



ビジネス・イノベーション研究所
Institute of Business Innovation KONAN University

日本企業における経営幹部育成に関する課題
—Journal of Executive Education のレビュー—

氏名 高岡 慎一郎

KONAN BI Monograph Series No.2022 -001

October 2022



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所

* 本論文は BI 研究所運営委員会の審議を経て、公開・公刊論文の扱いと認めるものである。
なお、本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

日本企業における経営幹部育成に関する課題

ーJournal of Executive Education のレビュー

Challenges for management development of Japanese companies:

A Review of the Journal of Executive Education

要旨

Journal of Executive Education (米国ジョージア州ケネソー州立大学) に掲載された合計 83 本の論文をレビューし、Executive MBA の「コース設計」「講義の内容と育成意義」「育成手法」について分析した。それを踏まえ、Off-JT の観点から、日本企業が取り組むべき経営幹部育成に関する課題を提示している。

Summery

This paper reviews Executive Education (JEE) studies from Kennesaw State University, Georgia, USA, including a total of 83 papers and primarily focuses on the program design, curriculum, and methods/tools of Executive MBA programs. Based on the analysis, the proposals are given that challenges for management development of Japanese companies from the viewpoint of Off-JT.

1. はじめに

本論文の目的は、経営幹部育成についての先行研究をレビューし、日本企業が今後取り組むべき経営幹部育成の課題を提示することである。そのために本論文でレビューするのが、*Journal of Executive Education (JEE)*¹に掲載された合計 83 本の論文である。JEE は、主に Executive MBA (以下、EMBA) を中心とした Off-JT の観点から経営幹部育成を包括的に論じているジャーナルである。経営学の中でも重要なテーマであるにもかかわらず、研究の進んでいない経営幹部育成に焦点を当てており、同様のジャーナルは我が国には存在していないため、JEE を対象とすることは、理論的にも実践的にも有意義であると言える。

VUCA (Volatility (不安定さ)、Uncertainty (不確定さ)、Complexity (複雑さ)、Ambiguity (曖昧さ)) の時代が到来したと言われて久しい。また世界レベルで、国・地域をまたいだサプライチェーンや事業ドメインの壁を乗り越えた商品・サービスの台頭など、経済のボーダーレス化は加速する一方である。日本企業はこのような事業環境下に対応した事業計画の立案や実行が常に求められており、同時に経営幹部への要求も高水準化、多様化している。それゆえ、計画的に経営幹部を育成していくことは各企業にとって喫緊の課題であるといえるだろう。しかし、2018 年の三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの調査によると、「グローバルトップは質・量ともに不足しており、その育成のゴール（人材像、要件等）や手法が定まっていない企業が半数を上回っている」ことが示されており、経営幹部育成に各社が苦労していることがわかる。経営幹部育成については、企業側としても研究し、施策に取り入れるニーズが高いと思われるが、インタビューやアンケートなどを実施にあたっても、アクセスのしにくさなどの面から、研究が困難であることは容易に想像でき、それゆえ、経営幹部育成を取り扱う研究は極めて限られている。本論文における JEE のレビュー及び日本企業が今後取り組むべき経営幹部育成の課題提示が、日本企業の経営幹部育成施策に貢献することができると考える。

¹ JEE とは、米国ジョージア州ケネソー州立大学コルズ経営大学院の発行するジャーナルである。ダブルブラインド方式の査読付きジャーナルであり、2002 年～2013 年まで合計 14 回発行されたが、現在は無期限で投稿論文を受け付けていない。

2. JEE における研究領域の概観

まずは、JEE に掲載されている論文の概観を見ていきたい。JEE における 83 本の論文の内容をカテゴリーに分類すると、EMBA の講義内容と育成意義 (29)、育成の手法 (14)、学校運営 (12)、コース設計 (11)、学習効果測定 (8)、学習モデル (2)、その他 (7) となる (カッコ内は本数)。全体的に、EMBA に関連する論文が大部分を占めているという特徴がある。最も多かった「講義内容と育成意義」の中では、会計やリーダーシップ、異文化体験に一定の重点が置かれている。注目すべき点は、同程度に「倫理」に重点が置かれていることであろう。これら論文が発表された直前の 2000 年前後は、米国の著名企業で道義に反する不祥事が連続的に発生していた時期であり、これらを受けて経営幹部育成の在り方を再考する流れがあったと推測できる。

ここで、そもそも EMBA とは何かについて MBA (Master of Business Administration) と対比して説明したい。Capozzoli (2010) は、MBA と EMBA の成り立ちや受講対象について紹介している。MBA は 1881 年にペンシルバニア大学で開講された。受講対象は最低限のマネジメント経験を持ち、更にビジネス教育を受けたい個人であった。対して EMBA は、1943 年にシカゴ大学で始まり、その受講対象は、経験豊かであるがこれまでのキャリアが幅広くなく、経営に関する全般的な知識を得たい個人であったとされている (Capozzoli, 2010)。

Petit (2012) は、EMBA の歴史について述べている。上述のとおり、EMBA は 1943 年にシカゴ大学で始まったが、その後、自動車製造業のビッグ 3 (General Motors, Ford, Chrysler) の求めに応じ、1954 年にミシガン州立大学でも EMBA を開講した。企業側も社員に対し長期的な視野で育成していくようになり、EMBA の需要と重要性が高まることとなった。EMBA が多数創設されたことの結果、1981 年には EMBA の教育認定機関として Executive MBA Council が設立された。EMBA は以後も米国だけでなく、その他の国にも増え続けていることから、国をまたいだ共同プログラムの選択肢も見られる (Petit, 2012)。EMBA は、もともと MBA から派生している。そして企業と強く連携しながら発展してきた経営幹部育成に特化した教育機関であると言える。

以上をまとめたものが、表 1 である。

表 1. EMBA と MBA の比較

	EMBA	MBA
発祥の年と大学	1943 年、シカゴ大学	1881 年、ペンシルバニア大学
対象	すでに経験豊かではあるが更に企業経営に関する全般的な知識を得たい人	最低限のマネジメント経験を持ち合わせているが、さらにビジネス教育を受け、キャリアアップを望む人
その他の特徴	企業との連携が強い	個人向けの要素が強い

3. JEE の研究レビュー

本論文では、JEE に掲載された 83 本の論文の内容をカテゴリーに分類し、中でも数が多く重要であると考えられる EMBA のコース設計(11)、講義の内容と育成意義 (29)、育成の手法 (14)に関するレビューを行っていく。EMBA で提供するコース全体の設計という外観を押さえたうえで、具体的な講義の内容やその意義を確認する。さらに育成を行う際の様々な手法についても事例とともにレビューしていくこととする。

3.1 コース設計

「コース設計」は、各校におけるコースの立ち上げや見直しの内容、過程などについて論じているものである。変化が加速し複雑化するビジネス環境の中、企業は社内の機能を横断して対応すべき課題に多く直面している。これを踏まえ、コース設計という観点から、各カリキュラム同士の関連性を強め、学習効果を高める動きが様々な機関でなされている。

ケネソー州立大学 EMBA においては、複数の教授が各カリキュラムのコンセプトをすり合わせ、全体が一貫性を持つようにコース設計を改善した結果、受講者は幅広い知識を習得することができ、また教授側も、領域をまたいで集団で教える経験が得られ、教授スキルにも効果的であることが示されている(Moodie&Roebuck, 2002)。ヴィラノヴァ大学 EMBA ではカリキュラム統合責任者を配置し、カリキュラムが相互に関連性を持つよう、横断的なコース運営に見直したことで、常に経営幹部育成の現状を把握し、必要に応じた改善を適宜行えるようになったことが示されている (Stumpf&Tyron, 2002)。ペース大学の事例(Wynne&Parker, 2013)では会計部門のコース見直しを行っており、専門の異なる複数の教授によるチームティーチングを実施したところ、受講者の学習曲線が大幅に改善した。また、ロヨラ大学メリーランド校では、既存プログラムをバランストスコアカードの観点から検証した結果、学校としての戦略の共有化とコース統合などを行ったことが示され、結果的に受講者の満足度を向上させることに成功した(Smith&Fletcher, 2004)。

上記 4 つの研究では、EMBA の共通課題である教育のサイロ化状態を打開する案を実践したことである。教育のサイロ化状態は、コース全体での共通認識の欠如であると言える。それゆえ、いかに教授陣の意識をすり合わせ、共通認識を持って教育に取り組めるかが重要になってくると言える。

また、コース設計で比較的多いのは、教育機関と企業との提携プログラムに関する論文である。英国においては、社内実務を通じて理論を学ぶことで社内的に修了証書を発行する取り組みや、教育機関と連携して、当該大学の単位を取得できるような仕組みが増えてきていることが報告されており(Prince, 2002)、実践だけではなく、理論を学ぶことの重要性も高ま

っている。また、デイトン大学における経営幹部向けプログラムは、顧客となる各社の幹部層の育成課題を踏まえたオーダーメイドのカリキュラムを企業と一緒にデザインし、受講できる事例も紹介されている (Hura, 2003)。

以上のような教育機関と企業の提携に関する効果を測定するために、南オーストラリア大学がパートナーシップのある 6 つの機関 (NOP 法人、企業、政府関係他) に対してインタビュー調査を実施した。その結果、大学としては現実のビジネス界との接点が得られるメリットがあり、企業側にとっては理論と実務を統合して学べる点、その会社に必要なカリキュラムを提供してくれる点で、受講者の学習効果が高く、人材育成に効果的であることが示され、両者にとって有益であることがわかった (Ryan, 2007)。

以上のように、経営幹部育成は現実的な実務経験だけではなく理論から学ぶことも重要であること、またそれぞれの企業が抱える課題に対して、オーダーメイドのコース提供が重要であり、この 2 点が経営幹部育成のコース設計に求められる要素であると考えられる。これを踏まえ、EMBA が顧客である受講者や企業のこのようなニーズに対応している事例が、多く取り上げられていることがわかる。

以上、JEE に掲載されたコース設計に関する論文からは、横断的なコース設計及び企業との提携が重要であることが示された。

3.2 講義内容と育成意義

「講義内容と育成意義」に関しては、具体的なカリキュラム内容に関するものであり、(1) 財務・会計、(2) リーダーシップ、(3) 異文化体験、(4) 倫理、という 4 つに分類できる。それぞれについて見ていくことにしたい。

(1) 財務・会計

JEE においては、ビジネスパーソンの共通言語ともいうべき財務・会計のカリキュラムについて一定の分量で論じられている。

2000 年に粉飾決算が原因でエンロンが破綻し、当時のエンロンの経営者は「自分は会計士ではない」として経理分野の無知を主張した (Malet, 2004)。この事件がきっかけとなり企業統治における会計制度が見直しされ、2002 年の SOX 法が制定されたといわれる

(Malet, 2004)。SOX 法では経営幹部の金融リテラシーが重要になっており、これに対応するためには、企業は自社の金融リテラシーを見極め自社のニーズを満たす経営幹部向け育成プログラムを企画し、実行しなければならないと Malet (2004) は論じている。

Adams III & Calcagno (2006) によると、大学や大学院 (MBA) において、マクロ経済とコーポレートファイナンスは個別に教えられ、前者では金融財政政策を、後者では EVA (経済的付

加価値)などの概念を利用した財務情報の分析と理解が取り上げられるが、金利や税率の変化が会社の成長や配当支払い能力に影響を及ぼす可能性があるとし、マクロ経済とコーポレートファイナンスは連結して教えられるべきであると主張している(Adams III & Calcagno, 2006)。

Capozzoli (2010) は、EMBA クラスには最低限のビジネススキルが求められ、それが財務・会計知識であると論じている。そして、それを入学前に事前に習得するためのアカウントティングブートキャンプ(EMBA 入学前教育)について紹介している。ブートキャンプ1か月前には、財務・会計に関する50の選択式問題がオンラインで出される。ここで80%以上正解すると、ブートキャンプは免除される。ブートキャンプ終了時にも同じ50の質問がオンラインで出され、習熟度を確認できる。授業はパワーポイントのプレゼンテーションを活用した講義、及び事前に課されているエクセルでの課題を用いて行われる。この作業をすることで、貸借対照表と損益計算書の構造を理解することができ、大学院での授業や実務に必要な財務・会計知識を得ることができる(Capozzoli, 2010)。

Bruns & Bruns (2010) は、Capozzoli (2010) と同様に、EMBA クラスには様々なレベルの受講者がいるため、最適な財務・会計のケースを用意するのが難しいと論じている。そこで、ノースイースタン大学では、ディスカッションにより各々の受講者が財務・会計の知識を最適に学べるプログラムを3つ用意した。1つ目は、公開されている財務諸表を見て「3つの悪い兆候」、「3つの良い兆候」、「3つの興味深い事項」をグループで見つける方法である。2つ目は、実際に起こっているニュースを材料として演習や議論を行う方法である。3つ目は、実在の会社間の財務面の比較である。上記の3つのカリキュラムによって、従来のテキストを読み進める座学のものとは比べ、格段に受講者の関心を引くものとなっている(Bruns & Bruns, 2010)。

Berry & Sharbrough (2011) は、ある企業にて実施した「非財務マネージャー向け財務研修」について紹介している。具体的には、自社の数字を用いて財務・トレードオフ分析を課すプログラムであり、自部門のどの数字が、他部門のどの数字に影響しているかなどについて、グループで取り組む研修である。この研修では、2つの効果が見出されている。1つ目の効果は、受講者が会社全体のリターンにおけるチームの機能を理解するようになり、会社全体で投資効果を高めることに目を向けるようになったこと。2つ目の効果が、研修の過程で受講者同士が情報交換、意見交換をすることになり、チームワークも向上したこと。この2点である(Berry & Sharbrough, 2011)。

JEE からは、経営幹部レベルのビジネスパーソンにとって、一定レベル以上の財務・会計知識は重要であることが理解できる。しかし、業種によって財務・会計知識に関して求められる内容も異なり、そもそもの対象者の知識レベルのバラツキを鑑みると教えるべき内容の

レベルも変わってくるため、EMBA はこのような財務・会計教育に関する多様なニーズに対応するために工夫したカリキュラムを提供していることが理解できる。

(2) リーダーシップ

2 つ目は、リーダーシップに関するカリキュラムである。McNay (2008) によると、20 世紀はマネージャー育成が注目されてきたが、21 世紀は経営幹部育成が重視されており、経営幹部がいかにリーダーシップを発揮できるかといった点に重点が置かれていると論じている。また経営幹部のリーダーシップは企業の業績に直結することから、重要な教育科目である。ただリーダーシップ理論は様々なものがあり混乱しかねないが、EMBA 各校はこれらを整理統合し、時代に合ったリーダーシップを教えるべきだと McNay (2008) は主張している。

さらに McNay (2010) は、19 世紀に始まった株主重視の理論に対し、現在はステークホルダー（利害関係者）重視の理論に、企業の関心が移行していることを述べている。McNay (2010) は、企業が株主を重視すると生産性や利益を上げることに注力するため、効率性を求めて人員削減を行うこともあるが、優秀な社員のほとんどは、自分たちを大切にしない組織に対して、時間を費やそうとは思わないため当該組織を離れる傾向にあると主張する。社員もステークホルダーであり、社員を大切に取り扱うことがエンゲージメント向上や企業の長い発展につながる (McNay, 2010)。こうした背景のもと教育機関はビジネスリーダーに適切な講義を提供することが必要であり、知識教育及び実践での学びや経験をシェアする場づくりも意義深いとしている (McNay, 2010)。

また、McNay (2012) は、かつての経営幹部は株主を重視するばかりに利益を上げることに注力し、社員が組織に忠誠を誓うような文化の構築が後回しになってきたと主張する。そこで、McNay (2012) は、21 世紀は人を重視することが重要であり、リーダーシップの再定義を提案している。すなわち、リーダーシップとは、組織のメンバーがモチベーションを高め、組織目標を達成したいと思える現象であり、このリーダーシップこそが 21 世紀の経営幹部に求められるものである (McNay, 2012)。教育機関はそのようなリーダーシップスタイルを身に付けられるような講義の機会を提供することが重要である (McNay, 2012)。

McNay (2011) は、ミッションの管理に関する経営幹部育成の役割について述べている。ビジネススクールは、競争戦略や技術課題、経営責任などについて教えてきたが、一般的に戦略全般、特に戦略策定段階において、ミッションを活用することの重要性については強調してこなかった。経営幹部にとって戦略的な意思決定を導き管理する明確なミッションを作り出すことは、究極の責任であるし、その重要性が受講者に十分理解されれば、組織の全員に力を与えるリーダーが生まれることとなる。ミッションの管理を通じて、経営幹部育成と経営戦略の方向性を一致させることの重要性を論じている (McNay, 2011)。

Lindsey & Pate (2006) は、道徳的原則に基づくリーダーシップ教育の重要性を強調している。2000 年代初頭の著名企業における不祥事によって、リーダーの道徳に基づいた意思決定が一層求められるようになった。21 世紀の企業では、人口統計上、ベビーブーマーが引退し、リーダーシップのポジションに適した層の人数が乏しい。またグローバル化の進展により競争が激化しており、より戦略的なリーダーが求められている。さらに企業のダウンサイジングを通じて、各社はミドル世代を多く放出してしまった。Lindsey & Pate

(2006) は、これらの理由によりリーダーシップはこれまで以上に重要となっていることを主張している。Lindsey & Pate (2006) は更に米国のロヨラメリーマウント大学の EMBA において、リーダーシップ育成の事例を紹介している。同校では、リーダーシップのパフォーマンスは、ビジネス知識、遂行、管理能力、リーダーシップに関する知見の積であると定義した。すなわち、各項目の能力が高まればリーダーシップとしてのパフォーマンスは向上する。しかし、いずれかでもゼロの項目があれば、リーダーシップのパフォーマンスもゼロになってしまうのである。特に重視したのはリーダーシップに関する知見である。人によって強さや弱さ、情熱や価値観は独特の組み合わせで保持しており、これをリーダーが認識すべきであるとしている。この知見をプログラムに組み込んだ結果、受講者からも「このプログラムを通じて大きな自信を得られた」などのコメントをはじめ、よい反応を得られたという (Lindsey&Pate, 2006)。

Manning, Waldman, Lindsey, Newberg & Cotter-Lockard (2012) は、同じくロヨラメリーマウント大学において、リーダーのポジションにある人が、思いやりのあるコミュニケーション (Compassionate communication) のスキルを持つ重要性を論じ、EMBA での具体的な育成方法について論じている。メンバーを率い、信頼関係を築くには、思いやりのあるコミュニケーションが必要不可欠である。そこで、ロヨラメリーマウント大学では、相手の心情を理解し、効果的なコミュニケーションをとるために、求められる要素を過去の研究結果から抽出し、プログラムに組み込んでいる。具体的には、同校 EMBA の入学直後の受講者に対して行うエクササイズである。その内容は、起床してすぐに 60 秒目を閉じて「自分の最も深い内なる価値観は何か?」と問いかけ、目を開けて短い言葉で書き留める。もう一度目を閉じて同じ問いを自分に投げかけ、また書き留める。重要だと思った言葉は丸で囲む。これを 10 日間繰り返す。多くの受講者に好評であり、自らの会社を内なる価値観を重視した組織に再構築しようというコメントを得た。(Manning, Waldman, Lindsey, Newberg&Cotter-Lockard, 2012)

JEE に掲載された論文には、リーダーシップを発揮するために、リーダーが組織のメンバー一人一人を大切にすることの重要性が論じられているものが多い。不透明で変化する経営環境のもと、多様性の増すメンバー構成の中では、一人一人との信頼関係構築が重要であり、リーダーは胸襟を開き、温かみをもって人と接することが求められている。

(3) 異文化体験

3 つ目は異文化体験である。Cotner & Smith (2002) によると、EMBA で国際領域学習 (IFS; International Field Study) を取り入れる大学院が増えており、調査によると 78% の EMBA で採用している (Executive MBA Council 2001 Membership Directory)。Cotner & Smith (2002) は、具体的にどのような内容を取り入れているのかを EMBA40 校に調査した。その結果、外国訪問、外国居住、現地でのケーススタディの 3 つを取り入れている大学が多く、それらは異文化経験、直接体験、快適な領域からの脱却などなどを目的に行っていた。受講者の満足度も高く、10 を最大値とした満足度調査での平均値は 8.9 という高いスコアを示した。効果測定については、今後さらに掘り下げる必要があるものの、3 つのパターンはいずれも受講者に利益をもたらすものであり、各校は違った環境、慣習、戦略、リスクなどを学ぶために IFS を企画、実行することを検討することは有益であるとしている (Cotner & Smith, 2002)。

Nemetz-Mills (2008) は、国際的なビジネスパーソンは、マルクス主義、ウィルソンの理想主義、新保守理想主義、国益、ナショナリズム、孤立主義、神主主義など、相手国の政策を理解し、そのうえでアクションをとる必要があると述べている。そのために、「政策の相違の程度によるリスク」と「活用できるリソースの多寡」の 2 軸を用いてとるべきアクションを 4 象限で整理し、意思決定を支援するモデルを提案している。そして、実際に意思決定をシミュレーションしてもらうことで、意思決定スキルを高めることを目的としている

(Nemetz-Mills, 2008)。リスクが高くリソースも多い場合は、不確実性の低減とリスク抑制、リスクが高いがリソースが少ない場合は撤退、リスクが低くリソースが多い場合は、投資や管理の強化、リスクが低くリソースも少ない場合は焦点を絞って継続的な投資、などの行動を提示している。(Nemetz-Mills, 2008)。

Widmier & Hair (2008) は、異文化適応の観点から経営幹部育成をとらえている。Widmier & Hair (2008) は、グローバル化に伴い、米国から外国へ駐在員を送るケースも増えているが、十分に異文化研修をできていないのが実情であり、対象者の知識レベルや、文化の違いの程度によって、知識・適応に関し、どのトレーニングを実施するかを決定するのが良いと述べ、国際的な業務に携わる営業担当幹部の育成プログラムについて考察している。そこでは、異文化適応に対する準備として、自文化との類似性と、本人の異文化体験の程度で 4 象限に分け、対象者別のアプローチを提案している (Widmier & Hair, 2008)。例えば、異文化体験が豊富な人が、自文化に近い国との取引が想定される場合は、そもそも研修の必要性は低い。しかし、異文化体験が豊富でも、自文化とは異なる国と取引するのであれば、一定の文化的知識は必要である。一方、異文化体験が豊富でない人が、自文化に近い国と取引するのであれば、異文化

適応の訓練を受ける必要があるし、異文化体験が豊富でない人が、自文化とは異なる国と取引するのであれば、異文化適応の訓練及び文化的知識の研修が必要となる (Widmier & Hair, 2008)。Widmier & Hair (2008) は、自文化との類似性と、本人の異文化体験の程度に応じた異文化研修を実施することが重要であると主張している

Gallagher & Schuler (2005) の調査によると、経営幹部は短期の海外経験によって文化的、政治的、地理的、経済的のいずれかの側面 (CAGE; cultural, administrative, geographic, and economic) で大いに影響を受けた、という結果が得られている。これは短期の国際的な没入体験が、育成機会に織り込まれていることを意味しており、ここで得られた経験が、経営幹部のグローバルなマインドセットにつながるとしている (Gallagher & Schuler, 2005)。テネシー大学 EMBA ではこれを踏まえた海外現地経験プログラムを開発した。このプログラムに参加した受講者は、現地経験をして帰国した後に、CAGE モデルによる分析を用いて、その国への新規進出を会社に提案するプログラムを実施している (Gallagher & Schuler, 2005)。

これらの論文から理解できる点は、経営幹部になる人材には、自国と他国の違いを認識したうえでビジネスを行うことが重要であるということと、そのような知見を得るため現地で直接経験をすることが重要であるということである。国際化が進展している経営環境において、これらは経営幹部育成プログラムの要点である。

(4) 倫理

2000 年代初頭には大きな不正事件が多数取り上げられたが、その根本的な原因として、トップの倫理観の欠如があげられよう。それゆえ、トップが倫理観を持ってビジネスに取り組むことが重要であるという主張が多くなった。そのような社会情勢、ビジネス環境を反映しているのか、倫理に関する論文は比較的多く、経営幹部育成にも当然導入されるべきテーマとなっている。

Springate (2002) は、エンロンやアンダーセンの不祥事を踏まえて、EMBA もカリキュラムを改善する必要があると述べている。改善する際の留意点は、①株主を重視するだけでは不十分であること、②倫理分野を取り扱うこと、③ロビー活動の有用性、④分析・戦略・マーケティングのスキルを提供すること、⑤資本は将来大きくなること、の 5 点である (Springate, 2002)。

Sauser Jr. (2003) は、倫理に関する教育は EMBA においても重要性を増しているとし、オーバーン大学にて開発した、オンラインベースの倫理コースについて紹介している。このコースは、自分のペースで学習できるよう 5 枚の CD-ROM にすべての講義 (一本約 45 分) と、ビジネスリーダーが専門分野の倫理について語る 20 分のインタビューが含まれる。その他、読書課題、および筆記課題にてコースが構成されている。また、コンピューターシステムによって、受講者、教授との間で個人およびクラス単位で、Eメールのコミュニケーション、ディスカッ

ションやケースのファイル共有ができる。受講者の満足度も高く、深い考察と探求の機会として効果的であり、倫理教育への有効性が論じられている (Sauser Jr., 2003)。

Siegel & Watson (2003) は、高等教育における倫理の役割について述べている。Siegel & Watson (2003) によると、倫理は人生観にも根差す問題であり、文学や宗教からも学ぶことが多いため、倫理に関する学習は一方的な教授ではなく、教授者と受講者の双方向で学ぶことが重要であると主張している。また、倫理の問題は、教室や座学で完結するわけではなく、地域とのつながりの中で学ぶことも重要であると主張している (Siegel & Watson, 2003)。以上のように、倫理の問題は「教授者から受講者へ」という一般的な講義形態では習得できない、難問であると理解できる。また、ビジネスに限定される狭い見方だけではなく、多様な観点から捉えることの重要性が示されている (Siegel & Watson, 2003)。

倫理の具体的な教育方法を、Schulzke (2006) が示している。Schulzke (2006) は、EMBA における倫理の実践的な教育方法として、倫理的な判断を求められる事例のケースを用い、ロールプレイやチームディスカッション、分析をすることによって掘り下げる教育方法が有益であると論じている。Schulzke (2006) は、この学びを、実務現場で類似の状況に直面した際に反映することが狙いであると論じている。

JEE に掲載された論文からは、倫理は、教室内や座学、個人でだけ学ぶものではなく、実践的な事例や多様な観点、チームやグループなどの他者との相互作用の中から学ぶことが重要であると理解できる。また、企業内の不正を防ぐというビジネス上の観点から、取り入れられていると考えられるが、知識やスキルを学ぶだけにとどまらず、一人一人の心のありようにも根差す問題であり、ビジネスパーソンとしてのすべての基盤であるという見方もできる。ビジネスにおける倫理教育は、新しい分野であり重要性も高いため、今後より効果的な方法を開発する必要があると言えよう。そしてそれを経営幹部育成に導入していくべきである。

3.3 育成の手法

3 つ目が、「育成の手法」に関する内容である。EMBA をはじめとする教育機関における、育成の手法は多岐にわたり、様々な論文において育成効果の高い方法について調査、検証されている。その中でも多く論じられているのは、実際のビジネス課題を疑似体験し、そこで解決方法を見出すことによって学びを得ることである。

Gonzalez (2011) は、「受講者にケースを提示し、問題に直面した意思決定者の役割を負わせることで構成されているティーチング・アプローチ」と定義される 20 世紀に生まれたケースメソッドが、21 世紀にも通用するのかという問題意識から調査を行った。科学的知性、技術的知性、管理的知性の 3 つの観点から分析した結果、管理的知性は「経験して学ぶ」という面があり、「診断し、決断し、実行する」ことをやればやるほど上達するため、ケースメソッドがもっとも適していることが示され

ている。科学的知性と技術的知性についても、知識を得るためではなく、実行できるようになることが重要であり、それにはケースメソッドが一番適していることを主張している。経営幹部育成におけるケースメソッドの有意義さが理解できる (Gonzalez, 2011)。

Chinta (2009) は、ザビエル大学 MBA コースで開発した応用戦略コースについて紹介している。具体的には、新規事業開発、新製品開発などのテーマごとに受講者を振り分け、現実世界でのケースを題材にした戦略立案プロジェクトを受講者に課し、学習・研究させ、最終的にはビジネスプランを報告させるというプログラムである。実際のビジネス環境を踏まえて具体的に提案することが求められるため、受講者はかなり苦勞をするが、評価は高く、育成機会としての満足度は高い (Chinta, 2009)。Chinta (2009) は、「学問と産業を行き来することが、応用戦略を学ぶのに最適である」と述べ、学習プログラムにおける経験学習の重要性を強調している (Chinta, 2009)。先の McNay (2009) と同様に、実践から学ぶことの有用性が理解できる。

Boehner & O' Neil (2010) は、ロチェスター工科大学 EMBA にて、チーム形式で外部企業にコンサルティングを行う過程で、リアルなビジネス現場から学ぶプログラムを開発したことを紹介している。具体的には、外部企業から提示された課題に対し、EMBA 受講者が分析し、解決策を提案するプログラム内容である。外部企業はいわば顧客として、6 か月の無料コンサルティングをモチベーション高い経験豊かなマネージャー (EMBA 受講者) から受けられる。受講者側も、この経験は実践と教室での学びを統合する価値のある育成経験ととらえており、さらに、快適な領域を出てプロジェクトをマネジメントしたり、ストレス下において効果的にチームでワークしたりすることの能力に自信が持てるようになったとしている (Boehner & O' Neil, 2010)。

McNay (2009) は、経営幹部にはリーダーシップの発揮が求められているが、本人が学ぶ必要性を理解していなかったりして、十分に発揮できている人は多くないため、それを克服するために臨床的アプローチを提案している。このアプローチはコンサルティング会社の一員という設定で、経営幹部同士でチームを組み、リアルな経営環境の中で与えられた課題に対して調査分析の上で提案を行うものである。プログラム終了後、より広い視野を得た経営幹部は職場に戻り、以下 3 点の効果を確認した。①以前よりも部下の意思決定を助けることができるようになった、②部下たちが自分たちの知識を使って自律的に仕事をすることをサポートすることができるようになった、③リソースの配分や、人、金、物理的なリソースに対する要求に対し、均整の取れた意思決定ができるようになった、これら 3 点である (McNay, 2009)。また、経営幹部がこれらの活動を実践することで、彼ら自身が知識豊かであることや、素早く意思決定して行動することを周囲に示すことができ、信頼を得ることにもつながる (McNay, 2009)。また、経営幹部が課題に取り組むことによって、他者を尊重することにもつながるなどの効果があげられている (McNay, 2009)。このような臨床的なアプローチは、実践を通

じて学習者の知識や意思決定スキルを高めると同時に、周囲からの信頼感を得ることにもつながることが理解できる。

Brown, Garnjost & Heilmann (2011) は、ヨーロッパの一企業、EEC (European Engineering Company) で導入した学習手法を紹介している。EEC は、過去に買収などを通じて拡大した会社であり、社内でも様々な文化が混在していた。そこで、効果的な人材育成の手法として、若手のメンバーを中心に、国際リーダーシップ開発プログラム (International Leadership Development Program) を実施した。具体的には、受講者が理論的な情報を与えられ、自社の過去の課題について資料を読み、グループで話し合い報告する進め方で実施された。受講者の評判は高く、このプログラムを通じて、受講者が自社の製品やサービスについての基礎的な知識を得たことが示されている。Brown, Garnjost & Heilmann (2011) は、このプログラムが効果を発揮したのは、プログラム内容が、様々なレベルやバックグラウンドを持つ受講者に対応していたからと主張しており、受講者の多様な価値観やバックグラウンドに対応する手法の有用性を論じている。

また、チームでの学びによって学習効果を高めることに着目した論文もある。Mento, Jones & Desai (2003) によると、ロヨラ大学メリーランド校では、チームワークを高める仕組みをプログラムの中心に織り込んできた。具体的には、受け入れ時の4日間プログラムで、①チーム単位で読書課題を与える、②前年のEMBA受講者をパネルディスカッションに招待する、③『The Team Handbook』という書籍を読ませるなどの機会を提供するものである。入学後の組織行動学クラスは、アクティブリスニングやフィードバックについて議論させ、応用課程は、グループプロジェクトを課すというプログラムである。これらを実施してきて分かったことは、(1) チームメンバーはお互いを知るのに一定の時間が必要であること、(2) MBTI (Myers-Briggs Type Indicator ; 性格診断テストの一つ) はお互いの違いを知るのに価値あるツールであること、(3) グループで取り組むレポートは、チームワークを強めることに効果的であること、(4) チームメンバーを交換することは有用であること、(5) 2年間のうちに途中で、クラスセッションを定期的に行い、更なるチームワーク強化を行うことが重要であること、(6) 2年間の終了時に、受講者からチーム経験で学んだことを聞き、それをプログラムに生かすことが大事であること、(7) 外部の第三者からのフィードバックを受けることなどが、チームワークを高めるプログラムを充実化させるためには重要であることが分かった (Mento, Jones & Desai, 2003)。

Mento & Larson (2004) は、EMBAにおける経済学コースを教える手法として、ゼミ方式やケース方式のほうが、レクチャー方式よりも柔軟であるとし、効果的に育成するため7つの要素を紹介している。具体的には、(1) 教室内外での緊密な教授とのコンタクト、(2) モチベーションの高い受講者を巻き込み、受講者同士で教えあう、(3) アクティブラーニング、(4) 課題が提出された後の素早いフィードバック、(5) 積極に取り組むテーマに時間をかける、(6) 高い期待値を設定する、(7) 様々な学習方法を認める、以上の7つである。Mento & Larson (2004) は、レクチャー・テスト方式よりも

ゼミやケース方式のほうが柔軟であり、受講者を引き付けると論じているが、単にゼミ形式やケース方式を採用すれば良いという訳ではないことが理解できる。Mento & Larson(2004)が論じる7つの要素をしっかりと意識し、それに基づくゼミ形式やケース方式をデザインすることが求められる。

育成の手法として、オンライン化への対応を取り上げているものもある。EMBAをはじめとする高等教育は、社会人を対象としているものが多く、育成プログラムの提供方法についても様々な研究がなされている。その中でオンラインを通じてのプログラムも急速に拡大している。Groen、Baynton、Willment & Slater (2003) は、対面方式で教えていた講師が、オンラインでの指導を経験した際の経験や戦略を定性的アプローチによって調査した。調査は、4人の女性教授を対象に実施され、彼女らが経験した過程を叙述してもらい、キーワードをコード化して分析するものである。分析の結果、オンライン化への対応には、7つのキーとなる要因が発見された。その7つとは、(1)変化、(2)情緒(恐れ、不安など)、(3)支援(感情面、技術面)、(4)指導能力、(5)時間、(6)人間関係、(7)学習者中心主義である。Groen、Baynton、Willment & Slater(2003)によると、オンライン化への対応には、このような7つの要因が生起することになり、それぞれに対応しなければならない。4人の女性教授は、それぞれに戸惑いながらもそれらに適応していったが、Groen、Baynton、Willment & Slater (2003) らは、オンラインの講師を育成するためには、心理的、技術的なサポートが、不可欠であることを指摘している。コロナ禍において、あるいはコロナが収束した後の世界においても、その点がより重要なテーマになることが推測される²。

Guo, Bayer & Blair (2002) は、多くの EMBA で取り入れられている STOCK-TRACK という、オンライン資本市場ゲームについて述べている。EMBA の受講者は、学術的な公式や教科書の例よりも、実際のビジネス経験や事例に関心を持つ傾向があり、教授は双方向で、興味深く、論理的でチャレンジングな学習環境を提供する必要がある。STOCK-TRACK は、実際の投資行動を疑似体験できるため、これらの要件を満たすツールとして有意義である(Guo、Bayer & Blair、2002)。クラスの中では株、債券、ストックオプションなどの選択肢について議論し、どのように資本市場が運営されているかを学ぶことができる。また、受講者がクラスで扱う範囲を超えて調査し、自発的に最適な投資機会を調査することもできる。一定の学習効果を得るためには、時間かける必要があるのが懸念点であるが、他ではできない経験をする機会でもあり、短期ではなく長期の投資戦略を学ぶことが目的となっている(Guo、Bayer & Blair、2002)。

Smalt & Selden (2005) は、EMBA の会計の授業にシミュレーションゲームを用いることが効果的かどうかを検証した。シミュレーションゲームは、ビジネススクールだけでなく企業においても人気

² Journal of Executive Education においては、EMBA のオンライン実施について直接取り扱う論文は見当たらなかった。ただし、グローバル化の進展やコロナとの共生といった情勢を鑑みると、遠隔での経営者育成施策は今後ますます重要であると考えられる。

があるが、この有用性について調査している研究はほんのわずかである。この論文では The Accounting Game という会計シミュレーションゲームを取り上げているが、シミュレーションを経験したグループは、より優れた成績を残し、会計の専門知識を学ぶのに有意義であることが示された (Smalt & Selden, 2005)。

EMBA 受講者の知識、経験のレベルはさまざまである。それゆえ画一的な教育を提供するのではなく、受講者を類型、および診断したうえで実施する観点も重要であり、そのためのツールが紹介されている。Valle & O' Mara (2012) は、経営幹部育成をより効果的に行う方法として、受講者を類型化するアプローチを紹介している。すなわち、「経験」と「知識」の有無によって 4 つのカテゴリに分けるというものである。経験が不十分で、知識も足りない受講者については、教える側が主体とならざるを得ないが、経験、知識ともに豊富な受講者については、受講者側が主体となって学びを進めていくことになる。段階によって受講者のレベルに対応した学習ツールや学習方法を採用するため、各々のニーズに沿った効果的な育成を実現すると述べている (Valle & O' Mara, 2012)。

Dierk & Dover (2012) は、MEL-Index という人材の診断ツールを紹介している。MEL-Index は社内のカスタマイズされた経営幹部プログラムの一部であり、個人の評価、フィードバック、育成企画のツールである。これは、対象者がマネージャー、リーダー、アントレプレナーの 3 つのタイプのどれに近いかを、本人、周囲の人に調査するものである。また社内役職に必要な要素をこの 3 タイプで分析することもできるという。Dierk & Dover (2012) は、ドイツのハイテク企業における、2 つの事業本部の高級管理職 22 人を対象とし、すべての参加者に対して、自身の能力の自己評価と同僚との相互評価を行った結果、個々人の結果に基づいて個別に研修を組み立てていくのが効率的であると主張している。

ここまで、JEE に掲載されている経営幹部育成の手法に関する論文をレビューしてきた。それには、多くの手法が存在していることが明らかになったが、共通点としては、ケーススタディや実践シミュレーションなど、実際の事例や経験から学べる手法が有意義であると主張している点、また、受講者の価値観や能力に応じた育成手法を用いることの重要性が論じられているという点であろう。

3-4. まとめ

ここまで JEE に掲載された 83 本の論文の中でも多く取り上げられている EMBA の「コース設計」「講義の内容と育成意義」「育成手法」の 3 つについてまとめてきた。

EMBA のコース設計にあたっては、横断的なコース設計及び企業との提携が重要であることが分かった。

講義の内容と育成意義については、①会計では、経営者として一定水準の会計知識は必須であること、②リーダーシップでは、経営者によるリーダーシップは事業に大きな影響があること、③異文化体験では、自国と他国の違いを認識するため、経営幹部自身が異文化体験することが重要であること、④倫理では、経営幹部に求められる倫理観の教育として、他者から学ぶことが有効であることが理解できる。

育成の手法としては、受講者の価値観や能力に応じた教育手法を用いることが重要であり、具体的にはケーススタディ、臨床的アプローチ、チームワークなどが有用な手段であることが示された。

以上をまとめたものが表2である。

表2. EMBA コース設計、講義の内容と教育意義、教育の手法の主なポイント

	主なポイント
コース設計	横断的なコース設計及び企業との提携が重要
講義の内容と育成意義	会計：経営幹部として一定水準の会計知識は必須
	リーダーシップ：経営幹部によるリーダーシップは事業に大きな影響がある。
	異文化体験：自国と他国の違いを認識するため、経営幹部自身が現地経験をすることが重要。
	倫理：経営幹部として求められる倫理観の教育として他者から学ぶことが有効。
育成の手法	受講者の価値観や能力に応じた教育手法を用いることが重要。ケーススタディ、臨床的アプローチ、チームワークなど。

4. 日本企業における経営幹部育成に関する課題

ここまでレビューしてきた JEE に掲載された論文において、EMBA が経営幹部育成に貢献していることが論じられている。

冒頭にも述べたように、日本企業にとって経営幹部育成は喫緊の課題であると思われるが、各社が十分に対応できているとは言えないのが現状である。更に、経営幹部育成に有効であると思われる EMBA を取り入れているという事例はほとんど目にする事ができない。

理由は3つ考えられる。1つ目は、「遅い昇進」に代表される伝統的な日本型昇進構造である。新卒で一括採用し、長期間にわたり昇進に大きな差をつけない日本独特の人事慣行において、選抜や抜擢、あるいは一部の人材に特別な育成機会を与えることは、盛んに行われてこなかったと言える。田中(2021)³は、日本型昇進構造において、一部の経営幹部候補に対する集中的な育成機会提供が困難であり、それゆえ日本企業が経営人材の育成に重視して

³ 田中(2021) 6 頁

こなかったことを指摘している。まして、EMBA は一定のコストを集中的に投資することにもなることから、導入することが現実的でなかったことが想定される。しかし、変化の激しい外部環境の変化や、急速な国際化の進展等から、経営幹部の育成の重要性は以前にも増して高まっている。各企業は、昇進構造の見直しと合わせて、経営幹部の育成に本格的に取り組む必要があるだろう。EMBA の導入は、取りうる手段のうち、有効なもののひとつである。

2 つ目は、育成における「経験」への過剰ともいえる期待の大きさである。人は経験によって学び、成長する (Kolb, 1984) ということは広く知られており、McCauley, Derue, Yost, & Taylor (2014)⁴は、「経験から学ぶことはリーダーが育つ一番の方法である」と論じている。しかし、中原 (2013) は、「経験至上主義に陥ってしまうと、その後には、「荒廃した現場」が残される。(中略) 経験のパワフルさに惑わされ、いわゆる「這い回る経験主義」に墮する人材育成に陥らないように留意する必要がある」と述べている。一人の人間が経験できることはおのずと限界がある。育成を経験のみに依存するのではなく、様々な面から検討する必要がある。

米国リーダーシップ研究の調査機関ロミンガー社の調査によれば、リーダーシップをうまく発揮できるようになった経営幹部たちに「どのような出来事が役立ったか」について聞くと、“70%が経験、20%が薫陶、10%が研修” という結果になり、それは「70 : 20 : 10 の法則」などとして人材育成の世界では広く知られるようになった。この法則に関しては、個人差も考慮する必要があることに加え、出来事の解釈次第で割合も変わってくる可能性もあり、その割合については柔軟に捉えるほうが適切と言えるが、リーダーシップ開発には、経験、薫陶、研修という 3 つの要素が成長に大きく関与していることは十分理解できる。業務経験だけではなく、人との出会いや、理論の学習などバランスよく育成計画を立案する必要がある。EMBA はまさに、この研修の部分で効果を十分に発揮すると思われる。

3 つ目は、日本にそもそも EMBA がそれほど多く存在しておらず、日本企業がまだ利用しづらい状況にあるということである。先述した Executive MBA Council の加盟校は世界に 200 校以上あり、うちアジアに 23 校あるが、日本の EMBA はわずか 1 校にとどまっている (2022 年 8 月現在)⁵。それゆえ、日本に存在する EMBA による育成の選択肢が少ないことが、日本企業の EMBA 導入の障害になっていることが予想される。しかし、現在オンラインでの教育は以前より格段に受けやすくなっているし、英語でのコミュニケーションは、重要性を増している現状を踏まえると、日本企業は、日本国外の EMBA の導入も含めた検討が必要であろう。

⁴ McCauley, Derue, Yost, & Taylor (2014), 邦訳書 22 頁。

⁵ Executive MBA Council ウェブサイト (www.embac.org)

最後に、日本企業が経営幹部育成を進めるにあたり、以下に、効果的な EMBA の導入方法について提案したい。

まず、実施形態である。EMBA は、個人の自己啓発として受講することが可能であるが、特徴の一つは、先のレビューでも示した通り、企業との提携プログラムが可能な点である。企業は、経営幹部育成にあたり、自社の育成課題を明確にし、育成ゴール、つまり、どの層に何を習得させるかを検討することが必要である。そのうえで、EMBA 側はニーズに沿ったリソースを提供することが望ましい。場合によっては、課題発見の段階から企業と EMBA が協働することも必要であろう。

次に、内容については、先のレビューで示されたとおり、「財務・会計」「リーダーシップ」「異文化体験」「倫理」が知識習得の柱になるだろう。また、現代の日本企業の経営環境を勘案すると、「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」や「企業の社会的責任」などについて検討することも有意義である。また講義形式について、JEE ではケーススタディやシミュレーション、コンサルティングを通じた間接経験の重要性が論じられており、導入にあたっては十分考慮に入れたいところである。知識も重要であるが、自らのキャリアでは得られない経験ができることも、EMBA で得られる重要な効果の一つである。

5. 本論文の課題

本論文においては、経営幹部育成について包括的に論じているジャーナルである JEE に掲載された 83 本の論文をレビューし、特に EMBA に関する知見を確認した。そのうえで、日本企業において経営幹部育成における課題を提示し、EMBA の効果的な活用について提案している。しかし、JEE は米国で一定時期に刊行されていたジャーナルであり、情報源としての本稿の発見事実という観点で振り返ると、網羅性や国際性、即時性といった面で課題があり、内容についての普遍性も乏しいと言わざるを得ない。

また、本稿では、いわゆる EMBA つまり研修を主に取り扱うにとどまっているが、経営幹部育成にあたっては、どのように実務経験を積ませるか、どのように人的ネットワークを作るか、どのようなキャリアが必要かといった全般的な検討が必要である。

さらに、人材育成は、人事評価制度とも密接に関連している。研修を受講させるとしても、どのように選抜するか、どのような後継者計画を立ててそこに組み込むかといった議論は不可欠である。これら論点を有機的に結びつけた、総合的な分析が求められる。

以上を今後のさらなる課題としたい。

<参考文献>

- McCauley, C.D., Derue, D.S., Yost P.R., & Taylor S. (2014), *Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development*, John Wiley & Sons, Inc (漆嶋稔訳『経験学習によるリーダーシップ開発：米国 CCL による次世代リーダー育成のための実践事例』日本能率協会マネジメントセンター, 2016 年).
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングヒューマンキャピタル部(2018), 「大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調査」.<https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/04/cr_180404.pdf> (参照 2022-09-22)
- 中原淳(2013), 「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』第 639 号, October, 4-14 頁.
- 田中聡(2021), 『経営人材育成論：新規事業創出からミドルマネージャーはいかに学ぶか』東京大学出版会.
- Kolb, David A. (1984), *Experiential Learning: Experience As The Source of Learning and Development*, Prentice Hall, Inc.

以下すべて *Journal of Executive Education* より

- Adams III, A. F. and Calcagno, P. T. (2006), "Integrating Macroeconomics and Corporate Finance in Executive Education," Vol. 5, Issue 1, pp.9-15.
- Berry, S. G. and Sharbrough, W. C. (2011), "Finance Training and Team Building: An Example of Finance Training Leading to Team Building," Vol. 10, Issue 1, pp.75-98.
- Boehner, R. and O'Neil, B. (2010), "Executive MBA Capstone Projects at RIT Saunders College of Business: An Enriching Experience for All," Vol. 9, Issue 1, pp.79-111.
- Brown, S. M. , Garnjost, P., and Heilmann, S. (2011), "Problem-based Learning: Leadership Development Program in a Multi-National Company," Vol. 10, Issue 1, pp.1-18.
- Bruns, S. M. and Bruns, W. J. (2010), "Beyond Problems and Cases: Discussion Materials for Accounting in Executive Programs Business School," Vol. 9, Issue 1, pp.65-77..

- Capozzoli, E. A. (2010), "Executive MBA' s Accounting Skill Acquisition: An Accounting Boot-Camp Approach," Vol. 9, Issue 1, pp.113-126.
- Chinta, R. (2009), "Teaching Strategy through Projects: A Bridge from Academia to Strategy Practice," Vol. 8, Issue 1, pp.1-19.
- Cotner, J. S. and Smith, D. B. (2002) "E.M.B.A. International Field Studies: A Comparative Perspective," Vol. 1, Issue 2, pp.20-31.
- Dierk, U. and Dover, P. A. (2012), "Measuring the Integrative Impact of Managers, Entrepreneurs and Leaders in Sustaining innovation: A Tool for Customized Executive Education Programs," Vol. 11, Issue 1, pp.15-35.
- Gallagher, J. and Schuler, G. (2005), "Enhancing Global Executive Education: A Pedagogy that Changes Perceptions about International Business," Vol. 4, Issue 1, pp.1-19.
- Gonzalez, C. R. (2011), "Education for Management: Pros &Cons of Using Case Method in the XXI Century," Vol. 10, Issue 1, pp.117-126.
- Groen, J. , Baynton, M., Willment, J-A. , and Slater, L. (2003), "The Experiences of Adult Education Instructors Adapting to the Online Teaching and Learning Environment," Vol. 2, Issue 2, pp.39-49.
- Guo, W., Bayer, C. , and Blair, D. (2002), "Adapting STOCK-TRAKR in Executive M.B.A. Investment Education," Vol. 1, Issue 2, pp.32-39.
- Hura, G. (2003), "A New Model for Executive Education," Vol. 2, Issue 2, pp.1-13.
- Lindsey, W. and Pate, L. (2006), "Integrating Principle-Centered Leadership into the Business Curriculum: Lessons from the LMU Experience," Vol. 5, Issue 1, pp.17-29.
- Malet, E. I. (2004), "Financial Literacy after Sarbanes-Oxley: Building It; Sustaining It," Vol. 3, Issue 1, pp.1-15.
- Manning, C. A., Waldman, M. R. , Lindsey, W. E. , Newberg, A. B. , and Cotter-Lockard, D. (2012), "Personal Inner Values ? A Key to Effective Face-to-Face Business Communication," Vol. 11, Issue 1, pp.37-65.
- McNay, W. R. (2008), "Executive Education: Mired in a Leadership Theory Jungle," Vol. 7, Issue 1, pp.31-41.
- McNay, W. R. (2009), "Executive Education for New Leadership Roles: A Clinical Approach," Vol. 8, Issue 1, pp.59-72.

- McNay, W. R. (2010), "Executive Education for a New Reality: The Stakeholder Theory Comes of Age," Vol. 9, Issue 1 , pp.1-16.
- McNay, W. R. (2011), "Executive Education and Business Strategy: Alignment through Mission Control," Vol. 10, Issue 1, pp.99-116.
- McNay, W. R. (2012), "A Re-Interpretation of Leadership Aligns Human Capital Management and Business Objectives," Vol. 11, Issue 1, pp.79-95.
- Mento, A. J. and Larson, J. (2004), "Epiphany: A Story of Improving Teaching Effectiveness in an Executive MBA Economics Course," Vol. 3, Issue 1, pp.17-36.
- Mento, A. J. , Jones, R. M. , and Desai, H. B. (2003), "Integrated Team Development Methodologies for Managers in an E.M.B.A. Program: A Case Study," Vol. 2, Issue 2, pp.15-31.
- Moodie, D. R. and Roebuck, D. M. (2002), "An Integrated EMBA for an Integrated World," Vol. 1, Issue 1, pp.32-44.
- Nemetz-Mills, P. L. (2008), "Strategic Responses Arising from Divergent Foreign Policy and Trade Perspectives," Vol. 7, Issue 1, pp.57-75.
- Petit, F. (2012), "Deadly Diseases or Innovative Practices: How Deming Would View Today' s Executive MBA Industry," Vol. 11, Issue 1, pp.67-78.
- Prince, C. (2002), "University Certification of Work-based Learning in the U.K.," Vol. 1, Issue 2, pp.6-19.
- Ryan, L. (2007), "The Growing Role of Executive Education in University-Corporate Partnerships," Vol. 6, Issue 1, pp.55-66.
- Sauser Jr., W. I. (2003), "Teaching Business Ethics at a Distance," Vol. 2, Issue 1.
- Schulzke, K. S. (2006), "Teaching Practical Business Ethics," Vol. 5, Issue 1, pp.1-10.
- Siegel, B. L. and Watson, S. C. (2003), "Terms of the Contract: The Role of Ethics in Higher Education," Vol. 2, Issue 1, pp.11-16.
- Smalt, S. and Selden, G. L. (2005), "The Impact of an Accounting Simulation on Performance and Perception in Accounting Courses," Vol. 4, Issue 1, pp.21-41.
- Smith, D. B. and Fletcher, H. D. (2004), "The Balanced Scorecard and Curriculum Integration in an Executive MBA Program," Vol. 3, Issue 1, pp.41-55.

- Springate, D. J. (2002), "The Enron/Andersen Collapse: Ongoing Implications for Executive M.B.A. Programs," Vol. 1, Issue 2, pp.1-5.
- Stumpf, S. A. and Tymon, W. G. (2002), "Interdisciplinary Learning in an EMBA: Making it Happen," Vol. 1, Issue 1, pp.12-23.
- Valle, M. and O' Mara, K. J. (2010), "The New Reality: Holding On and Letting Go," Vol. 9, Issue 1, pp.17-31.
- Widmier, S. and Hair, J. F. (2008), "Enhancing Global Sales Skills in Executive Education Programs," Vol. 7, Issue 1, pp.41-51.
- Wynne, K. J. and Parker, J. M. (2013), "A Survey of Team Teaching Effectiveness in Executive Graduate Business Programs," Vol. 12, Issue 1, pp.1-8.

<付表>

以下すべて *Journal of Executive Education* より

講義内容と教育意義：

著者名、発表年、論文名	概要
Appelbaum, S. H., Roberts, J. , and Shapiro, B. T. (2009), "Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies,"	M&Aにおける成否を分けるのは異文化対応やコミュニケーションなどのソフト面。10のケースを通じて、標準化した指標で分析。
Gainey, B. S. (2010), "Crisis Leadership for the New Reality Ahead,"	9.11以降危機管理のリーダーシップが重要視されるようになってきた。危機の前、最中、後に分けてベストプラクティスの要素がある。リーダーは常に危機に立ち向かうマインドセットをもってリーダーシップを発揮することが求められている。
Lang, D. G. (2010), "Influencing the Effectiveness of Executive Coaching,"	エグゼクティブコーチングは業績が悪くなると縮小する会社が多い。効果は何か？コーチは行動変容の4レベルについて明確な定義を持つ必要がある。
Oxford, C. (2012), "Entrepreneurs and Education: Making the Marriage Work,"	ベンチャー企業が創業し、拡大基調に入った段階で、Educationが重要である。リーダーシップ、戦略、HR、イノベーション、カルチャーなど。過去の成功したベンチャーから学べることは多い。
Przasnyski, Z. H. and Elias, F. G. (2011), "An Experiential and Integrative	定量と行動の両方の側面によって形作られた意思決定力養成研修が重要。西海岸

Approach to Problem Solving and Decision Making,”	の EMBA にてコース開講。組織リーダーシップの PHD とオペレーションリサーチの PHD2 名のインストラクターをつけた。
Ross, R. (2008), “Harnessing the Power of Passion in Optimizing Business Performance,”	情熱とパフォーマンスは直接関係がある。マネジメントとしては、具体的な期待を設定し、役割を明確に定義することが求められる。
Vardis, H. and Selden, G. L. (2008), “A Report Card on Innovation: How Companies and Business Schools are Dealing with It,”	イノベーションを活用している会社に通ずるのは、CEO の関与、イノベーションを推奨する社風、報酬制度、コミュニケーション、採用プロセス、予算やビジョン。
Whitman, Michael E. and Mattord, Herbert J. (2012), “Information Security Governance for the Non-Security Business Executive,”	情報セキュリティは経営幹部の責務の一つであり、対策を怠ると、自社の情報流出や、企業価値の下落にもつながる。情報セキュリティ部門とトップマネジメントは適切なコミュニケーションをとるべきである。
Woodford, Kelly C. , Finney, T. G. , Chow, A. F. , and Lambe, N. J. (2009), “The Forgotten Topic: Teaching Plant Closing to Executives and Graduate Students,”	Executive Education において、進行中のビジネスを取り上げることは多いが、撤退について取り扱うことは少ない。工場閉鎖について Executive が学ぶ時の留意点及び教育方法についてとりあげる。

育成の手法：

著者名、発表年、論文名	概要
Pitt, L. F. and Krzystofiak, F. J. (2007), “Taking the Tablet: An Introspective Perspective on Using Pen-Based Computing in the Executive Case Class,”	教育現場にタブレットの使用が普及してきた。デメリットもあるが大きなものでもなかったり、補完できたりするものもある。Executive Education にタブレットを導入することは検討する価値がある。
Revels, M. A. (2010), “The Effects of Computer Mediated Communication on Computer-Based Training,”	Computer ベースの研修受講者の中で、E メールを使ってコミュニケーションを図る人はパフォーマンスが高いかどうかを調査。週に 1 通以上メールを送る人はパフォーマンスが高いという結果。

学校運営：

著者名、発表年、論文名	概要
Gropper, D. M. (2004), “Training New Executive MBA Faculty and Staff: A Case Approach,”	新任の EMBA 職員に対する育成方法として、ケースメソッドの紹介

Jahera Jr., J. S. (2006), "Education for the Educated: An Administrative Perspective,"	大学 (EMBA 他含む) 事務局の観点からの Executive Education。事務局がプログラムのアクティビティを増やし学校の価値を上げるのは正比例するが、教授がアクティビティを増やすとワークロードも増え、価値は下がる、反比例になる傾向にある。両社が交差するあたりが最適なポイントである。
Levine, D. S. (2009), "Leading in a Gen Y World - A Corporate Essay,"	これからのリーダーシップは Generation Y (1980-2000 年生まれ) をうまく巻き込むことが重要。彼らは技術を駆使して情報を入手するのが上手で、ワークアンドライフのバランスを重視する。ビジネススクールにおいても、既存のカリキュラムに加えて、Emotional Intelligence を高める教育が必要。
Lockhart, J. C. (2013), "Executive Education: Can it Be Too Good?,"	Executive Education は Executive の人、あるいは Executive になりたい人のものというだけではなくて、ほかの教育と比べても独創的であるべきである。
Margulies, N. and Gregg, J. R. (2002), "Strategic Planning for University-Based Executive Education Programs: Success Factors and Design Alternatives,"	ビジネススクールにおける成功要因と成功するための選択肢の検証。教授の質、実践性、ネットワーキングなどが重要な成功要因。選択肢としては 1) 幅広い科目を用意する、2) カスタマイズに注力する、3) 公開講座を実施するなど。
Montana, P. J. and Petit, F. (2009), "Educating Executives for Managing Public and Non-Profit Organizations,"	NPO や公的機関においてもマネジメント育成の重要性が増加している。AACSB 加盟の学校に対して調査したところ 92% が、NPO 向けのマネジメントに関するコースを実施している。
Petit, F. (2005), "Incorporating Customer Experience Management Concepts within your Executive MBA Program,"	EMBA スクールにとって学生は顧客であり、Customer Experience Management Concepts は EMBA 運営にも適用できる。
Petit, F. (2010), "Creating The Marketing Executive of the Future Using Key Deming Principles,"	デミングの提唱する品質管理の哲学はくマーケティングにも適用できる点が多い。デミング 14 のポイントのうち特に 4 つについては重要であるので解説する。
Rose, K. J. and Stiefer, T. W. (2013), "Advisory Councils in Executive Education: Insights from Practice,"	Executive Education におけるアドバイザリーボードは、実社会のビジネス情報や新たな観点をもたらすことから大変有用。上手に活用することによっ

	て学校の価値は上がり、収益も改善することが期待できる。
Varner, J. , Bales, B., and Lindsey, W. (2002), "Toward a Competency Model for Directors of Management and Executive Development,"	経営幹部育成の責任者のコンピテンシーを作成。プログラム開発、マーケティング、適応性、内外政治への理解と交渉、利益を上げる、など
Winsor, R. D. , Liu, A., Yu, X. , and Huynh-Willis, K. (2005), "Opportunities for Non-Degree Executive Education in Taiwan,"	台湾には Executive Education へのニーズが高いため、米国の教育機関が参入するにはよい機会であり、大いに期待できる。

コース設計：

著者名、発表年、論文名	概要
Lamb, D. (2013), "Recommended Practices for New Corporate Learning Leaders,"	大企業の人材育成責任者の育成計画。何をいつ、どれくらいの予算でやるか考えて計画する。また、Senior Executive との関係を深めることも重要。
Rahmlow, H. F. and Panaseney, J. (2003), "E. M. B. A. : One-Year versus Two-Years?,"	世の中には1年制と2年制のEMBAがあるが、両者に差があるのかという調査。16項目について比較（GMAT, 就業経験年数他）。大きな差はなかったが、GMAT と成績では2年制が勝る。
Rogers, S. L. and Duening, T. N. (2013), "Vertical Market Strategy: The Case of an Executive Education Startup in a Medium-Sized Business School,"	コロラド大学の Executive Education の立ち上げ。実業界からのニーズに伴って、業種や内容を絞ったプログラム開発を行い、カスタマイズもしながら拡大していった。一般的な Executive Education とは違い、共通の分野を深く学べることから好評。
Sharkey, T. W. and Beeman, D. R. (2005), "The Global Competitive Challenge For EMBA Students,"	オハイオ州トレド大学 EMBA コースにおけるグローバルビジネスコースの説明。ダイバーシティに富んだ学生、ゲストスピーカーの招聘などでリアルなビジネスを取り扱う、没流体験をさせるような育成方針など。

学習効果測定：

著者名、発表年、論文名	概要
Azoury, N. M. , Daou, L. E. , and Khoury, C. M. El (2013), "University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon,"	大学のイメージが学生の満足度に影響するかどうかを。レバノンの大学200名にアンケート調査。授業、学生生活、評判、年齢、費用対効果といった要素が学生には重要であり、大学の広報戦略を検討するときには留意すべきである。

Capozzoli, E. A. and Gundersen, D. (2003), "Analyzing E.M.B.A. Student Feedback,"	EMBA はプログラムの品質に関して説明責任を果たすため、評価に注力しているが、学生側は膨大なフィードバックを求められると回答率が下がる傾向がある。
Capozzoli, E. A. and Gundersen, D. (2005), "Expectations of Executive MBAs,"	TGI(Teaching Goals Inventory)という指標を使って、指導の目的を達したかどうか自己診断する。 Southeastern Univ の EMBA134 名に実施。Liberal Arts and Academic Values (Factor 1) と Higher Order Thinking Skills (Factor 4) という教育タイプが影響を与えていることが分かった。
Capozzoli, E. A. , Gundersen, D. E. , and Duhaneanu, M. (2006), "U.S. and Romanian Executive MBA Students: A Cross-Cultural Comparison,"	米国ケネソー大学とルーマニアブカレスト経営大学院の EMBA の学生に、Teaching Goals Inventory (TGI)法を使って、大学教授が学習の目的を達成しているかどうかを調査。項目によって平均点数には違いがある。グローバルな提携をするのであれば、教える側としては、期待値のコントロールに工夫をするべきである。
Else, B. (2007), "The Doctoral Learning Journey and Outcomes for Business Leaders and Corporate Managers,"	南オーストラリア大学で経営学博士号 (Ph.D、DBA)を持つ人がどんな学生生活を送り、卒業後どのようにしているかを調査したもの。スキルを学ぶ機会になった、ビジネスに直結したなどの回答もみられる。職業面だけでなく個人的な発展に寄与したとの回答もある。博士号は目的地のない終わりのなき旅の始まりという考えもある。
Hobbs, B. K and Gropper, D. M. (2005), "Human Capital Indicators and Academic Success in Executive MBA Programs: A multi-program study,"	人的資本の指標として、EMBA における成績が何に起因するのかを調べたもの。2つの大学院の130名に対して調査。 GMAT、学部時代の成績などとの回帰分析の結果、学部時代の成績が一番相関性が高かった。
Lillis, M. P. (2007), "Emotional Intelligence, Diversity, and Group Performance: The Effect of Team Composition on Executive Education Program Outcomes,"	Emotional Intelligence とダイバーシティの関係について調査。北東部の MBA 学生に対し、Emotional Competence Inventory (ECI) を用いて測定。Emotional Intelligence は同質なチームよりも異質なチームに、より多くのインパクトを与える。
Petit, F. (2008), "An Exploratory Analysis of the Impact of Price on the Search and	入学したい EMBA をリサーチしたり、選択したりする際に、授業料がどれく

Selection Process for Executive MBA Programs,”	らのインパクトがあるのかを調べたもの。50人のEMBA学生（北西部）の学生に対してアンケート。授業の形式やブランド力が重要であり、授業料が一番上位に来るのではないことが分かった。
--	---

学習モデル：

著者名、発表年、論文名	概要
Jensen, P., Jannsen, R. , Zeller, T. L. , and Venta, E. R. (2003), “Strategic Alignment Map: The Ongoing Development of a Program Management Tool,”	Strategy Alignment Map のモデルを使うことで、様々な事象を結び付けて考えることができる。
Mento, A. J. and Jones, R. M. (2002), “Facilitating Executive Learning: Development and Application of a Conceptual Model,”	EMBA で使われているチームワークの手法。ロヨラ大学 EMBA ではチーム単位で読書課題を与える、前年のEMBA 学生を招待、The Team Handbook という書籍を読ませる、など。その他個人的な学びをまとめること、フィールドスタディなど、教室外での学びなど。

その他：

著者名、発表年、論文名	概要
Breese, J. (2006), “Reflections on the Value of a Mid-Career MBA,”	働きながらロヨラ大学 EMBA に通った体験談。グローバルな視野でのマーケティングスキルを習得した。各会社にとって競争戦略として社員の生涯学習は重要であるが、EMBA はそのよい機会を提供してくれる。
Campbell, D. H. (2011), “Creating a New Kind of Hero at WellStar Health System,”	Well Star 病院が ケネソービジネススクールと提携して行った育成プログラム。医療システムが複雑化する中で変化が必要な状況。医師や看護師など実務者が忙しい中でも90%の出席率。経理財務などのビジネス知識の分野で進歩がみられた。
Deupree, J. (2006), “The New “Silver Savvy” 55,”	かつては引退したらリラックスした期間が待っていたが、寿命が延びた今、事情は変わっている。計画を立てて、準備しなければならない。できるだけ早いほうが良い。
Lockyer, J. , Ward, R. , Fidler, H. , Toews, J., and Churcher, M. (2003), “Outcomes-Based Courses Using Pre and Post Course Measurements to Examine and Enhance Course Success,”	カルガリー大学にてかかりつけ医向けに提供したプログラムについてコース前後でテストを行った。3時間程度のコースであれば、15から25問程度のプレテストが有効であることが分かった。

Martin, W. M. and Quinn, S. M. (2007), "Developing the Physician Executive: From the Surgical Suite to the Executive Suite,"	医師の世界では専門知識だけではなく、マネジメントの能力を養うニーズが大きくなっている。実際に医師向けのマネジメント提供しているプログラムもある。
Morris, E. (2007), "The Emerging Role of Women in the New Executive Workforce,"	メディカルスクールやロースクールは半数が女性なのに対し、EMBA は4分の1しか女性がいらない。女性の人を育てるスキルは男性よりも長けている。女性の登用が今後は会社の秘密兵器になる。
Roebuck, D. B. and Smith, D. N. (2011), "Wisdom from Executive Female Leaders: What Can Organizations, Executive Education Programs, and Graduate Students Learn?,"	女性のリーダーから何を学べるのか？というテーマで12人の Executive に半構造的インタビュー。育成や職場で男女差は存在している。Fortune500 の中でも女性トップは15社だけ（2010年）。女性はメンタ的な人もいない場合が多く、業種は違えど同じような悩みを持っている（ワークライフバランスなど）ので、助け合わなければならない。