

## 第4章 アサバスカ大学経営学修士（MBA）プログラム

佐藤 智美（聖徳大学）

アサバスカ大学の経営学修士（Master of Business Administration,以下MBAとする）は州都のエドモントンに近いセント・アルバートにあるCentre for Innovative Managementが運営にあたっている。このCentreには学士号後のプログラムとしてMBAの他に、農業経営学修士（Master of Business Administration in Agriculture, MBA-Ag）、経営学上級ディプロマ（Advanced Graduate Diploma in Management, AGDM）、情報工学経営学修士（Master of Business Administration in Information Technology Management, MBA-ITM）、情報工学経営学上級ディプロマ（Advanced Graduate Diploma in Information Technology Management, ADMITM）がある。このうち、MBA-ITMは1999年9月に、そしてADM-ITMは2000年の1月にはじめての学生を迎える予定である。

MBAプログラムは1994年に初めて46人の学生を迎えて以来、北アメリカでは急速に発展しているMBAプログラムの一つである。アサバスカ大学のMBAプログラムはその基本構造をイギリスのヘンリー・マネジメント大学（Henley Management College）に習い、理論と実践をうまく統合するための最良の学習環境を提供することを目指している。そのため、現実のビジネス上の問題に焦点をあてること、教える側と学習する側の両方の知識と専門性を基礎にすること、学生間のコミュニケーションをより高めていくことなどが重視されている。学生は自分の職場での経験とプログラムとをうまく結びつけていくことが必要となる。時として他のMBAプログラムに見られるように経営の諸側面を詳細に分析することよりも、組織の業績に差をつける鍵をにぎるような領域に重点を置いて学習することがアサバスカ大学のMBAプログラムの特徴である。遠隔教育という特殊性とプログラムの個性をより引き出すために、Centre for Innovative Managementの教員の居住地はアルバータ州に限らず、アメリカやイギリスにまで及ぶ。

1999年2月現在で、839人の学生がプログラムにおり、彼らはカナダやアメリカをはじめオーストラリア、フランス、香港、ポルトガルなどからも遠隔教育で学習している。全体的にみれば、カナダ人が98%を占めるが、カナダ人であることが特に有利であるということはない。学生は職場では中間から上級クラスの地位についており、平均9年間のマネジメント経験を持ち、その平均年齢は40歳である。このうち、女性は29%を占める。職場もまた工業、金融、保健衛生、教育、農業関係など様々であり、全体の50~60%が雇用主から援助を受けている。このようにアサバスカ大学のMBAプログラムは多様な社会的背景の学生を集めているが、入学するには以下のような要件を満たし、手続きを経なければならない。

### 1. 入学要件

まず、志願できる者は認可された大学の学士を持ち、最低3年間の専門的あるいはマネジメント経験を有する者か、または職業上の呼称を持ち、責任ある専門的あるいはマネジメント経験が最低5年間はある者とされている。このどちらにもあたらない場合には、入学委員会

(Admissions Committee) に対して、最低8～10年間実質的にマネジメント経験があり、適切な教育やトレーニングを受けていることを説明した上で、経営学上級ディプロマ (Advanced Graduate Diploma in Management, AGDM) に入学を許可されることもある。この場合には、志願者はその経歴について詳細に検討され、入学委員会の推薦があり、さらに大学院教育委員会 (Graduate Studies Board) の特別な承認が必要である。このような志願者がAGDMを問題なく修了すれば、それはMBAプログラム入学のための一条件として考慮される。通常、志願者はGMAT (Graduate Management Admission Test) の成績を提出する必要はないが、入学委員会が状況を判断して必要と認めた場合にはその提出を求めることもある。

具体的には、Centre for Innovative ManagementのMBAとディプロマのプログラムへの入学志願者は次のような準備する。

① 入学願書と手数料 (\$ 150)

② プログラム入学に対する抱負を書いたもの

これには以下のような内容を含めること。

- ・なぜMBAプログラムで学習したいのか
- ・どのような情報で、このプログラムを知ったのか
- ・個人としても職業上においても進歩するために、このプログラムに何を期待するか
- ・連絡可能な人、3人の名前、住所、電話番号とfax番号
- ・AGDMプログラムに志願する者は3人からの推薦状

学士号を持っていないが、受けた教育や経験からみて、AGDMプログラムに志願できると思う者はこの中で十分にその理由を説明することが必要である。

③ 小論文 (750語)

「これまでのキャリアの中で、あなたのマネジメント上の技術や能力に最も影響を及ぼした経験を3つ取り上げ、さらに、あなたのキャリアの中でマネジメント上の責任のレベルがどのように変化したのか」について述べること。

④ 推薦状3通

3通のうち2通は仕事関係で志願者をよく知る者からの推薦状であること (現在あるいは過去の雇用主であることが望ましい)。可能ならば、過去の学業についての判断できる者からの推薦状が含まれていると良い。

⑤ 履歴書

この中には次のような事項に必ず触れること。

- ・学歴 (取得したサーティフィケート、ディプロマ、学位なども含めて)
- ・その他のトレーニング、教育経験でキャリアや教育目標に関連するもの (受講したコースやワークショップなど)
- ・労働経験の一覧、そこにマネジメントや管理責任レベルの詳細と経験年数を記す
- ・キャリアや大学院教育の目的に関わる活動や経験の一覧
- ・職業上加入している組織の一覧
- ・学業成績

中等教育後の学業成績をすべて学校から直接Centre for Innovative Managementに送っても

らうこと。

- ⑥ コンピュータを使用できる環境にあること。

Centreでは、以上のような要件を設けているが、志願者は1年に3回（9月、1月、5月）のプログラム開始の機会がある。1999年から2000年にかけては250人の入学者の予算があるという。Centreでは入学ができなかった者については、今後どのようにすれば、またの機会に志願することが可能かについて簡単な説明をつけることにしている。

## 2. コンピュータ要件

MBAとAGDMではLotus Noteを基盤とするようにプログラムが作られているために、学生がコンピュータを使用できる環境にあることは必須である。Centreの方からはLotus NoteとMicrosoft Officeがはじめに与えられる。学生側は最低限、次のようなものを整えておく必要がある。

- ① ペンティアム 166 MHz
- ② メモリー 32MB
- ③ 空き容量 1 GB
- ④ Windows 95、98、NT 4.0
- ⑤ カラーモニター 256色（800 x 600 SVGA）
- ⑥ Windows用のプリンター
- ⑦ モデム 28.8Kbpsかそれ以上、3 Comか他のLotus Note用のもの
- ⑧ インターネット・サービスのプロバイダー、プロバイダーとの接続は学生の責任において行うこと。

その他、CD-ROMが使える、サウンドカードとスピーカーも必要となる。学生がプログラム在籍中にシステムが変わることがあるが、その場合には学生自身のシステムをグレードアップする必要がある。

## 3. 教育プログラム

MBAプログラムの目的はマネジメントを戦略的に展開し、広範囲の機能的なマネジメント技術を体得することにある。学生は1) 学習目的をよく理解する、2) 学習内容についてよく考える、3) 学習内容を所属する組織、企業に応用する、4) その応用の結果をよく考えるといった能力をもとに評価される。このプログラムの真髄は行動―反省プロセスにある。プログラムでは12コース、2回の試験、1つの応用プロジェクトを修了することになっており、さらに、在籍中に2回の週末スクールと1週間のサマースクールに参加しなければならない。プログラムは段階（Phase）の積み重ねで構成されており、前のPhaseを修了しなければ次のPhaseに進めない仕組みになっている。このように構成されたプログラムの全体的な目的は次のようである。

- ・ 有能なマネージャーになるための指導する
- ・ 組織やその環境、組織内でのマネージャーの役割を分析的に見る戦略的な視点を養う
- ・ 批判的に考え、有効な判断を下す力を養う

- ・倫理的な問題などに対する認識を高める
- ・理論と実践を結び付ける基礎を提供し、実践をまた理論展開に利用し、さらに理論をよく考える
- ・マネジメントを変える技術を向上させる手助けをする
- ・個人的な向上を支援する

Lotus Noteを使用することによって、学生はコースに関する情報、教材、グループ討論、チームプロジェクト、コースワークの提出がすべてコンピュータ上で可能になる。学生も教員もスタッフも皆が接続し合って、相互に学習できる環境を作り出している。コースはグループワークが中心となるが、一つのグループはCentreの方でランダムに選んだ5～6人で形成される。Centreによれば、グループワークは成果の期待できる学習方法であるが、ワークの責任分担などに関しては問題がないとはいえない。

このMBAプログラムは通常2年半から3年で修了できるが、規定によって6年間までが修了期間となっている。いずれの12か月間においても1コースないしは1試験を無事修了していることによって、プログラムの在籍が維持されることになっている。

#### 1) プログラム構成

Phase 1 (6 コース)	Phase 2 (4 コース)	Phase 3 (2コースとプロジェクト)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Thinking About Strategy</li> <li>・ Strategic Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Making Strategic Choices</li> <li>・ Information, Technology and</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Elective 1</li> <li>・ Elective 2</li> </ul>
Performance		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Human Resource</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Global Marketing Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Applied Project</li> </ul>
Management		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Operations and Decision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Making Sense of Major Change</li> </ul>	
Making		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Financial Accounting</li> <li>・ Managerial Accounting</li> </ul>		
Comprehensive	MBA Comprehensive	MBA 修士号授与
Examination (AGDM授与)	Examination	

Phase 1 の6コースと試験を無事終えることによって、まずAdvanced Graduate Diploma in Managementのプログラムを修了したことになる。次いでPhase 2 で4コースと試験を合格すればPhase 3に進み、選択コースと6か月のプロジェクトを修了して経営学修士となる。このPhase 3の選択コースには12のコースが用意されており、その中から2コースを選んで学習する。この選択コースはPhase 2あるいはPhase 3にいる間に履修することができる。選択の12コースは次のとおりである。

- ・ The Learning Organization 1
- ・ The Learning Organization 2

- ・ Total Quality Management in the Public Sector
- ・ Public Consultation
- ・ New Venture Development
- ・ Breaking the Mould: Managing Diversity in the Workplace
- ・ Marketing of Services
- ・ Entrepreneurship Development
- ・ Sustainable Development and Business
- ・ The High Performance Workplace: New Approaches and Practices in Performance
- ・ Contemporary Issues in Accounting- Measuring Organizational Performance in the Public and Private Sectors
- ・ Business Law

## 2) スクーリング

MBAプログラムでは、夏の1週間のスクーリングと2回の週末のスクーリングが修了するための必修である。これらのスクーリングは一定の場所で開かれるのではなく、学生の都合と利便性を考慮して、その都度開催地が決められる。学生は内容が自分の関心のあるテーマであるか否か、参加しやすい場所で開かれるか否かなどでスクーリング地を選ぶ。Centreの方では、原則として先着順で参加する学生を決定する。

### ① 週末のスクーリング

プログラム在籍中にいつでも好きな時に参加できる。スクーリングでは何らかのテーマが決められていて、それを中心に学習する。特に、チーム作り、リーダーシップ、ビジネス倫理、変化への対応などが学習に含まれる。年間を通して、カナダ中のどこかで開かれており、学生が参加しやすいように計画されている。

### ② 夏のスクーリング

1週間のスクーリングで、プログラム在籍中、最初の3コースを終えれば、いつでも参加することができる。民間や公的な組織、機関において学習内容の現場への応用といったプロジェクトに取り組むのが中心である。学生が実際に顔を合わせて、普段のコンピュータ上の関係をより密接なものにする良い機会となっている。現在(1999年6月)の時点で、1999年の夏には4つのスクーリングが予定されており、そのうち1つはオタワ(カナダ)で開催され、もう1つはクランフィールド(イギリス)で開かれることが決まっており、他の2箇所は検討中である。

## 4. 授業料等

1999年秋学期(9月)からのMBAプログラムの授業料等は以下のとおりである。なお、この学期から始まるMBA-ITMについても同様である。

	カナダ居住	カナダ外に居住
登録料	\$ 150.00	\$ 150.00
入学金	\$ 500.00	\$ 600.00
授業料	\$ 21,150.00	\$ 25,380.00
夏のスクーリング	\$ 2,200.00	\$ 2640.00
週末のスクーリング	\$ 1,000.00	\$ 1200.00
合計	\$ 25,000.00	\$ 29,970.00

カナダに居住している学生の場合には、プログラム修了までに25,000ドルが必要であり、それ以外であれば、約30,000ドルが必要である。この費用の中にはPhase1からPhase 3 までの授業料の他にコースワークに必要なソフトウェア、教科書、参考書などの教材も含まれている。先にも述べたように、MBAの学生の過半数はその雇用主がスポンサーとなっている。

アサバスカ大学のMBAプログラムにかかる費用は他の大学のMBAプログラムに比べれば相対的に安いといえる。たとえば、1998年5月のCentre for Innovative Managementの調査結果によれば、当時アサバスカ大学のMBAが約20,000ドルであるのに対して、アルバータ大学では41,000ドル、クイーンズ大学では57,000ドル、ウエスタン・オンタリオ大学では57,000ドル、ハーバード大学では73,000ドルである。アサバスカ大学を除いた他の大学は通学制である。したがって、オンラインでコースが展開されるアサバスカ大学では維持すべき講義室やサテライト教室などの施設、設備の費用を徴収する必要はなく、その分学費をおさえることができる。

一方、アサバスカ大学の他の専門領域に比較すれば、MBAプログラムは学生に高い学費を課している。この点、Centre for Innovative Managementは州からの補助金はいっさいなく、学費が人件費やソフトウェアをはじめとするプログラムに関わるすべての運営費の財源となっていることから説明される。

## 5. 学習サポートシステム

学生はプログラム在籍中に様々なサポートを得ながら学習を進める。テクニカルな面において疑問が生じれば、学生はGraduate Student Advisor (GST) にいつでも連絡をとることが可能である。GSTの役割とははじめに学習システムを整えることやコースワークの援助をすることにある。現在4人のフルタイムのGSTと4人のパートタイムのGSTがサポートしている。

また、アカデミックな面では、教員や専門家から指導を受けることができる。彼らはAcademic Coachとよばれ、学生の学習状況を常時観察し、学生とそのワークグループに対するフィードバックや励ましを怠らないようにしている。その他、学生は入学時より、事務的な手続きに関して連絡をとる特定の人が決まり、プログラム在籍中は授業料やコースなどの手続きについての質問や問い合わせがある場合には常に同じ人に連絡をとることができるようになっている。

## 6. 学生の満足度

1998年にアサバスカ大学がMBAプログラムの全体的な満足度について実施した調査の結果がある。この調査では79人のプログラム卒業生を対象にし、電話による聞き取りを実施した。回答は対象者のうち43人から得られた。

全体的に見ると、この結果に見るプログラムの評価、満足度は極めて高い。まず、MBAプログラム在籍中には79%の学生が週に10～24時間の学習をしており、MBA教育は88%の学生がマネジメント技術向上に役立ち、81%がキャリア展望にインパクトを与えたと回答している。学習サポートに関する質問では、84%の学生がコースワークに支障をきたすようなテクニカルな問題はほとんど経験していない。また、テクニカルな問題に出会った時、Centreの援助にどのくらい満足したかについては、91%が満足したと回答している。グループワークのデータベ

ースがMBAプログラムの学習にどの程度価値があるかという質問に対して、88%の学生が大変価値がある、もしくはかなり価値があると答えている。スクーリングについての満足度も高く、週末のスクーリングには84%の学生が大変良い、または良いと回答し、夏のスクーリングについては95%の学生が大変良いまたは良いと回答している。学生が投資したものに対してMBAプログラムから得たものの価値は大変高いと答えた者の割合とかなり高いと答えた者の割合を合わせると95%になり、最後に、95%の者が友人や同僚にアサバスカ大学のMBAプログラムを薦められると答えている。

調査対象者数が必ずしも十分とはいえないが、結果を全体的に見渡すと、MBAプログラムに対する卒業生の評価は非常に高いことがわかる。

## 7. 今後のアサバスカ大学MBAプログラム

Centre for Innovative Managementによれば、現在のところ、アサバスカ大学のMBAプログラムにとって、特に競争相手と考えられる機関はないが、強いていうならば、ウェスタン・オンタリオ大学（University of Western Ontario）のMBAとクイーンズ大学（Queen's University）のMBAをあげることができる。また、アサバスカ大学のMBAがモデルとしたイギリスのヘンリー・マネジメント大学側に遠隔教育市場をカナダに広げる計画があることは、将来何らかの影響を受ける可能性もありうる。

また、先に述べた1998年の調査で、MBAプログラムのうちで最も価値が低いと思われるものとして、週末スクールをあげた者が回答者43人中5人であったことから、Centreとしては週末スクールに関する全体的な検討が必要といえるであろう。さらに、プログラム中で最も価値のあるものとして学生間のインタラクションが指摘されており、同時に最も改善を要するものとしてよりいっそうの学生間のインタラクションがあげられている。このことは、学生による学生間のインタラクションに対する評価はきわめて高く、さらに様々な形での学生間のインタラクションの可能性が期待されるといえる。

## 8. その他

先述のように、Centre for Innovative Managementでは、修士課程としてMBAプログラムの他に、MBA in AgricultureプログラムとMBA in Information Technology Managementプログラムがある。ここでは、この両者のプログラムについて、その概要を述べておく。

### 1) MBA in Agriculture (MBA-Ag)

MBA-Ag プログラムはオンタリオ州にあるゲルフ大学（University of Guelph）とアサバスカ大学がチームを組んで作った、はじめての遠隔による農業MBAである。ゲルフ大学の持つ農業、食料関係の高度な教育、研究とアサバスカ大学の遠隔教育プログラムを統合し、この方面でより高度な学習を希望する者に柔軟な学習機会を提供しようというものである。1999年2月現在、94人の学生がこのプログラムで学んでいる。

#### ① 入学要件

志願者は優等学士号または同等の学位を持ち、学部時代の最後の4学期ないしは最後の2年間の平均成績がBで、最低3年間のマネジメント経験を持っている者、あるいは一般

的な学位、農業ディプロマ、職業上の呼称のどれかを持っている者でなければならない。GMATは特に要請がない限り提出しなくてもよい。ただし、英語を母国語としない場合には、TOEFL, British Councilなどの英語の成績を提出する必要がある。その他志願に要する書類は次のとおりである。

- ・ゲルフ大学の大学院用入学願書と手数料（\$ 100）
- ・履歴書 ここには教育（サーティフィケート、ディプロマ、学位などをも記す）、キャリア関連のトレーニングや教育（ワークショップ、コースなど）、職業経験（マネジメントや監督責任のレベルや経験年数について詳細に）、メンバーシップ、ボランティアや地域活動の一覧をつけること。
- ・推薦状2通 現在または過去の雇用主、大学教員、あるいは同僚から志願者の職業経験、技術、大学院教育に対する適切性などについて評価できる内容であること。
- ・中等教育後の成績
- ・抱負文（2 ページ分） ここにはなぜこのプログラムに入りたいか、マネジメントや監督経験の要約、学問的、専門的、個人的な業績、個人的にもキャリア上でも学習面でもプログラムに期待するものについて述べてあること。
- ・コンピューターが使用できる環境 ペンティアム相当、CD-ROMドライブ、1 GBの空き容量、16MBRAM、Windows95またはNT Workstation、28800Kbpsモデム、サウンドカード、インターネットサービス

## ② 教育プログラム

プログラムは3つのPhaseから構成されており、まず、Phase 1 は6 コース（Thinking About Strategy, Managing Markets, Human Resource Management, Operations and Decision Making, Managerial Accounting）とComprehensive Examinationを終えることで修了する。このPhase 1 を修了することによって、MBAと同様に、AGDMを取得できる。MBA-AgのPhase 2 は4コース（Managing in the Agri-Food Policy Environment, Financing Agriculture and Agribusiness, Managing Risk, Business Policy for the Agri-Food Industry）と、Managing Agricultural Productionか選択コースのどちらか一つを選んで合計5 コースからなる。選択コースはPhase 2 が開講される時点で発表されることになっている。学生はPhase 2 にいる間に1 週間のサマースクールに参加しなければならない。この1 週間はPhase 1 での学習をさらに発展させること、特に農業経営におけるマネジメント計画という内容に重点が置かれると同時に学生が直接顔を合わせる良い機会となっている。スクーリングはこのサマースクールのみで、他にキャンパスを訪れることはない。最後に、Phase 3 ではリサーチプロジェクトに基づく論文を完成する。この論文を完成させるまでには学生は2つの段階を経る。まず、組織におけるマネジメント上の問題を取り上げ提起する。ここでは、データ収集、分析、問題と適切な文献とを結びつける能力が必要とされる。次の段階では、自分で選んだ問題とマネジメント上のより広範な問題とを結びつけて論証しなければならない。これら3つのPhaseを無事修了すると、ゲルフ大学から農業経営学修士が授与される。プログラム修了までに約2～3年要するとされるが、事情



によっては6年間で終えることも可能である。

## 2) MBA in Information Technology Management (MBA-ITM)

1999年9月から始まるMBA-ITMプログラムは、Information Technology (IT) がますます利用され、その利用技術やマネジメントに対する需要も同様に高まっているにもかかわらず、組織や企業の中でそのITに対する投資に見合った利益を十分にあげていないという現実の中で、ITマネジメントをより進展させることを目的として開発された。このプログラムでの学習は主として次のような点で成果があがると考えられている。

- ・ 学習した知識をIT志向の組織内で適切に応用する
  - ・ ITマネジメントにおける人間的要因を理解し、それらを効果的に使うテクニックを応用する能力を養う
  - ・ IT中心のプロジェクトをうまく処理する
  - ・ ITシステムを組織内で統合し、組織に対する利益を最大限にする
  - ・ テクノロジーの傾向と、様々な組織上の文脈の中でそれを応用する可能性について理解する
  - ・ プロジェクト計画と実施
  - ・ 企業内で利用するために新しいソフトウェアプログラムとシステムの検討と評価をする
- MBA-ITMプログラムのコースはそれぞれの領域の徹底した基礎と、そこで学習された概念の応用を重視している。

### ① 入学要件と授業料等

入学要件と授業料等に関しては、MBAプログラムと同様である。

### ② 教育プログラム

MBA-ITMプログラムもアサバスカ大学で履修できる他のMBAプログラムと同様に3つのPhaseで構成されている。Phase 1はMBAプログラムと同じ6コースと試験を受けて修了する。この修了時に、AGDMを授与される。Phase 2はMBA-ITMのために特別なコースが4つ準備されている。これら4コースはInformation Technology and Performance, Human Factors in Information Technology, Project Management for Information Technology, Electronic Commerceであり、この後、Comprehensive Examinationがある。Phase 3もまたこのプログラムだけに用意された3コースから2コースを選択して履修し、さらにApplied Projectを終える。選択できる3コースには、Systems Integration, Knowledge Managementとスクーリング形式のImproving Business Performance Through the Application of Information Technologyがある。また、このようなコースワークの他に、2回の週末スクールとサマースクールがある。このような段階的なスケジュールで3つのPhaseを修了することによって、MBA in Information Technology Managementが授与されることになっている。