

# 経営者教育のあり方

## Top Management Development

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 松本 芳男

### 要旨

「経営者格差が業績格差を生む」という基本的認識の下に、組織の頂点に立つ経営者に対する教育という意味での経営者教育が必要である。それは通常の経営教育のような教師役・インストラクターから与えられる教育ではなく、経営者自身による自己啓発・自己修養でなければならない。内容的には、「道を踏み外さない」ためのコンプライアンス教育と、多くの人々からの信頼を獲得し、大きな不確実性の下で断固たる決断を行う支えとなるような人格教育という2つの内容が中心となる。

キーワード (Keywords) : 経営者教育 (top management development)、自己啓発 (self-development)、自己修養 (self-discipline)、コンプライアンス (compliance)、人格教育 (personality development)

### Abstract

Differences of top management ability yield performance gaps among companies. Therefore, top-management development is needed. But teachers or instructors cannot give such a top-management development. It must be done in terms of self-development or self-discipline. The contents of a top-management development consist of two subjects: compliance and personality development.

## はじめに

新入社員教育や管理者教育など社員・管理者に対する教育はこれまで様々な形で議論され実践されてきたが、「経営者に対する教育」という意味での経営者教育についてはほとんど語られることもなかったし、実践されることもあまりなかったといえる<sup>(1)</sup>。MBA教育はいわば「経営者になるための教育」であり、「経営者に対する教育」ではない。そもそも会社のトップに君臨する経営者に対していったい誰が、どのような内容の教育を行うというのか。

本稿では、「経営者に対する教育は必要であり、その基本は経営者自身による自己啓発・自己修養である」という立場から、その内容について考察する<sup>(2)</sup>。経営者教育が必要であると判断する理由は、経済・経営のグローバル化が不可逆的に進行する中で、経営者格差が企業の業績格差を生む事態がますます鮮明になってきているからである。

元・産業再生機構のCOOとして41の企業グループの再生に取り組んだ富山和彦は、その経験を踏まえて著した著書『会社は頭から腐る』(2007)の冒頭で次のように述べている。「経営や企業統治を担う人々の質が劣化しているのではないか。産業再生機構で企業再生の仕事に従事し、何より感じたのが、この思いでした。」

(2007,p.i) さらに富山はエピローグで次のように述べている。「私たちが現場で目にしたダメになっていく会社は、結局のところ経営者、経営陣が弱っている会社でした。さまざまな外部的、内部的な危機、葛藤、相克を乗り越える強い経営者がいなかった会社でした。人間誰も抱えている弱さを克服して、厳しい正反合を繰り返していく最後の砦は、組織内の権力者である経営陣、とりわけその頂点にいる経営者です。ですから結果的にダメに成る会社は、やはり頭が腐ってしまった会社なのです。」(2007,p.217)

伊丹敬之も著書『よき経営者の姿』(2007)で次のように述べている。「私は90年代に入るところから、日本の経営者の危機を感じ始めていた。・・・日本は、とくに90年代の日本は、深刻なトップマネジメントの危機を経験してきたと私は思う。『失われた10年』と揶揄される90年代の日本の低迷に対する責任のかなりの部分は、この時代に日本企業の経営トップの地位にいた人たちの器量の小ささにある、と私はかねてから主張してきた。」(2007,pp.1~2)

もちろん、伊丹も優れた経営者はいつの時代にもいることは認めているが、総量が足りないというのである。日本企業の社長の多くが本当に社長らしい仕事をしているのではなく「社長ごっこ」をしているに過ぎないとさえ述べている。このような社長は、「自分は能力があつて社長になった」と思い込み、能力を確かめたくなり、かっこよく業績を上げることを考えるが、それが難しい現実と直面すると、自社の社員をけなし、現場から遊離していくという過ちを犯すとされる(2007,pp.5~7)。

かなり辛辣な表現であるが、日本企業のトップマネジメントが抱える問題を鋭く指摘している<sup>(3)</sup>。それではこのような状況に対してどのように対応したらよいのであろうか。伊丹は、経営者に対して、早く若い世代に世代交代をすることを

勧めているが、「社長ごっこ」している経営者がそのような提言に素直に応ずるとは思えない。そうかと言って、戦後、GHQ が絶対的権力を行使して行ったような経営者に対するパージができるわけでもない。しかし、日本企業の経営者の世代交代が自然に進行するのを待っている時間的余裕もない。

そこで本稿では、経営者に、自分の弱さや不完全さを自覚してもらおう契機を与え、それを自らの努力で克服するための教育について考察する。内容的には、経営者自身に対するコンプライアンス教育と、自分自身を見つめ直すための人格教育という2つのテーマを含んでいる。

## 1. 経営者に対するコンプライアンス教育

### 1.1 戦後の日本における企業不祥事の続発

どこの国にも、いつの時代にも悪事を働く人間が存在することは残念ながら事実であり、経営者や社員も例外ではない。有森隆は『日本企業モラルハザード史』(2003)において、戦後の日本企業の不祥事を年代別に次のように整理している。1950～75年にかけては白木屋乗っ取り事件(1953年)、山陽特殊製鋼倒産(1965年)、第一銀行と日本勧業銀行の合併(1971年)等が発生しており「乗っ取り」「独禁法」の時代と呼んでいる。

1976～85年にかけては、ロッキード事件(1976年)、安宅産業解体(1976年)、永大産業倒産(1978年)、日商岩井航空機疑惑(1979年)、KDD事件(1980年)、IBM産業スパイ事件(1982年)、三越社長、岡田茂解任事件(1982年)などが発生しており、「企業悪が社会面の主役になった時代」としている。

続く1986～89年には、住友銀行による平和相互銀行吸収合併(1986年)、東芝機械のココム違反事件(1987年)、リクルート事件(1988年)、東急電鉄株買い占め事件(1989年)等が発生しており、「ドンの終焉」の時代と呼んでいる。

1990～2000年にかけては、住銀・イトマン事件(1990年)、尾上縫による架空預金証書事件(1991年)、東京佐川急便事件(1991年)、総会屋利益供与事件(1997年)、北海道拓殖銀行の自主再建断念(1997年)、山一証券自主廃業決定(1997年)、日本長期信用銀行と日本債券信用銀行の経営破綻(1998年)が発生しており「バブル崩壊の爪痕」の時代である。

2000年以降は、許永中と田中森一らによる石橋産業事件(2000年)、そごうグループ倒産(2000年)、マイカルの会社更生法(2001年)、青木建設と佐藤工業の倒産(2001～02年)、三井物産、東京電力の経営トップ総退陣(2002年)、ハウステンボス倒産事件(2003年)、りそなの事実上の国有化(2003年)等が発生しており、「21世紀、視界ゼロ」と呼んでいる。

また平田光弘(2008)によれば、1960年代後半から1973年の石油危機にかけて発生した企業不祥事は、例えば産業公害、環境破壊、欠陥・有害商品、誇大広告、不当表示など、企業活動の過程で事後的に発生し、結果的に反社会的行為になったものが多かったという。しかしその後次第に、最初から反社会的行為であることを知りながら意図的に引き起こされる不祥事が増えてきており、特に2000年

代以降は、集団食中毒、食肉・産地偽装、自動車のクレーム・リコール隠し、原子炉の損傷隠し・点検記録の改竄、粉飾決算、談合、耐震強度偽装など、意図的に引き起こされたものばかりであったと指摘している（2008、pp.355～356）。

## 1.2 不祥事を繰り返す企業

上で見たように、これまで様々な業種の企業がいろいろな不祥事を引き起こしてきたが、中には、日本を代表するような大企業が一度ならず不祥事を繰り返して引き起こしてきたケースが少なからずあるのはなぜであろうか。

例えば、日本を代表する証券会社である野村證券は、1991年に大口顧客に対する損失補填問題、暴力団幹部による東急電鉄株買い占めに対する資金提供などの不祥事を起こした。1991年10月1日の日本経済新聞には、「私たちの決意」と題した謝罪文を全面広告として掲載している。それによれば「私たちは、企業理念、社内組織、教育研修の問題から日々の営業活動のあり方にいたるまで、徹底して再検討をすすめ・・・今回の不祥事を機に、これまでの問題点を一掃し、『新生・野村證券』として再出発する決意をいたしました」と述べ、最後に「私たちは、ひとりひとり、現実の行動を通じて、これを実践してまいります。そのためにはいかなる努力も惜しまないという決意をもって、お詫びの言葉に代えさせていただきますたく、お願い申し上げます」と結んでいる。

この決意表明に沿って、野村證券は、「ノルマ証券」と揶揄された営業本部制を廃止して支店におけるノルマ営業をやめ、代表取締役をトップに約130名のスタッフを擁する「業務管理本部」を新設し、すべての取引を1日以内にチェックできる態勢を整えた。このような対応により、強引な販売戦術は影を潜め、顧客とのトラブルも減少したが、業務管理本部のチェックは、商品本部、総務部など大きなパワーを持つ部署には及ばなかった。そのため1997年には、総会屋に対する利益供与事件を起こし、社長を含む代表取締役15名が退任し、社長と2人の常務が逮捕される事態を招いてしまったのである。

三菱自動車工業の場合も、企業不祥事の教訓が活かされなかった典型的なケースである（「企業不祥事の研究 三菱自動車」『季刊コーポレートコンプライアンス創刊号』,2004）。1997年、同社は総会屋に対する利益供与事件を起こし、取締役らが逮捕され、トップが辞任に追い込まれた。このとき同社は倫理担当部署を設置し、コンプライアンス・マニュアルを作成し、社員に配布した。ところが2000年、内部告発により欠陥車のリコール隠しが発覚し、先の野村證券と同様、2000年9月3日の朝日新聞に「お詫び」の全面広告を出し、「私たち三菱自動車は、遵法精神に則り、厳格な目で企業風土を改革し、安全な車を社会に提供し、皆様のお役に立つ会社であるという原点に立ち返り、全社員がこころを新たに、お客様の安全を最優先に考える基本姿勢を徹底致します」と述べている。この件では、当時の幹部と法人としての三菱自動車が、道路運送車輛法違反で略式起訴された。

リコール問題の発生を受けて同社は「品質問題対策委員会」を立ち上げ、「CCT（コーポレート・チェンジチーム）」という職種横断的チームを組織し企業文化改革の検討を行った。全社員にアンケート調査を行い、その結果を『新生三菱自動

車、よくわかるターンアラウンド』という冊子にとりまとめ社員全員に配布した。このターンアラウンド・プログラムに基づいて同社は「企業倫理の徹底」「品質管理態勢の強化」「社内外コミュニケーションの改善と活性化」を柱とする改善に着手した。

「企業倫理の徹底」に関しては、会長が「チーフ・ビジネス・エシックス・オフィサー」となり、企業倫理問題の発生予防と発生後の対策・審議にあたる「企業倫理委員会」を組織し、その下に「コンプライアンス・オフィサー」「調査小委員会」「実践・推進小委員会」を設置し、職場レベルで企業倫理の指導・啓蒙を担当する「コードリーダー」を選任した。

「品質管理態勢の強化」に関しては、品質・技術本部の中にあつた「品質保証部」を社長直属の「品質保証本部」として独立させ、リコール案件を検討する「品質対策会議」「市場措置検討会」を設け、これらを「リコール監査会」が監査し、リコールの実施を決定する機関として「幹部会（EC 会議）」を設置した。また、品質本部長を中心に品質目標の達成レベルをチェックする「クオリティー・チェック・ゲートシステム」も導入された。

「社内及び顧客との間のコミュニケーション活性化」に関しては、広報部、お客様関連部、社内ネットコミュニケーション部を統括する「コミュニケーション本部」を設置し、社内の問題が内部告発される前に上司に相談して社内で自発的に改善できるようにした。社内コミュニケーションを円滑化するためのネットや対話集会、「社長宛 e-メール」「CEO, COO、役員による直接対話」も実施されるようになった。

これら一連の対策は、コンプライアンス体制としてはほぼ万全であるように見える。しかし、それにもかかわらず 2002 年 1 月には、横浜市で三菱自動車製のトレーラーの車輛がはずれ、母子 3 人が死傷する事故が起き、同年 10 月には、山口県で同社製大型車のクラッチ部品の欠陥により運転手が死亡する事故も起きたのである。さらに同社が 93 年からリコール隠しをしていたことも判明した。これらの件で、同社の社長、副社長、常務ら多数の役員が逮捕される事態となったのである。

なぜ万全と思われるコンプライアンス体制を構築しながら、その後も品質問題が多発し、それを隠蔽することが行われ続けたのであろうか。國廣・五味(2005 年)は、同社が不祥事を繰り返した原因は、「この会社がコンプライアンスをタテマエ、あるいは社会的非難を逃れるための一時しのぎのアリバイとしか考えてこなかったことにある」(2005,p.15)と断じているが、そう言われても仕方がないであろう。

### 1.3 個人の倫理観確立の必要性

日本企業の間には不祥事が多発した 1991 年、日経ビジネスは上場企業の部長にアンケート調査を行い、それを基に「汚れたエリートたち」という特集記事を組んだ(1991.9.23)。「あなたの業界には非倫理的習慣があるか?」という質問に対し、「ある」が 42.9%、「ない」が 48.6%で、かろうじて「ない」が「ある」を上

回っているが、「言えない」が8.5%あることを勘案すると、ほぼかなりの業界で非倫理的行為が常態化していると考えられる。

さらに「会社の成績を上げるために上司から不正を命じられたら」という質問に対して、「黙って従う」が3.8%、「抵抗するが従う」が18.1%、「発覚しないと思えば従う」が10.5%であり、これらを合計すると32.4%が不正命令に従うと答えている。「あくまで断る」は30.5%であり、「社内の管理部署などに訴える」が28.6%、「言えない」が8.5%である。

社会経済生産性本部の調査(日本経済新聞, 2005.4.30.夕刊)によれば、「上司から会社のためにはなるが、自分の良心に反する手段で仕事を進めるよう指示された場合」、「あまりやりたくないが指示通り行動する」と答えた新入社員が43.3%に上っている。

たとえ会社や上司の指示であろうと、反社会的・非倫理的な命令に対しては「断固として断る」強い倫理観を持つ社員が多くなると、いくらコンプライアンス体制を整備しても不祥事は減らないであろう。

こうした状況に対して、企業の間で社員の倫理意識・法令遵守意識を向上させるための取り組みが始まっている。花王では、「花王企業行動指針」に「指針に反して利益を追求しない」「上司の指示があっても、法律や倫理に反する行為は許容しない」と明記し、役員を含む全社員が誓約書に署名・捺印している(日経新聞, 2003.7.17.夕刊)。

東京電力では、「管理職本人が倫理行動基準に従っているか」「部下に従うよう指導しているか」「部下からの相談を受け付けているか」を4段階で部下が上司を評価し、採点結果を本人に伝え、評価が低い場合は教育的指導をするという(日本経済新聞, 2003.6.25)。

日興コーディアル・グループでは、本社役員全員と傘下のコーディアル証券管理職約700人を対象に、約30問からなるコンプライアンス・テストを実施し、満点が取れるまで社長も追試を受けるという(朝日新聞, 2004.6.18)。

1999年にビタミン販売の国際カルテル事件でアメリカ司法省と司法取引し、約44億円の罰金を納めたエーザイは、この事件を教訓にして「コンプライアンス・オフィサー」の任命、「企業倫理推進部」や「コンプライアンス委員会」の設置などコンプライアンス体制の整備を行うだけでなく、それをうまく機能させるために次のようなきめ細かな対策を講じている(日経産業新聞, 2002.8.7、宮本, 2002, pp.184~188)。

ある行為が法令や倫理に抵触するかどうかの判断の規準を示す「コンプライアンス・ハンドブック」を作成し、社員は、①自分の行動が基準に反していないか判断に迷った場合や、②他人が基準に反する行為を行っていると感じた場合には、即座に相談窓口にご相談することが義務づけられている。相談は、専用フリーダイヤル、社内ネットの専用ページ、電子メール、封書などで企業倫理推進部が受け付けるが、その際、同僚や上司の誹謗中傷とならないよう、自分の所属・氏名を明らかにするのが原則であるが、信頼保持のため、秘密保持には特に注意が払われている。情報が外部に漏れないようメールのやりとりには社外のプロバイダー

を使ったり、本人が希望すれば連絡は自宅に電話したりする。また、連絡した事実を会社に知られたくない社員のために、守秘義務のある顧問弁護士を社外窓口として活用し、通報者の氏名は会社に対しても明かされないようになっている。連絡を受けた企業倫理推進部が事実関係確認のため当該部署を調査する場合も、連絡した社員が特定されないよう、連絡内容とは無関係の他の複数の部署に対しても同じ内容の「ダミー調査」を実施するという徹底ぶりである。

さらに社員は、次のような3つの質問項目が記されたカードを携帯し、自らの行動を客観視することを勧めている。

- ①「その行動は、家族に胸を張って話せますか？」
- ②「見つからなければ大丈夫と思っていませんか？」
- ③「第三者として（その行動を）ニュースで見たらどう思いますか？」

これら各社の取り組みは、社員一人一人の遵法精神や倫理意識を強化するという意味で、それなりの意味を持つであろう。しかし、このような遵法精神や倫理意識の強化が一番必要なのは組織のトップに君臨する経営者自身であろう。

#### 1.4 経営者自身によるコンプライアンスの自己修養

遵法精神や倫理意識が誰よりも強く求められるのが経営者であることは自明のことであり、これを否定する経営者はいないであろう。問題は、頭で理解していることが必ずしも行動に結びつかない点にある。日本では昔から「水清くして魚住まず」とか「ビジネスはきれい事ではない」等の言い回しがあるように、タテマエとホンネを使い分けるのがむしろオトナのビジネスマンとする風潮さえあった。

しかし時代は変わりつつある。90年代以降、内部告発により多くの企業不祥事が摘発されるようになったことはそれを象徴している。もはやコンプライアンス、企業倫理、CSRなどを単なるタテマエとしてとらえることは許されない状況になりつつある。こうした中で、経営者にコンプライアンス経営を実践させるためにある種の経営者教育が必要である。

具体的には、「悪事は結局露見し、企業や経営者にとって取り返しのつかないほどのダメージを与える」ということを骨の髄まで染みこませるような教育が不可欠である。なぜなら、多くの人は「自分だけは見つからない」と考えて悪事を働くケースがほとんどであるからである。「悪事は結局露見する」ことを理解させるには、実際に起こった企業不祥事のケースを学ばせるのが効果的である。例えば、次のようなフォード社のケースは教材として有用であろう（宮本、2002, pp.19～20）。

1960年代後半、日本の小型車攻勢の中で巻き返しを図っていたフォード社のリー・アイアコッカ(Iacocca, L.)社長は、通常、デザインから生産まで43ヶ月かかるところをわずか25ヶ月で新車「ピント」を開発・生産した。まだ当時は、後部の衝撃テスト基準がなかったため、そのテストは省略された。

完成後のテストで、ピントは小型車としても当時の安全テストに適合していないことが判明した。時速20マイル以上で後部に追突されると、バンパーのボルト

で穴が開いてしまうような位置に燃料タンクが設置されていたのである。衝突の衝撃でガソリンが漏れ、引火して爆発する恐れがあった。対策として燃料タンクとバンパーの間に隔壁をつければ安全になるが、1台につき6.5ドルから11ドルのコストがかかる。フォード社はここで信じがたいような決定を行った。死亡事故で告訴された場合と、追加の修復コストを比較して、隔壁をつけない方が安上がりであると判断したのである。

しかし、発売後、事故が続出し、1976年～77年の1年間で後部座席の衝突火災事故が13件（同型車の3倍）、補償金額は5,000万ドルとなり、隔壁追加コストの2,000万ドルを大きく上回ってしまった。さらに78年にはリコールせざるを得なくなってしまったのである。

一人の重役が辞職してこの件を告発し、消費者運動家ラルフ・ネーダー(Nader, R.)もこれに同調し、損害賠償訴訟へと展開していった。フォード社の信用が地に落ちたことは当然である。

教材となるような日本企業の不祥事のケースには事欠かない。経営コンサルタントがこのような教材を提供して講義することも可能であるが、松下幸之助の言う「素直な心（ものの実相を見いだすことのできる心）」を持つ経営者であれば、自己修養できるはずである（PHP,1998,p.65）。

## 2. 経営者に対する人格教育

### 2.1 経営者に求められる能力

経営者にどのような能力が求められるかは、経営者が果たすべき役割・職能により規定される。菅野寛(2005)によれば経営者が実行すべきことは次のような8つの行動に構造化される（菅野,2005,pp.19～20）。

- ① 自社の置かれている市場環境を正しく認識する。
- ② 目標を決める。
- ③ 目標と現状のギャップを正確に認識する。
- ④ ギャップを埋めて、目標を達成するための戦略・実行プランを立案する。
- ⑤ 社員に対して、目標、戦略・実行プラン、なぜそれをやり遂げなければいけないのかを正しく伝え、目標達成に向けてモチベーション（動機づける）。
- ⑥ 組織として、戦略・実行プランを実行する。
- ⑦ プランの進捗状況・結果をモニターする。
- ⑧ 結果を解析し、必要に応じて軌道修正する。

これらを、競合を上回るスピードと頻度で実行するために必要とされる経営者の能力（＝スキル）は、努力すれば習得できるとして、これを「科学」系スキルと「アート」系スキルに分けている（菅野,2005,pp.22～173）。

「科学」系スキルは、左脳系の能力で「マネジメント知識」と「ロジカル・シンキング」から成っている。これらはいわゆる形式知の性質を持ち、“仕組み化”が容易であり、かなりの部分は部下や外部に委託できる。一方、「アート」系スキルは、右脳系の能力で一般的に「リーダーシップ」と表現されるものに該当する



が、従来、暗黙知として扱われてきた要素を因数分解し、次のような5つのアート系スキルを抽出している。

①強烈な意志（経営者のベースとなる必要条件）、②勇気、③インサイト、④しつこさ（主に個人として結果を出すために必要）、⑤ソフトな統率力（組織として結果を出すために必要）

伊丹敬之(2007,pp.41～54)は、経営者が果たすべき3つの役割と、それらの役割をきちんと果たすために必要な条件を次のように整理している。

経営者が果たすべき第1の役割は「リーダー」としての役割であり、これは組織の中で働く多くの人々を束ね、統率していく機能である。人間集団の求心力の中心となるべきリーダーの条件とは、「人格的魅力」と「ぶれない決断」により人々から信頼感を得ることである。

経営者が果たすべき第2の役割は「代表者」としての役割であり、外部に対するスポークスマンと、外部からの波に対して組織を守る防波堤の役割である。この役割を果たすためには、「結果への責任感」と「社会への倫理観」が不可欠である。

経営者が果たすべき第3の役割は「設計者」としての役割であり、企業のグランドデザインを提示する役割である。この役割を果たすためには、戦略設計のための「戦略眼」と、経営の仕組みを設計するための「組織観」が必要になる。

これらはいずれも経営者に求められる重要な役割・資質であるが、とりわけ重要なのが「リーダー」としての役割である。その理由は、経営者はまさに組織の最上位に位置して多数の人々を率いていくとともに、彼が取り組むべき経営課題は、いずれも科学系スキルでは解決が難しい問題であるからである。こうした難しい役割を果たしていくためには、伊丹も指摘しているように、人格的魅力とぶれない決断力が不可欠である。しかし、これらはいずれも、インストラクターが専門的知識やスキルを教授するという通常の経営教育によっては育成することが困難な資質でもある。しかし、このような資質の育成に取り組んでいる試みが皆無というわけではない。その一つが、日本アスペン研究所が主催している「エグゼクティブ・セミナー」である<sup>4)</sup>。

## 2.2 日本アスペン研究所の「エグゼクティブ・セミナー」

1949年、アメリカコロラド州アスペンにおいて開催された「ゲーテ生誕200年祭」において、シカゴ大学総長ロバート・ハッチンス(Hutchins, R.M.)は「“対話の文明”を求めて」という講演を行った。ここにおいてハッチンスは、知識の専門化(specialization)がもたらす人間的価値観の「瑣末化」(trivialization)に対する危機感を表明し、無教養な専門家による脅威こそわれわれの文明にとって最大の脅威であるとして、「人格教育」の必要性和相互理解・尊敬に基づく「対話の文明」を訴えた。

この講演で提議された専門化と細分化、職能主義、効率主義、短期利益主義などの飽くなき追求により失われていく人間の基本的価値観やコミュニケーション、コミュニティなどを再構築するという問題意識がアスペン・セミナーの原点とな

った。アスペン・エグゼクティブ・セミナーはその中核的事業であり、哲学書や思想書など古典の精読を媒介にした知的交流の場を提供する「教養主義」を特徴としている。

アスペン研究所は、アメリカの他、ドイツ（ベルリン）、イタリア（ローマ）、フランス（リヨン）、インド（グルガオン）、ルーマニア（ブカレスト）、日本（東京）などに設置されている。日本アスペン研究所は1998年に設立され、『古典』という素材と『対話』という手段を通じて、理念や価値観を今一度見つめ直し、今日の課題に照らして思索しながら将来を展望するための場を提供し、人々のリーダーシップ能力の醸成に寄与することを使命」としている。

同研究所の会長を務める小林陽太郎は、日本が短期的に経済的な強みを作り出したものの、“技術優先”の世の流れと“即戦力”を求める企業姿勢の中で日本の瑣末化と専門化がとどまることを知らず進行していることに警鐘を鳴らし、「透徹した洞察力とトータルな視点をもって、獲得した技術知を真に人間的な知に高める方途をさぐりつづけなければなりません。原典や古典に思索の糧を求め、自らの判断と行動、思想の支柱に磨きをかけることを期待しております」（日本アスペン研究所案内、p.2）と述べている。

エグゼクティブ・セミナーの対象者は、企業の役員・幹部社員、官公庁やNPO・NGOなどの幹部であり、5泊6日の日程で開催される。プログラムは「世界と日本」「自然・生命」「認識」「美と信」「ヒューマニティ」「デモクラシー」の6つのセッションで構成されており、人間、文化、社会、自然、世界が直面する問題などについて、普遍的価値に根ざした対話をしながら思索を深める形になっている<sup>5)</sup>。

セミナー参加者は、約2ヶ月前に配布される500頁ほどのテキストを読んだ上で参加する。このテキストは、西洋および東洋の哲学書・思想書のエッセンスを編集したもので、西洋の文献としては、プラトン(Plato)の「ソクラテスの弁明」、アリストテレス(Aristotle)の『ニコマコス倫理学』、デカルト(Descartes,R.)の『方法序説』、カント(Kant,I.)の『永遠平和のために』、ベーコン(Bacon,F.)の『学問の促進』、ダーウィン(Darwin,C.R.)の『種の起源』、ハイゼンベルク(Heisenberg,W.K.)の『部分と全体』、旧約聖書、新約聖書、アメリカ独立宣言、トクヴィル(Tocqueville,A.)の『アメリカにおけるデモクラシー』、ロック(Locke,J.)の『市民政府論』、カーソン(Carson,R.L.)の『沈黙の春』など20数編、東洋の文献としては、『古事記』、孔子の『論語』、道元の『正法眼蔵』、岡倉天心の『東洋の理想』、福沢諭吉の『学問のすゝめ』、和辻哲郎の『鎖国』、坂口安吾の『日本論』など10数編が含まれている。

セミナーの各セッションでは、卓越した見識を持つ各界の「モデレータ」が参加者間の対話を活性化し、適切な方向に導く役割を演じる。また、学会、実務界、官界の碩学たちが「リソース・パーソン」となり、それぞれの分野の専門の立場から、対話の質を高め、節度ある助言を行う形式で進められる。

このように「古典」を素材として自らの思考を鍛え直し、「対話」を通じて他者の思考を理解し、新しい視点や多面的視点を形成することが意図されている。こ

れは、かつて旧制高校で行われていたリベラルアーツに通じるが、単に古典を教養知として身につけるのではなく、古典が伝えるメッセージを現代・現実の社会と関係づけ、未来を考える視座を得ることが強く意識されている。

このようなアスペン研究所のエグゼクティブ・セミナーは、MBA やビジネス教育などの実用的な教育と異なり、教養教育・人格教育であり、一見遠回りでも実践的でないと思われるかもしれない。しかし、日々、不確実性の大きな状況下で孤独な決断を求められる経営者にとって、大局観と確固たる信念に基づいて行動するための拠り所を提供してくれるのは、まさにこのような教育であろう。

## おわりに

本稿では、「経営者になるための教育」ではなく、「経営者に対する教育」という視点から、そのような経営者教育のあり方について考察した。経営者教育としてまず求められるのは、「道を踏み外し、会社を危うくする」ことのないようにするためのコンプライアンス教育であろう。人間は弱き存在であり、経営者として例外ではない。「会社を守るため」であれ「従業員を守るため」であれ「自分の地位を守るため」であれ、「ふと魔が差して道を踏み外す」リスクは常に存在し、そのような畏にはまる経営者が少なからず存在することは多くの不祥事が証明している。そうした畏にはまらないためには、「悪事は結局露見し、そのダメージは計り知れない」ことを経営者自身が学ぶしかない。

経営者教育のもう一つの側面は、人格的魅力を身につけるための教育である。「あの人のためなら」「あの人について行きたい」と多くの人に感じてもらえるような信頼感を生み出すには、経営者自身が人間としての魅力を持たなければならない。そもそも教育によって人格を高めることができるか疑問視する立場もある。それはただ教師の講義を聴くような座学や、インストラクターの指導などにより獲得できるものではない。しかし、自分の弱さ・不完全さを自覚し、それを克服すべく努力する「素直な心」があれば、自らの努力により人格を高めることは可能であるというのが本稿の立場である。アスペンのセミナーのように、古典を読み、自らの考え方や生き方を問い直し、志ある他者との本質的対話を通じて多面的視野・発想を醸成するような自己啓発・自己修養を通じて人格的魅力を向上させることはできるはずである。一人でも多くの経営者がこのような真摯な姿勢で自らを高める努力を実践されることを願って、結びとする。

### 【注】

- (1) 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号は、MBA コースの対極にある経営者教育の場として、山城経営研究所主催の「KAE 経営道フォーラム」を紹介・評価している。小椋康宏(2009)「経営教育の体系と枠組み—経営者教育と管理者教育—」日本経営教育学会編、『講座／経営教育3 経営教育論』中央経済社、は経営教育の本質が自己啓発にあるという立場から、経営者教育と管理者教育を経営実践の場を通じて開発する必要性を論じている。河野大機(2010)「経営者教育の実践と理

論」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第6号、は経営コンサルタントによる経営者育成の著作と経営学者の理論とを関連づけている。

- (2) 本稿は、日本経営教育学会第59回全国研究大会(統一論題「日本企業の経営実践と経営教育」)における第3セッション「経営者教育」での報告「経営者教育と経営実践」を大幅に加筆修正したものである。
- (3) 長年に渡り企業法務に取り組んできた弁護士久保利英明は、日本企業のトップが劣化してきている原因として次の3つを上げている。①分社経営、カンパニー制導入などにより本社トップが全社の全権を掌握することが不可能になってきている。②現社長が次期社長を選び、自分は会長として残る形態が多いため、常に自分より力のない者や自分の言うことをよく聞く者を社長にすることになり、次々とトップの資質が劣化していく。③バブル期に中堅時代を過ごし経営の辛酸をなめた経験のない世代が社長適齢期を迎えている(久保利、2003,pp.28~31)。
- (4) 日本アスペン研究所に関する資料は、事務局長の岡野雄次氏から提供して頂いた。ヒアリングへの協力も含め、感謝する次第です。
- (5) 日本アスペン研究所では、企業の役員・幹部社員、官公庁の幹部、政治家、NPO・NGO関係者などを対象とした「エグゼクティブ・セミナー」の他、企業の30代~40代前半のマネージャークラスを対象とした「ヤング・エグゼクティブ・セミナー」、高校生を対象とした「ジュニア・セミナー」等も主催している。

### 【参考文献】

- 有森 隆(2003)『日本企業モラルハザード史』文春文庫
- 伊丹敬之(2007)『よき経営者の姿』日本経済新聞社
- 奥村宏(2004)『会社はなぜ事件を繰り返すのか—検証・戦後会社史』NTT出版
- 小椋康宏(2009)「経営教育の体系と枠組み—経営者教育と管理者教育—」日本経営教育学会編、『講座/経営教育3 経営教育論』中央経済社
- 菅野寛(2005)『経営者になる 経営者を育てる』ダイヤモンド社
- 國廣正・五味祐子(2005)『なぜ企業不祥事は、なくなるのか?』日本経済新聞社
- 佐山展生(2008)『企業価値向上論講義「社長の器」』日本経済新聞社
- 河野大機(2010)「経営者教育の実践と理論」東洋大学経営力創成研究センター『経営力創成研究』第6号
- 久保利英明(2003)『違法な経営はおやめなさい』東洋経済新報社
- 桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター・三菱自動車事件検討チーム(2004)「三菱自動車のコンプライアンスはなぜ失敗したか」『季刊コーポレートコンプライアンス』創刊号
- 富山和彦(2007)『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社
- 日本アスペン研究所案内、『アスペン・フェロー』no.18(日本アスペン研究所創立10周年記念号,2009)
- 日本経済新聞社編(2004)『経営不在—カネボウの迷走と解体』日本経済新聞社
- 平田光弘(2008)『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成』中央経済社
- PHP総合研究所編(1998)『松下幸之助・経営の神髄』PHP文庫
- 宮本一子(2002)『内部告発の時代—組織への忠誠か社会正義か—』花伝社
- Mintzberg, H. (2004) *MANAGERS NOT MBAs*, (池村千秋訳(2006)『MBAが会社を滅ぼす』日経BP社)
- 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
- Ewing, D.W.(1990) *Inside the Harvard Business School : Strategies and Lessons of America's Leading School of Business*, Random House, (茂木賢三郎訳(1993)『ハーバードビジネス・スクールの経営教育』TBSブリタニカ)

受付日：2011年1月7日 受理日：2011年1月22日