

専門職大学院が提供する教育内容は企業の 人材ニーズに対応するものなのか？

いわゆる「ビジネススクール」を対象に

佐藤博樹

東京大学名誉教授

中央大学ビジネススクール・フェロー

2024年8月24日

自己紹介

(略歴) 1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、法政大学大原社会問題研究所助教授、月法政大学経営学部助教授、法政大学経営学部教授(夜間開講の社会人向け修士課程も担当)、東京大学社会科学研究所教授(大学院経済学研究科で研究者養成の教育を担当)、東京大学名誉教授(2015年6月)、中央大学大学院戦略経営研究科教授(専門職大学院)、中央大学ビジネススクール・フェロー(2023年4月)など。

(専門) 人的資源管理、ダイバーシティ経営

(著書・編著)

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『人事管理入門(新版・第3版)』(共著、日本経済新聞出版)、『新しい人事労務管理(第7版)』(共著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『結婚の壁: 非婚・晩婚の構造』(共編著、勁草書房)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)、『働き方改革の基本』(共著、中央経済社)、『多様な人材のマネジメント』(共著、中央経済社)、『仕事と子育ての両立』(共著、中央経済社)、など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議、経産省・なでしこ銘柄選定基準作成委員会、内閣府・少子化社会対策大綱の推進に関する検討会など政府の審議会や研究会の委員長や委員を歴任。民間企業との共同研究である「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」共同代表(<https://wlb.r.chuo-u.ac.jp/index.html>)、人材サービス産業協議会、全国求人情報協会、連合総研などの理事。

研修用DVDの監修



『仕事と介護の両立のために』日本経済新聞出版



『働き方改革とカップルの子育て』日本経済新聞出版



『働き方改革を成功させる ダイバーシティマネジメント』日本経済新聞出版

報告の趣旨

- **社会人を含めた大学院** (法政大学経営学部の**夜間修士課程(社会人)**、東京大学大学院経済学研究科(**研究者養成**)、中央大学大学院戦略経営研究科(**専門職大学院**))での**教育経験や企業の人材マネジメントに関する研究を踏まえて、専門職大学院が提供を想定している教育内容を企業の人材ニーズの視点から検討する**

←従来の大学院における社会人を対象とした夜間の修士課程と専門職大学院の制度上の違いはあるが、前者でも多様な授業方法を導入する大学院が、後者でも大多数の学生が修士論文を執筆する大学院があるなど、両者の教育内容の違いが明確でない現状が存在

←専門職大学院のうち、いわゆるビジネススクールでは、国内でなく、**海外の認証獲得**が重視されている

専門職大学院とは？

• 専門職大学院は、**理論と実務を架橋した教育**を行うことを基本としつつ、①少人数教育、双方向的・多方向的な授業、事例研究、現地調査などの実践的な教育方法をとること、②**研究指導や論文審査は必須としないこと**、③**実務家教員（*）**を一定割合置く

• 法曹（法科大学院）、会計、ビジネス・MOT（技術経営）、公共政策、公衆衛生など様々な分野で**高度で専門的な知識・能力を備えた高度専門職業人を養成**することが期待

（*）**専攻分野における実務の経験を有し、かつ高度の実務の能力を有する者。**

文科省のHPでの「大学院修士課程と専門職大学院との制度比較」に関する解説

事項	大学院修士課程	専門職大学院(平成15年4月から) (専門職学位課程)	
		専門職学位課程	法科大学院(平成16年4月から)
標準修業年限	・2年	・2年又は1年以上2年未満の期間で各大学が定める。	・3年
修了要件	・修業年限以上の在学	・修業年限以上の在学	・修業年限以上の在学
	・30単位以上の修得	・30単位以上の修得その他の教育課程の履修	・93単位以上
	・研究指導	・必須としない	・必須としない
	・修士論文審査	・必須としない	・必須としない
教員組織	・教育研究上必要な教員を配置	・教育上必要な教員を配置	・教育上必要な教員を配置
	・研究指導教員及び研究指導補助教員を一定数以上配置	・高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を一定数以上配置	・高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を一定数以上配置
	・研究指導教員1人当たりの学生収容定員を分野ごとに規定(人文社会科学系は教員1人あたり学生20人以下)	・教員1人当たりの学生収容定員を修士課程の研究指導教員1人当たりの学生収容定員の4分の3として規定。 (例:人文社会科学系は教員1人あたり学生15人以下)	・教員1人当たりの学生収容定員を修士課程の研究指導教員1人当たりの学生収容定員の4分の3として規定。 (専任教員1人あたり学生15人以下)
	・実務家教員の必置規定なし	・必要専任教員中の3割以上を実務家教員をもって充てる。	・必要専任教員中の2割以上を実務家教員をもって充てる。
	・学部、研究所等の教員等が兼ねることができる。 (設置基準の教員数に算入できる。)	・専門職大学院の設置基準に算入する教員は、学部等設置上の教員数に算入できない。ただし学部等の授業科目の担当は可能。(平成25年まで経過措置有り)	・専門職大学院の設置基準に算入する教員は、学部等設置上の教員数に算入できない。ただし学部等の授業科目の担当は可能。(平成25年まで経過措置有り)
	—	・事例研究、現地調査、双方向・多方向に行われる討論・質疑応答	・事例研究、現地調査、双方向・多方向に行われる討論・質疑応答 ・少数教育を基本(法律基本科目は50人が標準)
具体的な授業方法	—	—	—
施設設備	・教育研究上必要な講義室、研究室や、機械、器具、また図書等の資料を備える。 (注)校地・校舎は、借地でも可能なケース有り	・教育研究上必要な講義室、研究室や、機械、器具、また図書等の資料を備える。 (注)校地・校舎は、借地でも可能なケース有り ・専門職大学院の目的に照らし十分な教育効果をあげることができること。	・教育研究上必要な講義室、研究室や、機械、器具、また図書等の資料を備える。 (注)校地・校舎は、借地でも可能なケース有り ・専門職大学院の目的に照らし十分な教育効果をあげることができること。
第三者評価	—	・各分野毎に継続的な第三者評価を義務付け(5年に1回)	・継続的な第三者評価(適格認定)を義務付け(5年に1回)
学位	・「修士(〇〇)」	・修士や博士とは異なる専門職学位 「〇〇修士(専門職)」	・修士や博士とは異なる専門職学位 「法務博士(専門職)」

専門職大学院の外形的な特徴に関する評価

①少人数教育、双方向的・多方向的な授業、事例研究、現地調査などの実践的な教育方法をとること

→これらは従来の大学や大学院の教育方法としても一般化

②研究指導や論文審査は必須としないこと

→後述する「概念化能力」の獲得にマイナスに影響

③実務家教員を一定比率で配置を義務付けること

→「高度の実務の能力」とは何を意味するのか？

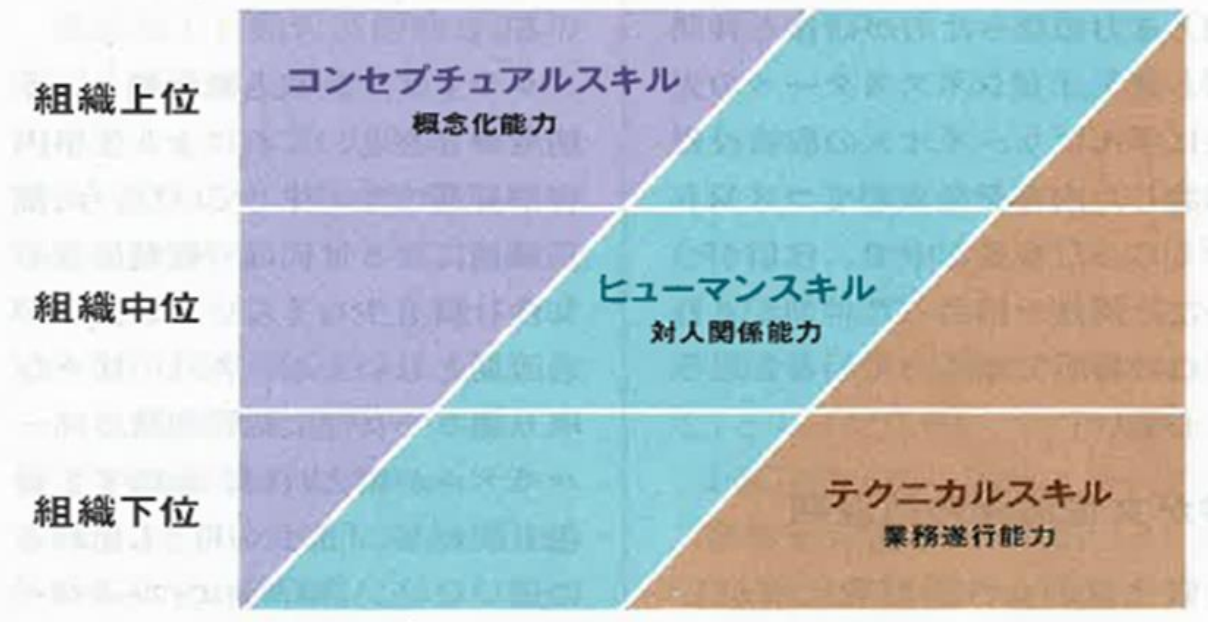
→実務経験のみで教育ができるのか？

専門職大学院が養成する人材が保有する「高度で専門的な知識・能力」とは何か？（カッツモデルの概念によると）

- 「高度で専門的な知識・能力」は、カッツモデルの「概念化能力」、「対人関係能力」、「業務遂行能力」のいずれに対応するのか？
- 上記の各能力と日本企業がこれまで提供してきた教育訓練機会の関係
 - △ 「概念化能力」 = 階層別研修
 - △ 「対人関係能力」 = 階層別研修
 - 「業務遂行能力」 = 主にOJT + 短期間のOff-jt
+ 職能別研修（経理財務、営業、生産管理など）

役職階層ごとに管理職に求められる能力の構成が異なる

● カッツモデルの概要



企業の人材ニーズの視点からみた働く人々に求められる職業能力の変化

- 役職階層ごとの役割遂行に必要なとなる能力の比重が異なることに加えて、各階層の人材のに求められる能力が変化
- 「概念化能力」＝市場環境の不確実性の増大により、管理職に求められる「概念化能力」の重要性が高まる
- 「対人関係能力」＝部下を持った管理職は、自分と異なる価値観や異なる多様な価値観を持った部下のマネジメントや同僚との関係構築に必要な「対人関係能力」が高度化。担当職も同僚との関係では同様
- 「業務遂行能力」＝担当業務の急角度での変化に対応するため、「業務遂行能力」の非連続的な学びが必要で、そのためには「学習棄却」が重要。同時に、実務経験で獲得された「業務遂行能力」を理論的に整理し、その「汎用性」を高めることが大事に

「概念化能力」はどのようにして獲得できるのか？

- 「概念化能力」の獲得には、専門職大学院でも修士「論文」の作成が極めて有効

- 研究者養成の大学院とは「論文」に期待する質は異なるが、重要な点は、論文作成の作法やプロセスを学ぶことが「概念化能力」の獲得に貢献すること

→与えられた「課題」を処理できる能力ではなく、企業から求められている能力は、「課題」を設定ができること。それを踏まえて、情報収集、仮説設定、仮説検証し、それを第三者に論理的に説明できる能力が重要に

←専門職大学院も研究指導や論文指導ができる教員が不可欠
(現状では博士号取得が条件に)

「対人関係能力」の獲得

- 「コーチングスキル」などの講義と実習で「対人関係能力」の習得を支援することができる部分もあるが、重要なのは経験や属性、さらには価値観が異なる多様な学生同士の交流や学びが「対人関係能力」の向上に貢献する

← 学びの場における「心理的安全性」の確立が鍵

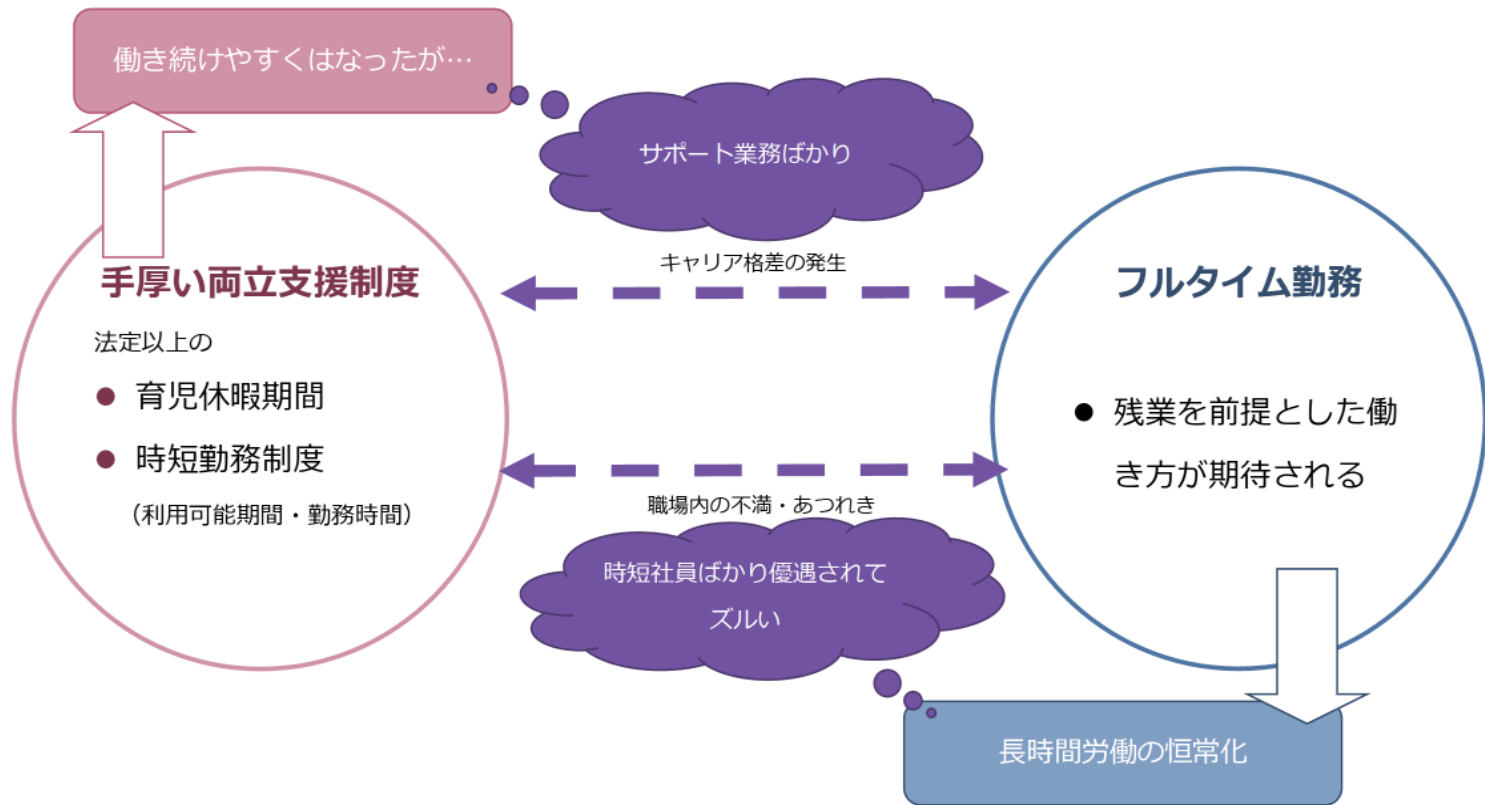
→ 教員と学生の関係（教員と異なる意見を表明できること）

→ 学生相互の関係（勤務先の役職などでなく、学生同士としてフラットな立場で議論できること）

社会人学生の実務経験の質・量が、グループワークなどでの「学びの質」を左右

- 学部卒の社会人経験のない学生を入学させている専門職大学院は、学びの質を担保できるのか？
- つぎのスライドは、ビジネススクールで利用したグループワークの素材の一つだが、社会人経験のない学生はどのような議論ができるのか？

グループワークの事例:「働き方改革」を欠いた手厚い両立支援制度の導入に伴う問題点



(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月

「実務家教員」とは？

- 実務経験があれば、「概念化能力」などの習得を支援できるわけではない
- 専門職大学院の教員に求められるのは、実務経験の有無でなく、実務家と「対話できる能力」である
 - ←教員は、実務家と対話し、実務家が抱えている課題を理解し、それに対して理論的な解を提示できる役割を担えることが重要

「学ばない」日本のビジネスパーソンは変わるのか？

国際比較からみた日本の大卒ホワイトカラーの特徴（管理職と非管理職）

- 修士以上の学歴を有する者が少ない。
- 長時間労働する者が多い。
- 睡眠時間が短い。
- 能力開発の取り組んでいる者が少ない。
 - ←希望するキャリアを実現するために「実務経験が重要」を選択する者の比率は、仏、英、米とりも少ない。

大卒以上のホワイトカラー正社員（24歳から54歳）の 学歴構成や自己投資などに関する国際比較データ

	日本			ドイツ			フランス			イギリス			アメリカ		
	計	管理職	一般計	計	管理職	一般計	計	管理職	一般計	計	管理職	一般計	計	管理職	一般計
(学歴構成)															
学歴：MBA以上の比率 (%)	12.8	13.4	12.6	54.2	42.8	56.7	37.3	42.2	36.2	42.8	39.3	43.7	32.0	21.5	34.7
学歴：MBAの比率 (%)	0.3	0.5	0.2	12.6	19.2	11.0	2.6	4.3	2.2	2.2	0.9	2.6	1.9	1.8	1.9
(実労働時間と睡眠時間)															
週50時間以上の比率 (%)	19.5	34.2	15.6	6.1	9.4	5.4	3.0	2.3	3.1	3.5	3.9	3.3	4.5	7.9	3.5
週45時間以上の比率 (%)	38.6	58.2	33.4	12.8	18.3	11.6	6.5	8.9	5.8	6.8	10.6	5.6	10.7	15.2	9.4
平日の睡眠時間 (平均：分)	378	368	380	426	422	427	433	420	436	425	427	425	418	414	419
(能力開発の取り組みなど)															
スキル向上に自己投資している (得点：5-1)	2.9	3.2	2.8	3.8	4.0	3.7	3.7	3.9	3.6	3.9	4.1	3.9	4.0	4.2	4.0
仕事に必要な能力向上努力有 (%)	63.4	78.3	59.7	95.1	97.0	94.6	90.0	93.8	89.0	75.1	86.6	72.1	80.7	91.8	77.9
キャリア実現のために重要なこと (実務経験；%)	56.7	59.0	56.2	56.8	51.7	58.0	65.4	59.2	67.0	66.4	70.5	65.3	69.8	65.3	70.9

(出所) ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(共同代表:佐藤博樹・武石恵美子)「ホワイトカラーの働き方や就労意識に関する国際比較調査(2023年11月実査)」による。

(注) 各国、大卒以上の24歳から54歳の正社員を対象に、管理職200人、非管理職の男性400人・女性400人の回収を目標にして登録モニター(企業規模300人以上の民間企業の正社員)を対象に調査を実施。各国の回収数は目標よりもやや多い。

日本のビジネスパーソンが、働きながら「学び」続けるために必要なこと

企業

- 残業削減に加えて、**柔軟な働き方の実現**

→ (例) 週10時間の残業を5時間に削減するだけでなく、残業ゼロとまとめた残業する日と選択できるメリハリのある働き方の実現

- 「学ぶ内容」ではなく、**「学ぶこと」を評価する職場風土の実現**

←不確実な変化に対応できる人材となるためには、下記の「変化対応力」の獲得が重要

本人

- 「**変化対応力**」の獲得：**知的好奇心、学習習慣、チャレンジ力**

教育機会の提供側：ここでは大学院

- 教育費の負担軽減は「教育訓練助成金」（雇用保険制度）の拡充である程度まで実現
- **多様で柔軟な学習方法**の提供：コロナ禍でかなり充実
- 卒業生の「**学び**」で獲得したことやその成果に関する**社会的な発信**