

# 産官学で日本のビジネススクールの現状と課題に挑む

伊藤文雄  
青山学院学事顧問  
ABEST 21 理事長

## 1 高等教育改革の第三の波

戦後、わが国の高等教育は三つの大きな改革の波に見舞われた。第一の波は、太平洋戦争の敗戦を機に占領軍当局の政策によって行われた日本の教育制度の民主化であり、米国教育使節団の報告書に基づいて行われた学制改革であった。「学校教育法」が制定され、今までの旧制度の下にあった大学、専門学校、高等学校、大学予科、高等師範学校等の高等教育機関が4年制の新制大学に一元化された。

第二の波は、1960年12月、当時の池田内閣のもとで策定された「国民所得倍増計画」による「理工科ブーム」であった。わが国の高度経済成長に不可欠な中核エンジニアの育成のために、理工系大学院の拡充であった。国立高等専門学校の拡充とともに主要大学の理工科の入学定員増が国策として図られた。

そして、第三の波は21世紀の知識基盤社会の到来を受けて、わが国の国際競争力の維持・向上を図る大学院改革であった。旧大学審議会及び中央教育審議会での下記の累次の答申がなされ、それに対応して種々の施策が導入されてきた。例えば、「大学院制度の弾力化について」(1988年3月)、「大学院の整備充実について」(1991

年5月)、「大学院の量的整備について」(1991年11月)、「大学院における高度専門職業人養成について」(2002年8月)、「法科大学院の設置基準等について」(2002年8月)、「新時代の大学院教育」(2005年9月)等であり、文部科学省はこれらの答申の提言に基づき大学院改革の施策を打ち出し、独立大学院、大学院大学、夜間大学院、専門大学院そして専門職大学院等の諸制度を制定し、大学院制度の多様化と高度化を図ってきた。

## 2 社会人学生受入の大学院制度としてスタート

大学院改革の一つの大きな焦点は企業等組織に働く社会人に大学院教育の門戸を開放することであった。特に、経済のグローバル化の進展に伴って企業に働く社会人の知的生産性を高めていくために、社会人に大学院教育を受ける機会が拡大されていった。その代表的な大学院教育は先端的な高度経営専門知識・スキルの習得を目的としたビジネススクールの教育であった。昼間に企業で働く多くの社会人が専ら夜間に大学院教育を行う夜間大学院に通学し、マネジメントの教育を受ける機会が拡大していった。ビジネススクールの教育のフロンティアは1978年4月に「独立大学院」として企業派遣の社会人を対象に昼間にマネジメントの教育を

行った慶應義塾大学の大学院経営管理研究科であった。そして、1989年4月にビジネススクールの教育を行う「夜間大学院」が筑波大学のビジネス科学研究科で始まり、ビジネススクールの教育の動きが本格化し、社会人大学院生の増大の主流となってきた。

その後、この夜間大学院の制度は高度専門職業人養成に特化した大学院としての「専門大学院」の制度に進化し、2000年4月に最初の経営分野の専門大学院として一橋大学の大学院国際企業戦略研究科が設置された。そして2001年4月に私立の青山学院大学の大学院国際マネジメント研究科が設置された。いずれも学部教育組織をもたない独立大学院型のビジネススクールであった。専門大学院の制度はビジネススクールの体裁を整えていき、MBA教育の広がりを出していった。

しかし、この専門大学院制度も、2003年4月に法科大学院(ロースクール)教育のスタートに伴い、社会的に特定の高度な職業能力を有する人材育成養成に目的を特化した大学院としての「専門職大学院」のコンセプトが創られたことで、専門職大学院の制度に転換されていった。

こうした大学院制度の改革は経営分野に限らず、公衆衛生・医療経営、知的財産、公共政策(行政)、技術経営などの分野にも拡大し、社会人を対象に「高度専門職業人養成」のテーマのもとに各分野の専門職大学院が設置され、専門職大学院で学ぶ社会人学生数の増大を加速化していった。

## 3 2007年以降は設置にブレーキ

経営分野専門職大学院(ビジネススクール)の設置状況を概観してみる。2009年度現在の経営専門職大学

図1 「ビジネス・MOT」専門職大学院(専攻)設置状況

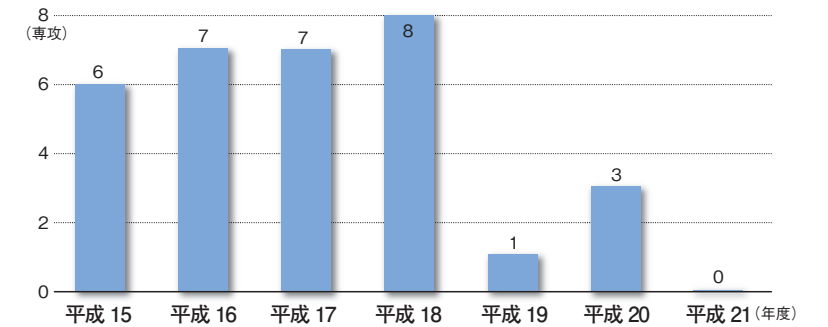


図2 「ビジネス・MOT」法人別設置専攻数(平成21年度)

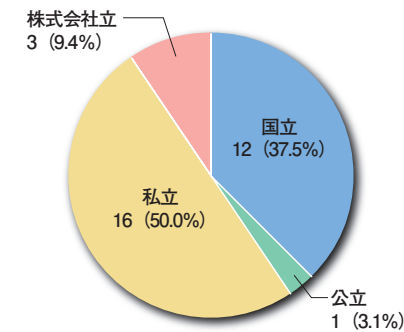


図3 「ビジネス・MOT」法人別入学定員数(平成21年度)

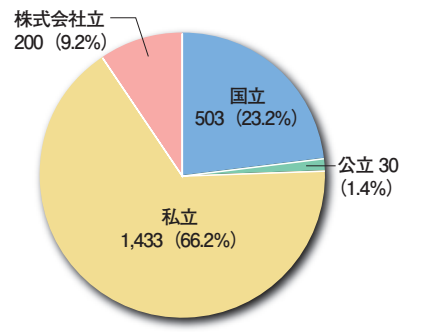
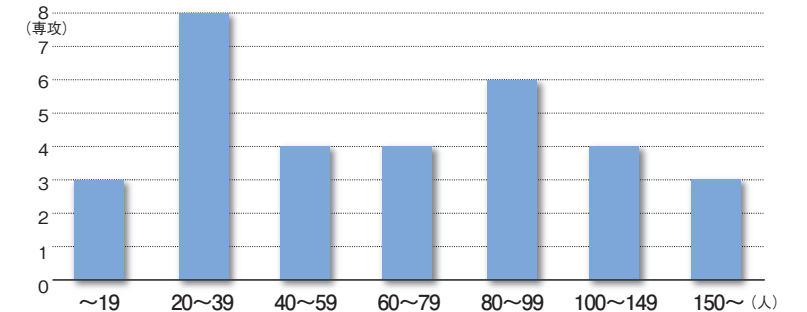


図4 入学定員規模別設置状況



院の数は32専攻である。しかし、最近では図1から判明するように「ビジネス・MOT」の設置状況は通減傾向にあり、2007(平成19)年度で設置にブレーキが掛かった状況にある。その背景には経営専門職大学院を開設しないで、既設の大学院博士課程前期または修士課程でビジネススクールの教育を行う大学院が増えてきている事情に基づくと思われる。

次に、入学定員規模別に見てみると、その分布状況は図4のとおりである。2009(平成21)年度「ビジネス・MOT」分野の入学定員数規模の類型は大きく二つに分

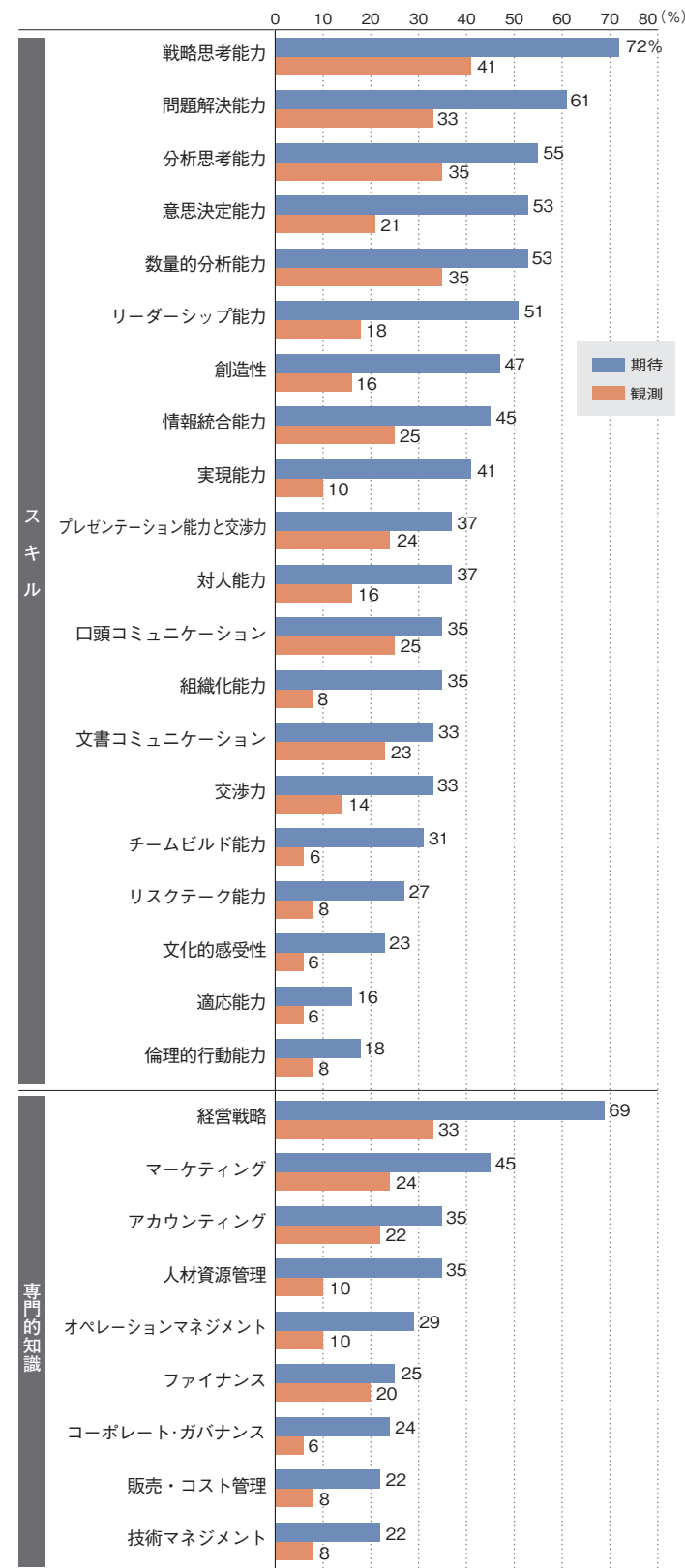
けられる。第一の類型は、国立大学を中心とした入学定員30名前後の小規模のビジネススクールである。研究論文提出の研究指導を修了要件としているために大規模にできないのである。第二の類型は入学定員80人以上の比較的に規模の大きい主に私立大学のビジネススクールで、コースワークによる修了要件を導入しているビジネススクールである。わが国のビジネススクールの規模が相対的に小さいと言われるのはこうした事情による。

#### 4 教育に対する「企業ニーズ」とギャップ

経営分野専門職大学院の認証評価機関 ABEST21は、“ビジネススクールの教育に対する企業の期待は何か”についての国際アンケート調査を実施した。調査結果は昨年11月に“Improving Quality of Management Education”のタイトルで ABEST21より出版した。日本調査では、調査対象200社の回答数は53社で、回答率は26.5%であった。回答企業の過半数は製造業で、40%の企業が国際的活動を行っており、平均従業員数は9900人であった。回答企業管理職のMBA学位所有者の割合は平均1.8%で、MBA取得者の企業価値向上への貢献については78%の企業が認めていた。また、ビジネススクールの教育が企業ニーズに応えていると回答した企業は60%であった。そして、ほぼすべての企業がMBA取得を人事上の評価材料としていないことも判明した。

回答企業の過半数がMBA取得者に期待した力量は、「戦略思考能力」、「問題解決能力」、「分析思考能力」、「意思決定能力」、「数量的分析能力」、「リーダーシップ能力」であった。特に、「戦略思考能力」は72%の企業が期待していた。しかし、実際に「戦略思考能力」をMBA取得者に観測されると回答した企業は41%にすぎなかった。期待と観測との間にかなりの隔たりがあった。さらに、「経営戦略」の専門知識につ

図5 MBA取得者に対する企業の期待と観測



いてもMBA取得者に期待した企業は69%であったが、観測した企業は33%に留まっていた。この事情の背景には、課題研究を課しているビジネススクールでは社会人学生の個別的なニーズに答えているかもしれないが、その学生の個別的ニーズが必ずしも企業の期待したニーズによるものとは限らないということである。MBAを取得した社会人学生が会社を辞めて博士課程に進学するのはその一例であろう。

今回の調査では、アンケート調査結果に対して回答企業にインタビューを行い、調査結果の裏づけを得ることができた。特に、企業の人事担当のMBAに対する評価には厳しいものがあった。例えば、企業が将来を嘱望する社員を海外のビジネススクールに派遣したものの、帰国後の処遇に問題があり、退職していくケースがあり、海外ビジネススクールへの派遣制度を取り止めたということであった。また、国内のビジネススクールについては欧米のビジネススクールと比較して実態がよく分からないということで、欧米のビジネススクールほどの認知レベルに達していない。それゆえ、わが国では企業の終業後の夜間または週末を利用して個別的なニーズで通学する社会人学生がビジネススクールの主流を成している。

#### 5 改善すべき5つの課題

わが国のビジネススクールの教育の振興を考えたときに、様々な改善課題が内在している。その第一は、先ず、世界に通用するMBA (Master of Business Administration) 学位の問題である。例えば、通常の大学院経営学研究科修士課程で社会人学生を受け入れて経営学教育をしても、経営専門職大学院でMBA学位を授与するマネジメント教育をしても、授与する学位英文名称はほとんど同じMBAである。すなわち自称ビジネススクールが多くあり、なんのために経営専門職大学院の制度が制定されたのか、ビジネススクールのコンセプトが定まっていない。また、企業側もわが国のビジネススクールの教育の内容について十分に把握していない。

第二は、教員の資質の問題である。例えば、経営学を

専門研究領域としている教員は通常の大学院で経営学を教えることができるが、必ずしもビジネススクールで経営学を教えることができるとは限らない。欧米では多くのビジネススクールの教員は実務との深い繋がりをもって企業のコンサルタント等をし、絶えず実務的専門知識のリフレッシュもしている。また、わが国のビジネススクールで実務家教員と言われる教員の多くは過去の実務経験に依存していることが多く、数年経つとその実務的専門知識は陳腐化してくる恐れがある。ビジネススクールの教員には理論と実践の高度専門的な研究業績の蓄積が常に求められているのである。

第三は、教材開発の問題である。例えば、欧米ではビジネススクールの教育に使用されるテキストは完全に開発されている。しかし、わが国のビジネススクールでは欧米のテキストを用いるか、また、担当者の研究論文をまとめた研究図書がテキストとして用いられるケースが多い。そのために教員は各授業のたびごとに多様な教材を準備しなければならず、このことは学生が一貫して学習する体制または事前に予習する体制を困難にしている。

第四は、授業科目の成績評価の問題である。教員の授業科目の成績評価は相対的に甘い傾向にある。これは認証評価における学生インタビューで判明したことであるが、ビジネススクールの授業のクラスサイズが小さいために相対評価をすることができず、ほとんどが絶対評価をする成績[A]のインフレ傾向にある。これも企業側からすれば、欧米のコースワークを主とした勉強量の多い鍛えられた教育と、わが国の相対的に規模の小さなビジネススクールの教育とが比較され、授業科目の成績評価は相対的に甘いと言われるゆえんだ。その社会人学生がビジネススクールで習得したスキル・専門的知識と、企業に戻って発揮する職務の成果とが一致してこない、やはり企業の期待は低いものとならざるを得ない。

第五は、ビジネススクールの財政的基盤の問題である。例えば、欧米のビジネススクールには寄付金等により教育研究基金が設定されている。欧米のビジネススクールのディーンの第一の仕事はこの基金の増額を求めての寄付金集めである。欧米のビジネススクール



はこの基金に基づいての独自の経営を行い、ビジネススクールからノーベル賞学者が生まれるのもこのためである。しかるにわが国においてビジネススクールは大学のほかの教育組織とまったく同列に置かれ、ビジネススクールの教育研究の独自性が発揮しにくい環境に置かれている。寄付金に対する免税措置の拡大が必要なのかもしれない。また、わが国において、学校法人または大学経営執行部においてもビジネススクールの教育を大学の発展に大きく寄与する戦略的要因に捉えていないことにも問題がある。そのほか、多くの改善されていくべき課題があるが、これまでのビジネススクールの教育に対する試行錯誤の揺籃期を経て、次の成長期に進むためには今までの経験をベースに産官学連携でこれらの課題を考えていく機会の設定が不可欠である。

## 6 「マネジメント人材育成協議会」の設立

これらの問題を解決していくためには、マネジメント人材育成に係るステークホルダーが一堂に会して検討していくことが必要である。今まではビジネススクールの問題はビジネススクール側だけで、また、人材育成は同じく企業側で企業側の論理で、それぞれ個別に考えてきた傾向がある。しかし、社会・経済・文化の加速度的なグローバル化の進展や、世界的な金融危機の深刻化を目の前にして、もはや悠長な考えに浸っている暇はなく、早急に“ビジネススクールの育成する人材”と“企業の求める人材”とのギャップを埋めていかなければならない。こうした背景から、マネジメント人材育成の課題を共有化し、産学連携でビジネススクールの教育の振興を検討する場の設定が急務と考え、「マネジメント人材育成協議会」設立の発起人となったしだいである。

協議会の構成は、先ず、わが国を代表するビジネススクール9校の研究科長(青山学院大学、一橋大学、慶應義塾大学、神戸大学、京都大学、関西学院大学、南山大学、筑波大学、早稲田大学)、それから、わが国の経済をリードしていく代表企業9社の人事部長(富士ゼロックス株式会社、日産自動車株式会社、株式会社NTTデータ、パナソニック株式会社、株式会社リクルートマ



ネジメントソリューションズ、新日鉄エンジニアリング株式会社、ソニー株式会社、東芝総合人材開発株式会社、トヨタ自動車株式会社)、そして、ビジネススクールの教育の質保証をしていく認証評価機関(ABEST21)とした。そして文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室は列席者として会議に参加していただくことにした。2009年10月28日、東京商工会議所で岡村正日本商工会議所会頭、浅野敦行文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室長及び山内進一橋大学副学長を迎えて設立総会を開催し、“産官学連携でマネジメント人材育成教育の振興の諸方策を検討し、広く社会に提言していくことを使命とする”ことを確認し、2010年3月を目処にビジネススクールの教育についての提言をまとめることとした。会の運営のために会長に伊藤文雄(ABEST21)、副会長に河野宏和研究科長(慶應義塾大学)と小川一夫社長(東芝総合人材開発株式会社)を選び、事務局をABEST21に置くこととした。

目的の実現に向けて、第二回会議を2009年12月2日、ABEST21会議室で開催し、ビジネススクール側から9校の教育プログラムの特徴についての発表を行い、企業側からのコメントを得た。第三回は企業側からビジネススクールの発表を問題提起と捉え、企業の期待する教育内容について9社の発表を求めることとした。第一段階はこのような機会のなかったビジネススクール研究科長と企業人事部長との意識の共有化を図り、会議の内容を逐次ホームページに掲載し広く外部の意見を求め、わが国のビジネススクールの教育の発展に資する提言をしていきたい。