

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

(今後のビジネススクールの在り方について)

- これまでの社会を大きく変革させる技術があらゆる産業に進出し始めており、eコマースはあらゆるビジネスモデルにも入って来るという時代が到来している。ビジネススクールには、このような予測できない状況変化に柔軟に対応し、何をすべきかということを教育する役割がある。
- また、地方でのジョブマーケットとグローバル化するジョブマーケットについては、両者の関係が固定化されたものではなく、常に拡散と参入の可能性のある流動的なものであることから、各ビジネススクールにおける教育においては、二者択一的な教育ではなく、ビジネススクールにおける共通的な教育内容を共有しつつ、その上に多様性を確保していくことが必要である。
- 我が国のビジネススクールの在り方については、欧米のビジネススクールと異なり、MBA取得がその費用に見合った処遇に直結しない我が国の企業の賃金体系を考えれば、すべてのビジネススクールが国際的な認証を得て、世界のビジネススクールに伍していくことは現実的ではない。
- 地方や特定分野の人材ニーズなど、経済の多様化に柔軟に対応し、ビジネスのシーンに応じた高度な経営人材を輩出できる裾野の広がり重要であり、そのためには、各ビジネススクールが、自身のコアコンピタンス（競争力の源泉）を認識し、その上で今後の戦略を立てていくことが必要である。具体的には、国際認証を得て、グローバルなビジネススクールを目指すグループ、産業界や地域のニーズを踏まえた目的特化型のグループ、あるいは、リカレント教育の受け皿を担うその他のグループなどが考えられる。
- また、各ビジネススクールにおいては、上記の戦略を検討していく際に、例えば、学

部新卒者など実務経験3年程度の年齢層や近い将来に企業経営の中核を担う実務経験10年程度の年齢層等、キャリア形成の段階に応じて最適な教育が提供できる専攻・コースの設置についても検討することが期待される。

- 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、上記の観点を踏まえ、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。

(ビジネススクールと産業界との協働の推進について)

- 経済の活性化は国の活力の根源であり、我が国の経済を牽引できるビジネスリーダーを多数輩出するためには、我が国の在り方を考えながらビジネススクールの機能強化を考えることが非常に重要である。

- 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。

- このような産業界からのニーズへの対応やグローバル化する社会で活躍できる人材は、を一企業や特定の業界内あるいは単独のビジネススクールにおいてでは養成することがは難しく、各大学の限られたリソースを有効に活用し、教育、研究、情報発信ができるネットワークの構築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。
- この結果、産業界にとってもビジネススクールに対する魅力が向上し、プログラムへの受講生の派遣にとどまらず、人材育成への投資の呼び水となり、教育の充実という好循環が生まれ、その成果として生じた利益の一部を各大学や産業界が享受できるような構造を考える必要がある。

- 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。その共通基盤の上に、多様な企業の人材ニーズに解を提供できる多様性のあるビジネススクールが我が国に定着していくことが期待される。としてのダイバーシティを有することが必要である。

(ビジネススクールにおける研究の重要性について)

- 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。

- 専門職大学院においては、実務家教員の重要性に注目が集まる傾向があるが、世界のトップ校の教員の博士号保有率は9割程度に達していることに留意すべきである。最新の知識を体系的に教授し、質の高い教育を実施していくためには、実務家教員においても博士号学位の取得促進が望ましく、博士号を保有する実務家がビジネススクールと企業を循環する仕組みを構築することも必要である。

- その上で、ビジネススクールが、企業や地域社会において、その地位を確立していくためには、人材養成に留まることなく、社会に対して、インパクトを与える研究成果の発信も重要な要素であり、そのためには、理論的な研究に加え、実践的な研究の推進も重要である。

- 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。