

日本企業の国際経営教育の現状分析 と企業外教育の可能性

平 松 茂 実

1 はじめに

はじめに本稿では、日本企業の海外法人派遣経営管理者の教育・育成を主に扱う点を、明らかにしておきたい。

国際経営教育の全体像を見てみると、日本人の海外派遣者はその一部に過ぎない。日本人だけを対象に考えても、日本企業側の国内経営管理者の国際経営管理感覚・能力の教育・育成が必要であり、派遣者の帯同家族の海外馴致教育も忘れてはならない。一方同時併行的に、現地側幹部要員の日系企業就業のための日本的経営体質適応教育・訓練、一般的な経営管理力の教育・育成なども進めなくてはならない。

また派遣者の教育・育成だけをとりあげても、①国内外を問わぬ共通的な経営管理能力の平素の養成、②海外派遣要員候補としての基本的な育成教育、③派遣が決定した時点での事前教育、④派遣後のフォロー教育などの段階がある。

本稿は、これらの中で、現時点で特に必要性が高いと思われる日本人海外法人派遣者の教育・育成の中の、特に海外要員の育成教育を意識した②、③を対象に検討する。

このような問題については、すでに多くの調査・研究がなされ、たとえば安室憲一氏⁽¹⁾⁽²⁾、石田英夫氏⁽³⁾の著書や、在外企業協会の調査報告書⁽⁴⁾などは、それぞれに充実した内容を持つ。しかしこのようなこれまでの調査・研究が、多くの指針を与えてくれるとはいえ、それぞれの内容は多様であり、現状とその問題点の捉え方、教育・育成の対象点、対応策のあり方などが、有効に対処し得るほどに明らかにされたとはい

い切れない。特に教育・育成の対象要件毎の教育・育成の主体者の役割分析は、ほとんど見られない。今まで以上に一層急速な国際化が求められている日本の現状にあって、これらの諸点をさらに追求しておくことは必要である。

幸い筆者は10年間の日本企業の海外法人、3年間の日本企業本社海外事業部門に就業した外、日系海外企業の調査や海外法人現地要員の日本国内外での教育・育成の経験を得たため、その知見を生かして、上述課題を出来る限り明らかにしようと試みた。その中で特に本稿の主題に対し、大学が何をなし得るかに留意すべく心掛けた。

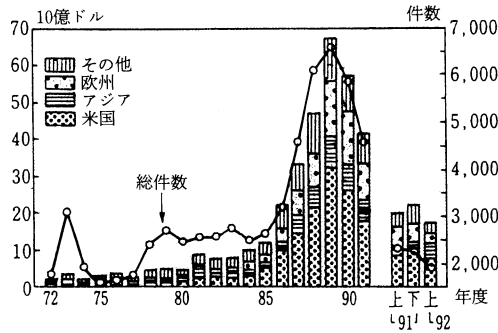
2 日本企業の海外法人派遣者の実情と問題点

2-1 日本企業の海外法人派遣者の実態

国際化における貿易と、直接投資のもっとも大きく異なるところは、前者が主に物と金の交流であるのに対し、後者は人の交流が不可欠かつ中心になる点である。したがって海外直接投資の進展とともに、国際要員、なかんずく経営管理者の育成の必要度も高まる。

日本企業の戦後の国際化は、貿易の再開からスタートしたが、海外直接投資も1960年頃から伸び始めた。1969年に海外直接投資が自由化され、輸出の続伸による外貨事情の好転も背景となって、俗に海外直接投資元年といわれる72年以降は、ある程度の伸縮を見ながらも、常に成長し続けて来ている（第1図）。その年間投資額は91年以来の不況で、やや一時的な後退傾向はうかがえるが、世界有数の地位を占めるに

第1図 日本の対外直接投資の推移
(届け出ベース)



(出所) 大蔵省届出統計

到っている。累積投資金額は94年末で4000億US\$を越え⁽⁵⁾、海外法人数は北米、欧州、アジア地域に比較的好くバランスしつつ、8500社以上に達している^(注1) (第1表)。またその従業員総数も160万人に達している (第2表)。これに対する長期的な日本人の海外法人派遣者は、4万人弱である (第3表)。第2表、第3表から日系海外法人の海外派遣者比率を求めると、北米3.5%、中南米1.6%、欧州3.2%、アジア1.5%などで、全平均は2.3%である。なおこれら海外法人の日本の親企業数は1663社であるから⁽⁶⁾、第1～3表の数字と合わせ、海外直接投

第1表 現地法人の業種別・地域別分布

(単位：社)

	北米	中南米	アジア	中東	ヨーロッパ	オセアニア	アフリカ	全地域
農林漁業	18	22	33	0	9	16	2	100
鉱業	46	6	10	5	12	39	3	121
建設業	49	16	147	9	24	7	3	255
製造業	845	203	1,828	12	530	87	23	3,528
食料品	52	11	67	0	10	15	2	157
繊維	13	25	132	0	9	4	2	185
木材紙パ	27	7	20	0	2	5	0	61
化学	107	23	280	2	75	7	1	495
鉄鋼	42	7	62	2	3	1	4	121
非鉄金属	32	4	49	0	5	4	1	95
一般機械	80	20	113	1	70	7	0	291
電気機械	192	49	489	4	187	13	6	940
輸送機械	124	24	200	1	57	15	4	425
精密機械	38	7	77	0	14	3	0	139
石油石炭	4	3	8	0	2	1	0	18
その他	134	23	331	2	96	12	3	601
商業	785	147	672	22	811	138	14	2,589
サービス業	202	42	197	3	116	53	6	619
その他	454	148	269	0	283	67	72	1,293
合計	2,399	584	3,156	51	1,785	407	123	8,505

出所：通産産業省『第22回我が国企業の海外事業活動』1993年

(注1) この海外法人数は通産省のアンケート調査集計によるが、ある程度大手企業中心で、数値は少な目に出ている。東洋経済新報社の調査集計『海外進出企業総覧 '94 (個別編)』によれば、海外法人数15183社で、

別に海外支店、海外事務所約5400ヶ所があるとする。本稿の対象は、この海外支店、海外事務所への派遣者も当然含まれる。

第2表 日系海外法人の業種別・地域別従業員数総計

(単位：人、下段：一社平均)

業種	北米		中南米		アジア		中東		ヨーロッパ		オセアニア	アメリカ	全地域
	アメリカ	その他	中南米	その他	アジア	その他	中東	その他	E	C			
農林漁業	2,405	2,392	2,232	11,123	10,116	65	0	70	33	2,137	1,664	19,631	
	141	150	106	33	460	33	0	8	7	153	832	204	
鉱業	641	588	1,514	310	310	0	2,897	145	129	4,311	2,870	12,688	
	16	31	252	34	35	0	579	12	16	127	957	116	
建設業	1,459	1,439	1,089	10,602	7,656	2,098	112	772	650	15	51	14,100	
	32	34	68	75	89	47	14	30	30	3	17	58	
製造業	292,638	272,785	90,583	656,392	352,981	237,552	5,186	177,777	172,702	33,197	5,239	1,261,012	
	358	364	469	372	467	289	432	346	361	395	249	370	
食料品	12,713	12,638	2,009	15,686	8,443	5,758	0	786	397	1,894	700	33,788	
	244	253	183	241	313	213	0	79	44	126	700	219	
繊維	914	914	13,969	73,046	43,713	20,591	0	2,825	2,825	166	1,100	92,020	
	83	83	582	584	729	557	0	314	314	42	1,100	529	
木材紙パ	8,598	1,535	1,632	2,187	1,787	327	0	209	209	1,577	0	14,203	
	318	154	272	115	179	47	0	105	105	315	0	241	
化学	26,246	25,984	6,861	32,132	16,542	12,497	874	11,418	9,649	537	194	78,262	
	248	257	312	124	150	93	437	159	151	90	194	167	
鉄鋼	14,168	14,098	620	12,391	7,587	1,819	1,327	848	848	5,328	312	34,994	
	346	352	89	207	217	114	664	283	283	5,328	78	297	
非鉄金属	4,485	4,335	1,479	17,588	8,885	8,454	0	568	564	413	189	24,732	
	140	145	370	359	278	564	0	114	114	103	189	260	
一般機械	25,803	23,775	5,226	17,719	5,194	10,704	23	15,341	15,188	1,575	0	65,687	
	331	345	275	160	144	170	23	229	230	225	0	232	
電気機械	67,906	66,519	22,819	273,611	141,032	114,008	2,086	65,977	65,808	2,362	1,035	435,796	
	384	401	466	577	766	447	522	367	380	197	173	483	
輸送機械	59,391	52,162	30,380	112,052	69,914	26,900	820	37,184	36,553	15,903	1,534	257,264	
	479	454	1,321	569	666	401	820	664	717	1,136	384	614	
精密機械	3,059	3,031	1,105	22,518	9,077	12,063	0	1,662	1,628	345	0	28,689	
	93	95	184	304	605	237	0	119	148	115	0	221	
石油石炭	2,093	1,736	532	2,071	212	1,859	0	841	841	107	0	5,644	
	523	579	266	259	53	465	0	421	421	107	0	332	
その他	67,262	66,058	3,951	75,381	40,595	22,572	56	40,118	38,188	2,990	175	189,933	
	510	541	198	233	294	146	28	427	455	249	58	324	
商業	120,390	114,399	6,413	38,617	13,807	24,211	793	62,684	58,306	9,737	341	238,975	
	158	170	46	59	85	50	38	79	83	73	24	95	
サービス業	12,205	9,702	774	16,077	4,923	7,650	288	3,605	3,423	4,635	4	37,588	
	65	56	20	86	85	71	96	32	33	97	1	64	
その他	14,551	14,361	2,914	11,399	4,601	5,883	0	5,555	5,090	2,336	80	36,835	
	35	36	21	47	62	37	0	22	21	37	1	31	
合計	444,289	415,666	105,519	744,520	394,330	277,459	9,276	250,608	240,333	56,368	10,249	1,620,829	
	195	201	190	245	338	171	189	146	154	147	86	199	

出所：第1表に同じ

第3表 日系海外法人への日本側派遣者数総計

(単位：人，下段：一社平均)

業種	北米		中南米	アジア		中東	ヨーロッパ		オセアニア	アフリカ	全地域
	アメリカ	その他		ASEAN	NIES		E	C			
農林漁業	66 4	65 4	163 8	72 2	68 3	0 0	4 1	1 0	109 9	109 55	523 6
鉱業	99 3	63 4	27 5	49 6	46 8	0 0	29 2	19 2	64 2	0 0	346 4
建設業	198 4	187 4	19 1	457 3	303 4	143 3	130 6	129 6	3 1	3 1	812 3
製造業	6,834 9	6,500 9	802 4	6,922 4	3,667 5	2,874 4	2,609 5	2,522 5	270 3	36 2	17,514 5
食料品	107 2	107 2	22 2	144 2	58 3	70 3	12 1	12 1	14 1	2 2	301 2
繊維	35 3	35 3	91 4	456 4	342 6	74 2	30 4	30 4	6 2	6 4	624 4
木材紙パ	81 4	38 4	17 3	29 2	18 2	8 1	7 4	7 4	23 5	0 0	157 3
化学	352 3	347 4	41 2	597 2	270 3	299 2	248 4	239 4	8 2	2 2	1,268 3
鉄鋼	166 5	160 5	13 2	141 2	95 3	39 2	13 4	13 4	0 0	3 1	342 3
非鉄金属	158 5	157 5	14 3	147 3	103 3	42 3	13 3	13 3	3 1	0 0	335 4
一般機械	905 12	889 13	106 6	326 3	116 3	190 3	577 9	576 9	27 4	0 0	1,941 7
電気機械	2,053 12	2,012 12	197 4	2,911 6	1,509 8	1,279 5	944 6	937 6	56 5	13 2	6,177 7
輸送機械	2,078 17	1,891 17	233 10	844 4	538 5	253 4	480 9	438 9	98 7	5 1	3,749 9
精密機械	80 2	79 2	23 4	367 5	114 8	235 5	29 2	24 2	6 2	0 0	505 4
石油石炭	5 3	5 3	1 1	15 2	7 2	8 2	0 0	0 0	0 0	0 0	21 2
その他	813 6	780 6	44 2	945 3	497 4	377 3	256 3	233 3	29 2	5 2	2,094 4
商業	5,122 7	4,763 7	472 4	2,366 4	494 3	1,862 4	3,422 5	3,302 5	509 4	27 2	12,022 5
サービス業	798 4	766 5	39 1	345 2	82 2	192 2	444 4	434 4	106 2	4 1	1,739 3
その他	1,842 5	1,825 5	89 1	508 2	171 3	317 2	740 3	730 3	74 1	26 0	3,279 3
合計	14,959 7	14,169 7	1,611 3	10,719 4	4,831 4	5,388 3	7,378 5	7,137 5	1,135 3	205 2	36,235 5

出所：第1表と同じ

資を行っている日本企業の海外法人は1企業当たり5社、これに対する派遣者数は平均20人強、海外法人1社当りの平均従業員数は約200人、内日本人派遣者数は4～5人という実態が浮かぶ。

このような数字は、上記日本人派遣者の役割が、ほとんど指導的立場にあることを示唆する。このうち一部は製造企業における技術者などの専門スタッフであろうが、大部分は担当分野の組織管理者や、トップをはじめとする経営者など、いわゆる経営管理者と呼ばれる職層にあると推測される。ちなみに数字はやや古いが、89年時点で日系現地法人派遣者総数32,580人中、役員は7,938人で24.4%、中間管理職以上の経営管理者は実に74.7%という数字がある⁽⁷⁾。第4表も海外派遣者の大部分が経営管理者で、しかもかなり上位を占める立場にあることを裏付ける。

2-2 海外法人派遣者に見る問題点

日本企業の海外法人への派遣者の育成、配置については、当然多くの問題があるはずである。日本企業の海外直接投資の第二のブーム時代に通産省が行った調査から問題を探ると(第5

第4表 日系多国籍企業の現地企業への日本人による人員補充状況

(単位：%)

地域	上級管理職	中級管理職	初級管理職
アメリカ	83	73	40
西ヨーロッパ	77	43	23
カナダ	33	33	17
中近東	67	83	33
東ヨーロッパ	(該当なし)		
中南米	83	41	18
極東	65	41	18
アフリカ	50	0	0

(注) 出所：Tung, R.L., The New Expatriates, 1988, pp.6-7

%計算法：方針採用企業の比率。実員数比率ではない。

第5表 海外派遣社員の育成、管理、配置に関する問題点 (%)

海外要員の層がうすい	41.6
一般管理	27.0
技術	12.4
事務	3.4
販売	6.7
その他	3.4
不明	2.2
海外要員適性をもっている人材が少ない	13.5
海外事業の拡大に要員育成が追いつかない	29.2
現地社会に融和するための事前教育の不足	14.6
子女の教育問題	61.8
その他	3.4
無回答	4.5
	100.0 (89)

出所：通産省・多国籍企業研究会『多国籍企業の研究』(1978年)

注：日本の国際化企業89社対象。

()内は実数、複数選択なので%の合計は100を超える。

表)、まず第一に子女の教育問題、第二に海外派遣要員候補者の層のうすさ、第三に海外事業の拡大に要員育成が追いつかないことが挙げられている。

(1) 子女の教育問題

これはきわめて日本的な問題で、ユニバーサルでない日本の特殊な社会、学校事情を反映している。しかしながら80年代に入り、特に大学への海外子女の受入れが急激に拡大され、少なくとも入試での不利はほとんど完全に解消された結果、この問題は大きな改善をみている。

(2) 海外要員候補者の不足

これに対し海外要員候補者の層がうすく、さらにその育成が日本企業の海外法人の増加・拡大に間に合わないという問題は、むしろ増大する傾向にすらある⁽⁴⁾。それは拡大に伴う数だけの問題にとどまらず、80年代、90年代を通じて、日本の海外法人、現地企業双方の水準向上に伴う海外派遣者のレベル・アップの必要性の増大や、日本の国際進出摩擦への対応の必要性の増加などによるところも大きいと考えられる。

(3) 海外派遣者の不適格性

一方海外派遣者の海外要員としての不適格性が、日本のみならず国際的にも、大きな問題として指摘されて来ている。

たとえば R.L.Dasatnick 氏らによれば、米国人の海外派遣者の職務不適格性（任期途中の帰国率を指標としたため、ドラスチックな分析である）は、平均30～50%、特に発展途上国赴任者では50～70%にも達するという⁽⁸⁾。

日本企業の海外法人派遣者も、現地側からの採点によると35%は合格、45%は可もなく不可もなし（うち15%は努力次第で合格に入れる可能性ありとされる）、20%は不合格で本来直ちに帰国させられるべきとする井川俊夫氏の調査がある⁽⁹⁾。

この不適格問題が、海外要員としての資質を持った人材が本来少ないことに主因があるのか、人材の教育・育成が不十分、不適切による面が大きいのかを知ることは重要であるが、筆者の海外経験からは、大手企業の大卒社員の大凡半程度は、海外派遣要員としての資質・適性を持つと判断出来る。同じく海外駐在歴の豊かな田代空氏も、ほぼ同様の見解を得ている⁽¹⁰⁾。

すなわち海外派遣者としての資質・適性を持つ人材の不足に悩むことは基本的にないはずであり、海外派遣者の派遣後の不適格性は一人入選、二に教育・育成の問題に帰せられることを、まずここで主張しておきたい。海外要員候補者の層がうすいとする問題も、結局は海外派遣者に必要な要件を備えた人材の、平常の長期計画的育成が不足していることに起因するといえよう。

このうち入選については、海外派遣者人事を国内人事に優先して考え、十分に留意する限りにおいて、海外派遣者に求められる資質・能力要件が明確になれば対処出来る問題である。したがって海外派遣者の問題は、まさに本稿の主題である海外派遣者の教育・育成に帰せられることになる。

3 海外法人派遣者に求められる資質能力

前節で見て来たように、これまでの日本企業からの海外法人派遣者中で、国際要員として適切に機能出来た人材は、一定の比率にとどまっていたのが実情である。海外派遣者の大多数は経営管理者として活動することになるから、海外派遣時には経営管理上の能力が主に問われることになる。

経営者論は数多くあるが、安室憲一氏は、リーダーシップにあふれた経営者は、文化の違いを超えて、第7-1表のような人格および能

第7-1表 リーダーシップのある経営者に必要な要件

-
- (1) 部下が「この人のためなら」と意気に感じてしまう人間的魅力、指導力。
 - (2) 彼の言うことなら信じられる、頼りにできるという信頼感。
 - (3) 危機を乗り切る責任感と統率力。修羅場での強さと明るさ。
 - (4) 職務に関する技術的・専門的知識の豊かさ。
 - (5) 圧倒的な実力の差、経験や知識の豊かさ。立派な押し出しと謙譲。
 - (6) 本社の主流派中の実力者。豊富な人脈と影響力。
 - (7) 本人の将来性、トップに到達する高い可能性。
-

出所：安室憲一『グローバル経営論』千倉書房、1992年、p.125

第7-2表 国際経営者としてつけ加えられるべき要件

-
- (8) 柔軟な環境適応能力と精神的・肉体的な頑強さ。
 - (9) 卓抜な言語能力と異文化コミュニケーション能力。
 - (10) 危機予知能力と社会的バランス感覚。政治的本能とネゴシエーション。
-

出所：上に同じ

力的な特徴を持っているとする。その上で国際経営者には、さらに第7-2表に示す三つの要素が必要になるとする。

安室氏は、この国際経営者としての三要素は、

生得的な部分が大きいが、教育訓練によってもある程度は能力開発が可能で、特に語学や異文化コミュニケーション能力は、研修によって相当地に能力を伸ばすことが可能であると見ている。一方意志決定やトップとしてのリーダーシップなどは、後天的取得が可能であるといっても、教育訓練ではなく、実戦経験の積み重ねによる体得が必要であり、ときに望んで冷静沈着に行動し、リーダーシップを発揮出来る修羅場を数多く経験した底力、野性力が大切であると考え⁽¹¹⁾。

海外派遣者に求められる資質、要件と、その取得性は、本稿でももっとも重要なところであり、以下に筆者が気がついた範囲内で主要な調査・研究を列挙し、適切な所見を得るための比

第6表 海外派遣者の要件

- (1) 自我の強さ
- (2) その会社での経験
- (3) 仕事の専門能力
- (4) 言葉と地域の専門能力 (コミュニケーション能力)
- (5) 健康
- (6) 婚姻関係 (及び妻の態度)
- (7) 職歴計画と個人の好み
- (8) 年齢
- (9) 社交性

出所：R.D.Robinson, "International Business Management" Holt, Reinhart and Winston Inc., 1973

較検討を加えたい。

(1) 欧米人と日本人の違い

第6表に見るように、著名な国際学者であるR.D.Robinson氏のとりあげる海外派遣者の要件は、安室氏も指摘するたくましさ、強靭性を第一に置く反面、異文化を意識したコミュニケーション能力を求めるところが少ないのは、多分に国際的共通性を多く持つ欧米人を基準にした研究だからであろうと推測する。日本や中国系の社会や企業の組織は、きわめて異質であるため、日本人や中国系の人材が国際舞台で活躍するためには、Robinsonの指摘する要件と

第7表 海外派遣者の要件

- (1) 業務知識
- (2) 現地環境への適応性
- (3) 人柄
- (4) 国際感覚
- (5) 語学力

出所：日本輸出入銀行調査 1974年

第8表 海外派遣者の要件 (発展途上国派遣対象)

- (1) 健康
- (2) 職務能力
- (3) 語学能力
- (4) 業務知識
- (5) 協調性
- (6) 指導力
- (7) 適応性
- (8) 国際感覚
- (9) 年齢
- (10) 人柄特性
- (11) 本人の希望
- (12) 家族環境

出所：日本在外企業協会 1978年

第9表 海外派遣者の資格要件

健康	87.1%	適応性	50.5%
業務知識・経験	83.8%	国際感覚	29.0%
管理能力	64.4%	年齢	14.2%
在外勤務経験	4.6%	人柄・性格	34.3%
語学力	44.6%	本人の希望	9.9%
協調性	29.7%	家庭環境	7.9%
指導力	40.9%	その他	1.0%

出所：林吉郎『異文化インターフェイス管理』(有斐閣), p.220, (1985)

は異なる面があるはずである。

第7～9表は、その日本人海外派遣者に求められる要求を指摘したものである。内容はかなり異なるが、健康、職務能力、語学力をいづれも必要とするのは当然として、ほぼそれらと同水準で、国際感覚や適応性、人柄や性格が重視される。一方家族関係はようやく一端に留意される程度にとどまるのは、主人の勤務が第一で、

家庭は忍従、適応が美德とされて来た日本の組織社会の特異性を反映しているように見える。

第10表 経営者の要件——海外と国内

海外経営者 ⁽¹⁾	国内経営者 ⁽²⁾
① 指導力	① 統率力
② 身体壮健	② 決断力
③ 全般的管理能力	③ 責任感
④ 決断力	④ 先見性・洞察力
⑤ 行動力	⑤ 気力
⑥ 語学力	⑥ 実行力
⑦ 精神的強さ	⑦ 人間的魅力
⑧ 先見性	⑧ 体力
⑨ 明るい人柄	⑨ 分析・判断力
⑩ 使命感	⑩ 経験・識見

注：(1) 1980年調査の東南アジア，アメリカ各14名，計28名の回答を集計したもの。

出所：石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会，1985年，p.135

(2) 国内と海外の相違

第10表は，海外派遣の経営管理者としての要件が，国内とは異なる点を指摘したものである。主要な要件のみを比較して見ると指導力対統率力，身体強健対気力，全般的管理能力対先見性・洞察力，行動力対責任感のような相違が見られる。海外法人派遣経営管理者が，中小規模組織の率先垂範型指揮・実行者であることを求められる反面，国内親企業の経営管理者は比較的大組織の精神的統率者であり，またビジョン・リーダー，意志決定者であることが主な役割であることによる違いであろう。

したがって，国内の経営管理者としての成功者が，すなわち海外法人の経営管理者として成功するとは限らず，逆も同様である。むしろ両者間では上述の違いがあるために，場によってやり方を変えられる柔軟性が派遣者には必要であろう。

(3) 派遣先国，特に経済的先進度による相違

今一つは，第11表に見るような，たとえば東南アジアと米国に対する海外派遣経営者の要件の差である。この場合前者の行動力に対し後者の使命感，前者の明かるい人柄に対し後者の誠

第11表 海外経営者の要件——東南アジアとアメリカ

東南アジア	アメリカ
① 身体壮健	① 指導力
② 指導力	② 身体壮健
③ 全般的管理能力	③ 誠実さ
④ 行動力	④ 全般的管理能力
⑤ 決断力	⑤ 決断力
⑥ 精神的な強さ	⑥ 使命感
⑦ 明るい人柄	⑦ 語学力
⑧ 語学力	⑧ 精神的な強さ
⑨ 情緒的安定性	⑨ 組織能力
⑩ 企画力	⑩ 先見性
⑪ 忍耐力	⑪ 行動力

出所：第10表と同書，p.134

実さ，前者の企画力に対する後者の企画性などに，主な相違が見られる。

筆者は長い海外経験から，上例とは異なる視点に立ち，経済的先進度，すなわち派遣先が先進国か発展途上国かによって，その経営管理者としての要件が大きく異なる点を指摘しておいた⁽¹²⁾。すなわち東南アジアや中南米諸国のような発展途上国のほとんどは，国内産業を保護育成しており，企業経営者にとっては産業政策，外資政策の決定・運営者とコミュニケート出来ることが，最大の必要要件である。これらの国々では，外資系企業の受入，保護政策を如何に制定し，適用してもらえるかが，企業経営上の最重要な鍵となる。そのような要件が必要な国かどうかのもっとも端的な判定法は，当該国に外資の参入許可を審査するBOI(Board of Investment)か，それに類似する機関の有無のチェックである。これに対し欧米のような先進自由主義諸国では，企業は自由市場での自由競争に勝たねばならず，したがってその国への派遣経営管理者は，自主運営，独立採算を体得し，自立して競争優位性を保てる経営力を発揮出来る人材でなくてはならない。この両者に求められる要件は大きく異なり，相反する場合さえある。

第12表 日本企業のグローバル化と人的資源開発の進展

戦略的発展	経営のオリエンテーション	人的資源の国際化	コーポレート・カルチャーの発展
輸出戦略	国内志向	セールス・フォース	土着思想・無意識
国際化戦略	本国志向	海外派遣社員	自国の経営文化を意識
多国籍化戦略	現地志向	現地人社員	コーポレート・カルチャーを意識
グローバル戦略	地球中心	多国籍経営チーム	カルチュラル・シナジーを意識

出所：吉原英樹『日本企業の国際経営』同文館，1992年，p.153

第13表 日本企業の国際化段階と日本人派遣者の素質の関連性

国際化段階	必要な素質
輸出入中心段階	語学・バイタリティ
現地化段階	専門職務知識
国際化段階	性格・適性 家族の役割重要
多国籍化段階	管理・経営能力 家族の役割重要
グローバル化段階	生活信条

出所：昭和62年度版「企業白書」p.99

その外にも、派遣国の文化パターンの違いなどによっても、派遣者に求められる要件が異なってくるであろう。

(4) 国際化の進展度による相違

一方日本側親企業の国際化の進展度によっても、海外法人派遣者に求められる要件が異なることが指摘されている。第12表、第13表に吉原英樹氏によるものと、経済同友会によるものとを示した。

日本の実情は、第13表の5段階表現で見ると、現在恐らくは平均して第3、第4段階にあると推測される。この段階では、日本の親会社を中心に、日本の経営文化体質を保持したままで、派遣先国への適応、融和が必要となる。第13表では、派遣者自身の性格・適性や経営・管理能力が求められている一方、これまでに見て来た様々な検討と異なり、家族の役割の重要性も指摘されている。それはある程度国際化が進んだ段階では、現地法人の経営管理者は企業内の人間関係だけでなく、家族ぐるみの企業外での活

第14表 海外経営者の要件⁽¹⁾

	成功要因	失敗要因
経営管理能力	49	21
コミュニケーション・現地関係	43	27
性格・態度	45	78
身体条件	11	5
家族関係	0	6
	148	137

注：(1) 50人の海外経営者に自由回答式で3つずつあげたものを分類した。数値は回答実数である。

出所：第10表と同書，p.136

動も問われて来ることによるものと思われる。いずれ各社が、ソニーやヤオハンのように、国境を超えたコーポレート・カルチャー中心の経営を行う段階に発展した時、日本企業の日本人海外法人派遣者に特定した教育・育成という考え方もなくなり、グローバル視点での、日本人、現地採用幹部平等の人材育成がはかれることになる。

なおこのことは、既述した先進国、発展途上国という経済水準の違いとは別に、進出先国の国際化度の水準にもよるもので、国際化がスタートしたばかりの国では、専門知識・能力があれば何とか職務が遂行出来る可能性が高く、一方国際化水準が高まった国では、上述のような要件が問われよう。

(5) 海外派遣者の最低基準と成功要件の二重構造

第14表に見るように、石田英夫氏は、海外派

遣者の要件を失敗要件と成功要件に分別した⁽¹³⁾。石田氏は特に言及していないが、このことはF.Herzbergの職務満足と不満要因における「動機づけ—衛生理論」との相似性を思わせ、関心と呼ぶところである^(註2)。

失敗要因は、それをカバーすることにより、成功せぬまでも何とか失敗せずに切り抜ける最低限の具備条件で、派遣してはならぬ人材をチェックするのに有用である。ただしこの要件をクリアした上で、成功要件をどれだけ持つかが、成功する海外人事管理の鍵となる。石田氏の調査によれば、前者は性格・態度であり、後者は経営管理能力や現地とのコミュニケーション能力である。

4 海外法人派遣者の教育・育成の実情

4-1 海外派遣者教育・育成の実施度

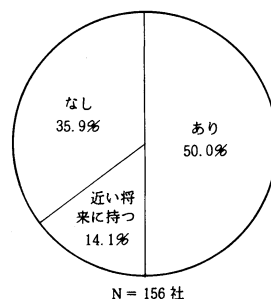
これまでに見て来たように、海外法人への派遣者、特に経営管理者になる人材の教育・育成は、きわめて重要であると思われるにもかかわらず、国際化、海外直接投資先進国である欧米主要企業でも、その海外派遣者教育は意外に低調である。

古くにJ.C.Baker氏は、米国人経営者の海外活動を調べたが、調査した125の米国多国籍企業中、事前派遣訓練を行っている企業は $\frac{1}{2}$ に過ぎず、さらに事前訓練の効果を結果的に評価していた企業は、またその中の23.1%にすぎなかった⁽¹⁴⁾。A.R.Lanien氏の調査では、簡単な事前訓練も含めて $\frac{2}{3}$ の企業が実施していたが、実施していた企業の過半はほとんど海外経験者をトレーナーに持っていなかった⁽¹⁵⁾。

日本の企業体質は欧米より国際性に乏しく、したがって海外法人派遣者の教育・育成は欧米以上に重要なはずであるが、安室憲一氏らの80年実施調査によれば、対象141名の派遣社員中、何等かの形で事前訓練を受けていた者は全体の40.4%、特に赴任先の語学訓練を受けた者は

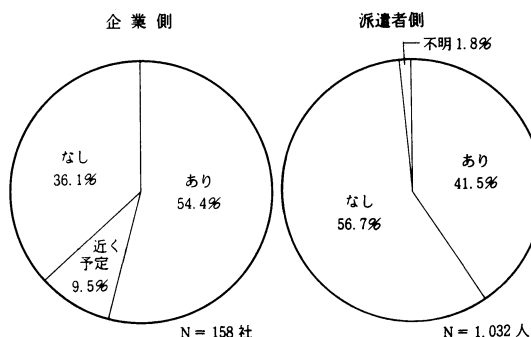
9.2%に過ぎず、かつその60%が1ヶ月以内の速成コースであったという⁽¹⁶⁾。

第2図 将来の海外派遣要件に対する育成プログラムの有無



出所：日本在外企業協会『国際化要員育成研究委員会報告書』1989年、p.33

第3図 派遣内定者に対する事前研修プログラムの有無



出所：第2図と同書、p.36

第15表 駐在員による事前訓練の評価

評価の尺度	駐在員数	割合
1. まったく効果がなかった	名 4	6.4
2. ほとんど効果がなかった	22	34.9
3. どちらとも言えない	14	22.2
4. かなり効果があった	21	33.3
5. たいへん効果があった	2	3.2
合計	63*	100

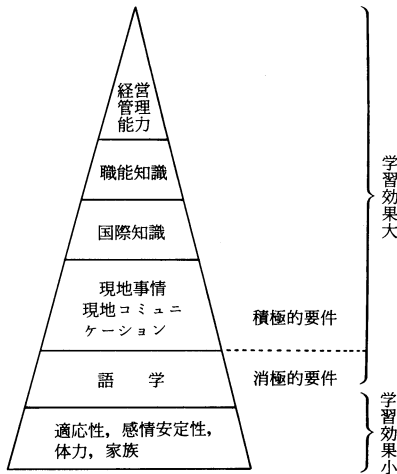
*このうち6名は、トレーニング内容には無回答であったため3-1表では不明として扱っている。

出所：参考文献(1)、p.56

(注2) このような視点からの調査・研究は、別に安室憲一氏によってもなされている (『前掲(1)』pp.59~62)

その後日本在外企業協会が行った88年の調査では、対象が大手企業中心なので割引いて考える必要はあろうがやゝ好転し、育成プログラムありとする企業が50.0% (第2図)、速成的な派遣内定者に対する事前研修プログラムの有無も、ありとする企業は大凡50%前後であるが (第3図)、まだまだ不十分な状況にある。したがってその成果も、大して期待し得ぬのは当然であろう。(第15表)。

第4図 海外派遣要員教育ニーズと学習効果



出所：日本在外企業協会『海外における日本型経営の展開』1984年，p.140

第16表 海外派遣要員教育ニーズと学習効果

学習性	効果度	資質・能力要件
学習効果大	◎	現地事情 国際知識
	○	語学 職務知識
	△	経営管理能力 現地コミュニケーション
学習効果小	×	適応性・感情安定性 体力 家族事情

- (注) ◎ 大いに期待出来る。
○ 十分期待出来る。
△ ある程度期待出来る。
× あまり期待出来ない。

4-2 海外派遣者教育の効果

次に不十分ながら実施されている、海外法人派遣者に対する教育の効果について、調べておきたい。

日本在外企業協会の所見では、第4図のようになっており、必要要件を学習効果のあげやすいものとあげにくいものに分けている。しかしこの図が示す内容は、筆者の見解とかなり異なる。また同図は変数としての時間を無視している。学習効果=学習速度×学習時間(速度の中に学習の可能性、不可能性も含むとする)であり、確かに国際知識や現地事情などは学習速度が速く、短時間で学習効果があがるが、語学も学習速度が遅いだけで、時間さえかければ効果は十分あげられる。一方性格や適応性などは学習速度がゼロに近く(学習による習得性に乏しく)、本来学習の対象とは為し難いと見られる。筆者は第16表に示すように理解している。派遣に間に合わせる程度の現地事情や国際知識は直前教育で何とかできるが、職務知識や語学は学習効果は大きくても、マスターするには長時間を要する。これらはいずれにせよ後天的な教育・育成が主体となる要件であるが、経営管理能力や現地コミュニケーション能力には資質的な要素が加わり、一部教育、一部人選が必要になる。性格、体力、家族状況などは一層教育の対象になり難い要件であるため、これらの要件はそれを備える人材の人選が中心となろう。

4-3 海外派遣者への教育の内容

次に実際に日本で行なわれている海外派遣者のための教育の内容を見てみたい。

まず長期視点に立った派遣候補者育成教育は、ローテーションやタスクフォース参加などによる企業内育成が中心となろうが、少人数ながら特定の国際要員プロの育成に、海外派遣も活用されている。その主な内容は、在外企業協会の88年の調査(第17表)に見るように、中、長期的な留学や、海外研修派遣で、一部海外業務に有用なカリキュラム・コースへの国内留学を併用している。このような海外派遣の目的は、人

第17表 海外派遣者の中・長期レベル・アップ研修の実情

順位	制度の内容	各社実施率 (%)	年間派遣数 最多範囲(人)
1	海外留学 (学位不要)	50.3	1～2
2	海外研修 (海外事業所での研修 訓練：語学研修を含む)	45.3	3～5
3	海外留学 (修士以上学位取得)	41.0	1～2
4	国内研修 (国内事業所での研修 ・訓練：語学研修を含む)	29.8	3～5
5	海外トレーニー制度 (若年者対象)	28.0	3～5
6	国内留学 (学位不要)	31.7	1～2
7	国内留学 (修士以上学位取得)	22.4	1～2
8	その他	1.2	3～5

出所：第2図と同書，p.48

注：N=161社

第18表 海外派遣者事前研修プログラムとして多く実施している内容 (企業側)
(順位：研修内容別の研修方法回答合計数による比較)

順位	上級管理職	中級管理職	一般職	作業職
1	語学力	語学力	語学力	語学力
2	地域研究	同左	同左	同左
3	国際感覚	同左 [※]	同左 [※]	技術指導力
4	経営能力・ 専門知識	同左 [※]	異文化 [※] 適応力	国際感覚 [※]
5	異文化 適応力	同左	経営能力・ 専門知識	異文化 [※] 適応力
6	技術指導力	同左	同左	経営能力・ 専門知識

出所：第2図と同書，p.37

注：N=86社

※印は同一順位だが，便宜上このように記述。

脈形成を別にすれば，語学と国情の学習，異文化適応の体得がほとんどであろう。

一方海外派遣決定者への事前教育は，派遣先の職位によって当然異なる (第18表)。その中で職位に関係なく重視されている地域研究は，短期的に効果を期待出来る妥当な対象であるが，同じく職位に関係なく共通的に重視されている語学力，国際感覚力は，教育を意図する努力は

買うとしても，短期成果を期待し難い要件だけに，問題が多い。派遣決定までにかなり準備が出来ている人材の仕上教育として活用した場合にのみ，相当の成果が期待出来る。

その実施方法は，第19表に見るように様々である。そのうち語学は現在，将来共社外派遣か外部講師の活用で変わらないが，国際感覚は現在の自己啓発か内部講師から将来はOJTか外

第19表 海外派遣内定者に対する事前研修の方法（企業側）

内 容	時点	方 法 の 順 位				
		1	2	3	4	5
語 学 力	現 在	社外へ派遣	外部講師 招 聘	自己啓発	内部講師	OJT
	将 来	同上	同上	内部講師	自己啓発	同上
国 際 感 覚	現 在	自己啓発	内部講師	外部講師 招 聘	社外へ派遣 [*]	OJT [*]
	将 来	OJT	外部講師 [*] 招 聘	社外へ派遣 [*]	内部講師 [△]	自己啓発 [△]
地 域 研 究	現 在	内部講師	自己啓発	OJT	社外へ派遣 [*]	外部講師 招 聘
	将 来	同上	社外へ派遣	自己啓発	外部講師 [*] 招 聘	OJT [*]
経営能力および 専門知識	現 在	OJT	内部講師	社外へ派遣	自己啓発	外部講師 招 聘
	将 来	内部講師	OJT	社外へ派遣	外部講師 [*] 招 聘	自己啓発 [*]
技 術 指 導 力	現 在	OJT	内部講師	自己啓発	社外へ派遣	—
	将 来	同上	同上	—	—	—
異文化適応力	現 在	自己啓発	外部講師 [*] 招 聘	社外へ派遣	OJT	内部講師
	将 来	同上	外部講師 [*] 招 聘	OJT [*]	社外へ派遣	同上

出所：第2図と同書，p.39

注：（現在）N=86社，（将来）N=15社 ※，△印は同一順位だが便宜上このように記述。

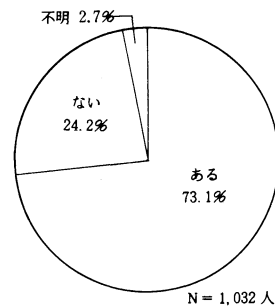
部講師活用へ、地域研究は現在の内部講師か自己啓発から将来は一部社外派遣へと、ほぼ妥当な前進をたどっているように思われる。しかし異文化適応力の自己啓発第一はうなずけず、外部専門講師活用か社外派遣を中心にすべきであろうし、経営力、専門知識力も、OJTや内部講師中心なのは基本的に妥当ではあるが、企業内効率向上を求めて、特に前者についてはもっと企業外コースの活用をはかってしかるべきであろう。

5 海外法人派遣者の持つ問題

日本企業から海外に実際派遣された人々の70%以上が、職務遂行上困難を感じている（第

第5図 海外派遣者が職務遂行上困難を感じたことの有無

（在外日系事業所）



出所：第2図と同書，p.45

5 図)。このような調査では、困難の度合を調べずに感じた割合を求めても、その実態は掌握し難いが、少なくとも決して低い数字とは思われない。慣れぬ異文化圏海外に赴任することは、もともと困難を伴うものであるが、その困難の原因の一部が海外派遣者の人選と教育・育成にあることも、また否定出来ぬはずである。

海外派遣者が感じた困難の内容は第20表に見るように、①語学、②仕事の処理、③対人関係、④異文化適応、⑤専門知識、⑥経営であり、特に派遣者の大半を占める上、中級管理者にあっ

ては、⑥の経営問題が④の異文化適応や⑤の専門知識の上位に来る。③は人選が重要になるが、④、⑥は人選、教育がそれぞれ半々、一方①、②、⑤は教育中心で、その大部分の問題をカバーすることが出来ると考えられる。

ただしこのように、現実には発生している派遣者に起こる問題は、第16表との対比から判るように、直前の短期教育・研修の対象になし得るようなものではなく、長期的、本格的な計画型の教育・育成が必要であることを示唆している。ちなみに上・中級管理者としての派遣者が求

第20表 海外派遣者が職務遂行上困難を感じた上位6理由 (加重値)

順位	上級管理職	中級管理職	一般職	作業職	全体(計)
1	経営上の問題	語学上の問題	同左	仕事自体の問題	語学上の問題
2	語学上の問題	仕事自体の問題	同左	健康問題	仕事自体の問題
3	対人関係上の問題	同左	専門知識技能の問題	同左	対人関係上の問題
4	仕事自体の問題	異文化適応上の問題	対人関係上の問題	語学上の問題	異文化適応上の問題
5	異文化適応上の問題	専門知識技能の問題	異文化適応上の問題	対人関係上の問題	専門知識技能の問題
6	専門知識技能の問題	経営上の問題	経営上の問題	同左	経営上の問題

出所：第2図と同書，p.45

注：N=754人

第21表 海外派遣者が望む職務遂行上の困難克服に有効な研修 (加重値)

順位	上級管理職	中級管理職	一般職	作業職	全体(計)
1	経営能力および専門知識	語学力	同左	技術指導力	語学力
2	語学力	経営能力および専門知識	同左	その他	経営能力および専門知識
3	地域研究	同左	同左	語学力	地域研究
4	異文化適応力	国際感覚	同左	—	国際感覚
5	国際感覚	異文化適応力	同左	—	異文化適応力
6	技術指導力	同左	同左	—	技術指導力

出所：第2図と同書，p.46

注：N=754人

めているものも、第21表に見るように、①経営能力および専門知識と①語学、③地域研究、⑤異文化適応力と⑤国際感覚であり、このうち①、⑤の四要件が、直前短期の教育・研修で単純にカバー出来ないことは、先述した通りである。

を占める経営管理者層についての必要能力と、その能力の確保ないしは教育・育成を、能力要件別にまとめたものを第22表に示した。また同表中に、本稿のねらいである企業外教育の対象となし得る要件を、選別指摘した。

6 海外法人派遣者の必要能力・要件、その育成マップと企業外教育の可能領域

第5節までの検討と、筆者の体験とをベースに、日本企業の海外法人派遣者中、大凡その3/4

6-1 必要能力の内容

海外派遣者の必要能力・要件については、共通的な直接業務能力・要件と、地域対応的な異文化社会、組織への対応、適応能力・要件に二分化して考えるのが適当と思われる。前者は国

第22表 海外派遣経営管理者の必要能力と教育・育成マップ

必要能力	具体的能力	派遣先		確保または育成ステージ					企業外教育の対象	
		先進国	途上国	資質	平常	計画	事前	現地		
業務能力	経営管理力	一般管理力	◎	○		◎	○	△		
		リーダーシップ	◎	◎	○	◎				
		決断力	○	○	○	◎				
		労務管理力	○	◎		◎	○			
		事業企画・運営力	◎	◎		○	◎	○		★★
		財務・会計経営管理力	○	○		○	◎	○		★★
		法務・契約力	◎	○		○	◎	○		★★
		行政対処力	○	◎		◎	○			
		交渉力	○	○	○	◎				
	総合判断・方針決定力	◎	◎	○	◎	◎			★★	
専門業務力	〃	○～◎	○～◎		◎	○	△			
現地対応能力	語学力	英語力	○	○		○	◎	○	◎	★
		現地語力	○	○			◎	○	◎	★
	異文化コミュニケーション・適応力	◎	◎		○	◎	◎		★★	
	現地生活力	健康	○	◎	◎	○				
		人柄・性格	○	○	◎	○				
		独行能力	◎	◎	◎	○	○			
		適応性	◎	◎	◎	○				
行動力・実行力		○	○	◎	○					
チャレンジ精神・タフネス		○	○	◎	○					
年齢	○		◎							
家族 配偶者のパターン	◎	○	◎				△			
子女学校状況	○	◎	◎							
父母親族 〃	○	○	◎							
現地知識	◎	◎			△	○	◎	★		
車運転	◎	◎		◎	◎	△		(★)		

注：記号の意味 派遣先：◎重要，○必要

確保または育成ステージ：◎中心，○活用，△一部利用

企業外教育の対象：★★対象の中心，★一部対象となし得る

内外で極端な差異は通常生じないが後者は現地に赴任して初めて能力・要件のギャップが大きく現われるので、事前の理解と配慮が求められる。

次に各能力・要件をやや詳しく見ると、業務能力は経営管理能力と専門能力に二大別するのが妥当と考える。

次に現地対応能力・要件は語学力、異文化コミュニケーション・適応力、現地生活力に三大別出来ると考える。このうちの前二者が相伴って、初めて現地側との交流が可能になる。ただし基盤に後者があるかどうか、衛生要因的に問われるであろう。

健康と人柄・性格は、海外では特に大切である。代行がききにくい立場であるだけに、常に活躍出来る健康、体力が求められ、また派遣者同志の人間関係の密度が増し、異文化体質の現地の人々との接触・交流も必要になるので、人柄・性格がそれに合うかどうか重要になる。現地の社会風土体質次第で、それに適した人柄・性格もある程度違いが出て来ることに留意を要する。

人に依存せず、自分で考え、自分で判断、決断し、自分でも処理出来、責任をとる独力も、海外赴任ではその重要性がクローズ・アップされてくる。

なお誰でも出来る何でもないことのように、車の運転は必須である。しかもある程度のスキルを持たぬと死亡事故につながりかねず、かつそれが現地側に対する加害者の立場になった場合、重大な問題に発展するので、忘れてはならない要件である。

6-2 派遣先

第3節にも触れた通り、先進国と発展途上国とでは、それぞれの経営管理者に必要な行動が大きく異なってくる。その違いを第22表に示したが、基本的に共通するところも多い。日本国内企業におけるよりも、個人的に責任、権限が大きい職務の担当者として、共に経営管理能力中の事業企画・運営力、総合判断・方針決定力、

リーダーシップが重要である。

それに加えて発展途上国では、対人接渉、広報、人脈などを通じ、政府や行政の許・認可、保護、援助などを如何にとりつけるかの行政対処能力や、規模や慣行に乏しい中での、状況に対応した柔軟な労務管理実行力などが問われる。

一方先進国にあっては、一般管理能力や法務・契約能力が重視される。前者は自由市場下のすぐれた事業管理のために必要である。後者は平素こそ気がつかないが、契約の履行、雇用上の紛争、PL法を始め取引上の損害補償など、一たん事あれば企業の命運を決するだけに、上位管理者には不可欠の能力となる。

6-3 能力・要件の確保または育成ステージ

これは主に資質によるものと、教育・育成出来るものとの、二大別して考えるべきである。第22表中の現地生活力中の多くの能力・要件は、資質によるものが多く、したがってこの能力・要件の確保は主に人選に頼ることになる。一方教育・育成できるものについては、まえがきに述べた通り、必要教育期間、教育時点から、四カテゴリーに分けて考えるのが妥当である。経営管理能力や語学力は第1ステージの平素の育成が重要で、少なくとも第2ステージの候補者育成教育プログラムにはのせるべきである。事業企画・運営力、財務会計、経営管理能力、法務・契約能力などは第2ステージの外、ある程度の素養があれば、第3ステージの派遣決定後の事前教育でも相当カバー出来る。

異文化コミュニケーション・適応力は、ノウハウ的なものと、基本体質的なものから成ると思われ、前者は派遣前の事前教育でかなり対応出来るが、後者は国内で異なる組織間異動などを計画的に行なうことにより、ある程度醸成することが出来る。語学力は現地に行かぬと仲々本当にはマスターし難いもので、良策ではないが、必要最小限度を準備し、赴任後の努力向上を計ることが大方は許されているのが実情で、現地知識も似たような性格のものである。

6-4 企業外教育の対象に出来る能力・要件

以上全体を通じ、海外派遣決定後の短期事前教育で充足出来る能力・要件は少なく、またそれらはきわめて重要といえるものに乏しいといえる。また一部は資質に依存せざるを得ないものもある。しかしこれまでに見て来たように、資質を備えた人材は、大手企業大卒基幹社員の1/3は居り、人選に配慮し、計画的で長期的な海外要員教育・育成プログラムを策定して実行すれば、ほとんど海外法人派遣者のニーズを満たし、問題を解消し得ることが、本稿での検討から推論出来る。

このような意図的教育の対象は、主に第22表の第2・第3ステージ、すなわち候補者育成教育、派遣決定者事前教育である。このうち後者は、外部講師による短期社内セミナーか社外短期教育・訓練コースの利用が適切であろう。一方前者は中、長期となるため、学校を中心とした教育が適切であろう。これを各種学校にゆだねるか、大学制度・システムの中に組み込むか、あるいは組み込めるかが問題となる。

いずれにせよ、このような学校教育として開発可能な能力・要件については、第22表で★または★★で示した（★は可能、★★は適切を示す）。

7 海外派遣者経営管理能力教育への大学参画の可能性

7-1 語学教育^(注3)

語学教育については、日本の学校教育は明治以来今日に到るまで、ほとんど成功していない。また教育の目的が、外国語のマスターでなく、文学としての履習である。したがって今後共、ICUや上智の比較文化学部、国際大学大学院のような特殊なコースを除き、大学は実務外国語教育の場としては機能し得ない。

各種外国語専修校は、外国語トレーニングを

目的とし、海外経験者、外国人講師も多く、今後もその活用を計る方が实际的であろう。

7-2 現地知識教育

大学にも海外経験者は多いが、ビジネス視点での経験には欠ける。したがって私生活以上の海外事情は教育し得ない。しかし現地知識を組織として教えられるところは、他にほとんどない。したがって現在は4-3でも見て来たように、社内講師による企業内教育が主流である。しかし将来の大学の新しい機能として、国際系学部や外国語学部の中に教育機能を構築することが望まれる。

7-3 経営管理力教育とビジネス・スクール

海外派遣者教育で、語学と並んで最重要な位置を占める経営管理能力は、中・長期的計画型教育の対象と為し得るものであり、大学・大学院教育の目的、機能に合致する。

事実米国では、経営管理能力教育のシステムとしてビジネス・スクールが重視され、今やその全盛を誇っている。特にMBAコースは約750校に開設され、学生受入れは100~800人/校・年で、90年だけで実に73,000人が修了している⁽¹⁷⁾。欧州でもそれにならって、多くの大学で開設されているが、日本では、MBAかそれらしいコースを開設しているところは、第23表に示す程度しかない実情である。

経営管理能力中、もっとも総合的で、カリキュラム策定のむずかしい総合判断・方針決定能力の代表的教育方法として開発されたのがケース・メリッドで、MBAコースのカリキュラムの主流になっている。筆者はMBAを経験していないが、幸いケース・メリッドは野村マネジメント・スクールの経営戦略講座でハーバード式を受講する機会を得た。実際の経営管理職務経験と照らし合わせて得た所感では、受講者に実務経験の素養があれば1~2ヶ月のト

(注3) 本来は「外国語教育」と云うべきである。さらに外国語をマスターすることは、教育よりも訓練、あるいはトレーニングに近い。ただし本稿の引用文献も、

そのほとんどが語学教育としているため、本稿の他の部分も含めて、不本意ながら全てを伝統的な「語学教育」と云う表現に統一した。

レーニングで充分有用であり、逆に実務経験がなければ長期間受講しても成功に向けての活用はむずかしい。筆者は、MBA コースのように、2ケ年間もケース・メリッドをやっていると、それが全てという盲信者を生み、そのようなMBA 卒業生を重用し過ぎたがゆえに、米国の経営は後退したと考えている。

総合判断、方針決定能力開発の手法としては、その外にも経営学の学問分野として新しいジャンルの開発が試みられており、たとえばビジネス・ポリシーやビジネス・ゲームがある。ハーバード大学ビジネス・スクールでは、ビジネス・ポリシーの専任教授が長く在籍している⁽¹⁸⁾。これらもある程度試用されてよいと思われるのに、日本ではまだ慶応ビジネス・スクール以外には、どこにも常設された開講を聞かない⁽¹⁹⁾。

ただし第22表でいう経営管理能力はもっと多岐の要件に渡るため、ビジネス・スクールを中心とした大学、大学院の実践的経営管理能力教育機能・手法の拡大を求めたいところである。

このうち法務・契約能力は米国ではロー・スクールがある程度機能し得るが、日本ではよう

第23表 日本のMBA及び関連コース例

MBA コース			
慶応義塾大学	経営管理研究科	1978年設置	70人/年
国際大学	国際経営学研究科	1988年設置	70人/年
青山学院大学	国際政治経営学研究科 (国際経営学専攻 夜間)	1990年設置	50人/年
産能大学	経営情報学研究科	1992年設置	15人/年
関連コース例			
早稲田 Business school	(1ケ年)	1973年設置	50人/年
野村マネジメントスクール	経営戦略講座 (3W)	1980年設置	80人/年

やく東大法学部大学院と、早大法学部大学院が、一部にその機能を追求し始め、今後の実績が問われるところである。

その他の諸要件の教育機能充足については、

米国でも1924年にハーバード・ビジネス・スクールで確立して以来のケース・メリッド中心主義によろやく反省が生まれ、様々なカリキュラムの開発が試みられている。

その一つがレクチャー方式への転換である。ケース・メリッドはグループ討論から解決方法を見出す“帰納法的な学習方法”であるのに対し、基礎理論を問題解決に応用しようとするケース分析型レクチャー方式は“演繹的な学習方法”であって、その体系的アプローチ法が全く異なる。伝統的な前者の代表がハーバード・ビジネス・スクールで、そのコピーの代表といわれるバージニア大もその成功例である。一方後者の成功代表例はシカゴ大⁽²⁰⁾や、MIT⁽²¹⁾で、現実を重視したケース分析型を採用している。またその中間の折衷型の成功代表例がたとえばスタンフォード大で、理論と実務経験のマッチングを目指している⁽²²⁾。

第二の変革がカリキュラムの内容である。伝統のハーバードが、ケース・メリッドを中心に、総合判断や方針決定能力の養成によるリーダーシップや、創業者的スキルの養成を目指すのに対し⁽²³⁾、スタンフォード⁽²⁴⁾やペンシルベニア大⁽²⁵⁾は財務、ハーヴェー大⁽²⁶⁾やカーネギーメロン大⁽²⁷⁾⁽²⁸⁾は生産技術/オペレーションに重点を置いている。したがって育てたい経営管理能力の要件によるMBAコースの選択もまた時により重要である。

恐らくは多分に日本企業の経営成功の刺戟もあり、経営にもっとも必要な能力は、個別の経営管理手法能力よりもチーム・プレーにありとして、その体得を目指したグループ・トレーニングにカリキュラムの重点を置いたノース・カロライナ大ケロッグ校のビジネス・スクールは、その結果卒業生の評価が88年以来全米ビジネス・スクール・ランキングの一位を確保し⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾、94年の調査でも、2位を堅持している。第22表でいえば、一般管理能力、リーダーシップ、適応性、行動力・実行力などに寄与するカリキュラムと云えよう。

日本でも、企業が欧米のMBAコースを利

用するだけでなく、日本の産学の協力により、今後大学院にビジネス・スクール型コースの開設、育成をはかることにより、日本国内幹部はもとより、海外要員育成の場を確立するよう目指すべきであろう。

このことは終身雇用制度の崩壊により、予測される企業内教育の弱体化に対応する社会体制づくりとしても意義を持つ。

7-4 異文化コミュニケーション・適応能力

異文化コミュニケーションは、コミュニケーション学、比較文化学などの主要な一ジャンルとして、特に米国の大学で開拓され、大学がもっとも知識・理論、ノーハウ、人材を蓄積している。

日本の大学は、伝統的にこれら社会学分野が弱い、今後その強化と併行して異文化コミュニケーション・適応の短期トレーニング・コースを開設出来れば、少なくともある程度の機能を果し得ると思われる。第24表に日米コミュニケーション・センターで実施しているTASCコース・プログラムを示すが、異文化コミュニケーション・適応力の養成には、事前のこの程

度の短期トレーニングでも有効とされている。大学でのコースとしては、実質二倍程度の時間をかけ、基礎理論とケース学習を強化した内容がふさわしいと思われる。

8 海外派遣者教育への大学の参画の実情と、拡大への模索

前節で、海外派遣経営管理者に対する必要な要件に対し、大学の参画、寄与出来る可能領域を検討した。本節では、さらに参画の実情と、参画の拡大への途を模索しておきたい。

8-1 必要組織の実情

米国では特に大学院に、欧州では大学および大学院に、経営管理実務力開発型学科コースが数多く開発・設置され、個人、企業共に若い世代の経営管理力形成に多用している。このうち企業人の直接育成に活用出来るのは、ビジネス・スクール(MBA)やロー・スクール(LLM)のようなプロフェッショナル・スクールに限られるが、日本では先にもふれたように(第23表)、プロフェッショナル・スクールは例

第24表 異文化コミュニケーションのJASCコース

	午 前		午 後		夕
1	(a)オリエンテーション	(b)レクチャー「文化とコミュニケーション」	(c)スライドによる異文化の研究	(d)情況反応テスト*	(e)上の発表と評価
2	(f)レクチャー「言語と非言語的言語」		(g)ロール・プレイングによる行動パターンの研究		(h)上についての討議*
3	(i)レクチャー「ビジネスにおける異文化間コミュニケーション」		(j)上に関するケース討議*		(k)上の発表と評価
4	(l)レクチャー「国際交渉」	スクエア・ゲームと交渉ゲーム	(n)上の評価	(o)上に関するケース討議*	(p)上の発表と評価
5	(q)討議「国際適応のために何をなすべきか」*		(r)上の発表と評価	(s)まとめ	

(出所) 日米コミュニケーションセンター

〈注〉

- ・ *印はグループ活動(30人前後の参加者を4つに分ける)とし、各グループの参加者から一人のコーディネータを選ぶ。
- ・ 参加者は事前に資料を与えられ、それを読んでおく。
- ・ 第二日はビデオ装置一式とその取扱者を要する。グループのビデオ撮りは順番で行なう。
- ・ グループ分けは、参加者の英語力に応じて、日本語のグループと英語のグループを置いてよい。

外的な存在にしか過ぎない。

また国際経営教育をその目的とする専門の学部コースも、神戸商科大学国際商学科、九州産業大学国際経営学科などを始めとし、国立でも横浜国立大学国際経営学科などが少しずつ開設されて来てはいるが、プロフェッショナル・スクールには発展し得ていない。

したがって日本では、海外派遣経営管理者候補としての若い世代の教育には、欧米の大学組織を利用せざるを得ない。日本の大学がこの機能参画を計るためには、大学院の一部プロフェッショナル・スクール化が先決である。

次に、特に米国では、ある程度キャリアを積んだ中間管理者や、ベテラン上級管理者教育には、MBAやLLMコースとは異なる、プロフェッショナル・スクール併設の、中期(2～3ヶ月)経営管理者育成コースを活用することが多い。第25表に著名なHarvard Hilton CourseとMITのAlfred P.Sloan Fellows Courseを示した。筆者は先述したケース・メリッド過多教育の弊害を防ぎ、また負担の軽減、効率の向上をはかるためにも、このようなコース、特にハーバードの多国籍企業経営管理者向けのSenior Management Programに類したものを日本でも大学院に併設することが、もっとも本稿主題のニーズに合うのではないかと考える。短期集中コースであれば、MBA、LLAコースに限らず、一般の経営系大学院でも併設可能であろう。海外勤務者を特に意識したものではないが、夏期集中経営管理者研修は、筆者が訪欧した94年夏のロンドン大学ビジネス・スクールも大盛會であり、通年で5つのExecutive Programmesと2つのFinance and AccountingのEvening Programmesの外、個別企業対応のCompany-Specific Programmesまで用意されていた⁽³¹⁾。

これに合わせて、現在日本の大学に見られない国際経営、比較文化や国際社会学系大学院に、前節7-4で述べたような短期型異文化コミュニケーション・適応プログラムを開設することが出来れば、第22表の企業外教育対象の可能な

全要件(☆☆マーク項目)に、一応大学が全て対応出来ることになる。

8-2 実施上のボトル・ネック

筆者がこのような内容を、工業経営研究学会国際経営分科会のセミナーで発表した際、多数の先生方の受けとめ方は、「主旨には賛成出来るが自分の所属大学では実施出来ない」であった。理由は第一に多忙すぎて余裕がない、第二に企業人を教育する教員がいない、が主なものであった。

第一の問題は、新しい目的のために新しい人材を配置すればある程度解決することで、本質的問題とはいえない。第二の点がボトル・ネックであろう。この点に関し、大学側、社会側の両面から、問題の背景と対応策を模索しておきたい。

(1) 大学側の問題

プロフェッショナル・スクールの本質と、それに伴う悩みは、いみじくも今世紀初めに、当時のハーバード学長C.W.エオリット氏が、ビジネス・スクールを企画して意見を求めた際に、すでに成功していたロー・スクールの行政学教授(後のハーバード学長)A.L.ローウェル氏が送った私信中に見る、「ロー・スクールの成功は、一般大学教育を受けた者に対し、法律学でなく、法律実務を教えていることにある」⁽³²⁾という表現に盡きている。すなわちこのアドバイスを受けて設立された世界最初のビジネス・スクールも、実学の場合に外ならない。

問題の第一は大学内にある。ビジネス・スクールでは何よりもまず現実の世界での事実が重視される。このようなプロフェッショナル・スクールでは、抽象的な理論を用いたとしても、それはあくまでも現実に対応するための手段にしか過ぎない⁽³³⁾。これが基礎理論を至上とする大学の中の一機関として存在することに、大きな葛藤が生じざるを得ない。

第二は対社会的問題で、プロフェッショナル・スクールは教育成果があがらなければ存在の意義がなく、ぎびしい社会の評価に常にさら

されている。米国では、卒業生の社会側の評価によってそのランキングが発表され、それによってそれぞれの学校の卒業生の給与にも差がつく。したがって教員たるもの教育に熱を入れざるを得ず、いわゆる研究に割く時間は少なからざるを得ない。ちなみにハーバード・ビジネス・スクールの教員は、企業にサービスすることが奨励されている。企業の社外重役になることも多く、教員がコンサルタント企業を経営までする上に、第25表に見るような企業人トレーニング・コースの担当を兼任しなければならない⁽³⁴⁾。このような企業活動には最低のノルマが設定されていることが多く、たとえばハーバードでは、年間4件のビジネス・ケースの作集と、年間1/5期間の経営コンサルタント活動が義務付けられている⁽³⁵⁾。

産業界から有能であるとして声をかけられ、現実に経営活動に参画出来なければ教員として失格する米国での問題に対し、日本では、少なくとも国公立大学教員がそんなことをすれば失格するという逆の問題がある。公務員でありながら二足のわらじで稼ぐ行為は原則禁止されているのである。

第三に教員個人の問題がある。プロフェッショナル・スクールでの研究は、新規な学説よりも理論を応用したケースの解明が中心であり、ケースの解明が研究と認められなければ、プロフェッショナル・スクール教員の研究業績は著しく減ることになる。よしんば認められたとしても、その分野内での評価に限られようから、一度この分野に入ると転身が効かず、その選択

は他分野よりも人生の危険を伴う。

このようなプロフェッショナル・コースに対する大学の葛藤は、欧州は勿論、それが繁栄を見せる米国でさえ、大学内でも解決し得ていない。かつて筆者が野村マネジメント・スクールで、ハーバード・ビジネス・スクールの吉野恒造教授にケース・メリッドを学んだ時、教授は講義中に「ハーバードの教授といっても、ビジネス・スクールの教授は一格下に見られるのだ」といって嘆かれたことがあった⁽³⁶⁾。このような風潮は教員の間だけに限らず、学生間でも同様で、ハーバードの他の学部 of 学生たちがビジネス・スクールという時は、一種独特の軽蔑の響きが込められていることが多い⁽³⁷⁾。

日本の問題は一層大きく、ビジネス・スクールの追求対象が学問かどうかがいつも問われる。たとえば慶応義塾大学でさえ、その経営管理研究科に博士課程の設置が認められたのは、ようやく数年前に過ぎない。

(2) 社会側の問題

大学教員への希望者が多い中で、米国でもプロフェッショナル・スクール教員の評価が一段低いことは先述したが、アカデミズムを尊重する欧州では、特に担当教員の不足が目立つ。ロンドン大学・ビジネス・スクールにおいてさえ、大学が望むような実務経験の豊富な専任教員が著しく不足し、その多くをビジネス界の非常勤講師でカバーしているのが実情である⁽³⁸⁾。

その第一の原因は給与にある。イギリスでは、現役でバリバリ活躍しているビジネスマンを、現行教員固定給与表で転向させることはむずか

第25表 米国のビジネス・スクール併設経営管理コース

Harverd Hilton Course (Harverd)

Advanced Management Program, 集中13W, for executive, case methodのみ

Program of Management Development, 集中12~16W, for middle management

Senior Management Program, 集中8W, for executive of multinational enterprise

Alfred P. Sloan Fellows Program(MIT)

Junior Course,1 Year, 10~15年経験者対象

Senior Executive Course, 集中短期, 40~50才 Vicepresident 対象

Alfred P. Sloan Leaders for Manufacturing Program, 生産管理者対象

出所：参考文献(20)(32)など

しいとされる。学院長の年俸が£4万で日本人から見て安すぎると思われるが、購買力補正をすると実は日本と実質同程度である。No.1, No.2校の力を保つため、オックスフォード、ケンブリッジ両校は、この固定給与表の適用外にして人材を確保している。今一つの問題打開策は寄付講座で、資金・給与・人材確保が一挙に解決出来るため、固定給与表にしばられるロンドン大学・ビジネス・スクールは、この方向で努力している⁽³⁸⁾。

第二の原因は、やはり先述した大学側の葛藤と同質のものである。世界の趨勢として、民間より安い給与で大学教員を望むのは、自分が管理出来る時間を多く持て、学問を追求出来るからであろう。プロフェッショナル・スクールでは教育に時間をとられ、追求するものに魅力はあるが、それが学問的真理とは決めがたい。ビジネスの専門家として活躍することと、プロフェッショナル・スクールの教員として機能することの間に、本質的な差がなければ、移動する誘因に欠けることになる。

8-3 対応策の模索

このような難問に対応しようとする時、もっとも重要なことは、このような実情を把握し、認識することである。そしてまず環境基盤を整え、その上で具体的な対応施策を手掛けるのでなくてはなるまい。

(1) 大学側問題への基盤づくり

まず大学側で対応すべきことは、第一に理論の追求と同様に、実学もまた必要で、かつ大学で扱う意義のあることを肯定することである。人間の価値観まで変えることはむずかしいから、このことは形から入り、時間をかけて醸成することであろう。

第二にプロフェッショナル・コースの大学教員の、ビジネス活動の認容である。この点はすでに述べたように、米、日は全く逆行する。しかし大学教員がビジネス活動が出来なければ、ビジネスの分析屋は大学で育てても、ビジネスの教育者は大学で育てられない。日本の現状で

は、大学でプロフェッショナル・スクールの教員養成は出来ない。外国育ちか、日本の産業界育ちの人材を活用するとしても、大学人になってから生の経営に深入り出来ぬのでは、所詮過去の経営しか語れず、時流に乗り遅れて行くことになる。

第三に応用分野の業績の、研究成果としての評価である。根本的には大学人の認識の問題であるが、文部行政としてはすでにそれ以前に、1986年に研究歴に実務業績歴を教員登用資格の評価に加えるなど、革新的な対応をしている。

第四に大学の教員としての評価に、米国のように研究成果と併行して教育貢献を大きく加えるべきである。大学は研究機関であると同時に、教育機関であることをもっと認識しなければ、大学は社会ニーズの一部にしか答え得ぬことになる。

(2) 社会側問題への基盤づくり

社会側の問題への対応は、やはり(1)と同様に、主体者たる大学からの行動が中心になる。

第一に教員給与の問題は、(1)の第二の対応と重なるが、プロフェッショナル・スクールの教員には、米国と同様に、むしろビジネス活動を義務づけるべきであろう。これにより必要活動費は、自らのビジネス活動で稼ぐことが可能になる。それによって大学活動が手抜きになる危険は、作業員ではないのだから、就業時間管理でなく、成果評価機能によればよい。ビジネス活動による収入は理論系教員の秀れた研究著書に対しては、著作料収入が期待出来ることと、同列の問題であると認識すべきであろう。

第二に日本のプロフェッショナル・スクールのあり方は、英国と同様に、このようにして確保した専任教員を核として、出来る限り現役のビジネス・マンを活用するのが、実情にふさわしい行き方であると思われる。

この道にも二途あり、一つは非常勤講師としての活用であるが、今一つは寄附講座の活用である。数少ない日本のビジネス・スクールである青山学院の国際経営研究科では、すでに93年時点で14講座が設置され、今後もますます拡充の

方向にある⁽³⁹⁾。

(3) 具体的対応策

海外派遣経営管理者の教育・育成社会組織は、それ単独で成り立つことは出来ない。

第一ステップとして、まず上述の環境基盤を整備すること、第二ステップとして、国内外を問わず、経営管理者育成のプロフェッショナル・スクール（コース）の確立をはかることが必要である。

国際要員の教育・育成は、第22表の基本構造からも判るように、経営管理力に語学力、異文化コミュニケーション・適応力、現地知識の教育を加味することで成り立つ。専門業務能力と大部分の現地生活力は、教育より平素の資質からの人選によることになる。

海外派遣経営管理者教育・育成可能要件中大学は語学教育を放棄せざるを得ないから、経営管理力教育を中心とするプロフェッショナル・コースをベースに、これに異文化コミュニケーション・適応力、現地知識教育を補強することによって、大学は企業内教育に対し応分の負担を引受け得る体制を築き得るはずである。

これらは一見日本のこれまでの実情と大きなギャップがあるかに見えるが、本来日本の教育は、「読み、書き、ソロバン」を基盤に、大学教育もリベラル・アーツより法、商、工、農などの実学教育が盛んであった。このような風土がある以上、大学院レベルでの実学教育が、有効に実施出来ないはずはない。

ちなみに最近急速に文部行政の社会人大学院教育推進の趨勢が強まり、日本の大学教育の頂点に立つ東大法学部でも、大学院での社会人教育を積極的に開始し始めた。このような動きが、国内要員と併行して、海外派遣経営管理者教育に有用な大学や大学院づくりに、確実にプラスに作用し始めていることは間違いないであろう。

歴史的な大学機能の変化の過程を大局的に見るならば、第一期をリベラル・アーツの時代、第二期をリベラル・アーツ、サイエンス共存の時代、そして現代をリベラル・アーツ、サイエンス、プロフェッショナル・スタディの三者共

存時代とすることも出来よう。そして本稿に論じたような日本の大学機能の変化は、第二期から参画した日本の大学が、遅れたマネジメントの領域で、第三期にようやく入ろうとしている局面であると捉えることも出来るのではあるまいか。

9 まとめ

本格的な国際経営時代を迎えて、日本の海外直接投資は増大し続けているにもかかわらず、それに必要な海外派遣要員は不足し、その教育・育成も不十分である。本報はこの問題を分析し、以下の点を明らかにし、その対応策を提言するものである。

(1) 海外派遣要員は、国内要員に対し特定の資質・能力を求められるが、現状は人材が不足し、派遣後の問題者比率も高い。

(2) それは資質よりも、人選と教育・育成の問題である。

(3) 現状派遣者の $\frac{3}{4}$ は海外法人の経営管理者であり、教育・育成も経営管理教育が中心となる。

(4) 海外派遣経営管理者教育は、最低具備要件と成功要件に留意する外、派遣先国、その経済発展度（先進・後進）、国際化の進展度などに応じた個別対応が重要である。

(5) 海外派遣経営管理者の必要能力と、その確保、教育・育成マップを策定した。

(6) このマップに対応して、日本の大学がその教育に参画を計るには、経営管理のプロフェッショナル・コースを開設し、それに異文化コミュニケーション・適応力と現地知識教育を加味するのが妥当であるとし、その実現へのボトル・ネックと対応策を考察した。

(7) このような方向は、歴史的に見た大学発展の第三期の一端と捉え得る。

謝 詞

本稿の一部は、横浜国立大学経営学部国際経営学科ファカルティ・セミナー（1991年3月）

および工業経営研究学会国際経営分科会 (1991年6月) で発表した。本稿を手掛けるきっかけを与えて下さった竹田志郎先生はじめ、討議で貴重な御意見を賜った諸先生方に感謝申し上げます。

参考文献

- (1) 安室憲一著『国際行動経営論』森山書店、1982年
- (2) 安室憲一著『グローバル経営論』千倉書房、1992年
- (3) 石田英夫著『日本企業の国際人事管理』日本労働協会、1985年
- (4) 日本在外企業協会『国際化要員育成研究委員会報告書』同、1989年
- (5) 週刊東洋経済臨時増刊『経済統計年鑑'94』東洋経済新報社、1994年、p.287
- (6) 通商産業省産業政策局国際企業課編『第22回我が国企業の海外事業活動』大蔵省印刷局、1993年
- (7) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧』同、1989年
- (8) Dasatnick, R.L. and M.L.Bennett, "Human Resource Management in the Multinational Company" (Gower Press), 1977, p. 5
- (9) 井川俊夫著『国際化時代の海外駐在員』有斐閣ビジネス、1987年、p. 30
- (10) 田代空著『海外派遣社員事情』産能大学出版社、1983年、pp. 1～25
- (11) 安室憲一『前掲(2)』pp.125～126
- (12) 平松茂実「海外直接投資の経験と教訓—日本経営国際化におけるビジネス行動とその転機」『上智経済論集』第18巻第2号 (1988)、pp.58～72
- (13) 石田英夫『前掲(3)』pp.133～136
- (14) Baker, J.C. and J.M.Ivancevich, "The Assignment of American Executive Abroad: Systematic, Haphazard, or Chaotic" California Management Review, Vol. XIII, No. 3 (1971), pp.69-77
- (15) Lanier, A.R. "Your Manager Abroad" AMACOM. (1975)
- (16) 安室憲一『前掲(1)』pp.54～55
- (17) プロジェクト'91『アメリカのビジネス・スクール—MBAの実像と虚像』TBSブルタニカ、1991年、p.44
- (18) 斉藤毅憲著『現代日本の経営学教育』成大堂、1978年、pp.176～177
- (19) 斉藤毅憲著『現代の経営教育』中央経済社、1988年、p.170
- (20) 三菱商事広報室編『欧米ビジネススクールへの道』ダイヤモンド社、1985年、pp.69～83
- (21) 三菱商事広報室『前掲(20)』pp.39～52
- (22) アспект編集部『MBA:日本人ビジネスエリートの実現』ビジネスアスキー、1986年、pp.74～91
- (23) 週刊ダイヤモンド、1985年11月2日号、pp.107～108
- (24) 三菱商事広報室『前掲(20)』pp.11～24
- (25) 日経ビジネス「90年度全米ビジネス・スクール・ランキング」1990年11月19日、pp.143～147
- (26) 日経ビジネス「前掲(25)」p.11
- (27) 日経ビジネス「前掲(25)」
- (28) 週刊ダイヤモンド「前掲(23)」
- (29) 日経ビジネス「前掲(25)」
- (30) 日本経済新聞、1994年10月14日
- (31) London Business School, "Directory of Management Programmes 1994", "Finance Evening Programmes 1994-95",
- (32) 土屋守章著『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中央公論社、1974年、pp. 9～10
- (33) 土屋守章『前掲(32)』p.117
- (34) 土屋守章『前掲(32)』pp.119～120
- (35) 斉藤毅憲『前掲(18)』pp.209～210
- (36) 吉野恒造:野村マネジメント・スクール経営戦略講座、1985年夏期コース
- (37) 名和高司著『ハーバードの挑戦』プレジデント社、1991年、pp.26～27
- (38) 村松司叙「イギリスのビジネス・スクール(中)」『書齋の窓』No.382 (1989年3月) pp.26～29
- (39) 平松茂実:伊藤文雄青山学院大学大学院国際政治経済研究科長訪問調査 (1993年12月)