成・維持する側面を持たない限り、安定的な社会システムを構成することはない。

歴史が教えることは、人類にとってプラスの方向にある要素は必ず世界的に拡散化するということであり、市場経済も例外ではない。この事実が示唆するのは、世界各地で市場経済の成熟化が進行するにつれ、アメリカの1極集中的な魅力は相対的に弱まり、したがって、人材・資本の流入も緩慢に弱まるということである。国際化の本質が、『異なる歴史的・文化的・宗教的背景を持つ人々が共通の場を構成し活動していく』ということにあるとするならば、先駆的にそれを実現してきたアメリカが、突然、世界のリーダーとして没落することはないであろう。しかし、その影響力は緩慢に弱まり、世界の中の one of them に収束していくに違いない。外部からの1極的な人材・資本の流入が止まったとき、優勝劣敗の市場主義によって社会的に資源を配分する社会システムは維持できなくなると思われる。

EU 的社会システムとアメリカ的社会システムの狭間で、日本の社会システムもまた行く末を見失い、右往左往しているのが現状である。『社会システムを構成する様々な要素は、本質的に相互補完的である』という単純な事実を忘れ、道路民営化はフランス・イタリア、郵政民営化はドイツ、ファイナンス・IT・評価制度はアメリカといった具合にパッチワークに終始してきた日本の構造改革。アメリカ発の『不変資本の可変資本化』という雰囲気的圧力に屈して、あれよあれよという間に崩壊した日本的経営。わずか20年前には、『従業員の解雇を行う経営者は経営者の風上にも置けない』という企業文化を有していた我が国は、就労人口の30%を超える人々が非正規社員であるという、悲惨な国になってしまった。

以上、見てきたように、3極体制といわれる世界の先進的地域における社会システムは並べて行き詰まりを見せ、将来の行く先を指し示す手本は存在しない。『分析対象としている競争市場の慣性力が、ある程度、持続的である』という前提は、完全に崩壊しているといわざるを得ない。現在必要とされているのは、社会システムや企業経営の本質的理念に関する R & D なのである。

### 3. 『手本なき時代』におけるビジネス教育の可能性

前節までの議論を要約すると、『伝統的領域に足を据えつつ、様々な方向へ懸命に枝葉を伸ばし、激しい現実の変化に対し、何とかそれに触れよう捉まえようとするビジネス教育』は、もはや現実に追いつけないということになる。それでは、どうすれば良いのか？

筆者の考えるところでは、21世紀におけるビジネス教育再編の出発点は、4次元マトリックス型のカリキュラム構成を考えることにある。第1軸では、ビジネス教育の伝統を離れ、経営上の現在の課題を直接的に、大カテゴリー、中カテゴリー、小カテゴリーと階層的に類型化して捉まえる。例えば、大カテゴリーとしては、コーポレート戦略、キャピタル戦略、ソリューション戦略、MOT 戦略、情報技術戦略を考える。コーポレート戦略に属する中カテゴリーとしては、共有価値、戦略ドメイン、ビジネス・ドメイン等を配し、共有価値に属する小カテゴリーとして、企業倫理、評価制度、組織制度等を考える。残りの3つの軸で表現されるカリキュラムが、第1軸に表される課題のどの部分に應えるかを常に写像として捉え、カリキュラムの有効性を不断に問い続けることが必要である。

第2軸では、世界市場の階層を考える。北米・EU・日本を含むアジア先進地域からなる3極成熟市場地域、BRICs に代表される成長市場地域、Next 11 に代表される発展途上市場地域、その他の潜在的市場地域（アメリカでは、最近、Bottom of Population という表現が使われ始めている）。第3軸では、21世紀のビジネス・社会生活に大きな影響を及ぼす技術領域を類型化する。例えば、バイオ・テクノロジー、ナノ・テクノロジー、環境エネルギー関連テクノロジー、通信・インターネット関連テクノロジー、交通・ロジスティクス関連テクノロジー、金融テクノロジー等を挙げることができる。第4軸で、現存するカリキュラム表現を採用する。専門エリア、選択科目、必修科目

の組み合わせが、伝統的な方法論・実践論に加えて第2軸、第3軸のどの部分を内容的に包摂し、総体として第1軸の課題のどの部分に応えるものを意図しているか。この写像関係を『スキルマップ』として学生が感得できるような構造を与えることが有効である。もとより、市場の環境変化は激しく、こうした内容で展開される教育の実践論的な有効性が、伝統的なビジネス教育に比較して格段に優れたものとなる保証はない。しかし、本質的な違いは、上述した写像関係を『スキルマップ』として意識させることにより、卒業後、未知の状況に遭遇した際、その解決へ向けて、『自らに固有の思考の方法論』を創出するための総体的な枠組を与えている点にある。

アメリカ的ビジネス教育の強みは、形式論理に基づき、世界の誰が見ても分かるような表現形式を数多く生み出してきたことにある。Five Force分析、SWAT分析、VRIO分析、Balanced Score Card、等、枚挙にいとまがない。これは、問題の構造を明示し、多様な意見を持つ人々の間で議論を集約させるための道具として極めて優れている。しかし、この強みは、同時に、認識を固定化してしまう点で、変化の時代には弱みとも成り得る。強みは強みであり、弱みではない。しかし、変化の時代に重要な意味を持つのは、『強みが強みであり続けるための条件は何か、どのような条件下で強みは弱みに転化するか』という視点である。

未知の要素に対処するための技量を養うためには、弁証法の復権が重要であると思われる。弁証法の中核を一言で表現すると、『量的変化こそが質的变化を生む』ということになる。システムの中には、『Aが現象する』可能性も『非Aが現象する』可能性も存在

しており、あるパラメーターの量的変化が閾値を超えるか否かで、どちらが出現するかが決定される。矛盾が止揚されることを通して、質的变化が惹起されるという考え方である。例えば、 $H_2O$ は、個体としての氷、液体としての水、気体としての水蒸気、と相を変化させるが、そうした質的变化は分子間エネルギーの量的な変化によるという認識方法である。アメリカ的な表現の巧みさを活用する一方、対象となる現象を量的に決定しているパラメーターは何か、その量的変化はどのような条件で起こるかを常に問うことを、ビジネス教育の中で徹底させることが重要である。

筆者は、自分の属する大学において3年間にわたって徹底した調査と分析を行い、最終的なカリキュラム案にまで落とし提言を行った。しかし、その努力は、実現には至っていない。驚いたのは、カリキュラム改編を考えるに際し、世界レベルでのベンチマーキングさえ行われたことがなかったという事実である。構想した新しいビジネス教育を自分の研究室でミニチュア版として実現する決意をし、今日まで実践を重ねてきた。筆者の研究室に集う学生は、現在、社会人予備軍も含めた博士学生17名、修士学生20名、学類学生9名、大学院進学を目指す外国人研究生30数名に上る。e-marketing、半導体生産における予防保全システムの開発、企業診断システムの開発等、幾つもの企業との共同プロジェクトを展開し、学術論文の出版は年間10本を数える。学生諸君の就職状況も良好で、教育をサービス産業の一部として捉えるならば、筆者の理念は、ミニチュア版として、入りの市場と出の市場の双方で現実的な足場を確立していると断言できる。是非、広く検討していただきたい。