

新たな時代のキャリア形成における専門職大学院の機能

鶴岡公幸氏 あずさ監査法人研修部シニアマネジャー

これからのビジネスパーソンはいかにキャリア形成を図るべきか。
またグローバルな人材の育成にはどのようなシステムが求められるか。
米国のプロフェッショナルスクールの動向に詳しいあずさ監査法人研修部シニアマネジャー・鶴岡公幸氏にうかがう。

MBAの歴史

日本で経営大学院などの専門職大学院が立ち上がりつつあります。まず、その先行例である米国のMBA(9頁・註2参照)についてうかがいたいと思います。

鶴岡 経営にはかなり高度な専門性が求められることから、米国では1900年代初頭、ハーバードやダートマス、ウォートン、そのあたりからスタートした制度で、メディカルスクールやロースクールなどと同じプロフェッショナルスクールと呼ばれるカテゴリーの高等教育機関です。

日本との関わりですが、1970年代後半から1980年代、日本企業が海外に盛んに進出して売上を伸ばし、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と日本的経営がもてはやされていた時代、MBA取得の第一次ブームと呼べる状況がありましたが、そのときの日本人とMBAの関わり方は特異なものでした。つまり、大手金融機関や総合商社、大手製造業などを中心

とした大企業の派遣留学というかたちが多かったのです。これは、日本企業は横並び意識が強く、一社が始めると、同業他社が追随したためですが、バブル経済が崩壊すると、状況が一変します。企業が研修にそれほどコストをかけられなくなったことに加え、米国でMBAを取得した派遣生が帰国すると外資系企業に転職してしまったり、戻ってきた元の職場で葛藤が生じたりといったことがあり、果たして企業にとってMBA派遣は投資に見合う教育手段なのかという疑問が呈せられるようになったのです。1990年代に入るとブームは収束し、旧来の大企業の派遣は半減しました。

ところが近年になって、やや違うかたちで再びMBAが脚光を浴びています。外資の参入の増加や雇用の流動化の進展といった環境変化からか、私費で留学する個人が増え出したのです。また、その需要を国内で満たすようなかたちで、日本の主だった大学が次々とビジネススクール(経営大学院)をつくっていま

す。日本におけるビジネススクールは、1970年代の慶應義塾大学(大学院経営管理研究科)を嚆矢としますが、今やすでに35ほどの大学が立ち上げており、その数は今後さらに増えていくものと思われます。大学の側にすれば、18歳人口が減少して、大学経営が難しくなる時代を迎えて、社会人をターゲットにした専門職大学院を重視しようとするのは必然的な流れでしょう。また、学ぶ側としても、いったん大学を出て、社会人になって実務を経験する中で、自分の能力に不十分なところを感じるようになり、さらに勉強したいというモチベーションが高まったとき、その受け皿として専門職大学院が整備されることは望ましい状況であると言えます。

一度実務を経験してから学び直すことに意義があるというお考えですね。

鶴岡 ロースクールやビジネススクールでは、いわゆるソクラテスマソッドが採用されていますが、企業の事例(ケース)を使って議論するとき、考える基盤が必

要で、ある程度の実務経験を積んだ人でなければ対応が難しくなります。学生はアルバイト経験はあっても、組織で本格的に働いたことがないため、ディスカッションに参加して自分の意見を発表することができないわけです。

評価制度と人事制度のあり方

ビジネススクールなどの専門職大学院が日本で増加している背景として、より高度な専門性が要求されるようになっているということがあるのでしょうか。

鶴岡 まず「プロフェッショナル」をどのよう定義するかですが、マーケティングでもファイナンスでも、一つの会社内だけで通用するのではなく、汎用性がある。要するに組織が変わっても通用するスキルや知識を有しているということだと思います。例えば、日産自動車のカルロス・ゴーンさんは、米国のシユラン、フランスのルノー、そして日本の日産へとやってきて、国や組織が変わっても、あれだけのパフォーマンスを発揮されている。まさにグローバルに活躍できるプロフェッショナルの典型です。では、彼のような人材が旧来的な日本企業から輩出されるかという、残念ながら疑問です。日本の大組織で出世街道を歩いていくためには、まずは直属の上司に好かれること。そして社内の有力な筋から認められることが重要です。そのため、汎用性のあるスキルや能力があまり高くなくても、出世したりする。パフォーマンスで比較すれば、より優れた人が出世レースから脱落し、なぜあんな人が、という人物が取締役になる。程度の差こそあれ、その

ようなことは、日本的な組織であれば、どこでも起きているはずですが。

そのような状況を変えて、世界に通用する人材を育てるには、どのようなことが必要なのでしょう。

鶴岡 一つは人事制度です。一部門のたった一人の上司の評価だけに頼るのではなく、より客観的な基準を導入し、できるだけ幅広い視点で評価することです。理想を言えば、クライアントを含め、一つの会社、組織といった枠を超えた業界での評価、少なくとも他の部門長や部下、同僚などの評価を加味して、360度フィードバックの多面評価というフェアなシステムを取り入れることです。ただし、それを運用するとなれば大変です。実際にそのシステムを運用している外資系企業では、ある日突然、まともに話したこともない他の部の課長について評価して、明後日までに回答せよ、と100項目に及ぶ質問表が届いたりします。そのような運用上の問題はあっても、やはり一人の上司の基準だけで評価している限り、旧態依然たる組織のままであり、グローバルなプロフェッショナルを育てることは難しいでしょう。

もう一つは海外勤務の経験です。将来、グローバルなビジネス展開でリーダーシップを発揮する人材を育てようとするのであれば、その人の育成プランのどこかに、それもできるだけ早い時期に海外勤務を入れるべきです。若い頃に、異文化の環境の中、英語を使って仕事をする経験を持つことは極めて有益です。現に今、「日本を代表する国際派」と目されているビジネスマンの多くは、そのような経歴の持ち主です。

特に、経営トップにはさまざまな資質が

求められます。財務データをきちんと理解できること、マーケティング・センスがあること、大きな事業になれば、それぞれの専門家に任せることになりますが、その際、誰に何を任せればよいかを見抜く眼力、専門家に対して適切な質問をする能力が不可欠になってきます。そのような経営全般の素養が求められるトップの候補生を育てるには、一つの課や部にずっと置くのではなく、できるだけ若いうちから、経営全般に触れさせるチャンスを与えなければなりません。一つは海外勤務の経験であり、もう一つは30代くらいで経営全体を見る経験をさせることが大切です。海外における現地法人や国内でも関連会社のトップに就けることは、経営幹部を育成する上で有効な方法です。

キャリア形成はマラソンでなく短距離ダッシュの連続

個々のビジネスパーソンにとっても、新しい時代に対応したキャリア形成を心掛けなければならないということでしょう。

鶴岡 将来のリターンを求めるのであれば、投資をしなければならないのは企業も個人も同じですが、さらに今、日本の企業の雇用慣行の変化から、主体的な自己投資の必要性が増しています。これまでの日本企業の典型的なキャリア形成は、会社丸抱えでした。新卒を一括採用して新人研修から3カ月、半年と時間をかけて、それからもじゅくじゅく鍛えていく。社員は、そのようなシステムの中で、次第に出世しながら上を目指すというパターンでしたが、今や新卒で入った企業

日本初! 大学発!
高度専門職業人養成機関
~ 欧米のキャリアアップ・システムを追撃するか? ~

で定年を迎えられる保証のない時代になりつつあります。倒産しないまでも、オーナーシップが替わるようなことは珍しくなくなっていくでしょう。であれば、自分のキャリア形成を考えると、一つの会社の中における長期的なマラソンになぞらえるべきではありません。マラソンだと思って走っていると、気が付いたらレースの主催者がいなくなっていた。そんな目にも遭いかねません。むしろ、短距離ダッシュの連続であるのとらえるべきです。3年間くらいを目途にしたプランを立て、その間、何を学び、どのように成果を上げるか考える。そのような感覚で仕事をしたいと、おそらく今後は、厳しく成果を問う外資系企業ばかりでなく、日本企業でも成功が望めない時代になっていくでしょう。

その際、ビジネススクールなどで学び直すことが有効ということでしょうか。

鶴岡 海外留学や海外駐在で、それまでと異なる人的ネットワークや価値観に触れるなど、視野を広げ、発想を転換するためにも10年に1度くらいはリフレッシュすることは有効です。

ビジネスシーンでMBAはどのように評価されますか。

鶴岡 MBAはあくまで学位ですから、弁護士や公認会計士の資格のように、それがなければ、仕事ができないというわけではありません。就職の際、有利になるとすれば、ハーバードやスタンフォードといったトップスクールのMBAであれば、外資系のコンサルタント会社などの就職活動がしやすくなるかもしれませんが、ただ、入口までは行きやすくなったとしても、最終的に就職できるか否かは本人次第です。また、年齢が高くなるほど、

単にMBAを持っているという価値は次第に逡減して、それに反比例するように、実務経験が問われるようになります。年齢を重ねるとともに、あなたは何かできるのか、何の専門家なのか、それが問われるようになっていくということです。

では、MBAを取る意義は。

鶴岡 第一に、知識やスキルの棚卸、整理に役立つことです。常にアップデートしていかなければ、時代に乗り遅れてしまいますし、いつでも労働市場における自分のバリューを客観的に見ていないと、いざというとき、辛いこととなります。経営全般について学ぶ場合、やはりMBAは集中的でよくできたプログラムです。

第二に、ハードワークの習慣と根性が身に付くことです。

第三に、優れた人的ネットワークが構築できることです。優秀な人達とのネットワークを持っていることは、ビジネスの実力そのものです。MBAに関するアンケートなどで、何がよかったか質問すれば、利害関係のない他社の人達と友人になれた、という回答が最も多いはずで、私自身、それを実感します。ビジネススクールを選択するとき、何より大切なのはマッチングです。自分の専門、自分が学びたいことに合ったスクールであることが前提ですが、そのサブジェクトに合うのであれば、その中で最も上位のランキングに位置するビジネススクールを目指すべきです。教授陣の質だけでなく、学生の質が高いですから、率直に言って、よいランクのスクールほど、将来、学友が偉くなり、キーマンになる蓋然性が高いのです。したがって、能力や資金の問題をクリアできるのであれば、ランキング上位のビジネススクールに行くに越したことはあ

りません。

教育の質の向上のために

日本で専門職大学院が発展するための条件整備は。

鶴岡 一つは、大学間の単位互換制度の促進です。米国では盛んですが、日本の大学は閉鎖的です。他の大学でもっと単位を取れるようになれば、大学間の交流が進み、他の大学を見ることで刺激を受けます。また、それぞれの大学は、他大学の学生を呼び寄せようとして、自分たちの強みをつくるべく努力をしようから、各校の専門性がより高まるという効果もあるはずで

もう一つは、実効的な第三者評価の仕組みを導入することです。米国では、ビジネススクールやロースクールについて「USニュース&ワールドレポート」誌や「ビジネスウィーク」誌で毎年、特集を組み、評価しています。学生はそのランクを参考に進路を決め、大学の側もそれを非常に気にします。日本にも厳しい評価システムをつくり、各校がしのぎを削る競争原理を導入することが必要です。

また、教育のクオリティを上げるためには、教員の評価、クラス評価が必要ですが、これまで日本の大学はそこも不十分でした。そのため、いったん教授になれば、めったなことではクビになりません。それに対して、米国のビジネススクールの教員は常に評価にさらされ、学生からの支持、ティーチングメソッド、宿題、あらゆるものが数値化され、公表され、評価が低い人はクビになります。日本で専門職大学院をつくる時、そこをブラックボックスにしてしまうと、教える側はどうして

も真剣勝負にならず、結局、器だけせっかく一所懸命につくったのに魂が入っていないとするなら、教育のクオリティが思うように高まらないことになりかねません。それどころか下手をすれば、専門職大学院が有名大学の天下り先となり、定年間近の教授が、なかば引退気分で行くような場所になってしまうかもしれない。高齢で、エネルギーがなく、意欲に欠ける教授の授業を受けて、学生のモチベーションは低下する。そのような悪循環を避けるためには、徹底した評価を行って、若くて、活きのよい教員を積極的に登用していくことです。ちなみに米国のビジネススクールで一番人気があるのは40歳前後の先生です。

文部科学省は昨年3月の公示で、専門職大学院には「概ね3割程度以上」の実務家教員を置くことを求めています。

鶴岡 実務家教員を入れることは重要です。本来、社会科学系は実務と表裏一体のはずですが、日本の大学の経営学の先生は、会社を運営した経験もなければ、企業で働いた経験さえ持たない人があまりにも多い。後継者を養成するのがそういうキャリアの教授ですから、むしろ大学人としては、そういう人の方が出世したりします。そういう実務経験ゼロの教授が毎年同じような授業を繰り返している。一方、米国のビジネススクールのプロフェッサーには、企業のコンサルタントや自ら会社を運営している実務家が多数います。そういう意味で、専門職大学院で実務家教員を一定の割合以上、入れることは評価しますが、ハードルが高く設定されていることが気になります。文部科学省のフォーマットでは、論文や



本人(インディアナ大学大学院卒業写真)



中西部の名門、インディアナ大学
(米国インディアナ州ブルーミントン)



ホストファミリーとのホームパーティーで

学会発表が評価されるため、結局のところ、大学の先生で研究実績のある人が教員になりやすい仕組みです。アカデミックなキャリア、つまり大学院で学び、博士課程を経てきた人たちと、大学を出てから社会で揉まれてきた実務家とは自ずから立場が異なるわけですから、教員の採用基準をもう少し多様、柔軟なものにしていきたい。実務家がなかなか教員になれない状況のままでは、プロフェッショナルスクールと言いながら、相変わらず従来のアカデミックスクールの域を出ないのではないのでしょうか。大学が閉ざされ、「白い巨塔」の如く、派閥争いに明け暮れるような世界であっては困るということです。

ビジネスの世界と同様、大学の世界でも外部労働市場の整備が必要であると。

鶴岡 厳しい競争と客観的な評価によ

る切磋琢磨が必要です。今後、自ずからそのような方向になっていくでしょうが、時間的な猶予はあまりないと見るべきでしょう。現に、日本人を含めアジアの優秀な人たちが日本を見限り、こぞって欧米で学ぶようになっているのですから。

あずさ監査法人研修部シニアマネジャー

鶴岡 公幸(つるおか ともゆき)

1962年生まれ。立教大学法学部卒業。キッコーマン株式会社マーケティング部勤務を経て、1988年財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会(TOEICの実施・運営を中心事業とする経済産業省所管の公益法人)に入団。日系企業の米国におけるコーポレート・コミュニケーション活動の調査・研究、日本MBAフォーラムコーディネーター、季刊情報誌「GLOBAL MANAGER」編集長などを務める。2001年8月より現職。1996年からロータリー財団国際親善奨学生として米国インディアナ大学経営大学院に留学。1998年同校にてMBA取得。主な著書に『MBA経営キーコンセプト』(共著/産能大学出版部・1999)、『ビジネスに出る英単語』(共著/講談社インターナショナル・2002)、『Q&AでわかるMBAハンドブック』(日本経済新聞社・2002)、『5日で直る!あなたのビジネス英語嫌い』(三修社・2003)

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。

h-bunka@lec-jp.com

日本初! 大学発!
高度専門職業人養成機関
~ 欧米のキャリアアップ・システムを追撃するか? ~

「大学設置基準等の一部改正及び専門職大学院設置基準の制定」のこと。