

# 早稲田ビジネス・スクール

西野 吉次

## 1. 早稲田BSの発足までの歴史

早稲田大学でビジネス・スクール（以下BSと略記）の看板がかかげられたのは昨年（昭和58年）である。その生い立ちを簡単に追ってみる。

工学のみならず経済学、商学、法学、心理学、社会学など、すべての科学を統合する新しいやり方で「生産性」を研究し、戦後復興の一翼を担おうとして、早稲田大学に「生産研究所」が設けられたのは昭和31年であった。しかもアメリカのミシガン大学と提携して当時流行し出したOR手法をわが国の産業界にも導入しようとして受託研究制度を始めたのが昭和33年であった。受託研究の経験も多少深まってきたので、これを教育にも反映させるべく昭和37年頃から経営科学講座（夜間）を社会人のために開設し、生産管理、企業会計、マーケティング、人事組織、ORなど7～8のコースを設け、年間統計250名平均の受講修了生を出してきた。受講者のなかには年齢50歳くらいの中小企業の部長級の人も混っているのには敬服の至りであった。この講座は多少内容を変更して現在なお継続されており、各コースとも夜6:30～9:00、年24回の授業を行なっている。そのうち生産研究所も新しい空気を吹き込むべく昭和49年に「システム科学研究所」という名称に変えられた。一方でより進んだ生産システムその他につい

ての研究のため企業からの研究生が増えはじめたので、基本的な経営科学のカリキュラムを組み込んで1年制の全日制専門教育課程を発足させたのが昭和48年である。従来の夜間講座や短期セミナー方式では、時間不足のために聴講者にとって単なる知識の吸収の場にとどまり、積極的にそれらを活用するに至らないことから、もっと徹底したコースが必要だと感じられたからである。

この専門教育課程は原則として大学卒業後3～4年の経験をもつ人を対象とし、卒業学部は何学部でもよく、要は自分の仕事を1歩でも2歩でも研究的に進めようとする意欲と理解をもっていることが望ましいとされた。約10年の間にカリキュラムに盛り込むべき内容も多くなり、だんだん整備されてきたし、参加人数も漸次増加し名称も全日制ビジネス・システム教育課程と呼ばれ、昭和57年その10周年記念として卒業生による研究発表会が開かれるに至った。そして大学としても昭和58年4月に「早稲田大学ビジネス・スクール」として本格的に運営することになった。

## 2. 教育理念と教科内容

早稲田大学の教旨のなかの一節に、「早稲田大学ハ学問ノ活用ヲ本旨ト為スヲ以テ、学理ヲ学理トシテ研究スルト共ニ、之ヲ實際ニ応用スルノ道ヲ講ジテ時世ノ進運ニ資セン事ヲ期ス」とうたわれている。既述したように学問の応用によってわが国の産業活動の活性化に役立つという大目

にしの きちじ 早稲田大学 システム科学研究所

標のもとに発足した生産(性)研究所が、その受託研究を通じての経験を多少なりとも社会に還元しようと考えてはじめて経営科学講座も、その後システム科学研究所となつてはじめて全日制(1年間)ビジネス・システム教育課程も、いずれも上記教旨に沿って実践をめどとした教育課程であったと思う。現在生まれたBSでも同じ趣旨でその教育理念が彩られていることは申すまでもない。要するに実践科学の根本は環境条件に即応した意思決定についての探究であり、したがってシステム思考が基本となるべきことも当然といわねばならない。このシステム思考を植えつけるとともに、理念のみに走らず、どうしたら実践に結びつけられるのかを常に考えさせるように、いろいろの方法論の提供が行なわれる。またグループ・スタディ(前期)やフィールド・スタディ(夏休み中)を課し、最後に研修論文を各自の専攻に応じて作成してもらうということになっている。

もともとこのプログラムの発想の折には、中堅社員(ミドル・マネジメント)の育成が目標であった。ビジネスマンとして巣立ってゆく学部卒業生の知識では現代ビジネスにはまことに不十分であり、補足すべき多くの点がある。文科系には数理面を、理工系には普通に経営管理といわれている方面を一応の程度に研修補足させる必要があると考えられた。これを統合的にプロジェクト・リーダーの養成と表現したものである。こうした過程を経験してこそ真の経営者が生まれるのではないかと考えられたのだが、今でもこの考えが教育理念の底流をなしているといつてよい。

以上のように「システム思考」を中心に、従来の文科、理科別という発想法にみる通弊をできるだけ排除し、1歩でも2歩でも前進する気概を養成することを目的にして、たびたび教科の内容が改変されてきた。手もとにある昭和59年度の募集要項から教科内容のあらましを紹介しておこう。

大学の学年暦に合わせて4月上旬に前期授業が開始される。まずオリエンテーションだが、各科

目の内容説明が2日間にわたり行なわれ、それが終わると直ちに研究所専任教員全員と研究生とで合宿(従来から熱川ハイツが使われている)をし、相互の理解と親睦を深める。この間に研究生の受講科目の選択相談と単位数調整とが行なわれる。すでに職をもった人たちが主であるので、いままでも企業その他で働いてきた経験からもっと強化しておきたい方面を探すとか、または現在自分のおいておる問題の解決のためにどんな科目が適切かを話し合ったり、あまりに欲ばりすぎて受講科目が多くなりすぎてもそれは実行不可能ではないかなどを相談する。

前期には基礎的・共通的な講義が多くなっていて、最低15科目を選ぶことになっている。教科目は、I.システム論、II.経営環境、III.経営戦略、IV.経営諸機能、V.経営の計量的手法および特別科目、に大別される。Iではシステム分析やシステム設計、IIでは経済と予測、国際経済、産業構造、経営のための法律、IIIで企業戦略論、中小企業論、IVはその名の示すように経営の諸機能による各専門分野すなわち、組織・人事、会計と財務、生産、マーケティング、流通、情報管理に関する現代的知識の解説展開が行なわれ、Vでは計量的手法すなわち統計的手法とかOR関連の授業が用意されている。ここは本特集とも関係深いと思われるので、さらに詳述すれば、経営のための数学(I)は主として文科出身者のための数学知識普及を目的とし、経営のための数学(II)は統計学の入門コースと思えばよい。ビジネスデータ解析は企業関連の諸種データをいかに加工整理して有効な情報を取り出すかのねらいのもとに、多変量解析などの応用などを講ずることになっている。もう1つ重要なことは、最近喧伝されているOA化でもわかるように、コンピュータとのかかわり合いに対する配慮である。このためビジネス・シミュレーションという科目が特設してある。なお特別科目としてBASICの入門講義も用意されているし前期、後期の終りでビジネスゲームの実施も行

なわれる。このほか国際感覚の育成のために英会話や経営国際比較解説なども特別科目として用意されている。

こうした授業のほかに、前期には本ビジネス・スクールの特長と考えているグループ研究が設けられており、時間外の活動になっているのではあるが、各人は少なくとも1つのグループに所属しなければならぬことになっている。テーマは固定的ではなく、研究生が自発的に同じような興味をもとにして設定したり、教員のほうから提案したりして、5、6人のグループで相互啓発的に勉強する。もちろん教員も適宜出席してディスカッションに参加する。大体前期の間に週1回程度夜間遅くまで行なわれている。毎年ORのグループ・スタディが成立している。また前期の終りに第1回目のビジネス・ゲームを行なう。

こうして相互に親睦を深めながら前期も終って夏休みに入るのであるが、企業人の立場を考慮すれば、普通の学生なみに夏休みをとるわけにはゆかないはずである。そのため後期に課される研修論文の構想にも役立てるように、フィールド・スタディをはじめ。事前に研究生各個に指導担当教員が決められ研究生の希望に沿った計画にしたがって資料収集や調査の方針を打ち合わせる。夏休み中2ないし3回教員と集まって進行状態を説明、また疑問点があれば協議する。通常このスタディは後期の修士論文の具体的テーマの足がかりにされることが多い。もちろんそれとかけ離れたことを実施しても咎められることはない。夏休みの終り頃に第2回の合宿が早大の追分セミナー・ハウスで催される。後期授業は9月中旬にはじめられるが、この合宿は9月上旬2～3泊の予定で行なわれ、後期授業や修士研究などのオリエンテーションと上記フィールド・スタディの報告を行なうことが建て前になっており、そのほかに半日くらいは野球その他の屋外競技も行なわれ、お互いの親睦を深めることにも役立てられる。

後期の講義は、前期に比べ専門的色彩が濃く、

修士論文との関係もあるので、指導教員のアドバイスを受けながら最低8科目をめどに選択する。しかも特に水曜日を講義のない日と定め、特別講義や見学にあてられるのが特長となっている。

教科は前期と大体同じ項目に大分類され、前期でのⅡ経営環境だけが姿を消しているだけである。Ⅰのシステム分析・設計では研修生それぞれの所属企業や業務にちなんだシステムのモデル的考察や構造・行動分析、運用管理、ロジスティック・システムの設計技法、自律性をもったシステムの設計技法などがとりあげられている。演習を重視するやり方でシステム思考を育成するのが目的と考えられる。Ⅱの経営戦略では、マネジリアル・エコノミックスとして企業を中心としたマイクロ経済の理論や環境問題、ビジネス・ポリシーとして経営戦略や経営管理の諸問題が論じられる。Ⅲの経営諸機能では前期の概して総論的な立場から1歩進めて各論的な内容を、組織・人事、会計と財務、生産、マーケティング、物流などの課題において展開される。それぞれ実際の場合で行なわれている現実の分析と将来への展望などがねらいと思ってよからう。Ⅳの経営の計量的手法では、意思決定支援システムとオペレーションズ・リサーチが登場する。細目にふれると、システム分析・設計へのコンピュータ利用、経営計画・管理へのコンピュータ利用、分析・設計技法利用演習が意思決定支援システムに、計画手法LP、DPの技法、現象解析手法の在庫問題、待ち行列、マルコフ解析等がオペレーションズ・リサーチでとりあげられる。あまり理論的に走らず、むしろ実際に応用しやすいような内容が選ばれたと思われる。かぎられた時間内で少しでも実用性を深めるためにはやむをえないように思われる。

こうして後期授業は12月で終わるのであるが、その後で第2回目のビジネス・ゲームが2日間行なわれる。このゲームについては前期でも2日間ばかり行なわれていて、研修生各自が仮に社長や販売、生産、経理、研究開発、調査などの各担当

取締役になったものと考え、架空会社のチームをつくり、動態的な環境条件を与えながら経営計画の立案、各種経営管理手法による分析の効果を学ばせ、講義・演習の内容の復習と応用に役立たせ、各自のリーダーシップと意思決定能力を養成しようと意図されたものである。

さて最後に研修論文の総仕上げに移ることになる。論文作成の準備は既述のように夏休み前後からはじめられることになっていて、指導教員も決まっているから、後期の間にはしばしば相談しながら、授業の終わった直後頃に2日間ばかりみんなの前で（もちろん指導教員も出席）各自の論文の目的、それまでの研究や調査の経過、これからの意図などを説明する報告会が開かれる。この報告会は時間の関係で2班に分かれて並列に進められるが、なるべく関係の深い項目のものを組み合わせお互いの関心を高め質疑応答あるいは批判を通じて各自の切磋琢磨の機会にしようと考えられたものである。年明けとともに研究生は懸命の努力を払うことになるが、1年の研修の総仕上げの意味がこの研修論文作成に込められることだし、しかもその成果はいずれ派遣企業への報告にもなるのだから怠けるわけにはゆかぬことであろう。

できあがった論文は2月下旬の定められた日までに提出し、最後の審査報告会が2日間にわたって開かれる。3月上旬に合否判定がなされ、後は卒業見学旅行へでかける。この見学旅行は多少日数をかけることになっていて、今まで国内では九州が、国外ではヨーロッパが多く選ばれてきた。

3月25日頃卒業式が行なわれ、早稲田大学としての修了証書が渡される

### 3. 入学者事情

10年間の経験からみると、たしかにBSは日本にとっては新しい試みなのであろう。そしてまた社会的ニーズも多いのではないかと考えられる。別に文部省からかくかくあるべしと指令を受けたわけでもなく、ただ自然発生的に近年発展をみた

経営科学的な分野の基礎の上へ従来経営学といわれていた分野を重ねて育成されてきたものなのである。もちろん内容などほとんどアメリカから導入されたといっても過言ではないのであるが、要はこれからいかに運用してゆくべきかに、あるいは日本式にいかに充実してゆくに問題が絞られてきたように考えられる。

授業料も高いからどんな人でも入れるかといえは、そうでもない。会社筋から派遣の人や個人的な希望者を一応書類審査と面接によって入学の選抜をする。現在40名前後におさえられているが毎年数名のお断り組が出ている。数年前70歳くらいの方が個人的に応募されたことがあったが、さすがにこれはお断りしたはずだった。とても近代的な経営科学などにはついてゆけないだろうというのが理由だった。これは特別な場合として、入学者の平均年齢はほぼ31歳、23~45歳ぐらいの範囲で管理職1歩手前のところ、昭和58年度にははじめて紅一点を加えた。会社派遣の人たちの所属部課についていえば、生産、企画、設計、販売、会計、人事などほとんどすべての職種があげられる。特に銀行とか保険などの金融関係も割合多いし鉄鋼や建設、製薬やスーパー、運輸とか情報関係の業種も多い。いわゆる文科系統、理科系統の類別で出身学部をみると、文科系統が66%、理科系統が34%の割合であるといえるようだ。BSの看板をかかげた昭和58年にはすでに工博の学位をもった人が2人入学したし、修士号をもつ人も毎年数名含まれている。このように多彩であると受入れ側としては大変であるし、授業内容を構成することもなかなか困難な事柄になる。

### 4. 入学後の研修事情

入学願書に次のような応募動機その他について記載してもらい欄が設けてある：(1)あなたは、これまでどのような仕事をしてこられましたか、その中で最も興味のあった仕事は何ですか、それはなぜですか。(2)当スクールに応募された動機は何

ですか。その動機を受けて、どのように年間の修学を計画されておりますか。(3)当スクールの概要を読まれて、あなたの研究希望事項を記入してください。(4)これまでに社内において受けられた研修・教育がありましたら記入してください。

受入れ側の知りたい情報のすべてではないが、およそのことはこれでつかめる。いろいろの表現はあるが、少なくとも学部を卒業したばかりの状態よりは目的意識が明瞭になっているとあってよからう。応募の動機では、“実務についてみて自分のこれまで勉強してきた知識があまりにも狭く少ないことをさとしたので、関連の分野をもう少し幅広く勉強したいと思ったから”というのが多い。筆者にもこの点はよく理解できるような気がするのだが、現代の学部教育、特に文科系統においては、こころのところがうんと考えねばならないのではなからうか。ビジネスというものが昔と比べたらすっかり変化していることをさとする必要があるのであって、学部では基礎をしっかりなどと昔ながら同じように唱えておればよいというわけにはゆかないであろう。学校の教員ももっと実社会を勉強することが必要である。基礎をしっかりとは当たり前なのであって、その基礎とは何なのかをこそしっかり勉強しなければならないと思う。この意味からも筆者は生涯教育の一環としてBSの必要性を痛感する者である。

とにかく研修生たちはすでに職務経験を5~6年もっていることもあってか、一般学生などとは比較にならぬくらい真剣である。1年の研修期間では無理と思うほどのかなりのハードワークにも耐えながら勉学を続けているといっても過言ではない。科目はすべて選択制であるけれども文理の区別をしていないので、大体どの科目にも双方の関係者が混在することになる。特に文科系の出身者に統計学とかOR関係の科目に困難を感じている人が多いようである。ある年度の学生など後期も終ろうとしていた頃、「分散」ということについて基本的なことを質問してきたことがあるが、教師

であるこちらが授業の進め方について大いに反省をさせられたことを憶えている。一方、研修論文に関する相談や指導でも面喰うことしばしばである。あるときある学生が、物の生産で丈夫で永持ちするようなことを理想にすれば、たとえば靴下製造でほとんど破れないようなものができるのであれば、その会社は永続できないことになりはしないか、などときわめて深刻な顔をして問答にきたり、また別の学生が、自分の会社は業界では新参なので、割と新しいアイデアの商品の新聞広告を出してもその広告効果はほとんどしにせの大企業にとられるように思われるが、そのような場合の広告効果の測定はどうすればよいかなどの難問をあげせかけてきたことがあった。パテントで保護される場合は別として、そのような制度もないような場合が実際問題としておこりうるとは思ったものの、手の打ちようがないと答えるより仕様がなかった。これからの戦略論の問題でもあろうか。実際の場合ではこれらの例のように、いままでの教科書にヒントをさえ求め得ない問題が多くおこりうることを考えておかないと、BSにおけるOR教育も不適切な道を進みかねないとも考える次第である。

現場にちなんで選ばれた研究題目で、何とか目鼻をつけられた研究も若干は必ず毎年報告される。短期間でまとめねばならぬハンディキャップを克服してよくがんばるものだと感心させられる。すでにOR誌でも事例研究として発表されたOR関係のものが数篇ある。たとえば川床；「数量化I類による優秀なセールスマンの選別採用の試み」24(巻), 8(号), 斉藤；「運賃変化によるタクシー需要と売上予測」, 24, 9, 小西；「定期預金種別選択行動の計量化」, 24, 10, 竹内；「融資先企業の取引振りの分析」, 24, 11, 五十嵐；「企業評価における判別関数利用の試み(倒産予測へのアプローチ)」, 24, 12, などすべて研究生たちが自分の業務に関連した研究に挑戦したものである。以上は1979年のOR誌から拾ったが、過去

10年間の早稲田BSの成果の一端と考えるのであれば幸甚である。もちろん他の分野のものにもあるわけで、いずれも現場にちなんだ問題が選ばれることが多く、指導する教師も現場関係の事情について教えられることが多いように思われる。

## 5. 将来のビジョンとORの役割

さきにも触れたようにビジネスは激しく内容の変化を重ね、意思決定のためには広汎な知識の蓄積を必要としてきた。したがってビジネスにたずさわる人たちの教育内容には、従来の高等教育にみられた文科、理科の両極分解的知識の積み上げだけでは必ずしも間に合わないように思われる。特に日本の産業社会の国際化とマイコンの普及によるOA化によって、ますます拍車がかかってくるといっても過言ではなく、こうした動態的環境にふさわしいビジネス教育に対する社会的要請が強まることも必然といわねばなるまい。

しかし既述のようにビジネス教育はまだ新しい教育体系であって、どのようにくみため、どのような内容を盛るべきかは、これからの問題ともいえるであろう。ねらいは「あえてチャレンジする」の気概を養成することにあると思考するものである。早稲田ビジネス・スクール(WBS)についての最近の事情は前述したとおりであって、発足当初の事情からまだ生産関係の色彩が濃厚という反省もあるが、まだ固まったというわけではなく、ただ基本的教育理念だけは確立しておいて、受入側の反応をさぐりながら評価をくり返し内容固めを手探り中であるといわねばなるまい。これを進めるに当たってのORの役割については、すでにOR誌28巻3号に阿保教授がその一端を述べておられるが、ORというものを従来の考え方のままに止めるならば、あるいは経営のなかのほんの一部の知識でしかなくなるおそれがある。そしてその場合でも数理的思考のためかなりの層の人たちが理解しがたいものと受けとめているのが実情である。したがってこれを、いかにわかりやすく、

いかに興味をもたせるように教えるかが、今後のORの問題であり、あるいはORそのものであると考えたい。特に筆者の感ずるところ、実践科学の性格をもつORは臨機応変的にいろいろな場を現わしてくるべきであって、それがいかにマン・マシンのシステムに適用されるべきかが研究されねばならないものと思う。ちょうどQCにはじまる生産性向上運動がビジネスの品質を高めるためのTQCに化身したようにである。

このようにBSという存在は十分確立した体系をもったとはいいきれず、それだけに新しく研究しなければならぬ問題が多いように思われる。特に実用性を重視する教育だけに人間の心理にも多くの関連をもち、それだけ複雑となりがちである。ビジネスの場は諸科学の統合の場とでも解釈しておいて、かかる場に有用な人材を養成するためにはどうしたらよいかをORするというほどにORに対する考え方を拡げてはいかかなものか。

なおBS関連の問題の1つに国際化がある。特にわが国の経営管理の優れた点が世界的に認められてきた今日では、窓を広く開けて発展途上国などからの留学生のためのコースも考えられねばならないであろう。東洋思想に育てられ、泥沼から這い上がり得た経験をもつ日本人だからこそないうる教育コースであるようにも思われる。

最後になったが、教育効果の異色なものあることをかがげておこう。それは相互の出会いが最後にまで大切にされるという効果である。お互いに学生時代を思い出せばわかるように、すでに社会に出た人たちではあるが、再び数年前の学生気分になるらしく、早稲田BSでも子持ちの学生たちが新しい様式の学友関係を形成するのである。卒業後もたまには寄り合って一杯飲むなどということもしばしばあるらしい。同窓会が結成されていて、年1回ぐらいいは集まって業務改善などについて討論会をやったり、切磋琢磨しようとする気運が出ていることは、わが産業社会にとっても喜ばしいことではないだろうか。