

《特集寄稿》

ビジネスとプロフェッショナルリズム

水村 典弘

1. 職業としてのプロフェッション

世の中には、多種多様な職業がある。もとより職業に貴賤はなく、それぞれに特徴的な性質を持っている。なかでも、「高等教育を必要とする職業」や「高度で専門的な知識や特殊技能を必要とする職業」はその昔から「プロフェッション」(profession: 専門職・職業的専門家)と呼ばれ、社会のあらゆる分野で活動している。また、典型的なプロフェッション(例、医師・法曹[弁護士・検察官・裁判官]・教師など)については、高度に専門的な知識と特殊技能を習得するとともに、一定の資格要件を満たしていることが条件となっている⁽¹⁾。なぜなら、資格保持者だけがそうした業務に従事できるからである⁽²⁾。

しかし近年、「プロフェッション」「プロフェッショナル」という言葉の外延が拡大している。たとえば、2006年1月に放送を開始したNHKのドキュメンタリー番組「プロフェッショナル—仕事の流儀—」では、士業と呼ばれる職業からスポーツ選手など、ありとあらゆる分野の第一線で活躍する一流のプロの仕事が取り上げられてきている⁽³⁾。また、特定の分野(領域)に精通した組織人を指して「組織内プロフェッショナル」と呼ぶケースも増えてきている。

「プロフェッション」「プロフェッショナル」の短縮語「プロ」に至っては、より汎用性が高く、日常会話としても定着している。プロが無報酬で自分の知識や技能を依頼者に提供する「プロボノ」(Pro Bono)という活動もその一例である⁽⁴⁾。ただ、本を正せば、プロボノは、「法律に携る人が

無報酬で法律業務を行なう」を意味していた。しかし今、様々な分野の資格を有する個人や、組織人が自身の職務経験で培った知識や技能を活かして行う社会貢献活動全般を指して使われる。

経営学の世界に視点を移すと、「専門経営者」「プロフェッショナル経営者」(professional manager)という専門用語がしばしば出てくる⁽⁵⁾。この種の経営者は、往々にして所有経営者(owner manager)に對置され、「職業的専門家としての経営者」という意味を内蔵している。

最近の企業報道に目を遣れば、他社の経営トップに転じる経営者を指して「プロ経営者」と呼んでいる⁽⁶⁾。ある人にとっては耳新しい新語が急速に普及・浸透した背景には、「他社で経営者として実績を残した人材⁽⁷⁾」「外部企業で実績を上げたプロ経営者⁽⁸⁾」を自社の経営トップとして迎え入れる動きがかつてないほどに日本国内で活発化しているからである⁽⁹⁾。ここで、「プロ経営者」とは、元来日本企業の経営トップの主流派を占めていた「内部昇進型経営者」「生え抜きのトップ⁽¹⁰⁾」とは異なるタイプの経営者である。

「プロ」という言葉は広く諸種の方面で用いられ、職業を表す言葉の前に接頭語「プロ」を付けて「専門の」「本職の」という意味を付け加える用法も一般化している。そもそも「プロ」という言葉は、職業としてそれを行う人を意味していた。医師や弁護士のように、国や行政機関でその内容や要件等を定めるとともに、法律で資格者団体の強制設立・強制入会制を採っている資格を取得した者もプロである。ただ、資格を取得してなくとも、プロと呼ばれる職業も数多く知られる。では、「プロフェッション」「プロフェッショナル」

とは何なのか。「プロ」と呼び称される職業には、
 といった特徴があるのだろうか。

本稿は、プロフェッションという概念の内包を
 明らかにしたうえで、それに区分される職業に共
 通して見られる性質を説明する。次いで、「プロ
 経営者」に相当する「プロフェッショナル経営者」
 という概念をめぐる展開された研究者の議論を
 概括的に整理し、「企業の経営者は果たしてプロ
 フェッションなのか」について検討する。

2. プロフェッションの意味と特質

プロフェッションの意味

「専門職」「職業的専門家」と訳される英語
 “profession”の“profess”は、ラテン語表記
 “professus”（公に認める）に由来する。また、英
 語表記“profess”は「信仰を告白する」「教団の
 定める修練期を終えたのちに誓願宣立し、教団
 （特定の宗教を紐帯として人々が形成する共同体
 の意）に正式に迎え入れられる」という意味を
 持つ⁽¹¹⁾。そうだとすれば、プロフェッションが習
 得した高度に専門的な知識や特殊技能の内容と
 水準はプロフェッションの団体（professional
 organization：専門職団体・職能団体）によって
 オートライズされたものであり、自称プロの類は
 いうまでもなく排除される。

プロフェッションと呼ばれた最初の職業は聖職
 者（キリスト教で聖務に献身する者の意）である。
 しかし時代が下るにつれて、その職種は漸進的な
 ながら増えてきている。一説によれば、アメリカの
 人口1万人に占めるプロフェッションの割合は、
 859人（1870年）から3310人（1950年）にまで増
 加したといわれる⁽¹²⁾。これほどまでにプロフェッ
 ションの数が増えた理由の一端は、アメリカ国内
 において「職業の専門化」（professionalization of
 occupations）が急速に進んだからであり、大卒の
 多くが知識産業を志向していたからである。また、
 プロフェッショナル教育の歴史が長く、プロ
 フェッショナルを育成する大学院レベルの教育を
 実施する高等教育機関（プロフェッショナルス
 クール）が数多く設立されていたという背景事情

もある⁽¹³⁾。

プロフェッションの特質

プロフェッションにはどのような特質があるの
 だろうか⁽¹⁴⁾。このことについて最初に言及したの
 は、20世紀初頭の北米で行われた医学教育の質
 改革に多大なインパクトを与えた「フレクスナー
 レポート」の著者エイブラハム・フレクスナー
 （Abraham Flexner [1866-1959]）である⁽¹⁵⁾。彼
 が1915年に発表した「ソーシャルワーク（医療
 社会福祉）は専門職なのか」（Is Social Work a
 Profession?）は、プロフェッションを初めて定義
 した論文として知られる⁽¹⁶⁾。

フレクスナーによれば、1910年代のアメリカで
 既に「プロフェッション」「プロフェッショナル」
 という言葉が汎用的に使われていたようである。
 そこで、彼は、プロフェッションとアマチュア
 （素人・愛好家）が異なる点を強調する。前者は
 自分が習得した高度で専門的な知識や特殊技能を
 業として自身の生計を立てるのに対して、後者は
 職業としてではなくあくまで趣味や余技としてい
 るからである。以下同様に、頭脳を用いる職業
 （知的職業）と一般の職業（occupation）との区
 別、常勤の仕事とパートタイムの仕事との区別、
 教育課程や学位の有無を明示したうえで、プロ
 フェッションが満たして然るべき要件として以下
 6項目を示している⁽¹⁷⁾。

- ・鋭い知性に加えて、高度で専門的な知識や物
 事を抽象化して思考する能力を必要とする業
 務に従事し、自分の判断や行動について自身
 で責任を負う。
- ・体系化された知識としての科学とその学習に
 基づいて業務を遂行する。
- ・実務で用いる高度で専門的な知識や特殊技能
 は実用的でなければならない。
- ・同業者団体を形成し、構成員相互の扶助に努
 める。
- ・会員資格制度を採用し自律的な秩序を形成す
 る。
- ・専門職団体（職能団体）の活動は、社会公共
 の利益に資するように行われる。

フレクスナーの論文が世に出て初めて、プロフェッションが習得すべき高度で専門的な知識や特殊技能の科学性と実用性と、メンバーシップ制度を採用した専門職団体の公益性が明確化された。それ以後も、多くの社会学者がプロフェッションとそれ以外の職業とを区別するための基準を検討している⁽¹⁸⁾。そのいずれにも、「所定の教育課程を修了すること」「所定の職業訓練を受けること」「公的な資格を取得すること」「専門職団体の定める綱領に違反した者に対して罰則が規定されていること」が必須条件として含まれていたことは注目に値する⁽¹⁹⁾。しかしその当時のアメリカでプロフェッションに類別される職種は必ずしも多くはなかった。

プロフェッションのリストに新たな職業が次から次へと書き加えられたのは、大卒レベルの若年層が知識産業を志向するようになった1960年代以降のことである⁽²⁰⁾。職業の専門化が進む時期のアメリカでバーナード・バーバー (Bernard Barber) が唱えた説は、フレクスナー以後のプロフェッション研究の道標となっている⁽²¹⁾。彼によれば、誰でも就ける職業とは異なり、それ相応の特権的地位と自律性が付与されたプロフェッションには、専門職としての行動を特徴づける以下4項目の性質が共通して見られるという⁽²²⁾。

- ・ 高度に一般化・体系化された知識を身に付けている。
- ・ 自分一人の利益ではなくむしろ自己の属する共同体全体の利益を志向する。
- ・ 倫理綱領に従って行動し高度の自制心を保つことができる。
- ・ 社会的地位の高さを象徴する高額報酬と名誉が得られる。

プロフェッションに相通じる特質には諸説あり、定説があるわけではない。しかし、これまでに提起された説を概括的に整理して提示すれば、おおむね以下のようなになる⁽²³⁾。先ず以てプロフェッションは、特定の分野または内容について体系的で実証可能な知識や技能を習得していなければならない。次いで、法律に基づき国や行政機関が実施する試験や専門職団体が実施する教育・

職業訓練・スクリーニング等を経て取得できる資格も必要である⁽²⁴⁾。それだけではない。プロフェッションには、専門職団体が制定した倫理綱領 (code of ethics) を遵守することも要請される⁽²⁵⁾。最後に、プロフェッションが身に付けた高度で専門的な知識と特殊技能は社会公共の利益に資するように用いなければならない。以上4項目の特質は、プロフェッションの要件として定説化することになる。

2000年代に入ると、私利私欲に目が眩んだ一部のプロフェッション (弁護士・法律事務所、会計士・監査法人、ジャーナリスト) の関与した不正会計処理の実態が白日の下にさらされ、社会公共の利益の増幅に資すべきプロフェッションの役割責任を問う声が大きくなった⁽²⁶⁾。アメリカで生成し発展した金融資本主義の軌道修正を求める動きが活発化する渦中で編集されたアメリカ芸術科学アカデミーの機関誌 “*Dædalus*” の特集号「プロフェッションとプロフェッショナル」(On Professions and Professional) に掲載された論文のなかで、ハワード・E・ガードナー & リー・S・シュルマン (Howard E. Gardner and Lee S. Shulman) は、プロフェッションが兼ね備えるべき資質として、以下6項目を提示している⁽²⁷⁾。

- ・ 特定のクライアントの権益だけでなく社会公共の利益のために尽くすことができる。
- ・ 理論の体系と高度で専門的な知識を身に付けている。
- ・ 専門特化された技能、実地で得られた経験、または実績を有している。
- ・ 不確実な状況下でも誠実さを失わずに適時適切な判断を下すことができる。
- ・ 個人としてであれ、集団としてであれ、自分の経験から新たな知識や洞察を得られる。
- ・ プロフェッショナルの実務と教育全般に責任を負う専門職団体の発展に資する。

ガードナーたちは、プロフェッションと呼ばれる職業に実質的なヒエラルキー (階層構造) が生じている事実についても言及している。それによれば、最上位の階層には、医師・法曹・建築家・会計士・エンジニア・聖職者といった職業が並ぶ。

この種の伝統的なプロフェッションに続いて、看護師・ソーシャルワーカー・教師が配置され、政治家・ジャーナリスト・財団のプログラムオフィサーといった実務家は基部に置かれ、かろうじてプロフェッションの部類に属するとの見解が示されている。なお、アーティスト・エンターテイナー・スポーツ選手・企業人に至っては、通常言われる意味でのプロフェッションではなく、プロフェッショナルリズムを發揮しているに過ぎないとの見方が示されている⁽²⁸⁾。

3. ビジネスのプロ化と経営プロフェッション

ビジネスのプロ化

プロフェッションは「高度で専門的な知識や特殊技能を必要とする職業」を意味し、営利を目的とする商業・実業に携わる職業は蚊帳の外に置かれていた。しかし、その一方で、プロフェッションを養成する大学院レベルの高等教育機関として知られるビジネススクール（経営大学院）の歴史は古く、高度で専門的な経営管理教育の課程も100年以上の歴史を紡いできている⁽²⁹⁾。そうした曖昧な事情も相俟って、「企業の経営者はプロフェッションなのか」（Is Business Management a Profession?）がことあるごとに議論される⁽³⁰⁾。

企業人が涵養すべきプロフェッショナルリズムに言及した最初の人物は、連邦最高裁判所判事を務めたルイス・D・ブランダイス（Louis D. Brandeis [1856年～1941年]）である⁽³¹⁾。彼が1914年に著した『ビジネス—プロフェッション—』には、医師・法曹・技術者に伍して企業人もプロフェッションとしての資質を兼ね備えるべきだとの主張が貫かれている⁽³²⁾。本書に示される資質は以下3項目である。

- ・ 小手先の技術とは異なる次元の高度な知性を磨くこと。
- ・ 自分一人だけの利益を計るだけでなく、他人にも利益を与えること。
- ・ 財務リターンの量が成功の尺度ではない。

当時のアメリカでは、商工業・産業の発展とともに大企業（big business）が社会経済的な影響力

を増していた。そのためもあって、大学卒のエリート層が大企業に就職して自身のキャリアを積む道を選ぶようになっていた。こうした傾向に拍車を掛けるかのように、経営管理の科学（science of management）に専門特化したビジネススクールも各地に設立されていた⁽³³⁾。また、MBA（Master of Business Administration：経営管理学修士）課程で実施される高度で専門的な経営管理教育の認証機構として知られるAACSB International（The Association to Advance Collegiate Schools of Business International）が設立されたのも1916年のことである⁽³⁴⁾。「企業国家アメリカ」（Corporate America）への転換期に生きたブランダイスは、「ビジネスの近代化」を唱え、単なる金儲けの次元を超えた「プロ化（職業化・専門化）したビジネス」（professionalized business）のありようを説いたのである。

検証：経営者は果たしてプロフェッションなのか

企業の経営者は果たしてプロフェッションの要件を満たしているのだろうか。先に挙げたプロフェッションの要件を基準として検証してみよう。

経営に関する高度で専門的な知識や特殊技能を習得しているのか

プロフェッションには、人間に照準を定めた学問を習得し、人間にとって良い状態を実現することが期待されている⁽³⁵⁾。たとえば、医師は、人間の健康の維持・増進を図るために、医学・医化学に基づく医療の実践を職業としている。また、法曹有資格者は、法に基づく正義を実現するために、法律事務や裁判事務に従事している。では、経営者はどうなのか。今更に指摘するまでもなく、経営学の内容と構成は、医学・医化学や法学・法律学の分野で体系化された知識の層と歴史の蓄積に遠く及ばない⁽³⁶⁾。「擬似科学」（quackery）という言葉があるように、科学の典型から見れば、経営学の内容と構成は体系的でなく、経験的に実証可能な知識の域にまで達していないとの批判も寄せられる。プロフェッショナルスクールの一角を占めるビジネススクールの存立根拠に至っては、その脆弱性が昔から指摘されて

きている。ビジネススクールで実施される教育課程編成については、企業が存続するために必要な会計学・経済学・財務論・経営管理論・組織行動論などバラエティーに富む知識の寄せ集めに過ぎないとの見方がその証左である⁽³⁷⁾。このことについて、『企業に必要なのはMBAホルダーでなくマネージャーである』（邦訳題名：MBAが会社を滅ぼす）の著者として知られるヘンリー・ミンツバーグ（Henry Mintzberg）は、カーネギメロン経営管理大学院（Graduate School of Industrial Administration [現在のテッパービジネススクール]）の草創期の資料を引用して、経営学の内容を木の幹と根と枝に比喻して説明している⁽³⁸⁾。彼によれば、一本の木は、①幹（経営学）、②根（心理学・社会学・経済学・数学・人類学・歴史学など）、③枝（経営科学・オペレーションズマネジメント・会計学・組織行動論・情報技術・マーケティング・ファイナンス・戦略など）から構成されているものの、すべては収支決算（bottom line）で正当化されるとの批判的な見解を示している⁽³⁹⁾。

経営に専門特化した学位または資格等を取得しているのか プロフェッションと呼ばれる職業に就くためには、所定の課程を修めるか、法律に基づき国や行政機関が実施する資格試験に合格して資格を取得するか、さもなければプロフェッションの団体の定める要件等を満たしていることが必要条件となっている。場合によっては、試験合格後に研修や実務補習が義務付けられている。しかし、経営者については、高度で専門的な知識や特殊技能を各種教育課程で習得しなくとも、なら支障はない。資格についても同様で、法律による資格者団体の強制設立・強制入会制も採用されてはいない。なお、ビジネススクールに代表される経営プロフェッション養成型の高等教育機関の課程には、AACSB Internationalを機軸として、システムとしてのアクレディテーション（認定校制度）が機能している。しかしビジネススクールの性格は、典型的なプロフェッショナルスクール（例：メディカルスクール、ロースクールなど）とは明らかに異なるという意見も根強い。

経営者に適用される法規（コード）は存在するのか

プロフェッションと呼ばれる職業に従事する人には、当人の属する専門職団体に定める倫理綱領や罰則規定が一律に適用される⁽⁴⁰⁾。先に挙げた「企業内プロフェッション」についても同様である。しかし、社内の取締役会で選任される経営者にはもっぱら自己規律が求められ、専門職団体の定める倫理綱領等が適用されることはない。たとえ当人がMBAを取得して役職員に就いていたとしても同じである⁽⁴¹⁾。ただし、経営者には、社内で制度化された役職員行動規範等が適用される。また、経営者団体が定めた倫理綱領等も会員企業の経営者や役職員に適用される⁽⁴²⁾。

経営者が身に付けた高度で専門的な知識と特殊技能は社会公共の利益に資するのか

プロフェッションが習得した知識と技能は公益に資して然るべきである。しかし、とかく企業の経営者については、社会全体の公益ではなくむしろ自社の利益にプライオリティーを置くべきだと考えられてきている⁽⁴³⁾。なぜなら、営利法人たる企業は、営利を第一の目的として事業を営むからである。また、不特定多数の個人や法人等の出資者から出資を募って事業を営む企業については、企業価値（corporate value）や株主価値が前面に出てくる⁽⁴⁴⁾。ただそうは言っても、慈善事業や社会貢献活動を通じて、経営者が社会公共の利益を増進していた事実も否定できない⁽⁴⁵⁾。高収益のプレッシャーと公益の増進との相反するベクトルの狭間で揺れ動く経営者の感情は、「一方に良いようにすれば他方に悪く、両方一度に事は運ばない」（ethical ambivalence）と評されることもある⁽⁴⁶⁾。

実のところ、経営者は、プロフェッションの要件をどれ一つとして満たしていない。伝統的なプロフェッションとの決定的な違いは、プロフェッショナル経営者には業務遂行上の権限が付与されない点である⁽⁴⁷⁾。事業継続性を確保し採算が合うように事を運ぶためには、たとえMBAホルダーであっても、他の同僚や部下と協同一致して職務を遂行しなければならないのである。ハーバード

教育大学院 (Harvard Graduate School of Education) の認知心理学者ハワード・G・ガードナーは、「企業の経営者にプロフェッションの要件を適用すべきではない」と明言し、企業人とプロフェッションの間に境界線を引く⁽⁴⁸⁾。

ハーバードビジネススクールの機関誌「ハーバードビジネスレビュー」に掲載されたインタビュー記事「倫理的なマインド—心理学者ハワード・ガードナーとの対談—」(The Ethical Mind: A Conversation with Psychologist Howard Gardner) には、次のように記されている⁽⁴⁹⁾。「厳密に言えば、企業人は、現時点でプロフェッションではなく、過去にさかのぼってもプロフェッションではありません。プロフェッションは、長い時間を掛けて内容充実を遂げてきています。徐々にではありますが、プロフェッションを統制するためのメカニズムが確実に構築されてきています。規範に従わない者に課せられる制裁についても同様です。真のプロフェッショナルについては、職業訓練を経て、資格を取得します。また、本人の属している団体の行動基準に準拠して行動しなければ、同業の仲間内(ギルド)から追放されます。国家資格の取得が義務付けられたプロフェッション(regulated profession)に至っては、メンタリングも実施されます。たとえば、医師免許を取得して間もない医師は、知識や経験も豊かな医師から手引きを受けることができます。しかし、ビジネスの世界には、いわゆるインターン制度がなく、国家資格を取得する必要もありません。利殖の才と法律遵守のマインドさえ身に付ければいいのです。」

ガードナーは、無資格で業務に従事する企業人にプロフェッションという地位を付与することに否定的な態度を一貫してきている。今更に指摘するまでもなく、プロフェッションが就く業務それ自体の公益性に照らしてみても、企業の経営者はプロフェッションたり得ない。なぜなら、企業はもっぱら営利を目的として事業を営むからである。また、先に紹介したミンツバーグの所説を引くまでもなく、経営学は科学の体裁を完全には整えてなく、医学や法学の層と歴史の蓄積に遠く及

ばない。したがって、プロフェッショナル経営者(専門経営者)は、通常言われるような意味でのプロフェッションではなく、プロフェッショナルリズムを発揮しているに過ぎないということになる。

4. なぜ今、経営のプロフェッショナルリズムが問われるのか

本稿は、アメリカ社会に定着して久しいプロフェッションという概念を概括的に整理したうえで、「プロフェッションの要件は何なのか」「企業の経営者は果たしてプロフェッションなのか」について検討した。その結果、企業の経営者については、プロフェッションとしての要件をどれ一つとして満たしていないことが明らかとなった。ただそうは言っても、経営を業とする人は「プロフェッショナル経営者」という地位を確立し、ビジネススクールで実施される経営管理教育の課程についても AACSB International を軸にアクレディテーション(認定校制度)とベリフィケーション(妥当性検証)のシステムが長い時間をかけて醸成され体系化されてきているのも事実である。

日本についてはどうであろうか。文部科学省は、高度経営人材を育成するための経営系専門職大学院を2003年度に制度化した。しかし多くの課題を抱えたまま現在に至る⁽⁵⁰⁾。それはそれとして、個別企業における経営を担う人材を育成していくための実効的で基盤的な社内制度として広く知られるのは、海外MBAへの社費派遣(企業派遣留学)、国内MBAへの社費派遣、企業内大学(コーポレートユニバーシティ)・企業内ビジネススクールなどである。2014年度中に話題になった外部人材の社長起用の際に白羽の矢が立てられた人の多くは企業派遣で海外のビジネススクールに学んだ経験を持っている。また、生え抜きの社長・役職員のなかにも派遣留学でMBAを取得した者の数は徐々に増えてきている。

なぜ今、「プロ経営者」「経営のプロ」「職業的専門家としての経営者」が話題に上るのであるか。それは、取締役の多くが内部出身者から構成された日本企業でも、社外の経営トップをヘッド

ハンティングして、自社の代表取締役社長または最高経営責任者に任命し迎え入れる動きが広がってきているからである。また、別の見方もある。日本企業が海外に置く現地法人の数は年を追うごとに増えてきているからである。経済産業省が2014年4月に公表した「第43回海外事業活動基本調査(2013年7月調査)」によると、製造業の海外生産比率(国内全法人ベース、20.3%)、海外設備投資比率(25.8%)、海外現地法人従業員数(558万人)とも過去最高水準を記録し、現地法人の売上高も前年度比9.2%の増加となっている⁽⁵¹⁾。事業活動の海外シフトだけでなく、本社機能の一部を海外移転する方針も打ち出されている。今、経営の中核的な役割を担う人材の育成は日本企業にとって喫緊の課題となっている。

謝辞：本研究は、JSPS 科研費 99530459, 23530459 の助成を受けたものです。

《注》

- (1) 日本では、資格保持者を指して「士業」と呼ぶこともある。
- (2) 日本国の場合、いわゆる業務独占資格については、国の行政機関が所管している。資格取得の方法は、試験、試験+実務補習、大臣承認、学位取得+所定単位取得、試験または講習、試験または職業訓練などがある。また、受験資格等については、学歴要件、実務要件、他資格要件、他資格優遇、特別措置(公務員、大臣等認定)などがある。(参照：行政改革推進本部規制改革委員会「(規制改革に関する論点)業務独占資格整理表」Available from: <http://www.kantei.go.jp/jp/gyokaku-suishin/11730ronten/57append2.pdf> [Accessed 25 December 2014].
- (3) NHK「プロフェッショナル—仕事の流儀—」Available from: <http://www.nhk.or.jp/professional/about/index.html> [Accessed 25 December 2014].
- (4) ラテン語由来の英語“Pro Bono”の原形は“pro bone publico”(公共の利益のために)で、「弁護士が宗教上の理由、慈善または公民としての責務に基づいて無料またはごく低額の報酬で依頼者に法的サービスを提供すること(田中英夫責任編集「英米法辞典」東京大学出版会)」を意味していた。
- (5) アドルフ・バーリ&ガーディナー・ミーンズ(Adolf Berle and Gardiner Means)が1932年に刊行した『現代株式会社と私有財産』のなかには、専門経営者(プロフェッショナルマネージャー)と呼ばれる強力な階級が影響力を持つに至った経緯が詳細に記されている。(Adolf Berle and Gardiner Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*.)
- (6) 2014年7月22日から日本経済新聞朝刊に掲載された記事「(迫真)「プロ経営者」の戦い」には、①新浪剛史・サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長(2014年10月1日就任[元：株式会社ローソン代表取締役]), ②魚谷雅彦・株式会社資生堂代表取締役執行役員社長(2014年4月1日就任[元：日本コカ・コーラ株式会社取締役会長]), ③原田泳幸・株式会社ベネッセホールディングス代表取締役会長兼社長(2014年6月21日就任[元：日本マクドナルドホールディングス株式会社取締役会長]), ④藤森義明 LIXIL グループ取締役代表執行役社長兼 CEO(2011年8月1日株式会社住生活グループ取締役代表執行役社長兼 CEO 就任[元：日本ゼネラル・エレクトリック株式会社取締役会長兼社長兼 CEO]), ⑤クリストフ・ウェバー(Christophe Weber)・武田薬品工業株式会社代表取締役社長 COO(2014年6月27日就任[元：グラクソ・スミスクライン コーポレート エグゼクティブ チームメンバー])が取り上げられている。
- (7)「サントリー、外部から社長」日本経済新聞(2014年6月24日付朝刊)
- (8)「プロ経営者への転換点」日本経済新聞(2014年10月13日付朝刊)
- (9) 古野庸一「プロ経営者の育ち方—インタビュー調査から明らかになったプロ経営者の学びのプロセス—」, 「(リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所) RMSmessage」Vol.32, 2013年8月号, 23-28頁参照。
- (10)「三菱自社長に相川氏、生え抜きで求心力」日本経済新聞(2014年1月31日朝刊)
- (11) 誓願宣立は、「福音的勧告の遵守を公に誓う」という意味を持つ。現代でも、修道士(カトリック教会で従順・貞潔・清貧の誓願を立て修道院に共住する者の意)や修道女は、(第1段階)教団の定める期間中に自身の精神や技能を磨き鍛える、(第2段階)教団に誓願を立てる、(第3段階)誓願が教団に認められて、教団の会員としての約束を生きる、という段階を踏むといわれる。「信仰を告白する」という意味を持つ“profess”という英語は1675年頃から世俗化したといわれる。(Everett C. Hughes. *Professions. Daedalus*. Vol.92, No.4, Fall-1963, p.656.)
- (12) Barnard Barbar. *Some Problems in the Sociology*

- of the Professions. *Dædalus*. Vol.92, No.4, Fall-1963, p.671.
- (13) 山田礼子『プロフェッショナルスクール』1998年, 玉川大学出版部, 14頁。プロフェッショナルスクールとしては, メディカルスクール, デンタルスクール, ロースクール, ビジネススクール (経営大学院), 公共政策大学院 (School of Government), 神学校 (Divinity School), 教育学大学院 (Graduate School of Education), 公衆衛生大学院 (School of Public Health), 看護学校 (School of Nursing) がある。アメリカに起源を有するプロフェッショナルスクールの制度は, 「高度で専門的な職業能力を有する人材」(高度専門職業人) 養成に特化した「専門職大学院」(Professional Graduate School) として日本でも導入されている。専門職大学院制度創設時には, 法曹 (法科大学院), 会計, ビジネス・MOT (技術経営), 公共政策, 公衆衛生等の様々な分野で開設が進んだ。また2008年度には, 実践的指導能力を備えた教員を養成する教職大学院が開設された。(文部科学省専門職大学院室「専門職大学院制度—Professional Graduate School—」(2014年9月2日) Available from: http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmon_shoku/_icsFiles/afieldfile/2014/09/02/1236743_01.pdf [Accessed 25 December 2014].) 2014年7月時点の日本国内に設置されている専門職大学院の分野と校数 (大学院研究科専攻の数) は, 以下のとおりである。【ビジネス・MOT (技術経営)】(33), 【会計】(15), 【公共政策】(8), 【公衆衛生等】(4), 【知的財産】(3), 【臨床心理】(6), 【その他】(14), 【法科大学院】(67), 【教職大学院】(25) (文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室「専門職大学院一覧」(2014年) Available from: http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmon_shoku/08060508.htm [Accessed 25 December 2014].)
- (14) プロフェッション (専門職) の属性や近代イギリスの医療専門職に関する研究については, 以下に詳しい。(田中朋弘「職業の倫理—専門職倫理に関する基礎的考察—」, 橋本俊詔編著『働くことの意味』ミネルヴァ書房, 119-141頁, 2009年。)
- (15) Thomas P. Duffy. 2011. The Flexner Report: 100 Years Later. *Yale Journal of Biology and Medicine*. Vol.84, No.3, pp.269-276.
Abraham Flexner. 1910. Medical Education in the United States and Canada: A Report to the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. The Carnegie Foundation.
- (16) Abraham Flexner. 1915. Is Social Work a Profession?. *School and Society*. Vol.1, pp.901-911.
(17) *ibid.*, pp.5-10. フレクスナーが提示した要件を整理した山田礼子氏は, プロフェッションと認知されるための特質として, 以下6項目を挙げている。①知的な職業であり, 当該職業に従事している者が適切な選択を実施し, かつ判断を下す際に重大な責任を負っていること, ②特定分野に関する高度な体系的知識を所持し, かつ長期間の教育訓練を受けていること, ③体系的知識が現場で応用できうように実践的な性格をもっていること, ④特別な技術あるいは技能を要するだけでなく, 知識だけで事態に対処できない場合には獲得した技能によって物事に対処できること, ⑤専門職協会 (professional association) が組織化されており, 専門職協会がプロフェッショナル教育の内容および専門職に参入する際の資格の認定などを規制していること, ⑥当該職業に携わっている人物に公共への奉仕 (public service) 志向があること。(山田礼子, 前掲書, 27頁。)
- (18) ハワード・ガードナー&リー・S・シュルマン (Howard Gardner and Lee S. Shulman) は, プロフェッションの要件を示した代表的な社会学者として, バーナード・バーバー (Bernard Barber), エヴェレット・C・ヒューズ (Everett C. Hughes), ロバート・K・マートン (Robert K. Merton), タルコット・パーソンズ (Talcott Parsons), アンドリュー・アボット (Andrew Abbot), ハワード・S・ベッカー (Howard S. Becker), エリオット・L・フレイドソン (Elliot L. Freidson), アンソニー・T・クロンマン (Anthony T. Kronman), ポール・スター (Paul Starr) の名前を挙げている (Howard Gardner and Lee S. Shulman. *The Professions in American Today: Crucial but Fragile*. *Dædalus*. Vol.134, No.3, Summer-2005. p.14.)。
- (19) *ibid.*, p.14.
- (20) Kenneth S. Lynn. *The Profession*. *Dædalus*. Vol.92, No.4, Fall-1963, pp.672-673.
- (21) コロンビア大学バーナードカレッジに属していたバーナード・バーバーの名は, 「科学社会学」(Sociology of Science) を提唱したことで知られる。(Barnard Barber. 1968. *The Sociology of Science*. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. David L. Sills. (Ed). New York: The Macmillan Co & The Free Press, Vol.13, pp.92-100.)
- (22) *ibid.*, pp.672-673.
- (23) Jay W. Lorsch, Leslie Berlowitz and Andy Zelleke. 2005. *Restoring Trust in American Business*. Massachusetts: MIT, p.163.
- (24) プロフェッションの団体は, プロフェッションの

- 経験学習に必要な体制を整備し、プロフェッションの職務内容と教育について包括的な責任を負う。
- (25) 倫理綱領にはそれに違反した者に対し課すペナルティーも併せて文書化されている (Michael Davis. 1988. *The Special Role of Professionals in Business Ethics. Business and Professional Ethics*. Vol.7, No.2, p.52.)。
- (26) 一連の不正会計問題の原因とその周辺事情を調査するためにアメリカ芸術科学アカデミー (American Academy of Arts and Sciences) が設置した企業責任特別委員会 (Corporate Responsibility Steering Committee) は、「企業責任—規制の域を超えて—」 (Corporate Responsibility: Beyond Regulation) と題したプロジェクトを 2003 年に編成している。 (Jay W. Lorsch et al., *op. cit.*)
- (27) Howard Gardner and Lee S. Shulman. *op. cit.*, pp.14-16. ハワード・E・ガードナーの名は、プロフェッションが兼ね備えるべき卓越性・倫理性・社会参加の姿勢などを射程圏内に入れて 1994 年に編成された「グッドプロジェクト」 (The Good Project) の提唱者の一人として知られる。このプロジェクトは、「良い仕事」 (good work) に社会科学のメスを入れ、プロフェッションと呼ばれる職業に従事する人がどのようにして事を運んでいるのかを調査するために編成された。現在では、市民参加に焦点を絞った「良き市民」 (Good Citizenship) をはじめとして、「良き連携」 (Good Collaboration), 「良き家庭生活」, 「良き品質」 (Quality), 「良き遊び」 (Good Play) を包摂した一大プロジェクトとなっている。 (The Good Project: Ideas and Tools for a Good Life. Available from: <http://www.thegoodproject.org> [Accessed 25 December 2014].)
- (28) Howard Gardner and Lee S. Shulman. *op. cit.*, p.13.
- (29) 19 世紀末から 20 世紀初頭のアメリカで実施されていた経営管理教育の内容は、簿記や秘書に必要な技能の範囲を超えるものではなかったといわれる。 (John Micklethwait and Adrian Wooldridge. 2005. *The Company: A Short History Of A Revolutionary Idea*. New York: Modern Library, p.109. [鈴木泰雄訳, 日置弘一郎・高尾義明監訳『(クロノス選書) 株式会社』, ランダムハウス講談社, 2006 年, 149-150 頁参照]) しかし, ジョセフ・ウォートン (Joseph Wharton) がウォートンスクール (Wharton School) を 1881 年に設立したのを皮切りに, 現在のシカゴ大学ブースビジネススクール (The University of Chicago Booth School of Business) の前身である商業・政治カレッジ (The College of Commerce and Politics) と, カリフォルニア大学バークレー校ハーススクール (University of California at Berkeley Haas School of Business) の前身であるカリフォルニア大学商業カレッジ (College of Commerce at the University of California) が 1898 年に設立され, 商業に関わる高等専門教育が実施されるようになった。その後, 1900 年から 1913 年の間にアメリカ国内に設立されたビジネススクールの合計は 25 校に達する。代表的には, ダートマス大学タックビジネススクール (Amos Tuck School of Administration and Finance at Dartmouth College) (1900 年設立), ハーバードビジネススクール (Harvard Graduate School of Business Administration) (1908 年設立) などである。 (Rakesh Khurana. *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. New Jersey: Princeton. pp.87-137.)
- (30) Robert A. Gordon and James E. Howell. 1959. *Higher Education for Business*. New York: Columbia University Press.
- Richard Barker. No, Management Is Not a Profession. *Harvard Business Review*. Vol.88, No.7-8, July, August 2010. pp.52-60.
- (31) Brandeis は、「プライバシー権」に関する画期的な論文を発表したことで知られる。 Louis D. Brandeis and Samuel D. Warren. The Right to Privacy. *Harvard Law Review*. Vol. IV, No.5, December 15, 1890. (cf: Embassy of the United States in Japan. About the USA: Chapter Six Privacy. Available from: <http://aboutusa.japan.usembassy.gov/j/jusaj-govt-rightsof6.html> [Accessed 25 December 2014].)
- (32) Louis D. Brandeis. *Business: A Profession*. Boston: Small, Maynard and Company. P.3.
- (33) ビジネススクールで実施される専門的な経営管理教育の素地は, ペンシルバニア大学ウォートンスクールで整備された。その後, ハーバードビジネススクールでケースメソッドが 1925 年に導入され, プロフェッショナル経営者養成型の教育課程の体系が整備された。なお, ビジネススクールが今もウェイトを置くケースメソッドは当初, プロブレムメソッドと呼ばれていた。こうした教育手法は, ハーバードロースクール (Harvard Law School) でその当時採用されていたケースシステムの教授法をビジネススクールに適用して開発されたものである。 Thomas J. Donaldson. (ed.). 1984. *Case Studies in Business Ethics*. New Jersey: Prentice-Hall, p.2.

- (34) AACSB International. AACSB: about us. Available from: <http://www.aacsb.edu/about> [Accessed 25 December 2014].
- (35) Tibor R. Machan. 2007. *The Morality of Business: A Profession for Human Wealthcare*. New York: Springer, p.3.
- (36) Richard T. DeGeorge. 1994. Business as Humanity: A Contradiction in Terms?. In Thomas J. Donaldson and R. Edward Freeman. (eds.). *Business as Humanity*. New York: Oxford, p.14.
- (37) *Ibid.*, p.14.
- (38) Henry Mintzberg. 2004. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. California: Berrett Koehler, p.32. (池村千秋訳『MBAが会社を減ぼす—マネジャーの正しい育て方—』日経BP社, 2006年, 48頁参照。)
- (39) 日本学術会議・大学教育の分野別質保証推進委員会・経営学分野の参照基準検討分科会は、2012年8月31日に「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準—経営学分野—」を公表している。同誌によれば、経営学とは、「営利・非営利のあらゆる『継続的事業体』における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系」である。経営学固有の特性として、以下の視点を示している。第1の視点は、営利・非営利の継続的事業体を俯瞰的に見る視点であり、「経営者の視点」あるいは「経営主体の視点」と言われるものである。第2の視点は、組織を構成する各職能の管理者の視点であり、それぞれの職能単位組織の課題を効率的に解決するものである。第3の視点は、営利・非営利の継続的事業体の活動を社会全体の発展と関連づけて点検する視点である。また、広義には、経営学は、①経営管理論（経営者あるいは職能分化した管理者の視点から営利・非営利のあらゆる継続的事業体の諸課題を取り扱う）、②会計学（経営活動を貨幣数値的に認識・測定して、外部・内部利害関係者〔ステークホルダー〕に伝達し、それぞれの立場からの意思決定や利害関係間の利害調整などに有用な会計情報を取り扱う）、③商学（生産と消費の間の懸隔を架橋するための取引・輸送・在庫・金融・保険などを取り扱う）、④経営工学（経営上の諸問題を発見し、工学的な手法を適用し、諸課題の最適な解決を求める）、⑤経営情報学（情報技術を活用し迅速な意思決定を促進する）などとして、多面的に発展している。（日本学術会議「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準経営学分野」 Available from: <http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-22-h157.pdf> [Accessed 25 December 2014].)
- (40) 倫理綱領の原初形態としては、古代ギリシア医師ヒポクラテスが「医師の職業倫理」について記したとされる宣誓文「ヒポクラテスの誓い」（以下参照）が知られる。「医神アポロン、アスクレピオス、ヒギエイア、パナケイアおよびすべての男神と女神に誓う。私の能力と判断にしたがってこの誓いと約束を守ることを。①この術を私に教えた人をわが親のごとく敬い、わが財を分かって、その必要あるとき助ける。②その子孫を私自身の兄弟のごとくみて、彼らが学ぶことを欲すれば報酬なしにこの術を教える。そして書きものや講義その他あらゆる方法で私の持つ医術の知識をわが息子、わが師の息子、また医の規則にもとずき約束と誓いで結ばれている弟子どもに分かち与え、それ以外の誰にも与えない。③私は能力と判断の限り患者に利益すると思う養生法をとり、悪くて有害と知る方法を決してとらない。④頼まれても死に導くような薬を与えない。それを覚らせることもしない。同様に婦人を流産に導く道具を与えない。⑤純粋と神聖をもってわが生涯を貫き、わが術を行う。⑥結石を切りだすことは神かけてしない。それを業とするものに委せる。⑦いかなる患者を訪れる時もそれはただ患者を益するためであり、あらゆる勝手な戯れや墮落の行いを避ける。女と男、自由人と奴隷の違いを考慮しない。⑧医に関すると否にかかわらず他人の生活について秘密を守る。⑨この誓いを守りつづける限り、私は、いつも医術の実施を楽しみつつ生きてすべての人から尊敬されるであろう。もしこの誓いを破るならばその反対の運命をたまわりたい。」日本医師会「(基本的事項) ヒポクラテスと医の倫理」 Available from: <http://dl.med.or.jp/dl-med/doctor/member/kiso/k3.pdf> [Accessed 25 December 2014]
- (41) マックス・アンダーソン (Max Anderson) とピーター・エッシャー (Peter Escher) たちが打ち立てた「MBAの誓い」(MBA Oath) は、MBA取得者に対する社会一般の信頼を回復し、経営管理の専門化 (professionalizing management) を志向したプロジェクトとして知られる。Max Anderson and Peter Escher. 2010. *The MBA Oath: Setting a Higher Standard for Business Leaders*. New York: Portfolio. (マックス・アンダーソン&ピーター・エッシャー著、岩瀬大輔監修、青木創訳『MBAの誓い—ハーバードビジネススクールから始まる若きビジネスリーダーたちの誓い—』アメリカン・ブック&シネマ, 2011年。)
- (42) 日本経済団体連合会 (日本経団連) は、会員企業

- に対し、企業倫理に取り組むための指針や組織・運営体制（例、倫理綱領・企業行動基準、社内横断的な取組み体制、企業倫理ヘルプライン・内部通報制度、教育・研修プログラムなど）の構築・運用を推進してきている。
- (43) 企業経営において重視される指標としてしばしば取り上げられるのは、売上高、営業利益、市場占有率、ROA（Return On Assets：総資産利益率 [収益率]）、ROE（Return On Equity：自己資本利益率）、キャッシュフロー、CS（Customer Satisfaction：顧客満足度）などである。
- (44) Michael C. Jensen. 2009. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*. Vol.12, No.2, pp.235-256.
- (45) Robert B. Reich. 1998. The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, Vol.40, No.2, 1998, p.13.
- (46) Thomas J. Donaldson. 2000. Are Business Managers “Professionals”? *Business Ethics Quarterly*, Vol.10, No.1, p.85.
- (47) Norman E. Bowie and Patricia H. Werhane. 2005. *Management Ethics*. Massachusetts: Blackwell, p.2.
- (48) Howard Gardner and Lee S. Shulman. *op. cit.*, p.16.
- (49) Harvard Business Review. 2007. The Ethical Mind: A Conversation with Psychologist Howard Gardner. *Harvard Business Review*, Vo.85, No.3, p.54.
- (50) 河野宏和「経営系専門職大学院に未来はあるか？」『IDE 現代の高等教育』No.552（2013年7月号）、28-34頁。
- (51) 経済産業省「第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）概要」 Available from: http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/pdf/h_2_c43-2.pdf [Accessed 25 December 2014].