

日本の競争力強化に向けた
日本ビジネススクールの改革と
次世代経営人財育成の提言

2025 年 9 月

一般社団法人日本ビジネススクール・経営人財育成推進機構



はじめに

本ホワイトペーパーは、日本の経済社会を取り巻く環境が大きく変化する中、我が国の持続的な成長と発展を支える高度経営人財の育成を目指し、ビジネススクール教育の在り方を根本から問い直すことを目的として作成されました。

人口減少、DX や生成 AI などの技術革新、市場のグローバル化が急速に進展し、世界経済の不確実性が増す現代において、日本の産業・企業が持続可能な成長を実現するためには、社会のニーズに応え、新たな価値を創造し続けることが求められています。そのためには、社会・産業・企業の将来ビジョンを構想し、多様な価値観をまとめ上げ、変化に適応しながら日本の経済社会を牽引していく高度経営人財の養成が急務となっています。

本ホワイトペーパーは、このような認識のもと、2020 年に設立された「一般社団法人日本ビジネススクール・経営人財育成推進機構（JBS-EDO）」の活動の一環として、各界の有識者の知見を集約し、日本のビジネススクール教育の課題と展望を明らかにするとともに、具体的な改革の方向性を提示するものです。

執筆にあたっては、産学を代表する経営者や学識経験者など多様な立場の方々にご協力いただき、それぞれの視点から日本のビジネススクール教育に対する期待と提言をいただきました。各執筆者の豊富な経験と深い洞察に基づく知見は、本ホワイトペーパーの価値を大いに高めるものであり、ここに深く感謝の意を表します。また、本ホワイトペーパーの作成にあたり、調査・研究活動にご協力いただいた関係者の皆様には心より感謝申し上げます。

本ホワイトペーパーが、日本のビジネススクール教育の改革に向けた議論を活性化し、産官学の連携を一層促進するとともに、我が国の経済社会を牽引する高度経営人財の育成に寄与することを心より願っております。

2025 年 9 月

一般社団法人日本ビジネススクール・経営人財育成推進機構

【目次】

1. 産業界からの提言

(1) 日本のビジネススクールへの提言

中外製薬株式会社 名誉会長 永山 治

(2) ビジネススクールの進化

ソニーグループ株式会社 ソニーユニバーシティ学長 安部 和志

(3) 変革期の経営者創造に向けたビジネススクールの在り方

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長 菊地 唯夫

(4) ビジネススクールでの高等教育についての企業からの期待

東京海上ホールディングス 専務執行役員 グループ CDO 生田目 雅史

(5) 日本のビジネススクール教育におけるファミリーガバナンス教育の意義と方向

株式会社フィーモ 代表取締役 大澤 真

(6) 日本のビジネススクールのあるべき姿と改革の方向性

ヴェオリア・ジャパン合同会社 取締役会長 野田 由美子

(7) 知の再構築と実務の循環 -現場起点で考える経営教育のこれから-

一般財団法人ユナイテッドスポーツファウンデーション 代表理事 諸橋 寛子

2. 教育界からの提言

(1) 教養×スキル×行動が社会を変える~転換期における教育とエコシステムの構築

三菱総合研究所 理事長 小宮山 宏

(2) 日本のビジネススクールへの4つの提言

NUCB ビジネススクール 研究科長 横山 研治

(3) ビジネススクールの課題と展望に向けて -教育界からの視点-

慶應義塾大学 特任教授 河野 宏和

3. JBS-EDO からの提言

(1) 高度専門経営人財の育成を促進するモデル講座の提案

JBS-EDO 事務局

1. 産業界からの提言

(1) 日本のビジネススクールへの提言

中外製薬株式会社 名誉会長 永山 治

◆これから企業で求められるビジネスリーダー（経営者人財）とは

人口減少、DX や生成 AI 等の技術革新、市場のグローバル化がますます進展し、世界経済が不確実性を増して産業構造が大きく変化する VUCA の時代にあって、日本の産業・企業が持続可能な成長を実現するためには、グローバル競争の中で社会のニーズに応え、新たな共有価値を提供し続けることが求められている。そのためには、社会・産業・企業の将来ビジョンを構想し、多様化する価値観や異質な意見をまとめ上げ、様々な変化や技術革新等に適応しながら、今後の我が国経済社会を牽引していく高度経営人財の養成が急務になっている。

こうした高度経営人財には、単に一企業のビジネスに留まらず、市場全体としての生産性向上や価値創造を鑑みて“あるべき姿”を描き、グローバルレベルで大局観をもって将来を展望しながら戦略を立案・実行できるリーダーシップが必要不可欠である。その人財要素としては、見通しのききにくい時代に日本社会を発展させていくための大きなビジョンを描き、その実現に向けたシナリオを実践していく、いわゆる「バックキャスト」の考え方を有すること、そして、世界の国々の政治・経済やグローバルビジネスが進んでいる方向と課題を理解し、我が国とのギャップを見据え、多様化する価値観や異質な意見をまとめ上げ、その解消に向けた施策立案と実践を先導できること、また、SDGs といった社会ニーズの変化や IoT や AI 等の急速な技術革新等による社会状況の変化を踏まえながら、企業経営のあるべき姿を体系的に考察し、その実現に向けた活動を構想し、高い志と倫理観を持って牽引していける柔軟な思考力とマインドセットが求められる。

◆これからのビジネスリーダー育成における日本の課題

昨今、日本企業各社は生き残りをかけて、自律的な経営努力としてローコストオペレーションや業務効率化等を推進し、コスト効率化を実践してきた。しかしながら、あくまで一企業内において決められた路線での活動に留まっており、産業全体としては、自社優先或いは部分最適になっていると言わざるを得ない。日本全体として生産性を上げ、新たな価値を創

出していくためには、産業構造全体を俯瞰しながら、産業再編を含む抜本的な構造改革にまで踏み込む必要がある。そして、それを主導するリーダーが求められているが、こうした発想やその基軸となる経営理念、倫理観、実行力、調整力等を有するリーダーの育成は未だ不十分であると感じる。一例として、我々製薬産業においても、企業の経営者はもとより、業界団体やそれを司る行政からも、製薬産業全体の発展に向けた構造改革や、鍵となる革新的な技術プラットフォームの構築を牽引できるリーダーの存在が求められてはいるものの、育成に向けた具体的な動きは見られず、未だその輩出には至っていないのが実情である。

また、今後、日本の産業が将来に向けて飛躍的な発展を遂げるためには、革新的なイノベーションを生み出し、新たな価値を提供できるビジネスとして仕立て上げていくことが求められる。そのためには、アカデミア出身のスタートアップ経営者や、大企業の中でイノベーションを創造し、利益を生み出す事業へと成長させていく企業内起業家の存在が必要不可欠である。しかしながら、日本のアカデミア発のサイエンスや技術をビジネスとして推進する力量を持った人財を育成する環境は整っていないのが現状であり、それ自体が大きな構造的な問題であると捉えている。ヘルスケア産業を見ても、日本から革新的な新薬を創製するために、アカデミアのアイディア、シーズから、創薬による革新的な医薬品を創製し、早期臨床試験につなげていく創薬段階が日本では課題であり、国内に創薬エコシステムを構築し、事業として成功させる知識・スキル・経験を有する経営者の育成体制の整備は十分とはいえない。

◆日本のビジネススクールに求めること

日本のビジネススクールにおいては、ビジネスに関する知識・スキルや、実践的な事象について学術的な視点から体系化された集合知について、講義やケースメソッドをはじめとする教育方法により教授している。一方、上述した産業全体を展望しながら産業構造改革を主導できる経営リーダーや他者と協創してゼロから一を生み出すオープンイノベーションによる新たな価値の創発するリーダーを育成するためには、こうした知識・スキル体系の教育に加えて、経営者やリーダーとしての経営理念や倫理観、資質、価値観、マインド等について指南するとともに、グローバルな視座・視点に基づいた大きな志を醸成し、新たな事業の構想を描かせられるような役割が日本のビジネススクールには求められてきている。

今の日本のビジネススクールの課題は、スキル中心のケーススタディ型のMBA的な教育になってしまっており、もちろん、ベースとしては重要なものだが、それだけでは、企業が求める経営者人財の育成にはならない。これからの日本のビジネススクールには、MBA人財の育成だけでなく、日本を支える経営リーダーの育成も担っていく必要がある。いわば、

真の経営リーダーの育成に向けた統合的な教育が必要とされている。

真の経営者としての必要な素養の教育を実践していくためには、そのニーズに基づく育成プロセスを確立するとともに、それを指南できるファカルティやティーチングスタッフを強化する必要がある。現在の知識・スキルの教育に特化した教授陣に加え、経営リーダーとして自ら描いた社会課題解決に向けたビジョンの構想・実現に向けて実践的に伴奏するファカルティの役割を担う教授陣の育成が求められる。そして、経営者としてのマインドを醸成し、かつ、経営視座を引き上げるうえで、様々な分野の第一人者や様々な国の経営者、さらにはイノベーションを追求しようとしている起業家など、他者とのネットワークは大きな価値を生む。アクションラーニングを実践指導できる教育スタッフの充実に加え、リーダーとリーダーとのネットワーク構築も目的の一つに加え、将来のビジネス構想に活用していくための場の提供が必要ではないかと考える。

また、サイエンスの優れた種を持っていても、ベンチャー・スタートアップ企業の経営人財や起業後のサポートが少ない。ベンチャー企業の経営のスキルを有するサイエンス人財の育成支援を通じて、創薬エコシステム発展に繋げるためにも、スタートアップ経営者や大企業内起業家（アントレプレナー）を育成するプログラムの企画・運営も、日本のビジネススクールが担うべき大きな役割の一つであると考ええる。

一方で、日本における経営リーダー育成の場において、経営者としての視座を高め、広くグローバルにネットワークを構築するためには、海外からの受講者が日本のビジネススクールにおいて少ないことも課題の一つである。カリキュラムの充実化や英語での授業の増加を促進するとともに、卒業後の日本企業での活躍を後押しするような環境整備も求められる。日本における外国人労働者数は増加しており、現在 230 万人（2024 年 10 月末時点）、将来は全人口の 10%になるとも言われている。こうした人口動態や環境の変化に対応していくためにも、教育現場のグローバル化をさらに推進していく必要がある。

◆日本のビジネススクールへの提言

上記の課題を踏まえ、日本のビジネススクールは経営リーダーを育てることが求められており、グローバル経営リーダー育成のための教育機関としての役割を強化すべきである。日本のビジネススクールにおいては、まず、日本の産業や企業との連携を強め、日本発の高度経営人財が身に着けるべき素養や視座を明確にし、我が国の特徴を組み込んだ教育プログラムの開発が求められる。従来の経営知識・スキルの教授に加えて、産業全体を俯瞰しながら産業構造を変革できる経営者としての資質や価値観、マインド等について指南する教育プロ

セス・方法・教材・スタッフ等を整備する必要がある。

さらには、その身に着けた素養を実践的に活用できるところまで昇華するため、自ら描いたビジネス構想について、多方面の専門家からの助言を受けるとともに、実務家から構成されるネットワークの中でさらに磨き上げていくプロセスを経験できるプログラムも有効ではないかと考える。こうしたプログラムは、大企業経営者の育成のみならず、これまでにない新たな価値を与えるイノベーションを創造し、事業化に至るまでのプロセスを遂行できるスタートアップ経営者や企業内起業家の輩出・育成においても非常に意義のあるものと考え

る。

そして、広く海外から受講者を呼び寄せ、グローバルなネットワークを構築しながら学ぶ環境を日本の中で整えるべく、多様な国籍の受講者の参加によるダイナミックな教育プログラムの提供や、海外の最先端ビジネススクールや教育機関との連携の場の設置が求められる。また、日本企業と連携し、外国籍受講者の就職を含む多くの活躍の場を整えることも必要であろう。

今後、我が国経済社会を牽引していく高度経営人財の養成に向けて、そのニーズを的確に捉え、現在の環境変化に対応しつつ、自律的・発展的かつグローバル化に則した教育プログラムを提供されることを求めて止まない。

(2) ビジネススクールの進化ソニーグループ株式会社

ソニーグループ株式会社 ソニーユニバーシティ学長 安部 和志

◆環境認識

ビジネスを取り巻く環境が複雑さを増し、変化のスピードも高まる中、企業経営の難易度も高まり続けている。経営環境の変化に合わせて経営自体が進化し続けなければ持続的な成長の実現が難しいだけでなく、変革を促さず現状を維持することは経営の退化を意味するものに等しい状況にあると言っても過言でない。経営が進化し続ける、すなわちそれを担うリーダーが変革を促しそれを推進し続けるためには、リーダーに求められる役割、備え持つべき要件が進化し続けなければならない、そう言ったリーダーの育成と適切な支援は、企業にとって大きな経営テーマである。経営におけるリーダー育成の意味、重要性を再認識し、企業としてその取り組みを一層強化する上で、それを支援するビジネススクールの意義や期待、果たすべき役割も益々重要になっている。

◆期待されるリーダー

複雑さを増す経営環境下、リーダーに求められる要件は次の3点と考える。1. 変化し続ける環境だからこそ、その中で、本質を深く正しく理解する、2. その上で自社の置かれた環境と強みを適切に理解しつつ、環境に即した成長を具現化する戦略の構築と、その実現に繋がる方策を適切に立案する、3. そしてそれを組織全体の位相を合わせながら着実に実行して行く。組織が有する全ての資産を最大限、効果的かつ戦略的に活用しながら、関係するあらゆるステークホルダーのエンゲージメントを高く保ちつつ経営を進めて行くことがリーダーの役割だとすると、こう言ったリーダーの育成、輩出は、企業や業種、国を超えて普遍的で共通のテーマであると言える。

リーダーの育成において企業が担う役割は大きい。人財の成長に寄与する要素の中で経験が7割を占めると言うのは、広く認識され賛同を得る通説となっている。リーダーの育成に関してもこれが当てはまるだけでなく、むしろリーダーこそ、成長に繋がる経験を企業として意図的、計画的に積んでもらい有意義な経験の場を与えることが重要である。成長に繋がる適切な経験の場を適切なタイミングで提供することこそが、リーダー育成における企業の最も重要な責任であり、真剣に取り組む覚悟を示す、重要なテーマである。

有意義な経験を計画的に積んでもらうことに加え、各自が積んだ経験を単に経験で終わらせるのではなく、学びの糧として論理的に体系化し、戦略的に再構築しなければ、個々の経験

の枠を超えた、普遍的で本質的な力として具現化しない。これを企業内で担うのは、上司や同僚、組織内からのフィードバックやアドバイス、コーチングと言った組織内関係性に基づく、対人関係をベースとした指導、支援であり、その重要性も継続的に増している。

◆ビジネススクールへの期待

経験の体系化、普遍的な力量への転換と言う点において、企業内における組織関連性に基づく対人関係をベースにした支援とは別に、ビジネススクールに期待される役割は大きい。

自らの経験によって得られた知見を、時代の変化を踏まえ、変革し続けるためのリーダーシップに転換する、今の経営環境に即した経験の体系化は、事業の特質や業種の違い、個社の戦略を超えて、高度な専門性を発揮し得る、普遍的なテーマである。この領域におけるビジネススクールが持つ専門性とその価値、そしてその意義は非常に大きいものがある。環境変化の正しい認識、多様化するステークホルダーの期待に対する正しい理解、複雑化、高度化する経営資源の活用に対処するためのリーダーシップスキルの習得、さらにそれらに留まらない、リーダー自身の意識変革などに対する支援が、リーダーの育成において大きな意味をなすところである。これらを単にスキルとして提供するのではなく、各々が積んだ経験をベースにそれを拡張させ体系化、普遍化させることで、より実践力を伴った資質として内包することが可能となる。

単に株主や顧客、社員に留まらない、社会、自然、環境と言ったステークホルダーの多様化、複雑化にどう対処するか。成長戦略を策定する上で求められる構想力も、より大局的で総合的なものが求められている。経営戦略立案において、制約となり得る要因が増し、考慮すべき変数が増えるほど、戦略策定の難易度が増し、より大局的な視点が必要となると言える。

これらに加え、複雑さが増すが故に時代を超えて不変の要素、すなわち複雑な環境を超越した、いつの時代いかなる環境下においても求められる人間としての力、リベラルアーツへの深い理解と行動への反映もかつてない重要性を有す。日常の業務から離れ、こう言った分野の知見、学びの機会に触れ、良質なコンテンツやプログラムを提供することは、ビジネススクールが大いに価値を発揮できるところである。

◆むすび

経営環境の複雑さが増すほどに、リーダー育成の重要性と難易度が高まる中、企業内で取り組むこと、ビジネススクールが提供できる価値は、相互補完的な整理が可能であると考えられる。企業における実践・経験を、ビジネススクールが高度なプログラムによって、完全に内

包するリーダーとしての資質に転換し昇華することで真のリーダーの育成モデルが完成する。経験を提供し、組織関連性に基づく支援を企業が担い、それらを普遍化、体系化して自己の資質へと包摂していくプロセスをビジネススクールが担う。このプロセスが相互に関連して機能し、さらにループとして繰り返しながら継続的に発展して行く、それがこれからの企業経営における一つのモデルかも知れない。経営環境の一層の複雑化を見据え、ビジネススクールの継続的な進化が期待されると同時に、その役割は重要であり続ける。

(3) 変革期の経営者創造に向けたビジネススクールの在り方

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長 菊地 唯夫

◆はじめに

当職は2010年よりロイヤルホールディングス株式会社の代表取締役を務めるとともに、2020年から京都大学経営管理大学院にて教鞭をとらせていただいている。産学いずれにもかかわる立場として本ホワイトペーパーを執筆させていただく。

現在、VUCAの時代とよく言われるように非常に不確実性の高い時代となっている。一方で日本においてはその不確実性の中においても確実なことが存在する。それは急速に進む人口減少と高齢化である。日本の合計特殊出生率は2023年で1.20人と過去最低を更新しており、また高齢化率も2024年で29.3%と過去最高を更新している。今後この人口減少と高齢化は一層進むことが想定されており、日本の経済社会にとって大きな試練となることは明白である。一方で世界各国もアフリカを除き同様の問題を遅かれ早かれ直面することは間違いなく、今後日本と同様の課題に直面することが想定される。日本は、ある意味世界の大きな転換期の先駆ける存在であり、経営者は、海図なき航路を進むために、高い想像力と強いリーダーシップが求められている。

この海図なき航路を進むに当たり、人口減少と高齢化という確実な潮流と今もう一つ忘れてはいけないデジタル化の進展という潮流が迫る経営の変革というテーマをこのホワイトペーパーを通じて考えてみたい。

◆人口減少社会がもたらす歪み

着実に進む人口減少は社会経済に大きなインパクトを及ぼしているが、筆者は経営の根幹ともいえるステークホルダーの関係性にとりわけ大きな変化を迫っていると考え。経済が十分に成長している状態ではステークホルダーの関係性は円滑な状態が維持されるが、経済成長が不十分になるとステークホルダー間で様々な利害対立が生じる懸念があるということを意味している。

従来の経済成長時においては、顧客、取引先、従業員、株主いずれもその成長の恩恵に預かることができたが、成長が停滞すると、すべてのステークホルダーの満足度が低下し始める。さらにその状態が続くと、ステークホルダー間に利害対立が生じ始める。利益確保のためには従業員のリストラを進めなければならないというのは、従業員と株主の利害対立の一つと言えるかもしれない。この利害対立の構造において、結果として二強二弱の構造になり

やすいという特徴がある。二強とは顧客と株主であり、二弱とは従業員と取引先である。10年ほど前から「働き方改革」という言葉が頻繁に使われるようになってきたのは、成長の低迷のしわ寄せが従業員にきたからかもしれない。また現在、原材料、エネルギーコストの上昇が顕著になる中で、下請け企業の価格転嫁が課題になるのは、同じくしわ寄せが取引先に来やすいからではないだろうか？ここで2強2弱の構造が生まれやすい背景を考えると、それぞれの置かれた立場で考えると分かりやすい。その立場とは「選ぶ立場」か「選ばれる立場」の違いである。顧客と株主は言うまでもなく「選ぶ立場」である。一方で従業員と取引先は「選ばれる立場」である。十分な成長が持続できているときは、選ばれる立場の従業員と取引先にも十分な恩恵が生まれるが、成長が低迷すると、「選ばれる立場」のステークホルダーに分配される成長の果実は十分でなくなる。これが2強2弱の構造ではないだろうか？

しかし、人口増加が減少に転ずることにより、結果として供給制約、とりわけ労働供給の制約が大きくなり、この2強2弱の構造が大きく変わりつつあると考えている。今まで2弱の立場であった取引先と従業員が選ぶ立場になってくる。企業経営で考えた場合。従来は「選ぶ立場」の顧客と株主にさえ支持されていれば経営は十分に評価されていたが、今後供給制約がより深刻になる中、すべてのステークホルダーに支持されなければその持続性が担保できない時代に移行しつつあると言える。

このように人口減少社会という大きな変革期に当たり、企業経営も大きな転換を迫られている。経営学は経験則を科学する一面があることを前提にした場合、このような大きな変革期に求められるビジネススクールとはどうあるべきか問い直すことが求められる

◆デジタル化の進展がもたらす労働の変化

もう一つの側面は、デジタル化の急速な進展である。現在進行している第四次産業革命は経済社会を大きく変えつつある。このデジタル革命を過去の3度の産業革命と比較すると、従来の産業革命が製造業にとって大きな変革を促したのに対して、デジタル革命はサービス産業に大きな変革を促すものと考えられる。ここで製造業の近接領域で起きた産業革命とサービス産業の近接領域で起きている産業革命を「ヒト」との関係性で考えると、前者が代替性、後者が補完性、もしくは拡張性という言葉が浮かんでくる。まさしくサービス産業においては、単純にヒトが機械に置き換えられるのではなく、ヒトがデジタルを活用して価値創造を行う時代が想起される。その場合、人の労働がどう変化するのか、十分な想像力をもって考える必要がある。米国の心理学者アーリー・ホックシールド教授は、労働には3形態存在すると論じている。肉体労働・頭脳労働そして感情労働である。感情労働とは顧客の満足度を高めるために自分の感情をコントロールして価値創造を行う労働形態と定義している。

今後肉体労働がロボットに置き換えられ、頭脳労働がAIに置き換えられていく場合、人間の労働という営みは感情労働の比重が高くなっていくことが想像される。労働の本質が変化していく場合、当然経営者に求められる資質も変化してくる。

デジタル化が自らの産業・企業にどのような変化をもたらすか、その変化に備えるために経営者は何を従業員に語るべきなのか、その説明責任は大変大きいと言える。ビジネススクールはその重い責任を負い、その遂行に向けた強いリーダーシップを持った人財を育成することが求められると考える。

◆変化に対応するビジネススクール

以上述べたように、人口減少社会が進むことにより促される変化とデジタル化によって促される変化に対応するため、経営は過去の延長線上に存在しない解を模索していく必要がある。その解を導くには仮説を構築し、その仮説に基づく戦略実行そしてその検証というプロセスが不断に実行される必要がある。また仮説を構築するためには、自身の経験が単一ではなく多様な経験が不可欠である。つまり業界の当たり前からの脱却には、異業種、異文化の経験が不可欠という意味である。さらに非連続の解を模索するには当然その説明責任が問われてくる。この文脈から考えた場合、これからの経営者は未知の領域に対してチャレンジする強い意志とその説明責任を丁寧に実施する能力が強く求められると考える。

ビジネススクールがそのような経営人財を育成する必要があるという前提に立つと、産学連携の一層の強化という方向性が示唆される。多様な業界の経営者と学生が集い、経営者が一方的に体験談を講義するだけにとどまらず、討議を通じて、より実践知を高め、経営の普遍的な体系知をともに創造していくイメージである。これは企業経営にとっても大きな示唆を得るチャンスといえるかもしれない。

当職は2年ほど前、教鞭をとる京都大学経営管理大学院の授業で、ある学生から次のような質問を受けたことがある。「企業経営者は、従前 Vision と繰り返し言っていたのに最近 Purpose と言い始めたのはなぜか？」この質問に対する私の見解は次のようなものである。Vision という言葉は Visual と語源を同じくし、見えない未来を見えるようにする意味である。「10年後に売上高1兆円を目指す」「10年後に一千店を目指す」など見えない未来の指針を示すものである。一方で Purpose には時間軸は存在せず、今我々はどうのような存在意義があるのかを伝える用語である。ここで資本市場を考えてみると資本主義は本来有限が前提として存在するものである。有限であるから財やサービスに価値が生まれる。市場、環境、資源、食料、労働力、いずれも有限である。しかしいつからか我々はそれらを無限と勘違いしていたのではなかろうか？環境は無限、資源は無限、市場は無限、しかし今我々が突

きつけられているのは、まさしく有限性である。市場の有限性、環境の有限性などあらゆるものが有限であるということをまざまざと見せつけられている。無限を前提とした社会においては未来を目指す Vision が輝くのに対して有限性を突き付けられると、その輝きが急速に失われ、それ以上に今我々は存在意義があるのか問われているのではないだろうか？それを我々に問い詰めているのは従業員、顧客、投資家そして取引先のステークホルダーでもある。この問いに経営者は答えを求められているのではないだろうか？

ビジネススクールは、これらの問いに対してすべてのステークホルダーが腹落ちするストーリーを創り出し、丁寧に説明する経営者を育成していく必要があると考える。

(4) ビジネススクールでの高等教育についての企業からの期待

東京海上ホールディングス 専務執行役員 グループ CDO 生田目 雅史

金融ビジネスに 40 年近く身を置いたものとして、この期間の金融ビジネスの変化には驚きを隠せない。融資は手書きの申請書であったが、今では略、デジタル手続きに移行した。経験と相場観に頼っていたトレーディング業務は AI を駆使する業務へと変貌した。複写の紙で金額を確認していたクレジットカードは、スマートホン決済に移行し、取引のデータは暗号技術で担保されるものとなった。私は 35 年前にハーバードビジネススクールの MBA で学ぶ経験を得たが、ビジネススクールの場合でも、金融業がこれほどの変化をもたらすことになるとは全く予想できていなかった。

金融ビジネスそのものだけでなく、そこで業界を牽引する主体に目を向けると、かつて世界の最大手に名を連ねた多くの銀行や証券会社が市場から撤退する一方、オンライン証券会社や多くの新しいプレーヤーが金融業界の主要な価値提供者として活躍している。また競合環境が厳しい市場にあっても JPMorgan や Goldman Sachs、Morgan Stanley などは引き続き世界を牽引する金融機関として市場をリードしている。なぜある会社は撤退し、別の企業の挑戦に屈することになる中、いくつかの企業は存続し成長を続けているのか、と問われれば、これこそまさに金融機関の「経営」の差異ということになる。かつては大手金融機関に就職すると、「つぶれない会社に就職してよかったね」と言われたものだが、私自身、その大手の銀行が破綻し市場から退出する場面に遭遇した。そして企業の経営というものが、申し述べたように、いかなる環境変化の中にあっても、自社が成長を続け社会に有益な存在であり続け、市場と顧客の評価を得ることを使命としている中、経営人財を育成するビジネススクールには、この「経営者の使命」と「そのために必要な能力」を可視化し、能力開発のための有効な教育の場を提供することを期待したい。

その視点から、ビジネススクールという教育の場を通じて経営者、経営者予備軍の方々に学んでいただきたい点としては、もちろんファイナンス、ヒューマンリソース、組織論、アカウントティング、テクノロジー、マーケティングなど、実践的、学問的な領域も多岐にわたる。しかし、それらと同様に重要で、加えてレクチャーや教科書では代替できない領域において教育を提供できる領域が少なからずあり、そこにこそ、これからのビジネススクールの根源的価値がある。

第一の要素は自己変革能力である。「ビジネス」の語源を紐解くと、「気に掛ける」「心配する」「世話する」「貢献する」とある。つまりビジネスとは、企業が他人や社会に対し何ができるかを考え、実行することである。常に自社が社会に対し意味のある貢献を行うことが

できているか、新しい価値を創出できないか、不断の自己変革的な姿勢が求められる。そのためには自社の商品・サービスだけにとどまらず、企業姿勢、企業文化、経営倫理、人財政策など、あらゆる要素を自己批判的・客観的に俯瞰し、変化の方向性を示すことが不可欠となる。

経営が「自己変革」であるという命題は決して新しいものではないが、実際の企業経営の中での難易度も高い。第一に、依然多くの企業が終身雇用的な仕組みのもとで、自社の仕事の仕方に慣れ切っている状況では、他との比較をしようにもその事例も知らない。中途入社や外部役員の登用など、近年は経営者層にあっても新しい取組も進んでいるが、生え抜きの経営層の慣性を変えるのは容易ではない。第二に、既存の事業の磨きこみや漸進的成長に忙殺され、変革の視点を持つ時間的余裕を持てていない。自己変革を既存の事業の中で進めるためには、変革に対する意識の優先順位を一段強制的に引き上げる必要がある。第三に、変革の方向性そのものが、既存の組織のリスク回避的な反応と対峙する必要がある、ともすれば融和的に求心力を高めようとする経営者の心理とは根本的に対立する。組織の理解を促し変革の方向性を自然に高めるために、「新規事業はチャレンジ」とか「出島で失敗を許容する」「深化と探索の両利き」などのアプローチも示唆されている。しかし、これらの言葉が誤って理解されると、「既存の組織は変革とは無関係」という解釈なるとともに既存の組織の保守的な思想を固めてしまうという反作用を内包する。また変革を期待される当事者も、自己変革を気軽に、使命感なく進めるという甘えを内包したり、戦略目標と連動なく拡散していく。さらに言えば、既存新規を問わず両方の組織に対し経営としての真剣度が十分伝わらない。

ではそのような自己変革を、なぜいくつかの企業は実行実践できて、他の企業ではできなかったのか、ここにビジネススクールという教育の場で提供できる大きな価値があると思われる。ハーバードビジネススクール（HBS）で採用されるケースメソッドは、様々な企業の経営者が実際に行動した事例を題材に、どのような状況の中でどのような選択と判断を行い、実行に移すのかを議論する形で教育が行われる。状況は曖昧で考えられる選択肢も完璧なものはない、議論は拡散し、「解」にたどり着かない。しかし、その曖昧さと不完全な状況から決断を行うことこそが、企業変革の本質かとも思われる。そして、2020年代の世界がVUCAの時代といわれるならば、この「曖昧で不確実な状況」で経営判断を進める経営者の意思決定のプロセスとそこに内在する経営者の人生観を学ぶことには大きな意味がある。HBSで1921年に最初に作成されたケースは、General Shoe Corporationというボストンの靴製造業のCEOの経営判断である。当然ながら当時の多くの学生にとって靴製造の経験はなく、誰が見ても状況・情報は極めて曖昧、不確実。その中で経営判断に至るCEOの苦悩に触れ、学ぶことから今日のHBSの形がある。その世界観をふまえ、今日のビジネススクールには「正解を導く」解法ではなく、「複雑・曖昧な状況下での人間の判断」に迫

り、視座を導く教育を進めていただきたい。

第二の要素は、組織という集団を動かす力である。結局のところ、大きな企業の経営の枠組みでは CEO であれ部長であれ、自分ひとりではできることは限られる。大きな組織を率い、自社の目指す変革の方向に組織のエネルギーを振り向けるためには、役員・部課長・社員を束ね、一つの方向に導く、説得力あるコミュニケーションが必要となる。経営者から伝わる使命感、ビジョン、組織の方向性、熱意、これこそ経営者が大きな組織を動かそうと思ったときに最も意を配る点ともなる。ではこの「熱意」や「ビジョン」を伝える能力は、どうすれば身に着けることができるだろうか。実際の修羅場で経験する道はあるだろう。しかし多くの経営者予備軍、あるいは経営者も、若い時代には自身の人生観を賭けたビジョンや使命を自身の言葉で伝える機会多くはない。加えて、学ぶべき能力を要素分解することも難しく、従来型の教育から学ぶ機会も少ない。そもそも、この能力は単なるコミュニケーションスキルではなく、自身が重視する価値観につき、人生を賭した使命として表現することができるか、そしてそこに共感を求めるメッセージをどのような言葉で表現して組織のエネルギーを創出するかという、経営者の姿勢の根幹を問う問題である。1997 年に始まる Amazon 創業者の Jeff Bezos 氏の株主ほかステークホルダー向け年次レターでは、「すべては長期的視点」「顧客視点を体現」といった、不変のテーマが掲げられ、それゆえ 2025 年でもその 1997 年レターが参照される。そこには、思い付きやその場の掛け声ではない、経営者が考える不変の価値観と、そこに自身の魂を込めた信条を感じる。Jeff Bezos レターについていえば、おそらく当初から、この価値観を毎年振り返り、掲げた目標に近づくことを、自身にも社員にも、そして株主にすら求めることを意図したものと思われる。そこにこそ、変革の気運が生まれるのであり、ビジネススクールへの期待領域でもある。

第三の要素は、対外感受性。そもそも経営とは市場、社会、顧客、株主をはじめとする様々なステークホルダーとの関係の中で成立する。換言すれば経営とは異質な顧客、異なる意見を持つ株主、市場、競合と時には対峙し、時には共鳴しながら、最適な選択を見出すプロセスである。例えば生成 AI など企業の経営にとり極めて大きなインパクトを持つ全く新しい技術革新が最早当たり前となりつつある中で、多くの経営者は AI との向き合い方を経営の優先課題としている。新たなビジネスモデルも世界中で無数に生まれている。要するに、世界は無限の創造性を実践する場となり、日本企業もそのダイナミズムの中で独自の戦略を導かねばならぬ状況にある。創造性を発揮するために、異質な意見を育むことが経営の本質であるとするれば、DE&I といった多様性重視の取組は、単に掲げた数値目標を達成すればよいという話ではなく、企業が長期的に創造性を高めていけるかという根源的命題である。

以上三点を申し述べたが、これらの能力は、教育、学習で学ぶことができるのか、という指摘もある。しかし最高位の高等教育であるビジネススクールにあっては、そこにこそ、新

たな教育の形を体現していただきたいとも思う。私自身、35年前の米国ビジネススクールで学んだことは、知識ではなく、世界中の経営者のリアルな経営哲学とその背景にある人生観であると思う。当時のビジネススクールのメッセージは、「Wisdom cannot be taught.」であった。Teachではなく実践で経営の本質に迫る教育を期待したい。

(5) 日本のビジネススクール教育におけるファミリーガバナンス教育の意義と方向性

株式会社フィーモ 代表取締役 大澤 真

わが国ではファミリービジネスのプレゼンスが他国に比べても圧倒的に高く、法人数では99%、所有と経営において創業家が支配的な影響力を及ぼしている企業は上場企業の約半数にのぼる。こうしたファミリービジネスは、非ファミリービジネスと比べて収益力が高く、かつ長寿である。海外でのビジネススクールでは、ファミリービジネス教育に特化した学科が設けられているケースが多く、経営学だけでなく、歴史学、家庭心理学、文化人類学などの学際的な研究がなされている。一方、わが国をみると、2008年に漸くファミリービジネス学会が設立されたものの、当該分野における研究・教育活動はいまだ黎明期にあるといえよう。

収益力が高く長寿である日本のファミリービジネスには以下のような特徴があり、これらはすべての企業経営者にとって示唆するものが多い。

- ① 理念・価値観やこれを形成してきた歴史、将来ビジョンが創業家のみならず会社内で共有されている（パーパス経営）。
- ② 利他の精神を有し、ステークホルダーから絶大な信頼を得ている（ステークホルダーキャピタリズム）。
- ③ 常に長期的視点に立って、果敢にリスクをとり、イノベーションを積極的に推進している。

こうした特徴の背景にあるのは、オーナーシップを担う創業家における強固かつ柔軟なファミリーガバナンスである。図表のように、ファミリーガバナンスは、①創業家としての基本的な指針やルールを定めた家族憲章、②ルールに基づいた日々のガバナンス運営を組織、財務の面でサポートするファミリーオフィスの2つの柱かたなっている。ファミリービジネスオーナーやアドバイザー育成を目的とするビジネススクールでは、

- ① ファミリーガバナンスの基本構造についての理解
- ② ファミリーガバナンスとコーポレートガバナンスの関係性と価値共創に向けたフレームワーク
- ③ 家族憲章でカバーすべき多様な論点（理念、行動規範、長期ビジョン、意思決定プロセス、株式・経営権の承継方法など）

④ ファミリーオフィスの組織、機能、役割

⑤ 内外の成功・失敗事例の分析

について学ぶことでファミリービジネスの持続的発展や日本経済、地域経済への貢献が期待される。

(6) 日本のビジネススクールのあるべき姿と改革の方向性

ヴェオリア・ジャパン合同会社 取締役会長 野田 由美子

世界は大きな転換点を迎えている。戦後 80 年続いた米国主導のグローバル社会は変質し、企業経営を取り巻く環境は急速に変化している。同時に、気候変動をはじめとする地球環境問題は深刻さを増し、人類社会の持続可能性が問われている。さらに、生成 AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展は、ビジネスのみならず人類の文明の在り方そのものを根本から変革しつつある。このような時代において、日本のビジネススクールには抜本的な改革が求められていることは論をまたない。以下、三つの観点から改革の方向性を提言したい。

第一に、グローバル化・多様性への本質的対応が不可欠である。自国ファーストで、脱グローバルズムへの逆回転が世界を覆っているものの、資源小国・輸出大国の日本にとっては世界とともに生きる以外の選択肢はない。世界が無極化し不確実性が増す今だからこそ、多様な文化的背景や価値観を持つ人々と深い対話を行い、相互信頼を構築し、創造的な協働を実現できる人財の育成が最重要課題である。これは単なる語学力の向上や表層的な異文化理解にとどまらない。多様性を組み込んだ学びの場を創造し、クラス自体が多文化環境となることで、異なる価値観や考え方との建設的な対立を経験し、その中でリーダーシップを発揮する実践的な機会を提供する必要がある。特に、従来の欧米中心主義を超えて、アジア・アフリカ・中南米などグローバルサウスの視点を積極的に包含した、真の普遍的なグローバル対話と協調を実現できる人財が求められている。

第二に、サステナビリティを中核とした教育体系の抜本的な再構築が求められる。20 世紀型の無限の経済成長を前提とした教育パラダイムから、地球の限界（プラネタリーバウンダリー）を深く認識し、次世代に豊かな社会を継承するための新たな教育体系への転換が急務となっている。この転換は、個別の科目改編にとどまらず、経営教育の根本的な価値観の転換を意味する。

ファイナンスでは株主価値最大化の枠組みを超えて ESG 投資やインパクト投資の統合的理解を、アカウンティングでは環境・社会インパクトの可視化と評価手法の確立を、マーケティングでは大量消費型から循環型経済を基盤とした価値共創型への転換が求められる。

そしてこれは、個別のスキル向上という次元を超え、より本質的に企業経営の目的そのものを問い直す作業である。企業活動の負の外部性を的確に把握・制御しつつ、経済的価値と社会的価値を両立させる新しい経営モデルを追求しなければならない。それは従来の CSR

を超越し、ビジネスの核心に社会性と地球環境との共生を組み込んだ真の持続可能な経営の実現を要請している。

第三に、イノベーションとヒューマンイズムの調和を実現し、未来を自らの手で実装する実践型イノベーターの育成が不可欠である。デジタル、AI、ブロックチェーン、メタバース、ライフサイエンスといった科学技術イノベーションが急速に世界を変える中、先端テクノロジーの可能性を深く理解し活用する力と、人間ならではの創造性、共感力、倫理的判断力を融合したリーダーシップが重要となる。盲目的に競争優位や利益を追うだけではなく、自らが加速させているイノベーションが、人間に真のウェルビーイング（幸福）をもたらしうるのかを問うことが、これからのリーダーには求められている。テクノロジーの進展がもたらす倫理的・社会的課題に対する深い洞察力と、それらの課題と向き合いながら、人々と社会に未来を提示することが不可欠となる。このような複雑なジレンマや葛藤に向き合うことができる次世代リーダーの育成は、日本のみならず世界のビジネススクールが直面する最も重要な使命の一つといえよう。

日本ですでに、これらの挑戦に真正面から取り組んでいる教育機関が出現している。2018年に開校した大学院大学至善館がその代表例である。至善館では、インドを筆頭とする複数のアジアの教育機関との連携のもと、アジアの哲学思想や東洋的な内省を取り入れた教育を英語で展開している。持続可能性に関しても、サーキュラーエコノミーを軸として、新たな経済社会像、事業像を探求しており、私も特任教授として参加している。科学技術イノベーションについても、リベラルアーツを最大限にカリキュラムに取り入れ、人間存在の本質を問いながら、科学技術イノベーションがもたらす光と影と向き合う先駆的な教育を試行している。

しかし、大きな時代の転換点にある今、一教育機関の取り組みだけでは十分ではない。日本の複数のビジネススクールが、それぞれの特色を活かしながら、未来を見据えた多様な教育実験に挑戦し、その果実を世界に発信していくことが肝要であろう。

「ジャパンアズナンバーワン」と称賛された時期にアメリカのビジネススクールで学び、この30年間、日本が世界で再び輝く存在になることを願いながら、経営と未来の課題に向きあい続けてきた実務家として、日本のビジネススクールが世界に先駆けて新しい教育モデルを確立し、持続可能な社会の実現に貢献できる次世代リーダーを輩出することを切に願うものである。

(7) 知の再構築と実務の循環 ―現場起点で考える経営教育のこれから―

一般財団法人ユナイテッドスポーツファウンデーション

代表理事 諸橋 寛子

現在の日本社会は、少子高齢化や気候変動、国際競争の激化といった構造的な課題に加え、急速な技術革新や価値観の多様化といった流動的な変化にも直面しています。このような先行きが不透明な時代において、経済社会を牽引する経営リーダーや幹部人財には、企業や社会の未来像を長期的かつ体系的に構想し、変化を読み取りながら実現に向けた行動を導いていくリーダーシップが求められています。そうした人財の育成を担うビジネススクールもまた、大きな転換期にあるのではないのでしょうか。知識を教える場から、企業が直面する現実寄り添い、そこで必要とされる力を育てる場へと、ビジネススクールの在り方そのものが、今まさに問い直されていると感じています。

私は、ゼビオホールディングス株式会社の創業家に生まれ、企業経営に関与すると同時に、故郷を襲った東日本大震災を契機に設立した一般財団法人ユナイテッド・スポーツ・ファウンデーション（以下、USF）を通じて、スポーツを軸とした社会貢献活動や次世代育成にも取り組んでいます。企業と社会の両現場に身を置いてきた中で実感するのは、これからのリーダーには「変化に対応する知識」以上に、「他者と関わり、行動を通じて価値をつくる力」が必要だということです。

未来を構想するには、目先の判断ではなく、自分の中にぶれない軸を持つことが大切だと考えています。そのうえで実行していくためには、さまざまな立場の人たちと共に考え、対話し、行動できる力が求められます。USFでは、全国の小学生を対象にしたスポーツキャンプを通じて、そうした「多様性の中で育つリーダーシップ」の芽を育ててきました。そこには、机上の理論だけでは得られない、生身の経験があります。ビジネススクールにおいても、実務家や現場と密接に連携する学びの仕組みや、異なるバックグラウンドの人たちが出会う場づくりが、ますます重要になってくると思います。

とりわけ、現代に求められるのは「越境する学び」であると強く感じています。企業、教育、地域、家庭、それぞれが分断されるのではなく、相互に関わり合いながら、複数の視点を持ち合わせた人財が育つような環境づくりが重要です。私自身、USFの活動を通じて、教育の現場と企業の現場、さらには地域社会をつなげることの意義を強く実感してきました。スポーツという共通言語を介することで、立場や世代の違いを越えて人がつながる。そのような経験こそが、経営にも通じる“共創の力”を育てるのではないかと考えています。

こうした視点から、ビジネススクールには、企業が抱える現実的な課題に向き合い、それを教育に取り入れていく柔軟な姿勢と仕組みが求められます。実務家の知見を活かすだけでなく、多様な背景を持つ人たちが学び合える設計や、国内外の連携によって実務知を循環させるような取り組みが、今後ますます重要になってくると考えています。

これまでの企業とビジネススクールが個々に繋がるという局所最適であった関係から、日本ビジネススクール・経営人財育成推進機構が、多種多様な企業のニーズを集約し、それぞれのニーズに対して、最適なビジネススクールのリソースを提供するプラットフォームとなり、各ビジネススクールのリソースだけでは着手が困難な研究テーマを、当機構が共同研究のプラットフォームを通じて提供し、推進していくことが大切だと思います。たとえば、私がアドバイザリーボードを務めるゼビオグループでも、店舗運営を超えて、地域と連携したスポーツイベントの開催や、スポーツナビゲーターが地域社会と関わるための仕組みづくりに取り組んでいます。こうした現場の課題や実践を教育の資源とし、企業の多様なニーズと教育現場の知がつながることで、より実践的で、社会の現実と接続したビジネス教育が生まれていくのではないのでしょうか。

私自身、企業経営と社会活動の両方に携わってきた経験を通じて、「人は、出会いによって変わる」ということを何度も目にしてきました。学びは、その出会いの場をつくることから始まります。実務と教育、企業と社会を結びながら、未来の日本を担う経営人財を育成していくことが、いま私たちに求められているのではないかと感じています。

2. 教育界からの提言

(1) 教養×スキル×行動が社会を変える~転換期における教育とエコシステムの構築

三菱総合研究所 理事長 小宮山 宏

◆地球と AI がもたらす文明の転換

「有限の地球」上での人類の活動は、気候が変動するほどに地球を変えた。人口も人工物も飽和に近づいている。一方で、過去に遭遇した様々な困難に対し、常に突破口を生みだしてきた知識は今や膨大、細分化高度化し、全体像の把握や共通認識の醸成を難しくしている。「無限の荒野」を前提とする自由経済の予定調和は成り立たず、経済は低成長化、格差が拡大、社会の分断をもたらし、各地で紛争や戦争が起こっている。そこに AI が登場した。人間には難しい膨大な知識の高速処理ができる AI は極めて有用だ。しかし悪用もできる。巨大な力を持つ両刃の剣だ。

◆ビジネススクールに求められる変化

現在の変化の特徴の一つはスピードだ。江戸時代なら数十年で起こった変化が、感覚的にはひと月くらいで進む。過去に蓄積した知識を年長者が次世代に伝えるというこれまでの教育モデルでは不十分で、転換を迫られている。変化の本質を捉え、ビジョンを描くリーダーの育成が急務だ。しかし、描くだけでは不十分、行動するリーダーが求められているのだ。ビジネススクールの果たすべき大きな役割はここにある。

子供はもちろん、大人も成長し続けなければならない。多様な経験をもつ人々の集団が、行動をともにしながら成長し、すべての人が「生涯成長」し、リーダーを生む。教師が上から目線で教える教育から、参加者が教えあいともに成長する姿に変わる必要があるだろう。いわゆるスズメの学校からメダカの学校への転換であり、ビジネススクールもそうあるべきだと思う。

筆者が東京大学総長だった 2008 年、社会人教育の場、EMP (Executive Management Program) を作った。ファイナンス・マーケティング・戦略といったビジネススクールとは異なる、「教養×スキル」を持つ人財の育成を目指したのだ。現在まで 31 期、700 人超の卒業生が社会で活躍しているのだから成功といってよいだろう。しかしそれは個人としての活躍であって、集団として大きなビジョンに挑むという、設立時に目指した姿ではない。業務

にいそしむ個人が社会変革に参画するのは口で言うほどやさしくない。リーダーが集団で行動することを歓迎する、そんなエコシステムが必要だろう。行動するリーダー群とそれを許容する社会、この卵と鶏問題を何とかする必要も待ったなしだ。

◆新産業の創出と投資のあり方

転換期のビジョンあるいは未来予測はユートピアからディストピアまで多様だ。筆者はユートピア側だ。ビジョンとして提案するプラチナ社会を、「地球が持続し、豊かで、すべての人の自己実現を可能にする社会」と定義し、プラチナ構想ネットワークを主宰している。プラチナ社会日本版の行きつくところは、「資源自給・生涯成長・住民出資」社会だ。過去の成功体験である「加工貿易・画一教育・資本と労働」社会からの大転換だ。実現するために、「教養×スキル×行動」人財の集団が必要だ。

十数年の活動によって、全国各地で行われているプラチナ社会へ向けたプロジェクトが見えてきた。例えば、毎年50団体ほどの応募があるプラチナ大賞だけでも、12年続けると600になる。すべてのプロジェクトを分類すると、森林、再生可能エネルギー、健康、観光、人財となる。それぞれは小粒なプロジェクトだが、群として産業化すれば、プラチナ社会を実装できると考えるに至った。現在、これら五つの新産業の創成に着手したところだ。

さて新しい産業を立ち上げる資金をどうするか。五つはいずれも国内産業である。貯蓄から投資へという標語のもと、新NISAに多くの個人資産が投入されているが、その過半が海外へ流れている。これでは国内が空洞化してしまう。国内投資の受け皿が必要だろう。五つの産業はいずれも地域住民の社会資本的な産業である。例えば、分散型へ向かうエネルギーの消費者は近隣住民だ。自ら消費する財への投資はリスクが小さい。そのための個人資産は十分にある。新産業への「住民出資」は可能であり、今起きている格差の拡大、社会の分断への答えになるだろうし、さらには、資本と労働の対立という資本主義の基本的課題の克服につながるだろう。

第一弾として2022年10月に森林産業イニシアティブを立上げた。新林業、バイオマス化学、木造都市の3要素からなり、最も困難な新林業を大きな需要でけん引しようとする。2050年には、現在の2倍の木材需要となり、それらをすべて国内材で賄うことを目標として掲げる。現在、全国10か所で社会実装に挑んでいる。

次いで、2024年12月に再生可能エネルギー産業イニシアティブを立上げ、活動内容と組織を議論している。目標は、2050年のエネルギー需要を現在の電力需要の2倍と想定、その80%以上を国内再生可能エネルギーで賄うことだ。

日本ではすでに建築物や自動車など人工物が飽和し、これら都市鉱山は新しい人工物を供給する素材として必要十分だ。二つの産業イニシアティブによって木材資源とエネルギーが自給されれば、日本は基本的素材に関して「資源自給」国家になる。

◆人財育成エコシステムの具体像と 2050 年

これから立ち上げようとしているのが、健康産業、観光産業、そして人財産業だ。

大転換を実現するには、自ら考え行動する多数の人財が必要だ。言うは易く行うは難し。文部科学省は、過去半世紀にわたり、知識偏重から創造性重視の人財養成施策を続けているが成果に乏しい。国家権力をもってしてもこの状況だ。部分最適化では無理で、必要なのは人財養成のエコシステムということだろう。プラチナ人財産業イニシアティブはそれを目指す。

「アクティブラーニング、メダカの学校、人の流れ」が基本コンセプトだ。具体例は多数集まった。社会課題を通じて学校と企業がつながる探求型学習、大学生・社会人・シニア・小中高生がプラチナ社会づくりのアイデアを競う未来人財育成塾やプラチナスクール、逆参勤交代、種子島丸ごとプラチナ化などなど。

教員の荷が重い探求型学習の支援を事業として、成功したスタートアップもある。課外学習の優れた試みは少なくないが、課外に使える生徒の余裕時間は多くはない。また、一般生徒の底上げを図るには公教育の充実が不可欠だ。探求型学習はカリキュラムの一部であり、社会課題の解決を企業人・生徒・教員が協同するアクティブラーニングの場とするのは有力だ。

未来人財育成塾では、中高生が未来社会の設計に挑むのだが、そこに大学生、シニアなどがチューターとして参加する。AI の活用などは学生がリード、年齢、ジェンダー、国籍、出身などの多様性が活気ある場を作る。

逆参勤交代は、都会の社会人が自治体など地方に滞在し、地域の人々とともに課題解決に挑む。多様な経験が交錯し、参加した都会人はほぼ例外なく元気になる。

種子島は 21 大学が集う総合的なプロジェクト。地方企業と大学研究室が連携する。高校生を大学生が教え、市民が参加する成果発表会では、高校生が提案する政策を現職市長が対等に議論する。十数年継続した現在、大学進学で島を離れる高校生で、卒業後島に戻るという生徒は皆無だったのが、今では約半数が戻ると答える。

プラチナ人財産業イニシアティブは「生涯成長」のエコシステム構築を目指す。

◆結びに

ビジネススクールは、現実の社会課題の解決を題材としたい。それこそが真のアクティブラーニングであり、教員を含めすべての参加者の成長につながり、行動する人財集団の養成につながるだろう。そして、例えばプラチナ構想ネットワークのような、大きなエコシステムの創成に挑戦するグループと協力し、部分と全体を並行して作っていくのだろう。それが卵とにわとり問題への答えだと思う。こうした草の根の動きが先行し、国との連携が深まり、急速に転換が進み、輝く 2050 年を迎える。そう期待する。

日本は、「資源自給・生涯成長・住民出資」国家となり、人類の未来社会を先導するのである。

(2) 日本のビジネススクールへの4つの提言

NUCB ビジネススクール 研究科長 横山 研治

◆はじめに

現代のビジネス環境は急速に変化し、グローバル化の進展により企業の経営戦略も国際的な視点を持つことが不可欠になっている。そうした中、ビジネススクールは未来の経営リーダーを育成する重要な役割を担っており、教育機関としての使命はますます大きくなっている。しかし、日本のビジネススクールは世界的な競争力という点で課題を抱えており、欧米のトップスクールや、近年急速に成長しているアジアのビジネススクールに比べると、学生の多様性や研究の国際性、実務との連携の面で後れを取っていると言わざるを得ない。

この現状を打破し、日本のビジネススクールが世界レベルで競争力を持つためには、三つの重要な課題に取り組む必要がある。まず、世界中から優秀な学生を集めるためには、英語による教育の拡充が不可欠である。現在、多くの日本のビジネススクールでは日本語を主体としたカリキュラムが主流であり、これが海外の学生にとって大きな障壁となっている。次に、留学生を受け入れるだけでなく、彼らが卒業後に日本でのキャリアを築けるように、日本企業との連携を強化し、就職支援を充実させることが求められる。特に、日本企業の雇用慣行や文化的な違いを理解し、留学生がスムーズに就職できる環境を整えることが重要である。さらに、理論と実務を架橋する教育の進化も欠かせない。研究者教員はより実務との関係を強め、実務家教員は理論的な研究を深めることで、教育の質を高める必要がある。欧米のトップスクールでは、ケースメソッドや実践的なプロジェクトが授業の中心となっており、日本のビジネススクールもこうした実践的な教育手法を取り入れるべきである。

本稿では、これらの課題について詳述し、日本のビジネススクールが国際的な競争力を持つための具体的な施策を提言する。

◆世界から学生を集めるための英語教育の必須化

日本のビジネススクールが世界中の優秀な学生を集めるためには、英語による授業の拡充が不可欠である。現在、英語で授業を行っているビジネススクールは限られており、日本語が話せる留学生に依存しているのが現状である。しかし、世界のトップスクールと競争するためには、英語のみで完結する MBA プログラムやエグゼクティブ MBA を設置し、海外の優秀な学生を惹きつける必要がある。例えば、シンガポール国立大学や香港科技大学など、アジアのトップビジネススクールでは、ほぼすべての講義が英語で行われている。日本のビ

ビジネススクールも、こうした国際標準に合わせることで、より多くの海外学生を呼び込むことが可能になる。

また、日本のビジネススクールが国際的な評価を高めるためには、AACSB（国際ビジネス教育認証）、EQUIS（欧州経営開発基金の認証）、AMBA（MBA 協会の認証）といった国際的な認証を取得することが不可欠である。これらの認証を得ることで、世界のビジネス教育の標準を満たしていることが証明され、国際的なランキングにおいても高い評価を得ることができる。また、認証取得に向けた取り組みは、教育の質の向上にもつながる。例えば、教員の質や研究の国際性、企業との連携など、ビジネススクールが重視すべき要素が明確になるため、全体の競争力が向上する。

英語教育の充実と並行して、留学生が日本で快適に生活できる環境を整備することも重要である。具体的には、住居支援の提供、生活サポートの充実、日本のビジネス文化に関するオリエンテーションの実施などが求められる。

◆国際学生の日本での就職支援

留学生が日本で就職するためには、ビジネススクールと企業との連携が不可欠である。特に、日本企業の多くは新卒一括採用の文化を持ち、外国人留学生にとって就職のハードルが高い現状がある。この問題を解決するためには、ビジネススクールが企業とのネットワークを強化し、外国人留学生向けのキャリア支援を充実させることが重要である。具体的には、外国人留学生向けのインターンシップの拡充や、企業とのキャリアフェアの開催などが有効な手段となる。これにより、留学生は実際の業務を経験し、日本企業の文化を理解することができる。

さらに、日本のビジネススクールは英語教育を強化しつつも、日本企業で働くための日本語教育も提供する必要がある。ビジネス日本語の習得や異文化マネジメントの理解は、留学生がよりスムーズに日本企業に適応できるための重要な要素となる。

◆理論と実務を架橋する教育の進化

日本のビジネススクールの教育が国際水準に達するためには、理論と実務を架橋する仕組みの構築が不可欠である。現在、日本のビジネススクールではアカデミックな研究と実務が分離していることが課題となっており、これを改善するためには、研究者教員と実務家教員の協力が必要である。

研究者教員は企業との共同研究プロジェクトを推進し、実際の経営課題を研究テーマとす

ることで、理論と実務のギャップを埋めることができる。これにより、研究成果がビジネスの現場で実際に活用される可能性が高まる。一方で、実務家教員も理論を実践化するための研究を深めることが求められる。具体的には、ケースメソッドを活用した教育や、コンサルティング型の授業を取り入れることで、実践的な経営知識の提供が可能となる。

◆プログラムの柔軟性

近年、ビジネスの世界で必要とされる知識やスキルは急速に進化を遂げている。AI やデジタルトランスフォーメーション、グローバル市場での競争環境の変化などがその一例である。このような状況下で、ビジネススクールの教育プログラムもまた、時代の変化に対応し進化する必要がある。しかしながら、日本のビジネススクールの教育プログラムは依然として硬直的であり、国際的な競争力に欠けていると言わざるを得ない。この現状を打破するため、いくつかの改善提案を述べる。

まず、日本のビジネススクールのプログラムは、従来の MBA (Master of Business Administration) に過度に依存している傾向がある。しかし、海外のビジネススクールでは、MBA プログラムの人気の相対的に低下している状況が見られる。その理由として、学生の多様化するニーズに応じたより専門的な学位プログラムの台頭が挙げられる。例えば、ファイナンス、マーケティング、データサイエンスといった特定の分野に特化した「マスターオブサイエンス (MSc)」の学位プログラムや、学位を出さない短期集中型のプログラムが人気を集めている。これらは、キャリアの中で特定のスキルを短期間で習得したいというニーズに応えるものである。

さらに、エグゼクティブ向けプログラムの需要が高まっていることも注目に値する。忙しいビジネスパーソンにとって、フルタイムの MBA を取得することは現実的ではない場合が多く、オンライン学習や短期集中型のプログラム、モジュール形式の教育が魅力的である。こうした柔軟なプログラムは、既存のキャリアを維持しつつ、必要なスキルを身につけることを可能にする。

日本のビジネススクールが国際的な競争力を高め、世界中から学生を引きつけるためには、これらのトレンドを積極的に取り入れることが不可欠である。まず、プログラムの柔軟性を高めることが重要である。特定の分野に特化した学位プログラムの導入や、短期集中型プログラム、オンラインでの学習機会の拡充を進めるべきである。また、グローバルな観点から、外国人学生や教員を積極的に受け入れる体制を整備し、多様性のある学習環境を創出する必要がある。このような取り組みは、日本のビジネススクールが持続的に発展していくための鍵となるであろう。

最後に、教育の内容そのものも再検討する必要がある。例えば、データ分析や AI、サステナビリティ、国際経済といった現代のビジネスにおける重要なテーマをカリキュラムに組み込むことが重要である。また、実務経験を重視したプログラム設計や、企業との連携を強化することで、学生が即戦力として活躍できるような教育を提供すべきである。

日本のビジネススクールが世界での存在感を高めるためには、硬直的なプログラム設計から脱却し、柔軟性と多様性を備えた教育を提供する必要がある。時代の流れに即した変革を進めることで、国内外の優秀な学生を引きつけ、日本のビジネス教育の未来を切り拓いていくことができるはずである。

◆おわりに

日本のビジネススクールが国際的な競争力を高めるためには、英語教育の充実、国際学生の就職支援、理論と実務を架橋する研究と教育の発展が不可欠である。これらの改革を実現することで、日本のビジネススクールは世界のトップスクールと肩を並べる存在となり、グローバルなビジネス環境で活躍できるリーダーを輩出することができるだろう。今後、日本のビジネススクールがどのように進化していくかが、日本の経済競争力の向上にも大きく関わることになる。

(3) ビジネススクールの課題と展望に向けて ―教育界からの視点―

慶應義塾大学 特任教授 河野 宏和

◆課題認識

日本にはいくつくらいのビジネススクールがありますか？ 入学希望者は増えているんですよね？ ―海外のビジネススクール関係者から、しばしば聞かれる質問である。一時期の輝きは失われているとしても、世界各地に海外拠点を持つ日本企業を知っている人であれば、日本でのビジネス教育が活性化していると想像するのもかもしれない。しかし、残念ながら、実態は欧米に大きく出遅れ、アジア圏でも周回遅れである。そうした状況以上に、その活性化に向けた議論や対策が停滞し具体的な進展を見せないことに、大きな危機感を感じている。

教育界の状況を見ると、日本のビジネススクールのほとんどは、既存大学の一部門（経営系大学院）として設置されている。経営学部 of 大学院部門をビジネススクールと称しているケースもある。総合大学であれば、経済学部、理工学部、医学部といった他学部と連携して多様なプログラムを提供できる余地が生まれるが、大学の一部門という制約のため、少子化の影響もあって、成長戦略なき運営が常態化している。学校法人会計では、収支差額（利益剰余金）が生じてても、目的別に設けられた基金に参入され、原則として、部門の資産として次年度に繰り越して有効な活動に投資することは認められていない。利益を生むことが大学の本来の目的ではないとしても、資金使途の自由度が認められず、投資回収という概念が希薄な組織には、成長戦略という概念は生まれにくい。そうした大学で活動している教員が企業の成長戦略について論じること自体に、個人的には強い違和感を感じている。

もう一つの課題として、専門領域への分化を指摘しておきたい。元来、ビジネスには分野横断的・総合的な視点が不可欠だが、大学の教員は、例えばマーケティング・会計・財務・人事組織といった専門領域別に配置され、カリキュラムも個別の領域ごとに構成されるケースが大半である。地域創生や環境対応といった領域で、課題解決型のプロジェクトなどの総合的な科目が指向されているが、大学では各自の専門領域で研究業績を蓄積していくことが昇進の必要条件として求められ、特に若手の研究志向の教員は、そこに大半の時間を投入している。したがって、仮に社会から分野横断型の授業科目が強く求められているとしても、多くの科目が専門領域ごとに検討され、担当教員別に設置されるという状況は変革しにくい。

専門分野別の縦割り体質は、近年、学問分野が細分化される傾向と共に強化されており、理論研究が深化していく一方で、産業界の実務的ニーズとの乖離は放置されている。日本のビジネススクールの多くは専門職大学院として設置されている。この制度は、分野別に設置された科目群を所定単位数履修すればMBA（経営学修士）の学位を授与することを基本としている。専門職大学院は、教員の全体の中に産業界出身者を一定比率配置することを条件として産学連携の強化を目指して構想されたが、ビジネススクールの研究・教育目的に踏み込んだ活発な議論は限定的であった。結局、制度設計のみの変更にとどまり、ビジネススクールの構造改革として有効に機能しているとは言い難い。端的に言ってしまえば、ビジネススクールの教育に適した教員を育成していこうという意欲が、大学側に自発的に生まれてくる環境は、日本では抜本的に欠落しているのである。

こうした状況の中で、日本のビジネススクールでは、大学新卒ないしはそれに近い実務経験の少ない年齢層向けにビジネス関連分野の基本的な知識を提供する教育を進め、一方で中間幹部層に対してはより上位の経営管理職に就くためのトレーニングに重点を置く教育を行い、結果として、それらをまとめて広義の「経営人財の育成」と称している。したがって、対象とする人財の年齢層が広範囲となってしまう。本機構（JBS-EDO）では、急速に進む経営環境の変化を先取りして新たな事業や価値を社会に訴求していく人財の育成を喫緊の課題と認識し、そうした人財の育成なくして、日本のビジネス社会の未来は描けないと考えている。JBS-EDOは、企業の枠組みを超えて、社会に新たな価値を提供する事業構想を具体的に示し実行していける人財を「高度経営人財」と呼び、そのための具体的な育成プログラムを提示することを使命としている。このようなプログラムは、その規模や新規性の点で単一のビジネススクールでは具体化しにくいこと、またそのプログラムに参画する過程から教員自身がビジネススクールの在り方や自身の教育内容を見つめなおし成長していく機会を提供するという点で、メタレベルのビジネススクール構想と呼ぶべき考え方である。産官学が真に連携して活動しなければ、こうした計画を実現していくことは困難である。本機構の使命について、理事メンバーが忌憚ない想いと構想私案を披歴すること、それが本ホワイトペーパーのねらいである。

◆解決方策の私案

上に述べた現状のビジネススクールの課題への解決方策は、例えば産・官・学の連携強化、大学評価制度の改革、FD（Faculty Development）プログラムなどの視点から、これまで様々な制度について多くの議論が重ねられてきた。本稿では、制度論ではなく、ビジネススクールの目的という観点に立って、課題解決に向けた私見をまとめたい。

ハーバード大学ビジネススクールは、ビジネススクールのミッションを「We educate

leaders」と、端的かつ明快に表現している。様々な分野でリーダーが求められていることから、私はビジネススクールが育成すべき人財像を「事業構想を立て、その実現に向けて周囲を巻き込み先導していくリーダー」と捉えている。そのために大切になる資質を以下にリストして考察したい。

(1) 構想力

一つめは、「構想力」である。例えば、自社のビジネスにどんな課題があり、どんな施策をどんな順序で実施していくべきかという構想を、立案し実行していく力である。そうした力は、教室で授業を聞いて学ぶという一方向の教育では決して身につかない。もちろん、様々な領域の基礎的な知識・理論は必要であるが、それは必要条件の一つに過ぎない。それらの知識を分野横断的に総動員し、課題の因果関係を多面的に分析し、根本的な原因を追究し、その原因について関係メンバーで議論していくことが不可欠である。ビジネススクールで伝統的に扱われてきた専門分野の知識に加え、企業を取り巻く環境の変化、ライフスタイルの変化、情報技術のインパクト、社会が求める価値の認識、企業と個人の倫理意識など、分野融合的な視点から、真の課題を探り当て、派生している現象を抽象化・一般化し、それらの論理構造を整理し体系化していく能力が、構想力を鍛えるうえで重要な要件になる。

(2) フィールドワーク

同時に、教室にいて学習するだけでなく、経営の現場に出向いて実態を把握しながら考えるフィールドワークが大切になる。例えば、生産や技術開発といった領域だけでなく、営業や人事管理の領域でも、人々が仕事をしている現場に出向き、そこにどんな課題があるか、それらの課題がなぜ発生し、どう関係しあって解決を阻害しているかを考え抜くことから、真の課題を見つけ出す能力が身に付くことになる。そうしたフィールドワークは、通常の講義とは異なり、対象企業との事前調整や進行度合いに応じた課題の再設定、柔軟な補強教材の準備と指導対応など、通常の授業に比して教員にとって負荷のかかる教育方法であるが、大学の教室でテキストを読んでいるだけでは決して身につかない新たな学びを、学生にも教員にも与えてくれるものである。筆者としては、授業から教員自身も学ぶことができ、なおかつ分野横断的な知識の大切さを改めて確認でき、産業界とのつながりも強化されたとしたら、なぜ皆がもっとフィールドワークに注力しようとししないのか、素朴に疑問でしかない。

フィールドワークで注意すべき点は、下手をすると表面的に課題を設定し、安直に短期的な施策を提案しようとしてしまう危険性であろう。本質的に大切なことは、解決提言よりも問題設定に時間を割くことであり、問題発見能力の深化と、解決策に至る構想の体系的な構造を認識していく力が重要である。解決策を急ぐことなく地に足をつけて問題を見つめ直す

姿勢から、先に述べた事業構想力の基盤となる分野横断的な視点や、社会課題との連携といった知見が蓄積されることになる。同時に、構想の具体化や実践に向けてメンバーと議論するプロセスは、意識せずとも、コミュニケーション力、論理性、リーダーシップなど、新たな構想を実践していくスキルの涵養につながっていく。

(3) 異業種・異職種という場

次に指摘したい点が、異業種・異職種のメンバーで議論する場の大切さである。日本の企業では、新任管理職研修や選抜教育といった名目で、企業内研修が盛んに行われているが、自社（あるいは自社グループ）のメンバーだけで議論していると、自社の風土や業界慣習を「言い訳」とし、その内部に踏み込まない議論に留まってしまうリスクがある。ビジネススクールとは、本質的に異業種・異職種のメンバーが集まる相互啓発の場であり、今日の国際的な視点を考えれば、できれば異文化の人財も交えた環境で議論することが大切である。全く業種や職種の異なるメンバー、できれば文化的背景も異なるメンバーが集まって議論するプロセスから生まれる新たな発想は、自社に留まっていたら得ることのできない視点である。そうした多様性の中での議論に参加することで、ビジネススクールの教員にも、自らが知見を有している業界や日本の慣習を前提としない広い視点・高い視座が備わっていく。そうした経験を積んだ教員であれば、産業界のトップとも対等に会話し、参考になる知見を提供していくことが可能になる。

(4) 長期的視点

最後に指摘したいのが、長期的視点の大切さである。近年、あらゆる情報が容易かつ迅速に入手できることから、ゆったり・じっくりと考える余裕が失われがちである。すると、他社や業界の動向が気になり、どうしても短期即効的な施策に関心が向いてしまうことになる。しかし、先に述べた構想力やコミュニケーション力は、短期的な学習や議論だけで身につくものではない。企業の課題解決、とりわけ人財育成に正面から取り組もうとするならば、時代の流れに逆行するように見えても、長期的に課題を捉えて対応していく姿勢を忘れてはならない。とりわけ、人財育成の領域では、長期的な視点が不可欠である。高度経営人財を真に育てていこうとするならば、短期的な知識に偏重することなく、本質を見極める能力の育成に注力すべきである。安価で短期に高度な人財を育てたいという要望が、知識偏重型の育成体系を強化してしまい、人財を育成するどころか反対に疲弊させる結果を招いてしまうことを、産業界には是非改めて認識してほしいと考えている。

◆JBS-EDO の役割

以上述べてきたように、現状の分野別の知識偏重の教育から脱却し、中長期の構想を具現

化できる高度経営人財の育成に努めていくことが、これからの日本のビジネスにとって不可欠である。私自身が大学附属のビジネススクールに長く身を置いてきたので、できれば教育界からその変革に向けて貢献していきたいが、本稿で述べてきた構想力、リーダーシップ、フィールドワーク、コミュニケーション、長期思考といった視点や姿勢は、制度論を議論するだけで実現していくことは困難である。同時に、単一のビジネススクールだけの努力では、テーマの大きさや深さからして、また現状の資金や教員リソースの制約から、対応が難しいテーマである。

JBS-EDO の使命は、高度経営人財の育成に向けて、一つの新たなプラットフォームを提供することである。そのために、参加メンバーが新たな価値提供の構想を持ち寄り、メンバー相互の議論、共に考え伴走する実務家や教員との議論、シーズを有するベンチャーとのマッチングやコラボレーションといった作業を重ね、各自の事業構想を具現化してまとめ上げ、リソースの確保と事業プロセスの計画を作り上げるという「モデル講座」を計画している。現時点での計画と内容は、このペーパーの後半に詳しく記載されている。このホワイトペーパーや新しいモデル講座の内容が、少しでもビジネススクール変革の参考となり、産官学のメンバーが、このプラットフォームに参加したいと声を上げてくれることを期待している。産官学のメンバーが、JBS-EDO の活動内容を、適宜参照しながら、ビジネススクール変革に向けての議論を深めていく、そのプロセスに、本機構の創設メンバーの一人として貢献したいと考えている。

3. JBS-EDO からの提言

(1) 高度専門経営人財の育成を促進するモデル講座の提案

JBS-EDO 事務局

◆我が国経済社会を取り巻く環境と課題

少子高齢化に伴う社会構造の変化や気候変動による環境問題の深刻化、DX や AI/IoT 等の技術革新の進展などに加え、戦争・地域紛争といった地政学的リスクが増大するとともに、米国トランプ政権の打ち出す関税施策による先行き不透明感が進行するなど世界経済が不確実性を増す中、日本の経済社会の将来的な発展は、グローバルレベルで社会のニーズに応えるべくビジョンを構想し、その実現に向けて新たな価値を創造しながら国際社会をリードできる高度経営人財育成の成否に依存していると言っても過言ではない。ビジネスをめぐる環境が激しく変化するとともに、企業経営者が取り組むべき課題が複雑化する中で、多様化する価値観や異質な意見をまとめ上げ、変化への適応力のあるリーダーを育成していくことは喫緊の課題である。

我が国においては、様々な大学等の教育機関が経営人財の育成を目指しているが、従来は、各々の教育機関が独自にカリキュラムを開発し、教育機関への人財派遣や卒業生の受け入れを担う産業界と、教育機関のプログラム・カリキュラムを管理監督する所轄官庁の協力を得て、人的・資金的制約の中で進められてきた。しかし、同時に旧来のシステムでは、知識・スキル中心の講義やケーススタディ型の授業が主体となっており、変化する経営環境に対応して機動的、進化的にプログラムを提供するには限界があるように感じられる。その結果として経営人財教育の先駆者である欧米各国はもとより、近年台頭が著しいアジア諸国に比しても、日本の経営人財育成の全般的な環境は、充実しているとは言い難い状況にあると懸念している。

◆「一般社団法人日本ビジネススクール・経営人財育成推進機構」設立の経緯と活動

経営人財育成を目指す教育機関の組織運営や教育内容といった環境水準を国際的なレベルに引き上げるためには、経営人財の育成が、日本のみならず国際社会の問題解決にも大きく貢献することを十分に認識し、産・官・学一体となって、必要な調査研究・改革等を進めていくことが必要である。そのような使命感を共有する内外の教育機関と緊密に連携し迅速に活動するために、2020 年に文部科学省「経営大学院機能 強化検討協力者会議」を母体とし

て、有志メンバーを中心に「一般社団法人日本ビジネススクール・経営人財育成推進機構」(JBS-EDO)を設立した。

これまでJBS-EDOは、日本の経営人財育成機能の変革の実現をめざし、各種調査・研究・提言活動などを進めてきた。その活動の一環としてセミナーを3回開催している。1回目は、産業側の視点から「企業が求める経営人財像と課題」というテーマで、また2回目は、教育機関側の視点から「日本のビジネススクールの企業経営人財教育の取り組みと課題」というテーマで議論し、産官学の連携の促進を図るとともに、課題意識やそれに基づく提言内容を多くの方々と共有してきた。そして3回目は、海外からゲストスピーカーを招聘し、「Future of B-Schools in Japan: Learnings from Foreign Leading B-Schools」というテーマで、国際的な視点から見た日本のビジネススクールの課題について議論している。改めて、これまでの活動に対する皆様の御理解と御支援に心より深謝申し上げる。

◆産学官連携による知見の総括と新たな経営人財育成の方向性

これまでの活動を通じて、産・官・学の各界から寄せられた多くの知見と提言を総合すると、日本の経営人財育成における根本的な課題と、その解決に向けた方向性が明確に浮かび上がってきた。

第一に、日本のビジネススクールにおいては、グローバル経営リーダー育成のための教育機関としての役割を強化すべきである。日本の産業や企業との連携により、知識・スキルの教育に加え、経営理念、倫理観、価値観、経営者マインド等わが国の特徴を組み込んだ教育プログラム・教材・スタッフ等を整備する必要がある。特に多くの識者が指摘しているのは、単一企業の枠を超えて産業全体を俯瞰し、社会課題の解決を起点とした事業構想を描ける「構想力」、多様なステークホルダーとの対話を通じて変革を推進する「コミュニケーション力」、そして不確実性の高い環境において意思決定を行う「自己変革能力」を備えたリーダーであり、これらの能力は、従来の教室での一方向的な講義では決して身につかず、フィールドワークや異業種・異文化との協創、実践的なプロジェクトを通じた「越境する学び」によってのみ醸成される。従来の知識・スキル中心の教育では限界があり、「教養×スキル×行動」を統合した新たな人財育成アプローチが不可欠であり、実践知を高めるための異業種・異学究・異文化のリーダーとのネットワーク構築機会の提供や実践的に伴奏するファカルティの役割を担う教授陣の育成が求められる。

第二に、日本のビジネススクールのグローバル競争力の強化も重要な課題として認識されている。ビジネススクールに世界中から優秀な学生を集めるには、英語による教育プログラムの拡充に加え、海外トップビジネススクールとの連携強化による国際的なネットワークを形

成し、多様な国籍の学生が参加する最先端でダイナミックな教育環境の構築が求められている。あわせて、教育の質を保証するための国際的な評価・認証システムへの対応も急務であり、その上で、留学生を受け入れるだけでなく、卒業後に日本でのキャリアを築けるように、日本企業との産学連携を強化すべきである。

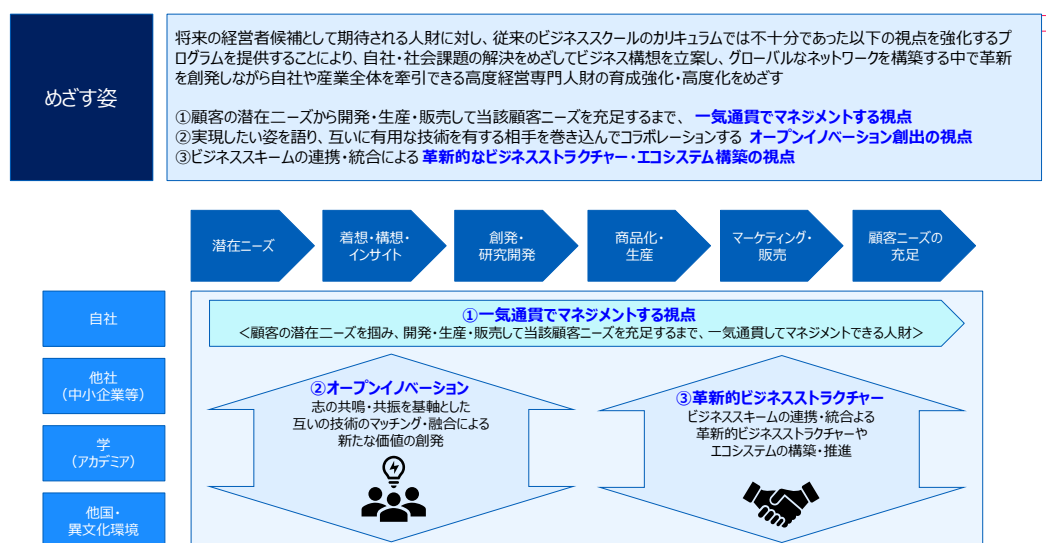
第三に、企業を取り巻く環境が複雑さを増し変化のスピードも高まる中、サステナビリティを中核とした教育体系への転換が求められている。地球環境の限界を認識しつつ、生成 AI をはじめとするデジタル技術の急速な進展に対応できる人財の育成も急務である。企業が抱える課題を教育に取り入れる柔軟な仕組みや企業ニーズとビジネススクールのリソースを結びつけるプラットフォームの構築が必要であり、その中で先端テクノロジーの可能性を理解しながら、人間ならではの創造性や倫理的判断力を融合したリーダーシップの開発が不可欠である。また、日本のファミリービジネスが示すような長期的視点に基づく価値創造や、プラチナ社会構想に見られる「資源自給・生涯成長・住民出資」といった新たな社会システムの構築には、理論と実務を架橋し、産学官が真に連携したエコシステムの中で、継続的に成長し続ける人財の育成が求められる。

◆高度専門経営人財に求められる人財要素とその育成に向けたモデル講座の提案

このような新たな教育・人財育成のあり方をふまえ、JBS-EDO が目指すべき高度専門経営人財の具体的な要件を整理すると、経済・社会活動のリーダーには、グローバル社会での成長を先導しながら、地球環境や格差拡大の是正への配慮、多様性の理解などの柔軟性や倫理観が必須であり、ローカルでは、地域の特性を幅広く俯瞰し、地域経済・社会との共栄を促進するような多角的な視点が求められている。そのうえで、自社・社会課題の解決を目指してビジネス構想を立案し、グローバルなネットワークを構築する中で革新を創発しながら、自社や産業全体を牽引できるリーダーシップが必要不可欠である。

こうした人財要素を備える高度経営専門人財を育成するには、従来のビジネススクールのカリキュラムでは不十分であった以下3つの視点を強化するプログラムを提供する必要があると考える（図1参照）。すなわち、まずは、①顧客ニーズから開発・生産・販売して当該顧客ニーズを充足するまで一気通貫でマネジメントする視点を習得したうえで、②実現したい姿を語り、互いに有用な技術を有する相手を巻き込んでコラボレーションし、新たなイノベーションを創発するオープンイノベーションの視点を身に付け、そのイノベーションを起点に、③ビジネススキームの連携・統合による革新的なビジネスストラクチャーやエコシステム構築の視点を醸成することである。上記3つの視点を盛り込んだモデル講座として、2つの講座を開発したので以下に提案する。

図1：モデル講座のめざす姿



◆モデル講座①「オープンイノベーションによる創発」講座の概要

1つ目が「オープンイノベーションによる創発」講座である（図2参照）。本講座は、「志の共鳴・共振を基軸とした互いの技術の連携・融合などオープンイノベーションによる新たな価値の創発」を目的とし、以下3つのセッションから構成される。まず、「新たな価値創出に向けた事業構想セッション」では、ファカルティの指導のもと自社・社会課題を設定した後、アカデミア起業家等の支援を受けて技術シーズを探索し、事業構想を立案する。続いて「イノベーション創発セッション」では、コーディネーターの仲介のもと、ベンチャーやスタートアップとの議論を深めることにより互いの志や事業構想等を情報交換し合い、各々のめざす方向性や補完関係等がマッチングすれば、共創しながら事業構想をブラッシュアップしていく。そして「ビジネス視点強化&最終発表セッション」において、企業OB/OGの助言によりビジネスや産業構造視点を強化するとともに、最終成果物としてのビジネス構想書を仕上げ、所属会社社長、ベンチャー代表者、ビジネススクールのディーンやファカルティ等に対して発表する。最終的には、ファカルティをはじめとする聴講者からのフィードバックを受けながら、さらに事業構想を磨きあげていく。本講座の受講により、受講者一人では獲得できないような幅広いネットワークの中から、自身の事業構想を共にブラッシュアップできるパートナーを見出すことができ、より付加価値の高いイノベーションに結び付ける可能性が高まるとともに、自社の課題解決に留まらず、産業全体の発展も視野に入れた広く多様な視座・視点の獲得に繋がることが期待される。

図2：モデル講座①「オープンイノベーションによる創発」の概要

項目	内容
目的	・志の共鳴・共振を基軸とした互いの技術の連携・融合など オープンイノベーションによる新たな価値の創発
対象者	・自社・社会課題に対し、自らビジョン・事業構想を掲げて変革を成し遂げる気概と主体性を有し、他者との共創により新たな価値創出を目指している方（基本的なビジネス知識・スキルをお持ちの方が望ましい）
プログラム	セッション 協力/提携者 内容 新たな価値創出に向けた事業構想セッション ファカルティ、アカデミア研究者、ビジネススクールと提携 ●新たな価値創出に向けた事業構想 ・自社・社会課題の抽出と事業構想作り ・ファカルティによる事業構想の磨き上げ ・志の確立、マインドセット ●シーズ探索 ・アカデミア起業家との技術シーズ探索 ・目利き力の醸成 ●ビジネス知識・スキルの習得 ・不足している知識・スキルの習得 ・例）オープンイノベーション/アットリバーティア等 イノベーション創発セッション ベンチャー・スタートアップ（SU）との連携 ●ベンチャー・SUとの創発 ・ベンチャー・SU探索と経営者とのアットリバーティア ・互いの志、事業構想のプレゼンテーション ・議論と交渉によるマッチングとアットリバーティア ●技術連携・融合による新たな価値創発 ・互いの技術連携・融合 ・ビジネスモデル構想の創造 ●ビジョン・事業構想の磨き上げ ・潜在ニーズの把握 ・ベンチャーとのビジネスモデル事業構想の磨き上げ ビジネス視点強化&最終発表セッション 企業OB/OG、所属会社社長、ファカルティ、BSディーン ●ビジネス・産業構造視点の強化 ・企業経営者OB/OGによる経営・産業構造視点の強化 ・研究開発・生産・営業OB/OGによるビジネス視点からのアットリバーティア ●ビジネス事業構想の最終発表 ・所属会社社長、ベンチャー代表者、ファカルティ、BSディーンへの最終発表 ●最終発表後の事業構想磨き上げ ・事業構想のさらなる改善・磨き上げ
実施方法	・企業派遣受講者の構想をもとに、各企業とスタートアップ・ベンチャー等とのマッチングを仲介するとともに、新たな価値の創発をめざして伴走し、磨き上げる
アウトプット	・受講者所属企業の意思決定責任者（社長、事業開発責任者等）、マッチングしたベンチャーの意思決定責任者、ビジネススクールのディーンに対し、受講者の立案したビジネスモデル・スキームの最終構想をプレゼンテーションする
KSF	・ファカルティの指導力、伴走チームの多岐な領域にわたるネットワーク力、Agile型でマッチング先を探索・紹介できる目利き力

◆モデル講座②「革新的ビジネスストラクチャー構築・実行」講座の概要

続いて2つ目が「革新的ビジネスストラクチャー構築・実行」講座である（図3参照）。本講座は、モデル講座①の後続プログラムとして、「ビジネススキームの連携・統合による革新的ビジネスストラクチャーの構築・推進」を目的とし、以下3セッションから構成されるプログラムである。はじめに「ビジネス構想セッション」では、潜在ニーズ～顧客ニーズまでを一気通貫で俯瞰できる視野を醸成しながらビジネス構想を立案する。続いて「革新的ビジネスストラクチャー構築セッション」では、ベンチャーやスタートアップと連携しながらビジネススキームの体制強化や利益体質への転換を図る。そして「経営計画・投資提案書の最終発表&事業推進セッション」では、企業OB/OGの助言により経営・産業構造変革や投資・利益創出の視点をさらに強化するとともに、ヒト・モノ・カネすべての要素を盛り込んだ経営計画・投資提案書を作成し、所属会社社長、ベンチャー代表者、ビジネススクールのディーンやファカルティ等に対して発表する。さらにフィードバックを受けながら、最終責任者としてビジネススキームを実行・推進していく。本講座を受講することにより、ファカルティや企業OB/OG等の力を借りて、ビジネスシステム全体を一気通貫で俯瞰できる幅広い視野を習得しながら、新たなビジネススキームやエコシステムの構築に向けたプロセスを体験することができるとともに、投資の意思決定や利益創出に向けた戦略遂行といった実践的な経験を積むことが可能となる。さらには、将来、多様な価値観を理解できる柔軟性や高い倫理観を持ち、産業界全体を牽引できる変革リーダーとして、産業の枠を超えた構造改革の第一歩を踏み出せる可能性も囑望される。

図3：モデル講座②「革新的ビジネスストラクチャー構築・実行」の概要

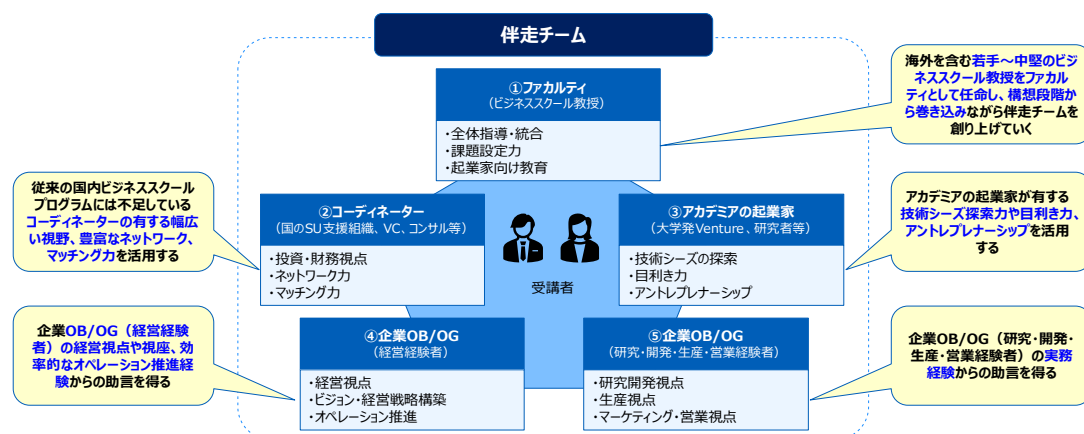
項目	内容												
目的	・ビジネススキームの連携・統合による 革新的ビジネスストラクチャーやエコシステムの構築・推進												
対象者	・磨き上げた革新的ビジネススキームについて、産業構造の変革も視野に入れた経営計画書・投資提案書を作成し、実行責任者として推進する志を有する方（基本的なビジネス知識・スキルをお持ちの方が望ましい）												
プログラム	<table><tr><th>セッション</th><th>ビジネス構想セッション</th><th>革新的ビジネスストラクチャー構築セッション</th><th>経営計画・投資提案書の最終発表&事業推進セッション</th></tr><tr><td>協力/提携者</td><td>ファカルティ、アカデミア研究者、ビジネススクールと提携</td><td>伴走チーム ベンチャー・スタートアップ連携</td><td>企業OB/OG、所属会社社長、ベンチャー社長、ファカルティ、BSアイン</td></tr><tr><td>内容</td><td> ● ビジネス構想立案 ・潜在ニーズ～顧客ニーズまでを一気通貫で俯瞰できる視野の醸成 ・産業全体～産業を超えて影響を与えるビジネス構想の立案 ● ビジネス知識・スキルの習得 ・不足している知識・スキルの習得 例）グローバルネットワーク/アイデア構築力/DX応用力/デジタルビジネス実践力/ベンチャー文化/ビジネス俯瞰力 </td><td> ● ビジネススキームの体制強化 ・ビジネススキームさらなる磨き上げ ・統合的エコシステム等の構築 ・起業家向け教育、起業家向け育成 ● ビジネススキームのさらなる質強化 ・ファカルティ伴走による利益体質への転換と経営計画・投資提案書作成 ● ビジネスオペレーションの実行・推進 ・所属企業での社内ベンチャー化 ・ベンチャー・SUへのレンタル移籍等 </td><td> ● 利益創出・産業構造変革視点強化 ・企業経営者OB/OGによる経営・産業構造変革視点のさらなる強化 ・研究開発・生産・営業OB/OGによる投資・利益創出視点からの“ラッシュアップ” ● 経営計画・投資提案書の最終発表 ・所属会社社長、ベンチャー代表者、ファカルティ、BSアインへの最終発表 ● ビジネススキームを実行・推進 ・最終責任者としてビジネス実行・推進 </td></tr></table>	セッション	ビジネス構想セッション	革新的ビジネスストラクチャー構築セッション	経営計画・投資提案書の最終発表&事業推進セッション	協力/提携者	ファカルティ、アカデミア研究者、ビジネススクールと提携	伴走チーム ベンチャー・スタートアップ連携	企業OB/OG、所属会社社長、ベンチャー社長、ファカルティ、BSアイン	内容	● ビジネス構想立案 ・潜在ニーズ～顧客ニーズまでを一気通貫で俯瞰できる視野の醸成 ・産業全体～産業を超えて影響を与えるビジネス構想の立案 ● ビジネス知識・スキルの習得 ・不足している知識・スキルの習得 例）グローバルネットワーク/アイデア構築力/DX応用力/デジタルビジネス実践力/ベンチャー文化/ビジネス俯瞰力	● ビジネススキームの体制強化 ・ビジネススキームさらなる磨き上げ ・統合的エコシステム等の構築 ・起業家向け教育、起業家向け育成 ● ビジネススキームのさらなる質強化 ・ファカルティ伴走による利益体質への転換と経営計画・投資提案書作成 ● ビジネスオペレーションの実行・推進 ・所属企業での社内ベンチャー化 ・ベンチャー・SUへのレンタル移籍等	● 利益創出・産業構造変革視点強化 ・企業経営者OB/OGによる経営・産業構造変革視点のさらなる強化 ・研究開発・生産・営業OB/OGによる投資・利益創出視点からの“ラッシュアップ” ● 経営計画・投資提案書の最終発表 ・所属会社社長、ベンチャー代表者、ファカルティ、BSアインへの最終発表 ● ビジネススキームを実行・推進 ・最終責任者としてビジネス実行・推進
セッション	ビジネス構想セッション	革新的ビジネスストラクチャー構築セッション	経営計画・投資提案書の最終発表&事業推進セッション										
協力/提携者	ファカルティ、アカデミア研究者、ビジネススクールと提携	伴走チーム ベンチャー・スタートアップ連携	企業OB/OG、所属会社社長、ベンチャー社長、ファカルティ、BSアイン										
内容	● ビジネス構想立案 ・潜在ニーズ～顧客ニーズまでを一気通貫で俯瞰できる視野の醸成 ・産業全体～産業を超えて影響を与えるビジネス構想の立案 ● ビジネス知識・スキルの習得 ・不足している知識・スキルの習得 例）グローバルネットワーク/アイデア構築力/DX応用力/デジタルビジネス実践力/ベンチャー文化/ビジネス俯瞰力	● ビジネススキームの体制強化 ・ビジネススキームさらなる磨き上げ ・統合的エコシステム等の構築 ・起業家向け教育、起業家向け育成 ● ビジネススキームのさらなる質強化 ・ファカルティ伴走による利益体質への転換と経営計画・投資提案書作成 ● ビジネスオペレーションの実行・推進 ・所属企業での社内ベンチャー化 ・ベンチャー・SUへのレンタル移籍等	● 利益創出・産業構造変革視点強化 ・企業経営者OB/OGによる経営・産業構造変革視点のさらなる強化 ・研究開発・生産・営業OB/OGによる投資・利益創出視点からの“ラッシュアップ” ● 経営計画・投資提案書の最終発表 ・所属会社社長、ベンチャー代表者、ファカルティ、BSアインへの最終発表 ● ビジネススキームを実行・推進 ・最終責任者としてビジネス実行・推進										
実施方法	・受講者の事業構想に対し、伴走チームが助言し、あるいはインキュベーターの育成機能を活用して課題・弱みを強化しながらビジネスストラクチャーやエコシステムを創り上げ、磨き上げていく。最終的に所属企業、ベンチャー等に発表して事業化をめざし、ヒト・モノ・カネを動かす経験を積む												
アウトプット	① 受講者所属企業の意思決定責任者（社長、事業開発責任者等）に対し、ビジネスモデル・スキーム構想等をプレゼンテーションし、承認されれば社内ベンチャーとして事業開始・推進 ② ベンチャーの意思決定責任者に対し、ビジネスモデル・スキーム構想等をプレゼンテーションし、承認されればレンタル移籍等によって当該ベンチャーにて事業開始・推進												
KSF	・利益体質への転換に向けて、ビジネススキームのフィージビリティを高めるファカルティの指導力、Agile型で経営計画・投資提案書の磨き上げができる伴走チームのケイパビリティ												

◆「伴走チーム」体制の構築

上記2つの講座に共通する特徴の一つが、①ファカルティ、②コーディネーター、③アカデミア起業家、④企業OB/OG（経営経験者）、⑤企業OB/OG（研究・開発・生産・営業経験者）から構成される「伴走チーム」を組織化し、必要に応じてそれぞれの視点から課題設定・助言・支援等を行うことにある（図4参照）。この体制により受講生は、多面的かつ実践的な視点・経験からのアドバイスやインサイトを享受することができ、自ら描いた事業構想を広範かつ多面的な視座・視点からブラッシュアップすることができる。また、産業を超えた多様なメンバーからの指導・薫陶を受けることにより、自社課題の解決のみならず、産業構造改革までも視野に入れ、広くダイナミックな構想に昇華させることが可能となる。

図4：伴走チーム体制の構築

・①ファカルティ、②コーディネーター、③アカデミア起業家、④企業OB/OG（経営経験者）、⑤企業OB/OG（研究・開発・生産・営業経験者）から構成される**伴走チームを組織化**し、必要に応じてそれぞれの視点から課題設定・助言・支援等を行う。
・アクションラーニングを実践指導できるファカルティがBスクールには不足しているため、まずは、若手～中堅のビジネススクール教授をファカルティとして任命し、構想段階から巻き込みながら3～5チームの伴走チームでトライアルを実施する。



なお、本モデル講座を企画・運営するうえでは、高度専門経営人財の育成を力強く後押しできるファカルティをはじめとする質の高いティーチングスタッフの確保が鍵となる。今後、そのような質の高いティーチングスタッフを十分に確保・育成するためには、大学等の教育機関において従来の運営システムや人事配置の枠組みを根本から見直す抜本的な改革の実施が望まれる。

◆日本の経済社会を牽引できる真の高度専門経営人財の輩出に向けて

今後、本機構は、日本の経営人財育成機能の変革を実現するため、上記2つのモデル講座について、各方面のご協力を賜りながらトライアル的に企画・実施するとともに運営体制を整備していく。また、引き続き、各種提言や機関連携・仲介、評価、調査・研究等の業務にも取り組んでいく所存である。こうした一連の活動が、日本の経済社会の将来を牽引し、グローバルに影響力を発揮できる真の高度専門経営人財輩出の一助となれば幸いである。