

# 日本におけるビジネススクールの課題と KBS の挑戦

青井 倫一

日本においてプロフェッショナル・スクールへの取り組みが急ピッチで進んでいる。そして、これらのスクールの質に対する懸念もまた持ち上がっているのは事実である。そのような批判を受けて、いかにこれらのスクールの“品質”を引き上げていくか、その仕組み造りが教育界の課題である。そのためにはプロフェッショナル・スクールの教員の質・量の充実、それぞれのミッションに合わせた多様な教育システムの共存、そして社会のニーズに柔軟に対応できるスクールのガバナンスシステムの設計に着手するのが急務である。そして、プロフェッショナル・スクールの発展のためには、理系・文系という言葉が日常である学部教育の改革も視野にいれなければならない。

キーワード：文系・理系、生涯教育、夢をカタチに (MOT)、ジェネラル・マネジメント教育

## 1. はじめに

昨今の MBA・MOT への大学・産業界の取り組みは一種のブームといってよいであろう。少子化時代を迎えての大学の戦略対応、文部科学省・経済産業省のプロフェッショナル・スクール設立への“誘導”とその流れへの大学間競争、規制緩和を受けての株式会社立の参入、専門学校の専門職大学院化、企業サイドの企業研修セクションからコーポレート・ユニバーシティへの進化、そして産学官の連携の模索といった動きがこのようなブームのドライバーになっているといわれている。それぞれの取り組みの成果ははまだ学生・教員・カリキュラムなどの点でクリティカルマスには達していないのが現状である。しかし、グローバル競争の時代において、日本という地域の魅力を増すため、そして日本の競争優位の源泉のひとつである人財の品質を高めるための“大いなる試み”が、日本社会の知的インフラの変革を目指して、今始まったと認識するのが適切であると考えている。その意味では現時点の状況をもって評価するべきではないであろう。優れた教育機関の確立というプロセスはある程度の時間の投資が必要なものである。といっても、日本社会が大学側の動きにどの程度我慢強いかは疑問である。その意味ではこの数年が日本のビジネススクールにとって、社会への付加価値を示す勝負どころといえる。

あおい みちかず

慶應義塾大学 大学院経営管理研究科

〒 223-8523 横浜市港北区日吉本町 2-1-1

このような動きに対して、慶應義塾大学大学院経営管理研究科（これからは KBS と略する）という独立大学院の歴史からの示唆と課題、そして将来への挑戦を述べることによって、これからの日本の MBA・MOT スクールの発展に幾分かの寄与ができればということでは話を展開する。日本の多くの MBA・MOT スクールの競争・協調の動きを通じて、産業・教育のグローバル競争の試練に耐え、社会に貢献する多様なプロフェッショナル・スクールがこれから発展することが日本社会にとって望ましいことと確信している。

## 2. KBS の歴史からの示唆

ここでは KBS の歴史を概略して、その成長の歴史からどのような示唆が現在のビジネススクール (MBA・MOT スクール) に与えられるのかを述べる。

KBS は慶應ビジネススクールとして 1962 年に慶應義塾大学内の正式な組織として設立され、1969 年に 1 年生プログラムを開始、78 年に 2 年生の大学院経営管理研究科 (修士課程) に発展させ、92 年には博士課程も設けている。2000 年には AACSB の認証を日本のビジネススクールとして最初に受けて現在に至っている。

同時に付属ビジネススクールとして高等経営学講座をはじめとして各種の経営プログラムをビジネス社会に提供していて、これらを総称して慶應ビジネススクール (KBS) という表現を使っている。

この慶應義塾大学にとってのビジネススクールという新規事業スタートの契機は、1956 年にマニラで行

われたハーバード・ビジネススクールのAMP (Advanced Management Program) への慶應教員の参加であった。当時はビジネススクールという概念自体も日本の教育界で知られてはいなかった。なぜ慶應義塾がビジネススクールという“新規事業”に取り組んだかは、スタンダード・バキューム石油(当時)日本支社副総支配人であった殿村氏が“慶應義塾は戦後日本の民主主義を育てる重要な大学である。これから日本の産業を立て直して近代化していくのに経営者の教育ということが非常に大事になる。そのためには慶應義塾がやるのが一番適しているのではないか”といて当時の奥井塾長に提案したと聞いている。経済白書で“戦後は終わった”という時期であった。

奥井塾長は慶應義塾でビジネススクールを始めるにあたって、多くの若手の教員をハーバード・ビジネススクールに送り、ビジネススクールのための人材養成に投資したのであった。このように人材投資を先行し、そして短期セミナーを56年から行い、そして1年生のプログラムを69年から行うというステップで、KBSの教員の充実、そしてカリキュラムの充実を図り、78年に経営管理研究科のカタチで修士課程を立ち上げたのであった。20年をかけて日本におけるMBA市場、ビジネス教育市場を創造したのである。

KBSが独立大学院として発足したことは意外と知られていない。法学、経済学、心理学、工学といった多様なディシプリンの教員を塾内外から集めると、とかく専門屋による“バベルの塔”になりがちであるが、初期の時点では、ハーバード・ビジネススクールに教員を送って教育を受けさせるという方法で“横串”を入れる方法を採用したのであった。

その後は米国のビジネススクールで博士を習得した人材を多く教員として採用することによってKBSの多様性を増すという第二段階に移行した。その意味ではビジネススクールという組織を経験した教員でKBSを構成するという原則を維持している。

同時に、日本の多くのビジネススクールが学部教育から大学院に進むのと異なり、エグゼクティブ・セミナーから大学院に移行したという点にも留意する必要がある。このようなセミナーはマネジメントの関心が何かという現実に教員を接触させることによって、常に新鮮な問題意識を持たせるとともに、FD (Faculty Development) の機能も果たしていたといえる。ケースメソッドを採用しているので、セミナーは教員に対して効果的な教育技術の習得 (interactive educa-

tion) の努力への圧力をかけるものであったのはいくまでもない。

日本においてMBA市場が開花していない現実があったにしても、教員養成のための投資、カリキュラム充実のための投資に20年余もかけてきたという実績が現在のKBSの成長の背景にあるということ指摘したい。多様な方法があるにしても、このようなインフラ投資のための努力、大学側のコミットメントなしでは優れたビジネススクールを作り上げることは困難であろう。

また初期でのハーバード・ビジネススクールによる教員養成、ケース作成その他の有形無形の支援があったこともKBSの成長の大きな要因といえる。この背景には慶應義塾とハーバードの関係があったことはよく知られている。ことに、ハーバード・ビジネススクールのケースメソッドは、日本で普通であった講義形式に比較して、教育方法のイノベーションとして参加者に新鮮な興奮を与えたのも事実であった。また、ジェネラル・マネジメント教育にコミットするというスタンスもハーバード・ビジネススクールからKBSが学んだ重要なひとつである。今後はインタラクティブ教育の方法論を更に開拓していく必要がある。

昨今のビジネススクールのブームに対しては、文部科学省の認可を得ればビジネススクールがスタートできるというスタンスではなく、市場の判定を受けるためにはそれなりの準備、したがって投資の時間が必要であるという認識が重要と考えている。もちろん、KBSがスタートした20世紀半ばとは市場環境が大きく異なるので、20年もの時間が必要ということではないにしても。

### 3. 日本のビジネススクール市場の環境変化

KBSがビジネススクールを日本で立ち上げた際は、パイオニアとしてこのビジネススクールの概念をいかに国内に浸透させるかという、市場開拓の課題に取り組まなければならなかった。60年代、70年代において企業人を大学の教育の環境に呼び戻すということは容易なことではなかった。2週間の期間のセミナーでも企業組織から教育のために企業人を“隔離”することには企業側に多くの抵抗があったのは事実であった。

しかし、80年代になって企業の米国MBA留学が定着し、同時に国内留学もそれなりに定着するようになった。そして、KBSの2年生修士課程の初期にお

いては学生として企業派遣を想定していたのは、高い授業料と堅固な終身雇用制度があったからである。しかし、授業料の高さは変化しないとしても、その他の状況は大きく変化したのは衆知のことである。

短絡的な表現であるが、終身雇用制度 (life-time employment) から生涯教育制度 (life-time education) へと日本社会はゆっくりではあるが変化しつつある。したがって個人サイドも、企業に雇用されてOJTで能力を高めていくという経路だけを選択できなくなりつつある。個人も自分自身に教育投資をするという選択肢を真剣に考慮する必要性が生じている。

またそのようなMBA取得の教育投資の収益性を高めつつある理由として、企業サイドの変化も見逃せない。これまでは日本企業では経験を通じてマネジメントは育つものであるという認識が大勢であった。しかし、現在ではマネジメントは“育てるもの”である、そしてマネジメントというものは一種の専門職であるという米国の認識に近づきつつある。そこで大学におけるビジネススクール、企業内におけるコーポレート・ユニバーシティというものへの需要が高まったといつてよい。

その結果として、KBSにおいても自費というかたちで教育投資をする学生の比率が60%に上昇している。また、他校では、働きながらMBAの学位をとるといふ人のためのパートタイムMBAのスクールも多くの学生を集めている。その意味でMBAという学位の価値が日本においても認知されるようになったといえる。しかし、日本におけるMBA市場が大きく広がったという段階には達していない。この市場が拡大していくためにはビジネススクールが競争と協調をすることによって、日本のMBAの価値を高めようとする努力が必須である。

また、日本のMBA市場が大きくなれば、米国のビジネススクールが参入してくることは容易に予想されるし、アジアのビジネススクールに日本の学生を奪われる可能性も存在する。その意味では国内競争だけに眼を囚われるのは近視眼的でグローバル競争の視点が必須である。

もちろん、日本のMBA市場が成長期を迎えているのであろうが、単にMBAの取得だけでは十分でなく、どのビジネススクールのMBAであるか、そしてどの分野をメジャーにしたかということも重要になる“成熟期”に日本市場が短期間に移行する可能性もあることは否定できない。そのための差別化戦略も

また各スクールは視野に入れなければならない。

また、日本においてMOTスクールという新しい形態のスクールが生まれつつある。米国ではビジネススクールの競争のなかでの一種の差別化のカタチで80年代にそのようなプログラムが登場してきたと理解している。日本では経済産業省のイニシアティブのもとでMOTスクールが登場した。不思議なことに、日本ではビジネススクールは“文系のスクール”との位置づけであるらしい。したがって誤解かもしれないが“理系のスクール”としてのニーズにMOTスクールが対応していると考えられる。また、これに既存の工学部の一部が“発展系”としてMOTスクールとして対応していることも考えられる。

ここでまずは、理系・文系という区分は適切かということを考える必要がある。この区分は学部の区分に依存するのであろうが、学部が“アート & サイエンス”という形態を採用すれば文系・理系という区分が意味を持つかどうか疑問である。とすれば、MOTスクールがビジネススクールに自然と包含されることになるであろう。

それでもMOTスクールに対する期待があるのは、日本が技術立国たらんとすれば、技術のマネジメントと共に、技術に立脚した企業戦略・事業戦略を策定するマネジメントの人材が要請されるからである。夢をカタチに変換する人材を社会に供給するソースとしてのMOTスクールには存在価値があると考えられる。繰り返しになるが、文系・理系という区分から脱却することが日本のMBA・MOTスクールの将来には有益であり、技術立脚の戦略の研究強化は必至である。

#### 4. ビジネススクールの課題とKBSの挑戦

前節においてビジネススクール (MOTスクール) の課題についても触れているが、ここで日本における広義のビジネススクールの課題について議論を提起する。そしてそれに対するKBSの対応をKBSの挑戦というカタチで展開させていただく。

日本のビジネススクールの多くは専門職大学院としてのカタチをとっている。このようなプロフェッショナル・スクールが日本において発展することの意義はいうまでもない。これまでは学部教育+OJTというカタチがマネジメント育成で主流であったが、欧米のようにマネジメントにおいても修士レベル以上の学位はこれからにおいて必須になるであろう。学歴無用論ではなく、グローバルベースでは学歴は極めて重要で

あると判断すべきである。しかも、マネジメントは育てるものという認識も定着している。

ビジネススクールは卒業生の品質を市場に保証しなければならないのは責務である。さもなければ淘汰される、これが市場の判定ということである。そして、品質を保証するという事は、どのような学生を入学させるかということ、そしてどのような卒業生を市場に供給するかということ、そのためには中間プロセスとしてどのようなカリキュラムが必須であるかということから決定される。誰が指導したかによって品質が決まるのではなく、プロセスとしてのカリキュラムそのものによって品質が決まる、ビジネス教育のプロセスそのものによって品質を担保するというスタンスをビジネススクールが持たねばならないのは当然である。よい教員を集めることだけでは生き残るビジネススクールの十分条件にはならない。

またアドミッションの重要性から考えれば、日本の大学の学部レベルの教育の更なる充実必須である。よい学部がなければ、優れたビジネススクールを確立するのは困難である。その意味でプロフェッショナル・スクールの発展において学部教育の再建は避けて通れない。また、効果的なビジネス教育においては学生として実務の経験を持った人を入学させることもKBSの経験として自然である。実務の経験の無い教員に実務を教えられるのかという批判をよく聞くが、実務の経験のある学生に優れたマネジメントになるための専門性を教えるのがビジネススクールである。課題は、実務家教員に教育ということを教えるのが早いのか、アカデミクス教員に実務に対する感受性を教えるのが早いのかの方法論は残る。現在は実務家を教員にすればという極めて容易なやりかたを強制しているがその効果は疑問である。いずれにしてもアカデミクス教員と実務家とのインタラクションを組織的にどう図

るかがビジネススクールにとっての課題であるといつてよい。

また、最近ではマネジメントに必要ないくつかのスキルに関する要求もこれまでのナレッジに加えて高まりつつある。スキルをビジネススクールで教えられるのかという疑問も否定できない。現状ではそのようなスキルを習得できるような環境をカリキュラムのなかに入れるという解決案が妥当ではないかと判断している。

KBSはこれまでMBAからエグゼクティブマネージャーまで、ジェネラル・マネジメントの教育に重点を置いてきた。そしてその方針には変更は無い。ジェネラル・マネジメントは現在の専門性を“売り”にする状況では一見旗色が悪そうである。しかし、このジェネラル・マネジメントという“専門性”の強化にコミットするのがKBSのミッションである。そのためにはカリキュラムにおいてT型のスタイル、ジェネラル教育の更なる充実というまでもなく、同時に日本のビジネス社会のニーズの推移に応じてMOTを含めた専門性の柱を複数強化していかねばならない。そのためには慶應義塾という総合大学の持つ研究・教育資源をフルに活用することが第一歩であり、また医学部、理工学部、法務研究科、SFCなどの他学部、他研究科、更には他の教育機関そして企業とのジョイントプログラムの開発は急務である。そして何よりも重要なのは日本社会のニーズに対応するためのリサーチベースのビジネススクールの確立であり、レールのうえを順調に汽車を動かしていく“経営管理”に長けた人材だけでなく、現在社会から望まれているのが社会変革のリーダーならそのような人材を輩出することである。そのためにはスクール自身が常に変革を続けるためのシステム、スクールのガバナンス・システムの再設計が重要課題であろう。