

ビジネススクールに関するこれまでの議論と方向性について

1. これまでの検討の整理について

- これまでの中央教育審議会大学分科会専門職大学院ワーキングや日本学術会議、そして本会議において我が国のビジネススクールに関して、課題の指摘やそれに対応すべき改善方策が提案されてきた。
- こうした指摘や提案に対し、本会議として産学が協働し、具体的に取り組んでいくことが期待される事項を「社会や企業（出口）からのニーズへの対応」、と「学生が今後、学ぶべきニーズ」の観点から整理すると、概ね次の2. のように整理できるものと考えられる。

2. これまでの検討結果や本会議における意見の整理

- ◇:平成 28 年8月中央教育審議会大学分科会専門職大学院ワーキング提言
- ◆:平成 29 年5月日本学術会議報告
- :本会議における意見

I. 基本認識

《社会や企業（出口）からのニーズへの対応》

- ビジネススクールは、企業を強くするために人材を育成し、その企業が世界で勝っていけることを目的すべき。
- 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いて、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。
- どんな組織でも経営があり、自己完結的でサステナビリティが無ければならない。
- 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間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。
- 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。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、教員のリソース面での制約も大きいのではないか。
- 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。
- 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、企業は人材を派遣しやすくなるのではないか。

- ノンディグリープログラムへのニーズは高まっているが、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。

《ビジネススクールで修得すべき基礎力・社会的変化への対応能力》

- ビジネスのコアが分かっていて、かつ時代の流れに対応したビジネスを構想できる人材を育成しなければならない。
- ◆経営学大学院で修了生が身に着けるべき能力を、①経営における職能担当者としての高度な専門知識とその活用能力、②継続的事業体全体に配慮した問題解決能力、③トップマネジメントとして組織全体を統合する能力、④継続的事業体と社会の相即関係を洞察する能力、⑤自然、社会、組織、人間に関する深い知識と洞察力の五つに整理。
- ◆経営学大学院で学ぶ効用が、専門知識の獲得や人的ネットワークの拡大、グローバル化対応力の向上に加えて、社会の動向や継続的事業体のあるべき姿を客観的かつ批判的に把握する眼を養う点にある。
- ◆国内の経営学大学院は産業界等とより緊密な連携を進め、経営者や人事担当者にカリキュラム編成や講師として大学院の講義に協力してもらい、産業界等が経営学大学院の教育に直接的かつ継続的に深く関わる状況を作り出す。
- 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。
- 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。
- ビジネススクールの中には、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。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トティング、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はなれない。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。
- ビジネススクールは、グローバルイノベーションやイノベーション等が生じているビジネスコミュニティの中にある。産業の変化、ニーズに合わせてビジネススクールは変化しなければならない。

- IoT やAI など、これまでの社会を大きく変革させるような技術があらゆる産業に進出している。また、e コマースがどのようなビジネスモデルにも入って来るという時代になっている。ビジネススクールの役割として、このような事態に合わせて何をすべきかということをお教授していかねばならない。
- テクノロジーへの投資が主戦場になってくると思うので、スマートフォンを使った教育、オンライン教育、AI を使った教育など、教育に関するテクノロジーへの投資を行うには規模が無ければいけない。そうした投資を行わなければ、世界で勝てないと思う。

《グローバルと地域》

- 今後、日本のビジネススクールが国際認証を得て、ランキング入りを目指す時に、ダイバーシティや卒業生の年収についてなるべく高い得点をあげないと難しいが、多くのビジネススクールにとっては海外の有力校に伍していくというのはハードルが高い。
- 日本経済、産業界が抱える問題に、地域の特性も活かしつつ正面から取り組んでいくことが、ビジネススクールの大きなミッションの一つとして期待されるのではないか。
- 目的別に使命・役割・意義分離(リージョナルとグローバル)をもっと明確にしてこそ日本の産業構造地域構造の強化に資するビジネススクール体制になるはず。
- 国内企業は、大なり小なり国際化・グローバル化しているし、ビジネス環境からもそうならざるを得ないが、にも拘らず経営人財育成面では、企業の大層を占める中堅中小企業・地域企業の人財育成アージェンシーに答え得るビジネススクールという認識が薄くただ表層的に「グローバル」を求めている面がある。
- 役割を典型的なグローバルレベルの人財養成におくのか、地域の人財養成とその国際力向上におくのか、経営戦略・スタンスを明確にさせる時期にある。
- 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。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。
- ファミリービジネスの学位プログラムを提供する欧米のビジネススクールが増えてくるが、アジアの学生がファミリービジネスを欧米で研究して母国に戻ると、当然欧米型のスクールで教えられた価値観でファミリービジネスを考えてしまう。そういった方々にもアジアのファミリービジネスの理解に基づいて、アジアのファミリービジネスを営んでほしい。
- 英語力という問題と日本人のメンタリティ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が希薄。
- 日本のビジネススクールの問題点は、日本語で教育が行われていることだと思ふ。

国際マーケットを考えると、日本語だけで教育が行われているのではなかなか国際競争の中には入っていけない。

- ◆経営学大学院は、経営関連の専門科目を英語で講義することに加え、海外から多くの留学生の受入れ、外国人教師や外国人事務職員の雇用、海外ビジネススクールとの共同授業の増加など、経営学大学院の日常すべてをグローバル化し、学生のグローバル化対応力を育む。
- 国際的なチームで、国際的なテーマを扱い、そういう場で十分コミュニケーションやリーダーシップがとれる等々のコンピテンシーこそが、グローバル経営人材には求められる。
- 日本の良さなど忘れてはいけないという観点と、グローバルに対応できる人材をどう育成していくかという観点の両方を考えなければならない。
- 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。

II. 規模の課題を踏まえた連携の在り方について

- ◆国内の経営学大学院は、欧米に比して規模が小さいため幅広い領域で多様な教育の推進が難しい。
- ◆経営学大学院同士の連携ネットワークが脆弱で、国内経営学大学院全体で課題解決を組織的に取り組む体制がない。
- ◆国内の経営学大学院は、産業界等との連携不足で大学院教育の価値を十分伝え切れていない。
- 大学が変わらなくては行けないが、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る一方で、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う傾向が特に最近見とれる。
- 各校が産業界の方に入っていく、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努力が必要。
- ◇関係業界の関係者など養成人材像と関連が深い者等からなるアドバイザリーボードの設置。
- ◇具体的にどのような人材の養成を目指しているのか、ステークホルダーとどのような連携を図って教育内容を充実するのか等、社会（「出口」）との連携方策の策定・

公表。

- 連携のような形というのが、機能強化の方向性としてあり得るかと思う。
- ◇①世界的に活躍するグローバル人材の養成、②地域の課題解決に貢献する地域人材の養成、③社会的ニーズの高い特定の分野に強みを有する専門人材の養成といったそれぞれの目的に応じた発展を目指し、一層充実した教育を展開するため、他の経営系大学院と連携することも有効である。
- 経営系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。
- 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ということが特に必要ではないか。
- ◆国内の経営学大学院が一致協力して、その社会的地位の向上と修了生のキャリアパス確立のため、産業界等とのパートナーシップ強化に向けて行動する。そのため、産業界側と対等に対話ができ、学の視点から経営学大学院の意見を取りまとめる場として、経営学大学院同士の常設のネットワークを構築する。国はこれらの活動を側面から支援する。
- 各大学による個別の取組にオーバーラップして何か行うということではなく、むしろ産業界の視点や国際化の進展等の中で、もう少し有効にリソースを使い、教育、研究、情報発信ができるネットワークの構築ができれば、魅力が高まるだろう。
- 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。
- ◆経営学大学院側も、多様な需要に応える充実した幅広い教育を提供できるように、統合・提携などにより規模を拡大し教員数も増やして、未来社会のあるべき姿を見据え、将来必要とされる人材を社会に供給すべく、それぞれの強みを活かした独自の強い、多様なカリキュラムを打ち出す。
- 元が、産業界が主導になって創設された機関であるが故に産学連携について幅広く先進的取り組みをしている EFMD やアジアのビジネススクールネットワークである AAPBS あるいはアジア有力大学などとも連携を深めて改革の技と熱意を高めてゆくことも検討すべきである。
- ビジネススクールと産業界の連携による取組によって得られた利益の一部を連携するビジネススクールや企業に還元できる構造を考える必要がある。
- 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。
- そもそも改革を進めるについて国内勢力だけではとても無理ではないか。

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が必要であり、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養成することは難しく、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により実現されるべきものである。
- 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。

(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

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。