

産業界の経営人材教育への期待と ビジネススクールカリキュラム に関する調査

ー産業界ニーズとカリキュラム内容のマッチング分析による
経営人材育成の課題と今後の方向性の検討ー

＜本編＞調査の手法と分析内容

経済産業省

＜委託先：学校法人河合塾＞

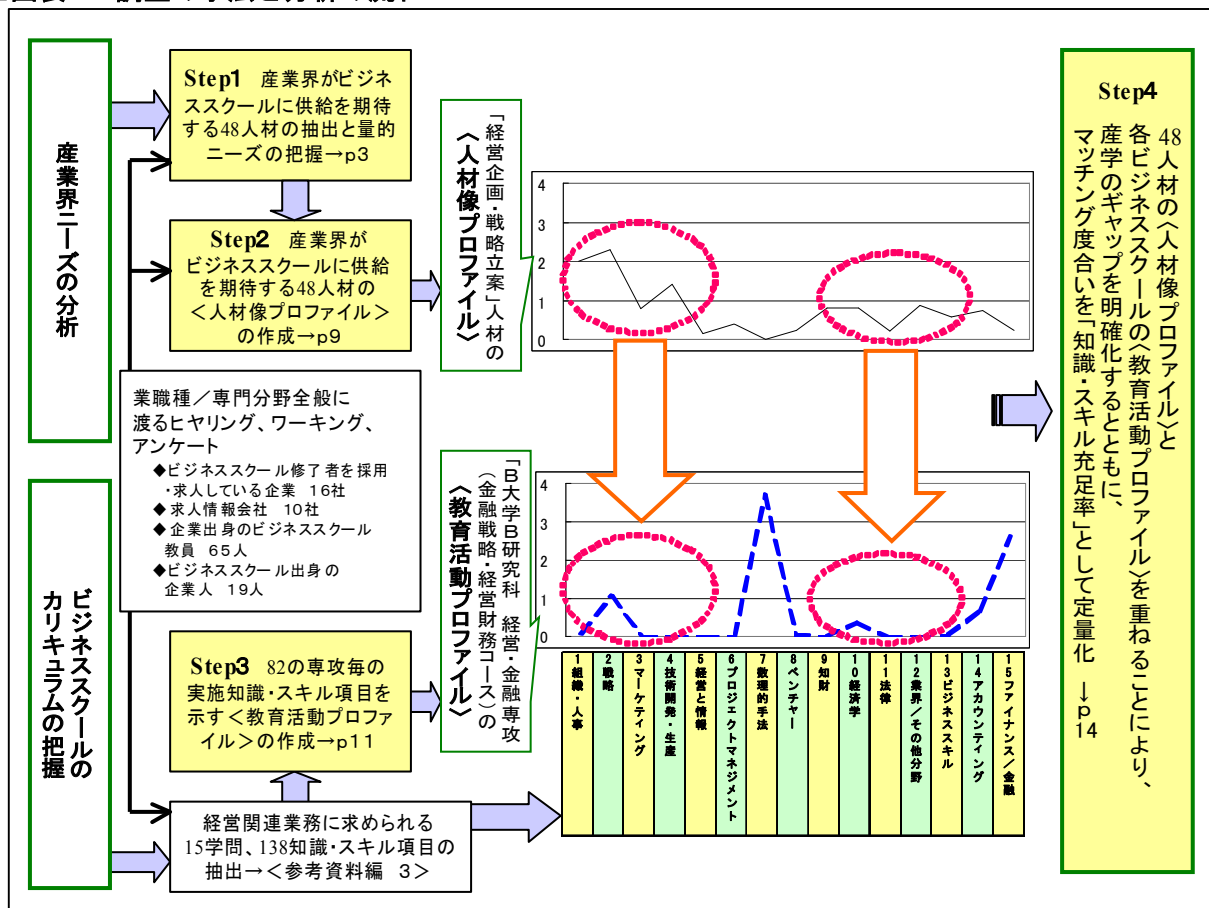
はじめに

本調査では、産業界がビジネススクールに供給を期待する経営人材に必要な専門知識やスキルと、ビジネススクールのカリキュラムの内容との間に、どのようなマッチ・ミスマッチが存在するか明らかにするとともに、その結果をもとにビジネススクールにおける各人材の育成はどのような状況にあるかを分析した。

具体的な手順としては、まず産業界のビジネススクール修了者に対するニーズの抽出を行った。はじめに、産業界からビジネススクール修了者向けに出されている求人情報を分析して、ビジネススクールから供給を期待される具体的な人材を抽出し、その量的なニーズをつかんだ(Step 1)。さらに、ビジネススクール修了者を募集・採用している企業、求人情報会社、企業出身のビジネススクール教員、ビジネススクール出身の企業人等 110 の企業や人に対して業職種・専門分野全般にわたるヒアリングやワーキング、およびアンケートを実施し、業務の現場で必要とされる知識・スキルとその理解度・熟達度を人材毎に抽出して、それぞれの知識・スキル要件を表す<人材像プロフィール>を作成した(Step 2)。

一方で全国のビジネススクールの各専攻に対して、Step2 で得られた業務に必要な知識・スキルをどのように教授しているかをアンケートで調査し、専攻毎に知識・スキルの実施状況を表す<教育活動プロフィール>を作成した(Step 3)。この<人材像プロフィール>と<教育活動プロフィール>をグラフ化し、重ね合わせることで両者のマッチ・ミスマッチを可視化するとともに、充足度合いを定量的に表現する「知識・スキル充足率」を算出し、ビジネススクール間、あるいは人材間でマッチ・ミスマッチの度合いを一元的に比較できるようにした(Step 4)。以上の手順を図表 1 に示す。

■図表 1 調査の手法と分析の流れ



1. 本調査の手法と分析の流れ

Step 1 産業界ニーズの分析

～産業界がビジネススクールに供給を期待する 48 人材の抽出と量的ニーズの把握

ここでは、最初に、採用情報を網羅的に把握する求人サイト(図表 2・3 下※1)の全求人情報を元に、業種、職種別の求人状況を把握した(図表 2・3)。続いて、ビジネススクール出身者に特化して求人情報を多く持つ人材紹介会社(図表 2・3 下※2)保有のビジネススクール修了を要件とする求人情報、および web 上にある高度経営系求人をもく扱う情報提供サイト(図表 2・3 下※2)等にあるビジネススクール修了を要件とする求人の状況を把握し、双方の量的ニーズの傾向を比較した(図表 4・5)。

ここで明らかになった人材の量的ニーズの動向は次のようになる。

○業種からみた産業界全体の人材ニーズとビジネススクールに対する人材ニーズの比較(図表 2)

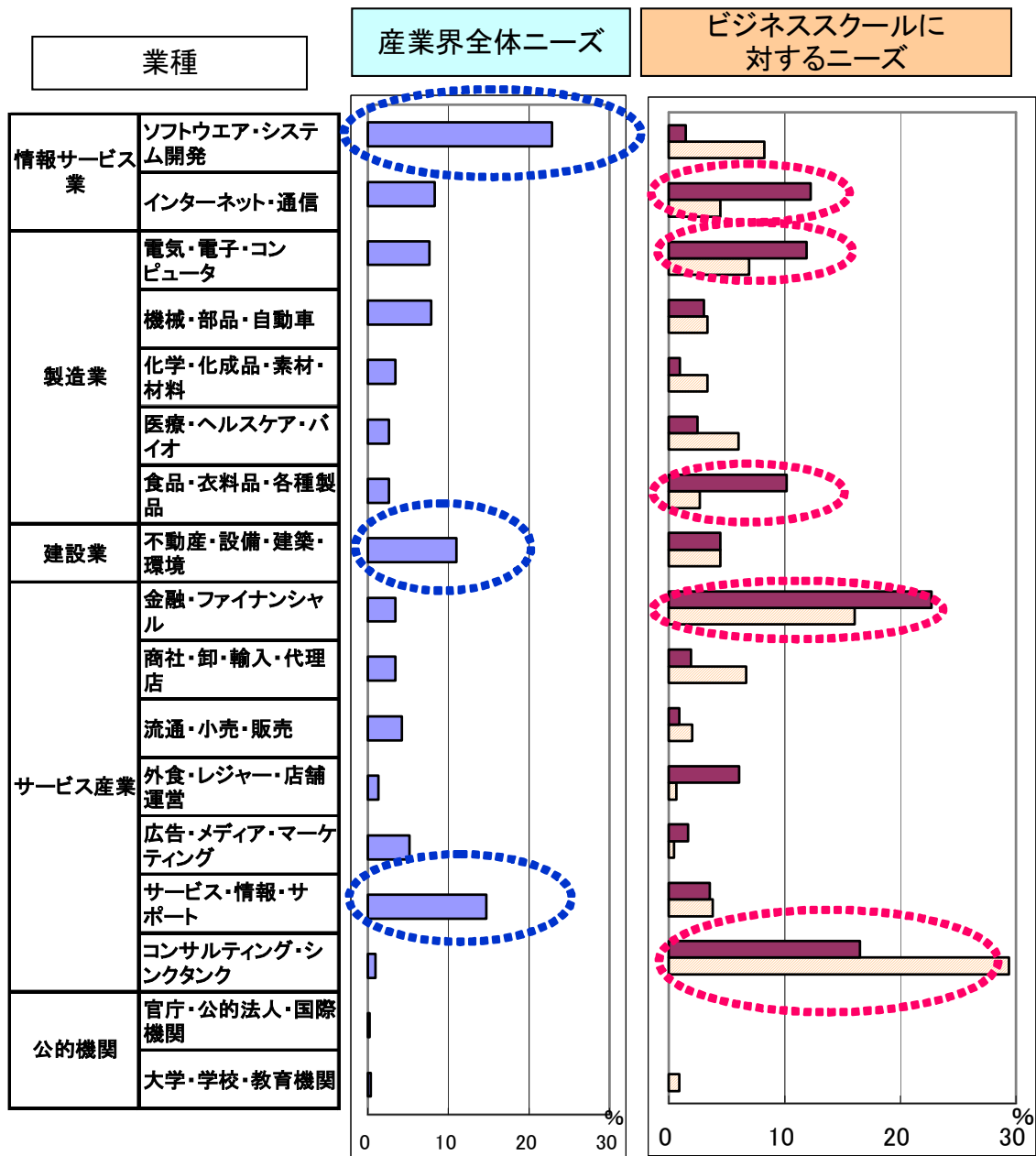
中途採用求人数から見て、産業界全体として人材ニーズの高い業種は「ソフトウェア・システム開発」、「不動産・設備・建築・環境」、「サービス・情報・サポート」業であった。これに対して、ビジネススクール修了者に対するニーズが高い業種は「インターネット・通信」、「電気・電子・コンピュータ」、「食品・衣料品・各種製品」、「金融・ファイナンシャル」、「コンサルティング・シンクタンク」業であった。この中では、特に「金融・ファイナンシャル」、「コンサルティング・シンクタンク」業がビジネススクール修了者にほぼ特化した求人を行っている。

○職種からみた産業界全体の人材ニーズとビジネススクールに対する人材ニーズの比較(図表 3)

一方職種別に見た場合、産業界全体としては事業会社系の「営業・セールス・販売」「情報システム・事業改善」「開発・製造系(電気・機械・化学系、web/クリエイティブ製作、不動産・設備・建築・環境 設計・管理)」「総務・事務」、コンサルティング・ITソリューション系の「情報システム」のニーズが高かったが、金融会社からの求人はほとんどなかった。

これに対して、ビジネススクール修了者を対象とする求人では、事業会社系の「経営管理・事業企画」「商品開発・マーケティング」「営業・セールス・販売」「経理・財務」が、コンサルティング・ITソリューション系の「経営・戦略コンサルタント」「IT戦略コンサルタント」のニーズが高い。さらに、産業界全体から見るとほとんどニーズのなかった金融会社系も、「投資ファンド」「不動産金融」「投資銀行業務」「資産運用ビジネス」を中心に求人が見られる。ビジネススクール修了者のニーズの高い上記職種の中では、産業界全体からも求人があるのは「営業・セールス・販売」、「情報システム・事業改善」だけであることがわかる。

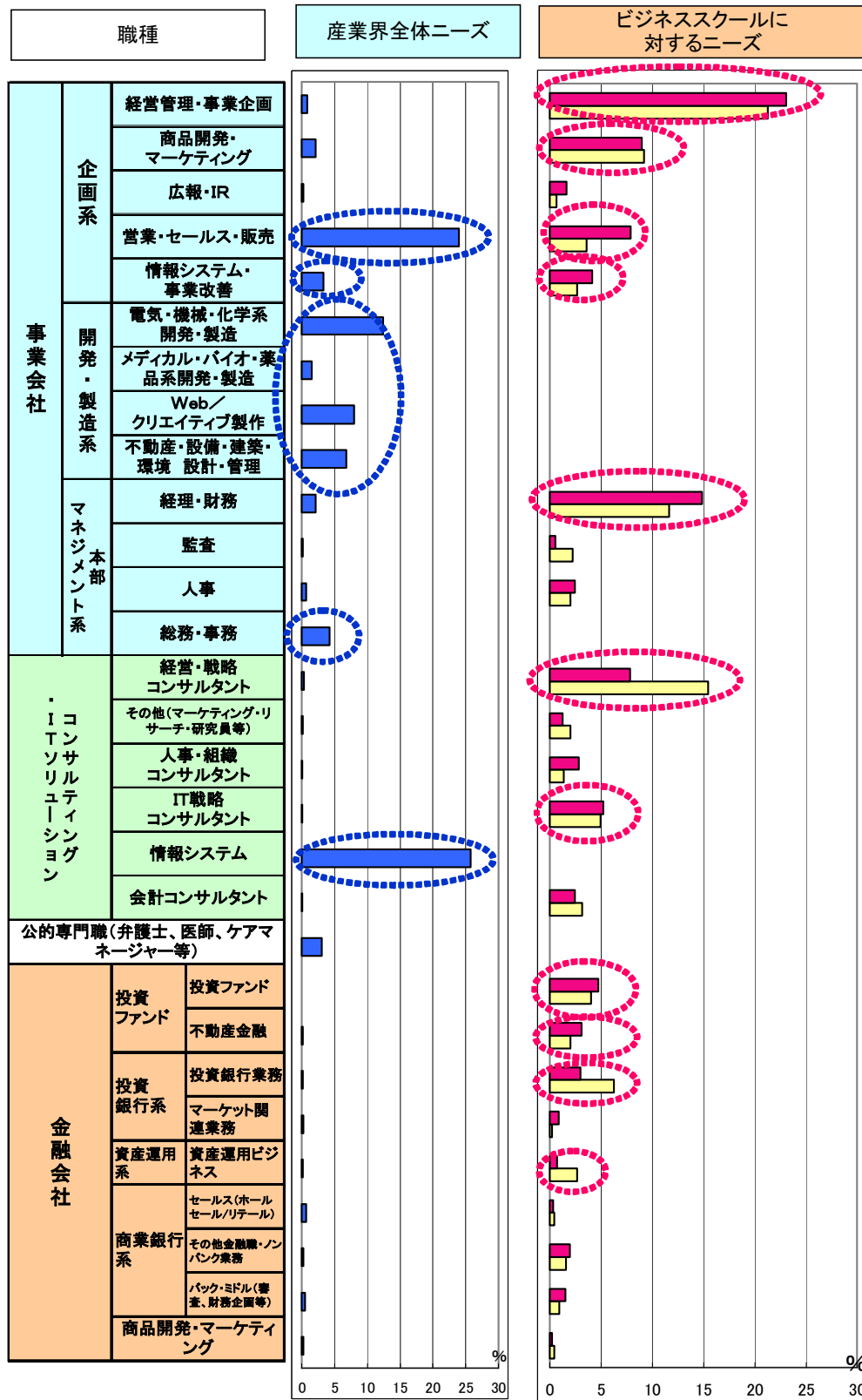
■図表2 業種からみた産業界全体の人材ニーズとビジネススクールに対するニーズの比較



※1 ホームページ公開の求人情報を網羅的に紹介するサイトジョブダイレクト掲載の求人より(全体69617件に占める割合)(2007年10月)

※2 国内最大級のビジネススクールネットワークを有する人材紹介会社、アクシム社の公開、非公開全体(上)、および高度経営系求人を多く扱うサイト(下)から収集したビジネススクール修了を採用条件とする求人(アクシムの全体1040件<2005-07年>、ジョブダイレクト、イーキャリアFPA等の公開情報を独自整理した全体約500件<2007年10月>)それぞれに占める割合

■図表3 職種からみた産業界全体の人材ニーズとビジネススクールに対するニーズの比較



「図表4」で詳細へ

※1 ホームページ公開の求人情報を網羅的に紹介するサイトジョブダイレクト掲載の求人より(全体69617件に占める割合)(2007年10月)

※2 ビジネススクール対象人材紹介会社、アクシム社の公開、非公開全体(上)、および高度経営系求人を多く扱うサイト(下)から収集したビジネススクール修了を採用条件とする求人(アクシムの全体1040件<2005-07年>、ジョブダイレクト、イーキャリアFA等の公開情報を独自整理した全体約500件<2007年10月>)それぞれに占める割合

○産業界がビジネススクールに供給を期待する人材とその量的ニーズ(図表 4)

さらに、図表 3 で示した各職種の中で、ビジネススクールに対する求人がとりわけ顕著な職種を、業務内容によってさらに 48 に分解・抽出し、これらを「企業がビジネススクールに供給を期待する 48 の人材」とした。そして、その量的ニーズの状況を見た(図表 4)。なお、各人材の業務内容の解説は、別添「産業界の経営人材教育への期待とビジネススクールカリキュラムに関する調査<参考資料編 5>」に掲載した。

具体的に、「企業がビジネススクールに供給を期待する 48 の人材」の中で、ニーズの高いもの(例えば、2つのデータにおいて平均、あるいはどちらかが全求人に対する比率が3%以上)を挙げた。

<事業会社>

1. 企画系

①[経営企画・管理]職種の「経営企画・戦略立案」「経営管理」人材、[事業開発・事業企画]職種では「新規事業開発」人材

②[商品開発・マーケティング]職種の「BtoB プロダクトマーケティング」「BtoC プロダクトマーケティング」人材

③[情報システム・業務改善]職種の「情報化戦略策定(プロジェクトマネジメント/生産管理・SCMを含む)」人材

2. 本部マネジメント系

[経理・財務]職種の「管理会計」「経理、財務報告」「余資運用・キャッシュフローマネジメント・資金繰り」人材

<コンサルティング・ITソリューション>

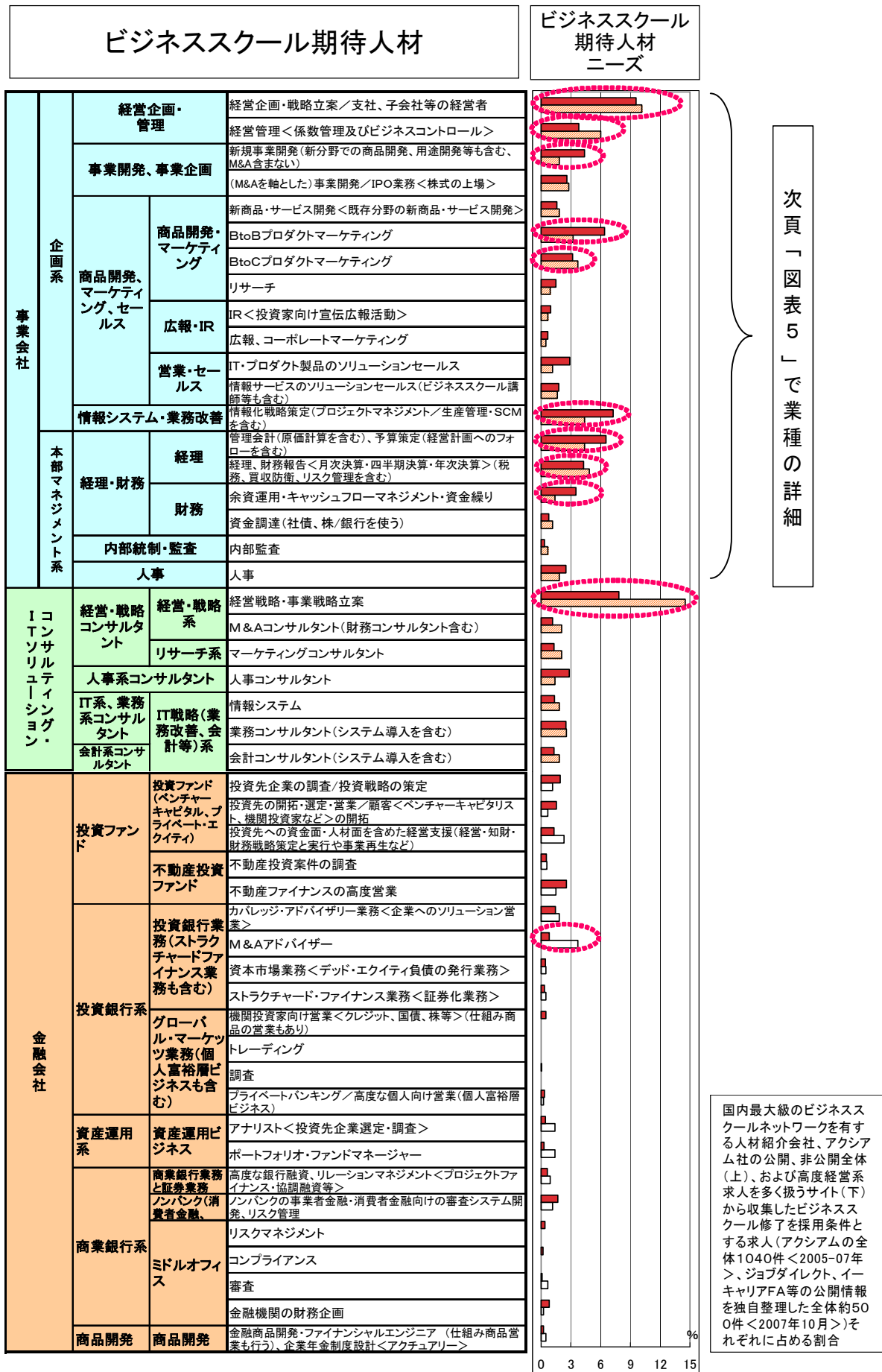
[経営・戦略コンサルタント]職種の「経営戦略・事業戦略立案」人材

<金融会社>

「投資銀行業務」職種の「M&A アドバイザー」人材

いずれも高度な経営判断や、業界内外に対する広範な専門知識スキルの理解を要する業務であり、ビジネススクール修了者に対する質的な企業ニーズをうかがわせるものとなっている。

■図表4 「産業界がビジネススクールに供給を期待する48人材」とそのニーズ



○産業界がビジネススクールに供給を期待する事業会社系 19 人材の業種別の人材ニーズ(図表 5)

これらの中で事業会社系 19 人材のみを取り出して、どのような業種・人材の組み合わせでビジネススクールへのニーズが高いかを調べた。特にニーズが高かったのは、以下の組み合わせである。

- ・インターネット・通信業の「経営企画・戦略立案」「新規事業開発」「情報化戦略策定 (プロジェクトマネジメント/生産管理・SCM を含む)」「管理会計、予算策定」人材
- ・電気・電子・コンピュータ製造業の「経営企画・戦略立案」「経営管理」「BtoB プロダクトマーケティング」「情報化戦略策定 (プロジェクトマネジメント/生産管理・SCM を含む)」人材
- ・食品・衣料品・各種製品製造業の「経営企画・戦略立案」「管理会計、予算策定」人材
- ・金融・ファイナンシャル業の「経営企画・戦略立案」「情報化戦略策定 (プロジェクトマネジメント/生産管理・SCM を含む)」「余資運用・キャッシュフローマネジメント・資金繰り」人材
- ・外食・レジャー・店舗運営業の「BtoC プロダクトマーケティング」「管理会計、予算策定」人材

この結果を見ると、ビジネススクールへの人材ニーズは、特定の業種の特定の人材に偏在していることがわかる。

図表 5 産業界がビジネススクールに供給を期待する事業会社系 19 人材の業種別の人材ニーズ

事業会社	企画系	本部・マネジメント系	業種	職種	業種別																		
					情報サービス業		製造業					建設業	サービス産業						公的機関				
					ソフトウェア・システム開発	インターネット・通信	電気・電子・コンピュータ	機械・部品・自動車	化学・化成・素材	バイオ	医薬品・ヘルスケア	食品・衣料品・各種製品	業・環境・設備・建設	金融・ファイナンシャル	卸・輸入・代理店	流通・小売・販売	外食・レジャー・店舗運営	広告・メディア・マーケティング	サービス・情報・サポート	シンクタンク	官庁・公的法人・国際機関	大学・学校・教育機関	
			→事業会社の全職種合計	11	118	117	27	10	25	91	26	98	19	9	60	15	22	15	0	0			
			全業種合計	98	3	24	19	2	0	4	14	1	11	5	0	10	3	3	2	0	0		
			経営企画・管理	39	1	9	16	1	0	2	4	4	1	1	0	1	0	0	0	0	0		
			事業開発、事業企画	45	1	18	3	2	0	2	3	0	5	2	0	5	1	2	1	0	0		
			商品開発・マーケティング、セールス	27	0	2	2	0	0	4	6	0	2	6	0	1	1	1	2	0	0		
			情報システム・業務改善	16	0	3	2	1	0	0	1	0	5	0	0	3	0	2	0	0	0		
			経理・財務	66	1	6	33	3	2	4	7	0	3	0	2	3	2	0	2	0	0		
			人事	33	0	7	4	1	0	0	6	0	4	0	0	12	0	0	0	0	0		
				15	0	4	3	0	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	3	0	0		
				10	0	4	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0		
				7	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0		
				30	1	5	6	3	1	0	7	0	1	0	0	2	3	2	0	0	0		
				18	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0	3	3	0	7	1	0	0		
				75	0	15	11	6	2	2	7	5	24	0	1	1	0	2	0	0	0		
				67	2	12	7	5	1	1	14	2	4	3	1	13	1	1	2	0	0		
				44	2	3	5	4	1	1	9	2	9	2	1	5	2	0	0	0	0		
				36	0	2	1	1	1	0	7	3	20	0	0	1	1	0	0	0	0		
				8	0	0	1	0	1	0	1	4	0	1	0	0	1	0	0	0	0		
				4	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
				26	0	2	4	0	1	3	4	0	7	0	0	1	0	2	2	0	0		

ビジネススクール対象人材紹介会社、アクシム保有のビジネススクール修了を採用条件とする求人(2005~07)

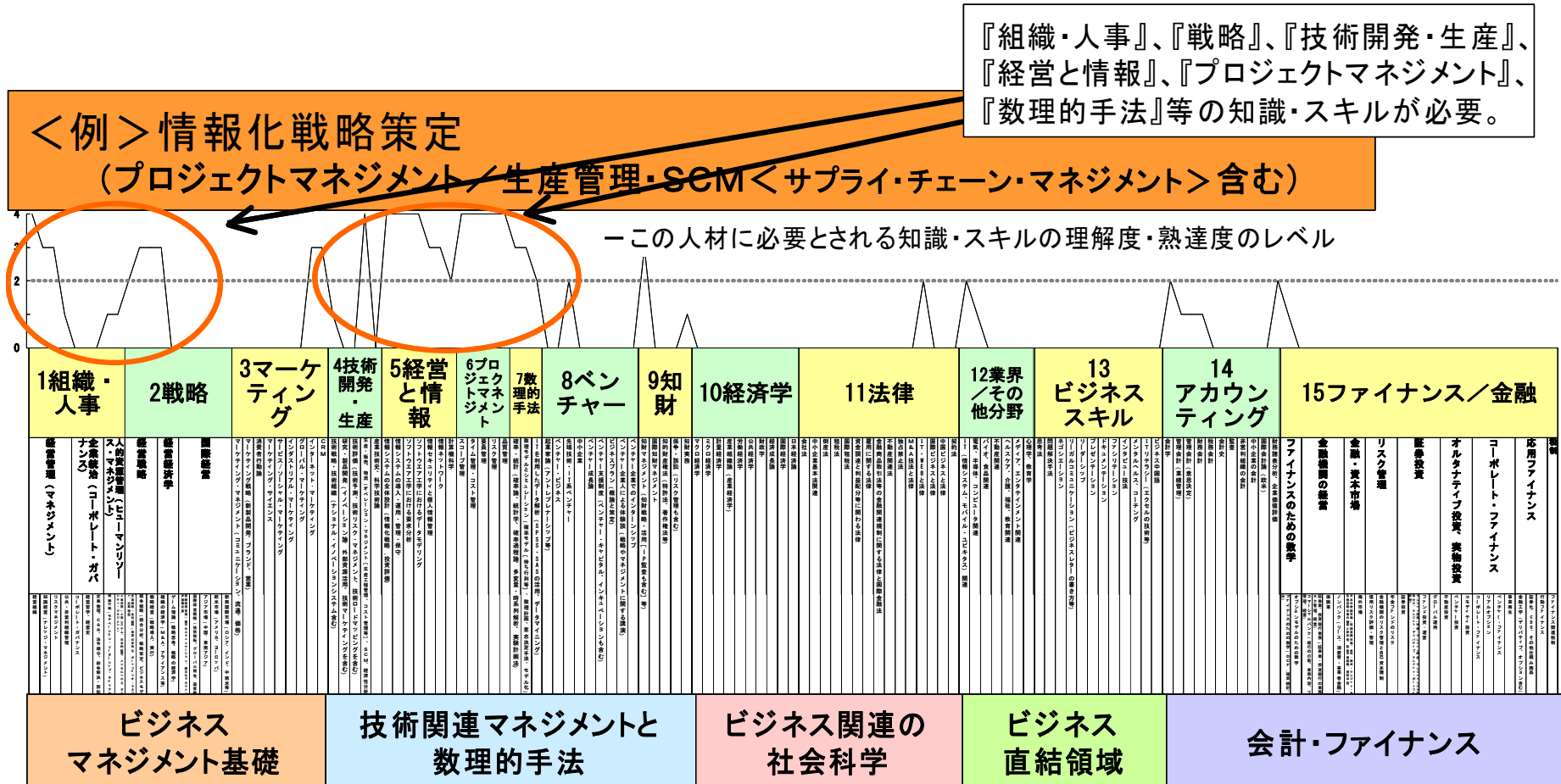
Step2 産業界がビジネススクールに供給を期待する48人材の ＜人材像プロフィール＞の作成

次に、ビジネススクール修了者を募集・採用している企業16社、求人情報会社10社、企業出身のビジネススクール教員65人、ビジネススクール出身の企業人19人に対して業職種・専門分野全般にわたるヒアリングやワーキング、およびアンケートを実施した。そして、ビジネススクールからの供給が期待される人材の業務の現場で必要とされ、同時にビジネススクールで提供される知識・スキル(全138項目)を抽出、整理した(＜参考資料編 3＞『経営・経済系の高度職業人養成のための大学院／専攻カリキュラムに関するアンケート』参照)。

その上で、前述の48の各人材の業務については、これら138の知識・スキル項目をどの程度理解・熟達していることが必要かを、レベル0からレベル4の5段階で回答してもらった。この結果を、横軸を138の知識・スキル項目、縦軸をレベル段階(5段階)としてプロットし、直線ではないで折れ線グラフ＜人材像プロフィール＞として表した(図表6)。

次頁に、その例を示す。なお、全48人材の＜人材像プロフィール＞を＜参考資料編 6＞に掲載した。

図表6 各人材に求められる知識・スキルとその理解度・熟達度を表すグラフ<人材像プロフィール>



Step 3 ビジネススクールのカリキュラムの把握

～82の専攻毎の知識・スキル項目の実施状況を示す<教育活動プロフィール>の作成

一方、ビジネススクールのカリキュラムについては、経営系の高度職業人養成コースをもつ大学院修士課程 244 専攻（<参考資料編 1>参照）を抽出し、各専攻が開講する全科目に対し、<人材像プロフィール>で用いた 138 の各知識・スキル項目をどれだけ実施しているか調べた。

具体的には、244 の専攻にアンケート調査票（<参考資料編 3>参照）を送付し、有効回答とみなした 82 専攻（<参考資料編 2>参照）について、アンケートの回答内容およびシラバス等を調べて、設置されている科目から 138 の知識・スキル項目毎の実施時間数を算出した（ここでは、学生に対する学習の選択肢をどのように準備しているかが重要であるという観点から、科目の必修・選択の区別は行わなかった）。

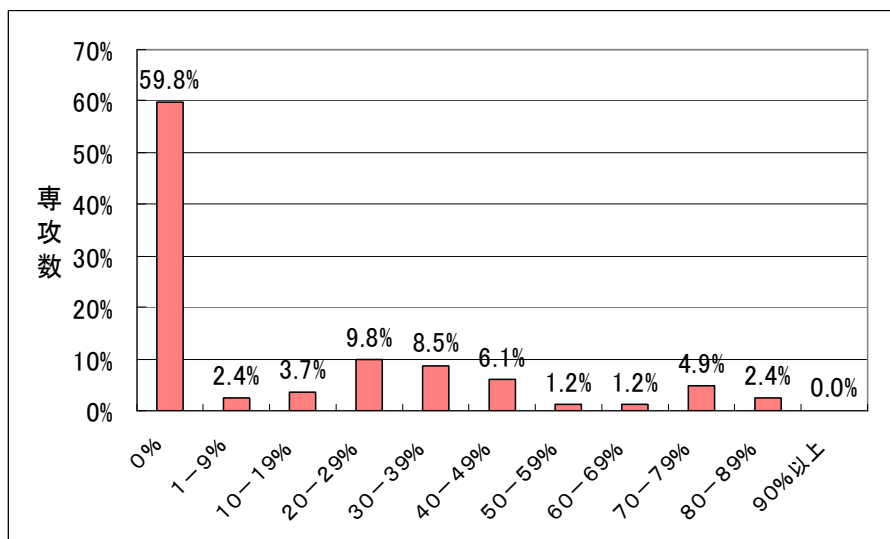
その上で、知識・スキル項目毎の領域の広さ等も勘案し、<人材像プロフィール>の縦軸の「レベルの刻み方」（産業界の求める知識・スキルの理解度・熟達度を示す）に対応するように、実施時間数をポイント化した。さらに、知識・スキル項目を横軸、実施状況のポイントを縦軸にプロットしてその点を直線で結び、グラフ<教育活動プロフィール>（図表 7）として表した。

本調査では、前述のように知識・スキル項目の実施状況ポイントの算出にあたって該当科目の必修・選択の区別はしなかった。しかし、学生がどのように習得しているかを見るために、海外のビジネススクールで多く必修とされている経営人材の業務上重要な13のコア知識・スキル(図表8参照)について、ビジネススクールがこれらの知識・スキルをどの程度必修としているかを調べたところ、図表9のとおりとなった。

■図表8 経営人材の業務上重要な13の「コア知識・スキル」

大分野	知識・スキル項目
組織・人事	経営組織
	人的資源管理(ヒューマンリソース・マネジメント)
戦略	企業戦略・全社戦略
	競争戦略
マーケティング	マーケティング・マネジメント
数理的的手法	確率・統計
経済学	マクロ経済学
	ミクロ経済学
アカウンティング	会計学
	財務会計
ファイナンス/ 金融	ファイナンスのための数学
	証券投資
	コーポレート・ファイナンス

■図表9 13の「コア知識・スキル」必修率によるビジネススクールの分布



※1年間で3時間以上必修でおこなっていると、実施しているとした。

この分析から、必修科目(知識・スキル)を全く置いていないビジネススクールが約60%に上ることが明らかになった。本調査ではビジネススクールの修了学生の質は分析の対象としていないが、この結果は教育を受けたアウトカムである学生の質の保証という点から見ると疑問が残るものであり、今後科目(知識・スキル)の必修・選択のあり方をビジネススクールがどのように考えていくかが重要と考えられる。

なお、調査対象としたビジネススクール全体について、修了者に授与される学位、定員等のプロフィールを<参考資料編 4>に示した。

Step 4 48 人材の<人材像プロフィール>と各ビジネススクールの<教育活動プロフィール>を重ねることにより、産学のギャップを明確化するとともに、マッチング度合いを「知識・スキル充足率」として定量化

産業界のニーズとしての各人材の知識・スキル要件を表すグラフ<人材像プロフィール>と、各ビジネススクールの知識・スキル項目毎の実施状況のグラフ<教育活動プロフィール>を重ね合わせると、どのようにマッチ・ミスマッチが存在しているかを可視化できる。例えば、次頁図表 10 の「投資ファンド/ベンチャーキャピタル（投資先企業の調査/投資戦略の策定）」人材と「B 大学 B 研究科経営・金融専攻」を重ねた例では、『ファイナンス』や『数理的手法』の知識は十分教えられているが、『組織・人事』や『戦略』や『ベンチャー』、『法律』、『業界知識』、『ビジネススキル』系は不十分であることが見てとれる。

さらに、産業界ニーズとしての各人材の知識・スキル要件を表す<人材像プロフィール>と、各ビジネススクールの知識・スキル項目毎の実施状況である<教育活動プロフィール>のマッチング度合いを定量的に表現して、人材同士、あるいはビジネススクール同士を比較するために、<人材像プロフィール>を<教育活動プロフィール>がどの程度満たしているかという「知識・スキル充足率」を算出した。

知識・スキル充足率の算出の考え方は、次の通りである。

- ①知識・スキル項目毎の実施状況のポイントが、理解度・熟達度の「レベル」を上回った場合、実施状況のポイントは「レベル」の数値(0~4 のいずれか)を採用する。つまり、「レベル」に対していかに高いポイントであっても「知識・スキル充足率」は 100% を上限とする。
- ②一方、実施状況のポイントが「レベル」の数値を下回った場合は、実施状況のポイントの点がそのまま採用される。

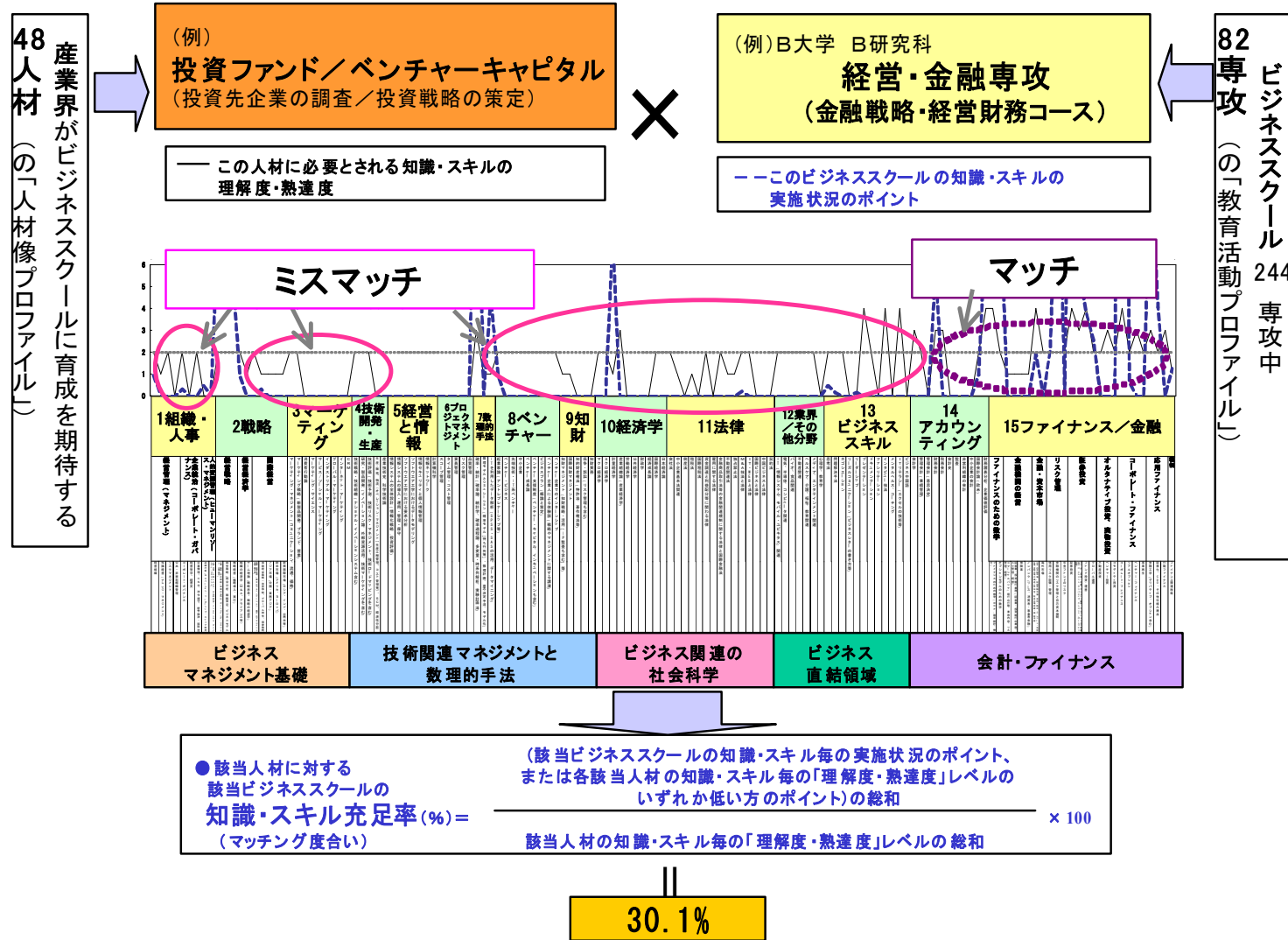
これを各人材と各ビジネススクールとの間で算出するには、以下の計算式になる。

<p>● 該当人材に対する 該当ビジネススクールの 知識・スキル充足率 (%) = (マッチング度合い)</p>	<p>(該当ビジネススクールの知識・スキル毎の実施状況のポイント、 または各該当人材の知識・スキル毎の「理解度・熟達度」レベルの いずれか低い方のポイント)の総和</p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p>該当人材の知識・スキル毎の「理解度・熟達度」レベルの総和</p> <p style="text-align: right;">× 100</p>
---	--

この計算式を用いると、図表 10 の組み合わせの例の「知識・スキル充足率」は 30.1%となる。これを 48 人材の<人材像プロフィール>と 82 専攻の<教育活動プロフィール>の全ての組み合わせについて算出した。

ただし、ここでは<人材像プロフィール>と<教育活動プロフィール>の縦軸の高さの単位が異なった状態で重ね合わせているため、人材像と教育カリキュラムの組み合わせによって算出される知識・スキル充足率間の相对比较に意味があると考えべきであり、知識・スキル充足率の絶対値自体が意味のある数値としてとらえられるべきではない点に留意が必要である。

■図表 10 知識・スキル要件<人材像プロフィール>と知識・スキル実施状況<教育活動プロフィール>の比較



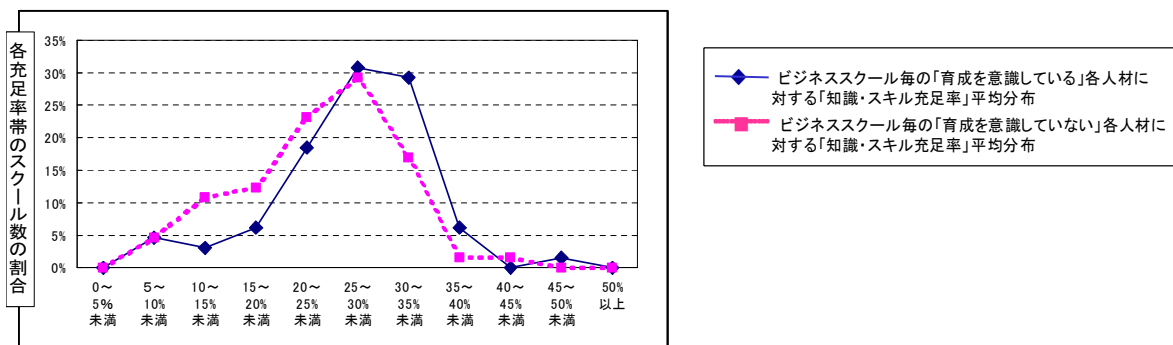
2. 分析内容(調査結果)

一産学のマッチとミスマッチの度合いとしての「知識・スキル充足率」に基づいたビジネススクールと各人材の傾向

1. 「育成を意識している人材」と「意識していない人材」の違いによるビジネススクールカリキュラムの差別化の傾向

本調査では、アンケートで有効となったビジネススクール 82 専攻のカリキュラムについて、48 人材に対する「知識・スキル充足率」を全ての組み合わせで算出し、〈教育活動プロファイル〉が 48 人材それぞれに対してどの程度満たされているかを調べた。しかし、ビジネススクール毎に、育成目標とする人材もあれば、そうでない人材もある。そこで、アンケートで各ビジネススクールの「育成目標として意識している人材」「意識していない人材」を明らかにした上で、ビジネススクール毎に、「育成目標として意識している人材」に対する「知識・スキル充足率」の平均と、「育成目標として意識していない人材」に対する「知識・スキル充足率」の平均を算出した。そして、平均がどのように分布しているかを示す分布グラフをそれぞれ作成し、2つを重ね合わせ比較した（横軸は各ビジネススクールの「知識・スキル充足率」の平均、縦軸はビジネススクール全体に占める「各充足率帯のスクール数の割合」）。

■図表 11 ビジネススクール毎の「育成を意識している」各人材に対する「知識・スキル充足率」の平均と、「意識していない」各人材に対する「知識・スキル充足率」の平均の分布



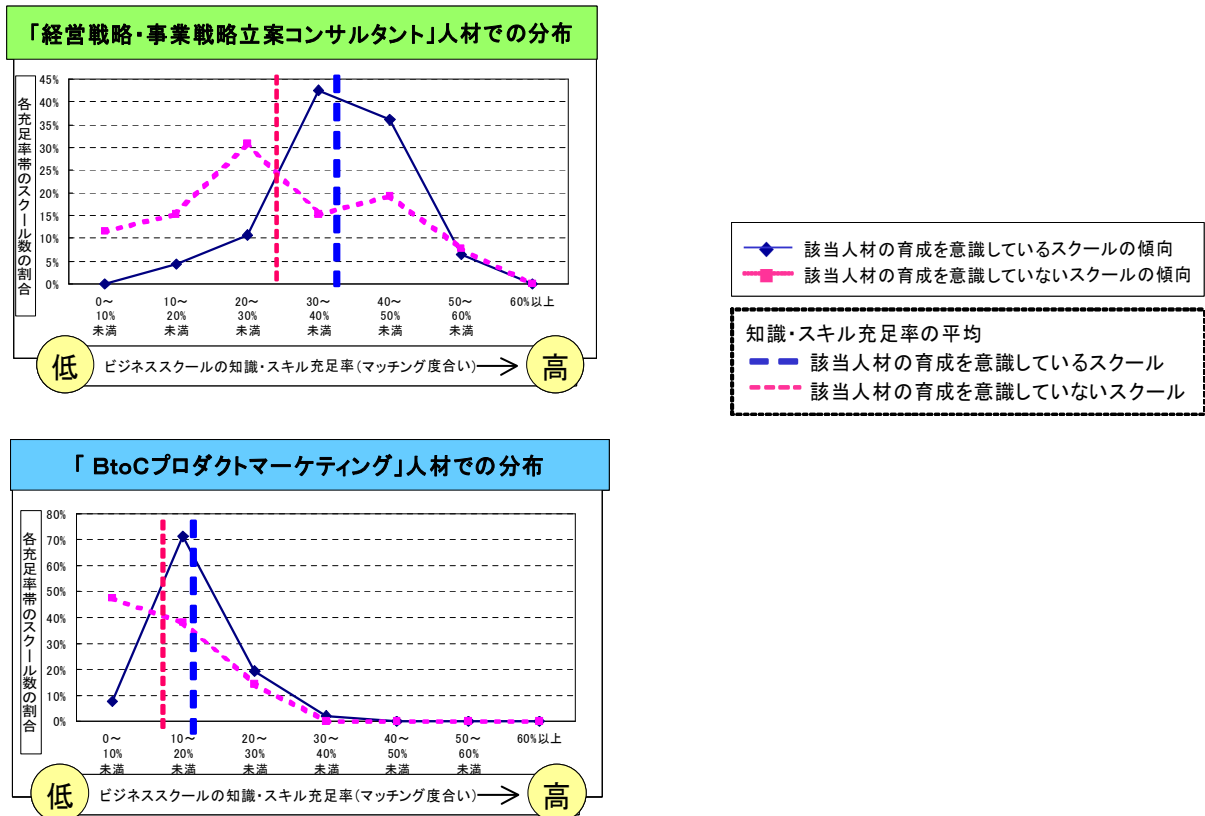
これを見ると、「育成を意識している人材」に対する各ビジネススクールのカリキュラムの「知識・スキル充足率」の分布は、「意識していない人材」に対する分布よりも高い位置にあることがわかる。しかし、分布の重なりは多く、各ビジネススクールの「育成を意識している人材」に対するカリキュラムと「意識していない人材」に対するカリキュラムの差別化は必ずしも十分ではないと考えられる。ビジネススクール全体として見ると、育成の目標やそれに伴うカリキュラムのあり方については、それぞれのビジネススクールで検討の必要性があることが想定される。

2. 人材毎でみる、「育成を意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」のカリキュラムの差別化と「知識・スキル充足率」との関わり合い

次に、各人材に対する「知識・スキル充足率」を、その人材の「育成を意識しているビジネススクール」の「知識・スキル充足率」と、「意識していないビジネススクール」の「知識・スキル充足率」に分け、それぞれの分布グラフを作成し、2つのグラフを重ね合わせた（横軸は各ビジネススクールの「知識・スキル充足率」、縦軸は「意識している」「意識していない」それぞれのスクール数に対する、「各充足率帯のスクール数の割合」）。図表 12 では、「ビジネススクールが育

成を意識しているか」否かによるカリキュラムの差別化のされ方が、人材によって異なることが示される。

■図表 12 人材毎「育成を意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」の「知識・スキル充足率」の分布の違い

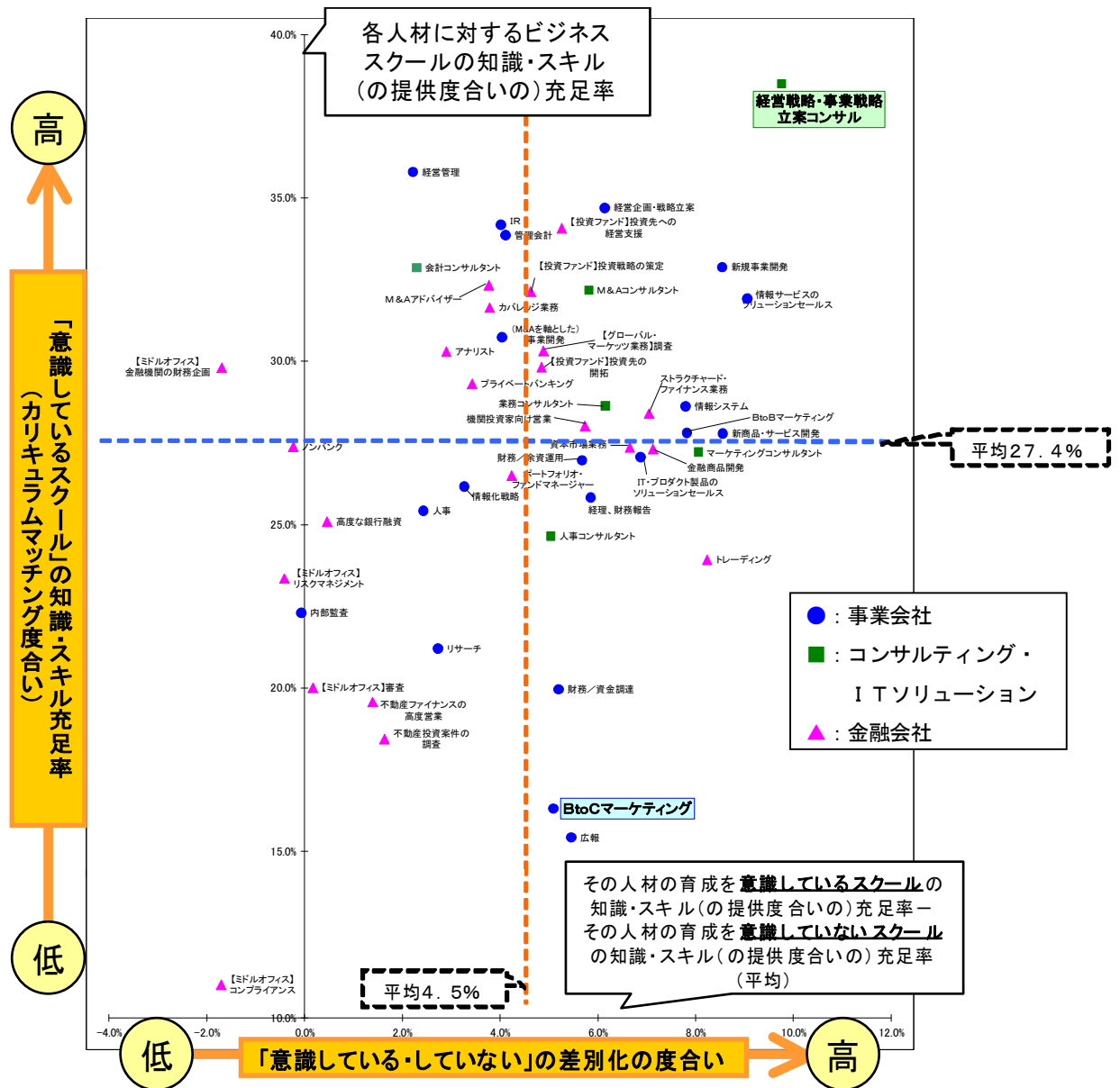


上図の「経営戦略・事業戦略立案コンサルタント」人材では、「この人材の育成を意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」との間で、カリキュラムの差別化がなされている傾向にあることが示され、さらに「意識しているビジネススクール」の「知識・スキル充足率」の平均値も高い。しかし、「育成を意識している」「していない」に関わらず、「知識・スキル充足率」の散らばりが大きいことも示され、個別のビジネススクールで見ると、十分なカリキュラムの差別化がなされているとは限らないことが示唆される。

一方、下図の「BtoCプロダクトマーケティング」人材では、「この人材の育成を意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」との間でのカリキュラムの差別化が十分ではないことが示され、「意識しているビジネススクール」の「知識・スキル充足率」も低い。ここでは、「育成を意識している」「していない」に関わらず、「知識・スキル充足率」の散らばりが小さいことも見てとれる。(全48人材のグラフは<参考資料編 7>に掲載)。

次頁図表 13 では、48人材毎に横軸に「育成を意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」との間でのカリキュラムの差別化度合い(上図の「縦の太い破線」と「縦の細い破線」の差)をとり、縦軸に「意識しているビジネススクール」の「知識・スキル充足率」(上図の「縦の太い破線」)をとり、双方にどのような関わりがあるかを図表で示した。

■図表 13 「該当人材の育成を意識している・していない」のカリキュラムの差別化の度合いと「知識・スキル充足率」（カリキュラムのマッチング度合い）から見た 48 人材の位置づけ



この図表から以下の点が示唆される。

①全体的な傾向を見ると、人材の多くは、縦軸・横軸それぞれを平均で区切った右上と左下の象限に多く分布する。

多くの人材で、前頁図表 12 の上図のように、「該当人材の育成を意識しているビジネススクール」のカリキュラムが「意識していないビジネススクール」のカリキュラムに対して差別化がとれており「知識・スキル充足率」も高く、カリキュラムの「差別化」と「マッチング度合い」には相関があることが示される(右上)。ここに当てはまる人材の代表的なものが、図表 12 で示したコンサルティング・ITソリューションの「経営戦略・事業戦略立案コンサルタント」人材等や、事業会社の「経営企画・管理、事業開発・企画」系人材、金融会社の「投資ファンド」系人材である。

逆に、「該当人材の育成を意識しているビジネススクール」のカリキュラムが、「意識して

いないビジネススクール」のカリキュラムに対して差別化がとれていないことと、「知識・スキル充足率」の低さ、つまりカリキュラムのミスマッチには相関があることも想定される(左下)。図表 12 下図の「BtoC プロダクトマーケティング」人材における、「育成を意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」の平均の差が、さらに縮まる人材が多いことになる。ここには金融会社の「不動産投資案件の調査」「不動産ファイナンスの高度営業」「ミドルオフィスの中のコンプライアンス」「ミドルオフィスの中の審査」等が該当する。

- ②事業会社、コンサルティング・ITソリューション、金融会社の職種別で見ると、まずコンサルティング・ITソリューション系の人材は、個々の人材によってばらつきはあるものの、概して右上象限に入り、「育成を意識しているビジネススクール」のカリキュラムは、「意識していないビジネススクール」のカリキュラムとの差別化がなされていて、「知識・スキル充足率」、つまりカリキュラムのマッチング度合いも高い傾向にあるといえる。

一方、事業会社は、人材によって分布が分かれる。「事業企画・管理」、「事業開発・企画」、「管理会計」、「IR」系人材等は、右上の象限に入り、コンサルティング・ITソリューション系の人材と似た傾向にある。すなわち、「育成を意識しているビジネススクール」のカリキュラムは、「意識していないビジネススクール」のカリキュラムと差別化がなされていて、「知識・スキル充足率」、つまりカリキュラムのマッチング度合いも高い傾向にあるといえる。

しかし、「マーケティング」、「経理・財務」、「人事」、「情報化戦略」系人材等は右下象限に多く入り、「意識しているビジネススクール」と「意識していないビジネススクール」とでカリキュラムの差別化がなされているものの、「知識・スキル充足率」は低い、つまりカリキュラムはミスマッチ傾向にあるといえる。

金融会社の人材は、右上の人材(育成意識とカリキュラムの差別化の関連度合いは高く、「知識・スキル充足率」、つまりカリキュラムのマッチング度合いも高い)と、左下の人材(育成意識とカリキュラムの差別化の関連度は低く、「知識・スキル充足率」も低く、つまりカリキュラムはミスマッチを起こしている)に大きく分かれることがわかった。

3. マッチング度合いとしての「知識・スキル充足率」に、量的な産業界の経営人材ニーズと育成を目標とするスクールの数を加味した、人材の類型化と対策

さらに、48 人材に対するカリキュラムの「知識・スキル充足率」、つまりマッチング度合いを、「育成を意識しているビジネススクール」だけの「知識・スキル充足率」の平均に着目して、Step1 で明らかになった、各人材に対して産業界がビジネススクールからの供給をどれだけ期待しているかという定量的なニーズ、加えてこの「知識・スキル充足率」平均の基になっている、各人材の「育成を目標として意識しているビジネススクール」の数(目標スクール数)と対比させた。そして、48 人材の中から産業界のニーズとビジネススクールのあり方のミスマッチが生じているパターンを類型化した(図表 14)。

■図表 14 人材別ビジネススクールへの定量ニーズと各人材を育成目標とするビジネススクール数、およびその知識・スキルのマッチング度合い

大分類	中分類	小分類	ニーズ	目標スクール数	知識・スキル充足率	類型	
事業会社	経営企画・管理	経営企画・戦略立案/支社、子会社等の経営者	A	A	A		
		経営管理<係数管理及びビジネスコントロール>	A	A	A		
	事業開発、事業企画	新規事業開発(新分野での商品開発、用途開発等も含む、M&A含まない)	B	A	A		
		(M&Aを軸とした)事業開発/IPO業務<株式の上場>	C	A	B		
	商品開発、マーケティング、セールス	商品開発・マーケティング	新商品・サービス開発<既存分野の新商品・サービス開発>	C	A	B	
			BtoBプロダクトマーケティング	A	A	B	
		BtoCプロダクトマーケティング	B	A	D	→ I	
		リサーチ	C	A	D		
		広報・IR	IR<投資家向け宣伝広報活動>	D	D	A	
			広報、コーポレートマーケティング	D	A	D	
		営業・セールス	IT・プロダクト製品のソリューションセールス	C	A	C	
	情報システム・業務改善	情報サービスのソリューションセールス(ビジネススクール講師等も含む)	C	A	B		
	本部マネジメント	経理・財務	情報化戦略策定(プロジェクトマネジメント/生産管理・SCMを含む)	A	A	C	→ I
			管理会計(原簿計算を含む)、予算策定(経営計画へのフォローを含む)	A	A	A	
		経理、財務報告<月次決算・四半期決算・年次決算>(税務、買収防衛、リスク管理を含む)	B	A	C	→ I	
		財務	余資運用・キャッシュフロー・マネジメント・資金繰り	B	A	C	→ I
		資金調達(社債、株/銀行を使う)	D	A	D		
	内部統制・監査	内部監査	D	C	D		
	人事	人事	C	B	C		
	リグ・ソリューション	経営・戦略系コンサルタント	経営戦略・事業戦略立案	A	A	A	
M&Aコンサルタント(財務コンサルタント含む)			C	A	B		
リサーチ系		マーケティングコンサルタント	C	A	C		
		人事コンサルタント	C	A	C		
IT系、業務系コンサルタント		人事コンサルタント	C	C	C		
		IT戦略	情報システム	C	C	B	
会計系コンサルタント		業務コンサルタント(システム導入を含む)	C	C	B		
		会計コンサルタント(システム導入を含む)	C	B	A		

大分類	中分類	小分類	ニーズ	目標スクール数	知識・スキル充足率	類型
金融会社	投資ファンド	投資先企業の調査/投資戦略の策定	B	B	B	
		投資先の開拓・選定・営業/顧客<ベンチャーキャピタリスト、機関投資家など>の開拓	B	B	B	
		投資先への資金面・人材面を含めた経営支援(経営・知財・財務戦略策定と実行や事業再生など)	B	B	A	
	不動産投資ファンド	不動産投資案件の調査	B	B	D	→ I
		不動産ファイナンスの高度営業	B	B	D	→ I
	投資銀行系	カバレッジ・アドバイザー業務<企業へのソリューション営業>	A	C	B	→ II
		M&Aアドバイザ	A	C	B	→ II
		資本市場業務<デッド・エクイティ負債の発行業務>	A	C	C	→ III
		ストラクチャード・ファイナンス業務<証券化業務>	A	C	B	→ II
		グローバル・マーケティング業務(個人富裕層ビジネスも含む)	D	C	B	
	資産運用系	グローバル・マーケティング業務(個人富裕層ビジネスも含む)	D	C	C	
		プライベートバンキング/高度な個人向け営業(個人富裕層ビジネス)	D	C	B	
	商業銀行系	アナリスト<投資先企業選定・調査>	B	D	B	→ II
		ポートフォリオ・ファンドマネージャー	B	D	C	→ III
	商業銀行系	高度な銀行融資、リレーションマネジメント<プロジェクトファイナンス・協調融資等	D	D	C	
ノンバンク(消費者金融、リースほ)		C	D	C		
リスクマネジメント		C	D	C		
商品開発	コンプライアンス	C	D	D		
	審査	C	D	D		
	金融機関の財務企画	C	D	B		
	金融商品開発・ファイナンシャルエンジニア(仕組み商品営業も行う)、企業年金制度設計<アクチュアリー>	D	D	C		

※1 ニーズ:

ビジネススクール修了を採用条件とする求人数の多さ(ビジネススクール対象人材紹介会社アクシムと高度経営系求人サイトの情報より)

※2 目標スクール数:

その人材の育成を意識しているスクール数

※3 知識・スキル充足率:

その人材の育成を意識しているビジネススクールのその人材に対するカリキュラムマッチング度合い

A=大変高い(多い) / B=高い(多い)
C=低い(少ない) / D=大変低い(少ない)

※4 類型:

産業界とビジネススクールとのミスマッチが生じていると思われる人材の3つの類型

○類型 I: ニーズが高く、目標スクールも多いが、知識・スキル充足率が低い

○類型 II: ニーズが高く、知識・スキル充足率も高いが、目標スクールが少ない

○類型 III: ニーズが高いが、目標スクールが少なく、知識・スキル充足率も低い

注: 金融会社は、小分類単位の人材で詳細業務内容や必要な知識・スキルが異なるものの、求人

分類はそこまで細分化されていないため、人材ニーズは中分類単位で示すこととした。

図表 14 を見ると、事業会社の「経営企画・戦略立案/支社・子会社等の経営」、事業会社の「経理（管理会計・予算策定）」、金融会社の「投資ファンド、ベンチャーキャピタル、プライベートエクイティ」人材等のように、産業界からのニーズが高く、この人材の育成を目標に掲げるビジネススクール数も多く、そのカリキュラムも産業界ニーズへのマッチング度合いが高く、量・質ともに安定的に人材を供給できることが期待される人材がある一方で、産業界のニーズとビジネススクールの設置方針やカリキュラムにミスマッチが生じている人材も見受けられた。ここでは、次のように人材を類型化して、その課題と対策を指摘する。

< 類型Ⅰ >

事業会社における「BtoC プロダクトマーケティング」、「情報化戦略策定(プロジェクトマネジメント/生産管理、SCM を含む)」人材等

産業界のビジネススクールに対する人材ニーズは高く、育成を目標とするビジネススクールも多いが、カリキュラムのマッチング度合いが低い。

→これらの人材は、産業界の経営人材ニーズと教育カリキュラムのギャップが大きいことが見受けられ、ビジネススクールが産業界ニーズに合わせた教育カリキュラムの改善を行うことが必要であると考えられる。

< 類型Ⅱ >

金融会社における「投資銀行業務の中の M&A アドバイザー」「資産運用ビジネスの中のアナリスト」人材等

産業界のビジネススクールに対する人材ニーズは高く、カリキュラムのマッチング度合いも高いが、育成を目標に掲げるビジネススクールが少ない人材。

→この類型の人材は、産業界の経営人材ニーズと教育カリキュラムのギャップは小さいが、その供給量は不足していると考えられ、今後これらの人材を育成目標とするビジネススクールがより増えることが望まれる。

< 類型Ⅲ >

金融会社における「投資銀行業務の中の資本市場業務」「資産運用ビジネスの中のポートフォリオ・ファンドマネージャー」人材等

産業界のビジネススクールに対する人材ニーズは高いが、育成を目標とするビジネススクールは少なく、カリキュラムのマッチング度合いも低い。

→これらの人材に関しては、ビジネススクール等教育機関による人材輩出量が産業界ニーズに対して不足していることに加え、さらに産業界の経営人材ニーズと教育カリキュラムのギャップが大きいと考えられる。これら人材については、育成を目標とするビジネススクールを増やすとともに、産業界の経営人材ニーズに合わせたカリキュラムの改善を行う必要があるといえよう。

なお、事業会社における「広報・コーポレートマーケティング」や「経営・財務の中の財務の資金調達(社債、株/銀行を使う)」人材等のように、産業界の人材ニーズは低いものの、これらの人材を目標とするビジネススクール数は多く、また教育カリキュラムのマッチング度合いも低いものも存在した。これらの人材は、産業界ニーズを意識せずにビジネススクールの人材育成が行われている可能性もあり、供給される人材の質・量両面からの検討が必要であると考えられる。

3. まとめ

1. 今回の手続きを通して、ビジネススクールのカリキュラムを通じて教授される専門知識やスキルの内容と、産業界において求められる人材の育成に必要な専門知識やスキルとの間にどのようなマッチ、ミスマッチが存在するかを定量的・可視的に明らかにすることができた。
2. 個々のビジネススクールのカリキュラムと、それらが育成を目指している人材に求められる専門知識やスキルのマッチング度合いには、大きなばらつきがあることも明らかになった。最終的には、個々のビジネススクールが、自校が育成目標に掲げる経営人材に求められる知識・スキルを明確に把握し、自らのカリキュラムと比較・検討してギャップの解消に努めることが肝要である。
3. また、ビジネススクールの産業界ニーズに対するマッチング度合いとして、ビジネススクール修了者に対する人材ニーズ、該当人材の育成を目標とするビジネススクールの数、カリキュラムのマッチング度合いを総合的に分析した結果、人材ニーズに対して量的・質的両面のミスマッチが存在することが明らかになった(前頁類型Ⅰ～Ⅲ参照)。今後は、これらのギャップの状況を踏まえ、産学双方が協力して対策を検討することが必要であると考えられる。
4. 今回の調査においては、ビジネススクールが設置している科目について、必修・選択の区別なくギャップの測定を行ったが、輩出人材の質の保証の観点から見ると、特に経営人材の業務で重要度の高いコア知識・スキルを教える科目の必修・選択を適切に区分することも検討事項として考えられる。