

【実践報告】

ハーバードビジネススクールの Program for Leadership Development (PLD 25) に参加して

大学人としての考察

山本 眞由美

岐阜大学保健管理センター

岐阜大学大学院連合創薬医療情報研究科

岐阜大学医学部附属病院

要旨

本論文は、著者自身が本学のサバティカル制度を利用して、米国ボストンのハーバードビジネススクール PLD 25 (Program for Leadership Development) に参加し、その内容とともに教育システムについて大学人の視点から報告するものである。カリキュラムは、5つのモジュールから構成されており、モジュール 1, 3 は遠隔講義、Webinar、ネット教材学習を中心とした自宅学習、モジュール 2, 4, 5 はボストンキャンパスでの集中スクーリングであった。PLD 25 の数字は 25 期生という意味で、1 期の定員は約 160 人であった。8 人ずつのリビンググループに配属され、2 週間、寝食を共にし、講義、ケース教材の予習・復習、グループ課題、個人課題をグループ共同体制で行なう形であった。まさに戦友のようなもので、修了後も WhatsApp でつながっており、ビジネスチャンスにつなげている人も多いと聞く。同期 160 人のうち米国国籍者は 34 人のみで、他は全世界からの参加者であった。まさに、すべてが国際規準という体験であった。教育におけるコーチの存在、学習におけるケース教材の活用は、本邦の高等教育機関に大いに参考になると感じた。また、大学のブランドをいかに育て維持するか、その努力姿勢についても感じるどころ大であった。

キーワード：生涯教育、Program for Leadership Development (PLD)、Harvard Business School (HBS)、教育の質、コーチング

1. はじめに

2017年7月～2018年7月の1年間、ハーバードビジネススクール (Harvard Business

School; HBS) の PLD 25 (Program for Leadership Development 25) に参加したので報告する。プログラムの教育内容を詳述するだけでなく、その教育システムについて大学人のひとりとして感じたことも述べる。

2. HBS の社会人プログラム

PLD は HBS が提供している生涯 (社会人) 研修教育プログラムのひとつで、25 という番号は 25 期生という意味であるから、すでに 24 クールの経験蓄積があることを示している。PLD 以外にも General Management Program (GMP) をはじめ、各種プログラムが年間を通して開講されている (<https://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>)。ボストンだけでなく、北京 (中国)、ボンベイ (インド) キャンパスでの開講もあり、中国やインド関係者からの大きな寄附で運営されていることを聞いた。その他、IBM など国際企業とタイアップして、全世界の社員を対象とした研修プログラムもあるらしい。どのプログラムも授業料は安くない。おそらく、このプログラムを企業が人材育成に活用することを想定しての値段設定と思われる。言い換えると、HBS の顧客は学生個人ではなく企業で、企業は有能な職員を選抜して受講生として送りこみ、高価な受講料を支払っていることになる。しかし、高質な人材育成プログラムを自前で作り上げることを考えれば、企業にとっては効率的な価格と言えるかもしれない。

ところで、HBS の Master of Business Administration (MBA ; 経営学修士) と言えば有名であるが、HBS は他大学が開講しているような Executive (社会人) MBA (Web ラーニングや短期間みのスクーリングのみの組み合わせで MBA の修得ができるプログラム) は開講しないそうである。つまり、“HBS の MBA” と言えば、それは 2 年間のフルタイム修士課程を意味するのであり、“成績下位 10% は退学、20% は留年を余儀なくされる過酷な課程を修得したことを意味する” のだそうで、これこそがブランド価値であり、守るべきのもと考えているそうである。MBA の 1 学年は約 1000 人とのことであるから、HBS 自体がビッグビジネスであることが推察できる。さて、上記の PLD を含む HBS の研修プログラムも、MBA と同じ教授陣が同じ質の講義内容、教材を提供するプログラムである。したがって、受講料も同じレベル。ただし、成績による厳格な落第制度のない社会人向けプログラムであることは明確に区別しているとのことであった。ただし、Module 5 まで完結すれば、Alumni status (同窓生名簿に載り、同窓生としての恩恵を受けることができる) を得ることができる。この恩恵とは、図書館やハーバードハウス (同窓会館) の利用権、レガシーエフェクト (子息、子女が HBS へ入学する際、有利になる) など、いろいろな特権が与えられるらしい。典型的なブランド戦略、エリート戦略である。それぞれの研修プログラムには責任教授がおり、そのプログラムの学問的裏付けとマネジメントはもちろん、質の維持、プログラムの発展、受講者の確保、選抜、教育指導体制管理、教材開発まで、あらゆる面での責任を担っているようであった。この責任教授のプログラムデザインに従って HBS の教授

陣が系統的に講義を担当していた。

3. PLD 25 のカリキュラム

さて、PLD 25 クラスの責任教授である Tushman 博士は、すでに7年以上この重責を担い、“リーダーシップとは何か”“リーダーシップに何が必要か”“真のリーダーとは”“組織の発展のために求められる変革とリーダーの資質は”という一貫した教育目標が掲げられていた。2017年7月～9月のモジュール1と2017年10月～2018年1月のモジュール3はオフキャンパス（自宅学習）、2017年10月のモジュール2、2018年1月のモジュール4、2018年7月のモジュール5は約2週間のオンキャンパス学習（集中スクーリング）である。モジュール4までで修了証書が得られるが、さらにオプションのモジュール5に参加すると前述のような alumni status（同窓生）を得ることができる。

モジュール1:プログラムの紹介、教材の勉強方法、特別講義(2種類)の計4回の Webinar 授業を受ける必要がある。世界各地からの受講者のために時差を考え、それぞれ2回（およそ12時間の間隔をあけて）開講されていた。モジュール2で使用される教材の勉強方法については、ケース教材を膨大な数（30～40）読まなくてはいけないので、どのように要点を得て要領良く読むのか、何を準備せねばならないかという学習方法に関するオリエンテーションもあった。HBSはeラーニング用HBXという教育システムを作り上げており、この中の2コースが必修であった。Economics for Managers と Accounting である。このシステムは本当に良くできていて、系統だった学問体系で構成されながらビデオやシェーマで視覚から理解しやすくなっているのも、経営学や経済学を学んだことのない人間にとっても理解しやすいよう工夫されていた。実際の身近な例、例えば野球場のチケット価格設定などを利用して説明が進んでいくので、興味を維持して学び進めることもできた。必ずはじめから進んでいかねばならず、区切りごとに理解の確認設問があり、これに答えないと次に進めない構成も、自己学習を管理しやすい構成になっていた。1モジュールに最低でも10時間以上かかると書いてあり、確かに土日の時間を相当費やさせねばならなかった。受講者の多くが、このHBX学習が苦痛だったと語っていたが、モジュール1がスタートしてからは、毎週必ず「今週までにすべき事」「モジュール2の準備」のメールがあり、遠隔教育の有効性を高める工夫がされていた。ちなみに、HBXコースのみを一定期間受講する（オフキャンパスのみの通信教育のようなもの）コースもあり、世界中からアクセス可能な教育システムを構築している点も素晴らしいと感じた。

モジュール2:10月1日、日曜午前にチェックインし、第1回の講義が午後からスタートした。160人の受講者は世界各国からの参加で、米国は34人、カナダ12人、北米以外では日本の12人が最大参加国であった。女性は35人だった。全員が8人のグループ(Living Group)に割りあてられ、基本的にこのグループメンバーでモジュール4までグループ学習等、グループ共同体的な行動が要求されていた。なるべく多様な組み合わせ（性別、年齢、

出身国、職種、業界など)になるようグループ分けされているとのことであった。居住空間と講義教室が一体となったマッカーサーホールという建物で、2週間缶詰めになって分刻みのスケジュールが連日過ぎていった。1階に2つの教室があり、80人ずつが同時進行で講義を受けられるように、教授は2回ずつ同じ講義をしていた。1階はラウンジが広く設けてあり、飲み物、スナック、果物が常に置かれており、午前(10:15~10:45)と午後(14:45~15:15)のブレイクタイムには温かいコーヒー、紅茶と生菓子が提供された。ちなみに、HBSは建物内禁煙であるが敷地内禁煙ではないので、中庭でタバコブレイクする人が意外に多いのにはびっくりした(注1)。2~6階が滞在居室となっており、8個室ごとにディスカッションルーム(PC、プロジェクターTV完備)とリビングルーム(テレビ、ソファ、キッチン、冷蔵庫完備)が備わった設計となっていた。このディスカッションルームで毎朝(8:00~8:45)、毎晩(20:00~22:00)にケース教材の準備をグループ全員が集合して行わねばならなかった(写真1, 2)。グループリーダーはHBS側で指名され、このグループディスカッションの管理、取りまとめを任せられていた。

4. HBSの講義

講義は事前に読んでおくべきケース教材があり、これに基づいて講義が進む。これはよく言われるアクティブラーニングというべきもので受講者からの発言を促し、その発言内容を生かして教授が講義内容をまとめ上げていくものである。いつあたるかわからないので準備は必須ということになる。もし発言をしなくてすめば何もわかっていなくても、その講義は終わってしまうことになるので、事前にグループ学習をさせ、全員が準備をせざるをえないよう工夫されていたのだろうと推察できる。教室は指定席で座席の前に大きく名前が掲げられているので、もし、不在ならすぐわかるようになっていた。教授のテーブルの上にも座席一覧と顔写真・氏名が示されているので、講義中の発言で評価されていることがわかる。講義時間に1秒でも遅れるとペナルティーとして国歌を歌うのがHBSの伝統らしく、何人かは歌うこととなった。

毎日4ケースずつ進んでいくので、その準備と、1日中ずっと英語で集中して講義を受けなくてはいけないので、緊張が続き本当に疲れた。それにしても教授陣の英語は聞き取りやすく、滑舌の悪いような人はひとりもいなかった。受講者は基本的に積極的に発言するので、その良い内容を汲み取り、教授はどんどん板書してまとめ上げていく。プロジェクターも使うがOHPも黒板も使うスタイルであった。HBSはあえて、この黒板を使うスタイルを死守しているらしい。後で聞いたことだが、教授陣たちはFDとして教育方法のトレーニング、アドバイスを受けており、それは、教材マテリアルだけでなく、服装、表情、話し方、板書に至るまで相当に教育されるらしい。その教育は専門の俳優集団やプロデュース集団による専門的なもので、これに耐えられないようではHBSの教授になれないと言うことだろう。講義は75分であるが、75分の時間配分、講義の導入、受講生発言の誘導から結論へ

の導き方、様々な発言への対応など、準備され尽くしており、教育のプロフェッショナルリズムを実感した。同じ大学人として、自分も講義の準備には時間と労力をかけているつもりであるが、学生にどんどん発言させながらまとめ上げていく講義力には学ぶべき点が多かった。特に、大学院の講義はこのように準備を十分にさせて、自らの考えを発言させるアクティブラーニングによってこそ、自らの考察が深まるであろうことを痛感した。ただ、この講義方法だと、準備をしなかった人はほとんど理解できず、発言をしなくても終了してしまうことになる。復習もできないので、はじめに乗り遅れた学生は、乗り遅れたまま追いつけないことになりかねない。講義の内容の手元資料も基本的に無く、何を学び取るかは学生それぞれの資質に依存する可能性が高いということになる。日本の典型的な講演形式の講義は受け身であるため批判もあるところであるが、最低限の学習到達目標は明確であり、手元資料も用意されることが多く、“これだけは知っていなければならない”というものが手元に残る。万一、予習を何もしてこなかった学生がいたとしても、講義で得るものが必ずある事は日本的の良い点と思う。HBSの講義は、自ら学び取らねばならず、もし学び取らなかつたら何も残らないという厳しいものと言えるかもしれない。米国の大学と日本の大学の卒業率の違いが指摘されるどころだが、このような教育手法の違いも関係しているであろう。日本の大学生は、与えられた課題をこなし、学習目標を目指しているのだから、そこそこの卒業率が保たれるのだと思う。米国は、自ら参加しなければ、すぐに追いついていけなくなるということだろうと思った。

教授陣の英語はととてもわかりやすいが、全世界からの受講生が話す英語の聞き取りに慣れるまでには苦勞した。インドなまり、スペイン語なまりは覚悟できたものの、南アフリカなまりには本当に苦勞した。他の学生の発言が聞き取れないと、それを受けての自分の発言も考えられなくなってしまうからである。

朝昼夕の1日3回の食事はカフェテリアに必ず用意されており、食べる時間以外は勉学に集中できるよう環境は整えられていた。何しろ、ケース教材の勉強準備に忙しくて時間がないので、持ち帰りパックに詰めて自室やリビングホールでパクつきながら教材を読む学生も多く、私も例外ではなかった。メニューは基本的に肉、魚、野菜料理がそろっており、豚肉抜きメニューやベジタリアンメニューも対応しており、アレルギー食品表示もされていた。主食もパン、パスタ、米と世界の食習慣に対応する努力がうかがえた。私は、考えて選べば栄養的にもバランスがとれていて良い食事だと思ったが、カロリー表示がないのは残念だった。

5. 学習課題

モジュール2の中で、大きな課題が2つ出された。alumni case study と personal case study である。alumni case study は、PLDの卒業生の所属する会社から出された課題の解決方法を各グループが出し合い、発表するというものである。発表会には、その会社から何

人かが評価委員として参加して採点してもらい、トップグループには賞品が出るため、各グループで競って取り組む形であった。3社の課題が出され、20のグループにどれかの課題が割り当てられた。実際に卒業生が来校して、約半日かけて事業内容などを説明し、詳細な内部資料が提供され、これを検討するものであった(写真3)。

一方、personal case studyは、自分の所属する組織の中の課題(opportunity gapまたはperformance gap)を明らかにし、その分析、解決方法を提示するものであった。自らの会社など組織の中で、実際に何らかの対応や実践をして、その結果をモジュール4で発表するというものであった。まずは、8人のグループの中で自分の課題はどのようなものであるかを発表し合い、課題の捉え方についてグループの中で活発にディスカッションされた(写真4)。

6. コーチング制度

PLDの教育システムの特徴のひとつにコーチング制度がある。8人のグループすべてにひとりずつコーチ(つまり20人)がつき、グループディスカッションのファシリテーターを担っていた。また、学生ひとりひとりに週1回個人面談をしてプログラムに参加する自らの目標設定の確認やその評価、ケーススタディーの助言などを行っていた。コーチ向けの分厚いマニュアルと面談記録用紙が用意されていたので、おそらく学生の学習到達度評価もしていたと推測する。モジュール3ではスカイプでひとりひとりに面談し、学習が順調に進捗しているかを確認し、必要に応じて支援も提供していた。不安や悩みのある学生に対しても、かなり積極的なメンタル支援アドバイスをしていた。また、テレカンファランスでのグループ会議にも参加して、グループケーススタディーが進捗しているかも確認していた。コーチは皆、MBAやPhDを有しており、長年の大学教育経験のある人たちばかりであった。私のグループのコーチは、MBAだけでなくコーチングの専門家としての訓練を修了した人物であった。すでに孫がおり、(60歳までは自分のキャリアアップに忙しかったが)60歳を過ぎて教育支援スタッフとして本当に楽しんでいると言っていた。コーチはコーチマニュアルのような冊子を持参しており、何をどこまでどのように支援するのかの基準が明確にされているようであった。日本の大学、大学院教育に欠けているのはこのコーチ力であると痛感した。学習課題や到達目標は理解できているか、学習方法の段階で行き詰っていないか、何か問題(健康面、仕事との両立など生活面)を抱えていないか、などの視点で学生を支援してくれる役割が高等教育にこそ必要だと実感した。日本では、このようなコーチの役割も多く大学の教員に担わされている現状にある。しかし、教員には多くの仕事があり、ひとりひとりの学生にきめ細かくといっても限界がある。理想を言えば、学生の小さな不安や初期のつまずきを早い時期に察知し、速やかに学生の支援に入りたいところであるが、実際には不登校など修正困難な段階になってはじめて教員が気づき、対応するということが多いのではないだろうか。こんな事態になってしまうと学生にとっても不幸であるが、

支援する教員やスタッフの負担は極めて大きなものになってしまう。

高等教育現場に身を置くものとしてしばしば経験するが、教員が思っている程、学習・研究完結能力を持った学生がいるわけではなく、教員が何を期待しているのか、何をやれば良いのかを理解できてない学生は意外と多いということである。このような学生にとってコーチによる導きは、学習と教育の効率を上げる上でもとても有効だと感じた。日本の現状を思うに、例えば、定年退職後の教員やポジション探し中の研究者など、研究に関する十分な知識と経験はあるが常勤でない人材をコーチング力として生かすアイデアはどうだろうか。コーチたちは学生とともに講義を受講し、教育内容を認識して自分の担当学生の受講態度や姿勢も確認していた点は大いに感心した。

7. 教育の質の担保

ところで、コーチ以外にも他の教授や HBS 理事が、何回か講義を受講していた。特に、プログラム責任者である Tushman 教授は全教授の講義を見に来ており、特に、alumni case study は全部のケースに参加して、しきりにメモをとっていた。教育の質を確保するには、何を誰がどのように教えているかを関係者が共有することが必要で、特に責任教授は実際の講義を聞くべきと感じた。それによって、教育の品質を担保すべく全関係者が教育に全力を尽くすという緊張感が生まれるとつくづく感じた。日本では「教授の裁量権」というものを尊重し、他の教授がある教授の講義を聴講するということは稀と思う。教授の講義力（教育力）向上の観点からは重要な文化だと思った。翻って、日本で部局長や教育担当副部長が各教授の講義や実習を見ているだろうか。学生の教育効果を直接見ているだろうか。せいぜい学生のアンケート型の評価が実施されているに過ぎないのではないか。年度末の教員評価中の教育活動の評価は、何コマ講義をした、など量的評価が主で、学生の学業成績向上度など質を評価する指標に乏しいのではないだろうか。教員の評価も自己申告による評価が多いのではないだろうか。他の教員による客観的評価が必要だろうと切に思った。

8. 世界中のグループメンバーと共同研究する(モジュール3:オフキャンパス)

前述した alumni case study を進めるにあたっては、HBS 図書館 (Baker Library ; ネット利用可) を利用したデータ検索、最低 3 回以上の alumni インタビュー (1 回 1 時間でテレカンファランスも可)、週 1 回のグループメンバーでのディスカッション (テレカンファランス) が要求された。私のグループは、カナダ、ニューヨーク、デンバー、ボストン、日本、クウェート、南アフリカという分布であったので、時差を考え、日本時間で毎週日曜 22:00~23:00 にテレカンファランスをすることとなった。その議論の基礎となる資料やスライドもネット上で共有し、事前に目を通しておく必要があった。クリスマスと正月はなかったものの、毎週、日曜夜にテレカンファランスに参加せねばならないというのは、なかなか

のストレスであった。しかし、世界は同時に動いていると実感するには十分で、世界的視野の構築に役立ったと思う。口で言うより体験することの重要性をしみじみと感じた。この alumni case study は 10 枚のスライドにまとめ上げて、20 分の発表を準備した。一方、personal case study もスライド 10 枚にまとめ上げ、自分の課題、組織の課題、その分析と解決方法、結果を発表できるよう準備した。次のモジュール 4 に備えて、講義で使用されるケース教材の前準備と、Web 上での Accounting の勉強も必要であったため、オフキャンパスでも毎日、準備に追われていた。

9. 2 回めのオンキャンパス (モジュール 4)

初日の alumni case study の発表会に加えて、personal case study の発表も半日かけて行われた。各リビンググループでコーチの進行のもと、全員が準備した PPT を 10 分発表し、10 分質疑応答と進行された。意外にも、実験結果発表や学会発表練習のような厳しさがあるわけではないので、大学モードで発表した私は、素晴らしく良い評価を得ることができた(写真 5)。さすがに 2 回めとなるとケース教材の読み方、準備の仕方もわかってきて、力の配分もわかってきた。講義中の教授の質問の出し方もわかってきたので要領の良い人たちはどのあたりで手を挙げて発言しようかということまで考えて準備をしているようだった。このころになると私も周りを見渡す余裕が出てきて、かなりまじめに準備している人と、ざっくり程度の人がいることも見えてきた。

10. 学生は皆、企業エリートたち

本プログラムは、企業が授業料を支払って人材に投資しているという形の企業内で選抜された人ばかりであった。皆、元気で、積極的に発言し、不意にあたったとしても、物おじすることなく自分の考えをよく述べることのできる人たちであった。日本人は 12 人いたが皆、日本を代表する世界企業の中で選抜を受けて参加している人達なので、まじめで英語も全く問題ない。こういう優秀な人材が日本経済を支えているのだと、つくづく感心した。証券会社、商事会社、自動車メーカーの 40 歳台の人が多く、留学経験者、海外駐在経験者も多かった。他国からの参加者も世界的企業の社員がほとんどであった。全世界各地(日本は東京)にハーバードオフィスがあり、直接企業に出向いて、PLD の宣伝や情報提供をして学生のリクルートをしているとのことであった。また、同窓生のネットワークで情報提供が盛んに行なわれているため、口コミにより参加者の応募の勢いは衰えないのだそうである。日本からの参加者も会社の先輩に促されて、あるいは、会社のキャリア教育の一環として参加している人がほとんどであった。せっかく良いプログラムを作っても継続的に受講者が確保できないと意味がないが、この点においても HBS の戦略を見た思いがした。

11. HBS のケース教材

ケース教材の継続性という点でも HBS の巧みな戦略が感じられた。そもそもケース教材とは、実在の企業等の詳細なデータ収集、聞き取り等に基づいて教授らが作成するもので HBS 教材として HP 上でも全世界に広く販売しているものである。他大学の MBA プログラムでは、これを購入して各学生に使用している場合もあるので、HBS の収入源としても大きいと予想される。ケース教材は作成した教員の業績としてカウントされ、良いケース教材を作成することは評価につながるらしい。実際の調査や情報提供を考えると、絶対的な協力者が必要であるし、膨大な資料をまとめ上げ、学習効果の高い教材にまとめ上げるには時間、労力、熟練を必要とするだろうと思われる。日本の政策や企業に関するケースもあったが、東京のハーバードオフィスにケースライターがいて、日本政府や日本企業からの情報収集を行ないケース教材につくり上げているらしい。たくさんのケース教材を使った講義があった中には、卒業生の所属する組織のケースがあった。卒業生本人が講義でスピーチし、質疑応答 30 分以上という講義が行われた。personal case study の内容から Tushman 教授が調査を深め、ケース教材に仕上げたとのことであった。たしかに、そのケース教材の完成日は 2018 年 1 月で、出来たてホヤホヤであった。言いかえると、卒業生の中からケース教材の素材の提供者を見つけることができ、ケース教材作成や講義でのスピーチに参加してもらえらという仕組みになっていた。講義には現実性が増し、卒業生には HBS の教育に協力できるという誇りとなり、その組織には取り組みを社会へ宣伝する効果となり、まさに“三方良し”である。日本の大学でも、同窓生に教育貢献してもらったらどうだろうか。体験談などの講義やインターンシップの受け入れなどは依頼しているようだが、実習や実技講義に来校してもらい、もっともっと参加してもらってはどうか。「教科書に書いてあることは、こんな応用ができるから重要だよ」とか「今やっている実習は、こんな生産ラインの基礎モデルだよ」なんてことを先輩たちが教えてくれれば、学生もやる気が出て、学問の現実味も出るのではないだろうか。このような、安定した教材資源の確保についても HBS のビジネス戦略を見た気がした。

全モジュールを通じ 8 人の教授がシリーズで講義を行った。各人の最後の講義では、それぞれの専門を踏まえた大学人らしい示唆に富んだメッセージで締めくくられた。Tushman 教授は、「組織の変革にはリーダーシップ力が最も重要であり、リーダーの情熱が組織構成員ひとりひとりを動かす」という哲学を強調し、大喝采であった。どの教授も最後は全受講生のスタンディングオベーションに囲まれ、その後は一緒に写真を撮ったり、握手をしたり、著書(教科書)にサインを入れてもらったりと熱狂的なファンへのサービスのようであった。日本の退職教員の最終講義でも、ここまで熱狂的ではない。毎プログラムごとにこれ程までに学生から感謝されるとしたら、教員冥利に尽きるだろう。日本で、教科書を執筆している教授は何人もいると思うが、いったい何人の学生からサインを求められたらどうか。妥協のない質の高い教育の提供があつてこそ、この学生たちの反応があるに違いない。

ない。

「今でも PLD のメンバーと交流はあるのか」という質問を卒業生にすると、「今でもある。特にリビンググループのメンバーとは、メールなどで連絡しあっている。アトランタに来た時は寄ってくれる。ロンドンに行った時は一緒に食事した」というような答えが返ってきた。「ずっと連絡を取りあうのは大変では？」という質問には、「もちろん大変である。自分の仕事もあれば、家族やプライベートの時間も必要である。しかし、継続できるよう努力をしている。なぜなら、それだけの価値があるから」との答えであった。戦友のようなつながりかもしれない。

クロージングディナーはハーバードクラブオブボストン（同窓会館）で行われ、ドレスコードはビジネス（女性はパンツスーツかドレス、男性はスーツにタイ）が要求された。ディナーはフルコースディナーでメインディッシュはヒレステーキと海老のソテーと豪華。ひとりずつ壇上で修了証書を Tushman 教授から渡され、ひと言ずつ声をかけてもらった。その後、写真撮影。全てが滞りなく進められた（写真 6, 7, 8）。

12. さいごに

最終日には、皆、「keep in touch」の声をかけあって別れた（写真 9）。とても貴重な経験と世界中の友人が増えたという貴重な財産をもらった PLD であった。“リーダーシップとは何たるか”を学べたことはもちろん、この HBS が作り上げている手を抜かない教育ビジネスの実態を、大学人として実際に経験できたことは何事にもかえがたい。この報告が日本の大学人に、また、日本の大学の改革・発展に携わる人々に参考になれば幸いである。

【注】

- 1) 米国保健省は、2020 年までに全米の高等教育機関すべてをキャンパス内敷地内禁煙とする目標を掲げているが、全世界から学生を受け入れている HBS は喫煙学生の要求も完全には無視できないのかもしれない。