

アメリカのMBAにおける企業倫理教育の意義

Implication of Business Ethics Education in the United States MBA

経済学研究科経済学専攻後期課程在学

李 昭 娟

LEE SOYEON

目次

- I. HBS における企業倫理教育
- II. アメリカの企業倫理教育の実践状況における最近の動向
- III. ミンツバーグの企業倫理教育否定論
- IV. ミンツバーグの企業倫理教育否定論に対する反論

おわりに

注

参考文献

はじめに

アメリカにおいて大学における企業倫理教育が積極的に取り入れられたのは、1980年代からである。1960年代や70年代においては企業の公害問題や人種差別、消費者軽視が大きな問題であったが、80年代になると、それらに加えて、企業の吸収合併にちなむ金融問題などからんだスキャンダルが続出し、企業倫理の根本的反省が求められるようになった。多くのビジネス・スクールもそうした問題に対処するために、倫理・社会関係の科目をカリキュラムに取り入れたり、倫理問題を各科目の中で扱うようになっていた。ハーバード大学をはじめペンシルバニア大学のウォートン・スクール、シカゴのロヨラ大学、バージニア大学、ジョージタウン大学がその例としてあげられる¹。こうした現状を裏づける調査が、W・ミカエル・ホフマン(W. Michael Hoffman)とジェニファ・ミルズ・ムーア(Jennifer Mills Moore)によって行われた。両者は1982年に、アメリカのビジネススクールに対して「企業倫理のカリキュラム調査(Business Ethics Curriculum Survey)²」を行った。その当時「企業倫理」という科目の数は386であった³。1973年にも同様の調査が行われたが、その時の5倍に達したという⁴。さらに、ビジネス・スクールでは、企業倫理教育のためのカリキュラムにおいて科目やコースを設ける制度的な整備が進められるだけでなく、効果的な企業倫理教育のためにカリキュラムの改善も見られた。その動きは1970年代から続発した企業不祥事によって、社会的な関心の増大に伴う大学に

おける受身的な対応から、能動的な姿勢への転換が見られる。

しかしながら、ミンツバーグは MBA の教育が、「十分企業倫理教育のための整備をしていない」と主張している。アメリカの MBA において企業倫理教育の重要性が高まる中で、ミンツバーグはなぜ故企業倫理教育を否定するのであるのか。

第 1 に、彼がいう MBA における企業倫理教育の問題を明らかにする必要がある。そのために、問題となっている MBA における企業倫理教育の内容を HBS の事例から考察する。さらに、積極的なカリキュラム改善への取り組み状況についての最近の動向を確認し、ビジネス・スクールにおける企業倫理教育の整備状況を検討する。第 2 に、ミンツバーグが問題としている企業倫理教育のあり方を取り上げ、彼の主張を詳細に検討する。第 3 に、彼の指摘に対する反論をし、筆者なりの結論を出す。

これらを通してアメリカのビジネス・スクールにおける企業倫理教育の意義と課題を明らかにする。

I. HBS における企業倫理教育

1. HBS における企業倫理教育の取り組みの背景と目的

パイパー(1993)は、HBS における企業倫理教育の取り組みの背景として、「冷笑主義(Cynicism)」を指摘した。冷笑主義とは信頼度の減少や仕事場における不満の増加、従業員の不信、さらに、上級マネジャーに対する不快感という現象が深まっていることを指し、当時のアメリカ社会の実態を表すものでもあった。これらの現象を *Can Ethics Be Taught? Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School* は冷笑主義と表現している⁵。その状況は、アメリカ社会全体における冷笑主義の浸透度合いと、HBS の学生に対する意識調査によって得られた HBS の学生における冷笑主義の浸透度合いから説明できる⁶。

HBS の学生は、①冷笑主義は今の時代の人々の顕著な特徴であると考えている。また、彼らは、②政治に対する問題が幅広く関係していると考えている。さらに彼らは、③自ら自分が冷笑的だと考えてはいない。しかし、政府や他の大きな制度に対しては冷笑的になる傾向があるという。④政治体制、企業、大学、あるいは他の巨大制度から学生たちは無力感や挫折感に陥る。⑤しかし、このようなことに対する冷笑的な傾向は他の人たちとコミュニティを形成する手段として役に立つと回答した。

このような学生の回答の背景としてフェレルとフレドリヒ(Ferrell&Fraderich,2008)によると以下のことがあるという。すなわち、回答者のほとんどが生きていた時代は、街にホームレスの人たちがあまりいなかった時代、あるいは様々な社会的権利から疎外された人たちがほとんどいなかった時代であった。したがって、彼らのほとんどは将来に対する希望を持たず、やればできる可能性や何かを達成する力をほとんど感じるができなかった。学生のこのような傾向は、内面の個人レベルの生活に関わる問題のためではなく、外面の社会的構造のためであるという。そして、外面の社会的構造によって、彼らは重大な変革をもたらすことができるようなビジョンおよび戦略を明確に示せないと感じるようになり、結局、冷笑的になったという。

これらの社会的背景から HBS はリーダーシップ、倫理、企業の責任といったところから改革を試み、企業倫理教育の目的を以下のように掲げ、米国で一番最初に企業倫理教育の取り組みを行い始めた⁸。

- ① 批判的あるいは社会的に思考する能力を養成する。
- ② 新たな想像力のために曖昧さと複雑性を許容する能力を養成する。
- ③ より幅広い知識をもち、複雑な物の見方を開発するのに欠かせない多様な視点の醸成を目的とする。
- ④ すべてのマネジメントの意思決定がもつ、倫理的に影響を及ぼす範囲を認識し、明示する能力を養成する。
- ⑤ ビジネスにおける倫理的選択は、「どのように」だけでなく「何を」という基本的問題に取り組むようにする。
- ⑥ 単純な個人的問題としてではなく、より社会的なものとしての倫理の問題に批判的考察ができる能力を養成する。
- ⑦ 厳密な分析と知識に裏付けられた想像ができる能力を養成する。

HBS の改革は 1988 年代から 1990 年代で著しい成果をあげた。その進展は、マネジャーの能力に寄与し、大学内でのビジネス・スクールの地位を高めてきた。また、組織と個人の目的を結びつけることで、自己と社会問題そして自己と社会構造との関係を構築するのを手助けする機会をもたせることも実現される。

2. HBS における企業倫理カリキュラムの検討

上述した HBS における企業倫理教育の取り組みの背景と目的を検討する上で、実際、実施された HBS における企業倫理カリキュラムはどのように扱われ、機能していたのかを検討する必要がある。したがって、本節では、主に「リーダーシップ、倫理及び企業の責任」を経営教育のカリキュラムに入れるため試みた HBS における企業倫理カリキュラムの内容について検討する。

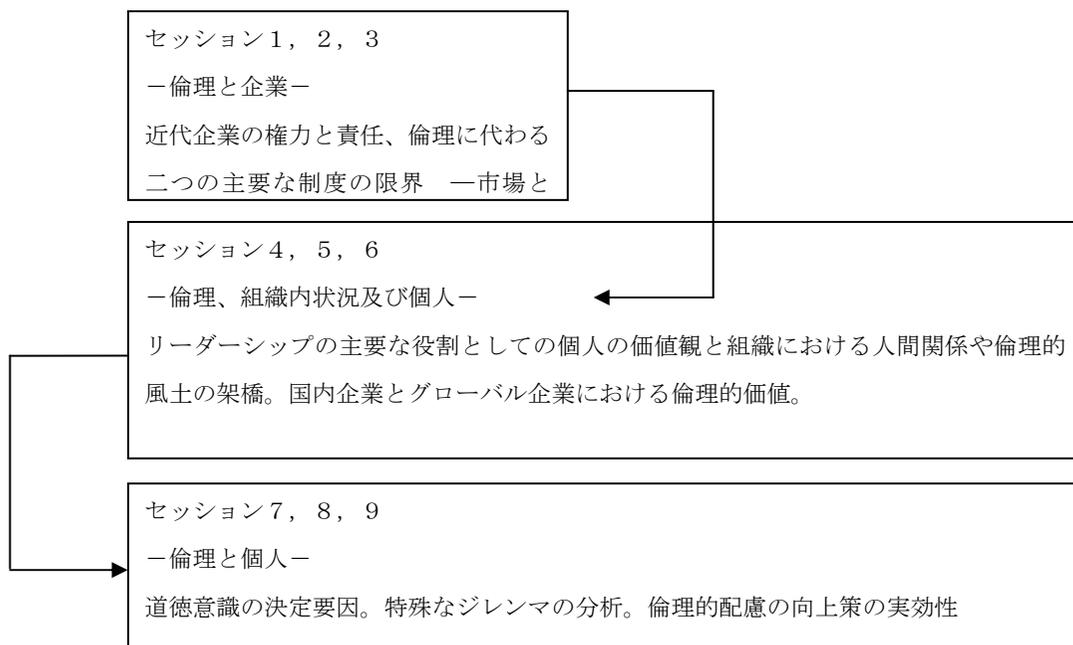
(2-1) 「意思決定と倫理価値」モジュール

HBS の MBA プログラムの最初のセッションである「意思決定と倫理的価値－入門－」というモジュールがどのようなセッションの内容から構成され、授業にどのような影響を与えているのか、そしてそれに対する学生の評価を示した。

「意思決定と倫理的価値－入門－」というモジュールの構成は、9 回のセッションから構成されており、セクション 1、2、3 から 4、5、6 さらに 7、8、9 に分けている(表 1)。

表1 意思決定と倫理的価値—入門

—モジュールの構成とテーマ—



出所：T.R.Piper, M.C.Gentile, & S.D.Parks(1993) *CAN ETHICS BE TAUGHT?* Harvard Business School Press, p.140.

モジュールの最初の部分で、1、2、3セッションは、いかにして企業の目的と管理者の責任が政治的・経済的・および社会的システムによって規定されるかについて検討するものである⁹。次に4、5、6セッションは、会社の組織において個人の価値観と組織における人間関係や倫理的風土の架橋のための存在者として、管理者のリーダーシップの問題を検討する。最後に7、8、9セッションは、学生たちに個人の誠実さとマネジメントの業務について基本的な問いかけをする内容である。さらに、このモジュールを行う目的と意図をパークス(Parks,2005)は、以下のように示した¹⁰。

第1に、個人と組織において、倫理的価値が中心的な位置にあることを強調する。

第2に、経営者がビジネスにおける意思決定を行い戦略を立てる際、あらゆるステークホルダーを考慮しない場合に生じる危険性を具体的に示す。

第3に、近代企業の責任の広さ及びその責任の遂行に伴うトレード・オフ(Trade-offs)となるものを議論する¹¹。

第4に、法律と規則を遵守し、またそれらの限界を意識する。

第5に、提案された戦略、計画の実行から予期される経済的及び非経済的結果を評価するプロセスを提示する。

第 6 に、モジュールを通して、6 つの目的と意図がプログラムの中心であることを認知させる。

表 2 学生による「意思決定と倫理的価値」モジュールの講義評価

—1988 年、1989 年、および 1990 年—

モジュールの目的	目的達成度 (1=効果なし、5=非常に効果的)
個人と組織において、倫理的価値が中心的な位置にあること	4.5
意思決定や戦略においてステークホルダーに対する考慮がない場合、生じる危険を認識すること	4.4
まず近代企業の責任の大きさの認識、その責任の遂行に伴う各種のトレード・オフ(Trade-offs)を認識すること	4.4
企業の意思決定にステークホルダーの分析と倫理的価値観の視点を組み入れることの重要性を認識すること	4.4
法律と規則を尊重し、またそれらの限界を意識すること	4.1
提起された戦略およびその実施案の経済的、また非経済的結果を推測するプロセスを開発すること	4.0
6 つの目的と意図がプログラムの中心であることを認知できるようにする	4.7

出所：Piper, et.al.(1993) p.142.

学生が記入する倫理モジュールの授業評価は、表 2 に示したように、1988 年にこのモジュールが導入されて以来、常に高い水準を保ってきたのが分かる。そして、このモジュールを担当した教員も、異口同音に、その経験を彼らの職業経験のうちで最も刺激的な教育経験であると述べたという。

そして、このモジュールは、短期間実施される。このモジュールが授業に与える影響は以下の 3 つである¹²。

- ① たった 9 回の授業のモジュールであるため、既存の科目の担当教員によって授業が行われ、「企業倫理科目」と呼ばれないで済むこと。
- ② 大学 1 年生の科目において序論として受け取られていること。
- ③ モジュールの短期性は様々な分野からかなり目立った古参教員を教育担当グループに引き入れることを可能にする。それによって強力な指導陣、様々な視点及び幅広い科目の担当者の層を確保していること¹³。

(2-2) 大学2年生の選択科目とその内容¹⁴

HBSの方針である、大学1年生のカリキュラムにおける倫理の統合は、2年生の種々の選択科目においてさらに進められる。2年生の「倫理関連選択科目」は、明確に言えば、「リーダーシップ、倫理および企業の責任計画」の1部として受け取られていた¹⁵。科目の名前は「ビジネスの世界—文学作品による道徳的および社会的探究—」及び「マネジメントの道徳的ジレンマ」、「競争状況における情報管理—倫理的および法的展望—」、「利益、市場、及び価値」等であった。

2年生の倫理関連の選択科目は、以下の表3が示すように、学生によって好意的に受け入れられていた。これらの科目は、1(低い)から5(高い)の教育上の重要性を測定する尺度に照らすと、概して4.3から4.9の間の評価を得ていた¹⁶。

表3 倫理関連選択科目の登録統計

〈倫理関連選択科目〉	
	利用登録者数(名)
権力と影響力	219
マネジメントの道徳的ジレンマ	168
ビジネスの世界—文学作品による道徳的および社会的探究—	75
比較企業—政府関係	41
経営者資本主義の到来	379
法律と企業管理者	79
競争状況における情報管理—倫理的および法的展望—	30
利益、市場、及び価値	57

*選択科目は、大学2年生のみが登録可能。
大学2年生は800名。

出所：Piper, et.al.(1993) p.148.

2年生のカリキュラムにおける倫理学習は、表3で示した「倫理関連選択科目」である8つの科目を通して行われる。

「権力と影響力」は、影響力のある地位がもつ権利と特権、そしてそれに伴う義務、責任、および責務について探究する。

「マネジメントの道徳的ジレンマ」は、近代の産業社会において企業の幹部たちに与えられた、権力とそれに伴う責任について正しく理解することを教えようとするものである。この科目は、哲学者、経済学者、歴史家などのさまざまな人たちの研究や思想に基づいてジレンマを分析する。そして、それに対する実践的な解決策を導き出すための枠組みを構築する。

「ビジネスの世界－文学作品による道徳的および社会的探究－」は、人生と仕事において倫理的および実存的側面を考える一つの方法として、文学作品に触れさせるものである。例えば、トルストイ、フィッツジェラルド、ミラノ、ベロー、パーシーといった人々を含む文学者の手による演劇、及び小説を通して、学生たちは、私生活と職業生活の中核にあるいくつかのテーマ、すなわち成功と失敗、自由意思と義務、目標の設定、献身、人生の分岐点における決断に出会う。

「比較企業－政府関係」の教育目的は、第1に、アジア、ヨーロッパおよび南アメリカにおける企業と政府の役割および関係を理解することである。第2に、それらの役割と関係における変化に注目し、その結果をもたらした原因を探ることがある。第3の目的に、企業と政府の役割と関係の変化が社会にどのように影響を及ぼしたのかについて理解することである。

「経営者資本主義の到来」という科目は、次の①から③が主な目的であり、①近代的なビジネスの慣行や方針における歴史的な背景の理解、②企業活動に対し、影響を与える労働組合、政府の規制省庁、および立法府のような組織の制度の考察、③アメリカ的な態度や価値観の変容についてである。

「法律と企業管理者」は、単に法律を守るにすぎない倫理的意思決定と、白黒のはっきりしない困難な状況における倫理的意思決定をすることの違いを意識させるのが主な目的である¹⁷。

「競争状況における情報管理－倫理的および法的展望－」は、各組織における複数の目標の間の対抗関係を解明するために、管理者、裁判所、政府の政策立案者、および業界グループが直面している困難な意思決定のケースを用いる¹⁸。

「利益、市場、及び価値」は、ビジネスの目的、ビジネス活動の適切な規範についての価値を認識させることである。そして、社会に適用可能な善なるものを提供するように求める市場の役割についても学習する。

(2-3) 地域社会への参加における3つの活動

HBSは、地域社会への奉仕をリーダーシップの責任の不可欠な要素として捉え始めた。学生が奉仕の習慣を培うべきだという信念に基づき、社会参加プログラムを導入しており、企業倫理教育のプログラムの一部である地域社会への参加も著しく目立っている¹⁹。

そこで、HBSの学生も、毎年、地域社会への活動やプロジェクトに参加するようになっている。その活動は①「ハーバード地域社会ボランティア協会」、②「地域参加プロジェクト」、③「著名講師の講演プログラム」の3つである。その内容は以下のようにまとめられる²⁰。

- ① 「ハーバード地域社会ボランティア協会」は、ボストンとケンブリッジ地区でのボランティアの機会と活動に関する情報交換センターとスポンサーの役割を果たしたのである。例えば、衣服、食料、及び血液の寄贈運動、地元のスープ・キッチン(ホームレスなどのための無料給食施設)での食事の準備、地域の「少年少女クラブ」での数字と読み方の個人指導、および英語の個人指導で、学生の参画を手助けしている。

- ② 「地域参加プロジェクト」は、毎年 HBS の学生、教員および職員を集めて、指定された地域社会の奉仕プロジェクトで共同作業をするようにしている。
- ③ 「著名講師の講演プログラム」は、本スクールで政治、ビジネス、及び市民運動などの傑出したリーダーたちを、大学のキャンパスに招く形で行われる。

同大学の社会奉仕への献身は、さらに、教育上のパートナーシップによって強調される。倫理の問題と状況をそれと関連するインタビュー、エッセイ、及びケース・スタディを通して、思慮深く考察することが進められている状況である²¹。

II. アメリカの企業倫理教育の実践状況における最近の動向

1. アメリカの経営教育実態調査(アスペン研究所の検討)

アメリカのアスペン研究所の経営教育センターが経営教育実態調査を行った(2009)。調査の目的は世界のビジネス・スクールにおける企業倫理教育がどのぐらい浸透しているのかであり、この調査に参加した大学はおよそ 120 校にのぼる。その結果を分析して発表したものが、表 4 の通りである。

表 4： 世界のビジネス・スクールにおける企業倫理教育ランキング

順位	ビジネス・スクール名	国名
1	イエール	米国
2	スタンフォード	米国
3	ミシガン(Ross)	米国
4	ヨーク(Schulich)	カナダ
5	ノートルダム(Mendoza)	米国
6	IE ビジネス・スクール	スペイン
7	NYU(Stern)	米国
8	UC バークレイ(Haas)	米国
9	Wisconsin ビジネス・スクール	米国
10	UNC(Kenan-Flagler)	米国

出所：アスペン研究所ウェブサイト、<http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/index.cfm>

この調査は 2 年ごとにその結果が発表されている。表 4 で示すランキングをみると、ほとんど米国のビジネス・スクールが占めていることがわかる。その背景は、1970 年代から企業の社会的責任を促進するための教育が重要であると認識され始めてから、その開発のためにアメリカのビジネス・スクールでは、企業倫理教育が進められたことに一つの原因があるといえる。

さらに同機関は、ビジネス・スクールの必須・選択科目にどれぐらい社会・環境問題・倫理の要旨を教育内容に含めようとする傾向があるのかについて調査した。参加した大学は、24 各国の中で 149 に及ぶ大学を対象に行った²²。その調査の結果は表 5 と 6 のように社会・環境問題・倫理の要旨を教育内容に含めている大学とともに大学の中の科目数も増えていることが分かる。

表 5： 社会・環境問題・倫理の要旨を教育内容に含めている大学

経営関連学問領域	2005 年	2007 年
会計	25%	41%
経済学	27%	37%
ファイナンス	22%	29%
経営管理論	40%	51%
マーケティング	27%	41%
管理工学	30%	29%
組織行動論	44%	45%
戦略論	27%	45%

出所：アスペン研究所ウェブサイト、<http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/trends.cfm>

表 6：社会・環境問題・倫理の要旨を教育内容に含めている大学の中の科目数

年度	科目
2005	12 科目
2006	17 科目
2009	19 科目

出所：アスペン研究所ウェブサイト、<http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/trends.cfm>

2. 企業倫理教育のためにカリキュラムの質を改善する動き

AACSB(The Association to Advance Collegiate Schools of Business:以下 AACSB)は、2003 年におけるビジネス・スクールのスタンダードとして新たな学習方法を求め、その実践状況を評価した²³。評価の結果、138 校のビジネス・スクールが企業倫理教育のためにカリキュラムの質を改善することに挑み、AACSB が認定したスタンダードに当てはまっていた²⁴。

2003 年、AACSB が求めたビジネス・スクールにおける新たなスタンダードに当てはまった 138 校は、企業倫理教育の質を高めるために、カリキュラムの改善に積極的な努力を傾けていた²⁵。その実践状況は、以下の通りである(表 7)。

表7 評価から生じている改善の動き²⁶

結果	n	%
カリキュラムにおける副専攻科目の修正	96	69.6
学習目標の修正	76	55.1
授業の教育方法またはスタイルの修正	58	42.0
マルチセクション(multisection)科目のより近い調整	53	38.4
カリキュラムにおける専攻科目の修正	32	23.2
メソッド (methods)を評価することへの修正	22	15.9
他	21	15.2

出所：Pringle,C.,&Michel,M.(2007)“Assessment Practices in AACSB-Accredited Business Schools”*Journal of Education for Business* Vol.82. p.205.

このように、アメリカのビジネス・スクールにおける企業倫理教育は、その取り組みが制度的な整備(表5、6)だけに留まっていない。138校のビジネス・スクールの実践状況から明らかになったことは、アメリカのビジネス・スクールでは企業倫理教育のために問題とされる様々な課題に向けて、上述の(表7)のように、カリキュラムの質を改善する傾向がみられた。特に、カリキュラムにおける副専攻科目の修正の改善が138校において目立っていた。

Ⅲ. ミンツバーグの企業倫理教育否定論

MBAの1つとして、一番最初に企業倫理教育を導入し、効果を挙げていると思われるHBSのケースをその事例として取り上げ、その背景とカリキュラムを検討したが、MBAにおける企業倫理カリキュラムは、ミンツバーグから批判されているところが少なくない。ミンツバーグによると、ビジネス・スクールは以下の3つの側面(①「学生の不適性」、②「間違った大学の教育方法」、③「乏しく誤った結果」)から、十分企業倫理教育のための整備をしていないという。彼の批判から、MBAにおける企業倫理教育のための課題はどこにあるのか、彼はどこをその問題として指摘しているのかを3つの観点から検討する。そして、次節で彼の批判に対して、実際どうなのかいくつかの根拠を提示し、その解明を試みる。

1. 学生の不適切性

「学生の不適切性」は、専門職とマネジメントを違う次元で捉えているミンツバーグの見解から説明が可能である。彼は、専門職の能力は生まれながら、身につかないものであるため、まず学校で正式なシステムの下、教育を受け、仕事を始めるものという²⁷。一方、マネジメント能力は生まれなが

ら天性的に身につけているものであるため、正式なシステムで学生にそのマネジメント能力を高めるには、ありとあらゆる無形の知識が必要であるとした。この無形な知識とは、経験を通して習得する知識であるため、学校でそれを教えようとも経験にはならないのである。すなわち、ミンツバーグがいう「学生の不適切性」は、大学にいる経験のない学生を指すのである。さらに、表 8 のように HBS の学生は 4 つのカテゴリの中でビジネスへの情熱²⁸はあるのに、経営する意思²⁹のない人たちがほとんどであるという (表 8³⁰)。

表 8 MBA 学生の傾向

		ビジネスへの情熱	
		no	yes
経営する意思	no	研究者	<u>コンサルタントや起業家</u>
	yes	非営利組織や公共セクター。マネジャーとして経験を積み、マネジメントを学ぶ。	大企業。マネジャーとして経験を積み、マネジメントを学ぶ。

出所：H・ミンツバーグ著、池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社、2004

出所：H.Mintzberg(2005)*Managers not MBAs*, Berrett-Koehler. p.16.(H・ミンツバーグ著、池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社、2004 年、30 ページ)。

2. 教育方法の欠陥

「教育方法の欠陥」は、MBA 教育プログラムとそのやり方を指摘する。ミンツバーグは MBA 教育プログラムのやり方は欠陥があると捉えており、それは以下の見解からも把握することができる。

「MBA 教育は、マネジャーの育成に成功していないばかりか、学生のマネジメント観を歪めている。そして卒業生たちがマネジャーになるための訓練を受けたと誤解し、間違ったマネジメント観をもった卒業生が世に出て実務に就く結果、マネジメント教育とマネジメントさらに組織と社会に悪影響を及ぼすのである³¹」。

また、上述の見解を基に彼は、MBA 教育プログラムはどのような教育が行われているのか、その教育のやり方の何に問題があるのかについて指摘した³²。

ミンツバーグは、MBA 教育プログラムで行われる教育の内容は、主に、ケース・スタディによる経営の意思決定及び分析能力を養う教育と、リーダーシップや倫理の教育が行われるという。しかし、これらはいくつかの問題点がある。

① ケース・スタディで扱うケースそのものへの批判³³

② 意思決定及び分析の能力を養う上での批判³⁴

③ リーダーシップや倫理教育への批判³⁵

①ケース・スタディは、それを受講して経験する学生に、色々なビジネス上の状況に触れる上では役に立つのである³⁶。ただし、ケース・スタディで扱うケースそのものは執筆者の先入観が入り込む可能性がある。しかも、教員が授業で伝えるメッセージをすり合わせてそれに沿って授業を進めれば、ケース・スタディは「文字通りの議論を指揮する」ものとして、予定している結論を出せるために学生に発言させるものに過ぎない。

②ケース・スタディから学生はケースを読んで、分析し、自分の主張や意見を相手と話し合うことによって、他人を説得するスキルや意思決定のスキルが養えるものである。しかし、前者の他人を説得するスキルに関しては、確かにケース・スタディが役に立つかもしれないが、後者の意思決定のスキルが養えることに関しては、いくつかの批判ができるという。これをミンツバーグの言葉を引用すれば、「意思決定・分析至上主義の弊害」と言える³⁷。つまり、ビジネス・スクールで行われているケース・スタディは、マネジメントに関する複雑な現象や情報をただのコピーした紙や資料から、再現しようとするところに問題があり、その学習は経験にならず、人工物になってしまう。

③ケース・スタディによって、リーダーシップや倫理といったソフトスキルは、MBA で企業倫理教育を教えるべきだという主張は繰り返し持ち上がることによって、企業倫理科目が1つの学問領域として設けられ、その能力を養えることが期待されていた³⁸。しかしながら、結果は願い通りの結果には達することができなかった³⁹。というのは、リーダーシップや倫理教育をするやり方が、学生に資料を読んでもらい、解決策を話し合う形になってしまい、結局学生に与えるのは分析的になるためである。したがって、このような教育方法の欠陥は、実行に移すことができない問題を生じるという。

また、たった1科目だけを企業倫理科目として設けたことに、どれぐらいの効果が期待できるのかについてミンツバーグは疑問を掲げ、倫理教育が役に立つことについて批判した⁴⁰。

3. 乏しく誤った結果

上述したMBAが抱えている重大な欠陥がどのような形で乏しく誤った成果として表れるのかについてミンツバーグの主張をまとめる。乏しく誤った成果というのは大きく4つの腐敗によってその欠陥が表れるという。その腐敗は教育プロセスの腐敗、マネジメント実務の腐敗、既存の組織の腐敗、社会制度の腐敗である。

(3-1) 教育プロセスの腐敗

ミンツバーグは、教育プロセスの腐敗として、以下の①、②の問題点があると指摘した。

① Graduate Management Admission Test (以下：GMAT)

② アンバランス教育

ここからは、ミンツバーグが指摘した①、②のどこが問題なのかを記した。

① HBS での典型的な入学者選考基準である GMAT について指摘した⁴¹。

この基準は学生を数値化できるスコアで選抜して、優秀な学生を採るためのものである。しかし、このようなランキングは、そもそも納得のいく基準になっているのか、誰にとって良い基準として認められるのかを考える必要があると彼は指摘した。このようなランキングは、いい成績をもっている学生が集まり、学校への評価が高まるだけの評価基準であるとした。

それによって、責任あるマネジャー、責任あるビジネス人、責任ある市民を育てるという目標がないがしろにされてしまったという⁴²。すなわち、この評価基準によって、大学側は最も大事なことに目がいかなくなることは否定できないと彼は指摘した。従って、まず、教育プログラムの一番最初のプロセスとして、採算やマスコミの評判、数字ではなく、価値観や信念の判断を重んじる必要があるという⁴³。

② MBA 教育はバランスを失っている。MBA の学生たちは経験を軽んじ、分析を偏重している傾向がある⁴⁴。また、十分に実務経験がない学生を対象にする授業は実践と離れているものであるため、数少ない経験すら活用できていないと指摘した。MBA 教育は実際経営上でも求められる能力、つまり「直観、ビジョン、創造性というアートの側面が弱い。その能力は行動することによって得られるものであるが、ビジネス・スクールが焦点を当てているのは、もっぱら形式知、すなわち分析とテクニック、言語化しやすい理論である⁴⁵。」

(3-2) マネジメント実務の腐敗⁴⁶

マネジメント実務の腐敗という意味は、MBA プログラムにおける教育は分析中心に偏重する教育スタイルによって、実際、マネジメント実務を歪めていることである。分析を中心としてアートの部分が弱い MBA 教育のアンバランスな状態を仕事の世界に持ち込んでいる MBA 取得者は、経験をないがしろにして分析を重んじる職種を好み、そうした発想のまま企業の重役室に乗り込む⁴⁷。それで、長い間よく見られるのはビジネス・スクールで受けた教育そのものの「計算型⁴⁸」マネジメントを行っていることである。

したがって、未来に向けた豊かなビジョンを打ち出すには過去を深く理解しなくてはならないが、その点、計算型マネジャーは現在にはまり込んでしまって、身動きが取れなくなる恐れがあるという。

さらに、最近株主価値の理念のもと、株式上場企業は業績をあげることが求められ、「ヒーロー型」の方が目につくようになったという。この「ヒーロー型」という言葉の背景はミンツバーグによると、業績という言葉の特殊な意味から由来したという⁴⁹。それは、いい商品を作るとか、顧客サービスを改善するとか、革新的な研究を行うことだけではできない。この場合に求められるのは、株価を上昇させることだけであるという。目先の数字を飾り立て、最終的には株主の目を引くために、実

質をないがしろにしていた。また、株主価値を企業行動に反映させるために、CEO をヒーローに祭り上げる必要があった⁵⁰。

単に大勢の CEO がこの 2 つの種類(計算型・ヒーロー型)に当てはまるというだけではないが、問題はこのような経営者があまりにも多いことである。また、この 2 種類のマネジメントスタイル(計算型、ヒーロー型)がお手本として流行してしまうことで、その弊害は極めて大きいのであるとミンツバーグは指摘した。

(3-3) 既存の組織の腐敗⁵¹

既存の組織の腐敗は、MBA 取得者の手によって新たなタイプの機能不全の官僚主義が広がり始めていることを意味する。

ビジネス・スクールで教わったことを額面通りに受け取ると、MBA 取得者は「官僚」になり、MBA は「官僚⁵²」を送り出しているという。

それによって以下の 2 つの問題が生じる。

- ① コントロールや形式化に傾きすぎることによる非人間的、柔軟性を失う
- ② ピラミッド型になり、集権化と形式化が進む

①コントロールや形式化は、組織がコントロールや形式化に傾きすぎた時にはそのものが非人間的になり、柔軟性を失う。また、マネジャーは現場を知らなくなってしまう。そして、その学生がさらに卒業をして実務の場でビジネス・スクールの教育を乗り越えられず、学校で学んだ分析的テクニックをアートとクラフトで相殺できないまま企業のマネジャーになれば、その企業もやはりコントロールと形式化に傾斜しすぎてしまう恐れがある⁵³。

②チームワークやコラボレーション、ネットワークが大事な時代でもあるのに、大勢の MBA 取得者が企業の高い地位に就いて、しかもヒーロー型リーダーシップが崇拜されているために、組織は必要以上にピラミッド型になる。それに従って、集権化と形式化が進んでしまう⁵⁴。

(3-4) 社会制度の腐敗⁵⁵

ミンツバーグによると、MBA プログラムは、マネジメント実務の準備教育を行うというのが建前だが、実際にはその役割を果たしておらず、あらゆる場で悪影響を生むという⁵⁶。

これまで順を追って検討してきたように、弊害は教育プロセスからはじまり、マネジメントの実務、さらには MBA 卒業生がマネジャーに就任する組織にも及んでいる⁵⁷。その余波が最後に行き着く場として、MBA 教育の破滅的な影響が最も大きい社会全般へ及ぼす悪影響がそれである。

- ① 正当性を欠く「リーダーシップ⁵⁸」が生まれる
- ② バランスを欠いた社会が生まれる

①今日の世界では次第に、一般の組織の中でも支配関係が生まれているという。しかもビジネス・

スクールで奨励されているリーダーシップは、この上述の精神に反している。ビジネス・スクールは地位の高い特権階級のエリートを生み出しており、ほとんどそれは一方的に人々に押し付けられるリーダーのあり方になってしまう。

このような現状は、以下のアンケート調査からも明らかである。

1つ目は2000年のガゼット紙(10月9日付き)による、アメリカ企業で働く従業員を対象にしたアンケート調査である。アメリカ企業で働く従業員を対象にした調査で、自分の会社のリーダーを非常に高潔な人物だと思ふと答えた人は全体の47%に留まったという。この調査が行われたのは、エネルギー大手エンロンなどの企業不祥事が相次いで発覚するより前のことであった⁵⁹。

そして、一連の企業不祥事後の2002年にラトガーズ大学とコネティカット大学企業の労働者に対して行った調査によれば、「企業幹部の大半はたとえ会社に害が及んでも私利私欲を追求すると思っている人が、労働者の58%に達した。企業の幹部が会社のためにいい仕事をしようとしていると思っている労働者は、33%に留まった」⁶⁰という結果であった。

②ミンツバーグは、今の世の中はますますバランスが崩れ始めていると指摘した。社会より経済を優先し、他の社会制度を犠牲にする傾向が強まっている⁶¹。この両方が必要なのに、実際にはしだいにその片方に支配されつつあることが明らかになってきている。それに、MBA教育はこのプロセスに大きく加担している。その代表的なものとしてMBA教育は、「人間的価値⁶²」を低下させるのである。そして、いくつかの研究にもあったようにMBA学生の価値観は、ビジネス・スクールで勉強する内に冷血になっていくのである。現役の企業幹部以上に、社会的責任より「株主価値」を重要視する傾向があるという⁶³。

IV. ミンツバーグの企業倫理教育否定論に対する反論

1. 否定論の問題点

MBAの企業倫理教育におけるミンツバーグによる以下の批判は、欠陥があると筆者は考え、検証を行った。

① MBAの学生、経験のない学生への批判

② 経験にならない実践の意味では乏しいケース・スタディ、リーダーシップや倫理教育についての問題の検証

① MBAの学生、経験のない学生への批判について検証

ミンツバーグによると、大学にいる経験のない学生は「間違っただけの学生」であり、MBA教育は、マネジャーの育成に成功していないばかりか、学生のマネジメント観を歪めるといふ。そして卒業生たちがマネジャーになるための訓練を受けたと誤解し、間違っただけのマネジメント観をもった卒業生が世に出て実務に就く結果、マネジメント教育とマネジメントさらに組織と社会に悪影響を及ぼすのでありと指摘した⁶⁴。

ミンツバーグによる上述の批判に対する検証の仕方は、実際、MBA の学生はどのような人たちが集まった学校なのかについて検討することによって検証が可能であった。MBA バリュエーション・プロジェクト著書『MBA は本当に役に立つのか』にしたがえば、アメリカの MBA の学生について、経験の有無、年齢、バックグラウンド、目的、という項目から学生の特徴を説明した。まとめると以下の通りである⁶⁵。

まず、ミンツバーグも指摘した経験についていえば、大学に入るための必要条件としてビジネスの経験を要求する学校が多いため、いわゆる社会を経験している人がほとんどであることが明らかになった。したがって、MBA 入学時の年齢はアメリカ人で就職後 4～5 年が経過した 27～28 歳が多いのである⁶⁶。さらに、MBA の場合は、学生の多様性を重視する傾向が強く、いろいろな人種の学生が集まっている⁶⁷。学生のバックグラウンドも多様で、日本人に限っても、金融、広告代理店、メーカーなど出身業界も多種多様で、職種も人事、営業、企画、技術者、そして医者、軍人、プロスポーツ選手、教授などバラエティーに富んでいる⁶⁸。

ビジネス・スクールに来る目的は、第 1 に、アメリカ人の場合、“キャリアを変えたい”という理由が多いのであるという⁶⁹。何故なら、セールスやエンジニアといった専門分野で一定の経験を積んだ後に、ビジネス・スクールで経営学を学んでマネジメントへのキャリアギャップを計りたいという目的があるためである⁷⁰。このことから MBA の学生はキャリアアップという目的を持って様々なバックグラウンドを持つ学生が集まっており、ほとんどの学生が社会経験をもっていることが明らかになった⁷¹。このような現状からミンツバーグの経験のない学生に対し、「間違っただ学生」として捉えているミンツバーグの批判は、欠陥があるといえる⁷²。

表 9： MBA スクールの学生の動向

MBA スクールの学生項目	その内容
学生の経験の有無	ほとんど有
年齢	27～28 歳
バックグラウンド	多様
目的	キャリアアップ

出所：MBA バリュエーション・プロジェクト『MBA は本当に役に立つのか』東洋経済新報社、2003 年、26～28 ページ。

② 経験にならない実践の意味では乏しいケース・スタディ⁷³、リーダーシップや倫理教育についての問題の検証

MBA 教育プログラムの内容は、主に、ケース・スタディによる経営の意思決定及び分析能力を養

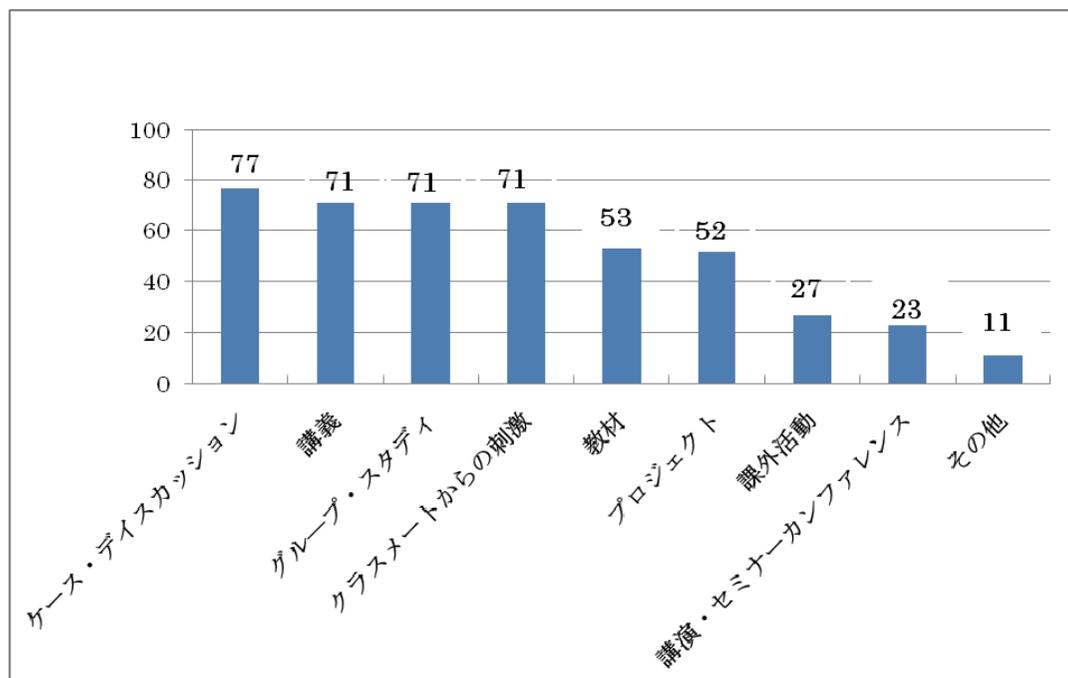
う教育と、リーダーシップや倫理教育が行われる。しかし、彼はこの MBA 教育プログラムも、いくつかの問題点があると指摘した⁷⁴。第 1 は、ケース・スタディで扱うケースそのもの、第 2 に、リーダーシップや倫理教育がそれである。そして、ミンツバーグが指摘した第 1 と第 2 の MBA 教育プログラムにおける問題は、実際、企業社会の経営上において、役に立たないものであるという。

従って、第 2 項では、上述の第 1 と、第 2 の問題に対する彼の批判に対し、2 つのアンケート調査結果を検討し、説明を試みる。

第 1 に、MBA で行われるケース・スタディが実際に役に立つかどうかを、現役学生を対象にする以下のアンケートから示した。

「ビジネス・スクールで提供する要素のうちどれが有効であったか？」という質問に対し、77% の人が「ケース・ディスカッション」と回答しており、「講義」、「グループ・スタディー」、「クラスメートからの刺激」という項目が続いた。

表 13： 提供する要素の有効度（現役学生+卒業生）



出所：MBA バリュエーション・プロジェクト『MBA は本当に役に立つのか』東洋経済新報社、2003 年、133 ページ。

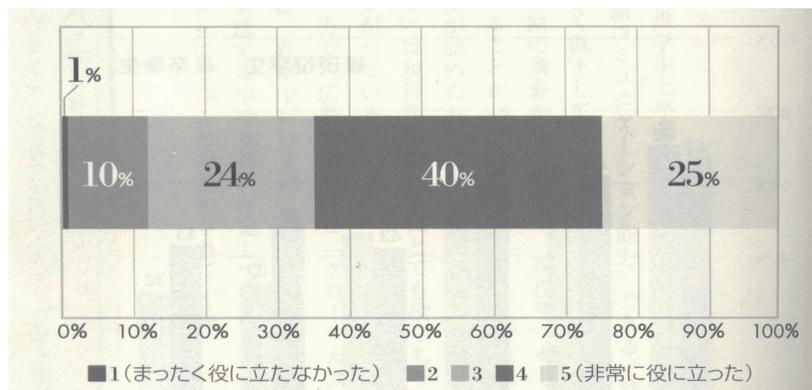
MBA バリュエーション・プロジェクト著『MBA は本当に役に立つのか』では、単なる学校に過ぎないところであっても、このような要素(ケース・ディスカッション、講義、グループ・スタディー、クラスメートからの刺激)がビジネス・スクールにおいて教育空間を作り、独特なバリューを創

り出す。さらに、ビジネス世界に充分通用する多様なスキルや能力を与えることができるという。特に、ケース・ディスカッションから習得する体験というものは、ミンツバーグが先に指摘したように、「実体験」ではない「類似体験」ではあるが、逆にその利点も多い。

たとえ困難に直面した企業を立て直す CEO の役を 20 回も 30 回も演じることでその役割をこなす数が多いことや、実際、企業のコンサルティングを担当していることの多い教授からフィードバックを得ること、そして、色々な分野で職務経験を持つ学生とのインタラクションから得るものは、単なる「類似体験」の域を超えるものであるという。場合によっては、会社から一定の料金を支払い、現実を抱える問題の解決を依頼する時もある。学生は数名のチームを組んで、教授の指導のもと、その課題に取り組む。これらは一部のビジネス・スクールに限られる面でもあるが、ビジネス・スクールの「体験学習」の枠を広げる意味でもある。もちろん、実体験で得られるかもしれない責任感や真剣勝負での強さといったものは身につかないかもしれない。しかし、ケース・スタディを通して体験された知識は、実際、問題に直面した時の引き出しの多さという形で必ず役に立つものであるという。

第 2 に、ミンツバーグが指摘した問題第 1 と第 2 の MBA 教育プログラムは、企業社会の経営上において、役に立たないものなのかについて、以下のアンケートで検討した。「ビジネス・スクールで得たもの・役に立つものは何か」。また、「それが実際の仕事の場面でどの程度役に立つと思うのか」という質問であり、現役学生と卒業生を対象に行われた。

表 10： MBA で得たものは実際の仕事の場面でどの程度役に立つと思うか(現役学生+卒業生)



出所：MBA バリュエーション・プロジェクト『MBA は本当に役に立つのか』東洋経済新報社、2003 年、216 ページ。

それに対して、現役学生、卒業生合計で 60%以上の方がポジティブに回答したという(表 10)⁷⁵。

2. 企業倫理教育効果の調査－リーダーシップという推論能力の向上

企業倫理教育の効果が特に、倫理的なジレンマに対する学生の考え方が変わることを示した Patricia, J.C., & Frances, B. (1998) の研究成果を用いてミンツバーグの主張に対する反論を試みる。企業倫理教育の授業を受ける学生は学期のはじめの時は、倫理的ジレンマに対し、「悪い」という側面に焦点を当てる傾向があった⁷⁶。しかし、学期末になると彼らは、企業の倫理的なジレンマに対し、リーダーシップを発揮し、柔軟に考慮するようになるという⁷⁷。そして、経営における複雑な状況において、倫理的な行動ができるようになるとした。

これらの変化はパトリアとフランシス (Patricia & Frances, 1998) が行ったアンケート調査結果から明らかになった⁷⁸。

パトリアとフランシス(1998)は、西州の大都市圏にある私立大学で 1994 年の秋学期に企業倫理教育を受けた卒業生を対象に、以下のケースと共に、アンケート調査を行った。彼らが用いたケースはアメリカのメイン州を流れるケネベック川に位置するパース鉄工所で起きた事例を用いた。回答者の人数は、授業の最初の開講の受講者が 74 人で、学期末には 67 人の学生であった。

アンケートで扱ったケースの例：

パース鉄工所は Arleigh バーククラスを含む戦艦、護衛艦、クルーザーと駆逐艦を建造する世界で最も規模が大きな会社である。海軍(A Navy)のコンサルタントの人は、1991 年 3 月そこを訪問した際に、その事務室にイージス艦についてのコストや革新のコストに対する情報が含まれていた内密文書を置いてきてしまった。パース鉄工所の社長 William Haggett はそのファイルを発見し、その内容をコピーしようとした。しかし、やはり彼はその行為は倫理的な意思決定に反することであると結論付け、そのファイルを海軍(A Navy)のコンサルタントの人に返し、CEO の役を辞めたのである。

上述のケースから学生の回答は、以下のカテゴリーに基づいて、項目化(A～E)された。回答は、以下の各項目に対し、YES か NO に答えてもらう形で行われた⁷⁹。

- A) CEO の行動は悪い(不適当な、モラルに反する、非合法的な行動)のか。
- B) CEO はステークホルダー(従業員の仕事、政府、企業等)を意識しているのか。
- C) CEO の行動は良心によって生じた結果なのか(彼はその行為に対し罪を犯したと判断し、正しく直そうとした)。
- D) CEO は自己利益(他の仕事を得る機会の増大、簡単な出口を選んだ、いずれにしろ罰される)から行動した。
- E) これはビジネスである(ビジネスは寛容さとニュアンスという 2 つのサブカテゴリーから測定できるという。寛容さによって、学生はビジネス上、誰も完璧でない点に注意払う。そして、酌量すべき事情は彼の行動を説明する(extenuating circumstances explain his actions)という。

ニュアンスは彼が何をしたか(もしかして彼は悪くないかもしれない、あるいは、余りにも大きな処罰でやめるかもしれない、あるいは彼はこの状況を変えることができるかもしれない)等、より密接に調べて学生に伝わることを指す。

F) CEO はリーダーの立場に似合う適切な振る舞いをしなければならない。

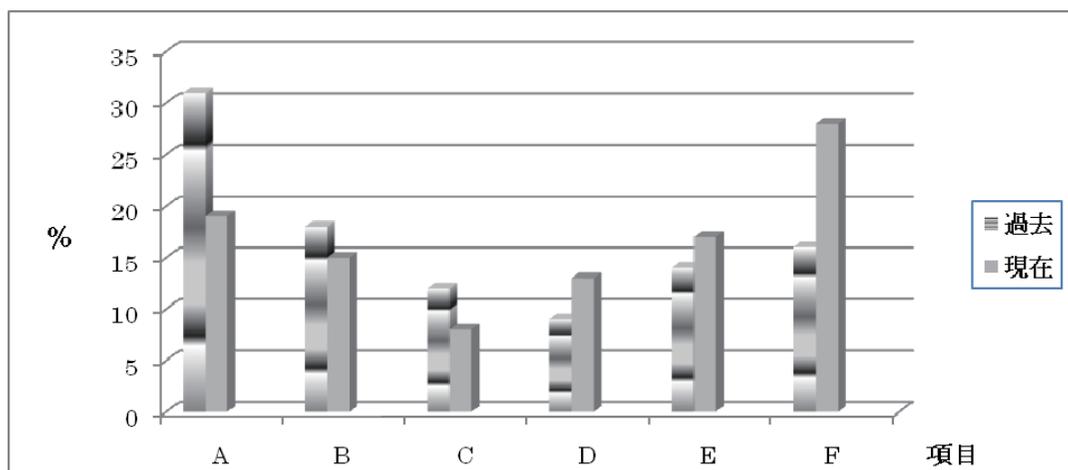
これらの各項目の結果は、以下の通りである(表 14、表 15)⁸⁰。

表 14 企業倫理教育の学期最初と学期末における学生の認識の違い

項目	学期最初(%)	学期末(%)	違い
A 悪い	31	19	-12
B ステークホルダー	18	15	-3
C 良心	12	8	4
D 自己利益	9	13	+4
E ビジネス	14	17	+3
F リーダーシップ	16	28	+12

出所 : Patricia,J.C.,&Frances,B.(1998)“Lessons Learned from Ethics in the Classroom: Exploring Student Growth in Flexibility, Complexity and Comprehension” *Journal of Business Ethics* Vol.17. p.1184.

表 15 企業倫理教育を受けた過去と現在における学生の認識の違い



Key: A-悪い、B-コミュニティー、C-良心、D-自己利益、E-ビジネス、F-リーダーシップ

出所 : Patricia,J.C.,&Frances,B.(1998)“Lessons Learned from Ethics in the Classroom: Exploring Student Growth in Flexibility, Complexity and Comprehension” *Journal of Business Ethics* Vol.17. p.1185.

この結果は、企業倫理教育は学生に対し、その授業を受ける間において、彼らの推論は変わることを解明した。即ち、倫理的ジレンマに対し、企業倫理教育の授業を受ける前の学期最初の段階で学生は「悪い」という側面に焦点を当てる傾向があった。一方、企業倫理教育を受けた後の学期末において学生は「リーダーシップ」の側面に重要性を置くようになった。

このようなリーダーシップへと推論の移転は、学生にとっては大事な変化である⁸¹。その理由は、パトリシアとフランシス(1998)によると、経営における複雑な状況において経営者が倫理的な行動ができるようにするからだという。さらに、企業倫理教育を受けた学生は、経営者になると何故倫理的な行動ができるのかについては以下の理由があるという⁸²。

- ① 企業文化の中で CEO の役割の大事さを理解するようになる。
- ② 道徳的ジレンマの複雑性に対する分析的で概念上の腕前を使い始めることができるようになる。
- ③ 曖昧な倫理的ジレンマに対して明確に判断することができる。
- ④ この①～③を通して、組織のインテグリティを構築することができる能力が高まる。

おわりに

本論文は、MBA における企業倫理教育の現状を明らかにしつつ、ミンツバークの企業倫理教育否定論に対する反論を行った。アメリカの MBA において企業倫理教育の重要性が高まる中で、ミンツバークは、何故企業倫理教育を否定するのであるのか。筆者は企業倫理教育の意義を明らかにするために、第 1 に、企業倫理教育の背景と基盤を歴史的に確認しておく必要があると考えた。そのために、一番最初に企業倫理教育をカリキュラムに導入した HBS のケースを事例として取り上げた。HBS が一番最初にカリキュラムにおいてリーダーシップ、倫理、及び企業の責任について試みたのは、アメリカ社会に蔓延している冷笑主義やそこから定義づけられるヤングアダルトの問題に対処するためである。このようなアメリカ社会が抱えた冷笑主義の原因は、各個人の内部の問題ではなく、矛盾している世の中の制度や組織によるものとした。このような時代的背景の中で、リーダーシップ、倫理、および企業の責任のアプローチはアメリカ社会に蔓延する実態を変えるために要請されたわけであり、それらを経営教育の中心に位置づけ、制度化する形で、HBS における企業倫理教育が実施され始めたのである。

さらに、最近のアメリカの MBA では、企業倫理教育の改善のためのカリキュラムの改善や世界のビジネス・スクールにおける企業倫理教育に対する企業倫理教育のための積極的な姿勢が見られる。このような中で、MBA の教育に対して、「十分企業倫理教育のための整備をしていない」と主張するミンツバークの意見に対し、どこが問題であるのかを具体的に解明する必要があった。彼は主に 3 つの観点(①「学生の不適性」、②「間違った大学の教育方法」、③「乏しく誤った結果」)から企業倫理教育を否定していることが明らかになった。しかしながら、このミンツバークの批判は、ビジネス・スクールの実態とは異なるところがあった。例えば、MBA の学生は、経験がない「間違った学

生」と主張するが、実際、ビジネス・スクールでは大学に入るための必要条件として経験を要求しており、ほとんど社会経験をもつ経験豊かな学生が入っている事実があった。また、企業倫理教育の効果(受けた学生の推論の変化により倫理的な行動や判断ができるようになる)を示し、企業倫理教育が役に立つものではないとする彼の主張に否定し、さらに企業倫理教育の効果を明らかにすることができた。

以上のように、アメリカにおいて企業倫理教育が要請される社会的背景、それに受けたビジネス・スクールにおける企業倫理教育の制度的な取り組み、そしてカリキュラムの質の改善など最近の動向を明らかにした。そしてミンツバーグの主張への反論として企業倫理教育は役に立ち、その効果が期待されるとの企業倫理教育の意義を示すことができた。

しかしながら、本稿では、企業倫理教育の効果を実証的に解明することはできなかった。すなわち、企業倫理教育は学生に対し、その授業を受ける間において、彼らの推論はリーダーシップという側面に重要性を置くように変わることを解明したものの、その変化が不祥事の減少にどのような影響をもたらしているのか。すなわち、組織においてその効果が果たされているのかについては十分に解明されたわけではない。今後、さらにこのような課題について研究が進められなければならない。

注)

- ¹ (T.R.Piper,&M.C.Gentile,&S.D.Parks(1993)*CAN ETHICS BE TAUGHT?* Harvard Business School PRESS.p.4. (小村俊治・山口善昭訳『MBAにおけるカリキュラム：ハーバードで教える企業倫理』生産性出版、1995年、8ページ)
- ² この調査では1200の大学に調査票が発送され、回収率は50%以上であった。その結果、「企業倫理」という科目の受講者数は、35,000人～40,000人である。386の科目のうち、開設数は、学部が279科目、ビジネス・スクールが53科目であった。また、必修科目か、選択科目かの区別に関しては、必修科目が101科目、選択科目が271科目であった(村本芳郎「アメリカ合衆国における経営倫理教育」『大阪商業大学論集』第101号、大阪商業大学、1995年、192ページ)。
- ³ 同上書、190ページ。
- ⁴ 同上書、191ページ。
- ⁵ O.C.Ferrell,J.Fraedrich,&Fraderich(eds.)(2008)*Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases Seventh Edition*, Miffli,p.142.
- ⁶ アメリカにおける冷笑主義の現象を以下の2つのアンケート調査結果でも表している。第1に、1988年に「最も信頼できる制度を調べるためのギャップ社の調査」がある。その調査において、ビッグ・ビジネス(Big Business)は10のリストの中で最下位であった。回答者のわずか25%が「非常に信頼している、あるいは全幅の信頼をしている」と答えた。これは、1979年の32%から7ポイント減少している。これは長期的な傾向でもある。第2に、1971年のハリスポール(Harris Poll)社の調査では、「アメリカ人の27%は大きな会社を動かしている人たちを信頼している」と答えたのに対し、1991年の調査ではその数値が15%落ちていると報告した(*Ibid.*,pp.4-5)。
- ⁷ リーダーシップ、倫理、および企業の責任を経営教育の中心に位置づけることには、以下の意義があると主張している。
 - ①グローバル競争の圧力及び市場での競争、ステークホルダーによる要求との間で、課せられる法的、構造的な制約を理解するために意義がある。
 - ②経験的に証明可能な事柄に基本的に限られるよりは、より深い目的意識および広い責任感、報告義務意識、積極さ、そしてより幅広い問いかけを要求するため、はるかに内容豊かな役割と責任感を提供することができる

-
- (T.R.Piper,&M.C.Gentile,&S.D.Parks(1993)*CAN ETHICS BE TAUGHT?* Harvard Business School PRESS.p.7.(小村俊治・山口善昭訳『MBAにおけるカリキュラム：ハーバードで教える企業倫理』生産性出版、1995年、24ページ)。
- ⁸ *Ibid.*,p.35.(同上書、97ページ)。
- ⁹ *Ibid.*,p.138.(同上書、221ページ)。
- ¹⁰ *Ibid.*,p.130.(同上書、222ページ)。
- ¹¹ *Ibid.*,p.131.(同上書、223ページ)。
- ¹² *Ibid.*,p.132.(同上書、224ページ)。
- ¹³ *Ibid.*,p.141.(同上書、225ページ)。
- ¹⁴ *Ibid.*,p.144.(同上書、229ページ)。
- ¹⁵ *Ibid.*,p.145-147.(同上書、230ページ)。
- ¹⁶ *Ibid.*,p.142.(同上書、231ページ)。
- ¹⁷ *Ibid.*,p.152-156.(同上書、232ページ)。
- ¹⁸ *Ibid.*,p.146.(同上書、231ページ)。
- ¹⁹ *Ibid.*,p.147.(同上書、233ページ)。
- ²⁰ *Ibid.*,p.148.(同上書、233ページ)。
- ²¹ *Ibid.*,p.149.(同上書、234ページ)。
- ²² ちなみに、回答校の約7%のビジネス・スクールでは学術的な記事の雑誌や、社会・環境・倫理の関連のビジネスジャーナルが出版されている。その1,211の記事のタイトルや要約は以下のウェブサイトで見ることができる <http://www.mymba.co.jp/home>、<http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/topten.cfm> (2010/10/05アクセス)。
- ²³ Pringle, C., & Michel, M.(2007)“Assessment Practices in AACSB-Accredited Business Schools”*Journal of Education for Business* Vol.82. p.202.
- ²⁴ *Ibid.*, p.202.
- ²⁵ *Ibid.*, pp.203-204.
- ²⁶ 複数の回答は可能である (*Ibid.*, p.205.)。
- ²⁷ H.Mintzberg(2005)*Managers not MBAs*, Berrett-Koehler.p.16.(H・ミンツバーグ著、池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす』日経BP社、2004年、30ページ)。
- ²⁸ MBA志望者には1つの特徴があるが、それをアルフレッド・ノース・ホワイトヘッドは、1932年の著者『科学・哲学論集』で、「ビジネスへの情熱」と呼んだ。その意味は、資源を最大限搾り取ろうとするものである。ビジネス・スクールはそうした情熱を持つ人を鼓舞し、ときには学生がそうした情熱をもつよう刺激することに成功してきた。この点は、経済に対するビジネス・スクールの最も大きな貢献かもしれない(同上書、30ページ)。
- ²⁹ 経営する意思は人間のエネルギーを引き出そうとするものである(同上書、31ページ)。
- ³⁰ 図表5-1の各カテゴリについて見ると、経営する意思とビジネスへの情熱の軸があって、Yes、Noに分けられている。経営する意思とビジネスへの情熱がどちらもあるか、どちらもない人がいる。前者は大企業リーダーシップを発揮するのに最も適しているように見えるし、後者はリーダーシップを取る必要のない地位に適している。また、経営する意思はあるが、ビジネスへの情熱の欠けている人は非営利組織が向いているかもしれない。問題は、残る1つのカテゴリである。ビジネスへの情熱はあるのに、経営する意思のない人たちである。MBAの学生にはこういう人が非常に多いのである。このタイプは、投資銀行家や財務アナリスト、コンサルタントに向いているかもしれない *Ibid.*, p.205.(同上書、20ページ)。
- ³¹ *Ibid.*, p.20.(同上書、34ページ)。
- ³² *Ibid.*, p.43.(同上書、62ページ)。
- ³³ *Ibid.*, pp.46-51.pp.54-55.(同上書、67~73ページ、79~84ページ)。
- ³⁴ *Ibid.*, pp.51-53.(同上書、73~77ページ)。
- ³⁵ *Ibid.*, p.42.(同上書、61~62ページ、71~72ページ)。
- ³⁶ *Ibid.*, pp.50-51.(同上書、61~73ページ)。
- ³⁷ *Ibid.*, p.52.(同上書、74ページ)。
- ³⁸ 1998年のハーバードのグローバル・リーダーシップ・プログラムの内容についてのパンフレットや名門ページ

-
- ニア大学ダーデン経営管理大学院の学部長のニューヨーク・タイムズ紙のパネルディスカッション等によく取り上げられ、倫理はマーケティング同様、1つの学問領域である結論に達していた *Ibid.*, p.42.(同上書、61 ページ)。
- 39 *Ibid.*, p.50.(同上書、61 ページ)。
- 40 ミンツバーグは、ある学生の以下の意見を根拠づけ、MBA での倫理教育が役に立つことに対して批判した。ある MBA 学生によれば、倫理の授業をもっとも役に立たない科目と呼び、他の科目で税金の捉え方は常に忌まわしいものであるとした *Ibid.*, p.50.(同上書、61~62 ページ)。
- 41 *Ibid.*, p.14.(同上書、28 ページ)。
- 42 *Ibid.*, p.15.(同上書、29 ページ)。
- 43 *Ibid.*, p.15.(同上書、29 ページ)。
- 44 *Ibid.*, p.95.(同上書、127 ページ)。
- 45 *Ibid.*, p.96.(同上書、128 ページ)。
- 46 *Ibid.*, p.81.(同上書、110 ページ)。
- 47 *Ibid.*, p.95.(同上書、127 ページ)。
- 48 このタイプの人間はジョン・ラルストン・ソウルによると「テクニックとそれを支える数値の計算に全面的に依存する者である」という。計算の土台となるのは、細かい部分を無視し、複雑な現実を主として最近の数字に単純化しがちである過去のハードデータであるためだという *Ibid.*, p.104.(同上書、128 ページ)。
- 49 *Ibid.*, p.105.(同上書、139 ページ)。
- 50 *Ibid.*, p.106.(同上書、140 ページ)。
- 51 *Ibid.*, p.120.(同上書、158 ページ)。
- 52 ミンツバーグが言う官僚のイメージは「旧態依然で変化を拒むものの象徴であり、形式化によって人間の行動をコントロールしようというのが古典的官僚主義の中核をなす指導原理で、そのツールが計画、システム、業績評価である」という *Ibid.*, p.130.(同上書、179 ページ)。
- 53 *Ibid.*, p.131.(同上書、180 ページ)。
- 54 *Ibid.*, p.131.(同上書、181~182 ページ)。
- 55 *Ibid.*, p.142.(同上書、186 ページ)。
- 56 *Ibid.*, p.142.(同上書、186 ページ)。
- 57 *Ibid.*, p.142.(同上書、186 ページ)。
- 58 ミンツバーグがいうリーダーシップのあり方とは、組織の構成員の活力を与え、優れた決定をさせて業績を高めることである。言い換えれば、人々がもともと持っているポジティブなエネルギーを引き出すことである。優れたリーダーは、権限を委譲するのではなく、部下のモチベーションを高める。コントロールするのではなく、理解する。決定を下すのではなく、手本を示す。これをすべてまず自分自身が組織に本腰を入れ、他の構成員の参加を促すことによって行う⁵⁸と指摘した。そのために不可欠なのは、リーダーシップの正統性⁵⁸である *Ibid.*, p.143.(同上書、187 ページ)。
- 59 *Ibid.*, p.144.(同上書、188 ページ)。
- 60 *Ibid.*, p.144.(同上書、188 ページ)。
- 61 *Ibid.*, p.144.(同上書、193 ページ)。
- 62 ミンツバーグが主張した「人間的価値の低下」という言葉の意味は、著名な金融論の研究者であるハーバード大学のマイケル・ジャンセンとロチェスター大学のウィリアム・メクリングの有名な論文「人間の性質」の REMM モデルから話が始まる。この REMM モデルは、「人間はみな「評価を下す存在」として、ありとあらゆる欲求をもつことを指す。しかしながら、問題は、この REMM モデルを紹介した論文では驚く事例をあげており、この内容を扱っている論文は様々な MBA プログラムの教材として用いられている。この論文は、HBS で半数以上の学生が履修している人気選択科目でも長年、課題文献に指定されていた。その結果、倫理の授業でどんな文献を読まれたとしても、大勢の学生がこの論文のメッセージを受け取ってしまう *Ibid.*, p.147.(同上書、193 ページ)。
- 63 *Ibid.*, p.148.(同上書、194 ページ)。
- 64 *Ibid.*, p.10.(同上書、22 ページ)。
- 65 MBA バリュエーション・プロジェクト『MBA は本当に役に立つのか』東洋経済新報社、2003 年、26 ページ。
- 66 同上書、26 ページ。

-
- 67 同上書、26 ページ。
- 68 同上書、26 ページ。
- 69 同上書、26 ページ。
- 70 同上書、27 ページ。
- 71 同上書、28 ページ。
- 72 同上書、28 ページ。
- 73 ミンツバーグがいうマネジメントというのは、ありとあらゆる知識を総動員しなくてはならないため、サイエンスによって得られる知識も必要であるが、サイエンスより、アートの側面が大きいのである。したがって、ケース・スタディは、マネジメントに関する複雑な現象や情報をただのコピーした紙や資料から、再現しようとするところに問題があり、その学習は経験にならず、人工物になってしまうという *Ibid.*, p.51.(同上書、74 ページ)。
- 74 *Ibid.*, pp.46-68.(同上書、68~92 ページ)。
- 75 MBA バリュエーション・プロジェクト『MBA は本当に役に立つのか』東洋経済新報社、2003 年、122 ページ。
- 76 Patricia,J.C.,&Frances,B.(1998) “Lessons Learned from Ethics in the Classroom: Exploring Student Growth in Flexibility, Complexity and Comprehension” *Journal of Business Ethics Vol.17.* p.1179.
- 77 *Ibid.*, p.1179.
- 78 *Ibid.*, p.1181.
- 79 *Ibid.*, p.1182.
- 80 *Ibid.*, p.1184.
- 81 *Ibid.*, p.1186.
- 82 *Ibid.*, p.1186.

参考文献

- H.Mintzberg(2005)*Managers not MBAs*, Berrett-Koehler. (H・ミンツバーグ著、池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす』日経 BP 社、2004 年)。
- H.Mintzberg(2007)*Harvard Business Review Calculated chaos : Mintzberg on strategy, management and leadership*, Diamond.(H・ミンツバーグ著、ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『H. ミンツバーグ経営論』東京ダイヤモンド社、2007 年)。
- Jack,M.(1990)*Teaching Business Ethics: in the UK, Europe and the USA: A Comparative Study*, The Athlone Press.
- O.C.Ferrell,J.Fraedrich,&Fraderich(eds.)(2008)*BusinessEthics: Ethical Decision Making and Cases Eighth Edition*,Mifflin.
- P.D.Brought(2008)*Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School*, Penguin Press HC.(吉澤康子訳『ハーバード・ビジネススクール - 不幸な人間の製造工場』日経 B P 社、2009 年)。
- R.F.Duska(ed.)(1998)*Education, leadership, and business ethics : essays on the work of Clarence Walton*, Kluwer Academic Publishers.
- Ronald,F.D.(1998)*Education, Readership, and Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers.
- S.B. Rosenthal,R.A.Buchholz(2000)*Rethinking business ethics: a pragmatic approach*, Oxford University Press.(岩田浩・石田秀雄・藤井一弘訳『経営倫理学の新構想』文真堂、2001 年)。
- T.R.Piper,&M.C.Gentile,&S.D.Parks(1993)*CAN ETHICS BE TAUGHT?* Harvard Business School Press.(小村俊治・山口善昭訳『MBA におけるカリキュラム：ハーバードで教える企業倫理』生産性出版、1995 年)。
- Lyle,F.S.,Don,M.M.,& Stuart,A.Y.(1991)“The Teaching of Business Ethics : A Survey of AACSB Member Schools” *Journal of Business Ethics Vol.10*.pp.237-241.
- Pringle,C.,&Michel,M.(2007)“Assessment Practices in AACSB-Accredited Business Schools”*Journal of Education for Business Vol.82.* pp.202-211.
- Patricia,J.C., & Frances,B.(1998)“Lessons Learned from Ethics in the Classroom: Exploring Student Growth in Flexibility, Complexity and Comprehension” *Journal of Business Ethics Vol.17.* pp.1179-1187.
- 前田東岐「非合理主義的概念の有効性に関する一考察ーミンツバーグのマネジメント論を中心にー」経営学史学会

編『経営理論の変遷－経営学史研究の意義と課題』第六輯、文眞堂、1999年。

中村瑞穂「アメリカにおける企業倫理研究の発展過程」『明大商学論集』第76第1号、明治大学、1994年。

中村瑞穂「企業と社会の理論と企業倫理」『明大商学論集』第77巻第1号、明治大学、1994年。

村本芳郎「アメリカ合衆国における経営倫理教育」『大阪商業大学論集』第101号、大阪商業大学、1995年。

鈴木由紀子「アメリカにおける企業倫理」『創価経営論集』第33巻、第3号、創価大学、2009年。