

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の機能強化に資する取組についての調査研究」

成果報告書

平成 29 年 3 月

同志社大学

目次

1 本報告書の構成	3
2 産業界のニーズに応える教育プログラムの開発：エグゼクティブ・プログラムに関する調査研究結果	6
（1）わが国経営系大学院におけるエグゼクティブ・プログラムに関する調査研究	6
① 企業に対する聞き取り調査	6
② 経営系大学院に対する聞き取り調査	16
③ 経営系大学院に対する質問票調査	19
（2）海外ビジネススクールにおけるノンディグリー・プログラムの取り組み（英国における動向と将来展望を中心として）	32
① 概要	32
② エグゼクティブ・サマリー	32
③ 目的	33
④ 英国における「エグゼクティブ・エデュケーション」の定義	33
⑤ 英国における「エグゼクティブ・エデュケーション」の起源	35
⑥ リピーター予測（「顧客ロイヤルティ」）	37
⑦ エグゼクティブ・エデュケーションを提供する英国の高等教育機関のプロフィール（抜粋）	38
⑧ 英国におけるエグゼクティブ・エデュケーション提供機関との面談	49
⑨ 結びと中間提言	49
（3）エグゼクティブ・プログラムの運用	58
① 正規プログラムとエグゼクティブ・プログラム	58
② エグゼクティブ・プログラムのタイプ	60
③ プログラムのモード	62
④ 運営事務の重要性	65
⑤ 主宰者とプログラム支援スタッフ	69
⑥ プログラムコンテンツと価格設定	71
⑦ 広報活動	73
⑧ 運営ノウハウ	75
3 経営系専門職大学院における教員の教育指導能力の開発	77
（1）わが国経営系大学院におけるFD（Faculty Development）の実践状況	77
① 経営系大学院に対する聞き取り調査	77
② 経営系大学院に対する質問票調査	80
（2）教育指導能力の開発にあたっての着目点	101
（3）エグゼクティブ・プログラムを活用したOJT型研修	102

① 研修の概要.....	102
② 研修の内容.....	102
③ 研修の効用と注意点.....	103
(4) 英国における UEA (University Education Administrator)の試み.....	105
4 経営系専門職大学院の教育を推進するための産学連携のあり方.....	106
(1) 密接な産業界との交流.....	106
(2) エグゼクティブ・プログラムを通じた産学連携の強化.....	106
5 結び.....	108

参考資料1 経営系大学院と産業界との連携に関する面接調査質問票（企業向け）

参考資料2 経営系大学院におけるエグゼクティブ・プログラムの実践状況に関する面接調査質問票（大学院調査）

参考資料3 経営系大学院におけるFDの実践状況に関する面接調査質問票（大学院調査）

参考資料4 同志社大学大学院ビジネス研究科シラバス例（1）「管理会計」

参考資料5 同志社大学大学院ビジネス研究科シラバス例（2）「ベンチャー企業経営」

附属参考資料1 「産学連携人材育成ラウンドテーブル」委員一覧

附属参考資料2 「産学連携人材育成ラウンドテーブル」議事録（第1回～第4回）

1 本報告書の構成

本報告書は、2016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に関して、同志社大学が受託した経営系専門職大学院の機能強化に資する取組についての調査研究について取りまとめたものである。

本調査では、下記の3つの調査研究を行った。

- ① 産業界のニーズに応えうる教育プログラムの開発についての調査研究
- ② 経営系専門職大学院における教員の指導能力の開発についての調査研究
- ③ 経営系専門職大学院の教育を推進するための産学連携のあり方についての調査研究

本報告書の構成は、以下の通りである。

1 本報告書の構成

2 産業界のニーズに応えうる教育プログラムの開発：エグゼクティブ・プログラムに関する調査研究結果

- (1) わが国経営系大学院におけるエグゼクティブ・プログラムに関する調査研究
 - ① 企業に対する聞取調査
 - ② 経営系大学院に対する聞取調査
 - ③ 経営系大学院に対する質問票調査
- (2) 海外ビジネススクールにおけるノンディグリー・プログラムの取り組み
- (3) エグゼクティブ・プログラムの運用

3 経営系専門職大学院における教員の教育指導能力の開発

- (1) わが国経営系大学院におけるFD (Faculty Development)の実践状況
 - ① 経営系大学院に対する聞取調査
 - ② 経営系大学院に対する質問票調査
- (2) 教育指導能力の開発にあたっての着目点
 - ① 教授法
 - ② シラバス作成
 - ③ 教材の選択と作成
 - ④ 講義参観
 - ⑤ 学生による事業評価
- (3) エグゼクティブ・プログラムを活用したOJT型研修

(4) 英国における UEA (University Education Administrator)の試み

4 経営系専門職大学院の教育を推進するための産学連携のあり方

(1) 密接な産業界との交流

- ① 交流対象（企業、経済団体、その他）
- ② 研究活動を通じた交流
- ③ 実務家教員の招聘
- ④ 社外役員としての産業界への関与

(2) エグゼクティブ・プログラムを通じた産学連携の強化

2 産業界のニーズに応える教育プログラムの開発：エグゼクティブ・プログラムに関する調査研究結果では、わが国経営系大学院におけるエグゼクティブ・プログラムの実施状況について記述している。まず、経営系大学院が主体となって設計運用しているエグゼクティブ・プログラムについて、企業がどのように知覚しているかを聞取調査結果に基づいて説明する。続いて、経営系大学院におけるエグゼクティブ・プログラムの実践状況を、聞取調査と質問票調査を踏まえて把握する。

続いて、国内経営系大学院との比較検討のために実施した海外ビジネススクールにおけるノンディグリー・プログラムの取組を紹介した後、エグゼクティブ・プログラムを経営系大学院にて設計・運用する上で留意すべきポイントについて、「エグゼクティブ・プログラムの運用」の節で説明する。この節は、数多くのエグゼクティブ・プログラムの実践を通じて得られた知見・ノウハウを集約しており、今後、エグゼクティブ・プログラムに取り組もうとしている経営系大学院には、ハンドブックとしての活用が可能であると思われる。

3 経営系専門職大学院における教員の教育指導能力の開発では、FD (Faculty Development) 全般にわたって記述している。まず、わが国経営系大学院におけるFDの実践状況について、聞取調査と質問票調査結果を示す。また、調査結果を踏まえて、教育指導能力の開発にあたっての着目点を、教授法、シラバス作成、教材の選択と作成、講義参観、学生による事業評価（情報開示範囲）等について説明する。また、エグゼクティブ・プログラムを活用したOJT型研修、そして、英国におけるUEA (University Education Administrator)の試みも教育指導能力の開発への貢献があることを示す。

4 経営系専門職大学院の教育を推進するための産学連携のあり方に関しては、密接な産業界との交流を図る諸方策を説明する。交流の切り口として、研究を通じた交流、実

務家教員の招聘、社外役員としての産業界への関与、エグゼクティブ・プログラムを介した交流などがあることを示す。

また、本調査の実施に当たっては、調査研究を通じて得られた知見を産業界や他の経営系大学院と情報共有することを目的として、「産学官人材育成ラウンドテーブル」を6回開催した。本ラウンドテーブルには、文部科学省専門職大学院室もオブザーバとして参加した。ラウンドテーブルの委員および討議内容については、巻末に附属資料として掲載の委員一覧および議事録（第4回まで）を参照されたい。

2 産業界のニーズに応える教育プログラムの開発：エグゼクティブ・プログラムに関する調査研究結果

(1) わが国経営系大学院におけるエグゼクティブ・プログラムに関する調査研究

① 企業に対する聞き取り調査

a) 調査対象

本節では、企業の教育研修体系、研修における外部機関研修の活用状況、並びに、外部機関における経営系大学院の正規プログラムおよび非正規プログラム（エグゼクティブ・プログラム）の活用状況と評価を把握することを目的として行った企業への聞き取り調査の結果を記す。この聞き取り調査は、2016年9月から2017年2月にかけて行った。

調査対象は、オムロン株式会社（京都市、グループ 37,709 名）、バンドー化学株式会社（神戸市、連結 3,920 名）、小野薬品工業株式会社（大阪市、連結 3,116 名）、日本新薬株式会社（京都市、連結 1,950 名）、綜研化学株式会社（東京都豊島区、連結 962 名）、トクデン株式会社（京都市、180 名）、サンエー電機株式会社（京都市、100 名）、株式会社東洋ボデー（東京都武蔵村山市、101 名）、株式会社細尾（京都市、55 名）、株式会社 industria（埼玉県入間市、52 名）、株式会社毛戸製作所（京都市、28 名）、桜栄印刷株式会社（京都市、16 名）（括弧内は、本社所在地、および、各社ホームページまたは各社ヒアリングによる最新時点の従業員数）の 12 社である（以下では、各社社名における「株式会社」は省略）。

これらの調査対象企業は、大企業と中堅・中小企業のそれぞれから、調査論点を掘り下げて聴取できるよう協力が期待できる企業を選んだ。オムロン、バンドー化学、小野薬品工業、日本新薬は、経営系大学院への学生派遣実績を有する大企業で関西圏に本社が所在する企業である。これに対して他の 8 社は、経営系大学院の正規プログラムへの派遣実績はない、または、極めて少ないながら経営人材教育に大きな関心を持ち、経営系大学院にとって新たな顧客層となりうる中堅・中小企業から選んだ。ただし、これら 8 社も、これまで経営系大学院との接点が少ないながら、有効な回答が得られるよう、同志社大学大学院ビジネス研究科のエグゼクティブ・プログラムに初めて参加するなどによって経営系大学院を間接的に知りうる立場の企業から選んだ。具体的には、トクデン、サンエー電機、毛戸製作所、桜栄印刷の 4 社は当研究科が中小企業支援機関の公益財団法人京都産業 21 と共催で実施している「成長のための経営戦略講座 2016」の受講企業であり、細尾は「伝統産業グローバル革新塾」に講師として参加している企業である。一方、綜研化学、東洋ボデー、industria の 3 社は、本調査対象企業が京都および関西の企業のみには偏らないよう、本社が首都圏に所在する企業として選定した。具体的には、当研究科教員が研究対象としている産業クラスター組織「一般社団法人首都圏産業活性化協会」（通称「TAMA 産業活性化協会」）の会員企業で従来から経済・経営動

向の聞き取り調査先としての協力企業（ただし、教育研修体系や経営系大学院の活用状況との観点からの聞き取りは今回が初めて）から選定した。

以上の調査対象の選定経緯から、オムロン、バンドー化学、小野薬品工業、日本新薬の大企業 4 社と中堅・中小企業に相当する他の 8 社をひとくくりに論ずることが難しいので、以下の調査結果は大企業と中堅・中小企業とに分けて記載する。

b) 調査項目

主な調査項目は以下のとおりである（参考資料 1：面接調査質問票を参照）。各社に対して、可能な限り共通の問いかけをすることで、比較可能な情報を網羅的に入手できるよう留意した。

- ・ 企業における人材育成の現状
- ・ 社外人材育成機関の活用
 - 社外人材育成機関
 - 経営系大学院の正規プログラム
- ・ 経営系大学院のエグゼクティブ・プログラム産業界と経営系大学院との連携
- ・ その他

c) 大企業に関する調査結果

人材育成の現状

人材は「育てる」のか「育つ」のか尋ねたところ、体系的な人材育成プログラムを持っており「育てている」と答えた企業と、「育つ」が前提で会社は仕掛けを用意するもの、とした企業に分かれた。人材育成の手段を OJT、異動、研修、自己研鑽の比率で尋ねた質問では、「育てる」企業は研修を 50%と高くしたのに対し、「育つ」とした企業では OJT と異動が主であるとのことであった。OJT は教える側の教育にもなるという。異動に関して本人が希望を述べるキャリア申告制度、部門からの人材公募の仕組みがあるとする企業もみられた。ただし、各社とも社員の階層に応じた研修の体系は整備されていた。また、従業員の自己研鑽ニーズに対しても、会社からある程度の支援（通信講座料金の半額や年 3 万円等）が行われていた。

社外人材育成機関との関係

各社とも社外機関を活用していた。人材を「育てる」とする企業では外部機関の登用方針まで確立している印象であったのに対し、「育つ」とする企業ではタイミングに応じて柔軟に社内外リソースを使い分ける方針であるように感じられた。管理職の昇格試験に外部を活用すると答えた企業もあった。情報の入手方法であるが、特定の機関と長年の付き合いで情報が得られるとする一方で、各種の売り込みも非常に多く、情報は容易に得られるとのことであった。研修期間や内容の選択にあたっては、他社人事部との

ネットワークも活用するとのことである。研修費用については、金額より費用対効果が優先されるとの回答がある一方、一人1日当たり4万円という目安を挙げる企業もあった。

経営系大学院の活用

経営系大学院を高く評価する企業が1社あったのに対し、残る3社の現状の評価は総じて低かった、ないしは慎重な評価であった。高評価の企業では、学費のうち100万円までの補助を行い積極的に支援するという。他の3社からは「科目や担当教師によっては、受講しても意味がない」「論文は必要ない」「現実の仕事でうまく活かせてない」との声が聞かれた。このためこれら企業からの派遣は少数にとどまっている模様である。業務面で配慮は考えるものの費用負担はしないとする企業もあった。ただし実績としては、毎年数名が国内の経営系大学院へ入学している。過去は海外ビジネススクール中心であったが、近年は派遣が国内の大学院へ移行しているとの回答も見られた。派遣校の選択は社員の意思を尊重しているとのことである。大学院に通っている時、修了後、その社員の処遇に明確な変化もないという。ただし、ある会社は経営企画部へ異動する修了生が多いと回答した。

大企業はビジネススクールを人脈づくりのツールとしては重視していると判明した。業務ブランクを最小限にする1年程度の短期間で、グローバルな人脈形成が可能なプログラムであれば関心がある、と複数が回答した。逆に1年間ではあまりやる必要がないという会社もあった。

上記は経営系大学院の正規プログラムに対する回答であるが、エグゼクティブ・プログラムに対する認識と評価も類似するものであった。今回調査した4社はいずれも経営系大学院がエグゼクティブ・プログラムを行っていることは認識していた。積極的に情報探索しているわけではないが、各校または業者からダイレクトメール等が頻繁に届くとのことである。プログラムに関しては「一般論が多い」「意外と受講料が高い」等、ネガティブな意見が多く見受けられた。ただし、それでも企業は「人脈形成」にはなると考えていた。大学院側とすると、コンテンツ自体に対する評価を高めていく必要がある。企業が期待するテーマを聞いたところ、最新のトピックより例えば普遍的な「理念」、「思考法」といった、長く無形の資産として各人が活用できる内容への関心が高かった。例外的に、経営層は最新トピックを学ぶべきとの声もあった。

産業界と経営系大学院との連携

上記のとおり現状の経営系大学院に対する評価は芳しくないものの、今後の連携に対する企業の期待は高いものであった。ある企業は、「ビジネススクールと企業との連携は、今後、極めて重要と考える。特に、文系の学生が社会を知らずに入社するため、人材育成面で苦勞する場合が多い。学部の卒業生の多くが、ビジネススクールに行き、そこから

企業に入社すれば、そのような人材は極めて有用。文系も理系と同じように（専門職）大学院に行くことが普通になるようにすべきであると思う。その際に、ビジネススクールの果たす役割は大きい」と述べている。企業側から大学院へ講師等を派遣する取り組みについても聞いたところ、概ねポジティブな回答が得られた。企業としても「人材育成」につながるという。一方で、ベテラン社員の転籍先として大学院を活用するアイデアについては「そのような発想はない」との回答が主であった。

d) 中堅・中小企業に関する調査結果

人は「育てる」のか「育つ」のか

本節対象の中堅・中小企業 8 社の面接対象者の意見を総合すると、人は自ら「育つ」が基本であり、人が「育つ」ための環境や機会を提供することが企業の人材育成であるにとらえられている。ただし、企業によっては、自発的に考え行動する人が減っていることなどからより「育てる」に比重を置き「両面」とする企業も存在する。また、本人に学ぶ意欲を促すためには経営者がビジョンを示し方向性を明確化することが重要との指摘もある。

人材育成方法

企業における 4 つの人材育成手段（OJT、異動、研修、自己研鑽）の相対的重要度について、中堅・中小企業 8 社の面接対象者の回答を総合すると、1 社を除いて OJT の比重が圧倒的に高く 50～80% を占め、次いで研修が 10～30% を占める。異動は 10～15% で企業によっては異動を人材育成手段としてとられていない場合もある。自己研鑽については把握が難しいこともあり 10% 以下と位置づけられている場合が多い。OJT を中心としない 1 社は、人が育つには本人の向上心、好奇心、探究心が重要であり、OJT、異動、研修、自己研鑽のどれであれその重要性を気づかせればよいため OJT 中心ということではなく 4 つの人材育成手段の重要性は比較的均等であるとしている。

OJT とは、基本的には実務を通じて仕事について学ぶことであるにとらえられているが、学ぶ対象としては、企業によっては担当の仕事だけでなく仕事の意味や進め方、仕事をする上でのものの見方、あるいは、企業内のルールや文化まで含めて考えている。研修等で得た知識を自分で考え実践に応用する機会として重要であるとともに人間関係形成の機会としてもとらえられている。

異動は、企業規模が小さいとそもそも異動がないとする企業や、異動はあっても人材育成手段として重視していないとする企業がある一方で、担当部署での OJT で育った結果を見て異動させるので長期的には異動と人材育成との関わりは大きいとする企業もある。異動がない企業では人手不足を補う兼任を学習の機会として見ている。

自己研鑽は、綜研化学では語学研修を自己研鑽として位置づけ費用面で支援している実績がある。他社でも本人の申し出があれば費用面または時間面で支援するとする企業

が多いが実績としては年間 1、2 件程度と少ない場合が多い。

研修については次項でやや詳細に述べる。

研修

本節対象中小企業の多くは研修体系として確立したものはなく、また、主として外部研修機関の活用によって研修を行っている。しかし、企業規模が大きくなるにつれて外部研修の活用を中心として従業員教育に力を入れており、中堅企業規模の綜研化学においては階層別研修の体系を持っている。研修の内容としては、製造技能や車両運転およびこれらにかかる資格取得、労働・安全・防災等に関する知識など業務を行う上で必要な知識・技能の習得に関するもの、並びに、経理・財務担当者が業務上必要とする知識の習得に関するものが多い。これらは、職種ごとに必要とされる専門的な技能や知識を習得する「職能別研修」と位置づけることができるであろう。異色の取り組みとして人間力向上のための研修を受講させている企業もある。

経営面での研修については、中堅企業規模の綜研化学では新入社員から部門長、執行役員に至る「階層別研修」が行われるとともに、その上位階層では経営系セミナーへの参加も行われている。他の 7 社では、従前は経営面の研修受講は少なかったが、近年、経営層やその候補人材の経営面の研修への参加が増えている。

特徴的な事例として、東洋ボデーでは事業承継に備え後継社長だけでなくそれを支える経営幹部候補の若手人材の経営者教育に取り組み始め、これら幹部候補社員向けに外部講師を招いて経済、政治、国際情勢などに関する定例の研修を開始した。

industria の経営者は、TAMA 産業活性化協会の経営講座で得た気付きに基づき顧客に新製品の共同研究開発提案を行ったところそれが採用されて事業成果を挙げており、この経緯から経営教育の意義を強く認識したとのことであった。

「成長のための経営戦略講座 2016」受講 4 社は、従来、経営系の研修を受講する例はなかった、あるいは、非常に珍しかったが、初めてまたは異例のケースとして本講座の受講に至っている。その背景として、企業が 2～3 年前から研修を強化している、受講者本人が学習機会を探していた、企業として経営を考える機会を探していた、そのような状況下で京都産業 21 による紹介により本講座を知ったといった事情がある。

社外人材育成機関

中堅・中小企業 8 社の研修は、基本的には外部研修機関を活用している。その中には、外部研修機関の講師を招いて社内で研修を行う場合も含む。

製造技能系の職能別研修には、機械・車両メーカーやその業界団体による研修や公設試験研究機関、職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）等が活用されている。経理・財務系の職能別研修およびビジネススキル研修や階層別の各研修には、一般的には、銀行系の研修機関、生産性本部、能率協会、リクルートといったビジネス研修会社

が活用され、「成長のための経営戦略講座」受講 4 社では、京都および大阪の商工会議所、公益財団法人京都産業 21 などの中小企業支援機関の各種研修が利用されている。

経営系の研修については、従前から外部機関による経営系研修を活用している首都圏の 3 社でみると、該当技術分野の学会開催の研修、東レ経営研究所の研修、TAMA 産業活性化協会の人材育成事業などが活用されるとともに、経営層向けの研修として会計事務所による研修を開始したケースもある。中小企業一般が利用可能な公的人材育成機関として中小企業大学校の名前も挙がっている。

経営系大学院の正規プログラム

本項以降で、外部人材育成機関のうち経営系大学院の利活用状況およびそれへの今後の期待について述べる。

経営系大学院の正規プログラムについては、中堅・中小企業 8 社のうち、中堅規模の綜研化学のみ派遣実績があり、中小企業 7 社では派遣実績はない。綜研化学は、本人の希望に基づき、現在就学中のケースを含め、海外ビジネススクールおよび国内の経営系大学院に 3 名の就学を認めその学費を支援している。

中小企業 7 社では派遣実績はないが、うち 4 社で、経営者本人が仕事との折り合いがつけば通ってみたい、あるいは、幹部候補者を含む従業員が問題意識を持った場合には送り出したいとして、今後の利用可能性があるとしている。この背景として、経営者が経営教育の必要性や今後の経営に業界の壁を越えた知識が必要であることを実感していること、事業承継を予定しており幹部候補者の育成が必要であることといった要因がある。ただし、内容が充実していることはもちろんのこと、仕事をしながら通えることが必要でありそのため近隣に存在することが必要と指摘されている。また、専門実践教育訓練給付制度の指定講座になることによってその講座への就学費用に対して同給付金が交付されることは大きな支援材料であるとの指摘もあった。

一方、1 年制プログラムを明示的に要望する指摘はなく、1 年では学習不十分となる恐れや、年数よりも内容が重要との指摘があった。

経営系大学院のエグゼクティブ・プログラム（「成長のための経営戦略講座 2016」）

経営系大学院のエグゼクティブ・プログラムについて、中堅・中小企業 8 社の中で受講実績があるのは「成長のための経営戦略講座 2016」を受講した 4 社のみであるので、本項でこの 4 社による同講座受講経験について記載し、次項で他社を含めた経営系大学院のエグゼクティブ・プログラムへの要望を記載する。

「成長のための経営戦略講座」は、同志社大学大学院ビジネス研究科（以下では「DBS」）と京都府の中小企業支援機関である公益財団法人京都産業 21（以下では「京都産業 21」）の共同企画により京都府内の製造業および情報通信産業の中小企業の経営者層および幹部候補者を対象として開催している人材育成プログラムである。中小企業が受講しや

すいよう受講料は低廉（2016年度は1名1万円）におさえられている。2016年度は「イノベーションコース」と「ファイナンスコース」の2コースが開設された（同講座の詳細は脚注参照¹）。

本講座の企画・運営における京都産業21の役割は大きく、講義内容の企画と実際の講義はDBSの教員が行うが受講者の募集やそのための広報は京都産業21の京都府内中小企業とのネットワークを活用して行われるほか各開催当日に受付事務を含め講座運営の事務的サポートは京都産業21のスタッフが行っている。

本節で調査対象としている4社は「イノベーションコース」の受講企業である（全受講者数はイノベーションコース14名、ファイナンスコース11名）。

本講座を受講した4社は、いずれも経営系大学院のプログラムには正規、非正規を含め派遣実績はなく、経営系大学院が何をするとところか本講座への参加によって初めて経営系大学院のエグゼクティブ・プログラムに参加した（うち1社は2016年度が2回目の参加）。

これら4社が本講座を認知した経緯はいずれも京都産業21の紹介によるが、必ずしも従来から京都産業21との接点があった企業ばかりではない。京都産業21の別の認定制度の対象となったことをきっかけに来訪した京都産業21のコーディネータによって紹介されたケースや京都産業21と接点のある他の企業からの紹介を受けたケースもある。

これら4社の受講者の本講座に対する事後的な評価は極めて高い。具体的には、イノベーション、マーケティング、コアコンピタンスについての理解が深まった、ビジネスをする上で本来知っているべきことを整理して学べたなどとともに、一緒に受けた受講者とのディスカッションで触発されたこと、経営者同士のつながり、受講者同士のつながりができ、同じ立場で話ができるようになったことへの評価もあった。また、受講開始当初は9回は重いと感じたが最後になってみると非常に役に立っており今後活かしたいとの感想もあった。一方、回数の割に内容が詰め込みすぎであり項目は削ってほ

¹（注）「成長のための経営戦略講座」は、京都府等が厚生労働省の採択を受けて実施している「京都次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト」の一環としてその実施機関である京都産業21によるDBSへの提案を受けて2014年度から実施され2016年度は3年目になる。2016年度の主催組織は京都府、京都産業21、京都次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト推進協議会およびDBSであり、このうち京都産業21とDBSが中心になって企画、運営している。プログラムとしては、2016年度は「イノベーションコース」と「ファイナンスコース」の2コースが開設された。2016年9月から12月にかけて、1回3時間として、イノベーションコースは、イノベーションマネジメント3回、マーケティング2回、中小企業の事業創造3回および最終レポート発表1回からなる全9回で構成され、それぞれの分野を担当するDBSの3名の専任教員が担当した。ファイナンスコースは、財務会計の基礎を含むファイナンス分野の4回の講義と最終レポートの発表1回からなる全5回で構成され、ファイナンス分野を担当するDBSの専任教員および名誉教授の2名が担当した。いずれも講義、グループディスカッション、全体ディスカッションを含む。受講料は2016年度は1名1万円。一定の要件を満たす受講者には京都産業21理事長およびDBS研究科長の連名で修了証が交付される。

しくないが解説に使用する事例等の整理が必要との指摘もあった。

経営系大学院のエグゼクティブ・プログラム（一般）への要望

中堅・中小企業 8 社全体の中で、経営系大学院のエグゼクティブ・プログラムへの要望として目立った点は、経営教育の必要性を痛感するものの、経営系大学院は外部から見ると何をやっているか分からない、特徴が分からない、接点が少なすぎる（「成長のための経営戦略講座 2016」受講 1 社）。このため、経営系大学院においては、正規でも非正規でも経営系大学院のプログラムに参加するとどのようなメリットがあるのかを認識できるプログラムを提供してほしい（首都圏中小企業の 1 社）、自社が参加したように正規入学の前に話を聞ける機会がもっとあってしかるべき（前記「成長のための経営戦略講座 2016」受講の 1 社）との指摘があった。前記首都圏中小企業の 1 社からは、中小企業やその経営者に経営教育の必要性を認識できるプログラムの提供も必要との指摘もあった。

これらの指摘は 2 社によるものであるが、「成長のための経営戦略講座 2016」受講の 4 社全体として、従来は経営系大学院の存在をほとんど認識していなかったが、本講座への参加を経て経営系大学院の意義を明確に認識するようになった経緯に鑑みても、この指摘は中小企業との関係で経営系大学院の課題を示す指摘であると言えよう。

また、エグゼクティブ・プログラムのテーマの希望としては、「成長のための経営戦略講座 2016」受講企業により同講座の主要テーマであるイノベーション、コアコンピタンス、マーケティング等の意義が再確認されるとともに、他のテーマとしては IoT、ビッグデータ、人工知能（AI）、BCP、M&A、知財、IE（インダストリアルエンジニアリング）等が挙げられた。一方、IoT、ビッグデータ、AI はある程度の規模以上の企業でないと魅力を感じないとの指摘もあった。IoT、ビッグデータ、AI といった流行のテーマについては確かに関心は高いものの、民間の経営系研修機関も取り上げる中で、経営系大学院が取り上げる際には実践応用も含めた学術的背景と体系的カリキュラムの下での社会人教育経験の蓄積を踏まえた特色と役割を発揮できるよう検討を要すると考えられる。

産業界と経営系大学院との連携

本節 d)の以上を総括するとともに、産業界と経営系大学院との連携に関する本調査対象中堅・中小企業の発言を集約の上、背景を考察すると以下のようにまとめられる。

第一に、中小企業は経営者自身を含む経営者層および経営幹部候補の経営教育の必要性を強く認識している。この背景として指摘されたことを踏まえると、以前の受託生産中心から生き残るために自社製品、自社ブランド製品中心にシフトする、あるいは、創業当初から自社製品中心の企業として存立している企業がふえるとともに自立的な経営判断を必要とする企業が増加している。事業承継を準備している企業の場合は、後継

者本人だけでなく後継者を支える経営幹部候補の人材育成が必要になっていることなどが考えられる。先を見通しにくい世の中にあって新たなビジネス・チャンスを見出すために将来の社会・経済のトレンドを見通すような示唆を得たいとの指摘もある。

第二に、したがって、産業界と経営系大学院との連携の課題として中小企業が考える最大のものは、経営系大学院における人材育成である。

第三に、しかしながら、多くの中小企業は経営系大学院のことをほとんど知らない。このため、エグゼクティブ・プログラムなどによって、経営系大学院のプログラムに参加するとどのようなメリットがあるのかを認識できる機会を提供することが重要である。

第四に、産業界と経営系大学院の連携の形態としては、上記の経営系大学院における経営人材の育成以外に、ケース研究の対象、インターンシップの受け入れ、ゲストスピーカーや講師としての参加、さらには、経営系大学院を通じた中小企業と理工系学部局との産学連携の支援など多様な形態が示唆されるとともに、地域の経済団体や産業支援機関を交えた地域ぐるみでの連携の可能性も示唆されている。

e) 企業聞き取り調査のまとめ

以上に述べた c)と d)を比較すると、経営系大学院にとって大企業に対する課題と中小企業に対する課題は大きく異なる。中堅規模の企業はその中間に位置づけられると考えられる。

大企業では社費・自費の違いはあるものの、毎年数名の社員が経営系大学院に通っているとのことである。経営系大学院に対する評価は分かれたが、低評価企業からは、プログラムの内容、教育方法に対する改善要望が強いことが明らかになった。しかし一方で、大学院に対する今後の期待度は高く、必要に応じてゲストスピーカー派遣等により企業からも協力できる余地があると示された。

これに対して、中小企業では、経営系大学院を利用した実績が非常に少ないものの、経営教育を必要とする認識は高まっており、経営系大学院の存在を認知した企業にとっては経営人材育成のための利用の可能性が生じている。経営系大学院としても、わが国の産業競争力の再生のため中小企業の経営力向上に貢献することはひとつの重要な役割である。しかしながら、多くの中小企業は経営系大学院の存在をほとんど知らないので、経営系大学院から中小企業への情報発信努力が求められる。ただし、前提として、経営系大学院のカリキュラムにおいて中小企業の実態の理解に基づくカリキュラムの整備が求められる。

経営系大学院の中小企業への情報発信の有効な手段としてエグゼクティブ・プログラムなどの非正規のプログラム（他に科目等履修や各種の単発の公開講座も考えられる）が位置づけられる。その際、地域の中小企業支援機関と連携協力の上実施することは、中小企業への周知とプログラムの効果的な運営のための有効な方策である。

② 経営系大学院に対する聞き取り調査

a) 調査対象

本節では、わが国の経営系大学院における、エグゼクティブ・プログラムの実施状況ならびに運営上の課題等の抽出を目的として行った聞き取り調査の結果を記す。具体的な調査対象は以下の 15 校である。

大阪工業大学 (MOT)、小樽商科大学、関西学院大学、神戸大学、九州大学、中央大学、筑波大学、一橋大学、法政大学、北海道大学、明治大学、山口大学(MOT)、立教大学、早稲田大学、同志社大学

b) 調査項目

調査項目は以下の 8 事項である（参考資料 2：面接調査質問票を参照）。各校に対しては、可能な限り共通の問いかけをすることで、比較可能な情報を網羅的に入手できるよう留意した。

- ・ プログラムの有無・実施実績
- ・ プログラムの実施理由
- ・ 具体的なプログラムの内容
- ・ 特定企業向けのカスタムメイド・プログラムの有無
- ・ プログラムの告知方法
- ・ プログラムに対する企業の認識
- ・ プログラムの自己評価
- ・ プログラムとして今後取り上げたいテーマ

c) 調査結果

プログラムの有無・実施実績

何を「エグゼクティブ・プログラム」と呼ぶか、日本の大学の中で共通する定義があるわけではない。各校独自の基準で位置付けられているため注意が必要であるが、プログラムの有無を確認したところ、15 校中 11 校が実施していると回答した。「エグゼクティブ・プログラム」とまでは言えないものの広く一般に向けたオープンプログラムまで含むとほとんどの大学で実施されていた。プログラムは自校単独のものに加え、出版社、銀行、自治体、商工会議所等と共催であるものも多い。一部の大学では海外の大学と連携したプログラムが実施されていた。実施期間を聞いたところ「約 20 年の歴史」「開講以来実施」があるという大学がある。一方、国立大学を中心に「検討するも未実施」の大学が存在した。プログラムの規模は、全体で 2 千人を超えるという早稲田大学がある一方で、多くは数十名程度で行われているようである。

プログラムの実施理由

多くの大学が「正規プログラムへの誘導」を実施理由に挙げている。エグゼクティブ・プログラムは正規プログラムよりは安価で短期間であるため、プログラムで大学への関心を深め、科目等履修生になってもらい、最終的に正規生として入学してほしい、とこれら大学は考えている。「産業界との繋がり強化」を挙げる大学も多い。エグゼクティブ・プログラムでは、ゲストスピーカーとして実務家を招いて行う講義も多い。大学は、彼らから産業界の最新のトピックスを得る手段としてもエグゼクティブ・プログラムを活用しているようである。一方、小規模なプログラムで見られた回答が「社会貢献」である。仮に収益面で貢献は少なくても、大学が社会的使命を果たす一つ的手段と考えられている。逆に、エグゼクティブ・プログラムを資金獲得手段と考える大学は2校見られた。

一方、プログラムを実施しない大学にその理由を尋ねたところ「需要が少ないため」との回答が複数あったほか、運営組織面での問題を挙げる大学があった。エグゼクティブ・プログラムを運営するためには事務機能が必要であるが、コスト面、人繰り等の問題で事務を任せられる部署が作れず、プログラムをしたくてもできないとのことである。

具体的なプログラムの内容

期間は1日で終わるものから1年間、料金は無料のものから100万円程度のものまで非常に幅広くプログラムが開講されている。ところで「エグゼクティブ」とは厳密には企業の経営幹部を指すが、日本のMBA・MOTではより幅広く、中間管理職や女性向けのプログラムなども広義のエグゼクティブ・プログラムと認識されている。つまり日本では、エグゼクティブ・プログラム≒ノンディグリー・プログラムであることに留意が必要である。このため大学によっては、トップ向け、ミドル向け、ジュニア向け、技術者向け等、階層別でプログラムが設定されており、受講者は自身に適合するプログラムを選べる仕組みになっている。また、これら大学では自身のキャリアアップに合わせてプログラムをステップアップすることも可能としている。

講師は大半が内部の専任教員であるが、外部人材の登用もみられる。ただし海外からの講師を登用した例は少ないようである。プログラムの多くは教室内で行われるが、国内外でのフィールドスタディも少数ながら行われている。

特定企業向けのカスタムメイド・プログラムの有無

半数の大学が実施していると回答した。ただし、実施の背景は二分された。第一にエグゼクティブ・プログラムに注力している大学の場合、顧客企業に対する追加オプションとしてカスタムメイド・プログラムを設けている。第二にエグゼクティブ・プログラムを持たない大学が、それでもプログラムの提供を希望する企業に対して特別に授業を

行うという形式である。前者は標準のプログラムと同様に組織的な対応がなされている一方、後者は教員が個別で属人的に対応しているケースが多いようである。

プログラムの告知方法

パンフレットの作成、WEB や SNS の活用は当たり前の手段として行われているようである。加えて、大学 OB・校友の協力を得て、情報を拡散させるという方法も用いられている。一方で、間接的な広告宣伝は高価なエグゼクティブ・プログラムにおいては効果がなく、教員が 1 社 1 社企業を直接訪問して受講を促しているという大学もある。その他の手段としては、地元の経済団体と連携する大学が複数見られた。大学が経済団体の要望に合ったプログラムを用意し、それを団体の職員が常日頃、企業と接する場面で紹介するという連携である。

プログラムに対する企業の認識

受講者は概ねプログラムに満足しており、故にさらに正規プログラムへ進む人も少なくない、と大学は認識している。一方で企業派遣の場合、人事部等の評価も高める必要がある。彼らは直接の受講者ではないため、一歩引いてプログラムを見ているとのことである。大学側からすると評価の視点が 2 つあることとなり、その分配慮すべき事項が増えると考えられている。「人事部は厳しい」という大学もある。一方で、主要な参加企業との連絡を密にして、要望に応じていくという取り組みを継続的に行う大学も見られる。通常のエグゼクティブ・プログラムに対しても、カスタムメイド的要素を取り入れることで対処しているとのことである。

プログラムの自己評価

概ね大学側はプログラムに対して一定度の手ごたえを感じていた。受講生の高い満足度が理由として挙げられている。正規プログラムへの誘導効果、社会貢献面や教員の FD にもつながっている点を利点とする大学もあった。一方で、プログラム単体での収益面での貢献を挙げる企業は見られなかった。

プログラムとして今後取り上げたいテーマ

受講者側からは最新トピックスに対するニーズが高いという。このため、フィンテック、デジタルディスラプション、クラウドファンディング、知財といったテーマでのプログラムが検討されているとのことである。テーマではないが、修了生に対する継続プログラムを充実させたいとする大学、英語でのプログラムを志向する大学も見られた。

③ 経営系大学院に対する質問票調査

本節では、上記の調査結果を踏まえ行った「エグゼクティブ・プログラム（ノンディグリー・プログラム：NDP）」に関する質問票調査の概要と結果を記す。

a) アンケート調査の概要

本アンケートでは、経営系大学院における「エグゼクティブ・プログラム（ノンディグリー・プログラム：NDP）」および「FD活動の実態調査」を目的として、専門職大学院以外にも、従来学者養成を目的としたアカデミックな大学院にも調査書を送付、社会人を対象としたビジネス能力開発のための教育課程を有するか、また有している場合の実態調査を行った。よってアンケート調査は専門職大学院以外に、社会人を対象とする大学院も調査対象とし、全国 166 校にアンケート調査票を送付した。その内訳は以下の通りである。

- ・ 専門職大学院 39 校
- ・ 専門職以外の経営・商学系大学院（本節中、以下では「経営系大学院」） 127 校

実施期間は、2017年2月27日～3月15日（水）、上記大学院に質問票を郵送し（大学院研究科長宛てに送付）、そのうち 57 校（専門職 17 校／経営系 40 校）から回答を得た。次表は、締切期日までに回答のあった大学院の基本情報である。（なお、締切後に 16 校から回答が寄せられたが、集計・分析のスケジュール上、本報告に加えていない。）

	専門職/経営系	正規プログラム (学位取得) 在籍者数	社会人 学生比率	留学生 比率	企業派遣 比率	在校生の 平均年齢	学位取得のない 科目履修生 (単科生)	入学定員	志願者数	受験者数
1	専門職	181名	85.1%	24.3%	2.0%	37.8歳	50名	100名	123名	120名
2	専門職	78名	88.5%	5.1%	20.5%	39.5歳	0名	35名	44名	44名
3	専門職	142名	100.0%	0.0%	20.4%	39.1歳	0名	69名	150名	145名
4	専門職	38名	81.0%	18.0%	5.0%	39.0歳	2名	20名	21名	21名
5	専門職	65名	100.0%	5.0%	—	38.0歳	5名	30名	109名	109名
6	専門職	—	100.0%	0.0%	30.0%	37.0歳	26名	60名	61名	61名
7	専門職	1894名	100.0%	1.0%	5.3%	—	—	750名	—	—
8	専門職	276名	—	29.0%	—	33.8歳	49名	100名	356名	346名
9	専門職	184名	38.6%	43.5%	0.5%	31.6歳	15名	80名	314名	293名
10	専門職	96名	54.1%	27.1%	23.0%	33.6歳	27名	80名	51名	51名
11	専門職	145名	100.0%	3.4%	49.0%	40.0歳	15名	80名	104名	100名
12	専門職	311名	93.0%	25.0%	7.4%	33.0歳	79名	255名	841名	818名
13	専門職	37名	84.0%	16.0%	11.0%	41.0歳	0名	15名	16名	16名
14	専門職	—	—	—	—	—	—	—	—	—
15	専門職	142名	35.0%	70.0%	0.0%	24.0歳	0名	80名	84名	82名
16	専門職	41名	23.8%	78.6%	14.3%	28.2歳	0名	30名	19名	19名
17	専門職	450名	—	—	—	—	—	240名	—	—

	専門職/経営系	正規プログラム (学位取得) 在籍者数	社会人 学生比率	留学生 比率	企業派遣 比率	在校生の 平均年齢	学位取得のない 科目履修生 (単科生)	入学定員	志願者数	受験者数
1	経営系	357名	—	92.0%	73.0%	28.7歳	0名	215名	263名	263名
2	経営系	150名	70.0%	25.0%	25.0%	33.0歳	10名	150名	—	—
3	経営系	30名	36.7%	56.7%	0.0%	32.1歳	0名	15名	24名	24名
4	経営系	85名	8.2%	11.7%	—	25.9歳	0名	—	—	—
5	経営系	14名	100.0%	0.0%	0.0%	40.0歳	0名	40名	15名	15名
6	経営系	—	—	—	—	—	—	100名	—	—
7	経営系	32名	100.0%	0.0%	—	38.3歳	0名	12名	34名	34名
8	経営系	9名	89.0%	11.0%	0.0%	46.0歳	1名	14名	5名	5名
9	経営系	76名	14.0%	83.0%	0.0%	25.0歳	0名	30名	92名	88名
10	経営系	4名	0.0%	25.0%	0.0%	24.0歳	0名	17名	15名	15名
11	経営系	41名	92.0%	6.0%	0.0%	36.0歳	1名	60名	74名	74名
12	経営系	32名	0.0%	50.0%	0.0%	24.0歳	0名	15名	40名	38名
13	経営系	93名	75.0%	20.0%	0.0%	36.0歳	1名	40名	74名	67名
14	経営系	6名	0.0%	67.0%	0.0%	24.0歳	0名	5名	3名	3名
15	経営系	32名	80.0%	20.0%	0.0%	40.0歳	—	30名	—	—
16	経営系	72名	—	43.1%	0.0%	31.1歳	2名	100名	129名	—
17	経営系	65名	3.0%	42.0%	—	28.0歳	0名	—	—	—
18	経営系	25名	32.0%	48.0%	—	32.0歳	—	75名	29名	29名
19	経営系	—	—	—	—	—	—	—	—	—
20	経営系	21名	28.5%	43.0%	0.0%	30.3歳	7名	25名	17名	17名
21	経営系	12名	8.0%	92.0%	0.0%	28.0歳	0名	20名	4名	4名
22	経営系	26名	11.5%	61.5%	0.0%	25.9歳	0名	25名	—	—
23	経営系	5名	1.0%	40.0%	0.0%	34.0歳	0名	20名	5名	5名
24	経営系	26名	50.0%	77.0%	0.0%	30.3歳	1名	15名	73名	72名
25	経営系	17名	18.0%	47.0%	0.0%	31.2歳	3名	13名	23名	23名
26	経営系	15名	13.0%	87.0%	0.0%	24.0歳	1名	20名	12名	12名
27	経営系	—	—	—	—	—	—	—	—	—
28	経営系	80名	40.0%	30.0%	0.0%	25.0歳	2名	40名	80名	60名
29	経営系	13名	46.2%	53.8%	0.0%	39.3歳	0名	20名	7名	6名
30	経営系	57名	0.0%	87.0%	0.0%	25.0歳	7名	60名	76名	66名
31	経営系	7名	85.0%	0.0%	0.0%	26.0歳	0名	5名	7名	7名
32	経営系	3名	100.0%	0.0%	0.0%	—	0名	10名	—	—
33	経営系	62名	20.0%	80.0%	0.0%	28.0歳	0名	20名	44名	40名
34	経営系	11名	0.0%	82.0%	0.0%	28.0歳	0名	10名	11名	10名
35	経営系	—	—	—	—	—	—	10名	—	—
36	経営系	6名	16.0%	66.0%	16.0%	25.0歳	0名	12名	7名	7名
37	経営系	7名	0.0%	100.0%	0.0%	24.0歳	0名	30名	—	—
38	経営系	79名	0.0%	99.0%	0.0%	28.0歳	6名	40名	58名	58名
39	経営系	—	—	—	—	—	—	—	—	—
40	経営系	14名	14.2%	42.8%	—	—	4名	30名	9名	7名

b) 調査項目

以下、エグゼクティブ・プログラムを実施していると回答した5校についてアンケート調査内容を報告する。（FD活動の実態調査結果報告については、「第3節 経営系専門職大学院における教員の教育指導能力の開発」において行う。）

「エグゼクティブ・プログラム（ノンディグリー・プログラム：NDP）」とは、主として管理職など上位の職位にある社会人を対象とする教育プログラムで、学位取得を目的としないものを指す。調査アンケートは、正規プログラム以外のノンディグリー・プログラムの「実施状況」およびその「問題点」を明らかにすることを目的とした。

具体的な質問項目は以下の通りである。（質問番号は、FD活動に関する質問を問1から問23に割り当てているため、エグゼクティブ・プログラムの質問番号は問24から始まっている。）

- 問24 エグゼクティブ・プログラムの実施の有無
- 問25 エグゼクティブ・プログラムの実績
- 問26 エグゼクティブ・プログラムの内容
- 問27 エグゼクティブ・プログラムの受講生内訳

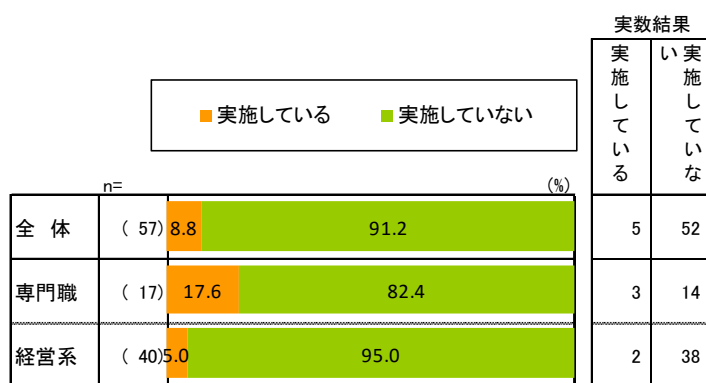
- 問 28 エグゼクティブ・プログラムの実施担当者
- 問 29 エグゼクティブ・プログラムの構成内容
- 問 30 エグゼクティブ・プログラムの実施方法
- 問 31 エグゼクティブ・プログラムの実施理由
- 問 32 問 31 の実施理由について「成功している」と言えるか
- 問 33 エグゼクティブ・プログラムの実施主体
- 問 34 エグゼクティブ・プログラムの資金の受け入れ組織
- 問 35 エグゼクティブ・プログラムの運営主体が「NPO プログラム」や「地域の連携先（商工会議所など）と連携して実施」の場合の連携の利点
- 問 36 エグゼクティブ・プログラム情報の企業への告知方法
- 問 37 特定企業向けのカスタムメイド・プログラムの実施の有無
- 問 38 エグゼクティブ・プログラム運営上の問題点
- 問 39 今後のエグゼクティブ・プログラムへの取り組みについて
- 問 40 エグゼクティブ・プログラムの未実施大学における今後の実施予定

c) 調査結果

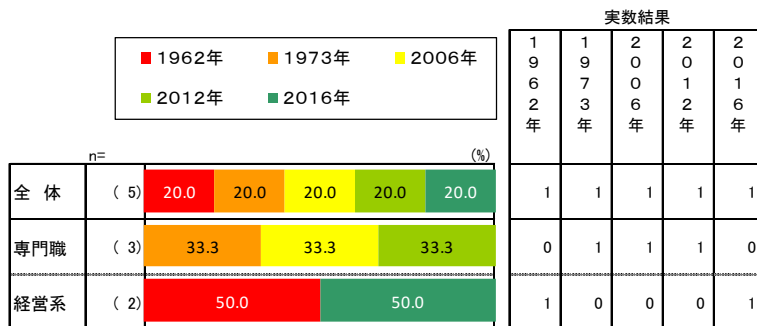
以下、質問項目の順番に沿って、調査結果を報告する。

問 24・25 エグゼクティブ・プログラムの実施の有無、開始年度、コース数

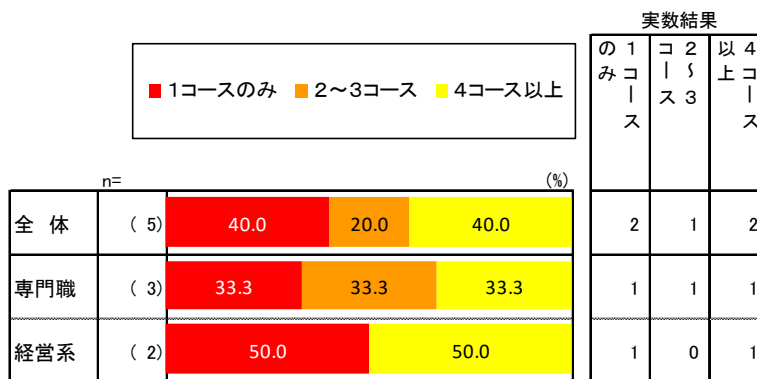
「問 24 エグゼクティブ・プログラムの実施の有無」については回答の得られた 57 校中、5 校に止まり、回答校全体では 8.8%であったが、専門職大学院における実施割合は 17.6%であった。経営系大学院での実施校は 2 校のみが実施、残り 38 校が未実施、経営系大学院の 95%がエグゼクティブ・プログラムは未実施であることがわかった。



「問 25. エグゼクティブ・プログラムの実績」ではエグゼクティブ・プログラムの「開始年」、「設置コース数」の 2 点について質問した。エグゼクティブ・プログラムの「開始年」については 1962 年開始が最も古く、3 校が 2000 年代に入って開講している。



また「コースの実施数」については以下の結果であった。全体では1コースのみおよび4コース以上持つ学校がともに2校ずつあった。



問 26~28 エグゼクティブ・プログラムの内容、受講生内訳、担当者について

エグゼクティブ・プログラムの基本的な実施状況を把握するために次の3つの質問項目を設けた。

「問 26. 代表的なエグゼクティブ・プログラムの内容」

「問 27. 上記プログラムの直近の受講生内訳」

「問 28. 上記のプログラムの実施担当者」

以下それぞれについて報告する。

まず「問 26. 代表的なエグゼクティブ・プログラムの内容」は次の通りである。（アンケートでは具体的なコース名で各校から回答を得たが、匿名のためコース名を英文字で表している。）

コース名	A	B	C	D	E
受講者人数	40名	25名	11名	15名	90名

受講者人数は1年間の延べ人数であり、最大90名、最小11名であった。「問 27.

上記プログラムの直近の受講生内訳」の集計結果は次の表である。

コース名	一般社員	係長クラス	課長クラス	部長クラス	役員クラス
A				40名	
B	3名	2名	8名	12名	
C				11名	
D				14名	2名
E			10名	70名	10名

エグゼクティブ・プログラムの受講生の内訳は部長クラスが中心であることがわかる。

「問 28. 上記のプログラムの実施担当者」については全校ともに自校教員が担当しており、必要に応じて他校教員および実務家の招聘を行っている。

コース名	自校教員	他校教員	一般講師	実務家招聘
A	5名	1名	2名	
B	5名			3名
C	3名	3名	2名	
D	3名			
E	10名	1名		2名

問 29・30 エグゼクティブ・プログラムの構成内容と実施方法

エグゼクティブ・プログラムの具体的な教育メソッドはどのようなものかを調べるために次の2つの質問項目を設けて調査をした。

「問 29. 上記のプログラムの構成内容」

「問 30. エグゼクティブ・プログラムの実施方法」

次は「問 29. 上記のプログラムの構成内容」の結果である。

コース名	理論	ケース
A	50%	50%
B	70%	30%
C	50%	50%
D		100%
E	10%	90%

5 コース中 4 コースが、理論とケースの両メソッドを取り入れており、座学のための理論

とするコースはなかった。構成内容としては、コース D とコース E では「ケース」が 90～100%と大半を占める。コース B は「理論」が 70%と高い。それ以外のコースは「理論」と「ケース」が半々である。

「問 30. エグゼクティブ・プログラムの実施方法」から得られた回答は次のような状況であった。

コース名	講義	プロジェクト	ゼミ	ケーススタディ	グループワーク	フィールドスタディ
A	50%			20%	30%	
B	66%			13%	21%	
C	40%			30%	30%	
D				50%	50%	
E	10%			90%		

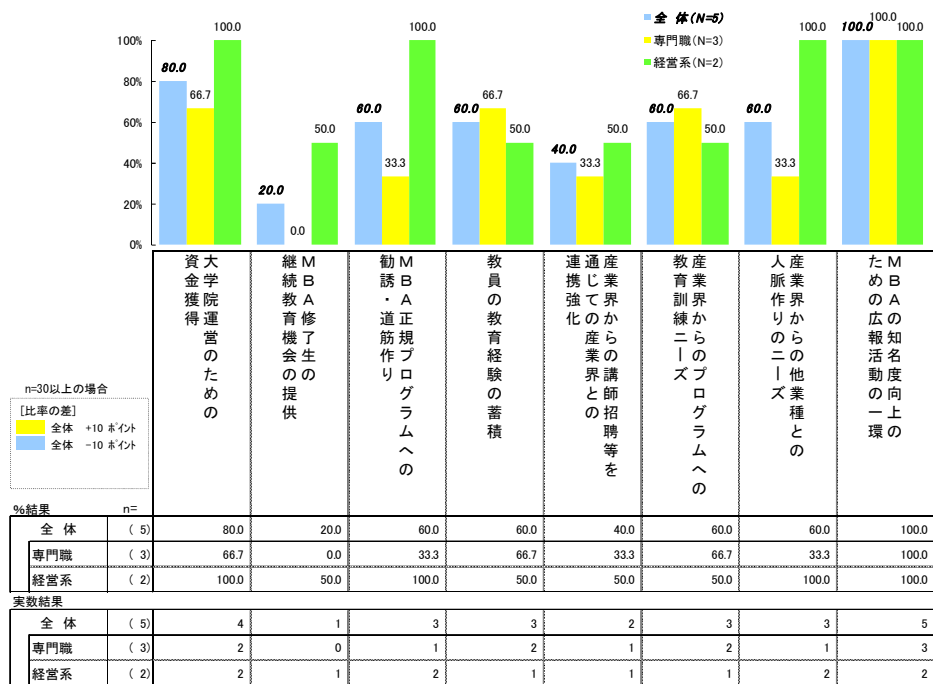
この結果から各コースともに「講義」、「ケーススタディ」を中心とし、授業効果を求めるために「グループワーク」を用いた授業方法を実施していることがわかる。理論中心のコース B においても「講義」の比率が 66%であるが「グループワーク」も 21%取り入れている。ケース中心のコース D は「ケーススタディ」と「グループワーク」が半々となっている。

問 31・32 エグゼクティブ・プログラムの実施理由と成功度

問 31 および 32 では、エグゼクティブ・プログラムの実施理由とその成功度について質問した。本アンケートでは予め以下の 8 つの質問項目を問 31・32 に共通して設定し調査をした。

- ・ 大学院運営のための資金獲得
- ・ MBA 修了生の継続教育機会の提供
- ・ MBA 正規プログラムへの勧誘・道筋作り
- ・ 教員の教育経験の蓄積
- ・ 産業界からの講師招聘等を通じての産業界との連携強化
- ・ 産業界からのプログラムへの教育訓練ニーズ
- ・ 産業界からの他業種との人脈作りのニーズ
- ・ MBA の知名度向上のための広報活動の一環

以上の質問項目に対して、以下の回答が得られた。

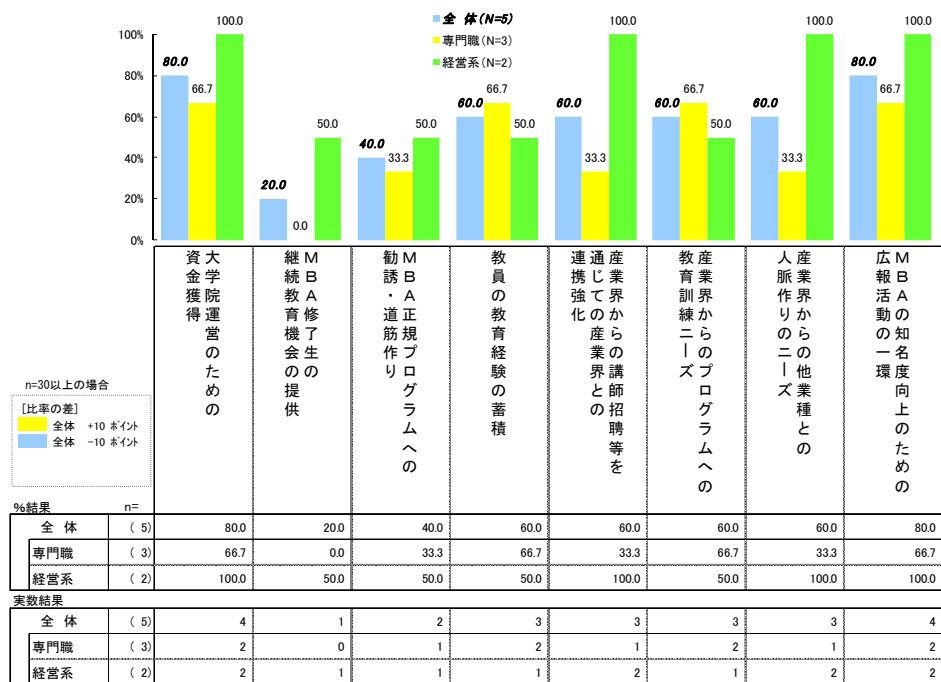


結果から特にエグゼクティブ・プログラムの実施理由の特徴は次のようにまとめられる。

- ・ 全校が「MBAの知名度向上のための広報活動の一環」として実施している。
- ・ 次いで、「大学院運営のための資金獲得」「MBA正規プログラムへの勧誘・道筋作り」「教員の教育経験の蓄積」「産業界からのプログラムへの教育訓練ニーズ」「産業界からの他業種との人脈作りのニーズ」が続く。

以上の結果からエグゼクティブ・プログラムを「知名度向上」「資金獲得」「MBA正規プログラムへの勧誘・道筋作り」として考えていることがわかる。また専門職大学院では「卒業生のためにエグゼクティブ・プログラム」を志向しておらず、むしろ経営系大学院の中に卒業生のための継続機会を提供する目的を持つコースがあることがわかる。

次のグラフは問31で明らかになった「目的の成功度」に対する回答結果である。



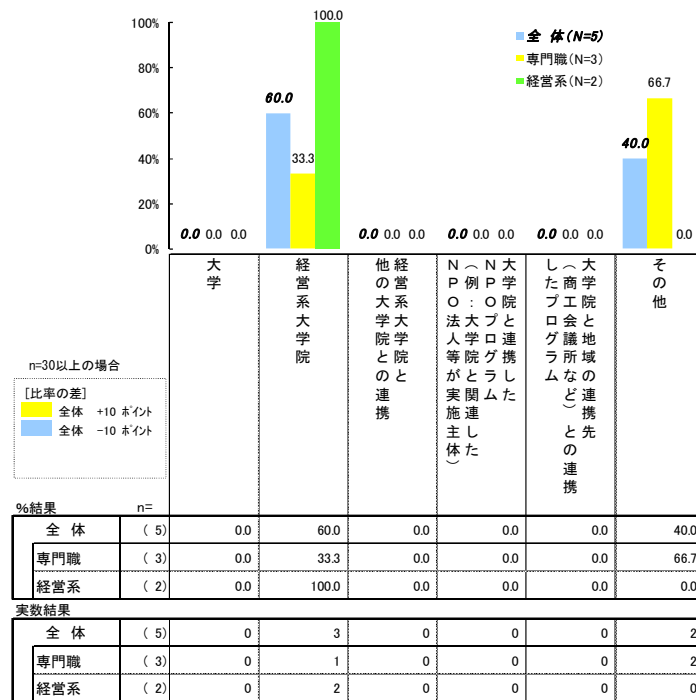
成功度合としては「大学院運営のための資金獲得」と「MBAの知名度向上のための広報活動の一環」の成功度合が同率で高い。以下、「教員の教育経験の蓄積」「産業界からの講師招聘等を通じての産業界との連携強化」「産業界からのプログラムへの教育訓練ニーズ」「産業界からの他業種との人脈作りのニーズ」が続く。いずれの大学も、知名度向上、資金獲得が主目的であり少なくとも成果が出ていると回答している。

問 33 エグゼクティブ・プログラムの実施主体

エグゼクティブ・プログラムは学外組織や機関と連携しても実施可能である。そこで実施主体について本アンケートでは以下を実施主体の選択項目として調査した。

- ・ 大学
- ・ 経営系大学院
- ・ 経営系大学院と他の大学院との連携
- ・ 大学院と連携した NPO プログラム（例：大学院と関連した NPO 法人等が実施主体）

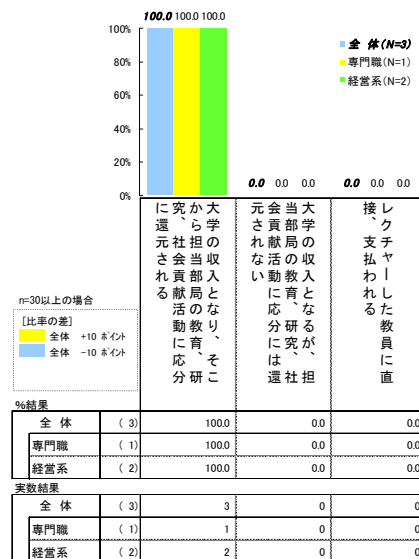
結果は次のようになった。



エグゼクティブ・プログラムの実施主体は専門職・経営系ともに自組織が中心であり、大学院以外のNPOや地域の組織機関との連携をしているところはなかった。

問34 エグゼクティブ・プログラムの資金の受け入れ組織

エグゼクティブ・プログラムの目的が外部資金の獲得であるとしても、資金はどのような流れを経て処分、配分されるのか知るために「問34. エグゼクティブ・プログラムの資金の受け入れ組織」を質問し、次の結果を得た



専門職・経営系大学院ともに「大学院が直接運営するプログラム」からの収入は「大学の収入となり、そこから担当部局の教育、研究、社会貢献活動に応分に還元される」としている。

問 36 エグゼクティブ・プログラム情報の企業への告知方法

大学院が企画するエグゼクティブ・プログラムの情報をいかに企業へ伝達するか、その告知方法を調査した。「問 36. エグゼクティブ・プログラム情報の企業への告知方法」については以下のような回答結果が得られた。



回答結果から顕著な傾向が読み取れる。エグゼクティブ・プログラム情報の企業への告知方法として、全校が次の2つに重点をおいている。

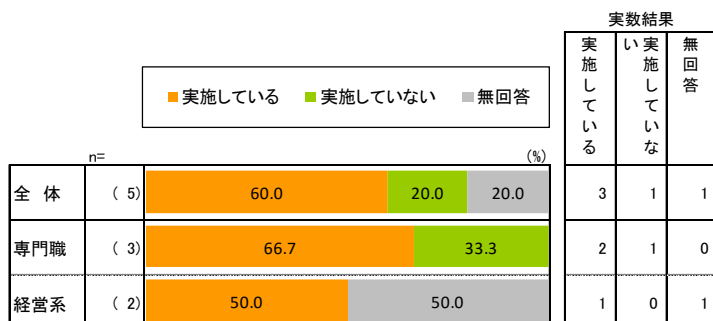
- ・「企業役員への働きかけ」
- ・「前回参加企業への継続参加促進」

次いで、「テーマに応じた該当部門への働きかけ」「パンフレットによる告知」が続いている。パンフレットやメディア等の媒体を用いた告知が中心ではなく、企業役員に対して直接働きかける方法が取られていることがわかった。

問 37 特定企業向けのカスタムメイド・プログラムの実施の有無

専門職大学院におけるエグゼクティブ・プログラムは、特定企業に対して企画することが可能である。そこでどの程度大学院がプログラムに力を入れているのか明らかにす

るために「問 37. 特定企業向けのカスタムメイド・プログラムの実施の有無」を尋ねた。結果は次の通りである。



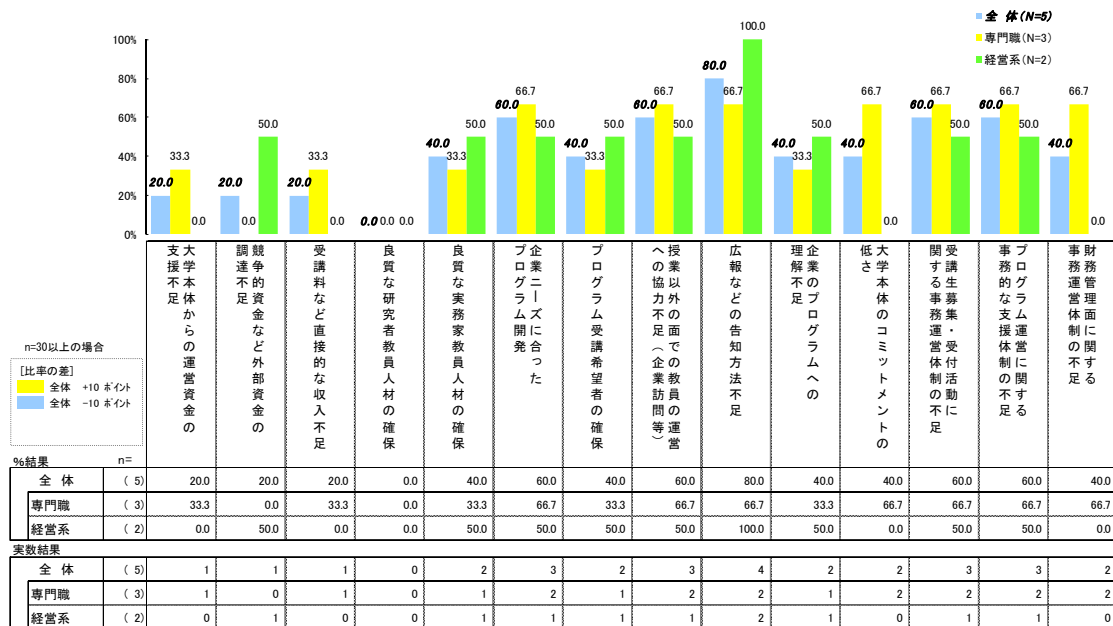
特定企業向けのカスタムメイド・プログラムを実施している率は60%であった。

問 38 エグゼクティブ・プログラム運営上の問題点

エグゼクティブ・プログラム運営上、各校が抱えている問題点を明らかにするために「問 38. エグゼクティブ・プログラム運営上の問題点」について次の14項目を設定して調査を行った。

- ・ 大学本体からの運営資金の支援不足
- ・ 競争的資金など外部資金の調達不足
- ・ 受講料など直接的な収入不足
- ・ 良質な研究者教員人材の確保
- ・ 良質な実務家教員人材の確保
- ・ 企業ニーズに合ったプログラム開発
- ・ プログラム受講希望者の確保
- ・ 授業以外の面での教員の運営への協力不足（企業訪問等）
- ・ 広報などの告知方法不足
- ・ 企業のプログラムへの理解不足
- ・ 大学本体のコミットメントの低さ
- ・ 受講生募集・受付活動に関する事務運営体制の不足
- ・ プログラム運営に関する事務的な支援体制の不足
- ・ 財務管理面に関する事務運営体制の不足

回答結果は次の通りである。



エグゼクティブ・プログラム運営上の問題点については次の結果が得られた。

- ・運営上の問題点として、「広報などの告知方法不足」がトップ。
- ・以下、「企業ニーズに合ったプログラム開発」「授業以外の面での教員の運営への協力不足」「受講生募集・受付活動に関する事務」「運営体制の不足」「プログラム運営に関する事務的な支援体制の不足」が続く。

大学院ごとの事務体制ないしバックアップ体制に少なからず問題を抱えていることがわかる。

問 39・40 今後のエグゼクティブ・プログラムへの取り組みについて

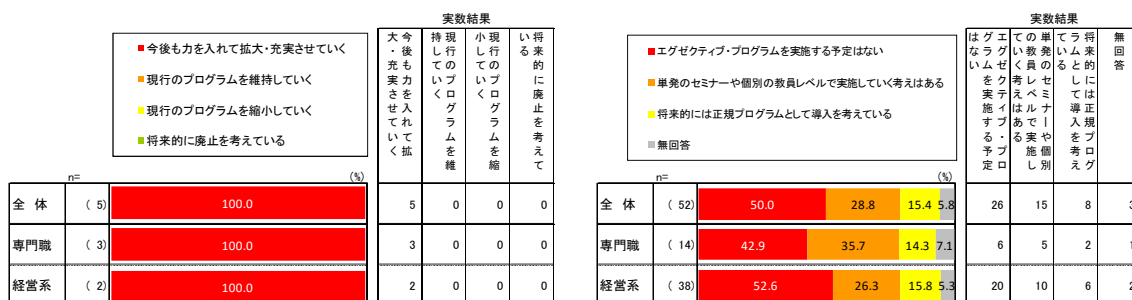
すでにエグゼクティブ・プログラムを実施してきた大学院では、経験を通じてその取組の価値について一定の見解を持っていると思われる。そこで、「問 39. 今後のエグゼクティブ・プログラムへの取り組み」について次の4択を選択する形で質問をした。

- ・ 今後も力を入れて拡大・充実させていく。
- ・ 現行のプログラムを維持していく。
- ・ 現行のプログラムを縮小していく。
- ・ 将来的に廃止を考えている。

また問 24 でエグゼクティブ・プログラムを現在実施していないと回答した大学院に対して、「問 40. 今後、エグゼクティブ・プログラムを実施していく予定はあるか」、次の質問項目を設定して尋ねた。

- ・ エグゼクティブ・プログラムを実施する予定はない。
- ・ 単発のセミナーや個別の教員レベルで実施していく考えはある。
- ・ 将来的には正規プログラムとして導入を考えている。

以上、問 39、問 40 の回答結果は次の通りである。



問 39 の集計結果から専門職・経営系大学ともにエグゼクティブ・プログラムへの取り組みを重要視していることがわかる。特に、今後のエグゼクティブ・プログラムへの取り組みに対し、全校が「力を入れて拡大・充実させていく」と強い意欲を示している。

しかし、問 40 のエグゼクティブ・プログラムを現在実施していない大学院からの回答では、特に経営系大学院において「エグゼクティブ・プログラムを実施する予定はない」と 38 校中 20 校が回答し、10 校が「単発のセミナーや個別の教員レベルで実施していく考えはある」としている。

(2) 海外ビジネススクールにおけるノンディグリー・プログラムの取り組み（英国における動向と将来展望を中心として）

① 概要

本節は文部科学省先導的経営人材養成機能強化促進委託事業（2016年度）のために取りまとめたものであり、英国を拠点とする認可を受けた高等教育機関(HLI)におけるエグゼクティブ・エデュケーションの現況を全般的に概観するとともに詳細な実践的考察を加えている。本節ではエグゼクティブ・エデュケーション、特にエグゼクティブ MBA およびポストグラデュエート・サーティフィケート、ディプロマならびに経営学修士号（MSc, MA）の提供状況を中心に取り扱う。本節はまた、英国の代表的な高等教育機関およびビジネススクールのエグゼクティブ・エデュケーション提供を担当する実務者との面談からの一次資料を活用している。

② エグゼクティブ・サマリー

英国の代表的なエグゼクティブ・エデュケーション・プログラム提供機関の調査を通して、わが国の経営系大学院が独自のエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムを開発するにあたって考慮すべき以下のポイントが浮かび上がった。

戦略

- ・ ミッション達成
- ・ 正規 MBA プログラムへの学生誘致
- ・ 教員の教育経験・特定の業界での経験の蓄積（ビジネスコンサルティング、応用研究、オンライン学習の設計と運用等）
- ・ ブランドの広報

ターゲットセグメント

- ・ 10年以上の関連実務経験があるワーキングマネージャー
- ・ 勤務先から「エグゼクティブ方式」の職能開発のための支援を受けたワーキングマネージャー：公共機関もしくは民間企業で何らかの幹部的な役割や責任を担う者
- ・ フルタイムでビジネスや経営を学ぶ時間や意思のないワーキングマネージャーや経営者
- ・ 職業人として自己成長したい（経営者や起業家として等）ワーキングマネージャー

広報手段

- ・ 既存の（教員、卒業生など）ネットワークを利用して企業の幹部職員や人事部に直接接触
- ・ ニュースメディアに出る教員を通じた情報発信
- ・ エグゼクティブ・プログラム専用ウェブサイト

プログラム受講料

1人1日あたり **500 -1,000** ポンド（日本円で 70,000～150,000 円相当）。顧客の期待するポイントは**価格に見合った価値**

受講者数

1 エグゼクティブ・プログラムあたり **5 ～35** 名

プログラム設計

既存の MBA 教材を具体的な顧客のニーズや希望に合わせて改訂する

プログラム運用

- ・ パートタイム学習：週末や一週間の合宿形式など、数週間～8年間の範囲で修了が可能
- ・ 学内または通信教育、あるいはその両方（合宿形式を含む）で、週末や休暇期間を利用
- ・ 複数時期に入学／修了／評価が可能なモジュール方式プログラム

顧客ロイヤルティ

特定の機関が提供するエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムへの再投資を既存の法人顧客に促す重要な基準として以下の二つが考えられる。

- ・ **価格に見合った価値**
- ・ **金銭的価値の観点から見たプログラム設計、教授法と教材**

③ 目的

本節は、日本の大学やビジネススクールにおけるエグゼクティブ・プログラムのさらなる開発と改良を促進するという本委託事業全体の目的を記述するものである。

④ 英国における「エグゼクティブ・エデュケーション」の定義

英国における「エグゼクティブ・エデュケーション」の定義は一つに限定されないが、高等教育機関が実施するこの種の教育プログラムは共通して以下の人材を対象としている。

- ・ 勤務先で上級レベルの責任または 10 年以上の関連実務経験あるいはその両方を持つワーキングマネージャー：公共機関もしくは民間企業でなんらかの幹部的な役割や責任を担う者
- ・ フルタイムでビジネスや経営を学ぶ時間や意思はないが、職業人として自己成長したい（経営者あるいは起業家として等）ワーキングマネージャーや経営者

運用モード

このようなエグゼクティブ・エデュケーション提供機関のターゲットセグメントの一般的定義を受けて、プログラムは以下のような形式で運用される傾向がある。

- ・ 数週間～8年間の範囲で修了が可能なフルタイムまたはパートタイム学習、あるいはその両方
- ・ 学内または通信教育、あるいはその両方（合宿形式を含む）で、週末や休暇期間を利用
- ・ 複数時期に入学／修了／評価が可能なモジュール方式プログラム

国際連携

英国のビジネススクールの多くは、ヨーロッパや特にアメリカ・アジアの大学やビジネススクールと連携したプログラムも実施している。これにより受講者にとっては国際的側面が加わり、教育内容と受講者の顔ぶれはより多様になり、英国の学校側は補完的プログラムとの連携によって自校の強みを生かし、ヨーロッパの他のビジネススクールとの競争において差別化を進めることができる。The Economist による 2013 年のエグゼクティブ MBA プログラムのランキングは、このような共催プログラムが特に学生に人気があったことを示している²。顧客が「国際的な視点」を望むこともこれを裏付ける。

ニーズに合わせたプログラム設計

多くの学校が個人向けに固定のオープン型エグゼクティブ・プログラムを設けている一方、カスタムメイドのプログラムを提供する学校も増えている。カスタムメイドの場合、エグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの設計と運用に柔軟性があり、個々の顧客の希望に合わせることができる。例えば既存のフルタイムの MBA プログラムを、ポストグラデュエート・サーティフィケート、ディプロマ、そしてエグゼクティブ MBA (EMBA) と段階的に上級資格を授与するプログラムに変えることが可能である。この場合、通常は取得単位の累積システムや編入（過去の学習歴、学問上もしくは職業上の資格、実務経験の年数もしくは種類のいずれかあるいは複数の理由でプログラムの一部

² Economist (2013) “Executive MBA Ranking” 2013 年 7 月 18 日掲載:
<http://www.economist.com/whichmba/executive-mba-ranking/2013>

の履修を免除される受講生など)といった方法を用いる。

聴講

その他の一般的な選択肢として、正式な資格取得を目指さずに特定のコースやモジュールを「聴講」する受講者もいる。

料金体系

カスタマイズされた教育プログラムであるエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムは顧客に対する手数料も含めて販売される傾向がある。その結果、エグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの個人受講者には企業の支援を受けることになる者もいる。これについては実務者との面談でより詳細に検討がなされた。

注：英国では、サーティフィケート、ディプロマならびに修士号などの「エグゼクティブ・エデュケーション」関連の資格の授与には、英国に拠点をおく高等教育機関が提供する他の学位プログラムと同じ法的要件が適用される。

⑤ 英国における「エグゼクティブ・エデュケーション」の起源

より「伝統的」な形式の（フルタイムで学内で実施される）MBAプログラムと同様、エグゼクティブ・エデュケーションの起源はアメリカのビジネススクールの伝統にある。例えばハーバード・ビジネススクール（HBS）は、エグゼクティブ・エデュケーションを「上級幹部職員に自らと向き合い、充電してビジョンのある経営者として生まれ変わる活力をもたらす没入型学習体験」と形容している。

HBSのエグゼクティブ・エデュケーション 特設ウェブサイトには以下のように記述されている。

「本学のプログラムは、日常業務から離れてご自身のキャリアゴールを見直し、方向性をリセットする貴重な機会になります。職場に戻る時には、ご自身の職業的・個人的強みに対する新たな洞察、リーダーシップスキルを次のレベルに引き上げるための戦略、そして共通の課題に取り組む仲間のグローバルなネットワークが身についているでしょう。

a) 英国における「エグゼクティブ・エデュケーション」の定義：顧客の視点
英国に拠点をおく（現在は日本経済新聞社が所有する）ビジネス紙 **The Financial Times (FT)** は英国におけるエグゼクティブ・エデュケーションの進展について定期的に記事を掲載している。FTはまた、英国国内と世界各国のエグゼクティブ・エデュケーション実施機関のランキングを発表しており、このランキングは同種のものの中でも最もよく引用されるうちのひとつである。

2016年のFTの記事では、ノンディグリーのエグゼクティブ・エデュケーション・コースを実施する英国トップランクのビジネススクールでカスタマイズのプログラムを利用する1,100の企業とオープン型のエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの受講者5,900名を対象に行われた調査の結果が明らかになった。各機関からエグゼクティブ・エデュケーションの受講者20名以上が調査に参加した。これらの学生は、英国ならびに世界中でエグゼクティブ・エデュケーションを利用するトップ企業の意見と体験を代表するものと思われる。

顧客満足度：重要な基準

FTの記事は企業側の「顧客満足度」の視点から見た「エグゼクティブ・エデュケーション」を定義した。

エグゼクティブ MBA プログラムのランク付けにあたり重視される基準の一つは**給与の伸びとキャリアの進展度**だが、ノンディグリーのエグゼクティブ・エデュケーション、特に法人顧客の依頼でカスタマイズされたプログラムの満足度と質を見極めるには、より総体的で調査に基づいた方法論が必要である。

エグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの知覚品質の見極めや比較（「顧客満足度」評価基準の発行など）にあたって重要な基準には以下の項目が含まれる。

1. 価格に見合った価値（品質評価全体の7.8%の比重を占める）
2. 準備：顧客側と学校側の意思疎通の度合い、顧客の意見のプログラムへの反映度、および学校が最新の研究を効果的に取り入れているかどうか
3. プログラム設計：コースの柔軟性および学校側の外部の専門家教授陣を補完する意志
4. 教授法と教材：教授法と教材が最新で適切な内容かどうか、および学問的厳格性と実用性のバランスが取れているかどうか
5. 教授陣：授業内容の知覚品質、および教授陣が協力して一貫性のあるプログラム実施に努めているかどうか
6. 新しいスキルと学び：受講者の認知上あるいは体験上の獲得したスキルと職場との関連性、当該スキルを容易に実践できたかどうか、コース参加が新しい思考法につながった度合い
7. フォローアップ：コース受講者が職場に戻った後に受けるフォローアップの度合いと有効性
8. 目標達成度：学術面と業務面の期待値の充足度および個別の参加者からコース発注者へのフィードバックの質
9. 設備：学習環境の質と利便性および補助リソースと設備に対する受講者の評価

10. 今後の利用：法人顧客が今後別のカスタムメイド・プログラムでその学校を再度利用する可能性（リピーターの可能性）

⑥ リピーター予測（「顧客ロイヤルティ」）

FT の調査では上記の各基準の比重を用いて、どの エグゼクティブ・エデュケーション・プログラムが「顧客ロイヤルティ」（すなわち調査を受けた学生の所属する 1,100 の顧客企業からのリピーター）を促進する可能性が最も高いかを予測した。

特定の機関が提供するエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムへの再投資を法人顧客に促す重要な基準として以下の二つが考えられる。

- ・ 価格に見合った価値
- ・ 金銭的価値の観点から見たプログラム設計、教授法と教材

この二つの基準が将来の利用予測、すなわち顧客企業が将来他のカスタムメイド・プログラムを同じ学校に依頼する可能性、ならびに同じプログラムを再発注したり他の企業にそのプログラムを推薦するかどうかの判断につながる。

2016 年の FT の調査によると、顧客企業に単一のエグゼクティブ・エデュケーション提供機関の継続利用を促すその他の重要な要素には以下が含まれる。

- ・ 顧客の国際性：ビジネススクールが拠点とする国や地域以外に本部がある法人顧客の割合（特に提供されるプログラムの質や価格に見合った価値が明確に保証されている場合）
- ・ 受講者の国際性：カスタムメイドのプログラムにおいて複数の国からの受講者がいる度合い
- ・ 海外プログラム：その学校のカスタムメイド・プログラムの教育内容が国際的に提供されている範囲
- ・ 提携校：他のビジネススクールと共同で開発または実施するプログラムの数および質
- ・ 教授陣の多様性：教授陣の国籍およびジェンダーの多様性

注： FT の調査は英国におけるエグゼクティブ・エデュケーション提供機関のうち上位 101 校の受講者のみを対象としている。これらの各校は英国に拠点を置くビジネススクールであり、以下の条件を満たしている。

- ・ 国際認定を受けている
- ・ 2015 年にカスタムメイドもしくはオープン型ノンディグリーのエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムで少なくとも 200 万 US ドル相当の収益を上げている

⑦ エグゼクティブ・エデュケーションを提供する英国の高等教育機関のプロフィール
(抜粋)

a) ビジネススクールの概要

2017年版 The Complete University Guide には、MBA 資格を授与するビジネススクール 99 校が掲載されている³。2017年版 Find MBA には MBA を授与する英国のビジネススクールと教育機関 129 校が掲載されている⁴。この 129 校のうち 55 校は、AACSB (30 校)、AMBA (43 校)、EQUIS (26 校) のいずれかもしくは複数から国際的な認定を受けており、23 校は FT、BusinessWeek、Economist のいずれかもしくは複数からランク付けされている (この 23 校のうち国際認定を受けていないのは 1 校のみである)。(注:認定校数は各認定団体のウェブサイトや報告書から引用している)。

MBA およびエグゼクティブ MBA コースを含む英国の主なビジネススクールの提供プログラムを見ると、本報告書で前述したいくつかの特徴が顕著である (表 2.1 参照)。第一に、これらの学校の多くは上位にランクしていると同時に複数の国際認定団体から認定を受けている。

第二に、これらの学校は単独でも様々なオープン型の MBA やエグゼクティブ MBA プログラムを実施しているのと同時に、海外の提携校との共催プログラムも持っている。例として、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスがニューヨーク大学スターン・スクールおよび HEC パリ経営大学院と共催する TRIUM コースや、ロンドン・ビジネススクールがコロンビア・ビジネススクールおよび香港大学と共催する EMBA プログラムがある。

第三に、特にこれらの国際／グローバル EMBA が非常に高額であることは表 2.1: 英国のビジネススクール 7 校の MBA および EMBA コース でも明らかである。

第四に、特にエグゼクティブ MBA コースについては多くのフレキシブルな運用形式がある。例としては、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスの 17 か月間中 9 週間のみ職場を離れるコース、アシュリッジ・ビジネススクールの 24 か月中 21 日間のみ職場を離れるコースやクリエイティブ業界向け EMBA の 4 週間合宿コース、実地講義とオンライン学習を組み合わせたケリー・スクール・オブ・ビジネスとマンチェスター・ビジネススクール合同のグローバル MBA コース (なおマンチェスター・ビジネススクール単独のオープン型 EMBA コースは廃止された)、エディンバラ大学とアシュリッジの留学、海外インターンシップ、グローバル・ローテーション形式などがある。

³ The Complete University Guide (2017) “MBA Courses in the UK” : <https://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/mba/>

⁴ Find MBA (2017) “MBA Programs in the United Kingdom” : <https://find-mba.com/schools/uk-ireland/uk>

オープン型のノンディグリー・コースの例では、ロンドン・スクール・オブ・ビジネス、ヘンリー・ビジネススクール、ハルト・インターナショナル・ビジネススクールのような伝統的なビジネススクールが 1~12 日間の期間で特定のスキルに特化したコースを実施する営利目的の教育機関と競い合っている。プログラム料金にもかなりの幅がある（表 2.2:エグゼクティブ・エデュケーション・プログラム 50 コース 参照）。

このように、プログラムは判明している市場ニーズへの対応または学内の専門知識とリソースの活用、あるいはその両方の目的に特化した内容となりうる。

表 2.1: 英国の代表的なビジネススクール7校とその実施する MBA およびエグゼクティブ MBA コースの比較

(出典：各機関のパンフレットおよびウェブサイト、各認定団体、Find MBA)

School	Ranking	Accreditation	GMAT	Experience	Cohort	Program	Cost	Duration	note	reference
London School of Economics	FT EMBA 2016 (#3)			15 years	65	TRIUM Global Executive MBA	175,500 USD	17 months	with NYU Stern and HEC (500 classroom hours)	http://www.triummba.org/
						Executive Global Masters in Management	57,284 GBP	17 months	billed as "alternative to MBA"; 9 weeks "out of office"	http://www.lse.ac.uk/management/programmes/executive-global-mim/home.aspx
London Business School	BusinessWeek Non-US 2016 (#1) FT Global MBA 2017 (#6) FT EMBA 2016 (#8) Economist MBA 2016 (#25) BusinessWeek EMBA 2013 (#32)*	AACSB, AMBA, EQUIS	701	5.0 years	417	Fulltime MBA	75,100 GBP	15 months	one intake	https://www.london.edu/education-and-development/masters-education/mba
						Executive MBA	72,795 GBP*	20 months	two intakes	https://www.london.edu/education-and-development/masters-education/executive-mba
						EMBA (America-Europe)	179,170 USD**	21 months	with Columbia CBS	http://www.emba-global.com/americaand-europe.html
						EMBA (America-Asia)	167,640 USD*	22 months	with Columbia & HKU	http://www.emba-global.com/asia.html
Ashridge Business School (Hult)	rankings for Hult (London): BusinessWeek Non-US 2016 (#17) Economist EMBA 2015 (#50) Economist MBA 2016 (#60)*	Ashridge: AACSB, AMBA, EQUIS Hult: AMBA				Fulltime Global MBA	49,900 GBP (UK)	12 months	one intake; 'global rotation'	https://www.ashridge.org/global/qualifications/ashridge-mba/
						Executive MBA	26,400 GBP (UK)	24 months	one intake; 21 days "out of office"	https://www.hult.edu/en/mba/executive-mba/
						Executive MBA for Creative Industries	32,500 GBP	24 months	one intake; four residential weeks	https://www.ashridge.org/global/qualifications/executive-mba-for-the-creative-industries/
Said Business School	Economist EMBA 2015 (#2) BusinessWeek Non-US 2016 (#3) FT EMBA 2016 (#9) BusinessWeek EMBA 2013 (#28) FT Global MBA 2017 (#33) Economist MBA 2016 (#83)*	AMBA, EQUIS	692	5.1 years	327	Fulltime MBA	52,000 GBP	12 months	one intake	http://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/degrees/mba
						Executive MBA	75,642 GBP	21 months	two intakes	http://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/degrees/mba
Manchester Business School	BusinessWeek Non-US 2016 (#19) FT Global MBA 2017 (#30)*	AACSB, AMBA, EQUIS		6.0 years		Fulltime MBA	42,000 GBP	18 months	one intake; 8 rounds/deadlines	https://www.mbs.ac.uk/mba/full-time/
						Executive MBA	51,500 GBP*	18 months	NO LONGER OFFERED	
						Global Part-time MBA	28,665 GBP	24 months	online&face-to-face	https://www.mbs.ac.uk/mba/part-time/
						Kelley-Manchester Global MBA	65,000 USD	24 months	with Kelley School of Business; online&face-to-face	https://www.mbs.ac.uk/mba/kelley-manchester/
Sheffield Business School		AACSB, AMBA, EQUIS		10 years	40	Fulltime MBA	21,250 GBP	12 months		https://www.sheffield.ac.uk/management/study/mba/mbs-sheffield-mba/full-time
					23	Part-time MBA	21250 GBP	24 months		https://www.sheffield.ac.uk/management/study/mba/mbs-sheffield-mba/part-time
Edinburgh Business School	Economist MBA 2016 (#74) FT Global MBA 2017 (#91)*	AACSB, AMBA, EQUIS		7.8 years	25	Fulltime MBA	27,400 GBP	12 months	one intake; 16 months with study abroad and internship	https://www.business-school.ed.ac.uk/mba/full-time/mbs-12months
						Executive MBA	27,100 GBP	27 months	one intake, not every year; classes one weekend/ month	https://www.business-school.ed.ac.uk/mba/mba

表 2.2: 英国の教育機関 9 校が実施するエグゼクティブ・エデュケーション・プログラム 50 コース（実施機関アルファベット順）（出典： findcourses.co.uk）

実施機関	プログラム名	期間	料金
アストン・ビジネススクール	Aston Professional Managers' Award	10 日	2,500 GBP
クランフィールド大学スクール・オブ・マネジメント	Cranfield Talent Development Programme	12 日 + レビュー2 x 1 日	11,450 GBP
	High Performance Leadership	5 + 3 + 2 日	11,740 GBP
	Cranfield General Management Programme	3.5 + 4.5 + 3 日 + レビュー1 日	14,600 GBP
	Cranfield Advanced Development Programme	3 x 5 日 + レビュー2 x 1 日	17,500 GBP
	Cranfield Directors Programme	3 x 5 日 + レビュー2 日	18,250 GBP
	Essential Management	2 + 2 日	2,500 GBP
	Key Account Management	3 日	3,950 GBP
	Improving Project Performance	7 日	5,500 GBP
	Sales Directors' Programme	4 日	6,785 GBP
	Personal Transformation for Leaders	5 + 2 日	8,350 GBP
	Cranfield IT Leadership Programme	3.5 + 3 + 2 日	9,250 GBP
	Business Growth Programme	2 日間セッション 4 回 + 1 日レビュー2 回	
EF エデュケーション・ファースト	EF Executive - Immersive English language abroad	フレキシブル	
ヘンリー・ビジネススクール	Strategy & Enterprise Architecture Programme	3 モジュール・各 4 日	11,000 EUR
	Advanced Management Practice	2 モジュール・各 5 日	15,000 GBP
	Henley MA Leadership	24 か月	17,900 GBP
	The Board Directors Programme	2 日	2,350 GBP
	Influence and Impact	3 日	4,000 GBP
	The Strategy Programme	2 モジュール・3 日& 1 日	4,390 GBP
	Henley Professional Certificate in Coaching	9 か月	5,250 GBP
	Developing Management Practice	2 モジュール・3 日& 2 日	5,895 GBP
	The Leadership Programme	2 モジュール・5 日& 1.5 日	6,450 GBP
Advanced Personal Leadership	2 モジュール・5.5 日& 1 日	6,950 GBP	

	GDPR Transition Programme	5 - 6 か月	8,495 GBP
	Organisational Development Masterclass	1 日	875 GBP
	Strategic Workforce Planning Masterclass	1 日	875 GBP
	MSc in Coaching and Behavioural Change	30 か月まで	
ハルト・インターナショナル・ビジネススクール	Global Executive MBA	2 年	25,500 GBP
KP トレーニング・アンド・コンサルティング・リミテッド	2 Day CMI Level 5 Certificate in Management & Leadership	2 日	1,900 GBP
	2 Day CMI Level 7 Certificate in Strategic Management & Leadership	2 日	1,950 GBP
	5 Day Construction Site Supervision (Building & Civil Engineering)	5 日	2,650 GBP
	2 Day CMI Level 5 Certificate in Professional Consulting	2 日	2,750 GBP
	2 Day CMI Level 7 Certificate in Professional Consulting	2 日	
ロンドン・ビジネススクール	Essentials of Leadership Programme	5 日	7,800 GBP
ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリティカルサイエンス	Climate Change: Economics and Governance	5 日	3,995 GBP
	Entrepreneurship and Innovation in the Age of Change	5 日	3,995 GBP
	London and Global Cities - Governance, Planning and Design	5 日	3,995 GBP
	Behavioural Economics and the Modern Economy	5 日	5,795 GBP
	Corporate Finance and Strategy	5 日	5,795 GBP
	Marketing Strategy	5 日	5,795 GBP
	Negotiation and Decision-Making	5 日	5,795 GBP
	Strategic Decision Making for Management	5 日	5,795 GBP
	Effective Asset Management	5 日	5,795 GBP
	Finance for Executives	5 日	5,795 GBP
	Fixed Income: Markets, Securities and Institutions	5 日	5,795 GBP
	Global Macroeconomic Challenges	5 日	5,795 GBP
	Managing Risk in Organisations	5 日	5,795 GBP
	Achieving Leadership Excellence	5 日	6,495 GBP
マーキュリー・インターナショナル(UK)	Performance Management	2 日	1,099 GBP

b) 認証

上記 2.1 の統計に見られるように、ランク付けされたビジネススクールと認証を受けたビジネススクールの相関関係は注目に値する。

トップランクの英国のビジネススクール 23 校のうち 22 校がビジネススクールを認証する主要 3 団体 (AACSB、AMBA、EFMD) のいずれかから認証を受けている。これら 22 認証校のうち 15 校が 3 団体すべてから「三冠」で認証を受けている (サイド・ビジネススクール (オックスフォード大学)、ジャッジ・ビジネススクール (ケンブリッジ大学)、ノッティンガム大学ビジネススクール、およびバース大学スクール・オブ・マネジメントは AACSB に認証されておらず、リバプール大学とシカゴ大学ブラス・スクール・オブ・ビジネスのヨーロッパキャンパスは AACSB にのみ認証されている。ハルト・インターナショナル・ビジネススクールは AMBA にのみ認証されている)。

認証を受けたという事実は応募や受講を検討する者にとって既存のプログラムの質を示す指標となる。しかしもっと重要なのは、認証されることが将来にわたって継続的に教育プログラムの質を向上させるという当該教育機関のコミットメントを証明するものだという点である。AACSB、AMBA および EFMD は認証した学校にこれらの活動を定期的に見直しながら行うよう求めている。

これらの認証団体はそれぞれ教育機関の質、安定性および持続可能性を評価する独自の基準を持つ一方、最終的に質の高い教育を保証することを目的とした一連の包括的な基準を用いている (AMBA の認証基準については付録#1 参照)。

c) 英国における MBA および エグゼクティブ・エデュケーションのランキング

同様に、ランキングや比較一覧は潜在的な応募者や雇用者に対してその学校やプログラムの質を示すだけのものではなく、学校側にとってもランク付け機関が用いる特定の基準に沿ってプログラム強化を図る機会となる。

これらのランキング自体の多く (表 2.3: 各媒体による MBA および エグゼクティブ・エデュケーションのランキングの比較一覧) と上位の教育機関はよく知られた一流の組織だが、各団体がランキングを決定するのに用いる基準についてはさらに考察する価値がある。ここでは The Economist、QS Top MBA、BusinessWeek および Financial Times のランキングを紹介する。

The Economist – エグゼクティブ MBA ランキング

The Economist では、年 1 回のフルタイム MBA コースのランキングと並行して、エグゼクティブ MBA プログラムのランキングも 2013 年より年 2 回実施している。他の多くのランキングと同様、このランキングはビジネススクールが提供するデータと直

近3年間の卒業生への調査に基づいている⁵。

自己研鑽あるいは教育経験（学生の質（MBA以前の給与水準を含む）、学生の多様性、教員の質、プログラムの質）およびキャリア開発（キャリアの進展、MBA後の給与、人脈形成）の、大きく二つの評価基準を用いている。

アメリカのプログラムやアメリカ関連の共催プログラムが上位を占める中、2015年は英国のEMBAとしてはサイド・ビジネススクールのオックスフォード・エグゼクティブMBAが2位と傑出しており、Aランク評価を受けたわずか2コースのうちの一つでもある（もう一方はスペインのIEビジネススクールが提供するコース）。その他ランク入りした英国のEMBAとしては、ノッティンガム（21位）、クランフィールド（31位）、ヘンリー（36位）、ストラスクライド（37位）、バース（44位）、リーズ（48位）、ハルト（50位）などがある。

他のランキングの場合と同様に、ビジネススクールや教育機関はここで使用された基準をもとに自校のプログラムの質や顧客や学生から見た結果の質を改善できる。注目すべきは、これらは標準的な大学ランキングとは異なり学校側の事前了承を得て作成されたランキングであるため、学校側には積極的に提供プログラムを強化するための戦略的決定が要求され、また各校のそうした戦略的決定を示すランキングだということである。

QS Top MBAs

QSでは、大学ランキングと同様にMBAやエグゼクティブMBAのコースや実施校をランク付けし、EMBAや共催EMBAプログラムについては別途地域別のランキングも作成している。ランキング基準の内訳は以下の通りである。

- ・ 雇用者指標(25%)
- ・ 学術指標 (25%)
- ・ EMBA以前の実務経験年数(5%)
- ・ EMBA以前の管理職経験(5%)
- ・ 経営幹部経験(5%)
- ・ 以前の給与 (5%)
- ・ 国籍（多様性） (5%)
- ・ 女性割合（多様性） (5%)
- ・ 昇給（プログラム終了12か月後） (10%)
- ・ 昇進（プログラム終了後12か月以内） (10%)⁶

⁵ The Economist (2015) “Which MBA? Methodology” :
<http://www.economist.com/whichmba/methodology-2>

⁶ QS Top MBA (2017) “Methodology: QS Global EMBA Rankings 2017”:
<http://www.topmba.com/mba-rankings/methodology-qs-global-emba-rankings-2017>

学問的およびクラスの質と成果ベースの給与・昇進基準のほか、雇用者指標が追加されているのが特徴である。

Bloomberg BusinessWeek

BusinessWeek は 1998 年からフルタイムの MBA プログラムをランク付けしている。ランキングは現在アメリカの学校、アメリカ以外、EMBA プログラムに分かれ、EMBA ランキングはアメリカの学校が上位を占めている。2013 年にはロンドンにあるシカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネスのヨーロッパキャンパスが 2 位に入り、サイド・ビジネススクールは 28 位、ロンドン・ビジネススクールは 32 位であった。EMBA とエグゼクティブ・エデュケーションのランキングは 2015 年に終了した⁷。

一方、2016 年のアメリカ以外 (国際) のフルタイム MBA コースのランキングでは、ロンドン・ビジネススクールが 1 位、サイド・ビジネススクール (オックスフォード大学) が 3 位、ジャッジ・ビジネススクール (ケンブリッジ大学) が 4 位、クランフィールド大学 (注: 神戸大学 EMBA の提携校) が 14 位、ロンドン大学インペリアル・カレッジが 15 位、ハルト・ビジネススクールが 17 位、マンチェスター大学が 19 位であった⁸。

BusinessWeek のランキング方法論は他のいくつかのランキングとは異なり、以下のように様々な利害関係者からの総合的な見解の集約を試みている。

- ・ 雇用者調査 (35%)
- ・ 卒業生調査(30%)
- ・ 在学生調査 (15%)
- ・ 就職率(10%)
- ・ 初任給 (卒業後) (10%)⁹

卒業生調査に在学生調査の 2 倍の比重が与えられているのが特徴である。これは教育・研修サービスに期待される MBA の真価 (および相対的価値の評価) が、プログラムの期間中ではなく終了後にわかるという考えを示している。同様に、雇用者調査の比重がもっとも大きいのは、プログラムと学校に対する認識が最重視されていることを示している。

FT (MBA, EMBA, エグゼクティブ・エデュケーション)

⁷ Poets & Quants (2015) “BW Drops EMBA & Exec Ed Rankings” 2015 年 3 月 17 日掲載:
<http://poetsandquantsforexecs.com/2015/03/17/bw-drops-emba-exec-ed-rankings/>

⁸ Bloomberg BusinessWeek (2016) “Best International Business Schools 2016” :
<https://www.bloomberg.com/features/2016-best-international-business-schools/>

⁹ Bloomberg BusinessWeek (2016) “Best International Business Schools 2016” :
<https://www.bloomberg.com/features/2016-best-international-business-schools/>

前述の通り、2016年のエグゼクティブ・エデュケーション提供機関（ビジネススクール）のランキングにおいて、FTはカスタムメイドのプログラムとオープン型プログラムとで異なる方法論を採用した。以下に掲載するこれらのランキング（表2.3: 各媒体によるMBAおよびエグゼクティブ・エデュケーションのランキングの比較一覧 参照）により、MBA、エグゼクティブMBAならびにカスタムメイドやオープン型のノンディグリーのエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの提供におけるトップクラスのビジネススクールが明らかになっている。

カスタムメイドのエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムについては、以下の基準が考慮された（各項目の比重はカッコ内）。

委託企業調査から、

- ・ 準備 (8.3%)
- ・ プログラム設計 (8.5%)
- ・ 教授法と教材 (7.9%)
- ・ 教授陣 (8.4%)
- ・ 新しいスキルと学び(8.3%)
- ・ フォローアップ (7.3%)
- ・ 目標達成度 (8.4%)
- ・ 設備 (7.2%)
- ・ 価格に見合った価値(7.8%)
- ・ 今後の利用 (8.0%)

ビジネススクールより提供されたデータから、

- ・ 顧客（企業）の国際性(5.0%)
- ・ 受講者（学生）の国際性(3.0%)
- ・ 海外プログラム (4.0%)
- ・ 提携校 (3.0%)
- ・ 教授陣の多様性(5.0%)¹⁰

FTはオープン型のエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムのランキングでも類似の方法論を用いたが、委託企業よりも受講者の反応や基準に重点を置いた。

参加者調査から、

- ・ 準備 (7.7%)

¹⁰ Financial Times (2016) “Key and methodology for the Executive Education rankings 2016”
2016年5月23日掲載 <https://www.ft.com/content/c89ee5f4-168d-11e6-b197-a4af20d5575e>

- ・ コース設計(8.6%)
- ・ 教授法と教材(8.3%)
- ・ 教授陣(8.8%)
- ・ 受講者の質 (7.9%)
- ・ 新しいスキルと学び (8.8%)
- ・ フォローアップ (7.3%)
- ・ 目標達成度 (8.5%)
- ・ 食事と宿舎(6.6%)
- ・ 設備 (7.4%)

ビジネススクールより提供されたデータから、

- ・ 女性受講者 (2.0%)
- ・ 受講者の国際性 (3.0%)
- ・ リピーターと増加率(5.0%)
- ・ 国外での実施 (3.0%)
- ・ 提携校 (3.0%)
- ・ 教授陣の多様性 (4.0%)¹¹

ビジネススクールや高等教育機関は、ランキングで使用されているこれらの基準をより深く理解することにより、プログラム設計や運用の改善を図るとともに、すべての利害関係者のニーズに対応し他校プログラムと大幅に差別化するための継続的な向上・改革システムを導入することができる。

¹¹ Financial Times (2016) “Key and methodology for the Executive Education rankings 2016”
2016年5月23日掲載 <https://www.ft.com/content/c89ee5f4-168d-11e6-b197-a4af20d5575e>

表 2.3:各媒体による MBA および エグゼクティブ・エデュケーションのランキングの比較一覧(出典: Economist (2015, 2016), Financial Times (2016), QS (2017), BusinessWeek 2016)

	Economist MBA 2016	Economist EMBA 2015	FT MBA 2017	FT EMBA 2016	FT エグゼクティブ・エデュケーション (オープン) 2016	FT エグゼクティブ・エデュケーション (カスタマイズ) 2016	QS EMBA 2017 (共催プログラム)	QS EMBA 2017 (ヨーロッパ)	BusinessWeek 国際 (アメリカ以外) MBA 2016
1	シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネス	IE ビジネススクール	INSEAD	ケロッグ/HKUST ビジネススクール	IMD	IESE ビジネススクール	ケロッグ/ HKUST ビジネススクール	オックスフォード大学サイード・ビジネススクール	ロンドンビジネス・スクール (LBS)
2	ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院	オックスフォード大学サイード・ビジネススクール	スタンフォード大学経営大学院	清華大学/ INSEAD	IESE ビジネススクール	HEC パリ	UCLA アンダーソン/ シンガポール国立大学	ロンドン・ビジネススクール	INSEAD ヨーロッパキャンパス
3	バージニア大学ダーデン・スクール・オブ・ビジネス	ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院	ペンシルベニア大学ウォートン	Trium: HEC パリ/ LSE / ニューヨーク大学スターン	ハーバード・ビジネススクール	デューク・コーポレイト・エデュケーション	Trium: HEC パリ/ LSE / ニューヨーク大学スターン	HEC パリ	オックスフォード大学サイード・ビジネススクール
4	ハーバード・ビジネススクール	UCLA/NUS ビジネススクール	ハーバード・ビジネススクール	INSEAD	バージニア大学ダーデン	IMD	ケロッグ=シュエリック	IESE ビジネススクール	ケンブリッジ大学ジャッジ・ビジネススクール
5	スタンフォード大学経営大学院	ノースウェスタン大学 (ケロッグ) / ヨーク大学 (シュエリック)	ケンブリッジ大学ジャッジ	ワシントン大学オーリン	ミシガン大学ロス	ロンドン・ビジネススクール	EMBA グローバル: コロンビア/ LBS	IE ビジネススクール	ナバール大学 IESE ビジネススクール・バルセロナキャンパス
6	ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス	ノースウェスタン大学 (ケロッグ) / WHU (バイスハイム)	ロンドン・ビジネススクール	UCLA アンダーソン / シンガポール国立大学	センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ	SDA ボッコーニ	ケロッグ・スクール/ WHU オットー・バイスハイム・スクール・オブ・マネジメント	インペリアル・カレッジ・ビジネススクール	IE ビジネススクール
7	カリフォルニア大学バークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネス	サンダーバード・スクール・オブ・グローバル・マネジメント	コロンビア・ビジネススクール	上海交通大学安泰	ESADE ビジネススクール	センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ	ESSEC ビジネススクール/ マンハイム・ビジネス・スクール	ウォーリック大学ウォーリック・ビジネススクール	IMD ビジネススクール
8	ナバール大学 IESE ビジネススクール	ヨーロッパ・スクール・オブ・マネジメント・アンド・テクノロジー- ESMT ベルリン	IE ビジネススクール	EMBA グローバル: コロンビア/ ロンドン・ビジネススクール	HEC パリ	INSEAD	ジョージタウン大学/ ESADE ビジネススクール	IMD: エグゼクティブ MBA	SDA ボッコーニ・スクール・オブ・マネジメント
9	HEC スクール・オブ・マネジメント・パリ	シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネス	シカゴ大学ブース	オックスフォード大学サイード	オックスフォード大学サイード	上海交通大学安泰経済管理学院	南カリフォルニア大学マーシャル/ 上海交通大学安泰経済管理学院	ESCP ヨーロッパ	メルボルン・ビジネススクール (MBS)
10	クイーンズランド大学ビジネススクール	イェール大学経営大学院	IESE ビジネススクール	IE ビジネススクール	Fundação Dom Cabral	克蘭フィールド大学スクール・オブ・マネジメント	パデュー大学/ TIAS/ CEU	ボッコーニ大学 SDA ボッコーニ・スクール・オブ・マネジメント	ウェスタンオンタリオ大学リチャード・アイビー・スクール・オブ・ビジネス

⑧ 英国におけるエグゼクティブ・エデュケーション提供機関との面談

本調査にあたり、英国の代表的なエグゼクティブ・プログラム提供機関3校の担当者と詳細な面談を行った。（要望により詳細な記録提供可）この他に、2017年2月までにさらに7校と実地（ロンドンとチューリヒ）およびスカイプで非公式の面談を行った。面談記録の要約は下記に **付録#2** として添付している。

⑨ 結びと中間提言

今回の英国の高等教育機関（世界トップランクのビジネススクールを含む）におけるエグゼクティブ・エデュケーションの調査に基づき、日本の経営系大学院は以下の戦略オプションを考慮するのが望ましい。

- ・ ミッション達成
- ・ 正規 MBA プログラムへの学生誘致
- ・ 教員の教育経験・特定の業界での経験の蓄積（ビジネスコンサルティング、応用研究、オンライン学習の設計と運用等）
- ・ ブランドの広報

ターゲットセグメント

今回の英国の高等教育機関（世界トップランクのビジネススクールを含む）におけるエグゼクティブ・エデュケーションの調査に基づき、今後、日本の経営系大学院で提供するエグゼクティブ・プログラムにおいて下記を受講対象とすることを推奨する。

- ・ 10年以上の関連実務経験があるワーキングマネージャー
- ・ 勤務先から「エグゼクティブ方式」の職能開発のための支援を受けたワーキングマネージャー：公共機関もしくは民間企業で何らかの 幹部的な役割や責任を担う者
- ・ フルタイムでビジネスや経営を学ぶ時間や意思のないワーキングマネージャーや経営者
- ・ 職業人として自己成長したい（経営者や起業家として等）ワーキングマネージャー

広報手段

- ・ 既存の（教員、修了生など）ネットワークを利用して 企業の幹部職員や人事部に直接接触
- ・ ニュースメディアに出る教員を通じた情報発信
- ・ エグゼクティブ・プログラム専用ウェブサイト

注：強固な顧客ニーズ分析システムを開発するとともに、そうしたニーズ分析の活用や既存あるいは潜在的な顧客との交渉全般が可能な専任スタッフを採用・養成する必要がある。

プログラム受講料

今回の英国の高等教育機関の調査に基づき、また既存の MBA 教材の再編集（カスタマイズ）にかかる時間やプログラムに関わる教員の質および研修などの要素を考慮すると、以下のコース料金が妥当と思われる。

- 1人1日あたり **500 -1,000** ポンド（日本円で 70,000～150,000 円相当）

注：エグゼクティブ・プログラムの開発と運用に従事するすべてのスタッフおよび教員は、「**価格に見合った価値**」についての顧客の期待を予測し、満たすことができなければならない。

受講者数

プログラムあたりの受講者数は、個別の法人顧客のニーズや希望に応じて以下の範囲が想定される。

- 1エグゼクティブ・プログラムあたり **5 ～35** 名

プログラム設計

個別のエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの設計に合わせて既存の MBA 教材内容の調整（カスタマイズ）が可能。既存のすぐ実施できるモジュールと顧客ニーズに合わせた追加内容を組み合わせても良い。

注：エグゼクティブ・プログラムの設計に従事するすべてのスタッフおよび教員は、明確な学習目標の策定・設定および顧客がその目標を達成する支援をできなければならない（参考：「**価格に見合った価値**」についての顧客の期待）。

プログラム運用

以下の形式を組み合わせてエグゼクティブ・プログラムの運用が可能。

- ・ パートタイム学習：週末や一週間の合宿形式など、数週間～8年間の範囲で修了が可能。
- ・ 学内または通信教育、あるいはその両方（合宿形式を含む）で、週末や休暇期間を利用
- ・ 複数時期に入学／修了／評価が可能なモジュール方式プログラム

注：エグゼクティブ・プログラムの運用に従事するすべてのスタッフおよび教員は、通信またはブレンド型学習あるいはその両方の技術を授業に取り入れるなど、フレキシブルな業務ができなければならない（参考：「価格に見合った価値」についての顧客の期待）。

顧客ロイヤルティ

特定の機関が提供するエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムへの再投資を既存の法人顧客に促す重要な基準として以下の二つが考えられる。

- ・ **価格に見合った価値**
- ・ **金銭的価値の観点から見たプログラム設計、教授法と教材**

その他の重要な要素として以下が挙げられる。

- ・ 顧客の拠点の国際性（国際的信用性）
- ・ 受講者の国際性（国際的な視点）
- ・ 海外プログラム：その学校のカスタムメイド・プログラムの教育内容が国際的に提供されている範囲
- ・ 提携校：他のビジネススクールと共同で開発または実施するプログラムの数および質
- ・ 教授陣の多様性：教授陣の国籍およびジェンダーの多様性

付録リスト

1. Association of MBAs (AMBA) 認定基準
2. 面談記録（抜粋／要旨）（面談での質問事項は巻末参考資料2参照）

付録 #1: AMBA 認定基準

(出典： Association of MBAs (2016) “MBA Accreditation Criteria 2016”)

- 1. MBA ポートフォリオ** – 市場の明瞭性と透明性を保つため、当該機関が提供するMBAを称するすべてのプログラムが認定審査を受けなければならない。
- 2. 機関の健全性、持続可能性および独自性**– MBAを授与する機関は持続可能および財政的に発展可能で、高品質と継続的な改善のため尽力しなければならない。高品質で成功的なMBAポートフォリオの基盤となる独自の市場アイデンティティを有していること。
- 3. 優秀で十分な人数の教授陣**–教育機関は、MBAでの学習体験を一貫性と統合性のあるものにする、教育・研究・コンサルティング面での十分かつバランスのとれた専門人材をMBAポートフォリオに投入できなければならない。
- 4. プログラム設計とリーダーシップ**–各MBAプログラムは十分な学術面の監督と運営支援など、体系的な支援と定期審査を受けなければならない。MBAは市場動向と実践を考慮の上、経営教育のベストプラクティスとなるよう設計すること。
- 5. 学生コホート体験**–MBAは高い素質を持ったリーダーのための経験に基づく大学院レベルの資格として設計されている。適切で持続可能で多様な構成の学生コホートを採用し維持するため、厳格な入学審査を行わなければならない。
- 6. コンピテンス、卒業生としての特性と学習成果**–MBAは、測定可能でコースの学習成果と成績評価に対応づけられる明確な学習成果を定めなければならない。成果はAMBAの定めるMBAの特性を広く反映し、当該機関のミッションに沿ったものであること。
- 7. カリキュラムの幅広さと奥行き**–MBAのカリキュラムは総合的かつ統合的で、確実に修士レベルで提供されていること。
- 8. 厳格かつ妥当な成績評価**–MBAの成績評価方法は強固かつ多様で、修士レベルで一貫して適用されている基準に沿ったものでなければならない。
- 9. 運用と相互交流** –MBAプログラムは、経営に関する十分な一般的な知識・スキル・価値観が身につくよう、適切な自主学習・復習の場とともに教員・学生間の相互交流の機会も十分に設けなければならない。
- 10. 影響と生涯学習**–卒業生がMBA取得後、大幅にキャリアアップできるとともに、継続的な成長のための支援を受けられる。

付録#2.1: ロンドン大学ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス・アンド・ポリテイカルサイエンス (LSE)

応対者： LSE エンタープライズ* 副所長ジェレミー・シップ氏

***注：** LSE エンタープライズはエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムの運用を専門とする部署で、LSE の上級教員と民間企業での就業経験のある事務職員が所属している（専任・パートタイム職員総数12名）

沿革

LSE エンタープライズは、以前に存在した‘LSE Experts’という名簿をもとに2004年に発足した。この名簿は、LSE教員の国内外政府機関や企業のコンサルタント、BBC、CNNなど主要ニュースチャンネルのコメンテーターとしての起用を促進するためのものであった。

在籍学生数

学内・顧客企業での出張プログラム合わせて一ヶ月あたり約 50 名

エグゼクティブ・プログラム実施理由

- ◇ 大学院運営資金調達
- ◇ MBA プログラム卒業生への継続教育の提供
- ◇ 正規 MBA プログラムへの誘導
- ◇ 教員の教育経験の蓄積
- ◇ 講師招聘を通じた産業界との連携の強化
- ◇ LSE ブランドの広報

実施プログラムのタイプ

- ◇ 講師（専任教員、他機関の教員、実務家）
- ◇ 内容（理論、事例ベース）
- ◇ 教授法（講義、ケースまたはグループディスカッション：ブレンド型学習）

その他

シップ氏「インペリアル・カレッジやサイドとは異なり、LSE のエグゼクティブ・プログラムは完全に顧客ニーズに合わせて設計されたものです」

コアコンテンツは LSE 内の多様な正規プログラム教員による既存のモジュールコンテンツ

注：プログラム設計・運用にはエグゼクティブ・プログラムで教えるための特定の研修経験や資格のある教員のみ選定されている。

在籍学生のプロフィール

上級幹部職員、政治家、外交官、他大学教員

1プログラムあたり平均25～30名

法人顧客：サントリー、野村、ハイアール、サムスン（ロンドンオフィス）など

プログラム/ワークショップの期間（セッション数、時間数）

◇ 平均1週5日間のコース実施

◇ 共通の運用モード：LSE、顧客企業独自の研修地、もしくは国内外で借りた研修場所での週末集中プログラム（20時間）

◇ 1～4週間継続型のサマースクールなど、夏期集中プログラムへの要望が高まっている。

費用

参加費：1人1日あたり平均1,000ポンド

注：これらのプログラムからLSEが得た利益率についてはシップ氏からは具体的な回答は得られなかった。他のLSE教職員の非公式な回答によると、おおよそ10～30%。

企業へのエグゼクティブ・プログラムの告知方法

◇ 幹部職員に接触

◇ テーマに関連する部署（人事部、経営企画部等）からの情報収集

◇ LSE卒業生ネットワーク、特に外国人交換留学生を通じた情報拡散

◇ ニュースメディアに出るLSE教員を通じた情報発信

◇ LSEウェブサイト

付録 #2.2: アシュリッジ・ビジネススクール*

対応者：品質部門 副部長アンドリュー・ハイアムズ氏

*注：アシュリッジ・ビジネススクールは2015年にハルト・ビジネススクール（アメリカ）と正式に合併し、アメリカ、UAE、中国と英国を結ぶグローバルなキャンパスの一翼となった。新生アシュリッジ・ハルトはアメリカ・英国両国で有効な学位・専門資格を授与する認可を受けた最初のビジネススクールである。

沿革

アシュリッジはロンドン北部の第1級指定建造物を拠点とする非営利トラストであ

る。1924年に専門学校として設立され、現在は様々な大学院正規プログラムやその他エグゼクティブ・エデュケーション・プログラムを学内とオンラインで提供している。

在籍学生数

年間約 450 名 (アシュリッジ)

注：ハルトのエグゼクティブ・プログラムはアメリカ、中国、UAE、英国で幅広く実施されている。資産（及び学生数）の統合は進行中である。

エグゼクティブ・プログラム実施理由

- ◇ 自校のミッション達成
- ◇ 正規 MBA 他ディグリー・プログラムへの誘導
- ◇ 教員の教育経験・特定の業界での経験の蓄積（ビジネスコンサルティング、応用研究、オンライン学習の設計と運用等）
- ◇ （新生）アシュリッジ・ハルトブランドの広報

実施プログラムのタイプ

- ◇ ノンディグリー・プログラム：個別モジュールを履修可能（ヨーロッパ税法等）
- ◇ 短期～2年プログラム：ポストグラデュエート・サーティフィケート>ディプロマ>経営学修士/MBA/EMBA
- ◇ 学内あるいは顧客企業で実施
- ◇ 合宿またはオンライン学習

注：ハイアムズ氏によると、最近のハルトとの合併によりアシュリッジもエグゼクティブ・エデュケーションをグローバルな規模で（従前から強みであった英国・ヨーロッパ市場を超えて）実施できるようになるとのこと。

在籍学生のプロフィール

- ◇ 上級幹部職員：70%が費用会社負担
- ◇ 1プログラムあたり平均 25～50名
- ◇ 法人顧客：自動車製造業（ボクスホール）、航空会社（ルートンおよびスタンステッド空港が近接）、公的機関（地方自治体、特に内国歳入庁管理職）、健康関連機関（ケンブリッジと北ロンドンの主要病院）など

対応者：トーマス・ビュルギ教授（スイス担当）

沿革

- ◇ エディンバラや北東イングランド地方でエグゼクティブ・プログラムを開発する余地は限られている。この地域の多くの英国とスコットランドの大企業は外部の研修コンサルタントに依存している。
- ◇ これを背景に、エディンバラ・ビジネススクールは MBA・DBA 教育で確立したブランドで主要なヨーロッパ・アジア・ラテンアメリカ市場に進出しようとしている。スイスは現在高い利益をもたらす可能性のある市場とみなされており、そのためビュルギ教授（面談者）がスイスとブラジルでのエグゼクティブ・エデュケーション担当者に就任した。

在籍学生数

一ヶ月あたり約 35 名（英国）、現在スイスに 25 名、ブラジルに 5 名

エグゼクティブ・プログラム実施理由

- ◇ エディンバラ・ブランドの広報
- ◇ 既存の MBA / DBA 学位プログラムの広報
- ◇ 教員の教育経験・特定の業界での経験の蓄積（ビジネスコンサルティング、応用産業研究等）
- ◇ 学校のブレンド学習方式エグゼクティブ・エデュケーション・プログラム設計能力の開発

実施プログラムのタイプ

- ◇ 顧客ニーズに合わせたノンディグリー短期プログラム
- ◇ 通信教育または顧客企業で実施、あるいは両方

料金体系

1 人 1 日あたり平均 500 ポンド

ブラジルでは市場ポジション確立を目指している段階であり、当地で実施しているエグゼクティブ・エデュケーション・プログラムは現在赤字である。ビュルギ教授はラテンアメリカでのエグゼクティブ・プログラム広報業務と他の民間コンサルタント会社のプロジェクトを兼務している。

在籍学生のプロフィール

- ◇ 上級幹部職員：100%が費用会社負担
- ◇ 1プログラムあたり平均5名
- ◇ 法人顧客（スイス）：シンジェンタ（農薬）、ノバルティス、ロシュ（製薬）等

付録 #2.4: その他関連する高等教育機関担当者との面談

以下に挙げるヨーロッパの高等教育機関担当者と、DBSの文部科学省委託事業に関連する対話と連絡を行った。

英国:

- ◇ ロンドン大学バークベック・カレッジ：パートタイム（夜間）教育専門。組織心理学、人材管理、リーダーシップ開発等の分野の週末エグゼクティブ・エデュケーションへの投資を増やしている。
- ◇ マンチェスター・ビジネススクール（MBS）学生数では英国最大のビジネススクールであり、代表的なDBA授与機関。MBSは現在ブレンド学習方式でエグゼクティブ・エデュケーションを実施する東京キャンパスに投資している。東京キャンパスの運営は香港で行っている。
- ◇ オープン・ユニバーシティ・ビジネススクール（ヨーロッパ最大の通信教育によるMBA授与機関。日本を含むアジア市場進出に力を入れている）
- ◇ RADA イン・ビジネス（ロンドン）－演技メソッドを使ったリーダーシップ研修
- ◇ ロンドン大学SOAS・LSEと類似のターゲットセグメント、アフリカ・アジア市場を重視

スイス:

- ◇ ETH（スイス連邦工科大学）－トップランクのEMBAおよびエグゼクティブ・エデュケーション・プログラム
- ◇ チューリヒ大学－中位ランクのMBAプログラム
- ◇ ロランジュ・ビジネススクール－チューリヒおよびフランクフルトの金融セクター幹部を対象とする民間ビジネススクール

(3) エグゼクティブ・プログラムの運用

① 正規プログラムとエグゼクティブ・プログラム

経営系大学院に標準就業年数以上在学し、所定の単位を習得することで学位の取得を目指すのが正規プログラムである。一方、エグゼクティブ・プログラムは、学位の取得を目的としないプログラムである。エグゼクティブ・プログラムのタイプが多様であるが、主だったものとしては、単発型のエグゼクティブ・プログラム、継続教育型のエグゼクティブ・プログラム、そしてカスタマイズされたエグゼクティブ・プログラムがある。

a) 単発型のエグゼクティブ・プログラム

欧米で、エグゼクティブ・プログラムといえば、多くの場合、一日あるいは数日間で実施される短期プログラムであり、時間あたりでは高価な受講料となる傾向がある。これらの具体例については、2(2) 海外ビジネススクールにおけるノンディグリー・プログラムの取り組みを参照されたい。取り上げられるテーマは、産業界のニーズを反映したものが大多数を占めている。わが国でも、このタイプのプログラムを提供する経営系大学院は少なくない。また、正規プログラムの一部を在籍学生以外にも提供する授業公開や公開講座、模擬講義、さらにはオープンキャンパスのイベントの一つとして提供される講演会等も、大学院が提供する単発型プログラムとみなすことができるだろう。

単発型のプログラムは、それを提供する経営系大学院を修了した者にとっても存在意義がある。在籍時に多大の時間と労力を投入し、業務と勉学の両立をしていた者でも、修了後は業務に追われ、知らずしらずのうちに読書や思索、さらには異業種に属する者との接触や熱い討論を交わす時間が削られていく。そして、そのことへの自責の念は次第に高まってくる。母校、あるいは、母校教員が担当する単発型プログラムは、この問題を解消してくれるのである。単発型プログラムで同級生や先輩後輩たち、そして母校教員と再会することで、学びの日々を懐かしく思い出すとともに、再度、勉学に割く時間を確保することを決心することもできる。参加が契機となり、同窓会活動が活性化する道も開かれる可能性がある。再会(Reunion)は、新たなものを得る好機となる。単発型プログラムは、それを可能にするのである。

b) 継続教育型のエグゼクティブ・プログラム

期間の長さによる違いだけで判断することは難しいが、3ヶ月、6ヶ月、あるいは、一年という期間で提供されるプログラムもある。これらは、単発型エグゼクティブ・プログラムと同様に産業界のニーズを反映したコースも設定されるが、主宰者のメッセージ性を色濃く反映したのもも少なくない。後者の場合、産業界のニーズを反映するというよりも、ニーズとして表出していないが極めて産業界にとって重要であると主宰者が

考えるプログラムを通じて、産業人の能力開発に貢献することが意図される。

また、継続教育型プログラムには、「ミニMBAプログラム」とも言えるものがある。公開講座・公開講義等の数時間の講義で、経営系大学院で実際に行われている授業を体験することはできる。さらには、科目等履修制度によって、特定科目について、1単位あるいは2単位の授業を一般に公開するものも継続教育型プログラムと見做すことができる。しかし、これでは経営系大学院のすべてを体験したことにはならない。2、3年を要する正規プログラムのダイジェスト版として提供される「ミニMBAプログラム」であれば、複数の教員によって提供される経営系大学院の基礎科目（会計・ファイナンス、経営戦略、組織マネジメント、人的資源管理、マーケティングなど）を一通り学ぶことができる。ただ、これも正規プログラムの一部を切り取っただけに過ぎない。

このようなプログラムを経営系大学院が提供する目的は明らかである。それは、受講生を正規プログラムへと誘うことである。単発型エグゼクティブ・プログラムの受講を通じて正規プログラムへの関心を高める受講生もいるだろう。しかし、継続教育型の「ミニMBAプログラム」は、単発型よりもより明確なメッセージ性、すなわち、正規プログラムのための導入教育を意識している。

c) カスタマイズされたエグゼクティブ・プログラム

エグゼクティブ・プログラムの最後のタイプは、カスタムメイド・プログラムである。企業等による既存の人材育成方策では対応できない課題を解決するのが、カスタムメイド・プログラムである。このような独自プログラムの開発は、経営系大学院やそこに所属する教員によって行われるだけではなく。コンサルティング会社や研修・教育業務を営む企業が独自に開発することも多い。

企業等がカスタムメイド・プログラム開発を経営系大学院に依頼することのメリットは複数ある。第一は、コンサルティング会社や研修・教育業務を営む企業よりも、相対的に安価で教育プログラムというサービスを受けることができる。第二は、最先端の研究成果を学べる機会が得られることである。そして、第三は、プログラムが大学院の教室で実施できるのであれば、業務から離れてアカデミックな環境で学ぶことのできる点である。

もちろん、経営系大学院が提供するプログラムは、プログラム開発能力を持つ企業との比較で劣っていることもある。プログラムがアカデミックになりすぎる傾向があること、産業界のニーズ把握が万全ではないこと（企業における経営実践状況についての知識が網羅的でないこと）、経営系大学院へのプログラム開発を依頼するという案件はりん議のプロセスで不採用となる傾向があることなどである。

企業がどこにプログラム開発を依頼するかは、企業の選択である。しかし、経営系大学院に属する者としては、経営系大学院に開発を依頼することに、合理性があると考えられる。すでに示したメリットが存在することに加えて、コンサルティング会社等のプロダ

ラム内容に関する理論のほとんどすべてが研究者によって開発されていることを指摘しておこう。理論の発展系譜を正確に理解することは、コンサルティング会社には難しい。事実、理論に関する内容確認は、企業から大学研究者に行われているからである。また、理論やモデルを曲解・誤解しているコンサルティング企業も存在する。つまり、ベースとなる理論、そして、それを踏まえたプログラム開発については、経営系大学院に一日の長があるのである。

② エグゼクティブ・プログラムのタイプ

a) エグゼクティブ・プログラム開講の意図

経営系大学院が正規プログラムに加えて、学位の取得を目的としないエグゼクティブ・プログラムを開講する意図は多様である。開講の意図には、1) 正規プログラムとの連動を視野に入れているものと、2) 正規プログラムとの連動を特には意識しないものがある。

1) 正規プログラムとの連動を視野に入れたエグゼクティブ・プログラム

一部のビジネススクールを除いて、多くのビジネススクールは定員確保に大きな問題を抱えている。連動を視野に入れたプログラムとは、エグゼクティブ・プログラムを通じて正規プログラムでの受講の関心を高めることを意図している。正規プログラムへの誘導については、聴講生制度、科目等履修生制度、公開講座・授業公開、説明会・相談会、オープン・キャンパス等の方法に加えて、エグゼクティブ・プログラムの役割も大きい。

正規プログラムは、標準履修期間は多くの場合2年間であり、仕事と並行して長期間にわたって勉学に時間を割くことに躊躇する者も少なくない。ただ、短期間で、最先端の知識を学んだり、正規プログラムのダイジェストプログラムに参加し、社会人としての学びを経験することで、正規プログラムへの関心が高まる可能性がある。

エグゼクティブ・プログラムの受講を通じて、大学院施設の充実度、通学の利便性、講義の雰囲気、講義レベル等を実際に体験できる。また、参加した他社からの受講生のプロフィールも確認できる。また、様々な質問を講師にすることもできる。これらの体験を通じて、正規プログラムへの関心が高まり、受験を決心する者もいる。

また、正規プログラムとの連動という意味では、正規プログラム修了生とのネットワーク強化の視点も重要である。修了後もエグゼクティブ・プログラムが継続的に提供されていれば、再び母校を訪問する機会も増えるだろう。ゼミナール教員や同級生・先輩・後輩との接触機会も増加する。このような連動を高いレベルで維持するのは、継続的に開催されるエグゼクティブ・プログラムの方が、不定期に提供されるプログラムよりも有効だろう。修了生に継続学習・生涯学習の機会を提供する試みは、より一層の産学連

携の強化にもつながる。

2) 正規プログラムとの連動を特には意識しないエグゼクティブ・プログラム

経営系大学院のミッションは「理論と実務の架橋」にあるが、学問体系がまだ十分に確立していない領域や最先端のトピックスについては、正規プログラムで対応することは困難であり、表層的な解説程度にとどまったりする傾向がある。しかしながら、正規プログラムでの対応が難しいトピックスに対して、産業界の関心が高いものも多い。IoT, Industry4.0, 人工知能の経営活用、ダイバーシティ、グローバル・マネジャーの養成、次世代経営者の育成、BCP (Business Continuity Plan)などがその一例である。

また、正解や定石がないトピックスにも多様なニーズが存在するだろう。事業承継、後継者養成と匠の伝承、新卒者の採用と退職防止策、車の自動運転が企業経営に与える影響、シェアード・サービス会社の収益性向上、多品種少量生産での収益性確保などがそのようなトピックスの一部である。

産業界の関心が高いテーマを設定し、受講料も企業の視点から見て妥当な金額であれば、受講者の確保も可能となる。ちなみに、従業員一名あたりの一日の教育に支出する教育研修費については、企業間に違いがあるものの、1万円から8万円程度が想定されているようである。これが企業側から見たときの、社外研修の「値ごろ感」である。この金額を大きく上回るプログラムは、たとえ、講師が著名人だったり、プログラムが魅力的であったとしても、選択されない可能性が高い。一見類似のプログラムが、自治体、経済団体、業界団体、その他公的機関が非常に安価、あるいは無料で提供されていることも、相対的に高額なプログラムが選択されない理由となっている。

これらのプログラムは、正規プログラムとは距離を置いて、あるいは独立して運営されているため、正規プログラムとの連動や正規プログラムへの誘導は最初から意図されていない。それでは、このようなプログラムを大学院が提供することにはどのような意図があるのだろうか。主な意図には、主催大学院の産業界の認知度向上やレピュテーションの確立、そして、資金の獲得がある。

b) 経営系大学院の健全な発展

正規プログラムと連動するエグゼクティブ・プログラムは、それが上手に運営されれば、

- 1) 定員充足率の上昇
 - 2) 実施校のレピュテーション向上
 - 3) 教育研究のための資金獲得
- そして、

4) 優れた教育者の養成にも貢献する。

特に4)に関するエグゼクティブ・プログラムの効用は看過されがちであるが、大切なポイントである。

大学院の教員は、初等教育や中等教育を担当する教諭のように、教員資格を得るために必要な教授法に関する実習や研修を受けていない。大学や大学院の教員採用は、主として研究業績が重視されるからである。大学院在籍中に、TA (Teaching Assistant)やRA (Research Assistant)等の経験を通じて、教授法を自主的に学ぶことはできるが、教授法を指導教員から教わる機会はほとんどない。実務家教員にも、このような機会は提供されていない。つまり、教員の教育能力は、もっぱら生まれ持った才能や本人の創意工夫に大きく依拠しており、実際に教壇に立ち、指導を受けながら能力が開発されているのではないのである。また、TA や RA は、講義担当者に代わって講義を行うことができない。つまり、教育の現場に立ち、試行錯誤を繰り返し、そのプロセスで、先輩たちから指導を受ける機会は与えられていない。

しかし、正規の大学院プログラムでなければ、実際に試行錯誤を行うことも可能だし、指導を受けることもできる。このような OJT 型研修は、エグゼクティブ・プログラムでなら実施可能なのである。もちろん、習得しなければならないのは、教授法だけではない。教材の開発や適切な選択、受講生とのインターアクション、グループワークのマネジメント、ケース執筆やケースを用いた教授法、映像教材の選定など、教育にあたっては、学ばなければならないことが多い。教わるだけでは不十分である。自分で良かれと思うプログラムを開発したと思っても、実践してみれば多くの改善ポイントが見つかる。それを自分だけで発見するのではなく、メンターの役割を果たす人物からの助言が得られれば、上達の速度は早まるだろう。このように、エグゼクティブ・プログラムを活用した OJT 型研修には大きな効果が期待できる。

③ プログラムのモード

エグゼクティブ・プログラムの実施モードには、座学中心のものと参加型がある。また、受講生が同一組織所属者に限られる場合と、複数組織からの参加者が集合する異業種混合型がある。

a) エグゼクティブ・プログラム実施モード：座学中心

最先端の知識吸収を目的とするエグゼクティブ・プログラムは、講師がそのテーマに関する専門家であり、受講生は限られた知識しか持ち合わせていない場合が多い。このことから、必然的に、実施モードは座学となる。座学には、事前学習や準備がほぼ不要であり、受講者の負担が軽いというメリットがある。一方、座学であるため、質疑応答

等の時間が取られるにしても、講師から受講生への一方通行の情報提供となるという弱点がある。また、すべてではないが、座学中心のプログラムは、単発あるいは数回で実施されるので、受講生が同一組織所属者から構成される場合であれ、異業種混合型であれ受講生間のネットワーク形成には向かない。

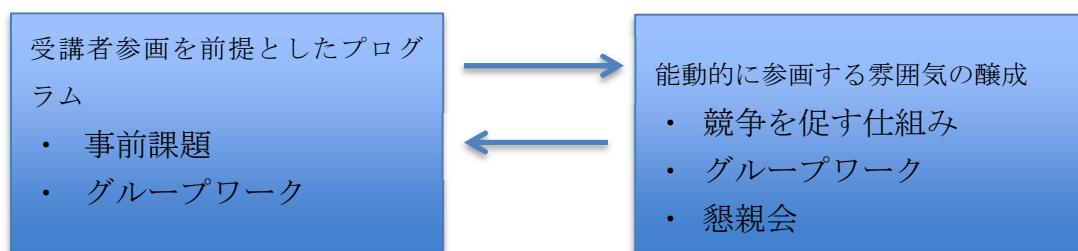
b) エグゼクティブ・プログラム実施モード：参加型

実務経験の豊富な受講者の知識や経験をプログラムで活かすためには、座学中心のプログラムでの講演終了後の質疑応答だけでは不十分である。受講者の積極的参画を意図するのが、参加型である。参加型で成果をあげるには、複数の異業種組織から受講生を受け入れること、そして、単発ではなく、比較的長期間にわたるプログラムの設計が不可欠である。多くの日本人は、残念ながら消極的で受動的であり、積極的な発言をする者が少ない。座学中心のプログラムであっても、プログラム終了後に「何か質問ありませんか」と尋ねても、プログラム進行中に「話の途中でも、疑問に思ったことがあれば、質問してください」と発言を促しても、他国のように発言を求める人が多数いてそれに対応するのに苦慮するような状況になることは少ない。

プログラムを受講者参加型で活性化させるためには、以下に説明するように、

- 1) 受講者参画を前提としたプログラム作成
- 2) 能動的に参画する雰囲気を醸成する
- 3) 受講者名簿を配布しない
- 4) プレゼンテーション資料と配布用資料を区別することなどがポイントとなる（図 2-1）。

図 2-1 プログラムを活性化させる仕組み



1) 受講者参画を前提としたプログラム作成

プログラム進行中の受講者の積極的関与のためには、参画を容易にする雰囲気の醸成が不可欠である。ただ、それだけではなく、参画を前提としたプログラム作成で様々な工夫が必要である。

受講者がまったく事前準備なくプログラムに参加すると、受講生は受け身になる。受

け身にさせないためには、参画をある種「強制」する仕掛けが必要である。特に重要なのは、事前課題とグループワークである。

受講者に事前課題を与え、プログラム当日までに提出を義務付ける。こうすることで、受講への準備を万全に整えた状況で、プログラムをジャンプスタートさせることが可能となる。講師は事前に受講者の理解レベルを確認することができ、プログラムを円滑に進行させることができる。

受講者の満足度評価で高い得点を得るための「三種の神器」と呼ばれているものがある。有名講師、映像教材、そして、グループワークである。複数メンバーによる討議を行うグループワークをプログラムに組み込むことにより、グループワークに入る前の受講内容の確認が可能となるとともに、グループワークのテーマに関する討議が活性化する。少人数グループになると、発言が間違いなく活性化する。自然発生的に、グループリーダーが生まれ、討議が活性化する。グループワークの討議結果の発表用の資料作成担当者、論点整理を行う者、時間管理を担当する者、論点整理を担当する者も自然に生まれてくる。このように、グループワークは、プログラムへの受講者の参画を促す。それとともに、能動的に参画する雰囲気醸成にも貢献する。

2) 能動的に参画する雰囲気を醸成する

事前課題を課しても、業務に多忙な者も多く、研修よりも担当業務を最優先するので、十分な準備ができずに参加する者もいるだろう。その場合、プログラムの成果をフルに享受することは難しくなる。このような状況は避け得ないが、それでもプログラムにフルコミットしてもらうには、能動的に参画する雰囲気の情勢が不可欠である。

グループワークによって参加者の相互理解が高まり、プログラムの効果を高める効果があることはすでに説明した。ネットワークをさらに深化させる役割を担うのが、プログラム終了後の懇親会の開催である。

懇親会開催にあたっては留意することが多いが、それらについては、4 運営事務の重要性で説明する。ここでは、懇親会が、能動的なプログラム参画を可能とすることへの貢献について言及する。プログラムへの参加については、所属組織の経費負担となることが多いが、懇親会について所属機関が経費負担してくれるかどうかは組織によって対応は多様である。自己負担であっても懇親会に参加することに踏み切るかどうかは、プログラムを離れても、他の受講者との交流が有用であるかどうかの判断に依存することになるだろう。プログラムによる自己成長よりも名刺交換やネットワーク形成を主と考える者は、懇親会に参加する誘引を有している。しかし、プログラムにコミットしている懇親会参加者は、ネットワーク形成を主と考える懇親会参加者をすぐに判別することができ、一定の距離を置くことになる。その結果、ネットワーク形成を主目的とする懇親会参加者は、目的達成には失敗する可能性が高く、そのうちに懇親会に参加しなくなるだろう。その結果、懇親会は、プログラムにコミットするとともに、懇親会を通じ

たネットワーク形成を目指す者のみとなり、懇親会自体がプログラムに能動的に参画する雰囲気が次第に形成されていることになる。

懇親会におけるプログラム担当教員や事務局スタッフの立ち振る舞いも、雰囲気形成に関連することも忘れてはならない。

3) 受講者名簿を配布しない

プログラムは、受講者の能力開発を意図して実施されるが、少なくない参加者は、名刺交換やネットワーク形成、そして、それから生まれるかもしれないビジネス機会の獲得を主目的としている。プログラムでは受講者名簿を配布せず、ネットワーク形成目的の人たちには次のような質問をし、その質問への自問自答してもらいたいだろう。

「過去1年間に何名の人と名刺交換しましたか。その名刺から、新しいビジネスが何件生まれましたか。多くの人と知り合うこと、つまり、ネットワーキングは機能していますか」

この質問に対する答えが肯定的であれば、エグゼクティブ・プログラムにおいても、名刺交換やネットワーク形成も目的の一つとなるだろう。しかし、プログラムを通じての能力開発が主目的であることを受講者に理解してもらう努力が必要である。ネットワーク形成は、交流が深まることから得られる結果である。ネットワーク形成は目的ではない。ネットワーク形成を手段ととらえることも浅薄であることを知らなければならない。

4) プレゼンテーション資料と配布用資料を区別する

講師が受講生に配布する資料は、プレゼンテーション資料とは区別した方が良い。特に重要なポイントについては、配布用資料には記述せず、受講生が考えながらメモを取る機会を提供することが重要である。自分なりのメモを取ることで問題意識が高まり、不明な点があれば、質問する気持ちを高めることができる。

④ 運営事務の重要性

エグゼクティブ・プログラムにおける主宰者と事務局との関係は、ソフトウェアプログラムにおけるメインルーチンとエラー処理ルーチンの関係になぞらえることができる。エグゼクティブ・プログラムは主宰者が設計し、実施を担当するプログラムの核心である。しかし、それだけでは、エグゼクティブ・プログラムは機能できない。事務局のサポートがなければ、プログラムの円滑な運営は不可能である。コンピュータプログラムは、メインルーチンの数十倍から数千倍のエラー処理ルーチンから成り立っている。

これと同様に、メインルーチンたるプログラム本体に関する業務量をはるかに上回る運営事務によって支えられているのである。エグゼクティブ・プログラムに関しては、これまで、運営事務について論じられることはなかった。本節では、エグゼクティブ・プログラムを支援する運営事務について説明する。

a) 運営事務の内容

表 2.4 は、NPO 法人同志社大学産官学連携支援ネットワークが主催し、同志社大学大学院ビジネス研究科などが後援している「逸品」ものづくり経営塾（以下、「逸品塾」と略称する）¹²における運営事務業務一覧である。運営事務業務一覧から分かるように、その内容は、下記のように多岐である。

- ・ 開催日日程調整
- ・ 出欠管理
- ・ 会場手配
- ・ 懇親会手配
- ・ 登壇者連絡（謝金・交通費・宿泊費等経費支払関連書類の作成、開催日までの連絡、講演内容の確認・講演フライヤーの作成等）
- ・ 立て看板準備・会場への導線誘導
- ・ 受付・当日対応（当日欠席連絡への対応、懇親会参加費の徴収・領収証発行、集金確認・システムへのデータ入力）
- ・ 配布資料作成
- ・ 写真撮影・講演録音
- ・ Facebook グループの管理、情報提供、写真掲載、質問等に対する回答
- ・ 謝金支払・源泉所得税処理・マイナンバー管理
- ・ 企業訪問手配・当日対応
- ・ 経理処理全般（決算・予算を含む）
- ・ 参加勧誘資料の作成
- ・ 主宰者のスケジュール管理
- ・ 記念品作成業務全般

¹² 「逸品」ものづくり経営塾については、加登豊「オープン・イノベーションによる企業活性化：「逸品」ものづくり経営塾の試み」『情報経営』（日本情報経営学会第66回全国大会予稿集【春号】群馬大学社会情報学部）23-31 ページ、「会計、経営、技術、マネジメント・・・ 学際的視点で日本経済を再生に導く」『同志社大学リエゾンオフィスニューズレター』pp.13-14（2015年7月発行 vol.46）を参照されたい。さらに、フェイスブックページ（<https://www.facebook.com/ippinjiyuku/>）には、「逸品塾」の活動状況が記載されている。

- ・ その他必要となる業務

表 2.4 「逸品」ものづくり経営塾の運営事務業務一覧

	業務内容	時期	備考
プロジェクト	プロジェクトαグループ会議日程調整	毎回	
	プロジェクトαグループ会議手配・案内	毎回	学外にて会議スペースの確保、調整、支払い
	プロジェクトα・κ1・κ2スケジュール配信	毎回	
	プロジェクトα秘密保持契約書調整・作成・押印依頼	会期初め	13社の窓口担当者(参加メンバーでない企業が半数)と調整
	プロジェクトκ1(良書会)課題回収、連絡、資料作成	毎回	開催1週間前～当日まで資料の到着に対応
全体会議	全体会議・プロジェクト日程調整	毎回	
	全体会議・プロジェクト 出欠管理	毎回	多忙な企業人がメンバーのため、変更多し
	全体会議教室手配	毎回	学内授業日の決定を待つて手配
	懇親会手配	毎回	京都駅近隣、金額(¥4000程度)、収容人数(30人～40人)
	全体会議登壇者連絡(フライヤー情報・謝金支払等関連書類)	毎回	マイナンバー管理
	全体会議フライヤー作成	毎回	
	立て札案内作成	毎回	当日は幟の設置
	全体会議受付・当日対応	毎回	出欠確認、メンバー外の参加者等の確認、集金
	全体会議 集金計算、入力	毎回	
	全体会議登壇者連絡(登壇準備対応・当日案内)	毎回	登壇者のデータ確認、
	全体会議 配布資料作成	毎回	
	全体会議 写真撮影	毎回	
	全体会議報告作成facebook掲載	毎回	
	謝金支払い・源泉所得税対応(登壇者)	毎回	年初めに法定調書発送
謝金支払い・源泉所得税対応(師範代等)	一年4回	評価基準に相應しているか承認の上、振込み	
課外活動	企業訪問諸手配・当日対応	一年1～2回	観光バス・保険の手配、現地とスケジュール打合せ、
運営管理	逸品塾経理全般	通年随時	承認機関への確認と支払い
	継続依頼スケジュール調整(塾長企業訪問)	次期勧誘時	
	ポケット作成	次期勧誘時	
	卒塾記念品作成	例年夏	ロゴグッズの製作、修了証書の作成、
	年会費請求、入金管理	会期初め	請求書・領収書発送、NPO本体口座から運営費の振替

「逸品塾」は、ほぼ毎月開催されている。講演会である「全体会議」、「良書会」と呼ばれている読書会、そして、秘密保持契約を締結したメンバーで構成され、特定企業の課題の解決を目指す「プロジェクトα」の3つの活動で「逸品塾」が構成されているが、これらの活動を背後で支える事務業務は多様で大量である。エグゼクティブ・プログラムの事務業務には本来、少なくとも2、3名の専任職員が必要である。特に、会計業務は、内部統制の観点から、他の事務業務を担当するものとは別の者が担当すべき業務である。

しかし、現実にはエグゼクティブ・プログラムに専任職員を配置することは極めて困難な状況にある。また、会計業務について独立した人物を配置することも難しい。多くの場合、他にも業務担当をもつ職員がエグゼクティブ・プログラム業務を兼任している。このことは、担当者が変更になった場合には、大きな問題がある。エグゼクティブ・プログラムの事務業務には独特のものがあり、他の業務を通じて獲得した能力だけでは不十分であり、実務経験の積み重ねが必要だからである。つまり、事務業務には特殊なノウハウが必要であり、引き継ぎは難しい。

b) 事務担当者の能力

「逸品塾」の場合、これらの業務のほぼすべてを、大学リエゾンオフィスの有期雇用職員一名が担当している。当該職員の主務は、リエゾンオフィス関連業務であり、「逸品塾」業務に投入されているエフォートは、20%である。つまり、極めて多様でエネルギー投入を必要とする「逸品塾」業務に加えて、その4倍の業務を担当しているのである。業務の一部は、「逸品塾」で雇用するアルバイト一名の支援を得ているものの、事実上、ほぼすべての業務を一名で担当しているのである。また、内部統制の観点から、他の業務とは別の者が担当すべき会計業務も兼務している。

このような状況は、「逸品塾」固有のものではなく、多くのエグゼクティブ・プログラムに共通する。したがって、エグゼクティブ・プログラムが円滑に運営されるためには、卓越した能力を有する担当者が配置されなければならない。また、会計業務も兼任するため、高い倫理観を持つものでなければならない。

もっとも、事務担当者をエグゼクティブ・プログラム実施主体が自ら選考できる可能性は低い。大学、NPO、経済団体等のいずれが主催者であるとしても、担当事務職員はそれぞれの主催者が指名する場合はほとんどあり、かつ、プログラム業務は兼任業務となる。したがって、現実的には優れた事務担当者が配置される僥倖がある場合に限り、エグゼクティブ・プログラムの成功が期待できる。

c) 運営事務費用の捻出

専任のエグゼクティブ・プログラム担当者を雇用し、さらに、会計事務担当者を確保するには、少なくとも数百万円の費用が必要となる。エグゼクティブ・プログラムの健全な運営を行い、収益を確保するには、プログラム参加者数が少ない場合には高額なプログラム参加費を徴収するしかない。また、安価でプログラムを提供する場合には、多数のプログラム参加者を確保する必要がある。高額なプログラム費用を提示すれば、参加者を募ることが困難になる。また、多数の参加者を確保することも難しい。

このように、事務費用も計算に含めてエグゼクティブ・プログラムを円滑に運営することは極めて困難なのである。

⑤ 主宰者とプログラム支援スタッフ

エグゼクティブ・プログラムの主宰者ないし責任者は、経営系大学院所属の教員が担当することになるだろう。ただ一人でプログラムの設計・運用することは難しいので、プログラムを支援するスタッフ（事務担当を除く）の役割も重要である。主宰者および支援スタッフについては、下記のような留意点がある。

a) プログラムに対するコミットメント

主宰者ないし責任者は、プログラム全体を統括するディレクターでありプロデューサーとしての重任を追うことになる。そのため、プログラムへのコミットメントが極めて重要である。しかし、大学教員には、主務である研究・教育に加えて、大学行政業務、そして、社会貢献活動にも積極的に関与することが期待されている。このような状況で、さらにエグゼクティブ・プログラムの設計・開発、プログラム運営に関する調整作業、講師のアレンジメント、プログラムの担当等の業務が加わることになると、オーバーワークになるばかりでなく、プログラムの質の低下を招きかねない。

コミットメントを引き出すためには、

- ・ 金銭的インセンティブ
- ・ エグゼクティブ・プログラムを通じての所属機関への貢献
- ・ エグゼクティブ・プログラムを通じての自己実現

などが必要である。ただ、エグゼクティブ・プログラムが継続して実施され、成功に結びつかないと金銭的インセンティブは得られない。エグゼクティブ・プログラムを軌道に乗せるには、比較的長期間が必要となるだろう。このことから考えると、金銭的インセンティブは、ほとんど期待できないと考えて良い。したがって、エグゼクティブ・プログラムを社会に対して提供することが、様々な意味で所属機関に貢献するという期待が存在すること、さらには、このようにプログラムに自身に関与することに喜びを見出し、それが自己実現につながる可能性があることが、コミットメントの源泉となるだろう。言い古された言葉ではあるが、「滅私奉公」の精神が、プログラムへのコミットメントの根底になれば、このような業務に積極的に関与する者は現れてこないだろう。

b) プログラムの設計・開発

ニーズに合致したプログラムを開発することは、エグゼクティブ・プログラムの根幹部分である。受け入れられるエグゼクティブ・プログラムのコンテンツについては、事項で述べることとし、ここでは、プログラムの設計・開発に関わる重要事項を説明する。

1) 情報収集・情報処理

プログラム開発に先立って実施しなければならないのは、企業等の教育研修の実態を把握することである。各社の人材育成の基本方針や研修体系の理解に加えて、どのような研修が社外に依存しているかを確認する必要がある。また、経営系大学院と競合する教育研修業者やコンサルティング会社、さらには、経済団体等が提供している研究プログラムについての情報収集を行い、企業に経営系大学院の提供するプログラムを選択してもらえらる工夫が必要である。

2) プログラム開発コンセプトの導出

ただ単に教育研修ニーズを満たすことだけを考えるのでは不十分である。教育研修プログラムにはそれを支えるコンセプトが不可欠である。なぜ、この研修が必要なのか、受講生をどの程度のレベルまで引き上げるのか、どのような能力開発に資するかなどは、コンセプトの設定に大きく依存する。

3) プログラム支援スタッフの育成

次項の記述にも関連するが、エグゼクティブ・プログラムの主宰者には、将来のさらなるエグゼクティブ・プログラムの発展のために、プログラム支援スタッフの教育能力向上をサポートする責務がある。受講者により良いプログラムを提供することが第一義ではあるが、それに加えて、後継者候補を養成することも考慮に入れることが望まれる。

加えて、受講者の所属する企業についての調査研究機会を探索することも、研究者にとって大切である。若手・中堅の研究者がプログラム支援スタッフとしてエグゼクティブ・プログラムに参画すれば、受講者たちとのネットワーク形成が促進され、それが、将来の研究調査機会につながる可能性が広がる。

c) 支援スタッフ

支援スタッフには二つのタイプがある。一つは、主催者とともプログラム開発・設計・実施を担当する支援スタッフ（共同開発者）である。第二は、開発されたプログラムの実施、とりわけ、プログラムの一部を担当する支援スタッフ（業務分担者）である。

支援スタッフ（共同開発者）は、主宰者のリーダーシップのもと、プログラムの設計・開発・実施を担当する。対象とする分野が特定されているテーマをエグゼクティブ・プログラムとして取り上げる場合には、当該分野に精通した支援スタッフの協力が不可欠である。分野横断的なテーマを対象とする場合には、複数の支援スタッフが必要となる。支援スタッフ数は多ければ多いほど良いわけではないが、それぞれの知見をプログラムに組み込む事を可能にするだけでなく、大学外からの講師招聘に当たっても、幅広いネットワークが活用できるという点で重要である。たゞいづれの場合も、支援スタッフは、

専門分野に関する情報を提供するだけにとどまらず、開発・設計するプログラムに対して主宰者に劣らないコミットメントを持つ必要がある。支援スタッフは、プログラム開発・設計に携わることで、主宰者の持つノウハウを吸収できる。そして、自らが、将来主宰者となるためのトレーニングを受けることにもなる。これは、エグゼクティブ・プログラムを活用した **FD (faculty development)**活動と言えるだろう。

社会にも広く知られ著名な主宰者のプログラムは人気があり、定評あるエグゼクティブ・プログラムとして成功を収める可能性が高い。このようなプログラムに参画する支援スタッフは、成功要因について参画を通じて学ぶことができる。しかし、著名な研究者の研究集団から次世代の優れた研究者が必ずしも輩出されないように、優秀な主宰者が組成するグループから優れた次世代主宰者が誕生するとは限らない。その理由は多様であろうが、とりわけ大きな要因は、1 支援スタッフがいつまでも支援スタッフの域を出ず、主宰者に長年に渡って依存してしまうこと、そして、このことにも関連するが、2 主宰者がいつまでたっても支援スタッフに主宰者の席を譲らないことがあげられる。

支援スタッフ（業務分担者）は、開発されたプログラムの一部を実際に担当したり、補助するスタッフである。実際のプログラムで担当を持つことは、経営系大学院の教育では不可能であるが、エグゼクティブ・プログラムであれば実際に担当してもらい、主宰者が教授法に関する助言を行うことができる。実践を通じての教員能力の開発、つまり支援スタッフの **OJT** 型研修という **FD** 活動が可能となるのである。主宰者及び共同主宰者には、金銭的インセンティブよりも無償のコミットメントが必要だとしたが、支援スタッフ（業務分担者）には、金銭的インセンティブも必要だろう。

d) アドバイザリーボード

企業等のニーズを把握した上で、エグゼクティブ・プログラムが開発されることになるが、実際の運営面も含めて、第三者から助言を得ることが極めて大切である。そのため、企業等の人材育成に精通している人事部門担当者やトップマネジメントで構成されるアドバイザリーボードの設置が望ましい。アドバイザリーボードのメンバーには、定期的な会合で意見を聴取するだけでなく、可能であれば、実際のプログラムにも参加してもらい、プログラムの全体像を理解してもらうことも必要となる。

⑥ プログラムコンテンツと価格設定

エグゼクティブ・プログラムのメインボディーはプログラムコンテンツである。プログラムへの参加を決定してもらうには、

- ・ エグゼクティブ・プログラムの存在を認知してもらうこと

- ・ 提供されるプログラムが企業等のニーズに合致していること
- ・ 価格設定が適切であること

の3点が重要である。プログラムの存在を認知してもらうための広報活動については、次節で説明する。

以下では、企業等のニーズに合致したコンテンツをいかにして開発するか、そして、価格設定上の検討事項は何かを記述する。

a) コンテンツ開発

エグゼクティブ・プログラムのタイプによってコンテンツ開発方法は異なるだろう。

単発型プログラムでは、知識の提供が主となる。例えば、ビッグデータ、IoT、M&A、BCP (Business Continuity Plan)、ダイバーシティ、採用学、匠の伝承、知財等のテーマを設定し、短期間での知識習得を目指すものである。この種のプログラムの開発に当たっては、すでに企業等が関心を有しているにもかかわらず、知識の習得が不十分と思われる領域やトピックを取り上げることになる。経営系大学院が提供するプログラムでは、実務実践に先行して研究が先行しているものが提供しやすいし、経営系大学院のもつ強みを生かせるので、その他の競合に対して競争優位となる。

一方、継続型プログラムでは、企業等で欠落している、あるいは、知識集積が十分でない部分をコンテンツとして提供することも大切だが、比較的長期間をかけ、複数回のセッションを持って、プログラムが受講者の成長に資するように設計開発することが重要なミッションとなる。つまり、継続型プログラムには、企業等が社内では提供できないプログラムで人材育成に貢献できることを強く意識する必要がある。

例えば、部課長研修や次世代経営者候補を対象とした研修では、現在の職位あるいは将来のより上位の職位での業務を遂行できる人材を育成することを企図してプログラム開発が行われる。この場合、特定領域の知識提供だけでは不十分であり、経営全般に対する知識提供に加えて、リーダーシップや権限の移譲のあり方などを含む多様な優れたマネジャーとしてのコンピテンシー獲得に関する内容も織り込まれる必要がある。

以下では、実際のプログラム開発にあたって留意すべき点について説明する。

1) 教授法

プログラムの実施にあたっては、講師は多様な教授法についての運用知識と経験が必要となる。主な教授法には、講義、ケース分析とグループ討議、映像教材、ゲスト講師による特別講義、アクションラーニング等がある。これらを適宜組み合わせ、プログラムの質向上を図ることが肝要である。

2) 受講者の事前知識

受講生がどの程度の事前知識を有するかによって、プログラムの組み方は違ってくる。

事前知識がない場合には、基本的な知識提供を行う講義が不可欠となる。このような場合には、最先端の知識レベルに受講者を到達させることは不可能である。したがって、プログラム終了時の到達レベルを派遣元企業に事前に伝え、了解を得ておかなければならない。

受講者に一応の基礎知識がある場合や、専門知識にまで精通している場合には、それを前提としてプログラム開発を行うことができる。しかし、往々にして、事前に伝えられた水準に到達していない受講生が混入することがある。受講者レベルの平準化を図る工夫をするか、想定した水準にある受講生をターゲットとして予定通りの教育を行うかの判断は難しいことが多い。

3) 受講者心理

プログラムが終了した時点で、受講者がどのような心理状態となっているかをイメージしてコンテンツの開発を行うことは極めて重要である。これは、1クール連続ドラマの視聴者が、最終回の放送が終わった時点でどのような感想を番組に抱くかを想定してシナリオを作成する作業と似ている。換言すれば、競争戦略を構築する場合に「エンディングから考える」という考え方にも通じるところがある。

b) 価格設定

エグゼクティブ・プログラムの価格設定にあたっては、企業の有する研修費用の値ごろ観に合わせる必要がある。そうしなければ、受講者の確保すら難しい。しかし、このように価格設定を行えば、多くの場合、エグゼクティブ・プログラムの運営費用を捻出することは難しくなる。収益性を犠牲にして、正規プログラム生の確保や自校の認知度向上を目指すのか、収益性を追求する各種の取り組みを行うかの判断が必要となる。

⑦ 広報活動

広報活動は極めて重要である。エグゼクティブ・プログラムの潜在的参加希望者および派遣元となる企業等にニーズが存在していたとしても、エグゼクティブ・プログラムの存在を知らなければ、参加者の獲得はできない。

a) 多様な広報手段

エグゼクティブ・プログラムの広報手段は、下記のように多様である。

- ・ パンフレット
- ・ ダイレクトメール
- ・ 主宰者ホームページ
- ・ 大学院パンフレット

- ・ SNS
- ・ 新聞広告
- ・ 雑誌広告
- ・ 資料配布（オープンキャンパス、公開講座、公開講義等）
- ・ 訪問勧誘（企業、同窓会等）

エグゼクティブ・プログラム立ち上げ時点では、広報に必要な予算は十分確保されているとは言えないだろう。したがって、新聞広告や雑誌広告などの比較的成本のかかる広報媒体の活用は難しい。そのため、費用がかからない他の広報手段を使用することになる。

主宰者ホームページや大学院パンフレットにエグゼクティブ・プログラムの紹介ページを準備すれば、費用は安価に抑えることができるし、正規プログラムに関心を持つ者に、ノンディグリーのエグゼクティブ・プログラムの存在を知ってもらうことができる。これとあわせて、オープンキャンパス、公開講座や公開講義に参加した者にプログラム案内をしたパンフレット類を配布することも考えられる。上記の広報手段は、いずれもプッシュ型であり、提供された情報への反応状況を確認することは難しい。一方、Twitter や Facebook 等の SNS はプッシュ型でありながら、設定によって質問やコメントを受け取ることができるので、双方向での情報交換が可能となる。

情報を発信すれば広報活動を行なったとするのは十分ではない。企業や同窓会などを実際に訪問し、エグゼクティブ・プログラムの趣旨、プログラム終了後の期待される成果、プログラム内容、費用等について十分な説明を行い、対応者のあらゆる質問に回答することを通じて、プログラムへの理解を深めてもらう訪問勧誘が、地道ではあるがもっとも有効な広報だろう。

b) 競合に対する差別化

ここでは、企業の人材育成に焦点を当てて説明しよう。企業の人材育成方策は、OJT (on the job training)、異動、教育・研修、自己研鑽の4つの要素から構成されている。エグゼクティブ・プログラムは、教育・研修および従業員の自己研鑽に関係する。

企業における教育研修については、既存プログラムとして

- ・ 自社開発プログラム（主として、社内講師が担当）
- ・ 研修教育サービス提供企業・コンサルティング会社・経済団体等の開発のプログラム（既成プログラム）
- ・ エグゼクティブ・プログラム

の3つの選択肢がある。上記のように多様な教育・研修プログラムが存在するため、企業によってエグゼクティブ・プログラムが採択されるためには、企業の教育・研修体系を把握し、どのようなニーズがあるかを徹底的に調査研究し、他にはない差別化された

プログラムを開発・提供しなければならない。

既成プログラムとは別に、企業等の特定のニーズに基づくカスタムメイドのプログラムが必要な場合もある。このような時、ほとんどの場合、企業は自社開発するか、研修教育サービス提供企業、コンサルティング会社、経済団体等に開発を依頼することになる。このような状況で、大学等が依頼先の候補となることは少ない。しかし、大学教員がこれまでに企業の研修プログラムに参画していたり、正規プログラムの修了生が企業側の担当者であったりする場合には、選択肢の一つとして考慮されることになる。

競合に対しては、エグゼクティブ・プログラムは劣位にある。それは、そもそも、エグゼクティブ・プログラムの存在が広く認識されてはいないからである。まずは、地道な広報活動を展開することを通じて認知されることが大切である。ただ、認知されているだけでは採用されるわけではない、プログラム内容、必要な費用などについて、競合プログラムに対して優位となる差別化が必要なのである。

c) 広報活動の困難性

従来であれば、企業等の人事部に対して広報活動を行えばよかった。しかし、業務のシェアード・サービス化が進んでいる今日、人事部機能のうち、教育・研修に関わる業務を本体から切り離し、シェアード・サービス子会社を設立している企業が増加している。企業等ホームページからある程度は、教育・研修担当のシェアード・サービス会社を識別することはできるが、それだけでは不十分である。それは、子会社がエグゼクティブ・プログラムの活用を決定する権限を有するかどうか、本社に確認する必要があるからである。その意味でも、日頃から企業等との間に濃密なネットワークを形成しておく必要がある。

また、人事部には、教育・研修に関連したダイレクトメールが、ほぼ毎日相当な数送付されている。その中で、エグゼクティブ・プログラムに関するダイレクトメールを開封してもらっただけでも相当に難しい。

⑧ 運営ノウハウ

以上の記述を基礎として、経営系大学院が提供するエグゼクティブ・プログラムの運営に関するノウハウを列挙することで、本章を締めくくる。

- ・ 単発型プログラムは競合が多く、これを通じた収益性の確保は困難である。したがって、正規プログラムへの誘導や経営系大学院の認知向上等の目的を優先する場合を除いては、経営系大学院が取り組む誘因は少ない。
- ・ 継続教育型プログラムは経営系大学院の強みを生かせ、競合に対しても優位性を確保できるプログラムである。

- 正規プログラムと連動するエグゼクティブ・プログラムが望ましい。
- 受講者参加型のプログラム開発が必要である。受講者が能動的に活動する雰囲気作りとともに、参画を前提としたプログラム開発を行うことが肝要である。
- プログラム事務局の充実がエグゼクティブ・プログラムの成否を決定するといっても過言ではない。ただ、優れた事務局が得られることは僥倖以外の何物でもない。
- エグゼクティブ・プログラムの主宰者のみならず支援スタッフに、プログラムに対するコミットメントが不可欠である。
- 企業の教育研修体系、教育ニーズ、社外研修費用に関する「値ごろ感」を把握した上で、プログラムの開発を行う必要がある。
- コンサルティング会社、研修教育プログラム提供企業、経済団体等の提供するプログラムを熟知し、経営系大学院の強みを活かした差別化されたプログラム開発が望まれる。
- プログラムコンテンツがエグゼクティブ・プログラムの根幹部分である。
- 経営系大学院の広報活動は十分ではない。多様なプッシュ型広報を行うとともに、訪問を通じた営業活動が地道ではあるが、最も重要な広報活動である。

3 経営系専門職大学院における教員の教育指導能力の開発

(1) わが国経営系大学院における FD (Faculty Development) の実践状況

① 経営系大学院に対する聞き取り調査

a) 調査対象

本節では、わが国の経営系大学院における、FD の実施状況ならびに運営上の課題等の抽出を目的として行った聞き取り調査の結果を記す。具体的な調査対象は 1 章で示した 15 校である。

b) 調査項目

調査項目は大きく 3 テーマ「FD 全般」「授業評価」「実務家教員と研究者教員の連携」とした。具体的な聞き取り事項は以下のとおりである（参考資料 3：面接調査質問票を参照）。エグゼクティブ・プログラムの調査と同様に、各校に対しては可能な限り共通の問いかけをすることで、比較可能な情報を網羅的に入手できるよう留意した。

(FD 全般)

- ・ FD の実施状況
- ・ FD 実施の目的
- ・ FD 活動実施上の問題点

(授業評価)

- ・ 授業評価の実施状況
- ・ 授業評価のフィードバック状況

(実務家教員と研究者教員の連携)

- ・ 実務家教員と研究者教員の現況
- ・ どのような連携が行われているか

c) 調査結果

FD の実施状況

各校とも全学的な FD プログラムは実施されている。テーマは「ハラスメント」や「倫理」、「アクティブラーニング」等が挙げられた。一方、研究科独自の FD については、実施する大学と実施しない大学に分かれた。実施しない大学では、「エグゼクティブ・プログラム」が十分に FD の代わりを果たすと回答した大学があったほか、学生が社会人であるため「通常の授業」自体が FD になるとの意見が聞かれた。

研究科独自の FD は、新入教員に対するものと既存教員対象のものに 2 別された。新入教員向けの具体例の一つは、ベテラン教員が研究科内事務を教えるという FD である。教務関係では、新任教員の授業をベテラン教員が参観しアドバイスするという大学もみられた。新任に限らず授業参観を FD の手段と位置づける大学は散見される。教員以外

の第3者を評価者として入れることもあると答えた大学もあった。ただし、参観を制度化して定期的に行う大学は少数派で、多くは教員間の話し合いで任意に不定期に実施されているようである。また、FDに力を入れている大学の中には、定期的に海外大学院へ教員を派遣し、ケーススタディや教授法の研修を受けさせているというところもあった。

FD実施の目的

研究科独自のFDを行っているすべての大学が、「授業・講義の質向上」を目的として挙げた。目的の達成状況を尋ねたところ、ある程度の目的は達せられている、効果を認識している、との回答であった。

FD活動実施上の問題点

「全員参加とならない」こと、教員によって「コミット状況に濃淡がある」点を課題として挙げる大学が多い。原因は自主参加を原則としているためであり、制度的な取り組みとすることが改善策であると指摘されている。「取り組みが継続しない」ことも課題だという。マンネリ化させず教員の向上意欲を刺激し続けられるFDを求める声があった。

授業評価の実施状況

質問したすべての経営系大学院で実施されていた。紙ベースでの実施校が多く、これら大学では授業内での実施・回収を済ませているので回収率も高い(90%以上という大学もあり)とのことであった。一方で、ネット上で授業とは別に行っている同志社大学のように低回収率に悩む大学もみられた。

授業評価のフィードバック状況

すべての大学で教員に対するフィードバックは行われていた。ただし開示の仕方は様々で、「全教員に回答のすべてを開示」、「全教員に回答を部分的(自由記載欄以外が多い)に開示」する大学がある一方、「担当教員のみ結果が見れる」とするところもあった。開示範囲が狭いある大学では、かつてはより広範な開示をしていたものの教員からのプライバシー問題を指摘され、狭まったとのことである。

アンケート結果やそれに対する教員のコメント等を、学生に対して緻密にフィードバックしている大学は少数であった。極端な場合、アンケートは「教員のためのもの」と考えられており、学生へのフィードバックは行われていない。それ以外でも、アンケートを加工しサマリーとして公開しているという大学が多く見られた。アンケートを広く開示しない大学の多くでは、代わりに学生との懇談会を定期的を開催し、授業改善に向けた意見を聴取しているとのことであった。

実務家教員と研究者教員の現況

両者をそもそも分けて考えないという大学と、分けて認識している大学とに2分された。前者は研究指向に強い国立の大学院に散見された。彼らによると実務家といっても十分に研究実績がある人を採用しており、よって区分はないとのことである。後者では、実務家教員が持つ「ビジネス界でのネットワーク」を強みと考える大学が多かった。「社会人を扱い慣れている」という経営系大学院ならではの必要能力の高さを評価する声も多い。一方で、研究者教員は第一に研究・リサーチ能力のベースが評価されている。大学に特異的な業務に精通している点でも、実務家教員にない特徴を持っていると評されている。

どのような連携が行われているか

実務家教員と研究者教員とで共同プロジェクトを行うという大学がある。実務家教員のゼミに所属する学生が修士論文作成時に、研究者教員が理論面や分析面での助言をするという大学もみられた。一方で、相当数の大学が両者を別のものと認識していないことから、殊更に連携を行うことはないようである。役割分担という名のもと、十分な連携が取れない（取らない）と回答した大学も複数あった。

② 経営系大学院に対する質問票調査

本節では、上記の調査結果を踏まえ行った教員の教授・指導能力を自主的に上げる取り組みとしての「FD活動の状況」に関する質問票調査の概要と結果を記す。（調査対象企業や調査実施期間は第2節で報告した「エグゼクティブ・プログラム（ノンディグリー・プログラム：NDP）」と同一である。）

a) 調査対象

経営系大学院（MBA）のFD（ファカルティ・ディベロップメント（Faculty Development：大学教員の教育能力を高めるための実践的方法）の実施状況およびその実践について、以下、3つの視点を軸にアンケート調査を実施した。

- (i) FD活動の実施状況
- (ii) 授業評価アンケートの実施状況
- (iii) 実務家教員と研究者教員の連携

以下、順番に調査結果を報告する。

(i) FD活動について

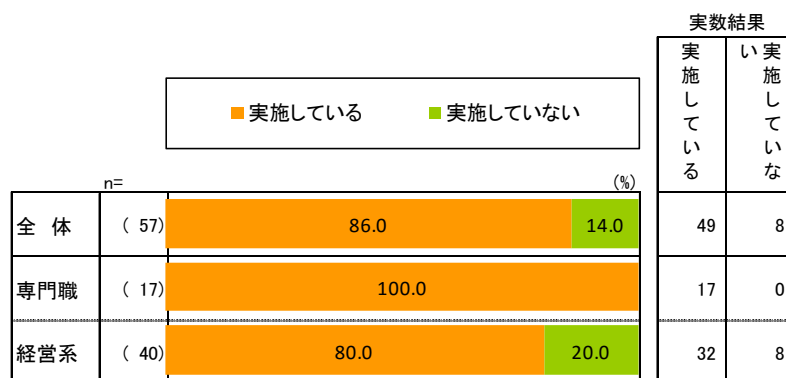
経営系大学院における「FD活動の実施状況」を明らかにするために、以下の質問項目を設定、アンケート調査を実施した。

- 問1 FD活動実施の有無
- 問2 FD活動への参加義務
- 問3 FD活動の実施状況
- 問4 FD活動の実施頻度
- 問5 特筆すべきFD活動について
- 問6 FD活動実施の必要性
- 問7 FD活動の実施上の問題点
- 問8 FD活動を活性化する上で実践している具体的な方策

以下、アンケート調査結果について報告する。

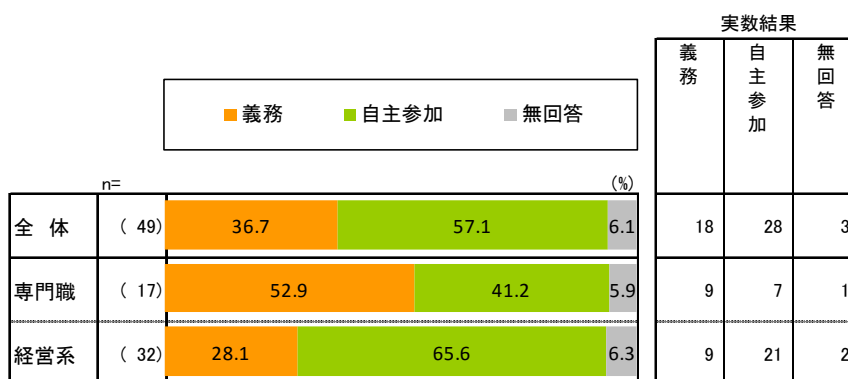
問1・2 FD活動実施の有無と参加義務

「問1. FDの実施」に対する質問に対する回答結果は以下の通りである。



集計結果から FD 活動の実施率は全体では 86.0%、専門職大学院では全校が実施している。専門職以外の経営系大学院（本節中、以下では「経営系大学院」）では回答のあった 32 校、80%が実施、8 校、20%が未実施である。

次に「問 2. FD 活動への教員参加は義務か自主参加か」という質問に対する結果は次の通りである。



調査結果より、FD 活動への教員参加形態として次の 3 点が読み取れる。

- ・ 49 校全体では「自主参加」が 57.1%、「義務」は 36.7%である。
- ・ 専門職では「義務」の割合が 52.9%で「自主参加」の 41.2%を上回る。
- ・ 経営系では、逆に「義務」の割合が 28.1%、「自主参加」は 65.6%である。

以上から専門職大学院と経営系大学院では、FD 活動に対する教員の取り組みの温度差ないし意識の相違があることが推察される。

問 3・4 FD 活動の実施状況と実施頻度

各校が FD 活動を具体的にどのように実施しているのか、次の 2 つの質問項目を設定して調査した。

「問 3. 貴学の FD 活動の実施状況」

「問 4. 貴学の FD 活動の実施頻度」

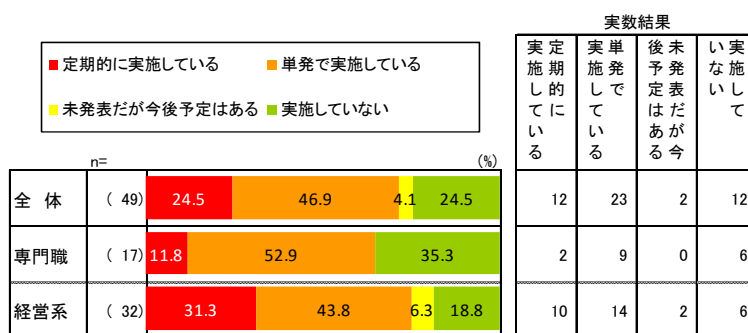
問 3・4 とともに次の共通した項目を設定し、FD 活動の具体的な状況と実施頻度について尋ねた。

- 1 FD 専門家による講演の有無
- 2 FD 専門家による研修の有無
- 3 アクションラーニングの実施有無 4 他教員講義の傍聴

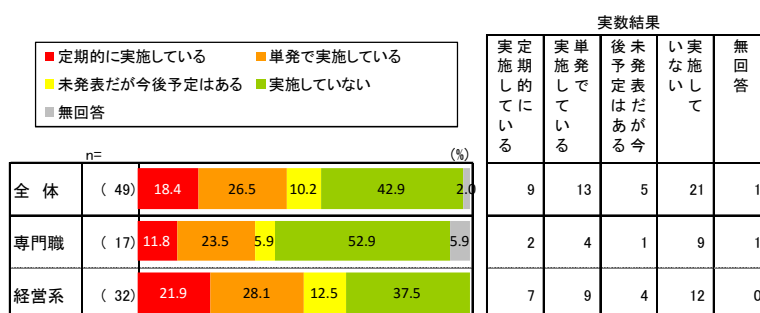
項目 1、2 は学外の FD 専門家を講演または研修の形で招聘するかという質問である。「アクションラーニング」とはグループディスカッションによる授業の振り返りなどの方法論である。

まず「問 3. 貴学の FD 活動の実施状況」に対しては以下の結果が得られた

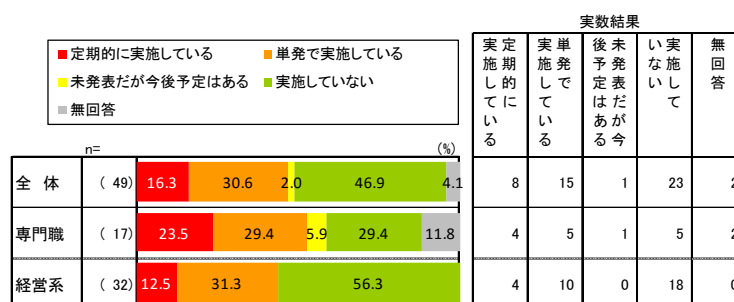
1 FD 専門家による講演の有無



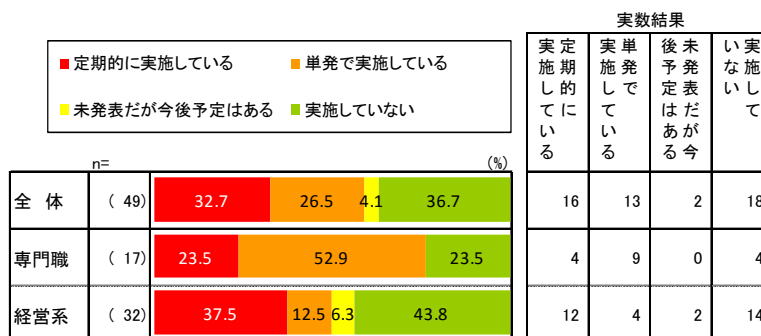
2 FD 専門家による研修の有無



3 アクションラーニングの実施有無



4 他教員講義の傍聴

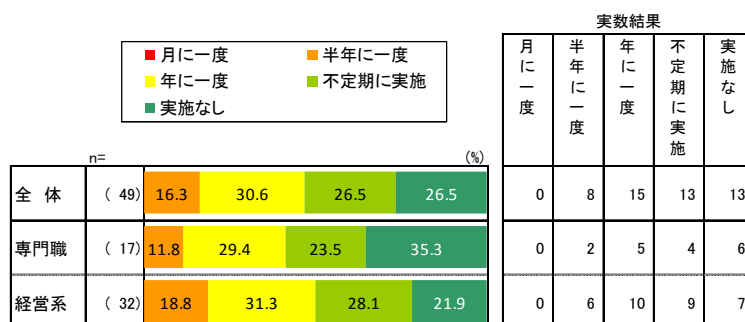


以上の集計結果のポイントは次のようにまとめられる。

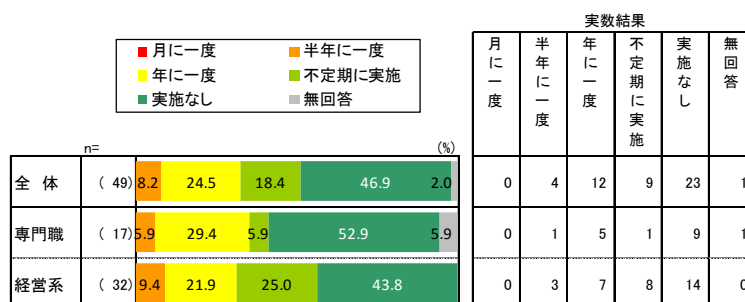
- ・ 実施率（定期的+単発で実施）が高いのは、【FD 専門家による講演】が 71.4%と最も高い。
- ・ 次いで、【他教員講義の傍聴】が 59.2%で続き、【アクションラーニング】【FD 専門家による研修】は 4 割台となっている。
- ・ 概ね、「単発での実施」が高い中、【他教員講義の傍聴】は「定期的を実施している」率がやや高い。特に、経営系では専門職に比べて、【FD 専門家による講演】【他教員講義の傍聴】の「定期的実施」が高くなっている。

次に「問 4. 貴学の FD 活動の実施頻度」について報告する。結果は以下の通りである。

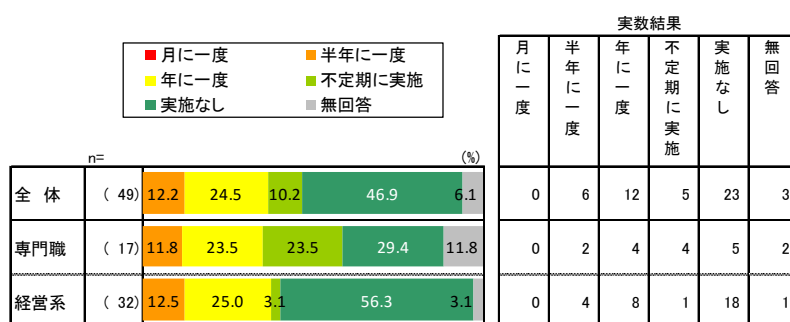
1 FD 専門家による講演の有無



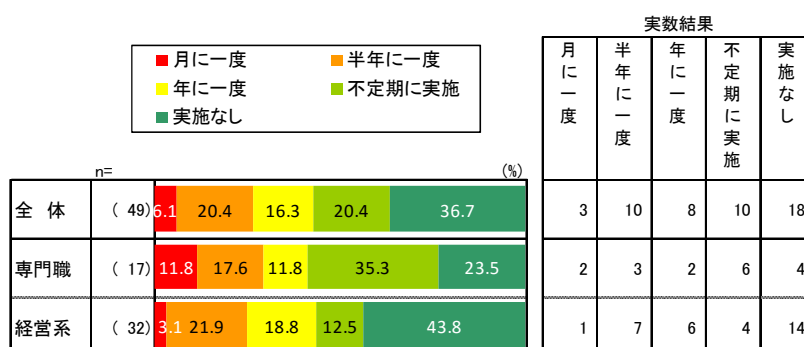
2 FD 専門家による研修の有無



3 アクションラーニングの実施有無



4 他教員講義の傍聴



以上の集計結果のポイントは次のようにまとめられる。

- ・ FD 活動は、「年に一度」の頻度で実施されているケースが高い中、【他教員講義の傍聴】については「半年に一度」が高く、他の FD 活動ではみられない「月に一度」実施している大学院が 6.1%みられた。
- ・ 専門職では経営系に比べて【アクションラーニング】【他教員講義の傍聴】、経営系では【FD 専門家による研修】が「不定期に実施」されている率が高い。

問 5 特筆すべき FD 活動について

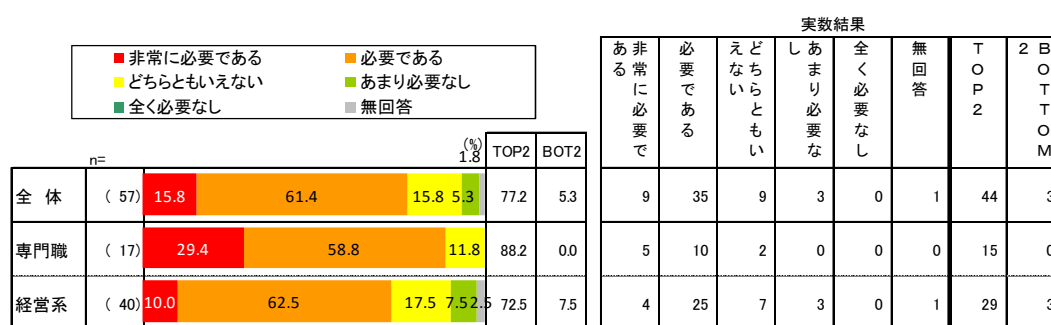
「問 5. 特筆すべき FD 活動の実施」については記述式の自由回答とし、16 校より以下のような回答が得られた。

1. 外部資金獲得のための教員間での情報共有。
2. 教員を海外のビジネススクールの研修に派遣。
3. 問 1～4 は、全学的な FD 活動状況により回答した。技術経営専攻としては、上記設問以外の活動として、年 1 回、教員意見交換会、学生との意見交換会を実施し、教育質向上に資する FD 活動を行なっている。
4. 専門職大学院であるため、学術教員を中心にビジネスの現場訪問研修も重視。
5. 質問：上記質問の FD 専門家の意味が分からない。もし、FD のテーマに即した講師という意味（例えば、メンタルヘルスのカウンセラーによる講演）であ

- れば、不定期だが年に1～2度実施している。
6. 学内外から教員（企業人も含む）を招聘し、協働して授業演習を行っている。FDにおいても共に行っており、特に学外教員の意見を大事にしている。
 7. 教学内容、新規科目の決定もFD活動のなかに取り入れている。
 8. 3ポリシーの定期的確認・改訂
 9. 学生が少人数であるため大学院だけに特化した形では行っていない。英語コース（社会人、留学生プログラム）においては英語教授法の研修を行っている（全学的取組み）。
 10. 以上は学部のみで行っているもので全学のFD活動は別にあり、また研究科としては別に行っていない。
 11. 学部を基礎とした大学院なので他教員の講義の傍聴は学部レベルで行っている。
 12. 他教員の講義は講義収録した動画の視聴を行っています。
 13. FDの専門家ではないが、学内の教員や他大学院の教員が講師となって研究指導や会計教育に関する研究会などを実施している。
 14. 様々な分野の専門家による講演を年に一度。
 15. 教員と在校生間のFD懇談会を実施している。
 16. 授業評価アンケート、アドバイザーボード、企業研修への派遣。

問6 FD活動実施の必要性

次に、FD活動の実施の必要性について各校がどのように捉えているのか、意識調査を行った。まず「問6. FD活動実施の必要性はどの程度あると考えるか」という質問に対する回答結果は次の通りである。



以上の集計結果のポイントは次の5点にまとめられる。

- ・FD活動の実施については、77.2%が「必要である」と回答（非常に必要である：15.8%、必要である：61.4%）。
- ・「必要なし」との意識を示した人はわずか5.3%である。
- ・専門職で「必要である」との回答が高い。

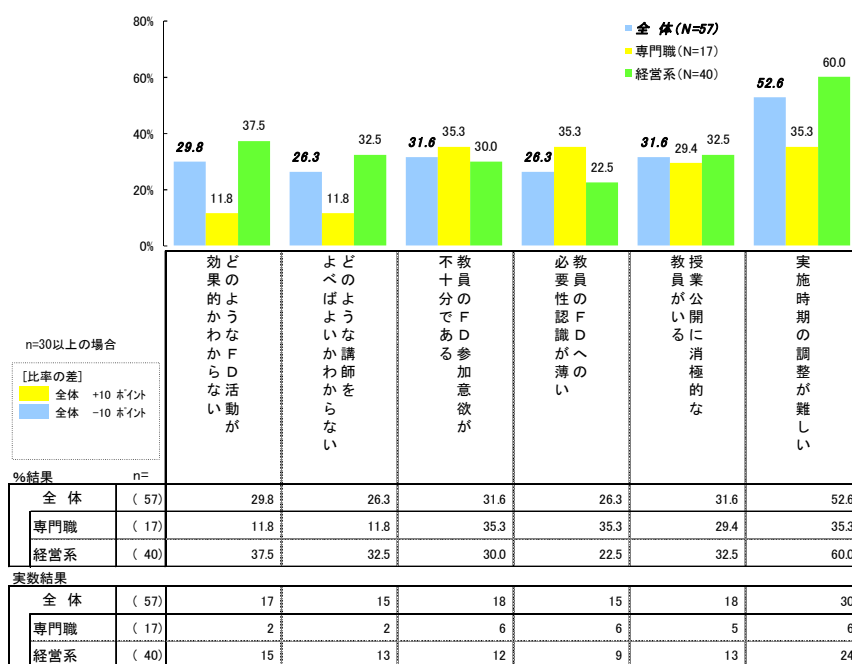
- ・ 経営系でも「必要である」との回答が7割強と多くを占める。
- ・ 専門職で全くみられなかった「必要なし」との回答が7.5%みられた。

問7 FD活動実施上の問題点

FD活動を実施する上での「問7.各校の抱える問題点」について調査、次の6つの質問項目を設定し、回答を得た。

1. FDの効果
2. 講師の選択方法
3. 教員の参加意欲
4. 教員のFDに対する必要性の認識
5. 教員の消極性
6. 実施時期の調整

集計結果は次の通りである。



以上の結果より次の諸点が明らかになった。

- ・ 「実施時期の調整が難しい」が52.6%で最も高い。特に、経営系で高いスコアとなっている。以下、「教員のFD参加意欲が不十分である」「授業公開に消極的な教員がいる」が3割強、「どのようなFD活動が効果的かわからない」「どのような講師をよべばよいかかわからない」「教員のFDへの必要性認識が薄い」が2割台で続く。
- ・ 特に、「教員のFDへの必要性認識の薄さ」は専門職で高い。
- ・ 経営系では「どのようなFD活動が効果的か」「どのような講師をよべばよいか」といった悩みが持たれている。

この調査結果は、FD 活動に対する教員の消極性ゆえに実施時期の調整困難という結果をもたらしている可能性を示唆するものである。本当に教員が FD 活動を重要かつ必要であると認識していれば、実施時期の調整はより容易になると思われる。

問 8 FD 活動を活性化する上で実践している具体的な方策

「問 8. FD 活動を活性化する上で実践している具体的な方策」については自由記述回答として、大学院全体の仕組みとして特筆されるべき活動についての回答を得ることが出来た。

- ・「セミナーの授業に誰もが参加・聴講できる配慮」「学内の自己点検・評価委員会の年間行事予定の中に FD 実施計画を組み込み」「他の教員向け会議と組み合わせる実施」と、参加しやすい工夫を実践している。
- ・「職位に関係なく、自由に意見を述べられる環境を作り、アンケートやヒアリングなどの学びの事実を把握した上で議論」「定期的に各期毎のクラスパフォーマンスをモニターして対策を議論」と議論しやすい方策がとられている。
- ・「講義アンケートのスコアランキングによりベスト・プラクティスを選び出し、その授業見学活動の繰り返し実施」「複数の教員が参加する演習授業の実施による教育の質の向上」など、FD 活動の質そのものをアップさせる工夫。

またさらに具体的な方法論として、以下のような回答が得られた。

<参加しやすい工夫>

- ・他の教員向け会議等と組み合わせる実施している。
- ・セミナーの授業に誰もが参加・聴講できるようにしており、実際に多くの教員が聴講して学習している。
- ・学内の自己点検・評価委員会の年間の行事予定のなかに FD 実施計画が組みこまれている。

<議論がしやすい工夫>

- ・ヒト・モノ・カネ・志・創造と分かれるファカルティグループが定期的に各期毎のクラスパフォーマンスをモニターして対策を議論している。
- ・職位に関係なく、自由に意見を述べられる環境を作り、授業評価アンケートやヒアリングなどから、学生の学びの状況の事実を把握。それを踏まえた議論を行うようにしている。
- ・FD 委員会を設け、FD 活動の内容を検討している。

<FD 活動の質アップ>

- ・講義アンケートのスコアについて年度レベルでの振り返りや、ランキングによるベスト・プラクティスを選び出し、その教訓の普及、さらにその授業見学等の活動をくり返し行っている。
- ・複数の教員が参加する演習授業を実施し、指導の属人制を排すると共に教育の質の向上に努めている。

<その他>

- ・各部局に対して、毎年部局教員の75%以上のFDへの出席を目標としている（義務ではない）。この状況は毎年1回、評議会で報告され、達成率の低い部局では参加を促すよう求められている。
- ・FDでは基本的に出席教員が1度発言することを促している。
- ・今後FD活動の実施を考えており、まずは教員に必要性のアナウンスをしていきたいと考えている。

(ii) 授業評価アンケートについて

FD活動の一環として、学生に対する「授業評価アンケート」は、教員自身の授業を客観的に振り返り、改善するために活用出来る。そこで大学院においてどの程度授業評価アンケートを活用しているのか、調査した。質問項目は以下の通りである。

- 問9 授業評価アンケートの実施の有無
- 問10 問9で「実施していない」場合の理由
- 問11 問9で「実施している」場合、授業評価の実施目的
- 問12 授業評価の方法
- 問13 授業評価の回収率
- 問14 授業評価に含まれる回答項目
- 問15 授業評価結果の教員へのフィードバックの方法
- 問16 授業評価結果に対する教員コメント等の学生へのフィードバックの有無
- 問17 授業評価結果を活用したFD活動の実施の有無
- 問18 授業評価結果をFD活動に活用されている場合の実施内容
- 問19 授業評価は、教育の質向上のために必要か否か

以下、順番に調査結果を報告する。

問9・10 授業評価アンケートの実施の有無と実施をしない理由

まず授業評価アンケート（以下「授業評価」と記す）の実施を「問9. **学生による授業評価アンケートを実施の有無**」として聞いた。

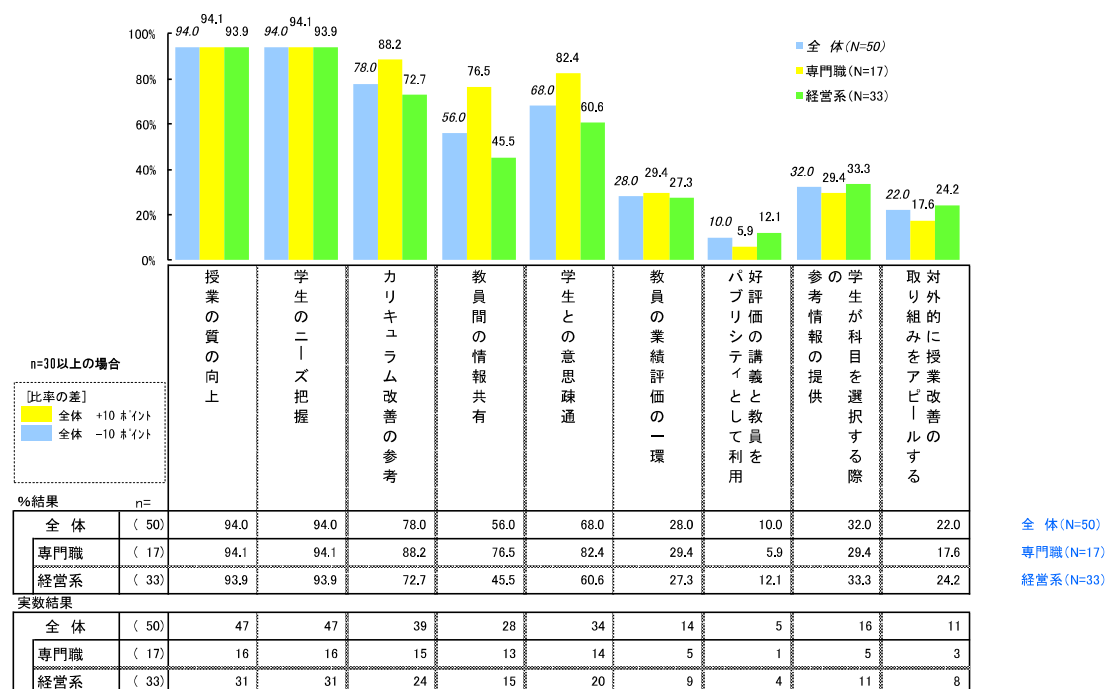
	n	実施している		実施していない		実数結果	
		(%)		(%)		実施している	実施していない
全体	(57)	87.7	12.3	50	7		
専門職	(17)	100.0		17	0		
経営系	(40)	82.5	17.5	33	7		

回答校全体の 87.8%が授業評価を実施し、専門職大学院においては 100%との結果が得られた。また問 9 の回答において授業評価未実施校に対して「問 10. 実施していない理由」として以下の回答が得られた。

- ・ 研究科の教員の理解が得られていない。
- ・ 座学科目が多く、実習科目も多岐にわたり、アンケート集計の活用が困難である。
- ・ 多くが少人数制で双方向的な授業のため、その必要性を感じていない。
- ・ 受講生が 1～2 名と少数である。
- ・ 院生数が若干名のため、直接院生から意見等を聴取できる。
- ・ 授業規模が極めて小さい (1 桁) ので、コミュニケーションが十分に図られている。

問 11 授業評価アンケートの実施目的

問 9 において授業評価を実施していると回答した大学院に対して「問 11. 授業評価の実施目的」について質問した。集計結果は次の通りである。



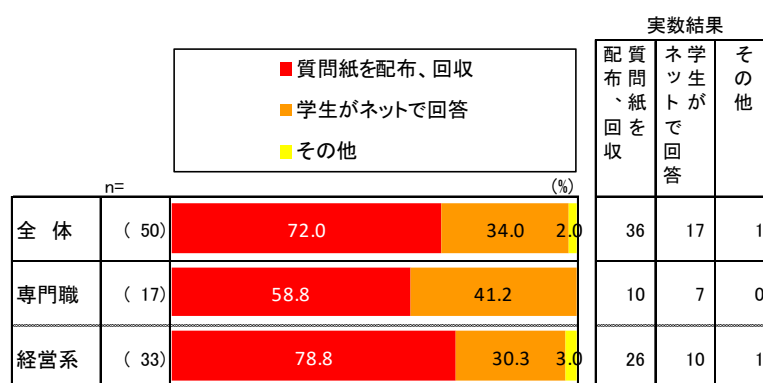
各校ともに授業評価実施の目的は明確であり、そのポイントは次のようにまとめられる。

- ・ 「授業の質の向上」「学生のニーズ把握」が 94.0%で最も高い。
- ・ 「カリキュラム改善の参考」(78.0%)、
- ・ 「学生との意思疎通」(68.0%)、「教員間の情報共有」(56.0%)が続く。

特に「カリキュラム改善の参考」「学生との意思疎通」「教員間の情報共有」については専門職大学院で高い傾向が観察される。

問 12・13 授業評価の方法と回収率

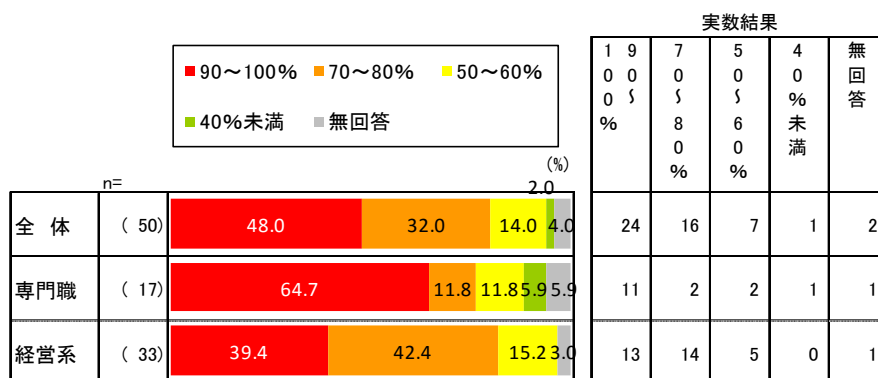
では、「授業評価の方法」および「回収率」の各校の実態はどのようなものか、(1) 質問紙を配布、回収、(2) 学生がネットで回答、(3) その他(自由記述)の3つの質問項目を設定し質問をした。まず「問 12. 授業評価の方法」の調査結果は次の通りである。



集計結果から次の2点が読み取られる。

- ・ 学生による授業評価アンケートを実施している率は 87.7%。専門職では全校が実施していると回答。
- ・ アンケート方法としては「質問紙を配布、回収」が 72.0%と中心。実施率の高い専門職では「ネットで回答」の方法も 4割みられる。

次に肝心の「問 13. 回収率」の集計結果は次の通りとなった。



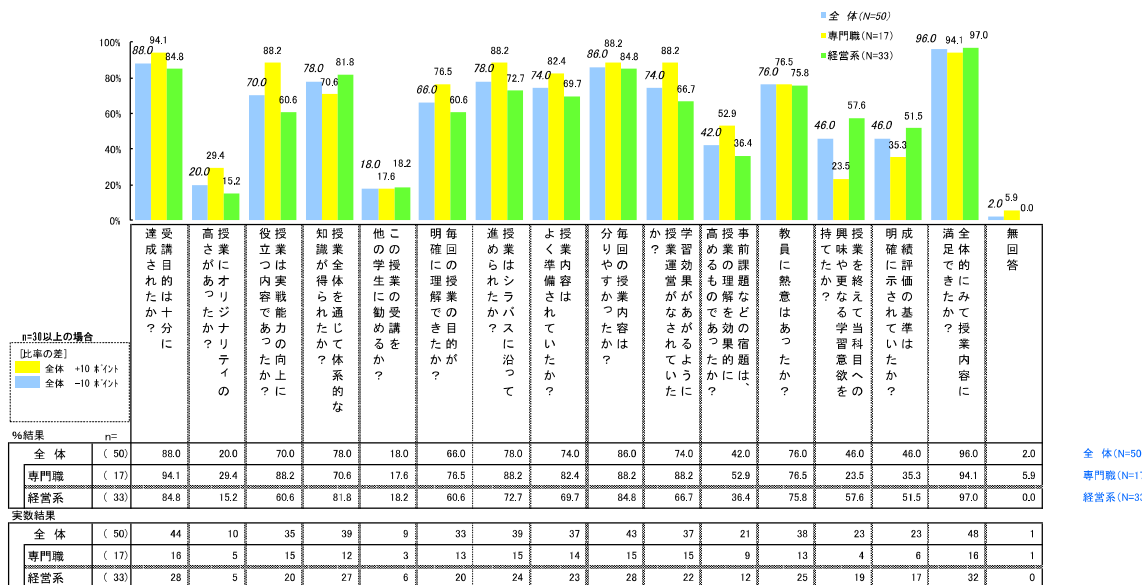
集計結果から、全体では回収率は「90~100%」が48.0%で最も高く、「70~80%」が32.0%で続く。ネットでの回答方法がやや多くみられた専門職では「90~100%」の回収率が6割台となっている。

問 14 授業評価に含まれる回答項目

問 14 では、各校で「どのような質問項目を設定」し、授業評価アンケートを行っているのか、調査をした。本調査アンケートで質問した項目は次の通りである。

1. 受講目的は十分に達成されたか？
2. 授業にオリジナリティの高さがあったか？
3. 授業は実践能力の向上に役立つ内容であったか？
4. 授業全体を通じて体系的な知識が得られたか？
5. この授業の受講を他の学生に勧めるか？
6. 毎回の授業の目的が明確に理解できたか？
7. 授業はシラバスに沿って進められたか？
8. 授業内容はよく準備されていたか？
9. 毎回の授業内容は分かりやすかったか？
10. 学習効果があがるように授業運営がなされていたか？
11. 事前課題などの宿題は、授業の理解を効果的に高めるものであったか？
12. 教員に熱意はあったか？
13. 授業を終えて当科目への興味や更なる学習意欲を持てたか？
14. 成績評価の基準は明確に示されていたか？
15. 全体的にみて授業内容に満足できたか？

調査結果は次の通りである。



集計結果から読み取れることは以下の通りである。

- ・ 「全体的にみて授業内容に満足できたか？」は 96.0% でほぼ全校が含まれていると回答。
- ・ 次いで「受講目的は十分に達成されたか?」「毎回の授業内容は分かりやすかったか?」が 8 割台で高い。
- ・ 以下、「授業全体を通じて体系的な知識が得られたか?」「授業はシラバスに沿って進められたか?」「教員に熱意はあったか?」「学習効果があがるように授業運営がなされていたか?」「授業は実践能力の向上に役立つ内容であったか?」が 7 割台で続く。
- ・ 「体系的な知識獲得」以外は専門職で高く、上記以外に「毎回の授業の目的が明確に理解できたか?」も高い。
- ・ 経営系では「授業を終えて当科目への興味や更なる学習意欲を持てたか?」が専門職に比べて高くなっている。

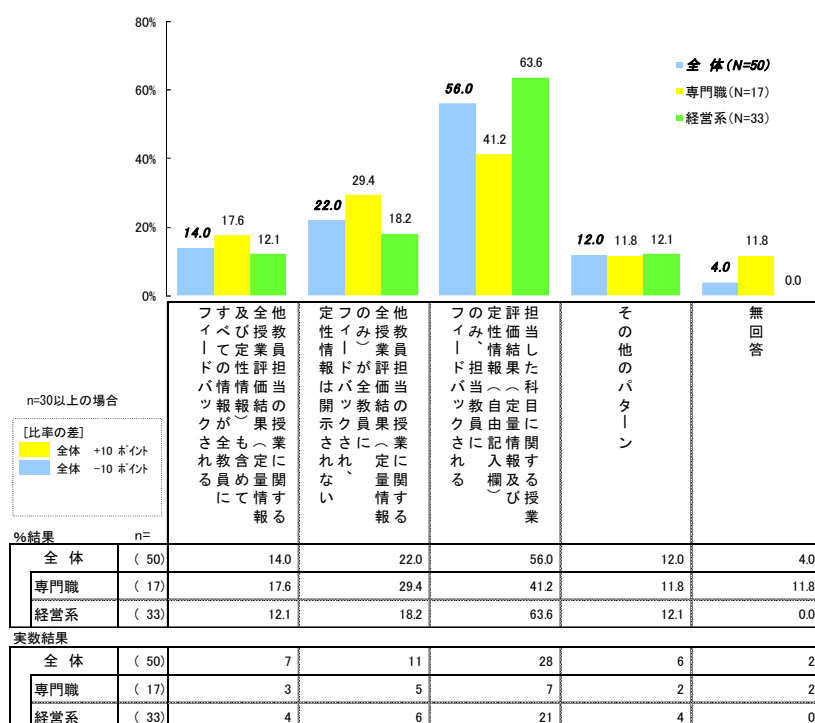
問 15・16 授業評価結果の教員および学生へのフィードバック

各校の「授業評価結果のフィードバック」について、問 15 において担当教員に対するフィードバック、問 16 において受講者に対するフィードバック、それぞれについて調査をした。

まず「問 15. 授業評価結果の教員へのフィードバックの方法」について報告する。問 15 では次の 4 つの質問項目を設定した。4 つ目の「その他のパターン」については自由記述回答も求めた。

1. 他教員担当の授業に関する全授業評価結果（定量情報及び定性情報（自由記入欄）も含めてすべての情報が全教員にフィードバックされる）。
2. 他教員担当の授業に関する全授業評価結果（定量情報のみ）が全教員にフィードバックされ、定性情報（自由記入欄）は開示されない。
3. 担当した科目に関する授業評価結果（定量情報及び定性情報（自由記入欄）のみ、担当教員にフィードバックされる（定量情報については、平均や標準偏差などの情報が提供される））。
4. その他のパターン（具体的な方法）

集計結果は次の通りである。



グラフから読み取れる傾向は以下の通りである。

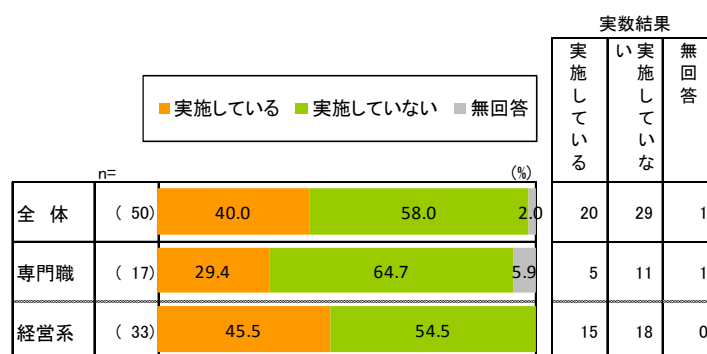
- ・ 「担当した科目に関する授業評価結果（定量情報及び定性情報（自由記入欄）のみ、担当教員にフィードバックされる）が 56.0%で最も高い。特に、経営系が目立つ。
- ・ 上記以外の方法の回答は 1～2 割台で、専門職では「他教員担当の授業に関する全授業評価結果（定量情報のみ）が全教員にフィードバックされ、定性情報は開示されない」が経営系に比べて高い。

また「その他の方法」としての自由記述として次の回答が得られた。

- ・ 一定の授業評価結果の概要、分析をウェブサイトで公開している。

- ・ 学校全体および専攻・コース毎に集計結果（定性情報を含む）をとりまとめ、全教員にフィードバック。
- ・ 専任教員には自分が担当した授業に関する全結果（定量情報、定性情報含む）と、他教員担当科目の定量情報が開示される。非専任教員には、上記の前者のみ開示される。
- ・ すべての定性情報に対して教務担当責任者が適宜記述回答したファイルを掲示して公開。
- ・ 専攻別集計のみ公開。
- ・ 記入学生の特定ができないよう全科目の集計し、その結果が全教員にフィードバックされ公開される。

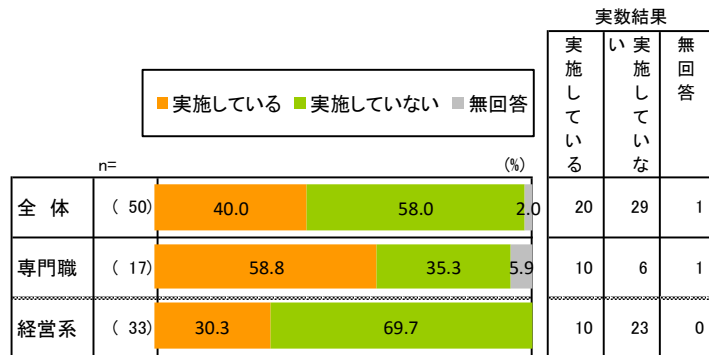
次に「問16. 授業評価結果に対する教員コメント等の学生へのフィードバックの有無」について報告する。集計結果は以下の通りである。



授業評価アンケートに対する教員コメント等の学生へのフィードバックを行っている率は全体では40.0%であった。ところが専門職大学院では、教員自身のコメントを学生にフィードバックをしているのは5校、30%にすぎず、残り11校、65%の大学院は実施していない。逆に経営系大学院は15校が実施、18校が未実施と、経営系大学院の方が教員コメントを学生にフィードバックしている実態が得られた。

問17 授業評価結果を活用したFD活動の実施の有無

得られた授業評価結果を、実際の授業改善のためにどのようにどの程度活用しているのだろうか。授業評価を基礎として本当に授業改善につながるFD活動を各校が実施しているか、調査した。まず「問17. 学生による授業評価結果を活用したFD活動は実施されているか」質問した。その結果は次の通りである。



授業評価結果を活用した FD 活動を実施している率は全体では 40.0%であった。FD 活動に授業評価を活用している大学は専門職大学院では 10 校、約 60%に達し、逆に経営系大学院は 10 校、約 30%の大学しか活用していない実態が得られた。

問 18 授業評価結果を活用した FD 活動の実施内容

授業評価の FD 活動への具体的な活用実態をさらに明確にするために「問 18. 授業評価結果を FD 活動に活用されている場合の実施内容」を設け、各校に自由記述形式で質問した。得られた回答は以下の通りである。

< 授業評価アンケートの結果報告 >

- ・研究科別、学部学科別に授業評価結果を集計分析し、その結果について、全学教職員会議で紹介されている。
- ・自由記述に対して、対応するか対応不要か。対応する場合、短期（1 年以内）対応か、長期（1 年超）対応かを明記して改善に取り組んで、FD 委員会で取りまとめ研究科委員会に報告している。
- ・高評価の教員に授業の進め方や工夫点などを FD で発表してもらっている

< 意見交換やディスカッション >

- ・個別教員の授業評価結果をすべて公開し、授業方法改善のための意見交換を行っている。
- ・全学 FD 会議の場で集計結果を説明、ディスカッションを行っている。
- ・診断実習を振り返って、診断先の意見も聴取している。
- ・研究科単独でオピニオンボックスを設置し、学生の意見を研究科運営に反映させる仕組みを作っている。

< 改善策の検討 >

- ・評価の低い科目担当者と学科責任者の面談による改善案を検討している。
- ・主として評価が良くなかった授業科目に注意を払い、カリキュラム委員会や Dean's Office を中心に担当教員と話し合い対策を講じている。

- ・授業報告会で検討している。
- ・専攻全教員により授業評価結果の確認、学外のFDを専門とする教員による評価結果の解説と改善方法についての提案、評価結果を踏まえて、今後の授業の改善点について討議、評価結果を踏まえ、次年度の授業評価項目の再検討などを行っている。
- ・研究科委員会で内容を検討し、実現可能なことから順に実施している。

<満足度の高い授業の授業参観の実施>

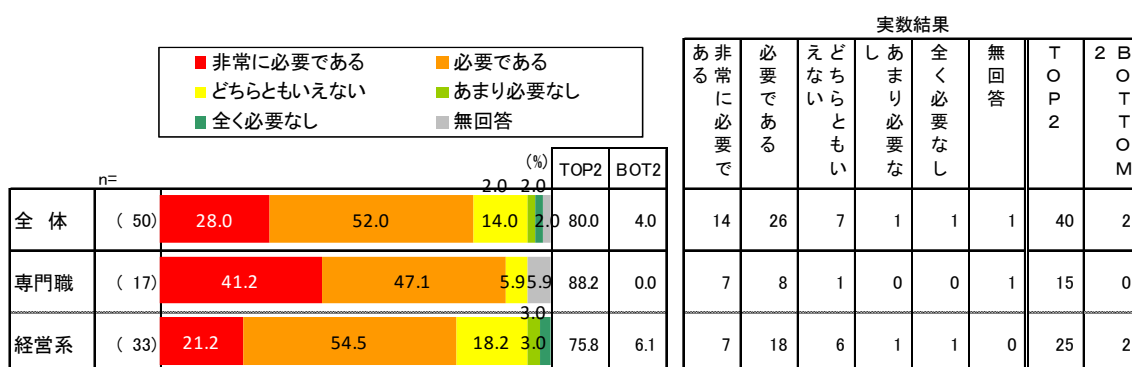
- ・授業評価結果の概要についてFD講習会で報告し、学生の満足度の高い授業を対象とした授業参観を実施している。
- ・優れた教員の授業参観をしている。

<教員の表彰や指導>

- ・各期2回行われる学生アンケート（定量・定性）はFD会議で全てレビューされ、対応が必要となったクラス、講師への指導が行われる。
- ・授業評価が高いケースの教師の表彰等をしている。

問 19 授業評価は、教育の質向上のために必要か否か

授業評価を単なる形式的に実施しているのか、それとも授業評価を通じて教員自身の授業教授方法の改善につながっているのか明らかにするために「問 19. 授業評価は、教育の質向上のために必要か否か」を尋ねた。その結果は次の通りである。



この結果から、次のことが読み取れる。

- ・学生による授業評価については、80.0%が「必要である」と回答（非常に必要である：28.0%、必要である：52.0%）。
- ・「必要なし」との意識を示した大学院はわずか4.0%である。
- ・専門職では「必要である」との回答が8割台と高く、4割強が「非常に必要である」と強い必要性を感じている。
- ・経営系でも「必要である」との回答が7割台と多くを占めるが、専門職で全くみられなかった「必要なし」との回答が6.1%みられた。

以上の回答結果から、授業評価を実施しっぱなしではなく、現実に教員の授業改善に積極的に役立てている各校の実態が読み取れる。

(iii) 実務家教員と研究者教員の連携について

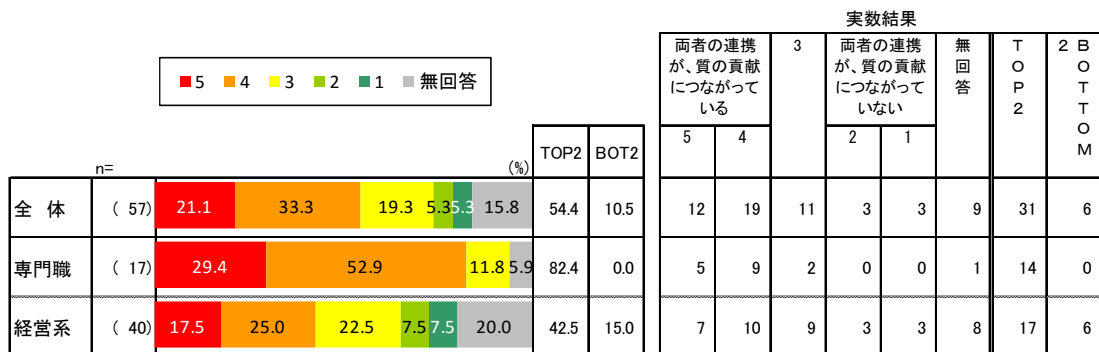
専門職・経営系大学院のFD活動に対する第3の調査視点として「実務家教員と研究者教員の連携」の実態を調べた。そのための質問項目として以下の4点を設定した。

- 「問 20 実務家教員と研究者教員の連携の研究・教育の質への貢献度」
- 「問 21 実務家教員と研究者教員の連携内容」
- 「問 22 実務家教員と研究者教員同士を補い合うFD活動の実施の有無」
- 「問 23 問 22 における実施内容」

以下、調査結果を報告する。

問 20 実務家教員と研究者教員の連携の研究・教育の質への貢献度

「問 20. 実務家教員と研究者教員の連携の研究・教育の質への貢献度」では両者の連携が質の貢献につながっているか5段階評価で質問をした。集計結果は次の通りである。



以上の集計結果から次のことが読み取れる。

- ・ 実務家教員と研究者教員の両者の連携が研究・教育の質の貢献につながっていると思う人は54.4%であり、「つながっていない」(10.5%)を大きく上回る。
- ・ 専門職大学院ではつながっているとの評価が8割強と高い。
- ・ 調査結果より、実務家教員と研究者教員の連携は専門職大学院に顕著に機能している。しかし、経営系大学院では連携を評価する教員割合は42.5%にとどまっている。

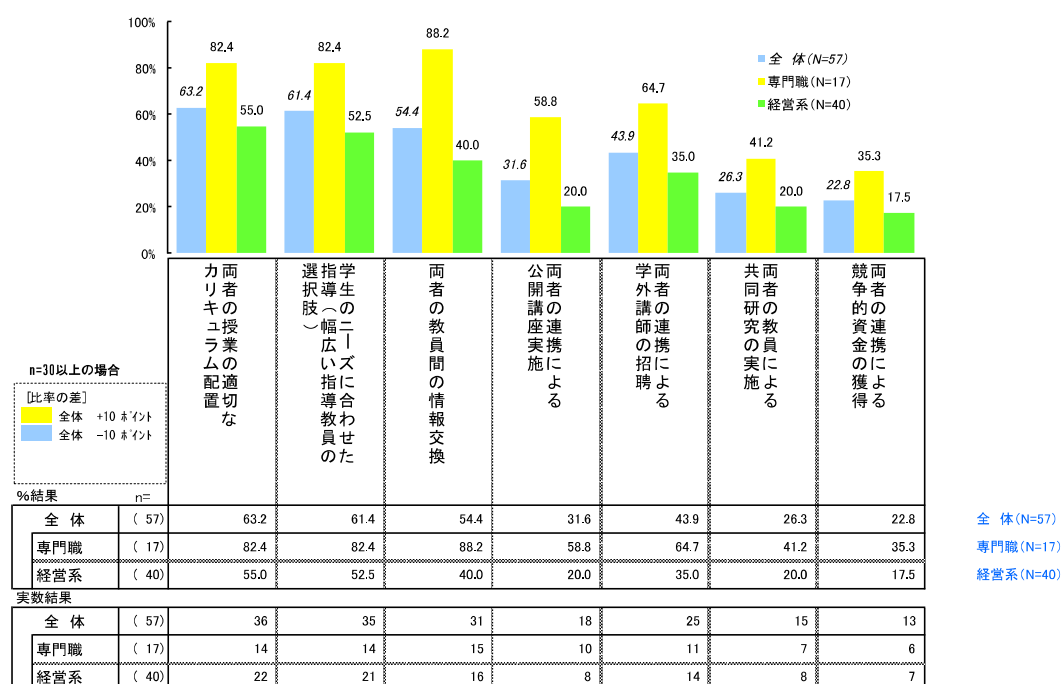
問 21 実務家教員と研究者教員の連携内容

では実務家教員と研究者教員の具体的な連携内容はどのようなものか、「問 21. 実務

「家教員と研究者教員の連携内容」を明らかにするために、次の質問項目を設定して調査をした。

- 1 両者の授業の適切なカリキュラム配置
- 2 学生のニーズに合わせた指導（幅広い指導教員の選択肢）
- 3 両者の教員間の情報交換
- 4 両者の連携による公開講座実施
- 5 両者の連携による学外講師の招聘
- 6 両者の教員による共同研究の実施
- 7 両者の連携による競争的資金の獲得
- 8 その他（自由記述）

調査結果は以下の通りである。



この結果は以下のようにまとめられる。

- ・ 「両者の授業の適切なカリキュラム配置」「学生のニーズに合わせた指導（幅広い指導教員の選択肢）」の割合が高い。
- ・ 「両者の教員間の情報交換」が5～6割と高い。
- ・ 特に、前頁の両者の連携が質の貢献につながるとの評価が高かった専門職で上記の内容実施率は8割台と高く、それ以外に「学外講師の招聘」や「公開講座実施」も

5～6割台の実施率となっている。

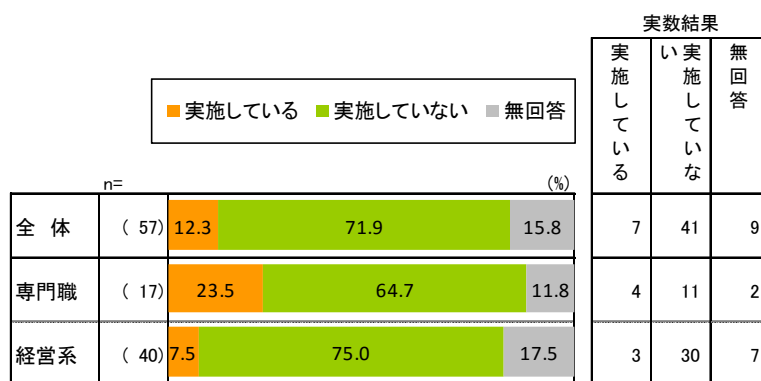
問 22・23 実務家教員と研究者教員同士を補い合う FD 活動の実施の有無とその内容

実務家教員、研究者教員ではその強みと弱みがある。専門職・経営系大学院においてその両者の連携関係がうまく構築され、お互いの弱みを補ったりまた補強しあったりするように FD 活動が実施されているかがポイントになる。そこで、次の2つの質問項目を設けて調査を行った。

「問 22. 実務家教員と研究者教員の強みや弱みを補い合う FD 活動は実施の有無」

「問 23. 実務家教員と研究者教員の強みや弱みを補い合う FD 活動の実施内容（自由記述）」

まず「問 22. 実施の有無」については以下の通りである。



この結果から実務家教員と研究者教員の強みや弱みを補い合う FD 活動を実施している率は 12.3%である。専門職では 23.5%が実施しているが、経営系では 7.5%にとどまっている。つまり回答のあった大学院全体の 87.8%、すなわち約 9 割は実務家教員と研究者教員の補完となりうる FD 活動の取り組みを行っていない実態が明らかになった。

次に「問 23. 実務家教員と研究者教員の強みや弱みを補い合 FD 活動内容」について、自由記述回答として次のような取組の報告が得られた。

- ・学会への出席時の報告会を開催している。
- ・教員オリエンテーションによる情報共有および懇親会を行っている。
- ・研究科教員が理念を、実務家教員がそれに適合するケースを講義している。
- ・それぞれの立場を活かしたセミナーや討論会を実施している。
- ・当専攻は異分野融合組織であり、また教員全員が社会とのつながりを意識しているので、実務家教員と研究者教員の違いを全く意識せず、共に FD を行っている。

・教育経験の少ない実務家教員が通常のFDの一環である研究者教員の授業参観や大学全体で行われるFDの講習会などにも参加できるようになっている。特に促してはいないが比較的自発的に参加しているようである。

・年1回、意見交換会をしている。

b) FD活動の調査結果の総括

以上、回答の得られた大学院におけるFD活動の調査結果を総括すると次のようにまとめられる。

(i) FD活動の取組

専門職・経営系大学院はともに「FD活動」は実施しているが、その意味について正確な理解と共有が教員でなされているとは言えない。

(ii) 授業評価アンケート

FD活動の重要な一環である「授業評価アンケート」の重要性を教員は強く認識し、結果を活用している。しかし結果のフィードバックの方法論は各校まちまちであり、経営系大学院の方が学生にフィードバックしている傾向が高い。

(iii) 実務家教員と研究者教員の補完の取組のためのFD活動

実務家教員と研究者教員の強み・弱み、相互を補完しあうFD活動の取組は専門職でわずかに経営系を上回るものの、全体としてほとんどなされていない。

(2) 教育指導能力の開発にあたっての着目点

大学院教員は、教育能力を高めるための体系的な教育を受けておらず、もっぱら個人の創意工夫に依存してきた。その状態を改善するためにFDが導入されているが、教員の中には未だに研究が主務であり、教育は付加的業務であると考えるものが存在する。そのため、FDから具体的な成果が生まれているとは言い難い。教育に熱心でない者や、学生が学ぶべき内容よりも自分の研究や研究領域について一方的に講義する者すら存在する。大学教員の業務は、研究、教育、学内行政、そして社会貢献にあり、これらの間に優先順位が存在するのではなく、いずれも同程度に重要であることを認識しなければならない。

教育を行うにあたっては、コア・カリキュラムとして設定された各科目が、教育体系の中でどのような位置づけにあるかを十分に認識した上で、担当講義の目的、全15回(2単位の場合)の講義を終了した時点での学生の到達目標、採点基準と配点、毎回の授業の詳細(内容、概要、事前課題)、教材と参考文献等を記載したシラバスを作成しておくことが肝要である。シラバスといえば、毎回の講義のテーマを箇条書きにした程度のものであるという理解が一般的であるが、これでは学生が事前に学習準備を行うことはできない。学生は、同一学期に複数の科目を履修するので、授業に対する準備を万全なものとするには、上述のような内容を網羅した講義計画書を作成する必要がある¹³。シラバス作成は、極めて時間のかかる面倒な作業であるが、万全のものを作成できれば、教員は講義に追われる生活から脱却することができる。そして、研究や社会貢献等の活動に従事する時間が確保できるようになる。

教授法を学ぶために最も効果的なのは、教育について学生評価の高い教員の授業を参観し、その中から模倣可能な部分を学習することである。学習にあたっては、すぐに自らの講義で応用できる単純模倣が可能なものだけに注目するのではなく、優れた教育の背後にある思想、思い、学生への接し方など講義の背後にある要素について深く学ぶことが大切である。

加えて、授業評価等を通じて学生の生の声に触れ、そこから学ぶことも大切である。ポジティブな意見よりも参考になるのが、ネガティブな学生コメントである。自分には気がつかない大切なポイントを学生が指摘してくれることは少なくない。授業評価に対する学生へのフィードバックを行うことで、自らの弱点を明確に認識することができ、教育の質向上を図ることができるようになる。学生からのコメントの中には、重要なものとノイズと思われるものが混在している。どのコメントに反応すべきかの判断を誤ると、講義の改悪となることもある。取捨選択の判断が、極めて重要である。

¹³ 同志社ビジネススクールにおける代表的なシラバス例は、巻末に付録として掲載している(参考資料4、5)。

(3) エグゼクティブ・プログラムを活用した OJT 型研修

これまでの聞き取り調査、ラウンドテーブルでの議論等から、エグゼクティブ・プログラムが教員の FD にも活用可能であるとする方向性が示唆された。具体的にはエグゼクティブ・プログラムを実務家教員や新任教員等の OJT 型研修に活用できるとする考えである。本節では、新任の実務家教員がエグゼクティブ・プログラムを用いて行った研修実験の事例を報告するとともに、その効用と注意点の抽出を試みた。

① 研修の概要

研修は、同志社ビジネススクール主催の「逸品ものづくり経営塾」の中で行われた。同塾は NPO 法人同志社大学産官学連携支援ネットワークが主催、同大学大学院ビジネス研究科の加登豊教授が主宰する、エグゼクティブ・プログラムである。「逸品ものづくり経営塾」の詳細は前掲脚注 12 に掲載の諸資料を参照いただきたい。

「逸品ものづくり経営塾」では、複数の活動が行われている。今回報告するのは、このうち「良書会」において行った研修である。研修を行ったのは、同研究科の野瀬義明准教授である。15 年間の会社員生活ののち大学教員に転じ、4 年間一般の大学で教えた経験はあるものの、ビジネススクールで社会人学生を担当するのは今年度が初めてであった。その授業を加登教授と、普段「良書会」を担当する島吉伸准教授（近畿大学）が参観し、改善点を指摘する形とした。

受講生は「逸品ものづくり経営塾」参加者である。本研修への参加者は約 20 名であった。企業幹部もしくは中堅社員が主で、中小企業の経営者も参加していた。

② 研修の内容

具体的な研修内容は以下のとおりである

a) 図書を選定と事前課題の設定

講師は、約 2 週間前までに会で用いる図書を選定し受講者に連絡する。同時に事前課題を設定し、授業数日前を提出期日として受講生に課す。参観者の 2 名は、図書と課題の妥当性とチェックする。

b) 事前課題の評価

受講者は事前課題のレポートを事務局に提出する。事務局はそれらを取りまとめ講師に送る。講師は各レポートを精読し評価したうえで、授業で紹介される優れたレポートを選ぶ。参観者はレポートの選考が妥当かチェックする。

c) 授業運営

優れたレポートの発表と、それに対する質疑応答を中心に約 2 時間の授業を行った。講師は要所所でコメントを挟むとともに、授業が円滑に進むようマネジメントを行う。

参観者は授業運営に改善すべき点がないかチェックする。

③ 研修の効用と注意点

参観者の1名、島准教授（逸品ものづくり経営塾では師範代との位置づけ）の授業に対するコメントを転載する。

2017年2月10日

良書会 野瀬先生担当 コメント

今回の課題図書はコーポレート・ファイナンスの入門書だったので、基本的知識を勉強して望んでもらいたいところでしたが、やはりなかなかそれは期待できないようで、受講生同士で議論してもらうのは難しかったと思います。それでも、先生が実務での経験を間に挟みながら受講生をひきつけつつ議論を展開できていたのは素晴らしいと思いました。いつもよりも多くのコメントや意見を引き出せていましたし、スムーズな進行であったと思います。

以下は、私なりの主観的なコメントになります。

まず、最初に課題図書の内容を受講生に要約してもらった後で、コーポレート・ファイナンスの基本的用語や概念について再度スライドを作成して確認したほうが良かったかもしれません。その方が後のディスカッションがスムーズにいったと思います。例えば、「リスク」という概念の理解は実務家と研究者でずれていることが多く、今回でも話がうまく噛み合わない一因になっていたように思います。実務家の方は、ローリスク・ハイリターンビジネス・チャンスを探し出し、それを可能にするのが優れた事業戦略だと考えていると思います。次に、発表者の選定は私のリストとほぼ同じでしたが、時間が許せば、ビジネスリスクと利益率の関係を説明する際、××の〇〇さんの報告資料を使って、創薬メーカーと後発薬メーカーや△△との収益率を比較してもよかったかと思います。最後に、まとめとして、コーポレート・ファイナンスに関する研究と実務での理解の相違について整理し、実務家にコーポレート・ファイナンスの知見がどう役立つのかを指南していただければ、なおよかったかと思います。

コメントは以上になります、ご参考になれば幸いです。

逸品塾 師範代

近畿大学 島 吉伸

エグゼクティブ・プログラムを用いた研修の効用の第一は、エグゼクティブ・プログラムがFDを行うきっかけになることである。エグゼクティブ・プログラムは一般の教員からすると日常のルーティンから外れた非日常の行事である。このため教員は通常の

授業とは違った心持ちで取り組むことができる。被験者の野瀬准教授によると、参観者による批評があったとしても抵抗感がなかったという。逆に、通常の授業は日常の枠組みで行われる。このため、非日常的な参観者がいることで、違和感、ストレスを感じるかもしれないとのことであった。

第二に、専門外の教員視点から知見を得られる点も利点であろう。実験授業には、テキストが難しすぎるという欠点があった。しかし、これが受講生だけからの指摘であれば、いわば「当たり前のこと」で見過ごされたかもしれない。また、仮に教員がいても専門が同じであれば看過されただろう。今回、異分野の教員からも指摘があったことで今後の改善につなげられることができたが、これもエグゼクティブ・プログラムで行った効用であろう。

第三に、エグゼクティブ・プログラムでのFDは教員にとって良い他流試合となりうる。一般の授業や公開講座の受講者は、その授業を「受けない」人たちの集まりであり、いわば講師としてはホームゲームである。一方で、エグゼクティブ・プログラムでは異なる。実験授業では「ファイナンス」が講義されたが、逸品ものづくり経営塾でファイナンスを学ぼうと思った人は皆無であろう。講師側からすると「アウェーゲーム」であったといえ、このような体験ができることもエグゼクティブ・プログラムで研修を行う利点と言える。

一方、注意点は教員の能力向上と受講生の満足を両立させなければならない点である。第三の利点の裏返しとなるが、エグゼクティブ・プログラムで通常と異なる教員が授業をする場合、テーマも異なる可能性が高い。テーマが度を過ぎて受講生の想定外であった場合、受講生は不満を感じるであろう。また、研修目的があからさまな若葉マーク教員の登場や、準備が全く不十分な教員が教壇に立ってもクレームにつながる。失敗しないためには、ベテラン教員や通常担当している教員が節目節目でチェックすることが重要であろう。今回の実験授業で被験者教員は、教材選定時に参観者教員のレビューを受けていた。また、参観者教員は授業の最中であっても授業を良くするためのアドバイスを適宜行っていた。このような取り組みが必須である。

(4) 英国における UEA (University Education Administrator)の試み

ここまで、教員の教育能力向上にあたって FD、OJT 型研修、講義参観、学生による授業評価結果の活用について言及してきた。これらに加えて、日本には未だ存在しないと思われる専門的教育を受けた UEA (University Education Administrator)による助言について説明しておこう。

英国には、事務スタッフが教員の講義を参観し、教員に助言を行うシステムが存在する。助言は極めて多岐にわたり、講義コンテンツのみならず、講義の進め方等についてコメントを行う。具体的には、英語を母国語としない教員に対しては英語能力向上のためのアドバイス、講義の時間管理、学生の質問に対する対応、教材等の適切性、教室内での動き方や視線、板書の方法やプレゼンテーション資料（枚数、使用するフォントや色、画像など）のあり方などである。最近になって、URA (University Research Administrator)の制度を導入する大学院も増加しつつあるが、もっぱら教育の質向上を支援する事務スタッフを雇用し、活用しているところはほとんど存在しない。それは、UEA を育てる環境が整っていないことも原因の一つであるが、教員がこのような事務スタッフによる助言等を受け入れることに不慣れなことも導入が遅れている理由である。大学では、教員組織と事務組織の区別が存在しており、企業等の組織と大きな違いがある。このことを十分に考慮に入れた上で、教員組織と事務組織とのなお一層の連携強化が望まれる。その契機としても、UEA 制度の普及は不可欠だと言えるだろう。

4 経営系専門職大学院の教育を推進するための産学連携のあり方

産学連携という言葉は、これまでは主として、大学院等における研究成果を産業界で活用することを意味するものと理解されてきた。しかし、これに加えて、教育を通じた産学連携も検討することが大切である。

以下では、交流の活性化とエグゼクティブ・プログラムを通じた産学連携の強化について検討する。

(1) 密接な産業界との交流

経営系大学院の産業界との交流の対象は、企業はもちろんこと、経済団体等も含まれる。教育に関しては、企業は社員の育成のために各種の研修を実施している。経済団体等は企業のニーズに対応する教育プログラムを提供している。企業の研修体系を理解し、ニーズ（顕在化しているものだけに限らず、潜在的なニーズも含まれる）を把握するところから、交流を始めることになるだろう。経済団体等の活動についての情報収集も必要である。

これまでの産学連携は、研究を軸として展開してきているので、これをベースとして、教育における産学連携に取り組むのが自然の流れである。当然のことではあるが、教育における産学連携にあたっては、企業や経済団体等と経営系大学院が Win-win となる接点を見出すことが肝要である。どちらか一方に負担を強いる産学連携は、短期で破綻するだろう。

研究を通じて獲得されているネットワークを活かし、それを教育にまで拡大するために有効な方策はいくつもあるが、とりわけ、実務家教員の経営系大学院への招聘と教員の社外役員としての産業界への関与が注目できる。

経営系専門職大学院では、実務家教員を設置定員の30%以上確保することが義務づけられている。実践的な教育を行うためには、経験豊富な実務家を教員として招聘し、理論と実務の架橋教育を行うことが必要だからである。同僚である実務家教員を通じて産業界の人材育成の課題やニーズを把握するとともに、実務家教員のネットワークを通じて経営系大学院の正規プログラム及びエグゼクティブ・プログラムを活用した企業の人材育成プログラムを作成・強化することが望まれる。加えて、経営系大学院の全容を理解してもらい、有用な助言を得る場として企業経営者や経済団体等の役員にアドバイザリーボードに参画してもらうことも有効である。

(2) エグゼクティブ・プログラムを通じた産学連携の強化

エグゼクティブ・プログラムを通じた産学連携の強化について、今少し詳細に説明したい。企業従業員は、正規プログラムとともにエグゼクティブ・プログラムの受講生として経営系大学院が提供する教育プログラムを受講する。彼らは、幹部・次世代経営者候補なので、経営系大学院での学びの体験が有意義であったと認識すれば、将来の産学

連携の一層の強化につながることになる。

エグゼクティブ・プログラムを企業や経済団体等との共同開発を行うことも産学連携につながる。開発が進めば、既存プログラムでは対応できないテーマについて、カスタム・メイドのプログラム作成に至ることもある。また、プログラムの実施にあたっては、研究者教員、実務家教員に加えて、企業等からゲストスピーカーに参画してもらうことで、ネットワークはさらに強化されるだろう。ここで大切なことは、産学連携の担い手のなる教員の有するネットワークを個人レベルで止めるのではなく、経営系大学院全体の共有財産とすることである。

5 結び

以上、本研究調査の結果を説明した。経営系大学院への社会の関心は、設立当初の熱病的なブームは沈静化し、現在では、その存在すら十分に認識されていないのか、多くの経営系大学院では、学生確保に苦慮している状態となっている。

経営系大学院が、産業界のさらなる発展のために一定の役割を有していることは、修了生の多くの高い評価にも現れている。まず必要なことは、経営系大学院を社会に認知してもらうことであり、そのためには、不断の地道な産業界と接触と広報活動が不可欠である。それに加えて、経営系大学院の教育の一層の向上を図ることが大切である。

経営系大学院のコア・カリキュラムの確立、優秀な教員の育成と確保、潤沢な運営資金の確保、産学連携の促進等、経営系大学院は多くの課題に直面している。

本調査報告書では、正規プログラムを補完するエグゼキティブ・プログラム、教員の教育能力向上のためのFD、加えて、産学連携のあり方についての調査研究を取りまとめた。わが国経営系大学院にとって、今後の運営に対する参考となれば幸いである。