

# アメリカ・ビジネス・スクールの 経営教育システムに関する研究

植 木 英 治

## I. はじめに

近年、日本の国際化、情報化、経済のソフト化、金融や投資の規制緩和などが急速に進展し、それと同時に企業経営においてもグローバル化や現地化、コンピュータ情報システムによるネットワーク化、M & A (Merger & Acquisition) などの波が怒濤のごとく押し寄せ、競争は各分野でますます熾烈になってきている。このため、今や企業はその規模の大小を問わず、単なる外国語の上手な語学屋でなく、語学力はもちろんであるが、相手国の文化や制度を理解し、世界的な視野から経営を捉えて事業戦略などが策定でき、外国の慣習や特許、独禁法などに関する知識を持つ人材<sup>1)</sup>を、また、単に最新の情報処理機器やテクノロジーに精通した技術屋でなく<sup>2)</sup>、経営に関する専門的知識を持って情報技術を競争の武器として用いる企業情報システムを構築したり、絶えず変化する企業環境や組織から問題を発見し、その解決案を探索し、その中から最適案を選択して実施し、統制することのできる高度の能力をもつ人材を求めている。産業界全体にわたって、近頃特に強くなってきたこのような要請に対して、わが国の大学では最近になってようやく国際商学部<sup>3)</sup>や経営情報学部<sup>4)</sup>のような新しい社会動向を反映した学部を

注1) Drucker, P. F., Summing Up, in P. F. Drucker, ed., *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, 1969, p. 281.

2) *Ibid.*, p. 284.

3) たとえば、これは九州国際大学に設置されている。

4) たとえば、これは産能大学、北海道情報大学、静岡県立大学などに設置されている。

設置したり、伝統的な経営学部、商学部、経済学部などに国際経営学科<sup>5)</sup>、国際商業科<sup>6)</sup>、経営情報学科<sup>7)</sup>、情報管理学科<sup>8)</sup>のような新傾向の学科を増設したり、カリキュラムの中に企業成長論、ベンチャー・ビジネス論、日本企業論、計算機概論、プログラミング論、情報システム論、経営モデル分析、コンピュータ会計、経営戦略論、研究開発管理論、モチベーション論などの新規科目を追加し、充実を計ってきた<sup>9)</sup>。

他方、取引上、古くから海外と緊密な関係のあった大企業では、国際化に対応するため、すでに20年ほど前から当時の旧態依然とした閉鎖的な日本の大学に見切りをつけ、英語研修中心の留学ではあったが、同時に現地の業界知識も獲得し、国際的意志疎通のできる人材を養成するために、アメリカのビジネス・スクール<sup>10)</sup>(経営大学院)へ社員を派遣してきた。ところが、数年前から円高の進展を背景に、日本企業の多国籍化と現地化(localization)がますます盛んになり、以前のように日本を中心に据えた海外派遣要員の確保という考えだけでは対処できなくなってきた。このように企業の人材ニーズが高度化し、一方では世界的な多国籍企業と厳しい競争をし、他方、現地社会の価値観や倫理観を十分理解し、現地企業として地域に溶け込み、現地

- 
- 5) たとえば、これは横浜国立大学、九州産業大学、青山学院大学などに設置されている。
  - 6) たとえば、これは神戸商科大学、下関市立大学に設置されている。
  - 7) たとえば、これは広島県立大学、大阪経済大学、北星学園大学などに設置されている。
  - 8) たとえば、これは南山大学、専修大学、香川大学などに設立されている。
  - 9) 日本では、これまで文部省が長らく大学設置基準によって大学教育を厳しく規定し、このため社会情勢の変化に大学側の対応が遅れ気味であったが、わが国の活力を維持し世界に貢献する人材を養成するため、大学審議会に大学教育改善の答申を求め、それにもとづいて1991年7月に設置基準を大綱化し、大学が時代の進展に対応する自由で個性的な教育を実施できるように規制を大幅に緩和した。
  - 10) ビジネス・スクールの正式名称は大学によって若干異なっており、Graduate School of Business, Graduate School of Business Administration, Graduate School of Management, Graduate School of Industrial Administrationなどと称しているが、その前にしばしばビジネス・スクールの創立者などの名前を冠している。以下ではビジネス・スクールをBスクールと略して記すことにする。

人の上司や部下といっしょに仕事をやっていける能力を身につけた国際ビジネスマンが強く求められ、即戦力となる人材を養成すべく、トップ・テンとかトップ・ドゥエンティ<sup>11)</sup>と呼ばれるアメリカ有名大学のBスクールへ社員を大挙して送り込んでいる。国際化のうねりは大企業に限らず中小企業も巻き込み、さらには中央官庁の大蔵省や通産省等にも及び、その結果非常に多くの人々がアメリカに派遣され、マサチューセッツ工科大学（MIT）やペンシルヴェイニア大学など一部のBスクールでは日本人の比率が全学生の10%超にもなり、日本人枠の設定が求められるまでになっている。1980年代中

---

11) ここでは、後述の各種調査および注15)の文献を参照し、伝統や教授陣を重視してリスト・アップするが、この順位は、それほど厳密な、あるいは固定的なものではない。Bスクールのランク付けに関しては、後で詳細に取り上げる。

アメリカ・トップ20・ビジネス・スクール

1. Harvard University
2. Stanford University
3. University of Pennsylvania
4. University of Chicago
5. Northwestern University
6. Massachusetts Institute of Technology
7. Columbia University
8. University of Michigan / Ann Arbor ⑤
9. Carnegie Mellon University
10. University of California, Los Angeles ⑤
11. Dartmouth College
12. University of California, Berkeley ⑤
13. Cornell University
14. Indiana University / Bloomington ⑤
15. University of North Carolina at Chapel Hill ⑤
16. New York University
17. University of Virginia (Darden) ⑤
18. University of Texas at Austin ⑤
19. Duke University
20. University of Rochester

⑤は州立大学、他は私立大学

上述の大学に続いてランキング表の上位にしばしば登場するBスクールは、Yale University, University of Illinois / Urbana-Champaign, University of Wisconsin / Madison, Purdue University, University of Washington, University of Minnesota / Minneapolis, Washington University などがある。

半には日本人のアメリカBスクールで学ぶ者が2,000人余りだったのが、1989年には3,000人余りにも達しており、いかに急激な増加であるかが分るだろう<sup>12)</sup>。他方、このところの急速なグローバル化により、国際的センスや人脈を持った<sup>13)</sup>ビジネス・マンやウーマンが日本企業では著しく不足し、社員のBスクール派遣による養成だけでは追いつかないので、私費でBスクールに学ぶ日本人留学生を積極的に現地採用するまでになっている<sup>14)</sup>。

確かに、アメリカのBスクールは創設以来今日まで、長い間独創的かつ実際の経営理論を次々と産み出し、世界の経営研究を常にリードしてきた。そして、それらの理論は経営や行政の能率向上や革新に貢献し、企業の成長に大きく寄与してきたし、またBスクールから輩出された有能な経営者や管理者は、グローバル企業、政府機関、国連などの中枢で活躍し、アメリカはもとより世界の経済や社会の安定や発展に多大の貢献をしている。

こうした事態を受けて、最近、各国でアメリカのBスクールの概要紹介、調査報告、体験記などが相次いで出版された<sup>15)</sup>。日本で公刊された出版物

- 
- 12) Michiko Sugano, *Japanese Students in Selective MBA Programs in the United States*, The Japan-United States Educational Commission, April 1990, p. 1.
  - 13) Skrzycki, C., "Japanese Rush to Garner MBAs" *The Washington Post*, (May 31, 1987), p. H1.
  - 14) しかし、在米日系企業によるアメリカ人Bスクール新卒者の採用は、年功序列制が徹底した企業ほど初任給の水準が相対的に低く、そのため定着率も低いので、敬遠気味である。これに対し、日本における米系企業は、日本人のBスクール卒業者を国際ビジネス慣行に通じ、意志疎通に齟齬をきたさない有能な人材として高く評価し、積極的に採用し、重用している。
  - 15) Shames, L., *The Big Time: The Harvard Business School's Most Successful Class & How It Shaped America*, 1986.  
Mark, J. P., *The Empire Builders*, 1987.  
Rohleder, M., *MBA-Studium und Business Schools in den USA*, 4. Aufl. 1988.  
Fischgrund, T. ed., *The Insider's Guide to the Top Ten Business Schools*, third ed., 1988.  
Porter, L. W., McKibbin, L. E., *Management Education and Development*, 1988.

(次頁脚注へ続く)

の多くは、Bスクールに入学するためのテクニックや、Bスクールにおける勉学の厳しい体験や、卒業後のアメリカ企業における超エリート待遇などに焦点が合わされ、いささか過大評価をする傾向もあり、Bスクールの教育システムや、それとアメリカ企業との関連などに対する客観的分析と評価に欠けているようである。筆者は、トップ10にしばしばランクされるカーネギー・メロン大学とスタンフォード大学の各Bスクールに1988年および1989年に客員研究員として滞在が許され、また1991年には短期間ではあるがハーヴァード大学、マサチューセッツ工科大学およびコロンビア大学のBスクールを訪れ、調査をする機会が与えられた。そこで、これらの機会に収集したBスクールの最新のプロシユア、ブリティン、カタログ等を含む資料、文献および見聞をもとに、現在のアメリカにおける代表的Bスクールの仕組みと背景を明らかにするとともに、そのカリキュラム等を多面的に取り上げ、各Bスクールの特色を明らかにした上で、最近のBスクール批判を取り上げ、わが国の経営教育、特に大学院の経営学研究科の進むべき方向を考えてみたい。

## II. ビジネス・スクールの仕組みと背景

### 1. 入学制度

日本でビジネス・スクールという場合、大学の経営学部あるいは経営実務専門学校を想像する人もいるが、アメリカでは第2次世界大戦前後を境にし

---

Byrt, W., ed., *Management Education: An International Survey*, 1989.

Hendel, A. u. a., *Die besten Business Schools der USA*, 1989.

Rogers, J., *Which MBA?: A Critical Guide to Programmes in Europe and the U. S. A.*, second ed., 1990.

Miller, E., *Barron's Guide to Graduate Business Schools*, seventh ed., 1990.

Ewing, D. W., *Inside the Harvard Business School*, 1990.

Stuart, B. S. & Stuart, K. D., *Top Business Schools*, 1990.

Byrne, J. A., *Business Week's Guide to the Best Business Schools*, second ed., 1991.

て、大学の学部課程<sup>16)</sup>を卒業し、原則として数年間実務に携わった人<sup>17)</sup>を対象に、高度の経営教育を行う大学院を指すようになってきている。入学資格に関していえば、日本のような大学院研究科別の専門科目の学力テストによる選抜ではなく<sup>18)</sup>、テストといえばGMAT (Graduate Management Admission Test) と呼ばれる適性試験があるだけで<sup>19)</sup>、これは英語 (verbal section) と数学 (quantitative section) の基礎学力を問うもので、英語はアメリカ人 (native speaker) を前提とした問題であるため、日本人にはかなり難解なところがあるが、数学問題は推理・計算能力を調べるのが目的で容易である。入学条件として経営の専門知識は求められず、全体的に見て問題自体は日本の大学院入試の方がはるかに難しいといえよう。ミンツバーグ (Mintzberg, H.) は、GMAT のスコアによって知能レベルはある程度知ることができるが、経営上大切な管理能力は創造力と関係しており、GMAT では

---

16) 一般に、Bスクールではこの学部課程の専攻は数学であろうと、工学であろうと、あるいは哲学であろうと問題にしない。これは、アメリカでは伝統的に学部段階は、教養 (Liberal Arts) 教育を行い、経営学などの専門教育は大学院 (Graduate School and Professional School) で実施するとしていることによる。ただ、近年の傾向として、学部段階でも Liberal Arts を専攻する学生の比率が低下し、反対に、就職に有利とされる経営学を専攻する学生が顕著に増加している。

Boyer, E. L., *College: The Undergraduate Experience in America*, 1987, pp. 102-106.

17) 入学前の職種は原則として問わないが、授業では仕事上の経験にもとづく意見発表が求められるので、大抵、実務経験は必要である。

18) ただし、入学選考の際に潜在的学力は調べている。たとえば、日本の大学出身者の場合、学部時代の各科目の成績を数値 (優は4, 良は3, 可は2の各ポイント) に換算して、それに単位 (credit) 数を掛け、その合計を取得総単位数で割った GPA (Grade Point Average) と呼ばれる成績平均値がその評価に用いられ、それが3ポイント以上であれば問題ないといわれている。

19) ただし、英語を母国語としない人には GMAT と同じく ETS (Educational Testing Service) という団体が実施する TOEFL (Test of English as a Foreign Language) という英語の聴解、文法・作文、語彙・読解の3分野で試験が課され、成績は660-250点の範囲で示され、平均点は常に500点になるように作成されている。Bスクール入学には、一般に560-610点以上が必要とされる。このほか、TWE (Test of Written English) や TSE (Test of Spoken English) という試験を課す大学がごく少数であるが存在する。

判断できないとして、入学選考にこのスコアを採用するのに否定的である<sup>20)</sup>。また、GMATの評価の仕方は大学によっても異なっており、コーネル大学やヴァージニア大学のように高いスコアを求める大学、ノースウェスタン大学のように足切りに用いる大学、カリフォルニア大学（UCLA）やシカゴ大学のように参考資料程度にしか考慮しない大学、ハーヴァード大学のようにGMATのような試験では受験テクニックの巧拙がポイントで、本当の知的能力は判別できないとしてこれを要求しない大学もある。総じて、アメリカのビジネス・スクールによる入学選考は日本のように学力偏重ではなく、経歴や関心分野を書いた入学願書、仕事の実績や志望動機などを書いたエッセイ、出身大学の指導教授や職場の上司などによる推薦状などの書類審査を中心に行い、大学によっては、たとえばノースウェスタン大学は原則として応募者全員、ハーヴァード大学は書類選考に残った人に面接を課して、特技、職業経験、社会奉仕、倫理感、リーダーシップ、志望意欲、情緒成熟度、意志伝達力、将来の目標など人格的要素を判断し、さらに人種、文化、地域、性別、社会経験などで多様性とバランスとを計る<sup>21)</sup>ように配慮して行っている。たとえば、性別で見ると女子学生の比率がアメリカ人の間では30%、日本人留学生だけでも15%となっており、日本の経営学関係の学部や大学院のそれと比較すると、アメリカではかなり高いことが分る<sup>22)</sup>。

## 2. プロフェッショナル・スクールとしてのBスクール

アメリカのBスクールは、牧師や医師や法律家のような専門的職業人を

---

20) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, 1989, p. 81.

21) アメリカの大学では、学生の多様性が授業や学生活動を活性化し、質を高め、それらがひいてはアメリカ社会のバランス安定と発展の原動力となるし、「人種のつぼ (melting pot)」といわれるアメリカ社会のさまざまな分野で活躍する人材を、幅広く養成することになると考えられている。また、このほかに就職や教育などの機会均等を推進する性・人種差別修正措置 (Affirmative Action Plan) も影響していることを見逃してはならない。

22) Sugano, M., *op. cit.*, pp. 11-12.

日本人女性のアメリカBスクール留学は、米国社会での同一価値労働・同一賃金原則 (comparative worth) の浸透、日本社会での男女雇用機会均等法の波及効果もあり、今後も増加が予想されている。

養成することを目的とした神学大学院 (Divinity School), 医学大学院 (Medical School), 法律大学院 (Law School) などとともにプロフェSSIONAL・スクール (professional school) と呼ばれ, 大学院課程を主たる教育の場として経営者や管理者を養成することを主要な目的として設立され, 広く普及している<sup>23)</sup>。これに対して, 日本の大学での経営教育は周知のようにほとんどが学部レベルに止まっており, Bスクールに相応する大学院レベルでの経営教育は, わずかに慶応大学大学院経営管理研究科や大学院大学である国際大学大学院国際経営学研究科など数校<sup>24)</sup>に限られている<sup>25)</sup>。もちろん, 日本では大学院レベルの経営教育は, これら以外の大学の経営学研究科ないし商学研究科でも実施されているが, アメリカのBスクールが経営者や管理者の養成という実践的な職業教育を主たる目標としているのに対して, 日本の場合は主に学者や研究者の養成に焦点を合わせており, 科学的認識の獲得という学術研究中心の編成 (academic school)<sup>26)</sup>になっている。

23) ビジネス・スクールは, アメリカ以外にも第2次世界大戦後に主なところだけでも, カナダのマギル大学やウェスタン・オンタリオ大学, イギリスのロンドン・ビジネス・スクールやマンチェスター・ビジネス・スクール, フランスのINSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), HEC-ISA (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Institut Supérieur des Affaires), スイスのIMD (International Institute for Management Development) 等々と先進各国に設立されている。

24) このほか, 青山学院大学大学院国際政治経済学研究科国際ビジネス専攻, 筑波大学大学院経営・政策科学研究科経営システム科学専攻, 埼玉大学大学院政策科学研究科の他, 早稲田大学ビジネス・スクール (システム科学研究所) や貿易研修センターなどがあるが, 青山学院大学と筑波大学のそれは社会人向けの夜間課程で埼玉大学のは行政教育の色彩が強く, 早稲田大学と貿易研修センターのそれは1年制で学位も授与していない。

25) この点, ドイツの大学は日本と似て理論的な経営研究は盛んだが, Bスクールは州立大学の Fachhochschule Münster や Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Reutlingen, 私立大学の Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz など数校にしかなかった。ところが, 最近, 後述のように経営実務を志向した専門職業教育を行う新しい大学やコースが次々と設置されている。

26) この傾向は近年さらに強まっており, たとえば大学院を従来の修士課程2年, そのあと博士課程3年という2段階分離方式から, 課程全体を博士課程とし, その  
(次頁脚注へ続く)



この日米の相違の原因は、第1に経営観に由来するものでアメリカではプロテスタンティズム (Protestantism) の影響もあって、経済的繁栄は人間の努力に対する神の報酬であり、富は決して悪でないとする思想や、プラグマティズム (Pragmatism) の強い影響もあって産学共同は当然視され、企業は大学の建物、設備、研究などに多額の寄付をし<sup>27)</sup>、大学側も経営を専門的職業 (profession) として捉え、実社会にすぐ役立つ実用性の高い教育に力を入れていることである。これに対して、日本では伝統的に商売を金銭に係わる卑しいものとする考えがあり、そこから大学でも古くから、経営教育を軽視する風潮があり、その上、社会科学の場合特に、「学問の客観性」(Die Objektivität der Wissenschaft) を確保するために実社会とは一定の距離を置くべきであり、大学は職業教育の場ではなく真理探求の場であるべきとするドイツ・アカデミズムの伝統を継承し、さらに日本の学界では近年まで経営者イコール資本家ないし資本家の代理人として厳しく批判するマルクシズムの影響もあって、経営の高等教育は大学では軽んぜられてきた。その結果、日本の企業は、従来、日本の大学に対して経営の専門教育だけでなく、調査・コンサルティングなどの知的支援もほとんど期待しなかった。第2の原因は、

---

れを前期2年、後期3年とすることで研究の継続的積上げをはかったり、5年制の一貫した博士課程に改編して研究者養成教育の徹底をめざしている。因に、アメリカのBスクールの博士課程 (Doctoral Program in Business Administration) は大学によって若干異なるが、修士課程 (Master's Program) に並行して設置されていて、Ph. D志願者向け独自の科目も履修しながら学位論文審査、口頭試問を受け約3～5年で修了するようになっている。

27) 州立、私立を問わずアメリカの大学では個人や企業から多額の資金援助を受けており、講座、施設、奨学金制度などにその寄贈者 (会社) 名が冠せられてその支援を称えている。企業利益の社会還元は、メセナ (mécénat), Corporate Philanthropy や Corporate Citizenship として、最近日本でも一部の企業が取り組みはじめたが、アメリカでは建国以来の長い伝統があり、その一環として大学への寄付も位置づけられている。たとえば、シカゴ大学は石油王 J. D. Rockefeller, カーネギー工科 (現カーネギー・メロン) 大学は鉄鋼王 A. Carnegie, ペンシルヴェイニア大学は独立宣言を起草した B. Franklin らの寄付によって創立され、Bスクールについてみるとハーヴァード大学のそれは銀行家 G. F. Baker, MIT のそれは GM の CEO であった A. P. Sloan, Jr., ノースウェスタン大学のそれは食品会社社長 J. L. Kellogg のそれぞれ寄付によって設置されている。

企業人事システムの相違に由来すると考えられるもので、アメリカでは離職率が高いので教育に余力を入れず、むしろ企業は必要に応じて、たとえば「財務要員募集」とか「マーケティング経験者求む」というように、該当部門で即戦力となる専門知識やキャリアを持った担当者（スペシャリスト）を随時（中途）採用する。こうして一旦採用すると、原則として配置転換はなく、その専門分野に専念させ、その分野で必要がなくなれば簡単に解雇したりする。また、仕事を権利と義務から捉える契約観念や、厳格な職務規定にもとづく職務給制度が社会的・制度的に確立され、給与の職務間隔差も高い。このため、昇格による上級職務への転換や、労使交渉によるベイス・アップがないかぎり実質的な昇給はないので、より良い待遇を求めて資格の取得や技術の習得、あるいは転職を繰り返すことになる。その際、自分の専門職種をたとえばファイナンスからマーケティングに変更するとか、セールズパーソン（salesperson）からプロダクト・マネジャヘといったキャリア・チェンジやキャリア・ディヴェロップメントをしようとする者にもBスクールは最良の教育機関となっている。これに対して、日本企業では最近まで終身雇用制、年功序列（賃金・昇進）制、新卒定期採用を前提に<sup>28)</sup>、社内集合教育、OJT（On the Job Training）、自己啓発などを通じて、その企業固有の風土の中で特定の業務遂行能力を高めつつ、長期的観点から配置転換（job rotation）をしてジェネラルなスキルを養成し、勤続年数を勘案しながら幹部に登用するという方法を採用してきた。しかし、日本の企業は現在急速に多角化、多国籍化をしているため、このような方法で得られた知識やスキルが、急速に陳腐化しており、さらに業種や業務が大きく変化してくるとほとんど役に立たなくなってしまうことがある。このため、企業では従来の枠組（自社カラー）にもとづいた思考様式から脱却し、普遍的・体系的な理論に精通し、しかも柔軟で創造的な発想ができる管理者や経営者の養

28) かつて、新卒定期採用は別にして、これらに企業別労働組合を加えて「日本の経営」の三種の神器と呼び、日本企業の強みを形成している要因として指摘されたが、これらの特色は国際化、流動化、高齢化など日本社会の急激な変化にともなう、最近次第に変容してきている。

成が急務とされている。第3の原因は、日米の企業の意思決定メカニズムと業績評価システムの相違と関連する。すなわち、アメリカでは経営者や上位の管理者に権限が集中し、そのため彼らには高潔な理念、フェアな価値観、積極的な目標設定、強力なリーダーシップ、高い実績が求められ、彼らの意思決定は命令として職務規定に定められた公式組織を通じて下位階層へ伝達されるトップ・ダウンのシステムになっており、個人の業績がその個人の報酬に直接反映され、個々人の責任が明確である。これに対して、日本では案件について、下位担当者があらかじめ決裁者の意向を付度しつつ、関係部門と協議（根回し）をした上で、起案し、関係者に回議し、上位所轄責任者の決裁を得て実施するという、集団のコンセンサスによるボトム・アップの意思決定システム（稟議制度）<sup>29)</sup>を採用しているため、その結果は連帯責任になって個人に対する評価がされにくい。アメリカのBスクール出身者は、上記の仕組みの中で最初から部門責任者として一定の権限を委譲され、Bスクールで学んだことを直接生かせ、しかも自分が下した意思決定による成果と報酬との関係が明確なため、仕事の達成感や自主・独立の精神を満足させている。こうしたことから、アメリカで上級管理職をめざそうとする者は、2年間<sup>30)</sup>職場を離れ、生活費（高い地域では年間約18,000ドル、安い地域では7,000ドル）、寮費（年間最低3,500ドル、最高12,000ドル）、授業料（年間私立平均約15,000ドル、州立平均約7,000ドル）など高い費用を支払って、Bスクールでフルタイムの学生として経営に関する膨大な量の文献や資料に取

29) この制度は、下位担当者が組織の重要な決定に参加することにより、労働意欲が増し、またその決定の実行も抵抗なく行われるというメリットがある反面、決定が多数の人々の承諾を経て実行されるため、案がありきたりなものになったり、決定までに時間がかかりすぎたり、責任の所在があいまいになるというデメリットもある。Ouchi, W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, 1981, pp. 37-39.

30) フルタイムのMBAプログラムはアメリカでは通常2年間の修学を求められるが、Arthur D. Little Management Education Institute, サンダーバード・ビジネス・スクール (American Graduate School of International Management) やピッツバーグ大学などのように1年間で卒業できるようになっているところもある。

り組み、体系的で厳格な教育と訓練を受けて、経営スペシャリストあるいはジェネラル・マネジャーとしての意思決定能力や問題解決能力を習得し、MBA<sup>31)</sup> (Master of Business Administration : 経営学修士) を取ろうとするのである。特に、トップ10のBスクールのMBAともなれば、最初から幹部候補生や経営スペシャリストとして多額の報酬(初任給年平均53,000~79,000ドル<sup>32)</sup>)を得、業績次第で経営幹部へのスピード昇格も約束され、卒業後10年で100万ドルの年俸も夢ではないとされている。とりわけ、Bスクール卒業後のキャリアとして近年はヴェンチャー企業や中堅企業に入ったり、マッキンゼー、ボストン・コンサルティング・グループ、ブーズ・アレン&ハミルトンなどの大手経営コンサルタント会社や、モルガン・スタンレー、ソロモン・ブラザーズ、ファースト・ボストンなどの名門インヴェストメント・バンクに進む者が多い。その理由は、すぐに自分の能力を十分に発揮できる機会が与えられ、自分の実績とそれに対する報酬が直結しており、Bスクールでの勉強に投資した資金の回収が、製造企業や大企業にアシスタント・マネジャーとして就職するより早いからである。ただし、1987年にはハーヴァード大学のBスクールからインヴェストメント・バンクに30%も就職していたのが、例のブラック・マンデイ以降1990年には14%に急減し<sup>33)</sup>、P & G、クラフト、GEなど製造企業へ再び戻り始めているようである。

### 3. 教育プログラムの諸類型

Bスクールの多くでは、このMBAプログラム<sup>34)</sup>と注26)で若干言及した

---

31) 一般に、経営学修士の学位はMBAと呼ぶ大学が多いが、この名称以外にMM: Master of Management (Northwestern University), MSM: Master of Science in Management (Massachusetts Institute of Technology), MSIA: Master of Science in Industrial Administration (Carnegie Mellon University)と名づけているところもある。しかし、教育の力点に相違はあっても、基本的には同一の学位である。

32) "The Best B-Schools", *International Business Week*, (Oct. 29. 1990), p. 45.

33) 吉岡「転換期の米ビジネススクール」日本経済新聞, 1991年1月30日。

34) MBAプログラムといってもアメリカは日本とは異なり、単位数本位で、修学  
(次頁脚注へ続く)

Ph. Dプログラムとのディグリー・プログラム以外に、企業の所有者としてあるいは経営者ないし管理者として現在活躍している人々を教育・訓練するプログラムとしてエグゼクティブ教育プログラム (Executive Education Programs) と呼ばれるコースがある。このプログラムも教育内容、方法、期間、対象者などによって様々なコースがあるが、レディ・メイドとしては一般に(1)経営幹部ないし幹部候補者の専門的視野を拡大し、経営全般にわたるリーダーシップのスキルを4~12週間で集中的に育成しようとする General Management Programs, (2)10年以上の経験がある各職能部門の管理者にその専門領域の傾向と革新について理解を拡大させる2~4週間ぐらいの Specialized Management Courses, (3)管理者・経営者が大規模で急速に変化する産業・経済システムに順応するための数日間の Management Seminars に区分される。エグゼクティブ教育プログラムの受講者は、このような知識やスキルの養成だけでなく、プログラムの参加を通じて知り合った様々な業種や組織の、しかも重要な地位を占める経営者や管理者たちと、プログラム修了後も種々の交流によってネットワークすなわち社外人脈

---

年数は大学によっていろいろなヴァリエーションが用意されており、サマー・セッションに出席し余分に単位をとって16カ月程度で修了 (Early Graduation) したり、逆に仕事を続けながら学位が取得できるように、サマー・セッション3回と早期授業などを組み合わせたコース (Summer MBA Program)、夜間コース (Evening MBA Program) や週末コース (Weekend MBA Program) を設置したり、また、修学期間を3年に延長して各学期の科目負担を減らす制度 (Three-Year MBA Program) などパートタイムのMBAプログラムが、しばしば通常のフルタイムのプログラムと並行して設けられている。パートタイムのプログラムは、授業と従事している仕事とを有機的に結合し、役立たせることができるメリットがあるが、反対に、フルタイムのプログラムより、時折、質の悪い授業もあり、学生同志の強い連帯感も得られにくいというデメリットも生じ易い。また、勤務経験10年以上の中堅幹部を対象にしたディグリー・プログラムとして、所属の企業や官庁による就学承認と経済的サポートを条件に、在職のまま入学を認める Executive (または Manager's) MBA (または Master's) Program と呼ばれるコースもある。ただし、これは教授陣やカリキュラムは通常のフルタイムのMBAプログラムと同一であるが、授業に合宿研修や海外への研修旅行が組み込まれ、クラス・スケジュールは上述のパートタイムのMBAプログラムのような種々の組み合わせがあり、1年 (実質約9カ月) から2年の期間で修了するようになっている。

を構築し、これを通して視野の拡大、幅広い情報や協力関係の獲得も狙っている。

(1)には The Advanced Management Program (AMP)

The Senior Management Program (SMP)

The Management Development Program (MDP)

The Owner / President Management Program for Small Companies (OPM)

The Board of Directors Program (BDP)

The Executive Program in International Management (EPIM)

などのプログラムが知られている。

(2)には Strategic Marketing Management (SMM)

Corporate Financial Management (CFM)

Contemporary Developments in Accounting & Control (CDAC)

Manufacturing in Corporate Strategy (MCS)

Managing the Integration of Information, Organization, & Control Systems (IOC)

Strategic Human Resource Management (SHRM)

New Product Management (NPM)

Management of Technology & Innovation (MTI)

Managing International Joint Ventures (MIJV)

Strategic Collective Bargaining (SCB)

などのほか、多数のコースがある。そして

(3)には Agribusiness Seminar

Seminar for Top Management in Retailing

Marketing Seminar in the New Marketing Tools

Instructional Development Workshop

などのほか、企業・社会・経済・技術などの動向を反映したタ

イムリーなセミナーがその都度開設されている。

以上のような一般向け既製品の教育プログラムのほかに、著名Bスクールでは、(4)各企業独自のニーズに合わせて、教授陣が企業スタッフの協力を得て作った Company-Specific Programs または Customized (あるいは Tailored) Programs と呼ばれる特注のコースも設置している。さらにこのほか、Joint Degree (または Dual Degree) Programs という制度があり、これは同じ大学の他の学部や大学院、あるいは他大学と提携して、2つのコースで指定された科目単位を合わせて修得すると、別々にそれぞれのコースに入学して学ぶ場合よりも短い期間で2つの学位を取ることができるプログラムである。すなわち、たとえばもっともポピュラーなのが、Bスクールと法律大学院 (Law School) が提携<sup>35)</sup>して MBA と JD<sup>36)</sup> (Jurum Doctor : 法学博士) の両学位を4年間の修学で授与するプログラムで、このほか、たとえば工学部と提携して MBA と MS (Master of Science in Engineering, etc.<sup>37)</sup>) を、文理 (Arts and Sciences) 学部と提携して MBA と MA (Master of Arts in International Studies, etc.) を3年で、さらに、physician-manager を目指す人向けに医学大学院 (Medical School) と提携して5年で MBA と MD (Medicinae Doctor : 医学博士) を授与するなど、さまざまなプログラ

---

35) 企業活動は法律問題と密接に関係するので、しばしば法律の知識が求められる。Bスクールでも、一応、経済法や経営法関連の主要な科目は配置しているが、実務的法律教育はこのLスクールに委ねられている。

36) この学位は、法律実務の専門家をめざす者が、学部を卒業した後、Lスクールで3年間の法律教育プログラムを修了した場合に授与される。通常、これを獲得した後、バー・エグザム (Bar Examination) と呼ばれる州ごとに行われる弁護士資格試験を受け、弁護士資格を取って法曹会で活躍することになる。なお、アカデミックな本来の法学博士 (LL. D. : Legum Doctor) の学位は、1～2年の法学修士 (LL. M. : Legum Master) 課程を経て後、一般に約3年間の研究が求められる。

37) このプログラムで有名なのは、MIT の Leaders for Manufacturing Program と名づけられた、製造業における世界的なリーダーの養成をめざす2年間のプログラムで、アメリカの有力製造企業と提携し、6か月半のインターンシップが義務づけられ、Master of Science in Management と Master of Science in Engineering の2つの修士号が授与されるものである。

ムが用意されている。

#### 4. 高等教育機関認定制度

アメリカ全土では、ビジネス・スクールが750校もあり、MBAを授与される者は毎年73,000人にも上り、アメリカで授与された全修士号のうちMBAの割合は24%<sup>38)</sup>となり、約220,000人が<sup>39)</sup>MBAコースで学んでいるといわれているが、日本のように短大、大学、大学院などの高等教育機関の設立を直接審査、認可、監督する文部省のような連邦政府機関<sup>40)</sup>はなく、民間の認定協会 (Accrediting Association) がその任に当たっている。この認定協会は、教育機関の教育水準や教育内容を統一し、維持をはかることをめざして基準を定め、それに合致しているかどうかを審査するもので、アメリカ全土を6地域に分けて管轄する地域別認定協会 (Regional Accrediting Association<sup>41)</sup>) と、医学、法学、ジャーナリズム、音楽、建築学など専門分野ごとに新生生の選抜方法、カリキュラム編成、施設・設備、教職員など個々の教育課程の質を一定水準に維持するために、大学当局とは別の専門的見地から審査する専門分野別認定協会 (Professional Accrediting

38) 吉岡、前掲レポート。

39) Miller, E., *Barron's Guide to Graduate Business Schools*, seventh ed., 1990, p. iv.

40) 米国では州が一つの教育行政単位であり、高等教育は州政府の高等教育省 (Higher Education Department) が権限を有するが、州によってその関与の程度は異なっている。これに対して、連邦政府は教育省 (Department of Education) などを通じての各種補助金の交付によって影響力を行使するにすぎない。

41) この団体は、どちらかといえば学部一般教育に重点を置いた大学 (Liberal Arts College) が、教育課程、教授陣、管理体制、財政状態などの基準を達成しているかを教育機関全体として審査 (institutional accreditation) し、認定後も水準を維持するために10年毎に定期再審査をしている。これには地域別に

①New England Association of Schools and Colleges (NEASC)

②Middle States Association of Colleges and Schools (MSACS)

③Southern Association of Colleges and Schools (SACS)

④North Central Association of Colleges and Schools (NCACS)

⑤Northwest Association of Schools and Colleges (NASC)

⑥Western Association of Schools and Colleges (WASC)

の6団体がある。



Body<sup>42)</sup>)とがある。したがって、Bスクールの認定は後者の協会によって実施されている。「アメリカ大学ビジネス・スクール協会」(American Assembly of Collegiate Schools of Business: AACSB<sup>43)</sup>)と呼ばれる団体によって行われている。1990年現在、北米でMBAを授与するBスクール750校余のうち、このAACSBが認定する大学院は251校(このほかにカナダでは4校が認定<sup>44)</sup>されている)にすぎない。残りの認定されなかったBスクールは、AACSBの認定基準、たとえば、教授陣の博士号取得者割合<sup>45)</sup>(75%以上)、入学や卒業の条件、学生と教員の比率<sup>45)</sup>、教育目標とカリキュラム内容の整

---

42) これには例にあげた専門分野ごとに、それぞれたとえば

①American Medical Association (AMA)

②American Bar Association (ABA)

③Accrediting Council on Education in Journalism & Mass Communication (ACEJMC)

④National Association of Schools of Music (NASM)

⑤National Architectural Accrediting Board (NAAB)

などのほか、32団体に及んでいる。

43) AACSBは1916年6月に全米17校の経営学部長が集まって経営の高等教育の基準を設定し、経営学部や経営大学院の認定をし、優秀な学生を引き付け、有能な教員を開発する目的で設立された。当時はAmerican Association of Collegiate Schools of Businessと称し、Dartmouth CollegeとHarvard Universityを除く残りの28校は、いずれも学部レベルのビジネス・スクールによって構成されていた。その後、次第に発展して大学院レベルのBスクールが増加し、やがてこの協会が定めた基準を満たすことが加盟の条件となり、さまざまな基準が検討された。この基準は経営教育の発展にともない次々と変化してきている。

Dirksen, C. J. and L. C. Lockley, *Development of Collegiate School of Business and Activities of AACSB, The American Association of Collegiate Schools of Business 1916-1966*, 1966, pp. 1-18.

44) それら4校は下記のとおりである。

Queen's University at Kingston

University of British Columbia

University of Alberta

University of Calgary

Graduate Management Admission Council, *The Official Guide to MBA Programs 1990-1992*, 1990, p. 19 & pp. 78-79.

45) Porter, L. W., McKibbin, L. E., *Management Education and Development*, 1988, pp. 129-131.

合性、常勤と非常勤教員の構成（4：1）ほか等々の基準を満たしていない部分があるため、そこで取得した資格や単位は、企業などに就職したり、他大学へ編入（transfer）する際に認めてもらえないことがしばしばある。

#### 5. ビジネス・スクールのランキング

1960年には年間わずか4,814人しかMBAを取得する者がいなかったが、今日、15倍<sup>46)</sup>の73,000人もMBAが毎年生み出されるようになってきたため、認定を受けたBスクールでも企業サイドではその評価に差をつけて採用する<sup>47)</sup>ようになっており、その結果、より評価の高いエリート・スクールへ志願者が集中する傾向がある<sup>48)</sup>。Bスクールの評価は、しばしば各種ランキング表として公表される。日本の場合、大学ランキングという点、一般に入学試験の難易度調査にもとづいて、予備校や受験雑誌が発表したものを想定するが、アメリカでは大学経営者や行政担当者に対する大学教育改善のための情報、企業の人事担当者への雇用資料、学生や社会人が進学する大学を選択する場合の情報提供などを目的として、様々な機関や人々によって、教授陣、教育プログラム、施設、学生の質など様々な点<sup>49)</sup>が調査され、報告されている。したがって、それぞれの調査結果は、調査事項、調査対象（企業のCEO、人事担当者、卒業生、ディーン、教授陣）やランキングの対象の機関・組織（大学別、学部別、学科別、大学院研究科別）によっても、またそ

46) Byrne, J. A., *Business Week's Guide to the Best Business Schools*, second ed., 1991, p. 2.

47) McGill, M. E., "Attack of the Biz Kids", *Business Month*, (Dec. 1988), p. 76.

48) アメリカでは、高校から大学への進学は、たとえ優秀な高校生であっても、通常、居住州内の有名州立大ないし私大へ進学するが、大学院への進学となると、州を越えて全国的に著名な大学へ移動している。

49) たとえば、教授陣については研究業績、教員構成、学位取得、教員と学生の比率などが、教育プログラムではカリキュラムの多様性、科目の社会変動適合性、教育の内容と方法などが、施設では図書館の蔵書数、実験設備、コンピュータの機種と台数などが、学生の質ではSAT (Scholastic Aptitude Test\*) のスコア、卒業比率、卒業生の活躍、などが調査される。そのほかに、教育予算、卒業直後の初任給等々の要素も考慮される。

\* アメリカ人の高校生を対象とした英語と数学の進学適性検査。

の方法（客観的データ分析，主観的評価）によっても，さらに年度によっても当然相違があり，刻々変化している。そこで，一応これまで実施された種々の調査のうち，重要と思われる調査にもとづいたランキング表を年代順に以下に示しておこう。

表1：Top-Ranked Schools by Profession

Business	
133/151	Fraction of Choice
1. Harvard University	118/132
2. Stanford University	111/132
3. University of Chicago	93/132
4. University of Pennsylvania	53/132
5. Carnegie-Mellon University	44/132
6. Massachusetts Institute of Technology	36/132
7. Washington University, St. Louis	21/132
8. University of California, Los Angeles	18/132
8. University of Michigan	18/132
10. Columbia University	14/132
11. Indiana University	13/132
11. Northwestern University	13/132

P. M. Blau and R. Z. Margulies, "The Reputations of American Professional Schools", *Change*, (Winter 1974-75), p. 44.

(注) ビジネス・スクール151校のディーンに自校を除くベスト1校を選択させ，133校より回答があり，得点の高い順に並べている。

表2：MBA Magazine Opinion Poll

Deans

Response from 60 Graduate Business Schools Accredited at the Master's Level

ACADEMIC QUALITY					
1. Stanford	4.18	57	6. Michigan	2.27	11
2. Harvard	3.44	48	7. Northwestern	2.25	12
3. Chicago	3.15	46	8. UCLA	2.22	9
4. Carnegie-Mellon	2.67	15	9. MIT(Sloan)	2.20	15
5. Penn(Wharton)	2.36	22	10. Dartmouth(Tuck)	1.92	13

EMPLOYMENT VALUE					
1. Harvard	4.80	54	6. MIT(Sloan)	2.24	17
2. Stanford	3.92	51	7. Carnegie-Mellon	2.11	9
3. Chicago	2.51	41	8. Northwestern	2.00	13
4. Penn(Wharton)	2.30	26	9. Dartmouth(Tuck)	2.00	12
5. Michigan	2.25	8	10. Columbia	1.90	10

EXECUTIVE PROGRAMS					
1. Harvard	4.77	39	6. MIT(Sloan)	2.91	11
2. Stanford	3.38	21	7. Columbia	2.55	11
3. Chicago	3.33	12	8. Penn(Wharton)	2.50	12
4. Michigan	3.33	6	9. Northwestern	2.22	9
5. Virginia(Darden)	3.00	15	10. UCLA	2.09	11

Readers

Response from 840 Readers : Graduate Business Students and Graduates

ACADEMIC QUALITY					
1. Stanford	3.91	738	6. Michigan	2.60	99
2. Harvard	3.56	673	7. Northwestern	2.58	114
3. Chicago	3.04	552	8. Carnegie-Mellon	2.51	114
4. MIT(Sloan)	2.71	257	9. Columbia	2.41	170
5. Penn(Wharton)	2.70	480	10. Dartmouth(Tuck)	2.30	149

EMPLOYMENT VALUE					
1. Harvard	4.59	743	6. Chicago	2.35	460
2. Stanford	3.78	688	7. MIT(Sloan)	2.28	189
3. New York University	3.12	111	8. Northwestern	2.26	86
4. Penn(Wharton)	2.62	531	9. Michigan	2.19	62
5. Columbia	2.42	271	10. Dartmouth(Tuck)	1.83	127

EXECUTIVE PROGRAMS					
1. Harvard	4.40	428	6. Columbia	3.02	124
2. MIT(Sloan)	3.37	84	7. UCLA	3.00	62
3. Stanford	3.36	214	8. Chicago	2.98	131
4. Northwestern	3.17	76	9. Penn(Wharton)	2.93	139
5. New York University	3.12	52	10. Michigan	2.82	49

“Graduate Business Schools: The Top Ten”, *M. B. A. Magazine*, (December 1976).

(注) この表は認定された60校のBスクールのディーンとMBA誌の読者840人による投票に基づいている。各調査項目のうち、左側の数値はウェートづけされた平均点で、右側は回答者によって名前をあげられた回数をさす。5点が第1位で、順次下って5位は1点である。この表は各調査項目で名前をあげられたトップ・テンのBスクールである。

表3 a : The Cartter Report

Top Schools of Business	
Faculty Quality	
1. Stanford University	1.33
2. University of Chicago	1.59
3. Massachusetts Institute of Technology	1.64
4. Harvard University	1.73
5. Carnegie-Mellon University	1.97
6. University of California, Berkeley	2.06
7. University of Pennsylvania	2.12
8. University of California, Los Angeles	2.26
9. Northwestern University	2.40
10. Columbia University	2.51
Educational Attractiveness	
1. Stanford University	1.24
2. Harvard University	1.37
3. Massachusetts Institute of Technology	1.50
4. University of Chicago	1.73
5. Carnegie-Mellon University	1.88
6. University of Pennsylvania	1.89
6. University of California, Los Angeles	1.89
8. University of California, Berkeley	1.95
9. Northwestern University	1.98
10. Cornell University	2.07
11. University of Washington	2.23
11. University of Michigan	2.23
13. Columbia University	2.24
14. University of North Carolina, Chapel Hill	2.25
Combined Scores	
1. Stanford University	2.57
2. Harvard University	3.09
3. Massachusetts Institute of Technology	3.14
4. University of Chicago	3.32
5. Carnegie-Mellon University	3.85
6. University of California, Berkeley	3.99
7. University of Pennsylvania	4.02
8. University of California, Los Angeles	4.14
9. Northwestern University	4.39
10. Cornell University	4.59
11. Columbia University	4.75

表 3 b : The Cartter Report

The Top 10 Business Schools	
Private	Composite Score
1. Stanford University	2.57
2. Harvard University	3.09
3. Massachusetts Institute of Technology	3.14
4. University of Chicago	3.32
5. Carnegie-Mellon University	3.85
6. University of Pennsylvania	4.02
7. Northwestern University	4.39
8. Cornell University	4.59
9. Columbia University	4.77
10. New York University	5.61
Public	Composite Score
1. University of California, Berkeley	3.99
2. University of California, Los Angeles	4.14
3. University of Washington	4.96
4. Purdue University	4.97
4. University of Michigan	4.97
6. University of Indiana, Bloomington	5.08
7. University of Wisconsin	5.14
8. University of North Carolina, Chapel Hill	5.17
9. University of Texas, Austin	5.21
10. University of Illinois	5.30

"The Cartter Report on the Leading Schools of Education, Law, and Business", *Change*, Vol. 9, No. 2 (February 1977). p. 46 and p. 47.

(注) 表 3 a の教授陣の質は 1～5, 教育の魅力は 1～4 でランク付けられ、両方も値が低い方が良い。Combined Score は B スクール自体の質を反映している。教授とディーンにアンケートを依頼し、414 通送付して、回答が 332 通あり、これをまとめたものである。

表4：How Corporate Recruiters Rank  
The Top 21 Graduate Business Schools

School	Total Points
1. Northwestern (Kellogg)	206
2. Pennsylvania (Wharton)	192
3. Harvard	170
4. Columbia	121
5. Chicago	100
6. Michigan (Ann Arbor)	98
7. Indiana	83
8. Virginia (Colgate Darden)	82
9. Stanford	81
10. Duke (Fuqua)	69
11. Dartmouth (Amos Tuck)	56
12. UCLA	52
13. Carnegie-Mellon	47
14. California (Berkeley)	37
15. Cornell	36
16. New York University	32
17. MIT (Sloan)	27
18. North Carolina	24
19. Texas (Austin)	21
20. Minnesota	11
21. Yale	6

“Graduate Business School Survey”, Brecker & Merryman, Inc., 1985.

(注) 人的資源およびコミュニケーションのコンサルタント会社 Brecker & Merryman は、多数の MBA を採用している工業およびサービス業の最大企業250社の人事担当者にBスクールの評価について質問し、約134社が回答を寄せた。評価はNo.1を5点として、No.2を4点、以下順次スコアを配分し、その合計によってランクづけをしている。

表 5 : Comparative Results of S & P's  
College / Executive Survey

Number of Executive Alumni with Graduate Degrees

1. Harvard	3867
2. NYU	1465
3. Columbia	1285
4. U. Penn	823
5. U. Michigan	769
6. U. Chicago	758
7. Northwestern	690
8. Stanford	638
9. MIT	616
10. U. California	552
11. Rutgers	546
12. U. Wisconsin	525

“Executive College Survey”, Compmark, a division of Standard & Poor's Corp., 1985.

(注) スタンダード・プアズ社のファイルに登録されている主要企業40,000余社の経営陣(社長, 副社長, 取締役など)約70,000人のデータを調査した結果, MBA以上の学位を取得している人を大学別にランクづけしている。

表 6 : Grading The B-Schools : An Executive Poll

Q What's the best business school in the nation ?

A Harvard	43%
Stanford	18
University of Pennsylvania (Wharton)	7
University of Chicago	5
Northwestern (Kellogg)	2

“Remaking the Harvard B-School”, *Business Week*, (March 24. 1986), p. 58.

(注) これは, Louis Harris & Associates 社がビジネス・ウィーク誌の企業スクアボードから引き出した上級経営幹部488人に対して行った調査である。この表以外のBスクールは, いずれも1%に満たなかった。



表7：The Gourman Report  
Part VII

A Rating of MBA / Management Schools

National Ranking	School & State	National Score
1.	Harvard University, Massachusetts	4.95
2.	University of Pennsylvania, Pennsylvania	4.94
3.	Stanford University, California	4.93
4.	M. I. T, Massachusetts	4.92
5.	University of Chicago, Illinois	4.91
6.	Columbia University, New York	4.89
7.	University of California, Los Angeles, California	4.88
8.	Indiana University / Bloomington, Indiana	4.86
9.	University of California, Berkley, California	4.85
10.	University of Michigan / Ann Arbor, Michigan	4.84
11.	Northwestern University, Illinois	4.82
12.	Carnegie Mellon University, Pennsylvania	4.81
13.	University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois	4.79
14.	Cornell University, New York	4.78
15.	Dartmouth College, New Hampshire	4.74
15.	New York University, New York	4.74
17.	University of Pittsburgh, Pennsylvania	4.73
18.	University of Texas at Austin, Texas	4.71
19.	Duke University, North Carolina	4.70
20.	University of Wisconsin / Madison, Wisconsin	4.68
21.	University of Virginia (Darden), Virginia	4.66
22.	Purdue University, Indiana	4.64
23.	University of North Carolina at Chapel Hill, North Carolina	4.61
24.	University of Washington, Washington	4.60
25.	Michigan State University, Michigan	4.59

Jack Gourman, *The Gourman Report: A Rating of Graduate and Professional Programs in American and International Universities*, fifth ed., 1989, pp. 130-138.

(注) 各大学の経営者や教師自らが評価したものを用いるとともに、議会や機関などの記録も合わせてウェイトづけして並べている。調査項目は、教育プログラム、伝統、教授陣、学生の質と数、カリキュラム、授業内容、管理内容、管理体制、カウンセリングと就職指導、施設、経理内容、蔵書の量と質などである。

表 8 : Business Week's Top

BW rank	School	BW 1988 rank	Corporate poll rank	Graduates' poll rank	Full-time enrollment	Annual tuition	Applicants Accepted
1	NORTHWESTERN(Kellogg) Evanston, Ill.	1	2	7	1,610	\$ 16,650	21%
2	PENNSYLVANIA(Wharton) Philadelphia	4	1	10	1,575	16,500	18
3	HARVARD Boston	2	3	9	1,600	16,400	12
4	CHICAGO Chicago	11	5	1	1,100	16,670	32
5	STANFORD Stanford, Calif.	9	7	3	670	14,094	10*
6	DARTMOUTH(Amos Tuck) Hanover, N. H.	3	8	5	335	16,500	13
7	MICHIGAN Ann Arbor	6	4	14	840	15,836	33
8	COLUMBIA New York	14	6	11	1,243	16,950	30
9	CARNEGIE MELLON Pittsburgh	13	11	4	356	16,580	30
10	UCLA(Anderson) Los Angeles	16	16	2	750	8,510	20
11	MIT(Sloan) Cambridge, Mass.	15	10	13	490	17,250	22
12	NORTH CAROLINA Chapel Hill	8	14	6	415	6,153	15
13	DUKE(Fuqua) Durham, N. C.	10	13	12	545	16,200	18
14	VIRGINIA(Darden) Charlottesville	7	12	16	490	11,700	21
15	INDIANA Bloomington	12	9	23	603	8,175	34
16	CORNELL(Johnson) Ithaca, N. Y.	5	19	15	525	16,100	16
17	NYU(Stern) New York	18	20	18	1,018	15,490	33
18	TEXAS Austin	None	28	8	1,185	4,277	28
19	CALIFORNIA(Haas) Berkeley	17	23	19	507	7,846	25
20	ROCHESTER(Simon) Rochester, N. Y.	20	27	17	390	14,700	38
DATA: BW (RESEARCH BY CELESTE WHITTAKER, JUDI CROWE, DAVID LEONHARDT)							* Estimate

## 20 Business Schools

Average starting pay	BW 1000 CEOs	Grad skills graded by recruiters			Schools graded by 1990 grads		
		Analysts	Teampayers	Global view	Teaching	Curriculum	Placement
\$63,070	6	B	A	B	B	B	A
72,475	17	A	A	A	C	B	A
78,930	62	B	B	A	B	A	B
67,710	11	A	C	A	B	A	A
79,135	25	B	B	A	A	A	A
56,635	5	C	C	B	A	A	B
53,520	5	A	A	B	C	C	B
62,165	5	B	B	A	B	B	B
56,890	1	A	D	C	B	C	A
59,335	1	C	B	B	B	A	A
73,415	11	A	C	A	C	C	B
50,945	0	D	B	C	A	A	C
55,990	1	C	B	C	C	C	B
63,810	2	C	B	B	A	B	C
47,110	5	C	A	C	D	C	C
53,930	5	C	B	C	A	B	D
55,800	8	C	D	B	C	B	C
43,985	0	C	D	C	B	B	B
53,840	2	B	C	B	C	C	C
45,410	0	B	C	C	C	C	B

"The Best B-Schools", *Business Week*, (October 29, 1990), pp. 76-77.

(注) トップ・Bスクール32校の1990年の卒業生のうち、5,885人に対して調査をし、62%の3,664人の回答があった。同時に MBA を積極的に採用している332社を調査し、そのうち149社が回答を寄せた。これらの調査を結びつけ、統計上の処理をしてランクづけをしたのがこの表である。

表 9 : Top 25 Business

*Here are the 25 graduate schools of business with*

Rank / School	Overall Score	Reputation Rank by Academics	Reputation Rank by CEOs
1 Harvard University	100.0	2	2
2 Stanford University	97.9	1	1
3 University of Pennsylvania (Wharton)	92.7	2	3
4 Northwestern University (Kellogg)	91.1	2	4
5 Mass. Institute of Tech. (Sloan)	89.8	2	9
6 University of Chicago	87.8	6	6
7 Duke University (Fuqua)	86.0	11	8
8 Dartmouth College (Tuck), N. H.	85.6	7	11
9 University of Virginia (Darden)	85.4	11	10
10 University of Michigan	85.2	7	5
11 Columbia University	84.5	7	7
12 Cornell University (Johnson)	81.1	11	12
13 Carnegie Mellon University, Pa.	78.5	11	12
14 Univ. of North Carolina at Chapel Hill	78.3	17	18
15 Univ. of California at Berkeley (Haas)	77.4	7	14
16 Univ. of California at L. A. (Anderson)	76.7	11	16
17 University of Texas at Austin	76.2	17	15
18 Indiana University at Bloomington	76.1	16	16
19 New York University (Stern)	74.6	17	21
20 Purdue University, (Krannert), Ind.	73.4	20	22
21 University of Southern California	71.7	25	20
22 University of Pittsburgh (Katz), Pa. **	68.7	33	47
22 Georgetown University **	68.7	37	19
24 University of Maryland at College Park	67.7	33	43
25 University of Rochester (Simon), N. Y.	67.2	22	49

USN & WR-Basic data: Educational statistics from College Research Group and the colleges. Reputational surveys by Market Facts Inc. Numbers with asterisks\* are U. S. News estimates.

\*\* Indicates a tie

"The Best Graduate Schools", U. S. News & World Report, (April 29, 1991), p. 68.

## Schools

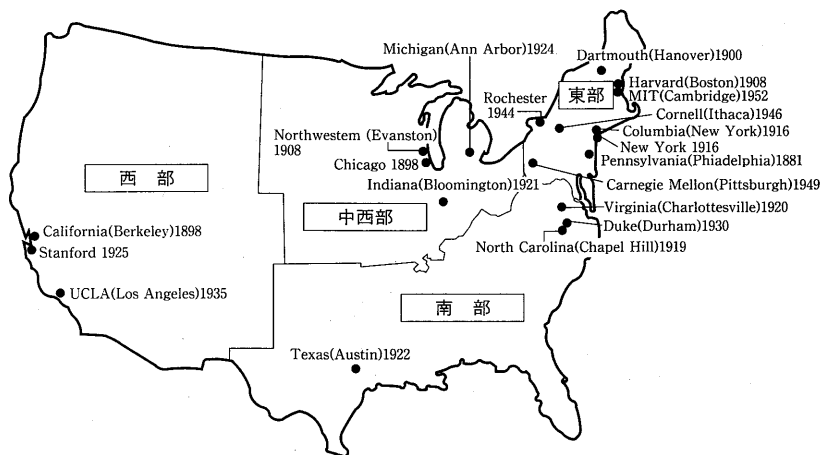
*the highest scores in the U. S. News survey -*

Student Selectivity Rank	Placement Success Rank	Graduation Rate Rank	'90 Out of State Tuition	Average GMAT Score	Acceptance Rate	Average Starting Salary
1*	1*	4	\$ 16,400	644*	15.0%*	\$ 63,000*
2*	13	3	\$ 16,575	665*	10.2%*	\$ 60,500
4	9*	4	\$ 16,500	644	19.4%	\$ 55,000*
8*	5*	4	\$ 16,650	640*	22.6%	\$ 54,000*
3	2	1	\$ 17,250	650	21.3%	\$ 59,000
24*	8*	14	\$ 16,700	632*	30.0%*	\$ 54,500*
10	11	14	\$ 16,200	630	18.2%	\$ 51,000
9	6	4	\$ 16,500	649	13.4%	\$ 57,000
22	3	24	\$ 11,700	630	23.0%	\$ 55,269
56	15	14	\$ 15,700	620	32.4%	\$ 53,300
40	17*	34	\$ 16,300	635	37.1%	\$ 52,000*
13	7	14	\$ 16,100	648	14.9%	\$ 50,700
47	14	11	\$ 16,500	630	31.2%	\$ 52,050
7	4	11	\$ 5,600	625	15.4%	\$ 50,800
20	28	29	\$ 7,800	634	24.7%	\$ 50,000
5	30	14	\$ 8,135	640	20.7%	\$ 51,494
16	20	55	\$ 3,648	612	28.1%	\$ 43,985
45	10	14	\$ 8,175	600	29.0%	\$ 44,119
29	12	24	\$ 15,490	610	35.0%	\$ 53,161
15	18	45	\$ 6,764	595	26.8%	\$ 43,500
30	23	4	\$ 14,378	610	31.9%	\$ 49,080
14	21	14	\$ 16,860	605	33.0%	\$ 43,500
65	26	34	\$ 14,500	617	31.7%	\$ 45,156
43	19	13	\$ 7,139	593	28.1%	\$ 42,925
66	26	4	\$ 14,700	605	35.9%	\$ 44,499

(注) この調査はLスクール、Mスクール、Eスクールと合わせて行い、Bスクールの場合、257の認定校のMBAプログラムについて、国内最大企業のCEOに合計7,827通の質問票を郵送し、45.2%の3,538通の回答があった。ランクづけはトップが100%になるように、Bスクールについて学者とCEOの評判を調査したものを各々20%、入学難易度を25%、就職率を30%、2年間で卒業する割合を5%としてウェイトづけをしている。

これらの調査は、単なる人気投票に近いものであったり、調査対象者に特定校出身者が多いという片寄りが見うけられたり、ランキングのもとになるウェイトづけの仕方や根拠が不明確であったりして、そのまま鵜呑みはできないが、ランキング表を概観してみると、ほぼどのリストにも登場する常連校が存在することが分る。次に、それらのBスクールのロケーションと、その創立された年を地図に示すことにしよう。

図 1 : 主要ビジネス・スクールの分布地図



(注) 左側が大学名、右側の括弧内が所在地名である。大学名と所在地名が同じ場合、地名を省略している。最後の数字はBスクールが創立された年である。

これらランキングに登場するBスクールを、その創立からみると、アメリカ最初のBスクールであるペンシルヴェニア大学や、シカゴ大学のように、それぞれ1881年、1898年と前世紀にまで遡る伝統校や、マサチューセッツ工科大学 (MIT) やカーネギー・メロン大学のように1952年、1949年と

第2次大戦後に新設された戦後派Bスクールが含まれ、伝統校がランキングで必ずしも優位にあるとはいえない。また、学生数の多少からBスクールをみると、ニューヨーク大学やノースウェスタン大学のようにパートタイムとフルタイムを合わせると、Bスクールだけで4,578人、3,630人というマンモス校と、ダートマス大学335人、ヴァージニア大学の490人のようにフルタイムの学生だけで構成される少数精鋭校と、双方の規模には約20倍もの大きな差がある。しかし、このBスクールの規模も、ランキングには直接的関係はないようである。次に、トップ・ランキング校の公立と私立の区別であるが、概括的にいえばいわゆるトップ10はハーヴァード大学やスタンフォード大学などのような伝統的なエリート養成の私立大学が大半を占めているが、トップ20にまで拡大すると、ミシガン大学やカリフォルニア大学などの有名州立大学が増え、11位から20位までの半数を占めている。全体として、ランキングの上位校は私立大学が優勢な状況にある。地域的にみると、コロンビア大学やコーネル大学のようないわゆるアイヴィ・リーグに代表される高度の研究機能をもった Research University の多い東部がトップ20校中9校と圧倒的に多く、これに対して歴史的に開拓が遅れた西部は、各州が州民のために Land Grant College として設立した州立大学が大半で、その中でトップ20には UCLA のほかわずか2校しかなく、南部も東部に隣接した地域にあるデューク大学やノース・キャロライナ大学ほかなどを除けばテキサス大学1校で、上位校は東部に集中する傾向がある。しかし、これらの点は外部的・形式的に大学を特徴づける要素の一つではあるが、われわれにとってより重要なことは、各大学が掲げる固有の教育理念やポリシーにもとづいて実施されているカリキュラムや教授法や教育体制などであろう。そこで、以下に上記のBスクールから10校を選び、これらの点に留意してその特色を考察しよう。

### Ⅲ. BスクールのMBAプログラムとその特色

#### 1. トップ10・Bスクールのカリキュラム

ここでは、紙幅の関係上、前記トップ20のBスクールのうち上位10校のMBAプログラムに絞り、経営教育にとって重要と思われる特徴を取り上げることにする。アメリカのBスクールは、日本の大学に比べて社会・政治・経済情勢に敏感に対応しようとする。教育理念や教育方法を大きく変えることは少ないが、カリキュラムの改革、講義名称の変更や、講義内容の改訂は毎年全体の約10～20%にも及んでいる。以下に掲げるBスクールのデータは1990～1992年度の各大学が発行したプロシユアないしブリティンにもとづいている。データは、一応、①大学名(大学創立年)、Bスクールの正式名称(設置年) ②フルタイムのMBAプログラム名(卒業必要在学期数/修得必要科目数) ③必修またはコア科目名(科目数):履修要領 ④選択必修科目名(開講科目数→修得必要科目数):履修要領 ⑤自由選択科目名(開講科目数→修得必要科目数):履修要領 ⑥特色(教育目標、教授法、カリキュラム上の特色、特記事項等々)の順で記載しているが、大学によってカリキュラム編成や名称が異なるため、一様ではない。なお、アメリカのBスクールは、選択科目数が日本の大学に比較して余りに多い(約100～200科目)ため、本稿ではそのすべてを掲載することはスペース上の制約がある。そこで、日本の大学の経営学部などで一般にひろく開講されている科目、たとえばマーケティング論、生産管理論、財務管理論、経営組織論(組織行動論)、労務管理論(人的資源管理論)等々、企業の職能部門別管理論のような基本的学科目は省略し(もっともこれらはアメリカでは必修科目ないしコア科目になっていることが多いが)、また、マイクロ経済学、マクロ経済学、法学、管理会計論、財務諸表論、統計学等々の主要隣接ないし関連学科目も日本の大学ではどこでも開講されているので除き、ここでは現在の企業経営にとってレヴェヴァントな科目、日本では余り開講されていないアメリカ的な科目、



1992年6月 植木英治：アメリカ・ビジネス・スクールの経営教育システムに関する研究

あるいは各Bスクールを特徴づけていると思われる科目などを選んで紹介することにしよう。

〔以下の\*は、Bスクールの特色を説明した箇所と関係ある科目に目印としてつけている。〕

## 1. Harvard University (1636年創立)

Graduate School of Business Administration (1908年設置)

MBA Program (4 semesters / 24 courses)

### I. Required courses (14); 最後の2科目を除いて、すべて1年次に履修する。

- (1) Management Communication
- (2) Managerial Economics
- (3) Organizational Behavior
- (4) Business, Government & the International Economy
- (5) Information, Organization, and Control Systems
- (6) Financial Reporting & Management Accounting
- (7) Competition & Strategy
- (8) Finance
- (9) Human Resource Management
- (10) Marketing
- (11) Production & Operations Management
- (12) Managerial Decision Making & Ethical Values\*
- (13) Management Policy & Practice (second-year)
- (14) Management Simulation Exercise "Business Game" ( " )

### II. Electives (72→10); すべて2年次に履修する。履修免除 (waiver) 制度はない。

- Management in Developing Countries
- Creating New Health Care Organization
- Moral Dilemmas of Management\*
- Real Property Asset Management
- Agribusiness: Managing Integrated Firms in the Food Industry
- International Managerial Finance
- Logistics & International Sourcing
- Managing Change
- The Coming of Managerial Capitalism: The United States
- Field Studies in Strategy Formation
- Entrepreneurial Management
- Managing Information in a Competitive Context: Ethical & Legal Perspectives\*
- Service Management
- The Business World: Moral and Social Inquiry through Fiction\*
- etc, etc.

## 特 色

- 教授法は、Bスクールではここが最初に開発したケース・メソッドが用いられ、2年間で800以上ものケースに取り組むようになっている。
- ジェネラル・マネジャーの養成をめざしており、校風は独立志向で競争的である。
- 成績はクラスでの発言50%、試験50%の総合で評価し、下位の1年次3%、2年次1%内の学生は強制退学させられている。
- MIT や Tufts University での履修も可能であり、Bスクール付属のペイカー図書館は経営学関係の蔵書では世界最大である。
- 最近、産業スパイやインサイダー取引などのスキャンダル発生をうけて倫理教育\*に力を入れている。
- アメリカ最古の伝統を誇る大学で、米国大企業の CEO に卒業生が占める比率が最も高い。

## 2. Stanford University (1885年創立)

## Graduate School of Business (1925年設置)

## MBA Program (6 quarters / 27 courses)

## I. Core courses (13); すべて1年次の3学期間で履修してしまう。

- (1) Accounting I
- (2) Decision Making under Uncertainty
- (3) Decision Support Models & Information Systems
- (4) Economic Analysis & Policy I
- (5) Organizational Behavior
- (6) Accounting II
- (7) Operations
- (8) Data Analysis
- (9) Marketing Management
- (10) Economic Analysis & Policy II
- (11) Strategic Management
- (12) Business & the Changing Environment
- (13) Finance

## II. Elective courses (105→14); これらの科目以外に、単位には認定されないが経営コミュニケーションのスキルを磨く科目が開講されている。

## Strategic Management of Technology &amp; Management\*

## Japanese Marketing

## The Global Competitiveness of the Japanese Corporation

## Ethical Dilemmas in Management

## Strategic Information Systems

## New Paradigm Business

## Topics in Philanthropy

## Organizational Cultures

## Culture and Management in Pacific Asia

## Seminar in Trade &amp; Development Problems of Pacific Basin

## Options and Convertible Securities

Futures Markets

Entrepreneurship : Formation of New Ventures\*

Management Strategy in the Nonprofit Environment

Strategy and Action in the Information Processing Industry\*

Managing Diversity

Management of Arts-Related Enterprise

Creativity in Business\*

Corporate Governance, Power, and Responsibility

etc, etc.

### 特色

- 教授法は、ケース・メソッドとレクチャー・メソッドを折衷して、総合的、多面的に取り組むようにしている。
- 専門領域を決めなくてもよく、一応、ジェネラリスト養成をめざしている。
- シリコンバレーのハイテク企業と密接な関係があり、ハイテク・ベンチャー関連科目が充実している\*。
- 新しい動向に対応するため、選択科目は5年で全科目の半数を入れ替える。
- ポートフォリオ理論でノーベル経済学賞（1990年）を受賞した W. F. Sharpe がおり、ファイナンスも強い。

### 3. University of Pennsylvania (1740年創立)

The Wharton School, Graduate Division (1881年設置)

MBA Program (4 semesters / 19 courses)

I. Management Core (8); 1年次に60人を1グループ (cohort) としてこのコア科目をいっしょに履修させ、仲間意識を創り出している。

- (1) Financial Analysis\*
- (2) Marketing Management
- (3) Accounting
- (4) Management of People at Work
- (5) The Economics of Managerial Decision Making
- (6) Macroeconomic Analysis & Public Policy
- (7) Management Science
- (8) Statistical Analysis for Management

II. Business Policy (1); 第2あるいは第3学期で履修が要求される。

- (1) Business Policy

III. Major (27→5); 第2学期の終わりまでに専攻を決める。このうち、プロジェクト科目または修士論文が必修になっている。

- Advanced Study Project or Thesis (1)
- Management Information Systems
- Entrepreneurial Management
- Regulation
- Urban Finance\*
- Real Estate and Urban Public Finance
- Arts Management

IV. Electives (199→5); 第1学期に、単位認定はされないが経営者の社会的責任問題を扱う倫理学のセミナー・シリーズが必修となっている。学内の他大学院でも4科目まで履修できる。

Data Base Management  
 Decision Support Systems  
 Commercial Bank Management\*  
 International Banking\*  
 Multinational Financial Management\*  
 Security Analysis\*  
 Risk Management & Treatment  
 Speculative Markets\*  
 Mergers & Acquisitions\*  
 Multinational Business Negotiation  
 Management of Higher Educational Institutions  
 Management of Health Care for the Elderly  
 Actuarial Statistics  
 etc, etc.

### 特 色

- 国際化時代の人材養成をするため、ローダー経営・国際研究所を設置し、MBAと国際研究MAのジョイント・ディグリー・プログラムを設けている。
- 教授法はレクチャー・メソッドが主になっているが、ケース・メソッドも併用している。
- ニューヨーク、ワシントンに近いので、政界・官界・財界の代表者がゲスト・スピーカーとしてしばしば登場する。
- トップ10校中、選択科目が最も多い(199科目)だけでなく、教授陣も174名もいて最も多い。
- アメリカで最初に設立されたBスクールという伝統校である。
- ファイナンス系科目が充実している\*ので有名で、フィナンシャル・アナリストやアカウントト向きである。

### 4. The University of Chicago (1891年創立)

#### Graduate School of Business (1898年設置)

The Campus / MBA Program (6 quarters / 20 courses)

I. Cocepts & Methods Core (7); これらは基本科目で、各分野ごとに他の代替科目を履修してもよく、必修科目はない。1学期、最高4科目まで履修できる。

- (1) Microeconomics
- (2) Macroeconomics
- (3) Managerial Accounting I
- (4) Managerial Accounting II
- (5) Statistics
- (6) Management Science (Introduction to)
- (7) Behavioral Science (Behavioral Decision Making)

II. Applications Core (4→3); 4科目中3科目は選択しなければならないが、各

- 分野とも代替科目があり、それらからも選択できる。
- (1) Financial Management
  - (2) Industrial Relations & Human Resource Management
  - (3) Marketing Management
  - (4) Production & Operations Management
- III. Policy Studies (4→1); 4科目中1科目は必ず修得する。
- (1) Business Policy
  - (2) Managing Organizations through Networks
  - (3) Strategic Management
  - (4) The Firm in International Business
- IV. Electives (175→9); 他学部や他大学院の科目を最高6科目まで履修できる。
- Medical Economics & Finance\*
  - Computer & Information Systems for Manager
  - Data Analysis
  - Business Applications of Artificial Intelligence
  - The Health Services System\*
  - Special Problems in Health Care Management\*
  - International Marketing
  - International Financial Management
  - Laboratory in New Product Development
  - Applied Regression Analysis
  - Quality & Productivity Improvement
  - Discrimination in the Labor Market
  - Business Ethics in Historical Perspectives
  - etc, etc.

#### 特色

- プレゼンテーション・スキルを開発する LEAD (Leadership, Education and Development)と呼ばれる必修で単位外プログラムが設けられている。
- 教授法はレクチャー中心(80%)で、計量分析手法と理論研究に重点を置いている。
- 成績は平均C以上が求められ、最長5年以内にコースを修了しなければならない。
- ノーベル経済学賞を受賞した G. Stigler (ミクロ経済学), M. Miller (ファイナンス)らを擁している。
- 非営利組織、なかでも医療管理の研究\*では全米最古(1934年以来)の歴史を有する。
- 従来、ファイナンス関係を重視していたが、次第に製造関連科目に焦点を移しつつある。

#### 5. Northwestern University (1851年創立)

##### J. L. Kellogg Graduate School of Management (1919年設置)

MM Program (6 quarters / 23 courses)

- I. Core courses (9); これらの科目は1年次にすべて履修を終える。
- (1) Accounting for Decision Making
  - (2) Management of Organizations
  - (3) Organization Behavior

- (4) Mathematical Methods for Management Decisions
- (5) Microeconomic Analysis
- (6) Marketing I \*
- (7) Statistical Methods for Management Decisions
- (8) Finance I
- (9) Operations Management

II. Elective courses (180→14); 1年次の冬学期から履修を開始し、選択科目のすべてを学内の他大学院から履修してもよい。

1) Institutional areas (3) 5→1 area; 5制度分野中、1分野を選択し、3科目を履修する。

Managing with Professional  
Marketing in Nonprofit Organizations\*  
Hospital and Health Services Management  
Regulation Deregulation Field Study  
Arts Management  
Real Estate Finance and Investment  
etc.

2) Disciplinary areas (11) 13→1 or more areas; 13の経営職能分野から1分野以上を選択し、11科目を履修する。

Information Resource Management  
Financial Planning for Mergers & Acquisitions  
Entrepreneurship and New Venture Formulation  
Strategic Planning, Strategy Implementation & Systems Integration  
Cross-Cultural Management Communication  
Intercultural Aspects of International Management  
Artificial Intelligence & Expert Systems  
The Organization and Management of Scientific and Technological  
Innovation  
Interorganizational Strategies  
Introduction of New Products and Services\*  
International Marketing\*  
Models of Consumer Behavior\*  
Theory of Games  
Investment Banking  
etc, etc.

### 特色

- 教授法は、ケース・メソッド、セミナー、フィールド・スタディ、シミュレーション、レクチャー・メソッドなどを含み、理論と体験をバランスさせようとしている。
- ビジネス・ウィーク誌に1988年、1990年と連続してアメリカBスクールのトップにランクされた。
- マーケティング論にはP. Kotler らがいて充実しており\*、その他、M & A 論、病院管理論、非営利組織管理論にも定評がある。
- グループ・スタディに力を入れているため、チームワークがよく、協調的校風で

1992年6月 植木英治：アメリカ・ビジネス・スクールの経営教育システムに関する研究

知られている。

- 製造に精通した経営者を養成するため、新しく工学部や技術研究所と提携して Master of Management in Manufacturing Program を設置した。

## 6. Massachusetts Institute of Technology (1861年創立)

The Alfred P. Sloan School of Management (1952年設置)

Sloan Master's Program (4 semesters / 21 courses + master's thesis)

- I. Core subjects (13); 1年次に履修しなければならないが、すでに十分な知識があると認められた科目は履修免除がされる。

- (1) Applied Economics I (Micro)
- (2) Applied Economics II (Macro & International)
- (3) Accounting and Finance I (Financial Accounting)
- (4) Accounting and Finance II (Financial Management)
- (5) Communication for Managers
- (6) Managerial Behavior in Organization
- (7) Industrial Relations and Human Resource Management
- (8) Strategic Management
- (9) Decision Support Systems I (Information Systems)
- (10) Decision Support Systems II (Statistics)
- (11) Decision Support Systems III (Decision Models)
- (12) Introduction to Operations Management\*
- (13) Marketing Management

- II. Elective subjects (180→8); 2年次に履修するが、少なくとも3つの選択科目から構成される集中研究分野を、学生の関心や目標にしたがって2分野以上を履修しなければならない。

### 1) Areas of Concentration (16→2 areas or more)

- Investment Banking & Markets
- International Corporate Finance
- International Technology Transfer\*
- International Law & Regulatory Order
- Managing Technological Innovation\*
- Mathematical Models & Policy Analysis
- Manufacturing Policy\*
- Technology Strategy\*
- Market / Technology Interface\*
- Strategy in a Global Context
- Information Technology I, II
- Advanced Computer Systems
- The Firm & the Business Environment in Japan
- Problems of Advanced Industrial Societies
- etc.

- III. Master's Thesis; 主要Bスクールで修士論文が必修なのはここだけで、優れた論文には賞金(\$500)が授与される。

## 特色

- 教授法は、レクチャー・メソッドが主で、理論と数量分析を重視し、ケース・メソッドは補完として用いている。
- 製造部門の衰退がアメリカ企業の国際競争力の低下原因と見て、製造とテクノロジー分野の教育に最近力を入れている\*。
- ノーベル経済学賞（ファイナンス）を受賞した F. Modigliani がいる。
- ハーヴァード大学や Wellesley College と相互登録協定を結び、そこでも授業が受けられる。
- 留学生の比率が8%とBスクールの中で最も高く、文化的・社会的・政治的・法的・経済的観点から分析する国際関連科目も充実している。
- 工学大学院と組んで、アメリカの製造業の再生をめざす人材を養成する Leaders for Manufacturing Program を設置している。

## 7. Columbia University (1754年創立)

## Columbia Business School (1916年設置)

MBA Program (4 trimesters / 20 courses)

I. Core curriculum (8); OR と経営方針論を除いて、他は1年次に修得するように組まれている。

- (1) Conceptual Foundations of Business
- (2) Business in a Changing Economy (Macroeconomics)
- (3) Economics of the Firm (Microeconomics)
- (4) Managerial Behavior in Organizations
- (5) Accounting
- (6) Statistical Analysis and Inference
- (7) Operations Research
- (8) Policy Determination and Operations (Business Policy)

II. Electives (117→12); 選択科目は12科目を修得し、その中の5科目は1つの集中研究分野から修得しなければならない。残りの7科目のうち2科目は他の大学院から修得してもよい。

1) Areas of Concentration (5) 11→1 area

2) The other areas (7)

- International Accounting\*
- Investment Banking
- Portfolio Management in Financial Institutions
- Futures Markets & Commodity Pricing
- Economic Development & International Enterprise\*
- International Banking\*
- International & Foreign Marketing\*
- Managing New Ventures
- Managing Innovation
- Costing Systems & Control Reporting
- Systems Analysis & Simulation
- Comparative International Management & Organization\*



1992年6月 植木英治：アメリカ・ビジネス・スクールの経営教育システムに関する研究

Economic & Business History  
Management of the Socially Responsible Corporation  
Public Service Management & Evaluation  
Pacific Basin Economic Relations\*  
Marketing the Arts  
Total Quality Management  
Independent Study  
etc, etc.

### 特 色

- 教授法は、レクチャー・メソッド、ケース・メソッド、グループ・スタディなどを併用している。
- 自分に関心を持つ分野を担当教授と相談してより深く自由に研究できる Independent Study という科目が設けられている。
- 会計学とファイナンス関係科目が強いが、例のブラック・マンデイ以降は、経営戦略論や国際関連\*の科目に力を入れている。
- ニューヨークという地の利を生かして実業界のリーダーによるセミナーがあり、ウォール街とのコネも強力である。
- 9月、1月、5月のいつから入学しても勉強ができる rolling admissions を採用している。

## 8. The University of Michigan (1817年創立)

The Michigan Business School (1924年設置)

MBA Program (4 trimesters / 20 courses)

### I. Core curriculum (10); 企業戦略論を除く9科目は、2学期末までに修得しなければならない。

- (1) Principles of Financial Accounting
- (2) Human Behavior and Organization\*
- (3) Information Systems and Data Processing
- (4) Introduction to Probability and Statistical Decisions
- (5) Applied Microeconomics
- (6) Principles of Managerial Accounting
- (7) Financial Management
- (8) Marketing Management
- (9) Operations Management
- (10) Corporate Strategy

### II. Electives (136→10); 経営職能分野に焦点を合わせるか、より幅広く基礎づけられた一般カリキュラムを選択するかのいずれかの観点から履修する。

International Human Resource Management\*  
Seminar-Diagnosis and Consulting  
Basian Decision Analysis  
Human Resources as a Competitive Advantage\*  
The World Economy  
Organizational Change and Innovation\*

Strategy, Technology, and the Management of Innovation  
 Seminar in Venture Formation  
 Real Estate Feasibility Analysis  
 Professional Ethics  
 Development of Minority Enterprise  
 Database Management Systems  
 Human Interface to Information Technology\*  
 Data Communications  
 Venture Capital Finance and Investment  
 The Japanese Business System  
 The Entrepreneur in History  
 Economics of Organization  
 Insurance & the Allocations of Risk  
 Research Projects for Graduate Students  
 etc, etc.

### 特 色

- 教授法は、ケース・メソッド、レクチャー・メソッド、プロジェクト、シミュレーションなどを科目に合わせて使用している。
- 組織行動論や人的資源管理論の分野が特に充実しており\*、グループ研究などと合わせてソフト・スキルの涵養に力点を置いている。
- 地元の自動車産業との関係が深く、これと関連して製造領域の研究にも強く、就職も48%が製造業にしている。
- 国際交流プログラムをヨーロッパの大学と提携して2年次の第1学期に実施、参加者は5科目の単位が認定される。
- ワシントン市で政治と企業との関係を、夏期4週間、実際に政治家などと接触して学ぶワシントン・キャンパス・サマー・プログラムがある。
- マイノリティの学生を積極的に受け入れており、彼らの占める割合が全学生の25%と、全米平均の約2倍にも達している。

### 9. Carnegie Mellon University (1900年創立)

#### Graduate School of Industrial Administration (1949年設置)

MSIA Program(8 mini-semesters / 34 courses)

I. Core courses (16); マネジメント・ゲームを除くすべての科目は1年次で修得し、すべてC以上の成績を必要とする。

- (1) Financial Accounting
- (2) Quantitative Methods for Management Science\*
- (3) Business Communications
- (4) Human Behavior in Organizations
- (5) Introduction to Operations Research\*
- (6) Probability & Statistics I
- (7) Managerial Environment
- (8) Managerial Economics
- (9) Managerial Accounting

- (10) Probability & Statistics II
  - (11) Production & Operations Management
  - (12) Finance
  - (13) Marketing Management
  - (14) Economics & Strategy
  - (15) The Management Game : 2 mini-semesters
  - (16) Principles of Macroeconomics or Business & Regulation
- II. Electives (140→18) ; 1年次の第3ミニセメスターから選択科目の履修が可能になる。成績は全科目平均がB以上取らないと学位 (MSIA) を授与されない。
- 1) Area of Organizational Behavior & Analysis (1)
  - 2) Area of Quantitative Analysis or Information Systems (1)
  - 3) Area of Global Management, Entrepreneurship, or General Management (1)
  - 4) Concentration (3)
  - 5) Functional Areas Other than Concentration (2)
    - Future of Capitalism
    - Introduction to Artificial Intelligence\*
    - Telecommunications Management
    - Strategic Use of Information Systems\*
    - Information Resources Management\*
    - Multivariate Statistical Analysis\*
    - Dynamic Programming\*
    - Computer Integrated Manufacturing I, II\*
    - JIT Manufacturing Systems
    - Entrepreneurship I, II
    - Ethical Issues in Business
    - International Portfolio Management
    - Competitive Strategy
    - etc, etc.

#### 特色

- 教授法は、レクチャー・メソッドが中心で数理分析・学際的思考を強調している。
- 少数精鋭教育 (教員1 : 学生5.8) で、シャープでイノヴェティブなジェネラリストの養成を目的としている。
- 学生の56%が理工系の学士号を所持している。
- ノーベル経済学賞 (意思決定論) を受賞した H. A. Simon がいて、マネジメント・サイエンスやコンピュータ・サイエンス関連科目が充実している\*。

#### 10. University of California, Los Angeles (1919年創立)

The John E. Anderson Graduate School of Management (1935年設置)  
MBA Program (6 quarters / 24 courses)

- I. Management Core (13→11) ; 組織管理論を除いて、他のコア科目はすべて1年次に修得しなければならない。
- 1) Management Function area (8)

- (1) Data Analysis and Decision Making
- (2) Managerial Accounting
- (3) Managerial Economics
- (4) Managerial Finance
- (5) Operations and Technology Management
- (6) Elements of Marketing
- (7) Management of Organizations
- (8) Management Policy
- 2) Human Management area (2→1)
  - (1) Human Resource Management
  - (2) Managing People in Organizations (Managerial Problem Solving : Individual)
- 3) Additional required courses (3→2)
  - (1) Information Systems
  - (2) Macroeconomics & Forecasting
  - (3) Managerial Model Building
- II. Management Field study (2); 2 年次に 2 学期連続して必ず履修しなければならない。
  - Management Field Study (2 quarters)
- III. Advanced electives (194→11); 1 年次の春学期以降に履修するようになってい  
る。11 科目のうち 8 科目は B スクールで修得しなければならない。
  - 1) Curriculum areas (10)
    - Sociotechnical Systems
    - Business Forecasting for Foreign Economies
    - International Business Negotiation
    - Managing Finance & Financing the Emerging Enterprise
    - Employee Discipline, Discharge and Grievance-Appeal Settlement
    - Equal Employment Opportunity Management
    - Managerial Problem Solving : Complex Systems
    - Entrepreneurship & Venture Initiation
    - Comparative & International Urban Land Studies
    - Selected Topics in Urban Land Economies
    - Housing Policy
    - etc.
  - 2) Interdisciplinary areas (1)
    - Environment of the Art World\*
    - The Role of Management in Artistic Decision Making\*
    - Production Planning in Motion Pictures & TV\*
    - Current Business Practices in Motion Pictures & TV\*
    - etc, etc.

### 特 色

- 教授法は、レクチャー・メソッド、ケース・メソッド、シミュレーション他いろいろ採用しているが、プロジェクトを重視している。
- ハリウッドに近いこともあって、エンタテインメントや芸術に関する科目が充実し

ている\*。

- 校風はオープンで、チームワークを重視し、協動的である。
- 成績は平均でB以上なければ卒業できない。
- 他大学12校と協力して、連邦政府と企業との関係をワシントン市で1カ月間、直接体験して学ぶワシントン・キャンパス・プログラムがある。

以上のようなアメリカのトップ10・Bスクールのカリキュラム等を一覧すると、各校がそれぞれ教育理念、伝統、地域性などにもとづいて独自の特色づけを行っており、極めて多様で一律にはいえないが、それでも日本と比較して次のような一般的特徴を指摘することができる。

## 2. 学科目の特徴

Bスクールでは、大抵、1年次の授業はほとんど必修科目となっていて、各校がその教育目標達成のため重要とみなしている基礎的コア科目（8～16科目程度）が配置されており、2年次になると各自が関心に応じて、平均で150科目という非常に多くの多様な選択科目から自由に履修（8～18科目程度）ができるようになっている<sup>50)</sup>。フルタイムの学生数は1学年平均が約500人で、多い大学でも800人程度なので、開講科目が多いため1クラス当りの学生は日本の経営学部と比較すると少ない。また、2年次は各大学によって異なるが、1年次に学んだ経営職能別の学科知識を統合して、総合的に企業経営に取り組む「企業戦略論」（または「経営方針論<sup>51)</sup>」）、およびそれを実際にコンピュータでシミュレーションをする「ビジネス・ゲーム」がしばしば必修になっている。ところで、アメリカBスクールの開講科目の多さ、その多様さ、タイムリーさに関して、たとえば日本の文部省がこれまで定めていた経営学部の設置基準による授業科目表とを対比すると、この表が学部創設の際の最低要件であって、実際の開講科目はもっと豊富であるはずという点を割引いても、その差は歴然としている。

---

50) この特徴はトップ20のBスクールに共通しているが、それ以外のBスクール、たとえば大学名にStateを冠した州立大学では履修科目数の制限のないところもあり、履修の仕方によっては1年で修了できるようになっている。

51) 「経営方針論」は、近年、その取り扱い内容の拡大・充実に伴って「企業戦略論」という名称に変わってきている。

表10：大学設置基準（改正1986年8月）

経営学部 経営学科

◎は必修科目を示し、○は準必修科目を示している。

	学 科 目	授 業 科 目	備 考
主 要 学 科 目	経営学原理	◎経営学総論 ◎経営学原理 ○企業経済論 経営学史	◎の内1科目を 必修
	経 営 史	◎経営史 産業史 ◎日本経営史	◎の内1科目を 必修
	企 業 論	◎企業論(企業形態論, 企業成長論) ◎中小企業論 (中小企業経営論, ベンチャービジネス論) ○日本企業論(日本経営論) 公企業論(公益事業論) ○多国籍企業論	◎の内1科目を 必修 ○で替えること が可
	経営管理論	◎経営管理総論(経営管理論) ○経営戦略論 ◎経営組織論 ◎労務管理論 (人事管理論, モティベーション論) 労使関係論 ◎財務管理論 ◎生産管理論(品質管理論) ◎マーケティング論 ○販売管理論 ○国際経営論 経営環境論 研究開発管理論	◎の内経営管理 総論を含めて3 科目を必修 ○で1科目を替 えることが可
	経営工学	◎経営工学(管理工学, 経営科学) ○経営統計学(管理統計学) 経営数学 ◎情報管理論 ○計算機概論(情報処理概論)	◎の内1科目を 必修
	会 計 学	○簿記原理 ◎会计学原理(財務諸表論) ○原価計算論 ◎管理会計論 経営分析論(企業評価論) ○監査論 コンピュータ会計	◎を含め3科目 を必修 ○で1科目を替 えることが可
	(演 習)	◎演習	
	(外書講読)	◎外国経営学書講読	
関 連 学 科 目	商 学		
	経 済 学		
	法 学		
	社 会 学		
	心 理 学		

授業科目の内( )は「○を含む」の意味であり、( )は当該授業科目の別の呼称の意味である。関連学科目の明細は、ここではスペースの関係上省略した。

この科目表を手元にある日本のアカデミックな伝統をもつ大学院経営学研究科前期博士課程（修士課程）数校の授業科目表と比較してみると、教育が高度化しているのが、当然、科目の名称上でも、より専門化、細分化されているが<sup>52)</sup>、基本的に学部課程の科目区分をほぼ踏襲している。また、院生の数、大学院教員の資格、運営費用の問題などもあって、設置科目数は、いずれの大学院も学部課程に比べてかなり少なく、したがってアメリカのBスクールと比較するとさらに少ないことになる。アメリカのBスクールでは、研究対象である経営を企業に限定せず、官庁、病院、学校など非営利組織のそれを含んで幅広く捉え、そのアプローチの仕方も多様な方法が採用され、科目名称も具体的、実際の、問題中心的である。しかも、時代の変化に合わせて授業内容を機敏に更新しているが、内容変化に合わせて科目名称も柔軟に改訂しており、しばしばより抜本的に新しい問題状況や研究方法に合致した学科目を新設したりしている。これに対して、日本の大学では経営学の研究対象を、多くの場合、企業経営に限定しており、経済学的分析に偏る傾向があり、しかも既成の学問区分の枠組を尊重して科目名称を余り変えず、授業の中で実質的に変化を取り入れようとするので、伝統的、抽象的、学術的学問名をそのまま多用している。また、アメリカのBスクールは日本の経営学部ではほとんど見られない科目も、たとえば「非営利組織管理論」、「病院経営論」、「サーヴィス・マネジメント」、「アグリビジネス」、「映画・TV計画論」、「労働市場での人種差別」、「アート・マネジメント」、「不動産経営論」、「経営倫理学」、「自由研究」(Independent Study)等々、ほか多数開講している。このうち自由研究とは、個人的に関心をもった分野を自分でさらに深く研究しようとするとき、その分野の担当教員と相談し、アドバイスをもらいながら学習を進め、単位認定を受ける科目である。逆に、日本の大学院のように、指導教授のもとで学生が研究発表をし、それに対する討論を

---

52) 大学院によって多少相違はあるが、○○○（論）研究とか、×××（論）特殊講義とか、△△△特殊問題と、伝統的な科目名の後に高度に専門化していることを示す言葉をつけて、学部課程の科目名に対して差別化を計っている。

重ねながら専門分野の理解を深め、その研究成果を最終的に修士論文にまとめるという演習制度はPh. Dプログラムの場合を除くと余り設けられていない。また、日本の経営学部では必修科目になっている「経営学総論」や「経営史」がアメリカの大部分のBスクールで開講されていない。この事実、アメリカBスクールの経営教育によって個別のアドホックな実務的スキルはある程度習得できても、企業経営に関する全体的・統一の見識や長期的展望を理論的に学習する機会の欠落を意味しており<sup>53)</sup>、Bスクール教育の一つの限界を表わしている。Bスクールの問題はIV章で取りあげるので、ここではこれ以上立ち入らない。

次に、学年を分割する学期制度は、日本の大学と同じ2学期制 (semester system)、秋学期、冬学期、春学期からなる学期制 (trimester system)、4学期制 (quarterまたは mini-semester system) などさまざまである。そして、夏期休暇期間中 (4学期制の場合第4学期) もサマー・セッションがしばしば開催されていて、夏休みをとらずにこれを履修すると、実質1年半でMBAプログラムを修了することができるようになっている。2学期制は科目当り授業時間数が多いので、比較的深く、広く学べるが、反面、履修できる科目数は限定される。3ないし4学期制は3カ月ごとに科目が入れ替わるため履修科目数も多くなるが、それだけ学習が浅く、基礎的な事柄だけに終りやすい傾向がある。しかし、短い期間に小テスト (quiz)、中間テスト (midterm)、期末テスト (final exam) を実施するので、学生はいつも学習のプレッシャーがかかり、学期中は否応なく勉学に集中することになる。

### 3. コミュニケーションとソフト・スキル

Bスクールでは2年間で、会計や統計の初歩からM & Aや需要予測などのための高度な分析テクニックを習得させようとするので、大抵入学前に1週間から2週間ほど集中的に数学・統計学の基礎知識 (Quantitative Literacy) やコンピュータやワープロの基本操作 (Computer skill) などの

---

53) Peters, T. J. and Waterman, R. H., Jr., *In Search of Excellence*, 1982, pp. 35-36.



講習会を開催し、入学後にスムーズな勉学が進められるようにする準備プログラムがある。さらに、入学してからは、単位として認定するかしないかは大学によって異なるが、ほとんどのBスクールで、正確でかつ効果的な文書の書き方（writing）や、注意を惹き付け説得力もある発表の仕方（oral presentation）などコミュニケーション（management communication）能力を高める授業が設けられてきている。さらに、いくら理論的に優れ、計数的に明確な戦略計画でも、それを組織を通じて実行に移せなければ絵に描いた餅にすぎない。人間は上からの命令一つで動く機械ではない。人々を理解し、説得したり、動機づけたり、指導したりして共に協力し合って計画を実現する対人関係スキル（interpersonal relation skill）が必要である。最近、こうした観点から、交渉力、リーダーシップ、チームワークなどの対人関係スキルをソフト・スキルと名づけ、従来の金融市場、経営戦略、組織構造などに対する経済的、数量的、理論的分析法であるハード・スキルと区別して、前者をこれまで軽視<sup>54)</sup>していたことを反省し、その強化を「組織行動論」や「人的資源論」など関連科目の充実によって図りつつある。

#### 4. サマー・インターンシップ

1年次と2年次の間の夏休みは、文字通り休暇をとることもできるが、Bスクールの場合、サマー・インターンシップとあって、学生が企業などと労働契約を結んで、そこで実際に働き、大学で学んだ理論やテクニックを現場で適用して、その有効性と限界を確かめたり、自分の能力・適性を試し、実務経験を積む研修プログラムがある。この制度は、受け入れ企業サイドからみれば、インターンシップを通じて、これはと思う学生を採用し、実際の仕事ぶりをみてその能力をチェックし、有為な人材を得るステップにするリクルート活動およびPR活動の一環として位置づけられる。したがって、同じ制度を学生の立場からみると、一つは勉学に要する高い費用をいくらかでも

---

54) Leavitt, H. J., "Educating Our MBAs: On Teaching What We Haven't Taught", *California Management Review*, Vol. 31, No. 3 (Spring 1989), pp. 39-40.

カバーする重要な資金源であり、さらに重要なことは関心のある企業や組織に入って、その企業やそこでの仕事が自分の将来を託すに足るかどうかを調べ、卒業後の進路を決める手懸りを得る貴重な機会になっている点である。因に、上記のトップ10あたりのBスクールでは、通常、20%ぐらいの学生が卒業後にインターンシップをした企業や組織に就職している。

#### 5. 全般研究と集中研究

Bスクールの多くは、教育の目標をジェネラル・マネジャーの養成に置くか、経営スペシャリストの養成に置くかのいずれかを選択している。この教育目標における相違は、当然、科目履修のさせ方の違いとなって表われている。つまり、必修科目は基本的な学科目であるため、教育目標がジェネラリストであろうとスペシャリストであろうとあまり関係がなく、ほぼ似かよっているが、選択科目の履修のさせ方は大きく異なっている。ジェネラル・マネジャー養成の場合、履修科目の選択が学生のまったく自由な裁量に委ねられていて、経営全般にわたる幅広い研究ができるようにし、特定の履修の仕方を要求しない。そして、総合的判断力の涵養を図るように各専門分野の学習の際にも企業ないし組織の全体的観点を強調するとともに、それらの各研究の相互関連を明らかにして、ビジネス・ゲームや経営戦略のような科目によってそれらを結合し、しっかりしたヴィジョンを目指して企業とその環境との適合を計る能力を養成しようとしている。このような特色づけをするBスクールとして、ハーヴァード大学やスタンフォード大学が有名である。これに対して、企業における特定の職能部門、たとえばマーケティング、ファイナンス、会計などのスペシャリストや、不動産、ヘルス・サービス、アグリビジネスなどの業種別のスペシャリストを養成することに教育の力点を置いているBスクールでは、集中研究（concentration）制ないし専攻（major）制を採用している。すなわち、その場合、Bスクールでは学生に特定の専門分野にその学習の焦点を合せることを求め、その分野を集中的に研究させることによって、それぞれが精通した得意な領域を形成し、その分野の専門家として実業界に送り出そうとしている。したがって、学生に関心のある1～

2の専門分野に絞って学科目を集中的に選択して履修させ、研究を詳細かつ深く掘り下げ、特化させる。このため、各分野ごとに多数の選択科目を配置し、特殊な専門知識の習得を容易にしている。この方式を採用しているBスクールとして、たとえばノースウエスタン大学やペンシルヴェイニア大学を挙げることができる。

#### 6. ケイス・メソッドとレクチャー・メソッド

次に、教授法 (pedagogical approach) をみると、これにはその分類の仕方によって種々に分けられるが、経営教育で主に用いられる方法は、大別すると「ケイス・メソッド (case method)」「レクチャー・メソッド (lecture method)」およびこの両者を折衷した (eclectic) ものの3種類である。この中でも、Bスクールでもっともよく用いられている方法は最初に挙げたケイス・メソッドである。これは、歴史的にみると、20世紀初頭、ハーヴァード大学にBスクールが設置されたとき、当時すでにプロフェッショナル・スクールとして確立していた Law School で用いられていた判例教育<sup>55)</sup>と、Medical School で用いられていた臨床例教育を融合して作り上げた教授法である。具体的には、経営学をアートとして捉え、教授が企業などで実際に起った問題とその解決に用いた方法を多数収集し、それを学習用に事例 (case) として記述・編集し、学生各自にこの事例を分析させ、その分析結果をクラスに持ち寄り、討議を通して学生が的確な判断を下せるような問題解決能力を習得させようとする非常にプラクティカルな教授法である<sup>56)</sup>。これと対照的なのが「レクチャー・メソッド」である。これは、経営教育に限らず、大学でごく一般的に広範に採用されている教授法で、現在までの長い学問の歴史の中で発見された法則や確立された公理や理論などを、論理的・

---

55) Copeland, M. T., The Genesis of the Case Method in Business Institution, in M. P. McNair, ed., *The Case Method at the Harvard Business School*, 1954, esp. pp. 25-27.

56) ケイス・メソッドは、今日、Bスクールの教授法として非常に重要な位置を占めているが、就中、これを多用する大学としてハーヴァード大学、ダートマス大学、ヴァージニア大学などが有名である。

体系的に講義することによって、様々な事物の構造や行動を分析し、展望する洞察力を涵養しようとする方法である。経営学をサイエンスとして捉えてこの方法を採用するBスクールは、さらに事物の説明に数学や統計学を多用するか否かで数理的アプローチ派と叙述的アプローチ派に分けられ、前者ではカーネギ・メロン大学やMITが、後者ではシカゴ大学やカリフォルニア大学バークレー校が有名である。いずれの教授法も一長一短がある。すなわち、ケース・メソッドは正解の定まっていないような問題を、過去の事例を参考にして討議しながら解く作業を膨大な数繰り返すので、問題解決のためのある種のスキルや思考パターンを体得するには適している。しかし、クラスの大半が職務経験3年未満であったり、1クラスの人数が100人を超えると、実りある討議が期待できず、発言の機会も制約され、教育効果は激減する。また、学習は書かれたケース自体の内容に限定され、必要とされる情報は所与となっており、しかもケースに取り上げられた問題は、ケース・ライターの主観によって半構造化され、定式化されている。しかし、実際にはしばしば何が問題かが不明で、必要な情報も探索せねばならない<sup>57)</sup>。さらに、授業は戦略案の選択をもって終了するので、実際のビジネスではそれに続く戦略の実行と統制というプロセスが存在しているにもかかわらず、ケースでは省略されている<sup>58)</sup>、という問題がある。他方、レクチャー・メソッドでは1クラスの受講者が多少多くても大きな問題ではない。講義による理論学習はビジネスにおける日常的、一般的事態や基本的問題状況について、また学生が独自で取り組むには理解が困難な事柄について、短期間に系統立てて論理的に解明する分析力や洞察力を獲得するには最適な教授方法である。しかし、この方法の成否は講師の学識やプレゼンテーション能力に依存している。また、企業が直面する現実の複雑かつ多様な要因が錯綜している問題に対して、講義でしばしば取り上げられる「経済人仮説」のような極めて単純化された前提のもとづく抽象的な理論による分析では、ギャップが大き過ぎる。

57) Ackoff, R. L., *Management in Small Doses*, 1986, pp. 173-175.

58) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, 1989, p. 89.

このため、講義で学んだことが実際の企業経営に対して具体的な指針として直接的に役立つことは一般に少ない。その上、講義で理論の現実適用の仕方を教えることも少ないので実用性に欠けるところがある。さらに、創造力、直観力、決断力のような能力は経営において非常に重要な意味をもつが、レクチャー・メソッドによってはうまく対処できない限界がある。アメリカのBスクールでは、通常、各校の教育目標に合わせて上記2種の教授法のいずれかを多用している。しかし、科目や事柄によって両者を使いわけ併用してバランスをとる「エクレクティブ・メソッド」を採用しているところもある。

#### 7. プロジェクトとシミュレーション

上述の教授法以外に、これらを補うものとして「フィールド・スタディ」や「ラボラトリー」と名づけられる「プロジェクト (project)」科目と「マネジメント・ゲーム<sup>59)</sup>」または「ビジネス・ゲーム」と呼ばれる「シミュレーション (simulation)」などが設けられている。すなわち、フィールド・スタディでは、クライアント企業がスポンサーとなって資金を提供し、ある課題をBスクールに依頼し、教授の監督のもとでこの科目を履修した学生がチーム(5~7人)を編成し、この課題に企業のスタッフと共同で取り組み、最終的にその解決策を報告書としてクライアント企業へ提出するとともに、その企業の幹部に口頭で披露し、最後に担当教授に最終報告書を提出して終了する。このプロジェクト科目は高い創造性が要求され、実際にビジネスマンとの触れ合う中で生の情報を収集し、ビジネスを実地に体験する点<sup>60)</sup>で、また小集団のグループワークが必要なためコミュニケーション・スキル、リーダーシップ・スキル、対人関係スキルなどのいわゆるソフト・スキルも合わせて学ぶことになる点で優れている<sup>61)</sup>。次に、シミュレーションもや

---

59) この教授法は、かつてのカーネギー工科大学で1950年代に実質的に最初に開発された手法に端を発している。

Cohen, K. J. et al., *The Carnegie Tech Management Game*, 1964.

60) このような教育をアメリカでは cooperative education と呼んでいる。

61) しかし、この方法もケース・メソッドと同じく戦略実行と統制の側面にはノータッチなので、この点で限界をもっている。

はり教授の指導のもと6人程度の学生によるチームが1つの会社を構成し、各人が社長や各部門担当副社長の役割を分担して2年間のさまざまな意思決定問題に関するコンピュータ・モデルを15週間に亘って操作することによって、上級管理者としての疑似体験をさせ、もろもろの決定を下し、その結果を検討することによって意思決定能力を向上させようとする教授法<sup>62)</sup>である。このシミュレーションには、単なるコンピュータ上の模擬実験だけでなく、カーネギー・メロン大学のマネジメント・ゲームのように地域にある企業、銀行、労働組合、法律事務所などとタイアップし、学生が実際にそこへ行って、取締役や労組の地元代表などと報告や交渉を行って厳しい審査を受けねばならないものもある。このマネジメント・ゲームは、学生が他のクラスで学んだ概念やスキルを結びつけ、実際には実験できない企業経営をゲームの中で創り出し、自分の下した決定がどのような結果を生み出すかをCRTディスプレイを通じて知ることができ、シミュレーションを繰り返すことによって意思決定能力を改善することができるメリットがある。ゲーム・ソフトとしてマーケティングの分野ではMARSTRATがよく用いられている。

#### 8. 成績評価

学生の成績評価の仕方は、大学・科目・教師によって異なっているが、共通している点も多い。成績評価のもとになる授業は、通常、1科目につき週2回で、1回が80分～1時間45分となっており、学期初めに当該科目の概要、学習目的と方法、授業予定項目、成績評価の仕方、教科書・参考文献などを書いたシラバス (course syllabus) が配布され、これに従って進行する。授業ごとにリーディング・アサインメントが課せられており、講義では1科目週平均、数100ページの予習と、それにもとづく積極的な質疑・討論 (class participation) が要求される。他方、ケース・スタディでは1科目につき週4～6ケース、1ケース約20～50ページの本文と資料を事前に渡さ

---

62) この方法は、注意をしないとゲームに熱中して、結果の数値にだけ関心が向き易いが、むしろゲームのプロセスを通してどの能力が開発されなければならないかを知ることには意義がある。

れ、それを前もって読んで分析し、その解決策をレポートとして作成し、クラスでそれを発表し、討論することが求められる。これらの過大とも思える学習要求も、学生が卒業後に企業などで直面する膨大な量の問題を、いかに要領よく処理すべきかという自己管理能力、時間管理能力、要点の判別力や力配分の要領などを獲得するための重要な訓練の一つであるとみなされている。このため、成績をつける場合、クラスにおける質疑応答や討論および発表（presentation）など通じての貢献を高く評価し、成績の50%程度をこれに当てる大学もあるぐらいである。したがって、日本のように黙って聴講するだけで、成績は試験の結果次第ということはまずない。特に、Bスクールでは学生は、入学以前に社会の第一線で活躍していた経験にもとづく発言によって、クラスを活性化することが期待されている。成績の段階区分の仕方はスクールによって違うが、絶対評価で、A（excellent 100～90点）、B（good 89～80点）、C（average 79～70点）、D（passing 69～60点）、F（failing 59点以下）の5段階に分けるのが一般的で、Grade Pointとして上から順に4、3、2、1、0のポイントに換算する。履修科目のこの成績平均値（GPA<sup>63</sup>）によって成績が判断され、通常、学期平均でC（2ポイント代）以下は警告（probation）があり、学年平均でB（3ポイント）以上が要求され、日本のように落第という制度がないのでC以下の場合は退学（dismissal）になる。アメリカでは、不可（F）も成績表に表示され、0ポイントとして計算されるので、日本のように履修科目を最大限まで登録しておいて、受講取消（withdraw）せず、後になって単位不要として放棄すると、GPAを大きく下げ、退学を余儀なくされる。また、ハーヴァード大学のようにより相対的評価法を採用し、科目ごとに成績をカテゴリ1（トップ15%）、カテゴリ2（ミドル75%）、カテゴリ3（ボトム10%）に分け、総合成績が下位から1年次では3%、2年次では1%の学生を退学させている大学もある。反対に、成績が優秀な者に対しては、すなわち各科目の成績評価をA＝

---

63) この計算の仕方については、注18)を参照せよ。

10, B = 7, C = 4, D = 1, F = 0 で換算し, 各学期ごとに累積加重平均が8.5以上, または GPA で3.75以上の者はその学期の Dean's Honor List に選んで記念品を与えたり, 卒業時に修得全科目の累積加重平均が8.5以上の者は「Beta Gama Sigma」という経営の分野で優秀な学業成績を修めた学生を称える全国的な名誉団体への入会資格を与えたり, 学内の総合成績が上位10%の学生は成績優秀者として卒業証書にその旨を記載し, 上位5%以内の学生は成績最優秀者として称号<sup>64)</sup>と額を与えたり, あるいは特定分野の成績優秀者にはそれと関連した人物や企業の寄付をもとに賞金を出したりして表彰<sup>65)</sup>している。いずれにしても, アメリカでは成績評価の仕方を公表し, それを厳正に遵守して信賞必罰を徹底し, 学生の勉学を奨励している。ただし, 過度の競争意識を持たせないという配慮から, 上位10%の者を除いて成績の公表を原則として行わないスタンフォード大学やMITのようなBスクールもある。

## 9. 冠講座

アメリカの大学ではBスクールに限定されないが, 企業や団体, あるいは個人が大学に多額の寄付をし, それを基金として運用し, その講座担当の教授に給与やそれに関連した費用が支払われ, その教授の片書きに寄付者などの名前を冠した寄付講座, すなわち「冠講座」(endowed chair)という制度がある<sup>66)</sup>。また, この講座は, 教育や研究に顕著な功績を残した教授を称え, 記念講座として彼の教え子, 友人, 同僚, 後輩, 企業, 財団, 大学など

---

64) たとえば, ハーヴァード大学Bスクールでは Baker Scholar という称号を授与して称えている。

65) たとえば, コロンビア大学Bスクールでは, 卒業時ファイナンスの分野での成績優秀者に Wall Street Journal 学業成績優秀賞を授与している。

66) この例を挙げると, Bスクールではハーヴァード大学の組織行動論の教授 J. P. Kotter は Konosuke Matsushita Professor of Leadership という松下幸之助氏の拠金で設けられた冠講座の教授であり, スタンフォード大学のファイナンスの教授 J. B. Donald は IBJ Professor of Finance で IBJ (日本興業銀行)の拠金によって, MITのマーケティング論の教授 J. R. Hauser が Kirin Professor of Marketing としてキリンビールの拠金によってそれぞれ冠講座の教授に選ばれている。



が資金を拠出し、設けられる場合もある<sup>67)</sup>。いずれにせよ、冠講座の教授に選任されることは、研究業績が極めて優れており、しかも普通20年以上の研究の積み重ねがあることを示しており、非常に名誉なことである。冠講座は、原則として一度設置されると永続することになり、その在職者が定年で退職したりすれば新しい教授が選任され継続されていく。この基金として、最近では150万ドルは必要とされている。特に、私立大学にとってこの講座は欠かすことができない。なぜなら、学生の授業料は一般に予算（教育費）の半分にも満たないので、残りはどうしても個人、遺贈、財団、企業のような寄付に頼らざるをえない。たとえば、ハーヴァード大学のBスクールの教授の約半数は冠講座の教授職にあり、この制度がBスクールの重要な収入源となっている。同時に、企業にとっても有名大学ないし有名教授の冠講座は、大学という教育機関を通じて、社会に広く、また長期に亘ってPRできる良い手段であり<sup>68)</sup>、そして日本国内に向けては冠講座を設けたアメリカ有名大学への社員派遣留学制度を設けて、優秀な人材を採用するためのPR手段にも用いられるメリットがある。ところが、最近、MITで日本企業の拠金によって設置された冠講座や寄付による研究資金に対して、一つの問題が指摘されている。すなわち、MITではBスクールだけで日本企業の冠講座が7つあり、冠講座全体の約 $\frac{1}{4}$ を占め、全学では17もの冠講座が日本企業によって設けられ、さらに、日本関係の研究資金が年間400万ドルも流入しており、MITの過度の日本企業依存がもたらす弊害が指摘されている。たとえば、これらの寄付に対する見返りとしての推薦枠で入学した企業派遣の留学生の中には、Bスクールの入学基準に達しないにもかかわらず特別に入学が許可され、ゴルフや旅行やパーティだけに熱中して、卒業に必要な最低限の成績も満足にとれない者がいる。こうした事態に対して、日本人の

---

67) この例として、たとえばカーネギー・メロン大学の Robert M. Trueblood Professor of Accounting and Economics があり、これはトゥルーブラッド教授の会計研究と教育に対する多大の貢献を称えて設けられた記念講座で、1975年に会計学の井尻雄士教授に授けられている。

68) Mark, J. P., *The Empire Builders*, 1987, p. 133.

MBAは「経営学修士」ではなく、「駐米学修士」(Mastering Being in America)であると皮肉られるような事態も生じている。

## 10. 教授陣

教育において重要な要素の一つは教授陣であろう。経営教育の質に影響を及ぼすものは、図書館の蔵書、コンピュータの機種と台数、施設や建物、教授法、カリキュラム、教材、学生等々、その他たくさんあるが、教授陣の質や人数はとりわけ重要である。Bスクールの教員は大きく分けると、研究(research)、授業(teaching)、コンサルティング(consulting)の3つの分野での貢献が求められている。研究業績は、まず講師(lecturer)として採用されるときには博士学位論文(Ph. D. thesis)が主要な審査対象となり、その後、助教授(assistant professor)に昇格すると、教授会のメンバーとなって、テニュア・トラック(tenure-track)<sup>69)</sup>に乗り、さらに、准教授(associate professor)、そして正教授(full professor)へと昇格するためには、研究成果を専門研究者との直接討議に付す学会発表をしたり、厳しいレフェリー制度のある学術雑誌<sup>70)</sup>に論文を掲載したり、あるいは権威のある専門誌<sup>71)</sup>へ寄稿したり、その分野の権威者が必ず内容をチェックしている主要出版社から研究書を公刊すること、さらにはその研究業績が他の研究者によって引用された回数などが条件となっている。しばしば「publish! or perish!」といわれ、上記の条件が満たされないと3～5年の雇用契約更新がなされないし、正教授を除いて7年以上同じポストに留まれない。アメリカでは日本と異なり、教員採用は実績と多様性を尊重してインブリーディン

69) テニュアについてはすぐ後で述べる。教授会(Academic Council)のメンバーでありながら、ノン・テニュア・トラックにある教授としては兼任教授(adjunct professor)がいる。

70) たとえば、General Managementの分野の研究では以下のような雑誌が含まれている。

Harvard Business Review, Sloan Management Review

Journal of Business, California Management Review

Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal

71) たとえば、経済誌として以下の雑誌が挙げられる。

Business Week, Forbes, Fortune

グを避け、他大学出身者を採用するのが一般的である。授業は日本の大学教員間では軽視されることもあるが、アメリカではシラバスにもとづいて真剣に取り組むことが要求されるし、特にエグゼクティブ・プログラムでは経営者や管理者たちが生の体験にもとづいて発言するので、文献中心の観念的な論議では満足されない。ティーチング・ロードは、Bスクールによって差があるが、平均すると各学期2教科、週6～9時間以内になっており、休講は必ず補講か代講で補完されている。学期末には受講者によって、授業内容の現代性・妥当性、授業の難易度、教授方法の巧拙、指導の親切さ、ワーク・ロードの質と量、質疑応答の適否、教材の良否などの項目を5段階で評価され、この調査結果が悪くて、しかもこうした指摘にもかかわらず改善されない場合、契約更新や昇格がなされない。反対に、授業がすべての点で極めて優れており、しかも学問的業績も豊富に生み出されていると評価された場合、大学からその教員に対して年間最優秀教授賞（Distinguished Teaching Award of the year）が授与される。多くの大学では、その教育理念にしたがって上記の研究と教育のうちいずれか一方に重点を置くようにしているようである。いずれにせよ、両方の領域で成果をあげて准教授になったとき、普通、テニユア（終身在職権）が与えられ<sup>72)</sup>、身分が安定する仕組みになっている。

コンサルティングは、ここでは広く知的サービスの提供を意味しており、特定企業のコンサルティング、社外重役、行政機関の委員等を含み、これは広い意味の社会貢献にもなり、教員にとっても研究上の刺激を得たり、その理論の検証をしたり、自らの実務能力を測る尺度にもなり、さらには、これを通じて大学の給与よりはるかに多い報酬を得られるという<sup>73)</sup>利点もある。その上、コンサルティングは、単に教員個人だけの関心事にとどまらず、相手の企業、行政機関、財団などを大学全体との諸々の関係、たとえば寄付や

---

72) ただし、ハーヴァード大学やスタンフォード大学のように、原則として、正教授以上にならないとテニユアを与えない大学もある。

73) Mark, J. P., *op. cit.*, p. 85.

学生の就職、その他を深める契機にもなっている。教員に対する大学からの給与は、原則として年9カ月分となっており、夏期休暇中は支払われない。そのため、その間は教員はフリーで、自由にコンサルティング活動やその他の活動ができるようになっている。また、大学から支給される研究費は極めて限られており、大半は自分で企業、行政機関、財団などから委託研究や補助金などを募って賄わなければならない。どれだけの資金が集められるかは、出資する団体の予算にも関連するが、同時にその教授の力量に対する評価にも大きく依存している。アメリカでは産・官・学の相互交流は盛んで、ほとんどの教授は企業や諸団体のコンサルタントや行政機関の委員となったり、逆に、大学は政府や実業界から教授を迎えたりしている。たとえば、ペプシコの社長であった A. E. Pearson は現在ハーヴァード大学の教授であり、アメリカン・モーターズの会長だった G. C. Meyer はカーネギー・メロン大学の教授に迎えられ、反対に、スタンフォード大学の教授 George P. Shultz はレーガン政権の國務長官になったり、カーネギー・メロン大学の A. Meltzer は財務省や連邦準局の経済政策顧問になっているといった具合である。

#### IV. Bスクール批判とその対応

##### 1. Bスクール批判の出発点

ここまで、アメリカBスクールの教育システムを、できるだけ1990年以降の最新情報をもとに、日本の大学における経営教育との比較を念頭において相違点に焦点を合わせて特色を考察した。アメリカの大学における教育を論じる場合、注意をしなければならない事柄の1つは、検討したデータはいつの時点のものであるかということである。なぜなら、アメリカの大学、特にBスクールでは政治、経済、社会、技術などの動向を読み取って、すばやくカリキュラムなどを変更したり、著名な教授がいてもすぐ別の大学に移ったりして急変するからである。このため、本稿と、たとえば1988年版の

Fischgrund<sup>74)</sup>の本に書かれているコア科目だけを比較しても、元のデータは2, 3年しか差がないが、その違いが歴然していることが分るだろう。

さて、日本では国際化、ハイテク化、情報化などが各分野で進展し、そうした中で経営教育においてアメリカのBスクールが称賛され、良い点ばかりが指摘される傾向がある。しかし、当のアメリカではすでに1980年代に入る頃からアメリカ産業の衰退と関連してMBAに対する風当たりが強まり、とりわけ1987年10月にニューヨーク証券市場で株式の大暴落があった例のブラック・マンデイ以来、減量経営がひろがり、有力BスクールのMBAですら20%の者が就職難に陥っていると伝えられている<sup>75)</sup>。上述のように、アメリカBスクールは世界の経営教育機関の中で極めて特色のある優れた教育システムを誇っているが、かといって問題がない訳ではない。終りにあたって、このBスクールの問題点を取り上げ、わが国の大学における経営教育のあり方を構想するよすがとしたい。

## 2. MBA 供給過剰

アメリカのBスクールは、歴史的には1881年のペンシルヴェイニア大学ウォートン校に始まり、大学院としてのそれは1900年ダートマス大学タック校に端を発している。本格的な発展は、第2次大戦後で、いわゆるビッグ・タイムと呼ばれる20年間の長期にわたる繁栄期に行われ、卒業生からリッチなビジネス・エリートを多数輩出し、その収入の大きさ、キャリア・アップの華麗さのゆえに羨望的になった。1949年当時全米でBスクールは100校程度、MBA取得者の合計は高々5万人であったので、かなり希少価値があった。MBA自体が神秘性を持つ英雄であったとさえいわれる<sup>76)</sup>。

ところが、最近、アメリカではこのMBAに対して厳しい冷たい視線が投

---

74) Fischgrund, T., ed., *The Insider's Guide to the Top Ten Business Schools*, third. ed. 1988.

75) Wysocki, B., Jr., "MBA, No Longer Masters of Own Fate", *The Wall Street Journal*, (Oct. 26. 1990), p. B. 1.

76) Shames, L., *The Big Time: The Harvard Business School's Most Successful Class & How It Shaped America*, 1986. pp. 16-17.

げかけられている。現在、アメリカでMBAを授与しているBスクールは1900年以来20倍以上にも増加して750校にも達し、毎年73,000人以上のMBAが生み出され、MBAは供給過剰である<sup>77)</sup>との声が聞かれるようになってきている。しかも、既述のアメリカ大学ビジネス・スクール協会(AACSB)による認定校はそのうちのわずか250校ほどであるので、Bスクールの $\frac{2}{3}$ がAACSBの認定基準を満たしていないことになる。もちろん、この基準が絶対的尺度というのではないが、Bスクールの教育水準を測る一応の目安にはなる。したがって、MBA取得者といっても出身Bスクールによって千差万別であって、まさに玉石混交である。このため、MBA取得者に対する評価も一様ではなく、中にはその能力不足を指摘される者がいても不思議はないといえよう。また、MBAプログラム入学者の平均年齢は約26歳で実務経験がわずか3～6年であって、企業経営の実際を知るには余りに短く未熟である。経営をした原体験がないので問題意識も弱く、理論の応用にも限界がある。しかも、入学資格として学部課程での専攻を問わないので、人によっては経営や会計の全くの初歩から、高度な応用分析や数理・統計的手法まで、また経済学、心理学、情報科学、各種の法律など実に幅広い知識を、いくら指導がよく、また熱心に学ぶといっても、わずか2年間でそれらを深く習得するのは至難の業である。MBAは役に立たない高給取りという批判は上述のような理由から一面の真理であるが、反面、MBAに対する過大な期待と高い報酬への嫉妬も含まれている。特に、ジェネラル・マネジャーとして即戦力になる教育を期待するなら、それは「濃密な」(thick)知識ベースを備えた<sup>78)</sup>中間管理者を対象とするExecutive MBA Programの方であろう。

## 2. ファイナンス偏重教育

次は、教育の焦点に対する批判である。アメリカのBスクールにおける経営教育の重点は、1950年代の作れば売れる時代には生産管理にあったが、製品が市場に行きわたって売上げの伸びが低下してくると、経営上の関心は計

77) Wysocki, B., Jr., *op. cit.*

78) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, 1989, p. 83.

画的陳腐化や使い捨てを含むマーケティング管理に移った。その後、売上高成長率が低下してくると、新しい成長製品を求めて多角化を行い、次第に短期の投下資本収益率（Return On Investment）重視<sup>79)</sup>の観点から、安易な事業拡大を求めてM & A（Merger & Acquisition）に手を染めたり、本業そっちのけで財テクに走ったりして行った<sup>80)</sup>。Bスクールもこれらの課題に応える形で、ファイナンス中心の計量的手法の開発と教育に力を入れ、製造関連科目はカリキュラムの中心から次第に消えて行った<sup>81)</sup>。企業がコスト・ダウンや品質管理を怠った結果、製品の国際競争力は低下し、メイド・イン・USAは市場から次々と駆逐され<sup>82)</sup>、産業が空洞化し、最近のように製造業が衰退して失業が増大してくると、その責任を問う声が高まり、経営者のファイナンス中心の計量分析に偏向したモノづくり軽視の姿勢、さらにはそのような経営者を養成しているBスクールに、批判の矛先が向けられてきた。こうした批判のすべてが正しい訳ではないが、このような指摘に応える形で、一部のBスクールではあるが、ここ2、3年の間に、急拠、カリキュラムに製造やテクノロジー管理、企業家精神（entrepreneurship）関係の科目を充実させたり、既述のMIT以外にもノースウェスタン大学のように工学部と提携し、ジョイント・ディグリー・プログラムとしてMaster of Management in Manufacturing Programを開設して改革に取り組んでいるところが出て来ている。

### 3. アメリカ中心主義

第3は、Bスクールの国際化への対応に対する批判である。すなわち、ア

---

79) Abegglen, J. C. & G. Stalk, Jr., *Kaisha: The Japanese Corporation*, 1985, p. 177.

80) この責任のすべてを経営者だけに帰すべきでない。短期で利益還元を求めるアメリカの株主の姿勢が、長期的な観点が求められる高額な設備投資の妨げになり、結果的に経営者を短期的な利益追求に向けている側面がある。

81) Dertouzos, M. L. et al., *Made in America*, 1989, p. 162.

82) これを示す一例として、Deming, W. E. によって開発された統計的品質管理（Quality Control）の手法が、アメリカでは受容されず、日本で高い評価を受けて定着し、その結果、日本製品の品質向上につながった事実がある。

Shames, L., *op. cit.*, p. 95.

アメリカのBスクールで教えられる経営理論、モデルおよびケースはすべてアメリカ企業だけのデータや価値観に基づいており、国際経営論や多国籍企業論等々があってもそれらはアメリカから他の国々を見た理論であって、グローバルな観点からの研究や教育、および米国と日本やヨーロッパの国々の企業経営との微視的な比較研究や教育は近年までほとんどなかった<sup>83)</sup>。アメリカがほとんどあらゆる分野で最先端にあった当時はともかく、経済の領域におけるアメリカの退潮が著しく、しかも情報・通信・輸送手段の技術が発展し、貿易や資本の自由化が進んで、企業だけでなく全生活の末端までグローバル化が及んだアメリカは、経営およびその研究や教育においても国境という壁を取り除き、視点の転換を図って行かなければならないのは当然であろう。こうした批判に対しても、Bスクールは数年前から取り組んでおり、たとえばほとんどの科目の授業で毎回のように日本の事例などに言及しており、また、新しくグローバル・ロジスティクス、日本的経営論、クロスカルチャー経営論、環太平洋やヨーロッパの経済論等々の科目を新設したり、従来のマーケティング論、ファイナンス、人的資源管理論などの科目と並んで国際マーケティング論、国際ファイナンス、国際人的資源管理論など「国際」のついた科目を設けたり、外国語を卒業単位に組み入れたり、国際経営専攻のプログラムを新設したりしている<sup>84)</sup>。さらに本格的に、ペンシルヴェイニア大学のようにBスクールと文理学部 (School of Arts and Science) とが組んで研究所を設立して、MBA と国際研究の MA のジョイント・ディグリーを授与するところや、外国人学生比率の向上をめざしたり、外国の大学、研究機関、企業などとの相互単位認定、研究者の相互交換、インターシップや就職の斡旋等々、交流の多様化促進と充実を図っている。

83) たとえば、アメリカの管理論の標準的なテキストとして定評のあるクーンツの本は、1984年(第8版)になってはじめて日本の経営を取り上げるようになった。Koontz, H., O'Donnell, C., & Wehrich, H., *Management*, eighth ed. 1984. pp. 88-92.

84) Evangelauf, J., "American Business Schools Seek to 'Internationalize' Curricula to Meet Demands of the Global Economy", *The Chronicle of Higher Education*, (July 5. 1989), p. A12.



#### 4. ビジネス・モラル

第4の批判は、MBAの所持者とその卵である学生のモラルに対するものである。これは過去20年ぐらいの間にいくつかの事件があり、それが伏線となっているが、直接的にはハーヴァード大学Bスクールでのコンピュータ・シミュレーション・ゲームで、競い合ったチームがその過程で産業スパイ活動をしていたという記事<sup>85)</sup>によって、Bスクール学生のモラルの低さが浮かび上がった。その後、ペンシルヴェイニア大学Bスクール出身のエリート・ビジネスマンであったマイケル・ミルケン (Michael Milken) がDrexel Burnham Lambert証券会社においてジャンク・ボンドの売買で一躍ウォール街のスターになり、MBAの卵たちの羨望の的になったが、インサイダー取引事件にかかわり逮捕され、起訴されたことによってMBA所持者のモラルがクローズ・アップされた。その上、厳しい不況で赤字になっても、アメリカの経営者は数億円単位の高額所得を得ていることと重ね合わせて、しかも経営者の卵であるBスクールの学生時代から就職は何をマネジメントしたいかというより、マネジメントの仕事につきたいというところであって、自分の金銭的報酬<sup>86)</sup>や出世という個人的成功にだけ目標を置き、ヒト(従業員)を削減可能な単なるコストとして捉えて軽視し、社会貢献意欲、忠誠心<sup>87)</sup>、責任感などの倫理感を欠いているからである、という批判がされている。この批判も、MBAプログラムの学生の半数以上が何らかのローンに依存して就学しており、卒業後にすぐ返済を開始しなければならないという厳しい現実があるにせよ、大旨当を得ている。こうした批判に対して、Bスクール当局も、経営は何らかの理念にもとづいて行われ、理念は価値観を反映し、価値観は倫理と結びついているとして、これまで経営倫理に関する教育を等閑に付していたのを改め、入学選考のエッセイに誠実さや責任感を評価の重要

---

85) Moore, T., "Industrial Espionage at the Harvard B-School", *Fortune*, (Sept. 1982), pp. 70-76.

86) Kiechel III, W., "New Debate about Harvard Business School", *Fortune*, (Nov. 1987), pp. 48-54.

87) Friedrich, O., "The Money Chase", *Time*, (May 1981), p. 38.

な対象として組み入れたり、カーネギー・メロン大学やスタンフォード大学などのように経営倫理学、Corporate Philanthropy、環境保護、経営者の社会的責任などに関する科目を充実させたり、ハーヴァード大学やペンシルヴェイニア大学のように必修の科目やセミナーとして組み込んだり<sup>88)</sup>、各学科目の授業でも経済目標だけでなく、社会貢献や人間性を配慮するなど利益第一主義の教育から次第に軌道修正をしている。

### 5. 日本人 MBA

最後は、Bスクールの問題ではなく、日本企業が派遣し、MBAを取得した者の帰国後の問題である。はじめにも述べたように、日本企業の国際化による強い要請で始まったBスクール留学であるが、その卒業生と派遣した企業の間トラブルが発生している。すなわち、留学をして様々なカルチャー・ショックを克服しながら難解な理論をいっぱい詰め込み、独創性や自己主張を徹底して教育され、苦勞の末MBAを取得して帰国したとき、外資系企業なら責任ある仕事が任せられ、かなりの高給で迎えられるのに、日本企業では年功序列の横並びで、ポストや給与はあまり変わらず、またBスクールで学んだことを生かせる仕事や部署に配置されないことがしばしばある。派遣に対して企業側に明確な目標がなく、重役が海外出張する際の鞆持ちとか、同業他社との対抗上知名度の高いBスクールへ派遣するとか、MBA留学制度を人材獲得の目玉にする、といった程度の意識ではどうしても場当り的にならざるをえない。こうした場合、アメリカ式のドライな考え方に慣れた者は、帰国後、退社して実力主義の外資系企業に移るという事態が生じるのもやむをえないだろう。企業側では、MBA留学のために1人当たり2,000万円近くも費やした投資を無駄にしないようにと、卒業後何年間は退職しないという誓約書を書かせたり、MBAが取れないように1年間だけ派遣したり、転職が少ないと思われる家族持ちに限って派遣したりする、といった場当りの対策を講じている。これらはいずれも有効な方策とはなりえない。企業は、

---

88) ただし、ハーヴァード大学やペンシルヴェイニア大学ではこの科目は成績評価や単位認定の対象から除かれている。

派遣手続を MBA 予備校に任せてしまったりせず、なぜ派遣するのか、何を、どこで学ばせるのかという派遣目的を明確に設定し、それを派遣社員に周知徹底し、留学先の選定から入学手続・渡航など適切なアドバイスをし、留学中も緊密な連絡をとって会社の情報を伝えたり、問題意識をもたせたり、帰国後は専門知識や人脈を生かし易い国際事業部や、M & A あるいは新規事業の企画など専門部門で、あるいは子会社へ幅広い権限をもった幹部として出向させるなど、彼らの能力を活用する具体的な方法やプランを予め持つておかねばならない。急速な技術革新、競争の激化、顧客のニーズの多様化の中では、柔軟な思考、ユニークな発想、斬新な観点が求められる。しかも、多国籍化、現地化が同時に進行する日本企業にとって、同質性の尊重・異端分子の排除という経営風土を打破しなければ、創造的、革新的なものは生れにくいし、発展も望めない。これからの日本企業にとって、異なる発想と強い個性をもつ異分子である MBA 取得者の活用が経営体質改造のブレイク・スルーを産み出し、多様性を造り出す一つの突破口となるだろう。

## V. おわりに

上述のような急激な変化を見せている現代社会から、日本の大学、とくに大学院における経営教育を顧みると、アメリカの B スクールが果している役割、すなわち (1) 高度の専門的知識とスキルをもった経営者、管理者、経営コンサルタント<sup>89)</sup> などリーダーやスペシャリストの養成、(2) 経営の構造、行動、戦略に関する高度な分析と新しい理論の構築、(3) 経営学およびその隣接諸科学の研究者や大学教員の養成<sup>90)</sup>、(4) 企業、行政機関、非営利団体などへ

---

89) 経営コンサルタント会社として有名な Arthur D. Little 社は、既成の B スクールの教育に満足せず自らいわゆる企業大学 (Corporate College) を創立し (Arthur D. Little Management Institute)、国際経営専門の MBA 養成に乗り出している。

90) Simon, H. A., "The Business School: A Problem in Organizational Design", *The Journal of Management Studies*, 4, (Feb. 1967), p. 1.

の知的支援<sup>91)</sup>すなわちコンサルティングや受託研究など、のうちそのほとんどが象牙の塔にこもって(2)と(3)に専念しており、残りについては組織的に対処していない。(1)については、各企業がOJTや社内教育訓練制度で、また日本生産性本部や日本能率協会のような団体が、部分的、速修的、短期的に研修セミナーで実施しているが、Bスクールのように体系的、総合的ではない。(4)に至っては、各種コンサルティング会社がある程度請け負っていたり、個人的に協力したりしているが、しばしば信頼性に問題が残されているし、十分とはいえない。もし、日本の大学にアメリカのようなMBAプログラムが採用されれば、たとえば(1)の経営者や管理者をめざして経験豊富なビジネスマンや公務員が入学し、それは教員が取り組んでいる(2)の課題や(3)の研究者をめざす大学院生に強い刺激を与えることになるだろう。また、教員が(4)へ積極的に参加すると、大学の評価も高まり、広い意味での社会貢献にもなり、自らの理論の構想や検証や実用性に示唆も与えられる効果が期待できる。したがって、欠落している(1)と(4)の役割を早急に補完することが日本においては求められており、それが大学院や大学の活性化にもつながると思われる。これと平行して、前述のようなアメリカのBスクールの教育システムの長所と短所を見極め、日本の状況を踏まえ取捨選択をし、日本の大学、とくに大学院(経営学研究科)における教育システムの改革、たとえば(a)学科目の多様性・現代性・実践性を図ったり、(b)ケース・メッド、シミュレーション・ゲーム、プロジェクト、インターンシップなどを導入し、経営スキルの習得・訓練ができるようにしたり、(c)パートタイムや通信制あるいはエグゼクティブ・プログラムなど履修方法やコースの多様化をしたり、(d)官界や産業界からの教員採用による活性化を図ったり、(e)学力偏重の入試制度を改革し、社会人入学を本格化したりする等々、取り組むべき課題は多数ある。アメリカのMBA教育は、既述のように欠陥もあるが、優れている点も多々あり、アメリカで学ぶ利点もある。しかし、アメリカ式のMBA教育を日本で行う場合にも利点はある。すなわち、日本語による授業は学生にとっ

91) *Ibid.*, p. 6.

て学習が英語に比べて極めて容易であり、派遣企業と社員のコミュニケーションが緊密に持て、しかも勉学その他にかかる費用も安く済むというようなメリットもある。さらに、日本企業の実情を知るには、日本のケースを用いる必要があり、アメリカではそのデータの入手がきわめて困難であるし、日本的経営風土を色濃く反映している下請け制度や系列取引、複雑な流通システム、家族主義的労使慣行、間接金融体制などは日本で学ぶ方がどうしても正確かつ詳細になるだろう。しかも、世界中から注目されているアジアや日本の経営のポジティブな側面を、国際的にどのように定着させたら良いかという課題は、日本のBスクールに求められる最も重要な事柄の一つである。日本のBスクールで学ぶことによる国際性のハンディ・キャップは、単に語学教育の充実だけでなく、専門科目にも積極的に外国人教員を採用して英語で授業をしたり、外国のBスクールと提携して教員や学生の相互交換や単位認定をしたり<sup>92)</sup>、奨学金制度を充実して留学生比率を高めたり、国際関連科目を充実したりすることによってかなり取り除くことができるだろう。

社会の成熟化、経済のサービス化、技術のハイテク化、企業のグローバル化はますます進展し、これらに対応する専門的知識やスキルが求められており、他方、ビジネス・マンやウーマンたちのキャリア・チェインジやディヴェロップメントに対する意欲も強く、また、文部省令が改正され、大学院の設置基準も大幅に緩和された。幸い、日本の企業も、最近、Corporate Citizenshipに関心を示し始めており、大学の施設、寄付講座、奨学金への出資に期待を抱くことができるようになってきた。このような動向は、アメ

---

92) たとえば、大学ではないが、民間の教育事業機関の三洋電機教育訓練センターのように、ボストン大学Bスクールと提携し、「国際ビジネスマン養成講座」を開講して日本での教育とアメリカBスクール留学とを組み合わせるMBAを授与したり、野村マネジメント・スクールのようにハーヴァード大学、ペンシルヴェイニア大学、スタンフォード大学の各Bスクールと提携し、経営戦略講座、ポートフォリオ資産運用講座、企業財務講座などを日本で開設して教育効果をあげている例もある。

リカの MBA 教育の長所と日本での教育のメリットを組み合わせた<sup>93)</sup>ハイブリッドな B スクールが日本の大学でも次々と設置され、経営教育の改革と発展を図る絶好の機会を与えているように思える。因に、イギリスの伝統校、ケンブリッジ大学とオックスフォード大学の両校も、長い間 B スクールの設置を拒み続けていたが、共に申し合せたかのように、これまでの方針を180度転換し、ケンブリッジ大学は1991年10月に経営研究所 (the Judge Institute of Management Studies) を設立して、大学新卒者を対象に各学年ごとに企業での OJT を組み込んだ3年間の MBA プログラムを開設したし、オックスフォード大学は EC 統合を睨んで1993年10月からテンプレトン・カレッジで、1学期間のヨーロッパ企業での研修を含む2年間のフルタイム MBA プログラムを開始する予定である<sup>94)</sup>。同様に、アカデミックな経営教育を志向していたドイツでも、やはり最近、実践的な国際経営教育を中心とする私立大学の E. A. P. Europäische Wirtschaftshochschule や European Business School 等が設立されたり、州立大学の Fachhochschule Osnabrück や Fachhochschule Rheinland-Pfalz ほか等々でも「ヨーロッパ経営研究」といったコースが設置され、経営の専門職業教育が開始されている<sup>95)</sup>。

---

93) この点に目をつけたアメリカのテンプレトン大学は、日本校を設置し、MBA コースではないが、アメリカ人教員だけによる経済学修士コースを設け、経営関連の科目も置いて多数の日本人学生を集めている。

94) Bernstein, A., "M. B. A., Oxbridge Style", *U. S. News & World Report*, (March 1990), p. 54.

"Business-School blues", *The Economist*, (January 1990), pp. 27-28.

オックスフォード大学のテンプレトン・カレッジは、すでにアカデミックな M. Phil. in Management Studies のコースなどを設置していたが、新たに管理者養成のために MBA コースを開設しようとしているのである。

95) Staufenberg, J. E., *Berufsplanung für den Management-Nachwuchs*, 11. Aufl., 1990, SS. 92-96.