

アメリカの大學における經營教育

— Executive Development Courses を中心として —

山城章

一 經營學と經營教育

アメリカの經營研究書には理論性がないといわれ、學問性がうすいと批判せられることが多い。この批評は、一面もつともであるが、しかし、次の二點において、この批判自體をさらに批判してみる必要がある。第一に、學問的であり理論的であるという意味が問題であつて、批判者の考えるものと異つた方法論に立脚した、異つた意味の學問觀が存在するのではないか、という點である。アメリカにも批判者の學問觀とは異なる學問觀がある。とすれば、アメリカ經營論にもまた學問性があるといわねばならない。科學の方法論からみれば、「學」そのものの見解にも異論の餘地があるとみねばならないから、輕

輕に、アメリカ經營學の學問性を論じ得ないとおもうが、この點は本稿の課題ではない。

第二は、アメリカ經營論が「學」的性格をもたないと批判することは、まるで、鯨が魚でないと批判し、コウモリを鳥類性がないと論ずるに等しく、最初から問題になり得ないではないか、という點である。つまり、アメリカの經營に關する研究や諸活動は、本來的に、いわゆる學問研究としてでなく、別なねらいをもつものではないかという點である。アメリカでは、學問とか「經營學」のためにあれ程に大變な努力が傾注されているのでなくて、別な意圖をもつた運動が展開しつづけるとみねばならないのであり、この運動や研究に對し、學問性がないと批判してみたところで、所詮、あたりまえのことで、

批判にもならず、やぶにらみというより外ないではないか、ということである。

この第二點が本稿の主題であるが、結論は明瞭である。アメリカにおける經營に關する著しい關心と研究や徹底的な検討は、わが國にみる經營「學」への關心とはなほ大きく異なるものである。それは實に、「經營教育」への努力であると考えねばならない。そこにも學理的理論性ある經營學や管理學的研究が、もとより無いわけではないが、その主流、そのほとんどが、あげて經營教育＝經營者・管理者養成教育に徹しているとみねばなるまい。このように説明すると、まるで經營教育には理論的研究が皆無であるようにきこえるであろうが、いうまでもなく、教育も、根底において學問的、理論的、原理的研究をもたねばならない。これなしに教育は不可能たるはいうまでもない。ただこの原理研究は、理論性そのもののためにおこなわれるのではなく、教育の一環としてとらえられる。經營教育は、「原理と實際と實踐」の三者統一のかたちでおこなわれるのであり、その一つを缺いても教育は十分たり得ない。經營教育における原理的研究は、實際に即應してこの原理をうまく消化し、活用し

て、經營實踐に役立たしめるような能力を養成し、經營者を養成するために缺くことのできないものである。原理なしに實踐はなく、したがって、實踐能力を教育する經營教育も、原理的研究なしには存在し得ない。アメリカにも、學問研究で原理的な經營研究者もあり研究書も多いのである。ただこの多くは經營教育實踐の一環としておこなわれるのであり、理論的研究のみを純粹にとりあげるような經營の學問研究という態度とは異っている。

このことは、原理的研究についてのみでなく、實際的研究にもいえることである。しばしば、アメリカの經營研究は、理論性がないといい、同時に、それは實際的であると批判し主張する人がある。しかし、これもあやまりであろう。實際研究はもとより多いのであるが、それは、原理研究と同様に、經營教育實踐の一環としておこなわれる。原理と實際の研究は、實踐において統一されるところというべきである。ねらいは、實踐的能力の形成であり、よき實踐力ある經營者の養成にある。原理を知識として豊富にもっている、ただちに有能な實踐人であるとはいえない。實際の經驗にあかるいからといって、こ

れまた有能と即斷しうるものではない。實際に即應して原理を活用する實踐能力、原理を實狀に應じてうまく消化する實踐能力が主であり、經營研究はこの養成をねらっている。アメリカの經營についての關心と努力は、あげて、この方向にあるとみねばなるまい。この經營教育の方法論としての原理と實際と實踐の關係については、すでに別稿にしばしば論攻したところであるが後にもふれねばならない。

二 アメリカ經營研究の動向

經營教育はこのように、原理と實際を基礎として實踐力の養成をねらうのであるが、具體的な進め方としては、まず實際と經驗の確立を當面の研究中心におく行き方と、原理を中心として検討する立場とがある。大學の經營問題研究の方針として、本來、經營教育をその使命としながらも、なお現實の研究態度は、このように原理に偏する立場をとる大學もあれば、實際を主とする研究方針をもつ大學もある。本來は、原理偏向でも實際偏向でもなく、實踐統一的でなければならぬのだが、實踐的であるがためには、まず、經營原理と經營實際が把握

されねばならないために、どこから手をつけ、當面、どこに重點をおくかによって、經營教育の重點が大學によつて異なることは多い。

スタンフォード大學の Howell (Assistant Prof.) はカリフォルニア (バークレイ) 大學の Gordon 教授と數年にわたりアメリカの大學六〇〇の經營教育 (Business Education) を研究し、昨秋中にその成果を "Higher Education and preparation for business" という書名で出版するといっていたが、この研究から、彼は次のような、アメリカ經營研究の分類をしめた。アメリカには大體、ハーバード大學流の經營教育觀とその方法が、大學のみならず業界にも重視せられ、一般化の傾向にあったが、最近はこの對する批判的立場として、MIT、やCIT、さらにシカゴ大學の立場が重視せられてきた。スタンフォードも從來、ハーバード的立場をとってきたが、これに對し、反省の必要を痛感しつつあると述べた。この反省の方向として、第三のコーネル大學の見地を高く評價し、第一のハーバード流と第二の批判的傾向の統一をはかるものであり、今後、注目すべき動向であつて、ここにはじめて、コーネル派自らが主張するよ

うなサイエンスとしての経営學 Administrative Science が可能であらうとのべた。

この、第一と第二の二つの傾向というのは、第一にハーバード系が問題解決を中心とし、經驗を中心とする action 中心の方向であるのに對し、第二の批判的な立場は knowledge oriented であり、一見するといわゆる「學的」「理論的」研究にみえる立場である。ハウエルにいわせると、ハーバード的經驗中心の立場では、知識の習得は、これを教えこまなくてもケース・メソッドの副産物として自らとらえうるものと解するというのである。知識や原理よりもまず、ケースの實際について問題解決を考へるというのである。しかしこのような見地の經營教育に對し、エンヂニアリングな立場、IE (Industrial Engineering) Quality control 的見地あるのは、OR (Operation Research) LP (Linear Programming) Data processing 電子工學的立場の原理的、ナレッジ的批判がたかまつており、MIT (Massachusetts Institute of Technology) CIT (Carnegie I T) なつてゐる。しかし社會科學の見地からは、シカゴ大學系の Human Behavior 的な Behavior Science の立場から、知的原

理的な批判が強くおしだされているというのである。ハウエル教授は、將來の動向として、この二つの立場の統一の見地たる、コーネル大學の見方、つまり action に重點をおきつつ、knowledge 性をいれ、統一するという見地をきわめて重視しているようであつた。このような統一の見地は、實に經營教育の方向であるとともに、これはまさに、經營「學」のアメリカ的な在り方ともみられ、ここに經營學が Administrative Science として成立しうるのはないかと見るのである。この場合の經營の研究は administration を中心とし、marketing や accounting を從とする、獨立の經營學とみられる。おそらく、これは、經營者、管理者の人間指導の學とでもいふべきものが考えられるのではないかとおもう。

しかしアメリカの現状は、いま action oriented な、經驗と實際を主とする經營教育が一般的であるが、これに對し原理的、ナレッジ的反省が、經營教育の新動向として、擡頭しつつあるとみねばなるまい。この場合、原理的 knowledge oriented な MIT や CIT の立場や、とくに社會科學的なシカゴ大學の立場を、あたかもわが國的な純學問的、純理的經營學の研究と等しいものである

(19) アメリカの大學における經營教育

かのごとく受取る者もあるが、これは、シカゴ大學の「H. Larie (Associate Dean) も私の質問にこたえてくれたように、シカゴの傾向は、なるほど、ハーバードが「實業家のように行動することを豫定する」ような、教育であるのと異り、Disciplineをあくまで重視するから、その重點のおき所が異なるのであるが、しかし、それにしても、この「Basic Principles の活用 (use) を教え、學生にそれによって自己を教育する能力を大學で教える」ことをねらっているのである。「經營教育」があくまでねらいであるが、その教育の一環をなす、原理に重點をおくのでありまた、大學の教育の段階では、全面的に原理—實際—實踐の統一的教育をなすことがまだ不可能であるから、まず knowledge oriented に教育する、というのである。この教育は經營者養成のための基礎となる discipline そのものを Behavioral Science の方法でとらえるのである。これはいわゆる社會科學系の學問のあたらしいやり方に外ならないのだが、この方法は、ハウエル教授は knowledge oriented なものと分類したが、シカゴの J. Stein (assistant professor) は、學問論をやる傾向にむしろ反對して、この Behavioral なもの

を打出しているのであり、その方法は、むしろ fact をしめすことが主であるといっている程である（これには反對論もあるが……と註をつけたが）。アメリカの經營論の現状は、以上の新しい動向にもかかわらず、なお、經營教育を中心として展開しているとみるべきであり、われわれが、もし、アメリカに學ぶとすれば（學ぶが是か非かは別として）、この新傾向を考えながら、經營教育を十分に検討し、これを身につけるべきであろう。

三 經營者養成とその能力・資格の問題

經營教育は、さきにも一言したように、經營者、管理者を養成する教育という意味である。アメリカ人がしばしば引用する説明によれば、經營者はあたかも醫者や辯護士のようなプロとしての職業的専門人であるというのである。わが國でも醫者は醫學部で大學教育をうけ、國家試験をパスし、インターンを経てはじめて醫者たるの一應の職業的な資格を得、しかも、よき醫者、名醫ともなれば、さらに研究と經驗を積み技能をみがいたものである。經營者もまたそうでなければならぬ。大學における經營研究あるいはその他機關の教育また會社内

の教育によって經營の原理をまなび、經驗を積んで經營者たるの資格を獲るのであり、名醫ともいうべき名經營者がさらに要求されるのである。簡單には經營能力を身につけうるものではないし、經營者になれるものではない。

この經營者たるの能力・資格は、經營學により、また經營教育によって身につけるのであるが、わが國では「いわゆる」經營者や管理者は、はたしてこの經營能力の有無によってその選任や昇格をおこなっているであらうか。經營者は世襲的な關係により、また資本家たる金力により、あるいは世渡り上手の手練手管により、さらに、單に十年経てば係長という時間だけの理由で、多くは任命され、それだけの理由で經營者となり管理者となることが多いようである。このような人々に會社・商店の運營を委任するとすれば、まことに危険至極なことといわざるを得ない。集團を導き、事業を運營する能力・才能もないものに、つまりそれとは別な資格をもつにすぎない者に、企業の運營を委すのであるから、企業がうまく經營されるはずがないわけである。

眞の經營者、管理者とは、このように企業をまかせら

れ、それを安定せしめまた成長發展させることのできる有能な職業的な専門家であるべきであり、一言にしていえば、企業のよきリーダーでなければならぬのである。このリーダーシップの本質を原理的に把握し、またこれをうまく運用しうるリーダーが専門的な經營者、または管理者 (professional administrator, expert manager) である。このようなリーダーやまたリーダーシップに関するところの、人間・人間集團指導についての研究の一般をアメリカで management または administration と稱すると解してよからう。(E. H. Schell: the changing philosophy of management. Schell: Technique of administration. O. Tead: Democratic administration. Di-mock: A philosophy of administration. L. Urwick: The elements of administration) どのような意味でマネジメントは、一般理論である。單に企業において活用されて、Business management, Business administration となるだけでなく、行政體においても、また學校、病院、教會、さては勞働組合においてさえもこのマネジメント的指導の方式が大いに役立つのである。このマネジメントこそ、今世紀二十年代以降の現代が生み出した、まさに

社會的技術であり、社會的發明であるといえるであろう。この手法によってのみリーダーシップは現代化せられまた合理化せられるとともに、「民主化」せられ得るのである。

リーダーシップはもとよりいろいろである。集團にはかならずリーダーがあり、このリーダーは、『長』といわれるが、この「長」たるリーダーには、家族的な世襲の家父長もあれば、親分・子分的な長もあろう。同志的結合であつてもまたそこにリーダーがあり、リーダーは多岐である。しかし大體、以上のリーダーはすべて必ずしも民主的リーダーであると呼び得ないであらう。しかしマネジメント、またはアドミニストレーション的リーダー、つまり「マネジャー」たるリーダーは、本來的に合理的科學的であるとともに民主性をもつ。その理由は、マネジメント的リーダーは、職務または仕事としてのリーダーの専門家であり、リーダーの仕事をするその能力者であるからである。彼は、金力で人をリードするのではない。封建的な権力で人に命令するわけでもない。命令することは彼がマネジメントという仕事をおこなう場合の仕事の作用である。命令は権力や金力でなく

てマネジャーの仕事そのものである。マネジメント的經營者がおこなう會社經營の統率は、實にその統率そのことが彼のデョップであり、このデョップの才能をゆたかに發揮しうる専門的な職業人なのである。醫者が醫學・醫術的技能をもつと等しく、經營者が經營學・經營管理技能を身につけており、醫者が患者に對し、安靜を命令するように、經營者もまた下位者に活動を命令するのである。この命令は権力や服従關係でなく、まさに職場企業における職務としての作用であるが、職務の作用であるが故に、職場においてのみ命令的上下關係が存在するだけである。職場を一步離れたなら、このような關係は存在しない。工場内では工場長は嚴肅なリーダー的地位にあつて指導・統率的活動をいとなみ、この規律はまさに嚴然たるものであるが、ひとたび、終業時間となつて、工場を一步出れば、そのとたんに、工場長も工員も、すべて、對等な社會人である。そこにはリーダーシップは存在しないのである。社長はどこでも社長であるというものではない。家長や親分のように、どこでも何時でも「長」であるのではなく、封建的、身分的な關係をまったく清算した民主的リーダーシップがマネジメント的な

「長」の性格である。民主的集團としての労働組合においてさえ、いなむしろ労働組合にこそ、この民主的リーダーシップとしての、マネジメントまたはアドミニストレーションが導入・確立せらるべきであらうとおもう。

ただ注意したい點は、この management と administration がただちに、「經營學」であると考えるわけではないことである。アメリカの場合、以上のようなマネジメント的一般原理の研究があるとともに、このマネジメントは、さきにのべたように、役所・教會・組合などでも活用されるけれども、とくに大きな努力が傾注されているのは、企業の運営のための活用であり、これが Business management, Business administration である。われわれはこれを「經營學」と考えたい。現代資本主義下の企業は、このようなマネジメントの原理と手法を廣く導入し、それによって、性格と方法を著しく變化させていることを特徴としている。十九世紀的企业觀と二十世紀現代企業とが性格形態を等しくない理由の大半はここにあるのである。經營學は、かくしてマネジメント導入によって現代化せられ變化しつつある「現代企業」を對象とし、これを把握しこの性格を究明し、さらにそ

の經營管理をとりあげるものである。企業を考察するとすれば、このように企業の歴史的段階の相違で、「現代」の企業が問題となるごとく、企業の國による相違もまた注目されねばならぬ。わが國企業のマネジメント化は、アメリカその他と異なるものをもち、日本經營學も問題とならねばならぬことになるとおもう。しかしこのような、經營學論は本稿の主題ではないのでこれ以上觸れないが、マネジメント一般原理の説明に關聯して、以上これに關説した。

四 經營と商

なお一言説明を附加したい點は、management (administration) と Commercial, Trade の關係である。商科商學の研究内容をなすものと、このマネジメントとは、嚴に區別せられる。商學的な Sales や accounting は management そのものではない。わが國の會社でもマネジャーたる「長」の任命が單に世襲や縁故、世渡りばかりでなく、有能な技術者や事務家のうちからおこなわれることが多いのだが、この場合、この『有能』の意味が問題である。たとえば、有能で會社にとって大きい

貢獻をした、あるセールスマンが、彼がセールスが有能であるからという資格で、セールス課長(マネジャー)に任命されたとすれば、この人事ははたして適當であつたであらうか。いうまでもなく、この人事は、世襲や世渡りと大差のない下手なものである。セールス課長は、課長として何をするか? 彼は課長になり、マネジャーとしては、もはやセールスその事を擔當するのではない。彼の職務は、セールスをするその課の下位者をリードしてうまくマネジメントしていくことである。このリーダーシップは物を賣ることではない。物を賣ることが有能であつてもそれはリーダーシップに長じているということにならない。セールスマンとして有能でも課長として適格だとはいえないのである。「長」には長としての資格能力が必要であり、それがマネジメントであるから、このマネジメントを大いに研究し、それを身につけた有能者である人こそ、「長」たるべき人でなければならぬ。このようなビジネスの「長」を養成するのが經營研究であり、經營教育であるのがアメリカの見方である。經營研究やこの教育の成果はかならずしもすぐに役に立つものではないであらう。もし大學卒業者がすぐ

に係長・課長という「長」に任命せられるならば、なるほど長の研究としての經營教育は即效的效果をもつが、おそらく、入社十年もたなければ「長」とならないであらうから、十年たたなければ、經營學は役に立たないということになるであらう。換言すると、經營學は、すぐに實際の役にはたさないものということになる。しかしそれに對し、商學的な勉強、たとえば上述のセールスやアカウンティングなどは、入社ただちに役に立つ實際的な勉強であることになる。

さきに販賣課長の例をもつて説明したがとく、この長は、セールスとは異なるマネジメントの才能をもたねばならないのであるが、それでは、マネジメントのみでセールス課長はつとまるかといえ、かならずしもそうは行かないのである。自分の課が何を擔當し課員が何を執務しているかをよく理解し、その點のファンクショナルな指導もできるのが、やはり良きリーダーである。したがって、販賣課長は販賣經驗あるセールスマンから任命せられるのは、もとより適當である。課長はセールスのみでなく、主としてマネジメント才能を買われて任命されたのはいうまでもない。そこで販賣課長は、マネジメン

トとその他のセールの兩者を、マスターしたものである。經營研究や經營教育では、「Sales management」をとりあげ、かつ教育するのである。セールスそのものではなく、マネジメントそのものでもない。おなじことは、アカウンティングについてもいえるのである。會計はただちにマネジメントではない。マネジメントが主であるが、同時に會計を理解しこれを活用する management accounting, managerial accounting、管理會計が經營上必要となるのである。

このようにマネジメントは、商學そのものと等しくはないが、しかし、經營學的研究においてもまた經營教育においても、この兩者をいずれも取上げ、また兩者の結合されたものを検討の對象とせざるを得ない。それは、上述のように、經營論 (Business management) が現代企業を對象とするからであり、企業管理體は、マネジャーのみでなく、このマネジャーによってマネジメントされる者もすべてふくむ、『會社そのもの』が問題となるからである。この會社つまり企業における經營者・管理者の教育と養成こそが、アメリカにおいて大きな問題とされているところの經營研究・經營教育である。そこでこ

の經營教育そのものについて、いささかアメリカの實狀を分析してみたいとおもう。

五 經營教育の機關

アメリカにおける經營教育には、その擔當機關からみると大體、企業内教育と、職能機關教育 (協會、委員會、研究會など) と大學教育の三つがある。企業内における經營教育は、すでに、現場監督者訓練式なローワーマネジメントならば、前々よりしかも徹底的に實施しており、わが國でも、TWI、M・T・P など相當廣く普及しているわけである。しかし經營教育は、さらに高次の管理層を對象としておこなわれる必要があり、漸次、中層からトップへと教育がたかめられているが、しかし最高幹部の教育は、社内では困難である。そのため、職能機關教育や大學教育がむしろこれを擔當するのである。職能機關教育とここでのいうものは、たとえば AMA (American management association) とか N I C B (National industrial conference board) などのような機關であり、それらが、單なる經營相談式なコンサルティングに墮すことなく、經營教育機關であることを誇りをもって強調して

(25) アメリカの大學における經營教育

いたのである。

この機關教育はここには觸れないが、大學とくに Business management, Business administration の學部、つまり business school をもつ大學では經營教育に非常な關心がはらわれている。さきに經營者を醫者にたとえ、専門的な技能を習得した職業人であるとのべた見方をもつてすると、經營學部はまさに醫學部にも匹敵するものであり、經營者・管理者を養成する學部とみるべきである。大學の全講座はこの目的にむかつて、集中的に編成せられ、三角形の極點を Business policy とするところの經營者養成のための教育・訓練のための學課編成がおこなわれる。經營教育の基礎には、もとよりあらゆる基礎科學がなければならないから、各種の學科が編成されるが、しかしこの學科は單に平面的に羅列されている教養的なものとしてでなく、經營者養成という目的に適合するように編成され、教えられるわけである。もとより、大學の數年間の教育で經營者も管理者も決して十分に養成されるものではない。その基礎を身につけさせるだけである。そこで、大學の學部のコースを終った者は、多くは一度實社會に出て實際にあたつて經驗を身

につけ、問題をもつて、しかる後ふたたび、大學に歸つてくるというのが、經營教育上必要であり、このために實は大學院のコースが考えられるとみてよからう。大學の學部では一應の原理をまなび、實社會で實際を身につけ、さらに大學院でこれら原理と實際を統一した經營者としての實踐を體得するという系列である。

しかし、經營の原理にしても、大學學部教育で満足しうるものではない。たえざる研究の積重ねが必要であり、また實際經驗も同様である。原理研究と實際を照合しつつ、たえざる反省と檢討をくりかえすことにより、實踐的にこれらを身につけることにもなるであらう。アメリカでも、經營教育の仕上げは、大學院においておこなわれるとはもとより考えていない。經營者の能力は、あたかも、名醫のごとく、無限であつてとどまるところを知らないであらう。經營者一生涯の課題として自己錬磨がつづけられる。そこでこの最高幹部がさらに經營教育を身につけるための特別なコースが大學に附置されるようになり、これは最近非常にふえてきたのである。いわゆる『Executive Development Course』である。これはさきにのべた職能機關 (AMA やその他) において

も打ちこんでおこなっているところであるが、大學では一九五〇年以降、急激にこれが増加を示しつつあるのである。このコースは、大學でかつてしばしばおこなわれている、いわゆる夜間コースとか Extension course などとは完全に異なる大學の本コースを形成する。これは文字通りに「重役・大學に歸る」(the executive literally goes back to college) といったものであり、「彼は荷物をからげ、家族をのこして寄宿舎に移動する」のである。そして、ある一定期間、完全に二十四時間學生となるのである。このコースは、ここ五、六年來、急増しつつある。そこで以下、アメリカが、最高幹部養成にいかにかちこんでいるかをみるために、この經營幹部教育のコースの實情を、私が視察した資料と、G. V. Mosen の Executive Development Courses in Universities によって紹介してみたい。

六 アメリカ大學の經營幹部教育コース

(Executive Development Courses in Universities)

大學に併置されたこの經營幹部教育のコースで第一番

目にできたのは衆知のほどく Harvard Graduate School of Business Administration の有名な Advanced management Course であり、それはすでに一九四三年に設立されている。しかし、その後、五・六年間は、まだコースをつくる氣配はあまりみられなかったが、一九四八年 Western Ontario 大學でまず開設せられ翌年一九四九年 Pittsburgh につくられたのである。一九四〇年代にはまだ三コース位のものであった。その後一九五〇年代にいたり、特に五二年以降が急増をしめしている。以下列記しておく。

Pennsylvania(1950), Michigan(Public Utilities 1951), North Western(1951), Columbia(1952), Indiana(1952), Stanford(1952), Washington(1952), Buffalo(1953), Cornell(Executive Development 1953), Cornell(Human Relations 1953), Georgia(1953), Houston(1953), Texas A. & M. — Agricultural and Mechanical College of Texas — (1953), Carnegie I. T. (1954), Harvard(Middle management 1954), Michigan State(1954), Michigan(Executive Development 1954), Syracuse(1954), Case I T(1956), McGill(1956) M.

I. T.—Massachusetts Institute of Technology (1956),
Pennsylvania State (1956), Oklahoma (1957)
などである。ハーバードと、ミシガン、ならびにコーネ
ルの大學には、コースを二つ併置しているが他は一つず
つである。

これらのコース開設はほとんどが業界からの強い要請
によるものであり、個々の會社、幹部やまた會社ならび
に經濟團體が教育の必要を痛感していることによるので
ある。これに入学許可される者はいうまでもなく充分の
經驗を積んだトップ、あるいはミドルマネジメントの經
營幹部であり、現に責任ある地位にある人であるかそれ
とも近い機會にこの地位に昇任しようとしている人で、
會社の方針樹立にあずかり、またそれを援助するような
幹部にかざられるのである。参加者の年齢は三十五歳か
ら五十歳位迄いろいろであるが、大體平均四十歳見當で
ある。婦人はほとんどの場合参加をゆるされていない
が、寄宿生活をとるため當然であろう。このコー
スの經費であるが、以上の諸大學の場合、授業料や寄宿
費などふくめて、大約最高はMITの二五〇〇ドルかま
たはハーバードの二四〇〇(概算)ドル、ワバッシュの

三〇〇〇ドルからマックグリル大學の五六〇ドルのひら
きがある。しかし正確な計算は困難であって概算にすぎ
ない。最低のマックグリル大學の例をみると、授業料と
書籍代が四〇〇ドルであり、寄宿代が一六〇ドルであ
る。洗濯、交通費、チップその他は別になっている。M
ITの場合は授業料、書籍代、學用品、生活費、食事を
ふくめて一まとめ二五〇〇ドルといわれ、またハーバ
ードの advance management program の方は、授業料
一二〇〇ドル、醫療費二一・二五ドル、寄宿費は室によ
って異なるが、二三五—二八五ドル見當である。書籍その
他が一〇〇—一二五ドル。全期間の食費が五〇〇—七〇
〇ドル、外に一〇〇ドルだけ A. M. Association に参
加する費用をとられて大體二四〇〇ドル見當とみられる
のである。

この經費はしかし、コースの期間の長さによって異なる
わけであって、一概に比較することはできない。コース
の長さは、一番普通が「四週間」であり、約十大學がこ
れである。三週、五週、六週あたりがこれについている
が、ハーバードの場合は例外であって、advance のコー
スは、三カ月、middle management コースは、七カ月

半という長期間である。MITは十週間コースである。期間と経費を對比して考えねば比較はできないが、それにしても期間として普通は四週間コースとみても、コーネル大学の七五〇ドル他に生活費というのや、ジョージヤ大学の計九〇〇ドル、マックグリルの五六〇ドル、ミシガン・ステート大学の五〇〇ドル他に生活費、ミシガン大学の二つのコースともに四週間七五〇ドル、オハイオ大学の七〇〇ドル、ペンシルベニア・ステート大学の九〇〇ドル、シラキュース大学の一〇〇〇ドルという具合に、むしろ雑多であつてかならずしも一率にみる事ができないようである。かりに四週間六〇〇ドルとふむと二十二萬圓見當であるが、わが國のトップの軽井澤や、箱根セミナーと比較し、わが國が多く一週間見當五萬圓とみると大體似た見當ということになるようである。

このコースの教授内容を見ると、大體似たものであり、大約次のごとく経営一般に關するものであるが、ただ、三つの例外大學があるようである。第一はコーネル大學で、Human Relations in Administrationという名稱のもとに専ら人間關係論中心の教育をおこなつてい

るもの、第二は、ミシガン大學であるが、ここには、二つのコースがあり、その内一つは、これまた専門のPublic Utilities executivesのためのプログラムである。

第三はワバッシュ・カレッジのPersonal Development Programである。ここでは哲學、歴史、自然科學、文學、經濟學、心理學、政治學及び宗教など、まったくリベラルアーツをとりあげるのである。なおこの大學の経費は五カ年以上にわたりその間結局十週間を研究するのであつて、五カ年間分が三〇〇〇ドルであるので、MIT以上の高い経費ということになる。

以上の例外をのぞに大體 Mosen よると次のような體系で、五つの主要課題を中心に展開せられるという。

1. The Process of Being an Executive
 - a. Policy formulation
 - b. Executive action
 - c. Administrative practice
 - d. Organization and control
2. Business Functions
 - a. Marketing management
 - b. Management of operations

- c. Accounting and financial administration
 - d. Statistical planning and control
 - 3. Human Relations
 - a. Labor relations
 - b. Communications and training
 - c. Employee selection and development
 - 4. Public Relations
 - a. Community relations
 - b. Business-government relations
 - 5. Personal Development
 - a. Conference leadership
 - b. Reading and Public speaking
 - c. Investment, insurance counseling and estate planning
- 以上は一般的なものであるから、ハーバード大學における Harvard Graduate School of Business Administration—Advanced Management Program の内容を簡単にみる。
- 1. Business Policy
 - 2. Administrative Practices

- 3. Business and American Society (企業經營の方針決定に影響を與える、社會的、經濟的諸力の検討)
 - 4. Cost and financial administration
 - 5. Marketing administration
 - 6. Problems in Labor relations
- この六つの課題以外に經濟はもとより、政治ならびに社會分野における the responsibilities of business management がきわめて重視される。これはつまり、經營活動におけるマネジメント能力をたかめるのみでなく、會社企業を good society たらしめるような社會的技能を養成しそれを適用すること、ならびに、ますます増加しつつある國や公共團體との關係事項にすすんで參加する意欲をたかめることをねらっている。
- また MIT の例をみるとその教育内容は
- 1. Economics 經營活動、利益やコストの豫測のため國民所得、貸借対照表、資本豫算、資源配分など
 - 2. Corporate Finance
 - 3. Concepts in the Control of Human Behavior

(人間要素の作用とコントロール)

4. The management Environment (會社の對境關係の變化たとえば、政府の壓力、勞働運動、國際問題、文化の進展など)

5. The technical seminar (MITの技術關係者と週一回セミナーをもつ)

6. Functional Seminars (二つのセミナーが合同して各週、生産、會計、マーケティング、人事などについて討議する)

7. Long-Run Problem Assignment (この課程の二週間毎に、プログラムで議論したアイデアを活用して、各々自分の産業についての長期の動向についてレポートを作製する)

このような課題以外に、メンバーの興味によっては、例えば、L P、外國貿易、組織論などについての特別セミナーもつくられる。

七 經營教育の方法

大學におけるこの經營幹部教育コースを擔當する主任のデレクターは、その大學の教授級の者であるのが普通

であり、フルタイムでこれにあたっているが、まれには、パートタイムのものもある。このコースの教育を擔當するインストラクターは、その附置大學で講義を擔當する正スタッフから構成されているが、他の大學のインストラクターを活用していることも多いといわれる。これらコースの教育擔當者は業界でかつて働いたことのある人が多く、あるいはおそらく、現に、コンサルタントとして時おり働いているのであって、ブラクティカルな經驗の經歷をもつことはこれらインストラクターにとって普通のことであるようだ。

この教育の正規のスケジュールは一週に五日か五日半にくまれているのが多いが、六日フルのものもいささか存在している。上記の大學の毎日の教育はそのほとんどが午後一時頃におわっている。他に午後おそく終るようなコースもあり、夕方おそくまでやるコースが一つある。

この研究コースのグループ人員であるが、この人数は小は十五人見當から百六十人という規模である。MITの幹部教育(The Sloan program)は各グループ、十五人から二十人迄と制限せられており、これが一つの會

議グループをつくって全課程中研究をつづける。これに對し、ハーバード大學の advance M. P. は約百六十人が許可せられる。これをさらにクラス・デスカッションの爲に二つのグループにわけける。さらに、これを六人―八人見當の小班にわけているのである。概していうと、この内部のクラスは二十人から三十五人というのが一番多いといわれている。

幹部教育の方法については、いろいろ論義のあるところであるが、NICBが検討して得た結論としては、基本的には、(一)課題別講義式 (The compartmentalized method) (二)總合理解式 (The Noncompartmentalized or Broad method) (三)右兩者を結合した型の三者とされている。第一の課題別講義式の教育法は各課題を一つ一つとりあげ、各グループが一定期間この課題に集中して研究をなし、それが終ると次の時期に次の課題に集中するというやり方をくり返し、すべての課題がとりあげられ、期間が終了する迄これをつづけていくという方法である。これはむしろ通俗の教授法であり、レクチャー方式あるいは、レクチャーが終ると質疑應答をやるという方法である。レクチャー法であるから、専門家を外部から

招へいすることも容易であり、また事前の下調査が最小ですむし、全課題の期間が短くてすむことになる。これに對し第二の總合理解式は、講義式を主とすることなく、むしろ「各人の洞察力」をたかめる (raising the individual's sight) ことを主眼とし、推理や、物の考え方 (Attitude, reasoning, thinking) を身につけさせるのであって、Knowledge, Technique をおしえることは二次にするという立場である。幹部をして状況のよき分析とよき判断を可能ならしめ、よつてもって論理的に健全な結論を護得せしめうるような Ability を養成しようとする。ここでは、グループ・ディスカッションが重視され、ディスカッション・リーダーが中心であつて、講師という形ではない。教育の主責任者は、實に、受講者自身であり、自分等の経験と見解とを交換しあつて self-development するのである。またこの場合の、ディスカッションはすべて、現實の問題をめぐっておこなわれるところの case method である。このようないわゆる Broad Method は case method と同義に解することもできる。ここでとりあげるトピックスは、前の課題式講義法とはさらに廣範なものとなるし、また、ディスカッ

シヨンは自らいろいろな課題領域にはいりこみ、相互の關係が問題となるのであって、特定の課題に compartmentalize されるものではない。教育期間はしたがって長期にわたらざるを得なくなるし、さらに、正規の教育時間以外のインフォーマルな時間や、彼等自身の默想と反省のうちにも、自己教育がなされていく。講義式となり、豫習復習ともいふべき Investigation and Research が重視せられざるを得ないものになる。人をもつてい wish するなら、この方法は、まさに "More of a Philosophic approach" であろう。

アメリカの幹部教育におけるケース・メソッドについては私は別なところで度々論じたところである。いわゆるケースメソッド方式にもさらにいくつかの場合がありうるのだが、概括して、アメリカの經營教育の大きな流れは、ハーバード大學に端を發したケースメソッド（いわゆるクラシカル・メソッド）がひろく用いられているといわれる。しかし、この綜合理解方式と課題別講義式との中間にもいろいろの方法がかんがえ得るわけだが、プリンストン大學において私がきいた Precept system や、南加大大學のホール教授からきいた Incident method など中

間の方式であろう。教育の方法はもとより、各大學により、あるいは、國によって異なる可能性は多いであろう。

しかし、經營教育の本來のものは、原理と實際の統一としての實踐の養成である。知識と經驗の統一としての洞察的能力の昂揚である。アメリカでしばしばいわれる「K・A・S」の統一、原理的な知識たる Knowledge $\parallel$ K と、實際・經驗から護られる熟練 Skill $\parallel$ S の兩者のいずれにも偏することのない、K と S の統一、K を S に即應して活用し、S を K によってたえず反省しつつ、實踐的な能力 Ability $\parallel$ A をたかめるというのが、實踐教育の重點である。

このように才能と能力をたかめるための方法としては、教育上いかなるやり方が適當であろうか。ここに經營教育の方法問題のなやみがある。課題別講義式や總合理解式を兩極としていろいろな方法も考えられるであろう。しかし要は、その方法が實踐的能力をたかめるものであることが必要である。單に知識を講義したり、實際に精通せしめるだけでは、よき經營者はうまれない。ここに實踐力養成という點が尊重せられ、このためには、方法としてケース・メソッドが適當であるといわれ、Fac-

toriented あるいは action oriented であるハーバード方式が、注目せられることになる。しかし、最近における knowledge oriented なシカゴ大學や、MIT、CIT などの見解も大切である。現段階のごときはげしき變轉期には、ナレッジ自體のたえざる反省と吟味をおこたつてはならないのである。そのことが、實踐能力の養成のため必要なことである。本稿の最初に紹介した、スタンフォード大學のハウエル教授の、知識性向と行爲性向的な二つの流れは、結局するところ、經營教育の基本的見解において對立するものではなく、當面の重點のおきどころがちがうのみである。問題は、わが國の經營教育が當面いかなる見解に立ち、いかなる方法を採用すべきかという點である。この點は輕々には結論を下し得ない點であるが、しかしまさに慎重検討を要する課題であるといわねばならない。

以上私は、アメリカ大學における Business School 系の經營幹部教育の一端をしめし、特にそのために附置さ

れたその教育コースについて説明したのである。この外經營幹部教育については、大學以外の職能機關における教育の實情、さらに會社それぞれの内部でおこなわれるものについても研究調査の必要がある。本稿ではこれらはすべて取上げなかったし、また、主に幹部教育について問題にしたので、ミドルやローワの監督者訓練などは検討の外においた。これらの諸調査によって、われわれはアメリカにおける經營問題の研究の本來の意味を知り、われわれは、これから何を學び、いかに學ぶかを適確に把握する必要がある、特にわが國、商・經營關係の大學學部における經營研究の在り方については、この際、根本的な考え直しがなければならないとおもう。しかしわが國が當面するこれらの課題分析はすべて、今後の發表にまかせ、ここでは、私の見解を積極的に意志表示することはすべてさしひかえておきたいとおもう。

(一橋大學教授)