

2024 年度学士論文

持続可能な社会の実現に向けた高等教育機関の役割  
—サステナブルビジネスリーダーを育成するには—

2024 年 12 月 13 日

早稲田大学 4 年

1F210379-8 佐野育穂

## はしがき

卒業論文を書き終え、1年間1つのテーマと向き合い4万字の論文を書き上げることができたことに達成感を覚えるとともに、谷本ゼミでの活動が終わってしまうことを寂しく思います。私と谷本ゼミとの出会いは高校3年生まで遡ります。当時私は受験生で、将来は、社会課題の解決を仕事にしたいと漠然と思っていました。しかし、具体的にどう実行したら良いのか分かりませんでした。そんなある日、商学部のパンフレットでCSRというワードを発見し、私が目指していたのはこれだと思いました。そして、大学に入学したらCSRを学ぶことができる谷本ゼミに所属しようと決めました。実際に谷本ゼミに参加するようになり、講義やプロジェクト研究を通してずっと学びたいと思っていた分野を学べたことはとても楽しく、充実感を得ました。一方で、ゼミの活動は想像以上に大変なものでもありました。毎日たくさんの文献を読み、文章にまとめることは容易な作業ではなく、優秀なゼミ生と自分自身を比較して落ち込むことも多くありました。特に、3年次はサークル活動に勤しんでいたこともあり、どちらの活動も中途半端になっているのではないかというもどかしさを抱え、やめた方がいいのではという考えが何度もよぎりました。しかし、悩みながらも、プロジェクト研究や卒業研究をやり遂げたことは、大きな自信となり必ず今後の私の原動力になると思います。

卒業論文のテーマには、高等教育機関におけるサステナブルビジネスリーダーの育成を取り上げました。サステナブルビジネスリーダーの育成に取り組む海外の事例や日本の高等教育機関の課題を調査し、「日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダー育成を目指すために必要な取り組みとは何か」を検討しました。

最後に卒業論文を執筆するにあたってお世話になった方々に感謝申し上げます。谷本先生は、どんなときでもゼミ生を第一に考えてくださいました。「企業と社会」というテーマについて学ぶことはもちろんですが、やり遂げる力や自己管理など、社会で必要となる多くのことを教えていただきました。たくさんの学ぶ機会をいただき、また厳しくも温かいご指導をいただきありがとうございました。そして、本日までゼミでの活動を続けることができたのは、どんなときでも温かく迎えてくれる同期の存在があったからだと思います。どんなに忙しくても一つ一つの課題に真摯に取り組む12期の皆から学ぶことも多くありました。優しくて頼もしい12期の皆と過ごす時間が楽しくて、谷本ゼミの一員として活動することができて良かったと思う日々です。改めて、ゼミ活動でお世話になった全ての方々に感謝申し上げます。ありがとうございました。今後も谷本ゼミで学んだことを活かし、頑張っていきます。

2024年12月13日

佐野育穂

## 目次

第1章	日本のサステナビリティ経営の現状	p.1
第1節	サステナビリティ経営を主導する主体とは	p.1
第2節	本論文の構成	p.2
第2章	サステナブルビジネスリーダーとは	p.3
第1節	リーダーシップ論の変遷	p.3
第2節	サステナブルビジネスリーダーの育成が求められる背景	p.8
第3章	サステナブルビジネスリーダーの育成	p.10
第1節	PRMEについて	p.10
第2節	高等教育機関の特徴	p.10
第3節	認証制度・評価機関	p.11
第4章	サステナブルビジネスリーダーの育成に関する実態調査	p.15
第1節	調査対象と進め方	p.15
第2節	海外ビジネススクールにおけるサステナブルビジネスリーダー育成の例	p.15
第3節	サステナブルビジネスリーダー育成に取り組む高等教育機関の特徴	p.19
第5章	日本の高等教育機関におけるサステナブルビジネスリーダー育成に向けて	p.22
第1節	日本の高等教育機関の現状	p.22
第2節	日本の高等教育機関が抱える課題	p.22
第3節	課題の解決に向けて求められる対応	p.26
第6章	日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダーを育成するには	p.30
第1節	カリキュラムへの統合に向けて	p.30
第2節	本論文の課題	p.31
文献一覧		p.32

## 第1章 日本のサステナビリティ経営の現状

### 第1節 サステナビリティ経営を主導する主体とは

本論文は、「高等教育機関におけるサステナブルビジネスリーダーの育成」をテーマに、サステナブルビジネスリーダーの育成に向けた取り組み、日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダー育成を行うために必要な取り組みを調査した。サステナブルビジネスリーダーとは、「サステナビリティ革命の時代においてサステナビリティ経営に取り組む新しいビジネスリーダー」（谷本 2020、145 ページ）のことである。Metcalf & Benn(2013)は、サステナブルビジネスリーダーを、組織の持続可能性が組織の置かれている公判で複雑なシステムとどのように「リンク」するかについての重要な解釈者として捉えている。また、Waldman と Siegel(2008)の書簡交換において、Siegel は CSR リーダーの個人的価値観について言及しており、道徳的リーダーシップが CSR の推進力となっていると指摘する。つまり、サステナブルビジネスリーダーがステイクホルダーを導き複雑な問題に対処していくためには、リーダーの人格やスキルが求められるのである。谷本(2020)は、サステナビリティリーダーが持つべきマインドセットとして以下の4つの観点をあげる。

- 1)ヴィジヨナリー:共通のサステナビリティ・ビジョンに向けて多様な人々をリードすること。
- 2)エンパワリング:他者をパワーで支配するのではなく、力づけ支援していくこと。
- 3)コラボラティブ:様々なセクターや異なる価値観をもつ人々をつなげ協働していくこと。
- 4)イノベーター:これまでの考え方や方法にこだわらない新しいスタイルを生み出していくこと。(p.145)

このように、サステナブルビジネスリーダーは、サステナブルな考え方ができるだけではなく、幅広い視点を持ち、多様なステイクホルダーが積極的に関与できるよう巻き込んでいく力が重要なのである。以上より、本論文では、サステナブルビジネスリーダーの定義を「サステナビリティ革命の時代においてサステナビリティ経営に取り組む新しいビジネスリーダー」とし、組織を超えた多様なステイクホルダーとの協働を牽引するマクロな視点を持ったリーダーと捉える。

私が、このテーマに焦点を当てたきっかけは、持続可能な経営を進めていくためには、消費者の行動変容や消費者に行動変容を促すための「教育」が重要であると学んだことである。ゼミでの議論を通じて、消費者が持続可能な経営を求めて行動することが、企業のより良い経営につながると考えた。一方で、現状の消費者は、社会課題の解決に向けた経営を行う企業を積極的に選んでいるとは言えない。そのため、消費者の行動を変えるきっかけとなる「教育」が必要だと考えた。しかし、どのように消費者を教育すべきか議論に関する議論の中で、実効性のある解決策を提案することは困難であった。そこで、大学生活の集大成である卒業論文の大きなテーマとして、消費者に対する「教育」を取り上げたいと考えた。中でも高等教育機関に焦点を当て、社会課題の解決に関心のある学生を育てる取り組みについて調べた。高等教育機関に焦点を当てることで、学生のキャリア形成や今後の課題解決に大きく影響すると考えたからである。

実際に調査を進めると、海外の教育機関では、持続可能な社会の実現に向けた様々な教育プログラムが行われていると分かった。また、学生も、社会課題の解決に関心を持っており、PRME(2022)は、Times Higher Education の調査によれば、72%の学生が、大学が持続可能な市民に育てることが彼らのキャリア展望にとって重要と述べている。他にも、ビジネススクール認証機関や大学ランキングにも持続可能性が取り入れられており、責任ある企業活動を行う人材を育てる上で教育機関の働きが重要であることが分かる。しかし、上記のような教育プログラムは、日本の高等教育機関では実施されていないのが現状である。そこで、日本の高等教育機関において、持続可能な社会の実現、特に持続可能な経営を推進するサステナブルビジネスリーダーを育成するために必要な取り組みとは何かを、テーマとして取り上げた。

## 第2節 本論文の構成

本論文は、6つの章によって構成される。第1章では、本論文のテーマ選定の理由と論文の構成について記述する。第2章では、リーダーシップ論の変遷について確認し、サステナブルビジネスリーダー位置づけを明らかにする。第3章では、サステナブルビジネスリーダーの育成に焦点を当て、関係する機関を整理する。第4章では、PRMEチャンピオンを中心に、サステナブルビジネスリーダー育成に向けた実際のプログラムを調査し、共通した特徴を明示する。第5章では、日本の高等教育機関が抱える課題を調査し、サステナブルビジネスリーダーの育成に向けて必要な取り組みとは何かを検討する。第6章では、本論文の総括を行い、問いに対する解を提示する。

## 第2章 サステナブルビジネスリーダーとは

リーダーシップ論は、社会科学の研究において重要な位置を占めており、多くの研究者によって議論されてきた。本章では、リーダーシップ論の変遷を調査するとともに、その歴史の中でサステナブルビジネスリーダーをどのように位置づけられるのかを明らかにする。

### 第1節 リーダーシップ論の変遷

#### (1) リーダーシップ行動論

1950年代以前のリーダーシップ研究では、リーダーシップは天性のものとして考えられてきた。初めてリーダーシップを天性のものとして捉えず、優れたリーダーは育成できると考えたのが、リーダーシップ行動論である。リーダーシップ行動論は、「リーダーの有効性はその人がどのように行動するかによって決まる」とする考え方である。リーダーシップ行動論では、優れたリーダーの行動原則を明らかにすることでリーダーを育成できると考える。関連する研究は次の通りである。

##### 1) オハイオ研究

この研究の目的は、リーダーシップ行動のそれぞれ独立した側面を特定することであった。オハイオ研究において、効果的なリーダーシップ行動は、「構造づくり」と「配慮」によって説明される。「構造づくり」とは、リーダーが目標達成を目指す中で、部下の管理や組織体制を重視することをいう。「配慮」とは、ある人物が相互信頼、部下のアイデアの尊重、部下の感情への気配りを行うなど組織の人間関係を重視することをいう。オハイオ研究の結果、構造づくりと配慮のどちらも高い程度を示したリーダーの下で働くとき、最も部下の業績が高まる可能性が高いことがわかった。

##### 2) ミシガン研究

ミシガン研究は、オハイオ研究と同様に業績に影響を与えるリーダーシップ行動を明らかにすることを目的として行われた。ミシガン研究では、リーダーシップ行動は、メンバー間の個性の違いを受け入れ、人間関係を重視する「従業員志向型」と仕事の技術的側面やタスク遂行を重視する「生産性志向型」の2つに分けることができるとした。この研究の結果、従業員志向型のリーダーは生産性志向型のリーダーよりも、組織の生産性や部下の仕事に対する満足度の上昇と強い関連があることが明らかにされた。

##### 3) PM理論

PM理論は、大阪大学の三隅二不二が提唱した理論である。三隅はリーダーの行動を、集団の目標達成や課題解決を目指す行動（P行動）と集団や組織の中で生じた問題を解決し、集団を維持しようとする行動（M行動）の2つに分けた。また三隅は、この2つの側面の大小に基づいてリーダーを、P機能を強く持つPm型、M機能を強く持つpM型、両方を強く持ったPM型、両方とも持たないpm型の4つのタイプに分類した。調査研究の結果、両方を強く持ったPM型が最も優れたリーダーシップ行動であると指摘した。

以上にあげた3つの研究は、リーダーシップ行動を主にタスク志向と人間関係志向の2つの側面に分類し、優れたリーダーの行動原則を明らかにしようとした。Blake & Mouton

は、「マネジリアル・グリッド」によってこれらの考えを図式化した。マネジリアル・グリッドでは、縦軸に「人に対する関心度」、横軸に「業績に対する関心度」を設定し、成果を出そうとするリーダーの発想がどのような関心より生じるのか明らかにした。この調査の結果、最も成果を出すリーダーの特徴はどちらか一方の性質に偏ったリーダーではなく、「人に対する関心度」も「業績に対する関心度」もどちらも高いリーダーであることがわかった。

しかし、Robbins(2005)は、リーダーシップ行動論に関連する研究について次のような課題を指摘している。

残念なことに、リーダーシップの行動パターンと集団業績の間に一貫した関係を見出すという点では、ほとんど成果が見られなかった。状況によって結果が異なるため、一般論を導き出すことができなかった。成功と失敗を分ける状況要因の考慮が欠けていたのである。(p.262)

Robbins は、状況の変化によって力を発揮できるリーダー行動が異なっており、その状況要因を考慮していなかったため、必ず良い業績や部下の職務満足度の上昇と結びつくような普遍的なリーダーシップ行動を導き出すことはできなかったと述べている。つまり、これまでの研究によって明らかにされた優れた業績や部下の満足度向上に寄与するリーダーシップ行動をとるリーダーも、状況が変われば力を発揮できず、正反対の行動をとるリーダーの方が良い結果を出す可能性もあるということである。よって、リーダーシップ行動論では、どんな状況においてもリーダーシップを発揮し、成果を出せるような優れたリーダーシップ行動を示すことはできなかったのである。

## (2) コンティンジェンシー理論

コンティンジェンシー理論は、リーダーシップ行動論において課題となった条件要因が考慮された理論である。コンティンジェンシー理論では、状況によって最適なリーダーシップ行動は変化するとされている。関連する主な研究は以下の通りである。

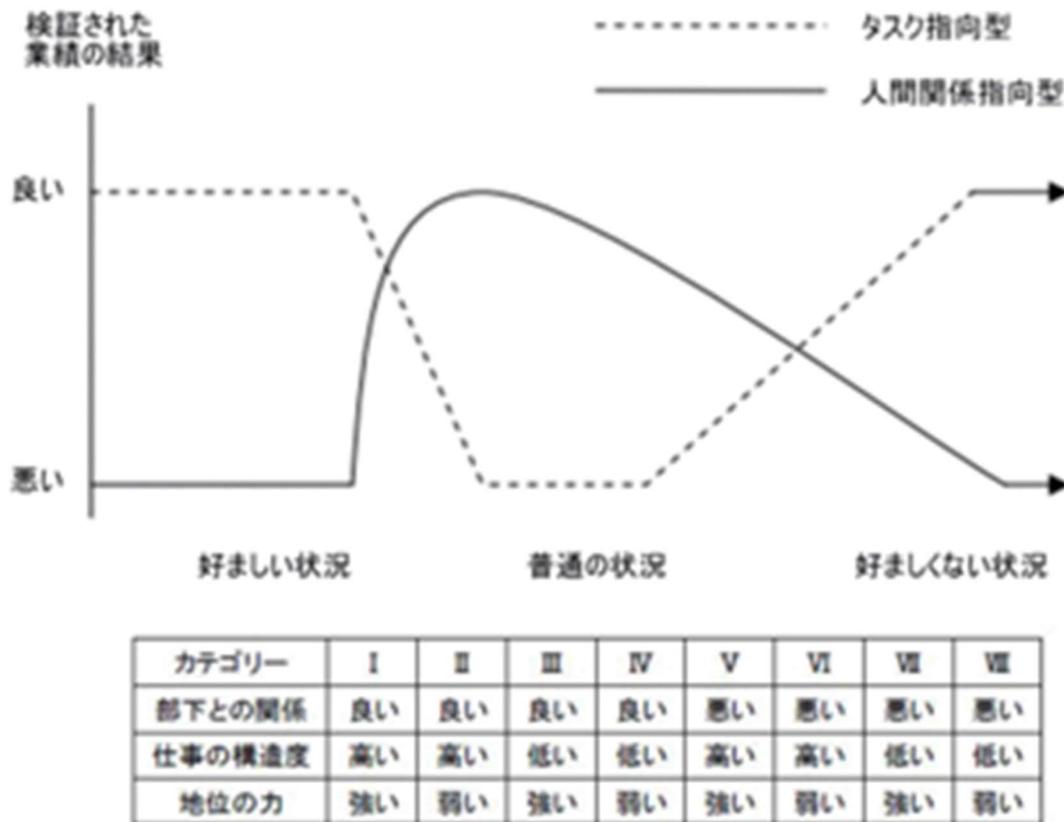
### 1) フィードラー理論

フィードラー理論は、リーダーシップスタイルと状況要因の 2 つの要素で構成される。まず、リーダーシップスタイルは、最も好ましくない仕事仲間 (LPC) に関する質問用紙の回答に基づいて判断される。回答者は、これまで一緒に仕事をした人の中で、最も一緒に働きたくない人を思い浮かべて評価をつける。回答者が、最も好ましくない仕事仲間甘い点数 (高 LPC 得点) をつければ、その回答者は仕事仲間と良い関係を築くことに関心がある「人間関係志向型」に分類され、最も好ましくない仕事仲間に対して悪い評価 (低 LPC 得点) をしていれば、その回答者は生産性に関心がある「タスク志向型」に分類される。これらのリーダーシップスタイルは状況によって変化することはない。状況要因については、①リーダーとメンバーの対人関係、②タスクの構造、③リーダーに与えられるパワーの 3 つを用いる。フィードラー理論では、以上にあげた 2 つリーダーシップスタイル

と 3 つ状況要因を用いて、最も効果的なリーダーシップを発揮できる組み合わせを提案している。図表 2-1 は、フィードラーによる調査の結果である。

タスク志向型のリーダーは、3 つの状況要因の平均が良い「好ましい状況」のときや悪い「好ましくない状況」で高い業績をあげる傾向にあり、人間関係志向型のリーダーは、3 つの状況要因の平均がどちらともとれる「普通の状況」のとき高い業績をあげる傾向にあることがわかった。

図表 2-1 フィードラー・モデルまとめ



出所:Robbins,2005,邦訳,p.266 より引用。

## 2) 状況的リーダーシップ論

状況的リーダーシップ論では、リーダーシップスタイルは、フォロワーの成熟度によって変化させるべきとしている。リーダーシップスタイルは、具体的に指示し、事細かく監督する指示型、こちらの考えを説明し、疑問に答える説得型、考えにあわせて決められるように仕向ける参加型、仕事遂行に責任を委ねる移譲型の 4 種類に分けられ、それぞれがどの成熟度のフォロワーに対して有効であるか明らかにしている。フォロワーの成熟度は、業務遂行能力と業務遂行意欲の高さによって評価される。調査研究の結果、成熟度が低いとされる能力も意欲も低いフォロワーに対しては指示型、成熟度が上がり能力は低いが意欲は高いフォロワーに対しては説得型、能力は高いが意欲は低いフォロワーに対しては参加型、最も成熟度が高いとされる能力も意欲も高いフォロワーに対しては移譲型のリーダー

ーシップスタイルへとリーダーシップ行動を変化させていくべきであると分かった。

### 3) パス・ゴール理論

パス・ゴール理論は、リーダーの役割をフォロワーの目標達成を助けて、必要な方向性や支援を行うこととしている。パス・ゴール理論において、リーダーシップスタイルは可変的であるため、一人のリーダーが状況に応じて異なるリーダーシップ行動をとることもありとされる。パス・ゴール理論では、リーダーシップスタイルは指示型、支援型、参加型、達成志向型の4つに分類される。状況要因は、環境的条件即応要因とフォロワーの条件即応要因に分けられ、リーダーはこれら2つの状況要因を踏まえて、フォロワーが業務目標を達成するためのリーダーシップ行動を選ばなければならない。

このようにコンティンジェンシー理論では、フォロワーの成熟度や、タスクの構造、職場の人間関係など様々なものを状況要因として挙げ、それに応じてリーダーシップ行動を変化させること、またはリーダーを変更することを提案している。

### (3) コンセプト理論

コンセプト理論について小林ほか(2021)は、「より具体的なビジネス環境におけるリーダーの行動に着目した様々なリーダーシップ理論」と表現する。これまでのリーダーシップ論は、決められたことを決められた通りにやらせる業務遂行に関するリーダーシップであった。しかし、組織を取り巻く環境が大きく変化する不確実性の高い時代において、リーダーの役割は多角化している。リーダーは、フォロワーにタスクを遂行させるだけでなく、変化に対応するために組織を改革していく必要がある。そこで、リーダーに求められるリーダーシップスタイルは、リーダーが担うべき役割によって変化すると考えられる。コンセプト理論では、より具体的なビジネスの環境にあったリーダースタイルを検討している。

コンセプト理論には、リーダーとフォロワー間の関係に注目するリーダーシップ論が多い。その特徴について淵上(2009)は次のように指摘する。

以前はフォロワーとは、リーダーシップに盲目的に従う存在として把握されていた。そこでは、リーダーがある指示を与えると、フォロワーはそれに黙って従うという前提があり、リーダーシップとはリーダーによる一方向的な影響過程であるとみなされてきた。けれどもフォロワーの影響力が認識されるようになり、リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの役割が注目されるようになってきた。フォロワーのもつ自己概念、プロトタイプ、社会的アイデンティティなど多様な研究が行われるようになり、相互作用の形態に対する認識が変化してきた。

(p.5)

淵上は、リーダーシップは、部下を従える形式的で一方向であると捉えられていた初期のリーダーシップ研究から、リーダーと部下の相互作用に注目する研究へとリーダーシップに対する考え方が変化してきたことを指摘している。これは、互惠的リーダーシップと呼ばれる。

互恵的リーダーシップに含まれる主要な理論として変革型リーダーシップをあげられる。開本(2007)は、この変革型リーダーシップについて次のように指摘する。

不確実な環境の中で組織を繁栄させるためには、変革の方法を身につけ、新たな可能性や方向性を見出すことが必要です。また、変革に対する内外の反発や変革から生じるストレスに耐えつつ、行動していくことも必要です。その結果、メンバーを未知の世界へと導くことが可能になるのです。こうした難題を乗り越えるような人を変革型リーダーと呼びます。(p.125)

開本は、変革型リーダーとは組織を変化させるために、フォロワーに対して環境や目標とって必要な変化を促進することだと述べている。また、日野(2004)は、変革型リーダーシップは、リーダーとフォロワーのより高次で道徳的な願望を実現しようと行動することによって成立し、フォロワーのポテンシャルを最大限に引き出すことができると指摘している。

#### (4) リーダーシップと倫理

以上のように、これまでのリーダーシップ理論の多くは、リーダーシップを「人間関係志向」か「タスク志向」かによって分類してきた。しかし、近年ではこれまで注目されてこなかったリーダーシップと倫理や道徳の関係が検討されている。その理由について、Robbins(2005)は、「マネジメントの全領域における倫理に対する一般的な関心が高まっていること」にあると指摘する。また、日野(2004)は、企業が不祥事を起こした際のリーダーの役割に注目し、変革型リーダーシップを実践するリーダーが企業倫理を実現するために人々を導くことを期待している。しかし、企業を取り巻く倫理的問題は企業不祥事だけではない。不確実性の高い現代において、企業は環境の変化に対応だけでなく、社会に対して責任を果たすことが求められる。

ここで活躍が期待される人材が「サステナブルビジネスリーダー」である。小野(2021)は、サステナブルリーダーシップでは、「組織内のフォロワーのみならず組織外のステークホルダーや社会を考慮するマクロ的なリーダーシップが求められている」と指摘する。つまり、サステナブルビジネスリーダーに求められるリーダーシップは、経済、社会、環境など専門の異なるセクターやステークホルダーをまとめ、協力して取り組むためのリーダーシップなのである。Miska & Mendenhall(2015)は、サステナブルビジネスリーダーと変革型リーダーシップの違いは、「社会的および環境的目標と持続可能な価値創造と前向きな変化の目的に焦点を当てている」点と「組織内外の利害関係者を考慮する」点の2点であると指摘する。変革型リーダーシップにおいても企業がより高次の道徳的願望を達成するための変化を起こすために力を発揮してきた。しかし、これは企業倫理を実践するための組織内の変化にすぎない。不確実性の高い時代において、社会的責任を果たし、持続可能な社会を実現するためには、組織を超えた協力をうながし、前向きな変化を導くリーダーシップが必要とされているのである。

一方で、Miska & Mendenhall(2015)はサステナブルビジネスリーダーの起源についても述

べており、サステナブルビジネスリーダーは、変革型リーダーシップや共有リーダーシップ、サーバントリーダーシップなど多くのリーダーシップの理論的アプローチに依拠すると指摘する。また、Waldman ほか(2006)が行った企業責任パフォーマンスにおけるサステナブルビジネスリーダーの影響に関する調査によって、変革的なリーダーシップと戦略的志向においてサステナブルビジネスリーダーの間に関連性がある事が発見された。つまり、サステナブルビジネスリーダーの考えの根底にあるのは、変革型リーダーシップであり、企業が責任を果たすために戦略的な変革を導くのである。

## 第2節 サステナブルビジネスリーダーの育成が求められる背景

近年活発に議論されている地球温暖化問題や労働問題は、国や地域を超えて多くのステイクホルダーが関わる複雑な問題である。そのため、企業は、多様なステイクホルダーを結び付け、ビジネスやイノベーションの力を通じて、社会課題を解決することが求められる。日本においても、持続可能な発展を求める国際的な動きや、CSR に関する基準や行動規範への対応を迫られたことによって、CSR に取り組むようになっていった。経済同友会(2014)の調査によれば、71%の企業が CSR を経営の中核として捉えていることがわかった。また、Weybrecht(2017)は、「倫理、CSR、責任ある経営、持続可能性といったマネジメント教育で常用される用語は、これらの問題とビジネスを結びつけ、前進させる接着剤として認識するのではなく、通常のコアビジネスと区別するために使用されている。」と指摘する。しかし、日本企業は CSR の必要性を十分に理解しておらず、海外市場からの要請に対応するという形で CSR を行うようになった。これにより、CSR を企業のコア戦略に組み込むことができている形式的な対応が目立つ。

この日本の CSR における課題の原因として、CSR を専門とするリーダーの不在があげられる。CSR が求められるようになった当時、CSR に関する議論は積極的に行われておらず、ビジネス教育の中にも組み込まれていなかった。そのため、2000年代以降の CSR やサステナビリティブームの際に各セクターのリーダーや担当者を務めた者は、この分野を学んだ経験も基礎的な視点も持っていなかったのである(谷本 2020、126 ページ)。Siegel(2014)は、社会的責任に関する研究において、リーダーの働きはあまり注目していなかったことを指摘し、責任あるリーダーは企業の社会的責任に関する方針を形成し、企業に影響を与えることから重要であると述べている。また、BSR(Business for Social Responsibility<sup>1</sup>)は次のように指摘する。

強力なサステナビリティ戦略は、価値創造の機会を最大化し、財務リスクを最小化し、利害関係者の期待を理解し、人々や環境、生活への危害を回避する倫理的な要請に対処するために、企業が隅々まで見通すのに役立つ。このすべての中心にいるのが CSO であり、長期的な事業戦略と整合させながら、企業を成功に導く責任がある。

BSR が述べるように、企業は自社が成長するためにサステナビリティ経営を推進すること

が必要であり、その舵取り役を担うリーダーが重要な役割を果たす。同様に Metcalf & Benn(2013)は、企業を取り巻く状況の複雑性に言及するとともに、次のように述べている。

組織は、より広い複雑な適応システムの中で活動する複雑な適応システムであり、組織がどのような形で持続可能であるべきかを解釈する問題は、リーダーにとって並外れた要求である。したがって、持続可能性のためのリーダーシップには、並外れた能力を持つリーダーが必要である。

Metcalf & Benn は、持続可能な社会の複雑性を読み解き、企業を社会に適応されていくための高い能力を持ったリーダーが必要と述べている。このように、CSR を適切に浸透・実践するうえでリーダーの存在は重要であるにもかかわらず、CSR に関する市場の関心の薄さなどによって、サステナビリティ経営を推進するために必要なスキルや知識を持ったリーダーを採用することができなかったのである。今後、CSR をコアの戦略として取り組んでいくためには、組織を超えた多様な人との協働を支援する力や、柔軟な考え方などのスキルを持って企業を変革できるサステナブルビジネスリーダーの育成が必要なのである。

---

<sup>1</sup> BSR 「Sustainability Management: Supporting sustainability leaders to transform」

<https://www.bsr.org/en/focus/sustainability-management> (最終閲覧日 2024 年 12 月 4 日)

### 第3章 サステナブルビジネスリーダーの育成

ここまで、リーダーシップ論の変遷からサステナブルビジネスリーダーとはどのようなリーダーシップなのか明らかにした。本章では、サステナブルビジネスリーダーの育成に焦点を当て、どのような機関が関係し、力を発揮しているのか調査を行う。

#### 第1節 PRME について

PRME は、2007 年に発表された大学の学部、大学院、研究機関などの高等教育機関を対象とするイニシアチブである。責任ある経営の実践者を排出する環境づくりを行い、国連グローバル・コンパクトなどが目指す責任ある経営を担う次世代のビジネスリーダーを育てることを目的としている。現在では、96 か国で 800 以上の機関が参加しており、日本では、立命館アジア太平洋大学国際経営学部・経営管理研究科、名古屋商科大学ビジネススクール、同志社ビジネススクールの 3 校が PRME コミュニティに参加している。

PRME に参加する機関は、2年に1回成果報告書として SIP Reports の提出が求められる。SIP には、PRME への継続的なコミットメントを表明する組織の最高幹部が署名した書簡や、PRME の原則を実施するために講じた実際の行動、成果の評価、今後の目標を含めなければならない。

PRME は、地域に基づく 17 支部を形成しており、文化や言語、地理的状况が異なる場所であっても、7 つの原則が正しく実践できるよう活動を行っている。また、地域的な関与のプラットフォームとして機能し、SDGs を地域的に支援するプロジェクトやイニシアチブを開発している。他にも、PRME では、PGS アンバサダープログラムや PGS サステナビリティワードなどの学生の主体的な行動を促進する活動もあり、サステナブルビジネスリーダーの育成に大きく貢献することが期待されている。

PRME コミュニティの一部機関は、PRME チャンピオンと呼ばれる集団に属し、他の PRME 参加機関への助言などを通じて持続可能な開発目標の実現に貢献する。PRME チャンピオンは、持続可能性の原則を広範に実施するための共通障壁に対処し、企業や社会全体に価値を提供する活動を共同で開発、促進することを目的として 2013 年に発足した。PRME チャンピオンは、2年ごとに募集が行われ、募集年度によって異なる目標に向けてプログラムが実施される。PRME チャンピオンに応募するには、PRME コミュニティや地域レベルでの関与を示す必要がある。

#### 第2節 高等教育機関の特徴

大学やビジネススクールなどの高等教育機関は、サステナブル経営を担う人材を育成する上で特に重要な役割を果たす。Blanco-Portela ほか(2017)は、高等教育機関と企業を比較し、高等教育機関の特徴について「将来の専門家、将来の意思決定者、起業家、およびリーダーの意識、知識、スキル、および価値観を高めることに専念しており、これを達成するために、教育と研究を通じてそれを行う」としている。また、Pitt-Watson & Quigley (2019)は、「生徒の知識、能力、信念、および行動に直接影響し、したがって広い意味で社会に影響を与える」ためビジネススクールは非常に重要なグローバル機関であると述べて

いる。実際に、Huang(2013)は、経営責任者が学生時代に専攻してきた分野とサステナビリティパフォーマンスの関係を指摘する。このように、高等教育機関の一つの役割は、将来のリーダーとなる学生の価値観や能力を高めることにあり、彼らが高等教育機関で学んできたことや経験したことがサステナビリティ経営の質に大きく関わっているのである。つまり、高等教育機関がどのような教育を提供するかが重要な要素となる。

そこで高等教育機関は、多様な分野を統合して学ぶことができるカリキュラムを提供することが求められる。サステナブルビジネスリーダーは、マクロ的な視点を持って、様々なステイクホルダーとの協働を促すことができるリーダーである。そのため、彼らが将来仕事をする際には、自分の専門とする分野を超えた幅広い範囲における柔軟な意思決定を行うことが求められる。Leal Filho ほか(2020)によって行われた調査によれば、サステナビリティリーダーが持つべき知識について参加したグループの 68%が「学際的なつながり」と回答している。

高等教育機関は、この総合的な知識を身につけることに貢献する。Cavagnaro & van der Zande(2021)は、高等教育機関が提供するリベラル教育による学習成果は、リーダーシップ開発や潜在的リーダーの育成に影響を与えていると指摘する。また、ビジネススクールでは、将来のビジネスリーダーが直面する可能性のある現実世界の意思決定を反映するようにカリキュラムが組まれている。よって学生たちは講義の中で、民間企業や公共団体、NGO など様々な団体が課題を解決するためにどのような役割を果たすのか思考する習慣を身につける必要があり、カリキュラムの中に CSR や持続可能性に関するトピックが組み込まれているため、学生たちは様々な学際的な文脈の中で上記の思考や意思決定を行うことができるようになる。(Storey, Killian & O'Regan,2017)

このように、高等教育機関でサステナブルビジネスリーダーを育成することの利点は、次世代のリーダーを育てるための多様な分野を統合したカリキュラムで学ぶことで、将来直面する意思決定に必要な価値観を身につけられる点である。

### 第3節 認証制度・評価機関

近年、高等教育機関を認証・評価する機関において、持続可能性を評価指標として取り入れられている。つまり、サステナビリティに関心を持ち、サステナビリティ教育の有無に基づいて進学先を選定する学生が増加しているのである。学生のサステナビリティに対する関心の高まりが高等教育機関の変化を促し、認証機関や大学ランキングは学生が必要とする情報を提示するために指標の追加が行われたのである。

#### (1) AACSB, EQUIS

##### 1) AACSB

AACSBはアメリカのビジネススクールが中心となって発足したビジネススクールの国際的な認証機関の一つである。AACSBの使命は、ビジネス教育におけるエンゲージメントを促進し、イノベーションを加速し、影響力を増幅することとしており、AACSBが定めた基準に従ってビジネススクールの評価・品質の保証を行っている。AACSBの認証基準は図表

3-1 である。

図表 3-1

1	Strategic Planning(戦略計画)
2	Physical, Virtual and Financial Resources(物理的、仮想的、および財務的リソース)
3	Faculty and Professional Staff Resources (教職員のリソース)
4	Curriculum(カリキュラム)
5	Assurance of Learning(学習の保証)
6	Learner Progression (学習者の進行)
7	Teaching Effectiveness and Impact (教育の有効性と影響)
8	Impact of Scholarship Standard(奨学金の影響)
9	Engagement and Societal Impact (エンゲージメントと社会的影響)

出所：AACSB(2024)より作成。

これらの基準は、「STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATION」(1-3)、「LEARNER SUCCESS」(4-7)、「THOUGHT LEADERSHIP, ENGAGEMENT, AND SOCIETAL IMPACT」(8,9)に分けられる。「STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATION」では、学校の使命や、目標、戦術を示した戦略計画を基に評価が行われており、戦略計画の作成と維持、リソースの管理、財務健全性などに関する基準が提供される。「LEARNER SUCCESS」は、学校の学位プログラムや学校が提供する学習体験によって学習者が成功するように設計されており、学習者が将来成功するための質の高い教育を提供するプロセスが整っているかについて評価が行われる。「THOUGHT LEADERSHIP, ENGAGEMENT, AND SOCIETAL IMPACT」では、質の高いビジネススクールは、外部の利害関係者とのかかわりを通じて、社会にプラスの影響を与える知的貢献を広めることができる存在としている。基準 9 「Engagement and Societal Impact」では、学校が社会の改善にどのようにプラスの影響を与えているかが評価される。評価のポイントは、図表 3-2 である。

図表 3-2

1	学校は、その使命、戦略、期待される成果、および社会にプラスの影響を与えるという願望に沿って、サポートするコア活動を通じて、外部の利害関係者とさまざまな関わりを持っている。
2	学校が基準 1 で概説した社会的影響の願望を満たすことに貢献する、内部と外部の両方の活動とイニシアチブが実施されている。
3	過去 5 年間で、社会的影響に対する学校の願望を満たすための進歩は明らかであり、今後 5 年間でこれらの取り組みを進める計画がある。
4	時間の経過とともに、学校の活動の多くが社会的影響を与え、学校の教員、学習者、および組織単位の割合の増加によって生成されることが予想される。
5	学校は、この分野での願望の特定や成功の重要な模範など、その使命と一致する社会的影響を評価する。

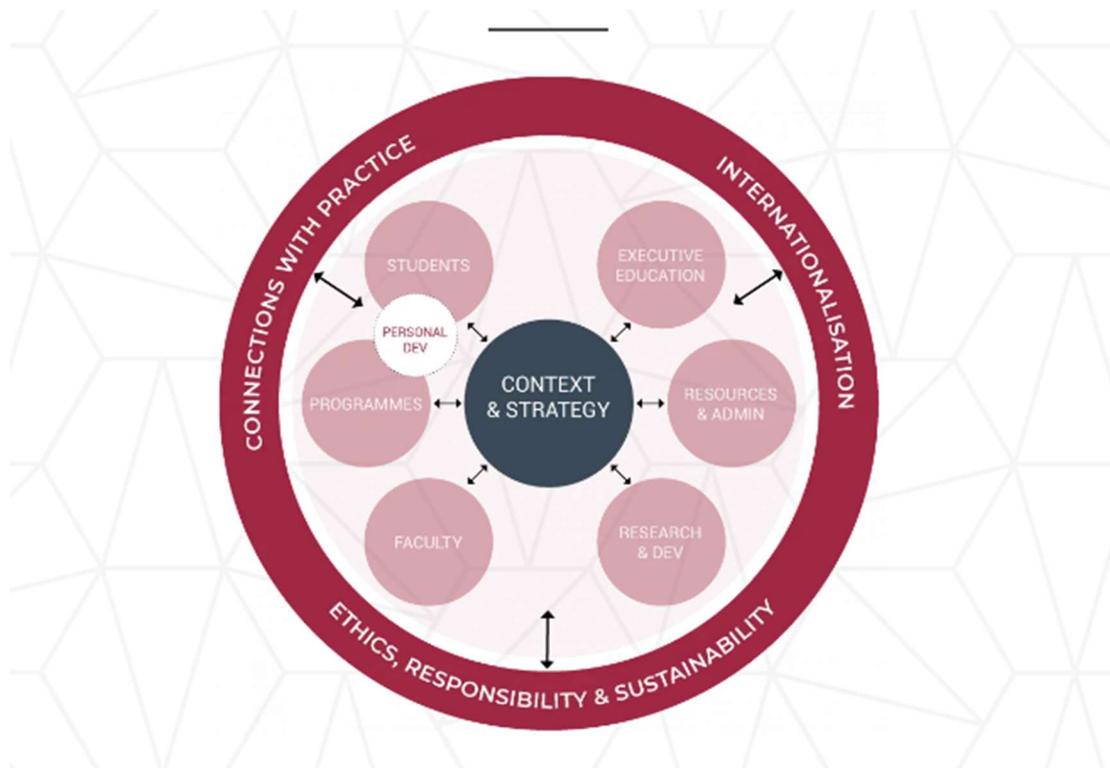
出所：AACSB(2024)より作成。

他にも基準1、基準4においても、学校が社会に対してプラスの影響を与えるカリキュラムや戦略を備えているかが評価されており、AACSBでビジネススクールが社会に与える影響を重要視していることがわかる。

## 2) EFMD

EFMD（欧州経営開発財団）は、ベルギーのブリュッセルに拠点を置く、ビジネススクール認証機関である。EFMDの使命は、「卓越した経営者育成を推進・強化する触媒として活動する」ことであるとしており、マネジメント教育の教育水準を重視するとともに、社会的責任のあるリーダーを育成する学校や企業同士がつながるためのネットワークとしても活躍している。EFMDでは、EQUISという基準が使用されている。EQUISは、次のフレームワーク利用しており、これに含まれる要素とそれらの相互関係を重視している。フレームワークに含まれる要素は、図表 3-4 のとおりである。

図表 3-3



出所：EFMD Global(2024)より引用。

図表 3-4

Programmes	プログラムが、学習成果や知識、スキルの習得の適切なバランスで設計されているか。
Students	学生が管理スキルや、価値観、リーダーシップなどを身につけるための支援を行っているか。
Faculty	学校の戦略的目標するために十分な教員がいるか。
Research & Development	学校が、定期的に社会に影響を及ぼす研究を行っているか。
Executive Education	学校の全体的な戦略とプログラムが結びついているか。
Resources & Administration	質の高い学習環境を提供するためのリソースや制度が整っているか。
Internationalisation	国際化のために必要な明確な戦略や方針を持っているか。
Ethics, Responsibility &	グローバルに責任ある市民としての役割と倫理や持続可能性への貢献を理解し、それが活動に反映されているか。

Sustainability	
Connection with Practice	実務の世界と結びついているか。また、利害関係者とどのように関わり、影響を奨励するかについて戦略を持っているか。

出所：EFMD Global(2024)より作成。

ここでは特に「Ethics, Responsibility & Sustainability」に注目する。この指標を満たすためには、学校は、戦略そのものだけでなく、ERS を研究に統合した経緯や学校が地域社会や国際社会に果たす役割などについての説明が求められており、学校の行動が持続可能性への貢献に対する適切な理解を伴っているかを示す必要がある。EQUIS は、学校は革新的なアイデアや解決策の発信源と捉えており、「持続可能性の課題に対するビジネスアイデアと解決策の促進に積極的に取り組むべき」としている(EFMD Global2024,p.103)。また、「Ethics, Responsibility & Sustainability」や「Connection with Practice」にも含まれるように、地域社会や一般への働きかけも重視されている。

## (2) QS Sustainability Rankings

高等教育機関に対して高等教育戦略の形成・提供や留学生に対して情報提供やアドバイスをを行っている QS は、QS World University Rankings を発表している。このランキングは、「世界中のやる気ある人々が教育の成果、国際的な流動性、キャリア開発を通じて潜在能力を発揮できるようにする<sup>1</sup>」ことを目指している。また、QS は 2022 年より、QS Sustainability Rankings を発表している。このランキングは、「世界のどの大学が社会的および環境的持続可能性をリードしているか<sup>2</sup>」を比較するために作られたものであり、評価基準には、「Social Impact(社会的影響)」「Environmental Impact(環境への影響)」「Governance(統治)」の3つが用いられている。

それぞれの指標を詳しく見ると、「Social Impact」においては、「Equality」「Knowledge Exchange」「Impact of Education」「Employability and Opportunities」「Health and Wellbeing」の5つの項目で設定された評価基準に従ってスコアを付与される。「Environmental Impact」では、「Environmental Sustainability」「Environmental Education」「Environmental Research」の4つで、「Governance」では、「Good Governance」という評価項目によって判断され、大学の倫理文化や職員、財務報告などが含まれている。各大学は提出したデータを基にスコアが付与され、そのスコアに基づいてランクが決定される。

<sup>1</sup> Top Universities 「QS World University Rankings」

[https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings?\\_hstc=238059679.7c7a96e7bbdc78aa8350ebcfe1d173f8.1732420138781.1732420138781.1732420138781.1&\\_hssc=238059679.1.1732420138781&\\_hsfp=2100926417](https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings?_hstc=238059679.7c7a96e7bbdc78aa8350ebcfe1d173f8.1732420138781.1732420138781.1732420138781.1&_hssc=238059679.1.1732420138781&_hsfp=2100926417) (最終閲覧日 2024年12月4日)

<sup>2</sup> Top Universities 「QS World University Rankings: Sustainability 2024」

<https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings> (最終閲覧日 2024年12月10日)

## 第4章 サステナブルビジネスリーダーの育成に関する実態調査

本論文の目的は、「日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダー育成を目指すために必要な取り組みとは何か」を明らかにすることである。そこで本章では、海外のビジネススクールを調査し、サステナブルビジネスリーダーの育成を行う高等教育機関に共通する特徴とは何かを明らかにする。

### 第1節 調査対象と進め方

本調査の対象は、「PRME チャンピオンかつビジネススクール認証機関から認証を受けているビジネススクールのうち QS Sustainability Rankings 上位 100 位以内に入っている学校」である。PRME チャンピオンは、サステナブルビジネスリーダーの育成に関して特に意識が高い高等教育機関であると考えられる。また、ビジネススクール認定を受けているビジネススクールは、持続可能な社会の実現に向けたそれぞれの役割について適切な理解ができていることを証明された教育機関である。QS Sustainability Rankings も同様に、持続可能性について関心の高い学生を集めるための先進的な事例を調査できると考えた。

これらの条件から今回調査の対象となったのは、Aalto University School of Business、Deakin Business School、Loughborough Business School、Nottingham University Business School、UC Business School、University of Cape Town Graduate School of Business、University of Sussex Business School の 7 校である。本調査では、以上の 7 校のホームページや PRME 参加校が提出を求められる SIP レポートを閲覧し、サステナブルビジネスリーダーを育てるために必要な取り組みとはどのようなものか明らかにする。

### 第2節 海外ビジネススクールにおけるサステナブルビジネスリーダー育成の例

#### (1) 海外ビジネススクールの取り組み

##### 1) Aalto University School of Business

フィンランドにある Aalto University School of Business は、在籍学生数が 140 人、大学全体で 6 つの学部を持つ学校である。QS 内での評価は、QS World University Rankings が 113 位、QS Sustainability Rankings が 59 位となっている。

Aalto University School of Business では、全てのプログラムの学生が責任ある管理スキルを習得できるように、学士 1,2 年生から「Better Business, Better Society」という必須のクラスを取ることが決まっている。また、ベースラインを保証し、学生の興味に応じてサステナビリティの分野に対してより深く学ぶことも可能である。修士プログラムの Creative Sustainability は、ビジネス、デザイン、建築、化学工学などの異なる分野で学位を取得した学生が協働することで多角的な視点を取り入れることを可能にしている。

また、Aalto University School of Business では、大規模オンラインコース The New Sustainability in Business を導入している。このコースは、企業が経済、環境、社会に持続可能な価値を創造する方法を紹介しており、ビジネス実務家や学生が無料で利用できる。Aalto University School of Business は、実際のプロジェクトや企業との相互作用による課題ベースの学習を重視しており、学生が実際のクライアントに対してプレゼンテーションを

行う機会も与えられる。

## 2) Deakin Business School

オーストラリアにある Deakin Business School は、在籍学生数が 15,056 人、大学全体で 4 つの学部を持つ学校である。QS 内での評価は、QS World University Rankings が 197 位、QS Sustainability Rankings が 66 位となっている。

Deakin Business School では、すべての主要なコースに、学生が責任ある持続可能なリーダーになるためのグローバルシチズンシップを組み込んでいるとし、地球規模の課題に責任をもって対処するための学生の能力開発を目指している。その目的は、「専門的な文脈で、またアボリジニやトレス海峡諸島民の人々、そしてグローバルな文脈で多様なコミュニティや文化と、学生を倫理的かつ生産的に関与させること」である(Deakin University,2024)。

カリキュラムへの SDGs の統合は、2016 年から進んでおり、学部や大学院の多くのコースには SDGs が統合されている。例えば、マネジメントのユニットには、SDGs の認識に焦点を当てた学習と評価の活動が組み込まれている。他にも、アントレプレナーシップ・イノベーションのユニットでは、起業家の動機と現代の社会、環境問題との関連性に焦点を当てることで、SDGs の統合を強化している。評価活動では、提案したビジネスベンチャーが SDGs のいずれかにどのように貢献するか説明するビジネスプランを作成することが学生に求められている。

また、Deakin Business School は、実際の状況と経験に基づいた学習機会の提供に重点を置いている。ビジネス法学部では、国内外の企業や、非営利団体、コミュニティ組織に学生を配置することで、学生に学習への実践的なアプローチを提供する。これにより、学生は最新かつ革新的なコアビジネスのユニットでグローバルを探求し、戦略的に管理するための関連スキルを開発できる。また、学会と産業界の懸け橋としての役割を強調しており、学生がコースを通じて、専門的な環境で理論的な知識を適用し、ビジネス環境に不可欠なスキルを開発する中で、アカデミックな学習と実践のギャップを埋めることを期待している。他にも Deakin Business School では、研究も活発に行われている。彼らは、企業の経営者と交流し、社会的・環境的責任を果たすための彼らの課題に関する知識を上げ、これらの課題に対応するための効果的なアプローチを共同で模索している。

## 3) Loughborough Business School

イギリスにある Loughborough Business School は、在籍学生数が 3,302 人、大学全体で 9 つの学部を持つ学校である。QS 内での評価は、QS World University Rankings が 224 位、QS Sustainability Rankings が 64 位となっている。

Loughborough Business School では、「目的をもって教える」ことが重要視されている。Loughborough Business School<sup>1)</sup>は、提供するプログラムについて「何百ものグローバル企業パートナーとの経験と、国際的に有名な学者の画期的な研究に影響を受けて、産業界のニーズを満たすように設計されている」と述べている。国際戦略について多くの取り組みが見られる。例えば、教育、学習、研究のプログラムの国際的なコンテンツの継続的開発に

より、ステイクホルダーがグローバルなビジネス環境で活動できるようになる。また、教育機関や企業機関との国際的なパートナーシップを拡大し、国際的な共同研究プログラムを支援している。他にも、研究をプログラムに織り込み、ビジネスと社会の未来を構築するのに役立つ有望なアイデアに参加する機会を学生に与えている点という活動も行っている。

#### 4) Nottingham University Business School

イギリスにある Nottingham University Business School は、在籍学生数が 1,805 人<sup>2</sup>、大学全体で 6 つの学部を持つ学校である。QS 内での評価は、QS World University Rankings が 108 位、QS Sustainability Rankings が 33 位となっている。

Nottingham University Business School は、フィールドトリップ、コンテスト、問題解決活動、創造的な演習、コンピテンシーベースの学習など、様々な方法で持続可能性について学ぶ機会を提供している。特に、体験的な学習が多く取り入れられている。例えば、「Entrepreneurship for Social Change」では、学生は社会起業家精神のフレームワークを使用して、グループで働き、社会的に影響のあるベンチャー企業を作成する。プロジェクトの目的やビジョンの特定、ビジネスモデルの開発、社会的影響の測定方法と報告方法を決定する。

また、MBA プログラムのコアモジュールである「Sustainable Decisions and Organisations」では、英国とマレーシアの学生が、架空の衣料品ビジネスのサステナビリティ戦略を策定するための体験学習に参加する。学生たちは、チーフサステナビリティオフィサー等様々なサステナビリティマネージャーの役割で構成されるサステナビリティチームを結成し、サステナビリティ戦略の作成・取締役会への報告を行う。これらの経験を通じて、学生は持続可能性のリーダーシップの経験を積み、持続可能な意思決定を行い、責任ある組織を作るために必要なスキルを開発することを目指している。Nottingham University Business School には、Enactus Nottingham と呼ばれる、学生によって設立・運営されている企業がある。これは学生が実際のビジネスを管理する方法を学ぶ機会を提供している。

他にも、Nottingham University Business School は、報告の分野に力を入れていることが特徴としてあげられる。2022 年初夏には、同大学の寧波中国校において、SDGs ジャーナリズムサマースクールが開催された。この集中コースは、SDGs の報告に関するモジュールのテストランである。その目的は、国連の持続可能な開発目標を達成するためにジャーナリズムが果たす役割を学生が理解できるようにすることである。

Nottingham University Business School は、学生に対して研究を使用して市内の現代的な問題に対処するように求めている。また、企業と連携することは、学生に学習体験を提供するだけでなく、地域経済の活性化につなげることを目指している。

#### 5) UC Business School

ニュージーランドにある UC Business School は、大学全体の在籍学生数が 24,354 人<sup>3</sup>、7 つの学部を持つ学校である。QS 内での評価は、QS World University Rankings が 261 位、QS Sustainability Rankings が 86 位となっている。

UC Business School は、2017年より商学士の学位にビジネスと持続可能性の副専攻を導入している。ビジネス&サステナビリティコースは、環境経営学、サステナブルツールズ、オペレーションとサプライチェーンマネジメント、社会・環境レポート等さまざまな分野から学んでいる。例えば、学士の1年から、会計の持続可能性を学習するコースがある。このコースでは、持続可能性と会計やガバナンス、サプライチェーン等様々な分野を学ぶことができる。MBAプログラムでは、倫理、責任、持続可能性に重点が置かれており、価値の高い製品やサービスを生み出し、主要な利害関係者の利益と倫理的、法的、戦略的な問題のバランスをとることができる責任あるリーダーを育成することを目指している。

また、UC Business Schoolの Centre for Entrepreneurship は、学生に起業家精神とイノベーション能力を構築する機会を提供している。この活動は、外部組織と繋がっているため、学生は実践的な経験を積むことができる。このプログラムやイベントは、学位に関係なく、すべての学生に解放されており、次世代のグローバル企業の成長を支援している。他にも、コンサルティングを通じて企業を支援している。これは、学生主導の取り組みで、小規模な非営利団体から社会的企業など様々な組織と協力して、コミュニティでの社会的影響を改善する。

#### 6) University of Cape Town Graduate School of Business

南アフリカにある University of Cape Town Graduate School of Business は、在籍学生数が約3,502人<sup>4</sup>、大学全体で6つの学部を持つ学校である。QS内での評価は、QS World University Rankings が171位、QS Sustainability Rankings が50位となっている。

University of Cape Town Graduate School of Business では、アフリカに焦点を当てたプログラムが多く実施されている。MBAプログラムでは、学生は「アフリカでビジネスを行う」というコアコースを受講し、歴史的に阻害されてきたコミュニティの中小企業経営者である地元の企業と直接協力している。このプログラムについて University of Cape Town Graduate School of Business は、「非常に不確実な環境で起業家が直面する課題と機会についての新しい視点を学生に提供する」ことを期待している(University of Cape Town,2023)。また、これらの取り組みにより、学生が地元の起業家とつながりを持つことができる点も利点の1つとして挙げている。他にもアフリカにおけるインパクト投資やコミュニティエンゲージメントをテーマとして取り上げた講義もある。一方で、MBAコースには、グローバルな視点でビジネスとリーダーシップについて検討するものもあり、学生は、アフリカや新興国、発展途上国での市場の違いを分析することが求められる。

University of Cape Town Graduate School of Business では、最短2か月間で参加することができる短いコースも多く提供している。コースのテーマは、新任マネージャー向けのプログラムやシニアリーダーシップ開発、女性リーダーの育成などリーダーシップ開発に焦点を当てたものが多い。ショートコースの1つである「Finance for non-financial managers」では、学生の業界に合わせてモジュールを変更することができ、Environment Social Governance Sector では、組織内の ESG ニーズを効果的かつ効率的に調査し、社会的および

環境的な繁栄を実現できるようにする財務的洞察力を構築することを目指している。

#### 7) University of Sussex Business School

イギリスにある University of Sussex Business School は、大学全体の在籍学生数が 18,605 人<sup>5</sup>、4つの学部を持つ学校である。QS 内での評価は、QS World University Rankings が 246 位、QS Sustainability Rankings が 26 位となっている。

University of Sussex Business School では、外部エンゲージメントを学校戦略に密接に関わる存在として認識しており、次の 3 つを外部の組織と関わる上での目的として掲げている。

- ①現在の学生とビジネス界が互いにに関わり合い、学び合うことを可能にする
- ②ビジネスへの価値の観点から私たちの研究の関連性と範囲を確保する
- ③エンプロイアビリティと起業家スキルの開発を通じて、学生が彼らの世界に影響を与える力を与える

スクールエンゲージメントチームは、教員と連携して、ケーススタディ、ゲストスピーカー、学生紹介を通じて、国内外のビジネスパートナーから学ぶ機会を提供している。

University of Sussex Business School では、プレイスマントやインターンシップなどを通して、学生に短いビジネスの経験を積ませることで、応用環境で知識を活用できる力を伸ばしている。また、特定のプロジェクトに研究者や学生を雇って、戦略を通知したり、新製品の開発に携わったりするものや、大学の知識を産業セクターに共有し、イノベーションを推進するために解決すべき問題の解決を目指す取り組みを行っている。University of Sussex Business School は、教育がビジネスの世界との関連性を確保するだけでなく、グローバルな社会的責任に関するさまざまな視点をカリキュラムに取り入れ、学生にこれらの問題を理解するためのビジネスフレームを提供するパイプとして機能することを目指している。

### 第 3 節 サステナブルビジネスリーダー育成に取り組む高等教育機関の特徴

サステナブルビジネスリーダーの育成に取り組む高等教育機関の特徴として次の 3 つがあげられる。

1 点目は、持続可能性にまつわる研究を積極的に行っている点である。これは、企業と学生の双方に影響があると考えられる。高等教育機関が研究や調査を行い、そのプロセスに学生が参加する。これにより、学生と企業とのつながりができるだけだけでなく、実際の企業が抱える課題を間近で見て、課題解決を目指すという経験を積むことが可能である。また、研究の成果や高等教育機関が持つ知識を企業に積極的に共有することで、課題の解決や地域の経済成長につながると考える。

Nottingham University Business School<sup>6</sup>は、「学生に対して研究を使用して市内の現代的な問題に対処するように求めている。また、企業と連携することは、学生に学習体験を提供するだけでなく、地域経済の活性化につなげることを目指している。」と述べている。AACSB の基準 8 や EQUIS における実践志向研究において指摘されるように、ビジネススクール国際認証機関は、ビジネススクールが社会にとってプラスの影響を及ぼす研究を行う

ことを求めている。今回調査を行った大学のホームページ上には、企業に対してプログラムの募集を行うページも多くみられた。

2点目は、経験学習である。University of Sussex Business Schoolは、インターンシップやプレイスメント、UC Business Schoolはコンサルティングのように、短いビジネス経験を積ませることで、国内外のビジネスパートナーから学ぶ機会を提供している。谷本(2020)は、サステナブル教育における重要な観点の1つとして「経験学習」をあげている。また、Leal Filho(2021)も同様に、サステナブルビジネスリーダーの育成における経験学習や学習のプロセスにおけるステイクホルダーとのかかわりの重要性を指摘しており、教室をベースとして知識を身につける学習と教室に限らず様々な環境や手段の中で実践に関する知識を身につける学習を同時に行っていく必要があると述べている。

実際に、Nottingham University Business Schoolの「Entrepreneurship for Social Change」は、教室で学んだ理論を実践に活かすことを意図して設置されている。また、経験学習により、パートナーとなる地域コミュニティや国内外の企業、非営利団体への知識共有も可能である。

3点目は、コースに持続可能性を統合することである。Weybrecht(2017)は、サステナビリティを全てのプログラムに組み込むことによって、よりビジネスの中核として捉えられるようになる」と指摘する。また、統合されたカリキュラムに対して、ビジネスを専攻する学生だけでなく、他分野を学ぶ学生もアクセスできるようにすることが重要である。

Aalto University School of Business<sup>7</sup>は、「気候危機や生物多様性の喪失、貧困と不平等など、サステナビリティに関する複雑な課題には、新たな考え方とスキルが求められる。これらの考え方には、地球に対するシステムベースの視点と、様々な分野や文化の専門家と協力する能力を組み込む必要がある」と指摘しており、異なる分野で学位を取得した学生同士の協働を促進している。Weybrecht(2017)は、マネジメント教育にサステナビリティを導入する際に、考慮すべきものの1つとして「Integrating(Embed, Collaborate, Contribute)」をあげており、校内で行われている取り組みをより影響力のあるものにするために、「有益かつ適切な方法でサステナビリティを組み込む」「様々なパートナーや専門分野とのコラボレーション」「地域、国、グローバルな取り組みへの貢献」の3点を統合することが必要と述べている。つまり、専門分野の異なる講師から指導を受けるだけでなく、専門分野の異なる学生のコラボレーションが奨励されているのである。

---

<sup>1</sup> Loughborough Business School

<https://www.lboro.ac.uk/schools/business-school/> (最終閲覧日 2024年12月7日)

<sup>2</sup> 最新のデータが確認できなかったため、2018年度のデータを使用。

<sup>3</sup> ビジネススクールのみ在籍学生数を公開していなかったため、大学絶対の在籍学生数を記載。

<sup>4</sup> 2023年度の入学者より計算。

<sup>5</sup> ビジネススクールのみ在籍学生数を公開していなかったため、大学全体の在籍学生数を記載。また、最新のデータが確認できなかったため、2021年度のデータを使用。

---

<sup>6</sup> University of Nottingham [University of Nottingham](#) (最終閲覧日 2024 年 12 月 7 日)

<sup>7</sup> Aalto University <https://www.aalto.fi/en> (最終閲覧日 2024 年 12 月 7 日)

## 第5章 日本の高等教育機関におけるサステナブルビジネスリーダー育成に向けて

本章では、日本の高等教育機関におけるサステナブルビジネスリーダー育成の現状を明らかにする。また、サステナブルビジネスリーダー育成を実行する際の課題や、課題に対してどのように取り組むべきか考察する。

### 第1節 日本の高等教育機関の現状

日本の高等教育機関の取り組みは、QS Sustainability Rankings の上位にランクインしている東京大学を中心に京都大学、東北大学、北海道大学、九州大学、名古屋大学、大阪大学の7校のビジネスに関連する大学院を対象として、各ホームページを「持続可能性にまつわる研究を行っているか」「経験学習の機会が提供されているか」「コースに持続可能性が統合されているか」の3点から調査した。

まず、「持続可能性にまつわる研究」について、東京大学では、未来ビジョン研究センターを設置し、持続可能な社会の実現に向けた諸課題に関する社会連携研究を行っている。他にも京都大学や大阪大学で、サステナビリティに特化した研究室をまとめて紹介するページを作成していたが、今回調査した7校全てに共通して、持続可能な経営に特化した研究組織はみられなかった。

次に「経験学習の機会が提供されているか」についてである。東京大学では、「共創企業等との人材育成プログラム」と呼ばれる体験型プログラムを実施している。これらのプログラムは、グローバルに活躍できる人材を育成することを目的としており、海外ビジネスの最前線を体感できることが特徴である。しかし、これらのプログラムは、人材育成に重きが置かれている。そのため、第4章で見てきた海外大学と比較し、学生が学びを実践し、実際の企業が抱える課題を解決するために協働するという点において改善の余地があると考えられる。

最後に、「コースに持続可能性が統合されているか」についてであるが、カリキュラムにおいて持続可能性に言及している大学はみられなかった。また、シラバスで「CSR」をキーワードとして科目検索を行うと京都大学、九州大学は1件、大阪大学は2件、北海道大学は8件、東京大学、東北大学は9件が該当した。

以上のように、日本の高等教育機関では、サステナブルビジネスリーダー育成に取り組む高等教育機関の特徴はみられなかった。

### 第2節 日本の高等教育機関が抱える課題

日本の高等教育機関が抱える課題の1つとして、研究資金不足をあげる。高等教育機関にとって、研究が重要である理由は、第5章で指摘した通りである。今回調査した日本の高等教育機関とPRMEチャンピオン7校をQS Sustainability Rankingsの「Environmental Research」のスコアにおいて比較すると、日本の高等教育機関ではサステナビリティに関する研究が盛んに行われているとはいえない。

図表 5-1 Environmental Research の評価結果

Aalto University	98.3
------------------	------

Deakin University	92
Loughborough University	95.1
University of Nottingham	97.3
University of Canterbury	94.7
University of Cape Town	89.9
University of Sussex	97.2

東京大学	96.5
京都大学	94.4
東北大学	89.3
北海道大学	88.5
九州大学	85.2
名古屋大学	83.3
大阪大学	71.8
慶應義塾大学	71.6
早稲田大学	68.1
立命館大学	66.3

出所：QS Sustainability Rankings<sup>1</sup>より作成。

ここからは、日本においてサステナビリティに関する研究が少ない理由とあわせて日本の研究力の低下が指摘されていることについて検討する。各国の研究力は、論文数で測る「量的観点」と Top10%補正論文数で測る「質的観点」によって表現される。文部科学省科学技術・学術政策研究所<sup>2</sup>の調査によると、世界ランクにおける論文数の日本の順位は第2位から第4位に低下している。また、Top10%補正論文数は、第4位から第10位に低下している。Top10%補正論文数は、他の論文からの被引用数の高い論文数をあらわす指標であるが、このランクの推移から研究の質が低下していることがわかる。

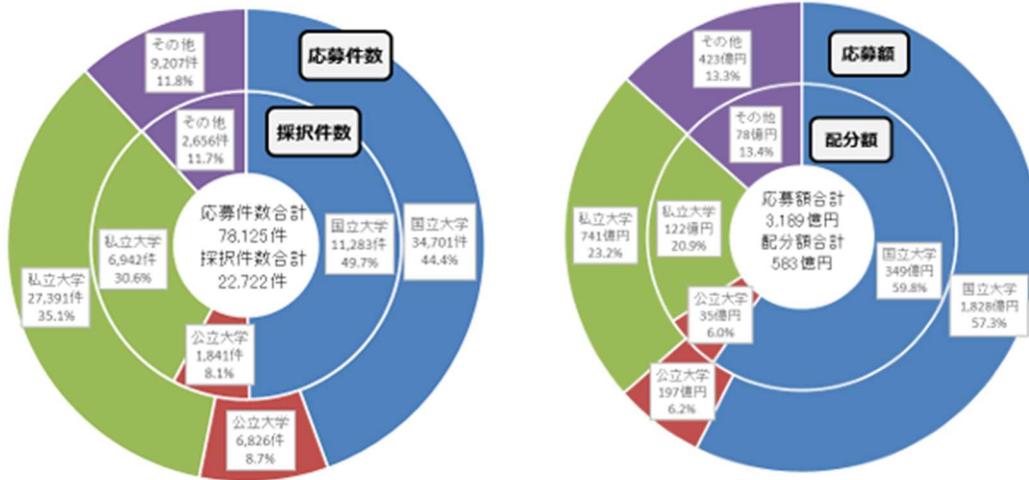
論文の被引用数が減少している理由の1つとして、国際共著率が主要国に比べて低いことがあげられる。しかし、課題はそれだけではない。最も重要な課題は、研究資金不足であると考えられる。日本の大学の研究費は、国からの助成金、学生納付金、研究や事業によって得た収入によって賄われている。特に、国立大学では、運営費交付金など政府からの補助金が、研究費に占める割合が高いが、この運営交付金は年々削減されている。

そこで、各大学は競争的資金の獲得を目指しており、科学研究費助成事業（以下、科研費という。）の重要性が増している。科研費とは、「人文科学から自然科学まで全ての分野にわたり、基礎から応用までのあらゆる「学術研究」（研究者の自由な発想に基づく研究）を格段に発展させることを目的とする「競争的な研究費」であり、ピアレビューにより、豊かな社会発展の基盤となる独創的・先駆的な研究に対する助成を行うもの」（日本学術振興会<sup>3</sup>）である。このように、各研究者が提出した研究絵企画書が審査され、選定されたものだけが助成を受けることができる競争的資金である。しかし、この科研費の採択率や支給額には、大学や研究区分ごとに大きな差がある。図表 5-2 は、研究者が所属する研究機関種別に見た応募・採択の状況を表したものであるが、採択件数の約 50%を国立大学が占めており、公立大学や私立大学と比べて差があることが分かる。

図表 5-2 研究者が所属する研究機関別に見た応募・採択の状況(件数・額)

研究機関種別の応募件数・採択件数

研究機関種別の応募額・配分額(直接経費)



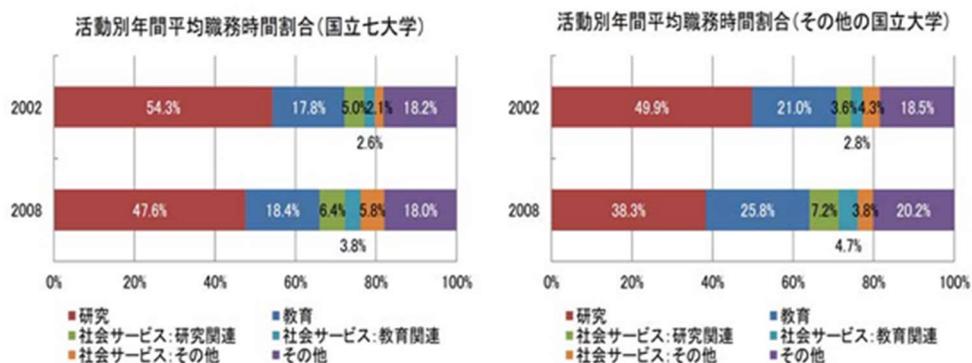
(注1) 研究代表者が所属する機関により整理。  
 (注2) 四捨五入の関係上、合計と内訳の数値が一致しないことがある。

出所：文部科学省研究振興局学術研究推進課(2024) p.8 より引用。

もちろん規模の違いやどの研究区分に強みを持っているかによって、採択件数に違いはある。また、小林(2008)は、イノベーションを促進する上で、「研究資金を「ばらまく」のではなく、一部の研究大学に集中する」ことが必要という議論を紹介している。しかし、運営費交付金が削減され、競争的資金の獲得も規模の大きい大学に敗れてしまえば、地方の大学や私立大学などが研究資金を十分に確保することができず、国全体として研究力の底上げができなくなってしまう。また、研究資金の差は、大学研究者の研究時間にも影響を与える。科学技術政策研究所(2013)は、大学研究者の職務時間割合は、「国立七大学(北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学)とその他の国立大学に分けて状況を見ると、七大学での研究時間は 47.6%であるが、その他国立大学では 38.3%であり、低い数値である」と述べている。年度ごとの内訳をみると、国立七大学でも研究にかける時間が減少しているが、それ以外の項目に大きな変化は見られない。一方で、その他の国立大学では、研究時間が 11.6%減少し、教育や研究関連の社会サービスの割合が増加している。これは資金不足の結果、教員の人数が減少し、教員が受け持たなければならない職務の負担が増えたことに起因すると考える。このように、資金不足やそれに伴う時間の制約といった研究環境の悪化が研究の質に影響しているのである。研究の質は、高等教育機関が提供する教育の質に直結する。そのため、サステナビリティ分野の研究を進め、高等教育機関全体として教育の質を向上させるには、研究資金不足の問題を解消しなければならないのである。

図表 5-3 国立七大学、その他の国立大学における活動別職務時間割合

## 国立七大学、その他の国立大学における活動別年間平均職務時間割合



出所：科学技術政策研究所 (2013) p.21 より引用。

日本の高等教育機関が抱える 2 つ目の課題として、持続可能な社会の実現に向けた改革が行われていないことをあげる。今回調査を行った 7 校は、QS Sustainability Rankings で比較的高い評価を受けていた。しかし、実際にそれぞれの大学を調べてみると、サステナビリティに関する取り組みは少なく、情報の開示も不十分であった。調査した大学の中には、インターンシップやボランティア活動などの取り組みも見られたが、それは既存の取り組みであり、サステナブルビジネスリーダーの育成に向けた改革と捉えることはできない。つまり、現状の日本の大学は、評価自体は悪くないが、実態の伴わない形式的な取り組みとなっているのではないかと考える。

例えば、日本の大学は、QS Sustainability Rankings において「Employability & Opportunities」で高い評価を得ている。この評価指標は、大学が社会をより良く変革するために行っている努力を評価する指標である。「Employability & Opportunities」について、QS は次のように定めている<sup>4</sup>。

卒業生を強力なキャリアに推進する教育機関の能力と、教育機関が雇用主と持っているつながりの強さを評価する。また、卒業生を対象に、所属機関がキャリアのためにどのような準備をしたか尋ねたり、関連する SDGs に関する研究の影響を測定したり、雇用に関する全国レベルの統計を追加したりする。

このように、卒業生のキャリアや大学が提供するキャリア教育について評価する指標であり、日本の大学のキャリア教育は高く評価されているのである。

しかし、日本の大学がキャリア教育を積極的に行う理由は、新卒一括採用という日本独自の文化があることやキャリア教育が実質的に義務化されていることによるものである。よって、キャリア教育が、持続可能な社会の実現を目指して実施されるものではない。このように、キャリア教育やボランティア活動などを持続可能な社会の実現に向けた取り組みとして取り上げているが、実際には既存の取り組みの寄せ集めであり、実質的な改革は

行われていないのである。

以上から、日本の高等教育機関において、持続可能な経営を推進するサステナブルビジネスリーダーを育成する上で解決すべき課題とは、分野の枠組みを超えて高等教育機関全体の教育の質に影響する「研究資金不足」とサステナブルビジネスリーダー育成にまつわるプログラムの導入を阻害する「形式的な改革」である。

### 第3節 課題の解決に向けて求められる対応

#### (1) 研究資金不足

研究資金不足の解消を実現するために、「研究費の増額」と「国際共同研究」を提案する。現在、東京大学や京都大学といった規模が大きく研究に強みを持った国立の大学に競争的資金が集中しており、研究が盛んでない大学は資金不足に陥ってしまうという悪循環がみられる。たしかに、研究の設備が整った大学に資金を集中させることで、研究が効率よく進み、特定の分野においてイニシアチブを握ることができるという利点もある。しかし、小林(2008)は、企業本社の所在地と同一国立大学との共同研究に着目し、同一県内の共同研究が半数近くを占めていたことから、「地方大学の地域における知的基盤としての役割を無視することはできない」と述べており、特定の大学群に資金を集中させることは「知的基盤の弱体化を招く」と指摘する。よって、研究が未発達である大学や研究が進んでいない研究分野を専門とする研究者のみが応募できる資金も創設すべきである。

例えば、1979年に全米科学財団によって創設された EPSCoR は、助成金の配分格差を是正することを目指している。EPSCoR には、「研究開発インフラ整備」、「全米科学財団の一般研究助成との協調助成」、「EPSCoR 州への全米科学財団 NSF 専門官派遣」の3つの支援制度がある。これらの支援の目的は資金不足の大学に研究資金を届ける事ではなく、研究の設備を整えることや助成制度に関するレクチャーをすることで、助成を受けるうえでの不利となっていた原因をなくし、自立的な研究基盤を構築することにある。

日本の類似したプログラムとして、「地域イノベーション・エコシステム形成プログラム」や「地域中核・特色ある研究大学支援プログラム」などが挙げられる。これらのプログラムは、国富の増大に貢献する研究を推進することで、地方創生を実現することを目指している。これは、地域の中核的な研究拠点として注目し、自治体や地域産業と協働することで実用化を目指している点が EPSCoR と共通する。大学と地域産業の関係が深まることで、企業から委託された研究による収入を増やすことができ、研究資金不足解決の助けとなる。しかし、現状日本で行われているプログラムは、実用化が中心となっており、助成を平等に受けられる環境を整備するという点に焦点を当てた支援は行われていない。よって、日本においても、大学が助成金を平等に得られるための体制支援や教育機会の提供が必要だと考える。その中でも、資金提供や地域とのつながりを強化するだけでなく、研究基盤を整え長期的に活躍できる研究機関となるよう支援していくことが大切である。

また、東京大学や京都大学などのすでに研究基盤が整っている大学では、国際共同研究プログラムに参加すべきだと考える。国際共同研究プログラムを通じて、人材交流やリ

ソース・技術の共有を行うことは、両国の研究や学生の育成に貢献する。また、日本の大学に目を向ければ、国際的資金の獲得や研究力の向上が見込まれる。さらに、国際共同プログラムで成果を出すことにより、国際的な注目度の向上や、さらなる資金源や人材の獲得につながる。

国際共同研究プログラムの例として、Horizon Europe をあげる。Horizon Europe は、研究とイノベーションのための EU の主要プログラムである。このプログラムは、「グローバルな課題に取り組みながら、EU の政策を開発、支援、実施する上でのコラボレーションを促進し、研究とイノベーションの影響を強化する」(European Commission<sup>5</sup>) ことを目指している。プログラムは、「卓越した科学」、「グローバルな課題と欧州の産業競争力」、「イノベティブ・ヨーロッパ」の 3 本柱、参加の拡大と欧州研究圏の強化、European Defense Fund で構成されている。日本は、「卓越した科学」と「グローバルな課題と欧州の産業競争力」に参加することが期待される。Horizon Europe において、日本は、助成対象外の国であるため、予算を独自に確保するか、例外的助成を申請することが求められる。実際に Horizon Europe に参加している研究者は、人的交流をスムーズに行えることを利点としてあげた。さらに、2 つ目の課題である「形式的な改革」に対しても解決策を提示することが可能である。欧米はサステナビリティ課題に対する関心が高い。そのため日本の高等教育機関が欧米の大学と競争していくためには、欧米の水準に達するように、サステナビリティ課題に対する研究や教育改革を進めていくことが必要である。

## (2) 形式的な改革

この課題に対する解決策として、「将来を見据えた進路指導」と「スキル重視の採用」を提案する。この課題の根幹にある問題は、高等教育機関にとって、持続可能な社会の実現に向けた改革を行う理由がないことにあると考える。そのため、以下にあげる 2 つの提案は、高等教育機関がサステナブルビジネスリーダーの育成や持続可能な社会の実現に向けた改革への取り組みを促進することを目的とする。

まず、「将来を見据えた進路指導」についてである。水野(2022)が明治大学の学生を対象に行った調査によれば、大学の印象や校風は、高校生が進学校を決定するプロセスのどの段階でも重要な基準としてあげられる。よって、「印象・校風」は、学生の獲得に関し、全般的に重要性が高く、その形成・向上を目的とする広報戦略やブランディングの推進は、大学の側での重要な経営行動であるといえる」と指摘している(水野 2021、99 ページ)。よって、キャンパス内におけるサステナビリティ活動の推進やカリキュラムへの統合は、学校の印象の向上に大きく貢献すると考える。しかし、高校生が、大学が提示する情報の真偽を正確に見極められるとは限らない。そこで、「将来を見据えた進路指導」が必要だと考える。高等学校が、進路指導の一環として、自己分析や社会で活躍する人の話を聞く機会を設けることで、高校生が将来の目標を見つけることができる。また、自分の将来を見据えたうえで、その高等教育機関が提供するカリキュラムを精査し、どのようなスキルを伸ばしてくれるのか、どのような人材になりたいのかに基づいて進学先を選べるようになる。

次に「スキル重視の採用」についてである。日本企業では、終身雇用を前提として、企業内部で社員を育てる風潮が残っている。そのため、「産業界に目を向けると、日本においては従来から専門分野への評価は必ずしも高くはなく、特に新卒採用においてはほとんど重視されてこなかった」のである（小山 2023、161 ページ）。このように、就職活動において学習内容が評価されず、高等教育機関がどのような教育を行っているかが採用の基準として重視されないことが、高等教育機関の改革を阻害していると考えられる。よって、企業の採用活動に「スキル重視の採用」を取り入れ、何を学習し、どのようなスキルを持っているかを採用の中心とすることで、高等教育機関側も特定のスキル習得を目指す学生を獲得することを目指して高等教育機関の強みを発揮するための本質的な改革を行うようになる。また現在、持続可能な経営はどの企業も意識すべきことであるため、サステナブルビジネスリーダーの育成に力を入れ、本質的な改革に取り組む高等教育機関が、大きなアドバンテージを取ることができる。と考える。

このように、高等教育機関を選ぶ学生や高等教育機関が育成した学生を選ぶ企業が、「選ぶ立場」として役割を果たせるように、「進路指導改革」や「スキル重視の採用」を実施し、情報を見極める力をつけることで、高等教育機関は持続可能な社会の実現に向けた改革を行うようになる。と考える。

以上のように、日本の高等教育機関においてサステナブルビジネスリーダーを育成するために、まず、「助成金を平等に得られるための体制支援や教育機会の提供」や「国際共同研究プログラムへの参加」を行い、各高等教育機関の資金不足の解消、研究環境の整備をする必要がある。これにより、サステナビリティ分野への研究が進むとともに、高等教育機関全体として教育の質を高めることができる。と考える。研究環境が整った後、高等教育機関は、サステナブルビジネスリーダーの育成に向けた本質的な改革を進めることが必要である。そこで、高等学校での「将来を見据えた進路指導」や企業の「スキル重視の採用」を進めることで、学生からサステナブルビジネスリーダー育成に関するプログラムに対する要望が高まり、高等教育機関も本質的な改革を進めると考える。

---

<sup>1</sup> Top Universities 「QS World University Rankings: Sustainability 2024」

<https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings>（最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）

<sup>2</sup> 文部科学省「我が国の研究力の現状と課題」

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa202201/1421221\\_00005.html](https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa202201/1421221_00005.html)（最終閲覧日 2024 年 12 月 5 日）

<sup>3</sup> 日本学術振興会「科学研究費助成事業(科研費)」

<https://www.jsps.go.jp/j-grantsinaid/>（最終閲覧日 2024 年 12 月 5 日）

<sup>4</sup> Top Universities 「QS Sustainability Rankings」

[https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/8551503200668-QS-Sustainability-Rankings?\\_\\_hstc=238059679.5c164d62b56f90d2a139db7ca8e744db.1714825310839.1714825310839.1714825310839.1&\\_\\_hssc=238059679.1.1714825310840&\\_\\_hsfp=992504291](https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/8551503200668-QS-Sustainability-Rankings?__hstc=238059679.5c164d62b56f90d2a139db7ca8e744db.1714825310839.1714825310839.1714825310839.1&__hssc=238059679.1.1714825310840&__hsfp=992504291)

（最終閲覧日 2024 年 12 月 5 日）

---

<sup>5</sup> European Commission 「Horizon Europe」

[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en) （最終閲覧日 2024 年 12 月 5 日）

## 第6章 日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダーを育成するには

### 第1節 カリキュラムへの統合に向けて

本論文では、「日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダー育成を目指すために必要な取り組みとは何か」という問いを立てて研究を進めてきた。これらを明らかにするために、これまでの議論の確認を行ったうえで、サステナブルビジネスリーダー育成に取り組む海外ビジネススクールの事例と、日本の高等教育機関の現状や課題を調査し、その課題に対する施策を検討した。

ここまでの研究を簡潔にまとめ、最後に問いに対する結論について言及する。

第1章では、本論文のテーマ選定理由と構成を示した。

第2章では、リーダーシップ論の変遷を確認し、リーダーシップ論におけるサステナブルビジネスリーダーの位置づけを示した。リーダーシップは、一方向であると捉えられてきた初期のリーダーシップ研究から、リーダーと部下への相互作用に注目する研究へと変化してきた。その中でもサステナブルビジネスリーダーは、企業倫理を実践し良い変革を促す「変革型リーダーシップ」に由来するが、組織内のフォロワーだけでなく、組織外のステイクホルダーに対してもリーダーシップを発揮する点で大きな特徴がある事を示した。また、日本では、CSRに対する関心が薄く、サステナビリティ経営を推進できる主体がないため、サステナブルビジネスリーダーを育成することが求められている。

第3章では、サステナブルビジネスリーダーの育成を目指す機関を調査し、高等教育機関がサステナブルビジネスリーダーを育成することのメリットを明らかにした。第2章でも指摘したように、サステナブルビジネスリーダーとは、マクロ的な視点を持って、組織外のステイクホルダーとの協働を促すことができる、柔軟性を持った次世代のリーダーである。高等教育機関は、分野を統合したカリキュラムやNGOや地元企業とのワークショップを通じて、学生が将来直面する複雑な問題に対処するためのスキルを身につけることに貢献する。また近年では、大学ランキングや高等教育機関の国際認証に持続可能性の項目が採用されている。つまり、国際的には、学生が高等教育機関に対して持続可能な社会に向けた教育やサステナブルビジネスリーダー育成に向けたプログラムを実施するよう求めているのである。

第4章では、実際にサステナブルビジネスリーダーの育成に取り組む海外ビジネススクールの調査し、それらに共通する特徴を明らかにした。その特徴とは、次の3点である。1点目は、持続可能性にまつわる研究を積極的に行っている点である。高等教育機関と企業の共同研究に学生が関わることで、学生は企業の抱える課題を知り、その解決を経験することができる。また、高等教育機関の研究結果が企業を通じて地域の産業全体に広がり、地域経済の活性化につながる。2点目は、経験学習である。教室をベースとした講義を通じて知識を、経験学習を通じて実践することで、社会で通用する知識とすることができる。また、インターンシップやコンサルティングを取り入れることで、高等教育機関で得た知見を、学生を媒介として社会に広げることも可能である。3点目は、コースへの持続可能性の統合である。サステナブルビジネスリーダーの育成に取り組むビジネススクールの多

くは、持続可能性の考えや関連する講義を、必須のコースとして多くカリキュラムに取り入れていた。これらのコースにビジネス以外の領域を学習する学生を参加させることで、より多くの視点からの学習や協働を促すことができる。

第5章では、日本の高等教育機関におけるサステナブルビジネスリーダー育成の現状を調査した。その結果、本研究で調査した高等教育機関において、サステナブルビジネスリーダーの育成を目的としたプログラムを実施している学校は見られず、第4章で検討した共通点も見られなかった。そこで、サステナブルビジネスリーダーを育成する上で解決すべき課題と課題の解決に向けて取り組むべき施策を検討した。

1つ目の課題は、「研究資金不足」である。高等教育機関の資金不足による人員不足が、研究者や教員の研究時間を削減させ、研究の質の低下につながっている。そこで、「助成金を平等に得られるための体制支援や教育機会の提供」や「国際共同研究プログラムへの参加」を行うべきである。研究資金の増加により、高等教育機関全体として教育の質を高めることができる。また、国際共同プログラムへの参加等、国際競争に参加することでサステナビリティ課題に対する研究や教育が加速する。

2つ目の課題は、「形式的な改革」である。現在、日本の高等教育機関は、サステナビリティに関する取り組みが少ないにも関わらず、国際的な評価は高く実質的な改革が行われていない。よって、高等学校での「将来を見据えた進路指導」や企業の「スキル重視の採用」を進めることで、学生からの要望が高まり、高等教育機関に対してサステナブルビジネスリーダーの育成に向けた本質的な改革を促すことができる。

以上を踏まえ、「日本の高等教育機関でサステナブルビジネスリーダー育成を目指すために必要な取り組みとは何か」という問いに対する結論を、「助成金を平等に得られるための体制支援や教育機会の提供や国際共同研究プログラムへの参加により研究環境を整え、高等教育機関全体としての教育の質を向上させる。同時に、高等学校での「将来を見据えた進路指導」や企業での「スキル重視採用」により、高等教育機関に対してサステナブルビジネスリーダーの育成に向けた本質的な改革を促す」とする。

## 第2節 本論文の課題

本論文の課題は、ビジネス以外を専門とする学生について触れられなかった点である。本論文では、サステナブルビジネスリーダーの育成をテーマに、ビジネススクールを中心に調査を進めた。しかし、持続可能性やサステナビリティ経営に関する教育は、何を専門に学んでいるかに関わらず、全ての学生が学ぶべきだと考える。よって、海外大学の事例では、ビジネススクールに絞らず調査範囲を拡げる必要がある。また、現状抱えている課題に対する施策が、高等教育機関の外部から高等教育機関に働きかけるものに偏ってしまった。そのため、外部からの働きかけと並行して、高等教育機関がどのように改革を行うべきか、調査・検討を行う必要がある。

## 文献一覧

- 1.AACSB(2020)”2020 GUIDING PRINCIPLES AND STANDARS FOR BUSINESS ACCREDITATION”.
- 2.AACSB(2020)”BUSINESS ACCREDITATION STANDARDS COMPARISON—2020 & 2013”.
- 3.AACSB(2024)”2020 GUIDING PRINCIPLES AND STANDARS FOR BUSINESS ACCREDITATION”.
- 4.AACSB 「Search Accredited Schools」  
<https://www.aacsb.edu/accredited?searchTerm=> （最終閲覧日 2024年12月10日）
- 5.Aalto University School of Business (2022) “Aalto University School of Business Sharing Information on Progress (SIP) Report on the implementation of the PRME”.
- 6.Aalto University <https://www.aalto.fi/en> (最終閲覧日 2024年12月7日)
- 7.Aalto University 「Admission statistics」  
<https://www.aalto.fi/en/study-at-aalto/admission-statistics> （最終閲覧日 2024年12月10日）
- 8.Aalto University 「Schools, departments and units」  
<https://www.aalto.fi/en/aalto-university/schools-departments-and-units> （最終閲覧日 2024年12月10日）
- 9.Association of MBAs 「AMBA accredited Business Schools」  
<https://www.amba-bga.com/amba/business-schools/accreditation/accredited-schools> （最終閲覧日 2024年12月10日）
- 10.Blanco-Portela,N., Benayas,J., Pertierra,L.R., & Lozano,R.(2017)”Towards the integration of sustainability in Higher Education Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and their comparison against those found of companies”, *Journal of Cleaner Production*, vol166,pp.563-578.
- 11.BSR 「Sustainability Management: Supporting sustainability leaders to transform」  
<https://www.bsr.org/en/focus/sustainability-management> （最終閲覧日 2024年12月4日）
- 12.Cavagnaro,E., & Van der Zande,I.S.E.(2021)”Reflecting on Responsible Leadership in the Context of Higher Education” ,*The Journal of Leadership Education*,vol20,Issue3.
- 13.Deakin University(2023)”DEAKIN UNIVERSITY ANNUAL REPORT 2023”.
- 14.Deakin University(2024)” Sharing Information on Progress (SIP) 2024”.
- 15.Deakin University [blogs.deakin.edu.au/prme/](https://blogs.deakin.edu.au/prme/) （最終閲覧日 2024年12月10日）
- 16.EFMD Global(2024)”EQUIS STANDARDS&CRITERIA”.
- 17.EFMD Global 「EQUIS Institutional Accreditation system」  
<https://www.efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/> （最終閲覧日 2024年12月10日）
- 18.European Commission 「Horizon Europe」  
[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en) （最終閲覧日 2024年12月5日）

19. 淵上克義(2009)「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』 Vol.43, No2, pp.4-15。
20. 日野健太(2004)「変革型リーダーシップ論と企業倫理」『駒澤大学経営学部研究紀要』第33号, pp.1-21。
21. 開本浩矢編著(2007)『入門 組織行動論』中央経済社。
22. 北海道大学  
<https://syllabus01.academic.hokudai.ac.jp/Syllabi/Public/Syllabus/SylSearch.aspx> (最終閲覧日 2024年12月10日)
23. 北海道大学大学院経済学研究院・経済学院・経済学部  
<https://www.econ.hokudai.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
24. Huang, S.(2013) "The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.20.
25. 科学技術政策研究所(2013)「日本の大学における研究力の現状と課題」。
26. 経済同友会(2014)「日本企業のCSR自己評価レポート」。
27. 小林信一(2008)「イノベーション時代の大学研究資金配分：「選択と集中」再考」『組織科学』 vol.42, No.1, pp.26-36。
28. 小林由佳・井上彰臣・津野香奈美・桜谷あすか・大塚泰正・江口尚・渡辺和広(2021)「リーダーシップの理論と産業保健専門職のリーダーシップへの応用」『産業医学レビュー』33巻3号。
29. Komives, S.R., Nance, L., & McMahon, T.R.(2013) "Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference". (日向野幹也監訳『リーダーシップの探求—変化をもたらす理論と実践』株式会社早稲田大学出版部、2017年)
30. 小山治(2023)「大学で学ぶ専門分野の意義はどこにあるのか—学生・教員・職業人に対する問題提起—」『高等教育フォーラム』 Vol.13, pp.161-167。
31. 京都大学  
[https://www.k.kyoto-u.ac.jp/external/open\\_syllabus/search?condition.departmentNo=74&condition.openSyllabusTitle=&condition.courseNumberingJugyokeitaiNo=&condition.courseNumberingLanguageNo=&condition.semesterNo=&condition.courseNumberingLevelNo=&condition.courseNumberingBunkaNo=&condition.teacherName=&condition.keyword=+CSR&x=24&y=20](https://www.k.kyoto-u.ac.jp/external/open_syllabus/search?condition.departmentNo=74&condition.openSyllabusTitle=&condition.courseNumberingJugyokeitaiNo=&condition.courseNumberingLanguageNo=&condition.semesterNo=&condition.courseNumberingLevelNo=&condition.courseNumberingBunkaNo=&condition.teacherName=&condition.keyword=+CSR&x=24&y=20) (最終閲覧日 2024年12月10日)
32. 京都大学経営管理大学院 <https://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
33. 九州大学  
<https://ku-portal.kyushu-u.ac.jp/campusweb/slbsskwr.do?clearAccessData=true&contenam=slbsskwr&kjnmnNo=10> (最終閲覧日 2024年12月10日)
34. 九州大学ビジネス・スクール <https://qbs.kyushu-u.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)

- 目)
35. Leal Filho, W., Eustachio, J.H.P.P., Caldana, A.C.F., Will, M., Salvia, A.L., Rampasso, I.S., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020) "Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges", *Environmental Education for Sustainability*.
  36. Loughborough University (2022) "Sharing Information on Progress Report".
  37. Loughborough Business School  
<https://www.lboro.ac.uk/schools/business-school/> (最終閲覧日 2024年12月7日)
  38. Loughborough University 「Facts and figures 2023 – 2024」  
<https://www.lboro.ac.uk/services/planning/facts-figures/facts-figures-2023-24/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
  39. Metcalf, L., & Benn, S. (2013). "Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability", *Journal of Business Ethics*, Vol.112, p.369.
  40. Miska, C., & Mendenhall, M.E. (2015) "Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions" *Journal of Business Ethics*, Volume 148, pp.117-134.
  41. 水野雄介 (2022) 「進学大学決定に至る選択プロセスに関する研究—MARCHへの進学を題材に—」『大学経営政策研究』第12号, pp.85-101。
  42. 文部科学省 「地域イノベーション・エコシステム形成プログラムについて」。
  43. 文部科学省 「大学設置基準」。
  44. 文部科学省 (2020) 「各国立大学等の運営費交付金と外部資金獲得の状況」。
  45. 文部科学省 研究振興局 学術研究推進課 (2024年) 「令和6年度科学研究費助成事業の配分について」。
  46. 文部科学省 「我が国の研究力の現状と課題」  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa202201/1421221\\_00005.html](https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa202201/1421221_00005.html) (最終閲覧日 2024年12月5日)
  47. 名古屋大学 経済学部・経済学研究科 <https://www2.soec.nagoya-u.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
  48. 中村久人 (2010) 「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発」『経済力創成研究』第6号, pp.58-62。
  49. 日欧産業協力センター 「Horizon2020」。
  50. 日欧産業協力センター 「Horizon Europe とは」  
<https://www.ncp-japan.jp/about/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
  51. 日本学術振興会 (2024) 「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」。
  52. 日本学術振興会 「科学研究費助成事業(科研費)」  
<https://www.jsps.go.jp/j-grantsinaid/> (最終閲覧日 2024年12月5日)
  53. 日本政策投資銀行 (2001) 「大学への研究開発助成を軸とした米国の地域格差是正策：エプスコ」。
  54. Nottingham University Business School (2023) "Sharing information on progress report 2023".

- 55.大阪大学  
[https://koan.osaka-u.ac.jp/campusweb/campusquare.do?\\_flowExecutionKey=\\_cFA8D5CA2-BE80-52DB-D24C-2E874B7686A8\\_kF6B1C211-4EFA-6EA2-2417-C853711A2A65](https://koan.osaka-u.ac.jp/campusweb/campusquare.do?_flowExecutionKey=_cFA8D5CA2-BE80-52DB-D24C-2E874B7686A8_kF6B1C211-4EFA-6EA2-2417-C853711A2A65) (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 56.大阪大学大学院経済学研究科・経済学部 <https://www.econ.osaka-u.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 57.小野香織(2021)「社会的価値と経済的価値を両立する経営者のリーダーシップとは：グラウンテッド・セオリー・アプローチによるフレームワーク構築」。
- 58.Pitt-Watson,D., & Quigley,E.(2019)”Business School Rankings for the 21st Century”.
- 59.Robbins,S.P.(2005),”Essentials of Organizational Behavior”.(高木晴夫訳『【新版】組織行動のマネジメントー入門から実践へ』ダイヤモンド社、2009年)
- 60.Siegel,D.S.(2014)”RESPONSIBLE LEADERSHIP” *Academy of Management Perspectives* ,Vol. 28, No. 3, pp. 221-223.
- 61.Storey,M., Killian,S., & O'Regan,P.(2017)”Responsible management education: Mapping the field in the context of the SDGs”, *The International Journal of Management Education*, vol15,Issue2,PartB,pp,93-103.
- 62.谷本寛治(2020)『企業と社会ーサステナビリティ時代の経営学ー』中央経済社。
- 63.東北大学 <https://qsl.cds.tohoku.ac.jp/qsl/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 64.東北大学経済学部・大学院経済学研究科 <https://www.econ.tohoku.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 65.東京大学 <https://catalog.he.u-tokyo.ac.jp/?type=all> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 66.東京大学「共創企業等との人材育成プログラム」  
<https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/students/special-activities/ugip.html> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 67.東京大学大学院経済学研究科・経済学部 <https://www.e.u-tokyo.ac.jp/index.html> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 68.東京大学未来ビジョン研究センター <https://ifi.u-tokyo.ac.jp/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 69.Top Universities 「QS World University Rankings: Sustainability 2024」  
<https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings> (最終閲覧日 2024年12月10日)
- 70.Top Universities 「QS World University Rankings」  
[https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings?\\_\\_hstc=238059679.7c7a96e7bbdc78aa8350ebcfe1d173f8.1732420138781.1732420138781.1732420138781.1&\\_\\_hssc=238059679.1.1732420138781&\\_\\_hsfp=2100926417](https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4405955370898-QS-World-University-Rankings?__hstc=238059679.7c7a96e7bbdc78aa8350ebcfe1d173f8.1732420138781.1732420138781.1732420138781.1&__hssc=238059679.1.1732420138781&__hsfp=2100926417) (最終閲覧日 2024年12月4日)
- 71.Top Universities 「QS World University Rankings 2025: Top global universities」  
<https://www.topuniversities.com/world-university-rankings> (最終閲覧日 2024年12月10日)

- 72.Top Universities 「QS Sustainability Rankings」  
[https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/8551503200668-QS-Sustainability-Rankings?\\_\\_hstc=238059679.5c164d62b56f90d2a139db7ca8e744db.1714825310839.1714825310839.1714825310839.1&\\_\\_hssc=238059679.1.1714825310840&\\_\\_hsfp=992504291](https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/8551503200668-QS-Sustainability-Rankings?__hstc=238059679.5c164d62b56f90d2a139db7ca8e744db.1714825310839.1714825310839.1714825310839.1&__hssc=238059679.1.1714825310840&__hsfp=992504291) （最終閲覧日 2024 年 12 月 5 日）
- 73.UC Business School(2021)” Principles for Responsible Management Education -Sharing Information on Progress (SIP)-”.
- 74.University of Canterbury <https://www.canterbury.ac.nz/> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 75.University of Canterbury 「Academic schools and departments」  
<https://www.canterbury.ac.nz/about-uc/our-structure/academic-schools-and-departments> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 76.University of Canterbury 「Quick stats」  
<https://www.canterbury.ac.nz/about-uc/corporate-information/quick-stats> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 77.University of Cape Town (2023)”ANNUAL REPORT FOR 2023”.
- 78.University of Cape Town 「Applicants & Students」  
<https://uct.ac.za/students/applications-admission-requirements/undergraduates> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 79.University of Cape Town Graduate School of Business(2024) “-Sharing Information on Progress2021-2023-”.
- 80.University of Cape Town Graduate School of Business <https://uct.ac.za/> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 81.University of Nottingham ”Registered Students by Year of Course”.
- 82.University of Nottingham [University of Nottingham](https://www.nottingham.ac.uk/) （最終閲覧日 2024 年 12 月 7 日）
- 83.University of Nottingham 「About the University of Nottingham」  
<https://www.nottingham.ac.uk/about/> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 84.University of Sussex Business School(2022)”REPORT ON THE Implementation of Principles for Responsible Management Education -Sharing information on progress-”.
- 85.University of Sussex <https://www.sussex.ac.uk/> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 86.University of Sussex 「Facts and figures」  
<https://www.sussex.ac.uk/about/facts/facts-figures> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 87.University of Sussex 「Faculties, Schools and Departments」  
<https://www.sussex.ac.uk/about/who/schools-and-departments> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）
- 88.UNPRME(2022)”PRME ANNUAL REPORT 2022”.
- 89.UNPRME(2024) ”SHARING INFORMATION ON PROGRESS (SIP) PREVIEW”.
- 90.UNPRME 「PRME Champions」  
<https://www.unprme.org/prme-champions/> （最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日）

91. UNPRME Principles for Responsible Management Education | UNPRME  
<https://www.unprme.org/> (最終閲覧日 2024年12月10日)
92. Waldman, D.A., & Siegel, D.S. (2008) "Defining the Socially responsible leader", *The Leadership Quarterly*, Vol.19, Issue1, pp.117-131
93. Waldman, D.A., Siegel, D.S., & Javidan, M. (2006) "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility", *Journal of Management Studies*, Vol43, Issue8, pp.1703-1725.
94. Weybrecht, G. (2017) "From challenge to opportunity – Management education's crucial role in sustainability and the Sustainable Development Goals – An overview and framework", *The International Journal of Management Education*, Vol15, Issue2, PartB, pp-84-92.