

シリーズ：エクステンション コース (1)

慶応大学経営大学院の紹介

関谷 章

新しいタイプの大学院

慶応大学はこれまで数多くの人材を日本のビジネス界へ送り出してきたが、昭和53年4月から、まったく新しいタイプの大学院修士課程を正式に設置することとなった。しかしこのためには過去20年間にわたる準備期間が必要であり、その間に教員の養成、教材の作成、教育方法におけるさまざまな実験を行なわねばならなかった。

従来のが国大学院の主たる目的は特定の専門分野における研究者、教員の養成にあった。しかし、今度の新しいタイプの大学院では対象が実務経験者であって、彼らがある段階で自分達の経験を将来のキャリアに合せて再検討する機会を提供することにある。したがってこのタイプの大学院の卒業生は再びさまざまな実務の分野にもどってゆくのであって、広い意味での生涯教育の一環をなすものといってよい。新しいタイプの大学院のもう1つの重要な特徴は、そこに集ってくる実務経験者を通じて実務面でのさまざまな側面についての情報を大学に対して組織的に提供してくれることである。この点は特にわが国社会科学系の分野にとり、従来その必要は痛感されていたながらも果し得なかった事柄であろう。

われわれの大学院では、その対象を将来経営管理者としてのキャリアを進むことが明確であるような人々に取り、彼らが将来出会うであろう広範な経営管理上の諸問題を適切に処理し得るという意味での意思決定能力の養成を主要な目的としている。そしてすべての教育のカリキュラムと方法は、この目的を最も効果的に達成するためにはどうすべきかという観点から編成されている。もちろんこのような事柄は口でいうのはいとも容易なことであるが、具体的に実施するにあたってはさまざまな問題が発生する。われわれの大学院にとって長い準備期間が必要であったのは正にそれらの問題解決に実験を重ねていたからである。

慶応大学ではすでに昭和30年代の初頭に、アメリカのハーバード大学の経営大学院（ビジネス・スクール）に範をとって上述のような新しいタイプの大学院の設立を

目標として、全学的な組織として奥井復太郎元学長を中心に大学各部から気鋭の教員が集められて、ビジネス・スクールが設置された。それ以来ハーバード・ビジネス・スクールと教員養成、教材作成、学外経営者教育といった分野で緊密な提携関係を保ちつつ目標の実現に努力が重ねられてきた。そして昭和44年から現在の大学院の前身となる1年制教育課程が設立され、さまざまな企業から派遣される学生の受入れという形式で、わが国で初めて、一年間という長期にわたる、しかも全日制の経営教育に踏切ることとなった。このコースの学生が第9期生まで卒業した段階で、そこでわれわれが得た経験を再検討し、昭和53年4月から本格的な2年制全日制の大学院修士課程が発足することとなった。そして今年の3月にはその第1期生60余名が卒業した。以下にこのような新しいタイプの大学院について説明することとしよう。

教育方法の特徴

われわれの大学院ではいわゆる「ケース・メソッド」による教育方法を全面的に採用している。この方法はハーバード・ビジネス・スクールが経営教育に特に適した教育方法として開発したものであり、ハーバードでは、この半世紀一貫してこの方法によって教育を行なっている。ケース・メソッドによる方法の基本的な考え方は、筆者の理解するところでは、特に経営の分野ではその性質上、原理・原則といったものを講義方式で一方向的に学生達に伝達するような、通常行なわれている教育方法ではまったく役立たないという認識にもとづいている。これは経営の場で必要とされるのはきわめて錯綜した諸要因、したがって高度の不確実性のもとでの判断であるというだけでなく、その判断が限られた時間の制約内で下されねばならず、しかもそれらの判断が具体的な場で評価され、その適否について責任が問われねばならないという、経営上の意思決定問題が備えている固有の特徴と密接に関連している。このような具体的な状況下で適切な判断あるいは意思決定を下すことのできるような能力を養成するためには、従来の講義方式による既成知識の一方向的な伝達による受動的な教育方法が役立ち得ないことだけは明らかであるように思われる。

「ケース・メソッド」はこのような従来の講義方式とはまったく逆の性格を持っている。この方法で使用される教材は「ケース」と呼ばれ、実際の経営管理の状況で発生した具体的な事例を詳細に記述した資料が用いられる。学生にはあらかじめその資料にもとづいて自ら問題を摘出し、分析を加え、経営の1つの具体的な局面で自ら意思決定を下すことが要求される。そしてその意思決

せきや しょう 慶応大学大学院 経営管理研究科

定は後に小グループおよびクラスでの討論形式の授業のプロセスで厳しく検討する機会が提供され、そのプロセスで自らの意思決定が補強され、あるいは修整されて、よりバランスのとれたものとなってゆく。そしてもう1つ重要なことは、このプロセスにあって、教師の役割も従来の講義方式における役割とはまったく逆転していることである。ケース・メソッドにおける教師の役割はあたかも街頭で見受ける交通巡査のように、クラスでの討論を正しい方向に導くために、学生の手助けをするという受動的な役割を忠実に果さなくてはならない。したがってこの方法では学生達がどの程度自ら能動的にこのようなプロセスに参加しようとするかにより、学習の効果が大きく影響を受けることとなり、極端な話では事前の学習を全く行なわないでクラスの討論に参加しても、それだけ時間の無駄ということにもなりかねない。しかし学生の側からの積極的な参加が得られるならば、このようなプロセスを適切なバランスを考慮したカリキュラムに従って繰返し経験することによって学生達が体得する知識と能力は、従来の講義方式によって与えられるものとは全く異なった性格を持つであろうことは容易に想像される。問題はこのようにして学生が身につける知識・能力が前述のバランスの良い意思決定能力と一致するかどうかであるが、この点については教材の配列を具体的に指定するカリキュラムの重要性はいくら強調しても強調しすぎることはないであろう。

カリキュラムについて

2年間の修士課程のカリキュラムは最初の1年間のほとんどが費される全員必須の「基礎科目」と経営の各分野についての専門的な主題を取扱う「専門科目」「特殊講義」および「演習」から構成されている。そして基礎科目には1年生の始めの学期に学習する、経営上の意思決定問題の分析に欠くべからざる基礎的な分析手法という性質を持つ、会計管理、マネジリアル・エコノミクス、組織における人間行動、企業環境といった科目と、1年生の後半におかれている、マーケティング、人事・労務管理、財務管理、および経営政策といった、およそ経営管理者たらんとする人々ならば当然持っていないではない経営における各職能分野における必須知識を与える科目とがある。これらの科目はすべて前述の「ケース・メソッド」によって教えられる。特にOR関係者にとって興味深いのはいわゆる経営における数量的分析手法がどのような考え方で教えられているかという点であろう。ここでは筆者が担当しているマネジリアル・エコノミクスを例にとってその点に触れておきたい。内容

は、ひと口にえば「決定分析」を主としてその考え方に重点を置いて学習する。具体的にはシュレイファー「意思決定の理論(上)」(東洋経済)を副読本として授業はすべてケースの討論にあてられている。決定分析の理論的枠組はきわめて単純である。一見これを講義方式で教えるほうが能率的であるように思われる。しかし筆者自身の経験からしても、「能率」を具体的な問題への適用という範囲まで含めて考えると決してそうはならない。これをカバーする決定分析の最も重要なポイントは、現実の錯綜した諸要因をいかに取捨選択して1つのデンジョン・ツリーの形で記述するかという点にあらう。私のコースではそのような記述に際しての重要な考慮点をケース討議を通じて体得することを意図している。そしてこれらを手がかりにして、その後学習するさまざまな科目における知識を総合して卒業時にはある程度バランスの良い問題の記述と分析を行なうことができるようになってほしいと考えている。このような観点からすれば、たとえば数式の利用は第2義的な意味しか持たず、したがってもし利用されるとすればその根拠を具体的なケースの状況に即して明らかにしなくてはならない。私の10数年間の経験では、このような形でのケース教育が経営の場における数量的分析手法の持つ意義をより良く理解させているように思う。そしてこの効果は学生が事前にどの程度数学的知識を持っていてもあまり変わらないように見える点も興味深い。同じことが「専門科目」の他のさまざまな数量的分析を主題とする科目についても意図されており、それらがカリキュラム全体の中で占める位置について絶えず考慮が払われている。

学生生活について

各学年約60名の学生のうち、約8割は企業からの派遣生である。ほとんどあらゆる業種から集まっているが、現在は金融、流通関係がやや多くなっている。これらの学生は入学直後の宿舎、毎日のケース討議、ビジネス・ゲーム、ゼミナールという多彩な交流の機会を通じて、まったく異なった背景と考え方を持つ多数の人々と苦楽をともにする学生生活を送ることによって特定の企業の中には決して得ることのできない知識と経験を、授業とは別に与えられる。さらに約20名の教員との間での交流は、大量生産方式になぞらえられる現在の大学教育では考えられない教育の効果をもたらすであろう。私達教員は学生達と協力して、「義塾」の良さを経営大学院の中で再現し、経営学を真の意味での「実学」たらしめようと、これからも新たな教育上の実験を積極的に推進してゆきたいと考えている。