

第 1 回 経営系大学院機能強化検討協力者会議における委員の主な御意見

【我が国の経営系大学院教育の在り方について】

- 日本の生産性を上げるには、特にサービス業ではお客様が支払ってもいいという金額をいかに上げるかということが重要であり、そういった教育が必要なのではないか。
- 自社で教育していくとどうしても自社の伝統に縛られたり、自社の都合の良い人材しか育たない。学校と産官が連携すれば何とかなると言われているが、学校そのものをどうするかということをも最初に考えた方がいいのではないか。
- 労働生産性を直接上げるためにビジネススクールが何かやるという、この結び付きでよいかどうか。また、専門的経営者として同業他社の企業を渡り歩くことが米国ではあるが、日本ではそういうことが起こりにくいから環境を変えるべきだという議論でいくのか、それとも日本的な価値観は大事にしなげらと考えていくのかというバランスを考える必要があるのではないか。
- 大学側が大きく変わらないといけない。特にもっと実務に即した教育、ケースメソッドや実践的な教育、フィールドワークなど、実務感覚を持ちながら教育をできる人材が必要。ただし、理論なく、ただ面白いお話をするだけでは何の価値もないので、裏打ちできる研究やバックグラウンドのある教員である必要がある。
- 企業や大学の努力をしっかりと大学の純粋な研究としてまとめて成果を発信していく機能が必要。また、その成果を出し続けるためには教育も必要であり、研究との循環を上手く回さないといけない。分野横断的な研究といったものに産学連携という切り口の大きな意味合いがあると思う。
- 海外のビジネススクールはディーンがファイナンスなどすべての責任も持った CEO であるため、トップとして経営から投資、教育プログラムの開発まで責任を持って行うが、日本ではそういった実情にない。理事会制度といった大学全体の在り方に関係してくる問題になってくる。
- 現在、ビジネススクールを取り巻く環境は IT や IoT といった新しい分野に強みを有する人材を育成するところもあるが、一方で、アントレプレナーにしてもファイナンスやアカウンティング、ヒューマンリソースなどといった基本科目を理解していないと良い経営者になれない。そのため、流行を追いかけているから他の学校もそれに追随すればいいといった提言にするのは非常に危ない。流行りの分野だけではないところに本当のビジネススクールの価値がある。
- 実務界から参画している教員は実際の経営というのをあまり経験していないのが実情。それでどうやって経営が教えられるのか。これは大学組織全体を通じてしっかりと経営ができていないのも原因であるとする。欧米では、エデュケーション・フォー・ビジネスという考え方がはっ

きりして、エデュケーションであってもそれはビジネス、すなわち経営として成り立たなければいけない。

- 課題を解決するにはビジネスを通じて解決するということが不可欠である。現在その人材がないことが我々の直面している問題であり、今このタイミングで経営人材の養成について議論しないといけないような時期でもあるので、具体的な結論につながるようなものにすべき。
- アメリカのビジネススクールの学生は時間とお金を投資して自分のキャリアを積もうという意識が非常に高い。また、ビジネススクール側もそういった学生に対する教育的投資が熱心である。それはそこを修了した学生がいい経営者になれば、寄付も増えるし、名声も挙げられ、産業界にいい影響を与えることができるからであろう。ただ日本にはそれがあまりない気がする。先生＝聖職として見る傾向がまだある。聖職ではなく投資をすることによって先生方の報酬というのももっと考えてはいいのではないかと、もう少し投資について考えるメンタリティがあっただろうのではないかと思う。
- 10年間のビジネススクール教育の総括をどこかでやらないといけない。海外は1,000人規模のビジネススクールがあり、学生のリクルートも専門家が行うなど、分業体制が組織的に行われているが、日本は例えば実務家教員が従来型のアカデミズム系教員に同化してしまったりしている。また、せっかく産業界から付き合いを深めていくべきだご発言があったにも関わらず、期待されているようなことができていない現状があることから、ゼロベースで考え直さないといけない。
- 外から見て日本の学校制度やカリキュラムに魅力があるか。日本で本当に勉強できるのだろうかと思っている人が多いことが大事。そうでなければMBAの国際認証評価も受けることができないだろうし学生が集まってこない。

【産業界との連携方策について】

- 大学が変わらなくてはならないが、実務界の理解も必要である。実務界がビジネススクールのMBAを評価してくれないというような意見があったけれど、日本のMBAホルダーであっても優秀な人間は外資系の企業に勤めるといった傾向が特に最近見てとれる。そのため、実務界とビジネススクールとの相互理解というものを図ることが特に必要ではないか。
- 産業界に対していかに有効な人材を輩出し、学校自体が更にそれを支える研究を行い、それを国の制度の中でどうサポートされていくか、そして産業界との連携をどう深めていくのかという点について議論していくべき。
- 各校が産業界の方に入ってきてもらい、アドバイスをいただきながら学校の在り方を考えてい

く、プログラムを考えていく、出口人材のイメージをどんどん改定していくことを各校が努力しないと仕組みだけで作ってもなかなか難しいところがある。ただし、もちろん仕組みも必要で、負担の関係等で教員が足りないのであれば、お金を集めるとかということ各校がやらない限り、仕組みとしての全体はもちろん国のサポートも必要である。

- 大学側から実務界との接触を図ることにより、実務界からケースなどが入ってくる。それを前提として今度は卒業生の中でネットワークができる。こういう循環を作っていく必要がある。これは完全に欧米のビジネスモデルであり、一番うまくやっているのがハーバード大学である。日本の大学はそういった考えで経営をしているところは全く無いのは問題ではないか。
- 日本のビジネススクールとしては産業界との接触の面積を拡大するような努力が必要ではないか。要は門戸を開くことが重要。特に企業側からみれば、時間的な負荷が大きいということもありフルタイムはもちろんのこと、パートタイムでも派遣することは簡単ではない。そこで、幹部候補生に対する短期集中型のエグゼクティブコースや、旬なテーマの講座を開設することにより、派遣しやすくなるのではないか。また、ヘルスケアやデータサイエンスといった分野特化のビジネススクールも売りになるだろう。
- アメリカのビジネススクールは2，3年すると支払った授業料以上の収入を得られるほどMBAの付加価値が高いため、みなビジネススクールに行こうというインセンティブが働く。一方、日本の場合はだいたい企業派遣が多いので、すぐにはキャリアパスに繋がらない。つまり労働市場の流動性が低いことが日本の特徴になっている。そのため、これからキャリアを変えていきたいと考える者は転職しやすい海外のMBAを取りたいという気持ちになってしまう。MBAホルダーを評価し、それを活用するような労働市場になってくるとずいぶん変わってくるが、いまだに企業中心に物事を考えるというメンタリティが強い。社内で育ててという発想から社外の人材を取り込む流れになれば国内ビジネススクールも随分変わってくるのではないかと思う。
- 学生の問題の視点を入れる必要がある。大学と労働市場がどのようにうまく連携したら優秀な人材が来てくれるのかが問題。いくつかの調査結果を見ると、専門職大学院や文系の修士課程を出て企業に勤めているような学生たちは、非常に勉強熱心でまじめで、あるいは受けた教育に対する満足度も非常に高い。ただそこをよく見ると大学院で学んだということを労働市場の中で生かすという発想が極めて薄い。社会から評価されてプロモーションなりに結び付けるために努力するという発想が非常に低い。そのため、大体調査対象の7割ぐらいが修士や専門職学位を取得しても何ら変化がないという回答をしている。要は労働市場の側から見たら学習に対する評価がなされない仕組みになっていることが問題である。
- 最近では企業側も大学院に送り出すところが増えてきたが、本当にこの人に将来を託そうと思うような人材を大学院に送り出しているのかも疑問に感じる。そのため、労働市場は学歴に期待をしない、大学に期待しない、学生は自己満足のために学修しても、自分のプロモーションは期

待しないという悪循環となっている部分があるので、これをどう好循環に回せるのが鍵。

【経営人材のグローバル化について】

- 自社の役員でアメリカのビジネススクール出身者にその付加価値を聞いてみたところ、優秀な教師と学生が集まることにより、ロジックをベースとして相手の言い分を打破するという訓練を徹底的に行ったことや、世界のビジネスリーダーとのネットワークや授業内容に近未来をのぞくことができるような工夫を行っていることが魅力だと言っていた。
- アメリカ一辺倒の時代は終わったという話も出ており、特にアジアの経済成長でこの地域のビジネススクールの存在感が非常に高まってきた。例えば香港やシンガポールの留学生比率は9割を超えているし、ランキングを一つでも上げようとする気概がある。我々も次世代のアジアのビジネスリーダーを育成するために、アジアのビジネススクールへの派遣を始めたところ。
- 海外と比べた場合、具体的にどこが弱くて、なぜ日本がこのような現状になってしまったのか、解決しなければいけない具体的な問題点をもう少し知りたい。それによって今後実践するにあたっての KPI とかが出てくる。特に気になるのはアジアとの格差についてあるとすればどういうところにあるのか。

【その他】

- 日本は従来のもので大丈夫なのだというメンタリティではこれからはビジネススクールも生き残っていけない。このままだと間違いなく海外のビジネススクールの分校ができるかもしれないという危機感を抱く。危機感が明確に出てきているいいタイミングで会議体が持たれたのではないか。
- 今後我が国の人口が減ってきたり、成長力が衰えたりするときに、我々自身がしっかりとポジションをとっていくような国にならなければいけない。そのためには、やはり人材育成は非常に肝心であって、ビジネスを通じてどのようなやり方を身に付けさせるのか、我々がイニシアティブをとっていくことが大切。
- 今後ビジネススクールに対する関心は高まってくると思う。その背景の一つは社内教育のリソースが足りないこと、もう一つは海外の企業を買収して持ち株会社の傘下となることで、MBAホルダーに適した業務を付与できる状況になってきているということ。
- アメリカのビジネススクールへの派遣はコストが大変高い。かつ企業派遣の場合、退社等のリスクもある。投資という観点で言うと、若い人より、30代後半から40代を派遣対象にする方がリスクは少ないかと思う。

- また、海外の学生の財政負担にどういう差が出ているのか。アメリカでは借入して将来返すということが非常に普及しているのに対し、日本ではあまり定着していない。我が社でも MBA に派遣していたが、3分の1くらいはすぐ辞めてしまうイメージがある。流動性が高くなればこちらも外から引っ張ってくることで対応できる。
- ビジネススクールもこれからのビジネスや世界の環境がどう変わるのかという研究も必要。世界のトップランクの大学がどう実践しているのか具体例としてできれば知りたい。こういった課題があるからこれを強化しなければいけないというところで終わってしまうと、どこから手を付けるのか分らず、道筋が見えてこない気がする。
- 大学の人事制度も深く影響している。多くの大学は日本型の経営をしている。一旦テニユアになってしまうと人材そのものが日本の大学の中でも流動化してないというのが現実にある。ただ、こういった制度は研究科単位だけで変えるのは難しく、全学的な人事システムを変えないといけない。