

第2章 民間ビジネススクールによる企業内プロフェッショナル育成の可能性と課題

—慶應丸の内シティキャンパスでのビジネスパーソンの社外学習を事例として—

1 問題意識とリサーチクエスション

(1) 問題意識と研究課題

ア. 企業内プロフェッショナルの育成における社外学習の必要性

今日進展する知識基盤社会⁸は資本と労働に加え、知識が生産の革新や競争力の源泉として重要な位置を占める社会（金子,2010）であり、「人々が知識を既存のものとして受け取るだけでなく、新たな知識を主体的に創造する社会」（寺本・中西,2000）である。

こうした知識基盤社会においては、労働者の知的活動（創造性が求められる仕事、付加価値を創出する仕事）により重きが置かれ、高い専門性を持つ人材の組織内での活躍が期待される。

労働政策研究・研修機構（2016）は、組織の中で高い専門性を発揮し、活躍する人材を「企業内プロフェッショナル」と呼称し、その特徴として、企業や組織の一員として、所属企業・組織の枠を超えて社会的に通用する汎用性のある高い専門性を有しながら、自律的に職務遂行を行い、担当職務の意思決定に中心的な役割を果たし得ることなどを挙げている。

そもそも、わが国では、戦後より今日まで、学校と企業の間形成されてきた「効率的な分離」（矢野,1996,p.159）関係⁹のもと、労働者の専門的な職業能力開発は、個別企業・組織における計画的 OJT とそれを補完する Off-JT によって担われてきた。その中心は計画的 OJT であり¹⁰、それが個別企業・組織で働く上での「企業特殊能力」の開発に有用であったことはよく知られるところである。

しかし、本稿で議論の対象となる企業内プロフェッショナルの育成には、所属企業・組織の枠を超えた高い専門性の蓄積が必要となるため、個別企業・組織内での計画的 OJT を積み重ねていくだけでは不十分であることが推察される。

このことについて、知的財産・企業法務分野の企業内プロフェッショナルのキャリア形成について質的な調査を行った労働政策研究・研修機構（2016）の報告によれば、知的財産・

⁸ 2005年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」で示された言葉である。同答申の中で、21世紀は、新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す、いわゆる「知識基盤社会」（knowledge-based society）の時代であると言われている。

⁹ 効率的な分離関係とは、平尾（2003）によれば、職業能力開発において「学校は均質な高い基礎学力を、企業はその組織に特殊な職業能力を、それぞれ労働者に付与してきた」（p.59）ことを指す。

¹⁰ 学校法人産業能率大学総合研究所（2016）の調査（第7回マネジメント教育実態調査：回答社数319社、経年比較の場合は213社が分析対象）によれば、企業における人材開発の方法について「OJTが中心である」か「Off-JTが中心である」かに関して「OJTが中心である」と回答した企業が8割弱あり、多少の変動は見られるものの過去の同調査（2008年調査、2010年調査）と比較してもこの傾向は変わらず、一貫してOJTが企業の人材開発の方法として中心を占めていることがうかがえる。

企業法務分野の企業内プロフェッショナルはそのキャリア形成過程において、外部の専門団体や集まりへの参加や講演など職場外での活動を通してプロフェッショナルとしての専門知識を増やす努力を行っていることや、そうした職場外での学習活動をしやすくするための勤務環境が整っているとの指摘がなされている。

また、企業内プロフェッショナルに類似する概念として「組織内専門人材」の存在を主張する石山（2013）によれば、組織内専門人材¹¹の専門性の発達においても個別企業・組織の外での「越境的能力開発」が有効であったことが指摘されている。

イ. 社外学習の場としての「社会人大学院」の現状

企業内プロフェッショナルあるいは、将来企業内プロフェッショナルとしての活躍を志向する人材が、その専門性を培う上で有用な社外の教育基盤の一つとして考えられるのが、高度専門職業人を育成することを目的に設立・運営されている専門職大学院や社会人を対象とした大学院修士課程である。

では、わが国では現状どのくらいの社会人が大学院に入学し、専門的な教育を受けているのか。

文部科学省の「学校基本調査」の「学生数」の統計によれば、大学院（修士課程・博士課程・専門職学位課程・合計）で教育を受ける社会人は、平成28年度の統計では58,806名であり、これは大学院学生総数の23.6%を占める状況にあるほか、時系列で見た場合、平成25年度以降、年々増加傾向にある。（図表2-1）。

図表 2-1 学生数（平成28年度）

(単位：人，%)

区 分	計 (a)	うち学部			うち女子 (d)	社会人の 占める 割合 c/b	女子の 占める 割合 d/a	国 立	公 立	私 立
		うち学部	うち大学院 (b)	うち社会人 (c)						
平成18年度	2,859,212	2,504,885	261,049	48,609	1,127,474	18.6	39.4	628,947	127,872	2,102,393
23	2,893,489	2,569,349	272,566	54,994	1,200,182	20.2	41.5	623,304	144,182	2,126,003
24	2,876,134	2,560,909	263,289	54,195	1,206,134	20.6	41.9	618,134	145,578	2,112,422
25	2,868,872	2,562,068	255,386	55,355	1,216,012	21.7	42.4	614,783	146,160	2,107,929
26	2,855,529	2,552,022	251,013	56,074	1,220,091	22.3	42.7	612,509	148,042	2,094,978
27	2,860,210	2,556,062	249,474	57,289	1,231,868	23.0	43.1	610,802	148,766	2,100,642
28	2,873,624	2,567,030	249,588	58,806	1,247,726	23.6	43.4	610,401	150,513	2,112,710

(注)「学生数」には、学部学生・大学院学生のほか、専攻科・別科の学生及び科目等履修生・聴講生・研究生を含む。

出所：平成28年度学校基本調査 調査結果の概要（高等教育機関）¹²

¹¹ 石山（2013）は組織内専門人材について以下の特徴を挙げる。

- ・組織内における一定の育成期間を経て、専門性の発達を遂げてきた人材タイプである。
- ・個別企業へのコミットメントを有しながら、特定の専門職種よりは緩やかな範囲において、自らの専門性の発達を志向する人材タイプである。
- ・組織内で醸成される専門性と組織外で醸成される専門性の双方を重視している。
- ・組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメントの二重コミットメントを有する。

¹² 図表2-1の出所は、

http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2016/12/22/1375035_3.pdf
（閲覧日：2017年1月11日）

一方、大学院修士課程への社会人入学者数を見ると、1987年にはわずか817人だった（本田編,2003）ものが、現在ではその約9倍の7,824人（平成28年度）になるなど、単年度ごとの入学者数もこれまで大幅な増加傾向を示してきた（図表2-2）。7,824人という入学者数は、平成28年度の修士課程全入学者数（72,380人）の約10%に相当する。

図表2-2 入学状況（大学・大学院）

区分	学 部 入 学 状 況							大学院入学者数							
	入 学 者 数				自 県 内 入 学 率			修士課程		博士課程		専門職学位課程			
	計	国立	公立	私立	計	男	女		うち社会人		うち社会人		うち社会人	うち法科 大学院	うち教職 大学院
平成18年度	603,054	104,027	26,935	472,092	40.8	39.3	42.9	77,851	8,161	17,131	5,257	8,899	3,542	5,776	…
23	612,858	101,917	29,657	481,284	41.9	39.9	44.4	79,385	7,547	15,685	5,462	8,073	3,047	3,619	732
24	605,390	101,181	30,017	474,192	42.0	40.0	44.5	74,985	7,477	15,557	5,790	7,545	3,181	3,147	782
25	614,183	100,940	30,044	483,199	42.3	40.4	44.8	73,353	7,835	15,491	5,646	7,208	3,099	2,698	802
26	608,247	100,874	30,669	476,704	42.1	40.0	44.9	72,856	7,674	15,418	5,810	6,638	2,983	2,270	771
27	617,507	100,631	30,940	485,936	42.5	40.4	45.1	71,965	7,684	15,283	5,872	6,759	3,306	2,185	874
28	618,423	100,146	31,307	486,970	42.5	40.4	45.1	72,380	7,824	14,972	6,203	6,867	3,522	1,846	1,217

出所：平成28年度学校基本調査 調査結果の概要（高等教育機関）¹³

また、同様に、専門職大学院（専門職学位課程）への社会人入学者数も、設置初年度の490人（平成15年度）¹⁴から、3,522人（平成28年度）になるなど、大幅に増加している。こちらの平成28年度の全入学者数（6,867人）に占める社会人の割合は約51%に相当する。このように、近年大学院で学ぶ社会人の数は以前に比べ飛躍的な上昇を遂げている。特に「専門職大学院制度」の創設以降、高度専門職業人の育成に向けた教育基盤は整いつつあると見ることできる。

しかし、一方で「修士課程」、「博士課程」、「専門職学位課程」に毎年度入学する社会人大学院生の総数を図表2-2から計算すると、平成23年度以降で、合計約16,500人～17,500人前後の範囲で推移しており、大学院への単年度ごとの社会人入学者総数は大幅に増えているわけではない。

図2-2によれば、「大学院修士課程」に入学した社会人大学院生数は、平成18年度は8,161人となっているが、平成23年度から平成28年度まで約7,500～7,800人の間を推移しており、大学院修士課程における社会人入学者数は約8,000人前後で飽和状態を迎えている。「専門職学位課程」の社会人入学者数は約3,000人～3,500人前後で推移しており、大幅な増加傾向は見られない。唯一、「博士課程」への社会人入学者数が平成23年度から平成28年度まで増加傾向にあるものの、「修士課程」「専門職学位課程」への社会人入学者数に関しては、量的に頭打ちの状態にあるとも言える。

¹³ 図表2-2の出所は

http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2016/12/22/1375035_3.pdf
（閲覧日：2017年1月11日）

¹⁴ 平成19年度学校基本調査 調査結果の概要（高等教育機関）参照。

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/08010901/002/001/001.htm（閲覧日：2017年1月11日）

こうした大学・大学院での社会人学生の比率は、諸外国と比べ極めて規模が小さい。

OECD の統計 (OECD Education at a Glance 2014) によれば、正規の教育システムにより編成される学習活動 (大学・大学院等) に参加した日本の成人はわずか 2% であり、データの存在する OECD 加盟国の中で最も低い割合 (OECD 平均は 10%) となっている¹⁵。

このように、国際比較の観点から見ると、日本の成人の高等教育参加度は未だ低い水準にとどまっており、わが国の社会人大学院は「量的後進性」(本田編, 2003) が否めない。

ウ. 大学院での社会人の学習が進展しない背景

勤務と並行した大学院における学習は、時間や費用の捻出において多くの負担がかかることが想定される。財団法人労働問題リサーチセンター編 (1996) の調査によれば、多くの社会人は平日の夕方から夜間の時間を利用して大学院に通学し、4 割近くの社会人が土曜日の午後にも大学院へ通学している。また、鬼頭尚子を研究代表者とする調査 (鬼頭, 2001) によれば、1 週間のうち、授業・ゼミ・予習・復習・通学等、大学院での勉学に関して費やした時間が 35 時間以上とする人が 29.5% あり、1 週間 (この調査では 168 時間と設定) のうち、20% 以上の時間を勉学に費やしている。

1 年間の学習にかかる経費 (入学金を除く) に関して、前述の調査 (鬼頭, 2001) によれば、「60~79 万円」が最も多く 30.2% を占めているほか、「100~119 万円」が 20.3%、「120~139 万円」が 4.8%、「140 万円以上」が 8.7% となるなど、100 万円以上の高額経費を納入している人も合わせて 3 割以上存在する。またこれらの学習経費に対する援助については、7 割近くの人が「援助なし」と回答するなど、社会人の中には何の援助も受けずに大学院に通っている者が相当数存在することが示唆されている。

このように多大な時間的・費用的コストを支払う割に、「大学院での学修成果や学位が企業にあまり評価されない、処遇にほとんどいかされない」(大森, 2009) のもわが国の特徴であり、このことを示す研究も多い。

例えば、加藤 (2003) は、全国 12 の社会科学系大学院の修了生 559 名のデータを用い、修了後の昇進と収入が増加するタイミングについて検討している。これによれば、大学院修了後も継続して元の企業で就労する「継続就労型」の場合、大学院修了後 6 年を経なければ、昇進や収入増など、処遇が向上する者が多数を占めるようにならず、「継続就労型では大学院を修了した後も一定期間の実務経験を経なければ昇進や昇給などの処遇の向上はあまり期待できない」(p.50) とし、「大学院での学習成果そのものが直接的に評価されることは少ない」(p.50) としている¹⁶。吉田 (2008) が指摘するように、「社会人の目的意識をもった学習は、

¹⁵ 「Education at a Glance 2014」<http://www.oecd.org/edu/Education-at-a-Glance-2014.pdf> の表 C6.3 および、「図表で見る教育 2014 年版」<http://www.oecd.org/edu/Japan-EAG2014-Country-Note-japanese.pdf> 参照。(閲覧日：2017 年 1 月 11 日)

¹⁶ ただし、外資系企業に勤務する者の場合、大学院修了後 3 年の時点で 75% が収入増を経験するなど、外資系企業に限っては、大学院修了直後に処遇が向上するケースが存在することも指摘している。

往々にして自己満足以上にならない」(p.14) ことがうかがえる。

金(2006)の国内MBA修了者を対象とした調査においても、人事処遇上の優遇措置はなく、学位のプロフェッショナル資格としての評価はされていないことが明らかになっているほか、企業内キャリアパスも未整備のため、MBA取得後も企業内における修了者のポジションはあいまいで、企業側もMBA修了生を活用していないと、修了生自身が評価している。

櫻木(2010)の日米欧の労働者を対象としたMBA取得意識に関する調査でも、日本と米・欧との差異が抽出され、日本では「就職に有利となった」「高い報酬が得られた」「転職に有利となった」などの直接的な成果を期待するのではなく、「学問的な知識が得られた」「経験や知識を体系的に整理できた」「達成感・満足感が得られた」「人的なネットワークが得られた」などの間接的な成果を期待したものが主体であることが確認されている。

これらの結果を見ても、わが国では、人事評価システムとの関係においてMBA取得の外部有意性は低く、もっぱら教育の成果は内部有意性(本田, 2001)においてのみみられる状況にあり¹⁷、わが国においては、大学院教育の外部有意性は非常に低いことが確認できる。こうした、「労多くして、直接的な益が少ない」状態にあることも大学院で学び直す社会人の量的規模が拡大しない要因であると推察される。

これらの背後にあるものとして、小方・福留・串本(2005)は、社会人大学院が、社会人を対象とした職業志向的な教育を提供する場でありながら、現状は学術的な教育を行っているなど、学位の修得と職業とが直結しない点を指摘している。

わが国の社会人大学院において学位の修得と職業が直結しないことは、ビジネススクールの国際比較においても顕著である。

例えば、職種・産業別の職業資格が発達しているイギリスのビジネススクールでは、会計、ファイナンス、人事、情報システム、マーケティング、オペレーションなどの職種領域を対象とした、スペシャリストマスターと呼ばれる「専門修士号」の学位(MScやMA)が取得できるコースが多く設置されている¹⁸(須田, 2005; 宮下, 2009)という。

このうち、人事分野の修士学位を設置している大学院には、例えばマンチェスター大学大学院人事・労使関係学修士(MSc Human Resource Management and Industrial Relations: Manchester Business School)、ウォーリック大学大学院労使関係・人材マネジメント学修士(MA in industrial Relations & Managing Human Resources: Warwick Business School)、クランフィールド大学大学院国際人事管理学修士(MSc in International Human resource Management: Cranfield University)などがあるとされる(宮下, 2009)。

これに対し、わが国では経営管理全般を学ぶ総合型のMBAコースが中心を占め、一部の大学院において、総合型のMBAの中に「人材・組織マネジメントコース」などの専攻が設

¹⁷ 本田(2001)は、大学院における社会人教育の職業的有意性のうち、学習者自身が実感するものを「内部有意性」、職場など学習者を取り巻く周囲が実感するものを「外部有意性」と呼称している。

¹⁸ 須田(2005), pp.5-6、宮下(2009), p.80の注釈19)参照。

置されている¹⁹程度であるなど、学位の修得と職業の結びつきは薄く、限定的である。

他方、学位の修得と職業の連動がより意識されたものとして、総合型 MBA とは別に、会計職・ファイナンス職を対象とした専門職大学院（会計専門職大学院）が 2005 年に 10 校設立され、その後 17 校に拡大したが、現在、そのうちの数校は学生募集の停止を決め²⁰、存続している大学院でも入学定員が満たない状況が発生しているという（高田,2014）。

こうした点を踏まえると、専門職大学院や社会人を対象とした大学院修士課程は、企業内プロフェッショナルやその志向性を持つビジネスパーソンを数多く育成する機関として十分な役割を果たし得ていない状況が推察される。

エ. 社会人教育機関としての民間 BS の台頭

一方、近年、大学院レベルの高度な専門教育が科目単位で受講でき、学習期間も短い民間教育機関が運営するビジネススクール（以下、民間 BS）が、ビジネスパーソンを中心に多くの受講者を集めるなど、社会人大学院を代替あるいは補完する機能として注目されている。

例えば株式会社グロービスが運営する、グロービス・マネジメント・スクール（以下、GMS と呼称）はその代表例である。同社は、1992 年に GMS を開講し、現在では、東京のほか、名古屋、大阪にキャンパスを保有するなど、サービスの規模を拡大している。

同校では、経営戦略やマーケティング、アカウンティング、ファイナンスなどの経営管理知識や、論理的思考（クリティカルシンキング）などのコンセプチュアルスキルを学ぶことができる単科講座を社会人向けに開講し、ヒト、モノ、カネ、思考という領域において、計 14 科目の経営教育プログラムを提供している。

各講座は、レベルによって STEP1 と STEP2 に分かれ、教育方法として、全ての講座にケースメソッドによるディスカッションが採用されている。これまで延べ約 100,000 人が学ぶ²¹などわが国では最大規模の Non-degree 型経営教育プログラムと言える。

また、従来の大学も別会社として社会人教育機関を設立し、社会人教育事業に乗り出している。例えば、学校法人慶應義塾の社会人教育機関である「慶應丸の内シティキャンパス（以下、慶應 MCC と呼称）」²²はその代表例である。

2001 年 4 月に開講した同校は、「知的基盤能力プログラム」（ビジネスプロフェッショナルのコアスキルとして、実践的な「仕事の方法論」を身につける講座群）、「先端・専門プログラム」（経営機能に対応した高度専門知識や戦略課題をテーマに取り上げ、専門性を深める講座群）といったカテゴリの中で、「経営戦略」、「マーケティング」、「アカウンティング」、

¹⁹ 例えば法政大学大学院経営学研究科人材・組織マネジメントコースや早稲田大学大学院経営管理研究科夜間主プロフェッショナルマネジメント専修「人材・組織マネジメント」モジュールなど。

²⁰ 例えば、2017 年度以降に募集停止する大学院に中央大学大学院国際会計研究科（専門職大学院）がある。
（http://www.chuo-u.ac.jp/academics/pro_graduateschool/accounting/news/2015/08/34234/参照）
（閲覧日：2017 年 1 月 11 日）

²¹ <http://gms.globis.co.jp/about/index.html>（閲覧日：2017 年 1 月 11 日）

²² <https://www.keiomcc.com/>（閲覧日：2017 年 1 月 11 日）

「人事・人材・キャリア」、「リーダーシップ」、「論理思考」、「ビジネスコミュニケーション」などに関する多様な社会人教育プログラムを提供している²³。

前述の GMS 同様、正規の大学院ではないため、これらの講座を修了しても修士号などの学位は取得できないが、年間 20,000 人の社会人²⁴がこれらの講座を含む慶應 MCC の提供する各種プログラムで専門知識の習得や能力開発を図っている。

このことは、修了までに 2 年間という長い時間と高い費用がかかる大学院での学び直しを躊躇していた社会人の潜在的な需要が掘り起こされている可能性を示唆するものである。

オ. 民間 BS での学習効果

こうした民間 BS での学習効果について調査したものに、小方・福留・串本（2005）の調査研究が挙げられる。

この調査研究は、ある民間 BS²⁵の修了者に対して質問紙調査を行ったもので、社会人大学院と民間 BS の学習効果（学習によって身についた知識や能力）等について、社会人大学院の修了者を調査した本田編（2003）との比較を試みたものである。

これによれば、民間 BS での学習を通じて獲得した能力として相対的に高い評価を得ている上位項目に、「課題を理解し設定する力」「幅広い視野を持つこと」「情報を収集し分析する力」「自己啓発力」「柔軟に思考したり対処する力」があり、この点は本田編（2003）が行った社会人大学院修了者に対する調査結果と共通性があることが確認されている。

図表 2-3 のように、各項目をより詳細に見ると、身に付いた能力に対する評価は全般的に社会人大学院の方が高いものの、両者の差はさほど大きいものではない。

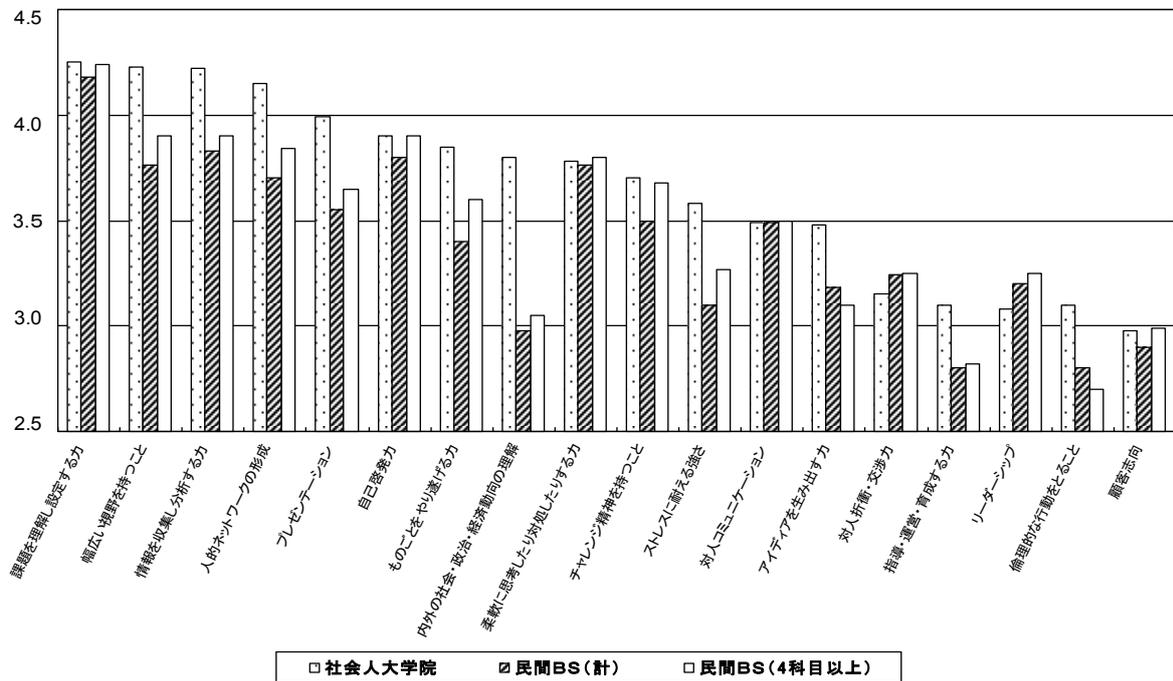
このことについて、社会人大学院ほどの教育密度がないにもかかわらず、両者の差がさほど大きくはないことから、小方他（2005）は、民間 BS の教育が健闘しているとする見方もできるとし、「社会人大学院と民間 BS は競合する側面があること」（p.38）また、「社会人大学院でなければ身に付かない能力がある、ということを積極的に支持する結果は得られなかった」（p.38）と結論づけている。このことは、大学院以外でも専門的な能力開発が可能な社外教育基盤が整いつつあることを示唆するものである。

²³ <https://www.keiomcc.com/program/>参照。（閲覧日：2017年1月11日）

²⁴ <http://www.keiomcc.com/keiomcc/index.html> 参照。（閲覧日：2017年1月11日）

²⁵ 調査対象となった民間スクールとの関係で、名前は明らかにされていないが、この民間 BS は経営学系の教育を行い、1科目を3ヶ月間の受講で修了することになっており、1科目からの受講が可能であるほか、所定の科目を積み重ねていけば修了し、MBA プログラムにもつながるルートを用意しているとしている。（小方他（2005）、p.2）

図表 2-3 民間 BS での学習を通じて獲得された能力



注) 上記凡例の「民間 BS (4 科目以上)」は、民間 BS の単科講座を 4 科目以上受講した者が学習を通じてどのような能力を獲得したと認識しているかを表す。

出所：小方・福留・串本 (2005), p.31

(2) 本研究の課題とリサーチクエスチョン

以上を踏まえ、本研究では、インタビューによる探索的な調査を通して、ビジネスパーソンが自らの専門性を培う場として民間 BS を活用し得る可能性と課題について検討を行う。

管見によれば、民間 BS でのビジネスパーソンの学習実態に関する調査研究は小方・福留・串本 (2005) や齊藤 (2012) など一部に限られており、今後の研究蓄積が待たれるほか、企業内プロフェッショナルと関連付けた研究はなく、ここに本研究を行う意義があるといえる。

以下、本研究の具体的なリサーチクエスチョンを 3 点設定する。

前述のように、社会人大学院と民間 BS では、得られる学習効果に大きな差はなく、民間 BS は高度な専門職業人を育成する機関として、社会人大学院を代替あるいは補完する機能を持ちえている可能性が示唆される。

また、民間 BS では、職種に関わる専門知識に加え、経営管理知識についての講座も多く開講されていることから、様々なタイプのプロフェッショナルを志向する人材が集まっている可能性も示唆される。そこで、以下の RQ を設定する。

RQ1：企業内プロフェッショナル、あるいは今後企業内プロフェッショナルとしての活躍を志向するビジネスパーソンの学習の場として民間 BS が活用されている実態はあるのか。活用されている場合、どのようなタイプの企業内プロフェッショナルを目指す者にとって有用な学習の場となっているのか。

なお、企業内プロフェッショナルのタイプに関しては、これまでいくつかの類型化が試みられている。例えば、リクルートワークス研究所（2005）は、ビジネス・プロフェッショナル人材を、①横軸「統合：深掘り」と②縦軸「ヒューマンスキル：企画・発想力」の2軸4象現で分類し、「ヒューマンプロフェッショナル（カウンセラー・コンシェルジュ職等）」「ビジネスサービスプロフェッショナル（営業・販売職等）」「研究開発プロフェッショナル（各分野の技術開発職）」「ビジネスソリューションプロフェッショナル（コンサルタント・アナリスト等）」の4類型を示している。

これに対し、谷内（2007）は、プロフェッショナル人材を「専門性の適用範囲（広・狭）」と「事業との直結性（高・低）」で分類し、「テクノクラート型プロフェッショナル」（特定分野の技術開発や研究開発、戦略的思考に基づくソリューション的営業が担えるプロフェッショナル人材）、「ファンクショナル型プロフェッショナル」（人事、財務・経理、法務など、企業に必要な職能分野における高度な専門性を有したプロフェッショナル人材）、「プロデューサー型プロフェッショナル人材」（自分の専門分野における高度な専門性と経営センスを兼ね備えたプロフェッショナル人材で次世代の経営を担えるリーダー人材）の3類型を示している。

谷内（2007）の類型は、リクルートワークス研究所（2005）の類型と異なり、「新たな事業展開を担える次世代経営リーダー（経営のプロ）」も含めた類型化を提案している点に特徴がある。**RQ1**については、こうした類型も参照しながら考察を行う。

続いて、企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者にとって、民間 BS での学習は専門性を深めていく上で有用かどうかに関して検討するため、以下の**RQ**を設定する。

RQ2：民間 BS での学習はどのような効果をもたらしているのか。また、そうした効果は企業内プロフェッショナルの育成において有用と言えるのか。

前述のとおり、企業内プロフェッショナルの類型に関しては、谷内（2007）のように、プロフェッショナルの範囲を柔軟に捉え、次世代の経営を担うリーダー（経営のプロ）も含めた類型化を試みているものもある。

次世代の経営を担うリーダーの育成においては、三品（2008）が「初めから経営職に適した人を集め、組織と事業の原理と事例を叩き込み、戦略の難しさを教え、その困難を体系的に克服する訓練」（p.280）を通して、「経営職に求められる「事業観」を体系的に形作る」（p.280）

ための教育プログラムの必要性を主張するなど、候補者の視座を高める教育のあり方が一つの方法として有用性を持ち得ると考えられる。RQ2については、こうした次世代リーダー育成の方法に関する知見も踏まえながら考察を行う。

最後に、企業内プロフェッショナルが継続的に自身の専門性を深めていくための社会的教育基盤のあり方について検討を行う。

前述のように、わが国の社会人大学院の量的規模は諸外国に比べ小さく、大学院のような高等教育機関での社会人の学び直しは十分行われているとは言えない状況にある。

一方で、民間BSの提供する教育プログラムは実務に直接的に有用な知識やスキルがユニット化されているため社会人にとって短期間で学びやすく、大学院に比べ費用も相対的に安価であるため、これまで大学院での学び直しを躊躇していた社会人の潜在的な需要が掘り起こされている可能性が指摘できる。

ただし、企業内プロフェッショナルとして専門能力を維持あるいは深耕していくためには、一過性のユニット学習に留まらず、それを契機に、その後複数のユニット学習、更には、大学院等でのより専門的・発展的な学習へと学習活動が継続的につながっていくことが望まれる。そこで、以下のRQを設定する。

RQ3：民間BSにおける学習が契機となり、さらに社会人大学院などでのより専門的・発展的な学習につながる可能性はあるのか。また、それを妨げる要因があるとすればそれは何か。

2 調査方法と内容

(1) 調査対象とした民間BSの概要

前節で設定したRQについての検討を行うため、民間BSのうち、「慶應丸の内シティキャンパス（以下、慶應MCC）」（株式会社慶應学術事業会による運営）および慶應MCCで社外学習を行うビジネスパーソンを対象とした調査を実施した。

民間BSとしての規模が大きいGMSではなく、慶應MCCを調査対象とした主な理由は、GMSが経営管理知識に関わる講座を中心に提供しているのに対し、慶應MCCはマーケティング、財務、人事・人材育成・組織開発、経営企画等、企業内プロフェッショナル職種に関連性が深いと考えられる領域でも幅広く先端的な学習プログラムを開講しており、企業内プロフェッショナルにとっての学びの場として活用されている可能性が高いと判断されたためである。

以下、慶應MCCの概要について、①慶應MCC運営事務局に対して行ったインタビュー調査（詳細は後述）、②慶應MCC運営事務局より入手した資料（「慶應丸の内シティキャン

パス（慶應 MCC）紹介資料」）③慶應 MCC のパンフレット（「慶應丸の内シティキャンパス 総合プログラムガイド 2017.4 - 2018.3」）、④慶應 MCC のホームページ（<https://www.keiomcc.com/>）に記載された情報をもとに述べる。

ア. 慶應 MCC の設立経緯

慶應 MCC の設立そのものは 2000 年の秋である。キャンパスはその後約半年の準備期間を経て 2001 年 4 月にオープンしている。

2000 年当時、慶應義塾は「日本の慶應義塾から世界の慶應義塾へ」という経営ビジョンを掲げ、この時期、山形県鶴岡市に慶應義塾大学先端生命科学研究所を設立（2001 年 4 月）したり、川崎市との協定に基づき、「新川崎タウンキャンパス」（2000 年 4 月）や「先端研究教育連携スクエア」（2001 年 4 月）を相次いで設立するなど、産学官の連携を重視しながら、大学の「外」に向けた事業展開を積極的に図っていた。こうした大学経営の方針の中で、慶應義塾では社会人教育事業にも力を入れていくこととなる。

当時の慶應義塾の社会人教育事業は、慶應義塾大学ビジネススクール（以下、KBS）のエグゼクティブセミナーと慶應外国語学校での語学教育が中心で、早稲田大学が生涯学習を推進するための拠点として設置し、幅広い公開講座を開講する「早稲田大学エクステンションセンター」²⁶のような社会人を対象とした生涯学習教育機関は存在していなかった。

このうち KBS のエグゼクティブセミナーは総合的な経営管理能力をもつ最高経営幹部（トップマネジメント）の育成および再訓練を目的に、ケースメソッドを中心に学ぶ 10 日間前後の集中型セミナー（合宿型）で、社長、取締役、執行役員、部長など上級幹部向けのプログラムが中心であり、対象層が企業の上級幹部という非常に限定的なものであったため、プログラムとしての規模は小さいものだった。

一方、この時期、不動産・総合デベロッパーの大手である三菱地所は丸の内地区の再開発に着手し始めていた。この再開発計画では、丸の内地区を文化の発信拠点として位置づけ直し、丸の内地区で働くビジネスパーソンにとっての学びの場を設置する構想が検討されていた。

このように、当時慶應義塾側には「大学外での事業展開の一環として、新たな社会人教育事業を展開したい」というニーズがあり、三菱地所側には「丸の内再開発の一環としてビジネスパーソンの学びの場を用意したい」とのニーズがあった。

こうした両者の思惑が合致し、2000 年に慶應義塾と三菱地所が基本協定書を締結したことによって、慶應 MCC は開設に向け始動することとなり、最初のキャンパスが 2001 年 4 月に八重洲ビル（現パークセンタービル）の 6 階に設けられることとなった。その後、2006 年 8 月にメインキャンパスは現在の三菱ビル 10 階に移転されることとなった。

²⁶ <http://www.ex-waseda.jp/>（閲覧日：2017 年 1 月 11 日）

イ. 慶應 MCC のコンセプト

慶應 MCC は設立当初、自らを「理論」の創出の場である大学」と「ビジネス経営の「実践」の場である産業界」をつなぐ「理論と実践の架け橋」として位置づけ、「節目の時代にあって、環境に対して主体的に働きかけ、フロンティアを切り拓こうとする人々が、自らの行動と態度を変革し続けるための Continuing Learning（継続学習）の場を提供する」（城取，2004）というコンセプトを掲げてスタートした。

この開設当初のコンセプトは、現在は、新たに「学びの「サードプレイス」を目指す」というコンセプトに作り変えられ、「働く大人」にとっての越境学習の場としての存在を強調するに至っている。以下はこのことについて語られた慶應 MCC 運営事務局の発言である。

「越境学習という概念があって、それは我々が日ごろ考えていた学びのあり方と非常に近いものだったのです。たとえば、人が越境するということに、自分は何者であるかを他者に知らしめる必要があるわけじゃないですか。他者に自分を語るときに必要なのは、自分自身を内省して、これまでの歩みであるとか、自分の考え、問題意識を整理して、言語化して、人に説明をする力ではないですか。それは学びの第一歩であって、自分自身をもう一回整理し直して、行動と意識を変えていくための最初のステップとして、まずそれをやらなくてはいけない。それをやる場所を作るというのはすごく有意義だと思いました。なおかつ MCC に越境をしてきた人が集って、自分のものの見方、考え方がぶつかり合う場を実現できれば、そこからイノベーションというのもしきるし、新たな発想の糸口もそういうところから生まれるはずなので、そういう場所にしたいと。そんな思いを込めて、「働く大人のための学びのサードプレイス」を目指したいということが今謳っていることです。」（慶應 MCC 運営事務局）

こうした「働く大人」にとっての越境学習²⁷の場としての質を高めるために、慶應 MCC では各テーマの日本における第一人者を講師に置くなど、クオリティを重視した学習プログラムを提供しているほか、ビジネスパーソンへの学びや受講者同士のネットワーク作りをサポートするラーニングファシリテーター（詳細は後述）と呼ばれる専門スタッフを設置するなど、運営において様々な特徴を有している。

²⁷ 「越境学習」とは、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」（中原,2012,p.186）といった定義がなされ、従業員が「仕事内容に関連した勉強会や研究会など、組織を越えて開催されている学びの場に参加しつつ、学習すること」（中原,2012,p.186）がその具体例として示されている。但し、越境学習における「越境」の概念は、上記のように、物理的な意味での「組織外」・「社外」という意味だけを指すものではなく、他者との出会いを起点とし、他者との多様な関わりの中で、学習者が自分自身を相対化したり、自らの視野を拡大させたり、新たなモノの見方を獲得していく「水平的な学習」（Engeström et al.,1995）がその本質であるとされる（長岡,2015）。

ウ. プログラムカテゴリ

慶應 MCC では現在、メインキャンパス（三菱ビル 10 階）で①知的基盤能力プログラム、②先端・専門プログラム、③夕学（せきがく）プレミアム「agora」の 3 カテゴリの講座群を運営するほか、「丸ビルホール」では、「夕学（せきがく）五十講」と呼ばれる定例講演会を年間 50 回開催している。この「夕学（せきがく）五十講」は「夕学サテライト」としてネット配信されているほか、2016 年からは、慶應 MCC がストックする講演コンテンツを WEB 学習用に編集・提供した「クロシング」という WEB 学習サービスも開始するなど、ビジネスパーソンを対象とした学習サービスの拡充を図っている。

エ. プログラムコンテンツ

上記カテゴリのうち、企業内プロフェッショナルやその志向を持つビジネスパーソンが主な対象となりうる学習プログラムは、メインキャンパスで開講されている「①知的基盤能力プログラム」と「②先端・専門プログラム」である。

このうち、「①知的基盤能力プログラム」は、実践的な「仕事の方法論」や「知的活動の基盤となる共通能力を身につけるためのプログラム群」を意味し、現在、以下のような講座が配置されている。

図表 2-4 知的基盤能力プログラム一覧

No	プログラム名	テーマ	ねらい	時間	回数	価格(円)
1	経営戦略 - ビジネスモデルから構想力を学ぶ	経営戦略	ケースで構想力を身につける	10:00-17:00	2	129,600
2	経営戦略 - イノベーションと競争戦略	経営戦略	ケースで競争戦略を学ぶ	18:30-21:30	6	162,000
3	経営戦略 - 危機に立ち向かう経営の条件	経営戦略	危機突破に必要な経営の視点を学ぶ	18:30-21:30	6	162,000
4	グローバル経営戦略	経営戦略	自国中心主義脱却でめざす競争優位	18:30-21:30	6	162,000
5	経営戦略 - ビジネスモデルと成長戦略	経営戦略	市場機会を捉えるための視点や考え方を学ぶ	18:30-21:30	6	162,000
6	ビジネス感度を高めるマーケティング	マーケティング	マーケティング・マインドを醸成する	18:30-21:30	4	108,000
7	人を動かすマーケティング	マーケティング	消費者のエンゲージメント行動を促す	18:30-21:30	6	162,000
8	マーケティング戦略 注) 2016 年度は、「ビジネスプロフェッショナルのマーケティング戦略」として開講	マーケティング	ケースで戦略立案力を身につける	18:30-21:30	6	162,000
9	市場創造のマーケティング戦略	マーケティング	競争のない市場を創造する	18:30-21:30	6	162,000
10	ビジネスデータ分析	マーケティング	データからビジネスヒントを発掘する	18:30-21:30	6	162,000
11	財務諸表の読み方・活かし方	アカウントिंग・ファイナンス	有価証券報告書で数字の基本を学ぶ	18:30-21:30	2	43,200

No	プログラム名	テーマ	ねらい	時間	回数	価格(円)
12	会計情報から経営を読み解く	アカウント グ・ファイナンス	財務諸表からリアルな経営を読み解く	18:30-21:30	6	162,000
13	強い組織をつくるリーダーシップ	マネジメント・ リーダーシップ	リーダーシップの持論を築く	18:30-21:30	6	162,000
14	グローバル・リーダーシップ	マネジメント・ リーダーシップ	変革をリードする Authentic Leadership	13:00-19:00 10:00-18:00	3	194,400
15	チーム開発リーダーシップ	マネジメント・ リーダーシップ	多様性からシナジーを生む	18:30-21:30	6	162,000
16	リーダーシップ・ストレッチング	マネジメント・ リーダーシップ	リーダーシップスタイルの枠を拡げる	18:30-21:30 10:00-18:00	4	162,000
17	リーダーのための仕事哲学	マネジメント・ リーダーシップ	仕事や人に対する信念を持つ	18:30-21:30	6	162,000
18	戦略を実現するマネジメント	マネジメント・ リーダーシップ	部長に求められる視点と考え方	18:30-21:30	6	162,000
19	部下を育てるマネジメント	マネジメント・ リーダーシップ	部下・社員の成長を後押しする	18:30-21:30	4	129,600
20	ブレマネジメント	マネジメント・ リーダーシップ	リーダー層のマネジメント力育成	18:30-21:30	6	162,000
21	プロジェクトマネジメント	マネジメント・ リーダーシップ	プロジェクトを効果的・効率的に進行する	18:30-21:30 9:30-16:30	6 3	162,000
22	潜在的問題解決 注) 2016年度は「本質的課題解決～SSMとロジカル・シンキング」として開講	思考・意思 決定	課題解決の二つの方法論を身につける	18:30-21:30	6	162,000
23	イノベーション思考	思考・意思 決定	視野を広げ発想を Leap (跳躍) させる	18:30-21:30	6	162,000
24	デザイン×システム思考-幸せなイノベーションを実現する 注) 2016年度は「システム思考×デザイン思考」として開講	思考・意思 決定	複雑な問題に向き合う思考の作法	18:30-21:30	6	162,000
25	ケースで学ぶ意思決定	思考・意思 決定	実践的な意思決定手法と心得を学ぶ	18:30-21:30	6	162,000
26	主観を磨く意思決定	思考・意思 決定	意思決定の質を高める	18:30-21:30	6	162,000
27	ビジネスプロフェッショナルの説明力	ビジネス コミュニケーション	論理と感情の両面から理解・納得を得る	18:30-21:30	6	162,000
28	リレーションシップを高める自在会話力®	ビジネス コミュニケーション	その場に相応しい健やかなコミュニケーション	18:30-21:30	6	162,000
29	戦略的交渉力	ビジネス コミュニケーション	グローバルに通用する交渉力を身につける	18:30-21:30	6	162,000

出所：「慶應丸の内シティキャンパス総合プログラムガイド 2017.4-2018.3」をもとに筆者作成

上記のように、「知的基盤能力プログラム」では、「経営戦略」「マーケティング」「アカウントティング・ファイナンス」「リーダーシップ・マネジメント」「思考・意思決定」「ビジネスコミュニケーション」の各テーマより全 29 講座が開講されている。

これらは、ビジネスを行う上で基盤となる経営管理知識やスキル、思考・コミュニケーション能力を養うプログラム群であり、約半分の 15 講座でケースメソッドを用いた教育方法

が採用され、ワークショップ形式で講座が運営されている。

また、全 29 講座中 27 講座が「18:30-21:30」という就業時間後に「3 時間×複数回」で行われており、全 29 講座の価格の平均は約 15 万円である。

また、これらの講座の中から最長 2 年間で 6 プログラムを自由に選択・受講できるほか、定例講演会「夕学五十講」を 20 講演まで受講可能なパッケージプログラムとして「知的基盤能力マスターコース」(648,000 円)も用意されている。

前述の谷内(2007)の類型で言えば、これら「知的能力基盤プログラム」の講座群のうち、「マーケティング」領域の講座は、マーケティング職種の「ファンクショナル型のプロフェッショナル」やその志向を持つビジネスパーソンにとって有用であると考えられるほか、経営管理知識を幅広く網羅していることから、「プロデュース型のプロフェッショナル」やその志向を持つビジネスパーソンにとっても有用なものと考えられる。

次に「②先端・専門プログラム」は「ビジネスプロフェッショナルの「専門性深耕」ニーズに対応したプログラム群」を意味し、このカテゴリでは以下のような全 12 講座が開講されている。

図表 2-5 先端・専門プログラム一覧

No	プログラム名	テーマ	ねらい	時間	回数	価格(円)
1	企業参謀養成講座	経営戦略	次の成長戦略を描く	18:30-21:30	13	410,400
2	実践 事業創造講座	経営戦略	企業変革への実践力を養う	18:30-21:30	10	399,600
3	イノベーション・マネジメント	経営戦略	経済社会に主体的・創造的に働きかける	10:00-17:00	3	162,000
4	ケースで学ぶ M&A の財務戦略	経営戦略	M&A のプロフェッショナルを養成する	18:30-21:30	6	162,000
5	マーケティング戦略立案のためのデータ活用	マーケティング	マーケティングデータの分析手法と活用の仕方を学ぶ。	18:30-21:30	6	162,000
6	組織・人材プロフェッショナル養成講座	人事・人材・キャリア	自社戦略に基づく組織・人材マネジメント	18:30-21:30	10	345,600
7	ラーニングイノベーション論	人事・人材・キャリア	企業変革をリードする人材を育成する	18:30-21:30	13	453,600
8	組織開発論ーその理論と実践ー	人事・人材・キャリア	組織と個人を元気にする	18:30-21:30	8	324,000
9	採用イノベーション論	人事・人材・キャリア	採用を科学する	18:30-21:30	6	162,000
10	行動把握のためのインタビュー実践 注) 2016 年度は「コンピテンシー・インタビュー実践」として開講	人事・人材・キャリア	すぐに使えるインタビュー手法を身につける	13:00-17:00	2	54,000
11	キャリア・アドバイザー養成講座	人事・人材・キャリア	個人と組織のキャリア統合を目指す	18:30-21:30	18	432,000
12	キャリア・アドバイザー養成講座<アドバンス>	人事・人材・キャリア	専門的なアプローチ方法を習得する	18:30-21:30	17	432,000

出所：「慶應丸の内シティキャンパス総合プログラムガイド 2017.4-2018.3」をもとに筆者作成

上記のとおり、「経営戦略」や「人事・組織」テーマを中心に、経営機能に対応した高度な専門知識や戦略課題が取り上げられ、各講座はゼミ形式で開催されている。教育方法では、「①知的基盤プログラム」同様、ケースメソッドを用いている講座が三つ開講されている。

全 12 講座中 10 講座が「18:30-21:30」という就業時間後に「3時間×複数回」で行われており、全 12 講座の価格の平均は約 29 万円である。

これらの講座は、谷内（2007）の類型の「ファンクショナル型のプロフェッショナル」やその志向を持つビジネスパーソンにとって有用なものと考えられる。

他方、「①知的基盤プログラム」「②先端・専門プログラム」ともに、谷内（2007）の類型の「テクノクラート型のプロフェッショナル」やその志向を持つビジネスパーソンにとって直接的に関係する講座は開講されていない。

オ. ラーニングファシリテーター

前述のように慶應 MCC の講座運営上の特徴の一つとして、ラーニングファシリテーターと呼ばれる専門スタッフが各講座に配置されていることが挙げられる。

これは、慶應 MCC で開講されている「各プログラムの専門家」であり、「学びの促進者」であり、「ネットワーク形成の触媒的な存在」として位置づけられるものである。

その具体的な役割は、プログラムの企画や講師のアシスタントだけでなく、講師・参加者・企業の間で立脚し、様々な情報、視点の提示や問題提起、ネットワーク形成の支援、企業内の研修サポートなど多岐にわたっている。

今回調査対象となった慶應 MCC 受講者のインタビューからは、このラーニングファシリテーターの働きかけが学びの振り返りにとって有用であったとの意見もあり、慶應 MCC が提供する学習環境において重要な役割を果たしていることが想像される。

カ. 受講者数の推移

慶應 MCC 運営事務局より提供された資料によれば、メインキャンパスで開講されているカテゴリの講座群の受講者数は、平成 20 年 9 月から平成 28 年度 9 月時点までの、前期受講者数と後期受講者数を合わせた平均が 1,393 人となっている。

また、同様に定例講演会である「夕学五十講」の受講者数は平成 20 年 9 月から平成 28 年度 9 月時点までの、前期受講者数と後期受講者数を合わせた平均が 12,549 人となっている。

よって、メインキャンパスで開講されている講座と定例講演会「夕学五十講」を合わせ、慶應 MCC は年間約 14,000 人の受講者を集める民間 BS であるといえる。

キ. 法人に対する企業内研修サービス

また、慶應 MCC は上記のような個人を対象とした講座の開講のみならず、企業内研修事業も並行して実施している。ここでは慶應 MCC の専属スタッフが企業の人材開発部門に対

するヒアリングを行い、企業ニーズを踏まえた形で企業内研修プログラム等についての企画・提案を行い、合意した内容に基づいて、慶應 MCC で教えている講師陣が企業に派遣され、研修が展開されている。企業内研修の実績の約半数は3ヶ月から1年に亘る「次世代リーダー研修」（例：住友商事株式会社「事業経営者養成塾」など）であり、その次に「各階層別研修」の割合が高くなっている。

(2) 調査対象としたビジネスパーソンの概要

続いて、今回調査対象とした慶應 MCC で社外学習を行うビジネスパーソンについて概要を述べる。

今回の調査では、2016年度に慶應 MCC で開講されている各種講座のうち、企業内プロフェッショナルや、今後企業内プロフェッショナルとしての活躍を志向するビジネスパーソンが主な受講対象となりうる「①知的基盤能力プログラム」と「②先端・専門プログラム」に位置づく講座に通うビジネスパーソンで、主に事業会社に勤務する者をターゲットとして調査を行った。

調査対象者は、上記2カテゴリの講座に通うビジネスパーソンに対し、慶應 MCC 運営事務局を通じて「調査趣意書」を配布し、調査の目的・内容への賛同者に対して直接アプローチをする形式をとった。調査期間は2016年7月から10月である。結果として調査対象者数は全部で10名となった。調査対象となった10名のビジネスパーソンの概要は以下のとおりである。

図表 2-6 調査対象者一覧

調査対象者と確認項目	概要	
A 氏	1.調査日	2016年7月6日
	2.年代	40代
	3.性別	男性
	4.業種／職種	損害保険／法人営業
	5.役職	課長
	6.受講講座	企業参謀養成講座【先端・専門プログラム】 注) インタビュー調査当時受講中
	7.過去の受講履歴	なし
	8.費用支払区分	一部自己負担
	9.受講契機	定例講演会「夕学五十講」の受講を契機に慶應 MCC の講座群を知り、勤務先の自己啓発プログラムのメニューの中に、慶應 MCC の講座が紹介されていたため、そこから選択した。
	10.その他の社外講座の受講履歴	過去 GMS の単科講座を複数回受講した。
B 氏	1.調査日	2016年7月14日
	2.年代	30代
	3.性別	男性
	4.業種／職種	総合商社／貿易実務
	5.役職	—
	6.受講講座	ケースで学ぶ M&A の財務戦略【先端・専門プログラム】
	7.過去の受講履歴	なし

調査対象者と確認項目	概要
	8.費用の支払区分 社費
	9.受講契機 B氏と同じ本部内の上司・先輩が過去受講しており、そこからの紹介で受講した。
	10.その他の社外講座の受講履歴 なし
C氏	1.調査日 2016年7月28日
	2.年代 40代
	3.性別 男性
	4.業種/職種 物流/コンサルティング
	5.役職 部長代理
	6.受講講座 「知的基盤能力マスターコース」に登録。 2年間で【知的能力基盤プログラム】の中から以下の6講座を受講。 但し、⑥はインタビュー調査当時未受講 ①グローバル経営戦略 ②ビジネスプロフェッショナルのマーケティング戦略 ③BtoBマーケティング ④グローバル・リーダーシップ ⑤ケースで学ぶ意思決定 ⑥リーダーシップ・ストレッチング
	7.過去の受講履歴 上記のうち、①～⑤は受講修了
	8.受講の支払区分 社費
	9.受講契機 慶應MCCには、C氏と同じ会社の先輩が過去から継続して受講しており、そこからの紹介で受講した。
	10.その他の社外講座の受講履歴 過去GMSの単科講座を受講した。 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（JILS）の公開セミナーを受講した。
D氏	1.調査日 2016年7月27日
	2.年代 50代
	3.性別 男
	4.業種/職種 エンターテインメント/事業企画・経営企画
	5.役職 室長
	6.受講講座 ケースで学ぶM&Aの財務戦略【先端・専門プログラム】
	7.過去の受講履歴 なし
	8.費用支払区分 社費
	9.受講契機 自社で現在、社員教育のための体系を構築しており、情報収集の一環で人事部から依頼され受講した。
	10.その他の社外講座の受講履歴 過去GMSの単科講座を受講した。
E氏	1.調査日 2016年8月1日
	2.年代 30代
	3.性別 男性
	4.業種/職種 建設/事務
	5.役職 係長
	6.受講講座 ビジネス感度を高めるマーケティング【知的基盤能力プログラム】
	7.過去の受講履歴 なし
	8.費用の支払区分 一部自己負担
	9.受講契機 勤務先の自己啓発プログラムのメニューの中に、慶應MCCの講座が紹介されていたため、そこから選択した。
	10.その他の社外講座の受講履歴 過去GMSの単科講座を受講した。
F氏	1.調査日 2016年9月1日
	2.年代 50代
	3.性別 男性
	4.業種/職種 IT/営業・システム開発 注) 現在出向中。原籍はシンクタンク。

調査対象者と確認項目	概要	
	5.役職	部長
	6.受講講座	戦略を実現するマネジメント【知的基盤能力プログラム】
	7.過去の受講履歴	なし
	8.費用の支払区分	社費
	9.受講契機	原籍の企業の自己啓発プログラムを利用して受講した。
	10.その他の社外講座の受講履歴	過去 GMS の単科講座を複数回受講した。
G 氏	1.調査日	2016年9月7日
	2.年代	40代
	3.性別	女性
	4.業種/職種	化学/与信管理
	5.役職	—
	6.受講講座	ビジネスプロフェッショナルの説明力【知的基盤能力プログラム】
	7.過去の受講履歴	なし
	8.費用の支払区分	社費
	9.受講契機	勤務先の上司との目標管理面談で自身の能力開発課題を設定し、勤務先の自己啓発プログラムの中から慶應 MCC の講座を選択した。
	10.その他の社外講座の受講履歴	前職在籍時に、国内の会計専門職大学院に進学・修了した。
H 氏	1.調査日	2016年9月13日
	2.年代	40代
	3.性別	女性
	4.業種/職種	製薬/MSL (メディカル・サイエンス・リエゾン)
	5.役職	マネジャー
	6.受講講座	①戦略を実現するマネジメント【知的基盤能力プログラム】 ②“感情”の交渉戦略 ²⁸ (慶應 MCC が特別セミナーとして主催したハーバード国際交渉プログラムディレクターによるワークショップ)
	7.過去の受講履歴	あり
	8.費用の支払区分	一部自己負担
	9.受講契機	勤務先の自己啓発制度を利用した。
	10.その他の社外講座の受講履歴	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科における製薬協寄附講座「医薬経済学教育研究プログラム」を受講した。
I 氏	1.調査日	2016年9月20日
	2.年代	30代
	3.性別	男性
	4.業種/職種	印刷/海外調達
	5.役職	課長補佐
	6.受講講座	グローバル経営戦略【知的基盤能力プログラム】
	7.過去の受講履歴	なし
	8.費用の支払区分	社費
	9.受講契機	勤務先の自己啓発プログラムの中から慶應 MCC の講座を選択した。
	10.その他の社外講座の受講履歴	なし
J 氏	1.調査日	2016年10月6日
	2.年代	30代
	3.性別	男性
	4.業種/職種	総合商社/人材開発
	5.役職	—
	6.受講講座	企業参謀養成講座【先端・専門プログラム】 注) インタビュー調査当時受講中
	7.過去の受講履歴	なし
	8.費用支払区分	社費

²⁸ <https://www.keiomcc.com/hav/> 参照。(閲覧日: 2017年1月12日)

調査対象者と確認項目	概要
9.受講契機	勤務先の教育制度（J氏の勤務先ではライン部門から本社スタッフ部門等に異動する際、社外講座の受講権利が付与される）を利用して受講した。
10.その他の社外講座の受講履歴	なし

出所：筆者作成

上記のように、今回の調査対象者の内訳は、男性 8 名・女性 2 名、年代は 30 代 4 名・40 代 4 名・50 代 2 名、管理職 7 名・非管理職 3 名であった。

慶應 MCC の受講講座としては、「先端・専門プログラム」カテゴリの講座を受講しているものが 4 名、「知的基盤能力プログラム」カテゴリの講座を受講している者が 6 名、そのうち 1 名が 2 年間で 6 講座をパッケージ受講できる「知的基盤能力マスタープログラム」に登録している受講生であった。

慶應 MCC の講座については、「知的基盤能力マスターコース」を受講している C 氏と、過去に受講履歴のある H 氏以外の 8 名は初めての受講であった。

また、慶應 MCC の受講費用の支払区分は、3 名が一部自己負担、7 名が社費による受講であった。

どのような契機で慶應 MCC の講座を受講するに至ったかについては、7 名が勤務先の自己啓発プログラム等の教育制度を利用した受講であった。

最後に、その他の社外講座の受講履歴に関しては、5 名が過去 GMS の単科講座を受講した経験があり、社外講座のリピーターが過半を占めた。また、G 氏のような社会人大学院の修了生や、C 氏、H 氏など現在の職種に関わる専門的な社外学習講座を受講している者もいた。

(3) 主な調査内容

調査対象者に対する主なインタビュー内容は、①インタビュー対象者の属性、②受講の動機、③学習内容の詳細と業務との関連性、④学習したことの効用、⑤学習したことの活用状況や今後の活用見通し、⑥今後のキャリア展望と学習プラン、⑦社外学習コミュニティへの期待やニーズの 7 項目である。ただし、インタビュー中、話の文脈に応じて随時追加質問がなされるなど、インタビューは半構造化方式で行われたため、上記 7 項目以外にも関連した質問が行われた。

インタビュー時間は一人あたり 1 時間から 1 時間半の間で行われ、インタビュー内容は調査対象者の許可を得た上で IC レコーダーに録音され、その後反訳原稿が作成された。

(4) 慶應 MCC 運営事務局へのインタビューとその概要

前項で述べた調査対象者以外に、学習プログラムの企画・運営を行う慶應 MCC 事務局責

任者へのインタビューを行った。インタビューは前項で述べた全調査対象者へのインタビュー調査が終了した後、2016年10月7日に行われた。

インタビューの目的は、慶應MCCの設立経緯やコンセプト、受講者の属性傾向や受講者数の推移等の事実情報の確認と、10名のインタビューから確認された情報に関する事実確認等を行うことにあった。

インタビューは約1時間で行われ、インタビュー内容は許諾を得た後、ICレコーダーに録音され、その後反訳原稿が作成された。

3 調査結果の分析と各RQの検討

(1) RQ1に関する検討

本項では、前述の慶應MCCの受講者10名のインタビューデータと慶應MCC事務局に対するインタビューデータをもとに、RQ1「企業内プロフェッショナル、あるいは今後企業内プロフェッショナルとしての活躍を志向するビジネスパーソンの学習の場として民間BSが活用されている実態はあるのか。活用されている場合、どのようなタイプの企業内プロフェッショナルを目指す者にとって有用な学習の場となっているのか。」について考察する。

前述のとおり、慶應MCCでは現在、企業内プロフェッショナルやその志向を持つビジネスパーソンが主な対象となりうる学習プログラムとして、ビジネスを行う上で基盤となる経営管理知識やスキル、思考・コミュニケーション能力を養う「①知的基盤能力プログラム」と、「経営戦略」や「人事・組織」テーマを中心に、経営機能に対応した高度な専門知識や戦略課題を扱う「②先端・専門プログラム」が開講されている。

人事やマーケティングなど、特定職種の企業内プロフェッショナル（ファンクショナル型のプロフェッショナル）やその志向を持つ者が自身の専門性を深めるためにこれらの講座群を受講しているようなことはあるのか、以下、代表的なインタビューデータを引用しながら考察する。

ア. マーケティング領域の講座の受講者の状況

図表2-4のように、慶應MCCには、「①知的基盤能力プログラム」の中で、全5講座のマーケティング関連講座を開講している。

これらの講座は、マーケティング職種として活躍する企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が自身の専門性を深めるために受講しているのか。

今回調査対象となった10名中、2016年度にマーケティング関連の講座を受講していたのは、C氏とE氏であったが、C氏は物流会社にて顧客企業に対する最適なサプライチェーン構築の企画・コンサルティング業務のマネジメントを担当しており、E氏も建設会社の住宅事業部門にて各支店の業績管理の事務を担当しているため、両名とも直接的にマーケティング

グ職に従事しているわけではなかった。

ではどのような動機で C 氏・E 氏はマーケティングの講座を受講したのか。

「(筆者注：マーケティング講座を受講している人たちは) お客様がマーケティング部門の人で、そこからビジネスを、例えば営業戦略している人とお相手しなきゃいけないとか、そういう方たちのニーズのほうがあるんじゃないかなと思いますね。(中略) 私はそういう観点で、やっぱりお客様がどういう観点で市場開拓しているのかとか、そういうののプロセスの専門家じゃないんで、どうやって市場調査しているとか、どうやってニーズを酌みとっているんだろうとか、多分そこで物流の中のちょっとお仕事が生まれてくるはずだと思っているので、そういう観点で学ぼうと思っています。」(C 氏)

「ふだん数字のことばかりやっていて、正直実務でマーケティングのことをやることはあまりないんですが、結構言われるのが、どっちかというとな事務的になりがちなところがあるので、マーケティングとかビジネスの仕組みが分かるかなと思って、もうちょっと自分の業務の中でも、ふだんはどっちかというとな守備的になるというか、多分業務性質上そうなんですけれども、もうちょっとアグレッシブな提案ができたらなと、そういう付加価値がつけられたらなと思ったのが、マーケティングを選んだというのはそういうところですかね。(中略) 具体的に言うと、どっちかというとな支店とか関係会社がこうやりましたという数字があって、そうですかとそのまま別に横流しする、報告するだけでも一旦は形になるんですけれども、いや、待てよ、ここの拠点はこういうところが問題なんじゃないかとか、もう少し深いところまで自分で分析できたらなという思いは多少あって、それがマーケティングに直結するかというとなちょっと疑問なんですけど、一つのきっかけになればなと思って。(中略) 多分数字ができて上がる前には、マーケティングじゃないんですけれども、やっていると思うんですよ。でも、あまりそこに目を向けなくて、結果だけをまとめれば別にいいんですけれども、もうちょっと前のところを意識して仕事できる視点が欲しいなというか。」(E 氏)

このように、物流領域で BtoB ビジネスに携わる C 氏の場合、自身はマーケティング実務に直接関与しているわけではないが、顧客がビジネスを行う上で何を重視しているのかを理解し、そこから物流の仕事に結び付ける余地を探るために、マーケティング関連の講座を受講していた。

また、事務職として各支店の業績管理を担当する E 氏も、普段はマーケティング実務を担当しているわけではないが、各支店から上がってくる数字を単に事務的にまとめるだけでなく、数字の背後にある要因を踏まえて各支店に対する踏み込んだ提案や支援を行うなど、現在の仕事の仕方に付加価値を出す上で必要な視点を獲得するために、マーケティング関連の講座を受講していた。

また、以下で引用するデータに見られるように、両名とも将来、マーケティング領域の企業内プロフェッショナルを志向しているわけではなかった。

「今の職務でいくと、どちらかというと、コンサルティングの部門長なので、そこでいろいろなお客様へ、私たちの、こういう仕事だというのをやっぱり広めたいなと思いますね。当然その先は、場合によっては海外に向けるような事業戦略も考えなきゃいけなかったりとか、そういう事業戦略を考えたり、経営に少し携われるような形のキャリアパスという感じですね。そこは、当然、後輩とか、次の人にポジションも譲っていかなくちゃいけないでしょうし、そういうふうにやれるようにしたいなとは思っています。」(C氏)

「ザ・管理というよりかは、何かプロジェクトを抱えてそれを成功に導くみたいな、今みたいな管理というよりかはもう少し、別に関係会社とかじゃなくてもいいんですが、一つのプロジェクトを成功させるみたいな、長期的なプロジェクトを成功させるみたいな、そういう業務のほうをやってみたいですね。(中略)ずっと事務所の中にいるというよりかは、もうちょっと例えばどこかでプロジェクトを立ち上げるから、それに最初から携わって、それが日の目を見るまでやってみたいとか、そっちのほうやりたいですね。」(E氏)

このようにC氏は事業戦略の立案等、経営に近い立場での仕事を、E氏も新規事業プロジェクト等に携わるキャリアを志向している。

限られたデータではあるが、今回調査した範囲では、マーケティング職として活躍する企業内プロフェッショナルや、将来その方向でのキャリアを志向するビジネスパーソンが慶應MCCのマーケティング講座を受講している事例は確認できなかった。

この点について、後日行われた慶應MCC運営事務局に対するインタビューの中で確認したところ、過去からマーケティング関連の講座を様々作りこんできてはいるものの、マーケティングのプロフェッショナルが集まりにくいことを述べている。

「マーケティングのプロというよりは、営業企画だとか事業企画といった部署に他部門から異動してきた人、いわゆる戦略スタッフになった人だとか、戦略スタッフのマネジメントをやらなくちゃいけなくなったとか、そういう人たちが多いよね。逆に、将来そういった部署に異動して戦略スタッフを目指そうという若い人とかね。」(慶應MCC運営事務局)

また、マーケティングのプロフェッショナルが集まりにくい理由について、マーケティング領域には他の専門団体による講座が充実しており、そちらに受講者が流れている可能性を指摘している。

「世の中にマーケティングの専門講座の方が充実してしまっていて、たとえば、日本マーケティング協会（筆者注：公益社団法人日本マーケティング協会）みたいな組織があって、大学のマーケティングの先生たちがたくさん出講しているでしょう。電通だとかサントリーだとか、マーケティングに関心のある業界の人と大学のマーケティング研究者たちがつくった協会なので、大学の先生が産業界のニーズに応じて講座をつくっているという意味で、仕立てはうちに近いですね。やはり産業界が自分たちでつくっていると、顧客基盤も厚くて、聞くと、来る人は電通だとかサントリーだとかそういうところばかりだという人もいますが、結構充実した講座をつくっていますよね。（中略）マーケティングのほうが市場が大きい分、いろいろ（筆者注：専門講座が）あるんだろうね。うちもいろいろやりましたが、講師の先生はマーケティング協会の先生とそんなに変わらないだけの人たちを出していますけれども、なかなか続かないよね。」（慶應 MCC 運営事務局）

このように、「マーケティング」に関しては、マーケティングのプロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深めるために社外学習にくることは稀であり、むしろ、今の職種とは異なる専門知識を身につけることで、現在の業務に付加価値を出すために学びに来るといったニーズがあることが確認された。

また、マーケティング領域の企業内プロフェッショナルの学習に関しては、日本マーケティング協会など、マーケティング領域に特化して教育・研修事業を行う専門団体にて行われている可能性が確認された。

イ. 経営戦略・財務会計領域の講座の受講者の状況

図表 2-4、2-5 のように、慶應 MCC には、「①知的基盤能力プログラム」と「②先端・専門プログラム」を合わせて全 9 講座の経営戦略関連講座、全 2 講座の財務・会計（アカウントティング・ファイナンス）関連講座を開講している。

これらの講座は経営企画職や経理・財務職として活躍する企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が自身の専門性を深めるために受講しているのか。

今回調査対象となった 10 名中、2016 年度に「経営戦略」「財務・会計」関連の講座を受講している者は 6 名（A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、I 氏、J 氏）であった。

このうち、A 氏は将来経営企画的な仕事に従事することを志向し、そのための準備として、経営課題解決の方法論や戦略実行に必要な課題把握力などの習得を目的とした「企業参謀養成講座」を受講していることが確認された。

「もうすぐ異動、また転勤しそうだというお話もしましたが、もうすぐか、もうちょっと先かは別として、必ず異動していくので、今後のキャリアの中で何か生かせるものはないかなど。逆に言うと、今後のキャリアの中で、何らか自分を高めることをしておかない

と、自分が会社の中で使えないというか、より貢献できないという、何でしょうね、自分を奮い立たせるというか、自分を高めたい、もちろん自分も会社の中で認められたいというのがありますし、そういう中で、何か自分で自分を追い込んで、少しお金払ってでも自分を成長させたいみたいな思いがありましたね。特に途中、経営企画部門にいたと申しあげましたけれども、次の場所も、自分のキャリアステップとしては、うちの同じ本体の経営企画かは別として、グループ会社もいろいろありますし、営業第一線よりも、また改めて、そういう経営企画的な部門で働きたいという希望もあるものですから、そういう意味で言うと、こういった企業参謀養成講座みたいな内容は、ちょうど生きてくるかなみたいな思いもありまして選んだという感じですね。」(A氏)

また、現職で経営企画部門のマネジメントを担うD氏も現在の業務の専門性をより深めるためには、ファイナンスの知識が必要であるとの考えから、「ケースで学ぶM&Aの財務戦略」講座を受講している。

「実は事業の外部環境を含めて考える上で、打ち手としてM&Aみたいなものが結構話題に上ることが多かったんですね。例えば戦略議論みたいなものを取締役会とかを通じて行われるんですけど、結構、レベルの高い議論がそこで出たりもしまして、要は話になかなかついていくのが大変だったというのがあります。というのもあって、自分のM&Aに対する知識みたいなものも深めたいというのが裏側で、一応、走っていたんで、それは人事も知っていて、ちょうどいいのがあるから、その一番のテイティングの意味も含めて行ってみたらどうかと言われたので、ちょっと行ってみました。」(D氏)

一方、「ケースで学ぶM&Aの財務戦略」講座を受講しているB氏や「企業参謀養成講座」を受講しているJ氏は、将来、経営者としてのマネジメント志向を持っていることが確認された。

「将来的には、私はこの会社にあと数十年いるのかと言われると、自分の中で決まっているわけではないので、どのフィールドに、どの商品を扱うとか、どの分野に行くかというのは、まだ全然わからないですけども、やっぱり会社を自分でマネージできるようになりたいなと思っています。(中略)(筆者注：B氏が現在勤務する総合商社のグループの)中の事業会社なのか、もしくは会社を出て、自分でこれはおもしろいといった会社をマネージ、切り盛りするのか、そのあたりはちょっとまだ、全然わからないですけども、いざ何か自分がやりたいと思ったものが出てきたときに、自分で独り立ちしてできるようになりたいなと思っています。」(B氏)

「やっぱり一番大きいのは、将来的に経営者になりたいというところがあって、戦略策定力であったり、問題解決、課題解決というところのノウハウを学びたいということで、名古屋から今回、通わせてもらっているんですけど、やっぱり東京のほうの企業さんからの参加者がメインでいるということで、人的ネットワークというところも含めて、長い、このプログラムに申し込ませていただいたと。(中略)自分で起業というところまでは正直、今時点では考えてはいないです。もちろん、チャレンジできるビジネスプランと戦略があればチャレンジしたいと思うんですけど、やっぱり商社ですので、事業投資の機会とか、会社で求められてきている中で次の機能であったり事業というのを、会社に入ったからにはやっていきたいなど。幸いにも、それをやらせてもらえる環境はあると思っていますので。」(J氏)

限られたデータではあるが、今回調査した範囲では、将来経営企画職としてのキャリア志向を持つA氏や、経営企画・事業企画職としてのキャリアの長いD氏のようなビジネスパーソンが慶應MCCの経営戦略・財務会計系講座を受講している事例が確認されたほか、B氏やJ氏のように将来の経営者(次世代を担う経営リーダー)を志向し、講座を受講している事例も確認された。

前述の谷内(2007)が示すプロフェッショナル人材の類型で言えば、A氏やD氏の事例は、慶應MCCのような民間BSが、経営企画領域での「ファンクショナル型プロフェッショナル」やその志向性を持つ者にとっての能力開発の場となり得ること、B氏やJ氏の事例は、「プロデュース型のプロフェッショナル」を志向する者にとっての能力開発の場となり得る可能性を示唆するものと言える。

一方で、財務・経理関係の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が経営戦略・財務会計系講座を受講している事例は確認できなかった。

ウ. 人事・組織領域の講座の受講者の状況

続いて人事・組織領域の講座の受講者の状況について述べる。

図表2-5のように、慶應MCCには、「先端・専門プログラム」において、全7講座の人事・組織領域の講座が開講されている。ラインナップは、組織人材マネジメント全般を扱う講座から、採用、人材育成、組織開発、キャリア開発支援などの各論を扱う講座まで幅広い。

慶應MCC運営事務局に対するインタビューによれば、このカテゴリの講座群は、「人事のプロとして学ばなければならない講座」としての認知を獲得しつつあるという。

「MCCの人事系のプログラムは、多分、日本の人事や人材開発部門でプロとして働く人たちが学ぶ専門講座としては、労働法務の知識とか情報ベースのものは別として、一番充実したところとして捉えられるようになりました」(慶應MCC運営事務局)

これらの講座は、狙い通り、人事・組織等を担当する者やその志向を持つ者の専門性の深耕に寄与しているのか。

今回の調査では、10名の対象者の中で、人事・組織領域の講座を受講している者がいなかったため、当該講座の受講者の志向性を確認することはできなかったが、慶應 MCC 運営事務局に対するインタビューでは、これらの講座には人事・人材育成系のプロフェッショナルとして活躍している人たちが集まっていると言う。

「人事系のプログラムのほうには、本当のプロも来ます。たとえば、研修講師だとか、コンサルをやっている人たちが結構来ます。(中略) 組織開発を体系立てて勉強したことがないので、ちゃんと勉強したいとか、中原先生のようなアカデミズムの専門家に付いて勉強してみたいみたいなプロはいっぱいいます。だから大体3分の1くらいはそういう人なんじゃないかな、4分の1くらいかな。(中略) 人事系の専門性は一通り全部うちで勉強したみたいな人もたくさんいます。だからほんとうのプロ講座なわけ、そういう人たちが来るくらいだから。」(慶應 MCC 運営事務局)

このように、慶應 MCC が提供する「先端・専門プログラム」の人事・組織講座は、当該領域の企業内プロフェッショナルにとって専門性深耕の場になっている可能性が指摘できる。以上を整理し、RQ1 に対する結論として、以下3点を指摘する。

- ①慶應 MCC は、谷内 (2007) の「ファンクショナル型プロフェッショナル」のうち、経営企画職や人事・人材育成職の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深耕するための学習機関として機能している可能性がある。
- ②他方、マーケティング職の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深めるための場とはなり得ておらず、その役割はマーケティング領域に特化して教育・研修事業を行う専門団体にて行われている可能性がある。
- ③慶應 MCC は、谷内 (2007) の「プロデュース型のプロフェッショナル」(次世代を担う経営リーダー) を志向する者にとっての学習機関になりうる可能性がある。

(2) RQ2 に関する検討

本項では、慶應 MCC の受講者 10名のインタビューデータをもとに、「RQ2: 民間 BS での学習はどのような効果をもたらしているのか。また、そうした効果は企業内プロフェッショナルの育成において有用と言えるのか。」について検討を行う。

今回調査対象となった 10名の受講者が、慶應 MCC での学習を通してどのような効果があったと認識しているかについて類型化を行うため、インタビューデータのうち、主に慶應 MCC での学習を通じて獲得されたと考えられる知識や能力、その効用について述べられた

発言を抽出し、その意味を考えながら、佐藤（2008）を参考に、定性的コーディングを行った。

ここで言う、定性的コーディングとは「収集された文字テキストデータに対して「コード」、つまり、それぞれの部分を含む内容を示す一種の小見出しのようなものをつけていく作業」（佐藤，2008，p.34）を示している。

まず、調査対象者の一人目（A氏）のデータに対して定性的コーディングを行い、二人目以降（B氏～J氏）の調査対象者のデータについては、既に付けた小見出しに照らし合わせながら、類似例かどうかを判断し、類似例と判断されたデータについては同じ小見出しを付けていった。一連の分析は筆者一人で行った。

図表 2-7 はこうした分析過程の一部を示したものである。

図表 2-7 データの定性的コーディング過程例（一部を抜粋）

調査対象者	受講講座	慶應 MCC で得られた知識や能力とその効用に関する言説データ例	定性的コーディング（小見出し）
A氏	企業参謀養成講座	発想の豊かさなり、柔軟性なり、そこを僕ができていないかは別として、それを養うとか、よくあるようなフレームワークとかも使って、そういう課題をきっちりとらえるとか、戦略を立てるとか、そこがより、そういった確実性が増すとか、そういう効果はあるんじゃないかなと思います。	課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解
		6月頭から始まって、直接的にはないですけども、でも、この講義でも、結構オーソドックスな、3Cとか、SWOT分析とか、ああいうのも出てくるんですけども、まあ、改めて言うと、そういうのを日ごろできていなかったかなとか、異業種の方とそういう論議をしていると、3C、SWOTとかでも、全然僕のは粗いなとか、レベル低いなというのがわかるので、もうちょっとそういうのをしっかり、知ってはいても、日ごろできていないなみたいなということを、ちゃんとやらなきゃなという、レベル高めなきゃなみたいな、そういう思いには駆り立てられます。	自己の能力の相対化
B氏	ケースで学ぶ M&A の財務戦略	あとは、ディスカッションに絡むんですけども、会社によって考え方が違うなというのはすごい感しまして、例えば当社にいと、個性はあれど、やっぱり似たような考え方になっていくんだと思うんですね。その中で、そうじゃない人たちと接する中で、自分は当然こっちだと思っていたけれども、実はこういう考え方もあるんだなみたいなことを、話しする中で感じられたというのはいい機会でした。（中略）例えばどこどこを買収しますというときに、我々の会社、買収したときに、ちゃんと企業文化が合うのかとか、それをどうすり合わせていくのかなんていうことが結構、議論のポイントに	自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解

調査対象者	受講講座	慶應 MCC で得られた知識や能力とその効用に関する言説データ例	定性的コーディング (小見出し)
		<p>挙がりやすいんですけども、メーカーの方なんかはそれよりも、じゃあどう工場を集約するかとかというほうがポツと出るんですね。やっぱり会社によってとか、自分がいる組織によって、優劣のつけ方とか、そういうところの違いというのはすごく感じることができました。</p>	
		<p>例えば、これを受けずに、いきなりじゃあこの案件を当社でやれと言われたら、どこからどう、何をやっていいのか全くわからないというのが、自分の体験では全然ないですけども、いろいろなこういう中で話をする中で、ああ、こういうところから考えてみたら切り口が出てくるのかなということ若干学べたので、それはまあよかったかなと思います。(中略) 例えば、1回じゃあ株価をこういうふうに計算してみたらいいんじゃないかとか、あとはこういうところをポイントに交渉していったらいいんじゃないかとかというのがそれぞれのケースであったんですけども。(中略) そういうふうに考えていくんだなということを知れたので、じゃあそれを使って、実際の自分の仕事の中でちょっと考えてみようかなというふうに入りやすくなったというものはあるかなと思います。(中略) テクニカルな話が多いんですけども、こういう交渉をしていったらいいんじゃないかという仮説を立ててみたり、こういう計算したらどうなるんだとかいうのをやってみたり。(中略) じゃあどこかの会社の株を買うとしたら、どれくらいで評価できて、じゃあどういうふうには、その対象会社うちの会社でやっていくスキームがあるのかとかですね。(中略) まあ、なれている人にとっては、そんな朝飯前なんだろうけれども、自分の中では初めてだったので、ここでやったものをじゃあ当てはめてみたらどうなるんだろうなというのをいろいろ考えるきっかけにはなっていますね。(B氏)</p>	<p>課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解</p>
C氏	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル経営戦略 ・ビジネスプロフェッショナルのマーケティング戦略 ・BtoB マーケティング ・グローバル・リーダーシップ ・ケースで学ぶ意思決定 	<p>やっぱりサンプルの取り方とか、サンプルを比較的いろいろなケースでとるのが、私たちもとるんですが、ちょっと一義的にとってしまうところがあるので、そういう多角的にとつて、いろいろな角度から分析するという観点は、やらなきゃいけないとは思っていたんですけども、できていなかったというので、改めてほかもちゃんとやっているんだなと。</p>	<p>自社が出来ていないことへの気づき</p>
		<p>いろいろな受講者が、いろいろな業界の方がいらっしやっただので、例えば監査法</p>	<p>自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕</p>

調査対象者	受講講座	慶應 MCC で得られた知識や能力とその効用に関する言説データ例	定性的コーディング (小見出し)
		<p>人の方は全くビジネスがわからないんですね。だけど監査という観点で意見されるところだったりとか、やっぱり商社みたいな人は、うまくつないでやろうとかというビジネスの発想をしたりとかというのは、社内の議論ではない部分で、非常に刺激になったというか、刺激になる反面、ああ、実は全然知らないんだという、例えば私たちが知っていることを全く知らないんだということは、逆に言えばチャンスなんだなと。お互いですけどね。というふうにはちょっと、改めて、業界変わると全く知らないんだと。</p>	<p>方の理解</p>
		<p>実はケーススタディーが多かったので選んだ理由もあるのですが、これは比較的、それぞれのケースに対してどういうふうに分けたかというのを説明いただいたので、非常にこれは、今のビジネスのところでは役立つなと思います。そのプロセスとしてですね。私たちも多分、顧客開拓するときの手法というのも当然あるわけなので、そこを照らし合わせる意味では、非常に役に立つとか、生かせるなという点は多かったですね。(中略) そのフレームワークの作り方だったりとかポイントですね。項目はそれぞれやっぱり業界で違うんですが、そういうふうに分けたらいいなという考え方というのは、改めて、ああ、こうやってやるんだというのは、何となく感覚的にいろいろ書き出して、まとめていくということはやっているんですけども、その辺をちょっと実践する意味ではよかったですね。</p>	<p>課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解</p>
		<p>私がやっぱりよかったのは、ケーススタディーの勉強は、なかなか、いろいろビジネスを展開されている他社さん、ユーザーとして見ているけれども、ああ、こういう背景があって組まれているんだなとか、例えばセブン銀行さんの話だったりとか、便利になったねと一消費者として思いますけれども、その背景にいろいろな戦略があったりとか、そういうので、直接は参考にならないかもしれないんですけども、アイデアの切り口としては、いわゆる専門の講座よりはよかったですね。(中略) やっぱり物流の分野だけに、ちょっと狭くなってしまうと、お客様はお客様で、多分ビジネスがあって、その一つの物流の機能をうちにアウトソースしているの、お客様の考え方という、理解する意味では、物流じゃないことから学ぶというのもあるかなとは思いましたね。</p>	<p>自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得</p>

出所：筆者作成

「慶應 MCC で得られた知識や能力とその効用に関する言説データ」に対して、図表 2-7 に示したような定性的コーディングを行った結果、慶應 MCC での学習効果として、「①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解」「②自社ができていないことへの気づき」「③課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解」「④自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得」「⑤自己の能力の相対化」の 5 つが確認された。

図表 2-8 慶應 MCC での学習を通して認識されている効果

認識された学習効果	具体的な内容	発言者
①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解	他社の受講者とのディスカッションを通して自社とは異なるモノの考え方や意思決定の仕方に触れ、刺激や気づきを得たことを指す	B,C,D,F,J
②自社が出来ていないことへの気づき	他社の事例に触れたり、分析手法の本来の使い方を知る中で、自社ができていないことに気づかされたという経験を指す	C,E,I
③課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解	論理的に課題や仮説を設定していく方法や分析の際の枠組み、観点、分析プロセスに関する理解が深まったということを指す	A,B,C,D,E,J
④自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得	他社の先進事例や情報に触れたことで、自社あるいは自業界で仕事をしているだけでは得にくい知識や新たな視点、視座が獲得できたことを指す	C,D,F,H,I
⑤自己の能力の相対化	他社の受講者の考えや講師の持つ豊富な情報量に触れる中で、自分自身の能力が不十分であることを自覚し、能力向上の必要性を感じたことを指す	A,E,J

(注) 認識された学習効果は相互排他的なものではなく、同一人物が複数の学習効果を認識しているケースもある。

出所：筆者作成

①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解

慶應 MCC での学習の中で、他社の受講者とのディスカッションを行うことで、自社とは異なるモノの考え方や意思決定の仕方に触れ、刺激や気づきを得たことを指す。図表 2-8 の通り、このことに関する発言が確認されたのは B 氏、C 氏、D 氏、F 氏、J 氏であった。以下、代表的な発言を引用しながら、その意味するところを述べる。

「あとは、ディスカッションに絡むんですけれども、会社によって考え方が違うなというのはすごい感じまして、例えば当社にいますと、個性はあれど、やっぱり似たような考え方になっていくんだと思うんですね。その中で、そうじゃない人たちと接する中で、自分は当然こっちだと思っていたけれども、実はこういう考え方もあるんだなみたいなことを、話しの中で感じられたというのはいい機会でした。(中略) 例えばどこどこを買収しますというときに、我々の会社、買収したときに、ちゃんと企業文化が合うのかとか、それをどうすり合わせていくのかなんていうことが結構、議論のポイントに挙がりやすいんですけれども、メ

一カーの方なんかはそれよりも、じゃあどう工場を集約するかとかというほうがポツと出るんですね。やっぱり会社によってというか、自分がいる組織によって、優劣のつけ方というか、そういうところの違いというのはすごく感じることができました。」(B氏)

「例えば M&A のケーススタディを見たときも、ある会社の人にはまさにお金の面でしか見なくて、企業価値としてこうだから、我々が買ったのだから、当然、我々が、全部、管理下に置いて全部管理するんだみたいな感じで、結構、言う人もいたりするんですけど、それをやったらうまくいかないよねというのがあったりするんで、これはもう視点の違いだなというのはありましたけどね。」(D氏)

上記で引用したように、B氏やD氏は慶應MCCでの学習を通して、業界によって意思決定の際の判断基準や優先順位が異なっていることへの気づきを得ている。

また、C氏、J氏の場合、こうした業界による考え方の違いに触れることで、逆に自社の可能性を再認識するという効用がもたらされている。

「いろいろな受講者が、いろいろな業界の方がいらっしゃったので、例えば監査法人の方は全くビジネスがわからないんですね。だけど監査という観点で意見される場所だったりとか、やっぱり商社みたいな人は、うまくつないでやろうとかというビジネスの発想をしたりとかというのは、社内の議論ではない部分で、非常に刺激になったというか、刺激になる反面、ああ、実は全然知らないんだという、例えば私たちが知っていることを全く知らないんだということは、逆に言えばチャンスなんだなと。お互いですけどね。というふうにはちょっと、改めて、業界変わると全く知らないんだと。」(C氏)

「やっぱりメーカーさんならメーカーさんの場合とか、考え方であったり、戦略というのもメーカーさんの場合だと、その前に大きな投資が伴うと思うんですね。その場合、自分じゃなくてある程度戦略がきちんと決まっているというような形だと思うんですけど、商社ですと、事業ドメインの中でどういうふう立ち振る舞うかというのが比較的、選択解としては多いとあって、そういう発想を飛ばしてというところは、もちろん課題を思った部分はあるんですけど、比較的、他流試合の中ではやれるかなというふうに思ったというのは、ちょっとありましたね。(中略) ディスカッション、やっぱり専門性が高いとか。でも商社という業界が、いろんな能力が求められるので、比較的、浅い部分はもちろんあると思うんですけど、広くは、逆に自信がついたかなというふうに思っています。課長さんとかと会話をするんですけど、やっぱり、こういう発想を持たないんだとか、自分の得意なほうに走っているなというところで、逆に商社としての活躍の幅はまだあるのかなと思ったりも、ちょっとしたとか。」(J氏)

②自社が出来ていないことへの気づき

慶應 MCC での学習を通して、他社の事例に触れたり、分析手法の本来の使い方を知る中で、自社ができていないことに気づかされたという経験を指す。図表 2-8 の通り、このことに関する発言が確認されたのは C 氏、E 氏、I 氏であった。以下、代表的な発言を引用しながら、その意味するところを述べる。

「やっぱりサンプルの取り方というか、サンプルを比較的いろいろなケースでとるとというのが、私たちもとるんですが、ちょっと一義的にとってしまうところがあるので、そういう多角的にとって、いろいろな角度から分析するという観点は、やらなきゃいけないとは思っていたんですけども、できていなかったというので、改めてほかもちゃんとやっているんだなと。」(C 氏)

「もともと定型フォームで SWOT はやろうということにうちの会社でもなっていた。(中略)でも、それも別に去年どおりでいいやとかじゃないけど、去年のをアレンジしてやるというのが現状なんですけど、これで学んだのは、いきなり SWOT をつくっちゃいけないんだというふうに言われて、それもびっくりしたので、その前にもいろいろ先に PEST とか。(中略)それで最後に整理して SWOT をつくるということも学んで、全然うちの会社はならないなと思いました。(E 氏)

「これはさっきのこれまでの強みを捨てるということにも少し相関性があるんですけども、やっぱり本国、本社の優位性を最重視している会社はなかなか向こうでは勝てないというのが定義づけされていて、グローバル化というのは日本法人にとっては矛盾な話になるんですと。やっぱり最大の売り上げ資産、人員のある拠点が最大の声の持ち主であって、やっぱり向こうで花開こうとすると本社から逆にクレームになったりとかいうような話があって、まさにそれがうちの会社だなというようなものだったりです。やっぱり日本本国の声というのが非常に大きいので、なかなか自主的に海の向こうで活動をしたりというのが実はそんなに許されていないということです。意思決定がやっぱり日本に帰ってこないといけないというのは非常におくれているのかなと思います。現地法人としてやっぱり切り離していかないとなかなか育っていかない。まさにそれが今、会社の直面している問題かなと。」(I 氏)

上記に引用したように、慶應 MCC での学習を通して、あるべき分析プロセスや先進的な他社事例に触れることで、逆に「自社が実践できていないこと」や「自社が直面している問題」への気づきを促すという効用がもたらされている。

③課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解

慶應 MCC での学習を通して、論理的に課題や仮説を設定していく方法や分析の際の枠組み（フレームワーク）や観点、分析プロセスに関する理解が深まったということを指す。図表 2-8 の通り、このことに関する発言が確認されたのは A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、E 氏、J 氏であった。以下、代表的な発言を引用しながら、その意味するところを述べる。

「実はケーススタディが多かったので選んだ理由もあるのですが、これは比較的、それぞれのケースに対してどういうふうに分析したかというのを説明いただいたので、非常にこれは、今のビジネスのところでは役立つなと思います。そのプロセスとしてですね。私たちも多分、顧客開拓するときの手法というのも当然あるわけなので、そこと照らし合わせる意味では、非常に役に立つとか、生かせるなという点は多かったですね。（中略）そのフレームワークの作り方だったりとかポイントですね。項目はそれぞれやっぱり業界で違うんですが、そういうふうにフレームワークをつくってやっていくという考え方というのは、改めて、ああ、こうやってやるんだというのは、何となく感覚的にいろいろ書き出して、まとめていくということはやっているんですけども、その辺をちょっと実践する意味ではよかったですね。」（C 氏）

「そこで言うと、事業計画を見る視点は変わりましたね。結局、副次的な効果として、ファイナンスのところを、今回、がつつり自分も含めてやりました。そうすると、事業計画、例えば 3 年で元を取りますよとか、5 年で元を取りますよみたいな計画が普通に出されていますけど、それって、要はファイナンス的観点から言うと、ちょっと違うのではないかとか、例えば当社の中でも大なり小なり、幾つか複数の新規事業案件みたいなものがあるときに、どれが一番投資すべきかというものの、事業計画を見る視点がちょっと変わりました。（中略）単純に、あまり現在価値とかという感覚ではなくて、単純に事業計画で、何年で立脚できるのかみたいなところしかなかったんですけど、結局、ファイナンス的な視点で言うと、今、どれが一番お金を投資するのが最大価値が得られるのかみたいな視点が出てきた。」（D 氏）

「フレームワークもそうですけれども、まず、例えば何とか会社のこういう事業をどうやって売り出していこうというのを考えるときのプロセスというんですか、それを順を追って 4 回、順番を追ってこう考えていけばいいんだよというのを教えてもらったので、最初は現状分析して、環境とか自社の強みとかいろいろ洗い出して、どこを狙っていけばいいかターゲットを絞って、そこに売っていくにはどういう戦略をとったらいのかというのを、徐々にステップアップしながら教えてもらったりとか。」（E 氏）

「やっぱり、ロジックの組み方は非常に勉強になるというか、経営戦略があつて人事戦略

があるというところであったり、じゃ経営戦略を実現するために必要なスキルって何という、
全社戦略と事業戦略とある中で、事業戦略に必要なスキルって何かというのが、体系的に
考えられるようになったというのは非常に大きいのかなというふうに思いました。(中略) 人
事に来たときは、この研修をやるということが目的化しちゃったようなところがあったんで
すけれども、もう1個、視座を高めて、これ、どういうふうに会社を変えていくためにやる
んだっけとか、そういうちょっと大きい目線で考えられるようになったというのはあるかな
と思います。(中略) まさしく今年、人材開発部としての、もちろん部長が最終的に決めてい
く部分ではあるんですけれども、チームとして人材育成方針みたいなことを立てようとして
いるところで、あるべき人材像みたいな、当社の人材ってなに、みたいなところを設定しよ
うとしているところがあって、そういったところで使わせてもらっているかなと。」(J氏)

上記に引用したように、慶應 MCC での学習を通して、仮説立案や課題設定の際に有用な
分析枠組みや観点、分析のプロセスについての理解を深めている。中には学習した知識や考
え方を現在の業務に活用している D 氏や J 氏のような事例も確認できる。

④ 自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得

慶應 MCC での学習を通して、他社の先進事例や情報に触れたことで、普段自社内あるい
は自業界の中で仕事をしているだけでは得にくい知識やこれまでにない視点、視座が獲得で
きたということを指す。図表 2-8 の通り、このことに関する発言が確認されたのは C 氏、D
氏、F 氏、H 氏、I 氏であった。以下、代表的な発言を引用しながら、その意味するところ
を述べる。

C 氏は、ケーススタディを通して得た他社の先進事例や情報が自社の顧客の考え方を理解
する上で有用であったと指摘する。

「私がやっぱりよかったのは、ケーススタディの勉強は、なかなか、いろいろビジネスを
展開されている他社さん、ユーザーとして見ているけれども、ああ、こういう背景があっ
て組まれているんだとか、例えばセブン銀行さんの話だったりとか、便利になったねと一消
費者として思いますけれども、その背景にいろいろな戦略があったりとか、そういうので、
直接は参考にならないかもしれないんですけれども、アイデアの切り口としては、いわゆる
専門の講座よりはよかったですね。(中略) やっぱり物流の分野だけに、ちょっと狭くなって
しまうと、お客様はお客様で、多分ビジネスがあって、その一つの物流の機能をうちにアウ
トソースしているので、お客様の考え方という、理解する意味では、物流じゃないことから
学ぶというのもあるかなとは思いましたね。」(C氏)

I 氏もケーススタディを通して得たグローバルアライアンスに関する先進的な知識は自社における実務経験では得られなかったことを指摘する。

「さっきの六つのセッションからそれぞれ抽出しているんですけども、自国に優位性を持たない会社が海外の現地にいきなり行って成功したという話があって、じゃあどうやってそれを浸透させたのかという考え方とノウハウみたいなのが事例としてあったりするんです。それは一つすごく勉強になったなということであったり、グローバルアライアンスという話があって、じゃあグローバルアライアンスってパートナー選定をするときにどういう観点で相手を、パートナーとして選ぶべきなのかとか、それは日産自動車の成功事例とかに照らし合わせてちょっとお聞きしたんですけども、そういった話であったり、海外に行って商売がたきであっても、国内だったら普通はそれをオープンにするということはないんですけども、トレードシークレットをトレードして、逆に商売がたきと組んでしまうという話とか、非常に日本ではなかなかあり得ない発想の転換というか、そういうものが非常に面白いなと思って。今まで実務をやっていてそういう観点というのはなかなかなかったもので、やっぱり向こうに行ってもあまり情報はひた隠しにするというか。海外の場合はオープン、逆に思いのたけを出してしまったほうがそれで信頼を得て、逆にその人たちがいいパートナーになり得る話であったり、実際そういう話というのは、多分私やそのほかのメンバーもそういう観点というのがやっぱりないものですから、それ自体はすぐにでも実務用に生かせるのではないかなと。」(I 氏)

また、これまでプロジェクトマネジメントに関する教育が中心で、本格的な組織マネジメント講座の受講が初めてであった F 氏は、講座の受講を通して、自分の視点や視座を高く持つことの重要性に気づいている。

「慶應のプログラムの中だと、やはり視点を高くして先も見なきゃいけないということがわかるんですけども、合わせて自分で復習とかをやりながら、やはり部長の仕事って、部長だけじゃないんでしょうけれども、S 仕事と P 仕事みたいな、いわゆる定常業務的な仕事とプロジェクト型の仕事と、どうしても部長の仕事は両方、いろいろなものが同時に走っている、そういう形じゃないですか。私はやはりもともとプロジェクトマネジャーだったんで、プロジェクト型のは結構得意だったりとかしているんですけども、もう一つのところが、さっきの研修とかいろいろ含めて、スタンダード型のものがちょっとおろそかになったりとかしているものとかもあったので、もう少しちゃんとバランスよく、両方やらなきゃいけないなと。やろうとすると、やり方が少し違うんだなというところ含めて、大分、少し背景的にはわかってきたので、意識をしながら、そこを、今後、回していこうかなと思ってるところです。」(F 氏)

製薬業界で医師などの医療分野の専門家に対し、医学や科学的な専門知識を基に、医薬品の情報提供を支援する職種を指す MSL（メディカル・サイエンス・リエゾン）として活躍する H 氏は、当時、職場マネジメントに関する課題を抱えており、その解決に向けたヒントを得るため、慶應 MCC の講座（「戦略を実現するマネジメント」、「感情」の交渉戦略）を受講していた。H 氏は以下のように、あえて製薬以外の領域の学習を行うことが課題解決のための発想を生むと指摘する。

「やはり人は変えられないのですが、人が自分で変わるためにどういうきっかけがあるかなとかというのは、プロジェクトは、ベースがあればいろいろ自分で考えたりとか、新たにいろいろな、プロジェクト、製薬をやっているから製薬だけやってもだめだと思って、いろいろな座学をたくさん、関係ないものやることによっていろいろなアイデアが浮かぶんだと思っています。そういうのを続けていけば出ると思うんです。基本がちゃんとしていけば。」（H 氏）

これらの事例のように、慶應 MCC での学習を通して、受講者は、通常の実務の中では得にくい他社の先進事例や自分の業界以外の領域の知識に触れ、課題解決のための新たな視点や視座を得ている。

⑤自己の能力の相対化

慶應 MCC での学習を通して、他社の受講者の考えや講師の持つ豊富な情報量に触れる中で、自分自身の能力が不十分であることを自覚し、能力向上の必要性を感じたことを指す。図表 2-8 の通り、このことに関する発言が確認されたのは A 氏、E 氏、J 氏であった。以下、代表的な発言を引用しながら、その意味するところを述べる。

「6 月頭から始まって、直接的にはないですけども、でも、この講義でも、結構オーソドックスな、3C とか、SWOT 分析とか、ああいうのも出てくるんですけども、まあ、改めて言うと、そういうのを日ごろできていなかったかなとか、異業種の方とそういう論議をしていると、3C、SWOT とかでも、全然僕のは粗いなとか、レベル低いなというのがわかるので、もうちょっとそういうのをしっかり、知ってはいても、日ごろできていないなみたいなということを、ちゃんとやらなきゃなという、レベル高めなきゃなみたいな、そういう思いには駆り立てられます。」（A 氏）

「これは、自分自身の問題かもしれないんですけども、他社の人とディスカッションしていて、非常に優秀だなというか、ちょっとへこむというか、年が一緒ぐらいの人でも、よくこんなこと考えるなという。多分これは個人の話かもしれないんですけども、ありまし

たね。宿題とかやってきて、こんな考え方はできなかつたなとか。」(E氏)

「やっぱり実際、コンサルなんかで経験を積まれた方の思考、頭の回転とか見えている世界というか、ロジカルシンキング的な部分はすごいなというふうに思っているところです。ただ、幸い商社という事業特性上、やはり戦略を考えるですとかというのがある中で、自分の中で一つ、答えじゃないですけど、持っているところは、圧倒的な情報のインプットがないと、こういうコンサルの先生たちみたいにはなれないと思って。」(J氏)

上記に引用したように、慶應 MCC での学習を通して、自分より優れた他者に会い、その影響を受けることで自身の能力レベルを自覚し、更なる自己啓発に向けた意欲を高めていく様子が読み取れる。

以上の事例を総括すると、今回調査した範囲において、受講者は慶應 MCC での学習を通して、先進的な他社事例や情報に触れ、自社での業務経験だけでは得にくい知識や視点、視座を獲得したり、異業種の受講者とのディスカッションから、様々な業界の考え方や意思決定の仕方に触れ、自社や自分自身を客観的、相対的に捉え直すことができるようになるなどの効果を認識している。

こうした効果が認識される慶應 MCC での学習は、企業内プロフェッショナルの育成において有用と言えるのか。

前述のとおり、谷内(2007)は企業内プロフェッショナルを柔軟に捉え、次世代の経営を担うリーダー(経営のプロ)を「プロデュース型のプロフェッショナル」とし、企業内プロフェッショナルの一種として位置づけている。谷内(2007)によれば、「プロデュース型のプロフェッショナル」とは、「自分の専門分野における高度な専門性と経営センスを兼ね備えた次世代の経営を担える人材」である。

この「経営センス」を醸成していくための次世代リーダー教育のあり方については、これまで様々な指摘がなされている。

例えば、三品は、次世代経営リーダーには、「経営者に求められる「事業観」の醸成が必要であること(三品,2008)や、経営者に必要不可欠な力として「演繹的思考力」を挙げ、その教育方法として、企業の成功事例や失敗事例を題材とし、「なぜ成功したか」、「なぜ失敗したか」など、「なぜ」を理詰めで探求する事例研究(三品,2003)や「組織と事業の原理と事例」に関する訓練(三品,2008)の必要性を指摘する。こうしたケースを用いた教授法(ケースメソッド)では、例えば「ある経営状況に擬似的に身を置きながら、そこでおきている問題の解決に向けて全力で考え、いくつかの選択肢の中からひとつのプランを絞り込み、周囲からの批判に耐え、自説を擁護しながら、そのプランのよさを説得し、理解や支持を示す人々を得て、自らの実行意欲と成功期待感を高めていくという訓練(高木・竹内,2006,p.17)が施されるため、「統合力」や「洞察力」、「戦略力」といった経営能力の一群を開発する上で

有用とされている（高木・竹内,2006）。

また、松尾（2014）は、インタビュー調査によって、企業の部長・事業部長が事業統括役員に昇格していく際に、「経営判断」、「権限委譲と動機づけ」、「情報収集」に関するそれまでのマネジメントスタイルを一度棄却し、その上で新たな知識やスキル、考え方を身につけていることを明らかにしている。例えば、部長時代の経営判断スタイルが「短期的、分析的、部分最適」であったのを、事業統括役員に昇格後は「長期的、直感的、全体最適」な経営判断を取り入れるよう改めるなどである。このように、経営ポジションに近づくにつれて、それまで個人が経験を通じて獲得してきた知識やスキル、考え方を棄却（アンラーニング）することの必要性が指摘されており、次世代リーダーの教育ではこうした学習棄却を促進させる工夫も検討していくことが必要と考えられる。

こうした点を踏まえ、慶應 MCC での教育内容を確認すると、まず、慶應 MCC では多くの講座で先進的な他社事例を題材としたケースメソッドが活用されており、ケースメソッドでの討議過程への積極的な参画を通して、受講者が上記のような、次世代の経営を担うリーダー（経営のプロ）に必要な能力の一端を開発している可能性が示唆される。

また、慶應 MCC の各講座では、異業種の受講者とのディスカッションが中心に組み込まれており、受講者はそこから「自社とは異なるモノの考え方」や「意思決定の仕方」に触れたり、他社に比べ、自社が出来ていないことへの気づきを得るなどの効用を認識している。こうした「気づき」を蓄積する中で、個人のアンラーニング²⁹が促進される可能性も考えられる。

以上を踏まえると、今回調査対象とした慶應 MCC での学習は、「プロデュース型のプロフェッショナル人材」を育成する上で必要と考えられる要素を得るための一助になり得る可能性を指摘できる。

こうした「プロデュース型のプロフェッショナル人材」（自分の専門分野における高度な専門性と経営センスを兼ね備えた次世代の経営を担える人材）の育成事例に近いものとして、今回調査した範囲では、C 氏の事例が挙げられる。

C 氏は、大学卒業後、現在の勤務先を含め、一貫して物流ファンクションでのキャリアを歩み、現在は、顧客企業に対して最適なサプライチェーンを構築するためのコンサルティングに携わっており、これまでも、物流の専門知識を更新していくために専門団体（公益社団法人日本ロジスティクス協会）での社外学習に参加する一方、将来、事業戦略の立案等、経営に近い立場での仕事に従事することを志向し、慶應 MCC での社外学習にも積極的に参加していた。このように C 氏の場合、自分の専門分野における高度な専門性は業務経験の蓄積と専門団体での社外学習を通じて培われ、次世代の経営を担える人材に求められる経営センスの一端は慶應 MCC での学習を通じて培われようとしていた。

²⁹ 安藤（2009）は、「組織の価値前提や知識のうち、すでに時代遅れになったり妥当性を欠くようになったものを捨て去り、より妥当性の高い新たなものに置きかえること」（p.46）をアンラーニングと呼んでいる。

以上を整理し、RQ2 に対する結論として、以下 2 点を指摘する。

- ①今回調査した範囲において、慶應 MCC での学習効果として、「①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解」「②自社が出来ていないことへの気づき」「③課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解」「④自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得」「⑤自己の能力の相対化」の 5 つが確認される。
- ②上記のような効果が認識される慶應 MCC での学習は、ケースメソッドや異業種の社員とのディスカッションが中心に据えられており、「演繹的思考」等、経営者に求められる能力や事業観の醸成、これまでのモノの見方の相対化（アンラーニング）を図るための訓練として有用と考えられ、「プロデュース型プロフェッショナル」育成の一端を担い得る可能性が指摘でき、一部にそうした状況に近い育成事例が確認された。

(3) RQ3 に関する検討

図表 2-7 に記載したように、今回調査対象となった 10 名のうち 5 名は、慶應 MCC 以外にも過去 GMS での学習経験を持っており、民間 BS での学習を継続的に行っていた。

これは、慶應 MCC や GMS のような民間 BS が提供するプログラムが、実務に直接的に有用な知識やスキルをユニット化されたものとなっており、各ユニットが短期間でかつ安価で履修できるなど、大学院に比べ、社会人にとって学びやすいものとなっていることが背景にあるものと考えられる。

慶應 MCC での学習以外に過去 GMS を 6 回受講した経験を持つ A 氏はこうした民間 BS での継続的な学習が自身の能力レベルの把握や成長実感につながることを指摘する。

「当時経営企画にいたころは、結構何度かグロービスに通っていて、それは MBA まで取っていないんですけども、単発の講座を 5、6 回行ったんですね。1 講座で 6 回シリーズですね。それは結構、各論のあれですから、アカウンティングとかファイナンス、人材育成、リーダーシップ、各論で 6 回シリーズみたいなやつですけども、そういうのを 5、6 回受けたんです。それはそれで楽しかったんですね。それも自己負担ですけども、やっぱり学ぶこと自体が楽しかったですし、この慶應 MCC さんもそうなんですけれども、他社、異業者の方に会えて、そこで刺激を受けるとか、社内にずっと 20 年もいると、何か自分のレベル感というか、立ち位置がわからなくなっちゃうので、僕もそこそこ、課長で、部下もいて、偉そうにしている立場の中で、ずっと 20 年もいると、うちの会社の中ではそこそこいけるんじゃないかなと思っても、こうやって、今回もそうですけれども、他社の方と論議、異業者の方と論議していると、何か全然まだ自分の考え浅いとか、そういう気づく場にもなるので、何か自分のレベル感、立ち位置を確認して、またやっぱりそれも、奮い立たせるというか、自分の成長につなげるという、そんな要素も、そのグロービスの経験からも

あって、もう一回こういうのを受けてみようかなと。そんな思いです。」(A氏)

企業内プロフェッショナルの育成には、所属企業・組織の枠を超えた高い専門性の蓄積が必要である。しかし、労働者のキャリアを取り巻く環境変化の特徴として「想定外変化」(高橋,2012)が指摘され、既存の知識の陳腐化が激しいとされる今日において、企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が、自身の専門性を維持・深耕していくためには、専門性の蓄積に向けた学習を一過性のものにとどめず、継続的に行っていくことが不可欠であると考えられる。

そのためには、A氏のように、あるユニット学習を契機に、その後複数のユニットへと学習を継続させていたり、更には、大学院等におけるより専門的な学習へと、学習行為が進展していくことが望まれる。

そこで、本項では慶應MCCの受講者10名のインタビューデータのうち、主に「今後のキャリア展望と学習プラン」に関するデータをもとに、RQ3「民間BSにおける学習が契機となり、さらに社会人大学院などでのより専門的・発展的な学習につながる可能性はあるのか。また、それを妨げる要因があるとすればそれは何か。」について考察し、企業内プロフェッショナルが継続的に自身の専門性を維持・深耕していくための社会的教育基盤のあり方について検討を行う。

10名の調査対象者のうち、既にMBAホルダーであるG氏を除く9名の発言を整理したところ、9名とも今後MBAに進学していくことについてポジティブな見解は示されなかった。それぞれ代表的な発言を紹介し、その意味するところを考察する。

D氏・F氏、J氏はMBAへの関心は持つものの、時間や費用、年齢、業務との兼ね合いをMBAへの進学ネックに挙げる。

「興味はあります。以前、考えたこともあるんですけど、やっぱりコストが年間で結構かかりますよね。トータル、体系的に受けようとする、2年間で200万ぐらいですか。というふうに考えたときのコストと、あとは自分で、実際、学ぼうと思ったときは、結構、仕事がかかり忙しかったタイミングとちょうど重なってしまったので、時間がそれだけとれるのかというところで、結局は諦めてしまったんですね。それがやはり40代のときだった。」(D氏)

「もちろん興味はあるんですけども、ただ、私、今年50歳になりまして、あと10年、15年ぐらい仕事をする中でということだと、そこをやはり全部やろうとすると、今の仕事のスケールがちょっと合わないなと思っていたので、逆にそれをやろうとしたら、60過ぎてか

ら自分のスキルとして身につける中で考えようかということです。」(F氏)

「時間と、結婚もしていて、時間的な余裕がもしもっとあるのであれば、確かに MBA とか行きたいなというのはありますね。ただ実際問題はちょっと難しいなというところもあるので、やっぱり今、地道にやらなきゃいけないというところで言うと、情報に触れる機会とこのを強く意識しながらやっていこうかなというところが、自己啓発の柱になってくるのかなと思っています。」(J氏)

また、E氏の場合も MBA への関心は持ちつつも、仕事と MBA 取得を両立させる「業務並行型」の場合は、「家族との生活や業務との両立が図れるかどうか」や「社内の理解が得られるかどうか」といった懸念が、また、仕事を休職し MBA 取得に専念する「完全離脱型」の場合は、「復帰後に自身の居場所があるかどうか」について懸念を持っている。

「本当のことを言ったら、MBA とかですか。行ってみたいなという思いもなきにしもあらずですね。(中略) どうせ仕事をやるなら、もうちょっと体系的に学んで、プロセスを追って考えられるようになりたいというか、もっと賢く仕事できるんじゃないかなと。うちの会社は、すごい悪い言い方をすると、ほんとうに古臭くて怖くなるというか、ほかの会社はこんなに賢いのに、うちはこんなので大丈夫かなと思ったりとか、そういうのも、そういうところに行ったらもっと知識を入れてわかると思うしというのはありますけど。(中略) ちょっとだけ時短になるとはいえ仕事もあって、周りから見ても MBA をやっているとわかっているんだけど、そのときの仕事に貢献してないような雰囲気もあったりとかして、業務並行型はしんどそうだなというのはあって。(筆者注：周囲の目が) 別に批判的ではないんですけども、やっぱりあると思うんですよ。みんな忙しくやっているんだけど、僕行くんでというのなかなか。感情的にはどうしてもあると思っていて、そういうのもあるし、睡眠時間が3時間、4時間でやっているとか、そういう話も聞くので、家族もいるので、そういうのを両立できるのかなと。そこまでしてやって、何か得られるものが、どこまでメリットがあるのかなというのもあるし。一番いいなと思っているのは、完全離脱型でできるんだったらいいなとは思っているんですけど。(中略) (筆者注：完全離脱型の社員は) でも、そんな多くないです。逆に、それも不安ですけどね。2年間ぐらい多分離れると思うので、帰ってきたときに自分の居場所あるのかなとか。」(E氏)

他方、A氏、C氏は、現状は大学院に行って MBA ホルダーになるという考えは持ち合わせておらず、その背景には、家族生活とのバランスや時間面での問題に加え、大学院で理論中心の学習を行うよりは、ビジネスにおける実践を中心においた学習を優先したいとの思いが垣間見られる。

「まず大学院行きたいとかいう思いはなくて、グロービスも何か MBA とか認定されるんでしょうけれども、通しで受ければ。そこはあんまり思いがなくて、別に、そこまで学びたくないと言っちゃ、そこまでですけど、何かホルダーになりたいというのは特になかったですし、やっぱり自分の仕事なりキャリアに活用できればいいかなぐらいの、自分が自己成長すればいいかなぐらいの、その成長意欲も大したことないのかもしれないですけども、だからあまり、大学院まで行ってとか、MBA ホルダーになってとか、そこまでの思いはなかったというか。あとは、ほかは遊びたいとか、家族もいるとか、いろいろな環境のバランスも含めてそういう選択になってきたという感じですかね。

(中略) まあ、大学院行ったことないのでわからないんですけども、そうですね、今言ったように、自分の実践なり、キャリアに生きなきゃ意味はないかなみたいな思いがあるので、少しアカデミック寄りだとすると、わかっていないんですけども、あまり興味は持てないという感じですね。実際は違うのかもしれないですけども、私の発想としては、あまりアカデミック寄りはイメージしなかった。」(A氏)

「私はなかったですが、うちにいるメンバー、チームのメンバーでも、やっぱり MBA 取って、物流のをやっているメンバーも何人かいるのはいるんですね。やはり、私もちょっとずるいんですけども、学問にそんなに時間を割けないというか、苦手なのかなと思ってですね、なのである程度、短期間でエッセンスだけとれるほうでということを受講させていただいたかなと思います、実際。(中略) やっぱりそこまで、自分の中で時間が割けないかなという甘えもありましたね。(中略) あとは、一方で理論と言っている反面、やっぱりビジネスは実践のところも大きいだらうなというものもあるので、そこからノウハウも抽出したいなという思いもちょっとありますね。(中略) だからそれをやって、実践に生かせればいいですが、その、2年間なのか、その部分を、時間のところと、あとはそうですね、実践から学べることも当然あるので、うまく実践の割合を多めにインプットして、あとはちょっと理論のところと合致させていく。全部が全部理論どおりというのは、ちょっとやっぱりビジネスでも難しいかなという、自分の中で勝手に思っちゃっているところもあって、であれば実践のほうに時間を割いて、ある程度、体系立ったところを確認して、ああ、やっぱりこう当てはめていくんだというふうに、オンとオフをつけていきたいなという思いはありましたね。」(C氏)

B氏も、仕事上の閉塞感を打破する手段として一時期会社派遣での海外 MBA に関心を持ったことがあるが、以前と業務内容が変わった現在は、新しい仕事経験での学びを重視したいと述べる。

「ずっと貿易関係しかやっていなかったというのが最初の5年間ぐらいなので、このまま

ずっとやってもなという閉塞感というかがあって、それを打破するにはどうすればいいのかなど。会社の中で異動して違うフィールドをやるというのも一つですし、手を挙げて勉強しに行くというのも一つですし、その選択肢の一つとして MBA もいいかなと思っていました。(中略)あと 5 年の中で自分がいずれ取りに行くのか、今の会社の中でそういうチャンスを得られるのか、どちらかだと思うので、今は後者の、会社の中でというほうにトライしてみたいなど。MBA へ行くんじゃなくて、異動の中で実体験をしながら、そういう経験を積んでいきたいかなと思う部分はあります。」(B 氏)

また、H 氏は、単発の学習であっても、学んだことを活用したり、学んだことから新たな知識を広げていけるかどうかが大変であり、MBA を取得していてもその知識の範囲でしか動けない社員が社内に存在していることを指摘し、「MBA」を取得すること自体に重きを置いていない。

「要は MBA だけ取った、なんちゃって MBA がいっぱいいるんですね。結局、習ったことのテンプレートでしか物が言えないというのであれば、どうかなと思っていて。(中略)ただ単に勉強をしている人は、今の若い人が例えば MBA を取りましたとか、外国に行って勉強しましたと言っていますと、勉強している範囲でしか動いていないような気がするのです。会社の中では、MBA も取って、理系で Ph.D.も取った人が使えるかということ、結構、空気が読めないやつとかが多かったりするんです。ですから、果たしていいかということ、例えば単発で学んだとしても、それを、全部、生かし切れているかどうかということだと思うんです。

(中略)そこからどういうことに気がついて、それも自分の引き出しにしてしまうかということもあると思うし、自分でそこで学んだことからいろいろ、例えばネットだとかそういうのはそういうときに利用すればいいと思っていますけれども、そこから派生するのに、あっちこっち行かなくても自分のセンスで、これは正しい情報、正しくないか、ぴんとくると思うので、そういうところからいろいろ派生して広げていけばいいと思うんですけれども、それを広げられるか、広げられないかだと思います。」(H 氏)

また、I 氏の場合、

「ちょっと恥ずかしながら多分うちの会社では仮にその資格を目的に取ったとしても、多分その資格が生かされる場面がなかなかちょっと思い浮かばないので、そこを考えるとやっぱり費用対効果となるとちょっと一歩踏み出せないのかなという気はします。」(I 氏)

と、MBA を取得したとしても社内で MBA を生かす場面が想像できないことを踏み出せない理由として指摘している。

このように、今回調査した範囲では、慶應 MCC における学習を契機に更に専門知識を深めるために MBA などへの進学を具体的に考えている者は確認できなかった。彼らが進学を躊躇する懸念材料には、「時間や費用などのコスト面の懸念」、「業務との兼ね合いに関する懸念」、「組織の理解が得られるかどうかに関する懸念」、「社内での資格の活用可能性など費用対効果の懸念」に加え、「実務への適用可能性に疑問が残ること」が挙げられた。

このうち、「実務への適用可能性に疑問が残る」という点については、前述の A 氏の言説（「自分の実践なり、キャリアに生きなきゃ意味はないかなみたいな思いがあるので、少しアカデミック寄りだとすると、わかっていないんですけれども、あまり興味は持てないという感じですね。」）に代表されるように、既存の大学院における社会人教育がビジネスパーソンにとって実践性を養う場として認知されていない可能性が背景にあることが推察される。

しかし、「専門職大学院制度」の施行以降、国内の大学院では、MBA の分野でも、以前に比べ、実践性を重視したカリキュラムを様々な形で提供する大学院は多く見受けられるようになった³⁰。この点について、山田（2009）も以前に比べ、「最近の職業型、専門大学院側の教授法の開発やカリキュラム編成の工夫は目覚しく、何よりも制度的な整備の進展は特筆すべきことである」（p.102）と評している。

こうした状況にもかかわらず、わが国の大学院は「研究者養成が主な機能である」（山田,2009）時代が長かったことも起因してか、依然として MBA を含む「大学院」に対する一般の認知はアカデミックなものに偏っている。こうした偏った認識が、ビジネスパーソンが専門知識をより発展的に習得していくための学習行動を制約している可能性があるとするならば、大学院側にも偏った認識を是正するための積極的な情報発信が必要となるだろう。

ただし、慶應 MCC 運営事務局に対するインタビューでは、次のように、民間 BS を経由して大学院への進学をしている事例も存在すると言う。

「ここに来てから KBS の MBA に行ったという人もいます。他の大学の MBA に行ったという人もいます。しかもマスターコースを出てから行ったという人もいました。MCC できちんと体系的に勉強すると理論と実践がつながるんだということがわかって、やはり学位取りたいといって、行く人たちもいますよ。」（慶應 MCC 運営事務局）

また、限られたデータではあるが、今回のインタビュー対象者の中には MBA の社会人大学院を修了している者が 1 名（G 氏）存在した。慶應 MCC 運営事務局に対するインタビューでも、こうした事例は他にもあるとのことであり、慶應 MCC が、既に経営管理知識に関する高い専門性を有していると考えられる MBA ホルダーのリカレント学習の場として機能

³⁰ 例えば、実際の企業や地域が抱える課題を題材とし、その解決を図るといった「プロジェクトワーク」をカリキュラムに組み込むなどがその一例である。こうしたプロジェクトワークの一例に青山学院大学国際マネジメント研究科（青山ビジネススクール）の「体験的学習プロジェクト」（<http://www.aoyamabs.jp/programs/globallearning.html>）などがある。

している可能性も示唆される。

以上を整理し、RQ3 に対する結論として、以下 3 点を指摘する。

- ①今回調査した範囲では、慶應 MCC における学習を契機に大学院でのより体系的・発展的な学習を積極的に志向している者は確認できなかった。
- ②彼らが進学を躊躇する要因として、「時間や費用などのコスト面の懸念」、「業務との兼ね合いに関する懸念」、「組織の理解が得られるかどうかに関する懸念」、「社内での資格の活用可能性など費用対効果の懸念」、「大学院での学習が理論偏重で、実務への適用可能性に疑問が残るといった懸念」の存在が確認された。
- ③ただし、慶應 MCC における学習を契機に大学院で学位取得を目指す事例や、国内外で MBA を取得した者が慶應 MCC で学び直すといった事例も一部に見られることから、慶應 MCC のような Non-degree タイプの民間 BS が、ビジネスパーソンの更なる学習意欲を喚起する場となったり、既に高い専門性を有しているビジネスパーソンの継続学習の場となっている可能性も示唆される。

4 結果の要約と提言

(1) 結果の要約

本研究では、民間 BS の代表的な教育機関の一つである慶應 MCC を事例として取り上げ、インタビューによる探索的な調査を通して、慶應 MCC におけるビジネスパーソンの学習実態を明らかにし、企業内プロフェッショナルやその志向性を持つビジネスパーソンが自らの専門性を培う場として民間 BS を活用し得る可能性と課題について検討を行った。具体的には、以下 3 つの RQ についてインタビューデータに基づく考察を展開した。

まず、「RQ1：企業内プロフェッショナル、あるいは今後企業内プロフェッショナルとしての活躍を志向するビジネスパーソンの学習の場として民間 BS が活用されている実態はあるのか。活用されている場合、どのようなタイプの企業内プロフェッショナルを目指す者にとって有用な学習の場となっているのか。」については、慶應 MCC が、谷内（2007）の「ファンクショナル型プロフェッショナル」のうち、経営企画職や人事・人材育成職の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深めるための学習の場として機能している可能性がある反面、マーケティング職の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深めるための場とはなり得ておらず、その役割は公益社団法人日本マーケティング協会など、マーケティング領域に特化して教育・研修事業を行う専門団体にて行われている可能性があること、また、谷内（2007）の「プロデュース型のプロフェッショナル」（次世代を担う経営リーダー）を志向する者にとって有益な学習の場になりうる可能性があることを指摘した。

次に、「RQ2：民間 BS での学習はどのような効果をもたらしているのか。また、そうした効果は企業内プロフェッショナルの育成において有用と言えるのか。」については、慶應 MCC での学習効果として、「①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解」「②自社が出来ていないことへの気づき」「③課題設定や仮説立案の際に有用な分析の枠組みや観点、分析プロセスに関する理解」「④自社・自業界での業務経験だけでは得にくい知識や新たな視点、視座の獲得」「⑤自己の能力の相対化」の 5 つが確認され、こうした効果が得られる慶應 MCC での学習プロセスは、企業内プロフェッショナルの類型の中でも特に、多くの経営事例の検討・蓄積を行いながら、「演繹的思考力」の強化や経営者としての事業観の醸成、既に前提となっているモノの考え方などを相対化する訓練が必要になると考えられる「プロデュース型プロフェッショナル」の育成において有用である可能性を指摘した。

最後に、「RQ3：民間 BS における学習が契機となり、さらに社会人大学院などでのより専門的・発展的な学習につながる可能性はあるのか。また、それを妨げる要因があるとすればそれは何か。」については、今回調査した限りにおいて、慶應 MCC における学習を契機に大学院でのより体系的・発展的な学習を積極的に志向している者は確認できず、民間 BS での単発的な学習が、大学院でのより専門的・発展的な学習へと展開していくためには、解決しなければならない様々な懸念事項があることが確認された。

ただし、別途行われた慶應 MCC 運営事務局へのインタビューにより、一部に慶應 MCC における学習を契機に大学院で学位取得を目指す事例や、国内外で MBA を取得した者が慶應 MCC で学び直すといった事例が確認され、慶應 MCC のような Non-degree タイプの民間 BS が、ビジネスパーソンの更なる学習意欲を喚起する場となったり、既に高い専門性を有しているビジネスパーソンの継続学習の場となっている可能性も示唆された。

(2) 結果を踏まえた提言

本研究の最後に、前項で述べた結論を踏まえた企業内プロフェッショナル人材の育成に関わる政策提言を行う。

まず、RQ1 に対する検討から、今回調査対象とした慶應 MCC では、谷内（2007）の「ファンクショナル型プロフェッショナル」のうち、経営企画職や人事・人材育成職の企業内プロフェッショナルやその志向を持つ者が専門性を深めるための学習の場として機能している可能性がある反面、マーケティング職の育成は公益社団法人日本マーケティング協会など、マーケティング領域に特化した専門団体にて行われている可能性があることが確認された。

前述の通り、わが国のビジネススクールは総合型 MBA が中心であり、諸外国のビジネススクールに比べ、学位の修得と特定職種の結びつきは高いとは言えない。このことから、人事・人材育成、マーケティングなど、特定職種に関する専門知識を深く習得する際には、総合型のビジネススクールを活用するよりも、特定職種に関する専門講座が充実した民間 BS や専門団体を利用したほうが、教育効果が高い可能性が示唆される。したがって、企業は、

特定職種の企業内プロフェッショナル人材を育成する際の選択肢として民間 BS 等の活用も視野に入れるべきと考える。

また、RQ1 の検討では、慶應 MCC が「プロデュース型のプロフェッショナル」（次世代を担う経営リーダー）を志向する者にとって有益な学習の場になりうる可能性があることを指摘した。

「プロデュース型プロフェッショナル人材」（次世代の経営を担うリーダー）の育成に関しては、経営的な視点を養うための体系的な訓練が 2000 年以降に各企業独自に展開される事例が増えてきている（大嶋,2010）。

一方で、RQ2 に対する検討から、慶應 MCC のような民間 BS での学習効果として、「①自社と異なるモノの考え方・意思決定の仕方の理解」が促進されたことが確認されており、インタビューデータから、こうした効果が異業種の社員との豊富なディスカッションによってもたらされていることが示唆された。このことから、次世代リーダーの育成を自社内だけで完結させるのではなく、民間 BS 等を活用した社外学習の場などを適宜設定し、他社の次世代リーダー候補者とのディスカッションの機会を盛り込むなどの工夫を行うことも有用と考えられる。

次に、民間 BS と大学院の関係性のあり方について考察する。

前述のとおり、現状、わが国の大学院は、十分な数の高度職業専門人の育成機関とはなり得ておらず、多くの企業内プロフェッショナル人材（およびその候補者）を育てるためには、大学院以外にも社会人教育基盤を拡充していくことが必要と考えられる。

そのための主体の一つとして、本研究が対象とした民間 BS のような Non-degree タイプの教育機関が考えられる。わが国では 1992 年設立の GMS、2001 年設立の慶應 MCC など、社会人を対象に高度な経営教育を提供するサービスを行う民間教育機関が設立されてきており、今後も株式会社等による同様のサービスが増えていく可能性も考えられる。

RQ3 での検討過程で明らかになったように、民間 BS での学習を行っているビジネスパーソンが更に大学院に進学し、より発展的な学習を継続していくことに対するハードルは高く、解決すべき課題も多い。ただ、慶應 MCC 運営事務局に対するインタビューからは慶應 MCC における学習を契機に、大学院で学位取得を目指す事例も一部で確認されており、こうした点を踏まえると、民間 BS は社会人大学院（MBA プログラム）の潜在的な顧客層を開拓していると考えられることもできる。

その点において、両者は補完関係にあるとも考えられ、国内のビジネススクールが海外のビジネススクールと単位互換を前提に連携するのと同様に、優れた経営教育を行う民間教育機関とも単位互換を前提とした連携を図り、社会人が大学院（ビジネススクール）にチャレ

ンジしやすい環境を整備するなどの施策も考えられる³¹。

こうした、民間 BS と大学院の有機的な連携を検討する際には、両者の教育上の「強み」を明らかにし、それぞれの社会人教育における役割³²についても議論する必要があるだろう。前述の通り、社会人大学院と民間 BS の学修効果を比較した先行研究では、結果的に両者に顕著な差は見られず、社会人大学院でなければ修得できない能力の存在は積極的に確認されなかった（小方他,2005）としているが、本当に両者の学修効果に質的な差が見られないのかを探索することも必要である。

最後に地域性の課題を指摘したい。専門職大学院にせよ、民間 BS にせよ、設置箇所は東京などの大都市が中心であり、地方はこうした高度専門職業人の育成基盤が大都市に比べ脆弱である。事実、文部科学省の資料「平成 27 年度専門職大学院一覧」³³によれば、現在開校されている専門職大学院全分野総計 114 大学のうち、半数以上の 65 大学が東京に設置された大学である。

こうした高度専門職業人の育成基盤の大都市偏重の課題を踏まえ、現在、慶應 MCC は「クロッシング」などネットを利用した社会人向け学習サービスの拡充を進めている。このサービスについて慶應 MCC 運営事務局は次のように述べる。

「最近は「クロッシング」という新しい試みを始めました。これまでの MCC はあくまでもリアルな場で、直接丸の内に来てくれる人たちの期待だけにしか応えられなくて、地方の人から、我々も何か勉強できるようなものはないかとか言われていました。また一部の人からは、MCC は高過ぎる、5,000 円の講演会でも高いと。もう少しちょっと気軽に学べるものはないかとずっと言われていたので、では同じレベルのコンテンツを、ウェブを使って、もっとリーズナブルかつ地理的・時間的な障害を越えて提供したいということで「クロッシング」を始めました。これは、夕学五十講のコンテンツをウェブ上で見られるようにして、なおかつ SNS 的な会議室をつくって、そこで参加者同士の思考の交差、クロスが起きるような場をつくったというのが「クロッシング」ですね。」（慶應 MCC 運営事務局）

近年は、「大学教授陣による本格的な講義を、誰でも無料で受けられるウェブサービス」³⁴

³¹ GMS 自身が専門職大学院（グロービス経営大学院大学経営研究科経営専攻）を設置するに至ったため、今日では提携が解消されてしまったが、かつて GMS では、イギリスのレスター大学のビジネススクールと単位互換を前提とした連携を行っており、GMS での履修単位がレスター大学の 1 年次の単位として認定され、単位取得者はレスター大学の 2 年次に編入できるカリキュラムが組まれていた。

³² この点については小方ら（2005）も「ビジネス教育を社会全体としてどのようなシステムで担っていくのかという点は重要な課題である」（p.39）と指摘し、「そのシステムのあり方を考える際の 1 つの視座は、大学や大学院が担えるのはどの部分であり、民間の教育機関にはどういう役割があるのか、という点である」（p.39）と述べている。

³³ http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmonshoku/_icsFiles/afieldfile/2016/01/06/1236743_1_1.pdf 参照。（2017 年 1 月 13 日閲覧）

³⁴ <http://gacco.org/about.html> 参照。（2017 年 1 月 13 日閲覧）

として株式会社 NTT ドコモ gacco によって開設・運営されている gacco (<http://gacco.org/>) など、大規模なオープン・オンラインコースが拡充しており、上記の「クロッシング」もそうした流れの一つと位置づけられよう。

大都市のみならず、地方で仕事に従事している企業内プロフェッショナル志向を持つビジネスパーソンも対象として捉え、高度な専門教育を提供していくためには、こうしたネットを用いた教育基盤のあり方についても検討が必要であり、コンテンツ作りへの努力を行う民間教育機関への支援も課題となろう。

(3) 本調査の限界と課題

本稿は、慶應 MCC という一民間 BS を対象とし、かつそこで学ぶビジネスパーソン 10 名への質的調査をもとに考察を行ったものであり、得られた結論は仮説に留まり、知見の一般化には慎重になる必要がある。

また、今回調査対象となった 10 名の中には、慶應 MCC 運営事務局が、現役の企業内プロフェッショナルの学びの場となっていると指摘する「人事・組織」領域の講座の受講者がおらず、民間 BS において職種の特性を深めていくための学習実態について十分な検討ができなかった。このカテゴリの講座に集うビジネスパーソンへのインタビュー調査を行うことで、人事・人材育成職の企業内プロフェッショナルの学習実態が明らかになると考えられるため、今後の研究課題としたい。

また、本稿において、慶應 MCC が「プロデュース型のプロフェッショナル人材」（次世代を担う経営リーダー）を志向する者にとって有益な学習の場になりうる可能性を示したが、こうした次世代を担う経営リーダーの育成は、単に「座学」によってのみ行われるものではなく、多様な手段を組み合わせで設計されるものと考えられる（学校法人産業能率大学総合研究所,2012）。

この点について大嶋（2010）は、次世代リーダー育成を「管理職以上の人材の選抜」→「次世代リーダー育成に特化した研修の付与」→「戦略的配置による成長機会の付与」という流れでモデル化し、「研修」だけでなく、「選抜」や「経験付与」など、前後の施策までを含めた体系で捉えている。その意味で、経営者に求められる「事業観」のような経営的視点は、ケースメソッド等に基づく教育だけではなく、研修後の戦略的配置や戦略的な課題の付与などによる経験学習も含めて醸成されていくものと考えられる。

本稿では、慶應 MCC が個人を対象に展開する公開プログラムの受講者を対象に調査を行い、そこから企業内プロフェッショナル人材の育成をめぐる可能性について検討したため、大嶋（2000）が指摘する研修前後の企業内における多様な施策について十分な考慮ができていない。しかし、GMS や慶應 MCC などの民間 BS は、個人を対象とした教育サービスだけでなく、法人を対象とした企業内研修事業も行っており、次世代を担う経営リーダーの育成において、企業との連携事例に関する蓄積も多いものと思慮される。こうした民間 BS と企

業の人材育成施策をめぐる連携のあり方に関する事例の収集・分析も今後の課題としたい。

他方、今回の調査を通して、限られた事例ではあるが、慶應 MCC が MBA ホルダーのリカレント学習の場となっていることが確認された。このことは逆に言えば、大学院レベルで提供される教育内容と民間 BS レベルで提供される教育内容の間に、顕著な水準の差がなくなってきたことを間接的に示すものでもある。このことは、大学院にとっては、「大学院の教育でしか提供できない価値は何か」についてより自覚的にならなければならないことを意味している。

その意味で、民間 BS を対象とした調査研究を行ったのと同様に、専門職大学院を修了した社会人に対する調査研究を行い、企業内プロフェッショナルにとっての社外学習の意味を多角的に考察していくことも必要である。

知識社会化が益々進む中で、これまで大学や大学院が中心となって担ってきた教育活動に対して、今回事例研究の対象として取り上げた民間 BS のような、様々な新規参加者が現れることも予想される(塚原,2008)。こうした時代においては、大学の役割(大学とは何か?)、学位の意味(学位とは何か?)といった基本的なことがらが改めて問われると同時に、大学・大学院の強みや得意領域は何なのかを再認識することで、その存在意義を考察することも必要になると考えられる(塚原,2008)。

こうした議論を踏まえ、それぞれが持つ教育上の「強み」を明らかにし、高度な専門性をもった人材の育成において、どのような役割分担、あるいは連携をしていくことが、知識社会を支える社会人教育基盤の姿として望まれる姿なのかについて考察を深めることが必要と考えられる。

参考文献

安藤史江(2001)『組織学習と組織内地図』白桃書房。

石山恒貴(2013)『組織内専門人材のキャリアと学習ー組織を越境する新しい人材像ー』
公益財団法人日本生産性本部生産性労働情報センター。

大嶋淳俊(2010)「日本企業の次世代リーダー育成プログラムについての研究」『情報文化学会誌 17(1)』情報文化学会,pp.28-35.

大森不二雄(2009)「経済教室 雇用・教育一体改革今こそ」『日本経済新聞』2009年10月23日朝刊29面。

小方・福留・串本(2005)の調査研究(『民間ビジネススクールに関する研究』2005年3月、
広島大学高等教育開発センター。

学校法人産業能率大学総合研究所(2012)『第3回「次世代リーダーの選抜型育成」に関する実態調査』2012年11月。

- 学校法人産業能率大学総合研究所 (2016)『第7回マネジメント教育実態調査』2016年1月.
- 加藤毅 (2003)「社会人大学院における学習成果とその評価 - 教育固有の価値へ回帰する高度専門職業人教育 -」本田由紀編『ISS Research Series 社会人大学院修了者の職業キャリアと大学院教育のレリバンス - 社会科学系修士課程 (MBA を含む) に注目して - 分析編』東京大学社会科学研究所研究シリーズ No.8, 東京大学社会科学研究所、pp.45-85.
- 金子元久 (2010)「知識基盤社会における人材養成と高等教育の質保証」広島大学高等教育研究開発センター編『知識基盤社会における人材養成と教育の質保証 - 第37回 (2009年度) 研究員集会の記録 -』、pp.1-7.
- 鬼頭尚子 (2001)『職業人再教育志向型大学院の構造分析とその展望に関する研究』国立教育政策研究所.
- 金雅美 (2006)「国内 MBA のキャリア実態とその課題 - 国内 MBA への意識調査から -」和光大学経済経営学部『サミュエルソン・ドラッカーとその時代』白桃書房、pp.297-315.
- 財団法人労働問題リサーチセンター編 (1996)『社会人大学院生の実像発見 大学院等における社会人の自己啓発の現状及びその支援のあり方』大蔵省印刷局.
- 齊藤弘通 (2012)「社外における社会人の自律的な学習に関する探索的研究 - 民間ビジネススクールで学ぶ正規労働者を事例として -」『キャリアデザイン研究 Vol.18』日本キャリアデザイン学会、pp.129-139.
- 櫻木晃裕 (2010)「組織におけるキャリア開発と MBA」『実践経営学研究 2010 No.2』実践経営学会.
- 佐藤郁哉 (2008)『質的データ分析法』新曜社.
- 城取一成 (2004)「社会人学習の新潮流 - 丸の内シティキャンパス MCC の試み -」『人材育成学会第1回年次大会論文集』、pp.130-134.
- 須田敏子 (2005)『HRM マスターコース 人事スペシャリスト養成講座』慶應義塾大学出版会.
- 高木晴夫・竹内伸一 (2006)『ケースメソッド教育ハンドブック』慶應義塾大学ビジネススクールケースメソッド授業法研究普及室.
- 高橋俊介 (2012)『21世紀のキャリア論』東洋経済新報社.
- 高田敏文 (2014)「会計大学院の現状と将来」『会計大学院協会ニュース No.18』2014.
- 谷内篤博 (2007)「プロフェッショナルの人材マネジメント」『経営論集』Vol.17, No.1, pp.63-78.
- 塚原修一 (2008)「知識社会と大学・大学院 - 人材養成・組織編成の観点から -」広島大学高等教育研究開発センター編『知識基盤社会における高等教育システムの新たな展開 - 第35回 (2007年度) 研究員集会の記録 -』、pp.61-69.
- 寺本義也・中西晶 (2000)『知識社会構築と人材革新 主体形成』日科技連出版社.
- 長岡健 (2015)「経営組織における水平的学習への越境論アプローチ」香川秀太・青山征彦

- 編『越境する対話と学び』新曜社,pp.65-81.
- 中原淳 (2012)『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会.
- 平尾智隆 (2003)「大学院修士課程における社会人教育後のキャリア展開」立命館大学教育開発・支援センター編『立命館高等教育研究』、pp.59-71.
- 本田由紀 (2001)「社会人教育の現状と課題」日本高等教育学会編『高等教育研究 第4集 大学・知識・市場』、pp.93-112.
- 本田由紀編 (2003)『ISS Research Series 社会人大学院修了者の職業キャリアと大学院教育のレリバンス - 社会科学系修士課程 (MBA を含む) に注目して - 分析編』東京大学社会科学研究所研究シリーズ No.8, 東京大学社会科学研究所.
- 松尾睦 (2014)「事業統括役員に求められるアンラーニング」『Discussion Paper, Series B 127』北海道大学大学院経済学研究科,pp.1-17.
- 三品和弘 (2003)「人材育成教室「経営者を造り込む」(5) 座学的设计」『労政時報』第 3591号,2003年6月27日.
- 三品和弘 (2008)『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- 宮下清 (2009)「ホワイトカラー公的資格の現状と課題--日米人事資格の比較考察を中心に」『人材育成研究 4(1)』人材育成学会, pp.63-80.
- 矢野眞和 (1996)『高等教育の経済分析と政策』玉川大学出版部.
- 山田礼子 (2009)「専門職大学院の展開過程における問題点と課題」『比治山大学高等教育研究』第2号、比治山大学高等教育研究所.
- 吉田文「大学院で学ぶ社会人 - 専門職大学院を中心に - 」(2008)『IDE 現代の高等教育』No.502 大学と社会人学生, 2008年7月号、pp.10-14.
- リクルートワークス研究所(2005)『プロフェッショナル時代の到来—ビジネス・プロフェッショナル創出ビジョン—』リクルート.
- 労働政策研究・研修機構 (2016)「企業内プロフェッショナルのキャリア形成—知的財産管理と企業法務の分野から—」『JILPT 資料シリーズ No.178』2016年5月.
- Y Engeström, R Engeström, M Kärkkäinen (1995) Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and instruction* 5 (4), 319-336.