



「社会経営ジャーナル」論文

論題=Title	ビジネスリーダー教育に求められるMBAカリキュラム-「統合型」と「経験型」カリキュラムの可能性-
著者=Author	大島 一樹
雑誌名=Citation	社会経営ジャーナル,2015, Vol.3, p.3-17
発行者=Publisher	放送大学社会経営研究編集委員会
ISSN	2188-1073
巻=Vol.	3
ページ=pages	3-17
発行年=Issue Year	2015
URL	<a href="http://u-air.net/SGJ/pub/20151101J-Ohshima.pdf">http://u-air.net/SGJ/pub/20151101J-Ohshima.pdf</a>

## 社会経営ジャーナル

# ビジネスリーダー教育に求められる MBAカリキュラム

－「統合型」と「経験型」カリキュラム  
の可能性－

大島 一樹

### 1. はじめに

21世紀を迎え、日本の企業はグローバル化による競争の激化と、少子高齢化による国内市場の縮小見通しの中で、否応なく転換期を迎えており、これらの国内外の不確実性へ対処するビジネスリーダーの育成が望まれている。「失われた20年」とも言われる経済の停滞期を打破するような、新商品の開発、新市場の開拓、生産性の向上は喫緊の課題である。このような状況の中では、高度成長期やバブル経済期において日本企業が獲得したような成功体験をそのまま漫然と当てはめていくだけでは、もはや上手くいかない。環境の変化に応じた新たな企業経営、とりわけリーダー層、マネジャー層育成の必要性が強く期待されている。

企業のマネジメントを担おうとする人々に対して、特にその職務に

向けた教育を行う一形態としてビジネススクールがある。現行形式の発祥の地である米国でのやり方をモデルとして、世界の国々に広がっており、その中でもMBA (Master of Business Administration) と呼ばれるカリキュラムが特に知られている。

これらMBAコースのあり方については、従来から欧米を中心にさまざまな批判があるが、そうした声にも関わらず批判への対応を繰り返しながら、少なくともその規模においてMBAコースは縮小の気配を見せていない。内容面にさまざまな批判がありつつも事実として規模が拡大しているということは、ビジネススクールによるMBA教育に対する確かなニーズが存在するということを示唆する。従来から一般的だった企業内のOJTや、あるいは単に経営書を読むことでは得られない、MBAならではの価値というものが、そこには見出されているのであろう。

このMBAカリキュラムには、上述のように、従来からさまざまな批判がされてきた。欧米における主な批判の内容は、①統合的なマネジメント・スキルを教える機会が足りない、②実践的効果が薄い、といった点に集約される。日本では、MBA取得者への企業側からの期待は経営に関する知識の習得や人的ネットワーク作り程度に留まっているが、経営幹部育成機能として徐々に定着しつつある。

こうした批判に対して、近年のMBAスクールはリーダーシップや倫理面の科目を増やしたり、講義を離れて学生に一定の活動を課すプロ

グラムを新設したりして対応している。上記の①に対応して、MBAカリキュラムが統合型のカリキュラム編成を行うことが求められている。ビジネスリーダーに必要な能力を考えた時、トップに近い層には戦略的思考や社会的善といったコンセプチュアル・スキルを、係長クラスには汎用的なヒューマン・スキルをというように、職位や責任に応じたきめ細かい設定が重要である。同時に、暗黙知に頼りがちだった日本企業では、経営諸理論を形式知として学ぶことも並行して重要であり、企業内研修ではこれらを意図して設計された「統合型」のプログラムが見られる。また、上記の②に対しては、「経験型」カリキュラム編成が求められている。カリキュラム編成の理論や成人教育の理論に照らせば、既存のMBAカリキュラムは、一部に経験型の事例はあるものの依然として教科型偏重である。ケースメソッドは経験から学ぶことで一定の効果はあるが、経験の「質」や省察をしっかりとできるかという点で改善の余地はある。

果たして、ビジネスリーダーとして求められる能力を客観的に観察したときに、MBA教育を通じて得られる能力と整合しているのか。他の教育手段と比べたときにMBA教育ならではの優位性どのように説明できるのか。そして、将来の日本企業及び日本のビジネスリーダーを目指す個人の双方にとって、どのようなカリキュラムが望ましいのか。改善の余地は具体的にどのあたりにあるのか。実効性のある「ビジネスリーダー教育のあるべき姿」に照らしたとき、ビジネスにおい

てリーダー的存在を目指す社会人が学ぶ場所としてのビジネススクールにおいて、どのようなカリキュラムがふさわしいのか。こうした問題意識から、あるべきビジネスリーダー教育のためのカリキュラムのあり方を考察することとした。

## 2. ビジネスリーダー教育の近年の変化

歴史的にMBAスクールのあり方をリードしてきたのは、ハーバード・ビジネススクール（以下、HBSという）に代表される米国の大学院である。名門と呼ばれる大学をほぼ網羅している感のある米国MBAは、その卒業生が主要企業の経営者層や投資銀行、経営コンサルティング会社等に広く浸透していることから、批判にさらされる機会も大きい。

批判の対象は多岐にわたるが、重要なポイントとしては、以下の2点に集約することができる<sup>1,2</sup>。

一つめは、マーケティングや会計といった個々の業務機能のスキル習得を促すに留まり、かつ、そうしたスキルを使うとしても分析に力点が置かれるあまり、それらを統合して日々の業務マネジメントに活用していくための術を学ぶ機会がないというものである。つまり、本来あるべき「マネジメントの上で学ぶべきスキル」のうち、MBAでは不足があり、それはリーダーシップやコミュニケーション能力といっ

たクラフト（技能）やアートに属する部分、具体的にはリーダーシップや倫理といったスキルの不足だという指摘である。また、マクロ経済学など総合的視野を与える科目の不足も指摘されている。

二つめは、スクールでいかに有益なことを教わったとしても、机上の空論的理解に留まる危険があり、マネジメントの実際の現場で本当に使えるスキルかどうか疑わしいという点である。

一方、MBA教育は日本のビジネスシーンにおいてはどのように評価されているであろうか。

日本のMBAスクールは、1962年に設立された慶應義塾大学ビジネススクール（KBS）が始まりであるが、従来の日本企業における社員教育は、主に職場での仕事を通じた教育訓練（On the Job Training）が相対的に重視されてきており、欧米に比べれば目立った地位を得てこなかった。しかし、1990年代以降から、経営の知識を体系的に学ぶためのビジネススクールが相次いで開設されるようになった。ある時期までは、日本的経営を一種の独自の様式や価値観を伴うものと捉え、そこへ欧米流の経営学に依拠した概念や手法をそのまま輸入しても役に立たないとの見方もあったが、昨今では市場や組織のグローバル化が定着しつつあり、極端な「欧米流経営学不要論」は見られなくなってきた。

日本における学生（受講者）と企業双方の期待や要望をまとめた資料、『検証ビジネススクール』によれば、MBA取得を考えるような

ビジネスパーソンおよび企業人事担当者の現実感覚では、MBAは「総合的な経営の知識・スキル」をまとめて学ぶ機会として価値があると認められており、これは、一通りの経営の知識・スキルを一定期間になるべく満遍なく学ぶというMBA本来の特徴を素直に評価したものと言える。また、人的ネットワーク機能を求める声も多く、この背景としては、いわゆる人脈形成に加えて、多様な価値観に触れ刺激を受けることがマネジメント上有効という認識があると考えられる。日本におけるMBAの課題としては、その価値への認知度が特に企業側において十分でなく、MBAを取得しても相応の活躍の場が与えられない点が多い。しかし、近年になって徐々に認知度が上がりつつある中で、課題としての深刻度は弱まることが見込まれている<sup>3</sup>。

一方で、第一項で触れた欧米における批判の兆しは、上で紹介した調査の中には見られないが、これは日本においてMBAがそれほど浸透していないことの裏返しであり、今後欧米並みに浸透してくれば、欧米同様の課題もまた認識されてくるものと考えられる。

### 3. MBA批判へのスクール側の対応

前節で紹介した米国のMBA批判のうち、「業務機能偏重、分析偏重でそれらを統合するマネジメント・スキルの教育が不足している」という点に対する各スクールの対応としては、大きく分けて二種類の流

れがある。第1の流れは、リーダーシップや企業倫理といった統合的なスキルの「科目」を、マーケティングや会計といった業務機能を教える科目と並行して設置するというものである。特に、リーダーシップやコミュニケーション能力といったスキルを養うために、受講者同士でチームを組んで活動をさせ、それを通じてチームで何かを成し遂げるにはどのようなことが必要なのだろうか。これを解決するカリキュラムでは、自分の得意な点、不得意な点は何かなどを学ぶ仕組みを取り入れることが必要である。

第2の流れは、MBA批判の中でもう一つの大きな柱となったものであり、「教室の中の仮定の世界における学びであって、実務に結びつく実践的な効果が薄い」という批判であった。これに対して、HBSをはじめとする「ケースメソッド」こそが、模擬とはいえ現実の経営課題に即して学生に判断や意思決定を迫るもので、これを通じて実践感覚が養われるのだというのが、一般的な回答であった。しかしそれでも、教室の中でクラスメートと議論するための「ケース」と予め分かっている限りは、実務ほどの現実感、切迫感は得られないという批判は成り立つ余地があった。

HBSでは、2010年より新学部長就任を機に、大きくカリキュラムを改編した。新カリキュラムの目玉は「フィールド」という、実践的な知識を充実させるプログラムである<sup>4,5</sup>。これは、1年次から必修科目の中に組み入れられており、修了までの2年間にわたり継続するプ

ログラムで、学生同士がチームを組んで、そのチームに二年間の間に実際にビジネスをさせるというものである。「ケースメソッドは結局仮想に過ぎない」という批判に対して、学生に現実感、切迫感を持たせるという意味では、2年間という修了期間の条件がある中においては最大限と言ってもいいほど思い切った施策である。1年次までに習った経営の諸知識や理論、さらには入学前までのバックグラウンドを、いかに実践の中で活用し、身に着けていくかが試されている。

他のビジネススクールでも、このフィールドほど徹底されている例は聞かないが、履修期間中の一定時期を実際の企業の現場で（敢えて海外の企業に限るという制度のスクールもある）インターンなどの形で働くを導入しているところはある。

ミンツバーグは、前節で紹介した自らのMBA批判に立脚し、IMPM（国際マネジメント実務修士課程）というプログラムを立ち上げた<sup>6</sup>。これは受講者が多くの国にまたがり、各自の実務を行いながら時に集まりレポートや議論によって学び、また各自の実務に帰っていくというプロセスを繰り返すもので、16か月にわたるプログラム中、二週間のモジュールが五回セットされている。前節で紹介したミンツバーグのMBA批判に対応して短所をカバーしているという点で、良く練られた設計のプログラムだと言える。ただし、世界各国にまたがりプログラムを展開するなど、一人ひとりの参加者に相当の手間とコストをかけたものであり、受講者層が今後広がっていくかどうかと



いう点については、やや疑問符がつく。もっとも、本当のトップ・マネジメント候補生のためのプログラムだと考えれば、仮にこうした外部プログラムに限らず企業の内製による研修プログラムで育成するとしても相応のコストがかかるものであり、派遣元の企業コスト的には十分引きあうものという判断もあるのであろう。

#### 4. MBAカリキュラム論の問題点

前章でみたMBA教育に関する主な問題点、すなわち①「統合」的なマネジメント・スキルの教育が不足している、②「実践」的な学びに乏しいという点について、カリキュラム編成の一般論に照らして分析、評価していく。

カリキュラムについては、大まかに分けて、個々の教科を体系的に並べた「教科型」と、教科の壁にとらわれず学習者の目的に合わせて構成する「経験型」を両極とできる。「教科型」は、知識・技能を体系的効率的に教えられる点がメリットであるが、内容が一般的なものになりやすく学習者の興味・関心が軽視したものになりやすい点がデメリットである<sup>7</sup>。

前章で挙げたMBA批判のうち「統合的マネジメント・スキルの教育が足りない」という点については、教科型と経験型という観点から見ると二通りの意味合いが見いだせる。一つは、個々の分野の経営知識

やスキルを組み合わせ、総合的に経営の実務にあった行動や判断をしていく、その種のスキルを教える「教科」が足りないという意味である。これについては、前述の批判への対応で見たように、一定数の必修科目をその種のスキルに振り向けることで各MBAスクールはそれなりに対応しているように見える。

しかし、上述の批判にはもう一つの意味合いがあって、そもそも経営において個々の経営知識を統合して自在に使いこなすためには、教科型ではなく経験型カリキュラムで教えていくべきであるというものだ。「経験型」は、教科の壁にとらわれず、様々な知識・技能を動員するという意味で、統合的な学習効果が見込める。このとき、単に経験をただするだけでなく、学習者の興味・目的に沿った経験であることが重要である。

このように考えると、HBSが近年始めた「フィールド」は「経験型」に該当する好例である。ケースメソッドも、疑似的に学習者に問題解決的な思考を強いるものであるが、「フィールド」は実際に学習者自身が行動する点でより直截であり、学習経験としての効果は強いと見込まれる。また、ミンツバーグが行っているIMPMも、一定期間学んだあとで各自が実務に戻り、そこでどのように行動したか省察を繰り返すという部分は、「経験型」を取り入れている例と言える。これに対して、他のスクールでは、受講者同士がチームを組んで何らかの活動をしたり、インターンとして履修期間中に企業で働くことが組

み込まれたりといったカリキュラムの例はあるが、受講者の目的、すなわち企業組織の中で一定以上の大きさの部署のリーダー的存在としてマネジメントを行っていくための知識・技能を身につけることに沿った経験という観点では、上記の二例に比べれば弱いと言わざるを得ない。チーム・ビルディングは、企業マネジメントの一部でしかないし、インターンとしての経験では業務上の意思決定に関わる度合いも限られるだろうからである。

総じて言えば、一部に従来から比べて画期的な経験型のプログラムが導入されているものの、教科型偏重は依然として強く、ここをどう克服していくかが課題である。

次に、机上の理解に留まり、実践的な効果が薄いという批判への対応について考察する。

ノールズの「アンドラゴジー」という概念によれば、社会人が学習するときのあり方として、子どもを教える場合と比較して、①自己決定性が増大している点、②蓄積された経験が豊かな学習資源となる点、③学習の方向付けが課題達成中心的となる点等が特徴となるという<sup>8</sup>。この指摘は、MBA課程の位置づけを考えると非常に重要である。MBAを受けようとする者はもともと、自分の学びを企業経営という実務に活かしたいという強く明確な「課題達成中心的」な動機を持つからである。その点、MBAの「ケースメソッド」は成人の学習として有効な方向に沿っているものと言える。教員からの一方通行的な講

義に留まらず、受講者同士の議論を学びの中心に据えている点で自己決定性が確保されており、受講者のそれまでの実務経験を活かした議論ができ、ケースのテーマは主に「ビジネスにおける問題解決」だからである。

ただし、①自己決定性という点を厳しく見れば、ケースメソッドに改善の余地もあることは否めない。どんな問題に取り組むべきかという点で、「ケース」という出来上がった枠がスクール側から与えられているという構造は動かし難いからである。取り組む課題そのものから自分たちで選べるという点で、ミンツバーグのIMPMや、HBSのフィールドのように、実際にビジネスの活動を一定期間させることを通じて、そこから「その人なりに」学ぶという仕掛けの方が、一歩先んじていると言えよう。

次に、②の蓄積された経験という点に関しては、同じ職場の人同士ではなく、敢えて異なる企業、業種に属する人たちと議論をしたり共同作業をしたりする「場」として、ビジネススクールは学習者一人ひとりの経験に留まらず、様々な経験をした人が集まって、その経験が学習資源として使えるので効果的であると言える。さらに、松尾睦著『経験からの学習』によれば、熟達した「プロフェッショナル」を育成するには、学卒以降社会人として少なくとも10年の質の高い経験が必要だとする。ここで「質の高い経験」とは、顧客志向や目的達成志向といった信念を込めて、能力の全てをぶつけるような経験を指す

9。より効果を高めるとすれば、こうした経験を持っている者に的を絞ることも考慮すべきであろう。

③の課題達成中心的という点に関しては、大括りに言えば全ての受講者は「企業におけるマネジメントを学ぶ」という課題に向かっていると言えるが、個々の熟達度によって課題としての切実度は異なるので、受講者の段階に合わせてきめ細かい課題設定を設けるのが洗練の方向である。前掲書の松尾によれば、社内での実務経験以外の教育活動について、「キャリアの初期段階において、業務の基礎知識を研修やマニュアルを用いて教育すること」は重要である。また「キャリア中期以降における各種研修やMBA教育は、個人が過去に獲得した知識、スキル、経験を内省し、整理・体系化する上で有益であろう。自分の狭い領域に陥りがちな実務家にとって、研修やビジネススクールは、視野を広げ、新たな経験学習の方向性を見つける「気づきの場」としても機能する」と評価している<sup>10</sup>。

もう一つ、学んだことを定着させるための仕組みとして、コルブが提示した「経験学習モデル」(Kolb, 1984)を参考にできる。これは、経験を通じて学習するステップを「具体的な経験」「内省的な観察」

「抽象的な概念化」「積極的な実験」の4段階にまとめ、このステップを繰り返すことで学ぶとしたものである。そして、「経験」の内容について学習に影響を与えるのは、さまざまな実証研究によれば、これまで経験したことがない部署への異動が行われたり、責任が重く難易度の高

い職務を与えられたりといった、仕事からの直接経験が大きく、研修等の間接的経験の影響は小さいという<sup>11</sup>。

この観点に立てば、ケースメソッドは、科目で学んだ内容を定着させるという意味で効果的な手段だと言える。たとえばマーケティングという科目において、使用するケースはそれぞれ「価格政策を考えるケース」、「販売チャネルの選択を考えるケース」というように主に学ばせるポイントは分かれているものの、ケースの議論をする際には、それまでに学んだ環境分析やマーケティングの基本的理論などは何度も繰り返し使って考えるからである。また、「これまで経験したことのない部署への異動」「責任が重く難易度の高い職務」の疑似体験としても、ケースメソッドは適している。ケースで描かれる業種・業態は受講者自身のそれとは異なる場合が多く、またケースの主人公も多くの受講者より高い職位（トップや事業部長など）の場合が多いからである。

一方、コルブのモデルに照らして、ケースメソッドの限界も見えてくる。一つは、既に指摘されているとおり、ケースの中の世界は所詮受講生にとって仮想のものにすぎず、本当の意味での現実感、切迫感は無いためである。もう一つは、クラスの時間の中でケースを次々に扱っていくので、コルブのモデルのうちの「内省的な観察」のステップが不十分になることである。最後に、モデルに従えば「積極的な実験」の後でその結果からフィードバックを受け、それがまた新たな「具体的な経験」につながるという繰り返しがあるはずのところ、現実のクラスで



は一つのケースを扱ったらすぐに別のケースを扱うため、あるケースから得た学びを次のケースに活かすというサイクルは起こりにくいことである。

HBSのフィールドやミンツバーグのIMPMは、ケースのクラスと並行して受講生独自のビジネスを進めさせたり（フィールド）、一定期間学んだ後は敢えて期間を置いて実務に戻させ省察の機会としたり（IMPM）という形で、上記の限界を手当てしようとしている。

## 5. ビジネスリーダーに求められる知識・技能

ビジネスにおいてリーダーやマネジャーといった役目を担う人たちが獲得すべきであると考えられていた能力は、何であっただろうか。

この問題に対する古典的な論として、管理職が持つべきスキルを分類したカツツのモデルがある（Kats, 1955）。それによれば、「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」に分類できる。テクニカル・スキルは商品知識や業務活動など業務の遂行に関わるもの、ヒューマン・スキルは組織内で他者と協力しながら働く能力に関わるもの、コンセプチュアル・スキルは企業戦略の立案や意思決定などに要するものに該当する。そして組織の上位レベルになるほどコンセプチュアル・スキルが重要視されるとしている<sup>12</sup>。MBA課程に当てはめるならば、財務会計やマーケティングな

ど「必修科目」的な内容はおおむねテクニカル・スキルに該当するであろうが、組織行動やリーダーシップなどはヒューマン・スキルに、また戦略論などがコンセプチュアル・スキルに含まれるので、上記三要素を満遍なくカバーしていると言える。

ここで、テクニカル・スキルは業務に関する知識ということで比較的特定しやすいが、コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキルに関してはもう少し具体化が必要だと思われる。たとえば、OECDのDeSeCo (Definition and Selection of Competencies) というプロジェクトがまとめた、「21世紀社会に求められる新しい学力と人間の諸能力についての枠組み」を見ると、1「相互作用的に道具を用いる」がコンセプチュアル・スキルに関わることで、2「異質な集団で交流する」、3「自律的に行動する」がヒューマン・スキルに連なると考えられる<sup>13</sup>。よりビジネスに即して表現するならば、コンセプチュアル・スキルとして「環境を分析する」、「評価・判断する」、「戦略を立案する」といった要素が付け加えられるだろう。

よりトップ経営層にとって求められる要素として昨今注目されているものに、ビル・ジョージの「オーセンティック・リーダーシップ」がある。メドトロニック社のCEOを長年務めていたジョージは、エンロン事件に代表される米国企業の経営者の倫理観・道徳観の欠如に対して、全てのステークホルダーに対する責任や、社会への奉仕など、善き価値観を備えることの重要性を主張する。いわば人格面の高潔さ

とでも言える面がビジネスにおいても重要だということである<sup>14</sup>。この考えに従えば、リーダー教育においても、単に経営の知識・スキルを修得するのに留まらず、人格・教養面の陶冶が、少なくともトップ・マネジメント層とその予備軍にとっては、必要となってくる。

ここまでは、リーダーが個人として持つべき能力というアプローチであったが、「リーダーに求められる役割、責任は何か」というアプローチからリーダーに求められる能力を明らかにしていく研究も多い。

ミンツバーグは著書『マネジャーの仕事』において、トップ経営者からミドル・マネジメントまで含めて共通するマネジャーの役割を10に分類している<sup>15</sup>。これに対して、同じマネジャーでも、組織の中の地位の高さによって、求められる役割に違いがあったのが、ラム・チャランらの『リーダーを育てる会社つぶす会社』である<sup>16</sup>。これらをまとめて比較したものが表1である。

整理すると、ビジネスリーダー、マネジャーとして求められる知識・スキルの性質は、係長クラスでは比較的「一般的・汎用的」なスキルが求められるのに対して、職位が上がっていくにつれて、経営資源の配分、ビジネスモデルや事業戦略の理解など、自社の資源や能力を客観的に分析し、業界内の位置づけや将来の戦略を理解していくためのビジネスの理論や知識が求められることが分かる。

表1 リーダーに求められる能力の役職別比較

	持つべき能力の内容で整理		求められる役割で整理	
			ミンツバーグ 「マネジャーの仕事」	リーダーシップ・ハイ ブライン
トップ経営陣	「オーセンティック・リーダーシップ」 全てのステークホルダーに対する責任や、 社会への奉仕など、善き価値観			
		(より上位層に なるほど重要 になる)		
部長クラス	テクニカル・ スキル	コンセプト アル・スキル	ヒューマン・ス キル  ■対人関係の役割 ・フィギュアヘッド ・リーダー ・リエゾン  ■情報関係の役割 ・モニター ・周知伝達役 ・スポークスマン  ■意思決定の役割 ・企業家 ・障害処理者 ・資源配分者 ・交渉者	長期的思考、最先 端の意識、ビジネス モデルや長期戦略 の理解、自社の職 務機能に関する理 解、戦略的に妥協 点を探る
課長クラス	業務に関す る知識や、 経営理論な ど	言語、シンボ ル、テキスト、 知識と情報、 テクノロジーを 相互作用的に 用いる	他人と良い関 係を築く チームを組ん で協働し、仕 事をする 対立を調整 し、解決する 大きな展望の 中で行動する 計画を設計し 実行する 権利、利害、 限界、ニーズ を擁護し、主 張する	係長の選出とトレ ーニング、係長の評 価、部門間での経 営資源の配分、組 織内の他部門と関 わる仕事の流れの 管理
係長クラス				仕事の計画性、人 員の確保、仕事の 割り振り、モチペ ーション、コーチ ング、他人の仕事 の評価など

ここから分かることに照らしてMBAのカリキュラムを見ると、企業戦略論、会計、ファイナンスといった経営の意思決定に直結する知識・理論について学ぶことは、課長から部長に上がる辺りで必要度が増すものである。また、他者と上手く協力したり部下を動機づけたりといったヒューマン・スキルについては、より求められるのは係長ないし課長クラスに昇格する契機においてであって、MBAがさほどその点を重視してこなかった（MBAを目指す前にそうしたスキルは身につけておいてしかるべきであると想定していた）のかもしれない。しかし、職位が上がったらヒューマン・スキルが要求されなくなるというわけではないから、一定のバランスで配慮は必要であろう。

そして、次代のビジネスリーダーを養成するというMBAの目的に照らせば、より重視されてしかるべきはコンセプチュアル・スキル、特に戦略的思考や、社会的責任、価値観といった要素であり、この点をより厚くしていくことが課題であると言える。

これからの企業経営の中で、リーダーやマネジャーの育成という点に関して、どのような変化が起こっていくだろうか。経済・社会の環境を見渡せば、現代は大きな転換期にあり、これからのリーダー候補、マネジャー候補に求められる役割も変化が予想される。たとえ所属は大企業であっても、その中においてプロジェクト・リーダー、チーム・リーダーレベルの組織の長が、より自由度や自律性の高いマネジメントを求められるようになると考えられる。従来は、一握りのト

ップレベルとその後継候補以外のマネジャーは、いわゆる「中間管理職」として、職務内容や期待役割も比較的定型的で、“上”からの方針や指示を元に“下”をまとめて成果を出すことが第一であった。今後もこうした情報の中継器的な面はある程度残るであろうが、一方で、より柔軟な職務条件の元で、小さくとも自立度の高いチームやプロジェクトの“トップ”として意思決定が求められる度合いが強まるのではなかろうか。

このように考えると、チームやプロジェクトのトップ及びその候補生になる機会がより多くの社員に開かれることになるだろう。すなわち、一定人数のチームを束ねるリーダーの育成対象が広がり、従来よりも社歴が浅い社員にとっても機会が増えることを意味する。

したがって、企業内の資源だけではなかなか達成しづらい、「形式知」としての総合的な経営知識の効率的な獲得の場としてのMBA教育は、トップ経営層から現場に近いチーム・リーダークラスに至るまで、より広く求められてくると見込まれる。この際には、経営上求められる地位の高さや責任範囲の広さに応じて、たとえばよりトップに近い層に対しては、全社戦略、グローバル経済環境などの視野の広い科目、より現場に近い層に対しては、コーチングや企業倫理というように、きめ細かく科目のメニューを選べるようにすることが重要である。

## 6. ビジネスリーダー教育におけるカリキュラム：まとめ

最後に、全体をまとめておこう。まず2でみたとおり、従来型のMBA教育に関しては、欧米において大きく分けて二つの観点から批判が起きている。一つは、リーダーシップやコミュニケーションといったクラフトに属するスキルや総合的な視野から分析した結果を統合していくスキルなど、統合的なマネジメント・スキルの育成において不足があるという点、もう一つは、机上の表面的な理解に終わりがちで、真に実践的な理解には至っていない恐れがあるという点である。一方で、日本においてはMBAの長所とも言える経営に関するスキル・知識を総合的に幅広くかつ効率的に学べる点や、「学友」として社外に人的ネットワークを築ける点が比較的素直に評価されている一方で、今後MBA卒業生の浸透度が大きくなってくれば、欧米同様の課題認識も強まることが想定できる。

これらの批判に対して欧米のMBAスクールでは、3で整理したように、クラフトに属するスキルや総合的視野を得るための「科目」を設置してバランスを取ったり、受講者同士チームを組んで行動させリーダーシップを発揮させるプログラムを別途組んだりしている。また、HBSのフィールドやミンツバーグのIMPMなど、実務経験と結び付けて実践性を担保するプログラムも一部で導入されてきている。

4では、こうした動きに対して一般的なカリキュラム論、学習論の

観点から評価を行ったところ、まず「教科型」と「経験型」のバランスでは教科型偏重の面が依然として残っていることがわかった。MBA批判のうち、統合的マネジメント・スキルの不足について、これらスキルを「教科」として取り扱うことも無いよりは望ましいことではあるが、単に教科として増やしただけでは不十分であり、それまで学んだ教科を総合的に用いて問題を解決していく「経験型」のカリキュラムを組むことが必要となる。その点で、HBSのフィールドのような経験型の新たな取り組みが一部では見られるものの、この偏重をどう是正していくかが課題と言える。

次いで、いかに実践的な学びを担保するかという点において、二つの観点がある。一つは成人学習の理論に基づき、①自己決定性、②それまでの受講者の経験、③課題達成のための方向付け、が重要だとするものである。MBAのカリキュラム、とりわけケースメソッドはひとまずこの三点を満たすものと評価できるが、受講者の置かれた状況によりきめ細かく対応することで改善の余地はある。

もう一つは、経験学習の理論に基づき、質の高い経験を含むプロセスを繰り返し学ぶことが重要だという点である。こちらもケースメソッドは一定の効果が期待できるが、上記プロセスのうち「内省的な観察」や「積極的な実験」が不十分になりがちところが課題である。

5では、視点を変えて、ビジネスリーダーに求められる能力について、企業研修における実態をpushしつつ整理を試みた。大きくはテ



クニカル・スキル、コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキルの3つに分類できる中で、従来のMBAはテクニカル・スキルに偏っていたが、トップ及びその予備軍の育成を視野に入れるならば、コンセプチュアル・スキルがより重要になる。特にトップ層に対しては、オーセンティック・リーダーシップの観点から社会的善や価値観を考える機会が求められる。さらに今後の日本企業におけるリーダーに関する変化を考慮すると、組織構造が柔軟になり優秀な人を組織に引きつける必要が増すことで、リーダー抜擢の若年化が想定される。これはリーダー育成教育の広がりを示唆する。また、グローバル化やイノベーションの要請といった経済環境の変化により、グローバル経済やテクノロジーに関する理解も、業種業態によっては求められることが予想されるのである。

以上の分析を踏まえて、今後の日本社会において求められるビジネスリーダーを育成するためのビジネススクールのカリキュラムを整理すると以下のとおりである。

まず、ビジネスリーダーとして身につけさせるべき知識・スキルは、テクニカル・スキル、コンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキルに分類され、受講者の企業内での地位・責任に応じてバランスよく備えることが重要である。こうした能力を養成する手段として「MBAスクール」だからこそ果たし得る機能、社内研修では実現しにくい機能として持つべきなのは、以下の二点である。

一つめは、これは従来型のMBAが実現してきたことでもあるが、経営の諸分野における理論や知識・スキルを満遍なく効率的に学習させるという点である。単に教科として満遍なくというだけでなく、各教科の内容を統合して実務に活かしていくという統合的なスキルも求められる。

二つめは、企業の中だけでは経験できない異質な経験をするという点である。ここは、従来型MBAではケースメソッドがそれを実現できると主張してきた点であるが、経験学習や成人教育の理論によれば、自己決定的であること、多様な経験を用いて学ぶこと、自己の課題認識に沿うこと、具体的な経験であること、省察の機会が十分に与えられること、経験→省察→概念化→実験のプロセスを繰り返し試せることなどを評価基準としたとき、ケースメソッドには限界があることも否めない。以上の基準をなるべく満たすべく、より深く経験から学べるようなカリキュラムの工夫が求められる。学んだことをスムーズに実験（業務の中で活かす）し、それが次の経験へフィードバックするというプロセスを繰り返すためには、一定期間本来の業務を休んで学びに専念して修了してから業務に戻るのではなく、本来の業務も続けながら学んでいくという形式の方が効果的であることを示唆する。OJTとの比較で言えば、経験から深く学ぶために、普段では味わえないような経験ができたり、また自分とは文脈の異なる経験をしてきた他者から学んだりという要素が必要になる。通常業務からは何らかの

形で切断、隔絶された「場」を作って学習を行う方がよい。こうした場を作ることができるという点で、企業内研修ではなく、さまざまなバックグラウンドの人が集まるMBAスクールならではと考えられる顕著な意義は存在する。

企業と個人の関係が柔軟になる今後を展望すれば、より多くの人チームリーダー的役割を求められるようになる。そのため、リーダー教育を広く効率的に実施するため、企業内ではない、外部スクールの意義は大きい。以上により、外部スクールでは、教科と経験、またスキルの種類を企業内地位に応じてバランスよく柔軟に揃える「統合型」のカリキュラムを提供するとともに、より深く質の高い経験から学ぶプロセスを繰り返す「経験型」のカリキュラムを編成することで実践的学びを確保する仕掛けを行うことが重要となっている。

注)

- 1 森本三男「経営者教育: MBA コースとその対極」、創価経営論集第31巻第3号、2007、p4-6
- 2 ヘンリー・ミンツバーグ「MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方」、日経BP社、2004、p46-93、p94-211、p304-350
- 3 慶應義塾大学ビジネススクール編「検証ビジネススクール」、慶應義塾大学出版会、2009、p44、59、60

4 HBS、Curriculum、URL：<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum/Pages/default.aspx>

5 HBS、The Field Method、URL：<http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-field-method.aspx>

(最終検索日はいずれも2014年12月16日)

- 6 ヘンリー・ミンツバーグ「MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方」、日経BP社、2004、p352-371
- 7 鈴木そよ子「カリキュラム類型の理解における多様性」、神奈川大学国際経営論集45、2013、p203-215
- 8 マルカム・ノールズ「成人教育の現代的実践－ペダゴジーからアンドラゴジーへ」、鳳書房、2008、p35-40
- 9 松尾睦「経験からの学習」、同文館出版、2006、p189-191
- 10 同書、p197
- 11 同書、p60-73
- 12 R.L.カッツ、「Skills of an Effective Administrator,」 Harvard Business Review,31.1,1955
- 13 松下佳代「<新しい能力>による教育の変容－DeCeCoキー・コンピテンシーとPISAリテラシーの検討」、日本労働研究雑誌No. 614、2011、p42
- 14 ビル・ジョージ「ミッション・リーダーシップ－企業の持続的成長を図る」、生産性出版、2004

15 ヘンリー・ミンツバーグ「マネジャーの仕事」、白桃書房、1993、p151

16 ラム・チャラン、ステファン・ドロッター、ジェームス・ノエル「リーダーを育てる会社つぶす会社」、英知出版、2004、p29-85

#### 参考文献

- ・森本三男「経営者教育: MBA コースとその対極」、創価経営論集第31巻第3号、2007
- ・天野郁夫「専門職業教育と大学院政策」、大学財務経営研究第1号、2004
- ・上林憲雄「日本型ビジネススクール教育の論点と課題」、神戸大学経営学研究科 Discussion paper、2003
- ・ヘンリー・ミンツバーグ「MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方」、日経BP社、2004
- ・慶應義塾大学ビジネススクール編「検証ビジネススクール」、慶應義塾大学出版会、2009
- ・田中博之「カリキュラム編成論」、放送大学大学院テキスト、2013
- ・三輪建二「生涯学習の理論と実践」、放送大学大学院テキスト、2010
- ・金井壽宏「リーダーシップ入門」、日経文庫、2005
- ・金井壽宏「変革型ミドルの探究」、白桃書房、1991

- ・グロービス経営大学院編著「新版グロービスMBAリーダーシップ」、ダイヤモンド社、2014
- ・松尾睦「経験からの学習」、同文館出版、2006
- ・鈴木そよ子「カリキュラム類型の理解における多様性」、神奈川大学国際経営論集45、2013
- ・マルカム・ノールズ「成人教育の現代的実践－ペダゴジーからアンドラゴジーへ」、鳳書房、2008
- ・R.L.カッツ、"Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review,31.1,1955
- ・松下佳代「<新しい能力>による教育の変容－DeCeCoキー・コンピテンシーとPISAリテラシーの検討」、日本労働研究雑誌No.614、2011、
- ・ビル・ジョージ「ミッション・リーダーシップ－企業の持続的成長を図る」、生産性出版、2004
- ・ヘンリー・ミンツバーグ「マネジャーの仕事」、白桃書房、1993
- ・ラム・チャラン、ステファン・ドロッター、ジェームス・ノエル「リーダーを育てる会社つぶす会社」、英知出版、2004
- ・野中郁次郎「知識創造の経営」、日本経済新聞社、1990
- ・大嶋淳俊「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」、情報文化学会誌 17(1)、2010
- ・小椋康宏「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」、経

営教育研究 11(1)、2008

- ・住田潮「手本なき時代にビジネス教育は可能か」、オペレーションズ・リサーチ：経営の科学 55(5)、2010
- ・リンダ・グラットン「ワーク・シフト」、プレジデント社、2013