

高等教育機関におけるマネジメント教育の価値と 必要性に関する研究

A Study on the Value and Necessity of Management Education in Institutions of Higher Education

丸 山 一 彦

MARUYAMA Kazuhiko

1. 緒言

日本経済が低迷し、まもなく15年を迎えようとしている。なぜこのような長期低迷という結果を生んでしまったのか、多くの議論が展開されている。しかしこの低迷から脱却できない現状を洞察すると、一因で解決できるような容易な問題でないことは明白である。様々な角度からの考究が必要であるが、本質的な問題は、その根元を辿ればそれほど多くないと推測できる。その根元となる1つの問題が、日本での高等教育機関におけるマネジメント教育の認識的誤解と、それに伴う上質な教育の遅れが存在すると示唆する。

日本では高度経済成長時代（1970年代初期）の終結と共に、第3次産業の占める割合が、就業者、売上高等において他の産業を上回るようになり、現在では日本経済の中心産業に発展している^[1]。現在パソコンは社会に急速に普及し、企業だけでなく家庭でも需要が高まっている。そのためパソコンは大いに売れている。しかしパソコンを製造している企業は、大いに利益を上げ、パソコンのみの製造で十分永続できるかというところ、そうとも言い切れない。現在利益を高めているのは、ソフトウェア企業やインターネット通信企業等の第3次産業なのである。これらの産業構造の変化に伴い、かつて技術大国と呼ばれ世界No.1を制した日本も、競争優位の戦略視点の変更を求められることになってしまった。では第3次産業に重点を単純に移すことによって、日本経済が回復することができると考えられるであろうか。

バブル経済崩壊後、失われた10年と呼ばれていた日本を抜き去り、米国では、経済大国復活と呼ぶべき急成長を遂げた。その過程を表1で示す。日米のGDPの成長率^[2]で考察すると、1980～1990年に国全体の成長率として米国を上回っていた日本が、1990～1999年に4.0%から1.4%に減少し、反対に米国は3.0%から3.4%に上昇している。日本経済の落ち込みが、この数値からも理解できる。次に産業構成の視点からこのGDP成長率

まるやま かずひこ（経営情報学科）

表1 1980～1999年の日米GDPの成長率の内訳

		国の成長率	農 業	工 業	サービス
1980～1990年	日 本	4.0%	1.3%	4.2%	3.9%
	米 国	3.0%	4.0%	2.8%	2.9%
1990～1999年	日 本	1.4%	-1.3%	1.1%	2.3%
	米 国	3.4%	2.5%	4.9%	2.1%

(出典) 吉川智教 (2005) : 「21世紀のイノベーション・マネジメント」,
『Waseda Business School Review』, Vol.2, p87, 日経BP.

を考察すると、どの産業の成長率増減が国全体に影響を及ぼしているのかが分かる。日本では、第1次産業～第3次産業の中で最も成長率が低下しているのは第2次産業であり、逆に米国では、第2次産業の成長率が最も高い。

つまり今回の日米経済の優劣差は、第2次産業の成績の是非によって現れていると言え、第2次産業の成長無くして、日本経済の復活はあり得ないと考えても過言ではない。

しかし「ものづくり大国日本」と呼ばれるように、日本の技術力は誰もが世界一であると思われ、その性能、機能に大きな自信を持っているはずである。だがここに認識的誤解が生じていると考える。日本が世界を制した技術力とは、ある程度商品化の方向性が確立された技術を用いて、大量生産又は多品種少量生産で、全ての商品で規格外品（不良品）を出さず、さらに年々コストダウンを行うことができる技術力である。つまり生産技術力が諸外国より優れ、その技術力が絶賛されていたのである。技術力やものづくりと考えると、新技術の発明や新商品開発をイメージしてしまうが、品質機能展開、コンカレントエンジニアリング、リーン生産方式、デザインレビューなどの日本発の手法は、全てこの生産技術力を向上させる方法論として生まれたものである^[3]。

表2に日米欧の技術開発プロセスを、発明、新製品化（プロトタイプ化）、商品化（量産化）の3段階に分け、どの国が成果を出しているかの国際比較を示す^[4]。表2に現れているように、日本は量産化（商品化）という技術開発で多くの成果を出しているが、発明や新製品化領域では殆ど成果が無いと言える。つまりどのような商品を市場に投入すれば売れるのかが分かり、その商品を開発するための技術も分かっている場合には、日本は国際的に優位国となるが、どのような商品を市場に投入すれば売れるのかが分からない場合は、競争力を殆ど持てないことになる。このことは、1980～1990年と1990～1999年のGDPの成長率として明確に現れている。

1980～1990年は、市場で売れる商品やそのための技術が容易に見つかったため、日本は量産化技術を用いて好況を得た。しかし1990～1999年には、量産化の影響で急速に市場が成熟化し、どのような商品を市場に投入すれば売れるのかが分からない時代に突入した。その結果日本では、量産化という素晴らしい技術開発力を持ちながら、それでは解決できない課題を抱えることになり、不況を招くことになってしまった。ここで考え

表2 技術開発成果の国際比較

	技術・製品	発明国	新製品化国	商品化国		技術・製品	発明国	新製品化国	商品化国
1	先端複合材	米国	米国	日・米	24	ノートブックコンピュータ	米国	米国	日・米
2	高温超電導材	欧・米	米・日	未	25	ソフトウェア	米国	米国	米国
3	ナノマテリアル	米国	米国	未	26	携帯電話	米国	米国	米・日・欧
4	メモリー半導体	米国	米国	日本	27	ファジーロジック応用	米国	日本	日本
5	マイクロプロセッサ	米国	米国	米国	28	スーパーコンピュータ	米国	米国	米国
6	半導体レーザー	米国	米国	日本	29	コンピュータ支援設計	米国	米国	米国
7	光ファイバー	米国	米国	日・米	30	数値制御工作機	米国	米国	日本
8	液晶ディスプレイ	米国	米国	日本	31	ロボット	米国	米国	日本
9	半導体製造装置	米国	米国	日・米	32	ロケット推進技術	欧州	欧州	米国
10	半導体検査装置	米国	米国	日本	33	軍用レーダー	欧州	欧州	米国
11	テレビ受像機	米国	米国	日本	34	民間ジェット機	欧州	米国	米国
12	桌上計算機	米国	米国	日本	35	ジェットエンジン	欧州	欧州	米国
13	ファクシミリ	欧・米	米国	日本	36	医療用画像診断装置	米国	米国	米・日
14	ビデオレコーダー	米国	米国	日本	37	医薬品	米国	米国	米国
15	CDプレーヤー	欧州	欧州	日本	38	バイオテクノロジー	米国	米国	米国
16	マルチメディア機器	米国	米国	日本	39	ジェノミクス	米国	米国	米国
17	デジタル時計	欧州	米国	日本	40	バイオインフォマティクス	米国	米国	米国
18	コピー・プリンター	米国	米国	日・米	41	分子制御技術	米国	米国	米国
19	自動焦点カメラ	米国	米国	日本	42	自動車	欧州	欧州	欧・米・日
20	通信機器	米国	米国	米・欧	43	アンチスキッドブレーキ	欧州	欧州	欧・日
21	ネットワーク機器	米国	米国	米国	44	電気自動車バッテリー	米国	米・日	未
22	インターネット	米国	米国	米国	45	品質マネジメント技術	欧州	米国	日本
23	デスクトップコンピュータ	米国	米国	日・米					

(出典) 寺本義也, 松田修一監修 (2002) : 「MOT入門」, p13, 日本能率協会マネジメントセンター.

られる低迷の要因は、発明や新製品化領域で日本が劣っているというよりは、量産化さえ行えば、市場で売れると技術力に過信をしていた企業が、多く存在していたからである。つまり日本では発明や新製品化という技術を、売れる商品に導く方法論で遅れを取っていると言える。この売れる商品に導く方法論について、量産化という視点でしかアプローチしなかったため、現在の結果を生んでいるが、売れる商品に構築していくためには、例えば、価格設定、広告、販売促進、市場調査、アイデア創出、投資効率、環境問題、ブランドイメージ等、多角的なアプローチが必要であり、これらの全てが有機的に結集されなければ、現在市場で良好な成果を得ることは困難になっている。

その意味では、工学的・理学的アプローチを優位性の核として行われていた経営から、それ以外の要素も含めた優位性の核を創り、市場での競争に勝ち得ていかなければなら

ない経営に変化していると言える。つまり全てを結集したもので他社と競争を行わなければならないということは、マネジメントの差が企業の優劣の差を作り出しており、マネジメントのノウハウやテクニックが重要になってきていると示唆できる。

以上本論文では、日本経済の復活の鍵を握る第2次産業の成長を目的とし、マネジメントが作り出す企業の優劣差を実証的に検証し、現在の企業が必要としているマネジメントの重点を考察する。そして日本経済の長期低迷の要因として、マネジメントの知識や技術を持った優れた人材育成の欠如を取り上げ、このような人材を育成するための、文科系マネジメント教育の必要性和価値について示唆する。その上でマネジメントとは、経営とは、管理とは何かの本質を理論的考察によって展開し、日本での高等教育機関におけるマネジメント教育の認識的誤解と、上質な教育を行うための仕組みや環境について考究する。

2. マネジメントで勝利した実践事例

新商品・新規事業開発の成功ストーリーを取り上げた書籍は、大いに人気がある。この結果のみで成功した経営と判断するのは安易であるが、現在の低迷する出版事情の中でも、益々このような書籍が売れている状況を考えると、これらの書籍を求める多くの読者が存在するという事と、これらの書籍には多くの学ぶべき点も存在すると言える。

このような現状を反映してか、新商品・新規事業開発の成功ストーリーをテレビ番組でも放映されることが多くなってきている。その中でも絶大な人気を集めているのが、NHKの「プロジェクトX」である。VHS、青函トンネル、黒四ダム、ロータリーエンジン、トランジスタラジオ等、時代を革新するような開発を手がけた名も無き開発者の熱い想いと奮闘ぶりを描いたこの番組は、特に30代、40代、50代のサラリーマンに人気が高く、多くの共感と賞賛という高い評価を得ている^[5]。不祥事の続くNHKにおいても、継続して平均視聴率は高く、放送内容を研修に使用したいという企業や学校も続出し、プロジェクトXの話題は10代、20代も含めた一大社会現象になっている。

これだけの話題を集める番組の中で、特に反響が大きかったのは、第2回目に放送された「窓際族が世界規格を作った／VHS・執念の逆転劇」である。この内容は、同番組で特別企画として行った視聴者の人気投票で1位を獲得した一話であり^[6]、その高い評価から、東宝株式会社より「陽はまた昇る」というタイトルで映画化され、この映画もヒットした話題作である^[7]。その内容を整理し、要約すると以下の通りである^[8]。

当時業界8位であった日本ビクター株式会社が、家庭用VTR、通称ビデオデッキ市場において、技術力で圧倒的に有利に立つソニーに逆転勝ちをした。この指揮をとったのが、後に「ミスターVHS」と呼ばれ、副社長までになった高野鎮雄VTR事業部長である。彼が就任した昭和45年頃は、VTRはテレビ局の放送用が主で、その他に大企業やホテルなどのごく一部に業務用として販売されており、その市場においても、ソニー、松下、東芝、日立などが上位を占めていた。そのためVTR事業部長という間



写真1 ソニーベータマックス



写真2 ビクター HR-3300

こえがよいが、廃部寸前の危機的状態に送り込まれた窓際族であった。しかしこの雑草集団というべき窓際族が、大巨人である業界1位の企業を破り、その後家庭用VTRで、「VHS規格」という世界標準規格（de facto standard）を創り上げ、このVHS規格のVTRが全世界で、累計7億5千万台普及したことに高い評価が寄せられている。

ソニーは当時売り上げという企業規模だけで評価すると、日本ビクターより1つだけ上位の業界7位であった。しかし昭和33年にNHK放送技術研究所と共同で、初の国産VTR（放送用）を試作し、その試作機を基に次々に改良型のVTRを開発していった。さらに並行して業務用もテープ幅が1/2インチで独自方式という小型で低価格のVTRも開発していった。その結果VTR市場は、圧倒的な強さと実績をソニーが独占し、大学生の就職ランキングでも1位になる等、多くの有能な技術系人材が確保されていった。そして満を持して、昭和50年に家庭用VTR「ベータマックス」を販売した（写真1参照）。市場の評価だけでなく、専門家からも高い評価を得、多くの企業がソニーのベータ方式に賛同するのは時間の問題と考えられていた。一方日本ビクターのVTR事業部では、家庭用VTRの開発どころか、放送用、業務用で全く業績が向上せず、事業の縮小、リストラ、廃部の対象になっていた。そのため水増しした販売予測や架空の事業計画を作成し、本社には虚偽の報告をして、予算や人材を確保しながら、本社には極秘で家庭用VTRを開発していた。そして幾度もの開発中止の危機を乗り越えながら、家庭用VTR「HR-3300」（写真2参照）をソニーのベータマックスよりも1年5ヶ月遅れで発売しながら、VHS規格を世界標準までに成し遂げた。

この事例は単に話題を呼んだ事例というだけでなく、話題を呼ぶべきして呼んだ素晴らしい事例と捉えるべきである。特に優良な技術力を持ちながら、高収益に結びつかない現在の多くの企業が学ぶべき、マネジメントの差という結果が生み出した適切な事例と考えられる。

ソニーのベータマックスと日本ビクターのHR-3300を比較すると、ソニーのベータマックスは、放送用、業務用の高評価を得て、この機械を家庭用に変換したものであり、ビクターは全く業績の上がない放送用、業務用の機械とは無関係にゼロから開発したものであった。そのため、ソニーは実績を創り上げてきた技術をベースに、ビクターは家庭用という顧客情報をベースに新商品化を行ったことになる。完成した商品を比較す

ると、ソニーのベータマックスは、本体重量は重い、カセットテープは小さく、画質も優れていた。一方日本ビクターのHR-3300は、本体重量はベータマックスよりも軽い、カセットテープは大きく、画質も相当劣っていた。技術的にソニーのベータマックスが勝っていた点は多く存在していた。VHS規格が世界標準になった後も、テレビ放送用のVTRがベータ方式を採用していた事からも、優れた技術の商品であったことはよく理解できる^[9]。ビクターが唯一秀でていた部分は、録画時間の長さでソニー以外の様々なメーカーとの互換性があったことである。正に技術以外の部分で勝敗が付き、マネジメントの差で得た勝利であることがよく分かる。

日本ビクターは、家庭用であるため、それらの顧客が要望する商品を開発しなければならぬと考えた。そして顧客の要望を収集する組織を作成し、組織的に情報収集を行った。その結果、当時テレビ番組を録画したい内容は、スポーツ番組と映画であることが分かり、2時間枠の録画というニーズを導出した。そしてこれを実現させるための技術を用いて商品化した。ソニーは放送用、業務用の実績から、カセットテープの小型化、画質の上質化が家庭用に求められると独自に考え、ベータマックスを開発したが、それは家庭用のニーズを適切に実現したものとは言えなかった。その結果画質でかなり劣るビクターであったが、顧客の商品選択基準は、ビクターが導き出したニーズの通り「2時間録画」であったため、1時間録画しかできないソニーは、技術的に相当有利な立場にありながら、敗北することになった。さらに企業によって録画方式が異なると顧客は混乱し、家庭用VTRに価値を感じなくなると考え、ビクターは独自で考え出したVHS規格を無償で他企業に提供した。そして他企業の様々な技術を統括し、他企業のVTRとの互換性を持つHR-3300を開発したのである。様々な企業とのコンタクトや会議など、これらを行う組織の作成や実行は、技術とは異なる部門である。さらに色々な利害関係が存在する中で、様々な企業の技術を結集した商品を完成させるためには、マネジメントが重要であることがよく分かる。

このソニーの例以外にも、第1章で指摘したように、量産化を得意としてきた日本では、優秀な技術を売れる商品に導く過程で失敗することが多い。日本でも多くの発明は行われているが、殆ど日の目を見ないで、研究室内に埋没してしまうことが多い。平成14年にノーベル化学賞を受賞した田中耕一氏の発明は記憶に新しい^[10]。彼の蛋白質の質量分析における「ソフトレーザーイオン化法」の発明は、本来蛋白質は気化しづらくイオン化させる事が困難と言われている中で、グリセロールとコバルトの混合物を熱エネルギー緩衝材として使用して、蛋白質のイオン化を成功させたことは、とても価値ある発明である^[11]。しかし島津製作所が田中耕一氏の技術に基づいて開発した蛋白質の質量測定器は、業界で最下位の成績である^[12]。だからと言って田中耕一氏が発明した技術が悪いというわけではない。業界1位である商品は、田中耕一氏の技術に基づいて、アメリカとドイツのメーカーで開発した測定器なのである。このように同じ技術を用いながら、さらにはその技術の発明者が社内にながら、収益をあげる商品とそうでない商品

に分かれてしまうということは、技術以外の要素とその優れた技術を売れる商品に導くプロセスに原因があると言える。それは正にマネジメントの差と言える。

この他にもマネジメントの優劣で勝敗が付いた事例は多く存在する。GDPの成長率で見ると現在だけがマネジメントの影響を受けているように見えるが、上述の事例からも分かるように、組織で活動を行う集団は常にマネジメントの影響を受けており、その重要性和価値を再認識すべきである。企業規模の大小や産業の種類に関係なくマネジメントは重要であるが、現在特に第2次産業でその必要性が高まっているのである。それは第2次産業では理・工系出身者が多く、この人材が経営の中核を担っているからと考える。マネジメントで優位な立場を得るためには、やはりマネジメント教育を受けた人材が必要であると示唆する。

3. マネジメントの本質

日本の大学で理学部に進むと、化学合成やバイオテクノロジー等、技術の種となる素材作りに関する講義を受け、その開発手法を学び、科学（化学）者等になる。工学部では、品質管理や生産管理の講義を受け、その手法を学び、技術者等になる。これらの学部では経営に関する講義がカリキュラムに含まれる大学も存在するが、ビクターが行った2時間録画のニーズ探しや、他企業との互換性を実現させるための組織作りや取りまとめを行う人材の育成分野ではないと考えられる。では経営学部に進む学生は、経営を学び、経営者になるのか。日本には経営学部、経営学科、さらには国際経営、経営情報等、〇〇経営学部や経営〇〇学部等、経営と名の付く学部や学科は多い。これだけの大学の卒業生が全て経営者になっているのだろうか。理・工学部を卒業すれば、一人前とは言えないが、直ぐに科学者や技術者になることが多い。経営学部を卒業した直後に、一人前とは言えないが経営者になれることは、逆に少ないと言える。では経営学部では何を学び、何になるのか。ここに日本の高等教育機関で受けるマネジメント教育に対する認識的誤解が存在していると考えられる。

経営やマネジメントと考えると、それは経営者や社長が行うことであり、それに関する学問が経営学部で学ぶことだと誤解されることが多い。確かに起業論等、社長業とも言えるべき学問も存在するが、経営者や社長以外にもマネジメントを行わなければならない人間が企業には必要になる。第2章のビクターの勝利の中には殆ど社長や経営者は登場しない。逆に経営者には極秘で行っていたが、マネジメントで勝利したのである。

経営学部を英語表記すると、“department of business management”又は“department of business administration”となる。であるならば、経営学部では“management”や“administration”を学ぶことになる。米国から来た学問であるため、日本語で理解するのは容易ではないが、“management”や“administration”の持つ本質的な意味を理解する必要がある。Oxford Dictionary^[13]によると“management”は“the act of running and controlling a business or similar organization”で、

“administration”は“the people who plan, organize and run a business, institution etc”と説明している。つまり経営（running）以外に“organizing”や“controlling”、そして“planning”することも含まれているのである。ただ一言の日本語で表現しようとする、これ全てが経営という活動であると訳され、経営者が行う内容のイメージになってしまう。本質は、組織化（organizing）すること、つまり「繋がりのない個々のものを、一定の機能を持つようにまとめること」^[4]を行うため、個々をコントロール（controlling）しなければならない、そのためには、目標からゴールまでの道筋となる未来設計図を作成しなければならない（planning）という意味を含んでいるのが、マネジメントであると考えられる。

企業には様々な部門が存在する。この様々な部門が売れる商品を生み出すために、それぞれの個々の視点で活動を行う。デザイナーはAというデザインを提案する。しかし技術者はそのデザインでは量産化できないと指摘する。すると科学者はBという新発明した素材を活用してはと助言する。しかし環境担当部門から、環境に良くないと否定される。このように個々の視点では最善の活動を行っていても、全体として考えた場合、整合性がとれないことが発生する。この原因は、organizing、controlling、planningしていない、つまりマネジメントする者がいなく、マネジメントされていないからである。このような非効率な活動を組織全体で行っているのは、売れる商品を生み出す事は困難であると言える。

マネジメントは丁度オーケストラの指揮者のような役割と言える。その日にいきない演奏者と音楽を奏でてでも素晴らしい音色は表現できない。楽譜という設計図を基に、適切な演奏者を組織化し、事前に各演奏者と打ち合わせを行い、各パートの練習成果を全体的にまとめていく。そして修正箇所を指摘し、完成度を高めていく。演奏当日、湿度や室温から楽器の調子や演奏者の様子を考慮して、楽譜にアレンジを加えながら、演奏者をコントロールし、その時々状況を瞬時に演奏に反映させていく。演奏中は観客（顧客）には背を向け裏舞台に立つが、演奏の終了後には、観客の方を向き、全体の最終的な責任を指揮者は追うことになる。どれだけ素晴らしい演奏技術を持つ演奏者が多く揃っていても、指揮者のミスによって、最悪の結果になることもある。指示棒を振り、聞こえてくる音楽には何も関係していないように感じるが、とても重要な役割と機能を果たしている。同様に企業でのマネジメントも、デザイン画を描くわけでもなく、新発明をするわけでもなく、製造工程で生産をするわけでもなく、顧客の手に届く商品に何ら直接的な活動を及ぼしているようには見えないが、無くてはならない活動を担っているのである。

このようなマネジメント業務は、ファミリービジネスが全盛の家内工業時代には、社長や経営者が行っていたが、大量生産システムの導入と共に、多くの企業は垂直統合、水平統合によって巨大化していった。図1に示すような組織構造が一般化し、さらに複雑な組織も多く存在する。これでは社長や経営者だけで全てのマネジメント業務を適切

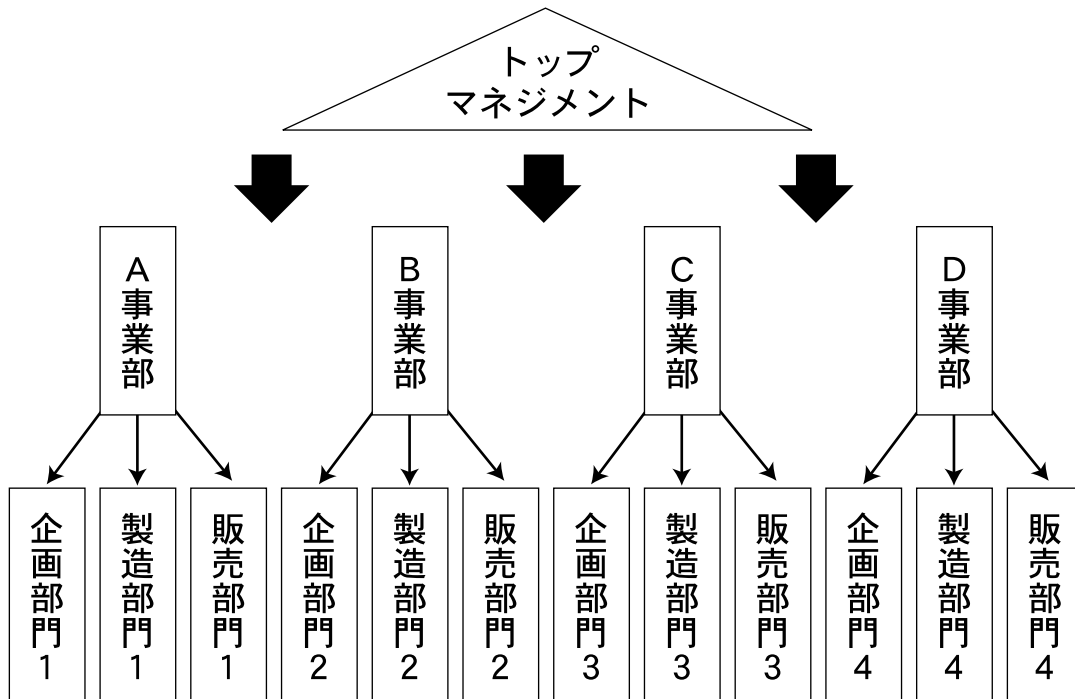


図1 組織構造図の例

に遂行することは困難になり、それぞれの組織におけるマネジメントが重要になったのであり、マネジメントできる人材が多く必要になっているのである。

最後に、第2章で取り上げたVTR規格競争で日本ビクターがマネジメントによって勝利を得たと述べたが、その反面、マネジメントの失敗も起こしている。本社には極秘で新商品の開発を行い、さらには水増しした販売予測や架空の事業計画という虚偽の報告も行っている。もっと早期から経営資源をこの開発に重点配分し、人材や資金を投入していれば（マネジメントしていれば）、ソニーよりも早く新商品を市場に出すことができたかもしれない。それによって多くの利益を出せていたかもしれない。本事例では、偶然にも販売機会を逃すことなく、開発が何とか完了し、世界標準まで成し遂げることができたので、良い事例と言われているが、このような事が日々行われるとするならば、企業のマネジメントが問われることになる。つまり同様の結果を生むためには、本社に嘘を付き、極秘で開発を行わなければ、世界標準まで成し遂げる新商品が開発できないということになる。現に日本ビクターは、さらに詳細に言うならば、日本ビクターVTR事業部は、その後市場を革新するような新商品を開発できているとは言い難い。適切なプロセスのマネジメントを行えば、必ず再現性や普遍性が存在し、同様の結果が生まれるはずである。大ヒット商品とまではいかなくとも、ヒット商品が幾度か生まれてもおかしくはない。それが実現されていないということは、やはりマネジメントの失敗を起していると言える。

日本ビクターの他にも、極秘開発によって誕生した商品が大ヒット商品になることは多い。しかしその企業が又はその部署が、継続してヒット商品を誕生させることは多く

ない。このような偶然に依存する企業活動を行ってはいは、素晴らしい技術力があろうとも、収益を高める商品を誕生させることは、かなり確率の低い出来事になってしまう。ではここでのマネジメントとは、どのようなことであるか。

企業の戦略課題を基に経営資源をどの領域に重点配分するかを決定するのは、社長や経営者の仕事である。VTR事業部等の各部や課で決断できる要件ではない。となると、社長や経営者に対して、又は直属の上司に対して、本開発が自社にとってどのような位置づけになるプロジェクトであるか、社長や経営者の視点で提案を行わなければならない。企画書やプロジェクト案として組織の上部に提案されたものが、拒否され、仕方なく極秘にせざるおえなかったという事例が多く存在するが、その内容が社長や経営者の視点で提案されているかに疑問を感ずる。1事業部だけの考えであればよいが、他の部や課、限られた資源という全体的な考えの中で、このプロジェクトが戦略課題にどのように効果をもたらすのか、提案の方法に工夫が必要となる。勿論プロジェクトの中身の説明は重要であるが、それ以外にファイナンシャル・ステートメント（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）を含む財務面、資金・人材の使途、事業収支、企業価値の算定等、経営者の判断材料となる視点も重要となる。このような組織上部とのセッション等もマネジメントと言える。よって大学を卒業直後に、経営者にならなくとも、経営者的な視点や方法に関する知識や技能はある程度必要と言える。

現在日本でもIT関連企業による企業買収（M&A）が話題となっている。米国ではさらに進んでおり、自社で新技術を開発するの（Research & Development：R&D）は時間も費用もかかるため、企業を買収し、新技術を獲得（Acquisition & Development：A&D）するコーポレート・ベンチャリングが主流になっている^[15]。買収する企業を適切に評価し、選定するためには様々なマネジメント知識が必要になる。さらに新技術獲得を目的とした企業買収は、一段と専門的な知識が必要になる。技術資産や技術人材等は無形知的資産であるため、物理的に定量化することは困難である。バランスシートに機器や機材としては発見することはできるが、売れる新商品を導き出せる資産であるかの評価は、マネジメントの知識や技能が必要となる。近い将来日本もこのような企業買収が主流になるとすると、益々マネジメントの重要性が高まると推測できる。

以上のように、日本の高等教育機関で受けるマネジメント教育とは、organizing、controlling、planningも含まれており、オーケストラの指揮者のような役割に関する知識や技能を修得することであり、さらに企業買収も含めた各プロジェクト案を組織上層部とセッションできる知識や技能も修得できるのである。日本の大学の経営学部ではこのようなマネジメントを学び、このようなマネジャーになるのであり、様々な産業で、現在、そして将来においても、このような人材の必要性は高まっていくと言える。

4. 学問と実践の融合

第3章で述べたマネジメントを日本の大学で教育していると述べたが、産業界からの

評価は低い。「実践の企業経営にほとんど有効ではない」という指摘もされている^[16]。さらに理・工系出身者よりも実践という部分で評価が低いことが多い。マネジメント教育の認識的誤解と共に、上質なマネジメント教育が十分に行われていない実状に、このような評価が下されていると考える。

理・工学部を卒業した学生は、講義や演習で、新技術を発明するためや生産能力を高めるための具体的な方法論を学んだ上で、曲がりなりにも技術者や科学者という専門職に就いている。経営学部では、ある企業、ある商品を取り上げ、なぜ経営の成績が良いのか、なぜヒット商品になったのかを財務面、組織面、商品面等から多角的に分析する講義や演習が存在しても、経営の成績が良い企業を創り出すことや、ヒット商品を創り出す具体的な方法論を講義や演習で教育する所は少ない。前半部分は、過去から現在までのありのままの事実を記述分析して説明した実証であり、これらは必要ではあるが、これだけで第3章で述べたマネジメントが十分に実行できるとは言い難い。後半部分は、いかに実行すべきかという規範であり、実践の企業経営は、この部分が中心となると言える。理・工学部ではこの実証と規範の両方について教育を受けている所に、外部からの評価の違いが生ずると考える。大学は学問を教えるところであり、実践に重きを置く必要はないと考えるのならば、マネジメントを教育する価値は半減する。米国ではマネジメント教育を受けることはキャリアアップの一方法であり、就職後、その職を辞めてでもさらなるマネジメント教育を受ける事が一般化しており、本来それだけ価値の高いものなのである。ではなぜ日本の大学でこのようなマネジメント教育が十分にできていないのか。

先ず研究環境が理・工系分野より十分でない事が考えられる。理・工系分野では研究室又は大学敷地内に様々な研究施設や機材が整備されており、新発明や生産技術力の開発方法を実験することができる。これらの研究活動や成果が、ダイレクトに教材や教育に活用できる。しかし経営学部の研究室や大学敷地内に新企業立ち上げや、新商品展開のための実験企業を整備している大学は皆無である。であるならば、マネジメントを教育する大学教員は、常に大学だけにいては、上質なマネジメント教育を行うための研究は困難と言える。そのため、横浜市立大学商学部の齊藤毅憲教授は、コンサルティングを「経営者に直接コンタクトをとり、経営者の主な関心やニーズとおかれている環境条件を聴取し、そのうえで問題点を分析し、解決策を提案するという姿勢とスキル」と定義し、「このコンサルティングが経営学にとっては決定的に重要なのでありこれからの経営学者にとっては、コンサルティング活動を行えることが不可欠なのである」と指摘している^[17]。

元ニューヨーク大学経営専門職大学院（ビジネススクール）の看板教授であったマネジメントの大家Peter F. Druckerは、元々は新聞記者を行いながら、政治学や経済学の教鞭を執っていた^[18]。しかしGMのコンサルティングを皮切りに、次々に実践経営のコンサルティングを行うようになり、マネジメントの大家と呼ばれるまでの教育者になっ

たのである。Peter F. Drucker自身、自分のマネジメントの師は、当時GMの会長であったAlfred P. Sloan, Jr.であると述べているように、マネジメントを教育するためには、実践にふれることの必要性も述べている^[19]。現に様々な企業をコンサルティングできるPeter F. Druckerの確立したマネジメント理論を修得したく、多くの国々からニューヨーク大学に学生が集まってきていたのである。大学での教育が主であるが、上質なマネジメント教育を行うためにコンサルティング活動にも多くの時間を費やしていたのである。

日本の大学ではこのような研究活動が常識的に行える所が少なく、上質なマネジメント教育を困難にしていると示唆する。実践は重要であるが、ある特殊な条件の下での現象であり、学問ではないと捉える教員集団の中では、このような活動は難しい。しかしPeter F. Druckerが自身のマネジメントの師と呼ぶ、Alfred P. Sloan, Jr.が、「My Years with General Motors」^[20]で自身が行った経営経験をどのような組織にも適応可能な表現と知識で、科学的に記述したことによって、マネジメントという学問は理解され、普及したのだから、学問ではないと捉える考え方には語弊がある。経営の父と呼ばれるFrederick W. Taylor^[21]、近代経営学の真の父と呼ばれるHenri Fayol^[22]、バーナード革命と言われるほど経営管理論や経営組織論の発展に多大な寄与をなしたChester I. Barnard^[23]も、全て実務家であり、自身の実務経験から様々な理論、学問を生み出している。産業界や社会が大学に望むことは、このような実践にも活用できる学問の提供であり、そのような教育を実現させるためのコンサルティング活動（研究）であると言える。但し個々の教員がこのようなコンサルティング活動を望んでも、大学という組織がそれを理解しない限り、困難な研究活動となる。理・工系分野は大学敷地内に充実した研究設備を有しているため、大学内に滞在する時間が長い。同様に他の分野の教員も大学内で適切な研究が可能であり、長時間滞在するのが当然であるという認知が強い。しかし大学内で実践の経営に触れることは殆ど不可能に近い。このような環境の中、第3章で述べたマネジメント教育が十分に行えるであろうか。

大学冬の時代と呼ばれるように、現在は学生や社会から大学は選択される立場になっている。実践の経営に接触した経験のない教員のマネジメント教育と、実際に現在企業のコンサルティングが行える教員のマネジメント教育とでは、どちらが選考されやすいかは、各大学の入学者数を見れば一目瞭然である。現在は様々な図書が出ており、「簡単にピアノが弾ける本」等も存在する。実際にピアノに触れた経験が無くとも、このテキストを用いれば、教えることが出来る。このような教員の教育に満足をする学生は存在するのであろうか。常に研究室に教員を張り付け、それのみで上質な教育が行われるはずだと考えるのは安易であり、それぞれの分野の研究環境を理解し、その研究成果が教育にどのような効果や影響を及ぼすのかまで考慮しなければ、18歳人口の低下する現在、将来では、選択される大学と除外される大学に大きく二極化すると考えられる。

最後に企業との共同研究が難しいことである。理・工系分野では、企業との共同研究の成果は、有形物が多い。そのため大学側の成果物と企業側の成果物の境界が明確であ

り、契約条件なども提示しやすく、トラブルが少ない。しかしマネジメントに関する企業との共同研究は、無形物が多く、どこまでが大学側の成果物で、どこからが企業側の成果物であるのか曖昧になってしまう。さらにマネジメントとなると、企業全般の様々な情報が開示されるため、機密保持という点では、このような共同研究に積極的に協力してくれる企業は少ない。無形物に対する成果の明確な分配方法と、大学とのマネジメントに関する共同研究による効果を、企業や産業界に理解を高めて頂き、産官学が共同で行える研究の場作りが必要であると示唆する。このような場で実務家、大学教員、大学生の知識や技術を結集し、日本の産業界、経済界に貢献させることこそ、高等教育機関の果たす役割と言える。

上質なマネジメント教育が十分に行われない原因は、学問と実践が適切に融合されていない所にあると考える。理論に裏付けされた実践を行い、その実践によって証明された理論こそが、刻々と変化する市場で、切望される理論であり、これらの要望に応えることこそ、市場や経済に対して、マネジメント教育の果たす大きな役割があると考え。だからこそ教員は、実践の経営に出来る限り接触し、コンサルティング活動を行い、これらの実務経験から導出される理論を学問として、教育に活用すべきである。そのためにも、このような教員の活動を大学全体が理解し、さらには大学内部のみだけでなく、様々な企業や産業界の協力も必要である。そしてこのような活動の成果は、マネジメント人材が切望される昨今、必ず社会に還元されると示唆する。

5. 結語

本論で指摘してきたように、現在マネジメント教育は大いに注目を浴び、高まりを見せている。顕著な例としてMBA (Master of Business Administration) も海外で取得を目指さなくとも、日本の大学で多くのビジネススクール (経営専門職大学院) が開講されるようになった^[24]。四年制大学を卒業後、ビジネススクールを目指す学生も増加してきている。特に「アジアで日本がもっともMBA人材供給市場の後れた国」^[25]と指摘されているように、日本人でのマネジメント能力の長けた人材育成不足が問題になっていだけ、このような高まりの傾向は歓迎されるべき事柄である。さらに技術版MBAとも呼ばれるMOT (Management of Technology: 技術経営学修士) の学位も注目されるようになってきている^[26]。

MOTとは、技術を戦略的経営に活用するため、技術の成果をいかに市場化し、収益を高めるかを考える技術と経営の両方に精通し、舵取りが出来る人材の学位である。第2次産業でマネジメントができる人材が不足していることから、技術者へのマネジメント教育を考え、このような学位や教育が行われるようになったのである。正にマネジメント教育の必要性や価値を産業界が理解し、そのような人材を切望していることがよく分かる。このMOT教育を最初に行ったのは、MIT (マサチューセッツ工科大学) のビジネススクールであると言われている^[27]。MITのビジネススクール^[28]は、別名ス

ローンスクールと呼ばれるように、マネジメントを普及させたAlfred P. Sloan,Jr.が創設したスローン財団によって作られたものであり、マネジメント教育の必要性にいち早く対応している点等も、マネジメントの重要性を真に実践で直接感じてきたAlfred P. Sloan,Jr.の想いが現れているようである。

以上のように今後日本の産業界や経済界では有能なマネジメントができる人材がさらに切望されることになることになると示唆する。それは現在の市場競争での勝点は、マネジメントの優劣が大きく影響するからである。マネジメントの差によって勝敗の付く戦いを、企業は永遠に避けることはできない。それだけにマネジメントは重要であり、マネジメントできる人材は、必要なのである。そのため日本の高等教育機関では、このような要望に十分対応できるように、上質なマネジメント教育を行い、適材適所のマネジメント人材を育成していかなければならない。大学内部・外部の研究環境を整え、各機関のマネジメント研究の価値を益々産業界にアピールし、さらなる産官学の研究機会の拡充を行い、質の高い実践教材を基に、実践で証明された理論を教育していく活動が必要であると示唆する。それは社会が高等教育機関に求める基本的な要望であり、この要望に答えられない大学は、間違いなく今後失速していくと考えられる。

〈参考文献〉

- [1] 近藤正晃, 岡田光信, 川上慎市郎 (2003) : 「サービス化経済・離陸の条件」, 『日経ビジネス』, 6月号, pp.44-55, 日経B P.
- [2] 吉川智教 (2005) : 「21世紀のイノベーション・マネジメント」, 『Waseda Business School Review』, Vol.2, pp.87-90, 日経B P.
- [3] 日本品質管理学会編 (2002) : 「TQMツール」, 『品質』, Vol.32, No.3, pp.10-69, 日本品質管理学会.
- [4] 寺本義也, 松田修一監修 (2002) : 『MOT入門』, 日本能率協会マネジメントセンター.
- [5] 日経TRENDY編 (2001) : 「ヒット現象で解明ープロジェクトXから広がる感動ブームー」, 『日経TRENDY』, 9月号, pp.8-11, 日経ホーム出版社.
- [6] NHK編 (2001) : 「プロジェクトX～挑戦者たち～」, <http://www.nhk.or.jp/projectx/>.
- [7] 東宝株式会社編 (2002) : 「東宝WEB SITE」, <http://www.toho.co.jp/>.
- [8] NHKプロジェクトX制作班編 (2000) : 『プロジェクトX挑戦者たち① 執念の逆転劇』, 日本放送出版協会.
- [9] ソニー広報センター (1998) : 『ソニー自叙伝』, ワック株式会社.
- [10] 北日本新聞編 (2002) : 「県人初 田中氏にノーベル賞」, 『北日本新聞朝刊』, 10月10日号, 北日本新聞社.

- [11] 田中耕一 (2003) : 『生涯最高の失敗』, 朝日新聞社.
- [12] 日本経営教育学会編 (2005) : 『MOTと21世紀の経営課題』, 学文社.
- [13] A.S. Hornby (2005) : *The Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press.
- [14] 新村出 (1998) : 『広辞苑』, 岩波書店.
- [15] 寺本義也, 松田修一監修 (2002) : 前掲書 4.
- [16] 柳原範夫 (2001) : 「実践経営教育の発展を期待す」, 『日本経営教育学会会報』, 第208号, 日本経営教育学会.
- [17] 日本経営教育学会編 (2004) : 『企業経営のフロンティア』, 学文社.
- [18] Peter F. Drucker (2005) : *My Personal History* (牧野洋訳 (2005) : 『ドラッカー20世紀を生きて』, 日本経済新聞社.)
- [19] 奥村昭博, 池尾恭一 (2003) : 『経営学の考え方』, 日本経済新聞社.
- [20] Alfred P. Sloan, Jr. (1963) : *My Years with General Motors*, Harold Matson Company.
- [21] Frederick W. Taylor (1911) : *The Principles of Scientific Management*, Harper Brothers.
- [22] Henri Fayol (1979) : *Administration Industrielle et Generale*, Bordas S.A.
- [23] Chester I. Barnard (1938) : *The Function of the Executive*, Harvard University Press.
- [24] AERA Mook編 (2005) : 「経営学を学べるおもな大学一覧」, 『AERA Mook 新版 経営学がわかる』, No.105, pp.152-162, 朝日新聞社.
- [25] 山本尚利 (2005) : 「イノベート・アメリカで読み解く国家技術戦略の日米パラダイムシフト」, 『Waseda Business School Review』, Vol.2, pp.64-69, 日経BP.
- [26] 松島克守 (2004) : 『MOTの経営学』, 日経BP出版センター.
- [27] 石川泰彦, 本部和彦訳 (1987) : 『エグゼクティブのための経営学講座—スタンフォード・ビジネススクール』, TBSブリタニカ.
- [28] Michael A. Cusumano, Constantinos C. Markides (2001) : *Strategic Thinking for the Next Economy-The Mit Sloan Management Review Series*, Jossey-Bass.