# 特集

# 同志社のめざすプロフェッショナルスクール

## ビジネススクール 対談

## ハイクオリティにこだわって

出席者　中田喜文（大学経営大学院設置準備室長・教授）
山田礼子（大学文学部助教授）
司会　本誌編集部

**同志社大学は、法科大学院（ロースクール）、経営大学院（ビジネススクール）という二つの専門職大学院（プロフェッショナルスクール）の二〇〇四年四月新設に向けて準備を進めています。**

**専門職大学院とは何か、また、同志社大学がめざしているロースクール、ビジネススクールとはどのようなものなのか、それぞれご紹介します。**

### プロフェッショナルとは何か

**司会●**同志社大学は二〇〇四年からビジネススクールとロースクールの二つのプロフェッショナルスクール（専門職大学院）を開校しますが、プロフェッショナルスクールといっても日本のわれわれにはイメージがわきにくいですね。アメリカの事情をまずご紹介下さい。

**山田●**実際、アメリカには多様なプロフェッショナルスクールがあります。たとえば、教育学大学院のある部分もプロフェッショナルスクールです。

**司会●**教育学で、ですか？

**山田●**School of Educationです。意外に思われるかもしれませんが、例えば学校経営の専門家は専門職と認知されています。Ed.D.（教育学博士）を取得して学長になったりして大学の経営管理に関わる。当然、その人材の市場があり、新聞に「学長求む」という広告が多数でています。その場合の学長は研究者ではなく、大学経営のプロフェッショナルで、こういう人たちを育てるコースが教育学大学院の中にあります。情報系や図書館学、メディカルスクールや公衆衛生や看護系のプロフェッショナルスクールもあります。ハーバード大の行政大学院も有名ですね。

**司会●**プロフェッショナルスクールは欧米などではかなり社会的に認知されているようですね。

**山田●**この方たちをその分野の専門職として認知させているのは学位です。ある分野における専門学位としてMasterが定着している。社会福祉大学院ではMaster of Social Welfareという学位が授与されます。日本にも介護士や社会福祉士という学部卒の資格がありますが、Master of Social Welfare保持者はもう一段高い社会福祉の専門家で、必ずある市の中に一定の割合でいなければなりません。そういう方たちは専門的な知識、専門的な技能をもっているということでそれなりに処遇されていますね。

### アメリカのビジネススクール

**山田●**事情はビジネススクールでも同じで、MBA（Master of Business Administrasion：経営学修士）をとることで高給を受け取れるポストにつくことができると見なされています。

**司会●**アメリカでMBAを取って社会にでる人はどれくらいの数いますか。

**中田●**ビジネススクールの大きさで考えると全米主要大学のトップ二十校だけでも、一校の在籍者が平均千人として毎年、一万人くらいは社会にでている。全米レベルでは数万人単位ですね。

**司会●**アメリカでMBAが認知されるようになったのはいつ頃でしょう。

**中田●**コンパック㈱の元会長である村井さんはアンダーソンスクールを六〇年代に出られていますが、その頃MBAは認知されつつあったそうです。

**司会●**ビジネススクールは比較的新しいスクールですよね。

**山田●**古いものはメディカルスクール、ロースクール、ディビニティ（神学）スクールの三つで、これらが十九世紀後半から二十世紀にかけてできます。ビジネススクールも二十世紀の初めに登場しますが、それが社会的に受け入れられるのは二十世紀の後半です。二十世紀後半期はアメリカ高等教育の大衆化の時期で、今七〇％くらいの人が何らかの形で高等教育を受けています。それから大学院へシフトしたわけですね。

**中田●**背景にあるのは学部卒業者の市場価値の低下です。そこでビジネス領域でもプロフェッショナルスクールに進学するという傾向が顕著になった。

### リベラルアーツと専門職大学院

**司会●**ビジネススクールに入学するのはどの年齢層ですか。

**中田●**だいたい二十歳代後半ですね。

**山田●**トップクラスのビジネススクールでは入学要件として、就業実績を求めているところが多いですね。

**司会●**アーモスト大学はリベラルアーツ教育で有名ですが、そこからハーバード大学などのプロフェッショナルスクールに行くことが多いようですね。ビジネススクールに入る人たちの出身はどのようなところですか。

**中田●**経営学、経済学以外の学部出身者がMBAコースにくることが非常に多いです。ビジネス以外の幅広い経験をも

**中田喜文氏**

なかた・よしふみ／1955年奈良県生まれ。大阪大学経済学部卒業。カリフォルニア大学バークレーでPh.D.取得。専攻は労働市場論、人的資源管理。内閣府、厚生労働省、自動車総連を始め、数多くの審議会、委員会の主査・座長・幹事等を歴任。主な著書・論文に『リストラと転職のメカニズム』（東洋経済新報社、共著、2002年）、“Employment and Wages of Japanese Female Workers:Past,Present and Future,”(with Ryoji Takehiro,*Industrial Relations*,2002,Vol.41,no.4.)など。

っている人を教育することはＭＢＡ教育のひとつの特徴になっています。

**山田**●ロースクールもビジネススクールもほとんどの入学者はリベラルアーツ出身です。トップの大学になればなるほどそうです。その時に何を求めるかというと、教養教育を非常に重要視して、幅の広い見方ができる人材を育てていこうということですね。

## ビジネススクールの教育

**司会**●アメリカのビジネススクールはどのような教育をしているのですか。

**中田**●有名なのはケーススタディですね。しかし、アカデミックなリサーチを重視している学校もあります。

**司会**●ケースとは？

**中田**●たとえば九〇年代後半に日産自動車は経営危機に直面した。その時にカルロス・ゴーンがやってくる。彼が日産の組織および従業員の意識を変えていき数年後に経営が改善した。その五年間に起こった内容を丁寧に描写し、同時に裏にあるロジックに関する説明を加えたビジネスストーリー、それをケースというのですが、そういうものを多くの企業について積み上げて、それを読ませて、企業経営の実際的な体験をさせるメソッドです。

**司会**●ではリサーチは？

**中田**●リサーチでもケースを学びますが、理論が中心にある。一般的な理論と実際的なケースを組みあわせ、バランスをとりながらやっていくのです。

**山田**●もうひとつビジネススクールの特徴として、レポートよりも試験が多いことがあります。試験という限られた短い時間内でプランニングできる経験を積む。これは実質的な訓練として大きな意味を持っています。限られた時間の中で与えられた命題に対してソリューションするというのは、企業戦略や実際に企業に入った時に役に立つ技能を磨く訓練になると思います。

## 日本での専門職大学院制度

**司会**●日本にも職業人養成の大学院はこれまでもありましたよね。

**山田**●高度職業人養成型大学院は既に九〇年代初め頃からかなり登場していますし、九八年に大学審議会は「専門大学院」の必要性を答申でうたい、九九年に

**山田礼子氏**

やまだ・れいこ／1956年兵庫県生まれ。同志社大学文学部卒業後、カリフォルニア大学ロサンゼルス校教育学大学院でPh.D.取得。専攻は教育社会学、比較教育学。主な著書・論文として、『社会人大学院で何を学ぶか』（岩波アクティブ新書、単著、2002年）、“University reform in the post-massification era in Japan:analysis of government education policy for the 21st century”（*Higher Education Policy*, Nov.14, No.4.December 2001）、『プロフェッショナルスクール―アメリカの専門職養成―』（玉川大学出版部、単著）ほか。

大学院設置基準が改正されました。しかし、この専門大学院制度でも問題が残りました。というのは既存研究科の中に専門大学院をつくったので、独自の学位が授与できない。また、他の修士課程学生と同じように修士論文を義務づけることも可能になっている。そういう不備が理解されてきて、欧米型のプロフェッショナルスクールが必要だという認識から、二〇〇二年八月の中央教育審議会答申で「専門職大学院」という新たな制度設計が行われました。こうしてはじめて、欧米のプロフェッショナルスクールと同じような形のものをつくれる法的整備、制度的設計がなされたわけです。

**司会**●先ほどアメリカでも当初はビジネススクールの評価は低かったというお話でしたが、日本ではまだ企業の中で「専門職」が評価されていない現実があるようですね。

## 日本でのビジネススクールの展望

**中田**●そのとおりですね。専門性を尊重した人事体系を用意して処遇しているかといえば、実際はほとんどの企業はそうなっていない。新卒者の採用を見たって、文系、理系という非常にザクッとした採用をしています。

**山田**●ただ、最近は大企業でも入社三年くらいで辞める若い方が三〇％くらいいます。そうなると社内キャリアがなかなかつくれなくなってくる。ですから今は過渡期だと思うのです。だからこそ先行投資としてビジネススクールというものが必要で、将来的には絶対に生きてくると思います。

**中田**●そうです。ただし今はまだＭＢＡ学位全般を今の日本の企業に売り込もうとしても難しい。せっかく高い授業料を払って、どんなにいいＭＢＡ教育をしても、卒業した学生が処遇されないという問題がどうしても出てくる。ところが、特定の領域ではすでに専門職が求められている現実もあるのです。たとえばＭＯＴプログラムがそうです。

**司会**●ＭＯＴとは、正式にいうと？

**中田**●Management of Technologyです。日本企業もテクノロジーを非常に大事にしてきた。しかし、技術力を商品力として発揮して、市場にとっていかに価値のある商品にするかという点について、戦略的な理論も人材も十分用意できていない。もう一つは、グローバルに市

## 社会人が大学院で学ぶ背景

社会人が大学院で学ぶ意義としては、終身雇用の終焉と雇用の流動化が広まるなかでも、専門的な知識、技能を身につけてどこででも生きていけるようになること、起業するための人脈作り、学ぶため等それぞれの目的に応じて意義は多様であるだろう。

大学院への入学目的（複数回答）

| 目的 | 回答数 | % |
|---|---|---|
| 学歴・学位を取得するため | 1361 | 57.8 |
| 仕事の能力を高めたいので | 1235 | 52.4 |
| 深い教養を身につけるため | 909 | 38.6 |
| 転職や独立のため | 446 | 18.9 |
| 職業経験を総括するため | 421 | 17.9 |
| 資格取得のため | 381 | 16.2 |
| 社会活動に活かすため | 357 | 15.2 |
| 日常生活に刺激を得るため | 308 | 13.1 |
| 業務戦略として必要なので | 282 | 12.0 |
| 人脈を作るため | 240 | 10.2 |
| 職場の競争に勝ち残るため | 138 | 5.9 |
| その他 | 177 | 7.5 |
| 合計 | 6255 | 265.7 |

出典：「職業人再教育志向型大学院の構造分析とその展望に関する研究」

『社会人大学院で何を学ぶのか』（山田礼子著、岩波アクティブ新書）から転載

**中田●**ビジネススクールですからアメリカ方式をふまえるのは当然ですが、そのうえで同志社の経営大学院の特徴をお話しましょう。

一番目の特徴は「一年プログラム」です。国内の他のビジネススクールは二年プログラムが多い。ビジネスが急速に変わっている今、企業内のゆっくりとしたキャリア教育訓練では対応できない状況がどんどん起きています。そこで人材育成を外注してもいいのではないかと考える企業が確実にでてくる。その時、いま解決しなければならない問題なのに二年先に答えが出たのでは遅いということになる。だから短期養成が重要で、そういう面で一年コースは意味があると思っています。もちろん「二年プログラム」も用意します。社会人が職業教育を日常の職業と両立させながら学ぶプログラムですから、ウィークデーの夜間と土曜でMBAを取得できます。

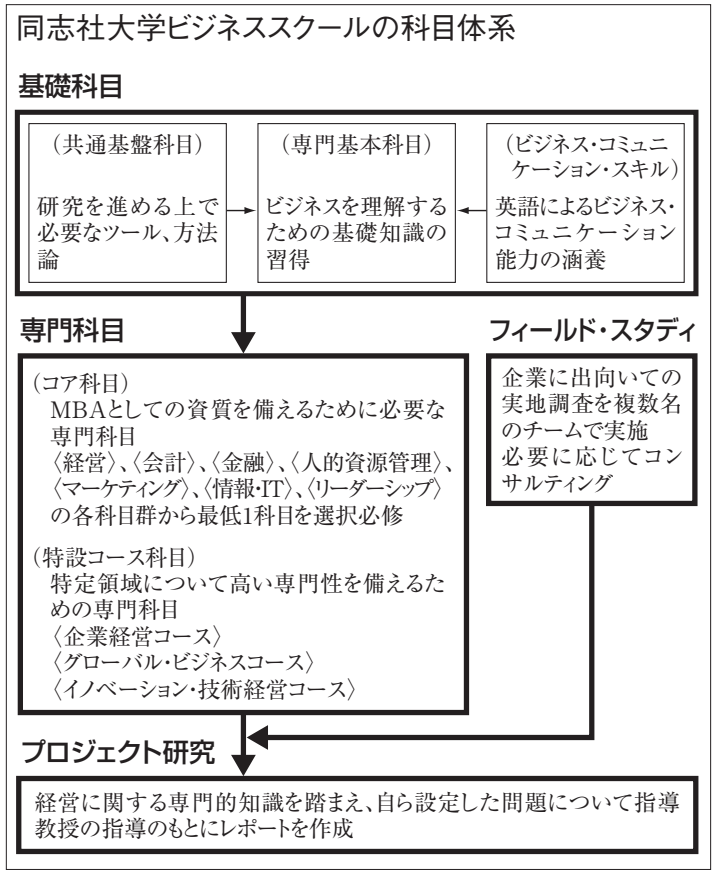
### 技術経営プログラム＝MOT

**中田●**二つ目はカリキュラムの特徴ですが、特設コース科目として「企業経営コース」「グローバル・ビジネスコース」「イノベーション・技術経営コース」と、専門科目群に三つのコースを設けています。いま日本企業が非常に強いニーズをもっている領域の一つが、「技術経営」すなわち、MOTです。本学では三つ目の「イノベーション・技術経営コース」という形で展開しています。MOTは幅が広い。マネジメント・オブ・テクノロジーといえば技術開発、基礎研究、製品開発などがイメージされますが、人事管理や処遇という問題もMOTの中で大きな位置をしめます。

例えば島津製作所の田中耕一さんの役職は、主任でした。これは島津の人事部の失敗なのか成功なのか（笑）。国際的に高い評価をされる人を主任レベルでしか評価できなかったくらい島津には見る目がないのか。逆に主任という肩書きで給料も低いのにあれくらいのアウトプットの出る人を雇っていたことは素晴らしいのかもしれない。

技術者のモチベーションをどう高めていくか。単なる金銭での処遇とか、ポストの問題だけではなく、研究開発に専念できる環境を整えるような処遇も含めて、これらもMOTの重要な内容です。そのような多様な要素の関係をしっかり認識してテクノロジーを商品開発という最終的なアウトプットにつなげる能力を形成できるようにしたい。こういうことができる能力をもった人については企業のニーズは非常に強いです。

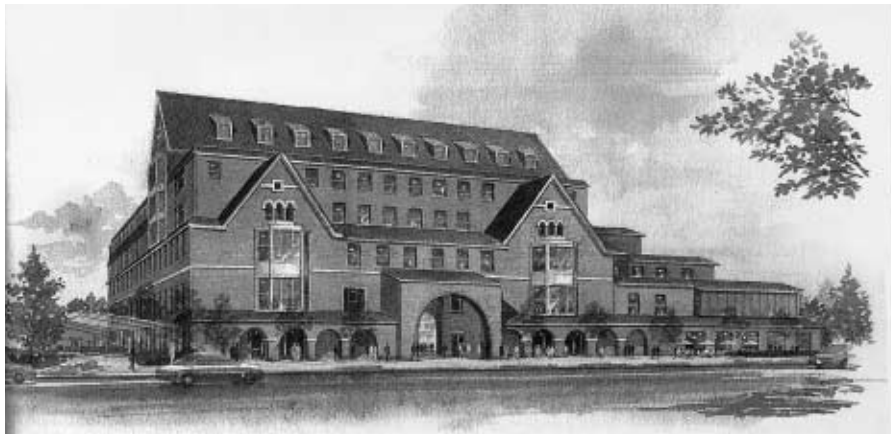
同志社大学は経済産業省の二〇〇二年




場が広がっているので、特殊なエリアにおける知識を持ち、訓練を受けた人たちが必要になっている。たとえば、中国ビジネスの特殊性について習熟した人材などは非常に求められています。このような日本企業が直面している専門的な知識に対するニーズをうまく取り込んだMBAであれば、今でも十分にやっていけると思います。

### 同志社のビジネススクールの特徴

**司会●**では同志社のビジネススクールはどういうものになるのでしょうか。



2004年3月竣工予定の新大学会館（仮称）。
延床面積18,115㎡の７階建て。地階、1階、２階はホールやレストラン、学生生活にかかわりの深い事務部門が入る。２階の一部と３階から５階を、ロースクール、ビジネススクールが使用し、教室やラウンジ、図書室、研究室などが配置される。

度ＭＯＴプログラム開発委託機関のひとつに選ばれました。関西で選ばれたのは、同志社大学と神戸大学の二校だけです。今の日本でＭＯＴのプログラムを提供できるビジネススクールは少ないので充分にアピールできる。

　特に関西企業は製造業の比重が大きい。とりわけ地元の京都にはハイテクに強い企業がたくさんありますから、そういう地元企業に対するサービスとしても非常に同志社らしい方向になると思います。

**司会●**企業からの期待はどうですか。

**中田●**すごくありますね。オムロン㈱との間では寄付をいただいた経緯もあってＭＯＴ関係の研究センター開設を準備中です。他にも京都に本社を置く世界的ハイテク企業とも共同で教育プログラム開発について話し合いをしています。

　今、日本企業には二つのタイプがある。元気のいい、新しい雇用をどんどん創出していくような企業もあるが、創業百数十年の大企業だが、じり貧のところもある。それを何とか食い止めて再活性化するという場合、既存の内部の人材ではできないから外部の新しい知識や空気を入れたい。その二つのタイプからの期待があります。

## 国際的なリンケージ

**中田●**三つ目は海外の大学との連携を使ってプログラム展開を行うことです。もともと同志社は国際主義、世界に開かれた教育をずっと考えてきました。そういう意味からも当然なのですが、ＭＢＡ教育は同志社一校だけの狭い世界でなく広く世界的にかつ戦略的にやりたい。理想形としては、海外のメソッドと我々のニーズを擦り合わせながら日本の学生に合ったプログラムを提供したいですね。国際的プログラムは年あるいは、クォーター単位で行うこともあるだろうし、一週間の集中コースもありうる。多様なものを考えています。

**司会●**同志社の学内との連携も必要になってきますね。

**中田●**もちろんです。ロースクールとも連携したいと思っていますし、ＭＯＴをやるのですから当然、工学研究科とも共同していくつもりです。

**司会●**学期制はクォーター制（一年四学期制）を予定されていますね。

**中田●**クォーター制は一年制プログラムとの関連から出てきました。二カ月も夏期休暇を取るのはもったいない。夏も学ぶためのクォーター制で、一年間通してスクールを稼働したいということです。

**司会●**収容定員はどれくらいですか？

**中田●**一年制三十人、二年制四十人の入学定員ですから、百十人を予定しています。

**司会●**施設面はどうですか。

**中田●**すべて対面教室で、教員から学生への一方通行ではなく学生同士がディスカッションできるような施設にします。授業が終わってからも、引き続いて議論できる空間も用意しています。

## クオリティの維持

**山田●**専門職大学院では、修士論文はいらなくなりましたが。

**中田●**そうですね。ＭＢＡの到達度をはかるのは基本的には単位履修です。体系化されたルールに則って修了単位数を修得すれば社会的に必要とされ、我々が期待する知識水準を達成できますので、ＭＢＡを授与します。

**山田●**ＭＢＡのクオリティはどうされるのですか。

**中田●**絶対評価にするか相対評価にするかという問題は検討中ですが、原則としてはクオリティを絶対維持したい。我々はマーケットというのは非常に冷徹だと思っているのです（笑）。一度クオリティの低い学生を出してしまうと、それからクオリティの高い学生を出しても低く評価される。だからクオリティにこだわりたいのです。

**山田●**私のゼミにＩＴ関連の企業に就職する学生がいて、三年後に大学院に戻りたいという。それもビジネススクールを考えているのです。このように教育学を専攻した学生が応募した場合に、どう評価するのでしょうか？

**中田●**多様なオプションを考えています。入試の基準に関しても経験は限定しません。意欲と能力のある学生なら大学卒業後すぐにでも入れるよう門戸は開いている。どの大学の何学部を出たかを判定基準にするつもりはありません。

**山田●**学生募集の基準で、英語力はどうされますか。

**中田●**英語の高い運用能力を基準にするつもりはないですね。開講科目の三〇～四〇％程度は英語を使う予定ですから、入学後の学期初めに一週間程度、英語コミュニケーション、プレゼンテーションの集中セミナー合宿を開催しようと思っています。これを通してポテンシャルを引き出す努力をしたいと思っています。

**司会●**同志社は新島先生が明治のはじめにパイオニア精神を発揮され、日本で高等教育の新しい世界を開かれた。日本での本格的なビジネススクールは、まだまだ少数です。本学のビジネススクールは、社会の現状に即して、必要な人材を社会に提供できる機関として、対応していきます。その意味では、同志社的精神にふさわしいことだと思います。大いに期待しています。

VOICE

# これからの日本に必要なビジネススクールとは

（マネージメントスクール広報誌『WILD ROVER』創刊号から抜粋）

## グローバルな世界の中で、リーダーシップをとれる人材の育成を

コンパック株式会社元会長
**村　井　勝氏**

日本の企業に元気がないのは、教育に問題があると思います。四年制の大学教育は学生参加型でなく、教員が同じことを一方的に教えているだけです。「私はこう思います」と意見を言える学生を、教員が受け止め、どのように育てていくのかが大変重要だと思います。

また、日本の社会は「組織」を非常に大切にすることから、多くの優秀な人材が皆歯車になってしまっています。能力に関わらず、年齢だけでリストラの対象になることもあります。優秀な人材を自立するように育てないというのが、実は日本経済の活性化に大きな影響を与えているのです。

こういう人々が自由に働くためにも、自分の思っていることを若い頃からきちっと話をすることがいかに大切であるか、教育する必要があります。だからこそ日本にエグゼクティブ教育やＭＢＡ教育の重要性が増してきていると思います。

さらに、世の中が激変して人材が流動化しているため、企業の教育に対する投資額がだんだん減っており、企業外で教育をしなければならなくなっています。こんな世の中の変化からも、日本のビジネススクールの必要性が高まっています。

また、日本のビジネスマンにはリーダーシップが欠けているのも問題です。日本人同士ではなく、多様な文化を持つ人たちを受け入れながらお互いにコミュニケートしていく、こういうノウハウを持って仕事を遂行するのが、日本の、また国際的にも今求められているリーダーシップなのです。

残念ながら日本ではこのようなリーダーシップを取れる教育がなされていません。多国籍の中でチームリーダーになるような人材を育てていくのが、日本が目指すべきＭＢＡ、ビジネススクールだと思います。

## 日本企業の強みを、最大限に生かした経営を学べるビジネススクールを

トヨタ自動車株式会社　グローバル人事部長
**畑　隆　司氏**

現在トヨタは、グローバルマーケットの最前線で競合企業との熾烈な競争を行っています。そのような中では、他と同じことをやっていても到底勝ち抜いてはいけません。そのためトヨタにも、経営に関する最先端の知識や技術を身につけたＭＢＡホルダーのような存在は非常に大切だと思いますし、実際、年に数人のＭＢＡホルダーを採用しています。

ただし、現在のところそのような人材に対する期待は、むしろその専門性や知識よりも、ＭＢＡを通して培った創造性や視野の広さにあります。現在のビジネススクールで教えている内容・専門知識は、多くの場合、欧米型の企業経営のみをグローバルスタンダードとして教えるべきかをもっと深く掘り下げることが、お互いの大きなメリットに繋がるのではないかと思います。

同志社のビジネススクールにおかれましても、日本企業の強みやニーズを広く深く研究いただき、オリジナリティー溢れる魅力あるビジネススクールになることを期待しております。



# 同志社ビジネススクールに校友として期待すること

同志社校友会会長
**秋 田 まち子 氏**

この度、同志社がプロフェッショナルスクールを計画され、ビジネススクール開設の準備を進めておられることを誠に喜ばしく存じます。母校が漸く新時代に適応できる学園づくりを目指して動き出したと多くの校友が喜んでおります。

世界的標準に向けて会計制度変革が進む中、それに対応しうる専門家の養成が急務とされ、またデリバティブ取引など資本市場でのファイナンスや金融工学の専門家の養成の遅れを取り戻すことが切望される変革期だと聞き及びます。特に後者の分野では同志社が日本での先駆者である校友会名誉会長異悟朗氏を輩出したことに鑑み、新組織開設により、氏に続く人材の育成が促されることを期待致しております。

また、この様な分野の確立された専門性の訓練に加えて、内外のビジネススクールでは刻々と変化する経営環境に対応して経営組織や経営戦略を臨機応変に策定・変革していく資質の訓練をソクラテスの産婆術的手法を駆使してインタラクティブに行うことが重視されると聞きます。過去の経営成功例を参考にしつつも新しい経営環境におけるその限界を見極めるという緊張感ある教育の場が実現されるように新組織の学生にも教員にも期待いたします。

最後にビジネススクールの運営には校友と母校の協力体制が重要とも指摘されています。同志社校友会は校友の自己再教育や子女教育の場として同志社ビジネススクールをあらゆる機会に宣伝し、応援に努める所存です。

校祖の若き日々と同様、今は先の見えない時代です。校祖の先見性と勇気と信念に習い、新組織が世界的水準へと発展されますように祈念いたします。