

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

報告

京都大学経営管理大学院附属経営研究センター長

若林 靖永



京都大学経営管理大学院

Graduate School of Management, Kyoto University

0 本報告の要点と自己紹介

本報告の要点

1. 平成29年度文科省委託事業の成果として、ビジネススクールのコアカリキュラムのデザインの考え方について報告する
2. ビジネススクールのコアカリキュラムを検討することが、なぜ重要なのか、その意義を明確に示す
3. コアカリキュラムのデザインのモデル、フレームワーク、アプローチとして〈インストラクショナル・デザイン〉を示す
4. ビジネススクールのラーニングゴールの設定として〈コンピテンシー〉を示す
5. コンピテンシーにもとづいて体系的なカリキュラム、授業開発をすすめる方法論を示す
6. ビジネススクールと経済界との対話のベースとして、本事業の成果である〈インストラクショナル・デザイン〉〈コンピテンシー〉にもとづくコアカリキュラム・デザインを活用することを提案する



若林 靖永（わかばやし やすなが）

京都大学経営管理大学院附属経営研究センター長
同 教授（前 京都大学経営管理大学院長）
京都大学大学院経済学研究科教授

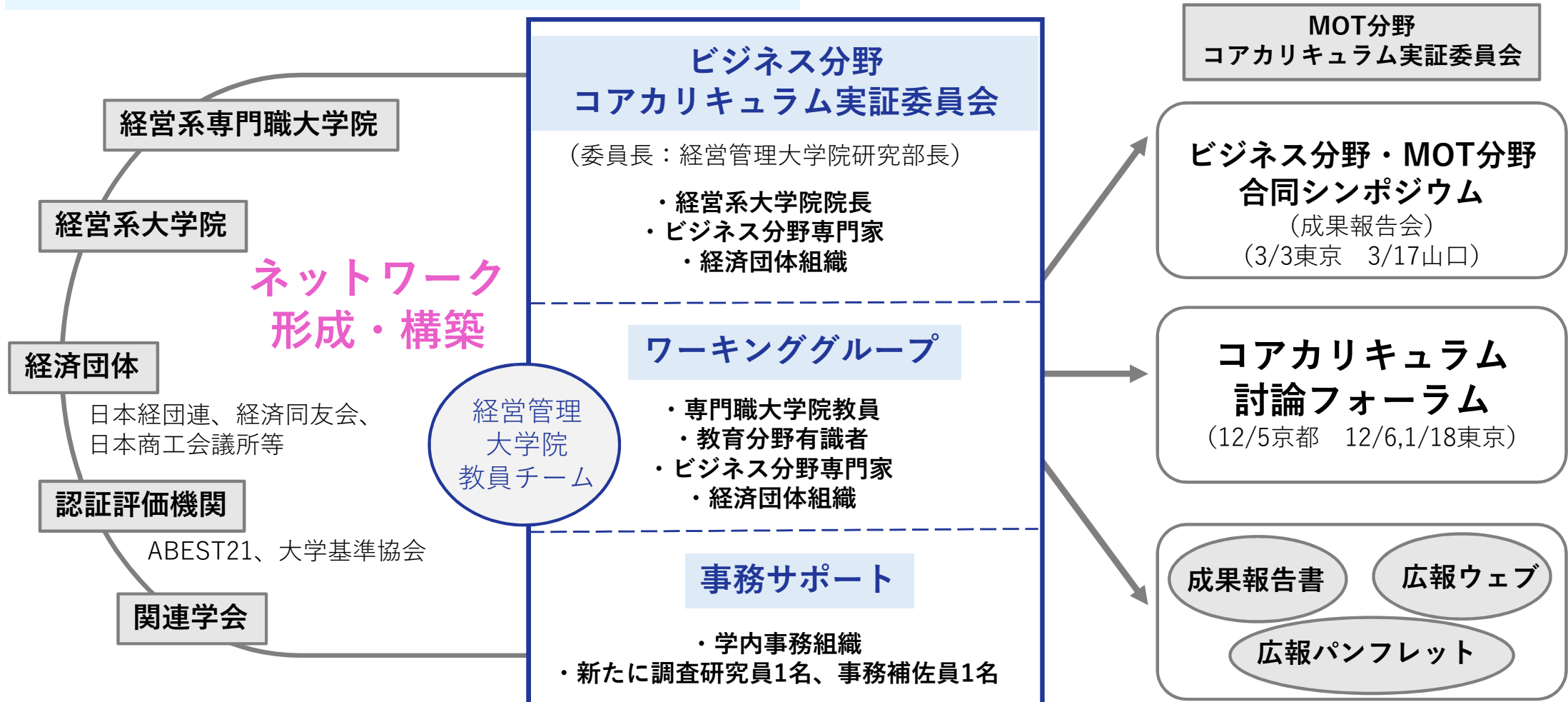
京都大学経済学部、同大学院修了、博士（経済学）
専門 マーケティング 流通 商業 観光 クリティカルシンキング アントレプレナー

現在、京都市伝統産業活性化推進審議会 会長、
NPO教育のためのTOC日本支部 理事長、商品開発・管理学会 事務局長ほか

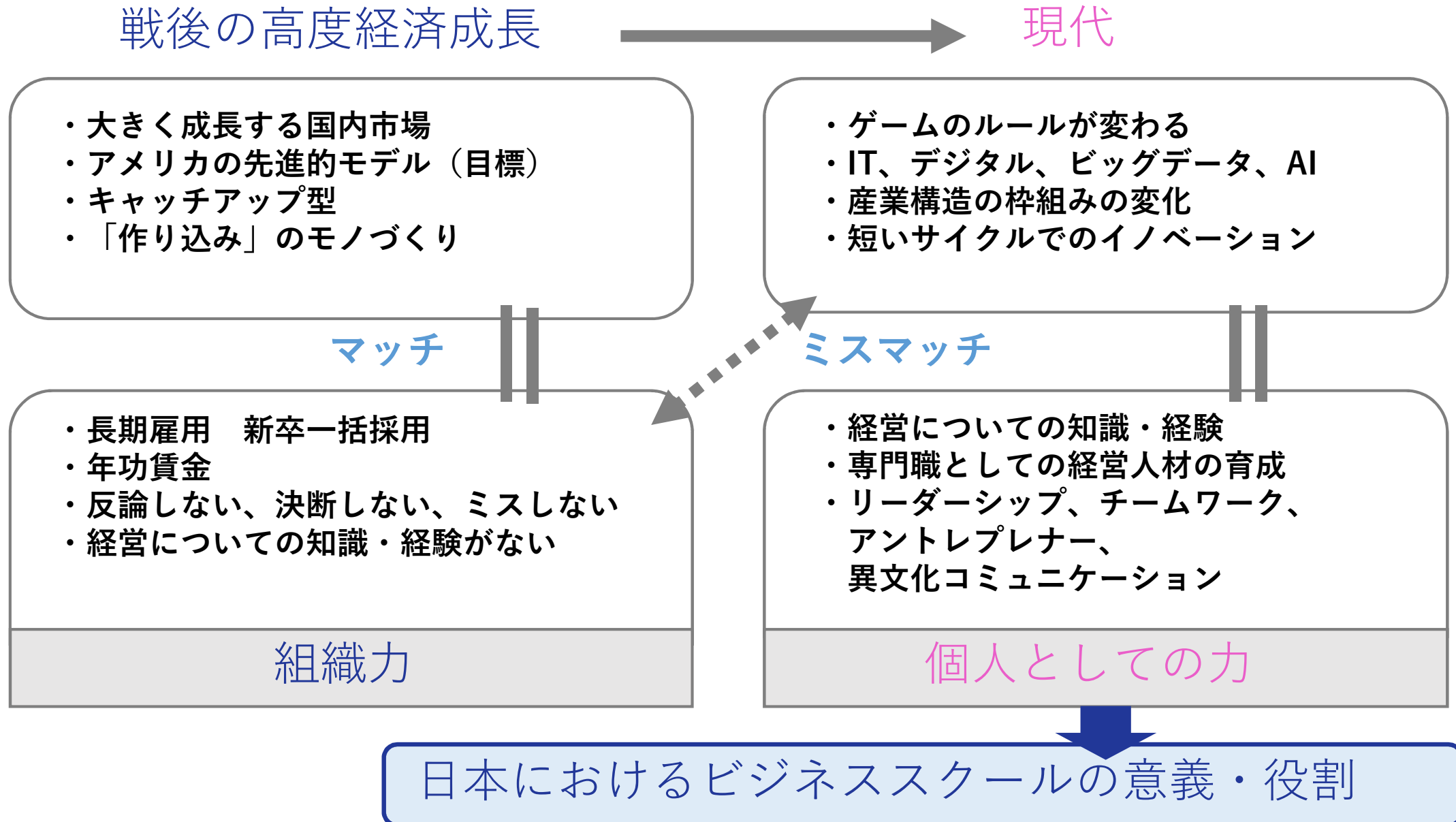
「経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究」の概要

【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】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。



II コアカリキュラム検討の意義～日本企業をとりまく環境の変化と企業経営～



II コアカリキュラム検討の意義～日本におけるビジネススクールのボトルネック

入口

学生
・
社会人

教育

カリキュラム

出口

産業界
・
社会

①自分のキャリアがプラン
できない

②ビジネススクールで何が
学べるかわからない

③ビジネススクールで学ん
だことが、どう活用・
評価されるかわからない

①ビジネススクールが社会
/産業界に広く認知か
評価されていない

②ビジネススクールが産業
界/社会とのネットワーク
が足りない

③ビジネススクールでの
教員の養成が足りない

①ビジネススクールで何を
学ぶのか、育てる学生像
がよくわからない

②ビジネススクールで学ん
だMBA学生の雇用・
処遇がむずかしい

③ビジネススクールとの組
織的連携ができていない

解決

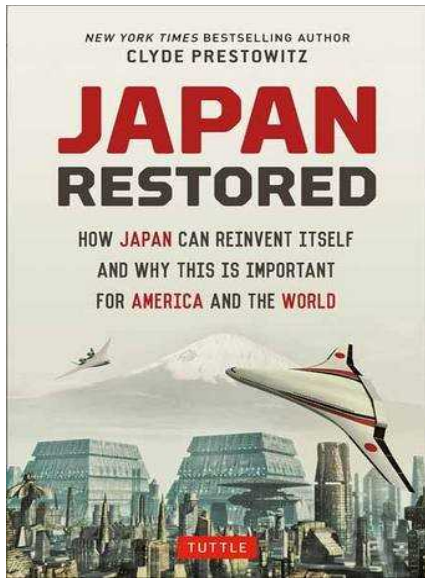
ニーズの分析・提言

コア・カリキュラム化
とその可視化

ビジネススクール間のネット
ワークと産業界との組織的連携



II コアカリキュラム検討の意義～『近未来シミュレーション2050日本復活』



クライド・プレストウィッツ著『近未来シミュレーション 2050日本復活』
東洋経済新報社、2016年。

第1章 2050年東京

日本企業の本社にやってきた外国人ビジネスマンは、なぜ日本で人口が増えて経済が成長するようになったのか、本質的な理由がすぐにわかる。オフィスにいる幹部のほぼ半分は女性や外国人なのだ。… 取締役会には女性役員がずらりと並び、北欧企業で女性役員が占める比率を上回る。当然、日本企業の方針や考え方、仕事の進め方、社風に大変革をもたらした。… 日本企業特有の面倒くさい承認システムは、今ではスカイプを利用した迅速な決裁に取って代わられた。こうした変化に伴って、日本企業は果敢にリスクをとる大胆な行動と迅速な意思決定を行うようになり、世界から称賛と同時に脅威として見られるようになったのである。「日経1000」(かつての「フォーチュン500」)に名を連ねる一流グローバル企業の実に4分の1は日本企業だ。理由の一つは、日本のビジネススクールが進化し、世界最高峰になったことにある。たとえば、ハーバード・ビジネススクールは世界のベストテンにすら入らない。トップ3は一橋大学、慶応大学、京都大学の各ビジネススクールであり、4位に欧州のINSEAD(インシアード)が続く。(33-34)



III コアカリキュラムのデザインの枠組み～平成28年度事業

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)。

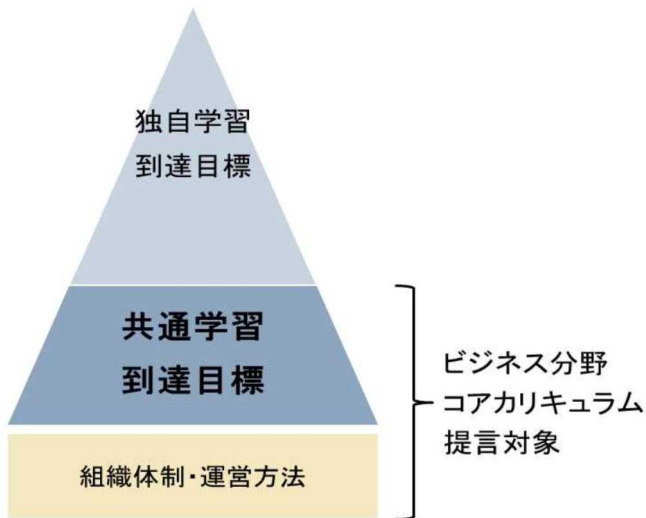


図7 経営系専門職大学院のカリキュラムの全体構成・関係図

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**」という課題に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。それを実証・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)

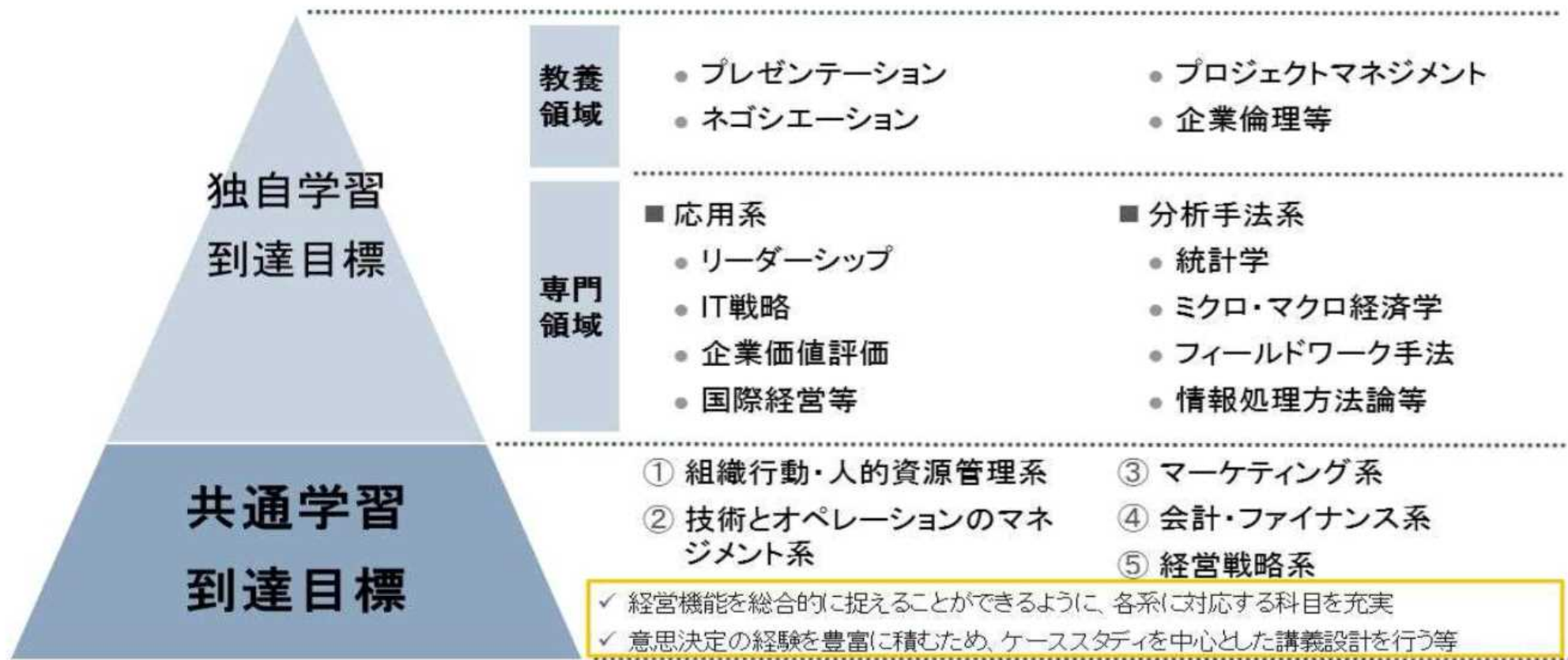


図 11 学習目標の構成例（ゼネラルマネジャー育成型）

III コアカリキュラムのデザインの枠組み ～インストラクショナルデザイン (ID)

インストラクショナルデザイン (ID) の考え方やモデルに準じて コアカリキュラムをデザインする

インストラクショナルデザイン とは

「教育・研修の効果・効率・魅力を高めるための手法を集大成したモデルや研究分野、またはそれらを応用して学習支援環境を実現するプロセス (鈴木、2005)」

- 様々な理論やモデルから構成される方法論
- 1950年代から米国を中心に発展
- 学校教育・企業内人材育成で活用

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: システミックなものをシステムティックに

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

IDとは3つの要素をマッチさせる技法

本事業の領域

Objective
学習目標
学習の結果として身につく
知識・スキル・態度など

Revision
改善

Contents
教育内容
学習項目・練習
方法など

Assessment
評価方法
テスト・アン
ケートなど

**Robert F. Magerの
3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

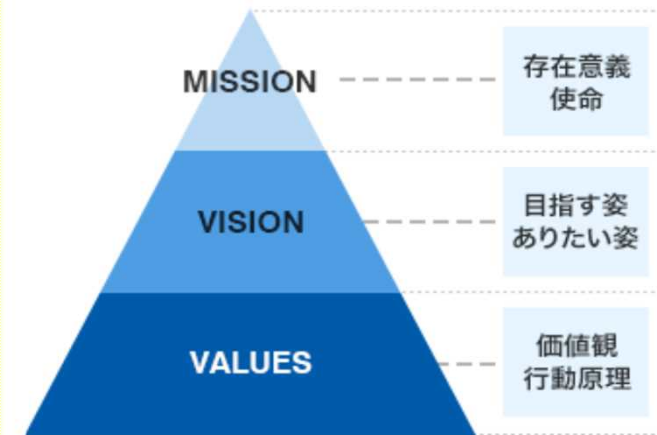
何を教育するのか、どのように
教育するのか、は後で考える

ミッション・ドリブンとは

- 変化する産業・社会において活躍する経営人材の育成に寄与するためには、ビジネススクール独自の具体的なミッションを明確にし、それを産業・社会にアピールしていくことが求められる
- 産業・社会の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(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

<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



ビジネス
スクール

組織としてのミッションのもと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
→ ミッション実現のため、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

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。

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

V ラーニングゴールとコンピテンシー

コンピテンシーとは

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

+ カリキュラムのラーニングゴールの設定

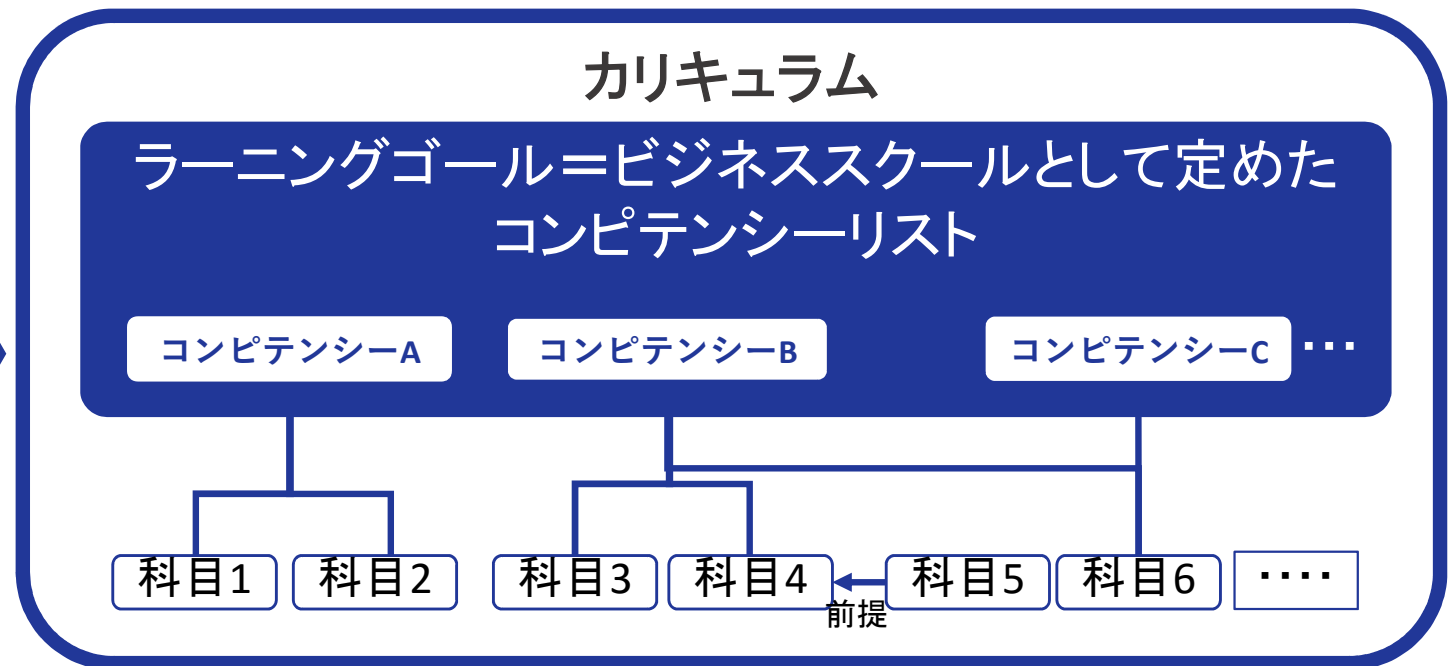
=カリキュラムでの学習を通じて受講生が獲得・充足できるコンピテンシーを設定すること

- 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

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）

抽出・設定した
コンピテンシーを
科目にブレイクダウン



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

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、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

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

(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								○	○		

VII 教育評価や教育方法への展開

教育評価

コンピテンシーは、ビジネススクールの受講生が「何をできるようになったのか？」が重要であり、**学習成果の確認が不可欠**

評価方法は、ドナルド・カークパトリックが提唱した評価の4段階モデルにもとづいた展開を推奨。一般的には、レベル1「反応」ならびにレベル2「学習」についての教育評価が実施されているが、さらにそれがその後活かされているかどうかを検証するためには、**レベル3「行動」、レベル4「成果」についての追跡調査研究を展開できるかどうか**が大きな課題。

1. 反応 (Reaction)	受講者は教育に対してどのような反応を示したか(満足度・好感度は?)	受講直後の受講者アンケート
2. 学習 (Learning)	受講者はどのような知識・スキル・態度等が身についたか? (ラーニングゴールに達したか?)	受講直後の事後(修了)テスト
3. 行動 (Behavior)	参加者はどのように行動を変えたか? (学習成果を活かしたか?)	数ヶ月後のフォローアップ調査(上司や周囲へのアンケート等)
4. 成果 (Results)	教育は組織にどのような成果をもたらしたか? (業績向上につながったか?)	数ヶ月後の効果測定 チェックリストやROI算出

教育方法

評価と結びつけた教育方法の開発・改善が重要。さらに、受講生の経歴や、学習内容の性質に応じた、最適化も求められる。

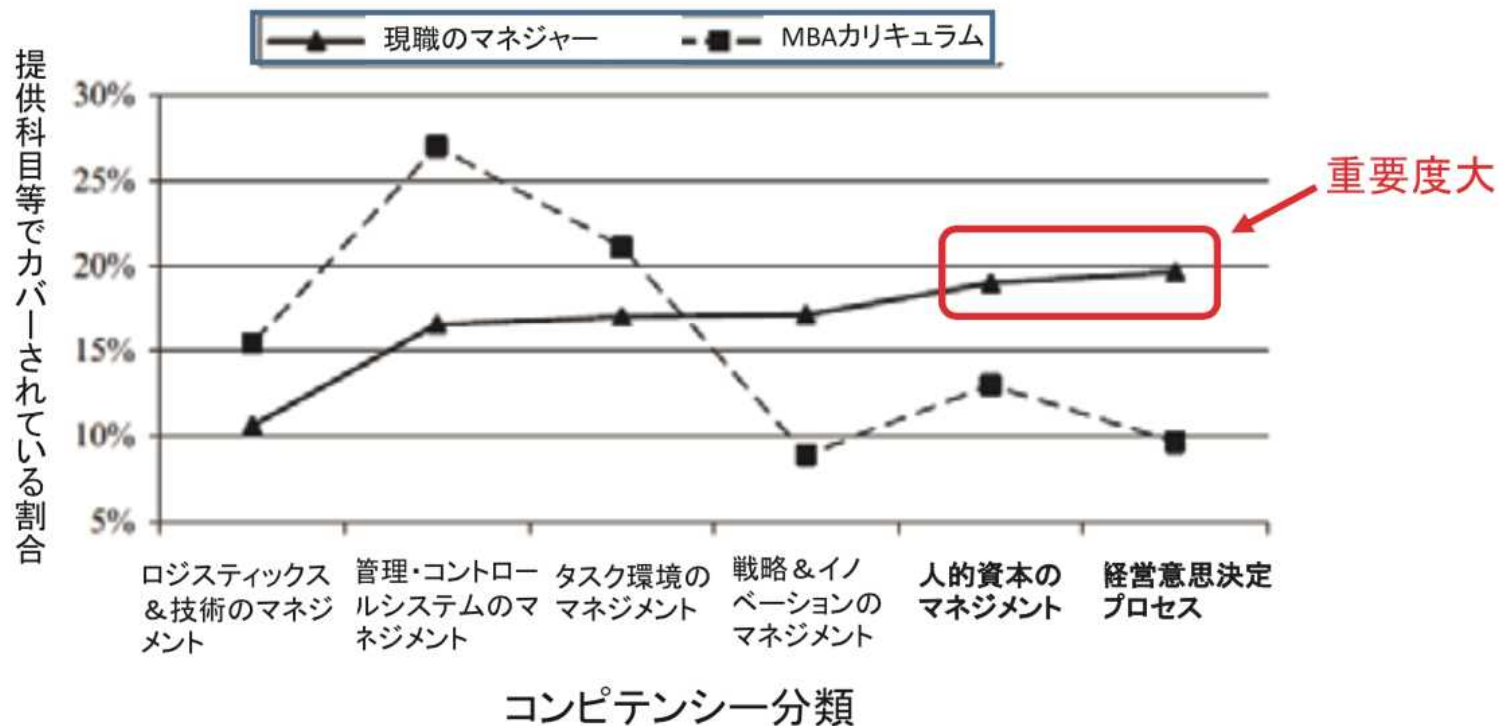
ビジネススクールにおいては、知識やスキルを学習するのみならず、それを**活用実践して結果を出すことができるかどうか**が問われており、そのためにも、インプットだけではなく、**アウトプットの機会**を多く設ける授業スタイル、学生が発言、議論する、グループワークをして発表する、などの**学生参加型の授業方法**が多い。アクティブな学びの環境をつくること、個人学習だけでなくチームで学ぶインタラクション重視の学びの環境を設計提供することがますます重要。



VIII 経済界との対話～コンピテンシーを共通のものさしとして

ビジネススクールへの適用例：マネジリアルコンピテンシーの重要度と ビジネススクール・カリキュラムとの乖離の分析例2

マネージャーが重要だと思うコンピテンシーとMBAカリキュラムで強調されているコンピテンシー



Rubin と Dierdorff の研究では、AACSB 認証ビジネススクールの MBA プログラムを対象として調査した結果、マネージャーに求められるコンピテンシーとビジネススクールが提供している MBA プログラムの内容との間にギャップがあることが示された。具体的には、8000人以上の現職マネージャーのデータから得られた最も重要だとされるコンピテンシーが、AACSB 認証の MBA プログラムの多くでは最も手薄であることが判明し、MBA プログラムがビジネス界の要請に答えられていないのではないかという自己批判が展開されている。

Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208-224.のFIGURE 1を翻訳のうえ修正



京都大学経営管理大学院 → 国際的なビジネススクール「iGSM」に転換

グローバル経営人材の育成を大きく推進

高度グローバル
人材の輩出

グローバル経営人材の
育成ニーズ

iGSM

海外のトップスクールとの大規模なダブル・ディグリープログラムの必要性

京都で学ぶことの独自の価値を持つ教育課程の必要性

英語で学ぶ学生、外国人留学生の割合を高める必要性

1) 京都大学-コーネル大学(MMH) 国際連携コースの開設 (2019 予定) (ダブルディグリー)

2) 観光経営科学コース (2018 開設) の拡充

3) IPROMACに加えて新たに International Business & Management (英語での教育課程) プログラムを設置

グローバル経営人材を
求める国内外の企業

サービス・イノベーション
や製造業のサービス化

ホスピタリティ経営を新
たな挑戦領域と位置づ
ける企業

高度な投資判断が必要
とされる企業(不動産開
発、金融機関、投資機
関など)

上記企業の起業・スター
トアップ参加

高度な経営専門領域でリーダーシップ、イノベーション、
起業を推進できる人材育成教育課程へ

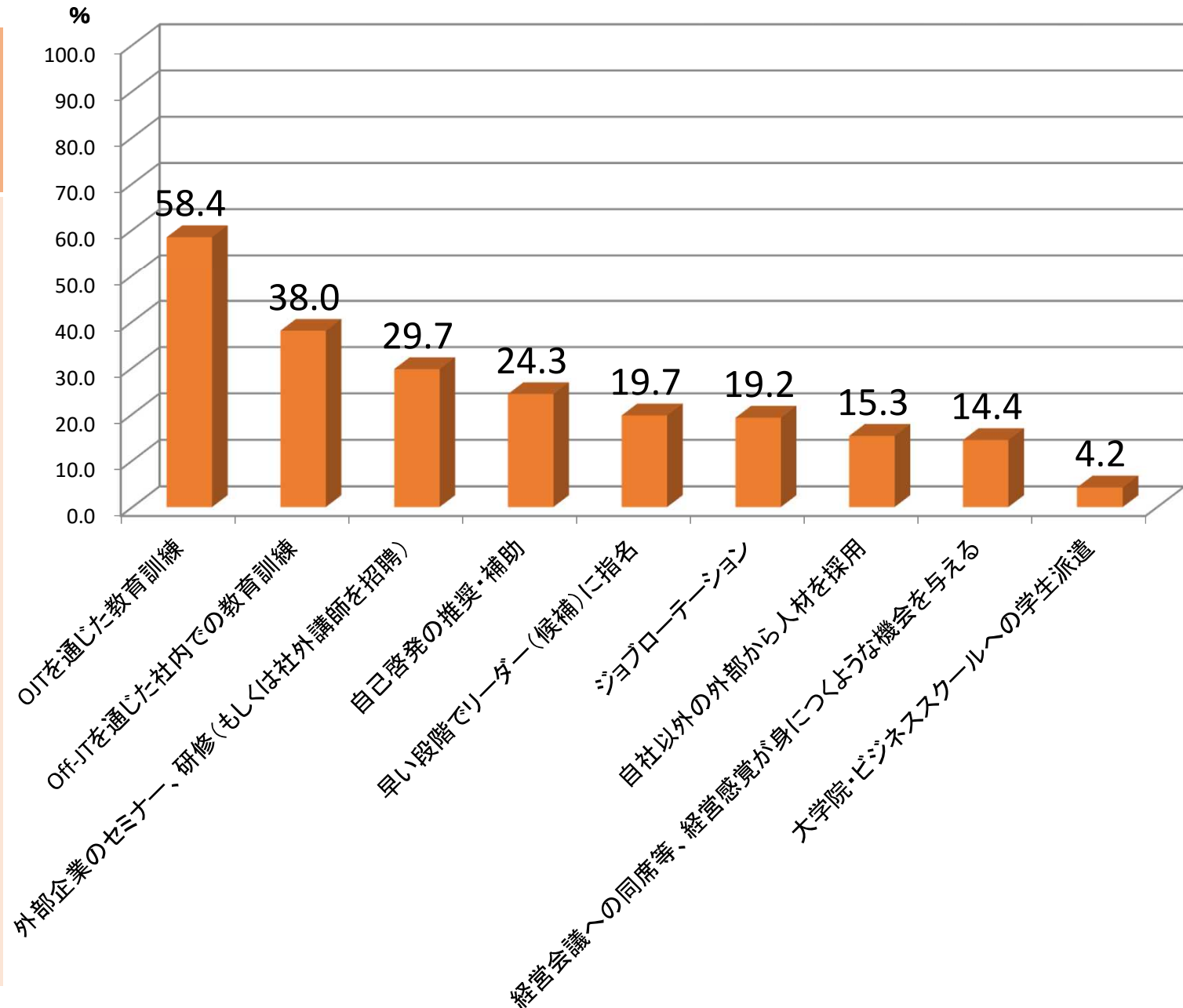
(資料) ニーズ等調査①： 中核となる人材の能力開発の方法

Q1. 産業界ではどのようにして、中核となる人材の能力を開発しているか？

＜経営や各種事業、研究開発など中核人材の能力開発のために実施していることのうち、重視している事項を3つまで選択＞

- もっとも多く実施されているのは「OJTを通じた教育訓練」で、約60%の企業が実施。次いで、「Off-JTを通じた社内での教育訓練」
- 他方、「大学院・ビジネススクールへの学生派遣」を行っている企業は、**わずか4.2%**

3つまで選択という制約のため、実際の実施度合いはより高い可能性はあるものの、**OJTおよびOff-JTを利用した社内研修によって中核人材を育成する方法が主流**であり、大学院・ビジネススクールへの派遣を重視している企業が如何に少ないかが、明確に示されている。



ニーズ等調査②：国内経営系専門職大学院/経営系大学院に対する評価・期待

Q2. 産業界では、国内経営系専門職大学院/経営系大学院に、企業が求める人材養成ができていない/あるいは期待しているか？

＜社会の従業員を国内外の経営系専門職大学院/経営系大学院へ派遣した実績がある企業と実績がない企業に分け、国内の経営系専門職大学院/経営系大学院が、求める人材を養成できているか、あるいは養成できると期待しているかを見たもの＞

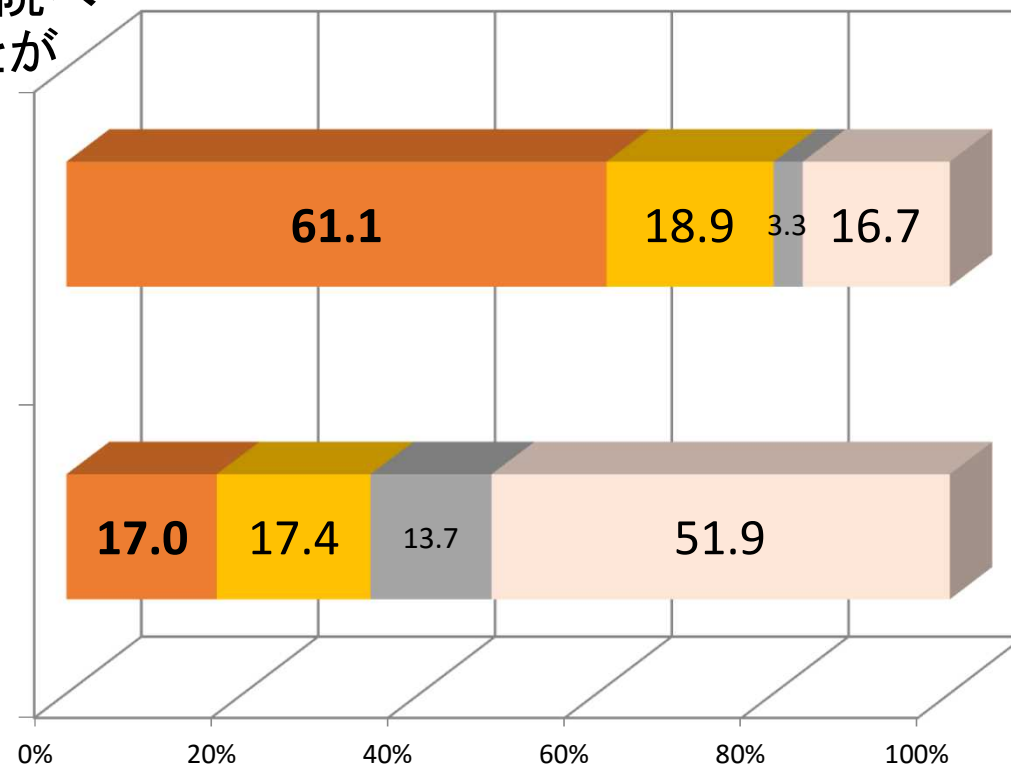
- 派遣実績がある企業では、ビジネススクールへの期待・評価が高い。
- また、派遣実績のない企業は、期待も評価もしていないから派遣しないのではなく、期待・評価できるか否かわからないから派遣していない、ということも明らかに。

このことが教えてくれることは、**派遣・採用の実績を着実に広げていくことが、結果として国内の経営系専門職大学院/経営系大学院の評価を向上させることにつながる**であろうということ。

経営系大学院へ派遣したことが

ある

ない



■ 期待・評価している

■ どちらともいえない

■ 期待・評価していない

■ わからない

ニーズ等調査③： 大学院で習得できた能力

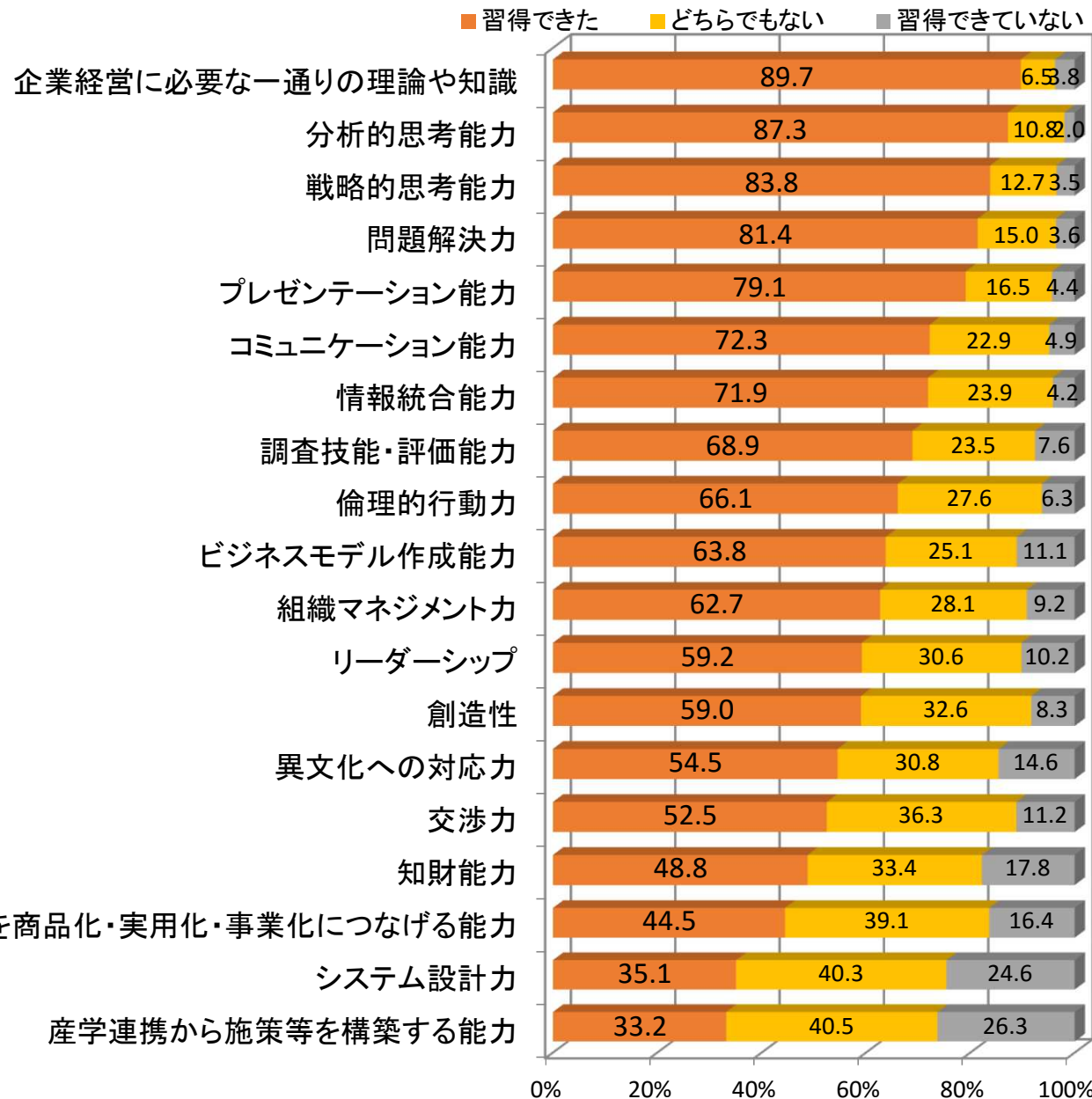
Q3. 大学院修了生が大学院で習得できた知識や能力はなにか？

- おおむね、**どの知識・能力に関しても習得できた**とする者が多い
- とりわけ、「企業経営に必要な一通りの理論や知識」をはじめとし、「分析的思考能力」、「戦略的思考能力」、「問題解決力」などの**汎用的な認知能力**、「プレゼンテーション能力」や「コミュニケーション能力」といった**対人関係能力の習得度について高い評価**

→ ビジネススクールの多くで重視し提供している教育内容が、修了生にとって役立つものとなっている。他方、

- 「産学連携から施策等を構築する能力」、「システム設計力」、「技術情報などを商品化・実用化・事業化につなげる能力」などの**習得力は低い**。

これらの能力の習得度に関してMBA修了者とMOT修了者に分けてみると、MOT修了者の能力獲得度はMBA修了者よりも高く、MOTで重視されている能力であることがわかる。また、「交渉力」も習得度の高くない能力であるが、これはMBA修了者がMOT修了者を凌駕しており、**MBAとMOTとで重視する能力の領域に違いがある**ことがわかる。



ニーズ等調査④： 大学院で学んだことの勤務先での活用度

Q4. 修了生は、大学院で学んだことを勤務先で活かしているのか？

＜大学院で学んだことが勤務先で活かされているか否かを、修業年限別に見たもの＞

- 就業経験が長いほど、社内での地位に求められる役割に対し、習得内容が効果を発揮する傾向が若干みられるものの、おおむね、**就業経験者、未経験者双方とも、大学院での習得内容は職場で活かしている。**

日本のビジネススクールは、**欧米と比較すると、おおむね在学生の平均年齢が高い(35歳前後)、ある年齢層に集中せず若年層からシニアまで広く在学する傾向が大きい、**という特徴がある。

そのような中で、ビジネススクールの教育プログラムは、**経験年数に関わらず、期待に応えるものとなっている**とみることができる。

