

京都大学経営管理大学院アドバイザーボード

日時：令和6年1月30日（火）15時～17時

場所：法経済東館8階リフレッシュルーム（ハイブリット開催）

議事次第

1. 澤邊院長挨拶
2. 自己紹介
3. 京都大学経営管理大学院について
 1. 教育・研究活動における現状と課題
 2. 認証評価について
 3. その他
4. 意見交換
5. 各委員からの審査結果について
2月9日
メール本文直打ちで、箇条書きにて1、2点ほど
提出先 総務掛 040soumu@mail2.adm.kyoto-u.ac.jp

以上

京都大学経営管理大学院アドバイザーボード 出席者一覧

【外部評価委員】(五十音順)

(対面ご出席)

國部 克彦 神戸大学・経営学研究科長
中島 久雄 野村マネジメント・スクール・学長
柳 弘之 ヤマハ発動機株式会社・顧問

(オンラインご出席)

国枝 よしみ 大阪成蹊大学・副学長
AHMADJIAN, Christina 一橋大学・名誉教授

【京都大学】

澤邊 紀生 京都大学経営管理大学院・院長
山田 忠史 京都大学経営管理大学院・副院長
若林 直樹 京都大学経営管理大学院・教授(経営研究センター長)
COLPAN, Asli 京都大学経営管理大学院・教授(国際交流委員長)
村上 啓二 京都大学経営管理大学院・特定准教授(現 国際認証・広報室長)
中嶋 恵梨子 京都大学経営管理大学院・特定研究員(次期 国際認証室長)

<事務陪席>

小野 太 京都大学大学院経済学研究科事務長
藤井 純子 京都大学大学院経済学研究科総務掛長
赤木 亮介 京都大学大学院経済学研究科経営管理大学院掛長
野元 葵 京都大学大学院経営管理大学院国際認証・広報室

【主なご指摘内容】

MBA プログラムの内容・教育全般及び運営上の課題も理解することができた。
さまざまな課題はあるものの今回の戦略で示した方向性で克服されることと考える。

同大学院が、世界と伍するレベルで教育・研究されていると高く評価する。国立大学という様々な制約がある中で、多額の外部資金を獲得し、コスト効果的な運営をしているところは特筆に値する。現在、多くのプログラムが進行しているが、規模に比して領域が広がりすぎているようにも見受けられるので、全体としての統合が今後の課題の一つであると感じた。

I was very happy to be able to join the board meeting, and was very impressed by what the Graduate School of Management is accomplishing.

Regarding the student career support, I have a few comments:

1. It is really important to keep track of student careers, both their jobs right after their MBAs, and subsequent positions in their career. It would be great to see this data.
2. From my experience at Hitotsubashi, it is really difficult for non-Japanese students to find jobs with companies in Japan unless their Japanese is at a very high level. Students began to be more successful in getting jobs in Japan when they were given chances to study Japanese. I am not sure what your policy is around that. (At Hitotsubashi Graduate School of International Corporate Strategy, students were once discouraged from studying Japanese. Now it is encouraged, and has really improved job prospects.
3. Often foreign companies in Japan, especially consulting firms, require even higher Japanese language levels than Japanese companies (such as Rakuten).
4. In my experience, many of the Hitotsubashi students who found jobs in Japan after graduated ended up leaving Japanese companies after 3-5 years because the pay was too low and working conditions too bad. This may be changing today.
5. I am not sure if you have a dedicated career office for MBA students. Hitotsubashi Graduate School of International Corporate Strategy introduced a career office and director many years ago, and this had a really positive effect on students' job search. On the other hand, students would get very angry at the career office if they had trouble finding a job, and of course, a career office is very expensive.

6. A strong alumni network is very helpful for students on the job market. This requires keeping track of data on alumni and keeping them informed and motivated to support the school.

Otherwise, my main comment is that it seems that the school is just trying to do too much, and to be everything to everyone. Focus is very necessary. I worry about the burden placed on faculty members and administrators. And I worry that so many programs can mean a reduction in quality. Of course, more outside programs brings in more money, but I think it is important to think about the “right size” for the school, and how much it costs to run a school of that size.

いろいろな経営努力が成されている様子が伺えた。継続的な努力を願う。

ブランディングを構造化する

ブランドとは何か？…… 個性を創る力+個性を発揮しようとする情熱+個性を継承する力である。

“京都大学経営管理大学院”をブランディングする為に、その「個性」とは何か・「個性」をどう創るか、社会・企業・個人との接点をどう創り込むか、Communication Process と Contents をどう創り込む、等々、構造化をしてはどうか。世界の人々が旅先として目指す京都、日本的感性が溢れる京都、その街に立地する事をアドバンテージにして「個性」を創れるのではないか。

人 X 技術 X 価値観を多様化する

イノベーションの要諦は、人 X 技術（専門力） X 価値観の組み合わせを多様化する事である。大学は、多様な人財、多様な技術（専門力）シーズを有する機関である。加えて、産官学連携、グローバル化も進んできている。まさに、イノベーションを創出する絶好の環境である。更に、独創・協創を実践する「場（HUB）」を機構化してはどうか。いろいろな技術（専門力）・価値観を持つ研究者達、クライアントになるべき企業人達が自由に集まり、共有するテーマのもと、研究・解析・発想を繰り返しながら、課題発見、洞察、課題解決、実装化検証を進める「場」をイメージしている。

「解」なき時代の「解」を創り込む人財を育成する

「地球環境問題」「社会課題の複雑化」「個人的価値観の多様化」「地政学的リスク」等々、超難問が企業経営環境に巻きつく時代である。社会の複雑性、変動・変化のスピードが上がっている、まさに、「解」なき時代の「解」を創り込む経営が求められている。どんな人財が育成すべきか？

一つ目： 目指すべきゴールが明確な局面では頑張るが、そのゴールをどう構想するべきかという局面では動揺・途方にくれる、日本人特有の資質を乗り越える能力。超越的・絶対的価値との緊張関係がない文化のなかで、理念設定するための固有的価値観を見出して醸成できる能力。

二つ目： 自ら「解」を求める、「解」をつくるための「溜め」をつくる能力。人間観・社会観・大局観の太さ、夢を語る魅力（おもしろさ）、人間的魅力（おもしろさ）、発想の大きさ・柔軟さ（おもしろさ）、等々。100点主義を超越できる人財。大学院教育のなかで、ふたつの人財要件をどうやるか？「論理力」＋「感性力」を組み合わせながら、多様な思考プロセスを経て社会実装モデルを提案・創出させる教育プログラムではないか。その過程で、「論理力」「感性力」いずれもが鍛えられるプログラムではないか。

設立当初より外部収入源確保と受講生拡大、そして最近ではプログラム統廃合を進めている点は素晴らしい活動成果である。また、女性受講生の獲得ならびに留学生の獲得も非常によいバランスとなっている。

ミーティング中に指摘のあった京都大学として「ユニーク」さを、どこにフォーカスしていくかが、今後の最も重要な課題であるが、これについては、ぜひ調査と内部議論を尽くさるてはどうか。外部的な要因（競争環境など）に加えて、コアとなる教授陣の方々が“志”として目指す事のできるビジョンにする必要があると考える。

外部から見ると、

- 1) 京都 という地の利を強みとする（デザイン、サービス、ホスピタリティ、理念、グローバルに対する知名度）
 - 2) 産学連携の現在の活動を強みにする（企業目線、インキュベーション）
 - 3) 工学×経営 の分野の特徴を出す（SCM、プロジェクトマネジメント、DXなど）
- というところだが、

他にないユニークというと、やはり1) がよいのではないか。2)、3) はいろんな大学が志向していますので、それを全面に押し出して、差別化するには、相当な実績が必要になる。また1) であれば、今のコーネル大学との提携も生きてきますし、アジアだけでなく、グローバルに突き抜ける可能性もあるのではないか。

匠のAI化などは榎木副学長の十八番領域でもありますし、デザインイノベーションコンソーシアムも榎木副学長が主導しているので、京都大学内での協力を話されてはどうか。また、もうひとつの議論であった、外部寄付講座等のテーマにバラバラ感があり、たくさんやっているが、全体としてまとまりが見えてこないという意見についてだが、私は、まずは教授陣に企業目線に立ってもらい、外部のリソースを獲得にインセンティブを持ってもらうという点では、第一フェーズとしては大成功であったと思う。第二フェーズで、ルール化・

標準化を行い、第三フェーズで、上記のビジョン（京大ならではのユニークさ）に収斂していくというような計画を示されてはと思う。

ルール化・標準化というのは、例えば、（１）３年でいったん継続を検討する（KPIを設定してレビュー、ストップ条件を先に設定しておく）、（２）逆に成功している場合に、その後どう拡大するかについては、学院全体で検討して、サクセッションプランも含めて検討する（３）お金の使い方についても、適正なガバナンスを効かせる（利益の一部を適切に学院に還元してもらうためにも）あたりだろうか。もちろん、もう一つの京大らしさである“個々の自由な活動”を尊重しながらも、徐求心力やガバナンスを高めていく必要があると感じる。ユニークなビジョンがまとまった段階では、外部寄付講座においても、どういったテーマを優先するか、先行投資するかについて、ビジョンとの整合性を評価尺度に入れるような事も重要であるかと思う。

学長の任期に関しては、HBSでは平均して10年、ウォートンでは7年くらいとのことである。ただし、今の2年のままでも、3期までは継続可能として（もしくは3年を2期でも）、就任時に6年計画を示して、その計画が順調であれば継続を任せる、というガイドラインを出されてはどうか。任期途中での解任が実質難しいのであれば、この方が運用しやすいと思う。