

経営系大学院の機能強化方策について（主な論点と改善の方向性）（案）

1. 経営系大学院の現状、課題

- 経営系大学院は、高度経営人材の育成を目的としており、社会人として実務経験を有する者を主たる対象として、ビジネスに関する実践的な事象について学術として体系化された知として、ケースメソッドを始めとする実践的な教育方法により教授している。
- 経営系大学院は、英語では「ビジネススクール」と言われ、経営学の教授ではなく、知識を体系的に整理し、経営の場で実践できる経営人材の養成が求められている。そのため、理論と実務を架橋する役割を果たすため、2003年度に制度化された専任教員数のうち3割以上を実務家教員とする専門職大学院制度を活用して、経営系専門職大学院として開講するところも増加してきた。
- 経営系専門職大学院においては、5年に1度認証評価機関による評価を義務付けられることにより質保証がなされるとともに、学生のうち社会人が占める割合は約9割と社会人教育の推進に一定の成果を上げてきたところであるが、2017年度30校で入学定員が約2,600人、在学者数が約6,000人と、制度導入時に期待されていたほどの広がりにはいたっていない。
- 経営系大学院は、修士課程、専門職大学院（専門職学位課程）のいずれであれ、修了生は国家資格とは全く結びついておらず、社会（出口）といかに実質的に連携し、今後の我が国の経済を牽引する優れた経営人材を育てることができると勝負となっている。
- 2016年度文部科学省委託事業「経営系大学院に対するニーズに関する調査報告書」では、国内の経営系大学院修了生の就学前・修了後の処遇に変化があった者の割合は4割、学んだことが勤務先で活かされている者の割合は9割近くに達するなど、学修者からは一定の評価がなされている。
- 一方で、同報告書では、派遣実績がある企業では約6割が求める人材を国内大学は養成できると評価あるいは期待すると回答したのに対し、派遣実績がない企業では約5割が分からないと回答している。さらに日本企業が中核となる人材の能力開発の方法として、重視している事項を3つまで選択した結果として、OJTを通じた教育訓練が約58%、OFF-JTを通じた社内での教育訓練が38%、学部企業のセミナー、研修（もしくは社外講師を招聘）が約30%と上位に位置付けられているのに対し、大学院・ビジネススクールへの学生派遣は約4%となっており、大学院・ビジネススクールが、人

材の能力開発の主たる手段とはなっていない。

- 修了生の満足度と企業側の評価の乖離は、大学院で学んだことを修了生が労働市場の中で生かすという発想が希薄なことも考えられるが、経営系大学院が養成する人材やその手法、それに対する質の保証の在り方について、企業への周知が十分になされていないことも大きな要因と考えられる。

2. 世界のビジネススクールを取り巻く状況等

(世界のビジネススクールの状況)

- 米国では、MBAの学位が経営実務を先導していくためのパスポートとして機能しており、MBAプログラムを提供している大学院は1,200校を超えており、毎年度の修了者も約20万人に達している。
- 情報化社会が益々急速に進展し、グローバル化している社会の中で、経営実務を先導する人材にとっては、個々の会社で必要なスキルのみならず、経営する上での世界の共通語を学ぶ必要性は増えている。
- 世界中で、ビジネススクールへの進学を希望する者が増え続ける中でも、グローバルな成長を牽引するアジア太平洋地域では顕著であり、人数も非常に大きい。
- 一方で、情報化社会の急速な進展に応じてオンラインで質の高いプログラムの提供が可能となり、欧米の主要なビジネススクールにおいても、オンラインと対面によるコースを組み合わせることが行われるようになっており、さらに、海外キャンパスや協定校を通じて教育プログラムを提供する割合が増えている。
- ビジネススクールは、学術の成果を土台にしつつ各ポリシーに基づき多様で特色あるプログラムを提供することが求められるが、第4次産業革命の進展の高まりなどにより、情報技術、アントレプレナーやヘルスケアなど独自性を強調するところが増えている。

(評価機関の役割)

- ビジネススクールの質保証として、国際的な評価機関が大きな役割を果たしており、特に米国を発祥とする経営教育の第三者評価機関であるAACSBと経営教育の質保証及びビジネススクールと企業の連携を促進する取組を行う団体であるEFMDがその代表となっている。
- これらの国際的な評価機関の評価を受診するに当たっては、まず会員になる必要があることや申請資格の審査が設けられており、法令により認証評価を義務付けられ、申請

があれば評価を行うことが求められている日本とは大きく異なる。また、国際的な評価機関の基準においては、アウトカム・アセスメントを通じた学びの質保証が必須とされており、ビジネススクールとしてあるべき姿の理想形が基準に定められているとともに、基準の達成に向けた改善を繰り返し求められている。

- 我が国の評価機関においても、評価を実施するだけでなく、認証評価の国際展開や海外の評価機関やビジネススクールとの交流を通じ、評価の在り方の検証や我が国のビジネススクールの活性化に資する取り組みを進めているところであり、こうした取組が産業界の理解と協働により実施されることで、我が国のビジネススクールが更なる発展を遂げていくことが期待される。

3. 経営系大学院の機能強化の方向性

- 日本の経済社会をリードしていける人材には、「知識」や「経営意思決定力」、「リーダーシップ」、「経営者としての理念・志」に加え、グローバルな競争の激化や人口減少社会の到来等の本質を読み解く経営知識が求められており、経営系大学院には、異業種・異職種・異文化の環境の下、理論と実践のバランスの中で、体系的に、そうした「経営人材」あるいは「ビジネスリーダー」を養成することが期待されている。このような人材は、一企業や特定の業界内では養成することが難しく、経営系大学院が産業界との協力により実現されるべきものである。
- 個々の経営系大学院においては、ビジネススクールとして自らが掲げる理想の実現に向けて、ミッションの見直しも含めて、自主的に改善を繰り返すことが必要である。特に、経営系大学院全体として高度経営人材の育成という本来の役割を十分に果たすためには、企業から人材の能力開発の手段として一般的には考えられていないという現状を直視して、修了生の出口である多くの企業との連携を強化していくことが必要である。
- また、今日のグローバル社会において、我が国の経済が持続的な発展を遂げるためには、経営系大学院においては、日本人として海外でも議論を主導できる人材や、日本企業の経営を理解し、将来、応援してくれる人材を養成していくことも求められる。この点においても大学と企業は、協働し、「国際感覚」をさらにブラッシュアップした人材を育てることが必要である。
- そのためには、我が国の経営系大学院は、世界のビジネススクールと比べて規模が小さく人的リソースに限りがあることから、各経営系大学院が個々に特定企業と連携するのではなく、各大学の強みを結集し、我が国の経済を牽引する意欲ある企業との間で、協働する枠組みを設けることが望ましい。

- 協働の枠組みを実質的に機能させるためには、産業界のニーズが明確なエグゼクティブ向けの魅力あるプログラムの提供から取り組むことが考えられる。
- プログラムの実施により、経営系大学院の教育についての産業界の理解が深まり、本格的な連携の第一歩となり得る。魅力あるプログラムとするため、日本のみならず、産業界からの評価も高いアジアを始め海外のビジネススクールとも連携して実施されることが望ましい。海外のビジネススクールと共同のプログラムを実施することにより、経営系大学院全体の底上げを図ることができる。
- その際、ビジネススクールの在るべき姿を継続的に検証している国際的な評価機関が有する知見を活用することも有益であり、大学・企業が連携して我が国の今後の経済を主導する人材を育成する枠組みに、将来的には、そうした機関の協力を得ることも有効な手段であると考えられる。
- こうした新たな連携の枠組みの構築を進めていく際には、ビジネススクールの役割をグローバル経営人材と地域産業の振興を推進する高度経営専門人材の育成だけではなく、Society 5.0の実現に向けて、新たな産業分野のニーズに応じた高度経営人材の育成など、多様な人材育成に取り組む必要性を関係者が共有し、今後の我が国の経済を牽引していく多様な人材の育成とその質保証が適切に行われることに留意しつつ、我が国のビジネススクール全体の発展に資するものとなることが期待される。
- こうした経営系大学院の教育を底辺で支えているのが「研究」であり、専門職大学院においても教育と研究が適切なバランスの上で実施されなければならない。例えば、ファミリービジネスにおけるガバナンス、日本的経営の課題、WEB時代のマーケティングなど、研究の成果を発信しつつ、教育に反映していかなければ、その内容は陳腐化し魅力が低下する。ビジネススクールの魅力は、アカデミアの世界で完結し得るものではなく、産業界と連携して研究し、その成果が教育に直結していることである。

経営系大学院の機能強化方策に関する 主な検討課題・論点について（案） （赤字：第2回会議を踏まえ追記）

審議に当たっての基本認識

- 経営者としてのリーダーシップや企画立案、課題解決能力等を教授し、優秀な経営人材を養成・輩出する役割を担う我が国の経営系大学院に関し、昨今の経済社会の急速な変化等を踏まえて今後機能強化を図る必要があることから、本検討協力者会議において、大学院や産業界、国のそれぞれがどのような役割を果たすべきか、また、諸外国（特にアジア）のビジネススクールの勢いが増す中、10年20年後の我が国のビジネススクールの在り方をどのように考えるか、について検討する必要があること。
- 日本の労働生産性は米国と比較して約6割と極めて低いことから、今後日本の経済成長を実現させるためには国民一人当たりの労働生産性を向上させる必要があり、グローバル化の更なる進展や、第4次産業革命によるビジネスモデルの転換等を踏まえ、経営系大学院における経営人材育成を通じて課題解決に貢献していく必要があること。において優れた経営人材を養成することが喫緊の課題であること。
- 特に我が国のGDPのうち、約4割が地方の非製造業で占めているが、都市部と比べて労働生産性が低いことから、地方創生に資する経営人材の養成の在り方について検討する必要があること。
- また、我が国の経営系大学院を世界に伍するレベルに引き上げるため、グローバルに活躍する経営人材の養成の在り方について検討する必要があること。また、特に専門職大学院においては、都市圏に集中していることから、都市圏以外における経営系大学院の機能強化を図るため、地方創生に資する経営人材の養成の在り方について検討する必要があること。
- 欧米では、企業の主要ポストでMBAを有する者が評価され活躍しているが、我が国ではそのような状況にないため、産業界等に対する大学院で得られる知識・能力や学位の付加価値についての理解を促進させるよう、経営系大学院と産業界等との連携方策について検討する必要があること。
- 優れた資質を有する学生（留学生含む）を確保するため、現在我が国で3校しか取得できていない欧米の国際認証評価の取得促進等について、我が国の認証評価制度の位置づけを踏まえて検討する必要があること。

- 法科大学院や会計、心理等の分野においては、各大学院が相互に協力して当該分野の振興に資するための活動を行う協会が設置されているが、ビジネス分野については存在しないため、その在り方を含めて検討する必要があること。

個別の論点

(1) 我が国の経営大学院教育のあり方について

- ・これから急速化する少子高齢化時代を迎えるにあたって、我が国の経営系大学院教育のあり方についてどのように考えるか。特に政府の総理を議長とする未来投資会議で「生産性革命」「人づくり革命」をテーマとして議論が進められていることを踏まえ、それに寄与する経営人材養成を今後どのように推進させていく必要があるのか。
- ・日本の生産性を上げるには、他の業種と比べて生産性が低いサービス業の底上げが必須であり、経営系大学院としてそれに対しアプローチする教育を行うべきではないか。
- ・また、現在我が国の経営系専門職大学院は30専攻、修士課程で開校する経営系大学院は約140専攻あるが、求める人材像、育成すべき人材像についてどのように考えるか。質量ともに向上させるにあたって日本の強みや特色を活かすことについてどのように考えるか。
- ・企業内研修等を経営系大学院が担うことができれば規模を拡大することが可能である。そうすることにより海外のビジネススクールのように同窓会組織が大きくなり、修了生等とのネットワークが広がることにより、我が国の経営系大学院に対する認知度や、そこで生まれる新たなビジネスチャンス等、副次的な効果が生まれることが考えられることから、その方向を目指すべきではないか。
- ・経営系大学院の教育を向上させるに当たって、実務に即した教育や実務感覚を持ちながら教育できる人材が必要であり、そのための研究やバックグラウンドのある教員の重要性が増しているものの、現在そのような人材が不足している。このため、今後、ビジネスを通じて解決する実践的な教育やフィールドワークなどを経営系大学院教育において充実させるとともに、研究としてまとめた成果を教育という形で

発信するなど、実践性の高い教育と研究のバランスの取れた教員の養成も必要ではないか。

・政府や自民党の提言にグローバル型や地域密着型、産業分野特化型といった各ビジネススクールの特徴を伸ばすための振興策が必要と謳われているが、特徴をどのように推進させていくべきか。一方、ファイナンスやヒューマンリソースなどといった基本科目に対する知識も重要であることから、基本科目と特徴を出す科目との関係をどのように考え、流行りの分野だけではない本当のビジネススクールの価値を見出していくべきか。

・アメリカでは専門的経営者として同業他社の企業に転職することがあるが、今後日本もそのような環境としていくべきか、それとも日本的な価値観は大事にしながらバランスを考える必要があるのではないか。

・アジアの市場であれば日本と同様に質の高い労働者がいるものの、労働生産性は欧米に比べて低い。日本的なマネジメント教育（ビジネスモデル）を提供することによって、日本のビジネススクールの良さが確立されるのではないか。

・海外のビジネススクールのディーンは当該ビジネススクールの経営者としてファイナンスから教育プログラムの開発まですべてにおいて責任を持つエデュケーション・フォー・ビジネスという考え方を持っているが、日本では経営系大学院を運営するという概念が希薄であり、改善していく必要があるのではないか。

・アメリカの学生は時間とお金を投資して自分のキャリアを積むという意識が高く、ビジネススクール側もそうした学生に対する教育的投資に対し熱心であることから、我が国においても「投資」について考えるメンタリティが必要ではないか。

(2) 産業界との連携方策について

・平成28年8月にとりまとめた中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループの報告書（参考資料1）には「関係業界、職能団体をはじめとした社会（「出口」）との連携・協力体制が必ずしも十分ではない」、「専門職学位の付加価値が社会（「出口」）に理解されていない」ことが指摘されているほか、日

本学術会議の提言（参考資料4）には「日本の経営学大学院教育の最大の弱点が産業界等との連携が希薄なこと」と指摘されていることを踏まえ、出口側との連携を進めていく上で、特に企業に勤めている（勤めていた）社会人の比率の高い経営系大学院の場合、現状どのような課題があり、それを解決するために必要となる産業界との連携方策とはどのようなものが考えられるか。

- ・従来、各企業におけるOJT（社内研修等）で、幹部候補生の育成に取り組んできたが、近年、「社内に講師になれる人材が不足し、育成にも時間がかかる」「人材開発部門のマンパワー不足で手が回らない」などの理由により、十分な社内教育ができていない状況にあることを踏まえ、企業が抱える課題に対し我が国の経営系大学院がどのようにして貢献することができるか。
- ・経営系大学院においてはどのような教育を行っていて、どのような能力が身に付くのか、それがどのように役立つのか等々、経営系大学院に対する企業を始めとする社会（「出口」）からの認知度が低いことが、結果として企業からの社員派遣や修了生の評価向上につながっていないとの指摘がされている中、企業等への周知についてどのような方策が考えられるか。
- ・経営系大学院のうち、専門職大学院をはじめ高度専門職業人養成の機能を果たしているところでは、双方向多方向による討議形式を中心とした講義を多く展開しており、ケースメソッドなど産業界が直面している課題をテーマとしてそれを解決に導くための教育手法が主流となっていることに鑑み、産業界と連携したケースの作成や共同研究等をより推進すべきであるが、どのような方策が考えられるか。
- ・経営系大学院においては門戸を開いて産業界との接触の面積を拡大することにより、産業界からのケースの提供や、企業派遣が増え、結果として修了生同士のネットワークが構築されることで、産業界と経営系大学院との相互理解を深めることができるのではないか。
- ・また、今後、産業界側が社員等を派遣しやすくする方策として、ヘルスケアやデータサイエンス、エグゼクティブコースといった短期集中型のプログラムが有効なのではないか。

- ・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り、学生も大学院で学んだことを労働市場の中で生かすという発想が極めて低い現状に鑑み、この悪循環となっているものを好循環へとシフトするためにはどうすればよいと考えられるか。また、企業等が 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るよう、社内教育から社外の人材を取り込む流れになれば、国内の経営系大学院も変わってくるのではないか。

(3) 経営人材のグローバル化について

- ・海外で活躍する経営人材を育成するために、我が国の経営系大学院が今後どのように貢献していくべきか。また、アメリカのビジネススクールでは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展望できるような工夫を行っていることが魅力であると評価されていることを踏まえ、国際的な素養を身に付けさせるための教育カリキュラムや教育体制、教育手法、教育環境等とはどのようなものが考えられるか。

・国際認証評価を取得するにあたって特に倫理に関する教育に対する指摘をよくされる。ハーバード大学では善悪ではなくその状況の中で正しい判断 (Right Decision) をすることが授業の中で取り上げられていることから、日本においても社会的責任 (Social Responsibility) や、倫理 (Ethics) に関する教育を充実することが必要ではないか。

- ・近年、国内の経営系専門職大学院における留学生の受け入れ数は増加しており、大学によっては様々な国から留学生を獲得するよう交換留学協定を積極的に活用している大学院もある。今後バックグラウンドが異なる学生との交流が経営人材のグローバル化を促進する上でも重要であると考えられるが、優秀な留学生を受け入れるためにはどのような方策を行う必要があるか。

・アジアからの留学生 (特にエリート層) を増やすことによって、国際的な教育環境を構築し、ネットワーキング力を強化することが必要。例えば人口ピラミッドが日本と逆になっているベトナムなどでは、事業承継のニーズがあることから、企業の経営課題を解決するような英語プログラムを充実させていくべきではないか。

- ・経営人材のグローバル化にあたって、特に成長著しいアジアの中でどのような取組

を進めていくべきか。香港やシンガポールの留学生比率は9割を超え、ビジネススクールランキングを一つでも上げようとする気概がある中で、我が国の経営系大学院はどうしていくべきか。

(4) 地域における経営人材育成について

- ・我が国のGDPにおける地方の非製造業の割合は約4割占めているものの、都市部と比べて労働生産性は極端に低いことから、地方で顕著な人口減少の中で経済成長を実現するには労働生産性を向上させ、地域産業の活性化を図ることが必要不可欠であるが、地域における経営人材の養成に必要な教育カリキュラムや教育体制、教育手法等とはどのようなものが考えられるか。
- ・また、これらの人材養成機能を担うべき大学についても、高度専門職業人養成に目的を特化した経営系専門職大学院(MBA・MOT)は政令指定都市のない都道府県のうち、山口県と香川県の2県のみしか設置されていないため、地域の主要産業等を担う高度な専門性を有する人材を十分に養成できていない状況にある。以上を踏まえ、地域における大学院による経営人材を養成する方策を検討する必要があるのではないか。
- ・平成28年8月に中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループで取りまとめられた「専門職大学院を中核とした高度専門職業人養成機能の充実・強化方策について」において、「高度専門職業人養成を主たる目的とする修士課程等が専門職学位課程へ移行することを積極的に促す方策についても検討が必要」と提言されている。また、政府の閣議決定文書である「未来投資戦略2017－Society5.0の実現に向けた改革」(平成29年6月9日)においても「既存の経営系大学院から専門職大学院への移行促進」と提言されていることから、人文社会科学系分野の改革の取組の一つとして促進されるべきではないか。
- ・我が国の企業の95%がファミリービジネスであり、他の諸外国と比べてその割合が高いことを踏まえ、ファミリービジネスに関する教育は特に中小企業の割合が多い、地域の主要産業等を担う経営人材を育成する観点から有効ではないか。

(5) 国際認証評価について

・AACSBやEFMD等といった海外の評価機関から認証を受けている国内の経営系大学院は平成30年1月現在で3校のみであり、日本は欧米や他のアジア諸国と比べてこの点については大きく遅れをとっている。今後取得を促進させ、フィナンシャルタイムズ等のビジネススクールランキングにランクインできるようにするためにはどうすればいいか。

(現在、文部科学省の委託事業「経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する調査研究」において、公益財団法人大学基準協会が認証評価における国際的な視点の検討や、我が国の認証評価機関と国際的な評価機関との連携方策等について検討しているところ)

・国際認証評価を受審することにより、ビジネススクールの運営に関する改善方法等の助言を得ることができるため、国際認証評価の取得の促進は、教育の質の向上のみならず、経営系大学院の運営基盤の強化にも資するのではないか。

(6) 経営系大学院間の連携方策について

・専門職大学院を置く主要な分野には、各大学院と相互に協力して当該分野の教育研究の水準を向上させることを目的とした協会団体が存在しているが、ビジネス分野に限って無い状況にある。今後、日本の経営系大学院全体の底上げを図り、社会（「出口」）からの評価を高め、優秀なビジネス人材を輩出していくためには、経営系大学院間が連携できる組織が必要ではないか。

・正規課程への学生の受け入れ方策として、企業等を対象とした非正規課程のエクゼクティブ教育（科目等履修、履修証明プログラム等）の充実及びプログラム開発が必要ではないか。（海外の大学と連携して開発することにより、日本企業の海外で教育を受けさせたいというニーズにも応えられるのではないか。）

・我が国の経営系大学院の人的リソースには限りがあるため、各経営系大学院が連携し、海外のビジネススクールや産業界等との協力によって、エクゼクティブ向けの教育等に取組むことが必要ではないか。それにより、産業界に対する経営系大学院の認知度向上に資するのではないか。

(7) その他

- ・平成29年6月に取りまとめられた「大学における工学系教育のあり方について(中間まとめ)」(大学における工学系教育のあり方に関する検討委員会)では、「社会のニーズの変化に対応し、他の専門分野に関心を示し、多様性を理解するとともに、展開できる人材を育成するためには、複数の学問ディシプリンを学ぶことができる主専攻・副専攻(以下「メジャー・マイナー制」という。)の導入が必要である。例えば、バイオ、医学、社会学、心理学、経営学等の広範な分野と工学との融合教育強化のスタート地点としてメジャー・マイナー制は重要である」と提言されていることから、工学系分野を含めた他分野の教育において、副専攻として経営学を学ぶことが有効ではないか。また、他分野との連携としてどのようなことが考えられるか。
- ・その他経営系大学院の機能強化に資する取組や方策等、今後本協力者会議において上記に挙げた項目以外で議論すべき内容は何かあるか。