

---

# ハーバード・ビジネス・スクールと ウォレス・B・ドナム

吉原 正彦\*

## 第1節 はじめに

1939年11月7日（日）、ボストンにあるハーバード大学のローレンス・ホールでお祝いの宴が催された。それは、ウォレス・ブレット・ドナム（Wallace Brett Donham Oct. 26, 1877-Nov. 29, 1954）がハーバード大学経営大学院<sup>1)</sup>のディーンに就任して20周年を迎えた記念の催しであった。宴もお開きに近づき、6年前の1933年にハーバード大学総長を引退した名誉総長のA. ローレンス・ロウエル（Abbott Lawrence Lowell Dec. 13, 1856-Jan. 16, 1943）は、次のような挨拶をした<sup>2)</sup>。

わたくしは、ドナムがカレッジの学生であった頃から知っておりました。彼はわたくしの講座を履修しておりましたし、彼が卒業にあたって優等生の候補になった時、わたくしは彼を試問する委員会の一員でした。優れた能力、当意即妙さ、聡明さのゆえに、彼はわれわれのすべてに強烈な印象を与え、われわれは彼に最優等賞を贈りました。前任者がディーン職を辞した時、わたくしは直ぐにドナムを思い浮かべました。ほとんどの皆さまがご存知のように、彼はオールド・コロニー信託会社で名を成しておりました。その〔経営大学院の〕非常時に、彼は会社をちょうど辞めたばかりでした。今申し上げたように、わたくしの心は早速彼のもとに走りました。彼にその職に就いて頂きたいとわたくしは申し出で、彼は直ぐに快諾されました。正確には直ぐにはありません。なぜならば、彼は激務に就いていたために少しの休暇を求められ、1919年11月にその職に就任されたのです。

専門職業の大学院がいかにあるべきかの諸問題を扱うにあたって、およそ彼の考えがわたくしと驚くほど似ていることが、わたくしには分かりました。彼は、この大学院が固有の趣き、固有の体質、固有の規範、固有の忠誠を持つべきであると考えました、、、わたくしは、大学院で行われてきた活動を非常に誇りに思っております。われわれはま

---

本研究は、青森公立大学長期研修制度に基づき、アメリカのハーバード大学での研究調査の成果である。  
このような機会を得られたことに対して大学当局に感謝を申し上げます。

1) 正式な名称は、“Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation”である。  
2) A. Lawrence Lowell, “Dean Donham and the Business School,” *Harvard Business Alumni Bulletin*, February 1940. pp.83-84.

ったく新しい専門職業大学院を確立いたしました。それは他に類をみないものであり、わたくしはその進展をきわめて積極的な関心を持って見守ってきました。

そして、ロウエルは次のような言葉で挨拶を締めくくった。

われわれはついに、大学院が独特のものであるべきこと、それは、いわゆる“business college”のようなものであるべきではないこと、それは、同じような他のすべての機関からまったく切り離されるべきであること、を明確にいたしました。それは、“a school of business administration”であるべきでした——これは重要なことでした。

この「経営大学院という」制度は彼に捧げられ、いつまでもそうあり続けることでしょう。

経営大学院の第2代ディーンであったウォレス・B・ドナムは、初代ディーンの意志を受け継ぎながらも、ハーバードに大学院としての精神と教育を徹底して植え付け、経営者という専門職業の教育制度を確立した。彼は、アメリカのみならず世界の名だたる経営大学院を創りあげたディーンであった。

われわれが関心を持っている1920年代から1940年代にかけて形成された科学者集団（scientific community）の活動は、主としてこの経営大学院を舞台として行われたのである。われわれは、科学者集団の形成を解明していくにあたって、まずその舞台がどのようなものであったのかを明らかにしなければならないであろう。そこで本稿において、その舞台を創りあげた中心人物の一人であり、科学者集団形成の仕掛人ともいえる役割を果たしたドナムに焦点を当てながら、経営大学院の初期の歴史を振り返ってみることにしよう。

## 第2節 ハーバード大学経営大学院の創設

ハーバード大学に“Graduate School of Business Administration”（以下、経営大学院）が創設されたのは、1908年のことである。この時期の創設はアメリカの大学では決して早くはなく、むしろ遅い方といえる。すでに1881年に、ペンシルヴァニア大学の Wharton School of Commerce and Financeが最初に創設され、ビジネス教育が行われた。その後、1896年にシカゴ大学の College of Commerce and Administrationが、1897年にはカリフォルニア大学、そして1900年には、ダートマス大学の Amos Tuck School of Administration and Finance、ニューヨーク大学の School of Commerce, Accounts, and Financeが創設されていた。

もちろん、ハーバード大学でビジネス教育<sup>3)</sup>の導入が検討され始めたのは1885年頃からと

---

3) “business education”の日本語訳について、「経営教育」が普及されているようである。しかし本研究では、ハーバード大学経営大学院が“business administration”という「事業経営」の名称を用いているので、これを念頭に置きつつ、“business”を「ビジネス」という言葉をあてて、「ビジネス教育」とした。

され<sup>4)</sup>、その点では他の大学とは遅れていなかった。しかし具体的な構想を練り始めたのは、20世紀を迎えようとする時期であった。当時のハーバード大学総長であったチャールズ・W・エリオット (Charles William Eliot Mar. 20, 1834-Aug. 22, 1926) は、アメリカがスペインからプエルトリコ、グアム、フィリピンなどを割譲されたことを背景にしながら、1898年に“a School for Diplomacy and the Government Service”を提案したのである。

この提案を受けた“the Faculty of Arts and Science”の歴史学教授であったアーチバルド・C・クーリッジ (Archibald Cary Coolidge Mar. 6, 1866-Jan. 14, 1928) は、賛意を表明しつつ、すでにある歴史学と経済学の学科に結びつけ、そこで開かれている講座の内容を盛り込み、名称の変更を進言した。

しかしクーリッジから相談を受けたA. ローレンス・ロウエル——1897年から政治学の講師であり、クーリッジの構想では、植民地統治の講座を担当する予定であった——は、植民地貿易を担う人々にとっては価値があるとしながらも、植民地に関わる行政サービス全般の教育に対しては強力に反対した。このロウエルの反対のゆえか、エリオット総長が考えた植民地行政に関する大学院は宙に浮いた形となったとされる<sup>5)</sup>。

その後、エリオットはビジネスの世界にもっと多くの卒業生を送ることが大学の責任であるとし、その世界に入る若者は高度な訓練と適切な情報を要求されていることからビジネスに関する大学院を考え始めたが、確かなものではなかった。これを受けたのが経済学科の教員、とくにフランク・W・タウシグ (Frank William Taussig Dec. 28, 1859-Nov. 11, 1940) 教授であった。彼は会計学を中心にその適用を鉄道業、地方自治体や公共の領域にまで広げ、さらに産業問題への法律の適用など、実務の世界で活躍を期待されている学生への教育を充実させようとした。

1906年には、歴史および政治学の学科 (Division of History and Political Science) が「行政サービス」を可能とする教育課程を組織する委員会を設置し、さらに「公的および私的なビジネスの独立した大学院を創設する可能性を考え、そうした大学院の詳細プランを報告するために」新たな委員会を設けた。委員会の委員長はタウシグであり、委員の一人には、新進気鋭の経済学教授で初代のディーンとなるエドウィン・F・ゲイ (Edwin Francis Gay Oct. 27, 1867-Feb. 8, 1946) がいた。

---

4) ビジネス教育の導入の検討がいつ頃からなされ始めたか、という時期の特定は難しい。ここではW. B. ドナムたちに従っているが、経営大学院の公式的記録を著わしたJ. L. クルイックシャンクは、アメリカに鉄道網が整備されてきたことを背景にして、鉄道経営を科学として認識しようとしたエリオット総長の論文を著わした1895年に求めている。W. B. Donham and Esty Foster, “XXXIII The Graduate School of Business Administration 1908-1929,” *The Development of Harvard University: Since the Inauguration of President Eliot 1869-1929*, ed. by Samuel Eliot Morison, p.534. Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, Boston, Harvard Business School Press, 1987. p.7.

5) J. L. Cruikshank, *op.cit.*, p.22.

委員会が作成した草案は、“school”であっても“the Faculty of Arts and Sciences”のもとに位置づけ、外交業務、植民地業務、領事業務、鉄道・銀行・保険などのビジネス全般を想定し、特定の職業を担うに必要な講座を準備しようとするものであった。また、歴史、政治、経済学、科学、物理学、地理学、地質学などの部門との協力を得て行政サービスやビジネスの教育を目指すものであった<sup>6)</sup>。

タウシグと親しい関係にあったロウエルは、彼から大学院計画の草案を見せられた当時を振り返り、「わたくしが〔イタリアから〕12月に戻り、草案の議論が始まった時、非常に多くの異なった仕事に就く人々を育成しようとする大学院を持つことは、重大な誤りであるように思われる、とわたくしは述べました。われわれは、実現できる1つのことを選び、それを達成する特定の機関を創設すべきであります。わたくしの意見では、われわれが真に活動を始めることができる1つとは、事業の経営であると述べました」と回想している<sup>7)</sup>。

実際に翌1907年1月、ロウエルはタウシグ教授に宛てて、「外交業務は職業ではなく、また植民地業務も存在せず、それがあのかのように想定する大きな理由は何もありません」と再び批判した。しかし他方、彼は、「その計画の中のビジネスに関して、わたくしは非常に多大な関心を持っております。すでにあなたに申し上げたと思いますが、ビジネス全般に向けたどのような特殊な訓練にも多くの価値があると信じてはおりませんが、専門職へと発展し得るビジネスの特定分野に向けた訓練を是非考えたいのです。わたくしはその方向において、ハーバードをパイオニアとして考えたいのです」と、10年ほど前のクーリッジに対する同じ主張を行ったのである<sup>8)</sup>。

さらに彼は、法律大学院や医療大学院と同じように、専門職業の教育・訓練を行う目的を明確にもち、大学院が単なる一部門ではなく独立した教授陣を有し、自律した専門職業大学院を設けるべきである、と主張し、「もしビジネスにおける特定の分野を教える大学院を創ることができれば、大きな成功を収めるものであり、そして、ビジネスにおける教育の時代を画する（and mark an era）と信じております」と述べた<sup>9)</sup>。

---

6) *Ibid.*, p.30. Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Little, Boston, Brown and Company, 1958. pp.4-5.

7) A. L. Lowell, *op.cit.*, p.83. 括弧内は、引用者による。

8) J. L. Cruikshank, *op.cit.*, pp.30-34. ロウエルは、タウシグが進む方向が以前に提案されたような公共サービスであり、その教科課程はいまだ十分に存在していない職業のためであり、「それゆえ、それを求める学生にとっては迷わすものであるとわかるでしょう」と述べた。他方で彼は、「商業の教科課程はまったく異なるものです」としてその意義を認めながら、「問題は、われわれが提供する教科課程が全般的なビジネス（general business）の最善の訓練であるのか、純粋学問の全般的な訓練（general training）がより望ましいかどうか、です。全般的なビジネスはかなりあいまいな事柄であり、専門職業的訓練のようなものを与えることが恐らく不可能であるからです」と主張している。彼は、専門性を持ったビジネスを切り分け、特定の領域に限定した新しい専門職業のための教育を狙っていたといえる。

9) *Ibid.*, p.34. メルヴィン・T・コーブランドは、ロウエルがタウシグに宛てた1月9日付書簡にある「そして、時代を画す」（and mark an era）を、ハーバード大学経営大学院の半世紀の歴史を著わした書物の表題としている。Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Little, Boston, Brown and Company, 1958.

このようなロウエル的主張にもかかわらず、エリオット総長は当初からの考えを捨て切れなかったようで、歴史・政治・経済学科から提出された“Graduate School of Public Service and Commerce”を支持し、彼は1907年6月1日、この構想を公にした。

「それでありながら」<sup>10)</sup>である。エリオット総長が新しい大学院の構想を公にした8ヶ月後の1908年3月30日、ハーバード大学の法人は、学士号を有する者を対象として、2年の研究課程を修了要件に“Graduate School of Business Administration”の創設を決議した。

この変更の背景にロウエルがいたことは確かなようである。「彼〔ロウエル〕は、大学院の名称には administration がもっとも意義ある言葉である、としばしば申し立てていた」のであり、名称決定に大きな力となった、とされている<sup>11)</sup>。新しい大学院は、エリオット総長の意向にあった行政サービスの教育が後退し、むしろロウエルが主張しつづけてきたビジネスを前面に押し出した。しかもビジネス全般ではなく、理念としては、経営“Administration”に焦点を絞り、経営者を専門職業として育成することを目的とした大学院の創設となったのである<sup>12)</sup>。

ハーバード大学の公式広報誌である『ハーバード広報』の1908年4月15日号には、次のように記されている<sup>13)</sup>。

ハーバード大学は、“a Graduate School of Business Administration”を創設することによって、能率的で体系的なビジネス教育の高まりつつある要求に応える責任を負い、専門職業教育に生命を吹き込む精神をもってコミュニティへの奉仕を意図するものである。

かくしてハーバード大学経営大学院は、ロウエルの言葉である「われわれは、壮大な、しかし壊れやすい実験 (a delicate experiment)」を試みていくのである<sup>14)</sup>。

### 第3節 動き出した経営大学院

経営大学院の初代ディーンは、経済学教授であり、タウシグとともに新しい大学院構想の委員会の一員であった弱冠40歳の経済学教授、エドウィン・F・ゲイであった。

---

10) W. B. Donham and Esty Foster, “XXXIII The Graduate School of Business Administration 1908-1929,” *The Development of Harvard University: Since the Inauguration of President Eliot 1869-1929*, ed. by Samuel Eliot Morison, p.534.

11) M. T. Copeland, *op.cit.*, p. 13.

12) このことが直接に結びつくかはわからないが、1909年1月にエリオットが総長を引退し、その後を引き継いだのはロウエルであった。

13) *The Harvard Bulletin*, Vol.10 No.28, Wed. April 15, 1908.

14) J. L. Cruikshank, *op.cit.*, p.40. ロウエルの言葉にある“a delicate experiment”を表題として、J. L. クリュックシャンクは、ハーバード大学経営大学院の公式的な記録を著わしている。Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

ゲイは就任して間もなく、経営大学院について次のように述べている<sup>15)</sup>。

経営大学院は、経営組織と管理の根本原則について一貫性のある科学的な教授を行い、自分の進路とする職業生活にとって必要されるに相応しい特別な準備を各々の学生が享受することを意図している。商業や製造業において、あるいは新しい特定の専門職業教育が必要とされる会計や予算、鉄道、銀行、保険のような近代ビジネスから生まれた特殊な領域の中でなされる聡明な活動を求めて、広範囲にわたる基礎が与えられることになっている。また、行政サービスに進む人々の要求のために、ある一定の方向に沿って用意がなされている。ハーバードの他の専門職業大学院と同様に、本大学院は厳密には大学の大学院部門であり、それゆえ厳しい専門職業研究に耐えるに相応しい教育と成熟さを有した学生にのみ開かれている。

具体的な教育科目の編成について、ゲイはタウシッグの枠組みに依拠して、3つの必修科目と選択科目を設定した。必修科目は「会計の原則」、「商業契約」、そして「合衆国の経済的資源」である。「合衆国の経済的資源」は実務家が製品市場を獲得するために考慮しなければならない流通諸要因の分析に向けられるものであり、1914年には物的流通、需要の活性化、商品計画、価格、製品やサービスの交換活動などを理解する「マーケティング」の名称変更として展開された<sup>16)</sup>。

選択科目の中には、「銀行業と金融」、鉄道業を中心とした「輸送業」が開設された。また「産業組織」には、工場管理の問題に関連して科学的管理法が取り上げられ、1909年の春学期からは、科学的管理法の父であるフレデリック・W・テイラー (Frederick Winslow Taylor) 自身によって講義がなされるようになった。「産業組織」はその後「工場管理」と名称が変わり、さらに1914-1915には“The Taylor System of Management”という講座が示された<sup>17)</sup>。

また、1911-1912年には、2年次の講座に「ビジネス・ポリシー」を開設し、それは、1年次で学んだ分野ごとの講座を結びつけ、トップ・マネジメントの観点に立ってビジネス問題への

---

15) *The Harvard Bulletin*, Vol.11 No.1, Wed. Oct.7, 1908. ゲイは、エリオットの意向を受け継ぎ、全般的なビジネスや行政サービスの教育という幅広い対象を狙っており、ロウエルの考えとは異なっている。

16) 「マーケティング」の用語は、これを契機として、その後まもなく合衆国を通じて共通語となっていった。M. T. Copeland, *op.cit.*, p. 43.

17) 1909年のテイラーの行ったテーマは、「課業管理とその性質」、「課業システムと賃金労働者」、「計画部門：一般原則」であった。また同じ年の「産業組織」の講座において、ヘンリィ・L・ガント (Henri L. Gantt) による「労働者の報酬：時間による支払と成果による支払」、「産業と協働の習慣における労働者の訓練」のテーマが見られる。E. F. Gay, “The Graduate School of Business Administration,” *The Report of the President of Harvard University, 1909-10, 1911*. p.123. テイラーの講義は、彼が亡くなる1915年まで続いた。ゲイは、科学的管理法の持つ技術そのものよりも、むしろその技術の根底にある基本的な接近方法に関心があったようである。M. T. Copeland, *op.cit.*, p.26. またゲイは、1913年にテイラーを経営大学院のスタッフとして招聘しようとしたが、彼はボストンではなくフィラデルフィアを好み、その招聘を断ったのである。J. L. Cruikshank, *op.cit.*, p.58.

総合的な接近を発展させることを目的としていた。さらに、ビジネス問題の分析とその統制に関して統計的方法を活用させるために、1912-1913に「ビジネス統計」が加えられた。

このような授業科目の編成において、専門経営者として習得すべき基礎である知識や技術を必修科目として位置づけ、その基礎を習得した後に学生の関心ないしは進路に沿った教育内容を選択科目として設置している。そして経営者に不可欠な全体的視野と総合化への能力を育成する科目として「ビジネス・ポリシー」を最終的に位置づけている。もちろん、開学初年度からすべての科目が設定されていたのではなく、必要性和教員確保に伴って徐々に科目が増え、教育内容が充実していったのである。

他方、教育科目の編成による「何を教えるか」の問題とともにゲイが腐心したのは、「どのようにして教えるのか」、という教育方法であった。そのために彼は、教員を教育することと、具体的な教材を集めてそれらを活用することによって経営者教育を徹底させようとした。

“business administration”の教育を受ける機会がまったくなかった当時では、教員の養成は急務であり、その工夫としてゲイは、経験のある実務家と教員とのチーム・ティーチング方式を取り入れた。とくに「企業財務」では16人の実務経験者を集め、その中には2代目のディーンとなるボストンのオールド・コロニー信託会社の副社長であるウォレス・B・ドナムがいた<sup>18)</sup>。

またゲイは、「プロブレム・メソッド」と名づけて、ロー・スクールで用いられているケース・メソッドに類似したクラス討議に重点を置いた教育方法を導入した。財務報告書や事業報告書を収集するだけでなく、1911-1912から始まった「ビジネス・ポリシー」では、担当者のアーク・W・ショウ (Arch Wilkinson Shaw Aug. 4, 1876-Mar. 9, 1962) が実務家を招き、彼らの体験によるビジネス問題を語ってもらい、学生はその問題に対するレポートを書き、講師たちはこれらのレポートに対するコメントをクラスで行った。このような実務家によって提示された問題は大学院における「最初の真のビジネス『ケース』」であった<sup>19)</sup>。

1912年には、新しい講座の「ビジネス統計」の担当者として、ニューヨーク大学からメルヴィン・T・コーブランド (Melvin Thomas Copeland) を呼び戻し、討議方法によるビジネス統計を教えさせた。

プロブレム・メソッドによる教育は、法律を教える際のケース・メソッド、医療を教える際の臨床的方法を組み合わせて教えようとする初の試みであった。しかし、これは難しいことであった。なぜならば、ケースの記録は、法律のように豊かで信頼できるものとは程遠く、また医療での明確に規定され、容易に利用できる臨床的問題でもなかったからである。ゲイの意図

18) 経営史研究の第一人者であるN. S. B. グラスは、ドナムが1908年から始まった教育上の実験に最初から参加したことは、彼をビジネス教育に関心を持たせ、経営大学院に来る機会、そしてディーンという職務に熱中する源になった、としている。N. S. B. Gras, "The Development of the School's Curriculum," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Vol. XVIII, No. 3, Summer 1942. pp. 222-223.

19) M. T. Copeland, *op. cit.*, p. 44. もちろん法律関係に関わる教科については、法律大学院で利用されているラングデル・ケース・システムに基づいて行われた。

とは別に、討議のための適切な素材が得ることがきわめて困難であったといえよう<sup>20)</sup>。

また、経営大学院創設の段階では、法律大学院や医療大学院と同じように、独立した大学院とする考えがロウエルを中心にあった。しかし初代ディーンのゲイは、エリオット総長と相談し、慎重を期するために経営大学院を独立したものではなく、その実験期間の間、既存の部門との密接な関係を保つために、“the Faculty of Arts and Science”のもとでの“Graduate Department”として出発することにした<sup>21)</sup>。

そして創設後5年が経って実験期間が終了した1913年、経営大学院は独立した教授会をもつことによって“the Faculty of Arts and Science”から分離独立し、自律した大学院として歩み始めることになったのである<sup>22)</sup>。

#### 第4節 エドウィン・E・ゲイからウォレス・B・ドナムへ

初代ディーンのゲイのもと、動き始めた経営大学院は、最初の1908-1909には80名、翌年以降、91、94、96、120名と徐々にではあるが学生数が増加していき、1916-1917には232名と200名の大台に乗った。しかしながら、1917年にアメリカがヨーロッパで始まった第1次世界大戦に参戦したことによって、学生数は1917-1918に97名と激減してしまった。この世界大戦によって、初代ディーンのゲイの時代は実質的に終了した。

というのは、ゲイは戦時体制の仕事に従事するために1917年からワシントンに滞在することになり、ハーバードを留守にした。第1次世界大戦が終了する頃には、学生の多くは戦争に駆り出され、教員も散り散りになってしまい、スクールは「お蔵入り」<sup>23)</sup>の状態になってしまったのである。そしてゲイは、戦時の仕事が終わった1919年6月、ニューヨークの『イーヴニング・ポスト』紙の社長に就任するためにディーン職を辞したのである。

ハーバードの大学院時代にゲイから知的刺激と知的訓練を最も受けたと評したコーブランドは、彼のディーン就任は、「伸るか反るか」の賭けであったとする<sup>24)</sup>。財政的な問題を別にすれば、過去において経営に携わったことがまったくなく、その知識もほとんどないゲイは、事業経営の教育を学ばなければならない教員を導く責任があっただけではなく、教育事業の経営を自ら自身が習得しなければならない、また固有の講座、体系づけられた教材も充分ではなく、さらに専用の設備もない状態での暗中模索の出発であったからである。

第2代ディーンとなったドナムは、ゲイ時代の1908年から1919年までの約10年間は、教育

---

20) ケース・メソッドを中心とした初代ディーンであるゲイの教育課程、つまり授業科目編成と教育方法については、次を参照されたい。村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』文眞堂、1985年、1-14頁。

21) M. T. Copeland, *op.cit.*, pp.13-15. 独立していないということでは、経営大学院は、“Graduate School of Applied Science”と同じであった。

22) とはいえ、ロウエル総長は、経営大学院が独立した後も定期的に教授会に出席をし、大学院の活動に大きな関心を示していた。これは、経営大学院の創設にあたっての彼の強い思いがあったためであろうか。Ibid., p.57.

23) John C. Baker, “Perspective on Wallace Brett Donham,” *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Nov./Dec. 1978, p.10.

24) Ibid., p.53.



の場を切り開いた「豊かな実験の年月」であったと位置づけている。これらの「実験」とは、ビジネスという大量の現象を教員が整理して、未来の経営者に教えるべき価値ある内容をまとめることに大きく前進したこと、そして教育方法に関する実験である。それは講義や教科書のみならず、クラス討議のための補助的な教材として、かつスクールを巢立って実務の世界で直面する問題に対して責任を持って解決しようとする学生を援助することを意図した研究調査に基づくものとして、現実の問題を活用するという教育方法であった。この「プロブレム・メソッド」と呼ばれた教育方法が後にドナムによって「ケース・メソッド」として確立されるのであるが、彼は、「これらの実験は、それ以降の大学院発展の本質をなす背景であった」と述べている<sup>25)</sup>。

そのドナムが2代目ディーンに就任するのは1919年のことであるが、そのちょうど10年前の1909年5月、A・ローレンス・ロウエルは、エリオットの後を継ぎ、ハーバード大学の総長に就任したのである。それは、経営大学院創設の1年後のことであった。

経営大学院の創設にあたってロウエルと議論したF. W. タウシグは、エリオット総長宛てに書簡を送り、総長の後任人事に関連してロウエルを次のように評している。すなわち、「総じて、わたくしが抱いている候補者はローレンス・ロウエルです。彼は10歳以上若いと思われます。彼がニューイングランド生まれではないとしても、問題はないでしょう。しかし彼は最高の社会的地位の素養を有しています。彼は経験を積み、成功した教員です。彼は学究的な訓練を受け、学究的な関心を持っています。彼は卓越した学者、実務に長けた人物、大学の献身的な住人です。彼は交友会の人々や世間に知られております。彼は知識と理想を持っています。彼は強力な精神力と忍耐力を有しています。大学の方針に関わるすべての問題についてわたくしと彼とは一致しておりませんし、彼とそれらのいくつかについて徹底的に議論しました。わたくしはつねに彼の判断に敬意を払っており、彼の勇気を称賛しています」と<sup>26)</sup>。

1856年、ロウエルは、1639年からの由緒あるボストニアンの家系に生まれた。1877年にハーバード大学を卒業し、1880年に法律大学院を修了した彼はボストンに法律事務所を構えたが、成功しなかった。その間法律から政治への関心に導かれ、主に比較政治の研究を行い、1897年から1899年までをハーバード大学の非常勤講師となり、彼は1900年に政治学の教授となった。そして、53歳で総長に就任した。

1909年から1933年までの24年間の総長としてロウエルは、とくに学部レベルの教育の強化に精力を注いだといわれている<sup>27)</sup>。彼は、講座選択の自由を制限し、また個人の学業を奨励

---

25) Wallace B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," reprinted from *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department*, 1941-1942, March 1943. p.1.

26) J. L. Cruikshank, *op.cit.*, p.49.

27) *International Encyclopedia of the Social Science*, ed. by David L. Sills, Vol.9, New York, The Macmillan Company & The Free Press, 1968. p.480.

するために個人指導制 (tutorial system) を導入することによって、学部のカリキュラムを改定した。イギリスの大学をモデルとして、大規模化した学部の体制を、宿泊設備を有した「ハウス・システム」をつくってより小さな社会的単位へと分割した。さらには、ハーバードを国全体からの卒業生を集めて公共的な性格を持たせたスクールにし、大学を国家的制度とするような入学試験や資格要件へと変革したのである。

ロウエルは、歴代の中でももっとも偉大なハーバード総長の一人とされており、彼のハーバードへの貢献は学部レベルにとどまるものではないであろう。われわれの関心である経営大学院についても、すでに述べたように、その創設にあたって、ロウエルは単なる1教員という立場を越え、さらには総長としてもその想いを実現するために相当な尽力をした。

「ビジネスが金儲けの手段にすぎない」という非難に対して、ロウエルは、そのような理解は不幸なことであり、大学における経営大学院の性格と目的の誤解であるとしている。彼は、「その〔経営大学院の〕狙いは、人々をいかにして金持ちになるかを教えることではなく、能率の原則に基づいて事業経営体をいかにして運営するかを教えることであり、その目的は能率経営に集中することであり、慎重に検討された名称が“School of Business Administration”であった。生産、輸送、交換を支配する原則があり、法律や医療のような大学院と同じように、徒弟関係を通じた不確かなゆっくりとした過程でしか学び得ない原則を発見し教えるだけでなく、コミュニティに対する価値を堅持して運営を行う専門職の能力を養成することもできる、ということが考えられた」と述べている<sup>28)</sup>。

総長時代の四半世紀の間、ロウエルは、経営大学院の基礎を固め、発展を支える原動力となったといえる。しかし、総長のロウエルと初代ディーンのゲイとの間には軋轢があったといわれている<sup>29)</sup>。その主な理由は財務上の問題とされているが、わたくしには、それだけではないように思われる。

経営大学院が創設されるにあたってロウエルが抱いていたディーン像は、学究的な人間ではないこと、実際界での業績能力を有し、知的関心と大学を愛する心を持ち、望むらくはハーバード大学の卒業生であること、経営大学院の目的を掴まえる能力を有する実務家、であった<sup>30)</sup>。しかし、ゲイはデトロイト生まれであり、1890年にミシガン大学を卒業した後、12年間余りをヨーロッパで経済史を研究して1902年にハーバード大学の教員に就任した、実務の経験をまったく持たない、文字通りの学究的な人間であった。このような経歴から考えると、ゲイは、ロウエルが望ましいディーンとして想定した人物であったとは到底思われない。

ロウエル総長がディーンとして求めた人物、それがW. B. ドナムであった。

---

28) A. Lawrence Lowell, *What a University President Has Learned*, New York, The Macmillan Company, 1938. pp.39-41.

29) M. T. Copeland, *op.cit.*, pp.55-57. J. L. Cruikshank, *op.cit.*, p.86.

30) J. L. Cruikshank, *op.cit.*, p.38.

## 第5節 ウォレス・B・ドナムの登場

ハーバード大学のロウエル総長は、エドウィン・F・ゲイがディーンの辞職を申し出た1919年8月、「お蔵入り」<sup>31)</sup>も同然だった経営大学院を改革する好機と捉えた。彼は、その改革を実現する第2代ディーンとしてウォレス・B・ドナムを選び、10月7日、教授会に彼を紹介した。

ドナムは、1877年、マサチューセッツ州ロックランドに兄と姉をもつ末っ子として生まれた。1895年に彼はハーバード大学に入学したが、経済的困窮のために3年間で学業を修め、志していた法律大学院への進学を断念しようとした。これを聞いた当時政治学教授であったロウエルは、「馬鹿な！」と言い、進学に必要な2,000ドルを貸与した。学部で指導していた彼は、ドナムを精力的で目的意識旺盛であると高く評価していたのである。

思いもかけないロウエルの好意を受けたドナムは、初志どおり法律大学院を修了し、1901年にボストンのオールド・コロニー信託会社に就職した。彼は法律部門に配属されたが、早くも1906年には副社長になって法律関係に携わることはほとんどなくなり、主にさまざまな企業の再建に関わった。1917年には、ドナムはベイ・ステート路面鉄道会社の法定管財人となり、一方における合理化の促進と他方における労働者のストライキ保証の双方を満たしつつ、再建に向けて1919年5月に管財人を辞めるまで尽力した。それは、後に経営学史上における人間関係論を生む契機の一つとなる経験であった。

そしてその夏、ドナムはディーンの招聘をされたのである。ドナムは、法律大学院進学に際して受けたロウエルへの恩義に報いること、実務界で経験した労働関係の領域で専門家になること、そして無限の可能性を秘めた経営大学院のゆるぎない構築に向けた挑戦に惹かれたことを理由に、ディーンの招聘を快諾した<sup>32)</sup>。

1919年11月、ドナムは第2代ディーンとして「この大学院を探求しにやって来た」<sup>33)</sup>。

彼は、1919年の就任から1942年に職を辞するまでの23年間という長きに渡って、ディーンの職責を全うすることになる。級友であったジョン・C・ベイカーは、ディーンとしてのドナムを「近代経営教育の創始者」と呼び、「ウォレス・ドナムによって注入された最も価値あるものは、彼自身、すなわち教育に対する彼の献身、彼の経験、彼の想像力、彼の信念、そして彼の夢を実現する執念であった。彼は、この大学院に十字軍の精神を持ち込んだのである」と

---

31) John C. Baker, "Perspectives on Wallace Brett Donham," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, November/December 1978. p.10.

32) Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, Harvard Business School Press, Boston, 1987. pp.94-95.

33) この言葉は、ドナムが1942年にディーンを退任する際に、オーエン・D・ヤング (Owen D. Young) が述べたとされている。Cf., Robert W. Lovett, "He Came to the School Inquiring," *Harvard Business Review*, 1955. p.10.

評した<sup>34)</sup>。

2代目ディーンとなったドナムは、第一次世界大戦が終わった1919-1920に412名という驚異的な学生数の増加から出発した。彼は、最初の「ディーンズ・レポート」と呼ばれる年次報告書において、経営大学院が直面している課題を明らかにしている<sup>35)</sup>。これらの課題をまとめると、第一に経営大学院のあり方、第二にカリキュラムの見直しと教育方法の開発、第三に教育施設の不十分さ、である。以下において、就任早々のドナムが抱えたそれぞれの課題に対して、彼がどのような考えを持っており、どのように解決しようとしたのか、を初期に著わした論考を参考にしつつ明らかにしてみよう<sup>36)</sup>。

## 第6節 経営大学院と経営者の育成

ハーバード大学の経営大学院は、学部卒業を入学条件にした2年間の大学院であった。当時のアメリカでは、20を越える大学やカレッジがビジネスに関する部門や講座を持っていたが、2つの大学を除いて、学部4年間のうちか、あるいは最後の2年間でビジネスを学ぶのであった。2つの大学とは、ハーバード大学とダートマス大学である。しかしダートマス大学は、学部の最終学年と大学院の1年でビジネス教育を行い、修士号を与えるものであった。

したがって大学院の2年間でビジネス教育を行うのは、ハーバード大学のみであった。なぜハーバード大学は、そのような教育課程を設けたのであろうか。

ドナムは、ディーンとしての最初の論考において、ビジネスに対する大学院教育の意義を論じている<sup>37)</sup>。彼によれば、経営者は牧師、医者、あるいは法律家などの専門職業に取って代わってきており、「ビジネスが最高の状態となるか否かは、専門家の観点に立った更なる発展にかかっている」。しかし「最近までは、大学からビジネスの世界へ進むための教育の有効的な方法が何も準備されてこなかった」ために、大学を卒業して実業界に入った人々が成功することは極めて困難であった。

いろいろな専門職の中でもとくに実務の世界に身を置く人々は、目の前の定型的な業務に追われて時間的余裕がなく、経営者を育成する特別な訓練あるいは導入教育のための施設もない状態である。実際の経営者も彼を取り巻く状況と責務から日々の仕事に専念せざるを得ず、彼らを指導する機会を持つことがほとんどない状態である。

それゆえドナムは、「まさに真の意味において、多くの人々にとってビジネスという職業に

---

34) J. C. Baker, *op. cit.*, p.10.

35) Wallace B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department, 1919-1920*, 1921.

36) ドナムの著作および講演等のリストに関しては、次を参照されたい。吉田優治「ウォレス・ブレット・ダナムの著述一覧——現代経営教育の父の軌跡を追って——」『千葉商大論叢』第35巻・第3号、1997年12月。211-235頁。

37) W. B. Donham, "The Unfolding of Collegiate Business Training," *The Harvard Graduate Magazine*, March 1921.

向けた迅速な教育は、優れた大学院で見出される制御された状況においてのみ可能である」と主張した<sup>38)</sup>。これは、ハーバードにすでにある神学、法律、医療、工学などの大学院では、基本的事実、原理、専門職業としての規範を習得し、それらを実践するにあたっての準備を最も短期間で、かつ有効な方法で実現することが可能となっている、という裏付けがあったからであろう。

そこには、他の大学のような、リベラル・アーツを学ぶ学部4年間のうち2年を犠牲にすることなく、また学生の未熟さのゆえに学部教育で課せられる諸制約と急激に増大した学生数によって教員に課せられる多大な負担の中でビジネス教育を行わないで、学部を卒業した人々のために、少なくとも1つの経営大学院においてビジネスを担う専門職の養成を専念できる教育機会が提供されるべきである、という専門職業の大学院教育に対するハーバード大学の信条があった<sup>39)</sup>。この信条に支えられてハーバード大学では、創設時から学部教育の上にビジネスを担う専門職業を位置づけ、大学院の2年間、徹底して職業教育を行っていたのである。

では、経営大学院でどのような能力を育成しようとしていたのか。

ハーバードの経営大学院の名称は、“Business Administration”であった。当時のアメリカにおける事業経営の研究は、テイラーの科学的管理法による工場管理が中心で、作業管理や職長の監督職能という問題が展開されていた時期であり、経営者の育成を目指すドナムにとっては明らかに不十分であった。

ドナムは、教育として行われるすべてのことは「実験的である」と考えるべきであり、関連する諸問題への明快な答えを早急に求めるのではなく、教えるべき内容をつねに継続的に修正し、その積極的な展開を図っていかなければならないとする。もちろん、「実験的である」ことを認めながらも彼は、「わたくしは、事業経営体が教育を受けた経営者を獲得するような、最も短期間で最も信頼できる方法を適切な経営大学院の教育が提供するということがまもなく認識されることを信じている。、、、彼の目的が決まりきった業務から経営者ないし執行者という責任ある地位へと昇進することなので、われわれは、彼の昇進が適格であるために必要とされる教育上の広がりやを彼に提供することに、本大学院では時間をかける」と主張する<sup>40)</sup>。

特定の企業にとって固有に必要とされる細かい技術や日常的な仕事、あるいは特定の個別的問題の処理に関しては、経営大学院よりも当該企業で訓練を行った方が望ましいし、有効的である。それは企業に入ってから数年間で習得されるべき技術であり、技能である。しかし経営者にとっては、これら定型的、反復的な業務よりも、部門間にまたがり、意思決定に対して裁量の発揮が要求される経営問題が一層の重要性を有している。ドナムによれば、経営者は

---

38) *Ibid.*, p.335. Cf., W. B. Donham, “The Graduate School of Business Administration,” *op.cit.*, p.112.

39) W. B. Donham, “The Unfolding of Collegiate Business Training,” *op.cit.*, p.337.

40) W. B. Donham, “Training the College Man for Business,” *Commercia*, Vol.IV No.4, December 1923. p.1.

これらの問題に関して、確定された情報ではなく「不十分な前提」から正しい決定をなさなければならない。問題を構成している事実そのものが変化している状況において、各々の問題に対して新たな事実を集めなければならない。

こうした新しい問題に対する正しい決定をなし得る能力の育成は、すでに大きくなりつつあり、専門分化が高度に進んでいる特定の企業では学び得ない。ここに経営大学院の存在意義がある<sup>41)</sup>。すなわち、経営全体の姿を提示し、全体性、総合性のもとに立って分析能力を高め、部分を超えた全体的な広がりを持った経営の基本問題を把握し、問題解決を行い得る能力の育成を集中的に行い得るのが経営大学院の役割となり、これが養成すべき専門職業人の能力である。経営大学院は、「学生に対して、実務家の目の前に現れるようなビジネス状況を分析し、考え抜くことを教え込み、そしてビジネスの諸事実と理論の一般的基礎を与えることである」<sup>42)</sup>。

もちろん、経営問題のもつ複雑性、総合性を理解させることは、学生たちに、いかに自分が無知であるかを悟らせ、現実界への謙虚さを自覚させることになる。このことは実務の世界に身を置く若者の出発として非常に重要なことであり、ドナムは「彼らを謙虚にさせる過程が、経営教育の偉大な貢献の一つである」と言う。謙虚さが彼らの知的好奇心を刺激し、創り出していく。彼は、「経営大学院のもっとも重要な機能は、想像力の真の活用と真の思考力の基礎を形作るために、ビジネスの諸事実の知識に関して幅広い背景をもち、このような人々をビジネスの諸事実について思考させ、想像力を活用させるように訓練することである」と考えていた<sup>43)</sup>。謙虚さと知的好奇心こそが、実業界における明日の経営者を育成するにあたって、最も価値あるものとしたのである。

## 第7節 カリキュラムの改定と教育方法の工夫

### 1) 産業別から機能別科目編成へ

経営大学院のあり方を明確にした上でドナムは、教育課程の改革を進めていった。彼はカリキュラムの全面的見直しを行った。その重要な変更は、第一に、すべての学生のために全般的なビジネスの広範囲にわたった基盤の教育を確実に行之、第二に、学生が予定している専門的職業に導くような講座について彼らの賢明な選択を保証にすることであった<sup>44)</sup>。

経営大学院に入学したすべての学生は、まずビジネスにおける主要領域に関する入門講座を

---

41) *Ibid.*, p.2.

42) W. B. Donham, "The Unfolding of Collegiate Business Training," *op.cit.*, pp.338-339.

43) W. B. Donham, "University Training for Business in the light of Harvard Experience," (Speech at Stanford) *Stanford Conference on Business Education*, 1926. p.57.

44) W. B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *op.cit.*, p.117. Cf., W. B. Donham and Esty Foster, "XXXIII. The Graduate School of Business Administration 1908-1929," *The Development of Harvard University: Since the Inauguration of President Eliot 1869-1929*, ed. by Samuel E. Morison, pp.541-542.

履修することが求められる。すなわち、「財務」、「産業経営」、「マーケティング」であり、そして主要な道具としての「会計」、「統計」である。ゲイの時代から開設されている「ビジネス・ポリシー」は、ビジネスの各分野を総合化する狙いのもとに、全般的な調整問題を扱う講座であることは変わらなかったが、1920-1921から2年次唯一の必修科目となった<sup>45)</sup>。

次に、2年次のすべての講座は、学生の進路に応じて履修できるように開設されるが、彼は、ビジネスが行われる領域を、鉄鋼や製紙などのように専門化された事業基盤、つまり産業ごとに分けるのではなく、マーケティング、工場管理、雇用管理のような機能によって分けたのである<sup>46)</sup>。この科目編成の考え方にドナムの特徴が見られる。

これは、経営大学院の名称である“Business Administration”について、その強調を“Business”に置くのか、それとも“Administration”に置くのか、の問題である。“Business”（事業）に強調を置いた場合、目的の違いに応じた事業内容、つまり産業論が中心となり産業ごとの科目構成になる。それに対して、“Administration”（経営）は、事業目的の違いに関係なく、あらゆる産業、事業に適用可能な経営問題が中心となり、経営を機能ごとに分けた科目構成が考えられることになる。

ドナムがディーンに就任した1919-1920のハーバード大学の便覧によると、「個々の学生に、修了後に進む特定の事業に相応しい専門化された専門職の訓練を提供すること」となっている。これは、事業目的ごとに履修可能とするように科目構成を行い、“Business”に強調を置くことを意味している。この考え方による科目構成は、ゲイの時代から受け継がれてきたものであり、また産業界からの助成などによって強化されつつあった<sup>47)</sup>。

学生が大学院修了後に仕事に従事する場合は特定の産業であり、特定の産業に関する教育は職業教育の導入としては意義がある。しかしドナムは、特定の産業に限定した教育は視野の狭さをもたらし、専門職業の教育とはならないとして産業ごとの専門化の傾向に反対し、「専門化された訓練」をやめることを考えた。「視野の広さは、、、経営大学院が依って立たなければならない基盤」であり、「わたくしの判断では、大学院の最良の教育は、用いられる問題が広範囲にわたってさまざまな源泉からもたらされなければならない」としたのである<sup>48)</sup>。

---

45) Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Boston, Little, Brown & Company, 1958. p.152. 坂井正廣博士は、「ビジネス・ポリシー」をハーバード大学経営大学院の重要な学科目の一つとして位置づけ、その歴史をケース・メソッドの観点から追っておられる。坂井正廣『経営学教育の理論と実践：ケース・メソッドを中心として』文眞堂、1996年。28-51頁。なお、日本におけるケース・メソッドの研究およびその実践については、桜井信行博士が、初めてその基礎を築かれ、それを受け継いだ坂井正廣博士が更なる啓蒙と発展をなされ、青山学院大学を中核として展開されてきている。桜井信行「経営教育におけるケース・メソッドの本質と問題点」『青山経済論集』第12巻・第3号、1960年12月。

46) Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, op.cit., pp.135-136.

47) たとえば、経営大学院の教員には印刷業や保険業界の権威者がおり、また教授会は、1919年11月に、講座に補助金を提供しようとしたアメリカパルプ製紙協会との共同研究を決めたのである。

48) W. B. Donham, “Research in the Harvard Business School,” (Speech at Stanford) *Stanford Conference on Business Education*, 1926. p.110.

これは教育の主眼を、事業“Business”から経営“Administration”へ移すものである。ドナムは専門経営者の養成を目指すべく、経営者が行う活動を機能的に分けて科目を構成し、「ビジネス教育」から、文字通り「経営教育」を行うカリキュラムを編成しようとしたと理解される。

実際に開設された講座は、「会計」、「銀行と財務」、「経営統計」、「外国貿易」、「産業経営」、「製材業」、「マーケティング」、「輸送業」などであり、そしてそれらを主要な研究集団に結び付けることによって主題に対する詳細な知識を習得可能とさせようとした<sup>49)</sup>。各々の研究集団には、「経営史」、「経営法学」、「経営倫理」、「経営経済学」のような学問領域を横断する講座を選択する機会が与えられていた。これらの講座を見ると、必ずしも経営の機能的理解に立った科目構成だけではなく、その意味で「専門化された訓練」の問題について、「ドナムは、部分的な勝利を得た」<sup>50)</sup>に過ぎない。その途についたばかりであったといえよう<sup>51)</sup>。

## 2) ケース・メソッドによる経営教育の徹底

経営教育の徹底は、教育内容と教育方法に示される。教育内容はカリキュラムの編成に現われるが、今述べたようにドナムにとってその改定は必ずしも十分なものではなかったといえよう。それゆえ、もう一方における教育方法に工夫が図られなければならない。実務の世界では困難な教育訓練を経営大学院において可能とする以上、それを裏付ける「ビジネス教育の方法と確保されるべき十分な教材の開発に対する責任が考えられている」<sup>52)</sup>ことになる。ドナムは教育方法の強化を図るために、ケース・メソッド (case method) の全面的導入を行おうとした<sup>53)</sup>。

経営大学院の創設以来、経営者が実際に直面した経営問題や意思決定の問題がクラス討議に利用され、「ビジネス・ポリシー」、「企業財務」、さらにコーブランドによる「経営統計」では、

---

49) また、他の講座として「公益事業経営」および「不動産経営」は十分なケースの素材が集められ次第、開設されることになり、「公益事業経営論」担当としてフィリップ・キャボットが就任したのは、1925年のことであった。

50) Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, op.cit., p.136.

51) ドナムの経営を機能的に理解しようとする立場は、フランスのH. ファヨールと一致するものである。彼が『産業並びに一般の管理』が公刊したのは1916年のことであり、その書物が英語版に訳され、ファヨールの経営理論が普及し始めたのは第二次世界大戦後のことであった。ドナムがファヨールの書物をいち早く読む機会があったかは知らないが、確固たる経営理論がなかった当時としては、経営教育は困難があったと思われる。そのことが自ら経営理論の構築に向けた努力が始まるのであるが、このことは別の機会において論じることしよう。

52) W. B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department, 1919-1920*, 1921. p.114.

53) ドナムが就任した頃は、「ケース・メソッド」という言葉は使われておらず、「ケース・システム」であった。ゲイは「プロブレム・メソッド」であり、ドナムが「ケース・メソッド」という言葉を正式に使用し始めたのは、1924-1925の「ディーンズ・レポート」からである。W. B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department, 1924-1925*, 1926. p.3. ドナムが「プロブレム」ではなく「ケース」という言葉にこだわったが、その理由は、「プロブレム」が特定の状況を包んでいなければならない現実性と細部の実体を意味しておらず、ケースはつねに一つないしはそれ以上の問題を含んでいるからである。W. B. Donham, "Business Teaching by the Case System," *American Economic Review*, Vol. XII, No. 1, March 1922. p.57.



ケースを活用していた。しかしケース活用において、ドナムは、「今年まで、特定のビジネス全体の分野に適用できる方法と原則を実際に生み出すように、経営者の問題から発展するための理路整然とした体系的な努力がなされてこなかった」と反省をした<sup>54)</sup>。

経営大学院の学生たちは、物的な施設に対する苦情だけではなく、学びたいものが必ずしもカリキュラムに生かされておらず、また大部分の教員の指導能力が不十分であることに大いに不満を抱いていた。ドナムはこれらの不満がもっともであると受け止め、カリキュラムと教員が実践的な情報、現実の世界に弱いということを痛感した。身を持って法律大学院でケースを学んだドナムは、ケースを用いることによって学生が学習過程に積極的に関与し、討議方法が未熟な教員を効果的に生かし、学生の不満解決になり得ると考えた<sup>55)</sup>。それゆえ彼は、「実験」としながらも、ケース・メソッドの本格的な導入を試みようとしたのである<sup>56)</sup>。

まず必要なのは、用いられるケースである。しかし実際には、法律分野のようにケースの素材が図書館に何も無いこと、教育のための経営問題は経営者の立場に立って記述されていることが望ましいが、それらに関する論文等はその要求に答えていないこと、そしてケースを収集するにあたっての資金不足、という問題があった<sup>57)</sup>。

これらの制約を受けながらもドナムは、ゲイの時代から討議方法を用いた授業を行い、教育のやり方に比較的柔軟であり、「マーケティング」講座担当のメルヴィン・T・コーブランドに目をつけた。ドナムは就任直後にコーブランドを呼び、マーケティングの書物を書こうとしていたのを止めさせ、代わりにマーケティング教育の基礎として利用される「プロブレム・ブック」を半年で出版するように要求した。強い要請を受けたコーブランドは、マーケティングに関する重要な項目の議論を誘発するような「問題」を得ることを念頭にケースブックを書き上げ、約束どおり1920年の夏に公刊した。それは、経営学の分野における最初のケースブックであった<sup>58)</sup>。

マーケティング講座でケースブックが利用されはじめて3ヶ月後、ドナムは、ケース収集のために1911年に創設された経営調査研究所 (the Bureau of Business Research) を積極的に活

---

54) W. B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department, 1919-1920*, 1921. p.119.

55) Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, Harvard Business School Press, Boston, 1987. p.134. ケース・メソッドによるアプローチは、「われわれは学生が後で直面しなければならない現実の素材を彼に示すという理由で、彼に最初に興味を抱かせることによって経営教育に取り掛かることを意味する」のである。W. B. Donham, "Research in the Harvard Business School," *op.cit.*, p. 114.

56) 詳しくは、次を参照されたい。W. B. Donham, "Business Teaching by the Case System," *American Economic Review*, Vol.XII No.1, March 1922. ドナムはこの論考において、経営と法律とのケース・システムとの相違を示し、経営を教育するにあたってのケース・システムの使用とその効果を論じ、教育方法としてのケース・メソッドの意義を強調している。また、村本芳郎博士は、2代目ディーン・ドナムの時代を「ケース・メソッドの充実期」として論じておられる。村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』文眞堂、1982年。14-47頁。

57) W. B. Donham and E. Fosty, "XXXIII. The Graduate School of Business Administration 1908-1929," *op.cit.*, pp.542-543.

58) *Marketing Problems*, A. W. Shaw Company. Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Boston, Little, Brown & Company, 1958. pp.75-76.

用するとともに、他の教員に対しても講座の内容と教育方法について広い論議を行うよう働きかけ、その結果、引き続き5冊のケースブックが発行された<sup>59)</sup>。かくして1923年<sup>60)</sup>までに、経営大学院で開講されている講座の約3分の2がケース・システムによって教えられるようになった。

もちろんケース・ブックができてきたけれども、経営のケースをクラスで活用するにあたって、法律での使用とは明確に異なる点があった。

法律のケース・ブックは、先例と「法的な思考方法」に焦点を置いている。このことがケースに示されている事実よりも、法廷の事実認定に強調を置くことになる。これに対してビジネス・ケースは、先例は役に立たず、「持ち込まれるビジネスのあらゆる事実が、学生にとって有用なものとなり、彼に経営者としての判断をするにあたってより広範な基盤を与える」とする。また経営のケースには、法廷の理路整然とした見解に匹敵するような、どのような決定の記述も、決定がなされる推理の過程も含まれていない。そして多くのケースには1つ以上の解決策が考えられるのである。

このように、経営のケースには法廷の見解のような権威ある論議や結論がないということが、教員に対して、さまざまな学生を承服させるような論拠を示すことによって個々のケースのクラス討議を終了させる責務を課することになった。

では、学生にとってはどうか。クラスで討議される前に、自分自身で思考するという学生への刺激があり、ドナムは、「ケース・システムを伴う実験は、学生の勉学に強烈な興味を發展させ、経営問題を考え抜くにあたってはるかに大きな個人的イニシアチヴをもたらした」としている<sup>61)</sup>。それゆえ、「経営教育におけるケース・システムの優れていることは、学生に数多くの推奨される公式を身につけさせ、それらをできるだけ適用させることよりも、むしろ彼自身の判断に基づき、自分の頭で考えることを狙いとするところにある」<sup>62)</sup>。そのことによって、学生は自らの無知を自覚し、現実の世界に対して謙虚さを身につけるとともに、知的好奇

---

59) Schaub and Isaacs, *The Law in Business Problems*, Lincoln, *Problems in Business Finance*, Dewing, *Problems on Finance Policy of Corporations*, Tosdal, *Problems on Sales Management*, David, *Store Management*. W. B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department, 1920-1921*, p.17. クルイックスシャンクによると、ドナムは、教育方法の問題について決して教授会の正式な議題とせず、「徹底した覚書き」で非公式な議論の中で自らの考えを徹底させていったとされる。Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, op.cit., p.137. しかし「徹底した覚書き」は、教育方法にとどまらず、大学院の目標、講座内容にまで及んだ広範囲にわたるものであった。Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, op.cit., pp.76-82.

60) W. B. Donham, "The Graduate School of Business Administration," *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department, 1922-1923*, p.12. コーブランドは、1924年とし、村本芳郎博士もそれを引用されているが、これは誤りである。Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, op.cit., p.259. 村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』, 15頁。

61) W. B. Donham, "Business Teaching by the Case System," op.cit., p.64.

62) W. B. Donham, "Training the College Man for Business," op.cit., p.10. Cf., W. B. Donham and E. Fosty, "XXXIII The Graduate School of Business Administration 1908-1929," op.cit., p.544.

心を刺激することになる。ビジネス・スクールの重要な機能は、ケース・メソッドによって果たされると理解されよう。

先に述べた「専門化された訓練」を捨てることは、学生に全体性、総合性のもとに分析能力を高めさせ、部分を超えた全体的な広がりを持った経営の基本問題を把握し、問題解決を行い得る能力の養成を目指すものである。その際にさまざまな産業から収集されたケースのすべては、現実の世界が有する雰囲気と詳細さを持っている。それは、直接の観察者によって細心の注意で記録され、学生のために経営の現実を再創造し、「経営者としての判断」を強化できる事実である。

事実を見る眼、つねに新しい事実を求めること、そうしてこそ問題を正しく捉えることができ、正しい意思決定への可能性をもたらす、とドナムは考えていた。彼は事実を強調し、それゆえ、現実の世界がクラスルームに持ち込まれるべきであり、具体的状況における現実に即した意思決定を求めている。ドナムがケース・メソッドに注目した理由は、ここにあると筆者は考える。

## 第8節 ジョン・F・ベイカーの支援による経営大学院の建設

終戦とともに、経営大学院に入学する学生が急増し、1919年の入学生は412名、翌年には457名と400名を超えていった。当然のことながら、教室や寄宿舍など教育施設の不足が切実な問題となってきた。教室や事務室はハーバードの既存の建物に依存し、一ヶ所では不十分で分散せざるを得ず、一時的にせよ「フォッグ美術館」まで借りる始末であった。また約100の異なった大学から集まってきた学生が共有できる学生の宿舎にしても、そうした場を提供することが社会的な知的集団を形成するに有用であったが、それも困難であった。

ドナムはディーンに就いた3ヶ月後の1920年1月に、ロウエル総長の了解のもとに、教授会に校舎建設委員会を発足させた。最初の「ディーンズ・レポート」には、寮の問題、施設を他の大学院と共有せざるを得ない窮状を訴え、1920-1921には、「物的施設は絶望的に足りない」と嘆き、翌年には寮の問題と教室、さらに1922-1923には事務室、図書館、教室、寮といった教育事業に必要なあらゆる施設に関して十分な空間をと、年々その要望を強くしていった。

このことが、経営大学院の歴史上、きわめて魅力的な出来事となる500万ドルの建設資金募金キャンペーンとなっていった。ドナムの強い要望と計画に関心を持ったのは、ロウエル総長の従兄弟であり、法人のメンバーでもあったウィリアム・ローレンス司教であった。彼はキャンペーンを積極的に展開する指導者となってドナムと協力し、1924年3月20日、エリオット前総長の90歳の誕生日を期してキャンペーンが公式に開始されたのである<sup>63)</sup>。

63) それに先立つ1924年1月11日に、ドナムは、ボストンのハーバード・クラブで行った講演の中で、「われわれは第一級のビジネス・ライブラリー、本国のどこにもないような充分な広さの中での施設を建設するために、必要な資金を得ようとしています」と述べている。W. B. Donham, "A Graduate's Impressions of Harvard," *Harvard Alumni Bulletin*, 1924. p.555.

そこに劇的な存在を示したのが、「アメリカ実業界のディーン」といわれ、ファースト・ナショナル銀行の第2代頭取となり、当時取締役会長でアメリカの1、2を争う大富豪であったジョージ・F・ベイカー（George Fisher Baker Mar. 27, 1840-May 2, 1931）である。彼は、親しい関係にあったローレンス司教から100万ドルの寄付の依頼があったが、最初、それに対して何も反応を示さなかった。しかし、その後にローレンスと再び会った時、ベイカーは次のように言った<sup>64)</sup>。

司教、あなたがわたくしにハーバード経営大学院について話をされてから、いろいろと考え、わたくしはすべての書類を注意深く拝読いたしました。しばらくは、あなたから示されたご提案に興味を持ちましたが、再び熟慮を重ねて、わたくしは100万ドルの献金に興味を失いました。それゆえ、そのようなことはしないでしょ、100万ドルの半分を献金することにも関心を持ちません。

〔ハドソン川に橋を架ける、という昔からの夢の話をしたことに結びつけて〕われわれは今や橋を手に入れることができるかもしれません。あなたはわたくしに話をしてくださり、わたくしは考えてきました。そしてわたくしは、経営大学院がわたくしの資金提供のより良い相手であると決めました。わたくしは化学や芸術に何も興味はありません。しかし500万ドルを提供することによってわたくしが大学院全体の建設をする名誉を得ることができるならば、わたくしはそれを行いたいと思います。、、、わたくしの人生はビジネスに向けられてきていました。わたくしは、最初の経営大学院がより良い規範に基づいた新しいビジネス活動の始まりを与えることを見出したいのです。本当の意味での誇りではないかもしれませんが、わたくしの子孫がハーバード大学院を指差して、わたくしがそれを行ったと知ってくれば幸いなのです。

しかし、わたくしはそれを一人で行いたいのです、、、。

ハーバード大学はベイカーの申し出を全面的に受け入れ、経営大学院の正式名称は、“Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation”となり<sup>65)</sup>、ベイカー・ライブラリー（Baker Library）と呼ばれる図書館が中央に位置した経営大学院の建物が建設され、3年後の1927年6月4日、4,000人を集めて献土式が盛大に挙行された<sup>66)</sup>。

---

64) Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, op. cit., p.110. 括弧内は、引用者による。Cf., W. B. Donham and E. Fosty, “XXXIII The Graduate School of Business Administration 1908-1929,” op. cit., pp.545-547.

65) Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, op. cit., p.110.

66) ジョン・F・ベイカーが経営大学院のために提供した資金は600万ドルであり、それは彼が社会に献金した総額1,940万ドルの約3分の1であった。ベイカーの経営大学院への想いは相当なものであったと理解される。N. S. B. Gras, “Baker, George Fisher,” *Dictionary of American Biography*, Vol. XI, Supplement One, ed. by Harris E. Starr, New York, Charles Scribner's Sons, 1944. p.45.

こうして経営大学院はボストンからチャールズ河を渡ってケンブリッジに移り、文字通り独立し、自律した大学院として歩み始めたのである。

チャールズ河畔にたたずむ経営大学院の建物全体は「アラディンの創造物のようなものである」と評された<sup>67)</sup>。その美しさは誰をも魅了するものであり、筆者もその美しさの虜になった一人である。しかし1999年6月に、経営大学院の象徴といえるベイカー・ライブラリーの改築が着手されることになった。時代の要請とはいえ、一抹の寂しさを感じるものである。

## 第8節 おわりに

これまで、1920年代半ばから形成される科学者集団 (scientific community) の解明に向けて、その主な舞台となる経営大学院の状況を描くために、その舞台を創りあげた中心人物の一人であるウォレス・B・ドナムに焦点を当てながら、経営大学院の若干の歴史をみてきた。

ハーバード大学経営大学院は、2代目ディーンのだナムによって発展の基礎が築かれていく。無限の可能性を秘めた経営大学院のゆるぎない構築に向けた挑戦した彼は、単なる貪欲な好奇心だけではなく、不撓不屈の精神の持ち主であったとともに、教育者であり、人材の育成に卓越した才能を有していたといえる。

ドナムは、教員組織を充実させるために、単なる教員の補充人事としてではなく、人間として雇うことに主眼を置いた。すなわち、彼がある人物を雇うとき、彼をどこに、どのようにして活用するかを考えを明確に持たないことが多かったし、2～3年後には、彼は最初に行っていた仕事とまったく異なった仕事をやっていることも多かった。

ある人は、「今、ディーンから、以前にはわたくしが考えてもいなかった仕事に取り組むように言われた。明らかに彼は、先月に言った仕事はまだ終わらないことを忘れている」と述べた。それは、人々を独力で知的にやり遂げさせる、ディーン・ドナム独特の人材育成方法の一つであった。M. T. コープランドは、その典型的であると思われる。教員組織のすべてのスタッフが、そのような採用のされ方、活用の仕方をされたわけではない。「しかし、このやり方によってのみ、ディーンは、過去および現在の教員組織の名簿に現れているような非凡で、多彩な才能を発展させることができたのである」<sup>68)</sup> と、経営大学院のスタッフたちは、ドナムのらつ腕振りを高く評価した。

ドナムは、経営学史上に登場してくるエルトン・メイヨーやチェスター・I・バーナードと巡り合い、仲間として巻き込み、すでにハーバードで活躍していたローレンス・J・ヘンダーソンや他の人々とともに、経営大学院を発展させていくのである。

---

67) この言葉は、初代ディーンのエドウィン・F・ゲイが献土式で行った講演で使われたものであり、「沼地から一夜のうちに現れた壮麗な建物、ありとあらゆる便宜を有した施設である」と述べている。Edwin F. Gay, "The Founding of the Harvard Business School," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Vol. IX, 1928. p.15.

68) Members of The Faculty, "He came to the School Inquiring," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Vol. XVIII, No.3, Summer, 1942. p.219.

アルフレッド・N・ホワイトヘッドの言葉を借りれば、「ディーン・ドナムは、聡明さと知識を兼ね備えた偉大な教育者であり、そして彼は、アメリカ人の生活の営みにおいて非常に厳しい時代に大学院を経営したのである」<sup>69)</sup>。そしてまた、ロウエルの後を継いだコナント総長は、1939年、ドナムに法学名誉博士号を授与した際に、次のように述べている<sup>70)</sup>。「実業界の人間が教育者に転身した。彼の独創性と大胆さが、大学はいかにして実業家を教育すべきか、をわれわれに示したのである」。

(1998年12月21日受理)

---

69) Alfred North Whitehead, "The Professionalization of Business," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Vol.XVIII, No.3, Summer, 1942. p.235.

70) Robert W. Lovett, "He came to the School Inquiring," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Vol.XXX, No.4, Winter, 1955. p.6.