



## イギリスのビジネススクール：リーズ大学のケース

神戸大学 経済経営研究所

教授 下村 研一

現在（2014年4月）私は在外研究の機会を頂き、イギリスのリーズ大学のビジネススクールに滞在している。私がいた前任校にリーズ大学から客員教授で来られていた先生により1年間の客員教授で受け入れて頂いた。イギリスに一定期間住むことも、イギリスの大学で研究することも初めての私は、これまで7ヶ月間で日本の大学とはもちろん、在学および在外研究の経験のあるアメリカの大学ともいろいろ異なる点がわかり驚いたり納得したりすることがあった。以下に記すことはあくまで私の目から見たリーズ大学のビジネススクールの特徴であり、イギリス一般のビジネススクールの特徴ではないが、アメリカのビジネススクールとも比較しながら気付いたことを思いつくままに書いてみる。

アメリカのビジネススクールは日本流に言えば「独立大学院」であり、MBAまたはPh.D.（博士）志望の院生教育に特化した機関である。ビジネススクールの教員は学部生は教えない。私がアメリカの大学の経済学研究科のPh.D.の院生として留学していた時代（90年代前半）、ビジネススクールのPh.D.の院生はTA（教育助手）として、MBAコースの補習を担当し経済学研究科の院生よりはるかに良い月収を得ていた。彼らはそれに十分値する優秀な院生たちで、経済学研究科の授業を履修しても良い成績を取っていた。後に私と経済学のPh.D.コースで重なっていた後輩の院生がアメリカでも有名なビジネススクールに就職した。彼からMBAコースの教育の質はビジネススクールの生命線で、授業のTAとして優秀なPh.D.コースの院生は不可欠だと聞いた。事実経済学分野で活躍している研究者にもビジネススクールのPh.D.コースの出身者が相当数いる。

それに対しリーズ大学のビジネススクールは、経済学部と経営学部を内包する「総合教育機関」である。具体的に言うと、学部、MBAコース、Ph.D.コースの教員と教育プログラムは経済、マネジメント、会計ファイナンス、マーケティング、国際経営、労務関係という6つのディヴィジョン（division）に分類される。教授会はディヴィジョンごとに隔月で開催される。ディヴィジョンの直訳は「部門」であるが、実質はアメリカの大学のデパートメント（department）、日本の大学の学部か学科に相当する。私は縁あってマネジメントの所属になり、教授会もパーティーもマネジメントから案内が来るのでそちらに参加している。

マネジメントの現在の教員数は教授，上級講師（日本の准教授に相当），講師が46名，RF（研究員．日本の任期付き助教に相当）が18名，計64名．教授会には加えて私のような客員も出席するので定員70名前後の会議室はほぼ満席．議題は主に教務関係で，必ず90分で終わる．雰囲気も明るい．拍手と笑い声が絶えず，教授会とパーティーの雰囲気に大差を感じられないほどである．

さらにディヴィジョンはサブジェクト（subject）に分かれる．マネジメントには意思決定，企業，流通・情報，組織行動，戦略という5つのサブジェクトがある．私は意思決定の所属である．このサブジェクトはまさに日本の大学の「講座」（正確には「大講座」）に相当する．講座会議は毎月開催される．審議事項はなく，その代わり出席者は全員1ヶ月で行った研究や関連事項（投稿した論文や申請した研究費の採否など）を全員に向け話すことになっている．会議の全所要時間は60分前後．雰囲気は「アカデミック」の一言に尽きる．

そして，私がこのビジネススクールの大きな特徴と考える点は，学部教育に大変力を入れていることである（これはアメリカのビジネススクールとは全く異なり，日本の経営学研究科・商学研究科と似ている）．私はこれまでマネジメントを勉強したことがなかったので，受入教員の先生と相談し，秋学期に学部生対象の「経営意思決定」の授業に出ることにした．授業責任者は上級講師の先生だったが，実際の講義は2人の若いRFが交替で行った（これも日本の一部の大学における伝統的な講座制の授業と似ている）．授業内容は「セント・ペテルスブルグの逆理」に始まり「選好と公理系」「線形期待効用理論」「非線形期待効用理論」と回が進むにつれ，経済学の「リスク下の意思決定理論」とほぼ同じ流れであることがわかった．経済学の授業と違うのは，研究者が行った有名な興味深い実験の紹介が豊富で，「同じ実験をリーズ大学で行ったらこうなった」という話がところどころに織り込まれていたことだった．私は毎回この話を聞くのが楽しみだった．だが「凹関数」「凸関数」「二項定理」などの数学用語がおさらいなしで次々と出てきた．授業中に演習問題が配布され，中には専門論文を読んで答える問題もあった．学部の授業としてレベルは相当高く，50人から60人の学生が毎回授業に熱心に出席し，静かに講義を聴いていた．

しかし，授業は週1回で，時間は60分．このレベルの内容を学部生が消化できるのだろうか．私はいつも不思議に思っていた．思い出したのがアメリカのビジネススクールのPh.D. コースの院生によるTAである．おそらく優秀なPh.D. の院生が補習をしているのだろうと私は推測した．ある日Ph.D. の院生による博士論文の進捗状況の小さな報告会があり出席した．報告された未完成の博士論文の理論レベルは学部の「経営意思決定」の水準に達していなかった．ではなぜ学部の高レベルの授業が機能しているのだろうか．私の謎は深まった．

私は「経営意思決定」の授業に1学期間出席した後、受入教員の先生に授業で学んだことの報告を行い、あのレベルの授業を学部生は週1回60分の講義で理解できるのかどうか尋ねてみた。その回答は次のような明快なものだった。

一般に学部の講義の受講生はいくつかの少人数グループに分けられ、隔週で指導者による演習に参加する。指導者は任期付きの講師かRFで、授業によっては責任者の教員自らも加わる。演習では授業の復習と演習問題の解説が行われる。演習中は指導者に自由に質問できる。講義と演習はセットなので、毎週の講義60分プラス隔週の演習60分で、1週間当たりの平均授業時間は90分となる。さらに、期末試験で点数がある水準に達しなかった学生は追試験を受けなければならない。追試験でも点数が水準に達しなければ単位はつかない。なので、学生は常に勉強するインセンティブがある。

それを聞いて私は思い出した。ビジネススクールにセミナー室がたくさんあり、中では朝から学部生と思われる若い学生たちが議論している。そして、部屋の外の廊下にたくさん学生が待っており、時間が来るとセミナー室で勉強していた学生たちと入れ替わる。彼らは指導者の下で演習を受講していたのだ。

私は受入教員の先生に、日本の学部で普通の授業は講義形式と演習形式に最初から二分され、1学期間ずっと講義を聴くか、ずっと演習で輪読しつつ議論をするかのどちらかであると話した。先生はただうなずいていた。私が講義と演習の併用の教育効果は高いですかと尋ねると、「高い」と答えられた。大学院志望の学生が出ますかと尋ねると、毎年のように出てケンブリッジ、オックスフォード、LSE等の名門校のPh.D.コースに進学するとのことだった。つまり優秀な学部生は他大学の院生になる。この答えを聞き私の謎はすべて解けた。

ビジネススクールというと学部生を教えないアメリカのスタイルが頭にあった私にとって、学部生教育にここまで力を入れているリーズ大学のスタイルは大変興味深く感じた。だが、これは学部生を指導できる任期付きの講師とRFが相当数いることで可能になっているのである。彼らの任期は全員1年か2年で延長はないそうである。春学期になって「経営意思決定」の講義担当のRF2人と会ったので、春学期も何か教えるのかと尋ねると、何も教えなくてよく、夏まで研究に集中できると嬉しそうに答えた。私の五十の手習いを可能にしてくれたこの若い先生たちのことを陰ながら応援していきたいと思った。