

〔研究ノート〕

ハーバード・ビジネス・スクールと G.F. ベーカー

— アメリカにおける産学連携の一齣 —

黒 川 博

1. はじめに
2. 院生数の急増とその対応
 - (1) 院生数の増加
 - (2) 施設の拡充
3. G.F. ベーカー — 2つの顔 —
 - (1) 企業家ベーカー
 - (2) 慈善家ベーカー
4. 結びにかえて

1. はじめに

1927年6月、ハーバード経営大学院 (Harvard Graduate School of Business Administration: HBS) に図書館を含む新しい諸施設がほぼ完成し、ここに HBS における経営学教育・研究の一大拠点が形成されることになった。これらの施設は、主に産業人を対象に展開された募金キャンペーンを通じて集められた資金を元に建設されたものであったが、その際 500 万ドルもの巨費を提供し、資金面で大きな役割を演じたのは当時銀行家として著名であった G.F. ベーカー (George Fisher Baker) であった。それ故、この新しい図書館は、彼の名を冠してベーカー・ライブラリー (Baker Library: BL) と称されることに

なったのである。

周知のように、HBSは学部卒業者すなわち学士号取得者を対象とし、ビジネスに関する知識の修得あるいはこの知識や思考力を具えた人材の供給を目的に、2年コースの大学院として1908年10月1日に開学した¹⁾。HBSは柔軟かつ多様なカリキュラムや独自の教授法——ケース・メソッド (Case Method) ——などのせいもあって着実な発展を遂げたが、図書館をはじめとする施設・設備の拡充に関しては大幅に立ち遅れ、既存のものを転用したり、「間借り」する状態が長らく続いていた。こうした状態に終止符を打つ契機となったのが、同大とチャールズ川を挟んだ場所に位置するソルジャーズ・フィールド (Soldiers Field) に大学院用の諸施設を建設し、いわば本格的な自立への道を歩んだことであったが、BLもこの一角、と言うより、その中心に位置する場所に新設されたのである。かかる意味において、BLはHBSの発展を象徴するシンボリックな施設になったと考えられるのである。

ところで、視点を変えて見た場合、BLの新設は産業界と大学との連携の一例をなすものと考えられる。周知のように、今日のわが国においていわゆる「産学連携」の動きが急である。その多くは科学技術を媒介として産業界と大学とが持続的に相互交流する、あるいは大学側の持つシーズをベンチャー・ビジネスとして具体化する点が注目されており、関連文献のほとんども、これを反映した内容となっている²⁾。小論で扱うベーカーの資金提供によるHBS施設の建設は、企業家による大学院への財政的な支援というきわめて限られた問題であり、また必ずしも持続的な相互交流を伴ったり、直接起業活動と結びつくような行為ではないが、その後の教育・研究に果たしたBLをはじめとする施設群の役割を考える時、広く産学連携の一齣として検討に値するものではないかと思われる。

以下では、最初に1920年代におけるHBSの趨勢を辿ることにより、BLなどの大学院用施設が建設された背景の一つを探るとともに、ベーカーの企業家活動の一端を紹介しつつ、彼が巨額の資金提供に応じた経緯についても

若干検討したい。

2. 院生数の急増とその対応

(1) 院生数の増加

表-1 は、創設から 1920 年代にかけての HBS の院生数の推移を示したものである。創設当初にあつては比較的大きなウエイトを占めていた「特別生」

表-1 学生数の推移

年	1 年生	2 年生	その他*	計
1908-09	33	…	47	80
1909-10	42	8	41	91
1910-11	43	10	41	94
1911-12	55	10	31	96
1912-13	77	11	32	120
1913-14	67	32	18	117
1914-15	108	27	31	166
1915-16	117	40	33	190
1916-17	142	50	40	232
1917-18	42	30	25	97
1919-20	310	70	32	412
1920-21	309	129	19	457
1921-22	282	174	49	505
1922-23	247	196	64	507
1923-24	326	163	111	600
1924-25	321	224	150	695
1925-26	357	229	172	758
1926-27	363	262	160	785
1927-28	401	264	86	751
1928-29	521	308	44	873
1929-30	618	380	17	1,015

・*は、聴講生、後期(2月)入学生などの合計。

・1918-19 は不明。

(出所) Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Little Brown & Co. 1958, pp.36, 86.

(special student) が徐々に減少する一方で、それに代わって「正規生」(regular student) が主流になり、20年代後半には院生総数の約90%を占めるに至った。また全体的には、1913-14年および27-28年の両年を除いて増加の一途を辿っていること、とりわけ19-20年以降はこの傾向が顕著になっており、29-30年にはついに1,000名の大台を突破したことが示されている。

したがって、院生数の推移から見た場合、HBSは創設時から着実な歩みを進めていたが、「正規生」を中核にその数が飛躍的に増大するという本格的な発展を遂げたのは20年代に入ってからのものであったと言える。

このような院生数の増加をもたらした一般的な背景として、21年不況をはじめ数度にわたるリセッションに見舞われはしたものの、20年代アメリカ経済が概ね繁栄を謳歌し、大学さらには大学院への進学を促したこと(表-2)、またこれを牽引する一因となった自動車や石油化学などの新興産業が拡張を遂げ、高等教育機関で科学技術などを修得した者に対する需要が大きくなったことなどを挙げることができる。特に経営系の大学および大学院に関してはたとえば、この時期に多くの大企業で戦略・生産・マーケティング・組織などの面で重大な変化が生じ、近代的・専門的な「管理技術」を身に付けた経営管理者が求められるようになったことが大きく作用していたと考えられる³⁾。

表-2 アメリカにおける学位取得の状況 (1920-30年)
(人, %)

年	学 士	修 士
1920	48,622 (100.0)	4,279 (100.0)
22	61,668 (126.7)	5,984 (139.0)
24	82,783 (170.3)	8,216 (192.0)
26	97,263 (200.0)	9,735 (227.5)
28	111,161 (228.6)	12,387 (289.4)
30	122,484 (251.9)	14,969 (349.8)

(出所) U.S. Department of Commerce, *Historical Statistics of the US: Colonial Times to the Present*, 1975
(齋藤眞・鳥居恭彦訳『アメリカ歴史統計』第I巻, 原書房, 1986年, 386ページ).

またHBSに関して言うと、同院の教育方針およびこれに基づいた教授法さらにはカリキュラムが創設以来の試行錯誤を経ながら、徐々に明快かつ洗練されたものに進化を遂げたことが院生数の増加に大きく寄与する一因になったと考えられる。

周知のように、HBSは創設以来ビジネスに関する実践的な訓練を旨とする教育を実施してきた。そのために、事実の探求や課題の解決に力点を置いた教授法——ケース・メソッド——を進めてきたが、それはたとえば、講義やトピックスについてクラス討論やレポート提出を頻繁に義務付けるという「類推法」(analogous method)や「課題解決法」(problem method)というかたちで進められた⁴⁾。

またカリキュラムに関しては、たとえば1914年に「産業組織論」(Industrial Organization)を「工場管理」(Factory Management)へ、アメリカ経済資源論」(Economic Resources of the United States)を「マーケティング」(Marketing)にそれぞれ変更するとともに、「経営政策」(Business Policy)や「経営統計」(Business Statistics)を新たに追加するなど、当時の学問研究の動向を取り入れつつ、体系化を図ろうとした⁵⁾。

こうしたHBSにおける経営学教育に対し、1919年11月にW.B.ドーナム(Wallace Brett Donham)が2代目院長に就任した頃には、アカデミシャンの中には依然として「懐疑」あるいは「敵意」を抱く人々がいた一方、「ビジネスマンの間ではますます広範に認知」されるようになっていたと言われ⁶⁾、院生数の増加をもたらす一因として作用したと考えられるのである。

(2) 施設の拡充

ところで、院生数の急激な増加はHBSに様々な面で対応を迫ることになった。具体的には、カリキュラムなど教育面の一層の充実、教職員の補充、施設の拡充、管理機構の整備およびこれらを実施するうえで必要な財政

的な手当等々の諸課題をクリアーすることであった。

これらのうち、たとえば教育に関しては、「ビジネスに関する実践的な訓練」を行うとともに、「社会とビジネスマンとの関係について指導」することを目標として明確に掲げ、HBSの経営学教育が単にビジネスにおいて成果をあげるだけでなく、広く社会において「良き市民」たるべきという倫理的な側面を持たねばならない点も強調された。この点は創設以来追求されてきたものであるが、この時期にこれがさらに一歩進められ、たとえば「経営倫理」(Business Ethics)をカリキュラムに加えるなどした。

また教授法に関しても、「理論の理解」→「事実の理解と評価」→「問題の処理」、というかたちで一層具体的に示されるとともに、個別産業に関する知識よりも生産・販売・財務・管理などの経営諸機能をベースにした枠組みを重視し、たとえば「会計学」(Accounting)、「マーケティング」,「工場管理」,「財務論」(Finance),「統計学」(Statistics),「経営政策」を必修科目とするなど、経営諸機能の学問的な系統化をカリキュラムの面において実現しようと試みたのである⁷⁾。

ところで、かかる教育面の改善もさることながら、当時のHBSにとって最大かつ緊急の課題は何と言っても増加した院生を受け入れ、教育する諸施設を拡充することであった。と言うのは、創設時のHBSは固有の施設をほとんど持たず、既存のものを転用したり、「間借りする」という状況に置かれていたからである。すなわち、HBSの事務室はハーバード大の中央管理棟内にあった大学ホール(University Hall)の小さな3部屋を割り当てられただけだったし、備品などは「大学の他のメンバーが捨てた施設を利用することによって、また学内の古い建物のあちこちの地下室から廃物を掘り出すことによって、さらには塗装室や使われることのなくなったモルモット実験室を修繕することによって」取り揃えるという有様であった⁸⁾。

また、教室や図書館はもとより、院生寮もHBS自身のものはなかった。講義はハーバード・ヤード(Harvard Yard)の教室棟で大学の講義の合間を

縫って行われていたし、図書館も最初は大学図書館だったゴア・ホール (Gore Hall) が割り当てられ、1910年に同ホールが解体された時にはローレンス・サイエンティフィック・スクール (Lawrence Scientific School) 内のホールにあった小部屋を読書室・書庫としてあてがわれるという状態だったのである⁹⁾。

このような劣悪な状態の中で、しかも向後も院生数の増加が予測されるという事態の中で、ドーナム院長をはじめとする関係者の間では早急に施設の建設・整備を図ること、そしてそのための資金的な手当てを講ずることが必至であると考えられた。ところが、開設以来 HBS の財政は施設建設のために自己資金を提供しうる状況にはなかった。この間における HBS の収支の推移を見ると、この10年間で3度赤字に陥ったこと、創設後7年間は「寄付金」収入が「授業料」収入を上回り、院生数が飛躍的に増加した1919-20年においても「授業料」収入のみでは「教育費」を賄えず、いわば寄付金に依存しつつ運営がなされていたこと、が示されている (表-3)。

かくして、HBS では施設建設計画を実行に移すべく大規模な募金キャンペーンを開始することになったのである。だが、キャンペーンは即座に、また HBS 単独で行われたわけではなかった。院長就任直後にドーナムは、HBS の「建物を建設するために、また1,000名の院生に住居を提供するべく、さらには図書館を拡張するため、迅速に資金を必要としている」と訴えた。しかし、ハーバード大全体の学生数が増大するとともに、地下鉄開通に伴い新駅 (=ハーバード・スクエア) 周辺にあった民間の学生寮が一般人向けのアパートに改装されたことも重なり、大学全体の施設や学生寮が手狭になったこと、さらに同大の他の部門においても新図書館やミュージアムの建設が要請されていたことも判明したため、募金キャンペーンは大学全体で、歩調を合わせて実施されることになったのである。1924年初頭のことであった¹⁰⁾。

キャンペーンを通じ、ベーカーからの50万ドルの他に、たとえばプライス・ウオーター・ハウス商会 (Price, Waterhouse & Co.) およびゴールドマン・サッ

表-3 主要項目別収支の推移

		1908-09	1909-10	1910-11	1911-12
取	基金運用益	…	…	…	745
	寄付(研究)	…	…	…	150
	寄付(図書)	75	…	500	100
	寄付(奨学金他)	200	850	…	375
	その他寄付	24,125	24,725	27,400	24,808
	計	24,400	25,575	27,900	26,178
入	うち經常的経費に向けられる分	28,927	37,953	41,082	38,871
	授業料	5,725	8,820	8,625	10,460
經常的支出	教育費	24,470	23,758	30,885	30,644
	管理費	2,707	2,800	3,016	2,835
	図書費	1,000	1,418	2,680	1,699
	研究費	…	…	150	1,397
	計	28,927	28,927	37,771	37,995
經常費差額	…	9,026	3,311	876	
今期受入基金	…	…	…	125,000	
基金(累積額)	…	…	…	125,000	

・1917-18年および1918-19年は不明。

クス商会 (Goldman,Sachs&Co.) からそれぞれ 10 万ドル, ショー (A.W. Shaw) から 5 万ドル, その他から計 3 万ドルの寄付金が提供された¹¹⁾。

こうして寄せられた資金, とりわけベーカーからの巨額の寄付をもとに, HBS の施設建設が開始されることになった。HBS の新施設は, 先に触れたようにチャールズ川を挟んでポストン寄りに位置していたソルジャーズ・フィールドに相次いで建設されることになった。基礎工事は 24 年 6 月に開始され, これと並行して諸施設の設計が進められたが, その際, 「つましい (economical) 建物であること, だが古くからある大学に相応しい静かで良い雰囲気を持ち, 学生が快適に生活し勉強できる建物であること」が求められた。25 年 6 月にいよいよ建物の建設が始められ, 翌年 9 月に 5 棟の院生寮, 27 年に 6 棟目の院生寮, 図書館 (=BL), 管理棟 (=モルガン・ホール) が完成

(1908-09-1919-20年)

(ドル)

1912-13	1913-14	1914-15	1915-16	1916-17	1919-20
7,815	9,106	9,523	20,628	23,492	24,459
2,200	8,052
550	425	275	550	500	225
575	300	500	100	275	650
27,900	16,090	23,155	19,345	15,275	12,400
39,040	25,921	33,453	40,623	39,542	45,786
50,667	34,641	56,724	68,867	79,686	140,502
13,525	14,790	21,271	24,798	34,705	69,616
34,033	38,453	44,132	49,142	53,272	89,162
3,638	3,644	4,213	6,192	7,337	18,082
1,929	1,964	2,965	3,655	5,667	10,447
3,475	4,778	6,600	6,822	7,984	23,447
44,375	50,839	60,485	68,100	75,885	149,210
6,292	▲16,198	▲3,761	767	3,801	▲8,708
35,320	19,135	139,783	132,589	4,552	...
160,320	179,455	319,238	451,827	456,379	471,991

(出所) Melvin T. Copeland, *op. cit.*, pp. 86, 102.

した。また教室棟は当初同地の北東端に建設される予定だったが、沼沢地でコンクリート・パイルが打ち込めず、結局図書館の一部を教室として利用することになった。これらの他、院生会館 (Student's Club)、教職員会館 (Faculty Club)、院長会館、教職員宿舎なども同敷地内に相次いで建てられた¹²⁾。

かくて、HBS は初めて自分自身の施設を有することになり、名実ともに独立の機関として歩を進めることができる体裁を整えることになったのである。そして、いわば HBS の一大転機となったソルジャーズ・フィールドでの諸施設の建設・集積は、ベーカーの醸金を抜きにしては到底実現されえなかったものである。以下では項を変えて、ベーカーが一体どのような人物であったのか、そして彼が何故巨額の寄付に応じたのであろうかといった点についてやや立ち入って見てみることにしよう。

3. G.F. ベーカー — 2つの顔 —

(1) 企業家ベーカー

ベーカーは1840年3月27日、ニューヨーク州北東部のトロイ (Troy) に生まれた。彼が銀行業と本格的に関わりを持つことになったのは、63年に国法銀行法 (National Banking Act) が制定されたのを機に成立したニューヨーク・ファースト・ナショナル銀行 (First National Bank of New York: FNB) に出資したことに始まる。以後、彼の企業家としての活動は一貫して同行を主な舞台にして行われたのである¹³⁾。

同行におけるベーカーの立場を変えることになった大きなきっかけは、当時最大の証券引受業者の一つであったジェイ・クック商会 (Jay Cook & Co.) の倒産を契機に引き起こされ、アメリカ経済を混乱に陥れた1873年のパニックであった。ベーカーは、このパニックによって個人的な打撃を被ったJ. トンプソン (John Thompson) 初代頭取の持分を取得し、77年にその後を継いだのである¹⁴⁾。

ところでFNBは創業以来、証券引受業務を積極的に展開しており、連邦公債の他、鉄道業をはじめとする各種の事業証券を保有していた¹⁵⁾。そして、このような事業証券とりわけ鉄道証券を保有していたことがJ.P. モルガン (John Pierpont Morgan) およびJ.P. モルガン商会 (J.P. Morgan & Co.) と連携する契機となった。すなわち、1894年のリッチモンド・ダンビル鉄道 (Richmond and Danville Railroad Co.) の再建に際し、それぞれ同鉄道の株式を保有していたモルガンとベーカーは3名からなる受託委員会 (Voting Trustees) のメンバーとして共同歩調をとり、再建後改名されたサザン鉄道 (Southern Railway Co.) の経営権を掌握することになった。これ以降、モルガン商会 (=J.P.

モルガン）による鉄道会社をはじめとする大企業の再編に際しては、必ずと言ってよい程 FNB＝ベーカーがパートナーとして参画し、両者の関係は緊密の度を加えていったのである¹⁶⁾。

このような両者の緊密な連携関係も与り、20世紀初期にはFNBは多数の大企業に利害関係を有するようになった。1912-13年にかけて、下院の銀行・通貨委員会の小委員会（＝ブジョー委員会）において、アメリカにおける金融機関同士および金融機関と産業企業との関係が詳細に調査され、報告書が作成されたが、この中で明らかにされたFNBの有する企業間ネットワークの概要は表-4のようになっていた。これらの企業間ネットワークは主に、周知の株式所有や重役派遣（interlocking directorate）を通じて構築されていたが、これら企業との関係は、多くがモルガンないしモルガン商会との緊密な連携を梃子にして形成されたものであったことにも留意する必要がある。

こうして、FNBはアメリカ有数の金融機関の一つとして発展を遂げた。たとえば、1927年の同行の預金残高は3,600万ドル余り（アメリカにおける商業銀行中12位¹⁷⁾）、収益1,820万ドル、配当金650万ドルにも達したのである¹⁸⁾。

またFNBの発展に伴い、同行を率いてきたベーカーは当時のウォール街を代表する企業家の1人と称されるまでになった。1909年に頭取の席を後任に譲った後も、31年に死亡するまで引き続きFNB取締役会議長を務め、同行のみならず、金融界の大御所としても君臨していたのである。

後年、彼についてHBSで講演したA.C. ネイグル（Alexander C. Nagle）は、ベーカーの経営哲学（business philosophy）に関し、彼が①「利益や金儲けは良いと信じ」、②「FNBは求められている時には、その責任を果たすために、恐れずに立ち向かわねばならず」、③「トップはFNBに対する高い評価と品性を常に保ち続けねばならない」と考え、活動を展開していたと指摘した¹⁹⁾。このような企業家ベーカーの経営哲学、とりわけ後の2点は、20世紀前半におけるアメリカの企業経営者がしばしば表明した理念——企業の社会

表-4 FNB の主な企業間ネットワーク (1912 年時)

関係する企業名	主 な 内 容
First Security Co. (FS)	FNB の子会社。ベーカーら FNB 取締役 6 名が株式を所有。
Chase National Bank	取締役 9 名中、ベーカーら FNB 取締役 5 名が占める。
National Bank of Commerce	FS とベーカーが株式を所有し、ベーカーら FNB 取締役 2 名が 当行取締役。
Liberty National Bank	FS が株式を所有し、FNB 頭取が当行取締役。
Astor Trust Co.	FS が株式を所有し、ベーカーと FNB 頭取が取締役。
Bankers Trust Co.	FS とベーカーが株式を所有し、FNB 役員 3 名が当行取締役。
Guaranty Trust Co.	ベーカーが株式を所有し、当社受託者 (voting trustee) の 1 人。
Ill. Trust & Savings Bank of Chicago	同行頭取と FNB 取締役が相互に役員。
Mutual Life Insurance Co.	同社社長が FNB の法律顧問で、ベーカーが当社受託者・財務 委員。
Southern Rw.	FS とベーカーが株式を所有し、ベーカーが当社受託者の 1 人。
Chicago, Burlington & Quincy Rr.	同社社長とベーカーが相互に役員。
Great Northern Rw.	FNB が実質的な金融代理店。FS とベーカーおよび同社社長が 相互に株式を所有し、互いに取締役。
Northern Pacific Rw.	FS とベーカーが株式所有し、ベーカーら 3 名が当社取締役。
US Steel Corp.	ベーカーら FNB 取締役 2 名が当社取締役。
William Gramp Ship & Engine Building Co.	ベーカーが当社受託者。FNB 頭取が取締役。
J.I. Case Threshing Machine Co.	FNB 頭取が当社受託者。
International Harvester Co.	ベーカーが当社取締役 (最近まで)。
American Can Co.	FNB 頭取ら 3 名が当社取締役ないし取締役会議長。
National Biscuit Co.	FNB 頭取ら 2 名が当社取締役。
US Rubber Co.	FNB 頭取が当社取締役。
American Agricultural Co.	FNB 取締役が当社取締役。
Baldwin Locomotive Works	FNB 取締役が当社取締役。
AT&T Co.	ベーカーら FNB 取締役 2 名が当社取締役。
Western Union Telegraph Co.	FNB 取締役 2 名が当社取締役。
Consolidated Gas Co. of NY	ベーカーが当社取締役。

(出所) House of Representatives, *Report of the Committee Appointed Pursuant House Resolutions 429 and 504 to Investigate the Concentration of Control of Money and Credit*, Gov. Printing Office, 1913, pp.67-71.

的責任——と共通するものであり、彼の今ひとつの顔、慈善家としてのベー
カーの活動に通じるものでもあろうと考えられる。次項では、彼の HBS へ
の醜金に焦点を当て、検討してみることにしよう。

(2) 慈善家ベーカー

ハーバード大の募金キャンペーンが公式に開始されてまもなく、同大評議員会 (Harvard Fellows) は最初に醸金を依頼する人物としてベーカーの名前を挙げた。ベーカーはハーバードの OB ではなかったが、息子——ベーカー・ジュニア (George F. Baker Jr.) ——が同大卒業生であり、在学中はドーナム院長とクラスメートだったという事情があったためと言われる。しかし、それ以上に大きな理由として、実業界における彼の名声キャンペーン自体に威信をもたらすとともに、彼によって提供されるだろう少なからざる資金が以後の活動において「先導的な」(pace-setting) 役割を果たしてくれるであろうという期待を込めてのものであった。ベーカーとの交渉は評議員会議長のローレンス神父 (Bishop William Lawrence) に委ねられた²⁰⁾。

ローレンスが最初にベーカーのもとを訪れた時、キャンペーンの趣旨や目標額について説明するとともに、ベーカーに対し 100 万ドルの寄付を依頼した。ベーカーはこの申し出に直接返答せず、彼の息子に調査させ、アドバイスを得たいと述べるにとどまった。ベーカーから何の連絡もないまま 3 カ月が経過した。事態の成り行きを懸念していたローレンスは再びベーカーを訪問し、先の申し出について回答を得ようと試みた。ベーカーは、HBS において「一層優れた水準のビジネス」教育をスタートさせるべきこと、私が HBS になしたことを自分の子孫に対し知らせ、それを誇りにしたいと考えており、単独で受け入れたいこと、したがって 100 万ドルではなく 500 万ドルを提供したい旨回答した²¹⁾。

このように回答した翌々日 (1924 年 4 月 23 日)、ベーカーは以下のような内容の書簡をローレンス宛に送った²²⁾。

「あなたにお話したように、ハーバード大学が特定の活動分野を拡大・完成させるべく資金を募っていることに対し、私は大いに感銘を受けていま

す。私は[HBSを一引用者]わが国で最高水準の経営大学院にするという決定に対し、特に感銘しています。

特殊なものであるかもしれませんが、私は基本的にはビジネスを経験することによって名声を得てきました。事業を成し遂げるのに必要な500万ドルを寄付し、支援することは満足であり喜びであります。

もしあなたの賛同が得られ、認められるなら、私は大学側の希望を実行するため、あなたの提案に沿った段取りを整える用意をします」。

一般的・公式的な表現となっているものの、先に口頭で約束したことを踏まえ、巨額の資金提供を通じて経営大学院の発展に寄与することのできる誇りと満足感が率直に示されているものと言えよう。

先に触れたように、ソルジャーズ・フィールドにおけるHBSの諸施設は27年6月に一応の完成を見た。ベーカーの名前が冠せられた新図書館の入り口には、ローウェル(Lawrence A. Lowell)ハーバード大総長による次のような記念プレートが現在も掲げられている。

1927年6月4日に献納されたこれらの建物群は銀行家にして慈善家でもあるベーカー氏によって提供・贈与されたものである。金融や産業並びに商業を対象とする諸科目において高められる知識や知性は、彼の寛大な贈与と終生の模範によって倍加されるであろう。

4. 結びにかえて

ソルジャーズ・フィールドでの新図書館(BL)の完成と前後して、以後の同館の発展にきわめて大きな影響を及ぼすことになった動きが外部で起こった。それは、アメリカ経営史協会(Business Historical Society: BHS)によるものであった。

1925年にボストンにおいて設立されたBHSの主要目的は、「あらゆる時

代のあらゆる国におけるビジネスの発展に関する研究を奨励・支援する」ことであった²³⁾。そのために、「ビジネスに関わる出来事」についての「資料や知識の準備・収集・保管・普及」を進めること、同じ目的を持つ他の機関と「共同したり、寄贈を受けたりし、これらによってビジネス・ライブラリーを設立・維持・拡張する」ことを主な活動内容としていた²⁴⁾。

このような活動、とりわけビジネス関連の資料・文献・書簡などの収集を1年余りにわたって続けていた BHS にとって、BL の完成は「新たな方向」を指し示すものであった。すなわち、この2つの機関は資料などの収集・保管について「協力することで合意」したのである。この点について『協会報』は、「BL の施設やスタッフのサービスは BHS にも拡大されるであろうし、すでに蓄積されている5万冊以上の製本や数千のパンフレット、その他の様々な資料はひとつの建物内に収められるであろう」と、期待を込めて述べている²⁵⁾。またこれに先立って、BL はボストン公共図書館 (Boston Public Library) との提携も進め、ビジネス関係のコレクションの充実を積極的に図ったのである。

こうして、開館と前後して BL は外部との協力関係の強化に力を注いだ。かかる動きは HBS において実践されてきた教授法とも密接に関連するものであった。すなわち、ケース・メソッドを進める上で不可欠とも言える多様かつ膨大な原資料の蓄積という機能を果たすことによって、BL は経営学教育に多大な役割の一端を担うことになったのである。

〔注〕

- 1) Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Little Brown & Co. 1958, p.13. 周知のように、アメリカにおける経営大学院の嚆矢は、1881年にペンシルバニア大 (University of Pennsylvania) に創設されたウオートン・スクール (Wharton School of Commerce and Finance) だったが、入学資格として学士号取得を謳ったのは HBS が最初であった (*ibid.*, pp.15-16)。ちなみに、ハーバード大に経営大学院を設けようとする動きは10年前の1898年におけるエリオット (Charles W. Eliot) 総長の提案にまでさかのぼることができるが、設立に向け

た本格的な検討が開始されたのはおよそ1年半前の1906年10月のことであった。その後、大学院の基本的な性格や教育目標をはじめ、大学内での位置、入学資格、修養年限といった制度面を確定するとともに、資金の手当や初代大学院長の選出などがエリオット総長を中心にして精力的に進められ、1908年3月31日の同大学理事會 (Governing Board) において設立が正式に決議されたのである (*ibid.*, pp.3-13)。

- 2) 近年刊行された邦書として、たとえば村山裕三『テクノシステム転換の戦略——産官学連携への道筋——』日本放送出版協会、2000年、宮田由紀夫『アメリカの産学連携——日本は何を学ぶべきか——』東洋経済新報社、2002年、西村吉雄『産学連携——〈中央研究所の時代〉を超えて——』日経BP社、2003年などがあるが、いずれも科学技術を柱にした産学交流が主な内容となっており、大学に対する産業界からの財政的支援に関しては余り言及されていない。
- 3) この点について詳しくは、米川伸一『経営史学——生誕・現状・展望』東洋経済新報社、1973年、13-17ページを参照されたい。
- 4) Melvin T. Copeland, *op. cit.*, p.27. コーブランドによると、ケース・メソッドに基づいた教授法は、「1924年までにはほぼ完成された」と言われる (*ibid.*, p.92)。
- 5) *Ibid.*, pp.42-43.
- 6) *Ibid.*, p.62. なお、ドーナムはその後、42年6月までの22年余という長きにわたってHBSの舵取りに当たった (*ibid.*, p.117)。
- 7) *Ibid.*, pp.95-96.
- 8) *Ibid.*, p.21.
- 9) *Ibid.*, p.38.
- 10) *Ibid.*, pp.62-67. なお、このキャンペーンの目標金額は、1,000万ドルとも言われ、半分をHBSの諸施設に、残り500万ドルを他の部門(化学および美術)で利用する予定であった (Sheridan A. Logan, *George F. Baker and His Bank, 1840-1955: A Double Biography*, Privately published, 1981, p.236)。
- 11) *Ibid.*, p.70.
- 12) *Ibid.*, pp.71-74.
- 13) Michael F. Konig, *George F. Baker*, Larry Schweikart ed., *Banking and Finance to 1913*, A Brucoli Layman Book, 1990, pp.26-27.
- 14) Sheridan A. Logan, *op. cit.*, p.107.
- 15) かかる業務が発展せられた背景には、19世紀後半に全国に相次いで設立された国法銀行——その数は1890年には3,300~3,500行に達した——のうち、地方に拠点を置いていた銀行からの預金が大都市の国法銀行へ集積されたという事情が存していた。この点はFNBにあっても例外ではなく、90年代初頭には同行の預金高約

- 2,700万ドル中、およそ65%が地方の国法銀行からの預金だった（吳天降『アメリカ金融資本成立史』有斐閣、1971年、72ページ。なお、国法銀行の経済史的意義について詳しくは、楠井敏朗「独占形成期の金融構造——南北戦争から第一次世界大戦までの貨幣＝信用制度の特徴と限界をめぐる一考察——」（鈴木圭介編『アメリカ独占資本主義——形成期の基礎構造——』弘文堂、1980年）を参照されたい。
- 16) 吳天降、前掲書、103-111ページ。ちなみに、1901年にモルガン商会の主導によって計11社を統合して設立されたUSスチール社（United States Steel Corp.）にあっても、ベーカーは財務委員の1人として名を連ねていた（拙稿「エルバート H. ゲイリーの経営理念と価格戦略——ゲイリー・ディナーを中心に——」〔『岐阜経済大学論集』第33巻第4号、2000年3月、10ページ〕）。
 - 17) 西川純子『アメリカ企業金融の研究』東京大学出版会、1980年、148ページ。
 - 18) Sheridan A. Logan, *op. cit.*, p.210.
 - 19) *Ibid.*, p.439.
 - 20) *Ibid.*, p.236. なお、ローレンス神父が交渉役を担ったのは、ベーカーが子供の頃住んでいた家は彼の祖父が神父の父から購入したという関係もあったためと言われる。
 - 21) *Ibid.*, pp.237-238.
 - 22) *Ibid.*, p.238.
 - 23) *Bulletin of the Business Historical Society (BBHS)*, Vol.1, No.1, June, 1926, p.1.
 - 24) *Ibid.*, p.11.
 - 25) *BBHS*, Vol.1, No.7, May-June, 1927, p.1.

（このノートは、岐阜経済大学共同研究制度の助成を受けてまとめられたものである。記して、謝意を表したい。）