

## 〈論 文〉

# 米国の起業家教育専門ビジネススクールに学ぶ大学経営 ～バブソン・カレッジの経営研究～

佐 藤 郁 夫

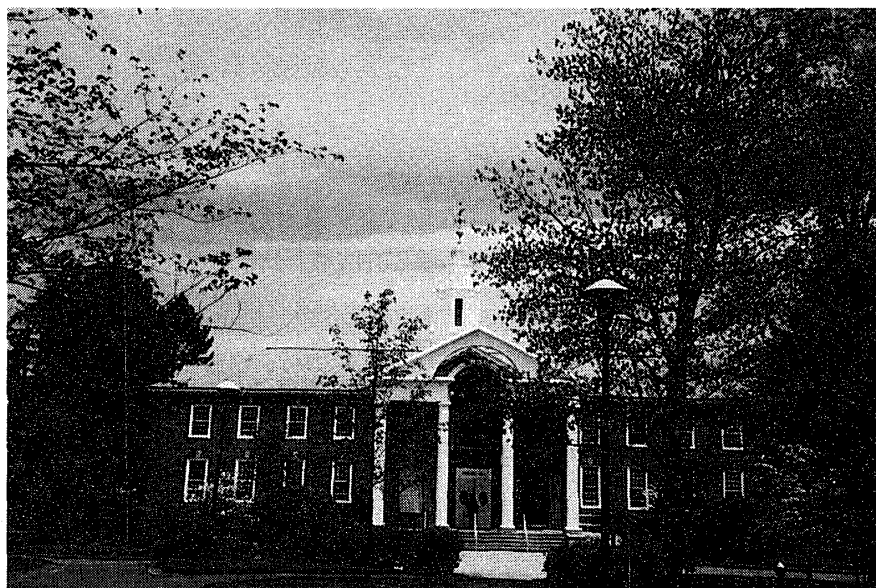
## はじめに

米国では有力雑誌に、大学のランキングが発表されている。最も知られているのが、USニュース&ワールド・レポートである。この雑誌には、全米大学の学部その他、ビジネススクール、ロースクール、メディカルスクールなどや博士課程のランキングも紹介されている。ビジネススクール部門については、総合ランキングの他、会計学、ファイナンス、マーケティングなど特殊部門のランキングが発表されている。

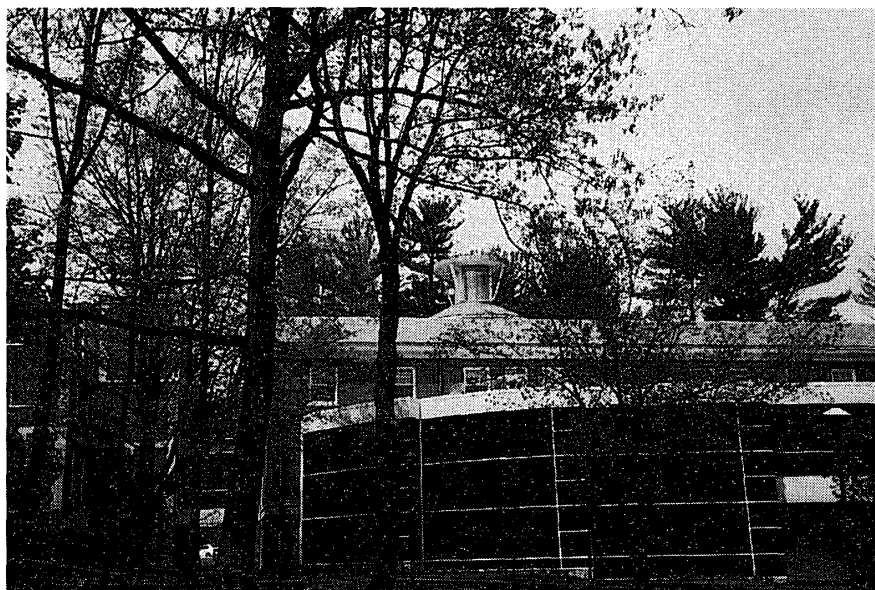
特殊部門の一つに起業家教育部門がある。全米のビジネススクールが90年代の好景気を受けて最も力を注いだ科目の一つであり、米国の若者の起業意欲を高めるのに大きな役割をになっ

たと言われているカリキュラムである。この起業家教育部門のランキングをUSニュース&ワールド・レポートが94年に発表して以来、ハーバード大学やスタンフォード大学などの名門を抑えて、トップを走り続けている大学がある。マサチューセッツ州ボストンから20キロ程度西に位置する瀟洒な街、ウェズレーにあるBabson College(以下バブソン・カレッジ)である(写真-1, 写真-2)。学部も経営教育に特化しているが、イブニングのビジネススクール生を含めた学生総数3千人程度の小規模大学である。総合ランキングでは、一流大学の仲間入りを示す50番前後を行き来しているが、こと起業家教育については他大学の追随を許していない(図表-1)。

写真-1 バブソン・カレッジの象徴的建物ニュートン・センター



写真－２ 留学先の起業家教育センターの外観



図表－１

## 2002年全米ビジネススクールランキング

総 合		起業家教育部門	
一位	スタンフォード大学	一位	バブソン・カレッジ
二位	ハーバード大学	二位	ペンシルバニア大学
三位	ノースウェスタン大学	三位	ハーバード大学
四位	ペンシルバニア大学	四位	スタンフォード大学
五位	マサチューセッツ工科大学	五位	カリフォルニア大学ロサンゼルス校
六位	コロンビア大学	六位	南カリフォルニア大学
七位	カリフォルニア大学バークレー校	七位	テキサス大学オースティン校
八位	デューク大学	八位	マサチューセッツ工科大学
九位	シカゴ大学	九位	ノースウェスタン大学
十位	ミシガン大学	十位	カリフォルニア大学バークレー校
			ミシガン大学

(資料) USニュース&amp;ワールド・レポート社

同大学は起業家教育で世界的な評価を勝ち得たことから、カリキュラム・イノベーターとして自らを標榜している。実際、その経営や実践的カリキュラムは極めてユニークであり、起業家的である。同大学の看板教授の一人であるティモンズ博士は、ビジネスチャンスを見つけて成功を勝ち取るためには、成長著しい市場において独自の地歩を築くことが第一歩になると指摘している。この言葉はバブソン・カレッジの大学経営で実証されているようだ。かつて「ビジネス・オブ・アメリカ・イズ・ビジネス（アメリ

カの本質はビジネスである）」と発言した大統領がいたが、このような視点からすると、同大学の異色な経営スタイルは、熾烈な競争社会・米国で生き残るための戦略の一つを実証したものの、ということさえできそう。本稿では、同大への2000年4月から2001年3月までの留学研修を通じて得た体験をもとに、生き残るための大学経営について考察する。

## 内 容

はじめに

- 第一章 Babson Collegeのマーケティング
- 第二章 ミッションを持った実践的経営教育
- 第三章 実践的経営の歴史的背景
- まとめ

## 第一章 バブソン・カレッジの マーケティング<sup>(1)</sup>

米国のビジネススクールの生き残り競争は厳しさを増している。優秀な教員を高額の給与で招き入れ、施設面でも充実した教育体制を築くことができなければ、優秀な学生を引きつけることはできない。聞き取り調査によると、マサチューセッツ工科大学（以下MIT）スローン校などでは、研究能力の高さよりも質の高い教育を提供できる教員の採用に力を注ぐ傾向が強まっているようだ<sup>(2)</sup>。優秀な学生が卒業することによって、大学の評価も高まり、企業などからの助成の機会を増やすことができるようになる。このようなプラスの循環を引き起こして将来に備えるためには、優れた教員スタッフを揃え、設備充実を可能にする資金獲得力を高めることが重要だ。

ボストン周辺を中心に発行している地元新聞であるボストン・グローブが00年9月に始めて公表した、マサチューセッツ州内の非営利団体（Nonprofit Organization）への公的補助のランキング（図表-2）によると、バブソン・カレッジの学費収入や企業、州・政府などからの寄付金等を算入した総収入規模は、113百万ドル、総支出は102百万ドルである。また、土地や基本財産など大学が所有する全ての総資産額は284百万ドルとなっている。ちなみに、同州内にある同規模でやはり起業家教育部門や会計学、ファイナンスなどの評価が高いことで知ら

れるベントレー・カレッジの総収入が121百万ドル、総支出が101百万ドル、総資産が277百万ドルであり、似た数値となっている。

ただし、この統計数値は98会計年度のものであり、01年にバブソン・カレッジを退任した前学長の任期終了時点においては、その収入金額は約220百万ドルへとわずか3年間で倍増している<sup>(3)</sup>。基本財産のこれまでの推移をみても、94年から96年までの3年間で84%伸びている。この伸び率はアイビーリーグなど名門大学が目白押しのニューイングランド地域で二番目に高い数字だ。ちなみに、89年時点の収入金額はわ

(2)州内の各ビジネススクールの学生への聞き取り調査によると、ハーバード大学やMITなどで人気のある教員の多くはコンサルタントなどを経験した民間出身者が多い。このため、民間出身者の採用が増えているようだ。しかしながら、その一方で、授業が分かりにくいなど、学生からの評判が非常に悪くても、ノーベル賞を受賞した教員などは大学から別格の待遇で扱われているようである。こうしてみると、米国の大学では、学生に評価が高い、研究者として世界的に評価されているなど、大学への貢献度が最も重視されているのであって、研究、教育いずれがより重視されているか、というような単純な比較は難しい面もありそうだ。ただし、少なくとも日本の教員よりは授業に対して熱心に取り組んでいる、ということが学生達の共通した意見だった。

同様に、主に我が国の大学教員の側から、米国の大学は実践活動と研究活動のいずれを重視しているか、という質問がなされることが多い。ここにも大学のあり方が比較的画一的な日本らしさが現れている。個性を重んじる米国では、個々の大学の方針や戦略によって非常に異なっているからだ。ただし、本稿で紹介しているように極めて実践活動を重視して実務経験豊かな教員をそろえているはずのバブソン・カレッジであっても教員の研究活動に関しては非常に厳しい姿勢で望んでいる。これも聞き取り調査だが、私が留学していた起業家教育センターの教員には年間4本の論文執筆を課している、とのことであった。実際、ある研究会の席上で、私の留学先であるセンターの所長が新しい研究テーマになぜ取り組まないのだ、と同僚教員を叱責した場面に接したことがあり、研究活動に対しても熱心であるのは実感できた。ただ、さすがに厳しい要求であるため、労力を必要とするような有力雑誌には1～2本。その他はさほど名のない雑誌に。というような形で切り抜ける教員もいるようだ。

(3)Boston Globe 2001年1月14日

(1)大学経営にマーケティングを取り入れる必要について触れている文献としては日本私立大学協会編『米国の大学経営戦略』を参照されたい。また、フィリップ・コトラー、カレン・F・A・フォックス著水口健次監訳『学校のマーケティング戦略』では理論的な考察も含め、総合的に大学のマーケティング戦略が紹介されている。

図表-2 米国マサチューセッツ州のトップ100非営利組織

Rank	Name	City	Public support	Revenue	Expenses	Assets
1	Massachusetts Institute of Technology	Cambridge	\$907	\$1,671	\$1,284	\$5,367
2	President & Fellows of Harvard College	Cambridge	840	3,598	1,557	17,978
3	Fidelity Investments Charitable Gift Fund	Boston	573	670	385	1,751
4	General Hospital Corp.	Boston	238	993	1,008	1,220
5	Partners Healthcare System Inc.	Boston	214	369	198	611
6	Brigham & Women's Hospital Inc.	Boston	197	817	869	908
7	Childrens Hospital Corp.	Boston	133	417	428	355
8	Trustees of Tufts College	Somerville	133	433	352	1,111
9	Dana Farber Cancer Institute Inc.	Boston	130	251	208	577
10	Boston University	Boston	128	1,028	921	1,794
11	WGBH Educational Foundation	Boston	124	134	148	203
12	Beth Israel Deaconess Medical Center Inc.	Boston	112	725	733	1,260
13	Action for Boston Community Development	Boston	75	76	76	9
14	Trustees of Boston College	Chestnut Hill	69	519	378	1,443
15	Northeastern University	Boston	65	368	317	874
16	Combined Jewish Philanthropies of Greater Boston Inc.	Boston	58	76	46	224
17	Boston Medical Center Corp.	Boston	57	478	488	849
18	Wellesley College	Wellesley	56	239	137	1,040
19	Smith College	Northampton	55	260	132	1,083
20	Pathfinder International	Watertown	53	54	49	66
21	New England Medical Center Hospitals Inc.	Boston	50	359	342	508
22	New England Education Loan Marketing Corp.	Braintree	49	159	126	2,161
23	Allston-Brighton Aid and Health Group, Inc.	Brighton	47	47	47	12
24	Amherst College Trustees	Amherst	45	197	95	944
25	Education Development Center Inc.	Newton	44	44	44	13
26	Williams College	Williamstown	43	200	91	1,005
27	United Way of Massachusetts Bay Inc.	Boston	42	44	40	57
28	Worcester Polytechnic Institute	Worcester	41	154	100	397
29	Community Teamwork Inc. I	Lowell	39	40	39	8
30	Whitehead Institute for Biomedical Research	Cambridge	38	72	49	405
31	Boston Foundation Inc.	Boston	36	99	37	607
32	Pratt Medical Group Inc.	Boston	35	36	35	10
33	Mount Holyoke College	South Hadley	35	137	89	461
34	Museum of Fine Arts	Boston	34	134	79	515
35	Brandeis University	Waltham	33	230	188	515
36	Deerfield Academy	Deerfield	32	76	26	275
37	Joslin Diabetes Center Inc.	Boston	30	56	49	98
38	Fidelity Nonprofit Management Foundation	Boston	28	86	10	328
39	The Greater Boston Food Bank Inc.	Boston	27	28	28	7
40	HAP Inc.	Springfield	27	28	28	6
41	New England Farm Workers Council Inc.	Springfield	26	26	26	4
42	Boston Symphony Orchestra Inc.	Boston	25	82	55	239
43	Groton School Corp.	Groton	24	57	17	237
44	Trustees of Phillips Academy	Andover	22	107	57	563
45	Sabre Foundation Inc.	Cambridge	22	22	22	1
46	The McLean Hospital Corp.	Belmont	21	75	72	106
47	Worcester City Campus Corp.	Worcester	21	23	4	41
48	Dana-Farber Inc.	Boston	21	0	0	370
49	United Ways of Eastern New England Inc.	Boston	18	18	18	16
50	City Year Inc.	Boston	18	18	17	9
51	Massachusetts General Hospital	Boston	17	66	32	472
52	North Suffolk Mental Health Association Inc.	Chelsea	16	22	21	9
53	Federated Dorchester Neighborhood Houses Inc.	Dorchester	15	15	14	8
54	Oxfam-America Inc.	Boston	15	16	14	18
55	College of the Holy Cross Trustees	Worcester	15	133	90	431
56	Solidago Foundation Inc.	Northampton	14	15	2	27
57	Trustees for Harvard University	Cambridge	14	15	10	30
58	Quincy Community Action Programs Inc.	Quincy	14	14	14	5
59	Babson College	Wellesley	13	113	102	284
60	Trustees of the Public Library of the City of Boston	Boston	13	20	18	56
61	Massachusetts Legal Assistance	Boston	13	13	12	2
62	ISI Research & Training Institute Inc.	Boston	13	13	13	1
63	Radcliffe College	Cambridge	13	101	87	245
64	Greater Lawrence Community Action Council Inc.	Lawrence	13	13	13	2
65	Mystic Valley Elder Services Inc.	Malden	13	13	13	2
66	Schepens Eye Research Institute Inc.	Boston	12	15	17	38
67	The Brigham Medical Center Inc.	Boston	12	17	24	33
68	Self Help Inc.	Avon	12	12	12	2

出所) Boston Globe2000年9月19日

(単位: 100万ドル)

ずか22百万ドルでしかなかった。これが早くも97年には100百万ドルに達している<sup>(4)</sup>。現在は200百万ドルであるから、驚異的な成長振りである。

200百万ドルを超える資金規模の水準を知るため、他大学の総収入規模と比較してみたい。前述した公的補助のランキングでみると、全米を代表する名門大学であるウェズレー・カレッジ、スミス・カレッジ、アマースト・カレッジ、ブランダイス大学、マウント・ホリヨーク・カレッジ、ウィリアムズ・カレッジなどの総収入規模に近い水準となる。統計の取り方や比較方法などに問題もあるため、単純な比較は難しい。しかしながら、資金規模だけについては、バブソン・カレッジは全米を代表する有名大学と比肩できるまでに成長しつつあると見なすことができる。

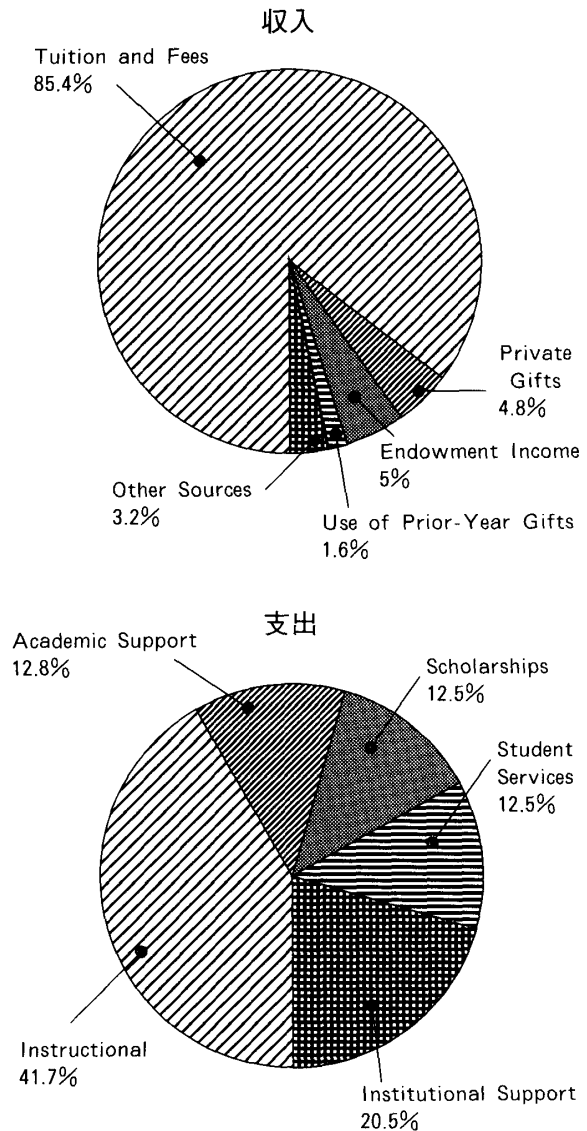
図表-3に、同大学のアニユアル・レポートに掲載された収入・支出の構成を示した<sup>(5)</sup>。これを見ると収入の9割近くが学費収入に頼っており、支出の5割が教育関連費用となっている。我が国の大学の構造とさほど変わらないようだ。ただし、近年の著しい収入規模の増加については、学生数の急増や学費の急な伸びなどの事実はみられないので、企業からの寄付行為などの貢献が大きいものと推測される<sup>(6)</sup>。

創立100周年を超える名門大学が林立する東部マサチューセッツ州において、1919年創立という後発のバブソン・カレッジが学部、ビジネススクール、エグゼクティブ・センターを3本の柱に、躍進する推進力となり世界的な評価につなげたのが起業家教育への取り組みである。

(4)バブソン・カレッジ「1997 President's Report」p19

(5)198年以降は「President's Report」は書籍のような形で公開されていないため、入手できなかった。学長交替と時期が一致しているため、方針の転換があったのであろう。ただし、大学の財務状況などは連邦政府や州政府に報告する義務があるため、新聞などを通じてその概要を知ることができた。

図表-3 バブソン・カレッジの収入・支出構成



出所) 1997 President's Report p20

(6)バブソン・カレッジがこのような資金獲得に力を入れているのには理由がある。これまで起業家教育に特化したカリキュラムで特色を打ち出してきたが、ハーバード大学など全米の有力大学も起業家教育に力をいれてきたことや、近年の米国の情報・通信ブームもあって、バブソン・カレッジとしてもさらなる生き残りのため、新しくテクノロジー部門を併設する需要が高まり、そのための事業が進められており、資金ニーズが高まっているからである。

74年にハーバード・ビジネススクールのマーケティング担当教授ラルフ・Z・ソレンソン博士がバブソン・カレッジの七代目学長に就任した。ソレンソン学長は、バブソン・カレッジのような小規模な大学が教育・研究・カリキュラムの面において他大学に負けない優越性を追求するためには、これまですでに成し遂げてきたベストのものに特化すべきである、と主張した。そして、強みを発揮しながら新しい実験的な分野を切り開くべきだ、と大学経営の基本的な戦略を展開した<sup>(7)</sup>。

この戦略の具体化にあたって、ソレンソン学長は学生と面談、バブソン・カレッジの将来像について議論を交わした。その時、同大が進むべき道は、経営教育への特化、キャリアアップの場としてだけではなく、金銭的にも豊かで満足できる生活を送れるような学生を育てる、ことであると表明した。そのためには大学が優秀な学生を引きつけるだけの魅力を備える努力をすべきだし、できるだけ強力な教育スタッフをそろえて、カリキュラムの絶えざる改良に取り組む、と主張した。このマーケティング学者らしい学生の要望を組み入れた戦略を受け、カリキュラム見直しのプロジェクトが組まれた。その結果、起業家教育を学部教育に取り入れた全米初の大学へと生れ変わったのである。

この英断を可能にしたのは、同大学のジョン・ホナデイ教授が当時すでに授業で起業家教育に取り組んでおり、学部学生でも適応できる、と自信を持っていたことが大きく影響した。また、78年に同大は起業家教育研究のためのセンターを設立しており、このことも役立った。これらの一連の起業家教育に対する取組み姿勢は、創立者ロジャー・バブソンが経営教育専門の機関として設立させた以来の、いわば第二の創業とも言えるプラス効果を同大に与えた<sup>(8)</sup>。

いま一つバブソン・カレッジのマーケティング経営を物語る出来事がある。学生からの評価を最も気にしている同大は、90年代の初めにはすでに経営教育で非常に高い評価を得ており、学生の満足度も高かった。しかし、当時の学長はこれに満足せず、一層のサービス向上を図るために学生調査を行った。その結果分かったのは、大学の教育プログラムに対する学生評価は非常に高かったが、管理・サポートサービスには満足していないことであった。学生達は、入学手続き・登録手続き・奨学金事務・請求事務・ローン処理・事務局間のコミュニケーション不足に非常に不満を持っていて、事務局と関わることを嫌っていたのだ<sup>(9)</sup>。

そこで、93年末に大学の管理プロセスを再構築するためのプログラムが組まれ、具体的な改善策を検討した。さらには、できあがった改革案を実行するにあたって、事務プロセスの合理化を達成するためのチームが情報部門の職員の他に、学生、事務員、教官なども含んで構成された。プロジェクトがスタートしてから三年を経過して新しい業務プロセスを構築することができたが、現在でも改善活動は続けられている。この間、一貫して学生の視点に立った改善努力がなされている<sup>(10)</sup>。

しかしながら、大学が学生に対して最大の売り物であるとともに、その競争力の源泉となっているのは何といても教育プログラムである。学生から高い満足勝ち取っているバブソン・カレッジの教育プログラムの特徴を以下にみてみたい。

## 第二章 ミッションを持った実践的教育

図表-4と図表-5にビジネススクールのカリキュラム概要とプロフィールを紹介する。一年次カリキュラムの中で異彩を放っているのが

(7) John R. Mulken 著「Continuity and Change Babson College 1919—1994」p113

(8) 同上 p116

(9) パトリシア・シーボルト、ローニ・マルシャック 著『ネットビジネス戦略入門』p202～203

(10) 同上, p203, p214

図表－４ バブソン・カレッジのMBAプロフィール

Average age	28
Average full-time work experience	5 years
GMAT average	637
Average undergraduate GPA	3.0
International	31%
Countries represented	30
• Asia & Pacific Rim	10%
• Europe	6%
• Latin America	12%
• North America	68%
• Middle East	4%
Women	30%
Minorities	10%
Undergraduate majors	
• Social Studies/Humanities	40%
• Business	18%
• Economics	15%
• Engineering	16%
• Math/Science	11%
Each fall, approximately 150 students begin the Two-Year MBA program.	

出所) Babson MBA p33

図表－５ バブソン・カレッジのMBAカリキュラム概要

FIRST YEAR	
September	<b>MODULE I</b> Creative Management in Dynamic Organizations 4.5 weeks
October	
November	<b>MODULE II</b> Assessing Business Opportunities 9 weeks
December	
January	<b>THREE WEEK RECESS</b>
February	<b>MODULE III</b> Designing and Managing the Delivery System 13 weeks
March	
April	<b>MODULE IV</b> Managing Business in a Changing Global Environment 8.5 weeks
May	
June	
SECOND YEAR	
June	<b>SUMMER</b> International Electives Global Management Program Paid Internships
July	
August	
September	<b>FALL</b> Required Course Electives Management Consulting Field Experience or Semester Abroad
October	
November	
December	
January	<b>WINTER</b> International Electives
February	
March	<b>SPRING</b> Required Course Electives Management Consulting Field Experience or Semester Abroad
April	
May	

出所) Babson MBA p35

入学直後のModule Iで行なわれるCreative Management in Dynamic Organization（以下クリエイティビティ・アクティビティ）とModule Iの途中から最後のModule IVまで行なわれるBusiness Mentor Company（以下メンター・プロジェクト）である<sup>(11)</sup>。

クリエイティビティ・アクティビティとは、写真－３，写真－４，写真－５で分かるように、学生がグループに分かれて絵画，人形劇，影絵パフォーマンス，詩の朗読などのパフォーマンスを行うものだ。担当教員はクリエイティビティ・アクティビティを「学生が知らなかった自分自身に触れる機会を与え」「21世紀を迎えようとするビジネスの世界は恐るべき不安定さに満ち」「あいまいさと共存できない者はトラブルに直面する」ために必要な授業であると説明している。この“不安定”“あいまいさ”を認めることの重要性は同大学の看板教授の一人であるティモンズ教授が案出したモデルで指摘されている。彼は“不安定”“あいまいさ”はビジネスチャンスをつかんで成功するためには必要な要素であるとみていたのだ<sup>(12)</sup>。このように大学入学直後からバブソン・カレッジのミッションである起業家教育を意識したカリキュラムが盛り込まれているのだ。

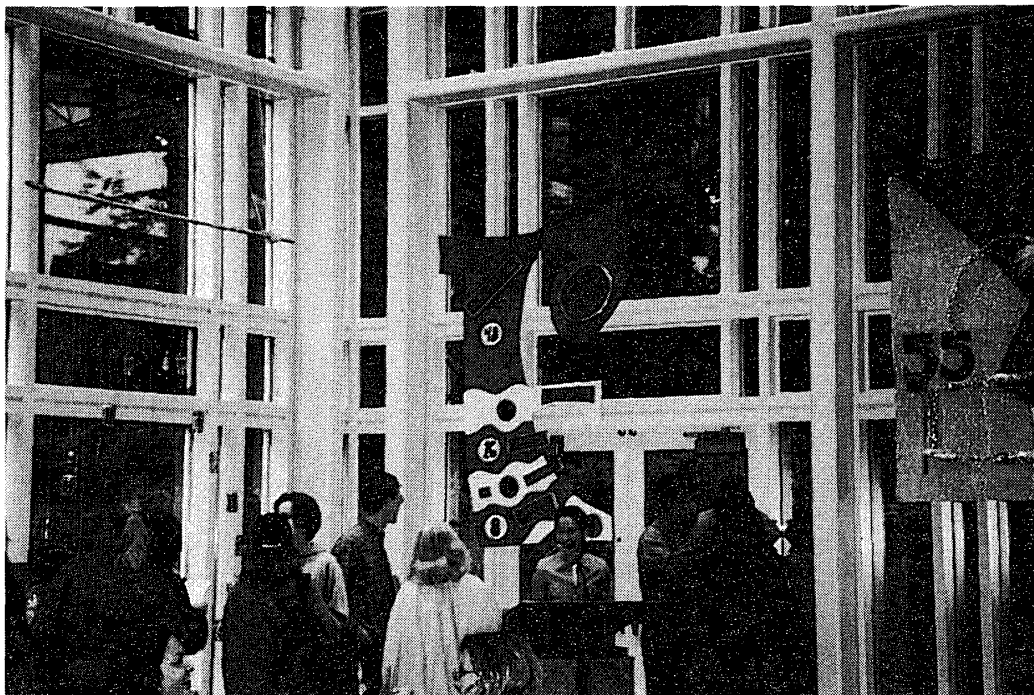
しかし、実際の発表会でクリエイティビティ・アクティビティに取り組んでいる学生達を見ると、このカリキュラムが目指すところの真意はやはりティモンズ・モデルで指摘されているチームワーク形成にあることがわかる。厳しい競争が待つビジネススクールに入った直後の不安な環境のなかで遊び感覚一杯の授業に取り組むことによって、チームワークが自然にでき

(11) Babson MBA参照

(12) Jeffry A. Timmons 著『New Venture Creation, Entrepreneurship For The 21st Century』p38

佐藤郁夫著『「起業家精神」は中小企業経営者にあり』『労働と経営』2001年9月号p16～17参照

## 写真-3 絵画



(13)佐藤郁夫著「地方行政」2001年2月15日号『変化を求めるアメリカvs. 安定に固執する日本』p3～4

(14)大学側のチームワーク重視の方針は、自分達が参加していないパフォーマンスに参加しているかどうかを出席で厳しく判定していることからもうかがえる。ただし、学生側のクリエイティビティに対する評判は必ずしも良くないようだ。大学側が一方的にメンバーや担当するパフォーマンスを決めてしまうことや、学生の競争意識の高さから、詩の朗読のような簡単に成果を出せるものと長い準備を必要とするパフォーマンスを与えられた学生との労力差に対して不満があがっているからだ。

一方、担当教員に訪問面談した際に、彼女は芸術が持つクリエイティブな視点とビジネスとの関連を活かすために、今年5月ビジネスマンと芸術家との交流を企画して実行に移すプロジェクトを行なうことを熱心に話しをしていた。芸術の教員であっても大学のミッションに合った貢献をあげないと首になるから、と言うのだ。米国の大学ではテニユア（終身雇用資格）を取得するまでは大学への貢献に配慮しなければならないため、我が国ではビジネスと関係がなさそうな芸術科目担当の教員であってもこのようなプロジェクトを組むことで、大学への貢献を果たそうと熱心なのだ。バブソン・カレッジが持っている経営資源の多くを起業家教育に特化させることができるのも、このような大学経営システムの違いから生れる点も大きいとみられる。

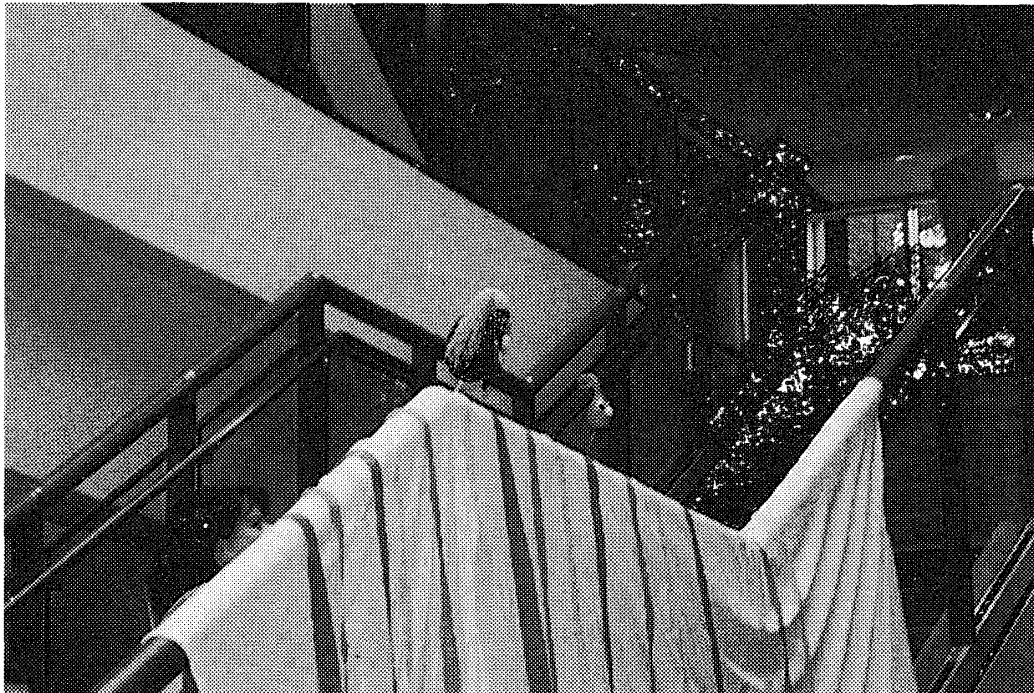
あがるように仕組まれているのだ<sup>(13) (14)</sup>。チームワーク形成能力も経営資源が限られる起業家においては極めて重要な資質の一つだ。このようにベンチャーに取り組む上でまず求められるビジネスチャンスを見出すための実地訓練の場として、各種の授業が巧妙に組み込まれている。

ビジネススクール一年次の授業でいま一つ特徴的なのがメンター・プロジェクトだ。この授業では大学と企業が密接な関係を結んでいる。ダンキン・ドーナツや有力投資銀行のフィデリティなどの企業がスポンサーとなって、企業と一緒に実践的なコンサルティング活動を行うプログラムだ。学生にとっては実践的な活動を通じて経営技能の早期上達を体現できる。企業の側では、安い費用を投じることで、必要な一定水準以上の経営情報を入手できるのだ。

このプロジェクトは8ヶ月という長期間に渡って継続されるもので、会計学、ビジネス法、統計学など一年次の基礎的な経営技法の習得と平行して行なわれている。その内容は企業が属する市場の競争環境の分析（Competitive Analysis）と最終目的であるコンサルティング



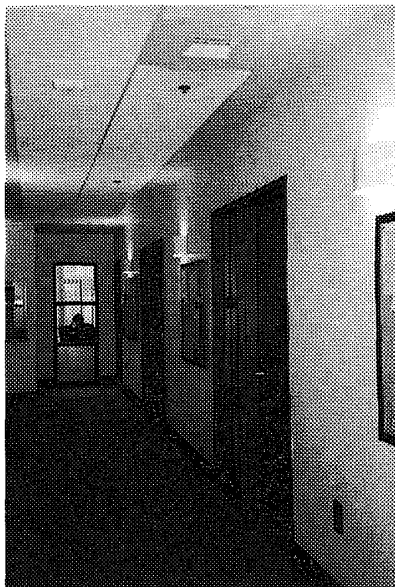
写真－4 人形劇



写真－5 影絵



写真-6 メンタールーム



結果報告(Consulting Project)の二部構成となっている。例えば、ダンキン・ドーナツの出店計画を考えるため、その想定地域の市場環境分析を行い、最終的には出店戦略を作りあげるのだ。メンター・プロジェクトでは、写真-6のような小さいいわばゼミ室のようなところに企業の人間が訪れ、学生と一緒にコンサルティングに取り組む<sup>(15) (16)</sup>。

(15)ここで使われている「実践的」という言葉には少し説明が必要だ。実際の企業活動では、大学の教室で学んで身に付けた知識そのものよりも、それらの知識が関係することの重要性を実感することがある。この知識の関係を知るには実際の企業活動に触れることが最も近道だ。バブソン・カレッジが言う「実践的」とはこのような知識の関係という意味を含んでいる。

例えば、資金運用の手法を学んだからといって、営業活動からあがってくる収益、会計・税務処理、コスト管理など多くの部門の努力によって生み出された余剰資金がなければ、運用自体難しくなる。ベンチャーというのは乏しい経営資源を最大限活用することで成長の糸口を見出す企業体である。メンター・プロジェクトを通じた「知識よりも知識の関係性を学ぶ」訓練が身に付いていればベンチャー経営にとどまらず、企業の幹部としても役立つことは多いと言えよう。

大学側はこのメンター・プロジェクトについて、教室に実践的で即戦力につながる教育を持ち込むものだ、と説明している<sup>(15)</sup>。

ところで、メンター・プロジェクトからも隠された意図が見えてくる。実はこれもティモンズ・モデルで指摘しているものだ。二部構成のメンター・プロジェクトの最初の段階で取り組む市場の競争環境分析は、ビジネス・チャンスを見出す上で最も重要な市場のパフォーマンスに関する分析と同じプロセスを踏む。

ティモンズ・モデルでは、新しい事業を立ち上げる上で理想的な市場とは、その事業が属する市場の成長率が高く、高い収益性も期待でき、短期間でその収益を具体的に手に入れることができるものだ、と定義している。加えて、競争相手の存在と戦略を具体的に把握することも必要である。学生達はこのような市場環境分析を実践方式で集中的に学ぶことになる。もちろん、このプロジェクトでも、チームワークが重視されている。

また、メンター(指導者)という科目名が付けられていることが示すように、各チームに実務に詳しい指導教官が張り付いて、スポンサー先企業へのコンサルティングの質を高めるための配慮にも怠りはない。このメンターの存在も未知の世界を切り開こうとする孤独な起業家にとっては不可欠な存在だ。

全科目必修となっていて基礎的な経営知識を徹底的に詰め込ませる一年次と比較して、二年次のカリキュラムは非常に自由度が高い。全科目が学生の関心に基づいて自由に選択できるのだ。会計学に興味を持つ学生は会計学を、ファイナンスに力を入れたい学生はファイナンスを中心に据えたカリキュラム構成で履修すること

(16)メンタールームは有望なビジネスアイデアを持っている学生にも使用を許可している。一年生のメンター・プロジェクトが行われていない夏休みなどにこの部屋を貸し与えることで、ビジネスプランを練るインキュベータ施設となるのだ。

ができる。バブソン・カレッジでは、一年次に経営技術に関するコア（基本）となる知識を身に付けた上で、二年次には個々人の関心に合わせた高いレベルの教育を習得する、というプログラム構成となっている。このため、一見すると起業家教育に特化しているはずが、あたかも学生個々に合わせたオーダーメイドのビジネススクールを卒業したかのような効果も与えることができる。

このようなオーダーメイド型カリキュラムの特色は図表-5のカリキュラム概要では紹介されていないインデペンデント・スタディに、より色濃く現れている。インデペンデント・スタディとは、事業化できるような優れたビジネスのアイデアを持っている学生が個人的に教員の指導を仰いでビジネスプランを作成する科目だ。いわば個人版メンター・プロジェクトだ。優れたビジネスのアイデアを思い付くことに対してその開始と終了の期限を設定することは難しい。従って、この科目を履修するためのスケジュールは特に定められていない。アイデアを思い付いた段階で、教員に相談、履修登録後1～2週間でビジネスプランが出来上がって単位認定、というような日本の大学では考えられないことも可能となる<sup>(17)</sup>。

ちなみに、アメリカの他大学の多くでも採用されているシステムであるが、バブソン・カレッジでは3単位を一つのユニットとして学費が決められている。このため、インデペンデント・スタディを通じて1～2週間でビジネスプランが出来上がって、単位の認定がされても、一年間学習して得た単位と同額の学費を納入しなければならない。しかも、起業家教育を前面に押し出す同大としても、スタート・アップ（起業）

の事例を増やすことができるため、大学・学生の両方にとって合理的なシステムとなっている。

単位認定に関しては、同様の柔軟な姿勢が随所にみられる。例えば夏休みなど休暇期間中に行なわれる大学が主催する海外研修にも適用されている。アジアやヨーロッパ、中南米など各国の企業や大学を1～2週間に渡って視察、先方と議論を重ねることも単位に認定されるのだ。また、イブニングコースを受講したり、インターンシップに参加することなども単位認定される。このような試みは世界的な活動を想定するビジネススクールで多く見られるものではあるが、実践・実質主義を重んじる同大らしいシステムであるとも言えよう。

### 第三章 実践的教育の歴史的背景

#### ① 創業の精神

これまでみてきたように、バブソン・カレッジの教育プログラムや大学サービスの強みは、教員一人に対して学生20人程度という小人数教育、充実した個人指導システム、知識よりも知識の関連について学ばせる実践的教育、起業家教育というミッション、学生サービスを基本に据えたマーケティング、などの中に存在するとみることができた。しかし、これらのいずれもが80年という比較的短いながらも同大の歴史の中にその萌芽を見出すことができる。以下に創立者ロジャー・バブソンが創業以来描いてきたカリキュラム・イノベーター、バブソン・カレッジ像をみてみたい。

ロジャー・バブソンは将来を見通す能力を持ち、計量的な手法を用いて経済の成長予測などを行うことで、財産と名誉を築いた人物だ。29年の世界恐慌につながる株式の大暴落を予測したことで全米に知られた。彼はエコノミストとしての仕事を通じて、若者達に実践的なビジネス教育を施す研究機関の存在の必要性を感じていた。この市場ニーズを満たすために、ロジャー・バブソンは19年秋、その多くが企業経営者の子息である27名の学生を受け入れ、1年間と

(17) このプログラムを導入することによって、バブソン・カレッジは学生を囲い込むことができる。学生が起業に成功した場合、その学生を速い段階で囲い込むことによって、寄付などを通じて大学に対して貢献を期待できるように仕組んでいるのである。

2年間のエグゼクティブ教育を提供するBabson Institute（以下バブソン校）を発足させた。創業にいたるまでには彼の起業家的な姿がみられる。

ロジャー・バブソン自身の言葉によると、1890年代、彼がまだ大学生だった頃は、米国にはビジネス専門の大学は存在しなかった。1918年末の時点で、世界の大学でビジネスを教えていたのはロンドン・スクール・オブ・エコノミクスだけであった。ロジャー・バブソンは、かつてロンドン・スクール・オブ・エコノミクスの講義を何度か聴講したことがあった経験から、米国の大学教育にも同様のカリキュラムを取り入れる必要を感じていた。このため、10年、母校であるMITの卒業生論文集にMITの学生技術者にビジネスと親しむことができるカリキュラムを導入すべきである、と主張した論文を寄稿した。

しかし、その後まもなく第一次世界大戦が勃発、17年には米国も参戦することになり、ロジャー・バブソンは労働省の情報・教育担当の責任者に任命された。この任務を通じ、彼は若者が愛国心を持って厳しい軍務に服することと資本家と労働者が良好な関係を保つことは非常に類似している、と考えるようになった。このような人間教育の体験とロンドン・スクール・オブ・エコノミクスでの経験が重なり合って、カリキュラム・イノベーター、バブソン校創設へとつながるシーズ（種）がロジャー・バブソンの心に植え付けられたのである<sup>(18)</sup>。このよう

に、バブソン・カレッジの実践を重視した教育は、創業者ロジャー・バブソンの体験と新しいものに挑戦する起業家的な行動姿勢にその源があった。彼自身がいわば急成長が予想される教育市場におけるすき間（ニッチ）を見出して、開拓した教育界の起業家となったのである。

ロジャー・バブソンは、大学創設に当たって、ビジネス教育に革新的な試みを取り入れようとした。その第一に目指したものが実践的教育である。オフィスで働くのと同じ時間帯や生活をまるで同僚や従業員と過ごすかのような雰囲気では若者達が学習できる大学を目指したのである。また、成功した企業家の子息が父親よりも優れた人間性を有するビジネスマンとなることのできる大学を目指した<sup>(19)</sup>。ロジャー・バブソンは当時、米国の大学で普及していた一般教養教育センターのカリキュラムに対して不満を持っていた。これは一般教養教育それ自体に対する不満ではなかった。彼は全人格的な人間教育のために必要なものとしてその価値を認めていたのである。彼は伝統的な教育を通じて獲得できた知識そのものは素晴らしいものであると認めていた。しかし、教育を施す側の教員があまりにも知識や事実の詰め込みに凝り固まり過ぎていて、“どうしてそうなるか”を考えさせる教育をしていなかったことに強い不満を感じていたのである。

ロジャー・バブソンは「人生における成功と失敗はたった一つのことで決まる。それはある事態に直面してイエス、ノーを言う、まさにその瞬間を認識しているかどうかだ」と語っていた。このため、大学では単なる知識を提供することにとどまるのではなく、適切な判断ができるような能力を育み、伸ばす教育に専念すべきである、と彼は主張した。このような教育を受けた人間であれば、最後の瞬間は、自分自身で考え判断することができる、とロジャー・バブソンは考えたのだ<sup>(20)</sup>。

② カリキュラム・イノベーターのプログラム  
実践的経営教育の実現を目指したロジャー・

(18) John R. Mulken 著「Continuity and Change Babson College 1919—1994」p19～21

なお、イギリスのビジネススクールの起源としては、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスが最初であるが、これに先んじて米国のペンシルバニア大学ウォートン・スクールがスタートしている。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスとほぼ同じ頃にドイツでも商科大学がスタートした。詳しくは『大学改革課題と争点』青木他著p95～98を参照されたい。

(19) 同上p21～22

バブソンの精神はカリキュラムの中に見事に投影された。これは1920年代に入って全米に増えつつあった経営教育を提供する他大学と差別化を図るためにも必要なことであった<sup>(21)</sup>。ロジャー・バブソンはこれらの大学をみて「学生にビジネスを教えるいい大学はたくさんあるが、学生にビジネスを訓練する大学はどこにもない」と評していた。

当時バブソン校が発行していた冊子には「本校は、独自の方法を用いて産業界や金融界で働く企業の管理職を養成するための短期集中的な教育を提供している」と記載されていた。バブソン校においては、大学生活が企業の職場環境と似るように工夫され、勉学と実際のビジネスとが年間を通じてうまくバランスするように組まれていた。これは現在のバブソン・カレッジのメンター・プロジェクト、インデペンデント・スタディなどに活かされている。

このようなカリキュラムを導入するには、他の多くの大学が取り入れているような細かな経営教育コースのウェイトは低下させなければならない。ロジャー・バブソンは、そのようなコースは必要ない、と主張した。それは、能力のあるビジネスマンであれば必要な情報は図書館や教科書を当たることで見つけ出すはずだ、と考えたからだ。バブソン校で学ぼうとする学生達にとって「自分が持っている知識を生産性向上に活かす」ための知識を学ぶ方が自分の頭を単なる知識で詰め込んだだけで終わるよりもはるかに重要である、と彼はみていたのだ。

さらに、ロジャー・バブソンはバブソン校の卒業生はこのユニークなカリキュラムの恩恵で、ビジネス社会にスムーズに入り込めるメリットも享受できる、ことも強調している。何故なら、

他の大学の卒業生は本の世界からビジネスの世界に入るために厳しい適応期間を経験しなければならないからだ。大学に企業の職場環境を持ち込んでいるバブソン校のプログラムを修了した卒業生達にはこのようなことは必要ないため、人生のキャリア形成において近道を歩ませることにつながると主張したのだ。

ところで、ロジャー・バブソンはビジネスの社会でリーダーとなる才能を持った人間はわずか2%しかいないとみていた。そしてビジネス社会のリーダーとは、1) 金と資産をうまく管理する、2) 他人に影響を及ぼすことができる、3) 自分自身をコントロールできる、4) 景気循環に沿って生産・購買・販売を柔軟に管理できる、能力を有する人材であるとみていた。バブソン校はこのようなビジネス・リーダーを育てる、というミッションを持って教育・訓練に取り組んでいた。

ここで、具体的に図表-6に初期のカリキュラムと教員メンバーの紹介、それぞれのコースの授業数などを記したものを紹介する。投機や投資、コーポレート・ファイナンス、統計学から景気循環にいたる現代でも通じるような実践的なカリキュラムが幅広く展開されている。とりわけ特筆されるのは、20年代の時点において、ビジネス・エシックスまでもが取り上げられていたことである。驚くべき先見性を備えたカリキュラムが組まれていたと言えよう。しかも、授業では、例えば統計学を用いて景気循環を学ぶ際に、原材料の仕入れや最終製品のマーケティングなどといかに関係するか、というように“部”を連携させて実践的に教えていたのである。より、簡単に言うと、例えば不景気で商品が売れなくなった時の仕入れ、資金管理、販売戦略など、総合的な経営技法を学ぶことであり、企業経営そのものと言える内容である。なお、“部”とは、1) 実践的経済、2) 資金管理、3) 産業心理、4) 人的能力の開発、などに関連した科目をグループ化した呼称のことである<sup>(22)</sup>。

(20) John R. Mulken 著「Continuity and Change Babson College 1919—1994」p24～25

(21) 『大学改革・課題と争点』青木昌彦他著p94によると、第一次世界大戦後の9年間でおよそ143校ができ、1925年の初めには183のアメリカの大学がビジネス教育のための学部やスクールを持っていた。

図表ー 6 バブソン・カレッジの初期のカリキュラム

24

*Babson Institute*

**Program of Study**

**First Year**

*First Semester*

BUSINESS ECONOMICS, Dr. Arens	5 hrs.
CORPORATION FINANCE, Mr. Fittz	2 hrs.
INVESTMENTS, Messrs. Fittz and Bancroft	2 hrs.
STATISTICS, Dr. Arens	2 hrs.
PERSONAL RELATIONS, Mr. Gates	4 hrs.
APPLIED PSYCHOLOGY, Dr. Shaw	3 hrs.
SALES MANAGEMENT, Mr. Bryant	1 hr.
ACCOUNTING, Mr. Fittz	1 hr.

*Second Semester*

BUSINESS CYCLES, Dr. Arens and Mr. Peavey	2 hrs.
BUSINESS LAW, Mr. Fittz	2 hrs.
SPECULATION, Messrs. Fittz and Sweetser	2 hrs.
BUSINESS ETHICS, Mr. Gates	4 hrs.
BUSINESS MANAGEMENT, Dean Wilson and Mr. Fittz	3 hrs.
APPLIED PSYCHOLOGY (Continued), Dr. Shaw	3 hrs.
ADVERTISING, Mr. Huntington	1 hr.
ACCOUNTING (Continued), Mr. Fittz	2 hrs.

(Mr. Babson will conduct frequent informal discussions thruout the year.)

**Second Year**

*First Semester*

EVOLUTION OF MODERN INDUSTRY, Dr. Arens	4 hrs.
MONEY AND BANKING, Mr. Fittz	3 hrs.
BUSINESS MANAGEMENT (Continued), Dean Wilson and Mr. Fittz	3 hrs.
SOCIAL ECONOMICS, Dr. Arens	2 hrs.
EXECUTIVE TRAINING, Mr. Babson and other members of the staff	2 hrs.
LABOR PROBLEMS, Mr. MacIlwain	3 hrs.

*Second Semester*

EVOLUTION OF MODERN INDUSTRY (Continued), Dr. Arens	4 hrs.
DOMESTIC COMMERCE (6 weeks), Mr. Stone	2 hrs.
FOREIGN TRADE (6 weeks), Mr. Wallour	2 hrs.
COMMODITY PRICES AND PURCHASING (6 weeks), Mr. Linnekin	2 hrs.
SOCIAL ECONOMICS (Continued), Dr. Arens	2 hrs.
BUSINESS MANAGEMENT (Continued), Dean Wilson and Mr. Fittz	3 hrs.
EXECUTIVE TRAINING (Continued), Mr. Babson and other members of the staff	2 hrs.
EMPLOYMENT MANAGEMENT, Dean Wilson and Mr. Fittz	2 hrs.
HYGIENE AND SANITATION	1 hr.

出所)「Continuity And Change, Babson College,1919-1994」  
p43

### ③ 実践的教育と大学経営

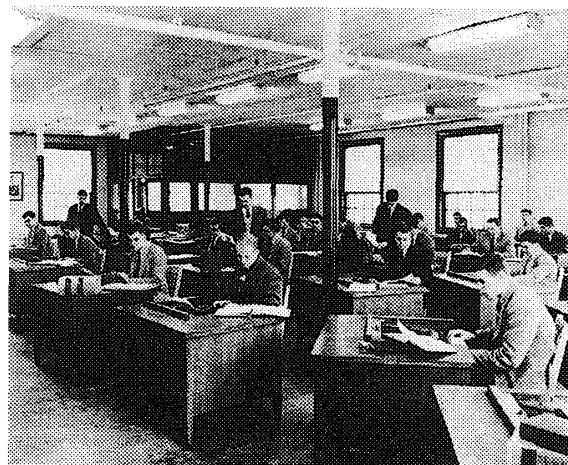
以上のように、バブソン校は実践的教育を唱えてユニークなカリキュラムを提供していたが、オフィスと同じ環境を意識した大学内の教室風景や教育方針もかなり特異なものであった。

例えば、写真ー 7、写真ー 8 にみられるように、職場と同じように教室でも背広の着用を指導したり、教室を入退出するたびにタイムレコーダーを押したりしている。また、「ビジネス

を学ぶうえで最も有効な方法は行動だ」の言葉のもと、写真ー 9 のように、工場見学などフィールドワークに出かけて意見交換を行ったりしていた。これは出かける前に事前調査や学習を行って企業経営者や銀行家などと意見交換をすることで、学生達に実際のビジネス社会で生きていくための自信を植え付けることに役だつと見ていたのだ。このプログラムは現在の海外研修制度などに受け継がれている。

また、ビジネスマンが大学を訪れ、学生達と共にビジネス談義に花を咲かせたり、一緒に食事などをする定例の会議も開催されていた。こうした大学と職場が渾然一体となった姿こそが、ロジャー・バブソンが夢に見たものであり、現在のバブソン・カレッジでも様々なセミナーや会議が頻繁に開かれており、その精神が引き継がれている。さらには、写真ー 10 のように、当時のビジネスマンはペンで仕事をするのではなく、タイプライターや電話で仕事をしていたため、キャンパス内にトレーニング用の装置を置いたりするなど、実際の職場に近い姿を作り出すことに努力が払われていた。現在では、写真ー 11 のように、パワーポインターを用いて学生達のプレゼンテーションが可能になるように施設が整備されている<sup>(23)</sup>。

写真ー 7 職場と同じ環境に作られた教室、  
学生も背広姿で授業に参加



出所)「Continuity And Change, Babson College, 1919-1994」 p38

(22) John R. Mulken 著「Continuity and Change  
Babson College 1919-1994」 p41-44

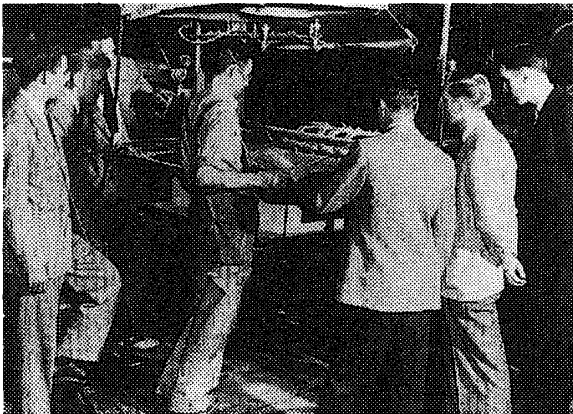


写真－8 タイムレコーダーを押す学生達



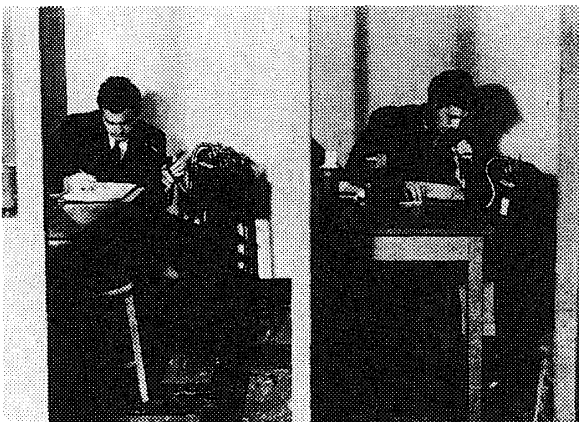
出所)「Continuity And Change, Babson College, 1919-1994」p48

写真－9 ウェズレーの印刷屋で  
フィールドワークする学生達



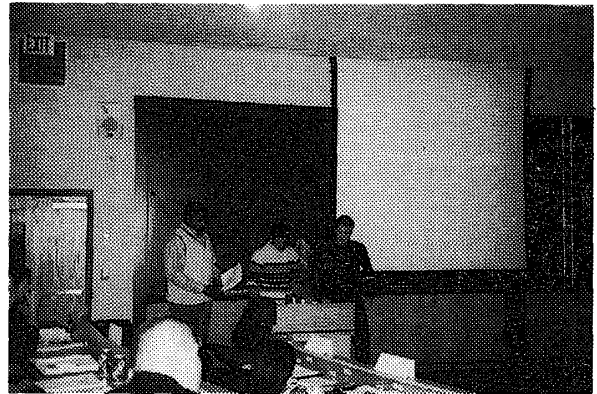
出所)「Continuity And Change, Babson College, 1919-1994」p56

写真－10 口述筆記の練習をする学生達



出所)「Continuity And Change, Babson College, 1919-1994」p58

写真－11 教卓に入ったコンピュータでパワー  
ポインターを使って報告する学生

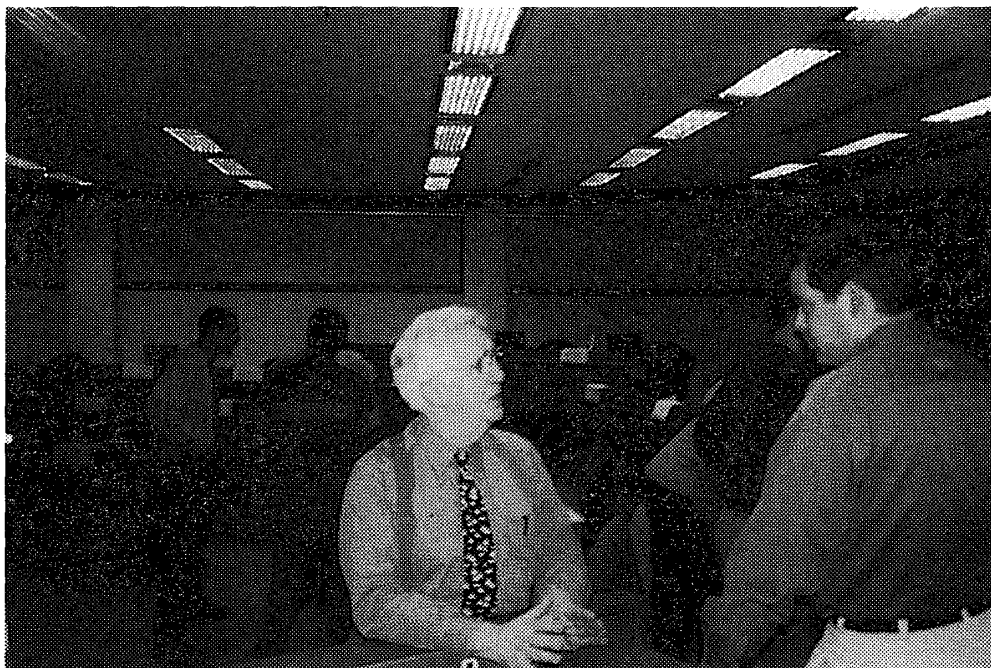


23)学生とビジネスマンが交流する姿はキャンパス内の随所にみられる。例えば、授業はケーススタディで進められるが、そのケースに出ていた若手起業家がケースの議論終了後に来て、自分の創業から現在にいたるまでの体験を学生相手に話し、議論をするようなことも行なわれていた(写真-12)。時には起業に失敗して、一家離散など厳しい話を直接本人から聞く機会もあった。失敗の場合は話しをする側としては大変に勇気があることだし、質問する側も気を使うが、比較的スムーズに議論が展開されていたのは驚きであった。起業家教育には、失敗のケースの紹介も必要であり、バブソン・カレッジの実践重視の姿がこのようなところにも現れている。

またあるクラスには、50歳台とみられる人がかつて有名なコンピュータ会社のデジタル・イクイップメントの副社長として働いていて、退職、自分で会社を起した経験などを持つ人が学生として参加していた。いかにもアメリカらしい姿だが、企業で現在働いている人間が教室にきて協力するだけにとどまらず、このような経験豊かな人が一学生となって若者と一緒にビジネス談義を交わすことは学生のみならず、私にとっても貴重で有意義なことであり、これもアメリカのビジネススクールの強みの一つであろうと考えさせられた。

さらに、教員のほとんどが実務経験を有しており(博士号取得率90%)、起業部門の教員については会社創立者として、大きな成功を納めた人達までが実地で指導に当たっていた。中には大学からほとんど給料をもらっていない教員も数人いると言われる。このような豊かな実務経験を持つ教員やビジネスマンとの密接な触れ合いは学生にとって大きな財産になるとみられる。

写真-12 授業に來た起業家が授業で起業体験を報告後に教員と面談する風景



このようなロジャー・バブソンの特徴的な教育姿勢は大学の経営方針にまで及んだ。実は、バブソン校の学費は非常に高額であった。当時、ハーバード大学などアイビーリーグと呼ばれる有名大学であっても学費は年間650~750ドルであった。ところが、バブソン校の学費は後発の無名校でありながら、年間2000ドルもしていたのである。さらに、寮費も900ドルと高額で、大きな問題であった。

ところが、ロジャー・バブソンは学費問題に関しては平然としていた。彼に言わせると、むしろ“バーゲン”であり“健全な投資”であると主張していたのである。図表-7は、その理由を説明した資料だ。この資料によると、平均的なレベルの大学に入って四年間で12,300ドルを浪費して教育を受けるよりも、実践的でかつ短期集中的・効率的なカリキュラムで一年間4,000ドルを支払ったほうが投資としては有益だというのだ。しかも、同校では企業経営者の裕福な子息が必要とする経営教育をそのニーズに合わせて提供しているのであるから、学生の投資効率はより高い、と主張したのだ<sup>(24)</sup>。

この高い学費でも満足できるような経営教育

図表-7 バブソン・カレッジの高い学費に対する説明

Cost of a College Education		
Finally: There is the question of expense involved — altho this is least important of all. Four years at the average college costs as follows:		
Tuition .....	4 x \$300	\$1,200
Board and Lodging .....	4 x \$500	2,000
Allowance .....	4 x \$600	2,400
Earnings Lost First year .....	\$1,000	
Second year .....	1,300	
Third year .....	2,000	
Fourth year .....	2,400	
		<u>6,700</u>
Total .....		\$12,300
An intensive twelve months' course should cost:		
Tuition .....	\$2,000	
Board, Lodging, and Allowance .....	1,000	
Earnings Lost .....	1,000	
		<u>\$4,000</u>
In other words, a four-year course at college really costs about \$12,300; but a one-year intensive course — the very best procurable — should cost only \$4,000 or less.		

出所)「Continuity And Change, Babson College, 1919-1994」p50



を提供するというロジャー・バブソンの考え方は、個々人の要望に応じてオーダー・メイドの教育をするという方向へと発展していった。また小人数教育やメンター・プロジェクト、インデペンデント・スタディ、近年になって米国の大学に広がりつつあるファミリー・ビジネス教育などへと明確な道筋をつけた。一方、ロジャー・バブソンが著名なエコノミストとして様々な企業と関わっていたこともあって、彼の考えに賛同する企業経営者も多かった。

高い学費であっても不満を持たず教育プログラムに共感する者は誰であっても受け入れるという大学側の柔軟な姿勢もあって、学生数は順調に増えていった。このように形式的な入学基準がほとんどなかった中で、一点だけ特筆すべき入学条件と呼べるものがあった。それは、親族関係から判断してビジネス社会で成功を見込める者については優先して入学を認めたことだ。つまり、家系をたどってみて、ビジネス社会で目立った成功を収めた祖先がいた場合、その子孫である若者は卒業後に成功する可能性が高い、と評価して優先的に入学させたのである。20年代、30年代の米国では大学を卒業している企業経営者は15%程度に過ぎなかった。それでもビジネス社会で成功している人間がいるのであるから、ビジネス社会での成功の秘訣は大学教育とは別のところにあるとロジャー・バブソンは考えており、その資質は先天的なものとして、入学基準に当てはめたのである。

ベンチャーの世界で多用される用語の一つにロール・モデルという言葉がある。これはスタート・アップを試みようとした人の近くには、会社を作って成功した経験を持つ人がいることが多い、という考えを示したものだ。バブソン校は、創業当時から大学の入学基準にまでロール・モデルの考えを持ち込んでいたのである。実際、今日でもバブソン・カレッジではとりわ

け学部生に裕福なファミリービジネス出身の子弟が数多く在籍している<sup>(25)</sup>。

## まとめ

ここまでバブソン・カレッジが起業家教育で世界的な高い評価を受けている理由となっているカリキュラムなどについてビジネススクールを中心に説明してみた。また、それを培った歴史的な背景についても述べてきた。ここからいくつかの示唆を得ることができる。第一に、ミッションを持って大学経営に取り組むことが競争力の源泉となり得ること、第二に、大学経営であってもマーケティング（学生の意向に配慮すること）を取り入れることの必要性、第三に、学生が投資として支払った学費と見合う成果を持ち帰って卒業させることの重要性、第四に、学生を入学させる時点で、大学側のミッションに合った学生を選別することの重要性、などである。

これらについてさらに考察するために、まず大学の役割という原点に帰って考えてみたい。バブソン・カレッジに滞在していて強い印象を受けたのは、学生達が卒業後のリターンに対して非常に関心が高かったことだった。教育は投資である。したがって、投資からの見返りが十分でなければ、投資をした目的は果たされない。米国でビジネススクールに入学している学生の多くはその高額な学費のためであって、多額の借金を抱えているケースが多い。また、バブソン・カレッジに入学するには、平均して5年間働いた経験を有することを条件にしている。このため、同大に入学するためには一旦職を辞さ

(25) 大学で開催されたビジネスプランコンテストを見学していた際、ダイヤモンドの販売ビジネスを行うとした学部生が膨大な自己資金をポケットマネーで支払う、と質問に答えていた場面があった。確かに、ものすごい金持ちであれば、ビジネスの世界で成功する確率が高いはずである。ちなみに、バブソン・カレッジで会った日本からの学部生の留学生は全員ファミリービジネス出身者であった。

(24) John R. Mulken 著「Continuity and Change Babson College 1919—1994」p48～53

なければならない。彼らにとってビジネススクールへの入学はまさしくリスクを伴う投資なのである。これでは、卒業後のリターンに期待して学業にも熱が入らざるを得ない。

バブソン・カレッジがこれまで高い評価を勝ち取ることができたのは、まさにこれらの学生側の要望に合った解決策を提供してきた結果と言えよう。したがって、一見すると起業家教育に特化しているようであるが、実際にはインデペンデント・スタディやメンター・プロジェクトなどを通じてあらゆる分野に通じる経営士官を育てあげてきたのである。私はこのようなバブソン・カレッジの姿をベンチャー専門ではなく、「ベンチャー・テイストの強い（ベンチャー色の濃い）」ビジネススクールであるとみている。このことは成功が見込まれそうな若者達を優先して受け入れていることに現れていると思っている。つまり、バブソン・カレッジのミッションはベンチャーを起すことにあるのではなく、成功するビジネスマンを育てることを目指しているのである。ベンチャーへの特化はそのための一つのプロセスなのである。

果たして我が国にバブソン・カレッジのような長期的で深い思慮に基づいた人材育成戦略を持ってカリキュラムを組み立て、経営されている大学が存在するであろうか。長い歴史と創業時のミッションを持った大学が我が国にも存在する。しかし、政府の干渉の多さなどもあってその多くは単なるエリート校へと姿を変え、特色が薄れつつあるのが我が国の現状であろう。日米の大学が置かれた環境の違いを差し引いても、大学経営に学生育成に関するミッションを反映させながら経営に望んでいる大学が我が国には希であることは疑いのない事実と言えよう。

また、我が国の大学の多くが果たして学生が求めている様々な教育ニーズに対して誠実に応えているかどうかについても疑問だ。例えばカリキュラムの改訂や学長の選任、事務処理の改善などに学生の参加を取り入れている大学の存

在は寡聞にして知らない。我が国の大学においても、消費者であり、サービスを受ける側の学生の意見や考え方を取り入れたマーケティング経営に取り組む必要が出てきているのではなかろうか。少なくとも事務処理やカリキュラムの改訂について学生側の意見を参考にすることは重要な視点のように思える。

バブソン・カレッジでは、今年新しい学長を選任するに当たって、選任委員会のメンバーとして学生側から出している代表の数がわずか一人であることに対して学生側からの不満が高まり、次回からは増員することを決定している。我が国の場合、歴史的経緯などから、学生などに学長選任の権限を与えるのは難しい状況だ。これでは、いつまでたってもサービスの受け手である学生の意見や考えが大学経営に反映されない状況が続いてしまう。例えば卒業生の代表に学長選挙の選挙権を与えるなどの工夫も検討に値するであろう。今後は大学経営により透明性と公開性、さらには学生ニーズの吸い上げの追求、さらにはそれらの実行に対する監査などまでも実行できる新しいシステムを模索することが必要になってくると思われる。

阿部によると、実はこのようなミッション重視や卒業後の成果を重視した大学教育のあり方は米国の18歳人口の減少と深い関連性を持っていると言う。需給バランスが崩れ、消費者中心主義になると、顧客たる学生の欲求や需要を充たすことが顧客市場開拓にとって不可欠にならざるを得なくなったからだ、というのだ。<sup>(26)</sup>

こうしてみると、本稿でみたのはバブソン・カレッジのみであるが、我が国の大学が大学激戦地である米国から学ぶことは多いと言えよう。

(26) 阿部美哉著『大学の経営戦略』p120～121参照。