

〈特別寄稿〉

社会人の再教育と経営系専門職大学院

—日本の場合—

吉 田 文
(早稲田大学)

1. 問題の設定

わが国では、学校から労働市場への移行にあたって、新規一括採用を慣行とし、採用にあたっては学歴を1つの選抜の基準としている。これは、「日本の経営」の1つの柱として、あたかも日本社会の構造的特質であるかのようになされているが、こうした慣行は日本の近代化過程における諸事情が重なって作り上げられた歴史的事実であり、それが日本社会にあまねく定着したのが、1950年代であることが詳らかに明らかにされている（菅山 2011）。

とはいえ、それがあまりにも広く定着しているために、それとは異なる学校から労働市場への移行が、それに関わるそれぞれの当事者がどのように認識しているかについては、これまで風聞の範囲を超えて論じられることはなかったといってよい。新規一括採用とは異なる行動とは、学校からストレートに労働市場に参入しない移行であり、具体的には、労働市場に参入後に教育機関にもどったり、労働市場と教育機関とを並行させて、学歴を再取得するという移行モデルを指す。ここで検討すべきは、再取得した学歴を、それぞれの当事者がどのように認識し、評価しているかがポイントとなる。なぜなら、新規一括採用においては、学歴がもっとも有力な選抜指標であり、そ

のため「よい学歴—よい仕事」という図式が、学歴取得の大きな動機付けとして働いている。そのなかで、「学歴の再取得—よりよい仕事」という図式がどこまで成り立つのかを検討することで、新規一括採用とは異なる行動が現代の日本社会においてもつ意味を考察することができるからである。

検討すべき対象は、経営系専門職大学院の在学者（修了者）、彼／女を雇用する企業、社会人を教育する大学の3者である。経営系専門職大学院およびその在学者／修了者は、現代の日本社会において2重の意味でマイノリティである。それは、第1には在学者の多くが社会人であり学歴の再取得者となるからであり、第2には大学院修了者となるからである。「よい学歴—よい仕事」という図式は、その学歴が大学学士課程であることを前提にしており、大学院ではない。確かに、理工系においては1980年代より修士課程修了者の就職が次第にポピュラーになってはいるが、就職にあたって特段のプレミアムが付加されているわけではない。修士課程修了者の給与は、同級の学士課程卒業者の入社2年後の給与であるからだ。また、文系においては修士課程修了者の数も少なく就職先も多くはないのが現状である。この意味で2重のマイノリティであるのだが、「学歴の再取得—よりよい仕事」という図式が成り立つのか否かを検討するという本稿の課題からすれば、最適の分析対象である。

専門職大学院は2003年に制度化された、新たなタイプの大学院である。高度専門職業人の養成を目的として、教員の一定割合にその職業分野に精通した者を置き、実践的な志向性を強くもつカリキュラムによって教育することに特色をもつ。経営系の専門職大学院は、アメリカのビジネス・スクールをモデルとしている。ビジネス・スクールの授与する学位 MBA は、企業のマネージャーとなるための不可欠の学歴とされ、MBA 保持者に対する処遇の高さは周知のことである。そうしたアメリカの状況が、どこまで日本社会に妥当するのかを検討するためにも、経営系の専門職大学院は好対象である。

本稿で分析に用いるデータは、2008年に実施した専門職大学院在学者に対するアンケート調査⁽¹⁾、2011～2012年にかけて実施した経営系専門職大学院修了性に対するインタビュー調査⁽²⁾、経営系大学院の認証評価団体である ABEST21 理事長へのインタビュー、さらに ABEST21 が国内外の参加大学院に対して実施したアンケート調査である。

これらのデータをもとに、以下では、1. 在学生および修了生の大学院入学の目的、大学院修了後の職業展望、2. 大学院修了後の仕事や処遇の実態、大学院教育の評価、3. 企業の専門職大学院教育および大学院修了生に対する要望と評価、4. 大学の考える教育方針や実際の教育について検討し、在学者（修了者）、企業、大学の3者がそれぞれどのような認識をもち、何を要望しているか、3者間にどのような合致や齟齬があるのかを、実証的に明らかにする。また、こうした作業を通じて、現代の日本社会における「学歴の再取得—よりよい仕事」という図式の成立の度合いを考察するとともに、日本の専門職大学院の今後を展望することが、本稿のもう1つの狙いである。

2. 自分のための再学習—進学目的・職業展望

2-1. 進学目的

社会人が何を目的として経営系の専門職大学院へもどるのか。表1に示したように、「専門的な知識を得るため」、「幅広い知識や知識・教養を得るため」がほぼすべてを尽くしており、「より高い給料や役職に結びつくため」、「起業のため」は、それらにはるかに及ばない。きわめて内発的な動機に支えられての進学であり、昇進・昇給・転職といった外的な誘因は大きな魅力にはなっていない。これは、経営系の専門職大学院進学者に特有なものではない。職業資格の取得が明白な目的である法科大学院や会計大学院であっても、「専門的な知識を得るため」、「幅広い知識や知識・教養を得るため」は「より高い給料や役職に結びつくため」、「起業のため」との関係に大きな違いはない（吉田 2010）。

表1. 進学目的 (%)

	経営	法科	会計
専門的な知識を得るため	94.9	95.6	97.4
幅広い知識や知識・教養を得るため	95.2	66.5	94.8
より高い給料や役職に結びつくため	52.0	59.9	59.2
起業のため	32.1	33.8	16.9

出典：註1参照

それでは、「専門的な知識を得るため」、「幅広い知識や知識・教養を得るため」といった、やや抽象的で一般的な文字列を、もう少し個人的な動機として語られた言葉に置き換えてみよう。

大学を出て商社に勤務しつつ、夜間の課程で MBA を取得した A さん（女性）は、次のように語る。

「就職して7～8年目になると、職場でいろいろなことを新人並みに聞けなくなる。ただ、個人的にはもっと知りたい。でもそれは私の担当の仕事でもないし…与えられた仕事をやって成果を出すというのが日本の企業のやり方なんですけど、それだけでは満足できなかった。もやもやしていたときに、外で勉強しよう、達成感が味わえるところへ行こうと思いました。」

同じく、IT系の会社に勤務しつつ MOT を取得した B さん（男性）は、

「当時、30歳近かったので、会社に少し息詰まりを感じていました。…その会社は、大きいグループ会社の子会社でした。役割的には、中小企業の部門や大きい業者の一部門のシステムしかやっていませんでした。このままやっても、10年後も20年後も同じことをやっているのではないかと思います。自分も何をしようかと悩んでいました。」

就職して7～8年になる30歳頃とは、仕事に一定の権限と責任をもつようになるころである。いわば、がむしゃらに走ってひと段落し、ふっと立ち止まったときに、今後の仕事や自分の生き方を考えるのであろう。何かもややとしたものが、仕事をすることで十分に燃焼できないとき、再考する場として大学院が位置づけられている。学習することで、満たされない思いが少しは緩和され、糸口が見つけられるのではないかと、彼／女からみえてくる進学目的は、そのあたりにあろう。大学院が個人的な問題解決の手段として選ばれているのである。

大学院への進学が、個人的な学習欲求であることは、言い換えれば、現在の仕事に対しては不満が特にあるわけではないということになる。在学者に対するアンケート調査の結果をみても、「賃金や待遇に不満」(37.1%)、「労働時間や休暇に不満」(32.4%)、「自分の能力が活かされていない」(39.2%)、「人間関係はうまくいっていない」(18.7%)と、職場に問題を感じている者は多くはない。現在の会社における処遇への不満が進学を考える直接的契機

になったわけでも、さらに好条件の処遇を求めて進学を決定したわけでもない。確かに、上記 A さんにしても、「悩んでいた」B さんにしても、職場の処遇そのものに大きな問題を感じているのではない。むしろ、この先もこの仕事をずっとやっていってどうなるのかといった自己への漠たる不安といった方がよいだろう。

これらの目的よりももっと積極的な学習動機に支えられた事例もある。そもそも海外大学の MBA への社内派遣制度にチャレンジしようと考えており、そのなかで日本の専門職大学院を選択したというケースもある。金融機関に勤務している C さん（男性）は、

「もうあと 2 年くらい勉強したいと、ずっと若いころから思っていたのです。実は、社内の留学制度も毎年受けていたんですが、小論（筆者注：社内の選抜試験における小論文。以下、会話内の（）は同様。）のところで落とされていました。銀行の破綻など忙しいことがあって、中断していたのですが、その後、国内の大学院への派遣制度ができてそれに行かせてもらいました。」

機械製造業の会社のエンジニアとして勤務していた D さん（男性）は、

「エンジニアとして仕事をしているなかで、純粋な技術者から少しずつビジネス寄りになっていて、「ビジネスとは何たるか」ということを考えるようになっていました。…社内の最終選考（海外のビジネススクールへの派遣）まで残ったら、当時の役員が「エンジニアに MBA なんかいらない」と言って、最後の段階でだめになりました。…それでは会社をやめて本格的にビジネスを勉強しようと思ったのでした。」

と、8 年間勤務していた会社を辞めて、大学院進学の道を選んでいる。C さんも D さんも、会社の MBA 派遣制度に応募していることそのものが、向学心の強さを示す行動であるが、それが叶わないなかでも、さらにチャレンジして大学院へ進学する環境を自ら作っていることは、勉強がしたいという個人的な動機付け以外の何物でもない。

このような思いで進学した後は、誰もが水を得た魚のように勉学に取り組んでいるが、その姿は実にハードである。

「睡眠時間、全然なかったですね。（授業に）ついていけないものもあって、そういうときこそ遅くまで（大学院に）残って、得意な分野の同期をつかまえて、夜

な夜な勉強やっていくのが面白かった。」(Aさん)

「SEだったので、仕事にむらがあります。暇なときは自分の USB メモリを突っ込んで、レポートを書いてしまいます。忙しいときは、本当に寝ないで夜中まで課題をやり、睡眠時間 2 時間とか 3 時間だったと思います。」(Bさん)

「平日毎日 6 時から 9 時 15 分まで授業は大変でした。たぶん人生で一番勉強したんじゃないかと。仕事でも、周りに人がいなかったらパソコンで、コショコショとやったりして、上司が来たら、普通の仕事の画面に変えるということを頻繁になっていましたね。」(Cさん)

「「こんなに勉強したことはない」というくらい、大学受験以来勉強しました。…僕はそれこそ平均 2, 3 時間の睡眠でしたが、眠いので一回寝ると起きられません。本当にやばいときはフローリングに寝ていました。…そうすると体が痛くなるので、起きてしまうからです。」(Dさん)

仕事と両立させなければならない者も、フルタイムの学生であった D さんも、同様に、寝る時間の確保すらままならないほど勉強していた。しかし、それほどハードではあっても、だれもが A さんのように「面白かった」といえる状態にあったことは興味深い。動機付けが強い分、勉強が楽しいのであろう。

2-2. 職業展望

内的な動機付けによる大学院進学という選択、そこに職場に対する不満が引き金になっていないとしたら、大学院修了後の仕事はどのように展望しているのだろうか。表 2 にみるように MBA 在学者は、半数が同じところに勤務、残りの 4 分の 1 ずつが、修了直後、あるいはいずれかの時期に転職を展望している。他の専門職大学院と比較して、「大学院進学前と同じところに戻り、勤務を継続」が多いことが経営系の特色である。それは、職業を継続しながら大学院へ通学している者が 78% と、他の専門職大学院と比較して圧倒的に多いことと無関係ではない⁽³⁾。この職業を継続しながら通学している者のほとんどは、「大学院進学前と同じところに戻り、勤務を継続」、「大学院進学前と同じところに戻るが、時期をみて転職」と考えているのである。このうち、「時期をみて転職」という者が、それを進学以前から考えていたのか、進学して大学院の学習を始める中で次第に転職を考えるようになったのかは、アンケート調査から明らかにすることはできない。

表 2. 大学院修了後の職業展望 (%)

大学院進学前と同じところに戻り、勤務を継続	46.6
大学院進学前と同じところに戻るが、時期をみて転職	27.6
大学院進学前とは異なるところに就職（転職、新たな就職、起業など）	25.2

出典：表 1 と同様

修了者へのインタビューから、それを明らかにしよう。Aさんは、入学以前には転職など考えることもなく、また、大学中も考えなかったが、以前の職場にもどって1年後のインタビュー実施当時、転職サイトに登録しようとカウンセラーに相談に行ったという。もともと一般職で入社し、総合職でなかったAさんは、大学院修了を契機に、新たな部署への異動が認められたものの、その部署は女性に対して総合職の門戸が開かれていない。

「今、私がやっているような仕事で、アドレナリンが出るようなゾクゾク感をたぶん常に30%しかもっていないような感じが…自分が本当にやりたい仕事につけていないのと、それなりの権限が与えられていないのと、自分に実力がいないのと、そういうのがいろいろあって…もし社会でできるのであれば、このまま、うちの会社にもいいかなという気持ちがありますが、このアシスタント業務のままでは、中長期的には、たぶん転職を考える。」(Aさん)

修了後にもどった社内の仕事が満足いくものではないのと、それが一般職から総合職への転換の契機にならないこととの両方で、転職を考えるようになっていく。

Bさんは在学中の2年次に転職したケースである。

「在学中に転職する人がたくさんいたからです。話を聞いてみて自分もしたくなったのと、まだ1社目だったので「だめだったら、また転職すればいいじゃない。違う世界を見るためにもいいんじゃない」という感じでした。」(Bさん)

Bさんの話からは、在学中に転職する同級生が多かったということである。その具体的な数字は不明なものの、Bさんは明らかに同級生の行動に誘発されて転職をしている。

大学院在学中に転職を考えるようになり、それを具体的に行動に移すものは、意外なほどに多いようだ。ご自身はもとの職場にもどり、今のところ転

職する意思はないという C さんであるが、

「あの時期、やっている 2 年間でインスパイアされるのか、その 2 年間前後の転職って、すごく多くて 2～3 割以上は転職しているな… 2～3 割は言い過ぎかもしれないけれど、転職は意外に皆するなあというか。結構立派なところに勤めていても、意識が変わるのかな。「これが自分のやりたいことだった」という。そういうのは結構ありましたね。」(C さん)

と、B さん同様、大学院で学習する過程で転職を考えるようになる者が多いことを語っている。社費で派遣された C さんも、「入学したての頃は、博士課程まで行って頑張ろうと思ったんですが、すぐ挫折しました。」と、大学院に入って新たな進路に希望を見出していたという。

このように専門職大学院には、転職を意識化するような学校風土があるのかもしれない。職場にことさらに不満があるわけではないが、自分を見つめ直したいといった感覚をどこかにもって進学している者たちは、大学院で見つめ直しながら、新たな進路に希望の光を見出すのかもしれない。そしてまた、在学中には転職を考えもしなかった場合においても、大学院で得られた満足感を仕事で充足できない者は、転職が念頭に浮かんでくるのだろう。

3. 何が役立ったか—大学院教育の評価

寝る間も惜しんでの勉強漬け、誰もが共通に語る大学院生活である。2 年間で修了して、ある者はもとの職場にもどり、ある者は転職と、それぞれの職業生活が始まる。仕事を遂行していく過程において、大学院で受けた教育はどのように仕事に関連すると捉えられ、それに対してどのような評価をしているのだろうか。

以下では、現在の仕事との関連において明確に役立っていることを自覚している事例と、意識的に効果を認識していない事例を対比させて、専門職大学院教育の効果を考えてみよう。

3-1. ダイレクトな効果の事例

まず、明確な効果を意識している事例の 1 つとして、上記の C さんを上げ

よう。一時は博士課程への進学を考えていたという C さんは、論文執筆とのアナロジーでダイレクトな効果を語る。

「きちんとした論文を書いたのは、あれが初めてだったので、…家を建てていくプロセスみたいなものを一通りマスターできたというのは、すごくよかったなと思います。先行研究のつぶし込から始まって、会社のプロセスと似ているところもあるんですが、いろいろ組み立てていく中で、「ここは、こう突っ込まれる可能性があるから、突っ込まれるんだったら、こう返そう」とか、「ここはもうちょっと深掘しておこう」とか、「そういうアプローチは、ちょっと避けよう」とか、そういうことで形にするというのが初めて分かった。」(C さん)

B さんは、「疑う」ことができるようになったことが最大の効果であると言う。

「結局、どの授業でも、「それは本当に正しいのか」と…「この会社は、こうやってきたらいいと思っているけれども、それは本当にいいのか」と思うようになりました。…本の読み方も変わりました。1 社目（大学院進学前の会社）や 2 社目（大学院在学中に転職した会社。大学院修了時には 3 社目に転職。）のときには、言われたとおりに作るものがいいという考えでした。」(B さん)

3 社目はコンサルタント企業に転職しているため、「疑う」という視点はより求められるのであろうが、本の読み方まで変わった（書いてあるストーリーを疑ったり、裏を読もうとするようになった）という言葉に、大学院の効果は端的に表れているとみることができる。

インタビューをした修了生のなかで、これほどまでにストレートに大学院教育の効果を言葉にする者は、実は多くはない。多くは、大学院教育の効果に無意識な日常を送っている。

3-2. メタレベルでの効果の事例

無意識的な効果を感じている事例の典型例が、下記に示す E さんである。会社に勤務しながら専門職大学院に通学していたが、次第に新たな仕事をしなくなり修了直後に起業した男性である。

「（大学院での勉強が仕事に）最初から役立っているのは、たぶん、ほとんどないですね。それで、失敗すると「大学院でこういうことを言っていた」みたいなも

のを思い出すというのは結構ありました。…もしかすると、失敗しなくて、できるようになっていたとしても、気づいていないだけかもしれないですけど。…経験がくっついてこないと自分のものにならない、というのはあるんじゃないかなと思いますね。」(Eさん)

失敗を反省するときに大学院でやったことを思い出すとは、本人も指摘しているように、日常的に大学院教育の効用を意識することなく、しかし大学院で習ったことを仕事に使っていることかもしれない。

また、大学院進学以前に勤務していた外資系の会社にもどって仕事をしているFさん(男性)は、学士課程はアメリカの大学で終え、さらに生物系の修士課程まで修了して帰国したという経歴をもっている。外資系バイオ企業に就職し、マネージャーのポジションに就いたために、MBA取得を目指すようになったという。大学院時代は、自分がやっている仕事や獲得している知識をもって、大学院でチャレンジする、すなわちそれが自分の仕事にどのように役立つかを考える日々であったというFさんであるが、同じ仕事に戻った今は、その恩恵を忘れがちであるという。

「学んだ当時は「これは使えるな」とか「これをやってみよう」という感じで使っていたと思うんですが、今はたぶん、それを当たり前に使っているという部分があると思うんですね。そうなってくると、「ああ、これをやってよかったな」と思うよりも、当たり前になりすぎて、実はここ(大学院)での恩恵というのを忘れがちになっているんです。」(Fさん)

現在は仕事のやり方と大学院で習ったものと切り分けて考えないという言葉は、大学院で習得した知識や考え方や仕事とがうまく融合している証左ではないだろう。

先述の転職を考えるようになったAさんは、大学院教育が仕事に役立っているかと聞かれたら「ノー」だが、しかし、と、次のように語っている。

「イエスカノーかと言われたら、たぶんノーになってしまうと思うんですね。ただ、ノーと言いながら、たぶんどこかで自分が気づいていないところで生かされているんじゃないかなと思います。ビジネスを客観的に見られたりとか、冷静に判断できたりとかしているの。…」(Aさん)

大学院修了後に異動した部署での仕事に充実感を感じることができていな

い A さんであるため、「ノー」という回答になるのだが、それでも無意識のうちに役立っているのだろうと評価している。

これらからは、大学院での学習がストレートに仕事に役立つことは、あまりないが、ビジネスの考え方なり、大局的なものの見方なりといったやや抽象的に語られるメタレベルでの効果として、表れていることがわかる。このメタレベルの効果はダイレクトな効果と排反の関係にあるのではなく、前者が後者を包含する関係にあるといってよい。大学院修了後の時間が経過するほど、ダイレクトな効果に対して無意識になり、日常的には効果を意識しなくなるのであろう。

大学院教育の効果とは、ピンポイントな場面で役立つものから、次第に面に広がることによって仕事との融合が進むことなのかもしれないと考えることができるが、そうだとしたらそのために他者からみた場合に、逆に効果を見えにくくさせているのではないだろうか。

4. 求める多様な能力—企業の要望と批判

4-1. MBA に対する企業の評価

職業継続しつつ大学院を修了した者は、誰しも時間的な側面で両立の苦勞を語っていた。大学院へ通学することに対して、職場や上司は仕事に支障をきたさない範囲ならば、評価もしないし否定もしないというのが、大半であるようだ。

いくつかの事例をあげよう。機械製造業に勤務する G さん（男性）は、大学卒業後もいつか勉強したいと思っていたが機会に恵まれないままであった。たまたま、電車のなかで専門職大学院の募集広告を見て、進学を思い立ったという。40歳代に入っただけで管理職についているなかでの進学は、立場上、容易ではなかった。進学を会社に報告した時の雰囲気について、以下のよう

「一応、会社の業務時間に影響を与えることはないという確認をとって、自分で調整して行きましたね。…会社にしてみたら、「40過ぎてからの習い事でしょう」という。…じゃあ MBA を取ったからって何かができるとか、MBA がいないから何か

ができないとか、資格ではないというところで、会社としては評価をしてないんです。」(Gさん)

Aさんの場合、20歳代のしかも女性であったということで、本人はもっと職場の周囲に気を遣っていたようだ。

「日本の企業の場合、会社からの派遣でもなくて、自らの意思で行っている者に対しては評価しませんね。...そういう意味では、もう、悪く言えば、趣味みたいな感じになってしまいますし、または、「なんでそんなに、何も関係ないのに苦勞しなきゃいけないの?なんでそんなに頑張るの?」と言われる方もいらっしゃいました。」(Aさん)

「上司には、「もし万が一、入学できたら、合格できたら、早朝出勤、夕方の早退をお願いします。」という約束で。上司も別に、普通の業務に支障がないようにしますということだったので、「頑張ったらいいい、頑張りなさい」という感じでした。」(Aさん)

これらが大半の日本企業の社員の再学習に対する反応であろう。GさんもAさんも、大学院での学習を「趣味」とみなされている社風があると語っていることで一致している。

他方で、外資系バイオ企業で働くFさんは、外資系だけあって上司の後押しが大きかったことを回顧している。

「マネジメントについてきっちり勉強したいと考えていたときに、その時のアメリカにいる上司がMBAへ行っておきなさい」というふうにレコメンドしてくれました、これが結構、やっぱりブッシュとなった部分ですね。」(Fさん)

MBAが一般化している外資系企業における上司(多くが自身もMBAを取得してるであろう)の態度は、日本のそれとは大きく異なる。

では、企業はMBA取得者に何を期待しているのだろうか。ABEST21という経営系の専門職大学院の認証評価機関が、2008年に各国に企業に対して実施した調査(ABEST21 2008)をもとに、日本の状況を検討しよう。調査に参加した日本企業は53社である。多くの企業ではMBA取得者を雇用していないうえ、MBA取得者が企業価値を高めるうえで貢献しているかという問いに対して、「貢献している」と回答したのは10.8%、「ある程度貢献している」が67.6%であり、必ずしもMBA取得者に対する積極的な評価がなされては

いない。採用にあたって、「MBA 取得者であることを考慮していない」企業は88.2%であり、「国内外のビジネス・スクール修了者を評価しない」が76.1%に及ぶ（ABEST21 2008, pp. 37-40）。MBA に対する信頼が確立していないから MBA 取得者を雇用しないのか、雇用していないから MBA に対する評価が低いのか、両者の関係を問うことはできないが、日本企業では MBA は評価されていないことは明らかである。これは、大学院修了者の認識と一致する。

4-2. 大学院修了者および大学院教育に対する要望

しかし、日本企業は、MBA 取得者が獲得すべき能力に対しては一定の要望をもち、修了生のその獲得の度合いに対しては厳しい評価を下している。表3に示したように、もっとも期待が高いのは「戦略的思考力」であり、71.4%の企業が MBA 取得者に求めているが、MBA 取得者がその能力を持ち合わせていると評価したのは40.8%に過ぎない。それ以外にも「問題解決能力」、「分析的思考力」、「数量的スキル」、「意思決定力」など各種の能力に対する要望の度合いは高いが、それらに対する評価はいずれもそれに及ばない。

表3. MBA 取得者に期待する能力とその評価

	期待 (%)	評価 (%)	両者の差 (ポイント)
戦略的思考力	71.4	40.8	30.6
問題解決能力	61.2	32.6	28.6
分析的思考力	55.1	34.7	20.4
数量的スキル	53.1	34.7	18.4
意思決定力	53.1	20.4	32.7
リーダーシップ力	51.2	18.4	32.8

出典：ABEST21（2008）同上，pp. 41-52

これらの値が、MBA 取得者とそれ以外の従業員とでは異なるのかについて比較するデータがないため、値のギャップをどのように評価するかは容易ではない。ただ、経営系の専門職大学院修了者に対して期待する知識・スキルとその獲得の程度に対する評価を、企業、大学教員、卒業者、在学者の4者

の違いに着目した調査によれば、おおむねどの知識・スキルに対しても4者のうちでは企業の期待が低く、それに対して教員の期待が高いという特徴があることを指摘できる（ABEST21 2010, pp. 6-12）。全体として期待と評価とのギャップが大きい項目をあげれば、「リーダーシップ力」、「財政に関する知識」、「意思決定力」、「組織力」、「既成概念に囚われない創造性や思考力」、「コーポレートガバナンス」なのであるが、企業の期待や評価は、他の3者と比較しておおむねもっとも低い。

MBA 取得者に対するこうした見方は、経営系専門職大学院教育に対する信頼の欠如となって現れる。企業の要望に対して専門職大学院がどのように応えていくべきか、企業側と大学院側との協議の場がマネジメント人材育成協議会として設けられており、そこでの両者の議論の報告書が2010年に出されている（マネジメント人材育成協議会 2010）。企業から、経営系専門職大学院に出された要望は、賛否両論ではあるものの大学院教育を積極的に評価する声は大きくはない。

大学院教育に否定的な意見に絞って、それがなぜ否定されるのかをみることにする。

「現在、学校教育は企業の後追いではない。企業がコストをかけるにはメリットを生むことが必要であり、社員をビジネススクールに通わせる一番のメリットは人脈づくりと考えた結果欧米へ派遣している。」（同上, p. 9）

「集合体としては、経営に必要なプログラムはあるがまだまだ少ない。」（同上, p. 10）

「社員を海外ビジネススクールに派遣する目的は、人脈形成、海外の社会人の考え方を身につけてもらうことである。国内ビジネススクールに求めたい知識は、課題解決能力である。」（同上）

「社内研究をMBA教育に委託する必要はない。…企業は自身で研修を行うので、大学側には知識を提供していただきたいが、MBA学位が必要とは思わない。」（同上）

これらを貫通しているのは、経営系の専門職大学院での教育を企業内研修程度とみなし、それ以上の付加価値を見出していないことである。海外のMBAコースへの派遣であっても、何らかの知識能力の形成ではなく人脈作りとしていることに、日本企業の大学院教育そのものに対する知識能力の形

成機能を期待していないことが見てとれる。

そうした要望にもとづき、マネジメント人材育成協議会としては、専門職大学院の現行の制度に対して以下のような提言をなすに至っている。

「マネジメント人材育成の教育をより一層展開していくためには、帰納的研究に基づく企業のニーズを的確に反映した教育課程の改善が不可欠である。」(同上, p. 12)

「企業のニーズの多様化に対応していくためには、経営分野専門職大学院の教育プログラムの多様化が不可欠である。…上級経営者の育成を目指したエグゼクティブの DBA (Doctor of Business Administration) 教育課程の整備が求められる。」(同上)

「競争環境の加速度的な進展は産学間の MBA 教育に対する教育内容の懸隔を拡大し、企業内教育の進化をもたらしていった。企業内教育では対蹠できない部分の MBA 教育に対するニーズは多様化してきたが、一方、ビジネススクールも弾力性の欠如によりそれに対応できない現状に置かれている。」(同上)

企業側の要望にできていない日本の専門職大学院というスタンスのもとで、いかに、企業の期待と要求に応えることで、いかに専門職大学院の社会的地位を確立するかが課題とされていることがよくわかる。

5. 大学院生・企業・大学院のねじれ

経営系の専門職大学院をめぐる大学院生、彼／女らを雇用する企業、彼／女らを教育する大学院の3者の思惑を、アンケート調査のデータ、インタビューの記録などを中心に検討してきた。最後に、3者それぞれが MBA という学位に何を期待し、3者間のねじれがどのように生じているのかをまとめ、日本社会における「学歴の再取得—よりよい仕事」という図式が成立するか否かについて考察する。

5-1. 大学院生—学習成果と仕事とのリンク

経営系の専門職で学ぶ大学院生のほとんどは、個人的な学習欲求に動機づけられていた。大学を卒業して10年弱、30歳近くになって芽生える「このままでいいのか」といった自己の模索が、進学の大きなドライブになっていた。

したがって、職業上のキャリアアップに大学院の成果を結びつけようとする意識は進学以前からあるわけではなく、多くは2年間の学習を終えればそれに対して何らかの職業上の評価や処遇を伴わないままでもとの職場に戻る。確かに、大学院が転職や起業の起爆剤になるケースは、一定程度生じているようだが、それは、おそらく当初からの希望ではない。

生涯でこれほど勉強したことはないというほどに、勉学に時間をさく大学院生活であるにもかかわらず、それを職場で自己アピールする姿勢は見られない。それは、現在の日本企業が学歴の再取得や大学院の学歴を評価する仕組みをもたないということを、あらかじめ織り込み済みのもとで進学しているからでもあるし、それを承知の上で、単純化すれば自己欲求の満足のために学習していることによるのであろう。どのような学習が職務遂行上、役に立っているのか、といった点で大学院生活を振りかえることもあまりないようだ。自己欲求の充足だけでなく、学習成果をダイレクトに仕事に結び付けて考える視点の弱さ、この克服が大学院生の課題かもしれない。

5-2. 企業一求める能力の言語化

企業は、これまでの慣行として大学院教育、とくに文系の大学院教育を評価してこなかった。また、学歴の再取得に対しても同様である。したがって、社会人を主たる対象とする大学院という、二重の枷をかけられた経営系専門職大学院を評価する仕組みをもっていない。アメリカのMBAコースへの派遣は一定程度行ってきたが、それは海外進出のためのネットワークづくりだと断言する声もあるほどだ。海外のMBA取得者以上に数少ない日本のMBA取得者に対しては、その数が少ないこともあって属人的な部分を超えて、学歴として独立した評価ができないのが現状であろう。

また、企業が専門職大学院修了者に求める能力が、「リーダーシップ力」、「財政に関する知識」、「意思決定力」、「組織力」、「既成概念に囚われない創造性や思考力」、「コーポレートガバナンス」など、企業が即戦力として必要な能力である限り、専門職大学院がそれを満たす場にはなりにくい。なぜなら、こうした能力は何らかの指標によって測定することが容易ではないうえ、大学院で何を学習すればこれらの能力が涵養されるのか、そのパスが明確ではないからである。企業自身にそれらの能力を測定する指標があるにしても、

それらは暗黙知として共有され、言語化されることはあまりないだろう。

こうした状況に対し、大学院側は次のように考えている。

「企業が必要としている人材像を明確にする必要がある。言語・文化を知ることが大学に求めるのは適切ではないが、ビジネスの考え方について大学は教えることができる。企業と大学側の認識の溝を埋めるのは難しいが、まずは大学教育を知っていただき、どうやって企業側が大学を活用できるか検討してもらいたい。」(同上、p. 12)

企業は、暗黙知である求める能力やスキルについての言語化が必要だろう。

5-3. 専門職大学院体系的なコースワークの構築

このことは、大学院教育のプログラムをどのように構築するかという問題に突き当たる。専門職大学院は、建前上は、理論と実践の融合を掲げてこれまでの研究者養成の大学院とは一線を画している。実務家教員を加えることにも特徴がある。この大学院教育に対して院生からの評価はきわめて高いのに対し、企業からの評価は低い。ここに大きなギャップがある。学生と企業とを結びつける場となることが課されているにもかかわらず、である。

ただ、企業の要望をうまく取り入れた教育プログラムを作ることには、いくつかの弊害があると、ABEST21の理事長である伊藤文雄氏は語られる⁽⁴⁾。それを、教育方法の問題、教員の問題の2つの側面から要約しよう。教育方法の問題は、専門職大学院が売りにしている指導教員のゼミによるプロジェクト研究など少人数教育にあるという。もっと人数が多い中でもまれて競争して勉強することで、企業のなかでも仕事ができるのだという。そのためには、体系的なカリキュラムによりコースワークを充実させるべきだという。

教員の問題は、研究者教員と実務家教員が乖離していることにある。確かに、欧米のビジネス・スクールは研究者教員、実務家教員という切り分けは難しい。実務家教員に該当する者でも、コンサルタント業務を手掛け、他方で Ph.D.をもって研究論文を書くといった活動をしている。それに対し、日本では学術理論のない者が企業に勤務していたというだけで実務家教員として迎えられているため、賞味期限が早く切れるという。また、研究者教員は、自分のゼミに囲い込み、自分の研究テーマを教えることに傾注するため、体系的なカリキュラムがなかなかできないという。企業のニーズに応えたカリ

キュラムというのであれば、まず、大学側のこうした状況を改善していく必要があると、伊藤理事長は説明される。

5-4. ねじれから循環へ

このように、「学歴の再取得一よりよい仕事」という図式を構成する、大学院生、企業、大学の3者はそれぞれにねじれがあり、3者が循環するには至っていない。どの2者をとっても関係に問題があり、そのために3者のねじれは複雑になる。大学院生と企業との関係でいえば、大学院生は大学院で仕事に直結した能力を高めることを求めているし、企業も大学院修了者の能力を評価していない。企業と大学との関係でいえば、企業は大学院教育に期待しておらず、大学は企業の要望に応えていない。一見、うまくいっているようにみえる大学院生と大学であるが、伊藤理事長がいうように、体系的なカリキュラムでの教育が欠如しているために、大学院生は企業で求められる能力を十分に身に付けることができていないのであれば、この2者間の問題は看過できない。

果たしてこうしたねじれは、解消の余地があるのだろうか。あるとすればどこを変えればよいのだろうか。手始めは「学歴の再取得一よりよい仕事」の図式の要、すなわち、大学院生と企業をつなぐ要にある大学からであろう。企業の要望を言語化してもらい、それを大学院教育に落とし込むこと、実務と研究の双方ができる教員の確保や養成、研究室の壁を超えてのコースワークの構築など、課題は多い。

成人することまでに獲得した知識やスキルだけで、その後の職業人生を乗り切れる者は多くはない。OJT的な学習や訓練はそれぞれにあっても、体系的な再学習に対する要望が高くない日本社会である。しかし、労働人口が減少するなか、労働力に質の高さはこれまで以上に求められよう。「学歴の再取得一よりよい仕事」とは、個人にベイするだけでなく日本社会にもベイする図式なのである。

<引用文献>

ABEST21 (2008) *Improving Quality of Management Education*, ABEST21.

ABEST21 (2010) *Competencies of Management Professionals*, ABEST21.

マネジメント人材育成協議会(2010)『マネジメント人材の育成を目指して—第一次報告—』マネジメント人材育成協議会

菅山真次(2011)『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会

吉田 文(2010)「社会人学生の進学動機を探る」『カレッジ・マネジメント』161, pp. 24-29, リクルート

<註>

- (1) 本調査の有効回答数は1645人(推定有効回収率14.3%)であるが、本稿では、就業経験者は946人から、定年退職して現在無職である者と専門分野が不明な者を除外した889人を「社会人院生」として分析の対象とする。
- (2) 合計18人の専門職大学院修了者へインタビューを実施している。実施期間は、2011年。
- (3) 他の専門職大学院では、大学院進学時に辞職している者が多く、そのことが「大学院進学前とは異なるところに就職」を多くしているのと考えられる。
- (4) 2011年9月に実施。