

# 高度金融人材育成

## 米国ビジネス・スクールから何を学ぶか

2008年3月 島 義夫 立命館大学

### 目次

- 1 日本の金融業興隆のための金融人材育成
- 2 5つの提言、ビジネス・スクールをどう金融人材育成に利用すべきか
  - (1)、日本版ビジネス・スクールはファイナンス基本をコア科目・必修科目として教育すべきだ。すべてのビジネス・スクール卒業生は金融ビジネスのエントリー・レベルでファイナンスの基本知識・共通言語を持っていなければならない。
  - (2)、ビジネス・スクールのファイナンス・カリキュラムは外部ニーズを取り入れながら柔軟に編成されるべきであり一部授業は英語で行われるべきだ。
  - (3)、ビジネス・スクールは今よりも幅広く大学外部から実務家教員を登用し、実務家教員を大学の管理運営に参加させるべきだ。
  - (4)、ビジネス・スクールは「エグゼクティブ・プログラム」をスタート・充実させる必要がある。それを通じてビジネス・スクールは、管理職・経営層の人材を再教育し、企業が直面する課題を共有し、その解決に向け貢献すべきだ。同時に研究者もそこで謙虚に現実から学ぶべきである。
  - (5)、以上につき結局は政府が上からの変化を促すのが近道かも知れない。
- 3 日本の金融界には分厚い中堅プロフェッショナル層が必要だ
- 4 米国ビジネススクール
- 5 MBAのキャリアパス、新卒MBAはビジネス界の下級士官
- 6 ファイナンス基本のコア科目・必修化とその内容
- 7 基本科目教員の確保、結局は外部から確保するしかない
- 8 ファイナンス選択科目、外部のニーズを取り入れる
- 9 必要な英語による授業、ファイナンス教育は既にグローバル化している
- 10 今よりも幅広い実務家教員を登用し大学の管理運営に参加させる
- 11 エグゼクティブ・プログラムの充実、経営課題への関与・貢献
- 12 政府の主導と関与、変化の最初の一撃を与える

## 1 日本の金融業興隆のための金融人材育成

2008年2月下旬から3月初旬に駆け足でシカゴ、ニューヨーク、ボストンの有力ビジネス・スクールと有力金融機関を訪問した。この訪問は日本の金融業界興隆と金融人材育成に関心を持つ非営利の団体によりセットアップされたものであり、訪問を行った筆者の活動は全くのボランティア・無報酬ベースのものである。一方で筆者は金融人材に関連した経済産業省のプロジェクトを受託している学校法人河合塾に対して以前から個人的にアドバイスをを行っている。今回の訪問でも河合塾との間に意見・情報交換がある。本稿の目的は、訪問内容を単なるデータとして提供するのではなくそれを一つの材料として日本の金融人材育成に関する具体的な提言を行うことである。ここで示される考えは筆者個人の考えだが上記団体の中である程度共有された考えでもある。我々の訪問趣旨を説明したところどのビジネス・スクールも責任者が事前に資料などを準備して積極的にミーティングに協力してくれた。今回の訪問が一部都市に偏ることになったのは全く筆者の時間の都合のためであった。

### 表1 今回の訪問先

ノースウェスタン大学ケロッグ・スクール  
シカゴ大学ビジネス・スクール  
コロンビア・ビジネス・スクール  
ニューヨーク大学スターン・スクール  
ハーバード・ビジネス・スクール  
バブソン大学ビジネス・スクール  
複数の大手金融機関（投資銀行および資産運用会社）

我々の関心は日本の金融業を建て直し競争力を強化するための人材育成である。そのために日本版ビジネス・スクールをどう利用し、ファイナンス教育をどうすべきかを考えるのが目的であり、ビジネス・スクールを紹介・考察することが目的ではない。この訪問を通じて我々が知りたかったのは次のようなことである。米国ビジネス・スクールはどのようにファイナンス系の授業カリキュラムを編成してマネージしているのか、その際どのように外部・金融界のニーズや動きをとらえているのか。外部教員をどのように受け入れ活用しているのか、そして大学の独立性を維持しながら金融界とどのように交流しているのか。金融ビジネス界はどのようにビジネス・スクール卒業生を受け入れているのか、などである。これらのことから何か日本が学べることがあるのかを知りたかった。日本の金融業の興隆を考えるのにビジネス・スクールのファイナンス教育に焦点をあてるのはいかにも視野が狭いという指摘もあろう。我々は日本の金融における経営や規制に関わる問題を十分認識している。また経営やマーケティングそしてオペレーションズ・マネジメントなどの視点が金融業で必要なことも認識している。しかし本稿は小さなことから変化や改善を積み上げていくことが重要であるとの考えから敢えて焦点を絞っている。

金融を知る日本人なら日本の過去十数年を日本金融の敗戦と認識しているだろう。日本の金融こそ閉塞状況を打破する必要性を最も強く感じさせる分野である。「日本人はモノづくりに徹するべきで金融には向いていない」という妙に説得力ある意見もあるが、現実的には金融業を無視して日本経済の発展はないだろう。今後日本の金融業が興隆するには金融界で今よりももっと高度な業務に対応した人材が必要であり人材育成はシステマティックに行われるべきであると我々は考える。自尊心を傷

つける表現だが、日本の金融は遅れておりその遅れは単なる目先の知識やテクニックの問題だけでなく経営や規制など多くの面に及び、日本金融界は海外から多くを学ぶ必要があると考える。このような判断は様々な議論を呼ぶかも知れない。しかし事態は悠長なことを言っていられないほど深刻であるとも考えられる。日本の製造業にはトヨタ、ホンダ、キャノン、ソニーなどに代表されるような世界のモデルになるような企業が存在する。しかし、日本の金融機関は日本の巨大な GDP や所得・貯蓄を反映して規模の面で巨大だが世界のモデルになるような経営やサービスを行っていない。また日本には欧米投資銀行のような、高いリスクを取って高いリターンを上げ絶えず新しい金融商品やサービスを市場に供給するような存在がない。日本の金融機関は日本の外では投資銀行から有力な競争相手とは見なされていない。更に言えば 1990 年代に日本は先進経済で唯一金融危機を経験した。

金融業で世界をリードするのは米国である。そしてファイナンスのアカデミックな世界で世界をリードしているのも圧倒的に米国である。その米国にあって最近まで日本になかったものは多いがその一つはビジネス・スクールである。米国ビジネス・スクールは世界中から学生を引き付け、そのシステムと教育内容は欧州をはじめ日本以外のアジアにも浸透している。ビジネス・スクールはビジネス界でスタートラインに立つ人材に基本的な知識を与え、その後のコミュニケーションや学習を容易にするような共通のプラットフォームを供給している。それだけでなくビジネス・スクールは企業エグゼクティブを再教育している。そして企業幹部が直面する最新の問題を共有しそのソリューションを考える場を提供している。またそうすることでアカデミックな世界は現実の最先端の課題に接し、現場の意見を聞き、それに対するソリューションという形で新しい理論やモデルを開発するインセンティブを得ている。このような姿は米国の場合はマーケットメカニズムの中で自然に生まれ維持されているのだと思われる。ビジネス・スクールは様々なレベルで金融人材の育成に寄与する効率的な存在と言える。

日本でもこの数年で多数の様々な分野の専門職大学院が設立されている。その中で一応ビジネスを志向した大学院を「日本版ビジネス・スクール」と呼ぶことにする。多くの日本版ビジネス・スクールは既に米国の例を研究してその手法を取り入れ、いろいろな努力・工夫をしている。外部から実務家教員を取り込む動きも既にある。まだ始まって 2 年か 3 年の制度であり最初は狭い分野・科目からスタートして次第に幅を広げる努力するというのはやむを得ないだろう。我々としては日本版ビジネススクールによる様々な新しい試みを否定するよりは肯定的に受け取りたい。しかし中には不純な動きもあることは否定できない。ビジネス・スクール設立は単に流行に乗っただけか既存学部・教員のための予算獲得の口実に過ぎず教員・授業内容は昔と殆ど同じ、あるいは最初から何の理想も無く構想段階から外部へ丸投げしているだけ、テレビによく出演している人物を看板に据えた以外は何も変わっていない、などの例もあるかも知れない。何人かの識者と日本版ビジネス・スクールについて議論をしたが話は日本の大学・大学院一般の人事や教育・研究制度など根源的問題に及ぶことが多かった。問題はあまりにも多く根が深い。それを指摘するのは容易だがここではそういう問題を認識しつつ敢えて取り上げない。根源的問題に言及すれば強力な抵抗に遭うのは明らかであり、それよりは余計な抵抗を回避しながら既に存在する制度を活用して実行可能なところから改善を始めようというのが我々の考えである。

## 2 5つの提言、ビジネス・スクールをどう金融人材育成に利用するか

最初に5つの具体的提言を行う。ここでは提言の概要について述べ、後のパートで今回のビジネス・スクール訪問の結果も含めて提言内容を詳論する。せつかく日本で創られたビジネス・スクール

を日本の金融人材育成に活用すべきであると思う。既存の大学の経済・商学・経営学部でもできないことではないかもしれない。しかし大学の現状からすれば新しく付け加わった組織や機構の方が新しく正しいことを実行しやすいだろう。また提言と言っても大言壮語はしない。逆に言えばこのくらいのは何としても実行しなければならない。

(1)、日本版ビジネス・スクールはファイナンスの基本をコア科目・必修科目として教育すべきだ。すべてのビジネス・スクール卒業生は金融ビジネスのエントリー・レベルでファイナンスの基本知識・共通言語を持っていなければならない。これは最優先課題である。教えるのが日本版ビジネス・スクールであろうと既存の大学商学部であろうとどちらでもよい。とにかくどこかで金融界を目指す学生にファイナンスの基本を教えねばならない。「基本なら既に教えている」という意見があるとすれば事態は深刻だ。その発言は関係者が事実を直視していないことを示すからだ。日本の経済、経営系大学では少数の例外を除けば、ファイナンスの基本教育は全く不十分か全く無いところすらあるようだ。中にはファイナンスと称してファイナンスとは言えない内容を教えようとしているところもあるようだ。河合塾の調査によれば日本版ビジネス・スクールの過半数はファイナンス基本科目をコア科目にも必修にもしていない。これは衝撃的事実である。この事実を告げた時、米国ビジネス・スクールの教授たちは誰もが絶句した。何が基本なのかに関しては後で議論するが金融業を目指す者は、「コーポレート・ファイナンス」や「投資」に相当する科目が基本・必須科目と考えるべきだ。ファイナンス基本を教えずに流行を追って「金融工学」や「証券化」や「ベンチャー」の授業を設置して「先端ファイナンス教育をしている」などと考えるのは間違っている。実際には基本がなければ応用も無い。ファイナンス基本のコア科目・必修化は極めて基本的な課題だが、超えねばならない障害もある。足りないファイナンス教員を確保しなければならないのだ。その解決には数十人単位の実務家を外部講師として活用するしかないだろう。

(2)、ビジネス・スクールのファイナンス・カリキュラムは外部ニーズを取り入れながら柔軟に編成されるべきであり一部授業は英語で行われるべきだ。ファイナンス基本教育があることを前提に米国ビジネス・スクールはファイナンス選択科目の充実・多様化を図っている。ファイナンス選択科目は外部の意見・ニーズを取り入れて実験的な授業実施など柔軟かつ迅速に追加や中止が行われている。ファイナンスのカリキュラムを決めているのは現場のファイナンス教員である。選択科目は、様々なものが考えられ短期的流行を追いかける授業があっても良いだろう。重要なことは選択科目の内容が現実世界の動きを十分に反映し、常に外部のニーズを取り入れながら見直され現実とともに柔軟に変化していくことだ。柔軟なカリキュラム編成を可能にする制度が必要だ。またヨーロッパは言うに及ばずアジアやエマージング地域でもファイナンス・ビジネスと教育は英語で行われていることから一部科目を英語で行うよう義務付けるべきだろう。

(3)、ビジネス・スクールは今よりも幅広く大学外部から金融実務家教員を登用し、実務家教員を大学の管理運営に参加させるべきだ。米国ビジネス・スクールにおいて金融実務家教員は大学の必要不可欠な構成要素である。大学は実務家教員を登用することで外部からアイデアと刺激を取り込むことができる。金融の実務家にとっても、大学で実務家・客員教員となり自分の経験と知識を体系化して学生に教えまた大学研究者に接する経験はプラスになる。実務家も強化された知識と新しいアイデアを持って金融界に戻るることができる。現在既に専門職大学院・日本版ビジネス・スクールは実務

家教員や外部講師を活用しているが問題は狭い大学の情報網とコネに依存していることだ。それを越えた仕組みを外部に創ることが必要だろう。また大学は実務家教員を選択科目教育にだけ利用すべきでない。実務家教員を大学の管理運営に活用する必要がある。

(4)、ビジネス・スクールは「エグゼクティブ・プログラム」をスタート・充実させる必要がある。それを通じてビジネス・スクールは、管理職・経営層の人材を再教育・強化し、企業が直面する課題を共有し、その解決に向け貢献すべきだ。同時に研究者もそこで謙虚に現実から学ぶべきである。米国のビジネス・スクールはどこも多様な「エグゼクティブ・プログラム」を提供している。それは大学のビジネスとして重要なだけでなく、研究者が現実を学び理論やモデルをテストする場としても重要であると認識されている。また企業側もそれを中堅・経営層の人材強化と経営課題の解決への貢献と評価している。スクールによって内容は様々だが、企業の中堅層から経営層を対象としたエグゼクティブ・プログラムには幾つか種類がある。数日間参加者を大学施設やホテルに缶詰にして特定のトピックやスキルについて講義とケース・スタディを行う短期研修がある。企業のリクエストにより行われるプログラムもある。また企業管理職が働きながらフルタイムMBAと同じ内容を履修できるよう配慮したエグゼクティブMBAコースや海外大学とのジョイントMBAプログラムもある。エグゼクティブ・プログラムはすぐに実現するのは困難かもしれない。企業側は日本版ビジネス・スクールのエグゼクティブ・プログラムに懐疑的かもしれない。しかし日本の金融業界にも管理職・経営層向けのエグゼクティブ・プログラムは有用であり必要である。日本版ビジネス・スクールもこれを避けるようでは存在意義が半減する。とにかくスタートするには謙虚に海外有名スクールに模範を見せてもらうのが良いかもしれない。「エグゼクティブ・プログラム」実現のためには金融業界とスクール側が意識的に相互に歩み寄り協力する努力をしなければならないだろう。大学側は謙虚に実務から学ぶ姿勢を持つべきであり、実務界は「学校は模範解答を教えてくれる」などと幻想を持つてはならない。

(5)、以上につき結局は政府が上からの変化を促すのが近道かも知れない。米国でビジネス・スクールと金融業界の関係が今のような姿になったのは政策や特別な保護の結果ではない。マーケットメカニズムの結果だろう。しかし日本の金融業や学校制度の現状を考えると結局上から変化を促すかまたは変化の最初の一撃は政府が主導した方が早いと思われる。米国を一応成功モデルとして政策的にファイナンス教育の普及を推進して早めるのだ。そのためには複数の省庁の共同が必要になるだろうが政府が海外モデルを導入して民間を主導する手法は日本ではおなじみのものだ。目的は、金融人材をエントリー・レベル、中堅レベル、経営レベルで効率的に教育するという機能を日本版ビジネス・スクールに持たせることだ。ファイナンス基本の必修化や英語授業導入は比較的簡単で時期を明示してそういう制度にすればよい。既に述べたように教員不足というハードルはあるが、それも解決できないようならビジネススクールなどやめにして「日本人は金融に向いていない」と観念するしかない。ファイナンスのカリキュラム編成は、実験的授業の導入、不要な授業中止などカリキュラム変更を柔軟に現場に認める制度が必要だ。外部教員採用など人的問題は既存の大学人事との関係もあり難しい問題だろうが新しくできたビジネス・スクールならまだやりやすいだろう。外部からの教員登用は幅広く行うことが必要だ。カリキュラムも外部教員採用も大学に任せただけの場合、問題は情報や人的コネが極端に狭いことだ。むしろ大学の外に政府主導で設立しながら後は形式的に政府が関与しないような日本的組織を創る必要がある。そこが情報収集とカリキュラム提案を行い、外部教

員を幅広くフェアに募集してプールして大学に紹介すればよい。エグゼクティブ・プログラムも、実務界も大学側も動かないのであれば日本的解決方法として役所が音頭を取って両者の接点を物理的に創り出すしかない。そのためには大学に関係する文部科学省、金融業界に関係する金融庁、その他の多くの産業界に関係する経済産業省、そして実務家教員の紹介・斡旋に関係する厚生労働省などの共同作業が必要になるだろう。また同様に政府主導で海外から高名・有名な教授やビジネス・スクールにモデル・プログラムをやってもらいそこに大学教員も出席させるのが良いかもしれない。その他にも国内に良い例があればモデル・スクールやモデル・プログラムに指定するのも良いだろう。これら以上にもっと良い案があればそれに越したことはない。

### 3 日本の金融界には分厚い中堅プロフェッショナル層が必要だ

上の提言がどのように日本の金融人材育成に寄与し日本の金融界に寄与するのかを簡単に説明しよう。すぐあとのMBAのキャリアパスのところで述べるように国際的に活動するインベストメントバンクで重要な活動を担っているのはVPやディレクターレベルの年齢的に言えば30台を中心とする中堅層である。彼らはプロフェッショナルとして仕事をしておりプロであるが故に会社を移動しても活躍できる人材である。日本の金融界にはプロと認定されるような中堅層がいないわけではないが明らかに少ない。そしてその少数のプロは外資に転職してしまいがちなため日系金融機関のプロフェッショナルは更に少なくなる。もっと言えば、最近の傾向として優秀な国内大学卒業生が大手金融機関を嫌って外資系金融へなびく動きがあるようだ。そのため日系金融機関は、下から上がってくる優秀な中堅プロフェッショナル候補の新規供給が細り、たまたませつかく育った中堅プロ人材も外資に取られてしまっている状況にある。

日本の金融業界にはもっと分厚い中堅プロフェッショナル層が必要である。そのためにはファイナンス教育で武装された下からの新規供給も必要であり、また既に存在する中堅層をプロフェッショナルに教育し直す横からの供給も必要である。日本版ビジネススクールがファイナンス基本を教えるという機能を果たせば、エントリーの段階でファイナンス基礎を学んでいる人間が多数金融界に新規供給され、彼らは実務界で経験を積み上げて中堅プロフェッショナル層に育っていくだろう。実際のところファイナンスは基本を学習しているか否かがその後の学習継続にとって重要になる。また日本版ビジネススクールがエグゼクティブ・プログラムなどで金融機関の中堅層に絶えず新たなスキルやツールを教育すれば中堅プロフェッショナル層の数が増えレベルは向上するだろう。

プロが育っても金融機関の経営にプロを活用する能力と意欲が無ければ意味が無い、という意見もあるだろうが必ずしもそうではない。プロの数が多くなれば外資へ転職しても必然的に多くのプロが日系金融機関に滞留することになる。またプロの数が増えることは人材の流動化につながる。プロはプロであるがゆえに移動できるのである。すると金融機関の経営はプロという人的資源が移動することを前提に人事制度を見直す必要に迫られるだろう。中堅プロフェッショナル層の数と移動の拡大は、おそらくプロフェッショナルの価格(サラリー)を適正化する、つまり今よりも価格は上がるだろう。そのことはファイナンス教育の経済価値を高めビジネススクールの価値も高めるだろう。

すぐにこのような好循環が始まるわけでも中堅プロ人材層が誕生するわけでもない。それにはある程度時間がかかる。しかし一度変化が始まってしまうえばおそらく数年で事態は大きく変わるだろう。日本版ビジネススクールの問題点として、日本でMBAを取得しても何の役にもたないから学生も集まらないと言われる。会計大学院なら公認会計士資格、法科大学院なら弁護士資格という目標がありそれなりの報酬が確保されることが理解できるがMBAは報酬を約束するような公的資格ではな

いという考えだ。しかし米国でも MBA は弁護士資格でもなければ CPA 資格でもない。ただ米国インベストメントバンクなど金融業界は一般の弁護士や CPA などより報酬が高い。それは部分的には金融業の規制によるものだが多くは金融業の付加価値と生産性の高さによっている。MBA の価値が日本で理解されないのは日本の金融業の付加価値や生産性、報酬などの問題と関係している。

現在の日本はファイナンス教育や金融プロ育成の夜明け前か夜明けのような状態であり将来の変化に懐疑的な意見も多いだろう。しかしたとえば、証券アナリストという職種を考えてみよう。20年前に筆者が新卒 MBA として外資系金融でアナリストの仕事をスタートした時、「日本の金融市場にはアナリストは必要ない」などという否定的な考えが強かった。しかし現在、日本で運用の世界を目指す者は誰もが証券分析や財務分析を勉強してアナリスト資格を取得しようとしている。つまり**限定的な分野ではあるが日本でも金融のプロ化が進んだ実例がある**。問題は大学がその変化に対応できていないことだ。

#### 4 米国ビジネススクール

本稿ではあまりに基本的なことは書かないが米国ビジネス・スクールを簡単に説明しておこう。既に国内には数多くの紹介本がある。また米国ビジネス・スクールを卒業して MBA (経営学修士号) を取得した日本人は数千人を下らないだろう。そして既に日本にも専門職大学院として事実上のビジネススクールがかなり存在している。日本にビジネス・スクールが必要かどうかなどという議論はもう時間の無駄である。主要国でこの分野で最も遅れているは日本と韓国と思われる。競争は既にグローバル化している。誇り高いヨーロッパはかなり前から米国方式のビジネス・スクールを導入し評価を高めている。アジアではシンガポールが既に高い評価を得ているのをはじめ中国も動きだそうとしている。グローバルに人材獲得を行う金融機関は日本と韓国を(世界と同じ基準でリクルートができない)暗黒地帯と見ている。

**米国でビジネス・スクールは特別な存在ではない**。数百のスクールが存在しておりむしろ当たり前の存在である。したがってその卒業生を示す MBA も特別な肩書きではなく毎年何万人もの MBA が誕生している。日本で言えば文科系の大卒のような肩書きに見えるだろう。しかしそのことは日本の平均的大卒が米国の MBA と同じレベルであることを意味していない。おそらく金融業で見れば米国 MBA の方が日本の大卒よりも必要な知識をわきまえた大人と言えるだろう。そもそも米国では大学がアンダーグラジュエイトと呼ばれ大卒は中途半端な存在になっている。そして通常米国でビジネス・スクールに入学する学生は大学を卒業してから 2 年か 3 年働いた経験を持つものが多い。したがって新卒 MBA は 20 歳台後半であることが多い。中には他の修士号を取得してからビジネススクールに入学する者、また 10 年くらい働き管理職の職を辞して入学する者もいる。

**米国でビジネススクール間には厳しい競争が存在し、数多くの外部からの評価やランキングがある**。厳しい競争を反映して順位は頻繁に入れ替わっている。日本において予備校の偏差値による大学と学部のランキングがあるが、米国においてはおそらくそれよりも頻繁にビジネススクールのランキングは入れ替わっている。また日本の大学ランキングはほぼ入学試験の難易度だけに基づいており教育内容はあまり関係無いが、米国スクールのランキングは教育内容や卒業生に対する評価など多様な基準によるものでありまたランキングを行う機関も多様である。エグゼクティブ・プログラムだけのランキングもある。したがって日本人が米国ビジネススクールを見る場合特別すぐれた学校が 1 つか 2 つあるなどと考えるべきではない。20 から 30 くらいの数の優れた学校が全米に散在していると考えた方が良い。

米国にはビジネススクール以外にも大学院レベルで専門職を育てるメディカル・スクールやロー・スクールがある。どこが人気があるとは一概には言えないが、将来の期待所得という意味では「MBAを取得して金融界で成功する」というのが最も近道であるのは間違いない。

表2 米ビジネススクール・ランキングの例 (2006年または2007年)

順位	グローバル・ランキング ファイナンシャルタイムズ誌	米国ランキング ビジネスウィーク誌	米国ランキング フォーブス誌
1	ペンシルベニア大ウォートン	シカゴ	ダートマス大タック
2	コロンビア	ペンシルベニア大ウォートン	スタンフォード
3	スタンフォード	ノースウェスタン大ケロッグ	ハーバード
4	ハーバード	ハーバード	バージニア大
5	ロンドン・ビジネス・スクール	ミシガン	ペンシルベニア大ウォートン
6	シカゴ	スタンフォード	コロンビア
7	INSEAD	MIT スローン	シカゴ
8	ニューヨーク大スターン	UC バークレー	エール大
9	ダートマス大タック	デューク大	ノースウェスタン大ケロッグ
10	エール大	コロンビア	コーネル大
11	Ceibs	ダートマス大タック	ニューヨーク大スターン
12	Empresa	UCLA	デューク大
13	IMD	コーネル大	UC バークレー
14	MIT スローン	ニューヨーク大スターン	テキサス大
15	ケンブリッジ大	バージニア大	UNC

## 5 MBAのキャリアパス、新卒MBAはビジネス界の下級士官

本稿は金融業にフォーカスしているため米国MBAのキャリアパスについても金融業、特にインベストメントバンクを例にとって概略を説明する。それは大手銀行やコンサルティング会社でも似たものだ。米国有名校のMBAの最大の就職先は金融業界である。コンサルティング業界も依然として大きな就職先でありIT業界は10年来MBAのリクルートにおける金融界のライバルである。また小さくて無名な会社に入りまたは自ら起業の道を選ぶMBAも多い。

通常、新卒MBAの有力インベストメントバンク入社は激しい競争を経て決まる。MBA候補は在学中にレジュメ(履歴書)を会社に送るが面接を受けられる保証はない。有名校の学生なら面接は受けやすいがもちろん入社を保証はない。運よく面接を受けられた場合、面接は一人ずつ合計10人くらいにより行われるが途中で一人か二人が×をつければ入社の見込みはなくなる。面接するのは日本の場合と異なり人事部員ではなくMBAが希望する部署のプロにより行われる。面接の最後に採用の権限を持つ人間が現れるがその厳しい面接をパスすればおそらくその場で入社を告げられるだろう。またMBA在学中に多くの学生が夏休み中に企業で働くインターン・シップ制度を利用するが、インベストメントバンクの多くの採用はインターン・シップの間の様子を見て決められる。しかしそのインターンの採用の際にも面接がある。

新卒MBAは入社すると2ヶ月間くらい世界中から同じ条件で入社した社員と一緒に本社所在地などに集まり新入社員研修に送られる。その目的は、これから同僚になる人間との顔合わせを行い、様々な会社の部署を見て会社を理解し、会社のカルチャーを理解してそれに染まることなどである。研修の後半は必要な外務員資格などを取り、これから配属される部署の仕事内容に沿った内容になる。また研修はビジネス・スクールの授業よりも実践的な講義やケース・スタディなども含む。

それぞれの部署に配置された新卒MBAはアソシエイトという肩書きをもらう。ビジネス・スクールで学んだことはビジネスのスタートラインに必要なものである。職種にもよるが新卒MBAが使い物のなるまでには数年かかるだろう。アソシエイトは4年ほど働いた後ヴァイス・プレジデント(VP)になれるが、それは入社した中でおそらく数人に一人であろう。VPというのは重要な段階であり、ある仕事において一人前のプロである。ある仕事の上で一人前になってしまえばMBAの肩書きはもはや重要ではなくなる。かつて日本では外資系金融機関のVPを「副社長」と勘違いして誤訳していた時期があったが現在ではそういう勘違いはない。金融機関のVPとは日本の金融機関で言うと課長かそれ以上に対応すると考えてよいだろう。その上にはディレクターまたはシニア・バイス・プレジデントSVPという職位があり、その上はマネージング・ディレクターMDがあつて終わりである。

ビジネス・スクールを軍における士官学校、新卒MBAを士官候補生・下級士官に例えることがある。その例えはわかりやすい。なぜなら軍とは生死・勝ち負けをかけて必死に戦う組織であり勝つために効率的でなければならず、インベストメントバンクなどMBAを採用する企業の置かれる状況も似たものだからだ。新卒MBAのアソシエイトは軍で言えば新米の少尉であろう。少尉は最下級の士官であり、アソシエイトはこれから本物のプロに育つ最下級のプロである。陸軍や海兵隊で少尉は小隊長として20人から30人くらいの部隊の先頭に立ち敵に突進する立場である。必然的に危険は高くなり新米で実戦経験が無い場合の生存率は低くなる。これはインベストメントバンクでVPになる前にアソシエイトの半分以上の人間が淘汰されるのと似ている。会社から見るとVP前のアソシエイトは会社への貢献は未知数であるがコストも負担にならない。

VPというのはある程度安定した立場であり軍であれば大尉に相当するだろう。陸軍において大尉は中隊長で100人以上の部下を持ち3個か4個小隊を従える立場であり戦場で先陣を切って突撃する立場ではなく、戦線のやや後方にあつて安全な所から小隊長を指揮する立場である。海軍なら大尉は小艦艇の艦長である。古参のVPは少佐として大隊長と言ったところだろうか。金融機関では引退するまでVPにとどまることは珍しくない。またVPとなりある仕事でプロとして一人前になると当然ながら他の会社に移っても同様な仕事ができるためヘッド・ハンティングの対象となる。

VPの上であるディレクターとかシニア・バイス・プレジデントSVPは軍で言えば中佐や大佐の高級将校に相当するだろう。軍で中佐や大佐は指揮官なら連隊長クラスでありスタッフであれば師団や軍団など戦略単位の軍参謀で要するに組織全体の中で重要な地位を占めることになる。投資銀行では収益を稼ぎ出すフロントの仕事だけでなくバックオフィスのIT、リスク管理、人事、コンプライアンスなどで多くのディレクターやSVPが重要な職責を担っている。現代の軍においても実戦に参加するのと同じかそれ以上の人間が後方で兵站や情報収集や人事などの仕事に関わり、そこで多くの将校が重要な役割を果たしているのと同様である。大部分のMBAはディレクターまでのレベルで引退を迎えることになる。それはちょうど軍で士官学校を卒業した大部分の士官は大佐止まりで引退するのに似ている。インベストメントバンクの多くの活動を支えるプロフェッショナルはVPやディレクターである。そしてこの中堅のプロフェッショナル層こそコストに対する会社への貢献という意味では会社にとって最も重要な層である。日本の金融機関で言えばプロであるかどうかは別にすれ

ば、形式的には課長から部長レベルの幅広い中堅レベルに相当するだろう。

そこから少数の人間がマネージング・ディレクターになりその立場は軍で言えば将官に相当するだろう。米軍で将官は准将から大将または元帥までであるが、将官の地位は負わされる責任により決まる。待機中の将官が重要な地域の軍司令官に任命されれば中將になるだろう。第二次大戦で有名なアイゼンハワー将軍はヨーロッパ派遣軍司令官に任命されて少将から中將になり、最高司令官として連合軍の規模が拡大するに従い大将、元帥になった。外資系金融はよく「フラットな組織」と言われる。それは組織全体が大きさが様々な小組織に別れ、各組織が MD により統括された姿を指している。ある MD はバックオフィスの人事部長やリスク管理部門の責任者かも知れない。またある MD は会社の利益の大部分を稼ぎ出すトレーディング部門のヘッドかも知れない。そしてそのトレーディング部門の何人かの辣腕トレーダーはやはり MD だろう。その場合は同じ MD でもボーナスは全く異なる。この中で一倍高いボーナスを得るのはトレーダーのヘッドではなく利益を直接出したトレーダーである。人事の MD のボーナスはトレーディングの VP よりも低いかも知れない。しかし将来会社の社長になるのは利益を出したトレーダーその人ではなくトレーディング部門のヘッドだろう。なぜならトレーディングで利益を出す能力や運と会社全体を組織的に動かす能力は別だからだ。

以上のように **MBA のキャリアパスの中でどこのビジネススクールを出たかが関係するのは最初だけであろう**。入社後のプロモーションは実力、つまり会社の利益への貢献次第ということになる。必ずしも MBA でなくとも会社のトップになることは可能だ。「メールボーイから MD または大卒から経営者へ」という例は話題にはなるだろうが実際にある話だ。その点、日本の金融機関の方が人事の柔軟性が低い。日本の金融界は最も規制された業界であり、規制する側の中央官庁にはキャリア組制度という前代未聞の極端な人事制度がある。有名校の MBA を日本の「キャリア組」的感覚で理解するのは完全な勘違いである。

## 6 ファイナンス基本のコア科目・必修化とその内容

ここからは前に述べた 5 つの提言の内容について今回のビジネス・スクール訪問の結果も合わせながら詳細に述べる。最初にファイナンス基本科目の必修化について「何が基本なのか」などを含めてやや詳しく述べる。この課題は最優先であるとともにあまりに初歩的な課題であることをもう一度強調しておく。今回訪問した米国ビジネススクール各校で、日本の大学では基本的なファイナンス教育すらまともに無い事実を告げたところ、米国の教授たちは誰もが驚愕し絶句した。

米国ビジネス・スクールの授業の概要は各学校の HP で容易に見ることができる。また各スクールにはそれぞれの教育方針がある。HP には我が校こそユニークな教育システムを提供しているなどとうたっており、事実今回の訪問でも話を聞くと有名校の間で面白いほど個性というか教育哲学について違いがあることがよくわかった。しかしながら実際の授業内容には共通点が多い。それはある程度簡単な理由に拠っている。つまりファイナンスであればアカデミックな世界で積み上げられてきた知識は共通である。また金融界で現実に起きている問題も大学外部のことであり共通している。更に各スクール間には厳しい競争があるからだ。各スクールは授業を必修と選択に分けていることが多く必修科目を考える場合 Major つまり専攻を考え合わせる必要がある。専攻を設けないところもあるがビジネス・スクールには多くの専攻があり通常学生は複数の専攻を選択する。本稿では金融業へのファイナンス教育を論じているのであるから自然ファイナンス専攻を前提にする。

日本でも高い評価で知られるノース・ウエスタン大学ケロッグ・スクールの例で見よう。ケロッグの例は米国ビジネススクールの典型例と思われる。ケロッグでは専攻にかかわらずすべての学生が履

修すべき必修科目がファイナンス I を始め 9 科目あり、他にアカウントティング、ストラテジー、マーケティング、ミクロ経済、オペレーションズ・マネジメント、組織管理、統計、マネジメントのための数学手法、がある。統計はファイナンスのためだけでなくすべての学科の基礎として必修になっている。これは他のスクールでも同じだ。日本の現状ではビジネススクールや経営・商学系の分野が「文科系」に分類され多くの学生は数学をあまり学習していない。それを考えれば特にファイナンスを必修にすると同時に日本でも統計は必修にした方が良さだろう。

ケログでファイナンス専攻を選択するとファイナンス II も必修になる。そしてファイナンス I と II でカバーする内容は世界中で使われている教科書「コーポレート・ファイナンス」(ブリーリー、マイヤー、アレン共著)の大部分の項目をカバーすることだ。ただし同教科書のすべてのページを授業で扱うのは物理的に不可能であるため、濃淡をつけながら教科書の項目の大部分に触れているという理解でよいだろう。同教科書は日本語訳があるため内容は詳論しないが、翻訳が最近であるという事実が日本のファイナンス教育の遅れを証明している。コロンビア大学ビジネス・スクールでも必修のファイナンス科目は「コーポレート・ファイナンス」である(但し教科書は確認しなかった)。コロンビアではこの授業を他の授業の 2 倍くらいの時間をかけて行いしかもファイナンス専攻でない学生にも必修である。コロンビアの考え方は、「ファイナンスに関する様々な基本項目は企業価値の問題に集約される」とのことだ。

日本人の間に信仰者の多いハーバード・ビジネス・スクール HBS でも事情はほぼ同じである。むしろゼネラリスト育成というイメージの強い HBS がファイナンス基本教育に極めて熱心であることは特筆に価するだろう。HBS では 1 年目にすべての学生がファイナンス I と II の両方を必須科目として履修するだけでなく、必修科目の中には他にもファイナンス系と言える科目があり、更に学生は学校独自の PC プログラムを使ってファイナンスを自習する必要がある。念の入ったことに、HBS では入学時点でファイナンスのバックグラウンドの無い学生には正式授業スタート前にファイナンスの補修授業をする制度まである。米国ビジネス・スクールの共通した考えは、ファイナンスの基本知識はすべてのビジネスのエントリー・レベルで必要であり、ましてや金融界においては絶対必須、そして経営者もファイナンス知識なくして責任は果たせないというものである。

次に、日本版ビジネス・スクールでファイナンス基本を必修にしたとしてどのような内容を教えるべきかという問題がある。結論から言えばケログやコロンビアのように前掲「コーポレート・ファイナンス」教科書の主要内容が良いと思われる。それは次のような項目である。リスク・リターンの理解、DCF を使ったプロジェクト・事業評価、キャッシュフロー予想、資本コスト、金融市場の理解、ポートフォリオ理論、資本資産評価モデル、企業の資本構成、企業価値評価などである。ただしどのビジネス・スクールにも必ず投資 Investment や Capital Market の必修または選択科目があり、大部分のファイナンス専攻学生は投資の授業も履修している。その内容もスクールによって大きく変わらず、世界的に長年使われている標準的教科書も複数ある。その代表は「Investments」(Bodie、Kane、Marcus 共著)で、同教科書日本語訳はないようだが同教科書を意識して似たような内容で書かれた日本語教科書として「証券分析」(共著)がある。

結論として、米国ビジネス・スクールでファイナンス専攻学生が学んでいるファイナンス基本コースの内容は、「コーポレート・ファイナンス」と「投資」である。だから日本でファイナンスの基本を必修にする場合もその両方かまたは少なくとも一方の内容を必修基本科目として教育すればよい。どちらか一方を教える場合、上のケログやコロンビアを参考に「コーポレート・ファイナンス」にすれば良いだろう。筆者も過去 2 年日本でコーポレート・ファイナンスと投資の両方を教えた経験

からよく理解できる。コーポレート・ファイナンスと投資は共通する内容も多いが、両者の違いは第一にその視点が企業の立場か投資家の立場かの違いである。また投資ではポートフォリオ理論やマーケット・モデル、資本資産評価モデルなどテクニカルな内容をやや詳しく扱わねばならない。この部分をコーポレート・ファイナンスではやや概論的な説明で終わらせ、更に企業の戦略や経営という高い立場からファイナンス全体を見渡すことができる利点があるように思われる。

最後に米国の例について多少補足しておく。実は米国でもファイナンスを全学生必修にしていないビジネス・スクールはある。たとえば意外だがシカゴ大学ビジネス・スクールである。ただしその理由は、「シカゴに来る学生は既にファイナンス基本を学んでいる場合が多い」、「放っておいても学生の99%以上は自分でファイナンスを勉強してファイナンス選択科目を履修する」からである。同様にニューヨーク大学スターン・スクールでもファイナンス基本科目を避けることができるが、実際には90%以上の学生がファイナンスの授業を選択している。したがって両校の例は日本の参考にはならない。

## 7 基本科目教員の確保、結局は外部から確保するしかない

基本科目必修化は日本の現状からするとそれほど簡単な問題ではない。「誰が教えるのか」という問題が残る。率直言えば上で指摘した**ファイナンス基本内容を教えることができる教員が大学の数に比べて少ないという問題がある**。教員がいないとは言っていない。少ないと言っているのだ。教科書にしても英語の教科書は長年に亘り版を重ねたものがあるが日本語の標準的教科書をどうするかという問題が残る。しかし教科書の問題はそれほど深刻でないかもしれない。先に掲げた「証券投資分析」という例外がある。また前掲「コーポレート・ファイナンス」については日本語訳がある。更には言えば、証券アナリスト資格があるおかげで英語のInvestmentに対応する内容の投資・証券分析については多数の受験テキストが本屋で売られている。それらのテキスト内容に関してあれこれ評論する資格は筆者にはない。ともかく利用できる日本語のテキストがあることは良いことである。**教科書は現に存在する日本語テキストを利用すれば何とかなるだろう**。

ファイナンス教員不足はより深刻だ。実際問題として、日本でファイナンスの基本教育がなされていない最大の要因は**教員がいないという供給サイドの要因**である。「ファイナンスの基本など経済学の派生分野だから日本に多数存在する理論経済学者なら教えられる」などという見解があれば、それは様々な点で現実を無視している。また応用数学や工学の立場から見れば、経済学やファイナンスで使うモデルなどオモチャに見えるだろう。実際、企業価値評価で使われる数式などしょせんは四則計算にすぎない。しかし逆に理論経済学者や応用数学者に前掲「コーポレート・ファイナンス」教科書を渡して授業が成立するかと言えそうとは限らないのだ。

「コーポレート・ファイナンス」の教科書は実によくできている。日本でこのような教科書が書かれることは現状では無理だ。この教科書を読むだに実務経験が無いとこの教科書を読むことすら苦勞するだろうと思わざるを得ない。明らかにこの教科書は実務家、経営層とのコミュニケーションをベースに書いてある。ミニケースや実例も多く取り入れられている。しかし実例の数字は米国の数字であって日本の実例ではない。この教科書の指導はある程度の実務経験を前提にしないと難しいように思われる。

結論を言えば、**ファイナンス基本教育の教員不足に対する現実的な対応はできるだけ多くのパートタイム実務家講師の採用である**。この実務家講師は後で述べる選択科目の実務家教員と異なり基本だけを教える人材である。それでもいくつかの条件を満たす必要がある。第一に、少なくとも既に自

分でファイナンスの基本を学んでいること。第二に、その内容のいずれかの分野において実務で実践していること。第三に、コミュニケーション能力があること。そして最も重要なことだが、何も知らない学生に対して教えることについてやる気があること、などだ。外部教員の登用は次の選択科目に関する論点でも重要であり後で詳論する。重要なことは狭い範囲や一部の偏った金融機関に偏らず、外資だろうと日系金融機関であろうと幅広く募集することだ。また外部教員の報酬は当然ながら大学世界の時間講師の掟（大学生のバイト代並みの報酬）で決めてはならない。

ファイナンス基本の教育は重要性の高い最優先課題であり、何らかの形で強制してでも実行すべき課題である。5番目の提言にあるように日本では結局政府が主導しないと事が進まないのかもしれない。ファイナンス基本科目のコア科目・必修化だが、政府は日本版ビジネス・スクールと思われる専門職大学院が向こう5年以内にファイナンス科目をコア科目・必修科目にするよう仕向けるべきだ。すると全国で数十人単位で基本科目教員が必要になる。大学が人材を募集するのは荷が重かる。だから政府主導で大学外部に民間機関を設置してそこが募集と人選まで行って講師を大学に送り込むことを検討すべきだろう。その方が良いと思われる。大学の教員公募というのは実際には狭いコネクションによる私募のようなものと思われる。（金融市場でも公募といいながら私募としか言えないファイナンス・ディールがあるので批判はできない。）

## 8 ファイナンス選択科目、外部のニーズを取り入れる

米国ビジネス・スクールは多数のファイナンス系選択科目を教えている。その選択科目の内容を決め、正式な授業として認めたり不要な授業を中止したりするプロセス、要するにファイナンスのカリキュラム管理について各ビジネス・スクールのやっていることは似ている。簡単に言えば、どのスクールも外部の意見を取り入れながら極めて柔軟に授業の入れ替えを現場に近い人間がマネージしている。今回の訪問で話を聞いた相手は現役のビジネス・スクール教授であるとともに、Dean、Vice Dean、Deputy Dean などとして実際に授業管理を行いまたは行ったことのある人ばかりである。彼らは教授であると同時に大学の管理者であるが、筆者の印象では彼らと話をしている感覚は、特に大学人と話しているというものでなく企業の管理者と話をしているのと同じであった。

まず新しい授業について誰がそれを提案するのかに関して次の3つのケースがあるようだ。第一に、既存の教員が必要だと考えて提案する場合。第二に、学生がある内容について学びたいと要求・提案する場合。第三に、外部の人間が大学に新しい授業を売り込んでくる場合もあるとのことだ。既存のファイナンス教員は（米国では）当然ながら常に自分の研究分野における現実の動きをフォローしている。その中で面白い動きや現象がありそれが十分に研究や教育の対象になり得るのであれば授業として提案する。研究だろうと教育だろうと金融の現実世界の動きを注視してそこから学ぶという姿勢は、今回の訪問で話を聞いた教授の誰もが強調した点である。また第三のタイプが可能なのは大学が外の意見に対して常にオープンな姿勢を持っているからで米国らしいと言える。日本であれば外部からの意見は「勝手な意見」として無視されるに違いない。それを無視しないような機関が必要である。

次に授業はどのように採用されどのように中止されるのか。形式的には米国の大学でもカリキュラム委員会のような機関があるか昔あったようだ。しかし特にビジネス・スクールのファイナンス系科目はそれでは現実に追いつけないことから、現場で柔軟に授業の開始と中止を決定している模様だ。ビジネス・スクールという組織は幾つかの大きな Division や Department に分かれており、ファイナンスはその内の一つである。そして基本的にファイナンスの授業に関する限り新しい授業のスタ

ートや既存授業の中止などは学長 Dean のアプルーブを受けてファイナンス Division 内で柔軟に決めることができるそうだ。また結果がわからない場合でも新しい授業をとにかく実験的にスタートさせることもでき、実際そういう例は多いとのことだ。そして結果的に学生が集まらない授業や、教師自身や Division が継続する意味が無いと判断すれば授業は中止される。もちろんスクール全体で授業全体の管理や調整を行う部署または責任者はいる。おそらく企業経営者ならこのようなビジネス・スクールの授業管理を合理的だと納得するだろう。

以上の授業管理を背景として、米ビジネス・スクールは多様・多数のファイナンス系選択科目を学生にオファーしている。授業内容は多様なので特に詳論しないが、タイトルだけ見れば、デリバティブ、デット証券、ベンチャー、不動産ファイナンス、M&A などですれほど日本でも驚くようなタイトルではない。注意すべきは、選択科目を頻繁に入れ替えることが目的ではなく、現実を反映させ意義のある選択科目を迅速に提供することが目的である。そういう努力を行った結果、各スクールの授業が似てしまうのは仕方がない。

また各ビジネス・スクールは常にカリキュラムを改善すべく努力している。現在米国ビジネス・スクールで大きなカリキュラム改革が行われているとも聞いた。そしてコストをかけて新しい試みや各スクールの特色を出した授業創りに努力していることや幾つかの面白い試みも聞いた。しかし日本にとってそれは次のステップであり今はそんな余裕はない。逆に日本で基本や重要な選択科目を飛ばして米国の先端の授業を表面的に真似する動きが出るのが懸念される。

まず形式的な面では、授業内容決定やそのスタートと中止に関する権限を現場（ファイナンス Division に相当する所）に委譲し、柔軟にカリキュラムを変更することが可能な制度にする必要がある。そして実質的な面として重要なのは、現実の金融界の動きが反映され研究・教育両面で意義のある内容の授業が行われることである。そのためには大学の外部から金融情報を補うことが必要になる。逆に言えば外部から情報が入らないか情報のパイプが狭い場合には、そういう条件を満たすようなファイナンス科目など設置できないはずだ。だからこそ日本の多くの大学は横並びで似たような流行科目を設置するのだろう。金融工学、ベンチャー、証券化がその典型例だろう。

## 9 必要な英語による授業、ファイナンス教育は既にグローバル化している

「グローバル化」という日本語は何とも心地よいものだが言葉が流行している割に日本にはグローバル化から取り残された分野が多い。ファイナンス教育がその例だ。事実問題として世界の金融市場で高いシェアを持ち活発に活動しているのは米国と欧州の金融機関でありそこでの公用語は英語である。また使われている経営手法やファイナンス手法は米国発の英語で開発されたものが多い。それを「アングロサクソンによる支配」などと批判したくなるのは人情だ。しかしそれを一番言いたいであろうフランスやドイツや中国の金融機関は英語のスタンダードに合わせている。そして今やビジネス・スクールは欧州を始めとしてアジアにも導入され、そこでのファイナンス教育も英語である。

今回のビジネス・スクール訪問で海外大学との提携やジョイント・プログラムについて聞いたところ欧州ビジネス・スクールとのジョイント・プログラムは定着し、アジアでもそれが始まりつつあると聞いた。アジアではシンガポール、香港で実現し中国で模索中とのことである。日本で提携やジョイント・ベンチャーが実現できない理由はかなり明白だと思われる。その一つの理由は英語の授業を提供できないことである。インドにはまだ国際的に認定されるビジネス・スクールは無いようだが、それが出現するのは時間の問題だろう。なぜならインドは理数系を始め義務教育レベルが高くかつ英語が通じるからだ。日本には意識的に英語のファイナンス教育を取り入れる必要がある。そのため

には一定割合のファイナンス科目を英語にするよう強制する必要があるだろう。そのためには米国から若手の教員を短期間日本に貸し出してもらうのが一番良いだろう。

## 10 今よりも幅広い実務家教員を登用し大学の管理運営に参加させる

米国ビジネス・スクールは多少の差はあるが似たような教員 Faculty の登用と活用を行っている。米国スクールにはまずアカデミック・リサーチを行いリサーチの業績で評価されるファイナンス専任教員がいる。ファイナンスにおけるアカデミックな業績の多くは米国の大学で生まれていることを付け加えておく。次にビジネス経験があり外部から登用されかつリサーチの経験か理解がある専任の実務家教員 Clinical Professor がいる。専任実務家教員は大学の管理運営で重要な役割を果たしている。更に外部で仕事を持ちながら夜間など限られた時間で少数の授業を担当するパートタイムの実務家教員 Adjunct Professor がいる。専任教員の中ではアカデミック教員が大多数であり実務家教員は少数である。しかしパートタイム実務家教員はスクールによっては多数いる。

実務家教員の存在意義は明らかだ。外部から情報と刺激を大学に持ち込み、アカデミックな理論やモデルをテストし、アカデミック教員だけでは埋められないリサーチと教育の穴を埋めている。更に実務界での管理能力と経験を利用して大学の管理運営に貢献している。多少補足すると、ハーバードのように基本的に Adjunct Professor に頼らず、理論・実証・教育はすべて同じ人間がやるべきであるとの方針を持つところもある。しかし HBS の例はあまり日本に参考になるまい。

米国ビジネス・スクールでは外部教員の登用を真剣に行っている。実務家教員が採用されるルートは複数ある。通常は、既存のファイナンス教授が幅広い人脈や知識から適任と思われる人物に声を掛けて実務家教員になってもらう。それ以外にも自らレジュメを大学に送ってくる自薦もかなりあると言う。更にたとえば大学側でどうしてもある分野における研究者あるいは授業の担当者が必要であると判断した場合、真剣に幅広い情報網やツテを使って人材を探す。教授の個人的ツテや情報だけでなく、大学のアドバイザー、大学の卒業生、エグゼクティブ・プログラム参加者などを利用する。

先に述べたように日本版ビジネス・スクールは既に米国の例を参考に実務家教員登用を行っており表面的には似たようなことをやっていることになる。しかし大きな違いは米国ファイナンス教授が普段から実務界と接点を持ちはるかに幅広い情報網と人脈を持つということだ。もう一つの違いは、日本における実務家教員の利用は既存教員の教えられない科目の教育という露骨な補助的目的にしか使われていないことだ。今後は実務家教員の採用はもっと幅広く行われる必要がある。また実務家教員の活用を選択科目教育だけでなく大学の研究・教育における管理運営にも拡大する必要がある。その一方で国内大学の情報網や人材のスクリーニング・獲得能力には限界がある。だから実務家教員の人材斡旋機関や人材バンクが外部にあれば便利である。

## 11 エグゼクティブ・プログラムの充実、経営課題への関与・貢献

米国ビジネス・スクールはどこもエグゼクティブ・プログラムを重視しており充実させようと努力している。エグゼクティブ・プログラムは金融業界の中堅管理職から経営者を再教育することで金融人材を横から強化している。またそれは大学にとっても幾つかの価値がある。まずビジネスとして重要である。つまり参加する企業がそのようなプログラムの価値を認めれば高い料金を取ることができる。また大学の名声を高めることができる。有力な企業の参加者があるということは大学が企業の直面する課題に有益な解決策を提案している証拠となる。更に大学の研究者はプログラムに参加する実務家とコミュニケーションする良い機会を与えられ大変な刺激を受けることができる。

既に述べたようにエグゼクティブ・プログラムにはいくつか種類がある。数日間参加者を大学施設やホテルなどに缶詰にして特定のトピックやスキルについて講義とケース・スタディを行う短期研修。このタイプのプログラムは大学側が内容を決めて募集するケースと企業から特定分野について依頼されるケースがある。このタイプのエグゼクティブ・セミナーは日本でも実行しやすい。現在大学の外でも、独立したセミナー業者が主催して細分化された金融のトピックについて1回数時間程度の講演会が多数行われている。そういう講演会の内容をもうすこし吟味し、内容と時間を拡張・充実させ、さらに参加者と講師の間でコミュニケーションの場があるなら立派なエグゼクティブ・プログラムになるだろう。日本版ビジネス・スクールでも外部から招いた教員にこのタイプのプログラムを実施してもらうことは可能だろう。企業から相談を受けて大学としてプログラムを作成するのはそれより難しくなる。それはコンサルティングに近くなる。逆に言えば、大学が外部のコンサルティング業者と同等と見なされなければそういう依頼は来ないだろう。米国ビジネス・スクールでむしろ多く・重視しているのはこのタイプのプログラムだ。企業向けのカスタム・プログラムは日本のスクールにはまだ難しいかも知れない。

企業の側は大学の行うエグゼクティブ・プログラムに懐疑的かも知れない。確かに金融のことは金融機関が一番知っていると思いたいだろう。必要なことは社内で教育できるとの考えもあるかもしれない。しかし米国大手金融機関は充実した社内研修制度を持つが、それとは別にビジネス・スクールの「エグゼクティブ・プログラム」が機能している事実を受け入れるべきだろう。また物事を企業の外の目で見るということも重要だ。更に自らの知識を常にブラッシュアップする努力は必要だ。たとえば日本で泣く子も黙るハーバードのプログラムに企業シニア経営者向けのファイナンスというコースがある。内容は大企業の社長・会長などにファイナンスの基本を教えるプログラムで、簡単な講義とケースを組み合わせた授業だそう。HBSでは「社長・会長がファイナンスの基本を知らずCFOに任せきるようではその職責は果たせない」と考えている。上級経営者も謙虚に学ぶ姿勢が必要だ。昨今日本企業の経営者が買収防衛策を金融機関やテレビに出ている人に事実上丸投げしている姿を見るが、彼らこそ上のHBSプログラムに参加すべきだろう。

大学と実務界がお互いに歩みよらないのなら政府が主導してでも両者に物理的に接点を持たせるしかないだろう。小さなテーマで産学協同プロジェクトでもやればよいかも知れない。またエグゼクティブ・プログラムの実例を海外の有名学校に見せてもらえば良い。そこに企業経営者だけでなく大学教員を呼べばよい研修になるだろう。

どの米国スクールにもフルタイムMBAと同様な内容のエグゼクティブMBAコースがある。通常のMBAコースとの違いは参加者が何かの事情でMBAを取り損ねたフルタイムで働く管理職であることだ。したがって働きながら学習できるように隔週の金曜と土曜（今回話を聞いたすべてのスクールが同じような時間割にしていた）の授業や夏休みシーズンの集中講義などの配慮がなされる。エグゼクティブ・プログラムは確実に金融プロフェッショナル人材の育成とレベルアップに寄与している。

更に企業活動のグローバル化を背景に、米国ビジネス・スクールは海外大学との提携やジョイントMBAコースなども設置している。提携やジョイント・ベンチャーの相手となるビジネス・スクールはたとえばロンドン・ビジネス・スクールやINSEADなど欧州の有名スクールとアジアでは香港やシンガポールの大学などだ。提携やジョイント・プログラムはそう簡単ではない。ビジネス界でもそうだが提携やジョイント・ベンチャーはパートナーが互いに貢献する関係がなければ成立しない。日本のビジネス・スクールの場合、教員の数や授業のクオリティの面で米国スクールにマッチングでき

ないことと英語で授業を実施できないなどがネックだろう。

米国では産学協同が進んでいるが誤解のないよう指摘しておく。米国ビジネス・スクールは、何のように教えるかに関しては完全に大学側が決めるという姿勢を共通して持っており、たとえば企業が金と引き換えに授業内容を指定することはどのスクールも許さないだろう。

## 12 政府の主導と関与、変化の最初の一撃を与える

政府の主導・関与というアイデアに対しては異論も多かろう。しかしそれは現状からするとやむを得ない。他にファイナンス教育普及や金融プロ人材育成に関する良いアイデアがあればそれに越したことはない。将来やがて国内ビジネス・スクールの淘汰が進み残ったスクールに実力が伴えばもはや政府の関与は必要なくなるだろう。政府の関与は間接的であるべきで、変化の最初の一撃を与え、進むべき方向にガイダンスし、変化がスムーズに進むような環境創りをすることであって時間とともにその役割は縮小すべきだ。

現在でも少数の大学は、独自に米国スクールから学びながら、カリキュラム編成や実務家教員登用について研究・努力しているようだ。自力で解決できる大学はそれでよい。しかしそういう例は国内にわずかであり、それでは金融界で必要なプロ育成に時間がかかりすぎるのが問題だ。日本と世界の間にある大きなギャップを埋めるには最初から平均的スクールまで含めた裾野の広いスクールでファイナンス教育の普及をしなければならない。しかし今の段階では平均的の大学にそれだけの力がない。それゆえに政府の関与が必要になる。

まず大学の外部に大学人と金融界など実務界の人間から成る組織を考えよう。政府はその設立を促し活動内容に正当性を与えるだけで、形式的には民間ベースで設立され運営されるべきだろう。日本では何をやるにも法律や規制の網に引っかかること必定である。そういう組織は複数の省庁が共同で関与しない限り何もできないだろう。しかしファイナンス教育普及と金融プロ人材育成を目指そうとすれば結局は同様に政府の複数の省庁が協力しなければ事は前に進まないだろう。どのように組織を設立するかは本稿を超えた問題で、そういう問題は役所の方が詳しい。重要なことはそこにどのような機能を持たせるかである。

政府は、ファイナンスを知らない人間が金融業界に進んでいる事態を変える必要があり、ファイナンス基本が確実にビジネス・スクールで教えられる状態にすべきだ。そのためには当面のファイナンス教員不足に対応する必要がある。またファイナンス教育に幅と深みを持たせるためにビジネス・スクールには多様な選択科目が設置されるべきだ。そのためにはカリキュラム編成を柔軟にするだけでなく大学に外部から情報と人材が流れる道を作るべきだ。専任の実務家教員は大学の管理運営に参加すべきである。そのためには、幅広い金融界の情報収集、そして必要な実務家教員の募集・スクリーニングと大学への斡旋という機能を持つ組織が必要になろう。更に海外大学によるモデル授業やモデル・プログラムの実施や大学と実務界の接点を創り出す必要がある。あまりにも多くの面で結局は政府の関与と主導を求めねばならないだろう。むしろそれが日本の現実なのだ。