

米国ビジネススクールの経営課題

シカゴ大学ビジネススクールクラブ・オブ・ジャパン 代表 永安正洋

はじめに：ビジネススクールの業務とビジネススクール同窓会

まず、私が代表をしていますシカゴ大学ビジネススクールクラブ・オブ・ジャパンとシカゴ大学ビジネススクール（以下シカゴ**GSB**）との業務上の関係をご理解いただこうと存じます。

組織が正式に設立されたのが**95年4月**です。この設立は、後で申し上げる、シカゴ大学の経営戦略なり経営課題の枠組みに関係していると思います。シカゴ**GSB**の学長より、同窓会活動を全世界に広げていこうという正式な要請があり、それを受けて設立をしたのが**95年4月**、こういうことでございます。

同窓会行事以外の活動としては、まず、ビジネススクール入学希望生のインタビューアーというのがあります。これは全世界からシカゴ**GSB**に対しては入学希望者が集まるわけですので、当然それが実際に入試プロセスにかかった場合に、世界のどこにお住まいになっても面接をします。シカゴ**GSB**の面接というのは、日本の大学と違いまして、大学が出かけていって面接をします。実際、インタビューアーという面接をする人が面接を行い、その結果を書類による入試プロセスに還元するということを行います。この業務については、大学職員だけではなかなかすべて回れないということもありまして、卒業生が委託を受けて行っています。つまり、ある意味では、大学の入試プロセスの一部に卒業生の組織が組み込まれています。

それから、こんど、シンガポールにシカゴ大学が新しい国際エグゼクティブプログラムというのをつくるんですが、これについてもマーケティングを含めて、いろいろご相談を頂き、我々もいろいろお助けしながらやっています。つまり、大学と同窓会の関係というのは、同じコミュニティの中で助けあって大学の考える経営ゴールを達成するための共同事業者の関係といえます。

1. ビジネススクール概論

1-1 米国とビジネススクールの歩み

ビジネススクールは、**19世紀中頃**に商業専門学校としてスタートしました。**1881年**でございますけども、ペンシルバニア大学ウォートン校にビジネススクールの原型が開設されるというのが一応歴史上、最もアメリカでは古いとされます。その後に**1898年**にカリフォルニア大学バークレー、およびシカゴ大学、有名なハーバードのビジネススクールは若干遅れまして**1907年**という記録になっております。

その後、社会の動きとともにビジネススクールの役割ないし内容も変わってゆきます。

たとえば**1920**年代に初めてケースメソッドがハーバード大学のビジネススクールに取り入れられて、今でも各国で模倣されています。また、世界第一次大戦から第二次大戦を経て、弾道計算等いろいろなケース分析等に使われたオペレーションリサーチという手法が、ビジネススクールに応用され、一時主流になりました。戦後**50**年代は、非常に退役軍人の方が多くビジネススクールに入ってきて、**MBA**が一大ブームになりました。

60年代、**70**年代は、ビジネスの倫理観が非常に大きな問題になりました。いわゆるマルチナショナルコーポレーションという言葉が生まれ、ビジネススクールの卒業生も国際性を持たなきゃだめだというような議論が生じたのも**60**年、**70**年だと思います。

どのビジネススクールにおいても、今後に向け検討が進みつつあるテーマとしては、やはり**IT**革命の対応と、アントレプレナーシップ（起業家精神）とになっています。そこへどういうふうにプログラムをからめさせていくかということを、各ビジネススクールではいろいろ研究、または検討されているといえます。シカゴ**GSB**の場合は、前者については、**E**ビジネスへの対応とか**MBA**戦略というようなコースを新設しております。後者でも、ここ**3**、**4**年前から**1**つの学問分野としてアカウンティングやファイナンス、マーケティングと同じように独自のプログラムを置いて、そこに専門の教育を置いて対応しています。その他としては、リーダーシップ、チームワークが重要視されてきた動きと、マネジメント教育を生涯教育と捉えるようになった動きとがあります。

1-2 MBAのプログラム

シカゴ大を含め、どの大学でも、**MBA** プログラムは大きく**3**つに分類できます。第**1**は、一般的に皆さんがイメージされている、**2**年間のフルタイムプログラムです。フルタイムに行こうというときは、学生はまず、全米で自分が最も利益が得られる大学を選ぶ。仕事辞めて大学の宿舎に寄宿し、日中の授業を二年前後受講するものです。

次にパートタイムプログラムがあります。同プログラムでは、平日の夜間と週末を組み合わせたプログラムをやってる大学と、平日の夜間と週末を分けたプログラムにしてる大学があります。**3**年半から**4**年ぐらいで、夜間か週末で勉強して卒業するプログラムです。現在日本では、一部の海外のビジネススクールがこの方式で活動しております。

全米で見ますとパートタイムプログラムのほうがフルタイムプログラムより多く、そういう意味ではパートタイムプログラムは実際にはアメリカの主流であるともいえます。

フルタイムでは、ある程度自分に実力、自信があって、それについてお金の都合がつく方が**2**年間、ともかくここで勉強しようと思って来られます。パートタイムでは、**MBA**は欲しいけど、退職まで踏み切れないという方が仕事を続けながら、地元の大学に行かれるというイメージです。よって、キャンパスの所在も、フルタイム用のキャンパスは郊外に寮と隣接するケース、パートタイム用のキャンパスは都市の中心部に立地というケースが主となります。なお、フルタイムの生徒がパートタイムの授業に出席し単位を取得するこ

とが認められているビジネススクールもあります。

授業時間も、フルタイムとパートタイムの大きな相違点です。フルタイムの授業は**1**科目週**2**回で**1**時間半ずつ分かれています。それに対してパートタイムは、学生が忙しいこともあって**1**科目週**1**回**3**時間授業です。なお、ビジネススクールの授業は、課題の発表と議論の場という色彩が強く、授業に向けての準備および予習時間が非常にかかります。

第**3**のプログラムはエグゼクティブプログラムです。企業から研修の目的で派遣された人が期間集中的に受講するケースが主で、内容は大学によって多様ですが、基本的にノンディグリーとディグリーとに分かれます。ノンディグリーは、基本的にいうと学位は取れないプログラムです。エグゼクティブプログラムに参加したというような形で、マスターディグリーつまり修士号は取れないけれども、何か証明をもらえる仕組みです。例えばハーバードの**AMP**、アドバンス・マネジメント・プログラムがあります。シカゴ大のエグゼクティブプログラムはディグリープログラムで、**20**カ月の期間にフルタイムと同じぐらいの内容をこなし、マスターを取っていただくというものです。

ビジネススクールの教える科目は、大体どのスクールでも、人、モノ、カネ、それからストラテジーということで、人事管理から始まって企業戦略に至る科目を教えるという形になります。各生徒は、これらの中から、必修科目以外に、自分の専門分野、ないしは希望企業求めるスキルのというものを展望し、専攻分野を決定する仕組みとなっています。どの大学でも各専攻分野につき必要なコースを例示しており、学生はそこからある一定の数以上のコースを取ることによってコンセントレーションないしスペシャリゼーションというステータスを得ることになります。

シカゴ**GSB**のケースを申し上げますと、大体**21**コース取りますうち、私の在学当時では必修のものは**10**コースでした。また、専攻分野は、特定分野で**3**コース以上でコンセントレーション、**5**つ以上取るとスペシャリゼーションとなります。こうして総計**21**コース取得した時点で、最終的には修士号をマスターできるぐらいになれるという形です。

授業の方法、教え方としては、ケースメソッド、チームプロジェクト、マーケティングプロセス、ポートフォリオ経営分析などが有名です。

2. シカゴ大学ビジネススクール（シカゴGSB）について

シカゴ**GSB**は前述の通り、**1898**年に創立されています。現在の教員の数は約**178**人、生徒数はフルタイムが**1200**人、これは大体**2**学年ですが**600**人ずつですね。パートタイムでは**1500**人です。その他、博士過程の生徒が**115**人在籍しています。

各大学はそれぞれのビジネススクールに独自の特色を打ち出し、マーケティングを行っているわけですが、シカゴ大の特徴としては、まず**MBA**のパイオニアだということがあります。全米**2**番目に古いということに加え、エグゼクティブプログラム、**Ph. D.** プログラムつまりドクターコースを初めてビジネススクールに導入したという点が挙げられます。

この背景には、シカゴ大学には**Teach of Teachers**すなわち、教師を養成する方針があります。現在、シカゴ**GSB**のパンフレットによると、卒業生のうち約**350**名は全米で大学もしくはビジネススクールの教授職に就いてます。そのうち**50**名がビジネススクールの学長職にいます。ほかの大学に比べて非常に教職就業者が多く、ビジネスエグゼクティブ養成と併せ、この点にも力を入れている大学だといえます。

第**2**の特色として、世にケースのハーバード**US**理論のシカゴと言われますとおり、理論重視の伝統があります。

シカゴ大の教育方針の要は、「現実の事象に対して普遍的に必要な原則のいくつかを学び、それを今後の実社会の中でどう活用していくのか、その判断能力を習得する。そして判断能力を習得するために、社会を動かしている幾つかの原則と、それに対するアプローチを学習する。」という点に集約します。

もう**1**つの特色は、シカゴ大学内の他学部とシカゴ**GSB**とが連携した、ジョイントディグリープログラムがあります。シカゴ大学自体が**1892**年に創立されたときに、大学院大学として創立された歴史もあり、経済学、人文科学の大学院の施設が充実しています。これを活用し、若干の追加授業料をとる形で、ビジネススクールのコースと他学部の授業とをジョイントさせるコースが非常に盛んです。

3. ビジネススクールの経営戦略

ビジネススクールの経営戦略には、当然ながら、自らで考えた経営理論が集約しています。よって、ビジネススクールの経営戦略について、特にシカゴ大学の場合を中心に考えてみます。

キーワードは**2**つの**C**つまり、「競争(**Competition**)」と「顧客満足(**Customer satisfaction**)」ということになります。

たとえば、「競争(**Competition**)」ですが、ストラテジイがうまい者が勝つという競争の概念は、いろんなところでビジネススクールの経営もしくはビジネススクールの現場に当てはまります。スクール同士の競争はいうにおよばず、学内の履修の決定過程にも、情報公開とビディング（入札）という競争原理が色濃く盛込まれています（詳細は**4**に紹介）。

3-1 マーケティングアプローチ

3-1-1 顧客定義

ビジネススクールの顧客は、「学生」と「企業」とに大別されます。

「学生」には、いわゆるプロスペクトといわれる今後の学生予定者、今の学生、そして卒業生が入ります。それに対して「企業」には、卒業生を雇用する企業、ビジネススクールを社内教育に活用する企業、スクールでの研究成果を活用する企業などがあります。

これらはそれぞれ望む内容が違うため、フルタイム、パートタイム、エグゼクティブ、

など、マーケットに応じて対応するコースを分けています。

まず「学生」の顧客定義ですが、例えばフルタイムコースについては、国内からの学生か、海外からの学生かが第一にあります。国内の学生に比べて海外からの学生は英語能力が劣るという点が、間違いない傾向です。それをどう見てカリキュラムを作るかが重要です。第**2**としては、お客として大学卒業者、卒業してすぐ来る人間と、実務経験者というのがあります。実務経験をつんだ後で入学して来るのが一般的ですが、一部には大学から直接に来る人もいます。そういう意味でお客の全体枠をどう考えるか、どの層を自分の大学に入れていきたいのかという問題になります。

次に「企業」の顧客定義です。第一に、スクールの卒業生の採用者としての側面があります。しかし、今だんだん大きなマーケットになってるのは社内教育です。一般に、日本企業は社内教育、アメリカ企業は外部教育と言われてきたわけですが、決してそんなことはありません。アメリカの企業の中でも、社内教育を重視するところたくさんあります。そういうところと提携してノンディグリープログラムとして社内教育を請け負うのは、今非常にアメリカのビジネススクール、特にシカゴ**GSB**では成長分野です。この中のポイントは、ディスタントラーニング（遠隔教育）です。従来は社内教育の請け負いというと、先生を派遣するという形式がメインでした。これは今でも必要なわけですが、物理的に問題となってきました。しかし、この方式に加えてインターネットを利用することで、より手軽にコミュニケーションを取りやすいため、企業教育がやりやすくなったことが、現在の伸び盛りの背景にあります。第**3**として、企業には、研究成果を活用してくれる顧客という側面もあります。これは今後の課題です。実際に教授の方の中には、専門を生かして別途、自分の事業を立ち上げている人もいます。

3-1-2 顧客満足の追求と第三者評価

それぞれのマーケットにおいて、シカゴ大学とすれば顧客満足を上げていくということが、当然、経営の戦略になります。このため、大学側では、第三者の評価を併せつつ、常に顧客である学生と企業の希望を探っています。

第三者の評価としては、メディアが発表するビジネススクールランキングおよびアンケートが代表的なものとなります。例えば、**Businessweek** 誌には、ザ・ベスト・ビジネススクールという恒例特集があります。他にも、**US News & World Report** 誌や**Fobes** 誌、英国**Financial Times** 紙など、様々なビジネス出版物で同様の企画が行われています。定期的なもの、不定期なものとは様々ですが、いずれでもスクールのランキングが発表されます。そしてそれらの第三者評価を、顧客である学生と企業が見ているわけです。つまり市場で何が重視されているかということが、この特集を通じて結構はっきりします。非常にこれはビジネススクールの経営者としては気になる評価です。結果として、このランキングを幾らかでもちょっとでも上げようという努力につながります。

各特集記事の内容は、比較的類似しています。代表例として**Businessweek**誌の特集の内容を紹介します。

まず、この年に卒業した**MBA**を対象にして、授業の進め方、カリキュラムの組み方、就職斡旋などの項目でアンケートを行った結果によるスクールランキングがあります。次に各企業の採用担当者を対象に、各スクールの卒業生の分析力、チームプレイ能力、グローバルな発想力といった項目についてアンケートを行った結果によるスクールランキングがあります。両者のスコアが集計されて、各スクールの総合ランキングが算出されています。

もう**1**つ目を引くのが、収入についての調査です。これはほぼ全てのメディアの特集にも出てきます。これは非常に大きな話です。例えばペンシルベニア大学ウォートン校の場合に、**98**年の卒業生のメディアン（中央値）では、**MBA**に入るまでの年収が**5**万ドルであった。ところが卒業後の年収の中央値というのは**12万5000**ドルあったということが分かります。これがビジネススクールの魅力であり、顧客満足にもつながります。つまり、このような数値的結果が発表されることで、顧客にはどのビジネススクールにどれだけの投資効果があるのかという尺度が形成されます。収入面でのもう一つの大きな尺度として、年収**10**万ドル以上の卒業生がどのくらいいるかということで、そのパーセンテージの比較も重要視されます。

これら以外のアンケート項目としては、**1**人の卒業生に対して幾つ就職口の申し出があったか、年間の学費はいくらであったかといったものが有ります。

3-1-3 学費の設定

各大学の学費については、ほぼ**2**万**5000**ドル前後であり、スクールランクが高いからといって著しく高額になっているわけではないことが分かります。トップスクールの大半も**2**万**5000**ドル前後です。基本的な考え方は、寄付金で建物などの資本支出を行い、一方、教授の賃金などの流動性コストは学費およびその他補助で行うということだと存じます。このようにして、年間の授業料が算出されています。

（寄付についての詳細は、**3-2** ファイナンスアプローチにて紹介）

3-1-4 競争条件

Businessweek誌のアンケート項目でも分かりますように、顧客である企業と学生が**MBA**に求めるスキルは多様です。例えば企業のリクルーターの視点では、アナリストなどの特定の技術を持った人をねらっているケースもあるし、グローバルな視点を持った人材を探しているケースもあります。各スクールは、このように顧客の多様なニーズを考慮しつつ、提供する内容の特色づくりを行う必要があります。

マーケティングの鉄則として、特色づくりとはすなわち差別化とコアコンペタンスの確立です。つまり、各ビジネススクールは、独創性、または競争力を自負するカリキュラム

の確立を図ることになります。

マーケティングメソッドにポジショニングマップとありますが、これに従い、試みに**2**つの軸を設け、有名な**4**つのビジネススクールの特徴を考えてみます。第**1**の軸はゼネラリスト対スペシャリスト、第**2**の軸は理論重視対実例重視とします。すると、スペシャリストかつ理論重視にシカゴ、ゼネラリストかつ実例重視にハーバード、スペシャリストかつ現実重視にノースウエスタン大ケロッグ校、ゼネラリストかつ理論重視にペンシルバニア大ウォートン校といった形になると思います。このような特色に即し、顧客がその時々を経済的背景等を勘案しつつ、ビジネススクールを選んで行くことになります。

このポジショニングを各校は重視しており、様々な方法を模索しています。具体的には、入学した学生ないし合格したが他校に入学した学生へのインタビューをほぼ全員に実施し、自校はなぜアピールできたか、できなかったかというようなことを調べてます。これは、顧客に対し、**1**つのポジションをきちっとアピールしていくということが非常に大事だという意識に基づいています。この意識は校名表記のグラフィックアイデンティティの統一というような付加的な部分にまで浸透しています。

3-1-5 差別化のキーポイント

差別化の方向は、各校の有する歴史的、地理的、資源的バックグラウンドと密接にかかわっています。例えば、シカゴ大が何故金融工学と会計学に差別化しているのかを考えますと、やはりシカゴという地域特性があります。シカゴ商品取引所というのがありまして、シカゴはニューヨークとはちょっと違う意味での金融、特に先物等の金融工学に強いという地理的背景があります。そういう取引所が実際あるわけですから、それを生かしてやっいていこうというのが差別化の方向として出てきます。大学もそのためにいろんな努力をしています。

3-1-6 外部環境の変化

各ビジネススクールが不断に差別化と顧客満足を図って上で、外部環境の変化に適切に順応してゆくことが重要です。最近の外部環境の変化について見ると、まずグローバル化が挙げられます。各ビジネススクールはインターナショナル**MBA**プログラムや海外大学院との交換留学プログラムを作り対応しています。シカゴ大の例で申し上げますと、前者は最低**3**ヶ月の海外留学または海外勤務実績を積むことを義務付けるプログラムです。後者は、**17**カ国、**23**の大学、日本では早稲田大学と単位のクレジットを認めあうという制度です。これら以外では、先ほど申し上げた国際エグゼクティブプログラムもこの動きに連動して拡大しているといえます。

IT革命は、今最も急速に変化している外部環境がといえます。この分野で今一番の注目は遠隔教育です。遠隔教育がインターネットを使って、手軽にできるようになった。それ

をどのエリアで、どのマーケットについて、どういう教育を施すかということが、インターネットのコンテンツを提供する会社も交えてで真剣に議論されています。同分野でのシカゴ大学の考え方は、ノンディグリーの企業向けのプログラムを、遠隔教育を活用して開発してゆこうというものです。**IT**革命とほぼ前後して発生している起業家の躍進と**SOHO**の拡大も教育需要の拡大をもたらしています。

非営利法人（**NPO**）が活躍する機会がふえてきていることも、無視し得ない動きといえます。米国は、**NPO**という形で社会に貢献してること自体が非常に認められている社会ですから、ノンプロフィットの活動に当てはまるビジネス理論を教える、そういう教育が市場となりうるわけです。

3-2 ファイナンスアプローチ

ビジネススクールの経営戦略のうち、資金のファイナンス戦略について、シカゴ大の例も交えつつ展望してみます。

前でご説明しました通り、隔年のキャッシュフローについては、授業料および補助金で、そして建物等の資本支出を寄付で、それぞれまかなうという方式が、一般的です。

シカゴのキャンパスは、建設以来**100**年強を経て老朽化したため、**5**年で**1**億**7500**万ドル集めて、新たなビジネススクールキャンパスをつくるという計画が持ち上がっております。全部寄付金で建てるという構想です。寄付の受付先としては、卒業生からの寄付と、企業からの寄付とが考えられています。

3-2-1 卒業生からの寄付

主だったビジネススクールは、国内各都市ベース、または各国ベースで同窓会組織を持っています。シカゴ大の例では、国内**27**都市、海外**19**か国に同窓会組織があります。卒業生からの寄付はビジネススクールが得る寄付の大部分を占めています。このため、同窓会組織は重要な役割を担っています。卒業生が面接業務を代行したり、寄付を行ったりする理由は、ビジネススクールの同窓会のネットワークがビジネスに大きな影響力を持っているからに他なりません。新たなビジネスチャンスの開拓、起業時の資金集めなど、様々な側面で同窓会組織は威力を発揮しています。よって、このような組織の中で寄付というステータスを得ることに価値があるというわけです。

3-2-2 企業からの寄付

企業の寄付は、アソシエートプログラムという形で行われています。シカゴ大では、毎年**100**社ぐらいの寄付があります。この寄付に対する見返りとして、寄付企業が金額ごとに学内に掲示されるという栄誉的なものにことのみならず、実際にシカゴ大学の教授もしくは学生と面談する機会が与えられるといった制度が設けられています。言い換えるなら、

良い企業イメージを生徒に与える、もしくは優先的に優秀な生徒とコンタクトできるというものです。

3-2-3 資金運用

ビジネススクールの多くは、資金を運用する業務を行っています。有名な所ではハーバード大の資金運営用の別会社があります。この別会社のレーティングは、格付けが高くてトリプルAなんです。だからそこをうまく使って、例えばほかの会社に信用力を貸してまた儲けるという事業も行っています。シカゴ大の場合はそこまで大規模では有りませんが、現職の教授が資金運営委員会を組織し、運用しております。

4. ビジネススクールの経営課題

ビジネススクールの経営課題の設定は、基本的に学長の仕事です。学長は自らのイニシアチブによって、コンサルタント、執行委員会、監査役会などを活用しつつ、以下のような経営課題に取り組みます。

4-1 入試プロセス

シカゴ大の場合、毎年、**2700**人前後の方がビジネススクールに応募します。大体そのうち**700**人前後に合格を出し、最終的に入学されるのは**500**人程度となります。願書の受付は、均質に優秀な生徒を集めるため、ローリングアドミッションという、**12**月から**4**月ぐらいまで受け付け、**4**回前後に分けて合格を出す方式を採用しています。この過程では、職業経験や国際性など、どういう生徒をどのぐらいの比率で採ろうかということが常に考慮されています。この結果は、第**3**者評価などを通じ、翌年以降の生徒さんの応募すなわちマーケットに影響してくるということなので、重要視されています。

ビジネススクールの面接試験には、明確な選考基準があります。各受験生の性格ないし社交的技量が**10**程度の項目で測られた上で、**MBA**を取得するのに十分な理由を持っているか、志望内容がスクールの特性とあっているか、この受験生を自分のクラスにほしいと思うか、ビジネススクールのことが理解できていると思うか、そして入学が許されたら来ると思うか、といった点が評価されます。評価の上で最も重視されるのは、その生徒がビジネススクールにどういう貢献ができるかという点です。

4-2 魅力的なカリキュラムの提供

4-2-1 教育と研究の両立

ビジネススクールでは、良い研究者に来てもらわないと、良い教育成果は望めません。しかし、教育成果を重視しすぎると、教育者としての業務ばかりが優先し、研究者としての業務が難しくなります。結果、良い研究者の確保が難しくなります。これは大きな経営

課題です。米国の大学は、教授数が多いと言われます。しかし、実際にアメリカでは、日本の大学に比べて、少人数で授業しているかという、基本的にはそんなことはありません。つまり、日本に比べ、教授が教壇に立たず研究に従事している期間が長いわけです。

なお、シカゴ大は教育と研究の両立を差別化の一つに挙げています。シカゴ全学で今までに**8**人のノーベル賞受賞教授がいます。そして、そのうち**5**人がシカゴ**GSB**の教員です。この領域については他のビジネススクールには対抗できることはありません。

4-2-2 コアとなる学問領域の確立

シカゴ大学でノーベル賞も含めて経済学と金融工学が発達した要因を考えると、株価データベースの存在など、同分野に対して戦略的に投資を行い、研究環境を整備してきたことがあります。シカゴ大学にはニューヨーク株式市場が始まって以来の株価のデータがデイリーベースで全商品全銘柄についてデータベース化してあります。この記録を実際に見れるということは、研究者にとってはすごい魅力です。つまり、研究環境を売り物にすることで、優秀な研究者を集め、更にその研究成果によって優秀な若手研究者を集めるというマーケティングが可能となったと言えます。

このプロセスは、ビジネススクールがコアとなる学問領域を確立し、魅力有るカリキュラムを形成した典型例といえます。データベースの整備や、コアとなる学問領域の設定などは、経営努力で達成できることです。

4-2-3 その他のカリキュラム設定のトレンド

最近のトレンドとして、ビジネスとの連携に関するカリキュラムや、ビジネス環境の変化への対応を念頭に置いたカリキュラムの試行錯誤が挙げられます。前者の代表例には、学生がスタッフとなり実際に企業のビジネスソリューションに参画するカリキュラムがあります。後者には企業家を育成するカリキュラムや、電子商取引技術を研究するカリキュラムなどがあります。

4-3 カリキュラム選択方法の工夫

ビジネススクールのカリキュラム選択には、学生側にも生徒側にも、競争の原理が色濃く反映されています。シカゴ大学の場合は、以下のような制度が採用されています。

4-3-1 学生による教師評価のシステム（コース・エバリュエーション）

シカゴ**GSB**では**4**学期制を取ってます。**1**学期**11**週間、**10**週間の授業と**1**週間の試験になります。**10**週間勉強して**1**週間試験を受けてという形になります。現在、成績の通知はウェブで行われています。試験が終わって、生徒に成績を通知することはありません。各自が学期末に、自分の成績をウェブで知ります。

学生が成績を知った上で行うことに、教師に対する評価（コース・エバリュエーション）があります。ここでは、各コースに付き、予習復習にどの程度の時間を使ったかといった物理的な事柄のみならず、このコースは挑戦的であったかどうか、どの程度得るものがあったか、ほかの学生にこのコースを勧めるかというような教師ないし授業への評価のような事項まで、**1** から **5** で評価されて、学生により書きこまれます。そして、全学生の評価が集まってデータベースとなります。

4-3-2 教師評価の公表と履修カウンセリング

このデータベースが如何に使われるかといいますと、過去 **8** 学期分程度、教師ごと教科ごとにウェブで公開されます。学生側からすれば、それを見て授業選択の参考とします。つまり、教師は学生の評価を通じて選考されるという競争にさらされます。

なお、新入学生は、勝手がよくわかりませんので、アカデミックアドバイザーという履修カウンセラーが **1** 人ずつ任命してあります。アドミックアドバイザーは基本的には職員ですけれども、それ以外に **2** 年生の学生、卒業生がアドバイザーなるケースもあります。

4-3-3 授業公開入札システム

授業には当然ながら定員があります。例えば**60**名のクラスオファーに対して、百何十名希望が来ることがあります。シカゴ**CSB**では、この場合は、公開入札で受講者が決まります。私のときは、学生は入学したときに一律で**8000**ポイントの授業入札ポイントを大学から支給されました。このポイントを振り分けて、自分の希望する授業に入札します。私が学生の当時は紙で提出していましたが、今は全部**Web**上でできるようになっています。

このシステムの妙は、一番最初の学期にいい先生を取って、高いポイントを使うと、入札に使えるポイントが少なくなり、次の学期は当然いい授業を取れる可能性が低下する点です。当然、生徒は来学期までの授業内容を見た上で、戦略的に履修を計画する必要がありますが出てきます。

4-4 教育環境の整備

研究環境のみならず、教育環境の整備も、顧客満足を念頭に置いた場合、学長が考慮すべき経営課題です。具体的には、キャンパス内施設に関する要望の吸い上げ、学長と学生の昼食会、学生による職員評価制度の導入などがあります。また、学長表彰や優秀学生会などを設けることで、学生の競争意識を刺激する制度も工夫されています。

4-5 プレースメントの充実

ビジネススクールの最終的な目的は、学生により良い条件で就職してもらうことに有ります。このため、就職関連のインフラも、きわめて整備されています。

就職斡旋については、学内にインタビューセンターという、就職関連の業務を行うセクションがあります。各ビジネススクールには、インタビューアーという各企業の採用担当者が訪問します。インタビューセンターでは、バレーパーキングから資料提供、学生との面談仲介まで、インタビューアーがサービスをワンストップで受けられるようになっています。このような採用担当者へのホテル並みの利便性の提供は、企業と学生いずれの顧客満足度の追及にもつながりますので、重要視されています。

小規模の企業、ベンチャービジネスなど、大学に訪問してこない企業への就職斡旋の活動としては、大学の企画による組織的な会社訪問等が行われています。

4-6 生涯教育の提供と卒業生ネットワークの活用

学生にとり、ビジネススクールのメリットは、職業上の競争力となる学位を取得できるという点のみでなく、同じスクールの卒業生のネットワークに加わることが出来るという点にもあります。この点は、卒業すると関係が半ば終了する日本の大学と異なります。

卒業生とのかかわり方は、各ビジネススクールのマーケティングにとって少なからぬ位置を占めています。まず、卒業生への**MBA**追加講座を生涯教育プログラムとして提供しています。また、卒業生へのサポートも、就職サポート、恒久的電子メールアカウントの提供、ビジネスネットワーク作りのサポートなど充実しています。このように卒業生と密接なソサイエティを作ることで、採用面や資金面での支援を卒業生から得やすくなります。のみならず、卒業生ネットワークの強化はビジネススクールの競争力強化にも直結します。

以上見てきましたように、米国のビジネススクールの経営の特徴は、他校との差別化、自らのコアコンペタンスの確立を基点に、効果的な競争原理の導入と、徹底した顧客満足度の追及につき、経営者としての学校トップが中心となり不断に取り組んでいるという点にあると思います。今後の日本の教育制度に何らかの示唆があればと存じます。