

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
コアカリキュラム策定に関する調査研究報告書

平成 29 年 3 月

神戸大学大学院経営学研究科

無断複製等禁止の標記について

委託業務に係る成果報告書の無断複製等の禁止の標記については、次によるものとする。

本報告書は、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による委託業務として、国立大学法人神戸大学が実施した平成 28 年度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策定に関する調査研究の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

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	5
2.	経営系専門職大学院（ビジネス分野）等のカリキュラム調査	7
2-1.	調査方法	7
2-2.	調査結果	7
3.	経営系専門職大学院（ビジネス分野）等に対するヒアリング調査	9
3-1.	調査方法	9
3-2.	調査結果	14
3-2-1.	国内ビジネススクールを取り巻く環境について	14
3-2-2.	ビジネス分野コアカリキュラムについて	15
3-2-3.	その他について	17
4.	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	19
4-1.	カリキュラム体系の課題	19
4-2.	運営体制における課題	21
5.	経営系専門職大学院（ビジネス分野）のコアカリキュラム	22
5-1.	想定する経営系専門職大学院のカリキュラム構成	22
5-2.	共通学習到達目標	24
5-3.	組織体制・運営方法	32
6.	コアカリキュラムに対するアンケート調査	34
6-1.	調査方法	34
6-2.	調査結果	37
6-2-1.	共通学習到達目標について	37
6-2-2.	組織体制・運営方法について	41
6-2-3.	その他について	44
7.	カリキュラムのモデルケース（例）	45
7-1.	モデルケースの概要	45
7-2.	ゼネラルマネジャー育成型	45
7-3.	高度金融人材育成型	46
7-4.	地域創生牽引人材育成型	48
7-5.	イノベーション人材育成型	49
7-6.	ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型	51

8. おわりに	53
参考文献	54
付録	56
A-1. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）等のカリキュラムの現況	56
A-2. 第一回ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会	80
A-3. 第二回ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会	84
A-4. 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（大阪）	87
A-5. 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（東京）	93

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付け、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] 事実、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 修了生も大学院に対する満足度は高い水準となっている。(図 1) 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、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。(図 2、図 3、図 4) 例えば、図 2 に示している通り、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・能力を身に付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平成 22 年度に「MOT 教育コア・カリキュラム」[参考文献 6]として策定されており、また今回の「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」

においても山口大学が別途「経営系専門職大学院（MOT 分野）におけるコアカリキュラム策定に関する調査研究」を行っているためである。

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 7]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。

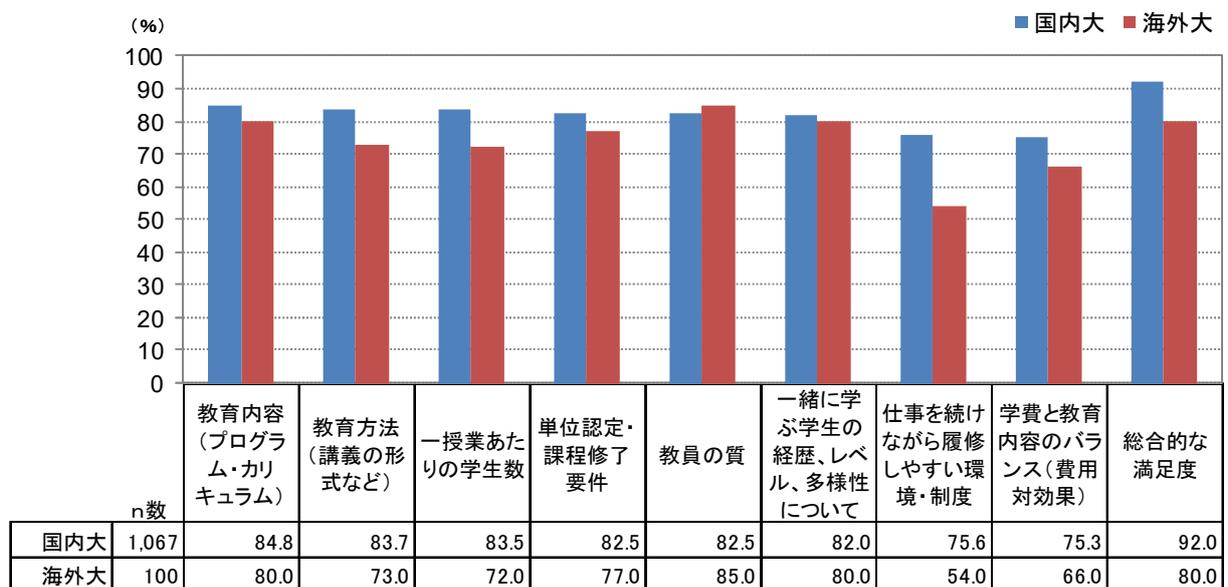


図 1 大学院に対する満足度

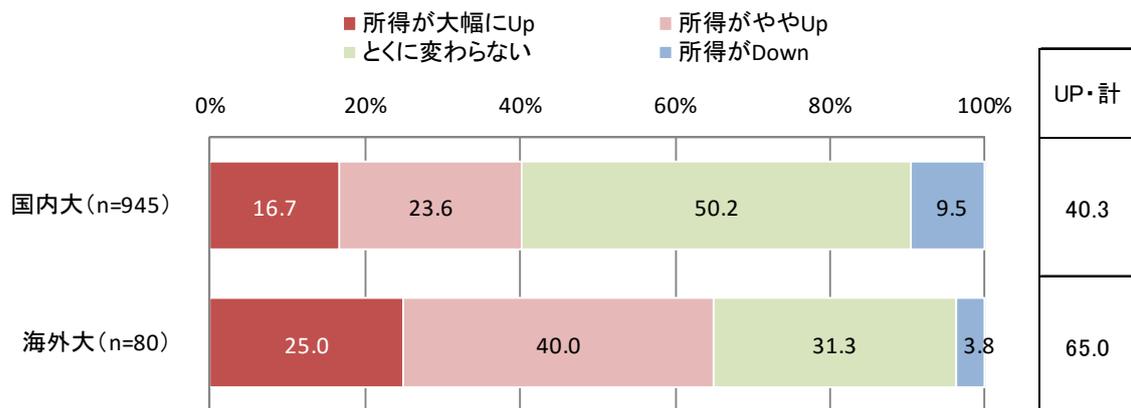


図2 大学院就学前と修了後の所得の変化

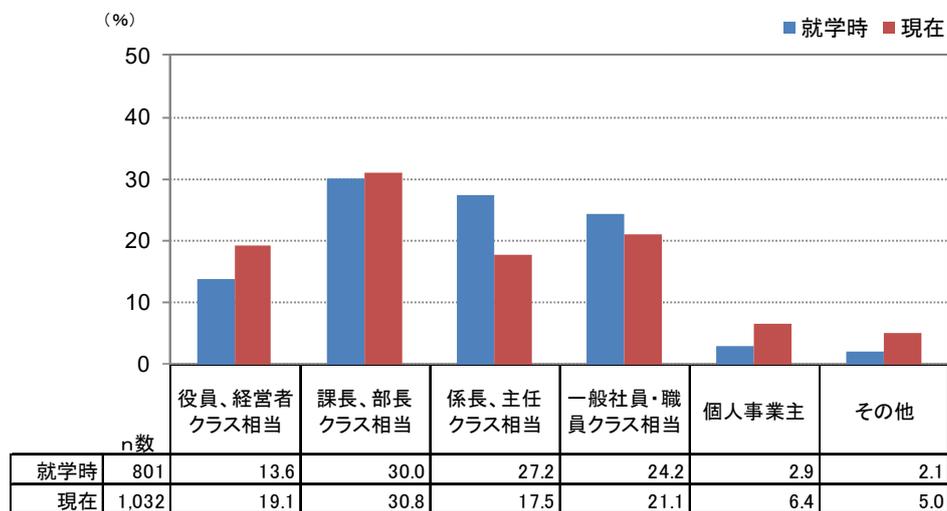


図3 大学院就学前と修了後の処遇の変化（国内経営系大学院）

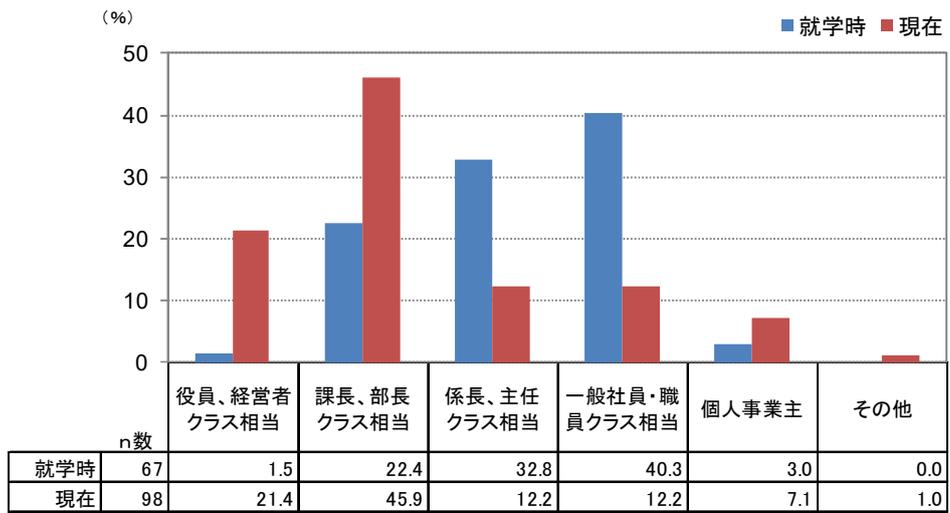


図4 大学院就学前と修了後の処遇の変化（海外経営系大学院）

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 5 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、ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会小委員会（神戸大学教員を構成メンバーとする）を設け、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うとともに、各分野の専門教員の意見等を踏まえて、ビジネス分野コアカリキュラム素案の作成を行った。

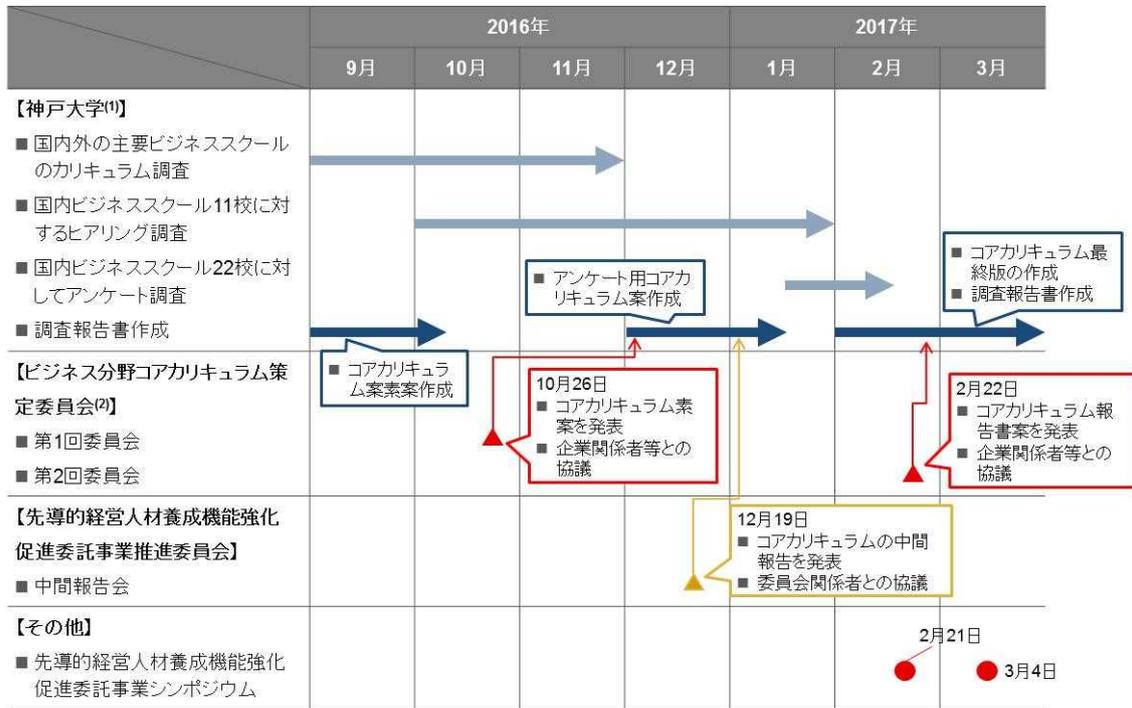
続いて、この素案をもとに、2016 年 10 月から 2017 年 1 月にかけて、国内のビジネススクール 11 校（専門職大学院および非専門職大学院のビジネス系大学院）に対するヒアリング調査を行い、素案に対して、各大学院の視点から意見を収集しながら、ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会小委員会の検討を経て、修正を行った。なお、ヒアリング調査の詳細は、次章以降で説明することとする。

また、2016 年 10 月 26 日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（産業界の主要企業及び団体、及び神戸大学教員を構成メンバーとする）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収集するとともに、討議を行い、先のヒアリング調査による国内ビジネススクールの各大学院からの意見と合わせて、ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会小委員会での検討を行い、ビジネス分野コアカリキュラム素案のブラッシュアップを重ねた。

そして、2016 年 12 月 19 日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、ビジネス分野コアカリキュラム素案をもとに、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。本アンケート調査は、ビジネス分野コアカリキュラム素案を作成する際に行ったカリキュラム調査やヒアリング調査とは位置づけが異なり、作成したビジネス分野コアカリキュラム素案が実際に国内の経営系専門職大学院（ビジネス分野）に受け入れられ、効果的に活用されていくうえで、どのような改善や配慮や工夫が必要となるかについて、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からの意見を幅広く収集し、その有効性を確認し、高める道筋を把握する目的で行っている。なお、アンケート調査の詳細は、次章以降で説明することとする。

以上の、ヒアリング調査やアンケート調査の結果、各委員会で収集した意見、そして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、提言内容の案を、ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会小委員会にて検討しながら、逐次修正し、2 月以降の大阪（2 月 21 日）及び東京（3 月 4 日）で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）、「経営系専門職大学院（MOT 分野）

におけるコアカリキュラム策定に関する調査研究」の実施主体との内容の協議、そして2月22日の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、最終的な調整を行い、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

2. 第1回、第2回の委員会に加え、小委員会を2016年9月14日、10月12日、11月16日、12月14日、2017年2月22日、3月1日に開催

図5 本調査のスケジュール

2. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）等のカリキュラム調査

2-1. 調査方法

経営系専門職大学院の現在のカリキュラム構成を確認するために、2016年9月～11月にかけて、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校のカリキュラムを中心に、各大学院のホームページに掲載されている情報等を基に調査を実施した。[参考文献 8～29]

調査実施先は、表1にまとめている。

表1 カリキュラム調査実施先

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

2-2. 調査結果

国内の経営系専門職大学院（ビジネス分野）の各大学院のカリキュラムの現況は付録A-1にまとめている。

各大学院のカリキュラムは、各大学院の教育方針や地域特性に合わせて様々な科目が設置されており、各大学院の独自性が窺える構成となっていた。例えば、筑波大学大学院ビジネス科学研究科では、基礎科目にビジネスと情報、ビジネス数理、計算機科学基礎といった情報系の科目が設置されており、工学分野に強い筑波大学ならではの科目構成となっている。また、一方で、香川大学大学院地域マネジメント研究科では、基礎科目の中に、地域基礎科目が設けられており、四国経済事情（地域活性化と企業経営）、四国経営事情（地域活性化と地域資源）、四国経済事情（地域活性化と地域政策）といった地域の実情への理解を深める科目が多数設置されている。

しかしながら多くの大学院では、科目名や講義内容が異なる部分もあるものの、組織や人的資源管理に関する学習内容、技術やオペレーションのマネジメントに関する学習内容、マーケティ

ングに関する学習内容、会計やファイナンスに関する学習内容、経営戦略に関する学習内容についての諸科目は、多くの大学院が教育方針や地域特性は異なっても、共通して設置している傾向にあることが分かった。

3. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）等に対するヒアリング調査

3-1. 調査方法

本調査では、2016年10月～2017年1月にかけて、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11校にヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、表2記載の大学に訪問し、実施した。日時、出席者についても表2に記載している。

表2 ヒアリング調査実施先

No	大学名	訪問日時	出席者	場所
1	関西学院大学 大学院 経営戦略研究科	2016年 10月3日 10時～12時	【関西学院大学】 研究科長 定藤繁樹教授 【同志社大学】 加登豊教授	関西学院大学（上ヶ原キャンパス） 研究科長室 兵庫県西宮市上ヶ原一番町1番155号
2	同志社大学 大学院 ビジネス研究科		【神戸大学】 栗木契教授 【三菱UFJリサーチ&コンサルティング】 チーフコンサルタント 高橋	
3	一橋大学 大学院 商学研究科	2016年 11月29日 13時15分～ 14時15分	【一橋大学】 加藤俊彦教授 【神戸大学】 栗木契教授 【三菱UFJリサーチ&コンサルティング】 チーフコンサルタント 高橋	一橋大学（国立キャンパス）応接室 東京都国立市中2-1

4	慶応義塾大学 大学院 経営管理研究 科	2016年 11月29日 16時～17時	【慶応義塾大学】 ビジネススクール校長 河野宏和教授 【神戸大学】 栗木契教授 【三菱 UFJ リサーチ&コン サルティング】 チーフコンサルタント 高橋 コンサルタント 新倉	慶応義塾大学 横浜市港北区日吉 4-1-1
5	明治大学大学 院 グローバル・ビ ジネス研究科	2016年 12月20日 13時30分～ 14時30分	【明治大学】 専攻主任 木村哲教授 【神戸大学】 栗木契教授 【三菱 UFJ リサーチ&コン サルティング】 チーフコンサルタント 高橋	明治大学駿河台キャン パス（アカデミー顧問応 接室） 東京都千代田区神田駿 河台一丁目1番地

6	グロービス経営大学院大学 経営研究科	2016年 12月20日 16時～17時	<p>【グロービス経営大学院大学】</p> <p>研究科長 田久保善彦常務理事</p> <p>事務局長 廣瀬聡教授</p> <p>事務局 奈良美代子様</p> <p>【神戸大学】</p> <p>栗木契教授</p> <p>【三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング】</p> <p>チーフコンサルタント 高橋</p> <p>アソシエイト 大澤</p>	<p>グロービス経営大学院 東京校</p> <p>東京都千代田区二番町 5-1 住友不動産麹町ビル</p>
7	青山学院大学 大学院 国際マネジメント研究科	2016年 12月26日 13時～14時	<p>【青山学院大学】</p> <p>研究科長 岩井千明教授</p> <p>教務主任 中里宗敬教授</p> <p>須田敏子教授</p> <p>【神戸大学】</p> <p>栗木契教授</p> <p>【三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング】</p> <p>チーフコンサルタント 高橋</p>	<p>青山学院大学（青山キャンパス）</p> <p>東京都渋谷区渋谷4丁目 4-25</p>

8	中央大学大学院 戦略経営研究科	2017年 1月10日 13時～14時	<p>【中央大学】 研究科長 中村博教授 吉田昭彦事務課長</p> <p>【神戸大学】 栗木契教授</p> <p>【三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング】 チーフコンサルタント 高橋</p>	中央大学ビジネススクール 研究科長室 東京都文京区春日 1-13-27
9	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科	2017年 1月10日 15時～16時 30分	<p>【筑波大学】 ビジネス科学研究科 研究科長 西尾チヅル教授 経営システム科学専攻長 山田雄二教授 国際経営プロフェッショナル専攻長 徐驊 (Hua Xu) 教授 猿渡康文教授 立本博文教授</p> <p>【神戸大学】 栗木契教授</p> <p>【三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング】 チーフコンサルタント 高橋</p>	筑波大学 文京キャンパス会議室 東京都文京区大塚 3-29-1

10	小樽商科大学 大学院 商学研究科 アントレプレ ナーシップ専 攻	2017年 1月17日 10時～11時 30分	<p>【小樽商科大学】</p> <p>ビジネススクール専攻長 玉 井健一教授</p> <p>副学長 近藤公彦教授</p> <p>【神戸大学】</p> <p>栗木契教授</p> <p>【三菱 UFJ リサーチ&コン サルティング】</p> <p>チーフコンサルタント 高橋</p>	小樽商科大学 副学長 室 北海道小樽市緑 3-5-21
11	京都大学大学 院 経営管理教育 部	2017年 1月27日 10時～11時 30分	<p>【京都大学】</p> <p>経営管理大学院院長 若林靖 永教授</p> <p>経営管理大学院副院長 戸田圭一教授</p> <p>【神戸大学】</p> <p>栗木契教授</p>	京都大学経営管理大学 院 院長室 京都府京都市左京区吉 田本町

3-2. 調査結果

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ヒアリング調査において寄せられたコメント及びコメントからの示唆を述べる。

3-2-1. 国内ビジネススクールを取り巻く環境について

ヒアリング調査を通じ、国内ビジネススクールを取り巻く環境について、国内 MBA の一時的な流行が過ぎ、認知度が低下傾向にあること、また、国内 MBA の価値を十分に社会に伝達できていないとの指摘を受けた。

特に、OJT（On the Job Training）で学ぶだけでは得られない経営理論の背景やロジックを踏まえた理解や実践への適用について考慮したカリキュラム設計及び情報の発信が重要であるとの指摘を得た。

表 3 国内ビジネススクールを取り巻く環境に関する主なコメント

No	コメント
1	そもそもビジネススクールのメインマーケット（大企業 30-40 代、男性）が減っている。ちょうど企業が景気低迷で採用を絞った年代でもある。 MBA の認知度・人気そのものが下がっている。日経開催イベントを今年中止したぐらいだから、MBA テーマでは人が集まらなくなっている。
2	知識体系をじっくり勉強するには MBA は役に立つ。 OJT で学ぶのとは違うと思う。ただ 2 年間かけて MBA で学ぶことの良さを（我々が）うまくアピールできていない。

3-2-2. ビジネス分野コアカリキュラムについて

ヒアリング調査を通じ、カリキュラムの科目は、各大学院により特徴はあるものの、多くの大学院において組織や人的資源管理に属する科目、技術やオペレーションのマネジメントに属する科目、マーケティングに属する科目、会計やファイナンスに属する科目、経営戦略に属する科目を基礎科目や必修科目に入れており、コアカリキュラムの対象とすることに大きな違和感はないとの意見を得た。

また、各大学院は所属する学生構成や育成する人材像、そして規模等に差異があるため、各大学院の独自性が阻害されない範囲で、コアカリキュラムを設定していく必要性が高いことが分かった。

表 4 ビジネス分野コアカリキュラムに関する主なコメント

No	コメント
1	<p>ベーシック科目群にアカウンティングは入っておらず、ファイナンスのみである。選択必修科目には会計学があるが、より深く学びたい人はアカウントスクールへの入学を推奨している。</p> <p>ベーシック科目からの選択は、経営、マーケティングが多い。ファイナンス、アントレプレナーシップはそれほど多くない。また、テクノロジーマネジメントは結構人気がある。</p> <p>自治体・医療・大学経営はそれほど人気はないが、医療（病院経営等）を強化しており、さらに訴求していきたいと考えている。</p> <p>経済学の評価は低くなってしまいう傾向にある。</p>
2	<p>私どものコアカリキュラムの科目の認定の仕方というのは、常に世界のベスト 10 に入るようなビジネススクールの中のコア科目を定期的に観察し、選んでいる。その観点から、マーケティング、会計、戦略、組織行動やファイナンス、オペレーションをコアカリキュラムの科目に入れている。</p>
3	<p>講義のベースとなる共通項目をおさえていく必要がある。これから受講生がグローバルで活躍していく為にも、海外大学院の講義・カリキュラムをおさえておくことは必要である。必須でなくとも準拠する教科書を定めておくのも必要とおもっている。</p>
4	<p>コアカリキュラムが必要な大学はグローバルトップ 100 に入る大学（first tier）ぐらいであり、地域や機能（医療経営とか地域経済等）に特化した大学院はそこまでカリキュラムを共通化できるかどうか不透明だと考えている。</p>

5	<p>当校では必修科目は5科目である。各2単位なので最低限学んでもらいたい内容にしているが、運営は大変である。</p> <p>学生が来ることができる曜日が限られる為、二人の教員で同じ内容を4回（春学期と秋学期、平日と休日）も実施している。</p> <p>フルタイムMBAなら何とかなるが、パートタイムMBAだと必修科目をきちんと運営するのは難しい。パートタイムMBAは受講時間が少ないうえに、学生が必修科目を落としてしまうと翌期に受講する等対応が大変である。必修科目数が多くなると運営が困難となる。</p>
6	<p>私共の方向性と違いはない。</p> <p>大学毎の独自性を出すにしても、MBAホルダーとして知っておくべき科目を決めるのは必要である。</p> <p>特に戦略や会計、マーケティング、組織・HRMについては、受講生は標準的に知っておくべきだと思う。</p>
7	<p>コアカリキュラム策定が今後の認証に関係するとなると、科目の指導内容のフレキシビリティは必要になる。</p> <p>また、現在はヒト系と戦略系を合わせた科目で講義を行っているが、統合型の科目でも良いのか。</p> <p>コアカリキュラムにシラバスの項目を列挙すると、かなり広範囲になってしまい、現在専門科目で指導している内容も含まれてしまい、大変になる。</p>
8	<p>コアカリキュラム1科目は1単位にしており、全部で8単位である。75分×10回で1単位、75分を2コマ続きにすれば5回で1科目を修了できる。</p> <p>忙しい社会人でもタイムマネジメントがしやすいため、このやり方を採用している。</p>
9	<p>コアカリキュラムは、MBAホルダーなら備えておくべき基本的な領域だと理解しているが、それを全て科目化して単位化すると運営が大変になる。</p> <p>むしろ各領域をつなぐ、具現化する思考やアプローチが必要である。科目を切り売りしているビジネススクールもあるが、それぞれ学んだ基礎知識を横串で具現化することができないと日本のMBAは良くならない。</p> <p>横串できる取り組みとして、プロジェクトや修士論文等を示した方が良い。</p>
10	<p>ゼネラル系のビジネススクールなら良いが、例えば、ファイナンスに特化したビジネススクールもコアカリキュラムの領域に対応できるよう配慮する必要がある。</p>
11	<p>例えば、マーケティングを履修しなくても修了できるビジネススクールがあり、その現状に問題意識を感じている。ビジネススクールであれば、今回提示してもらったコアカリキュラム案は必修で教えるべきだと考える。これまでこういったカリキュラム案はなかったため、到達目標があるのは良い。</p>

12	<p>コアカリキュラム案で打ち出されている、各ビジネススクールは T 字型のカリキュラム設計を行い、共通部分については標準化をはかるといふ考え方は共有できる。</p> <p>コアカリキュラム案の学習到達目標における「知識」＋「実践能力」といふ組み立ては、経営系専門職大学院の教育のあり方としては共有できる。</p>
----	---

3-2-3. その他について

ヒアリング調査を通じ、大学院の中には、教育内容が教員の個性や属人性に委ねられがちだったことへの問題意識を強く持っている大学院もあり、実際に対策を講じている大学院も複数存在することが分かった。

また、MBA の基盤となるコアカリキュラムの領域において、カリキュラムを標準化していくことの意義については高く評価する大学院が多かった一方で、各大学院の独自性に配慮した設計が必要であることを指摘する大学院が多かった。

また、各大学院の運営体制については、規模等に差異があるため、各大学院の特徴に合わせた組織体制を整備していく必要性が高いことが分かった。

表 5 その他に関する主なコメント

No	コメント
1	<p>以前、経営の講義で、教員 3 名体制で対応していた時は、同じ講義名でありながら、各教員によって教育内容が異なっていたことがある。それぞれ経営戦略論に強いとか、組織論が専門等の違いにより、教育内容が変わってしまうということがあった。</p>
2	<p>同じ科目であっても先生によって指導内容が変わらないように、完璧とは言えないが、指導チームで話し合っ、必修科目は同じ内容で指導するようにお願いしている。せめて教材は共通にしてもらっている。</p> <p>今回のように、コアカリキュラムや指導方法の標準化等を（文部科学省や基準協会が）示してくれる方が、こちらも先生たちに（標準化・共通化を）依頼しやすくなる。</p>
3	<p>我々は組織が小さいので、コアカリキュラムの領域を指導できる教員が常勤でなければならぬ等の規定が置かれると、大規模校でしか対応が困難になる。</p>
4	<p>大学教員は一国一城の主なので、なかなか他の大学教員のシラバスに意見をいうのは難しい。</p> <p>ただ、シラバスの共有は必要だと思う。当校はそんなに先生の転出が多くないが、転出する場合でも、シラバスの内容は大きく変わってないと思う。</p> <p>ただし、コアカリキュラムから離れていくに従って、教科書がないような科目もあるため、属人的な内容になりがちである。</p>

5	<p>学生に向けてマーケティングが学べるというのではなく、来年度から大幅にミッションを変えて、「ファミリービジネスやスタートアップビジネス、イノベーションを担う、ゼネラルマネジャーを育てる」とはっきり打ち出してブランドを作っていく。その新しいミッションに併せて、科目を作っていく。</p> <p>今後は各大学の個性をもっと作っていく努力が必要である。</p>
6	<p>我々は科目間のダブリがないように、例えばファイナンスチーム内に加え、ファイナンスチームとアカウティングチームも連携している。</p> <p>例えば、ファイナンス 1・2・3 という講義があるが、1 でやったことと 2 でやったことが重複している、又は 2 と 3 が重複しているということが一番よくないため、ファイナンスという同領域の中でも、またアカウティングとファイナンスという別領域でも、できるだけ重複のないように全体整合をとって運営している。</p> <p>我々はハーバードのスタイルを取り入れており、例えばファイナンスチームならファイナンスチームがあって、ヘッドがいるというような教員のグループを設置し、その中でティーチングの方法だとか、どのケースを入れ替えるのかを議論をしていくような形にしている。</p>
7	<p>同一科目（領域）の担当者が複数いないような場合には、ピアレビューを行うにも限界がある。運営体制の基準についてはスクールの違いを踏まえた柔軟性が欲しい。</p>
8	<p>今後、連絡協議会のような場を設ける必要性は高いと思う。</p>
9	<p>ビジネススクール側も、自分たちが何をしているのか、教育だけでなく研究も含めて社会の基盤を支えるべくやっていることを周知・広報していくことが必要ではないかと考えている。</p>
10	<p>基礎科目の表彰の要件としては、既修者はアチーブメントテスト（確認テスト）に合格すれば、科目単位取得に変えることができる制度をつくっている。</p>

次章以降、本章までのカリキュラム調査及びヒアリング調査の結果を踏まえて、経営系専門職大学院（ビジネス分野）のカリキュラム体系・運営に係る課題を整理する。

4. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）のキャリア プログラム体系・運営に係る課題

4-1. 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、大きくは図6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、このキャリアパスには現場に通じた実践力のある人材の育成に強みを発揮してきた一方で、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。日本の主要企業を念頭に置いていえば、個々の事業のみならず、多角化した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の育成が日本の産業界の課題である。この課題を解決するためには、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をうながす必要がある。

また、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、前章までのカリキュラム調査やヒアリング調査の結果から分かるように、現状としては、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、各大学院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、各大学院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、カリキュラムは各大学院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、第一章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。

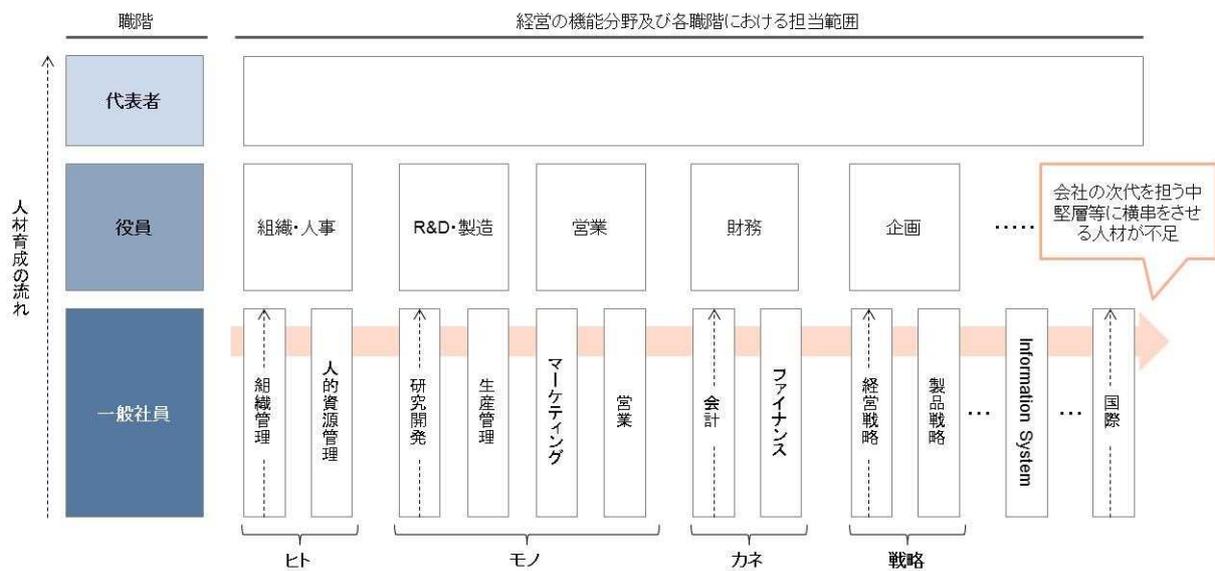


図 6 日本における人材育成の流れ・課題

4-2. 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。事実、本調査において行ったビジネススクールへのヒアリング調査の中には、教育内容が属人化していることに問題意識を持っている大学院は少なくなかった。

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、各大学院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、各大学院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、一定の範囲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大学院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考えられる。

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。

5. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）のコアカリキュラム

5-1. 想定する経営系専門職大学院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、各大学院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、職務経験を越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）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）の各大学院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7）。

本報告書が想定する経営系専門職大学院の全体的なカリキュラムのあり方を、関係図（図7）に記載する。

関係図（図7）は、「共通学習到達目標」とは別に、各大学院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、各大学院が自由に定める「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、各大学院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」はあくまで各大学院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。

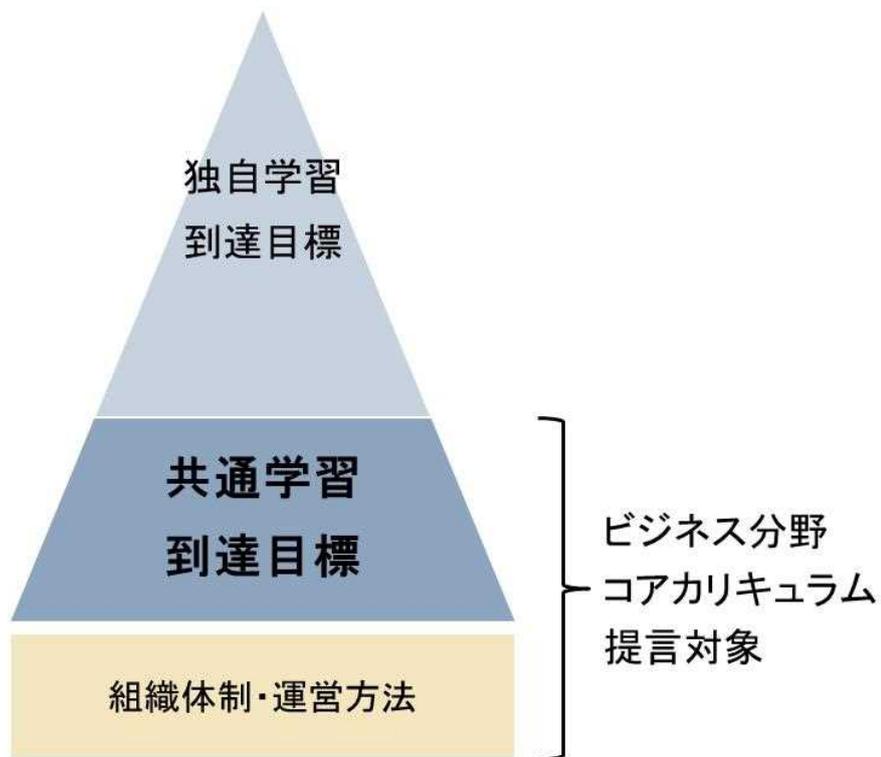


図7 経営系専門職大学院のカリキュラムの全体構成・関係図

5-2. 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大学院が、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 2] 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 8 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るべきと考え、図8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 2] や経営系専門職大学院のホームページ等に公開されているカリキュラム、そして各大学院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）（図9、図10） [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6～10）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。

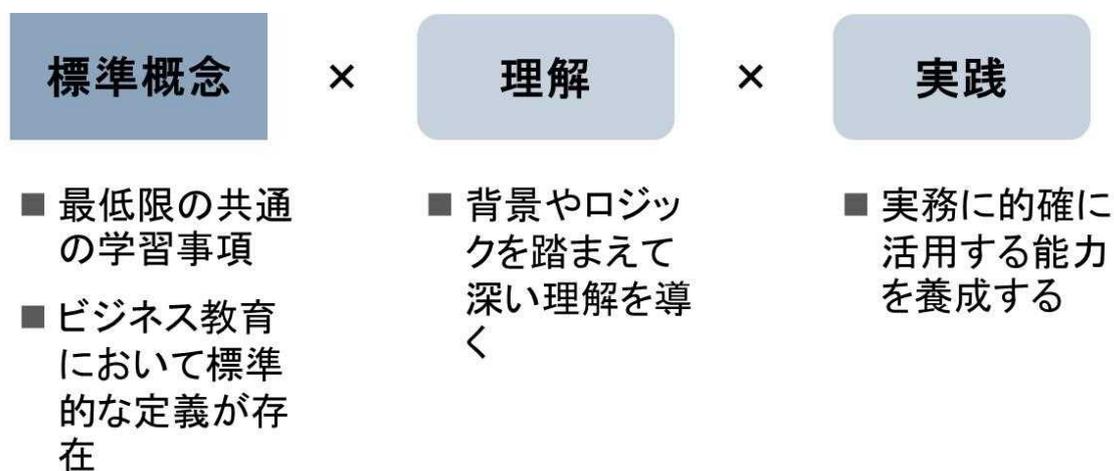


図8 共通学習到達目標の設計方針

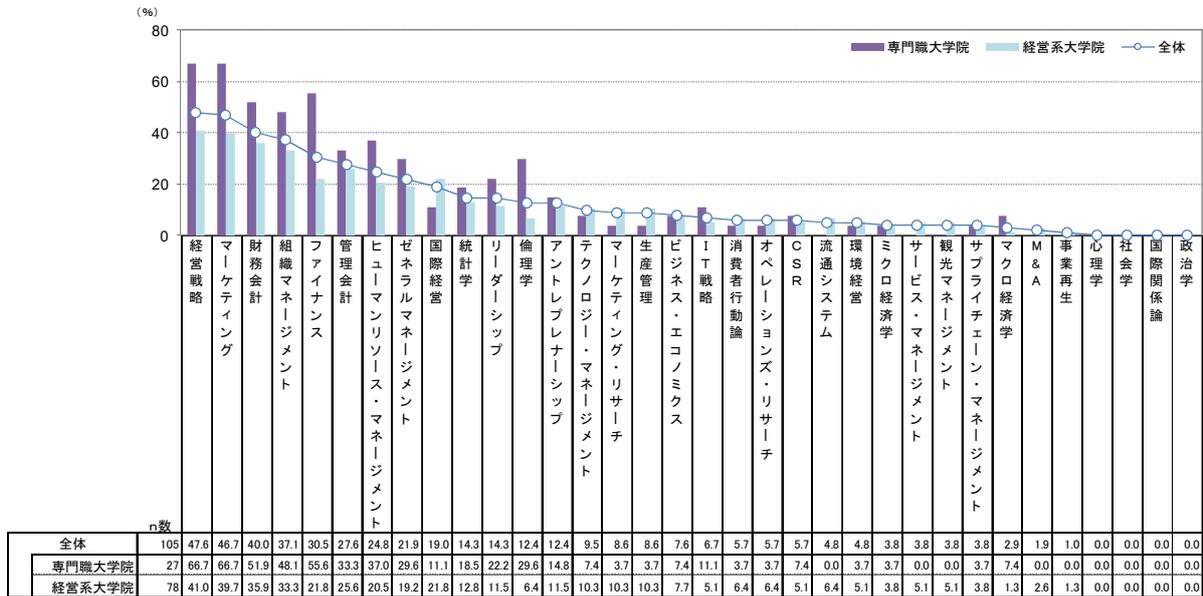


図9 大学院が必修化すべき科目と考える割合

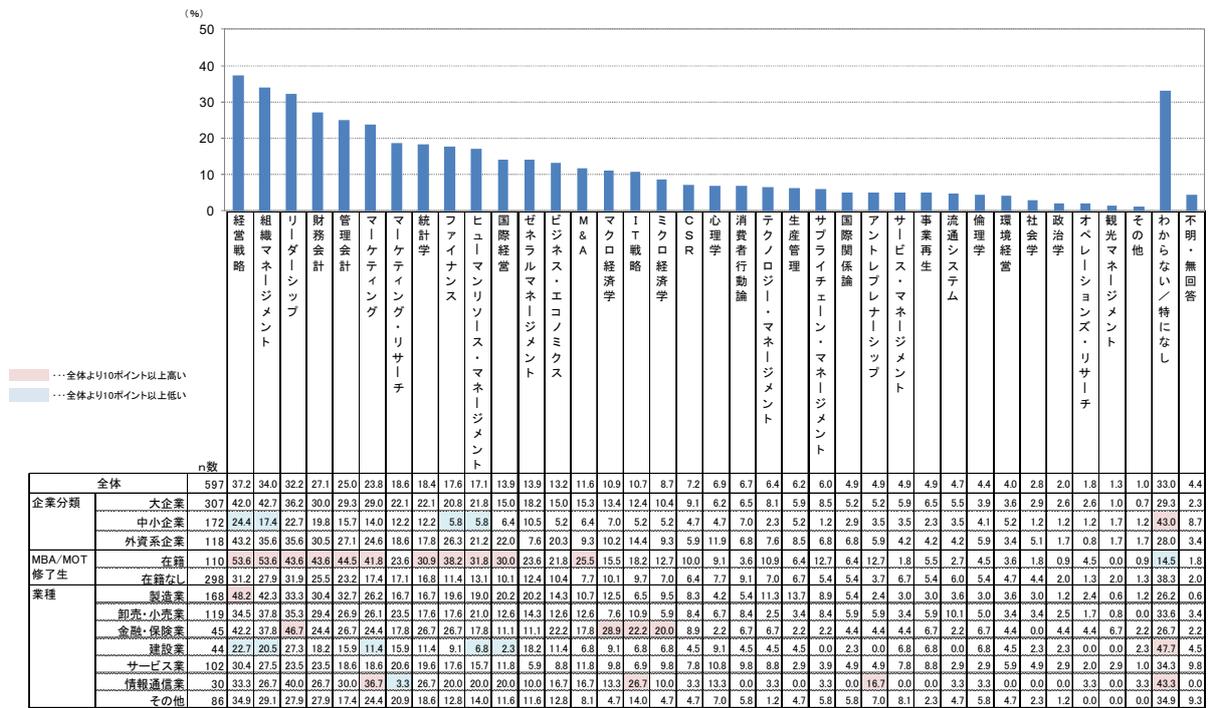


図10 産業界が教育してもらいたい科目と考える割合

表 6 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"> 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。 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。 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。 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。 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。 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。

表7 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"> 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。 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。 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。 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。 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。

表 8 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 data-bbox="395 389 1404 510">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 data-bbox="395 521 1404 642">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 data-bbox="395 654 1404 775">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 data-bbox="395 786 1404 907">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 data-bbox="395 918 1404 1039">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 data-bbox="395 1050 1404 1171">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 data-bbox="395 1182 1404 1303">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。

表9 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"> 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。 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。 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。 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。 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。 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。 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。

表 10 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"> 1. 競争戦略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。 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。 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。 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。 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。

5-3. 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、各大学院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、各大学院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、各大学院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が、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、各大学院の修了者が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、その教育方法は各大学院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、各大学院の学生の構成や各大学院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、各大学院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、各大学院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、併せて各大学院は、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。

そして各大学院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、各大学院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、各大学院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、各大学院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大学院が、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。

6. コアカリキュラムに対するアンケート調査

6-1. 調査方法

本調査では、作成したビジネス分野のコアカリキュラムが「絵に描いた餅」に終わるのではなく、実際に国内の経営系専門職大学院（ビジネス分野）に受け入れられ、効果的に活用していただくために、国内の経営系専門職大学院（ビジネス分野）からのビジネス分野のコアカリキュラムに対する意見を幅広く収集する目的で、2017年1月26日～2月8日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、アンケート調査票を表11記載の大学に郵送にて送付し、調査票に回答頂くことで実施した。

各大学に送付したアンケート調査票は、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①共通学習到達目標についてのご意見、②組織体制・運営方法についてのご意見、③その他についてのご意見の3点を自由回答形式で質問する方法で実施した。

アンケート調査票を送付した結果、11校から回答を受領した。主要な回答内容に関しては、次節において説明することとする。

表11 アンケート送付校

No	大学名	住所
1	小樽商科大学大学院 商学研究科 アントレプレナーシップ専攻	〒047-8501 北海道小樽市緑3-5-21
2	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科	〒112-0012 東京都文京区大塚3丁目29-1
3	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科	〒101-8439 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2 学術総合センター内
4	京都大学大学院 経営管理教育部	〒606-8501 京都市左京区吉田本町
5	香川大学大学院 地域マネジメント研究科	〒760-8523 香川県高松市幸町2-1
6	九州大学大学院 経済学府 産業マネジメント専攻	〒812-8581 福岡県福岡市東区箱崎6-19-1

7	兵庫県立大学大学院 経営研究科	〒651-2197 兵庫県神戸市西区学園西町 8 丁目-2-1
8	北九州市立大学大学院 マネジメント研究科	〒802-8577 福岡県北九州市小倉南区北方四丁目 2 番 1 号
9	青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科	〒150-8366 東京都渋谷区渋谷 4-4-25
10	グロービス経営大学院大学 経営研究科	〒102-0084 東京都千代田区二番町 5-1 住友不動産麹町ビル
11	中央大学大学院 戦略経営研究科	〒112-8551 東京都文京区春日 1-13-27
12	法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科	〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
13	明治大学大学院 グローバル・ビジネス研究科	〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1
14	早稲田大学大学院 経営管理研究科	〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1 早稲田大学大学院経営管理研究科 (早稲田キャンパス 11 号館 3 階)
15	SBI 大学院大学 経営管理研究科	〒100-6209 東京都千代田区丸の内 1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸の内 9 階
16	事業創造大学院大学 事業創造研究科	〒950-0916 新潟県新潟市中央区米山三丁目 1 番 46 号
17	同志社大学大学院 ビジネス研究科	〒602-8580 京都府京都市上京区今出川通烏丸東入
18	立命館大学大学院 経営管理研究科	〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150
19	関西学院大学大学院 経営戦略研究科	〒662-8501 兵庫県西宮市上ヶ原一番町 1 番 155 号
20	ビジネス・ブレークスルー大学大学院 経営学研究科経営管理コース	〒102-0084 東京都千代田区二番町 3 番地 麹町スクエア

21	一橋大学大学院 商学研究科	〒186-8601 東京都国立市中 2-1
22	慶応義塾大学大学院 経営管理研究科	〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4-1-1

6-2. 調査結果

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主要なコメント及び弊社としての見解を下記に示す。

6-2-1. 共通学習到達目標について

表 12 共通学習到達目標に関する主なコメント

No	コメント	コメントに対する見解
1	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。	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。
2	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。 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。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。	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、各大学院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、各大学院の独自学習到達目標において、各大学院の判断により、各大学院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。
3	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くない。 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。 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。	

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、各大学院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7）における、経営系専門職大学院の各大学院が定める「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大学院に委ねている。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ます。</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、各大学院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、各大学院が地域性や状況に応じて進めるべきである。</p>	<p>各経営系専門職大学院には、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大学院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、各大学院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、各大学院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ている。</p>
7	<p>MBA 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のであれば、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>

No	コメント	コメントに対する見解
8	<p>コアカリキュラムの共通学習到達目標を設定するということの意義は大きいと本提案を肯定的に評価している。特に具体的な科目やシラバスを示すのではなく、そこは各大学での自主性を尊重し、共通の学習到達目標を示すという判断は適切であると支持する。</p> <p>また、学習到達目標が、単に知識理解だけでなく、ビジネスの実践に適用し活用できるものであるべきであるということも決定的に重要である。</p> <p>本大学院においても、1年前期に集中して受講すべき必修的な授業科目群として「基礎科目」を設定し、教育課程の各プログラムで必修・選択の指定を行い、本大学院を修了するのであれば、まずは全般的に経営・会計領域の基本的な知識を習得し、それを活用してビジネスを分析し意思決定できることを要求している。基礎科目は属人的、特殊専門的な教育目標・授業内容ではなく、グローバル標準、内外のビジネススクールでの教育内容をふまえて、シラバスを組み立てて、授業を展開している。そして個別授業毎に学生の授業評価等をふまえ、FDによる見直しも行っている。</p>	<p>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点に大きな特徴があると考ええる。</p> <p>具体的な科目やシラバスは、各大学院の特徴や考えに基づき、定めるべきである。</p> <p>また、貴校のご意見の通り、共通学習到達目標は、①最低限の経営の標準概念を、②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、重視しており、経営系専門職大学院教育が学部教育と異なる点や企業内研修（インハウス教育）等における学びと異なる点、つまり②と③をしっかりと考慮したものとしている。</p>

6-2-2. 組織体制・運営方法について

表 13 組織体制・運営方法に関する主なコメント

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す。</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。」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、各大学院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>
2	<p>今次提案されるコアカリキュラムを導入すると、再び各大学院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と、相応の科目数を用意する必要があります。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の各大学院のカリキュラム独自性を保ちつつ、共通点を見だし、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大学院に委ねることとしている。</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>

No	コメント	コメントに対する見解
3	<p>学内でのカリキュラムの実施、点検をすすめる運営体制については各大学に委ねている点も適切である。本大学院では基本的には教務委員会ならびに FD の活動の中で取り上げられている。</p>	<p>ご指摘の通り、各大学院の既存の組織体制やリソースは異なることから、画一的なものではなく、各大学院に合った方法を採用することが望ましいと考え、本提言では、「各大学院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。」と記述している。</p>
4	<p>共通学習到達目標を踏まえたカリキュラム編成の考え方については、自由度が高く、各大学院の特徴が発揮しやすい運用方法となっているものと考えられる。</p> <p>当該カリキュラムに沿った教員配置や授業内容、成績評価等の PDCA の体制についても、各大学院の規模や組織の状況に配慮し、各大学院に委ねる形となっており、既存組織や会議体を活用・発展させることで対応することも可能と考えられ、取り組みやすい形となっている。</p>	
5	<p>各大学院の教授会や委員会のあり方が異なるので、運営はそれぞれの組織に任せられるべきである。</p>	

No	コメント	コメントに対する見解
6	<p>今までビジネススクールは、日本の社会人教育の重要な基盤であるにも関わらず、その位置づけが社会的に認知されていない。文科省へのビジネススクールの学生に対する補助金の要望、社会人教育の中核としてのプレゼンス向上、ビジネススクールの品質保証等の観点から、国立私立を含めたビジネススクールを代表する協議会或いは協会が設立されることは大変望ましい。</p>	<p>ご指摘の通り、国内 MBA の認知度の向上に向けた情報発信やカリキュラム、教育方法、教材等について協議する場として「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には意義があると考えます。</p> <p>具体的な協議会のあり方については、本報告書以降、検討していく必要性が高い事項と考えている。</p>
7	<p>実務・実践志向の教育をより効率的に推進するには、日本企業の経営実践をもとにしたケース（教材）の組織的な開発・流通、ケースを学ぶ上でのテキストの組織的な開発・流通が、不可欠ではないかと思われる。ケースだけが教育方法ではないとしても、ケース教育は米国 MBA が生み出した組織的・効率的方法の一つである。</p> <p>仮に、「経営系専門職大学院連絡協議会」等を設けるとするならば、コアカリキュラム、共通学習到達目標を実現するための共通教材の開発にも議論を広げることが必要だと考える。</p>	
8	<p>時代の変化に応じたコアカリキュラムの見直しのために協議会の新設が主張されている。</p> <p>しかし、カリキュラムの見直しも、各大学院が状況に応じて進めることが望ましいと考える。その成功例の共有も、協議会で行わなくとも、各大学院が主体的に行えばよいと考える。</p>	<p>ご指摘の通り、カリキュラム、教育方法、教材等については、まずは各大学院が独自で検討し、より良いカリキュラムの編成に繋げていくことが望ましい。</p> <p>一方で、各大学院独力では、実行に限界があるため、日本全体のビジネススクールのより一層の品質の向上に向けて、「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には意義があると考えます。</p>

6-2-3. その他について

表 14 その他に関する主なコメント

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と。</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 MBA 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、各大学院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。各大学院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られる。</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>
2	<p>各大学院での仕組みを可能な範囲で互いに公開しあう会議体が必要であるが、事務作業が過大にならないような仕組みが望ましい。</p>	<p>「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を提言しているが、具体的な協議会のあり方については、本報告書以降、検討していく必要性が高い事項と考えている。</p>

7. カリキュラムのモデルケース（例）

7-1. 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大学院が、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、各大学院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。

7-2. 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11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。

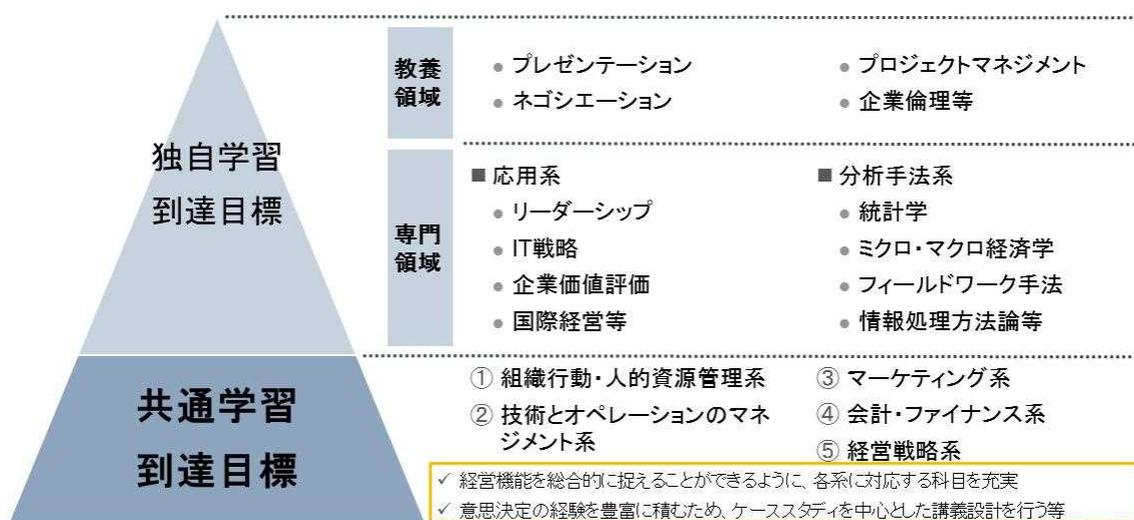


図 11 学習目標の構成例（ゼネラルマネジャー育成型）

7-3. 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 12 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。

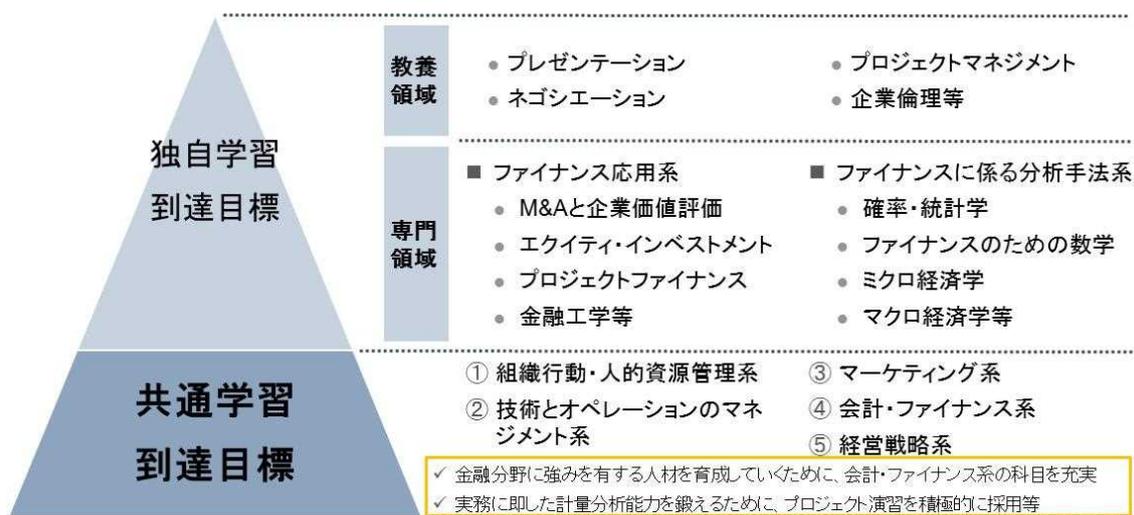


図 12 学習目標の構成例（高度金融人材育成型）

7-4. 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 13 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統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。

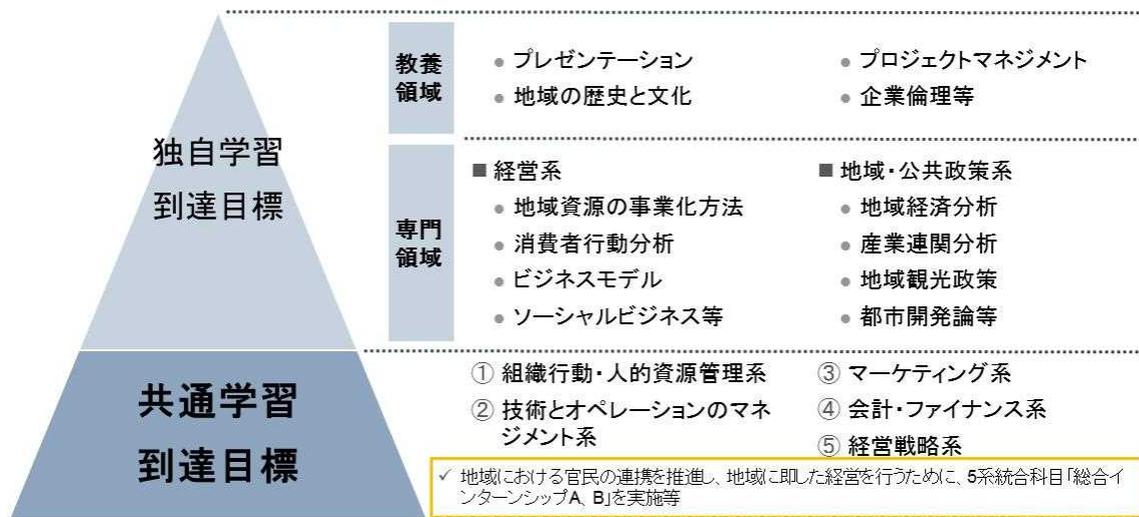


図 13 学習目標の構成例（地域創生牽引人材育成型）

7-5. 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 14 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。

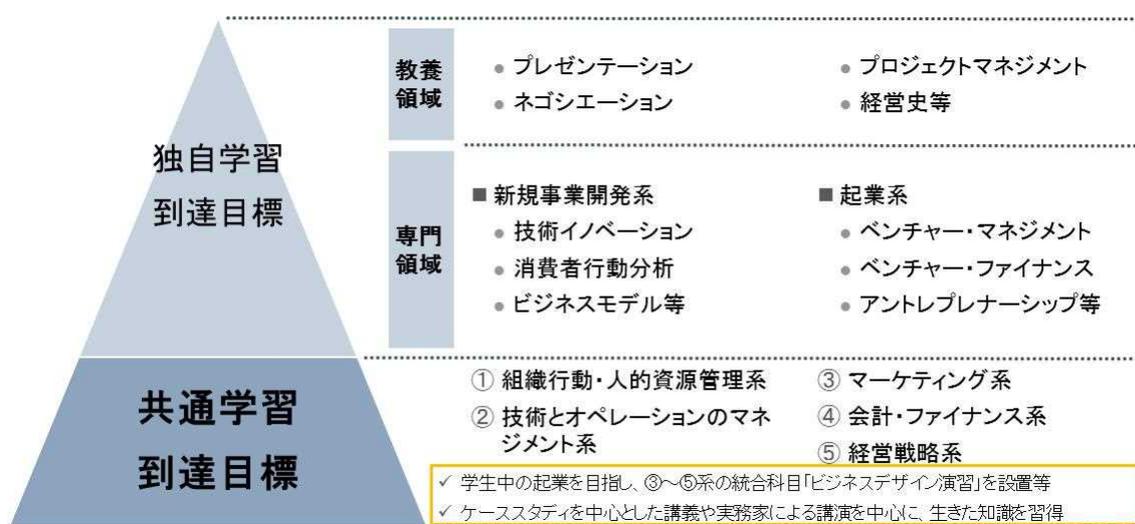


図 14 学習目標の構成例（イノベーション人材育成型）

7-6. 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15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。

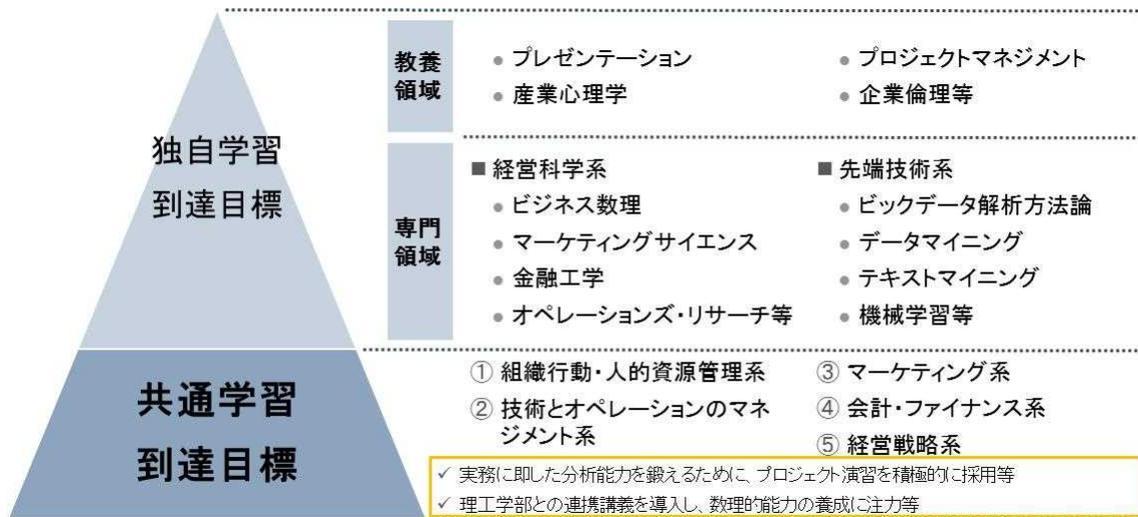


図 15 学習目標の構成例（ビジネスに係る高度データサイエンティスト育成型）

8. 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大学院に合った運営体制やルールを整備を進め、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大学院が、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/. (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. (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. (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/siryo/_icsFiles/afieldfile/2016/07/11/1374222_02.pdf. (アクセス日 2016.11.21)
- [6]. 山口大学大学院技術経営研究科; MOT 教育コア・カリキュラム, <http://core.mot.yamaguchi-u.ac.jp/pdf/MOT%20Education%20Core%20Curriculum.pdf>. (アクセス日 2016.11.18)
- [7]. 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. (アクセス日 2016.12.13)
- [8]. 小樽商科大学大学院商学研究科; 授業科目, <http://www.obs.otaru-uc.ac.jp/program/course>. (アクセス日 2017.3.9)
- [9]. 筑波大学大学院ビジネス科学研究科; 開設授業科目, <http://www.gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp/master/curriculum.html>. (アクセス日 2017.3.9)
- [10]. 一橋大学大学院国際企業戦略研究科; MBA プログラムの種類, <http://www.ibs.ics.hit-u.ac.jp/jp/mba/program/index.html>. (アクセス日 2017.3.9)
- [11]. 京都大学大学院経営管理教育部経営管理専攻; 開講科目, <https://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/ja/education/policy/list-of-course-subjects.html>. (アクセス日 2017.3.9)
- [12]. 香川大学大学院地域マネジメント研究科; カリキュラム体系, <http://www.gsm.kagawa-u.ac.jp/smartphone/curriculum.html>. (アクセス日 2017.3.9)
- [13]. 九州大学大学院経済学府; カリキュラム構成, <http://qbs.kyushu-u.ac.jp/education-program/curriculum>. (アクセス日 2017.3.9)
- [14]. 兵庫県立大学大学院経営研究科; カリキュラム構成, <http://www.u-hyogo.ac.jp/mba/education/curriculum.html>. (アクセス日 2017.3.9)

- [15]. 北九州市立大学大学院マネジメント研究科; カリキュラム, http://k2bs.kitakyu-u.ac.jp/?page_id=81.(アクセス日 2017.3.9)
- [16]. 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科; 授業科目, http://www.aoyamabs.jp/programs/mba_curriculum.html.(アクセス日 2017.3.9)
- [17]. グロービス経営大学院大学経営研究科; カリキュラムマップ, http://mba.globis.ac.jp/curriculum/curriculum_map.html#sTab.(アクセス日 2017.3.9)
- [18]. 中央大学大学院戦略経営研究科; 2016 年度講義要領 (シラバス) , http://www.chuo-u.ac.jp/academics/pro_graduateschool/business/mba/education/pdf/cbs_mba_syllabus2016.pdf?1489388611461.(アクセス日 2017.3.9)
- [19]. 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科; 2017 年度シラバス. <https://syllabus.hosei.ac.jp/web/show.php?gakubueng=HB>.(アクセス日 2017.3.9)
- [20]. 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科; 2016 年度シラバス, <http://www.meiji.ac.jp/mbs/curriculum/6t5h7p000000rarw-att/mbs-2016syllabus.pdf>.(アクセス日 2017.3.9)
- [21]. 早稲田大学大学院経営管理研究科; パンフレット (科目紹介-2017 年度予定) .
- [22]. SBI 大学院大学経営管理研究科; 科目一覧, <http://www.sbi-u.ac.jp/curriculum>
- [23]. 事業創造大学院大学事業創造研究科; カリキュラム, <http://www.jigyo.ac.jp/kyoiku/curriculum.html>.(アクセス日 2017.3.9)
- [24]. 同志社大学大学院ビジネス研究科; DBS の授業ストラクチャー, <http://bs.doshisha.ac.jp/curriculum/dbs.html>.(アクセス日 2017.3.9)
- [25]. 立命館大学大学院経営管理研究科; カリキュラムマップ, <http://www.ritsumei.ac.jp/mba/curriculum/map.html/>.(アクセス日 2017.3.9)
- [26]. 関西学院大学大学院経営戦略研究科; カリキュラム, http://www.kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/bs/curriculum_bs_2016.pdf.(アクセス日 2017.3.9)
- [27]. ビジネス・ブレイクスルー大学大学院経営学研究科経営管理専攻; 経営管理コース, <http://www.ohmae.ac.jp/curriculum/curriculum01.html>.(アクセス日 2017.3.9)
- [28]. 一橋大学大学院商学研究科; 科目一覧, <http://www.mba.cm.hit-u.ac.jp/subject/kamoku/>.(アクセス日 2017.3.9)
- [29]. 慶應義塾大学大学院経営管理研究科; 2017 年度開講科目一覧, http://www.kbs.keio.ac.jp/docs/MBA_kaikoukamoku_2017.pdf.(アクセス日 2017.3.9)

付録

A-1. 経営系専門職大学院（ビジネス分野）等のカリキュラムの現況

No	大学名	科目
1	小樽商科大学大学院 商学研究科	<p>【基本科目】 経営戦略、マーケティングマネジメント、組織行動マネジメント、財務会計、コーポレートファイナンス、ビジネス倫理</p> <p>【基礎科目】 イノベーション戦略、市場志向経営、問題解決能力の開発、戦略的人的資源管理、コストマネジメント、予算管理と業績評価、企業価値経営、ビジネス法務の基礎、行動意思決定の基礎、ビジネス統計分析、ビジネスエコノミクス、企業家精神、パブリックマネジメント、ソーシャルビジネス、北海道経済の課題、初級ビジネス英語</p> <p>【発展科目】 サービスマネジメント、企業変革とリーダーシップ、グローバルマネジメント、戦略的 CSR、国際会計、金融機関マネジメント、知的財産マネジメント、テクノロジービジネス創造、アントレプレナーの企業戦略、初中級ビジネス英語、中級ビジネス英語、ノースウェスタン大学集中講義</p> <p>【実践科目全科目】 ビジネスプランニングⅠ・Ⅱ、ケーススタディⅠ・Ⅱ</p> <p>【ビジネスワークショップ】 ビジネスワークショップ、リサーチ・ペーパー</p>
2	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科	<p>【基礎科目】 経営基礎、ファイナンス基礎、会計基礎、ビジネスと情報、ビジネス数理、計算機科学基礎</p> <p>【専門科目】 トップレクチャーⅠ・Ⅱ、ビジネスゲーム、消費者行動、現代マーケティング論、マーケティングリサー</p>

		<p>チ、マーケティングサイエンス、経営戦略論、経営組織論、組織文化とリーダーシップ、人的資源管理、インベストメントサイエンス、ファイナンス工学、金融リスク分析、財務会計、技術経営論、最適化モデル、データ解析、多変量解析、統計モデル、計算機科学、オブジェクト指向プログラミング、情報セキュリティ、人工知能とビジネス情報分析、データマイニング、インターネットとビジネス情報分析、アルゴリズム、テキストマイニング、ソフトウェア工学、社会シミュレーション、要求工学、社会調査法、非営利組織マネジメント、人材育成論、企業ガバナンスとマネジメント、プロジェクト・マネジメント、会計情報分析、オペレーションズ・リサーチ、プログラミング、ユーザインターフェース、情報システムと Web 技術</p> <p>【研究科目】 経営システム科学研究 I・II・III・IV・V・VI、 経営システム科学特別研究 I・II・III・IV・V・VI、 経営システム科学研究・春 I・春 II・秋 I・秋 II、 経営システム科学特別研究・春 I・春 II・秋 I・秋 II</p> <p>【輪講科目】 経営システム科学輪講 I・II・III・IV・V・VI</p>
3	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科	<p>【Required Courses】 Knowledge Management, Quantitative Business Analysis, Accounting, Marketing, Japanese Business & Economy, Organizational Behavior, Operations Management, Strategy, Global Network Project, Seminar I・II, Business/Government & International Economy, Corporate Finance, Financial Reporting, Global Network Project, Knowledge Week, Business Ethics, Global Citizenship, Strategy Simulation Week, Global Citizenship</p> <p>【Elective/Optional Courses】 Entrepreneurial Management, Intensive Writing, Japanese Language Intermediate I, II, III, IV, Japanese Language Advanced I, II, III, IV, Japanese</p>

		<p>Culture, Leadership, Competitiveness & Clusters, Service Management, Human Resource Management, Global Network Week, Japanese Language Basic I, Independent Research, International Business, Customer Behavior, Management of Energy Business, Negotiation, Marketing Research & Analysis, Dynamic Competitive Strategy, Capital Markets, Corporate Entrepreneurship, Independent Research, Entrepreneurial Finance, Control, Applied Corporate Finance, Strategy in Emerging Markets, Equity Investments, Brand Strategy & Design, Knowledge Generation, Applied Operations Management, Independent Research, Doing Business in Asia</p>
4	<p>京都大学大学院 経営管理教育部</p>	<p>【基礎科目】 ミクロ経済、マクロ経済、組織行動、経営戦略、マーケティング、会計学、ファイナンス、統計分析、情報システム・オペレーションズ、プロジェクトマネジメント、Management Communication、Governance、Risk Management & Compliance、Business Negotiation、Mathematics for Business and Economics、Corporate Finance and Capital Markets</p> <p>【専門科目】 Contract Management & Dispute Resolution、問題解決思考、財務会計、管理会計、事業創成、企業経済学、ビジネスプロセスマネジメント、経営調査、Transportation and Logistics Management、Policy Evaluation、最適化、計量経済学、証券投資論、コーポレートファイナンス、技術経営、国際経営、人的資源管理論、情報システム分析論、リーダーシップ論、企業分析、ポートフォリオ理論、ビジネスエシックス、サービス経営論、ファイナンス工学特論 A、International Business、International Business: Case Analysis</p> <p>Firms & Industrial Organization in Japan、イノベーションマネジメント基礎、サービス原論、サービス（無</p>

		<p>形資産) 会計、Overseas Project Management Seminar 1・2、International Accounting、Advanced Topics in Negotiation、Maintenance & Management of Infrastructure、Financial Management、Development Policy Perspective、Game Theory、サービスコミュニケーション、クリティカル・シンキング、パブリック・リレーションズ論、情報社会論、金融論、国際経済学、環境経済学、産業経済学、バイオビジネス経営論、Business Negotiation、東アジア経済論、ファイナンス工学 I、会社法、公会計論、サービスモデル活用論、サービス創出方法論、Cross Culture Management：デリバティブ論、数理ファイナンス、Organization and Management、International Agribusiness Studies</p> <p>Accounting、Comparative Business Ethics、Energy Problems、Applied IO Analysis of Econ & Mgt、Strategy & Practice for Global Open Mkt、Investment and Portfolio Management、Economics for Business and Public Issues、情報システム設計論</p> <p>【実務科目】</p> <p>金融工学の基礎と実務への応用、公共資産会計論、マーケティングリサーチ、M&A 実践論、Turnaround Management、環境経営、財務戦略論、ビジネス情報論、研究・事業開発マネジメント、企業金融のフロンティア、アセットマネジメントの実務と法、国土・地域ソーシャルキャピタル論、サービス産業事例分析、リスクマネジメントと保険、グローバルロジスティクスと貿易、サプライ&デマンドチェーン・マネジメント、価値共創型 IT 活用論、Project Finance、金融資本市場論、観光と老舗、Risk Management & Finance、Supply Chain Management、Contract Management、エンタテインメントビジネス・マネジメント、International Mega Project Management、Strategic Service Management、Disaster Prevention & Recovery Management、製造業のサ</p>
--	--	---

		<p>ービス化と価値創造、ツーリズム産業論、国内インターンシップ1・2、海外インターンシップ1・2、現代マーケティング、先端バンキング論、セキュリタイゼーション、金融市場分析、事業デザイン論、価値マネジメント戦略、リスク、財務、組織・コミュニティデザイン論、企業価値創造と評価、まちづくりとまち経営、グローバルロジスティクスと海運、新規事業創出論</p> <p>【発展科目】 ビジネス・リーダーシップワークショップI・II、 プロジェクト・オペレーションズマネジメントワークショップI・II、 サービス価値創造ワークショップI・II、 ファイナンス・会計ワークショップI・II</p>
5	香川大学大学院 地域マネジメント研究科	<p>【分析基礎科目】 統計分析、経済分析、ゲーム理論</p> <p>【地域基礎科目】 四国経済事情（地域活性化と企業経営）、四国経済事情（地域活性化と地域資源）、四国経済事情（地域活性化と地域政策）</p> <p>【基礎科目】 アカウンティング、マネジメント戦略（総論）、地域公共政策、経営管理論、組織行動論、自治体財政政策、マーケティング戦略、地域マネジメント論、ファイナンス・マネジメント</p> <p>【経営系科目】 マーケティング・リサーチ、マーケティング・マネジメント、イノベーション・マネジメント、ビジネス・アカウンティング、マネジメント・アカウンティング、国際経営、意思決定分析、経営リスクマネジメント、企業倫理、事業構想論、人的資源管理論、生産マネジメント</p> <p>【地域公共系科目】 都市開発論、地域経済分析、費用便益分析、社会起業家論、新産業政策、地域産業連関分析、実践型地域活</p>

		<p>性化演習、地域活性化と観光創造、地域観光マネジメント</p> <p>【経営系・地域公共系の融合科目】</p> <p>地域開発と資本市場の役割、地域マネジメントとファイナンス、クリエイティビティと地域活性化、実践型クリエイティブワーク演習、オリーブ事業化マネジメント、地域の中小企業と経済活性化、デザイン・マネジメント</p>
6	九州大学大学院 経済学府	<p>【基本科目】</p> <p>組織マネジメント、アカウントティング、英語によるビジネス・コミュニケーション、マーケティング戦略、企業財務、企業倫理</p> <p>【選択科目】</p> <p>戦略的的人的資源管理、国際経営、生産管理、資産運用とリスク管理、研究開発マネジメント、ビジネス統計、ミクロ経済学、産学連携マネジメント、イノベーション・マネジメント、中国ビジネス、ベンチャー企業、起業機会探索、財務会計、フィナンシャル・マネジメント、アジア多国籍企業、国際ロジスティクス、管理会計、国際マーケティング、企業戦略、プロジェクト・マネジメント、経営リスク・マネジメント、異文化コミュニケーション、産業と政策、アジアの産業と企業、知識マネジメント、産業と技術、タックス・マネジメント、コーポレート・アントレプレナーシップ特論、ビジネスにおける競争優位性、コーポレート・ガバナンスと監査、マネジメント・コントロール、企業価値創造とM&A、Asian Business Strategy、マネジメント演習 I、知的財産管理</p>
7	兵庫県立大学大学院 経営研究科	<p>※地域イノベーションコース</p> <p>【基礎科目】</p> <p>経営戦略、経営組織、財務会計、マーケティング、経営情報システム論、経営職業倫理、ロジカルシンキング、基礎演習</p> <p>【発展科目】</p> <p>国際経営、イノベーション論、生産マネジメント、生</p>

		<p>産イノベーション、人的資源マネジメント、戦略マーケティング論、戦略財務マネジメント、戦略評価論、中小企業経営革新論、ソーシャル・イノベーション、経営統計、ビジネスエコノミクス、ビジネス法務、店舗管理コースワーク、実践リーダーシップⅠ・Ⅱ、ビジネスモデル・イノベーション、地域産業イノベーション、地域資源イノベーション、経営品質イノベーション、アントレプレナー・イノベーション、証券投資、専門文献研究</p> <p>【応用実践科目】 専門演習、研究演習、フィールドスタディ</p>
8	北九州市立大学大学院 マネジメント研究科	<p>【ベーシック科目】 経営戦略、マーケティング、アカウンティング、ファイナンス、組織とイノベーション、マネジメント入門、経済学入門</p> <p>【アドバンスト科目】 マーケティング戦略、知識マネジメント、会社法、経営倫理、財務諸表分析、管理会計、環境ビジネス、ロジスティックス、国際経営、国際ビジネス・スキル、問題解決スキル、地域づくり総論、パブリック・マネジメント、地域産業、人材マネジメント、チーム・マネジメント</p> <p>【エグゼクティブ科目 ビジネス・マネジメント系】 戦略的提携と事業創造、ベンチャー・ビジネス、モノづくり競争力の強化、フィナンシャル・インベストメント、産学連携と事業創造、経営学特講、企業法務とリスクマネジメント</p> <p>【エグゼクティブ科目 中国ビジネス系】 中華圏の経営思想、中華圏の貿易実務、アジア型経営、中国ビジネス、基礎中国語、ビジネス中国語</p> <p>【エグゼクティブ科目 ソーシャル・ビジネス系】 ソーシャル・ビジネス、NPO/NGO 実践論、医療マネジメント、福祉マネジメント</p> <p>【エグゼクティブ科目 パブリック・マネジメント系】 地域プロジェクト・マネジメント、自治体政策、自治</p>

		<p>体経営、医療経済、社会保障、環境政策</p> <p>【プロジェクト研究科目】</p> <p>グループ・ディスカッションⅠ・Ⅱ、 プロジェクト研究Ⅰ・Ⅱ</p>
9	<p>青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科</p>	<p>【必修科目】</p> <p>経営戦略基礎、ファイナンス基礎、マーケティング基礎、財務情報分析基礎、オペレーションズ・マネジメント基礎、企業倫理とコンプライアンス、企業経営の経済学、統計分析Ⅰ、組織行動</p> <p>【基本科目】</p> <p>マクロ経済学、制度環境と企業経営、企業システム論、アカウンティング、経営史、異文化マネジメント、リスク・マネジメント、エシックスとビジネス、ビジネスと国際環境、マクロ経済データ分析、ビジネス・コミュニケーション、統計分析Ⅱ、経営数学、オペレーションズ・リサーチ、プレゼンテーション・スキル、ビジネス・フィロソフィー、コーポレート・ガバナンス、ビジネス・ゲーム基礎、文化と宗教から見るビジネスエシックス、 イングリッシュ・コミュニケーション</p> <p>【ストラテジー&オーガニゼーション専門科目】</p> <p>グローバル・マネジメント、ゲーム理論とマネジメント、競争戦略、企業戦略、イノベーション・マネジメント、新事業とベンチャー、アントレプレナーシップ、キャリアとリーダーシップ、ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス、ソーシャル・アントレプレナー、人材マネジメント、応用人材マネジメント、組織マネジメント、人事戦略(上級)、経営戦略(上級)、組織戦略(上級)、マネジメント演習Ⅰ・Ⅱ</p> <p>【マーケティング専門科目】</p> <p>消費者購買行動、マーケティング・リサーチ、ブランド戦略、価格戦略、流通チャネル、マーケティング・コミュニケーション、CRM 戦略、マーケティング意思決定モデル、マーケティング・ストラテジー・ゲーム、地域活性のマーケティング、アドバンスト・マー</p>

	<p>ケティング、セールス・マーケティング、サービス・マーケティング、マーケティング戦略、農業マーケティング、マーケティング（上級）、マーケティング演習 I・II</p> <p>【ファイナンス&アカウンティング専門科目】 コーポレート・ファイナンス、国際ファイナンス、インベストメント、証券市場分析、マーケットとファイナンス、デリバティブ、証券投資の理論、ファイナンシャル・レポーティング、コーポレート・コミュニケーション、企業合併・買収、企業財務戦略、企業の資金調達、財務会計、管理会計、タックス・プランニング、国際会計、会計情報と株式市場、企業法務入門、財務分析、財務諸表論、応用財務諸表論、FAST、金融市場概論、ROE マネジメント、ファイナンス（上級）ファイナンス会計演習 I・II、ファイナンス会計特別講座</p> <p>【オペレーションズ&情報システム専門科目】 IT マネジメント、IT ソリューション、IT と経営戦略、サプライチェーン・マネジメント、サプライチェーン・モデリング、オペレーションズ・マネジメント、インターネット・ビジネス、インターネット・マーケティング、ビジネスデータ分析、グローバル IT、システム・デザイン、プロジェクト・マネジメント、オペレーションズ・情報システム、オペレーションズ・情報システム演習 I・II、オペレーションズ・情報システム特別講座</p> <p>【共通専門科目】 統計的分析論 I・II、リサーチ・メソッド、ヘルスケア・マネジメント、医療経済学、海外研修セミナー、インターンシップ、海外教員招聘講座</p> <p>【体験的学習プロジェクト科目】 マネジメント・ゲーム、アドバンスト・コーポレート・コミュニケーション、ビジネス・アナリシス、インターネット・ビジネス・プロジェクト、ビジネス・プランニング I・II、マーケティング・プランニン</p>
--	--

		<p>グ・プロジェクト</p> <p>【演習科目】</p> <p>マネジメント演習、マーケティング演習、ファイナンス会計演習、オペレーション・情報システム演習</p>
10	グロービス経営大学院大学経営研究科	<p>【基本】</p> <p>人材マネジメント、組織行動とリーダーシップ、マーケティング・経営戦略基礎、経営戦略、マーケティングⅠ、オペレーション戦略、アカウンティングⅠ、ファイナンスⅠ、クリティカル・シンキング、ビジネス定量分析、リーダーシップ開発と倫理・価値観</p> <p>【応用】</p> <p>パワーと影響力、リーダーシップとメンタルヘルス、マーケティングⅡ、顧客インサイトとブランディング、サービス・マネジメント、テクノロジー企業経営、ネットビジネス戦略、アカウンティングⅡ、ファイナンスⅡ、ファイナンスⅢ、ファシリテーション&ネゴシエーション、ビジネス・プレゼンテーション、企業家リーダーシップ、経営道場、企業の理念と社会的価値</p> <p>【展開】</p> <p>ベンチャー・マネジメント、ベンチャー・キャピタル&ファイナンス、ベンチャー戦略、クリエイティビティと組織マネジメント、イノベーションによる事業構造変革、ストラテジック・リオーガニゼーション、ファイナンシャル・リオーガニゼーション、新日本的経営、日本・アジア企業のグローバル化戦略、グローバル・パースペクティブ、異文化マネジメント、イノベイティブ・ストラテジー、ソーシャル・ベンチャー・マネジメント、ファミリービジネス・マネジメント、変革のリーダーシップ、戦略コミュニケーション、リスクマネジメントと企業価値、ソーシャルメディア・コミュニケーション、テクノバート・シンキング、ブランディングデザインと経営、テクノロジーとビジネスモデル、人工知能と経営、インダストリー4.0、研究プロジェクト</p>

11	中央大学大学院 戦略経営研究科	<p>【共通基礎】 統計学、実証分析の基礎、経済学入門、経営学入門、会計学入門、現代企業法、現代契約法、証券ファイナンス入門</p> <p>【専門基礎】 経営戦略論基礎、マーケティング戦略論、人的資源管理、コーポレートファイナンスと企業戦略、経営法務概論</p> <p>【専門コア】 ビジネスモデル戦略論、戦略と組織、知識創造戦略論、ICT ガバナンスと企業戦略、ビジネスエコノミクス、消費者行動論、ブランド戦略論、流通戦略論、雇用管理、人的資源のデータ分析、組織行動とリーダーシップ、インベストメントと企業リスク管理、金融組織と金融市場、財務報告論、グローバル経営法務、コンプライアンス・内部統制と法実務、金融法務</p> <p>【専門科目】 企業と社会、グローバル経営戦略論、アジア経済論、組織の経済学、戦略とゲーム理論、アライアンス戦略論、グループ経営戦略論、技術開発マネジメント論、eビジネス論、アジアグローバル企業分析、対中投資戦略論、ロジスティクス戦略論、ベンチャービジネス論、イノベーションの実践、プログラムマネジメント、リーダーシップ論、新興国ビジネス戦略、 Strategic Management of Japanese Firms: Issues and Opportunities、Global Leadership、戦略特別研究、新製品マーケティング、ブランド・エクイティ・マネジメント、マーケティング・コミュニケーション、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、小売マネジメント、マーケティング・データ分析、マーケティング・リサーチ、国際マーケティング論、マーケティング特別研究（マーケティングプラクティス、サービス・マーケティング）、国際人的資源管理、戦略的人的資源管理論、人材開発、成果主義人事制度、報酬管理、ワーク・ライフ・バランス論、コーチング、中国</p>
----	--------------------	---

		<p>における雇用管理、人材活用論、人的資源特別研究（キャリアカウンセリング、人材マネジメント事例研究、メンタルヘルス・マネジメント）、内部統制と財務報告、M&A 戦略、ファイナンス統計、グローバル金融市場と金融政策、ビジネスのための金融工学、管理会計論、リアルオプションと企業戦略、企業価値創造のガバナンス、財務諸表分析と企業評価、事業再生と倒産法、国際通商法務、租税戦略と法実務、市場競争の法実務、知的財産戦略と法実務、労働関連法務、対行政のビジネス法務、経営法務特別研究（M&A と契約・デューデリジェンス）、戦略会計、退職給付と報酬政策、ヘルスケアビジネス、ビジネス・コミュニケーション、金融行政とその課題、ネットワーク時代のセキュリティとガバナンスを考える、ビジネス交渉術、実践・変革マネジメント論、ビジネスプランニング、医療ビジネス概論、社会調査法、ケース研究法、プロジェクト研究Ⅰ・Ⅱ、研究論文</p>
12	<p>法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科</p>	<p>【基礎科目】 エスノグラフィのビジネス応用、ロジカル・シンキング、Global Management、経営組織論Ⅰ・Ⅱ、会計入門、経営戦略論、経営情報戦略、IT リテラシーとビジネス、データベースの基礎、企業倫理、財務会計論、人的資源管理論、マーケティング、マネージャーのためのWEB構築、ビジネス統計基礎、コンサルティング技法、財務会計論、Japanese Culture and Business、管理会計論、ファイナンス、ビジネスデータ分析、Business Communication in Japanese Organization、Management Strategy、Organizational Management 【専門科目 共通選択科目】 リスクマネジメント概論、ビジネスモデルの構築、ソーシャルメディア論、情報セキュリティと個人情報保護、技術イノベーション、サプライチェーンマネジメント、スタートアップ戦略論、ビジネスデータ分析、生産マネジメント、IT と経営戦略 【専門科目 経営管理修士科目】</p>

		<p>ベンチャー・キャピタリスト論、コンテンツビジネス論、リテール・マネジメント、Accounting、Marketing in Japan、アントレプレナーシップ論、Financial Management、Managing Talent、中小企業政策論、中小企業国際連携論、社会起業家論、サービスマネジメント、中小企業総合経営論、海外企業経営研究Ⅰ、課題解決演習Ⅰ、リーダーシップ論、中小企業ビジネスシステム論、アントレプレナー・ファイナンス、非営利組織経営論、マクロ経済と人材経営、Opportunity and Entrepreneurship in Japan、Media and Entertainment、Service Management in Japan、Innovation in Global business、Innovators and Leaders、MBA Special Lecture</p> <p>【応用科目】 ビジネスリーダー育成セミナーⅡ、Japanese Management、ビジネスイノベータ育成セミナー、経営診断実習Ⅰ・Ⅱ、プロジェクト、Japanese Production Management & Supply Chain Management、Business Leader DevelopmentⅡ、Multinational Business in AsiaⅠ、Project1-A(Internship)、Project1-B(Field Research)、Project2-A(Internship)、Project2-B(Field Research)</p>
13	明治大学大学院 グローバル・ビジネス研究科	<p>【必修科目】 ファイナンス基礎論、マネジメント基礎論、アカウントティング基礎論、マーケティング基礎論、グローバル・ビジネス・スタディ</p> <p>【共通科目】 ゲーム理論と企業戦略、社会心理学、租税法概論、ビジネスのための基礎数学、ビジネス・データ解析、VBA 基礎、マクロ経済学、ミクロ経済学、国際金融論、日本経済と経営、グローバル・ビジネス研究Ⅰ</p> <p>【専門科目 ファイナンス領域】 実践コーポレート・ファイナンス、ポートフォリオ論、マーケティング・データ解析、金融工学基礎、コーポレート・ファイナンス、株主価値評価と株式投</p>

	<p>資、市場リスク・マネジメント、信用リスク・マネジメント、金融商品の基礎、証券化技術、アセット・アロケーション論、年金マネジメントパーソナルファイナンス、行動ファイナンス論、M&A 分析、金融商品取引法と企業倫理、金融論、ビジネスデータ解析の応用、ベンチャーファイナンス、プロジェクト・ファイナンス、ケース・スタディ、グローバル・ビジネス研究Ⅱ</p> <p>【専門科目 グローバル・マネジメント領域】 リアル・オプション論、エンタープライズ・リスクマネジメント、無形資産経営論、知的資本戦略論、人的資産価値経営、事業リスク・マネジメント、中国経済事情、企業戦略論Ⅰ・Ⅱ、グローバル経営、ウイズダム・リーダーシップ、ウイズダム・リーダーシップ演習、マーケティング・イノベーション、グローバル消費者価値とライフスタイル、多文化チームマネジメント、ビジネス・プレゼンテーション・スキル、アセアンの政治経済事情、ハラル認証とマイクロファイナンス、グローバル・ビジネス研究Ⅲ</p> <p>【専門科目 リアルエステート領域】 不動産基礎、不動産金融工学、不動産ファイナンス論、ストラクチャード・プロジェクト・ファイナンス、不動産開発論、都市計画論、不動産実務・税制、プロパティ・マネジメント論、不動産鑑定評価、不動産市場分析、不動産価値分析論、不動産プロフェッショナルサービス論、CRE（企業不動産）マネジメント、グローバル CRE（企業不動産）戦略論、証券化関連法、ケース・スタディⅠ、グローバルビジネス研究Ⅳ</p> <p>【専門科目 マネジメント領域】 オペレーション基礎、Business Case Study、競争市場戦略、スタートアップビジネス、戦略マネジメント、マネジリアル・エコノミクス、ファミリービジネス、交渉分析、交渉分析（演習）、アントレプレナーシップ、企業法務、経営組織論、組織行動論、HRM・人材育成論、HRM・人材育成論（演習）、キャリア開発、</p>
--	--

		<p>コーポレート・ガバナンス、Essentials of Commerce、経営史、企業倫理、創造性開発、創造性開発(演習)、自己表現(プレゼンス)、オペレーション、ビジネス・アーキテクチャー、ビジネス・アーキテクチャー(演習)、ネットビジネス、プロジェクト・マネジメント、サプライチェーン・マネジメント、ビジネスデザイン、ヘルスケア経営戦略論、ヘルスケア・マネジメント、アグリビジネス、価値共創型経営、イノベーションマネジメント、マネジメント・ゲーミフィケーションⅠ・Ⅱ、ケース・スタディⅠ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ、グローバル・ビジネス研究Ⅴ</p> <p>【専門科目 アカウンティング領域】</p> <p>財務会計論、管理会計論、企業分析、企業分析(演習)、非営利組織の会計、非営利組織の会計(演習)、経営戦略会計、経営戦略会計(演習)、ビジネス・プランニング、ケース・スタディ(ファミリービジネス)、タックス・マネジメント、国内租税法、国内租税法(演習)、国際租税法、国際租税法(演習)、法人税法、国際会計論、中小企業の会計、業績評価会計、企業価値評価論、キャッシュ・フロー・マネジメント会計、株式公開と会計、実践M&A、ICTとビジネス・イノベーション、実践管理会計、税務会計、人事の定量分析論、ビジネス・タックス、ファイナンシャル・アカウンティング、ケース・スタディⅠ、グローバル・ビジネス研究Ⅵ</p> <p>【専門科目 マーケティング領域】</p> <p>流通論、マーケティング環境分析、消費社会論、グローバル・マーケティング、戦略マーケティング、戦略マーケティング(演習)、サービス・マーケティング、サービス・マーケティング(演習)、ヘルスケア・マーケティング、ヘルスケア・マーケティング(演習)、eマーケティング、消費者行動論、広告論、ブランド・マーケティング、ビジネス・マーケティング、流通マネジメント、サービス・マネジメント、サービス・マネジメント(演習)、CRM(データ・マイニング)、ロ</p>
--	--	---

		<p>ジスティクス論、マーケット・リサーチ、マーケティング・ワークショップⅠ・Ⅱ、ケース・スタディⅠ・Ⅱ・Ⅲ、グローバル・ビジネス研究Ⅶ</p> <p>【論文演習】</p> <p>論文演習Ⅰ・Ⅱ</p>
14	早稲田大学大学院 経営管理研究科	<p>※全日制グローバル</p> <p>【必修コア科目】</p> <p>マーケティング、ファイナンス、財務会計、人材・組織、経営戦略、総合経営、グローバル経営</p> <p>【選択必修コア科目】</p> <p>企業データ分析、企業の経済学、技術・オペレーションのマネジメント、管理会計、アントレプレヌールシップ</p> <p>【選択科目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総合経営系（競争戦略のフロンティア、コンサルティング実践、マネジメント・ゲーム、経営戦略の策定ほか） ・マーケティング系（マーケティング&ブランド・マネジメント、マーケティング・リサーチ、生産財マーケティング、消費者行動論、マーケティング戦略ほか） ・人材・組織系（戦略的人材組織マネジメント、組織デザイン、グローバル・ビジネス・リーダーの育成と活用、組織における人間行動ほか） ・アントレプレヌールシップ系（上場制度とリスク管理経営、ファミリービジネスの経営、グローバル・ベンチャー企業の創出と経営ほか） ・グローバルビジネス系（グローバル M&A のマネジメント、グローバルビジネス理論、グローバルビジネスのマネジメントほか） ・アカウンティング系（金融ビジネスの会計、戦略的マネジメント・コントロール、経済性分析、企業価値創造型経営ほか） ・技術経営系（IT 戦略マネジメント、新製品開発マネジメント、イノベーションのための経営システム設計、製品デザイン・開発論ほか） ・研究技法・思考法系（ケースメソッド論、意思決定の経済性分析、ロジカルシンキング&ネゴシエーションほ

		<p>か)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日英科目 (マネジメント・ディレンマ：日本語と英語によるケース討議、GOTO ワークショップほか) ・海外開講科目 (Organizational Strategy of Japanese Companies in Asia, Financing for Life Science Businesses, Digital Marketing)
15	SBI 大学院大学 経営管理研究科	<p>【コア科目】</p> <p>ネット経済・経営学、経営戦略論、マーケティング、事業戦略構築論、ビジネスモデル思考、中国古典に見る指導者の条件、リーダーシップ概論、組織論 概説、ヒューマン・リソース・マネジメント、組織行動学、アカウンティング (管理・財務会計)、マクロ経済概論、金融概論、ファイナンス、統計学、オペレーションズ・マネジメント、テクノロジマネジメント、ロジカルシンキング、中国古典から学ぶ経営理論、法務概論、企業経営と会社法、ビジネス中国語、ビジネス英語、アジアにおける人事管理論、グローバル・マーケティング</p> <p>【応用科目】</p> <p>歴史に学ぶ戦略論 (「中国兵法概論」、マーケティング実践 I (ブランディング)、ビジネスモデル実践、インターネットの発展と産業構造の変化、リーダーシップ特論 I (「書経」、リーダーシップ特論 II (「韓非子」、コーチング、組織論 特講、リーダーシップ特論 III (「三国志」、M&A 基礎、グローバル金融市場論、資本政策、問題解決技法、プロジェクトマネジメント、近代経営者哲学研究、現代経営者精神研究、企業倫理事例研究、企業の社会的責任論、コンプライアンス経営論、インドビジネスの戦略、中国企業論、ビジネス中国語 II、イスラム金融</p> <p>【発展科目】</p> <p>歴史に学ぶ戦略論 (孫子の兵法を現代に役立てる方法)、マーケティング実践 II (アドバタイジング)、経営者に学ぶベンチャー企業経営、経営幹部の実践営業</p>

		学、IoT・Big Data・AIの概要と事業化、FinTechイノベーション概論、MBAのためのケーススタディー、幹部人材育成論（「貞観政要」）、起業会計実践、資金調達実践、グローバル証券投資論、ビジネス・ミクロ経済学、経営思想特論（「朱子学」）、中国市場戦略、事業計画演習、組織変革演習
16	事業創造大学院大学 事業創造研究科	<p>【基礎科目】 経営学概論、経営戦略、マーケティング、財務会計論、財務諸表分析、コーポレートファイナンス、経営組織 A、技術経営論、企業倫理、ビジネスプラン作成法、アントレプレナーシップ論、統計分析、企業法務、管理会計論</p> <p>【発展科目】 経営戦略特論 A、経営組織 B、中小企業成長戦略、サービスマネジメント、企業研究 A・B、グローバル・マーケティング、リスクマネジメント、中小企業財務論、税法 A・B・C、ITと経営、IT基礎技術、マネジメントサイエンス、市場調査法、アントレプレナー・ファイナンス、コーポレートベンチャー論、イノベーション論、国際経済・金融と企業、地域経済産業論、地域マネジメント、地域フィールドスタディ（事業創造研究）、産業特論 A(起業戦略・小売・環境)、産業特論 B(観光産業)、産業特論 C(福祉経営)、産業特論 D(スポーツマネジメント)、新興国経済と日本の中小企業</p> <p>【演習】 演習 I・II</p>
17	同志社大学大学院 ビジネス研究科	<p>【共通科目 A】 中小企業経営、ベンチャー企業経営、イノベーションマネジメント、マーケティング、ビジネス会計学、ビジネスファイナンス、ビジネス経済学、ビジネス統計学、人的資源管理、組織マネジメント、経営戦略</p> <p>【共通科目 B】 事業創造マネジメント、京都の伝統産業と文化ビジネス、プロジェクトマネジメント、製品・サービス開発イノベーション、マーケティングリサーチ、消費者問</p>

		<p>題、コーポレートガバナンス、コーポレートファイナンス、管理会計、内外マクロ経済環境、ミクロ経済分析、企業の社会的・国際的役割、リーダーシップ、グローバル企業経営</p> <p>【専門科目】</p> <p>産業集積と立地戦略、中小企業経営演習、ベンチャーファイナンス、戦略的企業再生、中小企業経営コンサルティング、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、中小企業・地域経営特殊研究（中小企業経営戦略）、中小企業・地域経営特殊研究（起業マネジメント）、オープンイノベーション、ITビジネス戦略、サプライチェーンマネジメント、技術マーケティング、知財マネジメント、組織イノベーション、MOT 特殊講義、イノベーション特殊研究（価値創造の財務戦略）、イノベーション特殊研究（経営ワークショップ）、サービスマーケティング、マーケティング戦略、広告・コミュニケーション、消費者行動、商品・ブランド開発、マーケティング特殊研究、金融工学、リスクマネジメント、会計・監査、投資戦略、税務戦略、M&A 戦略、コストマネジメント、会計・ファイナンス特殊研究（パーソナルファイナンス）、会計・ファイナンス特殊研究（実践 M&A）、マクロ経済分析、内外通貨金融環境、国際関係と経営戦略、ビジネス環境分析特殊研究、ビジネスコミュニケーション、ナレッジマネジメント、リーガルマインド、グローバル経営人材開発、組織間関係マネジメント、ゼネラルマネジメント特殊研究（組織設計と組織構造）、ゼネラルマネジメント特殊研究（組織行動各論）、ゼネラルマネジメント特殊研究（組織行動論）</p> <p>【プロジェクト研究】</p> <p>プロジェクト研究基礎・Ⅰ・Ⅱ</p> <p>【ソリューションレポート】</p> <p>ソリューションレポート</p>
18	立命館大学大学院 経営管理研究科	<p>【基礎科目】</p> <p>競争戦略、マーケティング、組織行動、ファイナン</p>

		<p>ス、アカウンティング、企業分析、国際政治経済、論理的思考とプレゼンテーション、企業倫理、統計学</p> <p>【ビジネス科目】 経営政策、グローバル経営、イノベーション、ベンチャービジネス、人的資源管理、キャリア開発、コーチング、ネゴシエーション、マーケティングリサーチ、消費者行動、商品開発、顧客戦略、実践ファイナンス I・II、コーポレートファイナンス、投資戦略、財務諸表、管理会計、コーポレートファイナンス I・II、コーポレートガバナンス、監査論、租税法、産業動態分析、キャリア開発、マーケティングリサーチ、商品開発、アントレプレナーシップ、ビジネスプラン、異文化マネジメント</p> <p>【特殊講義科目】 オーナーシップ I、戦略コンサルティング、中国ビジネス、営業戦略、コマツウェイ、組織変革、パーソナルファイナンス、新時代の金融システムと人材創造、イノベーションの実践、戦略経営の実践、医療経営、介護経営、コンテンツビジネス、マーケティング・フロンティア、ソーシャルメディア戦略</p> <p>【APU 交流科目】 APU 交流科目 I・II・III</p> <p>【実習科目】 フィールドワーク、インターンシップ</p> <p>【課題研究】 課題研究 I・II</p>
19	関西学院大学大学院 経営戦略研究科	<p>【コア科目】 企業倫理、英語コミュニケーション、統計学、経営学、会計学、経済学</p> <p>【ベーシック科目】 経営戦略、マーケティング・マネジメント、ファイナンス、テクノロジー・マネジメント、ベンチャービジネス、公共経営論、人的資源管理、情報システム、グローバル・エコノミー、会社法、財務諸表分析、行動科学、統計分析論、ゲーム理論、上級英語コミュニケ</p>

		<p>ーション、イノベーション・シンキング</p> <p>【アドバンスト科目】</p> <p>課題研究基礎、課題研究、企業経営史、企業家論、組織行動、組織管理、人材マネジメント、管理会計、国際経営、NPO マネジメント、事業システム戦略論、組織管理事例研究、経営戦略事例研究、中小企業経営、Business Negotiation、流通システム、企業ファイナンス、生産システム、製品開発、標準化経営戦略、システム・シンキング、中小企業経営革新、企業倫理事例研究、企業経営戦略特論、サービス・マーケティング、チャンネル・マネジメント、ブランド・マネジメント、マーケティング・コミュニケーション、マーケティング戦略、営業戦略、人的資源管理、消費者行動、ロジスティクス、国際マーケティング、マーケティング・リサーチ、Special Topics in Marketing、データマイニング、システム・デザイン演習、研究開発型ベンチャー創成、企業ファイナンス、金融工学、証券投資、金融商品、行動ファイナンス、リスクマネジメント、Special Topics in Finance、Asian Financial Market、地域経営事例研究、公共ファイナンス、イノベーション経営、製品開発事例研究、知的財産戦略、Product Innovation、知的財産権法、企業家論、組織行動、事業システム戦略論、アントレプレナーシップ、ベンチャービジネス事例研究、官民パートナーシップ論、公共経営事例研究、地域経営事例研究、公共ファイナンス、自治体会計、自治体ガバナンス、自治体財務管理、自治体財務管理事例研究、病院経営、病院会計、病院経営事例研究、病院組織管理、医療経済学、医療サービス・マネジメント、大学経営、大学財務管理、大学経営事例研究、大学組織管理、大学運営</p>
20	ビジネス・ブレイクスルー大学大学院経営学研究科	<p>※経営管理コース</p> <p>【必修科目】</p> <p>問題解決思考1、経営戦略論、アカウンティング、組織行動論、マーケティング概論、コーポレートファイナンス、新資本論、起業論、組織と経営、企業のガバ</p>

		<p>ナンスと倫理、現代の経営戦略、卒業研究、問題解決思考2、イノベーション</p> <p>【選択科目】</p> <p>Essential Language for Global Business、経済理論、日本の国家戦略と税制、会社経営の実務、企業再生論、技術戦略論、中国金融論、マネジメント基礎、社会・企業共生経営論、統計解析、科学技術社会論Ⅰ、戦略的人材マネジメント、企業研究、デジタルマーケティング、M&A と経営、マーケティング/セールスマネジメント、化学技術社会論Ⅱ、企業変革（チェンジマネジメント）、リーダーシップ、経営組織論、金融経済論、デジジョン・メーカー、現地 CEO から学ぶ経営の勘所、The Globalization of a Corporation、The Law for Global Managers、Management Accounting a Key Management Tool 、 From Sustainability To Rejuvenation 、 Global Leadership and Corporate Transformation 、 Corporate Finance in Practice 、 KFS of Foreign Managers in Japanese Corporations Overseas</p>
21	一橋大学大学院 商学研究科	<p>【コア科目】</p> <p>経営戦略、経営組織、企業財務、経営哲学、ビジネス・エコノミクス、マーケティング、財務会計、管理会計、国際金融、企業データ分析、理論構築の方法</p> <p>【選択科目】</p> <p>戦略分析、人材マネジメント、ビジネス・ヒストリー、技術戦略、企業家精神、シナリオ・プランニング、マーケティング・リサーチ 、ロジスティクス、コストマネジメント、企業金融論、金融ビジネス、戦略的経営者論、</p> <p>ビジネス・プランニング、戦略白書プロジェクト、Global Leadership、Global Management、Global Marketing、International Accounting、Money and Finance、Business Presentation、異文化コミュニケーション、証券分析とポートフォリオマネジメント、M&A の理論と実務、金融リスクマネジメントの理論と</p>

		<p>実務、Project Finance、サービス・マネジメント、ホスピタリティ・マネジメント、特別講義(Money, Banking, and Financial Markets)</p> <p>【古典講読】</p> <p>古典講読 A・B・C・D</p> <p>【ワークショップ】</p> <p>経営 A (人事)、経営 B (戦略)、経営 C・D (企業・産業)、イノベーション、マーケティング、金融・保険、会計・財務、サービス・ホスピタリティ・マネジメント</p>
22	慶応義塾大学大学院 経営管理研究科	<p>【基礎科目】</p> <p>会計管理、マーケティング、経営科学、組織マネジメント、経済・社会・企業、財務管理、生産政策、総合経営</p> <p>【専門科目】</p> <p>マネジメント・コントロール、日本におけるマネジメント・コントロール、タックスプランニング、日本証券市場論、行動ファイナンス、日本における財務管理、金融機関経営、財務理論、マネジリアル・エコノミクス、経営科学と意思決定、リスクマネジメントと危機管理、ビジネス統計、アントルプレナー戦略、企業家論・グローバル戦略とラグジュアリービジネス、組織と人間行動、IGPI リアルビジネス講座：企業価値・事業価値向上を目指して、人的資源戦略、マクロ組織論、多国籍組織と人のマネジメント、組織とダイバーシティのマネジメント、人材開発論、多国籍組織・戦略、不確実性と組織のマネジメント、流通論、マーケティング戦略、ロジスティクス論、ビジネスモデルとグローバルマーケティング、市場戦略論、消費者行動、マーケティング・コミュニケーション論、日本におけるマーケティング、生産マネジメント、経済性分析、日本における生産管理、生産システム設計論、ヘルスケアマネジメント、経済理論 I、技術戦略の経済学、企業経済論、ブランド・デザイン・プロジェクト I・II・III、ヘルスケアポリシー、経済理論</p>

	<p>II、国際経済と新興ビジネス、社会保障論、経営法学 I・II、日本の経営環境、システムと技術マネジメント、医療経済学、政策プログラム評価論、戦略コンサルティング、ベンチャーキャピタリスト養成 I・II、経営戦略の研究手法、起業体験、経営史、ソーシャルアントレプレナー、企業倫理、競争戦略論、経営革新、経営戦略におけるアントレプレナーシップ、アジアにおける社会的イノベーション、集中企業研究、新事業創造体験、アジアビジネス・フィールドスタディ、起業と法フォーラム・プログラム、グローバルフィールド研究、経営者の法と実務、ビジネスプロデューサー論ー成長・政策・CSRー</p> <p>【自由科目】 統計学入門、英語ビジネス・コミュニケーション I・II、ケースメソッド教授法、人的資源管理設計論</p> <p>【特殊講義・演習】 会計管理特殊講義、経営環境特殊講義、経営政策特殊講義、財務管理特殊講義、生産政策特殊講義、組織・戦略特殊講義、人的資源管理特殊講義、マーケティング特殊講義、マネジリアル・エコノミクス特殊講義</p> <p>【総合演習科目】 ビジネスゲーム</p> <p>【ゼミナール】 ゼミナール</p>
--	--

A-2. 第一回ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会

神戸大学大学院経営学研究科（以下「本研究科」）内に、本研究科に所属する教員のほか、MBA教育を実施している他大学の教員、経済団体における有識者、複数の企業の人材開発担当者、および本研究科MBAプログラム修了者を構成員とする「ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会」を設置し、ビジネス分野コアカリキュラム策定に関する意見聴取および意見交換を行う委員会を2回開催した（2016年10月26日、2017年2月22日）。

（第1回）ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会【開催概要】

日時：2016年10月26日（水）15:00～18:00

場所：神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ 梅田ゲートタワー8階
（大阪市北区鶴野町1-9）

出席者：27名（学外委員15名、学内関係者12名-三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社3名含む）

【出席者】

学外委員

	氏名	企業名	所属/役職
1	山口 賢也	大阪ガス株式会社	人事部人材開発チーム 課長
2	小宅 誠司	公益財団法人関西生産性本部	専務理事 事務局長
3	黒川 裕之	関西電力株式会社	人材・安全推進室人事企画グループ 兼 採用・キャリアアップ支援グループ チーフマネージャー
4	西島 太郎	株式会社神戸製鋼所	人事労政部人事グループ 担当課長
5	藤本 仁	参天製薬株式会社	医薬事業部 事業推進・人材開発チーム 人材開発担当マネージャー
6	吉原 聖子	シスメックス株式会社	人材開発部/部長
7	忠津 剛光	J.フロントリテイリング株式会社	執行役員 業務統括部グループ人事部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 業務本部人事部長
8	佐々木 弘明	田辺三菱製薬株式会社	営業本部 営業研修部人材育成グループマネージャー
9	山本 一広	株式会社電通	人事局長
10	三輪 正稔	西日本旅客鉄道株式会社	人事部 担当部長
11	金成 和喜	ネスレネスプレッソ株式会社	ヒューマンリソース ディレクタ

			ー
12	穂積 慎一	パナソニック株式会社	アプライアンス社 人事・総務センター コールドチェーン・デバイス人事部 兼 ハスマン担当 人事担当部長
13	高山 直樹	阪急電鉄株式会社	人事部長 兼 人事部調査役
14	雪永 剛	バンドー化学株式会社	理事 人事部長 兼 総務部長
15	中村 誠	マツダ株式会社	人事室 副室長

学内関係者（三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社含む）

	氏名	所属	備考
16	鈴木 一水	神戸大学	経営学研究科研究科長・教授
17	三品 和広	神戸大学	経営学研究科・教授 専門職大学院(MBA)教務委員
18	平野 光俊	神戸大学	経営学研究科・教授
19	三矢 裕	神戸大学	経営学研究科・教授
20	栗木 契	神戸大学	経営学研究科・教授 現代経営学専攻長
21	宮尾 学	神戸大学	経営学研究科・准教授
22	高橋 千枝子	三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社	コンサルティング・国際事業本部 マーケティング戦略部 チーフコンサルタント
23	新倉 理人	三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社	コンサルティング・国際事業本部 マーケティング戦略部 コンサルタント
24	大澤 潤	三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社	コンサルティング・国際事業本部 マーケティング戦略部 アソシエイト
25	成田 泰士	神戸大学	経営学研究科・総務係・主任
26	大西 雅子	神戸大学	経営学研究科
27	中井 あゆみ	神戸大学	経営学研究科

【式次第】

(1) 開会挨拶

鈴木一水（神戸大学大学院経営学研究科 研究科長）

(2) 先導的経営人材養成機能強化促進について

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長補佐）

(3) 今年度の神戸大学 MBA の取り組みについて

栗木 契（神戸大学大学院経営学研究科 MBA 専攻長）

(4) 神戸大学 MBA プログラム改革について

三品 和広（神戸大学大学院経営学研究科 MBA 教務委員）

(5) 日本のビジネススクールのコアカリキュラム策定の課題

栗木 契（神戸大学大学院経営学研究科 MBA 専攻長）

(6) 討議、意見集約

【学外委員からの主な意見】

- 8科目（領域）から5科目（領域）を選ぶという中で、どういう経営者、人材をつくっていくかについて、もう少し明確に打ち出していくことが必要である。
- 学ぶべき内容を標準化して共通言語を皆で持つという方向は良いが、逆に個性がなくなってしまう面もある。プロジェクト（ケースプロジェクト、テーマプロジェクト）や修士論文といった神戸大学 MBA の特徴を、外の方々に、いかに魅力的なプログラムとして伝えていくかが重要である。
- どんな人に受講してもらいたい対象者を際立たせることも必要である。現業と結び付けることをテーマとして、それを追求する為に来てもらいたい。そして学んだ人間を配置にまで活かすように企業側もしっかり考えて後押ししなければならない。
- 国内 MBA 取得者は海外 MBA 取得者に比べて、論理的思考や英語力が不足している為、その点もカリキュラムの補強が必要である。
- 会社派遣で国内 MBA に行く人と、自腹で海外 MBA に行く人では、コミットメントが全然違っている。企業がこれから求めていくのはグローバルで働ける人材であり、海外で真剣に学び、自己主張の強い人達の中で揉まれてきた人である。そういった人を集められる魅力ある MBA コースであって欲しい。
- 今後どの企業も海図もない航海をしていく中で、こういった方向性に行くべきだ、皆ついて来い、とリーダーシップを発揮できる変革できる人が必要である。イノベティブな発想ができ、どこに問題があるのかを発見する力、それが MBA で学べれば、素晴らしい MBA コースになる。
- 神戸大学 MBA 受講生の平均年齢は 37 歳だが、これから会社を担っていく、日本を担っていくという人材を育てていくとなると、37 歳から勉強を始めるのは遅いのではないか。もっと若い時から学んでもらうようなアプローチも必要である。
- 企業の中では、歴史等のリベラルアーツ、思考力、論理的思考力、まとめる力、伝える力が求められており、MBA で鍛えてもらえると有難い。

【上記意見に対する学内関係者からの回答】

- カリキュラムの標準化によって個性が失われるのではなく、標準化によって我々の個性をよ

り強く打ち出していきたい。コアカリキュラムと神戸大学 MBA の特徴であるプロジェクトによって、どんな人材をつかっていきたいのかは更に議論をして、しっかりと打ち出していきたい。

- 一つの新しい商品を作るだけのイノベーションではなく、会社全体を変えていくイノベーションに取り組める人を育てるのが MBA の役割だと思う。それが実現できるプログラムにしたい。
- 神戸大学 MBA では、これまで修士論文は研究色の強い論文指導をしてきたが、この数年は、送り出した企業にちゃんと胸を張って提言できる建議書、建白書のようなものに変えていつている。
- 企業で求められるリーダーシップを発揮できる人を MBA で作ることは難しい。そういった素養のある人が MBA で学んでみたいという魅力あるプログラムを打ち出していかなければならない。
- 実際に可能かは別として、本当に MBA がとんがったプログラムになる為には最低 2 割、最大 3 割は学位が取れない厳しいプログラムにしなければならない。それだけリスクがあっても、学びに来る人達と切磋琢磨するプログラムでないと、本当の意味でのリスクテイク、変革人材は育たないと思う。

A-3. 第二回ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会

(第2回) ビジネス分野コアカリキュラム策定委員会

【開催概要】

日時：2017年2月22日（水）16:00～17:30

場所：神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ 梅田ゲートタワー8階
（大阪市北区鶴野町1-9）

出席者：19名（学外委員11名、学内関係者8名・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社1名含む）

【出席者】

学外委員

	氏名	企業名	所属/役職
1	二宮 大祐	イオンリテール株式会社	執行役員 人事・総務本部長
2	黒川 裕之	関西電力株式会社	人材・安全推進室人事企画グループ 兼 採用・キャリアアップ支援グループ チーフマネージャー
3	鳥居 敬	川崎重工業株式会社	コーポレートコミュニケーション部長
4	小宅 誠司	公益財団法人関西生産性本部	専務理事 事務局長
5	西島 太郎	株式会社神戸製鋼所	人事労政部人事グループ 担当課長
6	安西 隆	NTN株式会社	グローバル人材育成部長
7	藤本 仁	参天製薬株式会社	医薬事業部 事業推進・人材開発チーム 人材開発担当マネージャー
8	忠津 剛光	J.フロントリテイリング株式会社	執行役員 業務統括部グループ人事部長 兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 執行役員 業務本部人事部長
9	佐々木 弘明	田辺三菱製薬株式会社	営業本部営業研修部人材育成グループ マネージャー
10	金成 和喜	ネスレネスプレッソ株式会社	ヒューマンリソース ディレクター
11	中村 恭祐	バンドー化学株式会社	常務執行役員

学外関係者（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社含む）

	氏名	所属	備考
12	鈴木 一水	神戸大学	経営学研究科研究科長・教授

13	栗木 契	神戸大学	経営学研究科・現代経営学専攻長・教授
14	三矢 裕	神戸大学	経営学研究科・教授
15	宮尾 学	神戸大学	経営学研究科・准教授
16	高橋 千枝子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社	コンサルティング・国際事業本部 マーケティング戦略部 チーフコンサルタント
17	成田 泰士	神戸大学	経営学研究科・総務係・主任
18	大西 雅子	神戸大学	経営学研究科
19	中井 あゆみ	神戸大学	経営学研究科

【式次第】

(1) 開会挨拶

鈴木 一水（神戸大学大学院経営学研究科 研究科長）

(2) 日本のビジネススクールにおけるコアカリキュラム案について

栗木 契（神戸大学大学院経営学研究科 MBA 専攻長）

(3) 討議、意見集約

（テーマ）「経営系専門職大学院コアカリキュラム」提言に望むこと

- ① 個性と多様性を損なわない共通の横串として適切な設計となっているか？
- ② 日本の産業界にアピールするにはどのようなポイントを強調するべきか？
- ③ 産業界が日本の MBA に期待する人材育成に結び付けるための工夫は何か？

【学外委員からの主な意見】

- 共通学習到達目標の中で、背景やロジックを踏まえた理解とは具体的にどういうことで、どのように取り組むかがわかりにくい。
- MBA を受講する人は様々な立場や背景を持っており、コアカリキュラムによって共通言語を持てることは非常に良いと思う。
- コアカリキュラムは適切な設計だと思うが、MBA に対して何を求めているかが明確にならないと、はっきりと答えられない。
- カリキュラムの標準メニューができれば、次はプラスアルファで各 MBA が何をアピールしていくのかだ。標準概念を学び、理解と実践でしっかりと差別化してだけでなく、教員のタレントもアピールしてはどうか。また企業内研修との差別化も考える必要があるが、MBA の良さは他企業との他流試合でもあり、それもアピールになる。
- 日本の産業界にアピールするには、意志、実践力が重要である。MBA で学ぶ人がプロの経営者になりたいと思い、会社に戻ってから様々なケース、困難な局面に対して、どんどん実践力を発揮して成果を出していく。それが証明できれば一番良いと思う。

- 産業界へアピールするには、海外の MBA と差別化する為にも、日本の MBA は実践にどのような結び付けていくかを更に強調すべきだと思う。
- 卒業生の何名中何名が取締役や社長になったかがアピールになる。そういった効果測定も考えるべきだろう。

【上記意見に対する学内関係者からの回答】

- 背景やロジックを踏まえた理解の重要性としては、マーケティングの「4P」を例にとると、「4P」という概念をただ知っているだけではなく、この概念が、マーケティング上のどのような必要に応えるために、どのようなメカニズムを踏まえた構成となっているか、そしてどのような時代背景のなかで、産業界のどのような問題にこたえるために提唱されたか、さらにはこの概念が確立する以前には実務上のどのような問題が生じていたかに踏み込んで理解していくと、「4P」を実践に適用して活用する能力が大きく変わってくる事が挙げられる。
- MBA で意志や実践力を養う為には、理論概念をバラバラに教え込むのではなく、それらを統合して提言するケース分析、さらにはこの分析を複数の人間で討議し、チームビルディングやリーダーシップの必要な関係のなかで実施していくような、体験型の総合学習で取り組むアプローチ等が考えられる。ただし、その実施方法は、学生層や受講人数によって異なってくるため、提言では具体的な選択は各大学院にまかせることとしている。
- 日本企業の場合、ミドルマネジャーは先輩を見て一生懸命学んできて、社外から学ぶオープンイノベーションは苦手である。昨今の企業のコンプライアンスやガバナンスの欠如は、社内のロジックで凝り固まって、社外と触れないことで起こったことでもある。これは日本企業の弱さであり、MBA のようなところで総合学習をする必要は、こうしたところにもあるかと思う。

A-4. 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（大阪）

本事業の調査研究報告会の位置付けとして、本事業委託5事業者（神戸大学、山口大学、同志社大学、一橋大学、工業市場研究所）と共同で、大阪および東京にて経営系専門職大学院教育シンポジウムを開催した。シンポジウムは二部構成とし、一部では各委託事業者より調査分析報告を行い、二部では大学関係者および産業界からの有識者に登壇いただき意見交換・提言を行った。

（大阪）経営系専門職大学院教育シンポジウム 2017

『日本のMBA・MOT教育の今後を探る』

～文部科学省 先導的経営人材養成機能強化促進委託事業 報告会～

【開催概要】

日時：2017年2月21日（火）17:30～20:30

場所：ハービス HALL 小ホール

（大阪市北区梅田 2-5-25）

参加者：77名（申込者116名）※関係者除く

【式次第】

○開会挨拶

大月光康（文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室長）

○（第一部）本委託事業における調査分析報告

- (1) 国内外経営系大学院・修了生の実態、産業界からのニーズ等に関する調査結果
株式会社工業市場研究所 課長代理 宮澤壮
- (2) ビジネス分野（MBA）コアカリキュラム策定に関する報告
神戸大学大学院 経営学研究科 教授 栗木契
- (3) MOT分野コアカリキュラム策定に関する報告
山口大学大学院 技術経営研究科 教授 上西研
- (4) ノンディグリープログラム開発に関する報告
同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 加登豊
- (5) 経営系専門職大学院の在り方及び海外の主要な認証評価機関に関する報告
一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 岡田英里香

○（第二部）MBA・MOT教育の今後を探る 意見交換・提言まとめ

- 第一部の調査分析報告を踏まえての意見交換今後の日本におけるMBA・MOT教育に関

する提言・まとめ

- 文部科学省 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より講評
- 質疑応答

(登壇者)

山口大学大学院 技術経営研究科 教授 上西研

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 加登豊

関西生産性本部人材開発委員会副委員長、大阪ガス株式会社 取締役常務執行役員
藤原敏正

パナソニック株式会社アプライアンス社、海外マーケティング本部、新規事業開発室室
長 深田昌則

(司会)

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング・国際事業本部
マーケティング戦略部 チーフコンサルタント 高橋千枝子

【第二部の主な意見】

- 各事業者の調査分析報告内容（第一部）の感想
- MOT はこれまで MBA の方と一緒に何かをやる機会がなく、今回のような MOT と MBA が意見交換するのは、MOT にとっても有意義であった。
- 工業市場研究所の調査結果を更に分析すると見えてくる姿が変わる。MBA 取得後の所得変化について、外資企業と日系企業の比較や、企業派遣（長期勤続者）と自費通学（ジョブホッパー）の比較をすれば、より全体像が見えてきて、役に立つのではないか。
- 教員として教えたことがあるだろうが、受講生が学びたいことを教えるのが MBA 教育であり、その期待を超える内容を提供することが重要。実際の運用時には教員のコントロールが課題である。
- 神戸大学から経営系大学院の横串の協議会の提案があったが、経営系だけでなく MOT も含めて一緒に検討していければいいのではないか。
- 企業の立場から見ると、社員が MBA や MOT に行くことは本当に役立つのか否定的に見ている。しかし一人一人が大きく成長していくために、手を挙げて MBA で学んできたり、MBA 以外でも学んで、企業の中でステップアップしていく、それができる企業の形態を作っていないといけないと考えている。
- MBA・MOT のコースについて十分に基礎的なことを習得できるコースを作ってほしい。一橋大学の報告にあったように、ビジネスをマネタイズすることを勉強するだけでなく、企業の経営の哲学についても含めた総合的な学習をして企業に帰ってきてくれるなら、これからも十分応援していきたい。
- 日本の産業界の危機が待ったなしの状況である中、MBA 教育は変えていかなければならな

い点もある。今回報告された「基本能力をきちんと身に付ける」「個性豊かな人材を育てるか、個性豊かな学校になっていくか」「国際競争力をどう身に付けるか」の3つのポイントがある。社会人の学生は時間が限られている中で、この3つを満たすのは難しいので、どこにプライオリティを置くのが課題であるので、そこを上手く導いてほしい。

■ 日本の MBA を取り巻く全体的な課題と今後の取組み

- 地方でも良いプログラムを提供し認知度を高めていけば、沢山の学生に来てもらえるはず。課題は学校側が努力して克服していくべき。
- 学生の層を幅広くすると、基礎学力やキャリア、関心事項について多様なプロフィールを持った学生が集まるため、フォーカスを当てた教育がしづらくなる。
- 世界的な潮流ではゼネラルマネージャー（次世代の経営者候補）を育てるビジネススクールがトップ校とされ、さらに欧米ではフルタイムプログラムの学校がデフォルトで良い学校とされている。日本ではフルタイムプログラムを提供している学校もあるが、平日夜間や土曜日開講のプログラムが主流となっているので単純な比較は難しい。
- 国内 MBA の一番の課題は、受講生が集まらないことだと考えている。最近では経済雑誌等で MBA という言葉が出てこない。逆に言うと、マスコミで取り上げられると沢山の人が来るが、取り上げられないと人が来ない程度の認識というのが、大きな問題。地道に存在やプログラムを知ってもらい、企業から派遣してもらうのが大事である。
- 現状 MOT の学位を出しているのは首都圏 5 校と山口大学のみ。首都圏の中でパイを食い合っている。企業からすると MBA はイメージがつくが、MOT はイメージがつかないと言われる。MOT は技術から経営まで幅広く扱っているので、逆に何を勉強しているのかが分かりづらくなっている。そのためコアカリキュラムを MBA に比べて早く作って社会に認知してもらう取組みをしてきた。
- MOT は技術から経営まで幅広いテーマを扱っているので教員も多くいるといいのだが、大学経営上、多くの教員を抱えられず強みを出しづらい、薄くならざるを得ないというのが大きな問題点。コアカリキュラムは基盤となるので、他の大学と共通化や相乗り、可能であれば MBA と一緒に行う等で、各 MOT の大学院が強みに各人材を厚くあてられて、もっと産業界の期待に応えられるのではないかと。
- 将来の経営人材の不足について問題意識を持っている。自ら MBA へ行く人が将来の経営幹部になるんだと思うことと、経営者の立場からその人は本当に経営幹部になれるのかというギャップがあるのではないかと。それについては経営者側が受け入れて、そういう場を与えていく必要がある。
- 経営者の資質として大きな志を持つことが必要であり、これを MBA・MOT で学んで、現場で発揮して頂きたい。今回のシンポジウムのように産学で相乗的にやっていくために、もっと意見交換をして、企業側が求めているものを大学側にも考えて欲しい。

- 日本の企業と欧米の企業は違う。日本の企業はトップが決断するのではなく、ミドルマネジメントが相当な決断の材料を出して、トップが経営会議等で討議をしている。ミドルマネジメントがしっかり出来ている組織を作り上げていくのが、日本流の強い会社を作っていくことに繋がっていく。そういう人材を MBA・MOT に送り込んで基礎的なことをきっちり身に付けてもらい、それでまた企業で経験した後に、再度アドバンストで MBA・MOT で学ぶのもいい。場合によって、所属していた企業に戻らず転職していても、日本の産業界が強くなるのでいいと思っている。

■ 社会人の MBA で学ぶ目的や選定基準、評価や要望

- 基礎的なスキルを身に付けるという意味で既存の MBA プログラムは適している。一方で、将来における業務の継続性や働き方改革の流れにより、求められるスキルが変容していく中で、その最先端の時流に合っているかは疑問に思う点もある。海外ではゼネラルマネジャー以上では、ビジネスリテラシーとして MBA がベースとなっている。その上でクリエイティブティや MOT、アントレプレナーシップが求められている。日本の MBA プログラムもそうしたプラスアルファが求められているのではないか。

■ 今後の日本の MBA・MOT の在り方

- 日本企業の課題として、オープンイノベーションが苦手、低収益性、コンプライアンスやビジネス倫理・ガバナンス・アカウンタビリティ・品質の低下、経営者人材（後継者）の不足、ヒューマンリソースマネジメントが弱いといったものがある。これら小さな綻びが重なって日本企業の競争力が低下している。企業の競争力回復に向けて、大学も微力ながら手助けできるので、企業の人材ニーズが知りたい。
- ASEAN は日本のものづくりをリスペクトしていて、学びたいというニーズが強い。そこに照準を定めて学生を確保する方法はある。優秀な外国人が学びに来る仕組みを作る。
- 大学が自ら収益を稼いでいくために、Universal Research Administrator や若手教員向けの学内教育が必要である。また効率的に教育を提供していくために ICT の利活用が必要。

■ 産業界から日本の MBA・MOT への要望

- MBA・MOT を一度学んでくるだけでなく、再度学び直すプラットフォームが必要。
- 日本企業の採用方法が新卒採用に偏っているので、もっとオープンに採用を進めてダイバーシティを進めるべき。もちろん新卒採用の良さもあるので、その良さも保ちながら、さらに教育のプラットフォームの中に MBA・MOT も組み込み、また社員の成長の場を提供し、実践の場も与えながら、経営人材を育成していく仕組みをどう作っていくかの議論が必要。
- MBA 教育に求めることは三つ。一つ目はデジタル破壊等、メガトレンドを読み解き最新の経営概念を理解した上で活用できる、国際的に競争力ある人材の育成。二つ目は、高い視座

を持ち経営からオペレーションまで、どのレベルでも変革を起こせるような発想や行動力を身に付けること。三つ目は、日本人に対してだけでなく、誰に対しても国際的なビジネス教育が日本で受けられるような場となしてほしい。

■ まとめ

- 日本の MBA・MOT は規模が大きいので連携を深めて質を高めていくことが重要である。
- 世界で仕事をするという発想が日本の大学の経営系教員にない。ここは企業の方が進んでいる。
- 文系の人が MOT に行き、文系の柔軟な発想を製品開発に活かすような事例が中堅企業でいくつか出てきている。
- 様々な業界の最新の現場にいた学生が大学院に来てくれることは財産。企業派遣の人は企業内では優秀だが、MBA 内では相対的に中位となることもある。ここに気付けることが重要なので、大学側としても気付けるように仕向けていく。成長して戻ってきた社員をどう活かしていくかは企業側の懐の深さにかかっている。
- 日本企業としてどういう経営をしていくか、そこにどういう人材をアサインしていくか教育していくかを考えていきたい。その中に MBA・MOT を組み込んでいくことを考えていきたい。この様な専門性を持った大学院や官庁と協力しながらパイプラインを作り上げていくことには関心があるし、効果があるなら企業側も協力していく。効果が見られなかったら企業はこれまで通りインハウスでやっていくことになるので、大学側も意識を持って取り組んでほしい。
- MBA は一過性だけでなく、将来に渡ってスキルや知識を高めていくための拠り所になるべきだと思う。会社でも組織を考える時に、若手社員、中間管理職、経営幹部の三段階に分けて考えていて、それぞれの階層に応じたプログラムを提供してほしい。若手のうちはノンディグリー、中間管理職には社会人 MBA プログラム、経営幹部にはエグゼクティブ MBA プログラムといった仕組みがあるといい。
- 同窓生はビジネススクールの大きな資産だと考えている。もっと取り組みを整備してほしい。
- 何のために企業経営をするかと考えると、社会課題をビジネスという手段を通じて解決するためだと思う。世界に解決しなくてはいけない社会課題として、戦争や民族、資源の問題等沢山あるので、社会に役立つビジネスをもっと学べるといい。

■ 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より講評

- 工業市場研究所の調査結果で大学側と修了者は満足しているのに企業側の満足度が低い。この原因として「企業側は大学院が何をしているか分かっていない。社内教育受講者は評価するが外部受講者は評価しない。」「大学院側が産業界側のニーズを汲み取った教育をしていない。」という二つの仮説が考えられる。今回の事業目的はこの二つの溝を埋めていくことだ

と思っている。

- 神戸大学が提示したカリキュラムは、ベース部分は押さえているが、企業側の細かいニーズまでカバーし切れているか更なる検討をしてほしい。
- 山口大学の案はよくまとまっているが、ものづくりにこだわりが偏っている。もっとサービスの視点も含めていくよう考えてほしい。
- 同志社大学は、ファカルティデベロップメントや教育面での産学連携についても報告してほしい。
- 一橋大学の調査結果は、海外のトップ経営者やビジネススクールのディーンたちの現在の問題を指摘している部分もある。我々に必要なのは10年先、20年先のビジネス社会における課題を解決出来る人材であり、現在と将来に分けて分類して方向性を示してほしい。

■ 質疑応答

- 日本の企業数の99%は中堅・中小企業であり、地方では後継者育成のニーズが強い。このニーズに大学や国は応えているか。
- (回答) 山口大学は地方だが、受講生の半分以上は中堅・中小企業の経営者クラスである。経営者同士のネットワークがあり、自分の部下を学ばせたいと企業派遣をしてくれている。地方の活性化にも貢献できている。
- (回答) 同志社ビジネススクールの柱の一つに中小企業地域経営がある。京都なので伝統産業の企業が多く、ニーズがある。まずノンディグリーに参加して、そこで効果を見てからMBAへ派遣するという流れが一つである。またスポット的な教育では効果が限られるので、もう少し継続的に学習できるミニMBAみたいなものも必要かもしれない。

A-5. 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（東京）

（東京）経営系専門職大学院教育シンポジウム 2017

『日本の MBA・MOT 教育の今後を探る』

～文部科学省 先導的経営人材養成機能強化促進委託事業 報告会～

【開催概要】

日時：2017年3月4日（土）14:00～17:00

場所：富国生命ビル 14F・第4セミナールーム A（東京都千代田区内幸町 2-2-2）

出席者：121名（申込者 167名）※関係者含む

【式次第】

○開会挨拶

大月光康（文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室長）

○（第一部）本委託事業における調査分析報告

- (1) 国内外経営系大学院・修了生の実態、産業界からのニーズ等に関する調査結果
株式会社工業市場研究所 課長代理 宮澤壮
- (2) ビジネス分野（MBA）コアカリキュラム策定に関する報告
神戸大学大学院 経営学研究科 教授 栗木契
- (3) MOT 分野コアカリキュラム策定に関する報告
山口大学大学院 技術経営研究科 教授 福代和宏
- (4) ノンディグリープログラム開発に関する報告
同志社大学大学院 ビジネス研究科 准教授 野瀬義明
- (5) 経営系専門職大学院の在り方及び海外の主要な認証評価機関に関する報告
一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 一條和生

○（第二部）MBA・MOT 教育の今後を探る 意見交換・提言まとめ

- 第一部の調査分析報告を踏まえての意見交換
- 今後の日本における MBA・MOT 教育に関する提言・まとめ
- 文部科学省 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より講評
- 質疑応答

（登壇者）

早稲田大学ビジネススクール 教授 根来龍之

一橋大学大学院 商学研究科 教授 青島矢一

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 三品和宏

日本経済団体連合会 米国事務所長 山越厚志

(司会)

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング・国際事業本部

マーケティング戦略部 チーフコンサルタント 高橋千枝子

【第二部の主な意見】

■ 各事業者の調査分析報告内容（第一部）の感想

- 日本の全てのビジネススクールではなく、強くなりたいビジネススクールが強くなっていけばよい。
- コアカリキュラムの考え方は大事で、本校もその考え方でやっている。国際認証でも必要である。コアカリキュラムが何かを決めていくのも必要だが、日本の大学は教員の裁量権が強い。学習内容も裁量権なので、教員の裁量権を調整していくのも大事。
- 10年後・20年後に向けた国際競争が既に始まっているので、日本の市場だけで論じているのではなく、オンデマンドのやり方も始まっているので、アジアのビジネススクールとどう競争するかを考える必要がある。
- コアカリキュラムがないことが、日本のビジネス教育が産業界に貢献出来ていない要因だとするならば、それが根源的な原因なのか検証する必要がある
- 日本の経営のリテラシーが弱い。基本的に論理的に考える風土ではなく、そうじゃない場所で物事が決まるとか、経営層の教育がまだまだ進んでいない。そういう状況にフィットするビジネススクールというのが、欧米ビジネススクールと一緒にカリキュラムでいいのか。
- 日本のビジネススクールは研究と教育の両輪として成り立つが、研究が弱い。アメリカのビジネススクールは発信源となり様々な概念を作って発信をしてきた。企業に次の山を示し、その幹部に山の登り方を教えてきた。研究と教育がセットになっていた。日本のビジネススクールは、次の山を示す能力が足りない。
- MBA がなぜ必要かを考えるべきである。バブルの頃、日本側の受け止め方はアメリカに MBA があるから日本企業が米国企業に勝ったというものだった。今になって日本になぜ MBA が必要と考えるかをきちんと分析しないといけない。どういう MBA なら役に立つのか、立たないのかを押さえるべき。

■ 日本の MBA を取り巻く全体的な課題と今後の取組み

- 2つの定説、偏見の間違いについて主張したい。一つ目は日本の MBA が成長しないのは、ビジネススクールの教授陣と教育内容が弱いからという定説。本学も含めて日本のビジネススクールの教育内容が世界やハーバードと比較して悪い訳ではない。二つ目は日本の MBA が成長しないのは、産業界がビジネススクールの良さを理解していないからという定説。調

査結果では産業界とビジネススクール側の認識にギャップがあるが、産業界が間違っている訳ではない。産業界の考え方には合理性がある。この偏見が生まれたのは、日本のMBAの労働市場が形成されていないからではないか。労働市場が形成されていないところに、沢山の人がMBAに行こうとはならない。日本の労働市場は、新卒一括採用と終身雇用で形成されてきた。内部で長期的に競わせて、その中から能力がある人を昇進させていく内部昇進制度は合理的である。一方で近年、この2つの制度が崩れているので、長期的にはMBAの労働市場が徐々に形成されていくと考える。

- ビジネススクールで足りないのはエグゼクティブの教育ではないか。ここはニーズもあるし、有効なプログラムを提供できるはずである。また最近では技術を理解せずに経営するのは難しくなっている。日本は技術屋に経営を分らせるだけでなく、経営が分かる人に技術を理解させる必要がある。日本では、そこが分断されてしまっている。
- 日本は組織で仕事をするから日本でMBAが普及しない理由になっている。欧米はできる個人に全体を引っ張ってもらって経営をする。欧米ではできる個人の意味合いが企業業績に大きく影響するのに対して、日本では煙たがれる。転職市場が形成されつつあるので、日本でもMBA労働市場ももう少しで形成される。
- ハーバードはケースメソッドを使い、ベストプラクティスを世の中に広めている。ハーバード等に行くと様々な業界のベストプラクティスを一度に学べる。一方、日本のビジネススクールは、日本企業のベストプラクティスの先導者になれなかったという現実がある。日本企業が新しい取り組みをする時の原動力になっているのは、外資系のコンサルティング会社という現実がある。欧米のビジネススクールで教育を受けたコンサルタントが、日本のビジネススクールより先にやっけてしまっている。企業の場合、やり方を教えてもらうだけでなく、成果を出さなくてはならない。成果を出すためには兵隊が足りないのので、兵隊を派遣してくれるコンサルティング会社が有難いと考えている。日本のビジネススクール同士の競争だけを考えるのではなく、コンサルティング会社との競争も考えていく必要がある。

■ 海外と比べた日本のMBA・MOT教育の課題

- MBA教育は日本に必要である。国内では、例えば課長が仕事するとしても、部長や係長がサポートしながらチームワークで仕事している。一方、海外の現地子会社に行った時は、その様なサポートは得られないので知力が求められる。ミドルマネジメントにはMBAの知識ならびに判断力、教養が必要。海外では、課長同士で同業他社と戦うようになっているのでユニバーサルな能力が求められている。エグゼクティブには、MBAより哲学や教養等を学ばせたらいいと思う。

■ 日本のMBA・MOT教育の今後の有り方への提言

- 学校経営は一貫性が求められるが、日本のビジネススクールはディーンシップの体制が確立

されていない。

- 日本の経営学は海外から輸入学問である。日本のビジネススクールがもっと強くなるためには、もっと独自の新しい理論を作り出す必要がある。研究能力がないビジネススクールは駄目。コアカリが必要なのは 1/3、残り 1/3 は独自理論に基づいた独自カリキュラムとそれを教える教員、最後の 1/3 は論文。海外のビジネススクールで論文をやらないから、日本のビジネススクールもやらなくていいという考えは間違っている。海外で論文をやらないのは規模が大きくて出来ないだけ。
- 日本のビジネススクールの教員の報酬が低いので、教員獲得の国際競争に負けている。
- **MBA** はエリートを養成する学校。エリート教育の本質は、優秀な人を集めてさらに優秀にして卒業させる。優秀じゃない人を集めて教育するのはエリート教育ではない。優秀な人材を輩出している学校は優秀な人を集めて、付加価値を付けて出している。欧米の一流ビジネススクールで優秀な人材を出している学校も、この仕組みでやっている。優秀な人を集めるためには、優秀な卒業生を作ることが入口。日本のビジネススクールが良くなるためには、卒業生が活躍する必要がある。ビジネススクールは卒業生が活躍出来るようサポートしていく。ロールモデルになるので循環が生まれる。成功する人を増やすためには規模を大きくする必要はある。
- ビジネススクールを全体的に見るとプログラムを広げるには教える側の人材が足りない。研究がしっかり出来ていないと、まともに教えられない。研究が出来ている学校がトップスクールになる。日本は教員に多種のプログラムを担当させている。人材がない中でプログラムを発展させるには無理がある。研究というコアの部分が無くなって競争力が落ちていく。
- 教える側を育てるだけでなく、大学が連携してプログラムを提供していく。色々と重複しているが、コアカリは共通でいいのではないか。極端に言えば、コアの部分はビデオ講義でもいいのではないか。**Web** 活用や複数大学が連携していけばよい。教員は本当に教えるべきことに集中するべきである。教える側のリソースが希少なので上手く活用して全体効率を上げていかないと、プログラムが広がっていかない。
- エグゼクティブ教育について異論を挟んでみる。日本企業の競争力減退の理由は、中間管理職、特に部長級がかなり弱体化している。何か課題を出されても、分かりやすいことしかやらない、知恵が浅い。分かりやすいことは短期的にはいいかもしれないが、中長期的には首を絞める。本当に考えたか分からない意思決定をして、会社の予算を使ってやっている。場合によって不可逆的な施策をやっているうちに競争力が落ちている。経営者からのプレッシャーに対して、結果を出さなきゃいけないプレッシャーもあり、また任期が短いので分かりやすい施策に走りがち。今期の決算ばかり気にして、それが積み重なって競争力が落ちている。**MBA** では経営陣からの無理なチャレンジを打ち返せる能力を身につかせる。
- 日本全体で見ると、日本のトップを教育する必要がある。**MBA** 履修者の上の立場の人たちが誤った経営判断をしてしまっている。このトップは **MBA** へ来ないので、どう教育するか

が問題。教授たちが社外取締役をやる等先兵となって日本企業の経営中枢に入って、経営トップの考え方を変える。これをやっていかないと日本の経営教育、日本のビジネススクールの地位は本格的に上がらない。

- 企業がビジネススクールの役割・効果を過小評価している。ビジネススクールも企業の理論化しづらい経営を過小評価している。これは改善した方がいい。
- 教員に一番求められるのは、優秀な人がより優秀になる機会や場を提供することではないか。勤が求められている中で、勤が良くない人でも勤を強くしていくことは可能。
- 日本・日本企業・日本人の強みに対して疑問が増えている中で、新たな強みを作っていく必要がある。企業と学校と一緒に議論して真実、求められることを追求する。海外は日本より、そういった機会が多い。日本は企業や学会の中でまとまっているが、海外は産業でも組織・年齢の壁がない。海外と競争していくというのは、そういう教育をされてきている人たちと競争するということだと認識する必要がある。

■ その他ご意見

- 教員全員が全部のことをトップレベルで出来る必要はない。教員の中で教育、研究と得意分野が分かれるので役割分担すればいい。ただ日本の大学は職員比率が少なく、大学教員は雑用が多い。教員への負荷を軽くすれば教育も研究も充実するはず。
- 技術者が経営を学び、文系が技術を学ぶのは、学部生からやるべきである。企業の事務系と技術系の人と一緒にやらないと、新しいビジネスを作っていくのは難しい。日本の大学は文系・理系に分かれているので、これも壊していかないといけない。
- これまで企業は大学が育てた人材を新卒採用し、社内で育成してきた。今後は競争に勝つために、企業は社外に良いプログラムがあれば使うはずである。

■ まとめ

- ノンディグリープログラムは構造的に赤字なので、ノンディグリーで稼いで、学校として健全な財政基盤を作っていく必要がある。また MBA のように一旦入学した学生に教えるというのは囲い込んだ学生に教えることなので教える側に甘えがある。教員が緊張感を持ちティーチングスキルを高めたり、企業の実態を知るためにはノンディグリーが必要。
- 新卒中心の学校を MBA と呼ばないでほしい。現場感覚がある人じゃないと議論出来ないの、MBA は企業の実務経験がある人を対象とするべき。
- 経営には論理があるので、きちんとした論理を MBA で教える必要があるただ論理的に行動しないのは組織論が絡んでくるから。組織が歪んだ行動を起こすのにも論理がある。会社がそこをきちんと理解する必要があるが不足している。MBA は理論武装が出来る人、経営リテラシーがある人を増やすことに貢献できるのではないか。
- これまで日本企業の競争力向上のためにビジネス教育してきた。これからは日本人の競争力

向上を目的としていくべきである。外資系企業のトップに日本人を送り込む。なんで日本人が外資系企業のトップになれないかを問題としていくべき。日本人の競争力向上を考えると、MBA だけでなく日本の教育体系も考えなければならない。日本のビジネススクールを強くする方法は、学部レベルの経営学部や商学部を無くす。学部生に経営戦略を教えても意味がない。学部生にはむしろリベラルアーツを教える。

- 大学に期待するのは、基礎的なこと、無駄なことも含めて教えてほしい。表面的に役に立つ、役に立たないで判断せずに、人間形成を目的に、古典的なことや哲学や芸術等リベラルアーツを教え込んでほしい。欧米では経営者たちは、集中的に世界の一流のものを学ぶ研修がある。

■ 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より講評

- シンポジウムの内容を社会に広めていくことで文部科学省の事業も動いていくのではないか。
- 企業がビジネススクールに教えてほしい科目について、リーダーシップは経営戦略より大事。リーダーシップの後に、経営戦略や組織論、マーケティング論がついてくる。要素分解しすぎなのでマクロ的な視点が必要である。
- 経済の不確実性が高まっている中で勝ち抜いていくためには組織で動いていく必要がある。欧米企業も組織で情報収集して組織で動いている。
- 企業は通年採用にすべきであろう。