

わが国のビジネススクールの定着にむけて

奥 村 陽 一

はじめに

立命館大学大学院経営学研究科は、2002 年度から博士前期課程をプロフェッショナル・コースとして再編し、ビジネススクール型のカリキュラムへの移行を図った。これは昼間に授業を行うクラスであるため、必ずしも社会人の通学条件を満たすものではない。そこで 2003 年度には、立地の良い大阪・淀屋橋において、社会人のみを対象とする夜間及び週末に授業を行うクラスを開講する。諸大学で推進されている専門（職）大学院制度の導入やビジネススクールの展開といった流れに沿って、私どももささやかな第一歩を踏み出した。

このような大学院改革の背景には、専門（職）大学院の導入など高度専門職業人養成への期待、産学連携や MOT の推進など新事業創造に関わる大学への期待、企業における能力主義の導入や労働力流動化に伴う人材育成ニーズの高まりなど、わが国の企業社会の変貌と大学の構造改革に対する国民的期待がある。

この機会を活かして、わが国に則したビジネススクールや経営学修士（MBA）の社会的定着を図ることは、経営学教育と研究の高度化にとって極めて重要な課題であり、また個別の大学にとっても戦略的課題である。

そこで、周知のこととは思われるが、アメリカのビジネススクールの特徴について言及した上で、なぜ今わが国でその導入が期待されているのかを述べ、草創期の若干の重要な課題を指摘しておきたい。

1. アメリカのビジネススクール

ビジネススクール（経営大学院）は、アメリカにおいて、多角化した大企業の専門的マネジャーを養成する目的で設立された。現在 MBA プログラムは、全米の数百の大学に設置されているだけでなく、ヨーロッパ、アジア・オセアニア地域の主要大学にも設置されている。その基本コンセプトは、3 年以上の職業経験をもち、20 代後半から 30 代前半に、2 年間のフルタイムの授業を自己負担で受講するものである。それぞれの国や地域には、MBA プログラムの自己評価機関があり、カリキュラム・課程等の評価、認定の制度が出来あがっている。このようにビジネススクールは、欧米の企業社会では標準化された職業人教育の場であり、およそ企業

のマネジャー・クラスをめざす者ならば誰でもが MBA を取得したいと考える。したがって、その学位取得が一定の職業・職階・年収と結びついて、キャリア形成の一環として組み入れられており、この点がわが国のビジネススクールとは異なるところである。

世界的な集客を誇っているビジネススクールは、いわゆる全米トップ 20 の有力校である。それらの MBA 卒は極めて高給で採用されるため、実業界のエリートをめざす学生が集中する。また、有力校では将来につながる高度なネットワークを築くことができる。さらに、世界の学生から持ち込まれる多様な価値観に触れることができる。

ところで、アメリカの大学における主要なプロフェッショナル・スクールには、ビジネス(経営)、エンジニアリング(工学)、ロー(法学)、メディカル(医学)の各スクールがあり、これらの評価が大学全体の評価につながっているため、各大学では競ってこれらの部門に資源を重点配分してきた。

知的生産性を高める教育方法

ビジネススクール業界という言葉があるとするれば、その業界リーダーはハーバード・ビジネススクールである。なぜなら、ビジネススクールの授業の過半を占めているケース授業(ケースを事前学習し一定の経営意思決定の可否を巡って討論を行う形態の授業)を発明し、そのケース教材を量産・普及しているからである。各ビジネススクールのインストラクター(教員)は、自らの科目コンセプトにしたがって、それに適合するケースをいくつかを選択するだけで、授業を構成できる。知識の普及という面では、例えば「アップル・コンピュータ 1992」というベストセラー・ケースは世界中の MBA コースで読まれ討論されており、その教訓は全世界の MBA 学生に共有された知識となる。このように経営教育や知識の普及において生産性を飛躍的に向上させてきたのが、ハーバードを源流とするケース・メソッドなのである。

さて、いろんなケースを 200 本も読んで討論すれば、そこに共通する成功的パターンやビジネスモデルが理解できる。戦略コンサルティング・ファーム(マッキンゼーや BCG)や投資銀行は、このような訓練を積んだ人材が必要であり、そのため上位ビジネススクールの成績優秀者、これら高給で迎えてくれる業界に進路を取りがちである。このようなわけで、有力ビジネススクールはコンサルティング業界と共存共栄の関係を築いてきた。

しかし、このことが同時にアメリカの MBA に対する批判と疑念をもたらしてきた。これに対して系統的な批判と警鐘をくり返してきたのは、カナダのマギル大学教授、ヘンリー・ミンツバーグ(Henry Mintzberg)である。ハーバードのケース・メソッドは、戦略の立案と戦略の実行を切り離す思考法を生み、机上で分析をするだけで企業の戦略が立案できるとの幻想をもたらしてきた。実際は企業組織が試行錯誤を繰り返し学習するなかで創発的に戦略が形成されるのであり、決して MBA やコンサルタントの頭の中から戦略が生まれるわけではない、と根

底的な批判を展開した。それゆえ、職業経験の浅い者に対する MBA 教育は弊害をもたらすのである、と彼はいう。

こうした合理主義や功利主義などアメリカ的価値観の行き過ぎや、意思決定偏重の教育方法を克服するために、とくに 80 年代からプロジェクト・メソッド（アクション・ラーニング）を導入したり、何より多様な価値観を反映させるべく教員・学生の多国籍化を推進するなど、ビジネススクール側のそれなりの対応も進められてきている。

時代や地域の要請への対応

80 年代以降の MBA コースにおける顕著な進展のひとつは、アントレプレナーシップ教育を拡充させたことである。従来から、MBA コース学生が地域の小企業の経営コンサルティングを行うことが奨励されてきた。だが 80 年代には全米各地で起業家的大学づくりのムーブメントが進行し、TLO による技術移転や技術商業化コンソーシアムの組織化が活発に進められると同時に、エンジニアリング・スクールとビジネススクールとの相互浸透が図られた。たとえばデュアル・ディグリー制によってテクノ・アントレプレナーシップ・コース（MOT）を導入したり、学内起業者のビジネスプランをビジネススクールの授業で検討するなど、あるいはビジネススクールに e ビジネス等の起業コースを開設するなどの試みが盛んに行なわれたのである。総じて、ビジネススクールから起業家やベンチャー・キャピタリストを輩出するための仕組みづくりが盛んに行われたのである。ネット・バブルを生んだとはいえ、これによりアメリカの若者が起業家精神を育くみ、IT 革命や起業家ブームを主導していったのである。

このようにアメリカのビジネススクールは、時代や地域の要請にコミットメントしつつ、プロフェッショナル・スクールとして社会的に定着してきた。また、フルタイム、パートタイム、エグゼクティブ向け、ミドル・マネジャー向け、短期集中型、経営機能特化型など、コースの種別化を図って多様な教育ニーズに対応するとともに、教授・学生の多国籍化、コース・カリキュラム・教育方法の現代化を進め、それぞれのスクールの個性化・差別化を図っている。

2. わが国のビジネススクール

経済的に高度な発展を遂げながらも、わが国では欧米的な意味でのプロフェッショナル・スクールの発達が遅れた。戦後のわが国は欧米型生活様式の導入を図るべくキャッチアップ指向の経済発展モデルを構築し、これにまい進してきた。欧米先進国からの安価な技術導入、均質で安価な若年労働力、高い貯蓄性向に支えられた低利の間接金融体制といった競争優位を活かし、終身雇用・年功序列制の下で、働く人々の上昇志向と起業家精神を鼓舞してきた。これが、1990 年までのわが国の成功モデルであった。

戦後の教育改革で大学は新制大学に一本化されて、高等教育の大衆化が図られた。大学教育

は、プロフェッショナルを指向するよりも、むしろ均質かつ順応性の高い人材養成が好まれ、職業教育はオン・ザ・ジョブ・トレーニングを主とする企業内教育でまかなわれた。また、経営技術の普及と教育については、生産性向上運動をつうじて、互いの企業のベスト・プラクティスを学ぶという方法がとられた。高度成長期には工学系学部と大学院修士課程の増設・拡充が推進されたが、これはたんにミドル・エンジニアの不足を補うものであった。このような条件のもとで集団主義的なイノベーションと効率の追求を行ない、わが国は欧米先進国の経済水準にキャッチアップし、フロントランナーに立つほどにまで発展を遂げたのである。

成功モデルの見直し

こうした発展モデルは、1990 年を頂点とするバブルの崩壊を機に、もはや見直さざるを得なくなった。不良債権問題、知的財産権の高騰、アジア経済の高度成長という事態に直面し、わが国企業は産業構造の転換、終身雇用・年功序列制の見直しを余儀なくされ、こんにち雇用調整を図るとともに、能力主義や成果主義の導入を進めている。1980 年代のアメリカのように、高失業率のもとで雇用調整が継続する時代に突入しているのである。こうした中で、新事業創造の担い手としてリーダーシップを発揮できるような創造性と知的生産性の高いエンジニアやホワイトカラー、あるいはグローバル競争に伍していけるプロフェッショナルでコミュニケーション能力の高い人材の養成が、不可欠の課題となってきたのである。

こうした企業社会の変貌と新たな成功モデルの模索の一環として、大学院教育の改革が推進されるようになった。国立大学の大学院大学への再編、社会人の受け入れを促進する夜間大学院・通信制大学院・一年生大学院などの導入、専門（職）大学院制度の導入など。現役社会人の再教育も含めた高度専門職業人の広汎な輩出が、国を挙げての課題となったのである。また、国際競争力の低下要因として、高度な技術基盤を有しながらもその商業化が進んでいない実態が浮き彫りになり、MOT 大学院（技術経営を基軸とする MBA コース）の設置が重要視されるようになった。

ビジネススクールとしては、慶應ビジネススクールや国際大学が先駆的实践を行ってきた。しかし、今次求められているビジネススクールは、このような経済発展の新しい成功モデルの実現に資するような職業人教育の母体である。有力大学での大学院改革は、このような文脈で理解されるべきである。

3. 草創期の課題

ビジネススクールは、ロー・スクール等のプロフェッショナル・スクールと同様に、わが国においては未だ草創期と位置づけられる。MBA が企業社会に受容され、これがビジネス・リーダーのキャリア形成に結びついたとき、わが国のビジネススクールが確立期を迎える。それま

では試行錯誤を恐れず、わが国に適合的なビジネススクールのあり方を模索していくことである。時代と地域の要請に柔軟に伝えていく体制をもつことが、まずもって重要だと思われる。

次に、大学としてビジネススクールを推進する場合に行なうべき、初期投資について指摘しておきたい。第1は、ビジネススクールのコンテンツに関する事柄である。ハーバード等のケース教材以外に、わが国企業やアジア企業の経営実践に則したケース教材を開発し使用することが極めて重要である。ケース教育には批判や限界はあるものの、正しく用いればその効用は証明済であり、わが国やアジア企業のケースは、現状では非常に少ないのである。企業がIRの姿勢を強めつつある今日、その経営実践をケースとして取り上げ論じることは、産学連携上の課題でもある。この間アメリカで開発された経営コンセプトの多くが、わが国の企業経営をヒントにしたものであることを考慮すれば、わが国の企業経営にはそれだけの価値が含まれていたということである。それをケース化しコンセプト・メイクすることは経営学研究の課題でもある。ビジネススクールがこうしたケースの開発と流通を促進し、わが国やアジア企業の経営実践を教育に活用できるようになれば、わが国固有のビジネススクールの価値が生まれるものと思われる。

次に、MOT という時代の要請を受けとめ、経営革新や新事業創造といった企業プロジェクトに積極的に参画（インターンシップやコンサルティング）し、そのなかでMBA学生にハンズオンの問題解決を学習させることが重要である。アメリカの例を倣えば、こうした地域に向けたビジネススクールの活動と貢献が、その社会的地位を定着させるものと思われる。また、理工系大学院やロー・スクールとの連携教育プログラムの設置や、国内外のビジネススクール間での連携を促進・支援することが重要になるとと思われる。

いずれの課題も一定の労力と財源が必要とされる。個別大学におけるビジネススクール展開の戦略的位置づけを高めることとあいまって、とくに地域レベルでの産学連携ネットワークを築く必要がある。イニシャル・コストに対する必要な手当てが取られるならば、わが国の新しい成功モデルに適合的なビジネススクールが生まれ、その社会的定着を図ることが可能になるだろう。このようなビジネススクールづくりを基盤として、経営学教育と研究の新たな発展を期待したい。