

資料

事業構想大学院大学の10年とこれから

重藤 さわ子・谷野 豊

事業構想大学院大学 准教授・事業構想大学院大学 教授

事業構想大学院大学は、2012年4月、東京・南青山に開学した経営系専門職大学院である。設置目的は、「複雑かつ不確実性の高まる社会において、自らの経営資源を生かして理想（構想）を描き、構想計画を考えて実現することで社会課題を解決し、新たな事業を創出することの研究および、社会の一翼を担う高度専門職業人材の育成」である。時代の停滞を打破し、イノベーションを起こし、日本経済を現場から再生させるリーダーとして活躍する人材の育成を目指し、「専門特化、地域特化、職業人特化の3つの特色をもつ本格的な高度専門職業人を育成する」ことを「設置の趣旨」に掲げた。

2021年度に、事業構想大学院大学は、開学から10年という節目を迎えた。本稿では、その10年目の今の姿と今後の展望を「資料」としてまとめる。

1. 事業構想大学院大学の目的

事業構想大学院大学の目的は、学則第1条（目的）に、以下のように述べられている。

事業構想大学院大学は、高等教育機関としての新たな役割を担い、社会的責務を十分に全うするために、幅広い視野と高い見識を備えた「高度専門職業人」の育成をめざすものである。

社会に新たな活路をひらき、豊かな未来を創ろうとする強い意思と知性、卓越した指導力、実行力を具備した未来を担う人材を求める声は高い。このような社会状況に鑑みて企業経営、とくに事業構想の分野で高度な専門性をもつ「人材」の育成を行なうのが本学の目的である。

このように「とくに事業構想の分野」での人材育成を目指す、本学の特色については、2020年自己点検・評価報告書（事業構想大学院大学、2020: 4-6）で、不確実で多くの可能性を秘めている未来を対象とする事業構想学の特徴

から、(1) 院生と教員が一緒にアンラーニング（学び捨て、学びほぐす）し知的挑戦を積み重ねていくことの重要性や、(2) 社会の現場からの要請や期待に応えるための総合知への追求、また、(3) 教育内容として、事業において必要な既存の実践的手法の理解と修得のための教育とともに、事業構想の主体となる院生の目的、立場、状況に応じて既存の学問体系では提供されていない新たな考え方の創出、構想実現のための実践的手法の開発の必要性が、以下のように論じられている。

(1) 院生と教員による一体的な知的挑戦

事業構想学は、不確実で多くの可能性を秘めている未来を対象とする。そこで切りひらくべき未来は一人一人の知的変革を通して創出される。その知的変革に挑戦するための最も確実な方法は、教員と院生とが一緒になって、不確実な未来に関わる新たな課題を発見・設定し、既存の成果をアンラーニング（学び捨て、学びほぐす）し、関連の深い課題について調査・分析し、新しいアイデア、新しい理解の方法、新しい知識の方法に触れ、徹底的に一緒になって考えることである。そうした知的挑戦を積み重ねることで究極的にはそれぞれが量的にも質的にも異次元の比類のない知的変革を達成し、「事業構想」という課題に挑戦するための準備ができる。即ち演繹や帰納だけでなく、それぞれの限界を超える「構想力」というメタレベルの専門性の錬磨が本学の提供する教育の特長であるが、社会が期待する人材：リーダーとなるためには事業現場で具体的に社会変革を先導するための必要な知見、リテラシーを修得することで初めて社会の一翼を担う状況を創り出すことができる。その意味で経営学他の学術分野についての、事業構想の視点からの研究は不可欠であり、後述するように履修カリキュラムにも反映させている。

(2) 総合知の追求

事業構想学には、経営学、商学、経済学に加え、社会学、政治学、認知科学、心理学、文化人類学、そして哲学、文学、歴史学、言語学、芸術という人間の特性にかかわる“Humanities”や“Liberal Arts”と総称される分野の人間や社会に関する諸学、そして普遍的な実践手法としての科学、技術、環境学等に関する広範な諸学の成果を活用する必要がある。大切なことは、社会の現場からの要請や期待に応えることである。諸学・諸事業の既存の知見の寄せ集めだけでは目標達成に不十分な場合の対応力が「事業構想家」に期待される。結論を急げば、空間的にも時間的にもダイナミックに変化する社会の現場での不確実性、複雑性、多義性への知的適応力である。

事業構想の教育内容としては、事業において必要な既存の実践的手法の理解と修得のための教育とともに、事業構想の主体となる院生の目的、立場、状況に応じて既存の学問体系では提供されていない新たな考え方の創出、構想実現のための実践的手法の開発を必要としている。前者は、確立した手法を活用して可能なことを完璧に実施するための教育であり、そうした手法を通して競争力を獲得し成功を収めてきた多くの事業を継承するための高度な専門的職業人の養成に対応する。後者は、不確実な未来に対応するための人材の養成に対応し、事業構想大学院大学の存在意義を試される課題であり、上述の総合による分析と共創という視点での演習が必要である。

(3) 実践的教育

事業構想の教育内容としては、事業において必要な既存の実践的手法の理解と修得のための教育とともに、事業構想の主体となる院生の目的、立場、状況に応じて既存の学問体系では提供されていない新たな考え方の創出、構想実現のための実践的手法の開発を必要としている。前者は、確立した手法を活用して可能なことを完璧に実施するための教育であり、そうした手法を通して競争力を獲得し成功を収めてきた多くの事業を継承するための高度な専門的職業人の養成に対応する。後者は、不確実な未来に対応するための人材の養成に対応し、事業構想大学院大学の存在意義を試される課題であり、上述の総合による分析と共創という視点での演習が必要である。

2. 事業構想大学院大学の3つのポリシー

事業構想大学院大学では、1で説明した大学の設立の目的を満たすための、学位授与方針（ディプロマ・ポリシー）をまず定め、その方針を踏まえての、教育課程の編成・実

施方針（カリキュラム・ポリシー）、また、そういった人材育成を行ううえでの求める院生像をアドミッション・ポリシーとして策定している。

COVID-19という未知のウィルスの影響など、世界を取り巻く環境が急激に変化、加速しており、今後を見据え「事業構想学」の体系化と本学の特色をさらに発揮するため、2021年度より、カリキュラムの大幅な改訂と3つのポリシーの見直しを行った。

（ディプロマ・ポリシー）

事業構想大学院大学は、高等教育機関としての新たな役割を担い、社会的責務を十分に全うするために、幅広い視野と高い見識を備えた「高度専門職業人」の育成をめざします。社会に新たな活路をひらき、ゆたかな未来を創ろうとする強い意思と知性、卓越した指導力、実行力を具備した人材を求める声が高いことを受け、企業経営、とくに事業構想の分野で高度な専門性をもつ「人財」の育成を行なうことが、本学の目的です。

具体的には、所定の単位数を修得し、事業構想演習を受け、下記の能力を身につけ、修了審査に合格した院生に対して修了を認定します。

- (1) 開かれた視座のもと、自らの使命に基づき、自らが解決すべき社会課題を発見し、理想の姿を発想・着想・想像できる能力（発・着・想の能力）
- (2) 自分の意図、思いをフィールド・リサーチを経てかたちにし、それを構想計画にまとめ上げる能力（構想構築の能力）
- (3) 事業構想計画にまとめ上げた自らの構想を他者とコミュニケーションする能力を養い、他者からの共感を得て多様な主体と共創し、構想を実装する能力（人々を動かすコミュニケーション能力）

（カリキュラム・ポリシー）

事業構想大学院大学では、院生に事業構想の基礎と応用を体得させ、事業構想をより実現性を持った計画書へと展開するに必要な能力を身に付けさせるために、事業構想サイクル（発・着・想、構想案、フィールド・リサーチ、構想計画、コミュニケーションを通じて事業構想を立案し、実行するサイクル）（図1）に基づく、体系的な教育が行われています。

カリキュラムは、基礎科目、発展科目、演習から構成されています（図2）¹⁾。基礎科目は原論、発・着・想科目、構想案、リサーチ、構想計画・コミュニケーション、事業構想事例研究、事業構想発展演習から構成されており、院生は基礎科目を学ぶ中で事業構想サイクルを体系的に

理解していきます。発展科目では院生が関心を持つ事業構想に関連するトピックや経営関連トピックを、院生が自らの関心に基づいて学ぶことができます。演習は1年次、2年次に行われる少人数のワークショップであり、教員と院生、また院生間の濃密な対話を通じて、事業構想計画に関する個別できめ細かな指導が行われます。

以上のような体系的なプログラムを通じた学習の達成度を確認するため、事業構想大学院大学では院生による授業評価と院生からの意見ヒアリングを行っており、その結果は、各科目の内容及びカリキュラム全体の改善に活用されています。

2022年度は新カリキュラム・ポリシーを踏まえ、1年次前期から、院生自らの使命に基づき、解決すべき社会課題や理想の姿を「発想・着想・想像」し、「構想案」につなげる基礎能力を、グループワークを通じて院生同士の価値観や資質の違いを乗り越え、グループであるべき姿を描き「事業構想案」としてまとめることを目的とした「事業デザイン演習Ⅰ」を導入した。1年次後期は、前期で考えた「事業構想案」を各グループで1つにスクリーニングし、その構想案を、フィールド・リサーチを経て形にし、構想計画にまとめる「事業デザイン演習Ⅱ」を行った。「事業デザインⅠ・Ⅱ」は、お互いの強みを活かしながら1年間で「事業構想サイクル」を経験することで、個人の事業構想を考

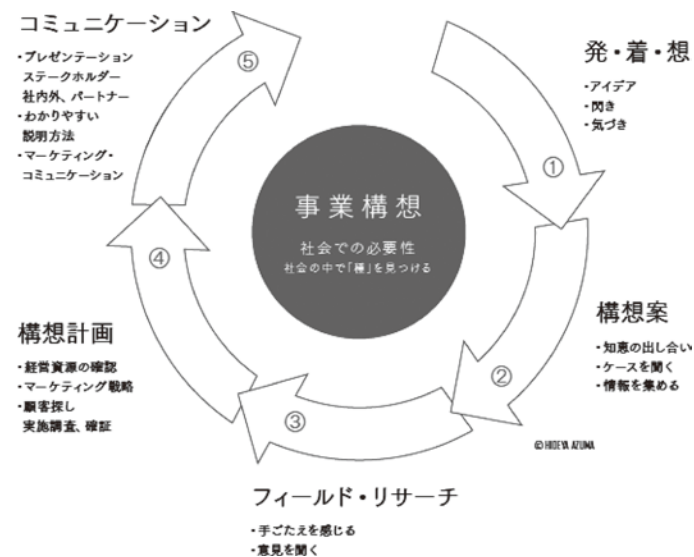


図1 事業構想サイクル

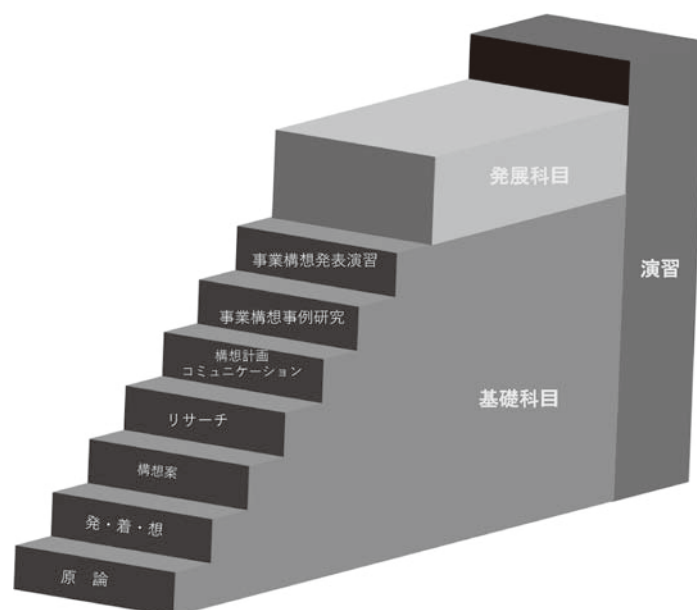


図2 事業構想大学院大学の教育体系²⁾

えていくポイントを定着させることをねらっている。2年次は、個人の事業アイデアを実現可能な事業構想計画として策定するための「事業構想研究」を学術、実務の経験豊かな教員が担当している。事業構想研究を担当する教員は、院生と共に学び、理論の可能性と限界を理解しながら、それぞれの「事業構想」を共創するような指導を行っている。

このような人材育成を行ううえでの、求める院生像は、以下の通りである。

(アドミッション・ポリシー)

求める院生像

事業構想大学院大学は、ゆたかな発想及びその発想を実現する構想力を持ち、かつ事業を継続的に進化させ、社会の一翼を担う志を持ち、自身が立てた目標を達成できる人材の育成を目的としています。そのため、講義を通じて知識を得るのみでなく、柔軟な発想のもと、その知識を応用し、新たな知識を創生しながら、教授陣、学友と論理的で建設的な議論を積み重ね、多様性を享受し、異なる意見を総合（シンセシス）することにより新しい価値を創造する院生を求めています。

具体的には、下記の人物を対象としています。

1. 新規事業担当者(及び将来携わりたいと希望する者)
2. 事業承継者(及び事業承継予定者、第三者承継を希望する者)
3. 行政や地域組織に属し、社会変革を志す者
4. ベンチャービジネス、ソーシャルビジネスで起業を目指す者
5. 新たな構想により自社を持続発展させたいと考える経営者

事業構想大学院で学ぶ院生には、強い問題意識と使命感、好奇心と多様性を享受するオープンな志向が求められます。さらには、事業構想に取り組んでいくうえで必要な専門知識と分析・創造的能力を身につけていくため

に必要な基礎力も求められます。そのために事業構想大学院大学では、書類選考、筆記試験、面接試験を通じて、入学希望者のこれらの能力を評価しています。

3. 院生構成と院生が取り組む事業構想研究について

3-1 院生の構成

事業構想大学院大学では、開学の趣旨に基づいて東京校での教育研究を開始し、7年目には3校舎体制（大阪・福岡校開校）、8年目は4校舎体制（名古屋校開校）となった。各年度の院生数の推移は、図3の通りである³⁾。全院生数のうち、女性比率は、開学当時から2割程度と大きく改善しておらず、女性比率向上が課題である。

年齢構成については、全院生に対する20代以上の年代ごとの割合を図4に示す。30代から40代が開学以来、最も大きな割合を占めることは変わらないが、3校舎体制になった2018年度からは、50代あるいは60代以上の割合が大きくなっている。

また、これまでの全院生の所属先を業種別分類したのが表1である。「学術研究、専門・技術サービス業」、「製造業」「情報通信業」がそれぞれ約18%と、大きな割合を占める。「学術研究、専門・技術サービス」は、学術経営コンサル、広告業、デザイン、会計士等の士業など、カバーしている産業が広いことも大きな割合を占めている要因である。「卸売業・小売業」も約10%となっている。その他、割合は少ないものの、「教育、学習支援業」や「医療、福祉」「公務」など、公共部門に密接にかかわる業種の院生もコンスタントに入学しており、ビジネススクールとしては、多種多様な業種の院生が集まっていることがわかる。

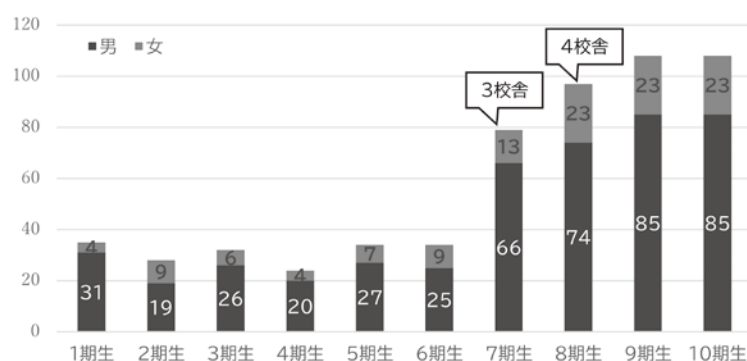


図3 院生数の推移

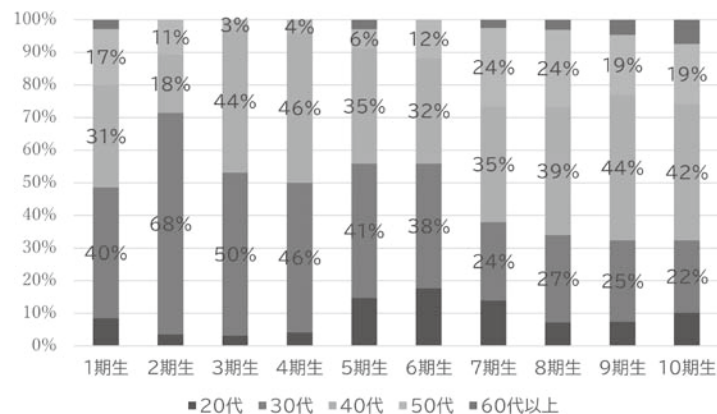


図4 院生の年代割合

表1 全院生（修了生は入学時）の所属先の産業分類割合

産業分類	%
学術研究，専門・技術サービス業	18.6%
製造業	17.8%
情報通信業	17.6%
卸売業・小売業	9.8%
教育，学習支援業	5.6%
医療，福祉	4.9%
サービス業（他に分類されないもの）	4.6%
公務（他に分類されるものを除く）	3.9%
金融業・保険業	3.5%
生活関連サービス業，娯楽業	3.3%
不動産業，物品賃貸業	3.0%
建設業	2.8%
宿泊業，飲食サービス業	1.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.7%
農業，林業	0.4%

注）日本産業標準分類の「大分類」に基づく。
無職・所属先申告のない院生はカウントしていない。

3-2 院生が取り組む事業構想研究について

事業構想大学院大学では、ディプロマ・ポリシーで掲げた3つの能力の修得と自身の事業構想研究の集大成として、全院生が「事業構想計画書」を書き上げ、最終審査に合格することが修了の要件となっている。

事業構想計画書は、A4判⁴⁾、25枚以上（図表を含む）で、以下のような内容で構成されることが想定されている。

【事業構想計画書の構成例】⁵⁾

○エグゼクティブサマリー

（1-2枚程度で構想の全体像を示す概略図（ポンチ絵）を説明する内容）

○本文

- ①事業の背景（社会的・組織的・個人的）
- ②事業の目的（コンセプト）
- ③事業の対象者（顧客セグメント）
- ④価値提案とその持続性（顧客価値と社会的価値）
 - ・顧客のどのような要望や欲求を満たすのか。
 - あるいは顕在・潜在課題を解決するのか
 - ・ターゲット市場の規模と最大化するためのアイデア
- ⑤顧客との関係構築の方法，アイデア
 - ※フィールド・リサーチの結果も併せてここに記す
- ⑥チャネル・販路とその開発アイデア
 - ※フィールド・リサーチの結果も併せてここに記す
- ⑦価値提案の拠り所として必要とされる重要な経営資源と事業主体
- ⑧価値を作り出すための重要な活動
 - ・プロモーション，顧客開発
 - ・ブランド戦略
 - ・マーケティング・コミュニケーション
- ⑨実施体制と外部の協力者とコラボレーションについて
- ⑩売上根拠とコスト試算に基づく初期投資額や収支計画
- ⑪リスクマネジメント

2021年4月開校以来、1期生から8期生、総勢361名が、それぞれの事業構想研究に取り組み、事業構想計画書にまとめ修了している。図5は、それら事業構想計画書をテーマ分類⁶⁾、さらにそれをSDGsの目標に紐づけたものである。ビジネススクールであるため、SDGs目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」に強い関連があると思われる、既存の業界の価値を向上させる、あるいは新たな価値創造のための事業構想が圧倒的に大きくなっている。また、教育・人材育成をテーマにした事業構想が非常に多い（目

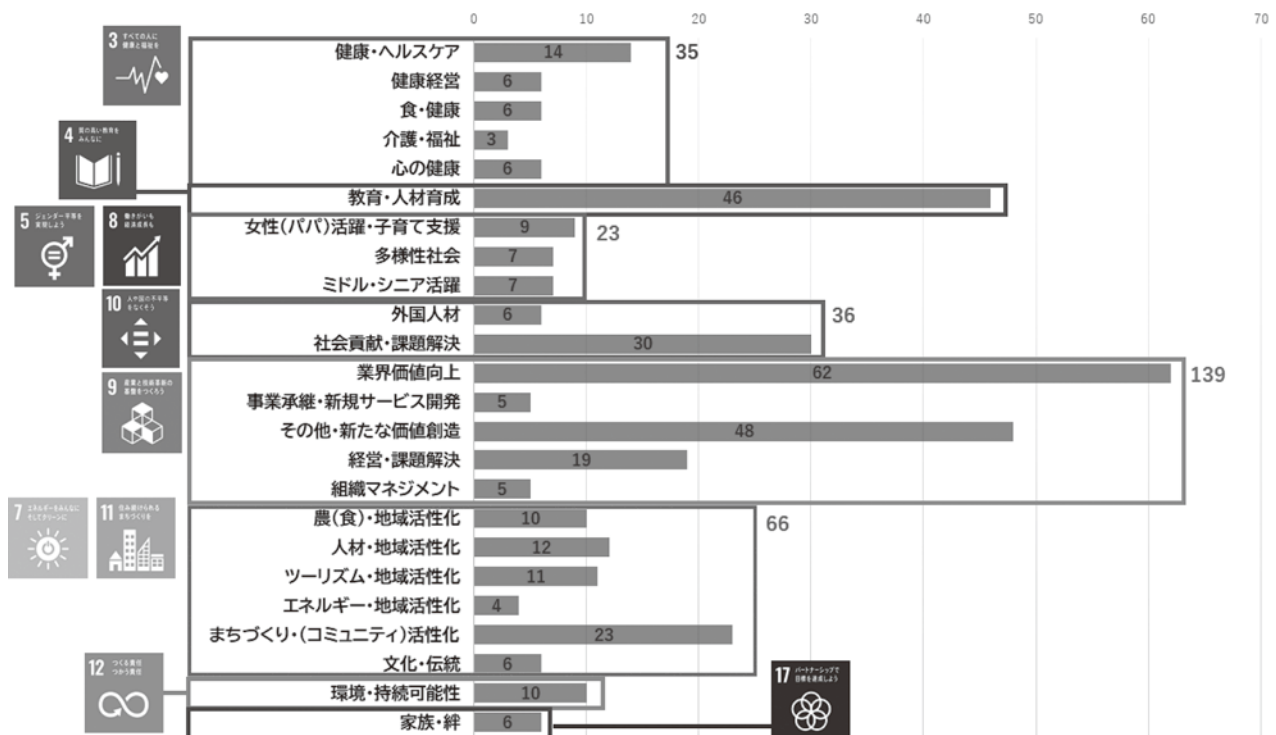


図5 事業構想計画書のテーマ分類
(1期生～8期生, n=361)

標4「質の高い教育をみんなに」)ことも特徴であるし、本学としても力を入れてきた、持続可能なまちづくりや地域活性化(目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、目標11「住み続けられるまちづくりを」)、あるいは幸福度の高い社会を目指した、多様性社会(目標5「ジェンダー平等を実現しよう」、目標8「働きがいも経済成長も」)や健康・福祉(目標3「すべての人に健康と福祉を」)、社会の様々な課題解決に向けたテーマ(目標10「人や国の不平等をなくそう」)など、ビジネスのみならず、ソーシャルなテーマに関心が高い院生が多く集い、持続可能でより幸福度の高い社会への移行に向け、その一翼を担う事業を実現すべく、事業構想研究に取り組んできたことがうかがえる。

4. 事業構想大学院大学の今後

各地域で活性化を担う人材は、その地域の文化、風土、地域経済、地域住民の考え方を理解した者が担うことが望ましいと考えている。そのためには、社会の変化や技術の進化を、現場で感じながら、「自分」としての「責任感」「課題感」などを醸成し、事業構想のための「発想」が生まれる環境が大切である。このことから、事業構想大学院大学 理事長の東 英弥は、47都道府県に事業構想大学院大学を開校する構想を掲げている。こうした理念と構想に基づき、2018年に大阪、福岡、2019年に名古屋に校舎を開設

してきた。そして、2021年には、東日本高速道路株式会社(NEXCO 東日本)と、人材育成と地域活性化に係る相互協力に関する基本協定を締結。持続可能な東北地域の活性化を担う人材育成と新事業創出を通じて地域社会の発展に貢献することを目的として仙台 事業構想大学院を共同開設することになった。今後も自治体や経済団体と、施設提供や継続的な人材育成を原則として開設する体制を整えていく。

一方、日本全国で事業構想に関する教育研究が進展すれば、それらを指導する教育研究者が不可欠であり、事業構想に関する高度専門職業人だけでなく文部科学省が掲げる「知のプロフェッショナル」としての事業構想研究者の育成を実現させる必要がある。そのための専門職大学院・博士後期課程の設置に向けて「事業構想論」あるいは「事業構想学」の体系化が不可欠となるため、引き続き研究を重ねていく。

事業構想の研究は、多様な専門背景を持つ学術教員と実際に事業構想を実現している実務家教員による共同で進めるものである。そのため、今後もディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシーを常に見直ししながら、3つのポリシーに基づいた教育課程の改訂を実施していく。

これまで、厳密さと根拠を大切にする学問が多かったが、アイデアは必ずしも論理的思考の帰結として現れるもので

はない。特に独創的なアイデアは、自分の興味や関心などから湧き上がってくる思いや考えをもとに、どれだけ他の人と異なる、もしくは気が付かなかった考え方ができるかがポイントとなる。しかし事業の場合は、継続的に利益を出して進化・発展する必要があるため、そのアイデアがどれだけ社会の一翼を担うのかが大切になる。そのためには、対象顧客を明確にして、対象者に対してのフィールド・リサーチがとても重要となる。

事業構想とは、個人的な興味関心や理念、哲学をもとに、感覚的かつ論理的に、社会課題を視野に入れながら、自社（自分）の経営資源を活かして、持続的に利益をあげ、常に進化するために必要な思考法のはずである。今後さらに、本学の教員・院生との議論を通じて「事業構想学」の確立に向けて研究し、本誌「事業構想研究」を、そのような知のプラットフォームの一つとしても発展させていく。

注

- 1) 2020年度までは、「基礎科目」「専門科目」「展開科目」「演習」といった構成であったが、事業構想学の今後の更なる発展と、本学の「事業構想」としての特色をさらに発揮するための教育課程の編成として、「事業構想サイクル」に基づく教育体系の見直しを行い、2021年度からこの教育体系に基づく新カリキュラム編成となった。
- 2) 教育体系図は、カリキュラム改訂の内容をもとに筆者（谷野豊）が作成。
- 3) なお、11年目となる2022年4月には、NEXCO東日本との共同事業としての仙台校開校を予定し、現状の入学定員90名、収容定員180名から、それぞれ120名、240名に変更されている。
- 4) 1ページの分量は、40字×30行（1,200文字）程度。
- 5) 本構成例は、11月に行われている中間審査会段階で明確にしておくべき最低限の内容となっている。中間審査を経て、各院生は、フィールド・リサーチを更に重ね、事業構想の研究を、それぞれオリジナリティを発揮し深めていく。
- 6) 本学で院生が取り組む事業構想は、対象や関連する分野が多岐にわたっており、一つのテーマに分類するのは困難であることも多い。ただし、今回はあくまでも試行的分類として、事業を構想しようとした「主たる目的（副次的効果や波及的効果は取って除く）」に絞り、筆者（重藤さわ子）が、全修了生の事業構想計画書の内容を確認したうえで分類を行った。

参考文献

事業構想大学院大学2021.「2020年度自己点検・評価報告書」
(https://www.mpd.ac.jp/wp-content/uploads/2021/10/2020%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E8%87%AA%E5%B7%B1%E7%82%B9%E6%A4%9C%E3%83%BB%E8%A9%95%E4%BE%A1%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8_%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E6%A7%8B%E6%83%B3%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E9%99%A2%E5%A4%A7%E5%AD%A6_%E3%80%90%E6%9C%80%E7%B5%82%E6%8F%90%E5%87%BA%E7%89%88%E3%80%91.pdf, 2022年1月25日アクセス)