

# 慶応義塾大学大学院経営管理研究科 の教育と学生生活

小野 桂之介

## 1. 組織と教員構成

当研究科(以下紙数の節約上、“当校”とも呼ぶ)は、今日、わが国唯一の専門的経営管理者育成のための大学院修士課程(いわゆるMBA課程)教育のほか、所属機関である慶応義塾大学ビジネス・スクールを通じて、産業人を対象とした各種短期講座や講演会の開催、ケース(企業事例)を中心とする経営教育用教材の開発・頒布など多様な教育関係活動を行なっている。こういう説明をすると、「オヤ?」と思われる方もあるかもしれない。実のところ、大学院経営管理研究科よりもビジネス・スクールという名のほうがよく知られ、学校(教職員とも両者を兼ねる)にかかってくる電話も後者で呼ばれるほうが圧倒的に多い。

当校は、昭和31年夏にハーバード大学ビジネス・スクールの2人の教授をまねいてその第1回を催した「高等経営学講座」(トップ・マネジメント・セミナー)を契機とし、昭和37年に大学内の研究所に準ずる機関(慶応義塾大学ビジネス・スクール)として設立された。爾来、ハーバード大学ビジネス・スクールの協力を得て教員や教材の整備を進めながら(設立準備段階の)、昭和36年からは部課長クラスの人々を対象とした「経営幹部セミナー」、昭和38年からは課長・係長クラスの人々を対象とした「幹部開発セミナー」、さらに昭和

44年からは「1年制教育課程」(9~6月の約10カ月にわたる全日制コース)を開設というように順次活動の幅を広げてきたが、昭和53年に至るまで一貫して上記の“ビジネス・スクール”という名称を用いてきた。この年(昭和53年)の4月、文部省による大学院法の改正を契機として、それまで9年間にわたって行なってきた1年制教育課程(1~9期の修了者数505名:うち企業派遣生389名、自費生116名)を発展的に解消する形で今日の2年制修士課程を発足させた。そして、この折、大学院の名称としてカタカナは不適当という同省の指導により、大学院経営管理研究科に衣替えするとともに、従来からのビジネス・スクールを修士課程教育以外の活動を行なう付属機関として設置したのである。

組織面についてももう少し紹介すると、上記ビジネス・スクールに付随する組織として顧問会とケース情報センターがある。前者(顧問会)は、内外の産業人や学界人(現在67名)から成り、先に述べたビジネス・スクール設立の当初から、当校の発展のためにさまざまな助言その他の支援を与えていただいている。後者(ケース情報センター)は、ケース(企業事例)を中心とする各種の教材を他の教育機関とともに広く登録し、相互の利用を促進することを目的として、昨年(昭和58年)設立されたばかりの機関である。

次に教員の構成について述べると、昭和59年1月現在、大学院経営管理研究科の教育スタッフ

(ビジネス・スクールもほぼ同じ構成)は、専任教員22名(教授6, 助教授14, 助手2)と兼任教員7名(本籍を他学部へ置く教授)の合計29名から成っている。さらに、学外からの兼任講師(昭和58年度の場合5名)や訪問教授(同1名)の方にいくつかの科目を担当していただいているほか、産業界をはじめ各界の有識者の方々をまねいて一連の特別講演(後述)を開催している。兼任(外来)講師を除く29名の教員数は通常の学部と比較するとまだ小規模ではあるが、修士課程の学生数(1, 2年生合計で145名)との比は1:5であり、これが教員と学生の関係をきわめて密なものとしている。

なお「カリキュラム」の項で詳しく述べるように、当校ではORという名称の科目は置いておらず、いわゆるOR的な教育内容は、各種の科目の中に分散した形でとりあげられており、OR担当の教員というのはいない。

## 2. 入学試験と入学者および学費と奨学制度について

当校の入学試験は、毎年10月中旬頃と2月下旬頃の2度行なわれ、いずれに合格しても次の4月からの入学資格が得られる。試験は1次(筆記試験)と2次(面接試験)の2段階から成る。筆記試験は、小論文、英語、計数的分析の基礎の3科目から成り、面接試験は小論文に関する面接と志願者調査に関する面接とが行なわれる。いずれの試験も「入学後に高い学習成果を修めてゆけるだけの基礎能力(理解力、分析力、論理力、構成力、表現力)をそなえているかどうかを調べる」という目的に徹しており、得点差を広げて選別を容易にするため不必要にむずかしい問題を出すというようなことは一切行なわれていない。たとえば、筆記試験中の計数的分析の基礎についてこれまでの出題からみると、数学的レベルとしてはせいぜい高校入試ないし高校の前半程度のもが多く、高度な数式を解く能力よりは、実際の現象を数式に置き換える能力、グラフや表を正しく読み理解

する能力などが重視されている。

また、経営管理分野の大学院とはいいながら、経営管理に関する専門的な知識や技能をあらかじめ備えていることも要求しておらず、こうした専門的な学習は入学後に1からはじめることを原則としている。ただし、入学後の教科の進行ペースはきわめて速い。また当然のことではあるが、入学者の選考(試験結果の評価)に際しては、これ以上は技術的に不可能と思われるほどの厳正さを堅持しており、いわゆる一流企業からの受験者が不合格となる例も毎年珍しくない。

次に、学生のプロフィールを昭和58年4月の入学者を例にとりて紹介しよう。入学者数は73名、当研究科の入学試験段階での競争率は約2倍であった。(派遣企業中にはあらかじめ社内で選考試験を行ない受験者を選別しているところも少なくないので、ここまですらを含めた実質倍率はずっと高いものとなる。)この73名(うち、女性2名)を派遣者(費用負担者)別にみると企業派遣46名、自費27名、出身学部別では文科系63名、理工系10名と分類される。また、年齢構成については図1に示すような分布を成し、平均年齢は27.8歳であった。46名を派遣する企業の中には東証1部に上場しているような大企業のほか、中堅、中小企業も含まれるが、ほとんどの場合、給与や賞与を通常通り支給しながら学費も負担する、いわば業務の一環としての勉学という形をとっている。また、自費27名中、同年の新卒者は15名で、他の12名はそれまで勤めていた企業からの退職者や休職者など、何らかの実務経験をもつ方々である。実務経験者(企業派遣と自費)の業種分野をみると、建設・製造業約6割、商業2割、金融・サービス業2割という構成になっており、ほとんどあらゆる業種をカバーしているといつてよい。こうした入学者のプロフィールは、年によって若干の変動はあるものの、比較的安定している。

学費は、入学金、在学料その他を含めた学校への納入分が第1学年1,546,600円、第2学年885,000

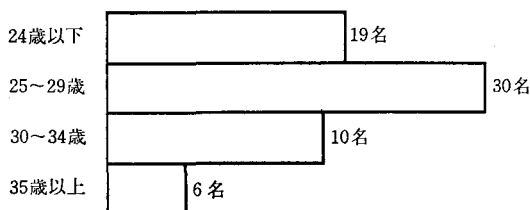


図 1 入学者の年齢分布 (昭和58年生)

円 (ともに昭和59年度入学分, この他合宿等の費用が約11万円) となっており, 学校が直接関与する奨学金制度としては以下の3つがある.

日本育英会大学院奨学金(若干名): 貸与月額6万円 (在学2年間貸与, 課程終了後返還)

慶応義塾大学奨学金 (1名): 授業料全額免除 (期間1年で毎年更新)

小泉信三記念大学院特別奨学金 (1名): 給費月額3万円 (期間1年で毎年更新)

### 3. カリキュラム

当研究科の修士課程の在学期間は2年間で以下のような5つの学期に分けられている.

(第1学年)

第1学期: 4月上旬～7月上旬(8月は夏休み)

第2学期: 9月上旬～12月下旬 (年始年末は冬休み)

第3学期: 1月上旬～3月下旬 (約1週間の春休み)

(第2学年)

第4学期: 4月上旬～6月下旬 (夏休み, 冬休みは1年生と同様)

第5学期: 7月上旬～翌年3月下旬 (生と同様)

この間の主な教科内容は, 基礎科目, 専門科目, 特殊講義, 演習の4つに大別され, 昭和58年度入学生の場合を例にとると, 各々11, 44, 13, 10科目ずつ提供されている(以下表1参照). このうち, 11の基礎科目はすべて必修とされるほか, 各学生は第4学期に置かれた特殊講義と第5学期に置かれた演習について各々1科目ずつを履習しなければならない.(この2科目の組合せが, 卒業研究のゼミナールに相当する.) 専門科目の履習に関しては課程修了までに, 上記の11科目の基礎科目のうち最低8科目に合格する他, この基礎科目と専門科目の合計で16科目に合格する必要がある. 卒業資格(経営学修士)を得るためには, 特殊講義と演習(各1科目)に合格し, 卒業論文の

表 1

#### 基礎科目 (1～3学期)

会計管理, 情報処理システム, 生産政策, 組織における人間行動, マーケティング, 経営政策, 財務管理, マネジリアル・エコノミックス, 労務管理, 企業環境, 国際経営

#### 専門科目 (1～4学期)

企業の経済理論, 経済性分析, 組織設計, 産業組織論, 産業経済分析, ビジネス・リサーチ, 経営史, 集団力学, 国際生産政策, 財務報告・分析, マネジメント・コントロール, 経営情報システム, 決定分析, 人事管理, ポートフォリオ理論, 金融機関経営, マーケティング効率分析, 消費者行動, 経営科学, マーケティング戦略Ⅰ, マーケティング戦略Ⅱ, 経営原価管理, 組織変革論, 国際人事管理, 経営法学, 国際マーケティング, 中小企業経営, 比較経営文化論, 財務諸表分析, 多角化企業の経営分析, 経営管理システム, 経営システム分析, 非営利組織のマネジメント, 決定と計画, マネジメント・コントロールと会計情報, 競争的決定理論, 流通政策論, 国際財務管理, 日本の経営, 個人行動と対人関係, 企業環境の経営政策, 技術と経営, 多国籍企業論

#### 特殊講義 (4学期)

会計管理特殊講義, マネジメント・コントロール特殊講義, 経営情報システム特殊講義, マネジリアル・エコノミックス特殊講義, 組織心理学特殊講義, 労務管理特殊講義, 生産政策特殊講義, 財務管理特殊講義, マーケティング特殊講義, 企業環境特殊講義, 国際経営特殊講義, 経営政策特殊講義

#### 演習 (5学期)

会計管理演習, マネジメント・コントロール演習, マネジリアル・エコノミックス演習, 組織・心理学演習, 労務管理演習, 財務管理演習, マーケティング演習, 企業環境演習, 経営政策演習, 国際経営演習

#### その他

ビジネス・ゲーム (全員参加), 広告マーケティング (自由科目)

審査にパスする他、全履習科目全体の成績の平均値がある一定水準に達していることも要求される。また、この他、全員参加の合宿によるビジネス・ゲーム、自由科目（たとえば訪問教授による講義）などがある。

先にも触れたように、当研究科ではORという名称の科目は置いておらず、いわゆるOR的な学習内容はほとんどすべての科目に何がしかのOR的数量分析の要素が（浸み込んだ形で）含まれているといってもよい。なかでも特にその色合いが濃いものとしては、基礎科目中のマネジリアル・エコノミックス、専門科目中の経済性分析、経営科学、決定分析、マネジリアル・エコノミックス特論といった科目があげられるが、このうちマネジリアル・エコノミックスについて当研究科の関谷章助教が本誌の1980年5月号で紹介しているので、これを参照していただきたい。

入学した学生たちは、まず、1学期5、2学期4、3学期2という割合で配置された基礎科目を通じてゼネラル・マネジメントの基礎をみっちり叩き込まれる。とりわけ入学直後の1学期と2学期においては、彼らの時間とエネルギーの大半がこのゼネラル・マネジメントの基礎修得のために向けられる。そして、学期を追うごとに基礎科目への投入時間の割合が減少し、代わって専門科目の占める割合が増加し、第2学年に入った第4学期の授業はすべて専門科目によって占められることになる（前掲の表1参照）。当研究科はゼネラル・マネジメント教育を標榜しているが、学生たちは、この専門科目の選択、第4学期と第5学期にわたって行なわれるゼミナール（特殊講義と演習）の選択、および後者による卒業論文の作成を通じていわゆる“コンセントレーション”を行ない、ゼネラル・マネジメントの基礎のうえに、自分が特に“強み”とする専門力を築くことになる。

#### 4. 教育方法と学生生活

本研究科の特色の1つは、ハーバード大学ビジ

ネス・スクールが開発し改良を重ねてきた「ケース・メソッド」と呼ばれる教育方法を採用していることである。教材として用いる「ケース」は現実の企業において実際に発生した経営上の問題や現象をありのままに記述した資料である。ケース・メソッドによる教育は、通常次の3段階に分けて行なわれる。

[1] 学生は、まずケースを読み、その当事者の立場に立って問題を摘出し、分析を加え、その問題を解決するための代替案を立案・評価し「自分なら、なぜ、どうするか」という結論を考える。

（個人研究）

[2] 次に、8～10人ずつの小グループで、この問題をさらに検討する。ここでは、異なる価値観や経験をもった他の学生の意見に接し、批判を受け、必要に応じて自分の解決策を修正する。またグループ・メンバー同士のそのケースに関連した個人的体験の相互披瀝なども奨励される。（グループ討議）

[3] 最後に、学生は、クラスごと（基礎科目の場合は36～37名、専門科目では10～40名）に教室に集まって、教師の質問と指導のもとに総合討議を行なう。教師は、学生たちが提示したいくつかの、場合によっては相対立する行動案の相違点、それぞれの案の利点と欠点が鮮明になるよう討議を誘導したり、見おとされている重要な問題や要因を指摘しながら、学生が的確な判断を下しうるような状況を作り上げてゆく。（クラス討議）

現実の経営問題を記述したさまざまなケースについて、この3つの段階をくりかえし積みあげることによって、経営管理に関する広い視野と実践的な分析・判断能力を養うことがケース・メソッドによる経営教育の最大の眼目である。現在2年間の在学期間中、ゼミナール（特殊講義と演習）や特別講演を除くと各学生は500～550セッション（1セッション：90分）程度の授業時間を経験するが、その約7割はこのケース・メソッドによるので、経験するケースの数は350～380ケースにの

ぼることになる。残る3割の授業は、講義、ゲーム、実習（たとえばコンピュータのプログラミングと操作）、工場見学などさまざまな教育方法によって占められている。

2年間の学生生活の中で、一般の学校と異なる特徴的な点について紹介すると、4月に入学した新入生は、まず2週間ほどの合宿生活に入る。さっそく第1学期の授業ははじまるわけであるが、彼らはここで、前記のケース・メソッドによる勉強方法の基本を叩き込まれることになる。特に午前・午後と各々1ケースずつのグループ討議（各1時間余）とクラス討議（各1時間半）の他に、1ケースにつき最低2～3時間は要する個人研究（予習）を前夜のうちにしっかりとやっておくという習慣も、この合宿中に養われる。

合宿から帰ると、毎日午前9時～午後3時頃の間、学校でグループ討議とクラス討議（特別講演等のある日には夕方5時頃まで）を行ない、それから翌朝の登校までに翌日分の予習（2ケース分の個人研究：少なくとも4、5時間以上を要する）を行なうという日が続く。ケースはA4判で数ページから数十ページのものまで多様であるが、この他テクニカル・ノートと呼ばれる関連資料や副読本などによる課題がつけ加わることもしばしばある。こうしたハードな予習作業および学生の約半分が“若い既婚者（子持ちも多い）”という事情を考慮して、当研究科の図書館は週日夜9時まで開いている。授業時間について少し追加的な説明をしておくと、学生たちがケース・メソッドに慣れた第2学期から徐々に増やされる専門科目ではグループ討議を省くことが多くなるが、これにもなってクラス時間数が増え、1日平均2.5～3ケースというペースになってゆくの、学生たちのワークロードはむしろ増大してゆく。登校日は原則として週日（月～金）なので、毎週2日の休日があるが、うち1日は本当の休み（家庭サービスも含めて）、もう1日は翌週分の予習というパターンが多いようである。

こうしたきわめて忙しいスケジュールのあいまを縫って、学生間および学生と教師の間の交歓も盛んに行なわれる。第1学年の間2カ月ごとに行なわれるグループの組み替えは、必ず自然発生的にお別れコンパや新グループ結成コンパをとまう。これには各グループごとの担当教員も参加する。このほか研究科委員長と各グループとの昼食会、学習指導委員や学年担当教員とグループ幹事たちとの打合せ会、各学期の打ち上げ会、クリスマス・パーティー、ときおり授業の一部としてくみこまれるスポーツ・デイなど、学生と教師がクラスの外で接触する（特に“飲む”）機会はきわめて多い。第2学年に入るとゼミナールが上述のグループにとって代り、組合せは若干固定化するが学生と教師の関係は一層密なものとなる。こうした豊富なふれあいを通じて結ばれた学生間および学生と教師との人間的なつながりがクラスで得た教育以上に貴重な財産となっていることは、卒業生もわれわれ教員も等しく認めるところである。

授業参観とレディーズ・プログラムも当校の特徴的な行事ではあるまいか。授業参観はちょうど小学校のPTA参観のようなもので、派遣企業の人事・教育関係者や学生の両親などを招いて文字どおり授業参観をしてもらうとともに、これらの方々と学校との間の重要なコミュニケーションの機会ともなっている。レディーズ・プログラムは、第1学年のある1日、学生たちとその奥さん（恋人や母君でもよい）がその日だけ立場を代える日である。前もって渡されたケースを予習し、授業に出て討議を経験し、教員たちと話し合っていたくことによって、“学生”たちの日頃のハードな勉学生活の一端を、重要な後方支援の立場にあるこれらの“レディー”の方々に知ってもらうことがその目的である。

## 5. ゼミナールと修士論文

第2学年に入るとゼミナールが始まり、学生は4月から12月20日の論文提出期限までの間、各担

当教員の指導のもとで専門的な勉強と修士論文の作成にあたる。論文のテーマは理論研究型の各種主題の他、特定企業の分析、個別企業の経営戦略の策定、各種のシステム設計、等々多種多様であり、社会人（実務家）の専門的教育を旨とする当研究科の特徴を如実に表わしている。なかには派遣企業から特定の課題を与えられる学生もある。

この間、第4学期（第2学年の4月～6月）は、専門科目の勉強にもかなりの時間とエネルギーを投入する必要がある、学生はかなり忙しいが、6月末までには論文の構想と研究作業の進捗状況、第5学期における研究作業計画などをもちこんだプロポーザルを提出し、各論文の最終審査委員となる3人以上の教員によって承認されなければならない。7月以降、派遣企業の方針や論文テーマの性格によっては、企業に復帰して業務にたずさわりながら修士論文の作成に当たってもよいことになっている。ただし、日常業務に復帰すると論文に割ける時間とエネルギーはどうしても限定されることになるので、先に述べた“PTA”その他の場を通じて学校側が要請を続けてきた結果、最近では大多数の派遣企業が12月（ないしは3月）までの正味在学を認めるようになってきている。

年明け早々に2日間を使って論文発表会が開かれる。3つの会場に分かれ、教員、2年生はもと

よりこれから論文にとりかかることになる1年生も全員出席して、1人30分のペースで発表と質疑が行なわれる。もちろん、論文の審査に関しては、冬休み中に行なわれる各審査教員の査読および上記の発表会に相前後して行なわれる各審査教員の前での個別発表と討議が根幹を成す。

## 6. むすび——教育効果と社会人教育の意義

当校のようないわゆる社会人教育については、その効果が常に議論になる。先にあげたように学費自体も決して小さい金額ではないし、それ以上に2年間という時間的投資のコストは大きい。とりわけ、働き盛りの選りすぐった人材を給与や賞与を払いながら2年間も業務から離す派遣企業にとって、これは少なからぬ投資であり、それに見合う以上のリターンを求めて当然である。しかし、率直なところ、その投資効果の測定が客観的にはきわめてむずかしいこともまた論をまたず、おおむね主観的な判断に頼らざるを得ない。

もちろん、われわれ自身は、この投資が学生個人にとっても派遣企業にとっても十分ペイするものだという確信をもって教育活動に当たっている。幸い、当校で学び卒業してゆく諸君や派遣企業の多くもほぼ同様の評価をしてきているようである。何年か前に卒業生と派遣企業の人事・教育担当者の両方を対象として行なった調査でも「当校の教育が本人の仕事のうえで役立っている」という評価が圧倒的多数を占め、なかでも、総合的理解・広い視野、分析能力、計画・企画力、判断力といった点の能力向上に関する評価が高かった。また、われわれ自身の目からみても、修了生と新入生との間にさえ上記の諸点その他の面で歴然とした違いが観察される。

学生たちは実によく勉強する。時には「もっとしっかり個人研究をしてこい」とクラスで教師が苦言を呈することもないわけではないが、健康を気づかうほど勉学に打ち込む学生も珍しくない。

### 次号予告

#### 特集 中小企業のOR

情報業における経営理念とTQC	田村 寿雄
OR的考え方による中小企業の展開	上田亀之助
中小企業経営とOR	岩本婦一郎
中小企業コンサルタントの体験から	伯野 慶三
部品貿易業の経営術とOR的算術	宮内 瑞生
講座 経済データの時系列分析と予測(4)	高森 寛
事例研究 電力デマンド契約システムの確立	井塚滋夫・高田俊夫
事例研究 発展途上国へのソフト技術協力	小川 芳樹

欠席もほとんどなく(遅刻はときおり見かけるが)われわれ教師もまず休講などしない。これには、ケース・メソッドという教育方法(個人研究の重さやクラスでの発言指名)、会社から派遣されての勉強などいろいろな背景要因があろうが、やはり、いったん何年間かの実務経験を経て「これだけじっくり勉強できる機会はもう一生ない」ことを身にしみて知っている人たちの集まりであることが最大の理由だと思し、社会人教育の意義をこの点において最も強く感じる。

上で述べたように、卒業生や派遣企業間で大方の好評を得、1年制教育課程から大学院修士課程へと約15年間にわたってわれわれなりに発展のための努力を積み重ねてはきた。しかし、もう一面からみると、この15年間は、日本の産業社会における社外専門機関による社会人教育のむずかしさとの闘いでもあった。先に派遣企業の間で好評を得ているといったが、そうした派遣企業は、日本の産業界だけを母集団としてみても、まだごく一部にすぎない。いわゆる大企業の中にも、当校のような教育機関の存在(とその性格)を知らない企業、知ってはいてもその意義(投資効果)を認めていない企業のほうが数のうえで圧倒的に多いのが実状である。そうした意味あいから、近年ビジネス教育その他の分野で本格的な社会人教育にとりくむ学校や企業が急速に増えてきたことに対して、当校では、一面では(競争的)刺激を感じながら、もう一面では(こうして社会人教育の意義を広く普及する観点から)大きな期待もいただいている。そして、この後者の面を効果的に発揮してゆくうえでの王道は、相互に切磋琢磨しながらも(教材の相互利用など)協力しあえる点は協力しあって、社会人教育全体としての水準を高め、“需要家”側にその意義(投資効果)を認めさせる努力を積みあげてゆくことであろう。