

AI 時代のリーダーシップ像とビジネス教育

—米国トップビジネススクールの試み—

経営管理研究科 研究科長・教授

宮迫 純

【要約】

生成 AI の急速な発展は、ビジネス教育の内容だけでなく、その設計思想や学びの方法にも変化を促している。本研究は、米国の主要 MBA プログラムを対象に、AI 関連科目的構成や導入の深度を比較し、AI 時代における経営教育の新たな方向性を検討するものである。分析の結果、各校は教育理念やプログラム構造の違いに応じて、AI を学習の一部としてどの程度、どのような形で統合するかに差が見られた。これらの多様な取り組みは、AI を単なる学習対象としてではなく、思考・判断・教育実践を支える要素として位置づけ直す試みといえる。本稿では、その教育的意義を整理し、MBA 教育が AI 時代においてどのように進化しつつあるかを考察する。

【キーワード】

MBA、AI 利用方針、AI 関連授業、リーダーシップ、組織文化

【目次】

- はじめに
- 分析対象校における生成 AI 関連の取り組み
- MBA プログラムが描く AI 時代のリーダーシップ像
- まとめの考察

1. はじめに

米国のトップビジネススクールにおける MBA は、きわめて魅力的な学位として広く認識されており、マネジメント分野での成功への重要な入り口とみなされている。卒業生の多く、通常は半数以上が、金融、コンサルティング、あるいはテクノロジー業界に進み、給与と採用ボーナスを合わせると 20 万ドルを超える報酬パッケージを初年度から得ることも珍しくない。彼らの多くは組織のトップを目指し、実際に世界的に著名な企業でその地位に就く者も少なくない。いわゆる「マグニフィセント・セブン」と呼ばれる大手テクノロジー企業のうち、Alphabet、Amazon、Apple、Microsoft の現時点での CEO はいずれも米国トップ校の MBA ホルダーである点である。Tesla の現 CEO も MBA ではないが、学部教育は米国の有力ビジネスプログラムで修了している。

トップビジネススクールはこうしたキャリアパスを十分に理解しており、そのカリキュラムは金融、オペレーション、会計といった専門知識を提供するだけでなく、卒業生が将来担うリーダーシップに

備えて能力を育成するよう設計されている。この方向性は各校のミッションにも明確に示されており、リーダーシップやマネジメント関連の授業は、それぞれの学校が描く将来のビジネスリーダー像を反映していると考えられる。

生成 AI の急速な台頭は、これからリーダーに求められる知識・スキル・視座を再定義しつつある。かつてグローバリゼーションやデジタル・トランスフォーメーションが MBA カリキュラムを大きく変えたように、生成 AI は技術的な要因であると同時にマネジメント上の課題でもあり、次世代のリーダーシップを形づくる力となっている。Cook, Hagiw, Wright (2024) が指摘するように、「生成 AI は製品やサービスを創出・改良するコストを劇的に下げることで、人間の労働や創造性を多く必要してきた事業を破壊あるいはコモディティ化する可能性がある。競争を維持するため、多くの企業は戦略を再考し、顧客に新たな価値を提供する方法を見つけなければならない」¹。

こうした変化の中で、ビジネススクールには、AI がもたらす機会とリスクの両方を見極める力を育成する役割が求められている。主要な米国ビジネススクールが AI をどのようにカリキュラムへ組み込んでいるかを検討することは、明日のリーダーに必要とされる能力について、各校が描くより広いビジョンを理解する手がかりとなる。

本稿ではその観点から、米国のトップビジネススクールの数校を対象として分析を行った。対象校の選定基準は以下の三点である。第一に、国際的に権威あるランキングにおいて一貫して上位に位置していること。第二に、世界のビジネスリーダーを輩出する「フィーダー・スクール」として認知されていること。第三に、AI 関連科目的提供状況を確認できる公開情報（コースカタログやシラバス）が利用可能であることである。

ランキングについては、Financial Times Global MBA Ranking、U.S. News & World Report Best Business Schools、The Economist MBA Ranking、Bloomberg Businessweek Best B-Schools など、広く引用され信頼性の高い情報源を参照した。以上の条件の下、以下の 5 校を分析対象として選定した。

表 1：分析対象 MBA プログラムとランキング順位（在籍学生数順）

	MBA 学生数	Financial Times ²	U.S. News ³	Economist ⁴	Bloomberg ⁵
HBS (ハーバード)	1,868	13	6	1	6
ウォートン	1,740	1	1	2	7
ブース (シカゴ)	1,384	17	4	9	2
スタンフォード GSB	854	NA	2	8	1
スローン (MIT)	842	6	5	5	10

¹ Cook, Jonathan, Andrei Hagiw, and Julian Wright. "Turn Generative AI from an Existential Threat into a Competitive Advantage." *Harvard Business Review*, January 10, 2024, p11.

² <https://rankings.ft.com/rankings/2997/mba-2025> (2025.09.15 閲覧)

³ <https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/mba-rankings> (2025.09.15 閲覧)

⁴ <https://www.clearadmit.com/mba-rankings/economist/> (2025.09.15 閲覧)

⁵ <https://find-mba.com/mba-rankings/bloomberg-businessweek-us-2024-25> (2025.09.15 閲覧)

2. 分析対象校における生成 AI 関連の取組み

トップビジネススクールにおける生成 AI 関連の取組みは、大きく三つに分類できる。1) 生成 AI に関する学術研究の実施、2) 授業内での生成 AI の活用、3) 生成 AI 関連科目の開講である。

a) 学術研究

本稿の主題ではないものの、米国トップビジネススクールの教員たちは生成 AI の影響について多角的に検討する豊富な研究成果を生み出している。なかには、生成 AI の導入によって業務効率を高める企業事例を分析する実務的な研究（例：Cappelli）もあれば、産業や競争環境に与える戦略的含意を評価するより広い視点の研究（例：Edelman、Abraham）も見られる^{6,7}。

個別の研究活動に加え、いくつかのスクールはテクノロジー業界との積極的な協働も進めている。たとえばウォートンが立ち上げた「ウォートン AI & アナリティクス・イニシアティブ (WAIAI)」は、OpenAI をはじめとする産業界との連携のもと、人工知能とデータ分析の研究・教育を推進し、ビジネス上の意思決定とリーダーシップの強化を目指す戦略的プログラムである⁸。スローンもまた、より広範な「MIT Generative AI Impact Consortium」の主要メンバーとして活動している⁹。

こうした研究活動と産業界との協働は、生成 AI を単なる学術的探究の対象にとどめず、カリキュラムの革新や学生の学習体験を推進する原動力として位置づけようとするトップビジネススクールの姿勢を鮮明に示している。

b) 授業における生成 AI の利用

今回対象とした各校はいずれも、授業における生成 AI の利用について学生向けに一定のガイドラインや方針を設けている。ただし、その内容やアプローチは学校ごとに異なっている。

5 校の中では、HBS とスタンフォードが最も制限的である。両校はいずれも、AI の利用を行動規範や学術的誠実性の規定の中に明確に位置づけている。HBS では、事前準備や課題においては（利用を明示する限り）AI の使用を認めており、授業内でのディスカッションや試験での利用は禁止されている。スタンフォードも同様の立場をとり、教授から明示的な許可がない限り、AI の使用は認められないとみなされる^{10,11}。

ブースとスローンはいずれも、教員の裁量を重視する柔軟な姿勢を示している。ブースは AI 利用の可否を各教員に委ねつつ、GPTZero といったモニタリングツールの試験導入を進めている。スローンも同様に判断を教員に委ねているが、全学的に開示やプライバシーに関するガイドラインを設けている。両校はいずれも、AI 利用をトップダウンで一律に管理するのではなく、科目レベルの選択に

⁶ Cappelli, Peter, Valery Yakubovich, Braj Thakur, and Ashok Shenoy. "How One Company Used AI to Manage the Deluge of Documents." *Harvard Business Review*, January 7, 2025.

⁷ Edelman, David C., and Mark Abraham. "Generative AI Will Change Your Business. Here's How to Adapt." *Harvard Business Review*, April 12, 2023.

⁸ <https://ai-analytics.wharton.upenn.edu> (2025.09.15 閲覧)

⁹ <https://news.mit.edu/2025/introducing-mit-generative-ai-impact-consortium-0203> (2025.09.15 閲覧)

¹⁰ <https://www.hbs.edu/mba/handbook/standards-of-conduct/academic/chatgpt-and-ai> (2025.09.15 閲覧)

¹¹ <https://communitystandards.stanford.edu/generative-ai-policy-guidance> (2025.09.15 閲覧)

委ねる方針を取っている^{12, 13}。

これらに対し、ウォートンは最も積極的なアプローチを採用している。ただし、その方針は単純に寛容というわけではない。同校は全 MBA 学生に ChatGPT Enterprise のライセンスを提供し、責任ある利用を促す「AI ポリシー・チェックリスト」を提示し、独自性・透明性・正確性を重視するよう求めている¹⁴。しかし実際のコースワークでの使用可否は依然として教員の裁量に委ねられており、その立場は「全体としては AI 利用を支援する姿勢を示しつつ、具体的な運用は各教員に任せられている」と理解するのが適切である¹⁵。

総じて見ると、各校の方針は「制限的（HBS、スタンフォード）→ 柔軟（ブース、スローン）→ 推進的だが運用は教員に委ねる（ウォートン）」という幅広い傾向の違いを示している。この多様性は、教育現場で革新を取り入れる一方で学術的誠実性をどのように維持するかという課題に関して、ビジネススクール間で合意が形成されていないことを示すと同時に、それぞれの学校が固有の文化や教育理念に即してアプローチを調整していることを際立たせている。

表2：分析対象 MBA プログラムにおける生成 AI 利用方針

制限的	柔軟	推進的
● HBS (ハーバード) ● スタンフォード GSB	● ブース (シカゴ) ● スローン (MIT)	● ウォートン

c) 生成 AI 関連授業の提供

生成 AI に関するトピックは、多くのビジネススクールの MBA 科目に組み込まれている可能性があるが、本分析では「AI」または「Machine Learning」を明示的に科目名に含むコースに限定した。科目名に「Digital」「Data」「Technology」「Analytics」といった広義の用語を含むコースは、AI 関連の内容を含んでいる可能性があるものの、分析対象からは除外している。

対象とした各コースについては、公開されている授業概要やシラバス（入手可能な場合）を精査し、以下の四つの類型に分類した。(1) 全 MBA 学生に必修とされる科目（必修）、(2) データサイエンスや機械学習といった技術的内容に重点を置く科目（技術系）、(3) マーケティング、ファイナンス、オペレーションなど特定のビジネス領域への応用に焦点を当てた科目（応用・戦略系）、(4) 規制・法制度や倫理的課題に重点を置いた科目（倫理・法制度系）。なお、本調査ではフルタイム MBA 向け科目のみを対象とし、学部課程、エグゼクティブ MBA、博士課程向けの科目は含めていない。

この枠組みに基づき、次に分析対象である 5 校の実態を確認する。それにより、AI 関連科目の提供状況にとどまらず、各校の文化や教育上の優先事項がアプローチにどのように反映されているかが浮かび上がる。

¹² <https://instructionaldesign.chicagobooth.edu/2023/10/13/generative-ai-in-the-classroom/> (2025.09.15 閲覧)

¹³ <https://mbapolicyhandbook.mit.edu/mit-sloan-academic-policies/> (2025.09.15 閲覧)

¹⁴ <https://news.wharton.upenn.edu/press-releases/2024/05/the-wharton-school-makes-strategic-investment-in-artificial-intelligence-research-and-teaching/> (2025.09.15 閲覧)

¹⁵ <https://academy.wharton.upenn.edu/ai-policy/> (2025.09.15 閲覧)

HBS (ハーバード) :

調査対象校の中で最大規模の MBA 学生数を抱える HBS は、ケースメソッドを広範に活用することで広く知られている。生成 AI に関しては、教室での AI ツール利用の規制と、AI を冠した科目の限られた提供という点で、比較的制約的なアプローチを取っている。

「AI」もしくは「Machine Learning」を科目名に含むコースは 5 科目である。そのうち 1 科目は必修のコア科目として設定され、倫理的・法的側面を含めた幅広い内容を扱っている。さらに 2 科目はゼネラルマネジメント領域に位置づけられ、残る 2 科目はフィールドコースとワークショップの形式で提供され、教員による授業というよりも業界実務家との直接的な交流を通じて知見を得ることを目的としている。特筆すべきは、AI と交渉術を組み合わせた科目を開講している点であり、これは調査対象校の中でも珍しい取り組みであると同時に、HBS が強みを持つこの分野の伝統を活かしたユニークな提供である。

リーダーシップ教育の観点から見ると、HBS の姿勢は「リーダーは AI を他の概念やツールと同様、一般原則として理解しておくべきである」というものに近い。言い換えれば、HBS は AI を新たな技術としての潜在的影響を認めつつも、MBA カリキュラムそのものを大きく変える必要はないと考えているように見える。

表 3 : HBS (ハーバード) における AI / Machine Learning 関連科目一覧¹⁶

1.	リーダーのためのデータサイエンスと AI (必修科目) 原題 (Data Science and AI for Leaders)
2.	ビジネスリーダーのための生成 AI 原題 (Generative AI for Business Leaders)
3.	自身の価値を見極める : AI、交渉術、そして専門知識の本質 原題 (Navigating Your Worth: AI, Negotiations, and the Nature of Expertise)
4.	シリコンバレー : AI でシリコンバレーを革新する (ワークショップ) 原題 (Silicon Valley: Disrupting Silicon Valley with AI)
5.	デジタルマーケティングと AI (ワークショップ) 原題 (Digital Marketing & AI Workshop)

ウォートン :

ウォートンは、今回の対象校の中で最も積極的に AI をカリキュラムへ取り入れていると言える。対象校の中で唯一、MBA 専攻として「Artificial Intelligence for Business」を設けており、AI をビジネス教育における戦略的に重要で、かつ独立した領域と位置づけている点が特徴的である¹⁷。

ウォートンは「AI」や「Machine Learning」を名称に含むコースを 7 科目開講しており、この数は対象校の中で最も多い。そのうち 2 科目は高度に技術的な内容を扱っており、他校ではあまり見られないユニークな提供となっている。残りの 5 科目は、ヘルスケアやデジタルマーケティングといった特定分野での応用から、企業の責任、さらには社会全体に関わる課題まで幅広くカバーしている。

さらに、ウォートンは大手テクノロジー企業との積極的な連携を進めており、AI 関連カリキュラムを産業界の最新動向に沿わせる取り組みを強化している。総じて、ウォートンは AI をビジネスカ

¹⁶ <https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/curriculum> (2025.09.15 閲覧)

¹⁷ <https://mba.wharton.upenn.edu/mba-majors/> (2025.09.15 閲覧)

リキュラムの中で新しく、かつ独立性を高めつつある領域として明確に位置づけているといえる。リーダーシップの観点から見ると、ウォートンは「すべてのリーダーが AI の価値を理解すべき」という考えにとどまらず、「AI 主導のビジネス活動を専門的に担うリーダー」も必要であると示しているように思われる。

表 4：ウォートンにおける AI / Machine Learning 関連科目一覧¹⁸

1.	ビジネスにおける機械学習の応用（専攻必修科目） 原題（Applied Machine Learning in Business）
2.	ビッグデータとビッグな責任：責任ある AI へ向けて（専攻必修科目） 原題（Big Data, Big Responsibilities: Toward Accountable Artificial Intelligence）
3.	ChatGPT を使用した最新のデータマイニング方法 原題（Modern Data Mining Applications with ChatGPT）
4.	ヘルスセクターでの AI：戦略・デザイン・実行 原題（Health AI: Strategy, Design, and Execution）
5.	日常生活の中での AI：自律技術の行動科学 原題（AI in Our Lives: The Behavioral Science of Autonomous Technology）
6.	AI・ビジネス・社会 原題（A.I., Business, and Society）
7.	デジタルマーケティングとソーシャルメディアにおける分析と AI 原題（Analytics and AI in Digital Marketing and Social Media）

ブース（シカゴ）：

シカゴ大学は社会科学分野で特に高い評価を受けており、これまでに多くのノーベル経済学賞受賞者を輩出してきた。その中にはブースで教鞭を執った教授も複数含まれている。こうした卓越した学術的背景に加え、ブースは調査対象校の中でもユニークな存在であり、リーダーシップ・プログラムを除いて必修科目を設げず、完全に自由選択制の MBA カリキュラムを採用している点が特徴である。

ブースでは、MBA 学位取得にあたって専攻（major）は必須ではないが、一定の科目群を修了することで「Concentration」として専門分野における知識を公式に認定する制度を設けている。その Concentration の一つとして「Applied AI」が設定されており、ブースが AI を MBA 教育における重要な戦略領域として位置づけていることがうかがえる¹⁹。

ブースは「AI」や「Machine Learning」を冠したコースを幅広く開講しており、その数はウォートンと並んで最多である。内容面では、1 科目のみ高度な技術的内容を扱っているものの、それ以外は既存のビジネス活動における AI の影響を、倫理的側面から応用分野に至るまで多面的に取り上げている。特にファイナンス分野に焦点を当てたコースが多く、同校がこの分野で培ってきた強みを反映しているといえる。

全体として、ブースの AI 教育への取り組みは、同校が重視する「柔軟性のあるカリキュラム設計」という哲学をよく体現している。学生が自らの関心やキャリア目標に応じて学びを構築できるよう、多様な AI 関連科目を提供している点が特徴的である。ウォートンのように AI を戦略的に位置づけつ

¹⁸ <https://mba.wharton.upenn.edu/mba-curriculum/#1598364036612-9a7e7834-0cba> (2025.09.15 閲覧)

¹⁹ <https://www.chicagobooth.edu/mba/academics/curriculum/concentrations> (2025.09.15 閲覧)

つも、「自らの学びを自らデザインする」というブースらしい教育理念を反映した構成となっている。

表 5：ブース（シカゴ）における AI ／ Machine Learning 関連科目一覧²⁰

1.	AI の基本 原題 (AI Essentials)
2.	マシンラーニング 原題 (Machine Learning)
3.	AI と金融情報 原題 (AI and Financial Information)
4.	AI 企業の構築 原題 (Building an AI Company)
5.	善のための AI 原題 (AI for Good)
6.	ベイズ・AI・ディープラーニング 原題 (Bayes, AI and Deep Learning)
7.	AI と技術革新の時代における戦略 原題 (Strategy in the Era of AI and Technological Disruption)

スタンフォード GSB:

スタンフォード GSB は MBA 学生数が比較的少なく、入学の競争率が最も厳しい学校の一つとして知られている。キャンパスはシリコンバレーという AI ブームの中心地に位置している。しかし、その立地にもかかわらず、今回の対象校の中で「AI」や「Machine Learning」を明示的にタイトルに含むコース数は最も少ない。該当するコースはわずか 3 科目であり、そのうち 1 科目は 1 年次の必修科目として提供されている。残りの 2 科目も、特定のビジネス領域に応用する内容ではなく、AI をより一般的・包括的に扱うものである。

コース数の少なさは学生規模の影響もあるかもしれないが、同時にスタンフォードのカリキュラム方針は、授業における AI 利用に対する制限的な姿勢とも整合している。こうした点を踏まえると、スタンフォードは AI を MBA プログラムに取り入れるにあたって、あくまで慎重な立場を崩していないように見える。それは、まさに最先端の技術が生まれるシリコンバレーに位置していることを考えると、際立った特徴といえるだろう。

²⁰ <https://apps.chicagobooth.edu/PublicApps/CourseSearch/CourseSearchFilter> (2025.09.15 閲覧)

表 6：スタンフォード GSB における AI / Machine Learning 関連科目一覧²¹

1.	情報管理 (必修科目) ²² 原題 (Information Management)
2.	ビジネス課題に対する AI 技術の理解 原題 (Understanding AI Technology for Business Problems)
3.	AI に頼る組織：発展か、再生か、それとも終わりか？ 原題 (The AI-powered Org: Evolution, Rebirth or Death?)

スローン (MIT) :

スローンは、理工系分野で世界的に高く評価されるマサチューセッツ工科大学の一部として、AI 関連テーマに強い知的基盤を持っている。MBA 学生数は今回の対象校の中で最も少ないが、「AI」や「Machine Learning」をタイトルに含むコースを 6 科目開講している。内容は幅広く、入門的なものから法規制に焦点を当てたものまである一方で、コーディングなどの技術的な実習を伴う科目は見られない。

こうした構成は、AI に関するスローンの専門性と強みを反映しており、学生が多様な視点から AI に取り組める機会を提供している。特定の応用分野で理解を深めたい学生には魅力的だろう。ただし、いずれも選択科目にとどまり、MBA の中核カリキュラムに AI をどう組み込むかについて、明確な方向性はまだ示されていない。

一方で、教室外の取り組みとして、スローンは「MIT Generative AI Impact Consortium」に参画している。この全学横断のイニシアチブでは、OpenAI、コカ・コーラ、タタ・グループといった企業と連携し、生成 AI の実社会での応用を進めている。MBA カリキュラム自体が包括的な戦略を打ち出しているわけではないが、スローンが学術的探究と産業界を結びつける役割を果たしていることは明らかである。

²¹ <https://www.gsb.stanford.edu/programs/mba/academic-experience/curriculum> (2025.09.15 閲覧)

²² この科目はタイトルに “AI” もしくは “Machine Learning” が表記されていないが、コース概要に特に AI に特化した内容と表記されていたので例外的にリストに含むことにした。

表 7：スローン (MIT) における AI / Machine Learning 関連科目一覧²³

1.	ビジネスのための AI 原題 (Artificial Intelligence for Business)
2.	AI とロボティックスのグローバルビジネス 原題 (Global Business of Artificial Intelligence and Robotics)
3.	テクノロジーの未来を形成する：初期の農業から AI まで 原題 (Shaping the Future of Technology: From Early Agriculture to Artificial Intelligence)
4.	AI で社会を変革する：社会的規模の問題の解決 原題 (AI for Impact: Solving Societal-Scale Problems)
5.	セミナー：アナリティクス・マシンラーニング・デジタルエコノミー 原題 (Action Learning Seminar on Analytics, Machine Learning, and the Digital Economy)
6.	AI とビッグデータの法則 原題 (The Law of Artificial Intelligence and Big Data)

総括：

分析対象となった 5 つのトップビジネススクールを比較すると、生成 AI を MBA カリキュラムにどう取り入れるかについて、それぞれ異なる姿勢が見えてくる。HBS とスタンフォードは比較的慎重で、授業での AI 利用を制限し、AI を冠する科目数も少ない。ただし両校とも、必修科目として倫理や学際的な視点を重視したコースを用意している点は共通している。スローンは学生数こそ最も少ないが、テクノロジ一分野の強みを背景に 6 つの AI 関連選択科目を提供している。テーマは幅広いが、いずれも選択科目にとどまり、MBA プログラム全体の方向性としてはまだ明確ではない。

一方で、ウォートンとブースは、より積極的なアプローチを取っている。ウォートンは対象校の中で唯一 AI を専攻として設けており、技術的な内容から応用重視の科目まで幅広く提供しているほか、産業界との連携も進めている。ブースはカリキュラムの柔軟性を重視する伝統を維持しながらも、AI に特化したカリキュラムを展開しており、AI 関連科目の数でもウォートンに匹敵する水準にある。入門から専門まで多様な内容をカバーし、さらにファイナンスに特化した科目を唯一提供している点も特徴的だ。

全体を通じて、各校のアプローチはスペクトラムを形成している。慎重で倫理重視の HBS とスタンフォード、幅広い選択科目を提供するが方向性は模索中のスローン、そして包括的に AI を取り込み自校の強みと結びつけるウォートンとブース。こうした多様性は、生成 AI がカリキュラムを変えるだけでなく、それぞれの学校の教育哲学を映し出していることを示している。

²³ <https://catalog.mit.edu/subjects/15/> (2025.09.15 閲覧)

表8：分析対象校における「AI」または「Machine Learning」を冠する科目数

	HBS	ウォートン	ブース	スタンフォード	スローン
MBA 学生数	1,868	1,740	1,384	854	842
対象科目総数	5	7	7	3	6
- 必修	1	0	0	1	0
- 技術系	0	2	1	0	0
- 応用・戦略系	4	3	5	2	5
- 倫理・法制度系	0	2	1	0	1

3. MBA プログラムが描く AI 社会のリーダーシップ像

今回の分析において最大の制約は、「AI」や「Machine Learning」といった語をタイトルに含まないAI関連科目を対象外とした点である。また、一部の科目については公開情報が簡単な概要にとどまり、シラバスの詳細を確認できなかった。そのため、各プログラムにおけるAI関連内容の全体像を完全に把握できたわけではない。しかし、それでもこの比較分析を通じて、いくつかの重要な示唆が浮かび上がってくる。

a) 責任あるリーダーの育成

AI社会におけるリーダー像について、主要ビジネススクールの間で共有されたビジョンがあるとは言いがたい。AIの重要性を認めている点では一致しているが、その取り入れ方には大きな幅がある。利用を厳しく制限する方針を探る学校もあれば、幅広い選択科目を通じて積極的に探求する学校もある。この多様さ自体が、AIが社会やビジネスの未来像を揺さぶり、方向性を模索させていることを物語っている。

一方で共通しているのは、いずれの学校もAIの社会的責任や影響に関する科目を、必修もしくは深く掘り下げた選択科目として提供している点である。その背景には、教育機関としての責任感と、未来のリーダーを育成する使命感がうかがえるのではないだろうか。

b) 技術習得より能力開発

MBAプログラムはいずれもAIを「技術として習得する対象」ではなく、「マネジメント能力として活用する対象」と位置づけている。コーディングやデータサイエンス、機械学習の仕組みといった技術的な内容はごく限定的であり、その一方でマーケティング、オペレーション、ファイナンスといったビジネス領域での応用が中心となっている。ここには明確なスタンスが見える。すなわち、AIは単なるスキルではなく、リーダーが直面するビジネス環境そのものを変革する力である、という認識である。さらに、多くの学校は生成AIの基本的な使い方をわざわざ教える必要はないと考えており、学生が入学前に一定の理解を備えていることを前提としている。

c) 組織（学校）文化がアプローチを形づくる

AI の取り込み方は、それぞれの学校の文化や理念を鮮明に映し出している。ウォートンが AI 専攻を設けて産業界との連携を積極的に進めているのは、革新性と実務との結びつきを重視する姿勢の表れである。ブースが幅広い選択科目を用意しているのは、学生の自主性と学問的探究を尊重する伝統を反映している。HBS は経営全般を扱うカリキュラムの中で AI を位置づけ、幅広いリーダー教育を志向する方針と整合している。スローンは幅広い分野の選択科目を展開し、テクノロジーに強い学術基盤を活かして多角的な視点を提供している。スタンフォードの取り組みは、シリコンバレーという立地や起業家精神を重視する文化を踏まえると意外性があり、むしろ同校の規模によるところが大きいかもしれない。

つまり、AI 導入のあり方は単なる科目設計の違いではなく、各校の組織文化や教育哲学を如実に物語っているのである。この多様性こそが、AI 時代のビジネススクール教育がまだ模索段階にあることを雄弁に示している。

総じて言えるのは、主要ビジネススクールはすでに AI を MBA に取り込み始めているものの、その取り組みのアプローチは様々である。共通しているのは「AI はこれからのリーダーにとって避けられない環境要因である」という認識だ。重要なのは、こうした初期的な取り組みが今後、MBA プログラムと学生を AI 時代の課題と機会にどう備えさせるかである。

AI のような既存の枠組みを揺さぶる存在をカリキュラムにどう組み込むかは、魅力的であるとともに難しい問い合わせである。今回の分析では、すべての学校が AI を単なる便利なツール以上のものと捉え、より大きな変革の一部として認識していることが確認できた。ただし、その認識をカリキュラムにどの程度反映するかについては大きな差がある。この多様性は、社会が AI の未来について抱く議論とも重なっている。一方で明らかなのは、AI を「無関係」とみなす学校は存在せず、どの学校も授業での利用方針や教育内容を通じて、少なくとも何らかの対応を行っている点である。

もちろん、世界のビジネススクールが米国トップ校の道をそのままなぞるべきだとは思わない。規模や資源、影響力の面でこれらの学校は米国内でも特異な存在であり、単純な模倣は現実的ではない。しかし一方で、こうした学校が世界のビジネス教育に方向性を示してきたのも事実である。応用とマネジメントの両立、教育機関としての AI に対するスタンスを明確に示すことなどは、どのビジネススクールにとっても避けられない課題であろう。

4. まとめの考察

私が米国のビジネススクールに在籍していた 2000 年代初頭は、ちょうどエンロン事件の直後だった。当時、トップ MBA プログラムが「倫理観を欠いた企業リーダーを輩出した」との批判を受け、倫理必修科目を慌ただしく導入したことをよく覚えている。あれから 20 年が経った今でも、倫理的な MBA 卒業生が確実に増えたかどうかは正直わからない（2008 年の金融危機は起きたし、社会全体が清廉になったわけでもない）。それでも、CSR や「社会的責任を持つリーダー」という概念が今日これほど広く浸透している背景には、当時のカリキュラム改革が少なからず寄与していたのだと思う。

AI はもちろんまったく性質の異なる現象だが、ビジネスや社会への影響はそれ以上に大きく、しかも長期にわたるだろう。ビジネス教育に携わる一人として、トップビジネススクールがこの新しい

AI時代のリーダーシップ像とビジネス教育

力にどう対応しようとしているのか、そしてそこから私たちが学べる点があるのかに関心を持ったことが、今回の執筆の動機となった。

将来へのビジョンという点では、正直なところ、特に新しい発見があったわけではない。しかし、各校の組織文化の違いがAI社会への対応に明確に表れていた点は、非常に興味深かった。5校すべての文化に精通しているわけではないが、公開情報、これまでの業務を通じた交流、在校生や卒業生から聞いた話などをもとに抱いていた印象と、実際のアプローチが驚くほど一致していた。AI社会への対応のあり方が、組織文化や変化への姿勢と密接に結びついていることは、その利点とリスクの両面から、他のビジネススクールにとっても示唆に富む点だろう。さらに、単なるビジネスへの応用を超え、社会的責任に向き合うカリキュラムを提供している点には、トップスクールとしての矜持、あるいはリスクを見据えた冷静な判断が表れていると言えるのではないだろうか。

【参考文献・資料】

Cook, Jonathan, Andrei Hagiu, and Julian Wright. "Turn Generative AI from an Existential Threat into a Competitive Advantage." *Harvard Business Review*, January 10, 2024.

Cappelli, Peter, Valery Yakubovich, Braj Thakur, and Ashok Shenoy. "How One Company Used AI to Manage the Deluge of Documents." *Harvard Business Review*, January 7, 2025.

Edelman, David C., and Mark Abraham. "Generative AI Will Change Your Business. Here's How to Adapt." *Harvard Business Review*, April 12, 2023.

Harvard Business School, "Academic Standards of Conduct, 1.3.3 Using ChatGPT & Artificial Intelligence (AI) Tools", <https://www.hbs.edu/mba/handbook/standards-of-conduct/academic/chatgpt-and-ai> (2025.09.15 閲覧)

Stanford University (2023) , "Generative AI Policy Guideline", <https://communitystandards.stanford.edu/generative-ai-policy-guidance> (2025.09.15 閲覧)

The University of Chicago Booth School of Business (2023) , "Generative AI in the Classroom", <https://instructionaldesign.chicagobooth.edu/2023/10/13/generative-ai-in-the-classroom/> (2025.09.15 閲覧)

MIT Sloan School of Management (2025) , "MIT Sloan Classroom Policies and Norms", <https://mbapolicyhandbook.mit.edu/mit-sloan-academic-policies/> (2025.09.15 閲覧)

Wharton School of the University of Pennsylvania, "Wharton Academy Statement of AI Use", <https://academy.wharton.upenn.edu/ai-policy/> (2025.09.15 閲覧)