

**ロナルド・ドーア氏  
同志社大学名誉文化博士学位授与  
記念講演  
2008年3月26日**

## グローバル化と日本社会におけるビジネス教育

先日、福田総理が中国を訪問した時に、孔子の生まれ故郷とされている曲阜（きょくふ）の孔子廟を訪れた。そこで、案外うまい字で「温故創新」と揮毫したそうです。古を温め、あたらしさを作ると。論語の「温故知新」をもじった言葉ですが、高等教育機関の役割の二重性をよく要約した言葉だと思います。

二重性と言っても、知識の面ではその二重性はなんら矛盾を伴いません。一方では、人類が蓄積してきた知識を伝え、他方では、それを基盤として新しい知識を開発する意欲と能力を培うという意味での二重性は、生産的な二重性です。

しかし、価値の面となると、違ってきます。社会における支配的、体制的な規範や価値を当然なものとして、次世代にその価値基準を植えつけ、社会安定に貢献するか、あるいは、社会批判を高等教育の重要な役割として、支配的な規範や価値について、常にその基本となる原理を吟味して、それと違った規範や価値との比較において評価したり、疑問を呈したりして、よって、社会を変える一つの力になるか。この面の二重性にはたしかに矛盾が潜んでいます。

そして、ビジネス教育となると、その矛盾が特に目立つと思います。

### 職業訓練でないビジネス教育の始まり

もちろん、ビジネス・スクールで行うのは、経営者の教育ばかりでなく、経営者の職業訓練でもあります。最近、訓練と教育の違いは、言葉の問題とされ、あまり問題にされていないのですが、一世紀前には、大いに問題にされた時代がありました。アメリカでは高等商業学校のような営利事業としての職業訓練機関は1820年代からありました。世紀末にはそのような学校は500もあったと言います。しかし、大学の中で経営者養成のコースがはじめて入ったのは、十九世紀の終わりから二十世紀の初め頃でした。

相当な反対がありました。真善美を事とする学府に、商売を持ち込むのはけしからぬという批判。その反対を押し切ろうと、その導入を正当化するのに使った論法は大事です。大企業は社会の公器である以上、それを経営するものは、

知識・技術をマスターするばかりでなくて、社会的責任感・使命感も持った、医師や法律家と言う自由職業に匹敵する、立派な職業に携わる職業人という自負の人でなければならない——という主張でした。

米国の経営学史の一つの要ともなった、1901年に、当時のMIT総長がニュー・イングランド紡績協会で演説をし、このようなことを言いました。グローバリゼーションにもふれています。

交通・通信が発達し、人間関係が益々複雑で益々広い範囲に広がるようになった今日において、大組織の統治に携わり、国際間の規模で製造を管理・発展させる役割を果たす人間——つまりビジネスの大將Captains of Commerce——は、自分の仕事は商売ではなく、職業であるという意識・見識を持つ事が必要である。また、そのような人に技術への早道ばかりでなく、より広い視野、より高い見識を与え、養成する教育機関も必要となってくる。<sup>1</sup> また、その同じ年に初めて大学で経営学の修士コースを設けたダートマス・コレッジのTuck Schoolがその使命をこのように規定しました。

卒業生の視野を広げ、理想を高めることによって、経済界を単なる金儲けの水準から引き上げる事が我々の目的であるということ。

もちろんアメリカにおけるこの様な動きは、企業形態の進化と無関係ではありませんでした。規模の小さいオーナー企業のたたき上げの社長が主流を成した経済から、大組織の株式会社が益々支配的な経済となりつつありました。その大企業の経営者の社会的地位は、依然として、医者や弁護士や大学の先生、牧師などに比べて低いものでした。それで、大学修士というレッテルを貼ることによってその社会的地位を高めようという狙いもありました。

### 日本でも「実業家」の誕生

日本でも、同じような二重の変化、つまり組織の変化と事業家の地位の変化が明治中期から始まっていました。一方、三野村利左衛門など、有名な番頭が率先して三井で行った改革を始め、財閥の組織は同族経営から、新しい大学の卒業生を採用する官僚的な経営組織に、切り換わろうとしていました。

同時に、経済人の視野を広め、理想を高めて社会的地位を向上させる試みとして、福沢諭吉は、「実業家」という新語を作って、土農工商という封建時代の身分制度の一番下っ端にあった商人と一線を画しました。渋沢栄一の演説や、1897年に創刊された「実業之日本」という雑誌の普及によって、現在まで、実業と虚業、モノづくりとカネ作りの区別が、日本人一般の価値判断の重要な基準の一つとなりました。

---

<sup>1</sup> Henry Smith Pritchard, quoted in Rakesh Khurana, From higher aims to hired hands, Princeton, Princeton UP, 2007, p.101

渋沢にとって、虚業と実業の境目をどう規定して、実業家としての見識の高さをどこに求めたかといえ、そもそも、不平等条約の是正に向かって、西洋に追いつき、追い越そうとしていた日本の工業化、近代化を推進する意欲、つまり、国家への愛国的奉仕にあったと言えます。近年アメリカ人が Japan Inc.——日本株式会社——の症候群と言って、批判したり、馬鹿にしたりした、それです。

しかし渋沢の場合、それより広いものでした。「論語とそろばん」という彼の本は現代の人の目から見ると、多少陳腐な金科玉条の羅列のように見受けますが、「仁義道徳、道理の正しさ」など、儒教的まじめさ・誠実さがそれを貫いていました。日本の最初の高等商業学校（現在、一橋大学）の創立にも渋沢が大いに関わっていて、その同窓会を如水会と命名したのは渋沢でした。礼記の「君子交淡如水」——君子の語らひは淡々として水の如し——から取っています。

### アメリカにおけるビジネス教育の進化

さて、大学におけるビジネス教育はアメリカでも、日本でも、会計、マーケティング、財務など、実用的な知識を授けるばかりでなくて、高尚な理想を持った教養人の養成を目指しました。それは一世紀前の話です。その後は、ビジネス教育はどのように進化したのでしょうか。

アメリカに関しては、ハーバード・ビジネス・スクールの教授クラナ氏に言わせれば、その後の歴史は、特に過去の二十年間の歴史は、下り坂一筋道の歴史だそうです。彼の最近の著書の気の利いた題は、From Higher Aims to Hired Hands です。つまり、「高尚な理想から、雇われ人の訓練へ」。何故かと言うと、ビジネス・スクールが目指している卒業生や経営者の理想像がすっかり変わったと。昔は、従業員に対しても、債権者に対しても、株主に対しても、顧客に対しても、正しく責任を取って、自分の主体的判断で企業を仕切る事が理想とされていたのに、今は、理想的経営者は、所有者である投資家——利益最大化にしか興味のない投資家——というプリンシパルの管理下におかれた、主体性のないエージェント——使用人——に格下げされた。

何故そうなったかといえ、最近の二十年におけるアメリカ資本主義の変化の結果であるとする。特に、最初は保険会社など機関投資家、最近はプライベート・エクイテーターやヘッジ・ファンドの勃興である。一方、それに伴って、時勢に棹をさす学者の投資家礼賛の学説が横行してきました、コーポレート・ガバナンスにおける株主価値論、経済学におけるプリンシパル・エージェントのゲーム理論が学問的制空権を獲得してきました。そこが禍の元だとクラナ氏が主張します。

正にその通りです。そしてそうやってきた一つの重要な要因は、ビジネス教育界への市場主義および市場主義の基本的な前提となっている消費者主権主義の浸透でした。1980年代まで、アメリカのビジネス・スクールの相対的な名声は漠然なもので、主として、アイビー・リーグを頂点とする所属大学のヒエラルキーや、先生の研究暦、著作暦によるものでした。ところが、1988年になると、Business Week という雑誌が新しいタイプのランキングを発表しました。主要な指標は、卒業生の初任給、主要な企業の人事課長のビジネス・スクール評価、そしてMBA学生の授業に対する評価です。その指標を作った意図は、その創作者だった記者の話によると、正に市場原理の導入でした。曰く、「学生および学生を採用する企業という主要な消費者・お客さんの意向を大事にすることによって、ホンモノのビジネス教育市場を作ることでした」<sup>2</sup>と。あとで、いろいろのランキングが出たものですが、ほとんどが同じような趣旨でした。Forbes誌は、各校の卒業生の最初の五年間の給料の合計をMBAコースの授業料で割った指数を出しました。アメリカで、MBAという学位を授与する教育機関の数は2004年には実に955個に達したそうですから、そんなランキングを作るのも、相当な苦勞に違いありません。もちろん大半がそのランキング外ですが。

### ビジネス・スクールの変化：社会の変化

市場情報としてのそのランキングが如何にしてアメリカにおけるビジネス教育を変える効果があったかをクラナ氏が語っている。しかし、彼も指摘しているように、より決定的だったのは、アメリカのビジネス自体の変容でした。クラナ氏の用語を使うと、1960年代に確立された経営者資本主義が、1980年代に益々攻撃を受けて、1990年代にはいよいよ投資家資本主義に席をゆずるようになりました。American Business Roundtable という、日本の同友会のようなアメリカの有力な団体の政策提議を、1990年と1997年を比較・引用している。1990年にはこう宣言する。

法人企業の使命は、株主にも社会一般にも奉仕することである。株主の利害は主として、長期における投資への利回りに集中する。社会におけるその他のステークホルダーの利害は主として彼らの企業との関係において規定されている。その他のステークホルダーとは、従業員、顧客、下請企業、債権者、地域社会および一般社会であって、それらに対する義務や責任は様々な法律、規則、契約および慣習によって規定されている。例えば従業員に対して、様々な労働保護法があります。しかしその法律を超えて、責任のある企業が、忠実なそして働く意欲の強い従業員を確保しようと、企業が従業員と、更に、従業員の間での関係を構築するのは当然である。

ところが、1997年になると以下のように変化します。

---

<sup>2</sup> Khurana, op.cit. 337

ステークホルダー・モデルの弱点は、各々のステークホルダーへの奉仕が必要とする出費の相互的トレード・オフを明示的に規定する目的関数に欠けていることである。従って、そのような目的関数がないから、経営者のパフォーマンスをはかる方法がなく、彼らのアカウンタビリティを確立させる方法もないのである。。。我々の意見では、経営者および取締役会の最高の義務は、企業の株主に対するそれである。他のステークホルダーの利害は株主に対する義務から派生的なものに過ぎない。

このようにステークホルダー思想に取って代わって、「株主価値」思想がアメリカ社会で支配的になったのは、正に経営者資本主義から投資家資本主義への移行を意味します。そして経営者の社会的イメージの大きな変化を意味します。社会に有用な財やサービスを提供する企業のビジョンを設定し、ステークホルダー間の利害の調整に責任を持つリーダーだったところ、今度は、ストック・オプションなどの餌に誘導されて、オールマイティな所有者の指示を受けて奉仕する、主体性のないものになりました。誰がそんな存在になりたいだろう？その結果として、ビジネススクールも益々、経営者でなく、投資家を養成する機関となりました。アメリカの有名校の多くの卒業生の就職先に大きな変化が起こります。メーカーなどを敬遠して、ほとんど、投資顧問会社、証券会社、ヘッジ・ファンドやプライベート・エクイティなどを目指すようになりました。ビジネス・スクールの教育過程の中で、経営者として有意義な仕事をしたり、立派な職業人の自負を与える内容のコースは人気がなくなります。

つまり、最初の「教育機関の二重性」の話に戻りますと、ビジネス・スクールの変化が社会の変化を反映するに過ぎないのです。ただし——そして大きな「ただし」ですが——同時に、今、たびたび引用しましたように、ビジネス・スクールの中にも、ハーバードのクラナ氏のように、時勢に抗して、社会を批判して、社会を変えようとする異端者をも包容することに僅かの救いがあるといえましょう。

### グローバル化の意味

さて、アメリカのビジネス教育が、こういう大きな問題——少なくとも百年前のビジネス創立者の理想から言えば大きな問題——を抱えてきました。グローバル化の帰結として、日本のビジネス・スクールが同じような道をたどらざるを得ないのかと言うのは日本の社会にとって、重要な問題だと思えます。残る時間では、それに対する私なりの答えを申し上げたいと思えます。

まず、第一点。グローバル化とは、温暖化とか世界不況などのような、受身の姿勢で、不可抗力な現象として受け止めるべきものではありません。交通・運輸・通信の目覚ましい技術的発達とその低廉化、そして、それが可能とする国際的分業、貿易の振興、従って、国境を跨げる組織、国境を越える個人と個人の

経済的、文化的、関係や友人関係が増えることなら、まあ、必然的といえます——旧ソ連圏でさえ、国家が完全な鎖国政策を強いる事ができませんでした。

必然的ばかりではなく、たいていの人の価値観からいえば、大いに望ましいことです。日本語の「閉鎖的」・「開放的」という言葉に普通持たされている評価的余韻を考えてください。そのような国境を越える関係の密度のお陰で、五十年毎に戦争をしてきたフランスとドイツの間で戦争が起こる事がもう考えられない世の中になりました。ヨーロッパ共同体——その密度の高さによって築かれる事が可能になった、ヨーロッパ共同体——と言う超国家的機関も更なる癒着剤となっています。将来は同じような過程で、日本と中国、米国と中国との間の戦争も考えられなくなるかも知りません。

しかし、その国と国の癒着剤である、個人・組織の国境を越える関係の密度が深くなるに連れて、その関係にかかわっている人たちの意識、価値観が変わる可能性も高くなります。昔よく聞いた言葉で言えば、日本人が日本人離れをする。戦後よく聞いた言葉だった時、戦時中の「非国民」とちょっと似たような余韻がありました。最近あまり聞かない言葉だと思いますが、聞かなくなったのは、価値観の多様性が当然となってきたからでしょう。あるいは、その「離れた」と言われている「ホンモノの日本人」のイメージがぼやけてきたことでしょう。

### 思想・世界観の伝染

しかし、確かに思想を変えるような効果はグローバル化の一環であります。そして、日本の場合、その国境を越える関係の中で、日米同士のつながりが圧倒的に強いということも非常に重要な事実である。貿易・ビジネスの関係も、政治的関係もそうですし、おそらくより重要なのは、学問的關係でしょう。海外で博士号を取ってきた日本の経済学者は圧倒的にアメリカの大学を留学先としました。経団連会長として、五十年代の石坂泰三と今の御手洗会長との世界観・価値観の違いは、時代の経過ばかりではなくて、御手洗さんが十年間もアメリカで働いたことにも影響されているでしょう。そして、日本の新会社法のあり方を説明するのに、その案を練った、法務省の商法審議会の先生方の中にもっとも発言力が大きかったのは、アメリカで法学博士号を取ってきた方だったことが大いに意味がありました。

会社法が、そのいわば思想的伝染のメカニズムのいい例となります。結果が波及性の高い重大なものになります。なぜなら、その審議会の思想的重心が動くことが直接に会社法という制度的変化に導きますからです。そして、改定された会社法が人・組織の行動を規制し、更に人間の知行を一致させよう——心理学者が言う「認識不協和」を避けよう——とする傾向によって、一般の思想、アメリカに行ったことのない人たちの常識、を変える効果があります。

この、国境を越える関係が、思想・常識を変える効果には、一つの重要な特徴があります。非対称的です。ハード・パワー、ソフト・パワーともに強い国の方から、弱い国の方への影響が、逆の流れよりずっと大きい。日本の会社法への米国法律学院卒博士の影響力が大きかったのに対して、アメリカのサーベーンズ・オックスレー法——いま、日本の企業に内部統制の名において、何億円もの負担をかけているあの SOX 法——に東大法学部卒の博士がかかわっていたという話は聞かない。

### **必然的なもの：必然的でないもの**

さて、グローバル化は受身で受け入れなければならない自然現象でないという命題に帰りましょう。国境を越える関係の密度が高くなるのは必然的です。結果として、思想的影響が——ソフト・パワーの高いものから、低いものへの思想的感染が——特にエリート層におけるそれが、必然的です。しかし、その結果として、グローバル・スタンダードと称して、制度がひっくり返され、エリート層以外に輸入常識が普及されて、よって一般国民の行動が変えさせられることは、決して必然的ではないと思います。

日本は民主主義国家です。ガソリンの暫定税率などで目の色を変えて興奮するのですが、もし、同じような勢いで、同じような熱心さで、日本で戦後築き上げた、日本的経営者資本主義は守りたい。それに取って代わっての、米国式投資家資本主義の諸制度の導入は御免だ——つまり、経営者を単なる投資家の召使とするのでなくて、主体性のある、何よりも責任感・良心のある、ステークホルダーすべてを大事にする、企業共同体の長老、リーダーとなるのがホンモノの経営者であるとする、日本的経営者資本主義を守りたいのだ——という強い意向がもし国民がもっていたら、そして、その意向を体現する社会運動や政党があったら、守る事ができると思います。何も制度の面においても、米国の真似をするのが必然的でないと思います。

### **2008 年は選択の年**

2008 年は日本にとって、重要な選択の年になると思います。一方、世界的不景気で、輸出依存の日本の景気回復が、もう既にくじけてきています。そして、その深刻な状態の原因が、アメリカの投資家資本主義の過度の利益欲による、サブ・プライム貸付がもたらした信用バブルである事が明らかとなるでしょう。

他方、最近の世論を見ていますと、改革の十年の成果を考え直す傾向が強まって来ているように思います。改革の十年といえば、橋本政権の五つの改革から、小泉・安倍政権の構造改革までの十年をいいますが。それが本当の失われた十年でした。デフレ経済の欠陥が需要面であるのが明らかなのに、供給面での効率一点張りの改革の幻想を追って来ましたから。

最近、改革気運を考え直す大きなきっかけとなった格差の問題は、投資家資本主義への移行とは無関係ではない。大企業の役員一人当たりの給料プラス賞与と、一般従業員一人当たりの給料プラス福利厚生費と、の倍率を辿ってみますと、それが明らかです。オイル・ショック後の1975年から2000年まで、経営者が企業の主体的リーダーとしての意識が旺盛であった時には、ずっと2.5倍を中心として、景気によって、わずかに上下するくらいでした<sup>3</sup>。それ以後、インサイダー経営が貶され、コーポレート・ガバナンス改革が唱えられ、新会社法が施行されて、投資家・株主への奉仕が経営者の至上命令となって以来、その倍率が上がってきて、2005年には5倍となっていました。株主のためにこんなに働いたんだから余計報酬を貰うのが当然だという意識の現われだと思います。昔、春闘のベアが決まったら、管理職も、役員も大体同じ率で自分たちの給料を上げて、その安定倍率が保たれていた時代の思想と全く違います。投資家資本主義への移行の兆しだと思います。

### 経営者資本主義の日本版：よかったが、二つの但し書き

ここで二つの但し書きを加えたいと思います。昔どおりの日本の経営者資本主義、いわゆる日本的経営はすべての点で理想的な資本主義だったとは思いません。たまには、社長の権力を悪用して、自腹を膨らした悪い社長もいました。社長が自分の後継者を選ぶというのが、システムの欠陥だったでしょう。また、過労死の問題であらわとなった、会社員に過度のコミットメントを要求して、ワーク・ライフバランスが崩れたとも言えます。しかし、これらはシステム内で是正できるような欠陥でした。すでに二十年前から時短運動などがありました。何も投資家に任せる必要もなく、社長任免の制度を変える事ができます。多くの企業ですでにアドヴァイザリー・ボードを造ったり、指名委員会を作ったりして、変えることが出来ました。

第二の但し書きは、最近の制度変化の理由ですが、私はいままで、アメリカの思想的影響しか言いませんでしたが、もちろん話はより複雑です。投資家資本主義が受け入れられる基盤もあったといえます。突き詰めて言えば、国民の中で投資家が増えたことは確かです。長いデフレのおかげで、それまで、貯金を銀行の定期に預けて、忘れていたような貯金者が、金利ゼロ時代になったら、より利回りのいい投資を求めるようになりました。しかし、長期的にはそれより重大な意味を持つのは、教育制度の変化、特に私立受験校の勃興とそれに伴ってきた階級構造の変化です。戦争直後、皆等しく貧乏であった時代から、中流の上の方の人たちが投資するだけの金融資産を持つようになりました。同時に、経営者資本主義の日本版の特徴であった、「企業が準共同体である」という意識を支えるのに、大学卒の経営者と現場のブルー・カラーの意識疎通が一

<sup>3</sup> 財務省、法人企業統計、資本金10億円以上、非金融企業の統計。1980年代の約2,000企業から、最近の約5,500企業に増えてきた。二〇〇六年に役員賞与の会計上の扱いがかわったので、2005年までの数字しかない。

つの条件だったと思います。それが教育制度の変化の結果として薄れてきました。

### **改革を考え直す気運とその弱さ**

さて、改革を考え直す気運に帰りましょう。私が印象に残った、二三の兆候を挙げましょう。二月末に福田総理が御手洗経団連会長を呼んで、消費の停滞が問題で、今度の春闘でなるべく賃金を上げてくださいとお願いしました。その記事を読んだ時、なるほど、まだ株式会社日本・Japan Inc の思想はある程度生きていたと思いました。やはり、市場万能主義の完全な勝利ではないのです。

それから、裁判の判決。去年、まさに、経営者資本主義と投資家資本主義の衝突であった、ブルドック・ソースに対する訴訟の判決は、二三年前のライブドア対日本放送の判決とちょっと違って、経営者側に有利に終わったことも挙げられます。

それから、経産省の北畑次官が起こした騒ぎもあります。デイトレーダーの悪口をいって、株主の議決権を長期保有者に限る法律改定も考えていることを明らかにしたこと。そして、航空会社における外資系投資家の株の保有割合を制限する法律が考慮中であること。これらが、私が気付いた主な兆候です。

しかし、考え直す気運が見えてもまだまだ弱い気運だと思います。昔の経営者資本主義の日本版の一つの大きな特色は、敵対的買収に対する防壁としての株の持ち合い制度、いわゆる安定株主工作でした。最近の十年間そういう関係の多くが解消されました。ホンモノの投資家の利害に反する、市場の規律から逃れる悪弊とされたからです。ところが最近、多くの会社が同じような持ち合い関係を再構築しようとしはじめているのです。ただ、堂々とやるのではなくて、こっそりと、「経営者の保身ばかり考えて、市場の規律を恐がっている卑怯者だ」とメディアで批判されたり、揶揄されたりするのを恐れてこっそりやっています。はっきりそのような批判に答える社長もいないようです。開き直って、「良心的な経営者なら、自分の会社、自分の同僚・社員に対しての責任を考える良心的な経営者なら、自分の会社が、資本への利回りばかりを考える投資家に乗っ取られることに対して防壁を築いて、安心して実質的な経営に専念できるようにするのが当たり前じゃないか」という社長さんがいないみたいです。

今様の社長さんたちは、CSRとか、ステークホルダー云々の大義名分を述べる演説は喜んでするのですが、はっきりした「経営者資本主義擁護の宣言」をする人がいないようです。あまり時勢に逆らうようなことをいうと、その自分が日経新聞にたたかれるばかりでなくて、会社の株価が下がって、資金調達が難しくなることを恐れるのでしょう。

### **時勢を問うビジネス教育**

さて、グローバル化の一つの結果として、時勢に従うか、時勢に逆らうか、時勢を変えようとするかと、選択を強いられる事が多くなった日本となったと思います。そのような現状で、ビジネス教育はどうあるべきかという、私に課せられた問題にいよいよたどり着きます。残る時間は少ないのですが、ごく簡単に二三の事をお話ししたいと思います。

まず、第一に、教育機関の二重性の話に戻りますが、財務とかマーケティングとか、人事管理など、ハウツー知識を与える、いわば経営技術を教える職業訓練的コースにおいて、周りの社会の現状を伝え、現状を再生する、時勢肯定の傾向がどうしても強いです。しかし、充実したビジネス教育なら、時勢吟味・時勢批判の面も大事となってきます。社会の現状を見つめて、これでいいのかと問い続ける精神を培う必要があると思います。将来、一市民として、一経営者として、社会制度、社会規範の改良すべきところを改良しようと努力する——そのような責任を意識する人間を養成することは大事です。不公正・非合理的な社会現象を批判・弾劾する勇気を持つ人間の養成が必要です。つまり、ものを考える経営者、ものを言う経営者の養成——広い視野に立って客観的に物を考えて、信念を持ってものを言う経営者の養成——が最も大事だと思います。

### 経営史・比較資本主義研究の効果

視野を広げるといえば、時間的にも、空間的にも広げる必要があるでしょう。経営史は一国でも、例えば先ほどから私が引用してきたクラナ氏の研究など、随分いい材料になると思います。しかし、それ以上に、最近、政治経済学者の間で、いわゆる比較資本主義論が流行っています。一国の会社制度、雇用制度、金融制度がいかにして、その国の政治的選択の結果であって、その政治的選択が何によって形成されたかを分析する文献が多いです。

「ものを考える経営者」を作るための理想的なコースの材料はいくらでもあります。何を中心的なテーマとすべきかといえば、私に言わせれば、こうです。「国と国の違いを説明するのにハードな要因とソフトな要因とどちらが重要か」という設問です。

ハードな要因といえば、その国内部の階級構造、各経済部門の圧力団体や、金融関係・貿易関係に媒介される外国の圧力などをいいます。

ソフトな要因とは、国民性というか、何が公平であるか、協力と競争のバランスはどうあるべきか、和気藹々のな雰囲気を保つことか、効率の最大化か、どちらが重要なのか——と言った、いわば最大公約数的国民一般の価値体系、倫理体系、およびその価値体系・倫理体系を変える外国の思想的・文化的影響を言います。

ソフトな要因を強調すれば、日本の最近の十年で起こった変化を、日本型資本主義からアングロ・サクソン型資本主義への移行と規定します。

ハードな要因を強調すれば、先ほどのクラナ氏のように、経営者資本主義から投資家資本主義への移行と言うことになります。どちらの言い方が正しいかといえば、もちろん正当な答えなどはないのです。しかし、どちらの規定のしかたがより適切かということクラスで論じ合うことを通じて、将来経営者になる人たちが、自分の価値体系、自分の倫理観をより自覚的なものにして、よりしっかりした信念を持つ人間となるでしょう。将来いよいよ政策問題を討議する経済団体に参加するようになると、日和見的でなくて、よりしっかりした意見を述べられるメンバーとなるでしょう。敵対的買収を防止するための持ち合い制度が有益だと思えば、堂々とそういえるような人間になるでしょう。

### 倫理の位置づけ

突き詰めて言えば、より正直な人間になるでしょう。倫理・価値の問題のビジネス教育における位置づけはどうかについて最後に一言。もちろん大事です。不祥事が起こらない世の中にするには、内部統制——つまり皆が潜在的泥棒だ——ということ的前提にする内部統制システム——に膨大な金をかけて、コンプライアンス・チェック・システムの運営をビジネス・スクールで教えるだけでは駄目だと思います。

コンプライアンスさえ100%ならば、株主への利回りをあげるのに、どんな手段を選んでもいいと思っている経営者の多い社会は不祥事の尽きない社会です。究極的に、不祥事をなくするのは、世の経営者の良識・良心しかありません。

良識・良心を培うこともビジネス教育の重要な目的なはずだと思います。1980年代から、アイバン・ボエスキーという、その時代の堀衛門が、パークレイ・ビジネス・スクールの学位授与式の有名な講演で、「精神衛生上、貪欲はいたって健全である」と宣言して、後に詐欺の咎で投獄された1980年代ですが、その時から、アメリカの多くのビジネス・スクールで、ビジネス倫理というコースが設けられてきました。ないよりあった方がましでしょうが、結果的に完全に軽視されてしまう科目となりました。学生には興味を持つ人が少ない。財務・マーケティングという主食に対しての、あってもなくてもいい漬物という程度しか価値を与えられないのが普通です。

単なるアクセソリとしてではなく、倫理の側面をビジネス教育の中心的要素にすることが必要です。その一つの方法はこうではないかと思います。もちろん倫理・倫理哲学専門の先生をおきます。

しかし、「ビジネス倫理」という別なコースを持つというより、他のあらゆるコースにおいて、一コマ、二コマ、倫理の先生がゲストとなって、その部門の先生と前から決めた具体的なテーマで討論する時間を設ける。たとえば、会計のコースでのテーマは、エンロンと山一證券の不祥事は、いずれも、同じ粉飾

決算が問題でした。法律上まったく同じです。株主をだましたことは全く同じです。しかし一方は、自分の懐を肥やす事が目的であり、他方は、会社が倒産して、8000人の従業員が職を失うことを避けようとする必死の努力の結果でした。両犯人の裁判は同じであるべきかどうか？

そして、コーポレート・ガバナンスのコースでは、たとえば、株主の株の保有期間によって、議決権の割り当てを差別する制度、つまり株主の忠誠・ロイヤルティという動機・主観の次元を問題とすべきかどうかを問います。財務のコースでは、アナリストに来期の結果予想をする時に、会社のために嘘をつく余裕がどれだけあってかまわないのか。などなど。

### **親米・反米・嫌米は問題でない**

さて、経営者資本主義と投資家資本主義というマクロ的な大きな問題から、アナリストに嘘をつくというミクロの小さい問題まで、話が散漫となりましたが、私自身の理想像は明らかになったと思います。従業員も、株主も、債権者も、顧客も、協力会社も、全部のステークホルダーの利害を良心的に天秤にかける事ができる主体性も良心もある経営者が主役を演じるような社会です。資本だけを重んじる資本主義というより、協同生産主義といえる社会です。

しかし、そのような社会に近づくためには、アメリカの投資家資本主義文化を決して、モデルとしてはいけないと私が今日お説教をしているのは、アメリカで、自分の名前を変えるほど、アメリカ文化の感銘を受けた新島さんが、アメリカで5,000ドルの寄付を集めて、アメリカのキリスト教文化の伝道のために創立した同志社大学であるという、いわば皮肉的な状況を意識せざるを得ません。

しかし、アムホーストで新島さんが経験したアメリカと現在のアメリカとは大いに違います。そして、新島の以下の言葉を読めば、私の今日の主張に必ずしも不賛成でないだろうと思います。同志社小学校のウェブ・ページからとった新島の言葉ですが、彼はこう書いたそうです。

一国を維持するのは、決して二、三の英雄の力ではない。実により一國を形成する、教育があり、知識があり、品性の高い人たちの力によらなければならない。これらの人たちは「一國の良心」と言うべき人たちである。そして私たちはこの「一國の良心」[良心の全身に充満したる丈夫(ますらお)ともいうべき人たちを養成したいと思う。

同感です。