

文部科学省 平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」 第3回中間報告会
2017年12月11日

**経営系専門職大学院（ビジネス分野）
におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究
中間報告**



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University



京都大学経営管理大学院は2016年、創立10周年を迎えました
 GSM-KU Graduate School of Management, Kyoto University is celebrating its 10th anniversary in 2016



創立10周年記念行事開催のお知らせ 10th Anniversary Ceremony

日時 2016年10月22日(土)
 13:00~17:15
 Saturday, 22 October 2016 at 1 p.m.

場所 京都大学百周年時計台記念館
 百周年記念ホール
 Kyoto University Clock Tower Centennial Hall

I 記念講演 13:00~15:50 ※日・英同時通訳あり
 (A commemorative Speech) Japanese and English (Simultaneous interpretation available)

基調講演
 Keynote Address

アナリー・サクセニアン 教授
 (カリフォルニア大学バークレー校 スクール・オブ・インフォメーション学部長)
 Professor AnnaLee Saxenian, Dean, School of Information, University of California, Berkeley

特別講演
 Invited Talk

南場 智子 氏 (株式会社ディー・エヌ・エー取締役会長)
 Tomoko Namba, Founder, Chairman of the Board, DeNA Co., Ltd.
 修了生による報告
 (Debriefing Session by Kyoto University Alumni)

定員
300名
 Capacity: 300 people
 どなたでもご参加いただけます
 Open to the Public

II 記念式典 16:05~17:15
 (Commemoration Ceremony)

京都大学大学院
 経営管理教育部

- 修士専門職学位課程(経営管理専攻) 入試説明会
 7月30日(土)15:00~ 10月8日(土)15:00~
- 博士後期課程(経営科学専攻)2016年4月スタート

申し込み: 本学webよりお申し込みください。
 Registration: Please apply from the GSM's website.(link Below)

<http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/>

※定員になり次第、締め切ります。Application will be closed as soon as the number of participants reaches the limit.



問い合わせ: 京都大学経営管理大学院
 Graduate School of Management, Kyoto University

京都大学大学院経済学研究科 総務掛 〒606-8501 京都市左京区吉田本町
 TEL.075-753-3400 FAX.075-753-3492 E-mail: GSM10th@mail2.adm.kyoto-u.ac.jp

主催: 京都大学経営管理大学院(京都大学大学院経営管理研究部・教育部) 共催: 一般社団法人京都ビジネスリサーチセンター (BBRC)
 後援: 京都府、京都市、京都商工会議所、公益社団法人京都工業会、公益財団法人京都文化交流コンベンションビューロー

17/12/11

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究（第3回報告会）

1.本事業の概要



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

本事業のテーマ、趣旨、内容

1. 事業のテーマ

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」

調査研究テーマ: 経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究

2. 事業の趣旨

平成28年度に策定された経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラムの実証・改善を行うことにより、経営系専門職大学院(ビジネス分野)の教育の質の向上を図るとともに、教育内容の可視化による社会的認知度の向上を図ることを目的とする。

3. 事業の内容

【1】平成28年度「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」において策定された、経営系専門職大学院(ビジネス分野)で学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる学習内容、共通的な到達目標(コアカリキュラム)を、各専門職大学院のカリキュラムと比較・検証を行い、ステークホルダーの参画を得た上で、見直すべき点や追加すべき点について検討し、実証・改善を行う。

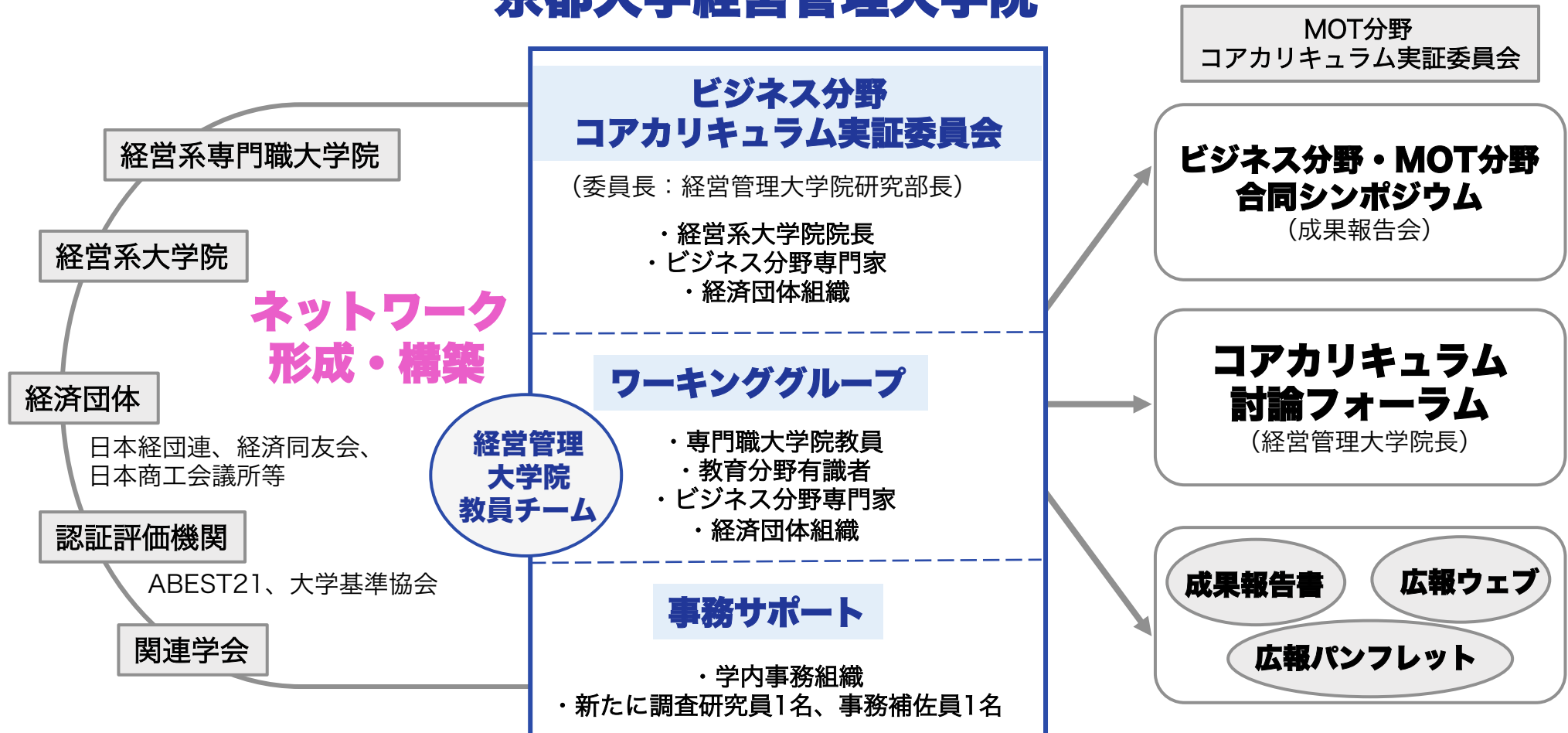
【2】本調査研究の進捗状況や成果を報告するため、本調査研究及び本委託事業内で別途実施される調査研究テーマ: 経営系専門職大学院(MOT分野)におけるコアカリキュラムの実証・改善に関する調査研究」の実施主体と合同でシンポジウムを開催する。

【3】平成28年度「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」(調査研究テーマ: 国内外の経営系大学院及び修了生の実態並びに産業界の経営系大学院に対するニーズ等に関する調査)(以下、ニーズ等調査)で得られた調査結果を分析し、経営系大学院の教育研究の質の向上に関する提言を行う。



運営体制と成果物

京都大学経営管理大学院



コアカリキュラム実証委員会

1. コアカリキュラム実証委員会の目的

「ビジネス分野コアカリキュラム実証委員会」を設置し、経営系専門職大学院 院長・研究科長等、産業界委員、認証評価関係者などによって構成し、各分野のステークホルダーの参画を得て、本事業の計画検討、総括を行う。

2. 委員構成

	氏名	所属	役職名
1	蜂谷 豊彦	国立大学法人一橋大学大学院	商学研究科長
2	鈴木 一水	国立大学法人神戸大学大学院	経営学研究科長
3	河野 宏和	慶応義塾大学	経営管理研究科委員長 ビジネス・スクール校長
4	浅羽 茂	早稲田大学大学院	経営管理研究科長
5	奥田 敦	みずほ銀行 (一般社団法人 日本経済団体連合会 推薦)	海外事務集約推進PT
6	鈴木 順也	一般社団法人京都経済同友会	代表幹事 (日本写真印刷株式会社 代表取締役社長)
7	岩瀬 大輔	ライフネット生命保険株式会社	代表取締役社長
8	吉田 文	早稲田大学	大学総合研究センター 副所長 教育・総合科学学術院 教授
9	福代 和宏	国立大学法人山口大学	技術経営研究科長・教授
10	伊藤 文雄	一般社団法人ABEST21	理事長
11	若林 靖永	京都大学大学院	経営管理研究部長 教授
12	河野 広隆	京都大学大学院	経営管理研究部 教授

ワーキンググループ

1. ワーキンググループの目的

「コアカリキュラム実証委員会」のもとにワーキンググループを設置し、専門職大学院教員、教育分野の有識者等によって構成し、コアカリキュラムの実証・改善に関する調査研究ならびに「ニーズ等調査」の総合的分析等を実施する。

2. 委員構成

	氏名	所属	役職名
1	吉田 文	早稲田大学	大学総合研究センター 副所長 教育・総合科学学術院 教授
2	北村 士朗	国立大学法人熊本大学大学院	社会文化科学研究科 システム学専攻 准教授
3	永里 善彦	創造科学研究所 (前 日本経済団体連合会 未来産業・技術委員会 産学官連携推進部会長) (前 旭リサーチセンター シニア・フェロー)	代表
4	若林 靖永	京都大学大学院	経営管理研究部長 教授
5	関口 倫紀	京都大学大学院	経営管理研究部・教育部 経営管理講座 教授
6	木元 小百合	京都大学大学院	経営管理研究部・教育部 経営管理講座 准教授

スケジュール表

平成29年						平成30年	
8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
文科省(高度専門職業人養成機能強化促進委託事業推進委員会)との意見交換	8/21 東京			12/11 東京	文科省(高度専門職業人養成機能強化促進委託事業推進委員会)との意見交換		
前年度事業実施者である神戸大学経営管理研究科との意見交換		「MOT分野コアカリキュラム実証・改善調査研究」の実施主体との協議	11/1山口		「MOT分野コアカリキュラム実証・改善調査研究」の実施主体との協議		
経営系専門職大学院、経済団体、認証評価機関等との連携体制構築	9/26東京			12/5,6	1/18(追加)	2/19	
実証委員会委員就任依頼	第1回 ビジネス分野コアカリキュラム実証委員会(本事業の推進計画の決定)	10/13,27	モデルの検討、各専門職大学院によるカリキュラムのケースの検討、ニーズ等調査にもとづく提言の中間案	12/1,22	1/19	第2回ビジネス分野コアカリキュラム実証委員会(最終報告についての決定)	
ワーキンググループ委員就任依頼	第1回ワーキンググループ開催(コアカリキュラムおよびニーズ等調査の分析の方法論の検討)	第2回ワーキンググループ開催(コアカリキュラムおよびニーズ等調査の分析)	第3回ワーキンググループ開催(コアカリキュラムの中間案、授業内容に結びつける)	第4回ワーキンググループ開催(フォーラムに提案する中間報告案の検討)	第5回ワーキンググループ開催(フォーラムおよびアンケート調査をふまえての最終報告案の検討)		
9/14,19 京都			11/10				
	広報用ウェブページの制作	ワーキンググループによる経営系大学院ヒアリング調査		経営系大学院へのアンケート調査(中間報告へのパブリックコメント)	3/3東京 3/17山口	3月 合同シンポジウム開催	



平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究（第3回報告会）

2. 本事業の進捗状況



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

第1回コアカリキュラム実証委員会(2017.9.26 東京)

1 開会あいさつ

本事業の冒頭にあたり若林靖永・京都大学経営管理大学院長が開会挨拶を行った。
続いて、大月専門職大学院室長から挨拶があり、本事業の背景・趣旨等について説明された。

2 コアカリキュラム実証委員会の目的と構成

コアカリキュラム実証委員会の目的と構成について若林靖永 院長から説明があった後、自己紹介をすすめた。

3 実施計画(案)

実証計画(案)について若林靖永 院長から提案があった。

4 日本のビジネススクールの現状と課題、そしてコアカリキュラム検討の意義をめぐって(意見交換)

おもに出された意見は下記の通り。

- ・アメリカと日本とではキャリア人事のあり方が異なるために、日本では、日本で役立つビジネススクールのあり方があると考えべきである。ビジネススクールで大事なことは、これは義務教育ではない。異なる背景を持つ学生がそれぞれの気づきで成長する。共通して身につけてほしいことは1リーダーシップ、2イノベーションあるいはアントレナーシップ、3グローバル、4テクノロジー、5コーポレート・ファイナンス、6エシックスやパブリックな意識である。
- ・クラス・パーティシペーション、双方向での教育でその場しかない議論ができるかどうか求められている。ダイバーシティ、海外からの人材でぶつかりあう学習場面など、自社のカルチャーでは得られない機会を得ることが重要だ。
- ・問題の1つは、ビジネススクールに来るべき人が来ていない、定員が埋まらない、求める学生像がはっきりしないということだ。アジアのビジネススクールなどでは、同じ年齢層の人が入学し、互いにはげしい議論をして切磋琢磨している。日本のビジネススクールも、もっと求める学生像を明確にすることが重要だ。
- ・国際認証団体のAACSBではミッションドリブンの教育を要請されている。ミッションに関わる内容を、どの科目のどういう機会を提供しているかを測っていかないといけない。
- ・専門職大学院制度に誤解があるかもしれない。教員は研究ができないというのは誤解であって、研究がベースとなって教育をすすめることが大事である。



ワーキンググループ

第1回ワーキンググループ 9月14日 京都大学
実施計画についての説明・検討

第2回ワーキンググループ 9月19日 京都大学
実施計画についての説明・検討

第3回ワーキンググループ 10月13日 京都大学
コアカリキュラム検討の考え方、コンピテンシーについての検討

第4回ワーキンググループ 10月27日 京都大学
ニーズ等調査の統計分析結果の検討

第5回ワーキンググループ 11月10日 京都大学
コアカリキュラムのモデル、コンピテンシーの先行研究についての検討

第6回ワーキンググループ 12月1日 京都大学
コアカリキュラム討論フォーラムに向けた「中間報告」についての検討



MOT分野実施主体との協議（2017.11.1 山口大学）

「MOT分野コアカリキュラム実証・改善調査研究」の実施主体との協議

2017年11月11日 山口大学工学キャンパス（山口県宇部市）

福代和宏（技術経営研究科長） 上西研（学長特命補佐・技術経営研究科教授）

議 題

1. 山口大学大学院技術経営研究科（MOT）の概要、特徴について
2. 「MOT分野コアカリキュラム実証・改善調査研究」の到達点、考え方、今後の方向について
3. 合同で開催予定のシンポジウムの企画骨子について



コアカリキュラム討論フォーラム（2017.12.5-6 京都・東京）

1. コアカリキュラム討論フォーラムの目的

すべての経営系専門職大学院及び専門職大学院以外の希望する経営系大学院に意見を聞く場として「ビジネス分野コアカリキュラム討論フォーラム（意見聴取）」を開催し、本事業の中間報告の説明と意見交換を行う

2. コアカリキュラム討論フォーラムの参加対象者

すべての経営系専門職大学院の長ないし長が指名する者
専門職大学院以外の希望する経営系大学院の長ないし長が指名する者

3. 開催

12月5日 京都（キャンパスプラザ京都 第2会議室）

7大学院8名が参加（同志社、九州、大分、信州、長崎、名古屋商科、立命館）

12月6日 東京（新丸ビル、京都アカデミアフォーラム）

9大学院9名が参加（神戸、筑波、横浜市立、東洋学園、事業創造大学院、北九州市立、愛知工業、亜細亜）

大月光康 文科省専門職大学院室長、川崎宏 同室長補佐もご出席

1月18日 東京（新丸ビル、京都アカデミアフォーラム）での追加開催を準備中

4. パブリックコメント（12月）

コアカリキュラム討論フォーラム開催後、すべての経営系専門職大学院及び専門職大学院以外の希望する経営系大学院に、本事業の中間報告要旨を送付し、書面ないしメールで意見を求める



平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究（第3回報告会）

3. 本事業の中間成果物（抜粋）



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

コアカリキュラムの実証・改善に関する中間報告

コアカリキュラム討論フォーラムで提案する中間報告の構成

1. はじめに
2. 本事業の概要
3. ビジネススクールにおけるコアカリキュラム検討の意義
3. コアカリキュラムのデザインの枠組みについて
 - ・IDにもとづく教育プログラムを設計構築するための論理について説明する。
 - ・熊本大学のケースを事例として挙げる。
4. ミッション・ドリブン
 - ・ミッションとは何か、なぜ重要か
 - ・ビジネススクールのミッションの要素
 - ・京都大学の例
5. ラーニングゴールあるいはコンピテンシー
 - ・コンピテンシーとは何か
 - ・さまざまなリストの紹介
 - ・ビジネススクールのコア・コンピテンシーの参考例の提示
 - ・ビジネススクールのオプション・コンピテンシーの参考例の提示
6. コンピテンシーと授業科目との対応関係
 - ・コンピテンシーと教育課程(授業科目)
 - ・参考例
7. 経営系大学院への調査ご協力をお願い



平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」

経営系専門職大学院（ビジネス分野）における
コアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究

中間報告

ーコアカリキュラム討論フォーラム（2017年12月5-6日）ー



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

1. はじめに

・本中間報告は、文科省 平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」(調査研究テーマ:経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究)の中間成果物であり、2017年12月5-6日に開催される「コアカリキュラム討論フォーラム」での意見交換のために用意されたものです。

・日本のビジネススクールがミッションを明確にして産業・社会で活躍する経営人材育成を通じて産業・社会の発展・変革に貢献していくためには、教育プログラムの開発、コアカリキュラムの明確化と社会への発信・対話が重要です。

・本中間報告は、このような問題意識から教育プログラムの開発設計、コアカリキュラムのデザインについての基本的な考え方を提案しようというものです。

・本中間報告をたたき台に、討論フォーラムないし大学院長アンケート等を実施し、各ビジネススクールから広く意見、疑問、提案を受けて、本事業の最終成果物に仕上げていく予定です。

・本事業での取り組みを通じて、日本の各ビジネススクールが共同・連携していく機会となることを期待しています。

京都大学経営管理大学院長 若林靖永
2018年12月5日



平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究 中間報告

3. ビジネススクールにおける コアカリキュラム検討の意義



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

日本企業をとりまく環境の変化と企業経営

戦後の高度経済成長

- ・大きく成長する国内市場
- ・アメリカの先進的モデル（目標）
- ・キャッチアップ型
- ・「作り込み」のモノづくり

マッチ

- ・長期雇用 新卒一括採用
- ・年功賃金
- ・反論しない、決断しない、ミスしない
- ・経営についての知識・経験がない

組織力

現代

- ・ゲームのルールが変わる
- ・IT、デジタル、ビッグデータ、AI
- ・産業構造の枠組みの変化
- ・短いサイクルでのイノベーション

ミスマッチ

- ・経営についての知識・経験
- ・専門職としての経営人材の育成
- ・リーダーシップ、チームワーク、アントレプレナー、異文化コミュニケーション

個人としての力

日本におけるビジネススクールの意義・役割



日本におけるビジネススクールの発展と可能性

過去

現在

未来

- ①学部新卒一括採用、終身雇用のため、ビジネススクール卒業生の需要がない
- ②アメリカのビジネススクールへの企業派遣制度が広がる
- ③パイオニアとして日本のビジネススクールが誕生する

- ①専門職大学院としてビジネススクールが広がる
- ②認証評価等によりビジネススクールの教育の質が高まる
- ③ビジネススクールで学ぼうという社会人学生が一定数広がる

- ①ビジネススクールで専門的経営人材を育成して日本企業等で活躍するというのが広がる
- ②ビジネススクールの国際化がすすみ、留学生も増え、グローバルに活躍する経営人材の育成が広がる
- ③日本の産業、社会に大きくビジネススクールが貢献する

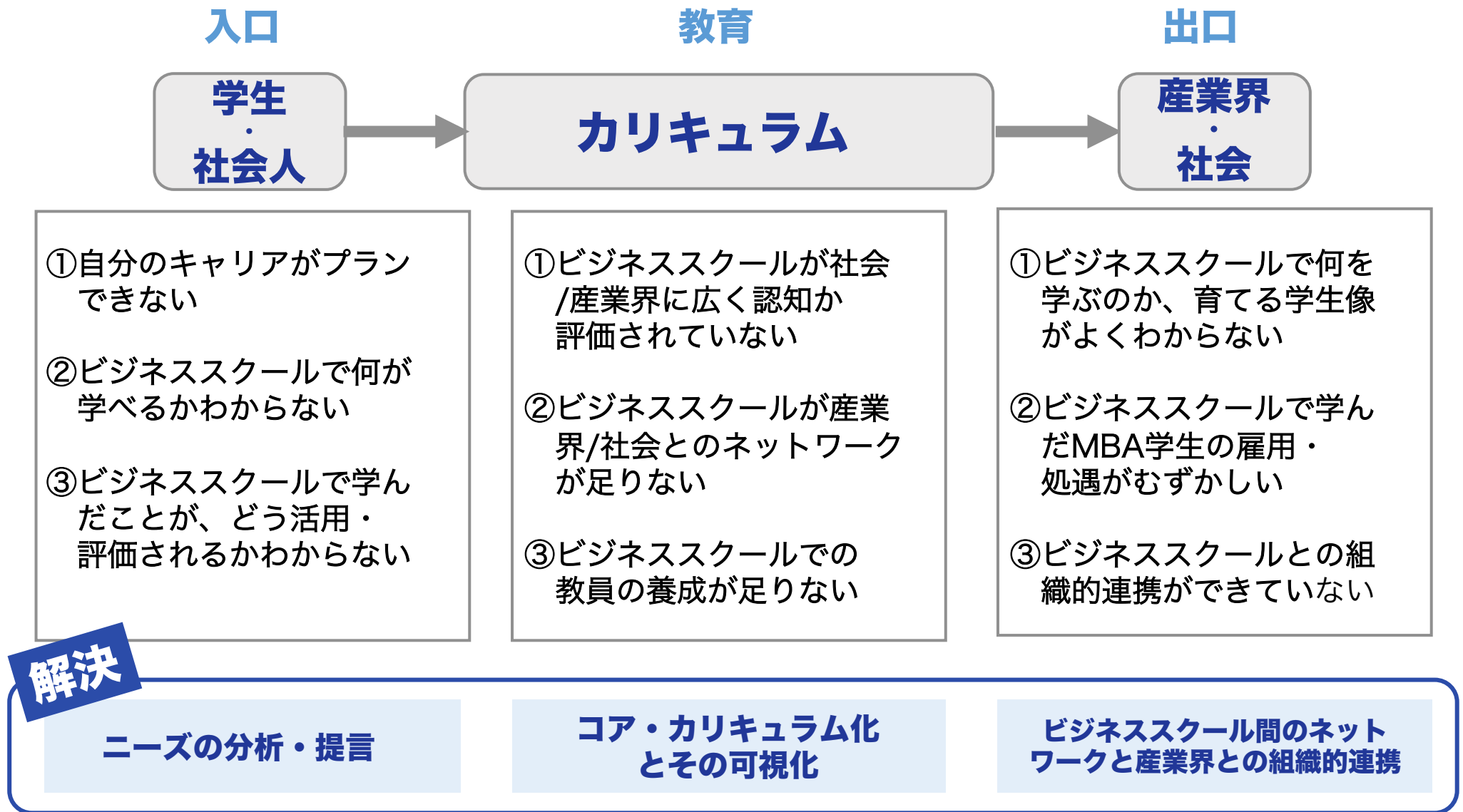
日本的経営には不必要

社会人の流動性がまし、存在感が高まる

グローバルに活躍し、産業の成長と革新をリードする



日本におけるビジネススクールのボトルネックと解決法



コアカリキュラムとは

1. コアカリキュラムとは

経営系専門職大学院(ビジネス分野)で学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる学習内容、共通的な到達目標(コアカリキュラム)

コアカリキュラムはカリキュラムや授業科目そのものではなく、それらを通じて形成される学習獲得内容

2. 平成28年度に策定されたコアカリキュラム

平成28年度に策定された経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム(神戸大学大学院経営学研究科)は以下の通りである(詳細は調査研究報告書を参照)。

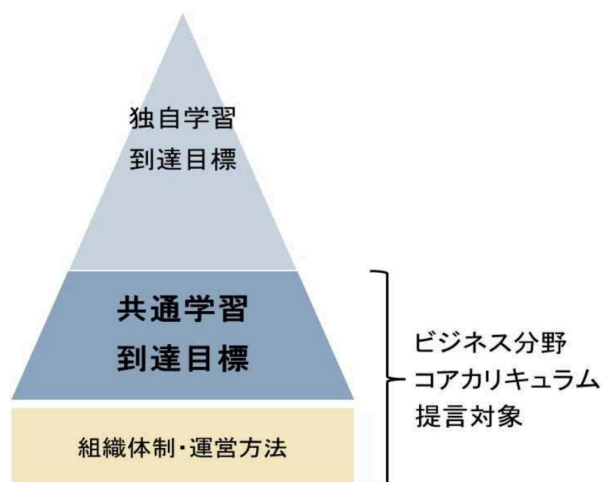


図7 経営系専門職大学院のカリキュラムの全体構成・関係図

p.23

1)各校の独自のミッションを見定め、高度で先端的な各種の課題にこたえていくことが不可欠であるとともに、経営系専門職大学院としての共通のミッションとして「総合的に企業経営をとらえることができる人材の育成」という課題を着実に取り組んでいくことが重要だと考える。

2)各校のカリキュラムは、まず共通部分として、...各校のミッションや育成しようとしている人材像、そして入学してくる学生層等の違いを超えて、そこで学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる「共通学習到達目標(コアカリキュラム)と、その円滑な運用をうながす「組織体制・運営方法」という、大きく2つの構成要素から成り立っている。を実証・改善を行うことにより、経営系専門職大学院(ビジネス分野)の教育の質の向上を図るとともに、教育内容の可視化による社会的認知度の向上を図ることを目的とする。

3)各校が独自のミッションを見定め、独自の魅力あるカリキュラムを設計するために、各校が自由に定める「独自学習到達目標」に合わせ、カリキュラムを編成することができるという体系を示している。(22)

平成28年度 経営系専門職大学院（ビジネス分野）に
おけるコアカリキュラム策定に関する調査研究報告書
（神戸大学大学院経営学研究科）

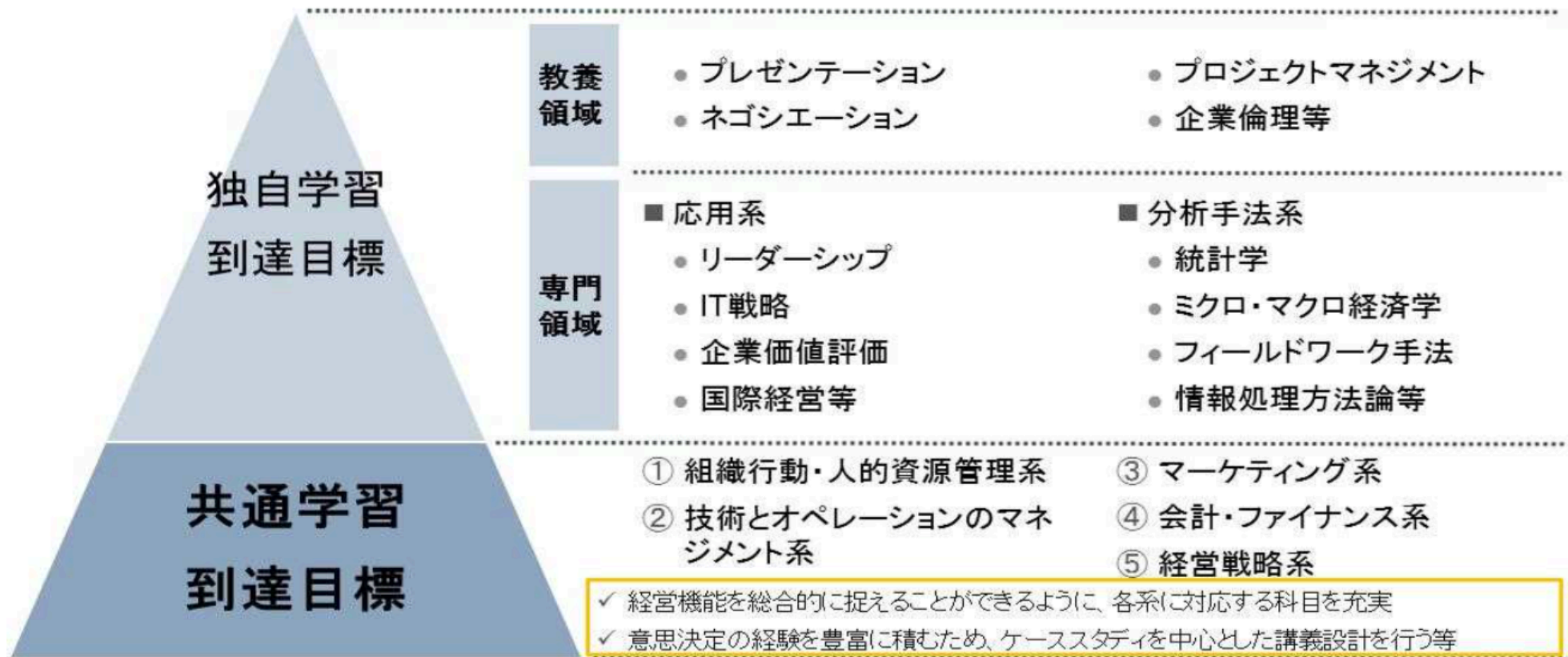


図 11 学習目標の構成例（ゼネラルマネジャー育成型）

p.46

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究 中間報告

4. コアカリキュラムのデザイン枠組み



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

インストラクショナルデザイン (ID)

教育を効果的・効率的・魅力的にするための
システムのアプローチ

- 効果的: 目標を達成できる
- 効率的: 目標達成までの負荷が少ない
- 魅力的: もっと(また)学びたくなるように
- システム的: システムティックにシステムミックなものを

教育活動を通して、
学習者のスキル、能力を向上させるため

学習者のスキル・能力の向上により、
所属組織の目指すところを達成するため

Robert F. Magerの三つの質問



学習目標・評価方法を決めてから内容を検討

1. Where am I going? =学習目標
(どこへ行くのか?)

2. How do I know when I get there? =評価方法
(たどりついたかどうかをどうやって知るのか?)

3. How do I get there? =教育方法
(どうやってそこへ行くのか?)

学習目標と評価方法は表裏一体

→ **まずテストを作る**ことで学習目標を明確にすることができる

何を教育するのか、どのように教育するのか、は後で考える



IDモデル例) 熊本大学 教授システム学専攻

日本初「eラーニングの専門家を養成するeラーニング大学院」

2006年4月 設置

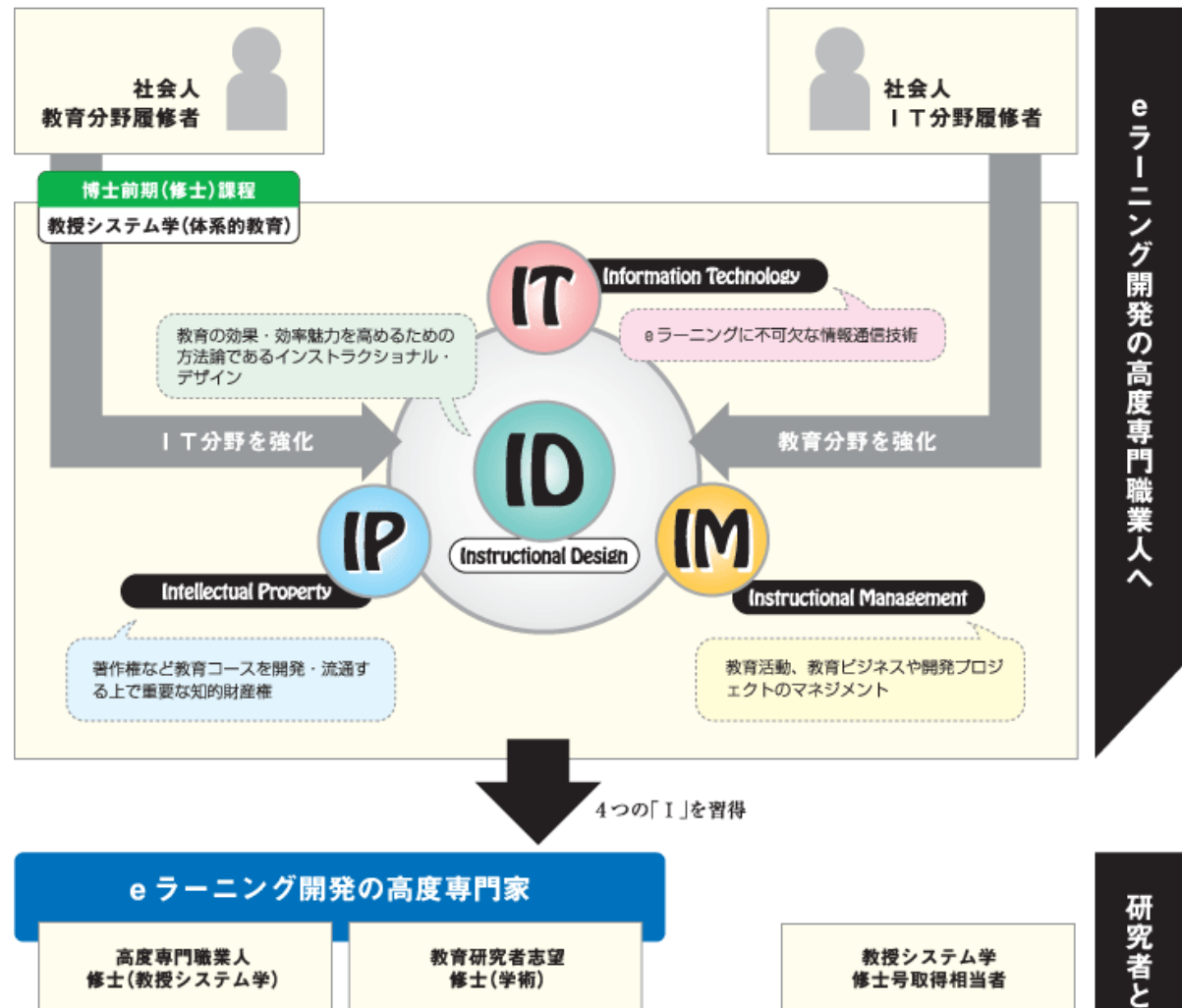
学位:
修士(教授システム学)

または修士(学術)

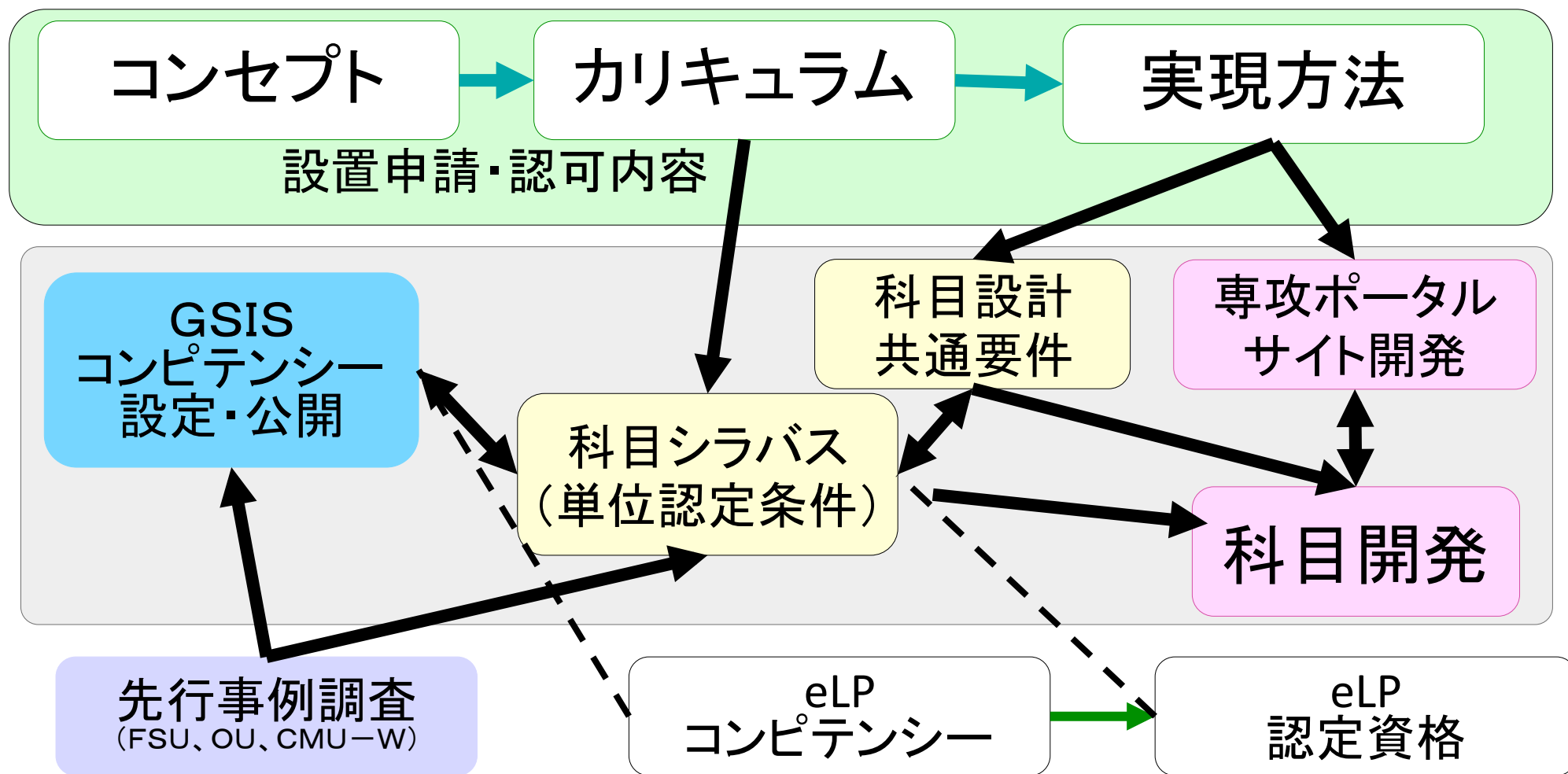
博士(教授システム学)

進路

- ・人材育成部門
- ・高等教育機関
- ・教育サービス事業者
- ・eラーニング事業者
- ・教授システム学領域研究者



IDモデル例) 熊本大学 教授システム学専攻の 分析A・設計D・開発D



Analysis

Design

Development

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究 中間報告

5. ミッション・ドリブン



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

ミッションとはなにか

- ・企業・組織は目的をもつ人工物の一種であり、何らかの目的を達成するために存在する。
- ・ミッションとは、企業・組織の存在意義を明確に定義したものである。
- ・ミッションを明確にするためには以下の問いに答える必要がある(P.ドラッカー)。
 - ① なにが自分たちの事業なのか
 - ② 顧客は誰か
 - ③ 顧客にとって価値あるものは何か
 - ④ 自分たちの事業はこれからどうなるのか
 - ⑤ 自分たちの事業はどうあるべきなのか
- ・ミッションにはつぎのような効果が期待される。
 - ① 企業・組織にとって大切にしたい理念や価値基準を明確にすることができる
 - ② 企業・組織が、なにを積極的に挑戦し、なにはやらないかについての判断基準を明確にすることができる
 - ③ 企業・組織が社会のなかでどのような役割、存在意義を発揮するかを明確にすることができる
 - ④ 企業・組織の役員・マネジャーがなにをめざし、どのような判断基準で意思決定するかを明確にする
 - ⑤ 企業・組織の成員によってミッションが共有・されることによって、成員(従業員)が企業・組織の目的や方向性、価値基準について共通の意識をもって、自発的に一貫性のある行動をとるようになる(エンパワーメント)
 - ⑥ 顧客にとってミッションが共有されることは、単なる便益のために企業・組織の製品・サービス等を購入・利用するのではなく、その企業・組織そのものへの共感・エンゲージメントをもってブランドロイヤルティを高めることになる
 - ⑦ 投資家や取引先についても同様である。
 - ⑧ 広く社会的に企業・組織の役割、めざす方向などが認知されることによって、社会からの期待や評価が高まり、あるいは支援が寄せられることとなる
 - ⑨ 企業・組織にとって社会における自らの存在理由を自問自答することになり、自らの変革も含めて促すことになる

ビジネススクールにおけるミッション

- ・ビジネススクールもまた、変化する産業・社会において活躍する有為な経営人材の育成に寄与していくためには、それぞれの具体的なミッションを明確にして、それに挑戦し、それを産業・社会にアピールしていくと求められる
- ・産業・社会のニーズに応えた経営人材育成をすすめるためにも、ニーズに対して受動的ではなく、自らの知見と価値によって能動的・プロアクティブに自らの役割を定義する必要がある(ミッション・ドリブン)
- ・ミッションを定義するためには、顧客にとっての価値、従業員にとっての価値、投資家にとっての価値、そして社会にとっての価値を明確にするようにアプローチする
- ・それぞれのビジネススクールにおけるミッションで定義すべき要素(例)
 - ① 当ビジネススクールは社会でどんな役割を果たすのか
 - ② 当ビジネススクールはどこで勝負、活動するのか
 - ③ 当ビジネススクールはなにをし、なにを生み出すのか
 - ④ 当ビジネススクールの顧客は誰で、顧客のどんな価値に応えるのか
 - ⑤ 当ビジネススクールはどのような強み、リソースを活用するのか
 - ⑥ 当ビジネススクールはなにを大事にするのか
 - ⑦ 当ビジネススクールはみずからの活動を通じて社会にどのように貢献するのか
- ・企業・組織において〈組織ミッション〉の定義のもとで各事業領域ごとに〈事業ミッション〉を定義する
- ・同様に、ビジネススクールも組織としてのミッションのもとで展開される各教育プログラムについてのミッションを定義する
- ・これらのミッションを実現するために、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーを明確にして、教育の質を向上させることが求められる



例) 京都大学経営管理大学院のミッション・ステートメント

1. 京都大学の基本理念(前文からの抜粋)

「京都大学は、創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、多元的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するため、自由と調和を基礎に、ここに基本理念を定める。」

2. 京都大学経営管理大学院の理念

「本大学院は、先端的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発し、幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成することで、地球社会の多様かつ調和の取れた発展に貢献することを理念とする。」

3. 京都大学経営管理大学院の基本方針

この理念を実現するため、以下の3つを基本方針とする。

1. 自主・独立の精神と批判的討議を重んずる本学の伝統を継承しつつ、産官との協力関係を基盤とした研究・教育環境を整備することで、先端的な研究を推進し、高度な専門性を備えた実務についての教育体系を開発する。
2. 多様なバックグラウンドの人材を受け入れ、開発された教育体系を用いて、様々な分野における高度専門職業人及び高度専門職業人博士を輩出する。
3. 世界に開かれた大学として、個性ある研究・教育拠点としての役割を果たす。



例) 京都大学経営管理大学院のミッションの分析

1. 本大学院はなにを行うのか、なにを生み出すのか

幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成する
様々な分野における高度専門職業人及び高度専門職業人博士を輩出する

2. 本大学院はそのためになにを行うのか

先端的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発する
自主・独立の精神と批判的討議を重んずる本学の伝統を継承する
産官との協力関係を基盤とした研究・教育環境を整備する
多様なバックグラウンドの人材を受け入れる

3. 本大学院は社会にどのように貢献するのか

地球社会の多様かつ調和の取れた発展に貢献する
世界に開かれた大学として、個性ある研究・教育拠点としての役割を果たす



平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究 中間報告

6. ラーニングゴールとコンピテンシー



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

コンピテンシー

- ある特定の役割・職責における高業績者に共通してみられる行動特性
 - 知識、スキル、動機・態度などに裏打ちされた観察・測定可能な特徴的行動
- コンピテンシーを抽出する科学的方法
→高業績者と平均的業績者の差違を観察・抽出する等
- 企業や組織の人事等に活用
 - 採用、配置・昇格、育成
 - 人材育成プログラムの設計(目標設定)

ラーニングゴールとコンピテンシー

カリキュラムのラーニングゴールを設定すること

= (イコール)

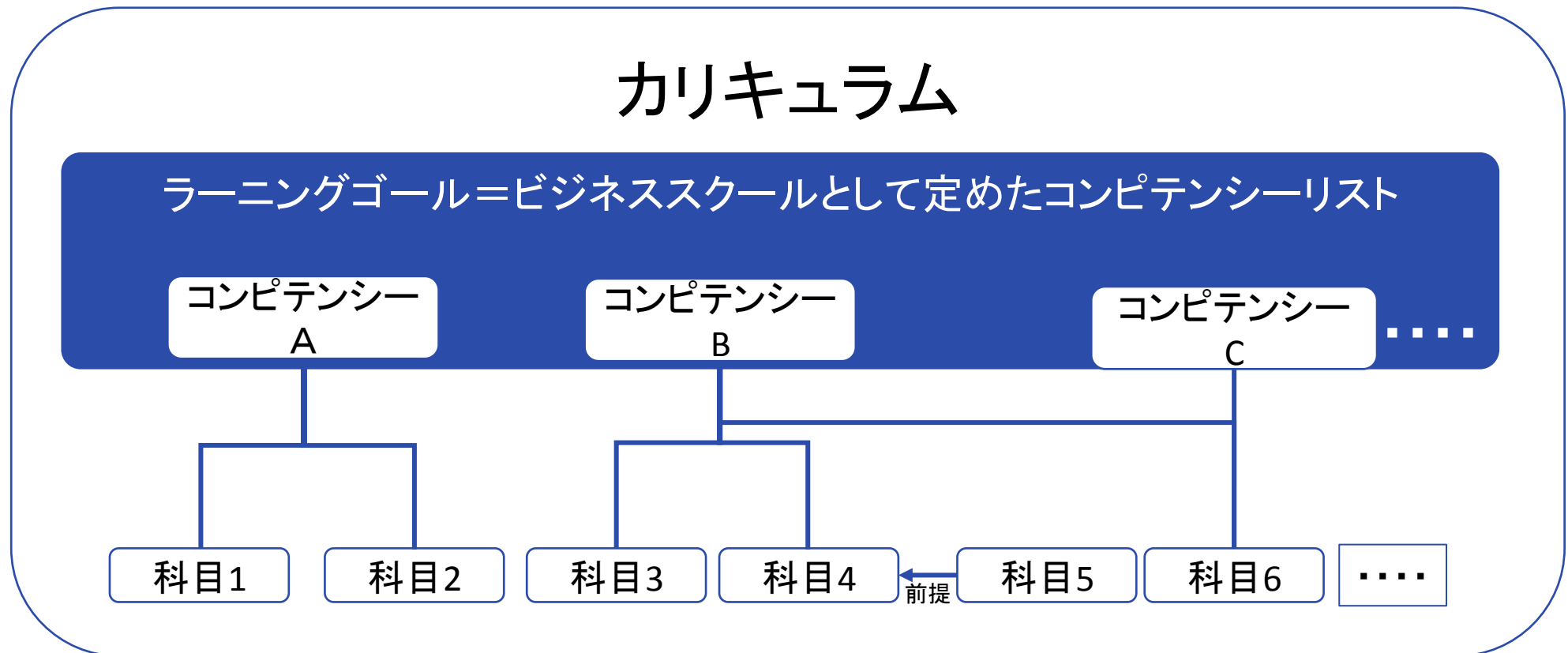
カリキュラムでの学習を通じて

受講生が獲得・充足できるコンピテンシーを設定すること

- 各教育プログラムや各科目の学習目標は、求められたコンピテンシーを充足できるように設定する

デザインプロセス：構造化

- 抽出・設定したコンピテンシーを科目にブレイクダウン



コンピテンシーリスト（ディクショナリー）の例

マネジリアル・コンピテンシーの参考例

- 典型的なマネジメントに関するコンピテンシー
 - 問題発見、意思決定、指示命令、権限委譲、短期的・戦略的計画、調整、目標設定・・・
- タスク志向的なコンピテンシー
 - イニシアティブ、タスクフォーカス、迅速性、意思決定力
- 人間志向的なコンピテンシー
 - メンバーに対する配慮、コラボレーション、社交性、礼儀正しさ、政治力、・・・
- 信用・信頼性に関するコンピテンシー
 - 整理力、コンプライアンス、責任感、信頼感、タイムリーネス、プロフェッショナリズム、・・・
- オープンマインドに関するコンピテンシー
 - 忍耐力、柔軟性、創造性、異文化感受性
- 感情コントロールに関するコンピテンシー
 - レジリエンス、ストレスマネジメント
- コミュニケーションに関するコンピテンシー
 - 傾聴能力、会話的コミュニケーション能力、プレゼンテーションスキル、ライティングスキル
- 自己啓発や人材育成に関するコンピテンシー
 - 目標設定、パフォーマンス評価、育成志向のフィードバック、職務充実、自己啓発

マネジリアル・コンピテンシー分類 (Tett, Guterman, Bleier, Murphy, 2000) を参考



コンピテンシーリスト（ディクショナリー）の例

アントレプレナーシップ・コンピテンシーの参考例

- 事業創造に関するコンピテンシー
 - ニッチマーケットの発見、商品・サービスの開発、イノベーション・アイデア創出、環境スキャンニング、…
- ビジネス・マネジメントに関するコンピテンシー
 - マネジメントシステムの構築、組織運営、経営資源の獲得と開発、業務オペレーション、業界知識の獲得、財務・予算管理スキル…
- 人間関係に関するコンピテンシー
 - 組織文化の形成、権限移譲、個人および集団の動機づけ、採用能力、リーダーシップ、…
- 思考力・関係構築に関するコンピテンシー
 - コンセプチュアルスキル、顧客対応能力、コーディネーション能力、意思決定能力、コミュニケーション能力、…

文献レビューに基づくアントレプレナーシップ・コンピテンシー分類(Mitchelmore & Rowley, 2008)を参考



参考例) ビジネススクールのコンピテンシー

1. (マネジャーの態度) 目標達成とチーム成員の尊重という態度を持っている
2. (マネジメント) 問題発見、問題解決、目標設定、計画策定、目標にもとづく評価、評価にもとづくフィードバックをすすめることができる
3. (専門知識) マネジメント(戦略、組織、マーケティング、会計、ファイナンス等)の理論や知識を習得し活用できる
4. (情報活用) 調査、情報収集、データ分析、ITシステム、情報統合をすすめ、情報を活用できる
5. (コミュニケーション) コミュニケーション、プレゼンテーションをすすめ、交渉力、調整力を持つ
6. (チーム) リーダーシップ、フォロワーシップ、チームビルディングをすすめることができる
7. (レジリエンス) 自己管理、感情的コントロール、タフネス、レジリエンスをもって困難な状況に対応することができる
8. (倫理) 倫理的判断、正義、責任と信頼、不正への対処、コンプライアンスをすすめることができる
9. (創造性) 批判的思考、仮説思考、デザイン思考、創造思考をすすめることができる
10. (アントレプレナー) ニーズの探索、アイデア創出、商品開発、サービス開発、事業開発を展開できる
11. (グローバル) 異文化感受性が高く、多様性を受入れ、外国語によるコミュニケーションができる



参考例) ビジネススクールのコンピテンシーの詳細

3.(専門知識)マネジメント(戦略、組織、マーケティング、会計、ファイナンス等)の理論や知識を習得し活用できる

3-1(組織行動・人的資源管理系)

3-1-1 HRM(人的資源管理)や雇用システムに関わる基本概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。

3-1-2 組織行動に関わる基本概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。

3-1-3 リーダーシップという概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。

3-1-4 グループダイナミクスという概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。

3-1-5 組織文化という概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。

3-1-6 モチベーションという概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。

「経営系専門職大学院(ビジネス分野)における コアカリキュラム策定に関する調査研究報告書」
(神戸大学大学院経営学研究科 平成29年3月) 27ページ。



参考例) ビジネススクールのコンピテンシーの詳細

3.(専門知識) マネジメント(戦略、組織、マーケティング、会計、ファイナンス等)の理論や知識を習得し活用できる

3-3(マーケティング系)

3-3-1 マーケティング・コンセプト(顧客志向)という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

3-3-2 マーケティング・ミックスという概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

3-3-3 市場細分化という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

3-3-4 差別化という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

3-3-5 製品ライフサイクルという概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

3-3-6 ブランド・マネジメントについて、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をbビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

3-3-7 顧客ロイヤリティ・マネジメントについて、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。

「経営系専門職大学院(ビジネス分野)における コアカリキュラム策定に関する調査研究報告書」
(神戸大学大学院経営学研究科 平成29年3月) 29ページ。



参考例) 観光経営人材のコンピテンシー

ビジネススクールのコンピテンシーは共通のラーニングゴール
観光経営人材のオプション・コンピテンシー

1. (態度)観光経営を通じて世界、日本、地域に貢献しようという意思を持っている
2. (マネジメント)観光ビジネス、観光地における問題発見、問題解決、それを推進するための調整、交渉、組織化をすすめることができる
3. (情報活用)観光ビジネス、観光地、観光客に関する調査、情報収集、データ分析、情報統合をすすめる、情報を活用できる
4. (マーケティング)標的顧客を設定し、観光ビジネス・観光地の魅力を適切な方法で発信し、顧客のニーズや不満を把握することができる
5. (ホスピタリティ)日本・地域のホスピタリティを科学的に分析し、サービス・イノベーションをすすめることができる
6. (アントレプレナー)IT等テクノロジーの活用を含めた新しい観光ビジネスを開発することができる
7. (文化理解)異文化感受性が高く、日本・地域の文化を理解・受容し、かつ、海外の異なる文化の視点を理解・受容することができる

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の
実証・改善に関する調査研究 中間報告

7. コンピテンシーと授業科目との対応関係



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

コンピテンシーと教育課程

修了 = 全コア・コンピテンシーの充足

- ✓ 全必修科目の単位を取得すると全て充足
- ✓ 複数科目の単位取得をもって充足させることも

	必修科目A	必修科目B	必修科目C
コンピテンシー1	○		
コンピテンシー2		○	
コンピテンシー3			○
コンピテンシー4		○	○

まずコンピテンシーを確定→充足のために科目を設定していく

IDモデル例) 熊本大学 教授システム学専攻 eLP一科目対応表の例

				8	8	21	22		2	20	7	14	18	4	8	25	27	9	16	12	
				1・後	1・後	1・後	2・前		1・前	1・前	1・後	1・後	1・後	1・前	1・前	1・前	1・後	2・前	1・前 /2・前	2・後	
				(現) ID・II	(新) ID・II	eラーニング 実践演習 I	eラーニング 実践演習 II	eラーニング 概論	ID・I	ネットワーク上の 知的財産権及び私権	学習支援情報 通信システム論	遠隔教育 実践論	教育 ビジネス経営論	基盤的 教育論	基盤的 情報処理論	情報リテラシー における・ラーニング	熊本教育 実践における・ラーニング	高度情報 通信技術の 教育利用	ラーニング コンサル ティング論	コンテンツ 標準化論	
				必修	必修	必修	必修科目	必修	必修	必修	必修	必修	必修	選択	選択	選択	選択	選択	選択	選択	
				30	7	7	18	26	13	1	25	0	29	1	4	4	3	3	13	17	
No.	コンピテンシー																				
MG				12	4	2	8	0	0	0	2	0	15	0	0	0	2	0	0	0	
1	【戦略】 <e-ラーニング戦略の作成>組織全般のe-ラーニング戦略を作成する																				
	1	e-ラーニング導入の推進者として行動するときの障害と好機を分析できる。																			
	2	学習の開発、伝達および管理の方式を変更する目的を明確に説明し、e-ラーニング導入を正当化できる。																			
	3	ブレンドドラーニングも視野に入れた、目標を達成するための方式を提示できる。																			
	4	組織としての教育の目的・目標、充足すべきコンピテンシーを満たすためのソリューションを対象者・インフラ等の与件を考慮に入れた上で提示できる。		○	○																
	5	プロジェクトステートメント、タスク、期限、責任者、費用を含めた実施計画を作成できる。 ↓ Pra1/2の計画立案を通じて学習。「費用」そのものは扱わないが、Pra2で工数計算や人日の割り振りを行うので、考え方は学べるか。		○	○	○															

例) MOT 平成22年度版コアカリキュラムでの授業科目の構成例

山口大学大学院技術経営研究科における授業科目群

◎ 重点的に扱う項目
○ 扱う項目

現コアカリキュラム69項目 + 総合領域

	導入教育	基盤科目	展開科目							応用科目	特別プログラム	特定課題研究			
			戦略立案	施策展開	ビジネスプランニング	課題解決法	マネジメント	知的財産							
MOTの概念的理解	◎	技術と社会													
MOTとは		技術と社会													
MOTの経緯		技術と社会													
MOTの扱う領域		技術と社会													
技術者倫理		技術と社会													
科学・技術と社会		技術と社会													
技術とリスク		技術と社会													
技術と標準化		技術と社会													
経営理念		企業戦略													
ドメイン		企業戦略													
外部環境分析		企業戦略													
内部環境分析		企業戦略													
戦略の立案		企業戦略													

図 1-1 コアカリキュラムにもとづく授業科目の構成

「MOTコアカリキュラム改定に関する報告書」
(山口大学 平成29年3月) 2ページ。



参考例)

ビジネススクールでの コンピテンシー× 科目 対応表

		ミクロ経済	組織行動	経営戦略	マーケティング・リサーチ	問題解決思考	事業デザイン論	サービス創出方法論	M & A 実践論	公共資産会計論	ビジネスエシックス	ビジネスネゴシエーション
	コアコンピテンシー											
	(マネジャーの態度) 目標達成とチーム成員の尊重という態度を持っている		○				○	○				
	(マネジメント) 問題発見、問題解決、目標設定、計画策定、目標にもとづく評価、評価にもとづくフィードバックをすすめることができる				○	○						
	(専門知識) マネジメント(戦略、組織、マーケティング、会計、ファイナンス等)の理論や知識を習得し活用できる	○	○	○					○			
	(情報活用) 調査、情報収集、データ分析、ITシステム、情報統合をすすめる、情報を活用できる				○							
	(コミュニケーション) コミュニケーション、プレゼンテーションをすすめる、交渉力、調整力を持つ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	(チーム) リーダーシップ、フォロワーシップ、チームビルディングをすすめることができる		○	○			○					
	(レジリエンス) 自己管理、感情的コントロール、タフネス、レジリエンスをもって困難な状況に対応することができる										○	
	(倫理) 倫理的判断、正義、責任と信頼、不正への対処、コンプライアンスをすすめることができる										○	
	(創造性) 批判的思考、仮説思考、デザイン思考、創造思考をすすめることができる				○	○	○	○				
	(アントレプレナー) ニーズの探索、アイデア創出、商品開発、サービス開発、事業開発を展開できる						○	○				
	(グローバル) 異文化感受性が高く、多様性を受入れ、外国語によるコミュニケーションができる											○
	オプションコンピテンシー											
	(会計・ファイナンス) ファイナンスと会計の両分野に強い専門家								○	○		



8. 経営系大学院（ビジネス分野）への調査ご協力をお願い

1. 調査目的

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」（調査研究テーマ：経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究）で検討をすすめているコアカリキュラムに関する中間報告について、各ビジネススクールの院長から意見、疑問、提案をいただき、最終成果物に反映させていくこと

2. 調査内容

- ① コアカリキュラムに関する中間報告についての意見、疑問、提案について
- ② 自らのビジネススクールに適用して、自らのコアカリキュラムを整理した図表について
- ③ その他、ビジネススクールの現状や今後についての意見などについて

3. 調査方法

ビジネススクールの院長宛にアンケートを郵送する
アンケートの回答についてはGoogleフォームやエクセルの添付ファイル等で行う

4. 調査日程

2017年12月中旬にアンケート依頼を行う
アンケート回答締切は2018年1月22日（金）とする。



国立大学法人 京都大学

若林 靖永 大学院経営管理研究部・研究部長

〒606-8501 京都府京都市左京区吉田本町36番地1
電話 075-753-3421 FAX 075-753-3492
e-mail waka@econ.kyoto-u.ac.jp

事務担当者

作田 真二
大学院経済学研究科事務部等・事務長 兼 本部構内（文系）共回事務部経理課長

中西 賢
大学院経済学研究科事務部等・事務長補佐 兼 総務掛長

越村 美保子
大学院経営管理研究部・研究部長秘書
電話 075-753-3421 FAX 075-753-3492
e-mail koshimura.mihoko.4m@kyoto-u.ac.jp

大嶋 三奈子
本部構内（文系）共回事務部経理課 外部資金掛長