

# TEEP

進化型実務家教員  
養成プログラム

VOL.20

NEWS LETTER

TEEP 進化型実務家教員養成プログラム

NEWS LETTER

VOL.20

発行日 2021年10月1日

連絡先 E-mail: teep\_office@sec.nagoya-cu.ac.jp

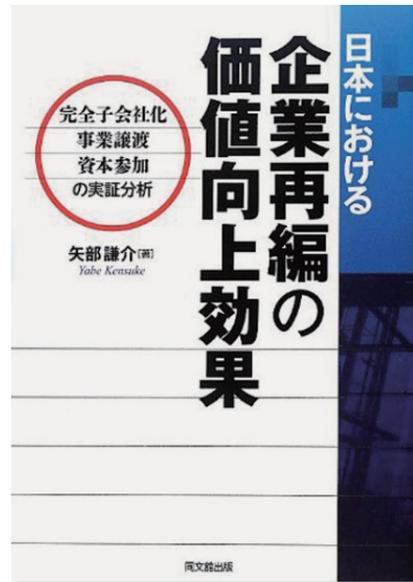
事務局 名古屋大学教務企画室内

F467-8501 名古屋瑞穂区瑞穂町字山の畑1

## 主観と客観のバランス どう取るかが課題

**鵜飼** TEEPコンソーシアムの基本コースでは、実務家教員候補の方々に模擬講義をやってもらっていますが、自分の経験をどうやって伝えるかに苦慮されています。自分の経験のみの説明ではなく、広く捉えたときにこの現象がどういう意味を持っているか、この現象に至るまでにいかなるプロセスがあるのか、などと掘り下げていくのが難しい。矢部先生のご経験から、このような課題を克服するための方法論はあるのでしょうか。

**矢部** 主観と客観のバランスがあるのかなと思います。実務家教員は、どうしても主観が強くなってしまふところが弱点。主観はあくまでその人の捉え方で、第三者から見ても本当にそうだったのかというと、必ずしも正しくないことがあります。客観視できるものは人に伝えられます。主観として経験したことをいかに客観視できるか、「主観の客観化」が求められる気がします。



企業再編が会社の価値にどう影響したのかを実証的に研究

**鵜飼** 今の模擬講義は実務家教員の候補者の一人が先生役となって講義をし、他の受講生は学生役として講義を聴く形式で行っています。先生役が学生役から「あなたの授業はこうだった」とコメントを受けることで、自分の弱点に気付くこともよくあるようです。主観と客観のバランスというのは、そうやって自分の思いを伝えることの繰り返しの中から芽生えてくるのかもしれないね。実務領域診断カルテでは、現状の自分と理想的な実務家教員像とのギャップを明らかにし、そ

のギャップを埋めるための学びのプロセスを自ら考えるとといった宿題もあります。これも主観と客観のバランスを意識することには貢献できるものです。

**矢部** 実務家教員の定義も難しい中で、理想的な実務家教員像とは何かというのも難しいですね。それぞれの経験を教育という観点でどういう分野の理論に乗せるか、乗せやすい人もいれば乗せにくい人もいるでしょうし、ケースバイケースになりそうですね。

**鵜飼** 実務家教員といっても多様だというのが一つの結論です。常勤が可能な人もいれば、非常勤やスポット向きの人もいます。そうした幅のある人材に、どう教壇に立つてもらいかも考えながらプログラムを組み立てています。

**矢部** 実務家教員を養成すべきだと言われつつ、実は求められているのはアカデミックなバックグラウンドをきちんと持っている人、学位や研究歴を求められるということもありそうです。教える場がないと絵に描いた餅になってしまうよね。

**鵜飼** 大事なものは、高等教育機関と仕事世界の間の段差解消を担う実務家教員が、大学等で活躍できる制度設計です。しかし、実務家教員採用面あるいは受け入れの面で、方針レベルの制約条件が大きいと感じています。私の悩みが、先生の認識と共通であることが分かり、改めて方針制約の課題を正面から見据えた対策を講じることが不可避であることを確信しました。今日はありがとうございました。

## 進化型実務家教員への扉

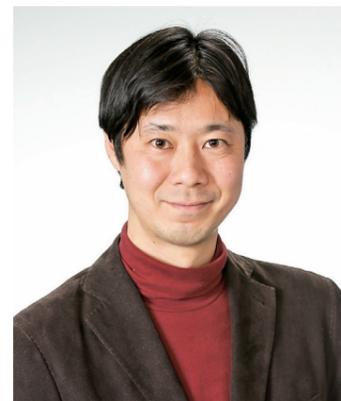
進化型実務家教員養成プログラム (TEEP) の想いと実際、そして、実務家教員の未来像を発信するTEEPニューズレター。本号は、「進化型実務家教員への扉シリーズ」として中京大学国際学部 矢部謙介教授にお話を伺いました。経営コンサルタント時代の経験を踏まえ、実務家教員の強みは「経験と理論を結び付けられること」とし、知識と情報の更新、主観と客観のバランスを強調されています。

(文・鵜飼宏成)

## 実務家教員インタビュー ⑧

インタビュー

●名古屋大学大学院 経済学研究科 教授……鵜飼宏成



中京大学  
国際学部 教授  
矢部 謙介

クスバリユ東海の社外取締役に就くなど経営の実務にもタッチされています。こうした経歴の中で、実務家教員を志したのはいつ頃、どのようなきっかけがあったのでしょうか。

**矢部** 慶応のMBAコースにおける2年間で、経営というものが非常に面白いと感じました。修了後も何かしら経営にタッチしたいと考えていたところ、コンサルタントという仕事が目に入り、三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)へ。さらにコンサルティングであれば外資系で一度仕事をしたいと、2002年に欧州系の経営コンサルティング会社であるローランド・ベルガーに転職しました。

コンサルティングの仕事は激務で、特に外資系は人の入れ替わりが激しい職場。仕事をしながら、常に自分は次に何をしていくべきかと考えさせられました。

仕事の内容としては、クライアントと机を並べてノウハウを伝えていくという、ある種の「教育」の面がありました。それをコンサルティング会社では3カ月から1年ぐらいの短期でこなしていきますが、もっと長

## 外資系コンサルから教員への道探る

**鵜飼** 実務家教員を志したきっかけをお聞かせください。矢部先生は慶応義塾大学のMBAコースで修士を取得後、民間企業で7年間ほど経営コンサルタントを務められました。その後、一橋大学大学院商学研究科で博士号を取得され、名古屋商科大学、中京大学経営学部を経て、現在は、国際学部にて教育研究活動に従事されています。同時に、現在はマッ



11月18日(木)に「第2回TEEPシンポジウム」を開催いたします。具体的な開催方法については、Webサイトにのご案内させていただきます。 <https://teep-consortium.jp/>



講義では実務での経験と理論の結び付きを重視している

期の視点で人材を育てていけないか。そう考えたときに、大学教員という選択肢が浮かんできました。

**鵜飼** その際、仕事と両立しながら、どのように準備されたのでしょうか。また、その後の展望はどのように描いておいででしたか。

**矢部** 在職中は忙しくて準備はできませんでした。博士課程に進むにあたって、どの先生の下で研究をするか、実際に相談しに行くなどはしましたが、入試前に会社は辞めた方がいいと思いました。そこで上司に退職を申し出ると、「まだ合格したわけではないのだから、休職にしたら」と助言を受けました。非常にありがたいことで、実際に3カ月ほど休職して進学準備に集中できました。無事に合格して2005年から3年間、大学院へ。その後、教員に転身しようと考えていました。

## 経験と理論を結びつけられるのが強み

**鵜飼** 実務家としての強みはどんな面で活かせましたか。実務家教員になってからのやりがいはどんなことがありましたか。

**矢部** 博士課程の頃から、実務でやってきたことをどう研究の体系に乗せていくかを意識していました。

実務家教員の強みは、理論に対して実務の経験を結びつけられること。講義などでは説得力が増して教育上の効果があると言えるでしょうし、研究上も仮説の設定などの面でアドバンテージになると思います。

例えば、私の専門分野で言うと親子会社間のM&Aについて教科書的な仮説を当てはめることもできますが、実務を経験した人間なら「現実には親会社はこうするだろう」という現場を踏まえた仮説を提示できます。

**鵜飼** それは、ある会社で一仕事以上を成し、経験に基づくものの見方が確立されており、かつ、応用もできる実務家だから可能になることですね。1年や2年働いていましたということではなく、かといって、長く働いたからよいわけでもなく、受動的な仕事を繰り返してばかりいては実務家教員とは呼べないかもしれません。

**矢部** はい。同じように考えています。その一方で、私の経験で言えば、採用時に「研究領域はどこ？」と聞かれると、絞れない面もありました。やってきたことがコーポレート・ファイナンスなのか企業会計なのか経営戦略なのか…実際はかぶっているところも多々あります。採用する側が何か一つに絞ってほしいとなると、必ずしも実務を求めているケースもあります。そこには、戸惑いや葛藤がありますね。1つ目のポストを得るときは難しかったです。採用する側は科目適合性を考えますが、一方で実務の人間からすると職能や技能は独立して存在するものではありません。アカデミックでのポジションに就こうとした場合、そうしたギャップもあると当時は感じました。実務家のやりがい・アドバンテージと戸惑い・葛藤は表裏と言えるでしょう。

私がコンサルティングをやっていた頃は、実務に身を置いている人たちは学術の書き物をあまり読まない、逆に学術系の人たちは実務系のものを読まないという傾向がありました。お互い相容れない面が

あったのかもしれませんが、本来は両者が結びついていくべきです。そうした意味で、両方を経験している人間として広く一般にものを書いていくことも大事な活動と考えています。

**鵜飼** 両方を結びつけるために気を付けている点がありますか。

**矢部** 広く一般にということでは、なるべく分かりやすく伝えることを心がけています。一方で理屈や理論も重要ですから、そのバランスは取りたい。経済誌の記事を執筆する機会があるのですが、その点をいつも悩みながら書いています。もう一点加えるとすれば、情報発信をする際には、自分が伝えたいことを伝えられるメディアであるかどうかは意識しています。

## 知識や情報更新しながら「引き出し」大事に

**鵜飼** ここまでは主に学内の研究、教育についてお聞きしました。次に大学の外との関係についてお聞きします。産学連携や社会貢献はどう担われていますか。

**矢部** 実は、今の社外取締役になった企業は、ゼミで学生が東海エリアの企業分析をするために訪れたうちの一社でした。それをきっかけに声が掛かり、個人として引き受けているので、自分の中では産学連携というよりコンサルティング活動を続けているという意識ではあります。経営学に関わる大学教員としてこうした実務に直結した仕事ができるのはありがたいと思います。

**鵜飼** 実務家教員が第一線から離れ大学教員が本業になると、実務家自体には日常であった日々変化する実務に向き合う仕事と異なるため、それまで持っていた情報がどんどん古くなってしまいます。社外取締役のような大学外での実践的活動は、実務の最前線に触れ続け、新しい知見を蓄積する機会になりますか。

**矢部** 社外取締役としての仕事は、自分自身の実務と学術の経験を活かしてその企業の経営に貢献する

ことが第一義であるべきです。第二義として自分自身の知識のアップデートがあるかもしれませんが、あくまでも価値を提供することが主目的であることを忘れてはいけません。ただ、確かに現場を離れてしまうと知識や情報は古くなってしまいます。そこを補うために学外での仕事は有効です。そこで得られた知識を教育にフィードバックしていくことも、学術と実務のブリッジ役としての実務家教員の重要な役割といえます。

最新の知識や潮流は陳腐化していくものなので、アップデートが必要です。一方で物事の考え方といった自分の「引き出し」みたいなものは、それほど大きくは変わっていかないもので、長期にわたって使っていけるのではないのでしょうか。

**鵜飼** 教員になってからも絶えず意識してブラッシュアップしていることや、新しく取り入れたりしている学び方などはありますか。

**矢部** 今、私が学部で担当している教育の領域は会計とファイナンス。それを担当している教員は私1人です。極めて広い範囲をカバーしなければいけないことになります。実務で扱ったことがない領域もあります。だから、特別なことではないのですが、新聞記事をケースとして使えるかどうかという視点で読み込むようになりました。新聞などの記事をケースとして講義で使用する際には、その記事の背景にあるものを推察し、思考を深めさせるようにすることが大事。その思考の訓練をリードしていくために、実務家教員は、過去の経験を踏まえた洞察力を発揮できるのではないのでしょうか。

さらに社外取締役として、社内の人たちの悩みを聞き、一緒に新しい仕組みを考えたり、作ったりもしています。こうした経験も、私の「引き出し」の中身である方法論と突き合わせて昇華させながら、教育の現場にフィードバックしています。



社会人に向けたビジネス書も執筆している