Keio Business School 50th Anniversary

慶應義塾大学ビジネス・スクール50年の歩み

未来を先導するビジネスリーダーの育成に向けて

KBS
1962

Keio Business School
慶應義塾大学大学院経営管理研究科

刊行の辞

慶應義塾大学ビジネス･スクール（KBS）は､ビジネス･リーダーの育成を目的として1962年に設立されました。9年間の1年制教育課程を経て、1978年に我が国初の2年制MBAコース（大学院修士課程）を開設、以後今日に至るまで、企業のみならず、さまざまな組織をリードする人材の育成に努めてきました。

今年、KBSは創立50年を迎えます。これを機に、伝統を礎に、さらに将来にわたってビジネス教育を先導し続けるべく、「新しい時代へ：次の社会そして経営」をテーマとした記念コンファレンスをKBS同窓会と共催し、同時に本書『慶應義塾大学ビジネス･スクール50年の歩み』を刊行しました。書中では、これまでの歩みを振り返るだけでなく、国内外のリーダーから次の50年に向けたKBSへの期待の言葉をいただきました。

かねてよりKBSを支援し、またこれからのKBSに期待を寄せてくださる皆様にとって、本書が「新しい時代の経営」そして「ビジネス教育の未来」を展望する一助となれば幸いです。

2012年10月

河野宏和

慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長

1858

NEC SVBDITVS CREATVR

『慶應義塾大学ビジネス・スクール50年の歩み』の刊行に寄せて

清家 篤

慶應義塾長

慶應義塾大学ビジネス・スクール（KBS）が創立から50年を迎えました。創立以前の助走期間を含め半世紀以上にわたり関係の皆様の地道なご努力、ご尽力がありました。そのおかげをもちましてKBSは今日見られるまでの発展を遂げました。

『慶應義塾大学ビジネス・スクール25年の歩み』の刊行からの四半世紀を振り返ってみましても、1991年には博士課程が開設され教育体制の充実がはかられました。また国際プログラムも進展しました。海外の複数のビジネス・スクールと提携が進み、単位交換プログラムやダブルディグリー・プログラムが設置されて充実した教育環境が整備されつつあります。2000年には米国のThe Association to Advance Collegiate Schools of Business（AACSB）よりマネジメント教育に関する日本初の国際認証を取得、さらに2011年にはEuropean Foundation for Management Development（EFMD）からもマネジメント教育に関する国内初のEQUIS認証を取得しています。さらにちょうどKBS設立から50年に当たる今年2012年にはAssociation of Asia-Pacific Business Schools（AAPBS）の会長に日本人として初めて河野宏和委員長が就任されるなど、KBSは日本国内の評価はもとより国際的にも押しも押されもしない評価を得ています。KBSを支えてこられた全ての関係の皆様に厚く感謝申し上げます。

KBSで行われてきた教育の根幹をなすのは、福澤先生の実学の精神を基本に据えつつ、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）で開発されたケースメソッドを活用して実施される授業です。そのケースをもとにした学習プロセスは、学習者に対して自分の頭でものを考える力を磨くこの上ない機会を提供しています。

大きな変化を経験しつつある現代のような社会では、過去の延長線上でものを考えたり、問題を解決したりすることが難しくなってきます。こうした変化の時代を生きる人にとって必要なのは、問題点を発見し、理解し、その理解にもとづいて問題を解決するという、自分の頭で考える能力です。これは問いを見つけ、仮説を立て、検証し、結論を導くという学問の作法そのものでもあります。いうまでもなくKBSでの、学問に基づく理論をしっかりと押さえたうえでケースを教材にしたケースメソッドを縦横に活用するという教育もまた、自分の頭でものを考える力を磨くための最良の機会であります。

変化の時代のビジネスの場においては、これまでにない発想の新しいビジネスモデルやマネジメントスタイルの模索が求められています。社会や個別組織のリーダーは、経済・社会や企業経営の仕組みを深く理解し、短期的な浮き沈みに近視眼的に惑わされることなく、将来を見通す確かな目を養わなくてはなりません。さらに、未来への方向づけを責任を持って描く構想力とそれを実行する力を身につけることも大切です。

何よりも学問、とくに自ら“サイヤンス”とルビをふられた「実学」を尊んだ福澤先生という創立者を持つ慶應義塾にとって、学問にもとづいて新しい価値を創出するということは、他の学校にも増して大切なことです。知識や理論を一方的に教授するのではなく、学問にもとづき、学生が学習プロセスに主体的に参加するケースメソッドを活用したKBSの教育は、これからの変化の時代の発展に大いに寄与するものと信じて疑いません。

50年史の発刊に当たって、50年にわたるKBSの先人の経験や努力を振り返り、今後の発展への基礎とされ、KBSの教育研究の質をさらに高めてくださることを確信しております。あらためてKBS創立以来の半世紀におよぶ関係各位のこれまでのご努力、ご尽力に心から感謝を申し上げ、KBSの教育研究がますます発展し、社会の福祉増進に大きく貢献することを期待しています。

Keio Business School

ミッションステートメント

KBS は新たな構想を作り実現するリーダーを育成する。そのために、多様な学生がともに学ぶ喜びを知り、世界一線級の研究を発信し、実務経験と体系的知識を融合する場を提供する。

Mission Statement

Keio Business School develops leaders who can envision and materialize original business concepts. Here scholars and students of diverse backgrounds find enjoyment in learning together, deliver world-class research, and integrate academic theory with business experience.

CONTENTS

刊行の辞		
『慶應義塾大学ビジネス・スクール50年の歩み』の刊行に寄せて	**清家　篤**	3
創立50年──新たな船出の年	**河野宏和**	6
Keio and Harvard: Celebrating the Past and Embracing the Future	**Nitin Nohria**	8
Issues and Future of AAPBS and CKJ Partnership	**Sung Joo Park**	10
Congratulations on the Occasion of the 50TH Anniversary of KBS	**Toemsakdi Krishnamra**	11
A Combined Perspective of Globalization and Localization	**Guoqing Chen**	12
Keio and AAPBS: A Fruitful Collaboration	**Ricardo Lim**	13
Looking Ahead: KBS Sets on Example of Excellence	**John J. Fernandes**	14
KBS with EQUIS Accreditation: A part of the Global Community of EQUIS Business Schools	**Eric Cornuel**	15
慶應義塾大学ビジネス・スクールへの期待	**今井裕一**	16
スタンダードを超えて多様性に賭けよ！	**山田邦雄**	18
実学のケースメソッドでリーダーを育成する	**髙木晴夫**	20
KBSビジネス人脈	**山根　節**	22
キャンパスの変遷		24
歴代ビジネス・スクール校長（大学院設立前）／経営管理研究科委員長		27
第Ⅰ部　慶應義塾大学ビジネス・スクール創立前史 1955〜1961		28
第Ⅱ部　発足から経営管理研究科への改組まで 1962〜1977		32
第Ⅲ部　経営管理研究科への改組から協生館移転まで 1978〜2007		44
第Ⅳ部　協生館移転から現在 2008〜2012		64
Message from Young Teachers		68
教員一覧		70
年表　1956〜2012		72
国際プログラム単位交換協定校		74
英文サマリー（Summary）		75
編集後記		79
寄稿者一覧		80

今年、KBSは創立50年を迎えます。経営を担う人材の育成を目指し、エクゼクティブセミナー（現在の経営幹部セミナー）を実施するマネジメント教育機関として、KBSが慶應義塾に設置されたのが1962年。以後、1年制の教育プログラム（K期）を経て、日本で初めてMBA学位を授与するビジネス・スクール（修士課程、M期）を1978年にスタートし、今年でM35期の学生を迎えています。また、1991年には博士課程を開設し、国内外の研究・教育機関に高度経営研究者を輩出してきました。創立以来、K期とM期の卒業生は3,300名、セミナー修了生は16,000名を超えています。この半世紀という長い間KBSの活動を支えてくださった多数の企業の皆様、OB・OGやセミナー同窓生の皆様、先輩教員、事務スタッフなど、関係諸氏にあらためて深く感謝したいと思います。

河野宏和
KONO, Hirokazu
慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長・教授

日本のビジネス界を先導する気概をもって社会に貢献する

伝統の重みとこれからの成長

50年という歴史は、一つの大きな節目です。とくに創立当時の苦労に想いを巡らせると、半世紀という「伝統」の重みを感じます。その間KBSは、単に経営を学問として教えるのではなく、また時代の先端トピックスを提供するだけでもなく、理論と実践を融合させるケースメソッドにより、プロフェッショナル経営者、経営幹部人材の育成に努めてきました。早くから国際化も進め、1988年にスタートした国際単位交換制度（国際プログラム）は、欧米、アジアを中心に現在では32校（2012年９月現在）と提携、2009年からはダブルディグリー・プログラムもスタートしています。また、総合大学の強みを生かして、学内他研究科とのジョイントディグリー・プログラムに取り組んでいます。こうした一連の教育活動、それを支える研究活動や学生の水準の高さは、日本のビジネス・スクールで唯一、AACSBとEQUISという二つの国際認証を取得・継続していることに端的に示されています。

しかし、歴史や伝統はKBSの将来を担保するものではありません。現在日本は、人口の減少、為替レートの変動、成長著しい新興国との競争など、厳しい経済状況に直面しています。特に近年、グローバル化に伴う経営環境の変化が加速し、医療や教育など非営利分野からの人材ニーズも急増しつつあります。ビジネス・スクールの環境も急速に変化し、アジア諸国、とくに中国、韓国、インドのビジネス・スクールの質量両面の伸長が世界の注目を喚起し、これらの学校と欧米の伝統校との連携も進んでいます。このように社会環境が変化し、教育に対するニーズもそれに追随して変化する中、今後KBSが成長するためには、二つのことを同時に考慮する視点が重要であると考えています。

一つは、ニーズに敏感に反応し、自らが先駆的に変化していく側面です。例えば、国際単位交換やダブルディグリーだけでなく、異文化の人たちと日々議論できる環境を整備していくことが不可欠です。外部の専門家から先端の経営課題を広く学んだり、卒業生の実務経験からキャリアを見つめ直したりする機会の充実にも努めています。エクゼクティブセミナーでも、グローバル競争力にフォーカスした集中イシューセミナー、海外現地で学ぶエクゼクティブコース、英語でケース討議を行うセミナー等を計画しています。

海外ビジネス・スクールの動きの速さ、特にアジア圏のビジネス・スクールの急成長と、それに正面対抗する欧米トップスクールの着実な変革を見るにつけ、ビジネス・スクールは社会の変化に対して敏感であるべきだと痛感します。真剣に変化のスピードと向き合うことに、KBSだけでなく、日本社会の将来が委ねられている、そういう段階にあるといえるでしょう。

もう一つは、大学に所属し、研究を重視するビジネス・スクールとして、福澤諭吉以来の実学（サイヤンス）を基盤に置き、理論に裏づけられた教育を深化させていくという側面です。英語はもはや必要条件ですが、グローバルなビジネスの場面で自分の考えを堂々と主張し正面から議論するためには、経営の各分野にわたる基礎知識を身につけ、それを状況に応じて的確に使い分けるスキルが基本になるはずです。

ジェネラリティとスペシャリティ

KBSは、創立以来、幅広い知識（ジェネラリティ）と深い専門性（スペシャリティ）の両立を目指してきました。経営環境が複雑化するほど、スピードや流行に惑わされず広く経営全般を見渡せる能力と、自らの専門領域での知識が大きな武器になります。一見遠回りのようでも、その価値は不変です。このことこそ、既存のパラダイムから脱して新たな構想で事業を生み出すイノベーティブリーダーを輩出し、日本の将来を支える人材を生み出す鍵になると考えています。

好むか否かに関わらず、グローバル化は組織依存ではなく、個々人の資質による交渉や協調の場面を増やします。ビジネス・スクールは、異業種や異文化等、背景の異なる人たちが集まり、単一の組織では得にくい気づきから、個々人が成長し、ビジネスやマネジメントへの信念・情熱・気概を身につける場でもあります。KBSにとってもこの区切りの年は、日本国内に安住するのではなく、国際化の中心に打って出て、50年間蓄積してきた研究・教育ノウハウを堂々と社会に示し、それをさらにブラッシュアップする新たな船出の年になるはずです。

伝統は、しばしば変革を否定します。しかし、安易な変革だけが正解でもありません。日本が閉塞感に覆われている中で、その時代に研究科委員長を務めていることの重責を感じ、期待に応えるべく、たゆまず努力を続けていきたいと思います。日本でもっとも伝統あるビジネス・スクールの使命として、創立50年を「日本のビジネス界を先導する気概を持って社会に貢献する初年度」と位置づけ、さらに飛躍したいと考えます。

Keio and Harvard: Celebrating the Past and Embracing the Future

Dean, Harvard Business School

Nitin Nohria

It's a privilege be allowed to offer my best wishes to mark the 50th anniversary of the founding of Keio Business School. For those of us in the Harvard Business School community, the occasion is accompanied by a measure of pride, since our HBS predecessors had a small hand in helping create what has become one of Japan's most distinguished institutions.

50+ years of relationship

The special relationship between Harvard and Keio dates back far longer than 50 years. In the 1890s, when Keio was organizing itself into a formal university, the school reached out to Harvard president Charles Eliot for assistance. Eliot sent three Harvard professors—scholars in law,

Not only do our two institutions share some important history, but they also share values

economics, and literature—to live for two years in Japan, where they assisted with the development of Keio's undergraduate program. In the 1950s, when Keio recognized the need to train managers to help guide the companies that had already turned Japan into Asia's most advanced economy, the school again turned to Harvard. In 1956, professors from Harvard Business School worked with Keio to present a one-week version of our Advanced Management Program to Japanese executives in Tokyo. Two years later, as Keio began laying plans to create its own Faculty of Business Administration, the school sent five of its faculty to live and study at HBS. More faculty exchanges followed: In Boston, KBS faculty learned to use case studies as the primary instruction method, and on the Hiyoshi (Yokohama) campus, visiting HBS professors served as consultants and coaches as Keio professors adapted to teaching via cases. By the 1960s, not only were each school's faculty spending time on each other's campuses, but Keio had acquired and translated dozens of HBS case studies, which formed the basis for its initial curriculum.

Introducing the case method

Fifty years later, it's clear that not only do our two institutions share some important history, but they also share values. When Keio was establishing its business school, president Fukutaro Okui envisioned its purpose to be developing people "not only as leaders in business, but also as leaders of the Japanese society"—a goal that mirrors our own mission of educating leaders who make a difference in the world. Both HBS and KBS are committed to the pedagogical approach of the case method, which makes students (rather than teachers) central to the process of education. It's a form of learning that's philosophically in line with what Keio's founder, Yukichi Fukuzawa, spoke of as "jitsugaku," in which learning is acquired not only from books but from real-life experiences and confronting actual problems.

Today, both HBS and KBS share the challenge of adapting to meet the needs of evolving societies. When its founders were making plans to launch a business program at Keio, Japan was still working to reestablish its economy and integrate it into the world as a prosperous nation. The fact that so many companies in so many countries now rely on the managerial innovations that started in Japan are a testament to how well it succeeded in that mission. Today, however, both our societies face a new set of challenges: To help discover and nurture the innovations that will revitalize economies with tremendous potential.

Evolution of the education system

At HBS, we have sought to do that in part by making a significant transformation of our curriculum. Last year we began supplementing the case study method with an ambitious new program of experiential learning that we call Field Immersion Experiences for Leadership Development (or FIELD for short). It's significant that this process of reimagining the way Harvard Business School educates our students really began in earnest in 2008, when HBS celebrated its 100th birthday. In the same way that human beings have a tendency to step back and take stock as they begin a new decade, these "big birthdays" can create a similar opportunity for institutions. These moments of introspection can be profoundly important.

Looking back on its first 50 years, it's clear that Keio Business School has much to celebrate. As we all reflect with fondness and pride in what KBS has become, I encourage Dean Kono and the rest of the KBS community to embrace this time to also think about what lies ahead—and what opportunities may exist to help KBS to continue to create thoughtful leaders for many decades to come.

Professor, KAIST Business School
Founding President, AAPBS

Sung Joo Park

Modern business and business education are rooted in western world and most of the Asian business schools have followed the pedagogical model of western –especially American– business schools for several decades.

In this world of incessant economic crisis and turmoil, however, we need to ask a fundamental question, "Is American business education the right model to follow?" To answer this question, we may need to understand the true meaning of globalization, and to know ourselves better at first.

The AAPBS (Association of Asia-Pacific Business Schools) was founded to serve this purpose-coordinating to investigate and find the Asian value and Asian business to advance the quality of business education in the Asia-Pacific region.

The new project of the AAPBS Case Center in addition to the annual meetings, is in line with its mission of coordinating the case efforts of individual member schools for knowledge sharing in Asian business. To fulfill the mission of AAPBS in the future, we may need to be proactive to initiate additional projects such as joint Asian business research efforts, the development of collaborative curriculums, collaborative field trips, exchanges of students and faculty members, and sharing teaching capabilities with senior faculty involvement (to solve the chronic problem of faculty shortage).

The CKJ partnership of Tsinghua SEM (China), KAIST Business School (Korea), and Keio Business School (Japan) can be seen as a regional subset of AAPBS collaboration efforts with Asian management research workshop for faculty members and joint student field study. The initiatives of the CKJ workshops and student field studies have been excellent, and we hope the successful collaboration effort will continue to become a model of globalization and Asianization.

The Keio Business School (KBS) has been pivotal for the foundation of AAPBS and CKJ partnership. The KBS is the leading business school, not only in Japan, but also in Asia. Based on my knowledge and relationship with KBS, I have a strong belief that KBS will become one of the top global business schools in the near future.

I would like to congratulate you on the 50 anniversary of KBS and wish you continued progress and prosperity, not only for Japan but also for Asia and the World!

KBS is the leading business school, not only in Japan, but also in Asia

Professor, Director and Founder,
Sasin Graduate Institute of
Business Administration of
Chulalongkorn University

Toemsakdi Krishnamra

It is a great honor and pleasure for me to congratulate you on the occasion of the 50th anniversary of Keio Business School (KBS).

Looking back several decades, there were only a few genuine business schools in our region (KBS was one of the few). At that time, Asian business schools learned the best practices of business education from the top Western schools and gradually adopted them into an Asian context. Education has always driven the development of nations, and KBS, as the top business school in Japan, has been contributing to the significant growth of the Japanese economy for many years.

Now, economic, political, and social needs are changing significantly with the trend toward globalization and Asia is one of the fastest growing and the most dramatically changing regions in this new era. The more Asia becomes an increasingly important engine of growth for the world economy, the more the top Asian business schools are expected to play important roles in sharpening minds and shaping leaders. For much of the 20th century, the "market" was local and national: today, it is regional and global. Therefore, future leaders need to be ready for work in these global environments, so they need a truly global education. That means studying in English at globally accredited institutions, like KBS and Sasin, and having the opportunity to go on exchanges to other countries and regions.

Asian businesses continue to seek new business models and management styles for further growth in the current economic climate. KBS and Sasin, in collaboration with the other top business schools in the region, established the AAPBS (Association of Asia-Pacific Business Schools) to advance the quality of business and management education in the Asia-Pacific region.

With the rising economic power of Asian countries –initially Japan, then Korea and now India, China and ASEAN– and with the implementation of the AEC in 2015, ASEAN's long, rich history and diverse cultures are making an imprint on the "Western" management business school models. Many leading business schools in the AAPBS are actively mapping out a new curriculum in order to engage students of the current generation, who are digitally savvy and who question the traditional ways of doing business.

On behalf of everyone at Sasin, I would like to extend my warmest congratulations to KBS on its 50th Anniversary. As Japan led the economic growth of Asia and the world after 1948, we look forward to the ongoing initiative and leadership of the Keio Business School in the years to come. I believe that the strong collaboration between our two schools will continue to enhance the quality of business education in the Asia-Pacific region.

Asian business schools are expected to play important roles in sharpening minds and shaping leaders

A Combined Perspective of Globalization and Localization

EMC Chair Professor and Associate Dean, Tsinghua SEM
Chair (Asia Pacific Region)
Partnership in International Management (PIM)

Guoqing Chen

With the lens of globalization and localization, we see a high degree of openness in markets and borders as well as a high degree of contextual relevance in different countries with their own social, cultural and economic roots. A dilemma has been puzzling educators in business schools. On one hand, they live, in a cooperative/competitive manner, with other global players to trade, dialogue, work etc. There are shared norms, values or standards in working together. On the other hand, the countries with various local roots are usually at their different phases of development. This means that each country may have its own roadmap and priorities in moving ahead, taking into account both international practices and domestic contexts. Thus, the reflections on the dilemma are often seen as an array of combinations for programs, curricula, publications and administration, in addressing the “international vs. national” and “rigor vs. relevance” issues of concern. Although many years have witnessed a remarkable amount of research on western-eastern nations and companies, it is considered highly meaningful to have a close look at eastern Asian countries such as China, Japan and Korea (CJK), in order to gain an in-depth understanding of how to do business in CJK markets. While these three countries are accounting for a large portion of the world economy, their paths of economic and business development have varied, interleaving with evolutionary and cultural changes over time.

On this great occasion of the 50th anniversary of Keio Business School (KBS) in Japan, I am so delighted to recall the nice memories of our joint annual CJK workshop on Asian management studies, which was incepted by three business schools, namely, Tsinghua SEM in China, KBS in Japan and KAIST in Korea. Rotated geographically in Beijing, Tokyo and Seoul, the faculty members of the three schools exchanged their views on various subjects of research interest and explored collaborative possibilities. Another noteworthy effort is that both of our schools as two of the founding members, among others, were working closely together for the establishment of the Association for Asia Pacific Business Schools (AAPBS). Moreover, KBS is in the process of joining the PIM (Partnership for International Management) network, which is to further strengthen the ties among KBS, Tsinghua SEM, and other member schools. At the juncture of the celebration, I would like to convey my hearty congratulations and wishes to Dean Kono and KBS for the outstanding achievements that KBS has made during the past 50 years, as well as for the continuous growth and success for the next many decades to come. (Beijing, June 2012.)

CJK exchanged their views on various subjects of research interest and explored collaborative possibilities

Dean, Asian Institute of Management
Vice President, AAPBS

Ricardo Lim

On behalf of the Association of Asia-Pacific Business Schools (AAPBS) and my home institute, the Asian Institute of Management (AIM) in Manila, we wish the Keio Business School all the best for its 50th anniversary.

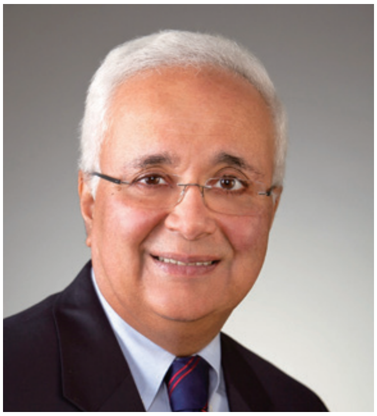
The AAPBS was conceived by a group of Deans around 2003, comprising then Deans Michikazu Aoi of Keio, Sung Joo Park of KAIST (Korea), Toemsakdi Krishnamra of SASIN (Thailand), Peter Wolnizer of the University of Sydney, and a few other business school deans in Asia. These schools were the first Asian schools to receive the high honor of full AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) accreditation, which at that time was uncommon for non-US business schools. As pioneers these schools thought they should lead the rest of the way for other Asian business schools to receive the same accreditation, through conferences, information exchanges, technical assistance, and research collaboration. Thus was born the AAPBS.

In less than ten years more than 150 full and associate institutions from 24 countries have joined AAPBS. It has been a vibrant exercise, allowing these 150 institutions to meet twice a year in places at all points of the compass: we have held conferences as far west as Ahmedabad, India, at the Indian Institute of Management; southeast at the University of Auckland; north at Keio in Yokohama and at KAIST in Seoul; northeast at Tsinghua in Beijing, China; and many other places. AAPBS is a multicultural collection of friends, which allows rich learning and interesting collaborations.

Such a collaborative network has become even more valuable, now that the world has refocused on Asia. Asia –and not just China and India– has emerged as a leader in production and consumption; in innovative products and services; and in fresh management practices. We have always deferred to the western schools as management thought leaders. Now, perhaps, it is the Asian schools'turn to lead.

It is a daunting task, but the AAPBS members are ready to take the lead. In due time we hope to set up a case exchange center, at the Hong Kong University of Science and Technology. Through this case center the AAPBS will be able to broadcast the results of its collaborative research. By sharing and having continued dialogues among AAPBS members in general, and with Keio Business School in particular, we should generate new ideas, and lead the way for Asian management thought. Congratulations again, and more power to KBS and its alumni!

AAPBS is a multicultural collection of friends, which allows rich learning and interesting collaborations



President and CEO
AACSB International

John J. Fernandes

I would like to extend my sincere congratulations to the Keio Business School (KBS) for reaching this momentous milestone and celebrating its 50th anniversary. KBS holds the unique distinction of being the first business school in Japan to earn AACSB Accreditation, setting the standard for superior management education in Japan and the Asia Pacific region.

Since earning AACSB Accreditation in April 2000, former deans Keinosuke Ono, Michikazu Aoi, Kyoichi Ikeo and current dean Hirokazu Kono have led KBS in exemplary fashion and continue to maintain their charge of cultivating contemporary business leaders through practice-oriented education. By combining exchange programs with top-ranked business schools abroad and consistently including a diverse range of faculty from overseas business schools, KBS sets an example of excellence in education, not only in the region but around the world. Dean Kono has taken great strides towards integrating globalization at every level of KBS, thereby maintaining and sustaining its success and setting an example for schools around the world.

It comes as no surprise that the Asia Pacific region contains close to half of the world's business schools and includes a rich history of globalized management education programs. Over the course of the last 50 years, higher education in Japan has undergone significant reform in an effort to improve quality, foster competition, encourage innovation and allow for flexible, relevant and practical training. As new challenges continue to rise within a fluctuating economic, social and political landscape, institutions with a global reach must remain on the forefront of providing education that will shape the leaders of the future. KBS has proactively responded to changing environmental factors by revising, updating and expanding its programs in order to prepare students for the workforce as formidable leaders. It also successfully fosters a competitive learning environment that demands the best from its students.

On behalf of everyone here at AACSB International, I would like to extend our congratulations to the administration, faculty and staff of KBS for achieving this significant milestone. KBS has a bright future as one of the leading business schools in Asia and we look forward to our continued work together.

KBS: Cultivating contemporary business leaders through practice-oriented education

Professor, Director General and EO, EFMD

Eric Cornuel

It is my great pleasure and honor, on behalf of EFMD and its international network, to warmly congratulate you and your staff, faculty, and students as you celebrate your 50th Anniversary.

Keio Business School (KBS) has been a pioneer in Japan for the support, promotion, and development of business education and has been a long-standing and valued member of EFMD.

KBS was the first business school in Japan to receive EQUIS accreditation from EFMD in April 2011. EQUIS started as a European initiative for the benchmarking and accreditation of business schools but it is now the leading global accreditation system. Created in 1997 by a mandate of EFMD's member business schools –including Bocconi, HEC Paris, IESE, IMD, INSEAD, ESADE, London Business School, and the Rotterdam School of Management– EQUIS was inspired by the need to develop an international accreditation system for those business schools, wherever they were in the world, that were trying to make an impact beyond their domestic frontiers.

Business schools that are accredited by EQUIS must demonstrate not only high quality in all dimensions of their activities, but a high degree of internationalization. EQUIS also believes that business schools should be as closely connected to the real world of business as schools of medicine are to working hospitals, so there must be a balance between high academic quality and the professional relevance provided by close interaction with the corporate world.

The world economy has seen and will continue to see many opportunities and challenges. One of these challenges is the development of managers and business leaders who are able to work and operate on a global context, and Keio has shown that it is ready to meet this challenge by having a world-class business school and faculty that are closely aligned to the needs of industry inside and outside of Japan.

In gaining accreditation, Keio Business School has shown that it is without question one of the finest institutions in Japan, which deserves to be apart of the global community of EQUIS schools. KBS has been at the forefront of leading and developing management education in Japan, and it is to be applauded for this outstanding success. I wish you and your team all the best for the years to come and look forward to many further successful milestones for Keio Business School in the future.

KBS has been at the forefront of leading and developing management education

大学が行う人材育成が日本の社会全体を変えていく

今井裕一
IMAI, Yuichi
文部科学省高等教育局専門教育課
専門職大学院室長

「現在、日本は少子高齢化の進行や地域コミュニティの衰退、グローバル化によるボーダレス化、新興国の台頭による競争激化、と言った急激な社会の変化や、東日本大震災という国難に直面しています。そのような状況において、社会の変革を担う人材育成、知的基盤の形成やイノベーションの創出など、『知の拠点』として、大学が、この国の発展に果たすべき役割は極めて大きく、かつ、多様です。」

これは、本年6月に文部科学省が発表した「大学改革実行プラン」の冒頭の一文です。現在の我が国は、さまざまな内部・外部の変化により、多くの場面で旧来の考え方や物事の進め方が通用しなくなってきています。世界に目を向けても、先進諸国はそれぞれ国内問題を抱え、さらには中東やヨーロッパ等の政情、財政不安など、全世界的に先の見えない状況になりつつあるといえます。

これは、変化の最先端の領域であるビジネスやマネジメント分野においては一層顕著であり、既に、何か一つのやり方だけでは、激しく変化する社会に対応ができなくなっているのが実情と思います。そのような中この冒頭の言にあるとおり、大学が社会の変革を担う人材を育成することに対する期待はますます高まっています。

グローバル化への対応

秋入学の議論や、各種の留学促進策に見られるように、近年、グローバル化社会に対応した人材養成のニーズが強まっています。さりとて、その内容は学生の送り出し、受入れの支援、あるいは国際的な連携の教育の推進策にとどまっており、主として学部段階で留学を促進しよう、という程度であり、外国語能力を高めることに力点が置かれています。高度専門職業人の養成をミッションの一つとする大学院においては、これにとどまらず、国際社会で通用するレベルの知識、知見を持ち、それを実際の交渉で生かしていくための実践的な能力を育成していくことが必要です。

これは、KBSの掲げる「時代に応じたビジネスリーダーの育成」という理念とも合致するものでもあり、例えば海外のビジネス・スクールとの連携の推進、ダブルディグリー・プログラムの拡大・整備、海外認証評価団体であるAACSBやEFMDからの認証取得等、現在までにKBSが積極的に進めてきた国際化の取組みは、時代を先取りしたものであったと考えます。

グローバル人材とは、語学力のみの人間ではありません。語学をツールとして使いこなし、ビジネス・マネジメントの専門知識と能力で、世界を舞台に戦える人材を輩出されることを、期待しております。

高度専門職業人の育成

我が国はジェネラリスト志向といわれているとおり、とくに人文・社会科学系では、未だに学部卒業者中心の採用が行われています。

一方、20～30年前から比べると、自らの知識・能力の向上をはかるために大学院で学び直すことも、大きく進展したといえます。先進諸国の状況に比べれば未だ十分とはいえませんが、専門的な知識と実務能力の融合が、我が国の社会を変革していく大きな力になることは、間違いありません。

単なる知識の詰め込みにとどまらない、ケースメソッドやフィールドスタディの活用により、実務でも生きる能力をいかに備えていくかが、今後の高度専門職業人に求められているといえるでしょう。

また、実際のMBA取得者が社会でどのように活躍しているかを可視化し、大学と修了者、その他関係者が連携して、高度専門職業人のメリットを社会に訴えかけていくようなことも必要だと考えられています。

これはビジネス、マネジメントに限った話ではありませんが、高度な専門知識・能力を身につけた者が、どのように社会で評価されているか、さまざまな人材ニーズを踏まえた教育ができているかという点は、大学は検証を続けていく必要があります。ただ、多くの大学院で修了者の進路を把握していなかったり、その状況を公表していなかったりと、これまでは疎かにされてきていることは、認めざるを得ないところです。

経済状況が逼迫し大学も冬の時代といわれ、個人の所得も上がらない中で、何故学費を納めてさらに大学院で学ぶ必要があるのか。その視点に立った取組みを進めることは、今まで以上に力を注いでもよいところと考えます。これは決して大学のみで取り組む話ではなく、先に述べたとおり、修了者や産業界、我々行政といったさまざまな関係者が連携して取り組むことが必要と考えます。

期待される「人材養成」

大学院においては、平成17年の大学院答申や教育基本法の改正等を踏まえ、平成19年度から「人材養成その他教育研究上の目的」を定めることが義務化されました。これは大学に対する社会の期待が「人材養成」であることを端的に示すものといえます。

大学が行う人材育成が日本の社会全体を変えていくという認識は、冒頭の「大学改革実行プラン」の文章に示されたとおりですが、これを大学の立場から考えた場合に必要なことは、まずは人材養成の目的に沿った教育の着実な実施、さらにはその教育の成果や実態を世の中に対し広く示していくことです。

このような中で、KBSのこれまでの実績と新たな取組みにより、日本の社会を変えていくビジネスリーダーを引き続き大いに輩出されるよう期待させていただきます。

最後になりましたが、慶應義塾大学ビジネス・スクール創立50年という節目に当たり、KBSの今後ますますの発展を祈念して、結びとさせていただきます。

YAMADA, Kunio
山田邦雄
ロート製薬株式会社
代表取締役会長兼CEO

歴史の転換点としての1990年

私は1990年にKBSを卒業して以来、まさに日本のバブル絶頂期から、「失われた20年」の時代を生きてきました。いや失われたといえば、なんとなくそこでまた反転が起こるような錯覚を抱きますが、昨今の日本を取り巻く国際情勢、政治の行き詰まり、企業競争力の凋落、社会システム全体の構造的劣化と機能不全……といった状況を見れば、これはまだまだ長い下り坂の入口に差し掛かったばかりではないか、とさえ感じます。いったい我々は何をしてきたのでしょうか？　どこにボタンの掛け違いがあったのでしょうか？

しかし一方で、それは十分予見可能だったのではないかとも思うのです。少子高齢化の問題も、ベルリンの壁崩壊後の東西融和も、中国の市場参入も、文明間の衝突も、インターネットがもたらす情報革命も、既に1990

年時点でほぼ出揃っていました。ただ、その劇的なインパクトや複雑な相互作用を、何か軽く見よう、いや見たくないものは見ないようにしようと、目も耳もふさぎ、思考停止していただけではないか。日本の強さというような幻影を信じ、意味のないプライドと自信に、謙虚さを忘れていただけではないか。3.11の大地震ですら、あるいは原発の事故ですら、ちゃんと予測は出ていた。それなのに、知らないふりをしていただけだと思うのです。

そう考えれば、世の中というのは非常に合理的です。偶然が左右し、予想もしないことが起こるように見えながら、全部を眺めてみれば、ほぼ必然の流れになっているのです。そういう意味では奇跡はないでしょう。明治維新以来の近代日本の歴史は、西洋文明と東洋文明がぶつかる、あの時点での特異点のようなものであり、それゆえに劇的な変化があったのです。それは戦後も続いた……まさに1990年ごろまでです。日本は特殊な国ではありましたが、それは私たち日本人が人種として特殊だったのではなく、たまたまこの時代の特異点に居合わせただけだったのです。そして今本当にグローバル化が進んで、その活動前線は地球上あらゆるところに拡大しており、日本はまるで点が線に飲み込まれるような状況で、もはや特異点ではなくなってきています。そういう本当に100年という単位の、今までとは全く違う状況の中で、我々企業家は何をなすべきなのでしょうか？

グローバル化が新たな対立を生み出す

企業がグローバル化に対応するには、単純に「無国籍企業」になればよいという考え方があります。地域を越えたM&Aを繰り返し、巨大になり、国境と関係なくどこにでも浸透し、働き手も、お金も、資源も、どこからでも自在に吸収する。現実にそういう企業はいくつもありますが、日本企業は飲み込まれる立場ではあっても、主導権を持って無国籍企業に発展する可能性は限りなくゼロに近いでしょう。それは日本というホームグラウンドがあまりに辺境であり、時期も逸しているからです。

ただし、そういう無国籍企業がどんどん発展し、経済（社会）の大きな部分を占めるようになった世界が、人類として理想的なのかといわれれば、これはむしろ否定的にならざるを得ない。成長が制御されなくなった自己増殖は、社会にとってはむしろマイナスが大きいでしょう。また強力な一極構造というのは、半面非常に脆いものであり、変化への対応性を欠き、長期的には機能不全をもたらします。生物の多様性は、生態系が安定的であるための絶対基本条件です。同様に多様性のない経済社会は、必然的に不安定化します。昨今の世界的な経済の混乱を見れば、制御できなくなった巨大金融システムが、まさにその大きさのあまり母体となるべき実体経済を踏みつけ、のたうちまわっているようです。しかし、グローバル社会は、まだこのリバイアサンをコントロールする術を持ちません。おそらくこの先５年〜10年という単位では、世界ベースでの「失われた時代」が続き、その間に政治的、あるいは宗教的な観点からの、アンチグローバルな動きが強まるのではないでしょうか？　国家間、あるいはブロック間、あるいは新たな東西、南北の対立と抗争が強まるのではないかと危惧されます。

企業家こそが挑戦しなければならない責務

私は企業家といえども、いや企業家であればこそ、時代をきちんと読み、それと向き合うことが重大な責任であると考えます。それは、私たち自身の過去の失敗を繰り返さないためでもあります。今度こそ、事実にきちんと目を向け、英知を結集して、立場や過去に捉われず、謙虚に未来を見通す努力をすれば、未来は見えてくるはずです。

そのような変化に「状況対応」するのではなく、その時代になすべきことを、企業の目的としてきちんと捉え直すこと。これも過去の日本企業が大いに苦手としてきた部分です。対応力はすごい、しかし構想力がない……何故なら、きちんと未来を考えないからです。それをしなくても「器用に対応」すれば、なんとかなる、という過剰な自信があるからです。それはある限られた場面（例えばアメリカの後押しで高度成長期を走っていた時代）には通用するが、とくに戦争のようなシビアに戦略が要求される場面では通用するはずがありません。奇跡＝神風は絶対に吹かないのです。

今こそ我々日本の企業家はこの難題に挑戦しなければならない。そして業界とか、ランキングとか、資本効率とか、株価とか、不完全な指標に盲信的に対応するのではなく、個々がユニークで多様な活動形態を創出し、雇用を生み（リストラではなく！）、真の豊かさを生み出す。これに尽きるのではないかと思います。今後のKBSは、そのための哲学や思想を教える、学ぶ場であって欲しい。間違っても海外のMBAランキング上位校の背中を追いかけたりせず、本当に世界にとって必要な英知とは何か、それを背負った企業家は何をなすべきかを考える、孤高の存在になってほしいと期待しています。

実学のケースメソッドでリーダーを育成する

TAKAGI, Haruo
髙木晴夫
慶應義塾大学大学院
経営管理研究科教授

ケースメソッドを実学で行う

慶應義塾がハーバード・ビジネス・スクール（HBS）を範としてKBSを設立したとき、経営能力の育成に向けてとくにケースメソッドの重要性に注目しました。その理由は、HBSのケースメソッドが経営上の意思決定とその実施に必要な能力を重視するからでした。この能力を実践的側面での経営能力とすれば、それを支える精神的側面での経営能力もあります。HBSでは、それを強い精神力（tough-mindedness）と呼びました。知的能力の強靭さ、精神の頑健さのことです。

KBSが慶應義塾にあって、実践的学問たるべき経営学を教え、経営能力の育成をはかるのは、福澤先生の「実学」の精神が根本にあるからです。上に示したHBSにおける経営能力の考え方は、KBSにあってはこの「実学」の考え方に立ったものになります。実学とは「古風なる

縦のリーダーシップと横のリーダーシップでグローバル時代の経営環境に乗り出す

漢学にあらず、小少の時より苦学勉強して成業の後にいたり、その勉強中に得たる知識見聞を実地に施して独立の生計をなし、心身の安きを得て、もって人生の目的を達せんと欲するもの」です。実践に用いる学問こそが実学で、経営における実践とはさまざまな経営問題を検討して意思決定し実行することです。慶應義塾の基礎をなす思想に実学あるがこそ、HBSのいう経営能力の考え方をKBSのものとすることができました。

さらに重要なこととして、実学の考え方では、実践的経営における定石や形の重要性を指摘しています。すなわち「学問の大切なるは、これを例えば碁将棋に定石あるがごとく、槍剣術に形あるがごとし」です。実践的定石や形のことを学術的にいい換えると、その普遍性を成り立たせている理論的基礎となります。理論を基礎に持つ意思決定の定石や形を教授することは、ケースメソッドの中で重要な位置を占めていなければなりません。この点は、上述したHBSのいう経営能力の中では明確に示されていなかったものです。KBSのケースメソッドは、実学があるがゆえ、これを明確にしています。

しかもそのような理論的基礎のある定石や形を実践で活用するには鍛錬が必要です。鍛錬を経ない実学の弱さは「学校を去り、そうそう社会に出身してそうそう人事にあたるは、かの定石を学び形を稽古したるものが、始めて実地の勝負を試みるに等しく、千差万別虚々実々の掛け引きに目を奪われて、容易に勝を制すること能わず」と述べられています。この困難さを乗り越える力こそ「碁将棋の定石、槍剣術の形は、この芸道の根拠本義にして、実地にあたり縦横無人の活動もそのもとは一なり」の信念から生まれるものであり、強い精神こそがその別名としてふさわしいものです。

グローバル時代のリーダーシップを教える

世界規模の金融危機、国をまたぐ経営統合、ビジネスモデル・イノベーションによる産業構造変化、自然災害、そして原発事故。経営環境は常に非連続に変化しています。グローバル時代のリーダーに突きつけられる経営課題はますます高度化、複雑化しています。

これに立ち向かうリーダーは二つのリーダーシップを発揮しなければなりません。

第一は“縦のリーダーシップ”。組織の上から下へ向かって発揮するリーダーシップです。不確実な環境で将来を見通し、ビジョンを持って目標を定め、膨大な情報から本質を見抜いて戦略意思決定を行う。組織を先導するのは、この縦のリーダーシップです。

第二は“横のリーダーシップ”。理念を共有して組織の求心力を維持し、人々の連携から創造を生む。横のリーダーシップは、このための場をデザインすることによって、人々の持つ能力を最大限に重ね合わせ、拡大することです。実学の精神によって展開してきたKBSのケースメソッドには、これら二つのリーダーシップを同時訓練する力があります。

KBSのケースメソッド教室では、トップの視点で経営課題を議論し、革新的な意思決定を提示する意見であふれます。多数のケースは非連続に変化する経営環境を提供し、それらを議論し意思決定することこそトップ経営者の視点によるリーダーシップの訓練となります。もともとHBSのケースメソッドは“縦のリーダーシップ”を教えるために生まれたものです。

KBSでは、それに加え、“横のリーダーシップ”も訓練します。日本がベースのKBSケースを議論することは、人と人が繋がるための必須条件を与えます。すなわち、その教室は過度な個人主義に陥ることなく、他者の発言を尊重しながら議論します。上下左右に目を配り、全体の中の自分の位置づけを明らかにし、果たすべき役割を見出し確立する力を養います。リーダーを目指す人々は、実学の精神あふれるKBSのケースメソッド教室で“縦のリーダーシップ”と“横のリーダーシップ”の訓練を同時に受けることになります。これこそが、厳しさ倍加する経営環境に果敢に乗り出し、グローバル時代の社会に貢献することになるのです。

経営に対する知見とマインドを持った人たちのネットワーク組織

YAMANE, Takashi
山根 節
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

卒業生教員第一号

私はKBSの卒業生教員第一号です。KBS教員にトラバーユする前にビジネスを18年経験しました。大学を卒業してまもなく、監査法人トーマツの前身の法人に公認会計士兼コンサルタントとして5年間勤務した後、KBSで2年勉強し、卒業と同時に自分でコンサルティング会社を起こし、社長を13年間務めました。

「KBSはCEOの量産工場」と私は定義していますが、その私がKBSの教育サービスのユーザーとなってからCEOになり、さらに今度はサービス提供者の側に回ったわけです。中小企業の社長にすぎないので偉そうにいうつもりはありませんが、CEOを経験した教員は私だけですので、KBSサービスのユーザー経験者という立場から、語ってみたいと思います。

KBSのおかげでビジネスが順調に

私のビジネスは結構うまくいきました。それは本当にKBSのおかげでした。まず教育の役立ちを実感したのは、ケース授業そのものでした。経営は「毎日がモグラ叩き」といわれるほど、日々問題に直面します。「お客からクレームが……」、「人手が足りない」、「給料が安い。やってられない」……etc。こんな時、経営者は日々意思決定をし、組織に方向性を示さなければなりません。そんな場面で役立ったのが、ケース討議の経験でした。

自分が直面している問題に対して、時々ふと気づきます。「ちょっと待てよ。この問題は以前に考えたことあるな」と。KBSで討議した500ほどのケースで、経営のほぼ全てを考えたといってもよいくらいだったのです。これは自分の経営でも、コンサルティングの場面でも極めて強力な武器でした。

KBS人脈でビジネス構築

もう一つビジネスの武器となったのが、KBSの人的ネットワークでした。先生、同期生、同窓会の先輩・後輩、こういう方たちとの人間関係が私のビジネスを支えてくれました。まず私が起業して私のPR担当になってくださったのは、ゼミの恩師・関本昌秀先生でした。「よいコンサルタントがいる」とあちらこちらで宣伝してくれて、どれだけ助かったかわかりません。

同窓生の方々もサポートしてくださいました。私はKBS同窓会の創立メンバーの一人ですが、それに関わったおかげで同窓会メンバーとの上下のネットワークができました。同窓会の初代会長の会社から幹部研修の仕事をいただきましたし、後輩の方が継いだ会社のコンサルティングも手掛けました。

もちろん同期生も応援してくれました。同期が動いてくれて、彼らの企業が私のクライアントになってくれましたし、よく組んで仕事をしたものです。また未経験の業界のコンサルティングを依頼された時には、その業界で働く同期生から業界知識やルール、その業界での成功のカギなどについてアドバイスしてもらい、どれだけ助けになったことか。

Give, Give, Give, Give & Take

同期生に戸高修さんという面白い人がいます。彼はソニーに7年勤めた後、ソフト会社を起業しJASDAC市場へのIPOに成功した人です。

彼はまず起業する際、KBS同期生を何人か引きずり込みました。私も彼が起業して以来、社外監査役を務めましたし、彼の会社のPRセミナーでは講演もしました。私は彼の成功のために、できることはなんでもしました。同時に彼も私のために本当に骨を折ってくれたのです。私がKBS教員となり、エンタテインメント・ビジネスに関する博士論文に取り組んでいた時、「山根さん、僕の人脈は全部使っていいですよ」といってくれました。そのおかげでハリウッド映画会社のプロデューサーやソニー米国法人のトップなどに会うことができました。ソニーの米国ゲーム事業会社CEOにもインタビューしましたが、なんとその人は今年ソニーCEOになった人です。戸高さんはよく口癖のようにこんなことをいっていました。「ビジネスはGive & Takeではなく、Give, Give, Give, Give & Takeだ」。

KBSというネットワーク組織は、ビジネスを志向する人たちでできています。しかも経営学というビジネスパーソンの共通プロトコルを体得している人たちです。経営に対する知見とマインドを持った人たちのネットワーク組織というのが、KBSの実像なのです。ここにビジネスチャンスが生まれないはずはありません。

教員として感じるKBS人脈のありがたさ

慶應義塾は人脈の結びつきが深い、とよくいわれます。その中でもKBSは全員が経営を学びに来た人たちであるだけに、もっと強くなる可能性を持っています。

今、私はKBSの教員をしていて、ありがたいと感じる時があります。それは現役の学生諸君が修士論文の研究等で、先輩OBを訪問する時です。修論で特定のテーマに絞って追究している現役生にとって、その世界で活躍している先輩の話を聞くことは何よりありがたいヒントになります。そんな折に、同窓会名簿を頼りに訪問をすると、先輩が例外なくウェルカムで迎えてくれるのです。山根ゼミでもソウル合宿や上海合宿に行きましたが、現地でOBが現地企業のインタビュー手配から懇親会まで面倒を見てくれます。

OBの方に講演をお願いすれば、「母校のためなら」と喜んで引き受けてくださる。私が教員として、KBSの幸せをしみじみ感じる瞬間でもあります。

ビジネスパーソンだった時も、そして教員となった今も、KBSならではの強いビジネス人脈に支えられている、といつも思うのです。

キャンパスの変遷

慶應義塾大学ビジネス・スクールのキャンパスは50年の間に数々の移転を経験した。1962年の発足当時は三田第二校舎の一部を利用していたが、1969年一年制教育課程の開講を機に日吉台学生ハイツに移転した。1972年には新設の日吉本町校舎に移転、1979年には同校舎に新棟として本部棟と図書館棟が完成し、1988年には校舎近くの敷地に宿泊施設を備えたKBSハウスも竣工した。

2008年には慶應義塾創立150年にあわせて完成した協生館の２階と４・５階に移転し、今日に至っている。

1955~1979

（上）1962年の設立当初から、1969年の一年制教育課程開講までビジネス・スクールが置かれた三田の第二校舎

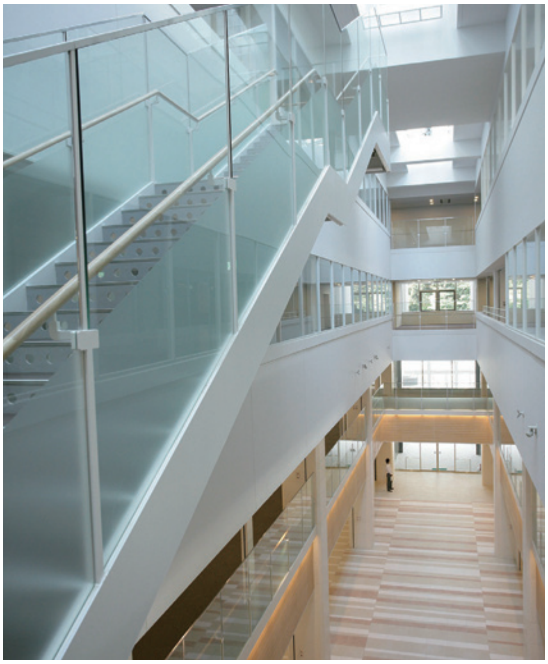
（下）日吉本町校舎へ移るまでの３年間は学生専用マンション「日吉台学生ハイツ」を研究・教育施設として利用した

（左上）日吉本町校舎全景。手前の空き地には後の1979年に新棟が建設された
（右上）1972年に竣工した日吉本町校舎。教室棟の正面入口から玄関を見る
（左下）創立10年と新棟完成を祝う記念式典　（右下）日吉本町校舎での授業風景

（上）1979年に完成した本部棟と図書館棟を正面入口から見る

（左）手前のレンガ造りが図書館棟。地下１階が書庫、閲覧室、事務室、１階が閲覧室とロビー

（左）図書館棟モービル図書館のエントランス　（左下）留学生のための宿泊施設およびMDP用の教育施設として1988年に竣工されたKBSハウス　（右下）KBSハウスKルームのMDP用教室



（上）2008年竣工の協生館をグランドから見る
（中左）協生館２階のKBS事務局とミーティングスペース
（中右）協生館５階にあるエグゼクティブセミナー教室
（左下）自然光が差す吹き抜けのスペース

歴代ビジネス・スクール校長（大学院設立前）／経営管理研究科委員長

初代校長　1962〜1965
奥井復太郎

2代校長　1965〜1971
気賀　健三

3代校長　1971〜1978
3代委員長　1985〜1987
片岡　一郎

初代委員長　1978〜1981
関本　昌秀

2代委員長　1981〜1985
石田　英夫

4代委員長　1987〜1991
小林　規威

5代委員長　1991〜1995
柴田　典男

6代委員長　1995〜1997
矢作　恒雄

7代委員長　1997〜2001
小野桂之介

8代委員長　2001〜2005
青井　倫一

9代委員長　2005〜2009
池尾　恭一

10代委員長　2009〜
河野　宏和

1955～1961

第Ⅰ部 慶應義塾大学ビジネス・スクール創立前史

2012年、慶應義塾大学ビジネス・スクールは創立50年を迎えた。これを記念して同年10月20日、日吉キャンパス藤原記念ホールで、「新しい時代へ：次の社会そして経営」を統一テーマに記念コンファレンスが開催された。

経営管理研究科の前身である慶應義塾大学ビジネス・スクールが正式に創立されたのは1962年４月１日だが、その誕生はさらに６年前の1956年まで遡ることができる。

バギオ・プログラム参加と高等経営学講座の開講

米国のハーバード・ビジネス・スクール（HBS）は1956年の夏、フィリピンのバギオ市で、アジア初のAMP（Advanced Management Program）を開催したが、慶應義塾から派遣された高橋吉之助経済学部助教授は、この時の事情を後に次のように述懐している。

――（同年の）４月末か５月の初め、高村象平経済学部長を通じて奥井復太郎塾長に呼ばれた私は、バギオ・プログラムにハーバードから出講している５人の教授に会い、その中の２人による数日間の経営講座を日本で開く交渉をまとめるようにという指示を受けました。

この話はスタンダード・バキューム石油日本支社副総支配人の殿村秀雄氏から御木本真珠店専務の横浜禮吉氏を通じて奥井塾長にもたらされたと聞いています。私の派遣経費のほか、２教授の招聘費用も同社から支援を受けたと記憶しています。

後に、殿村氏に、塾員でもない同氏がどうしてこのように慶應に肩入れするのかと尋ねると、「慶應義塾は戦後日本の民主主義を育てる重要な大学だ。日本の産業を立て直して近代化していくには経営者の教育が大事になる。日本にはいろいろ大学があるが、こういうことは慶應義塾が一番適している」といっておられました。――

慶應義塾では外事部（清岡暎一外事部長）を事務局としてハーバード大学高等経営学講座委員会を組織し、先の横浜禮吉氏のほか金子佐一郎氏（十條製紙取締役副社長）、服部禮次郎氏（和光取締役）、江越道俊氏（鐘淵紡績常務取締役）、気賀真一郎氏（千代田生命常務取締役）らを筆頭にした財界人の支援を受けながら、セミナー開催の準備を進めた。

ハリーL.ハンセン（マーケティング）、フランクリンE.フォルツ（生産管理）の両教授を迎えて、第１回のハーバード大学高等経営学講座は、1956年８月29日から９月１日まで、伊豆の川奈ホテルで開講された。合計６つのケースについてのグループ討議とクラス討議、それに経営幹

（注） 慶應義塾大学ビジネス・スクールは、1962年４月に発足、1978年４月に慶應義塾大学大学院経営管理研究科に改組。これに伴い、短期講座の運営やケース教材頒布等の担当部門として附属ビジネス・スクールを新設。大学院経営管理研究科と附属ビジネス・スクールの総称として「慶應ビジネス・スクール（KBS）」と呼ばれることが多い。

部養成についての２回の講義からなる短期間の講座であった（受講料３万円、受講者数63名・62社）。

翌1957年９月２日から７日には、第２回の講座が前年と同じ川奈ホテルで開催された。講師としてHBSから前年と同じハンセン教授のほかステファンH.フラー教授（労使関係）が来日し、参加者は前年を上回る80名に上った。

奥井塾長のハーバード大学訪問

この第２回ハーバード大学高等経営学講座が開催された段階で、慶應義塾大学ビジネス・スクールの創立に繋がるもう一つの重要なステップが採られた。奥井塾長が自らハーバード大学を訪問することになったのである。

1957年10月９日、羽田を出発した奥井復太郎塾長、金原賢之助商学部長、小高泰雄商学部教授、小林規威法学部講師（塾長秘書）の一行は、ワシントンでICA（アメリカ合衆国国務省国際協力局）から慶應義塾とハーバードの提携に関する援助の確約を得て、10月14日にボストンに到着。翌15日、顔なじみのハンセン教授の研究室で予備的な話し合いをした後、HBSのスタンレーF.ティール大学院院長（Dean）と面会した。そして、慶應義塾のビジネス・スクール開設を支援するため、HBSが塾教員の訓練とケースの使用に全面協力する提携覚書を取り交わした（覚書成案は21日）。

奥井塾長の一行は、その後、ハーバード大学総長ピューズィー博士との会談（塾百年祭への招請を含む）、エドウィン・ライシャワー教授訪問、授業の参観、教材ケースの在庫と流通の仕組み、入学許可の手続き、ケース開発活動等について意見聴取を行い、８日間にわたるハーバード訪問の日程を終了。

一行はその後、エール大学、コロンビア大学、スタンダード・バキューム石油会社、ロックフェラー財団、プリンストン大学、およびラトガーズ大学を訪問。さらに金原商学部長、小林講師がペンシルバニア大学、ニューヨーク市立大学、エイブラハム証券会社、ジャパン・ソサエティー、ニューヨーク・ファースト・ナショナル・シティ銀行、ミシガン大学、ノースウエスタン大学、シカゴ大学、カリフォルニア大学、スタンフォード大学、ハワイ大学などを訪問し、１ヵ月半におよんだ訪米日程を終えて、11月24日帰国した。

奥井塾長とピューズィー総長との会談

第１回ハーバード・ビジネス・スクール派遣留学

1958年には、５人の教員のHBS派遣という慶應義塾大学ビジネス・スクール創立に繋がるステップが採られた。

この年、HBSは欧州生産性本部等からの要請と連邦政府の資金的援助をもとに、10ヵ月の外国教員用集中教育プログラムを開設。慶應義塾は、この第１回インターナショナル・ティーチャーズ・プログラム（ITP）に調査団を派遣することになり、白石孝商学部教授、笠原英司工学部助教授、高橋吉之助商学部助教授、村井俊雄経済学部助教授、十時嚴周法学部助手という30歳代の５人を決定。日本の乏しい外貨準備と脆弱な慶應義塾の財政の中での留学を可能にしたのは、ITPに対する米国国務省の支援とスタンダード・バキューム社の援助が大きかった（渡航費と授業料は米国国務省が全額負担、毎月の生活費１人350ドルのうち300ドルを国務省が、50ドルをスタンダード・バキューム社が負担した）。

同年８月に羽田を出発した５人は、まず、ニューヨークのホワイトプレーンにあるスタンダード・バキューム本社にペリクロー社長を表敬訪問し、今回の留学およびそれまでの慶應義塾に対する同社の支援に深謝した。

ボストン入りした５人には、ケースメソッドによる経営の勉強、大量の教材の自前学習と英語での討議という１年間が待っていた。メンバーの１人、村井俊雄助教授は後に次のように述懐している。

――僕はフィナンスをやれといわれたが、実はフィナンスなんて知らなかった。同じ要領で、貿易政策をやっていた白石さんはビジネス・ポリシー、笠原さんは工学部だからプロダクション、十時君は文化人類学だから人事と組織など、HBS側で決めた専門領域に振り分けられた。会計学が専門の高橋さんを別にすれば、いずれも専門外の分野。しかし、経営大学院副院長就任直後のオールデン教授が、スクール・アドミニストレーションに関する一連の講義をしてくれるなど、HBS側も親身になって世話をしてくれた。慶應がビジネス・スクールを創ることに相当強い関心を持っていたのだと思う。――

１年近くの体験留学を終えた５人は、その後1959年７月に帰国した。その後も討議を重ねて、1960年４月、「経営者教育のための大学院について――ハーバード・ビジネス・スクール教育制度調査報告」を奥井塾長に提出した。この報告書は、当スクール発足の原点として重要な意味を持ち続けている。

1959年には片岡一郎商学部助教授、加藤寛経済学部助教授、関口操商学部専任講師が派遣され、以後10年余りにわたって派遣留学が続けられることになった。

ニューヨークのスタンダード・バキューム本社にペリクロー社長を表敬訪問

ヴァーノンR.オールデンHBS副院長

ビジネス・スクール委員会の設置と経営幹部セミナーの開講

1960年6月、新塾長に高村象平経済学部教授が就任。これに伴い、学務担当常任理事となった気賀健三経済学部教授の下で、ビジネス・スクール創設に向けた活動が本格的に動き始めた。

同年7月、高村塾長と気賀常任理事の支持の下で、「慶應ハーバード・ビジネス・スクール委員会」が設けられた。前塾長の奥井復太郎経済学部教授を委員長とし、気賀健三常任理事、藤林敬三産業研究所長を含めた全塾的なメンバーで構成された同委員会は、翌々年発足のビジネス・スクールの設立準備委員会の役割を果たすことになった。

この年の高等経営学講座には、HBS副院長（Associate Dean）のヴァーノンR.オールデン教授が講師として来日。同副院長は、ビジネス・スクール開設とケース作成等を支援するため、同校のスタンレーS.ミラー準教授の日本派遣を提案した。同副院長の来日とミラー準教授の派遣は、慶應義塾のビジネス・スクール設立への動きを加速する促進力となった。慶應義塾大学訪問教授として迎えられたミラー準教授は、早速ケース開発やケース討議形態の授業を中心とした精力的な活動を開始した。ケース開発の面では、ITP留学から帰国した片岡一郎商学部助教授が共同ケース・ライターとなって「大阪車輪製造株式会社（A）（B）」のケースが作成された。ハーバード方式のケースメソッド授業用としては、日本で初のケース教材の誕生であった。ミラー教授の来日は日本人教員のケースメソッドによる教育プログラム開講を促すことになった。当時の慶應義塾には9名のITP修了生がおり、教材面でも翻訳されたハーバード・ケースのほか、日本版ケースの開発も開始。これらの蓄積を指摘したミラー教授は、ケースメソッドで行う経営研修のプログラムを開講するよう提案した。

第1回経営幹部セミナーは1961年11月、箱根富士屋ホテルで開催（受講料は1人6万円、参加者46名・43社）。講座内容は17のケース討議と5つの講義を含むものであった。このうちミラー訪問教授は3つのケースを担当、ほかの14ケースの討議と4回の講義は第1回から第3回までのITPに留学した教員9名が分担した。

教員の体制作りも急ピッチで進められた。慶應ハーバード・ビジネス・スクール委員会が設けられた翌1961年には関本昌秀専任講師、藤枝省人助手、石田英夫助手を新規採用、1961～1963年の第4、第5、第6回のHBS留学生としてITPに派遣された。本スクールは正式発足の前から米国のHBSで教育・訓練を受けた多数の教員人材を配し、翻訳・開発されたケース教材を持ち、実働実績を持つ教育プログラムを備えて、翌1962年に誕生することになった。

古川公成　Kohsei Furukawa

慶應義塾大学名誉教授
1962年慶應義塾大学ビジネス・スクール助手、1970年同専任講師、1973年同助教授、1978年大学院経営管理研究科助教授、1986年同教授。
文責（28～45頁）

1962～1977

第Ⅱ部 発足から経営管理研究科への改組まで

慶應義塾大学ビジネス・スクールは1962年４月１日、奥井復太郎経済学部教授を初代校長に迎え、正式に設立された。その後、幹部開発セミナーの開講（1963年）、短期講座の拡充（1966年）、一年制教育課程の開設（1969年）、流通セミナーの開講（1972年）など、プログラムの充実に加え、自主ケースの開発にも果敢に取り組んだ。

一方で、1972年８月５日には、地上３階、地下１階の日吉本町校舎を竣工した。こうしたさまざまなインフラ作りが、1978年４月１日の経営管理研究科への改組に繋がっていく。

ビジネス・スクールの発足

1962年４月１日、慶應義塾大学ビジネス・スクールは、慶應義塾大学内の正式な組織として設置され、同年８月24日には、三田キャンパスの西校舎で、第７回高等経営学講座講師のポールW.クック、アーチR.ドゥーリー両教授を招いて開設披露式が挙行された。ビジネス・スクールの組織的位置づけは大学内の研究所に準ずるものであった。しかし、設立当初から「大学院課程に相当する、経営専門家の養成教育の実施」という、我が国教育制度上画期的な構想をその目的として掲げた出発であった。

これに先立つ３月20日には「大学ビジネス・スクール規約」が制定され、それまでの慶應ハーバード・ビジネス・スクール委員会が「大学ビジネス・スクール運営委員会」として改組された。初代の校長には、準備段階の当初から当スクールの設立をリードし慶應ハーバード・ビジネス・スクール委員会の委員長でもあった奥井復太郎前塾長が、経済学部教授兼任のまま就任した。また、新ビジネス・スクール運営委員会のほかの委員には、先の第１回から第４回までのハーバード・ビジネス・スクール（HBS）留学でITPを修了してきた10人の教員が就任した。そして、正式発足とともに、前年新規採用された３人に加えて、新たに古川公成助手と霍見芳浩助手が採用されたほか、産業研究所の小林規威専任講師もビジネス・スクール助教授として移籍することになったことから、専任教員は合計６人となった。

こうして発足したビジネス・スクールは、当時三田山上の塾監局南側に位置し、その大半を外国語学校が使用していた第二校舎の一部（１階の西側半分）を与えられ、そこに全教員共同の研究室、事務室、図書室兼会議室の３室を持つ施設体制でその活動を開始することになった。

発足当時の教員構成

奥井復太郎		校長			
白石	孝	教授	笠原	英司	教授
高橋吉之助		教授	加藤	寛	助教授
片岡	一郎	助教授	村井	俊雄	助教授
十時	嚴周	助教授	関口	操	助教授
小林	規威	助教授	関本	昌秀	専任講師
石田	英夫	助手	藤枝	省人	助手
古川	公成	助手	霍見	芳浩	助手

幹部開発セミナーの開講

独立した教員・事務体制と施設を得て船出したビジネス・スクールは、高等経営学講座と経営幹部セミナーという、既に実働している二つの事業を持ってはいたものの、とても財政的に一人立ちできる状態にはなかった。専任教員の増強を急いで進める必要もあったし、ケース教材の整備はまだ緒についたばかりであった。また、この頃になると、日本経済は戦後の復興を終えて目覚ましい発展段階に入りつつあり、教員の留学費用を米国政府に依存するわけにはいかない事態にもなっていた。こうした実状と、塾首脳の育成方針の下で、当分の間、教職員の人件費を大学本部に依存し、前記の短期講座等からの独自収入をもって教員の留学やケース教材の開発といった学校としての基礎作りに当たることが設立時点で了解されていた。

人件費の負担は当面大学本部に依存するとはいうものの、採用した若手教員を留学させるにも、独自のケース教材を開発するためにも、ビジネス・スクール独自の収入を拡大していく必要があった。既に7回を数えて定着した高等経営学講座（通称トップ・マネジメント・セミナー）や、開講して間もない経営幹部セミナー（同ミドル・マネジメント・セミナー）の参加者や派遣企業担当者の間からは「もう一段階下の階層の管理者を対象としたプログラム」を求める声も聞かれ始めていた。こうした事情から、誕生したばかりのビジネス・スクール運営委員会は、新たな事業として課長・係長クラスの管理者を対象とした幹部開発セミナー（同ジュニア・マネジメント・セミナー）を開設することにした。経営幹部セミナーの実績もあり、今回の新プログラム開講には、異論もなかった。第1回幹部開発セミナーは、1963年2月9日～22日の2週間、前年11月に実施した第2回経営幹部セミナーと同じ伊豆の下田東急ホテルで、40名（29社）の少壮管理者の参加を得て開催された。

この年の8月24日には、高等経営学講座の修了者が三田山上に集い、会員相互の親睦、企業経営に関する研究会の開催、当スクールに対する協力支援等を目的とする同窓会Keio Harvard Seminar Alumni Association（奥井復太郎会長、金子佐一郎理事長）を結成した。このほか、1962年には、関西生産性本部との共催で「ハーバード方式中堅幹部セミナー」、広島商工会議所・同青年会議所との共催で「中小企業経営者自己開発セミナー」といった短期間の講座も、外部機関からの要請に応じて開催した。

第1回幹部開発セミナー
（1963年2月、下田東急ホテル）

賛助員制度の発足

幹部開発セミナーの開講によってビジネス・スクールは、トップ、ミドル、ジュニアの経営管理者教育プログラムを毎年開催することになったが、多額の費用を要する教員の海外留学、ハーバードからの教授招聘、ケース教材の開発、研究・教育用図書資料の整備には、追加的な収入が必要であった。そこで、気賀健三常任理事の肝煎りで法人からの援助を仰ぐことにし、1962年から賛助員制度を発足させた。

この制度は、賛助員となった法人から１口年間10万円の賛助会費を納めてもらい、これを開発活動の諸費用に充てる一方、賛助員には、セミナー参加費の割引、セミナー教材・刊行物の贈呈、ビジネス・スクール諸事業の優先的利用といったサービスを提供するもので、1964年末までに100社近くに上る企業から賛助員の申込みを受けることができた。

専任教員の増員と海外留学

年間３回の短期プログラムを事業活動として抱え、賛助員制度も発足したことにより財政基盤は強化された。また、設立直前から開始されていた専任教員の増強と育成は、その後も積極的に進められた。創立された1962年からは、諸学部の例にならって特別研究生の制度（教員候補となる大学院生への奨学金制度）が導入され、ここからの若手教員採用方針が確立された。1964年には関谷章助手と橋本百藏助手、1965年には小野桂之介助手と滝沢茂助手、1966年には柳原一夫助手、1968年には柴田典男助手が採用された。

採用された若手教員の米国留学も例を見ないペースで進められた。藤枝省人、石田英夫両助手のITP派遣に続き、1964年には霍見芳浩助手、66年には古川公成助手をHBSのMBA課程に派遣、68年には関谷章助手、69年には小野桂之介助手がITPに派遣された。70年には滝沢茂助手がインディアナ大学ビジネス・スクールに、72年には柳原一夫、柴田典男両専任講師がITPに派遣された。また、1969年には鈴木貞彦特別研究生もインディアナ大学ビジネス・スクールのDBA課程に派遣された。こうした若手教員の留学費用は、三つの短期講座や賛助員制度等により、ビジネス・スクール独自の収入で賄われるようになっていた。この間、1963年12月から1964年８月にかけてHBSから、ジェームスD.フレック講師が来塾。ビジネス・スクール教員との共同ケース開発や幹部開発セミナーの講師も務めた。また、64年にはビジネス・スクールの学術機関誌『慶應ビジネスフォーラム』も発刊した。

慶應ビジネスフォーラム創刊号
（現在の『慶應経営論集』）

奥井初代校長の急逝

1965年、ビジネス・スクールに大きな悲しみが訪れた。奥井復太郎校長の急逝である。同年２月、第３回幹部開発セミナーに出席するため、伊豆の下田に出張していた奥井校長は、15日、腹部に激痛を感じ、古川公成助手に付き添われて帰途についた。途中、他野子夫人と落ち合い、慶應義塾大学病院に入院。夫人の看病で一時小康を得たものの、翌16日早朝、容体が急変、永眠された（病名は、出血性膵臓炎）。当スクール設立の発端からリードし続けてきた奥井校長の、殉職ともいえる死去であった。クリスチャンでもあった奥井校長の葬儀は、２月19日、4,000名を超える会葬者が列席する中、四谷の聖イグナチオ教会で行われた。

奥井校長の急逝後、気賀健三経済学部教授がビジネス・スクールの第２代校長に就任した。気賀教授は就任前、若手教員の採用や留学、賛助員制度の設置といったビジネス・スクールの諸活動を支援してきたが、就任後は直接の指導者としての活動を開始。1965年は塾長の改選期に当たり、新塾長には法学部の永沢邦男教授が就任した。また、当スクール設立の発端となった高等経営学講座が10回目を迎える記念すべき年でもあったことから、HBSのジョージP.ベーカー大学院院長（Dean）を招き、日本経済新聞社の後援も得て８月９日、記念講演会が開催された。

自主ケース開発

気賀校長が最も力を入れたのは、ビジネス・スクールの教育に必要なケース教材の独自開発であった。国産ケース第１号の「大阪車輪製造株式会社（A）（B）」以来、日本企業を対象としたオリジナル・ケースの開発は引き続き行われたものの、その数はようやく20点。年３回の短期講座を開催し、絶えず新たな経営問題の要素を採り入れていくには十分といえず、HBS開発の翻訳版が使用教材の大半を占めていた。

将来目標の長期プログラムや日本のビジネス・スクールとしての独立した教育活動のためにも、オリジナル・ケースの開発が肝要だと考えた気賀校長は、これを当面の最重要課題の一つとした。運営委員会やセミナー開催地での会合などで、「今は、誰がどこの会社のケースを書いているのか」といった質問が気賀校長の口癖になった。社内事情を部外者に公開したがらない日本企業の社風や、相次ぐ専任教員の米国留学などもあって、自主ケース開発は期待するほど進まなかったが、それでも毎年５〜10点が生み出されるようになった。一年制教育課程が発足する1969年頃までに当スクールは、60点余りのオリジナル・ケースを保有するようになった。

大阪車輪製造株式会社(B)

大阪車輪製造株式会社(A)

短期講座の拡充

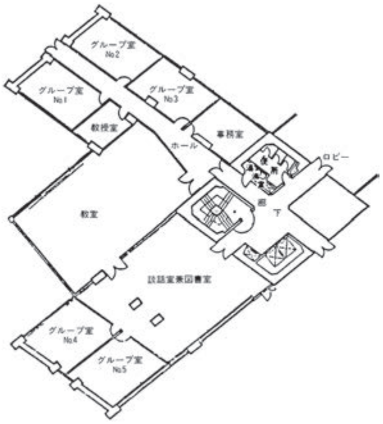
自主ケース開発と並行して、気賀校長の下で進められた活動が短期講座の拡充で、1966年度から着手した。トップ・マネジメント・セミナーを7泊8日に延長、ミドル・マネジメント・セミナーを年2回開催とし、ジュニア・マネジメント・セミナーを4週間に延長、1967年にはフォローアップ・プログラムの東京、大阪開催などである。ケース教材の整備や教員の充実といった提供体制の向上、定期的に開催される講座の拡充について、気賀健三校長は後に次のように述懐している。

――校長になって苦労したのがお金集めと参加者の募集。私が常任理事の時、奥井校長に提案した賛助員制度を含めて、お金集めには時間とエネルギーを使いました。初めは塾員の重役訪問から始めましたが、「我々は日本のために必要な教育を行っているのだ」と慶應卒業生に限らず訪問。募集の面では、他の教員の人たちもよく頑張ってくれました。――

一年制教育課程の開設

1969年9月、慶應義塾大学ビジネス・スクールは、念願の大学院レベルの長期プログラム「一年制教育課程」を開設したが、この時も関係者の間には時期尚早の声が少なからずあった。当スクールの最も長期間のプログラムは4週間の幹部開発セミナーだったが、1年間の通年プログラムとの間には大きな格差が存在した。また、短期間の講習会と1年間の派遣は、企業にとっても全く異質であった。「企業は優秀な社員を派遣するだろうか」、「1年間、密度の高い教育を持続できるのか」といった議論の末、気賀校長の決断で開講は決まった。「大学院レベル」としながらも、2年間の修士課程ではなく1年間のノン・ディグリー（学位を出さない）プログラムとなったのは、需要・供給両面に関する懸念を考慮した現実的判断であった。一年制教育課程のカリキュラム内容は、高橋吉之助教授を中心とするカリキュラム編成委員会による検討の末、18科目の授業と4～6月に行われるゼミナール活動で構成することに決まった。授業料の50万円は当時の文科系学部の2倍であった。開講第1期生の募集定員は50名で、応募資格は「大学学部卒業者およびそれと同等の学力があると認められた者、ただし3年以上の実務経験のあることが望ましい」とされた。

こうして、開講の準備は着々と進められたが、教育活動用施設では難問が発生した。ケースメソッドでの授業にはクラス討議用の教室以外にグループ討議室も必要であり、本格的な教育・研究活動のための研究室体制が要求されたが、三田や日吉のキャンパスには新たなスペースがなかっ



日吉台学生ハイツのレイアウト

た。さらに入学する学生が社会人であることも配慮して、気賀校長は、大学のキャンパスから若干離れた場所に本拠を置く方針で大学当局と折衝。最初の有力候補が日吉キャンパス南西部の学生寮案で、3,000万円の予算での改修を検討した。ところが1968年夏、学費改訂等の問題をめぐって三田、日吉の両キャンパスで学生がバリケードを築き、授業ボイコットの事態が発生した。産学協同の象徴ともみなされるビジネス・スクールのキャンパス内設置は難しい状況になり、当面、学外施設での開講になった。そうした中で、日吉キャンパスに隣接する学生専用マンション転用の相談があり、同所を研究・教育施設にしての開設を決めた。

授業開始の頃

1969年9月16日、一年制教育課程第1期生の入学式が佐藤朔塾長、山口真一常任理事、増井健一商学部長、伊東岱吉産業研究所長などを迎えて行われた。入学者の選考は、書類審査と面接試験で実施した。第1期生は47名で、41名は企業からの派遣研修生、6名が自費研修生であった。

1969年の秋、気賀健三校長はHBSを訪問。多数の教授陣を招き、一年制教育課程発足の報告と感謝の意を表するパーティーを催した。この点について気賀校長は後に次のように語っている。

――このパーティでは、「奥井前校長が塾長時代の約束をようやく実現することができた。いずれ正式の大学院を意図しているが、まだ機は熟していない。1年間のコースはスタートできたので、形よりも内容の充実をまず見てもらいたい」とスピーチ。皆の盛んな拍手でほっとした気持ちになったものです。――

しかし滑り出しは楽なものではなく、教職員と学生はぶつかり合いながら相互の関係を築き上げていった。教員たちは日本初の経験に燃えつつも、新教材を実務経験のある社会人学生にぶつけることになり、平均年齢約30歳の学生は大学時代をはるかに上回る予習準備や発言を求めるケースメソッドでの学習に戸惑いを見せた。その一つに試験と成績評価の問題があった。企業からの派遣生の中には、一年制教育課程を長期間の研修セミナーと考える者もいた。彼らにとって試験や成績評価は予想外で、その成績が企業に伝えられる可能性も気になった。一方、学校側から見れば、長期間の通学授業を行う以上、試験と成績評価は当然のことであり、派遣企業に学習成果を報告する責任があると考えた。考え方の違いから学生側は一時、試験ボイコットを宣言。話し合いの結果、「当面、試験は行わない。成績の通知は学生にのみ行う」で合意した（その後、学期末試験は再開されたが、成績は学生本人にだけ通知する原則は、今日も引き継がれている）。

キャンパスの誕生

1971年6月、第3代校長に選出された片岡一郎教授（商学部教授と兼任）はキャンパスの創設に着手、資金集めにとりかかった。総工費はおよそ1億2,000万円。片岡校長は三越の松田伊三雄社長を訪ねて相談したが、松田社長は翌年帰らぬ人になった。その後、多大な努力を重ねる片岡校長を支えたのは服部禮次郎氏（和光代表取締役）を中心とする若手経営者で、翌年春までに73の企業から2億円近い募金申込みを得ることができた。地上3階、地下1階建、延べ床面積1,360.85㎡の日吉本町校舎は1972年8月5日に竣工した。11月6日には新校舎において創立10年記念式典、講演会、パネル討論会などが催され、佐藤朔塾長、中司清ビジネス・スクール代表顧問やHBSのローレンスE.フォーレーカー院長夫妻、ボストン・カンパニーのヴァーノンR.オールデン会長夫妻等が門出を祝った。

●建設資金協力企業および有志一覧（50音順）

安藤建設株式会社 / 株式会社伊勢丹 / 株式会社岩田屋 / エーザイ株式会社 / エッソ・スタンダード石油株式会社 / 株式会社大林組 / 王子製紙株式会社 / 鹿島建設株式会社 / 鐘淵化学工業株式会社 / 鐘紡株式会社 / 神崎製紙株式会社 / 共栄工業株式会社 / 株式会社協和銀行 / 近畿日本鉄道株式会社 / 株式会社クレジット・コンサルタント / 月光荘株式会社 / 佐々木硝子株式会社 / 株式会社三和銀行 / シェル興産株式会社 / 十條製紙株式会社 / 株式会社住友銀行 / 株式会社大丸 / 株式会社第一勧業銀行 / 株式会社高島屋 / 武田薬品工業株式会社 / 千代田生命保険相互会社 / 中外製薬株式会社 / 帝産オート株式会社 / 株式会社天満屋 / トヨタ自動車工業株式会社 / 東亜燃料工業株式会社 / 東京電力株式会社 / 東邦薬品株式会社 / 東洋電化工業株式会社 / 日本アイ・ビー・エム株式会社 / 株式会社日本興業銀行 / 日本コカ・コーラ株式会社 / 日本ナショナル金銭登録機株式会社 / 日本パルプ工業株式会社 / 日産自動車株式会社 / 野村證券株式会社 / 株式会社服部時計店 / 株式会社阪急百貨店 / 株式会社日立製作所 / 日野自動車工業株式会社 / ブリヂストンタイヤ株式会社 / 株式会社富士銀行 / 富士写真フイルム株式会社 / 富士通株式会社 / 富士ゼロックス株式会社 / 株式会社北海道拓殖銀行 / 本州製紙株式会社 / 株式会社松坂屋 / ミノルタカメラ株式会社 / 株式会社三井銀行 / 三井信託銀行株式会社 / 株式会社三越 / 株式会社三菱銀行 / 三菱重工業株式会社 / 三菱商事株式会社 / 明治生命保険相互会社 / モービル石油株式会社 / 株式会社守谷商会 / 森永製菓株式会社 / 森永乳業株式会社 / 株式会社山口銀行 / ライオン歯磨株式会社 / ライオン油脂株式会社 / 一年制教育課程修了生有志

創立10年記念式典で挨拶する
フォーレーカーHBS院長

卒業生 Graduate

経営者としての基礎を体系的に学んだKBS 世界でのプレゼンスが高まることを期待

木村文治（きむら ぶんじ）

1971年　一年制教育課程修了
クレコンリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役社長

1968年、慶應義塾大学経済学部を卒業して三菱電機に入社。原価会計を担当。1970年、父親が創業したクレコンリサーチ&コンサルティングに入り、2期生としてKBSに入学。修了後、環境変化に適応した新たなビジネスモデルの構築に力を注ぐ。

大学卒業後、三菱電機に入社。２年間勤務した後、父親が創業した医薬品産業調査の会社に入り、同時にまだ一年制教育課程だったKBSに入学しました。いずれ会社を継ぐためには、経営の知識やスキルを体系的に学ぶ必要があると考えたからです。また、当時は経営環境が大きく変化していた時期で、海外でMBAを取得する時間的な余裕はないと判断しました。

KBSでの印象深い思い出は、海外企業の事例をもとにディスカッションを行ったケースメソッドです。また、私よりも年長の同期生の中には、プレゼンテーション能力にとても秀でた方たちがいて、そうした手法は会社に戻った後、さっそくコンサルティング業務に応用できました。

今後のKBSには、世界でのプレゼンスがさらに高まっていくことを期待します。そのためには、英語によるカリキュラムを増やすことも必要でしょう。

KBSを卒業して41年。あらためて振り返ると、私にとってそこは、物事を無意識のうちに広く深く考える習慣を身につけさせてくれた場でした。

意思決定力をハードに鍛えられた２年間 卒業生の活躍がKBSのブランド価値を向上

野並直文（のなみ なおぶみ）

1980年　経営管理研究科修了
株式会社崎陽軒　取締役社長

1971年、慶應義塾大学商学部を卒業して西友ストアー（当時）に入社。翌1972年、父親が社長を務める崎陽軒に入社する。1978年、MBA課程の1期生としてKBSに入学。1979年、取締役に就任。1991年、三代目として42歳の若さで現職に就任。

大学を卒業して７年経った頃、KBSにMBA課程が開設されるという新聞記事を読み、興味を持ちました。当時、経営企画担当として新工場の立ち上げやレストランの出店といった責任ある仕事を任されるようになり、大学時代にもっと勉強しておくべきだったと後悔していたからです。

KBSでのケースメソッドによる授業は、非常に面白く、自分に合っていました。とくに不確実性やリスクを数量化して意思決定を行うプロセスは、とても新鮮でした。また、私は仕事上抱えていた問題の解決策を求めてKBSに入りましたが、ビジネスの世界には絶対的な正解はなく、策定した複数の解決案の中から自分自身で選択するしかないことを学びました。

これからのKBSには、日本初のビジネス･スクールとしてさらにブランド価値が高まることを期待します。そのためには、先生方に頑張っていただくと同時に、卒業生も頑張る必要があります。いわばKBSのプロダクツである卒業生が各分野で活躍することで、KBS自体の評価も高まっていくからです。

ビジネス・スクール顧問会の設置とKBS同窓会の発足

ビジネス・スクールは発足以来、財界人の支援や助言を受けてきたが、片岡校長は就任当初から支援の恒常的組織化として顧問会の結成を考えていた。鐘淵化学工業の中司清会長、十條製紙の金子佐一郎会長、和光の服部禮次郎代表取締役といった有力財界人から支援の手がさしのべられていたが、日吉本町校舎完成と創立10年を祝った1972年秋、中司清・金子佐一郎・服部禮次郎の3氏を代表顧問とする総勢52名のビジネス・スクール顧問会が結成された。爾来今日まで、顧問会は当スクールと経済界を結ぶ重要なパイプとなっている。

同じ頃、当スクールを支えるもう一つの重要な組織、一年制教育課程修了生の同窓会が結成された。1971年11月7日、第1期から第3期までの修了生（合計144名）で発足させた同窓会はその後、経営管理研究科修士課程卒業生をも含む同窓会に拡大改組（1982年）、当スクールの活動をさまざまな面から積極的に支援する大きな力となっている。

流通セミナーの開講

社会人教育の必要性の啓蒙とビジネス・スクールの財政的基盤を強化するうえで、高等経営学講座をはじめとする短期講座（エクステンション・プログラム）が重要な事業活動と考えた片岡校長は、この分野でも新たな展開を求めた。まず、1972年8月末には、「転換期における銀行の経営政策」と題する1泊2日の特別セミナーが箱根富士屋ホテルで開かれた（参加者22名）。銀行業トップ・マネジメントを対象としたこの特別セミナーは、同年夏の高等経営学講座のために来日したチャールズM.ウィリアムズHBS教授を主講師とするもので、特定業種に的を絞ってビジネス・スクールの教育活動を啓蒙するという目的に加えて、多額に上る外国人教授の招聘費用を2つのプログラムに分散させたいという狙いもあった。1973年8月には、同様の趣旨から、ジェイW.ローシュHBS教授を主講師とする3泊4日の特別セミナーが「研究開発をめぐる諸問題」というテーマのもとに富士教育研修所で開催された（参加者27名）。

1973年8月には、もう一つの特別セミナーが神戸市の六甲山ホテルで開かれた。これは、日本百貨店協会と慶應義塾大学ビジネス・スクールとが共催した「百貨店業界のためのトップ・マネジメント・セミナー」で、HBSから招いたウォルターJ.サモン教授、とジョセフL.バウワー教授が講師を務めた。この共催プログラムは多くの参加者の好評を得、百貨店協会からもその後の継続的開催を望む声が強かった。当時、流通業界全般に

流通セミナー
（アール・アッサーHBS教授）

高等経営学講座
（ポール・ローレンスHBS教授）

マネジメント教育への関心と理解を高める必要があると感じていた片岡校長は、翌1973年、このプログラムの第２回目をビジネス・スクール主催の第３回特別セミナーとして開催することにした。爾来、流通業の経営者を対象とするこの特別プログラムは、「流通セミナー」の呼称で開催された。

スタッフの充実

この間、拡大する教育活動を運営する教職員の陣容強化も着々と進められた。教員については、まず、1971年には、嶋口充輝特別研究生が助手として採用され、同年ミシガン州立大学ビジネス・スクール博士課程（DBAプログラム）に派遣された。翌1972年にはインディアナ大学ビジネス・スクール博士課程（DBA）に留学していた鈴木貞彦特別研究生が助手として採用され、1975年にはノースウェスタン大学マネジメント・スクール修士課程（MM）での留学を終えて帰国した奥村昭博特別研究生も、助手として採用され正式に教員陣に加わった。また、1974年には太田康信助手、1976年には青井倫一助手が採用され、前者は、1975年にノースウェスタン大学マネジメント・スクール（MM）、後者は1976年にハーバード大学ビジネス・スクール（DBA）への留学に旅立った。さらに、1977年には、ペンシルバニア州立大学経営学部博士課程を修了したばかりの和田充夫専任講師および特別研究生として、ノースウェスタン大学マネジメント・スクール（MM：1975年派遣）を修了して帰国した田中滋助手が採用され、1978年には髙木晴夫特別研究生が助手として採用された（髙木助手は同年、ハーバード大学ビジネス・スクール〔DBA〕に留学）。

こうして、毎年のように新たな教員が採用され次々と米国留学を終えて帰国する一方、既に現場にあった若手教員も教育経験と研究を積み重ねたことから、一年制教育課程の教育内容は年々充実していった。1969年の開設当初には、学内他研究科（学部）教員の応援も含めて１つの科目を複数の教員が共同で担当するという例も少なからず見られたが、上述の教員拡充と片岡校長の方針により、各科目の全授業を１人の教員が一貫して担当するという体制も徐々に確立していった。また、独自の校舎設備が整った第４期生（1972年９月入学）からは、１学年を２つのクラスに分けて授業を行うようになった。

他方、拡大した研究・教育活動を支える事務体制も大幅に拡充強化された。一年制教育課程が開講した1969年には、事務職員がそれまでの３名から５名に増員され、２クラス編成が実現した1972年までにはさらに２名が追加された。

小野桂之介　Keinosuke Ono

慶應義塾大学名誉教授
1965年慶應義塾大学ビジネス・スクール助手、1974年同助教授、1978年大学院経営管理研究科助教授。1984年同教授。1997–2001年研究科委員長／ビジネス・スクール校長。
文責（28～45頁）

国際化への助走

教員層の厚みが増したことを反映して、海外ビジネス・スクールに出講する例も見られるようになった。アジア経営大学院（Asian Institute of Management）には、1970年秋に小林規威助教授が訪問教授として出講し、国際経営を担当する傍ら「日本の経営（Management in Japan）」講座の開発に協力。1972年には古川公成専任講師、1973年には小野桂之介専任講師、1975年には鈴木貞彦助教授が同大学院に出講した。1974年以降では小林規威教授のCEI（現IMI、スイス）客員教授就任等、講演や短期セミナーの形で当スクール教員の海外出講が増え始めた。

さらに国際化は研究やケース開発でも進み、1972年度からは海外ケース開発の予算が設定された。また、1970年から高橋産業経済研究財団による研究助成がスタート、同財団の助成対象プロジェクトは、1件当たりの金額が大きかったので、コンピューター処理や海外調査作業を必要とするプロジェクトには得難い福音となった。

海外からの訪問教授招聘も、片岡校長の下で本格化した。第一企画株式会社の当スクールへの指定寄付（3,000万円）を基金とする寄付講座「マーケティング・コミュニケーション」が1979年から設置され、海外からの訪問教授による英語授業が毎年持たれるようになった。

大学院設立へ向けての準備

1975年10月、就任3期目の片岡校長の下で、開講7年目を迎えた一年制教育課程の学生数は83名（その内、企業派遣生64名）に達していた。また、若手の教員が留学を終えて帰国するにつれ、カリキュラムの大半を当スクールの専任教員が担当するようになった。専門的能力強化の意図から進めてきた選択科目の設置も11科目に拡大、ゼミナール活動も活発化した。こうした需要面の定着と教育内容の充実を踏まえて任期第3期目の片岡校長は、創立当初からの目標である「大学院課程の開設」に取り組む決心を固めた。前年6月、文部省（現文部科学省）が新たな大学院設置基準を制定したことも、片岡校長の決意を促す要因となった。しかし、ビジネス・スクールの大学院改組には難問が待ち構えていた。一年制教育課程に社員を派遣した企業には、派遣生の通学期間の長期化（2年間）や学位（修士号）の取得を歓迎しない声も存在した。大学内の全ての部門の人々が大学院化に賛成したわけではなかったが、久野洋塾長、石川忠雄新塾長（1977年就任）の支持姿勢、文部省調査（1976年）での当スクール卒業生や派遣企業の高評価に支えられて、学内の意思統一を得ることができた。

卒業生 Graduate

KBSでの学びがベースになった産業再生機構キャリアを通じて得たマクロとミクロの視点

翁　百合（おきな　ゆり）
1984年　経営管理研究科修了
株式会社日本総合研究所理事

1982年、慶應義塾大学経済学部卒業。1984年、KBS修了後、日本銀行に入行。1992年、日本総合研究所に入社して現在に至る。この間、2003～07年に産業再生機構非常勤取締役・産業再生委員などを兼務。2011年に京都大学の経済学博士号を取得。

大学卒業を前に、一時は就職も考えましたが、「もっと専門的な力をつけてから社会に出よう」と思い直してKBSに入りました。同期生にはさまざまなバックグラウンドの方たちがいて、日々刺激を受けながら面白く学べました。

修了後は、日本銀行に入り、金融研究所、営業局、支店、調査統計局での業務に従事。KBSでの勉強は産業調査や金融機関の考査などに生かせましたが、それ以上に役立ったのが産業再生機構での業務です。1992年に日本総合研究所へ転職し、2003年から2007年まで同機構の非常勤取締役などを兼務。さまざまな業種の企業の再生を支援していくうえで、どのような点が鍵になるのか、KBSで幅広く身につけた知識がベースになりました。

これからの日本においては、グローバルな視点を持ったリーダーの育成がますます重要であり、そこで大きな役割を担っているのがKBSです。私自身は今後、これまでのキャリアを通じて培ったマクロとミクロの両方の視点をエコノミストとしての仕事に生かしていきたいと考えています。

文部省との折衝からも、課題が次々に発見された。大学院設置審査で文部省が重視したのは、大学院教員としての所属教員の資格であった。ビジネス・スクールの専任教員の中で、大学院での演習（論文指導）担当可能な者は、少数に限られていた。また、有資格教員を充当すべき専門分野でも特定の条件を満たす必要があった。しかし、大学院化を機に片岡校長が専任となり、関口操教授も大学院のみ専任となった。また、伏見多美雄助教授の移籍計画などもあり、審査基準を満たす目途をつけることができた。

校舎施設や図書の整備でも多くの改善余地が判明した。中でも研究室は、実状を上回る厳格な設置基準が存在した。そこで片岡校長は、校舎施設の大幅拡張を決心し、石川忠雄塾長の支持を得て本塾常務会で承認されると、再び募金にとりかかった。前回からわずか数年後の募金活動だったが、日本私学振興財団の認可を得て開始すると短期間で目標額を達成できた。ただし建設工事は、横浜市との折衝や日照権問題などで、1年以上遅れた。

文部省から認可が下りたのは1978年3月24日であった。3月27日～4月19日を出願期間、4月22日～24日を入学試験日、5月6日を入学式とし、5月8日から授業の日程で開講に向けての活動に入った。

1978～2007

第Ⅲ部 経営管理研究科への改組から協生館移転まで

慶應義塾大学ビジネス・スクールは1978年４月１日、日本初の本格的な経営大学院である経営管理研究科へと改組された。それまでのビジネス・スクールは、附属ビジネス・スクールとして新たなスタートを切った。経営管理研究科において、カリキュラムの充実や博士課程開設（1991年)、国際単位交換制度（国際プログラム）の発足（1988年）などの諸制度の整備が行われる一方、ビジネス・スクールでは、時代の要請に応えるべく、マネジメント・ディベロップメント・プログラム（MDP）をはじめとしたさまざまなプログラムを提供していくことになる。

以下では、経営管理研究科と附属ビジネス・スクールを総称してKBSと呼ぶ。

大学院経営管理研究科への改組と新棟の完成

1978年４月１日、慶應義塾大学ビジネス・スクールは、大学院経営管理研究科へと発展的に改組された。専門的経営管理者の育成と、経営管理諸分野における高度な研究の推進を目的とした、我が国初の本格的な経営大学院の誕生であった。永年にわたる実績の積上げで世間に知られるようになったビジネス･スクールの名称を残したいという声も内部にあったが、文部省の諸規程や慣行にしたがって正規の大学院となる以上、その希望は認められなかった。

なお、1969年来実施してきた一年制教育課程は発展的に解消されることになったが、当スクールには、このほか、高等経営学講座その他の短期講座（当時の文部省基準では大学院が行うのが適当でない活動）が残されていた。また、顧問会や賛助員制度等も、大学院組織にはそぐわないと考えられた。そこで大学院経営管理研究科の附属機関として、従来名称を用いた附属ビジネス・スクールを設け、こうした活動や制度を継続することになった。

初代研究科委員長には関本昌秀教授が就任、附属ビジネス・スクール校長には旧ビジネス・スクール校長の片岡一郎教授が就任した。こうして組織体制は大きく衣替えしたものの、KBSの教職員は、これを祝う公式行事を先送りにして、山積した緊急業務に取り組んだ。

大学院経営管理研究科修士課程（MBA課程）第１期生に対する入学試験は、筆記試験（小論文、英語、計数的分析）と面接試験を４月22日～24日に実施。５月６日には、68名の新入生を迎えて入学式が行われた。しかし一方では、これが最終期となる一年制教育課程第９期生の授業（1977年９月～1978年７月）が進行中であり、４月から通常の授業と並行して行われるゼミナール活動も始まったばかりであった。新たに増設する校舎は、地元住民や横浜市との調整と設計変更のため地鎮祭も行われて

いなかった。この校舎施設の制約を克服するため、MBA課程第1期生については、入学式とオリエンテーションを済ませた後、通常より長め（2週間）の入学合宿を下田東急ホテルで行い、5月22日から7月初旬の間はMBA課程の授業時間帯と一年制教育課程の授業時間帯をずらして教室のやりくりをする等、変則的なカリキュラム運営を余儀なくされた。二つの課程を同時進行させた3ヵ月間、当初懸念された両課程学生間の関係もなごやかな相互交流会を持つ形で進行し、最後の一年制教育課程9期生87名は、7月15日の修了式をもって無事巣立っていった。

その後、11月8日には新棟建設の地鎮祭が行われ、本部棟と図書館棟を新築する建設工事が開始された。翌1979年4月にMBA課程第2期生が入学すると、今度は1年生と2年生の間で教室をやりくりする苦労もあったが、同年9月には待ちに待った新棟工事が完了した。総額4億2,000万円に上るこの新棟建築工事の資金は、一部の自己資金分を除いて23企業からの寄付金で賄われた。中でも図書館棟は全額モービル石油株式会社からの寄付によって建設され、同社の厚意を記念して「モービル図書館（Mobil Library）」と名づけられた。

そして10月8日には、MBA課程開設以降も先送りされていた大学院経営管理研究科設立記念式典が、新棟落成の記念式典とともに、普通部の体育館において開催された。式典は、片岡一郎校長の開式の辞に始まり、関本昌秀研究科委員長の経過報告、石川忠雄塾長の挨拶並びにハーバード・ビジネス・スクール（HBS）のローレンスE.フォーレーカー院長、板倉譲治三井銀行相談役、ファニュエル・アダムスJr.モービル石油取締役会長兼社長等の祝辞という式次第により、国内外の有識者並びに財界人など多数の関係者を迎えて盛大に行われた。また、同日午後2時からは、東京大手町の経団連会館において、フォーレーカーHBS院長を含む3人の講師による記念講演会と祝賀会を催した。この間、同年10月1日には、関本昌秀教授が研究科委員長に重任したほか、附属ビジネス・スクール校長には、片岡一郎教授に代わって小林規威教授が就任した。

●新棟建設資金協力企業一覧（50音順）

株式会社イトーヨーカ堂 / エーザイ株式会社 / エッソ・スタンダード石油株式会社 / 佐々木硝子株式会社 / ジャスコ株式会社 / ゼネラル石油株式会社 / ゼネラル石油精製株式会社 / 株式会社ダイエー / 株式会社大丸 / 中外製薬株式会社 / 東亜燃料工業株式会社 / 東京真珠株式会社 / トヨタ自動車工業株式会社 / トヨタ自動車販売株式会社 / 日産自動車株式会社 / 日清食品株式会社 / 日本アイ・ビー・エム株式会社 / 日本コカ・コーラ株式会社 / 株式会社服部時計店 / 富士ゼロックス株式会社 / モービル石油株式会社

新棟完成後のキャンパスの概要

〈本部棟〉
B1　会議室A・B、ケース室
　　機械室、倉庫
1F　研究室、応接室A・B・C
　　委員長室、校長室、事務室
2F　研究室、談話室

〈図書館棟〉
B1　書庫、閲覧室、事務室
1F　閲覧室、ロビー

〈教室棟（旧棟）〉
1F　教室（大・中）4室
　　計算機室2室
2F　教室（大）1室、演習室10室
3F　教室（中）2室、演習室6室

日本国内初の経営学修士課程

1978年4月1日、慶應義塾大学は日本初の本格的なMBA課程である大学院経営管理研究科を開設した。それに先立つ1977年4月、経営管理研究科の前身としての慶應義塾大学ビジネス・スクールは、その設立趣意書を作成し、その教育目的として「総合的管理能力の開発」を掲げ、次のようにその役割を明示した。

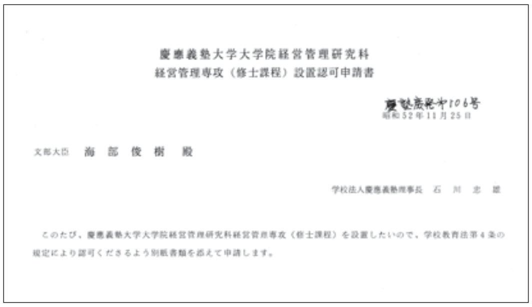
「慶應義塾大学ビジネス・スクールはプロフェッショナル・スクールとしての性格を極めて鮮明にもっているが、しかしそれは単なる経営技術の専門的教育機関ではない。企業の大型化、それに伴う経営と所有の分離は、生産・販売・財務・人事等における精密な管理技術の生成を促し、夫々の部門を担当する職務の専門化・部門化が進むなかで夫々の部門担当者に必要な管理技術の教育は、大学を含めた既存の教育機関の中でかなりの程度まで実施され、大なる成果を実現してきたとみることができよう。

しかしながら、このような管理技術の高度化に伴う一層の専門化・部門化は必然的に、分化したこれらの管理活動を統合し、企業の最終目的の合理的実現に向かって、これらを調整指導する総合的な管理を専門の職能とする一個の職業即ち『経営者』を登場させることとなり、それが社会の経済的・政治的発展の中で、これを職業とする者に重大な社会的責任を課するに至っている。

経営者は企業の経営を通じて経済の発展と社会の福祉に貢献する責任を負うものであるが、したがって経営者には企業内外の現在および将来の諸問題に対する適確な判断力が求められ、そのための基礎として経営者には経営問題に対する適確な分析能力が要請されることは云うまでもない。

しかし乍ら最新の知識や技術をいかに駆使し問題の分析をはかるにしても、それによって自動的に適切な対策が樹立されるものではない。適確な判断を下すためには、知識や技術を超えて問題を多角的に考察する弾力的思考、鋭い洞察力、現実にとらわれない溌剌たる創意そして高度の理念が望まれる。

このようにみてくるとき今後に最も望まれるものは、一つの理念に裏打ちされた企業の進むべき方向を確立し、その目標の合理的実現に向かって各部門の活動を最高度に発揮させる総合的経営管理の職能である。部


慶應義塾大学大学院経営管理研究科
経営管理専攻（修士課程）設置認可申請書

106号
昭和52年11月25日

文部大臣　海部俊樹　殿

学校法人慶應義塾理事長　石川忠雄

このたび、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営管理専攻（修士課程）を設置したいので、学校教育法第4条の規定により認可くださるよう別紙書類を添えて申請します。

日本初のMBA課程である大学院経営管理研究科
修士課程の設置認可申請書

卒業生 Graduate

「実践と理論との往還」がKBSの特徴
学友とのネットワークも大きな魅力

武田幸男（たけだ さちお）
1983年　経営管理研究科修了
北陸大学未来創造学部教授

1975年、明治学院大学経済学部を卒業後、台糖ファイザー株式会社入社。1981～83年にKBSで学んだ後、ファイザー製薬医薬マーケティング部長、取締役営業部門部長、取締役人事経営企画部門長を経て、2010年より現職。

M６の私は、外資系製薬企業ファイザーで６年間のMR経験後、KBSに入学しました。医薬品業界営業担当者の「業績に及ぼす要因は何が重要か」を深く研究したく、組織行動論の関本教授の指導を受けました。KBSで学んだ内容や思考方法は、ビジネスの世界はもちろん、世界のトップの人達と交流する際にも大変役立ちました。またKBSの授業の進め方は、現在大学で学生たちを指導するうえでも役立っており、KBSで学んだ「実践と理論の往還」は、実社会でも教育現場でも重要だと実感しております。さらに、KBS同期のネットワークも私の人生の大きな財産です。経営判断で悩んだ時などには、彼らの示唆に富んだアドバイスが心の支えになりました。KBSに望むのは、世界をリードするビジネス･スクールになって欲しいということです。私が同窓会長の時、韓国同窓会を発足させましたが、韓国のOBからもこれは強く指摘されました。今、韓国の企業は欧米のスクールに社員を送っています。中国も米国から学ぼうとしており、KBSのグローバル化が求められていると思います。

門管理のための教育・訓練は既存の教育機関乃至企業内部においても、これを実施することは可能であるが、上の意味での総合的管理能力開発のための教育・訓練はこれを企業内部に求めることは困難であり、当慶應義塾大学大学院経営管理研究科が教育の基本目的を総合管理能力の育成に求めた理由もまたここにある。」

経営管理研究科は、このような教育目的にもとづいて、履修期間を昼間全日制の２年間とするとともに、履修科目のうち11科目を必修科目とした。すなわち、会計管理、情報処理システム、マネジリアル・エコノミックス、組織における人間行動、労務管理、生産政策、財務管理、マーケティング、企業環境、国際経営、経営政策を必修科目とした。このほか選択科目で８科目以上および修士論文に合格することを経営学修士の学位取得要件とした。

また、教育方法としては、ビジネス・スクール時代からの経験を活用したケースメソッドによる教育を引き続き全面的に採用し、次のようにその意義を強調した。

「原理や原則を直接授けることは、思考判断の経済性という点で効果があろう。しかし、経営者が当面する具体的な問題は科学が組み立てた原理や原則に予定されている以外の多くの要因を含むものであり、時には、これら原理、原則を以ては説明できない例外的な事実もある。経営者としては、原理や原則が予定していない要因をも含めて具体的判断を下さざるをえず、科学上は例外に属する問題だからといって、これに対する分析を怠り、採るべき行動の決断を回避することは許されない。

もっとも、経営に関する科学が打ちたてた原理や原則の中には、経営者として採るべき判断を合理的にし、その識見を高める上に有効なものが皆無とは言えない。しかし、それらをそのまま授ける教育方法は学生の思惟をこれに固着させて思考の弾力性を失わせ、或いは問題の解決を『権威ある』文献とか教師の言に依存して、自から思索する努力を回避し、ひいては独立自主の精神の啓発をさまたげる結果ともなる。(中略)

ビジネスの世界では、すべての意思決定は、その決定を迫る問題に特有な状況にふさわしいものでなければならず、従ってある問題に対して適切な解決であったとしても、それが別の条件の下においても適切な『解』とはなりえないこともある。そのような条件下での正しい意思決定をするものは、一つには適確な分析能力であり、一つには時代の動向を判断し、さまざまな影響要因を考量しうる識見と能力である。経営者にとって不可欠なこうした能力は、反復厭わざる訓練によってはじめて育成しうるものである。そこで本ビジネス・スクールでは、そのカリキュラムの大半をケース・メソッドに依拠することとしている。」

経営管理研究科は、このようにケースメソッドに依拠した教育を、とりわけ必修科目については重視した。また、ケース教育を進めるに当たって、個人学習、グループ討議、クラス討議の３段階を通じて討議の内容を深化させる仕組みを設けた。

経営管理研究科の初代委員長には関本昌秀教授が就任した。1978年５月、経営管理研究科の修士課程には第１期生として61名が入学した。そのうち企業派遣の学生は46名であった。企業派遣の学生数は、その１年前の一年制教育課程第９期生と比較して20名以上減少した。それは、派遣先企業が２年間という通学期間の長期化や派遣生による修士学位の取得を必ずしも歓迎しないことが少なからず関係していた。

大学院経営管理研究科修士課程設置当初の授業風景

カリキュラムの変遷

1979年初め、経営管理研究科は大学院教育１年間の経験を踏まえて、カリキュラムの問題点を洗い出した。経営学修士の学位を授与するのに値する学生の水準を保つことを必須としながらも、「厳しくしさえすればよい」ということよりも、もっと総合的配慮をしたほうが望ましいとの考えからカリキュラムが見直された。その結果、必修科目と選択科目に代えて、基礎科目と専門科目という分類に変更した。そして、修士課程修了の科目要件として、基礎科目11科目については８科目以上に、基礎科目と専門科目の合計については16科目以上にそれぞれ合格すること、基礎科目と専門科目との全部の平均値が経営管理研究科の定める所定の水準以上であること、等を定めた。この学則を1980年度から適用した。

さらに1991年４月、経営管理研究科は、修士課程を開設して約10年間の大学院教育を経験して、カリキュラムを再検討した。その結果、「経営管理の諸側面にわたる総合能力に加え、なんらかの専門能力をも備えた経営管理専門家を育成する」という考え方を採るとともに、総合能力の涵養を目的とする基礎教育の充実と、主として専門能力の開発を狙う専門教育の充実という二つの側面を強化することにした。ところが、実際には学生は履修する専門科目の数については修士課程の修了要件の最少単位数に抑えることが多かった。この状況に鑑みて、1992年度からは、修士課程を修了するための科目要件を４単位引き上げて36単位とした。

その後においても、経営管理研究科ではカリキュラムの変更が行われ、2008年度には既存の基礎科目のうち４科目を２科目に、2009年度には基礎科目２科目を１科目にそれぞれ統合した。この結果、2009年度には履修する基礎科目を８科目（会計管理、組織マネジメント、マーケティング、経済・社会・企業、財務管理、生産政策、総合経営および経営科学）とするとともに、修士課程を修了するための科目要件を、基礎科目については12単位以上および基礎科目と専門科目の合計については36単位以上とした。

経営管理研究科は、修士課程第１期生の学年から、基礎科目の授業時間としてグループ討議およびクラス討議を合計して180分間としていた。しかし、2011年度には慶應義塾大学学則の計算基準に合わせて基礎科目１科目の単位を２単位から４単位に引き上げた。これに伴って、経営管理研究科は修士課程を修了するための科目要件として、60単位以上の授業科目を履修し、基礎科目については24単位以上、基礎科目および専門科目（ビジネスゲームを含む）の合計について54単位以上の単位数を満たすことを必要とした。

石田英夫　Hideo Ishida

慶應義塾大学名誉教授
1961年慶應義塾大学ビジネス・スクール助手、1968年同助教授、1976年同教授、1978年大学院経営管理研究科教授。1981-1985年研究科委員長。
文責（46～53頁）

医学研究科および薬学研究科とのジョイントディグリー・プログラムの開始

2005年4月、経営管理研究科は慶應義塾大学大学院医学研究科とのジョイントディグリー・プログラムを開始した。このプログラムは経営管理研究科と医学研究科の間で、ビジネス教育並びに医学教育の融合により、ビジネスと医学双方に通じた人材を育成することを目的に発足した。

本研究科の学生は、在学時に医学研究科の提供する科目を履修したうえで、修士（経営学）を取得し、医学研究科の入学試験に合格した場合、医学研究科の課程修了要件を満たせば最短1年で修士（医科学）が授与されることになった。2012年3月までに修士（経営学）の学位を取得した修了生のうちの3名がジョイントディグリー・プログラムで修士（医科学）の学位を取得した。

続いて、2013年4月からは慶應義塾大学大学院薬学研究科との間でジョイントディグリー・プログラムを開始することになった。薬学部薬科学科の新卒学生は慶應義塾学内選考試験に、また他大学の薬学部卒学生は経営管理研究科の一般入学試験に、それぞれ合格し、経営管理研究科で修士（経営学）の学位を取得し、引き続いて薬学研究科修士課程に入学した場合、最短1年で修士（薬科学）の学位を取得できることになった。

学生構成の変化

経営管理研究科修士課程への入学者は、開設以来、実務経験のある社会人が多くを占め、平均年齢は30歳前後であった。

一方、2012年度までの直前3年間、本研究科への入学者数は平均して約100名であった。しかし、修士課程開設以来ほぼ四半世紀を経て、学生構成は大きく変化した。

第1期生では企業から派遣されていた学生の割合が全体のほぼ4分の3を占めていたが、最近3年間において、企業派遣学生の数は毎年20名ほどに減少している。

また、女子学生は1981年度に最初の1人が経営学修士の学位を取得したが、10年後の1991年度には学位取得者数は19名と前年度に比して倍増した。

2010年から2012年の3年間でも年平均22名と比較的高い水準で推移している。また、外国からの留学生の数は最近3年間の年平均で約12名（中国から5名、韓国から4名、台湾から2名、その他3ヵ国）と増加している。そして、最近3年間では、個人の資格で学ぶ学生の割合が全体の大半を占めるようになっている。

卒業生 Graduate

問題解決のプロセスを論理的に考える力
KBSの「熱」が世界へ伝播することを祈る

牧野成史（まきの　しげふみ）
1990年　経営管理研究科修了
香港中文大学工商管理学院教授

1984年、慶應義塾大学法学部卒業。1990年、KBS修士課程修了後、KBS在学中に交換留学を経験したカナダのウェスタン・オンタリオ大学経営大学院博士課程に進学。1995年、博士号を取得、香港中文大学助教授を経て2001年より現職。経営戦略、組織理論、国際経営を専攻。

私は学部生の頃から、将来はグローバル・ビジネスに関わる仕事をしたいと考えていました。念願かなってKBSに入学できたときの嬉しさは、今でもよく憶えています。当時のKBSは先生も生徒もとにかく熱く、私にとってはこれまでの人生の中で最も濃密かつ充実した２年間だったといえます。

KBSでは、問題を発見し、分析し、解決策を見つけるという一連のプロセスを、自らの頭でロジックを組み立てながら考えていく力を養うことができました。また、勉強だけでなく、授業の合間に同期のみなさんとテニスやカラオケなどを楽しみ、よく飲み、よく語り合ったのもよい思い出です。

KBS修了後は、在学中に交換留学で滞在したカナダの経営大学院の博士課程に進学。学位取得と同時に、当時はまだ英国の植民地だった香港の大学で教鞭を執り始め、現在に至っています。香港では、躍動するアジアの熱気を日々肌で感じます。グローバル化が加速する中、KBSの「熱」がアジアや世界へどんどん伝播していくことを祈っています。

欧米人として初めて日本語でのMBAを取得
グローバル人材の育成を通してKBSに恩返し

八木エドワード
（やぎ　えどわーど）
1990年　経営管理研究科修了
南山大学大学院ビジネス研究科教授

1983年、米国カルフォルニア大学卒業。米国海軍（艦載機パイロット）を経て1988年にKBSへ入学。修了後はデュポンと住友ベークライトで営業・マーケティングを経験した後、米国商務省に入省。2011年６月より現職。

KBSへの入学を志望したのは、国際ビジネスに関わる仕事をしたい、修士号を取得したい、ハイレベルな日本語を習得したいという三つの理由からです。それらを全て満たしていたのがKBSでした。また、KBSでは初の欧米人学生と聞き、ぜひチャレンジしたいと思いました。当時は米国海軍に在籍しており、入学試験は海軍の制服姿で受けました。

修了後は、デュポンなどで営業・マーケティングを経験した後、米国商務省に入省し、日本、エジプト、ケニアで商務官・参事官・商務領事としての業務に従事。現在は、南山大学大学院ビジネス研究科の教授を務めています。

商務省では、主に経営コンサルタントのような仕事を担当。KBSで学んだ全ての知識とスキルが大いに役立ちました。また、日本に駐在していた期間中は、KBSで得た人的なネットワークに助けられました。これからの日本に求められるのは、世界中どこでも経営ができるグローバル人材の育成。私もその一端を担うことで、KBSに恩返しをしていきたいと思っています。

MDP（マネジメント・ディベロップメント・プログラム）

1983年秋、KBSは、実務経験を積んだ中堅管理者（年齢30歳代後半から40歳代）を主に対象とした約３ヵ月の昼間全日制の集中スクーリングを行うプログラムとして、総合管理能力の涵養を目指したMDP（マネジメント・ディベロップメント・プログラム）を開講した。

MDPの授業においては修士課程と同様にケースメソッドを採用した。また、修士課程の基礎科目に相当する科目を設けて基本的な考えを理解できるようにするとともに、企業が現実に直面する諸問題にも対応するための経営管理能力の強化などに重点を置いた。

第１回のMDPには20名が参加し、校舎３階に設けたMDP用のグループ討議室などの施設を利用して行われた。第１回のプログラム主管にはビジネス・スクール校長の片岡一郎教授が就いた。第２回の1984年には韓国の会社から２名が初めて参加した。続いて1985年（第３回）にも韓国の会社から２名が参加した。そこで、1986年４月と1987年５月の２回にわたって、片岡教授が、MDPに関心を示すと思われた韓国の代表的な事業会社や金融機関などをソウルで訪問して、MDPの教育方法すなわちケースメソッドでの授業方法を説明するとともに、ケース授業の参加者が講義授業の参加者よりも日本語能力の高いことが要請されることなどを伝えた。

1986年の第４回のMDP参加者は全体で34名（韓国の会社からの参加者６名を含む）に増加した。この第４回から、MDP参加者が各人の学習成果を個人研究の形でMDP最終日に発表することにした。多くのMDP参加者は、MDPでの学習を踏まえて、各人の事業経験などに検討を加えた。また、1992年秋期の第13回から個人研究として発表した成果を毎期「MDP　FORUM」という論文集（非公開）の形で残すことにした。

この間、1888年８月、KBSは、企業からの寄付によりMDP用の専用教育施設としてKBSハウスを慶應義塾の中学校である普通部の第二グラウンド東側（当時の本部棟から数分の場所）に建設した。KBSハウスは、教育施設のほか宿泊施設を備えており、同年秋期（第６回）からはMDP教育の専用施設となった。

MDPの授業風景

卒業生 Graduate

人生観が根底から変わったKBSでの２年間 自分の能力を発見して伸ばせる得難い場

澁谷　覚（しぶや　さとる）
2001年　経営管理研究科博士課程修了
東北大学大学院経済学研究科教授

1988年、東京大学法学部を卒業して東京電力に入社。1995年、KBS修士課程を修了。1998年、東京電力を退社してKBS博士課程に入学。2001年、博士課程を修了して新潟大学経済学部助教授に着任、経営学博士。2009年より現職。

大学を卒業して東京電力に入社。社内の選抜試験に応募してKBSに入りました。修了後は会社に戻り、企画部で３年間、業務に従事したうえで退社。KBS博士課程に入学しました。悩んだ末の決断でしたが、修士課程の２年間で「会社でトップを目指すだけが人生ではない」と知ったことが決め手になりました。

修士課程では組織論のゼミに入り、修士論文は経営手法の変遷について執筆。博士課程では一転して、マーケティングの勉強を一から始めました。修了後は新潟大学の助教授などを経て、現在は東北大学大学院経済学研究科の教授を務めています。

修士課程では、さまざまな人たちとの出会いを通じて世界が大きく広がり、研究することの楽しさを垣間見ました。また、膨大な量の課題に取り組み、試験を乗り切っていく中で、自分が意外にも「読む･書く」を得意にしていることに気づきました。そうした経験を踏まえて思うのは、KBSは自分の潜在的な能力を発見して伸ばすきっかけになり、修了後の選択肢の幅を広げてくれる得難い場であったということです。

1989年秋期（第７回）にはMDPへの参加者の数は36名に増え、年１回の開講だけでは、KBSハウスの受入れ能力の限界に近づいた。そこで、1990年からは春期にもMDPを開講し、MDPを春期・秋期と年２回行った。1991年にはMDP参加者は春期（第10回）25名、秋期（第11回）37名、年合計62名へと増加した。

しかし、2001年頃からMDP参加者の数は伸び悩み、その後の５年間において各期の参加者数は平均約18人に減少した。このため、2006年にはMDPの年間の開講数を、春期・秋期年２回から秋期年１回に戻した。この間、韓国からは1984年秋期から2008年秋期にかけて合計63名、中国からは1992年秋期から1996年秋期にかけて合計14名が、それぞれMDPに参加した。しかし、2008年頃からの大幅な円高の影響もあって、韓国からの参加が見られなくなった。

2008年９月以降、大学院経営管理研究科が日吉駅近くに慶應義塾創立150年にあわせて新築された協生館に移動したのに伴い、MDPも協生館で行われるようになった。

鈴木貞彦　Sadahiko Suzuki

慶應義塾大学名誉教授
1972年慶應義塾大学ビジネス･スクール助手。1974年同助教授。1987年大学院経営管理研究科教授。
文責（46～53頁）

時代のニーズに即応したプログラム構成

KBSは1962年の創立以来、数々のプログラムを世の中に提供してきた。ここではトップ・ミドル・MDPといった比較的長期セミナー以外のプログラムについて、その意義や実績を述べる。

まず2002年からスタートした週末セミナーから紹介する。2012年で11年目を迎える本コースは、MBAコースや長期セミナー等を受講するまとまった時間が確保できない社会人のために、MBA基礎科目8分野（組織、マーケティング、会計、財務、生産、経営戦略、意思決定とマネジメントシステム、経済・社会・企業の中のヘルスケアポリシー＆マネジメント）のうち、受講者が必要と思われる科目のみを受講できるように、科目別受講を可能としたものである。1年間に4科目ずつ提供され最短2年間で全科目を履修することができ、複数科目受講生も多い。期間は3週間連続の週末土曜日に行われ、1日2ケースプラス講義という構成で、短期であってもその科目に対する基礎的な理解を得ることが狙いである。10年間で延べ1,000名以上の受講生を送り出し、その中から当校の全日制MBAに興味を持ち再入学した例もある。

また、その時代のタイムリーな話題を教育プログラムとして提供するISSUEセミナーも、上記の週末セミナーと並んでKBSの短期集中セミナーの代表格である。過去開催されたテーマとしては「MOT（技術経営）」「アート・マネジメント」「ライフサイエンス・マネジメント」「新事業創造（かつてKBSは1995年から六本木アークヒルズでアントルプレナー・スクールも開講していた）」「異文化交渉」等があり、時代の要請に応じて順次追加・改編されているセミナーである。なお2013年6月より、「日本企業・社会はいかにグローバル化の時代に生き抜いていくか」をテーマとした連続8日間の「グローバルセミナー」を、協生館にて新たにスタートする。ここではケース授業のほか、実務者との討議、アジアのビジネス・スクールからの派遣講師等も交え、今後のグローバル化の在り方を参加者とともに考えていく。また2012年度後半には、KBS50年記念事業の一環として新興国戦略にフォーカスした「KBSグローバルセミナー（2日間）」も開催される。このコースは全て英語での授業になる。

以上二つの短期集中型のセミナーに加え、KBSでは、世界的な課題対処に当たるべく日本と世界の全体構想を策定するための「日本のグランド・デザイン策定を行う融合型実践教育」、ケースメソッドの普及を目的とした「ケースメソッド教授法セミナー」、あるいは海外提携校と連携してのセミナーも行われており、時代の要請に応えると同時に、広く世間にKBSの「今」を発信するセミナーを企画・実施している。

小林喜一郎 Kiichiro Kobayashi

経営管理研究科教授
2000年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2006年同教授。
文責（54頁）

創立25年記念行事

1985年に第３代経営管理研究科委員長に就任した片岡一郎教授は、２年後に控えた創立25年を、次の四半世紀の発展に向けて意味のある一区切りにしなければならないと考えた。そこでまず、石田英夫教授を長とし、古川公成教授および滝沢茂、柴田典男、和田充夫、青井倫一の各助教授からなる創立25年記念行事準備委員会を発足させ記念行事の計画作業に入った。記念行事としては、式典、記念講演、祝賀会、記念誌編纂といった定例的な行事に加えて、ケース教育普及全国セミナー、国際単位交換制度（国際プログラム）、新棟建設という三つの特別プロジェクトを実施することになった。

第１の特別プロジェクトである「ケース教育普及全国セミナー」の主な目的は、全国各地の経済界における当スクールの認知度を高めることにあった。そこで、比較的認知度の高い東京、大阪、名古屋といった大都市を除く全国各地において、主として地元中堅企業の経営者を対象とする２日間の短期セミナーを開催。KBSの存在とケースメソッドによる教育の意義をPRした。

第２の特別プロジェクトである「国際単位交換制度」では、さまざまな協議の後1987年暮れまでには、米国のペンシルバニア大学（ウォートン・スクール）、ハワイ大学、カナダのウェスタン・オンタリオ大学、英国のロンドン・ビジネス・スクール、フランスのHEC-ISA、スウェーデンのストックホルム大学の計６校と相互単位交換に関する合意が成立した。

第３の特別プロジェクトである「新棟建設」には二つの目的があった。その一つは、上記の国際単位交換制度の下で海外ビジネス・スクールからやってくる留学生たちに在日中の宿舎を提供すること、そしていま一つは、マネジメント・ディベロップメント・プログラム（MDP）用の教育施設拡充と宿舎の整備であった。担当理事等との討議・折衝を経て、KBSキャンパスから徒歩で２～３分のところにある慶應ネッスル・ハウスの北側空地に新棟建設が認められたのが1987年11月。その後、募金活動も順調に進捗し、1988年８月31日にKBSハウスは無事竣工した。

創立25年記念式典は、片岡一郎教授に代わって小林規威教授が第４代経営管理研究科委員長に就任したその２週間後の1987年10月14日に、三田キャンパス西校舎の517番教室において盛大に催された。式典には、石川忠雄塾長をはじめとする慶應義塾関係者のほか、塩川正十郎文部大臣、ウォルターJ.サモン、チャールズM.ウィリアムズ両HBS教授、欧米ビジネススクール数校からの代表者、KBS顧問、賛助員、派遣企業の関係者、卒業生、在校生等約400人が出席した。

講演するウォルターJ.サモン教授

祝辞を述べる塩川正十郎文部大臣

チェアシップ基金の始まり

1980年代から1990年代の初めにかけて、KBSは、創立30年事業の一環として、「チェアシップ基金」の開設を目指した。この計画は慶應義塾およびKBSにゆかりの深い企業や個人を対象とし15億円の寄付金を募金し、その上に「チェアシップ基金」の設立を意図するものであった。

この基金運用の目的としては、次のように説明できる。

① 15億円を目標に義塾およびKBSゆかりの関係者（企業および個人）から寄付金を求め、それをベースに「チェアシップ基金」を開設する。
② KBSは、寄贈者の名前を冠とした「チェアシップ教授」制度を導入する。
③ 同じく、寄贈者の名前を冠とし、KBSは外部から有識者、実務家を招聘して実施する「寄付講座」を開設する。
④ ①および②の講座の運営に必要な人件費、研究費、旅費などの費用の一部は「チェアシップ基金」の果実から支給される。
⑤ 以上の施策から、KBSの財政に余裕を持たせ、それを将来に向けての教員の増員、そして研究・教育事業の安定的、継続的な発展に役立てていく。

この募金は、石川忠雄塾長や本塾当局者そしてKBSの顧問会のメンバーから、強力な支援を得て1990年代の初めまでには、下記にまとめるような、大方の結果を生み出した。

① ５つの基金（１講座当たり２億円）

〈基金名称〉	〈初代の担当者〉
(1) エーザイチェアシップ基金	伏見多美雄 教授
(2) 富士通チェアシップ基金	関本 昌秀 教授
(3) 松下幸之助チェアシップ基金	滝沢 茂 教授
(4) 三菱チェアシップ基金	小林 規威 教授
(5) トヨタチェアシップ基金	石田 英夫 教授

② ４つの寄付講座（１講座当たり6,000万円）

〈寄贈者〉	〈講座内容の指定〉
(1) 第一勧業銀行	特定せず
(2) 伊勢丹	マーケティング論
(3) 石井久（立花証券）	日本証券市場論
(4) 小竹林二	経営革新

以上の結果集まった募金総額は、12億2,400万円となった。こうした資金贈呈者に対しては、1990年６月から1991年７月にかけて、三田山

チェアシップ基金募金趣意書

（注） チェアシップ基金制度そして「チェア」の意味合いについては、滝沢茂教授が執筆した、「わが国初のチェアシップ制度」『三田評論』（1990年10月号）を参照してください。

上において、石川塾長により、さらにKBS関係者も出席して、丁重な感謝状の贈呈が行われた。これに関連して思い出に残るのは、三田図書館の貴賓室で行われた寄贈者三菱グループに対する謝恩のレセプションである。そこには故三村康平本塾評議員会長のお世話で、寄付をいただいた三菱グループ20社の代表にご出席いただいた。三村会長のご協力を感謝するのと同時に「組織の三菱」の一端を見せられたようで、非常に興味深かったのを覚えている。1990年代の初めは、日本経済・経営の成長が止まり、長い不況期に入る分岐点であった。その直前に募金活動を完了できたのは、KBSにとって誠に幸いであった。

KBSは比較的新しい研究科である。新しい研究科が新しい教育や研究を進めていくためには、それに対応したコンスタントな資金源が必要となる。どうすればよいのか、それを考えた時、頭に浮かんだのは、かつてアメリカのビジネス・スクール訪問の際に学んだ、チェアド教授制度であった。例えば、ハーバード・ビジネス・スクールでは、現在この制度の下、60以上の教授チェアが設けられていると聞いている。KBSでも類似の制度を発足させてはどうか。それが募金活動の端緒となった。

次に強調したいのは、これまで義塾やKBSが培ってきた人と人との繋がりの重要性である。KBSは服部禮次郎氏やKBS顧問会の方々から、いろいろな有益なご助言とご指導をいただいてきた。エーザイの内藤祐次氏や小竹林二氏は、昔からKBS高等経営学講座参加者の常連であった。富士通、トヨタ等には、長いKBSによる社内研修協力の歴史があった。こうした縁の継続が大切だと思う。さらにつけ加えねばならないことは、基金募集プロジェクトに、KBS教職員の全面的で団結した支援と協力とが存在した歴史である。内部の団結の力が基金立ち上げの成功に繋がったのだと考え感謝している。

将来に向かい、この基金が、KBSにおける教育・研究のために有効に活用され、KBSのますますの発展に貢献することに大きな期待を持つものである。

2012年現在のチェアシップ教授

河野宏和　教授
　エーザイチェアシップ基金
山根　節　教授
　富士通チェアシップ基金
姉川知史　教授
　松下幸之助チェアシップ基金
池尾恭一　教授
　三菱チェアシップ基金
渡辺直登　教授
　トヨタチェアシップ基金

博士課程の創設

KBSの博士課程は、1991年4月1日に開設された。その目的は、KBSやKBS類似のケースメソッドを教育の手段に用いる大学・大学院、そして専門研究機関で、教育・研究に従事することを志望する人材を養成することであった。標準修学期間は3年、入学定員は8名、収容定員は24名とした。この博士課程に入学した学生は、在学中に「経営政策」「環境経営」、ヒト、モノ、カネの管理に関わる「経営管理の主要な機能分野」および「情

報コントロール」などの６分野の中から専門分野の選定を行い、ケースの開発や事例研究論文を内容とする「特別実習課目」そして博士論文作成のための指導を受ける「特別演習」、合計16単位を履修し、そのうえで博士論文の審査と最終試験に合格することが要求される。

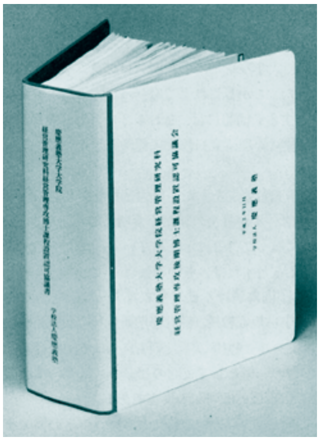
開設以来、2012年に至るまで、KBSの博士課程を修了したのは72名である。そのうち、約半数の31名が本塾大学をはじめとし、多くの大学・大学院で教えている。各種研究所、コンサルタント機関などで活躍している者も少なくない。こうした成果を振り返るとき、KBSの博士課程開設は、大成功であったといえると思う。

遡ること約20年（これには修士コース開設に先立つ９年間の一年制教育課程期間が含まれる）、KBSは修士課程でケースメソッドという斬新な教育手法を使い専門職業的経営者（プロフェッショナル・マネジャー）の育成に努力してきた。この間に就学した修了生の数は、1,500名におよんでいた。このベースと経験があってこそ、博士課程の設立も可能になったといえる。

しかし、ここで想起すべきは、KBSの修士課程で教員に期待されたのが、知識自体の修得よりも、それを経営に役立てる訓練された知恵の開発であったということである。これは実学的アプローチであり、伝統的な一般の大学院における学理中心的な教育研究へのアプローチとは違う。KBSも当初からこの違いを意識し、それを乗り越えるため、若い教員を直接海外のHBSなどに送り込み、また海外のビジネス・スクールで教育され、HBSの教育・訓練の意義に同調する者を対象としてリクルートし、教員の補強に努めてきた。しかし、このような外部依存の教員育成制度には限界がある。

筆者は、自身で教員の再生産機構を持たない大学院には、長い目で見た継続的な発展はないものとかねてから考えてきた。ではどうすればよいのか。答えは明白である。自ら博士課程を開設し、そこで、KBSにおける実学の理念と、ケースメソッドの有効性の理解を共有する教員を育成し、KBSの修士課程の教員を育てればよい。これがKBSで博士課程を開設するのを計画した契機となった。

そこで問題となったのは、KBSにおける修士課程と博士課程との関係である。皆で考えたうえで浮かび上がってきたのは、「博士課程を修士課程の延長とはせず、それぞれ独立の課程として位置づける」ことであった。すなわち修士課程がプロフェッショナル・マネジャーの育成を目的とするのに対して、博士課程においては、将来修士課程の教育に参加できるよう、「全体的視野に立つ経営の理解の中で、より専門分野の研究を深化させた」教育者・研究者の育成を目的として、分けて考えればよいのではないかと



博士課程設置認可申請書類

いうことである。

次に問題となったのは、新設の博士課程で教える教員の資格選定の問題であった。文部省（現文部科学省）は、博士課程で教える教員資格の選定のため、いわゆるマル合教授でなければならぬという厳格な資格要件を採用していた。博士課程を指導するためには、業績の数と質、それに担当分野で教えることの適正の２条件がある。新しい分野で、新しい教育方法の利用は身についていても、設立申請に教員として並べた仲間の教員たちが、このマル合の要件を満たしていると判定されるのか否かには若干の疑問が残されていた。しかし申請したKBS修士課程教員の多くは、幸いにもこの要件をクリアし、博士課程申請の認可を受けることができた。

次の問題は、KBS博士課程による門戸開放の計画であった。KBSの修士課程でケースメソッド教育を体験した者には問題がない。しかしそのような体験を持たぬ博士課程入学申請者はどう処遇していけばよいのか。こうした学生に対しては、博士課程在学中に担当教授の指導の下、指定されたKBS修士課程の３科目を履修し、そのうえフィールド・リサーチにもとづく、ケースの開発さらに事例研究論文の作成が義務づけられた。

文部省への認可申請については、当時の石川忠雄塾長をはじめ、本塾の担当者そして、KBSの中嶋孝雄事務長の並々ならぬご協力をいただき、今でも心から感謝している。

なお、筆者と中嶋事務長との認可申請過程には二つの懐かしい思い出がある。一つは申請書提出のため、書類をカバンに入れて文部省に持参したところ、担当官から風呂敷で包んでこいといわれ、あわててそれを買い求めに走ったこと。もう一つは博士課程申請許可証の受領に文部省を訪れたときの出来事である。悦びを隠して文部省に赴き、長い廊下の列に並んだとき、われわれが平服で出かけたのに対して、他の関係者は多くモーニングなど正装して並んでいるのに驚かされたことである。

いろいろな苦労もあった。しかし1991年5月29日、博士課程開設でお世話になった多数の人々や関係者を、都内のパレスホテルにお招きし、祝賀の大レセプションが開催され、KBSの教職員が、いずれも目標実現の悦びにひたるのを見た時、これからKBSの博士課程を立派に育てていくことの大きな責任に、決意を新たにしたことを覚えている。

KBSの創立50年に当たり、立派に育ったKBSの博士課程が、ケースメソッドを使った実践的な教員養成機関の先達として、ますますその地位を確立し、さらにこの課程の卒業者が高度の経営知識を備えた専門的教育者、研究者、コンサルタントそしてプロフェッショナル・マネジャーとして前向きで有意義な行動を展開されていくことを、強い期待をもって祈念するものである。

小林規威　Noritake Kobayashi

慶應義塾大学名誉教授
1962年慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授、1973年同教授、1978年大学院経営管理研究科教授。
1979-1983年ビジネス・スクール校長、1987-1991年研究科委員長／ビジネス・スクール校長。
文責（56〜59頁）

国際単位交換制度（国際プログラム）

1987年春のある日、片岡一郎教授の、「海外ビジネス・スクールとの学生交換プログラムを今実現させないと、機を逃す。ただちに行動を起こすべきだ」との一言で国際プログラム開始への第一歩が踏み出された。

79年、ハーバード大学のE.ボーゲル教授の*Japan as No.1*が世界に衝撃を与え、81年、スタンフォード大学のR.パスカル教授の*The Art of Japanese Management*、同W.オオウチ教授の*Theory Z*により「日本的経営」ブームはピークに達した。当時「東京に来れば世界中の誰にでも会える」といわれたほど、世界中から多くの人々が日本に集まっていた。ところがその数年後のバブル崩壊と同時にそのブームが霧散したことを思えば、あの時点で我々に警告を発して下さった片岡教授の先見性にあらためて畏敬の念を抱かざるを得ない。

他校との単位交換を行わないというポリシーを持つハーバードとスタンフォード以外の世界のトップビジネス・スクールへのコンタクトを早速開始した。初の試みだったので、世界のトップ校の中で筆者の親しい友人が影響力を持つ立場にいた米国のウォートン、カナダのウェスタン・オンタリオ、英国のロンドン・ビジネス・スクール（LBS）にまず白羽の矢を立てたのだが嬉しかったのは、ウォートンのP.ロランジュ教授（後にスイスIMD学長）、ウェスタン・オンタリオのA.ライアンズ教授（当時Dean）およびLBSのM.ヘイズ教授（後のProvost）全員が、突然の申入れに「yes」と即答下さったことである。引き続き、これらの大学と合意ができていることを説明しながら電話でコンタクトをしたフランスHEC-ISA、スウエーデンのストックホルム大学および米国のハワイ大学の責任者からも快諾いただけた。その後、各大学との打合せは順調に進み、翌88年には第1期生の交換が始まった。KBS生（M10）からは十数名の応募があり、語学力の審査の結果と、応募者の希望を考慮した結果、ハワイ2名、HEC-ISA 1名、LBS 1名、ウォートン3名、ウェスタン・オンタリオ1名の計8名を2学期に送り出した。一方、3学期にはハワイ2名、HEC-ISA 2名、LBS 2名、ストックホルム2名、ウェスタン・オンタリオ2名、ウォートン3名の計13名がKBSに到着し、KBSの帰国生8名と在校生数名が加わり、小林規威教授、奥村教授、和田教授、田中助教授の英語による4科目の授業が始まった。それまでの日本人学生だけの授業と比べ、ユニークな発想の活発な議論がくり広げられ、留学生だけではなく日本人学生にとっても極めて貴重な体験となった。また、各留学生に1人ずつ指導教授が割り当てられ密度の濃い個別指導が行われた。

授業は、企業からのご寄付により建設されたKBSハウスの真新しい階

国際単位交換制度によって来日した
第1期生の留学生たち

段教室で行われ、留学生たちは全員同じ建物に設けられた１Kの快適な部屋に宿泊した。２年目からは、日本人と一緒の生活環境の中で過ごしたいという学生が何人か出てきたので、東京電力をはじめ大手企業の社宅を提供していただき、近所の方々に可愛がられ、KBSハウスの生活とはまた、ひと味違う体験に満足して帰国した。留学生は日本の経営を学ぶだけでなく、日本での生活体験そのものが将来のキャリア形成に役立つことも理由にKBSを選ぶが、実際に卒業後、日本と関係の深いビジネスに携わる企業に就職する者が多い。例えば２期生でウォートンから派遣されたN.パイアセキさんは一昨年までボーイング・ジャパンの社長を務め、現在は同本社の副社長として活躍中である。一方、KBS生も、海外の起業家、外国大学の教員、国会議員等、交換留学生としての体験を存分に生かし活躍している。

提携校は現在15ヵ国32校に増え、独仏の２校とは2009年からダブルディグリー・プログラムを開始し、受入れも２学期と３学期の２回に増えた。国際プログラム開始以来、2012年９月現在で受入れ425名、派遣352名に上り、盤石なAACSBの評価を背景に、名実ともに「グローバルKBS」として着実な進化を遂げている。

卒業生 Graduate

女性としては初めて社内の留学制度に応募 MBA取得がこれまでのキャリアの足がかりに

草野弘子（くさの ひろこ）
1996年　経営管理研究科修了
ファイザー株式会社神奈川医薬支店
支店長

1983年に福岡大学薬学部を卒業し、女性MRの２期生としてファイザーに入社。1994年、社内留学制度に応募してKBSへ入学。修了後はマーケティング担当、営業所長、営業部長、社長室企画推進部長などを務め、2011年より現職。

薬学部を卒業後、製薬会社のファイザーに入社。10年間、MRとしての業務に従事した後、女性社員としては初めて社内の留学制度に応募し、KBSに入学しました。先にKBSを修了していた先輩社員がマーケティング部門で活躍する姿に憧れ、自分も知識とスキルを高めたいと思ったのが動機です。

KBSでの勉強は、想像していた以上に厳しく、大好きなお酒も我慢し、勉強に没頭する日々が続きました。会社のお金で留学している以上、確実に修了しなければならないというプレッシャーがある一方で、勉強すればするほど自分が変わっていく感覚を楽しんでいました。

修了後は５年間、念願だったマーケティング部門での業務に従事した後、女性初の営業所長として営業部門に復帰。以来、主にラインマネージャーとしての役割を担ってきました。KBSでのMBA取得がこれまでのキャリアのステップボードになったのは確かですし、KBSで得た人的ネットワークは今でも大切な財産になっています。

国際認証

この20年間に欧州を中心にビジネス・スクール国際認定機関が複数創設されたが、1916年に米国で設立されたAACSB（The Association to Advance Collegiate Schools of Business）の審査は世界で最も厳しいことで知られている。AACSBは米国・カナダのマネジメント教育の持続的な質の向上を目指し1919年から評価・認定制度を開始し、1995年には認定対象校を米加以外の国の大学にも拡大した。AACSB認定校は2012年７月現在で全世界に665校あり、そのうち専門職大学院は30校に上る。KBSは国際認定校の最初の５大学の一つとして､2000年に認定を取得（アジア初)、05年と10年の更新審査もパスし、名実ともに世界のトップビジネス・スクールの一つとしての地位を固めた。KBSの認定獲得プロセスは、1995年末のある日、筆者のスタンフォード時代の恩師で最近までサンフランシスコ大学学長を務められたギャリイ・ウィリアムズ博士から、「AACSBの初の国際認定校候補にKBSを推薦したいがどうか」とのお電話をいただき、当時の研究科委員長であった筆者が「もちろんYES」とお答えした瞬間に始まった。

AACSBの認証を受ける岡田正大准教授

ウィリアムズ博士は日本における慶應義塾の社会的評価の高さに注目し、福澤精神を体して日本で最初のビジネス・スクールを発足させ着実に実績を上げていることを高く評価され、AACSB幹部へ熱心に推薦してくださり、KBSの５候補入りが決まった。その後、１年近くかけてKBSの「自己評価レポート」を小林喜一郎専任講師を中心に作成し、1999年８月にAACSBに提出、審査チームの来訪を待つことになった。審査項目はビジネス・スクールの 1.歴史・大学内での位置づけ 2.ミッション 3.教員の採用・能力開発 4.カリキュラム 5.教育・研究のインフラと教育方法 6.学生の選抜方法、就職支援、卒業生の社会的評価 7.教員の知的社会貢献 8.全教員の教育・研究業績を含む履歴の詳細等多岐にわたり、申請校はこれら総てをカバーする内容を「自己評価レポート」に盛り込むのである。一方、AACSB本部は米国をはじめ世界のビジネス・スクールの学長（あるいはその経験者）から通常は４名を審査委員に選びAACSBの幹部１名（これもほとんどは学長経験者）を加え、５名の審査チームを結成し、ただちに提出された自己評価レポートの審査に入る。

欧州の某大学の審査メンバーとしての筆者の体験にもとづいていえば、各メンバーは膨大な資料の分析を１ヵ月で終え、全員参加の２時間ほどの電話会議を数回重ね、必要に応じ審査対象校の関係者も加え議論し、問題点を整理したうえで、審査対象校に集合する。メンバーたちは世界各地から集合したその晩の夜更けまで準備打合せを行い、翌朝は教職員や学生

2011年にEFMDからマネジメント教育に関する国内初のEQUIS認証を取得した。写真はEFMDに認証を受ける河野宏和委員長。

が揃う前に大学に行き、登校して来た学生や教職員を無作為に選び質問を浴びせることから審査作業が始まる。文字どおり朝から夜更けまで丸2日の審査の後、各自の審査結果を擦り合わせて解散し、帰国後分担部分の報告書を作りAACSBに提出する。それを受けたAACSBの専門家チームは過去の審査結果との整合性を確認したうえで、認定の可否を決定する。

KBSの場合、ウィリアムズ博士を含む5名の審査チームが2000年3月に審査を行い、4月に認定通知が届いた。筆者も常任理事として当時の鳥居塾長と審査される側で面接を受けただけに、最終決定通知を見た時の感激は今でもはっきりと思い出す。この厳しい審査をパスしても、その後5年に一度毎回厳しさを増す更新審査に合格し続けなければならないから、KBSが3回の審査をパスした事実は大いに誇りに思い、自信を持ってよい。

慶應義塾の伝統という遺産を守るだけでは歴史の一部で終わってしまう。伝統を時代の変化に柔軟に適応させ必要な改革を果敢に押し進め、今後も権威あるAACSB認定校に相応しい、マネジメント教育・研究の先導者として躍進を続けることがKBS社中全員の使命と心得るべきである。

矢作恒雄　Tsuneo Yahagi

慶應義塾大学名誉教授
1982年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、1990年同教授。1995-1997年研究科委員長。1997-2001年慶應義塾常任理事。
文責（60〜63頁）

卒業生 Graduate

KBSでは3人目の医師としてMBAを取得 医療の情報格差解消に全力で取り組む

外科医·病理医として9年間、複数の病院に勤務した後、医療現場をいったん離れ、MBAを取得することにしました。日本の医療現場をよりよくするためには、医療機関が抱える経営問題の解決が不可欠だと痛感したからです。KBSを志望した第一の理由は、病院経営の権威であり、医療政策の立案にも深く関わっておられる田中滋先生の存在でした。

医師としては3人目となる入学を果たしたKBSでは、それまで経験したことのないハードで濃密な勉強漬けの毎日が続きました。また、2年目にKBSの交換留学プログラムを利用してフランスのESSECビジネス·スクールへ留学し、帰国した直後、自ら起業することを決意。KBS在学中に医業経営コンサルティング会社「メディファーム」を立ち上げ、現在に至っています。

私にとってKBSは、新たな自分を与えてくれた場所です。視野が大きく広がり、思考も多層化しました。今後も田中先生から学んだフィロソフィーを大切にしながら、医療の情報格差の解消に向けて全力で取り組んでいきます。

裵　英洙（はい えいしゅ）
2009年　経営管理研究科修了
メディファーム株式会社
代表取締役社長

2004年、金沢大学大学院医学研究科修了、医学博士。外科医·病理医として北陸や近畿の病院に勤務した後、2007年にKBSへ入学。2009年、KBSの同期生とともにメディファームを設立。社長を務める傍ら、臨床医として医療現場に携わる。

2008～2012

第Ⅳ部 協生館移転から現在

2008年11月8日、慶應義塾創立150年の記念式典が、新築なった協生館と隣接する陸上競技場において、天皇皇后両陛下をお招きして、華やかに挙行された。

慶應義塾大学経営管理研究科／ビジネス・スクール（KBS）は、式典直前の8月末に協生館に移転し、その歴史において新たな段階を迎えることになった。協生館への移転は、単に施設の移転にとどまらず、定員増、入試やカリキュラムの改革、グローバル化の推進など、さまざまな変革を伴うものであった。その一つが、フランスESSECとのダブルディグリー・プログラムであった。2008年9月にパリの日本大使館で飯村豊駐仏大使、安西祐一郎塾長、池尾恭一経営管理研究科委員長をはじめ日仏の多くの関係者が出席して行われた、調印の式典やレセプション、またそれに先立つ記者会見は、KBSの存在を世界に示すものであった。ダブルディグリー・プログラムはこの後、ドイツのWHUやフランスのHECにも対象を広げていった。さらに、2011年には、これまでのAACSBに加え、新たにEFMDの国際認証を獲得し、KBSはグローバル化の歩みをさらに速めていくことになった。

日吉協生館への移転

経営管理研究科委員長とビジネス・スクール校長に就任した、2005年10月1日当時、KBSは多くの課題を抱えていた。もっともKBSが多くの課題を抱えているというのは決して珍しいことではなく、それ以前もそうであったし、おそらくこれからもそうであろう。ある意味それは、日本初のビジネス・スクールとして独自の道を切り開いてきた、KBSの宿命であろう。その時の課題の一つが、校舎の移転であった。それまで使用していた日吉本町校舎は、片岡一郎名誉教授をはじめとする諸先輩方の努力の結晶であり、KBSの歴史おいて決定的な役割を果たしてきた。しかし、なにぶん手狭であり、KBSのさらなる発展をはかっていくうえで、施設がネックになる場面も想定された。そのため、日吉本町での拡充、日吉キャンパスへの移転、都心への移転、三田への移転など、さまざまな可能性が検討され、それらの一部は、塾本部（塾執行部）との協議の俎上にも上っていた。

しかし、こうしたアイデアは、KBSのニーズを満たすものでなかったり、必要な費用が高過ぎたり、あるいは塾本部の同意が得られなかったりと、いずれも実現には至らなかった。昔の委員会議事録を見てみると、例えば1998年9月の研究科委員会では、小野桂之介委員長の下、六本木ヒルズへの移転が議論されていた。また、2001年12月には、青井倫一委員長の下、三田で新築される施設（現南館）を法科大学院（ロースクール）と共用する案について意見が交換されていた。

協生館の図書室

そのような検討、協議を繰り返している中で、慶應義塾創立150年記念事業の一環として、もともと競泳用プールがあった、日吉キャンパスの綱島街道沿いの場所に、新たに複合施設を建設するという話が持ち上がった。そのときはまだ名前も決まっていなかったが、これが協生館である。

2004年11月の研究科委員会で、青井委員長の下、この協生館をKBS移転のターゲットに塾本部と協議することが決定された。当時は、文部科学省による専門職大学院の推進もあって、ビジネス・スクール・ブームで、塾の内外でKBSへの関心も高まっていた。そのため、KBSの移転は、その長期構想との密接な関連の中で、塾本部と協議されることとなった。

2005年10月とは、この協議が一つの山場を越えたところであった。そのお陰で、2005年11月開催の研究科委員会において、KBSの協生館への移転を、経営管理研究科として機関決定することができた。ただ、KBSの協生館への移転を正式に決定するのは塾本部なので、研究科委員会としては、「移転希望を機関決定」したにとどまり、塾本部との協議はその後もさらに続いていった。幸い、当時の安西祐一郎塾長をはじめとする塾本部の方々は、総じてKBSに対して好意的で、多くの建設的な議論を経て、KBSは無事に協生館に移転する運びとなった。

協生館

協生館は、日吉駅と事実上直結した便利な場所にある。地上7階地下2階の建物の中には、500人収容の講堂兼音楽ホール、国内公認の50mプールと飛び込みプール、スポーツクラブ、フレンチレストラン、コンビニエンスストア、診療所、保育施設等、さまざまな施設が組み込まれ、社会・地域連携を意識した開放型キャンパスになっている。

KBSはこの協生館の2階と4・5階に入った。協生館への移転は、KBSにとってある意味かなりのカルチャーショックであった。それまで、本キャンパスから10分ほど離れた日吉本町で独立独歩の気風を謳歌してきたKBSにとって、さまざまな面での塾組織との関係強化には、当初はかなりの戸惑いもあった。また、新しい施設は便利で気持ちよい反面、慣れない部分、想定していなかった不都合、さらには旧校舎へのノスタルジーなどもあり、しばらくは適用や修正が必要であった。しかし、移転後ほぼ4年経った今考えてみれば、KBSはこの移転によって大きな可能性を手にしたことは間違いない。

もちろん建物は、KBS発展のための一つの手段に過ぎない。多くの方々のご尽力で可能になった協生館への移転をKBSのよりよい未来に繋げていくためには、我々はさらなる努力を積み重ねる必要があると思う。

池尾恭一 Kyoichi Ikeo

経営管理研究科教授
1988年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、1994年同教授。2005-2009年研究科委員長／ビジネス・スクール校長。
文責（64～65頁）

ダブルディグリーとグローバルアライアンス

現実のビジネスのグローバル化にあわせて、ビジネス教育の内容もグローバル化する必要がある。KBSでは1988年度から海外の有力ビジネス・スクールとの間で国際プログラム（IP）を行ってきた。このプログラムは提携校との間で相互に、MBA学生が３～４ヵ月間留学するもので、留学先で取得した単位は母校の単位として認定される。提携校は32校（2013年度開始の３校を含む）になり、派遣と受入れのそれぞれ毎年約20名が、英語力などの選考を経てIPに参加している。IPによってKBSが受け入れる留学生向けに英語による授業をしているが、その授業はIPに参加しないKBS学生も履修できるので、KBSにおける授業の国際化に貢献している。

2009年度にはIPに加えて、より本格的にグローバルな教育効果を追求するプログラムとして、ダブルディグリー・プログラム（DD）を発足させた。DDはKBSと提携校でそれぞれ１年間就学し、２年間で両校のMBA計２つを取得するプログラムである。ヨーロッパではボローニャ・プロセスの導入により、複数国の大学を巡って就学することが容易になった。異文化経験のある学生を評価するグローバル企業が多いこともあって、DDはヨーロッパで普及している。

多くの産業で日本国内のビジネスが成熟段階を迎え、企業は成長の機会を海外の市場に求めている。同じような事情はヨーロッパにも当てはまる。グローバル化はヨーロッパの企業に一日の長がありそうだが、日欧のビジネス環境はグローバルな視点では似た部分が多いともいえる。ビジネス・スクールの経営でも、彼我でグローバル化の必要性は共通しており、ヨーロッパの地域を超えて国際化を目指す彼の地の一流校と、KBSの方向性が一致してDDが実現した。2012年現在はフランスのESSEC、HEC、ドイツのWHUの３校とDDを行っているが、数的にも地理的にもさらに拡充したいプログラムである。

DDの卒業生は、母国、留学先、第三国のグローバル企業で活躍している。DDでKBSに来る学生はそれまでに日本語を習得しているが、KBSで１年を過ごして、学生間のコミュニケーションの量の多さと協力する姿勢に驚くようだ。彼らの多くが、この経験がなければ、日本の文化とビジネス習慣を正しく理解できなかっただろうといっている。DDは２校のMBAの要件をともに満たす必要があり、異文化対応能力も要求されるので、語学力、成績、意欲など、選考の基準を高く設定している。学生にとってチャレンジングなプログラムであり、グローバルに活躍するリーダーを輩出していくであろう。もっとも新しいグローバル化の取組みとしては、2011年に５ヵ国５校のビジネス・スクールによるグローバルアライアン

スCouncil on Business and Societyを発足させたことが挙げられる。これはKBS、ESSEC（フランス）、Mannheim（ドイツ）、復旦（中国）、Tuck（米国Dartmouth大学）による包括的な提携で、教育や研究のさまざまなプログラムを、協力して多文化的に行うことを目的にしている(2012年にはブラジルのFGV São Pauloが加盟した。将来的にはインドのメンバー校を加えて７ヵ国７校にする予定である)。

グローバルアライアンスの手始めの活動は、年次に開かれるフォーラムで、第１回は2012年11月にパリで行われる。フォーラムはビジネスと社会の関係にとって重要な問題を、実業界はじめ各界のリーダーとビジネス・スクールの人間が、グローバルな視点で多文化的に議論する場である。第１回フォーラムのテーマは“Corporate Governance and Leadership”で、「世界の企業のガバナンスやリーダーシップの在り方は、今、曲がり角を迎えているのではないか」、「新しいガバナンスやリーダーシップの在り方はどのようなものか」、「各国のガバナンスやリーダーシップから、互いに学べる点は何か」などの問題意識にもとづき、円卓討論、分科会ワークショップ、基調講演などを行う。折しもリーマンショックなどを契機に、従来の資本主義の在り方や企業経営の優先順位が、各国で問い直されようとしている。社会とビジネスの関係は、いわゆる正解が簡単に得られるような問題ではない。したがって質の高い議論を積み重ねていく必要のある課題であり、フォーラムがそのような場になれば何よりである。

今回の講演者や円卓討論のメンバーには、前金融庁長官の三國谷氏、コメルツバンク会長のミュラー氏、インフォシス会長のゴパラクリシュナン氏、プジョー会長のプジョー氏らが含まれ、Financial Times、Newsweek、日本経済新聞などがメディアパートナーになる。教員も参加するほか、一部のワークショップでは学生にも発表の機会があり、OECDやマッキンゼーがスポンサーとして教員とともに、学生研究の支援を行う。KBSでは９名のMBA学生がチームを作り、パリでの発表を目指して研究中である。KBSのグローバルな教育・研究活動に貢献するだけでなく、従来にないタイプの広報の機会にもなるであろう。

以上の例のようにビジネス・スクールのグローバル化は、同業や異業との提携を活用することが欠かせない。１校が単独でグローバル展開をすることは、かなりの経営資源や知名度があっても難しいであろう。提携を有効に生かすためには、適切なパートナーを選び、継続的に関係を育成し、タイミングを得た共同事業を行う、等の戦略が重要になる。海外との交渉では、どのようなパートナーと活動しているかによって、ビジネス・スクールの実力を推測されることがよくある。KBSの良質な海外ネットワークを築かれた諸先輩に感謝し、このネットワークを一層充実させていきたい。

大林厚臣　Atsuomi Obayashi

経営管理研究科教授
1996年慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師、1998年同助教授、2006年同教授。
文責（66～67頁）

多様な現象を捉える
包括的な視座を持つ

消費者行動が人それぞれであることはいうまでもありませんが、それは個人のレベルにおいても同じです。というのも、人は買い物をする時、多くの商品を見比べて悩んだ末に購入を諦めることもあれば、逆にほとんど何も考えることなく即断で買うこともあるからです。このような現象を説明する場合、個別の事例を詳細に検討し、その特徴を捉えた枠組みを提示することは可能ですが、ある事例に特化した説明枠組みというものは、異なる事例への適用を困難にしてしまいます。消費者行動の多様性に鑑みれば、これは深刻な問題です。

そこで重要となるのが、購買時に消費者の内面で起こっていることをいくつかの要素として抽象化し、これら要素間の関連の総体として定式化することです。こうして構築された理論モデルにより、多様な現象を捉える包括的な視座を持つことができるようになります。実際、これまでも消費者行動を説明するさまざまな理論モデルが提唱されてきました。私自身も消費者行動を専門にしていますが、さらに説明力のある枠組みの構築を目指し、日々研究を進めています。

今年創立50年を迎えるKBSは、優れた実務家の養成を目指した教育を継続してきました。多くの同窓生が活躍する実務の現場は混沌としており、そこには多種多様な意思決定が混在しています。個別のケースを分析し最適解を得ることは重要ですが、それだけでは個々の事例の多様性に振り回されてしまうでしょう。大切なのは、それぞれの事例を横断的に捉える視座を持つことです。これは、消費者行動の定式化の試みに似ています。

実務現場における個別現象を抽象化し、ほかのさまざまな現象においても適用可能な知見を抽出する作業の重要性を伝えることが、KBSの教育における私の重要な仕事だと認識しています。今後も、研究を進めることによって、実務家養成に役立つヒントを提供できればと考えています。

経営管理研究科准教授
坂下玄哲 Mototaka Sakashita

1999年神戸大学経営学部卒業、
2001年同大学院経営学研究科博士前期課程修了。
修士（商学）。
2004年同後期博士課程修了。博士（商学）。
上智大学経済学部経営学科専任講師を経て、
2007年より現職。
専攻分野：消費者行動、ブランド・マネジメント
担当授業：マーケティング、消費者行動論

「ケースメソッド教育」と「教員と学生の質」がKBSの強み

私の研究分野は、税務会計の分析的研究です。具体的には、企業を取り巻く外部環境の一つである税制（確定決算主義や移転価格税制）が企業行動にどのような影響を与えるのか、またそれによって投資家、課税当局などがどのような影響を受けるのか等、数理モデルを使うことによって分析しています。

また、教育面では、「タックス・プランニング」の講義を担当しています。かつてベンジャミン・フランクリンは、“In this life nothing is certain but death and taxes.”（死と税金を除いて、この世の中に確かなものなど何もない）といいました。大げさなように聞こえますが、企業が 1 年間かけて稼いだ課税所得の半分近くを徴収される税は、コスト以外の何ものでもありません。税に対するコスト意識をしっかり持ち、税引後キャッシュ・フローを最大化するという意思決定を行える経営者をKBSから 1 人でも多く輩出できればと思っています。

最後に、将来のKBSについて述べます。現在の日本企業のような厳しい外部環境にさらされている場合、企業自らの強みを生かした舵取りが重要です。まったく同じことが現在のKBSについても当てはまるのではないでしょうか。長引く不況の影響で企業が苦しんでおり、経営大学院全体のパイが縮小している中、「我々の強みは何か」を問い直す時がきています。

私が考えるKBSの強みは、「ケースメソッド教育」および「教員と学生の質」です。ケースメソッド教育の教育効果を高めるためには教員と学生の質が重要であり、この二つは車の両輪です。ここでいう「教員の質」とは、教え方がうまいということだけでなく、「研究に裏打ちされた教育ができる」という意味です。またケースメソッドにおいて、学生は学生同士の議論を通じて多くのことを学ぶため、「学生の質」が重要になってきます。この強みを維持していくかぎり、KBSは今後もトップスクールであり続けると確信しています。

経営管理研究科准教授

村上裕太郎 Yutaro Murakami

2000年上智大学経済学部卒業、
2002年大阪大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。
修士（経済学）。
2006年同後期博士課程修了。博士（経済学）。
名古屋商科大学会計ファイナンス学部専任講師を経て、
2009年より現職。
専攻分野：分析的会計研究、税務会計
担当授業：会計管理、タックス・プランニング

教員一覧

OB教員

青井　倫一　AOI, Michikazu
石田　英夫　ISHIDA, Hideo
井上光太郎　INOUE, Kotaro
太田　康信　OHTA, Yasunobu
奥井復太郎　OKUI, Fukutaro
奥村　昭博　OKUMURA, Akihiro
小野桂之介　ONO, Keinosuke
笠原　英司　KASAHARA, Eiji
片岡　一郎　KATAOKA, Ichiro
加藤　　寛　KATO, Hiroshi
気賀　健三　KIGA, Kenzo
國領　二郎　KOKURYO, Jiro
許斐　義信　KONOMI, Yoshinobu
小林　規威　KOBAYASHI, Noritake
柴田　典男　SHIBATA, Norio
嶋口　充輝　SHIMAGUCHI, Mitsuaki
白石　　孝　SHIRAISHI, Takashi
鈴木　貞彦　SUZUKI, Sadahiko
関口　　操　SEKIGUCHI, Misao
関本　昌秀　SEKIMOTO, Masahide
関谷　　章　SEKIYA, Sho
千住　鎮雄　SENJYU, Shizuo
千本　倖生　SENMOTO, Sachio
高尾尚二郎　TAKAO, Shojiro
高橋吉之助　TAKAHASHI, Kichinosuke
滝沢　　茂　TAKIZAWA, Shigeru
十時　嚴周　TOTOKI, Toshichika
藤枝　省人　FUJIEDA, Shoto
伏見多美雄　FUSHIMI, Tamio
古川　公成　FURUKAWA, Kohsei
村井　俊雄　MURAI, Toshio
森川　英正　MORIKAWA, Hidemasa
守島　基博　MORISHIMA, Motohiro
柳原　一夫　YANAGIHARA, Kazuo
矢作　恒雄　YAHAGI, Tsuneo
和田　賢治　WADA, Kenji
和田　充夫　WADA, Mitsuo

現役教員と専攻分野

浅川　和宏　教授　ASAKAWA, Kazuhiro
　多国籍企業経営、組織理論、グローバル・イノベーション論
姉川　知史　教授　ANEGAWA, Tomofumi
　企業経済学、応用ミクロ経済学、国際経営、医療経済学
池尾　恭一　教授　IKEO, Kyoichi
　マーケティング戦略、消費者行動、流通論
磯辺　剛彦　教授　ISOBE, Takehiko
　経営戦略、グローバルマネジメント
井上　哲浩　教授　INOUE, Akihiro
　マーケティング・マネジメント、マーケティング・サイエンス、
　マーケティング・コミュニケーション・マネジメント
太田　康弘　教授　OHTA, Yasuhiro
　分析的会計研究
大林　厚臣　教授　OBAYASHI, Atsuomi
　ミクロ経済学、産業組織論

現役教員と専攻分野

河野　宏和　教授　KONO, Hirokazu
　生産政策、生産マネジメント、生産管理論、経済性工学
小林喜一郎　教授　KOBAYASHI, Kiichiro
　経営戦略論、組織戦略論
坂爪　　裕　教授　SAKAZUME, Yu
　生産政策、生産マネジメント
清水　勝彦　教授　SHIMIZU, Katsuhiko
　組織マネジメント、企業変革、M&A、戦略実行・変更
髙木　晴夫　教授　TAKAGI, Haruo
　組織行動学、組織とリーダーシップ
田中　　滋　教授　TANAKA, Shigeru
　経営環境、医療政策、高齢者ケア政策、医療経済学、ヘルスケアマネジメント
中村　　洋　教授　NAKAMURA, Hiroshi
　経済学、産業組織論（ライフサイエンス、ヘルスケア、IT）、経営戦略論
林　　高樹　教授　HAYASHI, Takaki
　計量ファイナンス・金融工学、応用確率論
山根　　節　教授　YAMANE, Takashi
　経営戦略、組織マネジメント、会計管理
余田　拓郎　教授　YODA, Takuro
　マーケティング戦略、ビジネス・マーケティング、事業戦略
渡辺　直登　教授　WATANABE, Naotaka
　組織心理学、心理測定論
安道　知寛　准教授　ANDO, Tomohiro
　経営科学
岡田　正大　准教授　OKADA, Masahiro
　経営戦略論
小幡　　績　准教授　OBATA , Seki
　企業金融、行動ファイナンス、NPO、政治経済学
齋藤　卓爾　准教授　SAITO, Takuji
　コーポレート・ファイナンス、コーポレート・ガバナンス、企業経済学
坂下　玄哲　准教授　SAKASHITA, Mototaka
　消費者行動、ブランド・マネジメント
高橋　大志　准教授　TAKAHASHI, Hiroshi
　企業財務、ファイナンス、アセットプライシング
村上裕太郎　准教授　MURAKAMI, Yutaro
　分析的会計研究、税務会計
大藪　　毅　専任講師　OYABU, Takeshi
　人的資源管理論、労働経済学、医療管理学

年表　1956〜2012

年	KBS関連	慶應義塾関連
1956	高橋吉之助経済学部助教授がHBS主催の トップ・マネジメント・セミナー参加 第１回ハーバード大学高等経営学講座開講	塾長に奥井復太郎就任
1957	ハーバード大学と学術提携	商学部の開設
1958		慶應義塾創立100年記念式典
1959		工学部に管理工学科の開設 産業研究所の開設
1960	『経営者教育のための大学院について―― ハーバード・ビジネス・スクール教育制度調査報告』報告書提出 慶應ハーバード・ビジネス・スクール委員会設置	塾長に高村象平就任
1961	ハーバード大学コナント元総長来塾、名誉学位授与 第１回経営幹部セミナー開講 大学ビジネス・スクール規約制定 慶應ハーバード・ビジネス・スクール委員会を 大学ビジネス・スクール運営委員会に改組	大学院商学研究科の開設
1962	**慶應義塾大学ビジネス・スクール開設** 初代校長に奥井復太郎就任 賛助員制度発足 特別研究生制度発足 Keio-Harvard Seminar Alumni Association結成	
1963	第１回幹部開発セミナー開講 ハーバード大学方式中堅幹部セミナー開講 中小企業経営者自己開発セミナー開講	
1964	『慶應ビジネスフォーラム』発刊	
1965	奥井復太郎校長逝去 校長に気賀健三就任 慶應ハーバード・セミナー10周年記念講演会	塾長に永沢邦男就任
1969	一年制教育課程開講	塾長に佐藤朔就任
1971	校長に片岡一郎就任 KBS同窓会結成	
1972	慶應義塾大学ビジネス・スクール顧問会発足 KBS日吉本町校舎完成 第１回特別セミナー開講 KBS創立10年記念式典	
1973		塾長に久野洋就任
1977		塾長に石川忠雄就任
1978	**大学院経営管理研究科修士課程開設** 初代委員長に関本昌秀就任 大学院経営管理研究科附属ビジネス・スクール設置 校長に片岡一郎就任 慶應義塾経営管理学会発足 一年制教育課程第９期生卒業（最終期） 校長に小林規威就任	
1979	『慶應経営論集』刊行 **研究室・事務棟およびモービルライブラリー完成**	大学計算センターの開設
1980	経営管理研究科設立並びに上記新棟完成記念式典	
1981	委員長に石田英夫就任	大学理工学部の開設 （工学部からの改組）
1982	KBS同窓会発足	

年	KBS関連	慶應義塾関連
1983	第1回MDP開講 校長に片岡一郎就任	慶應義塾創立125年記念式典
1984	KBS同窓会関西支部発足	慶應義塾日吉開設50年記念式典
1985	委員長／校長に片岡一郎就任 副校長に村井俊雄就任	
1987	KBS創立25年記念トップ・マネジメント・セミナー開催 委員長／校長に小林規威就任 **KBS創立25年記念式典**	
1988	KBS基金創設 国際単位交換制度（国際プログラム）発足 **KBSハウス竣工**	看護短期大学の開設
1990	KBSチェアシップ基金制度導入	総合政策学部・環境情報学部の開設
1991	**大学院経営管理研究科博士課程開設** 委員長／校長に柴田典男就任	
1993		塾長に鳥居泰彦就任
1994		大学院政策・メディア研究科の開設
1995	委員長に矢作恒雄就任 校長に滝沢茂就任	
1996	アントルプレナー・スクール開講	スタンフォード大学教授ジョージ・シュルツ氏に名誉博士号授与
1997	委員長／校長に小野桂之介就任	
2000	AACSB Internationalより マネジメント教育に関する日本初の国際認証を取得	
2001	週末集中セミナー、ISSUEセミナー、遠隔セミナー開講 委員長／校長に青井倫一就任	看護短期大学を改組し看護医療学部の開設 塾長に安西祐一郎就任
2004		大学院法務研究科の開設
2005	AACSB Internationalより継続認証を取得 委員長／校長に池尾恭一就任 医学研究科とのジョイントディグリー・プログラム開始	
2007		大学院健康マネジメント研究科の開設
2008	**協生館に移転**	学校法人共立薬科大学との合併により薬学部・大学院薬学研究科の開設 大学院システムデザイン・マネジメント研究科の開設 大学院メディアデザイン研究科の開設 慶應義塾創立150年記念式典
2009	委員長／校長に河野宏和就任 ESSEC Business Schoolとのダブルディグリー・プログラム開始	塾長に清家篤就任
2010	WHUとのダブルディグリー・プログラム開始 CKJワークショップ開始 AACSB Internationalより再度継続認証を取得 京都大学・神戸大学とMBA連携協定締結	
2011	EFMDよりマネジメント教育に関する国際認証EQUISを取得	
2012	HECとのダブルディグリー・プログラム開始 薬学研究科とのジョイントディグリー・プログラム締結 CKJフィールドスタディが日本で開催 **KBS50年記念コンファレンス**	

国際プログラム単位交換協定校

国際プログラムの単位交換協定校は、1988年度に6校（*）でスタートし、2013年度の開始校3校（**）を含め下記の32校におよんでいる（2012年9月現在）。

アジア・オセアニア

Australian Graduate School of Management (AGSM), Australian School of Business, University of New South Wales (Australia)
Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University (P.R.C.) **
School of Management, Fudan University (P.R.C.) **
School of Economics and Management, Tsinghua University (P.R.C.)
College of Business, KAIST (Korea Advanced Institute of Science and Technology) (Korea)
Yonsei University School of Business (Korea)
Asian Institute of Management (AIM) (Philippines)
NUS Business School, National University of Singapore (Singapore)
College of Management, National Taiwan University (R.O.C. (Taiwan))
Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University (Thailand)

欧州

ESSEC Business School (France)
Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC Paris) (France) *
Reims Management School (France)
WHU - Otto Beisheim School of Management (Germany) *
SDA Bocconi School of Management (Italy) **
IE Business School (Spain)
IESE Business School, University of Navarra (Spain)
The Stockholm School of Economics (Sweden) *
London Business School (U.K.)

北米

Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario (Canada) *
Schulich School of Business, York University (Canada)
UCLA Anderson School of Management (U.S.A.)
The University of Chicago Booth School of Business (U.S.A.)
Columbia Business School, Columbia University (U.S.A.)
Tuck School of Business at Dartmouth (U.S.A.)
The Fuqua School of Business, Duke University (U.S.A.)
Shidler College of Business at the University of Hawai'i at Manoa (U.S.A.) *
Carlson School of Management, University of Minnesota (U.S.A.)
Leonard N. Stern School of Business, New York University (U.S.A.)
Kellogg School of Management, Northwestern University (U.S.A.)
Fisher College of Business, The Ohio State University (U.S.A.)
The Wharton School, University of Pennsylvania (U.S.A.) *

50th Anniversary of Our Foundation: A Year for Beginning a New Voyage

KONO, Hirokazu
Dean and Professor, Graduate School of Business Administration, Keio University

This year marks the 50th anniversary of the establishment of Keio Business School (KBS). It was in 1962 that KBS was founded within Keio University as an institute for management education providing executive seminars (now called Middle Management Seminars) with the aim of nurturing personnel for managerial roles. Later, our one-year graduate program was launched, and in 1978, KBS became a full-fledged business school providing Japan's first MBA degree program. KBS has accepted its 35th enrollment of students in the MBA program in 2012. In addition, a doctoral program was introduced in 1991, which since then has produced numerous professional researchers in business administration and sent them to education and research organizations both in Japan and overseas. So far, the one-year, MBA, and doctoral programs altogether have awarded over 3,300 graduates, while more than 16,000 students completed our seminars held under Executive Programs. I would like to take this opportunity to express my greatest gratitude once again to all the companies, graduates, students completed the seminars, senior faculty members, administrative staff, and everyone else who has supported the activities of KBS during this last half a century.

Respect for the Tradition and Future Growth

50 years is an important milestone. Thinking back of the efforts that were made when KBS was founded, one holds the "tradition" that has evolved over this half century in great respect. During this period, KBS has done more than just teaching management as an academic study, or just providing topics that are the forefront of the day. Using the case study method which combines theory and practice, KBS has endeavored to nurture personnel as professional management and executives. We also proceeded with our globalization strategy early, launching an international credit exchange program in 1988. Under this program, we are currently (as of July 2012) in partnership with 32 institutions mainly in the U.S., Europe, and Asia, and since 2008 have also started a double degree program. In addition, leveraging Keio's strength as a university, we offer a joint degree program with other graduate schools within the university. This range of educational activities, the research activities that underpin them, and the high level of our students are clearly demonstrated in the fact that we are the only business school in Japan to have been granted accreditation and renewal by two international organizations: AACSB and EQUIS.

Nevertheless, the future of KBS is not guaranteed by its history or tradition. Japan today is faced with challenging economic conditions, such as a declining population, fluctuating currency exchange rates, and a competition with rapidly-growing emerging nations. In recent years in particular, the managerial environment has changed rapidly due to the globalization, while a demand for talented personnel from nonprofit sectors such as medical and education is on the sharp rise. The environment surrounding business schools is also changing dramatically, where business schools elsewhere in Asia, particularly in China, South Korea, and India, are attracting the attention of the world for their rapid leaps of both in quality and quantity. Such schools are working in cooperation with long-established institutions in the West. With the society changing in these ways and the educational needs also changing along with it, I believe that, in order for KBS to achieve future growth, it is important to hold a viewpoint with which we can take the two aspects into account simultaneously.

The first aspect is to be responsive to any needs and change ourselves proactively to meet the needs. For example, it is essential that we offer more than just the international credit exchange and double degree programs and create an environment in which students can debate with people from other cultures on a daily basis. We are also working to expand opportunities for students to learn a wide range of the latest management issues from outside experts, and to reassess their careers based on business experiences of

graduates. We are also planning, under our Executive Programs, to introduce an intensive issue seminar focused on global competitiveness, an executive course in which participants study local management overseas, a seminar in which participants debate cases in English, and so on.

Seeing how fast overseas business schools are moving, particularly how rapidly those schools in Asia are growing and how steadily the top-ranked schools in the West are transforming themselves to take on the challengers, I feel acutely that business schools should be responsive to any changes in the society. I would say that the future, not only of KBS, but also of the Japanese society as a whole, depend on how we can keep up with the pace of the changes and that is the stage we are at now.
The second aspect is that as a business school that belongs to a university and emphasizes research activities, we must further develop education that is founded on the practical learning (science) of Yukichi Fukuzawa, the founder of Keio, and backed by theory. English capability is already a prerequisite, but in order to urge opinions convincingly and debate outright in a global business situation, managers need to acquire a basic knowledge in the every field of management and the ability to apply it differently in a different situation.

Generality and Specialty
Ever since its foundation, KBS has aimed to develop both broad-based general knowledge (generality) and profound field-specific expertise (specialty). With the management environment being more and more complex, it becomes essential for managers to have the ability to take a broad overview of the entire management, without being confused by its speed and trends, and to have knowledge of their own expertise. Even though it looks like a roundabout approach, owning such ability and knowledge is always valuable. I believe that this would be the key to producing innovative leaders who can break free of existing paradigms and create businesses with new concepts, and to generating human resources to support the future of Japan.

Whether we like it or not, the globalization will reduce our dependence on organizations and increase opportunities which require negotiation and cooperation based on individuals' talent. Business schools are also places in which people from different backgrounds, i.e. different industries or cultures, come together and become aware of things that they would not tend to notice within a single organization, enabling them to grow as individuals and acquire a conviction, passion, and backbone for business and management. For KBS, this milestone year should mark a fresh start in which, not being content with our domestic operation, we position ourselves at the forefront of the globalization, demonstrate outright to the society the research and education expertise we have accumulated over the 50 years, and further enhance it.

Tradition often stands in the way of changes. Making easy changes however is not the single right answer either. With Japan seemingly at a deadlock, I feel a grave sense of responsibility of serving as dean of KBS in this era, and intend to continue to do my best to meet people's expectations. As a mission for Japan's most established business school, we regard this 50th anniversary year as "the first year for contributing to the society by having a backbone to lead Japan's whole business" and will take a further leap forward.

History of Keio Business School

From Pre-Establishment to the Launch of a One-Year Graduate Program
Keio Business School (KBS) traces its history back to the launch in 1956 of an Advanced Management Seminar based on the collaboration between Keio University and Harvard University. Keio University had put together a committee prior to the launch and prepared for the seminar with the support of business leaders. The first seminar including lectures by two professors from Harvard Business School (HBS) was attended by 63 people and held for four days.

Later, with the full cooperation of HBS, Keio University dispatched numerous young faculty members to HBS to learn about case teaching method. In 1961, Keio held its first executive seminar, an educational program

based on the Harvard case study method. The seminar program included 17 case study discussions and five lectures, with 14 of the discussions and four of the lectures being chaired/given by Japanese faculty members who had completed their courses at HBS.

In April 1962, KBS was established as an official organization within Keio University, and in August of the same year, a ceremony to mark the occasion was held on its Mita (Tokyo) campus. To begin with, KBS was positioned equivalent to a research center within the university, though its objective was revolutionary from the Japan's educational standpoint aiming to "nurture and educate participants to be management specialists through a program similar to that of a graduate school." The newly-founded KBS launched a new seminar program for executive trainees (called as the Junior Management Seminar) in addition to the existing Advanced Management Seminar (the Top Management Seminar) and executive seminar (the Middle Management Seminar).

In September 1969, seven years after KBS was officially founded, the school achieved its long-held ambition to launch a long-term graduate-level program: a one-year graduate program. The decision to offer this one-year, non-degree program rather than a two-year master course was realistic, reflecting concerns about both supply and demand at the time. The original plan was to set up research and education facilities on its Hiyoshi (Yokohama) campus, but due to various circumstances, KBS ended up starting life using a part of a student dormitory situated adjacent to the campus. Finally, in 1972, construction of the dedicated new school building with three stories and one basement floor was completed.

From the Introduction of the MBA Program to the Launch of the International Credit Exchange Program

In April 1978, KBS officially became the Graduate School of Business Administration within the university, and launched an MBA program as Japan's first full-fledged MBA school. In July of the same year, a ceremony was held to mark the end of the one-year graduate program, which had run for nine years and been replaced by the MBA program. In addition, to allow the continuation of programs and systems that were not suitable for a university graduate school, such as Advanced Management Seminars, an advisory committee, and a supporting membership, a business school division called as KBS was organized under the Graduate School of Business Administration.

In May of the same year, the MBA program with the objective of nurturing general managers with wide range of knowledge and management skill, as well as advanced knowledge in his/her specialty field, got underway with the enrollment of its first 68 students. Later, in 1979, construction of a building for professors' and administrative offices and a library building was completed.

1983 saw the introduction of the Management Development Program (MDP), a three-month, full-time day course of intensive schooling for experienced middle management aimed at enhancing their general management capabilities. Like the MBA program, the case study method was adopted to the course.

Later, in 1987, a ceremony was held to celebrate the 25th anniversary of KBS, while in the following year, 1988, construction of KBS House, a building solely for the MDP containing both educational and lodging facilities was completed. In the same year, an international credit exchange program involving esteemed overseas business schools was also introduced, with 15-20 students being sent abroad as exchange students each year. In 1990, meanwhile, the KBS Chairship Fund was launched to provide long-term source of financing new educational and research initiatives.

From the Launch of the Ph.D. Program
to the Accreditation from International Quality Assessment Organizations

In April 1991, the Graduate School of Business Administration introduced a Ph.D. program with the goal of nurturing personnel engaged in education and research activities at universities, graduate schools, and research institutes at which the KBS's case study method, or one similar to it, is employed. Furthermore, in

1996, an entrepreneur school was launched for the purpose of nurturing entrepreneurs. Later, various programs suited to the needs of the times, such as Weekend Intensive Program, Issue Seminar, and Telecommunicated Seminar.

In 2000, KBS became Japan's first educational organization to be granted accreditation from AACSB International (based in the U.S.), an international third-party quality assurance organization in the field of management education. It also was granted renewal from AACSB for a second time in 2005 and a third time in 2010.

And in the autumn of 2008, KBS moved to the Colaboration Complex, newly constructed near Hiyoshi train station. This building, which is directly connected to the station, has seven floors above ground and two below. It constitutes an open campus, emphasizing ties with the society and the local community. Following the move, the MDP is now also conducted in the building.

The following year, 2009, saw the launch of a double degree program with ESSEC Business School, one of the grandes écoles of France and a prestige school. The next year, 2010, saw the inauguration of a similar program with Germany's WHU, Otto Beisheim School of Management. With the program, students who take the MBA course and meet the completion requirements of both KBS and the partner school are to be awarded two separate and genuine MBAs, one from each school.

Later, in 2011, and following the accreditation from AACSB, KBS became the first school in Japan to be awarded the EQUIS business school accreditation from EFMD (based in Belgium), demonstrating that its education level is in the top tier of MBA schools worldwide.

1956	Launch of Keio/Harvard Advanced Management Seminar
1961	Launch of executive seminar (Middle Management Seminar)
1962	Foundation of Keio Business School
1963	Launch of Junior Management Seminar
1969	Launch of one-year graduate program
1972	Completion of a school building
1978	Launch of MBA program
1979	Completion of buildings for professors' and administrative offices and library
1983	Launch of Management Development Program
1987	Commemorative ceremony held for the 25th Anniversary of KBS
1988	Launch of international credit exchange program
	Completion of KBS House
1990	Launch of KBS Chairship Fund
1991	Launch of Ph.D. program
1996	Launch of entrepreneur school
2000	Japan's first international accreditation for management education from AACSB International
2001	Launch of Weekend Intensive Seminar, Issue Seminar, and Telecommunicated Seminar
2005	Renewal of AACSB International Accreditation
2008	Move to Colaboration Complex
2009	Launch of double degree program with ESSEX Business School
2010	Launch of double degree program with WHU
	Launch of CKJ (China, Korea and Japan) Workshop
	Another renewal of AACSB International Accreditation
2011	EQUIS international accreditation for management education from EFMD
2012	Launch of CKJ Field Study
	Commemorative ceremony held for the 50th Anniversary of KBS

田中　滋　Shigeru Tanaka

経営管理研究科教授
1977年慶應義塾大学ビジネス・スクール助手、1981年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、1993年より現職。

編集後記

本書作成に当たって編集委員会が想定してきた読者は、KBSに学ぶ者、学んだ者、これから学ぼうとする者（塾の「半学半教」精神にもとづき、いずれも教員と学生・受講者の双方を含む）、学生・受講生を送り出す企業等の各種法人や家族、および塾内外の関係者である。それらの方たちが読むに値する50年史が出来上がったと思う。

原稿を頂戴した海外機関の皆様、文部科学省今井様、清家塾長、同窓生、KBS教員（OB＋現役）に御礼申し上げたい。また、何度も修正が要求される複雑な過程を厳しい時間制約にも関わらず的確に推進した慶應義塾大学出版会喜多村様とアジール・プロダクション村田様、過去の資料の発掘や海外との交渉等の大変な作業を果たした渡部君と倉田君、卓越した英語力とセンスで多大な貢献を行った坂下君に対し、編集長として心から感謝の意を表する。

最大の心残りは、大学院課程開設以来のKBSをリードされた歴代委員長と校長、および教員・事務職員の貢献の全てに触れるだけのページ数を確保できなかった点である。ここにそれらの方々の業績も同じく多大であったことを強調しておきたい。

おわりに、これからのKBSを担っていく教員こそ、取り分け本書の内容を記憶にとどめることを希望する。何故なら、今後の進展に当たっても、現役教職員と学生・受講者による努力は当然として、塾内外のさまざまな方々の支援が欠かせないからである。塾長・委員長の挨拶をはじめ、「KBSのこれまで」を執筆した教員が揃って強調しているごとく、KBS創立50年はたくさんの方々の支援によって到達できた歴史を忘れてはならない。次世代教員が、これからもそうした支援を得続け、ともに前進するための力・意慾・大局観、そして姿勢を学び取るきっかけとなることを期待して筆を擱く。

2012年10月20日

慶應義塾大学ビジネス・スクール50年史編集委員会
委員長　**田中　滋**

寄稿者一覧（掲載順・敬称略）

巻頭
清家　篤
河野　宏和
Nitin Nohria
Sung Joo Park
Toemsakdi Krishnamra
Guoqing Chen
Ricardo Lim
John J. Fernandes
Eric Cornuel
今井　裕一
山田　邦雄
髙木　晴夫
山根　節

50年史
古川　公成
小野　桂之介
石田　英夫
鈴木　貞彦
小林　喜一郎
小林　規威
矢作　恒雄
池尾　恭一
大林　厚臣

卒業生
木村　文治
野並　直文
翁　百合
武田　幸男
牧野　成史
八木　エドワード
澁谷　覚
草野　弘子
裵　英洙

若手教員
坂下　玄哲
村上　裕太郎

編集後記
田中　滋

慶應義塾大学ビジネス・スクール 50年の歩み
未来を先導するビジネスリーダーの育成に向けて

2012年10月20日

編　　集　慶應義塾大学ビジネス・スクール50年史編集委員会
編集委員長　田中　滋
編 集 委 員　坂下玄哲、渡部隆志、倉田明日香
発　　行　慶應義塾大学大学院経営管理研究科／ビジネス・スクール
委員長／校長　河野宏和
〒223-8526　神奈川県横浜市港北区日吉4-1-1
TEL：045-564-2441
制　　作　慶應義塾大学出版会株式会社
〒108-8346　東京都港区三田2-19-30
印刷・製本　中央精版印刷株式会社

KBS

1962

KEIO BUSINESS SCHOOL