

北東アジアの経営教育の調査と研究

伊藤 重行
井澤 良智

はじめに

本論文では、北東アジアの経営教育に視点を当て研究と調査を実行した。経営教育については、日本においても古い歴史を持っているが、しかし資本主義経済の発達と共に企業が発展してきた英国やヨーロッパ諸国の経営教育はやはり先進的であろう。また経営教育が本格的に大学教育に取り込んだ米国の経営教育のあり方は、現在の経営教育を考察する場合、無視できないのが現状である。さらに後発国としての中国やロシアにおいても経営教育は重要性を増してきている。このような状況を鑑みて本論文では、米国での経営教育の始まりと発展過程を素描し、経営教育の目的を考察してみようと考え論述している。次に、実際に北東アジアにおける経営教育としてのMBAについて韓国での実態調査をてがかりにして現状を把握している。

I. 経営教育とMBAの研究

1. アメリカでの経営教育の事始め

7年前に、米国コネチカット州の森の中にある、実に美しいフェアフィールド大学(Fairfield University)のビジネススクールで開催された国際シンポジウムに招待された時のことを思い出す。同スクールの教授がA. N. ホワイトヘッド(Alfred North Whitehead)は、哲学者でありながらハーバード大学ビジネススクールで講義もしたと言及していた。確かに、1908年に設立された同スクールで、その25年後の1933年にホワ

イトヘッドは、「過去の研究(The Study of The Past)」, 「先見」(Foresight)について講義し、19世紀までのヨーロッパから20世紀にかけての米国における文明の転換で著しいことは、米国にビジネスを教育するスクールが設立された事を掲げている。すなわち「経営にかかわる教育」が米国に設立されたことをもって20世紀の特徴している。具体的には、オーストラリア出身のメイヨアの産業心理学などの研究に注目した発言をしている¹⁾。

ホワイトヘッドがハーバード大学に在籍していたころ、そこのビジネススクールの講義に招聘されたのがC.バーナード(Chester I. Barnard)であった。C.バーナードは、「・・・当時ハーバード大学経営大学院長ドーナム氏及びその協力者——キャボット、ヘンダーソン、メーヨーおよびホワイトヘッドの諸教授——から与えられた関心と援助がなければ、おそらく私はこの分野において一つの論文も試みなかったことだろう。・・・」²⁾と記しているのであるが、ここのホワイトヘッドがA.N.ホワイトヘッドである。ホワイトヘッドはイギリスのロンドン大学在籍中に実業教育の必要性について多くの講演で語り、『教育の目的』として出版された。その著作の第1章「教育の目標」の一部が「経営教育と人的資源」(『経営教育事典』, 学文社, 2006)に引用されている。すなわち「教育とは知識を利用する技を獲得することである。この技は、それを伝えるのに非常に困難なものである。・・・教授陣が養わなければならないのは、知識を踏まえた活動であり、学生たちが学ばなければならないものも、知識を踏まえた活動である。この議論は、学生がまず受動的に

学び、学んだ後に知識を応用すべきだという説を斥ける。まず学習、次に活動という説は心理学的に誤りである。学習の過程には、なんらかの意味で、応用という従属的活動が含まれるべきである。事実、応用は知識の一部である。既知のものの意味そのものは、それら自身を越えた諸々の関係の中に包み込まれている。このように、適応されない知識は意味のないものである。・・・大学は活動と融合させなければならない³⁾とである。この引用は、教育それ自体の目的と応用は活動を通じて一体化してなされなければならないこと。活気ある教育は学習と実践が一体化されている事を強調している。経営教育学や経営教育に付いての泰斗・山城章経営学そのものである。哲学者・ホワイトヘッドと経営学者・山城章は専門は違っていても同じ事を語っている。

A.N.ホワイトヘッドはイギリスの大学を退職後、アメリカのハーバード大学に招聘教授として渡米、そしてハーバード大学で哲学教授として名をはせたのであった。その彼が世界で初めて設立されたハーバード大学ビジネススクールでも講義していたのである。C.バーナードは、会社経営者であったが、ハーバードビジネススクールに招待されてから論文を書き始め、当時の優れた学者に触れてから自らの考えを総括し、『経営者の役割』として出版したのだった。『経営者の役割』には、「以下のいくつかのパラグラフで述べる表現形式と概念とは、一般的にいつても、ともにA.N.ホワイトヘッドの『過程と実在』(日本語版、松籟社、1984)より由来し、あるいはそれに影響されていると私は思っている。」⁴⁾と記録されている。当時、C.バーナードがいかに経営システム論を展開するに当たって、ホワイトヘッドの中心概念であった「現実的実質 (Actual Entities)」の論理的構成にホワイトヘッドの体系が活用されたかが判る。その後、アメリカの経営教育は、ホワイトヘッドの数学、形式論理学を受け継

いだ数学的アプローチの科学的管理論と、またホワイトヘッドの哲学や形而上学を受け継いだ哲学的アプローチのC.バーナードやフォーレットの経営システム論の二つの流れになって現代に至っていると言える。イギリスの数学者、科学者、そして哲学者のA.N.ホワイトヘッドが定年後、再び米国のハーバード大学に招聘教授として迎えられ、第二の人生で数学者から見事に形而上学者に転身したことは有名であるが、ホワイトヘッドの形而上学の体系が、『過程と現実』(山本誠作訳、松籟社)にまとめられ、その哲学的神髄が経営システム論のチェスター・バーナードに影響を与えていたのである。A.N.ホワイトヘッドの最終講義を聞いていた鶴見俊輔は、「不滅性について」の中で「精密さなんてものは作りものだ⁵⁾」と言って、さっさとホワイトヘッドが降壇して行った姿が印象的であったと語っている。ホワイトヘッドが「精密さなんてものは作りものだ。とか精密さなんかインチキだ」と言っていることは、教育は活動であるのであって、「学生がまず学習し終えてから、活動などと言うのはインチキだ」と言っていると同じ事である。経営教育とは何かについての解答があたえられている。

2. 経営教育の対象者とその目的

最近、刊行された『経営教育事典』⁶⁾の第3部「経営教育と人的資源」について論述されている。そこでは「大学・大学院における教育」、「企業内教育の現状と展望」、「経営教育学の確立をめざして」、「教育方法としてのケース・メソッド」、「日本における企業か育成の条件」が論じられている。ここでは企業内教育については最近の傾向と分析が必要であるために時間的余裕がなく除外されている。一般教育としての大学学部経営教育と専門職教育をめざした大学院の経営教育について論じてみよう。

A. 一般教育としての大学学部経営教育

大学学部の経営教育は、一般教育の範疇に属するもので「広く、そして浅く」が大学学部の経営教育の目的になる。この目的は、米国、英国、フランスなどのヨーロッパ、日本、韓国、中国などのアジアにおいても同じ事である。大学学部の経営教育は基礎的教育であり、法学部、経済学部、政治・外交学部、芸術学部、医学部においても同じ事が言える。大学学部における経営教育は、「学部学生が書ける経営学のメカネは、最先端の知識を認識するものではなく、経営学領域の初学に共通する基礎的な用語を学ぶことである。用語の学習は、経験とのセットが望ましい。社会人としての経験がない学生には、経営学でしようする用語のほとんどに実感がない。人事や組織という言葉は、会社で働くことで生きた言葉になるが、講義や文字情報からだけでは十分に理解できない。概念を明確化するには、インターシップや企業訪問などで、実際の現場を経験することが望ましい。」⁷⁾と論じられている。実際、今日日本の大学学部学生が将来のためと言った目的意識を持って経営学部に入學して来ていない場合が多いことから経営学部での学生に対する経営の一般教育は容易なことでない。経営学部のみならず、他の学部においても同様のことだが、学部4年間の中で卒業間近になってからようやく、経営学に関心を持った段階で卒業ということになっている。卒業後、企業や団体に入ってから多分、経営学に関心を持つことになる。そこで大学院教育が大事になってくる。というのも最近企業内教育が十分なされていなく、企業にとってもコストがかかりすぎ留ようになってきているからである。このような企業にとってやはり即戦力が大事であるから、この点からも経営学の大学院教育の重要性が増してきていると言えよう。

B. 専門教育としての大学院の経営教育

大学院での経営教育は、専門教育の範疇に

属するもので「狭く、そして深く」が大学院の経営教育の目的になる。大学院には修士課程と博士課程があるが、前者は社会経験を積んだものが望ましい。と言うのも実際の企業などでの経験から何を深く研究すべきかのテーマを見つけるのが容易であるからだ。もちろん経営学部時代にしっかりと経営学の内容に関心を持った学生にも門戸を開いて置く必要はある。後者は、より専門的に、そしてより経営の先端的特殊研究に向かう方が望ましい。その成果は経営学の学的発展に貢献するからである。

ここでは特に、修士課程について論じてみよう。経営学の専門家は以下のように述べている。すなわち「修士課程は、過去の経営学研究を整理し、自らの問題意識に再編成する場である。修士課程であっても、経営学の位置づけを意識し続ける必要がある。テーマを絞り込む段階で、その社会的な意義や貢献を明確にしなければならない。・・・他方、社会人教育としてのMBAコースなどでは、実務経験者の再教育が目的になる。」⁸⁾とである。

以上のことから大学院修士課程の経営学の教育には、2年課程のMBAコースと1年間で集中的MBAコースに分けられるであろう。前者には一般学生、留学生などが学ぶ昼間コースと社会人向けの夜間コースが設けられるであろう。また後者には、1年間で集中的MBAコースとして社会人向け、または留学生用として外国の社会人向け（米国にこのコースが多い）が設けられるであろう⁹⁾。以下では、北東アジアにおける経営学のMBAコースに付いて調査と研究を試行してみよう。

II. 北東アジアの経営教育の調査と研究

北東アジアには韓国(大韓民国)、中国、中国台北(台湾)、ロシア極東、モンゴル、北朝鮮、

そして日本がある。それらの国家や地域において、経済発展の段階から見ても経営教育の研究にとって重要性が高い国家と地域は、まず日本、韓国、中国台北（台湾）、そして中国、ロシア極東の順番になるだろう。日本については優れた先見的研究がなされており、その研究成果を参考にする¹⁰⁾。ここではまず最初に韓国の経営教育の中での経営修士（MBA = Master of Business Administration）について調査に基づいて論じてみよう。

A. 韓国におけるMBAに関する意識調査

1. あなたはMBAについて知っていますか。
 1. 知っている 95%
 2. 知らない 5%
2. あなたはMBAを取りたいと思いますか。
 1. 取りたい 44%
 2. 取りたくない 56%
3. あなたはMBAがビジネスエリートの基本になると感じますか。
 1. なる 44%
 2. ならない 33%
 3. 分からない 23%
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と思いますか。
 1. 国際経営 31%
 2. 経営システム分析 22%
 3. 投資 20%
 4. 金融 11%
 5. 会計 8%
 6. マーケティング 6%
 7. 経営 1%
 8. 特にない 1%
5. あなたはどこの国でMBAを取りたいですか。
 1. 米国 28%

2. 日本 16%
3. 韓国 13%
4. 英国 13%
5. カナダ 9%
6. 中国 3%
6. ドイツ 3%
6. EU 3%
7. フランス 1%
7. オーストリア 1%
7. シンガポール 1%
8. ニュージーランド 0.9%
8. スイス 0.9%
8. ベトナム 0.9%
9. 中国台北（台湾） 0.9%

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のいずれに必要と感ずていますか。
 1. 国の発展のために 15%
 2. 会社のために 7%
 3. 自分自身のため 54%
 4. 分からない 24%

B. 韓国におけるMBAに関する意識調査に対する説明

説明1. 「1. あなたはMBAについて知っていますか」に対する韓国における回答は、95%が「知っている」と答え、5%が「知らない」と答えている。この調査は、ソウルとプサンの2地区で行われたものである事から考えて、韓国においては普通の学部学生の間で、MBAについて非常に良く認知されていると言う結果になる。韓国では学部学生の時代から経営学部の学生に対して、MBAの知識が家族、教師、その他の関係者から頻りに通知されているのであろう。しかし日本ではそれほど学部学生に対して広範に伝えられていないと言える。日本では企業がMBA取得者を学部卒業者よりも優遇していると聞いて

いないし、和光大学・金雅美博士の研究からもそう言えるからである¹¹⁾。

説明 2. 「2. あなたはMBAを取りたいと思いますか」に対する韓国における回答は、44%が「取りたい」で、56%が「取りたくない」と答えている。韓国において、MBAの認知度は非常に高いが、しかしそれを取りたくない人が多くいるという事は、認知度の割にはそれほど社会あるいは企業で評価されていないのか、あるいはそれを取るためにかかる費用からみて取りたくないと判断しているのかも知れない。また金雅美博士の論述によれば、韓国の優良企業ではやはり米国でトップ10のビジネス・スクールでないと有利でない、すなわち「・・・少なくとも米国トップ10に入るビジネス・スクールを卒業している事が条件であるという。」¹²⁾と記されていることから、韓国から米国のトップ10のビジネス・スクールに入学し卒業するには非常に困難であると予想できるので取りたくないと答えているのかも知れない。

説明 3. 「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」に対する回答は、44%は「なる」と、33%が「ならない」と、そして23%が「分からない」と答えている。韓国の学部学生は、MBAは、やはり取りたいと考えている中にエリートに基準になると考えているのであろう。またそれを取りたくないと言う学生にもエリートに基準になると考えている者がいるであろう。しかしそれを取るのには夢の世界としてあきらめているのかも知れない。ソウルでのMBA取得者とのインタビューでは、エリートの基準にはならないが、それを取得していることによって、他者との差別化が起これり、他者よりも先んじて就職できたと言っていた。しかしそのMBAを取得しているからといって企業内で有利かと聞いたら、やはり業績中心であり、特別にエリートの基準にならないと答え

ていたことを思い出す。またエリートの基準にならないと答えているのが33%もいることは、MBAが認知されていても韓国ではまだ、学部卒とビジネス・スクール卒の差別化が先鋭化していないと読むのが正しいかも知れない。と言うのも分からないと答えているのが23%もいることから知ることができる。この23%とという数字は明らかにまだ、韓国で学部卒とビジネス・スクール卒の差別化が明確になっていないことを示唆していると思われるからである。

説明 4. 「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と思いますか」に対する回答は非常に重要である。韓国においてももしMBAを取得したい考えた場合に、国際経営を専攻したいが31%である。このことは、やはり国内で経営学を学習した後に、もしMBAを学習したい場合に、国外の経営環境に関心を持っていることを示唆している。この傾向は日本においても、中国においても同じ傾向があると言えよう。22%が経営システム分析を学習したいと考えている。これはやはり企業の経営をどのように実行するかにかかっており、国内競争と国際競争に対処していく経営のあり方に関心を持っていると言えよう。また20%が投資の問題に関心を示している。グローバル化の時代にあつて最適の投資のあり方に関心を示していることになる。金融は11%で投資との関連で考慮されている者と判断できる。意外なことに、会計、マーケティング、経営を専門に研究してみたい者が一割を占めているとは驚きである。特にマーケティングがそれほど関心を持っていないとは不思議である。企業が国内競争と国際競争に打ち勝つて行くには、マーケティングが重要と思うのだが、全体として関心が低い韓国の学生たちの傾向である。

説明 5. 「5. あなたはどこの国でMBA

を取りたいですか」に対する韓国の学生の関心は、米国が28%、日本が16%、韓国が13%、英国が13%になっている。MBAの先進国である米国での取得を望むのは当然であろう。しかし約500校もある米国のビジネス・スクールのどこでも良いとはならず、やはり世界的に有名なビジネス・スクールに行きたいと言うブランド志向になっている。この傾向は、金雅美博士が指摘している様に特に米国のトップ10であろう¹³⁾。16%が日本で取りたいと答えている。これには英語よりも既に日本語をマスターしていることから来る傾向であるかもしれない。現韓国政府の日本たたきが強い傾向にも関わらず、日本でMBAを取りたいと答えている事は意味深長である。ただ日本のビジネス・スクールには日本の経営といった特別な専攻科目があることは、日本のビジネス・スクールの強みかもしれない。また13%が韓国でのMBAを取りたいと答えているのは、韓国にも韓国的経営のあり方があると自認していることからくる傾向であるかもしれない。この傾向は世界経済のベスト10に入る先進国経済の韓国にあって健全な傾向と言えるであろう¹⁴⁾。英国の13%は、資本主義的経営の先進国として当然であろう。その他、中国、ドイツ、カナダ、フランス、EU、オーストリア、シンガポール、ニュージーランド、スイスがあがっている。ベトナムと中国台北（台湾）あがっているのは、アジアに目を向けている傾向があることを示している。ただアジアでフィリピンがあがっていないのは不思議である。フィリピンには歴史のあるAsian institute of Managementがあるのだが、韓国ではあまり知られていないのかもしれない。

説明6. 「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のいずれに必要と思っていますか」に対する回答、「国の発展のために 15%」、「会社のために

7%」、「自分自身のため 54%」、「分からない 24%」になっている。韓国では、MBAの取得を個人の人生における能力向上の目的としていることが明らかである。しかしまた分からないと答えているのも24%もいるのである。韓国ではMBAの取得をエリートであると言う意識を持っている一方で、そうでもないと考えているのもまたいると考えられる。韓国のエクセレント企業では、米国の有名なMBAでないと、就職出来ないと言う報告もある¹⁵⁾。日本では米国のMBAの取得は、企業派遣は主流であるために、個人の能力開発と言うよりも、各々企業の中での人事管理上から特に将来性のある者に対して報償的意味あいをもっていると言える。筆者が南カリフォルニア大学のビジネス・スクールに日本から企業派遣で来ている学生に聞いたことであるが一種の休養をかねて、英語での会話能力の向上、世界的な同窓生による人材ネットワーク作りに参加し、企業の将来にとって有効に利用しようという目論見があると感じた。従って日本から派遣されてきたMBA取得者の意識は、韓国のように明確に自分の将来の能力開発のために、MBAを取得するという目的を持っていなかったと言えよう。

C. 韓国におけるMBA取得者との面接から得た韓国でのMBAの現状

2005年11月韓国・ソウルで米国でMBAを取得し、韓国で活躍している10名の専門職業人と面接を行った。出席者は韓国内で卒業した大学は異なっていた一方で、出席者全員がアリゾナ州にあるThunderbird Graduate Schoolの卒業生でもあった。一般的質問として、何故米国のMBAを取得したのかに対して、回答は「自分のキャリア向上のため」、「米国のMBAを経験して見たかった」、「米国ビジネス・スクールを通じたネットワークに参加してみたかった」といったものであった。そこでMBAを取得したことが「良かったか悪かった」に対しては全員「良

かった」が回答であった。米国MBAの取得のために学んだお陰で、広範なる友人とネットワークができ、また韓国内および世界的なネットワークに参加でき、情報交換が出来るようになったことは非常に都合の良いことであると述べていた。またこの面接を通じてやはり米国MBAの取得者は英語での会話に問題がなく、スムーズに面接が実施出来たことが事実であり、またコミュニケーション能力は非常に高いと判断できた。

次に、それでは米国MBAの取得が現在の会社での有効性や効果があったかについての質問に、韓国優良企業のSK社員（男性）が「確かに今の会社に就職出来たのはその効果があったと思うが、しかし入社してしまうと実績がものを言うので特別にそのMBAを持っているからといって有利な点はない」と述べていた点が印象に残った。またコンサルタント会社を営んでいる経営者（女性）は、「米国MBAを取得したことによって韓国内で、韓国に進出してきている外国の多国籍企業などとの間での仕事が多くなってきているのでやはりメリットがあったと言える」と述べていた。また外国からThunderbird Graduate Schoolの卒業生として韓国に来ていた外国人（男性）は、「韓国内でのビジネスの糸口を作るのに良かった」と述べていた。

以上のことから韓国内で米国MBAの取得は、韓国での優良の大企業で外国との取引のある会社、さらには韓国に進出してきている外国の企業の韓国内でのビジネスチャンスのきっかけを作る糸口になるか拡大に役立っていると判断できる。このことからビジネスのグローバル化の進展によって、米国のMBAの取得のみならず、外国のMBAの取得が最終的に取得者本人のみならず、国際競争に打ち勝っていく企業にとっても必要になってきていると言う結論になる。これから

のMBA取得者にとってブランドとして有名なビジネス・スクールの卒業のみならず、多様な世界でのビジネスチャンスに対応できる適応力の高い人材の育成が大事であると言うことができる。（続く）

引用と参考文献

- 1) A. N. ホワイトヘッド『科学・哲学論集（上）』松籟社、195—6頁、1987年。
- 2) C. I. バーナード『経営者の役割』ダイヤモンド社、37頁、1968年。
- 3) 日本経営教育学会編『経営教育事典』学文社、178頁、2006年。
- 4) C. I. バーナード『経営者の役割』ダイヤモンド社、205頁、1968年。
- 5) 鶴見俊輔、加藤典洋、黒川創『日米交換船』新潮社、30頁、2006年。
- 6) 日本経営教育学会編『経営教育事典』学文社、2006年。
- 7) 日本経営教育学会編『同上事典』学文社、171頁、2006年。
- 8) 日本経営教育学会編『同上事典』学文社、172頁、2006年。
- 9) 米国のMBAについて「役立つ」とか「役立たない」とかの賛否両論がある。しかし異文化で学ぶことはそれなりの価値があると判断できる。「役立つ」としては、「専門的知識、国際的感覚、英語コミュニケーション、ビジネス・ネットワーク」などが身に付くと判断できる（MBAバリエーション・プロジェクト『MBAは本当に役に立つのか』東洋経済新報社、87—110頁、2003年）。
- 10) 金雅美『派遣MBAの退職——日本企業における米国MBA派遣制度の研究』学文社、2002年。
- 11) 金雅美博士は、「1960年から2003年までの33年間の間に、大学院留学生数の総数は約15倍、アジアからの大学院留学生数は約20倍に増加している。日本人大学院生は約9倍、韓国内大学院生は約21倍・・・日本からの大学院留学生数は世界およびアジアの平均を大きく上回っている。」と記述している（『和光経済』第37巻第3号、216—217頁、2005年）。この記述の様に日本ではまだMBAの有効性についてそれほど高い評価が与えられていないのである。
- 12) 金雅美『和光経済』第38巻第1号、105—106頁、2005年。
- 13) 金雅美は、「米国にはビジネスをメジャーにもつ

大学が800校以上あると言われている。しかし、米国のビジネス教育の認可団体であるAACSB (The Association to Advance College Schools of Business) の認可を受けている大学は2004年2月時点で469校である。」(『和光経済』第37巻第1号, 57頁, 2004年)と指摘している。この469校の内のトップ10(このトップ10に選ばれるのは毎年変わっている一筆者)であるから合格するのは容易のことではない。

- 14) Kim Jung-Baeは、韓国のビジネス・スクールのMBAが高麗大学校で1963年、そして延世大学校で1965年に開設されたと指摘している。また世界的に有名なビジネス・スクールとしてHarvard Business School, Wharton Business School, Columbia Business School, Stanford Business School, Thunderbird Graduate School, MIT Sloan Business School, INSEAD, France, Moscow International Higher Business Schoolと記述している。参照: Kim Jung-Bae, "The Importance of MBA Education in South Korea," *Proceedings of MIRBIS*, Moscow, Russia, pp. 37-44, 2005.
- 15) 金雅美「韓国・中国における米国MBAの現状：仮説の設定」『和光経済』第38巻第1号, 105—108頁, 2005年。