

平成 29 年度「先導的<sub>レ</sub>大学改革推進委託事業」

---

---

経営系専門職大学院の認証評価における  
国際連携等の在り方に関する調査研究報告書

---

---

平成 30 年 3 月 27 日

公益財団法人大学基準協会



## 調査結果の概要

### 1. 事業名

先導的大学改革推進委託事業

### 2. 調査研究テーマ

経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する調査研究

### 3. 事業期間

2017（平成 29）年 9 月 8 日～2018（平成 30）年 3 月 30 日

### 4. 事業の内容及び実施方法

#### 1) 調査研究の内容

- ①認証評価における国際的な視点の検討について
- ②我が国の認証評価機関と国際的な評価機関との連携方策について
- ③国内の認証評価と国際的な評価機関による評価の効率化について
- ④国内のビジネススクール間の連携方策の在り方について

#### 2) 調査研究の実施方法

##### 1) の①～③関連

#### ①資料収集及び分析（予備調査）

国際的かつ主要な評価機関の評価基準、評価方法に関する資料を収集し、本協会の基準等と比較分析を行った。具体的には、EFMD の 2 基準 (EQUIS, EPAS)、AACSB の 2 基準 (MBA, Accounting) 及び AMBA の基準と評価方法について、本協会の評価基準及び評価方法と比較した。

#### ②海外の評価機関へのインタビュー調査

①の予備調査を踏まえ、対面あるいはメール等での調査を実施した。具体的には、本協会が主催したシンポジウムや AAPBS 主催のイベントにおいて、各機関の関係者へインタビューを実施した。

#### ③国内の機関への訪問調査

これまでに国際的な評価機関による評価を受け、認定された大学 3 校（慶應義塾大学、立命館アジア太平洋大学及び明治大学）に対する訪問調査を実施した。大学に

対しては、国際的な評価機関による評価を受けるにあたっての経緯、資料準備、評価段階での対応等について聞き取り調査を実施した。

④国際的な評価機関や国内外の大学との意見交換会

本協会が協力協定を締結している EFMD、世界のビジネススクール関連の調査研究を行っているイギリスの調査会社 Carrington Crisp、AAPBS、アジアのビジネススクール（3校）を招へいし、国際的な評価機関における評価の現状やそれを受けた大学での改革等について、日本のビジネススクールも交えて意見交換を行うシンポジウムを開催した。

1) の④関連

⑤アジア太平洋地域のビジネススクールが設立した団体の催しへの参加及び意見交換  
国内のビジネススクールの連携の在り方を検討するにあたり、AAPBS が主催する 11 月開催の年次総会及び Dean’ s Program に出席し、AAPBS の組織運営、活動内容を調査した。

⑥上記③及び④における日本のビジネススクールへの訪問調査及び意見交換を通じて、国内のビジネススクールの連携方策の可能性についても、聞き取り調査を行った。

1) 全般

⑦アドバイザーボードとの意見交換会

我が国の経営系専門職大学院の今後の発展のため、調査研究分科会とは別に、アドバイザーボードを設け、意見聴取の機会を設けた。

上記の実施結果を踏まえ、調査研究分科会において、国際的な評価機関との連携方策の可能性、国内の認証評価と国際的な評価機関による評価の効率化、国内のビジネススクール間の連携のあり方について、検討を行った。

5. 調査研究活動実績

実施日程	業務項目			
	①国際的な視点の検討	②国際的な評価機関との連携方策	③評価の効率化	④国内ビジネススクールの連携方策

平成 29 年 9 月 28 日	CarringtonCrisp 代表との意見交 換			
9 月 29 日	シンポジウム			
11 月 18～ 19 日		EFMD、AACSB 関係 者と意見交換@ AAPBS イベント		AAPBS Dean' s Program 及び Annual Meeting へ参加
12 月 4～25 日	EFMD、AACSB、AMBA の基準比較			
12 月 11 日	第 1 回調査研究分科会			
平成 30 年 1 月 11 日	慶應義塾大学大学院経営管理研究科への訪問調査			
1 月 18 日	立命館アジア太平洋大学への訪問調査			
2 月 7～16 日	経営系専門職大学院認証委員会委員へ アンケート実施			
2 月 15 日	明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 へ訪問調査			
2 月 22 日	第 2 回調査研究分科会			
2 月 28 日	アドバイザーボードとの意見交換会			

## 目次

はじめに.....	1
第1章 国際的な評価機関による評価と国内の認証評価機関による評価の現状.....	3
第1項 評価基準及び評価方法等の比較.....	3
第2項 認証評価機関による評価の国際的通用性と経営系専門職大学院に求められる課題 .....	28
第2章 国際的な評価機関との連携のあり方 .....	33
第1項 評価方法の向上、評価の効率化へ向けて.....	33
第2項 国内ビジネススクールの質の向上にむけて.....	39
第3章 国内のビジネススクール間の連携のあり方.....	43
おわりに.....	48
<資料編>.....	49
<資料1> 訪問調査実施要領.....	49
<資料2> 経営系専門職大学院に対するアンケート調査（メール本文） .....	50
<資料3> 国際的な評価機関と本協会の評価基準・評価方法の比較表.....	51
<資料4> 訪問調査報告書（慶應義塾大学、立命館アジア太平洋大学、明治大学） .....	54
<資料5> 経営系専門職大学院に対するアンケート調査結果.....	72
<資料6> 公益財団法人大学基準協会創立70周年記念 J U A A ビジネススクール・シンポジウム報告書.....	73
<資料7> 公益財団法人大学基準協会創立70周年記念 J U A A ビジネススクール・シンポジウム速記録.....	90
<資料8> 「The AAPBS Deans' Program (ADP)」に関する報告書.....	174
<資料9> 経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する 調査研究分科会及びアドバイザーボード名簿.....	182

## はじめに

2016（平成28）年8月、中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループ（以下「専門職WG」という。）は、「専門職大学院を中核とした高度専門職業人養成機能の充実・強化方策について」を公表した。この報告書の中で、我が国が国民一人一人の労働生産性を向上させ、持続的な成長を継続させるために、高度専門職業人養成を担う専門職大学院の機能及び充実の強化が提言された。また、専門職大学院の認証評価については、教育の質の国際的な同等性・通用性の確保の観点から、認証評価において国際的な視点からの取り組みが期待されること、国際的な評価機関の認証と国内の認証評価との重複を避けるため、国内の認証評価の受審に伴う負担の大幅な軽減を図る措置を検討すべきこと等が指摘された。

一方、機関別認証評価及び7分野（公表時は6分野）の専門職大学院認証評価を実施する大学基準協会（以下「本協会」という。）は、「今後の専門職大学院と認証評価のあり方について」という報告書をまとめ、2017（平成29）年4月に公表した。その報告書の中で、特に、国際的な評価機関との関係について、分野によっては、国際基準における質保証の重要性を認めつつも、我が国の認証評価と国際的な評価機関による評価を制度上、同列に扱うことに懸念を示し、文部科学省に対して、国際的な評価機関の評価を安易に代替可能とすることがないように提言したところである。

大学が国際的な評価機関による評価を受けることは、大学の理念・目的に沿った国際化戦略の中で、質の向上を図ろうとする大学の自主性の表れである。とくに、経営系大学院においては、現在、国際的な評価機関による認証を得ている日本の大学院が3校ある。今後は、従来の経営系大学院はもとより、グローバルに活躍する経営人材を養成するために設置された経営系専門職大学院に対してはなおのこと、国際的な評価機関による評価を求める社会の期待がより一層高まることが予想される。

また、経営系専門職大学院を含む経営系大学院（以下「ビジネススクール」という。）を巡る国際的な評価機関の動向は極めて活発であり、Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)が今年に入って2度ほど日本での説明会を開催しており、日本のビジネススクールを対象としたプロモーション活動を展開している。さらに、European Foundation for Management Development (EFMD)やAssociation of MBAs (AMBA)といったヨーロッパの評価機関においても、約2年前よりアジアまたは日本でのイベント開催を通じて、アジア市場での評価事業の展開を図っており、その中には当然日本のビジネススク

ールも対象とされている。

国際的な評価機関が日本のビジネススクールをマーケット対象として捉え、積極的な働きかけを強めている状況下においては、国際的なプレゼンス獲得を目指す経営系専門職大学院にとって、法令で定められた認証評価を受けることが負担として捉えられている。

本委託事業は、こうした課題を解決することを目的とする調査研究事業である。本協会の経営系専門職大学院認証評価における体制の強化を図るために、①国際的かつ主要な評価機関による評価と国内の認証評価機関による評価の現状（評価基準、評価方法等）を比較し、認証評価における国際的な視点の検討、②国際的な評価機関との連携のあり方、③認証評価の効率化の可能性、④我が国のビジネススクールの国際競争力を強化し、グローバルに活躍する経営人材を養成することを目的とした、国内のビジネススクール間の連携のあり方の4点について調査研究を行ったことを報告する。

## 第1章 国際的な評価機関による評価と国内の認証評価機関による評価の現状

国内においては、経営系専門職大学院の認証評価を行う機関は、本協会の他に、一般社団法人 ABEST21 及び会計大学院評価機構（AOPAS：会計大学院を対象）の2団体である。一方、国外に目を向けると、ビジネス教育分野の認証団体のアジアにおけるプロモーションが活発化しており、なかでもアメリカを拠点とする AACSB<sup>i</sup>、欧州を拠点とする EFMD<sup>ii</sup>、そしてイギリスを拠点とする AMBA<sup>iii</sup>は、世界のビジネススクールにおける認知度が高く、この3機関による認証を得ようとするビジネススクールも増えつつある。

こうした動向を受け、本調査においては、国際的な評価機関による評価と国内の認証評価機関による評価の現状を把握するため、1) 上記3機関の評価基準・評価方法に関する調査、2) 国際認証を取得（受審中を含む<sup>iv</sup>）した大学に対する訪問調査、3) 国内の経営系専門職大学院に対するアンケート調査を実施した。

本章においては、これらの調査結果を報告するとともに、認証評価における評価の国際的通用性を確保することについて考えていきたい。

### 第1項 評価基準及び評価方法等の比較

#### 1-1. 調査方法

##### (1) 3機関の評価基準・評価方法に関する調査

各機関のホームページより、以下の評価基準及び評価方法等について、必要な情報の収集を行った。

- ①EFMD：EQUIS（機関評価）及びEPAS（プログラム評価）
- ②AACSB：Business Accreditation 及びAccounting Accreditation
- ③AMBA：MBA Accreditation

##### (2) 国際認証を取得（受審中も含む）した大学に対する訪問調査

既に国際認証を取得している2大学（慶應義塾大学大学院経営管理研究科、立命館アジア太平洋大学）及び現在受審中の1大学（明治大学<sup>v</sup>）を対象に、添付の実施要領（資料1）に基づき、訪問調査を行った。

##### (3) 本協会の経営系専門職大学院認証評価委員会委員の所属校に対するアンケート調査

国内の経営系専門職大学院における国際認証への関心度や、本協会経営系専門職大学院認証評価の基準や方法に対する要望等を調査するため、本協会経営系専門職大学院認証評価委員会委員の所属校（経営系専門職大学院）に対し、メールにてアンケート調査

(資料2)を実施した(11校中7校回答あり)。

## 1-2. 調査結果

上記による調査の結果については、1) 3機関の評価基準・評価方法に関する比較表(資料3)、2) 訪問調査報告書(資料4)、3) 本協会の経営系専門職大学院認証評価委員会委員の所属校に対するアンケート調査結果(資料5)として取りまとめた。

ここでは、これらの調査結果から示される各機関における評価基準・評価方法の特徴と、本協会の経営系専門職大学院認証評価における評価基準・評価方法との相違点について報告する。

### (1) 評価基準について

#### ①各評価機関の基準の特徴について



EFMDの基準については、まず大前提として、学校が明確な使命(mission)を持ち、そして各教育研究活動におけるstrategy(戦略)を立てることが重要であるとしている。この点は、「1. Context, Governance and Strategy(機関の状況、ガバナンスと戦略)」において定められるとともに、他の項目のなかでも、戦略や方針の明示が評価の指標として加えられている。

次に、基準の大項目に「8. Internationalisation(国際化)」「9. Ethics, Responsibility and Sustainability(倫理、責任と持続可能性)」「10. Corporate Connections(企業との連携)」を設けるとともに、他の大項目においても、評価指標として、これらを各基準のなかに設定していることが大きな特徴であるといえる。これらの基準の重視については、EFMDのEQUISプロセスと基準に関する説明図(図1)からもうかがうことができる。さらに、訪問調査においては、EQUISの認証に際して重視される基準として、上記の3基準に加えて「5. Research and Development(研究開発)」が示されている。

それでは、これらの重点基準の具体的な内容をいくつか取り上げて見ていきたい。

EQUISの「STANDARDS & CRITERIA2017」より、上記の各基準と各基準における主な評価指標を取り上げ、まとめたものが表1である。

まず、「5. Research and Development(研究開発)」においては、学校は研究を通し

て知の普及に貢献するとともに、それらは顧客（学識者、経営者、学生など）に影響を与えるものでなければならないことが基準の中で述べられており、学術研究の成果はもちろんのこと、実践指向的研究として、企業からの資金獲得等の実績についても評価の指標になるとされている。

次に、「8. Internationalisation（国際化）」においては、学校の国際化のための戦略と方針の明示が求められ、学生交流、共同プログラム、研究活動、企業との連携等では、国際的なパートナーシップに基づく取組みの必要性が示されている。また、より具体的な評価指標として、使命、ガバナンス、戦略における国際的な視点の反映や、プログラム、学生、教員それぞれの基準において国際性が求められている。

また、「9. Ethics, Responsibility and Sustainability（倫理、責任と持続可能性）」においては、学校には、その役割として倫理的行動が求められ、その活動が社会や環境に影響を及ぼすという責任を理解し、また持続可能性という観点からの運営が求められることなどが示されている。

さらに、「10. Corporate Connections（企業との連携）」においては、学校が企業との連携に関する明確な戦略と方針を持つことが求められるとともに、企業との連携を通じて、実践的なビジネスとマネジメントに対する理解を持つ学生を育成することの実証が必要とされている。そのため、教員においても、企業をパートナーとした研究やコンサルティング等の活動が求められている。

#### 図1 EQUIS 評価フレームワーク

表 1 EFMD EQUIS STANDARDS & CRITERIA

基準 1	Context, Governance and Strategy (機関の状況、ガバナンスと戦略)
	<p>ミッション： 学校は、学校全体を通して理解され、共有されている明確な使命を持つべきである。</p> <p>ガバナンス： 学校は、適切なプロセスに基づいて、自らの向かうべき方向性をコントロールしながら、その活動を管理するための効果的で統合された組織を持つべきである。</p> <p>戦略： 学校は、市場の位置づけ、リソース、制約を現実的に反映して、明確かつ信頼できる一貫した戦略を立てるべきである。</p> <p>主な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校のアイデンティティ、使命、戦略目標は何か (ターゲットとする市場、雇用市場における戦略も含む)</li> <li>・ ガバナンスと意思決定プロセスの有効性を示すこと</li> <li>・ 学校のコアとなる価値は何か</li> <li>・ 学校としての国際的な発展のための明確な政策と戦略を示すこと</li> <li>・ 学校の使命や戦略に倫理・責任・持続可能性が統合されているか</li> <li>・ 内部質保証の仕組み、教育の質と学習の有効性を保証するプロセスがあるか</li> <li>・ 企業との連携（ビジネスリーダーのガバナンス体制への参加）があるか</li> </ul>
基準 4	Faculty (教員)
	<p>学校は、戦略目標に沿って教員を募集、養成、管理し、主要分野をカバーする十分な中核教員を有し、固有の専門知識（すなわち最低 25 人のフルタイム雇用）の教員を組織する必要がある。</p> <p>主な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校の永続性を保証し、伝統と価値を具現化し、研究とプログラムの革新を通して独自の専門知識を築く教員集団として、コア・ファカルティを 25FTE に設定。</li> <li>・ 博士号を持っている教員の数</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在博士号取得に取り組んでいる教員の数</li> <li>・ ST 比（学生／コア・ファカルティ）とその経年的変化）</li> <li>・ 経年的な教員の雇用状況（5年間の変化）</li> <li>・ 教員の採用と指導に関する方針・戦略</li> <li>・ 教員の国際化（国籍、外国語スキル、国際的な環境への関与）</li> <li>・ 教員と企業間のつながり</li> </ul>
基準5	Research and Development（研究開発）
	<p>学校は、常に知識の普及に貢献しなければならない。これらは、学校の成功と発展のために、戦略的に重要となる顧客（学識経験者、経営者、学生など）に影響を与えるものでなければならない。</p> <p>主な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研究の卓越性は、学校のブランド認知度、質の高い教員と良質の学生、プログラムの質、資金調達能力、そして利用可能な知識と新しい管理方法を提供する能力につながる</li> <li>・ 「研究」とは、主に学術コミュニティを対象とした専門的な関連出版物や活動、大学、学校、大学の学習者や教師、企業を対象とした教育関連プロダクションへの広範な知的努力である（純粋な学術研究に限定されない）。その上で研究を以下の3つに分類 <ul style="list-style-type: none"> <li>①学術研究（出版物の引用頻度、雑誌への論文掲載等により評価）</li> <li>②実践指向研究（企業が提供した資金、実務系の専門誌への記事掲載等により評価）</li> <li>③教育学の発展とイノベーション（学校において開発された教材や技法等により評価）</li> </ul> </li> </ul>
基準8	Internationalisation（国際化）
	<p>学校は、国際化のための戦略と政策を明確にしなければならない。</p> <p>そこでは、国際的な環境における経営に向けて学生と参加者を教育し、準備するというコミットメントを示すべきである。</p> <p>これは、学生交流、共同プログラム、研究活動、企業との連携など、国際パートナー機関との積極的な協力によって支えられなければならない。これらの活動を通じて、</p>

	<p>学校は他の国の学生や教員を引き付けることができるはずである。また、国際的な関連性と範囲での研究を行うべきである。</p> <p>主要な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校の使命、ガバナンス、戦略、運営に国際的な視点が反映されているか</li> <li>・ 母国外での国際活動</li> <li>・ 国際的な同盟とパートナーシップの確立</li> <li>・ 国際的な企業とのつながり</li> <li>・ 学生の国際化（交換プログラムの有無、卒業生の国際的な飛躍）</li> <li>・ 教員の国際化（教員の語学力、国際会議への参加、国際的な研究と出版）</li> <li>・ プログラムの国際化（英語プログラム、インターンシップと留学、国際的なケーススタディと学習教材）</li> </ul>
基準9	Ethics, Responsibility and Sustainability（倫理、責任と持続可能性）
	<p>学校は、「世界的に責任ある市民」としての役割と、倫理と持続可能性への貢献を明確に理解する必要がある。この理解は、学校の使命、戦略、活動に反映されるべきである。学校の貢献は、教育、研究、企業や雇用主との交流、地域社会への取り組み、そして自らの活動など、定期的な活動に反映されているという証拠があるはずである。</p> <p>主要な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 倫理、責任、持続可能性が学校の使命、ガバナンス、戦略、および現在の業務に反映されているか</li> <li>・ 学校の倫理、責任、持続可能性への公式なコミットメントリスト（例：国連 PRME）</li> <li>・ 倫理、責任、持続可能性と提供する教育の関わり</li> <li>・ 倫理、責任、持続可能性と研究開発の関わり</li> <li>・ 学校全体のローカルおよびグローバルへの貢献度</li> <li>・ 過去5年間に発生した倫理、責任、持続可能性に関する学校の活動における主要な変化</li> <li>・ 地域社会のアウトリーチと公共サービスにおける学校の役割</li> </ul>

基準 10	Corporate Connections（企業との連携）
	<p>学校は、企業との連携に関して、明確な戦略と方針を持っていないといけない。</p> <p>また、企業との交流を通じたビジネスとマネジメントの実践的な理解を持つ学生や参加者を育成することを実証する必要がある。</p> <p>教員は、企業パートナーとの共同的な取組みやエグゼクティブ教育等で行われる研究とコンサルティングを通じ、現行の管理業務に携わる必要がある。</p> <p>企業のインプットは、学校の活動の重要な特徴でなければならない。</p> <p>主要な評価指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業の資金調達の流れ（投資予算と運用資産の状況から）</li> <li>・ 企業とのパートナーシップの締結</li> <li>・ 企業との連携における国際的な特徴</li> </ul>

※重点基準のみ掲載、項目内の基準本文を直訳かつ主要な評価指標を抽出

#### AACSB

AACSB の評価基準の特徴については、「Strategic Management and Innovation（戦略マネジメントとイノベーション）」の基準に集約されている。それは、学校が自らの存在価値や基本目的を明らかにしたミッション（mission statement）を持ち、そのミッションの達成に向けて、イノベティブに取り組んでいるかを立証することである（表2）。また、ミッションには教育研究について期待される成果（outcomes）を反映し、その成果がどのように達成されるかという戦略を持たなければならない。すなわち、学校のあらゆる活動がミッション遂行の観点から戦略的にマネジメントされているかということを示す必要があるといえる。それゆえ、ミッション遂行のための資源配分と財務戦略も重要となる。さらに、ミッションは学校を取り巻く環境の変化に応じて、定期的に改定することが求められるとともに、ビジネスの世界と同様、不断の改善努力を通じてイノベティブに変化していかなければならないとされている<sup>vi</sup>。

上記の点と関連して、AACSB の評価において重点ポイントとされるのが「学習成果（Assurance of Learning（AOL）」である。基準においては、「学校は、学位プログラムにおける学習目標の制定と改定、学習目標の達成に導くためのカリキュラムの設計と運用、改善、また学習目標の達成状況を実証するために、明文化され系統だったプロセス

を用いなければならない。」と定められている。実際に AACSB の評価を受審した大学の訪問調査においても、Assurance of Learning (AOL) として、各学校が掲げる mission から goal を設定し、学習成果を測定することが求められたとの報告がなされた。このように、AACSB の評価においては、学習成果を客観的な数値によって可視化し、そのデータをもとに教育活動の改善に結びつけることが求められている。

表 2 AACSB Standards for Business Accreditation

Strategic Management and Innovation (戦略マネジメントとイノベーション)	
基準 1	学校は明確かつ独自 (特有) のミッション、このミッションが期待する成果及びこれらの成果がどのように達成されるかを概説する戦略を明示していること。学校は達成と改善の歴史を持ち、このミッション、期待される成果、戦略に沿った継続的な改善と革新のための将来的な行動を定めていること。 [Mission, Impact, Innovation(ミッション、インパクト、イノベーション)]
基準 2	学校は、その使命、期待される成果、戦略に合致し、ビジネスと経営の理論、実践、教授に影響を及ぼす、質の高い知的貢献を生み出すこと。 [Intellectual Contributions, Impact, and Alignment with Mission(知的財産権、インパクト、ミッションとの整合性)]
基準 3	学校は、その使命と行動項目を達成するために十分なリソースを提供する財務戦略を持っていること。 [Financial Strategies and Allocation of Resources(財務戦略と資源配分)]
Participants - Students, Faculty, and Professional Staff (参加者 - 学生、教職員及び専門スタッフ)	
基準 4	学生の受け入れの方針と手続き、学位授与に至るまでの学修の進捗を保証し、キャリア開発を支援する方針と手順が明確かつ効果的であるとともに、それらの活動が学校のミッション、期待される成果、そして戦略と一貫していること。 [Student Admissions, Progression, and Career Development (学生の受け入れ、進路、及びキャリア開発) ]
基準 5	学校は、提供する学位プログラムの全体にわたって質の高い成果を保証し、その使命の他の要素を達成するのに十分な教員を維持し、配置する。分野、場所及び配信形態に関わらず、全てのプログラムにおいて、学生が適切な資格を有する教員から指導を受ける機会があること。 [Faculty Sufficiency and Deployment(教員の充足と配置)]

基準 6	学校は、学校の使命、期待される成果、戦略に即したキャリアの支援のため、教員を管理しサポートする明文化され、共有されたプロセスを持っていること。 [Faculty Management and Support(教員の管理と支援)]
基準 7	学校は、提供する学位プログラムの範囲内で質の高い成果を保証し、その使命の他の要素を達成するのに十分な職員及び/またはサービスを維持し、整備していること。 [Professional Staff Sufficiency and Deployment(専門スタッフの充足と配置)]
Learning and Teaching (教育活動の有効性に関する「学習と教育」)	
基準 8	学校は、学位プログラムの学習目標の制定と改定を行うため、明文化され系統だったプロセスを用いること。また、学習目標を達成するために学位プログラムのカリキュラムを設計し運営するとともに、改善していくことが求められる。さらに、学位プログラムの学習目標が満たされていることを実証しなければならない。 [Curricula Management and Assurance of Learning(カリキュラムの管理と学びの質保証)]
基準 9	カリキュラムの内容は、プログラムの種類や学習目標に適したものである。 [Curriculum Content(カリキュラムの内容)]
基準 10	カリキュラムは、プログラムの種類と学習目標の達成に適した学生と教員、また学生間の相互作用を促進するものである。 [Student-Faculty Interactions(学生と教員の相互作用)]
基準 11	学位プログラムの構造とデザインは、学位プログラムのレベルに適しており、質の高い学習成果の達成を保証するものである。また、同程度の資格認定を受けたプログラムは、同等性を保証するように構成され、設計されていること。 [Degree Program Educational Level, Structure, and Equivalence(学位プログラムの教育レベル、構造、等価性)]
基準 12	学校には、教育プログラムとその提供形態に応じたさまざまな分野の教授に関わる教員と専門スタッフの教育効果を高めるための方針とプロセスがあること。 [Teaching Effectiveness(教育効果)]
Academic and Professional Engagement (教員の適格性に関わる「学術及び専門上の関与」)	
基準 13	カリキュラムは、学位プログラムの種類及び学習目標に適した、学生の学問的及び専門的な取り組みを促進するものである。 [Student Academic and Professional Engagement(学生の学術及び専門的な関与)]

基準 14	エグゼクティブ教育（学位につながっていない活動）は、学位プログラム及び知的貢献における教育と学習を補完する。学校は、クライアントの期待に応えるために高い質を確保し、エグゼクティブ教育プログラムの継続的な改善を確実にする適切なプロセスを持っていること。 [Executive Education(エグゼクティブ教育)]
基準 15	学校は、学校の使命と戦略に合致した質の高い成果を支援するために、必要な知的資本を維持する重要な学問的および職業的関与を集会的かつ個別に実証する参加型および支援型教員を維持し、戦略的に配置すること。 [Faculty Qualifications and Engagement(教員の資格と関与)]

※項目内の基準本文を直訳

### AMBA

最後に、AMBA の評価基準の特徴については、各基準のなかに具体的な数値の目標が明示されていることが挙げられる。例えば、教員組織に関して、教員の 75%は大学院の学位を取得し、大半は博士号を保有していることが定められている。また、学習環境として、1800 時間の学習時間及び学生集団と教員の接触時間が少なくとも 500 時間が必要であると示されている。このほか、卒業生への支援、生涯学習に関する基準を大項目に設け、卒業生のネットワーキングの機能性や卒業生の長期的な成功と影響を把握し、MBA プログラムの学習成果を評価する仕組みを構築することを定めている点が特徴であるといえる。

表 3 AMBA ACCREDITATION CRITERIA

1. The MBA Portfolio (ビジネススクールの目指すところ：ポートフォリオ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学は市場でのターゲットを考慮して、MBA プログラムの目的等を明確にすること。</li> <li>・ 複数のキャンパスでプログラムを提供するときには同等性に配慮し、いずれも評価を受けること。</li> <li>・ 複数の機関で共同 MBA プログラムを提供するときには、主導校を定め、その大学が責任を負う。</li> </ul>
2. Institutional Integrity, Sustainability & Distinctiveness (大学（機関）とビジネススクールの整合性、大学の永続性)

<ul style="list-style-type: none"> <li>・MBA プログラムを提供する大学は、ポートフォリオを達成させるための戦略や組織、ガバナンス、財政基盤等を有し、市場のニーズに応じて適切な使命となっているか見直す必要がある。</li> <li>・大学は高い基準を満たす図書館、コンピューター設備、研究施設を持ち、通常の勤務時間や週末にアクセス可能な業界標準のシステムへのアクセスを可能にし、そのための十分な資源を有すること。</li> </ul>
<p>3. Faculty Quality &amp; Sufficiency (教員の質及び教員組織の充足)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学は明確な使命のもと、それに基づき、戦略的に教員を配置し、教員組織を編制すること。</li> <li>・MBA プログラムの教員数は、設定が求められている基準以上の規模でなければならない。</li> <li>・包括的な教員の養成・採用方針を持っていること。</li> <li>・教員の75%は適切な大学院の学位を取得し、大半は博士号を保有していることが期待される。大学はバランスの取れた方法で高品質な教員を採用し、そのことを証明しなくてはならない。</li> <li>・教員は、研究・コンサルタント・企業との連携のすべての活動に積極的に関与すること。</li> <li>・高い質の研究に取り組み、国際的に発表していることを示す必要がある。</li> </ul>
<p>4. Programme Design &amp; Leadership (プログラムのデザイン、リーダーシップ教育)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・MBA プログラムを管理する役職者の役割、教育研究等のアカデミックな活動においてリーダーとなる役職者の役割が明確であること。</li> <li>・MBA プログラムについて、学生からの意見を聴取し、フィードバックする仕組みをもっていること。</li> <li>・市場のニーズを満たしているかを確実にするためにも定期的にレビューされること。</li> </ul>
<p>5. The Student Cohort Experience (受け入れる学生の持つ能力・背景)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・入学者選抜を厳格に行い、選抜方法において、インタビュー（面接）を重要な要素とすることが期待される。</li> <li>・候補者は、専門資格を有する者、経験豊富なマネージャーなど最低3年以上の大学卒業後の勤務経験を有し、学生集団としては平均して5年程度の勤務経験を有することが求められる。</li> <li>・学生の語学能力を担保し、英語で授業する場合には母国語が英語でない学生の語学力を保証すること。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生集団を適切に形成するため、正規の学生以外（科目等履修生など）は研究コースの20%以下に抑えること。</li> <li>・学生が経験する学習プロセスを充実させるため、国籍・性別・学歴・職場背景などについて、様々な指標のもとで、それぞれの学生の役割を重要視した学生集団を形成すること。</li> <li>・学生、特に留学生のケアや障がいのある学生を支援するための方針を明確にすること。</li> <li>・学生がアカデミックな学習経験から離れている場合には、学習スキル取得の援助をすること。</li> </ul>
<p>6. Competences, Graduate Attributes &amp; Learning Outcomes (学生の能力、卒業生の属性、学習成果)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・結果としてどのような学習成果が身に付くのが明確であり、それらを認定し、評価する方法が明確であること。</li> <li>・プログラムが一貫していて、各科目の成績評価とカリキュラム設計の関係が明確であること。</li> <li>・修了生が入学前の専門的経験と学歴をもとに、経営知識とスキルの幅広い基盤（9つの例示あり）を築いている根拠を示す必要がある。</li> </ul>
<p>7. Curriculum Breadth &amp; Depth (カリキュラムの幅と深さ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・マスターレベル（研究）の学習プログラムであることが実証されている。</li> <li>・ジェネラリスト及び広範囲な性格（13の例示）を有し、大学の資源と強みに適した専門分野が複数含まれていることが推奨される。</li> <li>・異なる地域や文化からの経営スタイルや実践を含め、多様性に配慮したケーススタディ等を用いて、国際的な学習機会を奨励すること。</li> <li>・理論と応用の実証するため、研究とコンサルタントのスキルを訓練する機会を提供すること。</li> <li>・管理職に必要なリスク管理能力などのスキルを身に付けられること。</li> </ul>
<p>8. Assessment Rigour &amp; Relevance (評価の厳格性と関連性)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラムの学習成果を達成したことを実証するために、学生の評価を行うことは重要である。</li> <li>・様々な評価方法を採用して、教授法・学習法の効果について評価を行うこと。</li> <li>・MBAプログラム全体を見直すことに学生の評価を行った結果を活用すること。また、MBAプログラムの目的を含めたポートフォリオの見直しにも活用し、学生にタイムリーにフィードバック</li> </ul>

クすること。

#### 9. Delivery & Interaction (学習環境)

- ・講義、セミナー、ワークショップ、個人・グループプロジェクト、遠隔教育、社内研修など、企業の協力を得て様々な教育方法と学習方法を採用することが期待される。
- ・プログラムの期間は、少なくとも1年間のフルタイムの研究と同等、通常は少なくとも2年間のパートタイムの研究と同等であり、柔軟な学習形態をとる場合には修了までに2～3年は要するので、学習の進行率等を示して管理すること。
- ・少なくとも1800時間の学習努力に相当し、学生集団と教員の接触時間は少なくとも500時間は必要と考えられる。
- ・学生に共同学習の機会を提供し、対面のみならず、バーチャルな環境も整備すべきである。
- ・オンラインでのコースにおいても、この基準を適用し、プログラムの適切性について根拠を持って説明する必要がある（10の留意点）。

#### 10. Impact & Lifelong Learning (卒業生への支援、生涯学習)

- ・就職支援の施設を設け、雇用形態に問わずキャリア開発の機会が利用可能なようにすること。
- ・卒業生のネットワークが機能していること。
- ・同窓生、雇用主、スポンサーの意見を取り入れたMBAのインパクト評価が行われているか。
- ・大学は卒業生の長期的な成功と影響を把握し、MBAプログラムの学習成果を評価する仕組みを構築すること。

※基準内の項目を意識

## ②国際的な評価機関の重点基準と本協会の評価基準の比較

以上のように、各機関における基準の特徴を見てみると、評価において重視される視点のなかに一定の共通性も見受けられた。そこで、各機関の評価基準における重点ポイントと各基準で共通するキーワードを抽出し、それらと本協会の評価基準との比較検討を行った（表4）。

表 4 国際的な評価機関の重点基準と本協会の基準の比較対応表

	EFMD	AACSB	AMBA	JUAA
使命、 戦略	Strategy（戦略）と Value（価値）	Mission（使命）	The MBA Portfolio （ビジネススクールの 目指すところ：ポートフ ォリオ）	使命、目的、戦略
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・明確なミッション、戦略目標を持つこと</li> <li>・学校のコアとなる価値を示すこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・学校が自らの存在価値や基本目的を明らかにしたミッション（ミッションステートメント）の明示</li> <li>・ミッションと各活動の整合性の重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・市場のターゲットを分析し、目的を明確化すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・経営系専門職大学院に共通に課せられた使命のもと、各大学院が固有の目的を設定していること（評価の視点1-1）</li> <li>・固有の目的の達成のための中長期ビジョンの策定、それに対する戦略の作成と実行（評価の視点1-6、1-7）</li> </ul>
学習成果	Intended Learning Outcomes: ILO（意図した学習成果）	Assurance of Learning: AOL（学習成果）	Learning Outcomes（学習成果）	成果（項目11 教育成果の評価の活用）
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準2のプログラムに関する評価基準の中に設定</li> <li>・プログラムの目的と学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・学習成果を客観的な数値で示すこと</li> <li>・ミッションと学習成果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・学習成果を明確にし、それらを認定し、評価する方法が明確であるこ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準2の教育の内容・方法・成果における小項目に設定</li> <li>・学位の授与状況、修了</li> </ul>

	習成果を示すこと	の整合性	と ・卒業生の成功と影響を把握し、学習成果を評価する仕組みを構築すること	者の進路状況等を踏まえ、固有の目的に即して教育成果を評価し、その結果を教育内容・方法の改善に活用していること（評価の視点 2-32）
教員の資格	Faculty qualification (教員の資格)	Faculty qualification (教員の資格)	Faculty Quality (教員の質)	教員・教員組織
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・コア・ファカルティを25FTEに設定</li> <li>・博士号を持つ、且つ取得予定の教員数</li> <li>・研究、コンサルタント、企業との連携、国際的な取組み等の活動があること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・「参加型教員」(participating faculty) とそれ以外の「支援型教員」(supporting faculty) に分類</li> <li>・「参加型教員」(participating faculty) を全体の75%以上とすること</li> <li>・教員をその経歴に応じて研究者 (Academics) と実務家 (Practitioners) に、また取組みに応じて学術研究 (Academic) と応用/実務 (Applied/Practice) に分類し、以下4つにカテゴリー化 (出典：2013. 森下、牧田、佐藤)</li> <li>①「学術研究者教員」(S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・教員の75%以上は大学院の学位を取得し、大半は博士号を保有していること</li> <li>・研究、コンサルタント、企業との連携のすべての活動への積極的関与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基準の大項目に設定</li> <li>・法令に基づく専任教員数、構成 (評価の視点 3-1～3-7)</li> <li>・設置基準上必要な専任教員数</li> <li>・教授数 (半数以上)</li> <li>・実務家教員 (3割以上) など</li> <li>・教員の教育研究活動の評価に関する視点あり (評価の視点 3-17)</li> <li>・教員の学位、教育研究業績を示したデータ (基礎データ表 3、表 4) の提出</li> </ul>

cholarly Academics,  
以下“SA”)、②「実務研究者教員」(Practice Academics, 以下“PA”)、  
③「学術研究型実務家教員」(Scholarly Practitioners, 以下“SP”)、  
④「教育中心型実務家教員」教員をAcademics,  
以下“PA”)

※これら4ついずれにも該当しない場合は「その他」(Others, 以下“O”  
とする)

・SA、PAは博士号必須、  
SP、IPでも修士号が必要

・さらに以下の要件を設定

①  $SA / (SA + PA + SP + IP + O) \geq 40\%$

②  $SA + PA + SP / (SA + PA + SP + IP + O) \geq 60\%$

③  $SA + PA + SP + IP / (SA + PA + SP + IP + O) \geq 90\%$

質保証	Quality Assurance (質保証)	—	—	点検・評価、情報公開 (項目 22 自己点検・評価)
	・基準の中に内部質保証の仕組み、教育の質と学習の有効性を保証するプロセスの証明を設定	・学習成果 (Assurance of Learning (AOL)) の保証として、基準に設定	・学習成果 (Learning Outcomes) の保証として、基準に設定	・自己点検・評価のための仕組み・組織体制の整備 ・自己点検・評価の継続的な取り組みの実施 ・自己点検・評価の結果に基づく改善
永続性	Ethics, Responsibility and Sustainability (倫理、責任と持続可能性)	Sustainability (永続性)	Sustainability (大学の永続性)	—
	・基準の大項目に設定 ・各基準において「倫理、責任と持続可能性」の視点あり ・学校における地域、社会への貢献度	・基準に設定なし ・資格申請及び教員の適格性の基準のなかで触れられている	・基準の大項目に設定 ・大学の永続性を考慮した財政基盤、十分な資源の確保	・明確な基準なし ・教員評価に関する視点のなかで、教員の社会への貢献を評価する仕組みに関する視点あり (評価の視点 3-17) ・学生の受け入れ状況の推移に関する視点あり (4-7)
国際化	Internationalization (国際化)	—	—	グローバルな視野を持った人材の養成
	・基準の大項目に設定 ・各基準において「国際化」の視点あり ・学校の使命、ガバナンス	・明確な基準なし	・教員組織の質に関する基準の中で、研究の国際的な発表に関する視点あり	・グローバルな視野を持った人材養成のための教育課程の編成、教育方法上の工夫に関する視

	ス、戦略、運営に国際的な視点を反映すること ・英語プログラム、互換プログラムの有無 ・教員の国際的な活動		・学生の語学力の確保、カリキュラムにおける国際的な学習機会の確保に関する視点あり	点あり（評価の視点 2-2、2-18）
企業連携	Corporate Connections (企業との連携)	—	—	—
	・基準の大項目に設定 ・各基準において「企業との連携」の視点あり	・明確な基準なし	・教員の質に関する基準の中で、企業との連携における積極的な取り組みに関する視点あり	・明確な基準なし ・管理運営の観点から、企業、その他外部機関との協定、契約等の決定・承認や資金の授受・管理等の適切性の視点あり (評価の視点 7-4)

表4に示したように、各機関が共通して重視している視点としては、①使命、戦略、②学習成果、③教員の資格、④質保証、⑤永続性が挙げられる。また、⑥国際化、⑦企業連携という視点に関しては、3機関共通ではないものの、EFMDの重点基準として扱われており、本協会の評価基準との比較検討における重要性という観点から、これらのキーワードに含めることとした。

まず、1点目の使命・戦略に関しては、国際的な評価機関における評価基準の中に占めるこの視点の比重は大きいといえる。明確なミッションと各活動における戦略の明示、そしてミッションとカリキュラム、学習成果の整合が求められる。本協会においても、基準の大項目に「1. 使命、目的、戦略」を設定し、経営系専門職大学院に課せられた基本的な使命<sup>vii</sup>に基づき、各大学院による「固有の目的」の設定を求めている。また、固有の目的においては、各大学院の特色を反映していることが望ましいとしている。さらに、戦略という点については、固有の目的を達成するための中長期ビジョンを策定するとともに、それに対する戦略を作成し実行しているか、という視点を設けている。しかし、実際の評価の現状から見ると、この基準の趣旨が申請大学院において十分に理解されているとはいえない。

本協会においては、経営系専門職大学院認証評価が第2サイクルを迎えるにあたって、評価プロセス及び基準の改定を行った<sup>viii</sup>。この基準改定の趣旨は、第1サイクルの“誕生した経営系専門職大学院の育ち”を確認することから、第2サイクルでは各大学院の固有性、特色の伸長を支援する評価を通じて、経営系専門職大学院としての質・量の向上を図ることであった。

しかし、評価を受ける大学院においては、目的のなかで自身の大学院の固有性、特色を明確に示すことができず、固有の目的の設定が単なる作文になってしまう傾向にある。また、カリキュラムは学生の多様性やそのニーズに応じて改訂がなされる一方、設立にあたって掲げた目的の見直しがなされることはなく、目的とカリキュラムが整合しないケースも見受けられる。評価の中ではこうした点に対する指摘を行ってはいるものの、いまだ各大学院における固有の目的には、各大学院の存在価値や人材養成目的がはっきりと見えないものも存在する。AACSB の評価基準においては、スクールを取り巻く環境の変化に応じて、ミッションは定期的に見直すことが必要であるとされている。今後、固有の目的の設定及び見直し、目的とカリキュラムの整合性といった視点を評価のなかでさらに重視していくことも必要であろう。さらに、戦略に関しても、基準のなかの1つの評価の視点に過ぎず、各活動における戦略の明示を求める国際的な評価機関の基準に比べると大きな差がある。明治大学に対する訪問調査においては、本協会の評価基準でも戦略の策定は求められるものの、EFMD では現在の活動を踏まえて今後の展望や目標を含む戦略を掲げていること自体を評価するが、本協会の評価では、戦略に沿ってどれほど実行できているかを評価するため、その位置づけが異なるという指摘もなされている。

次に、学習成果の取扱いであるが、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いる。近年我が国では、大学教育の成果として学習成果を提示することが高等教育政策上の高い関心となり、かつ社会からもそれが求められている。本協会の機関別認証評価においても、来年度より第3サイクルの認証評価がスタートするが、評価方針にある内部質保証の一層の重視とその機能の有効性を問う評価を実施するにあたっては、学習成果の明確化とそれに沿った教育活動の展開がひとつの鍵となり、そうした意味で、学習成果もまた一層重視されることになる。一方で、わが国の大学における学習成果の評価の実施に関しては、評価する手法や指標の開発に着手していない、または不十分である大学も少数でなく、多くの大学が課題を抱えているというのが実態であろう。このような実情も踏まえ、経営系専門職大学院認証評価の基準に

においては、成果に関する視点は設けてはいるものの、学位授与状況や修了者の進路状況を指標とするに過ぎず、学習成果の実質的な評価には至っていない。しかし、経営系専門職大学院の教育の質というのは修了生そのものであり、学生が何を学び身につけたのか、そして社会でどのように活躍しているのかを示すことが重要となる。そうした意味でも、学習成果を明確にすることがこの先重要となることはいうまでもない。

3点目は、教員の資格に関する評価基準の違いである。国際的な評価機関の評価基準においては、教員であれば研究活動は必須とされ、教員に求められる学位は、原則、博士号取得者であり、最低でも修士号の取得を要するとされている。また、研究業績もさることながら、コンサルタント活動など企業との共同的な取組みも当然のごとく求められている。これに対し、本協会の評価基準では、教員の適格性の要件に関しては、専門職大学院制度に即したかたちで設定されている。周知のように、「専門職大学院設置基準」においては、実践的教育を重視する観点から、専任教員として「実務家教員」を置くことを定めているが、実務家教員の定義については、2003（平成15）年文部科学省告示第53号（専門職大学院設置基準第5条第1項等の規定に基づく専門職大学院に関し必要な事項）において、「専攻分野におけるおおむね五年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者とする。」とされているのみである。また、実務家教員の教員組織全体に占める割合についても、「専攻ごとに置くものとされる専任教員の数のおおむね三割以上」と規定されているのみである。したがって、実務家教員の学位要件については規定を設けていない。こうした日本の教員組織に関する考え方については、国際的な評価機関において博士号をもつ研究者教員の確保が必須とされる考え方とは相反するものである。国際的な評価機関においては、そもそも実務家教員という定義はなく、実務経験のみで教壇に立てること自体が教員の質の確保という観点から適切ではないと認識されている。このように、経営系専門職大学院が国際認証の取得を目指すうえで、専門職大学院制度上の構造的な問題があるということは、各大学院が理解しておかなければならない。

4点目は質保証の取扱いである。先の学習成果の重視という点で述べたように、教育の質の保証には、学習成果の評価が欠かせない。国際的な評価においては、学習成果の可視化が求められているほか、内部質保証の仕組みとして、教育の質と学習の有効性を保証するプロセスの証明が基準として定められている例もある。これに対し、本協会の基準では、自己点検・評価の実施とそれに基づく改善という評価の視点に留まっている。これは本協会の他の専門職大学院基準にも共通しており、機関別認証評価のように内部質保証システ

ムの構築や機能化については明確に定めていない。しかし、大学全体としての内部質保証システムを有効に機能させるためには、大学レベルのみならず、各部局におけるプログラムレベルと授業レベルの改善・改革が欠かせない<sup>ix</sup>。現状を見ると、シラバスの点検や学生による成績評価アンケートの結果の分析といった授業内容・方法の改善に向けた取り組みはされているものの、学位授与方針、教育課程の編成・実施方針及び学生の受け入れ方針の3方針とカリキュラムの検証、そして学習成果の測定は十分ではない。経営系専門職大学院における教育の質保証システムを有効に機能させることを促進するためにも、本協会の評価基準において、学習成果の測定とそれに基づく3方針とカリキュラムの検証を求めるとも必要であろう。

5点目は、大学の永続性 (Sustainability) についてである。この視点については、EFMDでは特に重視され、また AMBA においても明確な基準を設けている。本協会の場合、認証評価において適合と判定したならば、5年間の認定期間を与えることになる。そうした意味では、申請大学院の持続可能性については、評価の中で重要となるが、明確な基準は設けていないというのが現状である。ただし、大学組織における専門職大学院の存続という観点からは、学生の受け入れにおける入学者数比率の推移や入学定員に対する志願者倍率を1つの参考指標として、評価の中で見ていくことはある。また、永続性 (Sustainability) とは、資源や財源の確保ということのみならず、大学の地域、社会における貢献も重要な要素とされている。これに関しては、本協会では教員の教育研究活動における社会貢献を評価する仕組みの整備を求める基準はあるものの、社会における大学の役割や貢献度を認識させるような評価の視点はないといえる。自身の大学の状況について、これを理解することができれば、固有の目的や特色をより明確にしていくためのヒントとなるかもしれない。

最後に、EFMD の評価基準において重視される国際化と企業連携について比較検討を行う。前述の評価基準の特徴で述べたとおり、EFMD の評価においては、使命・目的、プログラム、学生、教員等のすべての活動のなかで国際的な視点や企業との交流を重視している。本協会では、これらに関する評価基準がほぼ無いに等しい。国際化に関しては、グローバルな視野を持った人材を養成するための科目配置や教育方法上の工夫について問う視点は設けてはいるものの、固有の目的との整合性（目的の中で国際性をうたっているか）や国内の経営系専門職大学院の実情を考慮して評価せざるを得ない状況である。しかし、教育の中でビジネスを扱う以上、ビジネスを取り巻く世界的な情勢や海外のビジネススクールの動

向を知ることは必要であり、国際的な視点を持ちながら、教育の在り方について考えていくことが求められる。このような環境を本協会が国際的な評価機関との連携を軸として提供できたならば、国内の経営系専門職大学院における国際的な質の確保・向上につながるものと期待される。また、企業との連携に関しては、文部科学省中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループにおける審議を経て、専門職大学院と社会（出口）との連携・強化を図ることを目的とした「アドバイザリーボード」の設置が義務づけられることとなった<sup>3</sup>。この法改正に伴い、本協会の評価基準も改定が必要となるほか、海外や国内のビジネススクールにおける企業連携の取組み状況の調査や事例紹介を行うなど、適切な評価指標の設定と経営系専門職大学院に対する支援の在り方について考えていきたい。

## （２）評価方法

評価方法について、大学の自己点検・評価を基礎として、自己点検・評価報告書による書面評価及び実地調査を通じて評価を行う点は、国際的な評価機関と本協会の両者において共通している。また、評価者についても、3～4名のピアレビューチームを組んで評価に当たる点は、概ね同じである。ただし、評価者の構成をみると、EFMDの評価では4名のうち1名は、実務界の代表者または専門職団体の役職者をメンバーに含むこととしており、企業との連携を重視する評価の特徴に即したものとなっている。本協会においても、評価を実施する認証評価委員会のメンバーには企業関係者を配置するとともに、外部有識者として、実地調査に参加してもらうことはあるが、ピアレビューチームにあたる分科会のメンバーには加えていない。

一方、評価方法の大きな違いは、評価を受審するにあたって、まず会員になる必要があることや申請資格 (eligibility) の審査が設けられていることである。申請資格審査の内容を見ると、EFMDの場合、①資格申請審査に最長2年、②本申請からピアレビュー訪問までに最長2年、③認定後、3年認定の場合、2年間は毎年進捗状況の報告が義務づけられている。AACSBにおいては、認定までの期間はさらに長くなる場合もある。こうしたプロセスを経ることで、認定の取得、基準達成のために不断の努力がなされる点は良いが、それに係る労力と費用も相当なものとなることがうかがえる。実際に訪問調査を実施した3大学における認定までの期間、準備体制、費用等を表5にまとめてみたが、日本の専門職大学院が国際認証を受ける際には、評価手数料のみならず、資料の翻訳や会員としての国

際会議への出席にかかる費用等諸々の出費が生じる。また、評価報告書の作成にかかる教員の負担も相当なものである。このように、教員への負担と多額の費用が掛かるにも関わらず、認証が得られるかどうかわからないというリスクを覚悟しなくてはならない。

本協会においては、評価を受けるに当たって、会員であることを条件としてはいない。評価の申請においても、事前に評価資料の体裁、内容の確認は行うものの、認証評価の制度上、申請がなされた場合にそれを拒むことはできない。本協会の経営系専門職大学院認証評価の趣旨に賛同するという一文が書かれた申請の様式に学長名の記入と押印した紙一枚で済んでしまう。ここに大きな違いがあるといえる。

表 5 訪問調査を実施した大学における国際認証の準備・対応等の状況

大学名	KBS	APU	MBS
受審機関	AACSB 2000年に5年認証を取得以降、継続認証取得(5年) EFMD (EQUIS) 2011年に3年認証を取得以降、継続認証取得(3年)	AACSB 2016年に5年認証を取得	EFMD (EPAS) 2015年に申請し、2017年より本評価受審中*
認定までにかかった期間	1997～1998年頃から国際認証の取得に動き始める AACSB、EFMDともに、準備に約1年、認証取得までに約1年	2006年以降、学内で国際認証の取得に関する議論を開始 2008年に申請資格判定の申請を行い、その後、申請資格判定に1年弱、その後の報告書の作成に約4年、訪問調査に2年、全体で8年弱	2012年から国際化の議論を開始し、2013年にEPASの受審を決定 2015年1月に申請 2017年に訪問調査の実施
準備・対応方法	専任教員5名ほどによるプロジェクトチームを編	学部長兼研究科長を中心に、学長室の事務職員2名	研究科長と教員、1名の事務職員

\* MBSは2018(平成30)年2月20日にEPASの認証を取得した。

	<p>成</p> <p>2005 年以降は報告書の英訳等を行う専任スタッフを配置</p> <p>※費用は EFMD &gt; AACSB</p> <p>EFMD の場合、おおむね 1 千万</p>	<p>(他業務と兼担)</p> <p>※費用は 4 ～ 5 千万 (文部科学省の GP 事業の補助金を利用)</p>	<p>※費用について報告なし</p>
--	--	--	--------------------

### 1-3 考察

国際的な評価機関と本協会の評価基準・評価方法の比較検討から明らかにされたことは、前者においては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るとともに、基準の達成に向けた改善を繰り返し求めることである。一方、本協会では、大学の活動全般を評価できるよう設計されてはいるものの、評価の視点が法令要件に関する事項にまで及ぶことで細分化し、形式的な評価に留まる傾向にある。これは、国内の他の認証評価機関においても同様のことがいえよう。

この背景には、海外と我が国における評価制度の根本的な違いがあるといえる。我が国においては、認証評価は学校教育法第 109 条に定められた制度のもとで実施されるもので、評価基準や評価方法に一定の制約がある。具体的には、評価基準においては、専門職大学院設置基準の遵守状況を確認しなければならず、法令要件に関わる視点を評価基準として盛り込むことが求められる。そのために、形式的な評価にならざるを得ない評価項目もある。また、評価方法に関して言えば、認証評価の制度上、5 年のサイクルに一度、評価を受けることが法令で義務づけられているため、経営系専門職大学院から申請がなされれば、基準を満たす状況になかったとしても、それを拒むことはできない。さらにいえば、大学においては認証評価のための自己点検・評価となってしまう、恒常的な自己点検・評価とそれにもとづく改善のシステムが機能していないケースも多く見受けられる。評価機関側も、認証評価時点の情報で評価を実施しており、評価後のフォローアップの仕組みはあるものの、国際的な評価システムのように、毎年、改善状況の報告を求めるようなことはしていない。

以上のように、我が国においては、認証評価機関が評価基準や評価方法を独自に設定することとされる一方で、法令要件による制約もあることは明らかである。経営系専門職大

学院認証評価の目的は、経営系専門職大学院の質の保証と質の向上であるが、実際の評価基準を概観してみると、最低限の質の保証でしかないということを認証評価機関も大学自身も認識しなければならない。この状況に対し、少なくとも、各経営系専門職大学院は、使命・目的、教育目標及び養成する人材像等について明確にするとともに、学習成果としてどのような知識やスキルを修得させるのかを検討し、社会にそれを示していくことが必要である。後章においては、認証評価という制度のなかで、われわれ評価機関が果たす役割について具体的に考えていくこととする。

## 第2項 認証評価機関による評価の国際的通用性と経営系専門職大学院に求められる課題

まず、評価機関による評価には、機関別評価と分野別評価の2種類がある。国際的な動向をみると、機関別評価は、国によって法制度や高等教育制度が異なることから、多くの国・地域において、独自の質保証機関があり、国ごとに行われている。ただし、独自といえども、国際的な質保証機関ネットワーク<sup>xi</sup>があり、各国の動向を共有し、大学評価のあり方を絶えず検討している。一方、専門分野別評価は、公的な質保証制度として、機関別評価とともに専門分野別評価を実施している国が多くみられる。日本においては、専門分野別評価については、専門職大学院に限り、法令に基づいた認証評価機関による評価を義務付けているが、工学系や医学系の分野では専門職業資格との関係から、教育の国際化が進み、国際的視野から評価が行われている。

このような中、ビジネススクールを巡って、国際的な評価機関による評価に注目が集まっている。ビジネススクールを評価する国際的な機関とは、アメリカのAACSBとベルギーを拠点としたヨーロッパの経済発展に寄与することを目的として設立されたEFMD、イギリスのAMBAが、所在国以外のビジネススクールを評価するという観点からみれば、国際的な評価機関であると言えよう<sup>xii</sup>。しかしながら、前項で述べたとおり、各3機関の評価は目的、基準、評価方法が異なっている。

大学教育の国際的通用性とは、学位の国際的通用性のことである。学位が国際通用性を持つためには、それを保持する者が一定以上の能力を備えていると国際通用性のある分野で認知されることが求められる。この観点から、専門分野別評価においては、能力の修得状況、学習成果やその形成過程の質を保証することがポイントとなってくる。各国の公的な質保証制度と連関している質保証機関は、この難しい課題をどう保証するかを絶えず検討している。また、公的な質保証制度の枠組みには含まれないものであっても、工学分野のように、ワシントン協定に加盟した評価機関による評価を受けて、認定された場合には、その協定加盟国と同等の教育を行っていることが認められるものもある。今回の委託研究の対象であるビジネススクールを対象とした国際的な評価は、ワシントン協定のような「連盟」の形では行われていない。アメリカとヨーロッパの機関が独自で定めた基準に基づき、各国のビジネススクールを評価しているだけである。

これらの機関が、国際的な評価機関と言われる所以は、例えば、Financial Timesが実施しているビジネススクールランキングも要因の一つであろう。すべてのビジネススクールが無条件にこのランキングへ参加できるわけではない。Financial Timesでは、AACSB

またはEFMD EQUIS<sup>xiii</sup>認定校であり、プログラムとして最低4年経過していること、ランキング発表の少なくとも3年前に修了生が出ていることを条件にしている。

(例) MBAs for finance

MBA取得後3年経過し、金融関係で就業している同窓生のデータを基準とする(研究を除く)

salary (20p)	卒業後3年間の平均給与
salary increase (20p)	MBA取得前後の収入の平均差
value for money (5p)	現在の収入、コースの期間、学費等の費用を計算
career progress (5p)	MBA取得前と比較し、企業でのポストの変化
careers service (5p)	大学のキャリアサービスの効果(カウンセリング、ネットワーク、インターンシップ、リクルート等)
aims achieved (5p)	卒業生が目標を達成した状況
work in finance (5p)	卒業後3年で、金融関連で働く同窓生の割合
stayed in finance (5p)	MBA取得前から、金融関連で働いている学生の割合
moved to finance (5p)	MBA取得前は、金融関連で働いていなかった学生の割合
international students (5p)	海外からの留学生の割合
female students (5p)	ファイナンスにおける女子学生の割合
international mobility (5p)	MBA取得前、卒業時、卒業後3年の学生の居住地
FT research rank (10p)	フルタイムの教員が発表した論文数(指定5誌)

大学にとって、ランキングがすべてではないが、入学者にとっては、最も分かりやすい目安であることから、されどランキングであろう。ランキングの前提となる2つの機関による評価には、評価基準や評価方法は異なるが、ある程度の同等性を第三者に認められたことを意味する。

この状況下において、国内の専門職大学院を対象とし、法令のもと、評価を行っている本協会の経営系専門職大学院評価は、国内にしか通じない評価であると批判されている。また、評価以前に、経営系専門職大学院が世界はおろか、日本の企業からも評価されていないこと、そして、その教育が不十分でありながらも、それを認定している評価機関の評価には何の価値があるのだろうかという厳しい意見があるのも事実である。しかし、機関

別認証評価と同様、各国の法制度、高等教育制度の下に制度化された分野別認証評価では、最低基準である法令遵守の観点を確認することが必要であり、最低基準を満たしている大学院であることを保証することが認証評価機関に課せられた任の一つである。

しかし、本協会における評価は、専門職大学院が発展するために支援することを目的としていることから、認証評価の発展的可能性についてここ数年検討しているところである。現状の本協会の評価では、評価基準、評価方法、評価者の育成に課題があるだろう。課題については、次章で詳細を述べたい。

他方、経営系専門職大学院の課題としては、日本の MBA という学位の通用性が問われている。それは、国際的通用性だけでなく、国内的通用性も問われている。経営系専門職大学院に求められる国際的通用性のある教育とは、グローバル社会で活躍できる人材養成のための教育を提供することであることと、その教育が世界水準からも高いレベルにあることである。医学分野のように、ビジネス教育に世界基準はないため、大学ランキングが代替の指標となっているのだろう。しかし、日本の経営系専門職大学院が取り組むべきことは、大学ランキングに参加することではない。まず、各大学院は、どのような人材養成を目指すのか、その目的を再定義し、社会に公表することが必要である。そして、学習成果を明確に示し、それを客観的に評価することに取り組まれない。その学習成果を評価するための指標として、その多くが「成果」としての修了生を把握するための数値的指標となることから、先に紹介した大学ランキングの指標を採用してもよいだろう。修了生は、各大学が示した学習成果の体現者であることから、修了後も追跡調査をし、教育改善に確実につなげていくことが必要である。

---

<sup>i</sup> AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) は、1916年に創立したマネジメント教育の第三者評価機関である。世界中に1600以上の会員がおり、おおむね800校のビジネススクールの認証を行うなど、質保証、ビジネス教育・インテリジェンス及び専門能力開発サービスを提供している。

<sup>ii</sup> EFMD は、1974年にベルギー・ブリュッセルを本拠としてヨーロッパ及び世界各国の優れた経営発展を促進し、強化するために資する活動を展開することを使命とし、マネジメント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り組みを行う団体である。加盟団体は88カ国900以上の教育機関等であり、認証(EQUISに限る)した学校数は170校(42カ国)に及ぶ。EFMDの活動概要については、添付の「J U A A ビジネススクール・シンポジウム報告書」2～3頁の基調講演 I も参考にされたい。

---

<sup>iii</sup> AMBA (The Association of MBAs) は、1967年に英国ロンドンで誕生した、ビジネススクールの国際認証機関であり、AMBAによる国際認証は、実務経験を有する社会人プログラムを実施することを認証条件とし、カリキュラムの内容の細部に至るまで審査を行っている。70カ国以上200以上のビジネススクールが加盟しており、認証した学校数は240校以上に及ぶ。

<sup>iv</sup> 明治大学グローバル・ビジネス研究科 (MBS) は、訪問調査実施時点 (2018年2月15日) では、EFMDのEPASを受審中であったが、2018年2月20日に認証を取得した。

<sup>v</sup> 注記ivを参照のこと。

<sup>vi</sup> 森下正昭、牧田正裕、佐藤浩人 高等教育のグローバル化と質保証システム—ビジネススクールに対する国際認証の動向を通して—『社会システム研究』第27号 2013年9月 29頁

<sup>vii</sup> 本協会では、経営系専門職大学院に課せられた基本的使命として、「優れたマネジャー、ビジネスパーソンの育成を基本とし、企業やその他の組織のマネジメントに必要な専門的知識を身につけ、高い職業倫理観とグローバルな視野をもった人材の養成を基本的な使命 (mission) としていること」を定めている。

<sup>viii</sup> 本協会は、2008年度より経営系専門職大学院認証評価を開始し、2010年度には、経営系専門職大学院認証評価の第2クールの準備時期を迎えるにあたり、本協会が求める経営系専門職大学院のあり方及び本協会が実施する認証評価の課題について検討を行うため、経営系専門職大学院認証評価委員会の下に経営系専門職大学院のあり方検討分科会を設置し、検討結果をとりまとめている (『経営系専門職大学院のあり方に対する検討結果報告書—大学基準協会が実施する経営系専門職大学院認証評価の課題とその改善方策—』23. 1. 28)。

<sup>ix</sup> 本協会においては、内部質保証システムを「大学レベル」「プログラムレベル」「授業レベル」の3側面に分けて構築することを提案するとともに、この3側面でのPDCAサイクルの連携をうまく機能させることは必要であると考えている (大学基準協会『内部質保証ハンドブック』85頁~87頁、大学基準協会企画、早田幸政、工藤潤編著『内部質保証システムと認証評価の新段階』143~145頁)。

<sup>x</sup> 文部科学省は2015年12月より、中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループを設置し、専門職大学院の在り方について審議を重ね、2016年8月に「専門職大学院を中核とした高度専門職業人養成機能の充実・強化方策について」をとりまとめた。この中で、専門職大学院と社会 (出口) との連携・強化を図るための具体的な改善方策として、アドバイザリーボードの設置の義務づけについて提言がなされた。これを受け、専門職大学院においては、「専門性が求められる職業に関連する事業を行う者等の協力を得て教育課程の編成等を行う規定を設けることとする「学校教育法の一部を改正する法律案」が成立しており、2019年4月1日に施行される。

<sup>xi</sup> International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAHE) は、高等教育の質の評価、改善及び維持に関する理論や実践等について、情報の収集や提供を行うことを目的として設立された国際的なネットワークであり、約300の正会員及び準会員、若干の機関会員及び個人会員から構成されている。本協会及びAACSBは正会員である。

この観点であれば、日本の認証評価機関の一つであるABEST21も国際的な評価機関である。

<sup>xii</sup> この観点であれば、日本の認証評価機関の一つであるABEST21も国際的な評価機関である。

---

<sup>xiii</sup> イギリスの評価機関である AMBA の認定校は、対象ではない。

## 第2章 国際的な評価機関との連携のあり方

### 第1項 評価方法の向上、評価の効率化に向けて

前章で述べたように、国内のビジネススクールが国際的な評価機関による評価を受けるためには、いくつかの課題を解消していく必要がある。例えば、国際的な評価機関による評価と国内の認証評価には、根本的に大きな違いがあるため、①評価基準、②評価方法、③評価を担う人材の育成、が少なくとも課題になると考えられる。以下、それぞれの課題について考えてみたい。

#### ①評価基準

国内の認証評価では、現在のところ経営系専門職大学院のみを評価対象としているため、専門職大学院設置基準等の法令の遵守状況を確認することが必須になっている。もちろん、各認証評価機関は法令遵守を問う基準のみならず、独自に経営系専門職大学院に求める事項を定めることが可能であるが、評価の中心が法令の遵守状況の確認に置かれてしまっていることは否めない。

一方で、国際的な評価機関では、前章で分析したように各評価機関が独自に具体的な指標を示した基準を設けている。ビジネススクールに関する国際的な法令は存在しないため、評価機関が独自の指標を定めることは当然のことではあり、いかに国際的に通用するビジネススクールであるかを自らが説明していくかが求められている。

このように国内の認証評価の基準は、ある意味の最低限の質保証を中心としているのに対し、国際的な評価機関の定める基準では、各評価機関がそれぞれの観点からビジネススクールの質を保証することに主眼が置かれている。また、国際的な評価機関の定める基準では、複数の基準項目が連関して定められており、参照すべき他の基準項目が明確に示されていることも特徴といえる。したがって、本協会の定める経営系専門職大学院基準（以下「基準」という。）についても、評価の目的を改めて明確にした上で、国際的な評価機関の定める基準を参考に体系的に見直すことが必要であろう。

#### ①-1：独自の評価基準の充実

本協会の定める基準は、F（Fundamental）群、L（Legal）群、A（Advanced）群に大別しているため、今後は、F群に法令遵守以外の本協会が独自に設定するビジネススクールに求める必要事項を定めるとともに、A群に国際的なビジネススクールに必要な事項を

加え、それぞれのビジネススクールの目指す方向にあわせて評価できる基準とする必要がある。

また、わが国のビジネススクールが国際社会のなかで明確な役割を担っていくためには、日本独自のビジネスをベースにした教育を実施することも必要である。そうした日本のビジネスを研究した上で、いかに特徴的なカリキュラムを構築し、教育を行っているかという点についても、評価基準に設けることを検討する価値があるかと考える。

ただし、資料5「経営系専門職大学院に対するアンケート調査」の結果にあるように、必ずしも国際的な評価を受けることに関心を持っていないビジネススクールもあり、国内のビジネススクールのすべてが国際的に活躍出来るビジネス人材の養成を目的としているわけではない。そのため、例えば、申請時に国際的なビジネススクールを目指すのか否かの意思を表明してもらい、それに応じて適用する評価項目を変える（オプションのような扱いとする）ことも検討すべきであろう。

#### ①-2：mission、goal、outcome 及び strategy の重視

国際的な評価機関の定める基準において、いずれも共通して重要視しているのが mission と goal、そして outcome の明確化、また、mission の達成に必要な戦略(strategy)の適切な策定である。それは前章第1項で評価基準の比較を行った結果を見れば、一目瞭然であり、AACSB は mission をベースに goal を設定し、その達成状況を outcome を適切に評価することで測ることを求め、EFMD は mission と strategy を明確にした上で教育を行うことを求め、AMBA はマーケティングに基づく目的の明確化を求めており、それぞれに異なる点も見受けられるが、いずれもビジネススクールの mission を明確にすることを基礎的な要件として求めている。

現在の本協会の基準において、使命・目的、成果を問う基準は定めているものの、使命・目的の内容や戦略の適切性までを問う評価は行われていない。また、成果についても各ビジネススクールが描く学習成果が曖昧なままであり、成果を測定する手法や指標についても開発を望んでいるものの、厳格に求めることはしていない。しかし、これらが明確でない限り、国際的な評価には耐えられないであろう。そのため、本協会の基準においてもこの点を現状以上に評価していくことを検討しなければならない。

#### ①-3：評価基準の体系化

前述したように、本協会の基準において、mission、goal、strategy に対応する基準項目として「使命、目的、戦略」を設け、outcome に対応する基準項目としても「成果」を設けている。ただし、これらの基準がそれぞれ独立した基準項目として定められているため、それぞれの基準が連関していることが見えづらくなっている。

国際的な評価機関の定める基準では、参照すべき他の基準項目が示されるなどの工夫がみられるため、これを参考に基準の体系性を見直すことが必要である。これによって、基準上でも mission、goal、outcome を明確に設定し、それを達成するためのカリキュラムの編成、カリキュラムを支える教員の配置及び教員組織の編制、教育を受けるに適した学生の受け入れと支援について、体系的に示すことが可能となると考えられる。

#### ①-4：ビジネスの動向を反映した基準の策定

ビジネススクールにあつては、その分野の特性から、例え国内で活躍するビジネス人材の養成を使命としていたとしても、国際的なビジネスの潮流を勘案せずにカリキュラムを編成してもその意義は薄いと見える。そのため、後述するような取組みを通じて、国際的なビジネスの潮流やビジネス教育の傾向に関する情報を常に大学は把握していなければならない。このようなその時々々のビジネスのトレンドをどのように教育に取り入れているかについても、基準に定めることを検討していくことが必要であろう。

#### ②評価方法

上記のように、国内の認証評価に対応して設定した基準を満たすように準備したとしても、国際的な評価を受けるにあたって必要とされる要素が満たされないことになってしまう。これを改善すべく、評価基準のみならず評価方法においても工夫することが必要であろう。

前章第1項における評価方法の比較を参照すると、国際的な評価機関の多くに資格審査(Eligibility)が設けられていることがわかる。これを活用し、本協会においても国際的な評価への適用を希望する大学については、資格審査を実施した後、書面評価及び実地調査を実施するというものも考えられるだろう。例えば、この資格審査で、前述した mission、goal、strategy 及び outcome の測定方法が明確に設定されているかを評価し、それが国際的なビジネス人材の養成に適うものなのかを判断することができれば、評価を受ける大学は国際的な評価機関の評価を受ける準備ができる可能性が高い。

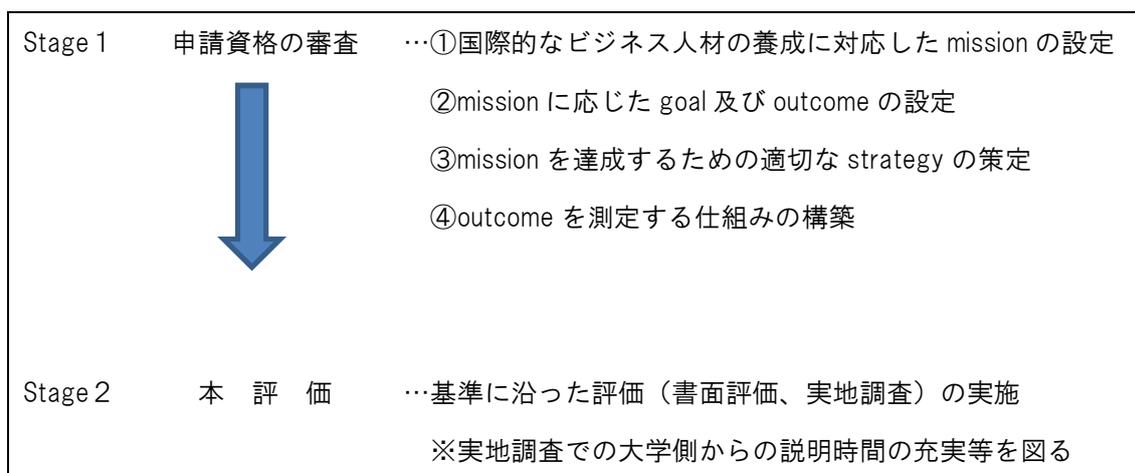
付言すると、単に mission、goal、strategy 及び outcome が文章で示されているのみでは不足であり、mission は国際的なビジネス人材の養成に適したものであり、それに対応した明確な goal が示されており、その goal に対応した具体的な outcome を明示することが必要である。さらに、mission に対応した goal を達成しうるカリキュラム、そのカリキュラムを支える教員組織についても関連して設計されていることが必要である。また、strategy についても、単なる年度計画等ではなく、市場のニーズや他のビジネススクールとの競合、学内の資源（人材、資金）等を勘案して、自らのビジネススクールのターゲットを設定し、どのようにそれらのターゲットを獲得し、教育して mission を達成するのかを明確にしなくてはならない。くわえて、outcome は単に養成したい人材像を示すものではなく、測定することを前提として能力や技術を明示するとともに、それをいかにして測定するかという方法についても予め構築しておくことが求められる。例えば、インタビュー調査を行った立命館アジア太平洋大学では、AACSB の評価を受けるに当たり、outcome の評価を可視化するために「カリキュラム・アラインメント・マトリックス (CAM)」を策定し、自らの goal に応じた objectives を複数設定し、それに対応する科目を明らかにしている。このように、明確に mission、goal、outcome を連携して設定し、可視化しておかなければ、国際的な評価には対応できないのである。

したがって、特に国際的な評価機関による評価への申請を希望する大学に対しては、評価に対する大学自身の認識の変革を促すとともに、その準備を助けるような評価方法を検討することが肝要であろう。

また、立命館アジア太平洋大学へのインタビュー調査で述べられたように、評価機関によるものの、概ね国際的な評価機関では、評価を受ける時点で基準を満たしていればよいのではなく、現状分析の結果から基準との乖離を認識し、基準を満たすべく改善活動を繰り返す過程を重視しており、そのプロセスを毎回報告書にまとめ提出を求めている。評価後においても同様に、年次報告書や年次計画を提出させ、継続的な評価を実施している。これに対し、国内の認証評価では5年以内に1度、評価を受けることが義務付けられているため、申請した時点での取組みを評価することになる。この点についても、本協会の経営系専門職大学院認証評価では、改善計画に対するプレゼンテーション（評価申請の翌年度）及び改善の義務を課した事項についての改善報告書の提出・評価（3年後）を実施しており、継続的な評価を目指してはいるものの、十分であるかについては検証が必要である。

さらに、国際的な評価機関による評価では、実地調査に重きが置かれており、面談調査では各基準に対する大学からのプレゼンテーションを基礎としている(訪問調査記録参照)ことから、より一層大学側による説明の機会を設け、その上で意見交換をするようなプログラムの工夫が必要であろう。この点についても、評価を受ける大学は、評価に対して受け身であってはならないという意識改革が必須だといえる。

例：＜国際的な評価を希望する大学に対する評価プロセス案＞



③評価を担う人材の育成

ここまで評価基準や評価方法の改善による課題の解決を示唆してきたが、国際的な評価機関の評価に対応できるビジネススクールを作るには、国際的な評価機関がどのように評価を行っているかについて体験を通して学ぶことが最も適した方法だといえる。さらに、国際的な評価機関の評価者になり得るような人材を養成することで、自ずと海外からの知見を取り入れられることになり、国内のビジネススクールの質の向上につながると思う。

本協会では、2012（平成 24）年に EFMD と相互協力協定を締結し、第 4 回 JUAА ビジネススクール・ワークショップ（2012（平成 24）年 11 月 22 日開催、於・同志社大学ビジネススクール）にて EFMD 関係者を招聘してのディスカッションを実施するなど、適宜情報交換を行ってきた。この相互協力協定を強化し、国内のビジネススクール関係者の EFMD の開催する評価者養成に関するセミナーへの参加、EFMD の実施する評価へのオブザーバー参加などの機会を設けることを計画している。同様に、AACSB や AMBA が主催する評価者研修に関するセミナー等への参加についても、今後これらの国際的な評価機関との協力関係を築き、実現していきたいと考えている。

このような取組みを通じて、国内のビジネススクール関係者自身が、国際的な評価機関の評価基準や評価方法を体得し、自らの所属するビジネススクールの教育に還元し、国際的な評価機関の定める基準を満たすビジネススクールづくりに取り組むことを期待したい。

さらに、国際的な評価機関のセミナーへの参加のみならず、国内のビジネススクール間で情報交換や意見交換する機会や国際的な評価機関が求める事項のうち、国内のビジネススクールが対応しづらいものについて、どのような背景から対応が難しいのか、その原因を話し合う機会を設けることも必要であろう。その際には、企業関係者も交えて意見を交換し、将来的には企業関係者を評価者に加えることも検討していくべきかと考える。

## 第2項 国内ビジネススクールの質の向上にむけて

教育の質の向上を図ることは大学が取り組むべきことであり、それはビジネス教育においても同様のことといえる。これに対して、評価機関は、評価を通じて特徴的な取組みを促進し、問題点を指摘して改善を促すのが役割ではあるが、それに加えて、国内のビジネススクールに情報を提供することで、教育の質の向上にむけた活動を支援することができるだろう。ビジネス教育においては、昨今の産業界の動向や国際的なビジネスの潮流を知らずには教育を提供することは出来ない。海外のビジネススクールがどのように産業界の動向やビジネスの潮流を把握し、カリキュラムに反映しているのかを知ることは、国内のビジネススクールにとって有意義なことだといえる。

本協会は経営系専門職大学院の認証評価機関として、評価を行うのみならず、上述したような国内のビジネススクールへの情報提供を行っていくことを検討しなければならない。提供する情報としては、「海外のビジネス教育の動向」「国内のビジネススクールの情報共有」の両面から活動していくことが必要である。

海外のビジネス教育の動向に関しては、海外のビジネススクール関係者を招聘して、海外のビジネススクールがどのような教育を行っているのか、現在はどのような点に注力しているのかをレクチャーしてもらう機会を提供することが考えられる。さらに、ビジネス教育の背景には、当然としてビジネスの潮流があるため、グローバルな企業の関係者から求める人材等について意見を聴取する機会も提供することが望ましい。こうした海外のビジネス教育の関係者を招聘する際に、本協会が個別に交渉することも可能であるが、国際的な評価機関との連携を通じて、わが国のビジネススクールに必要な情報の提供に適した人物を招聘することができるのではないだろうか。

また、国際的な評価機関がビジネス教育のどのような点に着目して評価を行っているのか、国際認証を取得したビジネススクールの特色はどのような点にあるのかを知ることも有意義であると考えため、国際的な評価機関の関係者からのレクチャーを受けられる機会についても検討すべきであろう。

一方で、国際的なビジネス教育に携わる関係者を招聘するばかりではなく、海外で開催されるイベントへの参加を促すことも考えなくてはならない。以下の表6のように、海外に拠点を置く国際的な評価機関である AACSB、EFMD、AMBA では頻繁に各地で多くの種類の会議・セミナー等を開催しており、研究科長（Dean）のみの会合やビジネス教育のカリキュラム体系を構築するためのセミナーなど、多様な観点からの情報交換を行う機会を設け

ている。会議・セミナーの参加資格として、認証されたビジネススクールあるいは会員として加盟しているビジネススクールに限定することで、認証されることの価値を生み出していることもわかる。本協会は、例えば、こうしたイベントについて、種類・対象・目的などを整理して国内のビジネススクールに情報を提供することも有効ではないだろうか。また、国際的な評価機関の主催するイベントには、多様なビジネススクールが参加するため、ビジネススクール同士のネットワークを構築することも可能であり、そうした活動を促すことも評価機関の重要な役割であろう。なお、本協会は、2010（平成 22）年にアジア地域のビジネススクールの集合体である AAPBS（Association of Asia-Pacific Business School）に準会員として加盟し、同協会の主催する総会やアカデミック・カンファレンスへの参加を通じて、積極的に情報収集を行っている。今後は、こうしたイベントへの日本のビジネススクールの参加を促すとともに、収集した情報の発信にもより一層努めていくことが必要である。

国内のビジネススクールの情報共有に関しては、上述した海外のビジネス教育の動向に関する知識等を得た後、わが国のビジネススクールではどのように取り入れられるのか、どのような点が課題となってくるのかを話し合う機会が必要だと考える。

これに関し、本協会では、2011（平成 23）年から「JUAA ビジネススクール・ワークショップ」を開催しているが、主に本協会の経営系専門職大学院認証評価で適合と認定された研究科を対象にした情報交換であることから、次章で述べるように、今後より一層の充実が必要であろう。

表 6 国際的な評価機関によるイベントの種類

機関名	イベントの種類	概要（参加対象や実施方法など）
AACSB xiv	International Conference and Annual Meeting (ICAM)	毎年 4 月に開催される AACSB の認証を受けた会員を対象とする年次総会。
	Annual Accreditation Conference	毎年開催される評価基準の理解を目的にした会議（ヨーロッパ・中東・アフリカ地域、アジア太平洋地域の 2 回にわけて開催）。
	Accreditation Seminar (Business / Accounting)	評価プロセス・評価基準を理解し、評価の準備に必要な事項を理解するためのセミナー。
	Deans Conference / Associate Deans Conference	Dean、Associate Dean を対象に、それぞれビジネススクールの課題と解決策を共有するとともに、Dean/Associate Dean としてどのように課題に向き合うか等の意見を交換する会議。
	Best Practice Speaker Series	定期的に様々な地域で開催し、その地域のビジネス教育での良い実践例等を紹介するイベント。AACSB の評価申請予定（または受審中）ビジネススクールに有効であるとしている。

	Redesigning the MBA Curriculum Conference	ビジネス教育の支援を目的にした会議の1つ。ビジネス教育に必要なカリキュラムの再構築について考える会議。
	Data Analytics Summit	MBA教育におけるデータ分析、オンライン教育におけるデータ分析のあり方、データ分析に携わる教職員の役割等を考える会議。
EFMD <sup>xv</sup>	Annual Conference	毎年1月に開催されるEFMD加盟校を対象とした年次総会。
	Accreditation Seminar	評価を希望するビジネススクールを対象としたセミナー。EQUIS、EPAS、CLIP、EOCCS等の評価プログラムごとに行われる。
	EFMD Conference (地域別)	各地域のビジネススクールのDean等を対象に地域別に開催される会議。中東・アフリカ、アメリカ、アジアの地域別で開催している。
	EFMD Conference (階層別)	Deans & Directors Generalなど、ビジネススクールの役職者を対象にした会議。ビジネススクールの運営における課題・解決策等を共有することを目的としている。
	Excellence in Practice Award - Information Session / Sharing Best Practice Workshop	その年に評価を受けた大学のなかから、良い取組みをケースとして紹介するイベント。評価プログラムごとに様々な形式で開催。
	Advisory Seminar /EFMD Advisory Seminar	トピックス別にビジネススクールの運営上の課題を解決する方法を提供するセミナー。例えば、これまでに、教員の質の管理、ラテンアメリカ地域における国際化といったテーマや卒業生の支援を扱っている。
	EiP Webinar	ウェブ上で提供されるセミナー。様々な地域のビジネススクールを取り上げ、教育の内容や企業との連携などのケースを紹介する。
AMBA <sup>xvi</sup>	Global Conference 2018	毎年3日間にわたり、昨今のビジネス教育のトレンド等をトピックとして取り上げ、産業界やビジネス教育関係者からの講演を行う会議。認証の有無に関わらず参加が可能(参加費が異なる)。
	AMBA Development Network Workshop	評価プロセスや評価基準を理解するためのセミナー。地域別に開催している。
	Business School Professionals Conference	ビジネススクールのプログラムデザイナー、キャリア担当スタッフ、マーケティングスタッフなどの専門スタッフが集まり、それぞれの課題・解決策等を共有する会議。
	Annual Accreditation Forum	AMBAの評価者と産業界等の関係者をパネリストとして、評価プロセスや評価基準に関して議論するとともに、前例等を踏まえ準備に必要な点やレポートの書き方等を紹介するセミナー。
	Conference for Deans and Directors	Dean及びディレクター等の役職者を対象とした会議。地域別に開催し、それぞれのビジネススクールの運営の課題・解決策を共有する。

<sup>xiv</sup> AACSBのウェブサイトに掲載されているイベントのうち、主に定期的に開催されている会議・セミナー等を取り上げた。セミナーは、評価に関するセミナー、ビジネススクールの教職員の質向上に関するセミナー、カリキュラムの質向上に関するセミナー、オンライン教育に関するセミナーに大別されている。評価に関するセミナーでは、表中に示したセミナー以外に、特定の評価基準に焦点を当てたセミナー(例: Assurance of Learning Seminar)などが開催さ

---

れている。<http://www.aacsb.edu/events>

<sup>xv</sup> EFMD のウェブサイトに掲載されているイベントのうち、主に 2017 年に開催された会議・セミナー・ワークショップを取り上げた。EFMD のイベントは、総会や講演会を中心とする「会議」、評価プロセスや評価基準、ビジネス教育のケースを学ぶ「セミナー」、ビジネススクールの運営に必要なスキル（Dean のリーダーシップ等）を身に付けるための「プログラム」、ビジネススクールの取組みを紹介する「ワークショップ」、ウェブサイト上で提供されるイベント(webinar) に大別されている。表中に示したイベント以外に、その時々ビジネスのトレンド、ビジネススクールの動向に合わせたイベントを随時開催している。<https://www.efmd.org/events>

<sup>xvi</sup> AMBA のウェブサイトに掲載されているイベントのうち、主に定期的に行われている会議等を取り上げた。会員限定のイベントとしてビジネススクールの課題をトピックとしたセミナー（例：国際的なキャリアをどのように築くか）のほか、オンラインでビジネススクールの取組みを紹介するセミナーを開催している。また、MBA を目指す学生にビジネススクールを紹介するフェアやビジネスのトレンドについて考えるシンポジウムのほか、評価を受けた大学の良い取組みを表彰するディナーを開催している。<https://www.mbaworld.com/events>

### 第3章 国内のビジネススクール間の連携のあり方

前章において、本協会が国内のビジネススクールの質向上に向けた取組みとして、国内のビジネススクール間における情報提供や海外のビジネス教育の動向について、情報を提供していくことが重要であると述べた。

本協会の経営系専門職大学院認証評価事業では、毎年 JUAА ビジネススクール・ワークショップを開催し、本協会の経営系専門職大学院認証評価を受けた経営系専門職大学院を対象に、各校からの事例報告や企業関係者との意見交換を行ってきた。これと同時に、本事業においては、わが国のマネジメント教育の国際化を促進し、グローバル化に対応するため、EFMD との相互協力協定の締結や AAPBS への加盟と総会への出席を通して、経営系専門職大学院の評価機関として国際化に取り組んできた。今後もこれらの活動を軸として取り組んでいくことには変わりはないが、より実質的な取組みとなるよう充実を図っていかねばならない。

本ワークショップは、海外の対外的な活動に加え、わが国の経営系専門職大学院を含むビジネススクールの教育の質向上を図るため、企業関係者や海外の動向を知り、意見交換をする場として 2011（平成 23）年より開始した。第 2 サイクル以降は、経営系専門職大学院間で良い取組みを共有することを目的に、評価結果において長所及び特色ある取組みとして評価された事項を中心とした事例報告を行い、企業関係者をコメンテーターに迎えて議論を行う形式で進めてきた。これは、第 2 サイクルに入るにあたって、グッドプラクティスに関する取組みをワークショップで発表することを基準の中で明確に定めたことに起因するものであるが、当初の企業関係者や海外の動向を知るという趣旨を十分に反映できていないことは一つの課題である。来年度からの第 3 サイクルを迎えるにあたっては、国内のビジネススクール間における連携のより一層の強化と、企業や海外の動向に関する情報提供に取り組んでいく必要がある。

そのためには、まず JUAА ビジネススクール・ワークショップの趣旨をより明確化し、その目的に応じて、ワークショップの内容に種別をつけることが効果的であると考えられる。わが国のビジネススクールを取り巻く現状は厳しく、世界的にのみならず、国内の企業からも評価がなされていないという問題がある。これらを解決していくため、ワークショップもその目的別に対象者と内容を変えて実施していくことが必要である。なかでも、本協会の経営系専門職大学院認証評価の認定校に対する認証取得後の支援システムの充実が求められる。例えば、ワークショップの種別を以下のような 3 つに分類し（表 7）、

①本協会の認定校に向けては、これまでのグッドプラクティスの共有に加え、評価者養成や研究科長等の役職者向けのワークショップを開催することが望まれる。評価者養成に関しては、認証評価の制度上、評価機関が評価を実施するにあたって、評価者研修を行うことが義務づけられており、毎年、評価が始める前に評価資料の読み方や報告書の書き方等について、研修を行っている。今後はこの評価者研修のあり方を見直し、評価のための研修に留まらず、国際的な評価機関との連携を通じて、海外の評価に本協会の委員が研修として参加することにより、評価者としての質の向上や海外のビジネススクールの実情を知る機会として活用できるような仕組みを構築していきたい。それと同時に、研究科長等役職者を対象としたプログラムを設定することも考えていきたい。海外のビジネススクールにおいては、国際的競争が増す中で、それぞれが自分たちの価値を見出し、他校との差別化を図っている。とりわけビジネススクールの運営における Dean の果たす役割は大きく、彼らは明確なビジョンを持ち、リーダーシップを発揮して教学改革に取り組んでいる。わが国においても、こうした取組みが求められるところであり、海外のビジネススクールの Dean を招聘し、勉強会を行うことも必要であろう。さらに、ワークショップのなかではマネジメントの最新トピックスを扱うとともに、カリキュラムやそれに応じた教員組織の編制、学習成果の測定法など、経営系専門職大学院間の相互学習の場となるようなプログラムの設定が求められる。これらの取組みを本協会の会員システムと連動させることにより、本協会の認証評価を受けることのメリットを明確に示し、認定校に対してそれを還元していくことが重要である。

続いて、②国内のビジネススクール、企業向けのプログラムでは、両者の共同的な取組みの事例を取り上げ、経営系専門職大学院を含むビジネススクールと企業との連携促進の具体的方策を探っていくことを目的としたプログラム設定が必要となるだろう。昨年9月に開催した本協会創立70周年記念「JUA ビジネススクール・シンポジウムーアジアと共にー」（資料6・7）のディスカッションでは、日本のビジネス教育が世界との調和を図るためには、国際的に成功しているビジネススクールの形式をなぞるのではなく、日本の強みを生かした革新的なモデルを形成することが必要であるという示唆がなされた。これを実現していくためには、ビジネススクールのみならず、企業との連携のもとに議論を進めていくことが不可欠である。

最後に、③国内外のビジネススクール、評価機関、企業の各関係機関が一同に会す機会の設定である。前述の JUA ビジネススクール・シンポジウムでは、国際的な評価機関

やビジネス団体、アジアのビジネススクールを招聘し、国際的な評価の現状やそれを受けた大学での改革等について意見交換を行った。日本の中でビジネス教育の国際的な潮流を知ることができる機会は貴重であり、企業や海外のビジネススクールとのネットワークを構築する場としての活用も期待される。

表 7 JUAА ビジネススクールワークショップ形態例

対象者	プログラム内容
①本協会の認証校	グッドプラクティスの共有、評価者養成、役職者対象プログラム
②国内のBS、企業	日本のBSモデルの検討、企業との連携のあり方
③国内外のBS、 評価機関、企業	ビジネス教育の世界的な動向

以上、ワークショップを充実させていくための方策について述べたが、これらの取り組みを実現していくためには、関係団体との連携強化が欠かせない。日本企業のみならず、世界的なアジア地域の重要性の高まりの中で、アジアのマネジメント教育についての枠組みを理解し、発展させていくことは重要な課題である。こうした課題に継続的に取り組んできているのが、2004（平成16）年にアジア太平洋地域の11大学で結成されたビジネススクール団体のAAPBS<sup>xvii</sup>である。AAPBSでは、年次総会（Annual Meeting）及びアカデミックカンファレンス（Academic Conference）の年2回の会合を開催し（表8）、大学教員と企業関係者がアジアにおけるリーダーシップとビジネス教育について、さまざまなテーマ設定のもとで議論を行っている。また、アジア特有のコンテキストを扱うケースの構築と共有を目的として、香港にケースセンターを設置し、Case Workshopを開催しているほか、4つのワーキンググループを設置し（①Case Center、②MBA Connection and Internship、③Membership、④Collaborative Curriculum）、年に4回の会合を開き、グループメンバーが提供する専門知識や経験の共有と学習がなされている。さらに、年次総会やアカデミックカンファレンスのなかで、学長や研究科長を対象としたDeans' Program（資料8）も開催するなど、その活動は多岐にわたっている。これらの活動を通して、アジアのビジネススクールの動向を把握することが可能であり、海外のビジネススクール同士で意見交換を行い、知識・経験の共有や連携を進めていくことができる。

本協会では、2010（平成 22）年に AAPBS の準会員として加盟し、これまで年次総会やアカデミックカンファレンスに継続的に参加している。参加にあたっては、協会職員のみならず、経営系専門職大学院認証評価委員会の委員が会議に出席する機会を提供するほか、会議の内容については、同委員会において報告を行い、共有を図っている。また、近年では、本協会の認定校に対しては、AAPBS の加盟手続について、本協会を介して行うことを可能とするなど、経営系専門職大学院における負担軽減と手続の簡略化に努めている。現在、AAPBS に加盟している日本の大学は 9 校<sup>xviii</sup>であり、微増はしているものの、そのうち経営系専門職大学院を設置する大学は 4 校にすぎない。引き続き、AAPBS と相互交流を図りながら、前述のワークショップを共同で開催することや、日本のビジネススクールがこうした団体に加盟し、海外のビジネススクールとのネットワークのもとに、情報のアップデートと国際的な視点をもちながら教育の在り方を考えることができるよう支援していく必要がある。

経営系専門職大学院を含むビジネススクールにおいては、ビジネスを取り巻く世界的な動向を注視しつつ、それと連動して教育のあり方を考えていくことが求められる。本協会においては、経営系専門職大学院を含むビジネススクールがそうした環境に入ることができるよう、企業、国際的な評価機関及び海外のビジネススクールとのネットワークを強化し、必要な情報の提供に努めていく。また、評価をはじめとした各種取組みを通じて、わが国の経営系専門職大学院を含むビジネススクールの社会的な価値を向上に寄与していきたいと考えている。

表8 AAPBS における過去の Conference 一覧

Year	Event
2017	AAPBS Annual Meeting（以下、AM とする） “wayfinding leadership”
	AAPBS Academic Conference（以下、AC とする） “New Practice in Entrepreneurship Education at Asia-Pacific Business Schools”
2016	AM “Innovation of Business Education: Challenges in the Asia-Pacific”
	AC “How new emerging business schools can grow?”
2015	AM “Driving Social Innovation through Public and Private Partnership”

	AC	“Re-Discovering inclusivity and Sustainability and Their Mainstreaming into Corporate and Business School’ s Agendas”
2014	AM	“Next decade of AAPBS: Asian Values under Globalization ”
	AC	“Teaching and Research in Business Ethics”
2013	AM	“Leadership Development”
	AC	“Building Sustainable Research Programs in Business Schools”
2012	AM	“Innovation Beyond Technology with Asia-Pacific Region”
	AC	“Asian Business Leaders with a Global Mindset”
2011	AM	“Entrepreneurship”
	AC	“Nurturing Global Business Leaders in Asia For the World”

※出典 AAPBS ホームページ Past Conference 2011 年以降

<sup>xvii</sup> AAPBS は、2004 年にアジアにおけるビジネス教育の質の向上を図ることを目的に、アジア太平洋地域の 11 大学（シドニー大学、清華大学、香港科技大学、インド経営大学院アフマダーバード校、慶應義塾大学、KAIST ビジネススクール、オタゴ大学、アジア経営大学院、シンガポール国立大学、国立台湾大学、チュラロンコン大学サシン経営大学院）を発起人として結成されたビジネススクール団体である。現在、28 の国・地域にわたる大学やビジネス教育の評価機関等の 145 以上の団体が会員になっている。本協会は準会員として 2010 年に加盟し、同機関が開催する Annual Meeting や Academic Conference に継続的に参加している。

<sup>xviii</sup> AAPBS に加盟する日本の大学は 2018 年 2 月時点で 9 校となっている（九州大学ビジネススクール、グロービス経営大学院大学、慶應義塾大学、国際大学、東京理科大学、名古屋商科大学、明治大学、立命館アジア太平洋大学、早稲田大学）。  
<http://www.aapbs.org/membership/list.html> 参照のこと。

## おわりに

今回の委託研究を受ける前から、認証評価制度の下、経営系専門職大学院の認証評価を実施する本協会としては、認証評価制度を形骸化させずに、認証評価を通じて経営系専門職大学院の教育の質における国際的な同等性、通用性の確保や国際的な評価機関との連携のあり方について、検討を進めてきていた。

具体的には、2012（平成 24）年 10 月に相互協力協定を締結した EFMD と連携のあり方について、現在協議を進めている。現時点において、両機関の評価基準や評価方法について、相互理解を深めることが必要であり、実務レベルで今後さらに意見交換会を開催する予定である。その後、EFMD の評価者研修に本協会の評価に携わる者（評価者、事務局スタッフ）等が参加すること（あるいはその逆）を通じて、実際の評価プロセスを経験（確認）することが必要であることが双方で確認されている。これらを通じて、本協会の評価基準や評価方法を見直していきたいと考えている。また、本協会と EFMD との共同シンポジウム等を通じて、海外のビジネススクールとの交流や企業とビジネススクールのネットワークの構築を促進させるべく協議を進めているところである。

さらに、本協会は、アジアにおけるビジネス教育の質の向上を図るためのリーダーシップをとることを目的として設立されたビジネススクールの団体である Association of Asia-Pacific Business Schools (AAPBS) に準会員として 2010（平成 22）年 10 月から加盟しており、アジア・太平洋地域のビジネススクールの実態や連携の状況を知るために、AAPBS が主催する Annual Meeting や Academic Conference に継続的に参加している。この AAPBS には、28 の国・地域から 145 以上の大学・団体が加盟しているが、日本のビジネススクールの加盟は 9 校のみに留まり、日本のビジネススクールの数からみると決して多いとは言えない。専門職 WG の報告書において、世界基準の教育課程の開発の重要性が指摘されているが、その点に鑑みても、国際的な評価機関による認定を受ける以外に、国際的な団体に加盟し、ビジネススクール全体として国際的な視点からその教育のあり方を共に考える環境に入ることが日本のビジネススクールには必要であると考え。国内に目を向けると、本協会では、毎年 JUAA ビジネススクール・ワークショップを開催し、本協会の経営系専門職大学院認証評価を受けた経営系専門職大学院を対象に、各校の事例報告やビジネス教育の在り方について、企業関係者を交えて意見交換を行っているが、我が国のビジネススクール間の具体的な連携の場には至っていない。このワークショップを国内のビジネススクールの情報共有の場にするためにさらなる内容の充実を図りたい。

## 資料篇

<資料1> 訪問調査実施要領.....	49
<資料2> 経営系専門職大学院に対するアンケート調査（メール本文）.....	50
<資料3> 国際的な評価機関と本協会の評価基準・評価方法の比較表.....	51
<資料4> 訪問調査報告書（慶應義塾大学、立命館アジア太平洋大学、明治大学）.....	54
<資料5> 経営系専門職大学院に対するアンケート調査結果.....	72
<資料6> 公益財団法人大学基準協会創立70周年記念 J U A A ビジネススクール・シンポジウム報告書.....	73
<資料7> 公益財団法人大学基準協会創立70周年記念 J U A A ビジネススクール・シンポジウム速記録.....	90
<資料8> 「The AAPBS Deans' Program (ADP)」に関する報告書.....	174
<資料9> 経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する 調査研究分科会及びアドバイザーボード名簿.....	182



経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する調査研究  
訪問調査 実施要領

公益財団法人 大学基準協会  
調査研究分科会  
主査 小西 龍治

### 1. 訪問調査の実施目的

近年、高等教育の質保証においては、国際的な通用性の確保が課題とされており、特にビジネススクールに関しては、ビジネスと人材流動のグローバル化に伴い、国際基準における質保証の重要性がより一層増しているものと考えます。

こうした状況を踏まえ、経営系専門職大学院認証評価事業では、認証評価を通じた経営系専門職大学院の教育の質における国際的な同等性、通用性の確保とわが国のビジネススクールの国際化を促進すべく、文部科学省の委託を受けて、認証評価における国際的な視点の検討及び国際的な評価機関との連携の在り方等に関する調査研究を行っております。その一環として、すでに国際的な評価機関による評価を受けた大学に対し、受審の経緯や評価における対応、国際連携に対する意見等を伺う訪問調査を実施します。

### 2. 訪問調査結果の取り扱い

訪問調査結果は、報告書として取りまとめます（その過程で、報告書に誤認等がないかを貴大学にご確認いただきます）。本訪問調査を含む全ての調査研究成果は、成果報告書として刊行し、大学関係者の参考に供し得るようにするとともに、文部科学省及び関係各方面に配付し公表します。

### 3. 調査項目

調査項目は下記の通りです。

なお、下記の調査項目に関連し、参考となる資料があれば、訪問調査時にご提供いただけましたら幸いです。

- (1) 国際認証を受けるにあたっての経緯について教えてください。
- (2) 実際に評価を受けるにあたっての準備プロセス、体制について教えてください。
- (3) 評価段階において求められる対応について教えてください。
- (4) 国際認証のメリットとデメリットについて貴大学のお考えを教えてください。
- (5) 国際認証と比較して、経営系専門職大学院の認証評価についてどのような印象を持っているか教えてください。

### 4. お問い合わせ

本件に関する連絡先は、下記の通りです。

公益財団法人大学基準協会 大学評価・研究部 審査・評価系（担当：原、伴野）

〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町 2-7-13

TEL : 03-5228-2112 FAX : 03-5228-2323 E-mail : keiei@juaa.or.jp

経営系専門職大学院認証評価委員会

委員各位

いつもお世話になっております。大学基準協会の●●です。

本日は、本委員会の下で行っております「文部科学省：先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」に関連して、アンケート調査へのご協力をお願いしたく、ご連絡いたしました。

ご承知のとおり、現在、上記事業として“経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する調査研究”を行っております。

この事業は、①国際的な評価機関との連携方策、②国内の認証評価と国際的な評価機関による評価の効率化、③国内のビジネススクール間の連携の在り方等について検討することを目的としています。

その中で、国内の経営系専門職大学院における国際認証への関心度や国際連携の在り方に対するお考え等についても調査を行うこととなりました。

つきましては、以下の要領で、アンケートにご回答いただきたく、お願い申し上げます。

学事ご多忙の折大変恐縮ですが、ご協力のほど、なにとぞよろしくお願いいたします。

---

【回答締切】2月16日(金)

【回答方法】以下の3点について、自由記述でご回答をお願いいたします。

ご回答いただいた内容は、調査研究のなかで参考資料として掲載する予定です。

【調査項目】

1. 国際認証の受審に対する関心度

1)あり

(受審予定の有無、受審予定あるいは受審中の場合には、「機関名」と受審の目的についても教えてください。)

2)なし(関心がない、受審しない場合には、その理由について教えてください。)

2. 本協会の経営系専門職大学院認証評価に対して望むこと

(本協会の評価は、国の認証評価制度に基づくものであり、国際認証とは位置づけが異なりますが、そうした点を踏まえ、本協会の評価や基準に対して何を望むか、ご意見をお聞かせください。)

3. AAPBS等との国際連携の取り組みに対して望むこと

(ワークショップの内容や取り上げるべきテーマ等、ご希望をお聞かせください。)

以上

国際的な評価機関と本協会の評価基準・評価方法の比較表

機関名	European Foundation for Management Development	The Association to Advance Collegiate Schools of Business	The Association of MBAs	The Japan University Accreditation Association		
略称	EFMD	AACSB	AMBA	JUAA		
<b>【基本情報】</b>						
公式HP	<a href="https://www.efmd.org/">https://www.efmd.org/</a>	<a href="http://www.aacsb.edu/">http://www.aacsb.edu/</a>	<a href="https://www.mbaworld.com/">https://www.mbaworld.com/</a>	<a href="http://www.juaa.or.jp/">http://www.juaa.or.jp/</a>		
データ参考HP	<a href="https://www.efmd.org/accreditation-main/equis">https://www.efmd.org/accreditation-main/equis</a>	<a href="https://www.efmd.org/accreditation-main/epas">https://www.efmd.org/accreditation-main/epas</a>	<a href="http://www.aacsb.edu/accreditation/business">http://www.aacsb.edu/accreditation/business</a>	<a href="http://www.aacsb.edu/accreditation/accounting">http://www.aacsb.edu/accreditation/accounting</a>		
設立年	1974	1916	1967	1947		
運営形態	非営利活動法人not-for-profit	非営利活動法人a non profit corporation		公益財団法人		
住所等	Rue Gachard 88 - box 3, 1050 Brussels, Belgium VAT: BE 0411 610 491 Phone: +32 2 629 08 10 Fax: +32 2 629 08 11	777 South Harbour Island Boulevard, Suite 750 Tampa, Florida 33602 USA Telephone: +1 813 769 6500 Fax: +1 813 769 6559	25 Hosier Lane, London, EC1A 9LQ, United Kingdom, General enquiries Email: info@mbaworld.com Phone: +44 (0)20 7246 2686	〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町2-7-13		
実施している評価の種類	・EQUIS: MBAに焦点を当てた機関としての評価 ・EPAS: プログラム別の評価(11のタイプ別) ・CLIP: 企業が設立したマネジメント教育機関の評価 ・EOCCS: オンラインコースに対する評価 ※EDAF: EQUIS, EPASで認定されたビジネススクールが使用できるコンサルティング	・Business Accreditation ・Accounting Accreditation	・MBA Accreditation ・DBA Accreditation ・Master's Degree Accreditation	経営系専門職大学院認証評価(MBA, MOT, Accounting)		
<b>【評価方法に関する情報】</b>						
	EQUIS	EPAS	Business	Accounting	MBA	経営系専門職大学院認証評価
評価の目的	世界中のマネジメント教育の基準を高めること	国際的視野と高い質を持つビジネス/マネジメントプログラムであるかを評価する	ビジネススクールが学術教育とインパクトのある知的貢献を通じてビジネス実践の改善に責任を持つようにすること	ビジネススクールや会計大学院が、学術教育とインパクトのある知的貢献を通じて、ビジネスや会計実践の改善に責任を持つようにすること	マネジメント教育の促進と保護	経営系専門職大学院の水準の向上をはかること、適合認定を通じて経営系専門職大学院の質を社会に対して広く保証すること
評価基準	<ol style="list-style-type: none"> <li>機関の状況、ガバナンスと戦略 <ol style="list-style-type: none"> <li>環境、b) 機関の状況、c) ガバナンス、d) ミッション、ビジョン、バリュー、e) 戦略的ポジショニング、f) 戦略的方向性と目的、g) 戦略的計画、h) 質保証、i) 国際化、j) 倫理、責任と持続可能性、k) 企業との連携</li> <li>プログラム <ol style="list-style-type: none"> <li>プログラムポートフォリオ、b) プログラムデザイン、c) プログラム内容、d) スキルの修得、e) プログラムの提供方法、f) 学生評価、g) プログラム評価、h) 国際化、i) 倫理、責任、持続性、j) 企業連携</li> <li>学生 <ol style="list-style-type: none"> <li>対象プロファイルと選択基準、b) コースの準備と進行、c) サポートおよびカウンセリングサービス、d) 個人的および職業的開発、e) キャリアの配置とサポート、f) 同窓会関係、g) 国際化、h) 倫理、責任、持続可能性、i) 企業連携</li> <li>教員 <ol style="list-style-type: none"> <li>教員の規模、資格および構成、b) 教員の管理、c) 教員養成、d) 国際化、e) 倫理、責任および持続可能性、f) 企業連携</li> <li>研究開発 <ol style="list-style-type: none"> <li>研究活動、b) 開発とイノベーション、c) 研究開発の国際的特徴、d) 倫理、責任および持続可能性、e) 研究開発と企業の世界とのつながり</li> <li>エグゼクティブ教育 <ol style="list-style-type: none"> <li>学校内の位置づけ、b) 製品ポートフォリオ、c) マーケティングと販売、d) 参加者管理、e) プログラムの質とインパクト、f) 教員、g) 研究開発、h) 国際化、i) 倫理、責任と持続可能性</li> <li>リソースと管理 <ol style="list-style-type: none"> <li>身体的施設と学習環境、b) 財務実績、c) 財務管理、d) リスク管理、e) 情報および文書化施設、f) コンピューティング施設、g) マーケティングおよび広報、h) 行政サービスおよびスタッフ、i) 倫理、責任と持続可能性</li> <li>国際化</li> <li>倫理、責任感および持続性</li> <li>企業との連携</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li></ol></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>国内外における機関の状況 <ol style="list-style-type: none"> <li>環境、b) 機関 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2 資源と設備 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3 教員組織</li> </ol> </li> <li>2. プログラムの設計 <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 プログラムの到達目標とターゲットとなる市場及び学生のプロファイル</li> <li>2.2 カリキュラムデザイン <ol style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 意図している学習成果、b) プログラムの範囲と内容、c) 学術的な深さ及び厳密さ、d) その他のカリキュラムデザイン</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>2.3 提供方法及び評価方法 <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 提供方法、b) 評価方法</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>3. プログラムの実施 <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 学生募集</li> <li>3.2 教授方法</li> <li>3.3 学生個々の成長に向けた取組み</li> <li>3.4 国際性</li> <li>3.5 企業連携</li> <li>3.6 倫理、責任、持続可能性</li> </ol> </li> <li>4. プログラムの成果 <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 学生/参加者の学習成果</li> <li>4.2 卒業時の質と職業転換 <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 卒業時の学生の質、b) 職業転換</li> </ol> </li> <li>4.3 同窓組織</li> <li>4.4 プログラムに対する評判</li> </ol> </li> <li>5. 質保証プロセス <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 設計及びレビューの方法 <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 組織のシステム、b) プログラムデザイン/レビュー及び承認手続、c) 定期的なプログラムレビュー</li> </ol> </li> <li>5.2 質保証</li> </ol> </li> </ol> </li></ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. スクールの運営管理全般に関わる「戦略マネジメントとイノベーション」、2. 人的資源に関する「構成員—学生、教員及び専門スタッフ」、3. 教育活動の有効性に関する「学習と教育」、4. 教員の適格性に関する「学術及び専門上の関与」の4つのパートにわたって、以下15個の基準を要する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>●スクールの運営管理全般に関わる「戦略マネジメントとイノベーション」 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ミッション、インパクト、イノベーション</li> <li>2) 知的貢献、インパクト、ミッションとの整合性</li> <li>3) 財務戦略と資源配分</li> </ol> </li> <li>●人的資源に関する「構成員—学生、教員及び専門スタッフ」 <ol style="list-style-type: none"> <li>4) 学生の受け入れ、進路、及びキャリア開発</li> <li>5) 教員の充足と配置</li> <li>6) 教員の管理と支援</li> <li>7) 専門スタッフの充足と配置</li> </ol> </li> <li>●教育活動の有効性に関する「学習と教育」 <ol style="list-style-type: none"> <li>8) カリキュラムの管理と学びの質保証(AOL)</li> <li>9) カリキュラム内容</li> <li>10) 学生と教員の相互作用</li> <li>11) 学生と教員の相互作用</li> <li>12) 学びの質と配置</li> <li>13) 学生の学術及び専門的な関与</li> <li>14) エグゼクティブ教育</li> </ol> </li> <li>●教員の適格性に関する「学術及び専門上の関与」 <ol style="list-style-type: none"> <li>13) 学生の学術及び専門的な関与</li> <li>14) エグゼクティブ教育</li> <li>15) 教員の資格と関与</li> </ol> </li> </ul> </li> </ol>	<p>会計大学院の認証評価においては、一部のビジネススクールの認証評価基準を適用する。それに加えて、1. 会計専門職教育の戦略マネジメントとイノベーション、2. 会計専門職教育の構成員—学生、専門スタッフ及び教員、3. 会計学の学習と教育、4. 会計学の学術、専門上の関与及び相互作用の4つのパートにわたって、9の基準を要する。</p> <p>【ビジネススクール認証評価から準用する基準】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) 学生の受け入れ、進路、及びキャリア開発</li> <li>6) 教員の管理と支援</li> <li>7) 専門スタッフの充足と配置</li> <li>9) カリキュラム内容</li> <li>10) 学生と教員の相互作用</li> <li>11) 学位プログラムの教育レベル、構造、等価性</li> <li>12) 学びの質と配置</li> <li>13) 学生の学術及び専門的な関与</li> <li>14) エグゼクティブ教育</li> </ol> <p>【4つのパートにわたる9の基準】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●会計大学院の戦略マネジメントとイノベーション <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 会計大学院のミッション、インパクト、イノベーション</li> <li>2) 会計大学院の知的貢献、インパクト、ミッションとの整合性</li> <li>3) 財務戦略と資源配分</li> <li>●会計専門職教育の構成員—学生、専門スタッフ及び教員 <ol style="list-style-type: none"> <li>4) 会計大学院の教員の充足と配置</li> </ol> </li> <li>●会計学の学習と教育 <ol style="list-style-type: none"> <li>5) 会計大学院のカリキュラムの管理と学びの質保証(AOL)</li> <li>6) 会計大学院のカリキュラム内容</li> <li>7) 会計大学院修了生のITに関するスキルと知識</li> </ol> </li> <li>●会計学の学術、専門上の関与及び相互作用 <ol style="list-style-type: none"> <li>8) 教員の専門的な業績</li> <li>9) 教員の資格と関与/専門上の相互作用</li> </ol> </li> </ol></li></ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ビジネススクールの目指すところ: ポートフォリオ</li> <li>2. 大学(機関)とビジネススクールの整合性、大学の持続性</li> <li>3. 教員の質及び教員組織としての充足</li> <li>4. プログラムのデザイン、リーダーシップ教育</li> <li>5. 受け入れる学生の持つ能力・背景</li> <li>6. 学生の能力、卒業生の属性、学習成果</li> <li>7. カリキュラムの幅と深さ</li> <li>8. 評価の厳格性と関連性</li> <li>9. 学習環境</li> <li>10. 卒業生への支援、生涯学習</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 使命・目的・戦略 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目1: 目的の設定及び適切性】</li> <li>【項目2: 目的の周知】</li> <li>【項目3: 目的の実現に向けた戦略】</li> </ul> </li> <li>2 教育の内容・方法・成果(1) 教育課程・教育内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目4: 教育課程の編成】</li> <li>【項目5: 単位の認定、課程の修了等】</li> <li>【項目7: 授業の方法等】</li> <li>【項目8: 授業計画、シラバス】</li> <li>【項目9: 成績評価】</li> <li>【項目10: 改善のための組織的な研修等】</li> </ul> </li> <li>2 教育の内容・方法・成果(2) 教育方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目6: 履修指導、学習相談】</li> <li>【項目7: 授業の方法等】</li> <li>【項目8: 授業計画、シラバス】</li> <li>【項目9: 成績評価】</li> <li>【項目10: 改善のための組織的な研修等】</li> </ul> </li> <li>3 教員・教員組織 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目12: 専任教員数、構成等】</li> <li>【項目13: 教員の募集・任免・昇格】</li> <li>【項目14: 教育研究活動等の評価】</li> <li>4 学生の受け入れ <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目15: 学生の受け入れ方針、入学者選抜の実施体制及び定員管理】</li> <li>5 学生支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目16: 学生支援】</li> <li>6 教育研究環境 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目17: 施設・設備、人的支援体制の整備】</li> <li>【項目18: 図書資料等の整備】</li> <li>【項目19: 専任教員の教育研究環境の整備】</li> </ul> </li> <li>7 管理運営 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目20: 管理運営体制の整備、関係組織等との連携】</li> <li>【項目21: 事務組織】</li> <li>8 点検・評価、情報公開 <ul style="list-style-type: none"> <li>【項目22: 自己点検・評価】</li> <li>【項目23: 情報公開】</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul></li></ul></li></ol>

機関名	European Foundation for Management Development		The Association to Advance Collegiate Schools of Business		The Association of MBAs	The Japan University Accreditation Association
評価周期	3年あるいは5年		5年	5年	5年	5年以内
評価手法	自己評価書をもとにした書面評価とピアレビュー訪問調査による評価		自己評価 (self evaluation) とピアレビュー (peer review) によって行われる。	自己評価 (self evaluation) とピアレビュー (peer review) によって行われる。	自己評価 (self-assessment) をもとにピアレビューで書面評価及び訪問調査 (visit) を行う。	自己点検・評価報告書に基づく書面評価と、実地調査によって評価を行う。
評価体制	申請段階: EQUISアドバイザー 実際の評価: EQUISピアレビューチーム 認定: 「EQUIS認定理事会 (EQUIS Accreditation Board)」  ※EQUIS認定理事会とは別に、「EQUIS委員会 (EQUIS Committee)」があり、この組織は、EQUISディレクターにEQUISの戦略的開発についてアドバイスする。政策、基準、手続に関する主要な決定はすべてEQUIS委員会に提出され、協議が行われる。	申請段階: EPASアドバイザー 実際の評価: EPASピアレビューチーム 認定: 「EPAS認定理事会 (EPAS Accreditation Board)」  ※「EPAS委員会」は、学術界と実務界の代表から構成され、「EPAS局 (EPAS Office)」にEPASの戦略的な発展についてアドバイスする。また、政策、基準、手続に関する主要な決定はすべてEPAS委員会に提出され、協議が行われる。また、EPAS受審の資格審査も行う。	申請準備: メンター 本申請及び評価段階: ピアレビューチーム 認定: 初回認定委員会 (IAC)	申請準備: メンター、AACSBの駐在スタッフ 本申請及び評価段階: ピアレビューチーム (Accounting Accreditation Task Force) 認定: 会計認定委員会 (the Accounting Accreditation Committee) ※認定を得た後は、継続的改善評価のプロセス (the Continuous Improvement Review process) に加わり、評価委員会 (Accreditation Committee) の下、評価を行う。	申請準備 (Initial Stage): AMBAスタッフ 準備 (Pre-Assessment Stage): 資格委員会 (Eligibility Committee) 評価 (Assessment Stage): 評価チーム 評価後 (Post-Assessment Stage): 認定委員会 (Endorsement Committee)	申請準備: JUAA事務局 書面評価及び実地調査: 分科会 認定: 経営系専門職大学院認証評価委員会  →本協会理事会における認定
評価プロセス	ステージ0: お問い合わせ ステージ1: EQUISプロセスへの正式な申請 ステージ2: プリーフィング訪問 ステージ3: アドバイザリーサービスの事前資格 ステージ4: EQUISへの申請資格 ステージ5: 適格性 ステージ6: 自己評価 (初回出願の場合、アドバイザー) ステージ7: ピアレビュー訪問 ステージ8: 認定 (3年、5年認定 / 不可) ステージ9: 認定に続く継続的改善 ステージ10: 再認定	ステージ0: お問い合わせ ステージ1: EPASプロセスへの正式な申請 ステージ2: アドバイザーによる事前資格審査 ステージ3: EPAS資格審査への申請 ステージ4: 資格審査 ステージ5: 自己評価 (初回出願の場合、アドバイザーサービスあり) ステージ6: ピアレビュー訪問 ステージ7: 認定 (3年、5年認定 / 不可) ステージ8: 認定後の継続的な改善報告 ステージ9: 再認定	資格 (eligibility) に関する審査を経た後、① 認証取得要件を満たすための準備段階としてのPre-Accreditation (最長5年)、② 本申請を経て正式に認証を取得するまでのInitial Accreditation Process (最長2年)、③ 認証要件を引き続き満たしているかを審査する Maintenance of Accreditation Process (最長5年) からなる  手続の詳細は以下のとおり 1: AACSBのメンバーであること 2: 資格 (eligibility) 申請 3: 資格申請に関する審査 (初回認定委員会 (IAC) または会計審査委員会 (AAC) にて) 4: 自己評価報告書 (ISER) の作成支援、メンターの配置 5: IACプロセス受入れ手数料と初期認定手数料の支払い 6: メンターは、認定基準との現在の整合性を判断し、初期自己評価報告書の作成を支援 7: メンターの同意を得て、申請学校は、戦略計画とともにIAC / AACに初期自己評価報告書を提出 8: IAC / AACは、初期自己評価報告書をレビュー→以下の結果に分かれる a) 本申請の許可 b) ISERの更新 c) ISERの改訂と再提出 d) 不承諾 9: ピアレビューチームの主任任命、最終的な自己評価報告書の作成 10: 事前訪問 11: ピアレビューチームメンバーの追加任命、チームによる自己評価報告書のレビューと事前訪問結果の通知 12: ピアレビューチームによる実地調査 ピアレビューチームは、認定、延期、または認定拒否のための推奨事項を含む、申請学校への訪問報告を提供する。報告書および勧告は、同意のためにIAC / AACに転送される。 13: IAC / AACによる認定または認定拒否の批准。勧告は、批准のためにAACSB取締役会に転送される。	資格 (eligibility) に関する審査を経た後、① 認証取得要件を満たすための準備段階としてのPre-Accreditation (最長5年)、② 本申請を経て正式に認証を取得するまでのInitial Accreditation Process (最長2年)、③ 認証要件を引き続き満たしているかを審査する Maintenance of Accreditation Process (最長5年) からなる  手続の詳細は以下のとおり 1: AACSBのメンバーであること 2: 資格 (eligibility) 申請 3: 資格申請に関する審査 (初回認定委員会 (IAC) または会計審査委員会 (AAC) にて) 4: 自己評価報告書 (ISER) の作成、支援のためのメンターとスタッフ駐在員の配置 5: IACプロセス受入れ手数料と初期認定手数料の支払い 6: メンターは、認定基準との現在の整合性を判断し、初期自己評価報告書の作成を支援 7: メンターの同意を得て、申請学校は、戦略計画とともにIAC / AACに初期自己評価報告書を提出 8: IAC / AACは、初期自己評価報告書をレビュー→以下の結果に分かれる a) 本申請の許可 b) ISERの更新 c) ISERの改訂と再提出 d) 不承諾 9: ピアレビューチームの主任任命、最終的な自己評価報告書の作成 10: ピアレビューチームメンバーの追加任命、チームによる自己評価報告書のレビューと事前訪問結果の通知 11: ピアレビューチームによる実地調査 ピアレビューチームは、認定、延期、または認定拒否のための推奨事項を含む、申請学校への訪問報告を提供する。報告書および勧告は、同意のためにIAC / AACに転送される。 12: IAC / AACによる認定または認定拒否の批准。勧告は、批准のためにAACSB取締役会に転送される。	申請準備 (Initial Stage) ・申請書の提出と登録料の支払い  準備 (Pre-Assessment Stage) ・自己評価書 (Self-Assessment Form) の提出とプレ評価手数料の支払い ・資格委員会 (Eligibility Committee) による審査 (新規申請の場合) ・プレ評価の実地調査  評価 (Assessment Stage) ・自己監査書 (Self-Audit Report) の提出と評価手数料の支払い ・公式実地調査 ・評価所見のフィードバック  評価後 (Post-Assessment Stage) ・評価チームによる報告書の完成 ・申請大学による報告書の確認 (意見申立) ・認定委員会 (Endorsement Committee) による評価結果の決定	0: 申請準備 ・実務説明会への参加 (申請前年度4月) ・評価資料 (点検・評価報告書、基礎データ、提出資料一覧) の草案を提出  1: 認証評価の申請 (申請前年度1月末まで) ・申請書類の提出 2: 評価資料の提出 (申請年度4月1日) 3: 評価手数料の納入 (申請年度5月末まで) 4: 書面評価 ・分科会の開催 ・申請大学院へ分科会報告書の送付 5: 実地調査 ・9月下旬～11月上旬までの期間内に2日間の実地調査を行う 6: 経営系専門職大学院認証評価委員会の開催 (12月上旬) ・分科会がまとめた最終的な報告書をもとに、評価結果 (委員会案) の作成 7: 意見申立 ・申請大学院において、評価結果 (委員会案) に対する事実誤認等の確認を行い、該当する場合には、意見申立がなされる ・経営系専門職大学院認証評価委員会において、意見申立の内容について審議し、評価結果 (案) を確定させる 8: 本協会理事会の開催 ・評価結果 (案) を理事会に諮り、最終的な評価結果が確定する ・申請大学への評価結果の通知、文部科学大臣への報告、社会への公表を行う 9: 異議申立 ・評価の結果は「適合」「不適合」のいずれかの判定となる。「不適合」と判定された大学院は、その判定に対して異議申立を行うことができる。この審査には、評価にあたった認証評価委員会とは別の第三者組織となる「異議申立審査会」がたつることとなっている 10: 評価後のフォローアップ ・評価結果において付された指摘事項に対する改善計画の発表 (認証評価委員会にて) ・改善完了報告書の提出

機関名	European Foundation for Management Development		The Association to Advance Collegiate Schools of Business		The Association of MBAs	The Japan University Accreditation Association
評価結果公表方法	ホームページに認定校名を掲載し、当該校のホームページにリンクを貼っている	ホームページに認定校名を掲載し、当該校のホームページにリンクを貼っている	ホームページに認定校名を掲載し、当該校のホームページへリンクを貼っている	ホームページに認定校名を掲載し、当該校のホームページへリンクを貼っている	ホームページでは認定校の検索を可能としており、当該校のホームページへとリンクを貼っている。	ホームページに適合校一覧、申請校に対する評価結果前文を掲載している
法令との関係	—	—	—	—	—	学校教育法に基づく認証評価制度
上部団体等の認証	—	—	CHEA	CHEA	—	—
ハンドブックの公開	<a href="https://www.efmd.org/accreditation-main/equis/equis-guides">https://www.efmd.org/accreditation-main/equis/equis-guides</a> ホームページに評価プロセスと評価基準についてそれぞれハンドブックを掲載	<a href="https://www.efmd.org/accreditation-main/epas/epas-guides">https://www.efmd.org/accreditation-main/epas/epas-guides</a> ホームページに評価プロセスと評価基準についてそれぞれハンドブックを掲載	<a href="http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/policies/appeal-procedure.ashx?la=en">http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/policies/appeal-procedure.ashx?la=en</a> ホームページに評価手数料、評価の手続と流れについて掲載あり	<a href="http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/policies/appeal-procedure.ashx?la=en">http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/docs/accreditation/policies/appeal-procedure.ashx?la=en</a> ホームページに評価手数料、評価の手続と流れについて掲載あり	<a href="https://www.mbaworld.com/accreditation/become-an-accredited-business-school">https://www.mbaworld.com/accreditation/become-an-accredited-business-school</a>	<a href="http://www.juaa.or.jp/accreditation/management/handbook_2017.html">http://www.juaa.or.jp/accreditation/management/handbook_2017.html</a> ホームページに申請手続、評価基準、評価体制、評価手数料、関係諸規程等、必要な情報はすべて掲載
選定方法	ピアレビューチームは、経営教育の世界で上級職を務める4人のメンバーまたはこの分野における豊富な経験を持つ4人のメンバーで構成される。通常、各メンバーの所属国が異なる。	ビジネスマネジメントプログラムの教育経験や組織経験を持つ4名で構成される。通常、各メンバーの所属国が異なる。	メンター: 同タイプ学校のDean / EquivalentまたはAssociate Dean、および/または同国の学校および/または教育システムに精通している者	メンター: 同タイプ学校のDean / EquivalentまたはAssociate Dean、及び/または同国の学校及び/または教育システムに精通している者 レビューチームのメンバー: AACSB認定校のDean又は同等の地位にある者 認定委員会委員: AACSB認定校のDean又は同等の地位にある者で、レビューチームの経験者	大学院での教育経験を持つ者。多くは、ビジネススクールのDean、プログラムディレクター、プログラムマネージャー、モジュール又はユニットリーダー。	経営系専門職大学院及び経営系大学院からの推薦により、評価者の登録を行う ・上記の推薦された委員の中から、認証評価委員会委員及び分科会委員の選出を行う ・なお、委員の推薦にあたっては、研究科長等役職経験者が望ましいとしている ・認証評価委員会には、外部有識者として、企業関係者を2名含める
評価チームの人数、構成	4名 ・ピアレビューチームの議長: 審査されている学校とは異なる国のアカデミック(学長または同等のもの) ・地元の教育環境に精通した学術代表者(学長または同等のもの)。ピアレビューチームの利益のために学校の文脈上の背景を説明する役割があります。 通常、彼または彼女は彼女の言語を話す必要があります。 上記の要件は、初めてのピアレビューの訪問にのみ適用されます ・別の学術代表者(学長または同等のもの) ・企業代表者または専門家協会のシニアマネージャー	4名 ・議長: 審査する学校とは異なる国の学術者(Deanまたはそれと同等のもの) ・委員の内2名は学術代表者(Dean, Associate DeanまたはProgram Director) ・委員の内残り1名は、実務界の代表者または専門職団体のメンバー メンバー構成にあたっては、以下も考慮する。 ・当該地域の教育環境に精通した学術代表者を含める(特にピアレビューの初回訪問時) ・審査されるプログラム内容に精通している者を含める	3名 ・主査は同等の学校の出身であるか、または国内の学校および/または教育システムのタイプに精通しているピアレビューチームに豊富な経験を持つ認定された学校の学長/同等者 ・他メンバー2名は、適格性、経験、ミッション・フィッティングおよび可用性に基づいて選出される。これらの個人は、認定された学校の学長/等価者でもある(退職等による役職変更後も3年間任用可)。	3名 ・主査は同等の学校の出身であるか、または国内の学校および/または教育システムのタイプに精通しているピアレビューチームに豊富な経験を持つ認定された学校の学長/同等者 ・他メンバー2名は、適格性、経験、ミッション・フィッティングおよび可用性に基づいて選出される。これらの個人は、認定された学校の学長/等価者でもある(退職等による役職変更後も4年間任用可)。	4名 ・少なくとも1名は、申請大学の所在する大陸から選ぶ ・国際的なメンバーになるよう工夫する ・少なくとも1名は、評価経験が豊富な者に参加させ、新しい評価者とペアになって評価するようにする。	原則4名(主査1名、委員3名) ・主査は、原則、認証評価委員会の委員が務めるなど、評価経験者を充てる ・評価者のうち、1名は実務家教員を充てる ・申請大学院の専門分野(MBA、MOT、会計)を考慮し、該当する分野を専門とする評価者を配置する ・申請大学院の所在地、国・公・私立のバランスを考慮し、委員を選出する ・任期は2年、再任可

## 慶應義塾大学訪問調査報告

- I. 日時 平成 30 年 1 月 11 日 (木) 10:00~12:00
- II. 場所 慶應義塾大学 (日吉キャンパス)
- III. 出席者 大学側 河野宏和氏 (経営管理研究科委員長、ビジネス・スクール校長)、  
高木 洋氏 (経営管理研究科、ビジネス・スクール 委員長室)  
協会側 小西龍治調査研究員、坂本正典調査研究員、  
伴野彩子 (大学基準協会職員)、三澤彩恵 (大学基準協会職員)

## IV. 基本情報

## 1. 学部／研究科の名称

経営管理研究科

## 2. 国際認証の取得状況

2000 年 AACSB International 認証取得 (5 年認証)

2005 年 AACSB International 継続認証取得

2010 年 AACSB International 継続認証取得

2011 年 EFMD EQUIS 認証取得 (3 年認証)

2014 年 EFMD EQUIS 継続認証取得

2015 年 AACSB International 継続認証取得

2017 年 EFMD EQUIS 継続認証取得

## V. 調査結果

## 1. 共通の質問項目

(1) 国際認証を受けるにあたっての経緯について教えてください。

## ・ AACSB

1997~1998 年頃に K B S の教員が海外の学会に出席した際、海外の教員から「K B S も国際認証を取得すべき」と言われる。当時、K B S では「海外大学との単位交換プログラムが少ない」という問題意識があり、国際認証を取得することで、国際単位交換プログラム (International Partnership) の増加が見込めると判断し、認証取得へと動き始める。

## ・ EFMD

AACSB からの認証は取得していたが、I P の更なる増加を目指すためにヨーロッパの多くのビジネススクールが取得している EFMD の認証が必要と判断し、認証取得へと動き始める。

(2) 実際に評価を受けるにあたっての準備プロセス、体制について教えてください。

#### ・ AACSB

1997～1998年：専任教員5名ほどによるプロジェクトチームを結成し、報告書作成等の準備を開始。

1998年末～1999年：AACSBのメンターによる指導（オンサイトでは1日）を受ける。

メンターによる指導を受ける前に十分な準備をしておくことが重要。KBSの場合は、メンターより合格ラインに達しているとの評価を受けた。

2000年：ピアレビュー開始、認証取得

AACSB側の評価体制：Initial review チームのメンバーは4名、本レビューは3名。事前にAACSBからKBSへメンバーリストが送られ、メンバーを確認することが出来る。また、メンバーは再度担当可能であり、1回目の評価と2回目の継続審査で同じ人物が評価にあたることも可能。※EFMDは、再任不可。なお、評価者の人選については、原則としてAACSBの指名に従うこととなるが、AACSBの会議に出た際にリエゾンに希望を伝えることは可能である。

Initial review では、学校全体の運営（特に mission）、継続審査では Mission、Participants、Assurance of Learning（AOL）の3つが重点的に審査される。

#### ・ EFMD

AACSBと同じ体制で準備を進め（約1年間）、申請。

2011年：KBSが作成した Datasheet（約15頁）を、EFMDから派遣されたメンター1名がチェックし、資格審査（Eligibility）を行う。この審査をパスした場合、2年以内に本評価を受けることになる。なお、2年以内であれば、本評価の開始時期に指定はなく、EFMD側との調整で決定する。

EFMD側の評価体制：チームメンバーは、4名。4名中1名は企業人であり、「企業が求める人材育成としては、〇〇といったカリキュラムが必要」といった指摘を得ることができる。

実地調査（Peer Review Visit）は3日間かけて行われる。チームは、訪問調査前日の夜に来日し、チームメンバーのみでのディナーをとる。翌日、翌々日は終日訪問調査が行われ、最終日に評価結果が口頭でKBSに伝えられる。この時、KBS側からの質問は行えない。口頭で伝えられた評価結果は、後日文書で改めてKBSに提示され、事実誤認が無いかの確認がとられる。なお、河野委員長は他大学の評価委員を務めたことがあり、評価委員は訪問調査期間中に報告書（ドラフト）を書き上げる必要があり、大変忙しいとのこと。

### （3）評価段階において求められる対応について教えてください。

・2000年時点（AACSBの初回認証取得時）は、専任のスタッフはおらず、専任教員5名程によるプロジェクトチームが対応した。しかし、教員だけでは負担が大きか

ったため、2005年からは、報告書の英訳等を行うスタッフを雇った。なお、英訳を依頼するスタッフについては、ただ英語ができればよい、というわけではなく、KBSのミッションや国際認証を取得する目的を理解したうえで文章を作る人という条件が大切である。

- ・訪問調査（ピアレビューチームによる訪問）への対応が必要となる。

#### （4）国際認証のメリットとデメリットについて貴大学のお考えを教えてください。

- ・メリット

「国際認証を取得している大学だから来た」という学生も増えてきてはいるが、学生募集よりもIPとダブルディグリー（DD）の増加がメリットとして挙げられる。現在、IP提携校は51校、DDは3校となっている。

AACSBやEFMDが主催するConference（Dean'sやAnnual）では、世界の大学情勢についての情報が溢れており、その場に参加して情報を得られることが、最も具体的且つ価値あるメリット。

PRVでは各国の認証校のDeanが評価者になり、有益なアドバイスを行ってくれる。

- ・課題（KBSではデメリットという単語は出てこなかったが、協会側で分類）：

EFMDでは、InternationalizationとResearchという2つを大きな柱にし始めている。EFMD BOARDの中には、「全ての授業は英語で行われるのが当然」という考えを持っているメンバーもいるが、KBSとしては、自大学の授業を全て英語で行うことがベストとは考えていない。

EFMDからの評価において、「外国人教員比率」を上げるようにとの指摘が前々回、そして前回も引き続きなされた。しかし、日本では今後18歳人口が減る予測であることから、慶應義塾大学全体として、「今後教員数は増やさない」という方針が掲げられている。この方針のもとで外国人教員比率を上げるには、現在KBSに所属している日本人教員の雇用に踏み込み、新たに外国人教員を採用することは現実的でない。

#### （5）国際認証と比較して、経営系専門職大学院の認証評価についてどのような印象を持っているか。

経営系専門職大学院認証評価は、法令を遵守しているかという観点の主だと感じる。一方、AACSBやEFMDは、各ビジネススクールのミッションや成長戦略を重視しており、（PRV）でも「〇〇といったミッションを掲げているが、現在のカリキュラムにはミッションが反映されているとは思えない」「ミッションを実現するには、〇〇といった取り組みを行うべきだ」といった具体的な意見が示される。AACSBやEFMDの評価は、国際水準に達するためのコンサルティングとして有益である。世界各国のビジネススクールのDeanによるコンサル料として考えると、評価手数料は高いとは思わない。

## 2. 対象校特有の質問項目

### (1) AACSBとEFMDの違いについて

AACSBは、アメリカを追い越す／否定しない（アメリカファースト）限りは、各ビジネススクールの事情を踏まえた評価を行っていると感じている（台湾のビジネススクールには台湾の事情がある、というように）。

各校の事情を尊重する（それがmissionであるならば）という姿勢をとっていることから、アメリカにある有名でない大学でも認証を得ている。

一方、EFMDは、基準に厳格な審査である。“各国の事情はあるだろうが、まずは基準ありき”という印象がある。ただし、基準の解釈については、EFMD BOARDの中にも柔軟性がある人、無い人が正直なところ混在している。

EFMDは、AACSBの評価姿勢に批判的であり、認証する大学は絞られるべきであると考えている。ただし、EFMDのこの考え方によって、国際的な大学でも認証を受けるのが難しいケースも生じている。この状況は、EFMD自身も把握している。

### (2) EFMDはEQUIS以外にも様々な認証を行っているが、例えばEPASを持つビジネススクールをどう思うか。

KBSはEQUISを取得しており、IPの提携校も原則としてEQUISを持つビジネススクールから選んでいる。EPASを持っているビジネススクールに対しては、①国際認証を持っていないよりは、EPASを持っている方がよい、とみるか、②EPASしか持てなかった、とみるかで見方が分かれる。中国の大学には、AACSBもEFMDも受けないというスタイルを貫いている大学がある。個人的（河野委員長）には、中途半端な認証を受けるよりは、認証を受けないという決断もありえると考えている。ただし、BSIS、CLIP、EOCCSなど、認証自体が多様化している（その分サポートも多様化している）ことには留意しておくべきである。EFMD=EQUISという考えは早計に過ぎる。

### (3) 世界の大学ランキングの順位は、評価に影響を与えるのか。

認証を受ける側は、自己評価報告書に大学ランキングの順位を書くことがある。しかし、評価する側からすれば、そのランキングは現時点での順位を示しているだけであり、「There is NO growth strategy」とコメントされることもある。ただし、「この取組の結果、ランキングが○位から○位に上昇した」「将来、○位を目指す」というような戦略に関連した言及方法であれば、ランキングを見ることはある。

### (4) AACSBやEFMDのConferenceの内容について

両機関とも、世界情勢の最新トピックスを扱っている。また、人材ネットワークの形成にも役立つ。

Dean's Conference では、Dean が 8～10 名ずつテーブルに集まり、1つのテーマについてフリーディスカッションをする場がある。各テーブルにはEFMDの事務局（オフィサー）が1名ついて話を聞いており、「面白い」と判断した話題を次のConferenceのテーマにしたり、その話題について話していたDeanを登壇者にしたりと、1つの企画を次につなげる企画力がある。

**(5) AACSBとEFMDでは、どちらの方がコストがかかるか。**

EFMDである（訪問調査を含めると約1000万円）。EFMDの方が審査料が高いこともあるが、それ以外にも、AACSBより評価委員が1名多い、AACSBのReaccreditationは報告書が40～50枚と少ない一方、EFMDは2回目以降の審査も1回目と同じような報告書を1から作る必要があり、そのコストがかかることになる。

**IV. 関連資料**

- ・ なし

以 上

## 立命館アジア太平洋大学訪問調査報告

- I. 日時 平成30年1月18日(木) 15:00~17:30
- II. 場所 立命館アジア太平洋大学(本部キャンパス)
- III. 出席者 大学側 横山研治氏(副学長)  
協会側 小西龍治調査研究員、  
中村安希(大学基準協会副主幹)、串田藍子(大学基準協会職員)

### IV. 基本情報

1. 学部/研究科の名称  
国際経営学部/経営管理研究科
2. 国際認証の取得状況  
2016年 AACSB international 認証取得(5年認証)

### V. 調査結果

#### 1. 共通の質問項目

##### (1) 国際認証を受けるにあたっての経緯について教えてください。

2000(平成12)年に開学した当初から、海外の留学生にターゲットを絞り学生募集を行うため、いずれはAACSBの認証を取得することを目標としていた。2006(平成18)年から学内で国際認証の取得に向けた実質的な活動をするべきとの声が高まり、2007(平成19)年後半からAACSBの会議に参加する等の活動を始めた。2008(平成20)年になって申請資格判定(Eligibility)への申請を行い、同年後半に申請資格を有するとの判定を受けた。その後、2009(平成21)年に評価申請へと動き始めた。

APUが国際認証に向けて活動を開始した当時は、AACSBが世界的に唯一、権威のある評価機関であった。現在では、他の評価機関も有名になってきているので、今後はEFMDやAMBAの認証取得を目指している。

##### (2) 実際に評価を受けるにあたっての準備プロセス、体制について教えてください。

#### ・大学の体制

学部長兼研究科長(Dean)が中心となり、学長室の事務職員2名(他業務と兼任)が国際認証の申請・対応等の作業にあたった。初めから大学全体の合意のもとに国際認証の申請に向けて動き出したわけではなく、大学院の教員が中心となって活動を始めたため、多文化集団のコンセンサスを取りながら進めていった。とくに、学部と研究科をあわせてSchool of ManagementとしてAACSBの国際認証に申請を行ったため、学部教育についてもAACSBの基準を満たすよう改善していく必要があった。

作業として最も手間がかかったのは、報告書(Report)の作成であり、教員が執筆し

たものを事務局がまとめるという形を取った。準備にかかった経費は4～5千万円となったが、文部科学省のG P 事業の補助金を利用して賄った。

#### ・報告書の作成 (Gap Analysis と Action Plan の策定)

##### ① 国際認証における制度上の必要事項

A A C S B の国際認証では、申請資格判定 (Eligibility) の後、訪問調査 (Peer Review Visit) に至るまでに毎年、報告書を提出することが求められる。報告書の内容としては、現状を把握し、A A C S B の基準に対して不足する点の分析 (Gap Analysis) と、そこで浮かび上がった課題を解消する方策 (Action Plan) を示さなくてはならない。

報告書の作成の際には、A A C S B が選定するメンターが各大学に派遣され、大学を毎年訪問して状況を確認する。評価を受ける準備が整ったと判断された段階で、訪問調査が行われる。

くわえて、報告書の作成段階では、Assurance of Learning として、各ビジネススクールが掲げる Mission から Goal を設定し、それを Objective に落とし込んだ指標「カリキュラム・アラインメント・マトリックス」(CAM) に基づき、学習成果を測定することが求められる。授業科目ごとに策定したCAMを用いて、各学期が終了した段階で、教員が各学生に関して1人ひとりがObjectiveを身に付けることができたかチェックして、Goal 及びMission の達成度を数値化する必要がある。

##### ② A P U における学内の対応

A P U では、メンターを大学に年2回招いたほか、メールなどでやり取りをして、報告書を作成した。メンターからは主にA A C S B の基準に対して不足する点の分析 (Gap Analysis) に関する指導が行われた。

報告書の作成段階においては、学部における教育について、A A C S B の評価基準ではS T 比が高いこと等に起因して質保証に課題があると見なされることから、当時の状況のままでは同基準を満たすことができなかつたため、研究科のみで国際認証を申請し直す方が良いのではないかとの議論が起こった (2010 年頃)。これに関しては、学部教育を除いてA P U の教育はないとして、学部と研究科を一体とする体制を維持することとし、学部長兼研究科長が地道に各教員の理解を得るよう話し合いを実施した。

また、学内で国際認証に関する手続きを進めるにあたって、改善した事例や国際認証によって生じたメリットなどを教授会等で共有し、成功体験を積み上げていくことで国際認証の取得に賛同する者を増やしていき、学部と研究科の協力体制を構築した。

#### ・訪問調査 (Peer Review Visit)

##### ① 国際認証における制度上の必要事項

A A C S B の訪問調査では、原則として主査1名と副査2名の評価チームが2～3日間来校するため、滞在中のプログラムの運営や宿泊等の手配を行う必要がある。なお、訪問調査に参加する評価委員については、事前に競合する大学・大学院を申請することによって、申請大学・大学院の意向を伝えることができる。

評価チームが来校する際のプログラムとしては、初めの2日間で、大学の状況を基準ごとに確認するため、項目ごとに担当者が呼ばれ、1時間半～2時間の面談を行う。また、その間に、学生面談及び教員面談（各項目の担当者以外の教員）、キャンパスツアーが行われる。その後、3日目に評価チームからの講評があり、AACSBの理事会に報告される内容（調査結果）が伝えられる。

## ② APUにおける学内の対応

APUでは2015（平成27）年に1度目の訪問調査が2.5日間行われた。事前の学内の対策として、学生グループを作って、AACSBの訪問調査が行われることを周知するための動画を作成し、毎日更新して、学内の教職員や学生に呼びかけた。また、看板や横断幕を作成したほか、大学のミッション・ゴールを書いたカードを学生に配付して周知を図った。面談は、いくつかの項目ごとに5回程度行われ、就職や大学の意思決定プロセスに関する項目は事務職員が担当した。

### ・ 認証取得

1度目の訪問調査では十分でない指摘された事項が数点あり（(3)にて後述する）、それらを修正し、2016（平成28）年初めに2度目を受け、改善が確認されたことから、訪問調査をパスした。その後、2016（平成28）年8月のAACSBの理事会で審議され、正式に認定された。

APUの場合、申請資格判定（Eligibility）に1年弱、その後の報告書の作成に4年程度、訪問調査に2年、全体で8年弱かかった。

## (3) 評価段階において求められる対応について教えてください。

### ・ 報告書の作成（Gap Analysis と Action Plan の策定）

報告書の作成段階で、AACSBの基準を達成することを求められ、基準ごとに達成状況を報告書にまとめることとなっている。報告書は項目ごとに作成しなくてはならず、1つの報告書が受理されるまでに大変時間がかかるが（1項目につき半年～1年くらい）、AACSBとやり取りをしながら、それらに1つずつ対応しなくてはならない。

APUでは、大学院の教員の中で、学士号で教授職に就いていた者が2名いたことから、教員の学位と業績が課題となり、報告書が受理されなかった。日本の教員の学位の状況について説明し、企業での活動や論文の実績から博士号相当であると主張をしたものの、認められなかった。そのため、当時は、教員数の10%までは基準を満たさない教員（Others）を含めることを認められていたので、最終的には該当する2名の教員をOthersとして扱うこととなった。その上で、Action Planの中で今後の人事計画として、修士号以上の学位を有する若手教員を採用することを示した。

### ・ 訪問調査（Peer Review Visit）

訪問調査で指摘された事項があれば、その改善策を検討し、再度、訪問調査を受け入れる必要がある。APUでは、2度の訪問調査を実施しており、1度目で具体的に指摘

された内容とその改善策は下記の通りである。

① 5～6名の所属教員が博士課程（アジア太平洋研究科）でも研究指導をしている教員がいること。

→人数としては少ないが、主要な教員が他の課程を教えていたため、人材の流出にあたるということ、また、学部ではS T比が高くなっているにもかかわらず博士課程の指導に時間を割いているという実態があることを問題視された。これについては、次年度以降、博士課程での指導を行わないことを約束した。

② 学部の授業科目の中の必修科目が少なく、不足している分野があること。

→Supply Chain Management 及び Business Law の科目が少ないという具体的な指摘がなされた。そのため、これについては、指摘のあった分野の科目を拡充し、必須化した。2017（平成29）年に14科目の必修を新設した。

③ Assurance of Learning の実施方法に課題があること。

→AACSBでは、Assurance of Learning のサイクルを最低2回、実施することが求められ、APUでも「カリキュラム・アライメント・マトリックス」(CAM)を策定した。1度目のサイクルを終えた後、分析結果を受けた改善を図り、確認方法やカリキュラムに反映する必要があることから、1度目のサイクルの結果を受けて、その中のObjectiveの1つがAPUにそぐわなかったと判断して、2度目の調査時から削除したら、訪問調査では「削除するべきではない」との指摘がなされた。この指摘は、3つの中で最も重視されたものであり、具体的な改善方法も示されたため、それに則って、その項目を含めたAssurance of Learningを再度行うことで対応した。

#### (4) 国際認証のメリットとデメリットについて貴大学のお考えを教えてください。

2016年にAACSBの認証を取得したことで、大きくは海外からの留学生の確保、良質な教員の採用、Assurance of Learningによる学習成果の可視化にメリットがあったと言える。なお、国際認証を受けるにあたって費用がかかること、教員個人への負担が増えることは事実としてあるものの、国際認証を取得するデメリットはなく、国際的なビジネススクールの潮流に乗り遅れないためには必要な措置であると考えている。

##### ・海外からの留学生の確保

海外からの留学生については、海外からの留学生は地道に増えており、毎年2回の募集で倍率が出るほどに、入学定員を確保している。とくに、これまで入学者が少なかった北米地域からの学生が入学するようになった。同地域からの入学生は、ここ数年、複数名を維持しており、2017年春の時点で5名の在籍者がいる。それらの学生たちにとっては、AACSBの認証を取得している上、授業料が北米の大学院より安いことが大きな志望理由となっている。そのため、ヨーロッパからの学生を確保するためにも、AMBAの国際認証の取得も目指している。

#### ・良質な教員の採用

教員の採用については、AACSBの認証を取得していることを志望理由の1つとして、海外からの質の高い教員がAPUの教員募集に応募してくるようになった。

また、AACSBの基準を満たす教員のみを採用することとしたため、自ずと教員の質を高めることにつながった。

#### ・学習成果の可視化

AACSBの評価を受けるために必要だったため作成を始めたCAMを用いたAssurance of Learningも役立った。これは、学生に修得すべき能力を示すほか、各学生の達成状況を評価することで、教員が自分の教育を振り返ることにもつながった。また、在籍学生の達成状況が数値化されて出てくるため、大学全体の傾向が掴める点は効果があったと言える。現在は、その結果から課題となっている点をカリキュラム改革につなげることができている。

### (5) 国際認証と比較して、経営系専門職大学院の認証評価についてどのような印象を持っているか。

#### ・AACSB

AACSBの国際認証は、前述の通り、各大学の改善過程から評価機関が関わり、認証取得までを継続的に評価するプロセス評価である。また、数値指標が具体的に示された明確な基準の下で認証評価が行われる。ただし、訪問調査等でどのような点を指摘すべきかということは、ハンドブックなどでは明文化されていないこともあり、ビジネススクール全体に概ね共有されている考え方を踏まえた評価者の知見による。また、報告書を作成する期間においても、メンターからの情報が重要となるなど、意見交換の中で評価委員に与える印象やメンターの力量によって評価の結果が左右される部分もある。

#### ・EFMD

EFMDの国際認証は、国際認証を申請した時点での状況进行评估される結果評価であると思う。また、これから本格的な準備を行っていく段階であるが、大学全体の印象なども影響してくることと予想している。つまり、基準が少なく、評価者それぞれの考えや哲学が反映されることもあるので、各基準を満たしたとしても、認証を取得できるかはわからない定性的な部分があり、セレクトティブな評価であるという点は挑戦しがいのある認証評価と言える。対策としては、国際性と企業とのつながりが重視されるので、EFMDの関係者には、あらかじめ、その観点から大学の強みなどを印象付けるように働きかけている。

#### ・経営系専門職大学院の認証評価

国際認証においては、似たような指摘を受けていても認証を得られる大学とそうでない大学があるように思われるため、評価の公正性という点では、日本での経営系専門職

大学院の認証評価の方が公正に感じる。また、評価者倫理を定めていることは良い。ただし、評価者独自の観点ではなく、ビジネススクールに求める共通事項のみを評価するという形など、画一的すぎるものとなつてはピアレビューとしての良さがなくなる。

## 2. 対象校特有の質問項目

### (1) 国際認証を取得するにあたり、現状の日本のビジネススクールでは対応が難しいと感じることはあるか。

AACSBにおける教員の学位と業績の基準は、現状に鑑みて日本の大学が対応していくのは難しいと思われる。日本では、学士の学位で修士課程を教えているという場合がよくあるが、AACSBでは最低でも修士号を持っていることを求められる。また、過去5年間で最低2本の論文が必要であるうえ、日本語ばかりではなく、英語の論文も必要とされるので、実務家教員等にとっては厳しい面がある。

### (2) AACSBの認証を得た後は、どのような活動をしているか。

#### ・評価者セミナーへの参加

AACSBの評価者研修セミナーに3名が参加した。そのうち、1名は既に評価者としてアジアの大学を訪問している。また、AACSBからの依頼で、認証評価のセミナーや基準の説明会で講師を行うこともある。それらの活動から、AACSBの認証評価についての情報が得られるほか、海外の大学から学べることが非常に多い。

#### ・海外ビジネススクールとの連携

AACSBを取得している海外の他大学との連携を行っている。チュラロンコン大学（タイ）、香港城市大学（EMBA課程）、AIM（Asian Institute of Management：フィリピン）、BI（Norwegian School of Management：ノルウェー）などの大学からビジネススクールの学生の短期研修を受け入れている。とくに、香港城市大学とBIはAACSBの認証を取得したことで、提携を開始した。なお、認証取得前から、チュラロンコン大学、台湾科技大学、KAIST（Korea Advanced Institute of Science and Technology：韓国）等とは交流を図り、国際認証への対応方法や準備についてアドバイスをもらっていたほか、10近くの大学を視察してAACSBの認証に備えた。

#### ・同窓会組織の設立

AACSBの認証を得ている大学の修了生上位10%が入会を許可される同窓会組織（Beta Gamma Sigma）の日本支部を設立した。会員を対象としたセミナーや懇親会などを国内で開催している。同組織に入会することをステータスとして、修了生の活動の幅を広げる取組みとなっている。

### (3) 今後の展望

APUとしては、前述したように、学部と研究科をあわせて School of Management

としているため、研究科においても大学経営に貢献できるよう、規模の拡大を図っていききたい。定員を満たす学生を集め、さらに入学者選抜の際に倍率が生じるように学生募集を行うことは当然であるが、これが継続できているため、定員増についても検討していきたいと考えている。また、ビジネススクールのランキングに入ることは、学生がビジネススクールを選ぶための指標となるため、良い広告になると考えており、ランキングについては常に意識している。

日本のビジネススクールとしては、アジアの中でも日本にあることに比重を置いて、良い時期も悪い時期も経験している日本経済の歴史や、その中で培われた日本固有の経営形態等について理論研究と応用研究を重ね、特色として打ち出すことが、国際的な潮流の中で独自性を確立する上で有効と考えている。

#### IV. 関連資料

- ・ APMカリキュラム・アラインメント・マトリックス
- ・ GSMカリキュラム・アラインメント・マトリックス
- ・ Beta Gamma Sigma パンフレット
- ・ 学部・研究科のミッション（周知のための学生配付用カード）

以 上

## 明治大学訪問調査報告

- I. 日時 平成30年2月15日(木) 14:00~16:30
- II. 場所 明治大学(駿河台キャンパス)
- III. 出席者 大学側 木村 哲氏(グローバル・ビジネス研究科教授)、  
山村能郎氏(グローバル・ビジネス研究科教授)、  
篠田正志氏(明治大学教務事務部専門職大学院事務室)
- 協会側 原 和世(大学基準協会主幹)、中村安希(大学基準協会副主幹)

### IV. 基本情報

#### 1. 学部/研究科の名称

グローバル・ビジネス研究科

#### 2. 国際認証の取得状況

2017年 EFMD EPAS 審査中

### V. 調査結果

#### 1. 共通の質問項目

##### (1) 国際認証を受けるにあたっての経緯について教えてください。

グローバル社会において、国際認証を取得していないビジネススクールは、ビジネススクールとして認められていない。そのため、海外のビジネススクールと連携してイベントなどを開催したいと考えても、先方のビジネススクールから国際認証を取得していないと連携できないと言われたこともある。また、国際認証を取得することはMBSに在籍している学生にとっても、大学全体にとってもメリットが多いと考えられるため、国際認証の取得に向けた活動を2012年から開始した。

国際的な評価機関が複数あることは知っていたが、2012年当時にはAACSBの評価を受ける場合には、ビジネス教育を行っている学部も対象になることから、研究科のみで評価を受けられるEFMDの評価を受けることにした。また、将来的にはEQUISの評価を受けたいこともあり、プログラム単位で申請が可能なEPASの評価を最初のステップとすることにした。

##### (2) 実際に評価を受けるにあたっての準備プロセス、体制について教えてください。

2012年6月から国際化に関する議論を本格的に開始し、2013年5月から6月の教授会において国際認証の取得について議論を行い、EFMDのEPASの評価を受けることを決定した。同時に、学内での理解を求めするため、常勤理事に国際認証の取得が必要な旨説明を行い、大学としても国際認証の取得に向けて活動することの合意形成を行った。

EFMDでは、評価を受けるためには会員として加盟する必要があるため、2013年度末

に加盟し、2015年1月にEPASの評価申請を行った。申請にあたって申請書にmission、strategy、それに連関したカリキュラムを説明する必要があり、教授会で長・中期計画書の大幅な変更を伴う計画・戦略などの合意をとることに議論がだいぶ紛糾した。資料づくりにあたっては、当時の研究科長と教員のほか、1名の事務職員で作業を進めた。なお、評価を申請するにあたってEFMDのセミナーを受けた際に、カリキュラムや教育方法においていくつかの点を改善する必要があると解ったため、申請した後はその仕組みづくりを行った。

具体的には、①英語による必修科目の設置、②海外研修科目の設置、③ILO (Intended Learning Outcomes) を用いたカリキュラム体系の構築、の3点について改善が必要であった。そのため、以下のように仕組みを構築し、改善を図った

#### ① 英語科目と必修科目の設置

EFMDが定める具体的な目安はないものの、MBSでは10科目以上の英語による科目を設けることを目標にし、MBSが独自で開設する英語で実施する科目を10科目から17科目に増設した。また、経営学研究科の英語で実施する科目を履修できる制度を設け、同研究科の英語科目のうち20科目を履修できる対象の科目とした。さらに、専門職大学院ガバナンス研究科では、留学生を受け入れており英語のみのコースも設けているため、その中から5科目を履修できる対象の科目とした。加えて、ファイナンス、アカウンティング、マネジメント、マーケティングの4つの科目を必修とした。

そのうえで、長期的な展望として、MBSにおいて英語で実施する科目のみで修了できる仕組みを構築することを掲げ、英語で実施する科目を積極的に増やしていくことを示した。

#### ② 海外研修科目の設置

海外での現地研修を受けたい学生には、全員が参加できるような仕組みが必要だったので、2014年度から参加希望者を募って開始した。当初の参加者は20名だったが、参加者の満足度が高く、現在では80名まで参加者が増加している(学生は自費負担)。こうした科目の実施には大きな支障はなかったが、引率する教員の渡航費等費用面で大きな負担がかかった。

#### ③ ILOを用いたカリキュラム体系の構築

これについては、EFMD主催のセミナーではそれほど重要な観点として説明されなかったものの、評価に必要な資料づくりや実地調査を通じて、最も重要な観点であったと感じている。

### (3) 評価段階において求められる対応について教えてください。

#### ・申請書・報告書の作成及び評価機関との交渉

申請にあたっては、前述のように申請書の作成が必要であり、その後、評価基準を満たすよう改善を行った後、報告書を作成することになった。

また、EFMDの年次総会や評価に関する説明会（アクレディテーション・セミナー）のほか、EFMDが主催するイベントには、評価の動向を知るとともに、MBSをアピールする必要があるため、積極的に参加した。この際の渡航費が大きなコストになっており、こういった活動を支えるためにも、後述するような支援金があるとよいと感じている。なお、こうしたイベントへの参加を通じて、MBSの考えをEFMDに説明し、例外的なことにも対応をいただけるなど、さまざまな交渉を行った。

#### ・実地調査（visiting）

2017年に実地調査を受け、その際には4名の評価者により2日間で実施された。EFMDのルールによって、評価チームには申請校の所属国のビジネススクールから1名が評価者に加わることになっている。その他は、ヨーロッパを中心とした諸外国のビジネススクール関係者や企業関係者で構成されていた。

MBSへの実地調査は2日間であったが、宿泊先等の手配や送迎などを含めると、前後を入れて計5日間ほど対応にあたった。

実地調査では、報告書に記載しきれなかったこと、報告書の執筆後に海外と比較をして特徴的な教育方法であると自ら気づいた点を口頭で説明できたので、重要なプロセスであると感じた。例えば、論文演習を含むゼミナールでの活動は、多くの日本の大学で実施されており、特別な取り組みではないと思っていたが、海外の評価者にとっては独自の活動と認識されたため、実地調査において丁寧に説明することで評価を得られた点である。

#### ・実地調査における指摘

実地調査において、評価チームからは、計5点の指摘を受け、特にそのうち①カリキュラム及び教員の国際的な活動が少ないこと、②教員の研究活動において海外ジャーナルへの投稿が少ないこと、③ILOを用いたカリキュラムの体系化に関して、国際化に関する数値が低い科目があったこと、が指摘された。

##### ① カリキュラム及び教員の国際的な活動が少ないこと

カリキュラムにおいては、留学生の受入れを可能とする英語による科目数が限定的であることを指摘された。これについては、現在も欧州の協定校からの交換留学生には対応しており、長期的な展望として英語のみで修了できるコースの設置を計画していることを説明し、今後の課題とした。なお、MBSはアジアに多くみられる形態のビジネスであるファミリー・ビジネスに特徴を持っているビジネススクールであり、国内のビジネス研究・教育で成果をあげることを目指し、その上でグローバルなビジネススクールとしても活動していきたい旨をEFMDには説明し、評価者にも一定の理解を得てはいたが、教員の国際的な共同研究や客員教員の受け入れなどを通じたグローバル対応科目が限定されているとの指摘を受けた。

##### ② 教員の研究活動において海外ジャーナルへの投稿が少ないこと

①での指摘に関連し、教員の国際的な共同研究などが豊富ではないことが指摘された。MBSは、日本の専門職大学院制度に則って設立されたビジネススクールであり、そのためには「実務家教員」を置かなくてはならないことを説明し、その点は企業とのつながりを担保し、実務書などの書籍の著作について評価されたものの、国際的なジャーナル上に掲載され得る研究活動が活発でないことは指摘された。また、今後は海外ジャーナルに投稿するなど国際的に活動できる教員を採用することの必要性が助言された。

### ③ILOを用いたカリキュラムの体系化

ILOを用いて学習成果を測定する際に、国際化に関しての総じて数値が低い科目があることの指摘を受けた。ただし、これは後述するように事前にアドバイザーを導入した際に気付いていた点であり、配点の仕方において国際的な内容であるにも関わらず、英語で実施されていない科目を低く評価してしまったなど、齟齬があったことに原因があったため、次年度から測定の仕組みを改善することを実地調査において説明した。

上記の3点以外には、教員同士が授業を参観できる仕組みを設けたものの、実績が少ないことや、企業倫理に焦点を当てすぎており、持続可能な開発目標（SDG：Sustainable Development Goal）や環境問題など、グローバルな課題に関する取組み等が少ないことを指摘された。SDGに関しては、国連グローバル・コンパクトのPRME（Principles for Responsible Management Education）等を踏まえ、明治大学が加盟している国連アカデミック・インパクトの原則等を意識して活動していくことを説明した。

#### ・今後の改善について

主に指摘されたことは、教員の国際的なジャーナルへ掲載可能な研究活動が乏しいことであるため、今後は教員に海外ジャーナルへの投稿を推奨する仕組みとして研究促進の支援を行っていくことを考えている。また、国際ジャーナルへの投稿などに慣れている国際的な関心を集め得る研究を行うことができる教員を採用することについても、検討していきたいと考えている。

#### （４）国際認証のメリットとデメリットについて貴大学のお考えを教えてください。

上記（１）で述べたように、国際的な評価機関による評価を受けるメリットは多いと考えている。また、メリットというよりは、海外のビジネススクールとともに活動しようとするのであれば、国際的な認証を取得していることは最低条件であるという認識が海外では根強い。

一方で、デメリットとしては、コスト（費用）がかかることである。MBSの場合、前述したように大学としてもビジネススクールの国際認証の取得の必要性に理解を示してくれていたため、多くの予算的な支援を受けることが可能であった。それでも、EFMDの会合に参加するための渡航費や、海外研修科目の実施にあたっての引率教員の渡航費な

どが掛かったため、多方面への要請を行うなど、費用を捻出には多大な労力を要した。また、国内外の他大学の場合、国際的な評価機関の認証に専属で対応するスタッフが必要であるが、現職員体制で実施したために過大な負担が発生した。今後のスタッフ体制を構築するため、いずれにしてもコストがかかるといえる。

もし、日本において国際的な評価機関による認証の取得を促進させたいのであれば、文部科学省等が支援支度金を用意しなければ、費用面から評価を受けることが難しい大学が多いと考えられる。費用に関しては、単年度で済むものではなく、年間1千万円程度が最低でも3年以上は必要となるため、その支援の仕組みを設けることが望ましいと考える。

#### **(5) 国際認証と比較して、経営系専門職大学院の認証評価についてどのような印象を持っているか。**

本協会の定める「経営系専門職大学院基準」は、専門職大学院設置基準等の法令の遵守状況の確認が主になっているように感じる。また、「戦略」についても、経営系専門職大学院基準でも策定を求められているが、EFMDの評価における位置づけと異なるように感じている。具体的には、EFMDでは、現在の活動を踏まえて今後の展望や目標を含む戦略を掲げていること自体を評価するが、本協会の評価では、戦略に沿ってどれほど実行できているかを評価するため、点検・評価報告書に書いたことを絶対的に達成しなければ評価されない制約を意識しなければならない。

また、国際認証の取得に向けて準備を行ったビジネススクールとしては、国際的な評価機関による評価と国内の認証評価の2つを受けることは大変だと感じている。そのため、EFMDの評価を受けるにあたって作成した報告書及び評価結果を認証評価の際に提出する資料として活用できるような仕組みを設けて欲しい。さらに、可能であれば、国際的な評価機関と本協会の双方で報告書の記述を免除できる項目（どちらかの評価を受けていれば、もう一方の評価を受ける際には記述を免除することができる項目）を設けると評価を受けるにあたっての準備が効率化できるのではないかと考える。

なお、本協会の評価においても、ILOを用いたカリキュラム体系の構築を評価で求めていくことはビジネススクールの教育を充実し、学習成果を可視化するためにも有意義ではないかと感じている。

## **2. 対象校特有の質問項目**

### **(1) MBSの今後の国際的な評価等に関する展望について**

1. (1)で述べたように、EFMDのEQUISを受けることを目指しており、EQUISを受けるには教員組織の規模を拡大しなくてはならないため、明治大学の持つ資源を有効活用し、他の研究科（専門職大学院）の協力も仰いで検討を進めていきたい。そのためにも、今回のEPASの評価で指摘された事項の改善は必須であるため、長期的な展望としているEnglish Trackの導入や海外留学生の受け入れについて、実践していくことが

必要だと考えている。

なお、他の国際的な評価機関による評価を受けることも検討はしているが、前項のデメリットで述べたように費用と人材が必要であり、その点が課題であると感じている。

以 上

【調査項目】	1. 国際認証の受審に対する関心度 1 あり 2 なし	1. 国際認証の受審に対する関心度 1 ありの場合 受審予定の有無、受審予定あるいは受審中の場合には、「機関名」と受審の目的についても教えてください。 2 なしの場合 関心がない、受審しない場合には、その理由について教えてください。	2. 本協会の経営系専門職大学院認証評価に対して望むこと 本協会の評価は、国の認証評価制度に基づくものであり、国際認証とは位置づけが異なりますが、そうした点を踏まえ、本協会の評価や基準に対して何を望むか、ご意見をお聞かせください。	3. AAPBS等との国際連携の取り組みに対して望むこと ワークショップの内容や取り上げるべきテーマ等、ご希望をお聞かせください。
MBA系		1 AACSBの認証取得に向けて準備中です。	ピア・レビューとして一定の役割を果たしていると思います。ただ、評価に当たる委員の中には、興味本位で質問する方があり、評価者の質を一定以上に保つ仕組みが必要だと思います。	AACSBの認証取得の準備をしている中で、自分たちの手法が絶対だと主張するアメリカの傲慢さを感じています。アジア・パシフィックのビジネススクールの連携機関と基準協会が協力関係を結ぶことは、AACSBを牽制する観点からも大切だと思います。
MBA系		2 本校周辺には国際認証を重視する外資系企業のランチが少ないうえ、MBA取得を要求するような外資系企業への就職希望者も少ないと思われることから、国際認証受審に要するコストに対してベネフィットが見合わないため。	国際認証の取得や、我が国の認証の国際化によって、多くの経営系専門職大学院が陥っている危機が解消されるとは思えない。その意味では、基準に適合・不適合という機能とは別に、日本における経営系専門職大学院の危機を克服するための活動や機能が必要ではないだろうか、と漠然と考える次第です。	特になし
MOT系		1 AACSBあるいは EFMD。取得の利益や効果vs費用（人的、時間的、金銭的など）の総合評価を検討しているところです。	学校関係の委員におけるピアレビューの良い点は残し、実業界の委員の声ももっと取り込んで 学校が提案する社会への貢献と 実業界や社会の欲する人材やスキルとのマッチングができる認証評価になれば良いと考えます。	国際連携の輪を更に外に開いたものにすべく、認証評価のなかでも評価点に取り込むこと。また、ビジネススクールの相互学習（カリキュラムやファカルティ構成、教育成果測定法など）の場の提供など。
MOT系		1 受審予定：無 以前は、ABESTを受けていましたが、現在は受審していません。良いところがあれば、受審したいと考えています。	経営系専門職大学院にとって国の認証評価を受審するのは必須事項なので、明確な基準を示していただくことは最低限必要なことです。ただし、評価観点を細分化しすぎて、個別の評価をするだけだと、単純な減点方式になってしまうので、認証を受審する意義が薄まると思います。評価観点の相互の関連を踏まえて評価の軽重を付けるような工夫をしたり、独自の取組を加点評価する工夫をしたらすると良いのではないのでしょうか。	共通の認証基準等を構築するのは仕組み的に無理だと思うので、共同でシンポジウムを企画したり、大学基準協会の認証を得た後に国際認証を取るためにはどのような準備をしたらよいか等のセミナーを企画していただけるとよいかと思います。
MOT系		1 大いに関心はあり、将来的に海外からも学生を本格的に受け入れ、国際的にトップクラスのマネジメント人材を企業に提供するビジネス・スクールとなるために、グローバル・スタンダードとしての国際認証の取得を目指すべく考えております。しかしながら、差し当たっての具体的な受審予定（計画）はありません。地域の人材の育成に資するビジネス・スクールに留まる弊校の実態からの転換を図るためには、現状、リソースが決定的に不足していると考えており（具体的な認証基準を調査した訳ではありませんが）、また、企業における経営人材の求め方が社内に偏って未だ大きな変化が見られていないことなど環境面からも、時期尚早と考えています。	国際認証機関による認証を受審しない場合でも、海外で活躍できるビジネス人材を輩出するために、個々のスクールがそれぞれのニーズの把握のための努力の一環として、海外のビジネス・スクールの動向をフォローしていくことは必要だと思います。同時に、国内の認証機関によるフィルターを通して、国際認証の優れた点を課題として取り入れることができれば、国内のB.S.の質の維持・向上に資するところ大と期待致します。	AAPBS関連のイベントに参加しておりませんので、今回は特にありません。
会計系		2 会計専門職大学院は、いわゆるビジネススクールのようなグローバル対応を必ずしも必要としていないため。	貴協会の経営系専門職大学院の認証評価制度はいわゆるビジネススクールの認証評価に主眼が置かれており、また、会計専門職大学院の数が少ないので難しいとは思いますが、基準に会計系に固有のポイントを盛り込んで評価を行ってもらえるると自己点検に当たって役立つと思います。	特に関心ありません。

## 公益財団法人大学基準協会創立 70 周年記念

## J U A A ビジネススクール・シンポジウムーアジア・世界と共にー

- |          |   |
|----------|---|
| 1. 日 時   | 2017 年 9 月 27 日（水）10：00～17：45   |
| 2. 場 所   | 明治大学アカデミーコモン 2 階 A 1～A 3 会議室  |
| 3. 参 加 者 | 143 名（大学関係者 75 名、企業関係者 59 名、その他 9 名）  |
| 4. 出 席 者 | 鈴木典比古 本協会常務理事<br>坂本正典 経営系専門職大学院認証評価委員会委員長<br>小西龍治 経営系専門職大学院認証評価委員会副委員長<br>工藤 潤 事務局長、大学評価・研究部 部長 |

## 5. 会議内容等

## (1) 会議内容

## ＜はじめに＞

本協会の経営系専門職大学院認証評価事業では、毎年 JUA A ビジネススクールワークショップを開催し、本協会の経営系専門職大学院認証評価を受けた経営系専門職大学院を対象に、各校からの事例報告や企業関係者との意見交換を行ってきた。これと同時に、本事業においては、わが国のマネジメント教育の国際化を促進し、グローバル化に対応するため、海外の関係機関との相互協力協定の締結や国際的な団体への加盟と総会への出席を通して、経営系専門職大学院の評価機関として国際化に取り組んできた。

しかし、近年、国際的な認証評価機関がアジアをマーケットとした事業の展開を活発化させ、アジアのビジネススクールも自らの価値向上のために認証を得ようとする動きがあり、またわが国においても、専門職大学院における教育の質の国際的な同等性・通用性の確保について議論がなされている現状から、国際化の取り組みをさらに促進していくことが急務であるとの認識に至った。

そこで、本協会では、毎年開催するワークショップの内容をさらに充実させ、本協会が協力協定を締結している EFMD (European Foundation for Management Development)<sup>i</sup>、アジアにおけるビジネス教育の質の向上を図るためのリーダーシップをとることを目的として設立されたビジネススクールの団体である AAPBS (Association of Asia-Pacific Business Schools)<sup>ii</sup>、世界のビジネススクール関連の調査研究を行っているイギリスの調査会社 Carrington Crisp<sup>iii</sup>、及び国際的に高い評価を得ているアジアのビジネススクール 3 校を招へいし、国際的な評価機関における評価の現状やそれを受けた大学での改革等について、日本のビジネススクールも交えて意見交換を行うことを目的に実施した。

## ＜シンポジウムの概要について＞

本シンポジウムは、本協会創立 70 周年記念として、「JUA A ビジネススクール・シンポ

ジウム「アジアと共に」と題し、国際的な評価機関及びアジアのビジネススクールの取り組み事例から、国際的な経営人材を育成するためにビジネス教育はどうあるべきか、産業界からの期待にいかに応えていくのか、そして国際的な潮流の中で日本のビジネススクールが向かうべき方向性について、活発な議論が行われた。

<各講演の内容について>

まず、本シンポジウムの開催にあたり、本協会常務理事の鈴木典比古氏（国際教養大学学長）より開会の挨拶がなされた。

その後、祝辞として、文部科学省高等教育局専門教育課長の松永賢誕氏及び経済産業省産業人材政策室参事官の伊藤禎則氏より講演があった。

松永氏からは、「ビジネススクールを取り巻く現状・課題」と題し、わが国における経営系専門職大学院の設置状況と国際化の課題について触れられるとともに、今後ビジネススクールに期待される役割と改革の方向性について説明がなされた。とくに、高度な専門性を有するグローバル経営人材の育成・確保に向けて、教育機関と産業界とが連携して取り組んでいくこと、また国内の教育機関と高度経営人材の育成のノウハウを有する海外教育機関との連携の推進が欠かせないということであった。そして、わが国のビジネススクールの改革の方向性としては、①ビジネススクールにおける基盤的科目の強化、②国際的通用性のあるビジネススクールの整備、③地域課題の解決に資するビジネススクールの整備、④ビジネススクール協会の発足という4点が挙げられた。

伊藤氏からは、「第4次産業革命の下での働き方改革と人づくり革命」と題し、わが国における働き方改革及び人づくり革命の政策内容について説明がなされるとともに、教育機関に期待することとして、産業界や地域との連携を図りながら、多様な学びのニーズに応え、個人のキャリアデザインの実現に寄与していくことが示された。特にビジネススクールとの関わりという面では、OJTの補完教育としての活用、生涯教育における社会人の学び直しの支援という活用法が示された。

#### 基調講演 I

EFMDの理事兼CEOを務めるProf. Eric Cornuel氏より、「ビジネス教育の国際的な展望」と題して、EFMDの組織と活動の概要について紹介がなされた後、マネジメント教育が抱える問題と今後のビジネス教育のあるべき姿について講演があった。

まず、EFMDの組織と活動概要の紹介においては、EFMDは協力型の組織であるという点が主張された。現在86か国にわたって大学やビジネス教育関係の機関、公共サービス機関、コンサルティングなど900近い組織が会員になっており、ベルギーのブリュッセルを活動の本拠地とし、ジュネーブ、香港、マイアミにもオフィスを置いて、AACSB<sup>iv</sup>やAMBA<sup>v</sup>を含む280のメンバーが多様なプロジェクトに関わっているということであった。組織の理念として、常に改善をしていくことを掲げ、質の高いサービスを提供することによ

り市場から認められるよう努めているとされた。主な事業としては、企業と大学等の研究機関の活発な交流を促進するためのプロジェクトや会員間でのネットワーク構築・情報共有に取り組んでおり、その一環として教育評価も実施している。具体的には、機関評価（EQUIS）、プログラム評価（EPAS）、企業ビジネススクール評価（CLIP）、オンライン・ビジネス教育評価（EOCCS）を実施しており、このほか評価準備支援システム（EDAF）や地域におけるビジネススクールの効果測定（BSIS）といった取り組みを実施していることが紹介された。

次いで、マネジメント教育のここ5年間の変遷と問題点について、マネジメント教育が些細なものとして捉えられてきたこと、ケースメソッドによる学習に偏重し、知識を深く学ぶ、つまり哲学や社会等に関する学びが不十分であること、またガバナンスという面では、国際的なビジネススクールを維持していくための資金が十分ではなく、優秀な教員の確保が難しくなっていることが指摘された。

また、ビジネススクールにおける核となる課題として、①学術の卓越性とビジネスの連携、②地域へのフォーカスと国際的な視点の導入、③教育の質の高さと学校の規模という3点を挙げ、各側面のバランスがうまく取れておらず、それぞれの要素について水準を高めていくことが必要であるとされた。具体的には、①に関しては、両者のバランスを保ち、かつ、その水準を高めることが重要であるものの、それをひとつの組織で達成することには難しさもあると伝えられた。②に関しては、多くのビジネススクールがローカル型に分類されるが、INSEAD（インシアード経営大学院）ではシンガポールに学部を創設し、国際的な発展をしながら地域性ということも両立させようとする動きがあるとの事例紹介があった。さらに、③に関しては、トップのビジネススクールというのは、質は高くても規模が小さく、高いクオリティを合理的な値段で提供することの難しさが示された。規模を大きくするために、デジタルや遠隔教育の活用を行っているビジネススクールも出てきてはいるが、質の担保との両立が課題であるとされた。

これらの問題を打開していくために、いまビジネス教育において重要なこととして次の4点が示された。すなわち、①次世代の教授陣の育成：いまや教員はアカデミアであるだけでなく、ファシリテーターでありメンターでもあることから、質の高い優秀な教員を採用すること、②発見的指向的な研究の見直し：社会や経済との関連を途切れさせないような研究をすること、③デジタルラーニングと対面型学習を相対するものとして考えるのではなく、それらをうまく組み合わせることでいくこと、④社会的な問題に沈黙せず、関与していく（人と社会をつなげる）ことが求められるとの説明がなされた。

## 基調講演Ⅱ

AAPBS 事務局長の Dr. Betty Chung 氏より、「アジアにおけるビジネス教育の展望—真の革新とは—」と題し、AAPBS の組織と活動の概要について紹介がなされた後、個人の文化と価値観がマネジメントに及ぼす影響とアジア太平洋地域におけるビジネスリーダーの

育成について講演があった。

まず、AAPBS の使命について、「アジア型のビジネスパラダイムをどう考えるか」という問いに対する答えを見つけることであり、どうすれば組織として地域の活性化につながるのか、アジアのビジネスモデルを定義することはできるかという課題に取り組んでいることが主張された。

また組織に関しては、2004年に大学の学長、学部長が集まって設立された団体であり、アジア地域で12カ国にわたって20の協会会員がおり、メンバーシップ型の組織として現在は130のメンバーを抱えている。活動内容としては、年次総会の他、毎年 Academic Conference を開催し、大学教員と企業関係者とがアジアのリーダーシップについて話し合うといった取り組みを実施しているほか、アジア特有のコンテクストを扱うケースの構築と共有を目的として、香港にケースセンターを設置し Case Workshop を開催している。さらに、学長ワークショップや研究科長によるミーティング等も開催し、アジアのビジネススクールの質の向上を支援しているとの紹介がなされた。

続いて、AAPBS の使命である「アジア型の経営パラダイムをどう考えるか」という課題について、アジアにおけるビジネス教育を考えるにあたっては、個人の考え方・見方の背景には“Culture 文化”があり、その文化が意思決定に働くことを忘れてはならないということであった。個人の価値観や文化が経営学の慣習に影響を与えるものであり、文化の継続性という中で経営学の発展を考えていかなければならないとされた。一方で、アジア地域の学生の多くが西洋のビジネススクールで学ぶことを選択するという状況にあることから、どうすれば西洋的な教育を受けながら自国の経済発展に貢献することができるかということが課題であるとの指摘がなされた。

最後に、アジアのリーダーとして求められる人材は、急速に変化する環境の中で、ハイパーフォーマーとして新しい成長を作り出す人材であるとし、多様性、不確実性をコントロールし、人々をまとめるリーダーシップが必要であることが示された。こうした人材の育成に、産学が一緒になって取り組むことが重要であるとした。

#### 特別講演

アジア開発銀行（以下、「ADB」という。）の Dr. K. E. Seetharam 氏の講演に先立って、経営系専門職大学院認証評価委員会副委員長の小西龍治氏より、同機関の組織と講演を依頼した趣旨について説明があった。すなわち、ADBにおいては、アジアの開発、とりわけ人間の能力開発を重要領域と捉えて取り組んでおり、こうした機関とアジアやヨーロッパのビジネススクールといった教育機関との間に関係を構築することに資することを期待し、今回の講演を依頼するに至ったと述べられた。

次いで、Dr. K. E. Seetharam 氏より「アジアの発展途上国におけるナレッジマネジメント（知識資産管理）と能力開発—アジア開発銀行及びアジア開発銀行研究所における取り組みから—」と題して、大学が果たすべき役割とナレッジパートナーシップを活用した

産学連携の可能性等について講演がなされた。講演においては、まず、大学が果すべき役割というのは、①教授と学び、②先進的な研究をすること（産業界に適用できるものでなくてはならない）、③社会、コミュニティに対して価値を生み出し、与えることであるとされた。大学は常に社会の柱であり、教育システムの社会に対する付加価値が何なのかといえ、それは学生一人ひとりが生み出す付加価値である。大学においては、単なる知識の修得ということだけでなく、友人と過ごす時間、挑戦と失敗の経験をとおして、様々なことを学ぶものであるが、学生一人ひとりが生み出す付加価値は見過ごされがちであると指摘した。また、ビジネススクールの教育がコモディティ化してしまっていることについての懸念が示された。

続いて、ADBにおける能力開発の取り組みについて紹介があり、ナレッジパートナーシップを活用した産学連携の可能性について説明がなされるなかで、大学における取り組みが社会や政策に影響を与えることの重要性が示された。

### 基調講演Ⅲ

第一生命保険株式会社の前会長である斎藤勝利氏より、「アジアのビジネススクールに期待すること」と題し、①アジアのビジネススクールとの関係強化の必要性、②第一生命グループの経営戦略、③第一生命グループにおけるアジア人材の重要性、④アジアのビジネススクールに期待することの4点に関する講演があった。

具体的には、日本企業にとってのアジア・パシフィック地域の重要性の高まり、ビジネスのグローバル化といった環境下においては、グローバルに活躍できる日本人経営幹部の育成及び優秀な外国籍人財の採用、活躍機会の提供が求められるところであり、この面で、海外のビジネススクールとの連携や情報交換などを通じた関係強化が必要になってくるということが示された。また、変化の時代において、リーダーに求められるコンピテンシー（行動特性）として、Learning Agility（学習機敏性）や、新たな環境・変化に対する興味・洞察力、多様かつ柔軟な組織をマネジメントする能力が必要であるとの主張がなされた。そして最後に、アジアのビジネススクールに期待することとして、①派遣前の語学習得プログラムも含め、よりソフトランディングな派遣プロセス、②企業のビジネス環境や課題に沿ったプログラムの共同開発、③外国籍人財の採用における人財の紹介、④地域ビジネスモデルの構築や市場調査等における連携について提案がなされた。

### パネルディスカッションⅠ

パネルディスカッションⅠでは、「ビジネス界の期待にビジネススクールはいかに応えるのか」と題し、アジアのビジネススクールを代表する5校より、国際的な評価、産業界との連携という視点から各校における取り組み事例の報告がなされ、産業界からの期待に応じていくためにビジネス教育において重要なことは何かを考える機会であった。

なお、パネリストは以下5名であり、慶應ビジネススクールの河野氏にはモデレーターも兼ねていただいた。

- HKUST（香港科技大学）ビジネススクールの研究科長 Prof. Kar Yan Tam 氏
- KAIST 経営大学院前研究科長 Prof. Tong Suk Kim 氏
- NUS（シンガポール国立大学）ビジネススクール副研究科長 Prof. Sin Hoon Hum 氏
- 立命館アジア太平洋大学副学長 横山研治氏
- 慶應義塾大学大学院経営管理研究科長 河野宏和氏（兼モデレーター）

まず、Prof. Kar Yan Tam 氏より、HKUST ビジネススクールにおける産学連携の取り組みからみえた課題と成果について報告があった。まず、ビジネススクールのカリキュラムに関しては、技術革新が進む変化の時代に備えたものであるかということがポイントであり、将来も残るであろう仕事とコア・コンピテンシーに関して調査を行った結果、一貫してビジネススクールは技術的・科学的な要素を含むべきであるという結論を得た。実際に、科目として「認知科学」を取り扱い、産業界からのインプットを得ようとしている。一方で研究という面からみると、ビジネススクールにおいては学際的な研究は進んでいないといえる。研究においては一つの現象を説明する理論を作り出すことに時間がかかるものであり、個人が一つの領域にとどまる傾向が強い。しかし、学術的な研究は不可欠であり、専門性を持った者がチームを組んで進めていくことが必要であるとされた。続いて、こうした問題にどう取り組んでいくべきか、具体的に取り組んできたこととして、以下の3点が挙げられた。1点目は、研究科長や学長トップが具体的設定をすること、すなわちスクールリーダーシップの重要性である。例えば、研究においては教職員の昇進ということと絡めていくことも必要ではないかとの提案があった。2点目は、限られた企業と長期的なパートナーシップを結ぶことである。地道に企業との関係づくりをし、産学連携の取り組みを発展させることが可能であるとされた。3点目は、産業界の方によるアドバイザリーボードの活用である。本校においては、毎年2回実施し、良いフィードバックが得られているとのことであった。このように、カリキュラムが産業界のニーズに適応したものであるかということを常に確認し評価することがビジネス教育においては欠かせないということが強調された。

次に、Prof. Tong Suk Kim 氏からは、ビジネス教育における核となる問題と今後のビジネススクールに期待される役割に焦点化した話があった。具体的には、過去のビジネススクールは理論もなく内容がアカデミックではないという批判を発端として、研究ということを強調するようになってきた。しかし、その研究というのがより学術的になり、実務というところから離れてしまい、研究についてもコアのアクティビティになっておらず、ビジネススクールの目的からも離れてしまっていることが問題であると指摘した。ビジネススクールにおいて、研究と実務のバランスをとるということは容易ではない。EFMD や AACSB といった外部評価においても、学術研究がどの程度行われているかという

ことが評価されるわけだが、そのバランスというところについても十分に評価しなければならない。ビジネススクールというのは、マーケティングをはじめとして概ね同じことを教えているが、同じ資材を使っているよりはより知名度のある大学が選ばれるものであり、それぞれのビジネススクールがユニークな価値を見出し、カリキュラムに個性を落とし込んでいくことが必要であるとされた。また、先の議論でも取り上げられたローカルとグローバルの両立というのは、一つの組織でやるのは難しいため、他校とのパートナーシップやコラボレーションで補うことについて提案がなされ、参考として、KAISTと慶應義塾大学大学院経営管理研究科（以下、「慶應ビジネススクール」という。）とが取り組むCKJプロジェクト<sup>vi</sup>の紹介があった。さらに、産業界からの期待に応えていくという意味では、実務的な教育の実施、学生に問題解決能力を身につけさせることが求められているとされた。

次に、Prof. Sin Hoon Hum 氏より、シンガポール国立大学ビジネススクールにおける教育の取り組みと将来の展望について発表がなされた。具体的には、産業界との強いつながり、連携というものを意識しており、授業においては実際に企業の問題を扱い、学生に問題解決のプレゼンテーションをさせている。また、カリキュラムについては、技術志向のモジュールとし、アナリティクス、意思決定の科学、アントレプレナーシップを盛り込む等の改革を行った。さらに、先を見据えた教育の重要性ということから、生涯使える知識を教えることに重点を置き、ソフトスキルの教育開発に力を入れている。今後の展望というところでは、国策でもある生涯教育に取り組んでいきたいということであった。

続いて、横山研治氏からの講演においては、立命館アジア太平洋大学の概要について紹介がなされた後、日本でなぜビジネススクールが根付かないのかということについて、年功序列の社会が根強くあること、MBAの取得が地位向上につながっていないことを指摘し、こうしたなかで日本のビジネススクールが何をしていかななくてはならないかという点に焦点化されて発表がなされた。具体的には、グローバル人材に必要なコンピテンシーのほとんどは、認知的能力ではなく非認知的能力であり、非認知的能力というのは、意欲や協調性、忍耐、闘志といった測れないものである。ビジネススクールにおいては、この非認知的能力を高めていかなければならないとされた。また、近年では、日本企業は優秀な外国人（日本の大学を卒業した者を含む）を採用するが、その人たちがMBAを取得するために海外に出ていき、そのまま日本に戻ってこないという事態が起きている。これでは頭脳の流出になってしまうため、外国人労働者をいかに日本に留めさせるのかということが重要な課題であるとされた。日本のビジネススクールはグローバル単位の求められる教育を提供してこなかったといえるが、これにビジネススクールだけで応えることは不可能であり、産業界と一緒に取り組む必要があると強調された。

最後に、河野宏和氏からの講演では、慶應ビジネススクールの概要と同校における産学連携の取り組み状況として、MBAプログラムでは20～30%、エグゼクティブプログラ

ムでは 60~70%企業のスポンサーがあるとし、企業との連携のなかでカリキュラム策定がなされていることが紹介された。また、国内外からビジネススクールのトップ校として認識される一方で、海外のトップ校に比べて小規模であることや国際化という点で短期の留学プログラムに留まっていることを指摘し、ビジネス社会の未来を担うビジネススクールとして、教育モデルの変換が必要であるとした。さらに、学問研究について、国や専門分野によって未来に対する危機感が異なるため難しい面もあるが、実務とのブリッジは重要であると伝えられた。続いて、わが国のビジネス教育の停滞について触れられ、日本の企業は MBA 自体に注意を払っておらず、自社で教育システムができていると感じているようだが、グローバルな思考や経営責任を受け入れる思考を植え付けていかなければならないとした。経営の経験がない教授陣がマネジメントを教えることにそもそも矛盾があるわけだが、そうであるからこそ教授自身の成長が欠かせないとされた。最後に、グローバル化のなかで、すでに日本が大きく遅れをとっており、ビジネススクールは産業とのループを作り、連携して取り組んでいく必要があるという点が強く主張された。くわえて、日本ではまだ少ない国際認証の取得について、これは必須であると指摘した。

#### パネルディスカッション I の質疑応答

Q 海外から学びに来ている学生の卒業後の進路、雇用がどのようになっているか。

→ (Prof. Kar Yan Tam 氏)

- ・香港では、学部生に関しては 20%が海外からの学生の受け入れとなっており、彼らの卒業後の収入は香港出身者よりも高くなっている。その理由としては、香港に会社を置く大手の多国籍企業が中国本土の出身者や多国籍者を好んで採用するケースが多いということや政府の移民政策が関係していると思われる。

(Prof. Tong Suk Kim 氏)

- ・KAIST は国際的な評価はそれほど高くはないが、国の政府高官に対して教育を行うといった国際的な活動を行っているほか、短期のプログラムとして韓国でのビジネスに焦点をあてた教育プログラムを用意している。しかし、フルのプログラムでは海外の学生をリクルートするという事はしておらず、どちらかという本校の学生を海外に派遣することや他の学校との共同、デュアルプログラムの実施に重きを置いている。

(Prof. Sin Hoon Hum 氏)

- ・シンガポールでは、人手不足のため、学部生も含めてなるべく卒業後もシンガポールに留まってほしいという思いがある。雇用のスピードが一時期鈍化し、職を探す期間が延びたこともあった。

Q 本日の各講演において、公共と企業との連携・協力の必要性というのが共通して言われていたと思うが、実際に日本の企業からのインサイトがどの程度あるのか。

→ (横山研治氏)

- ・現時点では、産業界の人をビジネススクールに受け入れ、企業側が抱える問題を一緒に解決するという限定的な取り組みに留まっている。

(Prof. Tong Suk Kim 氏)

- ・韓国においては、サムスンから KAIST に派遣があるなど緊密な関係を気付いているように思う。ただし、時代の急速な変化に対応するために提供するコースが多くなりすぎて学生側の混乱を招くことが懸念されることから、カリキュラムをユニット化、モジュール化し、担当教授の意見をもとにビジネスとの関係性からカリキュラムを柔軟に変更できるようにしている。

(河野宏和氏)

- ・慶應ビジネススクールにおいては、生産性の向上に関するリサーチやフィールドスタディ、ジョイントの研究・調査等を通じて、企業との密接な関係が築けていると考えている。ただし、企業側はジョイントリサーチを安物だと考えているようで、コンサルティング企業に頼むと高額になるため、ビジネススクールを活用すればお金をかけなくて済むと考えているように感じられる。

(Prof. Kar Yan Tam 氏)

- ・中国ではビジネススクールの学生のほとんどが経営者であり、授業ではそれぞれの学生が企業における問題を持ち寄り、それを題材としてクラスで学ぶ形式をとっている。その課題解決のなかで学生と教員との関わりも深くなり、卒業後も経営者と教員のつながりを継続して維持することに結びついている。

Q アジア 2.0 のリーダーの条件は俊敏で変化対応型のリーダーであるとされるが、パネリストの所属校において、実際に企業が学生を採用すると思うか。

→ (Prof. Kar Yan Tam 氏)

- ・HKUST (香港科技大学) の学長からのコメントを借りて回答するが、あるランキングのなかで、一つ本校の評価が高かったものがあり、それは雇用率 (雇用の可能性) ということであった。ある多国籍企業の CEO を対象としたアンケートだったが、人を採用するときどこに行くかという質問であった。質問の回答になるかはわからないが、産業界からの声をカリキュラムにフィードバックし、常に改善していくことが重要であると考えている。

## パネルディスカッション II

パネルディスカッション II では、“Japanese Business Education and Schools, How to Harmonize with Global Trend - Quality, Contents, and Culture-” (日本のビジネススクールとその教育はどのように国際的な潮流に調和するのか—質、内容と文化の観点から—) と題し、大学、国際的な評価機関、産業界というそれぞれの視点から、日本のビジネ

スクールが国際化を進めるために必要な視座を明らかにした。なお、報告者は以下の5名であり、ハワード・トーマス氏にはモデレーターを兼ねていただいた。

○EFMD Prof. Eric Cornuel 氏

○AAPBS Prof. Betty J. Chung 氏

○国際教養大学学長、大学基準協会常務理事 鈴木典比古氏

○CarringtonCrisp Limited 共同創設者、取締役 Andrew Crisp 氏

○MSU, LKCSB (シンガポールマネジメント大学 Lee Kong Chian Scholars プログラム)

Distinguished Team Professor of Strategic Management and Management Education,  
(経営戦略及び経営学の名誉教授) Prof. Howard Thomas 氏 (兼モデレーター)

まず、Prof. Howard Thomas 氏より、どうしたら日本のビジネススクールが成長できるのか、どうしたら日本にある科学技術等の知識をビジネススクールに生かすことができるのかという問いが投げかけられた。また、これに関連して、同氏は、日本のビジネススクールを取り巻く環境について、概ね下記の3点を挙げ、後のディスカッションの端緒とした。

- ・日本のビジネス教育に関するポイントとして、日本でMBAは2008(平成20)年に増えたものの、その後は横ばいであり、マーケットがあまり確立されていない。
- ・日本は経営という分野には強く、日本産業界の“just in time”や“KAIZEN”の意識、イノベーションに対するアプローチ等は経営学として進んだ考え方であるにもかかわらず、ビジネススクールという分野では成長が遅い。
- ・日本周辺の国々について、中国のビジネススクールは、比較的最近になって設立されているにもかかわらず、北米モデルをそのまま採り入れ、国際的なビジネススクールのランキング(特に、ダラスランキング)で上位に位置しており、シンガポールのビジネススクールは、認証評価をたくさん受けるなど、各国で戦略を持っている。

次に、鈴木典比古氏より、日本におけるビジネススクールの概要について、発表がなされた。この発表においては、日本では、各企業における社内研修が充実していることによって、ビジネス教育に対する企業からの要求がなかったこと等から、日本の産業界の発展の度合いに比べて、日本のビジネス教育は遅れをとっている状況が示された。そこで、日本のビジネススクールの課題として、経営に関して理論的・学術的な教育を重視し、実践面を重視してこなかったこと、企業における研修が整っていることでビジネススクールの役割・必要性が理解されないこと等が挙げられた。また、そのような状況で、ビジネススクールとしては、コアカリキュラムを改善して、教育内容のレベルを高めること、エグゼクティブMBAなどトップマネジメント候補の人たちへの教育で短期間のうちに学位が取得できるプログラムを充実させること、カリキュラムや学生の受け入れの面で国際化を進めること、大学の垣根を越えてビジネススクール間での連携を図ることなどが必要であるとした。そして、認証評価機関としては、質保証に重点を置き、最低限の要件チェックだけでなく、実績ベースの評価を行うことや国際的な認証評価機関との連携を行うことなど

が提案された。

続いて、Andrew Crisp 氏より、日本のビジネス教育が世界と調和を図るために、何をすべきかという観点から、意見が述べられた。この講演で Crisp 氏は、既に国際的に成功しているビジネススクールの形式をなぞるのではなく、日本の強みを生かして革新的なものを考えなければ、世界のビジネススクールとの競争において抜きん出することは出来ないという見解を示した。それに加えて、国際化が進む中で、自国から海外に渡る留学生は増え続けているが、アメリカやイギリスで学びたいという学生は減少傾向にあるので、それら以外の国にとっては国際的な学生を受け入れる好機であるとした。その他、ビジネスと雇用の関係が変化してきており、人生の中で何度も転職し、いくつもの会社に勤めるということが起こりうるため、その際には学び直しの機会が与えられる必要があることを主張し、その場合、ビジネススクールで学び直す人は、学生でいる期間は収入がなくなること等を踏まえて自己投資を行うと考えられるため、授業料や在籍期間などについてさまざまなバックグラウンドを持つ学生からの需要に考慮したビジネススクールが必要とされているとの意見を述べた。

続いて、Prof. Betty J. Chung 氏からは、基調講演Ⅱの内容に付け加える形で、アジアの多様性を踏まえて、さまざまな文化を持つ国際環境の中でのリーダーシップの必要性について言及した。そして、ビジネススクールとしては、世界中どこでも成功できるようなビジネスリーダーをどのように育成するかという課題に、応えていかななくてはならないとした。

最後に、Prof. Eric Cornuel 氏より、日本より後に経済発展をしている国々は、ビジネススクールを、技術力や経済力を付けるための重要なツールとして位置づけており、特に、中国や韓国では政府がビジネススクールに投資をしていることが指摘された。同氏は、一方で、日本がそれをしてこなかったため、遅れをとっているとし、さらに、日本のビジネススクールが遅れを取り戻すためには、企業や政府との連携を強化することに加え、グローバル社会及びローカルのコミュニティそれぞれと密接な関係を結ぶ必要があるとした。

#### パネルディスカッションⅡの質疑応答

Q 韓国やシンガポール、中国のビジネススクールが変化したということだが、どのような理由で変わったのか。

(Prof. Betty J. Chung 氏)

→・特に、大きな引き金となったのは、ビジネススクール間の競争が激しくなったことだと考える。例えば、韓国では、KAIST が韓国のトップのビジネススクールとして、長年活躍していた。しかし、他のさまざまなビジネススクールが開設され、競争が生まれた。それによって、各校において、より上を目指さなければならないという意識が出てきた。日本でもビジネススクールが向上するためには、大学間の競争に起因して変化がもたらされるのではないか。

また、その競争は市場の需要によって起こる。KAIST は 1996（平成 8）年設立時に 100%の学生が企業又は政府からの出資を受けて入学している。さらに、労働市場においても終身雇用がなく、ビジネススクールを出てもすぐ企業に戻れないことも多かったため、転職をするという人が増えていた。そのような、経済界全般の流れによっても影響を受けた。

(Hum Sin Hoon 氏)

- ・シンガポールでは、政府の資金援助が教育の分野ではすごく活発に行われており、ビジネススクールの変化には、経営学に投資するという政策をとった政府の役割が大きかった。政府からの投資を受けて、SUTD (Singapore University of Technology and Design) というシンガポールの第 4 位の大学では、MIT と共同でテクノロジーマネジメントオリエンテーションというものを行い、科学テクノロジーで専門家を入れている。また、SIT (Singapore Institute of Technology) というシンガポールの第 6 位の大学では、フランチャイズプログラムを他の大学と展開している。

日本の文部科学省では、世界のビジネススクールのランキング上位に名を連ねるということを目的としており、世界中の多くの国で行われている類似したビジネス教育と同じ方法で、それを達成しようとしている。しかし、日本の根底にある科学、テクノロジー等の力によって、現状、世界の多くの国で採られている教育プログラムとは異なる新しい切り口でのビジネススクールを考えてはどうか。

また、競争という観点から考えると、シンガポールのビジネススクールにとっては、競争に負けることは大変なことだが、日本のビジネススクールは大学の中の 1 つの研究科であることが多く、負けたとしても大きな問題ではない。しかし、教育プログラムを改善するために、競争を用いるということであれば、アジア全体や世界全体の視点で見て、どのようなモデルがうまくいくのかを見極め、それにならったうえで、自分たちの独自の部分として何ができるのかを考える必要がある。

(Tong Suk Kim 氏)

- ・変化がもたらされた原因としては、政府のリーダーシップに因るところが大きいと思われる。韓国では、1980（昭和 55）年代から 1990（平成 2）年代にかけて、政治的な意思を持ってビジネススクールに投資をし、イノベーションを引き起こした。同様に、中国でも、1984（昭和 59）年頃から投資を行い、大連などにビジネススクールが開設されているほか、シンガポールでもビジネススクールに対して政府からの投資が行われた。日本でもそのように政治的な意思を示すことが必要である。

Q 日本のビジネススクールや企業が、AAPBS や EFMD に加盟するとどのようなメリットがあるのか。

→ (Prof. Betty J. Chung 氏)

- ・ビジネススクールやビジネス教育に関わる企業に対しては、AAPBS から 3 つのメリット

を提供できる。まず、相互に連携して、パートナーとなるとともに、メンターとして経営に関する実践事例を開発するなど、日本のビジネススクールのためのより良い教育の質を向上させるため、ガイダンスの支援及びカリキュラムやプログラムの開発等を行える点。次に、AAPBS はアジア人で構成する組織であるため、アジアのネットワークを構築することができる点。そして、日本の MBA の付加価値を高めるための支援、例えばガイダンスやカリキュラム・プログラムの開発に関する支援を可能としていることである。

(Prof. Eric Cornuel 氏)

- ・EFMD は、多様性を受け入れながら、発展をしてきた機関であり、その会員と協調しながら、ビジネスモデルやビジネススクールのメソッドなどを作っていくことを特徴としている。EQUIS は、倫理や持続可能性などに焦点をあてて機関評価の基準を示しており、国際化を念頭に置いて設定されている。その他にも、EOCCS というデジタルアプリケーションプログラムの認証や BSIS というビジネススクールに特化した認証を開発している。

最後に、本シンポジウムの企画から開催にあたってご尽力いただいた小西副委員長より、閉会の挨拶がなされた。各関係機関、企業及び大学関係者に対する御礼とともに、わが国の大学及びビジネススクールが個性を失わずに、自分たちの長所を差別的に言うのではなく、それを長所としながら、世界と調和していく必要があると述べられた。

#### <まとめ—本協会の役割と課題—>

本シンポジウムをとおして、国際的な経営人材を育成するためにビジネス教育がどうあるべきかという問いに対する答えは、各発表者の主張のなかに一貫性があったように思う。それは、①産業界との連携の必要性、②ビジネススクールの差別化と価値向上、③ビジネス教育における研究リサーチの重要性（研究と実務のバランス）、④国際的視点の導入、ということである。この4点について、本協会がビジネススクールの評価機関としてどのように関わり、支援していくことが可能であるのか考えてみたい。

まず、1点目については、説明するまでもなくビジネススクールにおいては、産業界のニーズを把握しそれに応えるために、産業界との関係づくりを進め、着実かつ継続的に両者の連携を促進していくことが必要となるわけだが、それを支援するためには本協会と社会、産業界との連携が欠かせない。正確には、産業界における本協会自体のプレゼンスを高めていかなければならない。現状においても、経営系専門職大学院認証評価委員会の委員には、実務の経験を有する者及び外部有識者として企業のトップの方々に参加していただき、産業界からの意見を聴取したり、ワークショップを開催して、ビジネススクールと企業関係者との意見交換を行っているが、産業界における本協会の認知度はかなり低い。今回のシンポジウムでは、過去の開催時に比べ、より多くの企業関係者から参加があり、

グローバルな視点で考えるという今回のテーマに強い共感が得られたのだと感じている。一方で、プログラム構成として、海外の評価機関とビジネススクール、国内のビジネススクール間での意見交換の場として、パネルディスカッションを設定していたが、時間の都合上、会場の企業関係者の方からの意見を十分に拾うことができなかつたように思う。もとより、本シンポジウムでは、まずは国際的な評価機関における評価の現状やアジアのビジネススクールの取り組みを知ってもらうことが目的の一つではあったが、このシンポジウムを発端として、わが国における産学連携をどのように進めていくのかというところに焦点化した議論も継続的にしていかなければならない。そのためには、国内のビジネススクールと企業間における共同の取り組みの実態を調査し、事例の収集を行う必要があるだろう。また、国際的な評価機関のカンファレンスへの出席や関係機関に対する調査等を通じて、認証評価という枠組みの内外でどのようなサービスを提供することが可能であるのかを検討し、より一層、ワークショップがビジネススクールと企業の交流の場として機能するよう、さらなる改善と充実を図っていきたい。

さらに、ビジネススクールへの支援という部分では、「アドバイザリーボードの設置と活用」の促進があげられる。本シンポジウムにおいて、産業界で活躍する者から組織されるアドバイザリーボードを設置し、そこから聴取した意見を教育の改善・改革につなげる取り組みの紹介がなされており、その有効性が認められるところである。また、文部科学省中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループにおいてもアドバイザリーボード設置の義務づけが提言され、これを反映かたちで学校教育法の一部改正がなされる見通しである<sup>vii</sup>。しかし、ビジネススクールによっては、アドバイザリーボードの人材を確保することが容易でない場合もある。本協会が産業界とのつながりを強化し、人材の紹介ができるようビジネススクールと産業界の橋渡し役を担うことが期待される。

2点目については、ビジネススクールが国際的競争の増す中で生き残るためには、それぞれが自分たちの価値を見出し、他校との差別化を図ることが重要であるとの示唆があった。また、価値の向上というところでは、キャリア支援に力を入れ、修了生との関係を維持していくことで、企業とのつながりや母校の宣伝につなげていく取り組みの紹介がなされた。実際にシンポジウムにおいて発表を行ったアジアのビジネススクールのDeanたちは、それぞれ明確なビジョンを持っており、リーダーシップを発揮して教学改革に取り組んでいることが窺えた。シンポジウムにおいては、ビジネススクールの向かうべき方向性として、ローカルかグローバルかというところも議論になったが、国内のビジネススクールには、地域密着型で取り組んでいるビジネススクールもいくつかある。現状の評価においては、そうしたビジネススクールの特色を積極的に評価できるような基準を整備してはいるが、国際的競争のなかでトップのビジネススクールを志向する学校を同じ基準で評価することは難しいと考える。ビジネススクールのグローバル化を支援するためには、国際的競争のなかで教育の質の国際的な同等性・通用性を保証できるよう、あらたな基準を策定することも検討が必要であろう。

次に、3点目のビジネス教育における研究リサーチの重要性（研究と実務のバランス）という課題については、経営系専門職大学院認証評価のなかで従来から重要なトピックスとして扱われているが、現状の評価においては、法令に準拠して、理論と実務の架橋に留意したカリキュラムの編成（評価の視点2-2）、専任教員の能力（3-4）、専任教員の編制（3-6、3-7、3-9）、及び専任教員の教育研究活動（3-19、3-20、3-21）に関する評価の視点を設けているが、そもそも法令における専任教員の定義が曖昧であり、理論と実務の架橋に留意した教員の編制という点でも実務家教員を3割以上置くという法令以外に明確な指針がないため、各ビジネススクールの自由解釈によるところとなっている。これに対して、EFMDのような国際的な評価機関による認証評価においては、教員はPh. D.の学位を持っていることが要求され<sup>viii</sup>、研究への取り組みというのも認証を与える際の重要な指標となっている。海外の評価基準を日本のビジネススクールに準用することは適切ではないにしても、ビジネススクールの底上げという意味では、より適切な評価指標の設定に向けて議論が必要である。

4点目の国際的な視点の導入については、すでに出遅れている日本が国際的なマーケットのなかで取り残されないために、まずはビジネススクールが教育のグローバル化の動向を注視し、そのあり方について考えることができるような環境を提供することが必要である。そのためには、国際的な評価機関との連携をさらに強化し、共同シンポジウムやワークショップの開催等を視野に入れた検討を進めていかなければならない。これには、すでに相互協力協定を締結しているEFMD及びAssociate memberとして加盟しているAAPBSとの連携を軸にした活動の展開が期待される。その理由として、EFMDとは相互協力協定のなかで、マネジメント教育における質保証のアプローチやシステムについて、お互いに理解を深めること（相互理解）や教育の質に関して共同の取り組みを実施すること（協同）などが定められており、今回のシンポジウムを足掛かりにこれを具現化していくことが望まれる。とくに、EFMDにおいては、マネジメント開発に携わる教育機関と実務界とのネットワーク形成を主な事業内容としており、本協会がビジネススクールと産業界の連携を促進していくにあたって、さまざまな示唆が得られるものと期待する。また、AAPBSにおいては、アジアのマネジメント教育についての枠組みを理解し、発展させていくことを使命としており、日本企業のみならず世界的なアジア地域の重要性の高まりのなかで、ともにこの課題に取り組んでいくことが不可欠である。これまでと同様、AAPBSが主催するAnnual MeetingやAcademic Conference等に継続的に参加し、相互交流を図るとともに、日本のビジネススクールがこうした団体に加盟し、国際的な視点を持ちながら教育の在り方を考えることができるよう支援していきたい。

今後、国内のビジネススクールがグローバルに展開していくためには、国際的競争のなかで教育の質の国際的な同等性・通用性の保証が必要となる。わが国のビジネススクールにおける国際認証の取得状況は、慶應義塾大学、名古屋商科大学、立命館アジア太平洋大学の3校<sup>ix</sup>と少なく、他国に大きな遅れをとっている。国際認証を取得するには、教員の数、

教員の国際性、英語プログラムを含めたカリキュラムの質の確保と国際化、学生の国際性などの評価基準を満たす必要があり、必然的に規模が小さい学校は得るのが難しいという問題もある。一方で、国際的なプレゼンスの獲得を目指すビジネススクールにとっては、法令で定められた認証評価を受けることが負担と捉えられているという現実もある。しかしながら、国際基準における質保証は重要であるものの、わが国の認証評価と国際的な評価機関による評価を制度上、同列に扱うことは適切とはいえない。こうした課題を解決するために、今後、国際的な評価機関による評価と国内の認証評価機関による評価の基準、評価方法等を比較し、認証評価における国際的な視点を検討するとともに、評価の効率化に向けて国際的な評価機関との連携方策について具体的に示していくことが必要である。

本協会は今年、創立 70 周年を迎えたが、我々はいま一度本協会の設立目的<sup>xi</sup>に立ち返る必要があるだろう。すなわち、目的として掲げた大学の教育研究活動等の国際的協力に貢献することである。本協会の職員一人ひとりがその重要性を認識し、各部署が協力して協会組織の国際化に取り組んでいかなければならない。この先 100 周年を迎えられたとして、そのときに「大学基準協会はこの間、何をしていたのか」と言われることのないよう真摯に取り組んでまいりたい。

(文責 伴野彩子)

---

<sup>i</sup> EFMD は、2000 年にベルギー・ブリュッセルを本拠としてヨーロッパ及び世界各国の優れた経営発展を促進し、強化するために資する活動を展開することを使命とし、マネジメント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り組みを行う団体である。本協会は EFMD と 2010 年に相互協力協定を締結している。

<sup>ii</sup> AAPBS は、2004 年にアジアにおけるビジネス教育の質の向上を図ることを目的に、アジア太平洋地域の 11 大学（シドニー大学、清華大学、香港科技大学、インド経営大学院アフマダーバード校、慶應義塾大学、K A I S T ビジネススクール、オタゴ大学、アジア経営大学院、シンガポール国立大学、国立台湾大学、チュラロンコン大学サシン経営大学院）を発起人として結成されたビジネススクール団体である。現在、28 の国・地域にわたる大学やビジネス教育の評価機関等の 145 以上の団体が会員になっている。本協会は準会員として 2010 年に加盟し、同機関が開催する Annual Meeting や Academic Conference に継続的に参加している。

<sup>iii</sup> CarringtonCrisp は、ビジネス・スクールや大学といった高等教育を対象とした市場調査、コンサルティングを行う教育マーケティングの専門家である。2003 年に設立され、当時より 30 か国、130 以上の機関を対象に活動を行っていた。市場調査のみならず、学校のブランド、ポートフォリオレビュー、競合他社の分析、認証評価など、幅広い個別のコンサルティングも実施している。

<sup>iv</sup> AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) は、1916 年に創立したマネジメント教育の第三者評価機関である。世界中に 1600 以上の会員がおり、おおむね 800 校のビジネススクールの認証を行うなど、質保証、ビジネス教育・インテリジェンス、及び専門能力開発サービスを提供している。

<sup>v</sup> AMBA (The Association of MBAs) は、1967 年に英国ロンドンで誕生した、ビジネススクールの国際認証機関であり、AMBA による国際認証は、実務経験を有する社会人プログラムを実施することを認証条件とし、カリキュラムの内容の細部に至るまで審査を行っている。

<sup>vi</sup> 2012 年に、清華大学（中国）、KAIST（韓国）と KBS（日本）の 3 校合同プログラム「アジアビジネス・

---

フィールドスタディ」を開始。3校のMBA生が、3カ国のうちの1国について、その産業に属する代表企業や特色のある企業等を訪問し、最終的にはグローバル市場における海外戦略について政策提言を行うことを目的としている。(出典 慶應義塾大学大学院経営管理研究科ホームページ <http://www.kbs.keio.ac.jp/graduate/exchange/>)

vii 文部科学省は平成27年12月より、中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループを設置し、専門職大学院の在り方について審議を重ね、平成28年8月に「専門職大学院を中核とした高度専門職業人養成機能の充実・強化方策について」をとりまとめた。この中で、専門職大学院と社会(出口)との連携・強化を図るための具体的な改善方策として、アドバイザーボードの設置の義務づけについて提言がなされた。これを受け、専門職大学院においては、「専門性が求められる職業に関連する事業を行う者等の協力を得て教育課程の編成等を行う規定を設けることとする」(学校教育法の一部を改正する法律案)が成立しており、平成31年4月1日に施行される。

viii EFMDの機関評価(EQUIS)の基準4:教員組織においては、Ph.D.の学位を持つ教員数が評価の指標に含まれている(出典 2017EQUIS STANDARDS&CRITERIA [https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2017/EQUIS\\_Standards\\_and\\_Criteria.pdf](https://www.efmd.org/images/stories/efmd/EQUIS/2017/EQUIS_Standards_and_Criteria.pdf))

ix 慶應義塾大学大学院経営管理研究科はAACSB、EFMD(EQUIS)の認証を取得、名古屋商科大学ビジネススクールはAACSB、AMBAの認証を取得、立命館アジア太平洋大学はAACSBの認証を取得している。国内の経営系専門職大学院における国際認証の取得実績はない。

x 本協会では2017年4月に、これまでの専門職大学院認証評価を通じて明らかとなった課題を整理し、専門職大学院及び専門職大学院認証評価の今後のあり方を示した「今後の専門職大学院と認証評価のあり方について」という報告書をまとめた。この報告書の中で、国際的な評価機関との関係について、分野によっては、国際基準における質保証の重要性を認めつつも、わが国の認証評価と国際的な評価機関による評価を制度上、同列に扱うことに懸念を示し、国際的な評価機関による評価を安易に代替可能とすることがないよう文部科学省に対して提言している。

xi 本協会定款第3条には、本協会の目的として「この法人は、内外の大学に関する調査研究を行い、会員の自主的努力と相互的援助によって、わが国における大学の質的向上を図るとともに、大学の教育研究活動等の国際的協力に貢献することを目的とする。」ことが定められている。

『公益財団法人大学基準協会創立 70 周年記念』

ビジネススクール・シンポジウム

—アジア・世界と共に—

平成 29 年 9 月 27 日 開催

## ❖開会挨拶❖

司会（工藤事務局長） それでは、時間になりましたので、シンポジウムを開始したいと思います。

本日は、ご多用中にもかかわらず、大勢の皆さまにお集まりいただき、まことにありがとうございます。

私は、本シンポジウムの司会を務めさせていただきます、大学基準協会事務局長の工藤潤と申します。どうぞよろしく願いいたします。（拍手）

大学基準協会は、本年、創立70周年を迎えました。その記念すべき年に、関係機関、関係大学、また、関係省庁のご協力のもと、記念シンポジウムを開催する運びとなりました。

また、本日は、明治大学様よりこうした立派な会場をお借りできましたことを、改めて御礼申し上げます。

本日はどうぞよろしく願いいたします。

まず、本日の進行を手短かに確認したいと思います。

アブストラクト集の4ページに、きょうのスケジュールが記載されています。また、スクリーンにも出ております。本日はこうしたスケジュールで進めてまいりたいと思います。

また、本日ご登壇をお願いしておりますスピーカーの方々の略歴につきましては、このアブストラクト集の中に掲載されておりますので、ご参照いただければと思います。

それでは、まず、本協会常務理事で、国際教養大学学長の、鈴木典比古先生より、開会のご挨拶を申し上げます。よろしく願いいたします。

鈴木 皆様、おはようございます。私は、鈴木典比古と申します。公益財団法人大学基

準協会の常務理事の1人でございます。

本日は皆様をこのJ U A Aビジネススクール・シンポジウムに歓迎できますことを非常にうれしく思っております。

私が本日、このご挨拶を差し上げておりますのは、私どもの会長の永田先生のかわりでございます。残念ながら、ほかの公務のため、どうしても出席できないということで、かわりまして一言ご挨拶させていただきます。

J U A A、大学基準協会は、日本の大学の質的向上を図ることを目的に、1947年に、当時の大学46校が発起校となり設立された、自立的な大学団体であります。

1951年からJ U A Aへの加盟を希望する大学に対して、正会員としての適格性を判断するために適格判定制度を実施し、1996年からは各大学が実施する自己点検評価を基礎とする大学評価を実施し、大学の質の向上に努めてまいりました。

現在は、正会員として337校、そして、賛助会員が191校ございます。また、J U A Aだけが全ての設置形態を横断したもの、国立、公立、私立、それら設置形態を横断した大学団体は本協会だけでございます。

2002年に学校教育法改正に伴い、2004年度以降、我が国の大学は、文部科学大臣の認証を受けた評価機関による評価を、7年以内の周期で受けることが義務づけられました。

これを受けて、私どもは、2004年度に機関別認証評価機関としての認証を受け、我が国では初めての認証評価を行うとともに、その結果を公表しました。

さらに、短期大学、法科大学院、経営系専門職大学院、公共政策系専門職大学院、公衆衛生系専門職大学院、知的財産専門職大学院、グローバルコミュニケーション系専門職大学院に加えまして、デジタルコンテンツ系の専門職大学院の分野においても、認証評価機関

としての認証を受けております。

また、今、中央教育審議会のほうでもビジネススクールのあり方について、審議しております。特に、教育の質の国際的な同等性、通用性の確保、そして、社会との連携を促進することが求められております。

このような課題に対して、日本のビジネススクールはこれから何をしなければいけないのか、本協会としても何ができるのかを、本日、ご参加の皆様と考えていきたいと思いません。

海外からの皆様、そして、日本からの皆様、こういった問題を共に議論していただくことを期待しております。

本日はありがとうございました。(拍手)

#### ❖ 来賓挨拶①：文部科学省 ❖

司会 続きまして、本日、ご多忙のところご臨席いただきましたご来賓の皆様へ、お祝辞を賜りたいと存じます。

まず、文部科学省高等教育局専門教育課長の松永賢誕様からお願いしたいと思います。松永様、どうぞよろしくお願ひいたします。

松永 おはようございます。ご紹介いただきました、文部科学省高等教育局専門教育課長の松永でございます。

このたびは、公益財団法人大学基準協会創立70周年記念J U A Aビジネススクール・シンポジウムが、このように国内外から大学関係者や産業界、また各関係団体等の多くの皆様のご参集のもとに開催されますことを、心からお喜びを申し上げます。

本シンポジウムが、ビジネススクールの今後の発展に資するイベントとなりますことを大きく期待を申し上げる次第でございます。

文部科学省としましても、経営人材の養成は喫緊の課題と認識しております。ビジネススクールを初めとする、高度専門職業人養成の機能強化、あるいは質的向上のためのさまざまな改革に着手しているところでございます。

本日は、少々お時間をいただいておりますので、日本のビジネススクール、そして、専門職大学院の現状と、あと、私どもが期待するところを少しお話を申し上げたいと思いません。

資料でございますが、日本語につきましては、お手元の資料17ページからなるかと存じます。また、英語につきましては、別途お配りをさせていただいているかと思いません。

まず初めに、現在の日本を取り巻く状況ということでございますが、少子高齢化の進行ということは避けて通れないところでございます。このグラフでございますように、将来的に生産年齢人口が大きく減少していく中にありまして、我が国が持続的な成長を継続していくためには、国民一人当たりの労働生産性を向上させる必要がございます。

しかしながら、我が国の現在の労働生産性を見ますと、例えば、米国との比較で申し上げますと、約6割ということで、低い状況が見られます。

また、これは都道府県別に並べたグラフですが、特に地方におきましては、都市部と比べて低い状況が見られるところでございます。

このあたりの原因については、さまざまあるかと思いますが、一つ、このグラフは、日本の能力開発費等の推移のグラフでございます。そのグラフの赤い線に当たりますところが、一人当たりの能力開発に投資されている額でございます。

これらは、例えば、研究開発費でありますとか情報化の投資に比べまして、伸び悩んで

いるということが、この労働生産性の上がない一つの原因かというふうにも言われております。

このために、OFF-JTを初めとして、人的資本への投資というものが今後必須であると考えております。

そこで、現在の日本の経営系専門職大学院、ビジネススクールの現状と課題についてでございます。

これは全体の規模でございます。グラフの中の赤色のグラフが、経営系専門職大学院の数の推移でございます。専門職大学院の制度が創設されましたあと、開設されている大学院の数は増加してきましたが、平成20年度以降はほぼ横ばいの状況でございます。

また、右の日本地図のところでございますが、全国の分布としまして、東京などの都市部に集中しておりまして、地方における経営人材養成の機能というものが十分ではないというふうにも考えております。

次のグラフと表でございますが、こちらは、入学者数等のグラフでございます。ここ近年、入学者数、在学者数については増加の傾向にございます。

また、働きながら学ぶ社会人の比率につきましても、約9割と、社会人教育の推進に一定の成果を挙げているところではございます。

ただ、経営系の専門職大学院ではない、いわゆる修士課程と比べますと、まだその商学・経済学分野に在席する学生数を、そのグラフでございますが、比較しますと、専門職大学院に在籍する学生さんの数は、修士課程に在席する学生さんの数の約7割ということにございまして、高度専門職の職業人養成の観点からは、専門職学位課程の充実が今後期待されるところでございます。

また、このたび、中央教育審議会のご審議等も受けまして、専門職大学院につきまして

は、学校教育法の中で関係の職業についている方々の協力を得て、教育課程の編成、実施をするということが新たに定められましたし、それに伴いまして、大学院の設置基準の中でも、関係の職業の状況を踏まえた運営について明確化されたところでございます。

一方、世界に目を向けますと、こちらの表は、国際的な評価機関の認証を取得している国内のビジネススクールは、現在3校のみということでございます。

その表にあります、Financial Timesのビジネススクールランキングでございますが、我が国のビジネススクールは、残念ながらランク外ということでございます。

また、経営系専門職大学院につきましては、1校も国際認証を取得していないということがございまして、今後は海外のビジネススクールとの連携でございますとか、優秀な海外の実務科の先生方、教員を受け入れるなどによりまして、より一層の国際化を進めていく必要があると考えております。

なお、本日のシンポジウムでは、特にアジアということテーマの一つとして掲げられております。現在、我が国のビジネススクールにおきましても、アジアの教育機関との連携というものが進んでおります。その事例のご紹介でございます。

例えば、早稲田大学につきましては、ナンヤン理工大学とのダブルディグリーの取り組みをしておられるということにございまして、右側、一橋大学につきましては、北京大学、またはソウル国立大学とのダブルディグリーといった取り組みを行っております。

今後、こういった各教育機関間の連携、国際的な連携というものが一層重要になると考えております。

そういった状況の中、日本政府としまして、各種の政府の閣議決定の文書におきま

て、グローバル経営人材、地域の中核的な産業の振興に資する人材といった事柄につきまして、その重要性が述べられています。

例えば、一番上でございます。ことし6月の「未来投資戦略 2017」の中にも、「企業等の高度な専門性を有するグローバル経営人材や地方の産業等を担う経営人材の養成機能の充実強化を図る」ということがうたわれております。

1つ飛びまして、3番目にございます、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2017」は、地方創生、地方振興の観点からまとめられているものでございますが、「地域の中核的な産業の振興と、その専門人材育成等に向けた優れた地方大学の取り組みに対して、重点的に支援する」ということも述べられております。

また、1ページ飛びまして、「クールジャパン人材育成検討会第1次とりまとめ」の中で、クールジャパンの文脈からの上から3段落目あたりにございますように、例えば、メディアコンテンツ、あるいはファッション、食といったような、特定の分野において、今後、高度経営人材の必要性が増すということが言われております。

そのもとで、下の「今後の対応の方向性」の中にありますように、例えば、教育機関と産業界が連携をした高度経営人材育成に向けた取り組み、分野特化型のMBAコース等の設置を支援するといったこととか、1つ飛びまして、国内の教育機関等と、高度経営人材の育成に関するノウハウ等を有する海外の教育機関との連携、提携を推進するということも述べられております。

このあたりでも、国を越えた国際的な連携の必要性というものがうたわれているところでございます。文部科学省としても、こういったさまざまな取り組みに対して支援をしていくことが必要と考えております。

そこで、日本のビジネススクールの改革の方向性ということで少しお話をさせていただきたいと思っております。そちらに5つほど掲げております。

まず1番上の、ビジネススクールにおける基盤的科目の強化ということにつきましては、コアカリキュラムの普及定着とございます。こちらは平成28年度に策定されました、ビジネスとMOTの分野でのコアカリキュラムですが、今年度は、この実証、また、改善に向けた検討をしているところでございます。

こういうビジネス分野については京都大学、MOT分野については山口大学にそれぞれ受託をいただきまして、このコアカリキュラムの実証、改善に努めている状況でございます。

また、特定分野に特化したプログラム、また国際通用性のあるビジネススクール、地域課題の解決に資するビジネススクールといった、先ほど来申し上げておりますような視点から、さまざまな取り組みを行っているところでございます。

この多様な経営人材育成プログラムということにつきましても、現在、4つほどの分野を特定しまして、この取り組みについて、文部科学省としても支援をしております。

それから、国際的通用性のあるビジネススクールの整備ということでございます。そこには3つほど書かせていただいております。

1つは、国際認証評価の受審校を増やしていくということが重要ではないかということがございます。その結果ということでもあろうかと思いますが、その先には、先ほどご紹介したような、Financial Timesでのランキングでも上位に載ってくるようなスクールをつくっていくということが重要だと思います。

それによりまして、国内外から学生を集め、魅力ある大学院をつくるということが必要だと考えております。

さらに、その下にあります地域課題の解決に資するビジネススクールの整備というところでございます。グローバルな視点ということもありますが、先ほど、地方創生という文脈の中でもご紹介したとおり、地域の経済を支える人材というものへの需要も高いところでございます。

そういった中で、地方においても、経営系専門職大学院を増やして、高度経営人材を育成していくということも重要かと考えております。その結果として、地域産業の活性化、また、地方の労働生産性の向上というものが図られるということを期待しているところでございます。

それと、最後に、ビジネススクール協会の発足ということを書かせていただいたところでございます。

現在、残念ながら、我が国においては、ビジネススクールの協会という組織が設置されておりません。ビジネススクールが一堂に会して、我が国の経営系大学院の教育水準の向上を図って、産業界等との相互の協力を促進させるということによりまして、優れた高度経営人材を養成して、社会に貢献するといった意味では、それぞれのビジネススクール間で情報の共有、あるいは課題の解決に向けたご議論ということをいただくということが重要ではないかと思っております。

そういった取り組みが、現在のところはまだ十分ではないのではないかと考えております。

私ども文部科学省としまして、それぞれのビジネススクールの間でのお話し合いによりまして、協会といったような組織の発足というものになればいいなと期待をしているところでございます。

これまでお話し申し上げてきたような課題、現状認識に基づきまして、平成30年度の概算

要求を、この8月末に提出したところでございます。

新規としまして、高度経営人材養成プログラムの支援事業というところでございまして、これは専門職大学院だけではなく、全てのビジネススクールを対象にした事業でござい

ます。それぞれのビジネススクールに、一つは「Global経営人材養成型」で、グローバルなところで進んでいくのか。あるいは、「Local経営人材養成型」、地方創生のため、地域の産業に貢献するというところで進んでいくのか。その特色づけを図っていただきたいという趣旨での事業でござい

ます。それによりまして、一つは国際的にも魅力のあるビジネススクールをつくっていくということもござい

ますし、地域の経済にも貢献する、地域に根差したビジネススクールというものも指向されるということが期待されているところでござい

ます。非常に国の財政状況も厳しい中ではございますが、私どもとしまして、最大限の努力をしまいたいと考えております。

以上、現在の私どもとしての、日本のビジネススクールの現状の認識と期待についてお話をさせていただきました。

最後になりましたが、本日のシンポジウムが、日本のビジネススクール、ビジネスMOET教育のさらなる発展、そして、国際的な視野に立った日本のビジネススクールのさらなる飛躍のための実りあるものとなりますことをご祈念申し上げまして、私からのお話、ご挨拶をさせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 松永様、どうもありがとうございました。

❖来賓挨拶②：経済産業省❖

司会 それでは、続いて、経済産業省大臣官房参事官であり、また、産業人材政策室長の伊藤禎則様から、ご祝辞を賜りたいと思います。伊藤様、よろしくお願ひいたします。

伊藤 ご紹介いただきました、経済産業省の人材育成政策の責任者をしております、伊藤と申します。本日は、協会70周年、まことにおめでとうございます。

先ほどお話がありました、文部科学省さんとともに、政府を代表しまして、協会のこれまでのご貢献に敬意を表し上げるとともに、さらなるご発展をお祈り申し上げます。

さて、私は経済産業省で人材関連の産業政策の責任者をしておりますが、とりわけ、大学と産業界をリーチするといったことが、私の大きなミッションの一つとなっております。

さて、今、日本では、働き方改革、そして、人づくり革命と、人材関連の政策が経済政策の中心的なテーマとなっております。その文脈の中で、社会人の学び直し、学び続けるということ、そして、ビジネススクール、プロフェッショナルスクールへの関心が大変高まっています。

私からは、少しお時間をいただきまして、この背景となる働き方改革、そして、人づくり革命についてご説明をしたいと思います。

働き方改革、ワークスタイル・イノベーションという言葉を使っておりますが、何を改革するのでしょうか。ここで問われているのは、いわゆる日本型雇用システムそのものです。

海外からのお客様も含めて、日本型雇用システムのいくつかの性格、例えば、新卒一括採用、あるいは終身雇用、企業別の組合とい

ったことによって象徴される日本型雇用システムが、ある地域において大変有効に機能したということはお聞きになったことがおありになると思います。

しかしながら、昨今の大きな環境変化、とりわけ、2つのトレンドとして、1つは、人口現状、そして、高齢化。人生100年時代という時代に突入したということにして、この大きな変化の中で、働き方も変わっていくということになります。

もう1つの大きな変化は、急激な産業構造の転換。いわゆる、ドイツでインダストリー4.0、アメリカでインダストリアル・インターネット・レボリューションと呼ばれるような、第4次産業革命の波によっても、日本の雇用システムは大きな変容を遂げつつあります。

その中で、3つの変化が観察されています。1つは、もともと日本の雇用システムにおいては、職務の範囲、いわゆるジョブ・ディスクリプションと呼ばれるものが非常にあいまいで、いろいろな仕事を行うという、ものづくりの現場では、多能工と呼ばれる仕組みが生成してまいりましたが、これはホワイトカラーでも同じような形で、大変幅広い仕事をこなすということが、日本型雇用システムの特徴でした。

これは、企業の競争を支える、大変よいドライバーとなったわけですが、もう1つの特徴である、チームとして仕事をするといった性格と相まって、結果的には、長時間労働につながりやすい。自分の同僚、自分の部下、あるいは自分の上司が職場に残っているので、自分も帰らないといったことが、しばしば日本の職場では観察されるようになっていきます。

しかしながら、この20年間の大きな変化の中で、特に女性が社会に進出する過程で、長時間労働を前提とした働き方は、サステナブル

ルではなくなってきました。

これまでのように長時間労働する、残業するのが当たり前といったことでは、どこかにしわ寄せが来る。それは、配偶者なのか、家族なのか、職場の同僚なのか。こういった大きなひずみの中で、長時間労働を是正しなければいけないということが、今回の働き方改革の最大のアジェンダとなっております。

2つ目の大きな変化としては、先ほどご紹介した、新卒一括採用、終身雇用に象徴されるような、日本型の労働環境ですが、これらにも大変大きなメリットがございました。

ヨーロッパ諸国と比較して、圧倒的に若年層の失業率が低い。新卒一括採用というプロセスを経ることによって、若者が就業することが非常に容易な社会システムができ上がってきたということだと思います。

ただ、それは新卒に限られることで、その後の転職の労働市場がどうであるかということで見ると、非常に限定的な労働市場しか成長してこなかった。

また、日本型雇用システムがメンバーシップ型雇用システムであると形容されることもあるわけですが、メンバーシップに入れた人はまだいいとして、メンバーシップに入れなかった方、端的には、日本の場合には、非正規労働の問題です。

ヨーロッパ等では、パートタイムと言いますが、日本の場合には正社員と、そうではない非正規といった区分自体が、ある種の格差を象徴しているということがあります。

したがって、このような、結果として硬直的な労働市場、労働慣行が、正規、非正規の格差を生み、また、イノベーションを起こしにくい企業構造になっているといった課題が、顕在化してきたということでもあります。

3つ目の変化としては、それまで日本の企業では人材育成、教育といえば、OJT（オ

ン・ザ・ジョブ・トレーニング）を意味していました。そして、これは自動車産業を筆頭に、大変機能的に、効果的な教育システムを日本の企業はつくり上げてきたということだと思います。

しかしながら、第4次産業革命のスピードの速い変化の中では、自社に閉じた形で全てのスキルをトランスファーするということは、事実上不可能になってきています。

ところが、残念ながら、OJTが機能し過ぎていたがゆえに、ある意味成功のわなということかもしれません。日本においては、このOJTにかわる、あるいはOJTを補完するような教育システムが、必ずしも十分ではないといった指摘をされることがございます。

その意味で、ビジネススクール、プロフェッショナルスクールへの期待がますます高まっているということかと思えます。

先ほど、人口減少ということを申し上げました。日本の人口は、実は2010年ごろまでは緩やかではありましたが、増加をしています。ただ、2010年を境に減少に転じ、そして、その減少のペースはこれから加速度的に速くなってまいります。

15歳から65歳を生産年齢人口ということで区分しておりますが、生産年齢人口は2060年までで、現在の半分になるという試算もございます。

そして、それは中期的、長期的な課題ということだけではありません。もはや、今、足元で、およそ全ての産業界において、人手不足が成長の最大の制約要因になりつつあります。

したがって、日本の産業政策では、これまで良質な雇用機会をつくる、雇用の場をつくるということがプライオリティでしたが、ある意味では、発想の転換をして、どのような

形で人材を確保していくか、成長分野に人材をシフトするかといったことが、経済政策、産業政策の中心的なテーマに移りつつあります。

もう1つの大きなトレンドである、第4次産業革命ですが、ビジネス的な要素としては、大きく4つに分けられます。

1つは、I o T (Internet of Things) と呼ばれる、あらゆるものがネットを通じてつながっていく、コネクテッドということです。

そして、その際、センサーを通じて、あらゆるデータが吸い上げられます。工場は言うまでもありません。車が道路を走れば、その情報が。そして、きょう、皆様は電車に乗られたかもしれませんが、電車に乗ってこちらに来られるまでの情報も、全てデータとして吸い上げられています。

あるいは、スマートフォンで検索をする。天気予報をチェックする。こういった情報も全て、今やデータとして吸い上げられるようになってきました。これが2つ目の、ビッグデータと呼ばれる技術的な要素を含みます。

そして、3つ目として、人工知能(AI)が高度に発達することによって、自ら学習することが可能になってきた。そして、先ほどのビッグデータを処理することで、さらに高度な判断をすることが可能になってきたということが挙げられます。

4つ目としては、そういった大きなデータの処理をベースとしまして、具体的なアプリケーションとしては、ロボット化、省人化が進むといった流れで、第4次産業革命は進行しています。

この中でも、とりわけ重要なAI。実は、今、世界的には、第3次、3回目のAIブームの真ただ中にいます。

では、これまでのAIとどう違うか。画面を見ていただければと思いますが、少し気持

ち悪い写真が出ていますが、これは三葉虫です。なぜ、三葉虫が出てくるか。実は、生物学におきましては、“カンブリア爆発”という概念がございます。

これは、5億年前のカンブリア紀に、現在、地球上に存在している生物のほとんどの原型が誕生して、爆発的に多様化が進んだと言われていています。そして、最新の学説では、その多様化をもたらしたものは、目の誕生であると指摘されています。

三葉虫は、歴史上初めて目を持つことになった生物です。目を持つと何が起きるか。目を持つと、エサを捕食することができます。そして、捕食される側も、ただ、捕食されるだけでは食べられてしまいますので、長い進化の過程で、自らも目を持つようになった。そして、何より重要なことは、環境の変化への適応力を飛躍的に増大させたということです。

したがって、目の誕生をきっかけとして、生物が爆発的に多様化した。これを“カンブリア爆発”と呼んでいるわけですが、実は、同じことが今、AIにも起きつつあります。

この右側の画像は、実は、2012年にGoogleが初めて、人工知能が自ら学ぶという、ディープラーニングを通じて、「猫」という概念を画像として認識させることに成功したものです。

もちろん、これまでも、猫の特徴、例えば、「猫にはひげがある」、「猫の目はこういう形である」といったガイダンスを人間がインプットすることで、AIに猫の画像を覚えさせるということは可能だったわけです。

それが、今回は、膨大なYouTubeの画像の中から、自ら教師なしで、GoogleのAIは猫というものを識別し、そして、ほかの動物、ほかの画像との区別化をすることに成功したということになります。

これによって、今やAIは目を持つことになったため、あらゆる産業、あらゆる企業、あらゆる職種で今、AIとデータによる進化が進行しつつあります。

AIと車がかけ合わされると、自動運転。AIが生産現場で使われると、IoT。バイオ、医療、エネルギー、FinTech、全ての分野で、今やAIデータが企業の区分、これまでの業種区分を大きく変えつつあります。

こういった中で、では、AIが人間の雇用を奪うのかという議論がございまして。これについては、実は、経済産業省では、丸2年間にわたって、詳細に分析いたしました。

ここでその詳細は割愛しますが、ポイントは非常にシンプルでして、なくなる仕事もあれば、新たに生まれる仕事もある。

ただ、重要なことは、AI対人間という構図ではなくて、やはりAIを活用して付加価値を上げることのできる人間と、それが残念ながらできない人間という、人間対人間の構図になるということだと思います。

したがって、ここで重要なことは、AIを利用して、付加価値を上げる側に回ることであり、そのときに鍵となるのは教育です。

そういった問題意識を踏まえながら、この働き方改革という議論は、昨年の秋からスタートいたしました。とりわけ、先ほどご紹介した労働時間の問題に光が当たりました。

安倍総理を議長として、関係閣僚、産業界、労働組合、そして、アカデミアから多くのエキスパートにご参画いただき、ことし3月に働き方改革のアクションプランを取りまとめたところです。

その中では、労働時間の問題を中心に、「同一労働同一賃金 (equal pay for equal work)」など、また、労働市場の流動化の問題、人材育成の問題などについて、大きな方向性が示

されました。

そして、この4月からは、これは私の上司の世耕経済産業大臣が提唱しているように、今や働き方改革の第2章に入った。それは、この3月に取りまとめた実行計画を、生産性の向上や経済成長へとつなげていく段階にあるという宣言であります。

やはり、人口が減る日本で、労働時間が減るだけだと、これは成長するわけがありませんので、生産性を上げていくことが大変重要であります。

ただ、生産性と、それを裏打ちするエンゲージメントというのが、働く人のモチベーションであったり、働く喜びであったりといったことを表す概念ですが、実は、大変残念なことに、国際統計上は、日本の労働生産性について、また、エンゲージメントについても、大変低い水準であるといった結果が出ています。

もちろん、日本人が謙虚だから、こういったサーベイで低いランキングになってしまうのではないかという見方もあるわけですが、それにしても低いだろうということで、やはりここには問題があるであろう。

恐らく、働き方改革によって、生産性やエンゲージメントを変えていくことが今、求められていることだと思います。その意味では、働き方改革第2章では、生産性や働く喜びにハイライトしていくということでございます。

ポイントは3つあると思っています。1つは、どうしても日本の企業慣行においては、「何時間働いた」、あるいは「この会社に何年間勤務してきたか」といったことを軸に評価がされるといった慣行が、いまだに根強く残っているわけです。

しかし、そうではなくて、やはり「何を成し遂げたか」という成果と生産性、また、それを支えるスキルで評価をするといった労働

慣行に、シフトしていかなければいけないという問題意識です。

また、2点目としては、冒頭に申し上げたように、働く人のニーズというものは多様化しています。出産、育児、また、家族、親族の介護の問題はもちろん、人生百年時代に、長く働く過程では、当然、働き方も変わってまいります。こういった観点から、働く人のニーズの多様化とともに、働き方、ワークスタイルの多様化も求められていくということでもあります。

具体的には、複数の企業、組織に所属する副業であったり、テレワークであったり、あるいは、雇用関係にならないフリーランスであったり、また、限定正社員といった制度も行われているわけですが、こういった働き方が、これからますます注目されるということになってきます。そして、企業もその現実に対応する必要があります。

3点目として、恐らくこれが最も重要なことですが、働き方が多様化する過程において、自ら何を学ぶか、どのような形でキャリアをつくるかといった視点が、これからますます重要になってまいります。

働き方改革実現会議では、ことし3月にアクションプランを取りまとめました。そして、それを受ける形で、ことし9月から新たなタスクフォースが始動しております。

今回のテーマは学び、人づくり革命であります。人生百年時代構想会議ということで、今回も総理を議長として、多くの閣僚、多くの有識者にご参画をいただきます。

国際的な視点ということで、世界的ベストセラーの『L I F E S H I F T』の著者でいらっしゃる、イギリスのリンダ・グラットンさんにも委員としてご参画いただくことにいたしました。

この中では、日本における教育の負担軽減、

無償化や、社会人が学ぶリカレント教育などについて検討されることになっております。

ちなみに、リンダ・グラットンさんの『L I F E S H I F T』を、私もきのう読ませていただきましたが、ここで書かれていることは、これまで特に日本では、小学校から大学まで最短で16年間学んで、そして、会社に就職し、30年ちょっと1つの会社に勤め上げて、あとは悠々自適に暮らすといったルールが敷かれている時代があったわけです。

しかし、人生百年時代になった今や、そうではなくて、学ぶということと働くということが一体化してくるということになります。

また、働き方も、一つの会社に勤め上げるということではなくて、今、人生百年時代ですが、グラットンさんが統計を示されているのは、2010年以降、日本で生まれた子供の50%以上は、107歳まで生きるということで、107歳というのは結構大変なことでもあります。

したがって、107歳まで生きるためには、80歳、場合によっては90歳まで働くということになるわけですから、そういう意味でも、働くということと学ぶということは、常にアップデートされなければいけないということになります。

このときに身につけておくべきスキル、無形資産が重要になってくるということも、これもグラットンさんのご指摘でしたが、例えば、問題解決力であったり、状況適応力であったり、他人にもものを教えるという能力が重要になってくるのですが、これは大変示唆的だと思います。

こういったことを、実は9月の日本の総理官邸での会議でプレゼンテーションいただきました。また、重要なこととして、生涯にわたる学びが重要になるというご指摘もありました。

一方、先ほどの松永課長のお話にもござい

ましたが、日本で大変プロフェッショナルスクールの重要性が意識されることと裏腹に、現状では、学士課程においても、また、修士課程においても、25歳以上、あるいは30歳以上の学生が占める比率というのは、国際的に非常に低いレベルにあります。

こういった観点から、経済産業省でもリカレント教育、また民間の活力を教育に活かすという、Education Technology (EdTech) といったことに光を当てて、現在、さまざまな課題を整理しているところであります。

その一環として、例えば、これから第4次産業革命の中で、ITやデータを使いこなす力というのは、ますます重要になってくるわけですが、こういったスキルを社会人が身につけるためにはどうしたらいいかといったことも、プロフェッショナルスクールの一つの役割ということになります。

そういう意味で、日本では、厚生労働省の担当で職業訓練という制度がございます。

私ども、経済産業省は、厚生労働省とご相談しながら、これまで伝統的な職業訓練を行ってまいりましたが、それは、失業するとハローワークに登録して、基礎的な職業訓練ができるといったことが一般的だったわけです。

しかし、今後は、それらに加えて、在職者、まさに今仕事をしているビジネスマンが、スキルをさらにアップさせることにも、職業訓練の活用を図っていけないかということで、現在、いろいろなご相談をしているところであります。

その一例として、ITやデータを扱うスキルについては、経済産業大臣が認定し、それに対して職業訓練の対象とするということで、実際に受けるのは、今まさに会社でバリバリ第一線で働いているビジネスマンが受けるということです。

その分野としては、例えば、AIであった

り、データサイエンスであったり、サイバーセキュリティであったりといった分野を想定しています。これは順次拡大していこうと思っていますが、そういった取り組みも始まっています。

いずれにしましても、働き方改革という文脈の中で、私どもも、自らのキャリアに対して責任を持ち、それをどう築いていくかといった考え方が、ますます重要になってくると思っております。その意味から、教育機関、とりわけ高等教育機関に寄せられる期待は大変大きいものがございます。

その際、新卒、中途、そして、シニアという、働く人のそれぞれのステージにおいて、開かれた学びの場として、大学、高等教育機関が学びを提供することが重要になってくると考えております。

そして、また、学びの中身も、新しい学びのニーズに対応しつつ、社会全体で人づくりをするという観点からは、産業界や社会と大学、高等教育機関においても、人の行き来を増やしていくといったことも、これからますます求められるようになってくると考えております。

また、同じく、産業界、あるいは社会、地域においても、より一層、大学、高等教育機関との連携を図り、そのためにも、これからの産業界でどういう人材、どういうスキルが必要になってくるのかということ、より明確化していく必要があると思います。

また、ともすると、これまで日本の企業の人事部、採用担当においては、「教育については、むしろ会社に入ってからOJTでやるので、大学には期待をしない」という暴論をおっしゃる企業の人事部も現実にはありました。

しかし、これからはそうではなくて、大学やビジネススクール等と連携しながら、いかにこれから、本当の意味で産業界をリードす

るような人材を育てていけるかといった取り組みが、これからますます求められてくるのではないかと思います。

最後になりますが、日本のビジネススクールが、海外のビジネススクールの方々とも連携しながら、日本の産業界、日本の成長をしっかりと支えていってくださることを、心から祈念いたしまして、私のご説明とさせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 伊藤様、ありがとうございました。

#### ❖ 基調講演① ❖

司会 それでは、次のプログラムの講演に入りたいと思います。

まず、EFMDの代表のエリック・コーネル様から、「Business Education in Global Perspective」と題しましてご講演をいただきたいと思います。よろしく願いいたします。

Eric ご存じない方もいらっしゃると思いますので、EFMDは1971年に設立されました。私たちはメンバーベースの組織でありまして、900ほどのメンバーが世界各地におりまして、88カ国に広がっております。

オフィスは世界のいろいろなところでありまして、本拠がブリュッセルです。ジュネーブにもプラットフォームがあります。それから、プラハ、マイアミ、香港にもあります。ですので、世界全体をこういったオフィスで網羅しようとしております。

また、ビジネススクールとも関わっておりますが、もちろん企業も忘れてはならない大切なパートナーです。この2つの世界の間の橋渡し役であると私たちは考えております。

いくつかEFMDの特徴ですが、まず第一に、私たちは協力型の組織であります。できる限り、たくさんの組織と協力をしようとしております。もちろん公的なものもあれば、ほかの協会など、AAPBSも入っておりますが、AACSB、AMBAといったところとやっております。

ですので、本当にさまざまなおところと結んでおります。さらに、いろいろなプロジェクトがメンバー間でもありますし、280のメンバーが現在、プロジェクトに関わっております。

また、責任あるマネジメント教育にも携わっております。責任、イニシアチブを始めております。グローバルな責任あるリーダーシップに繋がります。国連のグローバルコンパクト、それからプライムとも協力をしております。

また、私たちは責任あるマネジメント教育の原則も最初につくったものであります。今ではこれがとても大事になりました。やはり、力強い倫理観を持つことがマネジメントにとっても大事になってまいりました。

また、私たちはとても多様であります。900ほどのメンバーが88カ国に広まっております。23カ国からスタッフが来ておりまして、25カ国語ぐらい話していると思います。ですので、いかに国際的な特徴があるかわかると思います。

また、エクセレンスを原動力としております。改善を常にすることがEFMDに根付いております。私たちはメンバー、特に認証(Accreditation)を通して、よりよくなっていくことを皆で目指しております。

ですので、エクセレンスを追及しております。卓越性を追及しております。そうすることで、さらに市場から認められるようになるのだと思います。

特に、私たちの品質サービスですが、皆さんEOCCSはご存じだと思います。EOCCSはEFMDの宝石の一つ、一番機関としての認証システムとなっております。本当にベストのところだけがこれを通します。

それから、EPASはプログラムの認定制度となっております。そのほか、ツールもつくっております。これで品質を高め、それから各機関を支援しようとしております。

EDAFは、国境を超えたヨーロッパの学部長の間の組織であります。国境なき医師団のような考えの下につくられております。これは、機関を途上国、あるいは新興国で支援しようというものです。

それから、CLIPというものが企業学習改善プロセスであります。企業改革の分野でも改善を目指したいと思っております。ですので、非常に大手企業、例えばシーメンス、ドイツバンク、それからクレディスイス、ブジョーといったところが対象となります。

そして最後、私たちが一番新しくつくったものがEQUISと言われるものです。これは認定システムですが、デジタル教育を対象としています。コースごとの認定となりますが、なかなかデジタルではコース同士を引き離すことが難しいところがあります。

ですので、EQUISを通して、どこに質の高い教育が得られるか、それを特定することを目的としております。大体私たちがやっている活動はこういったものになります。

さらに、また別なものとして私たちが始めたのが、BSISであります。ビジネススクール・インパクト・サーベイであります。グローバルな機関であるビジネススクールであります。卒業生は世界各地に散らばっています。

ですので、多国籍企業の発展に資することを期待したいものですが、それだけでなく、

やはりビジネススクールは、もちろん各地域で活動しています。本拠を置いているところの地域に影響を及ぼしております。

ですので、ビジネススクールがどのようなインパクトをもたらすことができるのか、25から30倍ぐらいのインパクトをもたらすことがわかっていますので、経済、社会的な組織として見ております。

やはり地元にも資する機関である、あるいはその地域に対しても影響を及ぼして、プラスに作用しているんだということを、ビジネススクールは示していかなければなりません。ちょっとつまらないと思われなかったかと心配ですが、ざっと紹介をいたしました。

では、プレゼンテーションに入りたいと思います。まず最初に、レイサン・バン・シャイク (Ray-san van Schaik) の言葉を紹介したいと思います。1列目にこちらはいらっしゃいますが、責任あるマネージャー、それから教育について触れております。

どれぐらいマネジメント教育、経営教育が会社の発展にとって大切か、またマネージャーの行動にとって大切なのかを言っております。私たちの責任が大きいものであります。ほかのスピーカーの方々もこれまでそうおっしゃっていたと思います。ですので、その点をまず強調することを最初に言いたいと思います。

私たちのところのチェアマンだった方ですが、Ray-san van Schaik の言葉を引用して申し上げたいと思います。

5年前、2012年、こちらの写真を見ていただきますと、青い空が広がっている状況であります。雲はそれほど広がっておりません。海も穏やかです。静寂が広がっているという感じです。ビジネスはとていい状態である、ビジネススクールもよかったと、成長もそれなりにあります。危機にも素早く対応できた

という状況にありました。

さらに、ジーマット（GMAT）という試験を見てみます。これも非常に重要なテストですが、2012年に、北米以外は大変興味深い成長が見られます。8%ぐらいです。中東、アフリカは非常にプラスの18%、ヨーロッパ36%、2008年と比べてですが、ラテンアメリカでも13%上昇、アジア太平洋地域はプラスの58%となっています。北米では8%落ちていますが、それに対してほかの国々は成長している状況になります。

ところが、5年経ってから状況はどうなったのでしょうか。やはり、氷山の下の部分も見なければなりません。見えているところだけではなく、下も探ってみなければなりません。こちらのスライドですが、本当はこの前に見せるべきものでした。

マネジメント教育が専門職のための保証になると、失業する率が少ないし、それからサラリーを高くなるということを示す図のはずだったのですが、ということで2017年、氷山の下部分を見てみましょう。

いくつかの不確実性があります。まず最初が技術。これがどんどん変わっています。私たちの生活も大きく変わろうとしています。デジタル教育、それからビジネススクールのほうでも変わろうとしております。ある意味、危機を迎えているとも言えると思います。

そのほかの機関がビジネススクールのビジネスを奪おうとしているからです。テクノロジーを通したり、そのほかの企業もそうです。例えば、コンサルタント企業などがそうです。それからグローバル経済、あるいはグローバルな制度がいい状態ではありません。

日本ではロケットを発射するどこかの誰かさん、大きなおなかをした彼の問題に直面していると聞いておりますが、ヨーロッパでも同じような状況にあります。例えば、西側を

見ればトランプ大統領がいるし、さらに西を見るとブレグジットの問題を抱えている国があるし、下を見ると温暖化があります。

東はと言いますと、ウクライナとロシアの問題があります。さらに南下してみますと、エルドワン大統領が独裁化しております。そしてさらに南部に行きますと難民危機があります。非常に複雑な問題をヨーロッパで呈しています。ですので、ヨーロッパは日本と同じようにいろいろな問題を抱えています。

世界各地を見ますと、確かに私たちは今、不確実な時代を生きていると言わざるを得ません。学生はと言いますと、彼らもいろいろな不確実性を抱えています。

まず第一に人口動態。スピーカーの方、先ほどスライドで見せていました日本の人口動態の問題です。先進国ほとんどが同じような人口動態的な問題を抱えています。

それから、学生たちの期待感も変わってきます。個々にマッチした学び方をしたいと、これは過去にはなかったものです。それから、民間のビジネススクールの授業料も頭打ちとなっています。これ以上は上げることはできません。

アメリカで何が起きているか考えてみてください。学生の抱える負債を見ますと、つまり学生ローンを、銀行から借りていますが、これはビジネススクールだけではなく、高等教育全体で1.4兆ドルにまで膨らんでおります。クレジットカードの負債よりも大きいわけです。ですので、ここに大きなバブルがあって、もしかしたらいつか破裂してしまうかもしれないという状態であります。

ですので、これらは余りポジティブな状況ではないと思います。だからこそ、氷山の下部分は大きいのだと申し上げているわけです。

では、いろいろなリーダーたちを見てみま

しょう。私は、ポスト・トゥルース、真実後の世界というのは、オクスフォード辞書が昨年の年間用語に選んだものでありますが、それからドイツの教育省がポスト・ファクチュアル・ワードというものを、年を表す言葉として選びました。

ですので、真実も事実もどうでもいいと、好きなように何でも言っていていいという状況になってきており、世界を揺るがされております。

ウィンターコーン氏、フォルクスワーゲンの元CEO、彼は嘘をついたわけです。どれぐらいの自動車が排気をしているか、それを嘘をついたわけです。ヒーローのように見えた人たちがゼロになってしまった。ヒーローからゼロに落ちてしまった。その一例がフォルクスワーゲンの元CEOです。

そして、右側にいるのはトランプ氏です。ポストトゥルース、ポストファクト、いろいろ事実関係を連ねてみてもわかると思います。真実と、それから彼がツイートしていることの間はどうなのかを比べてみてもわかると思います。

左側の下、ファラージ氏、イギリスをヨーロッパの外にという、ユーキップ(UKIP・イギリス独立党)の人で、移民の人たちを阻もうとしています。

皆さんがヨーロッパ連合の法規制の専門家ではないことはわかっていますが、実はフランスのカレーで移民を留めると、そして彼らがイギリスに入り込むのを止めるために、バリアをそこにつくったわけです。これは本当に恥ずかしいことだと思いましたが、そうなっています。

イギリスがEUから出ていってしまえば、その義務はなくなるわけです。ですから、いい船を与えて、エンジンを付けてやろうと。そうしたら、イギリスに直接乗り込んでもら

えるのではないかと思います。ファラージ氏が止めようとしたことを完全に逆転させることになります。

そして、フランス人でありますルペン氏は、極右のリーダーであります。フランスもEUから抜けるべしと言ったわけです。もしそんなことをしたら、最大の破綻をきたしてしまうと思います。

ですので、こういう人たちは、不安定要素をさらに世の中に提示しているわけです。そして、リーダーシップは余り期待が持てない状況にあります。

では、マネジメント教育、経営教育の話に戻ってみたいと思います。そして、その中でいくつかの要素を取り上げてみたいと思います。

まず第一に、ちょっと強すぎる言葉かもしれませんが、マネジメント教育、経営教育は些細なものだと捉えるようになってしまったと思います。具体的に、そして、だけどソフトなトピックを教えようとしている。柔らかくして伝えようとしている。深く掘り下げて特定の科目を教えるのではなくです。

経営スタディメソッドとは、学生たちにはいろいろな経営スタディを読ませて、何時間も議論させて、そして15分ぐらいでまとめてというやり方をしてきました。でも、これだけで知識を積み上げることはできません。学生たちをマネージャーとしてもっと成長させる方法はほかにもあるはずで

それから、人文科学の分野の利用、それから社会科学、それから哲学、歴史といったものを忘れがちです。最悪の悪夢、例えばMBAの人たちと一緒にクラスの中において、哲学の話をして、「カントとこちらとどちらがいいですか」、西周(ニジマネ)という哲学者がいますよね。「西周と孔子とどちらがいいですか」と言うと、手を挙げて、「きょうはアマネさん

がいいのではないかと。一体何事かと思っ  
てしまうということがあります。

ですので、文化的な深さもやはり大事であ  
ると思います。ただ表面だけを知っているの  
だけではだめで、もっと深い知識を持った人  
たちにこそ経営権を渡したいと思うわけです。

では、知的な貢献としてはどういったもの  
があるでしょうか。知的貢献と言いますと、  
ただ単にストーリーテラーである以上のこと  
です。マネージャーのストーリーを語るだけ  
ではなく、それも素早くカバーロートしてい  
る世の中でやっていかなければならないわけ  
です。

先ほどリーダーの写真を見せました。必ず  
しもいいリーダーたちではありませんが、そ  
ういう中でどう知的に貢献するか。経営教育  
は、もっとフォーマルなベイススでは何が起  
こっているか。

まず第一に、ヨーロッパは完全にボローニ  
ャ型フォーマットに変わりました。バチュラ  
ー、マスター、それからドクターと学位が決  
まっています。ですので、アメリカのフット  
ボールではなくサッカーをいっぱい知ってい  
ます。

つまり、マスター、修士のほうが従来のア  
メリカのMBAよりも重みを増してきました。

それから、ガバナンスもさまざまなものか  
ら成り立っております。ハイブリッド構造型  
のガバナンスになってきております。商工会  
議所は、ヨーロッパではハイブリッド型のも  
のとして非常にガバナンスで効いてきます。  
ビジネススクールも彼らが経営しています。

それから、英語、今ではこれがほぼ世界全  
土で使われるようになっていきます。英語なし  
で生きていけると思うのはもうだめでしょう。  
それから、国際化のレベルはさまざまであり  
ます。

ハーバードビジネススクールはモデルだと

言われています。皆、ハーバードビジネスス  
クールに行きたい。でも、国際化のレベルは、  
ハーバード大学は余り高くありません。外国  
人の留学生は35%ぐらいしかいないというこ  
とです。外国人の教授陣のパーセンテージは  
ここではわざわざ言うつもりはありませんが、  
90%以上というところもあるわけです。

質はランキングを通して見たりします。必  
ずしも一番いい指標ではないかもしれませんが、  
それを参考にしたりします。

それから、認証システムもいくつかありま  
す。PHDは認定システムに則って提供され  
ています。またこれらも変わってきて、いろ  
いろなものが統合化されております。また、  
質もさまざまであります。何をやってもこの  
認定は消されてはならないというものもあり  
ます。

そして最終的には、そのランキング、ファ  
イナンシャルタイムズの話は先ほど出てきま  
した。ベストなランキングだと言われていま  
す。一番「ロバストネス」という方法論を使  
っております。ただ、その見方については、  
きちんと注意をして見なければならぬと私  
は個人的には思っております。

それでは、どのような問題を今私たちは抱  
えているのでしょうか。それでは、簡単にリ  
ソースから見えていきましょう。

ビジネススクールは十分なリソースがない  
ので、きちんとした開発ができないと言われ  
ています。大半の大学がそうです。政府はど  
うかと言いますと、教育の重要性の話はしま  
すが、多くの国々において、実際にどれだけ  
投資をしているのかは、残念ながら恥ずかし  
いレベルだと思います。

そしてまた、パブリックです。国公立はわ  
かります。でも、プライベート、国、企業も  
アメリカのように貢献をしてくれるところも  
たくさんありますが、ほかの国では高等教育

への投資は余りやってくれていません。でも、これは間違いだと思います。というのも彼らの将来の生産性のところに投資をしていないことになるからです。

それからまた、適切なリソースも制度、機関自体を考えますと、公の大学は、授業料が余り高くないので、余りよい人材が来ません。

一方で民間のほうですが、かなり授業料が高いという問題を抱えています。特に、「クリティカル・マス (Critical mass)」ですが、私たちは新しいものを見ています。新しいコースを見ています。先ほどデジタル化という話をしましたが、デジタル化をすれば、そのコストを下げられると言われていますが、今の段階ではそんなことはありません。どちらかという、コスト増の要因となっています。

そして2つ目としては、もし国際的なビジネススクールであるのであれば、重要な人材育成のコンポーネントも必要ですし、また、海外のビジネススクールとのアライアンスも必要になってくるでしょう。それからまた、研究のレベルも高くなくてはなりません。こういったエレメントは全てコストになります。

そして、これらは非常にビジネススクールで負担するのは難しくなっています。なので、ある程度の「クリティカル・マス」を達成して、それを何とかやり過ぎさなくてはなりません。

ただ、もちろんほかにも私たちにはさまざまな重要な問題があります。一つは非常な優秀な教授陣の不足です。ビジネススクールの学長とお話をしますと、「教員の採用は

どうしていますか」、「60名を面接しますか」とか、その60名のうち10名の方にオファーを出したとしても、4名だけが来てくれる。

でも、一方で、同じ年の同じ時期、私の大学の3名の教授が辞めてしまうと、ネットでの増というのは1位になってしまいます。

そのような問題を大学は抱えています。もし、皆さんがトップの教育機関でなかったならば、教員の採用も難しいわけです。そういったところが、現在私たちが直面しているトリッキーな問題と言えるでしょう。

そしてまた、それに加えて主要な問題があります。まず最初に、どうやって学術的な厳しさとビジネスとの関係性を保っていくのでしょうか。会社にとって有益でありながら、一方で、学術的にきちんとした健全な機関であることを示すということをここで問題視しています。

多くの学校はこの1番のところにいます。つまり非常に学術的ではありますが、一方で、ビジネスとの関係性は低くなっているということです。

問題は、教員は記事を書くことによって評価されるわけではありません。そして、教育というところが減ってきています。なので、ジレンマになっているわけです。このモデルは疑問視しなければいけません。

というのも、長期的にこれは持続可能ではありません。ビジネススクールの良さを見ていただきますと、大体60~70%が、これは教員の給与に充てられています。

その教員がそれらの時間を、例えば研究しているのであれば、予算のうちの30~35%がリサーチに使われているわけです。民間企業の中で、そんなにリサーチに使っているところがあるのでしょうか。なので、このモデルのところでは慎重に見て、これをどうやって深化させていくのかを検討しなくてはなりません。

2点目、これは最近の問題になってきますが、機関がアカデミックでは余りなくなってきましたが、ビジネスの世界ともっとコンタクトをとろうとしているところがあります。

例えば、ある一定の期間はこういったモデ

ルで行われています。私どもの学校、HECですが、私たちはこういったモデルでつくられています。学術的な側面は余り重要ではなく、ビジネスに近いところが重要だと考えているところです。もちろん両方の側面は重要です。

ということで3番に行きます。つまり、学術的な卓越性はビジネスとの関連ということを両方達成するのは、同じ機関でやるのはなかなか困難です。例えばジューク大学ですが、この2つのファカルティを持っています。

一つがリサーチ用のもの。これが学術的なもの。そして、もう一つが教育用のものがあります。インシードですが、こちらも全ての教員に対して求めています、それを持続するのは難しくなっています。それが言いたいポイントの1つ目です。

そして2つ目のポイントですが、ローカルのフォーカスを持ちながら、グローバルな観点を保てるのかということです。これも非常にトリッキーな問題です。従来型のビジネススクールは今、1番のポジションにいます。

これはどういう意味かと言いますと、アメリカのビジネススクールではないようなものです。そして、ローカルでのマーケット、ローカルでの知識の情勢、つまりここにいるだけでいいんだ、ほかには移りたくないという人です。つまり、グローバル化する必要はないんだという考え方の人。

でも、次に2番目のところに行きますと、ある一定の機関では、一つグローバルに普及しようと考えるところです。例えばインシードです。一つはシンガポールに出ていくというようなことをやっています。

その際には、一步一步進んでいて、そしてシンガポールのローカルの大学になろうとしているわけです。シンガポールで1つの学部をつくるということをやっています。そういった実際には海外に出ていきますが、海外に

出たあとは、そこで2倍ほどローカルの機関になることをやっています。

そして、最後が知識をグローバルに普及をしながら、また海外に出ていくもの。これが3番になりますが、これも検討はされましたが、これは難しい問題になっています。

3点目として申し上げたいのが、クオリティ対スケールです。スケールとそれからクオリティ、両方とも高いものを保てるかということですが、これは現実的に見ていかななくてはなりません。

とてもいいと言われるビジネススクールは現在1番のところにあります。クオリティは高いですがボリュームは低い。CIDSといった最大のエグゼクティブMBAを持っているところは1400の参加者がいます。

かなり大規模ですが、マネジメントエデュケーションの終わりのところではがっくりと下がります。世界には1300以上のビジネススクールがあるわけです。なので、ハイレベルのモデル、トップのビジネススクールはクオリティは高いものの、規模は小さいとなっています。

そして、新しく参入する人たちは、クオリティはそれほど1番にあるような大学ほど高いところは見られませんが、規模的は大きいところがあります。デジタルなアプローチを使ったり、または遠隔の教育を行うようなところといったものが出てきて、そこは少し規模が拡大しています。

でも、最も理想的なところは3番かもしれません。クオリティも高く、そして規模も大きいところですが、私が知る限り、この2つが非常に効率的に組み合わせられているところは余りないかと思います。

なので、現在のモデル、つまりトップビジネススクールの現在のモデルは、必ずしもマーケットが求めているものをデリバリーして

いません。つまり、高いクオリティのものを合理的な価格でということはできていないわけです。なので、私たち大学としては、将来的にはいろいろなものを試していくというようなこともやっていかなければならないと思います。

そうでなかったならば、急速に変わる環境に適応していくことができません。もちろんそれでも十分ではありません。さらに私たちは今、よりディスラプティブ（Disruptive・破壊的）な脅威にさらされています。

ここからスタートしてみましよう。この写真を見てみて何が見えるでしょうか。これはテットのプレゼンテーションで使ったものですが、何が見えますか。そうですね、お城が見えるかと思います。これはどこかわかりますか。ハリーポッターのあのお城、覚えていますでしょうか。ハリーポッターの舞台になったところです。このお城を入れてみるのはいいかと思います。

多分、ハワードさんご存じですよ。行ってみたことあるでしょう。アカデミアは、そのお城のようなものです。そして、アカデミアはそのグループであって、知識はこのお城の扉の中でどンドンとできてくるわけです。

つまり、限られた人たちの中で知識を生み出し、そして共有されるのはその人たちだけということです。アカデミアは知識をつくって、それを普及する役割ですが、ビジネススクールとしては、その伝播の仕方を学ばなくてはいけないということで、オンラインを使うようになったわけです。

そして、いくつかのビジネススクールとしてオンラインを活用するところが出てきています。その一部がこのスライドに出ています。例えば、IAE、またはカーティン・ユニバーシティ（Curtin University）等々ございます。

しかし、このオンラインのシステムは、これはまだまだ限られたビジネススクールの中でしか使われていません。ビジネススクールは、まだ伝統的なモデルを使っている、つまりはお城型にまだ残っているわけです。

このお城の問題をご存じですよ。これはとても美しい、すばらしい、天井も高い、そして住むには居心地がいいでしょう。しかし、問題は何かと言うと、そうです。現実との関係性がないことです。

そしてまた、お城の場合はメンテナンスが難しいことです。そのシステムを隠し、そしてリフォームをする、お城とビジネススクールは同じです。メンテナンスをするのはビジネススクールも難しいです。

先ほど言いましたリサーチとか、または人材育成とかデジタル化とかを申し上げましたが、それはメンテナンスをするのにコストがかかるわけです。教育する時間、1時間当たりのコストはどれぐらいのだと思われませんか。だんだんと教授をする時間が減ってきますと、1時間当たりのコストはウォールストリートでの優秀な弁護士の1時間当たりの時給よりも高くなってしまいます。

なので、今私たちはまさにその交差点にいると思います。その問題に目を向けなかったならば、こういった壊れてしまったお城に私たちはなりかねません。ですので、ここはやはり注目をしなければいけないところです。

なぜかと言いますと、システムは継続的に動いていくわけです。その動いていくというのは、例えば、コルセラ（Coursera）などがそうです。こういったプラットフォームが既にあります。こちらは2012年につくられました。

そして今日では確かそうですね、ここ、部屋の中には統計の専門家がいます。アンドリュウさん。7500万の学生がCourseraを使っ

ているんですけど、マネジメントだけではなくてです。大体 7500 万ぐらいですね。

そして、マネジメントだけだと 100 万ぐらいでしょうか。もうちょっと多いですか。100 万強の人たち、そしてその 7500 万の人たち、2012 年につくられたものに、それだけの人が参加しているわけです。

私たちの学校 HEC においても、こういった「マスターズ・イン・イノベーション・アンド・アントレプレナーシップ」というオンラインをつくりました。これは、非常にこんな短期の間でここまで成長するのは、本当にすごいことです。ディプロマをプラットフォームと一緒につくっていく、皆さんがベストなビジネススクールであったならば、それをやるのは非常にトリッキーなことだと思います。

でも、世界は非常に変わってきました。そして、皆さんが雇用主だとします。そして、伝統的な学生から CB をもらおうと、普通の従来型のビジネススクールから卒業したならば、こういうような CB が出てきます。そして、また別の CB が出てくるわけです。

その人たちは、エムックの証書をもった人たちです。HEC の Coursera のアントレプレナーシップコースの証書をもつ人も出てくるわけです。

どちらが絶対にいいということはないですが、こういった複数のものが出てくると混乱を引き起こし、そして機関のほうでもリソースをマックスにまでストレッチしているところに、新たなプレッシャーがかかってくることになります。

なので、こういったさまざまなエレメントをもう一度見直してみますと、まず最初に申し上げたのは教授陣が、まず十分な数がないので数が必要。でも質も重要です。教員のルールは変わってきています。

私が大学で、ドイツで交換留学生として学んでいたときには、この部屋の 3 倍ぐらいの部屋で学んでおり、そして質問をしてはいけない。小さな箱があって、質問があったならば、紙に書いてその箱に入れる。そして、教授またはアシスタントから、次の授業のときに答えが返ってくるというものでした。でも、こんなシステムはなくなってしまいました。

教員は今やファシリテーターであり、そしてメンターであり、そしてデジタルなスペシャリティ、それからグループのダイナミクスであったりということがありますが、でも同時にアカデミアでもあるわけです。

なので、非常にたくさんのことは求めていますが、専門家としては、競争のプレッシャーと戦っていくのは大変であり、そして社会の期待に応えていくのも大変です。

そして 2 点目がリサーチです。世界の現実からディスコネクトしてはいけません。例えば経済です。かなりリサーチをして、今日では学生は今やヨーロッパでは経済学とかにサインアップするような人たちは少なくなりました。

なぜかと言いますと、経済学は現実から離れてしまっているからです。もし余りにも極端なところまで行ったならば、そして 1 つだけの研究をすることになりますと、実態経済から離れてしまいます。

なので、私たちが研究をするためには、社会との関連を途切れないような、そういった研究をすべきです。そういった観点から、ビジネススクールでの研究はどうあるべきかを考えるべきだと思います。

そしてまた、それに関連して、今まではサイロ (silos) のシステムでしたが、それを壊さなくてはなりません。もし縦型のサイロ型のリサーチをやる、1804 年にハイプロダクティブリサーチ、仮説的リサーチを行いました

たが、そういったものは今ではサイロとして残してはいけないものだと思います。

今後進化していくためには、やはり既存のものを壊して、もう一度新しいものにやり替えていくことが大事だと思います。

それからまた、対面でやるものとデジタルラーニングを、相対するものとして考えてはいけないと思います。本来あるべきものはブレンド化されたものです。デジタルも割愛ながら、それからキャンパスへの教授も行うというものです。教員もトレーナーも質的な問題、グループワークといったものを活用することができます。なので、つまりデジタルも対面も組み合わせてやっていくべきだと思います。

そして、最後が社会的な問題に黙ってはいけないということです。先ほどトランプ大統領、そのほかの問題の話をしました。恐らく、私たちは声を上げて何かを言っても大丈夫な専門職だと思います。なので、やはりエンゲージメントをしていかなければいけないと思います。

アンドリュー・ペリングが「エンゲージ・プロセッサ」という概念の話をしました。これはとてもいいものだと思います。ですので、社会的にも私たちは役に立っているような立場になるべきだと思います。

プロフェッショナルサービスの専門家の方とお話をしました。そのエンゲージメントを高めようということであれば、教員間の関係を高めていくべきだと思います。

つまり、コンサルティングと同じです。その会社と人を繋げていくということが大事なわけです。なので、私たちはもっと革新的に、そしてトライアルをしていかなければならないと思います。

過去に囚われてはならず、そして新しいものを探していかななくてはなりません。生き延

びていて、社会にいい影響を与えるということであれば、それをやらなければいけません。そうでなかったならば、私たちアカデミックの機関としての役割を果たしていないと思います。

時間は大丈夫でしょうか。ちょっと皆さんを退屈させていなければと思いますが、ご清聴ありがとうございました。(拍手)(了)

#### ❖ 基調講演② ❖

司会 それでは、次の基調講演に入りたいと思います。次はAAPBS事務局長のBetty Chung先生でございます。講演のタイトルは「Business Education in Asia-Pacific Perspective and Its Inherent Evolution」でございます。

それでは、Betty先生、よろしく願いいたします。

Betty おはようございます。まずは、JUAの70周年、おめでとうございます。このように招かれて、とても光栄に思っています。

協会を初め、アカデミアの中で私もととても熱意ある取り組みに関してお話をします。どうしてマネー経営学の教育を発展させるか、促進させるかです。

では、いろいろな観点でお話をしますが、私個人の観点からお話をします。私は中国系アメリカ人です。アメリカで30年教育を受けました。そして、過去20年はアジアで仕事をし、主に組織行動とリーダーシップの教授として20年経験を積み、やはりアジアとビジネスの開発を、どうやってアジアのビジネス慣習を、アジアをビジネスパラダイムとして定義するかに取り組んでいます。

そして、個人的には私は2人の高校生の息子がいます。マックスとミッキーで、17歳と15歳です。

私がいつも難しいと思っているのは、このように仕事をしている人間、学術の中で仕事をしている人間として、同時に2人の子どもたちを育てる母親として、どうすればこの子どもたちを韓国系の血も入って、中国系の血も入って、アメリカで育てながら、もし彼らが韓国や日本、中国、アメリカで、いろいろな世界中の国で働きたい、仕事したい、住みたいと思ったときに、ちゃんとそれにふさわしいグローバルな観点、視点で、いろいろな経済の中で働ける、そういうマインドを持つにはどうすればいいのかに関してお話をしたいと思います。

まずはアジアのパラダイムとはビジネスにとって何かですが、同時にAAPBSに関してもお話をしたいと思います。こちらにいらっしゃる皆さま、協会の方、もしくは学術の方、AAPBSのメンバーの方たちもいらっしゃると思いますが、AAPBSがどのようにEFMDとアカデミアと業界のギャップを促進しているか、機能しているかをお話をしたいと思います。

まずはAAPBSのご紹介です。この100万ドルの質問。AAPBSがずっと毎年掲げているこの質問。アジア型のビジネスパラダイムとは何ぞやということです。この定義をどうすればいいか。それはどのような見え方をするか、どのような形なのか。先ほどの方たちが地域的な関連性と地域に共通するもの、地域の活性化ということをお話をしていました。どうすれば組織として、特に高等教育の中で地域の活性化につながるか、いろいろなカリキュラム、コースなどでふさわしい、例えば、それは韓国であり、中国でありというふうに、地域の中でどうその関係性、それは定義できるのか。それを一つの文章で、アジアのビジネスモデルを定義できるのかということです。

最後には、我々のアメリカ人であれ、韓国人であれ、中国人であれ、日本人であれ、どの国であれ、個人個人の価値が、その経営学、経営慣習にどういうふうに影響するのかということ。

どうすれば、文化の継続性という中で、どうやってビジネスをうまく発展させるか、継続するかの考え方、意思の決定の仕方、経営の仕方、どうやってリーダーシップを発揮するか、どうやってチームで仕事をしていくか。それは文化がベースにあり、それぞれの価値観を理解し、それが経営学に影響しということになります。

そういうことが定義できると、このアジアのビジネスパラダイムに近づけると思います。では、ここからAAPBSのお話をさせていただきます。

AAPBSはとても若い組織で、JUAよりも若いです。まだ設立から13年で、2004年に発足しました。主な目的と言いますのは、経営学のモデルをこの地域において、知識を開発し、発展を促進するということです。

アジアの地域の中だけではなくて、実際のアジアのビジネスのコンセプトを理解しながら、それと地域外の人たちのやり取りがどういうふうな意味をするかを考えることです。

我々のミッションと言いますのは、高等教育の中だけではなく、EMPのように、どうすればうまくビジネスパートナーとコラボレーションできるかということも取り組んでおります。

そして、最後になりますが、この100万ドルの質問。先ほどお話をしましたが、この14年間まだ答えが出ていないものですが、このカンファレンスを通して、対話を通して、それに近づければと思っています。

このアジアの経営パラダイムとはどういうものなのかということです。このパラダイムの

神話を解いていきたいと思っています。ということで、AAPBSのこれまでの軌跡をちょっとお話をさせていただければと思います。大学の学部長もしくは協会の長が集まって設立されました。今20の協会会員がアジア地域の中です。現在12カ国が加盟しており、より目的、基準、またインサイドを持って経営学の定義につなげることを進めております。EFMDのようにメンバー型の組織です。現在130のメンバーを抱えており、これも伸びています。日本の大学も、同じようにサポートをしてくれることを、これからも期待しております。

また、年間のカンファレンスを春、秋と春にやります。ここでは、大体100から150人ぐらいのソートリーダーの方たちに集まいただき、主には学術とか企業の方たちを集めて、アジアのビジネスリーダーシップに関して話し合う場になっています。

また、AAPBSはピースセンターというものを設立、香港にHKUSTと呼んでいます。ケースセンターを発足しています。皆さま、パンフレットを開けてご覧になっている方もいますが、このケースセンターですが、アジアの教授もしくはアジアの学校のためにまとめた経営スタディです。

そこでアジア特有の企業や地域の中での特徴はどのようなものかということ洗い出すことをベースに、このナレッジをまとめています。これは無料でメンバーに提供しています。

また、ジャーナルを毎年発行していますが、これもリソースとして、企業、AAPBSメンバーを対象に配布していますが、こういうツールを使って、どうやって人のラーニングにつなげるか、どうやってアジア特有のテキストを理解できるかにつなげています。

また、学部長ワークショップも行っています。これは11月にやります。オークランド大学で

行われます。ご興味ある方はぜひ。これはアジアの学部長の方々を中心に行うものです。最後がいろいろなコラボレーションということですね、エンゲージメントということで取り組みを行っています。いろいろな課題に共に取り組んでいます。

そして、先ほどAAPBSのミッションとしてお話をしましたが、アジアの経営学のパラダイムということのお話をしました。どう定義すればいいのかですが、できればちょっとここでちょっと、この質問を皆さんにもここで考えていただきたいのです。

アジア型の経営学のモデルのパラダイムとはどういうものなのでしょう。皆さんだったらどう定義されますか。

その中で、アジアの経営学と一括りにしていいのでしょうか。それぞれやはり違うのでしょうか。日本型というのがありますが、日本型モデルと言ったほうがいいのでしょうか。では、日本型と中国型と区別すると、どう分ければいいのでしょうか。韓国型に対してはどうでしょうか。

この会場にいらっしゃる教授陣の方たち、できれば皆さんもここで挙手いただいて、あるプログラムもしくは講義などで、アジアに特化した、ある国に特化した韓国の財閥とか、どういうふうに国の政府と連携しているとか、家族経営型のビジネス、また国営の企業の中国でのそういうコースをご存じの方、皆さんの大学の中でそういうコースがあることをご存じの方、挙手いただけますか。

手が挙がらないということは限定的にしかない、あるいは全くないと考えます。実は多くの学術界のソートリーダーの人たちもそう言っていました。もっとより大きなフォーカスをアジア型の文脈で、いろいろカリキュラムをつくっていかなければならない。

より多くのケースをつくっていかなければな

らない。インシード、それからケログのトップだった方も同じ考え方をしていました。このような形の情報を使って、この知識を使い、この地域を理解するだけではなく、これはこの地域、あるいはこの企業からの本物の声だと、例えば、日本の企業、韓国の企業、中国の企業、それぞれの本物の声であると。どういう慣行があるのか、またどういう違いがあるのか、それを理解する上での本物の声だと。それから、マネジメントスタイルとしてどうなのか。このアジアの体験からほかの人たちも学んでもらえるのではないかと。我々自身が西洋型のケースを使うのではなく、こちらも知ってもらうということです。それを訴えているリーダーたちはほかにもいます。高等教育をやっている人たちは、もっとアジアの文脈でほしいと。では、どういうことをこれは一体意味しているのでしょうか。アジアの文脈、特定、あるいはアジア型モデル、アジアのパラダイムとはどういう形をしたものなのでしょう。ちょっと考えてみてください。

考えている間に、どういう特徴があり得るのか、それをちょっと私から説明してみたいと思います。

また、私たちは、学术界の人間としてだけでなく、皆さん企業の役員として、あるいは業界のリーダーとして、どうやってケースと一緒に築き上げていくことができるのか。そうすることで、私たちはケースジャーナルのプールをつくっていくことができるのか。

何年にもわたり、あるいは何十年にもわたり、マネジメント教育、基本的には西洋型の慣行に基づいておりました。西洋型の理論、あるいはその構造に、そして経営手法を基にしておりました。

しかし、実は大きなギャップが、アメリカ、それからマネジメントプラクティスとして

は、ほとんどがアメリカ発のものでした。こちらを見ていただきますと、よくわかると思います。

実は、大きな違いが、考え方、文化、それから価値観が日本とアメリカの間にはあるわけです。大きな開きがあります。非常に大きなギャップです。我々の役割、この経営教育をやっている人間としては、高等教育の世界では学生たち、それから会社で働く人たちのリーダーたちに、このギャップをどう埋めるのかを伝えることです。

一つが別なものより良いと言っているわけではなく、この社会にいるグローバルリーダーとして、この違いを乗り越えて、違った経営方法があることをどう理解するかです。

では、特徴点を皆さんと共有したいと思います。こちらはアジアです。アジアの中の多様性を描いています。見えるかどうかわかりませんが、アジアのさまざまな文化がここに表されています。

やはり大きな開きがあると、考え方には違いがあると、価値観、それから文化に違いがあることが表されています。

多くのアジアの文化は、皆さまから見て右側に固まっています。真ん中に線を引いたとすると右側に全部入りますが、それでもやはり開きが大きいと言えます。

どうやってその中で行動するのか、あるいはヒエラルキーは韓国ではChaebol（チェボル）というシステムの下ではどうなっているのか、それはほかの国と違います。例えば、中国の国営企業の中のヒエラルキーとは違うわけです。

意思決定の仕方も私たちの価値観に基づいているわけです。ですので、このアジア型の経営パラダイムを一つの塊として捉えるのは、実は非常に複雑な作業でありますし、難しいことでもあるわけです。

ですので、皆さんちょっと考えてみてください。一体この中で際立つのは何なのか。皆さんのそれぞれの文化で際立つのは何なのか。それに基づいて、それを理解した上で、どこが似ているのか、あるいはどこが違うのか。同じ地域なのにどこが違うのか。非常に多様ですから違いもあります。それを皆さんに考えてみていただきたいと思います。

では、どういう特徴があるのか。アジアの経営で何が際立つのか。日本のマネジメントだったら何が特徴なのか。それをどう定義付けるか。さまざまな経営手法、我々の文化から出てきているもの、あるいはアジア型の、あるいは日本型の価値観から生まれ出たもの。それをどう同じ文化を共有しない人に理解してもらおうのか。その意味、あるいはどう発展してきたのか、それをどう理解してもらおうのか、我々の価値観のセット。

まずは文化の定義です。やはり、まず文化を理解することから違いは理解されなければなりません。エグゼクティブMBAの学生、あるいはMBAの学生とも、まずこの話から始めます。

文化の話。なぜ文化を理解すれば、ほかのマネジメント手法が理解できるのか。文化がどのように人の行動、意思決定に影響を及ぼすのか。また交渉のあり方、チームとしてどう働くのか、戦略の立て方。マネジメントどう変えていくのか。その文化の及ぼす影響です。まず文化の定義1つ目。文化というのは、考え方を集団的にプログラミングするものであり、一つのグループを別のグループと大きく違わせるものであります。では、皆さんにこう聞いたとします。

「皆さんのノートの中に、1つ文化的な価値を書いてください」と、「文化的な価値として、皆さんの文化をほかの文化と際立って違いがあると示すものが何か、それを書いてくださ

い」と言ったとします。

では、日本の文化の大きな特徴、中国の文化と大きく違うところと言ったら何でしょう。あるいは韓国の文化と大きく違わせるものは何でしょう。あるいはイタリアの文化、ドイツの文化、アメリカの文化と大きく違った特徴は何でしょうか。

10秒で、ちょっと皆さん1つ文化的な価値観で、日本独特のものであるもの、ほかのグループとここだけは絶対に違うぞというものを書くとしたら何でしょう。皆さんの顔を見ていますと、あるいは顔の表情を見ていますと、非常に難しいと感じられているように思えます。この質問に取り組むのは難しそうだと。では、次の定義を見てみましょう。文化は、表に出すよりもいろいろなものを隠す。しかも隠しているのは、その文化のメンバーに対してこそ一番隠しています。

ですので、文化はいろいろなものを隠すし、その文化を共有する人たちの目からたくさんものを隠しています。文化は我々が吸う空気のようなものです。文化は何なのかと私たちは問うことはいたしません。当たり前と思うからです。

ただ、例えば、泳いでいるときには空気を吸わなければいけないことを、突然意識します。水の中に入って泳いで初めて、息を吸っていることを意識するわけです。アメリカ人であることを、韓国に行って初めてそれを意識するようになりました。ですので、これは根本的なことなのです。

私たちは高等教育の教育者として、学生たちに訓練を提供しています。そしてグローバルリーダーに仕立てようとしています。ですので、このマーケットの中で戦えるようにしているわけですが、つまり世界がマーケットなのですが、その中で文化を理解しなければならないことを伝えようとしています。

アジアの文化で何が特徴的なのかを知るだけでなく、ほかの国の文化もわかった上で、お互いにそれをきちんと語り合うことができるようにしなければならないわけです。

何を書かれたかわかりませんが、例えば、こういうような言葉が挙げられているのであれば、ちょっとわかりません、それはどうでしょう。もしかしたら似ているものがあるかもしれない、ちょっと違う表現の仕方かもしれない。

しかし、皆さんの観点からご自身の文化の特異性、際立つ特徴を今挙げていただいたのですが、例えばヒエラルキーとか、このアジアで共通する建て前というような考え方。あとは謙虚さ、誠実さ、忠誠心。

しかし、忠誠心は日本では終身雇用にどういうふうにつながるのでしょうか。もしくはゼットセオリーということで、経営の中で人脈、中国のコネクションですが、ワンチーと言います。

このアジアの価値観として、コネクションという考え方をとても強く思っているのか、それとも関係のつくり方が、ワンチーという中国の考え方と、もっと幅広い人間関係のつくり方、それがビジネスのやり方、信頼関係、友情にどう影響するのか。

ワンチーという思想が、ジョン（Jung）という韓国の考え方、それはどう違うのか、それは人間関係とどう違うのかというところ。これら、特にこういうような価値観やアジアらしいとたぶん挙がるようなものは、やはり経営学に、経営慣習に大きく影響するわけです。皆さんもこういう差を理解した上で、アジアの多様性を理解していかなければいけません。そして、あと、「根（han）」と「情（jung）」を挙げていきますが、これはあとでも多くの方たちが説明した、アジアらしいということで挙げられたと思います。アジアの価値観として、これが仕事の仕方に影響する、意思の

決定に影響するもの、リーダーシップを発揮するもの、人間関係に影響するものとして挙げたかと思います。

これらが西洋型の観点、文化的価値観とは大きく違います。それは本当に大局的にあるというふうに読めます。その中で我々が考えること、その質問は、「では、この幅広い体験、経営スタディでトレーニング、哲学、思想、戦略を西洋に伝える、アジア人でも同様に西洋とアジアが理解できる、その文化的な枠組みを持って、どうやったらこの 差異を理解できるでしょうか。」

こちら、エリックが先ほど挙げたチャートがありましたね。このようなものです。10%しか実は見えていないという話がありました。9割方は見えていない、視界から隠れている。この9割方の隠れているところが文化とか、推測とか、思い込みということがあります。ここでの大切なことは、毎日、毎日、私たちはこの人々が見えるところで評価されてしまうということです。お互いを、この自分の文化の眼鏡から人を評価してしまうのです。ということで、ここで大切なのは、やはり自分が文化の眼鏡をかけていることを忘れないで、もっと深く入り込むことです。深く掘り下げて見ていくことが大切です。

これは研究調査ですが、これは6～7年前に始まったものですが、いろいろなグループで定期的にやっているものです。これが一番顕著だったので挙げてみました。

こちらは3年前に行ったものです。3～4年前です。ここでは、対象者はメキシコ人のグループが1つのグループで、もう1グループは韓国人のグループを別々の部屋に入っただけ、鏡が真ん中であって、その部屋が隣同士だったのです。ビジネスミーティングを行っているものが別々の部屋から見えるものだったのです。

このメキシコのグループと韓国のグループにも、このアメリカ人の会議を見ながら、アメリカ人の人たちの態度などを、皆さん形容詞で挙げてください。

1つのグループは、「こういう人たちはとても忙しそうで、謙虚で、感情を隠していて、シリアスで、とても自己制御しているような感じだ」と説明したグループがありました。彼らはアメリカ人をそういうふうに見ていることがわかります。

しかし、もう1つのグループではこういうふうなものを挙げています。「とてもリラックスしている」、「イージーゴーイングだね」、「フレンドリーで感情が豊か」、「とても自己表現が豊かで、すごい前向きな感じがする。」

こちらはメキシコ人から見たアメリカ人ですか、それとも韓国人から見たアメリカ人ですか、どちらだと思いますか。皆さんどうでしょう。同じアメリカ人の方たちの会議を見ている、こちらの部屋ではメキシコ人、こちらの部屋では韓国人ということで、皆さんどうお考えになりますか。

こちらの左側はメキシコグループですか、韓国グループか。どちらでしょう。メキシコですね。正解です。大正解です。そうなんです。ここで何を言わんとしているかですが、ある意味で文化の眼鏡をかけていると、同じ状況でも自分の解釈が、自分なりの解釈、そこにいかに文化が影響しているかがわかります。やはり、経営学の発展の中で、西洋の哲学、西洋のセオリーなどをベースに発展してきた計画ですが、多くの人と言うのは、常識がないと言われるのです。というのは、我々が理解していないから。

例えば、それは常識とは言ってはいけないと思います。それは文化的な感覚、文化的な解釈、形式です。やはり、我々がその中で重要なのは、どうすれば地域として、国としての

教え方をどう考えるか。アジアらしい経営スタディ、アジアの経営スタディを使って、アジアの経営学のモデルを考える、それを教えていく。日本の、中国のモデルを教えていくことを考えなければいけないのです。

ということで、文化的なセンスとコモンセンス、常識ということでした。

では、ここで簡単にですが、このギャップ、日米の違いですね、またこれは各国の比較になります。ヨーロッパと日本の比較になっております。こういうように、どれぐらい左か、どれぐらい右か、調整しなければいけないということです。

リーダーシップにおきましても、コミュニケーションの仕方とかヒエラルキーの考え方、あと人間関係においても、こういうことを意識しなければいけないわけです。そして、こちらにもまたいろいろな国と比較したものです。このスライドをちょっとまた、先ほどエリックが見せていましたが、GMATのもので提示していましたが、できれば私はその考え方として、文化が大事ということをとにかく強調したいと思います。

現在、世界中でGMATを受けている人数をここで表示しています。ここでビジネススクールに入学するために受けるGMATですが、こういうような数字になっています。これは最近の数字ですね。

アジア太平洋で見ると、アジア人でGMATのテストを受けている人たちの数ですが、例えば、ちょっと読めるかわからないですが、この生徒の大半は、生徒候補たちは、西洋に向かっていることがわかります。アジアから抜けて、実際にビジネススクールに応募していることがわかります。

ということで、大切なのは、どうすれば西洋的な教育を受けながらも、自分の国の組織をどういうふうに彼らに知ることができるかと

いうことを考えなければいけないと思います。また、こちらも共有させていただきたいと思います。私たちの考えるべきテーマ、そして検討すべきテーマです。これはコンフェリーが行った研究の一つです。コンフェリーは、リクルーターのトップの機関です。大規模な研究をしまして、何が必要なのか、あるいはどういうことが要求されているのか、アジアのリーダーたちは何を必要とし要求しているのかを理解しようということで行ったものです。

全般的なテーマとして、この地域で必要とされるもの、アジアのリーダーが必要とするものは、ハイパフォーマーとしてグローバルな多様な環境の中で活躍できるということです。新しい成長をつくる出す能力を、非常に大きく変わりつつある、それも急速に変わっている環境の中で、それを発揮すること。その中には、このリーダーシップスキルが入っています。

人々をまとめる力、多様性、それから不確実性もきちんとコントロールできるようにすること。アジアのリーダーとして今のところ足りないと思っているところ、あるいは既に持っている強みはどうか。

となると、業界がこれを必要としているということであれば、産業界がアジアのリーダーにこういうものを体現してほしいというのであれば、私たちのような経営教育をしている機関として、そういう人材を輩出するのに一体何をしているのでしょうか。

この地域の文脈をしっかりと理解しながら、また経営手法を理解しながら、ちゃんと私たちはこれをやっているのだろうか。ということで、検討すべきことをいくつかここに出したいと思います。

今回のシンポジウムを通して、こういった問題、答えを導き出せるように、あるいは共に答え

を発見し合えるようにできればと思います。産学一緒にこれを取り上げていければと思います。

お互いに協力をしながら、この課題にどう取り組むのか。この「アジア2.0」という大国のリーダーをどう輩出していくのか。「アジア2.0」に私たちは備えていると言えるのでしょうか。

高等教育機関の方であれば、皆さんはそういう人材をつくっていると言えるのでしょうか。

「アジア2.0」の準備万端の卒業生を輩出していると言えるのかとか。次世代のリーダーの能力をきちんと身につけさせているのか。そうでなければ、なぜそれができないのか。どうすればできるのか。

そして、最初に言いましたが、どうやって協働していくことができるのか。AAPBSを使っていくだけではありません。AAPBSミッションは、この地域の経営教育を発展させようとしているわけですが、それだけでなく、EFMDなどと共に協力をして、一緒に「アジア2.0」のリーダーをきちんと輩出していけるように、どのようにしたらできるのかを一緒に考えていきたいと思います。

ありがとうございました。(拍手)

司会 ありがとうございました。

以上をもちまして、午前の部を終了させていただきます。

#### ✿特別講演✿

司会 それでは、午後の部の最初は、アジア開発銀行研究所のSeetha Ram (シーサ・ラム) 様にスペシャルスピーチをいただくことになっております。

その前に、Seetha 様にスペシャルスピーチをいただく趣旨について、大学基準協会認証評価委員会副委員長の小西先生に一言お話を

いただきたいと思います。

先生、お願いいたします。

小西 実は、私は、主催者の一人です。10回目のADBの年次総会を4年前に行いましたときに、私はADBの総裁を中尾様にお願いいたしました。そうしたら、とてもいいプレゼンテーションを私どもにさせていただけるということで、快諾いただきました。

その理由というのは、日本を代表しているということだけではなく、総裁はアジアの開発といったことに非常に興味を持っていらっしゃいました。特に、人間の能力開発といったところについては、最も重要な領域としましてADBが取り組んでいるところだということでした。

そしてまた、吉野先生は慶應大学の名誉教授でいらっしゃいます。そしてまた、私の友人でもあります。先生が、現在、ADBの研究所、東京のほうのヘッドを務めていらっしゃいます。Seetha Ram先生とご一緒にきょう来ていただけないかと思ったんですが、しかし、きょうバンコクのほうに戻らなければいけないということで、残念ながら、本日はSeetha Ram様だけのプレゼンテーションとなってしまいます。

しかしながら、Seetha Ram先生は人間の能力開発のところの専門家でありますし、そして、また、今後とも、ADBとして、アドバイザーとしてアジアの諸国に対してサービスを提供してくださるということです。

もしこのような協力的な関係を、アジアのビジネススクールといった教育機関との間、それからまた、ヨーロッパとのそういった教育機関との間に関係を構築することに資することができたらということで、このたびはSeetha ram先生にお願いしたわけです。

ちなみに、今回、最後の最後にこれを入れ

ることができたわけです。申しわけございませんでしたが、Seetha ram先生をご歓迎ください。(拍手)

Seetha ram 皆様、こんにちは。

まず最初に、70周年、おめでとうございます。私が申し上げようと思っていたところを、小西先生が先に言われてしまいましたので、ほかのことに時間を費やしたいと思います。

常にビジネススクールがやることということと2つのマトリクスで見なければいけないということ、先ほどエリック先生が言ってくくださったということは、非常にうれしく思いました。

それから、ベティ先生のほうから文化ということについてお話がありました。私の父は教師でしたので、いろいろなことを父から学びました。

そこで、文化というのは食から始まると言われてきました。きょうは、私はベジタリアンですので、1人で昼食をいただきましたが、でも、お昼を食べないということを決められたヒロセ先生とそこでお話しする機会がありました。そこでは文化の価値についてお話をしました。

ビジネススクールというのは文化の側面が捉えられる。つまり、5000年前のインドですが、そこで行われていることが歌舞伎で反映されているということ。

こういった本が今出ていますが、多分皆さんご存じだと思います。グジャラム・ダムというビジネスマンである人が書いた本があります。それは、難しいというのはいいことだというような、そういったテーマですが、私はシンガポールでこの本を読みました。

そこで思いましたのは、いいことというのは余り普及しないというのは残念だと思いました。ビジネススクールとしては、リーダー

を輩出しているところとしてそういったものを知らなければいけないと思っています。倫理的な行動ということをやりたいながら、どうしてそれを言わないのだろうかということをおもいました。

きょう私が皆さんと共有したいのは、3つのポイントです。1つが、私が学生として学んだこと。そしてまた、国際機関の職員として学んだこと。私がキャリアの間はかなりの時間をここで過ごしました。そして、3点目としては、アカデミアとして、皆さんほどは専門性はないかもしれませんが、そういった3つの観点から共有できることをお話ししたいと思います。

まず、こちらはADBが2015年にまとめた出版物から取ってきたものです。それは、大学が果たす主要な役割ということです。

これを3つの側面から私は見ていきました。1つが教授と学び、そして、次が、先進的な研究を行うということ。これは産業界にも適用できるもの。そしてまた、コミュニティー、社会に対して価値を生み出し、与えるということ。

今、課題となっているのは、若い学生さん、または、もう一度学習に戻ってきたような社会人の方がいますが、彼らに対して知識を与えて、私たちは教員としていろいろな研究を支援していきますが、誰が社会に価値を提供するのかということです。

大学というのは、非常に高い授業料、そしてまた、建物、インフラ、それがお城のようだというお話もありました。しかし、私の学生としての経験、学部生のとき、それから、大学院生としてキャンパスに住んで経験をしましたが、そこでもわかるのは、学生というのは、学びだけではなくて、それ以外の学生の友達との楽しい時間、いろんなことを試してみても、そして、それを失敗しながらいろいろ

ろと学んでいく。そういったことが大学の経験だと思っています。

30年前に私は大学を卒業しましたが、インターネットやSNSがあることによって、昔の友達と再度つながることができました。アメリカの大学では卒業生を意図的につなげていこうとしています。アジアの大学の場合はみずから進んでやらなければいけません、でも、昔の同期と会うと、いろんなことを彼らがやっているんだということがわかりました。

しかしながら、本当に近い友達の直近のことはわかりますが、それ以外の友達のことは、どういうことをやっているのかというのがわからないわけです。なので、教育システムの社会に対する付加価値は何なのかということは、一人一人の学生を見れば、それぞれあると思います。

今まで新聞に出るようなヒーローのストーリーは私たちも見ますが、でも、一人一人の学生が生み出している付加価値というのはなかなか見過ごされてしまう状態にあります。

大学というのは常に社会の柱であると考えています。ただ、先ほどのプレゼンにもありましたが、特に、ビジネススクールの教育というのはコモディティ化してしまっていると思います。ビジネスの教育の持続性といったことに疑問点がありますが、実は、社会に対する長期にわたるサポートがあると思います。

私自身の経験も、常に学者として学ぶことができました。私が受けた教育というのはギフトであると思っています。なので、私としては、これは私の肩書に加わるものだけではなくて、私が学んだことは次の世代にちゃんと伝えていかなければいけないと思っています。

2つ目にお話ししたいのが、国際機関のスタッフとしての経験です。ここではADBが

何をしているかということをお話ししたいと思えます。

大体毎年2億ドルぐらいを拠出しています。私たちの組織というのは、専門家というのは1000人強ぐらいしかいませんが、そういった資金を何に使っているかといいますと、コンサルタントのプログラム、それから、レポートに活用するためということで拠出しているわけです。ただ、私たちはコンサルタントを使っているものの、学者というものを余り使っていません。

それには幾つかの理由があります。ただ、こういったものを全てやっています。こちらにあるのが、通常のプロジェクトサイクルで大体3年から10年ぐらいスタートから完了までにかかっています。知識ということから、何をやっているかといいますと、私たちはこういったもの全てをやっています。

知識を創出し、これはオリジナルのものではないかもしれませんが、有用なもの、そしてまた、知識といったものをキャプチャリングし、そして、それを共有します。でも、だからといって、学術的なやり方ではないかもしれません。実務的な、それからまた、メディアに対するものやっています。それからまた、国際組織としまして、学びというものもあります。

ただ、おもしろいのは、私たちの機関としてモニタリングをやっているということです。つまり、この知識がきちんと能力開発のところで役に立っているのかといったモニタリングをしています。

ラフな数字ではありますが、5年ほど前に見ました数字をご紹介します。ADBのようなところが100ドルを使って、橋とか建物とか道とか、物理的なインフラをつくったりします。

その100ドルに対して、7ドルから8ドル

がいわゆる能力開発のところに使われています。これはかなりの金額です。つまり、出したお金の7%がある意味人間の能力開発のところに使われているわけです。

しかし、批判を自らしなければなりません。というのも、毎年レポートを書くたびに先ほど言った2億ドルを使っているわけです。そこで、能力開発が低いというようなことを言っています。同じことをもっとやりましようと言っています。

新しい資金が入ったとしても、私たちとしては、以前使った資金については、どのような活用がされて成果が出ているのかということを見直していません。

ですので、そういったところをスタートとして、もう一度大学に戻りますが、これが学生のとくに使っていたようなものになります。大学で使っているテクニック、知識というのは、大学の環境と組み合わせさせて、そして、個人が人間として開花するような、そういったものにつながっていています。

しかしながら、この知識を使って社会に貢献をするということ。そのためには学生が自らの道を探さなければいけないのですが、学術的なプログラムではなかなかそれが見つからないことがあります。知識は与えられるものの、なかなか道筋は教えられない。

そして、この交錯点というのを見つけるというのが大学の役割です。個々を見ながら、そして、それぞれの専門性として、彼らが物をベースに、どういう方向に行くのかというのをアシストするわけです。

そういった意味で、反対側にいるのがADBになります。これを「ファイナンス++」と我々は呼んでいます。数年前ですが、アジア開発銀行では知識自体が商品として発展途上国で提供するものだという定義をしました。

そこから、同じ7ドル、100ドルのうち7

ドルというのは、実際のインフラに1ドルということであれば、それは貢献するものでして、パートナーシップとして取り組むべきもの。専門家たち、この中の皆さんも何人か大学、ビジネススクールの方たちがいらっしゃいますが、このような能力開発において取り組んでいらっしゃる方たち、個人に有償でそういう教育を提供する。

そういうような奨学金であって、パートナーシップで提携していくという形で、そういうようなメカニズムが、残念ながら、こういう資金を使う方法がなかった。これは“ゆっくり燃えていくドル”と私たちは呼んでいるんですが、例えば、100万ドルを能力開発に使うのだったら、五、六年で使わなければ、それは、基金として、大学とか奨学金で、十年、二十年というふうには使えないんですね。ということで、そこがなかった。とにかく、短い期間の中で使わなければいけないという資金だった。

ある意味でデュッフェがあるけれども、全て1回では食べれない。1カ月間をかけて食べる。しかし、毎日同じような金額と同じ食事を与えられないというようなことでした。

そういうような課題が常にある中で、今でもそうですが、どうすればナレッジ・パートナーシップというメカニズムをつくれるか。それは、いろいろな学術機関と同じような目標を持って能力開発に取り組んでいるところと、しかし、大学にとってウイン・ウインの関係はこういうことがあるんですね。

このようにいろいろなパラメーター。評価基準だったり、これは、ちょっと気をつけなければいけないですが、これは大学の評価基準ということを理解しながらお話ししなきゃいけない。

しかし、私にとって最も重要だと、私が個人的に考えている国際組織からできたバック

グラウンドからして、政策に影響を及ぼせば一番大きいんじゃないか。政策を変えていくということを、大学のリサーチ、もしくはカリキュラムの目的に掲げるのはどうでしょう。

例えば、大学と政策のアジェンダ、我々国際機関が政策に反映させようとしたことをうまく提携すれば、インクルーシブ成長とかいろいろありますが、やはり政策に影響を及ぼすということが大切です。

2番目には、国際機関、国際組織というのはデータを無制限にアクセスできるということです。そして、大学などもアカデミアも同じように提携しながら、そういうようなデータアクセスをするというのはどうでしょう。むしろ独立した調査ということももちろんありますが、うまくその中にあるデータというものにアクセスして政策を推進するということもあるのではないのでしょうか。

同じような予算ということでもた考えていきますが、ナレッジ・パートナーシップというのが新しい産学の関係の仕方、連携の仕方と同じような目標を掲げるという中で、政策に影響を及ぼすということから考えますと、私の個人的なこれからのキャリア、そして、シンガポール国立大学で公共政策に関してシンクタンクを設立するというプロジェクトに関わりました。

このようなインターレシプナリーなグローバルの機関というものに関係している中で、新しい形で手を組むということ、そして、政策に影響を及ぼすということができるということです。

実は、そこで、フィランソロピーという慈善活動、新P活動ということで、“新しい4つ目のP”と私は呼んでいるんですが、そこへの予算にアクセスできるようになる。このフィランソロピーの予算というものは特にアジ

アでは伸びている領域です。

興味深いところに、フィランソロピー系の団体。単に基金へ寄附するという事は、今まではそうだったのですが、すぐ結果を見たい、自分の活きた成果を見たいということで寄附してしまうということがよくあるんですね。こういうふうな寄附者という形。

例えば、2億ドルのチャレンジということを先ほどお話ししました。このお金をどういうふうにするというふうなことがあります、そこですぐ成果を見たいというふうな人たちがいるんです。例えば、教育ですぐ成果を見たい、貧困が撲滅できるとか。しかし、アジアはこのような機会の宝庫です。いろいろな課題がある。そこでは大きな成果というのは望めるわけです。

ということから、できれば、私はこの理想を掲げて、このお話を終わりたいと思います。ビジネススクールが、アジェンダということで、国際機関と連携しながら、パフォーマンス・メトリックの評価の一つとして取り組む、連携をするということから、予算の拡張を望んで、まずは小西先生に改めてお礼を申し上げたいと思います。

このような機会を設けてくださりまして、私の見解を話させていただきました。70周年であるJUAという事で、また100周年もあることを望んでおります。ありがとうございました。(拍手)

司会 ありがとうございました。

### ❖ 基調講演③ ❖

司会 それでは、次の講演に入らせていただきます。

第一生命保険株式会社、前会長の齋藤勝利

様に、「アジアのビジネススクールに期待すること」というタイトルでご講演いただきます。それでは、よろしくお願いいたします。

齋藤 本日は大学基準協会の70周年記念シンポジウムにスピーカーとしてお招きをいただきまして、大変光栄に思っております。

私のお話のタイトルは、「アジアのビジネススクールに期待すること」としております。

日本企業のグローバル化が今後アジア地域で顕著に進んでいくことから、特に有能な人材確保の面でアジアのビジネススクールとの関わりが深くなっていくことと思います。そうした観点でお話を進めさせていただきます。

本日、私からお伝えしたい内容はご覧のとおりでございます。

まずは、グローバル化を進める日本企業におけるアジア・パシフィック諸国のプレゼンスの高さと、その上でのアジアビジネススクールとの関係強化の必要性について述べたいと思います。

これまで日本企業は、高成長が続くアジア各国との貿易と現地生産を進め、それに伴いまして、生産・販売面で多くの雇用を進めてまいりました。

今後は、現地組織の高度化に伴いまして、アジア各国の有能な人材の採用・登用が急務になりつつあり、こうした点でアジアのビジネススクールへの期待が大きくなりつつあるということを中心にご説明したいと思います。

まずは、日本の人口推移から見る需給両面からの縮小についてご説明したいと思います。

皆さん、ご案内のとおりでございます。こちらのグラフは、ことしの4月に社会保障・人口問題研究所から公表された我が国に将来推計人口であります。

総人口を年齢階層別に3つに区分をして表示しております。赤色で示した老年人口は

2065年に向けてほぼ横ばいで推移していますが、水色で示した年少人口と緑色で示した生産年齢人口は大幅に減少しております。

結果としまして、総人口は2015年対比で30.7%の減少、生産年齢人口に至りましては41.4%と大幅に減少いたします。

また、グラフの一番下に生産年齢人口の毎年の減少率をプロットしておりますが、団塊ジュニアが生産年齢人口から老年人口に移る2030年代の後半にはマイナス1.7%、平均でも1.1%の減少が続くこととなります。

生産年齢人口の減少は“人口オーナス”と言われておりますが、日本経済に対して需要・供給の両面から下押し圧力として働くこととなり、これを生産性の向上等でカバーするのは容易なことではありません。

次に、アジア各国の目を見張る経済成長の状況を確認しておきたいと思っております。

赤の棒グラフはIMFによる向こう6年間の実質GDP成長率の予測です。一番右端の日本は、残念ながら、1%台の成長しか見込まれておりませんが、そのほかのアジア・パシフィック諸国は、最も低いシンガポールでも3%後半、高い国では毎年10%以上の成長が見込まれております。

1人当たりGDPで見ても、消費行動が大きく変わると言われます1万ドルのラインを、2022年までには多くの国々が超える予想となっております。また、中国などは現状ではまだ1万ドルを超えていないわけですが、これはあくまでも平均値でありまして、極めて多くの人の所得が1万ドルを既に大幅に超過しているものと考えられます。

今後さらに経済発展が続きますと、膨大な数の中間所得層の消費行動が変わっていくということが予想され、かつてアジアは“世界の工場”と呼ばれておりましたが、今後は世界のマーケットへと大きく変貌を遂げるもの

と思われれます。

こうなりますと、日本とアジア・パシフィック諸国との関係はより密接になっていくものと思っております。

次は、日本とアジア・パシフィック諸国との関係を、ヒト・モノ・カネの観点から見ていきたいと思っております。

まずは、モノ、貿易の状況です。こちらのスライドは、アジア・パシフィック諸国、さらには、欧州、北米地域と、日本との貿易額を図式化したものです。左側が2000年、右側が2015年の状況となっており、矢印はそれぞれ輸出入の貿易額に応じて太さを変えております。

輸出入トータルで見た場合、EUプラスNAFTAは2000年の3830億ドルから2015年3783億ドルと、マイナス1.1%である一方で、アジア・パシフィック諸国は、2000年は3075億ドルとEU・NAFTAを下回っておりましたが、2015年はほぼ2倍の6117億ドルと、EUプラスNAFTAの1.6倍となっております。

これは、所得や技術の向上によって、双方からの製品輸出等が増えているという要因に加えまして、国際的な分業体制がアジア地域で活発化していることのあらわれと思っております。

次は、カネ、資本面での関係の深化でございます。

こちらは、日本からアジア・パシフィック諸国へのストックベースの直接投資額を2000年と2016年で比較をしたものであります。絶対額で見ますと、中国向けが1000億ドルを超え、次いでオーストラリア・タイ向けが500億ドルを超えております。

一方、伸び率で見ますと、これも2000年と2016年との比較であります。どの国も3倍以上となっております。とりわけ、中国、タイ、インドにつきましては、10倍を超える規

模に拡大しております。

その結果、対外直接投資の総額に占めるアジア・パシフィック諸国の割合は、ストックベースで2000年には21.4%でありましたが、2016年には32.6%まで高まってきています。資本の結びつきという観点から見ましても、アジア・パシフィック諸国の重要性はますます高まってきております。

最後は、ヒト、人財面での結びつきであります。

このグラフは、現地法人の常時従業者数をアジア・パシフィック地域とそれ以外の地域に分けて時系列で並べたものでございます。アジア・パシフィック以外の地域の従業者数は微増にとどまっておりますが、アジア・パシフィック地域の従業者数は大きく伸び、現状400万人を超える規模となっております。

一方、このスライドにはありませんが、日本国内においても、企業の海外進出、それに伴う内なるグローバル化、ダイバーシティの推進などの観点から、留学生を含めた高度外国人材への需要が急速に高まってきております。今後は、国外・国内双方において、アジア・パシフィック諸国の人財が求められるという時代になるものと思われまます。

ここからは企業の観点で見たいと思います。

高度な人財が求められるようになった背景として、日本企業のグローバル化の歴史があります。日本は、製造業を中心にグローバル化を進展させてまいりました。

多くの日本企業は②の生産のグローバル化を成功させてきましたが、近年のグローバルレベルでのビジネス競争環境におきましては、③の段階である人・組織のグローバル化ということが必要となってきております。

この段階では、企業理念の浸透や人事制度の共通化であったり、地域統括の設立・運営であったりと、より複雑かつ高度なグローバ

ル化が必要となってまいります。

このスライドの右にありますように、②の生産のグローバル化のステージでは、日本からの人財には専門線がより求められ、現地人財には組織順応型の部分が求められておりました。

一方、③の人・組織のグローバル化のステージでは、日本からの人財にはマネジメント力がより求められ、現地人財には組織のエンジン役となる創造型ハイパフォーマーがより求められていきます。

こうして現地組織の発展に従って組織マネジメントが複雑化・高度化し、これにふさわしい人財が必要となってまいります。

そうした複雑かつ高度な組織マネジメントが求められる中、ジェトロの2014年のアンケート調査では、多くの日本企業がグローバルビジネスの拡大において、最も重視をする人財マネジメント施策として、スライドの左にありますように、日本人社員のグローバル人財の育成、外国人の採用・登用を挙げております。

つまり、スライドの右にありますように、第1点としてグローバルに活躍できる日本人経営幹部の育成、第2に優秀な外国人社員の採用が求められ、この面で海外のビジネススクールとの連携や情報交換などを通じた関係強化が必要になってくると考えます。

さて、アジアにおいて優秀な外国籍人財を採用するには、現地での日本企業のプレゼンスの高さが重要となります。

ハーバード・ビジネス・レビューの記事によりますと、残念ながら、働く場所としての日本企業の人気はアジアの国々において下がり続けております。

このグラフの緑から左側にあります水色とピンクが「働きたい」と答えた人の割合でありまして、日本企業の場合は、2008年時点で

70%を超えていたものが、2014年になりますと50%程度へと大きく低下をしてしまっております。これに対し、アメリカ企業は80%の高水準を維持し、中国の企業も40%程度に上昇してきております。

左のアジア7カ国、すなわち、中国、シンガポール、インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン、インドの7カ国であります。その7カ国の20から30代の大学卒業者が魅力と感ずる企業ランキングを見てみますと、日本企業で30位以内には、トヨタさんが8位、ソニーさんが24位と、わずか2社しか入っておりません。

右のほうはシンガポールで実施された雇用者の魅力ランキングであります。39位にユニクロさんと80位にソニーさんの2社がランキングされているのみとなっております。日本企業の雇用者としてのブランド力が意外に低いということを物語っております。

左のアジア7カ国のランキングでは、トヨタさんがランキング入りしているのに対しまして、右のシンガポールでは登場しておりませんのは、当該国の製造拠点の有無などが影響しているものと考えられます。

また、グローバルに活躍できる経営幹部人材に関しましては、左のマサチューセッツ工科大学の行ったフォーチュン500企業の中での比較で、CEO、CXOレベルに占める外国籍の割合が全体平均に比べても極めて低い状況にあります。

500社の中に日本企業は62社と3位のポジションにあります。CEOが外国籍の割合は、平均が13%であるのに対し3%、CXOにつきましては平均が15%に対し5%となっております。

右のIMD、スイスのローザンヌに拠点を置くビジネススクールであります。IMDの国際競争力に関するデータでは、シニアマ

ネージャーの海外経験に関して、日本は10点満点中2.7ポイントと、61カ国中最下位の結果となっております。韓国、中国にも大きく劣化した状況となっております。

今申し上げましたことと関連して、日本人の英語力を示すデータとして、再びIMD国際競争力ランキングの英語の堪能さランキングを見ますと、TOEFL120点満点で、100名受検した場合の50番目の点数を示すMeanスコアで比較をした場合、またもや、対象国中の最下位、61位となっております。アジアで2番目に低いタイにも水をあけられております。

海外駐在やアメリカのビジネススクールのエグゼクティブプログラムを経験いたしまして、私自身英語について大変な苦戦を強いられてまいりましたことから、企業人の英語の能力向上について以前から大きな関心を持っておりました。

ここに文部科学省による英語のレベル分けを掲げております。レベル1は海外旅行ができるレベル、レベル2は日常生活上の会話ができるレベル、レベル3は、業務上の文書が読め、会話ができるレベル、レベル4は相対でのネゴシエーションができるレベル、レベル5はマルチでのネゴシエーションができるレベル。これは国際会議でパネリストになれるレベルと言い換えてもよいかと思っております。

レベル1からレベル5までの区分けは、これ自体私にとって余り違和感はありません。そして、私の感覚では、例えば、レベル4は、英検の1級、あるいは、TOEICの900点台後半で、ここまでは努力によって到達ができるのではないかと感じております。

ただ、レベル5はレベル4とは非連続の高いレベルでありまして、一部の例外を除いて、帰国子女のレベルと思っております。

もちろん、ここで想定しておりますのは、

単に英語のレベルだけではなくて、相手多数との交渉ができるビジネススキルを伴った人物となります。組織としては、レベル5を多数持つ必要はなく、数人でよいのではないかと考えております。

一方、グローバルなビジネスが拡大していく過程で多数のレベル4の人財が必要と思えます。第一生命では、レベル4に到達するよう、機会あるごとに関係者に促すようにしております。

余談となりますが、作家の水村美苗さんのご著書、「日本語が亡びるとき」で次のようにおっしゃっています。「21世紀に入ると、英語が世界を席巻していることと、デジタル化の進展で、特に学問の世界では、世界中の人々に読まれる言語である英語で発信することが進んで、母国語である日本語での発信をすることなく、いきなり英語での発信ということが増えていかざるを得ない」とおっしゃっています。

日本企業でも、グローバル化の進展によりまして、よしあしは別として、社内言語、文書の英語化ということが進んでいかざるを得ないように思えます。

先ほどハーバード・ビジネス・レビューの記事で、働く場所としての日本企業の人気アジアの国々において下がり続けているということをお知らせしました。

その記事をもう少し掘り下げてみますと、日本企業で働きたい理由と働きたくない理由がこのスライドのとおり紹介されております。要約しますと、日本企業で働きたい理由として、このスライドの右にありますように、競争力のある技術やサービスを評価しているということが挙げられます。

一方、働きたくない理由として要約をいたしますと、質の高いキャリア・ディベロップメントが期待できないこと、そして、何より

雇用者としてのブランドが低下していることが挙げられます。

つまり、質の高い外国籍雇用を実現するためには、今まで日本企業が海外進出とともに築き上げてきました、生産や製品における技術・サービスの品質におけるブランド力を、まず維持することが必要であります。

そして、その上で、質の高いキャリア・ディベロップメントを提供し、エンプロイヤーブランドを向上するということが必須であり、ビジネススクールとの関係強化におきましても、極めて重要な課題であると考えます。

こちらは、ある在シンガポールの日本企業の地域統括会社の組織図であります。

多くの日本企業が組織・人のグローバル化を進めていく中で、キャリアにおける「グラスシーリング」現象、あるいは、いろいろな意味での日本式へのこだわりから逃れられないなどの課題を抱え、現地の優秀な人財を活用できていないことはご説明してきたとおりでございます。

しかしながら、こちらの地域統括会社では、外国籍人財の活用・権限委譲が大変うまく進んでおります。具体的には、このスライドのピンクの部分に外国籍人財が担っています。

委譲する部門についても、戦略部門や新規ビジネス開拓といった分野で、より多大な売り上げ・利益、そして、企業としての付加価値を生む部門のヘッドに、日本からの出向者ではなく、外国籍人財を配置することによって成功されています。

一方、左の真ん中下部分の管理系部門や現地の日本企業を顧客とする部門につきましても、引き続き日本人ヘッドが固めているという好事例です。

こうした組織運営を見本として、組織開発をしていくことが重要であるかと思えます。

このスライドは、以上ご説明した部分のま

とめであります。日本企業にとってのアジア・パシフィック地域の重要性が一層高まっている中、ビジネスのグローバル化は複雑化・高度化しながら進展しております。

こうした環境下で重視される人財施策は、第1にグローバルに活躍できる日本人経営幹部の育成、第2に、優秀な外国籍人財の採用、活躍機会の提供であります。

こうしたニーズを満たすため、アジアビジネススクールとの関係強化が重要になってまいります。具体的施策としては、日本企業からのMBAコースへの派遣、企業内幹部育成のサポート、優秀な外国籍人財の採用における連携強化等があります。

こうしたアジアビジネススクールとの関係強化に加えて、日本企業は優秀な外国籍人財の雇用の充実によって、製品・サービスの競争力で築き上げた日本ブランドを維持しながら、より質の高いキャリア・ディベロップメントの提供やエンプロイヤーブランドの向上に努める必要がございます。

続きまして、第一生命グループの経営戦略について、ごく簡単にご説明をいたします。

当グループの概要はご覧のとおりであります。1902年に日本で最初の相互会社として設立され、設立後108年経過をした2010年に株式会社化・上場を果たしております。

大きなリスクを伴う海外生命保険事業等を拡大するには、リスク許容度の点で相互会社では限界があり、株式会社化によってリスクマネーを確保する必要があったということで、株式会社化したものでございます。

現在、保険料収入で、かんぽ生命を含めますと、日本第3位の地位でございます。国内生命保険事業・海外生命保険事業・資産運用事業が主な事業となっております。

各事業の成長戦略におけるエンジンとしては、ご覧のような施策をそろえております。

国内生命保険事業では、第一生命のほかに、銀行の窓口販売向け、一時払い年金商品を中心とする第一フロンティア生命、代理店向け医療保険等を中心とするネオファースト生命の合計3社体制で臨んでおります。

海外ではアジア・パシフィック5カ国とアメリカで生命保険事業を展開しており、日本を含め、グローバル3極体制で運営をしております。

資産運用・アセットマネジメント事業では、第一生命の本体に加えまして、みずほグループとの合弁で、預かり資産残高で国内ナンバーワンの資産運用会社、アセットマネジメントOne、そして、出資先でアメリカとイギリスにそれぞれ本拠を置く合併会社、Janus-Hendersonの合計3組織で臨んでおります。

日本が1桁前半の成長にとどまる中、海外生命保険事業は2桁前後の成長を続けると見込まれており、まさに成長の柱として期待をしているところでございます。

そして、こうした経営戦略をリードするマネジメント人財にふさわしい資質として、ご覧の5つの項目を掲げております。つまり、高潔性を何よりのベースとして、変革力、完遂力、活人力、そして、コミュニケーション力を求めています。

また、これらの資質をグローバル視点での企業価値の創造に結びつけていける能力がグローバル経営人財には必要であると考えております。

次に、こうした経営戦略のもとで、当グループにおいてのアジア人財の重要性についてご説明したいと思っております。

まず、アジア・パシフィック地域の生命保険市場の成長性を見たいと思っております。

左の図は2015年におけるグローバルの生保市場を保険料収入で見たものでありますが、

日本が 3430 億ドル、アメリカが 5520 億ドルに対しまして、日本を除くアジア・パシフィックが 6060 億ドルとなっております。アジア・パシフィックは既にアメリカを上回り、英・独・仏・伊の欧州 4 カ国合計を上回る規模となっております。

さらに、今後の成長も他地域を圧倒しております。右の図の一番下、2013 年から 2020 年までの 7 年間の保険料収入は、年平均で、日本が 2.9%、アメリカが 4.3% に対し、アジア・パシフィックは 12.8% の成長見通しとなっております。

この成長見通しどおりといたしますと、2020 年における保険料収入は、アジア・パシフィックが 1100 億ドル、アメリカが 6800 億ドル、日本が 3900 億ドルと、アジアは日本の 3 倍近くとなり、断トツの上昇となります。

こうしたアジア・パシフィック地域の成長展望のもとでの第一生命グループの海外生保事業についてご説明をしたいと思います。

10 年前、2007 年のベトナム進出を皮切りに、タイ、オーストラリア、インド、インドネシアと、アジア・パシフィック地域で進出先の拡大を進め、2015 年にはアメリカプロテクティブ社の 100% 子会社化を完了いたしました。現在、6 カ国で生命保険事業を展開しております。

ご覧のとおり、進出先の CEO のポジションは現地人財が担っております。

海外生命保険事業の運営体制ですが、本社と海外グループ各社との親密な連携による強固な協力体制の確立はもちろんですが、グループ運営への積極的な関与を海外グループ会社の CEO の皆さんにお願いをしております。

海外生保事業の利益は 2017 年 3 月期に 600 億円を超え、連結純利益の 27% と、利益貢献が拡大しつつあります。

アジアを中心とする新興国市場の成長と、

北米・オーストラリアの先進国市場における安定的な利益貢献という、バランスのとれた事業ポートフォリオが構成されるよう努めているところでございます。

アジアの成長では、第一生命ベトナム、インドのスター・ユニオン・第一ライフというものを、このスライドでは例に挙げておりますが、過去 3 年間の保険料収入は、ベトナムは年率 42%、インドは 20% の伸びを見せております。

また、ベトナムでは、営業に携わっている職員の数が 2015 年 3 月末の 3 万 3000 人から 2017 年 3 月末 6 万 4000 人と倍増、また、インドでは、銀行での窓口販売を中心に生命保険を販売しておりますが、販売を担う視点の数は 1 万支店を超えており、人員やビジネス規模の面でも急激な拡大を見せております。

各地域のガバナンスの強化、事業の企画・推進、優秀な人財のプーリングを目的としまして、2015 年の 2 月から地域統括会社をニューヨークとシンガポールに設置をして、地域別のビジネスの最適化を目指しております。

特に、アジア・パシフィック地域では、今後想定される進出先の拡大などを見据えまして、人財ハブ機能を強化していく必要がございます。

また、より現地に近いところから各社の業務推進に対するスピーディーな意思決定・事業支援を行っていくとともに、事業推進と併せまして、ガバナンスの高度化についても検討を進めていく予定であります。

直近では、例えば、域内のグループ会社の監査機能をアジア・パシフィック統括拠点に設置をしたり、地域統括会社のリスク管理責任者を本社のリスク管理部門との兼任としたりするなど、統制について強化を進めております。

こちらは、シンガポールにあるアジア・パ

シフィック地域統括会社の組織図になります。

2015年2月の操業開始以来、15名の現地採用を行い、シンガポール生保他社からの優秀な人財を採用することができています。ピンクで示されているのが外国籍人財であります。

マーケティングやアクチュアリーといった外国籍社員の活用が望ましい、あるいは、しやすい部門を中心に配置をしております、うち2名を本年度から部門ヘッドに登用しております。

今後、地域統括運営の成功は、こうしたアジア人財の肩にかかっていると言っても過言ではないかと思えます。

最後に、第一生命がアジアのビジネススクールに期待することをご説明したいと思います。

変化の時代に求められるリーダーのコンピテンシー（行動特性）とは何でしょうか。

こちらの表は、当社のグループ経営幹部の育成研修を企画する上で、経営リーダーに求められるコンピテンシーの分析をまとめたものであります。

分析に当たりましては、まず左のピンクの列に、現在のような変化の時代に求められるリーダーシップのコンピテンシーとして挙げられるであろう項目を、さまざまな人材マネジメントの情報ソースから5つほど選び出しております。

その5つは、⑤にあるような従来型の成果主義に力点を置いたビジネスリーダーシップに加えまして、①とか②に書いてありますとおり、従来よりもフラットな組織や、より多様性のある組織を柔軟にマネジメントする能力。また、③にありますとおり、変化に対して自律的に学習を継続していくラーニングアジリティ。また、④にありますとおり、グローバル・テクノロジーといった環境の変化をイノベーションに転換できる能力であります。

そして、選び出した5つのコンピテンシーが妥当かどうかについて、当社のマネジメント層に求められる、先ほどスライドでお示しました、高潔性・変革力・完遂力・活人力、そして、コミュニケーション能力の5つの資質を構成するコンピテンシー群と、膨大なエグゼクティブアセスメントのデータを持つ大手エグゼクティブリサーチ各社の挙げる経営リーダーのコンピテンシーというものを、横に並べて検証しましたところ、おおむね合致するという結果を得ております。

もちろん、これ以外にも必要なコンピテンシーはあるかと思いますが、当グループにおきましては、この5つのコンピテンシーを軸に経営幹部育成の企画を進めております。

抽出したコンピテンシーの一つであるラーニングアジリティについて、もう少しご説明したいと思います。

世界的に著名なエグゼクティブコーチでありますマーシャル・ゴールドスミス博士は、リーダーシップ開発に関して、ご覧のような示唆に富んだ言葉を記しておられます。

我々は、経営幹部候補育成において、ハイパフォーマーを選抜して育成するわけですが、今までのハイパフォーマーがこれからも高いパフォーマンスを発揮するとは限らないわけです。

博士は、ご覧のとおり、「ハイポテンシャルとは、過去の好実績、ハイパフォーマンスにとらわれることなく、優れた能力と人間性と最高のパフォーマンスによって、VUCAの増大する世界で、ラーニングアジリティ（学習の機敏性）を持って、持続的に自己成長を続け、チームで成果を達成できる人財」と説明されておられます。

つまり、変化の激しい時代にありましては、過去の実績にとらわれることなく、ラーニングアジリティ、機敏に学ぶ姿勢を持って、持

続的に変化、自己成長し、チームで成果を出せる人材を育成するということが必要であると思います。

なお、このスライドの中で「VUCA」とありますが、Vが、V o l a t i l i t y、変動、Uは、U n c e r t a o n t y、不確実性、Cは、C o m p l e x i t y、複雑さ、Aは、A m b i g u i t y、曖昧さといったことを意味しております。

VUCAやAIによる技術革新に象徴されるような急速な経営環境の変化におきましては、従来のMBA理論のみを活用した問題解決や経営判断というものが果たして正解なのか、また、MBA理論そのものが正解であったとしても、世の中全体に普及していることから、差別化につながらない時代が来ているのではないかと考えられます。

コーンフェリー・ヘイグループ出身の山口周さんは、ご自身の著書の中で、それを、“方法論としての限界、正解のコモディティ化”といった言葉で表現をされておられます。

こうした変化の時代において、リーダーに求められるコンピテンシー（行動特性）は、先ほどご説明をした当社での分析も踏まえ、L e a m i n g A g i l i t yや、新たな環境・変化に対する興味・洞察力、多様かつ柔軟な組織をマネジメントする能力などになると思います。

最後に、第一生命グループがアジアにビジネススクールの皆様をお願いしたいこと、これは本日ここにお集まりの日本企業の皆様にもご賛同いただけることかと思いますが、申し上げます。

まず、MBAプログラムへの派遣につきましては、日本企業からの派遣者は、他国企業からの派遣者に比べて語学力やグローバルなビジネス経験の面で劣る点もあり、受け入れ大学側にとっても負担が大きいこともあるか

もしれません。派遣前の語学習得プログラムも含めまして、よりソフトランディングな派遣プロセスといった相談もできるものと考えております。

また、一部の日本企業では、アジアのビジネススクールと連携をして、その企業のビジネス環境や課題に沿ったプログラムを、テラーメイドで共同開発している事例もございます。

特に、シンガポールなどは、地域統括拠点としてアジア・パシフィック地域グループ会社横断のプログラム開発の需要が、私どもはもちろん、他の日本企業様においても高まってきていると考えております。

外国籍人財の採用におきましては、優秀な人財をより優先的にご紹介いただくため、アジアビジネススクールとの連携を密にしていこう我々も努めたいと思っております。

さらに、人財育成、採用以外においても、地域ビジネスモデルの構築や市場調査など、さまざまな面における連携を模索しているのではないかと思っております。

改めて、繰り返しになりますが、日本企業のアジアにおけるグローバルビジネスを推進する上で重要な経営幹部育成へのご協力、優秀な外国籍人財の採用における連携の強化、また、変化する世界の中で企業をリードできるグローバル経営人財の育成・輩出へのご協力をお願いしたいと思います。

そういう言葉をもちまして、私のプレゼンテーションの結びとさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。（拍手）

司会 ありがとうございます。

斎藤様、ちょっとこちらのほうにお越しください。先ほどスペシャルスピーチをしていただきました Seetharam 様でございます。（拍

手)

ありがとうございました。

次は、パネルディスカッションとなります。舞台を変更いたしますので、しばらくお待ちください。

#### ❖ パネルディスカッション① ❖

司会 それでは、パネルディスカッション I に入りたいと思います。

アジア及び日本のビジネススクールの関係者の皆様に「How to respond to Business Expectations Experiences and More」をテーマにディスカッションを行っていただきます。

パネリストは、海外から、香港科技大学ビジネススクールのディーンの Tam (タム) 先生、韓国の KAIST ビジネススクールの前ディーンでいらっしゃいます Kim (キム) 先生、それから、シンガポール国立大学ビジネススクールのデピュティディーン Hum (フム) 先生でございます。

また、日本からは、立命館アジア太平洋大学副学長の横山研治先生、そして、このパネルディスカッションモデレーターとして、慶應ビジネススクールの研究科長の河野宏和先生にご登壇いただきたいと思います。

それでは、よろしく願いいたします。

河野 こんにちは。ちょっと休憩があるのかなと思っていたんですが、舞台変更ということで、ジャストインタイムで次のセッションに進むということで、始めさせていただきます。

私をご紹介にあずかりました河野です。慶應ビジネススクールの研究科長です。今回はモデレーターを務めることを光栄に思ってお

ります。

ここで、このトピックというのは、とても幅広い、広軌なものだと考えています。時々曖昧になってしまう、ちょっとジェネリックになってしまうということがあるのですが、私は、パネリストとしても、コーディネーターの両方の役をやりたいと思っております。

ということで、最後のパネリストとして、見解を含めて、私の大学についてお話ししたいと思います。

その前に、きょうのパネリストをご紹介しますと思います。Tam 先生、Kim 先生、Hum 先生、そして、横山先生にご登壇いただいております。

それぞれの方たちにそれぞれの見解をまずお話しいただきたいと思っております。いわゆる産学にどういうことを期待しているか、そのような産業からの期待をどういうふうにお応えになっているかということで、グローバルイノベーションに関しての見解、そして、それが日本におけるアドバイスとどうなるかということで、ちょっとお話ししていただきたいと思います。

では、Tam 先生、よろしく願いいたします。

Tam それぞれに5分のプレゼンテーションをお願いしております。最大10分ということで、私ではなく、スライドを事務局のほうに出してくださったということですので、アドリブ的にやっていきたいと思っております。なるべく詳細にやりたいと思っております。

皆様、こんにちは。この後、5分か10分で皆様と少し私が見た結果を共有させていただきたいと思っております。また、ビジネススクールの経営に当たってどういうことを見てきたか。特に、産学の協力ということで、経験したことを共有させていただきたいと思っております。

Kar Yan Tamと申します。HKU S Tのビジネススクールのディーンをしております。

ミッションステートメントは非常に簡単で、ビジネスリーダーを創出したいと。経済、それから、社会的な地域の発展に寄与したいと。香港、それから、中国に対して寄与したいと考えております。

最初の2つ。1つ目がグローバルビジネス知識を発展させるということですが、これについてはうまくできたと思いますが、もう一つについてはまだまだできることがあるんじゃないかと思えます。どういう課題に直面しているかを見ていきたいと思えます。

まず最初に、カリキュラムで言いますと、最近、世界全体がいろいろな変化に見舞われております。特に、技術、発展によってもたらされた変化です。変化をもたらすという人もいれば、破壊的な変化だという人もいます。ビジネスのあり方もどんどん壊されているわけです。

ですので、私たちビジネススクールではありますが、カリキュラムを通して、どうやって学生たちを変化していく破壊的な世の中に備えられるようにするかということが課題となります。

いろいろ研究をしました。調査をして、いろいろな論文も見てみましたし、それから、コンサルタントにも話を聞きました。そして、最終的には2つの報告書を参照することにしました。1つはマッケンジーが出したもので、もう1つは世界経済フォーラムが出したものです。この2つの報告書、この問題に取り組んでいました。

つまり、将来の仕事はどうなるか、将来的に残る仕事は何なのか、また、新しくできる仕事は何なのかです。これはとても重要なことだと思います。

もちろん、100%正しいことではありません。

私たちは、水晶玉をのぞき込んで、何が起るか確実にわかっているというわけではありません。でも、何か方向性は知らなければなりません。そうでなければ、カリキュラムをつくることはできません。

ということで、この2つの報告書を参考にしまして、また、我々自身も調査を行いました。100人ほどのシニアエグゼクティブ、香港、それから、この地域の人たちに聞きました。そして、同じ質問をしたわけです。

どういう仕事が残っていくのか。例えば、10年後残っている仕事は何なのか、そのときに出てくる新しい仕事は何なのか、また、そのためにコアコンピタンスとして必要になってくるものはどういうことなのかと、非常に簡単な質問をしました。

調査の結果、わかったこと。実は、一貫性がありました。この2つの報告と一貫性があったわけです。ビジネススクールのカリキュラムは、もっと技術的、また、科学的な要素を含めるべきであると。ビジネスの世界が大きく破壊されると。

これは、AIなどのような技術によって破壊的な変化が巻き起こり、そして、一部仕事はなくなっていくでしょう。だったら、卒業していく人たちは、そういう現実はどう備えさせればいいのか。

例えば、コーディングを要件として含めるべきなのかどうか。学部員のビジネスを選考する人たちにそれを要件とするべきかどうか。今は、選択科目として、認知科学といったものも入れています。それから、フィンテック、ビッグデータ。これを、MBA、それから、EMBAのコースの中で取れるようにしてあります。

これが一つの方法でありまして、産業界からのインプットを得ようとしています。そうすることで、ビジネスカリキュラムが意味あ

るカリキュラムとして成立するようにしています。これが教育側の観点です。

では、研究のほうはどうでしょうか。ちょっと批判的な観点から見ております。私はビジネススクールの人間ですので、ちょっと厳しいコメントをしてもいいかなと思うんですが、特にリサーチの観点です。

まず、多くの同僚たちは、どちらかというと、1つの分野にだけフォーカスをしています。そこだったら何でも全部わかっている。でも、その外側にまでは出ていきたくないと考えているわけです。

また、リサーチアジェンダは、基本的には現象の説明を中心にしています。何か現象があって、一定期間続く。そうすると、リサーチの人たちはその現象を説明しようと思って研究をするわけです。ですので、常にタイムラグが発生してしまいます。物事が起こって、そして、誰かが理論をつくり出して、それを説明できるようになるまでタイムラグがあるわけです。

では、前向きの観点から言いますと、いろいろな学術分野は今では学際的になっています。フィンテックも2つ合わさっています。ファイナンスと技術です。

こういう状況の中で、研究者もチームでやっていかなければなりません。さまざまな分野の技術を持っている人たちが一緒にやらなければならないわけです。ファイナンス、定量的なテクニック、それから、コンピューターサイエンスを知っている人たちも一緒にやらなければいけない。ところが、実際には学際的な研究はビジネススクールでは進んでおりません。

そして、最後に、学者は企業と一緒にやっていくことに余りたけていません。そういう訓練を受けてないからです。もちろん、うまくやっている人たちは一部います。でも、一

般的に言いますと、自分たちとしては余り企業と渡り合うことにはたけていないという状況にあります。

では、どういうふうにしていけばいいのか。このような問題に取り組む上で何を我々がしてきたのか、最後のスライドになりますが、お見せしたいと思います。

学校のリーダーシップというのがとても重要になります。ディーン、それから、トップの人たちがまず舞台設定をします。テニユアですとか、昇進などもあります。学官の研究をするというのであれば、テニユアの検討、それから、教職員の昇進にもきちんと絡めていくことが大切です。

それから、長期的なパートナーシップを少ない業界と結ぶ、あるいは、企業と結ぶ。エグゼクティブのプログラムをやったり、あるいは、本当に具体的な、応用的な技術のプログラムをやるという意味で絞り込むということ。

それから、学校のアドバイザーボード。私たちの場合、アドバイザーボードのメンバーはみんな業界の人たちで、学術界から来ている人はいません。毎年2回ミーティングを開きまして、メンバーは本当に率直にいろいろなことを言ってくれます。これは本当にいいフィードバックが得られるわけです。

常に私たちのカリキュラムはもっともっと業界にとって意味あるものにしなければいけないということを、繰り返し私たちに伝えてくれるわけです。

それから、もっと学際的な研究をほかの教職員と一緒にやりたいと思います。特に、エンジニアリング、サイエンスといった分野です。

それから、キャリア開発。これもKPIとして見ていくべきものではないかと思います。

これが産業界からのフィードバックとして

まとめられたものです。卒業生たちが、これから先、明るい未来があるのかどうか。このカリキュラムがちゃんと業界のニーズにマッチしているということ。そして、教職員も業界のアドバイスを受け入れて、必要なコンテンツをカリキュラムに盛り込んでくれるかどうか。そして、KPIを使ってそれぞれの部門の評価をする。それが一つの方向性ではないかと思います。

そして、最後に、アジャクトプロフェッサーもたくさんいます。この人たちは特に学者というわけではありません。ほとんどの人たちはPhDを持っていない教授陣となります。

でも、学術的なコンテンツを補完してくれるという立場であります。例えばですが、香港は財政センターです。ビジネススクールでは、いろいろなファイナンス、それから、投資の理論などを説明しますが、でも、例えば、コンプライアンスの話は余りしません。法律関係、あるいは、法的な観点はローカルな話ですので、余りこちらに立ち入りません。

となりますと、アジャクトプロフェッサーにそこを補完してもらおう。例えば、投資銀行や商業銀行のトップの人たちでそういう分野の話をしてもらいます。私たちのほうには専門知識がないところを説明してもらおうわけですね。学生たちも大喜びしています。

ですので、いろいろなミックスによって、ギャップがあるところを埋めていきます。業界、それから学术界、両方が一緒になってギャップを埋めていくわけです。

以上、私のほうからのプレゼンとしたいと思います。

何か質問があれば、あとで議論のときに出していただければと思います。ありがとうございました。(拍手)

河野 ありがとうございます。

次に、Kim先生、お願いいたします。

Kim まず、70周年おめでとうございます。J U A Aは私よりも年長者になるわけですね。私としては年功序列でいきたいと思いますが、本当におめでとうございます。

そして、また、これだけ素晴らしいカンファレンスに私をお呼びいただき、ありがとうございます。

私もちょっと準備をしてきました。プレゼンテーションするのに1時間かかってしまうかもしれないのですが、与えられた時間が5分ですので、少し中身を変えて、河野先生がおっしゃった方向性にフォーカスしてお話をしたいと思います。

きょうお話をする中身というのはこちらになります。まず最初に申し上げたいのは、先ほどのスピーカーもおっしゃっていた、核となるところ。エリック・コーネル先生が困難さというのをお話をしていたらっしゃいましたが、おっしゃっていたことに大半私は賛同いたします。

私が学長だったときには、そういったことをやはり懸念しておりました。そして、恐らく、私であれば、似たような質問をして、ビジネススクールにどんな問題があるのかということをお聞きしてみたいと思います。

エンジニアリングの工学のほうのスクールですと、こういうストラクチャーになっています。通常、政府からの資金というのがありますが、大体年間予算の25%になります。ということは、残り75%はプロジェクトからということなのです。

政府、または、産業界から来るということですが、ここの違いは何かというと、予算ということではなくて、私が見ている差というのは何かというと、研究の中身がコアのアク

ティビティーにリンクしているということですから。つまり、そこが資金の源であって、そして、研究もそれにひもづいているということです。

研究というのは産業界に近いところがあるということです。そして、彼らがつくるペーパーというのは、やっているプロジェクト、リサーチによって判断されるわけです。なので、一つの共通の枠組みの中で工学部のほうは行っていくわけです。

しかしながら、一方で、ビジネススクールですが、私どものほうでは大体10から15%のみ政府からの資金が出ています。でも、それ以外のところは私たちのほうで調達をしなければいけません、プロジェクトではないんです。というのも、工学部とは違うからです。なので、何に依存するかといいますと、MBAといった教育プログラムからその資金を得ようとするわけです。

しかし、1995年からだったと思いますが、ある報告が出ています。その中では、破壊的なレポートがフォード&カーネギーファウンデーションから出ているということです。

つまり、そこで言われているのは、ビジネススクールというのは理論もないというようなことを言っていたり、または、研究内容というのはアカデミックではないということを言われていました。なので、そのアクティビティーをサポートしようとしたわけです。

そして、それ以降、全てのビジネススクールは学術的なリサーチのところを強調するようになりました。

彼らのコアのアクティビティーは教育になります。そして、一方で、研究のほうというのは教育から来るものではありません。なので、コアなアクティビティーから違う。つまりは、資金の源ではないということです。

それに比べて、リサーチはより学術的な

り、そして、ジャーナルベースのレポートというのがより評価されるようになりました。そういった方向に進んでいたわけです。

なので、研究リサーチというのがコアなアクティビティーから離れましたが、それによって問題が起きました。

ビジネススクールではPhDを私たちのほうでつくっていますが、学術ベースになっていて、そして、もう一度ビジネススクールに戻ってきてという、そういったサイクルを何度も繰り返し、ほぼ全ての教授はスカラリー (scholarly) 中心のアカデミックになっているわけです。そして、実務から離れてしまうことになります。

なので、彼らの教育というのは、実務で必要なものから乖離しているということになっています。それが大きな問題となっています。コアなアクティビティーがリサーチと実務から離れてしまっているというのが問題になっています。そして、ビジネススクールの目的からも離れてしまっています。

では、それに対して何をやるのかということです。バランスをとれと言うのは簡単です。それらをバランスをとって、新しいシステム、それから、組織をつくっていくというのはたやすいです。

しかしながら、それでもまだジレンマがあるわけです。というのも、蓋然性を考えなくてはなりません。アカデミック中心の組織になっていますので、教授を替えるということは難しいわけです。

ビジネススクールでのチェンジマネジメントというのは、今までになく困難になってきました。それに加えて、蓋然性、例えば、EFMDもそうですが、そういったところはどれだけの学術性が必要であるかというパーセンテージを見て、そして、学術的なレポートがどれだけつくられたのかというようなこと

ろで評価をしています。

なので、そういった外部の基準によって私たちが形成するということがありますので、変わらなければいけないわけです。認証評価の機関のほうも、その1つだけに注目をするのではなくて、私たちがやろうとしているバランスを評価していただくなくてはなりません。

私はこういったもののバランスに非常に心を砕いてきました。講演者とか非常勤講師とかを呼んでどうかと思っています。例えば、フルタイムの教授。現在のテニユアは、どちらかというところ、スカラリー (scholarly) のプロダクションに偏っていますが、3つのカテゴリーの人をフルタイムにしようと思っています。

そして、助教授等々がいて、この人たちというのはペーパーの数で判断されるのではなくて、自らのアクティビティーで判断されるわけです。教える教授といった人たちというのは、教授のところのアクティビティーによって評価されます。

それに加えて、産学をフォーカスする教授もいます。つまり、産業界の専門性をビジネススクールに持ってくる。彼らもフルタイムの教授になります。そして、こういった人たちというのは、産業界とのアクティビティーによって評価をされます。

なので、全ての教授にこの3つの異なる役割をやらせようということは不可能ですので、そのかわりに3つのグループの教授陣というのをつくって、そして、それぞれに一つ一つやらせようことによってバランスを保とうとしているわけです。

あと、もう一つ、私が気づきましたのは、産業界と話をしたとき、例えば、ビジネスオーナー、CEOといった人たちと話をしたときには、私たちの学生に対してもっと実務的

な研究をしてほしいという要望がありました。

解決しなければいけない問題があって、それに対する答えを、教授からではないですね、教授は余りにも学術的な側に寄ってしまっていますので、産業界としては、学生に問題解決をしてほしいと思っているわけです。それができたならば、もちろん採用したいと思っているわけです。

なので、私たちに対して期待しているのは、ビジネスの問題を解決できる人材の育成です。それが私たちが現在進めていこうと思っている方向です。

ビジネススクールといった組織を見たとき、全てのビジネススクールは同じことを教えています。こちらの学校でもマーケティング、そしてまた、別の国のビジネススクールでもマーケティングを教えていたりします。こういったところで、同じ資料を使って、同じような中身の授業となっています。

ハーバードと同じようなことをやっているのであれば、どこに自分の子供を送るかといえば、それはハーバードになりますよね。

なので、各ビジネススクールは、それぞれのユニークな価値というものを生み出さなければいけないと思います。アジアの学校、日本の学校、それぞれ自らの価値というものを、何が私たちがうまくできるのか、何を知っているのかをベースにつくるべきです。なので、各学校では、いわゆるユニークさ、個性といったものをカリキュラムの中に入れなくてはなりません。

エリック先生のほうも、3番目のところで、グローバルとプロダクション、それから、普及といったところで言っていましたが、3番目のところを達成するのは非常に困難です。各学校ではそれはできません。というのも、リソースのほうも成形されていますので、そういった方向に行けないのです。

なので、私が提案しているのは、先ほどもお話がありましたが、共同、コラボレーション、パートナーシップです。ラム先生がおっしゃっていたパートナーシップのご提案はともいいと思います。後ほど私たちのほうからご提案することがあるかもしれませんね。ナレッジ・シェアリングとか、そういった知識の生成といったところに関してです。

でも、こういったコラボレーションを持っていくというのが将来の形かもしれません。1つの組織だけで全部をやることはできません。一つ一つがそれぞれの個性を持ちながら協力することによって、個々に達成できる以上のものが達成できるようになるでしょう。

このCKJプロジェクトというのがまさにその一つになります。河野先生がここに入っています。慶應、KAIST、シンファ（清華）、学生の参加、アカデミックリサーチ、そういった意味で協力してやっています。

河野先生のイニシアティブによって、これを学位のプログラムにすることができるかもしれません。それぞれの国で学生を選んで、そして、それぞれのビジネスのやり方を学ぶ。

韓国、それから、日本というのは、見た目も似ていて、いろんなことも似たようなやり方をしているかもしれませんが、この2カ国間の間には違いも見られます。およそ85%の韓国人は右脳中心の人間とされています。そして、日本人のほうは左脳中心だと私は理解しています。

そういった違いによって、それぞれの行動ですとか、または、物事の不確実性の扱い方というのが異なってくると思います。そういったことを私たちは学んでいかななくてはなりません。そして、お互いに協力していくのが不可欠だと思います。

ありがとうございました。(拍手)

河野 Kim先生、ありがとうございました。

では、ここでHum先生をお呼びしたいと思います。

Kim すいません。もう1つ、最後のスライドをお見せするのを忘れていました。次のスライドですね。このあとです。これが私の最後のメッセージ。「エクセレンスをともに作り上げていきましょう」ということで、ご清聴ありがとうございました。(拍手)

Hum ありがとうございます。私も全く同感です。エクセレンスを一緒につくっていきましょう。

私の名前はSin Hoon Humと申します。シンガポール国立大学の副学部長として来ました。私はトピックをストレートに私なりにまとめてきました。ビジネススクールとして今までやってきたこと、実践のほうからの声をお伝えしたいと思います。

では、簡単な紹介ですが、Tam先生がおっしゃったことと同じですが、香港大学のほうもアジアトップのスクールとしていつも参考にさせてもらっています。そして、いつも尊敬しています。常に追いついていこうと頑張っております。ビジネスが競争するように、ビジネススクールの中でもやはり競争があるんですね。

ということで、私が言うことは、恐らく似ていることだと思います。彼のことを理解すれば私のプレゼンはわかったとお考えください。

ということで、4つの点をきょうはお話したいと思います。

まずは、明確に、とにかく強いリネージュをつくることにフォーカスをしています。ビジネスとつながり、教師陣、生徒、授業化というのをまずエコシステムと捉えており、こ

のエコシステムを強化していく、強力表示していくということです。そうでなければ空洞に存在するというふうになってしまいます。

ということで、カリキュラムの開発におきましては、カリキュラム開発レビューの前に、このような基本回答のやり取りから始まるんです。

では、まずは、ここでお見せしたいところは、生徒としてやっていることなんです、いろいろな企業との連携で、MBAレベル、学士レベルの生徒たちにプロジェクトを課すんですね。企業とのプロジェクト。

彼らに課題を与え、実際に企業の課題になっています。各自が二、三人のチームを組んで、教授がスーパーバイザーとしてつくようなプロジェクトです。

このようなプロジェクトを通して、生徒が実際の企業の問題に取り組んで、今まで寄与して学んだことを適用してみて、コンサルタントレポートというものをまとめる。そして、同時にプレゼンを企業に対して行い、報告を提出するということです。そこから単位が取れるということです。

スーパーバイザーとして教授があるということで、教授も同じように生徒を通して実際の企業の課題をかいま見ることができるわけです。プロジェクトが終わったときには、教授のほうからアイデアを持って、もっと深く掘り下げる価値があるものであれば、教授がさらにそれを実際の研究につなげるというふうにしています。

これが強いエコシステムの一つとして我々が取り組んでいることです。

あとは、C-Suiteプログラムとありまして、経営幹部レベルのプログラムということで、厳選したエグゼクティブプログラムを行っています。とにかく、ビジネスのトップに関係したものをつくっています。

例えば、アジアの金融リーダープログラムというものがあまして、アジアの発展CFOプログラム、準CFPプログラムですね。これはシカゴブースビジネススクールとやっております。コラボレーションでそれぞれのベストを合わせて、準CFOの発展につなげています。

それは、ビジネスに貢献するということだけでなく、我々の教授陣がビジネスを学ぶためのチャンスにもなるわけです。教授にも教えながらも、単に教室に座りながら、そういうようなエグゼクティブたち、幹部たちと交流をしながら、いろいろお互い学ぶという場があるわけです。ということで、強いビジネスリネージュ。

そして、2番目になります。これをカリキュラムに織り込むわけです。コンテンツを形式化して、実際のカリキュラムに載せていく。“トレンディング”と言いますが、それを実際のカリキュラムにまとめていくということです。カリキュラムを利用しながら、常に新しい問題、新しい課題などに取り組んでいくということです。これはとてもストレートです。

これは継続的に行うというところがポイントなんです。終わったら、そこからレビューをして、次のプログラムにつなげていく。次のプログラムはエコシステムの中で常に生まれるというような状況です。一つのプログラムを形式化して、カリキュラムに織り込んでいくことを続ける。

最新のものですが、これは学士号の制度です。Tam先生がおっしゃったように、“トレンディング”という言葉をご存じだと思うんですが、実際にテクノロジー関係のモジュールですね。生徒たちにもこれはとても人気がありますし、産業からもこういうことをぜひ生徒たちにやってほしいと言われるんですね。

ということから、アナリティクス、ビッグデータ分析は私の部門になりますが、私は、ディジション・サイエンス、意思決定の科学という部署だったんです。この名前が分析&オペレーション学部と名前が変わりました。ここでトレンドिंगでもいろんなカリキュラムを組んでいます。

特に、これも、学士号の生徒たちに、実際の倫理ということで、アジアのビジネス環境を全てのモジュールに織り込むというふうにしております。

そして、もう一つ、トレンドングの中で大きいと。特に、シンガポールでもそうで、アジアでも言えるかと思うんですが、企業家精神ということです。アントレプレナーシップ。シンガポールの若者は企業家にすごい今なっています。

政府がここ10年、15年それをうたっていますから、このエコシステムもスタートアップへの育成、インキュベーションということに力を入れているからです。ということで、これがカリキュラムのイノベーションということの例になります。

3番目になりますが、我々は産業には追いついていけないから、ある意味で常に加速的に変化する環境ですから、とても複雑であり、流動化ですから、とにかく、生涯使えるナレッジを提供したい。

未来はわからない、不透明ということで、フォーカスがこの50年で変わってきました。従来型のコンテンツに加えて、例えば、分析スキルなどもあるんですが、個人の育成に力を入れるようになりました。

学士号の生徒たち、または、修士号の生徒たちですね。ということで、ソフトスキルの開発、発展、発育というものにフォーカスをしています。

大学のレベル、そして、国立大学全体にお

いてR o o t s & W i n g s というのがあるんですが、彼らにルーツを訴える。そして、土台をしっかりと、羽を持って飛び立てるようなR o o t s & W i n g s というプログラムをやっています。常に未来に飛び続けられるようにということです。

MBAプログラムでもMC C a m p というものを行っています。マネジメントコミュニケーションの略ですが、読解力とか読解スピード、そして、悪いニュースをどうやって社員に伝えるか、その伝え方。そういうソフトスキルに関しても、やはりこれは生涯使えるスキルと思っていますから、テクニカルスキルというのが常に変わっています。テクノロジーの変化に応じて、トレンドもあります。

そして、最後になりますが、これは全国的にシンガポールで行っていることです。大学、アメリカでもそうですが、全国的に、動きとして、スキルズフューチャーSGというのがありまして、右側にありますね。シンガポールという国としてもご存じのとおり、未来へのスキルというのはまだ提起できません。わかりません。

ということで、スキルズフューチャーシンガポールと言いますと、とにかく、変化のパラダイムの中で、教育の変革のパラダイムを、人が唯一の資源ということから、学校に来て全て学んで卒業して、20年間何もしないという事はないんですね。

そうじゃなくて、仕事の中で何が必要か、どういうスキルがあるか、どのようなディープスキルが必要なのか。それがなければ、どうすればいいのか。じゃあ、学校に戻ろうということで、モジュールごととか、クラスを3つ取って、またさらに仕事に戻るといふふうに、生涯にわたって学習できるような環境の整備に取り組んでいます。大学も政府もこれに取り組んでいます。

我々は個々のモジュールをとにかく積み重ねることができる。モジュールをここで取って、あそこでも取ってということが出来るわけですね。モジュールをつなげて重ねることで、それをまとめて、資格が取れるとか、単位が取れるとか、証書が取れるみたいなことにしています。

例えば、シンガポールの市民はラーニングアカウントというのがあるんですね。学習のアカウント講座ですね。政府での講座ですが、講座に政府から資金がもらえるわけです。預金ももらえる。

今、私は、500ドルのシンガポールドルが私の学習講座にあります。そこには有効期限がありません、いつでも使えるんです。どんなクラスをいつでも取れる。というのは、それが認証されているものであれば、どこでも取れるという講座をもらえるわけです。

時々、シンガポールの経済が順調なとき、選挙あたりがそうなのですが、その講座に少しお金がまた増えるわけですね。というようなことがこれからも続くかと予測しております。

ということで、やはり生涯ということが大切。ビジネススクール全部の学校が生涯教育ということで、今、その期間だけ教育することではなくて、継続的な教育、学習というものに取り組むことが大切かと思えます。ご清聴ありがとうございます。(拍手)

河野 Hum 先生、ありがとうございます。  
最後に、横山先生にお願いいたします。

横山 皆さん、こんにちは。ほかのディーンの方々がそれぞれの機関で何をやっているかお話しくささいました。話を聞いていてとてもよいことだったと思えます。

皆さんが聞きたいことをここでお話して下さるかどうかわかりません。割と一般的なこと、

日本の観点から申し上げます。

ただ、その前に、APUについてお話ししたいと思います。

APUができたのは2000年。そして、APUのマネジメントそのものはAPUの一部でした。3000人ほど学生がおります。2900人がBBAの学生で、そして、100人ほどがMBSの学生ということになります。

MBAの学生で言いますと、100人みんな日本国外から来ております。というのも、英語のみで教育が提供されているからです。ですので、なかなか日本人の学生に来てもらえないところがあります。

それから、大都市ではなく、山の上、別府のほうに学校がありますので、やはりなかなか多く来てくださいません。

BBSの2,900人の中には、2100人ほどが国外から来ております。80カ国から来ております。ほとんどが学位を求めて来ております。やはり交換留学生は多くありません。

それがAPUの全体像というところでは、

では、今度は日本のビジネススクールの観点からお話をしたいと思います。私のタイトルは、「どのように日本のビジネススクールは産業界の期待に答えていくべきか」ということだと思えます。

日本の社会というのは、ビジネススクールの学位は余り重視していません。サラリーですとかポジションとか、余り大きくは変わりません。MBAがあったとしても何も変わらないわけです。

ビジネスの人たちは、高い学位を取って、昇進をしよう、あるいは、サラリーを高めるために学位を取ろうとは考えません。とはいえ、中には、ビジネススクールで勉強をして、具体的な知識やスキルを入手しようと考えていくことが多いと思います。

ほかの国では、外部からヘッドハンティン

グされるときには、MBAを取っているかどうか大きな効果をもたらすことがあります。あるいは、それが基準となって、そして、ヘッドハンティングの対象からあるかないかで外されたりということもあります。

それから、日本の人事管理。通常、卒業生を定期的に採用し、中で研修をし、長期にわたる雇用をし、年功序列であって、そして、内部の中でどんどん昇進していきます。日本の企業はこのような形にはもうなっていないと言う人もいます。この点を議論するのは避けたいと思いますが、ただ、申し上げますが、まだこういった人事制度というのは深く日本の企業には根ざしています。

こういう慣行というのは、やはり社会全体に対しても大きな役割を果たしております。こういう慣習というのはより大きなシステムの一部となっているので、なかなか変えられません。制度全体を変えなければ、ここもなかなか変わっていかないわけです。

日本の企業というのは、独自の人事管理システムに非常に自信を持っているということも言えると思います。だから、外部の研修に依存することはない、日本のビジネススクールが提供するそういう研修に頼る必要はないと考えているところがあるように思います。

しかし、今、日本の社会は、大きな2つの変化を迎えています。大きな2つの課題と言えます。1つは人口動態的な変化、もう1つがグローバル化であります。それもビジネスの世界のグローバル化です。

この2つの現象はお互い違っているように見えますが、実は深く結びついております。日本の企業は、若い人材がなかなか得られなくて苦しんでおります。この傾向は、今後、何年も続く可能性があります。

となりますと、日本の企業も現在の人材をもっとグローバル化を図っていかねばな

らない。ほかの国からの人材を招き入れていかなければならないということになります。

多くの企業が企業内研修をグローバル人材育成のために提供しているところがあります。それから、グローバル化を専門とするようなグローバル人材育成機関というものもどんどん出てきています。

ただ、こういう研修がそれほど成功したという事例は余り聞いたことがありません。まだ余り成果が上がらないまま迷走しているようにも見えます。

では、なぜよい結果がなかなかグローバル人材育成から得られないのでしょうか。それは、コンピテンスとして、グローバル人材と本当に言われるために必要なものは非認知的な能力のほうに入るからです。

認知的な能力というのは、認識、認知、測定できるものでありまして、これは割と短い期間で、教室の中の勉強などで得られるものです。

一方で、非認知的な能力というのは、強い意志を持ったり、協力をする体制だったり、忍耐といったもので、はかることができないものです。時間と環境が整ってこそ非認知的な能力はでき上がるものだと言われます。

ビジネススクールは組織的な知識や概念などを教えるのにはたけています。ビジネススクールがどのようにこれまで貢献してきたか、別に疑うつもりはありませんが、ビジネス教育などを提供する機関は、やはり非認知的な能力をこれまでの認知能力を高めるのに加えて検討して、織り込んでいくべきだと思えます。

また、日本の企業はほかの国から人材を採用したりしていますし、それから、大学院などに出していることもあります。海外から来て英語が流暢な人たちも、今度はMBAを取りに日本国外に飛び出していく可能性もあり

ます。

MBAを持っている人たちは、日本に戻ってこなくても、シンガポールですとか香港といったところで仕事を求めることもできます。なので、結果的に日本に戻ってこない。

日本の企業は、勉強した結果、昇進をさせたり、あるいは、MBAを持っていることにふさわしいサラリーを提供したりしないからです。ですので、せっかく雇った人たちも頭脳流出で失われていってしまいます。ビジネス教育をするだけではこれは解決できません。産業界で何か取り組みをしていかなければ、この問題は解決できないと思います。

ただ、私は、私たちの経営教育にフォーカスをしていきたいと思いますが、日本のビジネススクールはグローバル人財にMBA教育を提供してこなかった。MBA教育という視点に求められるものを十分提供していなかった。

例えば、英語での教育の提供をしたり、あるいは、学位そのものの評判、仮に従業員がビジネススクールに行って学位を取れたとして、そういう学位が認められていれば、もっと長く日本にとどまって働いてもらうことができるはず。

2つのことを申し上げたいと思います。まず、非認知的なコンピテンスを、ビジネス、あるいは、マネジメント教育の一環としてどうすれば取り入れることができるか、それを考えるべきだと考えます。

もう1つ、どうやって外国人の従業員として日本で働いている人たちの要件をどう満たしていくのか。教育の質、あるいは、指導、言語、それから、学位の評判といったものをどうやって満たしていくかということも考えていくべきだと思います。

ありがとうございました。(拍手)

河野 最後に、私の番になりますね。

私の役割は2つあると思います。1つは、パネリストとして慶應大学を代表して、そして、もう1つがモデレーターとしてという2つの役割があるかと思いますが、このセッションのトピックというのは、かなり大きな、広範なものになっています。

ビジネスの期待、経験、それから、さらなる要件に対してどうやって対応していくのかということですが、では、日本のビジネススクールにおきまして、簡単に私の観点をお話ししたいと思います。

恐らく、私の背景は、エンジニアリングですが、曖昧なことを言うことができないといえますか、自信がないものはお話しできないというのがありますが、私の見解としてきょうはお聞きいただければと思います。そして、これでディスカッションのベースになればと願っております。

こちらが、ビジネススクールの役割として、慶應ビジネススクールで教育の意味、教育の位置づけ、ティーチングプログラム、MBAフルタイムのものを行っておきまして、MBA、博士号から短期的なエグゼクティブプログラムなども行っていきます。また、4人の教授陣、学部それぞれが研究を行い、論文を書いたり、ジャーナルに発表したり、寄稿をしています。

あとは、卒業生、また、産業といろんなケースメソッドなどを取り入れながら、協力しながら、企業とのやり取りでカリキュラムをつくっています。

こちらが実際の我々の慶應ビジネススクールのモデルとお考えください。ここ十年変わっておりません。ビジネススクールは1962年に開校しました。多くの教授陣、そして、大学の学士号の教授陣もこれが妥当なモデルと言っているのですが、実は私はそれに反対し

ています。それが私の個人的な意見です。

なぜこれが間違っているかということですが、中国に行ったとき、5月だったんですが、私が訪問した大学が、そこまでトップというか、第2層にランクするような、大体32のトップの政府の支援があるビジネススクールがある中で、私が訪問したところはセカンドティアということで、生徒の数は、ビジネススクールは2万人だったんですね。そのうちの75%は政府の助成金で通っている。そのうち5000人が自分で授業料を払っているということなんです。

ほとんどが裕福な学力がある人たちではなく、恐らく、二、三%がそういうような人たちなんです。3%というのは、600人が卒業生で、アメリカやヨーロッパなどのビジネスを経験しているということもあり、また、慶應ビジネススクールは150人の卒業生が毎年おられます。

この経済のスケールから、このモデルの継続性に関して疑問があったんです。多くの企業が、慶應はブランド名としても名が高い、ビジネススクールとしてもナンバーワン、国際的な認証、EQUISから、また、AACSBのメンバーであったりというのは、そこで慶應ビジネススクールは間違っていると私は思うんですね。しかし、これはビジネスの社会の未来は担えるようなモデルでは絶対ありません。

そして、同時に、同じ質問といいますか、提案ですが、JUA Aに関するものもそうなんです。70周年をお迎えになったというのはすばらしいのですが、70年ありながら何をやっていたんですかというのがフランクな問いかけです。

ある意味、協会のほうから大学の評価基準というものを定義しながらも、今のグローバルコンテストでは意味をなさないものを提言

してきたのではないのでしょうか。ですから、このシンポジウムがあると私は思っていますので、私がこの前に立って、日本のビジネススクールの未来を語らせていただいているのだと思っています。

こちらが我々の生徒たちの数です。このようにMBAフルタイムが110人です。エグゼクティブMBAは40人で2年間、そして、博士号が5人で3年間ということです。とても優秀な人材です。

そして、アドバンストマネジメントセミナーということで、9日間という形でオーバーブッキングされているようなものです。あとは、中間管理職向けのセミナーということで、大体80人から90人ぐらい毎回は行われますが、2回は行っています。これもブッキング率が高いということで、キャンセル待ちということもあります。

ということで、業界からも評価が高いものということで、レクチャーだけではない、いろいろな経営スタディーのディスカッションメソッドというようなプログラムは、評価が企業からも高く受けています。

しかし、同時に、日本の企業はMBA自体に余り注意を払っていない。というのは、自社でちゃんと社員を教育できているというような自負があるわけですね。その教育システムがしっかり確立されていると感じているところが多いようです。ですが、企業では足りないということで、我々のMBAのところに来るというわけです。

この20から30%が企業のスポンサーが入っています。エグゼクティブプログラムは60から70%ぐらいが企業のスポンサーシップが入っているということで、それが現実として数字としてあります。

もちろん、学問と研究をつなげなきゃいけない、ブリーチングしなければいけないとい

うところがありますが、学際的な研究ということを考えますと、私のバックグラウンドは生産ですが、マーケティングの教授だったら財務の係というのもあるんですが、全てのディシプリンをつなげていくということ、ブリーチングするということをしなきゃいけないながらも、なかなか難しい。また、アジア、もしくは、日本というようなことの研究も難しい。

私は、日本の工場など、生産の現場、日本の工場での課題に関しては精通していますが、IT、メディア、そういう人たちは余り日本のIT企業の未来にはそこまで悲観視していない現実もあったりということで、温度感が違うんですね。やはりディシプリンごとに未来の危機感の度合いが違っていると感じています。

また、国際化ということでの話で、今、50のパートナーと提携しており、交換留学制度も行っています。このような国際的な交換留学制度というものは短期的なものなんですね。交換留学のセメスターの終わりに母国に戻ってということで、未来へのいい橋とはなるんですが、やはり短期的で、6カ月、もしくは、5カ月のものだけなんですね。

ということから、何らかの形で日本の地元の企業にグローバルマインドセットを吹き込むためには、何か刺激、起爆剤が必要になってくる。大体ナレッジを教えるということはあるんですが、もっと大切なのは、やはりそういうような考え方、グローバルな思考、グローバルな姿勢と思い、経営責任を受け入れるというような姿勢、思考というものが大切なんです。それが我々の役割だと思っています。

最新のテクノロジーとか最新の企業家みたいなことにフォーカスすることのほうがもしかして簡単かもしれません。というのは、単に企業家精神担当とか、ITの専門家の教授

を招いて講義をすればいいとか、それから、ソフトウェアの開発もそうですね。

しかし、ビジネススクールの一番難しいところはビジネスリーダーを育成するということ。我々は教授陣として経営の経験がないと言いながらも、未来のビジネスリーダーを育てなければいけないということで、矛盾しているんですね。

我々は教授陣としながらも、未来のリーダーを育てなければいけない。というのは、エグゼクティブMBAの平均年齢は45から50歳です。という中で、生徒によっては教授よりも年齢が上ということももちろんあるんですね。

ということから、教授陣も成長しなければいけない。やはり行政からのサポートがなければ成長できません。というようなビジネススクールモデルは変えていかないと思います。

私がここでお話ししたいのは、日本はまあまあできていると。香港からの未来への動きが活発だとか、シンガポールでも同様、韓国でこういうような動きがありました。日本で仕事の状況も触れました。日本は既に遅れをとっていると私は感じています。

ということで、日本は大丈夫だよねというようなメンタリティーはもうだめです。この国の可動性は潰れてしまいます。五年、十年の未来、二十年後には本当に日本は停滞するでしょう。

ということで、ビジネススクールの役割というのはまさにそれなんです。そういうようなスパンで産業のサポートがありながら、発展しなければいけない。やはり、バランス、フィードバック、ループをつくっていく産業との連携というのは不可欠です。

待つ時間はもうない。今、動かなきゃいけないときです。ということで、さらに産業との連携を強化しなければいけない。サポート

を越えなければいけない。

国際的な認証が大切ということは必要でしょうか、これは必須です。当たり前です。国際的な認証というのは必須です。二十、三十のビジネススクールは、既に中国で認証、韓国、もしくは、10以上が認証されています。日本では、それに対して、たった1校、2校なんです。本当に悲惨な状態です。

ということですから、皆さんの質問をぜひここで歓迎したいと思います。私に対してどうお感じですか。できれば、ここをもちまして、どうすれば今後産業とのつながりを強化できるかということに関してのアイデアもぜひお願いします。

ご成長ありがとうございました。(拍手)

では、ここから役割をモデレーターに戻したいと思います。

それでは、まず最初に、モデレーター、それから、パネリストの間でご質問等がお互いにあるかどうか、まず聞いてみましょうか。何かそれぞれお隣の方にご質問はありますか。そして、パネルの間でのご質問が終わったならば、フロアから質問を取りたいと思います。非常に日本的な、静かですね。

横山 香港、韓国、シンガポールの方々に対してご質問があります。

海外からの学生さんをたくさん受け入れていらっしゃると思いますが、そういった方々の卒業後の声はどうなっているのでしょうか。

香港の場合は海外からの学生さんがたくさん来ていますよね。卒業した後、その人たちはどうなっているのでしょうか。ローカルに仕事を探せていますか、それとも、母国に戻るのでしょうか。卒業後の進路はどうなっていますか。そしてまた、ローカルのビジネスの世界からはどのような期待が学生さん

に対してあるのでしょうか。

Tam では、学部生のところからお話をさせていただきます。

香港の学部生のプログラムというのは政府のサポートが入っています。なので、政府のほうからどれだけの海外からの学生を受け入れられるのかということがあって、今、20%になっています。なので、今、中国本土からも含めて、20%までしか受け入れられません。

中国本土の学生たちの平均の収入というのが一番高くなっており、そして、その次が海外からの学生になっています。香港で働いているときの収入です。そして、一番低いのが香港人の学生です。

なので、中国の本土からの人というのはマンドリン (Mandarin) もカントニーズ

(Cantonese) も英語もできるということがありますが、海外からの学生さんは、英語しか話せないのに限らず、雇用があります。なぜかということ、恐らく、多国籍企業がたくさん香港にいて、英語が話せば仕事を探せるんだと思います。

そしてまた、政府の政策もあると思います。海外からの学生は香港に滞在して1年間は仕事を探すことができますが、1年後に見つからなかったなら出なければいけないということなんです。そういった移民政策も影響していると思います。

Kim 香港とシンガポールは、恐らく、最もグローバル化されたところだと思います。それを見ますと、ランキングにもそれが反映されていると思うんですが、グローバルなアクティビティをしているということがわかります。

KAISTは、残念ながら、国際的な評価というのは高くありません。もちろん、私た

ちはさまざまな国際的なアクティビティーがあります。例えば、政府高官に教育を与えるというようなものもあります。

主には、金融庁関連の人ですとか、または、中央銀行の方々、途上国からの政府高官の人たちがKAISTで学んでいます。そういった国々から20名ぐらい、アフリカも含めて受け入れています。

そして、教育を1年半ぐらい提供して、それぞれ高官の方々は母国に戻ります。一部の人は、みずからの母国のほうでファインマンの学校をつくったと言っています。

それが今までの私たちの経験です。

そして、それに加えて、韓国での短期のビジネスプログラムという、こちらのチャン先生がリーダーシップをとってやっているものがありますが、そちらのプログラムもかなりの注目を海外から受けています。これは短期のプログラムであります、主には韓国でビジネスをすることにフォーカスが当たっており、韓国のビジネスのやり方を学ぶことができます。

そういったアクティビティーを今やっておりますが、今の段階ではフルタイムのプログラムのところで海外からの学生を積極的にリクルートしているということはありません。

私たちは、どちらかという、ほかの学校との共同といったものを考えています。私たちの生徒をさまざまな国に送って、デュアルプログラムといったものも行っていきます。そういったことが私たちの主な活動となっています。

Hum では、簡単に申し上げますと、シンガポールは人手不足ですので、タレントは受け入れたいと思っています。なので、学部生が入ったとしても受け入れたいと思っています。できれば、そのときにシンガポール人と結婚

していただいて、残っていただければと思っています。

なので、高等教育のところでは問題はないんですが、過去一、二年、雇用のスピードというのが若干鈍化いたしました。つまり、若い学部生が卒業したとしても、大体3カ月で90%から100%の人が職を見つけることができたんです。探す期間というのが長くなっています、まだまだ大きな問題とはなっていません。

そして、MBAのクラスのフルタイムのほうは90%から95%、シンガポール人以外の人たちになっています。ただ、シンガポールとしてはやはり人手不足ですので、ぜひそのままシンガポールにとどまってほしいというのが希望です。

河野 それでは、何か質問、懸念、コメント、それから、もう少し説明してほしいというようなところがあったならば、フロアの皆さんから受けたいと思います。いかがでしょうか。

〇〇 この質問をゲストとして聞いていいのかわからぬのですが、恐らく、きょうお話をくださった皆さんは全て、企業との間で協力が必要だということを皆さんおっしゃっていましたが、一方で、日本の産業界のほうではどれだけマネジメントプログラムで企業のインサイトを提供しようと思っていられるのでしょうか。

つまり、伺いたいのは、こういった協力を受けたならば、十分なインプットを企業がわからせられると思っていられるのでしょうか。

横山 実際、企業との協力というのは、今のところまだ数が限られたものになります。ビジネスの人たちを私たちの学校に受

け入れて、こちら側から教えている間にどのような課題を企業側でどんな問題を持っているのかを聞いて、そして、それを一緒に解決しようとするということ。そういった観点だけを今やっています。

そういった意味で、まだまだ関係性というのは限られており、今後どうなっていくのかというのは、今後の展望を見ていきたいと思っています。

Kim これは日本に直接考えているわけではないんですが、アジア全体ということで、韓国においては産業界と非常に緊密な関係があります。

サムスンといった大企業も私たちに対して短期のプログラムを提供してほしいという依頼があったり、または、私たちのフルタイムのプログラムに企業から人を派遣するということもあります。なので、プログラムのほうは活用していただいています。

あと、もう一つ、私が準備をしておきながら落としたものがあるんですが、変わっていく世界の中でのカリキュラムの管理というのは、実に私たちが提供しなければいけないコースはたくさんあって、何を取っているのか、それによって学生側も混乱をしているのではないかと思います。

なので、私たちは、こういったさまざまなコースをモジュール化して、それぞれのモジュールに担当の教授を任命しています。その教授がビジネス側とコミュニケーションを密にとるということをしています。そうすることによって、カリキュラムをダイナミックに管理をしています。

モジュールの担当の教授が何か変えなければいけないと感じたならば、変更を加えて、産業界の動きに合わせるようにしています。

河野 慶應に関しては、産業と密接な関係もあるんですが、一つの例として、私の経験からお話ししていきますと、コラボレーションということですが、生産会社とか、生産性に関する研究とか、生産物の品質、納品に関しての研究に関して、生産性の向上につなげるというようなこともやっています。

また、同時に、フィールドスタディーもケーススタディーもつくるということなども協力しています。そういうようなジョイントの研究調査というものをやっています。そういうようなことはいろいろな業界で行っております。そういうところから活発なジョイントの研究となっています。

しかし、フランクにお話ししますと、企業側はそういうようなジョイントリサーチは安物だというふうに見ているという見解があります。コンサルティングの採用とするとこれが十倍になってしまうから、あえてビジネススクールと手を組むというような考え方なんです。

例えば、リサーチというのは、とにかく、お金がかからない作業、業務と彼らが捉えている。教授陣としても調査というものは利益にはならない。そういうような考え方が間違っていると私は思います。十倍以上請求していても、それぐらいの価値があると定義づけるべきだと思います。

Tam それに対してお答えします。では、例えば、アメリカの例をお話ししますと、中国の企業なんですが、日本というよりも中国の企業ですね。もしかしてインサイトになるかもしれません。

今、EMBAクラスということで、エグゼクティブMBAのクラスをやっているんですが、一つの例としては、マンダリン語で行っているんですね。これは主に中国本土からの

生徒の場合です。MBAなのですが、40歳、50歳ぐらいの生徒になりますが、彼らは英語を話さない。ですから、プログラム全体をマンダリンでやっている。

そして、彼らが卒業する条件としては、問題を1つ持ってくるということ。企業で教授がスーパーアドバイザーとして入り、彼らは実際に企業の中でも幹部クラスのエグゼクティブ。経営者という方も多いんですね。

ということから、会社の実際の問題をとにかく解剖できるような形でスーパーアドバイザーに当たってもらって、プロジェクトを組まなければいけないんです。クラスに対してそれを提示して、クラスもそれから学べるというふうにしているんです。

卒業すると、ほかの教授との関係というのが継続し、経営者たち、シニアエグゼクティブたちは、教授たちのつながりから、最近キングメットが公開しましたが、今、医療ラボでは10%持っているところですが、そこでは教授との深い関係をビジネススクールからつくり、そこから発展したと。企業を公開したということに効果があると見たんですね。中国以上に影響というか、価値が満たされると考えたんです。

中国のMBAというのは、大体経営者たちが制度になりますね。英語型のエグゼクティブMBAというのは、制度として、やはり雇用されている側が多いですね。

河野 ほかにご質問はありますか。これが最後の質問になるかもしれません。

〇〇 では、質問ですが、私がコン・フェリーのリサーチで上げたものなのですが、アジア2.0リーダーということに仮にするんですが、2.0リーダーというものの条件というのは、とにかく、俊敏で、多様性を持つ

た変化対応可能型の人たちのリーダーとするわけです。

そういう中で、皆さんの学校では、例えば、日本でも韓国でもシンガポールでも香港でもいいんですが、生徒たちを実際採用するという企業、実際、留学生を採用するというようなことを受け入れる企業というのはあるんですか。

Tam とてもいい質問だと思います。そして、深い質問だと思います。直接答えるというよりは、HKUSTの校長からのコメントだと思うんですが、ランキングの中でもとてもよい評価があったんです。

1つのランキングでとても評価が高かったランキングなんですが、これは、雇用率、雇用の可能性ということの中のランキングで、フランスをベースにしたヨーロッパの企業なんです。

これは数年前に発表された結果ですが、そのランキングでも我々はいいランキングをとっています。調査の中で、CEOを対象に行った調査で、多国籍の大手企業のCEOです。

データを提供しなければいけないんですが、あくまでも、主観的な意見、CEOのまとめとなるんですが、人を採用するときどこに行きますかという質問です。とにかく、何もそこから得るものがない。あくまでも純粋な質問でした。その中でも我々もいいランキングをいただきました。

ということで、それは一つの指標として私たちは継続して見ていきたいと思っています。産業からのフィードバック、カリキュラムでフィードバックがあれば、それに関してはちゃんと織り込みながらということで、必ず改善したいというような姿勢で常にカリキュラムの改善に取り組んでおりますから、これがお答えになったかはわからないんですが、そ

ういうことに関しては大切だと思っております。

河野 ありがとうございます。

恐らく、時間の関係もありますので、継続すると、むしろ終わりのご質問もフランクな質問も、幾つか深い質問がおありだと思えますが、できれば、このセッションが少し何らかの皆さんのインプットといいますか、刺激になったことを願っております。

特に、産業、アカデミアというような連携で、これからの経験、そして、今後の連携強化という意味でということで、この場をもちまして、参加いただき、貢献いただき、お礼を申し上げたいと思います。そして、このセッションが成功したことを感謝いたします。ありがとうございました。(拍手)

司会 ありがとうございます。

記念品の贈呈を行いたいと思います。

#### ✿パネルディスカッション②✿

Howard Thomas もし皆さんよろしければ、第2部をスタートしたいと思います。早くにスタートできれば早くに終われますから、ご協力をお願いします。皆さんご存じのとおりです。セッションをやっている者として、これは皆さん知っていることだと思います。

それでは、ここで簡単にスピーカーの皆さんをご紹介したいと思います。そして、前のパネルディスカッションとはちょっと違うやり方で今回のパネルをやりたいと思います。

理由はなぜかということをお話しますが、まず4人のスピーカーは、お1人目が鈴木典比古先生、すみません、名前を忘れてしまいましたが、日本の大学の学長です。ただ、鈴木先生は私がイリノイ大学アーバナ・シャン

ペーン校で学生のときに教員としていらっしやったということがあります。私も、そして先生も白髪になってしまいました。これはいいニュースでしょうか。

そして、ほかのスピーカーでまだご紹介していないのはAndrew Crisp (アンドリュー・クリスプ) さんです。こちらはキャリントンクリスプという会社の共同創設者です。こちらはマーケットリサーチの会社でありまして、マーケティングの専門家です。特にビジネスとマネジメントエデュケーションの専門家でいらっしやいまして、きょうはマネジメントの教育に関するコメントをいただく予定となっております。

では、ここでちょっとお時間をちょうだいしまして、私のほうからこのセッションの基調を決めたいと思います。というのも、こちらにいただきましたお題というのは日本のビジネス教育についてということです。

すみません、ちょっとそのスライドを飛ばしてください。私の名前があるだけなので。こちらを見ていきましょう。実は3枚用意しているのですが、こちらのスライドは皆さんのアブストラクトのほうに入っていますので、ご覧ください。

もし日本のマネジメント教育というものを学んだならば、ビジネス関連の学部というのはたくさんあります。けさ政府の関係者がおっしゃっていたように、MBAのプログラムの数は日本において2008年に一番増えており、それからは横ばいの状態となっています。

MBAのプログラムと、それから似たようなプログラムは、2003年の規制によってスタートしました。文科省それから経産省の方がさまざまな規制関連のところのトレンドについて最近のところをお話いただきましたが、私からは、学部生のマーケットというのは恐らく非常に確立していますが、MBAのマー

ケットというのは余り確立していないと思います。

そして、MBAのプログラムの大半は、私の分析によりますと、これはパートタイムまたはフルタイムのような状態にはなっていないかと思います。なので、そこには少し問題として見なければならぬものがあると思います。

あともう1点、私のほうから申し上げたい日本関連のことは、日本のマネジメント教育に関する正当性と評価ということについてです。なぜこのようなことを申し上げるのかについては後ほどちょっとお話をします。

日本というのは非常に科学、技術、教育、マネジメントの領域では強い国ですが、しかしながら、ビジネススクールの進展というのはほかのアジアの国々と比べましても非常に緩やかでした。そしてそれはドイツの状況に非常に似ているかと思えます。

ビジネススクール全体を見ている方はもうご存じだと思いますが、ドイツそれから北ヨーロッパのほうの科学、技術、エンジニアリング、数学といったところの強みというのはマネジメントスクールに比べて強くなっているかと思えます。特に大学院ではそうです。ドイツの学部生というのは強いかと思えます。

しかし、ビジネススクールの環境にいます私たちは日本に憧れを持っています。というのも、日本というのは非常に重要な管理の仮説というものが出ています。先ほど横山さんが言ったように、ジャストインタイムとかカイゼンとか、そういったものは日本から生まれたものです。

そして、最近のところでも、日本のイノベーションに対するアプローチ、特に高齢化といったところにおいて、ロボティクスとかのところ産業界というものが芽吹いてきています。これは介護士といったものを代替する

ものとしてロボットというのが見られていますが、そういった意味で日本は進んでいますし、それからエネルギーの消費、それから省エネといったところでも進んでいると思います。

成田空港からここに来るまでに見ていただければ、日本の道路を走っている車のどれだけがハイブリッド車であるかということは目には取れると思います。

ヨーロッパはこういった事象について違うアプローチをとっています。日本は科学的にもさまざまな領域でその先頭を走っています。トヨタというのがまさにそういった意味でもいい例だと思いますが、科学、技術、エンジニアリング、数学の面では日本はかなり進んでいます。一方でマネジメントスクールといったところでは若干そういった動きが遅くなっています。

ここで皆さんに提供したいポイントというのは、どうすれば日本はマネジメント教育の成長に影響を与えられるのか、それから、非常に優良なものがこのマネジメントのところにあるのですが、どうやってそれを活用していくことができるかということです。

ここで最後のスライドをご説明しまして、それで私からのスピーチはやめたいと思いますが、1点申し上げたいのは、このスライドを見ていただきますと、これは私がつくったものですが、この主要なアジアのビジネススクール、もしかするとこちらにいらっしゃる皆さんのうちの母国がここに載っていないという方もいらっしゃるかもしれませんが、それはあらかじめ謝っておきます。

ただ、このスライドで申し上げているのは、ごめんなさい、こちらは最近のデータではありません。でも、MBAの学校の数、それからまた認証の数、AACSB、EQUISまたAMBAから出ているものの数、それから

またF Tのランキングに出ている学校数、そして一番右にありますのがダラスランキングの中に入っている学校と、テキサス、ダラスのリサーチランキングに出たものです。

こちらのリサーチのランキングのインジケータになるものですが、ここで見ていただきますと、中国のマネジメントスクールが比較的最近スタートしたにもかかわらず、ここに事象として見られるのは、彼らは最も多い認証を受けているということです。

2005年にはF Tランキングには0校だったのですが、2017年にはもう7校入っています。そして、ユニバーシティオブテキサスダラスランキングではトップの100の間に5校入っています。韓国は240のMBAスクール、そして20の認証、そしてF Tランキングに1校、そしてまたダラスランキングにも1校入っています。

このリストを下に見ていきますと、シンガポール、こちらは5つのMBAスクール、そして6つの認証、そしてF Tランキングには3校入っています。実はこれは4校になっていますね。SMUがここに入りましたので。そして、ダラスランキングには3校入っています。

その下をどんどんと見ていただきますと、ランキングだけで見ても、アジアの学校はマネジメントエデュケーションのところで随分違う様相を示しています。そして、中国は北米のモデルをマネジメント教育のところでコピーしようとしているということがここで見てとれます。

それでは、これをバックグラウンドの情報としてお話し、あとはほかの皆様の議論のところに役立てていただきたいと思います。

それでは、鈴木先生のほうにまずコメントをいただきたいと思います。(拍手)

鈴木 ハワード先生の導入のあと、また、文科省の松永さん、それから斎藤さん、横山先生、河野先生のお話を聞いたあと、既に話されたことに付け加えることはないように思っています。

ただ、日本におけるビジネススクールは、ハワードさんが言ったように、歴史はまだ浅いわけです。学校の数も、アメリカなどと比べますと、まだまだ数少ないと思います。ですので、ある意味、日本の産業界での技術的な発展などと比べると、この経営教育というのは、特にビジネススクールにおける教育は非常にゆっくりとしか展開されず、遅れをとってきたというところがあると思います。

とはいえ、きっと何かこの裏には秘密があるのだらうと思います。日本のビジネスは成長し、それから投資も進んでいるにもかかわらず、教育の面が少し遅れているのはなぜなのか。そのペースも、規模も、それからスピードも、ビジネス界に追いついていない状態にあるのはなぜなのか。

横山先生がおっしゃっていたと思いますが、各企業が行う社内研修が広くずっと行われてまいりました。その意味では、日本の企業は日本のビジネス教育に対する自信や信頼がないように見ていたというふうにとられています。ですので、実際のビジネスの世界、それとビジネス教育というのは、足りない部分は社内研修で補われてきたところがあります。

ここ40年ほどの間、この経営教育というのが、特に慶應大学のビジネススクールから始まりまして、徐々に公式の、あるいはその専門的な経営教育として認められるようになってまいりました。ですので、ちょっと歴史的な経営教育の背景、また現在のビジネス教育の問題点を振り返ってみたいと思います。

日本におけるビジネス教育、経営教育というのは、特にその専門職、専門的なプログラ

ムというのはきちんと確立されてきませんでした。なので、ビジネス教育というのが本来ある形で認識されてこなかったと言ってもいいと思います。

その点はアメリカやイギリスそのほかの国々と状況が違っているわけです。ビジネススクールはそういった国々では広く認められ、そしてたくさんのコースが提供されてまいりました。

こうした専門職経営関係の学校でのプログラムそのものは40年ほど前から始まっております。1978年、慶應大学で始まっております。慶應大学はAACSBそれからEQUISの認証を受けております。そしてビジネススクールとしては日本では先端を行っております。

1988年には国際大学、ずっと北のほうにある、新潟にある大学ですが、ここでもビジネス教育というものを提供し始めます。さらに1990年、筑波大学、これは国立大学ですが、ここでもコースの提供を始めました。そして名古屋商科大学、こちらは名古屋の大学ですが、こちらにもAACSBとAMBAの認証を受けております。

ハワード先生が冒頭にお話しされたとおり、AACSB、EQUISそのほかの認証機関のアクレディテーションを受けている学校の数というのは非常に少なかったわけです。3つから4つ程度で、繰り返しになりますが、慶應大学がその中で先頭を切っていたわけです。

では、どういうタイプのビジネススクールが日本にあるのか。我が国では大まかに言って3つのタイプの大学があります。86の国立大学があると思います。それから県立あるいは市立の大学が91大学、そして私立の大学が750以上ある。それが日本の状況であります。

国立あるいは公立また私立の大学の中で、

経営あるいは商業について、通常の大学プログラムとして提供しているところがあります。国立大学だと28、公立大学ですと11のプログラム、そして私立の大学だと107です。ですので、経営関係それから商業関係のプログラム、日本の大学では146コース提供されているということになります。

しかし、こういったコースやプログラムというのは従来型のプログラムでありまして、私たちが定義するところの専門職のビジネススクールではありません。学術的なプログラムを提供しておりまして、実践的な要素は提供されていないわけです。

さらに、この経営あるいは商業関係のコース以外に専門職の経営関係のビジネススクールがあるわけです。ハーバードビジネススクールとかロンドンビジネススクール、インシアードなどと同等のものです。

ここが特化している分野というのは、特に経営それからMOT、技術関係のマネジメントであります。マネジメント・オブ・テクノロジー、これは国立大学だと12のプログラムがあります。公立大学だと3つのプログラム、そして私立だと16件、合わせて32のプログラムが提供されております。

それ以外に会計関係のものもあります。国立では2つ、公立の大学ですと1つだけ、私立の大学でも9のコースだけです。併せて12のプログラムが日本では提供されております。

国立大学全体では42のプログラムがあり、県立、市立で15件、私立だと132のプログラム、併せて190のプログラムが日本の大学院レベルでは提供されているということになります。さらに2つの学校が、民間企業が運営しているところがあります。

日本のビジネススクールは、国内では190の大学がさまざまなコースを提供しているわけですが、その中でMBAプログラムを英語

で提供しているところは7カ所しかありません。

ですので、コースを取っている学生たち、この7つのプログラムを履修している学生たちは英語も話せるようになり、すぐに国際的なマネジメントの即戦力になるわけです。また、外国の大学が提供しているMBAのプログラム、外国の大学が日本国内でプログラムを提供しているところがありますが、それが8つあります。

ただ、その大部分は文科省に認められたコースではなかったり、あるいは認証されているところではなく、MBAとして認められていません。多分認められているのは2件か3件だけだと思います。

日本国内で運営されている外国のビジネススクールとして認められているのは、例えばテンプル大学、それからマギル大学ぐらいであります。こちらは日本で展開してから割と長い歴史があります。

でも、そのほかの大学、アナハイム大学、ウェールズ大学、あるいはマサチューセッツ大学やミドルセックス大学、ボンド大学それからENPCといったところは、日本での教育を熱心に積極的に行っておりますが、公式なプログラムとして外資系のビジネススクールとして文科省に認可されているわけではありません。

日本における経営教育の問題点ですが、これまでいろいろな方々の発表の中でも聞かれましたとおり、ずっと続いている問題というものがあります。

例えば経営教育、ビジネス教育というのはどちらかというと学術的なほう、あるいは理論に偏っていて、実践面は余り重視していないために、実際に職場で起こっていることと、あるいは実践面で見られることと、その教育上に出てきているものとの間に不一致が見ら

れます。制度的、学術的な日本の経営管理習慣へのアプローチがとられていないからです。

日本の経営というのは長い間議論され、また非常にユニークなものであると言われてまいりましたが、学術的には十分な分析が加えられてもいないし、また理論なども立てられていません。

また、経営教育の機能や役割というものが十分理解されず、受け入れられていないという問題点もあります。幾つかのビジネススクールはまだ規模も小さく、MBAの学生数も余り多くありません。これはやはり余り受け入れられていない、またビジネス教育の機能、役割が理解されていないことのあらわれではないかと思えます。

日本の企業は独自の社内でのビジネス教育を提供しようということに熱心であります。ですので、学生を募集するのも非常に難しいという状況があります。一つには企業が提供する経営教育、これは広くどこの会社もやっているのです、企業の経営者あるいはその従業員がビジネススクールに通うということが難しくなります。

仕事のあとの5時以降とか7時以降とかに、学校に通うということが難しくなります。あるいは日中のプログラムであったとしても、夜学に通うよりもっと難しくなります。ですので、ビジネススクールの出席率あるいはその就学率というのが大きな問題であります。

さらにMBAの学位というのは本来認められるべき形で認められていない。これも大きな問題です。プログラムそのものが日本の社会で余り認められていない。それに日本のビジネス界で余り認められていないというのが問題となっています。

では、質保証機関としては何をすべきでしょうか。J U A Aのような機関であります。J U A Aのような機関であります。認証、認定とか質保証に重きを置いてま

いりましたが、最低限の要件を満たしているかどうかのチェックをすることにとどまっていまいりました。

例えば、そのプログラムがどのように運営されているのか、学生たちはどのように出席しているか、していないか、確認されているかといったところのチェックです。

ですので、最低限レベルの要件、そこから実績ベースの評価へとシフトすべきではないかと思います。ビジネススクールとしてのミッション、戦略、ビジョンに基づく評価です。

既に歴史があるところでは、ミッション、戦略、ビジョンといったものは余り明確ではない学校もあると思います。また、国際的な認証機関との連携、日本のビジネススクールは数々ありますが、まだ国際的な認証を受けていないというところがたくさんあります。

日本の認証も受けていないだけでなく、今度はまた国際的な認証も受けていないので、今度は国際的な認証を受けるということが非常に重要になってまいります。

日本の経営教育、ビジネス教育の将来的な方向性です。まずはコアカリキュラムを改善するという、プログラムそのもののレベルがもっとレベルアップできるように、それからエグゼクティブMBAあるいはトップマネジメント向けの短期のプログラムというものを導入したり拡充したりする、トップマネジメント向けのプログラムがないというのも非常に大きな問題となっています。

ですので、将来的なトップマネジメント候補の人たちは経営型の教育を受けるチャンスが十分与えられていません。エグゼクティブMBA、それから短期のトップマネジメント向けのプログラムというプログラムを提供するというのが、ジュニアマネジメント向けには重要になります。

こうしたカリキュラムの国際化、学生の募

集、それからアクレディテーションも重要となってまいります。将来的にはこちらを追求すべきです。

社会あるいはその地域の問題へのコミットメント、また学校間の教員デベロップメント、教員はそれぞれの学校間でなかなか連携をしたり情報を共有する機会がありません。ですので、学校間でのやり取りができるネットワークをつくるということはぜひとも推奨したいものです。

そして、ビジネススクール協会のようなものを産業界との協力によりつくるべきだと思います。現在はこのような組織はございません。

トーマス先生が言ったことの繰り返しになりますが、日本の大学は世界クラスのビジネススクールのリストのトップのほうに入っておりませんので、ぜひともランキング入りできるところまで目指すべきであると考えます。

日本でのビジネス教育、経営教育というのはまだ発展途上でございます。何年もかかって、ようやくアメリカあるいはイギリスのレベルに追いつけるのかもしれませんが、そのためにもやはり連携をし、そしてビジネスコミュニティを理解するということが必要になってまいります。

ありがとうございました。(拍手)

Howard Thomas Andrew Crisp さんが少しコメントをされると思います。そのあとで Eric cornuel (エリック・コーネル) 先生、それから Betty. J.Chung (ベティ・チャン) 先生から少しコメントをいただいた上で、そのあとオープンディベートにしたいと思います。

Andrew Crisp ご紹介ありがとうございました。

まず最初に、本日この70周年の記念のセミナーにご招待いただきありがとうございます。そしてまた、それに加えて、きょうの私のコメントが皆さんの80年、90年、100周年を祝う一助になればと思います。

多分今の段階ですと、私がお話をするというのは、皆さんに起きていただくためにはなかなか難しいかなと思うのですが、なるべく早く終わるようにしたいと思います。

多分このセッションでの質問というのは間違っていると思います。本来聞くべき質問というのは、日本のビジネス教育というのはどのようにして世界のトレンドと調和がとれていくのかということだと思います。

最後は世界との調和ということですが、2つ理由があると思います。今、世界では1万5000のビジネススクールがあります。世界にはさらに似たようなビジネススクールは要していません。

どこかにあるものを再度使い回したようなものは要らないわけですし、それは賢いやり方ではありません。というのも、そうすることによって競争力の高いところに自らを追い込んでしまって、そして目立つことができなく、ほかの一群から抜き出ることができなくなってしまう。

また、もう一つの理由として、調和を求めるときではないというのはなぜかといいますと、何に対して調和をするのかということです。今まできょう聞いてきたことというのは全て変化、チェンジということでした。

この前のパネルディスカッションで、アジアの学長の皆様からも聞きました。韓国、香港、シンガポールの方々はそのカリキュラムをどうやって変えていくのか、またビジネスへのアプローチをどう変えるのか、またそのプログラムのデリバリーの仕方をどう変えるのかというお話でした。

なので、ターゲットとしているものは、これは動くものであって、何に対して調和をするのかということを決めるのは困難になっています。

日本において、非常に素晴らしい科学、技術、エンジニアリングの分野でイノベーションを提供するといった上で、素晴らしい評判を持っています。なので、その革新的なアプローチを経営のところで持ってくることはできるのではないのでしょうか。

日本の強みを活かしたもの、つまり既存のものに調和するのではなく、何か革新的なものをもたらせる、そういった力があると思っています。

私がきょうはっきりと申し上げたいのは、ワーターのビジネススクールで2016年に行われたスピーチです。ハイメ・カスターさんのスピーチですが、彼のジョブタイトルを見てください。これはチーフエジュケーションエバンジェリストとなっています。

このようなエバンジェリストという肩書を持っているところはどこにあるのでしょうか。これはグーグルで西海岸の会社ですから、そういった名前がついていても余り驚かないかもしれません。チーフラーニングオフィサーだったら驚くかもしれませんが、何かを教育してエバンジェライズしている人がいるわけです。そして営業自体もかなりパワフルだと思います。

ここで彼は、企業の歯車となるような子供の教育をしていくということは、今やもう現実的ではないと言っています。もしZ世代とかが見ていただきますと、42%は起業をしたいと考えています。

そして今日はラップトップを持って、そしてサーバーをアマゾン、グーグルで持っていたならば、5人の子供に1人は何でもできると考えているわけです。なので、MBAのプ

プログラムを考えるときに、こういった起業をしたいと考えている子供たちにとって、適切なプログラムでしょうか。

MBAでスキルとして学ぶこともあるでしょう。しかしながら、その忙しいキャリアの中から2年間休みを取って、また1年かもしませんが、完全なMBAの広範なプログラムを受けようとは思わないでしょう。なので、MBAの教え方というのを変えていかなければなりません。

ここでは7つのチェンジドライバーを書いています。こういったものはぜひ日本のビジネス教育、経営教育を考えるときに、どういうポジションをとるべきなのか、将来的なことを考えるときに参照すべきだと思います。全部はここではお話をしませんが、後ほどハンドアウトの中を見ていただきたいと思います。主なものだけお話をしましょう。

まず一つ目がグローバル化とそれから国際的な競争、これによって異なる差別化それから価値を示していかなければいけないとなっています。2000年から2010年の間、国際的なモバイルというのは年間7%の成長を経験しました。そして、オーストラリアで勉強しようという海外からの学生というのは去年は15%伸びました。

そして、イギリス、アメリカの政府が、意図的ではないのかもしれませんが、できるだけ海外の学生を受け入れないようにしようと思っけていても、増えているわけです。カリフォルニアの学校では30%の、対前年の海外からの学生のアプリケーションが減っています。

けさ、あるデータを見たのですが、ここ数日間、58%の下落が、インドからの学生としてイギリスで学びたいという人が減っているというデータを見ました。これは実は世界のほかの地域にとってはいいチャンスなわけで

す。インド人は英語のプログラムを学んで、そして海外の大学で勉強して、そこで学んだことをインドに持ち帰ろうとしているわけです。

なので、先ほどドイツの例が出ていたのですが、どんどんと海外の学生を受け入れるところが増えてきています。イタリア、フランスといったところでもインターナショナルチャンピオンというのを高等教育で設けようとしています。

そして、カナダはビジネススクールのフェデレーションのディーンと一緒に、海外の学生を世界じゅうから引きつけようとしています。ほかにもたくさん、その国際化というのがプライオリティとして残っているところがあります。そしてそれがビジネススクールのドライバーになると考えているところもたくさんあります。

テクノロジーについてちょっと触れたいと思います。日本でのお話をしています。MOOCsは余り掘り下げません。4年前、これは大きなものでした。ただ、正直言いまして、これはソリューションではないと考えています。デジタル教育、デジタル学習、こういったものは確かに重要です。しかしながら、MOOCsというのは恐らくその人々が考えていたソリューションではないのではないのでしょうか。

これが将来です。これはソニーの魔法ですが、これはアプリではないのですが、でも、学生と話をしていきますと、3分の2の学生はスマートフォンを主なツールとしてインターネットに接続しているということです。

7年前はこれが5%未満でした。そして、バイトサイズの学習をインタラクティブラーニングです。そして、スマートフォンを使ってのコミュニケーションを行って、いろいろな世界じゅうの人たちと、似たような課題

を研究している人とコミュニケーションしようといったツールというのは、今や各学生のポケットに入っているわけです。これは今までから見ますと、将来の学生のつながっていくやり方ということの大きな変革になっていると思います。

6番、7番、異なるオーディエンス、異なる需要、そしてそれぞれの学び方のニーズが違うということを申し上げました。MBAではスペシャリストマスターセクターというのを考えています。

FMDではマスターカンファレンスが数年前行われましたが、ビジネススクールの側では、そのマスタープログラムのところでは過去3年、19%の学生の伸びがあったと言いました。そして、今後向こう3年間は14%の伸びがあると見ています。なので、こういったマスタースクールというのをつくと、オプションとして学生は好むわけです。

そして教育ということを考えると、そのコストからすると不思議ではありません。ロンドンビジネススクールのMBAというのは、大体その授業料が7万ポンド、それに生活費等を考えて、そして2年間職がないということを考えますと、優に15万ポンド以上になると思います。これはかなりの投資をしなければなりません。

しかし、マネジメントのマスターを学ぶということになりますと、2万9000ポンドで済むわけです。そして、そのCBの中にはロンドンビジネススクールといったことを書けませんが、それに対して投資をする金額というのはかなり抑えられます。そして、そのCBにおけるブランドというのは生涯使うことができる。それは彼らにとって重要です。

また、将来において追加の学習、人生かけての学習という話がありました。私としてはライフスタイルラーニングと言いたいのです

が、先ほどのスピーカーから、5時、7時から学びに来るのは難しいと言っていました。そういった学習を20歳代の後半、30歳にやるということをやっていたならば、多分将来的にそれは大きくペイオフすると思います。

それで、最後にビジネスと、それからその雇用の関係が変わってきているということですが、リンダ・グラットンさんの100年時代というお話が出ていました。私の娘は今12歳ですが、恐らく80歳までリタイアすることはないでしょう。

そういったときに、彼女は2つか3つぐらいの異なるキャリアの経験を積んでいると思います。1社で勤め上げるとか、また一つのキャリアしか持たないということではないと思います。

そうすると、彼女は開発が必要になってくるわけで、そういった意味でビジネススクールで、40歳代になったり、60歳代になったり、またそれ以上の年齢になったときにもう一回学び直せるというチャンスが必要なわけです。なので、異なるオーディエンスに対する新しいプログラムというのが現在必要になってきているということだと思います。

そして、ビジネススクールはそういった変化に対してどのように対応しているのでしょうか。それでは、二つ三つ、ここでポイントをこのリストの中からピックアップしたいと思います。

ビジネスそれから社会のニーズをちゃんと満たすということ、例えば起業家精神、イノベーションそしてチェンジマネジメント、また責任といったもの、GMATのリサーチ、それから私どもの独自のリサーチからもわかっていますが、MBAの学位を取ろうと思っている人たちの4分の1は、起業をしたいと思っているからそれをやっているということです。

実際に起業するかどうかは別として、恐らくそういった人たちというのは中小企業で働くことが過去に比べて多くなっていると思います。恐らく過去よりも金融セクターで働く人は減るでしょう。なので、こういった需要に対応するというのをそのコアのモジュールでやるというのは、今後合理的なやり方だと思います。

そして、それから先、まだあるでしょう。前のセッションで中国のビジネスマンの人たちがMBAをNUSで取っているという話がありました。そして、彼らの問題を教室に持ってくることによって、実質的にはそのコンテンツをアカデミックと共同してつくっているということになります。

そのクラスの中でクラスメイトと同時に問題解決をするという共同型のラーニングというのは、今後大きな存在となってくると思われます。

そして4番、テクノロジーマネジメント、データ分析といったものも耳にしています。データ分析のところでのプログラム、ビッグデータ、どう呼ぶかわかりませんが、そういったプログラム数というのは大幅に伸びてきています。

そしてまた、パーソナルラーニングの柔軟性というのは非常に重要です。ライフスタイルラーニングということ、先ほど申し上げましたが、人々がいつ、そしてどのように、そしてどこで学習をするのかを選べるような時代が来ます。

そうすると、学校で学ぶというのを遠く離れていてもやれる。または、キャンパスにその学部がなくても学ぶ。また、ビルが暗かったとしても、世界のほかのところでその大学からのプログラムを学んでいるということが出てくると思います。

こういったトレンドというのは、恐らくテ

クノロジーがどんどんと進化し、そういったオンデマンドでの学習ができるようになったら、増えてくると思います。

そして、最後に触れたいのが6番です。これは異なる、また追加のビジネスモデルをつくって、さまざまな学生やビジネスの需要に応えていくというものです。ビジネス教育というのは恐らくまだまだ学ぶことがあると思います。

音楽の業界というのはこの10年間大幅に変化してきました。今やいかなる音楽もスポティファイといったサービスで無料で聞くことができます。広告が要らないということであれば、プレミアムを払えばそれができます。

そしてまた、コンテンツをアップルのアイチューンのサービスからダウンロードすることができます。そしてまた、アイチューンのサービスというのは今後も残っていくでしょう。

なので、2013年にアップルがリリースしたこのアプリケーションは素晴らしいもので、アイチューンユーザーから何百万というダウンロードが行われました。オンラインで、そしてアカデミックな内容を無料でダウンロードすることができるのです。

最もダウンロードされた大学というのは、ナンバーワンがスタンフォード大学です。そしてナンバー2は、これはイギリスのオープンユニバーシティになっています。特に興味深いのは、このオープンユニバーシティでは自らの調査を内部で行いました。6000万のコンテンツがアイチューンチューブからダウンロードされていました。これはかなりの数ですが、全部無料です。

このオープンユニバーシティが発見したのは3%、でも、6000万の3%ということになりますと180万ですが、その人たちが大学のウェブサイトに行って、さらなる情報を得よ

うとしているわけです。

ほんの一部、その180万の1%ということは、18万の人たちがそのウェブサイトに行っ  
て何かを買ったならば、これは優良なものを  
買ったならば、かなりの資金がオープンユニ  
バーシティのほうに入ることになります。

そうすると、ビジネスモデルのダイナミク  
スが変わってきます。最初は無料で提供しま  
す。1日のMBAとかテストとか何かを無料  
で提供することによって、より大きなマーケ  
ットをより大きな収入源としてつくることが  
将来的に可能となります。

それでは、最後のスライドをお見せして終  
わりたいと思います。こちらはイーアンピア  
マンという、当時はイギリスの最大の広告会  
社のものですが、ここで読み上げましょう。

組織のその対象がどのようなほかの選択肢  
を示されていても、価格コモディティ化を避  
ける、優秀な人材を引きつけ、維持すること  
のためにブランディングというのは非常に重  
要であると言っています。

そのブランディングが成功したならば、ラ  
イバルを近づけることができない。これは1  
つの組織と考えると、日本のビジネス教育  
だと思ってください。ポジショニング、それ  
からアイデンティティ、これをブランドと呼  
んでもいいですね。それから評判、目的、将  
来、そして日本のビジネス教育の方向性を定  
めるということが重要になります。特に国際  
的な文脈においてです。

もちろん、ローカルの需要も強いでしょう。  
しかしながら、国際的な文脈の中ではっきり  
とそのアイデンティティを発揮させないこと、  
そういったことを行っていると、日本そし  
て日本のビジネス教育が国際的な舞台に上っ  
ていくチャンスがなくなり、そして困難にな  
ってくると思います。

ご清聴ありがとうございました（拍手）。

Howard Thomas ありがとうございます。

ベティさん、よろしければコメント、いか  
がですか。

Betty. J. Chung スライドですか。

いや、ちょっと幾つか、私が先ほどお話し  
したことで課題を挙げようと思ったのですが、  
どうやってハーモナイゼーションを共有化す  
るか、日本においてどういうふうに行われ  
るかということですが、恐らく時間がかなり  
限られているということですので、今お話し  
ですね。

で、ハワードさんとアンドリューさんの話  
から、ちょっとスライドは皆さんに見ていた  
だくということで、このディスカッションの  
活発さ、皆さんが挙げた課題を話し合うほう  
がいいと思うので、そのようにさせていただきます。  
恐らく後ほどお手元の資料で見たい  
だけのことですので、読んでいただければ  
と思います。

Howard Thomas では、ちょっとスライドは  
なしにして、話し合いに移りたいと思います。

よろしければ、文化について、もう一回触  
れていただきたいと思います。午前中お話し  
いただいたポイントだと思うのですが、恐  
らくきょうのいろいろな講演、プレゼンテー  
ションでも上がってきたものですが、特にベ  
ティさんの挙げたグラフですね。やはり西洋  
とアジアの対比、そこに大きなギャップがあ  
ることがわかりました。

しかし、同時にヨーロッパとのギャップ、  
ヨーロッパとアジアのギャップ、ヨーロッパ  
とアメリカのギャップもありました。文化と  
いう意味ではヨーロッパの国も皆ばらばらで  
ある。

Betty. J. Chung あともう一つ、それで話ししたいのは、ここで実際先ほどのグラフをちゃんと見ていただけたかわからないのですが、アジアの多様性ということもご覧いただけたのかと、実は思うのですね。アジアを一つにくくりますが、アジア太平洋として、ニュージーランドが本当に全く反対側に、韓国と日本と対極にあった、中国、マレーシアがこちら側にあったらということで、アジア太平洋というひとくくりの中でもかなり多様性があるということです。

それで、最後にお話ししたいポイントというのは、皆さんにお伝えしたいのはビジネスリーダーたち、そして学術の方たち、学問の方たち、どうすれば国際的なマネージャーが成功できるような、世界じゅうどこでも成功できるようなリーダーを育成できるか、柔軟性を持って、俊敏性を持って、能力を持って、とにかくいろいろな国際環境の中で、いろいろな文化環境の中で、いろいろなリスクの中でも機能できるように、そういうリーダーをどういうふうに育てればいいのか。

韓国でうまくいくものは、もしかしてアメリカでは通用しないかもしれない。イギリスもそうかもしれない。ということで、同じような文化的な価値を共有しながらも、オペレーションということで実践というところではやはり行動的にはかなり違うところがあるのですね。

ということで、我々が共同でマネージャークラス、経営クラス、産業の経営クラス、そして生徒たちに対して、産業に入ってくる新しいメンバーたちに対して、そういうような継続性の中も機能できる、リーダーシップを發揮する文化は大事ということを改めてお伝えしたいと思います。

Howard Thomas ありがとうございます。大

事なポイントですね。

エリックさん、今すごくメモをたくさんとっていらっしゃるのをお見受けしたのですが、よろしければエリックさんからもちょっとコメントをいただけますか。

Eric cornuel 日本の経営学ということでフォーカスをしながら話を進めたいのですが、同時に、私はスライドをお見せしないのですが、できればこのトピックに関して、私の考えをお話しさせていただきます。

今ご指摘があったとおり、やはりちょっと誤解するようなタイトルかなと私も思いました。ハーモナイゼーションということではないと思うのですね。まずはインパクトということもお話がありましたが、重要なコンセプトです。日本にフォーカスして話を進めます。大丈夫ですよ。

まずは20世紀の後半になり、ハワードさんがおっしゃったように、ドイツと日本はとにかくテクノロジーが推進し、イノベーションということで経済が発展したということがやはり重要なポイントだと思うのです。

全てリソースがその生産テクノロジーに集約された。それが美しく成長につながった。それぞれの国はやはり産業国として大国になったということが言えるかと思います。

ということから、そういう考えがわかるのですが、今は違う。競争が激しくなり、中国のような経済大国が登場し、韓国のような経済もパワフルになっています。とても力があります。日本とテクノロジーで競争するような国になっています。そして、そういう経営学、ビジネススクールが必要というような話も出てきています。

既に15~20年前に比べると、そういうようなビジネススクールに投資をし始めました。日本は残念ながらそれをやってこなかった。

その寄与がなかったということが現状をつくっているのだと思います。

しかし、その中でそれをやり直すということはないのですね。全く違うモデルをつくるということでもないかもしれない。もしかして23~24世紀のビジネススクールのモデルをつくるということ、2017年に行うかどうかということもあるのですが、競争の中で負けないためにはいろいろな条件があると思います。

ビジネススクールはやはり社会とよりつながらなければいけない。それは明らかです。テクノロジーやいろいろなディシプリンがあり、いろいろな協会があり、学部、とにかくデジタルラーニングということも触れられましたが、こういう要素がとても重要になってきています。

そして、ビジネススクールもやはりグローバルとローカルのコミュニティともつながらなければいけません。さらに強力につながって、孤立しないということですね。

いろいろな国の中で孤立しないということ、単にこの一部のだけを問題に対応するというのではなくて、そう言いながらも、これは日本でうまくいくと思うのですが、しかしメンタリティが変わらなければ、これはうまくいきません。

企業、政府で、そういうようなメンタリティがまだ尊いとされているものが、生産、テクノロジーで計画というものが、ちょっと汚いとは言えませんが、2次的な要素というふうな位置づけでとどまっていたら間違いです。

政府としても、やはりこういうようなメンタリティを変えるために役割を担うべきです。企業も同様だと思います。同じように状況改善に取り組むべきだと私も思います。

Howard Thomas 恐らくいろいろな物議を

醸すようなコメントが今たくさん出ましたが、では、オーディエンスからぜひ質問を期待したいと思います。どうでしょうか。

ではこちら、お願いします。名前と、ちょっと自己紹介を始めてください。

ヒロセ ヒロセサトシです。グロービス経営大学院です。日本の最大手のビジネススクールで14倍にこの13年で入学しました。今、ことしも75人が入学しました。

私の質問は、先ほどベティさんとハワードさんがおっしゃったことですが、ビジネススクールの韓国での変化ということ、あとはシンガポールでの変化ということをお話しになりました。中国もそうですね。では、何をもって彼らは変わったのでしょうか。どのような重力がかかってというのですか。

どのような要素から、彼らが変わることで、そういうことで成長、成功は、それはリーダーシップがかかったのですか。それとも環境ですか。どのような姿勢、どのようなメンタルの変化があったのでしょうか。皆さんの見解から正直なコメントをいただくと、とても助かります。

Howard Thomas ベティさん、どうですか。

Betty. J. Chung 一般的に私が強く思いますのは、大きいトリガーというのは競争だと思います。競争が激しくなった。韓国のビジネススクールとしてはKAISTが最初だと思います。そして、韓国のトップのビジネススクールとして、とにかくトップの生徒が集まったということもあります。

長年我々はそういうような土壌で、モデルで活躍していた。我々はベストだという自負がありました。我々は唯一無二と思っていました。ということは、競争がなかったのです

ね。韓国の中で独壇場でした。

しかし、競争が出てきました。ビジネススクールはどんどん開設され、開校され、ということから、とにかくより上を目指さなければと我々も刺激されたのです。日本ではそういうようなことも同じようなトリガーになるのではないのでしょうか。向上するためには、ビジネススクール同士の競争、

ヒロセ ベティさん、その競争は何で、

Betty. J. Chung 市場ですね。市場の需要です。我々の全ての生徒、1996年ですね。KAISTの設立の仕方というのは100%企業出資か政府出資ということだったのですが、それぞれの生徒が全て完全に企業か政府からスポンサーされて入学したということです。

ということで、それは人口的にメンタリティとしては終身雇用がないということ、学校にいて、すぐ企業に戻れるということではなく、フリーマーケットが台頭したわけです。ということで、人はいろいろ転職し始めました。ということから、それ自体が変わった。

Hum それはちょっと私もコメントしますが、私はシンガポールに2009年に来たのですが、SMUで今教鞭をとっています。SMUはどちらかというとシンガポールでは若手です。

今、代表がここにもいるのですが、彼らをよく、競合がいるのですが、競争するに合った、で、正直、我々にとっての競合校というのはそれぞれがEQUISとAACSBの認証をもらっていた。その中でSMU、EQUISとAACSBの認証を取るべきというふうに任命されたわけです。

政府がやはり、その資金援助という意味では、教育ではすごく活発ですから、そこでS

MUへの資金援助も高かったということで、最近、EQUISとAACSBの認証を取れたのです。

それはやはり競争があったということもあるのですが、政府の役割が大きかったのです。

経営学に投資する、経営学に力を入れる、で、シンガポールに最近いらっしゃった方はおわかりだと思うのですが、やはり私立の大学もそうですが、社会科学、SMPAというシンガポールの第4の大学ですが、MITと共同でテクノロジーマネジメントオリエンテーションというものを、科学テクノロジーで専門家を入れるということをやりました。

SITというのはシンガポールの6位の大学ですが、その競争が上がってきて、違うような競争とはですが、フランチャイズプログラムをほかと展開するということもやっています。

そういうことで私にとって興味深いのは、日本において興味深いのは、で、お答えになるかとも思うのですが、恐らく日本の教育省の大臣が行ったのは、多分、鈴木さんのリストにもあったのですが、ビジネススクールのトップランキングに上がるということ、しかしあのリストを見ると中国がうまく行ったわけです。エージャーナルだったり、で、トップリストに入れるということはもう既にやっているわけです。

もし日本が同じようにリストに上がりたいのだったら、それはやってくださいと思いますが、政府の役割が、もう少しやんわりと言いますか、日本の根底にある科学、テクノロジーの力というものはある意味で慎重にする、やはり競争というのもいいのですが、イノベーションだと思うのです。

私は、ビジネススクールというのは退屈だと思うのは、ちょっと先ほど、誰か忘れたのですが、きょうは長時間なので、誰が言った

か覚えていないのですが、ビジネススクールの90%、世界じゅうの90%が同じカリキュラムを同じ経営スタディで教え続けている。で、同じようなふうに教えていると言っていたのですね。

ということで、イノベーションという話をビジネスモデルで話をするときに、やはり自分たちがそれを買わなければいけない。日本にはそこにはチャンスがあるのですね。イノベーションということで先をとることができるわけです。その能力はあるわけです。

Kim 補完してお話ししたいと思います、これはリーダーシップの問題もあると思います。政治的な意図が、意思があるかどうか、韓国では80年代、90年代、そういう意思を持って投資をし、イノベーションを引き起こしたわけです。それまでは安いものが韓国でつくられていたわけです。首相がそう言ったときのことを思い出します。それと同じです。

シンガポールで起こったことも考えてみてください。サラリーがどうなったのか、学校に対してどれくらいの投資が行われたか、考えてみてください。

中国でもそうです。鄧小平のあと、社会主義的な市場が必要だと言いまして、大連などが84年から投資を始め、我々もSMUを通してCIBSがつくられることになりました。そしてどんどん進捗を見ていきました。

これから先は扉を開くと言ったわけです。政治的な意思がなければ、うまくはいきません。です、日本もやはりその点しっかりと意思を示すことが必要だと思います。

Howard Thomas 先ほどの競争の話に戻りたいと思います。

SMUの場合、成功したわけですが、競争に勝ち抜きました。でも、どうなっていたで

しょうか。もし競争に負けていたとしたら、どんなことが起こり得たと思いますか。競争に負けてしまったら、どうなったのでしょうか。

日本では、もしビジネススクールが競争に負けてしまったとしても、何も起こりません。大きい大学の一部というところは変わりません。一体どうなるでしょう。もし競争に破れたとしたら、シンガポールの場合どうなるでしょう。競争に負けるということはどういうことなのでしょう。

Hum 間違いなく、私は首になったと思います。SMUの方、どこにいらっしゃるか、ちょっと見えないのですが、どこかにいらっしゃるはず。NUSですね。失礼。NUSの方、NUSは競争モデルを我々に提供しております。市場でナンバーワンの機関と見られています。

彼にとってのアジアのナンバーワンはHKUSTだと、シンガポールの中だけで見ているわけではありません。アジア全体を見ているわけです。だからこそ、先ほどのあの表をお見せしたわけです。

どういう基準を使うのか。HKUSTは確かにすばらしい学校だと私も思います。それをベンチマークに使うことができます。でも、シンガポールだったら、NUSがそのベンチマークになったわけです。

少なくとも私がディーンだったとき、5～6年の間、十分長かったと思いますが、SMUを、少なくとも朝起きて鏡を見ながら、少なくともNUSのようになってきたと言える時代になりました。

もしかしたらNUSを恐れさせる存在になったかもしれないと言えるところまで来ました。学部生の大学だったわけですが、うちの学部生のプログラムはよくなったわけです。

この競争の議論ですが、そういうことに突きつけていけば、なるのだと思います。クラス競争ではなく、どのモデルがうまくいくのか、そして自分たちはそれにならってちょっとだけ変えて何ができるかという、そういう話ではないかと思います。

〇〇 NSUから反論ですか。

〇〇 ちょっとだけコメントをさせてください。NSUの話が何度も出てきたので、どうしても反論せざるを得ません。

シンガポールの中では、ある意味、NSUの観点から言いますと、それから私個人に言わせれば、自分の裏庭で競争するようなことはいたしません。どの大学も、シンガポールでは今6大学しかありません。最初は、SMUができたときは3つしかありませんでした。

それぞれ違った役割を国内で果たしているわけです。NUSは古い確立した大学で、官僚主義的な大学です。SUMができて、まるで私立のような大学運営ですが、これは公立の大学です。ですので、私たちはともにどうやってよりよくなれるかということを追求しました。もちろん、ある意味、競争はしているけれども、お互いから学び合うということをしています。

ですので、同じ国内で競争しているわけではありません。競争しながら協力をしているという形でしょうね。あなたたちを打ち倒そうと思わなければ、少なくともターゲットとして、私たちはシンガポールの教育を高めようとしたわけです。となると、目指すべきターゲットはNUSだったわけです。

Hum はい。もちろん、SMUが最初に出てきたときに、SMUの戦略はとても単純でした。NUSがやっていることはSMUでは違

うやり方でやると。で、新しいことをやってくれたから、お互いに学び合うことができたわけです。

シンガポールは小さ過ぎるので、教育のマーケットがとても小さいので、政府はシンガポールの教育市場をほかの学校にも開いたわけです。入りたい人はどうぞと。NCR等が入ってまいりました。

ですので、競争というのはビジネスのようなものです。仕事のための競争です。シンガポールはとても小さいので、公的資金は限られています。ですので、政府が提供するもの、SMUへ提供したものをNUSもそれを欲しいと考えるわけです。ですので、それぞれよりベターになろうと頑張っているわけです。

Howard Thomas 少し私のほうからもコメントをさせていただこうかと思います。ハワードさんが言ったことに対してはクロージングで言いたいと思います。

誤解がイギリス人の中にはあるのではないかと思います。オリジナルの英語を話す、そのハーモナイズという意味を誤解されていると思います。そのハーモナイズ、どういうつもりで言ったか、あとでコメントしたいと思います。

ポイントとしては、エリックさんやベティさんはわかると思います。なぜお2人を招聘したかご存じだと思います。私が話すよりも、なぜお2人がこちらに来ることが意味があったのか、お話しいただければと思います。

ベティさんから、まずどうぞ。日本の学校、日本の企業がこのAAPBSとかに入るのだとすれば、どういうメリットがあるのでしょうか。まずはそのプレゼンテーションをしていただきたいと思います。AAPBSの最初から、もうずっといたわけですので。

それからエリックさん、ここにいる皆、よ

くわかっていないと思います。AMBAとかとかAAPBSですかと、そういう話をしたとしても、なぜそれが大事なのか、それが何者なのかもわかっていないと思います。ヨーロッパの認証機関がなぜここに来ているのか、よくわかっていないという人もいると思います。

でも、こういうふうにヨーロッパの機関と関係を構築することで、日本の学校、日本のビジネス界に対してどういうメリットをもたらすものなのか、これから先の日本を考える上でどういうメリットがあるのかということをお話いただければと思います。

どちらから先に答えますか。

Betty. J. Chung 最初の質問は、日本のビジネススクールあるいは日本の企業が経営教育に関わっているとすれば、AAPBSがどういうメリットを提供する可能性があるのかという質問だと思います。3つ申し上げたいと思います。

まず、AAPBSのミッションは何かという話をしました。そのミッションの1つは、よりよい基準、よりよい教育の質をこの地域のために高め、共同でつくり、共同で開発するということです。

その点、私たちの認識は共通しています。どのようによりよいマネジメントプラクティスを開発し、お互いを助け合うかというところであります。

ですので、連携をすること、パートナーシップをともに開発し、メンターシップを提供するという、それは間違いなくAAPBSから得られます。私たち共通のゴールを持っているからです。

そして2点目ですが、それは、私たちは皆アジア人です。私たちというのは、その関係、それからネットワーク、その影響力、そうい

ったネットワーク関係だと思います。私たちはそういう共有の利害関係がありますので、その共感を持って構築していくべきだと思います。

ただ、多様性がありますので、お互いから学んでいくということ、自らこの地域を強化するためには不可欠だと思います。これは2つ目のポイントです。

そして3つ目ですが、先ほど教員の不足というお話がありました。それからまた、日本の学校が日本のMBAを提供するといった意味での付加価値が少ないのではないかということですが、それに対しては、アジアでグループとして私たちがどういうふうになれば、その価値提案のところを高めていけるのか、この業界としてということがあると思います。

国として、そして政府の視点から、アジアでのAMBAはその給与の2倍の価値があるとどうやって訴えていくことができるのか。それはAAPBSのほうから何らかのそのアシスタンスを、それからガイダンスといったものを、カリキュラムの開発、プログラムの開発、それからリソースといったところで支援できるものだと思います。

私たちとして、リソースを提供します。ここにAAPBSのほかのメンバーもいます。それから、事務局という人もいますので、皆さんをお助けできると思います。皆さんが成功したならば、私たちも成功します。

Howard Thomas ではエリックさん、お願いします。

Eric cornuel 確かにベティさんがおっしゃるとおりだと思います。AAPBSというのはとても素晴らしい組織であって、最初から協力関係に私どもはありましたし、それは継続していきたいと思っています。

私たちからすると、ヨーロッパから私は来たわけですが、FMEというのはその多様性を受け入れるのみならず、それを推進していると思います。多様化することによって、リサーチも企業もそういったものがどんどん多様化していますので、こういった多様性といったものをお互いに讃えていきたいと思えます。

そして、皆さんが私たちのメンバーシップに入っていらっしゃらないのであれば、このシステムの重要なところを逃していると思えます。ですので、私たちにとって皆さんと一緒にやるというのは重要だと思えます。

きょうここに来ましたのは、何かを教えるということではなくて、そのメソッド、それからまたビジネスモデルといったものを、ビジネスとそれからビジネススクールと一緒に協調してつくっていききたいと思っているからです。

私たちの機関というのは非常にイノベティブな組織だと思います。過去10年間、15年間の進展を見ていただきますと、かなり進んでいます。

まず最初に、最近私たちは20周年を祝いましたが、EQUISというのは初めから国際化といったものをねらっていました。どんなことを今私たちは話をしているのでしょうか。日本の領域において、そのことをお話していますよね。

その倫理、それから責任、それから持続可能性といったことにフォーカスしていますが、それがまさにその認証の基準となっています。私たちが唯一それをやってきた機関となりますので、そういった意味で非常に価値があるものだと思います。

それからまた、私どもは現代に合わせたツールを開発してきた機関です。そのトレンドと一緒に進まなかったならば、私たちは死ん

でしまうわけです。

EOCCS、これはデジタルアプリケーションプログラムの認証ですが、これは非常に重要であり、私たちが唯一それを提供しているところではあります。

インパクト、このお話もしました。ビジネスインパクトシステムというのも私たちのほうで開発しました。それもきちんと時代に合わせたものです。それを一緒に実装するということが多分意味を持つと思えます。

今回ここに来たのは何かを教えるためではなくて、私たちのイノベーション、それから戦略的な態度というものを共有したいと思っているからです。私たちが大きな機関となって全てを認証しようと思っているわけではありません。

小規模として、そして触媒として、ビジネスと皆さんと一緒に先に進んでいきたいと思っています。大きな規模の機関になって、何もやらないという機関にはなりたくない、そして環境の変化に適応できないようにはなりたくないと思っています。

Howard Thomas それでは、私のほうから言わせてください。

一つはそのスピーチの中でわかったのですが、ライフシフトというお話がありましたね。私は実はそのポートフォリオ、プラットフォームチェンジというものを経験しました。

4回そのディーンになったことがあります。そして私がやりたいことを今やっています。今まだ働いていますし、リタイアしていません。恐らく100歳まで働くかもしれません。

でも、もう一つ申し上げたいのは、ここには自らの仕事を学術的なポジションでやっている、私もその1人だと思っています。SMUでやっていますが、でも日本の経営教育ということについて、私はこちらのパネルの皆

さんと同じようにサポートしていません。

なので、もう私は年老いてきておりますが、もっと重要なポイントというのは、J U A A の皆様、そして鈴木典比古さん、そしてそのほかの皆さん、そして小西龍治さんは、全てこの、どれぐらいかかったのかわかりませんが、その準備していただいた、そういったところの触媒になっていたと思います。いろいろとたくさんメールも送っていただきました。

このJ U A Aの皆様にごで感謝の拍手をお願いしたいと思います。(拍手)

Betty. J. Chung あともう少しで終了にはなりますが、何かプレゼントがあるようなので、私のほうからJ U A Aのほうにこちらを進呈したいと思います。鈴木先生、J U A Aを代表して、これを受け取っていただけますでしょうか。

ここに書いてあるのは、「J U A Aの皆様、70周年おめでとうございます。J U A Aは本来の称賛をいただいていると思います。今後とも成功し、そしてまた私どもの協力を今後とも継続されることを期待しております」と書かれています。本当に70周年おめでとうございます。(拍手)

そしてまた、小西先生、申しわけございません、こちらに来ていただけますか。ぜひお願いします。皆さんご存じのとおり、かなりの人たちを動員し、その裏側でこのようなすばらしいシンポジウムを開催してくださいました。

それを牽引していただいたのが小西先生です。ぜひ小西先生にもプレゼントを、そしてJ U A Aのチームの皆様にも、このすばらしい日本のビジネス教育を促進していただいておりますという感謝の気持ちとともに、こちらのプレゼントをお渡ししたいと思います。(拍手)

Howard Thomas 以上ですかね。

皆さん、本日はこのパネルディスカッション、楽しんでいただけたらと思います。私も非常におもしろく、こちらのパネルディスカッションをやらせていただきました。恐らく100歳まで生きることと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

司会 ありがとうございます。

最後にもう一度、5人の先生に盛大な拍手をお願いします。(拍手)

#### ❖閉会挨拶❖

司会 それでは、最後に、本シンポジウムを企画いたしました、また、関係省庁や登壇者の方々への依頼等、多大なご尽力をいただきました、本協会の経営系専門職大学院認証評価委員会副委員長の小西龍治先生に閉会の挨拶をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

小西 閉会の挨拶ということで大変僭越ではありますが、私が申し上げたいことがあります。そして、それは、ここに来てくださった方々がみな代弁してくれましたが、もう一度整理してみたいので、ちょっとお話しさせていただければと思います。

最初に、皆さん、おわかりになったとおり、海外と日本の状況にはかなりのギャップがありますが、こういうギャップがある中で、皆さまにお考えになっていただきたいのは、なぜ世界の各地からこのような方々が来てくださったかということです。

海外から来ていただいた皆さん、アジアはもちろん、遠いヨーロッパから非常に忙しい

皆さんが、このシンポジウムのために駆けつけてくださいました。

特に、EFMDの名誉会長で、「ハイネケン」の会長もされたベイさんにもお越しいただきました。ベイさんというのは略称ですが、87歳になられています。

今回は意図がありまして、各界のしかるべき方々に無理して出てきていただいただけではなくて、ビジネス界の方にフォーカスを当てています。そのことについて、感謝の意を込めて、これから申し上げたいと思います。

最後に私が質問にかえてコメントしたように、まず、コンペティションの話がありました。各大学でコンペティションがあるから、これだけ進歩するわけですが、それに対して、横山さんは、「コンペティションはない」とおっしゃいました。

それはなぜかという点に関して言うと、日本で非常にはやっているテレビ番組が2つあります。1つは、「ユウはなぜ日本に来たの」という番組です。もう1つは、日本のキャスターが、例えば、チベットとかアイスランドとかに行き、そこに住んでいる日本人がいると、「なぜあなたはここに住んでいるんですか」と聞いているという番組です。

要するに、日本人は、アメリカとかヨーロッパにずっと憧れながらも、我々は実は特別なものだという意識があるから、その特別なものにどうして外国人が来るのだろうかとか、特別なものなのにどうして外国に行くのだろうかという気持ちを持っているので、ああいう番組がとてもおもしろいと思われるわけです。

私がアメリカとき、「なぜアメリカに来たのか」ということを聞かれたことはありませんし、フランスに行ったときも、「なぜフランスに来たのか」ということを聞かれたことはありませんでした。

でも、日本ではそういうことを平気で聞きますが、それはなぜでしょうか。

それは、日本の場合は、ある程度の大きさのもとで、心地よい環境があるから、外に出ていく必要がありませんし、しかも、外からは来てもらうことができ、いろいろなものが入ってくるため、心地よい環境になっているわけです。

こういう環境になっているため、これを称して、通訳の方は困るかもしれませんが、「井の中のカワズ、大海を知らず」と言います。これは、小さな井戸の中にいるカエルは広い世界を知らないという意味で、こういう状況の中で日本はずっと来たわけです。

それから、もう一つ、失礼なことを言います。日本は、第2次世界大戦の前からそうですが、アジアに対して圧倒的な先進国であると思ってきました。しかし、それは全くのうそです。

大学教育についてはきょう出ましたが、それだけではありません。アジア諸国のほうがはるかに発展していることがあるわけですが、そういうことを知らないといけない時代になってきていると思っています。

そうでないと、我々自身が置いていかれますし、かつ、我々がアジアの人たちと一緒に繁栄するために貢献できないと思いますので、我々自身がそれを変えていくように気がつかないといけないと思っています。

そして、そういう点において最も気がついていただきたいということを、そのニーズがある企業の方々にお願いしたかったわけです。ですから、第一生命はそういうことを考えていますので、斉藤さんが講演してくださいましたが、この中の日本の大学の関係者の方々がよく聞いておられれば、もしかすると、非常にスレッドなことがあります。

それは、第一生命のグローバル展開につい

て、必要な人財をどんどんつくっていききたいので、そのためにはアジアの大学と一緒にやってやりたいとおっしゃっていました。

それはどういうことかと申しますと、もし日本の大学がそれに対してキャッチアップしないで、今のままでいいということであれば、そうは言うてはおられません、「申しわけないけれども、日本の大学は置いていきます」という意味になります。

ですので、そういう状況になっているということに気がついていただきたいということです。

それから、例えば、「グローバリゼーション」について、私は主張の中では、「グローバリゼーション」という言葉は一切使っていませんが、それを、アンドリューさんは間違っただけだと思っています。

私は、イギリス人で、英語の本家に逆らうつもりはありませんが、「グローバリゼーション」という言葉を使わないで「ハーモナイゼーション」という言葉を使ったかというのは、同時に私の意図があつたことです。

私になぜ、AAPBSではなくてEFMDに来てもらったかという、日本人は「グローバリゼーション」と言う「アメリカだ」と思っているからです。

ベティさんがいろいろ話してくれたように、「グローバリゼーション」というのはいろいろ交わりますが、いろいろな形があつて、違っているため、単純に「グローバリゼーション」というと、日本人は、「インターナショナルリゼーションからグローバリゼーションに」という、進歩のプロセスだと思つていて、しかも、それはアメリカのプロセスだと思つているからです。

だから、留学という、「ヨーロッパに行こう」などとは余り言いません。「とりあえず経済学で有名だから、ケンブリッジに行きまし

よう」ということはありますが、そのほかのところに行こうとは余り言いません、大体は「アメリカに行こう」ということになります。

もちろん、アメリカが悪いとは言つていません、我々はアメリカの恩恵をとて蒙りましたが、アメリカの経済とか政治とかはどうなってきたかということ、今考えなければいけないと思つています。

また、先ほど、ハワードさんがアジアのビジネススクールの状況についてお話しくださいましたが、その中で、最もうまく成功したのは中国です。

アジアのアソシエーションであるAAPBSというのをつくるという話が、今から15年前、彼らは本部を北京に欲しがったのですが、大国が全部握るのはよくないというような、いろいろな考え方があつて、今はソウルのKAISTに行つているということです。

私はそういうプロセスを全部見てきましたが、十年ぐらひはアジアのビジネス教育に中国は熱心ではなかつたのに、最近のものすごく積極的です。

それは、当然なので、エリックさんに質問したわけですが、中国は今「一帯一路」という政策を押し進めようとしています。これは、悪いことではなく、中国というものの国力を背景に、全体としての“チャイナウェイ”というスタンダードを確立しようとしているわけです。

しかし、皆さん、おわかりのとおり、ダイバーシティ（多様性）があるからこそ、適度な競争があり、いい繁栄になったわけですが、そのときに、少なくともプライドがあるなら、セベティッシュなナショナリズムではなく、これだけの国としてやってきたものがあるなら、教育でも経済でも何でも、“チャイナウェイ”でなくていいんですか、ということ考

える必要があると思っています。

「グローバリズム」というのは、単に「インターナショナルリズム」から「グローバリズムへ」への進歩ではなく、それは、「アメリカイズム」だけではなくていろいろあって、そういう中で一番知恵を持っているのがヨーロッパだからこそ、エリックさんに来てもらったわけです。

我々は、本当によく知っているのかどうかはわかりませんが、「アメリカイズム」に慣れてきましたが、我々はこれから自分たちのものをつくっていく必要があると思っています。

そして、それが、私が敢えて使った、ターミノロジーとしての「ハーモナイズ」というものです。それは、なぜかというと、日本人は、「インターナショナルイゼーション」とか「グローバリゼーション」というものを、非常にシンプルに考えていて、それが進化だと考えているからです。

ところで、光の透明ですが、三原色が合わさって初めて、透明に見えるわけで、ベーシックなものは失っていないわけですが、皆さんが言っていたような、アンドリュウさんも強調していたようなことはそのことです。

つまり、それぞれが自分のものを持ちながら、同時に、それがいい意味での差別化になっているということで、そういうことが本当の、彼らが考える「グローバリゼーション」の中でのあり方だと言っていたわけです。

オーケストラにおいては、バイオリン、チェロ、ホルンなどいろいろなパートがあって、それぞれみんな違う演奏をしているけれども、それが合わさるとすばらしい調和が生まれるわけです。

ですから、そういう意味で、日本人が使いたがっている「グローバリゼーション」とは違っているということで、「ハーモナイゼーション」という表現をしたということをご理解

いただきたいと思います。

それから、先ほど、河野先生が強烈なことをおっしゃいましたが、だからこそ、これから頑張っていきたいということでも申し上げたいと思います。

このJ U A Aができた経緯というのは、アメリカの占領軍が、日本の帝国主義と侵略主義がどこから発したかということについていろいろ検討したとき、高等教育制度が非常に保守的で封建的で、天皇を敬うような社会体制にするための教育制度になっているから、これを壊して、民主的な国をつくらなければならないということで、1947年にできたわけです。

それから70年たちますが、なぜ河野先生にそのようなことを言われるのか、というか、私もそう思っていますが、一生懸命頑張ってきたけれども、心地よい井の中に入っているから、固まってしまったわけです。

ですから、ここで申し上げたいのは、J U A Aは、そして、日本のビジネススクールは、外に出て、何ができるかを一生懸命、ビジネスの人たちはもちろん、世間の人たちに、何かできるかを訴えて、指示してもらおうということを、まずやっていかなければならないと思っています。

ただ、学問の世界というのは、ある意味では、現実を簡単に変えられないところがありますが、特に、ビジネススクールにおいて変えようとするならば、ただ単に、注文をつけたりコメントをしているだけではなくて、思ったらやって、やったら成果を出すということが重要で、それが一番望まれているし、また、自分のビジネスのメリットになるということだと考えていて、そういうことを皆さんにご理解いただきたいと思います。

実は、本日のJ U A Aの冊子の中の71ページに、9月18日付の日経新聞のコピーをつけ

ていますが、これは、日産の取締役の志賀さんのコメントです。

私は、これを読んで非常にエンカレッジされたのですが、日本の経営者でこういうことを言っている方が初めて出たのではないかと思っています。

要するに、「お互いにいろいろこうしろ、ああしろ、変えようと言っているけれども、全然だめじゃないか。よそでは、ビジネスは一緒になってやっていますよ」と、日本の教育は非常に遅れているということ、日本のビジネス界のリーダーの方が、言い出してこられたということで、みんな気がつき出したように思われます。

そこで、ここで申し上げたいのは、個性を失わずに、自分たちの長所を差別的に言うのではなく、それを長所としながら、それを世界と調和していく必要があるということです。

そして、それは、単に、戦前の狭いナショナリズムではなく、我々がアジアとなって、ともに繁栄するため、中国に対しても、いい意味での競争者として、例えば、人材育成などもやっていくということが、我々がやるべき道であって、これをやっていけるのは、最終的にはビジネスの方々だと思っています。

そういう点をぜひビジネスの方々にご理解いただきたいと思いますので、こういうふうなコンセプトで、大変僭越ではありますが、今回このような構成にしたわけです。

そういう意味において、こういうスタッフで開催する会合は、そうめったにあるものではありません。

そして、非常に価値のある会合だから、これだけの方々が世界各地から来てくださったわけで、日本に対して、支援を差し延べたり、一緒にやることによって、自分たちもいいことになり、もちろん、日本にとってもいいことがあるだろうと思われたからです。

ですから、このチャンスを絶対逃さないようにして、しかも、こういう考え方をしっかり持って、汎アジアで一生懸命動いているのがアジア会議だからこそ、今回もまた、アジア会議の方々が参加してくださったわけです。

以上のようなことをぜひご理解いただいて、私の開催委員長としてのメッセージは、非常にシビアなことを書いていますが、きょうこそがスタートですので、みんなで一緒にぜひ頑張るって、やっていきたいと思っています。

なお、私は、どこにも帰属してなくて、全くのフリーですので、つまらない話をしますが、活動すればするほどお金がなくなりますが、これではいけないという気持ちがあって、こういう企画をしたわけで、海外から来てくださった方々はみんな持っておられ、「日本だってできるだろうから、一緒にやっとう」ということですので、ぜひご理解いただきたいと思います。

そして、私がリーダーシップ教育をやっているときに言うことですが、中国というのは偉大な国です。五千年たってもことわざが生きているということは、人間わざというのは五千年たってもそうは変わらないということだからこそ、ことわざが生きていると言えるわけです。

その中に、「思いて学ばざれば、すなわちくらし、学びて行わざれば、すなわちあやうし」ということわざがあります。これも通訳さんが苦勞すると思いますが、端的に言うと、学ぼうと思ったら、学ばなければならないけれども、学んだだけで終わりではなく、学んだらちゃんとやらなければならない。

「学ぼうと思って、学ばなかったら、それは、お前は少しまぬけだと言われるだけで済むけれども、学んだことで、それをやらなかったら、それはあぶないよ」ということを言っているわけです。

これは、五千年も前から言われていることですが、こういうことを我々はぜひ共有して、特に、日本のビジネススクールと大学と一般の方々が共有して、頑張っていきたいと思っています。

私が今のところは大学の立場を代表していますので、ビジネススクールの会員の方には大変僭越なことを申し上げましたが、自ら参加していただいて、ぜひ応援していただきたいと思っています。

そして、「こういうことがあるがどうだ？」ということであれば、私は、自分の思いがありますから、すぐに飛んでいって、説明します。

実は、今回も、そういうことで、みんなを巻き込んで、無理やりさせていただいたところではありますが、そういう思いはいつでもありますから、ぜひ協力して、助けていただきたいと思っています。

本日はご多忙のところ、特に、ビジネスの方々は、9月末で、半年決算のピークの時期ですので、本当にお忙しいところ、大変ありがとうございました。

これをもちまして、私の閉会の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

(拍手)

司会 ありがとうございました。

大学基準協会は、これから、ビジネススクールの評価機関として、より一層、国内外の関係者、関係機関と連携しながら、さらに発展させてまいりたいと思っておりますので、どうか今後とも皆さまのご指導、ご協力を賜れば幸いです。

以上をもちまして、大学基準協会 70 周年記念ビジネススクールシンポジウムを終わらせていただきます。本日は多くの方々にご参加いただき、まことにありがとうございました。

長時間どうもありがとうございました。(拍手)

(了)

## 「The AAPBS Deans' Program (ADP)」に関する報告書

日 時：2017年11月18～19日

開催場所：オークランド大学 OWEN G BLDG, DECIMA GLENN

参加者：アジア・太平洋地域（日本、中国、台湾、タイ、インド、シンガポール、ベトナム、インドネシア、香港、ニュージーランド）のビジネス・スクールのディーン、研究者等、約20名

### 「The AAPBS Deans' Program (ADP)」の目的

アジア太平洋ビジネス・スクール協会（AAPBS）が主催するこのADPのワークショップは、ビジネス・スクール（以下、「BS」という。）間の信頼関係を構築し、人脈を發展させ、さらには高等教育セクターやアジア太平洋地域における経営管理教育やその研究において好影響をもたらすことができるリーダーシップを育成することを目的としている。

具体的には、ADPは、学生グループに対して、学問分野を越えて、組織を横断して、さらには国境を越えて影響力を行使するための分析力や幅広い視野を兼ね備えたアカデミック・リーダーを育成しようとするものである。

この集中的ワークショップは、アジア太平洋地域の経験豊かなディーンや研究者がこのワークショップに参加することにより、競争上の優位性に向けた参加者のネットワークと戦略的リーダーシップを速やかに確立させるものである。

AAPBSとしては、このADPは初めての試みであり、これをより充実發展させて、アジア太平洋地域のBSのディーン等の能力開発に資することを目指している。

### ディスカッションのトピック

本ワークショップの論点は、以下のとおりである。

- ・ディーンは、どのように違いを生み出すことができるか。
- ・ディーンは、どのようにしてラーニング・コミュニティを構築できるか。
- ・ディーンは、どのように価値を伝えているのか。
- ・ディーンは、どのようにして主要なステイクホルダーをマネジメントしているか。
- ・ディーンによる企業と公共分野への関与の在り方
- ・ディーン就任時、在職時及び退職時のディーンのあり方

### ADPの内容

本プログラムは、プレゼンテーションとグループワークを組み合わせた、全体として1日半のワークショップである。本ワークショップは、2人のファシリテーター（George

Benwell (Dean Emeritus, Otago Business School, New Zealand) と Julie Davies (HR Subject Group Leader, Huddersfield Business School, UK) のもと進められた。

本ワークショップでは、1日半にわたって、AAPBS 会長他、オークランド大学ビジネス・スクール (ニュージーランド)、NUS ビジネス・スクール (シンガポール)、HKUST ビジネス・スクール (香港) の各ディーン等による講演が行われ、また、各講演の合間にディーンに求められる能力の向上を目指した実践演習 (グループ・ワーク・エクササイズ) を取り入れていた。講演内容及び実践演習で興味深かった点についていくつか紹介したい。

### BSのディーンが抱える課題 (プレゼンテーションから)

まず、AAPBS 会長で、チュラロンコン大学BSのディーンである Pasu Decharin 氏は、アジア太平洋地域のBSのディーンが抱える課題として、以下の点を挙げている。

- ① より国際的なBSに発展させるためにどうすれば良いか (43.59%)
- ② 教員の業績をいかに向上させるか (38.46%)
- ③ BSをビジネスの世界と関連づけるためにどのようにすべきか (30.77%)
- ④ 資格要件を備えた教員の募集と確保をいかにすべきか (30.77%)
- ⑤ 国内外の他のBSとの競争にいかに打ち勝つか (23.08%)
- ⑥ BSの収入をいかに増やしコストを抑えるか (23.08%)
- ⑦ BSの学生をいかに集めるか (23.08%)
- ⑧ MOOC やオンライン教育等への対応をどうすべきか (20.51%)
- ⑨ 国際認証を取得するためにどうすべき (15.38%)
- ⑩ 関連性と厳密性のバランスをとるための方策をどのように考えるか (12.82%)
- ⑪ 所属するBSのランキングをいかに上げるか (12.82%)
- ⑫ BSの社会性かつ持続可能性を高めるための方策をどのように立てるか (7.69%)
- ⑬ BSの教員のモチベーションをいかに高め、マネージしていくか (7.69%)
- ⑭ 大学関係者や政府関係者にどのように対処して一緒に仕事をしていくか (2.56%)
- ⑮ 新世代に対する教育方法、学習方法をいかに開発するか (2.56%)

(上記の課題は、BSのディーンに対して行ったアンケート集計であるが、実施主体、実施方法等については、プレゼンテーションからは知ることができなかった。)

上記の課題を見ると、半数近くのBSのディーンは、「BSの国際化」(全体1位)を課題として挙げている。他方で、BSを産業界とうまく連動させる必要性を感じているところも約3割あり(全体3位)、全体的に見て比較的高い数値を示している。また、「教員の充実」を課題とするディーンも比較的多い。具体的には、「教員の業績の向上」(2位)、「資格要件を備えた教員の募集と確保」(全体4位)である。

次に、こうした課題について、国際認証機関別の状況について、さらには国別の状況についても報告がなされた。

BSディーンが抱える課題（国際認証機関別）

	AACSB accredited	EQUIS accredited	Non-accredited
No. 1	・より国際的なBSに発展させるためにどうすれば良いか	・より国際的なBSに発展させるためにどうすれば良いか	・教員の業績をいかに向上させるか
No. 2	・BSをビジネスの世界と関連づけるためにどのようにすべきか	・BSをビジネスの世界と関連づけるためにどのようにすべきか	・国際認証を取得するためにどうすべきか
No. 3	・BSの収入をいかに増やしコストを抑えるか	・BSの収入をいかに増やしコストを抑えるか	・資格要件を備えた教員の募集と確保をいかにすべきか
No. 4	・資格要件を備えた教員の募集と確保をいかにすべきか	・所属するBSのランキングをいかに上げるか	・BSの社会性かつ持続可能性を高めるための方策をどのように立てるか
No. 5	・BSの学生をいかに集めるか	・教員の業績をいかに向上させるか ・資格要件を備えた教員の募集と確保をいかにすべきか ・BSの学生をいかに集めるか	・BSをビジネスの世界と関連づけるためにどのようにすべきか

BSディーンが抱える課題（国別）

	課題第1位		課題第1位
オーストラリア	・資格要件を備えた教員の募集と確保をいかにすべきか	韓国	・BSの収入をいかに増やしコストを抑えるか
インド	・より国際的なBSに発展させるためにどうすれば良いか	ニュージーランド	・BSをビジネスの世界と関連づけるためにどのようにすべきか ・BSの収入をいかに増やしコストを抑えるか
インドネシア	・教員の業績をいかに向上させるか	フィリピン	・教員の業績をいかに向上させるか
日本	・BSの学生をいかに集めるか	タイ	・より国際的なBSに発展させるためにどうすれば良いか

課題上位を占める「資格要件を備えた教員の募集と確保」については、特に外国人教員を募集・採用に際して、以下の問題解決の必要性も指摘された。

- ・魅力ある待遇が提示されない。
- ・子供のためのインターナショナル・スクールがない。
- ・配偶者の仕事を見つけることができない。
- ・子供が生活する上での環境整備が不十分である。
- ・教育と学内行政の仕事が多く、十分な研究環境が整備できていない。

**実践演習（グループ・ワーク・エクササイズ）の方法**

実践演習は、全体のプログラムの中で3回組まれていた。1回の演習は約1時間で、ディーン的能力開発にかかる課題を出して、それをグループ間で議論し、そのグループでまとめた結論を報告するというものである。

実践演習で提示された課題として、次のようなペーパーが各グループに配付された。

## 課題ペーパー

### リーダーシップについて

あなた自身が考えるリーダーシップに求められる特質について、用意されたカードの中から重要と思われる順番に 10 枚選択せよ。次に、各自選択したものをグループ内で議論し、共通に選択した特質、選択が異なった特質について明確にすること。最後に、グループとしての見解をまとめ発表すること。

本実践演習の目的Aーあなた自身及びあなたのリーダーシップ・スタイルを知ること

本実践演習の目的Bーリーダーシップに誰もが求める共通した特質、まれな特質及び他の者と意見が異なった特質を特定すること

本実践演習の目的Cーあなた自身のことやあなたの個性について自ら報告する自信をつけること。

本実践演習の時間は 45 分（全体説明 5 分、カード選択 10 分、グループディスカッション 10 分、報告 20 分）

はじめに、各人が以下のカードから、重要と思われる順に 10 枚を選択。

Aware	Empathetic	Responsible
Confidence	Persistent	Insightfulness
Personable	Consistent	Visionary
Positive	High integrity	Innovative
Optimistic	Authentic	Objective
Delegation		

この他に、提示された課題は、以下のとおりである。

- あなたの B S の次期ディーンを選出するにあたり、ディーンに求められる資質とは何か。
- あなたが次期ディーンに選出された際、取り組むべき課題とその解決策。

## まとめ（感想）

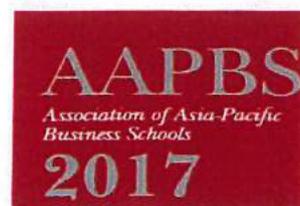
今回参加した ADP ワークショップは、AAPBS が初めて行うものである。参加国も初回としては 10 カ国約 20 名と、多くの BS 関係者が集まった。

プログラム全体としても、プレゼンテーションとグループワークエクササイズをバランスよく組み入れて、1 日半を集中して研修できるプログラム構成になっている。今回のグループワークエクササイズでは、ディーンに求められるリーダーシップがテーマに課題が提示されたが、今後は、前述した BS のディーンが抱える課題から、より具体的な事例をテーマにしたグループワークも考えられよう。

いずれにしても、この ADP ワークショップがより充実したものとなり、アジア太平洋地域の多くの BS 関係者が参加するようになることを期待したい。

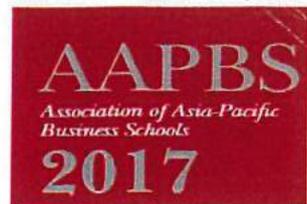
最後に、今回の ADP を企画した AAPBS 関係者に心から敬意を表したい。

（工藤 潤）



SATURDAY 18 NOVEMBER 2017	
DETAILS	
8:30am	<b>ON ARRIVAL</b>
8:30am	<b>REGISTRATION</b>
9am	<p><b>WELCOME, OUTLINE AND INTRODUCTIONS</b>            Welcome, outline and introductions (George &amp; Julie) – 3 minute poster each visual – past, current challenges and expectations, future plans, context of the balance of trade for transnational education. Bubble bursting.            What does leadership mean to you? Where are you going and how will you take people with you? Distributed leadership. Visualisation journey.            Alone – personal strengths and attributes, how do you display leadership – preparation            Match these attributes against discussions of leadership – 10 key behaviours            Each session provide insights on the Asian way.            Gap analysis</p>
10am	<p><b>PRESENTATION</b>            The role of the dean internally, externally, survival tips. Developing an identity and making strategic choices, quality of working life (Julie)  <b>derivé</b> – take 6 pictures what does it say about you? Body language, emotions, soft skills, listening, paying attention. Dealing with stress, performance management. Delivering bad news. Video John Cleese getting fired. (George)</p>
11am	<b>GROUP PHOTO</b>
11am	<b>MORNING TEA</b>
11:20am	<p><b>GROUP WORK EXERCISE</b>            Mini-cases deans' dilemmas – what would you do? (George)</p>
12:30pm	<b>FEEDBACK AND KEY LEARNING POINTS</b>
1pm	<b>LUNCH</b>
2pm	<p><b>INTERNAL RELATIONS</b>            Reflections on the morning            Internal perspectives – life histories, key skills, knowledge, attitudes (George)</p>
2:45pm	<p><b>BREAKOUT GROUPS</b>            Making every conversation a negotiation and developing empathy – walk and talk around campus taking photos            Group work: Danish table cloth exercise – survival and well-being tactics – how does a dean keep sane? Delegation, scholarship, personal energy and time management            Communications Pitching (Julie)            Taking different perspectives</p>
5pm	<b>AFTERNOON TEA</b>
6pm	<p><b>EXTERNAL RELATIONS</b>            Reflections on the afternoon. How do you deal with government?            Triple/quadruple helix relationships, partnerships (George)</p>

Decima Glenn



6:30pm	<b>GROUP WORK EXERCISE</b> <b>6:30pm:</b> Branding, social media, your digital footprint, selling, being entrepreneurial, CSR (Julie) In pairs – interview each other about innovations, internationalisation, impact, quality, controls	
8pm	<b>WORKING DINNER</b> Prof. Sin Hoon Hum, Deputy Dean, NUS Business School, Singapore. Dean Tam, HKUST will be joining the group on Saturday.	
<b>SUNDAY 19 NOVEMBER 2017</b>		
<b>DETAILS</b>		
<b>SUNDAY: WRAPPING IT UP – ACTION LEARNING &amp; NEXT STEPS</b>		
8:30am	<b>ON ARRIVAL</b>	
9am	<b>Business and management education future scenarios</b> - what if the international market changes? How might what we see in the auto industry be reflected in our sector? AP Business Schools 2030. What happens when English speaking institutions don't attract such high numbers of inbound students? Reflections on Day One. SWOT and PESTLE analysis for the business school industry. Metrics for success (Julie) Accreditations (George)	
10am	<b>Is there an Asia Pacific Way?</b> Prof. Pasu Decharin, AAPBS President, Dean Chulakukorn Business School	
11am	<b>GROUP WORK</b> Stakeholder maps, careers, personal well-being and post deanship plans	Decima Glenn
11:30am	<b>MORNING TEA</b>	
11:30am	<b>The dean's team, quality assurance, transnational education, advisory boards</b> Prof. Jayne M Godfrey, Dean; Dr Susan Geertshuis, Director of Innovative Learning and Teaching and Sue Laurenson, Associate Dean (Academic Programmes and International), University of Auckland Business School.	
12:30pm	<b>CLOSING – Wrap up, keeping in touch, certificates of participation</b> <b>ADP deans' video</b>	
1pm	<b>LUNCH</b>	
2pm	<b>MEETINGS END</b>	

(29. 11. 28)

経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する  
調査研究分科会名簿

職 名	氏 名	所 属 機 関	専 攻
主 査	小西 龍治	(元)グラクソ・スミスクライン 株式会社	(実務経験者)
委 員	坂本 正典	東京理科大学	電子材料、表示素子、 技術戦略
〃	藤村 博之	法政大学	人的資源管理論
〃	斎藤 聖美	ジェイ・ボンド 東短証券株式会社	(実務経験者)
〃	関口 和一	日本経済新聞社	(外部有識者)

※ 任期：平成29年10月3日 ～ 平成30年 3月31日

経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する  
アドバイザーボード名簿

職 名	氏 名	所 属 機 関	専 攻
主 査	河野 宏和	慶應義塾大学	インダストリアル・エンジ ニアリング、経済性工学
副 主 査	小西 龍治	(元)グラクソ・スミスクライン 株式会社	
委 員	高田 仁	九州大学	産学連携マネジメント、 技術移転、技術経営、 アントレプレナーシップ
〃	生田目雅史	ブラックロックジャパン 株式会社	
〃	矢野 嘉行	中外製薬株式会社	

※ 任期：平成29年12月1日 ～ 平成30年 3月31日

経営系専門職大学院の認証評価における国際連携等の在り方に関する調査研究報告書

---

2018（平成30）年 3月 27日

編 集 兼      公益財団法人 大 学 基 準 協 会  
発 行 人      事務局長 工 藤   潤  
                 〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町 2-7-13  
                 T E L (03)5228-2020   F A X (03)3260-3667  
印           刷      株式会社チューエツ

---