

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集  
第 33 集 (2002年度) 2003年 3 月発行 : 57-74

## 専門職教育の構築過程に関する一考察

—ハーバード大学ビジネス・スクールの成立期を通して—

福 留 東 土

# 専門職教育の構築過程に関する一考察

—ハーバード大学ビジネス・スクールの成立期を通して—

福留東土\*

## 1. はじめに—課題設定

現代のわが国の高等教育において、職業的有為性を持つ教育の提供が重要な課題とされ、修士課程を中心に専門職教育を標榜する研究科や専攻が数多く設置され始めている。その動きの中で、アメリカのプロフェッショナル・スクールがしばしば主要な先行事例として取り上げられている。本稿では、そのうち代表的な存在のひとつであるビジネス・スクールに着目する。

アメリカのビジネス・スクールの教育システムについては、わが国において数多くの関連書物が刊行されており、その実状に関する紹介がさかんに行われている。しかし、現代のビジネス・スクールのあり方について、たとえば、それがどのような理念的・社会的基盤の上に成り立っているのかといったことについてより深く理解するためには、その歴史的展開の過程を把握しておくことが必要である。また、上述の一連の書物においては、概してビジネス・スクールにおける教育を高等教育の一環として捉える視点が希薄である。これに対して本稿は、ビジネス・スクールが高等教育の舞台にどのようにして登場し、いかなる過程を経て今日のような姿に至ったのかという関心を出発点としている。筆者はこれまで、いくつかの論考においてビジネス・スクールの歴史的展開に関する検討を行ってきた<sup>1)</sup>。そこでは、19世紀終盤におけるその誕生から20世紀初頭にかけて、ビジネス・スクールがどのような理念を背景として、どのような内実を持ち、また既存の大学のあり方との間にいかなる葛藤を経験しながら成立したのかといった事柄の一端を明らかにしてきた。本稿では、このような課題の一環として、1908年に設立されたハーバード大学のビジネス・スクール（正式名称は Graduate School of Business Administration, 以下では“HBS”と略記する）を取り上げる。

HBSは現在、わが国において最も広くその名を知られたビジネス・スクールである。その最大の理由としては、ハーバード大学がアメリカ最古の大学として高い威信を保持し続けてきたことがあるが、本稿がHBSを分析対象とする理由は、成立期のHBSにおいて、その後のビジネス・スクール全般の発展に関わる重要な試みがいくつか行われたからである。また、それらの試みを通して、HBSは設立の当初からすでに代表的なビジネス・スクールとしての地位を有していた。そのため、HBSに関する考察を行っておくことは、20世紀初頭におけるビジネス・スクールのあり方を明らかにすることにつながるはずである。なお、HBSについてはすでに主要な先行研究が二つ存在し、いずれも通史としてきわめて重要である<sup>2)</sup>。これに対して本稿は、HBSに関する史実を明らかにすること自体を目的とするのではなく、HBSをビジネス・スクール全体の歴史の中に位置づけた上で、その発展を論ずる際に不可欠な側面を重点的に取り上げて論じようとするものである。

\*日本学術振興会特別研究員／広島大学大学院社会科学研究科博士課程後期

## 2. 20世紀初頭におけるビジネス・スクール

HBS 自体の考察に進む前に、HBS が設立された1908年の時点におけるアメリカのビジネス・スクールの現状についてまとめておこう。アメリカの大学にビジネス・スクールが設置されたのは、1881年、ペンシルバニア大学内に設置されたウォートン・スクールが最初であるというのが定説である。これ以降、HBS が設立される1908年までに全米でビジネス・スクールを設置した大学は表1に示した通りである。ビジネス・スクールは、19世紀最後の数年間からいくつかの大学に設置されるようになったものの、1908年の時点でその数はまだ14に過ぎなかった。しかしその後、1920年には115にまで急速に増加する<sup>3)</sup>。すなわち、HBS が設立されたのは、ビジネス・スクールが徐々に普及を始め、さらなる拡大を準備するいわば生成期に当たる時期であったといえる。

表1 ビジネス・スクールを設置した大学とその設置年（1881～1908年）

設置年	大学名（括弧内はビジネス・スクールの正式名称）
1881	ペンシルバニア大学（Wharton School of Commerce and Finance）
1898	シカゴ大学（School of Commerce and Administration）、カリフォルニア大学（College of Commerce）
1900	ウィスコンシン大学（Course in Commerce）、ダートマス大学（Amos Tuck School of Administration and Finance）、バーモント大学（Department of Economics and Commerce）、ニューヨーク大学（School of Commerce, Accounts and Finance）
1902	イリノイ大学（College of Commerce and Business Administration）
1903	ジェームズ・ミリキン大学（School of Commerce and Finance）
1906	ワシントン&リー大学（School of Commerce and Administration）
1908	オレゴン農科大学（School of Commerce）、ハーバード大学（Graduate School of Business Administration）、ノースウェスタン大学（School of Commerce）、ピッツバーグ大学（School of Business Administration）

出所：Leon C. Marshall, "The American Collegiate School of Business," in Leon C. Marshall (Ed.) The Collegiate School of Business (Chicago: University of Chicago Press, 1928), p.4 より作成。設立時とは名称が変更されているビジネス・スクールがある。

## 3. 専門職教育理念の形成過程とその課題—設立過程を通して

### (1) ハーバード大学ビジネス・スクールの設立過程

HBS に関して、まずはその設立過程と設立に関わった主要人物について略述しておく。HBS 設立の発端となったのは、実際の設立の10年前、当時のハーバード大学長チャールズ・エリオット（Charles W. Eliot）が「外交・行政スクール（School of Diplomacy and Government）」という組織の創

設を提案したことである。この構想は、エリオットの発案からしばらく時を経た1906年、大学の歴史学・政治学部門において具体的計画の策定が開始されたのだが、その議論の過程では行政部門に加えて、民間部門をも含めた、より対象の広い組織を設ける方向が主流となった。そして、最終的に民間のビジネス部門を主要な対象とする組織の設置へと向かったのは、政治学教授でエリオットの後に学長を務めることになるローレンス・ローウェル (A. Lawrence Lowell) の強い主張に基づいていた<sup>4)</sup>。ローウェルはこの計画に公式の立場から関わっていたわけではないが、設立検討委員会のメンバーであった経済学教授フランク・タウシグ (Frank Taussig) を通じて、計画の方向性に影響力を及ぼすことのできる立場にあった。タウシグへ宛てた書簡によると、ローウェルは行政部門を専門職としてふさわしいものと捉えておらず、また、大学の与える教育がその最良の準備とはなりえないと考えていた。さらに、そのような職業に就く者の数は多くなく、そのためスクール開設の基盤となる社会的需要が十分に存在しないとしている。逆に、彼は民間のビジネス部門に関する教育には大きな可能性を感じ、それゆえ強い関心を寄せていたのである<sup>5)</sup>。

ローウェルの存在はエリオットの当初の計画をビジネス・スクールの創設へと軌道修正させる意味を持っただけでなく、上で触れた書簡には、HBSのその後の方向性を大きく決定づけるような内容が含まれている。以下では、この書簡の内容を出発点としながら、成立期のHBSの主要な特徴とその意味とについて論じてゆく。

## (2) 大学院レベルのビジネス・スクール

書簡の中でローウェルは次のように述べている。「他の大学がビジネス・スクールを持っているからそれをハーバードにも設置すべきだという意見があるが、私はこのような意見には賛成しない。そうではなく、我々は誰もやっていないことをやらなければならない。そして、成功を保証するような条件のもとでそれを行わなければならない。ビジネスのあらゆる部門を対象とするスクールは、もし成功すればきわめて大規模なものとなるだろう<sup>6)</sup>」。ローウェルのこのような言葉に象徴されるように、HBSは歴史的に先行するビジネス・スクールから具体的な何かを学ぼうとしたわけではない。では、ハーバードにおけるビジネス・スクール構想はどのような点で、既存のビジネス・スクールのあり方と異なっていたのだろうか。

まず述べておかなければならないことは、HBSがアメリカで初めて2年間の大学院レベルの課程として設置されたということである。HBSに先行するビジネス・スクールは唯一の事例を除いて、当初、すべて学士課程段階の教育を行う組織として設置された。唯一の事例とは、1900年に設立されたダートマス大学のエイモス・タック・スクールである。このスクールは、公的には入学に際して学士号の取得を要求する2年間の修士課程プログラムとして設置されたが、現実には学士課程と修士課程とを組み合わせて、3年間のリベラルアーツ教育と2年間のビジネス教育とを行う「3-2プログラム」と呼ばれる制度として機能していた<sup>7)</sup>。これに対してHBSは、学士課程からは完全に切り離された修士課程における2年間のビジネス教育プログラムを構想したのである。

この点について、ローウェルは具体的にHBSの取るべき立場を次のように述べている。「我々はプロフェッショナル・スクールの中で最も成功したロー・スクールの事例から多くを学び取ることが

できる。ロー・スクールが成功しているのは、主に次の理由による。それは、あらゆる領域の一般教育の他には、法律に関する学習を前もって要求することなく学生を入学させ、彼らに法学(jurisprudence)ではなく法律(law)について教えたことである。そして、ビジネス・スクールを成功させるためにはこれと同じことをしなければならない。我々は大学で何を学んだかに関係なく学生を入学させ、彼らに政治経済学ではなく、ビジネスを教えなければならない<sup>8)</sup>。すなわち、修士課程におけるビジネス・スクールという点には、伝統的なプロフェッショナル・スクールと同等の水準の教育を必要とする専門職としてビジネスを位置づけたこと、そして、そのためにすでに学士号を取得した学生を入学させ、その知的成熟性の高さに基づいて水準の高い教育を行おうとしたという意味があったわけである。

### (3) 設立期における課題—組織編成に関する論争を通して

さらに、ローウェルはそのような目的を持つビジネス・スクールにとって望ましい組織編成のあり方にも触れている。「このような試みを行うに当たって望ましい組織は既存の大学院(Graduate School of Arts and Sciences, 以下“GSAS”)に属するデパートメントやカレッジではなく、独立した教授陣を持つ、独立したプロフェッショナル・スクールである。そして、そのスクールの目的は、ちょうどロー・スクールやメディカル・スクールが行っているように、純粋に職業に従事する人材を養成することにある<sup>9)</sup>」。この点に関連して述べておくと、前節で触れたビジネス・スクールの先行事例はほぼそのすべてが、カレッジ・オブ・アーツ・アンド・サイエンシズ(College of Arts and Sciences, 以下「カレッジ」)等の下部組織として設置されていた。実際の教育内容や教員の専門分野がカレッジのそれとどれほど近似するものであったのかはケースによるが、いずれにしても公式の組織編成上はカレッジ等に包摂されていたのである。そして、ローウェルの主張にも関わらず、ビジネス・スクールの組織編成はハーバードの場合でも設立に至る過程で大きな問題となった。そこにはどのような論点が含まれていたのか。

ローウェルによる先の主張に対して学長エリオットは、設立検討委員会のメンバーであるタウシッグへ宛てた書簡の中で以下のように彼の考え方を述べている。「公共部門を含めた経営管理の分野が、法学や医学、神学、あるいは工学のように、アーツ・アンド・サイエンシズと性格の異なるものとは考えられない。経営管理は産業や公共部門に関するきわめて多様な領域にわたるものである。その覆うべき範囲は非常に広いので、アーツ・アンド・サイエンシズと呼ばれるあらゆる分野と緊密な関係を結ぶべきである<sup>10)</sup>」。このようにエリオットは、HBSがGSASの下部組織として編成されるべきことを主張したのである。これに対してタウシッグは、ローウェル同様、HBSが独立した組織として設立されることを主張している<sup>11)</sup>。タウシッグは、HBSが彼自身の所属する経済学デパートメントで開講される科目とは性格の異なる、より実践的な内容を持ったものとなるべきであり、そのためには独立した組織が望ましいと考えたのである。ローウェルも同じ時期、エリオットに対して同様の主張を再び表明している<sup>12)</sup>。

この問題は、初代ディーンに選ばれた経済学教授エドウィン・ゲイ(Edwin F. Gay)の判断によって、最終的にGSASの下部組織としてスタートするという結論に至る。その主要な理由として、ゲ

イは以下の三点を挙げている。第一に、ビジネス・スクールのような新しい組織はいまだ社会でその存在を認められておらず、学生が何人入学するかも分からない状態で社会的認知を得るためには、GSAS とつながりを有していた方が有利であり、これは優れた教員を採用するためにも必要である。第二に、ゲイ自身を始めとして、GSAS と HBS との双方の科目を担当する教員がおり、このことから GSAS と組織的連携を保つことには合理性がある。HBS は将来的により確固とした基盤を持つようになって、例えばロー・スクール等の組織以上にこのつながりを重視する必要がある。そして第三に、スクールは専門職的な性格を持たなければならないが、それは GSAS とのつながりによって妨げられるものではない<sup>13)</sup>。このように、ゲイの選択には新設の組織の社会的地位に関する懸念と、GSAS との教育内容上の連携という大きく二つの理由が含まれていた。しかし、後者の点に関しては、ローウェル、タウシッグとエリオットとの間の論争をみても分かるように、ビジネス教育の理念や考え方に関する相違を含んでおり、ゲイのこのような選択によって一義的に解決できるようなものではなかった。すなわち、HBS は社会からその存在と役割を正当に認知されうるかどうかという問題と同時に、そのために一貫した理念や教育内容を社会や学生に対して提示するという課題を抱えていたわけである。そのため、HBS の設立に際しては当初、5年の試行期間を置くこととされ、HBS はその間に自らの存在意義を示すという課題を背負うこととなった。

#### 4. ハーバード大学ビジネス・スクールに対する社会的認知 —学生の属性とその就学行動を通して

では、まず第一番目の課題について、当時の HBS で学んだ学生の属性とその行動に関する検討を通して、HBS に対する社会的認知の一側面について探ってみる。

##### (1) 初年度における入学者のプロファイルとその就学行動

設立初年度（1908-09年度）の HBS の公式カタログをみると、その入学者には大きく分けてふたつのカテゴリーがあったことが分かる。ひとつは正規学生（regular student）で、すでに学士号を獲得した学生を修士号の取得を目的として入学させるものである（以下では「学位学生」とよぶ<sup>14)</sup>。いまひとつは特別学生（special student）と呼ばれるもので、「正規のカレッジ等の卒業生ではないが、適切な年齢で適切な職務経験を持つ人々」がこのカテゴリーの対象とされ、修士号を授与される対象としてではなく、当該年度における数科目のみの履修を目的とする学生である<sup>15)</sup>。

初年度の入学者は表2に示したように、合計80名、そのうち過半数の47名が特別学生として入学している。より詳細に彼らのプロファイルを追ってみると、学位学生の平均年齢は23.2歳、特別学生のそれは31.7歳であり、前者は学士課程を卒業して間もない学生、後者はカタログの記述通り、それより年齢がやや高く、実業界での職務経験を持っていると考えられる学生である<sup>16)</sup>。管見の限りでは正確な史料は存在しないが、たとえば特別学生の大部分が午後の遅い時間から始まる科目を履修していたといった年次報告書の記述からみても<sup>17)</sup>、特別学生は基本的に職業に就いたまま就学していた層であるとみなすことができるだろう。つまり、学生の年齢と彼らの就学形態とは、若年の

学位学生と相対的に年齢の高い特別学生というかたちではほぼ一致しており、相対的に年齢の高い学位学生はほとんどいなかったと考えられるのである。このことと関連して今日からみて興味深いのは、特別学生の過半数を占める25名が学士号を保持していることである。彼らは学位学生としての入学資格があるにもかかわらず、特別学生としての入学を選択しているのである。このことを前述した年齢と就学形態の関係と重ね合わせてみると、ある程度の職務経験を積んだ後にHBSで学位の取得を目指すというルートは存在していなかったことが推察される。加えて、いまひとつ興味深いのは、学位学生として入学した33名は翌年度には2年次に上がるはずだが、実際に2年次に進級した学生はわずか8名しかいなかったという事実である。これ以外の学生は1年間、ないしはそれ以下の期間でHBSを離れてしまったわけである。学位学生、特別学生を合わせた初年度における入学者の90%は、いくつかの科目を履修しただけで、すべてのカリキュラムを消化することなく、つまり学位を取得することなく中途退学していたのである。

この理由としてHBSの教員を務めたコーブランドは、後に次の三点に言及している。まず先に述べたように、HBSが試行段階にあったため、入学の時点から短期の就学を想定する学生がいた。次に、当時、依然として大学教育は実業界に入るには相応しくないものと考えられる風潮が強かったため、1年間で中退して就職する方が2年間のプログラムを修了して学位を取得するよりも有利であると考えられていた。学生は1年次終了後の夏期休暇にインターンシップによって企業等で働くことを奨励されていたのだが、一部の学生はその仕事に魅力を覚え、そのまま就職するケースがあったという。しかし、より重要な理由として挙げられているのは、HBSのカリキュラムが学生にとって魅力あるものでなく、また2年次のカリキュラムは1年次よりさらに未発達でそれとの相違も明確でなかったため、1年次の教育に失望した学生たちが中途退学してしまったとの事実である<sup>18)</sup>。1915年におけるHBSの諮問委員会においても、もっとも優れた学生たちが2年次に就学しないことが指摘されている<sup>19)</sup>。以上のことをまとめると次のことがいえる。まず一方で、ビジネス・スクールによって与えられる学位は当時の実業界において効用をもたらすものとして十分に認識されていなかった。また他方、そのカリキュラムは学生の需要、あるいは興味関心を引きつけるのに十分でなく、カリキュラム全体が体系立った内容を持つものと捉えられてはいなかったのである。

また、ここで初年度入学者のバックグラウンドに触れておくと、表3にみるように、入学者全体のうち59名(73.4%)はハーバード大学の位置するマサチューセッツ州の出身であり、また、学士号を持っていた58名のうち、42名(72.4%)までがハーバード大学で学士号を取得していた。

## (2) 学生の増大とプロフィール・就学行動の変化

さて、このような初年度の状況を念頭に表2をみると、設立以降の学生の動向に関して次のことが分かる。まず、入学者全体の数は1913-14年度まではその前年を除いて大きな変化はないが、逆に1914-15年度以降は急増している。また、その増加分は主に学位学生の数が増加したためであって、特別学生数はむしろ若干の減少傾向を示している。そのため、入学者に占める特別学生の比率をみると、初年度以降、徐々に減少し、1913-14年度以降は20%台前半で落ち着いている。次に、学位学生のうち2年次に進級する学生の比率は1911-12年度までは20%台前半で大きな変化はないが、

表2. ハーバード大学ビジネス・スクールの学生数 (1908-09~1916-17年度)

入学年度	1年次学生数 (学位学生) (A)	Aのうち2年次に進級した学位学生 (B)	Aのうち2年次へ進級した割合 (%) (B/A)	特別学生数 (C)	Cのうち学士号を持つ者の数 (D)	全体の入学数 (当該年度) (A+C)	入学者全体に占める特別学生の割合 (%) (C/A+C)
1908-09	33	8	24.2	47	25	80	58.8
1909-10	42	10	23.8	41	15	83	49.4
1910-11	43	10	23.3	41	15	84	48.8
1911-12	55	11	20.0	31	12	86	36.0
1912-13	77	32	41.6	32	13	109	29.4
1913-14	67	27	40.3	18	13	85	21.2
1914-15	108	40	37.0	31	19	139	22.3
1915-16	117	50	42.7	33	16	150	22.0
1916-17	142	30	21.1	40	22	182	22.0

出所：Edwin F. Gay, "The Graduate School of Business Administration," in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College*, Harvard University, 各年度版より作成。

1912-13年度からはほぼ毎年度40%台へと上昇していることも表から読み取れる<sup>20)</sup>。

まず、特別学生の減少についてはHBS側によって政策的に行われたものであった。コーブランドによると、特別学生というカテゴリーが設けられたのは、表面的には地域社会へのサービスの一環としてであったが、実際には設立間もないスクールに、より多くの学生を受け入れる方策としての意味合いが強かった。そして、特別学生の断片的な履修形態は、専門職教育の方法として望ましいものではないと考えられていたという<sup>21)</sup>。実際、同様の指摘はすでに初年度の年次報告書の中にもみることができる。そこでは、「この一年間の経験からすると、[特別学生を受け入れるという措置は]継続させるべきである」、「現実のビジネスに携わった経験を持つ成熟した者たちを受け入れることは、教室での議論にとって重要な要素である」と述べる一方で、「しかしながら、特別学生の比率は今後、おそらく減少することになるだろう」としている<sup>22)</sup>。すなわち、HBSの基本的な目的はあくまで大学院レベルにおいて体系的な専門職教育を施すことであり、そのためには特別学生の受け入れは暫定的な措置でしかなかったのである。

そして、このような方向への変化のいまひとつのあらわれとして捉えうるのが、先に述べた学位学生の増加とその2年次への進級率の上昇である。さらにいえば、表3にまとめておいたように、入学者のうちマサチューセッツ州以外の出身者、またハーバード大学以外の出身者の比率が年ごとに上昇するとともに、出身州・国および出身大学の数も増加をみせていた。これらのことから分かるように、HBSの教育に対する需要は持続的な広がりを見せ始めていたといえるのである。このような現象の背後にあったと推察できるのは、HBSの提供する学位に対する社会的認知が高まるとともに、HBSの提供する教育内容の体系性・有効性も高まっていたのではないかということである。



表3. ハーバード大学ビジネス・スクール入学者の出身地と出身大学（1908-09～1916-17年度）

入学年度	入学者数 (A)	Aのうちマ サチューセ ッツ州の出 身者 (B)	マサチュー セッツ州出 身者の割合 (%) (B/A)	入学者の出 身州・出身 国の数 (C)	入学者のう ち学位を保 持する者の 数 (D)	Dのうちハ ーバード大 学の出身者 (E)	学位保持者 のうちハー バード大学 出身者の割 合 (%) (E/D)	学位保持者 の出身大学 の数 (F)
1908-09	80	59	73.8	14	58	42	72.4	14
1909-10	83	56	67.5	21	57	42	73.7	19
1910-11	84	54	64.3	22	58	43	74.1	22
1911-12	86	44	51.2	24	67	46	68.7	24
1912-13	109	57	52.3	30	90	49	54.4	42
1913-14	85	42	49.4	30	80	39	48.8	47
1914-15	139	67	48.2	39	127	50	39.4	64
1915-16	150	64	42.7	37	133	30	22.6	71
1916-17	182	68	37.4	38	164	57	34.8	84

出所：Edwin F. Gay, “The Graduate School of Business Administration,” in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College*, Harvard University, 各年度版より作成。

では、具体的にどのような事実が存在したのだろうか。

### (3) ハーバード大学ビジネス・スクールの卒業生・学位に対する社会的認知

卒業生や彼らの取得した学位に対する社会的認知という点に関しては、現在のところ断片的な情報でしかないが、次のことが分かっている。まず、1915年1月時点における各年度卒業生の平均給与に関する史料がある<sup>23)</sup>。これによると、当時の大学卒業生の年間平均初任給は約780ドルである。そのような中で HBS の卒業生の当時の平均給与額は、最初の卒業生である1910年の卒業生から順に、2,144ドル、1,800ドル、1,576ドル、1,292ドル、1,450ドルである。最後の1914年の数字がすでに1年間の勤務を経たはずの前年の卒業生よりも高くなっているあたりは、いまだ卒業生の全体数が少ないため、年による変動が大きく出てしまうことの反映であろう。だが、いずれにしても大卒者の平均初任給と比較すれば HBS 卒業生に対する厚遇ぶりがみてとれる。また、クルックシャンクの年史によると、初期の HBS 卒業生の「市場性」に関する反応はさまざまであったという。しかし、たとえばインフォーマルなかたちではあるが HBS 卒業生に対する給与等級を常設する措置をとった企業があり、また HBS 卒業生に対して通常の大学卒業者よりも約240ドル高い年間初任給を提示した企業もあったことが記されている<sup>24)</sup>。

以上はあくまで限定的な情報でしかないが、これらのことから設立後数年のうちに HBS の卒業生が実業界で一定の評価を得ていたことが窺われる。すなわち、HBS の社会的認知に関してもそれなりの広がりがあったものと考えられ、そして、これが入学者および学位取得者の増大の背後にあ

ったのである。では、HBS の教育内容の体系的・有効性という点についてはどうだったのだろうか。次節ではこの点について検討を加えてゆく。

## 5. カリキュラム構築への模索

### (1) 初代ディーン、エドウィン・ゲイの構想

第3節(3)で述べたように、HBS 設立当時のビジネス・スクールにとってどのような教育内容を提供すればよいのかという点は十分に明らかでなかった。そのような中で、体系的な専門職教育を目指す大学院レベルのビジネス・スクールとして登場した HBS にとって、それを自ら形作ってゆくことは、重要な試みでありながら同時に困難な課題でもあったはずである。初代ディーンのゲイは後にこの点について次のように述べている。「教育に適したビジネスの理論は十分に開発されていなかったと認めなければならない。もっとも、その少なくない部分は、アメリカとヨーロッパでこの四半世紀のうちに広がったカレッジ・レベルのビジネス・スクールにおいてすでに達成されていた。そして、HBS が大学院レベルとして設立されたのは、ビジネスの高等教育に対して科学的な内容を提供するのに必要な研究に、より自由な立場から貢献するためである<sup>25)</sup>」。また、彼は1908年4月に公にされた HBS の設立趣意書の中では次のように述べている。「ビジネスに関する経験の多くの蓄積の中から科学が探求されなければならない。伝統的なビジネスを導く基本的な原理が解明される必要があるだけでなく、それらの原理をさまざまな領域のビジネスの事業に応用する方法が科学的な精神に基づいて教育されなければならない<sup>26)</sup>」。すなわち、科学としてのビジネスの原理に関する教育、さらにはその根底をなすビジネスに関する研究が必要とされており、それを HBS の主要な役割と定めているのである。

### (2) 設立当時のカリキュラムと教育方法

では、具体的にどのような方法とプロセスによって HBS はそれを可能たらしめようとしたのだろうか。この点を探るため、まずは設立時における HBS の教育についてスクールの公式カタログに基づいてその概略をみておこう。1908-09年度、HBS では1年次の必修科目3科目とそれ以外の選択科目17科目が提供されていた。これらは、8つの下位分野（会計、商法、経済資源、産業組織、金融と財務、輸送、保険、公的部門経営）に分化しており、「会計原理」、「商業契約」、そして「経済資源」という3つの科目が必修として定められていた<sup>27)</sup>。

もっとも、このような教育分野や科目の編成をみるだけでは、当時における他のビジネス・スクールとの間に明確な相違を見出すことは難しい。表面的なカリキュラム以上に重要なのは、実際にどのような内容がどのような方法によって教授されようとしていたのかという点である。この点に関して初年度の公式カタログには次のような記述がみられる。「商法の分野の科目ではケース・システムが用いられるだろう。他の科目でも、講義に関連した教室でのディスカッション、および課題のテーマに関するレポートを頻繁に提出させることを重視した類似の方法—『プロブレム・メソッド』と呼びうる手法—ができる限り導入されるだろう。ボストンのさまざまな商業施設や近郊のニ

ユーイングランドの製造業の中心地に対する訪問調査が的確な指導の下に行われるだろう。2年次の上級科目においてはより専門的な類似のフィールド・ワークがその特徴をなすだろう<sup>28)</sup>。文中にある「ケース・システム」とは当時すでにハーバード大学ロー・スクールにおいて取り入れられていた教育手法であり、現実の判例（ケース）の分析を通して法のあり方を学び、それを蓄積させることによって法に対する分析能力や判断能力を養成するという実践的な性格を持つものである。「プロブレム・メソッド」はそのアナロジーで、文字通り特定の問題状況を題材としながらその発見・分析・解決を目指すという手法である。すなわち、法律に関係する科目である商法ではケースを用いた教育を行い、ケースの蓄積のないそれ以外の科目では他の実践的な教育手法を用いようとしていたわけである。とりわけゲイはプロブレム・メソッドの活用を提唱していた。だが、設立当初は意図した通りにそれを実行するのは困難であり、多くの科目が講義方式に依存していたという。最大の問題は、いかにして企業等で現実に行っている問題にアクセスするかという点にあった<sup>29)</sup>。

### (3) 実業界との連携の重要性

もっとも、これら一連の教育手法のうち、企業や工場の実地訪問調査は初年度から数多く実施されていた。また、これに加えて実業界の実態に触れる機会のひとつに挙げられるのが、実業界の人物によって講じられる授業の開設である。初期におけるHBSの年次報告書を見ると、学生、教科目に関する記述に続いて、外部講師、学生の訪問調査を受け入れた企業、実業界の人物によって構成される諮問委員会といった事項についての記述をみることができる。HBSが実務の場で有用となるような専門職教育の提供を目指す限り、いかにして実業界と連携しつつ、実務の現場における情報や知識を学生に提供するかという点は欠かすことのできない側面であったと考えられる。

だが、外部講師の招聘、あるいは企業の訪問調査とプロブレム・メソッド（またはケース・メソッド）とは、いずれも実業界の実態を学生に伝達するための手段ではありながら、それらの間には重要な相違点も存在する。それは、前者においては実業界における知識・情報が学生に向かって直接伝達されるのに対して、後者の場合、ケース等の教材の作成、具体的な教育方法の考案といったプロセスを通して、それらの知識・情報がスクールの内部に蓄積される可能性があるということである。いってみれば、前者ではビジネス・スクールが実業界と学生とを媒介する場としての機能しか果たさないのに対して、後者の場合、ビジネス・スクールによって知識・情報が消化、加工、再編成されるという過程が生じるのである。これは、ゲイの言葉にみられるような科学としてのビジネス教育のコンテンツを整えてゆくためには不可欠のプロセスであり、HBSは独自の教育手法の考案を通してそれを確立するための役割を自ら担おうとしたのである。先にも述べたように、ケース・メソッドを実現するためには現実に行っている問題に対する理解が不可欠であった。ゲイの言うように、科学や原理の前提となるような実業界に関する研究活動が必要とされていたのである。HBSはこの問題をいかなる手段によって解決しようとしたのだろうか。この点を次節で検討する。

## 6. 経営研究部の活動とケース・メソッドの導入

HBS は実業界の活動について調査研究を行うための施設として、1911年に附設経営研究部 (Bureau of Business Research) を設置した。この研究部は出版社を経営するアーチ・ショー (Arch W. Shaw) の資金提供を基盤として設立された。ショーはビジネス関係の書籍やジャーナルの出版を通じて、また HBS と同年設立されたノースウェスタン大学ビジネス・スクールのカリキュラム設計に参画した経験を通じて、ビジネスの実践の基盤をなす原理をいかにして明らかにするかという課題を感じていた<sup>30)</sup>。1911-12年度の年次報告書は研究部の具体的な目的と役割について次のように述べている。「ビジネスマンに対するサービスは重要であるが、もちろんこれは経営研究部の機能のひとつでしかない。研究部は HBS にとってきわめて重要な他の機能を担っている。それは HBS で教授される基本的な科目に対して信頼できる情報を提供することである。しかし、より重要な意義は、教員スタッフ個々人が、現代におけるビジネスの組織と手法について調査研究を行う際に刺激と訓練とを与えることであり、また HBS が深く関わっているプロブレム・メソッドによる教育を今以上に徹底的に活用することに貢献することである<sup>31)</sup>」。

経営研究部は、その最初の事業として履物小売業の経営や販売の問題に関する現地調査に着手した。最初の課題として、企業によってばらつきのあった会計手法に、統一されたシステムを導入することが図られた。当初、各企業は調査に懐疑的で自らの経営情報を開示することに拒絶的な反応を示していたが、新しい会計システムが利用されるようになるにつれて、逆に広範な反響を呼び、1913年までに26の州で650社が調査に参加し、同年刊行された調査報告書は1万部がすぐに完売した

表4. ハーバード大学ビジネス・スクールに対する企業等からの寄附金と研究費への支出 (1908-09～1916-17年度)

年度	総収入(\$)	企業等からの寄附金(\$)	総収入に占める寄附金の割合(%)	総支出(\$)	研究費(\$)	総支出に占める研究費の割合(%)
1908-09	31,010	0	0.0	28,927	—	—
1909-10	41,306	1,500	3.6	28,927	—	—
1910-11	40,546	4,603	11.4	37,770	310	0.8
1911-12	40,763	7,427	18.2	37,995	1,894	5.0
1912-13	52,947	13,580	25.6	44,374	4,298	9.7
1913-14	43,253	21,090	48.8	50,838	5,406	10.6
1914-15	58,018	31,279	53.9	60,484	6,825	11.3
1915-16	69,947	42,820	61.2	68,100	6,821	10.0
1916-17	80,124	40,990	51.2	75,884	7,984	10.5

注) 金額(\$)の小数点以下は切り捨て。

出所: "Graduate School of Business Administration: Income and Expenditure," *Treasurer's statement*, Harvard University 各年度版より作成。

という<sup>32)</sup>。研究部は次第にその名声を高め、調査対象とする産業分野を拡張するとともに、実業界への貢献という枠を超えて、研究成果を応用して HBS の教育に利用し始めた<sup>33)</sup>。すなわち、経営研究部、ひいては HBS の活動が社会的な認知を得るにつれて実業界との連携が可能となり、その連携を通してさらなる研究活動が行われるとともに、研究の成果が独自の教育方法を可能とする基盤を構築するという循環が生じ始めたわけである。

このような動きは HBS の財政的な側面からも跡付けることが可能である。表 4 には、各年度における企業等からの寄附金と HBS の総収入に占めるその割合、および研究費の支出額と総支出に占めるその割合を示した。ここから明らかなように、1913-14年度以降、総収入に占める企業寄附金の割合は50%前後という高い比率で推移している。また、研究費への支出についてみると、1909-10年度まで費目自体が存在しなかったのが、翌年度に初めて支出項目に登場するとともにその比率を上昇させ、1912-13年度以降は9~11%台で安定している。このように、経営研究部の設置を契機として、実業界からの寄附金が増加し、さらにその少くない部分が研究活動に割り当てられるという構図が現われ始めるのである。

また、ケースの収集については、1920年から本格的に行われ始めた。1919年に二代目ディーンに就任したウォレス・ドナム (Wallace B. Donham) はハーバード大学ロー・スクールの卒業生でケース・メソッドの信奉者であった。彼の指示により、コーブランドが中心となって研究部の調査結果等をマーケティングの教材に応用する作業が開始され、1920年に初めてケースを収集した文献がコーブランドの手によってまとめられた<sup>34)</sup>。学生たちはケースを使用する科目を好んで履修するようになり、研究部がイニシアティブを執って他の科目で使用されるケースの収集が広範に行われ、1924年までにはほとんどの科目でケース・システムに基づいた教育が行われるようになった<sup>35)</sup>。

## 7. おわりに

以上、本稿では、全米のビジネス・スクールを代表する存在である HBS の初期の歴史を通して、大学における専門職教育の構築過程の一端について論じてきた。実質上の設立者であるローレンス・ローウェルが提唱した大学院レベルにおけるビジネス教育という構想は、当時生成期にあったビジネス・スクールにとって斬新な試みであった。しかし、その実現の過程には同時に、大学におけるビジネス教育に対する社会的認知の低さ、そして職業的有為性を持つ教育内容・教育方法の未確立というビジネス・スクール全体が抱える問題が強く反映されてもいた。もっとも、初代ディーンのゲイが述べていたように、それらを解決する方途を見出すことこそが HBS が自らの役割と自認していたところだったのである。設立時の HBS は、たしかにこれらの問題に直面したのだが、設立後数年のうちに教育内容・方法の体系化が図られ、それは結果的に HBS に対する社会的認知を高めてゆくこととなった。

HBS にとって、社会的認知と教育内容・方法の確立という二つの問題は相互に深く関連し合っていた。教育内容・方法の充実が学生の就学行動を変化させるとともに HBS の社会的認知を高める主要因となるということはもちろんだが、他方で、社会的認知を獲得することは、HBS に独自の教育

内容・方法の前提となる調査研究を行ってゆく上で重要であった。それは、HBSが自らの教育の立脚点を現実のビジネスの中に求めたゆえのことであり、すなわち、ビジネスに関する専門職教育の構築には実業界との一定の連携が不可欠の要素であったといえるわけである。この連携が比較的スムーズに実現された背景には、当然ハーバード大学の組織的威信が存在していたはずである。しかし、他方で、研究活動と連動した教育システムをつくり出すことができたのは、大学院レベルのビジネス・スクールという新しいコンセプトを生み出すとともに、それにふさわしい手段を模索し続けた結果であるとみることができるのである。

## 【注】

- 1) 拙稿「アメリカの大学におけるビジネス・スクールの誕生—ペンシルバニア大学ウォートン・スクールの設立過程」『大学史研究第16号』（大学史研究会，2000年），51-70頁。拙稿「19世紀末のアメリカの大学におけるビジネス・スクールの成立基盤—シカゴ大学の事例を中心に」『大学史研究第17号』（大学史研究会，2001年），19-36頁。拙稿「アメリカの大学における技能的商業教育の成立過程—20世紀初頭のニューヨーク大学における展開を中心に—」『アメリカ教育学会紀要第12号』（アメリカ教育学会，2001年），3-12頁。
- 2) Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: the Story of the Harvard Business School* (New York: Little, Brown and Company, 1958); Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: the Harvard Business School, 1908-1945* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
- 3) Leon C. Marshall, "The American Collegiate School of Business," in Leon C. Marshall (Ed.) *The Collegiate School of Business* (Chicago: University of Chicago Press, 1928), pp.4-7. 表1をみても分かるように、一口に「ビジネス・スクール」といってもその正式名称や組織形態はさまざまである。ここでは、マーシャルの定義に従い、“Business”, "Commerce", “Business Administration”等の名称を持つ“department”, “school”, “course”または“division”等としておく。
- 4) Copeland, *And Mark an Era*, pp.3-9.
- 5) A. Lawrence Lowell to Frank Taussig, 9 January 1907, cited in Copeland, *And Mark an Era*, pp.6-7.
- 6) Lowell to Taussig, 9 January 1907.
- 7) Steven M. Kirsh, "The Origins of the Amos Tuck School of Administration and Finance," (partial fulfillment of the History Honors Program, Dartmouth College, 1976), pp.41, 44.
- 8) Lowell to Taussig, 9 January 1907.
- 9) Lowell to Taussig, 9 January 1907.
- 10) Charles W. Eliot to Frank William Taussig, 9 August 1907, cited in Cruikshank, *A Delicate Experiment*, p.39.
- 11) Frank W. Taussig to Charles W. Eliot, 11 August 1907, folder "Taussig, Frank William, 1903-1909," box 251, Presidents' Papers, Charles W. Eliot, Harvard University Archives.

- 12) A. Lawrence Lowell to Charles W. Eliot, 14 August 1907, folder "Lowell, Abbott Lawrence, 1903-1909," box 227, Presidents' Papers, Charles W. Eliot, Harvard University Archives.
- 13) Memorandum E. F. Gay, folder "Gay, Edwin F., 1903-1909," box 214, Presidents' Papers, Charles W. Eliot, Harvard University Archives.
- 14) 厳密には、ハーバード・カレッジの4年次生も学士号の取得に必要な単位数を取得し終えていれば HBS への入学を許されていた。
- 15) Harvard University, *Official Register of Harvard University, The Graduate School of Business Administration 1908-1909*, 1908, p.10.
- 16) Edwin F. Gay, "The Graduate School of Business Administration," in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College 1908-1909*, p.149. なお、入学者の平均年齢は初年度から1911-12年度まで明らかにされているが、この間、学位学生、特別学生ともにその平均年齢に顕著な変化はみられない。
- 17) Gay, "The Graduate School of Business Administration," in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College 1908-1909*, p.149; *1909-1910*, p.119.
- 18) Copeland, *And Mark an Era*, p.37. 著者のコーブランドは設立翌年の1909年から1953年にわたって、HBS の教員を務めた。
- 19) Cruikshank, *A Delicate Experiment*, p.72.
- 20) 1916-17年度については第一次世界大戦の影響がある。
- 21) Copeland, *And Mark an Era*, p.38.
- 22) Gay, "The Graduate School of Business Administration," in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College 1908-1909*, p.149.
- 23) Eliot G. Mears, "The Business School Alumni," *Harvard Alumni Bulletin* Vol.XVIII No.15, pp.269-271.
- 24) Cruikshank, *A Delicate Experiment*, p.72. 前者の事例としてAT&Tが、後者の事例として Price Waterhouse and Co. が挙げられている。なお、クルックシャンクは、本文で示した HBS 卒業生の平均給与データに触れて、「初任給の通減傾向がみられる」としているが、これは「1915年における平均給与」を「各年度における平均初任給」と誤解したためである。クルックシャンクはこれを当時の経済情勢が良好でなかったためとして、HBS 卒業生の評価が「さまざまであった」ことの根拠のひとつに挙げているが、これは当たらない。
- 25) Edwin F. Gay, "Graduate School of Business Administration: the Purpose and Scope of the School," *Harvard Alumni Bulletin* Vol.XVIII No.15, p.264.
- 26) "Preliminary Announcement, The Graduate School of Business Administration," Harvard University, 22 April 1908.
- 27) *Official Register, The Graduate School of Business Administration 1908-1909*, pp.13-27.
- 28) *Official Register, The Graduate School of Business Administration 1908-1909*, p.13.
- 29) メルビン・T・コーブランド「経営教育におけるケース・メソッドの生成」マルコルム・P・マ

クネアー編，慶應義塾大学ビジネス・スクール訳『ケース・メソッドの理論と実際』（東洋経済新報社，1977年），38頁。また，コーブランドによると，当時ロー・スクールには実業界への進出を目指す学生たちが多く学んでおり，HBS の当面の競争相手として君臨していたこともプロブレム・メソッドの導入を図った背景にあったという。

30) Cruikshank, *A Delicate Experiment*, p.57.

31) Gay, "The Graduate School of Business Administration," in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College 1911-1912*, p.126.

32) Cruikshank, *A Delicate Experiment*, pp.60-61; Gay, "The Graduate School of Business Administration," in *Reports of the Presidents and the Treasurer of Harvard College 1912-1913*, pp.111-112.

33) Cruikshank, *A Delicate Experiment*, pp.61, 63.

34) Mervin T. Copeland, *Marketing Problems* (Chicago: A. W. Shaw Company, 1920).

35) コーブランド「経営教育におけるケース・メソッドの生成」，43-46頁。

※本論文は，平成14年度日本学術振興会科学研究費補助金(特別研究員奨励費)「アメリカの大学におけるビジネス・スクールの成立期に関する研究」による研究成果の一部である。



# A Study on the Constructing Process of Professional Education: The Case of the Harvard Business School at its Founding Age

Hideto FUKUDOME\*

Professional Education at the university level is a key issue for the current higher education reform in Japan. This paper will examine one of the processes how American universities tried to construct the system of professional education. The focus is on the case of the Graduate School of Business Administration at Harvard University (hereafter HBS) which has been one of the most prestigious business schools in the United States.

HBS was founded in 1908. The actual founder, A. Lawrence Lowell, insisted the “graduate,” not the undergraduate business school which just began to spread in the United States at the early 20th Century. His scheme was novel, but the founding process was not easy. There were still large skepticisms for university education for business, and the suitable theory for business education has not yet been clearly established at that time. However, that was the very challenge that HBS tried to deal with. At first, HBS was confronted with big difficulties, but in less than ten years from its founding, it started to develop its own way to systemize the professional education. Along with this process, HBS began to receive high social acknowledgement.

For HBS, receiving social acknowledgement and establishing contents and methods of business education, the two general issues for business education at its founding age, were closely related with each other. The latter would change students’ studying behavior, and of course raise its social acknowledgement. On the other, social acknowledgment was essential for HBS because it could become the basis for original researches for constructing professional education. HBS tried to construct its basis on the actual situation of the business world, and this means that the close connection with business world was absolutely essential for establishing the system of professional education. One of the backgrounds that HBS succeeded to get relatively smooth relationship with business world was certainly the high prestige of Harvard University as the oldest college in the United States. However, the concept of “graduate” education for business and the endurance for pursuing suitable means for it were the keys for establishing professional education system which has closely worked together with research activities.

---

\*Research Fellow of Japan Society for the Promotion of Science  
Graduate Student, Graduate School of Social Sciences, Hiroshima University