

目次

巻頭言

「SBI 大学院大学紀要 第 7 号」の刊行にあたり

SBI 大学院大学学長 北尾 吉孝 …… 3

<リーダーシップと人間学 特集>

鼎談 Insights リーダーとして大事なことは中国古典が教えてくれる ～ 第一回教員企画 ～

藤原 洋 副学長 × 守屋 洋 教授 × 吉田 宣也 教授 …… 5

VUCA の時代とリーダーシップ

副学長 経営管理研究科長 教授 藤原 洋 …… 13

リーダーシップの学習と成果確認

経営管理研究科教授 重田 孝夫 …… 23

プロダクトマネジャーのリーダーシップ ― トヨタ・ホンダ比較 ―

経営管理研究科教授 小林 英幸 …… 39

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

経営管理研究科教授 細沼 諒芳 …… 100

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

経営管理研究科講師 竹内 良雄 …… 111

<一般論文>

Fintech スタートアップにおけるシリアルアントレプレナー

経営管理研究科教授 沖田 貴史 …… 123

日本交渉学の現状と将来

経営管理研究科教授 小林 秀之 …… 130

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点 ― 親子会社間利益相反取引を主として ―

経営管理研究科准教授 盧 曉斐 …… 147

<修了生論文>

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

修了生 増田 満 2019 年 9 月修了 …… 175

編集後記

紀要編集委員 …… 219

巻頭言

「SBI 大学院大学紀要 第 7 号」の刊行にあたり

学長 北尾 吉孝

SBI 大学院大学は教育研究重視の姿勢を具体的に示すために 2013 年度より専任教員を中心とした執筆陣の研究論文集である「紀要」を刊行しています。本号はその第 7 号(2019 年度版)です。第 3 号からは、本学修士生の諸論文も掲載し、更に第 4 号からは年度ごとの統一テーマを設定し、今年度は「リーダーシップと人間学」といたしました。

リーダーとして大事なものは、如何なる大志を抱き如何に優秀な人を多く集わせて、彼らと共に自分がやるべきことを明確にし、そしてその志を共有化して行くというプロセスです。段階的に考えると、リーダーとは①先ず一つの志（理想を目指し到達しようとする強い意志）を描き、その志を共有して行く仲間達が存在して、②その共通目的の実現のために集った仲間達から、その能力や手腕あるいは人格等により指導者という形で仰がれ、③そして今度はその目的を成功裏に成し遂げるべく、目標達成に対する誰よりも強い意志と熱意を有し、④また更にその仲間達全てに対しても透徹した責任感と犠牲的精神といったものを持つようになる時、自他共に目的遂行のためのリーダーとして自覚し認識して行く、というふうにしてなるものだと考えています。従ってリーダーとして絶対に有らねばならぬは人間的魅力であります。与えられた境涯・境遇の中でリーダーになるという意志と自覚を持ち、リーダーに相応しい人物になるよう自分で自分を築いて行くしかないのです。

「自分自身を鍛え築き上げて行くのは自分以外にない」という強い意志と覚悟を有し、仁・義・礼・智・信という五点で以て良き方向に自身を変えるべく必死に努力し続け、結果として人間力が鍛えられることになるのです。私淑する人物やその人の著作から虚心坦懐に教えを乞うと共に、片方で毎日の社会生活の中で事上磨錬しながら、その学びを実践して行くのです。先達より学んだ事柄を日常生活で日々知行合一的に練って行く中で初めて、人間力は醸成されて行くものだと思います。

世のため人のためと大志を有し起業する人、あるいは起業した人に伝えたいのは、棺桶に入るまで学を磨き続けねばならないということです。「知識の欠如」「実行力の欠如」「戦略の欠如」という「三無」の先に成功は有り得ませんし、成功する上で専門的な知識等が必要になるのは言うまでもありません。しかし、何よりも大事なものは人間学を学ぶことによって自らの身を修め、そして人間的魅力を高めて行くことではないかと思います。曾子が「任重くして道遠し」(『論語』)と述べているように、人道を極めて多くの人を感化し、そして此の社会をより良くして行く責任というのは本当に重いものであります。

巻頭言

さて、本号では「リーダーシップと人間学」という統一テーマのもと、国内外の実践的な事例に基づく考察やリーダーシップと人間学を育む教育の在り方、中国古典の思想における位置付けなど、多岐にわたる観点で執筆された論文を収載しております。加えて、統一テーマに限定しない一般論文としまして、シリアルアントレプレナーや交渉学、法規制学に関する研究も収載しております。

経営専門職大学院である本学は 2008 年 4 月の開校以来、11 年半が経過し、修了生の数も累計で 243 名に達しました。本学の特徴はインターネットを活用した教育システムであること、経営学などの「実学」と並び、上記したような経営者の資質を磨くことを主眼とした「人間学」を学ぶ機会を提供していること、それらに加えて「アントレプレナー」（起業家）の育成を重視していること、の3つに要約でき、これらが他の経営系専門職大学院・ビジネススクールと比べて大きな優位性を本学に与えています。そして本学は「実践」を旨とする大学院であり、本学を巣立ち全国各地で活躍中の修了生も、それぞれの理想を掲げリーダーシップを発揮していることでしょう。

本紀要に収載している論文は、本学で教鞭をとる多様なキャリア・専門性を持つ教授陣や、幅広い分野で活躍している修了生による日々の研究や活動の成果として発信するものであり、本学の特徴の一端を示しております。本紀要は本学の研究・教育活動の重要な一環であり、本学の研究力と教育力の水準向上のために、来年度以降も紀要を刊行して行く所存です。

最後に、本紀要が本学外の多くの人々にも広く供覧され、そのお役に立てればと願う次第であります。

鼎談 Insights

第一回教員企画

「藤原洋副学長×守屋洋教授×吉田宣也教授」



リーダーとして大事なことは中国古典が教えてくれる

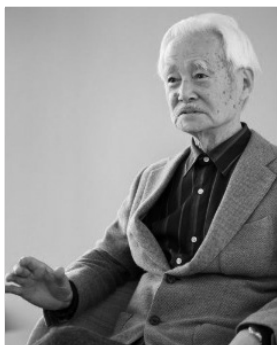
SBI 大学院大学の教員陣が、これからの社会や経営の在り方、あるべきリーダー像について語り合う鼎談シリーズ。第一回のテーマは、「リーダーとして大事なことは中国古典が教えてくれる」。中国古典研究の泰斗であり、本学でも「中国古典に見る指導者の条件」等の授業を担当する守屋洋教授と、起業家・ビジネスマンとしても名高い藤原洋副学長、吉田宣也教授が、日本人と中国古典の関わりや、戦後日本人が中国古典の素養を失ったことが社会に何をもたらしたか、これからの時代のリーダーは中国古典から何を学ぶべきかについて話し合った。変化の激しい時代だからこそ、不変の真理を教える中国古典から得られるものは非常に大きい。

Profile



藤原洋副学長

インターネット総合研究所、ブロードバンドタワー等、複数企業、研究所等の代表取締役、理事などを務める。慶應義塾大学環境情報学部特別招聘教授、京都大学宇宙総合学術研究ユニット特任教授。著書に『全産業デジタル化時代の日本創生戦略』（PHP 研究所）、『科学技術と企業家の精神』（岩波書店）、『第4の産業革命』（朝日新聞出版）、『数学力で国力が決まる』（日本評論社）等がある。



守屋洋教授

中国文学者。難解になりがちな中国古典を、平易な語り口でわかりやすく説く。日本文藝家協会会員。日本ペンクラブ会員。『中国古典一日一言』『中国皇帝列伝』『完本 中国古典の人間学』『全訳・武経七書』『中国古典の名言名句三百選』『孫子の兵法』がわかる本』『兵法三十六計』『論語の人間学』『韓非子』『決定版・菜根譚』『リーダーの心得帖』『帝王学講義』『諸葛孔明の兵法』『貞観政要』『呻吟語』など著書多数。



吉田宣也教授

ネプチューングループ株式会社代表取締役。米 MIT〔マサチューセッツ工科大〕の起業フォーラムの日本副代表、MIT-BPCC（ビジネスプランコンテスト）審査員、KBC〔慶應ビジネスコンテスト〕審査員、キャンパスベンチャーグランプリ審査員、立命館アジアパシフィック大学での客員講演、シンガポールテレコム・セキュリティフォーラム講師などを歴任。トレンドマイクロの初代代表取締役として同社を株式公開。

先人たちは中国古典から何を学んできたか

吉田：近年、日本企業による不正会計やコンプライアンス違反等のニュースを目にする機会が増えています。組織の上に立つ人間の倫理が問われているといえます。

そのときに何をよりどころにして倫理を構築していけばいいのかと考えると、やはり中国古典から学べることは非常に多いのではないかと思います。そこで本日は中国古典研究の第一人者である守屋洋先生をお迎えして、中国古典の観点から、これからのリーダーのあるべき姿について論じていきたいと考えています。



守屋：吉田先生がおっしゃる通り、日本人は昔から人としての在り方、リーダーとしての在り方を中国古典から学んできました。では何を学んだのかというと、大きく三つあります。

第一は「修己治人(しゅうこちじん)」^{*1}。これはまさにリーダー論です。上に立つ者はまず「修己」、すなわち自分を磨く努力を欠かさず、リーダーとしてふさわしい中身を身につけることによって、初めて「治人」、人の上に立つ資格があることを説いたものです。

第二は「経世済民」^{*2}。「世を経(おさ)め、民を済(すく)う」。国や組織をどうまとめていくか、つまりは政治論ですね。

吉田：政治論を表す言葉の中に、「経済」の二文字が入っているんですね。

守屋：そうなんです。明治の初めに Economics という外来語が入ってきたときに、日本の先人たちは、「経世済民」からとって「経済」という翻訳語をつくったのです。ですから「経済」という言葉には、経済や経営も、世のため人のためになるものであってほしいという願いが込められているんです。

三つ目は「応対辞令」^{*3}。人と会って話をする、その受け答え。今でいう人間関係論ですね。さらに人と人のつき合いだけではなく、国と国との外交交渉まで含まれています。

吉田：なるほど。「修己治人」「経世済民」「応対辞令」の三つが、人として、またリーダーとして学ぶべき基本的習得事項ということですね。

鼎談 Insights

守屋：そうです。しかも日本の先人たちが偉かったのは、中国古典の教えを鵜呑みにしたわけではないんですね。「和魂漢才」といって、日本の精神や伝統を活かしながら、その中に中国古典の教えを上手に取り入れていったんです。

藤原：「和魂洋才」という言葉もありますね。

守屋：それは明治になってから欧米の文化や文明を受け入れるようになったとき、和魂漢才をもじって使われるようになった言葉です。元々は和魂漢才でした。

日本人の中から中国古典の素養が失われていった



守屋：私は、中国古典の下地が日本人の中にあったから、幕末の混乱を乗り切ることができ、また明治という時代を作り、世界史の中で主役とはいえないまでも、準主役くらいの役割を演ずることができたのだろーと思っています。その後日本は軍事に偏りすぎて大敗を喫しました。当時、世界の人々は、日本はアメリカにこてんぱんにやられて、今後 50 年は立ち直れないだろうと見ていました。ところがほんの 20 年もしないうちに今度は経済です。奇跡的な復興を成し遂げて、世界の矚目を浴びました。それはやはり中国古典の素養を持っていた人たちが、リーダーとしてこの社会を引っ張っていったからです。

吉田：当時と比べると、今の日本人には中国古典の素養が失われていますね。

守屋：中国古典が日本の社会の中で、何とか機能していたのは昭和までですね。例えば政治の世界で、かろうじて中国古典の素養を身につけていたのは中曽根康弘さんあたりまでで、あそこで終わりです。経営者にしても、昭和までは 10 人のうち 5 人くらいは、座右の書として『論語』などの中国古典を挙げていましたが、今はほとんどいなくなりました。

だからこう言っただけで、今は政治家にしても経済人にしても、人間としての厚みがなくなりました。上に立つ者としての基本的な心得を何一つ学んでこなかったんじゃないかという印象を受ける人が増えています。



もう今から 30 年近く前になりますが、そうやって中国古典の伝統、日本人が持っていた長所が失われつつあったところに、バブルが弾けて、日本の経営者たちは自信をなくしました。それでアメリカ流の経営学を取り入れて……。もちろん新しいものを取り入れるのはいいのですが、ろくに噛みもしないで鵜呑みにしたものだから、消化不良を起こしてしまった。



藤原：そう思います。アングロサクソンの資本主義は、アメリカではうまくいったとは思いますが。でも日本は文化も価値観も違うので、直輸入をしてもうまくいくわけがありません。本来ならそれこそ和魂洋才の意識を持って、独自の解釈でアングロサクソンの資本主義を自分のものにすべきだったのですが、そうできなかった。それがバブル経済崩壊後の日本の姿のような気がします。

リーダーとしての在り方を見直す

吉田：お話を伺っていて、やはり今のリーダーたちも、中国古典を一度きちんと学ぶべきではないかと改めて強く思いました。

藤原：私は中国のリーダー層の人たちと接する機会が多いですが、今は中国でも中国古典が見直されています。中国では毛沢東の時代に、『論語』などの中国古典は、封建社会の秩序を維持するために書かれたものだと排斥されたんです。しかし今は人としての在り方、生き方を考えるために、中国古典を読む人が再び増え始めています。

守屋：これからの日本のリーダーにも中国古典の基礎ぐらひは学んでおいてほしいと願っているのですが、同時に日本の近代を担った先人たちの生き方からも学べるたくさんありますね。たとえば、戦前に三井物産の社長、戦後に国鉄の総裁を務めた石田礼助という人物がいました。当時の国鉄は、政府の指揮下にあつて自律的な経営がままならず、誰も総裁になんてなりたがりませんでした。そんな中で「国鉄の仕事はパブリックサービスなんだ。自分は世の中のため

鼎談 Insights



に尽くしたい」と言って引き受けたのが石田礼助でした。そして経営の効率化や安全性の向上に取り組みました。

また石田は30歳の頃には、三井物産のシアトル支店で支店長を務めていました。それから20年後に再びシアトルを訪ねたところ、地元の財界人が盛大な歓迎会を開いてくれたというのです。というのは彼はシアトル時代、船の事業で大変な利益をあげ

ました。ただし自分が儲けただけではなく、シアトルの財界にも大きな利益をもたらした。だからシアトルの財界人は、みんな石田に感謝していたんです。

吉田：単に自分が儲かればいいという考え方ではなかった。

守屋：そうなんです。日本では、近江商人から始まった「買い手よし」「売り手よし」「世間よし」の「三方よし」の考えが、昔から商業道德として人々の間に根づいていました。

吉田：そうですね。むかし伊藤忠兵衛という近江商人がいて、三方良しの近江商人の経営哲学を実践し、日本を代表する総合商社に成長した例があります。

守屋：この考えは、孔子の思想とも共通しています。『論語』の中に「利をみては義を思う」という言葉があります。「利益を追求する際には、人としての正しい道を踏み外さないようにやってください。自分の利益だけを追求していると、結局はうまくいきませんよ」というのです。

経営者に求められるのは、何といても利益をあげることです。

利益をあげないと経営は成り立たないですからね。では利益のためなら何をしてもよいかというと、そうではないということです。

理想を言えば、自分は大いに儲けさせてもらう。同時に、周りの人たちにも喜んでもらえる、感謝してもらえる。これこそ経営の醍醐味じゃないですか。たしか渋沢栄一の『論語と算盤』もそういうことを説いていたはずですよ。

藤原：「三方よし」についていうと、私は今の時代は「顧客よし」「株主よし」「従業員よし」、そして「協力会社よし」の四方良しでなくてはいけないと考えています。協力会社とは下請け企業のことですね。下請け企業の人たちを悲惨な目に遭わせておいて、ほかの三者が得をする社会になってしまうのはまずいと思います。

今の金融緩和と財政出動だけのアベノミクスでは、道半ばで、そういうところがありますね。大

企業は利益を得ていますが、その利益が下請け企業や地方には回っていません。

変えてはいけないことと、変えなくてはいけないこと

吉田：我々日本人は、中国古典を読むことで原点に立ち戻る一方で、グローバル社会に対応するために、自分たちの在り方を変えていかなくてはいけない部分もあると思います。その点についてはどうお考えですか。

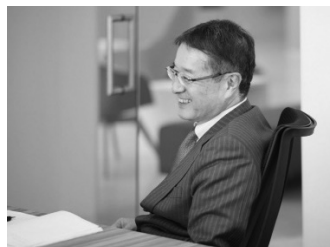
守屋：新しいものは貪欲に吸収する。同時に、日本流のよい伝統はしっかりと受け継いでいきたいものです。たとえば、日本人の人間観は、伝統的に性善説ですよ、今でも。

藤原：契約書からして違いますからね。「本契約の解釈について疑義が生じたときは、双方が誠意をもって協議のうえ解決する」といった文面は、性善説に基づいていないと成り立たないものです。こんな文面の契約書は、アメリカではまず考えられません。アメリカは性悪説ですね。

守屋：アメリカだけではありません。中国やロシアだって性悪説です。では、日本はどうか。性悪説に転換するべきか。そうするべきだという声もあります。でも私は基本は性善説でいいと思います。そこは日本人の長所ですから、変えないほうがいい。ただし一方で、用心や警戒は怠らないようにしなければいけません。にこやかに対応しながらも、相手が信頼に足る人物なのかどうか、そのあたりはしっかりと見きわめて対応する。

藤原：賛成です。性善説でいいんだけど、危機管理は必要だということですね。

守屋：一人で生きているのならまだしも、組織を背負っている人物が、人の悪意に対して鈍感では困ります。もう一つ日本人が苦手としているのが、戦略・戦術ですね。戦略とか戦術といった言葉は好きなんですが、いざ使う段になると、世界の民族の中で一番下手だと言われています。



鼎談 Insights

誠意や誠実さは非常に大切だけれど、リーダーはそれだけでは駄目ということです。いざとなれば戦略・戦術を使いこなしながら、相手と互角以上の駆け引きができる能力を身につけていくことが求められます。これからの課題ですね。そういう意味でも、中国古典に学んでタフなリーダーをめざしてほしいと願っています。

藤原：そうですね。昔の日本のリーダーは立派だったといっても、昔流のやり方をそのまま今の時代に持ってきてもうまくはいきません。変えるべき部分は変える必要があります。一方で「修己治人」「経世済民」「応対辞令」といった中国古典の教えは、どんなに時代が変わっても、古びることがありません。社会の変化に敏感になり、柔軟に対応しつつも、中国古典を通じて不変の人間学についても学び続けることが大事。今日は大きな気づきを得ることができました。



※1 修己治人（しゅうこちじん）

部下を使う立場の人は、まずは自分を磨くこと。

※2 経世済民（けいせいさいみん）

中国古典の特徴の一つ。世を治め民を救うという意味。

天下を治めたり、国をまとめるにはどうすればよいかといった政治論。

「経済」という言葉はここからきている。

※3 応対辞令（おうたいじれい）

応対：人と話をする時の受け答え

辞令：言葉づかい

現代で言うと、社会生活の諸々の場における人間関係にどう対処するかの方法。国と国との外交交渉なども含む。

（守屋洋教授担当科目「中国古典に見る指導者の条件」より）

（構成：長谷川敦 撮影：高橋郁子）

2019年2月14日

ブロードバンドタワー本社にて

『VUCA の時代とリーダーシップ』

副学長 経営管理研究科長 教授
藤原 洋

【要約】

現代は、VUCA（ブーカ）の時代である。VUCA とは、「V」Volatility（変動性）、「U」Uncertainty（不確実性）、「C」Complexity（複雑性）、「A」Ambiguity（曖昧性）という 4 つの頭文字から取った言葉で、現代の経営環境や個人のキャリアを取り巻く状況を表現するキーワードとなっている。従って、リーダーは、常に「予測不能な状態」に直面することとなる。そこで、本論では、4 つの「V」「U」「C」「A」について個別に各々の状態の本質について考察し、各状態に対応したリーダーシップのあり方について示す。

【キーワード】

VUCA、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）、リーダーシップ

【目次】

はじめに

1. Volatility（変動性）に対応するリーダーシップ
2. Uncertainty（不確実性）の中でのリーダーシップ
3. Complexity（複雑性）を抽象化するリーダーシップ
4. Ambiguity（曖昧性）を活かすリーダーシップ

おわりに

はじめに

今という時代を最も的確に表す言葉として注目されているのが、VUCA（ブーカ）である。VUCA とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という 4 つの頭文字から取った言葉で、現代の経営環境や個人のキャリアを取り巻く状況を表現するキーワードとなっている（図 1 参照）。これは、1990 年代にアメリカの軍事領域で用いられてきた言葉で、「予測不能な状態」を意味する。昨今、政治、経済、企業、組織、個

『VUCA の時代とリーダーシップ』

人などあらゆるものを取り巻く環境の「複雑さ」と「変化の速度」が増し、将来予測が困難な状況にある。そんな中、2010年代に入って以降、世界の経済界で「VUCAの時代」が到来したといわれている。VUCAが、最初に注目を集めたのは、2014年のASTD（米国人材開発機構）の国際大会である。

ここで、ASTD（American Society for Training & Development、米国人材開発機構）とは、1944年に設立された非営利団体で、米国ヴァージニア州アレクサンドリアに本部がある。約100カ国に約40,000人の会員（20,000を越える企業や組織の代表を含む）をもつ、訓練・人材開発・パフォーマンスに関する世界最大の会員制組織で、現ASTD。最近でもWEF世界経済フォーラム（ダボス会議）やIMD国際経営開発研究所主催の講演にVUCAが取り上げられており、正に現代は、本格的なVUCA時代を迎えている^{*1}。

ところで、日本のGDPだけが、私自身直接交流のある10か国（アメリカ、中国、イスラエル、スウェーデン、オーストリア、イギリス、フランス、ドイツ、ハンガリー、韓国）と比較して、インターネット登場後の1994年以来、マイナス成長となっている。日本だけに産業の衰退が起これるか？その根本要因は、VUCA時代のリーダーシップの欠如にあると考えられる。そこで、本論では、あるべき「VUCA時代のリーダーシップ」の姿について述べることにする。また、図2に示すように、これまで、ほとんど変化のなかった電力業界は、今、大きな変化の時代を迎えている。そこで、電力業界、私が直接関与する情報通信業を例に取り上げて、VUCA時代にあるべきリーダーシップについて考察する。

図1. VUCAとは？^{*2}

VUCA* (ブーカ)		
Volatility 変動性	例	SNSの栄枯盛衰
Uncertainty 不確実性	例	ブレグジット、トランプ
Complexity 複雑性	例	ボーダーレス化
Ambiguity 曖昧性	例	ベンチャーキャピタル

*アメリカの軍事領域で用いられてきた言葉で、「予測不能な状態」を意味する。

図2. 電力業界におけるVUCAとは？^{*2}

電力業界におけるVUCA		
予測不能な状態		
Volatility 変動性		電力自由化 + 消費者行動
Uncertainty 不確実性		フクシマ + ブラックアウト
Complexity 複雑性		新規参入 + 事業多角化
Ambiguity 曖昧性		失敗しない業界 + 未知領域

*1 <http://www.astdjapan.com/%E7%B1%B3%E5%9B%BDastd%E3%81%A8%E3%81%AF/>

*2 <https://www.denkishimbun.com/sp/36491>

1. Volatility (変動性) に対応するリーダーシップ

VUCAの中で、V (Volatility、変動性) とは、社会を形成する個人、すなわち、消費者の趣味・趣向は多様化し絶えず変化していることを意味している。これは、インターネット技術の進化によって、市場の細分化が進展していることが背景にある。典型的な変化の例として、SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス、参加型サービス) がある。勃興期は、「My Space」、「mixi」などがあり、その後、「Facebook」や「Twitter」に移り、革新的サービス「LINE」が台頭した。また、新たに「snapchat」、「Shots of Me」、「Instagram」などのサービスが続々と登場し、大きく変化している。

そこで、「V」について、ほとんど変化のなかった電力業界を例に考えてみる。電力業界における「V」(変動性) とは、SNSの登場について触れたように「消費者行動」である。それを行動づけた新たな競争政策が、「電力自由化」と「発送電分離」である。このような Volatility (変動性) を経験したことのない電力業界のリーダーは、何をすればいいのだろうか？これは、一例であって、何も電力業界に特化したことではない。Volatility (変動性) に対応するリーダーが、やるべきことの第 1 は、「変化の本質を解明すること」である。そして第 2 は、「成長シナリオを描くこと」である。

図 2 の電力業界における「V」に注目して欲しい。発送電分離と送配電網の開放による発電、小売り部門の分離と、これに伴う「電力の自由化」は、ある意味、30 年前に通信業界で起こった変化(競争政策)と同様のものである。すなわち、他社との価格競争でしかなく、本質的に新たな「消費者行動」の創出につながるものではない。言い換えれば、約 20 兆円の電力業界に留まるもので、業界と企業を成長させるものではない。そこで、重要なのは、発電事業者、小売事業者、送配電事業者が提供する電力市場と企業の「成長シナリオを描くこと」である。情報通信産業は、インターネットを中心に据えることで、約 30 年で 2 倍を超える成長を遂げることができた。この成長の中心を担ったのが、インターネット・テクノロジーであり、その果たした役割は、「供給者側の論理から需要者側の論理への転換」をもたらしたことである。

電力業界を例に取り上げたが、あらゆる産業に共通の「変化の本質」は、インターネットの進化と、それによる「供給者側の論理から需要者側の論理への転換」である。この「変化の本質」に立脚した「成長シナリオを描くこと」、こそが、「V」(Volatility、変動性) に対応するリーダーシップであると考えられる。

2. Uncertainty (不確実性) の中でのリーダーシップ

「U」(Uncertainty、不確実性) とは、予期せぬ出来事が発生することである。昨今の国際情勢を例にとると、イギリスのEU離脱と、アメリカのトランプ大統領の出現による米中貿易戦争と米朝会談の実現、文在寅(ムン・ジェイン)政権の出現による日韓対立問題がある。電力業

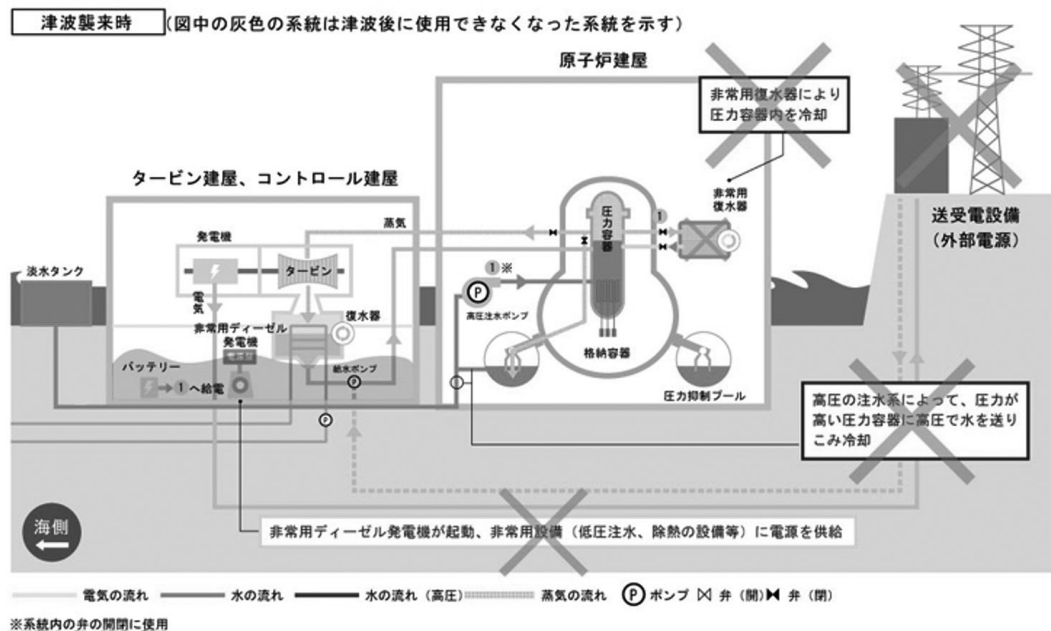
『VUCA の時代とリーダーシップ』

界の例では、「U」とは、図2に示すように、「フクシマ」（福島第一原子力発電所事故）と2018年の「北海道ブラックアウト」である。

「フクシマ」の本質を図3に示す。私は、かつて東日本大震災では、約20mの高台にあったために難を逃れた福島第二原子力発電所の2号機と4号機の制御棒制御装置、原子力発電所内情報伝送システムの開発に関わったことがあり、「フクシマ」には、強い関心を寄せてきた。事故を要約すると、2011年3月11日（金）午後2時46分、三陸沖の海底を震源とするマグニチュード9.0の地震が発生した。福島第一原子力発電所も大きな揺れに襲われたが、運転中だった1～3号機は全て緊急停止するとともに地下に設置されていた非常用ディーゼル発電機が起動し、炉心の冷却が始まった。しかし、予期せぬことに、地震発生から約50分後に大津波の直撃を受けた。海側に設置された、原子炉の熱を海に逃がすためのポンプなどの屋外設備が破損するとともに、原子炉が設置されている敷地のほぼ全域が津波によって水没した。このため、非常用電源が停止し、原子炉を冷却する安全保護系の水冷用ポンプが停止し、原子炉に水が循環せず冷却ができなくなり、空焚き状態で核燃料を覆っている金属が溶け出し、最悪の炉心溶融（メルトダウン）が起こった。

図3のように停電時のための非常用ディーゼル発電機は、海拔ではマイナスの地下にあった。そこへ、地震発生で約6mの防潮堤に対して約15mの高さの大津波の到来によって水没してしまった。しかし、福島第1原子力発電所を「想定外」として、当時の東京電力のリーダーは、片づけている。地震学の研究では、869年の貞観地震に約20mの大津波があったという研究はあるが、その後1100年以上もその規模の記録はなく、5m以下の津波しか記録されていないという理屈である。地震学という科学に基づく土木工学者は、何度か警鐘を鳴らしていた。しかし、高さ20mの防潮堤を作ることは、数千億円にのぼる建設費がかかるとして過去のリーダーは、最大5mの津波しか来ないと想定した「経営判断」を行ってきた。結果として、この経営判断は、誤りであった。かつての超優良企業だった東京電力は、事実上経営破綻し、国家管理下にある。

ここで、地震という自然災害における「U」（Uncertainty、不確実性）の中でのリーダーシップとは、「最悪の事態」の予測とそれへの備えであると考えられる。具体的には、津波高さを最大20mとするか、5mとするかの判断である。結果的に、東京電力の経営判断は、「U」の中での「最悪の事態」の予測ではなく、「楽観的」な予測であった。リーダーは、困難な事態にあっても精神的に「ポジティブ」であるべきだが、未来予測において「楽観的」であってはならない。

図 3. 福島第 1 原子力発電所事故の本質説明図^{*3}

企業経営の場面でも常に「最悪の事態」は、起こり得る。私の経験を 1 つ述べる。東証マザーズ第 1 号上場で、当時売上約 180 億円の株式会社インターネット総合研究所 (IRI) に対して、2005 年初頭メガバンク系の証券会社から東証 2 部上場の好業績で売上約 400 億円 / 経常利益約 30 億円の株式会社アイエックスアイ (IXI) の買収提案があった。同社の 52% 株式を友好的な TOB (take-over bid、株式公開買い付け) で、約 116 億円で行うという提案である。そこへ、当社の CFO を通じて、IXI のメインバンクから買収先企業の株式を担保とした融資提案があった。私は、当然ながら、株式価値を定数ではなく変数だと捉えていた。すなわち、株式価値は、何らかの要因で現状よりも高い値を取り得るが、低い値も取り得る。そこで、「優良企業 IXI 株」は、「最悪の事態」では、いくらになるかを想定してみた。結論は、ゼロ円である。そこで、社内議論の結果、銀行提案ではなく、新株発行による資金調達を行うこととし、買収資金を全額、新株による資金調達で賄った。徹底したデューデリジェンスの結果、買収を決断し、2005 年 8 月に TOB が成立し、IXI は、IRI の連結子会社となった。そこで、予期せぬ事態が起こった。2007 年初頭に IXI が、過去 10 年にわたって架空循環取引による粉飾決算を行っていたことが原因で、突如として資金が回らなくなり、民事再生企業となり、破綻した。その後の 27 億円の第三者割当による追加増資も含めて、143 億 8000 万円の IRI が保有していた IXI 株の株式価値が一瞬にして

*3 http://www.tepco.co.jp/nu/fukushima-np/outline/2_3_j.html

『VUCA の時代とリーダーシップ』

ゼロになった。

ここでの教訓は、2つある。IXI の企業資産評価、デューデリジェンスの失敗と、買収資金の銀行融資ではなく新株発行による資金調達である。デューデリジェンスの失敗の要因は、日本最高レベルの法律事務所、監査法人、証券会社、取引先ヒアリングの「太鼓判レポート」を信用してしまったことである。しかし、この最悪の事態になっても新株発行による資金調達で株式を買い付けたことで、IXI の経営破綻で株式価値がゼロになっても、キャッシュポジションに変化はなく、買収前の現金資産は、保全され、企業を存続させることができた。IRI は、IXI 事件によって、2007 年中間期に連結決算に監査法人から適正意見が得られず上場廃止通告を受けたためにオリックス株式会社と約 3.6 倍の株価での株式交換を行い 22,000 人の株主価値を保全しオリックス株式会社の完全子会社となった。その後、2011 年にオリックスから私自身で買戻し、2018 年 8 月にイスラエルのテルアビブ証券取引所にアジア企業として唯一、再上場することができた。

東京電力の福島第 1 原子力発電所事故と IXI 事件と取り上げたが、「U」(Uncertainty、不確実性)の中でのリーダーシップにとって、「最悪の事態」の予測とそれへの備えは、極めて重要である。

3. Complexity (複雑性) を抽象化するリーダーシップ

「C」(Complexity、複雑性)とは、現代のボーダーレス化、グローバル化がもたらしたもので、多数の当事者、企業、国家が関わることによって生まれた現代の複雑性のことである。タクシーの代わりにアメリカから世界に広まった Uber が投げ掛けたイノベーションは、シェアード・エコノミーと呼ぶ所有から利用への変化である。しかしながら一方で、Uber は、日本では、法整備がこれらのイノベーションに追い付いていないか、タクシー業界の抵抗が大きいのか、結果的に、ごく一部に限定されている。

Uber のビジネスモデルは、画期的で、従来のタクシーの持つ非合理性を見事に解決するビジネスモデルである。元来、タクシー会社を運営するには、サービス地域におけるタクシー需要者に対応した十分な自動車保有台数と十分なタクシードライバー数が必要となる。しかし、タクシー需要には、サービス地域内での空間的な需要の差と時間的な需要の差が、明らかに存在する。従って、空車状態が当然発生する。統計的には、空車状態を 50%以下にすることは、ほとんど不可能とされている。従って、半分以上の自動車とドライバーが遊休資産ということになる。これを解決したのが、Uber であり、しかも呼べばすぐ来る、というサービス性も向上し、ユーザーの支持を得て、成長の維持のために現在は、赤字だが、成長が続いている。創業当時の Amazon の成功例があるために、株式市場は、Uber をインターネット・ビジネスとして評価している。

ここで、「C」(Complexity、複雑性)が、存在するタクシー業界と小売業界についての革新的ビジネスモデルを産み出したリーダーシップについて考えてみる。タクシーは、自動車というモノを購入し、ドライバーを雇用して、顧客がいる場所から行きたい場所へ移動するサービスを提供する。ここで、タクシー会社のリーダーは、半分以上の空車率を前提としてタクシー料金を設

定することで、事業の採算性を確保している。また、小売業は、店舗を構え、顧客の需要に見合った商品を揃えて、顧客満足度を維持できるように店頭商品と適正在庫分の商品を仕入れる。この実店舗モデルは、チェーン化を招き巨大流通企業を産んできた。

Uber は、結果的に、半分以上が遊休資産となっている自動車を保有せず、ドライバーを雇用せず、合理的なビジネスモデルを構築したように見える。Amazon も、小売業において、合理的なビジネスモデルを構築したように見える。しかし、「合理性」が、ビジネスモデルの本質だろうか？ Uber や Amazon の創業者が考案し実行したビジネスモデルとは、確かに結果として「合理性」をもたらしたが、「合理性」は、C（Complexity、複雑性）の中におけるリーダーシップの本質ではなく、結果である。タクシー業界と小売業界を例にとると「合理性」を求めた結果が、巨大タクシー会社チェーンと巨大小売りチェーンである。

社会は、常に変化している。技術革新は、絶え間なく続き、革新的なテクノロジーが登場するたびに变化する。Uber と Amazon を例に挙げたが、これらの業界における複雑性は、需要と供給という経済の基本原則に帰着する。そして、この基本原則において、最もシンプルな解決策が、インターネットである。

以上のことから、「C」（Complexity、複雑性）の中でのリーダーシップの出発点は、合理性の追求ではなく「抽象化」であると考えられる。「抽象化（Abstraction）」とは、思考における手法のひとつで、対象から注目すべき要素を重点的に抜き出して他は無視する方法である。反対に、ある要素を特に抜き出して、これを無視したり、切り捨てる意味もあり、この用法については捨象（しゃしょう）するという。」とされている。これは、あらゆる分野に有効な数学という学問の本質でもある。自然数とは、正の整数である。1,2,3…。正の奇数とは、2 で割り切れない正の整数である。自然数 N で正の奇数を表すには、 $2N-1$ と抽象化する。これで、無限に続く正の整数の世界を抽象化できた。社会は、数の世界とは異なる複雑性がある。しかし、複雑な対象に直面した時、複雑だから解決策が見つからないでは何も始まらない。ここにリーダーシップの意義がある。

タクシー業界と小売業界に革新的なビジネスももたらしたものは、「Complexity（複雑性）を抽象化するリーダーシップ」と捉えることができる。「需要と供給の最適化をインターネットというテクノロジーによって実現する」という極めてシンプルな仕組みで作り上げたのは、リーダーたちの抽象化能力とその実装力である。

4. Ambiguity（曖昧性）を活かすリーダーシップ

「A」（Ambiguity、曖昧性）とは、曖昧なものを排除するのではなく、包括しながら進むことを意味している。典型例が、ベンチャーキャピタルファンド事業である。同事業は、投資家から集めた資金を、ベンチャー企業に投資するのだが、本質は、投資先が、多くの場合、利益を産む企業に成長しない曖昧性を包括している、全体的には、成功確率の方が低いことを前提としてい

『VUCA の時代とリーダーシップ』

るのである。全体的に成功確率が低いのなら、やらなければ失敗はないので、やらなければ良い、という問題ではない。前提条件として、成功確率の低いことを対象に事業に取り組むのである。ギャンブルと似たように見えるかもしれないが、全く異なるものである。

ここで、通信業界を例に挙げることにする。通信業界では、かつての業界常識が、「失敗してはいけない」ことにあるため、これは、未知の領域であった。「失敗してはいけない通信網」は、「電話網」のことである。この常識を覆したのが「インターネット」である。

インターネットと電話交換網は、設計思想が根本的に異なる。集中型の電話交換網は、回線交換網（図4参照）で「失敗しない」（Guaranteed＝情報ロスがないように保証された）通信網である。一方、分散型のインターネットは、IP（Internet Protocol＝経路制御装置、いわゆるルーターが情報伝達する）は「失敗を許容する」（Best Effort＝情報が輻輳する〔ふくそう：通信用語で寄り集まって込み合うこと〕とロスすることがある）パケット交換網（図5参照）である。ただし、インターネットは、IP網が輻輳した場合、端末側にIPの上位レイヤーに相当するTCP（Transmission Control Protocol、伝送制御プロトコル）が実装され、端末間の情報の応答確認機能によってロス時に再送による情報伝送を実現する。東日本大震災の時、「失敗しない」はずの電話交換網が使えず、「失敗を許容する」インターネットは、ダウンすることなく情報伝達に重要な役割を果たした。インターネットの耐災害性が実証されたのである。

図4. 電話の回線交換網

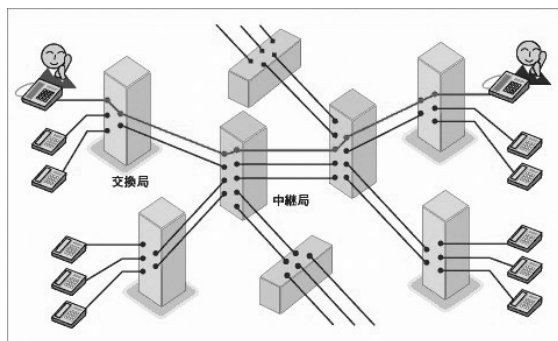
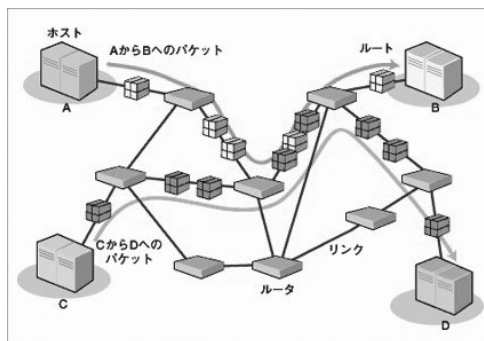


図5. インターネットのパケット交換網



インターネットは、AS（Autonomous System、自律システム）と呼ぶ通信キャリアや Google などの大規模ISP（インターネット・サービス・プロバイダー）によって管理されたネットワークの集まりで、AS間で経路情報交換を行うことで全体を制御している。従って、どこかの経路制御装置が災害などでダウンすると完全分散型ネットワークとして、別の経路（ルート）を自動的に探し出して情報を届ける仕組みになっている。一方、電話網は、電話加入者線が、交換機に集中して収納されているために交換機が災害でダウンするとその部分は、通信不能に陥ってしまう。

「インターネット」は、「情報ロス」すなわち「失敗」を前提にした設計思想に基いている。「電

話網」は、部品の「故障率」は、計算するが、「失敗」がないように設計されている。社会には、どちらのモデルが適合するのだろうか？社会は、人間の集合である。人間という要素には、「失敗」と「故障」の両方が存在する。しかし、人間には、「故障」よりも「失敗」の方が明らかに多い。従って、「A」（Ambiguity、曖昧性）の中でのリーダーシップを考えると、対象は、「失敗」の多い人間の集合を前提に考えることが妥当である。

冒頭「A」の例として、ベンチャーキャピタル（VC）事業を取り上げた。私自身の企業グループにも VC が 2 社あり、これまで、国内外の独立系ベンチャーキャピタリスト、あるいは、国内の金融機関系ベンチャーキャピタル担当者と多く接してきた。全体的な傾向として興味深いのは、前者が、経営者の人間力に強い関心を示す傾向にあるのに対して、後者は、事業計画書と財務諸表への関心が高い傾向にある。総合的に、成功確率は、前者の方が高い。

「A」（Ambiguity、曖昧性）におけるリーダーシップとは、曖昧さとは「失敗」が起こらないことではなく、「失敗」が起こり得ることを対象とするリーダーシップを意味している。保証された（Guaranteed）「電話網」とベストエフォート（Best Effort）の「インターネット」の設計思想の違いを先に述べたように、リーダーが直面する社会の現場でも既存事業のリーダーシップと、新たに会社を興すこと（スタートアップ）や新規事業（ニュービジネス）におけるリーダーシップとは、大きく異なる。日本の多くの大企業では、既に確立された市場において確立された手法を用いたリーダーシップが重視されるが、スタートアップとニュービジネスに共通していることは、「前例がないこと」を対象とすることである。

では、「前例のないこと」を対象とする事業に取り組む取り組む時のリーダーシップとは、私は、経験的に次の 3 つであると考えている。

第 1 に「前例のないこと」に対する強い好奇心から生まれる「知恵」である。卓越した強い好奇心は、その対象に関する知識を吸収し、リーダーの資質とされる「知恵」（道理を判断し処理していく心の働き。筋道を立て、計画し、正しく処理していく能力）へと進化する。リーダーの知恵で競争力が決定づけられる。リーダーは、卓越した知恵に基づき、メンバーと共に挑戦し、メンバーの挑戦による失敗を自らの責任として許容し、経験値を蓄積し、それを活かすために、メンバーに再挑戦の機会を与え続けることが重要である。

第 2 に「前例のないこと」に対する「愛」である。「愛」とは、「そのものの価値を認め、強く引きつけられる気持ち」のことである。すなわち、対象となる「前例のないこと」が、好きであることと、やりたいこととが、一致しているプロジェクトとすることが重要である。リーダーは、メンバーにも「前例のないこと」に対する「愛」を持ち続けさせるために、アサインした仕事、メンバーにとって、やりたいこととやるべきことが一致しているかを常に把握している必要がある。

『VUCA の時代とリーダーシップ』

第3に「前例のないこと」に取り組む姿勢としての「根性」である。根性とは、苦難に屈しない精神のことで、根性があれば、どんな問題でも解決できる・またはどんな目標にも到達できるとする考え方で、非科学的な精神論とされる場合が多い。また、「根性」は、本来、仏教用語の機根（きこん：仏の教えを聞いて修行しえる能力のこと）に由来する言葉である。現在の根性は「異常なまでの努力」といった意味で使われる場合が多いが、本来は「その人間が持って生まれた性質」という意味である。ここでは、最後の意味として、リーダーシップには、その人間が持って生まれた性質としての「根性」という資質が求められるということである。従って、リーダーシップとは、メンバーや部下に「根性」を求めるものではない。それは、むしろパワーハラスメントとなるリスクを誘発する可能性がある。

以上に述べたように、「A」（Ambiguity、曖昧性）は、「前例のないこと」を対象とする時に起こる。すなわち、未知への挑戦である。ここでは、既知の世界における「失敗」しないための方法論は、通用しないことを意味している。むしろ「失敗」を前提とした「挑戦」として捉え、「A」（Ambiguity、曖昧性）を活かすリーダーシップが求められているのである。

おわりに

冒頭に述べたように、VUCA 時代、すなわち、「予測不能な時代」が、到来している。政治、経済、企業、組織、個人などあらゆるものを取り巻く環境の「複雑さ」と「変化の速度」が増し、将来予測が困難な状況にある中で、企業経営者に求められるリーダーシップとは、VUCA という4つの課題に対する解決者となる資質を備えることである。

最後に、VUCA 時代におけるリーダーシップとして以下の4つを結論づけておきたい。第1に「変化の本質」に立脚した「成長シナリオを描くこと」が、「V」（Volatility、変動性）に対応するリーダーシップである。第2に「U」（Uncertainty、不確実性）の中でのリーダーシップとは、「最悪の事態」の予測とそれへの備えである。第3に「C」（Complexity、複雑性）の中でのリーダーシップとは、複雑な事象からシンプルな規則性を見出す「抽象化」能力とその実装力である。第4に「前例のないこと」を対象とする時に起こる「A」（Ambiguity、曖昧性）を活かすリーダーシップが重要である。

リーダーシップの学習と成果確認

経営管理研究科教授
重田 孝夫

【要約】

IT や AI をはじめとした技術革新や社会・経済のグローバル化が進展する一方、気候変動や格差是正といった世界規模の問題に直面し、会社レベルだけでなく、国レベルでも 21 世紀の社会で活躍できるリーダー人材が求められている。そうした中、本大学院は、教育研究上の目的を「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して、高度な専門的知識、的確な判断能力、対人対応力、自己管理能力及び倫理観を備え、グローバル社会で新たな事業を創出するためのリーダーシップを発揮できる高度専門職業人を養成する」と定めている。

本大学院がその目的を実現するには、多様性を尊重し、人間としての優れた徳性 (Virtues and Character Strengths) と高い倫理観を持ち、よりよい社会の実現に向けてリーダーシップを発揮できる人材を、どうすると上手く養成でき、真に成果が上がっているかを定期的に検証することが欠かせない。

高い倫理観と人間としての優れた徳性を身に付けてもらうのは、「言うは易し、行ふは難し」である。実際、倫理観を重視している一流のビジネス・スクールや大学を修了した企業経営者が不正な決算処理をしたり、不祥事を起こしたりしているケースが世界的にみられる。これは現代にはじまった話ではなく、古代から延々と続いている。倫理学や道徳の授業を受けても、それだけでは正しい行動を発揮してもらえようになるとは限らない。

リーダーシップの理論や実例を頭で理解するだけでなく、必要とされる場面で優れた行動を発揮できるようにならなければ、学び、習得したとは言えない。発揮された行動は、具体的に確認できる。行動レベルが高まったかどうかで学習成果が上がったかどうかを判断できると言える。

どんな局面で、どのような行動をとったかを具体的に把握するには、コンピテンシーを分析する面接技法を応用できる。また、望ましいリーダーシップの行動を質問票にして、360 度評価診断の要領で調査することも可能である。

本稿では、リーダーシップの教育・学習のあり方と学習成果の確認方法について考察する。

リーダーシップの学習と成果確認

【キーワード】

リーダーシップ、学び方、学習成果、アセスメント、コンピテンシー

【目次】

1. はじめに
2. Knowing-Doing Gap
3. 学習サイクルとアクション・ラーニング
4. Behavioral Event Interview と質問票による多面評価
5. 100 年人生時代の課題

1. はじめに

スウェーデンの 2003 年生まれのグレタ・トゥーンベリさんは 2018 年 8 月 20 日、政府にパリ協定を遵守し、二酸化炭素排出量を削減することを要求。9 月 9 日に行われる総選挙まで学校に通わないと決め、スウェーデン議会前で「Skolstrejk för klimatet」（気候変動問題のための学校ストライキ）と書かれたプラカードを掲げて座り込みを行った。その後、2019 年 1 月の世界経済フォーラム、9 月の国連総会への参加と活動が続いている。一市民のリーダーシップが発揮された事例である。



出典：Wikimedia Commons

リーダーシップは、経営者や役職者が発揮すべきものと考えている人が多い。が、リーダーと見なされる地位や役職の人たちの行動ということではない。本来は、すべての人に期待されるものである。

リーダーシップは研究の歴史も古く、非常にさまざまな議論がなされ、定義也多岐に渡る。一例としては、「自己の理念や価値観に基づいて、魅力ある目標を設定し、またその実現体制を構築し、人々の意欲を高め成長させながら、課題や障害を解決する行動」がある。が、研究者毎に定義があり、統一された見解がないといえる。¹

リーダーシップの発揮という場合は、受け身でなく、自ら主体的に行動することが重要であるのは間違いない。主体性に関しては、米国のケネディ大統領の就任演説での次の一句を思い浮かべる人が少なくないだろう。

“Ask not what your country can do for you
- ask what you can do for your country.”

国があなたのために何をしてくれるかではなく、
あなたが国のために何ができるかを考えようではありませんか。

会社では、“country”を“company”に、家庭では、“country”を“family”に置き換えて考え、一人ひとりが行動したいものである。

そして、困難や試練、変化に際して、どうすると、よりよい社会、よりよいビジネス、よりよい生活ができるようになるのかを表明する場合、単に、どう対応するかだけでなく、何に向かって進むのかをビジョンとして示し、人々に希望を与えられれば、優れたリーダーシップになる。ケネディ大統領は、1961年5月25日に次のスピーチも行っている。

I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.

私は、米国が1960年代が終わる前に、人を月に着陸させ、無事に地球に生還させる目標を掲げ、それを実現すべきであると信じる。

¹ Peter G. Northouse, “Leadership, Theory & Practice” 8th Edition, 2019, P.2-6

リーダーシップの学習と成果確認

宇宙開発競争に勝つでは、何が、どうなったときに、勝ったことになるのかわからないが、月に人を着陸させ、無事、地球に生還させることができたかどうかは、一般市民にも判断できる。このケネディ大統領が掲げた目標は、具体的でチャレンジングな目標の手本と言える。人々をインスパイアするものであり、ファクトで達成されたことを確認できる。アポロ11号の飛行士たちは、生還後、世界各地で大歓迎された。唯一の問題は、目標が達成されたあとに、次のよい目標を設定できなかったことだと言われているほどである。

本稿はリーダーシップとは何かを考察するものではないので、リーダーシップの特性や行動、マネジャーとリーダーの違い等についてはこれ以上踏み込まずに、学習・教育のあり方と学習成果の確認方法を考えてみたい。

2. Knowing-Doing Gap

『貞観政要』巻二 納諫第五に、『管子』からの引用として、次の一節がある。

斉の桓公が、滅亡した郭の旧領地を訪れ、ある老人に質問した。

「郭の滅びた原因は何か。」

老人が答えた。

「わが王は、善を喜び、悪を憎みました。それで滅亡したのです。」

桓公が聞いた。

「その通りなら、明君ではないか。どうして滅びたのか。」

老人が言った。

「郭の王は、善を喜びながらそれを実行しようとしませんでした。

悪を憎みながら、それを退けることができませんでした。

それが滅びた原因です。」

郭の王は、善とは何かを学び、頭では理解していたはずである。帝王学の一環で、君主としての望ましい徳性や行動についても教育を受けていたに違いない。それでも、実行できなければ、学習成果が上がったとは言えない。当然、国王としてリーダーシップを発揮したとは評価されない。

わかっているでも実行できないことは、Knowing-Doing Gap と呼ばれる。学力テストのために知識として頭に入れて暗記していればよいものは別として、学んだことをできるようになることが学習目標になるものでは、Knowing-Doing Gap が大きな課題である。

ハーバード・ビジネススクールの教授だったセオドア・レヴィットは、次のように述べている。²

Suppose you know two artists.
One tells you an idea for a great painting,
but he does not paint it.
The other has the same idea, and paints it.
You could easily say the second man is a great creative artist.
But could you say the same thing of the first man?
Obviously not. He is a talker, not a painter.

二人の芸術家がいるとしよう。
一人は、偉大な絵のアイデアを説明する。
しかし、彼はそれを描かない。
もう一人は、同じように偉大な絵のアイデアを持ち、それを描く。
後者が優れた画家であることは明白だ。
しかし、前者は画家と言えるだろうか。
言えまい。評論家であっても、画家ではない。

知識が深くても、実行できなければ、批評家にはなれても、よい画家や音楽家、スポーツ選手、そしてリーダーにはなれない。レヴィットは、Knowing-Doing Gap を肌で感じていたのだろう。

福澤諭吉著『学問のすすめ』12 編にある次の話も面白い。

学問はただ読書の一科に非ずとのことは、既に人の知るところなれば、今これを論弁するに及ばず。学問の要は活用に在るのみ。活用なき学問は無学に等し。在昔或る朱子学の書生、多年江戸に執行して、その学流に就き諸大家の説を写し取り、日夜怠らずして数年の間にその写本数百巻を成し、もはや学問も成業したるが故に故郷へ歸るべしとして、その身は東海道を下り、写本は葛籠に納めて大廻しの船に積み出せしが、不幸なる哉、遠州洋において難船に及びたり。この災難に由って、かの書生もその身は帰国したれども、学問は悉皆海に流れて心身に附したるものとは何一物もあることなく、いわゆる本来無一物にて、その愚は正しく前日に異なることなりしという話あり。

ドイツの文豪、ヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテは『ウィルヘルム・マイステルの遍歴

² Theodore Levitt, "Creativity Is Not Enough" Harvard Business Review, May-June 1963

リーダーシップの学習と成果確認

時代』第3巻第18章「マカーリエの蔵書から」で、次のように簡潔に述べている。

Knowing is not enough; we must apply.

Willing is not enough; we must do.

知っているだけでは不十分だ。私たちは実践しなければならない。

やる気だけでは不十分だ。私たちは行動しなければならない。

プリンストン大学の心理学者ジョン・ダーリーとダニエル・バツソンが1970年代初頭に、同大学の神学部の学生に対して「善きサマリア人の実験」とよばれるある実験を行っている。実験では、被験者の学生に対して、次の授業では教室を移動して「善きサマリア人」について話すことを指示。その教室までの狭い通路に体調が悪く地面にうずくまっている仕草をしている仕掛人を配置し、学生がこの仕掛人を助けるかどうか調べた。

実験の名前にもなっている「善きサマリア人」というのは、新約聖書のルカの福音書10:25-37に登場する人物である。

ある律法学者が現れ、イエスを試みようとして言った、「先生、何をしたら永遠の生命が受けられましょうか」。

彼に言われた、「律法にはなんと書いてあるか。あなたはどうか読むか」。

彼は答えて言った、『心をつくし、精神をつくし、力をつくし、思いをつくして、主なるあなたの神を愛せよ』。また、『自分を愛するように、あなたの隣人を愛せよ』とあります」。

彼に言われた、「あなたの答は正しい。そのとおり行いなさい。そうすれば、いのちが得られる」。

すると彼は自分の立場を弁護しようと思って、イエスに言った、「では、わたしの隣人とはだれのことですか」。

イエスが答えて言われた、「ある人がエルサレムからエリコに下って行く途中、強盗どもが彼を襲い、その着物をはぎ取り、傷を負わせ、半殺しにしたまま、逃げ去った。

するとたまたま、ひとりの祭司がその道を下ってきたが、この人を見ると、向こう側を通って行った。

同様に、レビ人もこの場所にさしかかってきたが、彼を見ると向こう側を通って行った。ところが、あるサマリア人が旅をしてこの人のところを通りかかり、彼を見て気の毒に思い、近寄ってきてその傷にオリブ油とぶどう酒とを注いで包帯をしてやり、自分の家畜に寄せ、宿屋に連れて行って介抱した。

翌日、デナリ二つを取り出して宿屋の主人に手渡し、『この人を見てやってください。費用がよけいにかかったら、帰りがけに、わたしが支払います』と言った。
 この三人のうち、だれが強盗に襲われた人の隣人になったと思うか。
 彼が言った、「その人に慈悲深い行いをした人です」。そこでイエスは言われた、「あなたも行って同じようにしなさい」。

この実験では、被験者の神学生に教室の移動を指示する際に、次の 3 種類の言葉をかけている。

- A. 次の授業までには十分な時間がある
- B. 時間に間に合うが、はやく行かないと遅れる
- C. やや遅れているので、急がないといけない

実際にどれ位の神学生が手助けしただろうか。A の言葉をかけられた神学生は、63%が手助けし、B では 45%、C では 10%だった。³ 他者への思いやりが重要だとわかっている、時間や気持ちに余裕がなければ、行動として発揮できないと解釈できる。こうした行動は、余裕があるときだけでなく、厳しい状況下においても、どう対応するかで真価が問われるはずである。

ただし、どういう状況や条件の下で何をしたかが問われるのも間違いない。『貞観政要』論撰巻七には、次の一節が参考になるだろう。

地位が貴い人はその挙用する人を見、富んでいる人はその与えるところを見、家に居ては何を好むかを見、学べばその言う意見を見、困窮している人はその受けないものを見、卑賤の人はその為さないところを見（る）

私たちは、危険に遭遇したら、子どもや女性から先に救助すべきであることを学んでいる。「乗っている客船が沈没しようになったら、どうしますか」との質問には、通常、男性ならば、「パニックにならず、子ども、女性を優先して救命ボートに乗せ、乗務員の指示に冷静に従います」と回答するだろう。しかし、実際には、映画「タイタニック」を見るまでない。上流階級の紳士のはずが、乗務員に賄賂を渡してまで、先に救命ボートに乗る人も出てくる。自分自身を振り返っても、電車やバスに乗っていて、席を譲れる機会はずっと多かったと反省する。

³ Darley, J. M., and Batson, C.D. (1973). From Jerusalem to Jericho: A study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 27, 100-108

リーダーシップの学習と成果確認

3. 学習サイクルとアクション・ラーニング

講義を聞いて、わかったと思っただけでは、いつまでも記憶が残るとは限らないし、まして実際の行動として発揮できるかわからない。優れたリーダーシップを身に付けるには、講話を聴いたり、本を読むだけではなく、行動として発揮してみることが不可欠である。行動として発揮できれば、長期記憶として残るだけでなく、技能記憶として習得できる可能性も高くなる。

山本五十六の次の言葉はよく知られている。

やって見せて、言って聞かせて、やらせて見て、ほめてやらねば、人は動かず

「やって見せて、言って聞かせて、わかってもらう」だけでは必ずしもできるようにはならない。例えば、自転車の乗り方を教える場合には、次のように実際に乗ってもらうことが必要である。

自転車に乗ってみせて、ブレーキやギアの使い方を解説し、乗ってみてもらって、フィードバックする

自分が上手く自転車に乗っているのだから、「その姿を見て、自分で練習すべきだ。」というのは、ごく少数の素質に優れた人にのみ有効な教育方法である。多くの人に対しては、乗り方を説明したあとで、実際に乗ってもらう練習が欠かせない。

リーダーシップも「やって見せて、言って聞かせる」では、リーダーシップを習得できる人は一握りだろう。

行動の変革やレベルアップを図る学習では、模範になる行動を観察し、説明してもらって体系的に理解し、そのうえで、自分で意識的に試行してみて、フィードバックを受けることが重要である。一流の人がやるのを見て、解説を聞いて理解し、自分でやってみて、フィードバックを受けなければ上達は望めない

教育学の考え方の一つに「学習サイクル」がある。図1の4つのステップから構成される。スタートは、どのステップからでもよい。

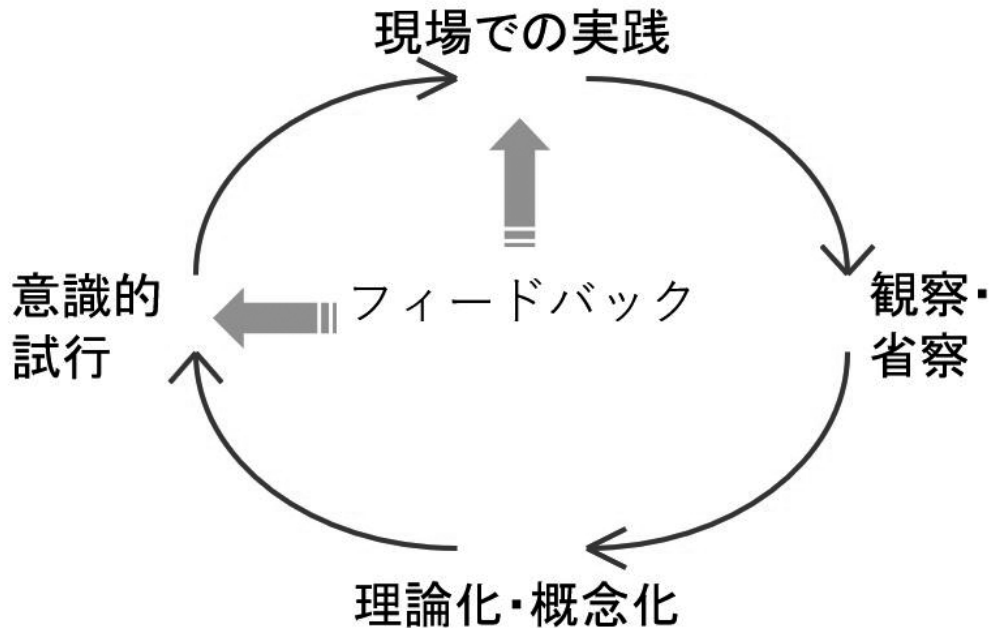


図 1：学習サイクル

例えば、上司や先輩のリーダーシップを観察し、それを模範にしようとする（観察）。ダニエル・ゴールマンの『EQリーダーシップ』の本を読んで勉強する（理論化・概念化）。自分の部署のメンバーにビジョンを具体的に提示してみる（意識的な試行）。状況や相手に合わせてリーダーシップ・スタイルを使い分ける（現場での実践）。多面評価診断で自分のリーダーシップ・スタイルをチェックする（省察）といった具合に「学習サイクル」を螺旋上に回すことで、学習が深まる。山本五十六式の学習ステップで考えると次のようになるだろう。

実践： やって、もっと上手くやろうと思ったら、

観察： （一流の人が）やるのを見て、

理論化：本を読んだり、授業を受けて、理論や概念を理解し、

試行： 自ら試してみて、

フィードバックを受けなきゃ、

上達しない

学習サイクルを回す際には、必ずフィードバックを受けられるように工夫したい。自分では、タイガー・ウッズのようなスウィングをしているつもりでも、ビデオに録画した自分のスウィング

リーダーシップの学習と成果確認

をみると、こうも違うものかと認識することが少なくない。リーダーシップやコーチングの定義やあり方を理解したら、その行動を発揮してみて、フィードバックを受けないと、自分の思い込みだけで、部下には全く違った認識を持たれていることがよくある。

中国の諺に「西施、江を愛し、ば母、鏡を棄つ（美人は、自分の姿が映る水辺を好み、醜女はみにくい姿の映るのをいやがって鏡を投げ棄てる）」がある。フィードバックは好んで受けたい。

『孟子』（公孫丑章句上）にも次の一節がある。

孟子が言った。子路は、他人が子路に「あなたは、こういう過ちをしていますよ」と言って、過ちを忠告してくれることがあるのを喜んだ。

『近思録』巻12でも、この話が取り上げられている。

周濂溪先生が言った。子路は、自分の過ちを喜んで聞き、そのよい評判が永く続いている。ところが、現代の人は過ちがあっても、人から注意されるのを喜ばない。それは、病気を大切にして治療を避けるのと同じだ。身を滅ぼすことはあっても、その過ちを悟ることはない。

スタンフォード大学のキャロル・ドウェック教授の研究によるマインドセットには、成長マインドと固定マインドの2つがある。固定マインドの人は、「あなたは、こういう過ちをしていますよ」と言われると、それは自分の能力がないと指摘されていると捉えてしまう。自分の能力が低いというのは認め難いので、感情的に拒否反応を示し、忠告を受けない傾向が強い。

他方、成長マインドの人は、「あなたは、こういう過ちをしていますよ」と言われても、その原因は、戦略が的確でなかった、計画が十分でなかった、努力が足りなかったといったことで、忠告を受けて、よりよい戦略、よりよい計画を立て、十分な努力を払えば、改善できると考える。フィードバックを受けるうえでの重要なポイントである。

ところで、『論語』は、次の一文ではじまる。

子曰く、学びて時に之を習う、またよろこばしからずや。

学んだことを必要に応じて繰り返し習っていると、いつの間にか理解が深まって自分のものとなり、自由に働きを表すようになる。これはなんと嬉しいことではないか。

そして、次の文章が続く。

朋有り遠方より来たる、亦た楽しからずや。

このように勉強していると、自然に同学同志で遠くから慕って来るものがある、学問について話し合いをする。これはなんと楽しいことではないか。

学んだことは、繰り返し実践して体得することが大切であり、上手くできるようになると、それが嬉しくなり、さらに、同学同志で意見交換すると学習が促進することを謳っている。一人で学んで、職場で実践してみて、習得を図ることも可能ではあるが、何人かで一緒に学ぶことで、内的モチベーションを向上させることができることを示唆している。

こうしてみると、リーダーシップの学習において、アクション・ラーニングあるいはアクティブ・ラーニングが企業研修のみならず、学校教育でも広く取り入れられるようになっている理由がよくわかる。アクション・ラーニングは、チームで現実の問題に対処し、その解決策を立案、実施していく過程で生じる実際の行動とその振り返りを通じて、社員、そしてチーム・組織の学習する力を養成するチーム学習法である。アクティブ・ラーニングは、知識を覚えるのではなく、必要なスキルを身につけさせる学習法の総称であり、発見学習、問題解決学習（課題解決型学習）、体験学習、調査学習、グループディスカッション、ディベート、グループワーク等が有効に取り入れられる。

SBI 大学院大学の私の授業では、グループワークがない場合でも、理論やコンセプトを学んだら、自らの職場の課題を解決するために、やってみてもらうか、具体的な行動イメージを描いてもらうようにしている。頭で理解したと思っても、思うようにできないことが少なくない。それを認識したうえで、機会あるごとに、職場で繰り返し訓練、実践し、スキルの習得、行動変容を図ってもらうことが狙いである。事上磨錬を実践してもらっている。

『近思録』には、一般の人は聖人が生まれながらの聖人で、学んでなれるものではないと思込むが、それは間違いで、聖人の域に学んで到達できるとして、学び方として、次のように主張している。

わが身に切実なことがらを問ひ、わが身にひきつけて考えるようにすれば、仁はその中にある。⁴

⁴ 新釈漢文大系『近思録』明治書院、1975 年、P.99

リーダーシップの学習と成果確認

共感や動機づけ、ビジョンの提示など、職場で求められる局面で、模範となるリーダーの具体的な行動を見習い、優れた行動を発揮するように訓練すれば、尊敬するリーダーたちに一歩ずつ近づけるはずである。

4. Behavioral Event Interview と質問票による多面評価

教育・研修効果の把握方法としては、ウィスコンシン大学の教授だったドナルド・カークパトリック（Donald Kirkpatrick, 1924 - 2014）が 1975 年に提唱した 4 つのレベル、すなわちレベル 1：Reactions（反応）、レベル 2：Learning（学習）、レベル 3：Behavior（行動）、レベル 4：Results（結果）からなるカークパトリックモデルが知られている。

レベル 1 の反応は、授業や研修後にアンケートをとるなどして、受講者の理解度・満足度を把握。レベル 2 の学習は、授業や研修で学習した内容について、理解度テストや検定試験、実技試験で理解度・習得度合いを把握。レベル 3 の行動は、教育研修後に現場でどのような行動変容が現われたかを把握。レベル 4 の結果は、教育や研修を実施したことで、生産性や顧客満足度など、どれだけ結果が変化したかを把握する。

このモデルで言えば、リーダーシップの学習の成果は、レベル 1 やレベル 2 でなく、「レベル 3：行動」の測定が適切であるといえる。

どんな行動を発揮しているのかを現場で直接観察し、レベルが高まったかを確認できればそれに越したことはない。が、それは時間もコストもかかるので、実際にどんな行動を発揮したかを面接で把握するための技法が Behavioral Event Interview (BEI) である。BEI は、なんらかの出来事 (Event) があったときに、本人がどう対応したか、実際にどんな行動 (Behavior) をとったのかを確認する面接 (Interview) である。そこで確認された本人が実際に発揮した行動は、今後も現われる確率が高いことがいろいろな研究で確かめられている。

面接では、本人が過去に発揮した実際の行動を把握することが目的である。話は、どんな状況で、どのように事がスタートしたのからはじまり、だれが関与し、どのような展開で、どうなったかを時系列の流れで聞くのが望ましい。所要所で、

「そこで、あなたは、どうしましたか。」

「あなたはどう反応しましたか。」

「その時に何か鍵となる人や会話があれば思い出してみてください。」

「あなたは何と言いましたか。」

「その時、あなたがどうしたか、もう少し詳しく聞かせてください。」

と質問し、本人の行動を把握する。話の全体像がつかめないときには、抜けている部分の情報を聞き出す必要がある。

「まず最初はどんな状況でしたか。」

「そうなった経緯は？最初のきっかけは？」

「1つ1つ段階を踏んで話してください。」

「少し話を戻しますが、先程の計画とはどのようなものですか。」

簡単なようだが、被面接者が自分の取った行動を具体的に話してくれるとは限らない。抽象的に一般論に置き換えて話したり、チームで成し遂げたことを個人の役割を無視して話すことも多々みられる。「このような場合は、こうしなければなりません」というのは一般論なので、「そのとき、あなたはどうしましたか」と聞いて、実際にどうしたのかを把握しなければならない。「わたしたちは、」と言った場合には、次のように確認する。

「“私たち”というのはだれですか。」

「あなた自身の役割は何でしたか。」

「それで、あなたは何をしましたか。」

とにかく、実際に発揮された行動を具体的に把握することが大切である。被面接者が「いろいろ手を打ちました」と言ったら、すかさず「その中で、一番効果があったのは何ですか」と聞き、さらに「次に効果があったのは」と聞いてみると、どんな行動を取ったかがわかる。

「その時のよい例を具体的に挙げてください。」

「そのことについて、ひとつ代表的な具体例を挙げてください。」

「問題のあった部下とはだれですか。」

といった追加質問が即座に出てくるまで訓練すると、発揮された具体的な行動を的確に把握できる。

重要な会話は、ドラマのせりふのように直接話法で再現してもらうこと。「相手を説得しました」では、何をどう言ったのか不明である。「どう話しましたか。それに対して、相手は何と答えましたか」と踏み込んで会話を再現してもらえば、どう説得を図ったのか、相手が納得したのかがわかる。

リーダーシップの学習と成果確認

「あなたが彼に言ったことをその通り正確に話してください。」

「彼はその時何と言いましたか？あなたは何と返答しましたか？」

質問は、短い単文がよい。「相手はどう反応しましたか」「あなたはどうしましたか」「次に、どうしましたか」「そのとき、どう思いましたか」あるいは「それで？」で十分なことも少なくない。

例えば、次の7つの点それぞれに関し踏み込んで、いつ、どこで、だれと、何を、だれに、どのようにしたのかを具体的に詳しく把握することが大切である。

- 1) 成果は何か（例：開発のサイクルタイムを半減した）
- 2) 成果達成のために何をしたか（例：シックスシグマの手法を取り入れ、業務フローを見直した）
- 3) どんな工夫を考え、実行したか（例：ABC 分析を取り入れた）
- 4) チームでどう役割を分担したか（例：統計分析などの各人が得意分野を分担）
- 5) 関係者にどんな配慮をしたか（例：相手の業務への影響を踏まえた説明をした）
- 6) どんな障害があったか（例：サプライヤーが当初、作業の見直しを嫌った）
- 7) どう感じたか（例：チャレンジングな目標を達成できて自信がついた）

上手く行動を把握できれば、出来事について、登場人物の行動や発言を詳細に再現したルポルタージュを作成可能である。

個別のインタビューになるので時間はかかるが、実際に発揮されたリーダーシップの優れた行動を収集することができ、組織の役員や管理職、社員が、サーバント・リーダーシップ、トランスフォーマティブ・リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ等に対応している行動をどれ位発揮しているのかを把握することができる。

BEI で、学習後に、よりよいリーダーシップの行動が発揮できるようになったかを把握できれば、学習の効果が上がったかどうか分かる。しかし、BEI を的確に実施できる人を訓練するのがそう簡単でないのは確かである。そこで、質問票を利用したアセスメントも活用したい。

質問票による自己診断でなく、360 度評価診断のように、普段接触している人たちに質問票に回答してもらうことで、よりの確かな分析が可能になる。自己診断は、自己認識力が高い人であれば分析結果を一定以上信頼できるものの、そうした人の割合はそう高くない。これは 360 度評価診断で、本人と他者の評価に大きな差があることから明らかである。

質問票の項目については、これまでのリーダーシップの研究や知見をベースにして、望ましい行

動や対応を対象者が発揮しているかどうかを確認するものを作成できる。

ビジネス・スクールであれば、質問票を利用した多面評価で、入学時に一度、受講生のリーダーシップを把握。そして、卒業時点、できればさらに卒業 3 年後に再調査することで、どう行動が変化したかを確認したいものである。

5. 100 年人生時代の課題

第二次世界大戦以降これまで、多くの人は、20代はじめまで教育を受け、その後、60から65歳まで一つの仕事に就き、そして余生を送るという3つのステージを生きる人生でよかった。よい学校に入学し、よい会社に就職すれば、退職金と年金で安心して老後を迎えられたと言える。

グレタ・トゥーンベリさんは、大学に進学する場合、高校での成績にかかわらず、一流大学から入学を認められる可能性が高い。大学側は、気候変動問題に対してグレタさんが発揮した行動を高く評価するはずである。

大学を卒業して、就職する場合でも、採用担当者が思わず引き込まれるようなエピソードを履歴書に書き込めば、成績が若干低くても巻き返せる。グレタさんでなくても、例えば、インターンで A 社で働いたときに、ワークフローをシックス・シグマの方法で分析し、生産性を 20%向上させたといった実際の経験があれば役立つ。

採用や登用の選別では、リーダーシップに加え、優れたコンピテンシー（行動特性）に対応した行動を発揮しているかどうかを把握、分析、評価する組織が増えている。これに対応して、ビジネス・スクールなどでは、座学や仮定のケース・スタディーで知識を得るだけで終わらずに、行動が発揮できる場を設けている。その代表例は、ハーバード・ビジネススクールだろう。同校は 2010 年、ケース・スタディでは身に付かないスキルを習得するためにフィールド・ワークをカリキュラムに組み込んだ。ケース・メソッドは、自分が未経験の出来事における問題の解決方法を学ぶには適しているが、行動の発揮にはつながらない。一方、フィールド・ワークでは、現場での出来事や反応を観察し、素早く対応し、必要に応じて、失敗に学び、より優れた行動を発揮することが必要になる。

しかも、寿命が延び、100 歳まで生きるとなると、75 歳、あるいは 80 歳まで元気で働かなくてはならない。何度か学び直し、キャリアを変えざるを得ない人が増えるだろう。新しいステージで活躍できるスキルや知識、コンピテンシーを獲得できるようにすることが 2 回、3 回と求められるに違いない。

リーダーシップの学習と成果確認

ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授は、こうした中、教育機関は能力判定の方法を新しい時代に合ったものに変える必要を唱えている。⁵ 単に、どの授業を受け、何単位を取得し、どんな成績だったかでは、資質や能力の判定につながらない。大学ランキングがあっても、上位の大学の上位の卒業生が優秀だとしても、中位以下の場合は、ランキングが下でもその大学での上位の成績者と比較して、優秀なのかどうかはわからない。個人がどのような行動を発揮したのか、それらの行動が、どのコンピテンシーのどのレベルに対応するのかを確認し、認定できるようにすることが望ましいのではないだろうか。

⁵ Lynda Gratton, Andrew Scott, "The 100-Year Life" 2016

【参考文献】

Lee Ross, Richard Nisbett "The Person and The Situation" McGraw Hill 1991

松尾睦 『経験からの学習 - プロフェッショナルへの成長プロセス』 同文館 2006 年

松尾睦 『職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門』 ダイヤモンド社 2011 年

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

ートヨタ・ホンダ比較ー

経営管理研究科教授

小林 英幸

【要約】

製品開発においては多くの企業でプロダクトマネジャーが配置されているが、そのなかで日本の自動車産業では、いわゆる「重量級プロダクトマネジャー」が製品開発を牽引している。その際に彼らはどのような考えで、またどのような方法論によってリーダーシップを発揮しているのか。筆者はトヨタ自動車㈱と本田技研工業㈱のプロダクトマネジャーにインタビューとアンケートを行い、両者の相違点と共通点を見出した。

大きな違いは両社の社風にも通じる姿勢であり、一言で言えばトヨタが「調和型」、ホンダが「専行型」である。トヨタのプロダクトマネジャーは説得力を武器に、粘り強く調和を図っていく。ホンダのプロダクトマネジャーはコンセプトの魅力で、関係者を牽引していく。ともにプロダクトマネジャーに権限を集中させる仕組みを築いてきた「文化」の下、それぞれの社風に合ったリーダーシップが発揮されている。

【キーワード】

重量級プロダクトマネジャー、トヨタの CE、ホンダの LPL、リーダーシップ、売上高営業利益率、原価企画

【目次】

1. はじめに
2. 重量級プロダクトマネジャー
 - 2.1 一般論としての重量級プロダクトマネジャー
 - 2.2 トヨタの CE
 - 2.3 ホンダの LPL
3. 調査結果
 - 3.1 研究方法
 - 3.2 アンケート結果

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

4. 考察

4.1 LPL 経験者による分析

4.2 CE と LPL のリーダーシップ比較に見る両社の課題

5. まとめ

1. はじめに

優れた製品の条件は何か。目の肥えた消費者は、数多くの特色—たとえば、基本的性能、美的概観、ネーミング、信頼性、経済性等—が全体としてバランスよく備わっていることを求める¹という。そのうえで、競合製品を圧倒する強み（コアコンピタンス）を持つ企業からは、大ヒットが生み出される可能性がある²。

数多くの特色をバランスよく備えるためにも、競合製品を圧倒する強みを持つためにも、製品開発を統括する優秀なリーダーの存在が不可欠である。

バランスが取れている度合いを藤本・クラーク (1993) は「首尾一貫性」と表現した³。自動車をはじめとする複雑な構造の製品は、幾つもの部品がひしめき合っていてできている。それぞれの部品は別々のエンジニアが設計する。全体を一貫して首尾よくコントロールする人がいなければ、整然とした完成品は望むべくもない。

また圧倒的な強みを創出するにも、製品開発を統括するリーダーの思い入れと手腕が必要である。リーダーが実現したい圧倒的な強みを開発関係者にいかに語って士気を高め、その実現に向けて経営資源をどのように有効に使っていくか。これらの巧拙が製品の競争力を大きく左右する。

製品開発を統括するリーダーは、しばしば「重量級プロダクトマネジャー」と呼ばれ、その影響力は全社に及ぶ。筆者はトヨタ自動車(株)（以下、トヨタ）の重量級プロダクトマネジャーであるチーフエンジニア（以下、CE）26名と、(株)本田技術研究所（以下、ホンダ）の重量級プロダクトマネジャーであるラージ・プロダクト・リーダー（以下、LPL）8名にアンケートを行い、製品開発における彼らの意識を明らかにした。また、その結果から浮かび上がった CE と LPL の意識の差について、ホンダの LPL 経験者にインタビューを行った。

本稿では、上記の調査のなかから、プロダクトマネジャーのリーダーシップに関わるものに注目し、両社の方向性の違いなどについて考察する。

¹ 藤本・クラーク (2009), 53 頁。

² Hamel, G. & C. K. Prahalad (1990), p65. このなかで、ホンダはコアコンピタンスを持つ企業の代表例として紹介されている。

³ 前掲, 藤本・クラーク (2009), 36 頁。

2. 重量級プロダクトマネジャー

2.1 一般論としての重量級プロダクトマネジャー

プロダクトマネジャーという用語の解釈は多岐にわたるが、ニッポニカによれば「製品の多様化した企業において、各製品について製品のアイデア段階から廃棄に至るまでの全段階の計画・調整・コントロールにあたる専門家」⁴である。

これに「重量級」あるいは「軽量級」などの条件を加えて分類したのは、藤本隆宏らである。このうち重量級プロダクトマネジャーについては、次のように説明されている。「重量級プロダクトマネジャーは、組織のなかでも地位が高いのが普通で、各部門の長と同格かそれより格上ということも多い。……必要があれば実務担当エンジニアと直接接触し、フォーマルな権限がなくても、プロジェクトに関するすべての部門や活動に対して直接・間接の強い影響力を行使する。彼らは、内部調整に責任を有するだけでなく、製品プランニングやコンセプトの創出にも責任を持つ。重量級プロダクトマネジャーは、事実上その製品についてのゼネラルマネージャーとして機能するのである。」⁵

ちなみに「軽量級プロダクトマネジャー」は、各部門を代表する連絡担当者を通じて、製品開発活動を調整する役割を担う。地位は高くなく、製品コンセプトに関する責任もない。裏方に徹してプロジェクトの円滑な進行に尽力する役割である。

上述のように、重量級プロダクトマネジャーは責任も影響力も大きい重要なポジションであって、その人には強いリーダーシップの発揮が求められる。具体的には次のような行動が期待される⁶。

- ①市場との直接的接触：マーケティング部門から受け取る「料理された」情報を、既存または潜在的ユーザーから直接集めた「生の」情報で補う。
- ②マルチリンガルな翻訳者：自分のなかに浮かんだ漠然とした製品コンセプトを、川下部門のそれぞれの言語で明確に表現し、プロジェクト参加者全員が理解できるようにする。
- ③エンジニアとの直接的接触：エンジニアリング面での調整者として、製品設計の首尾一貫性と、コンセプトやプランとの整合性を確保する。オーケストラの指揮者にたとえることができる。
- ④フェイス・トゥ・フェイス：コンセプトやプランは、文書だけではよく伝えることができないし、エンジニアの頭から消えてしまいやすい。対話し続ける必要がある。
- ⑤コンセプトの守護者：開発プロセスを通じて、製品コンセプトの崩壊を防ぎ、製品設計に反映させる役目を負う。開発組織に生じる対立は、コンセプトについて話し合うひとつの機会ととらえる。

⁴ 日本大百科全書（ニッポニカ）、小学館。

⁵ 前掲、藤本・クラーク（2009）、302 頁。

⁶ 同前書、藤本・クラーク（2009）、305-312 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

⑥テスト担当者とのコンセプトの共有：テストエンジニアも将来の顧客の代役であり、顧客の期待に関して共通の理解を持つことは、製品の首尾一貫性を確保するうえで不可欠である。

このような行動が取れる人は極めて優秀な人材であり、その発掘は容易ではないが不可能ではない。日本のメーカーでは、製品開発部門の若いエンジニアのなかからアシスタントとしてスカウトし、特定のプロダクトマネジャーの下で仕事をさせることが多い。徒弟制度に似ているという指摘もある⁷。

2.2 トヨタの CE

トヨタは 1953 年に主査室を設け、開発プロジェクトごとに主査を置くようにした。主査が現在では CE と呼称され、CE の下に通常複数の主査が配置されている（以下、CE と表記するとき主査も含む）。

主査室発足に先立つ 1952 年 1 月に、中村健也が初代の主査に就いた。担当は初代クラウンである。その後の主査は概ね技術部から選ばれることになるが、中村は車体工場の次長であった。当時のトヨタの技術の常識では考えられない機構についても開発を頑固に推し進めた結果、クラウンは市場で受け入れられ、それ以降日本的高级車の象徴になった⁸。

中村に続くパブリカ・カロラの長谷川達雄や少し下ってセルシオの鈴木一郎など、かつてはカリスマ性の高い主査が少なくなかったが、車種が増え CE の数も増えるにしたがって、若い設計者にとって話しやすい CE が多くなったように思われる。このことはトヨタの主査制度の設計思想からして、自然な成り行きでもあった。すなわち、主査は計画－実行－監査というマネジメント・サイクルをたどりながら、全機能をムラなく調和的に統合する役割を期待されたのである⁹。

では CE に求められるリーダーシップとはどのようなものか。藤本・クラーク（2009）に列挙されている前述の①から⑥までの行動は、CE にも概ね当てはまる。少し異なるのは、②の「自分のなかに浮かんだ漠然とした製品コンセプトを、…プロジェクト参加者全員が理解できるようにする」という点である。CE はコンセプトを練り上げて役員に報告し、認められない限りプロジェクト参加者に伝えない。ただしコンセプトを練り上げる過程で明確な言語に翻訳する作業は必要であるし、ひとたび承認されたら、各部門・各部署に対して、タイムリーに具体的な方針・指示を与え、最高の仕事をしてもらえるように日々交渉し努力することになる¹⁰。

CE の要件として長谷川達雄が 1979 年にまとめたメモが、40 年後の今もまだ「主査に関する十箇条」として脈々と受け継がれている。そのうち第一条から第九条までは行動規範であり、第

⁷ 同前書、藤本・クラーク（2009）、313 頁。

⁸ トヨタ自動車工業（1958）。

⁹ 岡野・小林編（2015）、4 頁。

¹⁰ 酒井（2016）、153 頁。

十条が次のように資質についてである¹¹。

「第十条 主査に必要な資質—①知識、技術力、経験、②判断力、決断力、③度量、④感情的でないこと、冷静であること、⑤活力、粘り、⑥集中力、⑦統率力、⑧表現力、説得力、⑨柔軟性、⑩無欲という欲。」

また、CE は製品開発に関するすべての決定とその結果について責任を持つ。製品を販売した際の売上・利益などの財務的な成果も CE の責任であり¹²、したがって原価企画の成否にも責任を持つ。

CE になる人材はどのように育成されるのか。典型的なキャリアとしては、ボデー設計やシャーシ設計、実験などを担当する各専門部門のいずれかで、できるだけ製品全体の構造にも触れる機会を与えながら業務経験を積ませることになる。候補者は各専門部門でキャリアを積み、能力・経験が充実してくる頃、CE の部下である主査付になる。その後さらに製品企画業務の経験を積み、実力が認められれば主査に昇格する¹³。

2.3 ホンダの LPL

ホンダ車の機種計画を策定するのは本田技研工業の四輪事業本部であり、製品開発を牽引するのは本田技術研究所の開発チームである。その中心に LPL がいる。開発指示が出された時点では大枠しか決まっておらず¹⁴、LPL を中心とした開発チームが、四輪事業本部から受け取った大枠をベースに実際の製品コンセプトを練り上げていく¹⁵。コンセプトは企画評価を経て、実際の開発段階に移る¹⁶。

LPL に求められるリーダーシップとはどのようなものか。藤本・クラーク（2009）に列举されている①から⑥までの行動は、LPL にも概ね当てはまる。少し異なるのは、③の「オーケストラの指揮者になどとることができる」という点である。次項以降で詳述するが、LPL は自らを指揮者よりもプロデューサーに近いと捉えている。ホンダの製品開発を「新価値創造型」と位置付ける河合（2010）は、「新車開発は製品コンセプトの形成から発売まで数年を要する複雑で長期的なプロセスであり、それ自体、強力なリーダーシップを必要とするが、『新価値創造型』の新車開発では特に強力なリーダーシップが不可欠である」とする¹⁷。

LPL に期待されるリーダーシップがトヨタの CE に期待されるものよりも強力であるという見

11 トヨタ自動車内部資料。

12 前掲、酒井（2016）、150 頁。

13 同前書、酒井（2016）、158 頁。

14 たとえば初代フィットの場合は、「ロゴ」の後継車であること、車体寸法は B カテゴリーであり欧州を中心に世界展開すること、そのためにエンジンを新規開発し、画期的な低燃費の実現を目指すことだけが示された。

15 長沢・木野（2004）、156-157 頁。

16 同前書、長沢・木野（2004）、162 頁。

17 河合（2010）、4 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

方は、ブランドイメージからも頷ける。ホンダブランドについて注目すべきは、それが、「高品質・低価格」という日本車への共通の評価以上に、「創造性」と「先進性」という他社にはないホンダのイメージによって生み出されたものだということである¹⁸。

したがって LPL は「創造性」と「先進性」を志向して強力なリーダーシップを発揮できる人材である必要がある。トヨタの CE が全方位にバランスよく気を配ることを期待されているのは趣が異なるといえよう。

LPL の選定についても CE との違いが窺える。長沢・木野 (2004) では、黒田博史取締役 (当時) の発言として、概略次のような説明がある¹⁹。LPL を選ぶ明確な基準はなく、それぞれの部門をマネジメントしている人たちが発案し、関連する人たちで話をして決める。何となく決まる感じだが、その時その時で最適な人選を行う。

年次やキャリアに捉われない人選の産物として、ときに驚きの抜擢も行われる。2015 年に発売された S660 で LPL を務めた棕本陵氏は就任当時 22 歳。本田技術研究所の創設 50 周年を記念した新商品提案コンペでグランプリを獲得して、LPL に抜擢された²⁰。

3. 調査結果

3.1 研究方法

筆者は、2014 年 4 月にトヨタの CE 26 名に対しアンケートを実施した。また 1 年後の 2015 年 4 月には 10 名の CE にインタビューを実施した。続いて 2017 年 11 月にホンダの LPL 経験者 8 名に対しアンケートを実施し、うち 1 名に対し 2019 年 5 月にインタビューを実施した。10 名の CE へのインタビューはアンケートの補強の目的で、各 30 分程度であったが、1 名の LPL 経験者へのインタビューはアンケート結果の解釈を聞くことを目的として、1 時間を費やした。

アンケート結果の解釈のインタビューに際しては、両社のアンケート結果について、回答割合が多かった選択肢を 2 つまたは 3 つ選んでカイ二乗検定を実施し、1%有意または 5%有意で統計的に差があるとの結果を示した設問を中心に議論した。ただしカイ二乗検定は統計的に有意であるか否かを厳密に判定するためではなく、議論をするテーマの優先順位を決めるためのものであった。したがって、両社でアンケート実施時期が異なるなどの点によってカイ二乗検定を実施する意味が疑われたとしても、本稿の検討及び結論に重大な影響を及ぼすものではない。

3.2 アンケート結果

CE/LPL への質問は 12 問であったが、そのうち本稿のテーマに関係する 4 問について記載する。

¹⁸ 同前書, 河合 (2010), 12 頁。

¹⁹ 前掲, 長沢・木野 (2004), 167 頁。

²⁰ 本田技研工業 HP

① 製品開発のなかで目標原価を達成させようという意識が働く理由として、最も大きなものは次のどれですか。

- a. 良品廉価な製品をお届けしたいから b. 会社の利益に貢献したいから
- c. 役員の期待に応えたいから d. 競合車よりたくさん売れてほしいから
- e. 達成しなければいけないものだから f. その他

図表 1. 目標原価達成意識の理由

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²¹, HONDA- 筆者作成)

ホンダでは 8 名中 2.5 名が「競合車よりたくさん売れてほしいから」を選択したのに対し、トヨタではゼロ。一方、トヨタでは 26 名中各 6.5 名ずつが「会社の利益に貢献したいから」と「達成しなければいけないものだから」を選択したのに対し、ホンダではゼロだった。

ホンダでは、目標原価を達成することがたくさん売れることに結び付くのだとすると、逆に目標原価が達成できなければ販売価格を高めめに設定して利益を確保しようとするのが想起される。しかしそれでは競合車より多く販売することが難しくなるので、何らかの工夫がなされているのだろう。

一方、トヨタでは目標原価を達成することが会社の利益に結び付くのだとすると、目標原価が達成できなければ利益を減らしてでも販売価格を守ろうとすることが想起される。しかし利益を減らすことは容認できないため、目標原価は達成しなければならないという認識になる。

② 御社では、製品開発が CE/LPL を中心に行われ、開発関係者は CE/LPL の意向に従って行動すると思われます。人事権のある上司ではない CE/LPL がプロジェクト関係者に指示し、実現に向かって彼らに努力してもらえる理由として、大きなものは何ですか。次の中から最大 3 つまで選択して下さい。

- a. CE 制度 / LPL 制度というトヨタ / ホンダの文化 b. CE/LPL の人柄、見識
- c. CE/LPL の技術力 d. CE/LPL のぶれない姿勢、説得力 e. コンセプトの魅力、明快さ
- f. 頑張れば達成できる目標設定 g. プロジェクト関係者との十分なコミュニケーション
- h. マイルストーン管理 i. その他

²¹ 小林 (2017), 173 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

図表 2. 関係者に努力してもらえる理由

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²², HONDA- 筆者作成)

ホンダでは延べ 19 名中 5 名 (26%) が「コンセプトの魅力、明快さ」を選択したのに対し、トヨタでは延べ 62 名中 5 名 (8%) に留まった。一方、トヨタでは 10.5 名²³ (17%) が「人柄、見識」を選択したのに対し、ホンダでは 1 名 (5%) に留まった。また、トヨタは「その他」を含めて 9 項目用意された選択肢のすべてにわたって選択されたのに対し、ホンダは 4 項目に集中して選択された。

両社とも最も多く選択されたのは「文化」で共通しているが、トヨタでは次いで多いのが「CE の人柄・見識」と「CE のぶれない姿勢・説得力」である。これに「CE の技術力」と「プロジェクト関係者との十分なコミュニケーション」を加えた CE の人となりや振舞いに関する項目が、合わせて 47% に及ぶ。「コンセプトの魅力、明快さ」の 8% とは大きな差がある。

対するホンダでは、それら LPL 由来の項目の合計が 32% に留まり、「コンセプトの魅力、明快さ」の 26% と大差ない。相対的にホンダの方がコンセプトの位置付けが重要だということになるが、これは研究所が独立した会社であって、コンセプトを具現化した設計情報を売ることによって利益を得ているためではないか。

③ CE/LPL の役割に最も近い職種は次のどれだと思いますか。

- a. 首相 b. 将校 c. 校長 d. 社長 e. 映画監督 f. プロデューサー
g. オーケストラの指揮者 h. その他

図表 3. CE/LPL に最も近い職種

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²⁴, HONDA- 筆者作成)

ホンダでは 8 名中 3 名が選択した「プロデューサー」が最多、トヨタでは「オーケストラの指揮者」が過半数を占めた²⁵。

トヨタでは歴代のカロラの CE が対外的に「CE はオーケストラの指揮者のようだ」と説明しており、社内教育資料のなかにも指揮者に準える記述があるなど、この考え方が社内である程

²² 同前書, 小林 (2017), 176 頁。

²³ 1 名の回答者が 3 つ目を選択する際に迷い、候補を 2 つ挙げたため、0.5 名とカウントした。

²⁴ 同前書, 小林 (2017), 170 頁。

²⁵ トヨタでは選択肢に「社長」と「プロデューサー」を用意しなかったが、前者については 3 名が「その他」として挙げたのに対し、後者を挙げた人はいなかった。選択肢が異なるので厳密な比較にはならない。

度共有されているという背景がある。

前述のように、LPL は「創造性」と「先進性」を志向して強力なリーダーシップを発揮する立場にある。指揮者とプロデューサーではプロデューサーの方が、一般的に自由度が高いと思われる。創造性や先進性を志向する LPL は、プロデューサーである必要があるのだろう。

④ CE/LPL の役割として大切なものは次のどれですか。3 つまで選択して下さい。

- a. 説得力のある目標設定 b. 課題の見える化 c. リソースの適正配分
- d. 社内でのリーダーシップの発揮 e. 社外へのリーダーシップの発揮
- f. 利益の最大化 g. 開発日程の遵守 h. 製品コンセプトの立案 i. その他

図表 4. CE/LPL の役割として大切なもの

(出所：TOYOTA- 小林 (2017)²⁶, HONDA- 筆者作成)

最も多く選択されたのは両社ともに「製品コンセプトの立案」であり、ホンダが 31.8%、トヨタが 31.3% という極めて近い数値を示した。

4. 考察

前項で筆者の一次的な解釈及び疑問点を示した。本項ではまずインタビューに応じて頂いた LPL 経験者で現在は四輪原価企画部長である酒井富志也氏による分析を紹介する。その後、酒井氏の分析も踏まえて、あらためて考察を行う。

4.1 LPL 経験者による分析

① 製品開発のなかで目標原価を達成させようという意識が働く理由

両社ともに最も多く選択されたのが「良品廉価な製品を」だったが、次に多いのがホンダでは「競合車よりたくさん売れてほしいから」で、トヨタではこれを一人も選択しなかった。目標原価を達成することが沢山売れることに結び付くのだとすると、目標原価を達成できなかったときにどうするか。販売価格を高めに設定して利益を確保しようとするのか、利益を諦めて台数を取りに行くのか。

酒井部長（以下、略）「まあ、色々やり方はありますよね。出来上がった商品の価値をどう見定めるかだと思うんですけど。目標原価が達成できないということは、もともと期待していなかつ

²⁶ 同前書, 小林 (2017), 171 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

たような価値も含まれている可能性があります。」

「そういうものをちゃんと計るのか、計らないのか、だと思いますし。まあ、それを一番顕著なパターンで言うと、LPLが最初から仕込んでいる。これはそのうち市場で絶対要求されると考えれば、それを入れておくということです。」

企画を通すときには低めのところを出す、実は頭の中にはそれに上乘せする部分があって、それを開発の中に入れ込んでおく。原価を取ってみたら当初より高くなるが、それだけのものが必要だと、会社を説得することになるのだろうか。

「最後は『説得する』もそうですし、あとは時代が売り出す時期に近づいてくると、ああ確かにこれは要るよね、と。そういうことになった時に、もう一度売価を見直すのか、まあ価値がなきゃやめればいいんですけど。そういう取捨選択をしていく、ということです。」

「まあ、そういう意味で、調整しますか、というと、当然調整します。利益は無視しませんから。どちらかの方向で調整します。」

その調整のときにトヨタとの差を見ると、利益を優先するのか、売れることを優先するのか、という考えが出ているようにも見える。

「そうです。それはあると思います。発想としては、企画をするときに台数ありきだったり、企画で仕込んだことによって、何をアウトプットとして重視するのかということ、市場シェアだったり、とかいうことになっていくと思うので。台数を追うと思いますね。」

②人事権のないCE/LPLがプロジェクト関係者に指示し、努力してもらえる理由。

「文化」が最も多いのは両社に共通するところだが、トヨタの回答が多岐にわたったのに対し、ホンダの回答は一部の選択肢に集中した。またトヨタで比較的多かった「人柄、見識」がホンダでは少なく、逆に「コンセプトの魅力」はホンダの方が多い。「コンセプトの魅力」については、別会社である研究所がコンセプトを作り上げて本田技研工業に販売する、という体制の影響もあるのだろう。

「企画を進めていく上で、CEの方がもともと色んな部署との調整をした結果で、最後に企画としてしっかり作り込まれると思うんですね。うちの場合、コンセプトを作る時点というのは、市場性のポジショニングをどうするんだ、という議論が先行するので、どちらかという商品ありきでコンセプトが決まります。だからその意味では、だいぶプロセスが違うと思うんですね。なぜなら、コンセプトが出来ているという時点で、トヨタの場合、もうちょっと色んなところの調整事項が全部はまり込んでいるんだ、と私は理解しています。」

トヨタでもポジショニングの議論が先行するのは同じだが、確かに、トヨタではコンセプトが承認される商品企画会議で、原価や質量までが報告の対象になる。更に商品企画会議の前に2度のコンセプト検討会が開催されるが、そこで役員からいろいろな注文がついて、それらも検討せざるを得なくなる。この辺りがホンダとトヨタで違うのだろう。

「違うと思いますね。そのコンセプトを作るという時点では、技術水準も含めて、どこを軸にして次のフルモデルチェンジをしていくかということを中心におきつつ、それを取捨選択していくまでは風呂敷を広げて色んな要素を集めてきます。そのプロセスのときに色々会議をするのか、しないのか、だと思うんです。」

トヨタのコンセプト検討会のような仕組みはホンダにはないようだが、ポジショニングを検討するのであればマーケティング情報が必須だという点に、違いはないはずである。マーケティング情報はどうやって集めるのだろうか。

「たとえば海外のリサーチをやるのは海外に、そういうマーケティングという部隊があります。そういう人たちとコンセプトを立てるときには、まず市場サーベイは全部現場に行きますね。」

トヨタの CE も現地に出向くので、この点は共通している。

「つまり、今のクルマの受け入れられ方と、この先それをどう変えて行かにかんのか、みたいなことを重視して。それがあった上で、どういう風にそこを廉価に作っていくのか。だから順番の違いのような気がします。」

この点はトヨタも同じ順番である。すなわち、どういうクルマにしないかをは先に考え、その後どのように廉価に作るのかを考える。ただし、トヨタの場合それらの時間差はわずかであり、商品企画をまとめる段階では早くも廉価に作ることを念頭に置きはじめている。順番というよりも、その時間差がトヨタとホンダで異なるのであろう。

「それは逆に言うと、もうちょっと色んなものが入ってきてクルマになっていくんだよ、っていう前提にしたときに、CE の方はそれらを集めてこないクルマにならないはずだから。だからどうしたって、こういう風に（回答が多岐にわたるように）なると思うんですよ。それって例えば、CE の方はどこ出身なのかを、私はよく理解していないんですが。」

設計出身の CE が一番多いが、実験もいるし、デザインもいる。稀に事務職出身者もいる。LPL のほぼ全員が設計出身者であるホンダとは幾らか違いがあるようだ。回答の多様性は出身の多様性と関係があるだろうというのが、酒井氏の見方であった。

③ CE/LPL の役割に最も近い職種

ホンダで最も多かった答は「プロデューサー」だった。トヨタで最も多かった「指揮者」よりも権限が強い職種だと思われるが、CE よりも LPL の方が、権限が強いと考えて良いだろうか。

「そこは仕組みの違いだと理解しています。先ほども言ったように、商品そのものをどこに据えるかという議論は、色々なすり合わせの結果ではなかなか生まれにくいですね。要はもっと商品をこう変えにかん、ということが先にあって、コンセプトを作り始めますから。その差じゃないのかな、という風に思います。」

ホンダでは、コンセプト自体に注文をつけるような人は、いないのだろうか。

「メーカー時点では、いないですよ。」

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

トヨタでは、コンセプト検討会を繰り返して商品企画会議に持ち込むのだが、ホンダとはその点が仕組みとして違う。

「違うと思います。それによる差で、多分そういう職種的なものが違う、ということになってると思うんですよ。」

開発の過程で両社ともに 5 回の「関所」を通る。ホンダではそれが評価会であり、トヨタでは企画会議である。それらの関所に向かって LPL/CE の指示のもと、開発が進んでいく。したがって、開発が進むなかでの設計者等への影響力という点では、LPL と CE との間にさほどの差はないのだろう。しかし企画の最初の部分に限れば、LPL は注文をつける人がいないなか一人で企画を練り上げるのだから、やはり「指揮者」の CE より「プロデューサー」の LPL の方が、強い権限を持っていると言えないか。

「一人というのもそうですし、色んな市場のリサーチや技術企画的な内容を自分で組み立てながら、どれくらいのリソースを使っていくんだろうか、その時にどういう性格のクルマにしようか、なぜならば…、というところを自問自答します。そういう意味で言うと、決められたことをやっているというんじゃないくて、自分でそれを創り出すという意識が強いんですよ。」

CE も「自分で創り出す」という意識は持っているはずである。コンセプト検討会でダメ出しをされても、アイデアをもらえるわけではないからだ。たとえば C-HR は個性の強いクルマになったと思われるが、筆者も毎回出席したコンセプト検討会では、繰り返し厳しい指摘を受けていた。その結果として「尖った」クルマが作れたのだから、厳しい指摘を受け続けると委縮したものになるとは限らない。

「特に最近のトヨタ車はそうですよね。いいか悪いかは別として、変わったクルマがいっぱい出ますね。」

④ CE/LPL の役割として大切なもの

両社で比較的似た傾向を示した設問も幾つかあった。その中から 1 件、CE/LPL の役割について取り上げる。最も多く選択されたのはともに「製品コンセプトの立案」であり、その割合は両社でほぼ同じだった。

「役割と言われているので、LPL が仕事のなかで一番大事なものを選べと言われたら、やっぱりさっきの商品ドリブンというか、コンセプトドリブンだから、どうしたってコンセプトを選ぶと思うんですよ。」

その意味では、必ずしもコンセプトドリブンという認識が共有されていないトヨタでも、同じ割合でコンセプトが多く選択されたことは興味深い。

そのほかの選択肢については、LPL の方が多様な選択をした。

「その次に来るのが何だろうね、というところ…。社内リーダーシップということが目標になるのか、というのか…。」

目標ではなく前提かもしれない。前提であれば選択されにくいだろう。

「そうだと思うんですね。」

日程の遵守は LPL の方が多い。

「ああ、そういう風に言われている人たちが多くからだろうなあ。最近、特にそうですね。」

当然の前提となるものは選択されにくい、という点では、トヨタで「日程の遵守」があまり選ばれなかったのも、大前提になっているからだろう。筆者はトヨタで 35 年ほど製品開発に従事したが、開発の都合で発売時期が遅れたプロジェクトを一度も経験しなかった。

4.2 CE と LPL のリーダーシップ比較に見る両社の課題

トヨタの CE とホンダの LPL へのアンケートの結果、および LPL 経験者の酒井氏へのインタビューから、CE と LPL のリーダーシップの発揮の場面や発揮のしかた、更にはその背景の違いが明らかになってきた。

それらをまとめると、図表 5 のようになる。

図表 5. CE/LPL のリーダーシップ比較

(出所：筆者作成)

トヨタの CE の多くが自らをオーケストラの指揮者に準え、ホンダの LPL ではプロデューサーに準える人が最も多かった理由が端的に表れているのは、コンセプトへの役員の関与の違いであろう。トヨタではコンセプト検討会で役員から厳しい指摘を受けてコンセプトの修正を余儀なくされる。他方ホンダでは役員から注文がつくことはない。CE の一人はアンケートのなかで指揮者を選択しつつ、「舞台監督の妙に強いオーケストラの指揮者」とコメントした²⁷。

また酒井氏が繰り返し指摘しているように、ホンダは「コンセプトドリブン」で開発をする企業であることも特徴的である。コンセプトの立案に重きを置くため、それが完成するまではコストのことを考えない。コストの要素を入れようとすればコンセプトが委縮したものになりかねない、という配慮であろう。一方トヨタも、CE の役割として大切なものを聞いた質問で「製品コンセプトの立案」が最も多く選ばれ、その割合は LPL と同じだった。コンセプトが最も大切だと考えつつも、そこに開発の最初期からコストの要素を入れていく。

そしてコストに対する姿勢の違いは開発の全般にわたるようである。目標原価を達成する意義として「良品廉価な製品を作ること」が最も多く選ばれた点は両社で共通しているが、次いで選ばれたのがトヨタでは「利益の確保」であり、ホンダでは「よく売れること」だった。更に目標原価が達成できなかったときの対処では、トヨタがあくまでも目標原価の達成を目指すのに対し、ホンダでは利益を減らしてでもシェアを取りにいくことを含め、いろいろな施策を検討するとい

²⁷ 前掲、小林 (2017), 170 頁。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

う²⁸。

単純化して言えば、初めからコンセプトのなかにコストの要素を入れて、最後まで目標原価の達成に拘るトヨタと、コンセプトとコストを切り離して開発を開始し、最終的に目標原価が達成できなくてもコンセプトのためにはやむを得ないと判断することがある²⁹ ホンダとの違いであろう。

そのことは両社の実績の差となって表れてもいる。河合 (2010) では「新価値創造性」の測定に COTY 賞³⁰ と RJC 賞³¹ という 2 つの「カー・オブ・ザ・イヤー賞」の受賞車の数を用いた。その結果は図表 6 に示すとおりである。

図表 6. COTY 賞と RJC 賞の受賞数の比較 (1991 - 2009)

(出所：河合 (2010)³² を改変)

図表中「%」で示した数値は、発売車数に占める受賞車数の割合である。本賞、ベスト 10/6 ともに、その割合はホンダがトヨタを大きく上回っている³³。

一方、19 年 3 月期の売上高営業利益率は、トヨタの 8.2% に対して、ホンダの四輪事業は 1.9% と低迷している。英国工場の売却損を除けば 2.5% になるが、それでもトヨタとは大きな開きがある。その原因を八郷隆弘社長は、「必要以上の地域ニーズへの対応を進めた結果、効率が落ちてきた」と説明した。ホンダは世界の各地域での販売を伸ばす狙いで地域専用モデルを投入してきた。しかし、世界戦略車に比べ、生産や開発の効率は必ずしも良くない。その世界戦略車も派生モデルが増えすぎて生産や開発、販売の効率が悪くなってしまっていた³⁴。

その対策として、2020 年以降に投入するプロジェクトは、量産車の開発効率や部品共用を高

²⁸ 両社の違いを強調する書き方をしているが、現実にはトヨタが販売価格・利益・原価のバランスを見直すこともあれば、ホンダが粘り強く原価低減を続けることもあろう。どちらの方向性を志向するかという点で、両社に違いがあるということである。

²⁹ しかしその判断をするのは、コンセプトの完遂にも目標原価の達成にも、懸命の努力をしたうえでのことである。コンセプトドリブンというのは、LPL にも原価企画の重圧が常に掛かっているなかで、コンセプトに関わる新規技術開発のための費用を死守することに、より強いモチベーションが働くということである。

³⁰ 日本カー・オブ・ザ・イヤー実行委員会による。

³¹ 日本自動車研究者&ジャーナリスト会議による。

³² 前掲、河合 (2010), 23 頁。

³³ その後の約 10 年間は両社ともやや苦戦している。COTY 賞の本賞はトヨタが 2009 年のプリウスを最後に受賞がなく、ホンダも 2010 年の CR-Z を最後に受賞がない。この 10 年間で最も多く受賞したのはマツダの 3 回である。RJC 賞の本賞については、トヨタが 1997 年のプリウスを最後に受賞がなく、ホンダは 2010 年のインサイトを最後に受賞がない。この 10 年間で最も多く受賞したのはスズキの 4 回である。ただし COTY のイノベーション部門賞はここ 2 年間でトヨタとホンダが 1 度ずつ受賞し、RJC のテクノロジー・オブ・ザ・イヤーは 2016 年以降に両社が 1 度ずつ受賞している。

³⁴ 菊池 (2019)

める「ホンダアーキテクチャー」に基づいて開発しているという。2025 年までに量産車の開発工数を 30%削減し、工数を減らしたことで生まれるリソースを将来に向けた先進領域の研究・開発に利用して、「ホンダの将来を支える新技術」を生み出していくとした。

これはトヨタの TNGA (Toyota New Global Architecture) に匹敵する取り組みだと思われるが、TNGA はコストの低減にほとんど寄与していない。部品の共用化が進むことで節約できるのは開発費と金型費だが³⁵、それらは部品費と比べれば誤差範囲と言えるほどに少額である³⁶。しかもこの先何年も使っていくコモンアーキテクチャーとなると、しばしば旧来の技術よりもコストを掛ける必要が生じる。したがって、TNGA がそうだったように、ホンダアーキテクチャーもコスト削減が進むとは思わない方がよい。もちろん、開発の効率化には寄与するだろう。それだけでも十分な価値がある。しかしそれで売上高営業利益率が好転するとは考えられない。

ホンダが売上高営業利益率をトヨタ並に引き上げるためには、原価企画に対する LPL のリーダーシップをトヨタの CE 並にすることが必要であろうと思われる。すなわち、コンセプトが完成した段階では目標原価を達成するシナリオが曲がりなりにも出来ている必要があるし、その後の原価低減活動は LPL が旗振り役になって、目標原価は必ず達成するものだという認識を開発陣のなかで共有する必要がある。その際、目標原価の達成を購買の仕事と捉えるのではなく、設計が目標原価を達成できる図面を描くことが大前提だという認識を持ち、LPL は設計者の原価低減活動を軸とした原価企画を牽引していくべきである。

「新価値創造型」であるホンダの良さを消さずに原価企画に力を入れることは可能だろうか。ホンダはトヨタに注目しながらも、トヨタのようにはなりたくないと思っているだろう。しかしトヨタと同等の原価企画活動を実施しているマツダ³⁷が、COTY 賞を何度も受賞していることを考えると、「新価値創造型」を維持しつつ LPL が原価企画を牽引することは十分に可能と思われる。

一方、トヨタに課題はないだろうか。トヨタは長年批判されてきた「80 点主義」や「金太郎飴」を打破するために、2010 年代に入ってからデザインを少人数で決定する仕組みに転換した。その結果、酒井氏が言うところの「いいか悪いかは別として、変わったクルマがいっぱい出る」ようになった。しかし 80 点主義を打破して、50 点のクルマを作るのでは意味がない。

トヨタは強力な原価企画の運用などによって収益性の高い企業体質を確立しているが、「ピン

³⁵ 部品費について、大量に発注すればより安価で買えるという「スケールメリット」は、一般的に値決め交渉の材料として機能する可能性があるが、トヨタはその交渉をしない。なぜなら、企画台数を下回る発注数になっても、値上げを認めないからである。

³⁶ 例えば部品費 5,000 円のインジェクション部品の金型費が 1 億円だとして、年間 10 万個で 5 年間製造されるとすると、個当りの金型費は 200 円になる。部品費の 25 分の 1 である。また開発費は金型費よりも少ないのが普通である。

³⁷ マツダの原価企画については詳細を示した文献が見当たらず、出典を示すことができない。両社の原価企画部署間の交流によって、同等の原価企画活動を実施しているという認識を持ったということである。

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

「ククラウン」のように大多数から失笑を買うような製品を出してはいけない。リーディングカンパニーとしての品位を保つ姿勢は、失わないでいてもらいたいと願う。

さて、今回の紀要のもう一つのテーマは人間学である。本稿は正面から人間学を論じるものではないが、CE や LPL のリーダーシップを人間学的に捉えてみたい。

ホンダにしばしばお邪魔するようになって気付いたのだが、本田宗一郎の求心力は未だに衰えていないようだ。その宗一郎が語った言葉に次のようなものがある。「成功とは 99% の失敗に支えられた 1%」、「若さとは困難に立ち向かう勇氣、粹にとらわれずに新しい価値を生む智恵である」³⁸。これらの格言がホンダの「新価値創造型」の新製品開発につながっているのであろう。LPL の後ろには宗一郎がついていけると言えるかもしれない。

LPL へのアンケートのなかでは、関係者に努力してもらえる理由を示した図表 2 に、興味深い結果が表れている。多く選択されたもののうち「LPL のぶれない姿勢、説得力」はまさに宗一郎を彷彿とさせ、「コンセプトの魅力、明快さ」は新価値創造に密接につながる。そして、それらを包含した「LPL 制度というホンダの文化」が最も多く選択された。そこにはコンセプトを貫徹するという企業風土が見て取れる。一方で、「LPL の人柄、見識」はほとんど選択されなかった。LPL の求心力はそこにあるのではなく、もっとコンセプトに寄ったところにあるからだろう。

ではトヨタの CE の後ろにいるのは誰か。豊田佐吉や豊田喜一郎では遠すぎる。それよりは豊田章男現社長だろうし、彼は確かに求心力を持っている。しかし CE の行動や姿勢に最も強い影響力を持つのは長谷川達雄であり、もっと言えば、彼が遺した「主査に関する十箇条」であろう。長谷川は「十箇条」のなかで「主査たるものは全知全能を傾注しろ」と言い、更に「テクノロジーだけでは駄目で、戦略、作戦、説得という全能を使わなければ物事は成就しない」とも言った³⁹。11 代目カローラなどの CE を務めた安井慎一は「CE には各部門担当者への人事権はない。あるのは『説得力』という武器のみだ」と言う。「『情熱』と『信念』を持ち、最終的にユーザーにとっての最良の方策を探り、…各部門長を説得し、…決断していく」⁴⁰。

CE へのアンケートのうち、関係者に努力してもらえる理由を示した図表 2 で目立つのは、その「CE のぶれない姿勢、説得力」のほか、「CE 制度というトヨタの文化」、「CE の人柄、見識」である。CE は LPL と比べて、より「人となり」が重視される立場なのだろう。そのことは、LPL に近い職業がコンセプトで牽引するプロデューサーで、CE に近い職業が調和を重んじる指揮者だという点と符合している。

³⁸ 致知出版社 HP

³⁹ 前掲、岡野・小林 (2015), 9 頁。

⁴⁰ 同前書、岡野・小林 (2015), 31 頁。

5. まとめ

本稿では、トヨタの CE とホンダの LPL にアンケートとインタビューを行った結果に基づいて、両者のリーダーシップのあり方について考察してきた。

CE は役員からの厳しい指摘に対処しながらコンセプトを作り、その具現化に際しては、関係部署の賛同を得るために、粘り強く説得することで調和を図っていく。全体が整ってこそ優れた作品になるオーケストラを指揮するのに似た、リーダーシップの発揮のしかたである。また、調和を図る要素のうち、コストが開発の最初期から入り込んでいることも特徴的である。その結果、トヨタの製品は、(予定販売価格が大きく修正されない限り) 概ね企画した通りの利益を確保できることになる。

LPL はコンセプトを自らの責任において作り上げる。その具現化に際しては、コンセプトを貫徹するという企業風土が味方になる。作品の商業的な成否を含む、プロジェクト全般に責任と権限を持つプロデューサーに似た、リーダーシップの発揮のしかたである。ただしコンセプトがまとまった段階では、コストは作り込まれていない。コンセプトが出来てから、コスト低減に努めることになる。スタート地点の違いから、トヨタに比べて目標原価を達成する確率は下がる。

ホンダの四輪事業の売上高営業利益率がトヨタよりも低いのは、八郷社長の言う「必要以上の地域ニーズへの対応を進めた結果」だけが原因だと考えると本質を見誤るだろう。より根本的な原因は原価企画への取り組み方の違いであると思われる。このことは実は私が言うまでもなく理解されているようで、だからこそ 2017 年 4 月に原価企画部が新設されたのに違いない。ただこの先、原価企画の取り組みが奏功するためには、LPL が設計を鼓舞して目標原価を必達していく必要がある。ともすれば原価企画部と購買部門がコストに責任を持つと考えられがちな風土が、少し心配ではある。

以上のように、トヨタとホンダでは、それぞれの社風になじんだプロダクトマネジャーのリーダーシップのもとに、新製品開発が行われていることが明らかになった。

[謝辞]

本稿は、科学研究費助成金(若手研究 18K12905)(小林英幸)による成果の一部である。

【参考文献】

- Clark, K. B. & T. Fujimoto (1991) "Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry". (田村明比古訳『製品開発力』(1993, 2009)ダイヤモンド社。
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1990) "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, May-June 1990.

プロダクトマネジャーのリーダーシップ

Kobayashi, H. (2014) "Examination of Cross-functional Activities Facilitated by Absolute Value Target Costing and Committee Activities at Toyota Motor Corporation." *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol.9 Issue 1. pp 119-141

Ouchi W. G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science* 25 (9) , pp.833-848.

岡野浩 (2003) 『グローバル戦略会計—製品開発コストマネジメントの国際比較』 有斐閣。

岡野浩・小林英幸 (2015) 『コストデザイン—トヨタ / 研究者の実践コミュニティ理論』 大阪公立大学共同出版会。

河合忠彦 (2010) 『ホンダの戦略経営—新価値創造型リーダーシップ』 中央経済社

菊池貴之 (2019) 「利益率 1.9% ホンダ、儲からない四輪に危機感」 日経ビジネス (2019.9.23 閲覧)

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/050800327/?P=1>

小林英幸 (2017) 『原価企画とトヨタのエンジニアたち』 中央経済社

酒井崇男 (2016) 『トヨタの強さの秘密—日本人の知らない日本最大のグローバル企業』 講談社現代新書。

谷武幸 (1997) 『製品開発のコストマネジメント—原価企画からコンカレント・エンジニアリングへ』 中央経済社。

致知出版社ホームページ (2019.9.24 閲覧)

<https://www.chichi.co.jp/info/anthropology/maxim/2019/meigen-keieisya/>

トヨタ自動車工業 (1958) 『トヨタ自動車 20 年史』 トヨタ自動車工業。

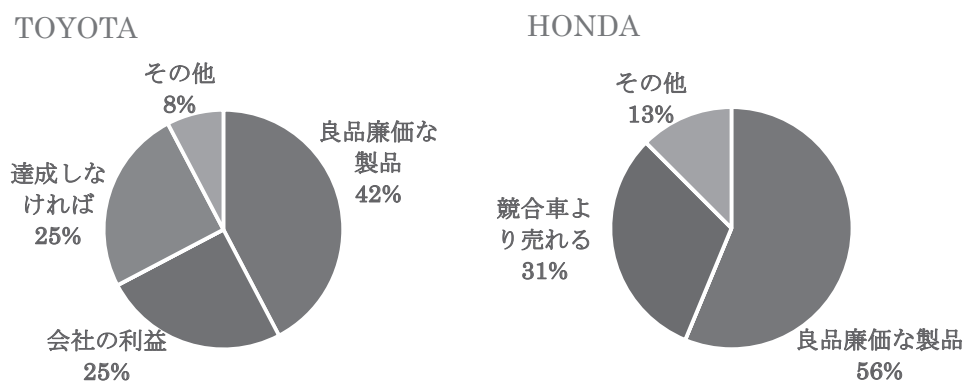
本田技研工業ホームページ (2019.9.17 閲覧)

<https://www.honda.co.jp/factbook/auto/S660/201503/P04.pdf#search='%E6%A4%8B%E6%9C%AC%E9%99%B5'>

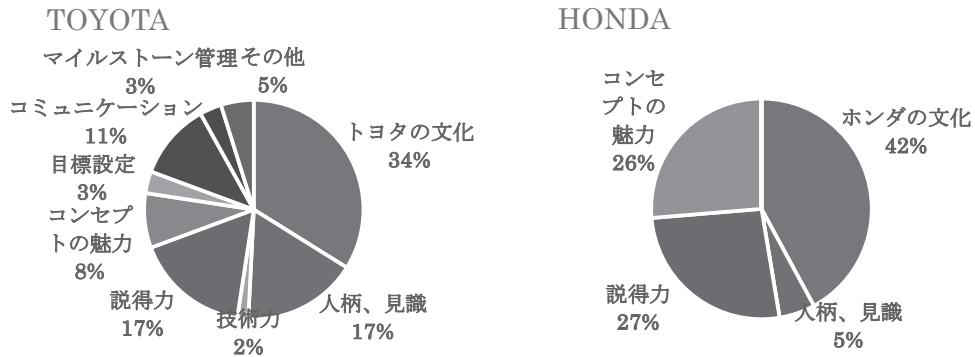
長沢伸也・木野龍太郎 (2004) 『日産らしさ、ホンダらしさ—製品開発を担うプロダクトマネジャーたち』 同友館

【図表】

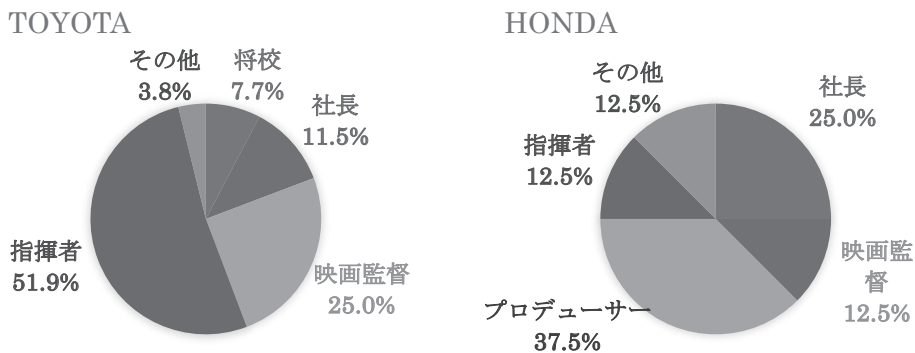
図表 1. 目標原価達成意識の理由



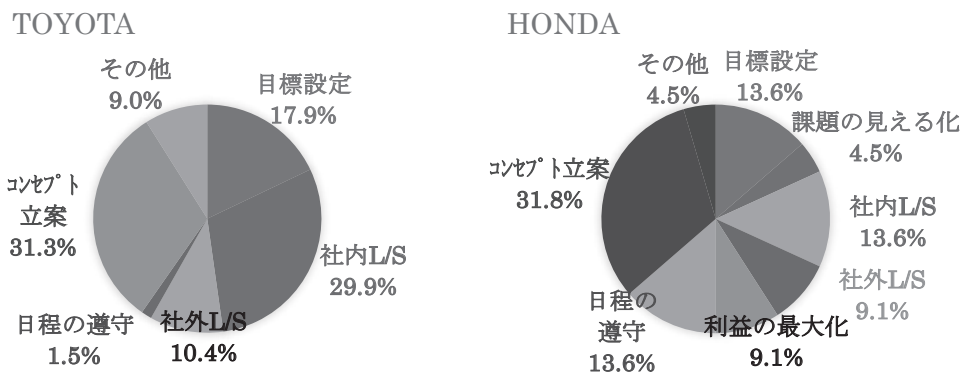
図表 2. 関係者に努力してもらえる理由



図表 3. CE/LPL に最も近い職種



図表 4. CE/LPL の役割として大切なもの



プロダクトマネジャーのリーダーシップ

図表 5. CE/LPL のリーダーシップ比較

	CE（トヨタ）	LPL（ホンダ）
近い職業	オーケストラの指揮者（各パートの調和を図って作り上げる）	プロデューサー（企画を専行的に練り上げ、製作の総指揮を担う）
出身部署	設計が多いが多岐にわたる	大半が設計
大切な役割	コンセプトの立案、社内リーダーシップの発揮等（開発日程の遵守は大前提）	コンセプトの立案、開発日程の遵守等（社内リーダーシップの発揮は大前提）
コンセプトへの役員の関与	コンセプト検討会で役員から厳しい指摘を受ける	なし
コスト検討の開始時期	コンセプト立案の終盤	コンセプト立案後
目標原価達成の意義	良品廉価な製品を作ること、利益を確保すること	良品廉価な製品を作ること、競合車よりよく売れること
目標原価未達の際の対処	あくまで目標原価を達成するための活動を続ける	利益を傷めてもシェアの確保を志向することがある

図表 6. COTY 賞と RJC 賞の受賞数の比較 (1991 - 2009)

メーカー	発売車数	COTY 賞		RJC 賞	
		本賞	ベスト 10	本賞	ベスト 6
トヨタ	162	6 (3.7%)	36 (22.2%)	2 (1.2%)	13 (12.6%)
ホンダ	73	8 (11.0%)	27 (37.0%)	4 (5.5%)	13 (31.0%)

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

経営管理研究科教授

細沼 藹芳

【要約】

中国では、孔子の影響を受けた経営者のことを儒商とよぶ。儒商経営者のリーダーシップは、中国で近年大きな注目を浴びている。彼らは変化が激しい現代のビジネス環境において、揺るぎない経営指針を持ち、組織のメンバーを率いて組織目標を達成するように方向づけ、動機づけして組織の成果を上げていく。

本研究は、中国の儒家・儒商文化への理解から始め、儒家のリーダー観、儒商型リーダーシップの真髓について考察する。また、儒商の代表といわれるレノボの創業者である柳傳志を取り上げ、時代に流されないリーダーシップの本質について考察する。

【キーワード】

リーダーシップ 中国古典思想 儒家思想 儒商文化 経営理念

【目次】

はじめに

1. 中国におけるリーダーシップの学説

- 1－1 リーダーシップ特性論（資質論）、行動理論に関連する中国古典『貞観政要』
- 1－2 マグレガーのX理論・Y理論に関連する中国古典思想の「性悪説」「性善説」

2. 儒・儒商・儒商文化とは

- 2－1 儒の起源と基本思想
- 2－2 儒商と儒商の基本思想
- 2－3 儒商文化の生成と発展

3. 儒商型リーダーシップの特徴

- 3－1 マネジメントの理念：「修己」から「内聖外王」へ
- 3－2 マネジメントの手法：「執経達権」（「経」を持ち、「権」に達する）

最後に

はじめに

リーダーシップは経営学における重要な研究分野の一つであり、その重要性は言うまでもない。リーダーシップ理論は主に 1900 年代以後の特性理論（資質論）、行動理論、条件適合（コンティンジェンシー）理論、リーダー・メンバー交換関係（LMX）理論、変革的（カリスマ的）リーダーシップ理論などが挙げられる。しかし、リーダーシップ理論には歴史が長いあり、それ以前にも様々な理論がある。例えば、ヨーロッパにおいては 1532 年に版行されたフィレンツェ共和国時代のニッコロ・マキアヴェリ『君主論』があり、またアジアにおいては、中国唐の時代の第 2 代君主李世民の言行録である『貞観政要』がある。貞観政要は現代企業家の愛読書の一つといわれる。さらに遡ると、紀元前には孔子などの思想家の教えが、現代経営者に大きな影響を与えており、それを信念として遂行している企業家も多い。中国では、孔子の影響を受けた経営者のことを儒商とよぶ。儒商経営者のリーダーシップは、中国で近年大きな注目を浴びている。彼らは変化が激しい現代のビジネス環境において、揺るぎない経営指針を持ち、組織のメンバーを率いて組織目標を達成するように方向づけ、動機づけして組織の成果を上げていく。

本研究は、中国の儒家・儒商文化への理解から始め、儒家のリーダー観、儒商型リーダーシップの真髄について考察する。

1. 中国におけるリーダーシップの学説

1-1 リーダーシップ特性論（資質論）、行動理論に関連する中国古典『貞観政要』

リーダーシップ特性論（資質論）は、リーダーシップの研究分野において最も古典的な理論と言われている。要するに、優れたリーダー達に共通する身体や気質などについて研究して、「リーダーとなる人間は一般の人と異なる特殊で生まれながらにして持つ身体的ないし人格的な特性を有しており、その特性ゆえに他人に影響力を行使できると考えるのである。¹⁾」という理論である。研究方法として、主に諸葛孔明、徳川家康、リンカーンなど偉人に関する研究や世の中に一般的に「リーダー」と呼ばれる人々の研究とすることがよく見られる。しかし、Mann (1959)²⁾ は、人間の 7 つ性格特性（内向 - 外向性、優位性、対人的感受性、男性性 - 女性性、保守性、知性、調和性）を研究し、人間のこれらの個性特性とその人の行動特性について考察した。結果としてリーダーとして必須的な資質を見つけ出すことができなかった。その後、研究の中心が「リーダーの役割を果たさなければならなくなった普通の人々が、その時々でどのような行動をとればよいかという、行動面に着眼点が移されるようになった。³⁾」要するに、リーダーは、組織構成員に対してどんな言動をとるのが研究対象となり、有効なリーダーとそうでないリーダーがとった言動を分析、有効なリーダーシップを発見しようとする研究である。

リーダーの言動に注目する中国古典的管理思想として、『貞観政要』⁴⁾ があげられる。紀元 626 年～649 年は、唐朝の第二代目皇帝唐太宗李世民的時代であった。唐太宗李世民は中国歴史上

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

では名君と呼ばれる人物である。彼が在位した期間を「貞観の治」と呼ばれ、歴史上では理想的な政治と言われている。唐太宗李世民的傍には、房玄齡（ボウゲンレイ）、杜如晦（トジョカイ）、魏徵（ギチョウ）など有名な大臣がいる。「貞観政要」には李世民と大臣たちの問答を通じて、「貞観の治」という盛世を作り出した治世の要諦が述べている⁵。『貞観政要』は、「一言で言えば、守りの時代のトップの心構えと言ってよい⁶」。中には、守りの時代のリーダーの姿勢として、「部下の諫言に耳を傾け、まず我が身正す、最初の緊張感を持続させる…⁷」など重要なポイントを取り上げている。この本は中国古代から帝王学の必修科目だと言われている。

1－2 マグレガーのX理論・Y理論に関連する中国古典思想の「性悪説」「性善説」

1950年代アメリカの学者ダグラス・マグレガーがX理論・Y理論を構築した。マグレガーによれば、「人の問題こそ企業の‘決め手’である⁸」。マグレガーはマネジメントにおいて、人間的な側面に重きを置くべきと主張した。この観点から出発点となり、マグレガーはさらに人間の本性について分析を行い、X理論・Y理論を構築した。X理論は古典的管理論の人間仮説（経済人モデル）に基づいているものと考えられる。マグレガーによれば、「普通の人間は本来的に仕事が嫌い、もしできることなら仕事をしたくないと思っている。人間には仕事ざらいという特性があるから、人間に対する強制したり、コントロールしたり、命令したり、処罰で脅さなければ組織目標を達成するための貢献をしない…⁹」。一方、Y理論は「働いているときの生理的・心理的努力は、遊びと休養のときと同じように自然である。外的なコントロールと処罰の脅威が、組織目標を達成させるために人間を働かせ唯一の方法ではない。人間は自分の参加している組織目標を達成するために、自分で方向づけし、自分で制御するものである…普通の人は、適切な条件さえあれば、すすんで責任を負うものである…¹⁰」。要するに、X理論は「アメとムチ」による管理であり、経営者（リーダー）は組織目標を達成ために、従業員に対して強制的な管理や賞罰などの手段によってコントロールすることになる。Y理論はX理論と真逆であり、経営者（リーダー）にとって一番重要なことは従業員の成長欲求や自己実現欲求が実現させる組織づくりである。

X理論・Y理論に関連する中国古典的な管理思想は、荀子と韓非子の性悪説と孟子の性善説が挙げられる。荀子は中国の戦国時代（紀元前770年～紀元前221年）の思想家である。彼は以下のように主張した。

人の性は悪なり、その善なる者は偽なり、今、人の性、生まれながらにして利を好むこと有り。是に順ふ、故に争奪生じて辞讓亡ぶ。（原語：人之性悪。其善者偽也。今、人之性、生而有好利焉。順是、故争奪生而辞讓亡焉）¹¹（『荀子』性悪篇）

荀子によれば、人の本来の性質は悪であり、それは善であるものは人為的なものである。また、人の本性は生まれながらにして利益を好むものである。ゆえに、その本性のままで育っていくと、

人に譲る気持ちがなくなり争奪が生じる。

また、荀子の門下生である韓非は荀子の思想を受け継いで、「法治主義」を主張した『韓非子』を書き上げた。『韓非子』思想の核心は、「法術」である。もともと法家の理論には「法」に主眼をおく者と「術」を重視する者と二つの流派があったが、韓非はこの両派を統合して「法術」理論を完成し、これを国家統治の根本原理である¹²。韓非は以下のように主張した。

「鰻は蛇に似ており、蚕は芋虫に似ている。人は蛇を見れば驚くし、芋虫を見ればゾッと」する。だが、漁師は手で鰻を握り、婦人は蚕を拾う。利益のあると見れば、誰でも勇者になる（鰻似蛇、蚕似蠋。漁者持鰻、婦人拾蚕。利之所在、皆為賁諸）。(『韓非子』説林篇下)

『韓非子』によれば、人間は利益によって左右されるものであり、人間を動かすもっとも有効な物は「利益」である。『韓非子』はこのような人間不信の観点から立って、リーダーシップの在り方を追求した。韓非が主張した「法」は、法治のことである。規定を作り、功績をたてたらそれに見合う奨励を与え、失敗を犯したら罰を与え、信賞必罰の考え方だと理解している。また、「術」は、「法」を使って部下をコントロールするノウハウのことである。しかも、『韓非子』によれば、「術は人に見せるものではない。君主が胸の中におさめておき、あれこれ見比べて、秘密のうちに臣下を操縦するものである」¹³と述べた。秦王嬴政（のちの始皇帝）は『韓非子』を読んで共感され、「法術」を国家統治に取り入れた。また、荀子のもう一人の門下生李斯は、のち秦の始皇帝の宰相となった。韓非と李斯それぞれは法家を代表する理論家と実践家と呼ばれている。中国古典的リーダーシップの在り方に大きな影響を与えていると考えられる。

他方、荀子と韓非子に対して、孟子は真逆の理論＝「性善説」を主張していた。孟子は孔子の孫＝子思（し）の門人について儒学を学べ、「性善説」を説いた。『孟子』には以下のように述べている。

人性の善なるは、猶ほ水の下きに就くが如きなり。人善ならざること有る無く、水下らざること有る無し。今夫れ水は、搏ちて之を躍らせば、鰓を過ごさしむべく、激して之を行れば、山に在らしむべし。是れ豈に水の性ならんや。其の勢則ち然るなり。人の不善を為さしむべきは、其の性も亦猶ほ是くのごときなり。(原語：人性之善也、猶水之就下也。人無有不善、水無有不下。今夫水、搏而躍之、可使過鰓、激而行之、可使在山。是豈水之性哉。其勢則然也。人之可使為不善、其性亦猶是也。)(『孟子』告子上)。

人の本性は善であり、それは水が高いところから低いところに向かって流れることと同じである。また、水とは、手でたたいたら飛ばすことができ、人の額を超えることもある。堰き止めて逆流すれば山の上に上せることもできる。しかし、これは水の本性ではない。外部から加えた人為的な力である。同じく人々が不善を行うこともあるが、それは外部から加わった人為的な力に

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

よるものだと考えられ、人間の本性は善であるという考え方である。

「性善説」を大前提として、孟子は仁義による「王道政治」を説いた。王道政治の基本は「仁」と「義」にあると理解できる。守屋（2004）によれば、「君主、すなわち上に立つ者がこの二つの徳、仁と義を身につけ、それを広く人々に押し広めていく。これが孟子の説く王道政治に他ならない¹⁴」。ここで言う「仁」は主に思いやりや愛といった意味だと理解できる。また「義」とは道理に叶っていること、人間は正しいことをするという心構えであると理解している。孟子の王道政治は理想主義と言われ、実現することが困難だろうと指摘されている。しかし、孟子は、「王道政治の実現に確信を持っていた。なぜなら彼は、人間の本性は本来、善であり、努力さえ惜しまなければ、その本性を全面的に開花させることができると信じていたからだ¹⁵」。孟子の思想は儒家・儒商文化の形成や現代中国経営者のリーダーシップの在り方の形成に大きな影響を与えていると考えられる。

2. 儒・儒商・儒商文化とは

2-1 儒の起源と基本思想

儒といえば、一般的には孔子が始祖と言われているが、儒の創始者は孔子ではなく、周公という人物である¹⁶。周公の名前は作旦で、彼は殷朝を滅ぼし、周朝を創始した周武王の弟である。周公は兄の周武王を補佐し、殷朝を滅ぼした。周朝の建国後、周公は摂政王として周朝の政治を行い、偉大な功績を残した人物である。後漢の学者班固氏の『漢書・藝文志』¹⁷によれば、「儒家の起源は教育の官僚であり、人を陰陽に順応するように教育する者（原語：儒家者流、盖出於司徒之官、助人君順陰陽明教化者也）」である。これまでの中国では、天＝神を最重視する社会であり、儒士の仕事は主に天・神を祀ることである。周公ははじめて「人を重視する」「徳行を重視する」という思想を打ち出した。周公は、「天命をコントロールすることはできないが、人の徳行によって天命の流れ方が変わる¹⁸」と主張した。彼は、「礼楽之教¹⁹」というリーダーシップを行った。「礼」は上下関係を区分するものであり、目上の人を尊敬すべきと強調した。「楽」は人と人の上下関係を守った上での「和」を強調するものである。要するに、社会において各階級の人々は「楽」を通じて、人々の気持ちを通じ合うことになり、階級間の問題が解決され、「和」になることである。

孔子は周公の思想を受け継いで、さらに「仁」と「義」の思想を説いた。この思想の源は周公が実施した「井田制²⁰」にあると指摘されている²¹。「井田制」は初めて「公」の概念を入れて、皆は公地を無償で耕し、その成果（収穫）は税の形で社会に還元される。「義」は「公」であり、「利他主義」であると指摘された²²。

「人を重視する」「徳行を重視する」「仁」「義」「公」などの概念は儒の基本思想だと理解できる。

2-2 儒商と儒商の基本思想

「儒商」は、「人徳の高い、商売を行う人」と理解することができ、「儒」と「商」の結合だと考えられる。「儒商」概念について、以下の先行研究がある²³。

(1) 潘亜暉 (1995)²⁴ では、「商人でもあり、文人でもある。商を以て文を発展させ、商と文を共に繁栄する」と定義した。

(2) 李少玉 (2010)²⁵ では、「儒商とは儒と商の結合である。また、儒とは文化人、知識人という意味だけではなく、儒教の思想に基づいて、儒教の倫理道德を道德規範としているような価値観を持つ商人のことである。儒は思想であり、商は行動である。」と定義した。

(3) 何軒 (2010)²⁶ では、「儒商は実際に商業活動において、儒家価値観を遂行している企業家と商人のことである。彼らは儒家の伝統的な経済倫理思想を継承し、「義」と「利」を均衡させるため努力している。「義」と「利」の均衡を実践するため勇気と信念が必須なものである。

すなわち、「儒商」は儒教的な道德観念や素養を持つ商人のことであり、儒教の倫理規範を行動指針として商売を行い、「義」と「利」の均衡を実現しようとする企業家や商人のことと理解することができる。

2-3 儒商文化の生成と発展

2-3-1 儒商の元祖～子貢

儒商といえば、孔子の弟子である子貢（紀元前 520 ～紀元前 446 年）の名が挙げられる。子貢は孔子の 3000 人弟子の中に著しく優秀な一人で、「孔門十哲」と呼ばれている。前述したように周公は「公」の概念を提起した。「公」の概念の逆は「私」であり、儒家の「利他主義」の反対概念は「利己主義」である。「義」と「利」、「利他主義」と「利己主義」に関する熱弁は周公の時代から孔子、孟子の時代まで儒家における一つ議論の中心である。張桂平等 (2016) によれば²⁷、子貢は孔子の門下生になる前に、著名儒学者である祖父の蘧伯玉の下で儒学を学んでいた。子貢は再び孔子の門下に入った主要な目的は「義利之弁」（義と利に関する弁論）を解決したいと考えたためである。

まず、貧と富について、子貢と孔子は以下の会話を交わした。

子貢曰く、貧しくてもへつらうことがなく、富になっても驕ることがないのはいかがでしょうか。（原語：子貢曰：貧而无諂，富而无驕，何如。）

孔子曰く、良いと思う。しかし、貧しくても学問を好み、富でも礼を全うする人には及ばないと思うよ。（原語：子曰：可也，未若貧而樂，富而好礼者也。）（『論語』「学而篇」）

孔子はさらに、「富」と「貴」について以下のように語った。

孔子曰く、富と貴きとは、人の欲する所なり。其の道を以てこれを得ざれば、処らざるなり。

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

貧しきと賤しきとは、是人の悪くむ所なり。其の道を以てこれを得ざれば、去らざるなり。（原語：子曰、富與貴、是人之所以欲也、不以其道得之、不處也、貧與賤、是人之所以惡也、不以其道得之、不去也。）（『論語』「里仁篇」）

孔子は富や名誉を追求することそれ自体は悪いことではない。ただし、「富」と「貴」の正当性、社会性を強調した。要するに、富や名誉を追求する過程において、「仁」と「義」を守り、「徳行」を遂行すれば、素晴らしい商人になり、これこそ「儒商」と考えられる。

『史記』「貨殖列伝」によれば²⁸、子貢は孔子の教えを守りながら、曹国と魯国（今の山東省、河南省あたり）の間に商売を行い、孔子の弟子の中では彼が一番裕福であった。さらに、子貢は長年にわたって、孔子の諸国游説、講学の費用を援助した。また、孔子が亡くなった後、子貢は他の孔子の門下生に衣食住を提供し、みんなを取り纏め、書物『論語』を編集した。さらに、子貢は諸国の間で商売を行いながら、孔子の教えを諸国の間に広めた²⁹。故に、子貢は孔子の教えの最初の実践者であり、最初に儒商と呼ばれている。儒学・儒商という概念は子貢の成功とともに少しずつ中国で広められた。

2－3－2 儒商文化が各地域へ～明・清時代の儒商：「徽州商人」「晋商」「浙商」

明朝や清朝に入り、「儒」と「商」が結びつく地域が現れたとみられる。一つ有名な町は当時「商売の都」と呼ばれた徽州である。徽州出身の商人を「徽州商人³⁰」と呼ばれている。明朝の前期や中期にわたって、徽州商人は主に墨、漆器、材木、茶葉などを経営し、その後は紡績業にも参入した³¹。一方、民間では、徽州は宋朝の著名儒学者である朱熹の祖先の出身地と言われているため、朱熹は徽州商人の精神的支柱であり、徽州では、儒家が重んじられ、地域住民が自ら進んで儒学を学ぶ文化がある。また、親族の科挙のため、一族で学業を支援する習慣があるといわれている³²。中国では「賈而好儒（賈にして儒を好む）」という諺があり、それは徽州商人を描写するものと思われる。

同じ時代で、中国各地域において、「儒」の思想を重んじる商人集団が他にもある。例えば、山西省の「晋商」、浙江省の「浙商」などがあげられる。これらの地方商人集団は儒家の核心的思想「仁」と「義」を守りながら、さらにビジネスに「誠」と「信」を取り入れた。この時代において、儒商文化は民間に少しずつ浸透し始めた。

2－3－3 儒商文化が海外へ～華僑儒商³³

外国に長年住んでいる中国人のことを一般的に「華僑」と呼ぶ。華僑の歴史は中国明朝中期の中国東南沿岸部住民の海外移住に遡ることができる。張長平（2009）によれば³⁴、1661年～1812年までの150年間で、中国福建省、広東省の人口が9倍ほど増えたことに対して耕地が僅か32%しか増えなかったため、一人当たりの耕地面積が大幅に減少された。一方、当時の東南アジアはヨーロッパの植民地になって、サトウキビやゴム栽培、スズ鉱山の開発などに伴って、

大量の労働者が必要になった。そのように時代背景があって、中国東南沿岸部の住民が大量に東南アジアに移住するようになった。彼らは現代華僑たちの祖先である。

華僑は居住地域において独自のコミュニティを形成していることが多い。彼らのコミュニティは地縁・血縁・業縁によって構成されていることが多い。具体的に言うと、華僑は、同じ出身地の人、または同じ言語を使用している人、或いは同じ名字の人、同じ職業に従事している人、それぞれの分け方で様々なコミュニティを形成していることが多い。多くの華僑は中国の伝統文化を受け継いで、海外でビジネスを展開している。彼らは儒教の中心的内容である「仁・義・礼・智・信」から生まれた「君臣」「父子」「夫婦」「長幼」「朋達」といった五倫関係を非常に重視しているといわれている。華僑は、人と人が強く繋がりを持つことこそが生き延びる方法だと確信している。

東南アジアの華僑世界において、代表的な儒商は陳嘉庚である。陳嘉庚の経営哲学の中に、「人と人の関係」を非常に重視しているとみられる。「信」と「義」守りながら、経営者と従業員の関係、企業と人の関係、企業と顧客の関係、企業と企業の関係、企業と社会の関係など様々な「関係」を徹底してビジネスを行ってきた。

清朝末期の近代から現代までの約 200 年間にわたって、儒商文化は脈々と華僑世界に浸透している。

2-3-4 儒商文化が現代企業家へ

著名学者潘亜暉氏が 1995 年に『世界華人儒商及び儒商文化』という論文を発表し、現代儒商研究の幕が開かれた。その後、学术界において、「儒商」に関する研究がどんどん注目されるようになり、2014 年、中国教育部が「中国儒商文化研究会」を設立し、儒商研究が全国範囲で盛んになった。また、儒商研究の熱さが学术界から産業界へと拡大され、近年儒商シンポジウムに参加する企業家の人数がどんどん増えている。2019 年 1 月中国海南島に開かれた中国博鰲（ポアウ）儒商フォーラムの参加者が約 2000 名で、参加者の 9 割以上は企業家であった。中国現代企業家の中に、最も代表的な「儒商」としてはハイアール創立者の張瑞敏、レノボ創立者の柳傳志、華為の創立者任正非、及びアリババの創立者馬雲などがあげられる。「儒商」は現代中国企業家の目標になりつつある。

3. 儒商型リーダーシップの特徴

前述されたように、「儒商」は儒教的な道德観念や素養の高い商人のことである。儒商型リーダーシップはリーダーの素養観から始め以下の特徴があげられる。

3-1 マネジメントの理念：「修己」から「内聖外王」へ

黎紅雷（2017）は、「儒家が主張したリーダーシップは「修己安人」と「正己正人」の理念である。この理念は現代中国企業家の間に浸透している。³⁵」と述べた。「修己治人³⁶」は有名な四

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

字熟語であり、自分の修養に励んで徳を高め、その徳で世を正しく収めることという意味である。一方、「修己安人」はもう一つの四字熟語で、近年は儒家的リーダーシップの真髄と呼ばれるほど注目されている。「修己安人」の語源は『論語』「憲問」である。

子路、君子を問う。子曰わく、己を修めて以て敬す。曰わく、斯くの如きのみか。曰わく、己を修めて以て人を安んず。曰わく、斯くの如きのみか。曰わく、己を修めて以て百姓を安すんず。己を修めて以て百姓を安すんずるは、堯舜も其れ猶お諸れを病めり。(原語：子路問君子。子曰、修己以敬。曰、如斯而已乎。曰、修己以安人。曰、如斯而已乎。曰、修己以安百姓。修己以安百姓、堯舜其猶病諸。)(『論語』「憲問篇」)

孔子の弟子子路が孔子に君子（人格者、リーダー）について尋ねた。孔子は、「自ら修養を励んで敬うこと」と答えた。子路が、「それだけでよいだろうか」と尋ねた。孔子は、「それができたら人々を安んずることができる。」と答えた。子路がさらに、「それだけでよいだろうか」と再び尋ねた。孔子は、「自ら修養に励んで徳を高め百姓を安らかにすることだ。百姓を安らかにすることは、堯舜（古代聖帝と呼ばれる君主）でさえ苦勞される程である。」と答えた。

要するに、己の修養を励むことはリーダーシップの基本であり、自己修養を放置する人は周囲を安んずることができない。リーダー自身の修養が高く、正しい行いができたからこそ、周囲の人々を安らかにすることができる。「修己」は条件であり、「安人」は結果になると考えられる。

「修己安人」という基本理念から、近年儒商経営者において、「内聖外王」というリーダーシップスタイルが注目されている。「内聖」とは、「修己」を励んだ後の到達目標であり、儒家古典である『大学』に記載された修養を高める8項目、「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治国、平天下」の中の最初の5項目に当てはまる。一方、「外王」は孟子が主張した対外的な王道政治であり、8項目中の最後の3項目に当てはまる。原理（2015）は、「内聖」は「外王」の前提と基本であり、「外王」は「内聖」の延長線上での結果であると述べた³⁷。

儒商的リーダーシップの考え方は、力を尽くしてマネジメントする方法は一時的に有効かもしれないが、長期的には限界がある。最も有効なリーダーシップはリーダーが「徳」を以て周囲の人々に影響を与えながら、「徳」の要素を周囲の人々に浸透させ、これによってマネジメントを行うことである。

3-2 マネジメントの手法：「執経達権」（「経」を持ち、「権」に達する）

「執経達権」は儒商型リーダーシップの基本手法だと言われている。この言葉は「執経」と「達権」を分けて考えよう。「経」は永遠不変な理念のことであり、「権」は変化に対応する力である。要するに、儒商企業家はマネジメントを行う際に、確固たる経営理念を持つことが要求され、時代を先取りし、内部環境や外部環境の変化に対応できるマネジメントのノウハウも要求される。ただし、重要なことは「経」を損なわない前提で「権」を行うことである。

最後に

西洋におけるリーダーシップの研究は主にリーダーの資質、リーダーの行動領域などがリーダーシップの有効性への影響に着目されている。また、21 世紀に入り、倫理的リーダーシップの研究が注目されるようになった。一方、中国では古くから儒家の思想に影響を与えられ、リーダーシップの基本は「修己安人」と主張した。レノボ創立者の柳傳志は自ら進んで修養を励んで、「修己安人」型リーダーシップを代表する儒商と呼ばれている。また、「執経達権」は儒商型リーダーシップのもう一つの特徴であり、ハイアール創立者の張瑞敏はそれを企業経営に実践し、ハイアールの発展に導いた。中国現代儒商のリーダーシップに関するケーススタディ、分析は今後の課題になる。

-
- 1 中村久人「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』第 6 号 2010 年、p.58。
 - 2 Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
 - 3 高橋潔「リーダーシップの本質 (Leadership Essentials)」、国民経済雑誌、205(6):p.54。
 - 4 『貞観政要』は、中国古代唐朝の第二代目皇帝唐太宗李世民（626 年～ 649 年在位）は補佐した大臣たちとの政治問答集である。
 - 5 守屋洋『中国古典の人間学』プレジデント社、p.438。
 - 6 守屋洋同書、p.439。
 - 7 守屋洋同書、pp.441-453。
 - 8 ダグラス・マグレガー著、高橋達男訳『企業的人間的側面』産業能率短期大学、1966 年、p.13。
 - 9 ダグラス・マグレガー同著、pp.38-39。
 - 10 ダグラス・マグレガー同著、pp.54-55。
 - 11 『荀子』「性悪篇」第 26 より。
 - 12 守屋洋同書、p.396。
 - 13 守屋洋同書、p.400。
 - 14 守屋洋同書、p.245。
 - 15 守屋洋同書、p.247。
 - 16 張桂平・林鋒・王作言『21 世紀儒商文化』光明日報出版社、2016 年、p.15。
 - 17 宋長琨、同著書、p.2。
 - 18 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 19 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 20 「井田制」は周朝で実施された土地の制度である。土地を「井」の形に 9 等分する。周りの 8 区分を私有土地として 8 世帯に与える。真ん中の部分が公地として 8 世帯が共同で耕す。公地で得た収穫が税として王朝に収める。
 - 21 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 22 張桂平・林鋒・王作言同書、p.15。
 - 23 細沼藹芳「現代中国の儒商経営者にみるマネジメントの特質に関する若干の考察— 張瑞敏、任正非、

儒家・儒商文化におけるリーダーシップの考え方

- 馬雲の経営目的と経営倫理について 一」実践経営学機関誌 No.56、2019、pp. 111 ～ 123 一部引用した。
- 24 潘重暉「世界華人儒商及び儒商文化」『學術研究』1995 年第 3 期、p.113。原文：「亦商亦文、以商養文、商文并茂」。
- 25 李少玉「徽商視角下的儒商」『武漢商業服務學院學報』第 24 卷第 5 期、2010 年 10 月、p.18。原文：所謂儒商、簡單解析就是「儒和商的結合」。這裏的“儒”不能簡單的理解為讀書人或有知識人、而更應該上昇到儒家倫理思想層面、是指以儒家思想為主導思想、以儒家倫理道德規範為其核心的道德觀和價值觀的商人。儒是思想、商是行動。
- 26 何軒「儒家傳統經濟倫理思想的現代檢驗—關於中庸理性與儒商精神的探索性實証研究」『上海財經大學學報』第 12 卷第 3 期、2010 年 6 月、p.11。原文：儒商、是在實際商業活動中踐行儒家價值觀的企業家與商人、他們秉承儒家傳統經濟倫理思想、努力實踐着義和利的均衡、這一道德與利益的較量無疑需要勇氣和信念。
- 27 張桂平・林鋒・王作言同書、p16。
- 28 『史記』129 卷「貨殖列伝」第 69。原語：子貢既學於仲尼、退而仕於衛、廢著鬻財於曹、魯之間、七十子之徒、賜最為饒益。
- 29 張桂平・林鋒・王作言同書、pp.16-17。
- 30 徽州とは中国の長江下流の安徽省の町である。昔から筆や墨を生産することで有名となり、明朝からは海外と貿易を行い、有名な商工業都市になった。徽州出身の商人のことを徽州商人と呼ばれるようになった。また、徽州の古い呼び方は新安であり、徽州商人のことを新安商人と呼ぶこともある。
- 31 張鵬、李少玉「儒商與儒教精神—以徽商為例」浙江工貿職業技術學院學報、第 11 卷第 1 期、2011 年、p.78。
- 32 宋長琨『儒商文化概論』高等教育出版社、2010 年、p.134。
- 33 細沼藹芳「近代中国企業経営における儒教文化の浸透について—華僑経営者 陳嘉庚の事例を中心に—」実践経営学会『実践経営学研究』No.8、2016 年、pp.121-132 に一部引用した。
- 34 張長平「華人の世界分布と地域分析」東洋大学『國際地域学研究』第 12 号、2009 年、p.57。
- 35 黎紅雷『儒家商道智慧』人民出版社、2017 年、p.210。
- 36 「修己治人」の語源は宋朝儒学者朱熹の『大学章句序』「与凡民之俊秀、皆入大学、而教之以窮理、正心、修己、治人之道。」である。
- 37 原理「基于儒家傳統德性觀的中国本當倫理領導力研究」『管理學報』2015 年 1 月第 12 卷第 1 期、p.40。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

経営管理研究科講師
竹内 良雄

【要約】

中国の戦国時代末期に小国韓の公子に生まれた韓非は、荀子に学んだ。

そして危殆に瀕している自国のために献策するが、いずれも採用されず、やがてその思想は、皮肉なことに韓を滅ぼす秦王（のちの始皇帝）に認められるという結果になる。

韓非の思想は、徹底的に人間を疑うことだった。人間は立場によりそれぞれの考えがあり、その立場を維持するには、相手の言っていることが間違いないか必ず照合しなければならない。また、相手を騙してでも「嘘つき」かどうかを調べておく必要がある。そして、リーダーは部下を法に従わせ、従っているかどうかを「法術」でもって調べる必要があると説き、部下の操縦法を述べる。

約二千二百年前の思想だが、現代でも通じるところがある。

【キーワード】

韓非子 戦国時代 法家 刑名参同 法術

【目次】

第 1 章

- (1) 韓非の生涯
- (2) 『韓非子』とは
- (3) 韓非の人間学

第 2 章

- (1) 進言する立場
- (2) リーダーの立場

第 3 章

- (1) 刑名（形名）参同
- (2) 法と法術

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

韓非は中国戦国時代の末期に生きた思想家である（韓非は韓子といわれていたが、のちに韓退之が韓子と呼ばれるようになり、韓非を韓非子と言うことになった。ここでは、人名は韓非、書名は『韓非子』として扱う）。かれの思想は人間不信の哲学とも言われている。それではなぜその様に呼ばれているのか、かれの人生、また『韓非子』の思想を、ここでは人間学とリーダー哲学の観点から見ていきたいと思う。

第1章

（1）韓非の生涯

韓非は、戦国の七雄の一国である韓の王の公子として生まれている。韓はもともと晋が韓、魏、趙の三国に分裂したところから建国されたもので、韓は他の二国より小さく、戦国七雄の中でも一番小さく、しかも徐々に力を増していく秦と国境を接するところから、非常に厳しい状況下におかれていた。

さて、韓非は紀元前三世紀の初め、韓王安^{あん}の妾腹の子として生まれた。公子の中で、妾腹の子では、皇太子になるレースに勝ち目がない。しかも吃音だった。一般の人間より経済的に恵まれているが皇太子になるのはおそらく無理だ、という己の立ち位置を知るようになれば、どのように生きていけばいいか、考えたに違いない。そこで選んだのが献策と著述だといっても間違いなかろう。

ところで、春秋戦国時代は諸子百家の時代でもあった。韓非は荀子のもとに遊学した。荀子は「儒家」であるが、性悪説を唱えた。儒家は本来、性善説を唱えたが、荀子はいわば儒家の考えからはずれ、人間の性は悪という立場をとった。悪なら「法」で規制しなければならない。荀子の門下生である韓非の基本的な考えが定まったといっていいいだろう。才能は抜群で、のちに秦王政（のちの始皇帝）に仕えて宰相となった李斯^{りし}が同門だったが、韓非の才能に一目置いたという。

韓非は己の考えを韓王にたびたび上奏した。危殆に瀕する国を思えばの行為だ。しかしいずれも認められなかった。

当時、諸国を回って、己の思想を君主に進言し、採用されると、そこで己の政策を行う人々がいた。いわゆる遊説家である。著名な遊説家には蘇秦、張儀などがいた。彼らは「舌先三寸」で、君主を納得させ、高官の地位を得て、君主を通して政策を実行する。

もし韓非が公子でなければ、そして吃音でなければ、己の考えを実行できる君主を捜して遊説家となっていたかもしれない。思想を持った当時の者としては当然のことだろう。しかしそれは公子であるが故に許されなかった。韓非にとっての命題は、この韓の国を強国にしなければならないことだった。このままでは他国に併呑されるのは目に見えている。国の命運と己の不甲斐なさに苦しんだに違いない。

ところで、諸子百家の思想は、その多くは政策具現の思想でもあった。つまり中国の伝統的な思想は、プラグマティズムといっていいい。儒教を代表とする諸子百家は、政策を考え、それを具

現しようとする。思想はそのためのものであり、彼らは君主に献策し、またその実施者となることだった。

ところが韓非の思想が敵国である秦王を感動させる。秦王は、韓非の「孤憤」「五蠹」の二篇を読んで感嘆した。

「この書を書いた者と会いたい。会えたら死んでも構わない」

宰相の李斯は秦王に、韓非は同門で、韓の公子と説明し、もし会いたいと思うなら、韓を攻めれば、使者に韓非が来るはずだ、と進言した。攻めれば、なぜ使者に韓非が来るのか李斯は説明していないが、李斯がそのように仕組んだのかもしれない。

さて秦王は韓非と会ってみると、著述ほど感激しなかったようだ。やはり韓非の吃音が影響したのかもしれない。

ところが皮肉にも、韓非の思想を施策に利用したのは秦王で、のちに秦王は中国を統一し、始皇帝と自称した。つまり、全国が統一され、春秋戦国時代の諸子百家の最終ランナーが韓非であり、統一帝国の施策のひとつの考えとなった。そして、彼および彼の考えに仮託した人の思想をまとめたのが『韓非子』だったのである。

さて、韓非と秦王との会談は成功といえなかった。李斯はここで恐れを抱いた。あの優秀な韓非を秦王がやがて重用したら、今の自分の地位は危うい。そこで、秦王に進言した。

「韓非は何といっても韓の公子です。韓のためには働くでしょうが、秦のために働くでしょうか。しかし、帰国させれば、わが国の実情を報告するでしょう。今のうちに対処すべきです」

秦王は韓非を獄に下した。李斯はすぐに韓非に毒を与え、韓非を自殺に追いやった。秦王の考えが変わらぬうちの電光石火の行動だった。そして韓非の死から三年後に韓が滅亡し、十二年後に秦が全国を統一することになる。

韓非の思想は、統一王朝秦で開花することになる。

(2) 『韓非子』とは

司馬遷の『史記』「老子韓非列伝」によると、韓非は、「孤憤・五蠹・内外儲・説林・説難などの十余万字におよぶ書を著した」とある。紀元前二三三年に韓非が死に、『史記』が紀元前九二年に完成されたといわれていることから、約百四十年前後の時間差である。我々が明治維新に活躍した思想家を考えるのとほぼパラレルな関係であろう。そして現在『韓非子』が約十余万字のところから、司馬遷が生きた時代に、すでに現在とほぼ同じ『韓非子』が流布していたと推察できる。

ところが、『韓非子』の近年の研究成果として、かなり多くの篇が韓非以外の人の手が加えられているとのことである。本来、韓非の純粋な著作だけを選りすぐれば、韓非の思想として純粋に語れるかもしれない。しかし後人が韓非に託して、韓非的な思想を付け加えたことを考慮すれば、今回「人間学」や「リーダー哲学」の観点から論じる場合、現行の『韓非子』の作品を以て、「韓非の人間学とリーダー哲学」と論じて、大きな齟齬は生じないであろうし、支障はないであ

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

う。ひと言付け加えておく次第である。

(3) 韓非の人間学

韓非には、公子の立場と公子でなければおそくなりたかった遊説家の立場があったのではないかと指摘した。公子の立場とは、万が一、皇太子となり、国王となる可能性があることから、立場としては進言を受ける立場に立たされることがある。韓非の場合、その可能性はゼロに等しかったが、公子である以上、その考えから逃れることはできないであろう。また、公子として自分の臣下からの進言を受けることもあろう。一方、外交、内政を考察して、君主に進言する立場も棄てがたい。ただ、韓王はこれまでいく度となく自分の進言を受け入れてくれなかった。ならば遊説家になって、自分の考えを実行してくれる君主を捜す手段もあったかもしれない。しかし、それには公子という立場があり、また吃音でもあり、相手を納得させるのが難しい。これは最後に秦王との会見で証明されたといっても過言ではなかろう。つまり、書としての『韓非子』の論は、韓非のこの二面性を持っていることを忘れてならないのである。

第2章

(1) 進言する立場

それでは、まず遊説家の立場、つまり進言する側から『韓非子』を見ていこう。
進言する者として、注意しなければならない有名な言葉がある。「逆鱗」である。

「説く者、能く人主の逆鱗^ふに嬰^{ちか}るること無くば、則ち幾^{ぜいなん}し」（「説難篇」）
「進言する者がリーダーの逆鱗にふれなければ、及第だ」

絶対的なリーダーに進言する場合、少しでも過ちがあれば、あるいは気にいらなければ、リーダーの独断で命を奪われることがある。リーダーを説得するのは至難の業というべきである。韓非はそのことを、リーダーには逆鱗があるということで表現する。

竜の喉の下あたりには直径一尺もある鱗が逆に生えている。ふだん非常におとなしく、人も乗ることができる。ところが人がこの逆鱗に少しでもふれようものなら、たちまちかみ殺される。そしてリーダーにもこの逆鱗が生えているという。

現代は、リーダーに進言する場合、失敗したからといって命を取られることはないが、あまりにもツボをはずした進言にリーダーの機嫌を損ねると、昇進、昇給に悪い影響を与えかねない。進言には慎重が必要であり、その難しさがわかって。

『韓非子』には進言が難しく、そのために知っておかなければいけないことを述べているが、それを「説難篇」から要約して列挙してみよう。

一、秘密裏に進言するが、それがリーダーの秘密に触れてしまうと命があぶない。

二、リーダーが表向きに何かをやっていることを知るのは安全だが、裏でやっていることを見抜くと命が危ない。

三、秘密裏に特別な計画を進言し、採用されても、端から見ただけで内容を知った者が現れると、秘密を漏らしたと疑われ、命が危ない。

四、仕えて日も浅く、信頼されていなければ、考えが採用されて成功しても恩賞は少ないし、失敗したら、あらぬ疑いをかけられてしまう。そして、リーダーの失敗を指摘すると命が危ない。

五、リーダーが進言者の計画を横取りして成功すると、そのいきさつを知っている者は命が危ない。

六、リーダーが能力的にできないことを進言するか、あるいはやむにやまれぬことをやめさせようと進言すると命が危ない。

七、リーダーに人格者の話をする、自分を当てこすっていると邪推され、どうにもならない者の話しをすると、自分をおだてていると思われる。

八、リーダーのお気に入りをお褒めすると、取り入ろうとしていると邪推され、リーダーの気に入らない者を批判すれば、リーダーの気持ちを確認しているのではないかと邪推される。

九、大雑把に述べると、何も知らぬヤツと相手にされず、微細に述べると、知ったかぶりをするヤツと遠ざけられる。

十、内容を簡略に述べれば、詳細に述べられない引込み思案の意気地無しと思われ、計画をたてて思いのままに考えを述べれば、遠慮の知らぬ図々しい奴と軽蔑される。

現在では、命の危険はないにしても、リーダーの心の底を見透かしていると言える。リーダーへの不信が通奏低音として流れていることも分かる。

さらに、次のようにも言う。

「凡そ説の難きは、説く所の心を知り、吾が説を以て之れに^あ当つ可きことに在り」（「説難篇」）
「進言する難しさは、説得しようとする相手の心を読みとって、自分の考えをそれに適応させられるかである」

リーダーが名声を欲しがっているのに、利益をあげる方法を説いても、「嫌なやつ」として相手にされないだろう。あるいは、リーダーは採用したふりをして、進言者を重用しないだろう。逆に、利益をあげたいと思っているリーダーに、名声をあげる方法を説いても、「空気を読めないヤツ」として相手にされないだろう。あるいは、そのリーダーは知らぬ顔をして、意見だけを採用する。進言する者は、これくらいのことは心得なければいけない。つまり、リーダーが何を欲しているかを察知し、それに合う自分の考えを進言しなければ、効果はないのだ。

つまるところ、リーダーを信じてはならない。その上で対処していけ、と『韓非子』は言う。リーダー不信の境地に立って語っていることが分かる。そして、次のようにも言う。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

「凡そ説の務めは、説く所の^{せい}矜る所を飾りて、其の恥ずる所を減するを知るに在り」（「説難篇」）
 「リーダーを説得するには、説得する相手が誇りに思っていることを褒めたたえ、恥としていることを忘れさせることだ」

ここには、リーダーをおだて、自分の進言を通すために冷静な判断をする進言者がいる。人間を洞察し、どうすればリーダーの心を動かすか、『韓非子』の人間学がどのようなものかを示している。

（２）リーダーの立場

一方、進言を受ける側、即ち、君主（リーダー、上司）側になるが、『韓非子』にはどのように君主として振る舞えばいいかを説く。まず、進言者に対してどうすればよいかを言う。

「今、人主の言に於けるや、其の弁^{よろこ}を説びて其の当を求めず。其の行に於けるや、其の声を美として其の功を責めず」（「五蠹篇」）

「現在、リーダーは進言を受けると、その雄弁さに心を奪われて、実情にかなっているかを求めようとしない。その行為を評価する時に、世間の評判にとらわれて、その実績がどうなっているかを追及しようとしない」

人はリーダーになれば、多くの者が献策、提言してくる。特別な才能に恵まれたリーダーなら、自分の考えだけで計画、施策をするだろうが、残念ながら個人の限界というものがあり、独りよがりのものとなり、失敗するケースが多い。やはり、通常は進言を受けて他人の視点を加え、助力を得て少しでもベターな政策を執るだろう。

リーダーは献策の中から適切なものを採用し、自分の考えを加える場合もあれば、そのまま政策に反映させることもある。リーダーの判断力の問われるところだ。ところが、多くのリーダーは、ここにあるようにその策が適切であったかどうか検証しない。成功しないうちに進言者に爵禄をあげ、失敗しても罰を与えない。これでは、美辞麗句を並べて進言する者が跋扈するに違いない。韓非はそれを恐れた。では、これに対してどのような策があるか。韓非が考えたのは、刑名（形名）参同である。

第3章

（１）刑名（形名）参同

刑名参同とは何か、それを説明している部分を引用しておこう。

「人主将に姦を禁ぜんと欲せば、則ち刑名を^{しんごう}審査すとは、言と事となり。人臣^た為る者は^そ而の言を陳べ、君は其の言を以て之れに事を授け、専ら其の事を以て其の功を責む。功其の事に当り、事其の言に当らば、則ち賞す。功其の事に当たらず、事其の言に当らざれば、則ち罰す。故に群臣其の言大にして功小なる者は則ち罰す。小功を罰するに非ず、功、名に^{めい}当らざるを罰するなり。

群臣其の言小にして功大なる者も亦た罰す。大功を説^{よろこ}ばざるに非ず。以て名に当らざるは、害、大功有るよりも甚^にだしと為し、故に罰す」(「二柄篇」)

「リーダーが部下の姦計を阻止しようと思うなら、部下の言う実績『刑＝形』と進言した言葉『名』を照合すべきである。部下がこれだけのことをすると申告すると、リーダーはそれに基づき任務を与え、その任務の成果を求める。成果をあげ、それが当初言った通りなら、賞を与える。反対に成果があがらず、当初の言ったことと一致しなければ、罰を与える。それ故、大きな成果を挙げると申告し、成果が小さかった場合は、部下を罰する。成果が小さかったからではない。申告と一致しなかったからである。小さな成果しかあがらないと申告し、成果が大きかった場合も、部下を罰する。大きな成果を喜ばないわけではない。申告通りでなかったことは、弊害であり、大きな成果をあげるよりもその弊害は大きい。それ故、罰する」

申告したことと成果を検証するが、たとえ申告以上に成果をあげても罰することになる。奸計を弄する臣下は低めに目標を設定して賞を得ようとする。しかし、それも許さない。こうなると、申告する際に、美辞麗句などはかえって不要であり、間違いのない、正確な成果を申告することになるであろう。この文章のあとに、例として「侵官の害」という有名な話が引用されている。

昔、韓の昭侯が酔っ払って、寝てしまった。冠係りの役人は、風邪を引いてはと、着物をかけた。目を覚ました昭侯は、うれしく思い、左右の者に訊ねた。

「誰がかけてくれたのか」

「冠係りです」

左右の者が答えた。

すると昭侯は、衣装係りの役人と冠係りの役人の両方を罰した。衣装係りを罰したのは、自分の職分を怠ったからであり、冠係りを罰したのは、自分の職分を越えた行為をしたからだ。風邪を引いても構わないわけではない。しかし、職分を越えた行為をする弊害は、自分が風邪を引くより重い、と見なしたからである。(「二柄篇」)

リーダーにとって、部下が自分の役割をしっかりと守り、それ以上でもなく、それ以下でもなく、仕事をこなすことが必要だ、と言う。つまり重要なことは、「形」(自分の役割あるいは申告したこと)と、「名」(職分あるいは成果)が一致することだ。こうすれば、部下が徒党を組んでかばい合うことはないと言う。部下を信じないリーダーが部下に要求する最低条件であり、ここにも人間不信の通奏低音が流れていることが分かる。

冠係りは、君主に対して風邪を引かないようにとおもんばかったのであろう。おもんばかって罰せられるとは、思ってもみなかったであろう。これ以降は、君主に対してさまざまな感情を抑え、ビジネスライクに君主に仕えることになる。『韓非子』では、近代的な人間関係に近いものを考えていたのかもしれない。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

(2) 法と法術

『韓非子』は、情を排した上下の人間関係を求めたが、そこには一定のルールがなければ敷衍化できない。そこで韓非が頼ったのが「法＝ルール」である。もともと荀子のもとで学んだ韓非は、「法」の重要性を認識している。『韓非子』を読めば、法に基づいて政治を行わなければならないという趣旨の文章が散見する。

「故に明主の国は、書簡の文無く、法を以て教と為し、先王の語無く、吏を以て師と為し、……」（「五蠹篇」）

「したがって、優れた君主が治める国では、書籍は無用で、法が教えとなる。昔の聖王の言葉も無用で、官吏が先生なのだ。……」

法律や法令そのものが教えであり、それを執行する官吏が先生となる。つまり、法こそがすべての人間が従うべきものであり、その規準によって支配地域が統一される。

また、韓非に仮託して執筆されたと言われる「有道篇」の最初には、次のような文がある。

「国、常に強きも無く、常に弱きも無し。法を奉ずること強ければ、則ち国強く、法を奉ずること弱ければ、則ち国弱し」（「有道篇」）

「国というのは、常に強国であることはなく、また、弱国であることもない。法を厳格に施行する国が強国になり、法をいい加減に施行する国が弱国になる」

法が厳格に施行されれば、強国になる。韓非もそれを望んでいたはずである。だが、現実には法が厳格に執行されず、徐々に国土が他国の侵略によって削られ、存立の基盤さえ失いかねない状況だった。後世の法家の思想家が『韓非子』にこのような文章を書き加えるのは当然のことだったかもしれない。

それでは、リーダーは法に対してどうあるべきか、他学派批判を交えて、つぎのように言う。

「儒は文を以て法を乱し、俠は武を以て禁を犯す。而るに人主兼ねて之れを礼す。此れ乱るる所以なり。夫れ法を離るる者は罪せらる。而るに諸先生は文学を以て取らる。禁を犯す者は誅せらる。而るに群俠は私剣を以て養わる。故に法の非とする所は、君の取る所なり。吏の誅する所は、上の養う所なり」（「五蠹篇」）

「儒家は学問で法を乱し、遊俠は武勇で禁制を犯すのに、君主はこの二者を礼遇する。これこそ世の中を混乱させる原因だ。法にはずれた者は罰を受けるのに、儒家の先生たちは、法にはずれていても学問でもって取り立てられている。禁制を犯した者は誅殺されるのに、遊俠の徒は刺客として養われている。すなわち、法の許さない者を君主は取り立てているし、下級官吏が処罰する者を上役が養っているのである」

『韓非子』では、法に従わない儒者や遊俠の徒を批判する。法家としてとりわけ、性善説を唱え、古代の聖王の時代を理想とする儒家が許せない。また、法を無視する遊俠の徒も許せないのだ。しかし、現実には彼らを優遇し、そのため国を乱しているのに、国王は気づかない。人間は法で規制しなければ、好き勝手に行動し、秩序が乱れることを認識しなければならないのだ。

では、君主は法をどのように取り扱えばいいか。そして法を有効に運用するにはどうすればいいか。『韓非子』では法の運用に「術＝マネジメント」が必要と考えた。術とは臣下の操縦法である。これを会得すれば、どんな凡庸な君主でも、有用な臣下を使って立派な政治を行える。いわば「君主機関説」であると言える。

「人主の^{たいぶつ}大物は、法に非ずば則ち術なり。法は之れを図籍に編著し、之れを官府に設け、之れを^{ひやくせい}百姓に布くものなり。術は之れを^{おさ}胸中に蔵め、以て衆端を偶して、^{ひそかに}潜に群臣を御するものなり」(「難三篇」)

「君主にとって重用なのは法でなければ術である。法は編集して書物にし、役所に常備して、人民に広く知るようにさせる。一方、術は君主が胸中に収め、臣下のさまざまな行動を検証し、秘かに群臣を統御するものである」

そして、リーダーがもし術を自分のコントロール下におかなければ、組織は乱れてしまうと『韓非子』では言う。昔、^{ぞう ば}造父という馬の名御者がいた。親子が、命令を聞かない馬に困っていると、造父が乗るとすっかり言うことを聞いたという話を例にとり、次のように言う。

「故に国は君の車なり、勢いは君の馬なり。術の以て之を御する無くば、身、^{なお}勞すと雖も猶乱を免れず」(「外儲説篇 右下」)

「したがって、組織はリーダーの車、権勢はリーダーの馬である。術でこれをコントロールすることができなければ、苦勞しても、組織の乱れを収めることができない」

『韓非子』には故事や寓話が数多く載っている。自説の補強に実にうまく利用しているが、これもその一つである。

では、具体的にどのように術を使うのか。ひとつは、職位の任命である。そして、その職位を部下が着実にこなしているかをしっかり監督することである。

「術とは、任に因りて官を授け、^{したが}名に循いて実を責め、殺生の柄を操りて、群臣の能を課するものなり。此れ人主の執る所なり」 「定法篇」

「術とは、部下の力に応じて職を与え、部下が言葉通りに実績を上げているかどうかを吟味し、生殺与奪の権限をもって、部下たちの能力を審査する。これはリーダーが掌握しなければならないことだ」

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

さらに、術を使う場合、信賞必罰を忘れてはならない。信賞必罰を実践しなければ、術は有効性を失ってしまう、と『韓非子』は喝破する。

「故に有術の主は、信賞にして以て能を尽くさしめ、必罰にして以て邪を禁ず」（「外儲説篇 左下」）

「したがって、術を心得たリーダーは、賞すべきは賞して、部下に能力を十分に発揮させ、罰すべきは罰して、悪事を行わせない」

これが「信賞必罰」という言葉の出典であるが、部下からすれば、優れた行為に賞を受ければ、自分の行為をリーダーが見逃すことなく見ていたことが分かり、自分自身の存在価値を感じるだろう。そして褒めてもらえば、さらにやる気が起きてこよう。また、悪事を見逃されることがなければ、悪事を働こうとする気も起きなくなろう。リーダーが褒めるところは褒め、それに対する褒賞を与えれば、部下はついて行くだろう。『韓非子』では褒賞と処罰を両用することがリーダーの必須アイテムだと言う。

その言葉をより鮮明にしたのが次の言葉であろう。

「明主の導^よりて其の臣を制する所は、二柄のみ。二柄とは刑徳なり」（「二柄篇」^{にへい}）

「優れたリーダーがその部下をコントロールするためには、二つの柄^えだけを握ればよい。それは刑罰と褒賞である」

リーダーは法に基づいて、厳格に自分自身で賞罰を与えることが重要であり、この権限を他の者に与えると、自分の地位が危うくなると『韓非子』では指摘している。これは『韓非子』のリーダー論の骨子であり、人間論でもある。

ところで、リーダーが賞罰でコントロールしようとも、それをなんとか逃れようとするため、かえってリーダーの懐にもぐり込もうとする部下もいる。

「凡そ姦臣は皆、人主の心に順^{したが}いて、以て親幸の勢いを取らんと欲するものなり」（「姦劫弑篇」^{かんきょうしい}）
「邪な考えを持つ部下というものは、いずれもリーダーに迎合し、リーダーの寵愛を得ようと願うものだ」

リーダーの罰を受けないためには、姦臣でなくともリーダーに迎合したくなるものである。迎合するため組織の中でイエスマンに徹し、生き延びようとする者が多いことも事実だ。しかし、リーダーとしては迎合してくる者に騙されないようにしなければならない。ただそれは至難のわざといえよう。

そこで、こんな話が載っている。

韓の昭侯は爪を切ったあと、そのひとつを手隠し、爪のひとつがないと叫んで、臣下に急いで探すように命じた。見つからなかったのも、近臣のひとりが自分の爪を切り、代わりに差し出した。昭侯は誰が嘘つきかを知った。（「内儲説篇上」）

わざと嘘をついて、誰が嘘つきかを見破る。卑怯なやり方と批判したくなる。嘘には仕方なくつく嘘と、最初から相手を騙す嘘とがあり、それはいささか違うと思うが、とにかく嘘つきを探す手段といえば手段だろう。臣下としては、探しても見つからないので、仕方なく自分の爪を切って差し出し、命令されたことを終えようとするのが普通だ。ところが、リーダーが部下に騙されないためのパフォーマンスだと知ったら、信頼を失いそうだ。ともあれ、リーダーは騙されないようにするには至難のわざと言うほかない。

「人主^{うれ}の患いは人を信ずるに在り。人を信ずれば則ち人に制せらる」（「備内篇」）

「リーダーにとって弊害となるのは、他人を信用することである。他人を信ずるとその人にコントロールされてしまうものだ」

人間不信もここまで言い切ると、どうやって生きていけばいいか分からなくなる。『韓非子』には、このあとに、部下はリーダーの権勢を恐れてやむなく服従しているものだ。だからリーダーの心の内を読もうと必死なのに、リーダーの方はのほほんとしている。革命、下克上が起きるのは当然のことだと言う。

それでは、リーダーがすべてを取り仕切り、部下の心の内を読んで仕事をしなければならないかといえば、そうではない。やはり人間一人には限界があり、仕事の権限を任せることがどうしてもおきる。ただそのような時でも、委託する部下に対して術を忘れてはならない、と次のように言う。

「人に任ずるに事を以てするは、存亡治乱の機なり。術の以て人に任ずる無くんば、任ずる所として敗れざるは無し」（「八説篇」）

「部下に仕事を任せるということは、組織の存在、安定の分かれ目である。もし術でその部下をコントロールしなければすべて失敗に終わるだろう」

『韓非子』では人間というものをとことん考え、またリーダーというものを考え、その結果、以上のような結論に達したのであろう。そこには、人間における上下関係を機能的に考察した結果がある。墨子の博愛主義や儒家の性善説とは真っ向から対立するが、『韓非子』の考えもまた一理あることは間違いない。

リーダーたらんと思う者はやはり一度は『韓非子』を読んでおくべきであり、また部下の方も読んで、リーダーの心を読んでおく必要があろう。

『韓非子』の人間学とリーダー哲学

参考文献

- 新釈漢文大系『韓非子』上下 竹内輝夫 明治書院 一九六〇年一二月・一九六四年五月
中国の思想『韓非子』西野広祥・市川宏 徳間書店 一九九六年三月
『韓非子 訳注』張覚 他 上海古籍出版社 二〇〇七年四月
『韓非子』に学ぶリーダー哲学 竹内良雄・川崎亨 東洋経済 二〇一七年五月

Fintech スタートアップにおけるシリアルアントレプレナー

経営管理研究科教授

沖田 貴史

【要約】

Fintech 企業に限らず、ユニコーン企業（未上場ながら、時価総額 10 億ドル＝約 1000 億円を超える大型スタートアップ。めったに見かけないことから、この名がついた）や有力スタートアップを率いるリーダーには、シリアルアントレプレナーの存在が垣間見られる。その背景や功罪について、具体例も踏まえながら考察を行いたい。

【キーワード】

Fintech、シリアルアントレプレナー、ユニコーン、オープンイノベーション、人間学

【目次】

1. はじめに
2. シリアルアントレプレナーが率いる Fintech 企業の代表例
 - 2.1 ユニコーン企業を牽引する起業家
 - 2.2 オープンイノベーションを牽引する起業家
3. 異業種からの金融分野への参入
4. 企業家精神と人間学

1. はじめに

シリアルアントレプレナー（serial entrepreneur）とは、自ら立ち上げた事業が成長し、経営を後任に譲ったのちに、改めて事業を立ち上げる起業家のことであり、連続起業家と訳されることが多い。

創業期や成長の各ステージごとに必要となる知識や経験、専門家集団のネットワークなどを有することから、成功の期待確率が高く、資金調達や人材獲得に有利に働くことが多い。

シリアルアントレプレナーが率いる有力スタートアップは多いが、金融業においては、信用や実績が他の産業よりも重視される傾向が一般に高く、また資本集約性も高い傾向にあることから、シリアルアントレプレナーの存在は、他の産業よりも有利に働くものと考えられる。

2. シリアルアントレプレナーが率いる Fintech 企業の代表例

2.1 ユニコーン企業を牽引する起業家

実際に、Fintech 分野での代表的なデカコーン企業（ユニコーンよりも規模が大きく、時価総額 100 億ドル以上の未上場企業）であるオンライン決済サービス事業者の Stripe 社（未上場だが 2019 年 9 月増資時の時価総額は 350 億米ドル＝約 3.8 兆円と推定^{*1}）は、2011 年に当時 23 歳の Patrick Collison 氏と同氏の弟である John Collison 氏（同 21 歳）によって設立されたが、Collison 兄弟は 2008 年の段階で、既に自らが創業した事業を M&A の形での exit を経験しており、Stripe が 2 度目の起業にあたる。

（余談だが、兄の Patrick 氏が 1 度目の exit を経験したのは、19 歳で MIT 在学中であり、Stripe を創業した際に、弟の John 氏は 21 歳で Harvard 在学中であり、いずれかが学生起業家でもあった。）

Stripe と同じく決済サービスを提供する Square 社の共同創業者である Jack Dorsey 氏が、Twitter 社の共同創業者でもあることは、よく知られている。Square 社は、2015 年 11 月に IPO を果たしているため、ユニコーンの定義に該当しないが、同社の時価総額は 2019 年 9 月末時点で 250 億米ドル（約 2.7 兆円）を上回っており、北米の Fintech 企業では Stripe に次ぐ規模である。

Twitter の躍進と歩調を合わせる形で、Square 社も成長を果たしており、Jack Dorsey 氏は単なる連続起業家というよりも、同時連続起業家とも呼べる存在である。

両社に共通するのは「利用者としての自らが経験した不便さ」を解決するための起業であるということだ。Stripe の場合は、Collison 兄弟が、自らオンライン決済サービスを導入しようと考えた際に、技術者に寄り添ったサービスがないことが、決済サービスを自らが手がけるきっかけであり、Square は、Jack Dorsey 氏とともに同社の共同創業者であり取締役を務める Jim McKelvey 氏が、ガラス細工を販売する際に、個人の工房ではカード決済を取り扱うことができず、受注機会を逃してしまったことが、創業のきっかけであることは有名である。^{*2}

両社については、創業間もないタイミングから、Kleiner Perkins や Sequoia Capital、Kohsla Venture などの著名ベンチャーキャピタルが出資を行っている。Stripe については、上記に加え Andreessen Horowitz(a16z) のような創業者を重視する VC や、Elon Musk, Peter Thiel, Max Levchin と言った一般に「PayPal マフィア」とも呼ばれる PayPal 創業メンバーが、創業初期の段階から株主に名を連ねている。

PayPal マフィアは、投資家であるとともに、自らもシリアルアントレプレナーであることも多い。

前述の Elon Musk 氏は、PayPal の前身となる X.com を創業する前にも、1 社起業し、M&A の形での exit を経験している。2002 年に、PayPal 社を eBay に売却した後は、宇宙開発の Space Explaraton Technologies（通称：スペース X）の創業者や、電気自動車最大手 Tesla の

CEO として知られている。

Elon Musk 氏と並ぶ PayPal マフィアの中核である Peter Thiel 氏は、シリアルアントレプレナーであることに加え、Facebook の初期投資家や Founders Fund の共同設立者としても名高い。Founders Fund は、民泊最大手の Airbnb や、ライドシェア大手の Lyft、音楽サービス大手の Spotify など各分野でのユニコーン企業への出資で知られる他、前述の Andreessen Horowitz と同じく起業家に注目し、創業者を重視する戦略をとり、大型スタートアップの経営体制に関する議論に一石を投じており、ベンチャーキャピタル業界のインベーションを牽引する起業家と呼ばれることもできうるだろう。

金融緩和政策による、世界的な金余りも背景にはあるが、Founders Fund は 2005 年に約 5000 万米ドル（約 55 億円）規模のファンドを立ち上げた後、2007 年には 2 億 2000 万米ドル（約 240 億円）、2010 年には 2 億 5000 万米ドル（約 270 億円）規模のファンドを設立し、2011 年には 6 億 2500 万米ドル（約 680 億円）規模の新ファンドを設立している。Andreessen Horowitz は、Netscape の共同創業者で知られる Marc Andreessen 氏と、同じくシリアルアントレプレナーである Ben Horowitz 氏が共同で立ち上げたベンチャーキャピタルであるが、2009 年に 3 億米ドル（約 330 億円）規模でファンドを立ち上げた翌 2010 年には 6 億 5000 万米ドル（約 700 億円）規模の巨大ファンドを設立し、ユニコーンを量産している。

その他の PayPal マフィアとしては、Linkedin の創業者である Reid Hoffman 氏が知られるが、Fintech の分野では、PayPal 創業期に CTO を務めた Max Levchin 氏が 2012 年に創業した Affirm も、シリアルアントレプレナーが率いる有力 Fintech 企業として、よく知られている。Max Levchin 氏は、PayPal マフィアである他に、レビューサイトである Yelp の創業時の大株主として同社の会長も長く務めていたことも知られている。

2.2 オープンイノベーションを牽引する起業家

Fintech 分野の中でもブロックチェーン関連では、Ripple の共同創業者である Chris Larsen 氏が、シリアルアントレプレナーとして名高い。Chris Larsen 氏は 1996 年にオンライン融資のパイオニアである e-loan 社を創業し、M & A での exit を実現した後に、2006 年には P2P レンディングサービスの Prosper を創業し、2012 年には現在の Ripple 社を創業している。いずれも日本では、SBI グループとの合併会社を設立しているが、これもシリアルアントレプレナーとして、かつての事業パートナーとの信頼関係に裏打ちされた提携戦略であろう。

また、Ripple は、ブロックチェーンや crypt asset という先端技術を用いたイノベーションを行っているが、いわゆる破壊的イノベーション（disruptive innovation）ではなく、協調的イノベーション（collaborative innovation）を標榜しており、銀行に代表される伝統的な金融機関とのオープンイノベーションを加速している。

ブロックチェーン関連では、2019 年 6 月の発表以来、世界中で様々な議論を巻き起こしている Libra を率いる David Marcus 氏も、「元 PayPal 社 CEO」という経歴が注目されることが多い

Fintech スタートアップにおけるシリアルアントレプレナー

一方で、元々は、通信関連サービスを立ち上げてきた起業家であり、2008年に創業したモバイル少額決済サービスの Zong 社が買収されたことで、PayPal に参加しており、買収翌年の 2012 年に同社の CEO に就任している。

David Marcus 氏のキャリアにおいて、興味深く且つ日本企業も参考にしうるのは、被買収企業のトップが買収企業のトップになるという経営人材のダイナミズムである。一般にアクアハイヤー (Acq-hiring) と呼ばれる人材を獲得するための買収は日常的に行われているが、同氏の場合は、買収時点では従業員数が 100 人にも満たなかった Zong 社から、1 万 5000 人規模の従業員を擁する PayPal の CEO に就任したという点が特筆すべきである。

その背景としては、2010 年頃の PayPal 社は eBay 傘下の電子決済会社として、EC 市場の拡大に伴い業績を伸ばす一方で、大企業化が加速し、イノベーションの機運に乏しい社内文化となった結果、サービスの革新性に停滞感が漂っていたことがあげられる。David Marcus 氏の就任以降、同氏の強いアントレプレナーシップのもと、電子決済同業の Braintree の買収や、Braintree 社が PayPal との M&A 前年に買収した Venmo などの、オープンイノベーション手法も活用しながら、革新的でユーザーフレンドリーなサービスの提供という原点回帰により、同社は息を吹き返し、2014 年の eBay からの分離以降、Fintech の中核企業としての存在感を高めている。

また、ダイバーシティが生み出すイノベーションという観点で興味深いのは、各起業家の出身地である。カルフォルニア生まれ・カルフォルニア育ちという経営者も多いが、前述の Stripe の Collision 兄弟は、アイルランドの出身であり、最初の起業はアイルランドで行っている。

Elon Musk 氏は南アフリカで生まれ育っており、Peter Thiel 氏もフランクフルト生まれだが少年時代をアフリカでも過ごしている。Max Levchin 氏はウクライナの出身でもあり、David Marcus 氏もパリで生まれ、スイスのジュネーブで生まれ育ち、最初の起業もジュネーブである。

世界中から資金を集める一方で、優れた才能を世界中に求め、若くても実力と実績のある人物に、資金と機会を提供するという、まさにシリコンバレーのエコシステムを体現する例とも言える。

そのような優秀な人材に、資金や専門家ネットワーク、機会を提供することが、結果として投資リターンの最大化に繋がることをベンチャーキャピタルとしても理解をしており、シリアルアントレプレナーに資金が集中するのも、ベンチャーキャピタルだけではなくベンチャーキャピタルに資金運用を委託する Limited Partner と呼ばれる年金や大学などの機関も、その投資効率性を理解しているためであろうと推察される。

この点に関しては、前述の Peter Thiel 氏は、2012 年に開始したスタンフォード大学での自らの講義を聴講生とともにまとめた「Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future (邦題：ゼロ・トゥ・ワン-君はゼロから何を生み出せるか)」において、ベンチャー投資における「べき乗数」の考え方を示し、「ファンド中最も成功した投資案件のリターンが、その他すべての案件の合計リターンに匹敵するか、それを越えること」を自らの投資実績などを用いて解説することで、ユニコーン企業を生み出す投資がファンド収益を最大化することへの理論的な補強も行

なっている。

3. 異業種からの金融分野への参入

これまで見てきた Fintech 分野のシリアルアントレプレナーの多くは、いずれも通信やインターネットサービス分野での起業経験の後、Fintech 分野での起業を行っている。

JP Morgan Chase の CEO である Jamie Daimon 氏は、2014 年の アニュアルレポートの中の「株主への手紙 (Chairman and CEO letter to shareholders)」において、“Silicon Valley is coming” の表現を用いて、テクノロジー企業の金融分野への進出と、競合の変容について説いたが、まさにそれらを体現しているとも言える。

これまでも、金融業へは、小売や通信業などの豊富なユーザー基盤を有する企業が、既存金融機関との提携や M&A などを通じて、参入を果たすことが多かったが、Fintech に関しては、いわばインターネット分野からの異業種参入である。

もちろん、インターネット企業の中でも、保有するユーザー基盤や経営資源を活用して、金融事業に参入するケースも散見される。例をあげると Amazon.com が自社サイトの決済機能を他社にも開放するサービスなどであり、日本においても楽天が「楽天経済圏」と称し、自社の顧客基盤に対して、各種金融サービスを提供している例である。

しかしながら、Fintech スタートアップが、新規で金融サービスを提供する際には、利用者体験の改善が起業のきっかけとなることが多い。前述の通り、Stripe や Square は、利用者として自らが困ったという体験が創業のきっかけとなっており、Jamie Daimon 氏も Silicon Valley is coming との記述において、スタートアップ企業がビッグデータなどを用いて融資面での顧客の課題 (ペインポイント) を解決する姿などを例にとっている。

もともと、インターネット企業は、ユーザー体験 (User Experience: UX) を重視する傾向が強い。それに加えて、社会問題の解決という使命を共有することで、優秀な人材や資金を調達することが多い。Alibaba 創業者の Jack Ma 氏は、「TechFin」という言葉を用いて、テクノロジー企業が金融分野に進出することを、金融機関がテクノロジーを活用し業務効率を改善することとは意味合いが異なる指摘している。

イノベーションに必要なリスクマネーという観点でも、意外にもスタートアップは大企業よりも優れているという考え方も可能かもしれない。一般に大企業は、スタートアップに比して、多額の資金や人材という経営資源を有する一方で、リスクをとった大型投資には及び腰である。例えば、ブロックチェーンや仮想通貨といった革新的な技術・サービスや、Financial Inclusion (金融包摂) というような Fintech 分野での社会問題の解決にあたっては、現時点では、収益性が確立されていないものも散見される。

将来的な収益モデルが明確化されていない中で、巨額の先行投資を行うことは、四半期ごとの決算開示を要請される上場企業においては、経営陣のコンセンサス形成は容易ではない。

Fintech スタートアップにおけるシリアルアントレプレナー

特に、日本においては、ボトムアップ型のアプローチがイノベーションの場でも活用される。ユーザーとして、日々新たなインターネットサービスに接し、IT リテラシーが高い人材は、若い世代に多く年功序列の文化が残る日本の金融機関においては、多額の投資を伴う大胆な意思決定を行うことは、スタートアップ以上に困難であろうと推察される。加えて、日本の金融機関の IT 投資額のうち約 9 割 が制度変更対応や既存システムの更新で占められており、イノベーションや R&D に投下される予算は、他の産業と比べても決して大きくはない。

私自身は、インターネットの本質は「パワーシフト」であり、Fintech の本質は「パワーシフトの金融分野への本格的な浸透」との持論を持つが、インターネットが商用化から 20 年以上が経過し、通信や広告、マスメディアや小売など多くの産業が、産業構造そのものの見直しを必要とされるほどの影響を受けている。

金融業も、インターネット証券の隆盛や、ネット銀行の躍進など、インターネットの影響は皆無ではない。しかしながら、金融業が本質的に持つインターネットとの親和性を考慮すると、他の産業に比べた場合のインパクトはまだ小さく、今後に余地を残していると考えの方が自然だ。

これらの事象は日本に限ったことではない。日本は金融ビッグバンや金融庁の規制緩和により、インターネット証券・ネット銀行の開始時期が他のアジア地域に比べると早い。韓国において、ネット専門銀行設立が開始されたのは、2017 年であり、通信最大手 KT 傘下の K bank とメッセンジャー最大手の kakao talk と連携に特徴を持つ kakao bank である。

香港当局がネット専門銀行の開設を、Alipay を子会社にもつ Ant Financial や、wechat を抱える tencent を中心とした企業グループ、保険大手である平安傘下の ONE connect や、スマートフォン大手の小米などに認めたのは 2019 年であり、それを受けシンガポール政府も、ライドシェア大手の Grabなどを念頭に新たな銀行ライセンスを検討しているという状況であり、イノベーションの余地はさらに大きいものと考えられる。

4. 企業家精神と人間学

上記で述べたような環境の中、利用者視点での金融サービスの実現のためにも、アントレプレナーシップをもつ経営者を持つ Fintech 企業には、豊富なリスクマネーや、世界中からの高度人材を活用することで、革新的なサービスを提供し、最終的には社会問題の解決、産業構造の変革を起こしていくことに期待が集まる。

一方で、量的緩和を背景としてリスクマネーの供給が豊富な環境において、起業家のタガが緩んでいるケースも、残念ながら散見される。Fintech 企業ではないが、UBER の創業者である Travis Kalanick 氏は、便利で革新的なサービスを生み出す一方で、数々のスキャンダルで CEO の座を追われた。また、WeWork の Adam Neumann 氏は、公私混同により、同じく会社を追われた。

これらは、極端な例であり、個別事案としては議論の余地もないような幼稚な倫理観に基づく

事案とも言えるが、アントレプレナー重視の風潮の中、自由や革新を、無責任やいい加減という風に履き違えてしまうこともありうるだろう。

Fintech 企業の場合は、上記のプリミティブなガバナンスだけでなく、金融業に携わるにあたって最低限遵守すべき AML や KYC という項目が存在する。革新や UX を追求するあまり、金融機関として、それを怠った事案も、国内には存在し、結果として新たに勃興する産業そのものに冷や水を浴びせることにも繋がりがかねない。金融機関経験者を採用すれば、強化は可能といった安易な議論もあるが、AML や KYC はサービス設計の段階から意識をしておくべきで、専門家を雇うことで一朝一夕に改善できるものでもない。また、金融機関側も、安易なオープンイノベーションにより、自らの強みを弱めてしまうケースも存在しうる。

アントレプレナーシップと倫理観は、相対立するものではなく、両立が可能なものだと考えられる。本学における人間学は、アントレプレナーシップが社会的なブレークスルーを実現する時代において、更に有用性を増すものと強く期待する。

*1 <https://forbesjapan.com/articles/detail/25749>

*2 <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/document/JPMC-AR2014-LetterToShareholders.pdf>

*3 <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/document/JPMC-2014-AnnualReport.pdf>

*4 <https://www.scmp.com/tech/article/2051249/techfin-jack-ma-coins-term-set-alipays-goal-give-emerging-markets-access>

*5 出典：FISC「金融機関業務のシステム化に関するアンケート調査」（平成 26 年 3 月）

日本交渉学の現状と将来¹

経営管理研究科教授
小林 秀之

【要約】

我が国の交渉学は、アメリカの交渉学の影響を強く受けている。特に原則立脚型（統合型）交渉を説き、分配型交渉からの離脱を主張した『ハーバード流交渉術』の影響は強かった。欧米流の合理的な交渉理論として、わが国でも広く受け入れられた。

しかし、原則立脚型（統合型）交渉の影響が強すぎたために、感情や心理学あるいは文化的な視点からの考察が弱かったように思われる。

筆者としては交渉の心理的・文化的考察を徹底するとともに、AIなどの利用により新しい交渉学の在り方を考えてみるつもりである。また、「法の空白地帯」についても、交渉理論によりその空白部分を埋めていく作業が今後なされるであろう。

【キーワード】

分配型交渉、統合型（原則立脚型）交渉、ハーバード流交渉術、和解、BATNA

【目次】

1. はじめに
2. 『ハーバード流交渉術』の魔力
3. 最新のアメリカ交渉学の理論状況を考える
4. 新視点からの概念再検討
5. 法の空白地帯への進出と類型化の必要
6. まとめ
7. 将来の課題

1. はじめに

わが国の交渉学は、現在までのところ、大雑把に言って、「ハーバード流交渉術」²の紹介に伴い、統合型（原則立脚型）交渉を基礎とした考え方が主流になっている。確かに、統合型（原則立脚型）交渉は、パイを大きくして win-win 型の結果を目指すものであり、経済学的にはパレー

ト最適を実現し価値の拡大を最大限図る意味において、対立する分配型交渉よりも一般的には優れていると評価出来る。

統合型（原則立脚型）の交渉理論の特徴は、次の 5 つである（⑤は分配型交渉にもある程度あてはまる）。なお、「ハーバード流交渉術」では、統合型交渉ではなく原則立脚型（Principled）交渉という呼称を用いているが、その後交渉学では現在に至るまで主流になっている統合型交渉の呼称を本稿では主に用いる。

①人と問題を分離する。

紛争の相手方を信頼するかしないか、好きか嫌いではなく、問題や争点に焦点を合わせる。

②当事者の立場よりも、利害に焦点をあてる。

当事者の利害を探り、利害の調整を図る方向で解決を図り、互いの最低線（ボトム・ライン）を出し合って衝突を避ける。

③当事者双方にとって有利な選択肢を考える。

まず当事者が選択可能な複数の解決策を出し合い、どれを選択するかは決定は後に回す。

④客観的基準で解決策を探る。

当事者の主観的意思とは無関係な客観的基準（法規範等）に基づいてなるべく結果を出すようにし、原則に立脚して理に基づいて解決する。

⑤ BATNA による交渉の打ち切り。

BATNA とは、Best Alternative to a Negotiated Agreement の略であり、直訳すると「交渉不調時最善代替策」となる。交渉が不成立になった場合の最善の代替策を常に考え、進行中の交渉によって得られるであろう結果と常に比較し、BATNA が上回れば交渉を打ち切ることを求める。

以上の統合型（原則立脚型）交渉は、欧米的な合理主義的思考に基づいているが、一世を風靡する交渉アプローチではあった。しかし、心理学的視点や社会学的視点からの批判は別にしても、直接的には次のような疑問も生じる。

第 1 に、統合型（原則立脚型）交渉によってパイが大きくなるとしても、大きくなったパイをどのように切り分けるかについては、分配型交渉で考えざるを得ない。Win-win という説明は、最終的には利害対立が残る交渉の現実を無視しており、楽観的で現実はそんなに甘くないのではない（White³らによる批判で、最近の交渉理論も同様の指摘をする）。

第 2 に、統合型（原則立脚型）交渉では、当事者が立場や感情を離れて利害に焦点を合わせて交渉することを強調するが、統合型（原則立脚型）交渉がうまく行くためには両当事者が反発し合わず協調的な関係を持つことが大前提となるはずである。事実、統合型（原則立脚型）の主唱者であるロジャー・フィッシャー自身が『新ハーバード流交渉術（原題「Beyond Reason」）』⁴の中で認めている（同 24 頁以下「感情は交渉の役に立つ」項目）。具体例として、統合型（原則

日本交渉学の現状と将来

立脚型)交渉の成功例として良く挙げられるエジプトとイスラエル間のキャンプ・デービッド合意の前に、仲介役の当時のカーター米大統領がイスラエルのペギン首相とエジプトのサダト大統領との間で食事の招待や贈り物により人間的にも協調関係を持っていたことを挙げている。

第3に、統合的な交渉を行う統合型(原則立脚型)交渉では、最終的な合意に至らないとBATNAと比較できないが、合意ができてからBATNAの方が有利だとして、合意を破棄することは難しい。そもそも交渉過程でBATNAを示して相手方を説得することはできるが、BATNAを十分吟味しておかないとBATNAを選択することにより悲劇的な結果になることも十分あり得る。特に外交交渉でBATNAが戦争である場合には、望ましくない結果に陥ることがある。例えば、ロジャー・フィッシャー自身もスターリンをヒトラーに比肩できる悪としながらも、BATNAで戦争を選択すれば核戦争となり人類の滅亡に繋がりがかねないので、戦争を選択できなかったとしている(『新版ハーバード流交渉術』248頁)。

むしろ、最近の著作の多くは、BATNAの概念を否定し、別の概念や話し合いの重要性を強調する傾向にある。たとえば、『交渉のメソッド』⁵は、SAT (Solution At Table) と SAFT (Solution Away From Table) の2つの概念を提唱する(同Ⅲ頁参照)。コロンビア大学を中心とする「協調的交渉 (Collaborative Negotiation)」の立場は、代替的提案を認めるが、BATNAの考え方を認めていない。BATNAという交渉術を使うと相手方は、より良い解決法と一緒に考えるより交渉を打ち切ることばかり考えるようになる、という厳しい指摘もある(『ウォートン流交渉術』⁶ 原題「Getting More」27頁)。

第4に、感情や偏見を考慮に入れないで、交渉プロセスを分析することなど到底できないのではないかという疑問である。極めて当然の疑問であり、ロジャー・フィッシャー自身も、感情の問題を正面から取り上げ、*Beyond Reason* (邦訳『新ハーバード流交渉術』)で感情の活用を説く。直接感情に向き合うのではなく、感情を生み出す5つの核心的な欲求の問題(価値理解、つながり、自律性、ステータス、役割)に焦点をあてるべきとする。もっとも、具体例を見ていくと、感情の取り扱いを通じて、感情が占める比重の大きさを認めている。たとえば、ロジャー・フィッシャーのところに来的手紙全てが彼の著作を批判したものだったので、助手に理由を聞いたところ、ファンレターの方が圧倒的に多いが、それらはファイルし、ロジャーが何とかしなければならぬ役に立つ手紙だけ持ってきていることが判明した。彼は、持ってくるのはファンレターだけにし、問題ある手紙はファイルするように助手に指示した。賞賛してくれる手紙の方が感情的な見返りが多いからとするが、ファイルされた問題ある手紙に答える形で、*Getting to Yes* の第2版以降の改訂(新V章「原則立脚型に関する10の質問」の加筆)⁷ができ上がっている。

むしろ、感情や偏見などの影響について考えるには、心理学的・社会学的視点からの考察の方が重要であり、最近の著作や研究は全てこちらの方向に向かっている。本稿では交渉学の将来の方向性にも関係するので、4で後述する。

2. 『ハーバード流交渉術』の魔力

わが国の交渉学に若干の混乱を招いた一因に、『ハーバード流交渉術』という日本語のタイトルがあったように思われる。原題は *Getting to Yes* であり、「ハーバード流」とか「交渉術」といった日本語のタイトルは入っていない。その後の 2 人の著者（ロジャー・フィッシャーとウィリアム・ユーリー）の別の視点からの著作も全て原題にはない『ハーバード流交渉術』の名前でまとめられている（『新ハーバード流交渉術』とか『ハーバード流 “No” と言わせない交渉術』）⁸。日本の出版事情では、アメリカの著名大学（ハーバードなど）の冠をつけた本の方が良く売れる面があったためであると思われるが、反対の視点から書かれている著作まで、ほぼ同一の著作と誤解された面は否定できない。

たとえば、内容的にも非常に興味深い弁護士の著作（莊司雅彦『論理と心理で攻める人を動かす交渉術』[2007]）⁹は、『ハーバード流交渉術』も、最新刊の『新ハーバード流交渉術』では人間心理にスポットをあててしているとし、同書の項目の前半を『新ハーバード流交渉術』を利用している（同書 17 頁）。自身の弁護士経験を豊富に紹介しており、本来の『ハーバード流交渉術』とは内容は大きく異なる。

他の近時のアメリカの著作でも、原題にない「ウォートン流」「スタンフォード」「ノースウェスタン」といった冠を付けた翻訳書がかなり存在するが、同様の出版事情によるものだろう。しかも、このようなタイトルでは、アメリカの有名大学間で学派の対立があるのかのように見えてしまうが、これらかなりの著者達はハーバード大学ロースクール等の出身であり、学派の対立よりも時代的な流れによる差異であることを見落としがちである。

唯一アメリカの交渉学で学派对立があるとなると、コロンビア大学の「協調的交渉（Collaborative Negotiation）」¹⁰である。「協調的交渉」はコロンビア大学ティーチャーズ・スクールを中心に発展している考え方で、教育分野と国連を主なターゲットとしている。交渉を通じた自己変革を強調し、BATNA は認めない。教育者や国際公務員のための交渉理論であるため、ロース쿨的で自己変革は考えない「ハーバード流交渉術」とは違っていると言えるだろう。

なお、*Getting to Yes* も第 3 版の中で、感情の取り扱いをもっと考える必要があることを自認し、別著の *Beyond Reason* などで検討したことを述べている。なぜ *Getting to Yes* の改訂にあたって感情をもっと取り扱わないかの理由として、「simple and clear」を維持したいことを挙げている。

また、アメリカの交渉学の一つの特徴として、戦争や侵攻あるいは空爆に対して圧倒的多数が BATNA ないし交渉の選択肢とすることに否定的なことである。フィッシャーもユーリーも、キューバ危機に際して当時のケネディ大統領が軍部の主張するキューバのミサイル基地への攻撃や空爆を拒否し、海上封鎖にとどめてフルショフと交渉したことを高く評価している（キューバは核ミサイルによる反撃の手段を有しており——当時の米軍部の分析はまだ核ミサイルは有していないというものであったが、正しい情報ではなかった。キューバのミサイル基地への攻撃に

日本交渉学の現状と将来

よりキューバからの核ミサイルによる米国本土への反撃の可能性が高かった——、第3次世界大戦の瀬戸際であったことが、後日判明しているからである（『ハーバード流“NO”と言わせない交渉術』〔知的生きかた文庫〕252頁、284頁参照）。『ウォートン流』は、イスラエルがパレスチナを空爆していることを非難し、パレスチナに対して代わりに食糧を空から投下すべきだとしている（同489頁）。

わが国の交渉学の著作の多くは、『ハーバード流交渉術』の初版の考えを正面に据え、その上でわが国の状況に合わせた記述もなされているが、戦争や軍事的攻撃も選択肢の一つとして挙げている。

わが国の交渉学のテキストに目を転じると、タイトルに『ハーバード流交渉術』を含むものもあり、ロジャー・フィッシャーらの考え方に強く影響を受けている状況である。

たとえば、田村次朗『ハーバード×慶應流交渉学入門』¹¹は、理論と実践を組み合わせた交渉学テキストで、わが国古来（近江商人）の「三方よし」がロジャー・フィッシャーらの『ハーバード流交渉術』の賢明な合意（wise agreement）につながる等の興味深い指摘はあるものの、理論的枠組みは『ハーバード流交渉術』である。また、田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』¹²も、アンカーリングや交渉戦術も説明しているが、ほぼ同様な枠組みである。田村次朗ら『ビジュアル解説交渉学入門』¹³も、創造的選択肢という概念を用いてパイの拡大を説く。

松浦正浩『実践！交渉学』¹⁴は、交渉学の基礎として、利害に焦点を合わせた統合型交渉の意義とBATNAやZOPA（合意可能領域）の考え方を説明しており、『ハーバード流交渉術』と共通する。後半は交渉の社会的責任の話になっている。

「交渉（力）」を論じた文献の多くは、主に実務的視点からのハウツー的な説明が大半を占めて基本的な理論的枠組みをあまり論じていない。その中で、佐久間賢『交渉力入門』¹⁵はゼロ・サム型交渉からウィン・ウィン型交渉へを軸として解説しており、『ハーバード流交渉術』に通ずる交渉力（問題解決能力の必要性）を強調している。

わが国の交渉学の標準的テキストとしては、太田勝造教授らの『交渉ケースブック』¹⁶と『ロースクール交渉学〔第2版〕』¹⁷の2冊が秀逸である。しかし、いずれも基本理論の箇所は、『ハーバード流交渉術』に依拠しているように思われる。『交渉ケースブック』第2章の第2では、野村美明教授が『ハーバード流交渉術』の考え方を極めて分かり易く解説している。『ロースクール交渉学〔第2版〕』も、第2週と第3週で同様の解説がなされている。

筆者の『交渉の作法』¹⁸の中では、交渉理論の日米における状況を説明しているが、その中には『ハーバード流交渉術』は統合型交渉の理念を提唱しているとして紹介した。そして、分配型交渉との対比と調和を説明した上で（第1部）、交渉を科学的・多面的に捉えるため、交渉の経済学・心理学・社会学の視点からの考察を加えた（第2部）。更に、紛争に発展した場合の弁護士や民事紛争解決制度あるいは調停との関係も説明している（第3部）。交渉学についての客観的な分析と紹介を試みているが、ネルケン（Nelken）教授のアメリカ交渉学全体についての客観的紹介に依拠しているところも大きいだろう（Nelken, Negotiation: Theory And Practice [Lexis

Nexis, 2d.2007] 参照)。

筆者としても、交渉から民事訴訟へは同一直線上にあると考え、民事訴訟法のテキストでは、交渉から始め、交渉の延長線上に民事紛争解決制度（調停あるいは訴訟）があると説いた（小林秀之『民事訴訟法』[新世社、2013]、同編『新法学講義民事訴訟法』[悠々社、2012]、同『法学講義民事訴訟法』[弘文堂、2018]）¹⁹。

3. 最新のアメリカ交渉学の理論状況を考える

『ハーバード流交渉術』のわが国への紹介にタイトルを含め誤解を生じさせる要素があったとしても、むしろ同書をどのように乗り越えていくかが現在のわが国の課題であろう。そのためには、特に心理学、社会学、経済学、ゲーム理論などにより多面的に爆発しているアメリカ交渉学の現状をまず知るべきだし、わが国でも交渉学を独立した学際領域として取り扱うべきだろう。²⁰

最初に、乗り越えるべき対象となる『ハーバード流交渉術』を特定しておこう。というのは、わが国で『ハーバード流交渉術』とひとまとめに言われている（日本語訳の本のタイトルに入っている）本には、*Getting to Yes* 以外も含まれているからである。

たとえば、『新ハーバード流交渉術』は、*Beyond Reason* が原タイトルで、理性を超えた感情の取り扱いを対象にしている。感情の処理の仕方として直接感情と向き合うのではなく5つの核心的な欲求に分解して考えるべきとするが、感情の活用をむしろ説いており、共著者の Shapiro は交渉の心理学が専門である。*Beyond Reason* は、*Getting to Yes* で取り扱われず、切り離すべきとされていた感情の領域の問題を主に取り扱っており、内容的には正反対の性格を有する。

Getting to Yes の共著者であったウィリアム・ユーリーの『ハーバード流ノーと言わせない交渉術』（原題 *Getting Past No*）は、難しい相手方との交渉手法をまとめている。具体的には、交渉の際に、感情から生じる協力関係を構築する上での障害を挙げ、克服するために次の5つのステップを挙げている。²¹

- ステップ1 「バルコニーに登れ！」すべてを眺め渡すような気持ちで事に当たるため、バルコニー上から見おろすような冷静さが必要。
- ステップ2 「相手方に歩み寄る」相手方の状況に理解を示し、相手方を冷静にさせる。相手の状況に共感し、共に解決する姿勢を示す。
- ステップ3 「やり方を変える」相手方を問題解決のパートナーになるよう交渉アプローチの転換を図る。互いの立場よりも「利害」に焦点を当て、共通の問題に取り組む。
- ステップ4 「黄金の橋を架ける」両者が満足できる提案をし、相手もメンツを保てるよう配慮する。相手方にも「交渉成功」と思わせる。
- ステップ5 「相手を教育する」協働することによって交渉を成功に導くことが最善の

日本交渉学の現状と将来

策であると相手方に教える。パワーゲームではなく、戦わずして相手方を従わせる。

Getting Past No も、*Getting to Yes* の実践・応用篇の内容になっている。

上記のように、そもそも *Getting to Yes* は著者達の一つの考え方を単純明快に示したものであり、感情の取り扱いや心理学も含む他の考え方も同時に持っていたことに留意する必要がある。

4. 新視角からの概念再検討

『ハーバード流交渉術』以降のアメリカでの学説による批判、心理学、社会学、ゲームの理論、経済学等の新視角からの検討を踏まえて、同書を含めた従来の概念の再検討をしてみよう。

(1) BATNA

BATNA は、交渉の評価や打ち切るべきかの決断にとって必要不可欠の概念に見える。²² しかし、アメリカでは批判が多い。

BATNA²³ が「戦争」ないし「軍事行動」である場合、『ハーバード流交渉術』でも新版以降付加されている最後の章（「10 の質問」*Getting to Yes*[3d ed.]153pp.）で明らかにされているように、著者フィッシャーらは慎重である。興味深いことに交渉学の論者は、ほとんどすべて「戦争」や「軍事行動」に反対する。想定外の大惨事を招くことを危惧してであるが、イラク戦争やパレスチナ紛争でも話し合いの継続の方が武力行使よりも適切であったとしている。

個人的経験で恐縮であるが、ベトナム戦争後 JICA に依頼されベトナム立法支援に赴いた際、ベトナム戦争でアメリカが敗けたために西側の文化が社会主義諸国に流入し、社会主義の自壊を促した面が強いことを感じた。戦争ではなく平和による文化流入が資本主義の勝利を導いたのである（交渉学的には統合型交渉の成功例として挙げられるべきだろう）。

BATNA についても、常に本当に可能かの吟味が必要だし（第三者への売却が BATNA である場合第三者との交渉による確認は不可欠）、統合型交渉であれば、パイがどこまで大きくなるかは予測しにくいことも考慮する必要がある（パイが大きくなっていれば BATNA よりも得になる）。

(2) 統合型交渉と分配型交渉の調和

統合型交渉を行ってパイが大きくなれば、そのパイをどう分けるかという分配型交渉が必要になる。パイが大きくなることへの貢献度に従って分けるのが公平とも言えるが、2つの交渉間の関係が複雑なため、そう簡単ではない。

ポイントは、統合型交渉だからといって分配型交渉の側面は常に残ることである。統合型交渉の後の分配型交渉の厳しさを緩和するためには、両者間の将来にわたる協調関係の樹立が有効だろう（目の前の不利益には目をつぶって将来の利益を考えてくれるかも知れないため）。

(3) ZOPA（合意可能領域）とアスピレーション

合意は ZOPA の範囲内で成立するのは、ごく当たり前に見える。しかし、ZOPA の範囲自体、交渉の発展と共に変化していく。しかも、最近は、アスピレーション（野心あるいは希望的観測

とか高望みの意味)²⁴が注目されており、アスピレーションを持つと、心理学的実験の結果、成果は向上するが主観的な満足度は低下するとされている。高望みして努力すれば結果は良くなる可能性が高くなるけれども、期待値を達成出来ず失望することも多くなるからである。

アスピレーションを入れて ZOPA を見直し、交渉の発展と共に ZOPA も変化していくと考える必要がある。特に統合的交渉は論点が複数あって相手方の協力もカウントできるから、ZOPA は変わってくる。

(4) ゲーム理論と相手方との協調関係

ゲーム理論は、簡単に言うと相手方との協調関係ないし情報交換²⁵がないならば、双方不利になるという理論である。たとえば、自白か否認かを迫られた囚人の場合、自分だけ否認を貫き相手方が自白すると損するため、両者とも自白し最適な結果が得られないというものである（「囚人のジレンマ」）。

そうであるならば、相手方と協調関係を保ち両方とも否認を貫けば最適な結果が得られる訳で、むしろ統合的交渉を行行情報交換した方が最適な結果に近づくはずである。

同様なことは経済学的なパレート最適からも言え、「ナッシュ均衡」が成立するように交渉するならば、統合的交渉で価値創造（価値増大）を図るべきことになる。²⁶

(5) 社会学的（民族的）考察の重要性

社会学的には、民族的に異なる価値観、風習、行動様式があることを重視すべきである。

たとえば、東アジアでは、メンツを重じる傾向があり、利害を超えてメンツを保てる交渉でなければ交渉自体が失敗に終わる傾向があると言われている。メンツの重視は他の地域でもあるようである。²⁷

わが国の「三方一両損」や「大岡裁き」という考え方も、交渉にあたって特有の行動様式ないし風習であるが、アジア全体でもこのような行動様式ないし風習はあるようである。²⁸

(6) 心理学的考察の重要性

アメリカでは、ハーバードネゴシエーションプロジェクトを中心に交渉学が爆発的に発展し（ハーバードは今でも交渉学研究の中心的拠点で、Harvard Negotiation Review 等の研究発表も盛んである）、交渉学は MBA の基本的科目になり、教育、公共政策、外交等でも盛んに研究されるようになっていく。注目すべきなのは、研究者の質的変化であり、心理学出身者が圧倒的に増加している。²⁹ ロースクールでの交渉学の教員はかなりの割合で、ロースクールを卒業しておらず心理学の学位を有している人が多い。また、大学間の競争や学派的対立は少なく、教員は全米的に流動化している。

アメリカと比較して、わが国では交渉学の研究者の層は薄く、講座も少ないため、交渉学専門の研究者はごくわずかである。筆者は、一橋大学院の交渉理論の科目を担当し教え続けてきたが、あくまで専任としてではなく非常勤の兼任講師としてだった。

わが国の交渉学の現状を前提とすると、アメリカの交渉学を十分消化しつつ分析紹介するフランスのような方向性が現実的であろう（ランブルウ＝コルソン『交渉のメソッド』（原題“The

日本交渉学の現状と将来

First Move”, 2010) がアメリカの交渉理論をフランスの文脈で説明している)。

心理学的考察により、従来の交渉学の既存概念に変化が生じている。たとえば、以下の通り。

①ファースト・オファー

ファースト・オファーをすると、自分が譲れる最高限度を教えることになるので、相手方にファースト・オファーをさせるか、自分がしなければならない時はふっかけた値を言うべきだと従来の交渉学ではされてきた(筆者が30年前にイエールロースクールでもそのように教わった)。

しかし、近時は自分の方からファースト・オファーをした方が、交渉をその周辺でとどめるアンカー(錨の意味)になるため、むしろ、ファースト・オファーは自分からした方が有利とする逆の考え方(但し、準備ができていない場合は相手方からさせて情報をとる)が有力になっている。³⁰ アンカーリング効果(係留効果)と呼ばれるが、これはファースト・オファーの持つ心理学的な当事者への影響のためである。

②勝者の呪い

自分が提示したオファー(価格)を相手方がすぐに飲んだ場合、もっと値切れたのではないかという心理学的な迷いが生じる。心理学的には、交渉を重ねたあげく価格が決まった方が心理的満足度は高い。

③アスピレーション(高望み)

心理学的には、期待値が低いほど実現が可能で幸福度は高い。統計的に世界一幸福度が高い国はデンマークであるが、デンマーク人の期待度が低いと、幸福感が得やすいからだと説明されている。

ところが、結果との関係では、高望みした方が実現可能性は下がり幸福度も下がるが、結果は上がるということが心理学的に証明されている。高望みしたために、本人が努力し周囲も協力することなどが理由として考えられる。

このアスピレーションを交渉に取り入れると、合意可能領域(ZOPA)が変わってくるし、交渉理論の組み立ても異なってくる。³¹

以上のような基本概念の再吟味の必要性については、実は *Getting to Yes* 自体が既に気がついていて、著者の一人ロジャー・フィッシャーがいわば正反対に近い立場から、交渉における感情の重要性を説いた *Beyond Reason* を著しただけでなく、*Getting to Yes* の中で、特に2回の改訂において指摘しているのである。

たとえば、第2版の改訂では、*Getting to Yes* に対する10の質問という新しい章を設けて、相手方との関係樹立の重要性を強調し、良い関係を築くことが交渉を成功に導くとする(質問4に対する回答)。更に、個性、性別、文化が異なる場合の交渉アプローチにも言及し、本書の一般的アドバイスを個別状況に合わせて適用し、ステレオタイプの見方に陥るなど戒めている。

特に興味深いのは、第3版では、eメール等の交渉をフェイス・トゥ・フェイスの交渉と比較して、感情の伝達ができなくなる問題を指摘し、ファースト・オファーの持つ強いアンカーリング効果を心理学的に分析し、本書は *People First* から始まっているとする(3d ed. の質問7に対

する回答及び序文 [Preface])。

BATNA に対する疑問も、ボトム・ラインとの区別の中で、ボトム・ラインでは柔軟性がなく交渉を壊してしまうが、BATNA ならば柔軟で交渉の進展に応じて変化すると説いていた (3d ed. pp.100, 但し第 2 版にもあったが訳出が分かりにくく、日本ではあまり認識されていない)。人間の本質的な欲求に注意を向けたり、相手方のアイデンティティを考慮する重要性も、第 3 版で新たに付け加えられている (3d ed. pp.32)。

5. 法の空白地帯への進出と類型化の必要

日本の交渉学は、アメリカでは心理学、社会学、経済学（ゲームの理論）などの新たな視角からの交渉理論の修正が大幅になされていることの十分な消化が必要なことに加え、わが国独自の問題として新たな領域への進出や類型化も求められている。

(1) 法の空白地帯への進出

「法の空白地帯」とはあまり聞き慣れない言葉かも知れないが、わが国の場合、法とは無関係にコンフリクトが解決されている領域がかなり広い。典型的なのは、下請けや離婚・相続などの領域であるが、規範とは別個であるだけでなく不合理な解決がなされていることも多い。

下請けが元請けや親会社から一方的に不利な条件を押しつけられることは良く指摘されるが、離婚や相続でも、法的規範と異なる社会実態が存在している。

相続では、長男相続の色彩が、強く残っているが（子供間では均分相続が原則）、離婚では大雑把に言って協議離婚が 90 パーセント弱、調停離婚が約 9 パーセント、裁判離婚が 1 パーセント、和解が 1 パーセントの割合である。2002 年まで離婚は年々増加しており、2002 年にピークを迎え 29 万件近くになった（その後も 25 万件程度を維持）。³² 日本の司法がこれ以上の離婚事件の引き受けは困難であり（家事事件の新受件数が年々増加しているため）、圧倒的多数は司法の枠外で離婚がなされている（欧米では裁判離婚が普通）。判決による離婚は 1 パーセント程度で全体をリードしているとは言えず、しかも、不満が多い調停離婚や裁判離婚の実状も正確に伝えられていない。

調停離婚が多いが、その理由は調停前置で婚姻費用分担が調停で決められることが通常であるためである。婚姻費用分担額を合計すると財産分与して離婚するより高くつくことから、本来離婚を防ぐ目的だった調停自体が、離婚へ誘導している面が強い。また、子供の取り合いが紛争解決を困難にするが、単独親権を母親が持ち、父親が養育費を支払うことで、父親の面会権が保障されるという結論になるのが普通である（しかし、実際には両者の対立が厳しいため養育費や面会権の実現が困難なことも多い）。

離婚は、統合的交渉に適しているが、司法の枠外の協議離婚で統合的交渉がどこまで実現されているかは疑問である。協議離婚や調停離婚において関係者が満足できる統合的交渉のテクニックを確立することの方が、たった 1 パーセントの裁判離婚判決をめぐる法解釈論争よりもはるか

日本交渉学の現状と将来

に重要であるのは当然であると思われるが、ほとんど日本では認識されていない。

日本は、法の空白地帯がかなり存在するが、これまで合理的解決がなされてきたとは言えず、交渉学が進出し合理的解決を図るようになれば、日本の社会も変わっていくだろう。

統合的交渉や分野別テクニックの開発と共に、AI などの利用により客観的規準へのアクセスを容易にすることがまず考えるべきであろう。

たとえば、離婚では、離婚特有の制度が存在し、婚姻費用分担や慰謝料、財産分与の基準や考え方の知識を当事者に説明することが必要である（将来的には AI がその役目を果たすことになろう——弁護士の助力のもとで）。子供の養育をどうするかは、まさに統合的交渉が最適な問題であり、交渉の進め方や親権者・養育費の基本的な考え方についての説明が必要である。現在はこれらの説明のためのマニュアル作りが行われているが、将来的には AI が離婚交渉の進め方についてアドバイスすることになろう。

契約交渉でも同様である。下請けとの関係では独禁法違反にならないように留意することは当然必要であるが、下請けとの関係やサプライ・チェーンについての統合的交渉が必要になってくる。単に部品の価格や納期だけが問題ならば限定的な入札をすれば済むが、新製品の開発にあたって部品の開発も必要であり、かつ供給の安定的確保（新製品の売上げが増加したらそれに見合う部品の供給を確保できる）や新製品の発展を両者で協働して行うためには、統合的交渉は不可欠となろう。将来的には契約交渉についても、AI が統合的交渉のシナリオを示すことになってこよう。

（２）一般理論から分野別の類型化へ

これまで交渉理論は一般理論であり、家庭からビジネス、更には外交交渉にまであてはまるとされてきた。

しかし、ビジネス交渉と離婚を比較してみると分かるが、同一の考え方が支配しているとは到底思いがたい。これまでの交渉理論は、どちらかと言えば、ビジネス交渉を主眼としてきたことは、ケースとして挙げられる例を見ても明らかだろう。当然であるが、分野別の交渉理論が今後求められよう。

外交では、イスラエルとエジプトの 1978 年のキャンプ・デービッドの合意（イスラエルがシナイ半島から撤退し、エジプトの主権を回復すると共に、イスラエルのために非武装地域を設定した）は、統合的交渉の成功例として交渉学の本では良く引かれる。しかし、外交は交渉の中でも特殊で、武力行使や経済制裁が BATNA や脅しとして頻繁に用いられ実行される点で交渉一般とは異なる側面がある（話し合いやコミュニケーション不足の失敗例として引く意味はあるのかも知れないが）。キャンプ・デービッド合意も、その後のイスラエルとパレスチナの攻撃とテロの応酬を見ていると、どれだけ同地域の先例として機能しているかは疑問に思える（その後のイスラエルとアラブの交渉で統合的交渉がうまく機能しなかったからとも言えるが）。

6. まとめ

今後の交渉学は、現在進んでいる隣接諸科学の成果の採り入れを積極的に進めていくことになるだろう。

統合型（原則立脚型）交渉は、分配型交渉と比較して、可能な場合には必ず採用することが、経済学的には正しい。パレート最適の範囲が拡大され、パレート改善がなされるからである。有名なオレンジ姉妹の例で説明すると、姉妹が取り合っているオレンジを分配（半分ずつなど）するよりも、姉が皮を取ってマーマレードジャムを作り、妹が実を食べることにすると、オレンジ 2 個分の経済的効果が生み出されるから、経済学的にはより望ましい結果になる（経済的価値の増大）。

分配型交渉は、価格交渉のみの場合にしかあてはまらず、納期、期間、供給量、瑕疵等の問題が組み合わされれば、統合型交渉になる。これに対して、これらの問題をすべて価格に還元できれば、分配型交渉になる。

心理学的成果を取り入れると、難問とされていたファースト・オファーの問題も割と簡単に解決できる。情報不足や準備不足の場合を除き、ファースト・オファーをした方が有利になる。アンカーリング効果により、オファーした提案を軸にその後の交渉は展開されるからである。

しかし、現実の交渉では、交渉者がすべて理性的で全体的に考え、かつ統合型交渉が経済的にも富を増大させるとして行動する訳ではない。自己の利益の最大化しか考えない人も多い。しかも、統合型交渉でパイが増大しても、その後の取り分をめぐる分配型交渉が必要となる。ファースト・オファーについても相手方のファースト・オファーを無視し、自己の都合だけで組み立てた自分のファースト・オファーをカウンター・オファーとして提案することも多いだろう。

その意味では、パワーゲーム的な相手方が強硬で自己の立場に固執する場合には、BATNA を真剣に検討することが必要になってくるだけでなく、相手方への説得・教育も考える必要がある。「ゲーム理論」により、結局両者が協力し合わなければ、双方が損することになる。

BATNA についても、ボトム・ラインと混同されがちであるが、両者は明確に区別され、BATNA の選択には慎重な配慮と検討が要求される。統合型交渉は、交渉の進展に伴い、交渉の妥結点は変化していくから BATNA も柔軟に考える必要があるし、BATNA が訴訟である場合には、訴訟費用や解決までの期間が予想外になるリスクも計算に入れる必要がある。

また、統合型交渉で臨むとしても、事前の交渉戦略と準備は周到に行わなければならない。BATNA の組み立てだけでなく、相手方が交渉に対して何を考えているのか、相手方の立場に立って交渉戦略を立てたらどうなるかまで予測することが必要になってくる。

交渉学自体が「実践の学問」であることからして、アメリカで行われているように、ケーススタディやロールプレイを過去の事例や適当な模擬ケースを用いて繰り返し練習し、プラクティスを通じた理解と学習が不可欠である。最初は参加者の多くが知っている外交・政治事例や心理学の実験ケースから始め、その後に M&A や下請けとの共同開発などのビジネス事例に移る。そし

日本交渉学の現状と将来

て、次第に複雑で参加者が関心を持つようなケース（教育者が対象であれば学校でのいじめや親からのクレーム対応など、医療であれば患者からの病院へのクレームなど）を実際の事例に近い形で参加者と一緒にロールプレイを行い、指導者が最後に交渉の細かい点までレビューして参加者を指導する実践的教育（アクティブ・ラーニング）が効果的である。

交渉相手のタイプを考えるため、民族、文化、性別に対する配慮は必要であるが、ステレオタイプに陥らないことも大切である。東アジアの人々はメンツを重視すると言われてきたが（相手方の交渉者のメンツをつぶすと交渉が不成立に終わる）、必ずしも絶対ではない。かつての日本人は体面を重視したが、最近は利益を重視するようになっている傾向もその一例であろう。アメリカの研究者との議論でも、アメリカ人もステータスを気にし、そのメンツを立てることは重要であるとの指摘を受けた。

交渉では、場の設定、服装、言葉遣いも重要であることが近時強く指摘されている。³³

BATNAの中で慎重な検討を要するのが、調停と訴訟である。わが国の民事調停は大半が調停不成立で終わり、民事訴訟も一審段階ですら判決が約4割に過ぎず、約6割が和解（裁判外の和解も含む）で終結し、³⁴ 二審段階でも半数近くが和解で終結していることからすると、全体では約7割程度が和解で終結していることになる。アメリカは、毎年1千万件を超す訴訟が提起される訴訟大国であるが、約9割は和解で終了している。³⁵

今後の交渉学の課題としては、調停や訴訟をも視野に入れたトータルな交渉学の構築であろう。特に訴訟における和解をどのように位置づけるかが重要である（調停については、従来の交渉理論の延長で既にかんがりの研究が行われている）。³⁶ 法的交渉としての交渉理論も既に発表されている。³⁷

7. 将来の課題

（1）訴訟中の和解

訴訟中に大部分の事件が和解で終了しているとする、訴訟中の和解も視野に入れた交渉理論を構築することが、ごく近い将来求められることになる。

訴訟中の和解の勧試（民訴89条）はいつでも可能である以上、常に和解の可能性はあるが、実務では争点整理手続がほぼ終了し、裁判官が暫定的心証を得られた段階で和解協議がなされることが普通である。しかし、争点整理手続終了前でも事案全体の状況がつかめた段階で紛争解決に最もふさわしい統合型解決を目指すべきであろう。

和解を積極的に推進すべきかについては、学説・実務上は、和解積極派と消極派に分かれ、やや積極派の方が優勢な状況である。消極派は、和解のために時間が取られ、和解がまとまらなければ結局訴訟遅延に繋がることや、訴訟手続が和解の中で紛争全体の解決が話し合われることにより手続が弛緩し訴訟物についての判断が求められているのにそれを逸脱するといった批判を展開する。

しかし、和解がまとまれば時間が節約され、上訴や執行の手間も省かれるのだから、和解を推進した方が全体としては訴訟促進に繋がる。和解の中で紛争全体の解決が話し合われることは、社会全体として見れば紛争の減少に繋がり、判決が出ても履行されなかったり紛争が残っていたりするといった不十分さを解決できる。何よりも当事者の合意に基づいており、交渉の結果が和解合意であるという観点から交渉学的にも評価できる。和解が裁判官主導ではなく当事者主導になれば、そして統合型解決を目指すようになれば、当事者の不満も解消され社会的にもパレート改善（富の増大）が図られたと支持されるようになる。

筆者は、上記のような視点から論文（「交渉理論による和解規制と紛争解決説の再生」民訴雑誌 59 号 [2013 年] 1 頁）を発表したが、従来の交渉理論との結合を図り、訴訟中の和解も視野に入れた交渉理論の発展を図りたいと思っている。

訴訟中の和解（訴訟上の和解と訴訟外の和解）と従来の交渉理論を統一する統合理論は、今後の課題ではあるが、和解積極派の裁判官の見解（草野芳郎『和解技術論 [第 2 版]』や始関正光『訴訟上の和解の現状と改善策』『和解は未来を創る』287 頁）を参考にすると、次のような点がポイントになる。

- ①わが国では、訴訟提起前に交渉がなされ、内容証明郵便の往復などの後に訴訟に進むのが普通である。今後の訴訟理論は、このような事前交渉との連続性を踏まえて構築されるべきであろう。
- ②法的解決は、実体法規に縛られ、オール・オア・ナッシングになりがちである。中間的な両当事者が納得できる統合的な解決策は、和解交渉でないと難しい。
- ③訴訟では訴訟物のようなテクニカルな概念によって紛争が分断されてしまうが、和解交渉であれば紛争全体を見据えた抜本的な紛争解決が可能になる。
- ④訴訟継続、上訴、強制執行に要する時間や費用を和解であれば節約でき、自発的な履行も期待できる。和解交渉が失敗するとその分だけ訴訟遅延になるとする反対説もあるが、日本全体で見れば訴訟促進になるはずである。
- ⑤当事者は法に従った解決を求めているのであり、訴訟になるような当事者は強硬な態度を取る者も多いから、判決を迅速に進めるべきであるとの反対説もある。しかし、判決まで至るためには、争点整理だけでなく証人尋問もすべて終え、裁判官が一件記録を精査して判決を起案することが必要なため、どうしても時間がかかる。時間が経ち過ぎた解決は、実際にはあまり意義を失っていることも多い。統合型解決を訴訟中の和解交渉の中に組み込むようにすれば、両当事者が納得できる紛争解決に繋がることも多いだろう。

（2）AI や IT 利用による交渉

既に AI や IT を利用して契約書や遺言書の作成サービスや、関係判例の検索が始まっているし、契約交渉では email の交換で修正履歴を残して交渉することが普通に行われている。

しかし、本稿で将来の課題として考えているのは、AI や IT 機器が交渉を支援し客観的規準による紛争解決の内容を示唆するところまでである。具体的には、離婚や交通事故などの定型的紛争である。具体的な数値を入れれば、過去の判例やガイドラインから、ほぼ客観的な結果を推測

日本交渉学の現状と将来

することができるはずである。一方当事者が交渉を有利に進めるための利用や両当事者が合意の上で解決の目安を知るために利用することなどが考えられる。

もちろん、AIが出す数値は参考値であり、事案毎の個別的調整は必要であるが、交渉の迅速化と当事者の納得の向上は確実に期待できる。

 <注>

- 1 本稿は、筆者が構想する統一的な「交渉と和解」理論の骨子に過ぎないため、注は最小限にとどめている。
- 2 「ハーバード流交渉術」は、Roger Fisher らの“Getting to YES” (1st ed. 1981, 2nd ed. 1991, 3rd ed. 2011) の日本語の翻訳のタイトルがわが国で流布したものである。『新版ハーバード流交渉術』(翻訳) 金山宣夫＝浅井和子 (1989)、同 (翻訳) 岩瀬大輔 (2011) 参照。
- 3 James White, Essay Review: The Pros and Cons of Getting to YES, 34J. Legal Educ. 115 (1984) .
- 4 Roger Fisher = Daniel Shapiro, “Beyond Reason : Using Emotions as You Negotiate” (2005) . 翻訳として『新ハーバード流交渉術感情をポジティブに活用する』(2006) (翻訳) 印南一路
- 5 アラン・ランブルウ＝オウレリアン・コルソン (Alan Lempereur = Aurelien Colson) 『交渉のメソッド——リーダーのコア・スキル——』(原題” The First Move”) (白桃書房、2014) (翻訳) 奥村哲史
- 6 スチュアート・ダイヤモンド (Stuart Diamond) 『ウォートン流人生のすべてにおいてもっとトクする新しい交渉術』(原題” Getting More : How You Can Negotiate To Succeed in Work and Life” (集英社、2012) (翻訳) 櫻井祐子
- 7 第2版以降、初版に対する質問や疑問に答えて新章 (V章) を追加している。
- 8 ウィリアム・ユーリー (William Ury) 『ハーバード流” No” と言わせない交渉術』(原題” Getting Past No Negotiating with Difficult People”) (三笠書房、1992) (翻訳) 斎藤精一郎
- 9 荏司雅彦『論理と心理で攻める人を動かす交渉術』(平凡社、2007)。前半は新ハーバード流交渉術で後半は実践編になっている。
- 10 エレン・ライダー＝スーザン・コールマン (Ellen Raider = Susan Coleman) 『国際紛争から家庭問題まで協調的交渉のすすめ』(原題” Conflict Resolution”) (アルク、1999) (翻訳) 野沢聡子＝鈴木有香＝中野恵美
- 11 田村次朗『ハーバード×慶応流交渉学入門』(中公新書・2014)。同書は、前半で状況把握、ミッション、目標設定、創造的選択肢、BATNA を説き、後半では交渉マネジメント、心理的側面と交渉戦術などを解説する。
- 12 田村次朗＝隅田浩司『戦略的交渉入門』(日経出版・2014)。同書は、交渉学は品格のある対話力を身につけるための教養の一つと説く (244 頁)。
- 13 田村次朗ら『ビジュアル解説交渉学入門』(日経出版・2010)。同書は、交渉の流れに沿って図解しており、分かり易い。
- 14 松浦正浩『実践! 交渉学』(ちくま・2014)。同書は、パレート最適や BATNA と勝者の呪いの関係などを分かり易く説明している (66 頁以下)。
- 15 佐久間賢『交渉力入門』(日経出版・4 版・2014)。同書は、一般的には交渉がゼロ・サムの状況で行われている限り、成功させることは難しく、問題を解決する「ウィン・ウィン交渉」に変える方が成功するが、そのためには十分な準備、寛大さ、動機づけ、代替案が必要であると説く。
- 16 太田勝造＝野村光明編『交渉ケースブック』(商事法務・2005)。同書 161 頁も、認知心理学や異文化

交渉の重要性を指摘する。

- 17 太田勝造＝草野芳郎編『ロースクール交渉学〔第 2 版〕』（白桃書房・2007）。同書は、その後で、交渉の心理学、ゲーム理論、文化論、倫理、弁護士交渉、ビジネス交渉などを取り上げている。
- 18 小林秀之編『交渉の作法』（弘文堂・2012）。同書は、現在のアメリカ交渉学の標準的テキストのように、分配型交渉と統合型（原則立脚型）交渉を並立的かつ可変的に扱っている。最初は分配型交渉で始まっても、パイを大きくするために協働して統合型交渉に移行し、その後また分配型交渉でパイを分けると説く。また、経済学（ゲーム理論）、社会学、心理学によって交渉理論が大きな影響を受けており、紛争解決制度（調停や訴訟）も交渉と統一的に考察されるべきとしている。
- 19 いずれも民事訴訟提起前の交渉の存在を指摘するが、今後は法律学がこれまで無視しがちだった交渉過程を広く視野に入れ、交渉や和解も含めた統一的な法理論を構築すべきであろう。
- 20 藤田忠監修『交渉ハンドブック』72 頁（東洋経済新報社、2003）も交渉学を「学際的学問」として同様な立場に立つ。
- 21 ユーリー『ハーバード流“NO”と言わせない交渉術』（三笠書房・知的生きかた文庫・1995）38 頁は、交渉は準備の善し悪しで決まり、会話が始まる以前に勝敗が決していることが多いと指摘する。
- 22 Russell Korobkin, Bargaining Power as Threat of Impasse, 87 Marq. L. Rev. 867 (2004) は交渉力の源泉は交渉の席から立つまたはテーブルをひっくり返す可能性があると思わせることであるとする。
- 23 ディーバック・マルホトラ＝マックス・ベイズーマン（森下哲朗監訳／高遠裕子訳『交渉の達人』（原題“Genius of Negotiation”）20 頁（日経出版、2010）20 頁は、「不調時対策案」と訳している。同書は、アメリカの最新交渉学のテキストの一冊である。
- 24 Andrea Schneider, Anspiration in Negotiation, 87 Marq. L. Rev. 675 (2004)
- 25 マルホトラ＝ベイズーマン・前掲注 23) は、「交渉は情報戦である」と明言する（37 頁）。
- 26 小林・前掲 18) 140 頁以下。
- 27 同上 230 頁。
- 28 田村・前掲 11) の言うように日米間で共通な面があるだけでなく、アジア全般の傾向と言える。
- 29 マーガレット・ニール＝トーマス・リース（Margaret Neal＝Thomas Lys）（渡辺真由訳）『スタンフォード＆ノースウェスト大学教授の交渉戦略教室』（原題“Getting (More of) What You Want”）（講談社、2017）は、現在最も優れたアメリカにおける交渉学テキストであるが、心理学及び経営学の専門家による著作である。
- 30 同 191 頁。
- 31 同 82 頁。
- 32 二宮周平『家族法〔第 2 版〕』82 頁（新生社、2004）によれば、離婚件数は 1990 年代以降上昇し、2003 年には 28 万 3,854 件になった。この時点までで、大体協議離婚 91%、離婚調停 8%、裁判離婚 1%弱だった。その後、結婚離婚適齢期の人々の数が減少した影響と 2003 年人事訴訟法改正による裁判和解離婚の導入が、本文のような数字に繋がったと思われる。
本文の記述は、同書第 3 版（2009）によっている。
- 33 会議の場の雰囲気作り、机やいすの配置、相手を考えた服装（初対面の場合は正装の方が無難）、丁寧な言葉遣いなど。仕事上の交渉では、紳士的な話し方や服装はできるだけきちんとした方が、信用される。荘司・前掲 9) 192 頁。
交渉の場の構築の重要性を指摘するものとして、David Lax＝James Sebenis, 3-D Negotiation: Playing the Whole Game, 81 Harv. Business Rev. 65 (2003) .
- 34 小林編・前掲 19)『新法学講義』245 頁、同『法学講義』245 頁。
- 35 太田勝造『民事紛争解決手続論』（信山社、2008）は、アメリカの状況分析を中心としながら、交渉と和解について多角的に検討している。
- 36 レビン小林久子『調停ガイドブック』（信山社、1999）、同『調停者ハンドブック』（信山社、1998）、

日本交渉学の現状と将来

八代京子監修・鈴木有香『交渉とミディエーション』（三修社、2004）。

³⁷ 加藤新太郎編『リーガル・ネゴシエーション』（弘文堂、2004）、和田仁孝＝太田勝造＝阿部昌樹編『交渉と紛争処理』（日本評論社・2002）など。

本稿は、日本交渉学会総会（2020年6月6日）の筆者による基調講演の一部を構成する予定である。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

— 親子会社間利益相反取引を主として —

経営管理研究科准教授

盧 暁斐

【要約】

本稿では、企業グループにおいて子会社少数派株主保護のために、アメリカ法と日本法を参考にしながら、中国の親会社の子会社に対する支配力行使に伴う責任に関して、中国での法現状と解釈論上の問題点について整理し、検討を行った。また、親子会社間で利益衝突が最も生じやすい利益相反取引にフォーカスし、かかる取引公正をどのように確保すべきかという問題をも検討した。

本稿の検討を通じて、中国の関連問題に対応する法規制のさらなる明確化に寄与すると同時に、子会社及びその少数派株主保護への規制強化を図っている中国法の動向を考察することによって、少数派株主を軽視する傾向のある現日本法へも一定の示唆を与えると期待したい。

【キーワード】

親子会社法制、支配株主、子会社少数派株主保護

【目次】

- 一 はじめに
 - 1 中国における親会社の支配力の不当行使に関する問題
 - 2 本稿の目的
- 二 親会社の責任等に関する法規制の現状と問題点
 - 1 支配等に関する定義
 - 2 支配株主に関する行為規制
 - 3 親子会社間利益相反取引に関する法規制の現状と問題点
- 三 解釈論上の問題点
 - 1 親会社の責任に関する解釈論上の問題点
 - 2 親子会社間取引に関する学説上の議論

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

四 アメリカ法と日本法の関連規制と学説上の議論

1 アメリカ法

2 日本法

五 検討

1 親会社の支配力行使に伴う責任について

2 親子会社間取引の公正について／承認手続について

六 結び——今後の課題

一 はじめに

企業グループ経営の発展や株式所有構造の変化に伴い、株主と経営者の間のエージェンシー問題のみならず、支配株主と少数派株主との間のエージェンシー問題もコーポレート・ガバナンスの重要な課題になっている。親子会社関係においては、親会社の子会社に対する支配権は、資本多数決原則に基づいて生じた権利であり、その行使につき正当性があると認められる。また、事実上の影響力行使は、株主権の行使範囲を超えるものの、親会社の支配的地位に付随するもので、グループの戦略的効率的な経営にも欠かせない一環である。しかし、支配株主たる親会社と子会社の間に利益衝突が生じた際に、親会社が子会社に対して不当な支配力を行使し、子会社及び少数派株主の利益を損なう危険性が「構造的に」高いと一般的に考えられる¹。

伝統的な会社法の原則、例えば、会社の法人格の独立性や多数決濫用の防止の原則上記の支配力の不当行使に一定の歯止めをかけられると考えられる²が、子会社少数派株主保護の観点からすると、これらの原則は、親会社の子会社に対する事実上の影響力を行使する場合に機能しにくく、支配力行使範囲に法的輪郭をつけるべく、親会社の支配力行使に伴う責任を明確化するアプローチが求められる。世界各国では、この問題に関して何等かの法的アプローチが捉えられており、従来から現在に至っても学説で活発に議論されている。

¹ 江頭憲治郎「企業結合における支配企業の責任」味村最高裁判事退官記念『商法と商業登記』（商事研究会、1998）69頁。

² 法人格否認の法理は、子会社債権者の利益侵害の救済措置として、または（第七章で述べるように）親会社株主による子会社への関与の理論的根拠として用いられる。当該法理は、子会社の独立性の確保に資するため、子会社少数派株主の保護に直接に結びつくわけではないが、一定の役割を果たせると考えられる。

1 中国における親会社の支配力の不当行使に関する問題

(1) 「トンネル現象 (tunneling)」³

中国では、従来から、親会社の不当な支配力行使により、子会社及びその少数派株主の利益に対する侵害が深刻な状況にある。具体的な侵害の実態はよく「トンネル現象」と表現される。具体的には、主に a) 不当な関連当事者取引⁴ (例：幸福実業事件、舒卡事件)、b) 強制的に上場子会社に親会社または他の関連会社の債務に担保を提供する (例：凌光实业事件、中关村科技事件)、c) 会社財産の流用⁵ (例：春都集团事件、奥金曼集团事件)、d) 会社機会の奪取または継続的な競争⁶ (例：中珠医療事件) が挙げられる。一方、非上場会社では、侵害される状況は親会社よりも深刻である。あえて剰余金の配当をしなかったり、会計帳簿を閲覧させなかったりすることがよく見られる⁷。

(2) 親会社の不当な支配力行使の背景

中国の企業グループの大部分が国有企業改革の産物であるため、親子会社は、特に上場会社の場合に国有株が多いかつ流通しないという「一株独大」⁸の問題が深刻であった。それを解決するために非流通株を流通化させるという「株式分置改革」⁹が行われた。当該改革後に、政府政策による後押しにより、2007 年から「全体上場 (整体上場)」というグループ全体あるいはその主要部分がすべて上場するグループ企業の組織再編がブームになった。その後、競争的市場環境の確立と国有企業のガバナンスの改善のために、2013 年から国有企業を対象とする「混合所有制

3 つまり、親会社が支配力行使によって、子会社の利益を隠れた形で不法に親会社または他の関連会社に送られるということである。以下のトンネル現象の具体的な分類は、馮果「支配株主の信託義務——解決すべき理論的課題」ワールド・ワイド・ビジネス・レビュー 7 巻 1 号 (2005) 166 頁以下を参照。

4 親会社は、仕入れ、販売、代理などの取引を通じて、子会社の優良資源を安価で購入し、または上場会社の業績が上がったと見せかけて、他の子会社の利益を特定の上場子会社に一時的に移し、その後またその子会社からより多くの利益を取り出すことが多い。

5 親会社が会社の財産を恣意的使用し、横領することを意味する。

6 特に不動産業界では、親会社に優先的に資産価値が高い土地を分配したり、製造業界親会社の商品を優先に販売することがよくあると指摘される。

7 甘培忠《有限责任公司小股东利益保护的法学思考——从诉讼的角度考察》法商研究 (2002 年 6 期) 35 頁。

8 中国では、証券市場が形成された当初、ほとんどの上場会社は国有企業、または国有企業の優良資産が分割されて上場した会社であった。政府は、上場により国の企業における支配的地位を維持するために、政策的に国有株、国有法人株が流通することができず、かつこの二種類の株式が上場会社の株式総数の 70% 以上を占めなければならないという条件を付けた。これは、上場会社に国有株が圧倒的に多く、かつ流通しないという「一株独大」という現象をもたらした。

9 中国では、2005 年からの株式分置改革は、①臨時株主総会で非流通株の株主が保有株式を市場に放出することについて流通株株主に承認を得、同株式の流通権を取得すること、及び②非流通株の株主は流通株の株主に対して、一定の代償措置 (補償金もしくは無償の株式配当) を講ずることが含まれる。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

改革」が本格化し、国有企業において国有株の売却及び民間資本の導入が行われている¹⁰。そして2015年に、国有企業改革頂層設計『中共中央國務院が国有企業改革を深めるための指導意見』を公布し、従来の行政管理体制を廃棄し、企業グループの運営・管理の市場化改革も本格化した。

上記の内容からわかるように、中国の企業グループのほとんどは、最初から国の産業政策による産物であったが、グローバル化の下での経済発展や民営企業の著しい成長等による影響を受け、株式所有構造やコーポレート・ガバナンスの側面で少しずつ国際化・市場化に向けて改善されていると評価されうる¹¹。また、株式所有構造から見ると、上海深圳インデックス300の会社では、筆頭株主による持株比率の平均値は、2001年の48.75%から2017年の37.7%まで下がったが、大株主の持株比率が50%をこえる上場会社は519社（上場会社総数3483社）であった。現在の中国企業の株式所有構造は、「一株独大」から解消され、株式分散化されつつあるが、主な株式所有構造は相変わらず「支配少数株主構造（controlling-minority structure, CMS）であることが明らかである。会社法的な観点から見ると、支配株主の支配力行使の下で、子会社と少数派株主の利益が害されるリスクは相変わらず高く、上場子会社である否かを問わず、親会社が不当な親子会社間取引や子会社の事業機会の奪取など様々な手段で子会社及び少数派株主の利益を侵害する不祥事が後を絶たない。

（3）法規制の実効性の欠如

上述したような問題は、その起源及び深刻さが中国の企業グループの形成・構造及びそれを取り巻く社会的・文化的環境と深く関係しているが、根本的には法規制の不備に起因するものであると考えられる。そこで、会社法では2005年に支配株主の責任規制が導入され、行政法規でも支配株主の誠実義務を明文化した。しかしそれらの規制は理論的な根拠、責任要件等の点に明確性を欠いており、有効に機能しないと批判されている。また、「トンネル」による搾取の最も重要な手段として使われている親子会社間の利益相反取引について、会社法及び行政法規で若干の規制が設けられており、取引の公正性に関する実質的な判断基準として独立当事者取引基準が導入されたが、その具体的な適用要件が明確にされておらず、取引の公正性を確保する事前の承認手続きに関する規制が整備されているとはいえない。

一方、中国の学説では、比較法的な観点から子会社少数派株主の利益保護のために、親会社に責任を課すような方向で先行研究が多くなされているが、多くの解釈論上の課題が残っている。もっとも、中国の関連法規制は、後述するように、近年行政法規の改正や司法解釈の公布により進展がみられており、これらの親子会社に関する法規制への努力は、注目に値すると考える。

¹⁰ 関志雄〈財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」令和元年第3号（通巻第138号）2019年8月1頁。

¹¹ また、2015年2月に、中国の上場会社（A株）において国有企業（38%）、民営企業（52%）、その他の公開企業（10%）となっている。魏艶「公司派生诉讼制度在中国移植的在探讨」学术交流271期（2016年）101頁。

2 本稿の目的

本稿では、企業グループにおいて子会社少数派株主保護のために、中国の親会社の子会社に対する支配力行使に伴う責任に関して、中国での法現状と解釈論上の問題点について整理し、検討を行う¹²。また、親子会社間で利益衝突が最も生じやすい利益相反取引にフォーカスし、かかる取引公正をどのように確保すべきかという問題をも検討する。

本稿では、アメリカ法と日本法の規制と学説を参考に検討を行うこととする。アメリカには、支配株主の子会社及びその少数派株主に対する信託義務を認めている判例法（または制定法）と学説があり、企業グループの株主保護に関する個別的または具体的な問題点の解決に多角的かつ柔軟な視点を提供している。一方、日本では、親子会社の株主保護の問題は従来から重要課題として議論されており、多くの研究成果が積み上げられてきた。2014 年の法改正で子会社少数派株主保護に関連する提案は最終的に採用されなかったが、関連する多数の学説上の議論は中国の問題解決に大変有益な示唆を与えると考えられる。また、子会社及びその少数派株主保護への規制強化を図っている中国法の動向は、現在少数派株主を軽視する傾向がある日本法にも一定の示唆を与えると考えられる。

二 親会社の責任等に関する法規制の現状と問題点

中国会社法においては、親子会社に対する直接的な規制ではなく、支配株主の支配力行使に伴う責任規制を通じて、親子会社間の利益衝突の解決を図ろうとしている。会社法では、支配株主及び実質的支配者等を定義し、株主保護のために、支配株主の責任を明文で規定されている。

以下では支配株主等の定義、責任規制、及び関連取引（親子会社間取引を含む）規制についてそれぞれ会社法及び行政法規においてどのように規制されているかを概観する。

1 支配等に関する定義

（1）会社法における規制

支配株主とは、「形式基準」と「実質基準」を合わせて定義されている¹³。すなわち、その保有する株式が株式会社の資本金総額の 50%（有限会社の場合は、その出資額が資本総額の 50%）

¹² 本稿では、ドイツのような体系的な結合法制の構築、すなわち「構造規制」は、現在の中国にとっては困難であり、かかる問題を考えるに当たって、基本的に子会社の独立性を尊重し、伝統的な会社法規制を基に修正していくという立場から議論を展開する。また、関連定義については、次のようになる。親会社：株式所有（通常は議決権の多数を所有すること）を通じて、他の会社の財務及び事業運営などの面で実質的に支配している会社を指す。子会社とは他の会社に当該会社の株式の所有を基に支配されている会社を指す。企業グループ：資本参加により形成され、トップに立つ親会社と傘下に存在する複数の子会社（完全子会社と非完全子会社）により構成された経済事業体を指す。

¹³ 朱大明＝行岡睦彦「控制股东濫用影响力的法律規制」清華法学 2019 年 2 期 68 頁。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

以上¹⁴を占める株主、並びに出資額または保有株式の比率が50%未満であっても、株主総会（株主会）の決議に重大な影響を与えるのに十分な議決権を有する株主である（中国会社法217条2号）。また、実質的支配者とは、会社の株主ではないが、投資関係、契約またはその他の手段により会社の経営を実質的に支配できるものを指す（同条3号）。さらに関連関係とは、会社の支配株主、実施的支配者、取締役、監査役、及び役員は、その直接または間接的に支配している企業の間が存在する関係、または、会社の利益が移転される恐れがあるその他関係を指す。ただし、国家が持分を有する企業間では、国家に支配されているという事実のみをもってしては関連関係があるとはみなさないと定められている（同条4号）。

上記のように、支配株主等に関する定義が明確に定められているが、「重大な影響」や「実質的な支配」をどのように判断するかはいまだに不明確であると指摘される。その中、決議に対する影響以外のその他の事実上の影響力の行使を含め、具体的な状況に応じて判断するように規制を整えるべきという意見も見られる¹⁵。

（2）行政法規における規制

上場会社については、中国证券监督管理委员会（以下「CSRC」と称す）の2006年の「上場会社買収管理弁法」（以下、「買収弁法」と称す）では、より詳細に定められて会社の支配権を判断する基準を示している。①投資者は上場会社の株式総数の50%以上を保有する支配株主、②投資者は上場会社の総議決権の30%以上を実質的に支配している、③投資者は、実質的に支配している株式に応じる議決権を行使することによって、会社の取締役の半数以上を選任できる、④投資者は、実質的に支配している上場会社の株式に応じる議決権を行使することによって株主総会の決議に重大な影響を及ぼしている、⑤CSRCが認めるその他の状況（買収弁法84条）。上海証券取引所上場18.1条と深圳証券取引所の上場規則18.1条においても支配権について同様な規定を置いている。

また、最高裁では、判例指導の中にも実質的支配者の判断に必要な証拠等について列举的にあげられ、実務に一定の判断基準を提供しているといえる。

2 支配株主に関する行為規制¹⁶

（1）会社法における規制

①株主権の濫用禁止

株主は、法律、行政法規及び会社定款を遵守し、法に従って株主の権利を行使しなければならない

¹⁴ 「以上」は本数を含めると解される。「未満」は本数を除くと解される。

¹⁵ 张园园＝罗培新「上市公司控股股东、实际控制人违法行为的监管实践与制度完善」証券法苑22卷(2017)193頁。

¹⁶ 以下は、拙稿「中国における親会社の子会社支配に伴う責任——日本法からの示唆」一橋法学9巻2号(2010)636頁以下を基に再整理したものである。

ず、株主の権利を濫用して会社またはその他の株主の利益を侵害した場合に、損害賠償責任を負う（中国会社法 20 条 1 項、2 項）。

② 関連関係の地位濫用の禁止

会社の支配株主、実質的支配者、経営者などは、関連関係の地位を利用して会社の利益を損なった場合に、会社に対して損害賠償責任を負うとされている（同法 21 条）。そのほか、会社が株主等のために担保を提供する場合に株主総会による承認が要求される（同法 16 条）。

また、民法総則（2017 年 10 月施行）においても、支配株主等の責任が強調され、明文で定められた。民法総則 83 条 1 項によると、営利法人の出資者は出資者たる権利を濫用して法人または他の出資者の利益を侵害してはならない。それによって生じる損失について民事責任を負うとされる。また、同法 84 条によると、営利法人の支配出資者、実質的支配人、取締役、監査役及び高級管理職は関連関係を利用して法人の利益を侵害してはならない。関連関係を利用して法人に損害を与えた場合に、法人に対して損害賠償責任を負うとされる。このように、支配株主の責任は、会社だけではなく、他の営利法人（たとえば、会社形式ではない国有企業、中外合作企業等を含む）まで拡大したことに注目される。しかし、上記条文では、誰が関連する損害賠償責任追及できるかに関して明確にされておらず、条文の支配株主の権利濫用を防止する趣旨に鑑みると、少数株主による直接訴訟と代表訴訟が適用されると解されている¹⁷。

③ 直接訴訟と株主代表訴訟

会社法では、株主による第三者への責任追及規制と株主代表訴訟の規定を設けている（中国会社法 151 条 3 項、152 条）。

親会社の権利濫用並びに関連関係の地位濫用によって、子会社の少数派株主は直接に損害を与えた場合に、少数派株主は、自分の利益のために 20 条、21 条に基づいて直接訴訟を提起することができる（同法 152 条）。また、取締役等役員による違法行為だけでなく、他人（支配株主、実質的支配者を含む）が会社の合法的な利益を侵害し、会社に損失を与えた場合に、株主（株式会社の場合、持株条件あり：1% 以上 180 日以上）は、会社を代表して裁判所に訴訟を提起することができる（同法 151 条 3 項）。

これらの規定は、支配株主の責任を正面から認め、かつ訴訟規定をも定められており、親会社が支配力の不当行使を抑制・是正するには必要不可欠であると評価される。しかし一方で、これらの規定には整合性を欠くこと、支配株主の責任に関する理論的根拠及び規制自体の適用要件について明確にされていないことから、少数派株主の保護措置として十分に機能できないと多く批

¹⁷ 梁慧星《〈民法总则〉重要条文的理解与使用》中国社会科学网（2017 年 10 月）

http://ex.cssn.cn/fx/fx_yzyw/201708/t20170822_3617955_3.shtml 最終確認 2019 年 10 月 31 日。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

判されている¹⁸。

（２）行政法規——上場会社を対象に

上場会社については、CSRC は会社法改正に先立って、上場会社を対象とした行政規定の中で支配株主の誠実義務を導入・確立している。

たとえば、「上場会社コーポレート・ガバナンス準則（上市公司治理准则）（2002 年公布、2018 年最新改定）」（以下、「準則」と称す）では、支配株主及び実質的支配者の上場会社及びその他の株主に対する誠実義務について明文に規定されている。2018 年に、当該「準則」は上場会社のガバナンスの強化と少数株主の利益保護のために大きく改正され、支配株主の責任をさらに強化した。つまり、支配株主は支配している会社に対し、法に従って株主としての権利を行使し、株主たる義務を履行しなければならない。支配株主と実質的支配人は、その支配権を利用して上場会社及び他の株主の利益を損なってはならず、支配的地位を利用して違法な利益を獲得してはならないと定められている（「準則」63 条）。また、支配株主の取締役の指名等会社の経営への関与は法に従って行うことが要求され（「準則」64 条～67 条）、上場会社が支配株主からの独立を確保する諸措置も取られている（「準則」68 条～73 条）。さらに、支配株主に対しては、独立当事者間取引原則に基づき関連取引を公平に行う義務（「準則」74 条～77 条）と、上場会社との競業避止義務（「準則」73 条）が明確に規定されている。

その他、CSRC の「上場会社定款ガイドライン（上市公司章程指引）」（1997 年公布、2019 年最新改定）（以下、「ガイドライン」と称す）や「上場会社における中小株主の利益保護を強化することに関する若干規定（关于加强社会公众股股东权益保护的若干规定）」（2004 年公布）においても支配株主の誠実義務を強調して規定されている。

このように、「準則」の抜本的な改正から見られるように、CSRC が率先して行ってきた中国上場企業のガバナンス強化への努力は、上場企業の国際的競争力を強化し、支配株主たる親会社の不当な支配力行使へ一定の抑止力があると評価できよう。もっとも、支配株主の誠実義務、関連取引及び競業取引の規制の多くは、CSRC によって公布された規制をはじめとした行政規定（部門規則を含む）に定められており、これらの規制内容には、例えば「誠実義務」の明文化や上位法である会社法・証券法と一致しない部分があるため、その法的効力が疑われる。また、支配株主が関連規定に違反した場合に、行政処分（罰金等）や証券取引所の処分（公開叱責等）にとどまり、支配株主の不当な支配力行使を正面から防げるにはまだ弱い。さらに、これらの行政法規は、上場会社のみを対象としており、親会社による支配力行使の問題がより深刻である非公開の

¹⁸ 徐磊「中国における上場会社少数株主保護の強化について」早稲田大学大学院法研論集 114（2005）108 頁

中小企業の問題には機能しない¹⁹。

3 親子会社間利益相反取引に関する法規制の現状と問題点

中国では、親子会社間利益相反取引が親会社による利益侵奪の最も主要な手段であるにもかかわらず、現行会社法ではそれに関する直接的な規制がなく、日本法と同じように、取締役の自己取引規制を通じて間接的に規制することになる。また、行政法規では、親子会社間取引を含め、「関連取引」（関連当事者間取引を意味する）の範疇で一定の規制が設けられている。

（1）会社法における規制

① 担保提供

会社がその株主または実質的支配者のために担保を提供する場合は、株主総会の決議を経なければならない、その株主または実質的支配者の支配を受ける株主は、当該担保事項に関する決議に参加してはならず、決議に参加することのできる株主の保有する議決権の過半数²⁰による承認が求められる（中国会社法 16 条）。

本規定は、親子会社間の間接取引（子会社による親会社のための担保提供）の結果、破綻に至るケースが多いという実情に鑑みて設けられたものの、定足数の制限がないまま、出席した利害関係のない株主の議決権の過半数による承認を要求することは多数決原則と矛盾し、会社経営に支障をもたらす恐れがあると考えられる。

② 取締役の利益相反取引規制

取締役、高級管理職は会社定款の規定に違反し、または株主総会の同意を得ずに会社と契約を締結し、または取引を行ってはならない（中国会社法 149 条 1 項 4 号）。これに違反して会社に損害を与えた場合には損害賠償責任が課せられる（同法 150 条）。

しかし本規定は単なる手続上の規定にとどまっており、取締役の自己取引については、定款で取締役会または株主総会による承認が規定されておらず、または株主総会の同意を得なければ、当該取引は違法であり、取引当事者が当該取引の公正について証明する機会も排除されることに

¹⁹ なお、注意に値するのは、2005 年改正会社法が支配株主の義務・責任に関して、CSRC の規制に引き続いて「誠実義務」という用語を使うのではなく、代わりに「権利濫用」という用語を使ったことである。これについては、後述で触れるが、中国の学説では誠実義務を明文化すべきだという意見と誠実義務の導入に反対する意見が激しく対立しているため、「誠実義務」の導入を見送ったと伺える。拙稿・前掲（注 16）639 頁。また、その後、2007 年 CSRC により国務院に送付され、国務院により公表された「上場会社の監督管理に関する条例（上市公司监督管理条例）」では、上場会社の支配株主からの独立性の確保に関していろいろな規定を設け、会社法と同じく、「誠実義務」という用語の使用を避けている。

²⁰ 有限会社では、株主の議決権の行使は定款の別段の定めによって出資比率に基づかないことが許されるとされている（中国会社法 42 条）。この条文をもって 16 条の承認決議を排除できるかについては不明確である。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

なると解される。そして、上場会社の場合に、取締役が取締役会決議事項にかかわる企業と関連関係を有する場合に、その決議事項につき議決権の行使が排除される（審議に参加することができる）（同法 125 条）。この規定は、中国において支配株主が利益相反取引を通じて上場子会社の利益を争奪する状況が深刻であることに鑑み、上場会社における関連当事者間取引に関する特別に規制するものである。

上記のように、中国会社法においては、支配株主及び取締役の責任規制、担保提供における議決権排除規制、兼任取締役が存在する場合の取引に関する承認手続などによって、ある程度親子会社間取引を規律できるようになっているといえよう。それにもかかわらず、日本でも議論されているように²¹、中国でも、親子会社間で兼任取締役が存在しない場合、あるいは存在するが親会社を代表して取引を行う他の者がいる場合に、149 条 1 項 4 号の規制ではカバーできず、同条に基づく解釈論には限界がある。また、かかる紛争の中にはほとんど閉鎖会社の場合であり、上場子会社が親会社に不当な取引等をさせられることにより巨額の損失を蒙った場合でも、子会社の少数派株主はその取締役ないし親会社に対して株主代表訴訟を提起する権利があるにもかかわらず、実際にはあまり代表訴訟を提起していない。その重要な原因として、株主代表訴訟の実効性の問題のほか、親子会社間取引に関する手続上の規制と実質的な公正基準の不明確性が挙げられる²²。

（２）会社法の司法解釈五（2019 年 4 月 29 日実施）

2019 年、少数派株主の利益保護を強化し、ビジネスの公平な法的環境を整えるために、最高人民法院は、会社法司法解釈五（以下、「解釈五」と称す）を公布し、関連取引をめぐる紛争解決における不明点のある程度払拭したと評価しうる。

解釈五によると、関連取引により会社の利益が侵害された場合に、原告（会社）は、会社法 21 条に基づき、支配株主、実質的支配人、取締役、監査役、高級管理職に対して、生じた損失につき損害賠償責任を請求できる。被告は、当該取引がすでに情報公開、株主総会の同意等法律、行政法規または会社定款で定められた手続を履行したことを理由に抗弁する場合に、裁判所は当該抗弁を支持しない。会社が提訴しない場合に、株主は株主代表訴訟を提起できる（解釈五 1 条）。また、関連取引それ自体が無効または取消し可能な場合、会社が取引相手に対して提訴しない場合に、株主は株主代表訴訟を提起できるとされる（解釈五 2 条）。

関連取引をめぐる訴訟実務において、被告人たる支配株主等は承認手続を踏んでいることをもって抗弁されることが多い。支配株主による支配力行使の影響で承認手続の公平さが確保され

²¹ 森本滋「取締役の利益相反取引」『金融法の課題と展望（石田・西原・高木還暦記念）』（日本評論社、1990）315 頁以下。なお、野田博「伝統的な会社法と企業結合法—特に 結合企業間の利益相反取引を対象として」商事法務 1400 号（1995）17 頁。

²² 拙稿「中国における親子会社間取引に関する承認手続と実質的 公正の判断基準—アメリカ法および日本法からの示唆」一橋法学 11 巻 2 号（2011）667 頁。

ないことを考慮し、解釈五は、問題とされる取引に関する承認手続がある場合でも当該取引が公平であることを直ちに判断できず、実質的な公平に関する審査が必要であると明らかにした。しかし、問題とされる取引の承認手続の法的効果と実質的な公平に関する判断基準は相変わらず不明のままである。

（３）行政法規

一方、CSRC により公布された三つの監督管理規制には、上場会社における親子会社間取引について、直接的な規制が設けられている。2018 年修正された「準則」では、さらに関連取引に関する規制を強化した。「準則」によると、上場会社と関連当事者（親会社を含む）との関連取引は関連規定に基づき、厳格的承認決議と情報開示義務を履行しなければならない（「準則」75 条）。関連取引は、書面による契約が必要で、当該契約の締結は、平等、自治、等価、有償の原則に基づくべきであり、契約の内容は明確かつ具体的なものでなければならない。上場会社は関連当事者が取引のルートの独占などを通じて会社の経営に関与し、会社の利益を損なうことを防止するために有効な措置を取るべきである。関連取引は商取引であり、取引価格は公平であり、原則として独立の第三者と取引する際の価格基準に準ずるべきである（「準則」76 条）。これらの規定からみると、親子会社間取引は独立当事者間取引に基づいてなされなければならないと読み取れる。

また、「ガイドライン」によると、上場会社の株主総会において、関連関係のある株主は関連取引事項に関する決議で議決権を行使してはならず、その有する議決権数は有効議決権数に算入されない（「ガイドライン」79 条 1 文）。そして、株主総会決議の公告において、関連関係のない株主の議決権行使状況を十分に開示しなければならない（「ガイドライン」79 条 2 分）。上場会社は自社の状況に応じて利害関係のある株主の議決権排除と承認手続について具体的に定めることが要求されるが（「ガイドライン」79 条注釈）、上記「ガイドライン」の内容を修正し、排除する場合に、当該会社が CSRC へ提出する説明資料の中に説明を行う必要があるとされる²³。

さらに、2016 年に修正された「上場会社株主総会規則（上市公司股东大会規則）」にも「ガイドライン」79 条 1 項と同様な規定（31 条 1 項）が定められており、その議決権排除規定に違反した場合に、CSRC およびその出張所が上場会社あるいは責任者に対して一定の期日までに違反行為をやめるべきこと、および証券取引所による警告処分を要求することができると定められている（48 条）。

上記の行政法規を見る限り、関連関係の有する株主による議決権行使の排除については、若干表現の違いがあるものの、一貫した規制が行われていると思われる。

²³ しかし、「ガイドライン」条文の強行規定と任意規定の区別は明確ではなく、実務では「ガイドライン」にそのまま従って定款を制作することがほとんどである。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

(4) 自主規制

そのほか、自主規制としては、上海・深圳証券取引所の「株式上場規則(股票上市規則)」(以下「上場規則」と称す)では、関連取引について一章分をもって非常に詳細に規定されている(上海「上場規則」10章)。その中、関連取引の具体的な取引種類を列挙的に定めるのみならず、かかる情報開示規制と承認手続が整備されている。さらに、取引額によって取締役会と株主総会による承認が分けられる。たとえば、取引金額が300万元(約4千5百万円)、かつ上場会社の直近の純資産額の5%を占める場合、早急に情報開示をすべきである。上場会社と関連当事者の取引金額が3千万元(約4億5千万円)以上、かつ上場会社の直近の純資産額の5%以上を占める関連取引については、速やかに情報開示をするほか、株主総会の承認を得なければならないと具体的に規定されている(上海「上場規則」10.2.5条)。さらに、日常的に継続的な関連取引についても、12か月の合計額が規制額を満たした場合に、同様な規制に従わなければならないとされる。また、承認手続についても、関連当事者による議決権行使の排除が定められている。

このように、行政法規と自主規制をもって、上場会社における親子会社間取引に関しては、会社法に比べてより具体的な規定を設けている。また、準則とガイドライン及び証券取引所の自主規制は、中小株主保護の観点から、近年何回も修正され、とりわけ関連取引の承認と開示に関する規制はより充実したと評価できる。

しかし、先ほど述べた通り、CSRCの行政法規はその効力に対する疑義が指摘されており、また議決権排除による承認手続をもたらず法的効果や実質的な公正基準として独立当事者間取引基準は唯一な基準なのかについても必ずしも明確にされていない。さらに非上場会社と親会社との間の公正さをどのように判断するかに関しては、「法的な空白」がまだ埋まっていない。親子会社間取引は企業グループにもたらす利益がある一方、親会社の子会社の搾取の有利な道具でもあるという点では、子会社が上場会社であるかどうかを問わずに、会社法のレベルで包括的かつ明確な規制と法解釈が必要であると考えられる。

三 解釈論上の問題点

1 親会社の責任に関する解釈論上の問題点

会社法規定とCSRCの行政法規の規定の不一致からも見られるように、親会社の子会社等に対する誠実義務に関しては、導入の是非、導入の理論的根拠等が従来から議論され、いまだに定説に至っていない。また、20条と21条の関係及び適用範囲も問題とされている。

(1) 親会社の責任に関する理論的な根拠——誠実義務めぐって

中国の学説では、親会社が子会社及び少数派株主に対して誠実義務を負うと主張する誠実義務

説が多数説となっている²⁴。そして、親会社の誠実義務の理論的根拠として、アメリカ判例法上の支配株主の信託義務 (fiduciary duty) を参考にする説²⁵、公序良俗原則、信義則及び株主平等原則から導出する説²⁶、権利と義務の一致という原則から導く説²⁷ や、権利濫用という観点から親会社の誠実義務を説明する見解も見られる²⁸。いずれにせよ、これらの見解の共通点として、親会社が優越的な地位を有するため、何らかの義務を課すことで支配力行使を制限しないと、子会社及びその少数派株主の利益を危険にさらすことになる、ということが挙げられる。

そして、上記学説において親会社の誠実義務の具体的な内容には注意義務と忠実義務が含まれると一致して主張されている²⁹。

一方、上記のような誠実義務を中国に導入する必要性を主張する者が多いにもかかわらず、それに対する批判も強くされている。その理由として、まず、現行会社法の立場からすると、株主が会社に対して出資義務以外の義務を負い、株主間では、受託関係も委任関係もないため、誠実義務を親会社に課すことについて中国法上の制度土壤がないと指摘される。また、親会社に対して子会社及びその少数派株主の利益を自己の利益より優先するような忠実義務を含むと、親会社と子会社少数株主との株主として平等関係から乖離し、親会社という会社の利益参加者の立場を無視するとの指摘もある³⁰。

このように、誠実義務説のほかに、不法行為説と法定責任説が唱えられている。不法行為説によると、親会社の支配力の不当行使により子会社及びその少数派株主に対して損害を与えた場合

²⁴ 拙稿・前掲 (注 16) 641 頁以下。

²⁵ 馮果「支配株主の信託義務—解決すべき理論的課題」ワールド・ワイド・ビジネス・レビュー 7 (1) (2005) 168 頁。

²⁶ 刘俊海《股份有限公司的股东权保护》(法律出版社、1998) 525 頁以下。高宏贵=向玲《论股份公司控制股东诚信义务的法理基础》华中师范大学学报 (人文社会科学版) (2005 年 6 期) 68 頁以下。

²⁷ 王保树=杨继「论股份公司控制股东的义务与责任」法学 (2002・2) 63 頁。

²⁸ 朱慈蕴《资本多数决原则与控制股东的诚信义务》法学研究 (2004 年 4 期) 110 頁。

²⁹ 馮・前掲 (注 25) 175 頁、王=楊・前掲 (注 27) 63 頁、习龙生『控制股东的义务与责任研究』(法律出版社、初版、2006) 103 頁参照。注意義務とは、親会社が善意であり、通常の慎重な人の有すべき注意をもって会社の最善の利益のために権利を行使すべきであるということである。その注意義務の注意の程度については、議決権行使の場合には、取締役のそれより低い、会社の業務執行に事実上に影響する場合には、取締役のそれと同等であると指摘されている。また、親会社は議決権を行使する際に、決議事項が子会社の利益のみにかかわる場合には、子会社の利益を優先的に考慮しなければならないが、決議事項が株主の利益のみにかかわる場合には、少数派株主の利益を優先的に考える必要はなく、利益を侵害しないという消極的な不作為義務しか負わないという説もある。一方、忠実義務とは親会社が自己または他人の利益のために、子会社及びその少数派株主の利益を損なってはならないこととされている。具体的には、親会社は、少数派株主に対する詐欺行為 (fraud on the minority)、不当な締め出し (freeze-out)、インサイダー取引、不公平な自己取引及び子会社に属する事業機会の奪取をしてはならないということである。習・同上 116 頁。

³⁰ 张宪初《公司控股股东、实际控制人的法定义务和法律责任》《公司法修改国际研讨会会议论文》(国务院法制办公室、中国证券监督管理委员会、2004) 9 頁。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

に負う損害賠償責任は一種の不法行為であると評価すべきである。中国でも日本の不法行為説³¹と似たように、民法上の不法行為に関する規定（民法総則 120 条、不法行為責任法 6 条、9 条）に基づき、親会社が子会社取締役の子会社に対する不法行為の実施を教唆または幫助した場合に、子会社取締役と連帯して責任を負うと解することができるという主張する見解がある³²。そして、法定責任説によると、上場会社の関連規則で述べられている誠実義務の規定は、親会社と子会社及び少数派株主に委任関係があることの根拠にならない。一般の不法行為責任説に従うと、親会社の責任は過失責任になってしまう。親会社の支配力の不正行使を防止するために、立証責任の転換等も含め、20 条、21 条は、少数株主をより強く保護するための一種の法定責任であると主張されている³³。誠実義務に関する定めは、会社法の規定範囲をさらに詳細に解釈しているだけであると考えられる。

（２）20 条と 21 条の適用範囲の問題

中国会社法 20 条 2 項によると、親会社が「株主権の濫用」が子会社及びその少数派株主に対する損害賠償責任の要件となると解釈しうる。それに対して、21 条によると、「親会社が関連関係の地位を利用すること」は親会社が子会社に対する損害賠償責任の要件となるとされる。また、学説によると、21 条の主な立法目的は関連取引の規制にあるため、関連取引のための特別な規制とみる学説がある。

しかし、上記の考え方によると、親会社が「株主権の行使」を超えて事実上の支配力を行使することが 20 条の適用範囲に入らず、子会社少数派株主が直接に親会社に対して損害賠償を請求できなくなると考えられる。また、21 条について、「関連取引」のみに限定してしまうと、適用範囲が狭すぎて、実質的に少数派株主の利益を確保できないと批判される³⁴。親会社が子会社取締役への指示等を通じて事実上の支配力行使によって、子会社に対して損害をもたらした場合にも「関連関係の地位」を利用したと解釈して適用すべきだと考えられる。

なお、21 条の下では、子会社少数派株主が自分の利益のために、親会社に対して損害賠償責任を追及できないため、21 条の「関連関係」も親会社が子会社の株式を大量に保有していることを基礎としていることから、関連関係の不当利用は「株主権の濫用」に含まれると解釈し、子会社の少数派株主に直接親会社の責任を追及できる根拠を与えることが妥当だとの主張がある³⁵。

このように 20 条 2 項と 21 条との相関関係、それぞれの適用範囲についてもいまだに不明確であり、司法実務では困難をもたらしている。

31 江頭憲治郎『会社法人格否認の法理』（東大出版会、初版、1980 年）410 頁。

32 朱＝行岡・前掲（注 13）70 頁。

33 同上

34 同上・71 頁

35 同上。

2 親子会社間取引に関する学説上の議論

(1) 承認手続について

中国の学説においては、親子会社間取引につき、親子会社間取引は企業グループにとって必要不可欠であるが、子会社ないし少数派株主の利益を犠牲にして不公正に行われるリスクが高いという側面を考慮すると、株主または取締役による承認決議が一つの予防対策として適切であると主張されている³⁶。すなわち中国のほとんどすべての学説は、不公正な親子会社間取引の事前防止の観点から承認規制の必要性を唱えている。

上記承認手続の必要性のほか、親子会社間取引の承認権限の所在（取締役会か株主総会）についても議論されている。この問題について、中国で株主総会中心主義が採用されていることから、利害関係のない株主による承認を要する株主総会承認説³⁷、取引コストと効率性の観点から、利害関係の取締役による承認が合理的であるとする取締役会承認説³⁸、さらに親子会社間取引の重要度によって株主総会と取締役会の承認権限を区別とする折衷説がある³⁹。前述した「株式上場規則」はこの折衷説と類似した考えを示している。

なお、承認の法的効果、すなわち、親子会社間取引について、承認を得なかった場合の取引の効力や、承認を受けた場合に司法審査にどのような効果をもたらすかについては、必ずしも十分に議論されていない状態である⁴⁰。さらに、学説においても、実質的な公正性の判断基準として独立当事者間取引基準を採用するか否かをめぐる議論もほとんどなされてこなかった。

四 アメリカ法と日本法の関連規制と学説上の議論⁴¹

1 アメリカ法

(1) 一般法理

周知の通り、アメリカ法では、親子会社関係に関する直接な法規制がなく、親会社の支配力行使に伴う責任については、判例法上確立されている支配株主の会社及び他の株主に対する信義義

³⁶ 湯欣《控股股东法律規制比較研究》（法律出版社、2006）203 頁以下。孙爱林《关联交易的法律規制》（法律出版社、2006）103 頁。

³⁷ 刘・前掲（注 29）281 頁。この主張は株式会社のみを対象としている。なお、ドイツおよび日本の議決権排除制度の廃止については、支配株主、とりわけ法人株主の利益保護の需要に応じてなされたものであり、中国の実情と異なると説明されている。

³⁸ 刘俊海＝施天涛《上市公司监管規制关联交易应引入司法救济》法制网（2007）
http://www.legaldaily.com.cn/bm/content/2007-12/09/content_757939.htm?node=195。上記は施教授の意見である。

³⁹ 习・前掲（注 29）186 頁。孙・前掲（注 36）107 頁。なお、马其家《关联交易及其法律制度的完善》中国民商法网（2009）<http://www.civillaw.com.cn/article/default.asp?id=42785>。

⁴⁰ 関連する学説は、拙稿・前掲（注 16）672 頁を参照。

⁴¹ 本稿では、アメリカ法と日本法について具体的な議論を展開しないが、議論の前提として関連規制と学説について概観しておく。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

務（Fiduciary Duty）が判例法上確立されている⁴²。

アメリカ法では、一般株主は自己の出資に応じて議決権等の株主権を行使する際に、特に信義義務等を負わないと解される。しかし、支配株主の場合に、一般株主と異なり、会社の運営、組織、管理に関与しやすく、自己の私的利益を追求する為に、その支配力と支配的な地位を利用し、会社の取締役の行為を指示し、会社及び他の少数派株主の利益を害するリスクが高い。そのため、判例法上では、支配株主は、会社、その他の少数派株主との間に利益衝突が生じる際に、取締役の忠実義務と類似した信託義務を負い、その行為は、会社及び少数派株主に対して誠実かつ公正なものでなければならないと要求される⁴³。また、信託義務を負う支配株主の範囲は、一般的に判例法上以下のように解されている。5%以上の議決権を有していれば、通常の支配株主となるが、50%未満の議決権を有する場合でも、支配的関係（問題となる行為について、取締役との関係や取引条件に影響力を及ぼして、会社の行為を実際に指図したか否か）の有無を個別具体的に判断され⁴⁴る。さらに、その他の子会社少数派株主保護の手法として機能するのは、取締役の信託義務、閉鎖会社に限定される株主抑圧救済制度（州の制定法や判例法）、及び株主間契約（Michael Klausner）と株主代表訴訟が挙げられる。

（２）支配株主の信託義務の適用状況

もっとも、アメリカでは、州法と判例法上、上場会社と閉鎖会社に対する対応が異なっている部分が多い。支配株主の信託義務の適用もこの基本的な考え方によって影響されている。親子会社に限定してみると、上場子会社の場合に、少数派株主は、通常受け身的な地位にあり、経営参加に無関心な場合が多く、親会社の方針に不満があれば、持株を市場で売却すればよいのに対して、閉鎖子会社の場合に、経営に参加し、配当の分配を積極的に求め、親会社と利益衝突が生じる際に、持株を容易に売却できる市場がないと考えられている。そこで、非上場子会社の少数派株主の利益がより侵害されやすいと解されている⁴⁵。そのため、例えば、マサチューセッツ州では、閉鎖会社の場合にのみ支配株主の信託義務が適用される⁴⁶。その背後の根拠は、閉鎖会社の場合に、株主間は、パートナーシップ（partnership）と類似する関係にある、相互に強化された信託義務を負う⁴⁷。支配株主は、最大程度の善意と忠実（utmost good faith and loyalty）という厳格な基準をもって会社経営に参加しなければならないとされる。もっとも、裁判所は、この基準の適用意図は、会社の経営行為に過度に関与することなく、支配株主の私的所有権とその

42 加藤貴仁『企業結合法制に関する調査研究報告書』（法務書委託、2010）47頁。

http://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00042.html

43 Arthur R. Pinto & Douglas M. Branson, Understanding Corporate Law 254 (2nd ed. 2004).

44 加藤・前掲（注42）48頁。

45 Hui Sun, The Study on the Transplantation of Controlling Shareholders' Fiduciary Duty from U.S. to China, 4 Peking U.Transnat' L.Rev.87. (2016)

46 See Donahue v. Rodd Electrotpe Co. of New England, Inc., 367 Mass.588 (1975).

47 Mary Siegal, Fiduciary Duty Myths in Close Corporate Law, 29 Del.J.Corp.L 377 (2004)

信認義務の間にバランスを図ることにあると指摘される⁴⁸。また、マサチューセッツ州では、支配株主の信認義務の判断基準としては、「平等機会規則」(equal opportunity) から「反論できる正当な事業目的規則」(rebuttable legitimate business purpose test) と「合理的期待テスト」(reasonable expectation) への変化が見られる。

アメリカでは、マサチューセッツ州の閉鎖会社における支配株主の信認義務の適用は他の州の司法判断にも大きく影響しており、これが多数派と唱える学説もある。それに対して、デラウェア州では、上場会社が閉鎖会社を問わずに、支配株主の信認義務が認められている。デラウェア州では、株主抑止救済制度等特別に少数派株主保護のための制度が用意されていないが、「実質的な公正基準」が適用されているため、事実上少数派株主の保護に役に立つと評価されている⁴⁹。しかし、裁判例の多くは、子会社が閉鎖会社である場合が多い⁵⁰。

また、それに基づき、親子会社間の利益相反取引については、仮に兼任取締役が存在しているとしても、取締役と会社の利益相反取引と類似したものとして、忠実義務が適用され、通常は「完全な公正 (entire fairness) 基準」によって取引の公正が審査される。

(3) 親子会社間取引をめぐる規制 ——デラウェア法を中心に

デラウェア州では親子会社間取引につき直接的な規制がなく、問題がすべて判例法に委ねられている⁵¹。本来、デラウェア州会社法では、取締役と会社の利益相反取引が定められているが (DGCL § 144)、デラウェア州の判例では、取締役の利益相反取引に関する制定法の適用に多少混乱があったと指摘される⁵²。デラウェア州の裁判所は、親子会社間取引について、兼任取締役がいるか否かにかかわらず、利害関係のない取締役の承認がある場合においても、一貫して 1983 年の Weinberger v. UOP, Inc. 判決⁵³ で確立された「完全な公正 (entire fairness)」基準という厳格な基準をもって取引の実質的な公正について審査している⁵⁴。当該基準は、取引の交渉過程についての取扱いの公正 (fair dealing) と価格の公正 (fair price)) を含め、取引をめ

⁴⁸ Sun, *supra* note 45, at 95.

⁴⁹ 朱大明「美国公司法视角下控制股东信义义务的本义与移植的可行性」比较法研究 2017 年 5 期 55 頁。

⁵⁰ 加藤・前掲 (注 42) 48 頁。

⁵¹ Iman Anabtawi & Lynn A. Stout, *Fiduciary Duties For Activist Shareholders*, 60 *Stan. L. Rev.* 1267 (2008).

⁵² Pinto & Branson, *supra* note 43, at 231. すなわち、デラウェア州最高裁判所は、Fliegler v. Lawrence, 361 A.2d 218 (Del.1976) 判決では、利害関係のない株主の過半数の承認がなかったため、立証責任の原告への転換を認めず、公正性に関する司法審査を排除できないとした。しかし、その後の Marciano v. Nakash 535 A.2d 400 (Del.1987) 判決では、利害関係のない取締役または株主いずれかの承認があれば、立証責任を原告に転換するだけでなく、公正性に関する司法審査をも排除し、経営判断原則を適用するとした。

⁵³ 457 A.2d 701 (Del.1983).

⁵⁴ Pinto & Branson, *supra* note 43, at 254.

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

ぐる裁判所は公正さに関するあらゆる側面について審査することができるとされ⁵⁵、その内容は「独立当事者間の取引基準」の表れであり、独立当事者間の取引に基づいたものとして捉えられる⁵⁶。

しかし、裁判所の支配従属会社に対する実際上の処理と制定法上における兼任取締役に関する規制との間にギャップがあることは明らかであり、「完全な公正」基準の概念自体も必ずしも明確とはいえないと指摘される⁵⁷。また、完全な公正基準はどのような場合に適用されるか、独立性のある承認が司法審査にどのような効果をもたらすかは、裁判例によって相違があるとみられる。さらに、実質的な取引の公正の判断に当たり、独立当事者間取引基準のほかに、「親会社の利益と子会社の不利益の対応」基準と「株主の期待」基準が企業結合のメリットを配慮した他のアプローチの適用も見られる⁵⁸。

一方、学説では、すべての親子会社間取引について「完全な公正」基準を適用するか、それとも締め出し合併など最終段階の取引のみについては「完全な公正」基準を適用するか（「限界テスト」）について議論がなされている。また、子会社の利害関係のない取締役による承認または少数派株主による承認は、単に原告に立証責任を移転させるにとどまるか、それとも「完全な公正」基準による審査を直接に遮断するかについても意見が統一されていない。

2 日本法

（１）親会社の責任規制に関する立法の難航

日本では、企業グループは日本経済の中でとても重要な役割を果たしており、企業グループにおける親会社による子会社の管理、親会社の外部株主、子会社及び少数派株主の利益の保護等企業結合法制をめぐる様々な問題は、日本では重要な課題として多く議論されてきた。2014年の法改正に際して、親子会社の株主保護のために立法提案がされたものの、子会社及びその少数株主の保護のために、親子会社との取引に関する情報開示の強化・充実化（施行規則118条5号）のみ実現され、中間試案で提案された親会社の責任規制の明文化が採用されなかった。その理由は、立法上の必要性和立法の方向性についていまだに意見が一致されていないことにある⁵⁹。

確かに、親会社株主保護のために一定の制度を導入したことは、多国籍企業の持株会社の設立

⁵⁵ Pinto & Branson, *supra* note 43, at 273.

⁵⁶ 拙稿・前掲（注22）652頁。

⁵⁷ 清水円香「兼任取締役を有する会社間の取引（2）」法学論叢158巻4号（2006）119頁。

⁵⁸ 拙稿・前掲（注22）654頁を参照。

⁵⁹ 朱一行岡・前掲（注13）81頁。理由としては、①子会社少数株主保護のための立法の必要性がはっきりしない（不当な親子会社間取引が生じたことや子会社株主に損害が生じている等、立法事実がない（これについて高橋先生は批判している）。②諸外国の結合企業規制の実効性をめぐり必ずしも評価が得られているわけでもない。③親会社の責任制度の導入によってグループ経営の柔軟性と効率性を妨げ、親子上場の実務への影響が大きい。中小事業の内紛事案にも濫用され、グループ経営の萎縮につながると挙げられている。④グループ利益をどこまで図れるの基準設定等が困難である等のことから、現行法による規制で十分であると指摘されうる。

地として日本の魅力を高めるための政策的な背景があり、その親会社の株主保護と親会社の利便性の向上という効果をもたらすと評価される⁶⁰。一方で、子会社グループ経営がすでに定着している現在、親会社が子会社に対する不当な支配力行使によって子会社の利益を侵害するというシナリオは相変わらず存在し⁶¹、単体ベースの会社法規制がすでに限界があり、親会社の子会社に対する損害賠償責任を立法化することが今後の法改正の課題であると主張されている⁶²。

（２）親会社の責任をめぐる議論と課題

① 解釈論（理論的根拠）

親会社と子会社との間の構造的利益相反により子会社の利益が損なわれた場合に、親会社の責任を認めるべきであるという学説上の主張は数多く見られるが、その責任追及の根拠がどこにあるかに関しては様々な見解がある⁶³。現段階では、解釈論として、不法行為説（債権侵害説）が妥当だと認められ、通説となっている。当該説は民法の不法行為に関する規定（日本民法 44 条、715 条、会社法 350 条）をもって親会社の責任を追及できるという考え方である。すなわち、子会社の取締役が親会社の支配力の不当行使の影響で子会社の利益を害した行為をなした場合、その取締役は子会社に対して善管注意義務に違反したことになり、損害賠償責任を問われる。この債務不履行については、親会社取締役が不利益指図により加功したものであって、親会社は子会社に対して債権侵害による不法行為上の損害賠償責任を負うべきと解するものである。親会社の子会社に対する不利益指図は、親子会社間取引の場合のほかにも、多様な形態で行われる。この説によると、親会社の支配力行使がいかなる形態で表されているかを問わず、子会社取締役の善管注意義務の違反には親会社の指図などの影響が確定できれば、親会社に損害賠償責任を追及されることになるといえる。なお、この債権侵害による損害賠償責任は会社法での取締役の自己責任の原則とも調和していると指摘される。

しかし、不法行為説には疑問も少なくない。その中で、最も多く指摘される問題点は、1) 侵害行為の主観要件にある。つまり、債権侵害の不法行為による責任を認めるためには、過失では足りず、加害者の故意が必要と解される。そうであれば、親会社の支配力の不当行使は過失に過ぎない場合においては、責任を問われにくく、親会社に対する規制が弱すぎ、子会社の少数株主

⁶⁰ 高橋英治「会社法における企業結合規制の現状と課題（上）平成二六年改正を踏まえて」商事 2036（2014）22 頁。

⁶¹ 大杉謙一「会社法改正で日本経済はよくなるか？親子会社」中央ロー・ジャーナル 12 巻 3 号（2015）31 頁。

⁶² 高橋英治「現代日本における企業結合と企業結合法」商事 2075（2015）77 頁。

⁶³ 江頭憲治郎「企業結合における支配企業の責任」清水湛＝稲葉威雄編『商法と商業登記：法曹生活 50 年を顧みて：味村最高裁判事退官記念論文集』（商事研究会、1998）69 頁。比較法的観点から提唱された見解としては、出資返還禁止説（ドイツ）、誠実義務説（アメリカ、ドイツ）、事実上の取締役説（ドイツ）がある。また、現行法に基づく解釈論としては、利益供与禁止説（会社法 120 条 3 項）と不法行為説がある。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

の保護を図れないおそれ大きいと考えられる。そして、この説によると、2) 親会社の不法行為が成立するのに、子会社取締役の善管注意義務違反を前提とする。しかし、経営判断原則の適用や子会社取締役が親会社の指図に従わなければならないという実際の立場を考慮すると、子会社取締役の責任が否定される可能性がないわけではない。子会社取締役の義務違反という前提がくずれると、親会社に対する責任追及は困難となると考えられる。3) 親会社の支配力行使と子会社の損害間の因果関係の不明確さと立証の困難性も指摘される。

そのほか、上場子会社を対象に、親会社の支配力行使に直接責任を課すのではなく、開示を中心とするシステムを構築すべきとする提案がなされている⁶⁴。同提案によると、現行法規制を基本的に維持するという前提で、親子会社間取引条件や親会社による私的便宜の引き出しへの歯止めに関する事項を企業グループにあらかじめ決定させ、それを開示させるということを重要視すべきであると強調する。同提案に基づく、法的ルールとしては、親子会社間の利益衝突にかかる開示規制が十分に要求されているか、現実の記載が十分かを検討すべきであり、親会社の責任について、親会社は、取引の決定方針が定められ、開示された場合にその方針に従って取引を行ったことを証明することで免責され、そのほか、親会社の故意による加害につき民法 709 条の不法行為責任が生じると解される。しかし、開示規制は、親会社による子会社からの私的便宜の引き出しを防止するために、重要であるが、親会社の責任に関する一般規制などと相互補強しつつ親会社と少数派株主の利益均衡を図るものと位置づけられるべきと思われる。

② 立法論的検討

親会社の支配力行使に伴う責任規制に関して、日本でなされた代表的な立法論的な提案は、ドイツ法や EC 会社法第九ディレクティブ案を参考にした江頭教授、岸田教授の提案⁶⁵、アメリカ法を参考にした江頭教授の提案⁶⁶、ドイツ法のコンツェルン規制を参考にした高橋教授の企業結合

64 伊藤靖史「子会社の少数株主の保護」森本滋編著『企業結合法の総合的研究』（商事法務、2009）65 頁。

65 江頭・岸田提案は次のようである。①大株主が会社に対する影響力を行使したことにより、会社または第三者に損害が生じたときは、その大株主は、会社または第三者に対し、生じた損害を賠償する責任を負う。②会社が損害を被ることにより大株主が利益を得る場合には、会社の損害は、当該大株主の影響力の行使により生じたものと推定する。③大株主の責任追及訴訟につき、監査役に会社を代表する権限及び株主に代表訴訟提起権を認める、という。江頭憲治郎＝岸田雅雄「企業結合」別冊商事 87 号（1986）61 頁。

66 親会社の支配力行使に関する一般的な責任規制ではなく、より具体的な場面、親子会社間取引と競業取引の場合を分けて立法論的な提案を行った。すなわち、親子会社間の非通常の取引によって子会社が損害を蒙った場合に、親会社は無過失責任を負うべきであり、また、子会社が親会社以外の者との取引その他の行為により損害を蒙った場合に、親会社は子会社に対して影響力を行使するにつき過失がある場合に責任を負うべきであり。親会社が子会社の事業の重要な一部と競業する（子会社に属する会社機会を奪取する）場合に、株主総会（取締役会）の承認を受けなければ、それにより子会社に蒙らせた損害につき、賠償する責任を負う。江頭憲治郎『結合企業法の立法と解釈』（有斐閣、1995）103 頁以下。

法提案⁶⁷のほか、「公開会社法要綱案（第 11 案）」（2009）や 2012 年の法制審議会が取りまとめた「会社法の見直し中間試案」等が挙げられる。

上記のように、日本の学説では、親会社の支配力行使が子会社の損害の原因になる場合、親会社がその損害を賠償する責任を負わなければならないという認識の下で一般的包括的な責任規制を設けるべきであると基本的に考えられている。もっとも、包括的な規制だけでは足りず、規定の適用を容易にする具体的な立法的措置を設けることも当然必要である。もっとも、その参考とする法規制が異なるにもかかわらず、具体的な立法提案の段階になると、どのように規制すべきかについてはそれほど見解の相違があるわけではないと指摘される。たとえば、江頭・岸田提案にも、高橋提案にも、親会社の損害賠償責任規定と親会社が利益を得た場合の推定規定が含まれている⁶⁸。他方、子会社に対する不利益補償を親会社の免責条件とする点は、高橋提案と他の提案との相違点となる。しかし、不利益補償制度は、企業グループ内部運営の自由性と柔軟性に配慮するものであるが、母法のドイツでも、当該制度が親会社の子会社に対する損害賠償責任機能を弱めると批判されている⁶⁹ため、日本での導入について慎重に検討すべきであると考えられる。

（３）親子会社間取引をめぐる検討

① 解釈論とその限界

日本の会社法においては、親子会社間取引に対する直接的な規制は存在しないが、兼任取締役がいる場合には、取締役の利益相反取引規定（会社 356 条・365 条）によって規制されうるものと考えられる。しかし、会社法 356 条によると、親会社に他に代表取締役がおり、その者が親会社を代表している場合に承認は不要と解されており、356 条の適用範囲がかなり狭いと考えられる。また、特別利害関係人として解釈できるか否かが疑問であり、同条が適用されるとし

⁶⁷ 高橋提案は以下のようなものである。親子会社の実態の多様性に応じて多元的に責任規制を設定すべきだと考えられている。高橋・前掲（注 62）78 頁。子会社の自律性が尊重される企業グループ「緩やかな親子会社関係」と親会社から強力かつ包括的である「緊密な親子関係」に分類される。前者に対して、親会社の損害賠償責任を基礎とするが、後者に対して、親会社の子会社に対する株式買取義務を基礎に規制すべきと提案された。損害賠償責任については、次のように提案された。

すなわち、①支配企業の働きかけにしたがって、従属会社が法律行為もしくは措置をなし、これによって従属会社に損害が生じた場合、支配会社は従属会社の損害を賠償する責任を負う。ただし、独立した会社の合理的な取締役であっても、同じ法律行為もしくは措置をなしたであろうと認められる場合は、この限りでない。②支配会社は、従属会社にとって不利益となる行為もしくは措置をなすように従属会社に働きかける場合、この働きかけに従うことで従属会社に生ずる不利益を事前に補償することにより、または、不利益補償のための契約を事前に書面により締結しかつ事後に不利益補償を実行することにより、損害賠償責任を免れる。③従属会社がなした行為もしくは措置が、一方において従属会社の利益を害し、他方において支配会社に利益をもたらすものである場合、この行為もしくは措置が支配会社の働きかけによりなされたものと推定される。

⁶⁸ 江頭提案の親子会社間競争取引の部分についても、損害額の推定規定が含まれている。江頭・前掲（注 66）190 頁。

⁶⁹ 高橋・前掲（注 62）61 頁。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

ても、日本の子会社取締役が独立性に欠けていると考えられていること⁷⁰から、取締役の独立した判断により当該取引の不公正を事前に回避することが期待しがたく、子会社利益保護の実効性が疑われるとも指摘される。他方、親子会社間に頻繁かつ継続的に行われる取引は会社の経営政策と関連する特殊な取引であり、取締役が私利を図る取引と質的に異なり、親子会社間取引により根本的・適切な立法的手当てが必要であると指摘される⁷¹

日本の学説では、親子会社間取引の承認手続という事前予防よりも、親会社の責任の追及という事後救済に焦点を当てて論じるものが多い。しかし、事前手続規制と事後救済規制は相互に補完する役割が期待され、子会社取締役が親会社から独立しているべきであるという立場からすれば、承認の意義は無視できないものと考えられる。また、独立性のある承認を許容し、それに対して一定の法的効果を与えることは、グループ経営の柔軟性への配慮の考え方の一つとも捉えられよう。そこに、現行法をそのままに適用する場合、免責を主張する取締役の立証内容は、承認があるときは、取引内容の公正性について任務懈怠・過失がなかったことであるのに対して、承認がないときは、法令違反について過失がないとする解釈論がなされている⁷²。

② 立法論からのアプローチ

前述した江頭提案によれば、社外取締役などの利害関係のない取締役により親子会社間取引が承認されたときに限り、当該取引の公正性について裁判所が介入できないとする規制が考えられる。利害関係のない取締役の承認の有無にかかわらず、原告は損害につき「一応の証拠」を提出したときには、被告が取引の公正性に関する立証責任を負うと主張されている。

そして、2012年の「中間試案」（法制審議会）で提案された「なかりせば」基準は子会社少数派株主の保護の観点から、親子会社の利益相反取引の場合に限って、子会社が不利益を受けた場合に親会社の責任を明文で認めると提案された。その内容は以下である。1）親子会社間取引により、当該取引がなかったと仮定した場合と比較して当該株式会社が不利益を受けた場合には、親会社は子会社に対して、当該不利益に相当する額を支払う義務を負う。2）1）の不利益の有無及び程度は、当該取引の条件のほか、子会社と親会社の間における当該取引以外の取引の条件その他一切の事情を考慮して判断される。3）1）の義務は、子会社の総株主の同意がなければ、免除することができない。4）1）の義務は、株主代表訴訟（会社847条1項）訴えの対象となる。

当該「なかりせば」基準に対して、承認について言及されておらず、取引の承認現行法の規制をそのまま適用することになれば、承認があれば取引自体が有効となり、損害の有無と額を確定することになると指摘される。また、同提案は推定規定を置いておらず、立証責任の分配についても明確にしていなともいえる。

70 森本滋「企業結合」竹内昭夫ほか『現代企業法講座2：企業組織』（東京大学出版会、1985）116頁。

71 野田博「伝統的な会社法と企業結合法——特に結合企業間の利益相反取引を対象として」商事1400（1995）16頁。

72 清水・前掲（注57）120頁。

③ 親子会社間取引の実質的公正判断基準

日本では、親子会社間取引の実質的公正判断基準として、独立当事者間取引基準が一般的に適用されているわけではない。この基準に関連するものとして、自主規制である東京証券取引所の子会社上場の実質審査基準が挙げられる（上場審査に関するガイドラインⅡ 3（3））。それによると、子会社は親会社から独立していなければならず、その一つの判断基準として、企業グループが通常の取引の条件と著しく異なる条件の取引を強制または誘引してはならないとされている。他方、学説においては、同基準の多義性、及び親子会社間の日常的な取引に適用することの妥当性をめぐり多く議論されており、意見は統一されていない。肯定説としては、原則として独立当事者間基準により判断すべきとしながら、当該基準の抽象性等に鑑み、その内容につき学説を通じて判例に、および情報開示規制その他の補完措置を通じて実務に、妥当な基準を定着させると唱えられている⁷³。一方で、厳格な独立当事者間取引基準が適用されると、親子会社による生産活動の意味がなくなり、企業経営の効率性と自主性を害し、ひいてはコストが高くなるためグループが維持できなくなる恐れが生じるため、グループ利益を重視する観点から独立当事者間取引基準の適用に反対する意見も根強く主張されている⁷⁴。

（４）私見

私見としては、日本において、諸学説を踏まえ、親会社の支配力の不当行使により子会社に損害が生じた場合の法的責任について、次のように考える⁷⁵。日本では、立法論としては提案ごとに若干の相違を見せるが、少数派株主の保護の観点からすると、親会社の責任を無過失責任（または過失責任としながら無過失の証明責任を親会社に負わせる）とし、損害と支配力行使の因果関係の認定につき推定規定を加えることが妥当であると考えられる。そして、親会社取締役は、親会社のみに対して責任を負うとすべきであるが、その業務執行内容である子会社の管理をあくまでも子会社の利益を損なわない前提で行うことが当然要求されよう。さらに、子会社取締役は、基本的に現行法に従い、親会社の支配力行使により生じる子会社の損失について、子会社取締役が親会社とともに子会社に対して連帯責任を負うのが妥当である。

また、親子会社間取引の公正性については、次のように考える。親子会社間取引に関する承認

⁷³ 江頭・前掲（注 66）93 頁。そのほか、江頭提案を基本的に支持しつつ、独立当事者間取引基準の概念をさらに定式化すべきとの主張がある。高橋英治『企業結合法制の将来像』（中央経済社、2008）157 頁参照。会社法上重視されるのは、あくまでも「独立した当事者間の取引が何であるか」という仮想的な事実の想定を通じて、取引による当事者間の妥当な利益分配を実現するという点にあるから、適用に注意を払う限り、同基準は取引の公正性を判断する際の有効な出発点となるとの主張も見られる。川浜昇「企業結合と法」『岩波講座 現代の法 7 企業と法』（岩波書店、1998）106 頁。

⁷⁴ 法制審議会「会社法制部会第 7 回会議議事録」（2010）15 頁〔藤田発言〕。藤田、神戸、奈須野実務では、日本のグループ利益の最大化は親会社の利益ではなく、グループ各社の利益の個別の最大化を通じて達成しようという傾向が強く、また子会社の雇用確保を重視する経営が行われており、ほとんどの親会社は、子会社と独立当事者基準に基づき取引をしている

⁷⁵ 拙稿・前掲（注 22）647 頁以下参考。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

手続を設けることは、取引の公正の確保とグループ経営の柔軟性を両立させるために有益かつ不可欠である。親会社の責任を認め、企業結合法制を整備する方向に沿って考えると、江頭提案はおおむね妥当である。また、企業結合法の立法が確立されていない現時点では、実質的構成の判断基準として、独立当事者間取引基準を有効な出発点とする考え方が妥当だと考える。

五 検討

1 親会社の支配力行使に伴う責任について

(1) 親会社の子会社に対する責任の理論的根拠

中国において、アメリカの支配株主の信認義務を導入し、明文化すべきか。確かに、中国では、アメリカと同様に、親会社の支配力行使について「行為規制」をもって規制されている。しかし、アメリカの信認義務は、従来から取締役等に適用されている法理であり、デラウェア州法を例にとってみれば、支配株主に適用されることには、その背後に支配株主が株主の地位を超え、取締役のように会社の経営に関与したという事実条件が求められる。一方で、中国では、支配株主に対する規制は、取締役のそれとは別個のものとして位置付けていると考えられる。また、アメリカでは、支配株主の信認義務の適用範囲は州によっても異なり、企業グループのガバナンスのあり方に対する認識、さらに親子会社間取引の公正基準等も不一致がみられ、様々な問題が潜んでいると指摘される。これに鑑みると、中国では、株主と会社の間、株主間契約上の権利義務関係も、委任関係もない中、現在の 20 条、21 条について、支配株主の信認義務をもって基礎づける必要性が乏しいと考えられる。

日本法の解釈論に鑑み、また、中国の裁判例で、支配株主の「権利濫用や優越的な地位の濫用」により会社及び少数派株主の利益を侵害する」を理論的な根拠としてよく挙げられていること、民法総則により支配株主の関連関係の濫用防止規制等の規制をも考慮してみると、20 条も 21 条も権利濫用による不法行為責任として考えることは現行法と整合性があり、妥当であると思われる。

(2) 20 条と 21 条の関係

20 条と 21 条の関係について議論が展開されていないにもかかわらず、法適用の便宜上、解釈によって明確にする必要がある。私見では、20 条は、親会社が議決権等株主権を行使することを必要条件であり、かかる権利を濫用し、子会社及び少数派株主の権利を害した場合の責任であると解釈すべきである。それに対して、21 条は、20 条とは別個の責任として、「関連関係」を強調し、親会社が、優越的な地位を利用し、事実上の支配力行使の場合に適用される。また、日本の立法提案を参考にしても、直接な保護対象は子会社に限定し、少数派株主を含めないと解することが妥当であろう。親子会社間取引や会社の機会の配分の際に、子会社の利益が損なわれた場合に、少数派株主が株主代表訴訟を提起できると解されよう。

（３）親会社の責任要件について

① 親会社の主観的免責要件について

親会社の支配力濫用の実情が深刻であること、取引の公正の判断基準などがまだ不明確であることなどに鑑みると、親会社の責任の主観的免責要件を認めずに、一律に無過失責任にすることを認める余地がある。しかし、近年、少数派株主保護の規制強化や企業グループのグローバル化の発展という背景において、中国においても、一方的に責任強化のみならず、企業グループの経営の柔軟性と効率性も考慮せざるを得なくなってきた。中国では、親会社の支配力行使に伴う責任を過失責任としつつ、無過失の立証責任を親会社に負わせるという構成が妥当であろう。

② 親会社の支配力行使と子会社損害との因果関係の認定について

少数派株主の立証の困難に鑑み、より実効性のある責任追及規定にするために、日本の立法提案でよく挙げられた推定規定が参考になると考える。すなわち、子会社が損害を被ることにより親会社が利益を得る場合に、子会社の損害は親会社の支配力行使により生じたものと推定する。このような推定規定は直接的な利益相反取引、かつ親会社または他の兄弟会社に明確な利益がある場合しか適用できないと批判されているが、親会社の支配力行使と子会社の損害の因果関係を証明する困難性を考慮すれば、それだけでは不十分であるが必要ではあると考えられる。中国でも、これからの立法論として、このような推定規定を 21 条に加える方向で検討すべきであろう。

（４）親会社取締役と子会社取締役の責任

① 親会社取締役の責任

中国においても、親会社取締役は親会社のみ善管注意義務・忠実義務を負うと考えることが妥当である。親会社の子会社及び少数派株主に対する損害賠償責任が親会社取締役の支配力の不当行使または子会社管理の欠如により生じたものであれば、親会社取締役の任務懈怠と認められるため、親会社は子会社及び少数派株主に賠償した額を親会社取締役に請求できるのではないかと考える。

もっとも、中国会社法では、取締役の会社に対する責任（中国会社法 149 条）と株主に対する責任（中国会社法 152 条）が定められているが、第三者に対する責任の一般規定が設けられていない。現段階では、民法の不法行為責任をもって対応できるが、立法論として、第三者に対する責任を設け、それに基づいて責任追及する可能性が考えられる。

② 子会社取締役の責任

中国の子会社取締役にも日本と同じようなジレンマの問題があるが、子会社取締役は、子会社の利益に反するにもかかわらず親会社の影響力の下で仕方なく忠実義務に違反するというよりも、保身のために親会社の意思決定を尊重・執行することを職務とし、子会社の利益を損なってもかまわないという意識を持っている者が多い。このような実情の下で、子会社取締役が忠実義

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

務に違反し子会社に損害を与えたのであれば親会社と連帯して子会社に対して損害賠償責任を負うべきであると考ええる。

(5) その他の措置

そのほかに、監査役の監査機能を強化し、取締役に対する会社の営業報告請求権や会社の業務・財産状況の報告請求権を導入すべきである。また、株主の情報収集権と株式買取請求権についてもさらに強化すべきである⁷⁶。そして、株主代表訴訟については、親会社の責任追及の実効性を確保するために最も重要な手段の一つとして、日本法上の訴訟費用の定額化、他の株主の参加、及び担保提供命令などを参考になる。さらに、たとえば、CSRC のガイドラインでは重要な関連取引については、社外取締役が事前に承認してから取締役会で許可をとる」という手続を踏んでいることから、社外取締役は支配株主の不正行為の防止に一役を果たすためには、その独立性の確保に関連する規制の整備も課題になる。

2 親子会社間取引の公正について／承認手続について

(1) 承認手続の必要性和承認権限の所在

子会社少数派株主への情報提供の必要性和親子会社間取引の企業グループに必要不可欠性に鑑み、親子会社間取引に関する承認手続は、株主間の利益衝突の軽減ないし解消につながるため、必要かつ有益であると考えられる。

承認機関を株主総会にすべきか、それとも取締役会にすべきかについては、アメリカの州会社制定法のように選択肢を挙げる方法もあるが、中国では、いまだに株主総会中心主義が採られており、株主総会と取締役会の決議事項が必ずしも峻別されていない。ただし、実務においては、効率的な業務運営が要求されるため、取締役会中心主義、ひいては総経理(執行役員)中心主義(日常的業務につき、執行権のみならず、広い範囲の意思決定権も有する)が実行されている。上場規則も、すでに取締役会中心主義を基礎に、関連取引の承認手続を定めている。したがって、会社法のポリシーと実務に鑑み、実務上取締役会に求められるべき権限などに配慮し、重要な取引を株主総会で、そうでない取引を取締役会で決議することを主張する折衷説が妥当であると思われる。

また、重要であるか否かに関する判断に当たっては、取引額、会社の資産に占める割合などが重要な要素として考えられるが、親子会社間で小規模で頻繁に類似したまたは関連した取引が行われていると、重要性基準を容易に免れうるのではないかと考えられるため、取引に関連性(ただし、認定上の工夫が必要)があると認められる場合に、取引額を累積的に計算し、日本の議

⁷⁶ 株主情報請求権については、株式会社の株主に会計帳簿の閲覧権をも付与すべきであり、株主の株式買取請求権については、とりわけ株式会社の場合には、事業譲渡または株式譲渡制限を設ける定款変更等に反対する株主にも買取請求権を付与すべきであると考えられる。

論⁷⁷に見られるようにそれら一連の関連する取引を包括的に承認することが適切であろう。また、有限会社の場合に、取締役会の人数が少なく、利害関係のない取締役による承認が困難である場合があるため、親子会社間取引についての承認は基本的に株主総会によるべきであると考ええる。

（２）議決権排除

議決権排除制度の是非については、まず、株主総会において利害関係のある株主の議決権行使を排除することに反対である。確かに、少数派株主の保護の観点からみると、議決権排除の必要性が認められる。ただし、中国の実情はアメリカと違い、支配株主が存在する会社が上場会社の大部分を占め、閉鎖会社においても家族支配などがよく見受けられる。親会社が自己またはグループ全体の利益のために、子会社の株主総会において議決権を行使することは、企業グループ運営にとって必要な業務であり、議決権行使を制限すると親会社の実質的支配権ひいては企業グループ全体の運営、経済の発展に影響を及ぼし、その結果、子会社にも悪影響を及ぼしかねない。よって、この点に関しては、日本における議論が参考になると考える。すなわち、親子会社間取引につき、親会社の議決権行使を排除すべきではないと考える。また、取締役会における利害関係のある取締役の議決権の行使を排除することは適切であると考ええる。アメリカと日本で定められている利害関係のある取締役の議決権行使の禁止規定は、取締役による忠実義務違反を事前に防止するという趣旨からすると、中国でも妥当であり、中国会社法 125 条とも整合的である。

（３）承認の効力

利害関係のない取締役または株主による承認の効力については、解釈五で必ずしも明確にされていないが、私見としては次のように考える。まず、承認がない場合についていえば、取引が親子会社間双方にとって有利なものも多いため、裁判所による審査を必要とし、審査によって当該取引が不公正であることが認められて初めて、取消し可能になると解すべきである。一方、承認がある場合の効果については、中国において親会社による不当な支配力行使の現状が甚だしい現状から、アメリカの判例法上の取り扱いと日本の江頭提案が参考になろう。すなわち、承認があっても、取引が直ちに有効になるのではなく、裁判所による取引の公正の実質的な審査を排除すべきではないという考え方は中国の状況にもよく適合する。解釈五はこの点を明確にした。他方、利害関係のない取締役または株主の承認があることを親会社が立証できれば、取引が不公正であることの立証責任が直ちに原告に転換すると解することは中国で必ずしも妥当するとは限らない。もとより、独立性のある承認になんらかの法的効果を付与しないとその意義がなくなるという考えもありうるが、中国における少数派株主は情報取得力に實際上乏しいため、取引が実質的に不公正であると証明できない限り、不利益を被ることになるとしてしまうと、法の実質的な公正と合致するか否かが疑われる。また、取引の公正性に関する実質的基準の範囲が不明確である

⁷⁷ 法制審議会「会社法制部会第 11 回会議事録」（2011）46 頁。

中国における親会社の責任に関する法規制と問題点

ことは、原告にとって取引の不正性の立証責任の困難さの原因にもなりうるのではないと思われる。さらに、現在の中国においては、少数派株主がより訴訟に関心を持つように、より訴訟提起を容易にするという政策的な側面も考慮しなければならないであろう。いずれにせよ、承認がある場合に、原告が取引の不正性を証明できなければ敗訴の結果を被るとすることは、法の実質的公正から乖離することにつながりかねないため、中国の場合に限り、承認があっても、立証責任が転換されず、親会社が引き続き取引の公正性を立証すべきであると考え。また、承認は取引の公正性の重要な要素であり、それが証明できた場合には、親会社の立証のハードルがかなり下がることになる（いわゆる審査基準が緩和される）ため、親会社に過酷であるとは必ずしもいえないだろう。

（４）実質的公正基準

取引の実質的公正性の判断基準について、独立当事者間取引基準を主要な基準とするのが妥当であるが、会社法上定めることは好ましくないため、司法解釈によりある程度の範囲を画定する必要があると考える。

また、企業グループ経営の効率性と柔軟性を考慮し、独立当事者間取引基準以外のより緩和的な基準を参照すること等を通じて、承認手続の有無を含め、取引公正の審査基準を構築していく必要があると考える。

六 結びにかえて—— 今後の課題

本稿では、子会社及び少数派株主の保護の立場から、アメリカ法と日本法を参考にしながら、中国における、親会社の支配力行使に伴う責任及び親子会社間取引の公正の判断等について検討した。もっとも、中国では、少数派株主の利益保護強化のために支配株主の責任を中心に議論されてきたが、グループ経営の柔軟性と効率性等のメリットは必ずしも重要視されてこなかった。本稿の検討もグループ経営の柔軟性を特段重視して論じられなかった。今後は企業グループ経営のグローバル化に伴い、親会社の支配力行使に関して、アメリカや日本の法動向を注目しつつ、グループ経営のメリット等を考慮した、妥当かつ実効性のある規制を整備しなければならないであろう。

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

修了生
増田 満

【要約】

SBI 大学院大学を含むビジネス分野の専門職大学院が設立時からの期待されている人材育成機能に対して、学校数、学生数でも十分に機能できていない現状を確認し、その原因を明らかにする。また、e ラーニングの特徴を整理し、それがビジネス分野の専門職大学院の問題となっている社会人の学習機会の創設、学習の継続に大きな利点を有していることを確認する。さらにビジネススクール、ビジネススクールでの受講者へのアンケート調査結果を踏まえて、ビジネス分野の専門職大学院での e ラーニングの実情を明らかにし、今後の活用について提言する。

注：本論は、2018 年秋学期修論ゼミの成果物を再構成したものである。

【キーワード】

e ラーニング、オンライン教育、専門職大学院、ビジネススクール、社会人教育

【目次】

1. 専門職大学院ビジネススクールの状況
 - 1－1. 我が国の社会を取り巻く現状
 - 1－2. 大学院を通じた社会人教育の変遷
 - 1－3. 専門職大学院ビジネススクールの現状
 - 1－4. 専門職大学院ビジネススクールの抱える問題点
 - 1－5. 問題点解決の方向性
2. 国内 e ラーニングの状況
 - 2－1. 利用状況の推移と市場規模
 - 2－2. e ラーニングの強みと弱み
 - 2－3. 専門職大学院ビジネススクールにおける e ラーニング
3. 専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニングの活用
 - 3－1. 大学院へのアンケート調査

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

- 3-2. 受講者へのアンケート調査
- 3-3. アンケート結果による考察
- 4. 海外でのビジネススクールの教育状況
 - 4-1. 代表的ビジネススクールの教育方法（ハーバード・ビジネス・スクール）
- 5. 専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニング活用の提言
 - 5-1. 考察の整理
 - 5-2. e ラーニング活用の方向性
- 6. 終わりに

はじめに

本論は、社会人を主な受講者とするビジネス・MOT 分野の専門職大学院（本論で専門職大学院ビジネススクールと称する）が e ラーニングにどう向き合うべきかをテーマとする。その背景には、e ラーニングを中心とした専門職大学院ビジネススクールにて勤務している著者には専門職大学院ビジネススクールでは e ラーニングの活用が充分でなく、依然としてその余地が大きいと思われるという問題意識がある。

本論では専門職大学院ビジネススクールと e ラーニングそれぞれの現状とその特徴を整理するとともに、専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニング活用状況の調査を行う。そして実際の受講者が e ラーニングの学習効率や学習効果をどう感じているかを確認するとともに、世界の代表的ビジネススクールの学習方法も調査して専門職大学院ビジネススクールがどのように e ラーニングに対応していくべきかを考察したい。

1. 専門職大学院ビジネススクールの状況

1-1. 我が国の社会を取り巻く現状

我が国の 2018 年の総人口は 1 億 2644 万 3 千人であった。これは、前年に比べ 26 万 3 千人（0.21%）の減少であり、人口の減少は既に 8 年連続となっている。また総人口に占める 15 歳～64 歳の生産年齢人口は 7545 万 1 千人であり、前年に比べ 51 万 2 千人の減少となった。生産年齢人口の割合は 1950 年と同率の 59.7%であり、比較可能な 1950 年以降で過去最低の記録となっている¹。

現在、世界でも類を見ない少子高齢化社会となりつつあるとともに労働人口も減少の一途をたどっている。その結果、社会保障費が増大する一方でその担い手は減少していき社会保障の維持や財政健全化に大きな重荷となっている。さらに生産年齢人口の減少は消費活動が活発な層の減少も意味しており、経済の縮小は国民所得や生活水準の低下も引き起こすという構造的な問題を抱えている。

さらに世界の経済環境に目を転じると、日本が 1990 年代から景気の悪化、経済の停滞、低い経済成長率を背景とした「失われた 10 年」、「失われた 20 年」を経験している間に、特にアジア諸国は急成長を実現し、日本の世界での経済的優位性や競争力は大きく揺らいできている。人口減少による国内マーケットの縮小とアジア諸国の成長と市場の拡大は、将来的に海外企業が日本進出を回避する要因ともなり得る。海外企業にとっては日本市場に規模や成長性の魅力が減少すれば日本語や独特の商慣習という参入障壁が存在するなか敢えて進出する必然性は薄れるだろう。一方で国内企業にとっては縮小する国内市場に留まっているだけでは今後の成長は見込めなくなり、海外マーケットへの進出といったグローバル化などこれまでとは異なる変化を求められるのは間違いない。

IMD (International Institute for Management Development) が毎年発表する「世界競争力年鑑 (World Competitiveness Yearbook)」によると日本の国家としての競争力の低下も明らかである。我が国の総合順位は、年鑑の公表が始まった 1989 年からバブル期終焉後の 1992 年まで 1 位を維持してきたが 1997 年には 17 位に急落し、その後は 20 位台で推移し、2018 年版では調査対象 63 か国中 25 位という結果となっている²。

また、同年鑑での「教育」分野では、日本は語学能力 (61 位)、マネジメント教育 (53 位)、大学教育 (45 位) などの項目が総じて低い評価となっている。このことは、国の競争力を構成する要素のなかでもその発展を担う高度な知識と能力を備えた人材の育成力が不十分であることを示していると言えるであろう。同じく、「経営プラクティス」分野での迅速な意思決定 (63 位)、機会と脅威への対応 (62 位)、起業家精神 (63 位)、ビッグデータの活用 (56 位) など多くの項目で我が国の順位は最下位グループとなっており、特に国際感覚も兼ね備えた企業の上級管理職や経営者といった高度な経営人材が不十分であることを示している³。

このように構造的な問題を抱えている我が国において将来的に最も必要となるのは、特に経済、産業の分野でリードし得る人材、つまり高度な知識と能力を有して経営を実践できる人物である。そしてそのような人材の育成機関として期待されているのが特に社会人を対象とした大学院教育である⁴。

産業構造の変化や経済状況の悪化が予想されるなかで、当然企業では高度な経営能力を有した人材や高度な実務能力を持つ専門職業人の必要性が高まり、且つその育成は喫緊の課題と考えられている。しかし、一方で各企業が自社内で高度な経営人材を育成するのは簡単ではない。そのため、必要な経営人材の育成に大学院教育がより大きな役割を果たすべきと考えられているのである。

そこでは、各大学院の強みや特色を活かした教育プログラムの提供により、先端的な知識や能力を有した高度な専門職業人の安定的な輩出が期待されている。この点について、中央教育審議会の大学分科会でも 2015 年に社会人による大学院での学び直しの促進のために通信制や夜間の大学院、長期履修制度、履修証明制度の導入などの制度改革が行われ、日本学生支援機構の奨学金をはじめ経済面も含めた様々な支援制度が進められてきており、今後も引き続き必要な取組の

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

検討が必要とされた⁵。

1－2. 大学院を通じた社会人教育の変遷

本節では、我が国における社会人を対象とした大学院教育の流れを確認する。

社会人を対象とした大学院教育は 1978 年に慶応義塾大学が我が国初の 2 年制 MBA コース(大学院修士課程)を開設したのが発端とされる。その後、1998 年の「21 世紀の大学像と今後の改革方針について」(答申)では、国際的にも社会の各分野においても指導的な役割を担う高度専門職業人の養成に対する期待に応え、大学院修士課程は、その目的に即した教育研究体制、教育内容・方法等の整備を図り、その機能を一層強化する必要性が指摘された⁶。

さらにこれまでの高度専門職業人の養成をより進展させて特定職業などに従事するために必要な専門的知識・能力の育成に特化した実践的教育を行う大学院修士課程の設置を図る必要性が指摘されるとそれを受ける形で翌 1999 年に高度専門職業人の養成に特化した大学院の修士課程(専門大学院)が制度化されることとなったのである。

それまでの修士課程を中心とする大学院教育は、主に研究者の養成を中心に展開されてきたが、そのままでは社会で育成の必要性が高まっている高度専門職業人養成の役割を果たす教育が不十分であるとの指摘を受けて創設されたのがこの「専門大学院制度」であった。そこでは、経営管理、ファイナンス(金融)、公衆衛生などの分野において専門大学院が設置されることとされ、国際的に活躍できる高度専門職業人養成のための教育が行われることとされた。そして、2000 年 4 月に最初の経営分野の専門大学院として一橋大学の大学院国際企業戦略研究科が設立されることとなった。

しかし、この制度は、従来の大学院制度の枠内で制度が設計されていたため、課程の修了には研究指導を受け、研究成果の審査に合格することが必須とされ、授業科目の体系的な履修を中心とした単位の修得のみによる課程修了を認めることができなかった。このような点から専門大学院制度は、その設計上、高度専門職業人教育に徹し切れないとの指摘を受けることもあった。しかしその一方で、社会的に高度な専門職業人を質量ともに充実させる要請は様々な分野で急速に高まってきており、ここにそれまでの専門大学院制度をさらに改善、発展させることが求められることとなったのである⁷。

このような大学院における高度専門職業人養成ニーズの一層の高まりを背景にして、様々な職業分野の特性に応じた柔軟で実践的な教育を可能にする新たな大学院の仕組みを設けることを目的に 2002 年 8 月の中央教育審議会答申において、「高度で専門的な職業能力を有する人材の養成」に特化した実践的な教育を行う「専門職大学院(プロフェッショナルスクール)」の創設が提言されることとなったのである。

この提言を受けて学校教育法の一部が改正され(2003 年 4 月 1 日施行)、さらに専門職大学院設置基準を制定(同日施行)することにより、高度専門職業人の養成に特化した新たな大学院として、現在の「専門職大学院制度」が整備された。それに伴い、これまでの専門大学院制度は

新たに整備された専門職大学院制度に順次転換されていくこととなったのである。

このような経緯で誕生した専門職大学院は、我が国を取り巻く様々な問題の克服や科学技術の進展、社会・経済のグローバル化などに伴う社会的・国際的に活躍できる人材育成へのニーズの高まりに対応するための高度専門職業人の養成を目的に特化した課程としてスタートすることになったのである。

1－3. 専門職大学院ビジネススクールの現状

専門職大学院は時代に求められる高度な能力を有する専門職業人の養成を担い、且つ社会人教育をけん引することを期待されてスタートした。そして、現在多くの企業や産業界で求められている次世代の経営人材、リーダー人材の育成は特にビジネス、MOT 分野の専門職大学院（専門職大学院ビジネススクール）が担うことが求められている。

現在国内に専門職大学院ビジネススクールは以下の 29 校が存在している。

【表 1】専門職大学院ビジネススクール一覧⁸

No.	区分	大学院名	研究科名	専攻名	学位名称	入学定員	位置	開設年度
1	国立	小樽商科大学大学院	商学研究科	アントレプレナーシップ専攻	経営管理修士（専門職）	35	北海道	04年度
2		筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	国際経営プロフェッショナル専攻	国際経営修士（専門職）	30	東京都	05年度
3		一橋大学大学院	国際企業戦略研究科	経営・金融専攻	経営修士（専門職）	41	東京都	03年度
4		東京農工大学大学院	工学府	産業技術専攻	技術経営修士（専門職）	40	東京都	05年度
5		東京工業大学大学院	環境・社会理工学院	技術経営専門職学位課程	技術経営修士（専門職）	40	東京都	05年度
6		長岡技術科学大学大学院	技術経営研究科	システム安全選考	システム安全修士（専門職）	15	新潟県	06年度
7		京都大学大学院	経営管理教育部	経営管理専攻	経営学修士（専門職）	80	京都府	06年度
8		神戸大学大学院	経営学研究科	現代経営学専攻	経営学修士（専門職）	69	兵庫県	03年度
9		山口大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	技術経営修士（専門職）	15	山口県	05年度
10		香川大学大学院	地域マネジメント研究科	地域マネジメント専攻	経営修士（専門職）	30	香川県	04年度
11		九州大学大学院	経済学府	産業マネジメント専攻	経営修士（専門職）	45	福岡県	03年度
12	公立	兵庫県立大学大学院	経営研究科	経営専門職専攻	経営管理修士（専門職）	45	兵庫県	10年度
13		県立広島大学大学院	経営管理研究科	ビジネス・リーダーシップ専攻	経営修士（専門職）	25	広島県	16年度
14		北九州市立大学大学院	マネジメント研究科	マネジメント専攻	経営学修士（専門職）	30	福岡県	07年度
15		青山学院大学大学院	国際マネジメント研究科	国際マネジメント専攻	経営管理修士（専門職）	100	東京都	03年度
16	私立	グロービス経営大学院大学	経営研究科	経営専攻	経営学修士（専門職）	800	東京都	06年度
17		事業構想大学院大学	事業構想研究科	事業構想専攻	事業構想修士（専門職）	30	東京都	12年度
18		芝浦工業大学大学院	工学マネジメント研究科	工学マネジメント専攻	技術経営修士（専門職）	28	東京都	03年度
19		中央大学大学院	戦略経営研究科	戦略経営専攻	経営修士（専門職）	80	東京都	08年度
20		日本工業大学大学院	技術経営研究科	技術経営専攻	技術経営修士（専門職）	30	東京都	05年度
21		法政大学大学院	イノベーション・マネジメント	イノベーション・マネジメント専攻	経営管理修士（専門職） 経営情報修士（専門職）	60	東京都	04年度
22		明治大学大学院	グローバル・ビジネス研究科	グローバル・ビジネス専攻	経営管理修士（専門職）	80	東京都	04年度
23		早稲田大学大学院	経営管理研究科	経営管理専攻	経営管理修士（専門職） ファイナンス修士（専門職）	255	東京都	16年度
24		SBI大学院大学	経営管理研究科	アントレプレナー専攻	経営管理修士（専門職）	60	東京都	08年度
25		事業創造大学院大学	事業創造研究科	事業創造専攻	経営管理修士（専門職）	80	新潟県	06年度
26		同志社大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス専攻	ビジネス修士（専門職）	30	京都府	04年度
27		立命館大学大学院	経営管理研究科	経営管理専攻	経営修士（専門職）	80	大阪府	06年度
28		関西学院大学大学院	経営戦略研究科	経営戦略専攻	経営管理修士（専門職）	100	大阪府	05年度
29	株立	ビジネス・ブレイクスルー大学	経営学研究科	経営管理専攻	経営管理修士（専門職）	200 (春140、 秋60)	東京都	05年度

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

専門職大学院ビジネススクールの 2003 年の創設からの設置学校数の推移は以下の通りである。

【表 2】専門職大学院ビジネススクール数の推移⁹

西暦	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	合計
和暦	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	
新規開設数	6	7	7	8	2	3	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	37
募集停止数	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	1	8
設置数	6	13	20	28	29	32	31	32	32	33	33	33	33	32	30	29	

新規開設数を見ると 2003 年の制度創設後、2006 年度までは順調に設置校数が増加している。しかし、2007 年、2008 年に開設数が減少した後、2009 年度からは新規設置にブレーキがかかり、その後回復しないまま現在に至っている。この期間、企業や産業界では依然として経営人材、次世代のリーダー人材育成の要請は高いことを勘案するとその活動は低調と感じさせる。

さらに、専門職大学院ビジネススクールの入学者数と在校生数の推移を確認すると以下の通りである。

【表 3】専門職大学院ビジネススクールの入学者数及び在校生数の推移¹⁰

経営系専門職大学院入学者数及び在学者数の推移					単位 :人
西暦	2013	2014	2015	2016	2017
和暦	H25	H26	H27	H28	H29
入学者数	2,085	2,119	2,274	2,397	2,300
在学者数	5,126	5,314	5,543	5,913	5,919

近年の専門職大学院ビジネススクール全体での学生数は微増しており、少なくとも一方的な減少傾向ではないことが確認できる。しかし、大学院数の減少からも明らかなようにそれは全体的に学生数が増加しているというよりも特定の大学院の入学者数の増加が影響していると考えべきであろう¹¹。このような状況から、現在の専門職大学院ビジネススクール全体としてはその社会的要請に比して期待されているほどの入学者を集められていない状況にあることが分かる¹²。

学校数の推移でも確認したように新規の学生募集を停止した課程数は制度が創設された 2003 年からの 15 年間で 8 課程に上っている。そのなかでも注意すべきは 8 件の停止のうちの 6 件が直近の 3 年の間に発生していることである。募集停止となった事例全ての原因を確認することはできないが、2017 年度に新規学生の募集を停止した東京工業大学 工学マネジメント研究科はその原因として、社会人を対象とした専門職大学院への志願者が全国的に減少傾向にあるなかで同研究科が開設された翌年度から入学定員を満たすことができておらず、入学者の減少が避けられないなかで専門職大学院としての教育の質保証が厳しい状況となったことを挙げている¹³。

各校の新規学生の募集停止の原因を一律と考えることはできないが、しかし恐らく東京工業大

学が公表した専門職大学院への志願者数の全国的な減少傾向を背景とした入学者数の減少とそれに伴う入学定員未達の状態の継続は、他の各校の多くにも当てはまるものではなかったかと推測される¹⁴。

このような傾向を踏まえて、研究者によっては、日本のビジネススクールは専門職大学院制度が制定された 2003 年前後をピークとして学校数、受験者数、卒業生数も増えていないことから、もうすでにピークアウトしたきらいがある¹⁵と考えたり、このままでは法科大学院と同様に見直し論が高まるのが容易に想像できる¹⁶といった指摘もみられる。

優れた能力を有する専門職業人や経営人材への社会的なニーズは依然として存在しているにも関わらず、専門職大学院ビジネススクールはなぜ現在のような状況に陥っているのか、次節では専門職大学院ビジネススクールが有している問題点について検討を加えたい。

1－4. 専門職大学院ビジネススクールの抱える問題点

専門職大学院ビジネススクールについては、設立後既にいくつかの課題が指摘されていた。伊藤文雄は次のような 5 つの問題点を挙げている。

① MBA という学位の教育水準が不明確な点。通常の修士課程で社会人を受け入れて経営学教育をしても、経営分野の専門職大学院でマネジメント教育をしても授与する学位はほとんど同じ MBA であり、即ち、自称ビジネススクールが多くあり、何のために経営専門職大学院が制定されたのか、ビジネススクールのコンセプトが定まっていない点。また企業側も国内ビジネススクールの教育内容について十分把握していない。②実務家教員は常に知識を更新する必要があるが、実際には過去の実績に頼る実務家教育が多数を占めている。ビジネススクールの教員には理論と実践の高度専門的な研究業績の蓄積が常に求められている。③教材開発の問題。欧米ビジネススクールと異なり、ビジネススクールの教育で使用するテキストが完全に開発されていないため、学生が一貫して学習する体制を困難にしている。④授業科目の成績評価が相対的に甘い傾向にある。国内ビジネススクールは授業のクラスサイズが小さいため相対評価をすることができず、ほとんどが絶対評価をする成績 A のインフレ傾向にある。社員がビジネススクールで習得したスキル、専門的知識と、企業に戻って発揮する職務の成果が一致してこないと企業の期待は低いものになる。⑤財政基盤の問題。欧米ビジネススクールが寄付金による教育研究基金により独自の経営を行うのに対して、国内ビジネススクールは大学の他の教育機関と同列に置かれ、教育研究の独自性が発揮しにくい¹⁷。

また、文部科学省も 2018 年に専門職大学院ビジネススクールの現状について、「社会（出口）との連携が必ずしも十分ではなく、多様化するニーズを的確に踏まえたプログラム提供ができていない、学位の付加価値についての理解を得られていない等のため、制度導入時に期待されていたほどの広がりには至っていない。」と特に企業とのコミュニケーションが充分に取れてない点、社会人が受講を望む魅力的な授業や教育が提供できておらず、そのニーズを充分取り込めていな

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

い現状、専門職大学院の MBA についての差別化が不十分であるといった問題を挙げている¹⁸。

これらの指摘から問題は大きく以下のように整理できるだろう。

(1) 修士課程との住み分けが不明確

現在、我が国の大学院で MBA を取得するには 2 つの方法が存在している。ひとつは、本論で専門職大学院ビジネススクールと称している、専門職大学院制度に基づく専門職学位課程（ビジネス・MOT 分野）を修了するものであり、もうひとつの方法は従来の修士課程を修了して取得するものである。専門職大学院ビジネススクールと従来の修士課程それぞれの学校数は、修士課程が 2018 年に 141 校（国立 19 校、公立 11 校、私立 111 校）存在しているのに対して、専門職大学院ビジネススクールは 29 校と圧倒的に従来の修士課程の設置数の方が多い¹⁹。

ビジネススクールという言葉は日常的にもよく使われているが、実際にはどのような教育機関を指すかその定義は明確ではない。一般的には MBA の学位を取得できる大学院、課程を指すものと捉えられるケースが多いであろう²⁰。そうすると経営学専攻の既存の大学院修士課程も、専門職大学院ビジネススクールも学位は同じ MBA であり、一見すると両者の違いは非常に分かりにくい。このことは、一つの大学院で経営系の修士課程と専門職大学院課程の両者を設置するケースがあることや、従来の経営学系修士課程を設置する大学院の英語名として「ビジネススクール」を用いることも多いことから明らかであろう。このような状況では、一般社会のみならずビジネススクールで経営を学ぼうと志す社会人でも特に注意して調べなければ両者の違いが分からず混乱することは容易に想像できる。

学位については、正確には専門職学位課程での学位は「経営管理修士（専門職）」と表記され、修士課程で授与されるものは「修士（経営学）」として異なる学位として表記されることとなっている。またそれだけでなく、専門職大学院ビジネススクールは修士課程と異なり論文審査（修士論文の作成）が必須されていない、実務家としての実績を持つ実務家教員を 3 割以上配置する必要がある、具体的教授法として事例研究や現地調査、双方向・多方向に行われる討論、質疑応答が授業の中心に求められる、5 年以内ごとに教育研究活動の状況についての認証評価を得る必要がある、といった相違点も存在している²¹。

しかし、これらの相違点が一般社会人に十分に理解されているとは考えにくい²²。事実、文部科学省も高度専門職業人養成という観点から、修士課程と専門職学位課程の役割分担が明確ではないことを認めている²³。

なぜそのような不明確な状況となっているか、その背景として伊藤は²⁴ 経営専門職大学院を開設しないで、既設の大学院博士課程前期または修士課程でビジネススクールの教育を行う大学院が多い事実を指摘している。大学側にとっても専門職大学院ビジネススクールでなければ実施できない教育や人材養成が不明確なのである。

(2) 企業や社会からの価値認知の問題

2つ目の問題として、MBA に対して社会や企業を感じる価値が指摘できるだろう。前提として、我が国では欧米と異なり、大学院で学習をして MBA を取得することで昇進や直接的な収入アップに繋がるという風土にないという事情も存在する。その背景として、欧米では企業の経営者や管理職の多くが MBA を取得しており、Ph.D の学位を持つ人も少なくないのに対して、我が国では大企業の経営者、管理職でも博士号はおろか MBA ホルダーも少ないという事実も影響していると思われる。

やや古いデータではあるが、米国の上場企業の管理職等の約 4 割は MBA 取得者であるが

【表 4】 米国の上場企業の管理職等の最終学歴²⁵

	人事部長	営業部長	経理部長
大学院修了者	61.6%	45.6%	43.9%
うちPh.D取得者	14.1%	5.4%	0.0%
四年制大学卒業者	35.4%	43.5%	56.1%
四年制大学卒業未満	3.0%	9.8%	0.0%

それに対して我が国の企業役員等の最終学歴は大学院修了者が全体の 1 割以下の約 6% に止まっている。

【表 5】 日本の企業役員等の最終学歴（従業員 500 名以上の企業）²⁶

	割合	人数
大学院修了者	5.9%	6,200人
大学卒業者	61.4%	64,900人
短期大学、 高等専門学校 専門学校卒業者	7.4%	7,800人
高校卒業者	23.6%	24,900人
中学校卒業者 小学校卒業者	1.7%	1,800人
合計	100.0%	105,600人

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

このような事実は、社会において MBA の価値認識が高まらず、企業内でも社員が働きながら学習をしにくい雰囲気を形成する一因となっていると考えられる。

一般的に米国では MBA の称号はいわゆる「出世」への最善の道であると捉えられていると言われるが²⁷、日本社会ではそれよりも企業内での実績や経験が重視される傾向が強いと言われていいる。このような社会で MBA 取得が昇進や高収入に直結することに広く合意が得られるかは疑問である²⁸。

日本におけるキャリアパスは依然として一社依存型が主流であり、多くの企業では人材育成は自社の経営理念や文化、常識を刷り込みながら社内集団の中で進めようとする傾向にある。このような自社の DNA とその伝承を重視する企業姿勢では外部のビジネススクールへの自社社員の派遣や MBA ホルダーの採用に消極的となるのは明らかであろう²⁹。そこでは、自社の経験や常識だけに止まらない普遍的なビジネスの実践力や経営能力は異質なものとして敬遠されるのである。

このことは企業が社員の専門職大学院ビジネススクールでの学習に対して示す否定的な姿勢にも現れている。日本企業が自社の中核となる人材の能力開発の方法で重視するものを 3 つまで選択した結果は、OJT を通じた教育訓練が約 58%、OFF-JT を通じた社内での教育訓練が 38%、外部企業のセミナー、研修が約 30% であるのに対し、大学院・ビジネススクールへの学生派遣は約 4% のみであった³⁰。このような企業の姿勢は当然社員にも影響を与えることになる。別の調査によると調査対象となった大卒社員のなかで専門職大学院に「機会があれば修学したいと」回答した者は 10.5% に止まったという結果が出ている³¹。

その一方で、オランダの人材サービス企業であるランスタッドが 2017 年に実施した労働市場の動向に関するグローバルトレンド調査によると、日本の労働者の 83.7% が「時代に遅れをとらないためにスキルアップが必要」と回答しており、グローバル平均（72.1%）と比較しても高い結果となっている³²。ビジネスを取り巻く環境は常に変化し、社員に求められるスキルも時代とともに変わっていくなかでトレーニングや教育が必要だと感じている社会人は多く存在している。それに対して、専門職大学院ビジネススクールはそのニーズの受け口になり得ていないことが分かる。

このように現状では専門職大学院ビジネススクールはその価値を社会で認識されているとはいえない。企業においても、そこで働く社会人にとっても人材育成、能力開発のニーズは存在しているにも関わらず、専門職大学院ビジネススクールはそのための手段とは見做されていないのである。我が国の経営学大学院教育の最大の弱点は産業界等との連携が希薄なこととの指摘もある³³ ように企業のニーズとマッチできていない点が専門職大学院ビジネススクールの問題と言えるであろう。

(3) 社会人の学習に存在するハードル

社会人が仕事や家庭と両立しながら学習することは簡単ではない。実際にフルタイムで仕事を

している社会人が大学院に入学して修了まで至るには様々な困難が伴う。具体的には、多忙な仕事や生活のなかでの学習時間の捻出の問題や学費の問題、通学するための地理的な問題など様々な制約が存在している。

実際に、社会人を対象とする SBI 大学院大学の入学生アンケートでは、ビジネススクールについて情報収集する際に重視した点として、仕事との両立を挙げた人の割合が最も高く 84% に上っている。さらに同じく受講のしやすさ／通いやすさを挙げた割合は 64% に上っている³⁴。

他にも社会人の学びのハードルとなり得るものとして会社の風土や職場の問題もあろう。上記問題点（2）とも関連するが、会社がビジネススクールでの学習に否定的な場合や上司や職場の同僚の理解がない場合、仕事との並行は非常に困難となる。

もちろん、大学院が学生として社会人を対象としてから、夜間の開講や週末の授業の設置、長期履修制度や早期修了制度などを設けるなど社会人が学びやすいように改善が重ねられてきたのも事実である。しかし一方で、決まった曜日の決まった時間に決まった場所へ通学することが条件では、学習ができない社会人も依然として多く存在しているだろう。仕事では日々異なる状況、問題が発生することは避けられず、そのために残業になるケースや場合によっては週末に業務をしなければならない社会人も珍しくないなかで、毎日定時で退勤できる社会人は実際には決して多くないだろう。つまり夜間や週末に授業が設定されていても、日常的、継続的な受講が困難な人々は依然として多いと考えられるのである。

また、平日夜間の受講のためには、仕事の終業後に職場から大学院へ移動して授業を受け、授業が終わったら帰宅して、翌朝にはまた職場へ通うように常に 3 つの拠点間の移動も決して楽なものではないだろう。

仮に平日の夜や週末に受講時間、移動時間を捻出できるとしても、通学可能な場所に大学院が存在していない社会人も少なくないだろう。現在設立されている 29 校の専門職大学院ビジネススクールのうち実に 19 校が東京圏、大阪圏に存在している。その背景には、中心的な受講者層であり、潜在的な受講者でもあるホワイトカラーの人々が三大都市圏に偏在しているという事情もあるだろう。そもそも東京都市圏、大阪都市圏の人口が約 5,500 万人と我が国の人口の半分近くを占める現状³⁵では大学が適正な入学者の継続的な獲得のために大都市圏にキャンパスを設置するのは合理的な選択とも言えるであろう。

しかし一方で、都市部にスクールが偏在することは地方における社会人の学習機会を作れず、地方での経営人材の育成能力を低下させることにもなるだろう。このことは地方での起業、新規産業の発展を考える際に大きな問題ともなるだろう。そもそも専門職大学院ビジネススクールがその養成と輩出を期待されている経営人材、高度な経営分野の能力を有する専門職業人は都市圏だけで求められているものではない。地方が都市圏以上に深刻な少子高齢化問題に直面しており、地域創生・地方振興が求められる現在では、地方でこそ新たな産業やビジネスとそれに伴う雇用を生み出せる起業家や既存のビジネスを躍進させる高度な経営人材が必要とされているのである。

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

このような学習を希望する社会人の学習の前に存在する障害もまた専門職大学院ビジネススクールの不調の原因のひとつと考えられる。

専門職大学院は、現在も我が国の将来を担う高度な能力を有する専門職業人の養成を期待されており、政府も必要な見直し作業を進めることとされている。具体的には、専門職大学院が特色や強みをいかすため、他の課程の専任教員を兼務可能とする制度改正や、既存の経営系大学院から専門職大学院への移行の促進、企業、産業界との連携による教育プログラムの共同開発等により、企業等の高度な専門性を有するグローバル経営人材や地方の産業等を担う経営人材の養成機能の充実強化を図るとされている³⁶。さらに、2015年に約49万人であった大学・専門学校等の社会人受講者数を2022年までに倍の100万人とする目標が掲げられている³⁷ように社会人の学び直しや仕事と並行しての学びは引き続き促進されていくと考えられる。このような状況を勘案すると、専門職大学院ビジネススクールが現在抱えている問題は速やかに解決されなければならない。次節ではその解決法について検討したい。

1－5. 問題点解決の方向性

前節で確認した現在の専門職大学院ビジネススクールの主な問題点として考えられる3点のうち(1)の既存修士課程との住み分けが不明確という点については、主に制度面からの改善が考えられている。

日本学術会議では、経営系大学院から専門職大学院ビジネススクールへの移行を促進することを含め、修士課程、博士課程、専門職学位課程という現行の大学院制度を抜本的に見直し、欧米のように研究者養成大学院と高度専門職業人養成大学院に再整理する提言がなされている³⁸。また、政府の閣議決定文書である「未来投資戦略2017-Society5.0の実現に向けた改革」(2017年6月9日)においても「既存の経営系大学院から専門職大学院への移行促進」が提言されている。現在の経営系修士課程、専門職大学院ビジネススクールそれぞれの切り分けが不明確な状況は、学習する社会人に対してだけでなく、教育現場の教職員にも混乱を与えるため早急に進められるべきであろう。

そのような動きのひとつとして2017年に神戸大学大学院が文部科学省の委託事業として「経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム」報告書をまとめた。そこでは、学生が経営系専門職大学院(本論での専門職大学院ビジネススクール)で共通に学ぶ「ビジネスの共通言語」となる標準的な学習項目が社会に発信されていない状況を認めて、全ての学生が「総合的に企業経営をとらえることができる人材」として習得が欠かせない重要学習項目であり、修了生が共通して習得している学習項目によって構成されるコアカリキュラムが提言された³⁹。

このように専門職大学院ビジネススクールとしての特徴を打ち出すことは既存の経営系修士課程との住み分けにも繋がるはずである。さらに差別化の方法として両者が発行する学位についても違いを設けることも考えられるであろう。例えば、専門職大学院ビジネススクールでのMBA

は修士課程の学位とは異なり、社会でその価値が認められるような何らかのライセンス化などが考えられるだろう。

(2) の MBA に対する日本の社会や企業の認識の問題については、今後状況も変わっていくと考えられる。

多くの企業は今後の存続、成長のためにこれまでと異なる変化が求められているが、そのような変化を生み出し、主導する人材はこれまでのように自社の中だけでは育成は不可能であろう。

また、これまでの日本企業の慣習を人事面から支えていた終身雇用制度がほぼ崩壊しており⁴⁰、同じく近年 IT 系分野では人材枯渇により新卒あるいは新卒後数年で、従来の年功序列制度では考えられない給与待遇を打ち出す企業も出てきている。このようにこれまでの雇用形態や自社内だけで通用するような閉鎖的な文化や人材育成は外部環境の面からも、企業内部の問題からも継続できなくなりつつある。今後は、企業も様々な価値観を持つ多様性を受け入れなければならなくなり、個人も一生のなかで転職やキャリア変更の機会も増えるにつれて現在の会社だけで通用する能力でなく、広く普遍的な能力やスキルの必要性は益々高まっていくだろう。そのため、社会人の学び直しや学習のニーズは今後さらに増えていくと思われる。

その点で、個人の時間の使い方に関する環境の変化もプラスに働くと考えられる。昨今のワークライフバランスの重視によって、業務のなかでの就業時間や個人のプライベートが曖昧であったものが改善されつつあり、会社が個人を縛る風潮も衰えてきたとされている。また現在進められている働き方改革によってそれまで残業をしていた夜の時間が空くようになるなどの変化も想定でき、社会人が学ぶハードルは下がると期待できる。

このように企業や社会、そこで働く社会人の環境が変化しつつあることに加えて、大学院と社会の連携を強める取り組みも始まっている。2017 年に専門職大学院設置基準が改正されたが(施行は 2019 年 4 月)、これによって専門職大学院は、教育課程連携協議会を設けて産業界と連携して教育課程を編成するとともに、産業界の状況も踏まえた授業科目の開発に取り組むこととされた⁴¹。さらに最近では分断されていた企業内教育と大学教育の接合、協力の必要性が指摘されている状況もある⁴²。このような流れのなかで専門職大学院ビジネススクールが社会人にとって魅力的で効果的な学習先と認知されたならばビジネススクール全体として大きな成長に繋がるのは間違いないであろう。

(1)、(2) の問題については改善が期待できる状況にあることが確認されたが(3) の社会人の学習に存在しているハードルについてはどうであろうか。仕事や家庭を抱える社会人が、職業とは別に学習を継続していくためには学習の利便性を図る仕掛け、即ち柔軟な時間の利用と時間の節約ができる仕掛けが必要となり⁴³、これまでも社会人が学びやすいような工夫は続けられてきた。しかし一方で、依然として多くの社会人にとって地理的、時間的な制約が学びの大きなハードルになっていることも事実である。本論ではそれらの社会人の学習に存在するハードルを取り

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

除く方法として e ラーニングの活用に注目する。そのためにまずは現在の e ラーニングの状況の整理から行いたい。

2. 国内 e ラーニングの状況

2-1. 利用状況の推移と市場規模

e ラーニングは electronic learning の略とされる。その意味するところとなると、様々な解釈があるが、本論では、PC やインターネット、LAN、携帯端末などの情報通信技術（ICT）を用いた学習形態の総称であり、学習者にはデジタル化された学習教材（コンテンツ）が提供されるだけでなく、コース提供者や他の学習者との双方向コミュニケーションが確保され、主体的に学ぶことができる環境を指す。その実施形態は時間と空間の制約を受けるもの（時間的に同時期に一斉に実施される）も受けないもの（オンデマンド方式）も含める⁴⁴との定義に依る。

国内において e ラーニングの本格的な普及は 2000 年代から始まった。2000 年代に入ると社会ではインターネットの発展をベースとした IT 化が叫ばれるようになり、2001 年には文部科学省から 5 年以内に世界最先端の ICT 国家となることを目標とした e-Japan 戦略が策定されるなどその影響は教育現場にも及んだ⁴⁵。

しかし e ラーニングは、そのベースとなるインターネットが順調に普及していったのに対して必ずしも順調な拡大とはいかなかった。

下記の推移より確認できるようにインターネットの普及率が 2000 年からの 10 年間で 2 倍以上に拡大しているのに対して、e ラーニングは新たな学習ツールとして利用拡大が期待されたにも関わらず、実際には 2011 年の時点においても「わが国は世界最先端のブロードバンド環境を備えているにも関わらず、そのインフラの利活用が十分に進んでいない状況です。特に、教育分野においては、ICT の利活用により、児童生徒の授業への意欲・関心や知識・理解が高まることが指摘されているにも関わらず、その利活用は十分に進んでいません。」⁴⁶との状況であった。

【表 6】個人のインターネット利用状況の推移表⁴⁷

(%)

2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
37.1	46.3	57.8	64.3	66.0	70.8	72.6	73.0	75.3	78.0	78.2	79.1	79.5	82.8	82.8	83.0	83.5	80.9

総務省「通信利用動向調査」より著者作成

このように e ラーニングの進展や普及が低調であった理由は、様々な面で e ラーニングを効果的に実施するための準備が整っていなかったからだと考えられる。当初、e ラーニングは学習者サイドというよりは、教育実施者側である企業や教育機関から注目をされた。e ラーニングは時

間と場所の制約から解放された学習を多数の人に一挙に実施できるため、特に企業研修では日本各地に散らばる研修対象社員を多大な手間と費用と業務のブランクを犠牲にして特定の場所に集める必要がなくなるという点は大きな魅力であった。同様に教育機関にとっても e ラーニングによって校地校舎を設ける必要がないという点が注目された。即ち、リアルな対面学習と比較してのコスト削減メリットが先行して注目されたのである。

しかし実際には校地校舎は必要なくとも、代わりにインターネットやデータを保存するサーバーや e ラーニングコンテンツを制作、修正するための機器やソフトウェアといったインフラの整備が必要となる。さらにデータを管理し維持したり実際の操作を行う人材やノウハウも必要になるほか、講師、教員が e ラーニングでスムーズに授業を行えるように支援する体制の整備など対面教育中心の企業や学校にはなかったコスト負担も必要であった。

機材やインフラ、それに人材や知識やノウハウ、そのいずれかが欠けても効果的な e ラーニングの運用は難しく e ラーニング導入期からの経験を踏まえて、その効果的な運用の障害となる問題点として以下のような点が整理されてきた⁴⁸。

- ①教育現場を知らない ICT 部門の主導による e ラーニングの導入
- ②操作の難しい高機能な LMS（学習管理システム：Learning Management System）の導入
- ③予算の確保とコンテンツ開発の体制づくりの難しさ
- ④対面教育と異なる学習形態に対応するための教員や TA のスキルが不十分
- ⑤ e ラーニングでの適切な学習法の開発の遅れ

e ラーニングは当初期待されたような順調な普及とはならなかったが、その後、オンライン学習を導入するための IT 環境が徐々に改善され、e ラーニングに対する理解やその利用法、活用分野も改善されるにつれて利用は徐々に拡大されていった⁴⁹。

そして、e ラーニングの利用が広がるにつれてその学習方法も当初の単純なものからより複雑なものへと変化していった。初期には、コンピュータ上で行う単純な多肢選択式のドリル形式の反復テスト（CBT：Computer Based Testing）のような学習方法が中心であったが、その後新たな知識の獲得を目的とした授業や講義の受講を可能にする動画の活用が進められた。次いで、主に個人学習の e ラーニングで各自が知識を学んだ後で、リアルな集合学習を設置してグループワークなどを実施することで知識の定着と応用を目指すブレンディド・ラーニング（Blended Learning）が登場し、その後、モバイル機器の発達によるモバイルラーニング（Mobile Learning。スマートフォンやタブレットなどの携帯機器を利用して e ラーニングを行う方法）、短時間（5 分程度）のできる学習量を、モバイル機器を使って手軽に学習することでより積極的な反復学習を通じての学習内容の定着を促すとともに、e ラーニング教材制作のコストの低減も狙いとするマイクロラーニングなどが登場した。

そして現在では、教育ビッグデータ（学習履歴やスキルなどのデータ）の分析や AI の活用

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

によって学習者に対して最適な学習方法、教材を提供するアダプティブラーニング（Adaptive Learnin）の開発と活用が進められている状況である。

そのような e ラーニング市場全体の状況としては、モバイルラーニングの普及による学習ツールの多様化、情報通信技術の向上、クラウド環境の進展などによってもたらされた e ラーニングの利便性の向上や e ラーニング事業者のサービスの拡充なども奏功して拡大傾向を維持している。さらにここに無料で利用できる学習コンテンツの増加や価格の下落、企業などによる e ラーニングコンテンツの内製化の動きなどにより市場規模に反映されないユーザー数やサービス数も大きく増加しており市場全体も成長していると見られている。

2－2. e ラーニングの強みと弱み

市場規模も利用される範囲も拡大しているオンライン学習だが、集合教育と比較した場合の強みと弱みは以下のように整理できるであろう。

【表 7】 e ラーニングの強みと弱点

	受講者	実施者
強み	・ 学習に時間の制約がない ・ 地理的な制約がない（対面教育では無理な遠隔地、海外在住者など） ・ 繰り返しの学習が可能 ・ 自分のペースで学習が可能 ・ 紙中心の通信教育と比べてコミュニケーションが大きく改善した ・ 自分の学習履歴や活動記録を確認、活用できる	・ （対面教育のような）受講者を集める手間が不要 ・ 教室などの大規模な施設が不要 ・ 制作した講義、教材を繰り返し使える ・ コンテンツの内製化も可能 ・ 教材の修正が簡単に行える ・ 様々な要素を取り込んだコンテンツの作成が可能（映像、音声など） ・ 講師を特定の場所に拘束する必要がない ・ 講師の質に左右されない講義が可能 ・ 受講者の学習進捗状況を管理できる
弱み	・ 受講に機材や環境が必要（PC、ネット環境） ・ 孤独な学習に陥りがち ・ 学習を継続させる強制力が弱い ・ 苦手な学習方法がある（ディスカッション、実技、グループワークなど） ・ 学習者の姿勢に学習効果が影響される（受け身では学習効果が低い） ・ （対面教育と比較して）人的ネットワーク構築の機会が少ない	・ 導入に費用や設備がかかる ・ 導入に人材、ノウハウが必要 ・ 運用にノウハウ、サポート体制が必要 ・ 初回の講義、教材制作に手間がかかる ・ コンテンツを用意しなければ教育ができない ・ 全て外注すると運用費用が高くなる ・ 学習継続力が弱い（卒業率が低くなる） ・ 学習者のグルーピング力が弱い ・ リアルタイムな指導が苦手 ・ 受講者評価が一面的なデータでの評価に陥りがち

一般的には、受講者の立場から見た e ラーニングの強みは、時間と場所の制約から解放され、学習者がいつでもどこでも自分の好きなスケジュールで、また自分のペースで学ぶことができる点が挙げられるであろう。つまり、学習者を集合教育とは比較できないくらい広げるとともに受

講者の学習上の自由度を大きく高められる点である。また、それまでの紙のテキストを中心とした通信教育がほぼ独学、若しくは他者とのやり取りにも大きな制約があったのに対して、コミュニケーションが大きく改善したのも e ラーニングの強みであろう。

e ラーニングによって、それまでの通信教育の質が大きく向上し、主に自習用の域を出なかった通信教育が通学制の集合教育と並ぶ学習方法となることができたと言えるであろう。

さらに e ラーニングでは LMS (Learning Management System) で受講者の学習履歴やデータの記録や管理できるため、学習者自身が自分自身の学習履歴や活動の結果を活用して効率的な学習が可能になる。その結果、自分に最適な学習を行うこともでき、e ラーニングは対面学習の代替策のひとつから、対面教育を超えたより多くの対象に学びやすく効果的な提供する学習方法となりグローバル時代への人材育成にもつながると考えられるのである⁵⁰。

また、学校など教育の提供側、実施者への強みとしては対面教育用の教室、スペースが必要なくなるだけでなく、一度教材コンテンツを制作すれば繰り返し利用することが可能であり、対面教育と比較してコスト面での強みがある。また、もし教材コンテンツを内製化できればその後の修正も含めたコスト削減効果が高まるとともに、機動的な修正や更新を行うことで教材の鮮度や魅力を維持することもできる。また、教員を学内などに物理的に拘束する必要もなくなるとともに、教員、講師がいないと授業が成り立たないという授業が教員に紐づく状態から授業を独立して存在させることが可能となる。このことは授業が講師の質に左右されなくなるとともに規模の拡大を可能にすることも意味している。また、授業の魅力と学習効果を高めるという点では、コンテンツに映像や音声、画像など様々な要素を取り込める点も e ラーニングの強みと言える。

さらに、LMS 内に受講者の学習記録や活動履歴が記録されていくことは、受講者自身が自分の状況を正しく理解し、より効果的な学習ができるとともに実施者側に対しても学習者の学習状況を把握できるだけでなく、個々人に即した学習サポートの実施を可能にする。e ラーニングでは、LMS のデータとビデオ講義の視聴ログによって各受講者の学習活動の大半は把握することが可能であるが、対面学習で個々人について同種の情報を得るのはまず困難であろう。

一方で、e ラーニングにも当然弱点が存在する。学習者から見た弱点としては、まず第一に e ラーニングには PC などの機器やインターネット環境がなければ学習が不可能な点が挙げられる。特に動画による講義などをスムーズに視聴するためには高速、大容量のインターネット環境が求められるなど e ラーニングの機能を十分に活用するためには環境整備が必要となる。

また e ラーニングは個人の時間や場所、ペースで学習できるのでひとりでの学習が中心となり孤独な学習に陥りがちになってしまう。さらに、いつでもどこでも学習ができるということは、今、この場所で必ず学習をしなくても済んでしまうことでもあり、学習を継続させる強制力は対面学習よりも弱いと言える。このような対面学習以上に学習者の姿勢が学習進捗や学習効果に反映される点も e ラーニングの難しい点と言えるだろう。

また、一般的に e ラーニングは実技を伴う教育やリアルタイムでのディスカッション、グルー

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

プワークなど苦手とする学習分野が存在する。さらに、他の学習者、教員との人的ネットワークの構築やコミュニケーションという点でも対面での教育には劣ると言われている。

また、e ラーニング実施者の立場から見た弱点としては、学習者と同様に、e ラーニングの実施のためには機器やインフラの準備や当然それに伴う費用の負担が必要となる。学習者は少なくともインターネットに接続された PC があれば学習は進められるのに対して教育実施者は多様な準備とインフラ整備が必要となる。仮に動画を用いた一般的な e ラーニングを実施しようとするると具体的に以下のような準備や対応が必要になると考えられる。

- ・ e ラーニングプラットフォーム
- ・ ネットワーク環境
- ・ データ保存用のサーバー
- ・ 動画収録用の機材及び編集用の機材・ソフトウェア
- ・ それぞれを操作する人員
- ・ 担当者に必要なスキル
- ・ 授業を e ラーニングコンテンツに適したものにするノウハウ
- ・ 教師の授業作成を支援する人員

何もない段階から e ラーニングを実施していくためには大きな初期費用が必要となる。さらに、必要な準備事項を全て対応して実施に漕ぎつけたとしても、実際に授業を行うためには担当する教員が e ラーニングで授業を適切に運用しなければならない。個人でそのような作業が可能な教員は多くないために教員の支援体制の整備や支援人材の育成も必要となる。

さらに e ラーニングを効果的に機能させるためには受講者への適切なサポートも必要となる。e ラーニングは学習を継続させる強制力が対面教育に比べると弱いため、先行研究でも e ラーニングを前提とした非同期分散型授業を実施する際には多くの場合、学習者の修了率が問題なり、一般に e ラーニングのドロップアウト率は対面授業と比べて高く、ドロップアウトを減少させるためのペダゴジー（教授法、教授科学）やシステム研究の必要性が指摘されている⁵¹。他の研究事例でも e ラーニングの従来からの課題の一つに学習完遂率の低さがあること、学習者の継続性に対するモチベーションの低さは学習成果を問われるオンラインコースにとっては大きな課題になることが指摘されている⁵²。

このように e ラーニングでは学習者の学習継続率・卒業率を高める努力も必要となる。

e ラーニングの実施にはハード面、ソフト面ともに様々な準備が求められるのであり、その実現は簡単でないことが分かる。

ここまでの確認で、e ラーニングの強みは「いつでも、どこでも、何度でも」に示される時間と場所と学習回数の制約から解放され受講者の自由度を高めた学習が可能となる点が最も特徴的

であると言えるであろう。さらに今後は対面教育にはない e ラーニング特有の機能を活かしてより効果的、効率的な学習が期待されている。

一方で弱点としては、学習者、教育実施者ともに機器の準備、環境の整備が必要となる点が確認された。そのなかでも実施者のハードルはコスト、人員面で大きなものになり得る。また学習の継続力が弱い e ラーニングには適切な受講者サポートも必要となる。

さらにラーニングは対面学習と比較して実技やリアルタイムのやり取りなど不得手とする学習方法があり、他者とのコミュニケーションという点でも劣ると言われている。そのため一般的に学校教育の現場では、e ラーニングよりもリアルな集合教育での face to face の教育、学習の方が学習効果は高くという意識が強く、そのことが e ラーニングの普及や活用に一定の影響を与えているとも考えられる。

今後、e ラーニングがより活用されるためには、

- ① e ラーニング自体の機能の強化、改善
- ② e ラーニングの弱点の補完

という 2 つの点が重要になると考えられるのである。

まず e ラーニングの機能強化を取り上げるが、本章では技術的な側面から考えてみたい。e ラーニングの機能には当然ベースとなるインターネット技術の改良が大きな影響を及ぼすが、そのようなテクノロジーの改善は常に進展している。昨今ではそのひとつとして 5G（第 5 世代移動通信システム）が指摘できるであろう。

通信規格の第 5 世代を意味する 5G はその特徴として現在の 4G と比較して高速・大容量化、超多数端末接続、超低遅延、超高信頼性が挙げられる。具体的には、5G の通信速度は 4G と比べて 20 倍の 20Gbps となり、遅延は 10ms（ミリ秒/10ms=0.01 秒）から 1ms（0.001 秒）と 10 分の 1 まで軽減できると予測されている。このことを e ラーニングに当てはめて考えると、e ラーニングでも利用されるテレビ会議システムにおいてこれまで以上の大容量映像の高速伝送が可能になると考えられる。つまり、現在のテレビ電話システムで感じるような映像や音声の遅延や乱れ、コミュニケーションの質が大幅に改善されるはずである。これが実現されると e ラーニングのコミュニケーションは即時性、映像のリアリティという点でも大きく改善が期待できる

2-3. 専門職大学院ビジネススクールにおける e ラーニング

前節で確認した強みと弱みを有する e ラーニングであるが、本論がテーマとする専門職大学院ビジネススクールでの利用にどれだけ効果的であるかを検討してみたい。

前章で確認したように社会人の学習の大きな障害となっている点として、必要な学習時間の確保や通学の問題がある。仕事や家庭との両立や、決まった時間に決まった場所へ通わなければならない点が社会人の学習に大きな問題となっているのである。それに対して、e ラーニングの有する時間と場所の制約から解放された学習が可能という点は社会人が学習するための問題を解決

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

し得るであろう。

前章で確認したように、国内で大学院の MBA コースが初めて社会人も対象としたのは約 40 年前に遡るが、当初は学校数も限られており、長い間社会人が実際に大学院で学ぼうとすると現実的には、仕事を退職して海外の大学院へ留学するか、もしくは一部の留学制度を有している企業の社員でなければ困難であるのが現実であった。

その後、社会人を対象とした大学院制度が新設され、夜間や週末の授業開講や長期履修制度・早期修了制度、様々な経済的負担の軽減策なども加えられながら社会人の受講環境の改善は図られてきた。そのことによって学習が可能となった社会人も決して少なくなかっただろうが、実際には、学習時間の確保や通学の問題によって社会人は依然として多いと思われる。その点で e ラーニングの活用は一挙に問題の改善が可能となる。

社会人が学習をする場合、仕事と学習の両立が必要なので、柔軟な時間の利用と節約が可能な e ラーニングによって初めて現実的に学習が可能となる社会人も多く存在するだろう。そしてそのことは社会人を受講者対象としている専門職大学院ビジネススクールに取っても e ラーニングが有用性を有していることを示している。

また、e ラーニングは受講者の学習意欲が高い方が学習効果も高いと考えられている点も専門職大学院ビジネススクールに有効と考えられる⁵³。

専門職大学院ビジネススクールは義務教育ではなく、受講者によっては会社や職場から積極的なサポートや理解を得られないケースもあるなかで少なくない時間と費用と労力を投入して学習しようという人は、一般的に高い意欲と問題意識を有していると考えられる。

デジタルハリウッド大学院の佐藤昌宏教授は学習者を「学習意欲」と「能力」を軸とした 4 象限でタイプを分けた場合、教育（Education）とテクノロジー（Technology）を組み合わせた EdTech⁵⁴ や MOOCS（Massive Open Online Courses）が最も効果を発揮するのは特に学習意欲が高い層になるとした。つまり、時間や場所の制限がなく「学びたい」という意欲にオンデマンドで応えられる EdTech が学習意欲が高い層にとって効果的であると指摘してされている⁵⁵。その点からすると、大部分の受講者が自分自身の強い意志によって入学する専門職大学院ビジネススクールの学習者に e ラーニングは適しているとも言えるであろう。

また、e ラーニングの場所を問わずに学習が可能な点は、都市部だけでなく特に地方での経営人材の育成に大きな可能性をもたらすだろう。少子高齢化による人口減少と働き手の都市部への流入と産業の減少、さらにそれらに伴う雇用の減少を前に地方再生、地域創生を実現するためには地方に新たな産業を興し、企業をリードしていける経営人材の育成は不可欠である。しかしそのような経営人材の養成に特化している専門職大学院ビジネススクールの多くが大都市圏に偏在している現状では地方にいるため学ぶ機会を持てない社会人も少ないはずである。

もちろん専門職大学院ビジネススクールでの学習を希望するような層が大都市圏に多いのも事実であり⁵⁶、入学者の獲得、学校経営の視点で考えると通学制の専門職大学院ビジネススクールの地方への設置は簡単ではない。実際に文部科学省も特に専門職大学院が都市部に集中してい

ることから、地方創生に資する経営人材の養成の在り方について検討する必要性を指摘している⁵⁷。このような地方での経営人材の育成という課題に対して学習する場所の制約から解放された e ラーニングは大きな可能性を有すると考えられるのである。

3. 専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニングの活用

3-1. 大学院へのアンケート調査

第 1 章では、我が国では企業や社会の発展を担えるような経営人材の育成が急務とされている現状と、その育成機関としての期待を受けて専門職大学院ビジネススクールが設立された事実を確認した。しかし専門職大学院ビジネススクールは誕生後決して順調には推移しておらず、特に近年では募集停止となる大学院が増加し、学生数も全体的は伸びていない状況も確認された。そして、その原因として (1) 既存の修士課程との住み分けが不明確な点、(2) MBA に対しての企業や社会からの価値認知が低い問題、(3) 社会人の学習に存在するハードルの 3 点を確認した。

そのなかでも本論では、社会人の学習へのハードルについて注目し、学習への時間的、地理的な制約の解決策として e ラーニングに注目した。そして、続く第 2 章では、国内での e ラーニングの流れを確認した。そこからは、導入当初に期待されたほど急激には普及は進まなかったが、環境の整備と、利用者の理解の進展に伴い普及が進んでいる状況が確認された。そして e ラーニングの有している時間と場所の制約から解放された学習を可能にする点、学習者の学習意欲が高いほどより大きな学習効果が期待できるという点は社会人の学習に特に有効と思われ、本論で対象としている専門職大学院ビジネススクールにおいて高い学習効果を実現できると考えられた。

これらを踏まえて、本第 3 章では、アンケート調査を通じて、専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニングの利用状況を確認する。そしてその活用のあるべき姿を検討したい。

専門職大学院ビジネススクールは、先に確認したように 2018 年現在で 29 校が存在しているが、その中で非同期のオンデマンド式の e ラーニングを教育の中心に置いているのは、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院⁵⁸と SBI 大学院大学の 2 校だけである。他にグロービス経営大学院⁵⁹もオンラインでの MBA の取得が可能であるが、非同期型でなく、ライブ（生配信×双方向のディスカッション）授業で学ぶために受講者は場所は問わないが、決まった時間に授業に参加しなければならないという時間の制約は存在している。

今回、SBI 大学院大学を除いた専門職大学院ビジネススクール 28 校に対して e ラーニングの活用に関するアンケート調査を実施した。アンケートは以下の項目にて 2019 年 4 月に実施し、結果として 6 校より回答を得ることができた（回収率 21.4%）。

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

【ビジネス・MOT 分野専門職大学院でのオンライン教育についてのアンケート 設問項目】

I. 御校でのオンライン学習の活用状況について

①御校ではオンライン学習を活用されていますか。(活用されている場合) オンライン学習の比率はどのくらいですか(オンライン学習は中心的な学習手段という位置づけか、副次的な位置づけか)

②具体的な利用方法はどのようなものですか。(教材配布、質疑応答の管理、学習活動の記録、コース管理、成績評価など)

③(積極的には活用していない場合) 活用しない理由は何でしょうか。(インフラ・設備面、管理する人材、教員のノウハウ、授業法や教材作成のサポート体制など)

④非同期型のオンライン学習は時間と場所の制約から解放されるという点で社会人の学習に有効である反面で、受講者のモチベーション維持や学習を継続させる強制力、リアルなコミュニケーションなどの点で弱点も指摘されています。それを踏まえて御校での今後のオンライン学習の活用はいかがお考えでしょうか。

⑤社会人が専門職大学院にてビジネスや MOT に関する理論と実務を架橋した学習をする目的でのオンライン学習の可能性をいかにお考えでしょうか。

II. 御校について

⑥受講者のうち、社会人と学生の比率はどのくらいでしょうか。

⑦御校が他校と差別化される点は何でしょうか。

⑧今後注力されるのはどのような点でしょうか。

アンケートに対して回答を得ることができた 6 校は以下の通りである。

1. 小樽商科大学 商学研究科
2. 一橋大学 国際企業戦略研究科
3. 県立広島大学大学院 経営管理研究科
4. 日本工業大学大学院 技術経営研究科
5. 事業創造大学院大学 事業創造研究科
6. 事業構想大学院大学 事業構想研究科

【表8】専門職大学院ビジネススクールへのアンケート結果

専門職大学院ビジネススクールアンケート回答結果

[illegible]

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

各設問での回答を確認すると以下のものであった。

①オンライン学習の利用及びその位置づけについて

回答を得ることができた 6 校の半数の 3 校は、e ラーニングを活用していない、若しくはほとんど活用していないとの回答であった。他に 2 校が副次的に活用していると回答し、1 校のみが活用していると回答している。しかし、活用しているとの回答を得られたスクールも教育手法に占める e ラーニングの比率は 1/5 ほどとのことなのでほぼ副次的な利用と捉えてよいだろう。つまり、回答が得られた大学院の半分が現時点では活用しておらず、残りの半数もその活用は副次的なものに止まっており、e ラーニングの利用は非常に低調であることが確認された⁶⁰。

②具体的な利用方法

e ラーニングの利用実態のない事業創造大学院大学、事業構想大学院大学以外の各校から回答を得られた。県立広島大学は、今後の検討との回答であったが、前の設問で見たように海外大学や県内他地域とのオンライン授業を計画、検討しており、今後利用が進むことは十分に考えられる。小樽商科大学は利用法として教材の配布を挙げている。また、日本工業大学も LMS を通じて教材・テキストの配布、連絡事項などの掲示、配信や授業でのレポートの提出・管理に利用するとともに履修指導教員との面談でも利用しているとのことであった。

一方、一橋大学は、教材の配布、コース管理や質疑応答などでの活用に加えて、海外のパートナー校とのやり取りやゲストスピーカーによる授業など、物理的に場所を合わせての実施が難しいケースでオンライン会議システムを利用して授業を行っている。これは、学習管理や関連する作業の効率化を図るだけでなく、リアルな集合教育では困難な方法で授業を実施しているという点で他校よりもより積極的な活用事例と言えるであろう。

③（積極的には活用していない場合）活用しない理由

本設問では、e ラーニングを積極的に活用していない場合の理由を尋ねたが、事業創造大学院大学はインフラ、人材等の問題を挙げたが、同時に現在検討中としている。実施のハードルはあるが、e ラーニングの可能性、必要性も認識しているという表れであろう。また、県立広島大学では、入学定員も少なく対面での教育を基本としているという教育方法と、教員へ積極的な活用を促すサポート体制が整っていない点、教員自身の姿勢を挙げている。また、日本工業大学も同様にクラスでの face to face のコミュニケーションの重視を挙げている。

活用しない理由としては、対面教育を優先など意図的に活用「しない」点と、インフラや人の育成、サポート体制整備などのハードルにより活用「できない」という 2 つの点に大別されると考えられる。

④自校での今後の e ラーニングの活用について

事業創造大学院大学は、現時点では e ラーニングを利用していないが、今後の活用については、

遠隔地で通学が困難な学生の受け入れに有効と回答している。同校はキャンパスを新潟に設置しており、その点で大都市圏にキャンパスを有する大学院よりも地理的な理由での困難や入学者獲得の問題を強く意識しており、その解決法として、場所の制約から解放される e ラーニングに可能性を感じているとも考えられる。

一方、県立広島大学では、双方向のリアルな授業を重視する理由から e ラーニング利用の大幅な拡充には慎重である。その一方で、MBA 課程以外の学習コースの設置など学習内容の多様化や、より広範な地域の学習者を受け入れるためには e ラーニング検討の必要性が高まると考えている。

日本工業大学では、県立広島大学と同様に教育方法としては、引き続き対面重視とするが、個々の教員と受講者との研究指導などのやり取りはオンラインの活用を強化するとしている。

つまり、一対一のやり取りやコミュニケーションはオンラインでも可能だが、講義など複数人が主体となる学習ではオンライン学習は不可能か少なくとも face to face の教育に適わないとの認識が前提にあると考えられる。また、小樽商科大学も今後も中心は対面での授業であり、オンラインの活用は引き続き副次的なものとする方向である。

アンケートに回答を得られた各校のなかでは、他校よりも広範な利用実績を有する一橋大学は、入学前の予備的な学習や、一定レベルまでの知識の獲得など、対面での実施に制約があり、且つ e ラーニングの強みが発揮できる分野ではオンライン学習を優先するという方針である。そのため、ディスカッションを多く占める授業では、敢えて時間を指定してリアルタイムでの双方向のオンライン会議システムを利用するとしている。

各校の回答によると、e ラーニングを教育の中心的方法として活用している大学院はなく、利用していても副次的に止まることが確認された。このような姿勢の背景には、基本的に e ラーニングではインタラクティブな授業や学習ができないという認識があると考えられる。

ただし、e ラーニングの一方向的拡大には慎重であるが、その一方でオンラインの強みを活かした領域では利用を検討していくとの姿勢も確認された。特に一橋大学のように e ラーニングを利用することでより高い学習効率や学習効果が期待できる場面では利用し、そうでない場合は場所もしくは時間の制約があっても対面での集合教育形式を選択するという大学院も存在している。このような最も学習、教育効果が高い方法をより柔軟に優先する姿勢は他校よりも e ラーニングに対する理解の深さを窺わせる。そしてこのような姿勢は、専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニング活用を考える際にひとつの目安になると思われる。

⑤社会人の専門職大学院ビジネススクールでのオンライン学習の可能性

事業創造大学院大学は、可能性というより今後専門職大学院ビジネススクールには求められる状況になっていくとの回答であった。県立広島大学では e ラーニング自体は有効であり、全体的にはどのように活用していくかを考えるべきであるが、過度な期待はせずに引き続き副次的な教

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

育ツールとして扱うべきとの考えであった。また、小樽商科大学も同様に対面教育を重視し、今後も副次的に活用されると考えている。日本工業大学では、録画した講義を聴講生へ配信して学生のすそ野を広げるとともに、対面でのやり取りの方法としての可能性を指摘している。そして一橋大学は、現状を発展させていくために e ラーニングが有効なシーンでは活用していくという考えであった。

本設問でも e ラーニングを利用している 4 校のうち、県立広島大学、日本工業大学、小樽商科大学は対面教育を優先させるため e ラーニングは副次的な利用に止まると考えている。一方で、一橋大学はより柔軟に e ラーニングが有効な領域では活用していくという姿勢であった。

⑥学生の社会人比率

全ての学生が社会人であるのが 4 校。1 校も 9 割以上が社会人であった。事業創造大学院大学のみ社会人比率は 40% で、60% を海外からの留学生が占めるが、専門職大学院ビジネススクールの中では特殊な例と考えられるであろう。つまり、いずれの大学院も高度専門職業人の養成という専門職大学院の目的に則して社会人学生を前提とした教育を実施していることが分かる。

これらの各校の回答から専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニングの活用は積極的に活用、推進されているとは言い難い現状が確認できた。

専門職大学院ビジネススクールは、我が国に特に必要とされる高度な経営人材の養成という機能を十分に果たしているとは言い難く、その背景には社会人が学びやすく継続可能な環境を提示できておらず、同時に地方の人材にも機会を与えられていないという問題があると考えられた。

e ラーニングはその高い学習の自由度によって社会人の学びやすさに寄与できるという点で専門職大学ビジネススクールが積極的に取り入れるメリットは大きいと考えられる。さらに学生の居住地を問わないという点は、学習意欲があっても通学や学習時間の捻出や通学可能な距離に大学院がないという時間や場所の問題で仕事との両立ができずに実現できていない社会人、地方で求められる経営人材育成の機会を創出できる。そのことは昨今の入学者数が伸び悩んでおり、特に近年学生募集を停止する例が増えているなかで入学者の獲得の面で改善が期待できる。

しかしそれではなぜ専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニングの活用は低調なのか。そこには主に性格の異なる 2 つの側面があると考えられる。

1 つは e ラーニングを活用できないという側面である。第 2 章で整理したように e ラーニングにはその導入、運用に様々な設備、インフラやノウハウ、サポート体制と実際に行う人材などが必要となるが、一つの大学院が全てを用意していくのは簡単なことでない。そのような背景から積極的な活用に至っていないという点である（アンケートでは県立広島大学、事業創造大学院大学が該当するだろう）。

もうひとつの側面は活用しないという姿勢である。つまり、対面での教育を重視しているために意図的に活用しないという理由である（アンケートでは日本工業大学、小樽商科大学が該当するだろう）。その背景には、e ラーニングは対面教育に比べて教育効果、学習効率などの面で劣っているという認識があると想像される。または、現在すでに利用している各校の利用が副次的なものにとどまっているということは、e ラーニングを実施したが、その効果を十分に発揮できなかったということも考えられる。

それでは、実際に e ラーニングは対面式の集合教育に比べて学習の質で劣っているのであろうか。実際にオンラインを中心に学習が進められる SBI 大学院大学の受講生に対して以下の概要による調査を行った。

3－2. 受講者へのアンケート調査

■アンケート概要

- ・ 調査時期：2019 年 6 月
- ・ 調査方法：アンケート調査
- ・ 対象者数：61 名（入学後 1 年以上経過）
- ・ 回答者数：16 名（回収率：26%）

■アンケート項目

【社会人のビジネススクールでの e ラーニングについてのアンケート調査 質問項目】

1. 社会人の学習で e ラーニングは学びやすい、便利と思いますか（思う—思わない）
2. e ラーニングの学習効果は対面学習と比較していかがですか（高い—低い）
3. e ラーニングでのコミュニケーションに不足（不満）を感じますか（感じる—感じない。
変わらないは 3 を選択）
4. face to face のやり取り、指導に対して、オンライン会議システム（zoom や Webex）を利用したやり取り、指導はいかがですか（遜色ない—大きく劣る）
（以上は 1-5 の選択式＋自由記述による質問）
5. e ラーニングの強みとお考えの点（便利な点や強みを発揮する学習分野など）
6. e ラーニングの弱点として感じる点（不都合な点や苦手な学習分野など）
7. 社会人がより学びやすくなるための e ラーニングの改良点、あるといい機能があれば
（以上は自由記述による質問）

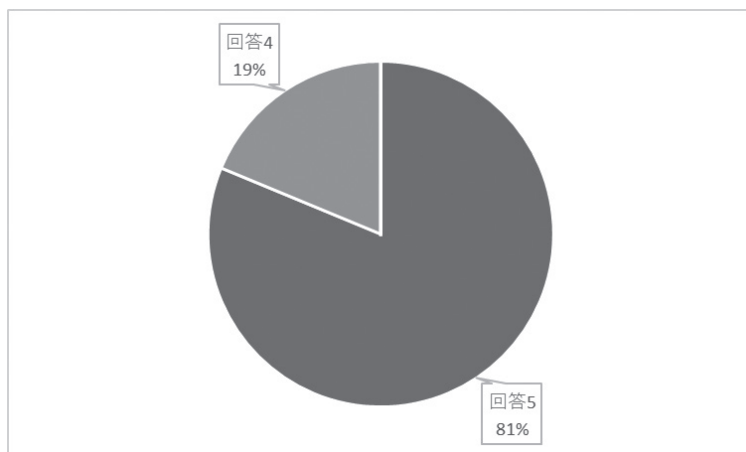
設問 1～4 はそれぞれ 5 段階での回答と、任意での自由記述回答両方の回答形式とし、設問 5～7 は任意での自由記述式の回答方法とした。また、これまで確認してきたように e ラーニン

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

グにも対面式の学習にもそれぞれ得手、不得手がある。それぞれの強み、弱点を体感し、公平な目で回答を得られるようにアンケートは入学して 1 年以上経った方たち（e ラーニングでの学習を 1 年以上継続している方たち）を対象とした。

■設問 1 社会人の学習で e ラーニングは学びやすい、便利と思いますか（5：思う—1：思わない）

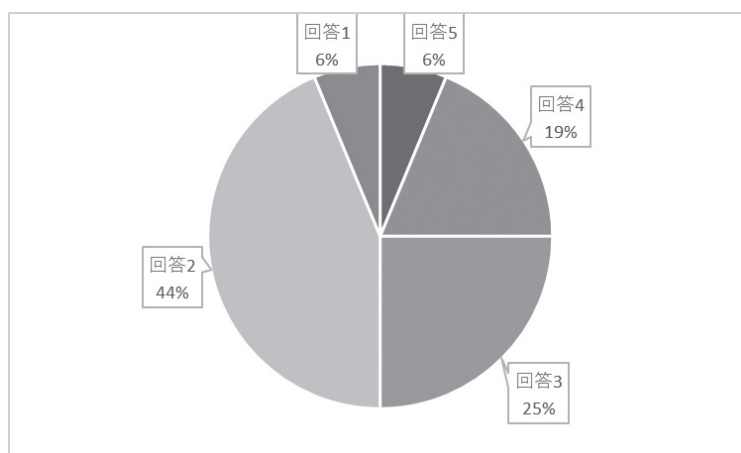
回答	人数
回答 5	13
回答 4	3
回答 3	0
回答 2	0
回答 1	0



最も高い評価である 5 を回答に選んだのが全体の 81%（13 名）、4 が 19%（3 名）で平均ポイントは 4.8 であった。全員が 4 か 5 のいずれかと回答しているように、社会人にとって e ラーニングは学びやすく便利であると捉えられていることが分かった。コメントとしては、勤務時間が不規則な環境では e ラーニング以外に学ぶ方法はないという声や仕事と家庭を両立して学習できる点、スケジュール調整がしやすい、場所と時間の制約を受けずに学習できる点が指摘された。

■設問 2 e ラーニングの学習効果は対面学習と比較していかがですか（5：高いー 1：低い。変わらないは 3）

回答	人数
回答 5	1
回答 4	3
回答 3	4
回答 2	7
回答 1	1



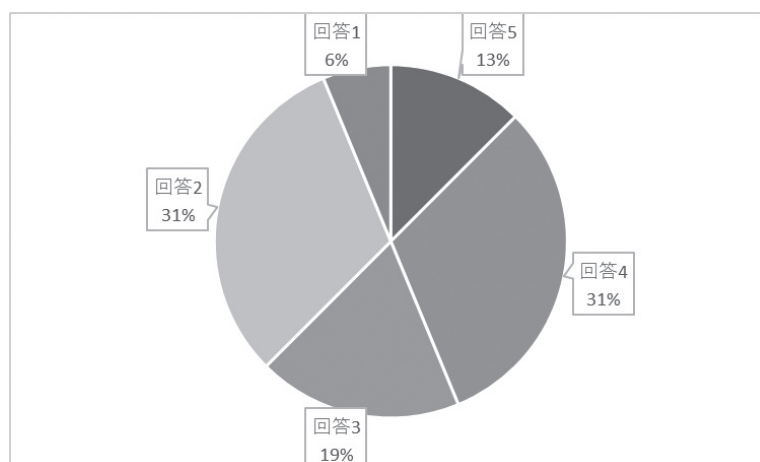
設問 2 では、e ラーニングの学習効果について対面学習との比較で尋ねた。e ラーニングの方が高いとの回答（回答 5 と 4）が 25%。変わらないが 25%、対面学習よりは低いと感じる人が半数との結果であった。対面学習との比較で劣る点としては、質問や疑問がすぐに確認できないという即時性の問題を挙げる意見や e ラーニングでは授業外での他の受講者とのコミュニケーションが取りにくいとするコメントがあった。特にグループワークの効率の悪さについての指摘する声があるように即時性を有しながら多くの情報をやり取りする活動は e ラーニングが不得手とする学習方法である。

e ラーニングのビジネススクールに入学して、1 年以上学んでいるという、一般的に見て e ラーニングに対して理解が深く、リテラシーが高い人でもその半数は対面学習に及ばない点を感じているということは、一般の社会人は e ラーニングの不足点を感じる割合はより高いであろうことが想像できる。一方で、e ラーニングの有する何度でも繰り返し受講ができる点は対面学習にはない強いとして挙げるコメントも複数あった。特に分かりにくい点を何度も確認する、後日復習として学習するなどのシーンでは対面学習にはない学習効果を感じている受講者が複数いた。

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

■設問3 e ラーニングでのコミュニケーションに不足（不満）を感じますか（5：感じる－1：感じない）

回答	人数
回答 5	2
回答 4	5
回答 3	3
回答 2	5
回答 1	1



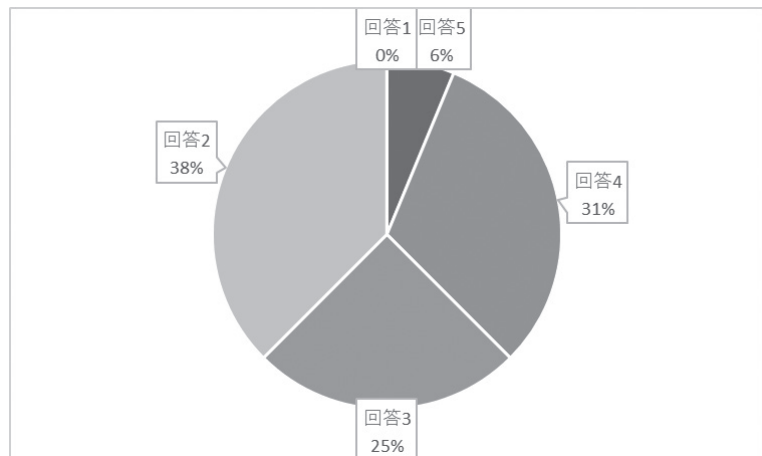
設問3では、e ラーニングでのコミュニケーションについて尋ねた。不足（不満）を感じるという回答（回答 5 及び 4）が 44%、感じないに近い回答（1 と 2）が 37%であった。他者とのリアルタイムでのやり取りがない個人で学習する場面が多いこともあって不足を感じる人が半数は存在した。

自由記述コメントからはコミュニケーションが取りにくい、少な過ぎるといったコメントがあった一方で、不足や不便は感じるがそのことに不満はないという意見やコミュニケーションは少なくなるが、同時に不要なコミュニケーションも排除できるという声もあった。

アンケートに回答した各人が充分と考えるコミュニケーションの基準が一樣でなく、またアンケート対象者は一般社会人よりも e ラーニングに理解がある人が多いと考えられるため判断は難しいが、やはり対面での受講に比べるとコミュニケーションに難しさを感じる人は多いのは間違いないと思われる。しかし同時にそれはカバーできない差ではないだろう。

■設問 4 face to face のやり取り、指導に対して、オンライン会議システム（zoom や Webex）を利用したやり取り、指導はいかがですか（5：遜色ない－ 1：大きく劣る）

回答	人数
回答 5	1
回答 4	5
回答 3	4
回答 2	6
回答 1	0



設問 4 では、face to face の指導、やり取りとオンラインの Web 会議システムとの相違について尋ねた。回答では、遜色ないに近い意見が 37% であるのに対して、劣ると感じている人が 38% でどちらとも言えないという割合が 25% とほぼ同程度に意見が分かれる結果となった。この質問は、利用するオンライン会議システムの機能に左右される面が大きいが、言い換えると今後利用するシステムの機能が向上すれば対面学習と同等程度に改善されていくことが想像できる。

問 5 ～ 7 では自由記述での回答を求める質問とした。

まず問 5 では「e ラーニングの強みとお考えの点（便利な点や強みを発揮する学習分野など）」を聞いた。社会人の学習にとっての e ラーニングについて聞いた問 1 と重なる内容ではあるが、全回答者 15 名中の 12 名が時間と場所に縛られずに学習できる点を挙げた。さらに強みの回答では、何度でも受講、学習ができる点を挙げた回答が 15 名中 8 名であった。

改めて社会人にとって e ラーニングの強みは「いつでも、どこでも、何度でも」学習できるという点が大きかった。

問 6 では、「e ラーニングの弱点として感じる点（不都合な点や苦手な学習分野など）」を聞いた。回答では全回答数 15 件の半数に当たる 8 件で他の学生とのコミュニケーションの難しさについての指摘があった。特に相手の表情が見えないなかでのやり取りの難しさを感じる人が少なからずいることが分かった。また、個人学習が中心ゆえに受け身な学習になりやすい、自分に甘いと学習の継続が難しいという回答が 4 件あった。さらに講義動画の古さを挙げる回答もあった。

受講者が e ラーニングの弱点として感じる点はやはり教員や他の受講者とのコミュニケーションの取りづらさである。e ラーニングをより効果的なものにするにはこの点のフォローが重要に

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

なるであろう。なお、今回の回答件数としては 1 件だけであったが、通信環境によって学習に不便が生じた点の指摘もあった。このような技術的な問題も e ラーニング特有のリスクであろう。

次いで問 7 では、「社会人がより学びやすくなるための e ラーニングの改良点、あるといい機能があれば」を聞いたが回答としては、講義動画のダウンロード 3 件、講義動画の充実（倍速視聴機能、字幕、最新トレンドの取り込み）について 6 件、対面スクーリングの増加や、授業全章の視聴も自由にしたい、などの回答があった。特定の内容の集中は見られないが、より自由度を高めたい、学びやすくしたいという点と e ラーニングコンテンツの魅力の向上が求められていると言えるだろう。

受講者アンケート回答結果

■ 自由記述												
回答者	1	2	3	4	5	6	7					
10	個人	1	2	3	4	5	6	7				
1	A	5	2	4	3	4	5	6	7			
2	B	5	2	4	3	4	5	6	7			
3	C	5	4	3	3	4	5	6	7			
4	D	5	3	4	3	4	5	6	7			
5	E	5	2	6	3	4	5	6	7			
6	F	5	1	4	2	4	5	6	7			
7	G	5	4	1	5	4	5	6	7			
8	H	5	5	2	2	4	5	6	7			
9	I	5	2	5	2	4	5	6	7			
10	J	5	4	3	2	4	5	6	7			
11	K	4	2	4	2	4	5	6	7			
12	L	4	3	4	2	4	5	6	7			
13	M	5	2	4	2	4	5	6	7			
14	N	4	3	4	2	4	5	6	7			
15	O	5	3	2	2	4	5	6	7			
16	P	5	2	4	4	4	5	6	7			
合計 77'44'56" 40 平均 48.23.31.31												

回答者	1	2	3	4	5	6	7					
1	A	5	2	4	3	4	5	6	7			
2	B	5	2	4	3	4	5	6	7			
3	C	5	4	3	3	4	5	6	7			
4	D	5	3	4	3	4	5	6	7			
5	E	5	2	6	3	4	5	6	7			
6	F	5	1	4	2	4	5	6	7			
7	G	5	4	1	5	4	5	6	7			
8	H	5	5	2	2	4	5	6	7			
9	I	5	2	5	2	4	5	6	7			
10	J	5	4	3	2	4	5	6	7			
11	K	4	2	4	2	4	5	6	7			
12	L	4	3	4	2	4	5	6	7			
13	M	5	2	4	2	4	5	6	7			
14	N	4	3	4	2	4	5	6	7			
15	O	5	3	2	2	4	5	6	7			
16	P	5	2	4	4	4	5	6	7			

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

3-3. アンケート結果による考察

今回の e ラーニング受講者へのアンケート結果から分かったことは以下の通りである。

1. 社会人の学習に e ラーニングは有益である
2. e ラーニングは学習効果の点で対面学習と比較すると低いと感じる割合が多い。特にグループワークやディスカッションなど e ラーニングが苦手とする学習方法がある
3. コミュニケーションは対面学習に比べて不足を感じる割合が多い
4. オンライン会議システムを利用した指導、やり取りは対面でのやり取りに大きく劣らない程度に進化してきている

まず、大多数の社会人が e ラーニングは学びやすく、便利であると感じていることが確認された。この点からも多忙な社会人や地方の社会人も学生の対象とする専門職大学院ビジネススクールが e ラーニングを活用するメリットは大きいと考えられる。

一方で、対面学習と比較すると学習効果やコミュニケーションに関しては不足を感じる人も少なからず存在していることも明らかとなった。今回のアンケート対象は一般社会人よりも e ラーニングに対して理解が深く、肯定的と思われる実際の受講者なので、一般社会人の認識や評価はアンケート結果よりも厳しいと考えられる。このことは、専門職大学院ビジネススクールへのアンケート調査で明らかとなった、インタラクティブな対面学習を重視し、e ラーニングの全面的な利用は避け副次的な活用に止めるという姿勢に説得力を与えるものでもある。

専門職大学院ビジネススクールで e ラーニングの積極的な活用が進んでいないもうひとつの理由として、e ラーニング導入、活用するための必要な条件がハードルとなっているという点も考えられた。即ち、導入するための設備、機材の準備と費用、実行に移すための人材、ノウハウに加え、これまで対面での教育を行ってきた教員へ授業、教育方法を変更させるハードルやそのために必要となるサポート体制、人員の確保といった事項である。

この現状で、専門職大学院ビジネススクールにおける e ラーニングの効果的な活用を進めるためには、e ラーニングの有する強みをより高めながら、その弱みをカバーするという両面が求められるであろう。そのための具体的な提言は章を改めて提言したいと思う。

続く第 4 章では、e ラーニングの効果的な活用を考える視点として、世界の主流である欧米ビジネススクールの学習方法を調べることにする。具体的な例としてハーバード・ビジネス・スクールの学習方法を確認したい。

4. 海外でのビジネススクールの教育状況

本章では、海外のビジネススクールの教育状況を確認する。ビジネススクールは世界的には米国や欧州のスクールが圧倒的な存在感を有している。英ファイナンシャル・タイムズ (FT) が

発表した「Global MBA Ranking 2018」⁶¹のトップ 20 校の内訳は米国 12 校、欧州 5 校、アジア 3 校（中国 2 校、シンガポール 1 校）であった。日本のビジネススクールはランキング 100 位以内には入っておらず、同じく FT による「Asia-Pacific top 25 business school rankings」⁶²で 25 位に名古屋商科大学大学院が国内ビジネススクールとして唯一ランクインしているのが現状である。

欧米のビジネススクールでも米国がその数でも主流であるため、本論ではひとつの事例として米国のビジネススクールの状況を確認したい。

米国では、MBA の学位が経営実務を先導していくためのパスポートとして機能していると言われ、MBA プログラムを提供している大学院は 1,200 校を超えており、毎年度の修了者も約 20 万人に達している⁶³。本論では代表的なビジネススクールとしてハーバード・ビジネス・スクール（HBS）を取り上げる。

4－1. 代表的ビジネススクールの教育方法（ハーバード・ビジネス・スクール）

ハーバード・ビジネス・スクールは、1908 年に設立された全米で最も古い経営大学院である。これまでに米国大統領や重要な政治家や世界的に多くの政財界のリーダーを生み出してきた伝統的な経営大学院のひとつに数えられている。2 年制 MBA コースにおける 1 学年の学生は 900 名が定員とされる。つまり毎年 1,000 人弱の MBA ホルダーを輩出しているとともに、ここで形成された世界的な人脈、卒業生のネットワークを持つことができることも同大の大きな魅力のひとつとなっている。

代表的なビジネススクールと言えるハーバード・ビジネス・スクールの学習で特徴的なのは、ケーススタディを中心とした授業形式とディスカッションへの参加度が成績の大きな割合を占める成績評価方法である。

授業は 90 名程度のクラスで受講する。ケーススタディを中心とした授業方法はケース・メソッドと呼ばれ、原則においてレクチャー方式の講義は行われない⁶⁴。この点は我が国の多くの大学院と大きく異なる点であろう。国内の大学院では、理論と実務を架橋した実践的な教育を旨としている専門職大学院ビジネススクールでも多くの大学院で知識の伝達、習得を主目的とした講義形式の授業が多く実施されているのが実情である。

ケースとは、意思決定に関する様々な実例をもとにその時の外部経済環境、業界動向、ライバル企業動向、当該企業の状況、意思決定すべき事項などが簡潔に記述されたもので、通常は本文 10～20 ページ、参考資料 10 ページ程度の長さとなっている。学生たちは事前に配布されるケースや資料を各自が読み込んで理解、分析して準備してクラスに臨む。クラスでは、教授の質問の投げかけに対して、挙手により 4～5 人の生徒が当てられて答える。その繰り返しで最後に教員により、その日のケースについてまとめがあって 90 分の授業時間が終了となる。ケーススタディでは学生を不完全な情報の下において合理的意思決定を行うための思考法を身に付けさせることを目的としている。

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

一般的な長さのケースを一つ読んで理解するだけで、通常 1 時間から 1 時間半程度かかり、そのあとケースの分析にまた同程度の時間を要すると言われている。つまり、ひとつのケースを仕上げるのに、最低 3 時間は必要となる。受講者はそのようなケースを 2 年間で約 800 も行う必要があるために授業の準備に非常に多くの時間と労力を割かなければならない。

ハーバード・ビジネス・スクールの教育のもうひとつの大きな特徴は、成績評価におけるクラス参加度が占める割合が半分近くと非常に大きく扱われている点である。クラス参加度は具体的には授業内での発言による。発言も単なる意見を言えばいいのではなく、それまでのクラスでの

- ①議論の流れに乗ったもの
- ②議論を深め前進させる
- ③議論に新たな視点を提供する

との点が評価対象として最も重視される。そのような有意義で説得力のある意見を話すためにはやはり十分な準備が必要となる。さらに、発言は質も問われるが、発言の頻度も必要となる。限られた授業時間に 90 名近いクラスメイトに負けずに内容のある発言をすることは簡単ではない⁶⁵。

このようにハーバード・ビジネス・スクールでは、その特徴的なケース・メソッドを通じて、問題解決の土台となるフレームワークを学び、その利用を習熟することが求められる。さらに知識や理論の獲得よりもディスカッションを通じた様々な状況、問題に対して合理的な意思決定を実行できるようになることが重要視されている。また、異業種、異職種だけでなく、様々な経験や文化、国籍の受講者とディスカッションすることで多様な見方も学ぶことになる。そのために教員は知識の伝達者でなく、受講者一人ひとりが異なる学びを実現できるようなファシリテーターとしての役割が求められているのである。

もちろんこの事例をそのまま我が国の専門職大学院ビジネススクールへ当てはめることはできないであろう。例えばハーバード・ビジネス・スクールの学生の平均年齢が 27 歳（20 代後半～30 代前半が中心）であるように、ビジネススクールに行く最大の意味はより良い就職口を見つけるため⁶⁶とも言われている。一方、日本国内の専門職大学院ビジネススクールの場合、MBA を取って就職するという進路が確立していないこともあり、多くの場合、受講者の入学動機はより広範であり、年齢層も高いのが実情である⁶⁷。

さらにハーバード・ビジネス・スクールの授業が月曜日～金曜日の日中に行われるように学生は 2 年間（日本人の場合は米国に留学して）学習に集中するのに対して、専門職大学院ビジネススクールの受講者の大部分は仕事を優先せざるを得ない環境で限られた時間で学習を続けることになる。そのような違いゆえに授業方法や学習の力点が異なることは当然でもあるだろう。

しかし、単に知識の伝達、獲得を目的とした授業ではなく、様々な経歴、専門分野を有する学生同士が意見をぶつけ合い、そこから各受講者が学び合うという授業形式と、そのような学びを効果的に機能させるためにクラス参加度を重視するという教育方法は、知識を伝える講義形式が多い我が国の専門職大学院ビジネススクールもより重視すべきであろう。

そしてそれは必ずしも対面でのリアルタイムのディスカッションでなければならないことなく、非同期型のオンラインディスカッションでも十分可能である。

5. 専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニング活用の提言

5-1. 考察の整理

ここまで大きく以下のような点を確認してきた。

第 1 章では、現在の我が国を取り巻く厳しい経済情勢を背景に高度な能力を有する経営人材が必要とされている事実とその養成機関としての期待を担って専門職大学院ビジネススクールが設立された事実を確認した。しかし専門職大学院ビジネススクールは、実際には、当初期待されたような機能を充分果たせておらず、学校数、学生数も拡大していない現状が明らかとなった。続く第 2 章では、2000 年代に始まった e ラーニングの導入とその推移を確認するとともに、e ラーニングの強み、弱点といった特徴を確認した。その結果、e ラーニングは特に時間と場所の制約を受けないという点で特に社会人教育に有益であると考えられた。

次いで第 3 章では、専門職大学院ビジネススクールと受講者を対象にアンケート調査を行い、活用状況や受講者から見た e ラーニングについて考察した。その結果、専門職大学院ビジネススクールでは積極的な活用でなく、副次的な利用に止まっており、その理由として対面学習の重視という意図的な点と、インフラ、人材など必要条件を満たせないという両面があると考えられた。また、受講者へのアンケート調査では e ラーニングは社会人の学習に適しているものの、対面学習と比較すると学習効果やコミュニケーションの面で劣るとも考えられていることが分かった。

その結果、e ラーニングを効果的に活用していくためにはその強みの強化と弱みのカバーが必要であると考えられた。

第 4 章では、世界の代表的なビジネススクールとして、ハーバード・ビジネス・スクールの学習方法を確認した。そこでは、知識の一方的な伝達でなく学生間での議論やコミュニケーションを通じて一人ひとりが異なる学びを実現することが重視されており、専門職大学院ビジネススクールでもより積極的に取り入れていくべきと考えられた。

これまでの考察を踏まえて次節では、専門職大学院ビジネススクールでの e ラーニングの活用についての提言を行いたい。

5-2. e ラーニング活用の方向性

本節では、専門職大学院ビジネススクールが e ラーニングを効果的に活用していくためには強みのさらなる強化と弱みのカバーが必要であるという観点から強みの強化として 2 点、弱みのカバーとして 3 点の計 5 点を指摘したい。まず強みの強化として、

①社会人の学習利便性の向上

まず、e ラーニングの「いつでも、どこでも、何度でも」学習できるという特徴は維持しなが

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

ら社会人の学びやすさをより強化するべきであろう。その点では、モバイル端末で学習が完結できることも必要となるであろう。現在でも、講義のビデオはスマートフォンやタブレット端末で視聴、受講が可能であるが、受講者の学習環境が多様であるように、モバイル端末で講義視聴以外の学習や質疑、学習履歴の確認など学習活動を完結できるようにする必要があるだろう。

同様に、時空の制約がないとは言っても実際には、インターネット接続がなければ動画を視聴できず、学習に必要な教材にアクセスできないのが現状である。今後は、講義動画を含めた必要な教材は全て受講者の端末に保存して自由に使えるようにするべきであろう。

また、e ラーニングは学習を継続させる強制力が弱いからこそ、コンテンツには学習の継続を促す魅力が必要となる。講義動画も単に教室での講義を撮影するだけでなく、資料に映像を用いたり、動画の強みを活かしたリッチで魅力的なコンテンツとするとともに字幕機能、倍速機能などの受講者に便利な機能を付与することも重要である。

②対面学習にない発展的な活用

受講者の学習活動を LMS に記録、蓄積できることも対面学習にはない e ラーニングの特徴のひとつであり、その活用を強化するべきであろう。

単なる出欠状況の管理に利用するだけでなく、学習履歴の分析を通じて受講者個々のレベルに応じた学習の提案、提供ができるアダプティブラーニングを可能とするだけでなく、教員にとっても蓄積された受講者の受講状況や成績といったデータを分析することで授業の改善や学習者サポートに活用し対面学習以上の質の高い学習を実現させることができるであろう。

さらに蓄積された学習データは、学校の枠を超えて他の専門職大学院ビジネススクールでも利用できれば学習の継続性と効果を高めることができる。また、学校での学習活動に捕らわれず、様々な学習情報を横断的に蓄積することで学習の種別を越えた本人の生涯にわたる活用も可能となるだろう。

一方で現在の e ラーニングが有する弱みをカバーする方法として以下 3 点を指摘する。

③対面学習に遜色ない学習の実施

専門職大学院ビジネススクールや受講者へのアンケート調査の結果からも e ラーニングは対面学習と比較して教育効果やコミュニケーションに不足があることが確認されている。このような点は e ラーニングの効果に対して懐疑的にさせるとともにその活用に消極的にさせると考えられた。少なくとも現在では、より効率的で効果的な学習を実現するためには、一方向の e ラーニングだけでなく、対面授業に代表される高い双方向性が必要となる。実際に、米国 AMBA での認証評価基準では、通学制 MBA では最低 500 時間の教員との contact hour が必要とされているのに対して、オンライン教育でも最低 120 時間の contact hour が必要と定められている⁶⁸。

特にビジネススクールの教育では、一方的に知識や正解が伝達される講義形式だけでなく他者とのやり取りや協業の中で学びを得ていく方法を重視するべきであるため、e ラーニングでの実

現の方法としては、対面授業の併用とオンライン会議システムを利用した同期型の対面授業の実施が考えられる。対面での実施が効果的な学習（即時性を伴うディスカッションや意見交換、グループワーク等）には優先的に対面授業を取り入れるとともに、e ラーニングのメリットを活かしながらの実施ではオンライン会議システムの利用もより積極的に推進されるべきであろう。

オンライン会議システムの利用は受講者アンケートでも既に評価されていることに加え、今後 5G へ移行していくことでよりリアルな対面学習と近い質を確保することができるであろう。さらに今後は VR や 360 度映像を利用することで実際に教室での受講と遜色ないライブ感、リアリティを高めることも可能になると思われる。

このようにして対面学習と遜色ない双方向性を持った学習が可能になることで、通学制の学校以上に多様性に富んだ仕事、経験を持つ学生同士の学び合いが可能となり、対面学習以上の質の高い学習が可能になるだろう。

④学習者支援

e ラーニングを効果的に実施するために学習者の支援も重要となる。対面学習と比較して学習を継続する強制力が弱いための学習に問題がある受講者に対してだけでなく、科目での学習プロセスを的確に進めて行くためにも支援は必要となる。

e ラーニングではより広範な社会人に学習の門戸を開けることで対面学習以上に年齢、性別、居住地、業種・職種、背景、経験など様々な属性の受講者が同じクラスに集まることになる。教員には、そのような学習者に対して、経営人材育成のための説得力と魅力のある優れた教育コンテンツ（講義だけでなく講義を含めた教育内容）と、指導力が求められる。その上で、適切に授業を進めていくためには単に質問に答えるだけでなく、教育、IT 技術の両面からの支援も必要となる。

しかし、現実的には、講義の実施と学習者支援を一人の教員が行うのは困難なので教員と学習支援を分担する教育担当者による分業体制が必要となるだろう。それによって成績評価も最終および時々のテストの結果だけで包括的に評価するのでなく、授業への貢献度や発言回数、発言内容に応じた評価を行い、さらにその評価を学習活動の途上で随時行うことで受講者は学習活動を常に修正していけるようなきめ細かい指導、支援が必要であろう。

⑤導入、活用への負担の軽減

専門職大学院ビジネススクールが e ラーニングを活用していくにはその障害の解決も必要となる。e ラーニングの弱点として特に実施者側での導入、運用のハードルの高さが確認された。特に国内の専門職大学院ビジネススクールは海外のスクールと比較しても小規模で人的リソースに限りがあるので、個々のスクールが全てを対応するのは困難である。そのためスクール間での連携が重要になってくるであろう。例えば、標準化された LMS を利用することで導入の大きなハードルを下げるができるだろう。さらに、LMS を共通とすることで授業コンテンツの共有が

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

可能となる。少なくとも重要なカリキュラムを統一して授業コンテンツを共通化することで制作コストや運用の負担を軽減することも可能であろう。個々の大学がそれぞれ設備やインフラを整備し、独自にコンテンツを作成し、また、用に必要なノウハウやサポート体制を確立させていくのは時間、費用の面でも効率的ではない。特に基盤となる部分については共通の質の高いコンテンツを共有することで科目レベルの担保や均一化が可能であろう。その結果、各校は活用可能となったリソースをそれぞれの特徴を活かした専門科目に注力することで魅力を高めるとともに差別化を図ることができるだろう。

高度な能力を有する経営人材の育成には、双方向できめ細かい学習が必要であり、現時点では e ラーニングにそのような教育が実現できないという考えもあるであろう。しかし一方で、e ラーニングは社会人教育に大きな利点を有しており、そのなかで教員とのコミュニケーションや学生間の学び合いを実現することも充分可能と考えられる。

経済産業省が 2017 年 10 月に公表した試算では、今後 10 年間で 70 歳を超える全国の中小企業経営者は約 245 万人と推計されており、このままでは 2025 年頃までに 650 万人の雇用と約 22 兆円分の GDP（国内総生産）が失われる可能性が指摘されている。そのような事態を避けるためにも我が国には今後、企業経営に必要な能力を学んだ多くの人材の育成が必須となっている。専門職大学院ビジネススクールはそのような重要な人材の育成を求められており、それは条件の合う一部の社会人のみを対象とする教育ではなく、より広範な人々を対象とすべきであろう。そして、それを可能にするひとつの大きな要素は e ラーニングの活用と考えられる。さらに e ラーニングによって対面学習よりも広い属性で社会経験が豊富で学習意欲が高い人が集まることで学習の質の向上と活性化も可能になるであろう。

6. 終わりに

本論では、特に専門職大学院ビジネススクールを対象にして e ラーニングの活用について考察を進めてきた。

巨視的には、e ラーニングはインターネットによる社会の様々な変化の教育分野への波及と捉えられるであろう。国内で e ラーニングが利用されるようになってから 20 年近く経つが e ラーニングは依然として既存の学習の補助的な方法のひとつとの認識も強い。しかし近年 e ラーニングに通じる EdTech が改めて注目され始めているようにその潜在的な影響力は大きく、既存の教育方法や教育実施主体の枠組みに捕らわれないで学習をデザインすることが重要であろう。特に対面型教育と比較して学習対象者が格段に広がることは学習者、教育を実施する学校双方にとっても大きなメリットとなるものである。

社会的にも実践的な経営人材の育成は急務とされており、同時に学習の必要性を認識している社会人も多い。e ラーニングの活用によって専門職大学院ビジネススクール全体の活性化と競争

力の拡大に繋げられるはずである。社会人を対象とした専門職大学院ビジネススクールでは、e ラーニングは利用の選択ではなく、いかに活用していくかという段階に至っていると考えられるべきであろう。

テクノロジーの変化は急速に進展するが、e ラーニングを実施、運用していくための人材の育成、体制の構築、ノウハウの蓄積は一朝一夕ではできない。e ラーニングの導入、スムーズな運営には時間と人材も重要となるので早く着手することが重要であるという点を指摘して本論のまとめとしたい。

本論の考察を通じて今後の課題点も明らかとなった。特に海外のビジネススクールの事例はより広範な調査が必要である。本論では、海外の e ラーニングによる実践的なビジネススクールにてどのような教育が行われているか、効果的な教育の取組などの調査は必須であるが、今回十分な調査ができなかったため今後の課題としたい。

また、アンケート調査についてもサンプル数が少ないために十分に説得力に欠いた点、e ラーニングの運用上重要な視点となる学習者フォローについて深い検討に至らなかった点も併せて今後の課題としたい。

■参考文献

- 1 総務省「人口推計」(2018)
- 2 酒井博司「IMD「世界競争力年鑑」からみる日本の競争力 第2回 日本の競争力の弱点はどこになるか？分野別に見た日本の競争力」三菱総合研究所 MRI トレンドビュー (2018) 2019.4.9 閲覧
- 3 高津尚志「グローバル経営幹部育成の「いま」と、日本企業への提言：世界的ビジネススクールからの洞察」世界経済評論 (2018) 3月・4月号
- 4 中央教育審議会大学分科会「未来を牽引する大学院教育改革～社会と協働した「知のプロフェッショナル」の育成～」(審議まとめ) (2015) pp8-10 では、国内外の情勢に鑑みると、大学院教育において、我が国の発展を担う主役として、高度な専門的知識と倫理観を基礎に自ら考え行動し、新たな知を創り出し、その知から新たな価値を生み出して、既存の様々な枠を超えてグローバルに活躍できる人材、「知のプロフェッショナル」を育成していくことが、我が国社会の喫緊の課題であると述べられている。
- 5 中央教育審議会大学分科会「未来を牽引する大学院教育改革～社会と協働した「知のプロフェッショナル」の育成～」(審議まとめ) (2015) p17
- 6 文部科学省「平成 15 年度文部科学白書」(2004 年)「第 1 部 創造的活力に富んだ知識基盤社会を支える高等教育～高等教育改革の新展開～」「第 2 章 高等教育改革の新展開」「第 2 節 多様な社会の要請にこたえる」「1 高度専門職業人の養成に向けて」
- 7 「大学院における高度専門職業人養成について」(答申)(平成 14 年 8 月 5 日)それまでの専門大学院制度は従来の大学院(修士課程)の枠内で制度設計したため、修了要件として特定の課題についての研究の成果の審査に合格することを制度上課し、この指導のために相当数の研究指導担当教員の配置を求めていることなどが高度な専門職業人養成のための実践的な教育を展開していくことで制約とな

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

ることが指摘された。

- 8 文部科学省「専門職大学院一覧」(2018) より著者作成
- 9 中央教育審議会大学分科会大学院部会 専門職大学院ワーキンググループ第 10 回 (2016) 資料を基に著者作成
- 10 文部科学省「経営系大学院機能強化検討協力者会議 (第 1 回)」配布資料 4「経営系大学院を取り巻く現状・課題について」より著者作成
- 11 グロービス経営大学院の入学人数は、2013 年：531 名、2014 年：629 名、2015 年：729 名、2016 年：799 名、2017 年：871 名と増加している。グロービス経営大学院「入学、在学、修了者数等」グロービス経営大学院 Web サイト (2019 年 5 月 15 日閲覧)
- 12 出相泰裕「職業人の大学院進学に向けての動機づけに関する考察—専門職大学院ビジネススクール在学生へのインタビュー調査から—」日本生涯教育学会年報 (2018) 39 号 pp233-249
- 13 東京工業大学 Web サイト「芝浦工業大学専門職大学院の学生募集停止について」(2017 年) 2019 年 4 月 20 日閲覧
- 14 金雅美「日米ビジネススクールの現状と課題」和光大学総合文化研究所年報『東西南北 2015』pp156
- 15 金雅美「日本のビジネススクールの概要」和光経済 (2014) 47,1 ただし金の対象とするビジネススクールは本論で取り上げている専門職大学院ビジネススクールだけでなく、MBA の大学院修士課程も含めている。
- 16 河野宏和「経営系専門職大学院に未来はあるか」『IDE 現代の高等教育』(2013), No.552, pp.28-34
- 17 伊藤文雄「産官学で日本のビジネススクールの現状と課題に挑む」カレッジマネジメント (2010) 160, pp22-26
- 18 文部科学省「経営系大学院を取り巻く現状・課題について」経営系大学院機能強化検討協力者会議 (第 1 回) 配布資料 (2018)
- 19 文部科学省「経営系大学院を取り巻く現状・課題について」経営系大学院機能強化検討協力者会議 (第 1 回) 配布資料 (2018) 及び、文部科学省「専門職大学院一覧」(2018)
- 20 金雅美は、MBA の学位を発行する大学院がビジネススクールであると述べている (金雅美「日米ビジネススクールの現状と課題」和光大学総合文化研究所年報『東西南北 2015』(2015))
- 21 豊田香「専門職大学院ビジネススクールにおける知識の性質についての考察—学術知と実践知の関係性の視点から—」東京大学大学院教育学研究科紀要 (2012) 52 巻
- 22 著者自身、説明会やガイダンスで話す機会は多いが、そのような場に参加する社会人でさえ両者の違いを認識している人は非常に少ないという印象を持っている。
- 23 文部科学省「経営系大学院を取り巻く現状・課題について」(2018)
- 24 伊藤文雄「産官学で日本のビジネススクールの現状と課題に挑む」カレッジマネジメント (2010) 160, pp22-26)
- 25 日本労働研究所機構が実施した「大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際調査 (平成 9 年)」(主査：小池和夫法政大学教授) より著者作成
- 26 総務省「就業構造基本調査 (平成 19 年度)」より著者作成
- 27 マイロ・ソベロ『MBA の授業』綜合法令出版 (2000) p225
- 28 乾喜一郎「専門職大学院の現状と社会人大学生の拡充に向けた課題」リクルート カレッジマネジメント 203 (2017)
- 29 河野宏和「経営系専門職大学院に未来はあるか」『IDE 現代の高等教育』(2013), No.552, pp.28-34
- 30 文部科学省 経営系大学院機能強化検討協力者会議 (第 5 回) 配付資料「経営系大学院の機能強化方策について (主な論点と改善の方向性) (案)」(2018)
- 31 出相泰裕「職業人の大学院進学に向けての動機づけに関する考察—専門職大学院ビジネススクール在学生へのインタビュー調査から—」日本生涯教育学会年報 (2018) 39 号 pp233-249

- 32 「ランスタッド・ワークモニター」 <https://www.randstad.co.jp/wt360/archives/20171117.html> (2019 年 4 月 28 日閲覧)。「ランスタッド・ワークモニター」は、2017 年 7 月 18 日～8 月 2 日の期間に欧州、アジアパシフィック、アメリカ大陸の世界 33 の国と地域の 18-65 歳の週 24 時間以上の勤務をする労働者（自営業者を除く）を対象にオンライン上で調査が行われた。
- 33 文部科学省 経営系大学院機能強化検討協力者会議（第 3 回） 配付資料 2「経営系大学院の機能強化方策に関する主な検討課題・論点について（案）」(2018)
- 34 入学生アンケートのお対象期間は 2018 年春入学、同秋入学、2019 年春入学。対象人数は同期間の一般入学者 54 名。なおアンケートでは複数項目の回答も可能としている。
- 35 「Demographia World Urban Areas」(2019)
- 36 未来投資戦略 2017-Society5.0 の実現に向けた改革 - (2017) II Society 5.0 に向けた横割課題, A. 価値の源泉の創出, 3. 人材の育成・活用力の強化, p93
- 37 未来投資戦略 2017-Society5.0 の実現に向けた改革 - (2017) II Society 5.0 に向けた横割課題, A. 価値の源泉の創出, 3. 人材の育成・活用力の強化, p90
- 38 日本学術会議「わが国の経営大学院教育のあり方について～高度専門職業人教育を中心にして～」
- 39 神戸大学大学院経営学研究科「経営系専門職大学院（ビジネス分野）における コアカリキュラム」平成 28 年度文部科学省 先導的経営人材養成機能強化促進委託事業（2017 年）
- 40 2019 年 4 月 19 日、日本経済団体連合会（経団連）の中西弘明会長は取材に対して、企業が今後「終身雇用」を続けていくのは難しいと述べ、雇用システムを変えていく方向性を示している。同じく 5 月 13 日には日本自動車工業会の豊田章男会長（トヨタ社長）も会見で、終身雇用について「雇用を続けている企業にインセンティブがあまりない」など継続は難しいとの認識を示している。
- 41 文部科学省「学校教育法及び専門職大学院設置基準の一部改正について（報告）」中央教育審議会 大学分科会大学院部会（第 82 回）資料 1（2017）http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/giji/_icsFiles/afieldfile/2017/11/07/1397987_1.pdf
- 42 上杉道世、保木本正典「リカレント教育と企業内大学」大学マネジメント（2019）通巻 168 号 pp2-12
- 43 吉田文「ビジネススクールというビジネス」リクルートカレッジマネジメント（2018）210
- 44 松田岳士、原田満里子『e ラーニングのためのメンタリングー学習支援の実践ー』東京電機大学出版局（2007）, p7
- 45 e-Japan 重点計画では、小中高等学校及び大学等の IT 教育体制を強化するとともに、社会人全般に対する情報生涯教育の充実を図ることなどが目標として掲げられた。高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部資料 <https://www.kantei.go.jp/jp/it/network/dai3/3siryu43.html>
- 46 総務省「フューチャースクール推進研究会」の開催 報道資料（2011）http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu05_01000010.html
- 47 個人は、過去 1 年間にインターネットを利用したことがある者が対象。インターネット接続機器については、パソコン、携帯電話・PHS、携帯情報端末、ゲーム機等あらゆるものを含み（当該機器を所有しているか否かは問わない。）、利用目的等についても、個人的な利用、仕事上の利用、学校での利用等あらゆるものを含む。
- 48 「ブレンディド・ラーニングモデルの構築とその運用の試み」成蹊大学一般研究報告 第 50 巻第 4 分冊
- 49 里村和秋「ブレンディド・ラーニングモデルの構築とその運用の試みー反転授業と e ラーニングの活用についてー」成蹊大学一般研究報告（2016）第 50 巻第 4 分冊では、e ラーニングは当初ドリル学習のように反復練習を中心とした知識定着型の学習ツールとしての利用が中心だったが、その後単に学習者が独学するのではなく、教員や同級生との間の協業作業として理解する考えが優位となったとしている。

専門職大学院ビジネススクールにおける効果的な e ラーニング活用についての提言

- 50 山田博之「大学の語学教育における e ラーニングの普及に関する研究—授業補助の経験から—」龍谷ビジネスレビュー：龍谷大学大学院経営学研究科紀要（2012），13:111-121
- 51 松田岳士、原田満里子『e ラーニングのためのメンタリング—学習者支援の実践—』東京電子大学出版局（2007）pp50-51
- 52 堀真寿美、山地一禎、小林信三、小野成志、安東孝二「大規模オンラインコースを考慮した学習支援システムの構築」情報処理学会研究報告（2013）CLE-9（11）：1-4
- 53 杉浦真由美、向後千春「e ラーニングとシュミレーションを組み合わせた患者急変時対応研修の効果」日本教育工学会研究報告集（2013）14，4:81-88 では、e ラーニング指向性が高い層の方が下位層よりもテスト点数が高いことが指摘されている
- 54 教育とテクノロジーの融合という点では当然 e ラーニングも含めて考えられるが、その代表的な事例として Mooc が取り上げられるように、双方向性、匿名性を持ちながら、より多くの人により安価に教育を実施するとして e ラーニングと分けて取り上げられることもある。文部科学省が 2016 年に、2020 年までに全ての小中学校で一人一台のタブレット端末の導入を目指すとの指針を出し、2018 年には経済産業省が「「未来の教室」と EdTech 研究会」（直近では、2019 年 6 月 10 日に第 10 回研究会を実施）を立ち上げたことなどが注目される契機となったとされる。
- 55 佐藤昌宏「教育×テクノロジーの可能性を学ぶ会 レポート」EdTechZine（2018）
- 56 e ラーニングが中心の SBI 大学院大学でも学生構成で見るとその半数近くを一都四県在住者が占めている。これは地方での認知度や魅力など SBI 大学院大学という特定の大学院に起因する背景もあるかも知れないが、それだけでなく、学生層である程度資金的な余裕も有するホワイトカラーが同所に多いという事実の反映でもあるだろう。
- 57 文部科学省 経営系大学院機能強化検討協力者会議（第 3 回） 配付資料 2「経営系大学院の機能強化方策に関する主な検討課題・論点について（案）」（2018）
- 58 <https://www.ohmae.ac.jp/>
- 59 <https://mba.globis.ac.jp/>
- 60 副次的な利用とは具体的には、教育の中心となる学習活動は教室での講義や実習にあり、LMS では教材の配信や質疑応答に利用され、LMS を通じての講義ビデオ視聴も予復習を目的に行われるケースなどが想定される。
- 61 <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2018> 2019 年 6 月 21 日閲覧
- 62 <https://www.ft.com/content/14221926-e9bb-11e8-94da-a6478f64c783> 2019 年 6 月 21 日閲覧
- 63 文部科学省 経営系大学院機能強化検討協力者会議（第 5 回） 配付資料「経営系大学院の機能強化方策について（主な論点と改善の方向性）（案）」（2018）
- 64 日本では同様のケースメソッドにて教育を行う例として慶応義塾大学大学院経営管理研究科（KBS）が有名である。同研究科は修士課程であって専門職大学院ではない。
- 65 三輪裕範『ハーバード・ビジネス・スクール MBA への道』丸善ラブラリー 262（1998）pp57-61
- 66 同『ハーバード・ビジネス・スクール MBA への道』p171。ハーバード・ビジネス・スクールの学生の場合、大学を卒業後、2、3 年コンサルティングファームや投資銀行で社会人経験を積んだ後に 2 年間 HBS で勉強して改めて就職するというパターンが多い。
- 67 SBI 大学院大学の 2019 年 4 月現在の受講者平均年齢は 40 歳である
- 68 同 Principle 9.4 file:///C:/Users/U1811-001/Downloads/MBA-criteria-for-accreditation%20(2).pdf

編集後記

SBI 大学院大学
紀要編集委員会 細沼 藹芳

この度、「紀要」第 7 号（2019 年度版）が完成しました。ご執筆いただいた先生、修了生、編集作業や印刷・製本をご担当いただいた多くの方々に深い感謝の念を申し上げます。

本大学院は 2008 年 4 月の創立以来、建学の精神に則り、「人間力」や「実務力」を備えた数多くのアントレプレナーを輩出しています。また、「紀要」は大学院の論文集として 2016 年から「フィンテック」「アントレプレナーシップ」「IoT」などの統一テーマで特集が版行され、本大学院の研究や教育の特徴を発信してまいりました。

建学 10 年を過ぎた今年の SBI 大学院大学の紀要の特集テーマは「リーダーシップと人間学」です。グローバル社会で新たな事業を創出する人材として、高度な専門的知識、的確な判断能力、対人対応力などのリーダーシップ力と、倫理的価値観や人間力が求められていると思います。今回の特集には、大学院の教員を中心に、国内外の実践的な事例に基づく考察やリーダーシップと人間力を育む教育の在り方、中国古典の思想における位置付けなど様々な視点から論文が収載されました。

また、本号「修了生コーナー」では、「修論ゼミ」を修了された増田満さんの修士論文を再構成して掲載致しました。次号からも、国内外で活躍中の修了生からのご寄稿をお待ちしております。

本紀要は電子版もあり、大学院ホームページで公開しております。より多くの方々の目に触れれば幸いです。次回も多くの教員や修了生の素晴らしい研究が発信されることを期待しております。

2019 年 11 月