

# 京都大学経営管理大学院アドバイザーボード

令和7年1月21日（火）15:00-17:00

## 議事次第

1. 澤邊院長挨拶（5分）

2. 自己紹介（10分）

3. 京都大学経営管理大学院について（40分）

（配付資料等に基づき、経営管理大学院の諸活動、成果、組織運営等について説明）

1. ミッション・ビジョン・戦略

2. 近況報告

3. その他

4. 意見交換（60分）

5. 各委員からの審査結果について

1月28日ㄱ

メール本文直打ちで、箇条書きにて1、2点ほど

提出先 国際認証室

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）

AHMADJIAN, Christina	一橋大学・名誉教授
国枝 よしみ	大阪成蹊大学・副学長
柳 弘之	ヤマハ発動機株式会社・顧問

### 【京都大学】

澤邊 紀生	京都大学経営管理大学院・院長
関口 倫紀	京都大学経営管理大学院・副院長
山田 忠史	京都大学経営管理大学院・教授
COLPAN, Asli	京都大学経営管理大学院・教授
中嶋 恵梨子	京都大学経営管理大学院・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
中野 秋子	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

## 【委員からの審査結果およびフィードバック】

審査結果： 良好

いろいろな KPI の進捗状況、研究教育機関としての取り組み状況、質的レベルアップを図りたいという皆様の熱意等を総合的に評価しました。

## コメント

### （１）社会実装主義

「研究」活動には、社会実装を実現する事を目指すもの、好奇心の幅をひろげて深めていくもの、ふたつの型があります。ハーバード大学のアンドルー・ゴードン教授（日本史主任）との議論のなかで、歴史から学べる事を企業経営に活かしたいという我々の考え方と、歴史は単に好奇心の対象であるという教授の考え方の違いが鮮明になった瞬間がありました。

歴史という領域の特殊性かもしれません。また、企業のなかでは、基礎研究と実装研究をどう両立させるかという経営テーマが常にあります。実務的な領域においては、実装研究の比重を高める事が妥当でしょう。経営管理領域においても、社会実装を実現する事を目指すという考え方は妥当です。産総研でも、基礎研究に重点をおいてきた過去を反省して、昨年社会実装を目的とする子会社を設立、博士 4000 人（客員含む）の研究者達にもその考え方を浸透させてきました。

### （２）研究テーマの先端性、独創性、個性

「アジア・トップクラス」ではなくて、「グローバル・トップクラス」を目指すべきではないでしょうか。研究機関の評価は、ボリューム/ スケールではなく、研究の先端性、独創性、個性であると考えています。Japan as No.1 の時代が終わり、Lost Decades が 40 年になろうとしている今、国際競争力をどう復活させるかという事を、産官学で考え抜くべきタイミングです。最近のグローバル環境は、地球環境、人口・高齢化、格差、サプライチェーン、地域紛争、等々、益々複雑で難しいものになってきました。まさに、解なき時代の解をつくる事を要請されています。そういう環境であるからこそ、グローバルに共感される先端性、独創性、個性が求められると考えています。特に、「The Kyoto」を背景にした研究は、世界の人々に共感されると想像しています。

### （３）テーマ・ポートフォリオ

縦軸＝既存市場・新規市場、横軸＝既存技術・新規技術というポートフォリオのなかで、現状の研究テーマ群はどの象限に位置づけられるでしょうか。企業経営のなかでは、現状のポートフォリオを確認するのですが、新規市場×新規技術の象限に入るものは多くはありません。「飛び地」感覚がある、人・技術資産の制約がある、という事が背景にあります。新しい発想・新しい手法で、研究テーマをひろげる必要があります。

### （４）イノベーションの要諦

人×技術×価値観の組み合わせの多様性です。経営管理大学院の人・価値観の多様性は進んでいると思われます。また、大学ほど技術シーズが幅広い研究機関はありません。医学、薬学、理学、工学、経済、経営、等々、技術の組み合わせは無限大です。「領域融合」「技術融合」が積極的に、また自律的に発想され実行されるような大学環境が求められると考えています。その為のプログラム、コミュニケーション、機構、物理的な「場」、等々、いろいろな工夫が必要です。

## （５）イノベーション・エコシステム、実装化ハブ

「京都大学イノベーション・エコシステム」が形成され、経営管理大学院がその中心となるべき「実装化ハブ」になる。ニーズ把握→課題設定→基礎研究→応用研究→実証研究→事業化検証→社会実装というプロセスをマネジメントする役割が「実装化ハブ」になります。また、そのプロセスのなかで、必要な企業連携・政府連携を進める（橋渡しする）という役割も担います。そういうエコシステムをつくり上げると、「トップクラス」に近づくと考えています。

## （６）心に響く発信力

組織には、Mission/ Vision/ Value が必要で、それを内外に向けて発信する事が重要です。その要諦は、わかりやすい、連想しやすい、心に響く、共有しやすい、浸透しやすい、という事です。言葉は大事です。言葉を共有するという事が、価値観を共有する事につながり、自発的に浸透していく事につながります。産総研でも、2 年間くらい議論を重ねて、辿り着いたのが「ともに挑む、次を創る」という言葉です。文章からは、完全に脱却しました。加えて、ブランディングの枠組みを構築して、詳細な活動展開、内外からの評価による PDCA が始まりました。構築するなかで、ヤマハからのブランド・マネージャーやデザイナー等による支援をしましたが、産総研の皆さんのブランド価値を高めたいという情熱が最大の推進力になっています。

=====

### １．ビジョン・戦略テーマ、KPI のほか

直近の状況のご説明をいただき全般的に非常に優れていると感じました。

特に産学連携、素晴らしい講師陣、コースもシンプルにされ発展されている印象です。コースの偏りの調整は、修了した学生に語らせることが効果的と思われます。

### ２．今後の方向性

教育、研究面でのクオリティの向上を引き続き進め、京都大学ならではの特徴を持ち続けていただければと存じます。

=====

1. The School is in a very interesting position since it is regulated by the MEXT and Kyoto University, but also very free to raise and use external funds. You have been extremely successful in these positions, but I think it is important to think more carefully and creatively about your business model. MEXT gives you legitimacy, and your mission to educate MBAs is important. But this is not a growth business and there is little room for originality. I think there is great potential for your having a greater role at Kyoto University, coordinating between science and the market, educating entrepreneurs and scientists in management concepts, and bringing in expertise and funds from business. I realize this is a delicate position, and you are very small compared to the University and its main departments, but I would like to see you think more about positioning yourself within the university. You also have had great success raising outside funds and

developing special courses and research projects, and I think these strengths and this track record gives you a chance to position yourself as something more than just an MBA program. The model of MBA education has its limits and is probably declining. I think that the School is at the center of a network of business, technology, and education and should do much more to think of its identity and positioning.

2. Mission, vision, value, strategy: I'm sorry to be critical but I think that what you wrote is rather generic and sounds like most business schools. It is fine to submit this to MEXT and the university. But I think that you should come up with a mission statement and strategy which reflects your uniqueness as a new model of education, not just another business school. You should be thinking about new types of students, new types of content and teaching methods, new types of programs.

3. Point 2, above, needs to be done with care, and avoiding over-expansion. You are already doing too much with a small regular faculty, and everything that you do should be done with an eye to prevent over-burdening of your faculty. Thinking about what not to do is as important as thinking about what to do. I think that you should minimize investment and commitment to your MBA program without compromising the quality. For example, I don't think you need the high student-faculty ratio, or even the close supervisor-student programs, unless it is something that individual students and faculty really want.

4. Emphasis on international students: I realize that this is part of MEXT's and the university's vision, and it is important for this reason. But I don't think that teaching business in English to foreign students is or should be your core mission in the future. This is especially the case if you cannot get high quality international students. Of course, it can remain part of what you are doing, but I don't think that this is where you are unique, and I encourage you to expand your mission and strategy far beyond this.

5. I think it is important for you to find ways to enhance your power and reputation at Kyoto University. What kinds of resources do you have, or which you can attract, to increase your value to the university? One thing that you can do is to connect with global business leaders and bring them to campus, I think. Another is to help connect scientists, entrepreneurs, academics at the university with the outside—especially to business. And, I think that Kyoto University is very siloed and there is not much communication between departments, so providing an opportunity for connections through, for example, symposiums and projects, could be an opportunity. Looking at your list of outside-funded projects, it seems like you are beginning to do this.

I hope that the above comments are helpful. I am trying to offer some unusual and perhaps extreme ideas, and I hope they will stimulate some discussion and thinking “out of the box.”

=====

外部資金を獲得し、教育プログラムの充実が非常にうまく進んでいる。しかし、資金獲得と教育プログラムの増加で教員の疲弊が進んでいないか心配である。特に教育プログラムについては、教員や外部講師の報酬制度の見直しなど、教育活動に報いる制度的な変革が必要である。講義科目数が、学生数と比して多すぎるように見えるので、絞り込みも必要ではないか。

他大学の大学院間で科目を共通化して相互履修して、教員の負担を減らすことができればよい。特に、英語科目の共通化はメリットが大きいのではないか。また、アントレプレナーシップ関係の実践的授業の大学間の相互交流も意義があると思う。

=====

The main issues we discussed at this meeting were the deans' appointments and workloads, the school's financial status, problems related to faculty size and constraints, the Kyoto GSM's program portfolio, executive education, physical space requirements, and internationalization. These are among the developmental areas identified by EQUIS.

- **Appointment and Workload of the Deans:** The deans of the Graduate School of Management at Kyoto University are elected from the faculty based on voting and are appointed for two years. While they receive additional compensation for this period, their teaching, research, and service responsibilities are not adjusted.
  - My first suggestion is to readjust the deans' workload to account for the time they must spend on the school's strategic priorities. For example, at many international universities, the dean's teaching load is 25% to 50% of the teaching load of a full-time faculty member. In the USA and UK, where professional deans are appointed, there are no teaching requirements. I suggest reducing the teaching requirements to 25% of the teaching load of faculty members at Kyoto GSM.
  - My second suggestion is to readjust the length of a term. A dean's term should be long enough to implement a strategic plan and ensure that the strategic objectives are met at the end of the term. A term of two years is too short to finalize any strategic initiative a new dean may start when they are appointed. Even two terms of two years may not be sufficient. In international universities, the terms are usually 3 or 4 years. While a few universities impose a two-term limit, many universities do not have a specific limit for reappointments. My suggestion for Kyoto GSM is to have a 3-year appointment for the deans with the expectation

that they serve two terms. While most deans will be expected to serve a maximum of 2x3 years, an appointment for the third term should be possible. The possibility of appointing a dean for the third term allows for special circumstances such as not having another suitable candidate or the benefit of continuing with a dean who performed successfully for two terms where many strategic objectives have been met, but still, other important objectives remain to be met.

- **Financial Situation:** The school's financial situation is very good. The new endowed chairs and competitive funding have provided new financial resources. The school should have the autonomy to use these resources for strategic goals, such as expanding the tenured faculty and financing the construction of a new building.
- **Program Portfolio:** In my previous note, I suggested simplifying the MBA program offerings. I am pleased to see progress in this area: the number of English MBA offerings has decreased to 1 from 2, and the number of Japanese MBA programs has been reduced to 4 from 5. The efforts to streamline the Japanese MBA program should continue.
- **Faculty:** Improving faculty sufficiency is one of the EQUIS developmental goals. The number of female and international faculty should be increased. The number of core faculty has risen to 42, with an increased number of untenured international and female faculty members. While this increase is positive, the university and national regulations constrain further expansion of the number of faculty. The faculty constraint inhibits further expansion of the school's teaching and research activities and realization of its strategic objectives. Since the school's financial situation allows for further faculty expansion, this issue should be discussed with the university and the national authorities before the next EQUIS reaccreditation visit. In addition to the faculty expansion, getting the approval to delegate certain tasks to non-tenured chaired professors would ease the load on the tenured faculty.
- **Internationalization:** The high ratios of international faculty and students foster a diverse learning environment. I recommend expanding the network to include more international schools. The network of global partners should be utilized to integrate international components into the degree programs. Hosting international groups and sending Kyoto MBA students would enhance internationalization. Likewise, executive education programs can also be conducted in partnership with international collaborators.
- **Physical Space:** One of the main challenges Kyoto GSM faces is still its physical space. Kyoto GSM needs a dedicated larger space or a new building. If this is not possible, the current space should be improved.

I congratulate the school's leadership, faculty, and administration for the successful results obtained during the previous year and wish the best for the coming period.