



(うだがわ こういち)
 明治大学政治経済学部政治学卒業、毎日新聞社に入社。同社広告局に勤務を続けながら、多摩大学大学院経営情報学研究所博士課程を単位取得満期退学。研究テーマはリーダーシップ論。NPO法人では、働きながら学ぶ社会人を支援するセミナーなどを開催する。

宇田川 耕一
 NPO法人社会人大学院
 研究機構代表理事

庄司 祐子
 NPO法人MBAキャリア研究所代表理事

(しょうじ ゆうこ)
 青山学院大学文学部卒業。日商岩井株勤務の後、外資系企業でマーケティングなどを経験。04年、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科を修了し、06年に、キャリアコンサルティング事業を営むセドナ株を設立。NPO法人では、MBA取得者のキャリア支援を行う。

マスコミ人の視点で
 鋭くチェック
 宇田川 耕一氏
対談
 MBAホルダーの
 キャリアを考える
 庄司 祐子氏

変化の激しい現代社会にマッチ 実務家教員が教育を変える

実務家教員が増加している理由はどこにあるのか。その課題や問題点はないのか。社会人大学院に詳しい、NPO 法人社会人大学院研究機構の宇田川耕一氏と、NPO 法人 MBA キャリアデザイン研究所の庄司祐子氏に話を聞いた。

社会の変化の速まりとともに 増える実務家教員の需要

——まず、実務家教員が注目されるようになった背景からお聞きしたいと思います。

宇田川 ッドッグイヤー」といった言葉に代表されるように、最近では社会の動くスピードが非常に速くなっています。特に、経営・ビジネスの分野では、その傾向が顕著です。MBAなどにおいても、研究・学問よりビジネスのほうが急激に変化しますから、実務の現場にいないと教えきれない部分が出てくるわけで、それが実務家教員が注目される大きな原因の一つなのではないでしょうか。

庄司 そうですね。実務の現場で実績を上げてこられた教員の講義は、スピード感や臨場感があり、今の社会に対応しているという点で、説得力が増すように感じます。またもう1つの背景として、日本のMBAは、教員の多くが実務家である欧米のビジネススクールをモデルに発展したものですので、その流れを汲んだ、と考えれば自然なことだと思います。

宇田川 ただ、以前は、実務家教員を登用したくても、教えられる人材がいまませんでした。しかし、日本でもMBAが誕生して30年近

く経ち、そこで学んだ社会人が、今度は大学院で指導する側にまわるようになったのです。結果、人材の供給が安定し、実務家教員を活用する動きに拍車がかかったという面はありますね。

双方性のある講義傾向が 講演家として一流の教授も

——研究者の教員と比べて、実務家教員の講義に目立った違いはありますか。

宇田川 教員から学生への一方的な講義を避ける傾向にはあると思います。例えば、学生による発表の機会を多くすることで、学生同士の議論が生まれる状況をつくるというケースです。実務家教員は、人の話を聞くこと、聞かせることを重視した講義がうまいですね。

庄司 ただ意外と、100%講義形式でもおもしろいという教授も多い気がします。私が大学院時代、産業政策論の教授だった、石黒憲彦さんの講義がそうでした。経済産業省での実務経験をお持ちなので、日本の産業構造などについて話すとき、話に現実感があり、その時間は楽しみでしたね。

宇田川 確かに。社会起業家論の田坂広志教授は、講演家としても一流で、学生全員が話に聞き入っていたことを思い出します。

庄司 それから、実務家教員は、学生の不満・クレームへの対応にも慣れているし、速い。これも人気の理由かもしれませんね。

宇田川 さらに、比較的、学生を対等の存在として接してくれる方が多いことも、実務家教員の特徴としてつけ加えておきます。

**研究領域が狭くなる!?
学生側も冷静に対応すべし**

——なるほど。では逆に、実務家教員の問題点についてももうかがいたいのですが。

庄司 企業に籍を置きながら、研究・指導にあたっている教員にとっては、仕事が忙しくて、とにかく時間がないということが切実な問題でしょうね。

宇田川 そうした事情もあつてか、研究・指導の領域が、自分が仕事で経験している狭い一部分に限定されてしまうことは、よくあるようです。極端な例を挙げると、金融論の教授は証券の証券についてしか知識がない、とか。このことについては、学生の側が「そういうものなんだ」と理解して、ほかの科目でバランスを取る必要がありますね。

庄司 まあ、単純にひどい教員もいますけど（笑）。自分の仕事の成果や体験を淡々と述べるだけで、



**実務家教員の中には、
ビジネス経験を生かし研究科
の経営を求められるケースも**

おもしろくもなんともない講義もあります。実務経験を体系化して理論にするレベルまで達していないんです。

宇田川 そうかと思うと、知識経営研究の第一人者として知られる多摩大学の紺野登教授のような方もいます。紺野教授は、自ら起業し会社経営にあたりながら、世界中の論文や研究者に通じている人です。ケーススタディーを行っている最中でも、古今東西、あらゆる

る論文の理論をもち出してくるなど、アカデミックな掘り下げ方は、ヘタな研究畑の教授よりはるかに深い。こうした優れた実務家教員の陰で、力のない教員は淘汰されていくでしょうね。

**学生の指導・研究だけでなく
学生集めが大きな仕事に**

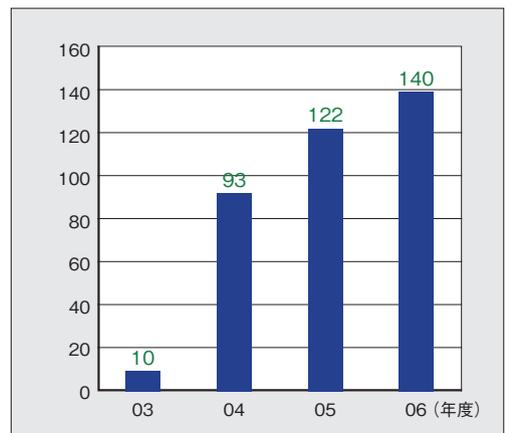
——実務家教員の存在は、学生にとって刺激となるだけでなく、大学院側にも、直接的なメリットがあるようですが。

庄司 学生を教えるだけでなく、そのビジネス経験を生かして、在籍する研究科の経営まで求められるケースがあります。ある程度年齢を重ね、企業を退職して大学院に籍を置くようになった実務家教員がその役割を担うことが多いですね。

宇田川 かつて大学院の研究科長の仕事といえば、研究関連が中心でした。そこに今では、大学院の広報、特に学生集めなどが加わってきています。私のNPO法人で常務理事を務めている青山浩一郎教授は、入学志望者が減少している自分の大学院の広報戦略を見直し、見事に学生数を盛り返した経験を持っています。

庄司 企業に積極的に働きかけて、MBAの社会的な評価を高めようと、活動している教員も少なくありません。学位取得後の就職・転職先の保障というのは、やはり大きな課題です。

宇田川 いわゆる「出口問題」ですね。これは一朝一夕に解決できないようなものではないでしょう。



専門職大学院の専攻数（法科大学院を含む）

実務家教員が注目されるきっかけとなった専門職大学院は、年々増加。文科省の設置基準には実務家教員数の最低基準（専任教員全体の概ね3割程度以上）は明記されているが上限はなく、大学院によってまちまちだ。（文部科学省調べ）

アカデミズムとビジネスの
すりあわせが進んできている。
今は、その過渡期でしょう



ビジネススクールに学び、その価値や重要性を知っている人材が、企業の経営に参加するようにならないと。彼らが自らMBAホルダーを意図的に採用する時期が来るまで待つ必要があるのではないでしょう。

実務家と研究者が批判しあうだけの時代は終わった

——では最後に、実務家教員をとりまく環境は今後どうなっていくですか。

宇田川 実務教育がもてはやされていますが、理論をしっかりと学ぶこともまた大切です。アカデミズムの世界からは、実務家教員は、研究の方法や理論を知らないで、役に立たなくなる、という声があがっています。現場を離れ

column

欧米も「実務家教員」に定義なし!!
海外と日本の実務家教員事情

大きな差は指導法と大学院側のスタンス

文部科学省の専門職大学院設置基準では、専任教員全体に対する実務家教員の割合を、概ね3割程度以上と定めている。これについて喜多元宏氏は、「実際、日本では、教員全体の約4割が実務家教員といわれていますが、実務経験の内容など明確な定義はありません。一方、海外（特に欧米）でも、国や大学院により実務家教員の比率や定義は大きく異なり、一概には言えない感があります」と語る。ただし、海外MBAにおいて、大学院側が研究畑出身の教

員と、実務家教員のバランスに配慮をしているという。「基礎理論が重要な会計系の科目はアカデミックな背景を持つ教授を、現場からのフィードバックに重きが置かれるマーケティングは実務家教員を中心に、といった具合です」と喜多氏。同じ実務家教員でも、指導法には違いがある。

「欧米では教員に、学生の発想を助けるファシリテーターの力を求めるが、日本では、講義型になる傾向が多い」（喜多氏）。ハーバード大学など、実務家教員に学生の指導法を教える大学院もある。日本で、今後そういった流れができるのか注目だ。

英国国立ウエールズ大学
高等教育プログラム・
ジャパン
代表
喜多 元宏氏



早稲田大学社会科学部を卒業後、住宅資材関連商社で国際的に活躍。仏国立ポンジョセ高等大学国際経営大学院でMBAを取得した後、欧州系企業を経て、06年より現職。財日本経営者協会参与なども歴任。

実務家教員から学ぶメリット・デメリット

デメリット

- ・研究領域が実務の一部分に偏ることがある
- ・体系化された理論を得にくい場合もある

メリット

- ・社会の変化に対応した知識を得られる
- ・不満やクレームにすぐに対応してくれる

て数年たち、実務の経験・知識が色あせてしまったときは役に立たないという考え方です。

庄司 一方で、研究畑で育った教員が、実務家教員に刺激を受け、積極的にビジネスの世界と交わろうという動きがあるのも事実です。一貫して研究職に身を置きながら、複数の企業の社外取締役をこなしている嶋口充輝教授などは、その象徴的な存在ですね。

宇田川 私も会員である経営情報学会では、企業人の学会発表が多いことに驚きます。これは以前の学術の世界では考えられなかったことです。実務とアカデミズムの

すりあわせが進んできていて、あと数年もすると、どちらが出自か分からないタイプの教授が増えてくると予想しています。今は、まさにその過渡期なのでしょう。

庄司 実務家と研究者が互いに批判しあうだけの時代は終わり、前向きに両者の長所を検討し合う時代が来たと

いうことでですね。アカデミズムとビジネスの現場、そこに両者をバランスよく取り込む学生の存在が加わって、新たな化学反応が起ると期待しています。

宇田川 政府の教育再生会議では、大学院修士課程修了者や社会人を、特に小中学校の教員に登用するよう提言しています。専門職大学院より、もっと早い段階で実務教育を行うことには私も大賛成です。実務家教員や実務教育というのは、今後もっと注目されるべきテーマだと思えます。今後の動向をしっかりと見守りたいものです。

