

研究論文

欧米のビジネススクールにおけるグローバル人材育成 (コーネル大学とスペイン・IESE の比較研究)

戸田 千速^A

Global Human Resources Education in Western Business Schools (A Comparative Study of Cornell University in US and IESE in Spain)

Chihaya TODA^A

Abstract: Leading business schools in Europe and the United States have been greatly successful in terms of producing global human resources. From my current research, I have concluded that characteristics such as internationalism, faculty recruitment and evaluation criteria, and independence from the university administration are the main success factors for influential Western business schools. Therefore, in the cases of Cornell's Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, a typical business school at a U.S. research university, and IESE, which opened in 1958 and immediately started to obtain extremely high social evaluations, I will focus on analyzing their internationalism, faculty recruitment and evaluation criteria, and independence from their university administrations.

Keywords: Business School [1], IESE [2], Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management at Cornell University [3]

1. はじめに—問題の所在と背景—

グローバル人材を輩出する高等教育機関として、真っ先に想起されるのは欧米のビジネススクール[1]である。グローバル人材の定義や求められる資質は多様であるが、ビジネススクールが想定するグローバル人材とは、グローバル企業で活躍する社員や、グローバルに活動する起業家ということになる。修了生の動向や様々なビジネススクールランキングを勘案する限り、欧米の有力なビジネススクールは、グローバル人材の輩出という点で概ね成功していると言える。

筆者はこれまでの研究を通じて、とりわけ国際性／教員の採用・評価基準／大学本部からの独立性といった特質が、欧米の有力なビジネススクールの成功要因であるとの結論に達した。ビジネススクールとして相応しい国際性に富んだ環境の構築、グローバル人材育成を担うビジネススクール教員の採用・評価基準策定、これらを迅速に実行する大学本部からの独立性は、ビジネススクールにおけるグローバル人材育成に大きく影響する。そこで本稿では、グ

ローバル人材育成に資する、これらの特質を分析することを主眼に置く。

欧米のビジネススクール、とりわけ米国の教員採用・評価基準やガバナンスについては、阿曾沼(2014)や入山(2012)(2015)といった先行研究により、相当程度の一般化がなされている(戸田2017b)。しかしながら、より欧米のビジネススクールの実情に即した分析を行うため、本稿では事例研究を通じて、欧米のビジネススクールにおける国際性／教員採用・評価基準／大学本部からの独立性について論じる。

事例研究の対象校として、米国はコーネル大学の Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management[2](以下、コーネル大学ビジネススクール)とスペインのビジネススクールである Instituto de Estudios Superiores de la Empresa(以下、IESE)を選定した。

両校を選定した理由であるが、コーネル大学ビジネススクールは、後述のとおり教授方式・米国色の強さ・研究志向といった点で、典型的な米国研究大

^A 東京大学大学院教育学研究科博士課程

学のビジネススクールと位置付けられるためである。

次章で論じるとおり、伝統ある研究大学のビジネススクールが優位な米国とは対照的に、クラフフィールド大学のような新興大学のビジネススクール、あるいはIE Business SchoolやEuropean School of Management and Technology (ESMT Berlin) といった新興かつ民間系のビジネススクールが高い評価を受けてきた(戸田2013)(戸田2017b)。とはいえ、依然としてビジネススクールは欧州よりも米国が優位であり、米国研究大学のビジネススクールと伍している欧州のビジネススクールは少ない。しかし、スペイン・バルセロナにメインキャンパスを構えるIESEは、状況を異にする。実際、代表的なビジネススクールランキングであるFinancial Times Executive Education Programs Ranking 2015 & 2016及びFinancial Times Custom Programs Ranking 2015 & 2016で世界第1位、The Economist Full time MBA ranking 2016で世界第8位(米国以外では第1位)となっている。従って、米国研究大学のビジネススクール(の典型であるコーネル大学ビジネススクール)と比較検討を行う上で、IESEは適している。

またビジネススクール自身の財務などのデータは十分に開示されていないことも多い状況下で、両校はAnnual Reportでそれらを開示しており、十分な分析が可能である。

コーネル大学ビジネススクールに関する先行研究としては、阿曾沼(2014)が挙げられる。同書は教育面や運営面など多方面から分析が加えられている一方で、(米国研究大学ビジネススクールの典型である)コーネル大学ビジネススクールと、先発の米国研究大学ビジネススクールとは異なる独自の発展を遂げた欧州のビジネススクールであるIESEを比較研究した本稿とは分析の枠組みが異なる。コーネル大学ビジネススクールと同じく、Cornell SC Johnson College of Businessに属するSchool of Hotel Administrationを対象とする先行研究には、米国(同校/セントラルフロリダ大学/ポールスミスカレッジ)、欧州(Ecole hoteliere de Lausanne/サリー大学)、日本(玉川大学/立教大学/東洋大学)のカリキュラム比較を行った折戸・青木・根木(2014)がある。同じCornell SC Johnson College of Businessに属するとはいえ分析対象とする学科は本稿と異なるが、欧米比較という分析の視点は本稿と似通っている。

一方でIESEを対象とする先行研究は、英語文献

やスペイン語文献を含めて、さほど多くない。Puig・Fernández(2003)は、IESE創設期の状況について論じている。Dater・Garvin・Cullen(2010)は、IESEによる国際協力について述べている。しかし、これらの先行研究では米国研究大学ビジネススクールとは異なるIESE独自の教育・運営体制を明らかにするまでに至っておらず、またホームページやパンフレット等の公開情報のみでは十分な情報を得られなかった。そこで、IESEで20年以上の長きにわたり教鞭を執るPaddy Miller教授(専門は人的資源管理、ヒアリング実施日2016年12月9日)と、東京オフィス代表の加賀谷順一氏(ヒアリング実施日2015年8月18日)へヒアリング及びメールでの調査を行った[3]。

本稿の構成であるが、まず両校の概況及び提供する教育プログラムについて論じる。続いて、欧米の有力なビジネススクールを特徴付けている国際性/教員採用・評価基準/大学本部からの独立性について、両国の比較検討を行う。本稿が欧米のビジネススクール研究の深化と、グローバル人材養成の一助となれば幸いである。

2. 両校の概況

2.1 コーネル大学ビジネススクールの概況

大学教育の歴史の長さでは、欧州が米国を遥かに凌駕している。しかし、大学におけるビジネス教育と言う点では、米国が先行してきた。その要因として、オックスブリッジをはじめとする欧州の伝統校では、長らく経営学が学問として看做されてこなかったことが挙げられよう(戸田2018)[4]。このことは、欧州において新興大学あるいは民間系ビジネススクールが発展したことに、大きく影響した。

一方で、「アメリカの大学にビジネススクールが設置されたのは、1881年、ペンシルバニア大学内に設置されたウォートン・スクールが最初であるというのが定説である。(1908年には、ハーバード・ビジネススクール: Harvard Business School, 以下HBSが)アメリカで初めて2年間の大学院レベルの課程として設置された」(福留2003)。それ以来、「ビジネススクールは有名大学の名声におんぶすることが、必要なかもしれない」(土屋1974)との指摘どおり、米国ではアイビー・リーグ各校をはじめとする研究大学を中心にビジネススクールは発展してきた(戸田2017b)。今日でも、米国において高い評価を受けるビジネススクールの多くは、世界屈指かつ伝統ある研究大学の一部局である(戸田2013)。

ペンシルバニア大学やハーバード大学に続き、アイビー・リーグ各校は次々にビジネススクールを開設した。コーネル大学ビジネススクールが開設されたのは1946年であり、アイビー・リーグのビジネススクールとしては後発の部類に属する。しかし、The Economist Full time MBA ranking 2016で28位となるなど、今日では世界屈指のビジネススクールとしての評価を受けている。

2.2 IESEの概況

IESEは、スペインの私立大学であるナバラ大学の部局の一つである。ナバラ大学は、ローマカトリック教会の司祭でオプス・デイ[5]創立者のホセマリアエスクリバ師により、パンプローナにて1952年に創設された(The University of Navarra HP)。開学当初は8名の教員と48名の学生という体制であり、学位課程の分野は法学であった(The University of Navarra HP)。

数年後、ホセマリアエスクリバ師はナバラ大学創設時に協力したオプス・デイメンバーとは別のオプス・デイメンバーとその友人達にバルセロナで経営者育成の教育機関設立を提案、1958年にIESEとしてスタートすることとなったが、ビジョンや価値観をともにする教育機関ということで、同師の意向によりナバラ大学の傘下にIESEが入り、ナバラ大学の経営管理大学院としての位置付けられたため、IESEはその後のMBAやPh.D.といった学位提供がスムーズに展開できた(加賀谷2015)。

IESE開学から5年後の1963年に、IESEとHBSは正式にHarvard-IESE Advisory Committeeを設立し、HBSはIESEにおけるフルタイムMBAプログラムの開設等をサポートした(IESE HP)。

IESEはその後、短期間で急速な飛躍を遂げ、今日では世界を代表するビジネススクールの一つとなった。

表1 両校の概況

	コーネル大学 ビジネス スクール	IESE
創設年	1946	1958
キャンパス	イサカその他、 ニューヨークに 新キャンパスを 建設中	バルセロナ、 マドリード、 ミュンヘン、 ニューヨーク、 サンパウロ
専任教員数	58	100名以上
留学生比率 (フルタイム 2年制MBA プログラム)	33%	84%
学生の出身国数 (同上)	38	64
Class size (同上)	279	約350名
教育プログラム	MBA(2年制/ 1年制)、 Cornell Tech MBA, Cornell Executive MBA Metro, Cornell Executive MBA Americas, Executive MBA/MS in Healthcare Leadership, MPS in Management – Accounting Specialization, Cornell- Tsinghua MBA/FMBA, Ph.D., Dual Degree and Certificate, 非学位型エグゼ ティブ・プログ ラム	MBA(2年制の み)、 Executive MBA, Global Executive MBA, Master of research management, Ph.D., 非学位型エグゼ ティブ・プログ ラム

Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management College of Business, Cornell University (HP) (2016), IESE (HP) を基に作成

3. 教育プログラムに関する比較検討

ビジネススクールの場合、学士課程を有するか否かで、後述の収入構造をはじめ。そのビジネスス

クールを取り巻く環境は大きく異なる。コーネル大学ビジネススクールとIEESEは双方共に、学士課程を有しないため、比較検討に適していると言えよう。

コーネル大学ビジネススクールが提供する教育プログラムは、表1に示したとおりである。一般に米国のビジネススクールではフルタイムMBAプログラムは2年制であるが、コーネル大学ビジネススクールは1年制プログラムも提供することで差別化を図っている。これら伝統的なMBAプログラムは、コーネル大学のメインキャンパス（イサカ）で開講されている。

それに対して、従来型のMBAとは異なりデジタルビジネスに焦点をあてたCornell Tech MBAはニューヨークで開講されている。デジタルビジネスという感度の高さを要求される分野は、産業界へのアクセスが容易なニューヨークでの教育が適している。

これら以外にも、コーネル大学ビジネススクールは、ヘルスケア分野のEMBAプログラム、会計分野に特化した1年制修士プログラム等を提供している。金融分野に焦点をあてた清華大学とのデュアル・ディグリー・プログラムは、専門性を有したグローバル人材を育成する上で、適合性の高いプログラムである。

以上のように、コーネル大学ビジネススクールが提供する教育プログラムは、極めて多彩である。近年はMBA志願者の減少やビジネススクール間の競争激化に伴い、米国研究大学のビジネススクールであっても、従来型のMBAプログラムのみならず、主として1年制で金融やマーケティング、SCM：Supply Chain Management等に焦点をあてた修士プログラムや、完全オンラインのMBAプログラムを提供するビジネススクールが増えている。コーネル大学ビジネススクールにおける教育プログラムの展開も、この潮流に沿ったものと言える。

一方でHBSをはじめ、そのような潮流からは距離を置き、プログラムを新設するのではなく、従来のプログラムを充実化することに注力しているワールドクラスのビジネススクールも少なくない。

こうした状況下で、IEESEが提供する教育プログラムは、Full Time MBA, Executive MBA, Global Executive MBA, Master of research management, Ph.D.の各学位プログラムと、非学位型のエグゼクティブ教育のみという体制を維持している。従ってIEESEは、ワールドクラスのビジネススクール同様の戦略を採っていると言えよう。

IEESEが提供する教育プログラムは、一見すると伝統的なプログラムが並んでいるが、後述のように受講生が国際性・多様性に富んでいるため、敢えて国外ビジネススクールとの間でデュアル・ディグリー・プログラムやジョイント・ディグリー・プログラムを創設しなくても、グローバル人材育成に相応しい環境は構築されていると考えられる。但し、IEESEは大規模公開オンライン講座（MOOC：Massive Open Online Course）の一つであるCourseraには協力しており、マーケティングや組織行動の講座を提供している。

Dater・Garvin・Cullen（2010）でも示されているとおり、一般に米国研究大学のフルタイムMBAプログラムは2年制であるのに対し、欧州では2年未満であることが多いが、IEESEのフルタイムMBAプログラムは2年制である。

MBAプログラム以外で、力点を置くプログラムも両校で大きく異なる。Ph.D.プログラムは概して学費が低廉で学生数も少ないため、財政面でビジネススクールに殆ど寄与しないが、米国研究大学のビジネススクールでは大変重視されている（阿曾沼2014）。コーネル大学ビジネススクールのディーンも、「Ph.D.プログラムは、基本的に専門職教育を提供するスクールにとってきわめて重要だ。（中略）われわれは研究大学にいる。（中略）われわれの教員は活発に研究をし、Ph.D.学生と一緒に研究できることを望んでいる。（中略）われわれがコミュニティ（学界）に才能を提供することはきわめて重要である。（中略）われわれのPh.D.学生は傑出した大学に就職する。われわれのPh.D.学生はシカゴ大学に多人数の集団として存在し、ハーバードに多数おり、デューク大学に多数おり、国じゅうのさまざまな大学に多人数がいる。それは、才能の供給と獲得の双方を行う者にとっては一つの市場である。研究大学にとってそれはわれわれのミッションの一部だ」（阿曾沼2014）と述べている。

一方でIEESEにおいては、Ph.D.プログラムの入学者数は長らく一桁名であったが、近年は二桁名とした上で、Ph.D.プログラム専用棟も建設中である（加賀谷2015）。従って、Ph.D.プログラムを重視する方向に舵を切ったと言えよう。とはいえ、IEESEにおいてMBAプログラムと並んで重きをなしているのは、表3に示した収入構造に表れているように非学位型のエグゼクティブ・プログラムである。

学内他部局と連携した教育プログラムの展開も、両校で対照的である。コーネル大学ビジネススクールは学内他部局との連携により、MBAと他分野の

大学院学位を両方取得できるデュアル・ディグリー・プログラムを多数提供している。それに対して、IESEはナバラ大学の一部局であるが、ナバラ大学の他大学院は教授言語がスペイン語ということもあり、IESEとナバラ大学の他大学院との間で、単位互換は行われていない(加賀谷2015)。

教授方式であるが、コーネル大学ビジネススクールではケースメソッドにより行われる授業は全体の30%であり、残りの授業はレクチャー(講義)・経験学習・チームプロジェクト等、多様な方式で行われている(Poets&Quants HP)。授業方式の点で比較対象になることが多いのは、授業の多くがケースメソッドで行われるHBSや、逆に多くの授業がレクチャー方式で行われるシカゴ大学ブースビジネススクールである。しかし、この両校は米国研究大学ビジネススクールの中でも先鋭的な存在であり、実際には多くの米国研究大学のビジネススクールでは様々な授業方式がバランス良く採り入れられている。従って、コーネル大学ビジネススクールは、米国研究大学ビジネススクールの典型例として位置付けることが可能である。

対照的にIESEでは、ケースメソッドで行われる科目が約8割を占め、レクチャースタイル(講義形式)は一種のサプリメントとして補足的に用いられている(加賀谷2015)。後述のとおり学生が均質な米国研究大学のビジネススクールに比して、学生の国際性・多様性に富むIESEでは、他文化圏の学生の価値観に接してグローバルな視点に育み、学生同士の学びを誘発する観点から、ケースメソッドのメリットを享受しやすい。IESEの国際性・多様性を基盤とすれば、ケースメソッドとグローバル人材育成の適合性は高いものと考えられる。

4. 国際性

米国と欧州のビジネススクールを比較した場合、一般に米国のビジネススクールでは米国人が多いのに対し、欧州のビジネススクールでは学生の出身国は多様であるとされる。

コーネル大学ビジネススクールとIESEの2年制フルタイムMBAプログラムにおける留学生比率及び学生の出身国数(表1参照)を勘案する限り、IESEの方が国際性・多様性に富んでいると言えよう。

キャンパスの設置方針も大きく異なる。コーネル大学はイサカのメインキャンパスの他に、ブルームバーグ・ニューヨーク市長(当時)の後押しもあり、テクニオン・イスラエル工科大学と共同でニューヨーク中心部に応用科学分野を教育研究対象とす

る大学院を開設した(Keat 2015)。コーネル大学ビジネススクールも新キャンパス(Cornell Tech's Roosevelt Island Campus)の開設に先駆け、グーグル社のオフィスにて、前述のCornell Tech MBAを提供している。

しかし、コーネル大学ビジネススクールは、米国外にキャンパスを設けていない。前述のとおり清華大学と連携してダブル・ディグリー・プログラムも提供しているが、中国にキャンパスを設けているわけではなく、コーネル大学ビジネススクールはあくまで米国のビジネススクールとして位置付けられる。

IESEはバルセロナを中心に、マドリード、ニューヨーク、ミュンヘン、サンパウロにブランチキャンパスを構えている。これらブランチキャンパスの中でも、注目されるのがニューヨークのそれである。ニューヨークには、コロンビア大学やニューヨーク大学といった世界有数のビジネススクールが立地しており、また中国トップクラスのビジネススクールである長江商学院(Cheung Kong Graduate School of Business: CKGSB)もエグゼクティブ教育を展開している。従って、ニューヨークはビジネススクール間の競争が激しい都市として位置付けられる。こうした中で、IESEがニューヨークにブランチキャンパスを設置している要因として、ニューヨークがグローバルビジネスの中心地であることもさることながら、とりわけエンターテインメント・メディア分野のエグゼクティブ・プログラム受講者を集めやすいことが挙げられる(Miller 2016)。IESEではエンターテインメント・メディア分野の研究組織としてInstitute for Media and Entertainment: IMEを設置しており、正に研究に基づく教育が展開されている。

またIESEはスペイン語圏のビジネススクールとの関係を重視しているためラテンアメリカのビジネススクールや、中欧国際工商学院(China Europe International Business School, 以下CEIBS)の設立をサポートした。HBSと同校が設立をサポートしたビジネススクールとの関係とは異なり、IESEは設立をサポートしたビジネススクールとの提携関係を重視し、IESEが設立をサポートしたビジネススクール各校のスタッフがバルセロナに集結してベストプラクティスを共有しているほか、CEIBSとはGlobal CEO Program for China(CEIBS・IESE・HBSの3校)やIESEのMBA, Executive MBA, Global Executive MBAのモジュール実施、スタッフや教授の交流は継続している(加賀谷2015)。

以上のような学生の多様性や、国外キャンパス展開等の国際戦略を勘案する限り、IESEはコーネル大学ビジネススクールをはじめ米国研究大学のビジネススクールに比して、遥かに国際性に富んでいると言えよう。こうした国際性に対する評価の高さは、IESEが短期間に米国研究大学のビジネススクールと同等以上の社会的評価を得る上で、大いに寄与した。そして何より、IESEの様な国際性に富む環境は、教員のみならず多様な学生からも異文化圏における物事の考えを学び、グローバルな視点を育むことが可能であることから、グローバル人材を育成する上で望ましいと考えられる。

5. 教員採用・評価基準

周知のとおり、1950年代から1960年代の米国研究大学の学内では、ビジネススクールがその学術的生産性の低さ故に批判の対象となっていた。阿曾沼(2014)でも指摘されているとおり、カーネギー財団のレポートやフォード財団によるハウエル・レポートが契機となり、米国研究大学のビジネススクールは研究を極めて重視するようになった。「現在では研究大学ではビジネススクールの教員はほとんどPh.D.を有し、研究ができなければテニユアをとれない」(阿曾沼2014)状況にある。

勿論、現在の米国研究大学のビジネススクールでは、研究業績のみならず、教育や学内行政への貢献も一定程度は求められる。コーネル大学ビジネススクールのファミリービジネス分野は、テニユアトラックの基準を開示したが、その基準は関連分野を含め高い研究遂行能力、学位プログラムやエグゼクティブ・プログラムにおける教育遂行能力、ビジネススクールやコーネル大学運営への貢献であった(Academic Jobs Online.org HP)。とはいえ、米国研究大学のビジネススクールでは、「『ある程度のティーチング』はあくまで最低条件であって、出世に決定的に重要なのは、やはり研究業績」(入山2012)である。

このように米国研究大学のビジネススクールでは、学術的評価の高い論文誌における査読論文を中心とした研究業績が極めて重視される。研究大学を中心とする大学のPh.D.プログラムを修了し、研究業績を積み重ねて大学を渡り歩くという教員のあり方は、他の学術分野と同様である。また研究業績が極めて重視されるため、教員就任以前に十分な実務経験を有する、いわゆる実務家教員は米国研究大学のビジネススクールでは極めて少ない。教員就任後、グローバル企業等の非常勤取締役としての活動

やコンサルティングを通じて、実務経験を蓄積することが一般的である。教員が研究活動を通じて理論を構築しつつ、教員就任後にグローバルな実務経験を培うことは、グローバル人材育成に大きく寄与する。

こうした米国研究大学のビジネススクールにおける教員採用・教員評価基準に対して、IESEのそれは独自性を有している。

他校で教鞭を執っている教員を積極的に雇用して教員の流動性が高いコーネル大学ビジネススクールははじめ米国研究大学のビジネススクールとは異なり、IESEでは新卒採用が重視され、生え抜きの教員が多いが、その要因として、独自のケースメソッド、学校としての価値観や教育哲学、教授に求められるバランス感覚といった組織的な特殊性についても新卒者の方が馴染みやすい点が挙げられる(加賀谷2015)。

採用候補者の多くが新卒学生である以上、彼らは教育経験や実務経験に乏しいため、採否の決定は研究業績に依るところが大きく、また教員になる前に実務経験を有する教員は、1割ほどに過ぎない(加賀谷2015)。こうした教員のバックグラウンドは、次に示すIESEにおけるFDにも影響している。

加賀谷(2015)によれば、IESEにおけるFDは、以下のとおりである。IESEでも、FDに関してナバラ大学本体からのサポートはない。逆にIESEの教員がナバラ大学本体に対して、教授法等の助言をすることはある。IESEでも、FDや教育面のマイナーチェンジは活発になされている。経験豊富な教員が、新任教員にケースメソッドはじめ教授法について指導も行う。これらの活動は、各学科単位で行われている。またイノベーションを研究している教員と専任スタッフの混成チームがIESE内に結成され、ITを用いた新しい教授法が研究されている。IESEでは、ケースメソッドという新任教員がそれまで殆ど経験したことのない教授方式や、新任教員よりも年長で社会人経験も豊富であることも珍しくない社会人院生への対応を求められるため、経験豊富な教員による指導が必須となるのである。

こうしたプロセスを経たIESEにおける教員の評価基準(昇進やテニユアの獲得等)であるが、加賀谷(2015)によれば、以下に示す4つの軸がある。第一に、論文・書籍・ケース作成といった学術面の成果に対する評価である。第二に、MBAやエグゼクティブ・プログラム等の教育面に対する評価である。第三に、アカデミックディレクターや企業向けカスタマイズ・プログラムの運営手腕に対する評価

である。第四に、企業へのコンサルティングや社外取締役としての活動も評価対象となる。第四の点については、現実のビジネスに基づいて教育研究やケースライティングを行うべきとのIEESEの考えに基づいている一方で、前述のコーネル大学ビジネススクールでは評価対象とはなっていない。

教員評価の全体としては教育面よりも研究面の方がウェイトは高いが (Miller 2016)、IEESEでは現実のビジネスに基づく教育やケースライティングも重視されており、米国研究大学のビジネススクールほど学術的評価の高い論文誌における査読論文一辺倒というわけではない。教育面が教員評価の上で考慮され、教員の教育に対するモチベーションが保たれていることは教育に良い影響を与え、IEESEにおける実践志向の教育プログラムに対する受講生の高い評価に繋がっている。

6. 大学本部からの独立性

欧米の有力なビジネススクールは、程度の差はあるものの大学本部からの独立性が比較的高い。大学本部との調整が最小限で済み、ビジネススクール内ではほぼ完結した形で迅速に意思決定を行えることから、機動力のあるスクール運営が可能となっている。それを可能としているのは、財務面での独立性である。言うまでもなく、財務面で大学本部からの補助に依拠していたのでは、大学本部から独立性を確保するのは容易ではない。しかし、コーネル大学ビジネススクールとIEESEは、財務面で大学本部に依拠していない。

表2に、コーネル大学ビジネススクールの収入構造を示す。阿曾沼 (2014) で論じられているとおり、米国研究大学のビジネススクールでは多くの場合、学士課程を有している場合は学士プログラムが、有していない場合はMBAプログラムが収益源となっている。実際、収入の大半は表2に示すとおり、MBAプログラムや Executive MBA等の学位プログラムである。対照的に、非学位型エグゼクティブ・プログラムによる収入が総収入に占める割合は小さい。それ故、コーネル大学ビジネススクールは収入構造において、典型的な米国研究大学のビジネススクールであると言える。

コーネル大学ビジネススクールの総収入 (2015-2016期) は、102.3million\$ (Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management College of Business, Cornell University 2016) =約112億円であるが、「収入のすべてをわれわれが得て支出をわれわれが行う」 (阿曾沼2014)。コーネル大学の場

合、財務面で大学本部から独立していないスクールもある一方で、責任センター方式を採用しているビジネススクールは財務面で独立しているため、プロボストの承認なく教員を雇用し、教員・技術・施設への投資、教員給与の決定等をビジネススクール単独で行うことができる (阿曾沼2014)。但し、授業料はビジネススクールで決定するが、大学理事会の承認を必要とする (阿曾沼2014) など、一定程度の制約は受けている。コーネル大学ビジネススクール自体の社会的評価は高いが、アイビー・リーグの一角を占め世界的な名声を博しているコーネル大学の一部局としての佇まいも求められるのである。

表2 Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management College of Business, Cornell Universityの収入構造

収入内訳	
エグゼクティブ・プログラム	46.5%
MBA や Executive MBA 等	43.5%
リサーチプロジェクト	4.2%
寄附	5.0%
その他	1.3%

出典：Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management College of Business, Cornell University (2016)

表3 IEESEの収入構造

収入内訳	
エグゼクティブ・プログラム	4.2%
MBA や Executive MBA 等	71.9%
投資収入	10.3%
寄附	8.7%
その他	4.8%

出典：IEESE (2014)

※エグゼクティブ・プログラムの収入と、MBAや Executive MBA等の収入の合計値が教育プログラムの掲載値をやや越えていたため、全体で100%を僅かに越えている。

一方、IESE の収入構造は表 3 に示したとおりである。IESE の総収入（2013-2014 期）は 88.9million€ (IESE 2014) =約 114 億円であり、コーネル大学ビジネススクールの予算規模と同程度である。学士課程を有していないという点も、コーネル大学ビジネススクールと共通している。しかし、IESE では非学位型エグゼクティブ・プログラムの比重が高い点が、コーネル大学ビジネススクールはじめ米国研究のビジネススクールの収入構造とは大きく異なっている。IESE の収入構造を IESE (2014) に基づいて算出したところ、非学位型エグゼクティブ・プログラムによる収入と、MBA プログラムや Executive MBA プログラムといった学位プログラムによる収入が同程度（各々40%強）であった。尚、IESE における MBA と Executive MBA の収入は、同程度である (IESE 2014)。

IESE の年間収入は 100 億円を越えているのに対し、IESE 以外のナバラ大学の年間収入が約 150 億円であり、IESE のみでナバラ大学全体の収入の約 4 割を占める状況にあるが、IESE はナバラ大学本部から財務面で完全に独立しており、収入を一旦ナバラ大学本部に上納して、IESE の予算に合わせて再配分するという事はしていない(加賀谷 2015)。即ち総合大学たるナバラ大学において、IESE の予算規模は圧倒的に大きく、財務面で大学本部に依拠していないことが、IESE のナバラ大学本部からの独立性の高さに寄与している。

但し、IESE のナバラ大学本部からの独立性の高さは財務面のみに依拠しておらず、ガバナンス面によっても担保されている。IESE の事実上の最高意思決定組織は、IESE 内に設置されている Executive Committee であり、Executive Committee の決定をナバラ大学本部側が追認する状況にある (加賀谷 2015)。Executive Committee が設置されている米国研究大学のビジネススクールは多いが、教員採用人事の制約をはじめ、大学本部からの介入が見受けられる。従って、両者の Executive Committee が果たしている役割は異なっている。

IESE の Executive Committee は学長[6]はじめ 9 名で構成されているが、内 4 名はスタッフである (IESE HP)。このように IESE の意思決定においては (教員以外の) スタッフが大きな役割を果たしている。IESE の営業担当スタッフは、日々のスクール運営に加え、企業カスタマイズ・プログラムのプログラムディレクターとして顧客企業のニーズを把握し、教育プログラムの策定に大いに寄与している (加賀谷 2015)。

営業担当スタッフが教育プログラムの策定に携わる米国研究大学のビジネススクールもないわけではない。とはいえ、米国研究大学のビジネススクールでは非学位型エグゼクティブ・プログラムよりも、学士課程もしくは 20 代後半の学生をメインターゲットとする MBA プログラムに比重が置かれている以上、顧客ニーズに精通した営業担当スタッフよりも理論面の教育を行う教員のプレゼンスが高まる。

対照的に非学位型エグゼクティブ・プログラムのウェイトが高い IESE にとって、エグゼクティブ・プログラムに受講生を派遣する顧客企業と日常的に接し、顧客企業のニーズを教員以上に把握している営業担当スタッフの考えを教育プログラムにダイレクトに反映させることは、より重要な意味を持つ。こうした顧客志向の運営体制も、IESE が米国研究大学のビジネススクールを凌ぎ、非学位型エグゼクティブ・プログラムの (顧客) 企業カスタマイズ部門で世界トップの評価 (前述のとおり、Financial Times Custom Programs Ranking 2015 & 2016 で世界第 1 位) を受けるようになった一因である。

尤も IESE にも、教員が教務面について話しあう場としての教授会は存在する。各学科長による会議あるいは教務経験豊富な教員によるミーティングなど、教員の階層毎に議論の場が設けられている (Miller 2016)。しかし、IESE における最高意思決定組織はあくまで教授会ではなく、Executive Committee である。

ナバラ大学全体としての社会的評価を勘案した場合、教授言語がスペイン語ということもありスペイン国内で評価の高い大学という位置付けであり、世界トップクラスのビジネススクールたる IESE とは乖離がある。しかし、IESE のナバラ大学からの独立性の高さは社会的評価の差という漠然としたものではなく、財務面とガバナンス面で明確に担保されているのである。

7. おわりに

前章までの論において、両校の特質を明らかにしてきたが、課題も浮き彫りとなった。

まず典型的な米国研究大学のビジネススクールたるコーネル大学ビジネススクールについては、学生の米国人比率が高く、米国国外にキャンパスを設けていない。こうした状況が継続する一方で、今後アジアの躍進等により世界における米国経済のプレゼンスが低下すれば、グローバルとは対極のロー

カルなビジネススクールに陥る可能性も否めない。これはコーネル大学ビジネススクールに限らず、米国研究大学のビジネススクール共通の課題である。

IESE の課題としては、拡大基調にある Ph.D.プログラムを軌道に乗せることが挙げられる。前述のとおり IESE の発展要因として、米国研究大学のビジネススクールには見受けられない独自性が挙げられるが、Ph.D.プログラムに注力することは、将来的に米国研究大学のビジネススクールと同じ土俵で勝負することとなる可能性を秘めている。その際に、米国研究大学のビジネススクールと同等かそれ以上に、IESE の Ph.D.プログラム出身者が優れた研究成果を生み出して他校の教員に就任するなど、学界でプレゼンスを発揮できるか問われることとなる。あるいは研究者のみならず産業界でも活躍できる Ph.D.を保持したグローバル人材の輩出を念頭に置き、専ら研究者養成に注力する米国研究大学のビジネススクールとの差別化を図ることも考えられよう。

これまで欧米のビジネススクールは高いプレゼンスを示してきたが、グローバル人材育成の点で岐路に差し掛かっていることを指摘して、本稿の結びとしたい。

注

- [1] ビジネススクールは大学院レベルの教育を行っている教育機関として想起されることが多いが、大学によっては学士課程を有する。
- [2] Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management は、学士課程と大学院での研究者養成に重きを置く The Charles H. Dyson School of Applied Economics and Management と、School of Hotel Administration (以下、SHA) と共に、Cornell SC Johnson College of Business を構成している。SHA は、「理論重視のコーネル大学 SHA / 実践志向の Ecole hôtelière de Lausanne (ローザンヌホテルスクール)」と並び称され、ホテル経営・ホスピタリティ分野で世界の双壁とされている。The Charles H. Dyson School of Applied Economics and Management と SHA は学士課程を有するのに対し、MBA や Ph.D.プログラム等を提供する Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management は学士課程を有していない。本稿ではコーネル大学のビジネススクールとして一般的に想起される Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management を、コーネル大学ビジネススクールと呼称する。)
 - [3] 本稿では両氏へのヒアリングに基づく箇所を其々、Miller (2016) と加賀谷 (2015) と記す。
 - [4] 近年の状況は異なり、オックスフォード大学の

サイード・ビジネススクール (1996 年開校) やケンブリッジ大学のジャッジ・ビジネススクール (1990 年開校) は、欧州で高い評価を受けている。

- [5] ローマカトリック教会における教会行政上の単位として、真っ先に想起されるのが地域毎に区分される教区である。それに対し、オプス・デイは職業や典礼等によって区分される地域横断型でローマ「カトリック教会の位階制に含まれる『属人区』」で (中略)、福音宣教という教会の使命に貢献することを目的とし、具体的には聖性への普遍的な召し出しを人々の心に深く刻み、日常の仕事による聖化を思い起こさせている (OPUS DEI HP)。オプス・デイに基づくナバラ大学の建学の精神は、パーソナルな繋がりを重視する IESE のスタンスにも引き継がれている。
- [6] 世界を舞台に教育を行う IESE では、知力・体力・気力の面で充実した 40 代前半に学長に就任し、長期にわたり学長職を務める (3 年更新であるが、例えば 5 期 15 年務めた学長もいる) ことも珍しくない (加賀谷 2015)。その上で、学長を引退した教員が、新学長に配慮して意思決定に介入することは避けつつも、教授として 15 年近く学校に残れることは IESE にとって非常に有益という考え方に立脚している (加賀谷 2015)。

引用・参考文献 ※HPは2017年8月27日参照

- 1) 阿曾沼明裕 (2014) 『アメリカ研究大学の大学院 多様性の基盤を探る』名古屋大学出版会
- 2) 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざる知のフロンティア』日経 BP 社
- 3) 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP 社
- 4) John Kay (1999), "Management Education: An Interview with John Kay", *European Management Journal*, Vol.17 No.5, 541-545
- 5) Núria Puig, Paloma Fernández (2003), The education of Spanish entrepreneurs and managers: Madrid and Barcelona business schools, 1950-1975. *Paedagogica Historica International Journal of the History of Education*, 39(5), 651-672
- 6) Srikant M. Datar, David A. Garvin, Patrick G. Cullen (2010). "Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads". Harvard Business Press, Boston
- 7) IESE (2014) 『IESE ANNUAL REPORT 2013-2014』
- 8) IESE HP,
-<http://www.iese.edu/en/index-default.html>
-<http://www.iese.edu/en/about-iese/school-leadership/hbs-iese/>
- 9) OPUS DEI HP,

- <http://www.opusdei.jp/ja-jp/faq/#faq-2>
- 10) W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2015), *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press
 - 11) 福留東土 (2003) 「専門職教育の構築課程に関する一考察：ハーバード大学ビジネス・スクールの成立期を通して」『大学論集第33集』、広島大学高等教育研究開発センター、57-74
 - 12) 土屋守章 (1974) 『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中央公論社
 - 13) 戸田千速 (2013) 「『新たな教育提供者』による大学教育に関する研究」『日本教育社会学会第65回大会発表要旨集録』、298-299
 - 14) 戸田千速 (2016) 「専門職養成型大学院における教育・運営体制に関する研究」『大学教育学会第38回大会要旨集録』、250-251
 - 15) 戸田千速 (2017a) 「私企業系大学と研究大学の相克—IMD と HBS の比較研究の観点から—」『コンテンツ教育学会誌 Vol.1』、34-46
 - 16) 戸田千速 (2017b) 「研究大学系ビジネススクールへの対抗軸形成に関する研究」『大学教育学会第39回大会要旨集録』、178-179
 - 17) 戸田千速・著、高橋孝治・訳 (2017) 『關於商務化大學教育的研究—以日本股份公司立大學為中心—』、「亞洲研究論文集 商業與文化的迴路Vol.1」、投稿中
 - 18) The University of Navarra HP, <http://www.unav.edu/es/web/conoce-la-universidad/historia>
 - 19) Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management College of Business, Cornell University HP,
-<http://www.johnson.cornell.edu/Programs/Full-Time-MBA/Two-Year-MBA/Key-Facts>
-<http://www.johnson.cornell.edu/Programs/Executive-Education>
 - 20) Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management College of Business, Cornell University : Annual Report 2015-2016, 2016, <http://www2.johnson.cornell.edu/alumni/annualreport/2015-2016/>
 - 21) 森下正昭、牧田正裕、佐藤浩人 (2013) 「高等教育のグローバリゼーションと質保証システム—ビジネススクールに対する国際認証の動向を通して—」『社会システム研究第27号』、23-50
 - 22) 山崎繭加・著、竹内弘高・監修 (2016) 『ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか—世界トップのビジネススクールが伝えたいビジネスの本質』、ダイヤモンド社
 - 23) Academic Jobs Online.org HP, <https://academicjobsonline.org/ajo/jobs/8287>
 - 24) Poets&Quants HP, <https://poetsandquants.com/school-profile/samuel-curtis-johnson-graduate-school-of-management-at-cornell-university/>
 - 26) Heng Swee Keat : Chapter6 Dialogue with Minister for Education, Mathew Mathews, Christopher Gee, Chiang Wai Fong・編 : SINGAPORE PERSPECTIVES 2014 Differences, World Scientific Publishing Co.Pte.Ltd., 2015
 - 27) 高橋光輝、戸田千速 (2017) 「コンテンツ分野における実践系博士の学位取得に関する考察」『コンテンツ教育学会誌Vol.1』、24-33
 - 28) 高橋光輝、森利枝、戸田千速 (2017) 「コンテンツの学問化に関する考察」『コンテンツ文化史研究 10・11号』、21-37
 - 29) 折戸晴雄、青木敦男、根木良友 (2014) 「ヨーロッパの4年制大学におけるインターンシップを中核としたwork-integrated educationによる観光人材教育に関する研究」『玉川大学経営学部紀要第22号』、29-43
 - 30) 戸田千速 (2018) 「大学におけるマンガ教育に関する考察—京都精華大学マンガ学部・大学院マンガ研究科を事例として—」『調査研究報告第62号』、投稿中

受付日2017年4月29日、受理日2017年9月10日