

<論 説>

インターナショナル・ティーチャーズ・プログラム

— ケース スタディ —

百 海 正 一

目 次

はじめに

1. 歴 史

- (1) ハーバード時代
- (2) ヨーロッパへのトランスファー
- (3) ヨーロッパ連合校による組織化

2. ヨーロッパにおけるプログラム

- (1) 参加者
- (2) 参加者のプロフィール
- (3) 募 集
- (4) 選 考
- (5) プログラム・デザイン
- (6) 1992 年のプログラム
- (7) ファカルティ

3. 課題と展望

- (1) プログラム運営
- (2) コンフリクト
- (3) ヨーロッパの特殊事情
- (4) EMTP

4. むすび

は じ め に

1992 年フランス、エックス・マルセイユ第三大
学にて ITP, (International Teachers Program 以
下 ITP) が開催された。このプログラムは、1958
年ハーバード・ビジネススクール (Harvard Busi-
ness School, 以下 HBS) に創設されて以来現在ま
で、50 ケ国以上 130 以上の大学⁽¹⁾から、1,000 名
以上の職員が研修に参加している。今回、このプ
ログラムに参加した者として、プログラムの概要
を報告する。

1. 歴 史

(1) ハーバード時代

ITP は 1958 年、海外からビジネス、アドミニス
トレーションの分野で教鞭をとる教員ないしはそ
れを志す者を募って、HBS で 8 ヶ月間教育を施
すプログラムである。このプログラムはビジネス
リーダーおよび企業を経営してゆく専門マネー
ジャーを訓練しうる優れた教師が世界的に不足し
ていることに応ずるため、HBS 名誉教授ハー
リー・ハンセン⁽²⁾のイニシアティブによって創設
された⁽³⁾。当時、ハンセン教授はジョージ・ベイ
カー学部長の下で、HBS の国際学科 (インターナ
ショナル・デビジョン) 長の要職を勤め、国際経
営教育の推進とインド・パキスタン・トルコ・
フィリピンおよび中米におけるビジネススクール
の設立と教員の育成に当たっていた。これらの地
域におけるビジネススクール、例えば、インド経
営大学院 (Indian Institute of Manegement), アジ
ア経営大学院 (Asian Institute of Management)⁽⁴⁾
などは 1960 年代初めハンセン教授の指導のもと
に誕生している。また、ハンセン教授は 1956 年
(昭和 31 年) 慶応大学主催ハーバード大学高等経
営学講座 (Advanced Management Program) にも
参加し、慶応ビジネススクールの設立に大きな影
響を与えている⁽⁵⁾。

さて、ITP は 8 年間にわたる活動の結果、「ITP
はハーバード大学にとっても、また ITP に参加者
を派遣する大学にとっても有益なプログラムであ

る」との結論を得て、1966年HBSにおける正規のプログラムとなった。その後、ITPは他の大学からも「教員を対象とした研修プログラムである」と認められた。

さらに、1968年になると、ITPはフォード財団およびアメリカ政府国際開発局（US. Agency for International Development）の資金援助によって運営されるまでになった。

当時のプログラムには44ヶ国111の大学から270名前後の教員^⑥が参加している。参加者は、ヨーロッパ諸国からの参加者が大多数を占めているが、アジア（特にインド）やラテン・アメリカからの参加者も少なくない。また、参加者のなかには自校を運営する立場にいる学科長やプログラム・ディレクターなどもプログラムに参加している。日本からも昭和37年慶応ビジネススクールの開講に備えて、加藤 寛、小林規威^⑦など若手教員をITPに派遣している。

プログラムの運営は通常、学部長あるいは学科長なりが研修プログラムやカリキュラムに責任を持ち、ディレクターが参加者の募集・選考・住居などの仕事を担当することになっていた。しかしながら、当時のプログラムはビジネススクールのように定型化されたプログラムではなく、かつ専任スタッフもいない状況であった。

それ故、ある参加者はビジネススクールのプログラムのなかから、フォルツ教授の生産管理、ハンセン教授のセールス・マネージメントなどの科目を選んで受講していたし、別の参加者は自分の研究テーマに近いスタッフと相談して、受講科目を決めたり、あるいは自校のディレクターと相談して、受講する科目を決めていた。

1964年から67年の間はHBSを卒業したDr. David Kuechle（デーヴィッド・クーシェル）が科目の内容、受講手続き、担当教員の研究分野など参加者の問い合わせに応じることができた^⑧。

当時のプログラムは一般的に一部受講制限を設けられたプログラム^⑨を除けば、参加者はどの授業にも参加でき、極めて自由度の高いものであった。

当初、国際学科（インターナショナル・ディビジョン）のスタッフの熱意によって、ITPは運営されていたが、時間の経過と共に、参加者およびティーチング・スタッフの間からいろいろな問題点が指摘されるようになった。

まず、参加者からプログラムの問題点を挙げると、①参加者にとって、ハーバードのディグリー（学位）でなく、ただ単にITPに参加したという修了書（Certificate）しか取得できなかった。②参加者のなかには、10ヶ月間一生懸命勉強した人もいれば、一方では、研究よりも、参加者同志の友好を目的として参加した人、単にクラス見学に來ただけの人、アメリカの生活を楽しむために参加した人もいた。言い換えれば、参加者には非常に優秀な人からそうでない人まで多岐に渡っていた。③参加者、特に英国やヨーロッパ諸国からの参加者は自費で参加した人が多かった。また、参加者のなかには旅費から授業料さらには給与までフォード財団や公的機関などから援助を受けた参加者がいて、他の参加者とトラブルになった。

ティーチング・スタッフからプログラムの問題点を挙げると、①前述したように、当時のプログラムは定型化されたものでなかったの、教師として当然理解しておく必要のある教授法などの科目が用意されていなかった。②次に、参加者の資質と教育の問題があげられる。当時の参加者はMBAの学生と比べて、ケーススタディの予習もせずにクラスに参加している人が多かった。教師が授業中参加者に発言を求めても、ポイントの外れた返答をして、参加者とMBA学生との間は必ずしも友好的な雰囲気ではなかった。

多くの参加者は全体として優秀で、一生懸命勉強していた。特に、ヨーロッパの大学を修了してきた参加者の中には大変優秀な人が参加し、参加者には単位取得は義務づけられていなかったにもかかわらず、定期試験を受けたり、プログラム終了後も引続きハーバードに留まり、MBAやDBAの学位を取得した者もいた。しかしながら、毎年数名、あまり質の良くない教員が参加して、プログラム全体の評価を落としてしまった。このように、両極端の参加者がプログラムに参加したこと

から、ITP に対する評価は分かれるようになった。この結果、ティーチング・スタッフは参加者の応募資格と教育の質を向上させる方法はないかを検討するようになった⁹⁹。

参加者に対する募集活動は先進国では特に計画的に行なわれたわけではなかった。ある応募者は推薦状を添えて応募してきたし、別の応募者はプログラムの存在を知り、直接申し込んできた。この他、ヨーロッパに於ける短期上級管理者プログラム (Advanced Management Program, 通称 AMP) に参加したハンセン教授などから情報を得て応募してきた人や、C. W クリステンセンやジョージ・アルバート・スミスのように IMEDE の客員教授やネッスル社のコンサルティング・プロジェクトに参加していた教授からプログラムを知り、申し込んできた人もいた。

このように国際学科の活動を通して、ITP はイギリスやヨーロッパ諸国の大学において次第に知られるようになり、評判を聞いたある教員は推薦状を添えて参加を申し込んでくるなど、応募者は次第に増加するようになった。

しかしながら、応募者の中で既に教授経験のある者とこれから教員としての資格を得ようとする者との間にはおおきなギャップがあり、ITP に疑問を持ち始めていた教授会は、ハンセン教授、ベーカー学部長や ITP 担当教員に応募資格の設定、受講科目に対する出席の義務づけや参加者に対する評価の実施を迫るようになった。その結果、1967 年末から MBA プログラムにパスするだけの資格、条件を備えていない者は ITP に参加できなくなった。

(2) ヨーロッパへのトランスファー

1969 年になり、HBS の教授会はプログラムのロケーションをボストンからヨーロッパに移すことにした。その理由は①HBS 自身国際的視野に欠けていたこと、②海外諸国から多くの学者がハーバード大学に研究に来るようになっていたこと、③アメリカの企業は既に多国籍化していたが、HBS のスタッフ自身は異なった文化、環境の

下での教授経験が乏しかったこと、などの要因があげられ、ヨーロッパへのトランスファーはこのような経験不足を補うものと考えられた¹⁰⁰。

「ケースメソッドによる経営教育の普及」というフィロソフィを持っていた国際学科の行動は 1950～60 年代には世界各国のビジネススクールの創設¹⁰¹と教育に大きな影響を与えた。当時、HBS は経営幹部用の上級管理者プログラム (AMP) をスイスのモント・ペレリィン¹⁰²にて開催することに決まっていた。従って、AMP 担当教授は 1～3 年スイスに滞在することになり、スタッフの目は必然的にヨーロッパに注がれるようになった。また、AMP と並行して、ITP の教育施設もスイスのレジン (Leysin)¹⁰³に設けられた。

プログラムのヨーロッパへのトランスファーに伴い、教育期間はボストン時代の 8 ヶ月から 2 ヶ月へ、研修内容も非構造的なものからミニ MBA の特徴を備えた構造的なものへと変更された。

また、プログラムの責任者や主要スタッフは依然として HBS のスタッフより構成されていたが、ヨーロッパのスタッフもプログラムの一部を担当するようになった。

1972 年になり、HBS はヨーロッパにおける 7 つのビジネススクール (表 1 参照) を招き、プログラムの運営に参加するよう要請した。

これらのビジネススクールはヨーロッパにおける国 (イギリス、フランス) の大きさや、国内で重要度の高い大学 (イギリスではクランフィールド大やブラッドフォード大よりロンドン大、マンチェスター大)、さらに国際的に評価の高いスクール (スイス CEI, IMEDE) を基準にして選ばれた。

以後、ITP は 7 校を代表する委員によって運営され、開催校はこれらスクールが持回り (表 2 参照) で担当することになった。

(3) ヨーロッパ連合校による組織化

1974 年になり、フォード財団の資金 (96,000 ポンド) をもとにヨーロッパ連合校 8 校 (含む HBS) により、初めて ITP が運営された。

さらに、1975～76 年の間には ITP の運営は、次

表 1

1	CESA	(Centre d' Enseignement Superior des Affaires)
2	CEI	(Centre d' Etudes Industries) ¹⁵
3	IAE	(Institut d' Administration des Entreprises d' AIX)
4	IMEDE	(Institut pour l' Etudes des Methodes de Direction)
5	INSEAD	(Institut European d' Administration des Affaires)
6	London	Graduate School of Business
7	Manchester	Business School

出所 Sonia Heptonstal, p. 4.

表 2 プログラム開催校

ハーバードによる運営	開催場所	期間
1970～72年	スイスのレジン	9 週間
ハーバード、ヨーロッパ校との共同運営		
1973～74年		
ヨーロッパ連合校による運営		
1975～76年	ロンドン	ビジネススクール
1980～81年	マンチェスター	ビジネススクール
1982～83年	ストックホルム	スクール オブ エコノミックス
1984～85年	ロンドン	ビジネススクール
1988～89年	ボッコニー	ビジネススクール
1990～92年	エックス、アン、プロバンス大学	ビジネススクール
1993～94年	インシアード	6 週間
1995	ロンドン	5 週間
		ビジネススクール

出所 1976, 1991～1994 年 ITP 資料より作成¹⁶

第に HBS から離れてヨーロッパ連合校の手に渡
るようになった。

1976 年の後半になり、フォード財団より「ITP
に対する援助を中止したい」という連絡があり、
8 校の代表はフォード財団による援助停止後も、
引続きプログラムを運営していくことを決定し
た。その後、数ヶ月にわたる議論の末、1977 年 1
月 7 日 CESA を除いた 7 校と EFMD (European
Foundation Management Development) より構成
された法人組織 ISBM (International School of
Business Management Limited) が正式に発足し
た¹⁷。

1977 年の後半になり、北欧における主要校ス
tockholm・スクール・オブ・エコノミックス
(Stockholm School of Economics) が ISBM に参
加し、連合校は 8 校となった。

しかしながら、1979 年に入り、HBS は

① ヨーロッパにおける経営教育も既に成熟期

に入っている、

- ② ケースメソッドの普及などにより、国際部
門の役割が減少した、
- ③ ヨーロッパに滞在するスタッフを ITP 担
当から AMP 担当に移す予定である、
- ④ ボストンにおけるサマーセミナーや専門プ
ログラムが増加した、
- ⑤ HBS のスタッフにとって、ヨーロッパに
おけるサマープログラムより、国内のサマー
プログラムや経営コンサルティングを担当し
た方が報酬がよい、
- ⑥ 子供の教育や共稼ぎなど個人的理由などか
ら、ITP の運営から完全撤退することを決定
した。

ハーバードの退会は 1979 年 5 月ストックホル
ムにおける ISBM の委員会で受理され、今後ヨ
ロッパのビジネススクールのみで ITP を運営し
ていくか、それとも、ハーバードの後継校として、

表3 現在の運営校

学校名		
1	HEC	School of Management ¹⁹
2	IAE	
3	IMD	
4	INSEAD	
5	LONDON	Graduate School of Business
6	MANCHESTER	Business School
7	STOCKHOLM	School of Economics
8	NEW YORK	Graduate School of Business Studies
9	SDA. BOCCONI	

出所 「1992年ITP案内書」より作成

表4 ISBM 構成委員

1	Prof. P.J. ELIAESON	委員長 (Stockholm School of Economics)
2	Prof. P. BARWISE	(London Business School)
3	Dr. A.J. BERRY	(Manchester Business School)
4	Prof. R. BRIEF	(New York University)
5	Dr. G. DAYS	(INSEAD)
6	Prof. W. KETELHOEHE	(IMD, Lausanne)
7	Prof. J.P. NICOCHE	(HEC School of Management, Paris)
8	Prof. M. SAIAS	(IAE, Aix-en-Provence)
9	Prof. S. SALVEMINI	(SDA Bocconi)
この他理事として、以下の3名が委員に加わっている。		
10	Mrs. G. HASKINS	(European Foundation for Manegement Development)
11	Mr. J.F. PONCET	(INTERMAN-ILO) ²⁰
12	Prof. M. SCHLOSSER	(IFL, Bruxelles) ²¹

出所 「1992年ITP案内書」より作成

アメリカの大学に参加を求めるかが論議の対象となった。その結果、ニューヨーク大学ビジネススクール (Leonard N.Stern School of Business Studies) が ISBM に参加することになった。

その後、1970年代半ばから、多くの教員をITPに派遣してきた SDA ボッコニ大学¹⁹が、1985年 ISBM に加わった。

現在、ITP を運営している大学は、以下の9校 (表3参照) である。

また、ISBM を構成している委員は表4の代表者から構成されている。

2. ヨーロッパにおけるプログラム

(1) 参加者

まず、参加者 (表5参照) を概観すると、1970年代前半はITPに対する関心が非常に高く、60名前後の人²²が参加している。

これは「ヨーロッパのマネージャーはアメリカのマネージャーほど教育訓練を受けていない」という認識から、①イギリス、フランスなどの政府がビジネススクールの設立を支援したこと、②参加者に費用を援助したこと、などが増加の主な要因である。

ITP はインターナショナル・ティーチャーズ・プログラムと呼ばれていたが、実際には戦後生まれのヨーロッパ域内の参加者が大多数を占めてい

表5 参加者数

ヨーロッパにおけるハーバードの時代		
1970 年	57 名	(カッコ内比率はヨーロッパ諸国出身者)
1971 年	65 名	54 名 (83%)
ハーバード・ヨーロッパ校との連合の時代		
1972～73 年	60 数名	
ヨーロッパ連合校による時代		
1974 年	42 名	
1975 年	49 名	
1986 年	34 名	34 名中 31 名 (91%)
1987 年	38 名	38 名中 34 名 (87%)
1988 年	45 名	
1991 年	49 名	
1992 年	31 名	31 名中 29 名 (94%)

出所 各種「ITP参加資料」より作成

た。ヨーロッパの参加者が一番多かった年、1971年の参加者を地域別に分類すると、ヨーロッパ54(83%)名、アジア6名、アメリカ6名、アフリカ4名、ラテンアメリカ1名、計65名がITPに参加している。

この時代に参加した人は、

- ① 公認会計士など専門的職業に従事していた人で、新たに教員として採用された人、
- ② 既に経済学やその他の分野で教授経験のある人で、ビジネススクールに働く機会を求めてきた人、に大別できる。

これらの人達はいずれもITPの研修を必要としていた。特に、産業界出身者は教授経験が不足していたし、かりに経験があったとしても、多くの場合狭い分野の教授経験しかなかった。

また、大学出身者は教授経験はあるものの、ビジネスに対する基礎的理解を欠いた人が多かった。そのうえ、一部の人を除き、ヨーロッパの伝統的な大学教育を受けてきた人の多くは、「アメリカン・ビジネススクールの成功要因が、主としてヨーロッパの大学では殆ど採用されていないケース・メソッドによる教育にある」ことに疑問を懐いていた。

やがて、ヨーロッパのビジネススクールは急速に発展し、自ら教員を養成したり、ケース教材²⁴を開発するようになった。

その結果、1974年以降参加者は徐々に減少し、

平均して35～45名の参加者に落ち着くようになった。また、ビジネススクールの教員も、産業界出身者は次第に減少し、大学出身者がスタッフに採用されるようになった。

一般に、大学院出身の教員は授業（ティーチング）よりも研究（リサーチ）に強い関心を示す傾向にある。反対に、産業界出身の教員はどちらかといえば研究よりも、授業に高い価値を見出す傾向にある。

1975年、LBS（ロンドン・ビジネススクール）にて開催されたITPでは、教員の研究能力開発を目的としたプログラムに変更した結果、イギリス、特に産業界出身者の多いポリテクニク²⁴から多数の教員が参加するようになった。

1970年代後半になり、マンチェスター・ビジネススクールなど教員の能力開発を重視する一部の大学を除くと、主要ビジネススクールはほとんど教員をITPに派遣しなくなり、ITPは単にビジネススクールの若手教員や、ポリテクニクや学部レベルの教員を教育・訓練するためのプログラムと見なされるようになった。

その後、教員をITPに派遣する主要校は年々減少し、1982年にはISBM連合校からの参加者は遂にゼロになった。

やがて、ITPに対する関心は次第にヨーロッパ諸国からアフリカ・アジア・ラテンアメリカ諸国

へと移っていった。しかしながら、これらの国々からの参加希望者は多数いたにもかかわらず、その多くは参加費用が高くて、参加には直接結びつかなかった。

この例外として、ナイジェリアがある。ナイジェリア政府がITP参加者に財政援助を行なったことから、1979年には9名が、さらに1980年までに累計で25名（ヨーロッパ諸国を除く参加国では最大数）のナイジェリアンが参加した。1981年には19名（そのうち13名が政府の財政援助を受けていた）もの希望者が応募してきた。それ故、翌年からISBM委員会は参加国のバランスをとるため、一国からの参加者数に制限を課すようになった⁹⁹。

1980年代に入り、参加者の減少に危機感を抱いたISBM委員会は従来のカリキュラムを見直し、1985年から86年にかけて、「経営におけるコンピュータの利用方法」や「テクノロジー・マネジメント」などのテーマを従来のプログラムに加えた。この試みはヨーロッパの教員にアピールした結果、1986年には34名中31名、1987年には38名中33名のヨーロッパ人が参加した。

当初、ケース・メソッドによる経営教育は経験のない参加者に歓迎されたが、また問題にもなった。ある参加者はケースの過度の使用に疑問を懐くようになったし、別の参加者はHBS自身既にケース・スタディからマネジメント・コミュニケーション¹⁰⁰などを採り入れた教育へと変更しているにもかかわらず、HBSのミッション¹⁰¹そのものを批判するようになった。

さらに、ITP担当教授のほとんどがハーバードの教授¹⁰²でも、アメリカの大学教授（北米大陸出身者）でもないのに、「ハーバードだけが経営教育のメッカか？」など、ハーバード大学に対する批判が噴出した。この他、アフリカからの参加者の間から「ケースが北米大陸のケースに偏っている」¹⁰³とか、「ケースの内容が古すぎる」などの意見も寄せられた。

これらの批判は1992年のプログラム修了時、プログラムに対する意見聴取の際にも「ケースが

アメリカ（特にアングロサクソン系）のケースに偏っている」とか、「ヨーロッパのケース（フランスやドイツなど）や日本のケースをもっと採り入れるべきだ」とか、「わざわざアメリカからインストラクターを呼ぶ必要はない」という意見が参加者の間から出ている。これらの意見を参考にして、プログラムは毎年見直され、1993年のプログラムからドイツの教授2名が、インストラクターに加わるようになった¹⁰⁴。

プログラムは1980年代前半まで、経営学担当教員のためのプログラムであったが、ISBM評議委員の中から「企業の研修担当者に参加させたらどうか」という意見が出て、委員会は多国籍企業勤務のアドヴァイザーや大学関係者から意見聴取し、「大学教員は企業の研修担当者とはほとんど交流がなく、研修担当者の参加はアカデミッシュとノンアカデミッシュとの相互不信の解消につながる」という結論に達した。

1983年以降、企業の研修担当者にもITPに参加できる道が開かれた結果、1988年8名、1989年9名、1990年9名の参加者、いずれもイタリアの民間企業とコンサルティング会社の研修担当者がボッコネ大学で開催されたプログラムに参加するようになった。ヨーロッパの企業でも150万近い参加費用を負担し、研修担当者を派遣出来る企業は限られているが、比較的若くて、教育水準の高い人達がプログラムに参加した。

なお、1992年の参加国・組織別参加者（表6参照）は33名、そのうち4名（イタリア・自動車メーカー、オランダ・鉄鋼メーカー）が民間企業の研修担当者である。

（2）参加者のプロフィール

（2.1）年令と教歴

参加者の平均年令は1987年31歳、1986年33歳、1988年36歳と30代前半から半ばの教員が中心である。

1988年を例にとると、参加者は45名、そのうちヨーロッパ諸国から38名、ヨーロッパ以外の6ヶ国から7名の教員がITPに参加した。参加者

表 6 1992 年の参加者

参加国	参加者	参加大学・教育機関	(都市名)
イタリヤ	12名	University of Berugamo STOA Business School Bocconi University, School of Management ⁶¹⁾ ISOR FIAT (フィアット教育グループ)	(Napoli) (Milano)
イギリス	8名	Manchester Business School University of Leeds Aston Business School Cranfield School of Management Thames Valley University Anglia Polytechnic	
フランス	3名	HEC Business School ESC ESCAE	(Dijon) (Poitier)
スウェーデン	2名	IFL (Swedish School of Management) Stockholm School of Economics	(Stockholm)
ドイツ	1名	Universitat Seminar Wirtschaft	
オランダ	1名	Hoogovens Ymuiden (鉄鋼メーカー研修部門)	
スペイン	1名	ESADE Business School	(Varcelona)
フィンランド	1名	PRODEC	(Helsinki)
アイルランド	1名	University of Limerick	
ルーマニア	1名	Rumanian Institute of Management	
セーシェル	1名	Seychelles Institute of Management	
日本	1名	神奈川大学	

出所 1992 年参加者名簿より作成

45 名中 12 名が 40 歳以上の中堅教員、また参加者の平均教歴（最低 0 年から最高 28 年まで）は 6.1 年、参加者のうち 12 名が 1.5 年以下の若手教員、22 名が 1.5 年以上 9 年未満の中堅教員、11 名が 9 年以上のベテラン教員であった。

このように、各国から教歴の異なった教員が参加した場合、ITP に対する評価は二分された結果になる。

逆に、1989 年および 1990 年のように、参加者が若く、同質な教員から構成された場合、クラス・ディスカッションは活発になり、極めて高い評価が得られる⁶²⁾。

(2.2) 参加者の背景

当初、プログラム・ディレクターは「教育歴数年以内の若手教員、ある程度管理職対象プログラムを担当した経験のある中堅教員、今後ビジネススクールの発展を支えて行く教員などが ITP に

応募してくるだろう」と想定していた。しかしながら、実際には実に背景の異なった人達が応募してきた⁶³⁾。

それは、

- ① ヨーロッパのビジネススクールは大学の中にできたもの（ロンドン、エックス・マルセイユ）、企業の研修機関が発展したもの（CEI, IMEDE）、商工会議所など経済団体をベースとしたもの（INSEAD, リヨン）など様々である。
- ② 参加者自身も教養学部出身から産業界で働いていた人まで様々である。
- ③ 参加大学もポリテクニックから、州立大、私立大学、さらに開発途上国の大学にまでわたっている。

このように多様な教員が参加したことから、プログラムに対する評価は二分された。

(3) 募 集

現在、開催校のプログラム・ディレクターは1万部のブローチャーを印刷し、参加者を派遣したことの大学や参加に関心を示した大学、以前プログラム・ディレクターが訪問した大学や教育機関を中心にメイリング・リストを作成し、ブローチャーを送付している。そのうち、参加に関する問い合わせが毎年約100件程あり、30~40人の教員が応募してくる。

(4) 選 考

プログラムは世界各国のビジネススクールや大学の教員および民間企業の研修担当者を対象としている。民間企業からの応募も受けつけているが、原則的には大学教員を主対象としている。

応募資格は、

- ① 各国から参加した参加者との間で積極的に意見交換ができること、
- ② 少なくとも数年間の教育経験があること、
- ③ 一つの専門分野に精通していること、
- ④ 英語でコミュニケーションできる能力があること、などである。

応募者は志望動機、研修に対する期待など必要事項を申込み用紙⁹⁴に記入し、さらに派遣校の上司の同意書も合わせて、開催校のプログラム・ディレクターに提出する。プログラム・ディレクターは応募者が45名(定員限度)を越えた場合、応募者の経歴・専門分野・国籍などの要因を考慮して、参加者を選んでいる。

(5) プログラム・デザイン

プログラムは目的、対象者、時期、予算、施設などの諸条件によって影響を受けるが、ITPの場合、①参加対象者である教員のニーズ、②教員を派遣する組織のニーズ、③参加費用を援助する組織(各種財団)の意向を考慮に入れたものでなければならない。

ヨーロッパにおける9週間のプログラムがスタートした時、どのような経緯を経て、カリキュラムが作られたか、今では知るよしもないが、当

時のプログラムは明らかにMBAのプログラムに影響されたものであった。

その後、カリキュラムは少しずつ改訂されていった。まず、最初に研修期間が9週間から8週間(7月~8月の夏休み期間中)に短縮され、次に、プラクティス・ティーチング・プロジェクト(教育実習)が新たに加わった。このプロジェクトは参加者に大変好評で、以後プログラムに欠かせないものとなったが、一方ではファカルティの負担を大きくした。

プログラムを立案するうえで、模範とするモデルがあったわけではないが、1976年までに、評議委員会は「どの科目をプログラムのコア科目にすべきか?」、「プログラムはプラクティス・ティーチング、ビジネスゲームもしくはそれに類するゲームを含む5ないし6の基礎コースから構成されたものが望ましい。」、「経営政策、経営財務、経営組織と管理の問題、マーケティング、計量分析とそれにコントロールなどの分野から5ないし6の科目を基礎科目に加えたプログラムが望ましいプログラムである。」、「さらに、選択科目として、経営の文化的側面、エネルギー・クライシス、ヨーロッパ共同体の発展やゲスト教授によるタイムリーなトピックスなどをプログラムに加えるべきである。」など論議を重ねた結果、次第にプログラムの骨子が固まってきた。

こうした議論をもとに、1976年のプログラムは5つのコースから構成されたプログラムとなった。

- ① Basic Courses (基礎科目): カリキュラムの中核に必修科目があり、参加者はISBM連合校の教員⁹⁵が担当する経営政策、経営財務、組織行動、マーケティング、計量分析、管理会計とコントロールの6科目の中から4科目を履修する。5日間(10セッション、1セッション1.5時間)

さらに、参加者は客員教授から、生産管理(Operations Management)、外部環境分析(Business Environmental Analysis)、中小企業経営(Small Business Management)などの

科目の中から1科目を履修する。3日間(5セッション)

- ② Area Courses (専門科目): 参加者は今後担当する専門科目のなかから一科目を選択し、専任教員より指導を受ける。
- ③ Teaching Methods Course (教授法): 参加者は教授法に関する理解を深める。教授法にはレクチャー、ケース・メソッド、演習、プロジェクト、ゲーミング、プログラム学習、センシティブティ・トレーニング、視聴覚機器やコンピュータを用いた教育などがある。このセッションでは参加者はコンピュータを使った経営シミュレーションを経験する。次に、参加者は教育の専門家より各種演習を通じて様々な教授法とその効果について学ぶ。
- ④ Practice Teaching Project (教育実習): 最後の週に、参加者は他の参加者の前で、授業もしくは演習を行なう。参加者は教育テーマや教授法を事前に専任教員に相談し、専任教員はその適否について指導する。他の参加者は発表者の授業をモニターし、修了後フィード・バックを行なう。
- ⑤ Individual Work (個人研究): 参加者は「担当科目の教育計画書の作成—教育内容と教育方法—」、「ケース教材の開発」、「イギリスの経営教育—現状分析—」など参加者自身関心あるテーマからスモール・プロジェクトを選択し、専任教員の指導のもとで、レポートを作成する。

このプログラムに対し、ある評議委員は「基礎科目と専門科目を統合し、さらに選択科目を加えた方が良い。」と主張した。

また、別の評議員は「ITPの目的は教員の能力開発にある。参加者に本人の適性だけでなく、本人の潜在能力を発掘させ、その能力を開花させることが目的である。」「ITPは教員の能力開発をスタート・ポイントとすべきである。もし、ITPが経営学を担当する教員を対象としたプログラムならば、カリキュラムはその延長線上にデザインされたものでなければならない。」と評議委員会

で主張した⁸⁹。

「ITPは教員を教育するプログラムである」という合意のもとに、評議委員会は

- ① プログラムの50%を教育(Teaching)関連分野に、
- ② 20~25%をフィールド・リサーチ(Field Research)や研究分野(Research)に、
- ③ 10~15%を教育機関における教師としての役割(Teachers' s role)に、
- ④ 10~15%を経営コンサルティング(Consulting)に関する分野に割り当てることとした⁹⁰。

この結果、MBAをモデルにしたプログラムは見直され、基礎科目(Basic Course)は5日間(10セッション)から2日間(7セッション)に短縮、かわりにリサーチとコンサルテーション(Research and consultation skills)など教員の能力開発に重点を置いたプログラムとなった。

また、スケジュールは最初のセッションで参加者全員がケース・スタディを通して、問題を分析する能力を養い、次のセッションで教員としての役割、教育理論や教授法を学び、さらにティーチング・ワークショップで参加者の教育能力を向上させる、という順になった。

その後、バス旅行、屋内ゲーム、パーティ、夕食会など参加者間の人的ネットワークを強める為のプログラム——ソウシャル・プログラム——が1980年からプログラムに加わった。

やがて、プログラムは1984年から

- ① Area Courses (経営政策、財務管理などコア科目から選択)、
- ② Teaching Workshop (教育実習とワークショップ)、
- ③ Electives (選択科目)、
- ④ Optional Sessions (トピックスなど)、
- ⑤ Individual Projects (個人研究)の5つの分野に分かれるようになった。

また、この時代から、講師に対する参加者の評価(Evaluation Questionnaire)が科目終了時に、さらに全体の評価(Final Assessment)がプログラム修了時に行なわれるようになった。

このようなプログラム改革にもかかわらず、1983年および1984年2年続けて、応募者が大幅に減少した。応募者の減少に直面した評議委員会は「プログラムが、参加者である教員の研修ニーズ、特に参加者の一番多いヨーロッパの主要校のニーズにマッチしていないのではないか」と判断し、「パソコンを利用した経営教育」、「情報機器や教育機器の活用」などの特定のテーマや教科をプログラムに加えた結果、再び応募者は増加するようになった。以後、プログラムに情報技術を効果的に使う教科は必修科目となった。

1988年ボッコニ大学主催によるプログラムは1987年と比較し、オープニング・セッションとプラクティス・ティーチング・セッション（教育実習）が縮小され、代わりに教授法の科目（ペダゴジカル・ウィーク、第4週）と選択科目（第5週）が強化された。

以上の経緯を経て、プログラムは1992年に至っている。

(6) 1992年のプログラム³⁸

プログラムは必修科目（Part I・II・IV）と選択科目（Part III）とから構成される。

① Part I (Working and teaching in a competitive international environment)

最初のセッションでは、まず、各国の異なる経験および背景をもった参加者はケース・スタディのため幾つかのグループに分けられる。国際経営のケースを通して、各国の異なった環境（政治、経済、マーケット、異文化など）のもとで、ある企業の経営に対する「問題点の把握」、「分析」および「経営戦略の策定」が各人に求められる。

次に、クラス討議やグループ討議を通して、ケースで取り扱われている事業の長期・短期見通しや競争条件の変化に伴う新事業への影響など種々な角度での問題をパソコンを使って分析できる能力が求められる。シミュレーションの結果を参考にして、どのような戦略案を採用するのか、また、採択した案をどのようにして実行するのか、実行後のコントロールはどうするのか、などより総合的な観点から、経営を判断できるような

能力が求められる。

② Part II (Art of teaching)

海外におけるビジネススクールをはじめとする教育機関では、その教育効果を高めるために、実にさまざまな教授法を採用している。

ケース・メソッドは、企業の人事、財務、経営戦略、マーケティング等の全部あるいは一部を記述したケース（事例）を用いて、参加者は自分なりに問題点を分析し、どのような解決案があるか準備しておく。その後、スタディ・グループで各人が検討した結果を持ち寄ってディスカッションを重ね、その結果をレポートにまとめたり、さらにクラスで教授にリードされながら問題を分析し、最善の解決案を求めてゆく。このプロセスを繰り返すことにより、現実の経営問題に対処する能力、問題発見能力、分析方法、意思決定能力、コミュニケーション能力などを身につけてゆくことができる。

一方、教科書、参考文献、ノートを用いて、教授による講義を中心とするレクチャー・メソッドにより、体系的・理論的に学ぶ方法もある。講義方式といっても、日本の大学のように教授が壇上の上から一方的に説明することを学生が黙って聞くのではなく、質疑応答、ディスカッションを交えて、講義が進められる。

次のモジュールでは、クラス・ディスカッション、グループ・スタディ、レクチャー、ビジネスゲーム、シミュレーションなどの教授法と教授法に関連する学習の原理を学ぶ。参加者は教授法に対する理解を深めた後、Part-IV教育プロジェクト教育実習（Practice Teaching Project）において、その成果を活かすことができる。

③ Part III 選択科目とワークショップ (Electives and Workshops)

選択科目は大きく分けて、以下の二つに分けられる。

1) コンテント・オリエンテッド

参加者はマーケティング、財務管理、利益分析、コスト・コントロール、技術管理、経営戦略、交渉学、人的資源管理などの専門分野の中から、参

加者にとって関心のある分野を選び、最新のトピックスについて学ぶ。

2) プロセス・オリエンテッド

経営コンサルティング、コンピュータの利用とシミュレーション、ラーニング・プロセス、などについて学ぶ。

ワークショップは経営および教育に関するテーマの中から、参加者から「民間企業における経営教育のあり方について」、「ケースの書き方」、「KT法による問題解決」、「ゲーム教育とその教育効果」など関心あるテーマを提出させ、参加者自身

の教育体験をもとにお互いの意見を交換する。

④ Part IV 教育実習 (Practice Teaching Project)

最後の週は担当教授の下で、参加者は10～15名で構成されたグループに分かれ、参加者自身が選んだテーマで各自1時間半、参加者の前で授業を行う。終了後、参加者および担当教授は報告者の授業を評価し、その評価表を本人に手渡す。

1992年のスケジュール、コース評価、教員評価、総合評価(表7～10参照)は以下の通りである。

表7 スケジュール

Week 1: Cross-disciplinary Approach to Management Decisions	
Tues 30 JUN	Arrival and registration
Wed 1 JUL	Introductory session (担当教員名)
	Presentation of BA International Case (BATTEAU & FREY)
	group studies and group presentation
	Opening Dinner
Thurs 2 JUL~3 Fri	BA international case analysis (SCHOLSSER AND FREY)
	group studies and group presentation
Week 2: Management concepts and methods in a global world.	
Mon 6	Global Strategies (LORANGE)
Tue 7	Managing the firms' value chain (HOPE)
Wed 8	Negotiation (BRETT & GOLDBERG)
Thurs 9 & Fri 10	Teaching Methods for Management Education (BAER & PERRONE)
Week 3: Learning	
Mon 13 & Tues 14	Learning process & learning organizations (ARGYRIS, SAIAS & BULTER)
Wed 15	Workshops
Example	How to write a case.
Thurs 16 & Fri 17	Action Learning (CAPPY)
Example	Outside game and Problem solving
	Communication game.
Sat 18-Mon 19	Mid-Programme Break
Week 4 & 5: Electives & Workshops	
	Negotiation (Brett & Goldberg)
	Marketing (Philip Law)
	Strategic Alliance (Bernard Ramanantsoa)
	Finance (Marc Bertoneche)
	Cost Control (Tony Hope)
	Performance Measurement & Profitability Analysis (Tony Hope)
	Consultancy (Tony Berry)
	The use of the body in teaching (Ilan Reichel)
	Management & Technology (Juan Rada)

Week 6: Practical Teaching with Tony Berry (担当教授) (参加者名)

Mon 3	9:00~12:00	Statistics-Control Charts	by Arne and Dave
	13:00~15:15	Investment decision making	by Marie-Piere
	15:30~17:15	Strategic models	by Bertrand
Tues 4	9:00~12:00	Internationalization	by Eleonora and Roberto M
	13:30~15:15	Competition and Financial centers	by Barbara
Wed 5	9:00~12:00	Strategic HRM	by Claire and Renato
	13:30~15:15	International strategic joint ventures-Ethics	by Howard
	15:30~17:15	Decision making	by Viorel
Thurs 6	9:00~10:45	Leadership	by Goran
	11:00~12:45	Diversification strategy	by Shoichi
	14:00~15:45	Depreciation	by Davies
Fri 7	9:00~12:00	Project management	by Garth and Ralph
	afternoon	Final evaluation of the whole programme	
	evening	Final dinner	
Fri 8		Departure	

出所 1992 年 ITP 参加資料より作成

表 8 コース評価

COURSE (科目)	Very Low	Low	Medium	High	Very High	Average
BA International case	0	3	12	12	2	3.45
Global Strategies	5	8	13	4	1	2.61
Managing the firms' value chain	0	2	7	15	8	3.91
Negotiation	0	7	9	14	1	3.29
Teaching Methods for Management Education	2	10	11	7	1	2.84
Learning Process & Learning Organization	2	3	10	7	7	3.48
Action Learning	0	1	2	16	10	4.21
ELECTIVES (選択科目)						
Advanced Negotiation	0	0	4	9	2	3.87
Management & Technology	0	0	2	1	8	4.55
Strategic Alliance	0	2	2	5	3	3.75
Finance	0	0	2	4	4	4.20
The use of body in teaching	0	1	3	3	5	4.00
Cost Control	0	0	3	8	4	4.07
Performance Measurement & Profitability Analysis	0	1	0	4	8	4.46
Information Technology in Management Education	1	0	1	5	0	3.43
Consultancy	0	2	6	1	1	3.10
Marketing	0	1	2	1	0	3.00

出所 1992 年 ITP 参加資料より作成

表 9 教育評価

PERFORMANCE (評価)	Very Low	Low	Medium	High	Very High	Average
Michel SCHLOSSER	0	4	8	13	1	3.42
Sherwood FREY	0	2	9	14	0	3.48
Robert PALMER	0	5	12	6	6	3.45
Peter LORANGE	9	7	14	1	0	2.23
Tony HOPE I	0	1	2	11	18	4.44
Jeanne BRETT	1	6	12	10	1	3.13
Steve GOLDBERG	9	9	4	4	1	2.22
Beatrice BAUER	5	11	6	5	1	2.50
Vincenzo PERRONE	1	8	12	7	0	2.89
Chris ARGYRIS	10	6	4	5	5	2.63
Jim BULTER	2	8	9	4	0	2.65
Maurice SAIAS	0	0	3	8	19	4.53
Chris CAPPY	0	0	2	16	12	4.33
ANDERS	0	0	3	14	5	4.09
Juan RADA	0	1	3	0	7	4.18
Bernard RAMANANTSOA	0	1	4	4	3	3.75
Marc BERTONECHE	1	0	0	0	9	4.60
Ilan REICHEL	0	2	2	3	5	3.92
Tony HOPE II	0	0	0	7	8	4.53
CROIZER	2	3	1	1	0	2.14
Tony HOPE III	0	0	1	4	8	4.54
Albert ANGEHRN	0	1	3	2	1	3.43
Tony BERRY	2	2	4	0	2	2.80
Philip LAW	0	1	1	1	2	3.25

出所 1992 年 ITP 参加資料より作成

表 10 最終総合評価(1)

ITP 92, 最終評価		Sample 26 人	
As a result of participating in the 1992 ITP, do you plan :		Yes	No
1)	to change the curriculum of the courses you teach?	65	35
2)	to use pedagogical material you were not using	81	19
3)	to develop new teaching material?	92	8
If "yes": please check the type of material you plan to develop this academic year :			
a	exercises		16
b	technical notes		10
c	audio-visual material		22
d	case studies		12
e	games		25
f	pedagogical notes		6
g	other (please specify)		8
4)	to develop interdisciplinary work/teaching	80	20
5)	Do you feel it is likely that your attitudes will change		
*	towards your students?	46	54
*	towards your colleagues?	65	35

* towards the administration of your institution	24	75			
6) Do you intend to increase professional contacts?	64	36			
7) Do you have any academic project involving any ITP? participant/faculty member for the coming year?	36	64			
8) Did the ITP give you the idea:					
* to you professional seminars and conferences?	29	71			
* to undertake new readings?	55	45			
* to carry out new research?	42	58			
* to have different contacts with the business world?	30	70			
* to attend colleagues' classes	36	64			
9) How would you rate the overall value of the ITP to you in furthering your professional skills and abilities? (circle the answer)					
very small -small -moderate -good -very good					
9 17 22 48 4					
10) How would you rate the value for you personally of the following aspects of the programme (please circle one number for each item) (1 very low-5 very high)					
	1	2	3	4	5
a) contribution by the faculty in the preparation of the practice teaching	19	23	35	12	12
b) contribution by faculty during the practice teaching -circle name of faculty member-					
Prof. Berry	17	17	42	25	0
Prof. Sanderson	0	0	15	23	62
c) contribution by the participants in week 1-3	4	8	46	35	8
d) contribution by the participants during the electives	8	4	42	42	4
e) contribution by the participants in the practice reaching	4	4	19	38	35
f) informal contacts with the faculty	0	23	54	15	8
g) informal contacts with the participants	0	0	19	35	46
h) contribution of participants to workshops	0	12	52	32	4
i) exposure to 6 weeks experience outside your normal environment	0	4	21	54	21
j) exposure to an international group of participants	0	0	12	48	40
k) evaluation sessions during the programme	12	12	20	40	16
11) To what extent did you meet your objectives as stated in your application? (see your application attached)					
0 % 25% 50% 75% 100%					
4 17 13 54 13					
12) Did you change your objectives during the programme?				Yes	No
				35	65
13) If "yes", to what extent did you meet your changed objectives?					
0 % 25% 50% 75% 100%					
0 0 14 57 29					
14) Were you comfortable with: (1 = very uncomfortable, 5 = very comfortable)					
a) your role in the first 3 weeks?	4	19	42	27	8
b) your role in the electives?	0	12	23	54	12
c) your role as teacher in the practice teaching?	0	4	29	33	33

15) How do you feel about your work load during the programme? (1 = very light, 2 = light, 4 = OK, 4 = heavy, 5 = far too heavy)	4	23	58	15	0
16) To what extent do you think you contributed to the learning of others? (1 = very little, 5 = a lot) 省略 (この間, 記述式の質問の為)	0	21	54	25	0
21) How would you rate the following services? (1 = very little, 5 = very good)	1	2	3	4	5
a) classroom facilities	0	25	30	30	13
b) computer centre (SIP)	0	4	16	36	44
c) software resources	0	14	19	38	29
d) audio-visual equipment	0	8	15	46	31
e) service by ITP staff	0	0	15	27	58
f) meals	8	0	32	48	12
g) location of IAE campus at Clos Guiot	4	9	43	35	9
22) Would you recommend the ITP to a colleague in your institution?	Yes				No
	87				13

出所 1992 年 ITP 参加資料より作成

表 11 ティーチング・スタッフ (除くディレクター、アシスタント)

国 別 ティーチング・スタッフ	1988 年	1989 年	1992 年	1993 年
	30名	31名	25名	36名
大学				
フランス	4	6	8	11
(内 エックス)			(2)	(1)
(内 インシアード)			(1)	(7)
イギリス	5	2	3	5
アメリカ	6	8	4	5
(内 ハーバード大学)	(1)	(1)	(1)	(2)
(内 ニューヨーク大学)				(1)
イタリア	11	6	2	2
(内 ボッコニー大学)	(7)	(5)	(2)	(2)
スウェーデン		1	1	1
ノルウェー		1		
カナダ	1			
スイス			1	2
ドイツ				2
スペイン				3
ブラジル		1		
その他				
コンサルタント	2	4	3	7
アクター (俳優など)	1	1	2	NA
ISBM 校 スタッフ数 計	5	8	12	15

資料 「ITP, 各年度資料」より作成

(7) ファカルティ

図表 11 より,

1988 年 30 名のファカルティ (フランス 4 名, アメリカ 6 名そのうちハーバード大学 1 名, イギリス 5 名, イタリア 11 名そのうちボッコニー大学 7 名, カナダ 1 名とその他 3 名),

1989 年 31 名のファカルティ (フランス 6 名, アメリカ 8 名, イギリス 2 名, イタリア 6 名そのうちボッコニー大学 5 名, スウェーデン 1 名, ノルウェー 1 名, ブラジル 1 名, カナダ 1 名とその他 5 名),

1992 年 25 名のファカルティ (フランス 8 名そのうちエックス・プロバンス大学 2 名, アメリカ 4 名, イギリス 3 名, イタリア 2 名, スウェーデン 1 名, スイス 1 名とその他 5 名)

など, 開催校を中心に毎年 25 名から 35 名前後の教員が薄給にもかかわらず, ITP の教育活動を支える為, 各講座を担当している。

このほか, オリベッティ (CEO), ユニリーバー, ロータス, デジタル・イクイップメント社, GE の重役やアドミニストラティブ・サイエンス・クォーターリーの編集担当, ロンドンビジネススクールの学長, アムステルダム市の助役などが卒業パーティに出席している。

表 12 1992 年担当スタッフ

スタッフ名	専門分野, 所属, 「カッコ内」は担当科目
1. Beatrice BAUER	Professor of Organization and Personnel Department at SDA Bocconi 「Teaching Methods for Management Education」
2. Tony BERRY	Senior lecturer of Manchester Business School, Director of ITP in 1980-81, 「Practice Teaching」 「Approaches to Management Consultancy」
3. Marc BERTONECHE	Visiting Professor at INSEAD and University of Bordeaux 「Managerial Finance」
4. Jeanne BRETT,	Northwestern University, 「Negotiation」 Professor of Dispute Resolution and Organization
5. Chris CAPPY,	Consultant of Health education, management team and organizational development, 「Action Learning」
6. Sherwood FREY	University of Virginia, 「BA International Case」
7. Steve GOLDBERG	Professor of Law, Northwestern University, 「Negotiation」
8. David HALL	IAE, Aix-en-Provence University
9. Tony HOPE	Management Training Consultant, Visiting Professor of Accounting at INSEAD and Manchester Business School 「Managing the Fire's Value Chain」
10. Philip LAW	Associate Professor of Marketing at the London Business School, Director of ITP in 1975-76 「Some Current Issue in Teaching Marketing」
11. Severino MERREGALL	SDA, Bocconi
12. Juan RADA	IMD Lausanne, 「Technology Management」
13. Bernard RAMANANTSOA	HEC School of Management, Professor of Strategy and Business Policy, 「Strategic Alliance」
14. Maurice SAIAS	Professor at the University Aix-Marseille III, 「Learning Process and Learning Organization」
15. Stuart SANDERSON	University of Bradford, Management center 「Practice Teaching」
16. Michel SCHLOSSER	Swedish Institute of Management, Stockholm, 「BA International Case」
17. Sherwood FREY	University of Virginia, 「BA International Case」
18. Robert PALMER	Senior Voice Tutor, Royal Academy of Dramatic Art, 「Release Your Voice」
20. Peter Lorange	President of the Norwegian School of Management, 「Global Strategies」
21. Vincenzo PERRONE	Professor of Organization and Management at SDA Bocconi 「Teaching Methods for Management Education」
22. Chris ARGYRIS	Professor of Harvard Business School, 「Learning Process and Learning Organization」
23. Jim BULTER	Director of BAT Industries, Group Management Center, UK 「Learning Process and Learning Organization」
24. Ilan REICHEL	Senior Movement teacher at Royal Academy of Dramatic Art 「Learning How to Learn」
25. Albert ANGEHRN	Assistant Professor of Information System at the INSEAD 「Information Technology in Management Education」
プログラム・ディレクター	
26. Pierre BATTEAU	Professor of Finance, IAE, University of Aix-Marseille III
27. Alain ROGER	Professor of HRM, IAE, University of Aix-Marseille III
アシスタント 2名	Teaching Assistant of IAE

出所 ITP1992 年度資料より作成

1992年スタッフ25名（除くプログラム・ディレクター、アシスタント）の担当教員名、専門分野、所属機関と担当科目は表12の通りである。

このうち、ヨーロッパのティーチング・スタッフは、①1960年代に政府留学生としてアメリカの大学に派遣された人（例えば、Marc BERTONCHE, Pierre BATTEAU, Alain ROGER）、②初期のITPに参加した人（Michel SCHLOSSER）、③アメリカとヨーロッパの大学兼任教授の人（Maurice SAIAS）、④ヨーロッパの大学出身者（Tony BERRY, Philip LAW）に大別できる。

3. 課題と展望

20年の歴史をもつITPを概観してきたが、ITPが抱える課題と展望を述べてみる。

(1) プログラム運営

プログラムは様々な問題を抱えているが、

- ① まず、プログラム運営の問題ではプログラムを維持・管理するための専任スタッフ（秘書さえも）がいないことがあげられる。
- ② 次に、参加者の募集活動に関する問題があげられる。マンチェスタービジネススクールのトニー・ベリィー（Tony Berry）教授によると、1981年マンチェスター（開催校）での参加者を募るため、教授自身アメリカの大学11校、カナダ7校、アルゼンチン9校、ブラジル4校、メキシコ4校、スペイン3校、ポルトガル2校を訪問している。

さらに、トニー・ベリィー教授はILOやパリのAACSB³⁹/EFMD⁴⁰の会議に参加した人（アメリカ人160人）に対して、ITPへの参加を呼び掛けたり、ILOおよび国連（UN Agencies）の出版物やAACSB/EFMDのニュース欄にプログラム内容を掲載したり、口コミによる推奨を行なっている。

- ③ ITPに参加するかどうかは基本的には参加者自身や大学の問題ではなく、参加費用⁴¹を負担できるかどうかの問題である。どの教育機関でも、教員の能力開発に関する予算は

あったとしてもごく僅かでしかない。毎年、イギリスからの参加者（毎年7～10名、参加国中1ないし2位）が多い理由はFME⁴²による財政的支援によるものである。もし、参加者に対するこのような支援がなかったとすれば、ITPは今日まで存続できなかったであろう。

(2) コンフリクト

前述したように、ITPに背景の異なった教員が多数参加したことから、参加者である教員とティーチング・スタッフである教員との間でいろいろなコンフリクトが生じた。

これらの要因を分類すると、

- ① ジェネラルマネージャー育成かスペシャリスト育成かなど、大学の教育方針あるいは教育目的による違いによるもの⁴³、
- ② マネージャー向けMBAプログラムやパートタイムプログラムなど教育対象による違いによるもの⁴⁴、
- ③ 1年制と2年制のMBAプログラムなど教育期間による違いによるもの⁴⁵、
- ④ 討議法か体験学習中心かなど教授法による違いによるもの⁴⁶、
- ⑤ 伝統的経営学と実証的な経営学との違いによるものに分けられる。

(3) ヨーロッパの特殊事情

参加者のなかで、ヨーロッパ域内の参加者が次第に減少していったが、その背景にヨーロッパの特殊事情がある。（筆者の経験と観察による）

- ① ヨーロッパのビジネススクールは当初アメリカのビジネススクール、とくにハーバードの影響が大きかった。しかし、1980年代に入ると、アメリカの影響を脱し、独自の特色を打ち出して発展している大学がある。

たとえば、経営教育の理論と実践の分野では、イギリスのランカスター大学（1964年創設）は1974年から経営教育学部を、また1982年より大学院を設け、国際的に評価の高い大学に成長している⁴⁷。

- ② ビジネスとの直接的な結びつきはアメリカン・ビジネススクールよりも強く、実際的なプログラムづくりが行なわれている。

たとえば、IMD は MBA プログラムの中に、「インターナショナル・コンサルティング・プロジェクト」を定着させ、同校のセールス・ポイントになっている⁴⁹⁾。

- ③ ヨーロッパのビジネススクールはアメリカよりはるかに国際的性格が強い。

たとえば、IMD、INSEAD 両校は 30 ケ国からの学生と多国籍の教師を擁し、多国籍企業のゼネラル・マネージャーの養成を狙いとするインターナショナル・スクールである。当初、ヨーロッパのビジネススクールはアメリカのケースを教材として使用していたが、ヨーロッパの経営教育に必ずしも合っていないことから、各校ともケースを開発し、販売している⁴⁹⁾。

- ④ ヨーロッパのビジネススクールはアメリカのように社会に確立された存在ではない。

INSEAD、IMD、アッシュリッジなどは 1 年制のプログラムで、学生を募集しやすい。バルセロナの IESE、ミラノのボッコニ大学は 2 年制だが、近年両校ともスペイン語と英語、イタリア語と英語のバイリンガル、コースを設置してから、外国人（北米、中南米）学生が増加し、飛躍的に発展している⁵⁰⁾。

- ⑤ イギリスでは働きながら学べるパートタイム MBA プログラム（夜間コースや通信教育⁵¹⁾）も盛んである。

- ⑥ ヨーロッパのビジネススクールはアメリカのビジネススクールと比べて、大学との結びつきが比較的弱く、大学と無縁のスクールもある。これはヨーロッパの大学は伝統的性格（アカデミック・スクール）⁵²⁾ が強いために、プロフェッショナル・スクールの教育方針になじまなかったためと思われる。

過去の参加者の中で、ドイツの大学からの参加者が極端に少ないことも見れば明らかであろう。

(4) EMTP

ヨーロッパでは ITP 以外にも、教員の研修プログラムは EMTP (European Management Teacher Programme) が新たにスタートしている。このプログラムは 1990 年ヨーロッパに於けるビジネススクールの教員不足を補うため、イギリスのランカスター大学、フランスのリヨン (Groupe ESC Lyon) 大学とのジョイントにより生まれた組織である。1992 年になり、フランスの EAP (PARIS, European School of Management) がこのプログラムに加わった。

現在、EMTP は EFMD (European Foundation for Management Development) のもとに、1991 年よりスタートし、ランカスター大学、リヨン大学、マドリッドビジネススクール三校のスタッフによって運営されている。

プログラムの特徴は、

- ① 教員の教育能力の向上を図ることを目的としている点では ITP と同じであるが、ITP が夏期集中プログラムであるのに対して、EMTP はパートタイム・プログラムである。プログラム⁵³⁾は 2 つのフェイズ、5 つのステップ（1～3 ステップは各 7 日間）に分かれており、フェイズ I を終了した参加者は EMTP より修了書が、フェイズ II を終了した参加者はランカスター大より MA (Master of Arts in Management Education) が授与される。
- ② プログラムでは基本的には英語をベースにしているが、ヨーロッパ共同コミュニティの立場から、特にイギリスからの参加者に対して英語以外の言語と異なった文化の下でも働く経験が教育上重要であるとの認識に立ち、第二外国語としてフランス語を一部使用している。
- ③ ITP がインターナショナル・プログラムであるのに対して、EMTP はヨーロッパ域内の教員を対象にしたプログラムである。従って、研修を通して、ヨーロッパ域内の大学や参加者と担当教員との交流を促進させることをもプログラムの狙いの一つとしている。
- ④ プログラム終了後も参加者は面談、手紙、

ファックス、電話、電子メールなどの各種方法によりチュートリアル・サポートが得られる。また、参加者がプログラムの2ないし3日前に到着した場合には語学のインテンシブ・トレーニングを受けられる。

- ⑤ プログラムの中核部分はコア・スタッフによって運営されが、ワークショップは参加者の希望や派遣先の教育機関のニーズを反映したプログラムになっている。
- ⑥ 参加者はヨーロッパの色々な国の教育機関から参加した人達との間で人間ネットワークが形成できる。
- ⑦ コンピュータ、メディアなど各種教育機器を使っの教育方法に力点を置いている。

このプログラムに毎年12～13名程度の教員が参加しており、ITPへの参加者が減少している一つの原因になっている⁶⁴。

4. むすび

以上のように、ヨーロッパやアメリカの大学では教員にも、初等、中等教育の教員の養成と同じように教授法の訓練を行なっている。世界的に知られている経営教育プログラムとして、ITP (International Teachers Program for educators in management) のほか、インターナショナル・ビジネ

ス向けに FDIB (Faculty Development in International Business)⁶⁵ プログラムなどがある。

ファカルティ・ディベロップメント・プログラムの機能は多岐にわたるが、①夏休みに新任、現職教員向けに各科目についてのオリエンテーション教育を行なう、②各科目の最新のトピックスや論文の紹介、論文作成に必要な資料とその利用法、③教育目的に沿った教育機器の使い方やゲームの活用、④全科目にまたがる表現法の養成、⑤教授のやり方をビデオに撮るとともに個人的なコンサルティングを行なう、⑥クラス、ディスカッションを指導する技能の修得などとなっている⁶⁶。

ITP や FDIB のようなプログラムは残念ながら、日本にはまだない。日本では高等教育機関への進学率が40%を越え、大衆化が進んでいるにもかかわらず、「良い研究をしていれば、教育は後からついてくる」という職場風土が現にある。大学が一握りのエリート養成機関だった頃は教授法などという発想は不要だったかもしれない。これまで、大学教授法の必要性を唱える人は少なからずいたが個人のレベルに留まっていた。今後、日本の大学でも授業を教員個人の工夫にまかせるのではなく、大学全体として組織的な教授法の開発に取り組まねばならなくなっている。

注

(1)

表1 1992年までにITPに参加者を派遣した機関

ヨーロッパ	CERAM
ベルギー	CESMAP
Catholic University of Louvain	CRESA
EFMD	EAP, Paris
Free University of Brussels	ECCIP
State University of Ghent	ESC Bordeaux
オランダ	ESC Grenoble
Erasmus University	ESC Le Havre/Caen
Interfac Bedrijfskunde	ESC Lyon
Netherland Sch. of Business-Nijenrode	ESC Montpellier
Rotterdam School of Management	ESC Nantes
University of Groningen	ESC Reims
Vrije Universiteit	ESC Rouen
フランス	ESC Toulouse
C. C. I. Bordeaux	ESCAE Brest
C. C. I. Montpellier	ESCAE Dijon
Centre HEC-ISA	ESCAE Poitiers

ESSC Angers
 ESSEC
 Fac. d'Econ Appliquee, Aix
 Groupe CPA, Paris
 IAE Aix-en-Provence
 IAE Bordeaux
 IAE Caen
 IAE Poitiers
 IAE Rennes
 INSEAD
 IPA Lille
 Universite Dauphine
 イタリア
 CRS, Napoli
 CUOA Vicenza
 Consorzio Universitario MIP
 Formaper
 Formez
 Gruppo Poliedros
 IFAP
 IFOR
 Industria Farmaceutica Sersono
 ISIDA
 ISTAO
 ISTUD
 ISVOR-Fiat
 S. PE. GE. A
 SAMMA
 Sc Sup Enrico Mattei-ENI
 SDA Bocconi
 SDOA
 STOA S. C. P. A
 Studio Ambrosetti
 Studio Cavagna
 Tecnopolis Csata Novus Ortus
 Universita degli studi di Cassino
 Universita degli studi di Bergamo
 スカンジナビア (SCANDINAVIA)
 Aarhus University, DK
 Conf. of Danish Employers, DK
 Danish Eng. Post-grad. Inst., DK
 Dansk Management Center, DK
 Fred of Danish Ind., DK
 Finnish Empl. Mgt Inst., Finland
 Finnish Inst. of Lead. Tr., Finland
 Finnish Inst. of Mgt., Finland
 Prodec, Helsinki, Finland
 Sch. of Ec. & Bus. Adm., Finland
 Helsinki School of Econ., Finland
 Oslo Inst of Bus. Adm., Norway
 University of Trondheim, Norway
 Institute of Internat. Bus., S
 Royal Institute of Technology, S
 Stockholm Sch. of Economics, S
 Swedish Inst. of Mgt, IFL, S
 Uppsala University, S
 イギリス (UK)
 Anglia Polytechnic

Ashorne Hill College
 Ashridge Management College
 Aston University
 Basrah University
 Birmingham Polytechnic
 Blackburn Coll. of Tech.
 Brighton Polytechnic
 British Gas PLC
 Buckinghamshire Coll of H Ed.
 Cambridgeshire C. of Arts & Tech.
 Central London Polytechnic
 City University Bus. Sch.
 Coventry (Lancaster) Polytechnic
 Cranfield School of Management
 Derby, Lonsdale Coll of Higher. Ed.
 Dundee Coll. of Mgt. Centre
 East Midlands Reg. Mgt. Centre
 Henley Management College
 Huddersfield Polytechnic
 Imperial College, Univ of London
 Kingston Business School
 Kingston Polytechnic
 Leicester Polytechnic
 Liverpool Polytechnic
 Liverpool University
 London Business School
 Loughborough Univ of Technology
 Manchester Business School
 Middlesex Polytechnic
 Nat. Coal Board Staff Coll.
 Newcastle Polytechnic
 North East London Polytechnic
 North Staff Polytechnic
 Polytechnic of North London
 Polytechnic of West London
 Polytechnic Sch. of Mgt St.
 Sheffield Polytechnic
 Southbank Polytechnic
 Strathclyde Polytechnic
 Teesside Polytechnic
 Templeton College
 Thames Valley Col. of Higher Ed.
 Ulster Polytechnic
 University of Bath
 University of Bradford
 University of Edinburgh
 University of Glasgow
 University of Hull
 University of Lancaster
 University of Leeds
 University of Liverpool
 University of Newcastle upon Tyne
 University of Salford
 University of Sheffield
 University of Strathclyde
 University of Ulster
 University of Warwick
 Wales Kelsterton Coll.

Welsh Regional Mgt Centre
 スイス
 IMEDE (現 IMD)
 Universite de Geneve
 ドイツ
 Fachhochsch. Dortmund
 Universitats Seminar der Wirtschaft
 University of Frankfurt
 University of Mannheim
 スペイン
 EADA
 EAP Madrid
 ESADE
 Escuela de Oregan, Ind
 IESE, E
 Universidad De Deusto
 ハンガリー
 Karl Marx University
 NMDC, Budapest, Hungary
 マルタ
 University of Malta
 アイルランド
 Irish Management Inst.
 University of Limerick
 ポーランド
 Inst. O. Zarazadazia I Dosk K.
 Mgt. Org & Devpt. Inst. of Poland
 ポルトガル
 CIFAG, Portugal
 Inst. das Part. do Estado, Portugal
 ルーマニア
 Rumaninan Institute of Mgt
 ロシア
 Academy of National Economy
 Leningrad State University
 北アメリカ
 カナダ
 HEC Montreal
 Universite de Quebec
 University de Sherbrooke
 アメリカ
 Babson College
 Brown University
 Harvard Business School
 Purdue University, USA
 University of Hartford
 University of Wisconsin
 南アメリカおよび中央アメリカ
 アルゼンチン
 IDEA, Argentina
 ブラジル
 Catholic Univ of Minas Gerais
 Catholic Univ oe Rio de Janeiro
 EAESP Fund, G. Vargas
 Fundacion Dom. Cabral
 Universidad Pontifica
 メキシコ
 CIDE

IPADE
 Universidad Autonomade de Mexico
 Institute Literario
 ニカラグア
 INCAE
 プエルトリコ
 University of Puerto Rico
 ベネズエラ
 University de Oriente
 中近東
 イラン
 International Mgt. School
 Iran Center for Mgt. Studies
 ヨルダン
 Jordan Inst. of Mgt.
 レバノン
 Lebanese University
 Lebanon Consolidated steel
 St. Joseph Univ. of Lebanon
 トルコ
 Istambul University
 Turkey Derlet Guzel San. Akad
 Turkish Man. Ass.,
 University of the Bosphorus
 イエーメン
 Nat. Inst of Public Adm.
 アフリカ
 アルジェリア
 INELEC
 エジプト
 ACOA
 American University
 Cairo University
 ガーナ
 In. of Mgt & Pub. Adm
 University of Ghana
 象牙海岸
 CIGE
 INSET
 ケニア
 Directorate of Personnel Mgt
 Teachers Service Comm.
 University of Nairobi
 リビア
 Nat. Inst. for Public Admi.
 モーリシャス
 University oe Maurtius
 モロッコ
 ENA
 ナイジェリア
 Ahmado bello University
 ASCON
 Auchi Polytechnic
 University of Benin
 University of Calabar
 University of Ibadan
 Ife niversity
 Kwara State coll. of Tech.

University of Lagos	Sydenham Coll of C & E Bombay
Univ. of NSUKKA	University of Delhi
Yaba Coll. of Tech.	インドネシア
レオーネ	LPPM
University of Sierra Leone	Ministry of Finance
スーダン	日本
University of Khartoum	神奈川大学
南アフリカ	慶応ビジネススクール
Post-graduate Sch for Mgt.	マレーシア
Potchefstroom Univ for Christian	Kebengsaan University
Higher Education.	Mara Inst. of Techonology
University of Cape Town	Nat. Inst. of Public Adm.
スワジランド	Nat. University of Malaysia
SADCC, Mbabane	パキスタン
タンザニア	Lahore Univ. of Mgt. Sciences
ESAMI	フィリッピン
IDM, Mzumbe	Ateneo Grad. Sch. of Bus.
Univ of Dar-es Salam	Asian Inst. of Mgt.
アジア	Negros Occ. Recol. Univ.
Chinese University of Hong Kong	中華人民共和国
Hong Kong Polytechnic	Beijing Univ. of Steel & Iron
インド	中華民国
Administrative Staff College	Tatung Inst. of Technology
Central Inst of Road Trans. Pune	タイ
Indian Inst. of Mgt. Ahmedabad	Kasetsart University
Institute of Public Enterprise	オーストラリア
Institute of Rural Mgt	David Syme Bus. Sch.
Jammu University	Melbourne University
Los Andes University	Tasmanian St. I. Tech.

慶応大学ビジネススクール (KBS) 以外で、日本の大学からの参加は私が初めてである。

- (2) ハーリー・ハンセンは昭和 33 年日本生産性本部主催のプログラム、マネジメント・セミナーにも参加している。
- (3) 資料 Historical Perspective of Harvard Business School Pamphlete 1991。
- (4) このほか、AIM (Asian Institute of Management) はハンセンの指導のもとにスタートしている。
- (5) 慶応ビジネススクールの沿革はハンセン、フランク・リン・フォルト教授による第一回慶応・ハーバード高等経営学講座 (Advanced Management Program) に始まる。
参加者 石原 俊 (日産自動車経理部長)、弘世 現 (日本生命社長) など 60 名
資料 「ハーヴァード大学高等経営学講座 ADVANCED MANAGEMENT SEMINAR by THE FACULTY MEMBERS OF HARVARD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION」 於川名ホテル 自昭和 31 年 8 月 29 日 至 9 月 1 日。主催 慶応義塾大学
- (6) 徳山二郎「アメリカのビジネススクール」ダイヤモンド社、p. 53.
- (7) 1958 年以降 以下の教員 17 名をハーバード大学 ITP に派遣している。

ITP 修了者 笠原英司、高橋吉之助、白石 孝、村井俊雄、関口 操、十時巖周、井関利明 7 名

ITP 修了者で現 KBS スタッフは、
1959 年 (昭和 34 年) 加藤 寛、
1960 年 (昭和 35 年) 小林規威、

1961 年 (昭和 36 年) 関本昌秀、
1962 年 (昭和 37 年) 藤枝省人、
1964 年 (昭和 39 年) 石田英夫、
1968 年 (昭和 43 年) 関谷 章、
1969 年 (昭和 44 年) 小野桂之助、
1971 年 (昭和 46 年) 滝沢 茂、
1972 年 (昭和 47 年) 柳原一夫、
1973 年 (昭和 48 年) 柴田典男 10 名

資料 慶応大学「平成 2 年度大学院管理研究科修士課程募集要項」、Keio Business School「Executive Seminars 1994」および小林規威先生 (元 CEI, 1974 年訪問教授) よりのヒアリング。

- (8) Sonia Heptonstal, 「FACULTY DEVELOPMENT THE INTERNATIONAL TEACHERS PROGRAMME」 Interman p. 1.
- (9) 例えば、上級管理職を対象とした AMP (Advanced Management Program) のゲスト講演や特殊な参加者を対象とした専門セミナーなど。
- (10) Sonia Heptonstal, p. 2.
- (11) Sonia Heptonstal, p. 3.
- (12) 1950 年代ヨーロッパでは、アメリカ企業のマネジメントの優秀性に気づき、多くの政府留学生をアメリカのビジネススクールに派遣している。また、イギリス、フランス、スイスなどにビジネススクールを創設して、マネジメント教育をスタートさせている。これらのスクールに CEI (シーイーアイ 1946 年設立)、IMEDE (イメデ 1957 年設立)、INSEAD (インシアード英語名 European Institute of Business Administration 1958 年設立)、Ashridge Management College, City

University of London (1959年設立), London (1965年設立) および Manchester (1965年設立) などがある。

1988年 FORTUNE 誌によれば、ヨーロッパにおける三大ビジネススクールは INSEAD, LBS, IMD。ブラッド、フォード大学 Mr.R.S.L Alexander (Overseas Liaison Officer) の話し (1994年5月英国大使館でのパーティでの席) では、イギリスのビジネススクールのランキングは 1. London, 2. Warwick, 3. Bradford 大学とのこと。

- (13) Mont-Pelrin のロケーションは、帝人の元副社長阿部さんの話しによると、レマン湖畔ボー州ネッスル本社のあるヴェビィ (Vevey) 市とローサヌヌ市の中間。
 - (14) Leysin (レジン) はボー州モントルー (Montreux) 市の北東部。
 - (15) CEI (その後、IMI に変更) はカナダの Alcan (アルカン) 社, IMEDE はスイスの Nestle (ネスレ) 社によって創設。1990年に IMEDE (International Management Development Institute), University of Lausanne と IMI (アイエムアイ International Management Institute), University of Geneva とが合併して, IMD (International Institute for Management Development) となる。
 - (16) 開催校は ITP に参加した際に、プログラム、ディレクターなどよりヒアリングした。ITP は 1974 年から ISBM (International School of Business Management) が組織されて以来、現在までヨーロッパにおいて運営されている。
 - (17) Sonia Heptonstal, p. 5.
 - (18) SDA ボッコーニ大学 (Scuola di Direzione Aziendale dell' Università L. Bocconi 1902 年設立) は近年プログラムの国際化を推進してきており、その一環として、MIEM (Master in International Economics and Management) プログラムでは授業を全部英語で行なっている。また、MBA プログラムは英伊バイリンガルコースが設けられ、かつヨーロッパ域内およびアメリカのビジネススクールとの国際交流を深めている。すなわち、1989-90 年には Copenhagen Business School, Erasmus Universiteit, Wirtschaftsuniversität Wien と交換留学生制度を設けている。さらに 1989-90 年には Queen Mary and Westfield College (University of London), University of Minnesota (Carlson School of Management), Johns Hopkins University, Universidad de Los Andes (Colombia) と、1991 年には Leningrad International Management Institute (IMI) と提携している。
- このほか、ヨーロッパ共同体のために、CEMS (Community of European Management School) が 1988 年に Bocconi, HEC, ESADE, Universität zu Köln によって設立され、その後、Université Catholique de Louvain, Erasmus Universiteit, University of St. Gallen, Wirtschaftsuniversität Wien, Copenhagen Business School が加わっている。
- なお、ヨーロッパにおける七大ビジネススクールは INSEAD, London, IMD, Manchester, IESE, ISA, SDA Bocconi といわれている。
- 資料, "Manager Magazine Sep. 1988" および資料, SDA (Scuola di Direzione Aziendale 英語で Graduate School of Management) ボッコーニ大学 MBA Brochure, MIEM Brochure。
- (19) HEC (アッシュ・ウ・セ) はパリ商工会議所が 1881 年パリ郊外に企業の必要とする経営に長けた人材を養成するために創設した学校。HEC は Hautes Etudes Commerciales の頭文字。ISA (イザ, Institut Superior des Affaires) は HEC 内に創設された MBA コース。フランスの元首相マダム・ク

レソンは HEC の秘書学校出身。

資料, Groupe HEC School of Management の Brochure および ITP 参加者 ISA Bertland からのヒアリング。

- (20) INTERMAN (International Management Development Network) : ILO (International Labour Office) 内にある能力開発に関連した組織。
 - (21) IFL (Swedish Institute of Management), スウェーデンのビジネススクール。
 - (22) 1970 年ボストンにおける 10 ヶ月のプログラムに対する応募者数と比較して、平均して 35~40% 増。初期の時代、1965 年に創設された LBS (ロンドン・ビジネススクール) を例にとると、多くのスタッフはハーバードやヨーロッパで開催された ITP に参加している。さらに、1966 年 FME がビジネススクールのスタッフを対象に、6 週間のセミナーを開催したところ、60 名のイギリス人教員がこのセミナーに参加している。(Sonia Heptonstal, p. 14.)
 - (23) イギリスでは、克蘭フィールド・マネジメントスクール、アシュリッジ経営大学、フランスでは HEC、イタリアではボッコーニ大学、スペインでは IESE などに作成したケースの管理と販売のためのセンター (ケース・クリアリング・ハウス) がある。
- 資料: 各大学の Broucher および Lola I Okazaki-Ward (Cranfield School of Management) などの情報による。また、現在 The European Case Clearing House では IESE in Barcelona, IMD in Lausanne, INSEAD in Fontainebleau の作成した「国際経営」のケースをアメリカ、Babson College MA, USA で入手できる。
- 資料: University of South Carolina。
- (24) イギリスにおける Polytechnic (実務志向の高等教育機関) 約 40 校は 1992 年から大学に昇格。現在 18% の高等教育進学率を 2000 年にまで 33% に近づけようとしている。
- 1992 年 6 月筆者が ASTON 大学訪問した時の経営学科長 David G. Gregory 談。
- (25) Sonia Heptonstal, p. 15.
 - (26) ケースを分析したレポートの作成や文書を口頭による表現 (プレゼンテーション) を訓練する科目。また、HBS では 1981 年から HRM (Human Resource Management) の新コースを開設した。
 - (27) HBS のヒョロソヒィ: ケースメソッドによるゼネラルマネジャーの育成。
- (「ハーバード・ビジネススクールの経営教育」, pp. 27-60.)
- (28) クリス・アージリス教授のみ参加。
 - (29) ILO では開発途上国援助の一環として、事例研究の普及につとめている。ところが途上国には先進国にない特殊な難問が多い。だからアメリカなど先進国の事例は、どんなに優れたものであってもうまく適用できるとは限らない。そこで、1970 年代後半から、途上国の事例は途上国につくらせる構想で、世界各地で「事例作成ワークショップ」が開かれた。これにはハーバードビジネススクールの援助によることが大きい。
- 資料: John I. Reynolds, "Case Method in Management Development", ILO, 1980.
- (30) ITP Brochure 93, p. 2.
 - (31) 筆者のルームメイトであるレナート (行政学専攻) の話しによると、ボッコーニ大学では ITP への参加は義務 (オブリゲーション) になっている。
 - (32) Sonia Heptonstal, p. 14.
 - (33) Sonia Heptonstal, p. 15.

表 2 申込み用紙 例

Application for admission to ITP 1992

1. Last name: _____ 2. First name: _____

3. Sex : _____ F _____ M 4. Marital status: _____

5. Date of birth _____ 6. Nationality: _____
(mm dd yy)

7. Present full time employment
 • Type of institution _____
 • Name of institution _____
 • Address: _____
 Tel; _____ Fax; _____ Telex _____

8. Home address: _____
Tel; _____

9. Please describe your present work and main responsibilities: _____

10. What are your specific objectives in attending ITP 1992? _____

11. How do you share your time among the following activities?
 • Teaching _____ Dou you expect this tom change in the future?
 • Research _____ (if yes, how?) _____
 • Consultancy _____
 100%

12. For how many years have you been teaching management?
 _____ undergraduate level _____ graduate level _____ executive programmes

13. Please indicate below :
 • The courses/seminars you have recently taught _____
 • The courses/programmes for which you have recently been responsible _____
 • The main teaching tools you have recently developed (if any) _____
 • The research/consultancy projects you have recently completed _____

(if possible, add a more detailed report specifying the major reports, articles, or teaching materials you have prepared)

14. Which teaching methods do you use?
 (please assess their respective percentage of your total teaching time)
 • Pure lecture: _____
 • Lecture/discussion: _____
 • Case method: _____
 • Others: _____ (please specify: _____)
 100%

15. Education and experience:

University/institution	Date attended	Major field	Degree

please describe the main stepsof your career (including industrial experience if any)

16. Knowledge of PC use: _____ none _____ modest _____ experienced

17. I expect the fees to be paid by: _____

Date: _____ Signed: _____

出所 1992 年 ITP 資料

(35) 当時のファカルティ

専任教員 (Basic Course 科目およびコース全般担当)

スタッフ名 専門分野 所属 学歴

1. Philip Law; Senior Lecturer of Marketing at LBS. BA. MA.

2. Xavier Gilbert; Assistant Professor of Organization, Planning and Control Systems at IMEDE, INSEAD and IAE d'Aix. DBA, ITP Certificate.

3. Warren Oksman; Assistant Professor of Quantitative Analysis at HBS. MS. MA. PhD.

4. Michel Schlosser; Assistant Professor of Finance at CESA and visiting Assistant Professor at HBS, HEC, ITP Certificate.

5. Stuart Timperley; Lecturer of Organizational Behaviour. at LBS. BA, MBA, PhD, ITP Certificate.

非常勤講師 (主として Area Course 担当)

6. Gilles Amado-Fischgrund; Assistant Professor of Organizational Behaviour and Personal Management of CESA. Licence de Sociologie, Maitrise de Psychologie, Diplome de Psychologue clinicien, ITP Certificate.

7. Fernando Bartolome; Associate Professor of Organizational Behaviour at INSEAD. MBA, DBA, ITP Certificate.

8. Norman Powell; Senior Lecturer of Operations Management at MBS. Bsc, C Eng.

9. James Teboul; Associate Professor of Decision-making models, simulation and audio-visual teaching methods at INSEAD. Docteur es Science Physiques, MBA.

特徴 教員の 9 人のうち 5 人が ITP 修了者。

出所 1976 年 ITP 資料より作成

(36) 1980 年マンチェスター・ビジネススクールにおける ITP ディレクター (当時) Tony Berry 教授 (元マンチェスター・ビジネススクール教授) 談

(37) Sonia Heptonstal, p. 19.

(38) 「1992 年 ITP 参加資料」より作成。

(39) AACSB (The American Assembly of Collegiate School of Business)

(40) EFMD (European Foundation for Management Development)

(41) 1992 年度の参加費用は約 7 週間弱のプログラムで約 7 万フラン、内 6 万フランは Tuition Fee, Meals and Accommodation on Campus が最低必要。

なお、1976 年の参加費用は参加費 1,025 ポンド、食事と住居費 370 ポンド計 1,395 ポンド。

(42) FME (Foundation for Management Education) イギリスの経営教育に関する財団。イギリス人の ITP への参加は自国の教育振興にマッチしているの、参加者に資金援助しているが、ITP の掲げるインターナショナル化 (Internationalization) に対しては (賛同しているわけではない) 二次的である。

FNEGE (Foundation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises) はとりわけ ITP がフランス国内で開催される時は財政的支援に積極的である。

(43) 大学によって教育方針は異なるが、HBS の場合ジェネラルマネージャー育成を狙いとしている。このほか、カーネギー、MIT は計量分析やコンピュータ、ノースウェスタン大学はマーケティング、ペンシルバニア大学は財務・会計の分野の専門教育に特色がある。各大学の Brochure を参考。

(44) イギリスのビジネススクールでは働きながら学ぶパートタイムの MBA (夜間コースやビデオを利用した通信教育や普段はテキストの代わりにビデオで学習し、一定期間スクーリングに通う学習) も盛んである。イギリスにおけるビジネス

スクールのランキングは 1 位 LBS, 2 位 Warwick, 3 位 University of Bradford となっている。MBS は LBS と並ぶスクールであるが、近年 Tony Hope 教授 (管理会計) などの教員が去ったことから、その評価は低下した。Aston 大学経営学部長および Mr. RSL.Alexander (University of Bradford) の談。

(45) ビジネススクールの研修期間は 1 年以上 2 年までである。ヨーロッパでは INSEAD, IMD は 1 年制, LBS, IESE (スペイン) は 2 年制, HEC は 1 年 3 ヶ月のプログラムである。アメリカで 1 年制の大学院は MIT (応募資格: 実務経験 5 年以上), スタンフォード大学 (10~15 年の実務経験者), イリノイ大学シャンペーン校 (25~45 才までのミドル・マネージャー), ピッツバーグ大学 (実務経験 4 年以上), 南カリフォルニア大学 (33 才で 10 年の実務経験者が平均的参加者), American Institute of International Management (通称, サンダーバード) がある。資料: 各大学の Brochure より引用。

(46) 教授法を事例研究中心か講義中心かでビジネススクールを分類すると、ハーバード大学, IMD, INSEAD は事例 (ケース) 中心, スタンフォード大学は事例研究と講義半々, シカゴ大学は講義に重点が置かれているといえよう。資料: 各大学の Brochure を参照。

(47) 例えば、1974 年イギリス、ランカスター大学では経営教育学科 (Department of Management Learning) パートタイム・マスターコースを開講、現在は経営学を担当する教員用プログラム (修士、博士課程) を開講している。

資料: Broucher, "Master of Arts in Management learning", Department of Management Learning, The Management School of Lancaster University, 1993.

また、クランフィールド・スクール・オブ・マネジメントではあまり類のないプロジェクト・マネジメントのマスタープログラムを設けている。

資料: Brochure of "Master of Business Administration", Cranfield School of Management.

- (48) 資料: Brochure of "MBA International Consulting Projects", IMD.

このほか、アッシュリッジ経営大学やヘンレー経営大学でも現実の企業を事例研究の対象にしている。アッシュリッジの場合、特徴として、教員は全員実業界出身で且つアカデミック・ミッション、参加者の80%は企業派遣者があげられる。

資料: Brochure of "The modular MBA for experienced managers, The Ashridge Executive MBA1994/5", Ashridge Management College, Brochure of MBA, Henley Management College.

- (49) 出版物として、Clay Whybark, "International Operations Management—A Selection of IMEDE Cases—" BPI Irwin, Jean-Pierre Jeannot, "Cases in Marketing Management", WIE, Kamran Kashani, "Managing Global Marketing Case and Text", PWS-KENT などがある。

- (50) 92年8月 IESE を訪問した時、International Relation 担当者および8月19日 Università Commerciale Luigi Bocconi を訪問した時 Prof. Elio Borghonovi の談。

- (51) 普段はテキストの代わりにビデオで学習し、一定期間スクーリングに通う遠隔学習

- (52) アストン大学 David G. Gregory (Chairman of External Relations Group) によると、イギリスの大学の80%はアカデミック・スクールとのこと。92年6月訪問時のインタビュー。

- (53) 92年度におけるプログラム概要は以下の通り。

PHASE I

- 第1ステップ Pedagogiques (5%) 26JAN-5FEB (11日), LANCASTER 大学

Training need analysis, Learning objectives, Teaching and learning styles, Communication strategies in teaching, Choice of teaching methods, The use of case method, business games, computer assisted learning, audio-visual aids, distance learning and tutorial methods

- 第2ステップ Course Design (10%) 29MAR-8APR (11日), LYON ビジネススクール Course design, Creating teaching materials, Presentation skills, programme management, Team development, Evaluation of education and training

- 第3ステップ Management of Europe (10%) 28JUN-9 JUL (12日), MADRID ビジネススクール

History and evolution of European management education, Current trends in European management and in management training and education systems, Working with cultural differences, Internationalising institutions and programmes, Joint ventures in management training, Career development.

- 第3ステップの終了者に対してはEMTPより修了書 (Certificate of EMTP) が授与される。

PHASE II

- 第4ステップ Research Methods (20%)

Assumptions underlying research methods, Research in management and management education, The politics of management research, Structures and style of European management research, Research proposals and funding, Data collection and fieldwork

methods, Utilising European research networks, Writing for publication

- 第5ステップ Dissertation for MA, Mphil/Phd (55%)

European Dimension, Critical analysis of Management theory and practice Management educational process.

フェイズII終了者に対してランカスター大よりMAあるいはPhD in management educationの学位が授与される。

参加者 (主対象): 経営教育担当教員および一部民間教育担当者。

参加者の構成: 昨年までの参加者はイギリスおよびフランスの26才から45才の経営教育担当教員とコンサルタント。

参加者2名はPhD, 残りの参加者はM. PhilかMaster Degreeの保持者。1992年の参加者は約14名。

EMTPに参加した大学 (9校): Lancaster University, Warwick University, Heriot-Watt University, Ashridge Management College, Bath University, Derbyshire College of Further Education, Sunderland Polytechnic, Ecole Supérieure de Commerce de Poitiers, Groupe ESC Lyon.

参加費用: 費用は、約4週間でTUITION FEEは約3000ポンド (約60~65万除く Travelling Costs and Accommodation on Campus)。

このプログラムはイギリスのFME (Foundation for Management Education) とフランスのFNEE (Foundation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) の財政的支援を受けている。1992年6月25日筆者がリヨン大学 (Groupe ESC Lyon) を訪問時、EMTP Coordinator Judith Ryderと面談して得た情報をもとにしている。

個人的感想としては、ITPのプログラムと比較して、EMTPはヨーロッパの大学教師を対象にしていること、教師として必要な教育技法、教育計画に重点を置いたプログラムであるが、最近できたプログラムなので、まだ評価が確立されていない。

- (54) 1992年6月25日 Groupe ESC Lyon を訪問。EMTP Coordinator, Judith Ryder 談。

- (55) アメリカ・サウス・カロライナ大学にて、1989年よりスタートしたプログラム。Introduction to International Business: An Introduction, International Marketing, International Accounting, International Finance, International Management, International Management: Theory and Research, International Logistics, Purchasing, and Operations Management, International Networkingなどの科目 (10日間) がある。

- (56) ハーバード大学デレック・ボク教授学習センターの例、日本経済新聞1994年1月8日、「大学に教授法の確立必要」

参考文献

Aix, 「International Teachers Program ITP 1992 for educators in management」

Aix, 「International Teachers Program ITP 1991 for educators in management」

David W. Ewing, 「INSIDE THE HARVARD BUSINESS SCHOOL: Strategies and Lessons of America's Leading School of Business」 The New York Times Company (茂木賢三郎訳「ハーバード・ビジネススクールの経営教育」TBSブリタニカ)

- Derek C. Bok, 「Higher Learning」 Harvard University Press
(小原芳明訳「ハーバード大学の戦略」玉川大学出版部)
- Groupe ESC Lyon, EAP, Lancaster University, 「EMTP European Management Teacher Programme」, Lancaster University
- Harvard Business School, 「Historical Perspective of Harvard Business School」 HBS
- INSEAD, 「International Teachers Program ITP 1994 for educators in management」
- INSEAD, 「International Teachers Program ITP 1993 for educators in management」
- John A. Byrne, 「Business Weeks' Guide to The Best Business Schools」 McGraw-Hill
- John L. Raynolds, 「Case Method in Management Development」, ILO, 1980
- LBS, 「International Teachers Program ITP 1976」
- M.P. McNair, 「The Case Method at the Harvard Business School」 Harvard Business School (KBS 訳「ケース・メソッドの理論と実際」東洋経済新報社)
- Ruth Beard, James Hartley, 「Teaching and Learning in Higher Education」 Harper and Row (平沢茂訳「大学の教授・学習法」玉川大学出版部)
- Sonia Heptonstal, 「FACULTY DEVELOPMENT THE INTERNATIONAL TEACHERS PROGRAMME」, Interman
- Universite de Droit, Droit, d' Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, 「Institut d'Administration des Entreprises, Aix-en-Provence, Le C. A. A. E. dans l'universite' un diplome de 3e'me cycle en management」 Univ. of Aix
- University of South Carolina, 「5th Faculty Development in International Business Program」 USC
- University of South Carolina, 「6th Faculty Development in International Business Program」 USC

その他：配布資料 (Teaching Materials of ITP 1992)

- 川端大二「研修管理」産業労働調査所
- 慶応大学ビジネススクール訳「ケース・メソッドの理論と実際—ハーバード・ビジネススクールの経営教育—」東洋経済新報社
- 小林規威, 宮川公男, 土屋守章編「現代経営学辞典」日本経済新聞社
- 坂井正廣, 村本芳郎編「ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎」白桃書房
- 拙稿「Faculty Development—International Teachers Program」1993年 日本経営教育学会第27回全国研究大会報告集
- 拙稿「Faculty Development—International Teachers Program—について」『経営教育年報』1994年第13号日本経営教育学会
- 拙稿「ヨーロッパのビジネススクール IMD, INSEAD について」(上下) 1993年経営教育, No141 および No142, 日本マネジメントスクール
- 鈴木伸一「研修技法」産業労働調査所
- 田代 空「研修論」産業労働調査所
- 徳山二郎「アメリカのビジネススクール」ダイヤモンド社
- 伏見多美雄編「ケースブック 経営政策とマネジメント・システム」慶応通信
- 村本芳郎「ケース・メソッド経営教育論」文眞堂
- 山田雄一「研修指導論」産業労働調査所

【付記】 本稿は日本経営教育学会第27回全国研究大会(1993年7月2・3・4日於明治学院大学)における報告(4日)に加筆したものである。また, 1992年度神奈川大学短期海外研修による研究成果の一部である。