

第 2 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】

- EFMD はアメリカの評価機関のようなピアズエバリュエーション機関とは違い、ビジネスと密接に関わっている。どんな組織体にも経営があるという考えに基づき、経営は内外の環境、技術、思想が変化すればそれに合わせないといけないという考え方が非常に強い。日本の状況はこのずっと手前であり、どうするかを考えねばならない。
- 国連が提唱する SDG s を推進していこうということで、2017 年 11 月に経団連の企業行動憲章が改訂された。そういったことを受け、産業界からビジネススクールに対して、SDGs の価値観を取り込んだビジネスの提案、マネジメント教育、経営人材育成、内外の先進事例研究といったことについて期待が高まってくる。1 月のダボス会議で国連の関連機関が世界のトップビジネススクールを呼び、今後のビジネススクールの教育に SDGs の概念を入れてほしい、併せて、評価機関にもこのような要素を入れてほしいと要請があったわけだが、産業界の期待に応えることも含め今後どう取り組んでいくか。
- リスポンシビリティやそういう人材が重要であるというのは認識している。それをどう教育していくといいのかについては色々なアプローチがあると思う。EFMD がよく言う三本柱のうちの 하나가 ERS (Ethics, Responsibility, Sustainability) で、それらを各大学が要求される。それに応えるために、フィールドスタディをし、社会的起業家に会いに行くというのも一つの手法であるし、学生にある種のインセンティブを与えてそういう 이슈に取り組むように促したりと、そういうことを進めている最中である。
- MBS では、全教員が、自身が担当する科目の中で ERS・SDG s を認識し、教えていくことが重要であると考えている。ただし、その内容の充実については今後の課題である。
- ノンディグリープログラムへのニーズは上がってきている。エグゼクティブコースについては、有名教授を抱えていないと難しいというのが一つの実感。エグゼクティブは通常のことを教えるぐらいでは満足しない。
- 日本のビジネススクールは、一流製造業の英語が堪能な方々に全然食い込めていないという実態が、日本のビジネススクールの問題の 1 つであると感じている。ファミリービジネスの注目度は世界的に上がっていると感じる。例えば、マネジメントにしても、企業経営のマネジメントとその後ろにあるファミリービジネスのマネジメントの両方を並行して検討し、統合的にマネジメントしていかなければいけない。そういう研究領域が恐らく色々な形で発展してくるだろう。
- アメリカ人の労働の質は低いのに、生産性は日本より高い。アメリカのビジネススクールでは、

そのような労働者の質を前提に、どう管理・経営するかを教えている。日本では質の高い労働者一人一人に仕事や判断を任せるところが多く、経営自体があまりなされていなかったのではないか。ビジネススクールが日本人労働者の特性を生かしたマネジメントの方法という角度から考えると、日本でもビジネススクールが評価されるのではないか。アジアでは日本と同様に質の高い労働者を抱えるマーケットが多いにもかかわらず、どちらかというとな欧米的なマネジメントのやり方を押し付けられている可能性が高い。日本的に研究され、作られたマネジメントメソッドを教えるようになると、本当にグローバルな日本のビジネススクールが確立されるだろう。そういう観点からマネジメントの教え方、仕組みの考え方というものがあると思う。

- 東南アジアにおける日本企業の実態を見たところ、管理の仕方は日本の個別事情に依存していることが多い。個人的には、成功している日本企業のアジア市場での日本的な攻め方を整理すれば、ビジネススクールで教える価値があると考えている。
- サービス業で日本の生産性が低いのは、ビジネスモデルが違うから。IT を入れ、労働者の質が低くても回るようなシステムを考えたところに大きな違いがある。日本の生産性が低いのは、ビジネスモデルをきちんと考えていないから、あるいは、ビジネススクールがビジネスモデルをどう作ったらいいかをうまく教えていないからだと思う。質の違う労働者がいるところでどう稼げるかということもビジネスモデルなので、結局はそこを教えられるかどうか重要だと思う。
- 修了生とのネットワークについては、クラブ活動的な形で修了生に参加してもらっている形を基本にしているが、さらに加えて、会社を経営したり、ベンチャーを興したりして成功している修了生にゲスト講師として来てもらい、講義で経験談を話してもらう機会を相当設けている。学生の中には経営者や地位の高いビジネスマンがある程度いるので、ビジネスマッチングを行うビジネススクールというのが我々のビジネススクールのキャッチフレーズの一つになっている。更に、今年度あたり修了生がちょうど 1,000 人程度になったので、経営者として活躍している修了生を集めて経営者懇談会を立ち上げる計画になっている。
- ネットワークができ認知度も高まるので、規模はすごく大事。ビジネススクールに対する需要が大きくないという問題もあるかもしれないが、ノンディグリーに対する需要は大きくそれを十分満たせていないので、需要の問題以外に教員のリソース制約も大きいのではないかと思う。規模が大きくなるとネットワークの力も高まり、同窓会が大きくなるので、同窓会が重要になってくる。多様性と層の厚い同窓会組織がアメリカのビジネススクールにはあり、それを目指さないといけない。

【経営人材のグローバル化について】

- ビジネススクールは、単に授業を一方的に習って知識を身に付けるだけでなく、インタラクションや議論の場であることをよく聞くが、数年前に日本からハーバードのビジネススクールに行かなくなった。場所を中国に取られたということもあるが、中国人と比較して語学力に差がある

という話がある。この辺りのギャップが実際あるのかなのか、それに対する解決方法が重要になる。また、日本の学生は圧倒的におとなしいということも非常に基礎的な問題だと思う。

- 英語の能力をどれくらい上げるか、あるいはスコアをどれくらい上げるかというのは一つの課題だろうと思っている。働きながら英語で学ぶというニーズがあるようだが、それについては対応できていないので、マーケットがあるのなら、対応したい。
- 英語力という問題と日本人のメンタリティーのおとなしさについては、もっと海外に出て行ってサバイブできるとか、一人でも自信を持って討論できるようなリーダーとか経営者を育成していかないと、日本は忘れられていくという問題意識に対して、この委員会でどう答えていくかという視点がすごく薄い。
- ビジネススクールこそが、SDGs のようなところを取り上げていかないといけない。倫理というのは、ある状況の中でライトディシジョンするというバラエティーに富んだもので、善悪ではない。ビジネスでは、その時々の中でライトディシジョンが行われることが当事者にとっても社会にとってもよいことになるので、こういうことが行われること、あるいは教育されること、学ぶことによって SDGs が実践されていくことになるだろうと思っている。教える、学ぶ側のところではそのレベルはまだ非常に低いと思う。
- 大学院にはネットワーキング力が期待されており、それを増やすことがビジネススクールの価値を高めると思う。アジアからエリート層の留学生を呼び込めば、それなりの力がついてくると思う。組織的にアジア各国から呼び込むことに関して、大学院単体では難しければ行政が後押しするなどでもいいのではないかと。人口減少と国際競争力強化が日本の課題で、人口減少をどう乗り切るかにおいて、事業承継問題は非常に重要だと思う。問題解決型の極めて明確な一つのテーマに絞った大学院は重要で、世界から必ず注目を集めるのではないかと。

【地域における経営人材育成について】

- 企業、地域との連携を進めて教育にフィードバックしていく際の重要な柱に研究がある。企業や地域の関係者向けのノンディグリーのプログラムを開発して運営していくことは、企業や地域のニーズに応えた人材育成教育に貢献するというだけでなく、その取組、企業や地域の関係者との対話や受講生との教育実践を通じて、なにが学習ニーズなのか、なにが学習する上での障害なのか、どのような目標や方法が望ましいのか、などが明らかになり、それらをビジネススクール本体のカリキュラムに反映させていくことができるという意味で、とても重要ではないかと。
- グローバルの話が色々ところで議論されているが、グローバルとは何かもう少し考えた方がよい。グローバルに定義された教育の仕方もあるれば、そのグローバルでないグローバルとか、グローバルである必要が無いなど、いろいろな議論がある。日本企業が 400 万程ある中の 95%が中小企業で、さらにその 90%がファミリービジネスで、そういったものに英語が要るのかとか。

日本で今グローバルというと英語が話せて大企業というイメージがあるが、そうではない問題があって、日本の産業構造とか地域構造とか社会構造をどうするかという観点から、しっかりと教育の場がそれに応えていくという在り方がある、その教育の場の一つの在り方としてビジネススクールがあって、ビジネススクールは経営が成り立っているのかといえれば成り立っていないということで、その辺はもう少し議論を深めていきたい。

【国際認証評価について】

- 国際認証審査の中でのコメントに対してはある意味のお仕着せであるということで反発する教員もいるが、ビジネススクールの在り方についての1つの見識として、10年先、20年先にこのままでは存続できないとはっきり言われている貴重なコメントであると受け取っている。

【その他】

- 日本のビジネススクールがノンディグリーのマーケットで油断していると、外国のビジネススクールに全部とられてしまうという話がある。ただ、教員のリソース制約がある。
- 日本のビジネススクールは需要が無いから規模拡大が難しいのか、あるいはそれ以外の要因で困難なのか。企業調査をすると、ビジネススクール自体を知らない人が非常に多い。企業のトップの方々は、ビジネススクールをよく知っていて色々な提案をされているし、大学も産業界との連携は色々しているが、大半の企業にとってみれば、ビジネススクールとは何かというのが実態である。一定の規模を持ち修了生をたくさん輩出するようにならないと、日本社会での認知度が高まらないのではないかと。量的規模はどのくらいにするが適正か、あるいはそれが必要無いのか。ビジネススクールのメリットとして、産業界の中にネットワークを作ることがあると思うが、修了生とのネットワークをどのような形で有効利用しているか。
- ビジネススクールへのニーズが生まれるに中々至らないのは、徐々に減ってきてはいるものの、OJTで鍛える日本の会社の風土がある。また、社外にも色々な研修機関があり、表面的にはそれで済んでしまう。しかし、2年間ビジネススクールで学ぶというのは、数ヶ月研修を受けるのとは違う効果があるとしているので、その価値を知ってもらう必要があると思う。
- ヨーロッパなどの500人～1,000人いるようなビジネススクールの中には、経営学部の研究科の1種類のような形で、学部の上に乗っているビジネススクールもある。学部から上がってくる学生もいれば、外からコースに入って来る学生もいる。学部との関係の作り方の工夫も必要かもしれない。
- あくまで、ビジネススクールのそれぞれの現状についての意見交換というレベルだと感じる。根本のところでの問題意識が希薄であるというのが率直な印象である。20年先の日本のビジネススクール、経営人材輩出を考えた時に、今のままで十分なのだろうか。

- 大学の収支が厳しい、リソースが無いなど言い訳の論理が多い。中国のビジネススクールがこの10 数年で伸びてきた現状から見れば、日本のビジネススクールはもう危ないと考えるべきである。ビジネススクールを運営しながら赤字でも構わないというのは考えられない。持ち出しでやっていると、リソースはやがてどこかで尽きることになる。学部人口が減ってくれば、大学院で今度は稼いでほしいと言われてももたなくなる。
- 規模について議論をしても、授業料が非常に安価な日本の状況では、1,000 人の学生を集めても大きな金額にはならない。1 人から 1,000 万円というような学費を取るシンガポールや香港の有力ビジネススクールだと、そんなに学生数が多くなくても、研究費や教員への報酬を増やし、世界から優れた教員が集められる。そこに良い学生が集まってくるといういい循環である。これをビジネスモデルの違いと位置付けてしまうのは、日本が今までやってきたことである。日本の社会の一つの利点としてそういう価値観を失ってはいけないという面もあるかもしれないが、日本の優れた人材が海外へ行くのでいいのかという話を、我々はどう考えていくかということが、今のビジネススクール界に突き付けられている課題だと思う。そういうことに対して、もう少しこの委員会で明確な方向性を出さないと、今の実情を議論して、産業界の側は、魅力がないビジネススクールには人を送らない、ネットワークも無いではないか、それなら安くて当たり前である。一方大学側は、学費が安いからなかなか経営が成り立たなくて、良い教員を集められなくて、規模が大きくなならない、よって、質もカバーできる内容も限られて、ERS などになかなか手が回らないと言っているうちに、国際認証の水準が高くなり、それについて行けないという、ISO の基準における進化と同じような状態が生じてしまっている。
- 前向きにどう今までのスパイラルを変えていくか、そのために産業界がどう協力し大学がどう変わるべきか、そのための仕組みをどうやって整備していくかという視点を明示する必要があると思う。本委員会で、前向きにどう今までのスパイラルを変えていくために、産業界にどう協力していただき、また、大学側がどう変化していかないといけないか、その交流をいかに進め、そのための仕組みをどのように整備していくかに向けた視点を明示する必要があると感じる。