

グローバル時代の経営者マインドを育てる

日本型MBA育成の必要性とその方策

五十嵐 雅 郎

日本大学大学院総合社会情報研究科

Developing Business Mind in an Era of Globalization:

Needs and measures for Japanese-style MBA education

IGARASHI Masao

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

In the advanced, industrialized nations, e-learning via the Internet is the mainstream of corporate educational programs for the employees, while at universities, large numbers of students are earning advanced degrees through e-learning. In Japan, on the other hand, a graduate school for distance education via the Internet has been launched only recently.

In order to restore and maintain their international competitiveness, Japanese businesses are doing all they can to recruit people who can start contributing to the company right from the start of their employment. In order to meet their needs, a number of Japanese universities have launched graduate schools for the working people to give them practical, professional education. However, the management of these schools is not economically feasible unless the schools are located in large cities with convenient public transportation networks, because they offer classes in the evenings.

E-learning via the Internet overcomes this difficulty, because a student can learn at the time and place of his or her choosing. I expect this system, under which classes are conducted through discussions between the instructor and students via the Internet, will become the mainstream of education for the working people.

1. 新時代に求められる企業内研修

リーダーシップ重視の時代

1990年以降のバブル崩壊のあと、我が国産業企業を取り巻く経済環境の変化は、きわめて大きいものでありました。それまで世界一を誇った我が国産業の国際競争力は次第に低下し、90年代前半には米国市場での自動車販売、世界での半導体生産に陰りが見え始めたものであります。1995年2月には円が79円75銭と最高値をつけ、これが我が国の輸出企業に危機感を与えることになりました。

この事態を重く見た我が国の輸出関連産業、主として電機エレクトロニクス、精密機器などの企業は、90年代年央以降に強力なリストラを行い、競争力維持に努めました。これと比較すると内需主体の非製

造業は反応が薄く、業種によって多少の例外があるにせよ、対応の遅れが目立ち、それは今日にも及んでいます。

我が国の企業の殆どは、1980年代までの成功体験があまりにも大きかった為か、内外環境の変化即ちグローバル化、情報化、規制緩和、それに高齢化、その結果として生じた実力主義、成果主義などといった大変化に対応しきれず、変化を前に只立ちすくんでいるような感があります。いち早く「過去の成功体験を捨てて、変化を先取りするくらいの自己改革を行わねばならない」のに、問題を先送りしている企業が多いのです。

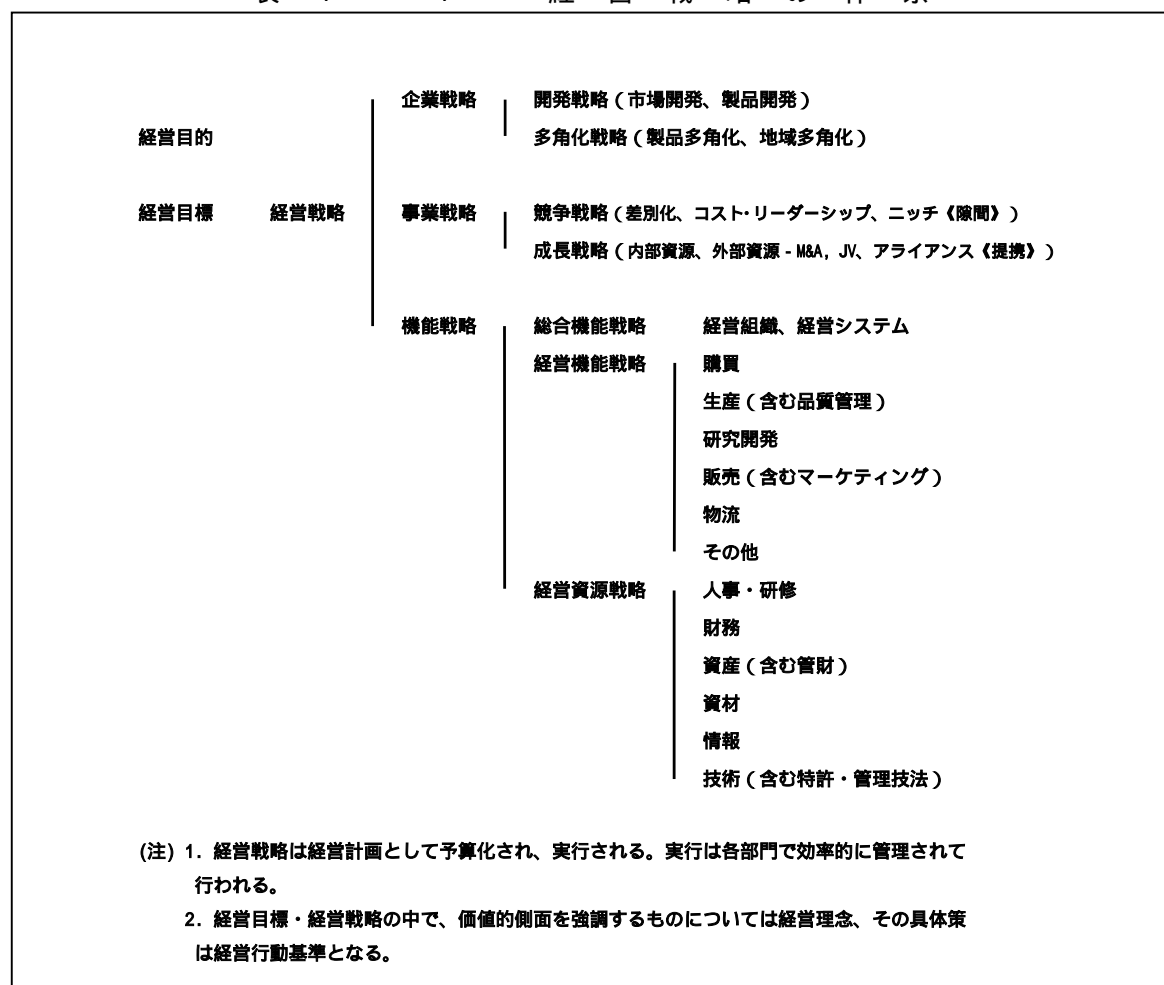
その良い例は、金融危機を前にした都市銀行でありますし、建設、不動産、流通分野の企業であります。こうした変革期において経営者は、まず自社の経営目標を明確にし、その目標を達成するため経営

戦略を立案し、それを間違い無く部下および関係者に伝達し、全員を巻き込んで目標にチャレンジする積極性が求められます（表 1 1）。

ここでは、経営者はかつてのようなゼネラリストの管理者上りではなく、企業を全体的に統括するリーダーでなければなりません。従来型のピラミッド型組織の中で現状維持の管理と内部での利害調整に明け暮れた人事部・企画部出身者では、経営出来な

い事態といえるでしょう。現在、高い評価を受けている経営者、例えばトヨタの奥田会長、ソニーの出水会長、信越化学の金川社長、キャノンの御手洗社長などは、みな海外現地法人の経営責任者でリーダーとして働いてきた人達です。昔なら「出過ぎた杭で打たれた拳句に、退社を余儀なくされる人達」かもしれません。

表 1 1 経営戦略の体系



しかし今は、こうした有言実行型の「出過ぎた杭」でなければ、やって行けない時代です。我が国の企業は、過去の経営から生み出された組織・システム、人材、企業文化（社風）を内部に保持しており、それが変化に対して抵抗するのが普通です。こうした反対を押し切って組織の改革を行うには、多大のエネルギーを必要とします。官僚的な組織の上に胡

座をかいてきた内部エリート上がりの経営者に、そのエネルギーがあるでしょうか。

企業内研修の再検討

1980 年代までのように環境変化の程度が少ない場合、職場の管理者の仕事は「社員の基礎能力の向

上と温和な組織風土の醸成」です。そこでは社員は上司、管理職の指示に従い、標準作業を繰り返しながら漸進的な業務改善を行うのが普通でありましたし、そこで社員に求められたのは、協調性であり守備範囲の遵守でありました。そして今までの経営者の多くは、ピラミッド型組織に乗ってボトムアップの名のもと、無責任経営を行っていたのです。

こうした企業での研修は、当然従来からある企業組織を是認し、競争よりも協力、経営家族主義、

チームワーク、ジョブローテーションによるゼネラリスト型人材育成、などに重点をおいて来ました。新卒一括入社の際に行われる新人業務研修の後には、係長研修、課長研修、部長研修と管理者研修を行うものが殆どであり、その殆どが年功序列人事で昇格したメンバーの全員研修でありました。

こうした人事・研修計画では社内で通用する人材育成は可能かもしれませんが、外部でも通用するプロのビジネスマンの育成は困難であります。特に国際化の進む中で海外要員が必要になると、我が国企業は海外でも生活力のありそうな社員を選び、現地スタッフも彼らに採用させることにしたのです。そうした企業の現地スタッフは、管理者研修を殆ど受けることも無く、その結果昇進のチャンスも限られます。いまでも海外から「日本企業は現地人の登用が少ない、特にトップには皆無である」と言われる理由です。何しろ企業内研修は、日本人スタッフによる日本人管理者育成の為だけですから、外国人など全く考慮しなかったのです。

しかし今は、事業環境は激変し、それに対処する為の新しい組織原理が模索されて、経営戦略の企画立案、リーダーとしての成果達成を可能にする人材の育成が不可欠になります(表1-2)。とすれば当然、新しい時代に対処できるリーダー型管理職育成が必要になってまいります。これまでのような制度的な全員研修ではなく、自己革新力に富む社員だけを研修する選抜研修が必要になります。

選抜研修の必要性

どんな企業にでも、優秀な社員と出来の悪い社員がおります。昔のテレビ番組に「良い子、悪い子、普通の子」というのがありましたが、大体どの企業

でも優秀な社員は全体の2割、駄目なものも2割、普通の社員が6割と考えられています。優秀な社員は普通の社員の3-4倍は働きますから、Aクラスの社員のみを選んで研修をし、格差を一段と広げるようにする方が企業にとって良いのではないかの考え方が、ここに見られます。

ボトムアップの全員研修を行い、「全体の効率を上げる」のが理想かも知れませんが、やる気の無い社員を訓練しても、訓練のし甲斐はありません。旧来型の日本企業の組織は、係長、課長、部長と管理階層が三重、四重にもあり、その上、課長代理とか、次長とか中二階的な擬似管理職まであって、それだけに変な人まで管理職的な職位を名刺につけております。ややこしい限りです。此れに引き換え、良い企業、強い企業の組織は部長と課長しか管理職として認めておらず、一人の課長が10名以上を統率するのが普通です。部長は3つ以上の課を統括し、その上一つの課の課長を兼任する位です。人材育成のためには、社内制度そのものを考え直す必要があります。社員からすれば自分をちゃんと評価してくれないような会社には、居たくないのです。自分の人生目標追求に適した会社があれば、移籍したいのです。少なくとも自己実現欲求を満足させてくれる制度、例えば自己申告重視とか社内公募とかがある会社なので、当分居てやるとの気分なのです。

表1 2 人事・労務管理のパラダイム変化

| | From | To |
|------|---------------------------|--|
| 基 本 | 単線型 年齢・勤続(経験)重視 | 複線型 能力・成果(業績)重視 |
| 雇 用 | 長期継続(終身雇用) 働いている時間の長さ | 人材の流動化 成果(人材派遣、パート等) |
| 採 用 | 定期採用(4月1日大量一括採用) | 中途採用、通年採用 |
| 賃 金 | 年功的定期昇給 職能・年齢加給 生活給 | 業績・成果重視の昇給 職務給 仕事給 |
| 昇 進 | 学歴・入社年次基準 | 業績・能力主義 抜擢人事(戦略人事) |
| 配 置 | 静態的(職能別) | 動態的(必要人材) |
| 異 動 | 定期人事異動 | 自己申告重視・社内公募 |
| キャリア | 単一キャリア 単線的能力開発体系 | 計画的キャリアデザイン 複線的能力開発体系 |
| 育 成 | OJT中心 階層別定期研修 画一的 | ジョブローテーション、自己啓発中心 選抜・選択方式の研修 個性的 |
| 評 価 | 相対評価・年功反映 職能資格 | 目標達成評価・業績評価 専門資格 |
| 福利厚生 | 丸がかえ | 個人の自助努力の支援 |
| 労使関係 | 対立(強調) | 経営参加(協働) |

(出所)三木佳光『変革型リーダーのパラダイム』1998年、p.96

係長、課長、部長と管理階層が三重、四重にもあり、その上、課長代理とか、次長とか中二階的な擬似管理職まであって、それだけに変な人まで管理職的な職位を名刺につけております。ややこしい限りです。此れに引き換え、良い企業、強い企業の組織は部長と課長しか管理職として認めておらず、一人の課長が10名以上を統率するのが普通です。部長は3つ以上の課を統括し、その上一つの課の課長を兼任する位です。

人材育成のためには、社内制度そのものを考え直す必要があります。社員からすれば自分をちゃんと評価してくれないような会社には、居たくないのです。自分の人生目標追求に適した会社があれば、移籍したいのです。少なくとも自己実現欲求を満足させてくれる制度、例えば自己申告重視とか社内公募とかがある会社なので、当分居てやるとの気分なの

です。

愛社精神は、経営者が押し付けるものではありません。私は、61歳で大学教授になり、その後社会人相手の大学院やビジネススクールで教えていますが、そこで一番頑張る院生は自己の将来にプラスとなる知識を習得し、マスターの資格を取って将来に備えている人達です。

少なくとも社内研修制度は、優秀な従業員をしてモチベートさせる何かが無ければいけないと思います。研修プログラム作成の際、経営者および研修責任者は、この点をしっかり認識していただきたいものです。

2. 重要性をまず経営幹部教育

元祖はGEリーダーシップ開発研究所

第1章で、リーダー育成のためには、選抜研修が不可欠だと話しましたが、このタイプの研修を一番早くから行ってきたのが、世界の企業GEであります。特に前会長ジャック・ウェルチ氏が、1981年にGE会長に就任してまもなく、「私はGEに革命を起こしたい。まずクロトンビルでその狼煙を上げたいと思う」と発言しておりますこれはニューヨーク州ハドソン川のほとりのクロトンビルにある経営開発研究所を企業研修センターに改組し、大々的にリーダーシップ研修を行うと宣言したもので、近年は全GE40万人の中から選ばれた年間6000人の社の研修を行っております。

ウェルチ会長以前のGEと言えば、組織や手続きを大事にする官僚タイプの大企業でしたが、彼はこの社風を変えようと意識改革に取り組みました。初期の彼のGE主義宣言は次ぎのようです。

- ・ 顧客重視のビジョンを従業員全員に持たせる
- ・ 積極的な目標のもと、成果主義を採用する
- ・ 他社に勝つことを目標とし、官僚制を憎む
- ・ 部下に仕事を任せ、組織の壁を意識せず行動させる
- ・ グローバルな視点と感覚を持つ多様なメンバーからなるグローバルなチームを円滑に編成できるようにする

以上の考え方をベースに、階層ごとの研修プログラムが作られ、各階層から選抜されたスタッフが研修を受けることになります。階層は5

つあり、平社員、係長、課長、部長、執行役員ごとに、それぞれ研修が行われます。海外市場開拓要員のための研修プログラムを、表2-1に示しました。グローバル・マネジメント・コースは階層4（部長クラス）、エクゼクティブ・デベロップメント・コースは階層5（執行役員クラス）を対象にしています。

ここで注目すべきは、研修方法です（表2-1）。我が国の大企業も、GEを真似てこの手の研修プログラムを作っていますが、GEの様にアクション・ラーニングを取り入れたところはまだ無いと思います。日本企業での研修プログラムの主力は、事例研究（ケース・スタディ）です。実際の経営問題を前にして「自らが当事者であれば、如何なる問題解決策を提示するか」を検討するのが事例研究ですが、当該研修にフィットしたケース作成に時間がかかる上に、討論によって合理的な経営意思決定にこぎつけることに慣れない研修参加者に、十分理解されていないのが問題です。

アクション・ラーニングは、ケース・スタディをさらに進めた形式で、具体的には「GEの抱える重大問題につき関係各部門のリーダーとオープンな形で議論し、対応策を打ち出す」ものです。対応策がトップによって採用されれば、提案者がその問題解決の責任者に抜擢されることが多いのですから、研修参加者も当然真剣にならざるを得ません。飽くまで実践的な研修であることが、GEを始めとする米国の企業内研修の特色と考えられます。

表1-2 人事・労務管理のパラダイム変化

| | From | To |
|-----|---------------------------|--------------------------|
| 基 本 | 単線型 年齢・勤続(経験)重視 | 複線型 能力・成果(業績)重視 |
| 雇 用 | 長期継続(終身雇用) 働いている時間の長さ | 人材の流動化 成果(人材派遣、パート等) |
| 採 用 | 定期採用(4月1日大量一括採用) | 中途採用、通年採用 |
| 賃 金 | 年功的定期昇給 職能・年齢加給 生活給 | 業績・成果重視の昇給 職務給 仕事給 |
| 昇 進 | 学歴・入社年次基準 | 業績・能力主義 |

| | | |
|------|-------------------------|--|
| | | 抜擢人事(戦略人事) |
| 配 置 | 静態的(職能別) | 動態的(必要人材) |
| 異 動 | 定期人事異動 | 自己申告重視・社内公募 |
| キャリア | 単一キャリア 単線的能力開発体系 | 計画的キャリアデザイン 複線的能力開発体系 |
| 育 成 | OJT中心 階層別定期研修 画一的 | ジョブローテーション、自己啓発中心 選抜・選択方式の研修 個性的 |
| 評 価 | 相対評価・年功反映 職能資格 | 目標達成評価・業績評価 専門資格 |
| 福利厚生 | 丸がかえ | 個人の自助努力の支援 |
| 労使関係 | 対立(強調) | 経営参加(協働) |

(出所)三木佳光『変革型リーダーのパラダイム』1998年、p.96

大学も研修プログラム作成に参加

米国の企業内研修は、大変普及しています。業界のリーダー的企業は、すべて入社と同時に業務研修（通常2～3ヵ月）を実施します。これで社員は最低限度の社内資格を獲得しますが、これだけでは幹部社員にはなれません。幹部社員になろうと思うなら夜学なりインターネット通信教育なりで、経営学修士（MBA）の資格を取らなくてははいけません。

米国企業が、支店なり工場・事業所を作る際には、付近に大学があるかどうか調べます。事務系、技術系の社員が入社後も自分の専門分野の知識を深めようとしますから、会社側もそれに協力しなければならぬのです。それでなければ、良い人材が他の企業にいつてしまいますから、当該企業は自らの組織の中に企業内大学を創って、優秀な人材を入社させようとします。

「企業内大学で最先端の知識や時術を勉強できるから、その企業に入社した」という事態が生じていることを、覚えていてください。何時か日本でもそのような事態が生じると思いますから。特にこういった企業内大学は、全米規模の法律事務所、会計事務所、コンサルタント会社に多いのです。全米各地で働くスタッフに最先端の情報や知識を伝達するので、そこでのカリキュラムの過半数が、インターネット使用の通信教育であることを付け加えておきます。

こうした企業内研修で一番重要なのは、研修プロ

グラムの作成であります。それは 研修担当者の問題意識、経営チームの積極的参加、この二つに掛っています。米国では産学協力体制が進んでいることから、大学教授が企業サイドの依頼を受けて教材を作成するとか、講義を行うとかが一般化しております。さらに授業を受けても、それが社内資格に止まるだけでは面白くないとの受講者の気持ちを忖度して、企業内大学の特定の講座を修了すると、それを提携している大学の単位として認める制度がスタートしています（IBMとテキサス大学の例）。

変化する我が国企業の研修制度

不況の長期化により、我が国企業の成長力・収益力が低下して、雇用者数は減少の傾向にあります。これまでの大学教育自体がビジネスとの関連が薄く、即戦力になる人材は不足しており、これが産業界の不満の種となっています。したがって、産業界は、年1回の新規採用以外に随時中途採用、再雇用を積極的に進めております。その研修では、新規採用の場合は業種にもよりますが、集合研修期間は精々1～2週間で、後は配属された部署でのOJTであります。

過去と比べて変化していないのは、この新卒対象の集合研修だけでありまして、昇格・昇進に伴う集合研修は影を潜め、幹部職員を相手とする選抜研修に重点をおく企業が増えています。グローバル時代を迎えて次世代を担う若手経営者や海外要員の育成

表2-2 日本企業内大学(トヨタの例)

| | |
|---|--|
| <p>トヨタインスティテュート 設立: 2002年1月 目的: グローバルにトヨタウェイを浸透させ、グループを支える経営者を養成する。 内容: グローバルリーダー育成スクールとミドルマネジメント育成スクールで構成されている。</p> | |
| <p>1. グローバルリーダー育成スクールGLS (Global Leadership School) 目的: グローバル・トヨタの視点でリーダーシップが発揮できる人材の育成 対象: 全世界の将来の経営幹部候補</p> | <p>2. ミドルマネジメント育成スクールMDS (Management Development School) 目的: 機能別トヨタウェイを体系的に理解し実行できるマネジメントの育成 対象: 全世界のミドル・マネジメント</p> |
| <p>上級 = SEDP (Senior Executive Development Program) 目的: グローバル・トヨタの経営課題の認識。経営参画意識の強化。 対象: 平均 40 代後半の部長職、日本人と外国人の合同 人数: 10~20 人 期間: 詳細見直し中(約1週間程度) 非公募選択式</p> | <p>MMC (Manufacturing Management Course) 製造事業体コース 目的: 実践に向けた工場経営・機能別トヨタウェイの体系的な理解。 対象: 日本は海外出向者や将来候補者。海外はミドル・マネジメント層 人数: 約 30 人前後 / 回 期間: 2~4週間 非公募選択式</p> |
| <p>中級 = EDP (Executive Development Program) 目的: 経営スキル、知識の練磨。トヨタウェイ実践のための理解。 対象: 平均 40 代前半の次長職、日本人と外国人の合同 人数: 40 人前後 期間: 集合研修(日本およびペンシルバニア大学ウォートン校、各約1週間)と提言プロジェクト(約半年) 非公募選択式</p> | <p>SMC (Sales & Marketing Course) 販売代理店コース 目的: 販売のトヨタウェイ実践のための基本的な知識・ノウハウの習得。TMCオペレーションについての理解深化。受講者間での幅広い知識などの共有、人脈の形成。 対象: 日本は海外オペレーションに携わるミドル・マネジメント層、海外はミドル・マネジメント層 人数: 約 30 人前後 / 回 期間: 約2週間 非公募選択式</p> |
| <p>初級 = JEDP (Junior Executive Development Program) 目的: 経営基礎知識・スキルの習得、トヨタウェイの理解、機能・事業体の枠を超えたグローバル・トヨタ俯瞰の視野獲得。 対象: 30 代後半の課長職、地域別(日米欧) 人数: 40~60 人 期間: 集合研修(計2週間程度)と異業種他社との合同提言プロジェクト(3~4ヶ月程度) 非公募選択式</p> | |

(出所) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2002年12月号

が不可欠となってきたのがその背景にあります。

かつて民間企業が政府・地方公共団体に真似て、幹部社員を海外のビジネススクールなどに1～2年社費留学をさせたことがありましたが、今日の一般企業にそれだけの財務的余裕は無くなっているのが現状です。勿論、トヨタ自動車のように企業内大学を開校し、トヨタグループを支える経営者を育成するという事例もありますが、これはごく一部の優良企業に限られます(表2-2)。こうした制約の中で、どのような目的で如何なる選抜研修プログラムを用意すべきか、企業の研修担当者は頭を痛めているところです。

3. 求められるプロ・ビジネスマン養成講座

我が国ビジネススクールの問題点

我が国経済の低迷で企業からの採用は減る一方であり、リストラがらみで解雇が増える事態が続いております。そして、これからも低成長の継続が予想されるため、我が国企業は、その規模の大小を問わず、年功序列制の廃止または軽減、能力主義・成果主義の採用、リーダーの育成研修、中途採用者枠の拡大、などの手を打っています。他方、大学側も学生に在学中何らかの資格を取るよう指導し、企業に即戦力となる社員を提供するよう努力しています。こうした環境の中で、近年増えているのが社会人対象のビジネススクールです。我が国のビジネススクールは、全日制、昼夜2部制、夜間・土曜日開講制に分かれます。その典型例は、慶応ビジネススクールと国際大学、は各大学に付置された大学院であります。これは、昼は大学を卒業してすぐに大学院へ進んだ学生を教え、夜間と土曜日に社会人を教えるものです。は下に学部を持たない独立大学院であり、一橋大学、日本大学などのビジネススクールがそれに当たります。

各大学の夜間ビジネススクールの規模は、1学年社会人50人程度で、会社員、公務員で殆どを占めます。院生の殆どは、30歳以上で専門知識を得た上にマスターの資格を取って、自分のキャリアアップを図りたいと考えている人達です。その夜間スクール

の問題点は、ビジネススクール自体が、未だ我が国企業から必要なものとして認識されておらず、また企業自体が社員を夜学に通わせることに冷淡であることが、第一に挙げられます。

大学側にも問題が無いわけではありません。大多数の大学が18歳人口の減少が続く中で、新規の大学生、大学院生を確保するのに苦労しています。それなら社会人を数多く入学させてその経営の安定させようと講座を新設したというのが大学側の本音です。特に地方の大学が東京駅付近に夜間スクールを開くとか、それぞれの県の主要都市で駅前夜間講座をオープンするとかの背景には、その色彩が強いと思われます。

また、大学側の用意している教授陣についても問題があります。生え抜きの教授の中には実学の経験が無く、社会人院生から評価されぬ教授が大勢出ています。事実、今日のビジネススクールの中には、多くの現役ビジネスマンを非常勤講師に呼んで、カリキュラムのアナを埋めているところが多いのではないのでしょうか。

これは、米国のビジネススクール制度を、そのまま日本に輸入したのにも問題があるようです。米国では、例外はあるにしてもMBAの資格が無ければ幹部社員になれない慣習が存在します。したがって、全米殆どの大学がMBAカリキュラムを用意しているのが現状です。人文系、理工系の大学卒でも、一流会社に就職したければMBAを取らねばなりません。米国ビジネススクールの学生の年齢が、20代後半に集中しているのはそのためです。米国企業も若い社員がMBAを取るのは当然のことと考え、時間的な便宜を与えております。

日本のビジネススクールが、米国と同じカリキュラムのもとに30代後半中心の日本人院生を教育するならば、当然そこにミスマッチが生じます。日本人院生はすでに「一人前のビジネスマン」が多く、「ビジネスマンになるための教育を受けに来ているのではない」のです。

今日、日本企業に働く30歳後半の社員がいま必要としているのは、ヤング・エグゼクティブ研修、即ち次長・部長クラスへ昇格する為の選抜研修だと考えられます。若手社員に対するようなクラム教育(長

時間の実務詰込み研修)ではなく、経営意思決定に役立つ情報解析力、判断力の涵養に役立つ教育・研修だと考えられます。残念ながら、我が国にはこれらヤング・エグゼクティブ育成のための外部研修機関は、未だ多く存在しません。社会人大学院が、この分野をどう開拓して行くかが、これからの課題と言えましょう。

通勤と通学両方の負担

今日のように不況が長引いて企業収益が低迷し、一流企業においても十分な人材資源管理を行い得ない事態が到来するようになると、従業員も自社の将来について不安感を抱き、将来ある時期を見て転職を考える人も出てきます。転職する場合は、実力を証明する資格を持っていることが、有利に働きます。ビジネスマンとしての実力を証明する一つがMBAである為、通勤・通学双方の負担を感じながらも、夜間制大学院に入学するサラリーマンが増えているのです。

夜間大学院は、カリキュラム次第ですが、通常ウィークデイの授業は通常18時30分、20時00分の2コマが組まれており、土曜日は朝から夕方まで67コマあります。修了するには、年間最低4単位授業5コマを受講せねばならず、学生の負担は大きいと言えます。残業・出張などがあれば、当然講義に遅刻したり欠席したりします。さらに転勤でもなったら、それは悲劇そのものです。ビジネススクールは、今のところ大都市にしかなく、その上スクール間相互の単位互換を認めていないので、退学するしかありません。

その上、なんと言っても最大の問題は、事業会社の社会人教育特にビジネス教育に対する冷淡さがあります。「会社が忙しいのに、自己啓発のため夜学に通い、残業もしないなんて愛社精神に欠けている」として、陰で足を引っ張る中間管理者層、同僚が多いものですから、学生は夜間制のビジネススクールに通っていることを口外できないのが実情です。「恐ろしいのは職場でのジェラシー」であります。今日の一般的な企業は、殆どが業績低迷の中でリストラを実施して、漸く生き延びているのが実情でしょう。技術革新の進んでいる電機エレクトロニクス業界、

通信業界などでは、共同で業界各社の技術者にビジネスを教える「経営工科大学構想」を出したりしていますが、そのほかの業界にはそんな余裕などありません。それぞれの企業が、効果の殆ど無いことを知りながら、従来の管理者研修を続けているのです。

インターネット教育の時代へ

こうした中で、注目される動きがあります。それが社会人のための通信制大学院です。1999年学校法人審議会により設置を認可された通信制大学院(修士課程)は、日本大学など10校を越える大学に設置されて、社会人の中で評価を上げてきています(表3-1)。この中でいち早く先行したのが日本大学で、1999年他校に先駆けて日本初の通信制大学院である総合社会情報研究科を設置、すでに平成15年3月に3期生を修了させているのです。

この通信制大学院の特色は、従来の通信制教育が文書の往復を主とし、これをスクーリングで補完するシステムではなく、インターネットを利用したメディア・スクーリングやサイバーゼミにより、教授と学生が直接議論するシステムを採用していることです。「パソコンを開けば、そこは大学院」というわけで、教授や学生双方が国内海外を問わず、何処に住んでいようと、講義の開始時間を予め決めておけば、自由に参加できます。もしその時間にどうしても参加できなければ、その講義なり討論はVODで録画されていますから、後にパソコン画面からアクセスし、フォローすることが出来ます。この場合、質問はメールで行うことになります。

サイバーゼミでの発言は、パソコンに設置した小型カメラを通じて発言者の表情まで画面に映し出されますので臨場感は十分出ますし、対話にも熱が入ることになります。話している間に、他の授業参加者がパソコンのチャットを通じて意見を述べることが可能です。問題はこのサイバー・システムでは、参加人数が15名以内に制限されることで、それ以上の人数の学生を対象に講義するときには、これも当大学院の公開講座で行っているように日大学術情報センターの人工衛星利用の中継放送で行わねばなりません。

表 3 1 国内の主要通信制大学院一覧

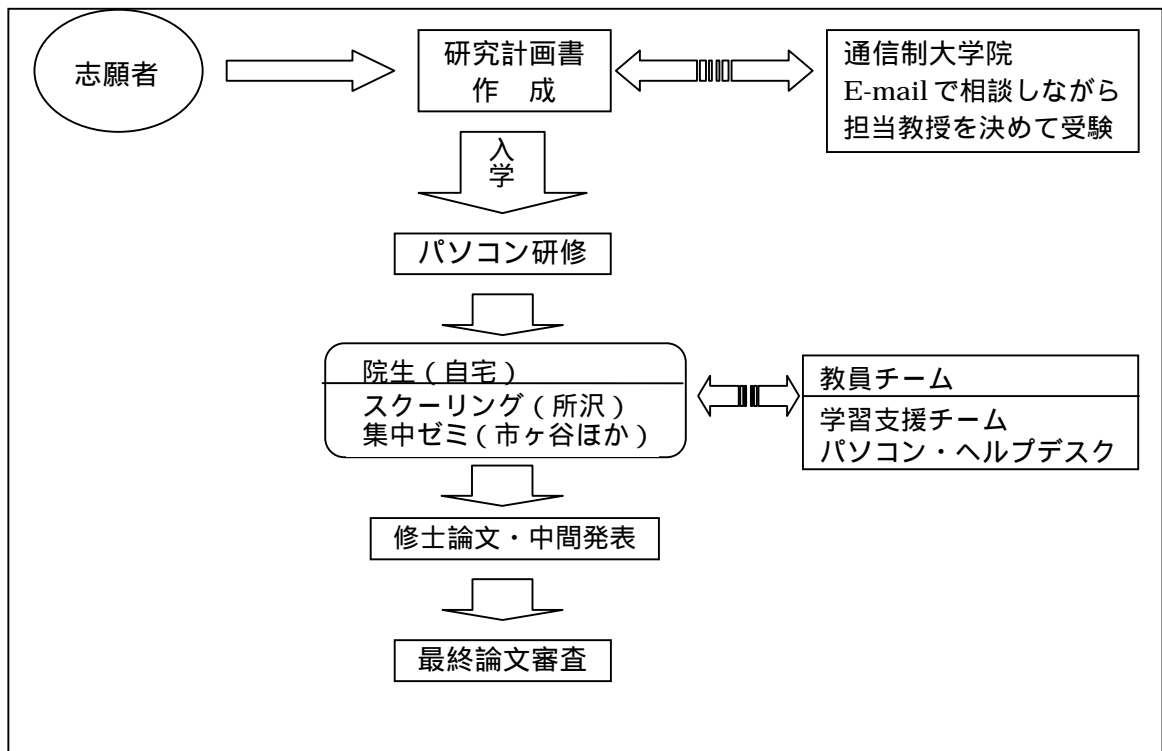
| 大学院名 | 研究科 / 専攻 | 定員 |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| 東北福祉大学大学院（宮城県仙台市） 022-233-311 | 総合福祉学研究科 社会福祉学・福祉心理学 | 各 10、計 20 |
| 聖徳大学大学院（千葉県松戸市） 047-365-1111 | 児童学研究科 児童学 | 50 |
| 帝京平成大学大学院（千葉県市原市） 0436-74-7532 | 情報学研究科 | 50 |
| 日本大学大学院（埼玉県所沢市） 042-966-4160 | 総合社会情報研究科 国際情報・文化情報・人間科学 | 各 30、計 90 |
| 明星大学大学院（東京都日野市） 042-591-5115 | 人文学研究科 | 30 |
| 中京大学大学院（愛知県豊田市） 0565-45-0971 | 情報科学研究科 認知科学 | 14 |
| 名古屋学院大学大学院（岐阜県瀬戸市） 0561-42-0350 | 外国語学研究科 英語学 | 40 |
| 日本福祉大学大学院（愛知県知多郡） 0569-87-2213 | 国際社会開発研究科 国際社会開発 | 25 |

いずれにしても、システムの設置およびそのメンテナンス、教員および大学院生のパソコン研修によるパソコン習熟度向上といったものが、このインターネット授業の鍵を握ります。通信機器のシステム開発は年々進んでおり、その利用者即ち教職員および院生は新しいシステムに習熟するため、毎年3～4月のパソコン研修が不可欠になっています。

当大学院の授業の特色を表3-2に示しましたが、80%を越える修了率を維持している秘密は、いち早く志願者とコンタクトし、修士論文のテーマや研究計画書の内容についてアドバイスし、担当教授も決めて受験させる点にあります。志願者は自分の職場・職種での知識と経験をもとに、自分の将来に役立つテーマを選んで受験します。受験生の中には、自分の勤務する企業の経営戦略立案に関するテーマを持って受験する人が増えてきまし

た。会社の上承を取って受験しますので、この大学院生は会社でも自宅でも同じプロジェクトの研究を継続出来ることになります。企業の方から見ると「選抜研修のアウトソーシング」が効率的に行えるわけで、産学共同の理想的なモデルと考えられます。社会人大学院はいずれも、各種出版物を用意してPRに努めておりますが、是非当日本大学の総合案内にアクセスし、当総合社会情報研究科のホームページをクリックしていただきたい。このテーマなら修士論文になるかどうかを確かめるため、担当教授ごとに指導している論文のテーマ」を公表しています。

米国での企業内研修においての主力が、すでにインターネット研修に移っていること、そして企業内研修でもカリキュラムを提供する大学の協力により当該大学の単位として認定されていること、また社会人大学院生は客観性のある資格



取得を希望していること、などについて第1章に申上げました。この動きが日本に今、出てきているところです。この動きは、これから我が国企業にも現れてきそうだと感じております。

日本型MBA育成は、これからの企業経営において絶対に必要ですし、その主役は、当大学院総合社会情報科のような教育モデルを提供するインターネット大学院であることを強調して終わりたいと思います。

日本大学大学院総合社会情報研究科は、これまでの4年間の実績が評価されて、通信制で初の博士課程が認可され、この博士課程も2003年4月からスタートしていることを付け加えておきます。

この論文は、2003年7月12日の経営研究会福岡公開シンポジウムのために作成された。この後、キャリアクリエイツ社発行の研修専門誌「月刊LDノート」に3回に分けて発表されたものを、ここに転載している。