

文部科学省  
「高度人材養成のための社会人学び直し  
大学院プログラム」  
事業選定

京都大学サービス  
MBA入門プログラム事業  
平成28年度  
成果報告書

平成29年5月

京都大学経営管理大学院

## まえがき

この報告書は、平成26年度文部科学省「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」事業に採択された京都大学経営管理大学院の「京都大学サービスMBA入門プログラム」事業における平成28年度の取り組みとその成果の概要についてまとめたものである。

日本のサービス産業は、GDP比率を6割以上に高めつつあるにもかかわらず、その生産性や競争力の低さ、国際化の遅れが問題となっており、高等教育機関によるサービス関連の能力開発の対応も十分とはいえない。京都大学経営管理大学院では、こうした日本の状況の改善を目指し、平成22年度より日本では先駆的な試みとしてサービスマネジメント分野での専門職大学での本格的な研究と教育を企図した「サービス価値創造プログラム」を設置した。そして、今回の文部科学省事業の新設に際して、その教育成果の一部を社会人の専門実務能力教育に役立てる「京都大学サービスMBA入門プログラム」事業を提案し、平成26年10月より3カ年事業として採択された。

「京都大学サービスMBA入門プログラム」事業は、日本のサービス経営能力を向上させることを企図して、サービス経営学の専門的な教育研究成果を社会人教育向けに応用する社会人講座プログラムである。サービス経営管理能力、先進事例分析基本能力、新規サービス事業開発基本能力、ツーリズム産業革新能力の開発を目的として開発された。本年度は、第2回の社会人講座の開講を行い、高い成果を納めた。この成果が、日本のサービス経営の競争能力向上に貢献することを期待してやまない。

平成29年5月

平成26年度文部科学省

「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」選定事業

京都大学経営管理大学院「京都大学サービスMBA入門プログラム」

プログラム責任者

京都大学経営管理大学院長 若林靖永

## 目次

### まえがき

A. 本事業の概要 .....	1
I. 本事業の課題 .....	2
II. 本事業の目的 .....	5
III. 実施体制 .....	7
IV. 本年度の活動目標 .....	9
B. 本年度の事業と成果 .....	10
I. 本年度の事業概要 .....	11
1. 本年度の事業実施 .....	11
2. 本年度の成果概要 .....	14
II. 産学連携によるプログラム開発 .....	16
1. プログラム開発委員会の実施 .....	16
2. 産学連携事業推進委員会の実施 .....	23
III. 本年度の授業科目実施 .....	26
1. 科目概要 .....	26
2. 各科目の内容 .....	26
3. 各科目の実施状況 .....	35
IV. サービス経営学のビデオ教材開発 .....	53
1. サービス経営論ビデオ教材開発の狙い .....	53
2. スケジュールとタイトル .....	53
3. ビデオ教材の作成 .....	55
V. 優良サービス経営企業事例ケース教材開発 .....	56
1. 優良サービス経営事例ケース教材開発の狙い .....	56
2. サービス産業事例分析、ツーリズム産業論におけるケース教材の開発 .....	56
3. ビデオケース教材の作成 .....	59
4. ケース教材の開発 .....	59
VI. Eラーニングサイトの実証実験 .....	68

1. Eラーニングサイトの狙い.....	68
2. サイトの仕様.....	68
3. サイトの内容.....	68
C. まとめ.....	105
D. 資料.....	113
I. プログラム開発委員会議事録.....	114
II. 産学連携委員会議事録.....	202
III. 受講者募集要領.....	257
IV. Eラーニングのサイトの仕様.....	263

## **A. 本事業の概要**

## I. 本事業の課題

### 1. サービス産業分野の競争力、生産性における経営課題と高等教育機関の課題

日本のサービス産業は、成長しているにもかかわらず、国際的に生産性や競争力において数多くの経営課題を抱えており、そこで働く企業人は、現代の経営環境に対応した経営能力の再開発が求められている。

日本経済におけるサービス産業は、GDP 比率を 6 割以上に高めつつあるにもかかわらず、その生産性や競争力の低さ、国際化の遅れが問題となっており、高等教育機関による能力開発の対応も発達していない。内閣府の GDP の計算では、75%がサービス業にもかかわらず、深尾京司（2012）の分析によれば、生産性は、1970 年から 20 年の間で 1.5 倍以下の上昇しか示しておらず、製造業の半分以下にとどまる。中小企業白書の分析を見ても、IT 投資の遅れ、個人事業、中小企業の多さ、そして労働白書によると女性比率の高さと非正規雇用の比率の高さがある。さらにサービス産業の企業は一般に経営者や管理職などへの経営管理能力開発の十分な機会提供が、一部の金融、流通などの大規模企業に限られており、競争力や生産性を高める上で支障となっている。サービス企業の経営管理層を担う人材の教育や再教育を担う大学院は、観光分野を除いてきわめて少なく、米国コーネル大学ホテル学部の大学院などの海外先進国事例に比べても余り十分に展開していない。ただ、サービス産業界から高いニーズがある（経済産業省商務情報政策局，2014）。

図 A-1 製造業と非製造業の生産性（TFP）の推移（日本）



(出所) 深尾京司，2012，『「失われた 20 年」と日本経済』、  
日本経済新聞出版社。

サービス産業においては、次世代の経営者人材の育成・確保に大きな課題を抱える企業が 6 割にのぼる（日本生産性本部 2008 年調査）。ことに、マーケティング、IT 導入企画能力、新規事業開発能力、戦略策定能力、リーダーシップの面で、課題を持っている（経済産業省商務情報政策局，2014）。大学卒の管理職キャリア人材は、製造業に比しても、こうした能

力開発の問題を持っており、社会人の学び直しの機会提供が必要である。

図 A-2 ビジネスの高付加価値化を図るための課題  
(サービス産業の経営者へのアンケート)



(出所) 日本生産性本部「平成 20 年度サービス産業  
生産性向上支援事業」報告書。

## 2. 京都大学経営管理大学院サービス経営学コースの取り組み

京都大学大学院経営管理大学院は、2014年度に西日本第1位評価(『日本経済新聞』2014年7月1日)を受けたビジネススクールである。そこに、サービス価値創造プログラムでは、日本のサービス分野の国際競争力向上とおもてなしサービスの国際展開に関する研究教育を行うことを企図して2010年に開設されて、サービス産業のコンテクストをふまえたその領域の経営管理人材の能力開発に必要な、サービス経営学などの科目を展開してきた。経営管理大学院はサービス分野で経営や管理を担う大卒の社会人を対象にしたサービス分野の経営学基礎と優秀事例を体系的に学び、経営管理能力開発を図る公開講座として大学の部局独自の履修証授与プログラムを設置する(大学院単位履修は行わない)。本プログラムでは四つの取り組みを行う。第一に、サービス経営に特化した経営学、マーケティング、先進事例分析、新規事業開発、IT活用などの体系的な知識に触れる機会を提供する。第二に、経済産業省の「おもてなし経営企業選」、サービス産業生産協議会の「ハイサービス日本300選」などにおけるサービス事業の優秀経営事例などを厳選して取り上げた事例ベースの講義を展開し、体系的なハーバードケースメソッドによるケース教材の開発を行う<sup>1</sup>。その際に国際的な視点からビデオ教材も含めて行い、eラーニングなども活

<sup>1</sup> 経済産業省おもてなし企業経営選受賞企業の選考基準および受賞企業は次参照：  
<http://omotenashi-keiei.go.jp/>。また、サービス産業生産性協議会の「ハイ・サービス日本

用しながら、学外でも学習できる体制を展開することを行う。その際に、サービス産業の主要団体（日本小売業協会、日本観光振興協会など）や、関西地域の経済団体（関西経済連合会、京都商工会議所など）のサービス分野の実務家代表者や、IT 企業やベンチャーキャピタリストなどの実務家と連携しながら、教育内容を実務的に改革、関西を中心として次世代経営者層の受講を促進する。第三に、サービス産業での新規ブランドや事業の開発について、サービスベンチャーに対応する能力の開発も行う。第四に、受講者のうち意欲ある次世代経営者層に対してMBA教育に関するキャリアカウンセリングを行い、さらに経営管理大学院におけるサービス価値創造プログラム入学を支援する。

## II. 本事業の目的

本プログラムは、京都大学経営管理大学院で、サービス経営学に関する入門科目を受講することにより、大学独自の履修証を授与する履修証授与プログラムである（大学院科目としての単位認定は行わない）。サービス経営の特性とやり方を理解する上で、基礎となる経営理論のコンセプト、事業開発手法、IT 活用などについて学び、サービスやツーリズム産業における先進事例を実務から学ぶ。これを通じて、サービス経営に関わる次世代経営者や管理者の経営管理能力の基礎を養う研修プログラムである。

本プログラムでは、大きく次の4つの能力の開発機会の提供を行う。

### (1) サービス経営管理能力

日本生産性本部 2008 年調査では、サービス産業企業で6割が痛感していることが次世代経営者の不足である。中小零細が多く離職率の高さと訓練費用不足に悩むサービス産業では、企業内でのOJTによる経営者や管理職の人材（経営管理人材）の開発は厳しい状況にある（2012年厚生労働省調査）。能力的には、以下の基本的な内容の開発が必要とされているので展開する。（経済産業省商務情報政策局 2014年報告書）

- ① 新規事業企画基礎能力：サービスにおける新規事業戦略を企画するプロセスを理解する能力の基礎。
- ② マーケティング基礎能力：マーケティング活動のプロセスを理解し、ニーズを理解し、新たな顧客経験をデザインする能力の基礎。
- ③ IT活用基本能力：サービス・マネジメント理論を理解した上で、最新サービス経営へのIT導入事例を学習し、その競争力・生産性向上への効果を理解する能力の基礎。

### (2) 先進事例分析基本能力

国際的な視野を持ち、サービス先進事例に関する情報収集・分析能力が不足しており、国際的な競争力や生産性を高める能力が不十分である。先進的なビジネス事例の収集と分析をする能力の基本を学ぶ。

### (3) 新規サービス事業開発基本能力

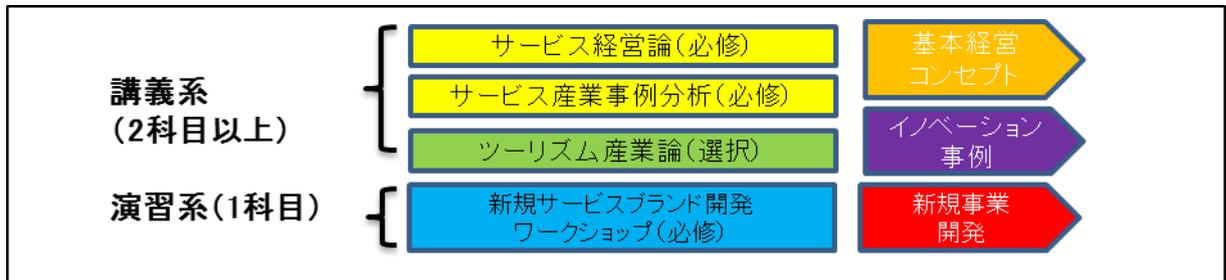
新規のサービスブランド企画を実習ケースにして、新規のサービス事業企画を作成する基本プロセスを経験し、新規事業開発プロセスを理解する基本的能力の習得を目指す。背景としては、総務省 2012 年の経済センサスによれば、サービス業全般に 7.0%の事業所減が続いており、新規事業開発能力不足があることへの対応がある。

### (4) ツーリズム産業革新基礎能力

希望の受講生に対しては、ツーリズム産業における先進事例を学習し、そのサービス・イノベーションの特質について理解する基礎能力を身につける。背景として、京都は世界的な観光都市であるが、ツーリズムのあり方が変わり、サービスへの期待も、通過型、受動的なものから、交流型、能動的なものへと変わり、観光産業も、サービス・イノベーションする能力が求められていることがある。

従って、下記のように科目を展開する。

図表 A-3 京都大学サービス MBA 入門プログラムにおける開講科目一覧



### Ⅲ. 実施体制

本プログラムでは、京都大学経営管理大学院サービス価値創造プログラムの持つ「サービス経営」に関する基本カリキュラムを産学連携で高度化、実践化する形で展開する。①サービス産業に関わる地域や全国の経済団体、主要企業からなる「京都大学サービスMBA入門プログラム産学連携事業推進委員会（「協議の場」：以下略称「事業推進委員会」）」による評価・改善・指導・実施支援を受けて、②学内外の産学連携の教育担当者により構成されカリキュラム開発をする「プログラム開発委員会」において授業カリキュラムを企画・立案して、それを③京都大学経営管理大学院サービス価値創造プログラムのプログラム事務局において、平成27-28年に実施することとした。

#### （1）産学連携事業推進委員会（「協議の場」）の役割

事業推進委員会は、産業界からは、関西経済連合会、大阪商工会議所、京都商工会議所の代表企業、日本小売業協会、日本観光振興協会、サービス産業生産性協議会の担当者および株式会社サイバーエージェント等から成る産学関係者の「協議の場」である。主に下記の4つの役割を果たす。

- 1) カリキュラムの評価・改善：本プログラムのカリキュラムの内容や教材に対して専門的な実務家として専門的な意見を述べ、評価を行い、その改善や高度化を進める。
- 2) プログラムの会員等への推奨：自分の団体・企業に対して、サービス産業に関わる会員企業に対して、広く本プログラム事業を推奨して、その広報について内部広報媒体や諸行事での紹介を通して、幅広く参加を呼びかける。特に関西経済連合会、大阪商工会議所や京都商工会議所から会員企業への紹介がなされる。
- 3) カリキュラムにおける科目内容・教材開発の支援：サービス産業における優良事例についての概要の紹介や事例企業担当者の紹介、そのビジネスモデルの優秀性の業界内評価情報の提供を通じて、授業内容や教材開発の支援を行う。特にサービス産業生産性協議会からは、ハイ・サービス日本300選企業等での、優秀企業の事例分析の成果紹介が行われ、ケース教材づくりに結びつけられる。また日本観光振興協会からも観光経営優良事例の紹介や教材づくりへの協力が行われる。
- 4) 新規事業開発の手法や実習機会の提供：新規事業開発に関して、株式会社サイバーエージェント等の支援企業から、成果を上げている独自手法の紹介やその実習機会の提供が行われる。

#### （2）プログラム推進委員会の役割

その元で、産学連携のプログラム開発委員会が実施カリキュラムを作成、改善、実施する。この委員会は、京都大学経営管理大学院教員を初めとして、サービス産業生産性協議会、サイバーエージェント、チームクールジャパン等の産業界関係者が実践的な教育プログラム

を提案し、学外からは大阪市立大学、龍谷大学等のサービス経営の教員を交えて下記の活動を行う。

1) プログラム実施体制の企画立案、実施、調整：プログラムの全般的な企画立案を行い、事業推進委員会に諮問、調整したり、京都大学経営管理大学院との実施調整を行ったりする。プログラムの全体の進捗管理も行う。また、eラーニングのためのシステム開発を行う。

2) 各科目での授業内容の企画、教材の開発、実施：科目毎に、授業内容の企画立案、教材の開発、実施、評価の実施を行う。特に、優秀企業事例について、協力を得られた企業を中心にビジネス・ケース教材の開発を行う。その際に、日英米のビジネス・ケースの流通エージェントより入手する優秀ビジネス・ケースを参照・活用しつつ、企業情報データベースにより経営情報を分析しつつ開発する。またサービス産業のアジア展開事例についても検討も行う。

3) 各科目での受講成績の評価判定、履修証授与：各科目における成績評価や判定についての基準作りを行い、実際の評価判定を行う。特に実務能力面への効果を慎重に評価する。最終的に、全科目における受講者の評価判定を統合して、履修証授与についての判断を行う。

4) プログラムの実施状況の報告と改善実施：授業内容の企画立案を行ったり、授業実施についての各段階が終わったりする毎に、実施状況について事業推進委員会へ報告し、評価を受ける。また、京都大学経営管理大学院サービス価値創造プログラムFDミーティングに報告し、そこでの授業改善への指摘や評価を受ける。これらを元に授業改善を実施する。

### (3) 産学の協力

産学の協力としては、産業界側は、本プログラム事業に対する支援や評価、改善指導、実際の授業への先進事例や実習機会提供などを行う。そして、それを受けて、京都大学経営管理大学院の側は、プログラムやカリキュラムの企画立案、実施、調整、改善や関連する教材などの教育環境の整備を実施する。

- 1) プログラム、カリキュラムの企画立案
- 2) 受講者の募集、選定
- 3) カリキュラム実施、報告
- 4) ケース教材開発
- 5) 新規事業開発実習機会提供

### (4) プログラム実施主体としての京都大学経営管理大学院

京都大学経営管理大学院では、本プログラム事務局を設置して、サービス経営に関わる

光コース)を開催する。上記の二つの委員会の開催、FD活動の実施、教材の開発と管理、改善、受講者の募集、受入、授業実施、履修支援、履修評価、履修証発行を行うと共に、本プログラムの広報活動も実施する。

#### IV. 平成28年度の活動の目標

このような実践的なサービス経営学の社会人向け短期集中講座の整備を、第2期の実施を行うために、平成28年度は、次の目標を持ち、その取り組みを行った。

- (1) 事業推進委員会によるカリキュラムの実施、改善指導の実施とその議事録1点
- (2) プログラム開発委員会によるカリキュラムの実施、受講者による評価の実施、その見直しに関する実施報告書1点の作成
- (3) Eラーニング用ビデオサイトへの各種教材の実装と保守管理作業の実施報告書1点
- (4) 受講者15名の選定と、受講実施、10人以上の履修証授与
- (5) サービス経営論のビデオ教材の修正・追加の3回分実施
- (6) サービス産業の優良企業経営事例等に関する授業20回実施
- (7) 優良企業経営事例のケース教材10点と授業ビデオ教材10点の新規開発

次の章からは、その取り組みの成果を示したい。

#### 参考文献

経済産業省商務情報政策局, 2014, 『サービス産業の高付加価値化に関する研究会報告書』  
深尾京司, 2012, 『「失われた20年」と日本経済』日本経済新聞出版社。