慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	和製MBAは役に立つか
Sub Title	
Author	綱島, 英(Tsunashima, Suguru) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3072号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3072

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

和製 MBA は役に立つか

主　査	小幡績
副　査	高橋大志
副　査	齋藤卓爾
副　査	

学籍番号	81430795	氏　名	綱島　英

論 文 要 旨

所属ゼミ	小幡績ゼミ	学籍番号	81430795	氏名	綱島　英

（論文題名）

和製 MBA は役に立つか

（内容の要旨）

本論文では和製 MBA の価値について考察するものである。
これまでの先行研究では価値がないと評価が低かった和製 MBA に焦点を当てて、
「評価されていないのは、価値がないからではなく、価値が見えにくいからである。」
という仮説をもとに KBS の OBOG へ対しランダムにインタビューを行う形で調査した。
M10～M36 の方から 30 名の方にインタビューに協力していただき、MBA によって得られたものをポジティブな意見とネガティブな意見を得た。
得られた意見として結果は業種や部署、役職、属している企業の文化によって様々だが多くの日本企業からは評価はされていないという実態をみることができた。
理由としては、MBA は効果を測りにくいことや、「ただの学位」という認識であること、日本企業はメーカーが多いため、MBA の学位よりも開発系のマスターの方が評価されやすいという意見が聞かれた。
ただ、KBS は業界によっては転職マーケットではある程度の評価を得ているということもわかった。
一方、MBA ホルダーとしては KBS で学んだ知識や経験、人脈などは仕事で活きているということであった。特に、昨今の M&A などの企業活動によって企業が大きく変革する際等に MBA で得たことは多いに役立ったということであった。
仕事の取り組み方についてもプレイヤー目線でなく、経営者目線で取り組むことができたという意見があり、MBA ホルダーは価値を実感していた。
ただ、ネガティブな意見としては KBS のブランド力の低さや語学力を担保していないこと、KBS はビジネススクールにも関わらず、非常にアカデミックであるという意見が聞かれた。
具体的には人事や経営企画の部署にいる方から多く聞くことができた。
こういった MBA ホルダー側が実感している価値と、企業側が評価する価値にはギャップがある。
その原因は企業が持つ文化であると考えた。というのも、今回、インタビューさせていただいた企業の半数近くが経団連に属している企業であった。また、外資系企業は 7 社であった。
会社から評価されないという意見にも、MBA が数多くいるために評価されないのか、MBA を人事制度で特別扱いできないという風土があるから評価されないのかという違いがある。
こういった観点から和製の MBA は本来ビジネス界に価値を提供しているが、企業の評価によって適切に評価されていないことがわかった。

目次

1.	はじめに	P2
2.	方法	P4
3.	結果	P5
4.	考察、結論	P44
謝辞		P56
参考文献		P57

１．　はじめに

問題意識

私が上記の内容をテーマにした理由は主に５つの疑問によるものである。

まず１点目は、一般的に物理や数学、医学を学ぶ大学院では専門性を身につけ社会で活躍している。また、ロースクールと言われる法科大学院では大学院においても学校数の問題はあるにせよ法曹として高い専門性を持ち社会で活躍している。そんな中、MBA を取得するビジネススクールでは目に見える形での専門性は無いように思える。物理や数学を学んだ院生は物理や数学のプロフェッショナルであるが、ビジネススクールを出た MBA ホールダーは果たして経営のプロフェッショナルであるのか。また、経営のプロとして社会で活躍しているのか。幅広く知られるようになったものの公的な資格でない MBA は社会からどのように評価されており、社会にどのような形で貢献しているかを考えるべきであると考えたこと。

２点目は、ビジネススクールで学び、MBA を取得するメリットとして多く挙げられるものが「人脈」「給与のアップ」「経営知識の獲得」である。しかし、企業の求めている人材は必ずしも上記のメリットと一致しないと考えた。こういった現状を把握するとともに「人脈」や「経営知識の獲得」等、目に見えない非金銭的な要因と、目に見える形の要因をどのように社会からの評価に結びつけるかを考えることも本研究の軸の一つである。

３点目は MBA ホールダーの考えるメリットと企業が想定している MBA 取得のメリットは一致しているのか。異なっていれば MBA ホールダーと企業の考える MBA に対するメリットが異なっていることであり、今後も国内 MBA のプレゼンスの低下に繋がっていく。MBA ホールダーと企業に加え、社会も含め、そういった様々なギャップを把握し改善するという観点に立ち、和製 MBA は役に立つのかを研究したいと考えた。

４点目であるが、すでに日本の MBA は海外（主に米国の）MBA と比較する先行研究がいくつかある。そういった研究の中では、和製の MBA は企業からは評価されていないという実態がある。しかし一般的には MBA はホワイトカラーのビジネス教育として重要な地位をしめている。また雑誌などでは「MBA はビジネスエリート」と言われる一方、先に述べたように企業からの評価は低い。つまり社会からの MBA に対する評価と評判のギャップが大きく乖離している現状がある。そして、国内では100 コース近くあり、種類もフルタイム、パートタイム、エグゼクティブ、インターネット MBA など様々な種類の MBA が存在している。コースの種類だけでなく費用の面でも私費と社費や、国立大学の MBA か私立大学の MBA かどうかで大きく異なる。このような環境の中、こういったコースが全て「国内 MBA」として一括りにされて評価を受けている。上記のような様々な MBA コースの評価と評判は必ずしも同

様に評価する事は適切ではないと考えた。このように様々な種類の MBA コースがある中で全ての MBA コースが先行研究の指摘するように「役に立たない」のであろうか。この疑問を解決したいと考えた事が４点目の理由である。

MBA コースの質を考える上では「国内 MBA」という言葉で一括りにして考えるべきはないと考えている。国内の存在する MBA を個別に考えることで各大学が提供する MBA コースが様々な価値を提供しているのではないかという疑問を持った。そして、その中でも KBS は歴史もあり、ケースメソッドを導入しており質の高い MBA を輩出しているのではないかと考えた。（５点目の疑問）

　要約すると、

疑問１　MBA ホールダーは果たして経営のプロフェッショナルであるのか。

疑問２　非数値的な要因と、数値化できる要因をどのように社会からの評価に結びつけるか

疑問３　MBA ホールダーと企業と社会の三方で「MBA」の認識にギャップが存在しているのではないか。

疑問４　様々な MBA コースの評価と評判は必ずしも同様に評価するべきではないのではないか。

疑問５　KBS は質の高い MBA を輩出しているのはないか。

以上５点の疑問が本研究で明かしたい疑問である。

　MBA を語るには産業や学問、また官などの制度といった非常に多くの側面から考える必要があるが、こういった５つの疑問の中で KBS をはじめ、MBA は役に立つのではないかという仮説を持ち研究を進めたいと考えている。

従って私の仮説は

「和製 MBA はビジネス界に貢献している。

しかし、貢献の見え方が海外と異なるだけである。」

とした。

MBA ホールダーと企業側の「MBA」に対する認識のギャップを理解するために、国内にある様々な種類の MBA を網羅的にひとまとめでアンケートを取るのではなく個別に KBS の卒業生インタビューを行った。

２． 方法

本研究は KBS の卒業生 30 名の方に対しインタビューを行い、KBS で得た知識や経験、人脈等がキャリアの中でどのように活かされているかを伺った。

インタビューイーの属性

M36	M29	M28	M24	M22	M21	M20	M19
3	3	3	1	2	1	2	1
M18	M17	M16	M15	M14	M13	M10	計
2	3	1	3	1	3	1	30

業種		部署・役職	
メーカー	9	社長、取締役、パートナー	4
金融	5	人事、HR	3
コンサル	3	経営企画	5
小売り	3	営業、マーケティング	5
学校法人	3	教授、准教授	2
その他	7	財務	1
		コンプラ、リスク管理	3
		研究員	2
		シニアコンサル、シニアアソシエイト	3
		広報、IR	1
		個人（フリーランス）	1
合計	30	合計	30

主な質問内容は以下の３点

1. KBS によって得られたものと失ったもの

2. 得られたものが活かされた業務／上司や会社から評価されているか

（評価とは昇進や昇級、給与のアップ、また希望する部署異動等である。）

3. 得られたものは他で代替できるのか

時間が許す限り上記の質問以外にも役立つものの時間変化の有無や KBS の受験経緯等（目的、理由、他の MBA の受験状況）、転職といったキャリアチェンジの考えも伺った。

３．　結果

インタビュー結果は以下の通りである。
また、OBOG の方には多く時間をいただき、様々なお話を伺ったが以下には質問や本研究に関係のある内容のみを載せてある。

M36　金融　営業（マーケティング）　退職

得たモノ／失ったモノは何か。役に立っているか。

MBA そのものの学歴というよりはスキルが役に立つ。MBA そのものは評価には繋がっていないように感じる。
具体的なスキルは、エクセルとパワポ、プレゼンのスキル
人脈は役に立つとは“まだ”思えない。人脈というよりは人“線”。「脈」という程強固な繋がりではない。

もともとはセルサイドにたため、直接バイサイドではなく、MBA というワンクッションおくことでバイサイドへの転職が可能と考えた。
従って MBA を選んだ目的は、「バイサイドへの転職のため」
なので、IP や DD には興味なし。
MBA の中でも KBS を選んだ理由は、もともと慶應出身だから KBS を選んだ。
入学の目的が転職であったため転職活動と CFA の資格取得に注力した。
今の会社は MBA を評価していないように思われる。
MBA ホルダーは会社にはそんなにいない。いても７０人中２、３人
MBA よりは前職での経験や繋がり、人脈の方が評価されている。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

可能であると思う。しかし、社員は誰もやらない。業務で忙しい。修論のように、やらないといけない状態になってやっとやる。

企業派遣について

企業派遣する企業は派遣する社員に対し、派遣する目的を明示していないのではないか。「何をしてほしいのか派遣される社員はしらない」
企業側の思惑と社員の考えで大きくミスマッチしているのではないか。

M36　メーカー　マーケティング　企業派遣

得たモノ／失ったモノは何か。役に立つか。

MBA で得た知識は役に立つ。

MBA によってロジカルに考えられるようになった。

あらかじめ会社から目的は知らされていた。財務、ファイナンスを学ぶこと

失ったものは昇級のチャンス。在学中の２年の間に年次が上がり、給料は上がったが、昇級面談を受けないため、昇級はしなかった。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

内製化については研修みたいになるので厳しいと思う。知識はつけられるが継続するには時間がかかり、継続できない。仮に実施しても企業内の人材交流にしかならない。

派遣する理由について

正直、義理もある。会社のトップが慶應出身。KBS 出身者全員が会社に戻ってよいパフォーマンスを発揮しているわけではない。社内で、派遣で MBA を取ったとは言いにくい環境。

MBA に求められることは多い。つまり期待値が高い。乗り越えることができたなら非常に評価される一方、ダメなら烙印を押される。

他社員からの嫉妬ややっかみもある。

M36　小売り　経営企画　企業派遣

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

2 年間学ぶ時間。客観的に見る習慣。一方昇級はないので、同期とは遅れる。

人脈は得る事ができたが、仕事に直結しているものはない。

こまった時に聞ける程度。同期に聞ける。

IP でスペインへ行った時の友人など海外の友人できた。

スキルはつくがここ（今の会社）ではそのスキル活かせない。

派遣している企業から与えられた目的

足りないものを補う。経営知識

課題は見えた

会社の派遣先は国内のみ

派遣する理由について

きっかけは公募。上司も KBS

派遣される際に企業派遣の目的は言われてない。

レポートもなし

昇級なし。同期とは遅れる。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

ケースディスカッションのようなことをしている。

1 ヶ月に 1～2 回の研修をしているがうまくいかない。

M29　その他　広報、IR　企業派遣

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

MBA を取って、仕事や企業の全体像を判別できるようになった。

ただ、会社にとって都合の良い人間ではなくなった。人脈は得れるようになった。

KBS 卒業後、はじめは周囲の高い期待と自分の実力のギャップに困った。

重要なものは人間力

・短い期間でどれだけ好印象を与えられるか。

・　洞察力や分析力、どんかん力のバランスが重要

MBA を企業は活かしていない。活かす土壌もない

上司が MBA だと活きやすい。

そもそも、企業派遣で MBA に選抜される人は非常に限られているし、選抜試験に選ばれる人も非常に限られている。

環境が大切。具体的には、プログラムや上司（上司が MBA を理解しているかどうか）

本社には MBA はたくさんいる。支店には居ない。活躍できる場所は支店ではない。

企業派遣は戻る場所が MBA を理解しているかどうか。

戻る先が選べることは重要

希望先へいけるように人脈を社内で広げることも大切

鈍感力は重要。下手で伺う姿勢を見せることが社内で生きていくのに役立つ。（本当はだいたいのことは知っているが）

M29　その他　経営企画　退職
病院で財務コンサルタントとして経営企画室に常勤として参加している。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

新たな人脈、所属していた業界外の価値観・思考過程に関する視野、経営に関する幅広い知識、違うキャリアに転換するチャンス。
得られた人脈としてお世話になった田中先生がすばらしかった。
様々な文化を知ることで他社理解ができる。
また、社内文化から一旦外れて利害関係なしで語れる文化が新しい価値観をつくり、思考のクセを外すことになる。
失ったものはない。

得られたものが活かされた業務／上司や会社から評価されているか

フレームワークの活用やケース事例のナレッジの活用、企業に対する多角的な捉え方において活きた。
MBA として評価はない。資格より日々の努力の積み重ねによる成長や実益重視だったため。
病院の中にいる人間として MBA は活きた。また他業種にビジネスモデルに関するナレッジも活きた。MBA としての評価はあり、経営の専門という位置づけで幹部と自由に関わることができている。
病院は資格職世界なので、資格があると理解され尊敬されやすい傾向がある。

得られたものは他で代替できるのか

出向や講習受講等の環境整備や、ロールモデルの存在などがあれば可能だと思う。

元々、病院にいたので日本のフツーの考え方を知らない。お客さんを知る意味で日本の MBA を選んだ。あとは、私立大学に興味があった。
KBS はいろいろとすばらしいが何か足りない。
IP でデュークに行ったが、海外は様々な交流の機会や人脈構築の仕組みを学校側が提供しているが、KBS は学生主体でやっている。

M29　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　退職
KBS 卒業後入社した企業はコンサルティングファームで人事、組織系コンサルとして働いた。
入社時 MBA を活かしたい、MBA を評価してもらいたいという気持ちがあった（MBA 以外で評価されるポイントが少ないキャリアであったから）
もともと、研究職のようなアカデミックな事をしたいと考えていた。

MBA を選ぶ時は KBS か HBS となんとなくイメージしていた。
夜間やパートタイムの MBA ではキャリアチェンジにならないし、座学では学べないと思い、ケースメソッドの KBS を選んだ。
KBS はケースに対する教員の質が高いと感じた。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノは仕事に繋がったことと、アカデミックに学べたこと。
キャリアアップに繋がった。MBA というバックグラウンドが現職に繋がった。
失ったものは、学費、本来稼げた給料

キャリアチェンジとしてはとても KBS は役に立った。
第二新卒＋KBS に価値があったと思う。
MBA は役に立っている。
コンサルは企業のマネジメント層に対し、課題を与える仕事。
今の仕事は、良い会社の行動を調べる仕事（ケースに近い）
仕事中、ケースを思い出すことがある。
入社するときは、MBA は評価されてる。少なくともアピールとして言える。
入った後は、その会社のプログラムを受けた方が良い。MBA によって知識はついたが実務スキルはつかない。
KBS 卒業後に入社した企業（コンサルティングファーム）では専門性の高い仕事（報酬分析、制度設計等）をしていたため、MBA で得たものは使えない。
入社してから MBA は評価されてると思ってなかった。
MBA はキャリアチェンジの切符。その後は実力次第。
「やっかみ」は全くない。周囲は優秀な人ばかり。
実務よりも人脈が役にたった。
現職では、上司は KBS を取っていることを知らない。
現職で電気会社の調査をした時は河野先生の生産管理の授業が役に立った。許斐先生

の知財の授業も役にたった。全く知らないという状況がないのはありがたい。
MBA により知識は広くついた。
周囲の人と MBA を取ったことによる違いはない。コンサルは議論のやり方についても研修がある。
MBA とコンサルは違う。
MBA: インプット／コンサル: アウトプット
議論の発散が MBA であるのに対し、議論を集中させることがコンサル
KBS の課題として、グローバルのプレゼンスが低い。
日系企業幹部の育成の機能がない。WBS や HMBA と同じグループにいる。

M28　金融　コンプライアンス、リスク管理　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノ・・考え方、方法
失ったモノは収入機会
MBA は評価されていない。
考え方は周囲とは違う。
授業は意思決定、交渉論は役に立つ。
時間が経つほどに行ってよかったと思う。
人脈が少しずつ活きる
仕事には役に立つが「MBA ホルダー」としてのシンボル効果はない。
MBA やキャリアで何をしたいかによる。

仕事をしながらの両立は難しいと考え、KBS の歴史や物理的な通いやすさ、KBS の OBOG が職場にいたので KBS にした。どのような教授はあまり見なかった。
金融と MBA について、本部の仕事には役に立つ。（戦略か会社の方向性を決める仕事）戦略や会社の方向性を考える時に役に立つ。
MBA には行ってよかった。KBS もよかった。
海外 MBA には KBS はあまり知られていない。
ただ、学歴はあまり関係ない。
MBA では飯は食えない。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

社外育成コストに関して。
中途で取ればよい。派遣を止める。
日本の会社は社員の意向やバックグラウンドを考慮していない。
MBA を活かすには人事制度がキー

M28　メーカー　人事　退職
まず、社内で MBA は評価されていない。
経営は日本語で学びたいという気持ちで KBS
また KBS は歴史、ケースメソッドがあったため。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
失ったものは自費のお金、２年間
役に立つ事は、人事の採用の際に各部門の業務内容を理解できる。
（普通は自分の担当以外に詳しくなれない）
また、人事なので役員と話す機会もよくあるが、そのさい、同じ土台で話ができる。
経営に関する話や、スタートアップの話などの新規事業（ケースメソッドでやった話）の話はできる。
全くわからないよりはまし。
ビジネスゲームで学んだこともある。社長役をして、全てプロに任せて失敗した。そして、社長はやらないことを誓った。
人脈について、年に 1 回飲み会をやる。
日本企業は MBA を特別視しない。新卒と同じ扱い。
時間が経つにつれて役に立つ実感が出てきた。経営陣と話す時に実感
普段の業務でも時々思う。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？
社内研修
KBS の出身者が作ったリーダー研修がある。
部長クラスの経営者育成コースもある（基礎科目のようなものを教える）
講師を読んで、ケースや講演。KBS と同じ効果を出すのは難しい。
KBS はダイバーシティーに意味がある。視点が違うことに意味がある。
中小企業の気持ちは大企業は理解できない。

理論ではなく、やり方は企業による。
計算や数字以外にもリストラのとき等、人の違いや想いがある。
サイエンスとアート。サイエンスだけでビジネスは成立しない。
しがらみもある。過去の成功体験を断ち切れない。過去に成功しているからこその辛さ。
時代は変わっても、人や経営はなかなか変われない。
刺激を受けると会社の悪い面が見えてきて、独立する人もいる。

MBA は評価されないが、仕事は評価されている。不満はない。
会社の全体観を見ている。
KBS で影響を受けたことは、ロジカルに話すようになった。整理する力がついた。
理系っぽくなった。
皆が理解できるようロジカルシンキングをするようになった。
しかし、好き嫌いが分かれるので使い分けることが大切。
誰にプレゼンするかはとても重要。

KBS は予習や時間が長い。
目に見えては役には経たないが、人生には役に立つ。
学費である４００万はペイできる。
常に経営者の目線でものを見る癖、習慣ができた。
新聞（MA や買収の記事等）をみると自分に置き換えて考える。
MBA 派遣をしない理由は、終身雇用がうすれているため、転職されるリスクにコストが合わない。また、派遣をしてもその人を特別扱いできない。
社内で育成するか、２、３ヶ月の短期で派遣しかない。

派遣費用をどこがもつか。
部署かコーポレートか。
部署が派遣費用を全額負担して MBA を取った社員が新規事業を起こすと会社としては嬉しいが部署はお金だけ出して、エリート社員が新規のところへいくのであまり嬉しくない。だからといって会社が全額負担すると部署が無責任にたくさん派遣しようとする。

M28　金融　経営企画　企業派遣

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

海外 MBA も国内 MBA も評価されない。「へえ～」という感じ。

MBA は活きない。

良かったこと・・自分の会社の狭さがわかった。

視野が拡がった。外に出ていろんな人に出会えた。経済等のいろいろな知識を知る事ができた。

友達ができた。また、自由な時間を得た。

失ったモノはない。

MBA のスキルはない。人生の中の１つの知識

MBA は活きた実感はないけど、行った方が良かった。

周囲は MBA を気にしていない。

会社内で評価される資格は弁護士資格くらい。会計士もたくさんいるし。

人生の中の２年間で得たものは忘れてしまう。

人脈について、仕事には活きないが友人の話は聞いていて面白い。

研修は増えている。企業は会社の外で学んで「外の目」を養ってほしい。人材のポートフォリオ。

ロイヤリティは下がらない。MBA 派遣に感謝しており、むしろロイヤリティは上がっている。

KBS にいって自分の会社のスゴさを知った。KBS で議論しても自分の議論は負けないことも発見だった。

議論の質について。

会社の議論の方がはるかに質は高い。KBS で世間を知るようになった。

比較はできないが、KBS 教員のレベル高い。行ってよかった。

ただ、

自費では行かない。起業するなら別だが自費で KBS に行ってもサラリーマンとしての価値は上がらない。海外 MBA の方がリターンは大きい。英語とダイバーシティ。

M24　小売り　人事　企業派遣
バイヤー時代はKBSに行くのを止められた。バイヤーは花形部署。現場重視の考え方。
KBS後は経営企画等本社に近い場所に行きやすい風土ある。
営業の人達からは評判悪い。「やっかみ」ある。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
失ったものはない。
得たモノは、スキルはあんまりない。会社のことはきかれても大丈夫。あとは人脈世間や世間の目線を知れたこと。
KBSは評価しにくい。効果を測りにくい。合併する時にスリム化するにあたり、KBSの派遣も見直し。
KBS派遣制度復活後、KBSに行きたい人はいるけど、社内の基準に満たない。
企業が求めていることは、この業界は構造変化がないため、新しい成長の目や種を見つける人がほしい。
それにはMBAの人材が必要である。また、自社のリソースを理解していないといけないため、社内から派遣する。
業界が労働集約的なので個人の成果が見にくい。これまでは現場の優秀さがキーになっていた。
そこで、新しい事をしかけられる人がほしい。
ただ、中途はもともとそんなに取っている会社ではない。また中途では業界や会社の中身が理解できていない。
上司はKBS出身で居心地は良い。理解もある。
周囲の「やっかみ」はあるかもしれないが、直接言われたことはない。
経営者目線の仕事をくれる。これはありがたい。

持ち株会社であるAB社を作る時、上司が元B社（インタビューイーは元A社）
統合する時、法務部等いろんな部署が関与する仕事
様々な部署の人達と会議をして意思決定をする際にはコーディネートするのは役に立った。
本社の人達は自分の専門に特化しているため案外全体像を見ない。従って「なんでも来い！」って人は少ない。
全体を見て、コーディネートするのも1つのスペシャリティ
「企画屋」って仕事もあり。（コーディネートを専門とするという意味で）
MBAで得られるモノは会社で内製化可能か？

グロービス派遣（e ラーニングしたり）や管理職向けのセミナーをやっている。
そのプログラムやセミナーだと社外との交流は少ない。
KBS と比べ、密度と質が全く違う。KBS の方が高い。

MBA の質として、KBS 出身者が実力ある人がいるので、グロービスよりも KBS。
長期で一人に深く投資をするのが KBS
仕事と両立しつつ広く、浅く投資するのがグロービス
両方とも効果測定はあまりしていない。
2006 年−2013 年はばたばたしていて派遣を止めていた。
現在は KBS 派遣制度だけ復活
毎年、5、６人社内で希望しているが基準を満たす人材がいない。

M22　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノ、ハーバードビジネスレビューを読めるようになった。
仕事面ではファイナンスや会計知識が役に立つ。有価証券報告書を読む事等。
コストを理解するのは全ての基本。IR がわかる。
生産やマーケ等を広く学べた。点＞線＞面の考え方。システマチックに物事を見る力。多面的に捉える。
・間接的なメリット
プレゼンスキル、ポディショニング
・直接的なメリット
ファイナンス、会計
人脈としては会社の社長をしている KBS の同期が多いことで刺激を受けている。
入社後は実力次第。
提案書の最終ページのプロフィールを書く欄に MBA を書けることが良いこと。ないよりまし程度だが。
お客様が行動できるよう道筋をつくるのに、MBA の知識は役にたたない。一方、考え方（ケースメソッド）は役に立つ。
MBA は転職にはシグナル効果として役に立つ。
コンサルはものすごく物事を知っている人がスゴいアイデアを出すのではなく、お客様よりもお客様を知って課題解決の道筋をつくること。
自分が周囲より、優れているとは思えない。
コンサルで自分いけてると思ってる人は相当イケテル人か勘違い。
ロジカルシンキングの本質はどれだけ密度濃く、圧を掛けて考えることができるか。
「考える」ことは辛い。逃げないことでコンサルタントはお金をもらってる。
「考える」ことは MBA に近い。
職場の上司が厳しく、とても優秀。
出世する人としない人の違いは最初の上司が出世しているかどうか。
KBS の満足度高い。学費は回収できた。
人脈、飲み友達、FB、代の同窓会
友人をお客にしたり、ビジネスをするのは恥ずかしい。
コンサルはよくわからない課題に対して仕事をもらえる。
KBS はまだアカデミック。グロービスは先生がコンサルだったりと実務に近い。
KBS はケースを使っているとはいえ、まだまだアカデミック。ケース古いし
最先端のプロの話をもっと聞きたかった。なぜ、日吉

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

派遣の理由はご褒美施策
日本・・・余分な人を抱えても社内に抱える。（テクノクラートを抱える、ゼネラルマネジャーを作る）
アメリカ・・・スペシャリストをアウトソーシング
社内におけるローテーションについても、日本は皆をローテーション、米国は一部のエリートをローテーション

企業内大学はすばらしいと思う。会社の DNA を教える。
トヨタインスティテュート・・・均一性
異業種交流・・・多様性
単にテクニカルスキルだけなら企業内大学で十分
多様性を育てるなら MBA のみだと思う。仕事から離れてできる。
内製化は可能。

M22　金融　社長、取締役、パートナー　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たもの・・・経営知識（元々は技術系のバックグラウンド）
失ったもの・・時間、お金、（キャリアロスとは考えなかった）
活きている業務・・・ベンチャー投資をしているので、組織論、ファイナンス、会計、戦略はベースとして役に立っている。
人脈は仕事でもつながる同業のつながり。講演のお願い等
ただ、知っている人とはビジネスやりにくい。
前職（KBS 卒業直後に入社した会社）の時は会計や財務的な知識が役に立った。ビジネスゲームの財務の経験が活きた。研修でも腹落ちしていたし、わかりやすくなった。
上司や周囲について。
入社時には評価あった。入社後はなし。
お客様であるベンチャー企業には MBA は結構いる。

KBS でたてのころは頭でっかちになった。
「こうあるべき」論を言っていた。
MBA の持つ知識があるかないでは価値観が違う。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

企業内でやると、企業の価値観でしかできない。フラットに考えると価値観からは外れるべきである。外の価値観は必要。しかし、外の価値観だらけになると自社の価値観や強みがなくなる。
知識だけなら代替可能だが、価値観は代替不可能
会社が求めるものによる。

自分としては KBS には満足しているが、世の中的に見ればプラスにもマイナスにもならない。

M21　学校法人　コンプライアンス、リスク管理　企業派遣
当時の医療の世界は OJT の世界
病院経営を学ぶために KBS に来た。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
良かったこと：様々なバックグラウンドの人と会ったこと。
KBS に来るまで、自分の組織を知らなかった。来てから、理解できた。
MBA は全体を俯瞰するゼネラリスト。
価値は変わらない。「このシーンはこの授業で習った」と思い出す。
２年で学んだ事を活かす。２年で種を植えて、経験によって伸ばしていく。
時間が経つに連れて役に立つことを実感する。

「目的から入る」という考え方。
MBA で学んだことは数式で考えることができた。体系化すること。
KBS から帰ってきた時点で医者としてのキャリアはない。
職場で「やっかみ」はない。やりたいことができた。プロジェクトを担当したりもした。
KBS は人の質が良い。同級生が良い。
ケースメソッドが良く、グループワーク等でのディスカッションが多い。
とにかく、結論を出す訓練
海外 MBA が目的ではなく、知識が目的だったため、国内で仕事をするので日本語で学ぶ KBS を選んだ。

M20　その他　社長、取締役、パートナー　企業派遣

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノは、テクニカルスキル（財務スキルやマーケティング、フレームワーク等）、根性、人脈（FB での繋がり等）

人脈はどこでどうなるかわからない。いつでも大切にすることが大切。

年齢を重ねると人脈が活きてくる。

失ったものは無い。強いて言えば、「やっかみ」があること。周囲の MBA を持っていない人から陰口を言われる。「やっかみ」で処遇につながらないこともある。

企業にいると価値はあるが、企業が重視しない。企業の風土による。

マネジメントする立場にあるので、テクニカルスキルである人的資本管理は現在も使っている。

MBA 派遣を社員のモチベーション用に派遣しているところもある。

役員に残った人とコースから流れた人で MBA に対する意識は違う。

石油精製の会社は技術的にコスト削減と省エネが大切なので技術者がパワーを持つ。従って役員はほとんど技術者。

事業ポートフォリオのある会社は MBA を活かせるのではないか。

MBA 派遣制度あるが、誰も手を上げない。２年のブランクをいやがっている？

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

内製化に関して、100％は不可能。テクニカルスキルに関してはきっかけを与えることはできる。業務で与信審査をする際に財務分析することや、倒産の兆候を分析する事等、重要なポイントは教えられる。

総合で考えると、人脈は代替できない。

戦友は研修では生まれない。

当時、会社が MA をしていたので MBA は評価された。

業界が変化し淘汰されていく中で MA は来ると思っていた。

日本企業は生え抜きを大切にする文化が多い。

企業年金と確定拠出年金という制度と転職

企業の殻を破れないのが企業の弱さ

（今は一つの製品に依存しているので、それからの脱却をしないといけない。別の種を早く植える）

中途で MBA を取れない。（応募してこない）

知識は実務に落とし込んで初めて身に付く。ビジネスに戻って初めて理解することも多い。

M20　その他　財務　企業派遣

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

失ったものはない。
得たモノは、効率良く学ぶこと、業務すること
ゼミで組織行動を学んだが（ゼミ以外のグループディスカッションでのファシリテーションも）、実務でもチームでもめる時等。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

以前は MBA 派遣をしていたが、現在は海外も止めている。代わりに、パートタイムのグロービス等へは派遣している。グロービスでも知識については大きく変わらない。社内で育てるよりも外注した方が楽。

2000 年くらいから人員削減をして一人当たりの業務量が増えた。
社長は KBS だが、MBA 自体が評価されているということはない。
自分の会社の悪い面が見える。ロイヤリティが下がるかも。活躍できているかが鍵
この業界はマーケティングのやり方について工夫しにくい。（商品差別化もない）ので、KBS 後にマーケティングの部署に行った人は転職していた人もいた。
MBA 後の業務について、希望は出せるが、上司に力があるとは限らないため、根回しなどの下準備が必要。
KBS は財務の授業がわかりにくかった。マーケはわかりやすかった。先生の質にばらつき。
派遣となると長期雇用が前提になる。
統合について、MBA を取って、あらゆる仕事に対して対応できる感覚

若手がいつまでもプレイヤー目線。
MBA を取らないと経営視点がない。上の考えを理解できない。経営意識を持つこと。
新卒は会社や社会に対する問題意識や危機感が足りない。ケースをイメージできない。

（仕事に使える）人脈はあまりない。交友は拡がった。他業界の友達はできた。
業界の労働力の異動はあまりない。

M19　メーカー　経営企画　新卒
自分が新卒で周囲が３０歳くらいの中、どうすれば話をきいてもらえるか考えた。
ケースの量をさばくのは大変だった。とにかくついていく。
新卒で KBS はハードル高い。社会人経験で語れない。正論でいくしかない。
自分の役割を考える。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
（KBS 卒業後に入社した企業で）営業をしていた頃、MBA は全く活きなかった。「頭でっかち」だった。
失ったものは、謙虚さ
（大人達と学んで、知った気になっていた。同期と同じはずがない。という気持ち）
得たモノは、自信
評価はされなかった。MBA そのものは評価されていない。
今の会社での新規ビジネスの立ち上げで１人の上司（非 MBA）は見てくれた。

営業で MBA と言うとだめ。「客の上に乗るな」と上司から言われた。
KBS 卒業後に入社した企業でも元は KBS を出していた。
MBA だから採用されたわけではない。
今の会社へ入社後に感じた、得たものは、人脈、根性、考える癖（論理だてて考える思考プロセス、伝えるスキル）
理論だけでない。知識もそこそこ。
KBS 卒業後、うすく活きる。
上司からの一言。押しが強い。欠点。
学んだことがたくさんあるので、たくさん言いたい。
会社での立ち回りは教えない。
ビジネススクールで教えたいことは現場では通じないこと多い。
また企業が学んでほしいことは違う。
MBA は頭でっかちになる。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？
研修ではできない。
学んだことを会社は求めていない。会社の中ではつくれない。お金も時間もかかる。
MBA 人材を作るには時間を掛けないとだめ。実務もあるけど研修ではつくれない。
ビジネススクールはゼネラルに学ぶもの。
MBA は全て学ぶので、MBA の価値は変わらない。

人脈について
ゼミの繋がり（もともと繋がり強い）
話すことで得る。共通語
先輩、ゼミ同期など悩み相談の先が多い。
周囲の人とのつながり。
人生とキャリア双方

ケースの知識を活かせるシーンはある。
現在は MBA は評価されていない。
個人としては評価されている。

社会人としての振る舞いはビジネススクールでは教えてくれない。（性格の問題？）
自分でも MBA で得たものを活かしきれていない気がする。他者評価は高い。
キャリアチェンジよりも今居る会社で一つの事業を極めたい

MBA で一旗揚げようと考えていたが、あれ？という感じ。

M18　メーカー　人事　退職
女性は自費が多い、男性は派遣が多かった。
当時、ビジネススクールは珍しい。
KBS 卒業後に入社した商社子会社役員面接の時は MBA の評価は高かったが、実際の現場では役に立たなかった。女性と男性の同期や先輩からのやっかみはあった。直属の上司からの期待値は高かった。
その後入社したコンサルティングファームでは、KBS 出身者も多く、海外 MBA も多い。やっかみはない。評価されるのは仕事内容で、学歴は見られない。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
KBS に来るまでは仕事に関しては、日々の仕事にフォーカスしていた。
KBS 後はロジックに考えて説得するスキルがついた。

KBS で本（教授が書いたようなアカデミックな本）を読む事で、知識を得られた。
日本のビジネススクールだからこその人脈を得た。仕事に活きる。
２年目の論文作成で同期と繋がりができた。
ただ、アカデミックな理論はビジネスの世界では通じない。
女性ならでは。KBS は働いている女性が多い。
失ったものは、お金、英語ができないというレッテル
ハーバードのような海外 MBA の方が良かったかも。
国内のビジネススクールでは箔にならない。
MBA の期待値低い。

自動車の会社
事業会社では学歴を振りかざすとやっかみが来る。
役員は工学系出身者が多い。理屈が通じない。感情に訴えることが大切。
外資とはカルチャーは日本

どこの会社で何を活かすか。
会社のカルチャー（年功序列等）を知り、合わせて適応させることが必要。
MBA で活かせることは様々。会社に合わせる。
ケースメソッドは中身覚えていない。なので、同じ場面に出くわしてもスルーしてる。
限りある条件の中で決定しないといけない状況で役に立つ。意思決定の際にじたばたしない。

学んだ知識はキャリアを積む中で「当たり前」になっていく。
人線（人脈と言えるのか）年に数人。
いざ、必要となった時に連絡とれる。キッカケは KBS
処理をすぐにやる癖がついた。（KBS でレポート一日に３本）
当時、女性の割合や女性がダメなゼミもあった。
英語も必要だけど、日本のビジネススクールであえて英語で学ぶ必要はあるのか。日本語の方が学びのレベルは上がる。
男性多い。女性軽視？
ビジネスを学ぶのは男性というイメージ
KBS の２年間でキャリアについて考えることができた。（フルタイムだからこそ）
MBA が仕事の質の保証にはならない。中途でもたくさん取れる。
MBA は国内に溢れている。
前職の経験が重要。
次のキャリアの仕切り直し。
MBA はとても多い。シンボル効果はない。外からの評価は低い。

M18　その他　研究員　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

役に立つ。分析をして課題を出す。ケーススタディに近い。
会社全体に提案。考える癖がつく。業界特性をレポート。幅広く課題を見る。
数字だけのレポートは視野が狭い。広く会社を見るレポート（俯瞰する考え方）
得たモノはプレイヤーではなく、経営者の目線、考える習慣
失ったモノは、あまりない。年功で遅れたくらい。
上司から MBA そのものの評価はない。同僚も様々なマスターを持っている。学歴はあまり関係ない。仕事を通じて評価されている。ただ、本を書く時に、MBA は書ける。
人脈は役に立つ。人生と仕事両方。営業活動はしないけど。
価値としては、MBA はもっと使えるものと思っていたし、箔がつくと思っていた。
和製の MBA は転職活動には響いていなかった。
MBA ホルダーは普段意識することはない。仕事で使えるシーンはある。
大学同期と比べると KBS の女性はばりばり働いている。情報交換会もたまにする。
社内では KBS は評価されてない。あくまで仕事ぶり。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

知識は代替可能、人脈もセミナーなんかで代替可能。
価値は何か。
企業の懐事情的に、国内２年はキツい。海外ならまだしも。
人脈やネットワークの作り方は多様化している。ビジネススクールでやるのはきつい。
２年間企業のエースを送るのはつらい。人に余裕はない。通いで代替できる。
帰ってきた時に、活躍できるような仕組みが必要。
学歴などのシンボルとしては代替不可能
ケースメソッドで考える癖を得た。経営者の視点。
多くのものは代替できるのでは？
KBS はケースが古い。留学生に偏りがある。グローバル視点が足りない。
国際化必要。学歴としては良いが、日本では評価されない。

M17　メーカー　マーケティング　企業派遣
派遣される直前の上司が KBS 出身者だった。
入学理由は KBS が良いというわけではなく、フルタイムで勉強してキャリアチェンジのきっかけを作りたかった。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
キャリアパスとしては役に立つ。
経営企画にいたときに MA を経験して、そこでは MBA は役に立った。
得たモノはマーケティングに関する深い知識（マーケティングに関するゼミだったため。）と経営に関する広い知見。
あとはこれが大きいかもしれないが、人脈。仕事で悩んだ時、相談できる。
価値の時間変化はあまりない。
財務や会計、組織の知識は経営企画のときに役にたった。
今の仕事ではマーケティングが役に立っている。
MBA だからといって評価されることはなく、仕事のパフォーマンスで評価されている。
KBS 卒業後は希望を聞かれて行きたいところに行った。ただし、KBS がエリートコースを保証しているわけではない。
企業から派遣の目的は言われていない。ゼミは自由に入れる。社内の選考はシビア
誓約書はなし、ペナルティもなし。KBS 卒業後に転職する人はたまにいる。
KBS の効果測定はやっていないと思う。制度だけが生きている。
派遣は行きたい人よりも行かせたい人に行ってもらう。
海外派遣は制度として機能していない。
MBA を得たからといって働き方については変わらないし、意識したことがない。
ただ、知見を学んだので様々な目で見るようになった。
もし、当時 KBS 以外にもオプションがあれば、一橋に行っていた。
KBS のケースメソッドは新鮮
メンバーがディスカッションを作っていく。
会社でも似たようなシーンに遭遇する時ある。ケースは役に立つ。

M17　金融　コンプライアンス、リスク管理　退職
もともと MBA に興味あった。
学んだことを実務で活かしたいと考え、ドクターには行かず、就職。
不完全な情報でねつ造した話をアグリーさせるプロセス、リードする力を養う。
生徒のクオリティは当時は低い。
派遣組は資金的にも余裕があり、モラトリアム。
自費は必死。

ハーバードに行くような人は全てをお金に置き換える人が多くて嫌。
KBS は違うから KBS を選んだ。お金に置き換えるのは嫌。
KBS の先生は意識を変える必要がある。
世界でビジネススクールは増えている。
KBS はなぜ授業料を上げないのか。
EMBA にしても安すぎる。早稲田や一橋はすでにエグゼクティブコースを作っていて、KBS は後発。ならば、先発にないものを提供するべき。
そこまでのコンテンツを用意できないという自信のなさを表している。

授業が局所的。授業以外の活動が大切。
価値の測り方は 10 万$以上の給料を常に維持してるかどうか。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
KBS で学んだことはダイレクトには活きない。
外資は「どこの」MBA かを意識する。MBA だけではだめ。
KBS で学んだのは組み合わせ。バランス。物事や指示を理解してるか。
マーケや経営の知識はいらないが、トラブルが起こった時に対処する、発想することを KBS で学んだ。
今の仕事は、MBA は関係ない。
MBA が活きるのは上に行ってから。

WBS、HMBA は福利厚生の一貫としてパートタイム派遣

KBS の同期と一緒に仕事はしない方がよい。
同期と話したり、ディスカッションするのは Ok
アントレプレナーとしては KBS は弱い。
派遣されてその後、ポディションが上げれば価値はあると思う。

中途で入るとあまり役に立たない。中途は日本企業では幹部になりにくいから MBA を持っていても。
日本企業の新卒一括採用が原因。
全員社長候補と思わせるのは間違い。
コース別採用

４０過ぎたら実力ないとだめ。スペシャリストの集まり。
日本企業で KBS は評価されていない。
前職の方が影響強い。
KBS は生徒に質がばらばら。MBA の質を担保していない。ブランド不足。

M17　メーカー　マーケティング　休職自費

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノ・・・知識、フレームワーク、考え方、ディシジョンメイキング
クラスのシーンが出てくる。問題の本質が何かを見る。ロジックに考える。活かせる知識。
人脈は 90%が人生・・・去年同期とホノルルマラソン走った。趣味の会う人たちと飲み
10%が仕事・・・何かあれば聞く、人を紹介してもらったり。業界的にはなかなかつながらない。仕事に活かしたくないという気持ちもある。
失ったものはない。
業務がマーケなので活きることは多い。
学んだことを実務に当てはめやすい。（ビジネスプランを作る時の財務等）
帰国子女が多い職場でその人よりも知っている自信になる。
社内では評価されない。実力の方が大事。
上司は理解している。
時間変化について。
直後は知識。その後は、人脈、勉強の習慣、情報収集しながら仕事をするというマインドセット

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

知識だけなら本読めば大丈夫
２年間社会から一旦外れてフルタイムでケーススタディ、ディスカッションは代替できない。
MBA に求めるもの
日本企業は知らないけど外資系企業は分析力、まとめる力、経営的な見方、提案力、数字に強い事を求めている。

KBS はグローバルの観点が足りない。英語等。海外の人とプレゼンや、会議でファシリテーションやネゴシエーションなどは海外 MBA は強かった。
海外の MBA にしたらもう少し、できたかも。

M16　その他　個人（フリーランス）　休職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たものは人脈、相談できる人ができた。

知識は増えた。

もともとは理工系。技術屋でない考え方をもつことができた。

１つの問題を多面的に見る。（1 人で様々な見方ができる）

活かせた業務は、働いていた会社の上場の際の目論見書を書いたこと。

当時の社会や会社は男尊女卑。社長は MBA ホルダー

MBA 持っていなくても、男子であれば出世できた。

女性は良いポディションに入りにくい。正社員もあまり居なかった。

KBS の新旧校舎の落差

MBA は役に立たないと思った時期もあった。上場準備室の時も役に立ったという自覚はない。

振り返って初めて実感した。仕事をしているときは実感ない。

MBA の本質は、仕事をしない時間で何を学び取るか。

M15　その他　研究員　新卒

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

失ったものは強いて言えば青春の時間

得たモノは、考えの基本、哲学（仕事の目的は世の中の役に立つ）

感謝と恩返しで世の中の役に立ちたいというベクトル、ベースとなる哲学。

人脈、ゼミの知り合いは医療関係者で仕事の幅拡がる。

ゼミ関係者の多くは同じ業界にいるため、精神的な面での応援者。心の支えになっている。ゼミの友人も考え方のベース、哲学は同じ。世の中の役に立つ。

経営分析や、ファイナンスは現場で経験した人だけができる。

KBS はアカデミック

オールラウンドに広く浅く学べた。

MBA としての評価はない。

ファイナンスは会社で学んだ。会社の方が求めるレベル厳しい。「要は何なんだ」

大企業の書くレポートはわかりやすく、簡潔。

シンクタンクのレポートは、わからない。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

ここも教育機関として親会社の派遣先になっている。

KBS は広く浅く。

ここは、狭く深く、質も高い。

KBS は良いが、自分が新卒だったこともあって、現場の方が学べる。

M15　学校法人　教授、准教授　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノ、学位（博士過程に進級するのに必要)、考え方

KBS での人脈は使っていない。学会で会う程度

MBA について気にした事もない。

考える力を養う力を学生に伝えている。

得られたものは経営ノウハウ、人脈、知識、俯瞰する能力、ケーススタディによるディスカッションを通して、いろんな意見グループ内でのコミュニケーションによる刺激やチームワーク

同じ人達と過ごす経験、双方向の信頼感、ビジネス、顔を合わせている時間

民間企業での実務経験と KBS が自信になっている。体系的に学ぶことができた。

時間変化に関して

知識自体は陳腐化する。根本的なもの。

人脈はあまりない。仕事もそんなに使わない。同窓会はたまにする。

社外役員の仕事の中で、ケースで学んだことに直面する。時間が経っても問題は変わらない。

会社は信頼で成り立っているもの。泥臭いもの。計算（数字）も当然重要だが。

KBS は男性中心の先生。

男尊女卑の風土

組織として女性の活躍を応援していない。女性の先生、学生を取るべき。

そういった組織風土、価値観

KBS はブランディングマーケティングが謙虚すぎる。

M15　小売り　社長、取締役、パートナー　退職
経営をロジカルに理解するためには日本語で学ぶ。
修士をもらうためには KBS。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
MBA は入社（外資系企業）するキッカケとして活きた。当時、社内には MBA はいなかった。
入社後、MBA は特別扱いされなかった。
外資系企業では、考え方、数字の扱い方は役に立った。それ以外は現場で学んだ。
人脈としては KBS での女性同士の繋がりがある。

事業部長になった時はファイナンス系の知識は非常に役に立った。
当時、外資系企業は男女関係ない。英語と実力が重要。

起業するキッカケを与えてくれたのは KBS。
KBS の 50 周年の講演で起業を決意した。また、起業した会社のキャッシュフローを理解するのに財務、ファイナンスの知識は役にたった。
どちらかと言えば、起業したからの方が役に立った印象。

国際的な仕事も MBA を持っている事がきっかけで得ることができた。

M14　メーカー　マーケティング　退職
もともとはキャリア志向なかったが、自分で稼げるようになりたいという思いからスペシャリストよりもゼネラリストになりたいと考え、MBA

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
当時知識やスキルは腹落ちしていなかった。
実務スキルはコンサル時代（KBS 直後の転職先）に身に付いた。
米国の MBA を取りたかった英語がネック、時間もかかるので KBS。
得たモノはキャリアパス。コンサル業界への転職。MBA のシンボル効果は最初だけ。あとは実力次第。
失ったモノはない。
コンサル時代の実践が何よりも身に付いた。仕事のスキルは共通であり、KBS で学んだエッセンスは根本にある。各知識や基礎を一通り学ぶ事は意味のあること。
人脈について。
仕事に人脈は使わない。ゼミ旅行にいったりしてる。
時間変化に関して。仕事をしていく中で身に付いた点が線でつながっていく。時間が立つに連れて経験を積む。ケースを実務で経験する。知識を学んで経験で深める。人事を学んだが、現場で試行錯誤でトライアンドエラーで繰り返す。
企業が MBA 派遣に求めるものは広い視野。

M13　メーカー　社長、取締役、パートナー

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

失ったものはない。
得たもの、卒業生からみると活躍していない。
人脈は仕事に使いたくない。
大学時代の繋がりも使いたくない。
仕事の実績で繋がる。学歴ではない。
知識やフレームワークは大学時代にやろうと思えばできるけど、なぜ必要なのかわからないのでやらないと思う。
体型的に勉強できた。
KBS でないとできないってことではない。仕事をしながらはキツい。
KBS のおかげで社内研修にいかなくても大丈夫。資料も読める。
KBS についての評価はない。大切なのは大学。
大学の受験は大きな物差し。学歴、体育会、学部など
MBA は資料は作れるけど。外資系では即戦力として語学が必要。
日本の MBA と海外 MBA は異なる点は語学力
MBA と語学はセット。KBS で TOEIC９００点なら問題ない。
MBA 出の人にジュニアな仕事はさせられない。周囲の期待値も高い。
中途に関して雇ってうまくいかない場合、周囲が納得してくれない。
MBA ホルダーは頭でっかちになりがち。やってきた仕事の具体的な内容
MBA の肩書きだけで会社を回る仕事をする人なんてほとんどいない。
実力のある人が MBA でないとダメ。わからないし、リスクがあるので新卒を取る。

MBA で得られるモノは会社で内製化可能か？

代替できるかどうかは、その人がどれくらい苦労したり、思い入れがあるかによる。

人のマネジメントは KBS では無理。
上に行く程に書類も書かなくなる。
人にやらせるのは権限ではなく、リーダーシップ。それは時間を過ごす中で身につけるもの。
KBS の欠点は先生が実業していない。
ビジネス現場と接点なく、隔離された世界。
社会から求められていることを理解する必要ある。
商学部の院で済む気がする。自己啓発セミナーのようなもの。
KBS への相談をされたら５人に１人にしか勧めない。
MBA にいけば人生がリセットされるのはあり得ない。人生全てが評価対象。

スキルの１つとして MBA は ok
MBA を取るにあたり、これから自分が犠牲にするものは何か。
キャリアアップは積み重ねの中で生まれるもの。

大学生はまじめだし、いろいろと資格を取ってくる。ので、けっこう仕事できる人いる。

派遣されていた人が仕事をやめて何が残るのか。
日のあたる道を歩いていた人が会社を止めてなにができるのか。どれだけ会社に大事にされていたのかを理解した方がよい。
周囲の環境が無くなったとき、何ができるのか。

現状打破として MBA を考えている人もいるが、MBA で解決できないことを MBA によって解決しようとしている。
KBS は英語力が問題。KBS に英語のクラスを取り入れたり、パワポの資料の作り方を教えたりするのも必要なのでは。

M13　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　休職
組織内部を監査する仕事で全体を俯瞰してみて、何か課題をみつけることはMBAに似ている。

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。
得たモノは経営に関して、体系的に理解できる。
OJTの場合、自分の経験したことで濃淡がある。
業界によって常識の違いがあることを知った。
失ったものはない。
MBAで得たモノは業務に直結している。戦略上の課題などが頭に入ってくる下地ができた。現状認識しやすい。
周囲からの評価はない。
時間変化について。
今の業務でMBA持っていなくてもできる。ただ、持っている事によって踏み込める業務の範囲が広がり、深まった。

一番大切なのは学校にお金を払う価値はなにか。
・ 実際の知識などの実利
・ ステータス
　私は不満ない。
KBSは鮮度のあるクラスと中身のあるクラス。
ステータスに関しては､､､KBSを知らない人多い。
KBSとビジネスは本質は違う。

M13　学校法人　教授、准教授　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

得たモノは人脈、経営学を学ぶことは MBA の価値の一部。ディスカッションを通じて、学びのある多様性を知る。これは教育のベース。

e ラーニングは疑問。話し合うことは大切。

グループでやることが重要。また、第３者がグループを決めることが大切。

与えられたチームの中で意思決定することが重要。

失ったものは強いて言えば、時間。同じ会社だったらキャリアロスかもしれない。

KBS で学んだことで世の中（平均値）を知ることができた。知っている知識の整理ができた。

KBS のクラスで知っている知識が繋がった。

KBS に入学前の会社員の時に役員との食事に連れて行ってもらい、生きた経営学を学んだ。レベルの高い仕事が良い仕事かどうかはわからない。

博士課程は強烈だった。

博士課程は大学の先生をつくるようなもの。ティーチングのスキルはついた。

引き出しが多くなった。学生に何を聞かれても大丈夫。

KBS によってチャンスを活かせる能力がつく。

準備をすること、あせらない、やったことを形にする

産業界はマスターが必要な時代になる。

上司からは MBA は評価されている。学校の中はスペシャリストが多いのでゼネラリストは珍しい。

価値の時間変化について、同じではない。KBS 直後は知識や引き出しの多さが実務に役に立っていた。

グループワークをクラスに取り入れることができた。マネジメントスキルは最新のものにアップデートしてる。

変わるものと変わらない価値がある。

企業が求めるものは英語とマネジメントスキル

大学内では KBS は有名。厳しいことで有名

内製化について、

知識だけなら横断的に研修することで代替可能

ただし、他業界のことについて知ることや、学友になること、外の人とつながり、切磋琢磨することといった人脈は代替できない。

利害関係ない環境で学ぶことは他社（業界）理解に繋がる。

業界は越えるべき。ビジネスは１つの業界で簡潔することはない。従って、他業界を

知るというのはビジネススクールの役割。教育の質が重要。
KBS はビジネス界のトップランナーではない。ビジネススクール界ではトップ。
例えば、ハーバードはどちらもトップ。ハーバードの教授はビジネス界でもトップ。
ビジネス界の人がビジネススクールに聞きにくるくらいの先生が KBS いるか。

M10　メーカー　経営企画　退職

得たモノ／失ったモノは何か、またどのように業務に活きているか。

キャリアのキッカケとして役に立った。
日本の企業に入社ために日本のビジネススクールに入った。
メーカーなので、メインは技術屋、それ以外は脇役のイメージ
MBA だからという評価はない。タイトルや資格で得をすることもない。
ビジネススクールの知識、経験は基礎なのでどんな仕事にも役立つ。
広い視点で捉えることができる。

MBA＋自分の経験・知識。どこを深めているか。
KBS で得たものは初めから役に立った。
最近、大切だと思うものは人脈、同期との情報交換、人生にも仕事にも。
自分のやりたい事を見つけるアプローチ。（人脈を使って）
事業全体を見る力。
社内では MBA よりも開発系のマスターの方が評価される。
全体が見える中、会社の軸がずれているという悪い部分も見える。
MBA は評価されないが、個人としては評価されてる。

時間が経つにつれて MBA で得たモノよりも業務の方が重くなっていく。
ビジネススクールはアカデミック。現実の企業活動は違う。
アカデミックと現実の接点

キャリアプランをしっかり持っていれば、効果はある。何を得たいか。
MBA という資格にフォーカスしてると４５０万は高いかも。
MBA 後のキャリアについて具体的な目標がなかったため、効果が計れない。

ケースメソッドを取り入れてるけど、十分なのか。
ダイバーシティーが取られているか。
グローバル企業で活躍できるほどコンペティティブなのか。

４． 考察、結論

30人の方から得られた意見の中でKBSに対するポジティブな意見とネガティブな意見を抽出すると

ポジティブな意見

・スキルが役に立つ。／M36　金融　営業（マーケティング）　退職

・MBAで得た知識は役に立つ。MBAによってロジカルに考えられるようになった。／M36　メーカー　マーケティング　企業派遣

・IP でスペインへ行った時の友人など海外の友人できた。／M36　小売り　経営企画　企業派遣

・MBA を取って、仕事や企業の全体像を判別できるようになった。／M29　その他　広報、IR　企業派遣

・新たな人脈、所属していた業界外の価値観・思考過程に関する視野、経営に関する幅広い知識、違うキャリアに転換するチャンス。様々な文化を知ることで他社理解ができる。また、社内文化から一旦外れて利害関係なしで語れる文化が新しい価値観をつくり、思考のクセを外すことになる。／M29　その他　経営企画　退職

・KBS はケースに対する教員の質が高いと感じた。得たモノは仕事に繋がったことと、アカデミックに学べたこと。キャリアアップに繋がった。MBA というバックグラウンドが現職に繋がった。キャリアチェンジとしてはとても KBS は役に立った。仕事中、ケースを思い出すことがある。入社するときは、MBA は評価されてる。少なくともアピールとして言える。MBA により知識は広くついた。／M29　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　退職

・得たモノは考え方、方法。授業は意思決定、交渉論は役に立つ。時間が経つほどに行ってよかったと思う。人脈が少しずつ活きる。金融と MBA について、本部の仕事には役に立つ。（戦略か会社の方向性を決める仕事）戦略や会社の方向性を考える時に役に立つ。MBA には行ってよかった。KBS もよかった。／M28　金融　コンプライアンス、リスク管理　退職

・役に立つ事は、人事の採用の際に各部門の業務内容を理解できる。また、人事なので役員と話す機会もよくあるが、そのさい、同じ土台で話ができる。経営に関する話や、スタートアップの話などの新規事業（ケースメソッドでやった話）の話はできる。時間が経つにつれて役に立つ実感が出てきた。経営陣と話す時に実感。普段の業務でも時々思う。会社の全体観を見ている。KBS で影響を受けたことは、ロジカルに話すようになった。整理する力がついた。理系っぽくなった。皆が理解できるようロジカルシンキングをするようになった。目に見えては役には経たないが、人生には役に立つ。常に経営者の目線でものを見る癖、習慣ができた。／M28　メーカー　人事　退職

・自分の会社の狭さがわかった。視野が拡がった。外に出ていろんな人に出会えた。経済等のいろいろな知識を知る事ができた。友達ができた。また、自由な時間を得た。／M28　金融　経営企画　企業派遣

・世間や世間の目線を知れたこと。全体を見て、コーディネートするのも 1 つのスペシャリティ。／M24　小売り　人事　企業派遣

・得たモノ、ハーバードビジネスレビューを読めるようになった。仕事面ではファイナンスや会計知識が役に立つ。有価証券報告書を読む事等。コストを理解するのは全ての基本。IR がわかる。生産やマーケ等を広く学べた。点＞線＞面の考え方。システマチックに物事を見る力。多面的に捉える。間接的なメリットはプレゼンスキル、ポディショニング。一方で直接的なメリットはファイナンス、会計。人脈としては会社の社長をしている KBS の同期が多いことで刺激を受けている。提案書の最終ページのプロフィールを書く欄に MBA を書けることが良いこと。ないよりまし程度だが。MBA は転職にはシグナル効果として役に立つ。／M22　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　退職

・得たものは経営知識（元々は技術系のバックグラウンド）活きている業務はベンチャー投資をしているので、組織論、ファイナンス、会計、戦略はベースとして役に立っている。人脈は仕事でもつながる同業のつながり。講演のお願い等。前職（KBS 卒業直後に入社した会社）の時は会計や財務的な知識が役に立った。ビジネスゲームの財務の経験が活きた。研修でも腹落ちしていたし、わかりやすくなった。／M22 金融　社長、取締役、パートナー　退職

・良かったことは様々なバックグラウンドの人と会ったこと。KBS に来るまで、自分の組織を知らなかった。来てから、理解できた。価値は変わらない。「このシーンはこの授業で習った」と思い出す。２年で学んだ事を活かす。２年で種を植えて、経験によって伸ばしていく。時間が経つに連れて役に立つことを実感する。「目的から入る」という考え方。MBA で学んだことは数式で考えることができた。体系化すること。KBS は人の質が良い。同級生が良い。ケースメソッドが良く、グループワーク等でのディスカッションが多い。とにかく、結論を出す訓練。／M21　学校法人　コンプライアンス、リスク管理　企業派遣

・得たモノは、テクニカルスキル（財務スキルやマーケティング、フレームワーク等）、根性、人脈（FB での繋がり等）年齢を重ねると人脈が活きてくる。マネジメントする立場にあるので、テクニカルスキルである人的資本管理は現在も使っている。／M20　その他　社長、取締役、パートナー　企業派遣

・得たモノは、効率良く学ぶこと、業務すること。ゼミで組織行動を学んだが（ゼミ以外のグループディスカッションでのファシリテーションも）、実務でもチームでもめる時等。M20　その他　財務　企業派遣

・得たモノは、自信。今の会社へ入社後に感じた、得たものは、人脈、根性、考える癖（論理だてて考える思考プロセス、伝えるスキル）理論だけでない。知識もそこそこ。ケースの知識を活かせるシーンはある。先輩、ゼミ同期など悩み相談の先が多い。ゼミの繋がり（もともと繋がり強い）人生とキャリア双方／M19　メーカー　経営企画　新卒
・KBS に来るまでは仕事に関しては、日々の仕事にフォーカスしていた。KBS 後はロジックに考えて説得するスキルがついた。KBS で本（教授が書いたようなアカデミックな本）を読む事で、知識を得られた。日本のビジネススクールだからこその人脈を得た。仕事に活きる。MBA で活かせることは様々。会社に合わせる。限りある条件の中で決定しないといけない状況で役に立つ。意思決定の際にじたばたしない。KBS の２年間でキャリアについて考えることができた。（フルタイムだからこそ）／M18　メーカー　人事　退職
・役に立つ。分析をして課題を出す。ケーススタディに近い。得たモノはプレイヤーではなく、経営者の目線、考える習慣。人脈は役に立つ。人生と仕事両方。営業活動はしないけど。／M18　その他　研究員　退職
・キャリアパスとしては役に立つ。経営企画にいたときに MA を経験して、そこでは MBA は役に立った。得たモノはマーケティングに関する深い知識（マーケティングに関するゼミだったため。）と経営に関する広い知見。あとはこれが大きいかもしれないが、人脈。仕事で悩んだ時、相談できる。財務や会計、組織の知識は経営企画のときに役にたった。今の仕事ではマーケティングが役に立っている。ただ、知見を学んだので様々な目で見るようになった。KBS のケースメソッドは新鮮。会社でも似たようなシーンに遭遇する時ある。ケースは役に立つ。／M17　メーカー　マーケティング　企業派遣
・不完全な情報でねつ造した話をアグリーさせるプロセス、リードする力を養う。KBS で学んだのは組み合わせ。バランス。物事や指示を理解してるか。マーケや経営の知識はいらないが、トラブルが起こった時に対処する、発想することを KBS で学んだ。／M17　金融　コンプライアンス、リスク管理　退職
・得たモノ・・・知識、フレームワーク、考え方、ディシジョンメイキング
クラスのシーンが出てくる。問題の本質が何かを見る。ロジックに考える。活
かせる知識。人脈は 90%がプライベートで去年同期とホノルルマラソン走った。趣味の会う人たちと飲み。10%が仕事で、何かあれば聞く、人を紹介してもらったり。業界的にはなかなかつながらない。仕事に活かしたくないという気持ちもある。業務がマーケなので活きることは多い。学んだことを実務に当てはめやすい。（ビジネスプランを作る時の財務等）帰国子女が多い職場でその人よりも知っている自信になる。直後は知識。その後は、人脈、勉強の習慣、情報収集しながら仕事をするというマイ

ンドセット／M17　メーカー　マーケティング　休職自費
・得たものは人脈、相談できる人ができた。知識は増えた。もともとは理工系。技術屋でない考え方をもつことができた。１つの問題を多面的に見る。（1 人で様々な見方ができる）／M16　その他　個人（フリーランス）　休職
・得たモノは、考えの基本、哲学（仕事の目的は世の中の役に立つ）感謝と恩返しで世の中の役に立ちたいというベクトル、ベースとなる哲学。人脈、ゼミの知り合いは医療関係者で仕事の幅拡がる。ゼミ関係者の多くは同じ業界にいるため、精神的な面での応援者。心の支えになっている。ゼミの友人も考え方のベース、哲学は同じ。世の中の役に立つ。オールラウンドに広く浅く学べた。／M15　その他　研究員　新卒
・得たモノ、学位（博士過程に進級するのに必要）、考え方。得られたものは経営ノウハウ、人脈、知識、俯瞰する能力、ケーススタディによるディスカッションを通して、いろんな意見グループ内でのコミュニケーションによる刺激やチームワーク。同じ人達と過ごす経験、双方向の信頼感、ビジネス、顔を合わせている時間。民間企業での実務経験と KBS が自信になっている。体系的に学ぶことができた。社外役員の仕事の中で、ケースで学んだことに直面する。時間が経っても問題は変わらない。／M15　学校法人　教授、准教授　退職
・MBA は入社（外資系企業）するキッカケとして活きた。当時、社内には MBA はいなかった。どちらかと言えば、起業したからの方が役に立った印象。
国際的な仕事も MBA を持っている事がきっかけで得ることができた。／M15　小売り　社長、取締役、パートナー　退職

・得たモノはキャリアパス。コンサル業界への転職。仕事のスキルは共通であり、KBS で学んだエッセンスは根本にある。各知識や基礎を一通り学ぶ事は意味のあること。人脈について。時間変化に関して。仕事をしていく中で身に付いた点が線でつながっていく。仕事に人脈は使わない。ゼミ旅行にいったりしてる。／M14　メーカー　マーケティング　退職
・体型的に勉強できた。KBS のおかげで社内研修にいかなくても大丈夫。資料も読める。知識やフレームワークは大学時代にやろうと思えばできるけど、なぜ必要なのかわからないのでやらないと思う。／M13　メーカー　社長、取締役、パートナー
・得たモノは経営に関して、体系的に理解できる。業界によって常識の違いがあることを知った。MBA で得たモノは業務に直結している。戦略上の課題などが頭に入ってくる下地ができた。現状認識しやすい。KBS は鮮度のあるクラスと中身のあるクラス。／M13　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　休職
・得たモノは人脈、経営学を学ぶことは MBA の価値の一部。ディスカッションを通じて、学びのある多様性を知る。これは教育のベース。グループでやることが重要。

また、第３者がグループを決めることが大切。与えられたチームの中で意思決定することが重要。KBS で学んだことで世の中（平均値）を知ることができた。知っている知識の整理ができた。KBS のクラスで知っている知識が繋がった。KBS によってチャンスを活かせる能力がつく。上司からは MBA は評価されている。学校の中はスペシャリストが多いのでゼネラリストは珍しい。利害関係ない環境で学ぶことは他社（業界）理解に繋がる。業界は越えるべき。ビジネスは１つの業界で簡潔することはない。従って、他業界を知るというのはビジネススクールの役割。教育の質が重要。／M13　学校法人　教授、准教授　退職

・キャリアのキッカケとして役に立った。ビジネススクールの知識、経験は基礎なのでどんな仕事にも役立つ。広い視点で捉えることができる。KBS で得たものは初めから役に立った。最近、大切だと思うものは人脈、同期との情報交換、人生にも仕事にも。／M10　メーカー　経営企画　退職

以上がポジティブな意見である。

経営に関わる方からは、総合的な知識や体系的に学べたことがポジティブな意見として伺うことができた。

コンサルティングファームに勤める方からは仕事に活きる知識だけでなく、MBA はキャリアチェンジの効果があるという言質を得た。

金融業界からの意見は相手との交渉時に MBA で得たディスカッションの経験や、交渉論などの知識が活かせるということであった。

学校法人をバックグラウンドに持つ方からは、ディスカッションを通じたコミュニケーションが他者（他業界）理解に繋がることがポジティブな意見として挙げられた。

小売り業界からは、人脈や視野が拡がったこと。そして、物事を広く捉え、調整する能力に関して意見を得られた。

メーカーの方々からは、配属されている部署にもよるが、マーケティングや組織といった知識を挙げる意見が多い。またキャリアを積まれた方からは知識だけでなく、人脈についてもポジティブな意見があった。

業界関係なく得られた意見は、企業のみならず様々な組織、分野、多くの業界で働き、活躍している人の経営知識、経営者の視点を与えることや、視野を広げ、ダイバーシティーを提供している機能は多くはないので貴重であるという意見であった。

一方、ネガティブな意見は次の通りである。

・MBA そのものは評価には繋がっていないように感じる。人脈は役に立つとは“まだ”思えない。人脈というよりは人“線”。「脈」という程強固な繋がりではない。今の会社は MBA を評価していないように思われる。MBA よりは前職での経験や繋が

り、人脈の方が評価されている。／M36　金融　営業（マーケティング）　退職
・在学中の２年の間に年次が上がり、給料は上がったが、昇級面談を受けないため、昇級はしなかった。正直、義理もある。会社のトップが慶應出身。KBS 出身者全員が会社に戻ってよいパフォーマンスを発揮しているわけではない。／M36　メーカー　マーケティング　企業派遣
・人脈は得る事ができたが、仕事に直結しているものはない。スキルはつくがここ（今の会社）ではそのスキル活かせない。／M36　小売り　経営企画　企業派遣
・KBS 卒業後、はじめは周囲の高い期待と自分の実力のギャップに困った。MBA を企業は活かしていない。活かす土壌もない／M29　その他　広報、IR　企業派遣
・KBS はいろいろとすばらしいが何か足りない。IP でデュークに行ったが、海外は様々な交流の機会や人脈構築の仕組みを学校側が提供しているが、KBS は学生主体でやっている。／M29　その他　経営企画　退職
・失ったものは、学費、本来稼げた給料。入った後は、その会社のプログラムを受けた方が良い。MBA によって知識はついたが実務スキルはつかない。KBS 卒業後に入社した企業（コンサルティングファーム）では専門性の高い仕事（報酬分析、制度設計等）をしていたため、MBA で得たものは使えない。MBA はキャリアチェンジの切符。その後は実力次第。日系企業幹部の育成の機能がない。WBS や HMBA と同じグループにいる。／M29　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　退職
・失ったモノは収入機会。MBA は評価されていない。仕事には役に立つが「MBA ホルダー」としてのシンボル効果はない。海外 MBA には KBS はあまり知られていない。MBA では飯は食えない。／M28　金融　コンプライアンス、リスク管理　退職
・まず、社内で MBA は評価されていない。失ったものは自費のお金、２年間。皆が理解できるようロジカルシンキングをするようになった。しかし、好き嫌いが分かれるので使い分けることが大切。誰にプレゼンするかはとても重要。／M28　メーカー　人事　退職
・海外 MBA も国内 MBA も評価されない。「へえ～」という感じ。MBA は活きない。MBA のスキルはない。人生の中の１つの知識。周囲は MBA を気にしていない。会社内で評価される資格は弁護士資格くらい。会計士もたくさんいるし。人生の中の２年間で得たものは忘れてしまう。会社の議論の方がはるかに質は高い。KBS で世間を知るようになった。自費では行かない。起業するなら別だが自費で KBS に行ってもサラリーマンとしての価値は上がらない。海外 MBA の方がリターンは大きい。英語とダイバーシティ。／M28　金融　経営企画　企業派遣
・営業の人達からは評判悪い。「やっかみ」ある。得たモノは、スキルはあんまりない。／M24　小売り　人事　企業派遣

・お客様が行動できるよう道筋をつくるのに、MBA の知識は役にたたない。KBS はまだアカデミック。グロービスは先生がコンサルだったりと実務に近い。KBS はケースを使っているとはいえ、まだまだアカデミック。ケース古いし。最先端のプロの話をもっと聞きたかった。なぜ、日吉／M22　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　退職

・失ったものは時間、お金、(キャリアロスとは考えなかった) KBS でたてのころは頭でっかちになった。「こうあるべき」論を言っていた。自分としては KBS には満足しているが、世の中的に見ればプラスにもマイナスにもならない。／M22　金融　社長、取締役、パートナー　退職

・失ったものは無い。強いて言えば、「やっかみ」があること。周囲の MBA を持っていない人から陰口を言われる。「やっかみ」で処遇につながらないこともある。知識は実務に落とし込んで初めて身に付く。ビジネスに戻って初めて理解することも多い。／M20　その他　社長、取締役、パートナー　企業派遣

・グロービスでも知識については大きく変わらない。社内で育てるよりも外注した方が楽。社長は KBS だが、MBA 自体が評価されているということはない。

KBS は財務の授業がわかりにくかった。マーケはわかりやすかった。先生の質にばらつき。新卒は会社や社会に対する問題意識や危機感が足りない。ケースをイメージできない。／M20　その他　財務　企業派遣

・新卒で KBS はハードル高い。社会人経験で語れない。正論でいくしかない。(KBS 卒業後に入社した企業で) 営業をしていた頃、MBA は全く活きなかった。「頭でっかち」だった。失ったものは、謙虚さ (大人達と学んで、知った気になっていた。同期と同じはずがない。という気持ち) 評価はされなかった。MBA そのものは評価されていない。営業で MBA と言うとだめ。「客の上に乗るな」と上司から言われた。会社での立ち回りは教えない。ビジネススクールで教えたいことは現場では通じないこと多い。また企業が学んでほしいことは違う。MBA は頭でっかちになる。社会人としての振る舞いはビジネススクールでは教えてくれない。(性格の問題？) MBA で一旗揚げようと考えていたが、あれ？という感じ。／M19　メーカー　経営企画　新卒

・実際の現場では役に立たなかった。失ったものは、お金、英語ができないというレッテル。ハーバードのような海外 MBA の方が良かったかも。国内のビジネススクールでは箔にならない。MBA の期待値低い。役員は工学系出身者が多い。理屈が通じない。感情に訴えることが大切。ケースメソッドは中身覚えていない。なので、同じ場面に出くわしてもスルーしてる。学んだ知識はキャリアを積む中で「当たり前」になっていく。当時、女性の割合や女性がダメなゼミもあった。男性多い。女性軽視？ MBA が仕事の質の保証にはならない。中途でもたくさん取れる。MBA は国内に溢れている。前職の経験が重要。MBA はとても多い。シンボル効果はない。外からの

評価は低い。／M18　メーカー　人事　退職
・失ったモノは、あまりない。年功で遅れたくらい。価値としては、MBA はもっと使えるものと思っていたし、箔がつくと思っていた。KBS はケースが古い。留学生に偏りがある。グローバル視点が足りない。国際化必要。学歴としては良いが、日本では評価されない。／M18　その他　研究員　退職
・MBA だからといって評価されることはなく、仕事のパフォーマンスで評価されている。もし、当時 KBS 以外にもオプションがあれば、一橋に行っていた。／M17　メーカー　マーケティング　企業派遣
・生徒のクオリティは当時は低い。派遣組は資金的にも余裕があり、モラトリアム。KBS の先生は意識を変える必要がある。KBS はなぜ授業料を上げないのか。EMBA にしても安すぎる。早稲田や一橋はすでにエグゼクティブコースを作っていて、KBS は後発。ならば、先発にないものを提供するべき。そこまでのコンテンツを用意できないという自信のなさを表している。KBS で学んだことはダイレクトには活きない。外資は「どこの」MBA かを意識する。MBA だけではだめ。アントレプレナーとしては KBS は弱い。中途で入るとあまり役に立たない。中途は日本企業では幹部になりにくいから日本企業で KBS は評価されていない。前職の方が影響強い。KBS は生徒に質がばらばら。MBA の質を担保していない。ブランド不足。／M17　金融　コンプライアンス、リスク管理　退職
・社内では評価されない。実力の方が大事。KBS はグローバルの観点が足りない。英語等。海外の人とプレゼンや、会議でファシリテーションやネゴシエーションなどは海外 MBA は強かった。海外の MBA にしたらもう少し、できたかも。／M17　メーカー　マーケティング　休職自費
・MBA は役に立たないと思った時期もあった。上場準備室の時も役に立ったという自覚はない。／M16　その他　個人（フリーランス）　休職
・失ったものは強いて言えば青春の時間。経営分析や、ファイナンスは現場で経験した人だけができる。KBS はアカデミック MBA としての評価はない。ファイナンスは会社で学んだ。会社の方が求めるレベル厳しい。「要は何なんだ」KBS は良いが、自分が新卒だったこともあって、現場の方が学べる。／M15　その他　研究員　新卒
・MBA について気にした事もない。KBS は男性中心の先生。男尊女卑の風土。組織として女性の活躍を応援していない。女性の先生、学生を取るべき。そういった組織風土、価値観。KBS はブランディングマーケティングが謙虚すぎる。／M15　学校法人　教授、准教授　退職
・当時知識やスキルは腹落ちしていなかった。実務スキルはコンサル時代（KBS 直後の転職先）に身に付いた。コンサル時代の実践が何よりも身に付いた。／M14　メーカー　マーケティング　退職

・KBS についての評価はない。大切なのは大学。日本の MBA と海外 MBA は異なる点は語学力。MBA と語学はセット。KBS で TOEIC９００点なら問題ない。中途に関して雇ってうまくいかない場合、周囲が納得してくれない。MBA ホルダーは頭でっかちになりがち。やってきた仕事の具体的な内容実力のある人が MBA でないとダメ。わからないし、リスクがあるので新卒を取る。人のマネジメントは KBS では無理。KBS の欠点は先生が実業していない。ビジネス現場と接点なく、隔離された世界。社会から求められていることを理解する必要ある。商学部の院で済む気がする。自己啓発セミナーのようなもの。KBS への相談をされたら 5 人に 1 人にしか勧めない。MBA にいけば人生がリセットされるのはあり得ない。人生全てが評価対象。KBS は英語力が問題。KBS に英語のクラスを取り入れたり、パワポの資料の作り方を教えたりするのも必要なのでは。／M13　メーカー　社長、取締役、パートナー
・周囲からの評価はない。ステータスに関しては、KBS を知らない人多い。KBS とビジネスは本質は違う。／M13　コンサル　シニアコンサル、シニアアソシエイト　休職
・KBS はビジネス界のトップランナーではない。ビジネススクール界ではトップ。例えば、ハーバードはどちらもトップ。ハーバードの教授はビジネス界でもトップ。ビジネス界の人がビジネススクールに聞きにくるくらいの先生が KBS いるか。／M13　学校法人　教授、准教授　退職
・MBA だからという評価はない。タイトルや資格で得をすることもない。社内では MBA よりも開発系のマスターの方が評価される。時間が経つにつれて MBA で得たモノよりも業務の方が重くなっていく。ビジネススクールはアカデミック。現実の企業活動は違う。MBA という資格にフォーカスしてると４５０万は高いかも。ケースメソッドを取り入れてるけど、十分なのか。ダイバーシティーが取られているか。グローバル企業で活躍できるほどコンペティティブなのか。／M10　メーカー　経営企画　退職

以上がインタビューによって得る事のできたネガティブな意見である。
経営に関わる方からは、MBA ホルダーは「頭でっかちになりがちである。」ということの指摘、英語力についての指摘があった。また、MBA を応募する人達の MBA そのものに対する理解不足も指摘された。
金融業界からは、仕事には役に立つが、会社からは MBA は評価されていないという意見。前職での経験が重視されたという意見もあり、人脈がまだ活きていないという意見もあった。
小売業界からは、スキルについて。あまり得られなかったというものと得られたが、活かせていないという意見があった。

コンサルティングファームに勤める方々からの意見は、MBA の知識はお客様に対しては役には立たないとのことであった。また、キャリアの入り口には役に立っても、入社してからはシンボルとして効果がないとのことであった。
学校法人の方の意見は、当時の KBS に関する風土。また、アカデミックな KBS の教員に対し、もっとビジネス界と接点のある先生にすべきとの意見があった。
メーカーの方からは、KBS は英語ができないというレッテルや、海外 MBA と競えるほど競争力はないという意見。また、知識によっては現場で学ぶべきであるとの意見もあった。新卒として KBS で学んだ方は、社会人としての振る舞いを知らなかったことや、知識だけの頭でっかちになっていたこと等が挙げられた。
以上がネガティブな意見であるが、総じて多かったことは入社後に評価されるということは非常に稀であるということ。
また、語学に関して、和製 MBA は評価されていないことである。加えて KBS はビジネススクールでありながらビジネス業界とはかけ離れた非常にアカデミックであることを指摘する意見が目立った。
その結果を表にしたものが以下の表である。（表１）

表１

評価項目 卒業年(人数)	知識	スキル	人脈	キャリア チェンジ	アップ	企業から 評価	入社時 評価
2010- (3)	○	○	○	○		×	×
2009- 2005(6)	○	○	○	○	△	△	△
2004- 2000(4)	○	○	○	○		×	△
1999- 1995(9)	○	○	○	△	△	×	×
1994- 1990(7)	○	○	△	△		×	×
1989 (1)	○	○	○	○		×	×

また MBA ホルダーの受け手である上司や会社、転職マーケットの評価は高くない一方、MBA ホルダーとして KBS の卒業生個人の KBS に対する評価は高かった。
MBAを評価をしていない法人が全26社の内、23社あった。
そして評価していない23社の内、「国内外のMBAが多くいる」または「入社時には評価された」という一定の評価をした企業は、3社あり、全て外資系企業（全6社）であった。
それ以外20社（内訳：学校法人2社、外資系企業3社、上場企業11社、国内非上場4社）はMBAを評価していない。MBAを評価しない法人（全20社）の中で、学校法人（2社）を除き、企業のみに注目すると18社中、15社が経団連に所属している日本企業（資本関係にある企業も含める）であった。ちなみに所属していない2社は、外資金融と外資メーカーであった。

企業側が 「MBAを評価しない」 理由についてであるが、以下の３つが考えられる。
1. MBA の価値を 知らないから 評価しない
2. MBA の価値を 知っているから 評価しない
3. MBAの価値を 知っているけど 評価しない

企業派遣をした9社は価値をある程度把握しているにも関わらず、評価していない。
（内8社は経団連企業）
また、企業内大学をつくり人材を内製化する努力をしている企業もある（2社）
入社時の面接ではMBAを評価され雇われたが、実際の現場で上司に評価されないケース
（組織（もしくは役員）としては評価されている一方で直属の上司からは評価されない）

価値を把握しているにも関わらず、評価しない理由は様々であり、実際にインタビューの中で聞かれたものは以下の通りである。
・他のマスターや学位、資格に評価が置かれる（開発系等）
・評価方法がわからない（成果を出した要因は、MBA特性 or 個人としての特性）
・MBA派遣を報酬の一環で行っている（活かすことが目的ではない）
・育成は社内で行う文化
・目に見えるものしか評価できない
・周囲の企業もやってないから
・古い制度、慣習（年功序列、技術力中心の経営スタイル）
・一つの商品を専門に扱っている（事業ポートフォリオがない）ために、そもそもMBAで得られるようなスキルは活きない。

この要因として、技術力のみに依存した経営や、企業は短期的に利益を目指す一方、MBA の価値や能力が企業の中で顕在化するには時間を要するため、この時間差が要因でないかと考えられる。そういった企業で MBA ホルダーが提供するような価値（ダイバーシティーや広い視野、外の目）を浸透させるには時間がかかる。これが和製MBA の評価に繋がらない理由の一つと考える。そして、日本の過去成功したメーカー等は優れた技術力を持っているため、技術力が評価される傾向になる。また、ビジネススクールも米国と比較すると歴史が浅く、実際のビジネスの世界に価値が浸透していないと考えられる。
従って、和製 MBA の価値は今後、時間を経て顕在化されるであろう。

本論文は「和製 MBA の価値は経団連企業では評価されない」という結論であるが、海外の MBA の評価に関しては今回の調査では不明である。また今回は MBA ホルダー個人へのみにインタビューを行った。MBA ホルダー採用側へはインタビューを行っていないことを記さなければならない。

謝辞
本研究を進めるにあたり、ご指導を頂いた卒業論文指導教員の小幡准教授に感謝致します。また、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた小幡研究室の皆様に感謝致します。そして何よりも本研究のインタビューにお忙しい中、協力してくださったOBOGの皆様に感謝致します。

参考文献

1.岩村美智恵 (1996)「高等教育の私的収益率 : 教育経済学の展開」『教育社会学研究』第 58 集，pp.5-28.

MBA バリュエーション・プロジェクト（2003）『MBA は本当に役にたつのか』，東洋経済新報社.

2.金雅美（2004）『キャリア・エンジンとしての MBA』，学文社.

3.金雅美（2009）「国内ビジネススクールに対する 7 つの幻想 : 国内 MBA と企業に対する意識調査から」『経営教育研究』日本経営教育学会，12 巻 1 号，pp.45-56.

4.金雅美・吉原英樹（2011）「ビジネススクールの虚像と実像」Nanzan University, Center for Management Studies, Working Paper Series (No. 1103), pp. 1-18.

5.金雅美（2014）「日本のビジネススクールの概要」『和光経済』，47 巻 1 号，pp.1-8.

6.金雅美（2015）「アメリカのビジネススクールの概要 : AACSB と GMAC 調査を中心として」『和光経済』，47 巻 2 号，pp.55-64.

7.清水隆介（2009）「海外 MBA と国内 MBA の比較 : 個人の投資収益率とコスト・ベネフィットの推計から」『三田商学研究』，第 52 巻 2 号，pp.99-113.

8.清水隆介、樋口美雄（2008）「我が国の労働市場における MBA 教育の価値」『ファイナンシャルレビュー』『財務省財務総合政策研究所』5 号（通巻 92 号），pp.93-116.

9.文部科学省　専門職大学院室（2015）「専門職大学院制度の概要　平成 27 年」