

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」

経営系専門職大学院（ビジネス分野）における コアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究 報告

 京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

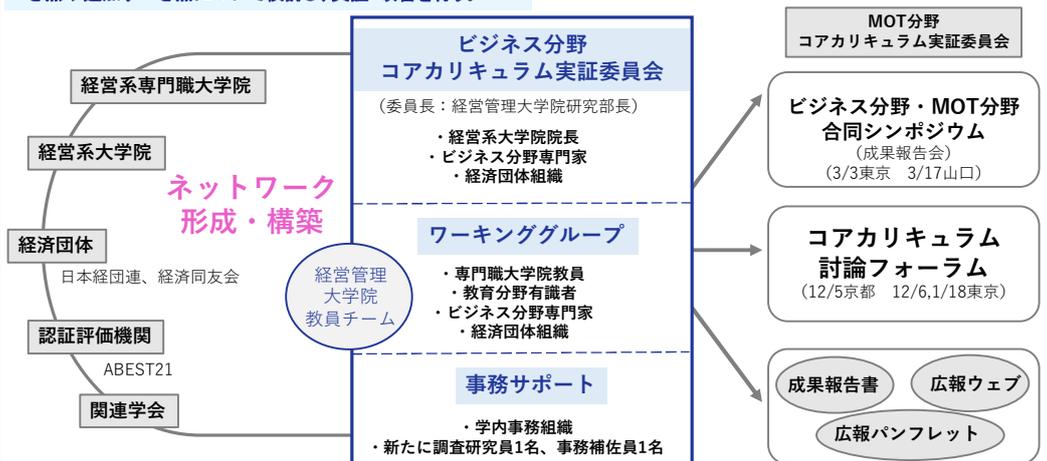
2018/2/19

1

I 本事業の概要

【1】平成28年度「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」において策定された、経営系専門職大学院（ビジネス分野）で学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる学習内容、共通的な到達目標（コアカリキュラム）を、各専門職大学院のカリキュラムと比較・検証を行い、ステークホルダーの参画を得た上で、見直すべき点や追加すべき点について検討し、実証・改善を行う。

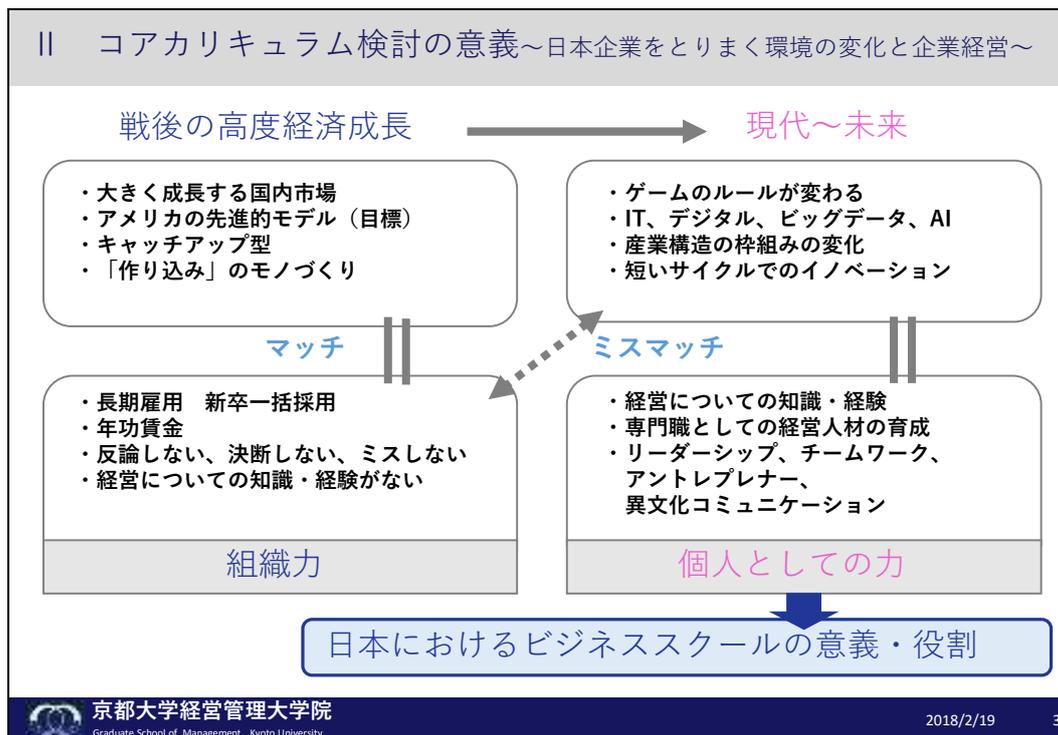
【2】平成28年度「先導的経営人材養成機能強化促進委託事業」（調査研究テーマ：国内外の経営系大学院及び修士生の実態並びに産業界の経営系大学院に対するニーズ等に関する調査）（以下、ニーズ等調査）で得られた調査結果を分析し、経営系大学院の教育研究の質の向上に関する提言を行う。



 京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

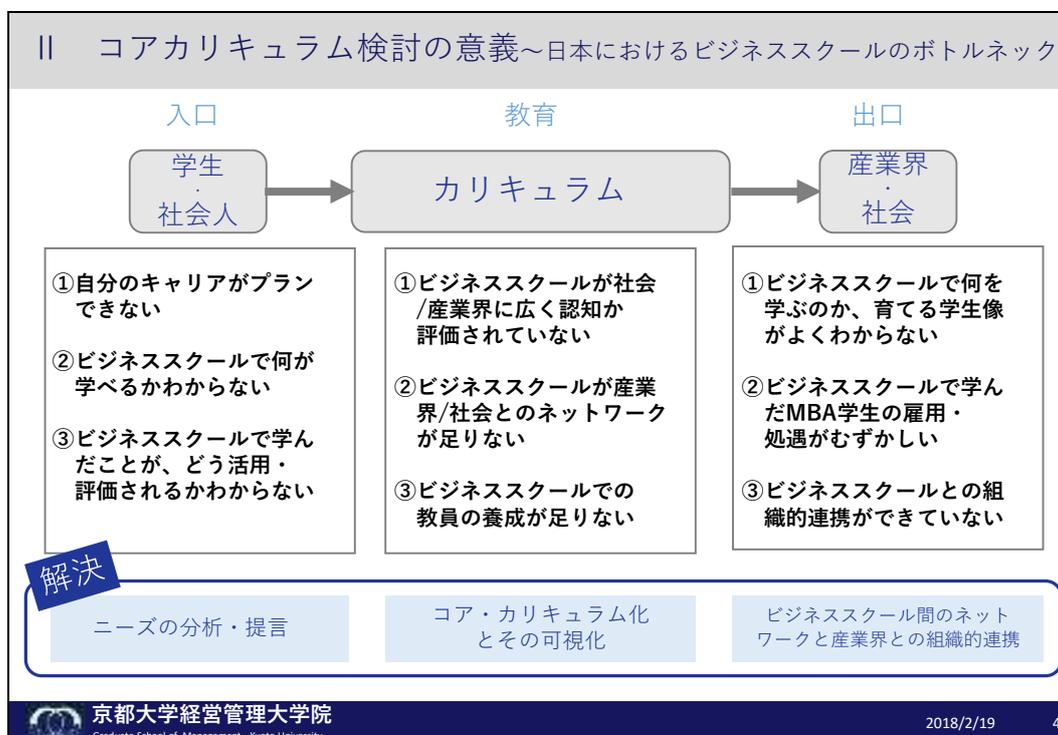
2018/2/19

2



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

2018/2/19 3



II コアカリキュラム検討の意義～『近未来シミュレーション2050日本復活』



クライド・プレストウィッツ著『近未来シミュレーション 2050日本復活』
東洋経済新報社、2016年。

第1章 2050年東京

日本企業の本社にやってきた外国人ビジネスマンは、なぜ日本で人口が増えて経済が成長するようになったのか、本質的な理由がすぐにわかる。オフィスにいる幹部のほぼ半分は女性や外国人なのだ。…取締役会には女性役員がずらりと並び、北欧企業で女性役員が占める比率を上回る。当然、日本企業の方針や考え方、仕事の進め方、社風に大変革をもたらした。…日本企業特有の面倒くさい承認システムは、今ではスカイプを利用した迅速な決裁に取って代わられた。こうした変化に伴って、日本企業は果敢にリスクをとる大胆な行動と迅速な意思決定を行うようになり、世界から称賛と同時に脅威として見られるようになったのである。「日経1000」(かつての「フォーチュン500」)に名を連ねる一流グローバル企業の実に4分の1は日本企業だ。理由の一つは、日本のビジネススクールが進化し、世界最高峰になったことにある。たとえば、ハーバード・ビジネススクールは世界のベストテンにすら入らない。トップ3は一橋大学、慶応大学、京都大学の各ビジネススクールであり、4位に欧州のINSEAD(インシアード)が続く。(33-34)



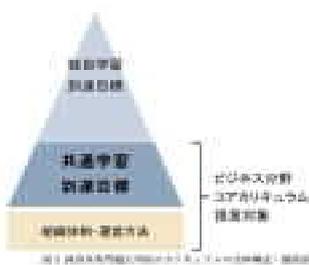
III コアカリキュラムのデザインの枠組み～平成28年度事業

1. コアカリキュラムとは

経営系専門職大学院(ビジネス分野)で学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる学習内容、共通的な到達目標(コアカリキュラム)。コアカリキュラムはカリキュラムや授業科目そのものではなく、それらを通じて形成される学習獲得内容

2. 平成28年度に策定されたコアカリキュラム

平成28年度に策定された経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム(神戸大学大学院経営学研究科)は以下の通りである(詳細は調査研究報告書を参照)。



p.23

1) 各校の独自のミッションを見定め、高度で先端的な各種の課題にこたえていくことが不可欠であるとともに、経営系専門職大学院としての共通のミッションとして「総合的に企業経営をとらえることができる人材の育成」という課題に着実に取り組んでいくことが重要だと考える。

2) 各校のカリキュラムは、まず共通部分として、…各校のミッションや育成しようとしている人材像、そして入学してくる学生層等の違いを超えて、そこで学ぶ全ての学生が習得すべきと考えられる「共通学習到達目標(コアカリキュラム)」と、その円滑な運用をうながす「組織体制・運営方法」という、大きく2つの構成要素から成り立っている。それを実証・改善を行うことにより、経営系専門職大学院(ビジネス分野)の教育の質の向上を図るとともに、教育内容の可視化による社会的認知度の向上を図ることを目的とする。

3) 各校が独自のミッションを見定め、独自の魅力あるカリキュラムを設計するために、各校が自由に定める「独自学習到達目標」に合わせ、カリキュラムを編成することができるという体系を示している。(22)

平成28年度 経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム策定に関する調査研究報告書（神戸大学大学院経営学研究科）

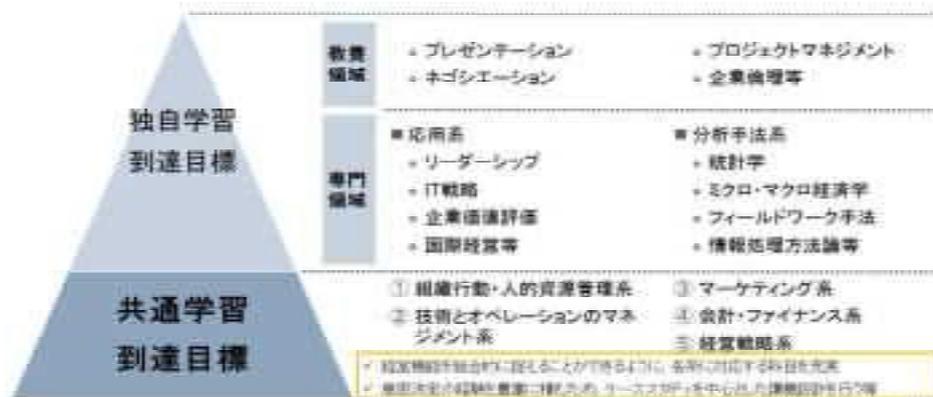
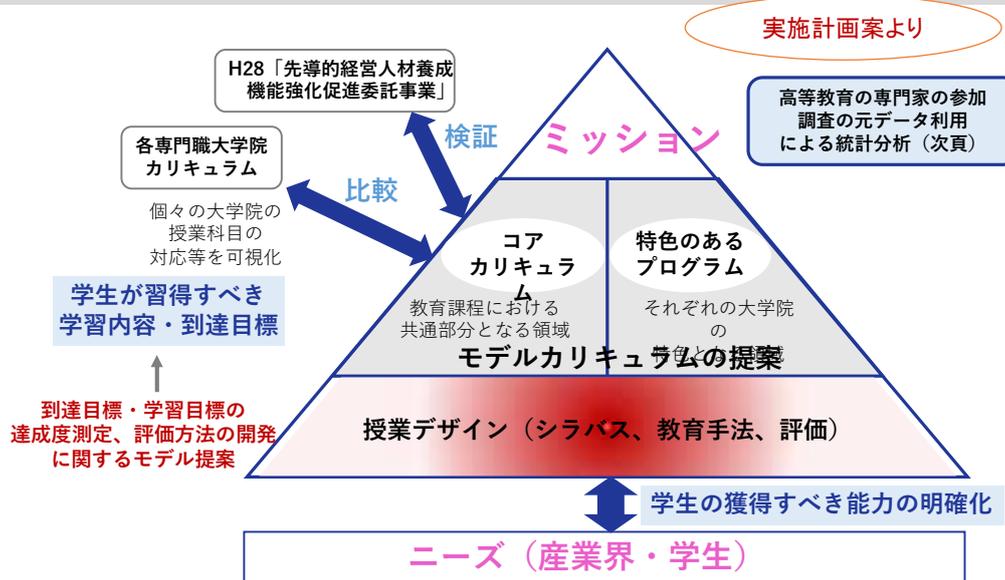


図 11 学習目標の構成例（ゼネラルマネジャー育成型）

（平成28年度 経営系専門職大学院（ビジネス分野）におけるコアカリキュラム策定に関する調査研究報告書（神戸大学大学院経営学研究科） p.46）

III コアカリキュラムのデザインの枠組み～基本的構想



III コアカリキュラムのデザインの枠組み
～インストラクショナルデザイン (ID)

インストラクショナルデザイン (ID) の考え方やモデルに準じて

インストラクショナルデザインとは

「教育・研修の効果・効率・魅力を高めるための手法を集大成したモデルや研究分野、またはそれらを応用して学習支援環境を実現するプロセス (鈴木、2005)」

- 様々な理論やモデルから構成される方法論
- 1950年代から米国を中心に発展
- 学校教育・企業内人材育成で活用

インストラクショナルデザイン (ID)

教育を効果的・効率的・魅力的にするための
システム的アプローチ

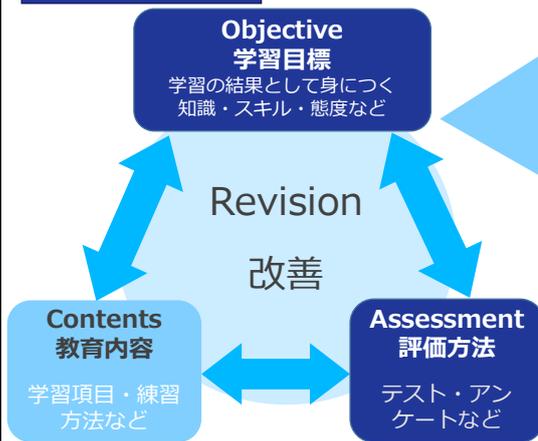
- 効果的: 定められた目標に到達し、知識・スキル・態度を修得出来る
- 効率的: 目標達成までの負荷が経済的で無駄が無い
- 魅力的: 受けた教育に満足し、もっと学びたいくなる
- システム的: システミックな学習支援をシステムティックに実現・改善

教育活動を通して、学習者のスキル、能力を向上させるため

学習者のスキル・能力の向上により、所属組織の目指すところを達成するため

IDとは3つの要素をマッチさせる技法

本事業の領域



Robert F. Magerの
3つの質問

学習目標・評価方法を
決めてから内容を検討

1. **Where am I going?** = 学習目標
(どこへ行くのか?)
2. **How do I know when I get there?** = 評価方法
(たどりついたかどうかをどうやって知るのか?)
3. **How do I get there?** = 教育方法
(どうやってそこへ行くのか?)

学習目標と評価方法は表裏一体
→ **まずテストを作る**ことで
学習目標を明確にすることができる

何を教育するのか、どのように教育するのか、は後で考える

IV ミッション・ドリブン～ビジネススクールのミッション

ミッション・ドリブンとは

- 変化する産業・社会において活躍する経営人材の育成に寄与するためには、ビジネススクール独自の具体的なミッションを明確にし、それを産業・社会にアピールしていくことが求められる
- 産業・社会のニーズに対して受動的ではなく、自らの知見と価値によって能動的・プロアクティブに自らの役割を定義(ミッション・ドリブン)
- ミッションを定義するためには、顧客にとっての価値、従業員にとっての価値、投資家にとっての価値、そして社会にとっての価値を明確に

<それぞれのビジネススクールにおけるミッションで定義すべき要素(例)>

- ①当ビジネススクールは、**社会でどんな役割を果たすのか**
- ②当ビジネススクールは、**どこで勝負、活動するのか**
- ③当ビジネススクールは、**なにをし、なにを生み出すのか**
- ④当ビジネススクールの**顧客は誰で、顧客のどんな価値に応えるのか**
- ⑤当ビジネススクールは、**どのような強み、リソースを活用するのか**
- ⑥当ビジネススクールは、**なにを大事にするのか**
- ⑦当ビジネススクールは、**みずからの活動を通じて社会にどのように貢献するのか**



ビジネス
スクール

組織としてのミッションのもと展開される各教育プログラムについてのミッションを定義
→ ミッション実現のため、**アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、
ディプロマ・ポリシー**を明確にして、教育の質を向上

IV ミッション・ドリブン (事例) 京都大学経営管理大学院

1. 京都大学の基本理念(前文からの抜粋)

「京都大学は、創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、多元的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するため、自由と調和を基礎に、ここに基本理念を定める。」

2. 京都大学経営管理大学院の理念

「本大学院は、先端的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発し、幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成することで、地球社会の多様かつ調和の取れた発展に貢献することを理念とする。」

3. 京都大学経営管理大学院の基本方針
この理念を実現するため、以下の3つを基本方針とする。

1. 自主・独立の精神と批判的討議を重んずる本学の伝統を継承しつつ、産官との協力関係を基盤とした研究・教育環境を整備することで、先端的な研究を推進し、高度な専門性を備えた実務についての教育体系を開発する。
2. 多様なバックグラウンドの人材を受け入れ、開発された教育体系を用いて、様々な分野における高度専門職業人及び高度専門職業人博士を輩出する。
3. 世界に開かれた大学として、個性ある研究・教育拠点としての役割を果たす。

1. 本大学院は

なにを行うのか、なにを生み出すのか

- 幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成する
- 様々な分野における高度専門職業人及び高度専門職業人博士を輩出する

2. 本大学院は

そのためになにを行うのか

- 先端的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発する
- 自主・独立の精神と批判的討議を重んずる本学の伝統を継承する
- 産官との協力関係を基盤とした研究・教育環境を整備する
- 多様なバックグラウンドの人材を受け入れる

3. 本大学院は

社会にどのように貢献するのか

- 地球社会の多様かつ調和の取れた発展に貢献する
- 世界に開かれた大学として、個性ある研究・教育拠点としての役割を果たす

V ラーニングゴールとコンピテンシー

コンピテンシーとは

ある特定の役割・職責における高業績者に共通してみられる行動特性

- 知識、スキル、動機・態度などに裏打ちされた観察・測定可能な特徴的行動

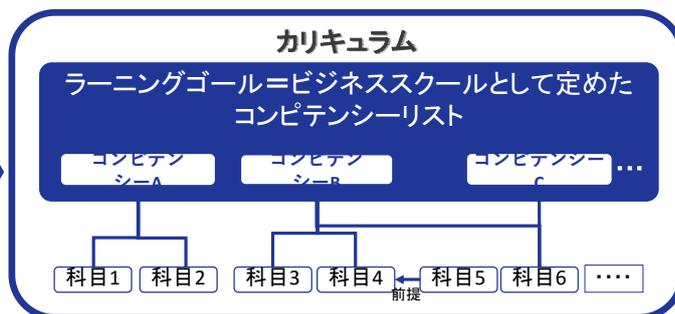
コンピテンシーを抽出する科学的方法
→高業績者と平均的業績者の差違を観察・抽出する等

カリキュラムのラーニングゴールの設定

=カリキュラムでの学習を通じて受講生が獲得・充足できるコンピテンシーを設定すること

- 各教育プログラムや各科目の学習目標は、企業や組織の人事等に活用
- 採用、配置・昇格、育成
- 人材育成プログラムの設計（目標設定）

抽出・設定したコンピテンシーを科目にブレイクダウン



V ラーニングゴールとコンピテンシー（参考例）ビジネススクール

1. 【マネジャーの態度】 目標達成とチーム成員の尊重という態度を持っている
2. 【マネジメント】 問題発見、問題解決、目標設定、計画策定、目標にもとづく評価、評価にもとづくフィードバックをすすめることができる
3. 【専門知識】 マネジメント(戦略、組織、マーケティング、会計、ファイナンス等)の理論や知識を習得し活用できる
4. 【情報活用】 調査、情報収集、データ分析、ITシステム、情報統合をすすめる、情報を活用できる
5. 【コミュニケーション】 コミュニケーション、プレゼンテーションをすすめる、交渉力、調整力を持つ
6. 【チーム】 リーダーシップ、フォロワーシップ、チームビルディングをすすめることができる
7. 【レジリエンス】 自己管理、感情的コントロール、タフネス、レジリエンスをもって困難な状況に対応することができる
8. 【倫理】 倫理的判断、正義、責任と信頼、不正への対処、コンプライアンスをすすめることができる
9. 【創造性】 批判的思考、仮説思考、デザイン思考、創造思考をすすめることができる
10. 【アントレプレナー】 ニーズの探索、アイデア創出、商品開発、サービス開発、事業開発を展開できる
11. 【グローバル】 異文化感受性が高く、多様性を受け入れ、外国語によるコミュニケーションができる

V ラーニングゴールとコンピテンシー（参考例）観光経営人材

ビジネススクールのコンピテンシーは共通のラーニングゴール
観光経営人材のオプション・コンピテンシー

1. 【態度】 観光経営を通じて世界、日本、地域に貢献しようという意思を持っている
2. 【マネジメント】 観光ビジネス、観光地における問題発見、問題解決、それを推進するための調整、交渉、組織化をすすめることができる
3. 【情報活用】 観光ビジネス、観光地、観光客に関する調査、情報収集、データ分析、情報統合をすすめ、情報を活用できる
4. 【マーケティング】 標的顧客を設定し、観光ビジネス・観光地の魅力を適切な方法で発信し、顧客のニーズや不満を把握することができる
5. 【ホスピタリティ】 日本・地域のホスピタリティを科学的に分析し、サービス・イノベーションをすすめることができる
6. 【アントレプレナー】 IT等テクノロジーの活用を含めた新しい観光ビジネスを開発することができる
7. 【文化理解】 異文化感受性が高く、日本・地域の文化を理解・受容し、かつ、海外の異なる文化の視点を理解・受容することができる



VI コンピテンシーと教育課程

修了 = 全コア・コンピテンシーの
充足

- ✓ 全必修科目の単位を取得すると全て充足
- ✓ 複数科目の単位取得をもって充足させることも

	必修科目A	必修科目B	必修科目C
コンピテンシー1	○		
コンピテンシー2		○	
コンピテンシー3			○
コンピテンシー4		○	○

まず**コンピテンシー**を確定 → **充足のために**科目を設定していく



VII 教育評価や教育方法への展開

教育評価

コンピテンシーは、ビジネススクールの受講生が「何ができるようになったのか？」が重要であり、**学習成果の確認が不可欠**

評価方法は、ドナルド・カークパトリックが提唱した評価の4段階モデルにもとづいた展開を推奨。一般的には、レベル1「反応」ならびにレベル2「学習」についての教育評価が実施されているが、さらにそれがその後活かされているかどうかを検証するためには、**レベル3「行動」、レベル4「成果」についての追跡調査研究を展開できるかどうか**が大きな課題。

1. 反応 (Reaction)	受講者は教育に対してどのような反応を示したか(満足度・好感度は?)	受講直後の受講者アンケート
2. 学習 (Learning)	受講者はどのような知識・スキル・態度等が身についたか?(ラーニングゴールに達したか?)	受講直後の事後(修了)テスト
3. 行動 (Behavior)	参加者はどのように行動を変えたか?(学習成果を活かしたか?)	数ヶ月後のフォローアップ調査(上司や周囲へのアンケート等)
4. 成果 (Results)	教育は組織にどのような成果をもたらしたか?(業績向上につながったか?)	数ヶ月後の効果測定チェックリストやROI算出

教育方法

評価と結びつけた**教育方法の開発・改善**が重要。さらに、受講生の経歴や、学習内容の性質に応じた、最適化も求められる。

ビジネススクールにおいては、知識やスキルを学習するのみならず、それを**活用実践して結果を出すことができるかどうか**が問われており、そのためには、インプットだけでなく、**アウトプットの機会**を多く設ける授業スタイル、学生が発言、議論する、グループワークをして発表する、などの**学生参加型の授業方法**が多い。アクティブな学びの環境をつくること、個人学習だけでなくチームで学ぶインタラクション重視の学びの環境を設計提供することがますます重要。

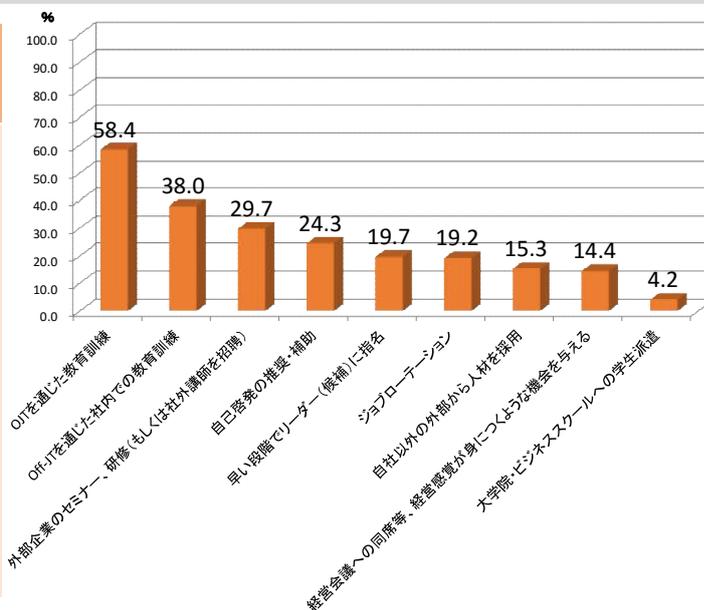
VIII ニーズ等調査①： 中核となる人材の能力開発の方法

Q1. 産業界ではどのようにして、中核となる人材の能力を開発しているか?

<経営や各種事業、研究開発など中核人材の能力開発のために実施していることのうち、重視している事項を3つまで選択>

- もっとも多く実施されているのは「OJTを通じた教育訓練」で、約60%の企業が実施。次いで、「Off-JTを通じた社内での教育訓練」
- 他方、「大学院・ビジネススクールへの学生派遣」を行っている企業は、**わずか4.2%**

3つまで選択という制約のため、実際の実施割合はより高い可能性はあるものの、**OJTおよびOff-JTを利用した社内研修によって中核人材を育成する方法が主流**であり、大学院・ビジネススクールへの派遣を重視している企業が如何に少ないかが、明確に示されている。



VIII ニーズ等調査②：国内経営系専門職大学院/経営系大学院に対する

評価・期待

Q2. 産業界では、国内経営系専門職大学院/経営系大学院に、企業が求める人材養成ができていないか/あるいは期待しているか？

＜社会の従業員を国内外の経営系専門職大学院/経営系大学院へ派遣した実績がある企業と実績がない企業に分け、国内の経営系専門職大学院/経営系大学院が、求める人材を養成できているか、あるいは養成できると期待しているかを見たもの＞

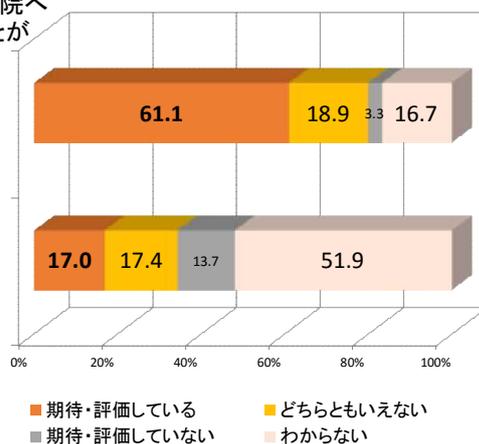
- ・ 派遣実績がある企業では、ビジネススクールへの期待・評価が高い。
- ・ また、派遣実績のない企業は、期待も評価もしていないから派遣しないのではなく、期待・評価できるか否かわからないから派遣していない、ということも明らかに。

このことが教えてくれることは、**派遣・採用の実績を着実に広げていくことが、結果として国内の経営系専門職大学院/経営系大学院の評価を向上させることにつながる**であろうということ。

経営系大学院へ派遣したことが

ある

ない



VIII ニーズ等調査③：大学院で習得できた能力

Q3. 大学院修了生が大学院で習得できた知識や能力はなにか？

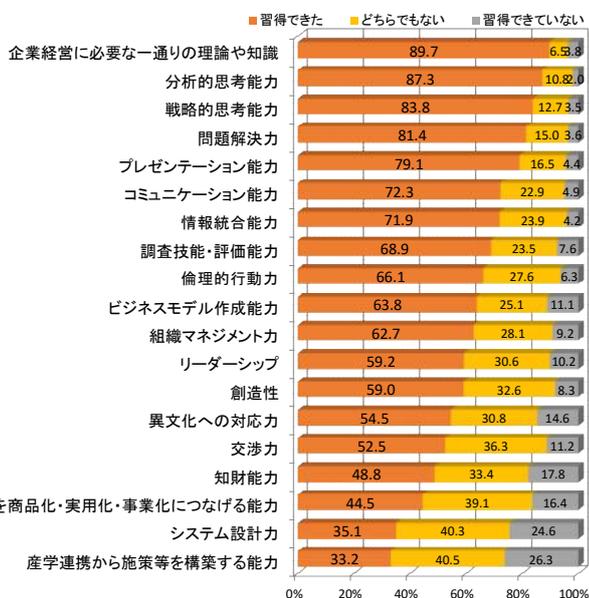
- ・ おおむね、**どの知識・能力に関しても習得できた**とする者が多い
- ・ とりわけ、「企業経営に必要な一通りの理論や知識」をはじめとし、「分析的思考能力」、「戦略的思考能力」、「問題解決力」などの**汎用的な認知能力**、「プレゼンテーション能力」や「コミュニケーション能力」といった**対人関係能力の習得度について高い評価**

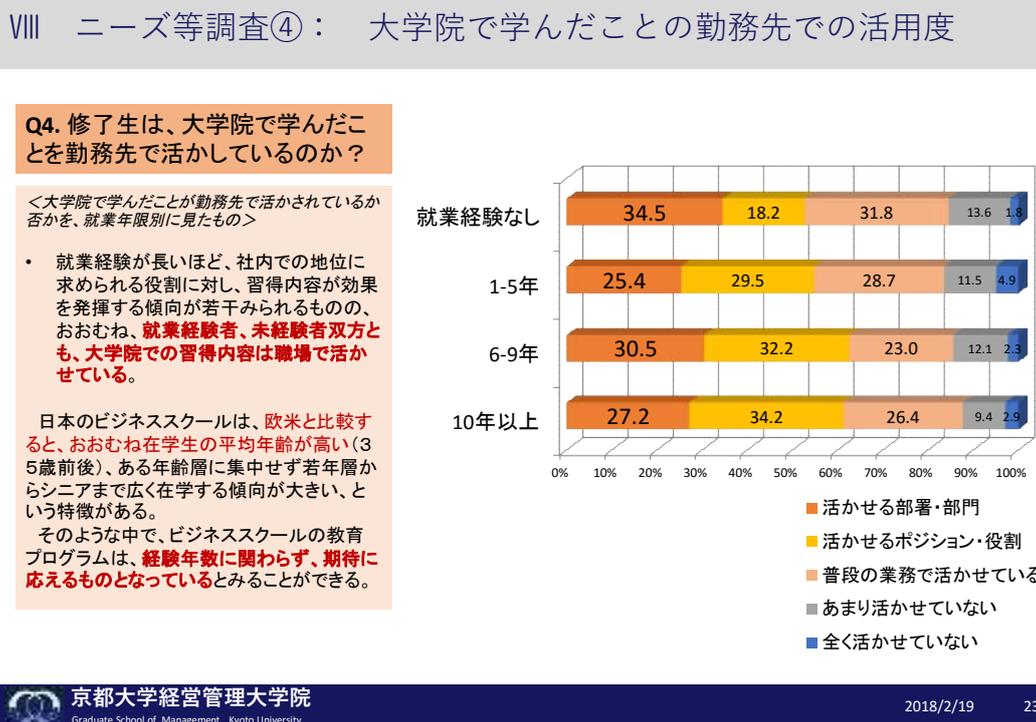
→ ビジネススクールの多くで重視し提供している教育内容が、修了生にとって役立つものとなっている。他方、

- ・ 「産学連携から施策等を構築する能力」、「システム設計力」、「技術情報などを商品化・実用化・事業化につなげる能力」などの**習得度は低い**。

これらの能力の習得度に関してMBA修了者とMOT修了者に分けてみると、MOT修了者の能力獲得度はMBA修了者よりも高く、MOTで重視されている能力であることがわかる。また、「交渉力」も習得度の高くない能力であるが、これはMBA修了者がMOT修了者を凌駕しており、**MBAとMOTとで重視する能力の領域に違いがあることがわかる**。

技術情報などを商品化・実用化・事業化につなげる能力





おわりに

本報告は、文部科学省 平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」(調査研究テーマ:経営系専門職大学院(ビジネス分野)におけるコアカリキュラム等の実証・改善に関する調査研究)の成果物であり、2018年3月3日(東京)、3月17日(山口)で開催される合同シンポジウムでの報告資料として用意されたものです。

日本のビジネススクールがミッションを明確にして産業・社会で活躍する経営人材育成を通じて産業・社会の発展・変革に貢献していくためには、教育プログラムの開発、コアカリキュラムの明確化と社会への発信・対話が重要です。

本報告は、このような問題意識から教育プログラムの開発設計、コアカリキュラムのデザインについての基本的な考え方を提案するとともに、昨年度実施されたニーズ等調査を分析した結果を通して問題提起しようというものです。

実証委員会やワーキンググループの委員のみなさま、コアカリキュラム討論フォーラムやアンケートにご協力いただいた経営系大学院の院長のみなさまなどにお礼を申し上げます。

本事業での取り組みを通じて、日本の各ビジネススクールが共同・連携し、そして産業界との連携と対話が広がっていく機会となることを期待しています。

京都大学経営管理大学院 院長 若林靖永
2018年2月19日

京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

2018/2/19 24

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」
 調査研究テーマ：
 経営系専門職大学院（MOT分野）におけるコアカリキュラムの
 実証・改善に関する調査研究

報告

平成30年3月17日



国立大学法人
 山口大学大学院
 技術経営研究科



福代 和宏・岡本 和也

平成29年度「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業」

課題・背景

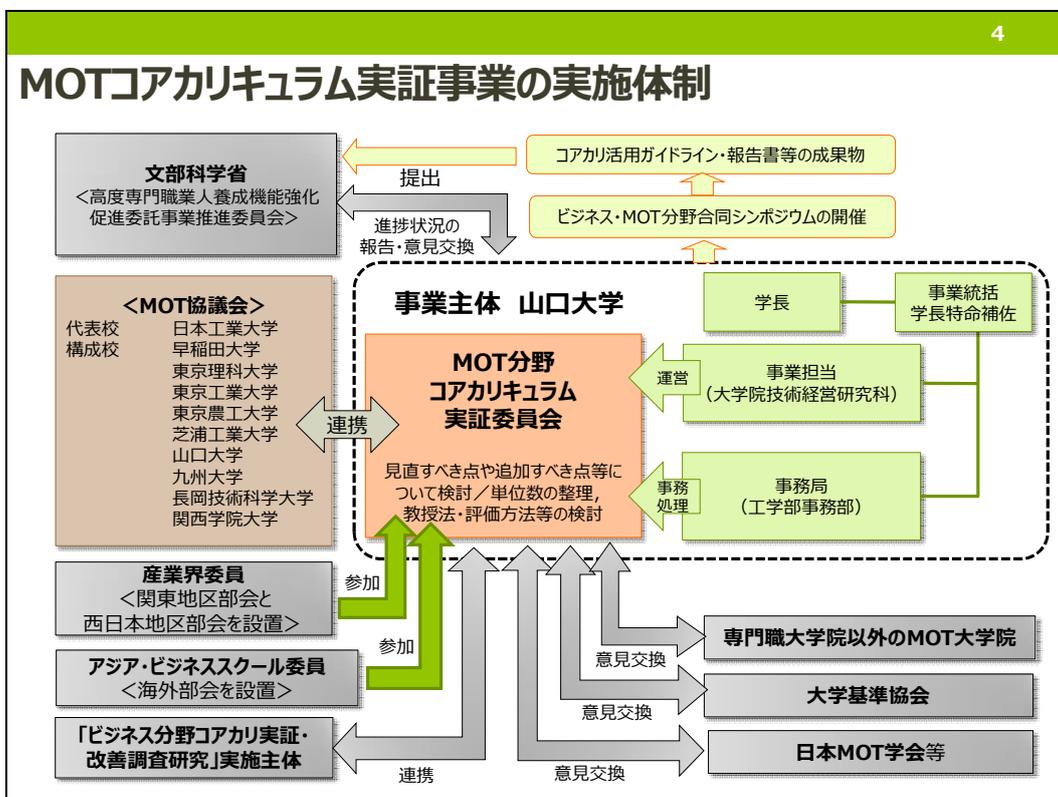
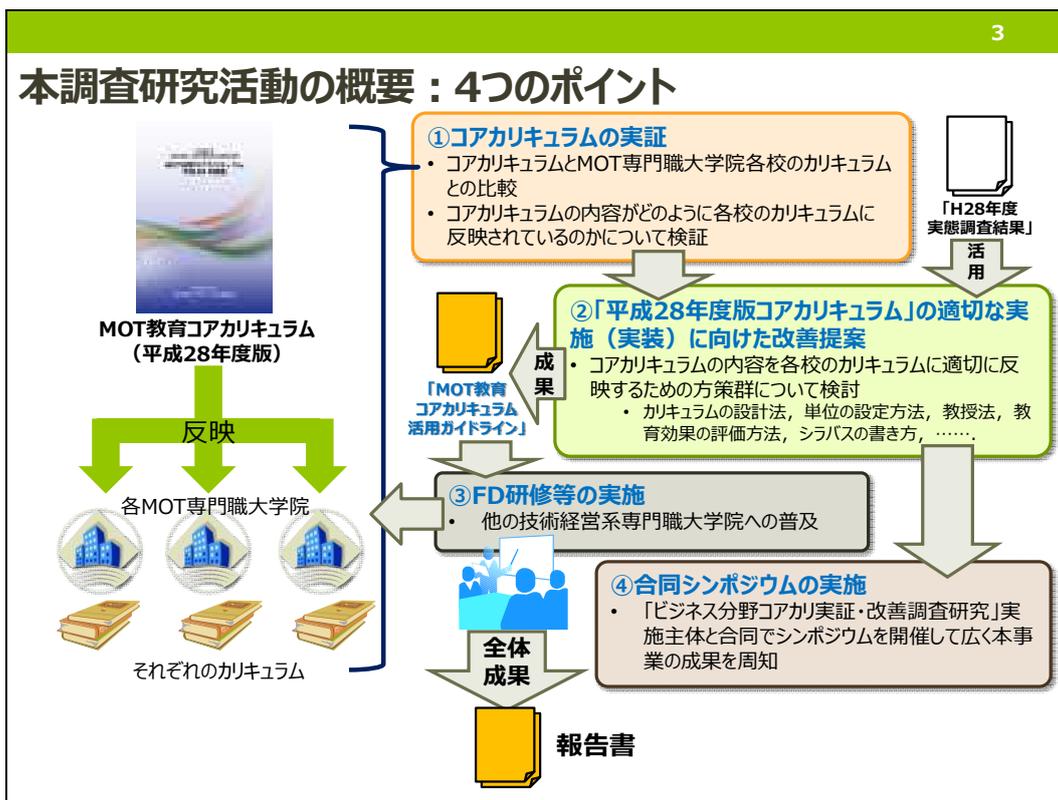
「日本再興戦略2016－第4次産業革命に向けて－（平成28年6月2日閣議決定）」や中教審専門職大学院ワーキンググループの報告書等において、若年人口が急速に減少していく我が国が、**持続的な成長を維持するためには、国民一人一人の労働生産性を向上させることが必須であり、専門職大学院における高度専門職業人養成機能の一層の充実強化を図ることが喫緊の課題と提言されている。**

学校教育法の改正（平成29年5月31日公布） -抜粋-
 第九十九条

③ 専門職大学院は、文部科学大臣の定めるところにより、その高度の専門性が求められる職業に就いている者、当該職業に関連する事業を行う者その他の関係者の協力を得て、教育課程を編成し、及び実施し、並びに教員の資質の向上を図るものとする。



http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/084/gaiyou/_icsFile/s/afiefield/2017/11/27/1398602_001.pdf



事業計画と進捗

時期	事業の内容	進捗
2017年 6月	- MOT分野コアカリキュラム実証委員会設置 - 平成28年度実態調査結果等を踏まえた改善の検討開始 - MOT協議会において事業内容の説明と協力依頼	DONE DONE DONE
2017年 7月	- アジア・ビジネススクール委員への就任依頼（海外部会設置）と意見交換開始 - 関連学会等との連携体制構築 - MOT専門職大学院を対象としたコアカリのカバー状況の調査開始	DONE DONE DONE
2017年 8月	- 文部科学省「高度専門職業人養成機能強化促進委託事業推進委員会」との意見交換（キックオフミーティング） - コアカリのカバー状況の調査終了	DONE DONE
2017年 9月	- 「ビジネス分野コアカリ実証・改善調査研究」実施主体との協議 - 産業界委員への就任依頼（関東地区部会と西日本地区部会の設置）	DONE DONE
2017年10月	- 第一回 MOT分野コアカリキュラム実証委員会（関東地区部会） - 専門職大学院以外の特設大学院との意見交換	DONE DONE
2017年11月	第二回 MOT分野コアカリキュラム実証委員会（海外部会）	DONE
2017年12月	第三回 MOT分野コアカリキュラム実証委員会（西日本地区部会）	DONE
2018年 2月	- 第四回 MOT分野コアカリキュラム実証委員会（報告書案検討，関東地区部会） - 第五回 MOT分野コアカリキュラム実証委員会（「コアカリキュラム活用ガイドライン」パンフレット（日本語版）完成，関東地区部会）	DONE DONE
2018年 3月	- コアカリキュラムの導入・普及策としてのFD研修会実施 - 合同シンポジウム開催（東京：3月3日（土），山口：3月17日（土）） - 報告書，「コアカリキュラム活用ガイドライン」パンフレット（英語版），広報用ホームページの完成	DONE DONE (3/17) DONE

MOTコアカリキュラムの全体像

MOTコアカリキュラムの定義：

MOT専門職大学院の修了生が最低限修得しておくべき教育内容と到達レベルを体系化し、明文化したものの。



主たる改定内容：

- 「総合領域」を「創造領域」に変更
- 「基礎知識項目」「中核知識大項目」を「基礎学習項目」「中核学習大項目」に変更
- 各大項目の記述を充実
- 時代の変化に呼応し、中項目をアップデート

改定の視点

-グローバル化：日本と東アジア・東南アジア地域は生産拠点，消費地として互いに密接につながり，技術経営人材にはグローバルな視点で考え活動することを要求。
-AI, Big Data, IoTといった高度情報化社会への浸透が経済活動やライフスタイルに大きな変化を与えており，技術経営人材には数理情報に関する基礎知識が不可欠。

コアカリキュラムの実証 | カバー率

コアカリキュラムの内容がどのように各校のカリキュラムに反映されているのかについて検証

学習項目のカバー状況

	A校	B校	C校	D校	E校	F校
コアカリ中項目 カバー率※	100%	100%	100%	100%	100%	100%
コアカリ中項目 重点的カバー率 ※※	100%	98%	94%	90%	76%	100%

※「コアカリ中項目カバー率」：
創造領域を除くコアカリキュラム中項目49項目のうち、いずれかの授業科目において（重みはともかく／○か◎かはともかく）取り上げられている中項目の割合を示す指標

※※「コアカリ中項目重点的カバー率」：
コアカリキュラム中項目49項目のうち、いずれかの授業科目において90分以上を割いて取り上げられている中項目の割合を示す指標

回答を得たすべての大学院において
コアカリの中項目は100%カバーされている

大学ごとに特徴を有する

コアカリキュラムの実証 | 共通項目

※ 技術経営教育において特に重視される項目：複数校で重視されていることを確認

	重点的に取り上げている中項目トップ3※
A校	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業戦略 ● 競争戦略 ● 技術の概念 ● 企業や事業の目的とその達成のための技術戦略 <p style="text-align: right; color: blue;">技術に対する意識</p>
B校	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織のデザインとマネジメント ● 企業行動 ● 市場機会の発見と分析 ● 研究開発の役割と活動 <p style="text-align: right; color: blue;">マーケットに対する意識</p>
C校	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術の概念 ● 数理・統計学的アプローチ ● 市場機会の発見と分析 <p style="text-align: right; color: blue;">研究開発に対する意識</p>
D校	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業戦略 ● 市場機会の発見と分析 ● 研究・開発 (R&D) マネジメント
E校	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究と開発の役割と活動 ● 企業や事業の目的とその達成のための技術戦略 ● 技術獲得アプローチ ● 研究・開発 (R&D) マネジメント
F校	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営理念

コアカリキュラムの実証 | 産業委員からの指摘 (1/2)

MOT専門職大学院およびコアカリキュラムの必要性・重要性・期待を確認

項目	指摘事項等
MOT専門職大学院の位置づけ・役割について	<ul style="list-style-type: none"> -体系的に学ぶ場所としてMOT専門職大学院は重要である。 -特に、社内に教育システムを持たない中小企業にとっては、技術経営の知識・能力・態度を身につけるきっかけ・スタートラインとしての役割を担う。一方で、企業で行っている人材養成／育成カリキュラム自体を第三者的に検証するような役割も担うべきである。 -2年間で技術経営者を養成する教育が完結するわけではなく、継続的に学ぶ場が必要である。 -学位プログラムとして2年間の教育を行うだけではなく、学位プログラムとは別の教育プログラムを設けることも考えてはどうか。 -MOT専門職大学院は、既に技術経営に関する課題を持っていた社会人が課題解決の一助として活用する場であると考えられ、その意味では体系的な教育コンテンツが準備されていることは重要である。 -人脈／ネットワークづくり、意識向上の場としての役割は大きい。様々なバックグラウンドを持ち、共に学ぶ人々に触発され、能力や姿勢を向上・変化させるような場となると良い。 -リーダーとして適格か否かの仕分けを行うような教育の仕組みがあると良い。 -不安定・不明確な状況下で決断を行う能力、すなわち胆力を鍛える場となるべきである。 <p>その方法としては、社会人学生が今まで体験したことのないようなことを体験するような教育の仕組み、例えば体験型ケーススタディ（オーガニゼーションシアター®等）のようなものが参考になる。</p> <p>-仮説を立て検証するというスタイルを身につける場として重要である。</p>
コアカリキュラムの位置づけ・役割について	<ul style="list-style-type: none"> -大企業の社内教育でもMOT教育と同様の教育を行っており、コアカリキュラムの内容は重要であり、参考になる。 -社内において技術と経営に関する共通言語を確立することが必要であり、コアカリキュラムの内容を習得することは有益である。

コアカリキュラムの実証 | 産業委員からの指摘 (2/2)

項目	指摘事項等
効果的・魅力的な教育について	<ul style="list-style-type: none"> -知識・技能の習得も重要であるが、能力の向上（思考力、実践力など）、態度の変容（積極性向上など）をもたらすような教育がより重要である。 -時代や状況によって移り変わるノウハウではなく、ものの考え方や取り組み姿勢等の基盤となること、例えば経営哲学等を教える必要があるのではないか。 -オープンイノベーションの考え方を踏まえ、多様な社会人学生が多様な視点から課題解決に取り組むような教育を行うことが必要である。 -技術や経営上の課題を、他人事ではなく、自分事として考えることができるようになる教育を行うべきである。 -その意味では、社内昇格試験への組み込みや学習成果（特定課題研究などの成果物）を社内プレゼンテーションとするような仕組みづくりが必要ではないか。
養成／育成すべき人材像について	<ul style="list-style-type: none"> -技術開発という長期にわたる対象を考えるためには、会社全体を見渡し、長いスパンで考える人を育てるべきである。 -企業のビジョンをより具体的な課題にブレークダウンする能力を持つ人材が欲しい。 -目利き・鼻利きの能力が必要である。 -左脳と右脳のバランスが取れた人材が必要である。 -バランスがとれていることが必要だが、技術と経営の能力が5：5の比率ではなく、10：10の比率となっているような人材が必要である。 -専門知識の豊富さよりも貪欲に学び、自ら思考力を向上させていくような資質が必要である。 -経営者としてわからないものに結論をつける能力、例えば人間力、胆力と表現されるような能力が必要である。 -技術系企業においては、会社全体を見渡すことができる技術経営人材も必要だが、尖った研究の価値を理解し育てる、研究開発マネジメントのリーダーの育成も必要である。

コアカリキュラムの実証 | 専門職大学院以外の大学院へのヒアリング

項目	指摘事項等
修士論文の重要性について	-知識やスキルを生きたものにするためには、 研究・論文執筆という体験の必要 がある。 -またその中で、 議論などを経て論理的思考力や表現力などの能力を向上 させることができる --限られた時間の中で研究を行い、論文を執筆し、対外的に発表するという活動を行うこと、すなわち「修羅場を経験すること」が学生の能力向上・態度の変容に大きく作用する。 --論文執筆には、純粋に学問的な意義だけでなく、能力向上・態度変容という学生の資質向上という点でも非常に重要な意義がある。 →専門職業人教育における研究の意義の再認識につながる。

「コアカリキュラム」の適切な実施に向けた改善提案 | 海外部会



2017年11月17日チェンマイ大学にて
アジア・ビジネススクール委員による
「海外部会」を実施

- ACC-BA-CMU (チェンマイ大学)
- MJIIT-UTM (マレーシア工科大学)
- UiTM (マラ工科大学)
- SBM-ITB (バンドン工科大学)
- ダナン工科大学 等からの意見

コアカリキュラム自体に対して

今回制定されたコアカリキュラムはアジア各国においても適切なものである
 ただし、タイから見ると起業家精神などはもう少し強化されても良い(今後の課題)

コアカリキュラムの実施に対して

アジア各国ではMOTの概論的理解やIPマネジメントの教育に対して、適切な教育を実施しにくい現状である

日本の大学とのコース/コードシェアリングなどを模索する必要性を認識

15

「コアカリキュラム」活用ガイドラインの作成



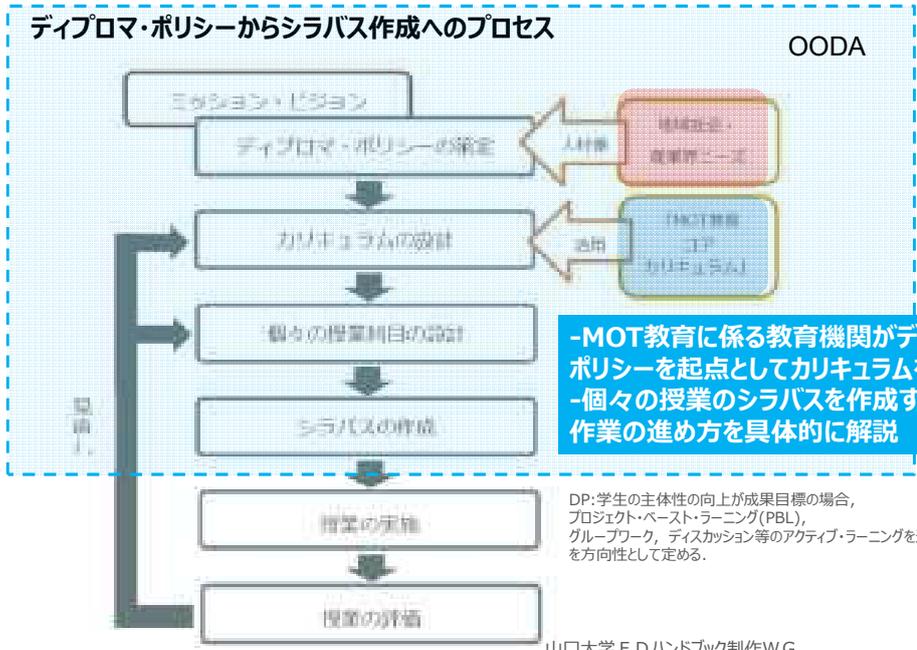
はじめに
序章 本パンフレットの構成
第1章 MOT教育コアカリキュラム活用ガイドライン
第2章 ディプロマ・ポリシーの策定
第3章 カリキュラムの設計
第4章 授業科目の設計
第5章 シラバスの作成
第6章 授業の実施
第7章 授業の評価
第8章 授業とカリキュラムの関連性

初版完成（日本語版，英語版）

16

「コアカリキュラム」活用ガイドラインの作成

ディプロマ・ポリシーからシラバス作成へのプロセス



OODA

Plan (計画)

Do (実行)

Check (評価)

Act (改善)

-MOT教育に係る教育機関がディプロマ・ポリシーを起点としてカリキュラムを設計-
-個々の授業のシラバスを作成するまでの作業の進め方を具体的に解説

DP: 学生の主体性の向上が成果目標の場合、プロジェクト・ベース・ラーニング(PBL), グループワーク, ディスカッション等のアクティブ・ラーニングを適宜取り入れることを方向性として定める。

山口大学FDハンドブック制作WG
『山口大学FDハンドブック第2部 授業研究会の進め方』(2004年)

終わりに

MOT教育コアカリキュラムの役割は、MOT専門職大学院の修了生が最低限修得しておくべき教育内容と到達レベルとを体系化・明文化することにある。

これを専門職大学院における実際の教育に反映する場合には、各大学院が掲げているディプロマ・ポリシー、対象とする人材等を踏まえてのカリキュラムの設計、授業ごとの教育目標の設定、授業方法の選択、成績評価方法の確立、シラバスの作成等を実施しなくてはならない。

上記を踏まえて、本委託事業では以下の所期の目標を達成した。

1. コアカリキュラムの実証

- コアカリキュラムとMOT専門職大学院各校のカリキュラムとの比較。
- コアカリキュラムの内容がどのように各校のカリキュラムに反映されているのかについて検証。

2. 「平成28年度版コアカリキュラム」の適切な実施（実装）に向けた改善提案

- 産業界等の意見をヒアリングした総括とフィードバック。
- 活用ガイドラインの作成：MOT教育コアカリキュラムを活用し、MOT専門職大学院における体系的・効果的な教育を実現する方策を提示。

3. FD研修等の実施

4. 合同シンポジウムの実施

- 「ビジネス分野コアカリ実証・改善調査研究」実施主体と合同でシンポジウムを開催し広く本事業の成果を周知。

