

経営系専門職大学院に未来はあるか？

慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長・教授
慶應義塾大学ビジネス・スクール校長
河野宏和

1. 現状認識：日本における経営系大学院

経営系大学院とは、高度経営人材を育成するための大学院で、英語では「ビジネススクール」に相当する。日本では、一般の経営系大学院に加え、専門職大学院の一つの категорияとして経営系専門職大学院が2003年度に制度化されている。しかし、その数も規模も、欧米のそれに比して圧倒的に見劣りする。2012年9月時点で、経営系専門職大学院は33校、入学定員の総計は2500名に満たない。一方、一般の経営系大学院も、日経キャリアマガジン2012年Vol.2(7月発行)、「社会人の大学院ランキング2013」によると50専攻、その入学定員は1800名にすぎない。すなわち、日本におけるビジネススクールは、全体で100校に満たず、毎年社会に輩出される経営人材は約3300名に留まっている。欧米の有力校が1校で毎年1000名近くの人材を輩出し、最近では中国、韓国、インド、東南アジアでも国際的なビジネススクールが台頭する中、日本の存在感は、希薄というより脆弱である。また日本では、大半の経営系大学院が夜間・週末開講であり、そうしたプログラムへのニーズはあるとしても、経営人材が身に付けるべき内容の量と質を考える時、教育の基盤がそれでよいのか大きな疑問が残る。

本稿では、こうした状況の背景を考察し、経営系大学院の未来を検討する。そこでの多くの論点は、経営系大学院に限らず、日本の存在感そのものの未来と深く関係し、楽観論とはなりにくい将来展望である。

2. 経営系大学院とは？

初めに、経営系大学院が果たすべき役割を考えてみたい。その主たる目的は、冒頭に述べた通り、高度経営人材を育成すること、すなわち、経営に関する広い基礎知識と専門知識を持ち、企業だけでなく、病院や文化施設も含む組織の経営実務を先導していく人材を育てることである。

広い基礎知識とは、人・物・お金・情報といった経営資源を使いこなす基盤となる知識体系である。日本では経営トップが、その就任挨拶で不得手な領域を披露するケースもあるが、日々変化していく状況下で的確に意思決定していくためには、トップ自らが経営各領域に精通していることが、今や必要条件である。その一方で、経営人材には、自分の得意とする専門領域も不可欠である。特に、新たなビジネスを構想したり、既存の組織を変革していくとき、自分の依って立つ専門分野を持っていることは大きな手がかりとなる。

現実の複雑な問題状況に適切に対応して

いくためには、知識を詰め込むだけでは不
充分で、それらを自在に組み合わせて使い
こなす能力が必要になる。知識を自分の「引
き出し」に体系的に整理し、必要な時にそ
の扉を開ける力が求められる。今日のグロ
ーバル社会では、国際感覚も不可欠である。
単なる語学力ではなく、異文化の中に飛び
込み、自分の考えを堂々と発信し、立場の
異なる人たちの意見に真摯に耳を傾ける力
と言ってもいいだろう。多少ブロークンな
言葉であっても、コミュニケーションを図
ろうとする姿勢が肝心である。そして、国
際感覚に富んだ人材を育てる教育スタッフ
には、それ以上の国際感覚が求められてい
る。

高度経営人材に期待される能力は、さら
に、リーダーシップ、倫理観、……と多様
である。そうした人材を育てる機関に求め
られる役割は広く深いものになり、同時に
その基礎となる研究や社会活動も活発でな
ければならない。教育スタッフには大きな
負荷がかかるが、面白くもある。それが、
本来の経営系大学院である。しかし、実態
は理想と大きくかけ離れている。その理由
を、以下で、産官学の三者に分けて考えて
みたい。

3. 背景要因：三者三様

一般に、大学院教育を考える上では産官
学の連携が大切と言われているが、経営系
大学院では、三者のベクトルは一致してい
ない。

(1) 学の要因

多くの経営系大学院は、前述のように小
規模で、学部と併設されている。したがっ
て、そこでの教育は、学部教育、すなわち
学問としての経営学、例えば経営学の諸説
や歴史的発展に力点が置かれており、実務
との対応が重視される科目は多くない。産
業界の最先端にいる人から見れば、いささ
か役に立たない（すぐには役立たない）ア
カデミズムに映る。一方、大学教員が研究
論文をまとめて昇進していくためには、広
い範囲に及ぶ実務的な研究よりも、狭く理
論的な研究が評価されがちになる。産学連
携どころか、両者の溝は深まっていく。

経営系大学院に所属する教員の研究でも、
「経営学」と「経営」がしばしば混同され
る。本来は「学」と呼ぶべき論理性や一般
性と、経営実務で役立つ学問とは、密接に
対応すべきものであるが、十分に結びつい
た研究成果は多くない。

特に専門職大学院において、その教員数
の3分の1以上を実務家教員にするという
制約条件は、実務と理論の分離を埋めよう
とする仕組みの一つであろう。しかし、実
務家を専任教員に加えれば、自然発生的に
「経営実務」と「経営学」が融合するとい
う考え方は、辛いものに砂糖を混ぜるが如
く安易である。実務の先端から数年離れた
人材が、少し古い経験論を語っても、アカ
デミズム重視の教員たちの指向性を変える
刺激にはならない。そもそも、教員構成に
外的要件による枠をはめる考え方自体、大
学院のあり方として自然ではない。

(2) 産の要因

一方、産業界の状況も、多分に問題含みである。まずは、長期的な雇用慣行が大きく影響している。労働市場の流動性は高まりつつあるが、日本におけるキャリアパスはまだ一社依存型である。多くの企業は、DNAと言われるその企業の経営理念を刷り込みながら、社内集団の中で経営人材を育成しようとする。しかし、イノベーティブな視点は、自社の画一的な文化の中では得にくく、多くの場合、異なる文化、異業種の人たちと切磋琢磨する経験から生まれる。ビジネススクールは、そうした異文化・異業種交流の格好の機会であるが、過度にDNAを重視する企業姿勢では、ビジネススクールへの派遣や、MBAホルダーの採用に消極的になる。

また、短期に人材を育成してほしい、あるいは財務に強い人を育ててほしいなど、多くの企業に、人材育成の成果に対する不適切な期待が色濃く残っている。ビジネススクールを、特定分野だけに強い人を育てる専門学校のごとくに誤解している人事担当の方が、残念ながらまだ散見される。

もう一点、人材育成にかかるコストについても、人材(人財)は育成したいが、できればコストを極力押さえて、と求められるケースが多い。優れた教育のためには、相応の準備やスタッフが必要である。しかも、欧米の水準から考えると、日本の経営系大学院の授業料はかなり低価格に抑えられている。

(3) 官の要因

経営系専門職大学院には、学校教育法第109条3項や学校教育法施行令第40条により、5年以内ごとに点検評価を受けることが義務づけられている。しかし、それを以て教育の質が担保されていると考えるのは早計である。こうした点検評価を行える機関は、国内では、公益財団法人大学基準協会と特定非営利活動法人ABEST21に限られている。後者は、東南アジアのビジネススクールの一部を認証しているが、日本での点検評価は法令順守の観点に留まり、後述する国際認証機関がグローバルスタンダードを形成している現実を直視する必要がある。

また、本来であれば産学連携の架け橋となるべき官の役割は、極めて限定的である。産学それぞれの課題を審議会などの場面で把握しながら、自ら率先して行動する様子を感じることはできない。求められれば応じるという待ちの姿勢では、これまで述べてきた問題点を解決することは不可能である。ビジネススクールの世界で、日本の存在感が低下していく状況を様子見している官の姿勢は、国際化の流れに逆行し、看過できない。

4. 未来を考える

(1) 制度論では不十分

では、どうしたら明るい未来を実現できるのだろうか? 日本国内の経済情勢から、働きながら学位がとれる夜間・週末型の大学院に大きな魅力があっても不思議はないが、経営系大学院の入学志願者は増加して

いない。特に経営系専門職大学院は、制度が始まって3年以後の新設はなく、逆に募集停止や他校との統合を図る動きが出てきている。このままでは、法科大学院と同様に、見直し論が高まるのが容易に想像できる。

日本の経済情勢やグローバル化を受けて、いわゆる「イノベーション人材」や「グローバル人材」へのニーズは高まり、多くの企業がそうした人材を求めている。しかし、MBAホルダーへの期待値はそれに比例していない。そうした中、様々な審議会や協議会が設置され、対策を協議している。しかし、産官学が単に集まって机上で抽象的な議論を重ねるよりも、まずは、学・産・官が自らの役割を果たすべく、内省しながらもスピード感をもって行動すべきであろう。会議体でいくら検討を重ねても、第三者的な「あるべき論」から脱却できず、実効に結びつかない。そこで、以下では、自らが身を置く「学」の立場から、大学側が何をすべきかを述べ、そこから未来を構想してみたい。

(2) 実践的な教育方法

2章で述べたように、高度経営人材の能力は広く深く、加えて実践的でなければならない。とすれば、全ての座学を否定する意図はないが、一方通行の講義形式のみで、高度経営人材が育成できるとは考えられない。

実践的な教育方法とは、理論と実務を融合させ、現実問題を解決する過程から知識や理論を体得していこうとする方法である。

代表的なものとして、ケースメソッドがある。ケースとは、企業や組織での実例に基づいて作られた教材で、平均すれば20ページくらいの本文と付属資料で構成されている。そうしたケースを、参加者は事前に読み込んで分析し、自らの考察と意思決定をクラスの中で議論する。自分と異なる意見から、多様な意思決定プロセスを学び、自分の考えを的確に伝えるコミュニケーション能力やリーダーシップを身に付ける機会になる。一つのケースの議論が特定分野だけに留まることはほとんどなく、多くの分野の知識を動員して考えることが必要である。したがって、自然に、複数分野の知識を融合させ、自らの知識の引き出しに蓄積していく学習が促される。

筆者が所属する慶應義塾大学大学院経営管理研究科(略称KBS)では、1年目の基礎科目の授業はほぼ全てがケースメソッドで行われており、それ以外にも、フィールドワーク、グループプロジェクトなど、実践的な教育方法が多数用いられている。

しかし、ケースメソッドで教えられる教員の養成には時間がかかる。学生に実務経験者の多いクラス討議では、教員の専門外に及ぶ意見も次々に発言されるので、教員にも、深い専門性に加えて、幅広い知識が求められる。さらに、クラスの発言に適切に対応し、次の発言を促しながら全体の進行をコントロールしていく技量が求められる。

ケースメソッドとは、教員の教えたいたい専門的な内容、ケースへの想い、そして授業進行のノウハウが詰まった芸術的産物であ

る。通常の研究論文作成や学会発表に加え、ケース教材を作成し、授業前に予習してクラスに備える教員の負荷は大きい。しかし、ケースメソッドのプロと呼べる教員を育成するためには、例えば、ハーバード大学やカナダのウェスタンオンタリオ大学で広く海外の教員向けに提供されているケースメソッド教育法の授業や、KBS が公開している同様の授業に、積極的に参加することが必要であろう。

経営系大学院の未来のためには、経験と訓練を積んだ教員を養成し、教育内容の魅力を高めていかねばならない。その結果、優れた人材が集まり、学びの場が人的ネットワークを広げるチャンスとなり、産業界から成果が評価される。そのために必要な教員養成を国が支援する。そうした人材育成から出発するサイクルが、経営系大学院の未来を拓く一つの鍵となる。

(3) 社会と向き合う研究とその発信

特に専門職大学院は、人材育成に重きを置いて評価されることが多い。しかし、教育の内容は、優れた研究の成果を反映して刷新される。特に、実務に役立つ教育内容は、実践的な研究成果に対応して設計されねばならない。

ここで、単に「研究」と言うと、経営に関わる専門領域ごとの研究を想像しがちである。もちろん、各領域での先端的な研究は大切であるが、経営系大学院には、少し異なる次元の研究も期待されているように思えてならない。

日本は、第二次世界大戦以降、環境問題、

エネルギー問題、さらには近年の震災や急速な高齢化など、経済発展の過程で様々な課題に直面し、社会的な知見を積み重ねてきた。今日、他の国々で同様の問題が顕在化する中、日本には、その先端に立ってこれまでの経験と知恵を広く発信していく責任がある。

このような、社会とビジネスに関わる問題を分野横断的に研究する機能は、欧米ではビジネススクールに期待される主要な役割の一つである。日本においても、個別の専門分野だけでなく、分野横断的に社会の問題と向き合う研究を進め、その成果を発信し、産業界がそこに参画すれば、学界と産業界の連携は自然に強化されていく。国は、そうした場を交通整理したり、あるいは成果公表を支援する。すなわち、社会と向き合う研究とその成果発信は、経営系大学院が明るい未来を切り拓くのに有効な領域である。

分野横断的に社会と向き合う研究は、研究チームを作るまでに多くの準備と調整が必要になる。研究論文に偏重しがちな価値観からすると、効率が悪いように映る。しかし、こうした研究は、グローバル社会がどんな課題に直面しているかを知るというだけでも、われわれ教員の視点をグローバル化してくれる。中国・韓国・東南アジアのビジネススクールはこうした研究に熱心であり、彼らと対等に伍していくためには、社会に役立つ研究で認知を高めていくプロセスが必要不可欠であろう。

(4) 点検評価と国際認証

経営系大学院の教育や研究内容の点検には、第三者による評価が有効である。経営系専門職大学院では、教育品質を担保するため、5年ごとの点検評価が義務づけられている。しかし、法令遵守という点からの点検・確認が中心で、産官学が連携した人材育成への対応や、分野横断的な研究の促進といった点では十分でなく、世界基準を示しているとは言い難い。

海外に目を転じると、アメリカやヨーロッパには、国際的にビジネススクールの認証を進める AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) と EFMD (European Foundation for Management Development) がある。前者は、アメリカを中心としつつも、アジアの44校を含め、全世界で672校のビジネススクールの認証している。後者の認証 EQUIS (European Quality Improvement System) は、ヨーロッパを中心に、アジア23校を含めて世界の142校を認証している (いずれも2013年4月現在)。これらの国際認証は、厳格かつ体系的で、グローバルスタンダードとして機能している。その中で、日本の認証校は、AACSBがKBSを含めて2校、EQUISに至ってはKBSのみという状況である。

こうした国際認証では、教育プログラムの質だけでなく、研究の内容・成果も細かく審査する。さらに、各校のミッション、成長戦略、ガバナンス、財政状態、施設、地域貢献、同窓会との連携など、日本では「余計な口出し」と感じかねない領域まで踏み込んで、課題を指摘し、継続的改善を

求める。審査員は世界トップスクールの Dean たちで、その眼力と指摘の鋭さは、受審校に貴重な学びを与えてくれる。

国際認証の取得は、国際的な認知度の向上につながるだけでなく、国際的な教育および研究活動を拡大するチャンスとなる。国際水準と対比して自校の課題を認識し、素早く改善アクションに結びつけるプロセスは、海外のビジネススクールでは当然のルーチンである。経営系専門職大学院の点検評価を見ていると、日本の製造業が JIS 規格にこだわり、その間に世界の標準が ISO/TS に置き換わったことを想起させる。人材のグローバル化が求められている中で、日本のビジネススクールが国際競争力を高め、海外校が学生交流や共同研究などの提携を望むような姿を実現することは、喫緊の課題である。(2) 実践的な教育方法と (3) 社会と向き合う研究とその発信で述べた「教育」と「研究」の改革は、こうした国際競争力を高める手段の一つである。

5. 再考：未来はあるか？

昨今、日本企業は国内外での競争激化から、「イノベーション人材」や「グローバル人材」の採用・養成を強調している。ところが、MBA の価値を評価し、それを処遇に反映する企業は極めて少ない。職を犠牲にして MBA 課程に入学し、キャリアアップを目指す有為な人でも、日本の企業社会では修了後の将来像を描きにくく、学びへの意欲が抑圧される。一般大学院・専門職大学院の別に関わらず、日本のビジネススクールが自らを改革すると同時に、企業サ

イドも採用や昇進の枠組みを刷新し、実力と意欲を持つ人材を適切に処遇すべきである。現状を放置すると、日本の人材力が低下し、ビジネス全般の活力を失う結果になりかねない。

歴史を繙けば、明治時代の初め、時の政府のみならず、福澤諭吉をはじめ多くの先達が近代的教育を急速に立ち上げ、国家の礎を築いた。それを思うと、様々な審議会・協議会・団体が、それぞれの部分最適を求めて討議を行う状況には早期に終止符を打

つべきである。

「産」や「官」のリーダーシップを座して待つよりも、まずは、経営系大学院制度の中核である「学」が、その責任と期待の大きさを改めて認識し、産官を巻き込みながら自己改革に取り組むべきである。大切なことは、未来を構想し実現するのは、主体である自分たちの責任だと認識することである。制度論をいくら繰り返しても不毛というのが、筆者の根底にある考え方である。 (了)