

私企業系大学と研究大学の相克

— IMD と HBS の比較研究の観点から —

A Study of rivalry between Universities Founded by Private Companies and Research Universities Conflict

— From the viewpoint of comparative study between IMD and HBS —

戸田千速^{*1}

Chihaya TODA^{*1}

あらまし: 実践的な教育を大学で行うことへの産業界からのニーズは高く, 世界各国で私企業を母体とする私企業系大学のプレゼンスが高まっている。私企業系大学の多くは伝統的な大学の受け皿としての機能を持つが, 中には IMD のように教育面でハーバード・ビジネススクール (HBS) をはじめとする研究大学と伍している私企業系大学も存在する。ネスレ系の IMD は, 様々なランキングが示すとおり, 世界トップクラスのビジネススクールとして位置付けられる。

こうした背景に基づき, 本稿ではトップクラスに位置する私企業系大学の象徴的存在である IMD が, HBS など研究大学附属のビジネススクールと伍している要因を明らかにすることを主眼に置く。筆者による調査研究の結果, その要因は IMD の教育プログラム (非学位型のエグゼクティブ・プログラム, 教員とスタッフの役割分担) 及び教員 (教員採用, FD 活動, 教員評価) にあるとの結論に達した。

IMD は, 顧客ニーズの把握とそれを反映した人事制度など私企業系大学としての性格を維持しつつ, 各教員の専門性を十分に考慮するなど研究大学の特性も多分に取り入れることで, HBS など研究大学附属のビジネススクールに伍していると推察される。

キーワード: IMD, HBS, 教育プログラムの構築方法, 教員の人事・育成方式, エグゼクティブ・プログラム

1. はじめに—本研究の背景—

世界の高等教育市場においては, 「労働市場におけるニ

ーズに合致した」 (古賀 2008) 教育を標榜し, 実務経験が豊富な教員によって行われる私企業系大学 (注 1) のプレゼンスが次第に高まっている。中でも, 世界 28 ヶ国において約 80 の大学・教育機関を運営し, 100 万名程の学生を擁するローリエット (Laureate International Universities HP) に至っては, 最早世界屈指のグローバル企業と言っても過言ではないであろう。

但し, こうした諸外国の私企業系大学の多くは, 古賀 (2008) や (Breneman 2011) をはじめとする一連の先行研究で指摘されているように, 研究活動が活発ではないという共通の特徴を指摘することができる。また, 学生層についても, 例えばフェニックス大学では「入学に際しては, 高校での GPA (Grade Point Average) も以前に在籍していた大学の GPA も考慮されず, また, SAT (Scholastic Assessment Test) または ACT (American College Testing Program) のスコアも成人学生には必要とされない」 (Breneman 2011) など, 私企業系大学が「学力面で伝統的な大学に通用しなかった学生層」 (古賀 2008) の受け皿となっている面は否めない。こうした諸要因により, とすれば諸外国の私企業系大学は研究大学に比して劣後すると看做されがちである。

しかしながら, このような特質を有する私企業系大学ばかりではなく, 例えば研究大学の要素と私企業系ならではの手法とをバランス良く採り入れることで, 研究大学と伍している私企業系大学も存在していると, 筆者は考えている。とりわけビジネススクールでは, その傾向が顕著である。具体的には, 財界主導で設立された European School of Management and Technology (ESMT Berlin) (ドイツ), Moscow School of Management SKOLKOVO (ロシア), 経営戦略コンサルティ

^{*1} 東京大学大学院教育学研究科
Graduate School of Education, The University of Tokyo

ング・ファームの Arthur D. Little が設立したが現在は EF Education First (スウェーデン発祥の語学学校) 傘下の Hult International Business School (Hult IBS, 米国を中心に英国・ドバイ・中国で展開) は, (評価手法そのものの妥当性はひとまず置くとして) 各大学ランキングにおいて, 各々の国におけるビジネススクールの中で高い評価を受けている。アジアに目を転じて, 香港最大の企業グループ「長江実業」を率いる李嘉誠氏の基金会 (李嘉誠基金会) と, 同じく李嘉誠基金会系の汕頭大学の協力により設立された長江商学院 (CKGSB, 中国) は, 北京大学や清華大学といった伝統ある研究大学のビジネススクールと競い合っている。日本でも, かつて財界主導で設立された国際大学 (IUJ) (注 2) のビジネススクール (国際経営学研究科) は, 『The Economist』のランキングなどで国内研究大学附属のビジネススクール以上に, 国際的に高く評価されている。

中でも, 研究大学と伍している私企業系大学を代表する存在は, ネスレとアルキャンの社内研修機関をルーツとする International Institute for Management Development (以下, IMD) であろう。同校はハーバード・ビジネススクール (Harvard Business School, 以下 HBS), ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院 (Kellogg), ペンシルバニア大学ウォートンスクール (Wharton) あるいはオックスフォード大学やケンブリッジ大学はじめトップクラスの研究大学附属のビジネススクールや, バブソンカレッジやザンクトガレン大学 (University of St. Gallen) といったビジネス教育で定評のある単科大学と競い合っている。IMD は Financial Times 誌のエグゼクティブ・プログラム Open Programs 部門のランキングで 2012 年から 2015 年まで連続して世界 1 位と, 世界の名立たる研究大学附属のビジネススクールを凌いでいる状況にある。

こうした背景に基づき, 本稿では私企業系大学の象徴的存在である IMD が, HBS をはじめとするトップクラスの研究大学附属のビジネススクールと伍していくことを可能にした IMD 独自の取り組みを明らかにすることに主眼を置く。結論を先取りして言えば, その要因は IMD の教育プログラムの構築方法と教員の人事・育成方式や, エグゼクティブ・プログラムにフォーカスした戦略性にあると考えられる。本稿では, これらの点について, IMD と HBS を比較検討する

という分析手法を採る。IMD と HBS の両校を取り上げる理由として, 以下の二つが挙げられる。一つは, 両校は私企業系大学と研究大学のビジネススクールとしてトップクラスの位置付けにあるためである。IMD と HBS の両校は代表的な国際認証たる The Association to Advance Collegiate Schools of Business (以下, AACSB) の取得は当然のことながら, 各種ランキングを勘案する限り, いずれも世界屈指のビジネススクールとして認知されている。いま一つの理由は, HBS は IMD の設立時にサポートを行っており, IMD は研究大学附属ビジネススクールとしての HBS に学びつつ, 今日ではそこに私企業系大学の特質を付加する形で運営が行われているためである。

本稿での具体的な検討項目は, 教育プログラムの構築方法については非学位型のエグゼクティブ・プログラム及び教員とスタッフの役割分担, 教員の人事・育成方式については教員採用と Faculty Development (以下, FD 活動) 及び教員評価である。MBA プログラムなど学位プログラムではなく, エグゼクティブ・プログラムを重点的に検討する理由は, エグゼクティブ・プログラムの方がコースデザインなどの点で両校の差異が大きく, とりわけ IMD にとっては後述のとおり収入の大半を占める極めて重要なプログラムと位置付けられるためである。

日本でも高等教育と産業界の接続の重要性が叫ばれているにもかかわらず, 私企業系大学による教育は通常の非営利大学による教育とは質の異なるものと見做され, 十分な検討対象と位置付けされることが少ない。しかし, 私企業的手法を活かした私企業系大学による質の高いビジネス教育システムが, 研究大学とどのような共通性を持ち, またどう異なるのか, 分析を加えることは, 今後の日本における大学教育の可能性の広がりを考えていく上でも意義を持つと考えられる。

2. 先行研究のレビュー

本稿の比較対象校である IMD と HBS, 各々に関する先行研究には, 以下のものがある。IMD について論じた先行研究には, 同校の教育面の概況を論じた (Muller, Porter, Rehder 1991) や, 成立過程を論じた (Thomas, Janck 2015) がある。

HBS に関する先行研究は, 枚挙に遑がない。(福留 2003)

は、成立期の HBS において教育体制が構築される過程を分析した。(Lopez 1979) は、HBS とハーバード・カレッジの対比を浮き彫りにした。(Mark 1988) は、ガバナンス面の分析に加え、Michael Eugene Porter や歴代学長をはじめとするキーパーソンに着目している。教育内容については、(土屋 1974) が、HBS の教育面全般に対して精緻な分析を行っている。他にもカリキュラム分析を行った(丹下 1992)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(KBS)と比較しつつケースメソッドを分析した(竹内 2013)がある。

しかしながら、上記の先行研究及び両校が公開する教育関連情報のみでは、エグゼクティブ・プログラムのコースデザイン、教員とスタッフの役割分担、教員採用、FD 活動、教員評価等、本稿で分析対象とする項目に関する具体的な情報を得ることは不可能であり、両校の運営の実態を明らかにすることはできない。そこで両校の教育と運営に携わる関係者に対してヒアリング調査を行った(対象者一覧は表 1 の通り)(注 3)。

表 1：ヒアリング実施状況

ヒアリング日	氏名	所属
2015 年 4 月 30 日	高津尚志 氏	IMD 北東アジア代表
2015 年 7 月 21 日、 2016 年 1 月 5 日	佐藤信雄 氏	HBS 日本リサーチ・センター長
2015 年 8 月 12 日、 2016 年 1 月 5 日	吉野洋太郎 氏	HBS 名誉教授
2015 年 11 月 5 日	菅野誠二 氏	ボナ・ヴィータ代表取締役、 BBT 大学経営学部教授 (IMD MBA 修了)

また、私企業系大学と、研究大学の教育面の差異を論じた先行研究は管見の限り存在しない。フェニックス大学など米国の大規模私企業系大学と私企業系以外の大学を比較した先行研究には、(Breneman 2011)がある。しかし、それら私企業系大学は、前述の通り研究大学と競合関係にあるわけではなく、異なる学生市場をターゲットとした大学と位置付けられる。従って、私企業系大学と研究大学を対等な位置付けにおいて比較しようとする本稿とは、着眼点が異なる。また社会人大学院と民間ビジネススクールを比較検討した先

行研究には(小方, 福留, 串本 2005)があるが、当該研究で対象とされている民間ビジネススクールは学位を授与しない教育機関である。そのため、本研究とはやはり比較対象の軸が異なる。

3. 比較対象校の概況

3.1 両校が提供する教育プログラムとそのグローバル化戦略

HBS は各種ランキングを持ち出すまでもなく、世界トップクラスのビジネススクールとの評価を受けている。HBS には学士課程はないが、毎年約 900 名が入学する MBA プログラム、毎年約 10,000 名が受講するエグゼクティブ・プログラム、博士課程として DBA (Doctor of Business Administration) プログラム、文理大学院との連携による Ph.D. プログラムを提供している。

HBS の教育プログラムに関するグローバル化は、次のような特質を有している。(佐藤 2015)によれば、HBS は他校(設立時にサポートしたものの、運営が軌道に乗ったビジネススクールを含む)との「等距離外交」を心掛けている。加えて HBS の MBA 及びエグゼクティブ・プログラムは全てがケースメソッドであり、学生の成績評価が相対評価であるなど、HBS が他校とは異なる際立った特質を有しているため、国外他校とのダブル・ディグリー・プログラムやジョイント・ディグリー・プログラムは計画していない(佐藤 2015)。しかし、シリコンバレーのパロアルト、ブエノスアイレス、パリ、東京、香港、上海、ムンバイ、イスタンブールの各リサーチ・センターが大きく寄与し、今日では HBS で作成されるケースの半数は米国外の私企業・組織並びに米国企業が米国以外の国でオペレーションをしている場合に関するものであり、リサーチも 4 割前後がグローバルな内容となっている(佐藤 2015)。

一方、(戸田 2015)で述べられているとおり、IMD が提供する教育プログラムには、学位プログラム(MBA/EMBA/長江商学院との Dual EMBA)に加え、非学位型のエグゼクティブ・プログラム(公開短期プログラムや企業カスタマイズ・プログラム等)があり、IMD は学位を授与するプログラムと企業内教育の双方を手掛けている。これら教育プログラム以外にも、「IMD World Competitiveness Center による

世界競争力ランキング，あるいは IMD Family Business Research Center や The Evian Group@IMD も，世界各国でよく知られている」（戸田 2015）。

スイスはローザンヌとシンガポールにキャンパスを構える IMD は 1990 年に，2 つの私企業系ビジネススクールが合併して創設されたという歴史を有している。具体的には，アルキャンにより 1946 年にジュネーブにて創設された CEI : Centre d'études industrielles（後に IMI : International Management Institute）と，ネスレにより 1956 年にローザンヌにて創設された IMEDE : Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise の合併による。世界最大の食品メーカーたるネスレの社内研修機関 IMEDE は，ネスレとハーバード大学のいわば産学連携により設立された。

こうした設立経緯は，今でも IMD の特質あるいはグローバル化戦略に影響を与えている。IMD 教員であり，「技術マネジメントが専門のウィリアム・フィッシャー教授は『IMD は，大手コンサルティング会社マッキンゼーと，マサチューセッツ工科大学 (MIT) の中間のような存在』」（広野 2009）と，IMD を位置付けていた。即ち，研究大学に比して，IMD は私企業色が濃いということである。（菅野 2015）も，MBA プログラム在学中，私企業の取締役会にて経営上の提案を行ったコンサルティングプロジェクト等を通じて，IMD に対して一般的な大学よりも実践的な印象を抱いたが，それは前述のような社内研修機関をルーツとする設立経緯に起因していると述べている。また IMD は，長江商学院とジョイント・ディグリー・プログラム (THE CKGSB-IMD Dual Executive MBA) を展開した。IMD の各提携校の中でも，長江商学院は一段高い存在であった。一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (ICS)（注 4）のような例外を除き，教員優位の文化が残る意思決定に時間がかかりがちな伝統的な大学に比して，事業展開が迅速な長江商学院とは，IMD にとっても提携が進めやすい（高津 2015）。

このように両校による教育プログラムのグローバル化戦略には，次のような違いがある。HBS はボストン以外にブランチキャンパスを持つことなく，ケースとリサーチという「コンテンツをグローバル化」（佐藤・三宅 2011）する戦略を採っている。ブランチキャンパスを設けていない要因として，最高のファシリティを誇るボストンで最高の教育を行

うことでブランドイメージを保つこと，参加者もボストンでの受講を望むこと，仮にブランチキャンパスを設けても企業ではないため教員を強制的には派遣できないことが挙げられる（吉野 2015）。

それに対して IMD は，シンガポールをローザンヌに次ぐ拠点としつつ，長江商学院といわば「私企業系大学連合」を形成して一層のグローバル化を図った。

3.2 両校の収入構造

（阿曾沼 2014）は，米国における研究大学附属のビジネススクールの収入構造として，学士課程を有する研究大学附属のビジネススクールでは学士課程が，学士課程を有さない場合は MBA が「稼ぎ頭」となる傾向にあることを示した。

表 2：両校の収入内訳

HBS		IMD	
エグゼクティブ・プログラム	26%	エグゼクティブ・プログラム	約 95%
MBA	18%	その他	約 5%
出版	31%		
寄附	23%		
その他	2%		

Harvard Business School (2015a)，高津 (2015) を基に筆者作成。

しかし，表 2 のとおり HBS の収入構造は，この傾向とは大きく異なっており，HBS は出版／エグゼクティブ・プログラム／MBA から万遍なく収入を得ている。とりわけ，出版部門及びエグゼクティブ・プログラムの収益性が高く，これらが MBA プログラムを下支えしている（佐藤 2015）。この背景には，HBS のブランドイメージが世界各国で極めて高いことがあると思われる。それ故に，『Harvard Business Review』をはじめとする出版物が私企業関係者等の中で広く購読され，エグゼクティブ・プログラムに数多くのグローバル企業の経営幹部が送り込まれているのである。また寄附については，エグゼクティブ・プログラム修了生よりも，MBA プログラム修了生の方が，学校へのロイヤリティが高く，寄

附金も多くが MBA プログラム修了生からのものである(吉野 2015)。

尚、ハーバード大学の各スクールは独立採算であり、例えば HBS で得た収益をハーバード・カレッジや文理大学院、教育大学院等に回す内部補助は行っていないが、アカデミックカレンダーを統一するなど、One Harvard を掲げる Catherine Drew Gilpin Faust 現・総長の影響もあって、現在の HBS は大学本体との関係を極めて重視している(吉野 2015)。

一方の IMD における収入面でのネスレの寄与度は数%であり、同社に依存している状況にはない(高津 2015)。また公的補助や母体大学のバックアップも望めず、寄附金にも依存していない。こうした状況下で、IMD は持続的なプログラムを展開していることから、「IMD 自体が一つのビジネス」(高津 2015)と位置付けられる。こうした背景により、(Kay 1999)は、INSEAD や IMD のような独立系のビジネススクールの方が、総合/研究大学に附置されたオックスフォード大学サイド・ビジネススクールよりも、予算面で柔軟性に富むと指摘しているが、それは逆に IMD 自身で収益を得なくてはならないことを意味する。この点を踏まえれば、IMD がエグゼクティブ・プログラムに注力するという戦略は理にかなっている。というのも、エグゼクティブ・プログラムの収益性は、MBA など学位プログラムより圧倒的に高いためである。実際、表 2 に示すとおり、IMD は収入の約 95%をエグゼクティブ・プログラムから得ている。

一方で収益性は低いにせよ、IMD にとっての MBA プログラム、HBS にとっての DBA 及び Ph.D.プログラムは、両校のプレステージを高める上で大きく貢献している。IMD にとって、MBA プログラムが 3つの代表的な国際認証(AACSB, EQUIS : EFMD Quality Improvement System, AMBA : The Association of MBAs)を受けていることは、研究大学と伍していく上で重要な意味を持つ。HBS にとっても、出版やエグゼクティブ・プログラムからの内部補助を受けてでも DBA 及び Ph.D.プログラムを充実させることは、研究大学として当然のことである。(阿曾沼 2014)は、研究大学一般の「Ph.D.プログラムが内部補助を受けるのは、Ph.D.プログラムの存在がスクールの威信を高める、教員の能力向上に貢献する」ためであると指摘したが、この構図は HBS といえども例外ではないのである。またこのような研究大学一般に

とっての Ph.D.プログラムの位置付けは、IMD にとっての MBA プログラムに相当するという見方も可能であろう。

4. 教育プログラムの構築方法に関する比較検討

4.1 エグゼクティブ・プログラムに関する比較検討

表 2 に示したとおり、HBS において、エグゼクティブ・プログラムは出版物に次ぐ収入源となっている。また前述のとおり、収益性も高い。こうした背景もあって、HBS では若手教員が MBA プログラムを担うのに対し、十分な経験を積んだ教員がエグゼクティブ・プログラムを担う傾向にある。

一方の IMD では、利益率ではなく収入の約 95%がエグゼクティブ・プログラムによるものである(高津 2015)。若年層が多く修了までに 1~2 年の期間を要する学位課程(MBA : 定員約 90 名)と比較して、「98ヶ国から 8,000 人」(DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 2013)ものエグゼクティブが毎年集い、受講期間は数週間であることが多いエグゼクティブ・プログラムの方が利益率は高いことは頷けるが、実収入ベースでここまでエグゼクティブ・プログラムの寄与度が高いことは、IMD の特質の一つと言えるよう。

このように、エグゼクティブ・プログラムは両校にとって極めて重要な収入源であり、企業派遣を前提としている点も共通である。とはいえ、以下のような違いもある。まず、一クラスあたりの受講生数が挙げられる。HBS は 40~80 名(HBS HP 2016)と受講科目によって幅があるのに対し、IMD では多くのプログラムで一クラスが約 30 名(高津 2015)である。

加えて、コースデザインの方針も異なっている。HBS では長年にわたり全ての授業がケースメソッド方式で行われてきた。しかし、Nitin Nohria 氏の Dean 就任以降は改革が進み、1 年次の必修科目として FIELD (Field Immersion Experiences for Leadership Development) が課され、2 年次の選択科目として体験型の IFC (Immersive Field Course) も導入された(山崎、竹内 2016) (注 5)。一方で、HBS の代表的なエグゼクティブ・プログラムである AMP (Advanced Management Program) プログラムの場合、特定の単一企業を対象として「ファイナンス、マーケティング、戦略論、マネジメントなどさまざまな切り口で、それぞれの分野の教授が

交代で担当する。まさに経営幹部として1つの 이슈を多面的にアプローチするのだ。教授間の授業内容の連携プレーも見事なものである。プログラム全体についてもトータルデザインを軸を意識し、各教授がこれを共有したうえで分担設計している」（細川 2002）。

一方の IMD では、「ファイナンス等の授業を含め」（中野 2006）ケースメソッド方式の授業が多いが、他にもシミュレーション、心理学に根ざしたコーチング、アウトドアアクティビティ、俳優によるコミュニケーション講座などの経験学習的手法を活用した授業が行われており、これらのプログラム全体を統括する Director とそれを支える Coordinator が存在する（高津 2015）。また IMD は、eラーニングならぬ mラーニング（モバイル・ラーニング）を提唱し、「協同学習の機会を拡大している」（Ben-Hur 2014）。IMD では、「エグゼクティブ・プログラムの参加者に対して専用アプリの入った iPad が支給される。参加者はこの iPad を使ってすべての教材を手に入れ、それらの教材を使ってインタラクティブな学習を進めることができる」（Ben-Hur 2014）。

Breneman（2011）は非私企業系大学では教員自身がシラバスを策定する一方、私企業系大学では大学本部がシラバスを策定すると指摘したが、HBS と IMD のエグゼクティブ・プログラムにもこの構図は当てはまる。即ち、HBS は各教授が分担してプログラムを設計する一方、IMD は Director が全体を統括している。

4.2 教員とスタッフの役割分担に関する比較検討

両校ともに、教員以外のスタッフが果たすプレゼンスは大である。HBS では、前述のとおり出版部門が大きな収入源となっているが、出版部門担当の教員と出版業界出身のスタッフが対等な立場で業務を行っている（吉野 2015）。また、「HBS の CFO (Chief Financial Officer: 最高財務責任者、筆者注)、CTO (Chief Technical Officer: 最高技術責任者、筆者注) といったスタッフ職に何人もの HBS 卒業生が就任しており、彼らは優秀なチームを抱えて日々の業務にあたっている」（岩瀬 2006）。

HBS のスタッフは、運営面の意思決定にも携わっている。HBS の Dean は選挙ではなく、総長の任命で選ばれるが、総長に候補者を諮問する 5~6 名から成る委員会には、教員以

外のスタッフも 2 名程度、参加している（吉野 2015）。HBS にも教員の集まりという意味では教授会はあるが、協議事項は誰をテニユア教員とするかということにほぼ限られ、教員の投票による採決が行われるのも人事関係のみであり、教授会は全会一致ではなく、任期がない Dean の権限は強い（吉野 2015）ことを勘案すれば、Dean の候補者を諮問する委員会にスタッフが参加することの意義は大である。

IMD にはエグゼクティブが多数訪れるため、ホスピタリティの観点から、彼らをもてなすプログラムコーディネーターも非常に重要な存在である。そのため、IMD の近傍に立地するローザンヌホテルスクール (Ecole hôtelière de Lausanne) (注 6) の卒業生が多数採用されている（高津 2015）。というのも、同校の卒業生はホスピタリティの面で大変優れていることから、IMD の顧客たるエグゼクティブをもてなす上で相応しいためである（高津 2015）。

このように両校で教員以外にスタッフの陣容が充実し、掛け声のみに終始しない教職協働が実現している要因として、スタッフ数の多さが挙げられる。HBS ではフルタイム教員 268 名に対し、スタッフは 1,447 名に達する（HBS HP 2016）。IMD もフルタイム教員約 60 名に対し、スタッフは約 220 名（高津 2015）である。

スタッフが教育面にも携わっている点も、両校に共通である。HBS の企業カスタマイズ・プログラム（現在 40 数社のプログラムがあり、年間約 3,000 名が受講）については、スタッフが企業のニーズを把握する上で深くかかわっている。

IMD も当然に企業カスタマイズ・プログラムも、広範に提供している。提供に際しては、まずスタッフが顧客企業と綿密な打ち合わせを行い、顧客企業側が学びたいこと=ニーズを十分に把握する（高津 2015）。その上で、顧客ニーズと IMD 各教員の専門・バックグラウンドの双方を考慮して、ベストマッチとなる最適な教員が担当教員として派遣されるという構図である（高津 2015）。このように IMD の教育・研修プログラムを私企業へ売り込む営業担当スタッフは、顧客企業のニーズを捉え折衝を担うばかりか、顧客企業へ派遣する教員を決定しており、教育面での意思決定にも携わっている。

以上のように、スタッフが教育面にもコミットメントする

という点は両校に共通でありながら、IMD は教育プログラムの担当教員をスタッフが決定する点で、際立った特質を有している。

5. 教員に関する比較検討

5.1 教員採用に関する比較検討

(三品 2003) は「新任教員は、HBS に来るまでドクターコースに在籍し、純粋なアカデミズムを信奉」していると述べているが、HBS では大半の教員が次のテニユアトラックを辿る。まず博士課程を修了したばかりの若手研究者が Assistant Professor として採用され、次いで Associate Professor、そして Professor へと昇格する。「Assistant Professor を 5 年やったのち、Associate Professor にプロモートされるのは半分だけです。Associate Professor からテニユアの Professor になるのも半分。だから、Associate Professor からテニユアの Professor になれるのは 4 分の 1 だけ」(佐藤・三宅 2011) という、非常に厳しい競争が HBS では繰り返されている。一方、他校で十分な教育研究経験を有するテニユア教員を採用することは比較的稀である(吉野 2015)。この点は、ハーバード大学の文理大学院を含む多くの大学と異なっている。この要因として、HBS では全ての授業がケースメソッドで行われることから、他校での教育経験が必ずしも活かされないことが考えられる。尚、若手研究者を Assistant Professor として採用する際には HBS が全面的に決定権を持つ一方で、他校のテニユア教員を採用する場合や、HBS での内部昇格により Associate Professor からテニユアの Professor になる場合など、テニユア教員採用の最終決定権はハーバード大学総長にある(理事会: The Corporation の承認も必要)(吉野 2015)。一方で、元々アカデミックに対する関心が高く、HBS 在学中は成績優秀かつ教員と親しい関係を持ち、HBS 修了後は優れた実務上の業績を挙げつつ、同窓会活動に積極的に参加するなど HBS に対してコミットメントを持ち続け、教員候補者として HBS 側から自然発生的に推挙される実務家が就任することが多い Professor of Management Practice は、HBS の Dean のレベルで採用を行うことができる(吉野 2015)。

HBS の教員は、Professor/Baker Foundation Professor/Associate Professor/Assistant Professor からなる研究者教員

は 181 名、実務家教員である Professors of Management Practice は 14 名に過ぎない(HBS HP)。従って、研究者教員中心か実務家教員中心かという観点に立てば、長年にわたり HBS の常勤教員集団は研究者教員を中心に構成されている。

1990 年代に HBS は、3 名の実務家(大企業の CEO、著名なコンサルティング・ファームの創業者、会社法の権威で著名な弁護士事務所の所長)を実験的に tenure track の Professor として採用した(吉野 2015)。この 3 名の採用は成功し、以後の HBS における実務家の採用に弾みが付く形となったが、しかし実務家の採用について tenure track 教員の採用・昇進基準を広く準用することはできないため、新たに Professor of Management Practice の制度を創った(吉野 2015)。Professor of Management Practice 制度により、Robert Steven Kaplan・元ゴールドマン・サックス副会長、現ダラス連邦準備銀行総裁をはじめ、優れた実務家の採用が出来ている(吉野 2015)。今日では教員人事の根幹であり研究者教員が辿る Assistant Professor—Associate Professor—Professor からなる tenure track と、5~7 年の任期があり実務家が就任する Professor of Management Practice は、明確に分離されている(吉野 2015)。

かつて HBS の教員は、HBS 出身者が多かったものの、今日では生え抜きの教員は少ないが、他校出身者が HBS 赴任前に習得した理論と、HBS のケースメソッドが融合し、良い影響を及ぼしている(吉野 2015)。

一方で約 20 ヶ国から集う 60 名程の IMD 教員は全員がフルタイム教員であり、採用時には博士号と十分な研究業績が求められる。その理由は、再現性と普遍性を担保するため(高津 2015)である。こうした IMD の方針は、HBS をはじめとする米国の研究大学附属ビジネススクールと共通する一方で、パートタイム実務家教員に依存する私企業系大学—例えばフェニックス大学—とは決定的に異なる。但し、最新のビジネス感覚涵養のため、研究大学のビジネススクール教員同様、IMD の教員がコンサルティング業務や私企業の取締役会のメンバーに名を連ねることは、認められている。産業界出身の教員も IMD に在籍しており、(菅野 2015)は長年マッキンゼーに在籍した Professor Jan Z. Kubes に師事する中で、IMD に対して大学より実践的な印象を持ったという。とは

いえ、産業界出身の教員も研究実績を求められることに変わりはなく、研究者教員と産業界出身の実務家教員を二項対立的に捉えられない構図は、IMD も欧米の研究大学のビジネススクールと同様である。

但し、HBS と異なり、IMD の教員採用は若手研究者の比重が小さく、他の研究大学で十分な研究・教育経験を有する教員を積極的に採用している。但し「研究実績」「教育実績」のみならず、「企業幹部と対話する力」「ファシリテーション能力」「顧客志向」「チームワーク（プログラム提供において教授間のコラボレーションが強く求められるため）」といった諸要素の組み合わせで、採否が決定される（高津 2016）。というのも、他の研究大学のビジネススクールと比較して、IMD では 30 歳前後の学生を対象とする MBA 教育のみならず、50 歳前後のエグゼクティブ向け教育を重視しており、教員には十分な経験が求められるためである。

5.2 FD 活動に関する比較検討

言うまでもなく、HBS と IMD は共に、常々教育プログラムの改善—FD 活動を行っている。HBS では研究に関する諸活動も FD の一環として捉えているが、本項では教育面に限って論じる。両校の FD 活動については、以下のように共通点と異同点がある。

共通点としては、まず新任教員が経験豊富な教員の下で教授方法を学ぶことが挙げられる。（竹内 2013）が指摘しているように、HBS では経験豊富なテニユア教員が新任教員を含む若手教員に対して、教授法を指導する文化が根付いている。HBS ではケースメソッドという、新任教員はそれまで殆ど経験したことのない教授法を学ぶ必要があり、往々にして社会経験がなく MBA プログラムの学生よりも年下であるため、経験豊富な教員による指導が必須となるのである。

IMD の新任教員も、同校での教育経験が豊富な教員の下について教授法を学ぶ（高津 2015）。というのも、IMD は他校に比べ、エグゼクティブ・プログラムのウェイトが高いためである。新任教員は一般に 30 歳前後の MBA 受講生への教授経験は豊富であっても、40~50 歳前後のエグゼクティブへの教授経験に乏しい。従って、IMD でもとりわけエグゼクティブ・プログラムの教授法を、新任教員は経験豊富な教員から学び、教授能力を向上させているのである。

もう一つの共通点としては、基本的に FD 活動がビジネススクール内で完結している点が挙げられる。「教育法の向上、教室での教え方の技術の向上には、とりわけ熱心である」（土屋 1974）HBS では、FD 活動を他の部局・センターに任せべきではない（吉野 2015）との考えから、HBS 内で完結する形態で FD 活動を行っている。具体的には 2004 年に設立された C. Roland Christensen Center for Teaching and Learning が「グループトレーニング（1~3 年目教員向け）、個人トレーニング（経験年数問わず）、コロキウムなどの多様なメニューを」（竹内 2013）展開している。従って、シンガポールの総合大学のように、附属するビジネススクールの FD 活動を、高等教育センターやそれに類する組織に属する教員がサポートする体制は採っていない。

IMD はネスレと密接な関係にはあるが、各教育プログラムについては IMD の独自性が担保されている。従って FD 活動についても、原則として IMD 独自で行うこととなる。但し、エグゼクティブ・プログラムの一つである PED（Discover Program for Executive Development）についてのみ、ネスレにおける幹部登用の登竜門となっている関係上、プログラム内容について IMD とネスレの間で擦り合わせがなされ（高津 2015）、教育改善が行われている。

一方で FD 活動の実施規模については、以下のように異なっている。HBS のフルタイム教員は、268 名（HBS HP 2016）に達する。従って、FD 活動は教育研究分野を同じくする小集団単位で行われる一方で、全教員が一堂に会して FD 活動のためのミーティングやワークショップを行うことは現実味を欠く。そのため、アカデミック・ディシプリンに基づく学科単位の小集団活動が活発である。MBA プログラムの 1 年生向け必修科目を教える教員は、学科ごとにティーチンググループを結成して、教授法についてディスカッションしている（佐藤 2015）。（佐藤 2015）によれば、こうした体制を採っている理由は、以下の 2 つが挙げられる。一つは、MBA プログラムの 1 年生向け必修科目を担うのは、概して教育経験が浅い若手教員であるためである。いま一つは、必修科目を担う複数の教員間で、教授内容を同一にしておくためである。

一方で IMD の教員は約 60 名（IMD HP 2016）ということもあり、同校では企業向けやエグゼクティブ向けの効果的な

教育手法を全教員間で共有するペダゴジカルミーティングが2ヶ月に1度開催されている(高津 2015)。即ち、全学規模のFD活動に機軸を置いている。このことにはHBSなど研究大学とは異なり、「職階も教授、准教授、講師といった区分はなくIMD教員である以上全員が教授、そしてどこのビジネススクールにもあるファイナンス専攻、マネジメント専攻、会計学専攻といった垣根を撤廃し、全員が『IMD教員』と所属を統一」(渡邊 2009)し、全学の一体感を重視する私企業的なIMDの教育体制も影響していると言えよう。

このように両校のFD活動については、学科単位で行うHBSと全学一体で行うIMDという差異が認められる。

5.3 教員評価に関する比較検討

研究大学の場合、ビジネススクールであっても、国際認証機関が教員の研究実績を重視していることとも相まって、「教員の評価には研究評価が重要」(阿曾沼 2014)、「『ある程度のティーチング』はあくまで最低条件であって、出世に決定的に重要なのは、やはり研究業績」(入山 2012)という状況にある。Derek Bok元・ハーバード大学総長も、主要ビジネススクール教員の「昇進や給与は多くが査読付き学術雑誌掲載論文数で決まる」(Bok 2015)と指摘している。そして何より、「学問的研究こそHBSの調査研究が目指すもの」(Mark 1988)とするHBSでも、「昇進は主として学問上の業績が基準となる」(Mark 1988)。それ故にHBSでは、若手教員が十分な研究時間を確保できるよう、若手教員に替わってシニア教員が授業を肩代わりすることも行われている(吉野 2015)。またHBSの教員は大半がフルタイムであるが、これもパートタイムでは研究に十分な時間を割けないという要因による(佐藤 2015)。但し(吉野 2015)によれば、外部教員によるものも含め客観的な評価が可能な研究面の評価が教員評価の太宗を占めるものの、他の研究大学のビジネススクールと比較して教育への貢献を求められるカルチャーが根付いているHBSでは、教育面も一定程度評価されるという。しかし、かつて行われていた学生による評価は、信頼性の面を勘案し、昇進には影響しない体制となった(吉野 2015)。

一方でIMDでは新任教員を含め、全教員が毎回のプログ

ラムにて、顧客評価を受ける。5点満点で、4点台前半で警告、3点台が続けばIMD以外のキャリアを考えなくてはならない(高津 2015)。IMDの教員契約は毎年更新で、テニユア教員はいないが、3年間で適性を見極められ、適性ありと判断された後は、ほぼ教員は定着する(高津 2015)。個々の講義・プログラムの評価に際しては、ネットプロモータースコア(NPS)を活用して顧客満足度を図り、不満足な顧客には電話調査を行い、その理由を訊ねる(高津 2015)。ネットプロモータースコアを活用した教員評価は、研究大学では見受けられない事象である。研究大学のビジネススクール教員は学術誌に掲載された論文に基づいて評価されるのに対し、IMDでは学術論文のみならず一般向け書籍の出版(注7)・『Harvard Business Review』『Forbes』『The Economist』などのようなビジネス雑誌・インターネットサイトにおける記事執筆・ケーススタディ作成等も評価対象となる(高津 2015)。

このようにIMDの教員評価基準と、研究大学におけるビジネススクールの教員評価基準は異なっている。従って、IMD在籍中に多数の研究業績を挙げ、他の研究大学へ転籍することはやや難しい。そのため、いわば研究大学の教員からIMD教員へのキャリアシフトのインセンティブ及び30歳前後のMBA学生のみならず40~50歳前後のエグゼクティブを教えられることへのプレミアムとして、他大学よりも高めの賃金が支払われている(高津 2015)。このようにIMDの教員評価は、エグゼクティブ・プログラムなど教育面の比重が大きい点がHBSとは異なっている。前述の収入構造が示すとおり、IMDにとってエグゼクティブ・プログラムの重要度は極めて高いことから、こうした評価体制は合理的なものと言えよう。

以上、本章では両校の教員に焦点をあてて論じてきたが、その内容を纏めたものを表3に示す。

表3 両校における教員の特質

	IMD	HBS
バックグラウンド	他校での研究・教育 経験豊富な教員が多い	博士課程新卒者 が多い
採用基準	「研究実績」「教育 実績」「企業幹部と 対話する力」「ファ シリテーション能 力」「顧客志向」「チ ームワーク」等、諸 要素の組み合わせ	研究重視
FD	全教員によるペダゴ ジカルミーティング	学科単位
評価基準	教育をより重視	研究をより重視

吉野 (2015), 佐藤 (2015), 高津 (2015) を基に筆者作成

6. おわりに

本稿のこれまでの論において、私企業系大学としての IMD と研究大学附属の HBS を比較した場合、教員採用時には候補者の研究業績を重視するという点は共通であることが示された。こうした IMD の研究を重視するスタンスは、同校が研究大学のビジネススクールと伍していくことに大いに寄与している。というのも、(森下, 牧田, 佐藤 2013) でも述べられているように、AACSB など国際認証を保持する上では、教員の研究業績は極めて重要であるためである。

一方でこれまで論じてきたとおり、多くの点で両校の差異は顕著である。多くの点で IMD の私企業系大学としての特性が反映されていると言えるが、その中でも教員評価が際立っている。IMD の教員評価は教育面が重視され、受講生を顧客として捉えた上でネットプロモータースコアが用いられるなど、受講生による評価は教員の継続雇用に大きく影響する。

この教員評価方法は、ネスレ及びアルキヤンの社内研修機関をルーツに持つ IMD だからこそ採り得る私企業的な手法であると言える。こうした私企業的な手法を、学士課程や

研究者養成型大学院における教員評価に採用すべきかどうかは意見が分かれるであろう。学校教育—授業—学生と企業教育—研修・セミナー—顧客の差異を勘案すれば、学士課程や研究者養成型大学院では「顧客満足度」を追求すべきではないのかもしれない。しかし、社会人対象のビジネススクールにおいては、ネットプロモータースコアを活用した教員評価も大いに採用の余地があると思われる。

かつて (土屋 1974) は、「ビジネススクールは有名大学の名声におんぶすることが、必要なのかもしれない」と述べたが、成程確かにビジネススクールを対象とする各ランキングで評価されているのは、大半が有名な研究大学附属のビジネススクールである。しかし、IMD は、研究大学附属の HBS と同じく、世界トップクラスのビジネススクールとしての地位を確立している。即ち IMD は、研究大学の要素—教員の研究者としての専門・バックグラウンド重視と、私企業の手法—顧客ニーズの把握とそれを反映した人事制度を、バランス良く採り入れている。そうすることで、私企業系大学のビジネススクールが、研究大学附属のビジネススクールと同等かそれ以上に社会的に評価され得る典型例として IMD を位置付けることができるのではなかろうか。

近年は日本を含む世界各国の大学院で、広報担当者・デジタルコンテンツ産業のプロデューサー・アーキビストなど新たな分野の高度職業専門人養成が活発化している。そうした大学院でも、研究大学の要素と私企業 (あるいは実践志向の高等教育機関) の手法の双方を適宜採り入れることで、より高い教育効果を期待できるものと推察される。

注

- 1) 私企業形態を採る大学について、一般に米国では営利大学、日本では株式会社立大学と呼ばれる。しかし、私企業の形態を採らない私立大学であっても、私企業をルーツとする大学であれば、営利大学や株式会社立大学同様に、教育や運営面で伝統的な国公立大学とは異なる私企業の手法を取り入れやすいと考えられることから、本稿では営利大学や株式会社立大学に加え、私企業が設立した私立大学も併せて「私企業系大学」とする。
- 2) 但し 2013 年に、国際大学と明治大学は系列法人化に関する協定を締結した。
- 3) 吉野名誉教授は長年にわたり HBS で教鞭を執り、同校の教育及

び運営に携わった。HBS の佐藤氏と IMD の高津氏は、在職校の教育や事業全般を俯瞰する立場にある。ビジネス・ブレイクスルー (BBT) 大学経営学部の菅野教授には、修了生の立場から IMD に対する見方について伺った。本稿では各氏へのインタビュー内容に基づく箇所を、吉野 (2015)、高津 (2015)、佐藤 (2015)、菅野 (2015) と記す。

- 4) 千代田キャンパスに立地する一橋大学大学院国際企業戦略研究科は、商学研究科等が本拠とする国立キャンパスの大学本部からの独立性が高い。この点については、細野・治部 (2001) でも、一橋大学では商学研究科と商学部は関連が密接な反面、国際企業戦略研究科とは交流がないと述べられている。
- 5) フィールドメソッドに基づいて行われる FIELD は、「自身のリーダーシップスタイル・行動への理解を深めるワークショップ形式の講義である『フィールド基礎 (感情知性)』、1 週間の新興国でのフィールドプログラムである『グローバル知性』、HBS から提供される軍資金をもとにチームで事業を立ち上げる『統合知性』の計 3 つのモジュールから構成される (山崎, 竹内 2016)。」IFC (Immersive Field Course) は元々 IXP (Immersion Experience Program) という名称であり、「どっぷり (現場) に浸かって経験して学ぶプログラム」(山崎, 竹内 2016) である。
- 6) コーネル大学と伍して、ホスピタリティ・ホテルマネジメント分野で世界トップクラスと目されるローザンヌホテルズスクールには学士課程、自校単独の EMBA、香港理工大学ホテル・観光経営学部及びヒューストン大学コンラッド・N・ヒルトン・ホテル・レストラン経営学部と合同の修士課程 (Master of Science HES—SO in Global Hospitality Business) がある。IMD のドミニク・デュルバン学長も同校で役員を務め、IMD と同校は過去にファミリービジネスの短期プログラムを合同で立ちあげるなど、両校の関係は深い。
- 7) 教育学で例えれば、日本教育学会や日本比較教育学会、教育哲学会の学会誌に掲載された学術論文のみならず、中室 (2015) や岡本 (2016) のような一般向けの書籍も評価するということがある。

参考文献

- ・阿曾沼明裕 (2014), 『アメリカ研究大学の大学院』, 名古屋大学出版会
- ・Babson College HP, <http://www.babson.edu/Pages/default.aspx>,

2016 年 1 月 1 日参照

- ・長江商学院 HP, <http://jp.ckgb.edu.cn/>, 2016 年 1 月 1 日参照
- ・クレイトン・M・クリステンセン, ジェームズ・アルワース, カレン・ディロン・著, 櫻井祐子・訳 (2012), 『イノベーション・オブ・ライフ ハーバード・ビジネススクールを巣立つ君たちへ』, 翔泳社
- ・David W. Breneman (2011), 「第 4 章フェニックス大学—営利高等教育の象徴」, David W. Breneman, Brian Pusser, Sarah E. Turner 編著, 田部井潤・監訳『ビジネスとしての高等教育—営利大学の勃興』人間の科学新社, 97—125
- ・Derek Bok・著, 宮田由紀夫・訳 (2015), 『アメリカの高等教育』, 東信堂
- ・DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部 (2013), 「IMD : 多様性を活かすリーダーシップ教育」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』第 38 巻第 9 号, ダイヤモンド社
- ・Enrique Hank Lopez (1979), “*The Harvard Mystique : The Power Syndrome That Affects Our Lives from Sesame Street to the White House*”, Macmillan
- ・Financial Times HP, <http://www.ft.com/business-education>, 2016 年 1 月 1 日参照
- ・福留東土 (2003), 「専門職教育の構築課程に関する一考察—ハーバード大学ビジネス・スクールの成立期を通して—」, 『大学論集』第 33 集, 57—74
- ・Harvard Business School (2015a), “*ANNUAL REPORT 2014*”
- ・Harvard Business School (2015b), “*Executive Education PROGRAM CATALOG FEB2015—MAY2016*”
- ・Harvard Business School HP, <http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>, 2016 年 1 月 1 日参照
- ・Helen J. Muller, James L. Porter, Robert R. Rehder (1991), “Reinventing the MBA the European way”, *Business Horizons*, Volume34 Issue3, 83—91
- ・広野彩子 (2009), 「『不確実』に向き合う IMD」, 『日経ビジネス』1515 号, 66—69
- ・細川昌彦 (2002), 『ハーバード AMP の現場から』, 経済産業研究所 HP, <http://www.rieti.go.jp/users/amp/005.html>, 2016 年 1 月 1 日参照
- ・細野孝宏, 治部れんげ (2001), 「一橋ビジネススクールの挑戦

- 世界に通用する人材は日本で育てる！』、『日経ビジネス』No. 1120, 128-133
- ・IMD HP, <http://www.imd.org/>, 2016年1月1日参照
 - ・入山章栄 (2012), 『世界の経営学者はいま何を考えているのか 知られざるビジネスの知のフロンティア』, 英治出版
 - ・岩瀬大輔 (2006), 『ハーバード MBA 留学記 資本主義の士官学校にて』, 日経 BP 社
 - ・John Kay (1999), “Management Education: An Interview with John Kay”, *European Management Journal*, Vol.17 No.5, 541-545
 - ・J. Paul Mark・著, 北畠霞・訳 (1988), 『ハーバード・ビジネススクール』, 日本ソフトバンク出版部
 - ・古賀暁彦 (2008) 「アメリカ営利大学と連邦政府学生援助プログラム—Title 4 適用範囲の拡大を目指す営利大学の戦略」, 『高等教育研究』第11号, 165-183
 - ・Laureate International Universities HP, <http://www.laureate.net/>, 2016年1月1日参照
 - ・三品和広 (2003), 「ハーバードビジネススクールにおけるFD」, 『IDE—現代の高等教育』No. 447, 52-55
 - ・森下正昭, 牧田正裕, 佐藤浩人 (2013), 「高等教育のグローバル化と質保証システム—ビジネススクールに対する国際認証の動向を通して—」, 『社会システム研究』第27号, 23-50
 - ・中原淳・編著, 荒木潤子, 北村士朗, 長岡健, 橋本論・著 (2006), 『企業内人材育成入門』, ダイアモンド社
 - ・中室牧子 (2015), 『“学力”の経済学』, ディスカヴァー・トゥエンティワン
 - ・中野正夫・監修, 八田真資, 鈴木有一, 吉岡幸作・編著 (2006), 『欧州 MBA オフィシャル・ガイドブック』, 中央経済社
 - ・小方直幸, 福留東土, 串本剛 (2005), 『民間ビジネススクールに関する研究』, 広島大学高等教育研究開発センター
 - ・岡本裕一朗 (2016), 『いま世界の哲学者が考えていること』, ダイアモンド社
 - ・Pramodita Sharma, Frank Hoyb, Joseph H. Astrachanc, Matti Koiranen, (2007), “The practice-driven evolution of family business education”, *Journal of Business Research*, Volume60 Issue10, 1012-1021
 - ・リチャード・シエル・著, 木村千里・訳 (2015), 『ウォートンスクールの本当の成功の授業』, ディスカヴァー・トゥエンティワン
 - ・佐藤信雄, 三宅将之 (2011), 「金融×IT 対談」, 『金融 IT フォーカス』2011年4月号, 2-5
 - ・Shlomo Ben-Hur・著, 高津尚志・訳 (2014), 『企業内学習入門 戦略なき人材育成を超えて』英治出版
 - ・社会情報大学院大学 HP, <https://www.mics.ac.jp/>, 2016年1月1日参照
 - ・高橋光輝, 戸田千速 (2016), 『クリエイティブ MBA に関する考察—文化ファッション大学院大学を事例として—』, 『DHU JOURNAL Vol.3 2016 デジタルハリウッド大学紀要~Powered by AI~』, 14-16
 - ・高橋光輝, 森利枝, 戸田千速 (2017), 『コンテンツの学問化に関する考察』, 『コンテンツ文化史研究 10・11号』, 印刷中
 - ・竹内伸一 (2013), 「ケースメソッド教育の実践を支える組織的サポートに関する研究 —ハーバード・ビジネス・スクールと慶應義塾大学ビジネス・スクールの事例から—」, 『広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部』第62号, 69-78
 - ・丹下博文 (1992), 『検証 日米ビジネススクール—エリート登竜門の実態と課題を探る』, 同文館
 - ・Thomas David, Janick Marina Schaufelbuehl (2015), “Transatlantic Influence in the Shaping of Business Education: The Origins of IMD, 1946-1990”, *Business History Review*, Volume89 Issue01
 - ・戸田千速 (2014), 『研究拠点としての私企業系大学』, 『日本教育社会学会第66回大会発表要旨集録』, 332-333
 - ・戸田千速 (2015), 『シンガポールのビジネススクールに関する研究』, 『日本比較教育学会第51回大会発表要旨集録』, 65
 - ・戸田千速 (2016), 『専門職養成型大学院における教育・運営体制に関する研究』, 『大学教育学会第38回大会要旨集録』, 250-251
 - ・戸田千速・著, 高橋孝治・訳 (投稿中), 『關於商務化大學教育的研究—以日本股份公司立大學為中心—』, 『亞洲研究論文集 商業與文化的迴路 Vol.1』
 - ・土屋守章 (1974), 『ハーバード・ビジネス・スクールにて』, 中央公論社
 - ・University of St. Gallen (HSG) HP, <https://www.unisg.ch/en>, 2016年1月1日参照

- ・渡邊聡 (2009) , 「国内ビジネススクールの国際化に伴う新カリキュラム構築と多文化経営に関する調査研究」, 『科学研究費補助金成果報告書』
- ・山中伸彦 (2013) , 「中国における MBA 教育—長江商学院 (CKGSB) 訪問調査報告書—」, 『立教大学ビジネスクリエーター創出センター報告書』
- ・山崎蘭加・著, 竹内弘高・監修 (2016) , 『ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか—世界トップのビジネススクールが伝えたいビジネスの本質』, ダイヤモンド社