

【研究ノート】

ビジネス・リーダー育成と教育改革

産業発展、国民生活向上に向けた教育活性化

Educational renovation in search for excellent business leaders;
Business leaders for improvement of national lives
through industrial development

小杉美智子
KOSUGI, Michiko

キーワード：教育改革；リーダー；ロバート・ライシュ；シンボリック・アナリスト；
知識創造；こころざし；組織学習

Received: 2007.9. 18

1. はじめに

大学に籍を置く者の一人として、わが国の教育理念には強い関心を抱いている。安倍内閣が誕生してから、にわかに現実性を帯びてきた教育改革論議に対しては、その基本的方向性に対して何らかの提案をしたいと考えていた。教育関連の著作を研究した結果、教育改革の中心は日本の産業再建を通して国民生活の向上に寄与する人材の育成にあるべきとの結論に到達した。産業発展を推進し得る高い知性と責任感に溢れたリーダーの育成により、日本産業の再建とそれを通じた社会の活性化が期待される。

本稿では、日本の代表的産業であるクルマ・ビジネスにおける成功要因を三点セットとして特定化し、産業再建の原則を確認しながら、そうした原理を着実に実行するビジネス・リーダーの育成に向けた教育改革に関する提言を行う。まず、知識創造機関としての大学の役割低下を明らかにし、その教育力の復権に向けた提案を行う。特に、日本社会におけるビジネス・リーダーの役割と機能を明示した上で、高度な知性で武装された経営トップの育成を中心にした教育改革の方向性を提示するものとする。

2. 工場、事業所にシフトした知識創造機能

産業革命以前には、知識と知恵（体系化された知識から、ものごとを識別して適切に理解する能力）は、大学と教会の独占物とされ、当時の社会では比較的高度な知識を教育に活用することで、教育機関としての大学は高い評価を確保していた。しかし、産業革命に伴い知識創造機関としての大学の地盤沈下が始まった。知識が機械と動力に転換して体系的な富拡大の手段となったため、新たな知識創造機能は大学以外の場所に移転した。産業

革命を契機に知識創造機能は工場、事業所、店舗など学校以外の機関にシフトしたのである。こうした現実の理解を欠き、大学が知識創造の中心機関であるという慢心が大学教育改革を遅らせた元凶となった。大量生産方式が確立したモータリゼーション時代の20世紀初頭には、知識創造機関としての大学の役割は完全に終焉を迎えた。しかし、知識の発信地としての大学の地位回復に向けた努力が開始されたのは前世紀末に至ってのことである。日本の教育改革が世界に遅れを取ったのは、学校以外の機関がそれぞれに競争力を高めるための努力により、技術革新や開発などといった能力の向上を続けてきた事実を、大学が無視してきたことによる。要は、大学を始めとする学校が、知識創造機関としての独占体ではなくなったという厳然たる事実の確認が遅れたためである。いち早くそうした事実を確認していたイギリス人やアメリカ人は、既に80年代には知識創造機関としての学校の復権を目指した様々な努力を開始してきた¹⁾。

3. 教育目標はリーダー（シンボリック・アナリスト）育成

産業発展に重要なことは、産業活動を司る経営トップに高い知性と責任感を植え付けて相応の役割を果たしてもらうことである。産業発展の原則を理解し、そうした原理を踏まえて従業員の先頭に立ち、適切なリーダーシップを発揮することがトップには期待される。産業発展を推進し得る責任感に溢れたリーダー育成が教育の重要な目標となる。

経済停滞に苦しめられたアメリカは、70年代には、そうした産業活動のリーダーに関する理想像をいち早く確認し、その育成に全力を傾注してきた。組織改革と社会発展の中心をなすリーダーの理想像は、産業政策論の権威であるロバート・ライシュにより「シンボリック・アナリスト」（総合的事業展開を司るビジネス・リーダー）という言葉で具体的な提案がなされており、教育の目標として推奨されているのである²⁾。

90年代に至り、アメリカは、知識や技術重視のサービス活動を中心とする新たな産業を育成して、今日の経済発展を推進してきた。経済発展の中心的担い手は、高度な体系的知識を持った事業家であり、総合的ビジネスマンとしての人材育成に大学教育の力が注がれてきた。

今日の日本における産業不振と経済停滞は、高度な知性と責任感を持ったリーダーの不在を裏付けている。これにより、わが国の教育目標の中心は、新たな事業活動を推進し、成功に向けて全責任を担える新時代のビジネス・リーダーの育成に置かれることが期待される。

4. 産業発展推進の三点セット

産業発展の要因を特定するためには、20世紀の産業活動を推進してきた自動車産業の発展要因を観察して、さらに、世界一となったトヨタ自動車と系列企業の発展、教育を研究することが肝要である。発展と成長を続ける企業の条件を確認して、それを教育の目標とすることが必要不可欠である。産業の発展要因は、事業活動の総合的展開と組織を挙げて

の本業の高い目標達成に向けた組織的で科学的な学習活動、さらには本来怠け者とされる人間の行動を管理するための課題管理、時間管理を徹底する科学的管理の確認である。これら三点の全てを欠かすことなくセットで、確実な実行に向けて努力することがリーダーには求められている。

5. 産業発展の推進要因に関する解説

自動車産業を中心に、事業活動発展の背景をなす要因の解説を行い、教育改革の参考に供したい。人間の取り組む事業活動は、その目的の達成に向けて、一貫したプロセスを追求しつつ目的を実現することが期待される。一連のフローチャートとして、事業活動達成に向けた現実的なシナリオを書いて、それらの実現に向けて関係者に努力を求めることが必要とされる。

5.1. 商品の製造、販売、使用、アフターケア

商品の製造活動では、製造から販売活動、ユーザーに渡った段階での使用結果と消費者の満足度、不満点といった事まで把握することが求められる。そうした事業活動の全てを一貫して追求するなかに、ビジネスとしての成功が期待される。事業展開の各段階において、発明、合理化、省力化といった工夫改善による付加価値拡大が求められており、これにより事業の成功が期待される。材料部品の購入と製造、販売などのヴァリュー・チェーンの役割を明確にしながら、そうした各分野における付加価値の増加に向けた努力が必要とされている。

5.1.1. 販売活動に対するメーカーの指導

自動車産業は総合産業と言われている。完成車メーカーがクルマ・ビジネス全般のシナリオを書いて、リーダーシップを発揮することが期待されている。わが国の自動車産業の成功要因は、完成車メーカーが、製造、販売、使用の各段階における活動を総合的に把握し、それを統括したことにある。特に、クルマの販売活動には強いリーダーシップを発揮し、クルマ使用に関するデータを把握したうえで、新車開発に繋げたことに成功要因が見られる。

5.1.2. ユーザー・ニーズの把握

外国では、完成車メーカーはクルマの製造のみを担当し、その他のプロセスは外部の企業に委ねて、結果的に、ユーザーのニーズを無視したために消費者不在のビジネスとなった。事業活動は、新製品開発からその使用までを総合して手掛けることが必要とされる。ビジネスを一貫した総合的な推進力を持ったリーダーが、産業発展の推進力となる。日本のクルマ・ビジネスは、これらのプロセスを総合した付加価値の吸収に成功してきた。

5.2. こころざしと組織学習

実社会で活動する組織で成功する者は、不断に学習し自己変革を続けるとされている。

強い組織の理想型を明確にした業績として、セングの『最強組織の法則』は多くの示唆に富んでいる。そこでは、長期に存続の期待される強い組織に求められる重要なコンセプトとして、三つの重要概念が提起されている。本業の発展を重視することを中心に、環境変化に対する敏速な対応、不断に学習することである。これら三点を重視しつつ、高い目標を着実な努力により実現する自己マスタリーなどの四点のシステム思考に配慮しながら、さらには、七つにも渡る多くの学習障害を継続的に克服する事も求められている。それは、職務を自分だけで抱え込んだり、失敗の責任を他人に転嫁したりといった個人の欠陥の是正に向けた七点の欠陥の克服である。組織を継続発展させていくためには、経営のリーダーによる強い決意と不断的努力が要請されている。セングは、組織の発展に必要な不可欠な活動として、3、4、7の原則を提唱している。これらを簡単にまとめると次のようになる。

(1)三大概念

①コア・コンピタンス ②リ・エンジニアリング ③ラーニング・オーガニゼイション

(2)四つのシステム思考

- ①自己マスタリー（高い志とたえざる努力による蓄積）。理想；中国商人、日本の職人。
- ②メンタルモデルの克服（固定化されたイメージの克服、現実に対する適切な対応）。
- ③共有ビジョンの構築（事業展開にかけた現実的な夢の追求）
- ④チーム学習（情報公開、対話、チーム討論）。

(3)七つの学習障害（それらの克服）

- ①職務イコール自分（職務を自分だけで抱え込むこと）。
- ②敵は向こうに（自分の言動の中に失敗の原因を探求することがない）。
- ③積極策の幻想（自分の抱える問題に対する改善のなかに積極策がある）。
- ④個々の出来事にとらわれる（組織の欠陥は日常業務の中で進行する）。
- ⑤茹で蛙の寓話（徐々に進行する欠陥には対応できない）。自己変革の継続。
- ⑥経験から学ぶという錯覚（未来のことは学習成果を活かせるか否か不明）。
- ⑦経営チームの神話（足の引っ張り合いと談合、問題先送り体質の横行）。

5.2.1. 最強組織の代表としての日本の中小製造業

現代世界において成功した組織として、セングは二つの組織を指摘している。一つは、中国の商人として世界各国、各地に拠点を構築し、商業資本として発展を遂げた華僑の活躍が挙げられている。他の成功事例としては、わが国中小製造業における職人の活躍と実績とが優良なプロ集団の一つとして推挙されている。機械工業は日本の代表的産業であるが、そうした多くの機械機器の構成要素となった部品の製造に取り組んできた中小企業の発展を、底辺で支えてきた職人の技能と薄給に耐えるプロ根性がセングによって称讃されている。安くて良質な製品造りに真剣に努力する中小機械工業の職人の活躍が、日本機械工業発展の原動力となってきたと指摘している。

5.2.2. 最強組織の概念

コア・コンピタンス（本業重視）、リ・エンジニアリング（環境変化に対応した組織革新）、

ラーニング・オーガニゼーション（学習重視の組織）が最強組織のための三つの重要な概念となる。つまり、組織の発展は本業を中心とするコア・コンピタンスに配慮した積極的な事業活動が重要事項として指摘される。また、経済環境の変化に敏速に対応して組織の変革を柔軟に行う事のできるリ・エンジニアリングの容易な体質に企業を転換することも求められている。さらに、経済環境の変化に対応した不断に学習する組織としてのラーニング・オーガニゼーションの三つのコアが最強組織の条件となる³⁾。

5.3. 工場の生産効率を高めた科学的管理

事業活動を円滑に推進するためには、その活動内容に関して明確で詳細な課題を設定して、それを着実に実行することが前提条件となる。事業活動に障害となる要素を排除して、活動遂行に不可欠な課題を着実に推進していくことである。特に、本来怠け者で欲望の塊とされている人間の本性と言動に対する管理が、事業活動にとって基本的な重要事項となる。事業活動を推進する中心的役割は、従業員によって果たされるからである。自己の利益のみを追求しがちな人間の本性を明確にして、そうした人間の負の側面を抑制するために、従業員の労働に際して課題管理と時間管理を徹底することが不可欠である。これが科学的管理法であり、この原則を確認して対応することが事業活動成功の前提条件となる。20 世紀以来の物質的な富の拡大は、事業活動における科学的管理法の徹底を前提にしたとされてきた。

5.3.1. ヒトに対する罰則、誘導、説得

ヒトは放置すると、自己の欲望充足のみに熱心で社会的に有用な勉強や仕事を怠けるとされる。人間に秩序ある行動を期待するには、課題設定と努力目標を明確に提示して、規律ある行動を促すことが必要不可欠とされる。人間の本性である欲望を利用して、課題を達成した際の報酬を明確にし、動機付けを与えることで事業は成功するという。人間社会の秩序維持と産業発展を通じた富の拡大には、課題管理、時間管理の徹底を図ることと、道徳、規則遵守を徹底した組織学習をすることが求められている。

5.3.2. 組織の管理

人間の集団もそのまま放置すると、決して社会のために利益をもたらす行動はしない。社会による監視がないと、組織も社会悪を重ねる可能性が高い。組織が悪事に走ることを防ぐ手段は彼らに対する規制と監視を強めることである。政治家、官僚、財界に対する規制、監視、罰則の強化が不可欠であることは言うまでもない。

5.4. 日本的経営論と運命を共にした教育礼賛論

20 世紀初めにガソリン車の大量生産に成功したフォード社の発展要因は、車型の単一化、標準化と労働者の労働方式の統一化とされている。特に、労務管理方式は、人間の本性を怠け者と見做して、課題管理と時間管理を徹底して、労働者の作業効率を高めたことである。自動車産業などの機械工業を除きわが国の多くの企業が、科学的管理方式の重要性を軽視した点に、日本の産業界や教育界における今日の苦境がある。90 年代の後半には、ア

アメリカ産業の復権と日本経済の停滞とともに、ダートウズスによるわが国教育制度の長所を指摘した MIT の提言も時代遅れとなり、世間から忘れ去られようとしている。一例として、日本の教育システムに関する楽観的な MIT の業績とその限界を紹介する。

5.4.1. 原理原則の学校教育と実学教育の企業訓練

MIT（マサチューセッツ工科大学）は、1980 年代より 90 年代にかけて、日本の産業や社会教育制度の長所を指摘する報告書を纏めて公表している。そこでは、日米両国の産業基盤と社会基盤における格差を背景に、自動車産業を中心とする日本産業の発展要因に着目した。今日の日米両国の産業発展の現実から見れば信じ難いことだが、一連の MIT の報告書では日本の社会システムに高い評価を与えている。その根拠は、日本の自動車産業の成功要因の研究を中心に、教育理念にまで拡大したものである。そこでは、原理原則を中心とする日本の大学教育と現場の実践を教える企業研修との調和を礼賛の根拠としてきた⁴⁾。

日本経済の発展が続いた 90 年代初めまでは、日本の教育方式を評価する専門家はいたが、バブルが崩壊して日本産業の地盤沈下が明らかとなった 90 年代半ばには、ダートウズスの発想は殆ど顧みられなくなった。むしろ日本産業の衰退とアメリカ経済の復権、外国資本の日本企業に対する資本参加、経営権の剥奪など、弱点が目立つ日本的経営の衰退とは逆に、アメリカの教育改革と教育制度を賛美する見解が勢いを得てきた。ビジネス教育を重視するアメリカ企業の慣行、実学重視の学校教育の成果を尊重する雰囲気が高まっている⁵⁾⁶⁾。

5.4.2. 規則と厳しい学習による教育理念の徹底

わが国では、90 年代後半より、少子化による学校入学者の減少を反映した入学者の受け入れ競争激化の末、学生に対して甘い条件を出す学校が見られる。そうした中では、学生の怠け心を抑制し、課題管理と時間管理を徹底することが極めて重要な意義を持つ。教育の前提は、厳しい自己抑制に基づく課題管理にあることを忘れて、楽しい雰囲気、優しさ一辺倒を売り物にした学校が増えている。教師も厳しさを忘れて学生と一緒に遊ぶ楽しい授業を売り物にするなど、教育の基本的原点を無視する学校が増えてきた⁷⁾。大学関係者には大きな反省が迫られている。

5.4.3. 英国の大学間競争とブルックス大学

30 年ほど前のイギリスでは、ポリテクという名称で呼ばれていた専門学校が各地で学生に対する懇切丁寧な教育活動を展開していた。サッチャー改革でポリテクは大学に昇格して新境地を開拓した。その代表がオックスフォード・ブルックス大学である。経営学部、工学部などサッチャー元首相が力を入れた学部は、今や花形学部の目玉として全世界から年間約 2 万人もの学生を集めている。かつての花形大学である名門オックスフォード大学に隣接する新興大学として近年の発展は著しい。名門に対抗して、同一地域に新たな大学を開校し、双方の学問の質を競争させることが本来の教育改革の意味をなすものとなる。

6. 結論：リーダー育成システムと教育改革

今日の産業活動不振の背景には、産業の発展要因に関する基本的な解明を怠り、日本産業の再建に向けた理念が欠落している事実がある。また、日本社会には、産業活動の再生に向けて全力を傾注する責任感にあふれた誠実なリーダーが殆どいない。産業活動の中心をなすべき真のリーダー不在が今日の長期不況の背景をなしている。

因みに、現在の日本社会の混乱のタネとなっている社会保険庁、警察などの官僚機構の不祥事に見る官僚の怠業は、政治家と役所のキャリア官僚の不勉強、不誠実さなどによるところが大きいとされる。無責任な官僚トップに対する多くのノンキャリアによる反乱が不祥事の原因とされている。組織の指導者がリーダーとしての責任を果たさずに利権をむさぼっている事実が、ノンキャリアに対して怠業を促す事となった。企業経営の不振は、個人主義で強欲な大企業の社長に対する一般社員の反逆であるという内部告発も増えているという。天下り官僚の社長就任も、多くの社員の努力と誠意を奪う元凶とされる。早急な対応が求められている⁸⁾。産業発展を責任をもって推進することのできるリーダー育成が教育改革の目標となる。そのためには、シンボリック・アナリストの育成が教育の理想とされるべきである。

註

- 1) ドラッカーは、以下のように指摘している。
「学校教育は学校の独占物であってはならない。(中略) 企業、政府機関、非営利組織などあらゆる種類の雇用機関が、教え学ぶための機関となる。学校は、それらの雇用機関と連携しなければならない」(上田訳書、327頁)。
「組織、学校だけでなく、職場も、成人が学習を続ける場となっていく。もちろん教育訓練は、目新しいものではない。しかし、これまでの教育訓練は、新入社員に限られていた。(中略) 今後の教育訓練は、多様な形態のもとに、生涯続くものとなっていく」(上田訳書 341頁)。
P・F・ドラッカー著、上田惇生他訳『ポスト資本主義社会: 21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、1993年。
影山僊一『トヨタシステムと国際戦略』ミネルウェア書房、2002年。第6章、第7章。
- 2) ロバート・B・ライシュ著、中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ: 21世紀資本主義のイメージ』ダイヤモンド社、1991年。
新しい時代の事業活動を展開する知識人の役割と能力として、ロバート・ライシュはシンボリック・アナリストという言葉を用いて、その特色と機能を明確に表現している。その発想は、1980年代のアメリカ経済の停滞を克服する知識人の役割として、大きな期待を明らかにしている。その後ライシュの指摘した目標に向けてアメリカの教育は復活し、知識創造に向けたリーダーの養成に成功している。
- 3) ピーター・M・センゲ著、守部信之他訳『最強組織の法則: 新時代のチームワークとは何か』徳間書店、1995年。
- 4) マイケル・L・ダートウゾス他著、依田直也訳『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社、1990年。
- 5) Altshuler Alan, et al. *The Future of The Automobile : the Report of MIT's International Automobile Program*, MIT press, 1984.
- 6) ジェームズ・P・ウォマック他著、沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界、1990年。
- 7) 影山僊一「総合的知性の創造に向けた大学教育改革：知性的事業家育成を理念とすること」『麗澤経済論集』Vol.15, No.1. March 2007.
- 8) 経営学におけるコンティンジェンシイ学派の理論家により、経営学・経営組織論の立場からリーダーシ

ップに関する研究が為されている。