

アメリカにおけるプロフェッショナル教育 ロースクール、ビジネススクールにおける 事業再生教育を中心として

石坂弘紀

<要旨>

アメリカにおけるプロフェッショナル教育の中心を担うのは、ロースクール、ビジネススクール等のプロフェッショナルスクールである。これらのスクールでは、自らを発展させるビジネスモデルが確立されている。常にマーケットの動向をにらみつつ、実務経験豊富な教授陣を取りそろえ、ケーススタディーを中心に、実務界の講師等を招聘したりすることにより、知識だけでなく実際にビジネスの場に立った場合にどう振舞うべきかを徹底的に訓練する。教育の場では学生の貢献が求められ、相互学習が可能である。また、授業の評価のシステムも非常に整っており、常にスクールに何が求められているかを検証している。そのことにより、実務界におけるプロフェッショナルスクール教育の評価は高く、学生にとっても投資の価値のあるものになっている。また、業界団体等、スクール以外での教育の場も欠かせない。スクール内外において、教授陣を中心として実務の知識を体系立て、学問として深化させ、再生産可能なものにして実務界にフィードバックするという双方向的好循環が存在し、これがアメリカのプロフェッショナルの強さを支えている。

1. はじめに

現在、日本においても、経済の複雑化、専門化に伴い、各種プロフェッショナルの必要性が叫ばれている。その一つの方策として、主にアメリカの制度を参考にして、法科大学院(ロースクール)、経営大学院(ビジネススクール)等の設置が決まり、その具体的なあり方が大きな課題となっている。

コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所・客員研究員

私は、経済産業省より派遣され、行政官長期在外研究員として、コロンビア大学のロースクール、ビジネススクールにおいて、主に事業再生を中心に研究を行う機会に恵まれた。この経験から、本稿では、私の専門である事業再生の分野を一例として、アメリカのプロフェッショナル教育について論じてみたい。

2. ロースクールにおける教育

2.1 ロースクール概論

アメリカは英米法系に属するコモンローの国であり、判例法が重視される。制定法が重視される大陸法（日本はこちらの系列に属する）とは異なった法システムである。従って、制定法もさることながら、判例法を如何に理解するかということが決定的に重要になる。教育システムもそのような法体系に従ったものとなっている。

アメリカのロースクールは、大学の各学部を卒業した後に進学する大学院（graduate school）として設置されている。中心となるのは、主にアメリカにおいて教育を受けた者を対象とする3年間のJ.D.（Juris Doctor）コースである。また、大学によっては、アメリカ以外の国において法学教育を受けた者、もしくはJ.D.コース修了後に法学研究者を志す者を対象とする1年間のLL.M（Master of Law）コースも存在する。

J.D.コースでは、1年目に憲法、契約法、不法行為法、所有権法、刑法、証拠法等を中心に基礎科目を学ぶ。科目選択の余地はほとんど無く、必修である。また、判例のデータベース（Lexis、West Lawなど）の使い方も学ぶ。使用する教材は、体系的な教科書というよりも、数多くの判例を収録したケースブックである。多くの科目では、判例や参考文献を読み込んだことを前提に、教授が次々と質問を発して議論を行いつつ学んでいくというソクラティック・メソッドをとっている。1年目の学生（L1）にとっては、1年目の夏休みにどの弁護士事務所かでインターンが出来るか、またはローレビュー（法学紀要）の編集委員になれるか否かということが1年目の成績によって決まり、それらのことが将来を大きく左右するので、彼ら、彼女らは寝る間も惜しんで必死に勉強をする。2年目以降（L2、L3）は、自らの関心に応じて科目を選択する。これらのUpper Classでは、判例が基本であることは変わらないものの、講義形式をとる科目もある。学生は、L1時代ほど必死に勉強をするわけではない。

LL.Mコースでは、コモンロー系以外の国から来た人々を対象に、アメリカ法入門の授業が設けられている。判例データベースの使い方、アメリカ法の歴史、基本判例法を学ぶ。それ以外は、2年目以降のJ.D.の学生と同様の科目の中から、自ら選択する。

各科目を履修し終えた後に、学生は大学側から、履修した授業の評価をするように求められる。授業の内容の高度さ、教え方の巧拙、質問時の対応、プレゼンテーション資料の出来不出来等、その内容は詳細に及ぶ。これらは、大学側が来期の教授陣を決める上で参考とされる。また、これらに加えて教授が学生につけた成績の分布（Aが何%でBが何%か等々）は公開され、学生の科目選択の際の一助となる。

卒業後に、学生（LL.M過程の留学生も含む）の多くは、Bar Exam（司法試験）を受験する。ほとんどの学生は、卒業後約2ヶ月間のみ、予備校（Bar/Bri等）に通って短期集中で勉強することによって、試験を受け、合格していく。NY州の場合、年に2回試験があり、多くの卒業生が最初に受験する7月の試験では約70%が合格し、2月の試験では約50%が合格する。学生の多くは、7月の試験の受験前から、今までのインターンの経験等を通じて、特定の弁護士事務所、または裁判所のLaw Clerkとして働くことが決まっており、試験受験後合格発表前から働き始める。その後、各弁護士事務所等で、実務を通じて様々なことを学んでいく。NY州では、弁護士資格を維持するためには、毎年一定の教育機会（セミナー等）に参加し、単位を取ることが求められている（Continuing Legal Education：CLE）。

2.2 Harvey R. Miller教授 “Corporate Reorganization and Bankruptcy”

2.2.1 授業内容

当該授業は、企業の倒産手続について学ぶコースである。清算手続（Chapter 7）よりもむしろ再生手続（Chapter 11）について焦点が当てられる。

授業においては、最近の事業再生のトレンド、倒産法の歴史、裁判所外での再生手法、Chapter 11の各重要論点、再生手続におけるファイナンスの手法、再生計画の立て方、その他実務上の重要論点につき、順次カバーされる。

2.2.2 Miller 教授

Miller教授は、誰もが認める、アメリカの倒産弁護士の第一人者である。直近まで、アメリカにおける最大の倒産弁護士事務所のWeil Gotshal Mangesの倒産部門のトップを数十年務め、最近はインベストメントバンクに移籍した、辣腕弁護士である。現在のアメリカでは、事業再生は最も高度かつ収益性の高いビジネスの一つとして認識されているが、1980年代以前は日陰の存在であった。Miller教授は、今日の事業再生ビジネスをゼロから作り上げた人間の一人である。彼の名を冠した賞が、アメリカにおける事業再生の功労者に毎年贈られており、本年は、日本でも幸福銀行の買収で著名なWilber Ross氏が受賞している。なお、Miller教授は、最先端の実務も行いつつ、自らの出身校であるコロンビア大学に加え、NYUでも教鞭をとっている。

2.2.3 教材

教材として最初に準備されるものは、教科書が1冊、バインダーに綴じられた資料集（5 cm程度の厚さ）が2冊。教科書はMiller教授の著作ではなく、豊富に判例が収められたケースブックであり、授業においても判例集としてのみ用いる。資料集の方には、教科書に載っていない重要判例、最近の事業再生の動きに関する情報（新聞記事等）、Miller教授のものを含めた数多くの論文が収録されている。これらの論文の中には、単に法的視点からのものだけではなく、金融の最先端の情報も豊富に含まれている。

次に挙げられるのは、毎日の新聞である。Miller教授はこれらを読んで情報収集することを強く勧め、授業においても最近のトピックを随時議論する。

また、毎回の授業において、必ずプレゼンテーション資料を用いる。これは、当該授業の内容の理解を助けるためのものであると同時に、それを更に発展させるものとなっている。また、授業開始当時にはまだ下されていなかった判決などの情報も随時配布される。これらのプレゼンテーション資料は、当該授業のホームページにアップロードされる。当該授業に限らず、ロースクールの各授業は、大学のウェブサイトの中にその授業専用のホームページを持っており、受講者のみがアクセス出来るようになっている。このページでは、様々な資料のアップロード、アサインメントの告知等々がなされている。

その他、これは教授側が提供するものではないが、ロースクールのコン

コンピューターのドライブの中に、昨年のノートと試験問題集が入っており、学生であれば誰でもダウンロードすることができる。このノートをダウンロードして事前に読んでおき、授業ではそれに補足をするだけにとどめて授業時間を単なるノート取りの時間にしないようにしている学生もいる。

2.2.4 授業の進め方

当該授業は、週2回、各回1時間15分、3単位の授業である。授業に参加している学生は毎回100名程度。ロースクールの学生のみならず、ビジネススクールの学生も存在する。教室は200人以上が入る大教室であり、必ずしも議論に適した規模ではない。ただし、各席にはパソコンのための電源、イーサネットのためのジャックと共に、必ずマイクがついており、学生が議論を行うことができる構造になっている。

Miller教授は、毎回、授業の最初に最近の時事情報を話し、その回の本題に入っていく。基本的には、毎回読むべき判例もしくは論文が決まっており、その判例の内容について学生を指名して解説させ、各種論点を学生にぶつけて議論するという形式をとっている。指名する学生はランダムではあるが、指名されやすい学生とそうでない学生が自然と分かれてくる。教授としても、特にロースクールの学生があまり詳しくない金融方面の話については、ビジネススクールの学生に積極的に貢献を求める。

Miller教授は、アシスタントとして、Weil Gotshal Mangesの倒産部門のAssociate弁護士を2～3人引き連れて来る。それらの弁護士は、パワーポイントの操作をしたり、学生からの質問に答えたりすると共に、時には教授から授業中に質問をぶつけられ、議論に参加することもある。なお、毎回、授業の終了後、又は決められているオフィスアワーにおいては、教授は学生の質問に気軽に答えている。アシスタントの弁護士を含め、メールアドレスは公開されており、メールでの質問も可能である。

議論の内容としては、Miller教授が、当該重要判例のいくつかに実際に関わっているため、その内容も必然的に具体的なものとなることが多い。中でも、教授が判例の中で名指しにされている *In re Leslie Fay Cos., 175 B.R. 525 (Bankr. S.D.N.Y. 1994)* では、議論が白熱した。当該事件は、倒産申立企業の代理人をしているWeil Gotshal Mangesが、当該手続において、当該企業と相反する利益をもっている (disinterestedではない) ということ十分に開示しなかったため、弁護士報酬が一部否認されたケースである。判決においては、「この申し立てを行っているHarvey Miller氏は、30

年にもわたって、当裁判所の廉直さに従ってきたと私に思い出させた。彼は、その言明において正しいであろう。しかし、そのことは、当該案件において一般的に、または監査委員会において特別に、利益相反が存在したかどうかについて偽ることに関して、何の言い訳にもなっていない。」と述べている。この判例を読んで、ある学生は、「この強欲な弁護士たちはどうしようもない」と述べたところ、Miller教授は烈火の如く怒り、如何に自分の行った開示が当時の理論上適切であったかを述べた。このように、各ケースにおいて、一方当事者として実際に関わった教授と議論を行うことにより、理解を深めていくのである。

当該授業で扱う内容は、単に判例だけではなく、金融論にも及ぶ。企業をどのように評価（Valuation）するか、既に返済が困難となっている現在の債権と引き替えにどのような債権もしくは株式を渡したらよいか、倒産手続き中の融資はどのように受けたら良いか等々。いわゆる法学だけの殻に閉じこもっているという感覚は全くなく、実務を行う上で必要なことは可能な限り扱うものとなっている。

また、ある企業の情報が渡され、学生が各利害関係者の役割を割り振られてクラスの中で交渉をさせられることもある。窮境企業のCEO、CFO、取締役会議長、一方で、銀行団、社債権者団、株主団に分かれて、今後その企業をどうしていくかにつき、議論が行われるのである。その際に取り上げられる案件は、Miller教授が実際に関わった事例であることが多い。

これらの内容を通じ、単に法学の知識だけではなく、それ以外の知識も幅広く扱い、かつ、そのような状況に直面した際にどのように行動するかということの訓練が行われる。

2.2.5 講師招聘

Miller教授は、何回か外部の講師を招いたことがあった。その講師は、教授の元部下であるWeil Gotshal Mangesの弁護士がほとんどである。特に、現在当該事務所の倒産部門の共同責任者であるGoldstein氏が、当時進行中であったWorldComの内実について、守秘義務に反しない範囲で具体的に話し、学生と議論をしたということは、まさに現在起こっている実務の最先端を学ぶという観点から、大変意義が深いものであったと思われる。

3．ビジネススクールにおける教育

3.1 ビジネススクール概論

MBAコースは、通常2年のプログラムである。1年目は主にコア科目として、リーダーシップ、コーポレートファイナンス、会計等を学ぶ。2年目は、より自由に自らの関心に応じて科目を選択することが可能である。コロンビア大学を含め、いくつかの大学には、エグゼクティブMBAコースがある。これは、通常のMBAコースより更にシニアな層を対象にしたものである。コロンビア大学の場合は、仕事を続けながら通えるよう、金曜日と土曜日に授業を集中させている。

MBAコースに入学してくる学生は、相当な実務経験を持っていることが多い。今まで歩んできた道でのキャリアアップを狙うために、またはキャリアチェンジをするために、MBAコースに来ている。

授業においては、大学、教授によって差はあるが、実際あった案件に基づいて書かれたケースを元に議論することが多い。これらのケースの多くはハーヴァード・ビジネススクールから出版されたものである。ハーヴァード・ビジネススクールの教授陣はケースを書くことを求められ、そのことによって教授としての評価も上がり、報酬も上がる仕組みになっている。他の大学はそのような仕組みが十分ではないため、それらの大学の教授陣は、ハーヴァードのケースを利用しつつ、ケースを書くこと以外で付加価値を高めようとしている。

3.2 Laura B. Resnikoff教授 “Turnaround Management”

3.2.1 授業内容

Turnaround Managementは、経営不振に陥った企業をどのように再生させる（Turnaround）かということ扱う授業である。

一般的に、経営不振企業を扱う授業としては、当該企業にどのようにしてファイナンスをつけるか、又は経営不振企業の債権、債券、株式はどのような値動きをするか等を分析するファイナンス系の科目と、経営者として経営不振企業をどのようにして立て直すかというマネジメント系の科目がある。そもそも、経営不振企業を扱う科目がビジネススクールに出来たのは80年代であり、それほど歴史があるわけではない。前者のファイナンス系の科目を設けているスクールは、ハーヴァード・ビジネススクール、NYUを中心にいくつかあるが、後者のマネジメント系の科目を設けてい

る大学はあまりない。コロンビア・ビジネススクールのTurnaround Managementは、1987年にJohn Whitney教授によって設けられており、その草分け的な存在となっている。最近の景気後退による事業再生の需要拡大に伴い、各大学ともマネジメント系の授業を設置することが多くなった。例えば、ハーヴァード・ビジネススクールも2003年度より、マネジメント系の科目を設けている。

当該授業は、会計（accounting）、コーポレートファイナンス、キャピタルマーケット等の履修を前提として行われる。これらの知識を持った上で、再生プロセス全体をマネージすることを学ぶ。具体的には、事業再生業界の現状、キャッシュフローマネジメント、オペレーショナル・リストラクチャリング（事業のやり方そのものを改善する）、ファイナンシャル・リストラクチャリング（バランスシートの再構成）、倒産法システム等を、ケースを通じて学んでいく。

3.2.2 Resnikoff教授

Resnikoff教授は、コロンビア・ビジネススクールを卒業後、戦略系コンサルティングファーム、プライベートエクイティファンドで働き、さまざまな国において経営危機に直面した企業において、自らリストラクチャリングを指揮したという経験を持っている。その後、コロンビア・ビジネススクールの教授に転身し、教鞭をとっている。Resnikoff教授は、学会、実務界の最新動向は常に追いかけてはいるものの、ケース以外の論文を執筆したり、実務を行ったりはせずに、授業を行うことだけに集中している。

また、同教授は、経済産業省の招聘に応じ、2003年10月に、モデル授業として、日本の事業再生の第一線の人々を対象とし、アメリカにおいて行う授業とほぼ同内容の授業を行っている。

3.2.3 教材

用いる教材は、教授が自ら編集したケースブックである。各論点につき、ケース、参考文献が収録されている。毎回、50～60ページ程度の教材を読むことになる。ケースについては、当該企業の歴史、財務諸表、経営者の情報等々が含まれており、これをもとに、チームに編成された学生が、当該企業をいかに立て直していくかを議論し、プレゼンテーションを作成する。いくつかのケースにおいては、チーム毎に数時間、教授とミーティングをして、論文を作成する。

ビジネススクールにおいても、各コースは自らのウェブページを持っている。教授は、各回の授業前に、そこに、次の授業でカバーする範囲、読むことが必須とされる内容、読むことが推奨される内容を分けて記す。必須の部分は主にケースブックであり、推奨の部分は、現在起こっている動きに関する新聞記事、雑誌から、古典と言われるような論文まで幅広く選択され、それらはウェブページに添付される。

その他、当該授業では、ケースブックにのっていない実在の企業の再建計画の分析をアサインされることもあり、その場合は、当該企業のホームページ、様々な市販の文献等を各チームが収集し、利用する。更に、ファイナルプロジェクト（後述）やLMIプロジェクト（後述）では、より実際の企業の情報を入念に集めることになる。

3.2.4 授業の進め方

当該授業は、1回3時間15分（途中15分の休憩をとる）、週に1回、3単位の授業である。同授業は人気のある授業であるため、より多く学生が当該授業を選択できるように、全く同内容の授業が曜日を変えて週に2回行われる。原則としてビジネススクールの学生以外は受講することが出来ない。1回の授業の参加者の数は50名程度。学生は、第2回目の授業以降は、教授によって、その実務経験に応じてバランス良くチームに編成され、チーム単位で課題をこなすことになる。

毎回の授業の前には、ウェブページに教授からの課題が掲載され、各チームはそれを元に必要な文献を読んで、エクセル等を用いて数字の分析を行い、必要があればプレゼンテーションの準備を行い、授業に望む。その準備は、ビジネススクールの授業の中でも最も過酷と言われている。一方、教授側も、毎回の授業の前には、合計30時間程度の準備を行っている。

教室はそれほど広くなく、肉声でほとんど聞き取ることができる。各人は自分のネームカードを準備する。教授は、その日のトピックを簡単に説明した後、チームにプレゼンテーションをさせ、議論に入る。毎回の授業で出来るだけ全員が発言するよう、教授は指名する人を調整する。学生の方も、成績の40%がクラスへの参加、30%が毎回のアサインメント、30%がファイナルプロジェクト（又はLMIプロジェクト）で決まるため、積極的に発言を行う。また、教授は、各学生の専門領域（私の場合であれば、日本の倒産法制について）に関して、簡単なプレゼンテーションを依頼する場合もある。議論の内容については、教授は自らの実務経験に基づいた

コメントを行っていく。

授業が終わると、課題の提出を求められる。場合によっては、教授との面談が行われ、課題のやり直しを命じられることもある。

以上のような内容を通じ、実務において自らがどのように振る舞っていくかということにつき、訓練が行われる。

3.2.5 講師招聘

同教授の講義においても、折に触れて外部の講師が招聘される。ビジネススクールのケースは、そのほとんどが実際にあった案件に基づいて作成されているので、その実際の案件に携わった人を講師として呼んだり、または現在進行中の大きな案件を担当している実務家を講師として呼んだりする。

あるケースは、ビジネススクールを卒業したての女性が家業を再建するという内容なのであるが、それを扱った授業では、学生が自ら仮説を立ててその再建法を考え、実際行われた方法と比較し学生の中で一通り議論した後に、実際に当該再建を行った女性が突然登場し、自らの体験談（親族との争い、慣習への挑戦等々）を披露した後に、学生と更に議論を深めた。また、別のケースでは、当該ケースにインベストメントバンカーとして関わった、Miller Buckfire Lewis YingのBuckfire氏を講師として招き、当該ケースの進行を全てBuckfire氏が引き受け、自らの体験談を交えながら議論がなされた。また、当時行われていた最大の案件の一つ、K-martの案件を、Chief Restructuring Officerとして統括していた、Alix PartnersのAl Koch氏を招いて、当該案件の課題等について議論を行う機会もあった。

3.2.6 シンポジウム

教授は、授業のみならず、内部のシンポジウムを学生とともに企画したり、学生が外部のシンポジウムに参加するための便宜を図ったりしている。

まず、内部のシンポジウムであるが、コロンビア・ビジネススクールのリストラクチャリングクラブと共同で、リストラクチャリングを将来の職業として考えている学生を対象に、インベストメントバンクのリストラクチャリング部門の人間、銀行のワークアウト部門（問題債権取扱部門）の人間等を招待し、教授が進行役となつて、学生のキャリア発展のためのシンポジウムを開催した。100名以上が集まった大変活気あるシンポジウムとなった。

また、後述のように、アメリカには様々な外部団体のシンポジウムが存在するが、そのうちのいくつかの特に有用と思われるシンポジウムについては、教授が自ら、学生の参加者の枠を確保するために交渉した。シンポジウムに参加した学生は、参加していない学生に対して、授業時間中にそのシンポジウムの内容について、プレゼンテーションを行った。

3.2.7 ファイナルプロジェクト

学生の成績を決める大きな要素として、ファイナルプロジェクトがある。これは、各チームが上場企業のうちでリストラクチャリングが必要な企業を自ら選び出し、その企業のためのリストラクチャリングプランを作って提出するというものである。教授は、企業の選定の際から密接に関与する。その後、学生は過去のチームのファイナルプロジェクトのレポートを参考にしながら、あらゆる手段を使って当該企業に関するデータを集め、レポートを書いていく。常に教授と相談をしつつ、作業をすすめて最終的に提出した後も、場合によっては書き直しを命じられることもある。ただし、この最終的なレポートは、実際に対象となった企業に提出されて、実際の再建計画に活用されることを目的に書かれているわけではない。あくまで、授業で学んだことの総仕上げとして位置づけられている。

3.2.8 LMIプロジェクト

2003年の春学期には、例年のファイナルプロジェクトに代えて、学生はLMIプロジェクトに参加することができた。LMIとは、Lower Manhattan Initiativeの略で、9/11のテロリストの攻撃が原因となって経営不振に陥った中小企業に対する支援（融資、出資、コンサルティング等）を行うものである。このプロジェクト自体は、SeedcoというNPOによって運営されており、そのLMIプロジェクトマネージャーのEric Burd氏がコロンビア・ビジネススクールの卒業生ということもあり、Resnikoff教授との協働が決まったのである。

各学生のチームは、様々な業種の企業（不動産、レストラン、コーヒー、ケータリング、NPO、コールセンター）を割り当てられ、実際に担当の企業の経営者に会いに行き、情報もらい、コンサルティングに応じ、再建計画を立てるという作業を行った。

授業が終わるまでに結果を出さなければならないため、実質上3ヶ月くらいしか時間がなかった。また、相手側としても、「学生が何をしに来た

んだ」という態度をとってほとんど情報を出してくれないこともあった。しかしながら、これらに対しては、Seedcoの資金力を背景とした全面的なサポートによって、また実際に付加価値の高いレポートを企業に対して行って相互信頼関係を築くことによって、乗り越えていった。チームが担当をしている間は、何回か全チームが集まってミーティングが開かれ、その場で教授も含めて様々なポイントが議論された。中には途中でChapter 11を申請してしまった企業もあるが、最終的には各チームとも再建計画を提案するに至ったのである。担当された企業側もビジネススクールのチームのサポートを大変高く評価している。学生側としても、実際の企業との交渉を行うことが出来、学ぶものが多かったと思われる。なお、学生の評点という観点からすれば、当該企業が学生の作った再建計画案を採用するかどうかとは無関係に、計画自体の内容を教授が評価することになっている。

4．スクール以外における教育

以上、ロースクールとビジネススクールにおけるプロフェッショナル教育について見てきたが、プロフェッショナル教育は当該スクールのみで完結するものではない。各組織（企業内研修等）、業界団体等の教育と、スクールにおける教育が相乗作用を及ぼすことによって、アメリカにおけるプロフェッショナル教育の全体像を作り出しているように考えられる。以下では、業界団体における教育を取り上げる。

アメリカにおいては、扱う業務の内容毎、また主たる構成母体毎に様々な業界団体が組織されており、それらの団体がプロフェッショナル教育の機会、または資格システムを提供している。事業再生の領域でも各種の専門団体があるが、その中で比較的加盟者の層が広いTurnaround Management Association（TMA）を取り上げてみたい。

TMAは1988年に創設され、アメリカ内外に31の支部、5700人以上の会員を抱えている（2003年9月現在）。会員は、弁護士、会計士、ターンアラウンドマネージャー（企業に派遣されて再生を請け負う専門家）、インベストメントバンカー、銀行家、投資家、コンサルタント等広い層から集まっている。

TMAにおいては、年2回のコンファレンス、支部ごとの各種ミーティングが行われ、様々なプロフェッショナルが自らの経験に基づく講演を行い、議論することによって、学習し、ネットワークを広げる場が持たれる。

それに加えて、TMAでは、年に1回ほど、Education Workshopが行われる。2003年は6月にシカゴで、ノースウエスタン大学ビジネススクール（ケロッグ校）との共催という形で行われた。スピーカーとしてNYUのAltman教授、ハーヴァードビジネススクールのGilson教授、Maitinウィスコンシン西地区破産裁判所判事等が、きわめて実務的な内容を体系化した講演を行った。それをふまえて、TMAのメンバーであるプロフェッショナルビジネススクールの学生が、実務的、学問的な観点から活発な議論を行った。

また、TMAでは、Certified Turnaround Professionalという資格を認定している。これは、試験に合格するとともに、5年以上の実務経験、過去の顧客3人以上からの推薦状を要求している。資格取得後もその維持のためには、常にTMAの行う教育（Educational Workshop等）を受け続けなければならない。この試験問題は、長年ノースウエスタン大学のPlatt教授が作成していたが、最近ウィスコンシン大学のSeward教授に変更された。

このように、スクール以外においても、スクールの教授陣を中心として、実務的な問題が学問として体系化され、プロフェッショナル教育が行われるという双方向的好循環が生まれている。

5．アメリカのプロフェッショナル教育から得られる示唆

以上の事業再生におけるプロフェッショナル教育を通じ、以下の点が示唆に富むように思われる。

5.1 実務界も一体となった、プロフェッショナル教育

プロフェッショナル教育は、決してスクールのみで完結するものではない。各々の組織内における教育を初めとして、各種業界団体、コンファレンス等で絶えず教育がなされている。CLE等、資格の維持のために絶え間ざる教育が要求されているものもある。プロフェッショナルスクールの教授陣を中心として、実務からの知識を体系立て、学問として深化させ、再生産可能なものにして実務界にフィードバックするという双方向的好循環が生まれているのである。

5.2 プロフェッショナルスクールのビジネスモデル

5.2.1 ビジネスモデル概略

プロフェッショナル教育を担う中心的な存在であるプロフェッショナルスクールは、その存続、発展のためのモデルが確立しているように思われる。

スクール側からすると、学問的、金銭的、名誉的な価値の最大化を図るために、優秀な教授陣を集め、その時々でもっとも必要とされている授業等を提供し、学生のその後のキャリア形成の支援をする。それをサポートするのは、大学のステイタス（学問的、名誉的）、高額の学費、卒業生の寄付等である。教授陣としては、実務界の最先端の人間を引き抜いたり、専業教授であったとしても常に実務界とコンタクトをもったりしながら、学問的にまた教育的に、常に最も付加価値の高いものを提供すべく努力している。

学生側とすれば、従来のキャリアを大幅にステップアップさせるべく、高い授業料を払って、知識のみならず人脈、経験を得ることになる。そこで得たものは、その後実務界に戻っても大きく評価される（具体的には大幅な昇進、給与の上昇等）ため、スクールに行くという投資は十分報いられることが多い。そして財をなした後は、また自らの出身のスクールに多額の寄付を行う。

5.2.2 ビジネスモデルの特徴

まず挙げられるのは、実務界との緊密性である。プロフェッショナルスクールは、常に実務でどのようなものが求められているかという点につき、大変敏感である。常にマーケットを注視し、そこで求められているものを提供する。例えば、近年事業再生のノウハウが求められているとすれば、そのような授業をたちどころに取りそろえる。教授陣としても、実務の最先端で経験を積んだ人間を取りそろえているし、専任の教授であったとしても、常に実務の世界に出向いていって情報を仕入れてくる。それらの教授陣が、プロフェッショナルな実務を学問としても研究し、体系立て、再生産可能なものにして、若いプロフェッショナルの育成、各種コンファレンスを通じて、実務界にフィードバックしているのである。

次に挙げられるのは、貢献と相互学習である。プロフェッショナルスクールの学生は、過去に何らかの経験があることが前提とされている。これらの経験をもとに、授業においては積極的な貢献が求められている。その

ことによって、授業自体の付加価値も増すと共に、教授陣も単に一方通行で教えるというのではなく、相互に学習し、教授陣の付加価値も増していくような構造になっている。

最後に挙げられるのは、評価の充実である。学生が授業を選択した場合、かなり詳細な評価を行うことが求められる。それによって、大学側としても授業の質の向上（現在の教授陣の質の向上と新たな教授陣の招聘）を図ることができる。大学にとっての顧客は学生であり、彼らの満足度を高めるための市場調査として、これらの評価は欠かせないものになっている。

6．おわりに

以上、アメリカにおけるプロフェッショナル教育について論じてきた。アメリカにおいては、プロフェッショナルスクールの教授陣を中心として、実務の知識を体系立て、学問として深化させ、再生産可能なものにして、実務界にフィードバックする双方向的好循環が存在し、これがアメリカのプロフェッショナルの強さを支えているように思われる。また、プロフェッショナルスクールのモデルが、マーケット原理に乗っ取ってきちんと成立し、自律的發展が可能なものになっているように思われる。

現在、日本においても、プロフェッショナル教育の需要が高まっている。日本独自の要素も多くあり、単にアメリカのモデルを模倣すれば良いわけではないが、以上のようなアメリカのモデルには示唆に富む部分が多くあると思われる。本稿が、日本におけるプロフェッショナル教育を考える際の一助になれば、幸いである。