

(参考資料4)

奥田敦(みずほ銀行 海外事務最適化プロジェクトチーム長)

京都大学・山口大学合同シンポジウム

(2018年3月3日、キャンパスイノベーションセンター(東京・田町))

パネルディスカッション スライド資料

京都大学・山口大学合同シンポジウム “Why MBA now? Why MOT now?”

企業から見た日本のMBA・MOTの課題と期待

2018.3.3.

みずほ銀行
奥田 敦

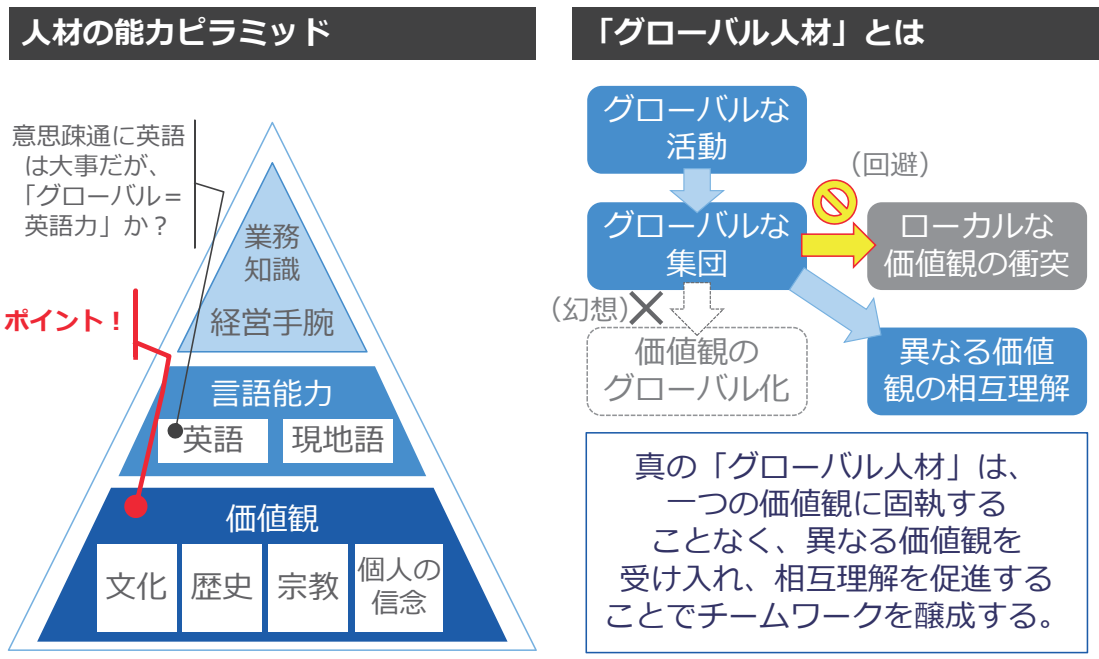


Copyright (c) Mizuho Financial Group, Inc. All Rights Reserved.

自己紹介

- 1997 ～ 1999 London Business School 留学 (Full Time MBA)
- 1999 ～ 2005 ロンドン勤務
 - ▶ リスク管理、管理会計、プロジェクトファイナンスに従事
- 2009 ～ 2016 ニューヨーク勤務
 - ▶ 管理会計、コーポレートファイナンス、買収ファイナンスに従事
- 2016 ～ 2017 東京勤務 (グローバルコーポレート業務部副部長)
 - ▶ 国際部門人事担当
 - ▶ 経団連・上智大学「グローバル人材育成モデルカリキュラム」講師
- 2017年4月～ 現職 (海外事務最適化プロジェクトチーム長)

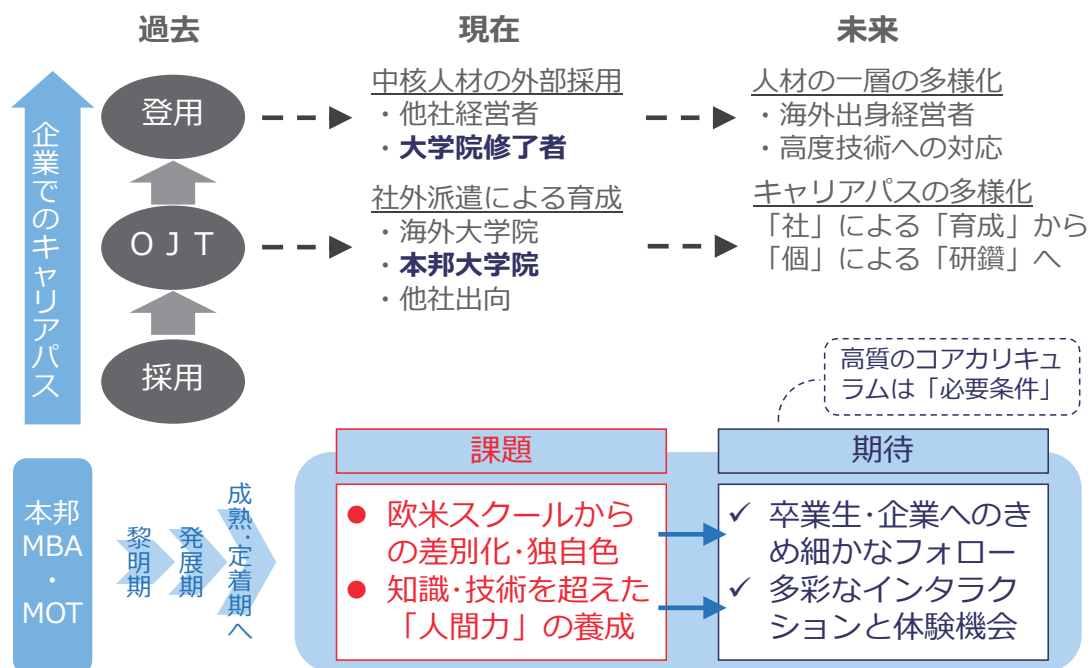
参考：「グローバル人材育成モデルカリキュラム」使用資料より



MIZUHO

3

企業から見た日本のMBA・MOTの課題と期待



MIZUHO

4

(参考資料5)

「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)

京都大学・山口大学合同シンポジウム

(2018年3月3日、キャンパスイノベーションセンター(東京・田町)および

2018年3月17日、山口大学常盤キャンパス(山口・宇部))

報告資料

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
Graduate School of Management, Kyoto University

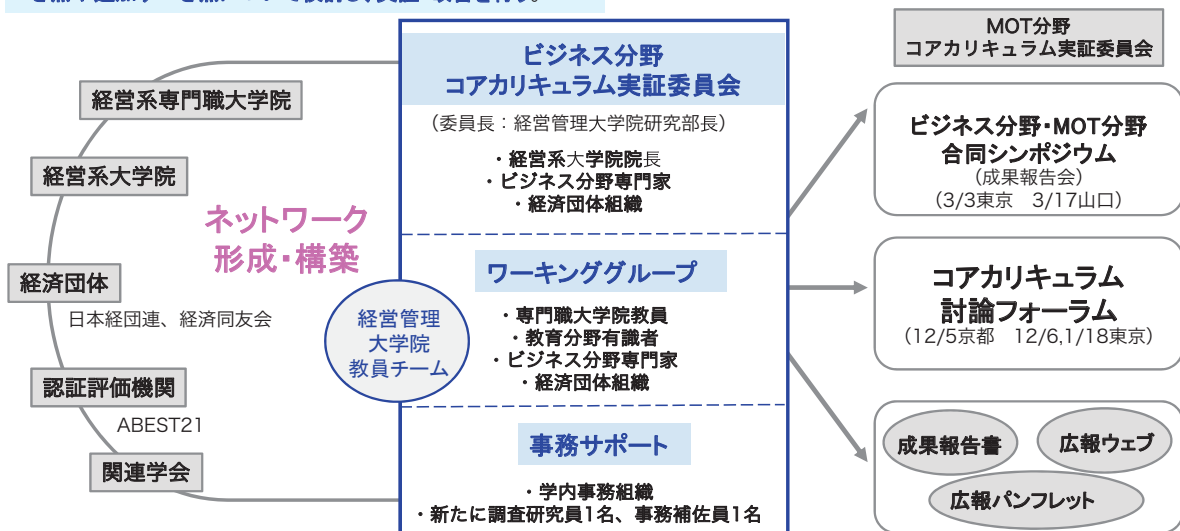
2018/2/19

1

I 本事業の概要

【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。**

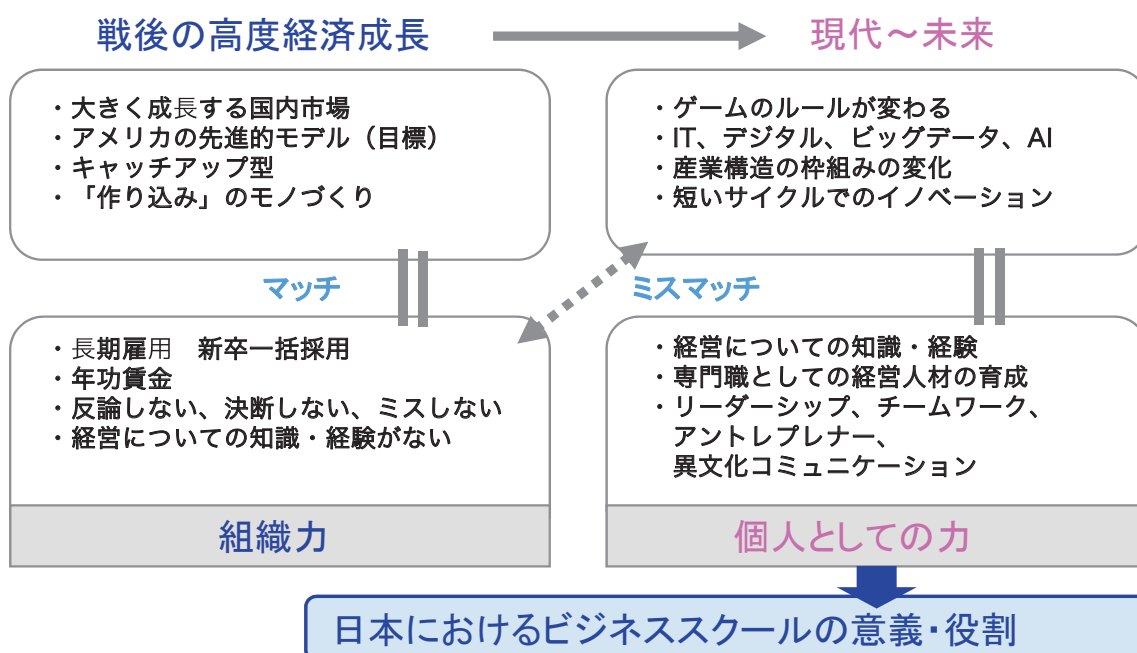


京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

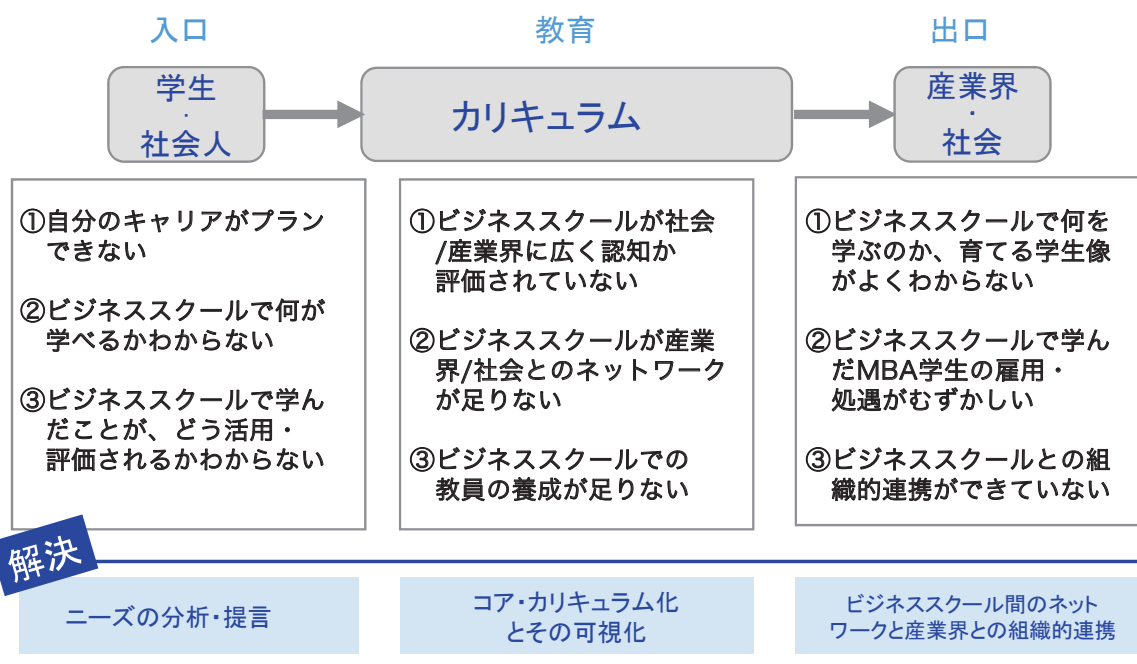
2018/2/19

2

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



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)



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

2018/2/19

5

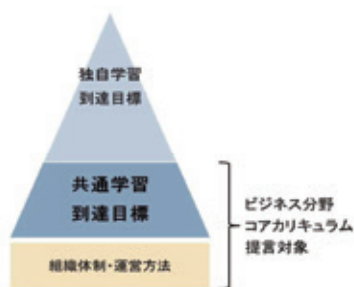
III コアカリキュラムのデザインの枠組み～平成28年度事業

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)。



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)



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

2018/2/19

6

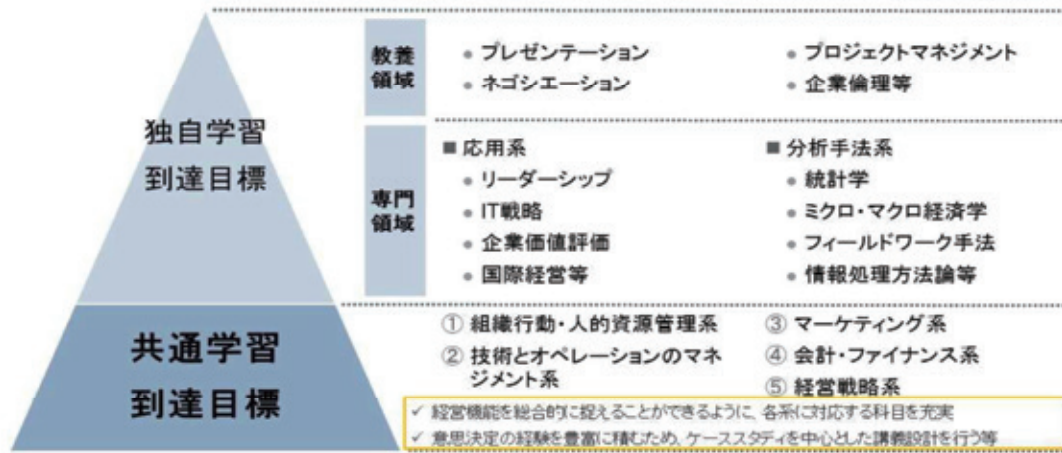
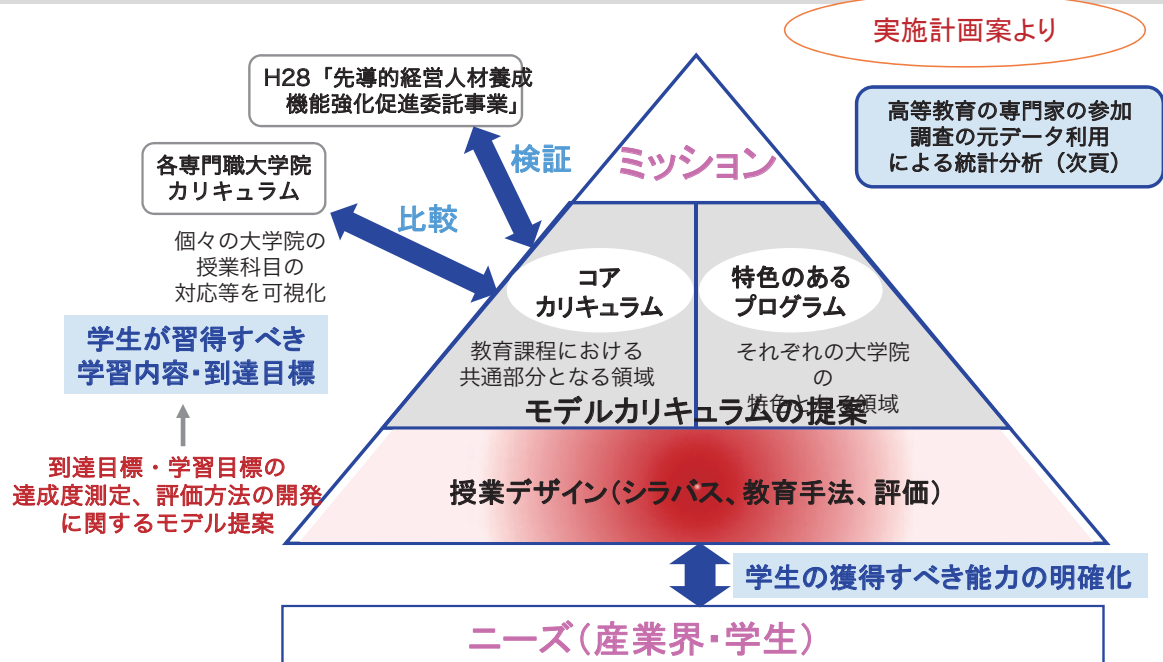


図 11 学習目標の構成例 (ゼネラルマネジャー育成型)

(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) p.46)



Ⅲ コアカリキュラムのデザインの枠組み～基本的構想



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: 定められた目標に到達し、知識・スキル・態度を修得出来る
- 効率的: 目標達成までの負荷が経済的で無駄が無い
- 魅力的: 受けた教育に満足し、もっと学びたくなる
- システム的: システミックな学習支援をシステムティックに実現・改善

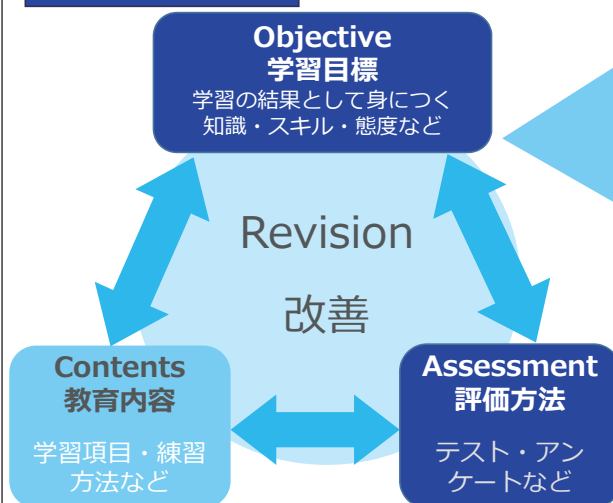
教育活動を通して、学習者のスキル、能力を向上させるため

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



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



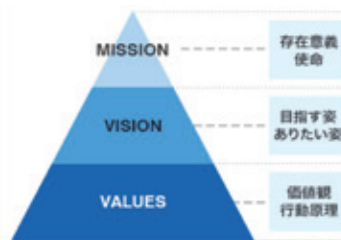
IV ミッション・ドリブン～ビジネススクールのミッション

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



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

2018/2/19

11

IV ミッション・ドリブン (事例) 京都大学経営管理大学院

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、多面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



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

2018/2/19

12

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

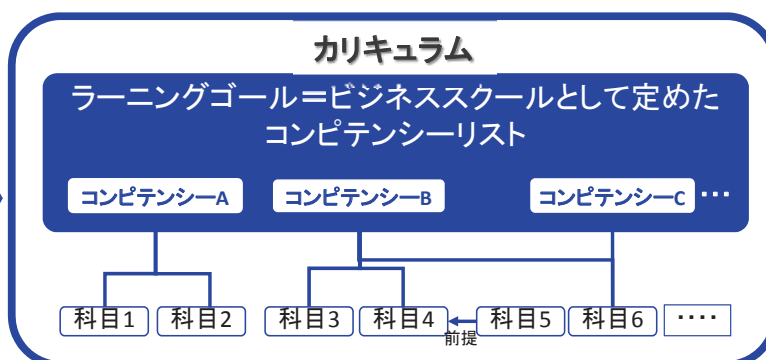
＝カリキュラムでの学習を通じて受講生が獲得・充足できるコンピテンシーを設定すること

- 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



V ラーニングゴールとコンピテンシー(参考例)ビジネススクール

- 【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、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、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



V ラーニングゴールとコンピテンシー(参考例)観光経営人材

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ル・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



VI 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**



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。



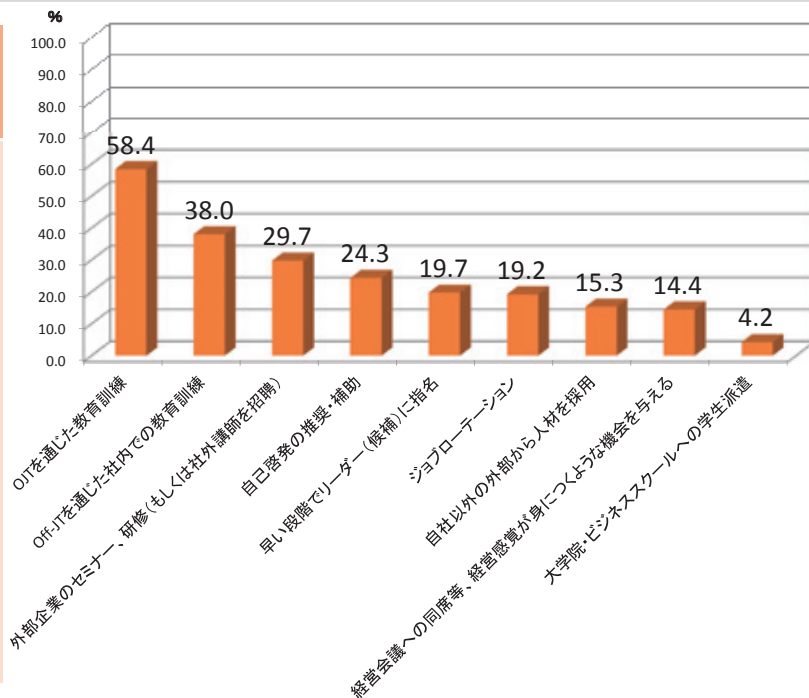
VIII ニーズ等調査①: 中核となる人材の能力開発の方法

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。



Ⅷ 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

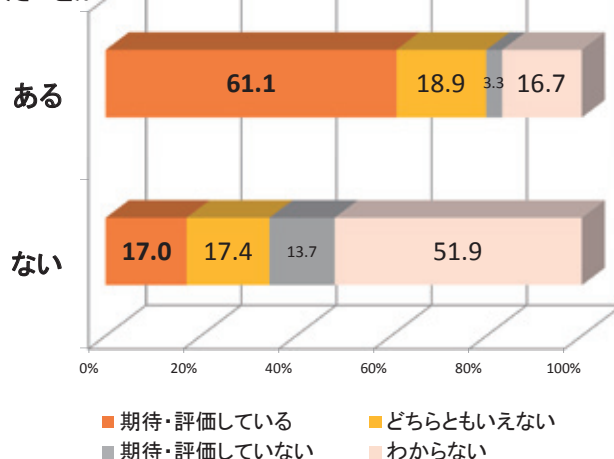
Q2. 産業界では、国内経営系専門職大学院/経営系大学院に、企業が求める人材養成ができていますか/あるいは期待しているか？

＜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



Ⅷ ニーズ等調査③：大学院で習得できた能力

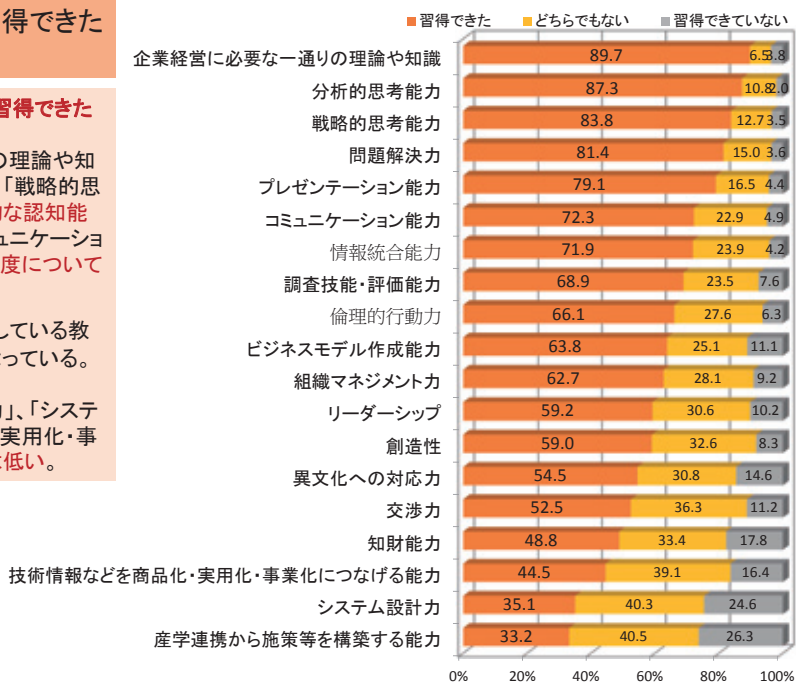
Q3. 大学院修了生が大学院で習得できた知識や能力はなにか？

- ・ 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。



Ⅷ 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

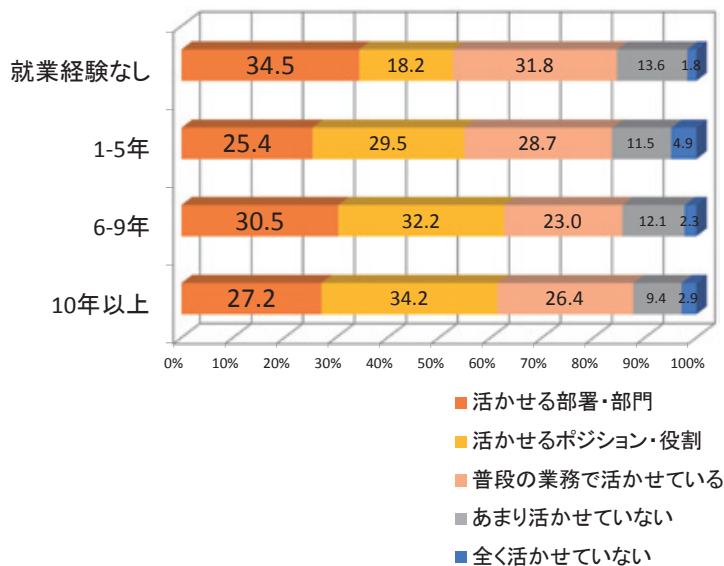
Q4. 修了生は、大学院で学んだことを勤務先で活かしているのか？

＜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、就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。



おわりに

本報告は、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」(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)の成果物であり、2018年3月3日(東京)、3月17日(山口)で開催される合同シンポジウムでの報告資料として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するとともに、昨年度実施されたニーズ等調査を分析した結果を通して問題提起しようというものです。

実証委員会やワーキンググループの委員のみなさま、コアカリキュラム討論フォーラムやアンケートにご協力いただいた経営系大学院の院長のみなさまなどにお礼を申し上げます。

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、そして産業界との連携と対話が広がっ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2月19日



(資料編 諸会議の記録)

【ビジネス分野コアカリキュラム実証委員会】

第1回コアカリキュラム実証委員会 議事録 (要約)

2017年9月26日 (火) 10時 京都アカデミアフォーラム (新丸ビル10F)

出席者 (敬称略)

蜂谷 (一橋大学) 福代 (山口大学) 奥田 (みずほ銀行) 岩瀬 (ライフネット生命)

伊藤 (ABEST21) 若林 (京都大学) 河野 (京都大学)

大月光康 (文科省) 川崎宏 (文科省)

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。それを受けて、日本のビジネススクール (専門職大学院) の規模、数、学生数等について質問があった。

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。特に日本人は義務教育で黙って聞いてしまう面が強い。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。

- コアカリキュラムの検討は専門職大学院の活性化をはかるためにとっても重要である。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ないといけない。
- MOTスクールの場合、理系の出身者に経営をする上で共通言語、最低限必要なものがある。不足している知識やスキルを埋めるという動機が強い。
- 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。

以上

第2回コアカリキュラム実証委員会 議事録（要約）

2018年2月19日（月）13時 京都大学時計台百周年記念館

出席者（敬称略）

蜂谷（一橋大学） 鈴木（神戸大学） 河野（慶応大学） 浅羽（早稲田大学）

福代（山口大学） 奥田（みずほ銀行） 岩瀬（ライフネット生命） 伊藤（ABEST21）

若林（京都大学） 河野（京都大学）

川崎宏（文科省） 村上侑（文科省）

1 開会あいさつ

本委員会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、川崎宏 文部科学省 高等教育局 専門教育課 専門職大学院室 室長補佐から挨拶があり、「専門職大学院設置基準の一部を改正する省令案等に関するパブリックコメント」本事業の背景・趣旨等について説明された。

2 文科省委託事業「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」成果報告書（案）について

若林靖永 院長から成果報告書(案)の内容についてまとめたスライドにそって、本事業の成果について説明があった。

3 日本のビジネススクールの発展のために今後どのように取り組むべきか、そしてコアカリキュラム検討の意義などをめぐって（意見交換）

成果報告書（案）についての説明を受けて下記の通り、意見が出された。

- ・ コアカリキュラム検討の説明を受けて、重要な課題だと考えることは成果評価をどうするのか？ということである。それぞれの修了者がどの時点（数か月・数年）で評価をするか。究極的にはどれだけ経営者（社長や役員を含む）を輩出したか。こういったことが問われてくる。ハーバードビジネススクールでも、学生の一部を選んで授業等の受講状況から修了後まで追跡調査をすすめて、評価をすすめている。また、評価も「できるかどうか」だけではなく、人格教育的な面についての評価への工夫が必要だろう。
- ・ コアカリキュラムを検討する自体に疑問を持っている。それぞれの大学で独自性や創意工夫をすすめるという主張と、コアカリキュラムを提示するということが結びつきにくい。
- ・ ラーニングゴールとコアコンピテンシーに乖離がないか。ラーニングゴールにおいて問われる、Knowing、Doing、Being のバランスをどう考えるか。特に今日は Being についても重要視されている。
- ・ 戦略論などの基礎科目のみならず、コミュニケーションなどのコアコンピテンシーも

重要であるが、授業で習うことだけで習得できるものだろうか。教育方法等が問題になるだろう。

- 欧米のビジネススクールは歴史もあるしランキングもある。これに対して日本のビジネススクールがどのように差別化、独自化するかが問われている。
- 平成 28 年度の事業において、神戸大学が示したコアカリキュラムでのコア科目はビジネススクールで必須で教えるべき内容を明らかにしようとしたものである。これはけっしてビジネススクールの教育のすべてではない。その上でそれぞれのビジネススクールは独自のミッションにもとづいて独自の教育プログラムを組み立てていくというように考えている。コアカリキュラムを標準化してしまうと、差別化ができなくなり、これは望ましくない。
- それぞれのビジネススクールは自由にミッションをつくって教育を展開すべきである。そういう意味では、コアカリキュラムを共通化していくという方向は窮屈な印象を持っている。それぞれの大学で独自性を持つことこそが重要である。まず、現状の課題に対応するだけでなく、未来をどうするか、という姿を描くことが必要である。つぎにビジネススクールを評価する際に、教育による成果の議論が主になっているが、研究の成果が教育にも反映されるというのが望ましいあり方である。人材育成の目標としては、知識だけでなく、マインドを持った経営者育成をどのように育成できるのか、がビジネススクールには問われている。最後にコンピテンシーは領域設定だけでなく、いくつかの多様なレベル、レイヤーを持ったものとして設定されるべきである。そうすることで、多様な学生の課題に対して対応していくことができる。
- ビジネススクールの発展のために本事業をすすめる意義は認める。コンピテンシーについては、ハイパフォーマンスを上げている人たちを集め、評価する、数値化することができる領域もあるだろうが、全てのコンピテンシーで可能かと言うと、それは難しいのではないか。そういう評価の難しいコンピテンシーも含めてどのようにして育成し、その学習成果が実社会で活かされているかを検証していく必要があるだろう。
- MOT 分野では、ナレッジ、スキルベースの教育でコアカリキュラムの具体化をすすめてきたが、それが窮屈さの原因でもあるように思われる。MOT 分野でもコンピテンシーとして学習目標を具体化していくことを検討していきたい。
- 学習目標については、3通りあると考えている。1つめは達成目標でスキルなど。2つめは向上目標でビフォーアフター、学習前後での評価。最後は体験目標で、体験することを通じて態度変化などを評価する。
- 器用な課長、マネジャーを育成するのではなく、ビジネススクールは日本のリーダーを育成するという教育を打ち出すべきであろう。
- 教育の可視化と言う意味で将来に向けてこのような、産業界とビジネススクールが共同で議論する場を積み重ねていくことが重要である。

以上

【ワーキンググループ】

第1回ワーキンググループ会議（2017年9月14日、京都大学）

出席者（敬称略） 北村 若林 河野 関口 木元

- ・実施計画（案）についての検討

第2回ワーキンググループ会議（2017年9月19日、京都大学）

出席者（敬称略） 吉田 永里 若林 増谷

- ・実施計画（案）についての検討

第3回ワーキンググループ会議（2017年10月13日、京都大学）

出席者（敬称略） 北村 永里 若林 関口 増谷

- ・コアカリキュラム実証事業の基本的な考え方や進め方についての検討

第4回ワーキンググループ会議（2017年10月27日、京都大学）

出席者（敬称略） 吉田 若林 増谷

- ・ニーズ等調査の分析について

第5回ワーキンググループ会議（2017年11月10日、京都大学）

出席者（敬称略） 北村 永里 若林 関口 増谷

- ・コアカリキュラム実証事業の検討状況について
- ・中間報告（案）の構成についての検討

第6回ワーキンググループ会議（2017年12月1日、京都大学）

出席者（敬称略） 北村 若林 増谷

- ・コンピテンシーについての検討
- ・中間報告（案）についての検討

第7回ワーキンググループ会議（2017年12月22日、京都大学）

出席者（敬称略） 吉田 若林 増谷

- ・ニーズ等調査の分析・提言の具体化について

第8回ワーキンググループ会議（2018年1月19日、東京）

出席者（敬称略） 吉田 北村 永里 関口 増谷

- ・コンピテンシーについての検討状況について
- ・ニーズ等調査の分析状況について
- ・報告書、パンフレット等について

以上

【コアカリキュラム討論フォーラム】

第1回コアカリキュラム討論フォーラム（2017年12月5日）

- (1) 日時： 2017年12月5日(火) 13:30-16:30
- (2) 会場： キャンパスプラザ京都 2階 第2会議室
- (3) 出席者（敬称略）

同志社大学 ビジネス研究科 野瀬 義明 准教授
九州大学 経済学府 産業マネジメント専攻 村藤 功 専攻長・教授
大分大学大学院経済学研究科 大崎 美泉 研究科長・教授
大分大学 経済学部 仲本 大輔 准教授
信州大学 経営大学院 牧田 幸裕 准教授
長崎大学 大学院経済学研究科 林 徹 教授
名古屋商科大学 経営学部 栗本博行 学部長・教授
立命館大学 大学院経営管理研究科 奥村 陽一 研究科長・教授
京都大学経営管理大学院 若林靖永 院長・教授
熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 北村 士朗 准教授

討論フォーラムでは、京都大学経営管理大学院 若林院長による開会挨拶からはじまり、中間報告資料について報告が行われた。

おもな意見交換の内容は以下の通りである。

- ・ カリキュラムをつくっていく上で必修科目と選択科目のバランスがむずかしいと考えている。多様なバックグラウンド、進学動機の受講生を対象としているために、コアのコンピテンシーにまとめることは困難な面がある。
- ・ ミッション・ドリブンは重要であると考え。しかし、学内の教員間、アカデミック出身教員と実務家出身教員の間などでなかなかめざすべき方向、ミッションについてまとまりにくいという課題がある。
- ・ 本学は専門職大学院ではないが、専門職大学院の創設は難しいと考えている。大学の規模などにも制約を受けている。
- ・ 地元の社会人を大学院に受け入れたことがある。経験とか勘とかではなく、理論的な知識を活用した意思決定を行えるようになるという学習動機があった。ここにコンピテンシーの提示は有効性があると思われる。
- ・ 提案内容についていくつか疑問がある。宿題としてのチームと個人の測定はどうするか？情報は無限に入手できるのか？コストとの関係は？責任感に関するコンピテンシーはあるのか？コンピテンシーは陳腐化していくのではないか？などである。
- ・ 今回の提案に基本的に賛同する。コアコンピテンシーの議論については、ビジネススク

ールの国際認証機関の1つは13領域を明確に要求している。今回参考例で示されているコンピテンシーはそれとおおむね一致する。近年は環境変化対応、コンサルティング能力、そして倫理教育が重視されている。各スクールの強化ポイントを例示させ、数値化してマネジメントすることが求められている。

- ビジネススクールでは、産業・社会とのかかわりの中で、ケースやテキストを作っていくことが大事であると考えている。
- 提案には同意する。その中で、評価をどうするのか。特に経営者の方々が多い場合、実務会からの評価を含め、どのように学生を評価するか、ということが重要ではないか。

以上

第2回コアカリキュラム討論フォーラム（2017年12月6日）

(1) 日時： 2017年12月6日(火) 13:30-16:30

(2) 会場： 「京都アカデミアフォーラム」新丸の内ビルディング 10F 大会議室 CD

(3) 出席者（敬称略）

神戸大学大学院 経営学研究科 鈴木 一水 研究科長・教授

筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 西尾 チヅル 研究科長・教授

横浜市立大学 国際マネジメント研究科 大澤 正俊 研究科長・教授

東洋学園大学大学院現代経営研究科 横山 和子 研究科長・教授

事業創造大学院大学 仙石 正和 学長

北九州市立大学大学院マネジメント研究科 王 効平 教授・前研究科長

大東文化大学 経営学部経営学科 内山 研一 教授

愛知工業大学大学院経営情報科学研究科 近藤 高司 研究科長・教授

亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科 池島 政広 委員長・教授

京都大学経営管理大学院 若林 靖永 院長・教授

京都大学経営管理大学院 河野 広隆教授

熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 北村 士朗 准教授

文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室 大月 光康 室長

文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室 川崎 宏 室長補佐

討論フォーラムでは、京都大学経営管理大学院 若林院長による開会挨拶からはじまり、中間報告資料について報告が行われた。

おもな意見交換の内容は以下の通りである。

- ・ 中部地区の主要産業は自動車製造業なので、地元の産業に近い形でカリキュラムを構成している。また、学生の中では中国人留学生の占める割合が大きい。今回の提案はとも参考になる。
- ・ 実務家出身の教員を増やすことが重要だと考えている。実務家のネットワークをどのようにつくっていったらよいのだろうか。
- ・ システマティックにデザインすることには賛成するが、システマティックに目標追求するのは失敗するのではないか。目標そのものを明確にできるのか。コンピテンシーの定義は困難であり、コンピテンシーを決めるプロセスの中で目標や学びが得られると考える。
- ・ 公立で専門職大学院をスタートさせ、環境、福祉、医療、中国との関係などのテーマ中心にカリキュラムを作った。こうしたカリキュラムにはニーズがあると考えているが、定員割れしている。受講生は学んだことが活かしているとのアンケート結果にもなってい

るが、応募学生がなかなか増えないという課題がある。

- 提案内容は理解できる。工学系ではコンピテンシー教育は進んでいるが、実際に効果があるかどうかは疑問がある。工学系にはコンピテンシーリストは標準化されているが、経営系の世界共通のコンピテンシーはあるのか？
- 私立大学では学生定員の充足に悪戦苦闘している。女性の場合、キャリアアップ志向は近年強いものがあるが、大学院進学などに要する資金がない。
- 現代の大学の課題は、学部教育の充実と大学院の見える化である。人口減少の中で、今後、ますます学部間競争が激しくなると予想している。留学生で言えば、中国だけではなく、近年、モンゴルやフィリピンなどの学生が増えている。
- 大学院としては、働きながら学ぶ学生、派遣学生などもあるので、成果指標として就職率を使えない。MBA で何を教えるのか、コンピテンシーを明確に見せることは、特に受験生にとっては良いことだ。つぎに、日本型のビジネススクールを作るといふのであれば、認証評価基準とコンピテンシーの関係を明確にできると望ましい。最後に、大学院の見える化の中で、学べることと身につくことは異なる。検証は難しいが、教育成果を示せるように努めるべきであろう。
- 昨年度のコアカリキュラムで検討した内容をふまえて、コア科目をスタートさせている。教える内容、学習内容について担当が変わっても統一性があるように運用している。また、ビジネススクールは何を行っているのかが分かりにくいため、見える化（ネット公開含め）もすすめた。課題としては、教育の質の担保するため成績評価システムとして下位5%は不合格という制度を導入したが、そうすると卒業できない人が出てくる。従って必修科目にしていない。コア科目であるのに必修科目にできないという問題が浮かび上がっている。
- 経営系大学院（ビジネス分野）の横連携がないことに驚いた。ビジネススクールの協議会の発足を考えてみたい。その時には実業界の方々も参加した議論を行いたい。

以上

第3回コアカリキュラム討論フォーラム（2018年1月18日）

(1) 日時： 2018年1月18日(木) 13:30-16:30

(2) 会場： 「京都アカデミアフォーラム」新丸の内ビルディング 10F 大会議室 CD

(3) 出席者（敬称略）

早稲田大学大学院 経営管理研究科 竹原 均 教授

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 細田 高道 教授

一橋大学大学院 商学研究科 蜂谷 豊彦 研究科長・教授

グロービス経営大学院 廣瀬 聡 事務局長

明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 落合 稔 研究科長・教授

京都大学経営管理大学院 若林 靖永 院長・教授（スカイプによる参加）

熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 北村 士朗 准教授

文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室 川崎 宏 室長補佐

文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室 推進係 瀨瀬 尚人

討論フォーラムでは、京都大学経営管理大学院 若林院長のスカイプによる開会挨拶からはじまり、中間報告資料について報告が行われた。

おもな意見交換の内容は以下の通りである。

- 基本的には今回の提案と同様な内容で、ミッション・ドリブンで進めている。その中で、文科省の指導による3ポリシーで進めているが、それと矛盾はしないが一致しているか？という懸念がある。また、コンピテンシーやリテラシーがどれほど高まっているのか？については、それは満足度とは異なるものであり、評価の工夫が必要だろう。
- 国際認証を受けるためには、複数のラーニング後、ラーニングオブジェクティブ、その評価としてのルーブリックスカリキュラムマップを系統的に構築することが必要となる。今回の提案は、おおむねそれと合致していると認められる。その中で、評価基準が問題になる。抽象度の高い（適切に、十分になどの表現）評価は認められないので、具体的でなければならない。また、コンピテンシーは、異なる教育プログラムには異なるリストを提示してもよいだろう。例えば、エグゼクティブ、MBA、留学生用など。
- 当大学院はミッション・ドリブンで動いている。また、外部評価委員会（実業界からのレビュー）を設置している。その中で、差別化要因をどう考えるか、を指摘されている。非常勤教員の質をどう担保するのか？という問題があり、当校ではメンターを導入している。
- 提案内容には違和感はない。腑に落ちる内容であった。用語や考え方によってアプローチの仕方は異なるのではないか。当校ではILO（Integrated Learning Objectives）を作った。これはコアコンピテンシーと同義で、6項目設定し、すべての科目にこれを反

映し、因果関係を作った。さらに5つのコアプログラム以外に、ファミリービジネス、アントレプレナーシップの2つを別途設けている。また、学生評価についてもILOに沿ってフィードバックしている。最後に、卒業生はアセットであり、ネットワークづくりが必要であると考えている。システムとして出来上がっていないが、現役生と卒業生とのコミュニケーションの場をつくっている。

- 大きな方向では提案と同様な方向を私たちも目指していると考え。学生の声（平均35歳）を反映し、4半期に1度データをフィードバックし、卒業後の有益度ランキングをつくり、さらに5年後にも再調査している。それらを参考に、ラーニングポイントなどの修正、ファカルティグループに課題を出し、科目の改廃が決まる。また、客観的評価は難しいが、当校では「志」をまずチェックする。振り返りセッションする。コミットメントセッションを皆の前で発表し、体系的に1枚に学んだことを自らふりかえてまとめることとしている。「志」、「習ったこと」、「身についた事」等を体系化させている。さらに、コミュニティボードという卒業生との交流との「場」づくりが重視している。このようなエコシステムのひとつとして大学院が存在している。

以上

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」

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 報告書

平成30年3月 発行

お問い合わせ先

京都大学 経営管理大学院

「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」事務局

〒606-8501 京都市左京区吉田本町

TEL. 075-753-3410 FAX.075-753-3529

Mail:curri2017@mail2.adm.kyoto-u.ac.jp



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

