

平成20年7月1日

**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

○経済産業省では、産業界において求められる経営人材の育成に必要となる専門知識やスキルと、ビジネススクール等の大学等教育機関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の間にどのようなマッチ、ミスマッチが存在するかを明らかにするとともに、上記ギャップを定量的に表現することを目指して、産業界の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、カリキュラムの産業界ニーズに対するマッチング度合いの3つを軸に人材を分析しました。

○その結果、事業会社の「経営企画・戦略立案/支社・子会社等の経営」「経理の中の管理会計・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、量的にも質的にも安定した人材供給が行われていると考えられる人材もある一方、以下のように産業界の経営人材ニーズと、ビジネススクール等教育機関の教育体制の間にギャップが存在すると考えられる人材も見受けられました。以下に、ギャップが存在すると考えられる人材のいくつかを提示するとともに、今後必要とされる対応策について記載します。

- 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ます。

- 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ます。

➤ 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ます。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考えられます。

○ 今後、産業界と大学等教育機関が、経営人材育成に関する対話と連携を進める場を持ち、継続的な議論を行うことで、より実践的なニーズに対応した経営人材を育成するための教育体制を充実させていくことが望まれます。なお、本調査の結果については、サービス産業生産性協議会等の場を通じ、普及に努める予定です。

【調査の目的】

1. グローバル競争が激化する産業界において、我が国企業が国際競争に打ち勝つためには、経営人材の効果的な育成と戦略的な活用が不可欠であり、我が国のビジネススクールを中心とする大学等教育機関の役割への期待もこれまで以上に大きくなってきています。こうした中、産学双方の対話と連携を通じ、産業界ニーズに対応した教育体制の整備が重要な課題となっており、産業界の経営人材に関するニーズと大学等教育機関における教育カリキュラムの間のギャップを明らかにして、今後産学連携によりギャップを埋めていくことが必要です。
2. 具体的には、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するとともに、ビジネススクール等の大学等教育機関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明らかにしつつ、産学間のギャップを埋めていくことが必要であり、本調査においては、上記ギャップの中身を可能な限り定量的に表現することを旨として調査・分析しました。

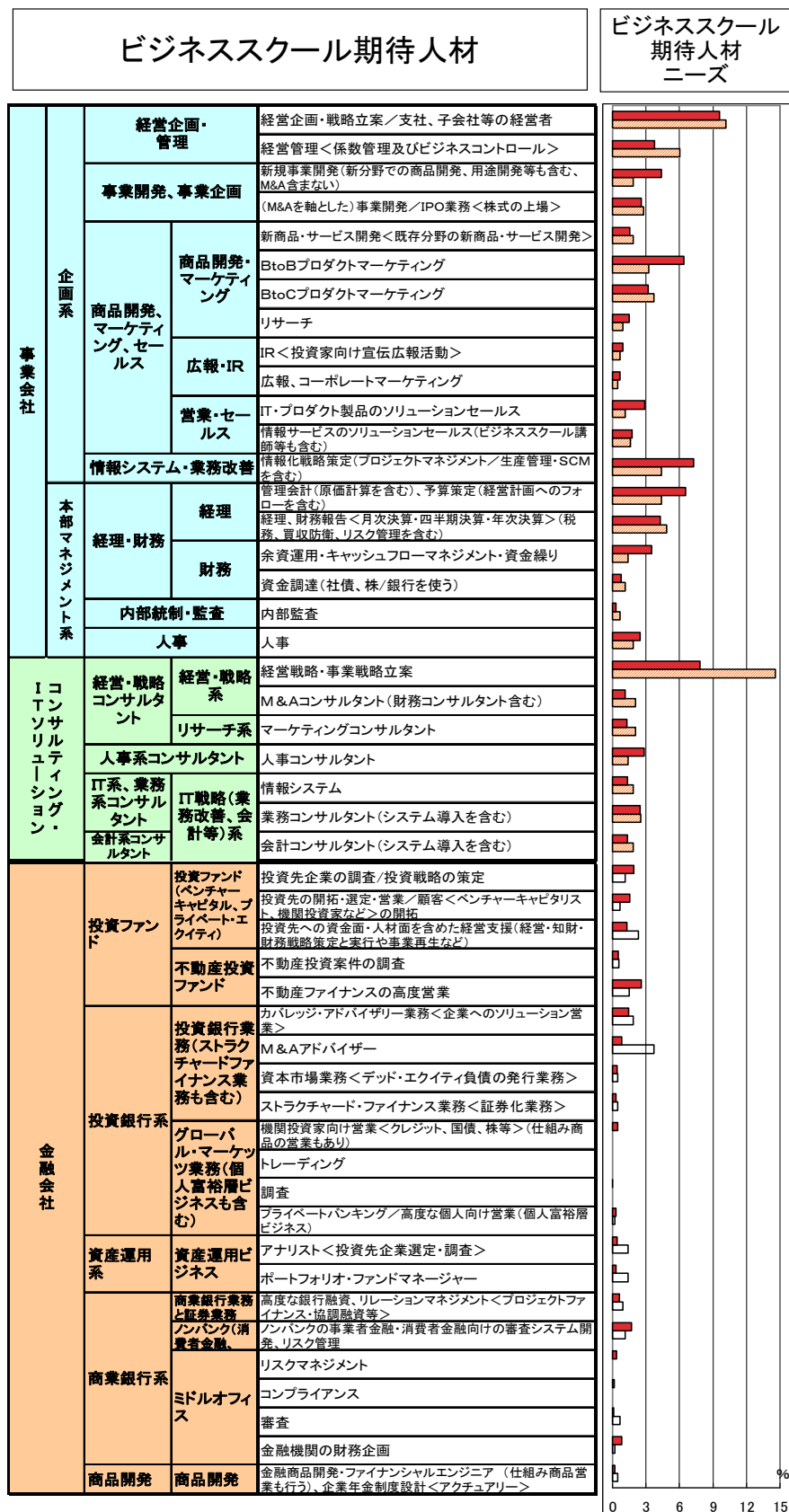
委託先: 学校法人河合塾教育研究部 / 山本、小松原
問い合わせ / TEL: 03-6811-5531

【調査内容・手順の概要】

1. 本調査では、まず産業界の人材ニーズとしての、ビジネススクールに育成を期待する人材の抽出を行いました。具体的には、ビジネススクール修了要件求人情報を多く持つ人材紹介会社の(株)アクシアム、および高度経営系求人情報を多く扱うサイト(ジョブダイレクト、イーキャリア FA 等)におけるビジネススクール修了要件求人(2005年～2007年)を分析して、企業がビジネス

クールに供給を期待する48の人材(事業会社系19、コンサルティング・ITソリューション系7、金融会社系22)、およびその量的ニーズを抽出しました(アクシム社に関しては非公開求人情報も含めて分析しました)。

■図表1 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ニーズ

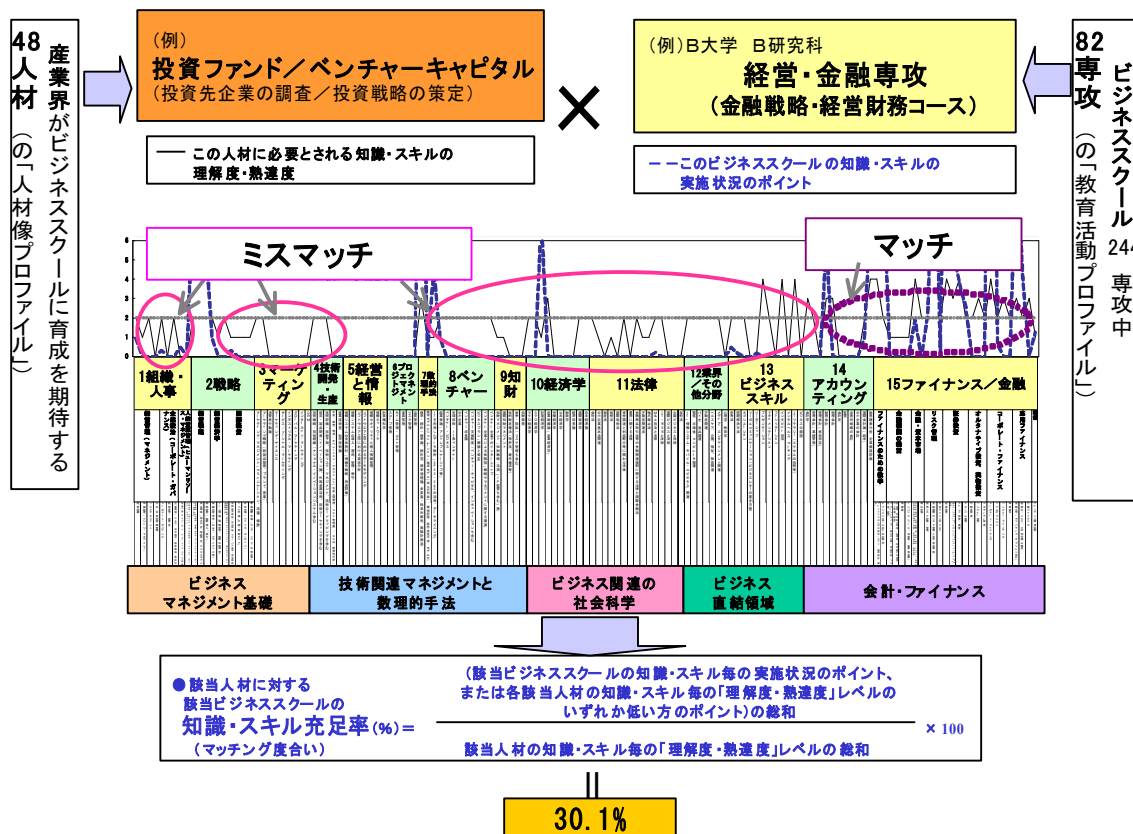


国内最大級のビジネススクールネットワークを有する人材紹介会社、アクシム社の公開、非公開全体(上)、および高度経営系求人をもく扱うサイト(下)から収集したビジネススクール修了を採用条件とする求人(アクシムの全体1040件<2005-07年>、ジョブダイレクト、イーキャリアFA等の公開情報を独自整理した全体約500件<2007年10月>)それぞれに占める割合

4. その上で、<人材像プロフィール>と<教育活動プロフィール>を重ね合わせることで、ビジネススクールのカリキュラムと、該当校が育成を目指す人材に必要な知識・スキルとの間で、どのようなミスマッチが存在するかを明らかにしました。また、<人材像プロフィール>に対する<教育活動プロフィール>のマッチング度合いを知識・スキル充足率として計算しました。

※なお、<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対比較に意味があると考えらるべきであり、知識・スキル充足率の絶対値自体(下の例においては30.1%)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す。

■図表4 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



[調査結果の概要]

1. ビジネススクール修了者に対する求人が多く寄せられている 48 の人材について、人材毎に定量的な人材ニーズと、当該人材の育成を目標に掲げるビジネススクールの数、および当該人材を育成目標とするビジネススクールの＜人材像プロフィール＞に対する＜教育活動プロフィール＞のマッチング度合い(知識・スキル充足率)の平均をまとめたものが図表 5 です。

■図表 5 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)(M&Aを軸とした)事業開発/IPO業務<株式の上場>	B	A	A		
		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		
	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	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(ビジネススクール講師等も含む)	C	A	C		
	情報システム・業務改善	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	
	本部マネジメント	経理・財務	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			
リジュニエーション	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		
		人事系コンサルタント	C	C	C		
	IT系、業務系コンサルタント	IT戦略(業務改善、会計等)系	C	C	B		
		情報システム	C	C	B		
	業務系コンサルタント	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		
	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	
			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	A		
不動産投資ファンド			B	B	D	I	
不動産ファイナンスの高度営業				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アドバイザー		C	B	II	
		資本市場業務<デッド・エクイティ負債の発行業務>		C	C	III	
		ストラクチャード・ファイナンス業務<証券化業務>		C	B	II	
		グローバル・マーケットツ業務(個人富裕層ビジネスも含む)	D	C	B		
資産運用系		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)		C	B		
		アナリスト<投資先企業選定・調査>	B	D	B	II	
商業銀行系		ポートフォリオ・ファンドマネージャー		D	C	III	
		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・協賛融資等>	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		D	C			
	コンプライアンス	C	D	D			
商品開発	審査		D	D			
	金融機関の財務企画		D	B			
	金融商品開発・ファイナンスエンジニア(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			
			D	D			
			D	D			

※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求人情報会社アクシア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 5 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「経理の中の管理会計・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ました。このような人材を類型化し、それぞれの対策とともに挙げます。

- 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 (類型 I)

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ます。

- 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 (類型 II)

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ます。

- 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(類型 III)

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ます。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考えられます。

2. 今後、産業界と大学等教育機関が、経営人材育成に関する対話と連携を進める場を持ち、継

続的な議論を行うことで、より実践的なニーズに対応した経営人材を育成するための教育体制を充実させていくことが望まれます。その際、産業界側においては、人材育成に関わるニーズを可能な限り具体化し、提示することが必要であり、また、ビジネススクール等教育機関側においては、自らの人材育成目標を明確にした上で、自校のカリキュラムが目標とする産業界の人材ニーズに合致しているかを検証しつつ、改善に向けた行動を取ることで、産学間の経営人材育成にかかるギャップが縮まっていくことが期待されます。

(本発表資料のお問い合わせ先)

商務情報政策局サービス産業課長 藤野真司

担当者：宮本、笹本

電話：03-3501-1511(内線 4041~5)

03-3501-1790(直通)