

平成28年度 文部科学省  
先導的経営人材養成機能強化促進委託事業

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

平成29年3月

神戸大学大学院経営学研究科

1. はじめに .....	1
1-1. 本調査の背景・目的 .....	1
1-2. 本調査のスケジュール .....	2
2. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）のカリキュラム体系・運営に係る課題...4	4
2-1. カリキュラム体系の課題 .....	4
2-2. 運営体制における課題 .....	5
3. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）のコアカリキュラム .....	7
3-1. 想定する経営系専門職大学院各校のカリキュラム構成 .....	7
3-2. 共通学習到達目標 .....	8
3-3. 組織体制・運営方法 .....	16
4. カリキュラムのモデルケース（例） .....	18
4-1. モデルケースの概要 .....	18
4-2. ゼネラルマネジャー育成型 .....	18
4-3. 高度金融人材育成型 .....	19
4-4. 地域創生牽引人材育成型 .....	20
4-5. イノベーション人材育成型 .....	22
4-6. ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型 .....	23
5. おわりに .....	25
参考文献 .....	26
パブリックコメント .....	27
共通学習到達目標について .....	27
組織体制・運営方法について .....	30
その他 .....	32

# 1. はじめに

---

## 1-1. 本調査の背景・目的

科学技術の進展や社会・経済のグローバル化に伴う、社会的・国際的に活躍できる高度専門職業人養成へのニーズの高まりに対応し、平成 15 年度より高度専門職業人養成を行う専門職大学院制度が創設されている。

専門職大学院は、①少人数教育、双方向的・多方向的な授業、事例研究、現地調査等の実践的な教育方法をとること、②研究指導や論文審査は必須としないこと、③実務家教員を一定割合置くこと等の特徴を制度上定め[参考文献 1]、理論と実務を架橋した実践的な教育を行うことを主眼とした大学院である。専門職大学院は、MBA（Master of Business Administration、経営管理）・MOT（Management of Technology、技術経営）分野をはじめ、現在では法科、会計、公共政策、公衆衛生、教職等の様々な分野で開設が進み、一定程度社会に浸透してきている。

専門職大学院の一つである MBA・MOT 分野を対象とする経営系専門職大学院は、「優れたマネジャー、ビジネスパーソンの育成を基本とし、企業やその他の組織のマネジメントに必要な専門知識を身に着け、高い職業倫理感とグローバルな視野を持った人材の養成」[参考文献 2]を掲げ、平成 15 年度より人材を輩出しており、近年の入学者数の総数は平成 23 年度の 1,861 人から平成 28 年度には 2,397 人にまで増加しており、堅調に推移している。[参考文献 3] 一方で、経営系大学院に関する実態調査[参考文献 4]では、海外 MBA と同様に国内の MBA 修了生も所得や役職が上昇する傾向が見られるが、一方でその比率は海外 MBA 修了生よりも低い水準にとどまっている。例えば、所得が上昇したとの回答は、国内の MBA 修了生が約 40%であったのに対し、海外の MBA 修了生は約 65%を占める結果となっている。[参考文献 4]

今後、国内の人口が減少する中、産業の持続的な発展や国際競争力の向上を目指すためには、高度な経営知識・能力を身に着けたビジネス人材の育成がより一層不可欠と考えられる。そして、その養成を担う経営系専門職大学院（MBA・MOT 等）が社会から高い評価を得て、将来に向けて発展を遂げていくためには、教育プログラムのより一層の充実が必要となってくる。

本調査は、上述の専門職大学院の現状を踏まえつつ、経営系専門職大学院の強化を目指す文部科学省の「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」における「ビジネス分野コアカリキュラム策定」[参考文献 5]の受託事業の一環として行ったものである。本調査では、MOT を除くビジネス分野の経営系専門職大学院で学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる学習内容、共通的な到達目標であるコアカリキュラムの開発を行った。本調査が MOT を対象に含めていないのは、MOT においては別途独自のコアカリキュラムが定められているからである。

なお、本コアカリキュラムの策定においては、従前の専門職大学院制度の修了必要単位 30 単位以上[参考文献 6]の見直しは想定しておらず、専門職大学院制度の枠組みの中で、社会情勢を踏まえたカリキュラムの見直しを行うものである。

本報告書は、コアカリキュラムの開発を通じて、ビジネス分野の経営系専門職大学院（MOTは含まない）教育の共通のミッションである「総合的に企業経営をとらえることができる人材の育成」の一助となることを目的とする。

## 1-2. 本調査のスケジュール

本調査は、文部科学省の「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」の「ビジネス分野コアカリキュラム策定」[参考文献 5]の委託を受けた神戸大学大学院経営学研究科及び神戸大学大学院経営学研究科より一部委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社によって、図1のスケジュールで実施した。

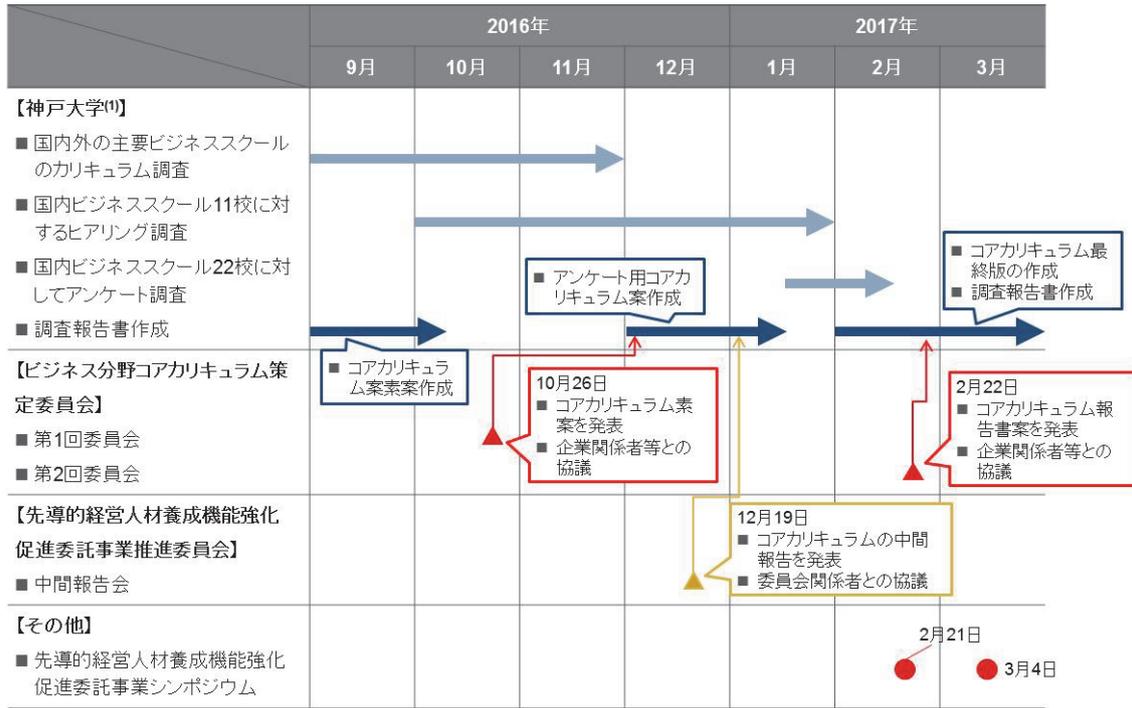
まず、本調査は、文部科学省より委託を受けた2016年9月以降、国内外の主要ビジネススクールのカリキュラム調査等を行い、ビジネス分野コアカリキュラム素案の作成を行った。

この素案をもとに、2016年10月から2017年1月にかけて、国内のビジネススクール11校に対するヒアリング調査を行い、素案に対して、各校の視点から意見を頂き、修正を行った。なお、ヒアリング調査は表1記載の大学にご協力頂いた。

また、2016年10月に行われた第一回ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会において、産業界を初めとした有識者から国内ビジネススクールやビジネス分野コアカリキュラム素案に対する意見をうかがい、国内ビジネススクール各校からの意見と合わせ、ビジネス分野コアカリキュラムのブラッシュアップを行った。

そして、2016年12月の先導的経営人材養成機能強化促進委託事業推進委員会での中間報告を経て修正を行ったコアカリキュラムをもとに、2017年1月～2月に国内の経営系専門職大学院（ビジネス分野）を中心としたビジネススクール22校にアンケート調査を実施した。アンケート調査は表1記載の大学に調査票を送付し、その結果は、パブリックコメントの章にて主な意見及び弊校の見解を記載している。

そして、アンケート調査の結果や経営系大学院に関する実態調査[参考文献4]の結果等を踏まえて、コアカリキュラムを修正し、2月以降の先導的経営人材養成機能強化促進委託事業シンポジウムの開催（同志社大学、一橋大学、山口大学、工業市場研究所等との共催）や第二回ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会での報告を経て、本調査報告書の作成を行った。



(注) 1.三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社に本事業の一部を委託

図1 本調査のスケジュール

表1 ヒアリング調査実施先及びアンケート調査送付先

	校数	大学名
ヒアリング調査実施先	11校	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 関西学院大学大学院経営戦略研究科</li> <li>■ 一橋大学大学院商学研究科</li> <li>■ 慶応義塾大学大学院経営管理研究科</li> <li>■ 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科</li> <li>■ グロービス経営大学院大学経営研究科</li> <li>■ 同志社大学大学院ビジネス研究科</li> <li>■ 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科</li> <li>■ 中央大学大学院戦略経営研究科</li> <li>■ 筑波大学大学院ビジネス科学研究科</li> <li>■ 小樽商科大学大学院商学研究科</li> <li>■ 京都大学大学院経営管理教育部</li> </ul>
アンケート調査送付先	22校	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 小樽商科大学大学院商学研究科</li> <li>■ 筑波大学大学院ビジネス科学研究科</li> <li>■ 一橋大学大学院国際企業戦略研究科</li> <li>■ 京都大学大学院経営管理教育部</li> <li>■ 香川大学大学院地域マネジメント研究科</li> <li>■ 九州大学大学院経済学府</li> <li>■ 兵庫県立大学大学院経営研究科</li> <li>■ 北九州市立大学大学院マネジメント研究科</li> <li>■ 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科</li> <li>■ グロービス経営大学院大学経営研究科</li> <li>■ 中央大学大学院戦略経営研究科</li> <li>■ 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科</li> <li>■ 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科</li> <li>■ 早稲田大学大学院経営管理研究科</li> <li>■ SBI大学院大学経営管理研究科</li> <li>■ 事業創造大学院大学事業創造研究科</li> <li>■ 同志社大学大学院ビジネス研究科</li> <li>■ 立命館大学大学院経営管理研究科</li> <li>■ 関西学院大学大学院経営戦略研究科</li> <li>■ ビジネス・ブレイクスルー大学大学院経営学研究科</li> <li>■ 一橋大学大学院商学研究科</li> <li>■ 慶応義塾大学大学院経営管理研究科</li> </ul>

## 2. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）のカリキュラム体系・運営に係る課題

---

### 2-1. カリキュラム体系の課題

ビジネス分野の経営系専門職大学院は、各種の経営に携わる高度専門職業人の養成に主眼を置いており、経営のナレッジやスキルを必要とする領域が広がるなかで、その教育の対象も拡大を続けている。

従来、日本の産業界の人材は、図2に示すように、初期配属された部署の専門分野及び周辺分野を中心に、職場の先輩に学びながら、同一企業で職務経験を積みながらキャリアを歩む傾向にあり、そこでは経営に関わる機能を横串でさせた知識や能力をもつ人材の育成に弱みがあったといえる。事業の全体を俯瞰し総合的に経営をとらえることができる人材を育成するためには、経営の根幹となる知識の基本パッケージを、職務上の直接の経験を超えて習得していくことが必要である。

そして、グローバル化が進展し、日本企業においても日本人以外との交渉が増えてきている中で、日本企業のマネジャー層が、グローバルに共有されている「ビジネスの共通言語」としての経営のナレッジやスキルを身につける必要性は増してきている。日本の産業界の人材は、これまでに培ってきた強みを活かしつつ、さらに新たな取り組みを進めることが求められているといえる。

一方で、現状、ビジネス分野の経営系専門職大学院やその他のビジネススクールでは、各校が育成を目指す人材像や入学してくる学生層が大きく異なることから、各校に所属している教員の専門性や専門分野毎の教員数が異なり、カリキュラムは各校の独自性が強いものとなっている。そのため、各ビジネススクールは独自の特徴をアピールする傾向が強く、学生が経営系専門職大学院やその他のビジネススクールにおいて共通に学ぶ「ビジネスの共通言語」となる、標準的な学習項目が、社会に向けて力強く発信されていない状況となっている。

しかし、この状況を放置した場合、経営系専門職大学院を含むビジネススクールとはどのような教育を提供するところなのか、その修了生は少なくともベースとしてどのようなスキルを持った人材として期待できるのか、そしてそこで行われる教育が経営系の学部教育とはどのように異なるのかといった問への答えが産業界をはじめとする社会全体に認知されず、社会において経営系専門職大学院の教育及びこれを行う大学院の評価が適正になされない可能性がある。

また、前節において述べたように、海外のビジネススクールと比較して、国内のビジネススクールにおける学位の取得は必ずしもキャリアアップに繋がっているわけではなく、現状では修了生に対する社会的な受け入れ体制が十分ではない。経営系専門職大学院が社会の求める人材を輩出していくためには、産業界や関係団体との連携がより一層重要になると共に、経営系専門職大

学院のカリキュラムの内容や価値を明確化し、積極的に社会に発信していく必要がある。

以上のように、現在の経営系専門職大学院（ビジネス分野）では、標準となる共通のコアカリキュラムが制定されておらず、また社会との連携や社会への発信不足も相まって経営系専門職大学院に対する社会の理解が明確な焦点を結ばない状況となっているように見える。したがって、各大学院の独自性を活かしつつ、経営系専門職大学院が輩出する人材が共通に取得すべき学習項目を定め、これを社会に発信することが必要と考えられる。

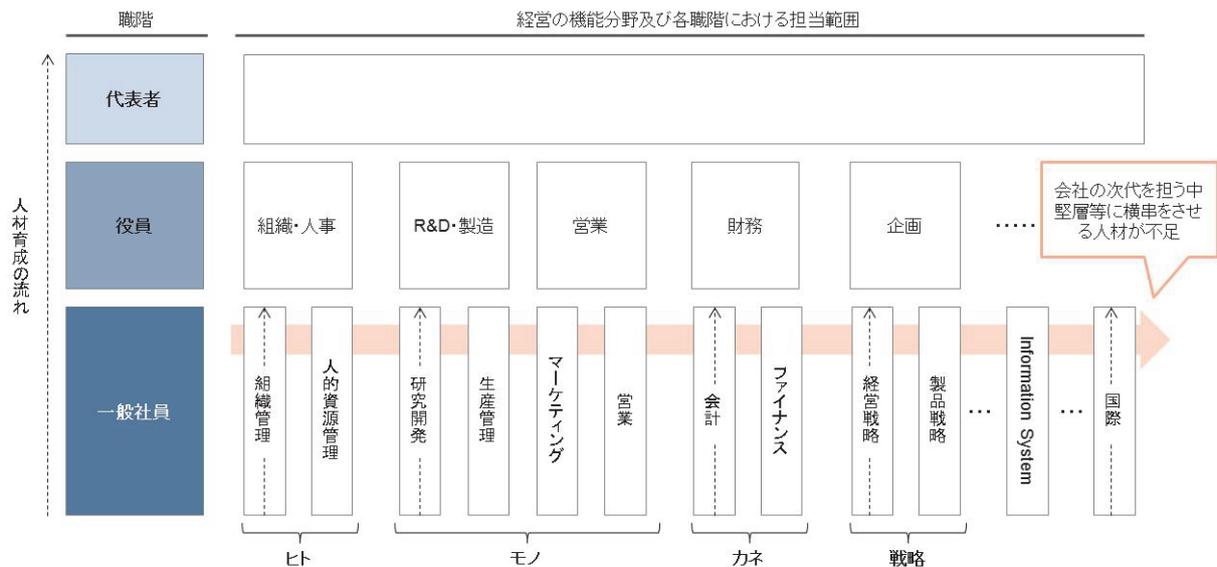


図 2 日本における人材育成の流れ・課題

## 2-2. 運営体制における課題

本節ではビジネス分野の経営系専門職大学院のカリキュラムの運営面における課題を述べる。大学院教育は、授業科目ごとの専門性が高いため、各科目における授業内容や授業に対する学生からの評価への対応等が、担当教員に委ねられてしまい、属人性の高い授業運営となってしまうことが少なくない。そして、その結果として、大学組織としてカリキュラム運営において個々の授業内容等に踏み込めないという問題に直面することになる。

このような問題が浮上する背景にも、経営系専門職大学院（ビジネス分野）における共通のコアカリキュラムが明確ではないという問題があると考えられる。共通のコアカリキュラムがあれば、各校ではコアカリキュラムが定める学習到達目標を個々の授業科目を通じてどのように実現するかを、複数の授業科目の担当教員が専門性の壁を越えて共に検討することが可能となり、各校の組織としてのカリキュラム運営への関わりを高めることができる。

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を定めることは、各専門職大学院が提供する授業科目の教育内容を、全面的に担当教員に委ねてしまうのではなく、一定の範

圏で組織として科目運営に関わっていくベースをつくることにもつながる。コアカリキュラムの学習到達目標を各校が提供する個々の授業科目、あるいはその全体を通じてどのように実現するかを、各授業科目の担当教員を踏まえて検討することは、組織としてのカリキュラム運営の実現をうながす。ひいては、経営系専門職大学院（ビジネス分野）の教育の品質のより一層の向上に資するものとする。

次章以降、以上の課題を踏まえ、本調査にもとづくビジネス分野コアカリキュラムの提言を行う。

### 3. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）のコアカリキュラム

#### 3-1. 想定する経営系専門職大学院各校のカリキュラム構成

本節では、本調査にもとづくビジネス分野コアカリキュラムについての提言を述べる。

本報告書では、ビジネス分野の経営系専門職大学院が、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。

この共通のミッションは、前節で述べた日本の産業界に見られる人材育成の課題を克服することにつながるものである。例えば広く日本企業に指摘される「強い現場をもちながら、オープンイノベーションに弱い」、「個々の製品は優れているが、全社戦略の統合性に劣る」、「社内のモラルは高いが、社会性や遵法意識が希薄」、「部門のリーダーは優秀だが、経営者候補となる人材が薄い」といった課題の克服には、職務経験を超えた経営にかかわる幅広い知識と能力を、社外の多様な人材との交流のなかで高める学習をマネジャー層において進めることが有効となると考えられる。そこで本調査にもとづき、わが国の経営系専門職大学院（ビジネス分野）のカリキュラムのあり方として以下を提言する。

本報告書が想定するわが国の経営系専門職大学院（ビジネス分野）各校のカリキュラムは、まず共通部分として、経営系専門職大学院（ビジネス分野）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（図3）。

本報告書が想定する経営系専門職大学院各校の全体的なカリキュラムのあり方を、関係図（図3）に記載する。

関係図（図3）は、「共通学習到達目標」とは別に、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る。例えば、「共通学習到達目標」で基礎知識を固めた上で、「独自学習到達目標」において社会的に需要が高まっているIoTやAI、ビッグデータ、オープンイノベーション等に係るビジネスの最先端を学ぶことができる科目を設置することにより、各校が差別化を行っていくこと等が考えられる。なお、「独自学習到達目標」はあくまで各校が独自に定めるものであることから、本調査では提言の対象としていない。

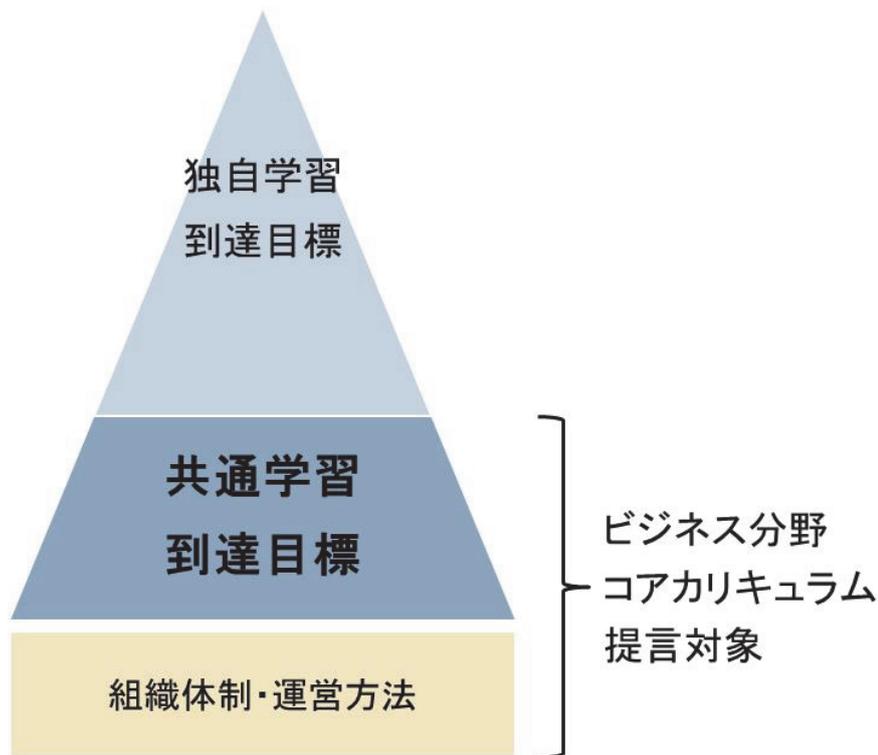


図3 経営系専門職大学院各校のカリキュラムの全体構成・関係図

### 3-2. 共通学習到達目標

本節では、前節で述べたビジネス分野の「共通学習到達目標（コアカリキュラム）」について述べる。

経営系専門職大学院（ビジネス分野）の共通部分の学習目標である共通学習到達目標は、経営系専門職大学院で学ぶ、全ての学生が「総合的に企業経営をとらえることができる人材」として習得が欠かせない重要学習項目であり、修了生が共通して習得していることが望まれる学習項目によって構成される。

共通学習到達目標は、学生層やミッションの異なる経営系専門職大学院の各校が、独自のカリキュラム編成を行う余地を損ねないことに配慮して設定した。特にビジネス分野の経営系専門職大学院をはじめとする日本型のMBAは、米国型のMBAと比較して、在職しながら学ぶ学生が多いことに特徴がある。そしてその背景には、日本特有の職業観やキャリア、働き方がある。こうしたわが国の経営系専門職大学院の置かれた環境のなかでの特徴を踏まえると、忙しい社会人の効果・効率的な学習につなげることを考慮して、共通の学習到達目標については必要性が高いものに焦点を合わせて、絞り込むことが望ましいと考えた。

加えて、この共通学習到達目標では、経営系の学部教育と専門職大学院教育の違いを明確にす

ることも必要である。また、本調査は専門職大学院制度の枠組みの中で、社会情勢を踏まえたカリキュラムの見直しを行うものである。したがって、経営系専門職大学院基準の第2条項目5の2-2(1) [参考文献 6] の「経営系専門職大学院に課せられた基本的な使命である、企業やその他の組織のマネジメントに必要な専門知識（戦略、組織、マーケティング、ファイナンス、会計等）、思考力、分析力、コミュニケーション力等を修得させ、高い職業倫理観とグローバルな視野をもった人材を養成する観点から適切に編成されていること。」という基準を踏まえた共通学習到達目標の設定を行っていくことが適切である。

以上の要件を前提に、本調査を踏まえて、図4に示すように、①最低限の共通の学習事項であり、かつビジネス教育における標準的な定義が存在する経営の標準概念を、②それらの背景やロジックを踏まえて深く理解し、③実務に的確に活用することができる人材の育成を、共通学習到達目標とすることにした。この設計方針は、ビジネスの基礎の学習に関する経営系専門職大学院教育が学部教育とは異なる点、つまり、背景やロジックを踏まえた深い理解、そして実務への的確な活用能力の育成に力点を置く点にあるとの考えにもとづき設定している。また、経営系専門職大学院での学びが、企業内研修（インハウス教育）等における学びとも異なる重要な点として、専門職大学院では長期の修学期間を活かして学習課題に取り組むことができ、背景やロジックを踏まえ、深く理論を理解することが可能であるという点を考慮し、この設計方針を採用している。確かに、理解した知識をすぐに実務に当てはめることの利点は少なくないが、それだけでは限界がある。さらに、その知識の背景やロジックを踏まえて高度な活用をはかる能力を高めていくには、一定の時間をかけたディスカッションや省察を重ねることが必要となる。したがって経営系専門職大学院は、標準概念の学習において以上のような機会の提供を共有すべきと考え、図4に示す通り「理解」も重視した設計方針を採用した。

そして、本報告書では、上述の設計方針にもとづき、経営系専門職大学院基準 [参考文献 6] や経営系専門職大学院各校のホームページ等に公開されているカリキュラム、そして各校および有識者へのヒアリング、経営系大学院に関する実態調査（株式会社工業市場研究所による大学院や企業、修了生に対するアンケート調査） [参考文献 4] の結果を踏まえて、先導的経営人材養成機能強化促進委託事業推進委員会委員との意見交換を行い、その結果として、経営系専門職大学院（ビジネス分野）が以下のような5つの系から構成される共通学習到達目標を共有することを提言する。

本調査が提言する共通学習到達目標（表2～6）では、総合的に企業経営をとらえることができる人材を育成することを念頭に、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つの系を設定する。そのうえで、経営系専門職大学院（ビジネス分野）で学ぶ全ての学生が少なくとも習得すべき事項として、各系内に5～8の小項目を設定する。

経営系専門職大学院は、学部教育とは異なり、大学院レベルの高度専門職業人教育であることから、各系の標準概念を知識として理解しているだけではなく、その背景やロジックを踏まえて、

実務に活用できる人材を育成することを学習到達目標とする。

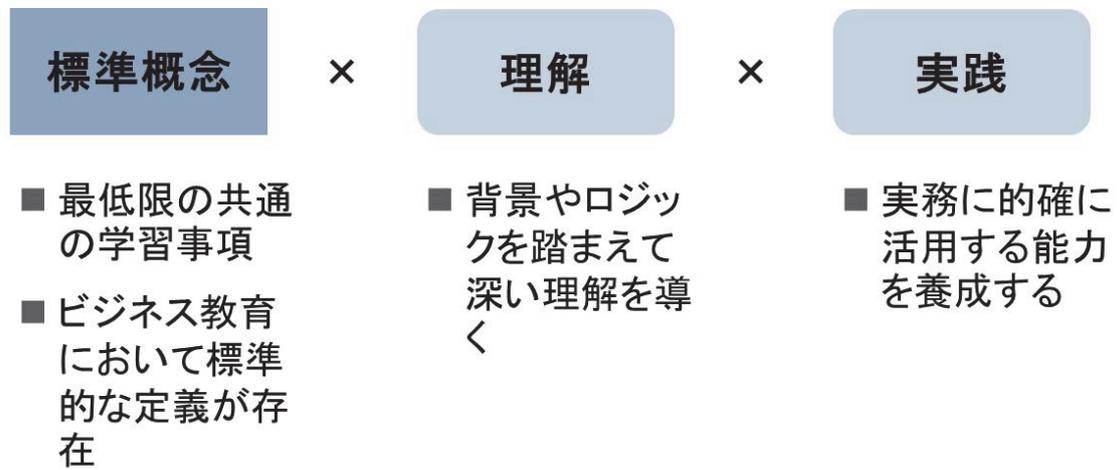


図 4 共通学習到達目標の設計方針

表 2 ①組織行動・人的資源管理系の学習到達目標

領域	学習到達目標
①組織行動・人的資源管理系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HRM（人的資源管理）や雇用システムに関わる基本概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。</li> <li>2. 組織行動に関わる基本概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。</li> <li>3. リーダーシップという概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。</li> <li>4. グループダイナミクスという概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。</li> <li>5. 組織文化という概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。</li> <li>6. モチベーションという概念を理解するとともに、この概念にもとづいたビジネスの実践を理解し、的確に思考や実践を導くことができる。</li> </ol>

表3 ②技術とオペレーションのマネジメント系の学習到達目標

領域	学習到達目標
②技術とオペレーションのマネジメント系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 技術変化やイノベーションのメカニズムについてその背景やロジックにさかのぼって理解し、その知識をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>2. 技術と経営戦略との関係についてその背景やロジックにさかのぼって理解し、その知識をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>3. イノベーションを実現するためのプロセス、およびその効果的なマネジメントについてその背景やロジックにさかのぼって理解し、その知識をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>4. サプライチェーン・マネジメントに関わる概念や理論についてその背景やロジックにさかのぼって理解し、その知識をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>5. オペレーションズマネジメントに関わる概念や理論についてその背景やロジックにさかのぼって理解し、その知識をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> </ol>

表4 ③マーケティング系の学習到達目標

領域	学習到達目標
③マーケティング系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マーケティング・コンセプト（顧客志向）という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>2. マーケティング・ミックスという概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>3. 市場細分化という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>4. 差別化という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>5. 製品ライフサイクルという概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>6. ブランド・マネジメントについて、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>7. 顧客ロイヤリティ・マネジメントについて、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> </ol>

表5 ④会計・ファイナンス系の学習到達目標

領域	学習到達目標
④会計・ファイナンス系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主要財務諸表の構成要素と要素間の関係について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>2. 財務諸表分析に関わる概念や理論について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>3. コストベヘイビアや原価計算手法について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>4. 財務指標と非財務指標の違いおよび業績評価制度について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>5. 資本予算（投資プロジェクト）について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>6. 資本構成（株主資本と負債）について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>7. ペイアウト（配当や自社株買い）について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用し、的確に思考や行動を導くことができる。</li> </ol>

表 6 ⑤経営戦略系の学習到達目標

領域	学習到達目標
⑤経営戦略系	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 競争戦略という概念をについて、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>2. 競争優位という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>3. 資源配分という概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>4. ケイパビリティという概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> <li>5. 組織デザインという概念について、その背景やロジックにさかのぼって理解するとともに、この概念をビジネスの実践に適用して的確に思考や行動を導くことができる。</li> </ol>

### 3-3. 組織体制・運営方法

ビジネス分野の経営系専門職大学院では、継続的に学生や産業界からの要望に応えながら、各校がカリキュラムの品質をより一層向上させる必要がある。そのためにも、各校に合った運営体制やルールの整備を進め、持続可能な運営の基盤を構築する必要性が高い。つまり、5つの系から成る共通学習到達目標を達成しつつ、各校独自の魅力ある教育を展開するカリキュラム編成を行い、さらにそのカリキュラムのもとでの教員配置や授業内容、成績評価方法等について、定期的に確認、点検を行う運営体制を整える必要がある。

経営系専門職大学院における共通学習到達目標を踏まえたカリキュラム編成としては、5つの系に対応した科目を用意することも考えられるし、学生のなかに既修者（＝企業内での実務や研修で関連分野の知識や能力を習得済みの者）が多いスクール等では、確認試験の実施やレポートの提出等により、学生の能力を認定することで、共通学習到達目標に沿った修了生の輩出を担保することも考えられる。そこでは、5つの系に対応する科目の設置は必須ではなく、各校の修了者が5つの系の小項目をマスターした人材であることを認証する仕組みを整えることで、これらの科目の設置を代替することも可能である。また、入学時に学生間で保有知識にばらつきがある場合はEラーニング等で知識の平準化を図る取り組みも考えられる。

共通学習到達目標の5つの系の小項目は、学生が全てをマスターすることが望ましい項目であるが、その教育方法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を踏まえて判断することが適切である。共通学習到達目標を実現するための科目における教育方法については、講義、ケーススタディ、プロジェクト演習、論文作成、インターンシップ等、さまざまな方法が考えられる。5つの系に対応する独立した5つの科目を設けるのではなく、ケーススタディにおけるディスカッション等を通じ、複数の系を1つの科目で総合的に扱うことにより、共通学習到達目標を達成するという方法も可能である。同様に、各校の学生の構成や各校が育成をめざす人材像に従い、1つの系に複数の科目を設け、それらを併せて履修することにより、共通学習到達目標を達成するという方法も可能である。例えば、共通学習到達目標として、会計・ファイナンス系として1つの系にまとめられている小項目を、金融分野に強い人材を育成することに主眼を置く大学院であれば、「会計」と「ファイナンス」の別科目で教えることも考えられ、共通学習到達目標を満たすことを前提に、各校の状況に併せて柔軟に運用することを可能とすることが適切と考える。

このように経営系専門職大学院における共通学習到達目標に沿った修了生を輩出するためのカリキュラムのあり方は多様であり、各校は学生層やミッションを踏まえて独自のカリキュラムを編成することが望ましい。なお、併せて各校は、自校のカリキュラムにおいて共通学習到達目標が、どのような科目や認定方法、あるいは教育方法を通じて実現されていくのかを明確化し、この情報の公開を行うことで「見える化」に努めることが望ましい。

さらに近年の高度専門ビジネス人材教育では、経営にかかわる標準概念に先端知識を統合して、総合的な判断や実践に活用できる人材を育成することが求められるようになってきている。経営系専

門職大学院における共通学習到達目標の5つの系の習得においても、ケーススタディ、プロジェクト演習、論文作成、インターンシップ等の教育方法を取り入れていくことが望ましい。

そして各校が編成したカリキュラムの実施にあたっては、教員配置や、毎年の授業の内容、学生からの評価結果等について確認、点検を行う運営体制を、組織として整え、責任の所在を明確化することが求められる。そのための連絡会議や責任者の配置、FD (Faculty Development) の実施等については、各校の組織構造や規模等が大きく異なることから、一律に定めるのではなく、各校が状況に応じて進めることが望ましい。

例えば、大規模校であれば、共通学習到達目標や独自学習到達目標の同じ専門領域内に、複数の教員が在籍していることが想定される。そこでは、同じ専門領域内の複数の教員から成るグループを設置し、講義内容（講義で使用する発表資料やケースを含む）や講義方法、各科目間で講義内容に重複がないか等をチェックし、最終的に研究科長から承認を得るという体制が考えられる。そのうえでさらに、別の専門領域のグループとも連携し、講義内容が重複しないように、調整していくことが望ましい。また、受講後の学生のアンケートも各グループ、そして研究科全体で共有し、講義の品質向上に向け、PDCA をしっかりと行っていくことが望ましい。

一方で、小規模校の場合、大規模校のように、共通学習到達目標や独自学習到達目標の同じ専門領域内に、複数の教員が在籍していることは想定しにくい。そのために、教員の属人性が高まらないように、研究科長や各教員が集まり、共通学習到達目標を中心に講義内容や講義方法、成績評価方法について議論し、決定する会議体を設け、毎年同水準以上の品質の講義ができるようにチェック体制を整備することが考えられる。

これらの組織体制はあくまで例示だが、ビジネススクールの品質の向上に向け、各校が自らの組織構造や規模等に合わせて、整備を行う必要がある。

加えて、経営系専門職大学院の各校が、本調査が提言するコアカリキュラムを活用して教育の質の向上をはかるとともに、時代の変化に応じたコアカリキュラムの見直しをスムーズに実現するために、「経営系専門職大学院連絡協議会」等の大学間の横のつながりを構築する組織体を新たに設けることが必要となると考えられる。また、「経営系専門職大学院連絡協議会」は、カリキュラムだけではなく、MBA の教育方法及び教材について協議する場としても活用されることが考えられ、国内ビジネススクールの教育の質のより一層の向上に寄与するものと考えられる。

## 4. カリキュラムのモデルケース（例）

---

### 4-1. モデルケースの概要

本調査で提言しているコアカリキュラムは、経営系専門職大学院の各校が、最低限の標準的な学習到達目標を共有しながら、特徴のある人材育成を行っていくことが可能な柔軟性を有したものととなっている。

本章では、上述のコアカリキュラムの利点を活かしつつ、実際に運用していくための参考例として、「ゼネラルマネジャー育成型」、「高度金融人材育成型」、「地域創生牽引人材育成型」、「イノベーション人材育成型」、「ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型」の5つのモデルケースを例示する。なお、本コアカリキュラムのもとの経営系専門職大学院のカリキュラムのあり方は、以下の5つのモデルに限定されるものではない。また、各モデルケースの図は、共通学習到達目標と独自学習到達目標の構成を示すものであり、科目構成を規定したものではなく、各モデルケースの共通学習到達目標における科目構成のイメージは、本文に記述している。また、各校が定める独自学習到達目標は、本調査で提言するコアカリキュラムには含まれないが、実際のカリキュラム編成のイメージとして記載している。

### 4-2. ゼネラルマネジャー育成型

本節のカリキュラム例は、企業経営をリードするために必要な企業経営全般のナレッジ、スキル、マインドを高水準で備えた「ゼネラルマネジャー」の育成を目指したものである。図5は、ゼネラルマネジャー育成型の共通学習到達目標及び独自学習到達目標を例示したものである。

本カリキュラム例がゼネラルマネジャーの育成を志向していることを踏まえて、経営機能の網羅性の観点から、共通学習到達目標の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経営戦略系の各系に対応する科目として、「組織・人材マネジメント」、「オペレーションズマネジメント」、「マーケティング」、「財務会計」、「コーポレート・ファイナンス」、「経営戦略」の6科目を設ける。これらの共通学習到達目標の科目を学習することにより、ヒト・モノ・カネの諸機能とそれらの戦略的統合にかかわる基礎的な知識を網羅することができ、独自学習到達目標におけるより高度な科目の学習に向けた土台を構築することができる。また、マネジャーとして組織を率いていく上で、意思決定力が重要となることを考慮し、意思決定の疑似経験を豊富に積むため、ケーススタディを中心とした講義設計を行っていく。

そして、独自学習到達目標の内専門領域では、共通学習到達目標の科目の応用として「リーダーシップ」、「IT戦略」、「企業価値評価」、「国際経営」等、各領域に関連したより深い理論と実務への応用方法を体系的に講義する科目を設置する。また「統計学」、「ミクロ・マクロ経済学」

「フィールドワーク手法」、「情報処理方法論」等、ゼネラルマネジャーとして求められる高度な分析手法科目を設置する。共通学習到達目標で習得した経営を俯瞰する能力に加え、企業の今後を先導するリーダーとして企業経営全般についての高水準のナレッジ、スキル、マインドを身に着けることを目指す。

また、独自学習到達目標の内教養科目として、「プレゼンテーション」、「ネゴシエーション」、「プロジェクトマネジメント」、「企業倫理」等を設置し、社会人として必要なコミュニケーションやスケジュールリング等のスキルやマインドの醸成を行う。

以上のように、共通学習到達目標の5つの系の科目に加え、独自学習到達目標において応用系科目等を設置することにより、企業経営全般に対して高水準のナレッジ、スキル、マインドを備えたゼネラルマネジャーの育成を目指すカリキュラムを設計している。

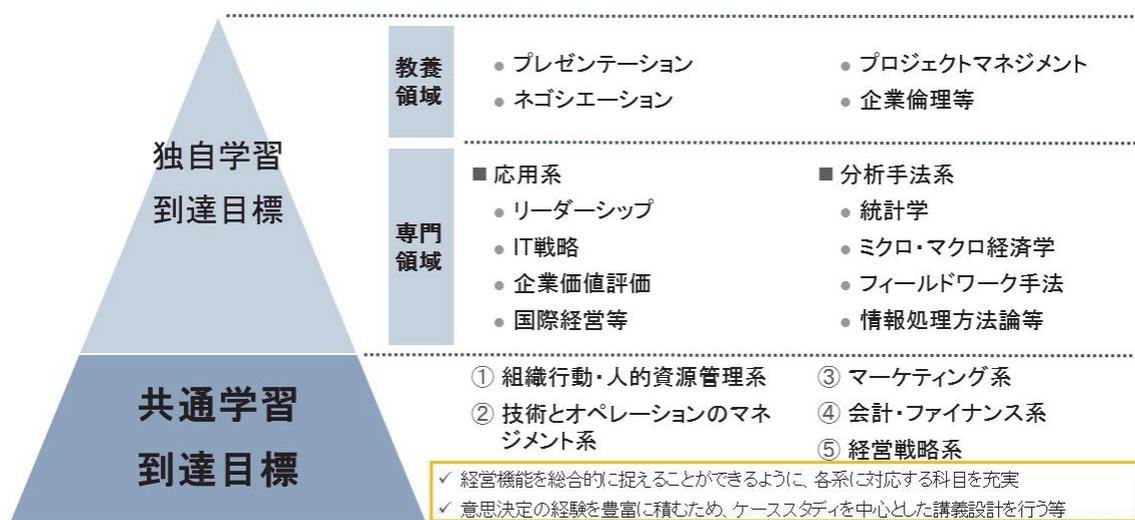


図5 学習目標の構成例 (ゼネラルマネジャー育成型)

### 4-3. 高度金融人材育成型

本節のカリキュラム例は、企業経営全般に加え、特に金融分野のリーダーたるナレッジ、スキル、マインドを備えた「高度金融人材」の育成を目指したものである。特に、実務での即戦力となることを重視し、ケーススタディやワークショップ、プロジェクト演習を中心とした授業を展開し、計量分析等の分析能力の向上を目指す。なお、図6は、高度金融人材育成型の共通学習到達目標及び独自学習到達目標を例示したものである。

本カリキュラム例が経営機能全体を把握しつつ、金融分野に強みを有する人材の育成を志向していることを踏まえて、共通学習到達目標の5つの系に対応する科目として、「組織・人材マネジメント」、「オペレーション・マーケティングマネジメント」、「財務会計」、「コーポレート・ファイナンス」、「経営戦略」の5科目を設ける。②技術とオペレーションのマネジメント系及び③

マーケティング系の科目は、「オペレーション・マーケティングマネジメント」の1科目に統一し、モノやサービスの開発、作成、販売、アフターフォローまでの一連の流れをケーススタディを通じ、総合的に学ぶことにより、共通学習到達目標を達成するように設計している。また、金融分野に強みを有する人材を育成していくために、④会計・ファイナンス系の科目は2科目設置し、共通学習到達目標の習得を通じ、しっかりと基礎を固めることができるように設計している。

そして、より高度なファイナンスの知識を養うため、独自学習到達目標の内専門領域において、「M&Aと企業価値評価」、「エクイティ・インベストメント」、「プロジェクトファイナンス」、「金融工学」等、ファイナンス応用系科目を設置する。また、ファイナンスに係る分析手法系科目として、「確率・統計学」、「ファイナンスのための数学」、「マクロ経済学」、「ミクロ経済学」等を設置する。これらの独自学習到達目標の科目を受講することにより、経営を俯瞰する能力に加え、金融の各分野の実務に活かすことができる専門的かつ実践的な知識の習得を目指す。

以上のように、共通学習到達目標の5つの系の科目に加え、独自学習到達目標においてファイナンスの応用系科目等を設置することにより、企業経営全般に加え、金融の各分野のリーダーたるナレッジ、スキル、マインドを備えたT字型のマネジャーの育成を目指すカリキュラムを設計している。

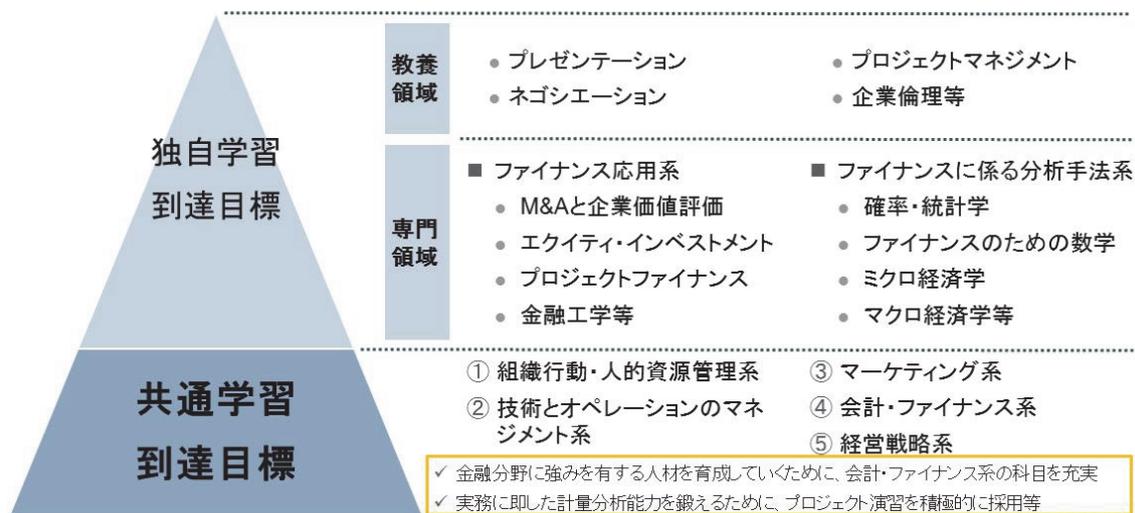


図6 学習目標の構成例（高度金融人材育成型）

#### 4-4. 地域創生牽引人材育成型

本節のカリキュラム例は、企業経営全般に加え、地方創生のリーダーたるナレッジ、スキル、マインドを備えた「地域創生牽引人材」の育成を目指したものである。特に、公共経営及び企業経営を統合的にマネジメントすることができ、官民の間での連携を積極的に推進できるマネジャーの育成を目指す。なお、図7は、地域創生牽引人材育成型の共通学習到達目標及び独自学習到達目標

達目標を例示したものである。

本カリキュラム例が公共経営及び企業経営を統合的にマネジメントできる人材の育成を志向していることを踏まえて、共通学習到達目標の5つの系の統合科目「総合インターンシップ A」、「総合インターンシップ B」の2科目を設ける。民間企業と公共機関の異なる文化・慣行を踏まえ、地域活性化を図っていくためには、両組織から信頼を得る必要性があるため、両者の実情を知ることが重要である。そのため、「総合インターンシップ A」では地元企業でのインターンシップを行い、「総合インターンシップ B」では地元自治体でのインターンシップを行う。総合インターンシップを通じ、地域の生きた現場を知り、理論を実践に活かしていく一助となると考えられる。なお、総合インターンシップでは、企業や自治体におけるインターンシップに加え、5つの系に対応した講義を総合的に学ぶことにより、学習到達目標を達成すると共に実践を意識した科目設計となっている。

そして、独自学習到達目標の内専門領域では、大きく経営系の科目と地域・公共政策系の科目の大きく2つの科目領域を設け、官公庁経験者や企業経験者の別なく、地方創生に向け、公共的な視点、経営的な視点の両方を複合できる人材の育成を目指す。

経営系の科目は、「地域資源の事業化方法」、「消費者行動分析」、「ビジネスモデル」、「ソーシャルビジネス」等、実務への応用を念頭に置きながら、地域創生のような公共的な問題にも有効と考えられる科目を設置する。また、地域・公共政策系の科目は、「地域経済分析」や「産業連関分析」、「地域観光政策」等、一企業のビジネスという枠を超えた地域経済としての活性化に係る方法論を体系的に講義する科目を設置する。これらの独自学習到達目標の科目を受講することにより、地域の現状とビジネスへの活かし方を理解し、地域創生という公共とビジネスが相互に関わりあう領域における知識の習得を目指す。

また、独自学習到達目標の内教養科目として、「プレゼンテーション」、「プロジェクトマネジメント」、「企業倫理」等、社会人として必要なコミュニケーションやスケジューリング等のスキルやマインドの醸成を行うと共に、地域への理解をより深めるために「地域の歴史と文化」という科目を設ける。

以上のように、共通学習到達目標の5つの系の科目に加え、独自学習到達目標において公共的な視点、経営的な視点の両方に係る高度な科目を設置することにより、企業経営全般に加え、地域創生分野のリーダーたるナレッジ、スキル、マインドを備えた人材の育成を目指すカリキュラムを設計している。

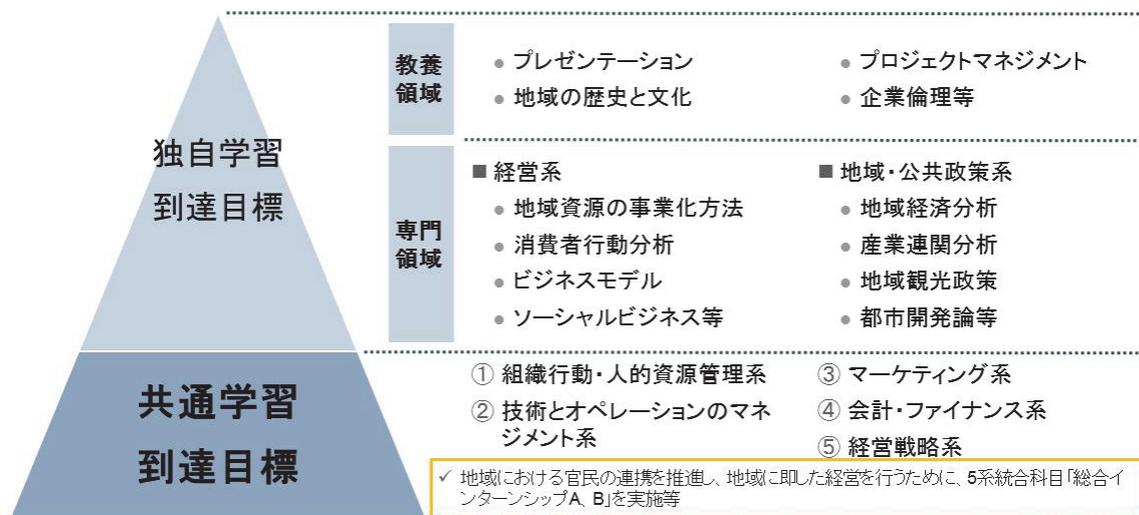


図 7 学習目標の構成例（地域創生牽引人材育成型）

#### 4-5. イノベーション人材育成型

本節のカリキュラム例は、企業経営全般の知識に加え、必要に応じ様々な企業をネットワーク化し、それぞれが持つ知恵やノウハウを有機的に結びつけ、新しい市場や事業、そして企業の立ち上げを先導するためのナレッジ、スキル、マインドを備えた「イノベーション人材」の育成を目指したものである。図 8 は、イノベーション人材育成型の共通学習到達目標及び独自学習到達目標を例示したものである。

本カリキュラム例が、新規事業の開発に強みを有する人材や起業家精神のある人材の育成を志向していることを踏まえて、共通学習到達目標の 5 つの系に対応する科目として、「組織・人材マネジメント」、「オペレーションズマネジメント」、「ビジネスデザイン演習」の 3 科目を設ける。「ビジネスデザイン演習」は、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 3 つの系の統合科目として、学生中の起業を目指し事業を実際に構築していく科目となっている。その他の共通学習到達目標の科目においても、ケーススタディを中心とした講義や実務家による講演等を通じ、5 つの系に関する生きた知識を身に着けることに焦点を合わせる。

独自学習到達目標の内専門領域では、新規事業開発系の科目として、「技術イノベーション」、「消費者行動分析」、「ビジネスモデル」等、新規事業を開発するために必要となるスキルを技術起点及び消費者起点の両面から講義する。また、起業系の科目として、「ベンチャー・マネジメント」、「ベンチャー・ファイナンス」、「アントレプレナーシップ」等、ベンチャー企業の経営実務に効果的な科目を設置する。これらの独自学習到達目標の科目を受講することにより、世の中にない新しい事業を生み出すための方法論の習得を目指す。

また、独自学習到達目標の内教養科目として、「プレゼンテーション」、「ネゴシエーション」、

「プロジェクトマネジメント」等、社会人として必要なコミュニケーションやスケジューリング等のスキルやマインドの醸成を行うと共に、技術と経営の関係性やイノベーションの変遷への理解を深めるために「経営史」という科目を設ける。

以上のように、共通学習到達目標の5つの系の科目に加え、独自学習到達目標において新規事業開発系や起業系の科目を設置することにより、企業経営全般に加え、新しい市場や事業、そして企業の立ち上げを先導するためのナレッジ、スキル、マインドを備えた「イノベーション人材」の育成を目指すカリキュラムを設計している。

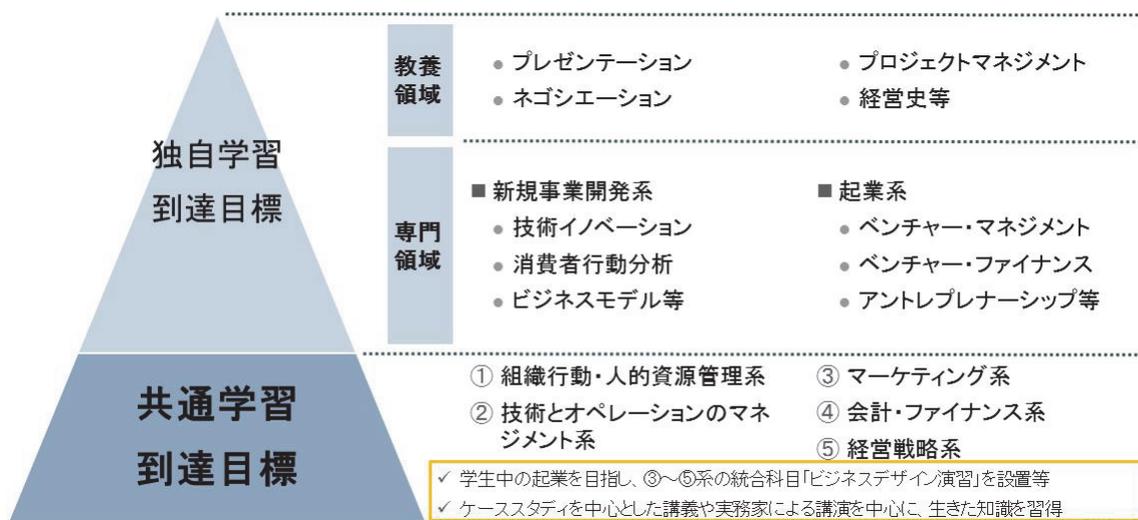


図8 学習目標の構成例（イノベーション人材育成型）

#### 4-6. ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型

本節のカリキュラム例は、企業経営全般の知識に加え、ビジネスデータ分析のリーダーたるナレッジ、スキル、マインドを備えた「ビジネスデータサイエンティスト」の育成を目指したものである。また、実務での活用を重視し、ケーススタディやワークショップ、プロジェクト演習を中心とした授業を展開し、理論だけでなく実践につながる分析能力の向上を目指す。なお、図9は、ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型の共通学習到達目標及び独自学習到達目標のカリキュラムを例示したものである。

共通学習到達目標の5つの系に対応する科目として、「組織・人材マネジメント」、「オペレーションズマネジメント」、「マーケティング」、「管理会計」、「コーポレート・ファイナンス」、「経営戦略」の6科目を設ける。ゼネラルマネジャー育成型と類似の科目となっているが、ゼネラルマネジャー育成型では経営機能の網羅を目指したのに対し、データサイエンティスト育成型はデータ分析を行う上での分析対象を理解し、自らの専門とするデータ分析の対象を決定することを目指す。また、「オペレーションズマネジメント」、「マーケティング」、「コーポレート・ファイ

ナンス」等の科目は、理工系の大学院等と連携し、理工系の講義を一部導入することにより、数理的素養を養うことも考えられる。

また、独自学習到達目標の専門領域において、経営科学系として、「ビジネス数理」、「マーケティングサイエンス」、「金融工学」、「オペレーションズ・リサーチ」等の科目を設置する。共通学習到達目標を通じ、より顧客動向を深くデータ分析したいと感じれば、「マーケティングサイエンス」を履修することにより、実務に役立つ高度なデータ分析の方法論を学ぶことができる。また、先端技術系科目として、社会的な需要が高まっている「データマイニング」や「テキストマイニング」、「機械学習」といった経営に使える最先端の情報科学技術を学ぶ講義を追加することも考えられる。これらの独自学習到達目標の科目を受講することにより、データ分析のための基礎知識の習得や実務におけるデータ分析の活用の方法論の習得を目指す。

独自学習到達目標の内教養科目として、「プレゼンテーション」、「プロジェクトマネジメント」、「企業倫理」等、社会人として必要なコミュニケーションスキルや経営に対するマインドの醸成を行う。また、ビジネスデータ分析は定量的なデータと定性的な実際の人の行動をリンクさせ、データの意味を見出すことが重要であることを踏まえて、組織・マーケティング・消費者行動等を心理学的に観察、分析する「産業心理学」という科目を設ける。

以上のように、共通学習到達目標の5つの系の科目に加え、独自学習到達目標において経営科学系や先端技術系の科目を設置することにより、ビジネスデータ分析の現場を先導するナレッジ、スキル、マインドを備えた「ビジネスデータサイエンティスト」の育成を目指す。

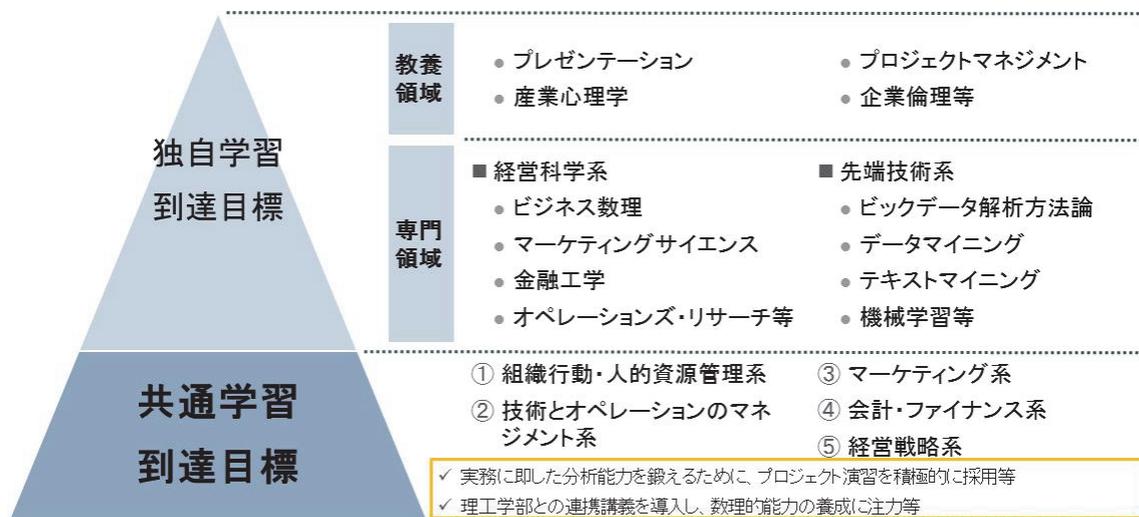


図9 学習目標の構成例（ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型）

## 5. おわりに

---

本報告書では、経営系専門職大学院を中心とした国内ビジネススクールが社会から高い評価を得て、将来に向けて発展を遂げていくために、ビジネス分野における経営系専門職大学院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」を提言し、その円滑な運用をうながす「組織体制・運営方法」についての考察をあわせて提示した。

本報告書が提言する、経営系専門職大学院（ビジネス分野）の「共通学習到達目標」は、経営系専門職大学院（ビジネス分野）が共有する最低限の学習到達目標を、「ビジネス教育における標準概念を、背景やロジックを踏まえて深く理解し、実務的に的確に活用することができる人材の育成」に置くものであり、そこでの標準概念として、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つの系を設定し、各系内に5～8の小項目を設定した。

「共通学習到達目標」の円滑な運用をうながす「組織体制・運営方法」については、国内ビジネススクールの多様性を考慮し、「共通学習到達目標」を共有しながらも各校に合った運営体制やルールの整備を進め、持続可能な運営の基盤を構築することが望ましいと考える。また、経営系専門職大学院の各校が、カリキュラムや教育方法、教材について協議し、教育の質の向上をはかるとともに、時代の変化に応じたコアカリキュラムの見直しをスムーズに実現していくためには、「経営系専門職大学院連絡協議会」等の大学間の横のつながりを構築する組織体を新たに設ける必要性が高いことも指摘した。

本報告書の提言が、ビジネス分野の経営系専門職大学院教育の共通のミッションである「総合的に企業経営をとらえることができる人材の育成」の一助となれば幸いである。また、本報告書で提言したコアカリキュラムは、主にビジネス分野の経営系専門職大学院を対象としたものだが、今後の国内ビジネス教育の高度化に向けて、必要に応じて広く活用されることが望まれる。

最後に、本調査の実施に当たり、産学の多方面から多大なご協力を頂いた。本調査にご協力頂いた全ての関係各位に謝意を表したい。

## 参考文献

---

- [1]. 文部科学省; 専門職大学院, [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/senmonshoku/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmonshoku/). (アクセス日 2016.11.21)
- [2]. 公益財団法人大学基準協会; 経営系専門職大学院基準, [http://juaa.or.jp/accreditation/management/e\\_standard.html](http://juaa.or.jp/accreditation/management/e_standard.html). (アクセス日 2016.11.21)
- [3]. 中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループ; 専門職大学院を中核とした高度専門職業人養成機能の充実・強化方策について, (2016), [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/038/houkoku/1377155.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/038/houkoku/1377155.htm). (アクセス日 2016.11.18)
- [4]. 株式会社工業市場研究所; 平成 28 年度文部科学省先導的経営人材養成機能強化促進委託事業 国内外の経営系大学院に関する実態調査及び産業界の経営系大学院に対するニーズ修了者に対する評価・処遇の実態等の調査, (2017).
- [5]. 文部科学省; 先導的経営人材養成機能強化促進委託事業, [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/038/siryu/\\_icsFiles/afieldfile/2016/07/11/1374222\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/038/siryu/_icsFiles/afieldfile/2016/07/11/1374222_02.pdf). (アクセス日 2016.11.21)
- [6]. 文部科学省; 専門職大学院制度の概要, [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/senmonshoku/\\_icsFiles/afieldfile/2016/01/06/1236743\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmonshoku/_icsFiles/afieldfile/2016/01/06/1236743_1_1.pdf). (アクセス日 2016.12.13)

# パブリックコメント

本調査報告書を作成するに当たり実施した国内ビジネススクールに対するアンケート調査において寄せられたコメント及び弊校としての見解を下記に示す。

## 共通学習到達目標について

No	コメント	コメントに対する見解
1	<p>これまで、MBA、MOT の評価委員の仕事を2度行ってきたが、その際、企業倫理に関わる科目を含むべきであるという提案がなされていた。この科目をどのように位置づけるかを検討することも必要であると思われる。</p>	<p>本報告書の共通学習到達目標は、ビジネス分野の経営系専門職大学院で学ぶ全ての学生が少なくとも習得すべきと考えられる共通の学習内容を規定したものである。</p>
2	<p>コアカリキュラムの領域設定もおおむね賛同する。本大学院においても同様の領域の科目を基礎科目にして設定している。</p> <p>必ずそうあるべきというほどの強いコメントではないが、領域に「統計学」「経済学」が含まれていないことについてはやや疑問がある。</p> <p>なお、これらも本大学院では基礎科目として展開している。</p>	<p>一方で、「企業倫理」、「統計学」、「経済学」や地域経済・社会に即した科目等は、各校が定める人材の育成像や入学してくる学生のニーズにより重要性が異なることから、各校の独自学習到達目標において、各校の判断により、各校の基礎領域あるいは発展領域の科目として設置することが適切と考えている。</p>
3	<p>①～⑤以外に、アントレプレナーシップ、国際経営等をコアカリキュラムに入れているところは少ない。</p> <p>また、コアカリキュラムに入れているところは多くはないかもしれないが、2000年代後半以降、ビジネススクールにおいて経営倫理教育の重要性が高まっている。</p> <p>また、統計（データ分析）、ロジカルシンキング、経済学といったメソッド・ツール系の科目もコアカリキュラムとして必要ではないか。</p>	

No	コメント	コメントに対する見解
4	<p>共通学習到達目標をたてることと、各校独自の魅力ある教育を展開するカリキュラムを編成することは、本質的には相反する考え方である。</p>	<p>本報告書では、想定するカリキュラム構成（図3）における、経営系専門職大学院各校が定める「独自学習到達目標」の余地を狭めないように配慮するとともに、「共通学習到達目標」についても、その実現の方法は各校に委ねている。このように本報告書の提言は、経営系専門職大学院が、「共通学習到達目標」という標準を共有しながら、独自の教育を展開する柔軟性を有していると考える。</p>
5	<p>経営系専門職大学院においては、継続的に学生や産業界からの要望に応えることはもとより、各校独自の魅力ある教育を展開するカリキュラム編成が必要である。</p> <p>例えば、当研究科は歴史と伝統のある京都に位置し、地域経済・社会の発展に貢献する意欲のある学生や伝統産業の継承、成長を目指す学生を育成するカリキュラム編成を行っている。</p> <p>現代という時代に即した、新たな文化ビジネスを生み出す能力を養い、伝統産業を現代に即した文化ビジネスへと転換するために必要な要素を提言できる人材育成のために「観光マーケティング」「京都の知恵ビジネス」「地域ブランド戦略」「京都の伝統産業と文化ビジネス」「事業創造マネジメント」「中小企業経営」等の科目を開講している。</p> <p>このように経営系専門職大学院におけるカリキュラム編成については、一律に定めることなく、各校が地域性や状況に応じて進めるべきである。</p>	<p>経営系専門職大学院各校には、自校の学生層やミッション、地域性に応じて、共通学習到達目標を織り込んだ各校の独自性あるカリキュラム編成を行い、魅力ある教育をさらに進めて頂きたい。</p>

No	コメント	コメントに対する見解
6	<p>会計・ファイナンス系とひとくくりになっているが、会計とファイナンスは、ディシプリン、教える内容、教員のタイプという点で、かなり違うのではないか。</p>	<p>本報告書では、共通学習到達目標の 1 つの系に 1 つの科目が対応すると想定しているわけではなく、各校の学生層やミッションに従い、1 つの系に複数の科目を設けたり、複数の系を総合的に学ぶ科目を設けたりすることにより、共通学習到達目標を達成するという方法の有効性を念頭に置いている。</p> <p>例えば、特に金融分野に強い人材を育成することに主眼を置いている大学院であれば、会計とファイナンスを別の科目で教えることも可能であり、共通学習到達目標を満たすことを前提に、各校の学生層やミッションに併せて柔軟に運用することが重要であると考えます。</p>
7	<p><b>MBA</b> として最低限学ばなければならない学習項目が定義されることは、認証評価上、一定の基準が設けられ、妥当な評価が受けられることができると思われる。</p> <p>ただし、ビジネス界の要求への対応を考えると、学問的な観点からだけで規定してよいのかという疑問が残る。</p>	<p>本報告書の共通学習到達目標は、経営系大学院に関する実態調査(株式会社工業市場研究所による大学院や企業、修了生に対するアンケート調査) [参考文献 4]の内容を参考にすると共に、ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会等において、産業界を中心とした有識者から国内ビジネススクールやコアカリキュラムに対する意見を頂き、作成したものであり、学問的な観点に加えて、産業界の人材育成の担当者の観点、そして専門職大学院を修了した実務者の観点も踏まえた内容となっている。</p>

## 組織体制・運営方法について

No	コメント	コメントに対する見解
1	<p>「共通学習到達目標」を定めることが、各経営系専門職大学院における教育方法に関する独自性を制約するものではないということを確認させて頂ければ幸いである。</p>	<p>本報告書では、共通学習到達目標を実現するための科目における教育方法について、「講義、ケーススタディ、プロジェクト演習、論文作成、インターンシップ等、さまざまな方法が考えられる。」や「ケーススタディ、プロジェクト演習、論文作成、インターンシップ等の教育方法を取り入れていくことが望ましい。」と記載しているものの、教育方法の選択は、各校が学生層やミッションにもとづき判断する任意の規定としている。</p> <p>そのために、共通学習到達目標を定めることは、各経営系専門職大学院における教育方法に関する独自性を制約するものではないと考える。</p>

No	コメント	コメントに対する見解
2	<p>今次提案されるコアカリキュラムを導入すると、再び各校のカリキュラムの標準化が進むと予測されますが、コアに関してはそれでもよいという考えか。</p> <p>共通学習到達目標は相当に盛り沢山であり、これを初学者にも達成させようとする、相応の科目数を用意する必要がある。規模の小さな研究科において、コアカリキュラムの必置を強く求められた場合、それがカリキュラムの大部分を占めることになるため、個性的展開の余地が相当狭まる恐れがある。</p>	<p>本報告書は、経営系専門職大学院各校のカリキュラム独自性を保ちつつ、共通点を見いだし、今後その訴求や高度化をはかっていくためのベースをつくるための提言を行うものである。そのために、共通学習到達目標に関しては、5つの系に対応して、どのような科目を入れるか、どのような教育方法を取るかは各校に委ねることにしている。</p> <p>また本報告書では、必修科目の科目数を設定しているわけではなく、「5つの系に対応する独立した5つの科目を設けるのではなく、ケーススタディにおけるディスカッション等を通じ、複数の系を1つの科目で総合的に扱うことにより、共通学習到達目標を達成するという方法も可能である。」と記載しており、必修科目が過多にならないよう運用することを妨げないように配慮した内容となっている。</p>

## その他

No	コメント	コメントに対する見解
1	<p>現在国内のビジネススクールでも、たとえば知的財産、事業構想等、かなり限定的ではあるが、産業界のあるニーズを満たすような独特のプログラムを打ち出しているところがある。このような動きも、国内ビジネススクールの活性化には重要であり、共通学習等到達目標を定めることがこれらの動きを抑制するようなことがあれば、望ましくないのではないか。</p> <p>ちなみに欧米のビジネススクールでも、この標準的なカリキュラムにもとづく <b>MBA</b> プログラムの限界を認識し、新しい方向を模索している。</p>	<p>本報告書の共通学習到達目標は、ビジネス分野の経営系専門職大学院で学ぶ全ての学生が少なくとも習得すべきと考えられる学習内容を規定したものであり、各校が独自のカリキュラムを展開する余地にも配慮している。各校が定める独自学習到達目標において自由なカリキュラム設計を可能としており、高い柔軟性を有していると考える。</p> <p>一方で経営系専門職大学院が共通学習到達目標を共有する利点もあり、今後の経営系専門職大学院のあり方としては、バランスの取れた展開を進めていく必要があると考えている。</p>



お問合せ先

**神戸大学大学院経営学研究科**

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1  
TEL : 078-881-1212 FAX : 078-803-6977  
E-mail : [bwebmaster@b.kobe-u.ac.jp](mailto:bwebmaster@b.kobe-u.ac.jp)