

ビジネススクールにおける コアカリキュラムとは？

～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 報告概要～



目次

はじめに	1
本事業の概要	2
第1部 コアカリキュラムの実証・改善について	
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	4~5
ミッション・ドリブン	6~7
ラーニングゴールあるいはコンピテンシー	8~9
コンピテンシーと授業科目との対応関係	10
教育評価や教育方法への展開	11
第2部 ニーズ等調査の分析	12~13

はじめに



京都大学経営管理大学院 院長 若林 靖永

本パンフレットは、京都大学経営管理大学院が受託した、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 の成果の要点をまとめたものです。

本事業を通じて、私たちは日本のビジネススクールのあり方について検討しました。専門職大学院制度の導入もあり、日本のビジネススクールは21世紀に入り、日本各地で生まれて活躍しています。さらなる発展のためには、ビジネススクールがどのような人材育成をすすめているのか、を明確にして、産官学連携を強化していくことが求められます。

京都大学経営管理大学院は専門職大学院として2006年に開設され、2016年に創立10周年記念事業を行いました。開設からの12年、変化する経営環境のもとで、どのような経営人材育成が求められるのか、産官学連携を広げながら探究し、新たな教育プログラムを開発し改善してきました。直近では、2018年4月からは観光関連産業で働く社会人をおもな対象に戦略的な観光経営人材を育成する観光経営科学コースをスタートします。このように取り組む私たちは、自らの行動で新市場を創り出すという、まさにアントレプレナーであると言ってよいでしょう。

本事業を通じてのおもな主張はつぎの5点です。

- ① ビジネススクールの教育カリキュラムは、変化する経営環境にプロアクティブに対応するように、自らのミッションを明確にして展開されていくべきです（ミッション・ドリブン）。
- ② ビジネススクールの教育カリキュラムは、インストラクショナルデザインの体系的なアプローチにもとづき、目標-評価-方法の3点が整合するようにシステムティックデザインされるべきです。
- ③ ビジネススクールのラーニングゴールはコンピテンシーとして定義され、コンピテンシーを充足するように授業科目が提供・改善されるべきです。
- ④ 調査によれば、ビジネススクール等で学ぶことは多くの企業にとって重要な人材育成方法として位置づけられていないけれども、ビジネススクール等に派遣する、あるいは卒業生を受け入れている企業ではその価値を一定認めています。
- ⑤ 調査によれば、ビジネススクール修了生（MBA）は多くのコンピテンシー項目についてビジネススクールで学んだと高く評価しており、かつ、その半数以上が修了後の企業等で生かせる部署やポジションに就いて活躍しています。

本成果物はささやかなものではありませんが、これからのビジネススクールの発展に貢献できることを期待しています。そのためにも、産業界のみならずとビジネススクールの関係者が対話して共同して人材育成・教育プログラムのあり方を具体化していくことが広がることに、本成果物が役立てばと思います。また、詳細については成果報告書、あるいはホームページをご覧ください。

最後に、本事業にご協力いただいた委員等のみならず、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らずなどに厚く御礼申し上げます。今後ともよろしくご指導ご助言いただきますよう、お願い申し上げます。

2018年（平成30年）3月3日

本事業の概要

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

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。

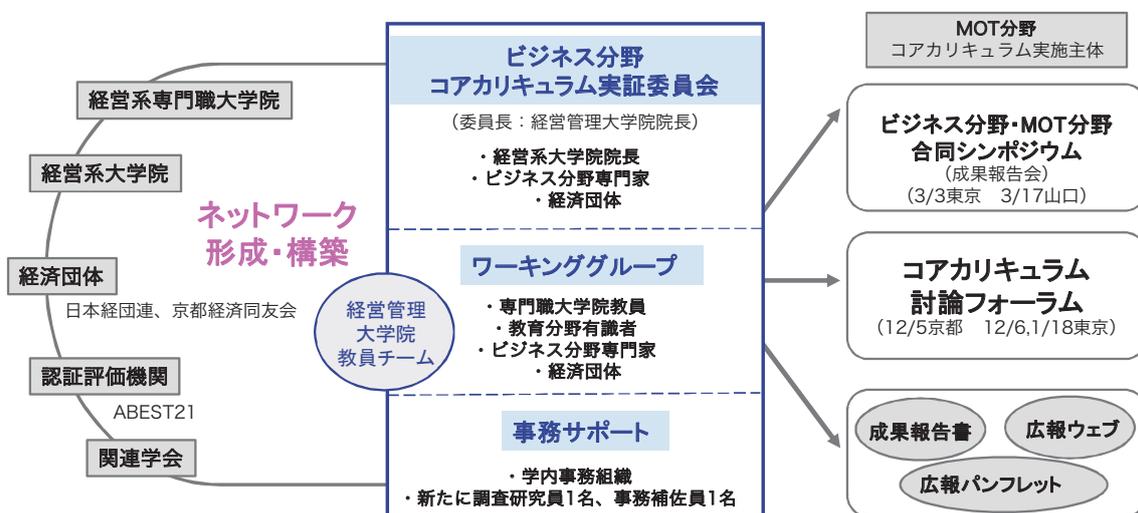
事業の内容

- 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。
- 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。
- 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。

事業の推進体制

「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、総括を行いました。また、そ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しました。

また、広く経営系大学院の関係者の意見を聞くために、「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3回開催するとともに、院長宛にアンケートを実施しました。



第1部 コアカリキュラムの実証・改善について

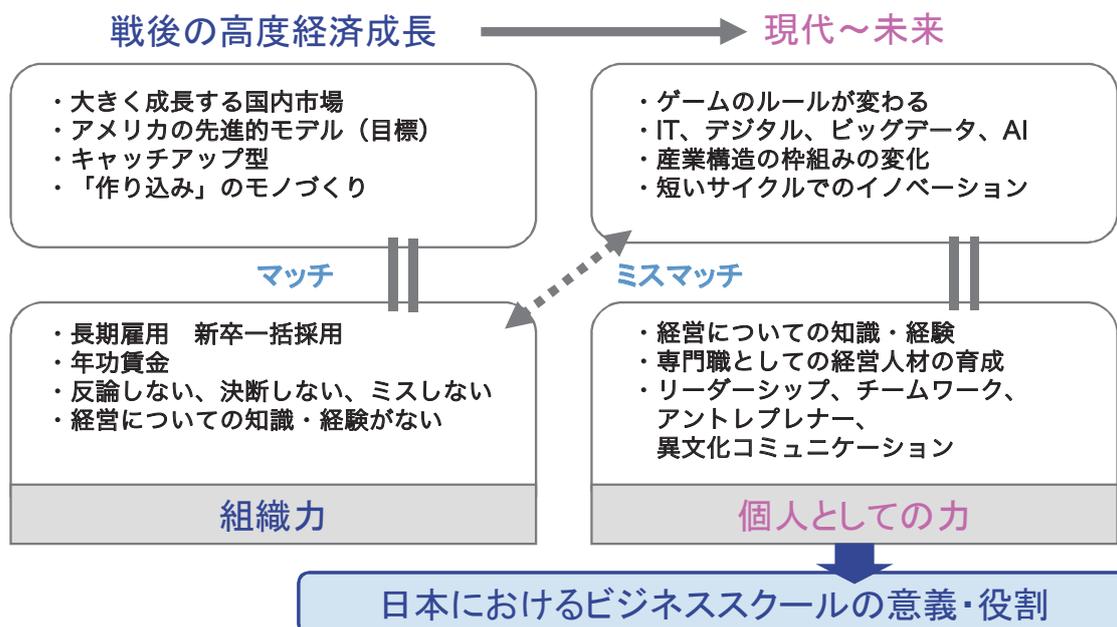
コアカリキュラム検討の意義

日本では、アメリカと大きく異なり、学部新卒一括採用、終身雇用の「日本的経営」のために、ビジネススクールへの需要があまりありませんでした。逆に、アメリカでは大企業が誕生し、経営管理者層が必要となる中で、経営管理者を育成する教育プログラムとしてビジネススクールが広く普及し、プロフェッショナルとしての経営管理者を育ててきました。

21世紀に入り、産業構造の大きな転換、ITなどのテクノロジーの展開、グローバル化する競争、というような経営環境の変化により、必ずしも「日本的経営」は効果的なものではなくなってきました。これからは、プロフェッショナルとしての経営管理者、リーダーシップやチームワークを個として発揮して新たな状況を作り出していく経営人材、異文化コミュニケーションを推進してグローバルな市場・組織で活躍する人材、新市場を見いだして創造するアントレプレナー人材などが求められるようになってきています。

このような新たな人材育成のためには、産官学連携をすすめて、日本のビジネススクールが日本の課題に取り組むことが重要です。専門職大学院制度によって、現在は日本でも各地にビジネススクールが開設され、専門職大学院の認証評価等によって教育の質を保証・改善する取り組みをすすめています。その結果、各地で社会人、留学生がビジネススクールで学び、企業等で活躍したり、起業しています。

コアカリキュラム検討の意義もここにあります。日本のビジネススクールがさらに産業界に支持されて人材育成の役割を果たしていくためにも、社会人の多くがビジネススクールで学ぶことに興味を持って入学するようになるためにも、ビジネススクールのコアカリキュラムを明確にしていくことが重要です。コアカリキュラムを明確にすることで、ビジネススクールで何を学ぶのか、どんな人材を育成するのか、が明確になります。コアカリキュラムを改善し、コアカリキュラムを産業界・社会に発信していくことは、ビジネススクールがどのような役割を果たすかを明確にして社会に提案することを意味するのです。



コアカリキュラムのデザインの枠組みについて

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

ビジネススクールのコアカリキュラムを検討するということは、ビジネススクールの教育プログラムがどのような内容を提供し、受講生がどのような内容を学習するかを明確に設定することを意味します。ビジネススクールの人材育成の目標と計画はなにか、それを明らかにします。

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）では、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、とし、さらに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ます。

そして、「共通学習到達目標」の具体的な内容として、①組織行動・人的資源管理系、②技術とオペレーションのマネジメント系、③マーケティング系、④会計・ファイナンス系、⑤経営戦略系の5項目について基本的な学習内容をとりまとめています（詳細は調査研究報告書を参照）。

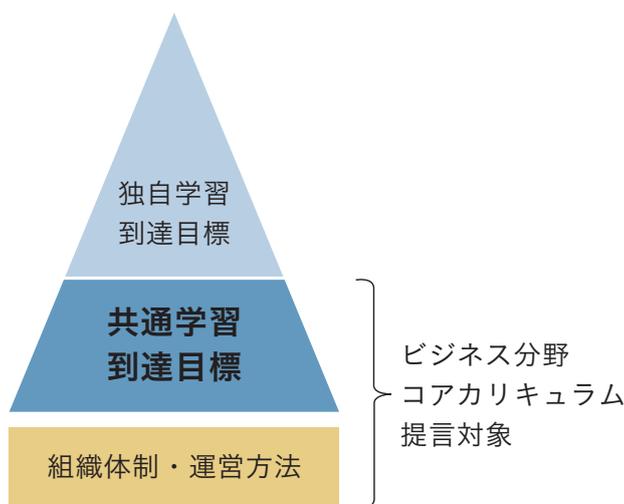


図7 経営系専門職大学院のカリキュラムの全体構成・関係図

（神戸大学大学院経営学研究科「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」、p.23）

コアカリキュラムは、理念としては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）というように、ビジネススクールで共通して学ぶべきものとして位置づけられます。

しかしながら、それぞれのビジネススクールが自ら定めたミッションにもとづいて多様に独自に展開していくことが望ましいというような意味においては、一律に標準化していくことが逆効果になるという懸念も指摘されています。したがって、それぞれのビジネススクールにおいて独自にコアカリキュラムと独自プログラムを明確にするという意味で提案したいと思います。

インストラクショナルデザイン

カリキュラムをデザインするために基本的なアプローチとして、インストラクショナルデザイン（ID）の考え方やモデルを採用することを提案します。

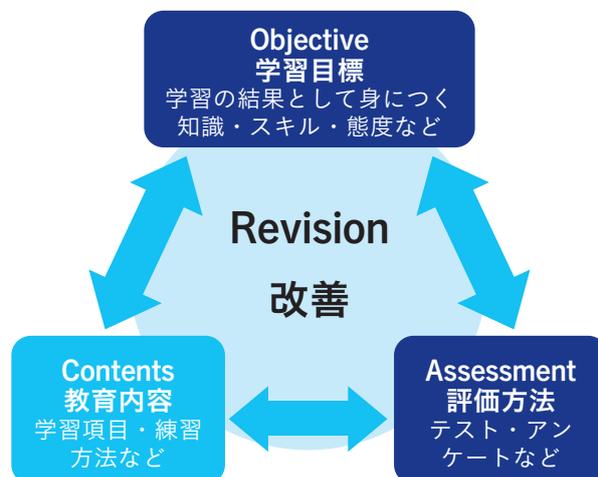
インストラクショナルデザインとは、学校教育や企業内人材育成に広く活用されているもので、教育・研修をより効果的に、より効率的に、より魅力的にするための手法を総合的にシステムティックにとりまとめたものです。さらに、教育者が直接教授するモデルだけでなく、学習者が自発的に学ぶ学習支援環境をどう作りだすか、ということも含まれています。

IDの大きな要素は3つあります。R. F. Magerの3つの質問で提示しましょう。

- ① Where am I going? (どこへ行くのか?) = 学習目標
- ② How do I know when I get there? (たどりついたかどうかをどうやって知るのか?) = 評価方法
- ③ How do I get there? (どうやってそこへ行くのか?) = 教育方法

IDにおいては、まず、学習目標を明確に設定することから始めます。そして学習者に学習目標を達成させることが教育の目的ですから、学習目標の達成状況をいかに測定するか、評価方法を明確に設定します。評価なしに教育を行うことは、結局、学習目標を実現する教育プログラムとして有効に機能しないからです。このように学習目標と評価方法をセットで決めてから、どのような内容（コンテンツ）を教えるのか、どのような方法で（一斉授業なのか、グループワークなのか、など）教えるか、などの教育方法を具体化します。

この3つを体系的に組み立てることで、教育プログラムの目的が明確になりますし、教育プログラムが有効に機能しているかどうかを評価することができますし、そして、その評価結果にもとづいて教育プログラムを改善していくことができます。IDは教育プログラムの開発のための枠組みであると同時に、教育プログラムのマネジメントの枠組みとすることができます。



ミッション・ドリブン

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します。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す。

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ります（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

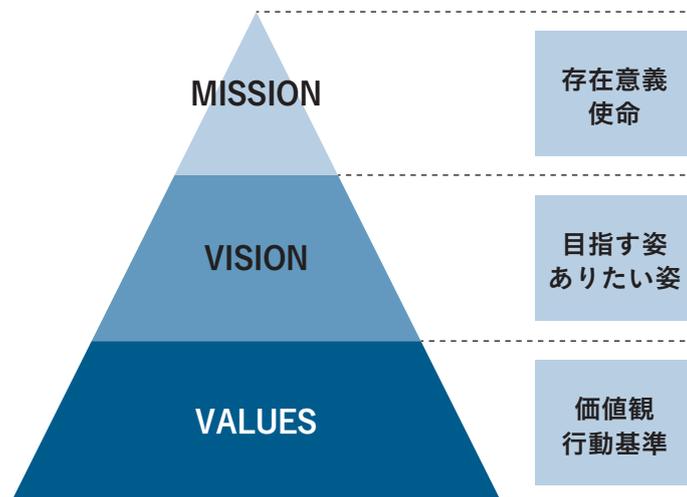
ビジネススクールもまた、変化する産業・社会において活躍する有為な経営人材の育成に寄与していくためには、それぞれの具体的なミッションを明確にして、それに挑戦し、それを産業・社会にアピールしていくことが求められます。

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ります（ミッション・ドリブン）。

〈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、顧客にどのような価値に提供するのか
- 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

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ます。



ビジネススクールにおけるミッションについて、ここでは京都大学経営管理大学院の例を紹介します。

事例

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。

3つのポイントでミッションを整理すると

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

また、京都大学経営管理大学院では下記のコースが置かれています。

2年コース

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

- ・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)

すべての授業を英語で提供して、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

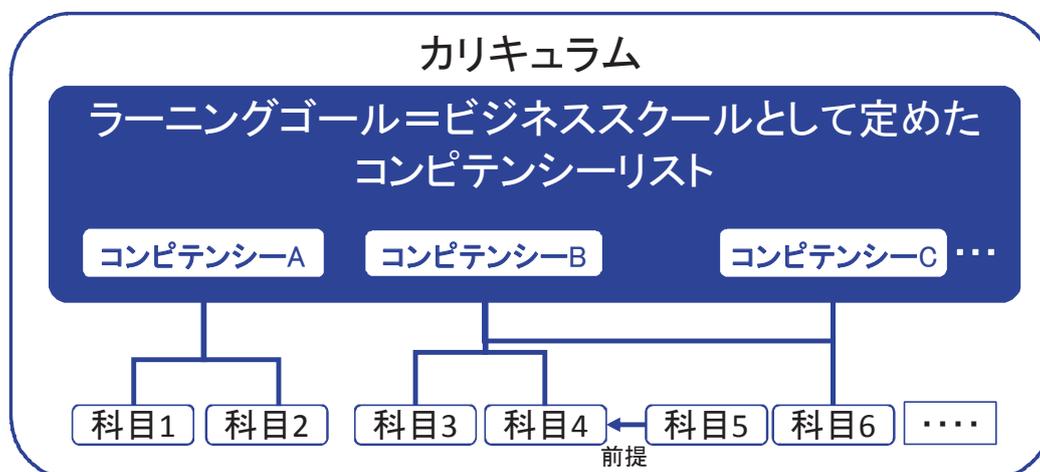
観光経営科学コース (2018年度から)

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) の専門経営人材を育成する

ラーニングゴールあるいはコンピテンシー

ビジネススクールの学習目標（ラーニングゴール）はどのように設定されるべきでしょうか。近年、広く教育カリキュラムの設定において、これまでの知識内容ではなく、なにができるようになるかというコンピテンシーが注目されるようになってきました。ビジネススクールにおいては、ビジネスの各分野で活躍し、高い業績を上げることが期待される経営人材を育成することが教育目的であるならば、そのラーニングゴールも経営人材に求められるコンピテンシーとして設計されることが望ましいと考えられます。

抽出・設定したコンピテンシーを科目にブレイクダウン



ビジネスにおける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を観察・調査から抽出したものです。ある特定の職務について、高業績者と平均的業績者の差異を観察し、それらを説明できる因子を抽出するなどによって、科学的にコンピテンシーは探究されます。コンピテンシーについての概念モデルはさまざま提案されていますが、ここでは、知識、スキル、動機・態度、その他の4つの要素において、観察・測定可能な特徴的行動として取り扱います。

欧米では、ジョブ（職務）による採用・配置・評価・育成が行われるために、職務ごとのコンピテンシーが各企業において、あるいは一般的なものとして明確に記述されています。社会人・従業員は、このコンピテンシーにもとづいて自己分析を行って、採用時にアピールし、自己啓発・研修に取り組んで能力開発をすすめます。ビジネススクールなどの教育機関や、さまざまな専門資格の団体の認定プログラムなどは、これらのコンピテンシーにもとづく能力開発に大きく関わっています。

本事業の検討の中では、とりわけビジネススクールでの人材育成の目標は単に知識や技能を持つマネジャー候補者の育成ではなく、真にリーダーとして、将来の経営幹部として自らのビジョン、使命感を持つような人材育成であるべきであるという指摘もありました。まさに、企業内ではなく大学で人材育成をすすめることの意義や価値はここにあると言っても過言ではないでしょう。

いくつかのマネジャーおよびアントレプレナーなどのコンピテンシー分類リストをもとに、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の参考例を下記の通り提案します。

(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、多様性を受け入れ、外国語によるコミュニケーションができる

また、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ます。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ました。

(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

コンピテンシーと授業科目との対応関係

教育課程を修了するという事は、本来、単位取得だけではなく、すべてのコア・コンピテンシー（共通して学習習得すべきコンピテンシー）を充足することを意味します。したがって、原則的には、すべてのコア・コンピテンシーを充足するためには、それに対応する必修科目が提供され、すべての必修科目の単位を取得すれば、すべて充足することになるというのが教育課程の設計の考え方です。

したがって、教育課程の具体化のためには、コンピテンシーのリストをまず確定し、その上で、それぞれのコンピテンシーを充足するために、必要な科目を設定していくことになります。

	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		○	○

先に参考例として挙げたビジネススクールのコンピテンシーに対応するように、授業科目を表としてならべてみたものが下記の表です。このようなコンピテンシー×科目の対応表を作成することが、カリキュラムの明確化につながります。コンピテンシーを充足するためにどのような科目が提供されているのか、充足のために科目提供が不足しているコンピテンシーはないか、コンピテンシー充足のために科目提供は十分に機能しているか、など、この表にもとづいて教育課程の設計・改善をすすめることができるようになります。

(参考例) コンピテンシーと授業科目の対応表

	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								○	○		

教育評価や教育方法への展開

ここで提案するコンピテンシーは、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？」ということに関わるために、それを充足しているという学習成果を確認する必要があります。それが確認できないのであれば、不足な点をフィードバックして再学習・再テストを実施することも求められます。

評価については、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て展開することを推奨します。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ます。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大きな課題となります。

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

評価については、授業科目ごとの学習目標に到達できたかどうかを、授業時の発言や議論、筆記試験、レポート、プレゼンテーションなどによって確認します。競争を組み込んでより高いレベルをめざすために相対評価を導入することも有用ですが、まず、科目の学習目標に対しての習得度は絶対評価を行うこととなります。

また、ビジネススクールでは特に多様なバックグラウンド、あるいは年齢や経験を持つ学生が受講することがあり、それぞれの入学時の経験、知識、技能レベル等は大きく異なる場合があります。したがって、評価結果を活かすためには各学生が受講前・受講後・卒業後と、自らの成長を確認するものとして評価が実施されることも重要です。スーパーバイザー等が学生へそのような個別診断、定期的な評価・面談指導を実施することが求められます。

教育方法については、評価と結びつけて開発・改善することが重要です。特に教育方法は、受講生の状況（経営に関する知識、社会人経験の程度等）によっても、学習内容の性格（ガニエによる5分類：言語情報、知的技能、認知的方略、運動技能、態度）によっても、どのような方法が適切であるかが変わってきます。

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く採用されています。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になっています。

コンピテンシーの中でも、コミュニケーションやチームワーク、倫理やレジリエンスなどの領域については、特定の授業で専門分野として学ぶというだけではなく、複数の授業科目で工夫された教育方法の中で一体的に学習するというようなことも考えられます。複数の授業時に学習機会があることで、学生自身が自らの課題を自覚して改善・成長を図ることが期待されます。

まさに教員が講義する、指導するというだけではなく、学生同士が協働する、切磋琢磨する、さらには学外講師から学び、フィールドワーク、インターンシップに参加するというように、あるいは、教える、ガイド付きで練習する、グループワークをする、個人ワークをする、ふりかえりとフィードバックというように、教育方法が有効かつ体系的に組み合わせられることが求められます。

第2部 ニーズ等調査の分析

今日のビジネススクールの現状、産業界はどのようにビジネススクールを見ているのか、ビジネススクール修了生はどのようにビジネススクールを評価しているのか、について、本事業では研究分析を行ってきましたので、その成果の一部をここに紹介します。

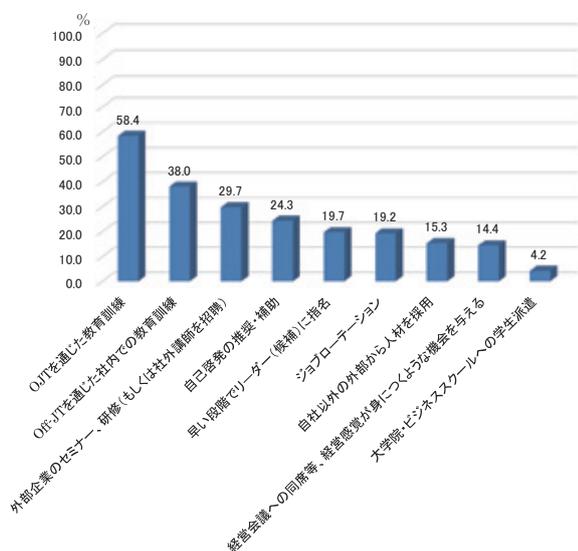
元データは、昨年度実施された、文部科学省 平成28年度先導的経営人材養成機能強化促進委託事業のうち、「国内外の経営系大学院及び修了生の実態並びに産業界の経営系大学院に対するニーズ等に関する調査報告書」での調査データを活用しています（全体の調査報告書についてはウェブを参照）。

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？

図は、経営や各種事業、研究開発などの中核となる人材の能力開発のために実施していることのうちから、重視している事項を3つまで選択した結果を示しています。

もっとも多く実施されているのは「OJTを通じた教育訓練」であり、約60%の企業が実施しています。日本企業における人材育成の伝統的方法であるOJTは、今日でも基本であることがわかります。次いで実施しているのが、「Off-JTを通じた社内での教育訓練」であり、約40%の企業が実施しています。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、4.2%に過ぎません。

この質問に関しては3つまで選択という限定がついているため、実施していても重視の度合いが低ければ選択されておらず、実際の実施度合いはこれらの数値よりも高い可能性があることに注意する必要があります。しかしながら、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派遣する、あるいはそれを重視している企業が如何に少ないかが、明確に示されています。



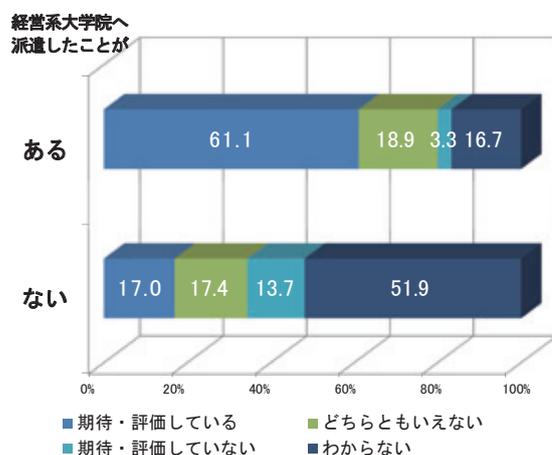
中核となる人材の能力開発の方法（企業）

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る/あるいは期待しているか？

図は、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て、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です。

これを見て明らかのように、派遣実績がある企業ではビジネススクールへの期待・評価が高い結果が出ています。また、派遣実績のない企業は、大学院に期待も評価もしていないからではなく、期待・評価できるか否かがそもそもわからないからであることも明瞭に示されています。

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の向上につながるであろうということです。



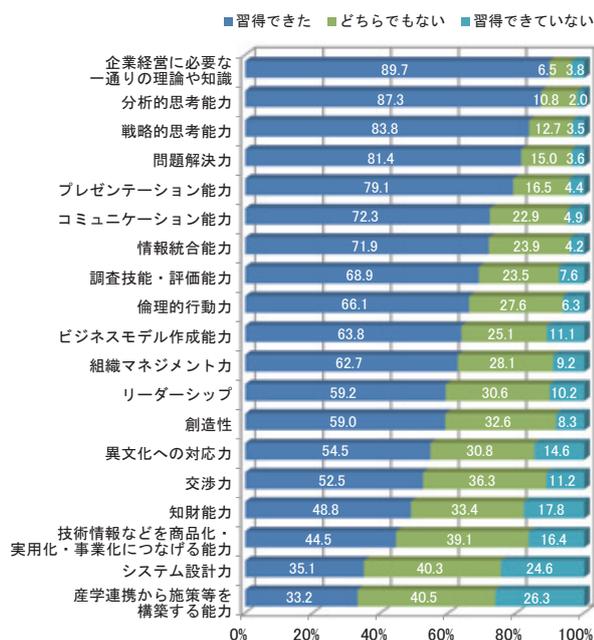
国内経営系専門職大学院/経営系大学院に対する評価・期待（企業）

Q3. 大学院修了生が大学院で習得できたという知識や能力はなにか？

図は、修了生が大学院で獲得できたと考えている知識・能力の程度です。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のが特徴的です。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を行っています。これらは、ビジネススクール等の多くで重視している教育内容であり、提供している教育プログラムが修了生にとって役立つものとなっていることを明確に示しています。

他方で、「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」などの習得度は低い結果になりました。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ります。

また、「交渉力」も習得度の高くない能力ですが、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ります。



大学院で習得できた能力（修了生）

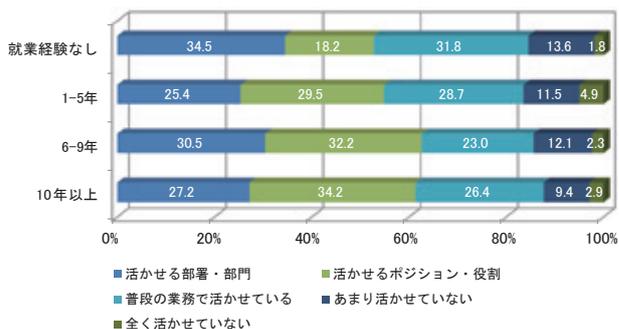
Q4. 修了生は、大学院で学んだことを勤務先で活かしているのか？

図は、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、就業年限別にみたものです。その結果は、就業経験者によっても未経験者にとっても、大学院での習得内容は職場で活かしているようです。

ただ、統計的な有意差はないものの、就業未経験者は「習得内容を活かせる部門・部署で働いている」、「普段の業務で習得内容を活かしている」と回答する傾向が、他方で、就業経年が長くなるほど、「習得内容を活かせるポジション・役割で働いている」という傾向があり、就業経験が長いほど、社内でのポジションに求められる役割に、習得内容が効果を発揮するとみてよいでしょう。

日本のビジネススクールは、各校で違いはあるものの、おおむね、欧米のそれと比較すると、在学生の平均年齢が高い（おおむね35歳前後）という特徴があります。また、いくつかのビジネススクールでは、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、という特徴があります。

そのような中で、就業未経験者、若年層が求めるものについても、就業経験者、ミドル以上が求めるものについても、それぞれビジネススクールの教育プログラムはおおむね応えるものとなっているとみることができます。言い換えれば、ビジネススクールで学ぶ学生は自らの課題・目標を明確にするよう努めながら、教員らの助言指導を受けて授業に取り組むことによって、自ら求めるものが充たされるビジネススクールとなっているというように考えることができます。



大学院で学んだことの勤務先での活用度（修了生）



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

E-mail: curri2017@mail2.adm.kyoto-u.ac.jp