

日米ビジネススクールの現状と課題

金 雅美 所員／経済経営学部准教授

— はじめに

MBA (Master of Business Administration: 経営学修士) の学位を発行する大学院がビジネススクールである。そのビジネススクールは、2000年の「専門大学院」制度と2003年の「専門職大学院」制度の制定を契機として設立ラッシュが進み、「ビジネススクール・ブーム」を引き起こした。現在では100校程度のビジネススクール(MBA、会計¹⁾、MOT²⁾)が確認される。なぜこれほど多くのビジネススクールが日本には存在するのだろうか。大学院以外にも企業内研修や、マネジメントスクールなどの各種団体のスクール、各種学校など、経営学を学べる機関は少なくないのだが、ビジネススクールはそれらとどのような違いがあるのだろうか。

そもそもビジネススクールとはなんなのか。日本のビジネススクールは、アメリカのビジネススクールから派生したと思われるが、日本ではビジネススクールで育成されたMBAホルダー(学位取得者)の活用や活躍が難しい³⁾。

一方、アメリカ合衆国にはビジネススクールが600校から800校もあるといわれている。大学院レベルでは、1908年にハーバード・ビジネススクールが創立されたのが始まりである。アメリカの大学院レベルのビジネススクールは100年以上の歴史があり、MBAホルダーの社会での活躍も目覚ましい。しかし、こ

- 1) 「アカウンティングスクール」とも呼ばれる会計大学院は、会計分野をカリキュラムの中心に開設された大学院(専門職大学院)である。2006(平成18)年度から始まった新しい公認会計士試験の一部科目の免除の要件を満たす専門職大学院である。
- 2) 技術経営(Technology Management)をカリキュラムの中心に開設された技術系の大学院(専門職大学院)は、Management of TechnologyまたはTechnology Management(技術マネジメント:MOT)と呼ばれている。MBAと異なるのは、カリキュラムが技術経営中心のため、技術系の企業出身の学生が多い点である。
- 3) 日本企業におけるMBAホルダーの活用の現状や課題に関しては、金(2002)『派遣MBAの退職』学文社を参照されたい。

のような一部のトップスクール（ランキング30位くらいまで）以外のビジネススクールはどうなっているのか。探してもデータが見当たらない。我々が常に目にするのは、トップスクールの話ばかりである。これが本稿の問題意識である。

本稿の目的は、日本とアメリカのビジネススクールの実態の一部を探ることである。具体的にいえば、特徴、問題点、可能性などを解明することである。ここに報告する調査は、日本のビジネススクール17校、アメリカのビジネススクール3校に対し、2011年から2014年の間に行ったインタビュー調査である。調査したサンプル数が少ないため、日本とアメリカのビジネススクールを比較するとまではいえないが、ビジネススクールの実像の一部を明らかにし、日米差の理由を考えてみたい。

アメリカのビジネススクールの調査対象としたのは、トップスクールではない「ミドル」と「草の根」レベルのビジネススクールである。日本の多数のビジネススクールの今後の生存や再生を考えると参考となるのは、学生数や規模が大きく異なるトップスクールではない、それ以外の一般のビジネススクールだと思われるからである。

本研究では、探索的・記述的な研究を目指している。それは、①文献サーベイ・資料の分析、②日本とアメリカでのインタビュー調査、③日米の比較、までを行うことである。本稿では、②と③を中心にまとめている。①文献サーベイと資料の分析部分は、別稿にまとめたのでそれらを参照いただきたい⁴⁾。

1——日本のビジネススクールの現状と課題

1. ビジネススクールとはなにか

日本の大学院制度は、「大学院」と「専門職大学院」という2種類の大学院から構成されている。

学部と切り離された専任教員を持つ、学部から独立した大学院が創立されるのは1970年以降のことである。その構想が広く実現するのは、社会人にその門戸を開放することを目的に2000年の「専門大学院」制度、続いて2003年の「専門職大学院」制度が制定されたことが始まりである。多くの課題を抱えながらも、専門職大学院が制度化されたのは、大学院制度の進展のための大きな一歩であった。

夜間大学院の制度が高度専門職業人の養成に特化した大学院として進化すると、その大学院を強化すべく、「科学技術の進展や社会・経済のグローバル化に伴う、社会的・国際的に活躍できる高度専門職業人養成へのニーズの高まりに対応する

4) 日本のビジネススクールに対しては（金、2014）「日本のビジネススクールの概要」で、アメリカのビジネススクールに対しては（金、2015）「アメリカのビジネススクールの概要」で詳細にまとめている（引用文献を参照されたい）。

ため、高度専門職業人の養成に目的を特化した課程として創立」(文部科学省「専門職大学院」HP)されたのが、専門職大学院である。

学部を持たない独立大学院型のビジネススクールの創立の歴史は、現在まで大きく三期に区分できる。第1期は、日本のビジネススクールが創立された創立初期である。1978年に「和製MBA」を目指した慶應義塾大学大学院経営管理研究科を始め、1988年に英語指導を特色とする国際大学大学院国際経営研究科、1989年に社会人向けに夜間大学院を開校した筑波大学ビジネス科学研究科と、同じ時期に国立では神戸大学で最初の社会人MBAプログラムが開始された。

第2期の創立後期として、2000年の「専門大学院」制度の制定から、2000年に経営分野の専門大学院として一橋大学大学院国際企業戦略研究科、名古屋商科大学が1年制を創立、2001年に青山学院大学大学院国際マネジメント研究科の創立と、ビジネススクールの形態の多様化が進む。

「専門職大学院」制度が2003年度に制定された第3期に入ると、ビジネススクールの創立ラッシュが起こる。「ビジネススクール・ブーム」と呼ばれる時期である。2003年には専門職大学院で6学科が開講され、2004年から2006年までには各年7学科が開講された。2012年に33学科(31校)あるうちの27学科がこの時期に開講されている。しかし2007年になると3学科、2009年と2012年に各1学科しか開講されていない(文部科学省「専門職大学院」HP)。

日経HR編(2009、2010、2012)のデータによると、MBA、MOT、会計を合計すると、114大学132学科になる。MBAとMOTだけでは95大学112学科である。MOTとMBAを合計した専門職大学院数は31大学(33学科)である。

日本でMBA学位を取得する方法は大別して、①日本の大学院(専門職大学院、大学院、株式会社大学院)、②外国大学日本校、③オンライン教育(ウェブを通して授業を受ける方式)がある。株式会社大学院には、グロービス経営大学大学院やビジネス・ブレイクスルー大学大学院などがある。両者とも専門職大学院の認可を受けている。外国大学日本校とは、アメリカやヨーロッパのビジネススクールが日本に開設したプログラムのことである。1982年にアメリカに本部を持つテンプル大学が日本キャンパスを設置したのが最初で、その後、カナダのマギル大学(2001年)、ボンド大学(2001年)、イギリスのウェールズ大学(2002年)が開講した。

オンライン教育には、日本事務局があるものとなないものがある。日本事務局があるものには、イギリスのオープン・ユニバーシティ、オーストラリアのボンド大学、アメリカのマサチューセッツ大学ローウェルなどがある。日本事務局では、日本語での大学とのやり取りや授業支援などを受けることができる。日本事務局がないところでは、海外のMBAコースに直接入学することになる。

2012年度の入試倍率(実質倍率)に関して、日経HR編(2009、2010、2012)から考察してみよう。MBAとMOTの場合、2009年度から2012年度までは一

定の入試倍率（1.5倍程度）を保持しているが、2012年度の場合は国立の方が1.8倍と、私立の1.3倍よりも高い。国立の倍率は専門職大学院の倍率よりも高く、大学数が多い私立では定員すれすれの状態が続いている。

MOTや会計よりも開講数が多いMBAは、少なくとも98学科存在するが、入試倍率を公表しているのは49学科（2012年度）だけである。約半数しか公表されていない。公表されているビジネススクールのほとんどが1倍以上の倍率である。残り半数のビジネススクールの入試倍率が全体を大きく左右するだろう。

2. ビジネススクールの区分

114大学（132学科）（日経HR編、2009、2010、2012）もあるビジネススクールが共通して公表しており、客観的なビジネススクールの区分が可能な基準はあるのか。日本では、アメリカの雑誌である『ニューズウィーク』や『USニュース』などが公表しているビジネススクールランキングのように、緻密で複雑な項目（カリキュラム、学生の満足度、企業の満足度など）に関する評価を行うことはない⁵⁾。

そこで、ビジネススクールが一般に公表している情報の中の入試倍率（日経HR編、2009、2010、2012、2013、2014）に着目した。入試倍率は、ビジネススクールが労働市場や社会からどのような評価を受けているかを示す基準とみなしてもよかろう。この数字をもとにビジネススクールの区分を試みた。

実際には表面的には入学定員割れでありながら、その数字はあくまで定員の目安であると捉え、ビジネススクール側が定員割れであると認識していないところ、今は定員を確保していなくても、今後は応募者が伸びるための戦略を十分に取っているとの認識が高いところもある。入学定員に幅があることや、「それだけが決してそのビジネススクールの評価につながるとは思えない」という順応ビジネススクールなど（ビジネススクールの区分は表1参照）の教員の意見もあったため、入試倍率だけを日本のビジネススクールの区分の基準とすることは適切な指標とはいえないかもしれない。しかし学生定員の充足率は、一つの客観的評価尺度ということではできよう。

本稿では、プログラムの内容が類似しているMBAとMOTだけを対象としており、会計は含めていない。プログラムをMBAかMOTにするのかは大学が独自に決めており、文部科学省が基準を定めているわけではない。

MBAとMOTの85学科全体の入試倍率は、2009年度は1.5倍、2010年度も1.5倍、2012年度も1.5倍と同じである。2012年度の場合、国立24コースは1.8倍、私立61コースは1.3倍である。さらに専門職大学院36コースだけでは1.4倍と差がみられる（日経HR編、2009、2010、2012）。

5) 日経新聞が行う日本のビジネススクールのランキングがあるが、アメリカに比べて規模や調査内容がかなり限られている。日本ではビジネススクールのランキングはそれほど社会の注目を浴びないからだろう。

こうしたビジネススクールを、「順応ビジネススクール」「準限界ビジネススクール」「限界ビジネススクール」「消滅ビジネススクール」の4つの状態に区分し、この4つの状態を参考に現状分析する手段としている（表1参照）。

順応ビジネススクールとは、創立以来、入学定員割れが一度も起きたことがなく、学生の確保が継続してできているところである。日本のビジネススクールをめぐる厳しい環境によくマッチしていることから「順応」ビジネススクールと呼んでいる。

準限界ビジネススクールとは、入学者数が近年（2012、2013、2014年度）減少し、定員割れが起きているビジネススクールをいう。次に述べる限界ビジネススクールの予備軍的存在といってもよからう。

限界ビジネススクールとは過去から入学者数が減少し、定員割れが2年以上続いている。または、創立当初から入学定員がうまっておらず、しかも減少し続けているビジネススクールのことをいう。このなかのビジネススクール2校は、実際にそのビジネススクールのホームページに提示されている募集人数よりも入学者数は少ないが、ビジネススクール側が入学定員割れではない、または将来的には増える可能性があるかとみていた。

消滅ビジネススクールとは、すでに廃止されたビジネススクールのことである。例えば、日本大学大学院（グローバル・ビジネス研究科、グローバル・マネジメント専攻）は2013年度が学生募集の最終年度であった。消滅ビジネススクールは今回調査しなかった。

MBAとMOTの85学科の入試倍率をみてみると、入学者数が毎年減少しているビジネススクールにおいては、準限界ビジネススクールから限界ビジネススクールへと、経営の状態が移行する流れが確実に進行している（日経HR、2009、2010、2012、2013、2014）。さらに限界ビジネススクールは、入学定員割れの状態でどのくらいその運営が続くのかにかかっているが、消滅ビジネススクールへと向かいつつある。

本稿では、順応ビジネススクール、準限界ビジネススクール、限界ビジネススクールの現状分析を行うことが目的である。それによって、ビジネススクール間の格差が広がりつつありながらも、順応ビジネススクールからは「なるほど」ま

表1 ビジネススクールの区分

ビジネススクールの区分	区分の目安
順応ビジネススクール	・創立以来、入学定員割れが一度も起きていなく、入学定員数の確保が継続してできている。
準限界ビジネススクール	・入学定員数が近年（2012、2013、2014年度）減少し、定員割れが起きている。
限界ビジネススクール	・過去から入学者数が減少し、定員割れが2年以上続いている。 ・創立当初から入学者数がうまっておらず、減少し続けている。
消滅ビジネススクール	・すでに廃止したビジネススクール。

たは「ばかな」と思えるユニークな戦略を持った『日本型ビジネススクール』が生まれつつある現状を明らかにしたい。

3. 調査対象のビジネススクール

2011年から2014年の間に、日本のビジネススクール17校の教員に対するインタビュー調査を行った。それらのビジネススクールは、愛知学院・中京・中部・名古屋商科・京都・兵庫県立・関学・神戸・首都・中央・東京理科・明治・一橋(神田)・法政・慶応・早稲田・一橋(国立)である。

各ビジネススクールを訪問し、教員1名から4名、および職員も同席してもらったケースもあり、1校で1時間から3時間の間で調査を行った。異なる教員にインタビューを申し込んだため、同じビジネススクールを3度ほど訪問したこともあった。このほかにも、身近な数人のビジネススクールの教員と卒業生からも自由に話を聞いている。全員で35人にインタビューを行った。

これらのビジネススクールは、順応ビジネススクール、準限界ビジネススクール、限界ビジネススクールの3つの状態のどれかに区分しているが、公表はしていない。本稿では、区分したビジネススクールごとの特徴と、その特徴に適切な教員の発言を一部使用するに留めている。

4. 分析方法

各ビジネススクールに対する共通の調査項目は、およそ以下の4つである。フルタイムとパートタイムのプログラムの両方に関して尋ねている。

第1は、ビジネススクールの現状である。教員に尋ねている学生に関する質問項目は、①定員の確保、②学生の種類(大企業、中堅・中小企業、非営利組織、会計士・税理士・コンサルタントなど)、③フルタイムの学生・パートタイムの学生、④日本人と留学生、⑤学生の勉強ぶり(事前準備・授業中)、⑥学生は何を求めているか、などである。教員に尋ねた教員自身に関する質問項目は、①従来型の大学教員か、②実務家教員に関して、③教員は専属か兼務か、④日本人と外国人の比率、などである。また、①カリキュラム(平日夜間と土日、平日夜間、1年間、2年間)、②学生の卒業後の進路、③企業からの評価、などについても尋ねている。

第2に、ビジネススクールの特色・差別化としては、①何で差別化しているか(特色は何か)、②競合するビジネススクールはどこか、③競争の武器は何か、について尋ねた。

第3に、ビジネススクールの今後の対策に関しては、①いかなる性格・特徴のビジネススクールにするか、②教育の特徴・売り物、ターゲット学生(大企業・中堅中小企業・役所・大学・病院、留学生など)、について尋ねた。

第4に、各ビジネススクールで入手可能な資料として、募集要項・ビジネススクール案内、カリキュラム要項、ビジネススクールの教科書、そのビジネススク

ールの学生と教員が出版した本や報告書なども参考にした。

5. 新たな発見

今回調査から発見したことは、以下のような6つである。

第1に、ビジネススクールは平日夜間と週末に授業が行われるパートタイムの学生がほとんどである。例えば、「日本でフルタイムのビジネススクールは運営が難しい。学生は企業を辞められないからだ」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

研究者育成のためではないフルタイムの場合、留学生（中国人が多い）や学部新卒者をターゲットとするケースがある。例えば、「中国に提携している大学があり、そこから毎年中国人を本大学に入学するために送ってくれる。彼らが学部を卒業した後にビジネススクールにもくる。そのためビジネススクールには中国人しかいないが、毎年ある程度の人数は確保できている」というフルタイムの限界ビジネススクールの教員はさらに、「中国人ばかりのため、この大学ではビジネススクールという認識はない。あくまでも大学に付属した大学院という認識だ」と述べている。また、「基本的に学部新卒者しかビジネススクールにはこない。社会人をターゲットとしてはいない」という順応ビジネススクールの教員の声もある。

研究者育成のためではないフルタイムの場合、社会人は会社を辞めて入学してこなくてはならない。そこまでしてビジネススクールに入学してくる社会人は少ない。しかし日本では、パートタイムだからこその利点を生かすところもある。例えば、「学生は所属する企業があるからこそ、クラスでの課題や討論に参加できるというメリットが大きい。逆に所属する企業がない人は、このビジネススクールには受け入れない」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

学生は企業人だけではなく、専門職、役所・学校・病院などの非企業からの社会人も多い。例えば、「横のつながりのない病院関係の仕事からくる社会人にとって、ビジネススクールでの人脈はとても大切だと学生がいう。ビジネススクールの在学中に行う、学生が勤める病院以外でのインターンシップ経験も、学生にはとても人気が高い。基本的に病院関係の人にはそのようなチャンスが職場にないからだ」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

しかしパートタイムの学生の場合、フルタイムの学生に比べて勉強時間が圧倒的に少ないのは大きな難点であろう。「パートタイムでは学生が忙しすぎて、十分に勉強をさせることができない」「出張ばかりで欠席する学生がいるのが困る」「どんな理由にしろ、授業を欠席するということが自体が考えられない。自分はクラスを2回欠席したら単位はあげない」などという教員の声が目立つ。

さらには、「うちはフルタイムのビジネススクールだが、学生は1日12時間くらい勉強する。これは当たり前だ。仕事と勉強を両立すると勉強が身につかない。

フルタイムとパートタイムのMBAは異なる学校だと思っている」「ここはパートタイムだが、学生を限界まで追い込んで勉強させるため、とても過酷なスケジュールである。企業に勤めているというパートタイムならではの利点を生かしたカリキュラム構成（在職企業の課題を探るなど）になっている」という順応ビジネススクールの教員の声もある。

第2に、有力なビジネススクールには研究ベースの実学教育が多い。修士論文（課題論文）を必修にする、基本文献の精読をする、などの特徴がある。ビジネススクールの専任教員には、ビジネス経験と学術経験の両方を兼ね備えた教員が多い。例えば、「教員の種類を、アカデミック（学術経験者）、ビジネス（実務経験者）、コンサルタント（コンサルタント経験者）の割合を1対1対1に保ちたい。これは学生のニーズに対応するためである。実務家は先生としてパンチがあり、コンサルタントはプレゼンなどがうまい。実務家ほどの深刻さはないが、軽いノリがあるので必要な教員であり教え方もうまい」という順応ビジネススクールの教員の声がある。また、「実務家教員の場合、賞味期間（教える内容が充実している期間）が短いため、その後が困る」「自分の学術的な勉強を続けていないと、授業にそれらを還元することができなくなる」という教員の声もあった。

授業の内容と教員個人の学術的な勉強との関係を尋ねてみたところ、多くの教員が、「両者の関係は深く、それによって自信を持ってよりよい授業ができるようになる」と答えていた。

実務家の場合は非常勤講師のケースが多い。そのためにビジネススクールでは、学術的な背景が強い教員が学生に理論を中心に教えるのが基本である。さらに修士論文（課題論文）を書くことに力を入れているところがほとんどで、これが学生の能力を引き出している。例えば、「学生はワークショップに所属して、タームペーパーを1年間で書かなくてはならない。タームペーパーは修士レベルまでにはいかないが、ある種の実証研究である。1年目は基礎的な研究を学ぶが、2年目にはこのタームペーパーを書くことが中心になる」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

さらには、学生と教員が授業での成果を本として出版するケースも少なくなかった。この場合の教員の負担はかなりのものだという。

第3に、各ビジネススクールにはユニークな戦略がみられる。例えば、地元企業の後継者育成に焦点をあわせる、授業は土日だけ（ウィークエンドMBA）、教員のほとんどを占める実務家教員の半数強が博士号をもつ、国際認証を重視する、社会経験ゼロの学卒者が学生である、税理士試験と医療経営に焦点を合わせる、近くの有力ビジネススクールとの競争をさける、ことなどである。さらにその大学の倫理を重視する、中小企業診断士とMBA学位の取得を可能にするなど、多様な方針や戦略がある。例えば、「競争相手やベンチマークとなる外部のビジネススクールはない。あくまで自分たちの資源のなかで何ができるかを中心に考え

出したビジネススクールだ。ほかのビジネススクールの動きは見ているが、参考にはならない。普通のビジネススクールとは少し違うところが強みだ」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

しかし中小企業診断士の資格を取れることを売りにしているビジネススクールでは、「他の大学でも中小企業診断士を MBA のプログラムに入れ始めていることが不安だ」や、医療経営を中心に教えているビジネススクールでは、「医療系のビジネススクールは珍しいため、今後の運営にも問題はないだろう」と予測する教員はいる。

さらには、「ビジネススクールの採算は取れていない。授業料と建物、教員の人件費が出るかどうかの採算だ。しかし、ここは大学全体の宣伝塔であるため、その費用と考えたら安い」という順応ビジネススクールの教員の声もある。

ビジネススクールを立ち上げる際に、どのようなフレームワークのビジネススクールにするかを明確に決めているところが多い。創立当初のビジネスモデルがしっかりしているビジネススクールでは、開始してからも比較的その通りの運営でうまくいっている。例えば、「このビジネススクールを最初に設計するとき、活用できる資源が大学内でもきわめて限られていたため（ビジネススクールに予算はつかない）、その特色が出せるように設計した。それが学部の新卒の学生を受け入れることであり、そのニーズは必ずあると踏んでいた。そのために社会人の入学は考えていない」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

第4は、実際には定員割れが続くビジネススクールが半数をこえている可能性である⁶⁾。定員割れを起こしているビジネススクールが多い背景には、学生・教員・事務・設備の劣化を起こすなど、ビジネススクールの存在意義に疑問を持たれるところが少なくない。これら準限界ビジネススクールおよび限界ビジネススクールが多い理由には、専門職大学院の制度に便乗してスタート、明確な方針・戦略の欠如、リーダーシップ不足、教員のコミットメント不足、貧弱な教育施設・管理体制、学部・大学院に付随的なため、などの理由がある。

「教員の多くが学部と兼任して教えているので、忙しくてビジネススクールにコミットする時間がない。また、大学がビジネススクールにほとんどお金をかけていない」「ビジネススクールにコミットしたところで何も利点がないため、教員が嫌がる」「学生は中国人がほとんどで、経営学の基礎しか教えていない。社会人の場合、授業が行われているこのキャンパスへの通勤がとて不便だ」という限界ビジネススクールの教員の声もある。

さらには、「ビジネススクールは企業の問題解決を行うコンサルティングファームのようだ（学問を教える大学とは思えない）」「研究のインセンティブがビジネ

6) 日経 HR 編 (2009、2010、2012、2013、2014) のデータでは、半数以上のビジネススクールが入試倍率を公表していない。入試倍率を公表しないビジネススクールの数が毎年増えてきており、公表しているのは1倍以上の倍率があるところがほとんどである。

スクールにはない。専門職大学院は大学ではなく株式会社のようだ」という教員の声もある。「ビジネススクールに教員の力が奪われるのはもったいない。研究時間がなくなる」という声は少なくない。顧客となる学生や企業の都合に大学を合わせていくほど、教員の研究力をそいでしまうという矛盾である。そのため、「教員がビジネススクールに力を入れたがらないのが実情だ」というのである。

その一方で、「基本的に、学校で良い風土を構築してそこに教員が入れば、その風土になじんでいく。教員の質でプログラムが決まるからだ」という順応ビジネススクールの教員の意見のように、教員のコミットは大切である。

第5は、日本語での授業に比べて英語では質の低下が生じるので、日本語で授業するところがほとんどである。英語の授業ではビジネスの内容を深く教えることが難しいという指摘である。英語が母語ではない日本人が日本人に教える場合、または学生が日本人である場合には、日本語での授業に比べて授業の質が落ちる。どのような日本人が外国語で教えるビジネススクールにくるかという点、「日本企業が嫌になった人たち」だという。

英語で授業を行っているビジネススクールの場合、学生はほとんどが留学生であり、逆に日本人が集まりにくいという問題がある。ビジネススクールにくる留学生とは、「日本が好きで外国人が多く、東洋的なビジネス思考を勉強したい」人たちだという。

ビジネススクールにおける外国人の学生は少数であり、ビジネススクールの国際展開はほとんどない。

第6に、ビジネススクールの学校数、受験者数、卒業生数は増えていない。逆に減っている（日経HR編、2009、2010、2012、2013、2014）。ビジネススクールはすでにピークアウトしたようだ。一時的に受験者が増えることはあっても、年度によって学生数に波がある。今回調査でも、学生数が増え続けているビジネススクールは一校もなかった。逆に、「本当に入れたくない学生だけを落とすのが入学試験であり、学生を選んでなんかられない」「落とせるほど学生は集まっていない」という教員の声は多い。一方で、「入学試験を厳しくして、留学生を入れないようにしている（プログラムの質が下がるため）」という限界ビジネススクールの教員の声もある。

続いて、4つの区分ごと（表1参照）の特徴をみてみよう。上述した第1と第6の発見は、調査対象のすべてのビジネススクールに当てはまる点であった。

順応ビジネススクールには、上述した第2の特徴が強い。つまり、修士論文を主力とするほどに力をいれている。逆に、「学生には研究課題があるが、それはパワーポイントを使った口頭発表でも良いことになっている」という限界ビジネススクールの教員の声のように、定員割れのところほどあまり力をいれていない。

また第3の発見のように、かなりユニークな戦略がビジネススクールを創立す

る当初から練られており、それが忠実に実行されている。明確な方針・戦略がある、そのための強いリーダーシップを発揮する教員がいる、教員全体のコミットが大きい、さらには大学もビジネススクールの運営を大切にしている（学部とビジネススクールは別組織として機能しているなど）、などの特徴がある。例えば、強いリーダーシップを発揮するある順応ビジネススクールの教員は、「自分はほぼ一人でこのビジネススクールを立ち上げたため、自分の後継者をどうするかが今の課題だ」という。

準限界ビジネススクールも修士論文（課題論文）に力を入れており、授業内容も順応ビジネススクールと変わらないところが少なくないなど、第2の発見の特徴は持っている。しかし問題なのは、第4の発見である。専門職大学院の制度に便乗してスタートしたのはよいが、創立当時から明確な方針や戦略がなく、それを実行する強力なリーダーシップが欠如している。教員全員のコミットも順応ビジネススクールに比べると少ない。専任教員の多くが学部とも兼任しているため、強くコミットできないという課題も大きい。

限界ビジネススクールは、第4の発見の特徴が大きい。専門職大学院の制度に便乗してスタートしたのはよいが、創立当時から明確な方針や戦略がなく、それを実行する強力なリーダーシップがほとんど欠如しているのが問題である。

また一部の限界ビジネススクールでは、アメリカのビジネススクールをそのままモデルとしている点も問題だろう。例えば、「ここはアメリカのビジネススクールのカリキュラムを手本としている。欧米型のバランスのとれたビジネススクールである。カリキュラムや教科書は欧米と同じものを使い。アメリカのビジネススクールで学んだ先生も多くいる」という限界ビジネススクールの教員の声がある。どんなに有名なビジネススクール、または規模が大きくキャンパス環境も良いビジネススクールであったとしても、アメリカのビジネススクールをそのままモデルとするのは難しい。

日本の順応ビジネススクールには、アメリカのビジネススクールをモデルとしているところはない。逆に、日本の企業環境に合わせる、大学の学部が持っている資源を最大限に利用する、珍しいプログラムの開発など、自分たちが置かれている地域や環境に合わせることを第一目的としている。例えば、「過去に社会人を対象とした夜間MBAをやっていたが失敗した。そこで、ほかのビジネススクールとの差別化を考えて、地域、ローカル、資格を重視するようになった」という順応ビジネススクールの教員の声がある。

日本のビジネススクールの半数以上が定員割れである可能性を考慮すると、ビジネススクールのほとんどが準限界および限界ビジネススクールに陥っていることになる。これらのビジネススクールが消滅ビジネススクールへと向かうのはたやすいが、順応ビジネススクールへと昇っていくのは難しい。もともとのビジネススクールの設計やビジネスモデルが市場に合っていないため、現在までも大き

な苦勞を強いて進んできたはずだからだ。または、大学や教員のビジネススクールを運営する気が少なかったため、学生が減少してもそれほど気に留めてこなかったケースもある。

順応ビジネススクールと準限界ビジネススクールの間には、授業内容や難易度、大学の戦略、学生のレベルなどに大きな差が存在する。逆に、いったん準限界ビジネススクールに陥ると、限界ビジネススクールへと落ちて行くのはたやすい。

一方、順応ビジネススクールが厳しい日本の企業環境の中で、したたかに生き抜いていく姿は今後も変わらない。これらはアメリカ型のビジネススクールとは異なる形態のものである。日本的なビジネススクールの誕生ともいえる。『日本的』というのは、修士論文を重視する、地元企業の後継者育成に焦点をあわせる、授業は土日だけ（ウィークエンド MBA）、教員のほとんどを占める実務家教員の半数強が博士号をもつ、社会経験ゼロの学卒者が学生である、税理士試験と医療経営に焦点を合わせる、中小企業診断士と MBA 学位の取得を可能にするなど、少ない資源と厳しい社会環境のなかで、最初のユニークな戦略を守り抜いていることを意味する。

しかし、「ニッチな戦略をもつブティック型のビジネススクールばかりでは日本はつまらない。アメリカのような王道を行く本格的なビジネススクールが日本にも必要である。そのためには欧米のビジネススクールのように、教員が教材開発をする必要があるだろう」という、欧米のビジネススクールでの教員経験のある教員の意見にはうなずける。

2——アメリカのビジネススクールの現状と課題

1. ビジネススクールとはなにか

ビジネススクールという大学院が設立されたのは、1908年のハーバード・ビジネススクールが最初である。それ以降、アメリカの大学院レベルのビジネススクールはすでに100年以上の歴史がある。そしてそのプログラム内容は常に進化し細分化されてきた。

例えば、AACSB⁷⁾による学位を発行するビジネス関連のプログラムは、学部から博士まで8種類に細分化されている。それらは、①Undergraduate-Level Certificate、②Undergraduate Degree、③Graduate-Level Certificate、④General Integrated Master's Degree、⑤Specialized Integrated Master's Degree、⑥General Master's Degree (MBA)、⑦Specialized Master's Degree、⑧Doctoral Degree、である (AACSB International、2012)。

7) AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) とは、1916年にアメリカで創設された世界で最も古い歴史を持つビジネススクールの国際認証機関のことである。

なかでも MBA と呼ばれるプログラムは大学院レベルにあり、その学位は一般に、⑥の General Master's Degree (MBA) の一つである。それは全米で 453 学科ある。また、MBA の学位ではないが、大学院における⑦の Specialized Master's Degree は 308 学科、③の Graduate-Level Certificate は 37 学科存在する。これらも大学院の MBA に類似した学位を発行するプログラムであることから、⑥と⑦と③を合計すると 798 学科になる。加えて、ビジネス関連の修士や MBA の学位を含む学部と修士の両方の学位が短期間で取得できる (通常 5 年) ④の General Integrated Master's Degree の 11 校と、学部と修士レベルの両方の学位がもっと短期間で取得することができる⑤の Specialized Integrated Master's Degree の 12 コースの両方を合計すると、821 学科になる (AACSB International, 2012)。

学部レベルの Business Degree Program は、Undergraduate Degree が 484 学科、Undergraduate-Level Certificate が 17 学科で、合計 501 学科が存在する。調査に参加している AACSB の会員の合計が 506 校であることから、ほとんどの大学は学部ビジネス学科を持っており、修士で最も多く持っている学科が General Master's Degree (MBA : 453 学科) であることがわかる (AACSB International, 2012)。

続いて、修士課程のパートタイムとフルタイムに関するデータである。MBA のプログラムではフルタイム (46.9%) よりもパートタイム (53.1%) が多い反面、Specialized Master's では、フルタイム (66.6%) よりもパートタイム (33.4%) が少ないのが特徴である (AACSB International, 2012)。

AACSB の会員だけに限った調査では、アメリカで MBA プログラムを持っている大学は 500 校程度、Specialized Master's Degree を発行するプログラムも含めると 800 校程度存在する。そしてアメリカのビジネススクールは、ほとんどの大学が学部と修士の両方でプログラムを持っている。そして MBA プログラムの主流は、フルタイムよりもパートタイムであることがわかる。

なお、アメリカの MBA プログラムに在学中の学生の合計は 168,515 人であり (436 校)、世界の MBA プログラムの在学生の 60.7% を占めている。アメリカのビジネススクールは世界中から最も多くの学生を集めている (AACSB International, 2012)。

2. ビジネススクールの区分

アメリカのビジネススクールは、学生の獲得に影響を及ぼすランキングの順位に敏感である。例えば、ビジネススクールのランキングで有名なウェブ雑誌である『ビジネスウィーク』⁸⁾ から、アメリカのトップ 30 までのビジネススクールの内容を概観してみよう。

トップ 10 までのビジネススクールを平均すると、学生数の平均は 998.9 人、

8) ホームページへのアクセスは 2010 年である。

留学生の比率は 32.1%、合格率（入学願書を出したうちの入学許可を得られる人の割合）は 16.3%、学費（州立の場合はレジデント）は 1 年間で 101,424.4 ドル、卒業生の初任給は 108,572 ドルである。トップ 11 から 20 まででは、学生数の平均は 522.1 人、留学生の比率は 30%、合格率は 29%、学費は 76,218.1 ドル、初任給は 94,220.5 ドルである。トップ 21 から 30 までは、学生数の平均は 302.1 人、留学生の比率は 24%、合格率は 28.6%、学費は 68,489.3 ドル、初任給は 90,940 ドルである。

これらトップ 30 以外のビジネススクールにも『ビジネスウィーク』には、‘Second Tier’(26 校)、‘Not-Ranked U.S.’(19 校)、さらには‘Not Considered for Ranking U.S.’(101 校) というビジネススクールがある。このランクのビジネススクールになると、学費がトップ・ビジネススクール並に高いところから 1 万ドル以下のところ、留学生の比率も 0% から 95% までと、その内容は幅広い。例えば、卒業生の初任給をみると、ボール・ステート大学が約 3 万 6 千ドル、サウスダコタ大学が約 4 万 7 千ドルとかなり低い。合格率が 34% から 90% と、入学しやすいのが特徴である。

これらのランキング以外にも、アメリカには地域に密着している多数のビジネススクールが存在する。アメリカにはビジネススクールが 800 校程度あると考えると、残りは 620 校程度になる⁹⁾。

そこで、『ビジネスウィーク』でもランキングはしていない（ビジネススクール名だけが記載されている）‘Not Considered for Ranking U.S.’(101 校) に属するビジネススクールを「ミドルスクール」、そしてどのようなランキングにも記載されていない地域に密着した多数のビジネススクール（620 校程度）を「草の根スクール」と呼ぶことにした。「ミドルスクール」も「草の根スクール」もランキングされていない点で、アメリカでも知名度は高くはない。「草の根スクール」になると、その地域を除いてほとんど知られていないところである。

アメリカでは、年一定の学生を継続的に確保できている日本の少数のビジネススクール（「順応ビジネススクール」と呼ぶ）ではなく、定員割れを起こしているような多数を占めるビジネススクール（「準限界ビジネススクール」や「限界ビジネススクール」と呼ぶ）の生存や再生のための手掛かりとなるのは、規模や学生数、学費などが大きく異なるアメリカのトップ 30 までのランキングに含まれるような「エリートスクール」ではないだろう。逆に、個々がユニークで独特の戦略を打ち出しており、歴史の荒波をほそぼそと乗り越えてきた「ミドルスクール」、さらに知名度がほとんどないそれ以下のレベルである「草の根スクール」であろう。こちらのほうが、日本のビジネススクールとの類似点が多いからである。

9) 計算式は、「800 校-トップ 30-‘Second Tier’(26 校)-‘Not-Ranked U.S.’(19 校)-‘Not Considered for Ranking U.S.’(101 校)」で、残り約 620 校程度になる。これほど多くのビジネススクールがアメリカにはあるが、社会で一般に話題になるのは、ランキングのトップスクールばかりである。

今回調査の目的は、アメリカの「ミドルスクール」と「草の根スクール」の生き残り対策の実態を探ることである。調査方法はミドルと草の根スクールを訪問して、各ビジネススクールの教員、職員、学生に対するインタビューを行うことである。

3. 調査対象のビジネススクール

調査対象の地域は、ニューイングランド地方に属するマサチューセッツ州とニューハンプシャー州に限定した。なかでもマサチューセッツ州は、20世紀の初頭までアメリカ全体の公教育・公教育制度の発展を常にリードし続けて来たという歴史を持つ。今でも全米の教育の中心地ともいえる州である。

ニューイングランド地方という同じ背景を持つ3校のビジネススクールを、今回調査の対象とした。2011年から2012年の間に、草の根スクールである Endi-

表2 調査対象のビジネススクールの基礎データ

大学名	ランキング	学費	学生数	プログラムの内容
Endicott College (草の根スクール)	Boston Business Journal 2010, 'Area's Largest MBA Programs' 17位 (HP)	フルタイム (1年間) : 2万5千ドル パートタイム (1年間) : 2万1千ドル	フルタイム25人 パートタイム150人	・ GMATなし ・ 職務経験必要なし ・ 学生の平均年齢は22-23歳 (20%は同じ大学の学部卒業生の入学) ・ 90%はほぼ入学可能 ・ 2012年からプログラムに専門性を導入 ・ 2004年に創立
Southern New Hampshire University (草の根スクール)	50 Most Innovative Companies, First Company, Com, March 2012, Top 10 Education 1位, pp.94-96	フルタイム、パートタイム、オンライン (1年間) : 3万8千ドル	全ての学生が、フルタイム、パートタイム、オンライン、サテライトの授業を混合して受けているため、人数の区分は不明。大学院生 : フルタイム1723人、パートタイム1470人、オンラインのMBA2500人	・ GMATなし ・ 職務経験必要なし ・ 86%はほぼ入学可能 ・ 75年前に、大学は会計スクールとして創立 ・ オンラインは2009年に創立
University of Massachusetts Amherst (ミドルスクール)	US News 2010, Best Full-time MBA (60位), Best Part-time MBA (59位) (HP)	フルタイム (2年間) 州内 : 2万8千ドル 州外 (外国人を含む) : 5万2千ドル オンライン (1年間) : 2万8千ドル	フルタイム70人、パートタイム (オンラインまたはサテライト) 1220人	・ フルタイムのGMATの平均は643点 ・ オンラインのGMATの必要点数は556点 ・ フルタイムの学生の平均年齢は29歳 ・ フルタイムの学部の成績の平均点は3.4 ・ フルタイムの職務経験の年数は5.5年 ・ Dual Degree (MBA/MS, MBA/Masters)、2つの学位の取得が可能 ・ フルタイムは10年前に大きく改革 ・ オンラインは14年前に創立

(出所) 筆者作成。

cott College, Van Loan School of Graduate and Professional Studies (マサチューセッツ州) と Southern New Hampshire University, Master of Business Administration (ニューハンプシャー州)、ミドルスクールである University of Massachusetts Amherst, Isenberg School of Management (マサチューセッツ州) に対する調査を行った。

これら3校はすべてオンライン教育を行っているが、オンライン教育の成長率が高い Southern New Hampshire University と、その歴史が古い University of Massachusetts Amherst の両者の対照的な試みも紹介する。Southern New Hampshire University は『ニューズウィーク』でも取り上げられているほど、その成長が突出し

表3 ビジネススクールの調査対象者

	調査日	調査対象者	調査対象者の属性
Endicott College	2011年8月13日	大学院の副学部長 (A氏)	ビジネススクールの創立から運営を、ほぼ1人で全て行っている。
	2012年6月25日	学生 (パートタイム) (B氏)	56歳、男、職務経験34年、失業中 (2011年、職場でリストラされた)、アメリカ人。
	2012年6月25日	学生 (パートタイム) 及びパートタイム教員 (C氏)	45歳、男、職務経験23年 (高校の教師)、転職を考えている。MBAコースでパートタイム教員を務めている。アメリカ人。
Southern New Hampshire University	2012年6月26日	会計修士 (フルタイム) 1年目の学生、留学生 (D氏)	男、24歳、職務経験半年間、中国の大学卒業、中国人。この大学は会計学のスクールとしてスタートしたため、会計学が有名であるため、会計修士の学生にもインタビューをした。
	2012年6月26日	フルタイムのMBAコースを今年2年間で卒業、留学生 (E氏)	女、42歳、職務経験18年、日本の大学卒業、日本人。
	2012年6月27日	オンライン教育のCEO (F氏)	2009年からオンライン教育のCEOとしてヘッドハントされる。インタビュー調査に、キャンパスの大学職員2人が同席。ビジネススクールで長く教えており、プログラムに精通している。
	2012年6月27日	准教授 (G氏)	
	2012年6月27日	ビジネススクール (大学全体の学部長) (H氏)	2年前に別の大学から転職してきた。キャンパスのビジネス教育の責任者である。
University of Massachusetts Amherst	2011年8月15日	ビジネススクールの准教授 (I氏)	ビジネススクールで長く教えており、プログラムに精通している。
	2012年6月28日	フルタイム1年目の学生 (J氏)	38歳、男、アメリカの大学卒業、職務経験16年、米国人。
	2012年6月28日	フルタイム1年目の学生、留学生 (K氏)	25歳、女、アメリカの大学卒業、職務経験7年、カザフスタン人。
	2012年6月29日	フルタイム1年目の学生、留学生 (L氏)	31歳、女、インドの大学卒業、職務経験8年、インド人、同じ大学で公共政策の修士の学位をすでに取得している。インド人の夫が同じ大学でポスト・ドクターに就いている。
	2012年6月29日	オンライン教育のアカデミック・アドバイザー (M氏) と MBAプログラムの運営学部長 (N氏)	2人とも同じオフィスで働いており、オンライン教育に精通している。
	2012年6月30日	オンライン教育の2年目の学生 (O氏)	30歳、女、アメリカの大学卒業、職務経験8年、この大学の職員として働きながらオンラインを受講している。アメリカ人。

(出所) 筆者作成。

て高いことで有名である¹⁰⁾。

調査対象のビジネススクールの基礎データは、表2にまとめている。

各ビジネススクールの調査対象者は、副学長、教員、学部長、職員、CEO（オンライン教育の場合一般企業と同じようにプレジデントをこう呼称する）、学生（フルタイム、パートタイム、オンライン）の合計15名である。学生は、フルタイム、パートタイム、オンラインの学生、さらにはアメリカ人に外国人と、幅広いタイプの学生を対象とした。調査対象者1人につき、1時間半から2時間半の間でインタビューを行った。

各ビジネススクールの調査対象者の詳細は、表3にまとめている。

4. 分析方法

調査対象者に対する基本的なインタビュー項目は、①差別化、②歴史、③カリキュラム、④学生の種類、⑤キャリアである（表4参照）。教員、職員、学生に対するインタビュー項目は、この項目を基本として多少変えている。また、各ビジネススクールのホームページと学校案内も参照した。

調査対象の3校を分析するための共通要因は、①戦略性（他校との差別化、グローバル化）、②多様性（学科の種類、専門性）、③関係性（企業と地域、学生と教員）である。これらの共通要因は、インタビュー項目の中から各ビジネススクールが重視している共通要素を抽出したものである。

5. 新たな発見

ミドルと草の根スクール3校の分析からは、共通の成功要因を発見し、オンライン教育の可能性を考えるというヒントを得ることができた。これらのビジネススクールは、共通要因としての、①戦略性（他校との差別化、グローバル化）、②多様性（学科の種類、専門性）、③関係性（企業や地域、学生と教員）の発展に常に努力している。すべての要因の継続的な発展が、ビジネススクールの生存のためには欠かせないようである。

表5は、ビジネススクール3校の共通の成功要因をまとめたものである。

Endicott Collegeの差別化の第1は、1年間のフルタイムで2万5千ドル、パートタイムで2万1千ドルという安い学費である。第2は、ビジネススクールで教える教員の全員がパートタイムであり、1年間に1学科を教えるのに3万ドルしかかからないことである。さらに、ビジネススクールの校舎は大学で以前に寮として使用していた建物を大学院用として改築し、最低限のフルタイムの職員を雇っているだけという安い経費である。このビジネススクールは学部から独立して運営しているが、2004年の創立以来ずっと黒字である。ビジネススクールは

10) *Bloomberg Businessweek*, "A Little College That's a Giant Online", May13-19, 2013, pp.22-23

表4 インタビュー項目

	差別化	歴史	カリキュラム	学生の種類	キャリア
教員	○	○	○	○	○
職員	○	○	○	○	○
学生	○		○	○	○
資料：HP・学校案内			○		

(出所) 筆者作成。

表5 3校のビジネススクールの分析

	Endicott College	Southern New Hampshire University	University of Massachusetts Amherst
戦略性 差別化	①(州立と変わらない) 安い学費 ②全員がパートタイム教員、最低の職員数と、大学の学生寮を改造した建物という安い経費	①フルタイム、パートタイム、オンライン教育を組み合わせ受講可能、フルタイムもキャンパスで午前、午後、夜間に受講可能 ②(州立より少し高いくらいの) 安い学費 ③多い留学生	①フルタイム学生全員に対するアシスタントシップ制度(奨学金) ②少数精鋭(毎年35人)による入学制限
グローバル化	フルタイムの学生の33%が留学生である。パートタイムに留学生はいない。	キャンパスの学生の20%を留学生が占める。	フルタイムの35人の定員の中に14人の留学生がいた(2012年度)。
多様性 学科の種類	フルタイム、パートタイム、オンラインがあり、組み合わせることができる。1年間。GMATと職務経験は必要ない。	フルタイム、パートタイム、オンラインがあり、組み合わせることができる。1年間。GMATと職務経験は必要ない。規模の大きいオンライン教育に学生の人気がある。	フルタイム、パートタイム、オンラインがあるが、組み合わせることはできない。2年間。GMATと職務経験は必要。キャンパスと同じ教員が教えるオンライン教育は古く、質が高い。
専門性	2012年のプログラム改革により、12の専門コースが選択できる。修士論文を廃止した。	キャンパスにインターナショナルMBAとMBAがある。インターナショナルMBAは留学生向きである。	フルタイムでは、MBA学位と6つの専門の中から2つめの学位の取得が可能である。
関係性 企業と地域学生と教員	学部の知名度が高いことが、ビジネススクールでの学生の獲得に役立つ。地域や企業とのつながりはない。学生は地域内に住み、就職も地域内である。オンライン教育はまだ小さく、地域内だけである。	歴史が古く、ビジネススクールの知名度が高い。地域の企業とのオンラインによる企業向けのカリキュラムの作成を行う。オンラインは全米がターゲットであるが、キャンパスの学生は地域内に住み、就職も地域内である。	地域内の私立の大学との競争が激しい。学生は全米から集まるが、就職先は地域内である。学生は大学と地域以外の企業とのつながりを求めている。オンライン教育は全米がターゲットである。
	学生がコミュニティを作り、自主的にイベントや旅行を開催している。教員の学生に対する就職支援は手厚く、学生は教員との人脈を重視する。	一般的な同窓会はあるが、それ以上は重視しない。フルタイムの学生は留学生が多く、米国人学生は働きながら授業を受けているため、就職支援の必要がない。	学生同士のネットワークはほとんどない。フルタイムの学生が好きな教員と一緒にランチを食べるイベント(大学が主催)に人気がある。オンラインでは、2011年から学生同士が直接に出会える場所を提供した。

(出所) 筆者作成。

ほかの修士学位のプログラムよりも人気が高く、はるかに多くの利益を生み出している。

グローバル化としては、メキシコシティーにパートナー校が1校あり、夏に学生はそこで1学期間授業を受けることができる。そのビジネススクールからも学生がこの大学にやってくる。フルタイム学生の33%が留学生であるが、彼らは卒業するとビザの関係でほとんどが自国に戻る。

学科の種類としては、フルタイム、パートタイム、オンラインで授業を受けることができ、1年間で修了する。フルタイムもパートタイムも、オンラインとの組み合わせでの受講が可能であり、入学時に学生はクラスの形式を自由に組み合わせる。オンライン教育は利益率が高く、学生からの評判も良いため、今後の成長に期待している。

学生数はフルタイムで25人、パートタイムで150人である。入学時にGMAT¹¹⁾の提出は必要なく、職務経験の必要もない。20%の学生は学部からの直接の入学者であり、入学希望者の90%が入学可能である。

専門性としては、2012年のプログラムの改革により12の専門コースを学習できるようになった。それ以前は専門コースの代わりに修士論文が課せられていたが、現在廃止されている。

大学の歴史が古く地域での知名度が高いことが、比較的新しいビジネススクールでの学生の獲得に役立っている。ビジネススクールを宣伝する必要がなく、学生の多くはその地域からの通学者である。

大学の企業や地域とのつながりはほとんどない。学生は自分で就職するため、ビジネススクールとしては企業との関係は必要ないと考えている。MBAホルダーの就職は難しいといわれるなかでも、マサチューセッツ州はそれほど景気が悪くないため、学生は最終的にほとんど就職する。

一方、学生たちは在學生と卒業生が毎年行イベントや旅行を重視している。学生同士がコミュニティーを作り、自主的にイベントや旅行を計画する。パートタイム学生に対する教員の就職支援が手厚いため、学生は教員との人脈を重視する。教員はすべて別に自分の仕事を持っているため、ビジネス界とのつながりが強い。就職活動中であった卒業生(パートタイム)の2人は、「仕事を探すために最も重要なのは、卒業生や教員との人脈である」という。

Southern New Hampshire Universityの差別化は、第1に、学生はフルタイム、パートタイム、オンラインを組み合わせでクラスを受講できることである。キャンパスでも午前、午後、夜間と1日3回に分けて異なるクラスを行っている。第2に、州内で規模が最も大きく、75年前に会計スクールとして創立された歴史も

11) Graduate Management Admission Test のことで、英語圏のビジネススクールの入学に必要なテストのことである。

古いビジネススクールであるため、多くの学科が存在することである。しかもそれを、1年間で3万8千ドルという比較的安い学費で受けることができる。このビジネススクールのセールス・ポイントは、大学のとても居心地の良い環境である。

グローバル化に関しては、ビジネススクールの学生のなかでも、留学生は20%を占める。州政府のローンを抱えて入学してくるアメリカ人学生だけでは、そのローンが返せずに金銭的な問題を起こすことが多い。しかし留学生の場合、金銭的な問題が少ないため学生として安全である。これも差別化戦略の一つである。

キャンパスで授業を受ける学生でも、最低1科目以上はオンラインで授業を受けている。入学時にGMATの提出は必要ない。職務経験も必要なく、入学希望者の80%が入学可能である。学生（フルタイム）からは、「オンライン教育では教員が誰だかわからず、キャンパスで授業を受けるよりも簡単に単位が取れてしまうため、学費を損した気になる」という意見があった。

専門性としては、インターナショナルMBAとMBAの2つのプログラムがあるが、留学生の多くはインターナショナルMBAの学科にいる。また、この大学には大きなESL（留学生が英語を学ぶコース）があるため、留学生を受け入れやすい。

この大学は地域での知名度がとても高い。この知名度を利用して地域の企業との関係も深く、オンライン教育では企業コースの作成なども行っている。ほとんどの学生がすでに仕事を持っているため、地域との関係性はそれほど重視しなくても関係が保たれる。

大学全体の同窓会（学部レベル）は存在するが、それ以上は重視しない。フルタイムの学生は留学生くらいで、アメリカ人学生のほとんどが仕事をしながら授業を受けているため就職支援を必要としないからである。

2009年に開始したオンライン教育の成長が目覚ましく、開始した当初から利益率と学生数が、毎年約2倍の速度で増加している。オンライン教育の学生は大学全体で14,000人くらいであり、そのうちビジネススクールの学生は2,500人くらいである。オンライン教育はキャンパスの大学とは別に運営されており、そのCEOは企業からヘッドハントされた人材である。オンライン教育で得た利益のほとんどはキャンパスに回され、新しい校舎を建築し奨学金に利用される。すでに州の外部に5つのオンライン教育センターを開設しており、マレーシアにもオンライン教育センターを開いている。

大規模なオンライン教育がこの大学に存在することが、キャンパスの学生に選ばれる理由にもなっている。オンライン教育を始めてから、キャンパスでもビジネススクールへの入学者数は毎年増加している。オンライン教育は通学費やその他の教材の面でも安く済むため、学費を節約したい学生にとっては魅力的な手段である。例えば、オンライン教育の学生は教科書をダウンロードする以外は、その科目の教科書を無料で見ることができる。

University of Massachusetts Amherstの差別化は、第1に、フルタイムの学生全員

に対するアシスタントシップ制度（学費全ての奨学金）と、第2に、少数精鋭による入学制限（毎年35人）である。学費は、フルタイムは2年間で州内からの学生は2万8千ドル、州外からの学生は5万2千ドル、オンラインは平均2.2年で卒業できるが1年間で2万8千ドル（州内と州外の違いはない）である。フルタイムのプログラムにはアシスタントシップ制度があるため、入学するための競争倍率がかかなり高く、一流のビジネススクールに入学するような質の良い学生が集まっている。

グローバル化はビジネススクールの大きな課題の一つである。教員は、「毎年、教職員のやる気の無さで、この課題は進展していない」という。しかし、インタビューした学生3人（フルタイム）は、「クラスメートの3分の1は留学生であるため、基本的にクラス自体がグローバル化している」という。

プログラムの種類は、フルタイムとパートタイム、オンラインがあり、すべて同じMBA学位が取得できる。プログラムはすべて2年間であり、それぞれ独立して運営されている。組み合わせることはできない。フルタイムの学生は（2年間で）70人、パートタイム（オンラインを含む）の学生は1,220人である。フルタイムの学生のGMATの平均は643点と高い。

専門性としては、フルタイムのプログラムでは、MBA学位と6つの専門の中から2つめの学位の取得が可能である。1年目はMBAプログラムの基礎科目を学ぶが、2年目で専門科目を選択する。

学生のインターンシップや就職支援は地域の企業が中心である。キャリア・センターは基本的に学部学生が中心で、在籍人数が少ないビジネススクールの学生にまでは手が回らない。2人の学生（フルタイム）は、「この大学が地域以外の企業と全くコネクションがない」ことを不満に挙げていた。

学生同士のネットワークはないが、フルタイムの学生が好きな教員と一緒にランチを食べるイベント（大学が主催）に人気がある。この時に、学生は教員からインターンシップに関する情報や就職支援を得ることができる。学生（フルタイム）2人は、「就職に最も重要なのは人脈である」という。

この大学のオンライン教育はすでに14年の歴史があり、最近はこのオンライン教育が特に成長している。典型的なオンラインの学生は、30代中盤から40歳くらいで幅の広いキャリアを持つ。また学生の30%は、すでにMBA以外の修士学位を持つ人々である。

オンライン教育では、キャンパスでも教える教員が兼任している。オンライン教育では質の維持を重視しており、この点がオンライン教育を成功に導いたと考えている。入学者にはGMATの点数（556点）を必要とするが、この点数は入学の際にとくに重視している。その学生がオンライン教育を成功させるかどうかのカギになっているからだ。オンライン教育による高い利益が、フルタイムの学生全員のアシスタントシップ制度を賄っているのが実情である。

近年のアメリカにおけるオンライン教育の普及と進化は目覚ましい。すでに多くの研究の蓄積があるが、多文化の学生が抱える課題を対象としたもの (Watson, S., 2010 ; Liu, X. & Liu, S. and Lee, S. & Magjuka, R.J., 2010) や、オンライン教育の授業における重要な要因 (Bocchi, J., & Eastman, J.K., & Swift, C.O., 2004 ; Kim, K. & Liu, S. & Bonk, C.J., 2005) など、学生と教員を対象とした調査の分析が主流である。オンライン教育が古典的なフルタイムやパートタイムのプログラムに与える影響や、教員の視点ばかりではなく学生の視点からオンライン教育を扱ったものは少ない。

オンライン教育による教育システム全体の構造変化は、日本のビジネススクールも避けては通れない。オンライン教育は、現在のビジネススクールが抱えているパートタイムやフルタイムなどの通勤形態、高い費用、さらには英語と日本語という語学の課題などを、一気に解決してしまう。PC 上の仮想空間である分、仮想空間上の図書館や教材開発、サポートスタッフの育成なども含めて、キャンパスとは異なるマネジメントが必要であることは言うまでもない。

日本における e ラーニングはまだ初期段階にあり、学習意欲の高い社会人はフレキシブルなオンライン教育を求めているという (Kikuchi, H., 2006)。しかし入学してくる学生の多くが異業種間での人脈の形成を重視する日本のビジネススクールが¹²⁾、オンライン教育を簡単に受け入れるとは思えない。そこには多くの文化の壁が存在しよう。

—— おわりに

ビジネススクールとは経営教育を行う多くの組織や団体の一つでしかない。経営教育を行う機関には、①ビジネススクール (短期の研修)、②企業内研修 (内部講師、外部講師によるもの)、③各種団体のビジネススクール (マネジメントスクールなど)、④各種学校、などがある。忙しいビジネスパーソンにとって、①仕事との両立が可能、②通勤に便利、③適切な価格、であれば、個人のニーズに合ったところを選ぶだろう。それほど多くの選択肢が日本にはある。学位や人脈などを求めないのであれば、ビジネススクールにこだわる必要はない。さらに、MBA ホルダーが企業の中であまり評価されないのであれば¹³⁾、学位を求める必要はさらに少なくなる。

日本とアメリカのビジネススクールの違いを簡単にまとめてみよう。ビジネススクールの日米差の理由は、第 1 に、日本的経営との不適合性がある。この場合の日本的経営とは、新大卒一括採用、終身 (長期) 雇用、内部昇進、年功序列、平等主義、現場主義、ボトムアップ、普通人の経営 (全員経営)、などである、こ

12) 日本でのビジネススクールに対する今回調査で明らかになったことである。

13) 「はじめに」注 3 と同掲。

のような日本的経営のなかでは、MBAホルダーは活用・優遇されにくい。

第2に、日本語という問題である。日本の企業や組織は、日本語を公用語として使っている。それは英語の大きな世界に対して日本語の小さな世界、という意味である。

第3に、日本の大学学部とアメリカのビジネススクールは機能等価だと考えられることである。日本では企業は人材を大学学部から獲得するのに対し、アメリカでは企業は人材をビジネススクールから獲得する。つまり、日本の高校・大学学部の差が、アメリカの大学学部・ビジネススクールの差に相当する。日本では一般の企業が大学学部の新卒者を採用して企業のなかで育成する傾向が強いが、アメリカではホワイトカラーや管理職を採用する場合、大学学部の新卒者よりも即戦力としてビジネススクールの卒業生の採用を好む。この意味で、企業からしてみればアメリカのビジネススクールは日本の大学学部と類似した機能をもつという意味である。

続いて、今後の日本のビジネススクールの生存と再生に対する若干の提案を試みよう。第1に、限界ビジネススクールを反面教師にすることである。第2に、学生に勉強させることである。第3に、教員の意識を変えコミットさせることである。第4に、研究ベースのビジネススクールにすることである。第5に、ビジネススクールが日本的経営を変える可能性があることである。それは、MBAホルダーは日本でも少数派であるが、少しずつ彼らが増えることによって、日本的経営が変わらざるをえなくなっていく、という意味である。第6に、市場開拓をすることである。それは、新興・IT・専門サービス・外資系などの企業や、役所・学校・病院などの非企業である。第7に、アメリカのビジネススクールの新しい動きとしてオンライン教育があるが、日本のビジネススクールもこの動きを避けることはできないだろう。

最後は、残された研究課題である。第1に、教員、学生、卒業生、企業・非企業に対するインタビュー調査である。株式会社大学院（株式会社が運営しているビジネススクール）や外国大学日本校、さらには、すでに消滅したビジネススクールの教員に対しても調査を行いたい。第2に、国際比較や欧州・アジアのビジネススクールの実態を探ることである。例えば、ヨーロッパのビジネススクールの主流は1年間のパートタイムである。経営者・管理者向けのコースとして、EMBA（エグゼクティブMBA）プログラムの人気が高い。短期コースや企業向けのカスタマイズも進んでおり、アメリカとは異なる方向を進んでいる。日本が進む方向に近いのは、アメリカよりもヨーロッパの方かもしれない。第3に、オンライン教育の動きである。

第4に、法科大学院との比較である。弁護士の数にしても、アメリカと日本では大きな差がある。日本はアメリカの弁護士の在り方に近づいて行くと予測されてロースクールが多く設置されたが、実際には日本の弁護士の実需は少なく、期

待されたほどには増えていない。弁護士の就職難まで発生している。法科大学院の淘汰が始まっており、その勢いは止まらない。ロースクールの設置に関しても、実需・市場を無視した政策とそれに便乗した大学の責任が大きい。この点ではビジネススクールも類似している。ビジネススクールも法科大学院のようになっていくのか、早急に探る必要性は高い¹⁴⁾。

《引用文献》

- 天野郁夫 (2004) 「専門職業教育と大学院政策」 大学財務経営研究、第一号、pp.3-49
- AACSB International (2012) *Business School Data Trends and 2012 List of Accredited Schools* (AACSB HP: アクセス2012年)
- 大野晃 (2005) 『山村環境社会学序説』 農文協
- Kikuchi, H. (2006) “Motivational Factors Affecting Online Learning by Japanese MBA Students”, *Australasian Journal of Educational Technology*, 22(3), pp.398-415
- 金雅美 (2014) 「日本のビジネススクールの実態」 和光経済、47号1号、pp.1-8
- 金雅美 (2015) 「米国のビジネススクールの概要」 和光経済、47巻2号、pp.55-56
- Kim, K. & Liu, S. & Bonk, C.J. (2005) “Online MBA Students’ Perceptions of Online Learning: Benefits, Challenges, and Suggestions”, *The Internet and Higher Education* 8, pp.335-344
- Grzeda, M. & Miller, G.M. (2009) “The Effectiveness of an Online MBA Program in Meeting Mid-Career Student Expectations”, *The Journal of Educators Online*, 6(2), Jul, pp.1-15
- 日経HR編 (2009) 『日経キャリアマガジン特別編集MBA、会計、MOTパーフェクトブック 2010年度版』 日本経済新聞出版社
- 日経HR編 (2010) 『日経キャリアマガジン特別編集MBA、会計、MOTパーフェクトブック 2011年度版』 日本経済新聞出版社
- 日経HR編 (2012) 『社会人大学院ランキング2013』 日本経済新聞出版社
- 日経HR編 (2013) 『社会人大学院ランキング2014』 日本経済新聞出版社
- 日経HR編 (2014) 『社会人大学院ランキング2015』 日本経済新聞出版社
- Bocchi, J., & Eastman, J.K., & Swift, C.O. (2004) “Retaining the Online Learner: Profile of Students in an Online MBA Program and Implications for Teaching Them”, *Cyber Dimensions*, Mar/Apr, pp.245-253
- 南新秀一 (1999) 『アメリカ公教育の成立: 19世紀マサチューセッツにおける思想と制度』 ミネルヴァ書房
- Mujtaba, B.G. (2007) “Online MBA Program at the H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship of Nova Southeastern University”, *TechTrends*, Nov/Dec, 51(6), pp.46-51
- Liu, X. & Liu, S. and Lee, S. & Magjuka, R.J. (2010) “Cultural Differences in Online Learning: International Student Perceptions”, *Educational technology & Society*, 13(3), pp.177-188
- Reynolds, H. Glenn (2012) *The Higher Education Bubble*, Encounter Books
- Watson, S. (2010) “Increasing Online Interaction in a Distance Education MBA: Exploring Students’ Attitudes towards Change”, *Australasian Journal of Educational Technology*, 26(1), pp. 63-84

[Kim Ahmi]

14) 法科大学院の現状に関しては、江澤 (2014) 「法科大学院の現状と課題」 レファレンス No.762 に詳しい。