

5. ミッション・ドリブン

(1) ミッションとはなにか

企業・組織は目的を持つ人工物の1つである。何らかの目標を達成するために企業・組織は存在する。現代の企業・組織のマネジメントにおいて重視されているミッションとは、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¹。

- 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

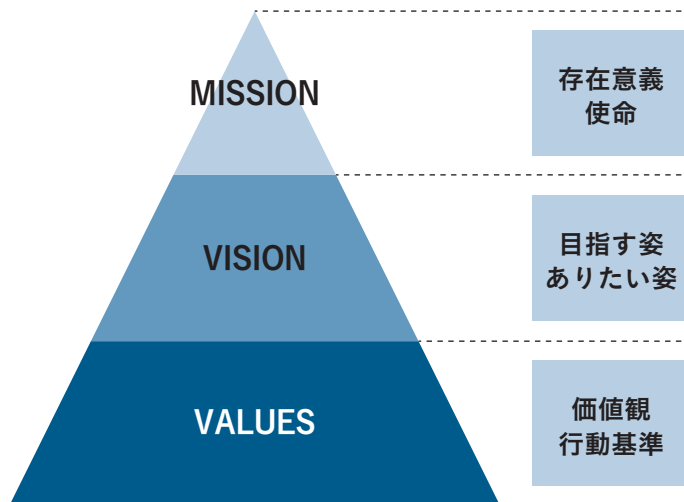
これらの具体的な問いかけを見てもわかるように、ミッションを考えるということは、第1に、事業の部分的な成否を論じるものではない。事業全体、事業そのものが意味があるかどうか、機能しているかどうか、過去・現在のみならず将来があるかどうかを問うものである。

第2に、ミッションはなにをやるか(What)だけを論じるだけでは決定的に不十分である。事業の存在意義とは顧客(社会)によって判断されるものである。したがって、ミッションの定義においては、顧客を中心に(To / For Whom)組み立てていくことが求められている。今日においては、顧客も狭い意味での購入客・利用客のみを指すものと考えのではなく、顧客概念を拡張し、ステークホルダーとして広げるべきである。ミッションを定義するためには、顧客(狭い意味)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ことが求められる。

ミッションを明確にした上で、ミッションを達成するための取り組みの結果として、将来にどのような姿を目指したいか、ありたい姿を明確にしたものがビジョンである。ビジョンはまさにタイムマシンに乗って未来にこうなっている、そういう姿を実現するのが私たちなんだというものである。

そして、ミッションとビジョンにもとづいて行動する企業・組織の役員・成員が大切にしている行動基準、価値観がバリューである。バリューを元に関係者が行動し、自らの行動を見直し改善し続けていくことで、ビジョンの実現に向けた取り組みが前進するのである。

このように、ミッション、ビジョン、バリューが1つのパッケージ、セットとしてデザインされることで、企業・組織の理念、コンセプトが明確化、見える化されることになる。



現代のマネジメントにおいては、ミッション経営が重視されてきている。これは、下記の通り、ミッションの定義、ミッションを軸としたマネジメント、ミッションとビジョンとバリューの明確化にはさまざまな効果が期待されるからである。

- ① 企業・組織にとって大切にする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、なにに積極的に挑戦し、なにを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・マネー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等が共有・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等が共有されることは、単なる便益ために企業・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。

(2) ビジネススクールのミッション

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ことが求められる。教育機関は、単に受動的にミッションを定義することでは不十分である。なぜならば、未来に向けて行う行為が教育であり、未来に向けて何をめざすべきか、価値判断が問われるからである。

したがって、ビジネススクールは、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。それぞれのビジネススクールは、ミッション・ドリブン、ミッションを自ら定義し、そのミッションにもとづいて自らの教育プログラムを具体化推進していくことが求められる。

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の参考例は下記の通りである(参考例とは本事業における提案物である)。

- ①当ビジネススクールは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

そして、企業・組織において〈組織ミッション〉の定義のもとで、事業領域ごとに〈事業ミッション〉を定義するのと同様に、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していくことが望ましい。

大学では、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・ポリシーを定義し、それを公表することが求められている。これは大学の教育課程についての明確な方針を定め、広く公表することで、社会に発信するものである。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・ポリシーを明確にする上では、ミッションの定義にもとづいて、それを具体化することが求められる。

(3) 事例: 京都大学経営管理大学院

ビジネススクールのミッションはどのように定義されるべきか、これについてはそれぞれのビジネススクールの独自の判断というものが尊重されるべきである。ここでは、1つの事例として、京都大学経営管理大学院のミッションの定義について検討する。

京都大学では、まず大学の「基本理念」(前文からの抜粋²⁾)については下記の通り定義されている。

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。

これを受けて「京都大学経営管理大学院の理念」「京都大学経営管理大学院の基本方針」は下記の通りである。

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。

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。

この京都大学経営管理大学院のミッションを、ミッションにおける問いを参考にまとめ直してみると次のようになる。

問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

問2 本大学院はそのためになにを行うのか

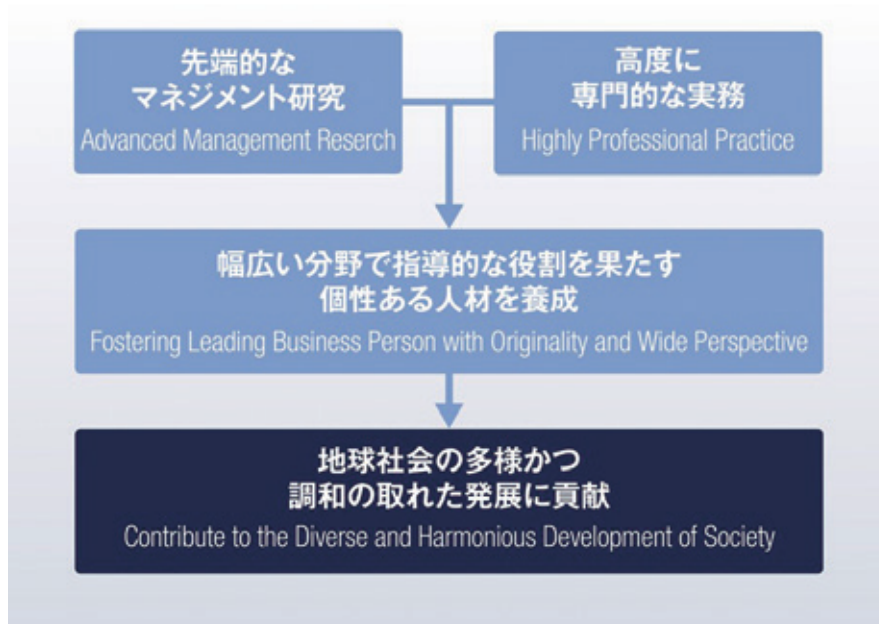
先端的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発する
自主・独立の精神と批判的討議を重んずる本学の伝統を継承する
産官との協力関係を基盤とした研究・教育環境を整備する
多様なバックグラウンドの人材を受け入れる

問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

このようにミッションは、なにを行うのか、そのためにどうするのか、その結果として社会にどのように貢献しようとするのか、というおもな3つの問いに対する回答を明確にしている。

理念 Mission



また、これは大学院全体のミッションの定義であり、これを元に、大学院の中で設けられている各コース・プログラムにさらに細分化され特殊化されたミッションが想定されている。

各コース・プログラムについて(京都大学経営管理大学院)

2年コース

大学院の主要なコースであり、学生は下記4つのいずれかの教育プログラムを選択し履修モデルに沿った授業を受講することとなっている。

・ビジネス・リーダーシッププログラム

「組織内における個人」「市場内における企業」の戦略的優位性を実現する

・サービス&ホスピタリティプログラム(2018年度から)

サービスのイノベーション、生産性向上、ホスピタリティの展開を推進する

・プロジェクト・オペレーションズマネジメントプログラム

プロジェクトを経営管理するプロジェクトマネージャーを育成する

・ファイナンス・会計プログラム

ファイナンスと会計の両分野に強い専門家を育成する

国際プロジェクトマネジメントコース(IPROMAC)

外国人留学生を広く集め、すべての授業を英語で提供し、国際的なプロジェクトを推進できる経営管理者を育成する

観光経営科学コース(2018年度(平成30年度)から)

観光分野等の社会人を対象に、観光ビジネス経営、観光地経営(DMO)の専門家を育成する



¹ P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, 1973. Ch. 7.

上田惇生編訳『マネジメント:基本と原則』ダイヤモンド社、2001年、第7章。

² <http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/about/history/ideals/basic/> を参照。

6. ラーニングゴールあるいはコンピテンシー

(1) ラーニングゴールとはなにか

ラーニングゴール

ここからは、カリキュラム、教育プログラム、科目それぞれに定める学習目標を「ラーニングゴール」と呼ぶこととする。

用語定義：「カリキュラム」「教育プログラム」「科目」

本報告書では、ビジネススクール全体を（例：●●経営大学院博士前期課程）を「カリキュラム」、その中にある専門領域・分野を「教育プログラム」と呼ぶ。「教育プログラム」は各「科目」から構成される。

用語定義：「カリキュラム」「教育プログラム」「科目」

カリキュラム

教育プログラム

科目 科目 科目 ……

教育プログラム

科目 科目 科目 ……

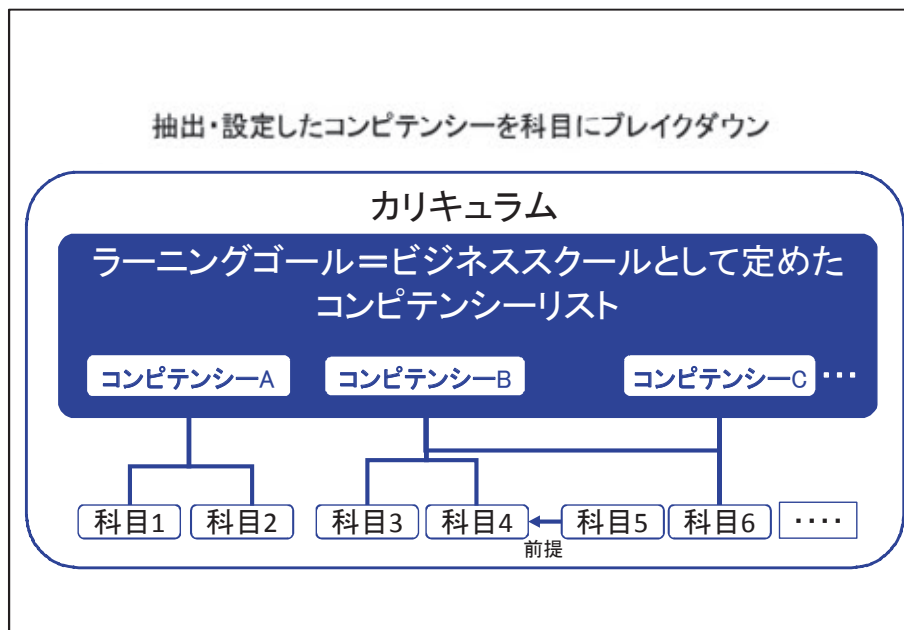
……

インストラクショナルデザインではラーニングゴールを明確化し、評価（測定）可能なものとするために行動目標・評価条件・合格基準の3要素が含まれていることを重要視する。この3要素は以下の通りである（鈴木 2015）¹。

<p>行動目標： 行動で目標を表す</p>	<p>目標明確化の第 1 のポイントは、学習者の「行動で」目標を表すこと。「……を理解する」「……を知る」「……に気づく」というような目標は、学んで欲しいことをそのまま記述していると言える反面、うまく教えられたかどうかをどうやって確かめたらよいのかが明確でない。評価方法がわかるように行動化する。その際、むだな暗記はめざさずに、職場で求められる行動に近づけるとよい。</p>
<p>評価条件： 評価の条件を示す</p>	<p>目標明確化の第 2 のポイントは、目標行動が評価される条件を明らかに示すこと。条件には「電卓を使って」や「辞書持ち込み可で」「ジョブエイドを使いながら」「一覧表を参照しながら」のように、学習者が目標行動を行うときに何を使ってよいのか、あるいはどのような制限があるのかを示す。丸暗記だけが研修の目標ではない。職場で求められる条件に合致させる。</p>
<p>合格基準： 合格基準を示す</p>	<p>目標明確化の第 3 のポイントは、合格基準を記述すること。「全問正解」とか、「与えられた 5 つの目標の中で 4 つ以上」など。その他の基準として、「1 分以内で泳ぐ」のような速さや「誤差 5% 以内で測定する」のような正確さを明らかにするものを目標に含める場合がある。職場で求められる習熟度に合致させる。</p>

ラーニングゴールとコンピテンシー

ラーニングゴールは階層的に設定するが、企業の人材育成プログラムやビジネススクールのカリキュラムのように総合的な教育プログラムについては、その最上層としてコンピテンシーを用いることが多い。



ラーニングゴール・コンピテンシー・科目の関係

これは後述の通り、コンピテンシーが以下の2点を備えているためである。

- ・育成したい人材(高業績者)像を具体的に表現できる
- ・観察・測定可能であり「目標行動」として用いることができる

カリキュラムのラーニングゴールを設定することは、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を意味する。そして、各教育プログラムや各科目のラーニングゴールは、求められたコンピテンシーを充足するための知識・スキル・態度等を修得できるように設定することとなる。

前述の通り、ビジネススクールへ行こうとする社会人や、ビジネススクールへの社員の派遣(留学)を検討する企業にとって、最大の関心事は「修了したら何ができるようになるか」であるが、コンピテンシーはその問いへの答えとなるものである。企業の人事制度の中でもコンピテンシーが用いられていることが多いため、コンピテンシーで示されたビジネススクールのラーニングゴールは社会人や企業にとって理解し、入学などを検討しやすいものと言えよう。

(2) コンピテンシーとは

コンピテンシーとは

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」であり、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を言う。

コンピテンシーを抽出する科学的方法は、同様の役割・職責における高業績者と平均的業績者の差違を観察・抽出するといったことが代表的である。

コンピテンシーは企業や組織の人事部門等において、採用、配置・昇格、育成、報酬や人材育成プログラムの設計(目標設定)等に活用されている。

論点 1: コンピテンシーの定義としては、「行動」に着目する場合と、「知識・スキル・動機・態度」に着目する場合、両方を考慮する場合など、複数の考え方があり必ずしも唯一の定義の仕方があるわけではない。

論点 2: コンピテンシーを抽出するための科学的手法が唯一存在するわけでもない。例えば、職務分析のデータをコンピテンシーに反映していく場合においては比較的科学的な手法が定まりつつあるが、ミッション・ドリブンの観点から、将来を見据えてトップダウンでコンピテンシーモデルを構築していこうとする場合には、将来必要となるコンピテンシーの予測や主観的判断も伴う場合がある。

コンピテンシーモデルが企業経営で注目を浴びた理由

コンピテンシーモデルは、伝統的な職務分析や、日本でいうところの職能資格制度と類似している点を含むが、以下の点²において異なっており、それゆえ企業経営において注目を浴びた。

- 従来の職務分析や職能資格制度設計に比べ、高業績を生み出す要素に焦点を当てている
- 現状の職務や能力から出発する（帰納的に構築する）というよりも、将来のあるべき姿や企業戦略からトップダウンで（演繹的に）構築することが可能である
- 現状で高業績に必要な要素のみならず将来に高業績を生み出す要素に目を向けている
- 定義の厳密性や正確性もさることながら、企業が業績を高めるための人的資源管理（採用、配置・昇格、育成、報酬や人材育成プログラムの設計）に活用することを重視している
- コンピテンシーモデルに基づいた人的資源管理システムの改良や、将来シナリオや企業戦略の変更に応じたコンピテンシーモデル自体の改良など「組織変革のツール」としても活用できる

とりわけ日本では、従来の職能資格制度の運用において、「職能」を、顕在化した能力のみならず実際の職務では活用されていない潜在的な能力も含むかたちで捉えていた。しかし、1990年代後半から2000年代前半にかけて年功序列的な人的資源管理から成果主義的な人的資源管理への志向に変化したことに伴い、高業績に直接貢献する能力に焦点をあてるコンピテンシーモデルへの関心が高まった。

企業での利活用状況

企業において、コンピテンシーモデルは、様々な人的資源管理施策に活用が可能である。具体的には、採用面接での質問項目、人事評価項目、職務評価、昇進・昇格のアセスメント項目、キャリア開発ガイドなどが挙げられる。また、コンピテンシーモデルを定期的に刷新したり、コンピテンシーモデルに基づいて人的資源管理システムを刷新したりすることも行われている。

ボーイングの例³

採用時の構造化面接：高業績を生み出す行動と低業績しか生み出さない行動を特定し、採用面接の質問に反映させる

教育訓練と人員削減：現在および将来の業績に重要なコンピテンシーが特定され、それに基づき従業員が評価される。これらのコンピテンシーを高めるための教育訓練機会が与えられ、コンピテンシーが高まらない場合、人員削減の対象となったり、異なるキャリアへのアドバイスがなされたりする

コンピテンシーモデルを基軸に、人事情報システム（コンピテンシー、職務分類、職務等級な

どの管理)を刷新

マイクロソフトの例⁴

将来志向: 将来の目標および将来に向けた戦略を実現するためのコンピテンシーモデルの構築

中期キャリアマネジメントプロセス: キャリア中期の人材に対するコンピテンシーアセスメントが行われ、その結果に基づき、将来のキャリア計画および教育訓練計画がなされる

Precision Technology (ホンダ子会社) の例⁵

教育訓練・人材評価・報酬が統合された技能給(pay-for-skills)プログラム: 職務遂行に求められるコンピテンシーが特定され、それに基づいて教育訓練計画や人材評価項目が設定される。そしてコンピテンシーのレベルに対応した報酬設計がなされる

コンピテンシーモデルの構築プロセス

コンピテンシーモデルの構築プロセスは、大きく分けて、コンピテンシーモデルを構築するために必要な情報を収集するプロセスと、収集された情報を踏まえて、コンピテンシーモデルを体系化するプロセスがある⁶。

コンピテンシーに関する情報収集

1. 組織目標、組織戦略、経営環境（将来シナリオ含む）の分析（ミッション・ドリブンのかたちでトップダウンで構築する）
ビジネススクールでいえば、グローバルな視点から見た、ビジネススクールで育てたい普遍的な人材像に加え、日本が将来競争力を高めるために必要な独特な戦略的要素をもった人材像の反映や、個々のビジネススクールの理念・戦略とのリンクも可能
2. 伝統的な手法で構築された既存の職務体系、職能資格基準、職務分析情報を収集する（職務分析の手法などを用いる）
3. 将来を見据えた形で高業績に必要な要素を抽出する（文献調査、聞き取り調査、フォーカスグループ、有識者会議、将来シナリオ分析資料）
ビジネススクールでいうと、政策担当者、企業経営者、マネージャー、MBAホルダー、教員など
4. その他有用な手法として、従業員サーベイや行動インタビュー、クリティカルインシデンツ法（高業績につながる行動を抽出する手法）などがある

コンピテンシーの体系化

1. 各コンピテンシーのタイトル、定義（具体的な行動見本を含む）、レベル（高中低等の基準）の定義を含める
2. 普遍的（どの職種にもおおよそ含まれている：例、意思決定スキル）コンピテンシーと、特殊的（特定の職務に限定される：例、財務会計のスキル）コンピテンシーの両方を含める
3. 既存の職業データベースの情報分類（例、アメリカ労働省の Occupation Information Network [O*Net] データベース）を参考にする
4. コンピテンシーの数（細分化の度合い）を決定する
 - ・ コンピテンシーの数を増やせば、それぞれのコンピテンシーをより詳細かつ正確に定義できるが、コンピテンシーモデル全体が複雑となり管理がしにくくなる（例、更新作業が煩雑）
 - ・ コンピテンシーの数を減らせば、モデル全体が簡素化され管理もしやすくなるが、一方で、詳細性や正確性が犠牲になる（例、抽象的な記述が増す）
 - ・ 数と詳細性のバランスをとるため大項目と小項目といった階層性を持たせてもよい

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・コンピテンシーの例⁷

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

マネジリアル・コンピテンシーの参考例2

- 経営意思決定プロセス
 - 情報収集、ヒト・モノ・サービスにおけるクオリティの判断
 - MBA科目例: 経営情報分析、意思決定モデル、応用統計分析、経営統計、数量分析
- 人的資本のマネジメント
 - 他者のコーチング・育成、他者との交渉・紛争解決、チームの開発
 - MBA科目例: 組織行動、人的資源管理、リーダーシップ、組織論、交渉学、マネジメント論
- 戦略&イノベーションのマネジメント
 - 創造的思考、戦略創造、他者へのコンサルテーション・助言
 - MBA科目例: 戦略計画、戦略実行、戦略分析、企業戦略・競争戦略
- タスク環境のマネジメント
 - 組織外の人々とのコミュニケーション、人間関係構築、販売・影響力行使
 - MBA科目例: マーケティングマネジメント、マネジリアルエコノミクス、マクロ経済政策、国際経済・国際経営
- 管理・コントロールシステムのマネジメント
 - コンプライアンスのための情報評価、情報の文書化と蓄積、事務管理
 - MBA科目例: 管理会計、財務分析、ビジネス法、コーポレートファイナンス、経営政策、コスト分析
- ロジスティックス&技術のマネジメント
 - 設備・業務構造・原料の査定、機械・プロセスの管理、コンピュータ操作
 - MBA科目例: オペレーションマネジメント、サプライチェーンマネジメント、経営情報システム、生産マネジメント

マネジリアル・コンピテンシー・モデル (Rubin & Dierdorff, 2009を参考)

アントレプレナーシップ・コンピテンシーの例³⁾

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
 - コンセプトチュアルスキル、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、…

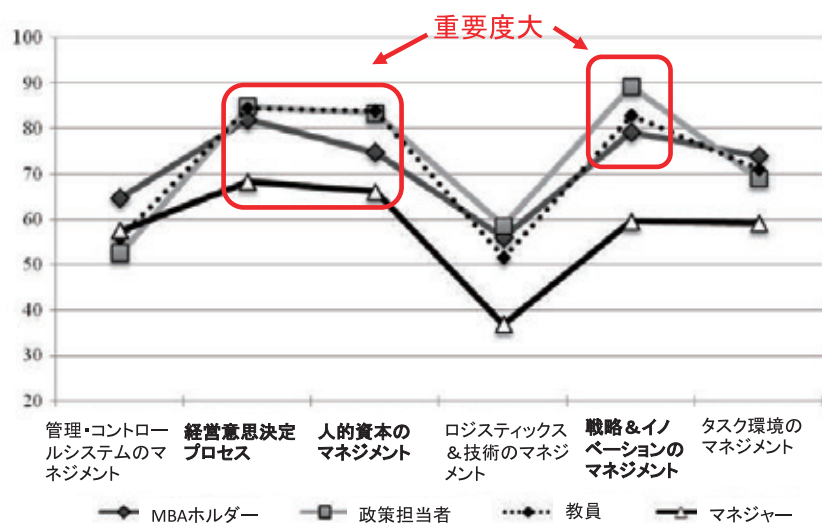
文献レビューに基づくアントレプレナーシップ・コンピテンシー分類(Mitchelmore & Rowley, 2008)を参考

ビジネススクールへの適用例

海外では、マネージャーに求められるコンピテンシーモデルを構築し、MBA のカリキュラムが、マネージャーに必要なコンピテンシーを高める機会を提供しているかどうかを科学的に検証した研究が存在する⁹。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。

まず、前掲のマネジリアル・コンピテンシーの参考例 2 で示された 6 つのコンピテンシー大項目のうち、現職のマネージャーが実務において最も重要だと思っているものが、「経営意思決定プロセス」と「人的資本のマネジメント」である。MBA ホルダー、政策担当者、ビジネススクール教員は、それに加え「戦略&イノベーションのマネジメント」が重要だとしている。

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¹

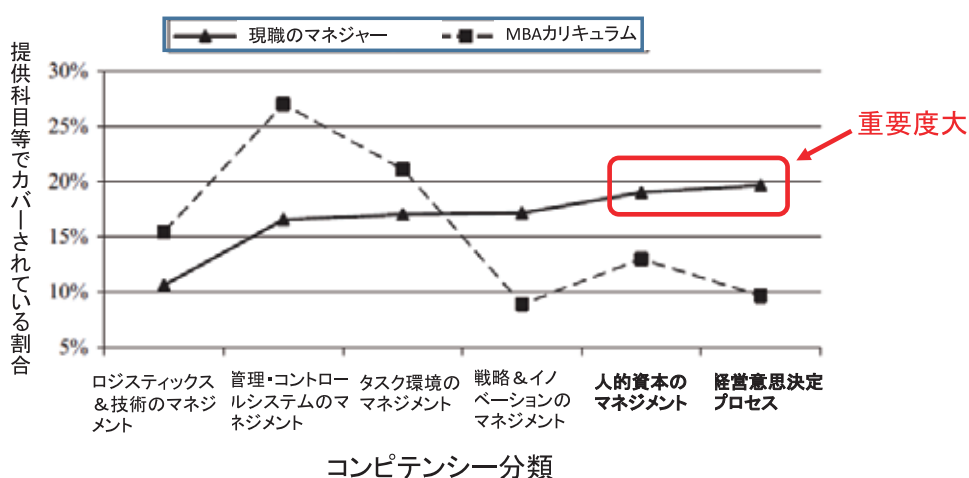


Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2011). On the road to Abilene: Time to manage agreement about MBA curricular relevance. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 148-161. のFIGURE 1を翻訳のうえ修正

しかし、実際の MBA プログラムのカリキュラムを分析したところ、「タスク環境のマネジメント」「管理・コントロールのマネジメント」「ロジスティクス & 技術のマネジメント」については、現職のマネージャーが考える以上に強調されている一方で、「経営意思決定プロセス」「人的資本のマネジメント」「戦略 & イノベーションのマネジメント」については手薄であり、現職のマネージャーが重要だと思っているコンピテンシーを高める機会が MBA プログラムでは十分に提供されていないことが伺える。

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, 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

MBA で提供されている必修科目の数をコンピテンシー別に集計したのが以下の資料である。「タスク環境のマネジメント」「管理・コントロールのマネジメント」「ロジスティクス & 技術のマネジメント」については、2科目以上、3科目以上を提供している大学院が多数を占める一方で、「経営意思決定プロセス」「人的資本のマネジメント」「戦略 & イノベーションのマネジメント」については、提供科目なし、1科目のみ提供という大学院が多くを占める。

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3

MBAにおけるマネジリアル・コンピテンシーごとの提供科目数

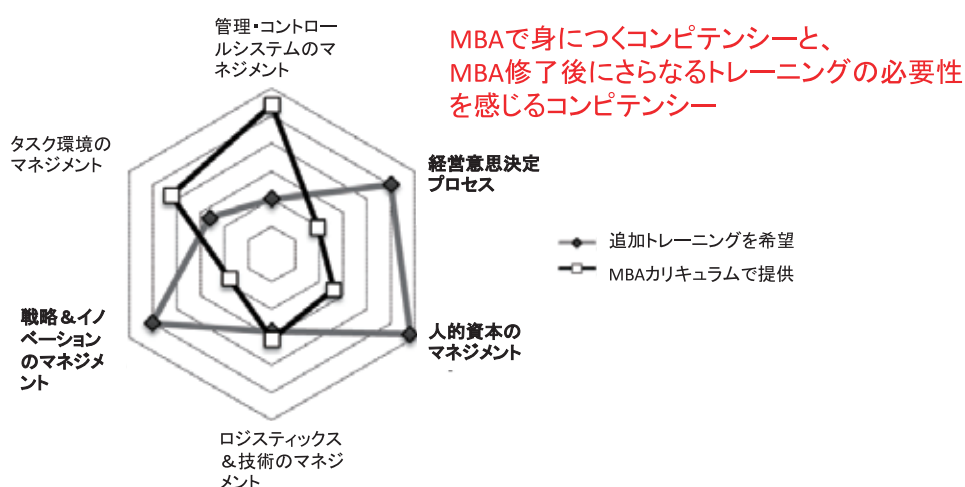
コンピテンシー分類	コンピテンシーがカバーされている度合			
	提供科目なし	1科目のみ提供	2科目以上提供	3科目以上提供
経営意思決定プロセス	28.69	52.28	19.03	3.49
人的資本のマネジメント	6.43	64.88	28.69	2.41
戦略 & イノベーションのマネジメント	31.37	55.50	13.14	1.88
タスク環境のマネジメント	4.02	26.27	69.71	27.08
管理・コントロールシステムのマネジメント	2.14	10.99	86.86	47.99
ロジスティクス & 技術のマネジメント	13.94	41.29	44.77	6.17

数値はコンピテンシーごとに集計した該当する大学院のパーセンテージ

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TABLE 4を翻訳のうえ修正

また、以下の資料で示されるとおり、MBA カリキュラムで身につくと考えられるコンピテンシーと、MBA ホルダーが修了後さらなるトレーニングが必要だと感じているコンピテンシーを比較すると、「タスク環境のマネジメント」「管理・コントロールのマネジメント」については MBA のカリキュラムで多く提供できており、十分に教育できていることが伺えるが、「経営意思決定プロセス」「人的資本のマネジメント」「戦略&イノベーションのマネジメント」については MBA のカリキュラムでの提供度合いが弱く、MBA ホルダーは追加的なトレーニングの必要性を感じている。すなわち、これらのコンピテンシーについては、MBA で十分に教育できていないことが推察される。

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4



Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2011). On the road to Abilene: Time to manage agreement about MBA curricular relevance. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 148-161.のFIGURE 3を翻訳のうえ修正

以上の分析は、コンピテンシー分類を用いて AACSB 認証ビジネススクールの MBA プログラムの教育効果を批判的に検討した事例であるが、日本のビジネススクールにおける教育内容、教育効果の検討についても、コンピテンシー分類を確立させることで、同様の調査分析を実施することが可能である。

(3) ビジネススクールにおけるコンピテンシーのありかた

以上のようにコンピテンシーのリストはさまざまな方法でさまざまな職務等について開発がなされている。ここでは、いくつかのコンピテンシーリストを参考に、ビジネススクールのラーニングゴールとしてのコンピテンシーを参考例として提案する。参考例とわざわざ明言するのは、ビジネススクールのコンピテンシーを明確にすることは重要であるけれども、ビジネススクールはどこでも同じ内容のコンピテンシーを設定すべきである、共通のコンピテンシーを設定するという主張ではないからである。

(参考例) ビジネススクールのコンピテンシー

1. マネージャーの態度	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、情報統合をすすめる、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る、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

少し解説するならば、コンピテンシーの1から5までは、古典的な、従来のビジネススクールで重要視されてきたマネージャーに求められる要素である。しかし、現代において欧米でもこのままのビジネススクールでは変化する環境に対して、現代のビジネス推進にとって不足しているということが課題として議論されている。後半の6のチームから11のグローバルまでは、現代の、新たなマネージャー、経営層に求められる要素であり、これからの、未来のビジネススクールに求められるものである。

このリストにつけくわえるならば、本事業の実証委員会等で、マネージャーとしての態度、使命感・責任感をもって主体的に行動するマインドセット、こうしたものを育成していくこともまた、ビジネススクールに求められる重要要素であるというご意見が指摘された。人格教育・人間性教育の側面も重視することが求められる。

つぎに、ラーニングゴールはオプションな特別の教育プログラムについても設定される。マネージャー一般、ビジネススクールのコアコンピテンシーが上記のリストであるとしたら、より専門的な、特殊な領域や課題で活躍する経営人材の育成をオプションな教育プログラムについては、それに合わせたコンピテンシーリストを具体化する必要がある。以下には、たとえば観光経営人材を育成する教育プログラムのコンピテンシーの参考例をまとめてみた。これもあくまでもたたき台としてのリストである。

(参考例) 観光経営人材のコンピテンシー

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

ここでも、まず観光経営人材として、1 態度として、観光ビジネス等に取り組む態度、ビジョン、使命感を課題としている。そして、異なる文化を理解し受容し、それを結びつけるところに観光ビジネスの独自性があるという意味で、7の文化理解は決定的に重要であろう。

1 鈴木克明(2016)研修設計マニュアル.北王子書房 pp.104-106

2 Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

6 Ibid.

-
- ⁷ Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205-251; 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.
- ⁸ Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- ⁹ Rubin & Dierdorff (2009); Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2011). On the road to Abilene: Time to manage agreement about MBA curricular relevance. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 148-161.