

マネジメント人材の育成を目指して
- 第一次報告 -

2010年9月

マネジメント人材育成協議会
The Council for Human Resources Development

はじめに

グローバル化の加速度的な進展により世界的な大競争時代が到来している中で、わが国が活力あふれる豊かな社会を構築していくには、経済活動の担い手となるマネジメント力に優れた人材育成がなによりも重要である。とりわけ、大学進学率の上昇により大卒ホワイトカラーが急速に増大し、実務の第一線の担い手として活躍し、組織のマネジメントの中枢を占める比重が大きくなってきた。大卒ホワイトカラーの技量が一国の競争力に大きく影響を及ぼすまでに至ってきた。しかし、近年の科学技術の進展や急速な技術革新、社会経済の急激な変化と多様化、複雑化、高度化、グローバル化等の進展により、大卒ホワイトカラーに高度の専門的知識・能力が求められ、高度専門職業人としての期待が急速に高まってきた。

そうした中で、平成14年8月、政府の中央教育審議会において、「大学院における高度専門職業人養成について」が審議され、「…大学院における高度専門職業人養成の推進の一方策として、平成11年に、高度専門職業人養成に特化した実践的な教育を行う大学院修士課程として専門大学院制度が創設された。…今後、社会的なニーズの更なる高まりが予想される高度専門職業人養成の様々な分野において一層促進し、各職業分野の特性に応じた柔軟で実践的な教育を展開していくためには、制度面での位置付けの明確化を含め、現行の専門大学院制度を更に改善し、発展させていく必要があるとの要請がたかまっている。」として、大卒ホワイトカラーの大学院教育の受け皿として専門職大学院制度の理念・方策が答申された。

そこで、当協議会では、企業等組織のマネジメント力に優れた人材育成が専門職大学院教育および企業内研修のなかで行われてきている現状を踏まえ、先ず、経営分野の高度専門職業人養成を目指した経営専門職大学院（ビジネススクール）の教育に焦点をあて、上記の答申で示された専門職大学院制度を念頭におきつつ、これからのビジネススクールの教育におけるマネジメント人材育成のあり方を探るとともに、ビジネススクールの教育改革を一層推し進めていく上での課題や方策は何かについて検討を重ねてきた。

もとより、ビジネススクール教育の改革を一層推進するにあたって取り組むべきことは数多くあり、かつそれらは有機的に関連しているだけに、パッチワーク的な対処療法ではなく、システムテックな取り組みが重要であることは勿論である。しかし、そこには優先的、重点的という視点も必要である。ここで示している提言はそうした観点からのものであることをご理解いただきたい。第一次報告としたのはそのためである。

本報告が、ビジネススクール教育の改革のさらなる推進に向けての触媒となり、いささかでも改革の推進に貢献できればと願っている。

2010年10月

マネジメント人材育成協議会
会長 伊藤 文雄（ABEST21 理事長）

目 次

マネジメント人材育成協議会の設立趣旨	3
マネジメント人材育成のニーズ	4
審議経過	5
マネジメント人材育成協議会意見交換内容	7
マネジメント人材育成に関する提言	12
マネジメント人材育成協議会会則	14
マネジメント人材育成協議会会員	17

マネジメント人材育成協議会の設立趣旨

わが国の経済・社会を取り巻く環境は、グローバル化、高度情報化、経済の成熟化など、かつて経験したことのない大きな転換期に至っており、今、わが国は多くの局面において重大な選択を迫られている。特に、グローバル化の加速度的な進展は世界的な大競争の時代をもたらし、グローバル化への対応が急務となってきている。近年の世界的な経済不況は企業経営業績をより一層悪化させてきており、経営環境を革新していくマネジメント力に優れた人材の育成が喫緊の課題となってきている。

高度経済成長を実現した1970年代までは、わが国は平等・効率・安全を共通の価値基準として国家再建にまい進し、経済大国としての国際的地位を築いてきた。同時に同質志向、効率重視、技術優先の企業社会を生み出してきた。企業は多数の均質かつ技量が高い即戦力の人材を求め、大学もそうした人材の育成に努めてきた。わが国の産業発展は、この比較的粒ぞろいで順応性の高い人々の相互協力による集団的創造力の発揮によってもたらされ、泥臭さも厭わぬこの力が内外の技術の芽を育て、世界最高の商品競争力をもつ産業技術を築き、その結果、わが国は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」ともてはやされ、世界の工業国になったが、今は大きくその様相を異にしてきている。

しかし、近年の金融不安に端を発する世界的な景気低迷はわが国経済に大きな打撃を与え、日本企業の業績は急速に悪化し、雇用抑制、人員削減、設備投資の凍結・抑制等の厳しい対応を強いられ、グローバルな視点でこの様な困難な経営課題を解決していくマネジメント人材の育成が急務となってきている。マネジメント人材の育成を目指すビジネススクールの教育に対する社会の期待も高まり、高度専門職業人養成を目指す専門職大学院制度が制定されてきたが、21世紀のグローバル化の時代的要請に応えてより一層の発展を遂げていくためには、その基礎となるマネジメント力に優れた人材の育成が極めて重要である。

この度、このマネジメント人材育成の課題を産官学で共有し、課題解決を図るために、ビジネススクール、企業そして認証評価機関を構成員とする「マネジメント人材育成協議会」を設立した。

マネジメント人材育成のニーズ

21 世紀の企業に最も求められるものは、より一層進展していくグローバル化への対応である。企業にとっては、グローバル社会の中で認知され、受け入れられるためには企業理念を確立し社会に対して開かれた存在となっていくことが必要である。一方、従業員に対しては、グローバル社会に適応し、グローバル社会に貢献できる人材として育成していくことが一層重要となる。特に、近年の困難な経営課題を解決していくことのできるマネジメント力に優れた人材の育成が必要となっている。

マネジメント人材育成の重要性に関する実態調査の一つとして、「マネジメント人材の力量について」の国際合同調査が 2009 年に ABEST21 によって実施された。マネジメント人材育成に関する教育は帰納的研究を基礎にすることが重要であり、マネジメント人材育成のビジネススクールの教育及び企業内研修において、この調査研究はマネジメント人材育成に関する基礎的なデータの一部を提供するものと思われるので、この国際合同調査における日本調査結果の一斑を紹介する。

この調査研究結果において、MBA ホルダーに対する力量、専門知識に期待している回答者のパーセントと実際に観測される力量、知識のパーセントとのギャップについては、期待値を上回る力量や知識の観測は稀であることが判明した。これを調整するために期待パーセントと観測パーセントとの Regression Analysis を行い調整すると、期待が高いのに実際に修了生が有していない力量として、Leadership, Decision Making, Organization の 3 skill が抽出された。比較的期待を上回る力量形成がなされているものとして、Presentation, Negotiation, Strategic Thinking, Analytical Thinking があつた。一方、専門知識については、Finance への期待が非常に高いのに実装されていないという結果であつた。

また、経営プロフェッショナルに期待される力量として、Country, Project, Business の 3 タイプのマネジャーに共通に必要な性が高いものとして出てきたのは、Analytical Orientation と Change Agency であつた。前者は企業と大学内の人間とのギャップは特にないが、後者は企業関係者の支持が高くファカルティはそれほどでもないのが特徴であり、大学関係者はそれほど気付いていないニーズであつた。特に、Change Agency の教育方法は、OJT という企業内教育が有効と考えられており、大学でもマーケティングや戦略論などの講義の中で、OJT について有効と考えられていた Virtual Project を活用し、Change Agency 技量を開発する方法を模索することなどを通じて、少しでもこのニーズに応える必要があると考える。

この他の各マネジャータイプを個別に見ると、Country Manager には、Commitment to Success、Risk Management、Organizing、Result Process Management、Conflict Management が、Project Manager には、Gather Information、Risk Management、Result Process Management、Conflict Management が、Business Manager には、Accept Diversity、Commitment to Success、Anticipate Problems、Gather Information、Risk Management、Organizing が必要となっている。

近年、企業経営においては、情報活動と創造活動が決定的に重要になってきている。いわば経営活動のソフト化の進展である。意思決定において経験だけで判断できない状況が拡大してきているために、マネジメントにあたる人材のインテリジェンスが問われてきている。特に、産業社会の複雑化および経済のグローバル化の進展により、企業は自らの方向性を定め、事業のコンセプトを構想しなければならないマネジメント力に優れた人材の育成がまさに求められていると言える。

審議経過

2009年度第1回会議：設立総会

第1回会議は、2009年10月28日、東京商工会議所会議室で開催され、わが国のビジネススクールの教育の振興を産学連携で検討していくために、わが国を代表するビジネススクール9校、企業9社そして認証評価機関・経済団体等の3グループから構成される「マネジメント人材育成協議会」が、岡村正日本商工会議所会頭、浅野敦行文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室長及び山内進一橋大学副学長を迎えて設立された。「マネジメント人材育成協議会」の役員を選出及び会則（案）の検討がなされ、事務局はABEST21に設置された。

2009年度第2回会議：ビジネススクールの教育プログラムの紹介

第2回会議は、2009年12月2日、ABEST21会議室で開催され、ビジネススクールより各校の教育プログラムの紹介がなされた。ビジネススクールの多様な教育プログラムの実態が紹介された。英語によるMBA教育、企業幹部を対象にしたEMBAプログラム、Full-time及びFlex-timeのMBAプログラム、そして短期のMBAプログラムなど多様な教育プログラムの内容が説明された。

2009年度第3回会議：企業内研修プログラムの紹介

第3回会議は、2010年1月22日、南青山会館で開催された。第3回会議は、企業より企業内で実施しているマネジメント研修プログラムの教育内容についての紹介がなされた。マネジメント人材育成の教育を企業内教育で行なうか、またビジネススクールで行うかの二者択一の問題ではなく、企業側が後継者の育成のために企業自らが行わなければならない独自の教育をビジネススクールの教育に依存することはできないので、企業のニーズに応えた教育をビジネススクールがしていかなければならないことの一面を学んだ機会であった。ビジネススクールは企業の多様なニーズに応えた教育プログラムの開発が求められていることを示唆された。

2009年度第4回会議：文部科学省の専門職大学院の実情報告

第4回会議は、2010年2月23日、アイビーホールで開催された。第4回会議は、文部科学省の浅野敦行氏（高等教育局専門教育課専門職大学院室長）より、専門職大学院制度の実情と諸問題について報告がなされた。質疑応答において、ビジネススクールより教員の研究機会の確保の問題について要望がだされ、特に教員が博士課程の研究指導を兼務することの必要性についての問題提起がなされた。また、「実務家教員」の規定についての見直しが必要であることの見解が述べられた。

2009年度第5回会議：「ビジネススクールの充実発展のために - 第一次報告 - 」素案の検討

第5回会議は、2010年3月23日、アイビーホール青学会館で開催された。「ビジネススクールの教育の充実発展に向けて 第一次報告(案) - 」について会長より説明があり、種々意見交換ののち、あまりビジネススクールの教育問題に限定せずに、グローバルな視点から時代的要請に応えたマネジメント人材育成の課題を産学で共有していく基盤構築が必要であるとの認識で、次回、再度審議していくこととした。

2010年度第1回会議：「ビジネススクールの充実発展のために - 第一次報告 - (案)」の検討

第1回会議は、2010年4月28日、学術総合センターで開催された。「ビジネススクールの教育の充実発展に向けて 第一次報告(案) - 」の問題の整理について会長より説明があり、前回に引き続きマネジメント人材の具体像等について種々意見交換をした。

2010年度第2回会議：「ビジネススクールの充実発展のために - 第一次報告 - (案)」の検討

第2回会議は、2010年5月31日、学術総合センターで開催された。「ビジネススクールの教育の充実発展に向けて 第一次報告(案) - 」の問題の整理について会長より説明があり、前回に引き続き企業の求めるマネジメント人材等について種々意見交換をした。

2010年度第3回会議：「ビジネススクールの充実発展のために - 第一次報告 - (案)」の検討

第3回会議は、2010年6月29日、学術総合センターで開催された。「ビジネススクールの教育の充実発展に向けて 第一次報告(案) - 」の提言の整理について会長より説明があり、前回に引き続き各校及び各企業より求めるマネジメント人材像とその人材育成等について種々意見交換をした。

2010年度第4回会議：「マネジメント人材の力量調査の結果について」の報告等

第4回会議は、2010年7月28日、学術総合センターで開催された。大学共同利用機関法人 情報・システム研究機構統計数理研究所副所長椿広計教授よりマネジメント人材の力量調査の結果について詳細な説明と種々意見の交換がなされた。また、文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室長中野理美氏より中央教育審議会「専門職学位課程ワーキング・グループ報告書」についての概要説明が行われた。

マネジメント人材育成協議会意見交換内容

第1回意見交換（2010年6月29日）

ビジネススクール側の意見

- CEIBS Joint Conference に出席して、日本のビジネススクールは他国のビジネススクールに比べ規模は小さく、孤立していると感じた。また欧州のビジネススクールが日本企業に関心を示さなくなった事を残念に思った。一方、アジア地域ではまだ日本企業から多くを学びたいという姿勢がみられる。米国、インド、中国で認識されているビジネススクールの価値を日本企業は感じていないと思う。日本のビジネススクールは官僚的な考えをなくし、ステークホルダーを視野に入れていく必要がある。
- 日本の企業文化は、戦略よりも実践を重んじてきたという背景がある。
- 日本企業が欧米諸国から関心を示されなくなった原因は日本のアカデミックにあると考える。1980年代、日本企業は世界から注目を浴びていた。1990年バブル崩壊後、米国の学者は関心を持たなくなった。日本のアカデミックは、日本企業は「なぜ駄目か?」「本当にダメか?」を深く研究すべきである。
- 前向きに MBA について考えていきたい。コストメリットを優先するばかりの現場では人材育成するリスクを負わない。もっとお金と時間をかけて人材育成する必要がある。
- 「悪くなる時」は必ずある。大事な事は持ち直す力である。どうやって持ち直したか?過去の事例を研究すべきと考える。パナソニックは良い事例である。
- 現在の日本の教育が提供しているものと、学生のニーズとは必ずしも一致していない。早稲田ビジネススクールは中国で有名である事が特徴の一つと挙げられる。中国の学生は日本企業に大変興味を持っている。留学生の昼のコースの取得が増えている。中国人は日本の経営を知りたい。先日、商学研究科の商学専攻試験で170人中6人が日本人の受験者で、残りは中国人だった。殆どが記念受験だったが、漫画などの影響もあり、日本が好きな中国人は多い。
- マインドを持った人材を育成する事が大事であり、グローバルなビジネスを行う為には謙虚さが必要であると考え。頭でっかちではなく、現実に活用できるマインドのある人材が必要である。昨年公開セミナーで富士ゼロックスの小林元会長の講演があったが、人間性豊かな人材が必要であると云われた。謙虚さはグローバルな社会に必要である。国籍が違う人間と付き合うには謙虚さが求められる。青山ではグループプロジェクトの授業があるが、頭だけではなく身体も動かしている。しかし、学校の授業には限界がある。
- 南山大学では中国からの留学生数が増加している。経産省のビジネススクールに対するビジョンは消極的である。
- PDCA サイクルの考え方で表わすと、日本企業はDとCが得意であり、品質改善とおもてなしの精神としての精神が当たる。一方で、アングロサクソンではPとAが得意である。振り返りながら理論化していく能力と新しい事を具現化していく能力がこれに当たる。安定成長期には日本のDとCは強い。不安定期には欧米企業の個人能力主義の性質が生かされやすい。これからは両方の性質を有した人材が必要である。
- IBM 技術者としての経験を考慮すると、技術者が MBA 教育を学ぶのは有効である。MBA+ の専門知識を有している人材が望ましい。
- 助成金という形で大学を支援していく。以前より議論されている「実務家教員」の定義についても現在、中央教育審議会でも議論されており、国としても見直し始めている。大学の後方支援をしていく。そして、取組に対して助成金を出す。その他、文科省の取組みとしては、企

業のニーズに応えられるような実務家教員が本当にいるのか、中央教育審議会のテーマにおいても実務家教員を今後審議していく予定である。

- 大学としては、企業が求めている具体像が見えないのは厳しい。日本企業は自社のニーズをもっと外部は発信するべきであり、大学側は評論家になってはいけない。MBA 教育を基礎とし、「より高い専門知識」と「泥臭い経験値」を有していることがこれからの MBA ホルダ - に求められる資質と考える。実務側と大学側の人材の交換があってもよいのではないか？企業と大学での共同研究会を開いてお互いの意思疎通を行う事が肝要かと考える。
- 教育課程には法律による縛りがあるので硬直しがちである。今後は協議会の意見を社会に広く発信し、硬さを解きほぐしていきたい。

企業側の意見

- インドはもはや日本のオフショア先ではなく、Infoseek India などは competitor である。日本企業は横並び意識が強すぎるのが問題であり、もっと Strategy を個々に考える必要がある。
- 欧米の教育機関に興味がないといわれても気にならないが、欧米顧客に興味をなくされたら事態は深刻である。ビジネスに良い結果を出すために、自分達 (TOYOTA SYSTEM) に足りないところを外部で勉強したい。欧米の教育機関は日本のビジネスモデルに関心が無い。日本人として寂しい。欧米のお客様に興味を得られないということは危機的な事である。社会で役に立っているどうかはビジネスの結果として現れる。足りない部分は勉強したい。良い事例として取り上げられる会社でありたい。
- ビジネスの世界では結果を出さないと叩かれる。TATA 社を例としたインドや中国の経済発展は規模経済の発展であり、本当のマネジメントの成果による発展ではないと考える。新たなビジネスモデルに適応して世界のビジネスマンと伍して渡りあえる人材が大切であり、経営者育成の際には、「伍して渡り合う」ための能力を補う必要がある。ものづくりを第一に考え、その上で海外と上手くやれる能力があると良い。その際ここが弱いのでこのテーマを学ぶなど、企業の経営を助ける授業が有ると良い。
- 韓国では、MBA 学位を取得し、日本企業で 2 - 3 年務めた後、韓国に戻る事がエリ - トの 1 つと考えられている。
- 日本企業のコアを強く鍛える必要がある。又、サッカー - を例に取り上げると、「チ - ムが勝つことが出来る人材を育成する」ことが大切であり、選手には育成するに値する一定レベルの能力を備えている必要がある。また、現地法人での人材育成にも重点を置くべきと考える。
- 日本の経営システムは 1990 年代よりかなり進んでいると考えるが、環境の進化はより速い。100 年以上続いている長寿企業世界約 3 ~ 4 万社の内日本企業が約 2 万社占めている。その特徴として、長期的な視野を持つ点や人を上手く動かす点や企業への忠誠心等があげられる。日本企業の優位性をグローバル経営により生かし、外部へ発信していく必要がある。
- 新しいビジネスに対する企業経営技術は自らで開発している。又社員を海外法人へ出向させ苦しみながら、グローバルでビジネスする技術を身につけさせている。現在、学校教育は企業の後追いでしかない。企業がコストをかけるにはメリットを生む事が必要であり、社員をビジネススクールに通わせる一番のメリットは人脈づくりと考えた結果欧米へ派遣している。研修生を海外に派遣し、新しい経営技術を学んでいる。企業の人間は現場で苦しみながら (事例を) 作っていく。研修も世界中から集まってこない場所には派遣しない。
- ソニ - エリクソンで 9 年勤務した経験で、設立メンバ - の内 9 年後には 1 人しか日本人 BOARD MEMBER が残っていなかった。MBA の能力も一部身につけていく必要がある。戦略スタッフとしてのビジネスリネスリーダーが少ない。ビジネスリーダ - には、やはり MBA 能力が必要で

ある。

- ・ 気づいてみると新日鉄は世界第 2 位から 9 位まで降下していた。これからのグロ - バル展開においてはドロクサイ技術だけではついていけない。世界の鉄鋼業のリーダーだったが、現在は中国がリーダーであり、日本は 8~9 位である。佐藤先生の PDCA サイクルの話で、欧米が P と A が得意なのはなる程と思った。今までは一部が頑張れば良かったのが、国際競争の中では成り立たなくなっている。P と A を学んで競争力を上げる。ビジネススクールと産業界が近づくと良い。
- ・ これからの求められるグロ - バル人材は高い資質と豊富な経験値を有している事が必要である。ボータレスの経済の中では、グローバルな人材は高い資質と様々な実践の場で磨かれていく。

第 2 回意見交換 (2010 年 9 月 27 日)

ビジネススクール側の意見

- ・ 企業、大学側双方が歩み寄ることに抵抗をもっている。企業はより大学側に歩み寄るべきだし、大学側も企業からの経営学のニ - ズを教育に取り入れるべきである。そうすれば、大学側も“学び”が得られるし、企業側も今までなかった視点を持つ事ができる。人材ネットワークのような浅い連携ではなく、よりお互いが深く入り込んだ連携を構築することが肝要である。また基礎的学力だけでなく、スキル・マインドセット（経営者としての心のあり様）を育成する教育プログラムの開発も必要である。
- ・ 企業が必要としている人材像を明確にする必要がある。言葉・文化を知ることがを大学に求めるのは適切ではないが、ビジネスの考え方について大学は教える事ができる。企業と大学側の認識の溝を埋めるのは難しいが、まずは大学教育を知っていただき、どうやって企業側が大学を活用できるか検討してもらいたい。
- ・ 教員の得意分野は一人ひとり違うので、大学と企業を結び付けるエージェントのような機能があれば良いのではないか。企業、大学の双方がお互いの事を知るべきではないだろうか？
- ・ MBA で学ぶ学生の主な動機は、実務を通じて自分に足りないと感じている部分を補完する事である。
- ・ 米国での経験からすると、1980 年以降は国際的なビジネスの交渉のテ - プルにつくには、MBA 以上の学位を有している事が必要である。MBA 学位はビジネスを進める上での“免許証”のような役割を果たしている。
- ・ 企業からのリクエストに合致した教員を企業に紹介するといった事に対して、現時点ではなんのインセンティブもない。リクル - トや産能協会等でも同じようなことをやっている。
- ・ ビジネススク - ルは現状の MBA 教育を提供するだけではなく、ファイナンス等必要科目に特化したプログラムを提供してもよいのではないか？フレキシブルなプログラムの開発が必要と考える。
- ・ 「他に勝てる人材育成」など、どういった人材が育成されるのかを明記し顧客の信頼を得ることが必要ではないか。
- ・ 経営者育成にニ - ズがあるとは限らないし、1 企業 1 大学で進めると不義理が生じる事がある。経営幹部育成の部分でビジネススク - ルが企業研修を補完するために、大学の垣根を越えてベストメンバ - で、スク - ルを Temporary で形成し、教育を提供すれば良いのではないか。企業独自の分野の教育を MBA 教育が行うべきではない。人の声に耳を傾け、自ら考えて養成されるものである。企業は自社の企業性質と似た会社のケ - ス分析をもっと行った方がよい。
- ・ アジアのビジネススク - ル Dean ' s Meeting に出席してカルチャ - ショックを受けた。中国と韓国のビジネススク - ルには“Just let ' s do it!”という姿勢の共通点が見えるが、

- ・ 日本ビジネススクールには見えない。日本のビジネススクールは他のアジアのビジネススクールに吸収されてしまうのではないかと？日本は自国の独自性を強調しがちである事が問題。ビジネススクールの活動にとってMBA教育は一部のみで、もっとCompany Customs Programsの開発に注力すべきである。
- ・ 企業内研修はやっていてつまらない。異なるバックグラウンドを持つ人を投入して教育しなければ、強い人材は育成できないのではないかと？学校教育によって人材を育成しようとするのは間違いで、もともと優秀かつAspirationを持った学生を集めてより高度なスキルを修得すべく教育を提供すべきである。WBSでは、Flagship Programという、4社程度の経営幹部を集めて新任役員プログラムを提供しているが好評である。企業や転職などを目的とした学生に役に立つのは短期的なプログラムである。優秀な人材の労働市場の良く見てプログラムを設計する事が大切である。
- ・ 学校教育法に基づいた履修証明制度や取得単位制度の制定など、制度設計の面で支援を続けたいと考えているので意見をいただきたい。
- ・ 企業と大学だけで議論していても解決は見いだせないで、地球規模でもっと視野を広げて協議すべきである。

企業側の意見

- ・ 集合体としては、経営に必要なプログラムはあるがまだまだ少ない。個別の教育プログラムの話として企業と大学の連携の話を始めて頂きたい。
- ・ 経営者にとって必要なMindsetは、短期研修(年2回の8日間等)では育成出来ない。大学で教育すべきである。大学教育には向き不向きな分野があり、語学などは留学などが近道であり不向きである。教育分野によって、大学が行うか、企業が独自で行うかを決めればよいのではないかと。
- ・ 企業が自身のニーズにあった教育プログラムを探すのは現時点では困難である。教員個々の得意分野等を明確にしてもらえると、大学側に教育を委託する分野を絞り込むことができる。社員を海外ビジネススクールに派遣する目的は、人脈形成、海外社会人の考え方を身につけてもらう事である。国内ビジネススクールに求めたい知識は、課題解決能力である。
- ・ 社内研修をMBA教育に委託する必要はない。将来的にMBAの知識は経営幹部には必要であり、企業によっては、経営幹部を短期MBAプログラムに派遣している実績はある。企業は自身で研修を行うので、大学側には知識を提供してはいただきたいが、MBA学位が必要とは思わない。
- ・ 社員研修は企業内でしか出来ないのではないかと。
- ・ グローバルビジネスの経営幹部ポストで日本人が占めている割合は年々減少している。グローバルに活躍できる人材を育成するためにはビジネスの上での修羅場を経験させる必要がある。実践的な人材育成に対応したプログラムをフレキシブルに提供してもらいたい。
- ・ MBA教育にも良い点がある。現場たたき上げ社員のみで上層部が固められている組織はCOMPLIANCE上問題が起りやすい。過去に縛られない、客観的で適切な考えを出来る人材育成にMBA教育は有益である。米国の企業はビジネススクールの教育を重視し、教育プログラムの開発に多額の投資を行っている。日本の大学側が提唱しているグローバル人材の具体像が見えない。
- ・ 新入社員には基礎的スキルがないので、経営学的な基礎のスキルおよび東芝のDNAを段階的に習得させる必要がある。Leadershipの帰着点はCEOになるスキルを身につける事。グローバルに展開する為には、現地化の促進が必要である。ものづくりの多い東南アジア地域にはまだ日本人出向者が多いが、東芝のDNAをもった現地人マネージャの育成にこれから力

を入れていきたい。自社製品には誇りを持つべきであり、産官共同で行っていくべきプロジェクトであるとする。

- ・ “学問のすすめ”などの古典読み、歴史・文化を知る事は大切である。MBA教育を通じて、共通言語や文化を共有する事は大切である。

マネジメント人材育成に関する提言

平成 15 年 4 月、21 世紀の経済のグローバル化の時代的要請を受けて高度専門職業人養成に特化した専門職大学院制度が制定された。専門職大学院制度は発足からいまだ日も浅いが、高度専門職業人養成に積極的な発展が図られてきた。しかし、近年の社会・経済・文化の加速度的なグローバル化の進展は、国内外市場の一体化を推進しわが国企業を取り巻く経営環境の複雑化を加速させ、また、近年の世界的な経済不況は企業業績の悪化をもたらし、経営環境を革新していくマネジメント力に優れた人材の育成が喫緊の課題となってきた。

マネジメント人材育成協議会は、この課題を産官学で共有し、世界のあらゆる分野で活躍し得る高いマネジメント能力を身に付け、国際競争場裡で優れたリーダーシップを発揮しうる人材育成の教育・研修制度のあり方について具体的な検討を加え、広く社会に提言していくものである。

1．専門職大学院（経営分野）制度に関する提言

- 1) 専門職大学院は、産業社会のニーズに応えた高度専門職業人養成のために制度化された大学院である。特に、経営分野専門職大学院は、通常「ビジネススクール」と呼ばれ、企業等組織の経営管理に携わる高度の専門的知識・スキルを教授し、明日の経営幹部の育成を目指した大学院である。しかし、わが国のビジネススクールの教育に対する企業の期待は低い。マネジメント人材育成の教育をより一層展開していくためには、帰納的研究に基づく企業のニーズを的確に反映した教育課程の改善が不可欠である。
- 2) 経営分野専門職大学院における実践的教育の実質化をより一層推進していくためには、専門職大学院設置基準において規定されている「実務家教員」基準の弾力的な運用が必要である。実務家教員の規定は、おおむね 5 年以上という実務経験年数だけの問題ではなく、高度の実務の能力をどのように評価していくかの問題でもなければならぬ。実務家教員の任用価値は過去の実務経験の実績がすべてではなく、経営事象の継続的な実践的調査研究による実務経験と同等の高度の実践的専門知識・スキルの業績にも依拠している。実務に関する教育力及び研究力を発揮しうる資質を備えた実務家教員の配置が必要であり、実務家教員基準の見直しが必要である。
- 3) 専門職大学院の持続的発展には、学術の理論と応用を教授研究に深奥をきわめた教育研究者の養成が不可欠である。しかし、現在の専門職大学院制度においては専門職大学院の専任教員が専門分野の研究を高度化していく機会ともなる博士課程の研究指導の担当に制約がある。専門職大学院を担う教育研究者の養成のために専門職大学院設置基準の弾力的な運用が求められる。
- 4) 企業ニーズの多様化に対応していくためには、経営分野専門職大学院の教育プログラムの多様化が不可欠である。経営分野専門職大学院における MBA(Master of Business Administration) 教育と並行して上級経営者の育成を目指したエクゼクティブの DBA (Doctor of Business Administration) 教育課程の整備が求められる。DBA 教育課程は、ある程度長期の実務経験者に対して、3 年間の教育で一定の単位を修得した者に「経営学博士(専門職)」の称号を付与するもので、この学位は口・スクールの学位と同等のものと考えることができる。

2．多様な MBA 教育プログラムの開発に関する提言

マネジメント人材育成に対する産業界等のニーズは多様である。これに対してビジネススクールが MBA 学位授与に相応しい教育課程を編成してきていることは事実であるが、現実の企業を取り巻く競争環境の激変に臨機応変に対応できない硬直化した教育課程となっていることも事実である。競争環境の加速度的な進展は産学間の MBA 教育に対する教育内容の懸隔を拡大し、企業内

教育の進化をもたらしていった。企業内教育では対処できない部分の MBA 教育に対する企業ニーズは多様化してきたが、一方、ビジネススクールも弾力性の欠如によりそれに対応できない現状に置かれている。教育プログラムに関する産学間の情報通信を円滑化し、多様な教育プログラム開発の弾力性がビジネススクールに求められる。

3．マネジメント教育を受ける通学環境の整備に関する提言

マネジメント人材を育成する企業内研修では、企業がキャリアプランを作成し、独自に教育・訓練を行ってきた。しかし、近年の企業競争環境の加速度的な変化の進展により従業員の企業依存の限界を認識し、自らキャリアプランを策定し、主体的にキャリア形成を進める自律的な従業員が増えてきている。ビジネススクールに会社派遣ではなく、自己の知的生産性の向上を図るために自らの主体的意思により通学してくる従業員が増大してきている。従業員の学習機会の拡大のために、ビジネススクールにおいても企業においても通学環境の整備が必要である。

4．マネジメント人材育成の教材開発システムの構築に関する提言

国際的競争場裡で活躍するマネジメント人材育成には、ビジネススクール教育及び企業内研修においても高質の教材による教育・研修が不可欠である。21 世紀の時代的要請であるマネジメント力に優れた人材育成の課題を共有化していくためには、マネジメント人材育成に必要な教材を産学連携で共同開発していくシステムの構築が必要である。

5．マネジメント人材育成の情報共有化に関する提言

マネジメント人材育成の教育に関する産学間のギャップを埋めていくために、ビジネススクールの教育課程、教育内容・方法、教員組織等に関する情報を広く社会に公表していくことが必要であり、また、企業も積極的にビジネススクールの教育研究資源を活用していくためにマネジメント人材育成の企業ニーズをビジネススクールに情報発信していくことが必要である。

マネジメント人材育成協議会会則

第1章 総則

(名称)

第1条 この会は「マネジメント人材育成協議会 (The Council for Human Resources Development(CHRD))」(以下「本会」という。)と称する。

(目的)

第2条 本会は、21世紀のグローバル化の時代的要請に応え、ビジネススクール、企業及び認証評価機関・関係官庁等の産官学連携で、マネジメント力に優れた人材育成についての必要な諸施策を検討し、広く社会に提言していくことを目的とする。

(事業)

第3条 本会は、前条の目的を達成するため、次の活動を行う。

(1) 研究会の開催

(2) 会報の刊行

(3) 本会の目的に資するための国際交流

(4) その他本会の目的を達成するために必要な諸活動

(事務局)

第4条 本会の事務局は東京都港区南青山5丁目4番29号、ABEST21に置く。

第2章 会員

(会員)

第5条 本会は、マネジメント人材育成の教育に係るビジネススクール、企業及び認証評価機関等で組織する。

(会員の種類)

第6条 本会の会員は次の2種類とする。

(1) 正会員 本会の目的達成に協働するビジネススクール、企業及び認証評価機関

(2) 賛助会員 本会の目的達成に協力する経済団体等

(会員の入会)

第7条 本会に正会員として入会しようとするビジネススクール、企業及び認証評価機関は、所定の入会申込書を事務局に提出し、理事会の承認を得るものとする。

2 本会に賛助会員として入会しようとする経済団体等は、所定の入会申込書を事務局に提出し、会長及び副会長の承認を得るものとする。

(会費)

第8条 正会員は所定の年会費を納付しなければならない。年会費については別に定める。

(退会)

第9条 退会を希望する会員は書面をもって申し出て、任意に退会することができる。

第3章 役員等

(役員)

第10条 本会に正会員の代表者のなかから次の役員を置く。

(1) 会長 1名

(2) 副会長 2名

(3) 理事 4名

(3) 監事 2名

(会長)

第11条 会長は本会において選出する。

2 会長は本会を代表し、会務を総理する。

(副会長)

第12条 副会長は正会員の代表者のなかから会長が委嘱する。

2 副会長は会長を補佐し、会長に事故あるときはその職務を代理し、会長が欠けたときにはその職務を行う。

(理事)

第13条 理事は正会員の代表者のなかから選出する。

(監事)

第14条 監事は正会員の代表者のなかから選出する。

2 監事は本会の活動および会計について監査し、その結果を総会に報告する。

(任期等)

第15条 役員の任期は、2年とする。ただし、再任を妨げない。

2 補欠のため、又は増員により就任した役員の任期は、それぞれの前任者又は現任者の任期の残存期間とする。

(顧問)

第16条 本会に顧問を置くことができる。

2 顧問は会長の諮問に基づいて意見を具申することを原則とする。

3 顧問の任期は、2年とする。ただし、再任を妨げない。

第4章 会議、研究会、理事会及び会員総会

(会議)

第17条 本会は第2条の目的を達成するため、原則として定例会議を開催する。

2 会議の議長は会長または副会長が務める。

(研究会)

第18条 本会は第3条第1項に基づき第2条の目的を達成するために必要に応じ研究会を開催することができる。

(理事会)

第19条 理事会は次の者をもって構成する。

会長および副会長

理事

監事

2 理事会は本会の基本理念、組織、運営、財務および調査研究活動等、本会の枢要事項について審議、調整する。

(会員総会)

第20条 本会の最高決議機関としての会員総会は正会員全員をもって構成する。

2 会員総会の議長は会長または副会長が務める。

第5章 その他

(列席者)

第21条 本会は、必要に応じて行政機関等組織に対しオブザーバーとして出席を求めることができる。

(会計年度)

第 22 条 本会の会計年度は毎年 4 月 1 日に始まり、翌年 3 月 31 日に終わる。

(会則の変更)

第 23 条 本会則の改正は会員総会における出席正会員の 3 分の 2 以上の多数によるものとする。

(本会の解散)

第 24 条 本会を解散するためには、会員総会における出席正会員の 4 分の 3 以上の賛成を得なければならない。

(付則)

この会則は平成 21(2009)年 10 月 28 日より適用する。

マネジメント人材育成協議会会員

1. 2009年10月28日設立

1) 役員

理事・会長 伊藤 文雄 (ABEST21)
理事・副会長 河野 宏和 (慶應義塾大学)
理事・副会長 小川 一夫 (東芝総合人材開発株式会社)
理事 加登 豊 (神戸大学)
理事 佐藤 有司 (ソニー株式会社)
理事 竹内 弘高 (一橋大学)
理事 宮崎 直樹 (トヨタ自動車株式会社)
監事 日比谷 武 (富士ゼロックス株式会社)
監事 遠藤 功 (早稲田大学)

2) 会員 (代表者)

(1) 学校会員 (大学名 ABC 順)

- ・高橋 文郎、青山学院大学大学院国際マシ`ムト研究科国際マシ`ムト専攻、教授・研究科長
- ・竹内 弘高、一橋大学大学院国際企業戦略研究科経営・金融専攻、教授・研究科長
- ・河野 宏和、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営管理専攻、教授・研究科長
- ・加登 豊、神戸大学大学院経営学研究科現代経営学専攻、教授・研究科長
- ・山本 昭二、関西学院大学大学院経営戦略研究科経営戦略専攻、教授・コンピナー
- ・成生 達彦、京都大学経営管理教育部経営管理専攻、教授・院長
- ・澤木 勝茂、南山大学大学院ビジネス研究科ビジネス専攻、教授・研究科長
- ・山田 秀、筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営`ロ`クショナル専攻、教授
- ・遠藤 功、早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻、教授・教務主任

(2) 企業会員 (会社名 ABC 順)

- ・日比谷 武、富士ゼロックス株式会社、執行役員人事部長
- ・井原 徹、日産自動車株式会社、人事部採用・異動担当部長
- ・家田 武文、株式会社 NTT データ、人事部人材開発担当部長
- ・須田 勝也、パナソニック株式会社、人事グループ グループマネジャー
- ・古野 庸一、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、組織行動研究所長
- ・石倭 行人、新日鉄エンジニアリング株式会社、マネジメントサポートセンター総務部長
- ・佐藤 有司、ソニー株式会社、人事部門、部門長
- ・小川 一夫、東芝総合人材開発株式会社、代表取締役社長
- ・宮崎 直樹、トヨタ自動車株式会社、常務役員 (人事担当)

(3) 認証評価機関・関係経済団体等

- ・伊藤 文雄、The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st century organization (ABEST21)、理事長

(4) 列席機関

- ・文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室

2 . 2010 年 10 月 1 日現在

1) 役員

理事・会 長	伊藤 文雄 (ABEST21)
理事・副会長	河野 宏和 (慶應義塾大学)
理事・副会長	佐野十久司 (東芝総合人材開発株式会社)
理事	金井 壽宏 (神戸大学)
理事	佐藤 有司 (ソニー株式会社)
理事	Christina Ahmadjian (一橋大学)
理事	吉村 一孝 (トヨタ自動車株式会社)
監事	日比谷 武 (富士ゼロックス株式会社)
監事	根来 龍之 (早稲田大学)

2) 会員 (代表者)

(1) 学校会員 (大学名 ABC 順)

- ・高橋 文郎、青山学院大学大学院国際ビジネス研究科国際ビジネス専攻、教授・研究科長
- ・Christina Ahmadjian、一橋大学大学院国際企業戦略研究科経営・金融専攻、教授・研究科長
- ・河野 宏和、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営管理専攻、教授・研究科長
- ・金井 壽宏、神戸大学大学院経営学研究科現代経営学専攻、教授・研究科長
- ・山本 昭二、関西学院大学大学院経営戦略研究科経営戦略専攻、教授・コンビナー
- ・成生 達彦、京都大学経営管理教育部経営管理専攻、教授・院長
- ・澤木 勝茂、南山大学大学院ビジネス研究科ビジネス専攻、教授・研究科長
- ・山田 秀、筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営プロフェッショナル専攻、教授
- ・根来 龍之、早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻、教授・教務主任

(2) 企業会員 (会社名 ABC 順)

- ・日比谷 武、富士ゼロックス株式会社、執行役員人事部長
- ・井原 徹、日産自動車株式会社、人事部採用・異動担当部長
- ・家田 武文、株式会社 NTT データ、人事部人材開発担当部長
- ・須田 勝也、パナソニック株式会社、人事グループ グループマネジャー
- ・古野 庸一、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、組織行動研究所長
- ・石倭 行人、新日鉄エンジニアリング株式会社、マネジメントサポートセンター総務部長
- ・佐藤 有司、ソニー株式会社、人事部門、部門長
- ・佐野十久司、東芝総合人材開発株式会社、代表取締役社長
- ・吉村 一孝、トヨタ自動車株式会社、トヨタインスティテュート部長

(3) 認証評価機関・関係経済団体等

- ・伊藤 文雄、The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st century organization (ABEST21)、理事長

(4) 列席機関

- ・文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室