

B. 平成26年度の成果

I. 産学連携によるプログラム開発

1. プログラム開発委員会の実施

a. プログラム開発委員会の活動概要

プログラム開発委員会は、平成 26 年度(2014 年度)は、産学の委員が連携しながら、3 回にわたって、サービス経営に関する産業界のニーズに応えるカリキュラムと教育内容について集まり、討議を行い、下記の成果を得た。

(1) 第 1 回プログラム開発委員会

- ・日時：平成 26 年(2014 年)11 月 12 日（水）午後 4 時～6 時
- ・場所：京都大学百周年時計台記念館 2 階 会議室Ⅳ
- ・概要：プログラムの基本案が示され、講義系科目「サービス経営論」、「サービス産業事例分析」、「ツーリズム産業論」と演習系科目「新規サービスブランド開発ワークショップ」の開発が産学連携の元で進められることが確認された。また、経済産業省実施「おもてなし経営企業選」事業の説明がされ、「サービス産業事例分析」は、ここより講演企業を選ぶこととなった。

(2) 第 2 回プログラム開発委員会

- ・日時：平成 27 年（2015 年）1 月 28 日（水）午後 4 時～6 時
- ・場所：京都大学 総合研究 2 号館 3 階 ケーススタディ演習室
- ・概要：サービス産業生産性協議会湯浅氏より、「ハイサービス日本 300 選」企業の代表と特徴が示された。これも参照しながら、「サービス産業事例分析」は、講演企業を選ぶことになった。またサイバーエージェント社小澤氏より同社の新規事業開発手法が説明され、これを演習系科目「新規サービスブランド開発ワークショップ」にはとり入れることとなった。

(3) 第 3 回プログラム開発委員会

- ・日時：平成 27 年(2015 年)3 月 16 日（月）午後 1 時～3 時
- ・場所：グランフロント大阪ナレッジキャピタルカンファレンスルーム c06
- ・概要：社会人教育用の E ラーニングサイトについて、その先進サービス企業がんこフードサービス株式会社新村猛副社長より、運用例についての説明があり、その経験を取り込むこととなった。また、平成 27 年度（2015 年度）のスケジュール概要が示され、講義系 2 科目「サービス経営論」、「サービス産業事例分析」は 10－12 月に京都市の J R 京都駅前キャンパスプラザ京都にて、金曜日夜間に、演習系科目「新規サービスブランド開発ワークショップ」は主に京都大学にて同時期に月 1 回程度土曜日に開講することすることとなった。また、4 科目のシラバスの大枠が決まった。

b. 議事録概要

i. 第1回プログラム開発委員会

日時：2014年11月12日（水）午後4時～6時

場所：京都大学百周年時計台記念館2階 会議室IV

出席者：

委員長	京都大学経営管理大学院 教授	若林 直樹
副委員長	京都大学経営管理大学院 教授	若林 靖永
副委員長	京都大学経営管理大学院 特定准教授	前川 佳一
外部委員	株式会社チームクールジャパン 代表取締役兼代表パートナー	古我 知史
外部委員	株式会社サイバーエージェント 採用育成部マネージャー	小澤 政生
外部委員	大阪市立大学大学院経営学研究科 准教授	山田 仁一郎
内部委員	京都大学経営管理大学院 教授	原 良憲
内部委員	京都大学経営管理大学院 特定講師	鈴木 智子
事務局他	京都大学吉田地区文系部局UR A室 室長	小川 正昭
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室 原教授秘書	加藤 康子
事務局他	京都大学経営管理大学院 若林研究室	桑原 徳子
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室	佐野 具子
事務局他	京都大学経済学研究科経済学専攻 博士後期課程	田原 慎介



議事録：

I. 議題

1. 本事業とプログラム開発委員会の活動の概要 （資料1、2）

- ・若林直樹教授から本事業の内容説明があった。

2. 開発する4科目の概要 (資料3)

- ・若林直樹教授から、既存3科目の現状と新規開発1科目の説明があった。
- ・古我知史氏から、新規開発科目「サービスブランド開発 WS」の進め方について、大企業の新規事業 WS の具体例をもとに提案（4チームでの WS の後、最終日にプレゼンテーションでまとめ、期間は4か月がベスト）があった。
- ・前川佳一特定准教授から、「サービス産業事例分析」を経営者講演シリーズとすることが報告された。

また、「ツーリズム産業論」について講演者のメンバー案について報告があった。

「ツーリズム産業論」講義のみ、前期開講。

- ・山田仁一郎氏から評価の仕方について、質問があった。
- 若林直樹教授から、小テスト・作業課題を予定するとの意見があった。

3. おもてなし経営選についての概要説明 (資料4)

- ・鈴木智子特定講師から、経済産業省「おもてなし経営企業選」についての説明があった。

4. 予算執行についての方針 (資料5)

- ・若林直樹教授から、予算執行についての説明があった。

5. 今後の進め方 (資料6)

- ・若林直樹教授から、今後の委員会での議題について説明があった。

(1) 次回開催日時

2015年1月28日（水）16:00-18:00

(2) 開催場所の件

未定（学内もしくは京都市内）

(3) 連絡先の件

外部委員のご自宅住所について、源泉徴収時の為、事務局佐野具子が、管理することが承認された。

(4) メーリングリストの件

開発委員メンバーの2次アドレスを事務局が作成することとなった。

(5) 経営ケース推奨の件

若林直樹教授から、経営ケース提案のお願いがあった。

6. その他

- ・新規開発科目「サービスブランド開発 WS」の期間・開催場所についての議論があった。

若林直樹教授からの提案：大阪駅ナレッジキャピタル等オープンスペースを利用する。

以上

ii. 第2回プログラム開発委員会

日時：平成27年（2015年）1月28日（水）午後4時～6時

場所：京都大学 総合研究2号館3階 ケーススタディ演習室

出席者：

委員長	京都大学経営管理大学院 教授	若林 直樹
副委員長	京都大学経営管理大学院 教授	若林 靖永
外部委員	龍谷大学経営学部 准教授	秋庭 太
外部委員	株式会社チームクールジャパン 代表取締役兼代表パートナー	古我 知史
外部委員	株式会社サイバーエージェント 採用育成部マネージャー	小澤 政生
外部委員	がんこフードサービス株式会社 取締役副社長	新村 猛
外部委員	大阪市立大学大学院経営学研究科 准教授	山田 仁一郎
外部委員	サービス産業生産性協議会 事務局長	湯浅 勝浩
内部委員	京都大学経営管理大学院 教授	原 良憲
内部委員	京都大学経営管理大学院 講師	山内 裕
内部委員	京都大学経営管理大学院 特定講師	鈴木 智子
内部委員	京都大学経営管理大学院 特定助教	平本 毅
事務局他	京都大学吉田地区文系部局UR A室 室長	小川 正昭
事務局他	京都大学経営管理大学院 若林研究室	桑原 徳子
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室	佐野 具子
事務局他	京都大学経済学研究科経済学専攻 博士後期課程	田原 慎介



議事録：

I. 議題

- (1) 今回の作業課題について
若林直樹教授から説明があった。
- (2) ハイサービス300選事業について（資料1）
湯浅勝浩氏から、サービス産業について・サービス産業生産性協議会についてハイサービス日本300選・今後の活動についての発表があった。
- (3) サイバーエージェントでの新規事業開発例について（資料2）
小澤政生氏から、新規事業への取り組みについての紹介があった。
- (4) プログラムの実施概要案について（資料3）
- (5) 開発4科目のシラバス案について（資料3）
授業実施概要と4科目の内容について、若林直樹教授から計画案が発表され、授業展開（曜日・時間帯・講義場所）につて、外部委員からの活発な意見、提案があった。
- (6) ケース開発について（資料4）
ケース教材作成について、若林直樹教授から資料4に基づいて説明があった。

(7) 研究費に関する打合せ

無し。次回委員会へ持越し。

(8) 今後の進め方（今年度日程調整）

次回（第3回）プログラム開発委員会の日程候補日について、決められた。

また、若林直樹教授から開催場所を大阪駅周辺とする案内があった。

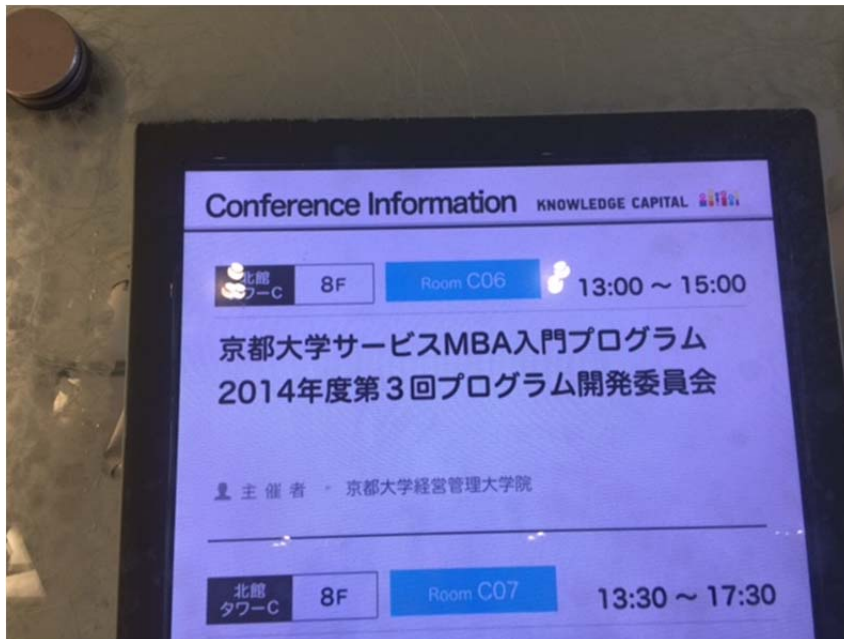
iii. 2014 年度第 3 回プログラム開発委員会

日時：平成 27 年(2015 年)3 月 16 日（月）午後 1 時～3 時

場所：グランフロント大阪ナレッジキャピタルカンファレンスルーム c06

出席者：

委員長	京都大学経営管理大学院 教授	若林 直樹
副委員長	京都大学経営管理大学院 教授	若林 靖永
外部委員	龍谷大学経営学部 准教授	秋庭 太
外部委員	株式会社チームクールジャパン 代表取締役兼代表パートナー	古我 知史
外部委員	がんこフードサービス株式会社 取締役副社長	新村 猛
外部委員	大阪市立大学大学院経営学研究科 准教授	山田 仁一郎
外部委員	サービス産業生産性協議会 事務局長	湯浅 勝弘
内部委員	京都大学経営管理大学院 教授	原 良憲
内部委員	京都大学経営管理大学院 特定教授	碓井 誠
内部委員	京都大学経営管理大学院 講師	山内 裕
内部委員	京都大学経営管理大学院 特定講師	鈴木 智子
内部委員	京都大学経営管理大学院 特定助教	平本 毅
事務局他	京都大学吉田地区文系部局 U R A 室 室長	小川 正昭
事務局他	京都大学経営管理大学院 大学院掛長	小屋敷 浩
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室長	櫻木 恵子
事務局他	京都大学経営管理大学院 若林研究室	桑原 徳子
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室	佐野 具子
事務局他	京都大学経済学研究科経済学専攻 博士後期課程	田原 慎介



議事録：

I. 議題

1. 授業実施と4科目の概要

(資料1)

- ・若林直樹教授から、授業日程・場所の確定等、授業展開についての説明があった。
- ・各科目の講義概要・評価について内部委員と外部委員の議論があった。

2. ケース教材の開発

(資料2、3)

- ・資料に基づき、若林直樹教授から今年度の報告と、次年度の予定が報告された。

3. Eラーニングシステム事例紹介

- ・新村猛氏から、がんこフードサービスでのE-ラーニングシステムの紹介を実際のサイトを投影しながら説明があった。

4. 今後の進め方

- ・若林直樹教授と委員メンバーの間で、募集開始前の5月と、講義開始前の9月にプログラム委員会を開催することが話し合われた。

II. 報告事項

- ・湯浅勝浩氏からサービス産業生産性協議会主催「日本サービス大賞」の応募受付開始の案内があった。参加者に資料配布があった。

- ・会議終了後、ナレッジキャピタルナレッジサロンの見学があった。
(参加自由)

■次回会議予定

2015年5月・9月(詳細未定)

2. 産学連携事業推進委員会の実施

a. 委員会実施の概要

産学連携事業推進委員会は、まず持ち回りで、本事業の主旨と各団体・企業の協力内容について、若林直樹委員から事前説明と持ち回り審議を行った。そして下記の日時に第1課委員会を開き、プログラム開発委員会により作成された授業案やプログラム事業案について検討を行い、改善を行った。

(1) 持ち回り審議の実施

下記の日時に、参加する企業・団体の担当者を訪問して持ち回り審議を実施した。京都大学からはすべて若林直樹教授が訪問し、実施した。そして、本事業の方向性について産業界委員会から高い評価を得るとともに、産業界側の社会人教育のニーズに関するフィードバックを得た。

訪問先	日・場所	用務内容
がんこフードサービス株式会社 副社長 新村猛氏	2014年11月20日 大阪市淀川区本社	プログラム説明・改善指導
三和実業株式会社 代表取締役会長 松本 孝氏	2014年11月21日 大阪市中央区本社	プログラム説明・改善指導
株式会社キャリアール・インターナショナル 代表取締役社長 田中 誠二氏	2014年12月19日 京都市中京区本社にて	プログラム説明・改善指導
日本小売業協会 専務理事 岡部 義裕氏	2014年10月23日 東京都千代田区協会	プログラム説明・改善指導
公益社団法人日本観光振興協会 人事育成担当部長 田中 剛氏	2014年12月18日 東京都港区協会	プログラム説明・改善指導
サービス産業生産性協議会 部長 野沢 清氏	2014年10月29日 東京都渋谷区協議会	プログラム説明・改善指導
株式会社サイバーエージェント 執行役員人事本部長 曾山 哲人氏	2014年12月5日 京都大学芝蘭会館	プログラム説明・改善指導
株式会社京阪流通システムズ 代表取締役社長 上野正哉氏	2014年12月1日 大阪市中央区本社	プログラム説明・改善指導

(2) 2014年度第1回産学連携事業推進委員会

- ・日時：2015年2月4日（水）午後1時～3時
- ・場所：京都大学 百周年時計台記念館2階 会議室IV

・概要：サービス産業生産性協議会野沢清氏より、ハイサービス日本 300 選事業の説明が行われて、日本の代表的なサービス企業が紹介された。そして、第 1, 2 回のプログラム開発委員会のカリキュラム案、プログラム案を検討し、産業界のニーズを元に改善することとなった。

b. 議事録

i. 2014 年度第 1 回産学連携事業推進委員会

日時：2015 年 2 月 4 日（水）午後 1 時～3 時

場所：京都大学 百周年時計台記念館 2 階 会議室Ⅳ

出席者：

委員長	京都大学経営管理大学院 院長	河野 広隆
コーディネーター	京都大学経営管理大学院 教授	若林 直樹
コーディネーター	京都大学経営管理大学院 教授	若林 靖永
外部委員	株式会社京阪流通システムズ 代表取締役社長	上野 正哉
外部委員	株式会社キャリアール・インターナショナル代表取締役社長	田中 誠二
外部委員	株式会社サイバーエージェント執行役員 人事本部長	曾山 哲人
外部委員	サービス産業生産性協議会 部長	野沢 清
外部委員	三和実業株式会社 代表取締役 会長	松本 孝
外部委員	公益社団法人日本観光振興協会人材育成担当部長	田中 剛
外部委員	日本小売業協会 専務理事	岡部 義裕
事務局他	京都大学吉田地区文系部局 U R A 室 室長	小川 正昭
事務局他	京都大学経営管理大学院 大学院掛長	小屋敷 浩
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室長	櫻木 恵子
事務局他	京都大学経営管理大学院 若林研究室	桑原 徳子
事務局他	京都大学経営管理大学院 企画室	佐野 具子



議事録：

I. 議題

(1) 本事業の 概要説明 《資料1》

- ・資料1に基づき、若林直樹教授から本事業の説明があった。

(2) ハイサービス300選企業の概要説明

- ・野沢清氏から、SPRING 設立の背景・ハイサービス日本 300 選・今後の活動について説明があった。
- ・300 選選考企業業種について、選考基準についての質疑応答があった。

(3) 本プログラムの実施概要について 《資料2》

(4) 本プログラムの主要科目について 《資料2》

- ・若林直樹教授から、授業展開案、各科目の概要についての説明があった。
- ・授業時間帯、場所についての議論があった。
- ・新規ブランド開発ワークショップのグループワークについての提案が、外部委員からあった。

(5) サービス講演シリーズとケース教材の作成について 《資料3》

- ・若林直樹教授から、目標値、ケース教材概要について説明があった。
- また、今年度開催された「京都大学おもてなし経営講演会シリーズ」の報告があった。

(6) その他

- ・若林直樹教授から、来年度「産学連携事業推進委員会」開催日程について連絡があった。

第1回：2015年5月開催予定

第2回：2016年2月開催予定

3. 本年度のカリキュラム改善案

a. 概要

プログラム開発委員会、産学連携事業推進委員会の議論を経て、産業界のニーズに従い、次のような方向で、講義系3科目（「サービス経営論」、「サービス産業事例分析」、「ツーリズム産業論」（選択）、演習系1科目（「新規サービスブランド開発ワークショップ」）のシラバスの基本案をまとめた。なお、開講時間、時期については、実施場所等の調整を経て、平成27年度（2015年度）に詳細を決定することとした。

b. シラバス概要案

（1）サービス経営論

（a）担当：実務家を含めた複数教員

（b）授業の概要・目的

サービスは、顧客の価値と一緒に作り出すビジネスである。そのために、サービスのマネジメントには、独自の経営原理が存在する。この授業では、サービスの本質、マーケティングの特性、サービスのデザイン、生み出す組織作り、イノベーションの仕組みについての基本的なマネジメントの考え方を理解する。ここでは、サービス事業戦略企画能力、サービスマーケティング基礎、サービス事業IT活用能力の基礎を理解する。

（c）授業計画と内容

サービスにまつわる経営論について、京都大学サービス価値創造プログラム所属教員を中心に、オムニバス形式で、開講する。

i. サービスとは何か

1. サービスとそのマネジメント

2. サービスの生産性

ii. サービス・マーケティングの基本

3. サービス・マーケティング（1）

4. サービス・マーケティング（2）

5. 顧客満足度の分析

iii. 顧客の価値と一緒に作る

6. 顧客との共同での経験デザイン

7. サービスのデザイン

iv. サービスを生み出す組織のマネジメント

8. サービス組織における人的資源管理

9. プロデューサーとその役割

v. サービスを創造する

10. サービスにおける新規事業開発

11. サービスにおけるIT戦略

12. サービスのイノベーション

vi. 代表的サービス産業でのサービス・マネジメント・モデル

13. 流通産業でのサービス・マネジメント

14. ツーリズム産業のサービス・マネジメント

15. ヘルスケア産業のサービス・マネジメント

(d) 履修要件

特になし。

(e) 成績評価の方法・基準

各回の基本項目の理解度テスト及び小レポート

(f) その他

教科書は使用しない。参考書等は授業中に紹介する。講義についてはEラーニングサイトで復習、補修が可能。

(2) サービス産業事例分析

(a) 担当：実務家を中心とした複数教員

(b) 授業の概要・目的

サービスのビジネスモデルは刻々と進化し、国際的な競争を行っている。国際的な視野を持ち、サービス先進事例、特におもてなしのあり方に関する情報収集と分析能力を高めることが、国際的な競争力や生産性を高める上で必要である。代表的なサービス経営事例に関して、経営者や現場担当者から講演をしてもらい、そのビジネスモデルの特徴と競争力を分析する。E-learning 教材や海外の先進事例も用いる。

ここでは、サービス先進事例分析能力の獲得を目指す。

(c) 授業計画と内容

まず、先進事例を分析する能力の基礎であるケースメソッドの基本的なやり方を学ぶ。そのあと、経済産業省「おもてなし経営企業選」、サービス産業生産性協議会「ハイサービス日本 300 選」企業などを含めた日本を代表する先進サービス事業を展開している実務家より、そのビジネスモデルの特徴と事業実施の実践についてのオムニバス講演を14回程度行う。

i. ケース分析とは

ii. 代表的サービス企業のビジネスモデル

講演予定企業は下記の通り。

イオン株式会社

Leave a Nest Co. Ltd.

がんこフードサービス株式会社

サイバーエージェント

リクルート

ワタベウェディング

H2O リテリング

全日空

ライフネット生命

愛媛トヨタ自動車販売など

iii. まとめ

(d) 履修要件

特になし。

(e) 成績評価の方法・基準

各回の基本項目の理解度テスト及び小レポート

(f) その他

教科書は使用しない。参考書等は 授業中に紹介する。講義についてはE ラーニング
サイトで復習、補修が可能。

(3) ツーリズム産業論

(a) 担当：実務家を中心とした複数教員

(b) 授業の概要・目的

ツーリズム産業のトップマネジメントや学識経験者を客員講師として招聘し、理論面
とともに実務面からもツーリズム産業の実態を理解し、今後のツーリズム産業のあ
り方を論じることを目的とした講義を展開する。

21 世紀に入り、旅行者のニーズ変化、旅行スタイルが大きく変わる中で、関連業界
はもとより、観光地などの旅行サービスの供給構造にも大きな変化がみられる。「ニ
ューツーリズム」と呼ばれるエコ・ツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツー
リズム、産業観光等新しい形態が生まれている。まさに産業界全体が曲がり角と言
える状況を迎えており、これに対応できる人材育成を目指す。 E-learning 教材や海
外の先進事例も用いる。

ここでは、ツーリズム産業革新能力の基礎の獲得を目指す。

(c) 授業計画と内容

以下、すべて予定で、変更の可能性あり

各回の予定

- 1 ガイダンス
- 2 ゲスト：地方自治体関係者
- 3 ゲスト：日本政府観光局
- 4 ゲスト：大規模旅館 会長
- 5 ゲスト：LCC エアライン 社長
- 6 ゲスト：長距離バス会社 社長
- 7 ゲスト：航空会社 幹部
- 8 ゲスト：旅行会社 幹部
- 9 ゲスト：WEB 旅行会社 幹部
- 10 ゲスト：旅行関連研究所 研究員
- 11 ゲスト：地域づくり団体 代表
- 12 ゲスト：国際展示会場 館長
- 13 ゲスト：テーマパーク 幹部
- 14 ゲスト：観光業界著名人・学者
- 15 期末まとめ

(d) 履修要件

特になし。

(e) 成績評価の方法・基準

各回の基本項目の理解度テスト及び小レポート

(f) その他

教科書は使用しない。参考書等は 授業中に紹介する。講義についてはE ラーニング
サイトで復習、補修が可能。

(4) 新規サービスブランド開発ワークショップ

(a) 担当：実務家を含めた複数教員

(b) 授業の概要・目的

総務省 2012 年の経済センサスによれば、サービス業全般に 7 % 事業所減で、新規事業開発能力不足が見られる。新規のサービスブランド企画を実習ケースにして、ビジネスプランを作成する基本プロセスを経験し、新規事業開発プロセスを理解する基本的能力の育成をする。

(c) 授業計画と内容

4 日間の演習形式で、グループに分かれて、新しいサービスブランドを立ち上げるビジネスプラン作りを体験する。

- 1) 目的：4日間でブランドとなる新たなサービス事業の開発行う。
- 2) 特色：事業開発手法の講義とチーム実習を中心に、事業開発過程体験。
- 3) チーム実習手法：チームを編成して、新規事業開発を実習。
- 4) ケースメソッド：代表的新規事業開発事例に基づく討議中心
- 5) 講師陣による指導：市場性・規模性他のチェック項目等を踏まえた事業計画指導。
- 6) 新規事業投資決定経験：現職ベンチャー・キャピタリストから投資決定評価と指導

次のスケジュールで実施する。

第1日：事業開発概論とチーム構築

第2日：事業計画作成とケース議論

第3日：事業仮説の作成と展開

第4日：投資決定と事業計画発表

(d) 履修要件

特になし。

(e) 成績評価の方法・基準

各回の基本項目の理解度テスト及び小レポート

(f) その他

教科書は使用しない。参考書等は授業中に紹介する。講義についてはEラーニングサイトで復習、補修が可能。

4. サービス経営学大学院教育の動向分析

(1) サービス関連の大学院社会人教育の代表的な国際動向

サービスビジネスは、消費者の感覚やビジネスモデルの変化が激しく、グローバル化も進んでいるので、近年ますますビジネススクール教育の必要性が高まり、そうした面での大学院教育の対応が求められている。サービスに関する国際競争力を持つには、サービス経営学について体系的に学び、産学連携で実践的なマネジメント能力を構築する経営管理修士（MBA）大学院教育プログラムの整備が必要となっている。そして、近年は、社会人が、短期間に、特定のビジネス領域についての研修を集中的に行うことのニーズが世界的に拡大している。そうした面で、短期集中型の社会人研修講座である Executive MBA コース（経営学修士（専門職）学位取得コース）や短期集中研修セミナーが続々と開設されている。企業実務家向けの短期研修プログラムの開発も進めている。さらに、ハーバード大学ビジネススクールの近年のビジネススクール教育プログラム研究によれば、企業の経営者や経営者候補であるエグゼクティブを短期間（3ヶ月から6ヶ月程度）で、より現代の実務動向への研究に結びつけた形で研修を行うエグゼクティブMBA教育プログラムが、現代のビジネススクールの主流となっている¹。サービス経営学の大学院プログラムもこうしたサービスのエグゼクティブMBA教育プログラムや短期研修プログラムの開発が主となっている。京都大学経営管理大学院では、こうした研究調査に基づき、大阪商工会議所、京都商工会議所及びその主要サービス企業と共に、その会員企業向けの短期社会人講座「京都大学サービスMBAプログラム」を2015年秋より開発提供する予定となった。こうした意識で、本プログラムでのカリキュラム開発の動向についての分析を行った。その代表的な事例として、①専門職大学院教育プログラム型、②社会人向短期集中研修セミナーについて検討してみた。①の代表事例として、米国コーネル大学、中央フロリダ大学の例を取り上げてみたい。②の事例として、シンガポール経営大学サービスエクセレンス研究所の例を取り上げてみたい。

(2) 優良事例の研究

A. コーネル大学ホテルスクール²

1) 概要

- ・ 名称：CORNELL UNIVERSITY SCHOOL OF HOTEL ADMINISTRATION
- ・ プログラム名称：Master of Management in Hospitality（MMH）
- ・ 所在地：アメリカ合衆国ニューヨーク州イサカ

¹Datar, Srikant et al., 2010, *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, ch.2.

² この概要の作成に当たっては、田尾桂子氏にご協力いただいた。以下、中央フロリダ大学も同様。またコーネル大学ホテル大学院の事例については、卒業生の川井徹也氏、吉田直子氏に資料情報提供をして頂いた。

- ・創設：1922 年（ビジネス・スクールの創設は 1973 年）
- ・在籍学生数：ビジネス・スクール（MMH）約 60 名
- ・教員数：約 60 名（常勤）、約 10 名（非常勤）

2) スクールの概要

コーネル大学ホテル・スクールの Master of Management in Hospitality（以下、MMH プログラムと記す）は、ホスピタリティ産業に特化した大学院として唯一 AACSB(The Association to Advance Collegiate Schools of Business)から正式に認可を受けている大学院である。ホスピタリティ産業の成長と競争力の獲得のためには管理職の養成が必要だとの考えからスタートしたプログラムは、創設以来、実業界とスタットラー財団から資金援助を受けて運営されており、実質的には、財務面・運営面ともにコーネル大学からは独立している。

MMH プログラムが創設された 1970 年代は、ホスピタリティ産業においてチェーン化が著しく進行していた時期に重なる。したがって、プログラムの内容も複数店舗をいかに管理するか教育に主眼が置かれていた。現在は、ホスピタリティ産業を取り巻く環境変化に対応して、不動産や財務、IT（情報通信技術）に関する教育を強化している。プログラムの名称も、より経営を重視していることを反映して、「Master of Professional Studies in Hotel Administration」から「Master of Management in Hospitality」に改められた。およそ半数が米国外からの留学生であるビジネス・スクールの学生は、プログラム修了後、ホスピタリティ産業のリーダーとして世界各地で活躍している。

3) カリキュラムの基本的な学習目的

MMH プログラムは、MBA と同等のビジネススキルを備え、さらに、ホスピタリティ産業特有の分野である料飲管理や施設開発、不動産投資などにも精通した人材を育成することを目標としている。カリキュラムは毎年 5 月にスタートし、13 カ月間（3 学期）の教育を受ける。2004 年度入学者までは 2 年制プログラムであったが、2005 年度には 1 年制プログラムに変更された。

カリキュラムは、理論と実務の同時進行を強く意識した内容である。サービス・スタッフを養成するのではなく管理経営者を育成する目的から、ホスピタリティ産業の経営者として適切な意思決定が行なうためのトレーニングが豊富な学習内容である。MMH プログラムは、ホスピタリティ産業のリーダーから助言を受け、実業界に必要

図表 B-I-1

コーネル大学ホテル大学院



とされるスキルや能力をつねに確認しながら、カリキュラムを柔軟に更新してきた。近年は、ホテルビジネスに関わる人材にとって不動産の知識は不可欠という認識から、財務的資産としてホテルを理解するための科目が著しく増加している。

4) 基本的な科目の編成

2014 年度における MMH プログラムの科目編成は以下の通りである。

①必修科目

入学を許可された学生は、キャンパスで授業が始まるまでの期間、オンライン授業準備コース(online pre-courses)を受講する。オンラインコースで受講するのは、「財務管理(Financial Management)」、「財務報告書の分析(Financial Statements)」、「統計を用いた意思決定(Statistical Decision Making)」の 3 科目である。

修了要件単位数は、合計 48 単位である。必修科目から 29 単位、専門科目から 15 単位、自由選択科目 4 単位を履修しなくてはならない。学生は、これらの 48 単位の履修とともに、各学期に行なわれる「キャリア開発プログラム(Professional Development Program)」と、冬期休暇中に実施される「実地研修(Externship)」に参加する（図表 B－I－2）。

図表 B－I－2 MMH プログラムの修了要件

必修科目(Required core course credits)	29 単位	+	キャリア開発プログラム Professional Development Program
専門科目(Concentration elective credits)	15 単位		
自由選択科目(Free elective credits)	4 単位		エクスターンシップ（実地研修） Externship
計 48 単位			

MMH プログラムの必修科目を、図表 B－I－3 にまとめた。一般的ビジネス・スクールの MBA プログラムと大きな違いはなく、分析能力やコミュニケーション能力の向上を目指した科目構成である。しかしながら、MMH プログラムの最大の特徴は、授業で取り上げられる事例の多くがホスピタリティ産業だということである。また、ホスピタリティ産業界で活躍する人材から就職に関するアドバイスを受ける「リーダーシップ育成プログラム(HADM7970-Leadership Development Program)」や「キャリア開発(Professional Development)」などの科目も必修である。

図表B-I-3 MMH プログラムにおける必修科目

	単位数
Semester I (a)	5月-7月
コーポレート・ファイナンス HADM7230-Corporate Finance	3
管理会計 HADM7240-Managerial Accounting	3
キャリア開発 Professional Development	-
Semester I (b)	7月-8月
オペレーション・マネジメント HADM7030-Operations Management	3
サービス・マーケティング HADM7430-Marketing Management for Services	3
リーダーシップ育成プログラム HADM7970-Leadership Development Program (LDP)	1
Semester II	8月-12月
専門科目 Concentration Electives	5
自由選択科目 Free Electives	2
経営者によるレクチャー・シリーズ HADM6100-MMH Distinguished Lectures Series	1
組織論 HADM7110-Organizational Behavior	3
施設の開発と立案 HADM7510-Properties Development and Planning	3
マネジメント・コミュニケーション HADM7610-Management Communication	3
キャリア開発 Professional Development	-
Intersession	12月-1月
エクスターンシップ（実地企業研修） Externship	-
グループ・プロジェクト HADM7950-Master Class	1 (自由参加)
Semester III	1月-5月
専門科目 Concentration Electives	10
自由選択科目 Free Electives	2
人的資源管理論 HADM7820-Human Resources Management	3
ホスピタリティ産業における競争戦略 HADM7144-Competitive Strategies for the Hospitality Industry	3

②専門科目の特徴

2 学期目(Semester II)以降は専門コースに分かれ、各コースが設定する科目を履修する。コースは、「マーケティング専攻」、「オペレーション/レベニュー・マネジメント専攻」、「不動産ファイナンス専攻」の他に、いずれにも該当しない学生のために「自由選択コース」がある（図表B－I－4）。以下に、各専門コースの特徴と科目をまとめた。

図表B－I－4 MMHにおける4つの専門コース



(a)マーケティング専攻

マーケティング専攻は、おもに、ホテルやクルーズ会社、旅行会社、レストラン、マーケティング会社で、マーケティングやコンサルティング業務、あるいは、市場調査に携わりたいと考える学生のためのコースである。マーケティングの基本を習得し、IT（情報通信技術）やソーシャルメディアの発達など市場を取り巻く環境変化についても理解を深める。マーケティング基礎科目から9科目以上に加え、マーケティング補完科目および基礎科目から6単位以上を履修する。

図表B-I-5 マーケティング専攻の履修科目

マーケティング基礎科目 Marketing Enrichment	単位	マーケティング補完科目 Complementary Skills	単位
市場調査 (HADM 3430- Marketing Research)	3	コーポレート・コミュニケーション (HADM 3640- Corporate Communication)	3
ホスピタリティ商品の販売 (HADM 4420- Understanding and Managing Hospitality Sales)	3	ホスピタリティ産業における起業入門 (HADM 4144- Introductory Hospitality Entrepreneurship)	3
ホスピタリティ商品の価格付けと分析 (HADM 4460- Hospitality Pricing & Analysis)	3	起業のためのビジネス・プラン (HADM 4145- Developing a Hospitality Entrepreneurship Business Plan)	3
ホスピタリティ産業における流通 (HADM 4470/6470- Managing Hospitality Distribution)	3	ホスピタリティ産業における不動産開発 (HADM 4570-Project Management for Hospitality Real Estate Development)	3
グローバル・マーケティング (HADM 6405- International Marketing)	3	イールド・マネジメント (HADM 6050- Yield Management)	3
顧客のサービス経験とマーケティング (HADM 6450- Services Experience Management and Marketing)	3	レストランのレベニュー・マネジメント (HADM 6060- Restaurant Revenue Management)	3
消費者行動 (HADM 6470- Consumer Behavior)	3	ホスピタリティ産業とフランチャイズ (HADM 6101- Franchising in the Hospitality Industry)	3
ホスピタリティ産業とメディアの発達 (HADM 6471- Hospitality Marketing with Evolving Media: Social, Mobile, and Search)	3	ホスピタリティ産業における交渉 (HADM 6110- Negotiations in the Hospitality Industry)	3
ブランド管理 (HADM 6480- Brand Management)	3	起業と経営 (HADM 6130- Entrepreneurial Management)	3
マーケティング・コミュニケーション (HADM6490-Integrated Marketing Communications)	3		

(b) オペレーション専攻/レベニュー・マネジメント専攻

ホテルやレストラン、カジノ、スパなどの運営プロフェッショナルを養成するコースである。オペレーション専攻とレベニュー・マネジメント専攻に分かれて科目を履修する。いずれの専攻であっても必修科目から2科目を履修する必要があるが、それ以外は各自の進路に合った科目を履修する。

図表B-I-6 オペレーション専攻/レベニュー・マネジメント専攻の履修科目

必修科目(2科目以上)			
レベニュー・マネジメント (上級) (HADM 6000 -Advanced Revenue Management)	2	レストランのレベニュー・マネジメント (HADM 6060-Restaurant Revenue Management)	2
イールド・マネジメント (HADM 6050- Yield Management)	3	ホスピタリティ企業の運営とコンサルティング (HADM 6070- Hospitality Operations and Consulting)	3
レベニュー・マネジメント専攻 Revenue Management Specialization		オペレーション専攻 Operations Management Specialization	
データ分析 基礎 (HADM 3740- Fundamentals of Database Management and Data Analysis)	3	レストランの経営 (HADM 3350- Restaurant Management)	3
ホスピタリティ商品の価格付けと分析 (HADM 4460- Hospitality Pricing and Analysis)	3	レストランの起業 (HADM 4301- Restaurant Entrepreneurship)	3
ホスピタリティ産業における流通 (HADM 4470- Managing Hospitality Distribution)	3	ケータリングとイベントの運営 (HADM 4340- Catering and Special Events Management)	3
情報処理 (HADM 4760-Visual Basic for Applications:End-User Programming)	3	レストランの開発 (HADM 4510- Restaurant Development)	3
ビジネス・モデリング上級 (HADM 4770/6770- Advanced Business Modeling)	2	フードサービスの設備設計 (HADM 4530- Foodservice Facilities Design)	4
データ分析 (HADM 6010- Data Driven Analytics)	3	スパおよびスパ併設ホテル・リゾートの経営 (HADM 6020- Spa and Spa Hotel and Resort Development and Management)	3
ホスピタリティ産業における交渉 (HADM 6110-Negotiations in the Hospitality Industry)	-	サービスのクオリティ管理 (HADM 6030- Quality Systems and Processes)	3
自主研究 (HADM 6990- Graduate Independent Research)	1-4	カジノ運営入門 (HADM 6080 -Introduction to Casino Operations)	1
データ分析 (ジョンソン MBA の科目履修) (NBA 6390- Data Driven Marketing)	-	航空産業のサービスと経営 (HADM 6090-Airline Service and Management)	3
-		グローバル経営 (HADM 6160- International Management)	3
-		ケース・スタディ (レストラン経営) (HADM 6310- Case Studies in Restaurant Management)	3

(c) 不動産ファイナンス専攻

不動産ファイナンス専攻は、ホテル不動産投資信託やファンドのアセット・マネージャー、ウォール・ストリートの企業財務分析専門家や融資の専門家、あるいは、独立してホテルを開発しようと計画している学生などを対象にしている。必修科目 6 単位のほか、基礎科目から 6 単位以上、補完科目から 3 単位以上を取得することが求められる。

図表 B-I-7 不動産ファイナンス専攻の履修科目

必修科目 (6 単位)			
不動産の基本 (HADM6200 Principles of Real Estate)	3	ホスピタリティ産業の不動産ファイナンス (HADM6210 Hospitality Real Estate Finance)	3
不動産基礎科目 (6 単位以上) Real Estate Enrichment		不動産補完科目 (3 単位以上) Complimentary Skills	
レストラン開発 (HADM 4510 Restaurant Development)	3	ホスピタリティ企業の設備設計 (HADM 3510 - Hospitality Facilities Design)	4
ホテル開発 (HADM 4570 - Hotel Development)	3	不法行為とリスク管理 (HADM 3860 - Tort Law and Risk Management)	3
不動産法 (HADM 4870 - Real Estate Law)	3	税と意思決定 (HADM 4220- Taxation and Management Decisions)	3
ホスピタリティ・アセット・マネジメント (HADM 6220 - Hospitality Asset Management)	2	フードサービスの設備設計 (HADM 4530: Food Service Facilities Design)	3
証券化と金融商品 (HADM 6250 - Securitization and Structured Financial Products)	3	ビジネス・モデリング上級 (HADM 6770 - Advanced Business Modeling)	2
不動産開発 (HADM 6255 - Real Estate Development)	3	ホスピタリティ産業とフランチャイズ (HADM 6101- Franchising in the Hospitality Industry)	3
不動産ファイナンスと投資 (HADM 6280 - Real Estate Finance and Investments)	3	ホスピタリティ産業における交渉 (HADM 6110 - Negotiations in the Hospitality Industry)	3
証券・ファンド投資 (HADM 6271- Investment in RE Securities & Funds)	3	財務分析 (HADM 6240- Analysis of Financial Statements)	3
不動産開発の手順 (都市計画研究科科目) (CRP 5320 – Real Estate Development Process)	3	コーポレート・ファイナンス上級 (HADM 6260 - Advanced Corporate Finance)	3
交渉と紛争解決 (産業労働関係学研究科科目) (ILROB 5790 - Negotiation and Conflict Resolution)	3	債券投資分析 (HADM 6270 - Fixed Income Analysis)	3
財務諸表分析 (ジョンソンビジネススクール科目) (NBA 5061 - Comprehensive Financial Statement Analysis)	3	事業経済性評価の方法 (HADM 6275- Valuation)	3
投資とポートフォリオ管理 (ジョンソンビジネススクール) (NBA 5420 – Investment and Portfolio Management)	3	投資分析とポートフォリオ管理 (HADM 6290 - Investment Analysis and Portfolio Management)	3

持続可能なグローバル企業（ジョンソンビジネススクール） (NBA 6030 - Global Sustainable Enterprise)	1.5	ホスピタリティ産業における持続可能な企業 (HADM 6500/6501- Sustainable Global Enterprise in the Hospitality Industry: Practicum)	4
交渉術（ジョンソンビジネススクール科目） (NBA 6660 Negotiations)	3	計量経済学入門（応用経済学研究科科目） (AEM 4110- Introduction to Econometrics)	3
デリバティブ入門（ジョンソンビジネススクール科目） (NBA 6730 – Introduction to Derivatives, Part I)	1.5	-	

（d）自由選択コース

自由選択コースの学生は、MMH および学部プログラム（HADM4000 以上）から 15 単位以上、科目を履修する。

③実践的技能を習得するための科目

MMH プログラムは、基本的には座学が中心である。ホテル・スクールの学部生は、隣接するスタットラー・ホテルにおいて、宿泊や料飲などのオペレーションを実地に体験する。また、学内の調理施設では、調理実習科目を履修することもできる。MMH プログラムの学生もこれらの科目を履修することは可能であるが、大学院での実践的プログラムの中心は、実在するホテルに対して行なうコンサルティング業務である。授業では、チーム・プロジェクトとして、授業で得た知識や理論を活用しながら現実の経営課題に取り組むことが多い。例えば、特定のホテル開発案件について、市場分析や人件費率計算を行ない、経営の課題を明らかにする。そして、課題や解決策をホテルの総支配人やホテル・オーナーに示し、実務家とともに議論するのである。

学部科目の「ワイン入門（HADM4300 Introduction to Wine）」は、MMH プログラムの学生も履修することが多いホテル・スクールの人気科目である。学生は、コーネル大学特製のワイングラスを持参し、ワイン・テイスティングを行う。毎学期、約 700 人が受講している。

（4）サービス経営に関する科目

MMH プログラムの授業では、ホスピタリティ産業が事例として取り上げられることが多いことは前述した通りである。2 学期目以降の専門科目では、さらにホスピタリティ産業にフォーカスした科目が幅広く提供されている。とくに、オペレーション専攻/レベニュー・マネジメント専攻であれば、レストラン、ケータリング・サービス、スパ、航空産業などに特化した科目を履修することになる。ホスピタリティ産業に特徴的な経営課題を取り上げた科目も豊富である。例えば、イールド・マネジメント(Yield Management) やレストランのレベニュー・マネジメント (Restaurant Revenue

Management)、顧客のサービス経験とマーケティング(Services Experience Management and Marketing)、フランチャイズ(Franchising in the Hospitality Industry)などの科目である。他にも、ホスピタリティ企業を対象にした不動産投資に関する科目や、マネジメント契約やフランチャイズ契約の締結に必要な交渉術(Negotiations in the Hospitality Industry)などの科目も履修できる。

5) 産学連携科目の内容

産業界との連携は、MMH プログラムにおいて非常に活発である。コーネル大学ホテル・スクールは、卒業生、修了生の結束が強いことでも知られており、世界各地に活動的な「コーネル会(Cornell Hotel Society)」が存在する。また、現役の学生が卒業生を招待する「エズラ・コーネル」も毎年開催されている。ホテル・スクールには、ホスピタリティ産業に携わる実務家が年間およそ 250 人来校しており、現役学生のメンターとして個人的に相談に乗ったり、授業のゲストスピーカーとして登壇している。

MMH プログラムで提供される主要な産学連携プログラムを、以下に記した。

a) Dean's Distinguished Lecture Series

1928 年に、「Lectures on Hotel Management」という名称でスタートした伝統ある科目である。秋学期開講科目であり、毎週、ホスピタリティ産業のリーダーや今後活躍が期待されるベンチャー企業のリーダーなどがゲスト・スピーカーとして招聘されてきた。他学部生や地域住民も聴講でき、講演終了後は、コーヒー・アワーが設けられている。ゲスト・スピーカーのおよそ半数は、ホテル・スクールの卒業生か修了生である。マリオットやハイアットなど主要なホテル企業の経営者や話題のカリスマシェフなど業界の著名人をはじめ、近年では、不動産投資信託や不動産投資の専門家が講演を行なうことも多い。2014 年に登壇したゲスト・スピーカーは、以下である（図表 B-I-8）。

図表B-I-8 2014年度に登壇したゲスト・スピーカー

ゲスト・スピーカー	所属	業種・役職
Mr. Harry Macklowe	Macklowe Properties	不動産開発・創業者
Mr. Ronald T. Harrison	Marriott International	ホテル運営・建築部門代表
Mr. J. Allen Smith	Four Seasons Hotels & Resorts	ホテル運営・CEO
Mr. Rob Rush	LRA Worldwide	サービスコンサルティング・創業者
Mr. Harris Rosen	Rosen Hotels & Resorts, Inc.	独立系ホテルチェーン・代表
Mr. Keith Barr	Intercontinental Hotels Group	ホテル運営・グローバル戦略担当
Mr. Anthony Turano	Turano Baking Company	製パン・代表
Ms. Maribeth Bisienere	Walt Disney Parks & Resorts	テーマパーク・副社長
Mr. Kevin Jacobs	Hilton Worldwide	ホテル運営・副社長兼最高財務責任者
Mr. Da Dong Ma	Shanghai Gu Yin Real Estate Company	不動産投資・創業者
Mr. Teddy Zhang	HUBS1	ホテルオンライン予約・創業者
Ms. Stacy Fischer-Rosenthal	Fischer Travel Enterprises	ラグジュアリー旅行・代表
Ms. Angella M. Reid	The White House	ホワイトハウス管理責任者

b) Dean's Discussion Forum in Hospitality Management

MMH プログラムの学生には、前述の Dean's Distinguished Lecture Series 講演会の後、ゲスト・スピーカーとのより親密な交流の時間が与えられる。それが、この科目である。20 名前後の学生がゲスト・スピーカーと質疑応答を交わし、産業の課題について議論する。

c) Leadership Development Program

2 日間にわたって行なわれる、リーダーシップ能力を開発することを目的にした科目である。MMH の学生は、グループに分かれチームで活動するが、その過程を実業界のリーダーたちが観察する。2 日目に、これらの活動内容に関して面談が行なわれ、評価が与えられる。学生にとっては、チームワークやリーダーシップ、プレゼンテーションについて、建設的助言が得られるとともに、進路や将来のキャリアプランについて相談できる貴重な機会になっている。

d) Professional Development

学生の就職活動支援を目的とする科目である。学生は、ホテル・スクールの教員やスタッフ、キャンパスを訪れた産業界のリーダーと話し合いながら、将来希望する職種に求められる知識や技能を理解し、対策を立てる。履歴書の書き方や求人情報の収集方法についても指導される。

e) MMH Externship

冬期休暇中に行なわれる実地研修であり、必修科目である。通常、学生は、指定された企業に 2 週間以上滞在し、実際のプロジェクトに参加する。ホスピタリティ企業の意思決定がどのように行なわれ、また、戦略がどのように執行されるのか、学生が直接体験するための科目である。

図表 B-I-9 過去に行なわれた研修 (テーマと研修先)

テーマ	場所 (研修先)
レベニュー・マネジメント	J.W. Marriott Bangkok (Thailand); Outrigger Enterprise (Hawaii); The Dorechester Collection (London)
オペレーション	Breakers in Palm Beach (Florida)
マーケティング	Carnival Cruise Lines (Florida)
商品開発	National Restaurant Association (Washington, D.C.)
アセット・マネジメント	Panpacific Hotels Group (Singapore)
不動産ファイナンス	Four Seasons Singapore; Intercontinental Hotels Group in Atlanta (Georgia); Kumsung Baekjoe Company (South Korea)

f) MMH Master Class

任意参加の科目であり、冬期休暇中の 3 日間で行われる。卒業生がマネージャーを務めるホスピタリティ企業に身を置き、現場の経営者やスタッフと様々な課題を話し合いながら、コンサルティングを行う。これまで、クルーズ会社やラスベガスのカジノ企業、高級レストランなどで実施された。例年、MMH プログラムの学生のおよそ半数が参加している。

(6) ターゲットとなる対象者

入学要件の 1 つが、実務経験 3 年以上であることから理解できるように、ホテルや旅行などホスピタリティ産業ですでに十分な実務経験があり、さらに高い職位を目

指す人材をターゲットにしたカリキュラムである。金融機関や不動産などホスピタリティとは異なる分野の経験者には、入学前までにホスピタリティ産業で1年以上就労することを推奨するなど実務経験を重視しており、ホスピタリティ産業における将来のリーダーをターゲットにする姿勢は明確である。

B. 中央フロリダ大学

1) 概要

・教育機関名：UNIVERSITY OF CENTRAL FLORIDA

ROSEN COLLEGE OF HOSPITALITY MANAGEMENT

・プログラムの名称：Master of Science in Hospitality and Tourism Management

・所在地：アメリカ合衆国フロリダ州オーランド

・創設：2004 年

・在籍学生数：学生総数 3,000 名（うち大学院生約 80 名）

・教員・スタッフ：約 80 名

図表B-I-10
中央フロリダ大学 ローゼン・カレッジ



ディズニーランドなどのレジャー施設や会議場、多様な宿泊施設や飲食店に囲まれた立地であるため、観光産業の最先端を学ぶことができる教育環境である。

広大なキャンパスには、200 席のダイニング・ルームとバーの他、ビールやワインの蒸留施設など実習施設が完備されている。学部には、イベント・マネジメント専攻(B.S., Event Management)、ホスピタリティ・マネジメント専攻(B.S., Hospitality Management)、レストラン・フードサービス専攻(B.S., Restaurant and Food Service Management)の3つの専攻がある。また、修士課程に加えて、フロリダ州では唯一、ホスピタリティ分野の博士課程(Ph.D., Hospitality Management)を有する大学院である。

2) カリキュラムの基本的な学習目的

ホスピタリティ産業全般に対する理解を深め、経営者に必要とされる知識と技術を習得することを目的としている。カリキュラムはホスピタリティ産業全般を扱っており、学習の対象は宿泊施設やレストランに限らず、テーマパークやアトラクション、イベントプランニングなどにフォーカスした科目も充実している点に特徴がある。学生は、論文選択コースと、コースワークのみで論文は執筆しないコース(nonthesis

option)に分かれて科目を履修する。研究活動も活発な大学院であるため、研究職に就くことや博士号取得を目指す学生には、修士論文の執筆が必須である。ホスピタリティおよび観光産業の経営者やリーダーを目指す学生は実務を重視したコースワークに取り組む。プログラムは2年制である。

3) 基本的な科目編成

いずれのコースを選択しても、修了には33単位が必要である。このうち18単位を必修科目から取得する。論文コースを選択した学生は、必修科目に加えて選択科目(9単位)と修士論文(6単位)を履修する。論文コースを選択しない学生は、選択科目から15単位を取得しなければならない。

①必修科目 (18単位)

修士論文の有無にかかわらず、必修科目から18単位を取得しなければならない。必修科目は、以下の通りである。

図表B-I-11 必修科目

必修科目 18単位		単位	
ホスピタリティとサービス組織 HMG 6245 Managing Hospitality and Guest Services Organizations		3	
ホスピタリティ企業の財務分析 HMG 6477 Financial Analysis of Hospitality Enterprises		3	
ホスピタリティ・観光の戦略マーケティング HMG 6596 Strategic Marketing in Hospitality and Tourism		3	
ホスピタリティ産業の人材開発 HMG 6228 Critical Issues in Hospitality Human Resources		3	
ホスピタリティ・観光の戦略的課題 HMG 6296 Hospitality/Tourism Strategic Issues		3	
ホスピタリティ・観光調査におけるデータ分析 HMG 6585 Data Analysis in Hospitality and Tourism Research		3	
論文コース(Thesis Option) 15単位	単位	論文なしコース(Nonthesis Option) 15単位	単位
ホスピタリティ・観光調査法 HMG 6586 Research Methods in Hospitality and Tourism	3	選択科目 (下記参照)	合計 15
修士論文 HMG 6971 Thesis	6		
選択科目 (下記参照) Electives chosen from the list below	合計6		

②選択科目

論文コースは、以下の選択科目から 9 単位を、論文なしコースは 15 単位を取得しなければならない。

図表 B－I－12 選択科目

選択科目	単位
フード・サービス・オペレーション FSS 6365 Management of Food Service Operations	3
宿泊施設の運営 HMG 6251 The Management of Lodging Operations	3
国際観光経営 HMG 6710 International Tourism Management	3
ホスピタリティ・観光調査法 HMG 6586 Research Methods in Hospitality and Tourism	3
ホスピタリティ産業のための訓練・開発 HMG 6227 Advanced Training and Development in the Hospitality Industry	3
ホスピタリティ起業論：コンセプト創出と資金調達 HMG 6291 Hospitality Entrepreneurship: Concept Creation to Capitalization	3
ホスピタリティと観光の情報通信技術 HMG 6446 Hospitality/Tourism Information Technology	3
バケーション・オーナーシップ・リゾートの販売戦略 HMG 6529 Vacation Ownership Resort Sales Management	3
デスティネーション・マーケティングの基礎 HMG 6566 Principles of Destination Marketing and Management	3
ホスピタリティ・観光産業のブランド管理 HMG 6533 Hospitality/Tourism Industry Brand Management	3
ホスピタリティ・観光の法と倫理 HMG 6608 Hospitality/Tourism Law and Ethics Seminar	3
ホスピタリティ・観光企業のフィジビリティ・スタディ HMG 6476 Feasibility Studies for the Hospitality/Tourism Enterprises	3
コンベンション・センターの経営 HMG 6319 Convention Center Management	3
ホスピタリティと観光のリスク管理 HMG 6636 Hospitality/Tourism Risk Management	3
レストラン経営のケース・スタディ HMG 6267 Case Studies in Restaurant Management	3
バケーション・オーナーシップ・リゾートの計画 HMG 6347 Advanced Vacation Ownership Resort Planning	3
コンベンションと会議の販売とサービス HMG 6528 Convention and Conference Sales and Services	3
旅と観光の経済 HMG 6707 Travel and Tourism Economics	3
観光産業の分析 HMG 6738 Tourism Industry Analysis	3

メガ・イベント HMG 6756 Mega-Events	3
イベント管理 HMG 6797 Event Administration	3
ホスピタリティ・観光企業における組織のコミュニケーション HMG 6247 Organizational Communication in Hospitality/Tourism Enterprises	3

③医学専攻学生（MD）のための科目編成

セントラル・フロリダ大学の医学部生は、本プログラムをダブル・ディグリー(double degree)として履修することができる。医学部生は、本プログラムで学ぶことにより、ホスピタリティやサービスの概念およびそのビジネス・モデルを理解し、医療現場で活かすことができる。修了要件単位数などは、ホスピタリティ・マネジメント専攻の大学院生と同じであるが、選択科目は上記に加えて、以下の2科目も履修することが可能である。

- 医療現場における心理面での課題 BMS 6050 Psychosocial Issues in Healthcare (4 単位)
- 研究方法と調査実習Ⅱ BMS 6911 Focused Inquiry and Research Experience II (5 単位)

4) サービス経営に関する科目

他大学のホスピタリティ・マネジメント専攻が、宿泊施設や料飲関係を対象にした科目を中心に提供しているのに対し、本プログラムは、ホスピタリティをより広義に捉え、幅広い領域をカバーした科目編成になっている。サービス経営に関しても、フロリダ州オーランドという立地特性を活かして、バケーション・オーナーシップ・リゾートやコンベンションの管理や販売戦略、さらにはイベント運営に特化した科目が提供されている。前述したように、医学部生がホスピタリティやサービス経営を理解するためのコースを特別に設置している点もユニークである。

5) 産学連携科目の内容

産業界、とくにオーランドの周辺企業から実務家がゲストスピーカーとして招聘される機会は多く、産学連携は活発に行なわれている。大学院生にとって、「ホスピタリティ・観光の戦略的課題(HMG 6296 Hospitality/Tourism Strategic Issues)」が、プログラムの集大成となる重要な科目という位置づけである。この科目を通じて、学生はホスピタリティ産業のリーダーに会い、実際の現場を想定した戦略を考案し、提示する。この科目で課される課題に取り組むためには、学際的知識や企業の管理職レベルの分析能力が必要であり、非常に高度な内容となっている。

6) カリキュラムの対象者

本カリキュラムの対象者は、他大学のホスピタリティ・マネジメント関係のプログラムに比べて多様である。ホテルなどの宿泊施設や外食産業において管理職クラスへ昇格を希望する学生や実務者ばかりでなく、イベントや会議場などの運営企業や医療、福祉の現場で指導的立場になる人材も対象にしている。いずれにしても、修了者は2~3年以内に管理職(senior management)に昇格していると報告されているように、ホスピタリティ産業のリーダー育成を目的としている。また、フロリダ州の企業に勤める人材や、フロリダ州に就職を希望する学生を最大のターゲットとしており、グローバルに活躍する人材育成と同時に、地元フロリダ州に貢献できる人材育成も重視している。

入学前の実務経験は必ずしも求められてはいないが、学部での専攻がホスピタリティ・ビジネスやビジネス専攻でない場合は、所定の科目（ゲスト・サービス関連の科目と会計科目）を履修しなければならない。

C. シンガポール経営大学サービスエクセレンス研究所

1) 概要

- ・教育機関名：Institute of Service Excellence at SMU
- ・プログラムの名称：企業実務家向け短期研修プログラム
- ・所在地：シンガポール
- ・創設：2010 年創設
- ・在籍学生数：無し。

2) プログラムの基本的な特徴

2010 年にシンガポール経営大学ビジネススクール内に設置された研究所であり、シンガポール政府の国家プロジェクトとして、サービス顧客満足度調査と経営能力向上を目指している。特にシンガポール顧客満足度指数調査は、この研究所の中心プロジェクトとなっている。また、産学コンソーシアムを持ち、数多くの企業会員を持っている。

3) プログラムの基本的な学習目的

シンガポールのサービス産業のサービス品質、顧客

図表B-I-13

シンガポール顧客満足度指数



(出典) シンガポール経営大学サービスエクセレンス研究所 HP

満足度の向上を目的にしているので、

産学連携でサービス研究教育プロジェクトを推進し、サービス企業の管理職、経営者のサービス管理能力を高める取組を行っている。そうした実務家向けのエグゼクティブ教育プログラムの開発を行っている。具体的には、短期研修プログラム、研修ワークショップ、シンポジウム、セミナーを提供している。

4) 主な対象者

これは、コンソーシアム加盟のサービス企業(シンガポールもしくは東南アジアに立地)の経営者、管理職である。政府のサービス産業開発政策プログラムである。あくまでも、社会人短期研修を中心としている。

5) 基本的な教育サービス

実務家向けのエグゼクティブ教育プログラムが中心で、2日から1週間程度の短期研修プログラムが主である。具体的には、管理職研修、サービスイノベーション、顧客経験、満足度分析、戦略、人事管理等の研修プログラムを提唱している。また、サービスの企画立案をするデザインワークショップを行っている。ここでは、満足度分析の成果やそれに基づく顧客経験デザインを一緒に作り込む過程を体験させる。

6) サービス経営学代表科目

企業研修に特化しているので、体系的な専門科目はない。特徴的な研修テーマとしては、サービス産業における管理職能力の特性、従業員との協力、アジア文化の分析がある。また、代表的な実践技能科目としては、満足度分析と応用や、顧客経験デザイン、満足度分析チャートの活用法などがある。

サービス経営学を代表する科目としては、管理職研修、サービスイノベーション、顧客経験、満足度分析、戦略、人事管理などがある。

Ⅱ．サービス経営学のビデオ教材開発

1．サービス経営論ビデオ教材開発のねらい

講義「サービス経営論」は、平成22年（2010年）度の京都大学経営管理大学院サービス価値創造専攻開設時から、サービス経営学の基本を学ぶ授業として展開されてきた。主には、サービス経営の特性、サービス・マーケティングの基本、サービス戦略のあり方、サービス組織の経営の特性、無形資産の管理、IT戦略活用、公共経営の特徴などを講義してきた。こうした教育内容について、社会人教育に対してEラーニングで活用し、サービス経営学の予習、復習、そして発展を支えるために、ビデオ教材化をはかることとした。また、将来的には、ビデオ教材を用いて、現在世界で主流となっている大学授業のMOOK型の授業の展開についても検討を行った。

平成27年度（2015年度）における講義「サービス経営論」は、社会人教育に対応するために、基礎編を心がけるカリキュラムのデザインへと改善することとなっている。そのために、平成26年度（2014年度）は、従来の高度な大学院での講義を収録して、どちらかというサービス経営学の発展編のビデオ教材化を意図した。つまり、平成26年度の基礎編を踏まえて、さらにサービス経営学の議論を深める受講者のために、応用編として位置づけるために、ビデオ教材化を行った。

2．シラバス、スケジュールとタイトル

平成26年度（2014年度）のサービス経営論は、サービス経営学の主要トピックを網羅した。大学院での授業であるので、専門的ではある。すでに述べたように、経営学理論、マーケティング論、戦略論、おもてなし論や公共サービスの経営論など幅広く含んでいる。特別講義として新興国を代表するベトナム経済のサービス科の特別授業をベトナム国家大学ハノイ校経済経営大学学長 Nguyen Hong Son 教授よりしてもらった。以下の14回のビデオ教材の作成を行った。

図表B－Ⅱ－1 収録を行った平成26年度サービス経営論のスケジュール

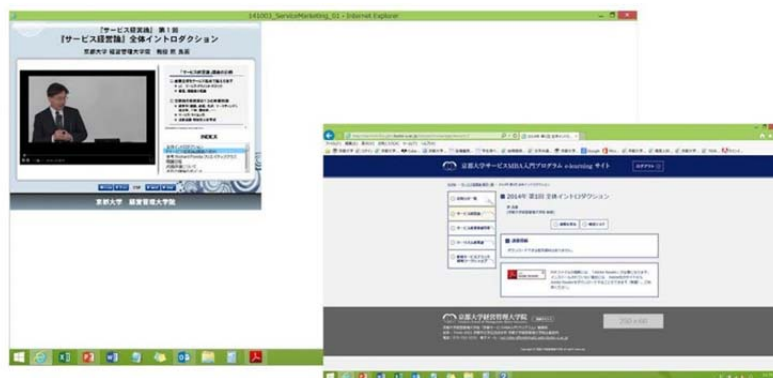
第1回	10月3日(金)	全体イントロダクション	原良憲教授
第2回	10月10日(金)	サービス・マーケティング1	若林靖永教授
第3回	10月17日(金)	サービス・マーケティング2	若林靖永教授
第4回	10月24日(金)	サービス無形資産管理	江尻良特別教授
第5回	10月31日(金)	サービス消費者行動論	鈴木智子特定講師
第6回	11月7日(金)	ベトナムにおけるサービス部門の発展：外資企業の投資機会について	ベトナム国家大学ハノイ校経済経営大学学長 Nguyen Hong Son 教授
第8回	11月14日(金)	サービス戦略論	梶山泰生教授
第9回	11月28日(金)	サービス問題解決思考	末松千尋教授
第10回	12月5日(金)	おもてなしサービス	前川佳一特定准教授
第11回	12月12日(金)	交通サービス経営	宇野伸宏准教授
第12回	12月19日(金)	サービス公民連携	石原克治特別教授
第13回	1月9日(金)	ITサービス・クラウド化社会	松井啓之教授
第14回	1月21日(水)	公共サービス、NPO	小林潔司教授
第15回	1月23日(金)	サービス組織	若林直樹教授

※第7回は、平成26年11月21日(金)に日本貿易振興機構総務部総務課課長北川浩伸氏より「日本のサービス産業：グローバル展開の背景と動向」も行ったが事情により未収録。

3. ビデオ教材の作成

この14回をサービス経営論発展編としてビデオ教材化した。そして、それをEラーニングサイトに平成26年度(2014年度)「サービス経営論」ビデオ教材として掲載した。

図表B－Ⅱ－2 サービス経営論のビデオ教材例



Ⅲ. 優良サービス経営企業事例ケース教材開発

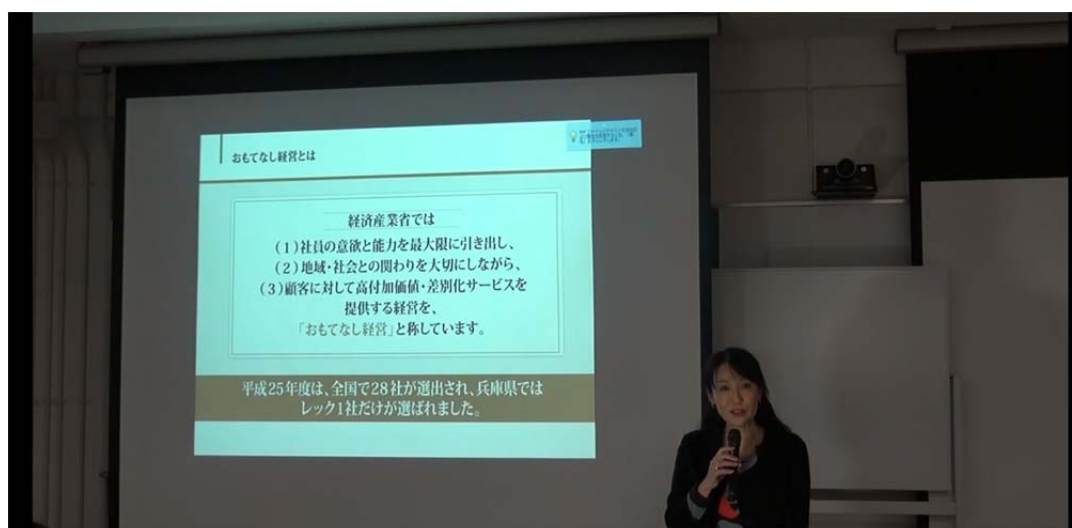
1. 優良サービス経営事例ケース教材開発のねらい

平成 27 (2015) 年度における「サービス産業事例分析」、「ツーリズム産業論」では、優秀サービス経営事例の実務担当者からの講演を、ビジネスケース教材化して、授業に活用することを目指している。平成 26 (2014) 年度は、その準備として、優秀サービス経営企業事例 8 社の実務化を招いて講演会を実施し、①ビデオ教材の作成とともに、②ケース教材の作成を 8 点実施することとした。そして、それを E ラーニングサイト（教員・受講者のみに利用制限）で利用することを行った。

2. おもてなし経営講演会シリーズの実施

平成 26 (2014) 年度は、優秀サービス経営事例のビデオ教材化、ビジネスケース教材化の準備として、経済産業省「おもてなし経営企業選」、サービス産業生産性協議会「ハイサービス日本 300 選」企業などの優秀サービス経営企業事例の 8 社の実務家を招いた「おもてなし経営講演会シリーズ」を、鈴木智子講師、若林直樹教授で主催した。以下は、その講演会シリーズの①ビデオ教材の作成とともに、②ケース教材の作成を 8 点実施することとした。そして、それを E ラーニングサイト（教員・受講者のみに利用制限）で利用することを行った。

図表 B-Ⅲ-1 第 5 回おもてなし経営講演会シリーズで講演する株式会社レック
代表取締役 高橋泉氏



図表B-Ⅲ-2 おもてなし経営会シリーズの企業及び講師

回	日付	企業名	実務家名
第1回	平成26年 10月30日 (木)	株式会社細尾	取締役 細尾真孝氏
第2回	11月20日 (木)	株式会社スーパーホテル	経営品質部 山本健策氏
第3回	11月27日 (木)	株式会社王宮 道頓堀ホテル	専務取締役 橋本明元氏
第4回	12月4日 (木)	ヨリタ歯科クリニック	院長 寄田幸司氏
第5回	12月11日 (木)	株式会社レック	代表取締役 高橋泉氏
第6回	平成27年 1月8日 (木)	三星テキスタイルグループ	代表取締役社長 岩田真吾氏
第7回	1月29日 (木)	株式会社リンクアンドモチベーション	執行役員 樫原洋平氏
第8回	2月24日 (火)	くもん学習療法センター	副代表 伊藤眞治氏

3. ビデオケース教材の作成

上記の8回の講演会についてすべての回で、ビデオケース教材を作成した。これを平成27(2015)年度からのサービス産業事例分析の関連ビデオ教材として活用することを考えている。

なお、こうしたビデオ教材の各回の概要については、巻末の「IV.『おもてなし経営講演会シリーズ』ビデオ教材の概要」に掲載した。

4. ケース教材の開発

また上記の8回の講演会についてすべての回で、ビジネスケース教材を作成した。これは、ハーバード大学ビジネススクールを中心としたビジネススクールの実務家教育で用いられているケースメソッドを用いたものである。基本的に、ある企業や事業でのビジネスモデルやそれに関する意思決定について、その文脈も含めて記述し、実務家出身や実務志

向の学生たちのディスカッション・ベースのビジネス教育手法で利用するものである³。こうした教育手法は、こうした学生たちに多くの実務的な示唆を与える効果があるとされる。

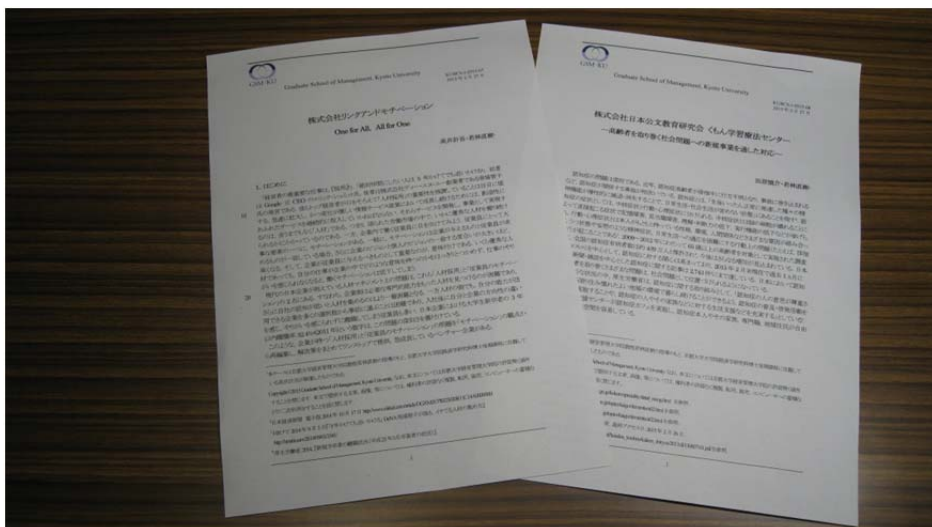
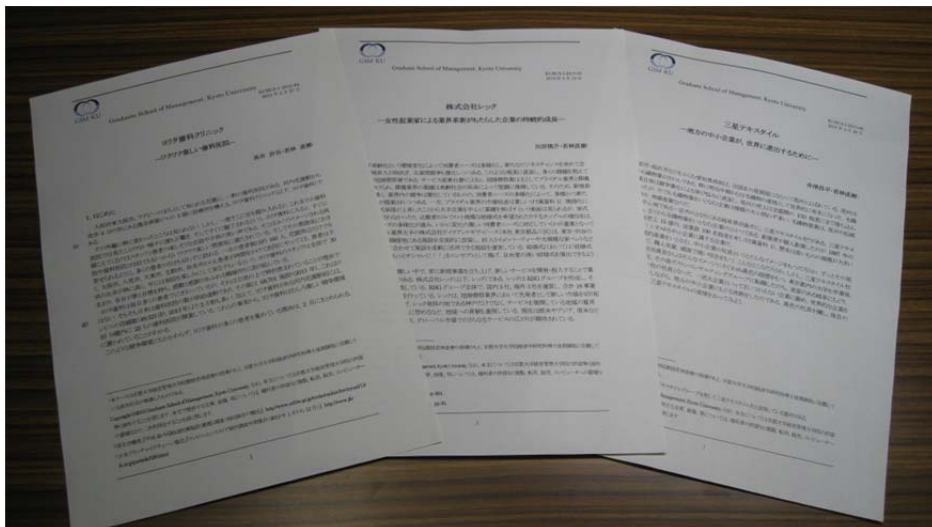
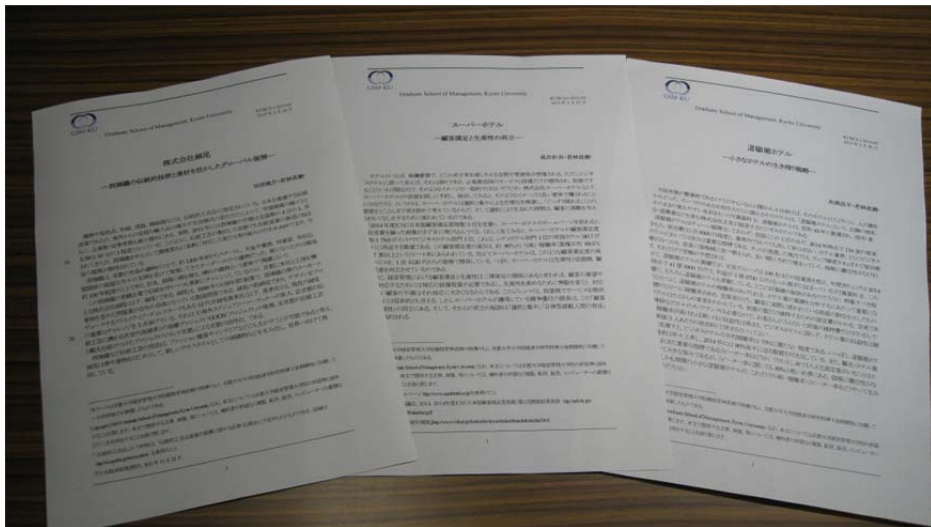
ただし、協力企業との情報保守契約の関係から、一般にその内容が公開できない。下記に作成したケースのタイトルのみあげる。なお、これは、Eラーニングサイトおよび京都大学経営管理大学院ビジネスケース教材サイト（研究科内利用可能）に掲載する。

図表B-III-3 おもてなし経営会シリーズに基づくビジネスケース

回	企業名	タイトル	著者名
第1回	株式会社細尾	株式会社細尾 —西陣織の伝統的技術と素材を活かしたグローバル展開—	田原慎介・ 若林直樹
第2回	株式会社スーパーホテル	スーパーホテル —顧客満足と生産性の両立—	高井圭吾・ 若林直樹
第3回	株式会社王宮 道頓堀ホテル	道頓堀ホテル —小さなホテルの生き残り戦略—	舟津昌平・ 若林直樹
第4回	ヨリタ歯科クリニック	ヨリタ歯科クリニック —ワクワク楽しい歯科医院—	高井計吾・ 若林直樹
第5回	株式会社レック	株式会社レック —女性起業家による業界革新がもたらした企業の持続的成長—	田原慎介・ 若林直樹
第6回	三星テキスタイルグループ	三星テキスタイル —地方の中小企業が、世界に進出するために—	高井圭吾・ 若林直樹
第7回	株式会社リンクアンドモチベーション	株式会社リンクアンドモチベーション —One for All, All for One—	高井計吾・ 若林直樹
第8回	くもん学習療法センター	株式会社日本公文教育研究会 くもん 学習療法センター —高齢者を取り巻く社会問題への新規事業を通じた対応—	田原慎介・ 若林直樹

³ Ellet, William, 2007, *The Case Study Handbook*, Cambridge, MA; Harvard Business School Press.

図表B-III-4 おもてなし経営会シリーズに基づくビジネスケース



IV. Eラーニングサイトの開発

1. Eラーニングサイトのねらい

本プログラムでの受講者は、社会人であるので、業務の関係上、必ずしも、全ての授業に対して、出席することはできない。そこで、受講者の予習・復習・発展学習を支援するために、京都大学内に、Eラーニングを行うウェブサイト設けることとした。このEラーニングのサイトは、次のようなサービスを提供する。

- ①授業に関するビデオ教材を提供する
- ②授業に関する資料（PDF等）や関連情報を提供する
- ③授業に関する理解度を確認する小テスト、小レポートを行う
- ④特に講演授業に関するブログのスペースを作り、受講者の意見交換を促進する
- ⑤授業に関する教務連絡事項を掲載する
- ⑥本プログラム履修に関連する教材（過去の講演、授業ビデオ）やケース教材の提供を行う

社会人の学習支援としての受講者のみが利用するEラーニングサイトを、株式会社エクザム（京都市）の協力を得て、平成26（2014）年度に構築を行った。その試験利用は、平成27（2015）年度前半に行う。

2. サイトの仕様

主に、受講生サービス面では次のような仕様となっている。

- ①講義系科目「サービス経営論」の教材ページ
- ②講義系科目「サービス産業事例分析」の教材ページ
- ③講義系科目「ツーリズム産業論」の教材ページ
- ④演習系科目「新規サービスブランド開発ワークショップ」の教材ページ
- ⑤教務情報連絡ページ

Eラーニングサイトの詳細な仕様は、「D. 資料 V.Eラーニングのサイトの仕様」に示す。

3. サイトの内容

Eラーニングサイトには、平成27(2015)年3月末現在では、平成26(2014)年度大学院授業の「サービス経営論」14回分と、平成26年度「おもてなし経営講演会シリーズ」8回分のビデオ教材及び関連教材が、掲載してある。その概要については、「D.

資料」の「Ⅲ.『サービス経営論』ビデオ教材各回の概要」及び「Ⅳ.『おもてなし経営講演会シリーズ』ビデオ教材の概要」に掲載した。参考にされたい。

平成 27 (2015) 年度では、「サービス経営論」、「サービス産業事例分析」、「ツーリズム産業論」での新規ビデオ教材及び関連教材(講演者の承諾を得た資料のみ)が掲載される予定である。

図表B-Ⅳ-1 平成26年度サービス経営論のビデオ一覧

第1回	10月3日(金)	全体イントロダクション	原良憲教授
第2回	10月10日(金)	サービス・マーケティング1	若林靖永教授
第3回	10月17日(金)	サービス・マーケティング2	若林靖永教授
第4回	10月24日(金)	サービス無形資産管理	江尻良特別教授
第5回	10月31日(金)	サービス消費者行動論	鈴木智子特定講師
第6回	11月7日(金)	ベトナムにおけるサービス部門の発展：外資企業の投資機会について	ベトナム国家大学ハノイ校経済経営大学学長 Nguyen Hong Son 教授
第8回	11月14日(金)	サービス戦略論	梶山泰生教授
第9回	11月28日(金)	サービス問題解決思考	末松千尋教授
第10回	12月5日(金)	おもてなしサービス	前川佳一特定准教授
第11回	12月12日(金)	交通サービス経営	宇野伸宏准教授
第12回	12月19日(金)	サービス公民連携	石原克治特別教授
第13回	1月9日(金)	I Tサービス・クラウド化社会	松井啓之教授
第14回	1月21日(水)	公共サービス、N P O	小林潔司教授
第15回	1月23日(金)	サービス組織	若林直樹教授

(注) 第7回の特別講義は事情により未収録。

図表B-IV-2 おもてなし経営講演会シリーズのビデオ一覧

回	日付	企業名	実務家名
第1回	平成26年 10月30日 (木)	株式会社細尾	取締役 細尾真孝氏
第2回	11月20日 (木)	株式会社スーパーホテル	経営品質部 山本健策氏
第3回	11月27日 (木)	株式会社王宮 道頓堀ホテル	専務取締役 橋本明元氏
第4回	12月4日 (木)	ヨリタ歯科クリニック	院長 寄田幸司氏
第5回	12月11日 (木)	株式会社レック	代表取締役 高橋泉氏
第6回	平成27年 1月8日 (木)	三星テキスタイルグループ	代表取締役社長 岩田真吾氏
第7回	1月29日 (木)	株式会社リンクアンドモチベーション	執行役員 樫原洋平氏
第8回	2月24日 (火)	くもん学習療法センター	副代表 伊藤眞治氏

4. サイトの利用の流れ

サイトの利用フローは、次のような流れになっている。

トップページからのログイン

↓

科目選択

↓

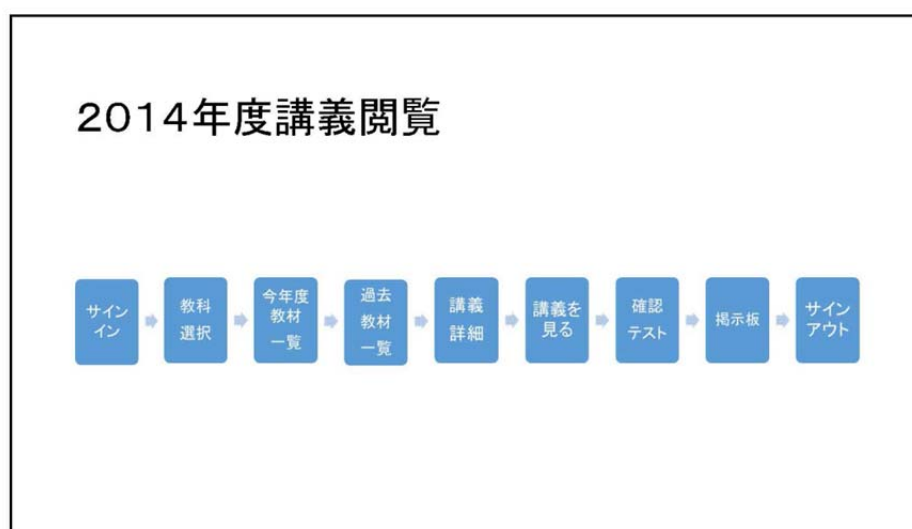
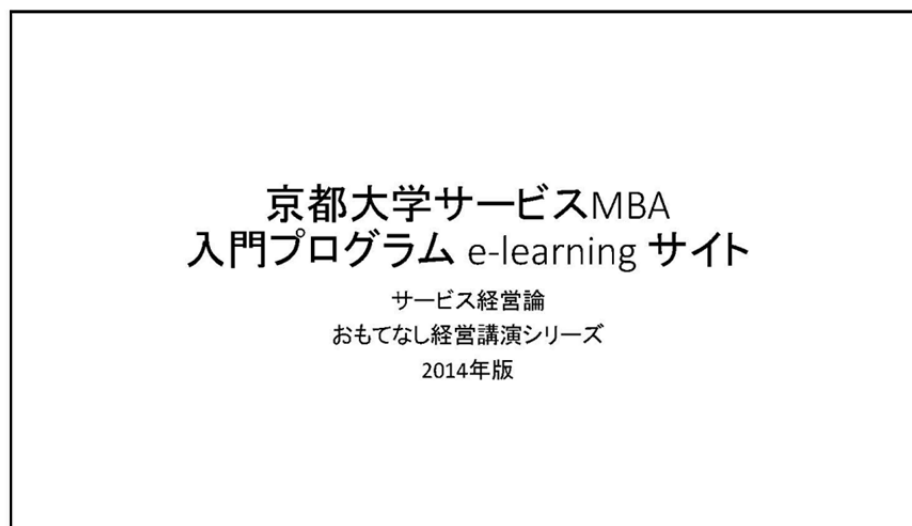
講義の回の選択

↓

講義教材の選択、閲覧

大まかなフローイメージは次ページより示す。

図表B-IV-3 エラーニングサイトのフロー



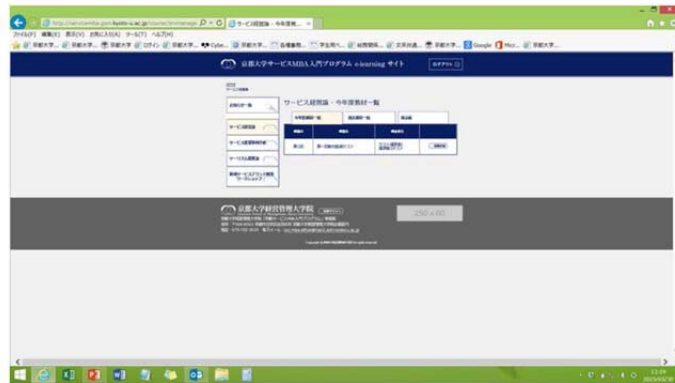
サイン



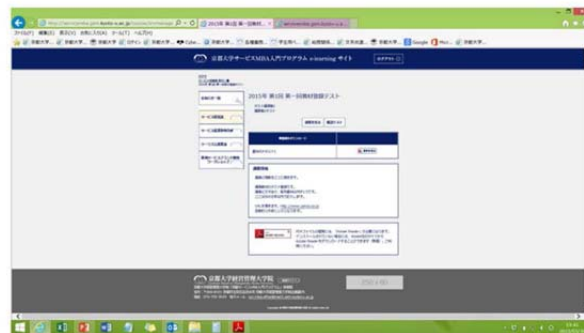
教科
選択



d002-1



d002-2



映像ページ（2014年版にて参考）



映像ページ（2014年版にて参考）



確認テスト



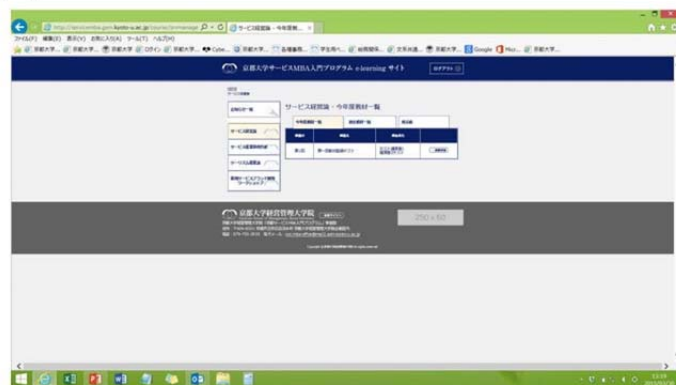
d002-3-1～D002-3-2



過去講義閲覧



d002-1



過去分



過去分 教材詳細

過去分 教材詳細

過去分 確認テスト

過去分 確認テスト



資料を見る

