

ホームページに世界の大学戦略を見る

## (28) 経済危機とアメリカのビジネススクール

# 高まる倫理感と依然強いブランド力

山田礼子 同志社大学教授

ビジネススクールの数が多く、社会に広く普及している場所は、世界でもアメリカ以外には見当たらない。ビジネススクールは俗称であって、スクール・オブ・ビジネス・アンド・マネジメントが正式名称として使用されている場合が多い。近年、ビジネススクールの卒業生、すなわちMBAホルダーが卒業後すぐに高給で雇用され、早くから就職した企業の幹部として登用されること、あるいはMBAホルダーの給与は多くの他のプロフェッショナル・スクールの卒業生と比べても破格に高いということなどが喧伝されたためか、ビジネススクールの人気が高まってきた。

しかし、2008年のリーマンショックから続いて、世界規模で拡大した100年に一度の大不況に直面している現在、ビジネススクールの卒業生やビジネススクールを卒業する予定の学生達にとっても、就職先の倒産やリストラ、および就職口を確保することは厳しい状況になっている。

今回は、2008年の経済危機以降、アメリカにおけるビジネススクールをめぐる状況と経済危機からもたらされた大不況がビジネススクールに及ぼす影響を検討し、次に、ビジネススクールの現在のランキングやその教育の特徴について見ていくことにする。

### 2008年経済危機とビジネススクール

金融危機を契機としてアメリカは大不況へと突入し、景気回復は2009年の夏現在においてもそれほど芳しくはない。このような状況においては、ビジネススクールのMBAホルダー達も好景気時代と比較すると良い条件

での仕事を見つけることは難しく、かつリーマンブラザーズのトップであったリチャード・フルドがニューヨーク大学のSTEM・ビジネススクールの卒業生であることやメルリンチのスタン・オニールがハーバード・ビジネススクールで学んだということもあるせいか、経済危機を招いた金融関係者とビジネススクールを関連づけてその責任を問う声がしばしば聞かれる。金融関係者のトップの多くが必ずしもビジネススクールの出身者ではないにもかかわらず、やはりMBAホルダー達に対して経済危機を招いた責任があるという批判も強く、彼らへの風当たりも強くなっている。そうした状況を反映して、現在、アメリカのビジネススクールのマネジメント教育を中心に、ビジネススクールの教育が経済危機の要因に関連しているかどうかの論争が盛んである。例えば、『ハーバードビジネスレビュー』がオンライン上で行った調査によると、回答者の約3分の2が「ビジネススクールは部分的にでもビジネススクール出身者の倫理面に責任を負っている」と答えている。2002年のエンロン事件の際にもビジネススクールが同様の批判を受けたことの反省として、多くのビジネススクールはカリキュラム改革に乗り出し、特にビジネス倫理に関する授業を充実させてきた。

しかし、倫理教育の充実だけでは当然限界がある。なぜなら、ビジネススクールでは、「自由市場がすべて、すなわち市場の動きにゆだねる」という考え方が教育の核に置かれており、それゆえ、ビジネススクール出身者もその考え方を拠り所として企業経営に専念してきたからである。

また、ビジネススクールのランキングの存在も今日の

問題を考えていく上で見逃せない。つまり、『ビジネスウィーク』などの雑誌によるランキングがビジネススクールの人気に大きく反映されるため、ビジネススクールを志望する学生が消費者として機能し、ビジネススクール自体が消費者によって選択されるビジネスになるという構図が近年生まれてきたからだ。そのため、ビジネススクールの中には、大企業幹部の意思決定が一企業を越えて、経済全体に影響を及ぼすことを教えるよりも、高給が保証されている業界に学生を就職させることを優先するようなどころも多く存在する。本来、消費者は市場であって学生ではないにもかかわらず、誤った市場至上主義が大手を振ってきたことを反省する声も多い。

このような問題意識から、ビジネススクールは企業の在り方に批判的になるべきで、それを教えることが教育であるという声も聞かれるようになってきたのだ。

### 落ち込むMBAへの需要

さて、2005年以来、ビジネススクールの志願者数は上昇を続け、2007年から2008年にかけては最高の志願者数を記録したという。しかし、今回の経済危機によって志願者数は急落すると予想されている。志願者の予測になるのがGMATと呼ばれるビジネススクールの標準共通試験の受験者数である。2008年度には58261人が受験し、この数は2007年と比べると5%上昇した。しかし、2009年は経済不況の影響もあり、志願者は大幅に減るのではないかと予測もある一方で、不況だからこそ質の高いマネジメント教育を受けて、その効果が期待できるMBAホルダーを採用するという見方もある。そうした現状を紹介してみよう。

2008年11月に実施されたビジネススクール入学審議会(GMAC)の調査によると企業の59%が「2009年に一定数の新卒MBAホルダーを雇用する予定」と答えた一方で、25%が「雇用する予定はない」と回答した。2007年に17%が「雇用する予定はない」と回答したことと比べると、MBAへの需要は大幅な落ち込みを示していることがわかる。

それでは、給与という側面に目を向けてみるとどうか。同調査は、「2009年度の新卒MBAホルダーの給与は2008年度水準と同等を維持するか、あるいは下がる」と

予想している。新卒MBAホルダーの給与が上昇を続けてきた従来とはかなり異なる結果を示したわけだ。これは、MBAホルダー達の就職市場を占めてきたハイテク関連産業、金融、会計関連業界、そして製造業の半数近くが「2009年度は2008年度水準並みの給与を提示」と答えたことによるものだ。経済不況のため、各企業の間での雇用の流動化が停滞していることが要因の一側面といえるだろう。

### アメリカにおけるMBA教育の内容

アメリカのMBA教育の最終目標は、ゼネラリスト的な経営幹部の育成と、財務部門などのスペシャリストの育成の両方にあるといわれている。将来の経営幹部としての教育訓練を受けている間に、学生が企業家精神を抱き、大企業よりもベンチャービジネスの経営者として出発した卒業生が多いのもビジネススクールの特徴だ。

アメリカでの最初のビジネススクールは、1880年に設立されたペンシルバニア大学ウォートン校であった。その当時のウォートン校の主な授業科目は経理、財務、マーケティングから成り立っていた。ウォートン校では、設立後のかなり早い段階から、マネジメント教育の目標を設定、マネジメント教育を通じて問題解決テクニックを身につけさせること、そして評価の基準を徹底させること等に重点を置いてきた。

ビジネススクールの授業内容は、ロースクールや、エンジニアリング、メディカルスクールなどのように、教えなければならない知識、伝達しなければならない知識の量と範囲によって縛られていない。実践的な内容やプロフェッショナルのトレーニングの内容にも幅があって、柔軟性がある。ビジネススクールのカリキュラムは、各スクールの個性によって多様であるが、コアコースと呼ばれる必修科目はどこのビジネススクールでもそれほど差はない。この必修科目は組織論、研究方法論、財務、政策分析、経済分析、そして人的資源、情報システムなどが代表的なものとなる。

職業経験をもっていることを応募要件として掲げているビジネススクールも多く、学生集団の構成をみても、学部から直接進学してきた者の比率はそれほど高くない。最近では、特に企業の中堅幹部やトップ幹部を対象

としたマネジメント・プログラムを開設するスクールも増加している。不況に陥るまでの特徴としては、ビジネススクールの多くが、比較的若い学生を対象としたフルタイムMBAコースだけでなく、企業の中堅幹部を対象としたEMBA (Executive MBA) コースを充実させてきた。実際、こうしたコースを終了した中堅幹部が自社でより高い地位について、企業経営に携わったり、他社にヘッドハンティングされたり、あるいは起業する比率も高く、この10年でのEMBA卒業生の数は急増してきたといえるだろう。ビジネススクールにとって、EMBAの場合には、若年者を対象としたコースではインターンシップなどの授業も充実させる必要があるのに対し、EMBAクラスではインターンシップを組み入れる必要度は低く、かつ多くの学生が実際の職場で働いていることから、ケース教材などのリソースも扱いやすく、ネットワーキングも活発にできるという利点があるからである。

### 不況下でのビジネススクールの教育改善の動向

しかし、2008年以降の経済不況においては、企業がEMBAに自社の社員を派遣する可能性は低くなるのが予想されているため、新卒MBAを対象としたコースを充実させることが各ビジネススクールにとっても不況の影響を払拭するためにも必要になっているようだ。

その鍵がやはりインターンシップであるといわれている。例えば、リクルーターは不況下においても一定数のMBAホルダーを採用するが、以前よりも慎重に採用プロセスにかかわることになる。そうした際に、「過去に自社でインターンシップを経験しており、その時の印象あるいはパフォーマンスも採用の際の重要な基準となる」とリクルーター達は答えている。つまり、慎重な採用プロセスにおいては、過去のインターンシップ時における働き具合や資質のデータが、以前よりも安定した情報になるという考え方である。

グローバルな展開を新たな活路あるいは戦略として立て

ているビジネススクールも多くなっている。経済危機以前になるが、2008年にレバノンで新首相に任命されたサアド・ハリリ氏がジョージタウン大学ビジネススクールに寄付したことが公表された。この寄付金はジョージタウン大学にあるビジネススクールの建物のリノベーションだけでなく、グローバルビジネス教育プログラムの強化にも使用されるそうだ。アメリカのビジネススクールの多くが、ブランチキャンパスをアラブ諸国に設置して、グローバルビジネス教育に力をいれているが、ジョージタウン大学もそうした例の一つとして興味深い。世界的な経済不況がオイルマネーで豊かであったアラブ諸国にも当然影響を及ぼしていることは否定できないが、それでも国内から国外市場をターゲットとするグローバルな展開はアメリカのビジネススクールの新たな戦略として注目に値する。

### ビジネススクールのランキングと将来

次に、2008年度の全米のビジネススクールのランキングを『ビジネスウィーク』と『World News & Report』の2誌を参考にしてみよう(本誌では各上位20位を抜粋)。

両誌に、「ハーバード」、「シカゴ」、「ノースウェスタン」、「ペンシルバニア」、「ミシガン」、「スタンフォード」、「コロンビア」、「UCバークレイ」、「MIT」等々おなじみの名前が並んでいることが見て取れる。また、20位までのランクを見ると、個々の順位には違いがあるが、ランキングにリストアップされている名前自体については、それほど2つの雑誌間での差異がないことがわかる。また、年代別に見ても、各年度において多少の入れ替えが見られるものの、

BusinessWeek [The Best U.S. B-Schools Of 2008]

2008Rank	2006Rank	School
1	1	Chicago (Booth)
2	4	Harvard
3	3	Northwestern (Kellogg)
4	2	Pennsylvania (Wharton)
5	5	Michigan (Ross)
6	6	Stanford
7	10	Columbia
8	9	Duke (Fuqua)
9	7	MIT (Sloan)
10	8	UC-Berkeley (Haas)
11	13	Cornell (Johnson)
12	11	Dartmouth (Tuck)
13	14	NYU (Stem)
14	12	UCLA (Anderson)
15	18	Indiana (Kelley)
16	15	Virginia (Darden)
17	17	North Carolina (Kenan-Flagler)
18	NA	Southern Methodist (Cox)
19	16	Carnegie Mellon (Tepper)
20	26	Notre Dame (Mendoza)

http://bwnt.businessweek.com/interactive\_reports/mba\_domestic\_2008/index.asp

World News & Report [Rankings Best Business Schools Ranked in 2009]	Rank	2008-2009 Tuition
1	1	Harvard University
2	2	Stanford University
3	3	Northwestern University (Kellogg)
4	3	University of Pennsylvania (Wharton)
5	5	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
6	5	University of Chicago (Booth)
7	7	University of California-Berkeley (Haas)
8	8	Dartmouth College (Tuck)
9	9	Columbia University
10	10	Yale University
11	11	New York University (Stem)
12	12	Duke University (Fuqua)
13	13	University of Michigan-Ann Arbor (Ross)
14	14	University of California-Los Angeles (Anderson)
15	15	Carnegie Mellon University (Tepper)
16	15	University of Virginia (Darden)
17	17	Cornell University (Johnson)
18	18	University of Texas-Austin (McCombs)
19	19	Georgetown University (McDonough)
20	20	University of North Carolina-Chapel Hill (Kenan-Flagler)
20	20	University of Southern California (Marshall)

US News & World Report [Rankings Best Business Schools Ranked in 2009]

Rank 2008-2009 Tuition

1	1	Harvard University
2	2	Stanford University
3	3	Northwestern University (Kellogg)
4	3	University of Pennsylvania (Wharton)
5	5	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
6	5	University of Chicago (Booth)
7	7	University of California-Berkeley (Haas)
8	8	Dartmouth College (Tuck)
9	9	Columbia University
10	10	Yale University
11	11	New York University (Stem)
12	12	Duke University (Fuqua)
13	13	University of Michigan-Ann Arbor (Ross)
14	14	University of California-Los Angeles (Anderson)
15	15	Carnegie Mellon University (Tepper)
16	15	University of Virginia (Darden)
17	17	Cornell University (Johnson)
18	18	University of Texas-Austin (McCombs)
19	19	Georgetown University (McDonough)
20	20	University of North Carolina-Chapel Hill (Kenan-Flagler)
20	20	University of Southern California (Marshall)

http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/rankings

ランキングにアップされているビジネススクールの名前には安定性が見られる。このように、ランキングにはそれほどの変化がないことも特徴で、著名なビジネススクールの評判が安定性を示していることがわかる。

それでは、どのような側面がランキングにおいては重視されるのだろうか。

ビジネスウィーク誌のランキングを構成している要素は12項目から成り立っている。それぞれ、「卒業生調査の結果」「企業調査の結果」「知的なリソース基盤」「学費」「就業度」「スクールのマネジメント」「教育内容」「キャリア」等の項目に加えて、「MBA取得以前の給与」と「MBA取得後の給与」といった項目があり、これら12項目に関して、順位づけ、比率に換算、レターグレード化した最終的な総合評価結果が、順位として示されている。この結果は、短期的に変化するというものではなく、長年にわたって作り上げられてきたブランド力や総合力を反映しているため、ランキングの変遷を継続的に追った場合でも、それほど変わりはないわけだ。それゆえ、人気ビジネススクールに志願者が殺到することになる。

### ビジネススクール志望者への調査

最後に、最近行われた調査から、ビジネススクール志願者が経済不況とビジネススクールの将来をどう見ているかを提示してみよう。

2009年6月現在、GMAT試験登録者数は2008年度と横ばい状態である。これは前述したようにそれまで継続して受験者が増加してきた状況と比べると大きな変化といえるだろう。

志願者の多くが不況によって解雇されたため、就職を可能にするために、より高度なスキルを身につけようと、ビジネススクールを志願するのではないかと予測がされていた。しかし、GMATを準備する学生向けのサービスを提供しているManhattan GMAT社によって実施された最近の調査によると、回答者6000人のうち、82%が現在フルタイムで働いており、78%がその雇用は安定していると答えていることがわかった。

また、本調査はGMAT受験者がMBA学位に何を期待しているかという興味深い結果も提示している。例えば、「回答者の56%が金融やコンサルティングという伝統的なMBAホルダーの就職先とは異なった分野に就職先を見つけようと考えていること」、「29%のみが現在の職場から転職希望を示していること」、そして「19%のみが起業希望を示していること」などの回答から、堅実で安定志向の将来を思い描くMBAホルダー達の姿が浮かんでくる。

しかし、安定志向である一方で、「経済環境は遠からず良くなる」、「MBA取得時には良い給与が保証されていると思う」と答えるなど、MBA学位とそれを取り巻く環境にはかなり楽観的な見方を示している。

Manhattan GMAT社のヤン氏は、「雇用状況の悪化からもたらされるリストラの心配や、実際にリストラされ、将来のより良い就職に備えるためにビジネススクールに応募するのではないかと予想に反して、志願者を取り巻く状況はそれほど悪くなく、志願者が非常に楽観的に現状を見ていること、またMBAを取得することの効果や専門職の地位の安定性への楽観的な見方に驚いた」と語っている。

こうした志願者のほとんどは、前述したランキングに登場している著名ビジネススクールへの進学を希望しており、経済不況時においても、著名ビジネススクールの地位は、少なくとも志願者たちにとって変化はないようだ。著名ビジネススクールが長年にわたって築いてきたブランド力の強さを示しているといえるだろう。