
これからの日本におけるグローバル一流人材の育成

—いまの日本におけるリーダーシップの不足を憂える—

岡本 久吉

目次

1. はじめに
2. グローバル一流人材の必要性
3. 社会・経済の大変革
4. リーダーシップとは何か
5. 日本における優れたリーダーを育む環境は整っているのだろうか
6. 卓越したリーダーの発掘と育成—高等教育機関における教育システムとの関係—
7. 卓越したリーダーの発掘と育成—社会における教育—
8. 企業におけるトップ・リーダーの発掘・育成—試案—
9. 選ばれたトップ・リーダー候補者の心がけ
10. 結び

1. はじめに

はじめに、いまなぜリーダーシップの必要性を改めて議論するのか、その問題意識はなにか、について述べることにする。端的に言えば、現在の日本の各分野におけるさまざまな混迷や混乱を見るにつけ、その最も大きな原因がグローバルに一流の真に優れた指導者が著しく不足していることにあるのではないかと危惧するか

らである。そしてそれは、現在の日本の社会や企業、あるいは教育機関、特に高等教育の状況などを見れば見るほど、各分野において激動する世界に対応してグローバルに活躍できる一流の人材を効果的かつ効率的に発掘・育成する仕組みが十分に機能していないのではないかと考えさせられるからである。

グローバル化の進展、情報通信技術（ICT）の急速な展開、BRICs（ブラジル・ロシア・インド・中国）などを中心とする新興国の著しい発展、また最近における近隣諸国との緊張を孕む外交問題の発生など、日本の社会や経済を取り巻く環境の急激な変化に対し、柔軟で先見性に富む力強いグローバルに一流の優れたリーダーが中心となって、国力を結集し、素早く、かつ的確に対応しなければならない事態に直面している、そのまさに今、そのようなグローバルに一流の優れたリーダーが、日本の各部門において著しく不足しているように思えてならない。そして、もしもグローバルに一流の優れたリーダーとなる人材が不足しているのが疑いのような現実とすれば、それは何故なのか、さらに、そのグローバルに一流の優れたリーダーの不足の問題を解決するにはどうすればよいのか、を問いつつ考えるのがこの小論の基本的な問題意識である。

2. グローバル一流人材の必要性

現在は、明治維新および第2次世界大戦の敗戦時に匹敵する社会経済の大変革期にあると言われている。明治維新のときには、維新を推進した多くの志士が輩出し、経済面だけでも岩崎弥太郎、渋沢栄一、安田善次郎など多くの指導者が活躍した。第2次世界大戦の敗戦後には、政治面では吉田茂などの指導者が戦後の混乱を收拾・統治し、経済面では松下幸之助、早川徳次、井深大、盛田昭夫、本田宗一郎などが大活躍して日本の経済先進国入りに貢献した。

しかし、経済の高度成長期を経た後、1990年のバブル経済崩壊後から現在に至る日本の社会・経済の混乱低迷期は、明治維新および第2次世界大戦の敗戦に匹敵する大変革期に相当すると言われながら、変革に適切に対処し、日本の政治的方向性を分かりやすく示し、あるいは経済を再び活性化させるために力強く活躍する優れたリーダーの姿が見えない状態が続いているように考えられる。

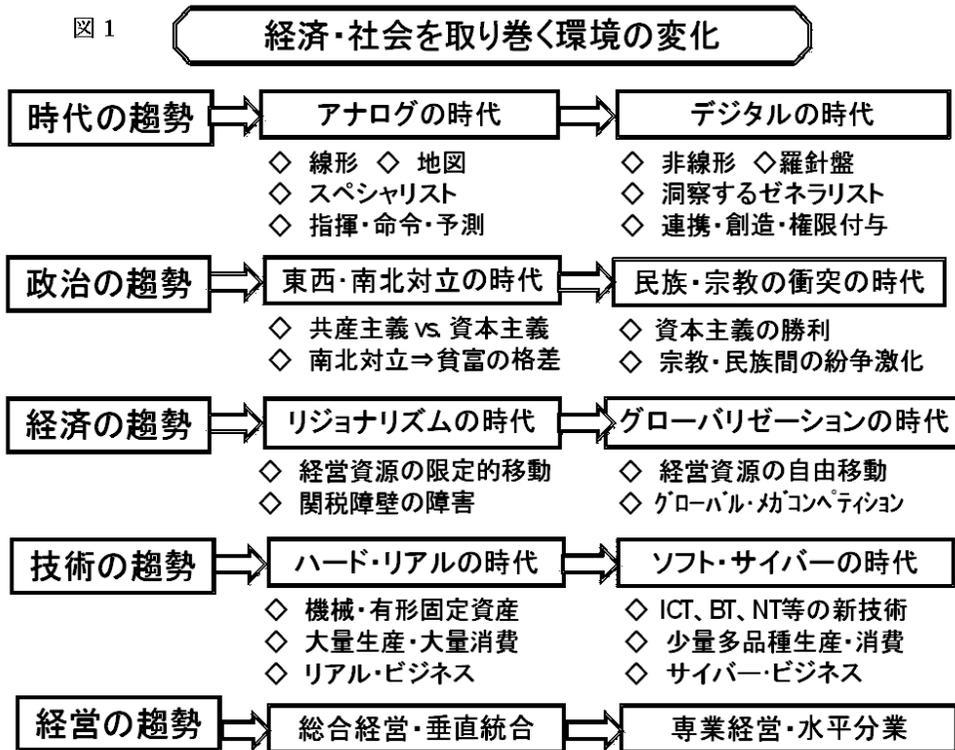
経済の再活性化に関わる企業経営の面に焦点を当てて見るだけでも、まず、1990年代以降の急速なグローバル化の進展に伴い、グローバル・ビジネスの複雑・多様化への対応が求められると共に、情報通信技術、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーなどの技術革新の急速な発展への対応が急務となり、また、少子高齢化に伴う労働人口の減少など日本の社会構造の変化への対応、さらには、近隣諸国だけを見ても、中国ならびに韓国などの新興国における急成長する競合企業の台頭による脅威への対応など、さまざまな喫緊の課題に適切に応えることのできるグローバル一流の革新的な経営者または新しい起業家が、今こそ、なによりも必要となってきていることは明らかである。

3. 社会・経済の大変革

社会・経済を取り巻く環境の変化をもう少し詳しく考えてみたい。まず、時代の趨勢は、先行きが見通せる計画的な線形的対処が可能なアナログ的時代から、先行きが常に変化する不透明な、従って柔軟で非線形的な対処が必要なデジタル的時代へ移行している。次に、政治の趨勢は、共産主義対資本主義の対立、南北の対立から、宗教や民族間の紛争の変化が中心となる民族・宗教の対立の時代に移行しつつある。続いて、経済の趨勢を見ると、経営資源の限定的移動を伴うリゾナリズムの時代から、経営資源の自由な移動に伴うグローバル・メガコンペティション、即ち、グローバリゼーションの時代に完全に移行した。そして、技術の趨勢は、大量生産・大量消費、リアル・ビジネスに代表されるハード・リアルの時代から、少量多品種生産・消費、サイバービジネスに代表されるソフト・サイバーの時代に移行した。さらに、経営の趨勢面でも、総合経営・垂直統合の時代から、専門経営・水平分業の時代へ移りつつある。このような状況の変化を図示すれば図1（経済・社会を取り巻く環境の変化）のようになる。

引続いて、バブル経済が崩壊した1990年以降の日本経済および日本経済を取り巻く世界経済の動向をもう少し詳しく見て行く。まず、世界全体では、1990年以降はグローバル化が著しく進展し、経済成長は世界全体としては安定的に推移したが、米国を中心とする先進国経済が低迷する中で、それと対照的に新興国・途上国の経済成長率がかなり高かったことが明らかである。特に、先進国の中では日本の低迷が大きく、一方、中国の経済成長率は一貫して高レベルで推移していることが大きな特徴として言うことができる。

図 1



そして、2008年9月に米国の大手投資銀行のリーマン・ブラザーズの破綻を契機として世界経済は大不況に陥った。日本の経済成長は2008年度（-3.7%）および2009年度（-1.9%）とマイナス成長に陥り、2010年度になってようやく1.4%の実質成長を見込むことができる程度に回復しつつある。しかし、日本の潜在的経済成長率は内閣府が最新のデータを基に試算したものでは、リーマン・ショック直後の2008年10～12月に0.5%になった後は、ほぼ横ばいに推移している。これらの状況を図示すれば図2、図3の通りである^(注)。

なかでも一番大きな問題は、経済の担い手である企業の数の減少に歯止めがかかっていない

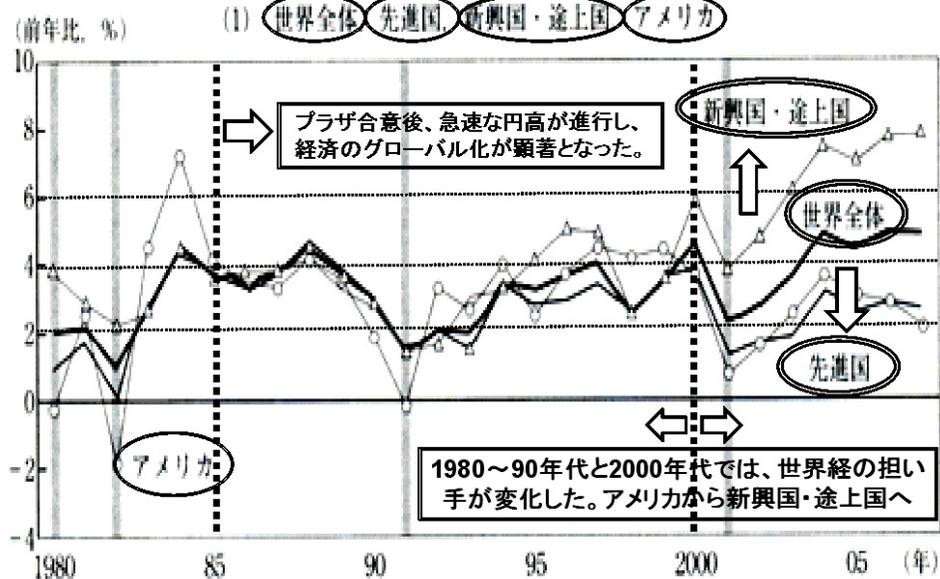
ことである。一国の経済力はその国の企業の数と質に依存する。日本においては、1981年には528万社あった企業数が2006年には421万社と約100万社も減少している。毎年発表される米国フォーチュン誌の世界の大企業500社のリストに、1995年に日本企業は141社入っていたが、2009年にはその数が半減して71社となっている。その状況は図4に示す通りである。

(注)2011年3月10日に内閣府が発表した日本のGDP（改定値）の統計見通しは、2009年（-6.3%）、2010年（+3.9%）、2011年（+1.6%）となっている。ただし、上記の統計指数も3月11日に発生した東北関東大震災の影響により、大幅な修正が予想される。

図 2

世界の実質GDP成長率の推移(1980~2007)

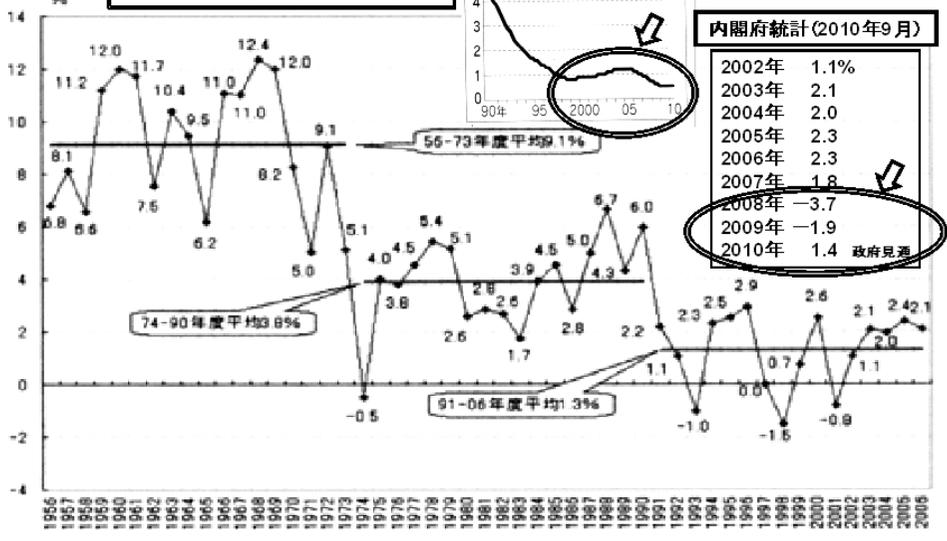
IMF "World Economic Outlook Database, April 2008" より作成



講座・日本経営史・第6巻『グローバル化と日本型企業システムの変容—1980~2008—』橋川武郎外著、2010年、3頁より、筆者一部加筆

図 3

経済成長率の推移



(注) 年度ベース。83SNAベース 値がない80年以前は63SNAベース。95年度以降は連鎖方式推計。
国民経済計算権報及び平成8年以降速報改定結果<2007年6月13日公表>。
平均は各年度数値の単純平均。

(資料)内閣府

図4. フォーチュン誌掲載の世界の大企業 500 社の推移

Fortune: World's Largest Corporations Global 500							
国名	1990	1995	2000	2003	2005	2008	2009
日本	111	141	104	82	70	68	71
米国	164	153	185	189	170	140	139
英国	43	32	33	35	38	28	29
仏国	30	42	37	37	38	40	39
独国	30	40	34	34	35	39	37
韓国	11	12	11	11	12	14	10
中国	0	2	12	15	20	37	46

著者:岡本久吉作成

いま日本においては、世界の中でも際立って少子高齢化が進行している。経済的な観点からは、総人口が減少して行くだけでなく、その総人口に占める経済の主たる担い手の生産年齢人口（15～64歳）の割合が低下し、そのために経済成長率や国民の生活水準への影響がますます大きくなりつつあることを意味する。図3.に示すように潜在的経済成長率が低位に推移していることがこれらの状況を如実に示している。

日本の指導者は、上記のような社会・経済の大変革の中で、世界のこれからの動向、なかでも新興国の台頭、特にBRICsなどが先進国に並んで大きな役割を担う時代の到来を見据え、グローバル化と情報通信革命のますますの進展により、BRICs以外の多くの新興国や途上国、さらには年間所得が3,000ドル未満のボトム・オブ・ピラミッドと呼ばれる約40億人の

人々に関する経済活動についても広く視野に入れて、しかも長期的視点に立って社会・経済の運営を的確に行っていくかなければならないのである。

4. リーダーシップとは何か

社会・経済が激変する中で、グローバルに一流の優れたリーダーの必要性について論じてきたが、翻って今一度、ここでリーダーないしリーダーシップとは何かについても確認しておくことが必要である。

リーダーシップとは、一言で言えば、社会や組織に新しい目標の達成や変革を促すような影響を与える能力とも言える。この簡単なようで奥の深いリーダーシップの概念に関して、

これまでさまざまな研究がされてきており、いくつかの変遷を経て今日に至っている。

早い時期の研究では、優れたリーダーと、そうでないリーダーを区別する特徴ないし特性を見出すことに注目した。いわゆる特性理論、あるいは Great Man Theory と呼ばれる理論であるが、結局、生まれつきの特性・素質のみでは有効なリーダーを特定することができなかった。

次に、優れたリーダーが示す行動に着目し、その行動の仕方の特徴によりリーダーシップを特定しようと試みた。つまりリーダーの行動が特定できれば、リーダーシップを教えることが可能となり、訓練すれば有能なリーダーを育成できると考えたのである。

しかし、その後、リーダーシップは単にいくつかの特性や有効な行動を特定するだけでは不十分で有ることが認識された。即ち、リーダーシップのスタイルとその有効性は組織をとりまく状況によって影響されると考えられた。そして、異なる状況によって有効なリーダーシップは異なるという条件適合（コンティンジェンシー）理論が生まれた。

さらに進んで、20世紀末の10年間に、社会・経済の環境の激変により、それまでの業務処理型のリーダーとは異なるリーダーの育成、ビジョンと戦略を生み出すことのできる人材の育成に眼が向けられた。つまり、変革型リーダーシップ論が生まれた。急速な環境変化に対応できるリーダーを生み出さなければ、社会や企業の変革に必要なビジョンやその戦略的遂行がスピーディに実現されないからである。これが現在の主流の考え方である。

変革型リーダーシップの基本的要素として、次の3つが挙げられている。第1に、針路の設定である。ビジョンとビジョン実現のための戦略の策定が要求される。第2に、人心の統合である。多くの人材を目標に向けて整列させて行

く活動、人心を一つにする活動ができること。

第3に、動機付け、即ち、動機付けと啓発によって、人々の内なるエネルギーを燃え立たせることができなければならない。このような変革型リーダーの典型例として現在大活躍しているアップルの共同創立者のスティーブ・ジョブズ氏（後述）が挙げられている。

ピーター・F・ドラッカーは、成功するリーダーの条件として、第1に、地球的スケールで考えること、第2に、エデュケイテッド・パースン（教養人）であること、第3に、革新を行うについて、単なる新しい方法ではなく、新しい世界観を持たなければならないとし、そして最も大事なこととしてリーダーは何にもまして品性高潔でなければならないと述べている。

5. 日本における優れたリーダーを育む環境は整っているのだろうか

冒頭において、現在の日本の各分野におけるグローバルに一流の優れたリーダーの影が薄いことを問題意識として論じたが、第2次世界大戦後の日本においては、グローバルに一流の優れたリーダーを生み出す環境やシステムが十分に整備されて来なかったために、現在に至って人材の発掘・育成の体制が有効に機能していないのではないかと、もっと問い詰めて考えてみると、これまで日本の経済・社会の各部門で、グローバルに一流の優れたリーダーを体系的に育成することが本当に重要なこととして真剣に考えられないまま、さまざまな事態に対応するに当たって、本質的に有効な原因療法を施さないまま、現象にとらわれた対症療法により対処しながら今日まで推移してきたのではないかとさえ考えられるのである。

そこに至る第1の要因として考えられるのは、

日本の国民全体が戦後の荒廃から一斉に立ち上がり、戦時中の先進諸国からの遅れを取り戻そうとして一致団結して先進国に「追いつき追い越せ」という明確な目標の下に、必ずしも強力なリーダーを必要としない、いわゆるお神輿担ぎ的集団行動を取ってきた惰性からいまなお脱却できないでいるのではないかと、言うことである。

しかも、その国民的コンセンサスを得た目標自体は、先進国からの技術的・経済的な部門の遅れを取り戻そうと言う実用的、経済的な面に焦点が当てられ、その他の重要な精神活動、例えば、政治、哲学、文学、歴史学など日本人としての国民の自立精神を育成・鍛錬するような活動面には必ずしも十分に焦点が当てられなかったのではないかと考えられる。もっと突っ込んで言えば、「自分の国は自分で守らなければならない」という国としてのごく当たり前の、しかし、変転極まりない国際環境の中でその実践が非常に難しい問題を、これまで米国の軍事的な庇護の下に自ら直接対応することが出来ないまま、いつの間にか経済活動を中心にした他人依存の平和国家理念に浸りきって今日に至っているとさえ考えられるのである。自国防衛という国の重要問題についての他人依存精神からは、国の各部門各層において真のリーダーシップを育む強い力は生まれ難いと言えるのではないだろうか。

第2の要因としては、戦後の経済活動を中心とした国民的な努力の結果、現在の日本は世界の中でもかなり豊かな生活ができる国になり、まさにその豊かさの中に浸ったまま、環境の激変に対する危機意識が薄れてきていることである。特に、若い人たちの中には、両親の過保護とも言える教育・育成環境のもとで危機意識が希薄化している可能性があるのかも知れない。振り返って考えると、日本は戦後の再起不能と

まで考えられるような破壊と混乱の中から立ち上がり、1956年から1973年までの奇跡とも言える経済の高度成長期、そして1974年から1990年までのオイルショック後の経済の安定成長期を経て、1990年時点において、一人当たりGDPが主要国の中で米国に次いで第2位の地位を占めるまでに至った。それは日本が経済的な豊かさのレベルにおいて先進国に追いついたことを意味するのである。

その過程は確かに国民全般に亘って忍耐強く、そして勤勉に働いた結果ではあるのだが、しかしそれは、先進国を模範として、ひたすら努力さえすれば良いと言う、言わば先進国として必要な試行錯誤の苦しみが少ない、精神的には比較的容易な過程（後進国の優位性の最大限の活用）であったと言える。そして現在、先進国の仲間入りをしてみると、そこには、これまでのような仰ぎ見る模範はなく、たとえ模範はあってもかつてのように簡単に教えてくれる状況にはなく、当たり前のこととして他の先進国と同じように経済社会の発展のためには、自ら苦しい試行錯誤の過程を通してのみそれが可能であるという状況に置かれているのである。ところが、多くの人は先に述べたように日本がこれまで享受して来た後進国の優位性という古い惰性の中で、先進国として必要な、自ら革新を試みる意識、覚悟が十分に身に付かないで、中途半端に漂っている状態であると言える。

一方、こうした中で中国、韓国などの近隣諸国は、今やこれまでの日本と同じように、後進国の優位性をフルに活用して勢いよく発展し、急速に日本やその他の先進国に追い迫っている。その状況に気を取られ、多くの日本人はまさに慌てふためきながら右往左往しているとさえ言えるのである。

1979年に出版された『ジャパン・アズ・ナンバーワン』（米国社会学者エズラ・ヴォーゲル著）

により、その著書の中での 1980 年代における絶頂期の日本経済を象徴するような記述が広まり、そのために日本人全体が不遜なまでに有頂天になり、それまでの先進諸国から学び続けると言う謙虚さを忘れる風潮すら浸透して行ったのである。実は、この著書の最後の章は、日本から学ぶべき点を米国へ示唆する内容であった。そして、米国は 1989 年に、米国再生のために徹底した米日欧産業比較研究をマサチューセッツ工科大学 (MIT) の主要な教授が中心となって実施し、『Made in America』と言う著書による米国の経済産業の再活性化の指針を発表したのである。そして、その後米国はそれらの指針を参照する傍ら、20 世紀末から 21 世紀初頭にかけて ICT 革命を先導して世界経済のリーダーとしての立場を回復したのである。

この『Made in America』の日本語版への序文に、非常に示唆に富んだ記述があるので、ここにあって引用させて頂きたい。

「・・・興味深いことに、アメリカに関するわれわれの分析によると、大量生産というアメリカが歴史的に培ってきた強さが、逆に今日の新しい経済環境に対応するうえで必要な変革にとって障害となっていることである。

そこで日本の読者に問いかけたいのは、日本が歴史的に培ってきた強さ（日本のミクロ経済機構に根差したもの・・・著者記入）が、今日、国際経済の場に日本が全面的に参入していこうとする場合の障害となり、日本が大きな役割を果たしている世界市場において、かえって日本の弱みとなってしまうのではないか、ということである。」

残念ながら、現在、日米経済状況が逆転して、日本は 1990 年以降、約 20 年に亘って経済活動が低迷する中で、米国が行ったように、世界に目を向けて改めて諸外国から新しく何を学ぶべきかを国を挙げて懸命に模索する動きが起こら

ないのみならず、日本の将来を切り開かなければならない若者までが内向き志向に陥っていることが大きな問題であると言える。

第 3 の要因は、敗戦と共に米国から民主主義が導入されたことが間接的に関係する。民主主義は、本来、個人の人権である自由・平等・参政権を基とし、多数決を原則として、人民の、人民による、人民のための支配を実現する政治思想なのであるが、この政治思想の中における平等主義が、政治以外の各分野で必要以上に大きな影響力を及ぼしていると考えられるからである。

人間は本来、それぞれ個性を異にして生まれつき、また各人の才能もそれぞれの人の努力次第で大きな相違が生ずるにも拘わらず、現在の日本では、そのような差を打ち消すような平等主義思想が広く支配している。端的な例として、幼稚園などにおける運動会の徒競争では、皆んな仲良く手をつないでゴールインすると言うようなことが当たり前のように行われている。経済・社会は競争により進歩発展するという客観的事実を無視して競争主義を排除するような教育が行われているように思えてならない。そのために、大人の世界においても有能で独創的な人材を育成し、才能を引っ張り上げるよりも、平等主義を理由に、逆に、悪く言えば足を引っ張るようなことすら行われることが多いように見受けられる。

恐ろしいことは、日本人全体が、人間の権利の平等を、人間の精神の平均化として敷衍してしまう大変な勘違いをしている可能性があることである。これに関連して、カール・ポパーが『歴史主義の貧困』（引用文献参照）の中で言っている次の言葉を引用する。「人間の進歩に関する限り、その源泉は“一風変わっていて、隣人とは異なっていることの自由”つまり“多数派と意見を異にしてわが道をゆく”自由にある。

人間の権利の平等化ではなく、人間の精神の平均化を導かざるを得ない全体論的統御は、進歩の終焉を意味するであろう。（下線は筆者が挿入）

さらに重要なことは、英国の政治学者である James Bryce (1835～1922) が言っているように（日本経済新聞朝刊 2010 年 12 月 6 日付け、「コラム民主主義を考える」から引用）、「民主主義国はおそらくほかのどの形態の政治よりも、国民を指導し鼓舞すべき卓越した人物を必要とする」のである。ところが現在の日本においては、残念ながら、先見性、独創性、グローバルな視野を身に付け、自らの才能を磨き続ける優れた人材が数多く必要な時に、これらの人材を積極的に発掘・育成しようとする体系的な仕組みや国民的なコンセンサスが十分に形成されていないと考えられる。

特に、最近の傾向として、大学生が海外に留学して見識を広めようとする傾向が著しく縮小していることは、日本の将来を考える上でまことに嘆かわしいことである。

第 4 の要因は、日本は他の先進国と比較して、外国人に対しての門戸開放が遅れていることである。急速に進む少子高齢化による人口の減少を補うために、日本はこれから外国人労働力に依存することが必然となって来る。そのプロセスの中で特に考えなければならないのは、グローバルに一流な優れた海外の人材を積極的に取り込んでいくことである。優れた人材は日本においてのみならず、世界においても真に希少な資源なのである。

これからは、日本における優れた人材を育むためにも、海外の人材の積極的活用のための環境整備が必要であると考えられる。

6. 卓越したリーダーの発掘と育成 — 高等教育機関における教育システムとの関係 —

人材の発掘・育成に最も関係の深い、高等教育機関における教育システムの状況について、世界の状況と日本の現状とを比較しながら考えて見たい。

(1) リーダーの教育システム

欧米では伝統的なエリート教育が今でも健在である。中国やインドでも各界の指導者にはエリートの姿を多く見ることができる。日本では彼らと比較できるようなエリート教育のシステムがない。グローバルに通用する一流の指導者は、文化的教養は勿論、異文化間をつなぐコミュニケーション力（語学力）を持ち、倫理的使命感 (noblesse oblige) に溢れ、そしてなによりも新しい世界観を持つ人材でなければならないが、このような人材は特別な教育システムと動機付けがなければ自然に生まれることは非常に少ないと考えられる。

世界的な視野に立って考えてみると、教育システムには、義務教育を中心とした公立教育と、それぞれの個性を伸ばすことを重視する私立教育、言い換えればエリート教育の 2 種類が存在することがわかる。石角莞爾氏はその著『アメリカのスーパーエリート教育（ジャパンタイムス社、2000 年）』で前者をボトムアップ教育と呼び、これを米国ではマス・エデュケーションと言われ、後者はブルアップ教育と呼び、これを米国ではダイヴァーシファイド・エデュケーションと言われているものである、としている。

国の教育には、ボトムアップ教育とブルアップ教育が併存することが必要で、いずれか 1 つだけでは国の発展に支障をきたすのではないかと。そして、若い成長過程にある国の教育

にはボトムアップ教育が主導的に必要であるが、成長を遂げ、成熟した国の教育にはプルアップ教育が必要であると主張し、日本にプルアップ教育が存在しないのは大きな問題であると指摘している。私はこの意見に全く賛成である。

イギリスでは、2つの教育方式が長い歴史的過程の中で併存しているが、サッチャー政権下においてプルアップ教育を偏重したために、エリートは輩出するが、エリートが引っ張っていくべき義務教育を受けた人々の教育レベルが問題となり、1997年に英国首相に就任直後のトニー・ブレア氏が記者会見で優先課題を聞かれ、「私に3つの重要な政策を挙げよと言うなら、それはまず教育、次に教育、そして最後も教育だ」とボトムアップ教育の重要性を訴えたのは有名である。

一方米国では、プルアップ教育の引っ張り効果が大きな力を発揮していると考えられる。米国のプルアップ教育は後で詳細に説明するが大学進学前の6年間（日本の中学・高校の期間）、ボーディングスクール（全寮制校）で生徒の得意能力を徹底的に伸ばす教育を行い、大学に入学する時には、得意分野で早くも群を抜いた能力を示すようになり、結果的に多くの優れた人材を輩出することに貢献していると言う。

以下に、いくつかの国のリーダー教育システムを見ていくが、それらのうちの優れたシステムを日本においても積極的に取り込んで行くべきものとする。

(2) イギリスのエリート教育

イギリスのエリート養成校の頂点に立つのが男子全寮制パブリックスクール、イートン校である。1440年の創立以来、世界のリーダーとなる人材を育成し続けている。13歳から18歳の学生が学んでいるが、その制服は有名な黒の燕尾服に白ネクタイである。イートン校の授業は

幅広く、英語、ラテン語、数学、歴史、フランス語、化学、生物、物理は必須科目である。その外に、美術、演劇、音楽、コンピュータ、機械工作などを経験できるが、イートン校の特徴は音楽教育で、学生の半数以上が何らかの楽器を手掛けている。勿論、スポーツの選択も幅広い。教育の理念は、「バランスがとれ、広く教養のある、自律した、自信のある、社会の一員」を育成することにある。

有名大学としてはケンブリッジ大学とオックスフォード大学がある。例えば、ケンブリッジ大学の学部入学者の構成は、非常に大雑把に言えば、私立校出身者と公立校出身者が約40%と相拮抗し、残りの約20%は外国人その他となっている。教育内容は、例えば、オックスフォード大学で経済学を履修する学生は、経済学(50%)、哲学(25%)、政治学(25%)であり、政治学専攻の学生は、政治学(50%)、経済学(25%)、哲学(25%)となっている。ケンブリッジ大学は、比較的理系に優れ、オックスフォード大学は政治家や高級官僚を多く輩出している。

(3) 米国のエリート教育

米国では、日本の小学校と同じ6年間の初等教育を経て、その後6年間の中等教育(secondary)へ進むが、この内の最初の2年間が日本の中学に相当し、残りの4年間は日本の高校に相当する。この中等教育校は公立と私立に分かれ、私立の中等教育校は全米で約2,000校であるが、エリート教育を目指すボーディングスクール（全寮制校）は約300校で、その学生数は公立・私立を合わせた全就学生の1,000人に1人の割合になる。

このボーディングスクールの中での有名校が10校（所謂、ザ・テン・スクール）あり、その中に、三菱商事の社長・会長を歴任した榎原 稔氏が卒業したセント・ポールズ・スクール (St.

Paul's School) がある。

ボーディングスクールでの教育は、全寮制の厳格な規律の下での 24 時間体制の全人格教育を実施するのであるが、①個々の学生の得意分野を伸ばすための個別および小人数教育、②各分野の指導者となるためのフェアネス精神と規律に裏付けられた自己抑制力とリーダーシップ養成、指導者としての使命感、倫理教育、③社会の奉仕者となるための精神の涵養などである。即ち、徹底したプルアップ教育を行うのである。

米国の大学は、学部ではリベラルアーツを柔軟に選択して学習し、本格的な専門教育は大学院で実施される。米国の大学院は、ロースクールやビジネススクール (MBA が授与される)、メディカルスクール (医学研究科) などのプロフェッショナル・スクールとその他の分野のグラデュエイト・スクールに大別される。特に、ハーバード大学のケネディ・スクールでは、政治・行政などの公共分野のリーダー (MPA) の育成にも力を入れている。私立大学では有名エリート校として、ハーバード大学などのアイビーリーグ諸校 (HYP 大学など 8 校)、マサチューセッツ工科大学 (MIT)、スタンフォード大学などがある。

ボーディングスクールで得意分野を伸ばす教育を受けた人材は、大学および大学院において、在学中から素晴らしい研究成果を挙げ、企業経営的な面に絞っても、学生ベンチャー起業家として活躍することも十分にあり得るのである。彼らの多くはインターネットと ICT 技術を駆使して現在進行中の最新産業革命の最先端に立っている。

(4) フランスのエリート教育

フランスでは、高校 (リセ) を卒業し大学入学資格 (バカロレア) を取得したのものには、2 つの選択肢がある。1 つは大学、もう 1 つは高

等専門学校 (グランゼコール) である。大学にはバカロレアさえあれば、無試験で希望の大学、学部に入學できるが、一方、高等専門学校に入學するためには、バカロレア取得後 2~3 年の準備クラスを経て入學試験を受けなければならない。特に、有名高等専門学校に合格するには厳しい競争が待っている。

グランゼコールの中でも、国立行政学院、理工科学校、高等師範学校などが特に有名であるが、なかでも国立行政学院 (ENA) はエリート養成のために存在している。ここから政治家、高級官僚のほとんどを輩出している。寮生活で未来のエリート人脈を形成し、学生でありながら公務員待遇となり給料さえも支給される。

ただし、グランゼコール入學までの厳しい選別と、卒業後に保証されるバラ色の未来は「ロイヤル・ロード」と呼ばれているが、「ENA 出身者の子は ENA」と言われるほどの世襲制的な様相を示し、社会的階級を固定化する構造が形成されつつあることが問題と言えるかも知れない。

(5) ドイツのエリート教育

ドイツでは 4 年間の基礎学校 (日本の小学校に相当) を経た後、それぞれの生徒の能力に応じて、基幹学校 (5 年制の職業教育)、実科学校 (6 年制の中級技術者・ホワイトカラー育成教育)、ギムナジウム (9 年制の大学進学教育) の 3 つの進路に分かれる。

高等教育進学者は、ギムナジウム終了時点で卒業資格試験に合格 (アビトゥール) したものが、自分の希望する大学に入學できる。従来、大学間の格差はあまり存在しなかったが、最近ではカールスルーエ工科大学、ミュンヘン大学、ミュンヘン工業総合大学などがエリート大学と呼ばれ、多くの優れた人材を輩出している。そして、これらのエリート大学を優秀な成績で卒業した英才が、若い内から企業の中で経営幹部

として活躍している。

(6) 日本のエリート教育

現在、日本にはエリート教育を中心とする教育機関は存在しない。1894年の高等学校令に基づき、1950年まで存在した旧制高等学校は、現在の大学教養課程に比較されるかもしれないが、当時の学生の気質や社会の認識では、一種のエリート教育機関であったと言える。旧制高等学校は帝国大学への予備教育を行う機関であり、大学における専門的学問を学ぶための基礎となる一般教養のほか、欧米の先進学問を学ぶために必要な英語やドイツ語などの語学能力の修得が重要視された。

現在の日本の高等教育は、高校卒業生の大部分が大学に進学する中で、特定の大学への入学競争は激しいものがあるが、大学における教育内容そのものには大きな差異は設けられていない。教養課程2年、専門課程2年という共に中途半端な内容（学習期間が共に短い）となっている。しかも、その後の例えば経営専門職（MBA）を取り上げても、現在のところ専門職大学院が必ずしも十分に効果的に機能していないように見える。

要するに、人格を形成するためのリベラルアーツを中心とした教育と、本格的な実務者向けの専門教育が、体系的に確立された形で明確に仕分けられた教育体制になっていないのではないかと考えられる。特に、専門課程の途中から企業就職活動が始まり、十分な専門課程の教育を受ける時間的余裕がないように見受けられる。

なお、一つの新しい試みであるが、2006年4月に、愛知県にイギリスのイートン校をモデルにした全寮制の中高一貫男子校として海陽中等教育学校が生まれた。トヨタ自動車、中部電力、JR 東海など中部地方の有力企業が中心となって設立されたものである。まだ大学入学生は出

ていないが、これからの成り行きが楽しみである。

時代は古くなるが、明治維新の志士を多く輩出した薩摩藩には、造士館という高等教育機関があり、他藩の藩校では朱子学を中心とした教育を行っていたのに対し、政治・経済を重視し、さらに英学を中心にしながら物理・化学・数学・兵学を教える開成所が設けられていた。西郷隆盛や大久保利通なども造士館で学んでいる。造士館の名前は、エリート教育機関であった旧制第七高等学校造士館（鹿児島）にまで繋がったことは興味深いことである。

7. 卓越したリーダーの発掘と育成 — 社会における教育 —

現在のパナソニックを一代で築きあげた日本屈指の経営者である松下幸之助氏が70億円に及ぶ私財を投じて1979年に神奈川県茅ヶ崎市に「松下政経塾」を設立した。その目的は優れた国家指導者を育成することである。22歳以上35歳以下の青年で、所定の選考（論文・面接など）に合格した者が入塾を認められ、4年間に亘り、政治学、経済学、財政学などの専門的なものから、日本の伝統文化や自衛隊体験入隊などの多彩な教育を受ける。現在、民主党政権の中で活躍している前原誠司氏、野田佳彦氏、原口一博氏、玄葉光一郎氏など多くの政治家を輩出している。

京セラやKDDIを創業し、現在、日本航空の会長として無給でその再建に奔走している稲盛和夫氏は、経営塾「盛和塾」を主宰し、若手経営者を育成している。1983年以来、約30年にわたって、稲盛塾長自ら経営指導を実施し、いまでは、国内53塾、海外9塾には若手オーナー経営者約6,200名が集まるまでになっている。

一方、企業内教育も発達しつつある。米国では、GEのクロトンビル（1956年に発足した正式名称「ジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発研究所」の企業内ビジネススクール）やマクドナルドの「ハンバーガー大学」およびモトローラ・ユニバーシティに代表される米国のコーポレート・ユニバーシティは、2010年には大学数を上回る規模に達している。毎年Fortune誌に発表される米国500社の内の40%がコーポレート・ユニバーシティを持ち、年間平均4,000万ドルの予算（2000年データ）で運営されている。これらのコーポレート・ユニバーシティの80%は、何らかの形で4年制大学との連携がある。

これらのコーポレート・ユニバーシティにおける教育効果は次の6項目に集約される。

- ① 人材育成への経営陣の関与。企業ビジョンや戦略の理解を組織全体に徹底。
- ② 幹部教育を人材発掘の場とし、経営手法を教え、リーダーシップ能力を開発する。
- ③ ナレッジ・マネジメントとラーニングの融合（企業知識・ノウハウの資産化）。
- ④ バーチャル化によるビジネス戦略と直結したラーニング・ソリューションの提供。
- ⑤ エデュコマース（顧客教育）によるサプライチェーン・パートナーへの学習サービスの提供。
- ⑥ 企業教育のブランド化により、優秀な人材を吸引、投資家に企業の潜在能力を訴求。

なお、米国企業で特徴的なのが、企業内大学を管轄するのは、人事部門から独立した部署であり、最近では、次世代リーダーを育成することを専門的に担当するCLO（Chief Learning Officer：最高人材育成責任者）を設置する企業まで出現している。

日本の企業内教育は、これまでOJT、OFF-JT、自己啓発助成の形で進められてきたが、これらを集約する形で多くの企業内大学が設立されて

きている。富士通、東芝、ソニー、住友電気工業、トヨタ自動車、イオンなど大企業が中心であるが、中小企業の取り組みも始まっている。

一方、日本の企業内大学ではeラーニングの普及と高度化によりIT活用が積極的に行われている。具体的にFUJITSUユニバーシティの事例によってその内容を概観する。

富士通は、2002年4月に富士通グループのナレッジを結集し、業界をリードする高度人材を育成するために設立された。世界16カ国、約160社、16万人が利用できるグローバルな教育インフラ「FUJITSU NetCampus」を構築している。国内で1200件、海外向けに約300件のeラーニングコースを設けている。FUJITSUユニバーシティは次の5つのユニットにより構成されている。

- ① GKI（グローバル・ナレッジ・インスティテュート）：次世代ビジネスリーダーの育成。
- ② ビジネスカレッジ：ベースライン教育等の全社共通スキル教育。
- ③ ソリューションカレッジ：主に営業、ソフト・サービス部門の教育。
- ④ テクノロジカレッジ：主に技術部門の教育。
- ⑤ 人間力学部：歴史・哲学・倫理・宗教等の教育、人間力の育成。

FUJITSUユニバーシティにおいては、eラーニングと集合教育の全てをプラットフォーム上で登録・管理し、人材教育活動全体を可視化できるようにして、効果的・効率的な管理運営を行っている。

日本企業におけるコーポレート・ユニバーシティへの取り組みは、第1次ブームの2000年から見ても、まだ10年足らずである。コーポレート・ユニバーシティの狙いであるリーダーシップの開発とプロフェッショナル能力の向上が有効に実現されるためには、単なる教育・学習という視点からだけでなく、経営学、特に、経営

戦略論や組織行動論、また、MOT 学あるいは経済学などのさまざまな学問分野との密接な連携を伴った体系化・システム化が必要であると考えられる。

残念ながら、現在の日本の企業の中には、米国企業における CL0 が設置され、人材発掘・育成を専門的に担当する経営責任者は任命されていない。

8. 企業におけるトップ・リーダーの発掘・育成 — 試案 —

これまでの日本の企業における経営者への道のりは、大企業の場合においては概略次ぎのような道程（キャリア・パス）として描くことができる。

まず、大卒ホワイトカラーは入社して約 15 年間、それぞれの専門領域内で幅広い経験と知的熟練を積みながら、同期生が、一選抜ないし二選抜の差はあるが、ほぼ横並びに昇進して 40 歳前後で課長に就任する。しかし、その後の課長から部長、部長から事業部長などへの昇進はトーナメント方式で優勝劣敗を厳しく繰り返しながら、その中から勝ち残って選ばれた者が 50 歳前後に取締役へ昇進する。そして、さらなる厳しい優勝劣敗のプロセスを経て、最後に選ばれた者が 60 歳前後で社長に就任する。日本の社長は就任後約 4 年から 6 年前後には退任し、会長ないし相談役に就任する。

一方、米国の企業における経営者への道程は、昇進が早いエリートコース（fast track）を辿る。米国のホワイトカラーは、大学を卒業した後、1 ないし 2 の企業に就職し、自分に適性のある企業を模索する。そして、その後いったん自分に適性がある考えられる企業に出会ったら、その企業に献身的に働き、最初の管理者レベル

には平均的に約 30 歳で就く。その間に、MBA 教育を受けるなど自らの経営能力を高める努力をする。そして、専門職副社長（日本の部長に相当する）になるのは約 40 歳である。さらに、所謂“Executive Vice President”（日本の執行役員レベルに相当する）には約 45 歳で就任し、その後、企業の中核機能を果たす COO、CTO、CFO などの重責を果たし、最終的に選ばれて CEO（最高経営責任者）になるのは約 50 歳である。そして、CEO として約 10 年間務めて約 60 歳には退任する。このように日本と比べて、非常に早く昇進し、日本の社長より 10 歳若く社長に就任し、その在任期間は日本とは異なり、約 10 年間というかなり長いものである。そして、その在任期間中、強力なリーダーシップを発揮し、自らの経営理念を貫徹した経営を行い、ひたすら実績を挙げることに集中する。任期満了後は、ここでも日本と異なり、会長などとして企業に座り続けることはあまりない。

私は、これからの日本企業においても、最高経営責任者（代表取締役ないし代表執行役）は、なるべく若く、有能で強力なリーダーシップを発揮し得る体力のある内に就任することが必要であると考え。そのためには、従来の最高経営責任者へのキャリア・パスを短縮し、しかも、その途中で実践的な経営職機能に関する専門的教育を受け、45 歳前後で取締役ないし執行役に就任し、その後 5 年間、複数事業部門などで実績を積んだ上で、社長には 50 歳前後に就任し、リーダーシップを発揮し得る最も充実した 10 年間に企業に献身的に貢献し、その後はきっぱりと新しい最高経営責任者に職務を引き継ぎ、自らは企業から手を引くということが望ましいと考える。その試案の概要を以下の図 5. 試案①に示す。

引続いて、具体的に、これまでの日本の企業における最高経営責任者へのキャリア・パスと

異なり、これまでより若い最高経営責任者を得るために、実際にどのように人材を発掘・育成するプロセスが必要なのかを考えて見たい。

その1つの考え方として、最高経営責任者が自らの指示で、企業の最高経営陣に近い副社長ないしそれに準ずる経営者と、中堅幹部（部長ないし課長）を組合せ（実力者チームの形成）、企業が当面するいくつかの重要課題—例えば、新しい製品開発、新しい市場開拓、不採算部門からの撤退などのプロジェクト—を担当させ、解決させることである。そして、与えられた難しい課題に見事に応えて特に著しい成果を挙げることができた経営者と中堅幹部の組合せを順

次、最高経営陣の中に引き上げて行くという仕組みである。

この仕組みは、中国の唐・韓愈の「雜説」に、「世に伯楽ありて、然る後に千里の馬あり。千里の馬は常にあれども、伯楽は常にあらず」と言う関係を連想させるものである。つまり、才能の有る人物とそれを見抜く優れた上流の人物の関係を言い表しているからである。伯楽の役割を最高経営責任者が演じ、選ばれた上級経営者と中堅幹部が千里の馬であることを証明する立場に立つことを意味する。このような考え方を図6. 試案②に示す。

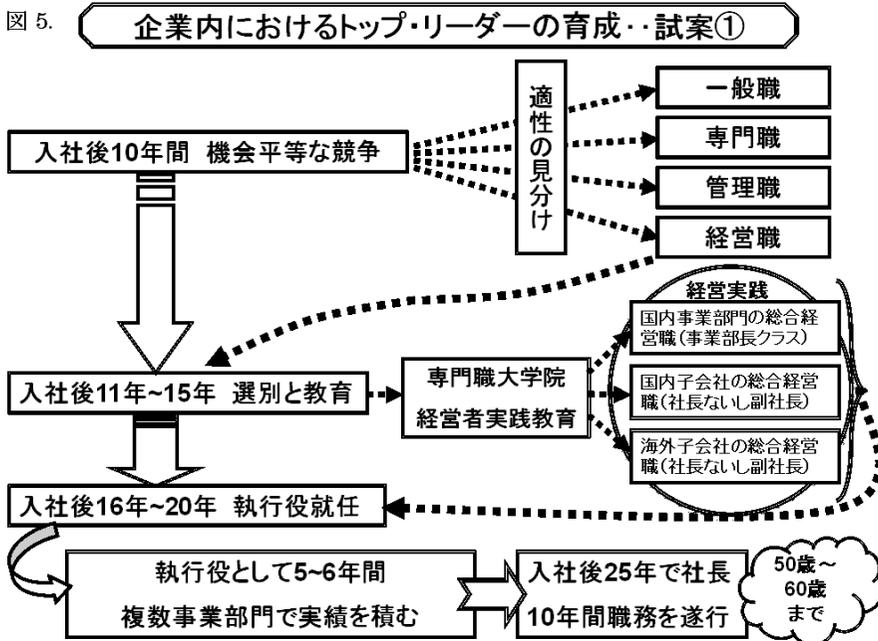
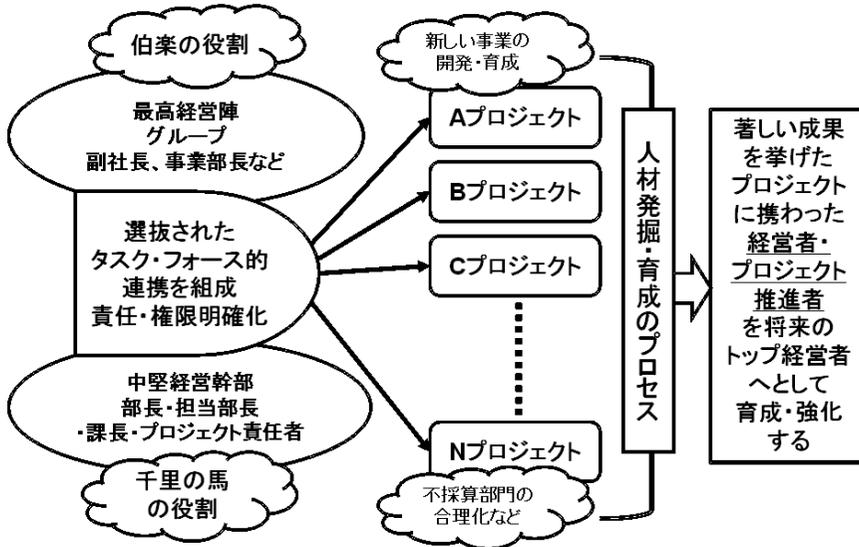


図 6

企業内におけるトップ・リーダーの育成・試案②



9. 選ばれたトップ・リーダー候補者の心がけ

第二次大戦後の日本における非常に優れた経営者として、松下幸之助氏、本田宗一郎氏、稲盛和夫氏の3人を挙げても反対する人は少ないと思う。この3人に共通している点は、実力主義に徹し、全てに学び、そして学び続け、生涯をかけて全身全霊で経営に打ち込んでいることである。そして、本田宗一郎の「チャレンジしての失敗を恐れるな。何もしないことを恐れる。」という言葉に代表されるように、チャレンジ精神が横溢していることである。それとともに、多くの人材の発掘・育成にも大きく貢献していることである。

一方、グローバリゼーションの時代の現在、視野を世界に広げて見ると、非常に優れた経営者と称賛されている数多くの一流の経営者の中において、最も光り輝いている超一流の経営者はアップルのスティーブ・ジョブズ (Steven

Paul Jobs) である。それは、彼が 2009 年 11 月に、米国の経済誌『FORTUNE』から「過去 10 年間の最も優れた最高経営責任者」に選出されたことから言える。日本の週刊「東洋経済」の 2011 年新春合併特大号においても「ベスト CEO」に選出されている。

米国には、スティーブ・ジョブズに並び称せられる経営者として、マイクロソフト社を創業したビル・ゲイツ (William Henry Gates III)、インテルの今日を築いたアンディ・グロブ (Andrew Stephen Grove)、GE の経営を 1981 年から 2001 年まで率いて、同社を世界一の企業に導いた「伝説の経営者」とまでいわれるジャック・ウェルチ (John Francis “Jack” Welch Jr.) など偉大な経営者がいる。

これらの経営者の全てに共通していることは、世の中をイノベーションにより革命的に変えることを使命と考え、使命を原動力とし、成果を志向し、自ら取り組む事業を世界最先端のものにするために狂気なまでの努力を惜しまず、同

時にその過程で多くの人材を発掘・育成していることである。

上述した日本および世界の一流の経営者の功績を参考にしながら、選ばれたトップ・リーダー候補者の心がけはどうあるべきか考えなければならぬ。

それは、これからの10年先あるいは20年先の経済、社会の変化の動向を常時見据えて、どのような「革新」を起こすのか、あるいは「新しい世界を創造する」のかを、優れた技術者や優秀な人材を身の周りに吸引し、それら人材を有効に束ねて育成かつ活用しながら、常に試行錯誤を通して、忍耐強くチャレンジし続ける謙虚でかつ強い精神を持つことに尽きると考える。ここで「革新」というのは、ドラッカー（Peter F. Drucker）が言うように、単なる新しい方法ではなくして、新しい世界観を意味すると考えるべきである。

選ばれたトップ・リーダー候補者の心がけを、より端的に言い表せば、「生涯を通して、革新と創造を目指して、人材を育成し活用しながら、自らも刻苦精励し、精進を続けること」であると集約できる。

ここで、温故知新と言えるかも知れないが、葛飾北斎（1760～1849年）の生きた姿と功績、あるいは彼の生涯を通じての気持ちの持ち方が、現在の経営者の人間としての生き方に通じる有用な参考となると考えられるので敢えて書き加えたい。

葛飾北斎は、森羅万象を対象として描写し続けて、生涯に3万点を超える作品を発表した。版画はもとより肉筆画にも傑出し、読本、挿絵芸術にも新機軸を見出し、北斎漫画をはじめとする絵本を多数発表し、絵画技術の普及や庶民教育にも貢献した。そして、遠くオランダのゴッホなど印象派の画家や工芸家などにも非常に大きな影響を与えている。1999年、米国『ライ

フ』誌の企画「この100年で最も重要な功績を残した世界の人物100人」で、日本人として唯一選出された。彼は葛飾派を興してその祖となり、門人を200人近く育成している。そして、自らを画狂老人と号し、70歳前の自分の絵を幼稚であると嘯き、臨終（89歳）に際し、「天我をして5年の命を保たしめば真正の画工となるを得べし」と言いどもって死んだと言われている。生涯に亘って刻苦精励と精進を続けた見本のような人生を全うしている。

10. 結び

この小論の議論の中心問題を確認するために、最後のまとめとして、企業における最高経営責任者、あるいはトップ・リーダーに焦点を当てながら、その人材の経営能力がどのように具体的に形成されて行くべきなのかを分かりやすく説明したい。

まず、人材の生まれつきの才能や幼児経験、家庭環境などがその人材の将来の成長に大きく影響することは明らかである。次に、さらにもっと大きな影響があるのは、その後における初等教育（小学校）、中等教育（中学・高校）、高等教育（大学・大学院）など、一般教養ならびに専門的学問のレベルの段階的形成である。なかでも、人材の中等教育以降の若い柔軟な人格形成期の過ごし方が非常に重要である。この2つの段階を経て、人材は社会生活に入る。つまり、一定の組織ないし企業に就職することになる。

企業の観点から言えば、この段階においては、企業は必要かつ有能な人材を適切に選別・発見をすることが非常に重要であるということである。なぜなら、優れた人格形成を経たものでなければ、入社後の経営管理職機能や経営者とし

でのリーダーシップについての実務的・実践的な教育・訓練を行う上で、それに十分に耐えることができないからである。そして、企業に入った人材は、その後3つの段階を経て最高経営責任者、あるいはトップ・リーダーに成長・発展して行くことになる。

第1の段階は、人材は、入社後の一定期間(先述の試論①では約10年)、つまり、管理職(課長レベル)に達するまでに、いくつかの企業内職務経験を経ることになる。この段階においては、高い目標基準を設定して、優れた成果を目指す意欲を醸成する。そして、できるだけ機会を工夫して専門職大学院(例えばMBA、MOT専門職大学院)などで体系的な経営に関する学問などを学習することが重要である(試案①)。

第2の段階は、最初の管理職の経験を経た後、ある一定の事業部門における実質的な責任者としての具体的な経営経験をすることである。例えば、新しい新製品開発部門の責任者になること、あるいは不採算部門の立て直しの全責任を担う立場に身を置くこと、さらに国内子会社ないし海外子会社の経営責任者として活躍することなど、企業にとって重要な経営局面についての経験を可能な限り多く積むことである(試案②)。

第3の段階は、第2の段階における具体的な業績に基づいて、執行役ないし執行役員として、企業のいくつかの主要な事業部門を担当し、企業全体の視野を広げ、最終的に経営最高責任者ないしトップ・リーダーとしての候補者に育っていくための準備段階である。この段階では、新しい挑戦を求める意欲を高めることが重要である。そして、自分の成功と失敗を率直に評価する正直で強い意思を醸成しなければならない。高い専門知識のレベル、リーダーシップ能力を身に付け、ますます競争が激しく、急激に変化を続ける経営環境に迅速かつ適切に対応してい

く能力を着実に体得していくことである。このようなプロセスで形成された競争に挑む強い意思が、生涯(経営者生活の全期間)を通じた学習意欲を生み、その生涯学習が技能と知識および智恵のレベルを高めるという好循環を習慣とすることにより、グローバル一流の経営者への道を進むことになる(試案①及び②)。

以上に述べた、最高責任者ないしトップ・リーダーの経営能力の形成の全体像を簡潔に図式化したものが下記の図7.である。

この小論を締め括るに当たり、リーダーとは何かを平易に理解することができる巧みな表現、およびリーダーを育成する上で有用な考え方を明らかにしている記述を有名人の著書の中から2つだけ引用して、書き加えて見たい。

まず、C・ウィリアム・ポラード(米国サービス・マスター社の会長)がリーダーの本質について平易に述べた言葉から紹介する(『未来組織のリーダー』163~164頁より、引用文献および参考文献参照)。

「リーダーとはどのような存在か。社長などの特別な肩書を持つ人でなく、模範となる人である。最高の報酬を受ける人でなく、リスクを引き受ける人である。高級車に乗り、豪邸に住む人ではなく、奉仕する人である。自らの昇進をはかる人ではなく、他者を押し上げる人である。管理する人ではなく、触媒となる人である。もらう人ではなく、与える人である。そして、説く人ではなく、聞く人である。」

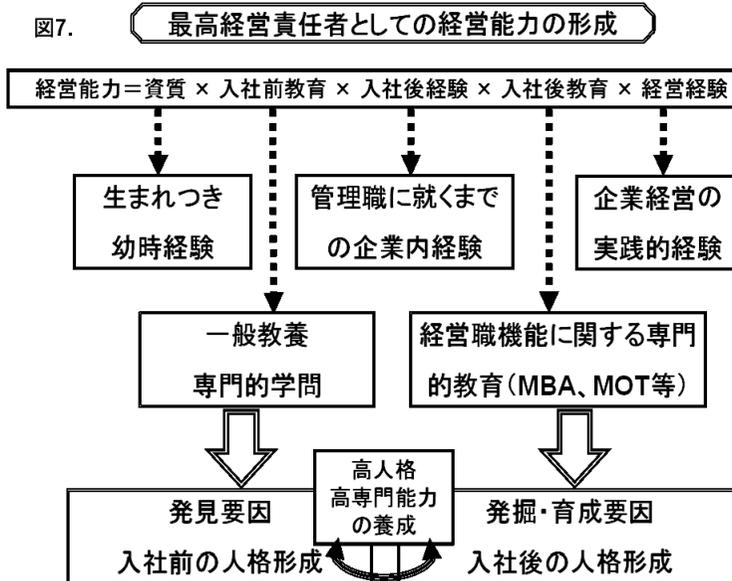
次に、ジョン・P・コッター著、『リーダーシップ論』(同書47~48頁より、引用文献および参考文献参照)から、リーダーの育成に関する記述を以下に引用する。

「リーダーが天から降ってくるのをただ待っているような企業には成功の見込みはない。リーダーの資質を持つ者を本気で探し出し、その資質を伸ばせるようなキャリアパスに乗せるこ

とが必要だ。慎重に人材を見立て、眼鏡にかなった逸材を発掘したら手塩にかけて育て、意欲を引き出す—そうすれば、社内の要所要所で活

躍する、何十というリーダーを輩出するの夢でなくなる。」

図7.



< 引用文献および参考文献 >

Forbes, Benjamin J. and Piercy, James E. (1991), Corporate Mobility and Paths to the Top : Studies for Human Resources and Management Development Specialists, New York, NY : Quorum Books

M. L. ダートウズ他著 依田直也訳『Made in America』(株) 草思社, 1990年

Stephen P. Robbins / Timothy A. Judge (2008), Essentials Of Organizational Behavior Ninth edition Pearson International Edition

石角完爾著『アメリカのスーパーエリート教育』ジャパンタイムズ、2000年

稲盛和夫著『アメーバ経営』日本経済新聞社、2006年

榎本 剛著『英国の教育』(財) 自治体国際化協会、2002年

大嶋淳俊著 「「コーポレートユニバーシティ論」序説～“リーダーシップ開発”と“プロフェッショナル能力向上”のプラットフォーム」季刊政策・経営研究 2009 vol.2, 149～164頁

大嶋淳俊著「日本型「企業内大学」の発展」『国際情報研究 第4号』日本国際情報学会、2007年

大場 淳著「フランスにおける大学教育の職業化 (professionnalisation) とその有効性」広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部 第54号 2005年、385～394頁

カール・ポパー著、久野収・市川三郎訳『歴史主義の貧困』中央公論社、1961年

金子元久著「日本の高等教育における構造変化：現在と未来」高等教育ジャーナル—高等教育と生涯学習—5、1999年

木戸豊著「ドイツ大学改革の課題—ヨーロッパの高等教育改革との関連において—」
レファランス 2009.5
桑原晃弥著『スティーブ・ジョブズ名語録』PHP
研究所、2010年
小池和男著『アメリカのホワイトカラー』東洋
経済新報社、1995年
杉本太郎、細田健一、丸田昭輝編著『ハーバ
ード・ケネディスクールでは何をどう教えてい
るか』英治出版株式会社、2004年
朱淑杰著「アメリカのコルポレート・ユニバー
シティ 6つの最新トレンド」人材教育
2004年2月号
ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳『21世紀
の経営リーダーシップ』日経BP社、1997年
ジョン・P・コッター著、黒田由貴子訳『リーダ
ーシップ論』ダイヤモンド社、2005年
竹内一正著『スティーブ・ジョブズ 神の交渉
力』経済界、2008年
竹内一正著『スティーブ・ジョブズ 人を動か
す神』経済界、2009年
竹内一正著『スティーブ・ジョブズ 「超」 仕
事力』日本実業出版社、2009年
田中信也著「企業内教育におけるインストラク
ショナルデザインの適用と実践」UNISIS
TECHNOLOGY REVIEW 第91号、FEB. 2007、360
～377頁
田中洋子著「ドイツにおける企業内教育と「職」
の形成」大原社会問題研究所雑誌、
[特集] ドイツにおける管理職層の形成、
No. 620/2010. 6
谷内篤博著「企業内教育の現状と今後の展望」
経営論集 第12巻第1号2002年、61～76頁
東洋経済新報社編『週刊 東洋経済 特集 あ

あなたは世界で戦えますか』東洋経済新報社
2010 6/19
東洋経済新報社編『週刊 東洋経済 特集
2011年大予測』東洋経済新報社12/25-20111/1
土屋守章著『ハーバード・ビジネス・スクール
にて』中公新書、1995年
日経BP社編『日経 ビジネス 特集 アップル
の真実—ジョブズの天下はいつまで続くか?』
日経BP社、2010.11.22
野村マネジメント・スクール著『企業変革と経
営者教育』野村総合研究所、2000年
フランシス・ヘッセルバイン、マーシャル・ゴ
ールドスミス、リチャード・ベカード編
『未来組織のリーダー—ビジョン・戦略・実践
の革新—』ダイヤモンド社、1998年
フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』
イートン・カレッジ、検索日2010/09/11
フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』
旧制高等学校、検索日2010/10/04
フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』
グランゼコール、検索日2010/09/11
松下幸之助述、PHP 総合研究所編『社長になる
人に知っておいてほしいこと』
PHP 研究所、2009年
松下幸之助述、松下政経塾編『リーダーになる
人に知っておいてほしいこと』
PHP 研究所、2009年
リチャード・S・テドロウ著、有賀裕子訳『アン
ディ・グローブ[上][下]』ダイヤモンド社
2008年
リチャード・ヴィーター著、中條亮子訳『ハー
バードの「世界を動かす授業」』株式会社
徳間書店、2010年