

4 アメリカの話

米国のビジネス・スクール

私は、最近米国のペンシルバニア大学のウォートン・スクールというビジネス・スクールに留学する機会があり、このほど（昭和四十八年六月）二年ぶりに帰国いたしました。今回寄稿を求められたのを機に、以下米国でのビジネス・スクールの印象を若干述べてみたいと思います（なお、日本ではウォートンといえは計量モデルによる景気動向予測の方が有名であるので、それを担当する機関と同一視する傾向がありますが、米国の経済界では、景気予測の面よりも、むしろビジネス教育の大学院としての知名度が高いようです）。

ここで拙ない文章をものすることとしたのは、アメリカにおいては、ビジネス・スクールは競争的社会的のひとつの縮図といえるほどに、なかなか興味深い制度であることに加え、日本においてはこれが案外十分には知られていない面もあり、また一部では、かなりの外れのイメージが持たれているように思われるからです。例えば、日本国内にも、ビジネス・スクールと称し、速記・タイプ等技能養成所の性格の強い学校が少なくないところから、米国のビジネス・スクール（以下B・スクールと略）も、このような性格な学校だと漠然と考えられていたり、あるいは逆に名門ハーバード・B・スクールのケース・スタディーが頻繁に引合いに出されるところからB・スクールとは、管理職に在る者を数カ月間仕事から解放し、一カ所に集めてケース・スタディーばかりをやらせ、頭脳の老化防止かたがた再訓練をほどこす機関であるといった印象が強かったり、さらに一部では、大企業の企業内研修を一手に引受けて行なう学校であるとしている向きもあるといった具合です。

これらの見方は全く間違えばかりとは言いい切れませんが、通常、米国でB・スクールと称される学校（以下に述べるように、通常、大学院レベルのそれを指すことが多い）

が果している役割は、極めてユニークで、その社会的機能はまさにアメリカ的といえるのではないのでしょうか。

アメリカのB・スクールを特色づけるとすれば、まず第一に、学生は大学卒業後、数年間の就職経験を有する者が大半ではあるが、年令二十歳台半ばの比較的若年層中心のいわば管理職「予備軍」的な教育であること、第二に授業内容については、大学院レベルであるだけに、通常の職業訓練学校とは全く趣を異にし、かなり水準が高いうえ、マネージメントに必要とされる基礎事項を広くカバーするため、履習期間が二年間にもわたること、そして第三に（これが最も重要と思われませんが）米国人学生は、ごく一部の例外を除けば、入学以前に働いていた会社を休職していたり、あるいは、そこから派遣されたりする者はなく、入学前まで勤めていた会社とは、はっきりと退職という形で縁を切っており、また卒業後もその会社等に帰ることはまれで、卒業生の大半は入学以前とは別の新しい企業や政府機関等に就職するのが普通であること、などが挙げられると思います。

このため、B・スクールは、産業界からみれば、管理職ないしはスタッフなど「高級」労働力の供給源の役割を担っており、同時に資源としての経営能力の水準と、そのモビリティを高める機関といえましょう。私の在学経験のほか、直接、間接に聞き及んだところでは、米国の著名大学のB・スクールは、ほぼこのような性格づけをして間違いないと思います。

以下、ウォートン・スクールにおける経験に限って若干ご紹介すれば、同スクールは、学生数約千人、平均年令二十五―六歳で、うち外国人学生は、およそ二割にも達しています（日本人は二十名ほどいますが、ほとんどが大企業・官庁等からの派遣学生であり、自費で在学している米国人学生からみればむしろのこと、その他の諸国からの留学生も私費留学が多いだけに、このような派遣のかたちをとるのは、かなり特異な存在とみられている）。これらの学生に入学動機をいろいろ聞いてみると、大半は、より将来性のある職種、あるいは、より高給の得られる職場を志向するに当たり、自分の「市場価値」を一層高めるために、これまでの職場から縁を切り、入学してきたのだとしています。私の周囲を見ても、例えば、ヒューストンで宇宙産業のエンジニアだったものが、先行

きに見切りをつけて人生の方向転換の決心をし、ここに入学したという者もいれば、また、米海軍あがりの者もあり、さらにはB・スクールを出ておけばマネージメントの基礎知識は十分身につくし、それに何よりも、その肩書きだけで当分はかなり給料のいい所への再就職が出来るとする現実派も少なくない状況であり、ビジネス・スクールは、いわば人生のスプリング・ボード、ないしかなり思い切った教育投資実行の場とみられています。

ところで、これらの多様なバックグラウンドをもつ学生に対して、一体、何をどういう方法で教えているのかは興味ある点でしょう。一般にマネージメント教育には、図式的に分ければ、二つの対照的なアプローチがあるとされています。そのひとつは、マネージメントとは、いろいろの分析方法などを学んだだけで身につくはずのものでなく、企業経営におけるディシジョン・メイキングは、そもそも経営者の経験の累積や、長年のかんが物を言う一種のアートであるとする考え方です。この考え方に立てば、ビジネス教育は、当然、いろいろな状況下における企業の意志決定の定性的分析、つまりケース・スタディーが中心となるわけで、名門ハーバード・B・スクールがこの流れの中核

にあることは、よく知られているとおりです。これに対してもうひとつの視点は、企業の意志決定においては、かなりの部分を定量的にとらえて分析することが出来るとする考え方で、いわばマネージメントにおいては、サイエンスの果す役割が大きいとして、数量的・分析的なディシジョン・メイキングの手法の習得を重要視する立場です。米国で最古とされるウオートン・スクール（一八八一年創立）では、どちらかと言えばこの色彩が強いとされており、また特に最近では、いずれのB・スクールとも、このような考え方を強める傾向があるようです。

ウオートンの授業内容を見て、当初私が驚いたのは、定量的手法（クウォンティタティブ・アプローチ）が重視されていることに加え、それが極めてバラエティーに富んでいるという点でした。二年間で学んだ科目としては、経済学、統計学、会計学などの原論（これらは、日本の学部での授業と大差ない）もさることながら、とりわけ応用面の諸科目が強く印象に残っています。例えば、データ処理論のコースでは、在庫管理のコンピュータ・プログラムなどを自分で書き、インプットもするなど、ハードウェア、ソフトウェアの基本を一応習得するだけでなく、コンピューターを企業内でより有効に

利用していくためには、機種を選択、予算面、組織面等でのような解決策が考えられるかと言った研究を数人のチームで行ったりします。また投資論では、今アメリカ証券界で流行の「ベータ係数」なども各自がコンピュータを利用した回帰分析を行うことによつて実例に基づいたポートフォリオの理論を学ぶとか、一方OR（オペレーションズ・リサーチ）の授業においては、五、六人単位のチームで石油会社の生産・出荷等の計画立案の課題が与えられ、これを変数約百個のリニアプログラミングの問題に直して実際にコンピュータで解き、最適な政策を重役に報告するスタイルでレポートを作るといった具合であり、割合実戦的なものが少なくありません。経営学者というのは、自分の考察にかかる説、ないし手法を、ことさら目新しく奇抜な名称で呼びたがる性癖があるようで、このため最近のマネージメント関係の文献ではファクション界並みに新語がいろいろ出てきていますが、その中においてリニアプログラミングは、生産会社などにおいて米国では現在では最もよく普及・定着した手法とされ、アメリカに関する限り、B・スクール卒業生が学びたての知識を振り廻しても、それ以上に会社幹部の方がよく知っているという例が今や一般的となつていくようです。むろんコンピュータを使う

科目がすべてではなく、さらに実例を加えれば、人事管理論では、モーティベーションや今話題の「ジョブ・エンリッチメント」（仕事のやりがい向上を重視した人事管理の方式）など社会心理学の成果の学習や、これに基づくケース・スタディーを、また多国籍企業論では、なぜ企業は多国籍化するのかといった理論面での各種の考え方のほか、実際の多国籍企業の経営戦略の研究を、さらに法律関係では米商法の判例研究をそれぞれ行うなど、マネージャーとしての基礎知識習得には行き届いた配慮がなされているように思われます。こうした授業に対して、学生の取り組み方は一般に大へん熱心であるようにみうけられました。これはひとつには、大へん高い授業料を払っているのだから、それに見合ったものを身につけねば損であるとする考え方（米国人学生は大半がそう明言する）があり、そしてもうひとつには、学業成績の良否が卒業時の就職にかなりの差となつて現われるという事情があるからだと思われまふ。このため例えば、図書館は夜十二時まで開館していますが、週末以外は閉館時間近くなつても日中と同じくらいの学生数がみられるほどです。

さて、いよいよ二年近く経ち卒業が近づいてくると就職先が関心の的となるわけで、この時期になると各自は、レジメと称する履歴書を印刷し、これはと思う企業等を選び、一人で合計三十〜四十社にもあてて送付して自分の売り込み合戦を始めます。B・スクールの卒業生はMBA（マスター・オブ・ビジネス・アドミニストレーション）という修士号の肩書きが付くわけですが、産業界にはMBAについての確立された市場ができていたため、年俸一万五千ドル前後で各方面のスタッフ関連の地位に収まるのが通例となっています。最近のMBAは、ひとところほどの売り手市場ではなくなっているとはいえ、それでも卒業式までには大半の学生は就職先が決定しているようです。私のつき合っていた者の中には、エンジニアから卒業後、銀行マンへ転向する道を選んだ者がいるかと思えば、大手企業のORスタッフになった者もいるし、また某多国籍企業の企画マンとしてスイスで働くことになった者もいるという具合で多種多様です。

広く管理者層の教育という点からみれば、日本では、各社の充実した研修所等がタテ割りの大きな役割を果たしていますが、アメリカでは、つまるところB・スクールがこのようなヨコ割りの中間管理職レベルのマネージメント教育に大きく寄与しており、

従ってそこが管理職という人的資源の質的向上と、モビリティ確保の場を提供しているといえましょう。この点が、日本の社会と異なる大きな特色であろうというのが私の最も強い印象です。

（東京大学経友会「経友」六十九号、昭和四十九年九月）