

平成 1 7 - 1 8 年度  
法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム  
「ビジネススクール教育の質保証システム開発」  
最終報告書

平成19年3月

筑波大学大学院ビジネス科学研究科  
青山学院大学大学院国際マネジメント研究科  
同志社大学大学院ビジネス研究科

## 目次

1. 総論	1
1 - 1 概要	1
1 - 2 教育プロジェクトについて	2
1 - 3 平成17年度プロジェクトの概要	6
1 - 4 平成18年度プロジェクトの概要	6
1 - 5 今後の展開	7
2. ビジネススクール教育の質保証指針概要	9
2 - 1 ビジネススクールの教育目的とその達成のためのシステム	9
2 - 2 ビジネススクールで育成する人材の力量	10
2 - 3 ビジネススクールの教育制度	10
2 - 4 教育の質の継続的改善システム	15
2 - 5 ビジネススクールの教育研究の質を保証する評価制度	15
3. 育成人材像研究会報告	20
3 - 1 ビジネススクール育成人材の指針	20
3 - 2 第1回育成人材像研究会資料	28
3 - 3 第2回育成人材像研究会資料	37
3 - 4 第3回育成人材像研究会資料	138
3 - 5 第4回育成人材像研究会資料	147
3 - 6 合同研究会資料	154
3 - 7 第2回ビジネススクール長会議資料	164
4. 制度設計研究会報告	169
4 - 1 ビジネススクール教育システムの指針	169
4 - 2 制度設計研究会資料	183
5. 質保証システム研究会報告	194
5 - 1 ビジネススクール教育システムの評価指針など総括資料	194
5 - 2 第1回ビジネススクール長会議資料	267
5 - 3 質保証システム研究会資料	330
6. 評価委員会資料	
6 - 1 第1回評価委員会	445
6 - 2 第2回評価委員会	449

## 1．総論

### 1 - 1 概要

法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム「ビジネススクール教育の質保証システム開発」は、筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営プロフェッショナル専攻、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科、同志社大学大学院ビジネス研究科の経営系専門職大学院3校が中心となって、国内経営系専門職大学院をメンバーとする検討グループを設立し、ビジネススクールの教育とその修了生の専門職としての質を保証する新たなシステムの制度設計を平成17年度、18年度の2年間にわたり検討したものである。3大学院はそれぞれ、

「経営専門職の理念と専門職に必要な力量」

「経営専門職を系統育成する教育制度設計」

「経営系専門職大学院の評価の仕組み」

を、検討する研究会を組織し、我が国ビジネススクールの教育活動に広く活用可能な「ビジネススクール教育の質保証指針」を作成した。

### 1 - 2 はじめに

専門職大学院制度の発足以来、我が国に国際的水準のビジネススクールを目指した数多くの専門職大学院が開設されている。にもかかわらず、その制度設計については各大学院に任されており、ビジネススクール関係者による統一的な議論がなされていない。これでは、専門職大学院設置基準に明記された第3者評価機関の設立も運営も不可能である。この混沌とした状況を専門職大学院制度立ち上げ期に早急に解決しない限り、国内ビジネススクールは、国際的にも通用する専門職養成機関として産業界から認知される可能性はないという危惧があった。

このような背景の中で平成17年5月筑波大学、青山学院大学、同志社大学の3大学の専門職大学院の研究科長が協力して、その教育の質を保証するシステムを共同開発し、第3者評価や相互研鑽を通じて教育の質を継続的に改善し、国内ビジネススクール修了生の専門職としての地歩を築く教育プロジェクトを申請することに合意した。そこで、平成17年度に経営系専門職大学院国際経営プロフェッショナル専攻を設置した筑波大学を事務局として法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム「ビジネススクール教育の質保証システム開発」の申請を行うこととなった。幸いにして、本プログラムは採択され、平成17年度後半より約2年間の活動を開始するに至った。

本プロジェクトの狙いは、経営系専門職大学院の理念と教育制度について、我が国ビジネススクール関係者全体でのコンセンサスを形成することを通じて、その教育の質保証システムの確立に資することであった。本プロジェクトの成果は、専門職としての「経

営プロフェッショナル」の我が国産業界における認知・確立と、その地位向上促進にも繋がるものと自負している。また、一連の活動を通じて専門職大学院制度の中で早急に整備しなければならない第3者評価システムのあるべき姿も明確になり、今後、全国のビジネススクール関係者のコンセンサスを基にこれらのシステムが具現化することを強く期待したい。

各経営系専門職大学院は独自の切磋琢磨で発展を遂げるべき、良き意味でのライバルであることは言うまでもない。しかし、我が国経営系専門職大学院は、その総意で教育の質を一定の水準に保証すると共に、欧米ビジネススクールに遅れをとっているとの産業界からの批判に応え、今後も協調して国際競争力確立のための組織的取り組みを目指すべきなのである。

本プロジェクトは、このように我が国経営系専門職大学院全般に波及する質向上を狙いとしてきた。すなわち、本プロジェクトの実践を通じて、ビジネススクールでの育成人材（教育目的）、その育成システム（教育方法）、質評価システムが明確となること、結果として質保証を担保する仕組みの構築が加速することで、わが国ビジネススクール教育のPDCAサイクルが完成し、我が国ビジネススクール全体としての水準向上が目指してきた。

現状では、例えばビジネススクールの第3者評価に関しても、米国認証機関（AACSB）などからの認証取得活動が質保証のグローバル・スタンダードとして確立している。この海外からの認証による質保証は、教育制度設計のあり方、その評価も含めて、我が国のビジネス関係者の実践に基づく議論の中で成立したものではない。むしろ、本プロジェクトのように、国内外の専門家と共に、日本の経営系専門職大学院関係者が参照すべき教育の質保証システム指針を独自に形成することで、全国経営系専門職大学院の教育プログラム持続的改善活動ひいては教育の質改善の加速が実現できるのである。

## 1 - 2 教育プロジェクトについて

我が国のビジネススクール（MBAまたはそれに準ずる学位を授与する専門職大学院または大学院）は、育成すべき人材、教育理念を各校個別に掲げ、立ち上げられてきた。このため、専門職大学院制度で必要な教育の質保証システム、特に第3者評価のあり方を統一的に議論する機会がこれまでなかった。本プロジェクトは、国際化の進んだビジネス環境の中で、ビジネススクールの教育の質保証に必要な、

Plan（教育目標設定）：必要な経営専門職とは、どのようなコンピテンシーを有する人材か

Do（教育実施方法）：それを系統的に育成する専門職大学院〔ビジネススクール〕教育プログラムには、どのような要件が求められているのか



Check(教育評価方法): ビジネススクールにおける教育の質を保証するシステムとは、どのようなものであるか

の3つの要素について、我が国ビジネススクール全体のコンセンサスに基づく指針を形成し、我が国ビジネススクール教育の質の総合的保証を目指し、将来のAction(質保証システムの構築と運営)につながる「ビジネススクール教育の質保証指針」をとりまとめた。この指針は、上記3要素に関係した次の3指針を合成したものである。

ビジネススクール育成人材の指針

ビジネススクール教育システムの指針

ビジネススクール教育システムの評価指針

これら指針作成とそれに基づくビジネススクール教育の質保証の運用を目指して、経営プロフェッショナルを系統的な教育システムで育成するという目的を共有する、筑波大学大学院ビジネス科学研究科、青山学院大学国際マネジメント研究科、同志社大学ビジネス研究科の経営系3専門職大学院が中核となって、国内のビジネススクール代表者をメンバーとするQAS (Quality Assurance System)検討グループを立ち上げ、運営してきた。QAS検討グループは、検討を進めた3指針が、我が国のビジネススクール関係者並びにその評価に関係する専門家が広く活用可能なものとなることを目指してきた。

このような我が国ビジネススクールの組織的活動を通じて、我が国におけるビジネススクール教育の意義と教育の質保証を確実とする評価組織のグランドデザインとが明確になった。また、間接的には、我が国ビジネススクール修了生の経営専門職としての地歩の確立にも資するものであったと考える。

QAS検討グループのコアとなる3大学院は充分な連携を保ちつつ、各々が上記3つの要素指針を起案する下記3つの研究会の運営責任を分担してきた。各研究会は、QAS検討グループメンバー校のビジネススクール教員・職員・修了生・産業界の実務家などの参画を求め、各テーマ毎の指針を完成させた。

#### **1) 育成人材像研究会(幹事校: 筑波大学大学院ビジネス科学研究科)**

グローバル化したビジネスを実践する我が国経営系専門職のコンピテンシーを明確にし、我が国ビジネススクールが全体として輩出すべき人材像について指針を示した。特に、会計、税務、ファイナンスなどの専門技能に特化した専門職大学院と所謂ビジネススクールで開発すべき総合的経営能力との差異を明確にした。このため、国内外の産業界のニーズ

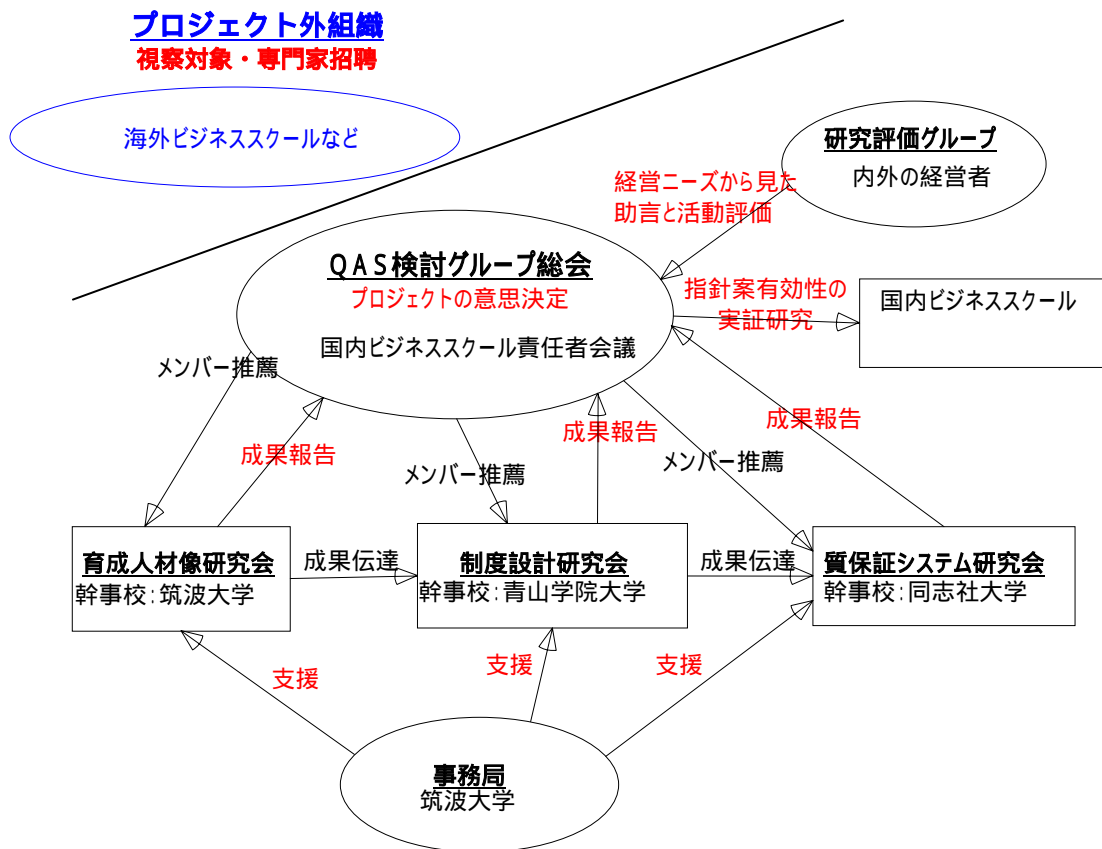
並びに国内外のビジネススクールカリキュラムから導かれる人材像、ビジネス界で活躍するビジネススクール出身経営者の技能分析などを行った。

## **2) 制度設計研究会（幹事校：青山学院大学大学院国際マネジメント研究科）**

我が国ビジネススクールが共有すべき仕組み、総合的な教育体系、制度設計について指針を示した。ビジネススクール育成人材の明確化を前提に、その技能を系統的に育成するために必要なカリキュラム体系と教育体制運用のために我が国ビジネススクールが備えてなければならない要件を明らかにした。更に、この要件を満たすために必要な教員の専門性・実務経験の水準、必要な技能獲得に適した教材・教育方法をも含めて、国内ビジネススクールの要件指針として取りまとめた。

## **3) 質保証システム研究会（幹事校：同志社大学）**

ビジネススクールにおける教育の質保証システムについて、評価（自己評価・第三者評価）の基準とプロセス、並びに「ビジネススクール教育システムの指針」の要求事項への適合性を第三者の立場で評価する組織の制度設計についても指針を示した。



**図1 本プロジェクト推進組織（QAS検討グループの概要）**

これら一連の活動を支える組織は図1のようにまとめられた。

### 1 - 3 平成17年度プロジェクトの概要

平成17年度は、次のような研究行事を実施した。

- 1) 第1回ビジネススクール責任者会合(QAS検討グループ総会)を平成18年1月13日同志社大学で開催し今後のプロジェクトの方針を3大学が発表し、これを基に議論した。
- 2) 第1回全体ワークショップ(第1回育成人材研究会)を平成18年1月28日、筑波大学大学院ビジネス科学研究科で開催し、育成人材像研究会からの「ビジネススクール育成人材の指針」案取りまとめ方針を発表すると共に、海外経営者の見解を聴取し、わが国経営系専門職に求められる資質を議論した。
- 3) 第2回全体ワークショップ(第2回育成人材研究会)を平成18年3月4日、文京シビックホールで開催し、海外のビジネススクール関係者2名、経営者などを招いてわが国経営系専門職に求められる資質を議論した。
- 4) 第3回全体ワークショップ(第1回制度設計研究会)を青山学院大学国際マネジメント研究科で開催し、「ビジネススクール教育システムの指針」とりまとめのために、国内外のビジネススクール関係者によって、わが国ビジネススクール教育・教材のあり方について集中的に議論するとともに、制度設計研究会からのビジネススクール制度設計指針の方向性に関する発表も行った。

### 1 - 4 平成18年度プロジェクトの概要

- 1) 第4回全体ワークショップ(第1回質保証システム研究会)を平成18年9月14日同志社大学で実施し、国内のQuality Assuranceシステムから専門家を招いて、海外ビジネススクール認証機関の活動についての報告や質保証システム研究会からの「ビジネススクール教育システムの評価指針」とりまとめ方針について議論した。
- 2) 第5回全体ワークショップ(第2回制度設計研究会)を平成18年10月16日青山学院大学国際マネジメント研究科で行い、ビジネススクールの制度設計に関するあり方についての議論を深め、指針案の方向性を確定した。
- 3) 第6回全体ワークショップ(第3回育成人材研究会)を平成18年10月17日筑波大学大学院ビジネス科学研究科で行い、「ビジネススクールで育成する人材の力量に関する指針」の逐条審議を行い、ほぼ指針案のとりまとめを終了した。
- 4) 第7 - 8回全体ワークショップ(第2回質保証システム研究会、第4回育成人材研究会)を平成18年12月14 - 15日の2日間にわたり、筑波大学

大学院ビジネス科学研究科で行い、同志社大学が実施したビジネススクールの教育システムの評価方法に関するアンケート調査結果を分析すると共に、在日海外経営者の我が国ビジネススクールに対するコメントを聴取し、「ビジネススクール教育システムの評価指針」、「ビジネススクールで育成する人材の力量に関する指針」のとりまとめを行った。15日夜には、第1回評価委員会を開催し、活動に対する意見を聴取すると共に、筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営プロフェッショナル専攻の講義を公開した。

- 5) 第9回全体ワークショップ(合同研究会)を平成19年1月29日青山学院大学研究棟特別会議室で実施し、3大学の指針案について議論し、最終案のとりまとめを行うと共に、第2回評価委員会を行い、評価委員からこの活動成果が日本のビジネススクールの国際評価向上に繋がるか、その阻害要件や加速要件は何かについて、産業界トップ・経済界に関わるマスコミトップなどを招いて集中討論を行った。最終指針案作成と指針を具現化する組織を立ち上げる際の留意点なども一部議論された。
- 6) 第2回QAS検討グループ総会を平成19年2月19日に開催し、今後の我が国ビジネススクールの教育質評価のあり方について議論した。

このなかで、特記すべきは4)、5)で記したように、本プロジェクトの成果に対して経営ニーズから見た第3者的助言・評価を行うために、評価委員会を設置し、その研究成果について平成18年12月から1月にかけてコメントを頂戴したことである。

### 1-5 今後の展開

本プロジェクトによる研究活動を通じて、経営系専門職大学院の理念と教育制度について、我が国ビジネススクール関係者全体でのコンセンサスを形成することができた。また、専門職大学院制度の中で早急に整備しなければならない第3者評価システムのあるべき姿も明確になった。

特に、第3者評価活動に代表される教育の質保証システムを全国のビジネススクール教員の集中的な研究・議論・相互研鑽活動の中で確立したことを通じて、全国ビジネススクール関係者が質保証システムの構築に向かうことが期待される。将来的には、我が国経営系大学院教育のコア部分のコンセンサスが形成され、修了生の備えるべき経営技能が明確に保証されることになると予想する。更に、本プロジェクトはその研究の進捗にあわせ、プロジェクトの主旨に賛同する全国経営系専門職大学院の本研究目的に則った連携組織を形成する反射的效果を期待することもできよう。

本プロジェクトで作成した3つの指針は、このように近い将来我が国において

何らかの実効的な経営系専門職大学院評価活動が開始された際に、ぜひとも活用されることを希望する。

また、本プロジェクトの成果がビジネススクールのみならず、我が国専門職大学院制度全般において、特定の専門職育成を目的とした教育の質保証システム構築プロセスをどのように行なうかに関するモデルとして活用されることも期待したい。

## 2. ビジネススクール教育の質保証指針概要

### 2 - 1 ビジネススクールの教育目的とその達成のためのシステム

ビジネススクールは、現在または想定される将来のビジネスの人材ニーズを支える深い学識と卓越した能力をもつ高度専門職業人としての経営専門職を育成する。すなわち、マネジャーとしての行動に必要な力量を系統的に育成することで、強いリーダーシップと創造力を持ち、グローバルな視野で国際経営事象を認知し、論理的かつ構想的な能力並びに統合能力を有し、高度な職業倫理を有する経営専門職候補を社会に提供することがビジネススクールの目的である。各ビジネススクールは、その目的を達成するために教育の質を保証するためのシステムを構築しなければならない。すなわち、スクールの目的・使命、育成すべき人材像に基づき、学位に応じた教育課程ごと（専攻により教育課程に相当の差異がある場合は専攻ごと）の教育目標が定め、教育目標の達成度を把握し、評価するシステムを開発し、実際に運用しなければならない。

ビジネススクールの目的を達成するために必要な取り組みとしては、次のようなことがあげられる。

各ビジネススクールの活動全般について、財務情報を含め適切な情報公開がなされることが望ましい。特にビジネススクールの目的、使命や育成する人材像、教育研究活動の実態、経済社会との連携プログラム等について説明責任を果たしていなければならない。これらを実施するための組織的な取り組みを行わなければならない。

各ビジネススクールは、どのような独自性（他のビジネススクールと異なる特色）を有するかを明らかにすることが望ましい。またその独自性は、学内で共通価値として認識されており、その独自性を発展させるための具体的な取組を示すことができることが望ましい。

各ビジネススクールは、ビジネスの目的やビジネスモデル、ビジネス人材の多様性とこれらの背後にある文化・価値観などの多様性を認め、受容することの重要性について十分に認識し、授業や学生の交流事業等に反映することが望ましい。

各ビジネススクールは、教育研究の国際化について、ビジネススクール内で方向性を明らかにし、国際化を進めるための具体的なプログラムを定め、具体的取組の実現を目指すことが望ましい。

各ビジネススクールは、経済界や地域社会など学外との連携について、方向性を明らかにすることが望ましい。このため、経済界、各種団体、地域社会、行政、学内他研究科・学部、他大学等との協働について具体的なプログラムを定め、具体的取組の実現を目指すことが望ましい。

各ビジネススクールは、上記の取り組みを含め、その課程の目的（ミッション）を文書により明確に規定し、学内外に周知しなければならない。

特に、ビジネススクールの目的・使命を実現するための中長期のビジョンを策定していなければならない。また、ビジョンの見直しの周期や手続が文書で明らかにされている必要がある。更にビジョンを実現するために必要な人材、資金等の調達・配分を含むアクション・プランが定められ、実行されていなければならない。ビジョンの策定には、主要なステークホルダー（経済界などの学外関係者、学生、教職員等をいう。以下同じ。）が参加していることが望ましい。さらに、教育研究や各種事業の成果について、国内外に積極的に情報発信することが望ましい。このため各ビジネススクールは、適切な情報発信を推進し、支援する制度を整備することが望ましい。

## 2 - 2 ビジネススクールで育成する人材の力量

ビジネススクールが開発しなければならない経営専門職の力量とは、高度な経営倫理に支えられた経営専門職のマネジャーとしての行動を支える力量であり、知識のみならず技能、資質も含む。ここで、経営専門職のマネジャーとしての業務行動とは、組織の発展に資する価値を適切に選択し、組織の抱える問題点を発見し、適切な意思決定を行い、具体的な適用方策を実施することである。現状では、経営専門職に必要な力量として、多様性受容、達成指向、先見性、情報収集力、創造性志向、分析思考、戦略立案、リスクマネジメント、組織マネジメント、コミュニケーションを挙げることができる。

各ビジネススクールは、育成すべき人材像およびその力量を文書により明確に示し、学内外に周知しなければならない。この育成すべき人材の力量は、ビジネススクールの目的、使命に応じて育成する力量（知識、技能、資質）を適切な形で示さなければならない。

また、企業倫理の重要性や個人としての高い倫理性、誠実さ、優れた識見など学生の人格形成の必要性について、適切に示されていなければならない。

## 2 - 3 ビジネススクールの教育制度

### 2 - 3 - 1 標準修業年限

ビジネススクールの標準修業年限は2年とする。ただし、学生の履修コース等として1年の短期履修コースや長期在学コースの設定することができる。また、専攻分野の特性により特に必要があると認められる場合に限り、1年以上2年未満の標準修業年限を設定することができる。

### 2 - 3 - 2 修了要件

ビジネススクールの修了要件は、2年以上在学し、当該専門職大学院が定める30単位以上の修得その他の教育課程を修了することとする。これら修了要件は、修了生のビジネスにおける能力を総合的に実証するため適切な設定となっていなければならない。また、修了認定について、明確な基準を設定し、実施しなければならない。



### 2 - 3 - 3 入学者選抜

各ビジネススクールは、教育課程の具体的な目標に基づく入学者受入方針（アドミッション・ポリシー）を明確にし、公表しなければならない。この際、将来の中核的・指導的な管理者に相応しい資質能力を適確に判断し得るよう入学者選抜を工夫することが望ましい。

### 2 - 3 - 4 教育課程

各ビジネススクールは、教育上の目的を達成するために専攻分野に応じ必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成しなければならない。

教育課程が理論的教育と実務的教育の架橋に留意しつつ、各ビジネススクールの目的に照らして体系的に編成されており、その目的や授与される学位に照らして、授業科目が適切に配置され、教育課程が体系的に編成されていることが必要である。また、教育課程を展開するにふさわしい授業形態、学習指導法等が整備されていること、成績評価や単位認定、修了認定が適切であり、有効なものとなっていることも必要である。

特に、教育課程が、企業経営又は技術経営の実務に必要な専門的な知識、思考力、分析力、表現力等の経営専門職候補としての力量を修得させるとともに高い倫理観及び国際的視野を持つ経営専門職候補を養成する観点から適切に編成されていることが必要であり、組織行動、企業戦略、技術・生産管理、マーケティング、会計、企業財務などに関する内容を扱う科目が、各専門職大学院の目的に応じて適切に教育課程に盛り込まれていることが求められる。

このように、各ビジネススクールは、育成すべき人材像に必要な力量の獲得を可能とする授業科目を設定しなければならない。その学習内容には、企業倫理の確立や学生の人格形成に資する内容が含まれていることが望ましい。また、時間割や履修条件は、学生の就学実態やキャリア形成上の意欲に配慮したものとなっていることが望ましい。更に、年間授業計画、授業内容、評価方法等を記載した適切なシラバスが配布されていなければならない。

各ビジネススクールはこのような教育課程の編成、運営、学習効果測定、改善などのプロセスを合理的・統一的に制度化し、文書で明らかにしなければならない。特に、経営専門職に必要な力量の全部または一部の水準向上を目的とした教育課程を編成していることを文書で明確に規定し、学内外に周知しなければならない。この際、教育上主要と認められる科目については、どのような力量の育成を目的としているかを明確にしなければならない。可能ならば、開設している全ての科目（授業科目、演習科目、実習科目）について、どのような力量の育成を目的としているかを明確にすることが望ましい。

また、各ビジネススクールは、教育課程の編成や教育水準の設定のプロセスにおいて、教職員や学生のみならず、ビジネス界その他の外部の意見・要望が適切に反映するために、

その手続を文書により制度化していなければならない。

### 2 - 3 - 5 教育方法・授業形態・成績評価

ビジネススクールの教育方法については、講義、事例研究、現地調査、双方向・多方向に行われる討論若しくは質疑応答、演習、グループ学習、ケーススタディ、ゲーム・シミュレーション、フィールド・スタディ、インターンシップ等を組み合わせ、適切な教育手法や授業形態が採用されていることが必要である。また、学生に対し、授業の方法、内容、年間授業計画、学修評価・修了認定基準をあらかじめ明示するとともに、学生が1年間又は1学期に科目登録できる単位数の上限を定める必要がある。さらに、授業を行う学生数は、授業の方法、施設設備等諸条件を考慮して、教育効果を十分にあげられるような適当な人数としなければならない。また、理論と実務を架橋する取組みや、授業の水準を適切に把握し、向上させていくための取組みが行われている必要がある。

各科目の成績評価は、明確な基準を設け、統一的な方法で行われている必要がある（GPAの採用など）。また、成績評価に関する学生からのクレームに対し、適切な対応措置が制度的に整備されている必要がある。

授業は合理的な方法により評価されていなければならない。特に、学生による授業評価は適切に実施し、公表されていなければならない。さらに評価結果は、適切に授業の改善に結びつける必要があり、これらを実施するための制度が整備されていなければならない。

### 2 - 3 - 6 履修形態

ビジネススクールの履修形態については、一般の大学院と同様に、昼夜開講制、夜間大学院、長期休業期間中の集中コース、サテライト教室の利用、科目等履修制度等の弾力的な履修形態をとることができる。

### 2 - 3 - 7 教職員組織管理

各ビジネススクールは、質の高い教育を提供し、またその基礎となる研究活動が適切に行われるよう、スクールの運営に必要な教職員の組織と人員が確保しなければならない。また、研究者教員と実務家教員、専任と非常勤などのバランスがとれているか。スクールの目的・使命を達成するために必要な教員の資質について適正な要件を設定しなければならない。

また、ビジネススクールは、その担当する専門分野に関し高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を、少なくとも大学院設置基準で定められた数置かなければならない。ここで高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員とは、専攻分野について、教育上又は研究上の業績を有する者、あるいは、専攻分野について、高度の技術・技能を有する者、あるいは、専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有する者である。

各ビジネススクールにおいて教育上主要と認められる授業科目については、原則として、

専任の教授又は准教授が配置されていなければならない。また、専門職大学院設置基準では、必要専任教員のうち3割以上は、専攻分野におけるおおむね5年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者とされている。

ビジネススクールの重要事項について適正かつ迅速に意思決定するために、学内の権限配分が合理的になされ、文書により周知されている必要がある。また、教員会議や各種委員会など意思形成のための合理的なシステムが構築され、機能、責任・権限や運営ルールが文書により周知されている必要がある。とくに、国際化や企業その他の外部機関との連携・協働を進めるための協定、契約等の決定・承認や資金の授受・管理に関し、迅速、かつ、適正に対応することの出来るシステムが形成されている必要がある。

ビジネススクールにおける教育研究や学生の受入れ・支援などを含む全ての業務、事業について、教職員間の適切な分担と協働・協力の下に、効率的に業務を処理する体制が確保されている必要がある。また、主要な業務の内容、発生する時期、分担や処理権限などについて文書により明確にされ、情報が共有されていなければならない。これら業務を適切に処理するために必要な職員数が確保されていることが望ましい。また、教員が担当する業務について、各教員間でバランスが保たれるように割り当てられていることが望ましい。さらにこれらのルールが文書により周知されている必要がある。

教職員の採用、昇任その他の処遇に関し、つぎに挙げるようなことを配慮した合理的な任用システムが確立していなければならない。

国籍、年齢、学位その他に関する学内規定

任期制の適用や特定分野について高度の知見を有する内外の専門家の処遇など、教育研究の必要性に応じた弾力的な配慮が可能な制度

実績および今後の見通し

教職員の教育研究などの業績に関して合理的な評価システムが確立され、処遇に反映されていなければならない。このため、教員の教育研究活動およびスクール運営への貢献について、適切な評価システムが整備されていることが望ましい。また、教員の授業担当科目について、教育指導能力が実証され、情報提供されていることが望ましい。

## 2 - 3 - 8 施設設備および学生などの支援システム

ビジネススクールの目的・使命に沿った優れた人材を育成するために必要な施設・設備並びに図書、学術雑誌等の教育研究上必要な資料が整備され、有効に活用される状態にななければならない。特に、自主的学習環境（例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等が考えられる。）が十分に整備され、効果的に利用される学習環境が整備されていることが必要である。教育研究環境の整備はハードな側面だけでなく、図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料等、学生相談・助言体制等の教育研究支援スタッフ及

び学生の経済支援等，各ビジネススクールの目的を達成するために必要な管理運営のための組織及び事務組織，学生の進路選択に関する必要な情報の収集・管理・提供，ガイダンス・指導等の助言体制などのソフトの面での整備ができていることが望ましい．特に，個々の学生に対して適切な履修指導を行い，試験やレポート評価の結果について適切なフィードバックを行う組織的な取組みが行われていなければならない．また，生活面，キャリア形成面等における学生の要望，支援ニーズを適切に把握し，要望やクレームについて適切に対応する体制が整備されていることが望ましい．このため，個々の学生のニーズにあわせ，相談，助言を適切に行うことができるよう，学生支援センター，健康相談窓口，キャリアカウンセラーの設置，オフィス・アワーの開設など，組織的な方針の策定ならびに取組みが行われていることが望ましい．さらに，奨学金支給や授業料免除など学生の通学負担を軽減する支援措置が整備されていることが望ましい．特に，障害のある学生や留学生，社会人学生に対する配慮がなされていることが必要である．

更に，学外者のための学習機会の提供について，基本的な取組方針や具体的なプログラムが定められていることが望ましい．特に，エグゼクティブ・プログラムなどビジネス人材育成のための具体的な学習機会を設定している，あるいは，今後の取組みの方針を定めていることが望ましい．

また，各ビジネススクールは，最新の情報システムの活用に積極的・計画的に取り組むことが望ましい．また，教育研究および企業その他の機関との交流・提携・協働にあたって，個人情報や著作権をはじめとする知的財産権を保護するためのシステムが文書化され，周知されていなければならない．

異常の教育研究環境についての取り組みに当たっては，学生や教職員の意見要望を把握し，施設の改善等に結び付けていくシステムが設けられていることが望ましい．また，これらを総合的に管理する事業計画を策定し実施することが必要である．各ビジネススクールは，これらの教育研究環境の整備を実現しうる財政的基礎を確保しなければならない．

#### 2 - 3 - 9 社会的責任に関する取組み

ビジネススクールにおいて行なう教育研究や学生への対応，企業その他の関係者との接触その他スクールにおけるあらゆる業務，事業において，法令を遵守し，社会規範に反する行動を規制する制度が構築されていなければならない．また，その制度が教職員，学生その他の関係者に十分周知徹底されていなければならない．万一問題が生じたときに適正に処置するためのシステムが設けられている必要がある．

ビジネススクールの教職員，学生その他関係者が，ビジネススクールに求められる社会的責任を自覚し，これを的確に果たしていくために必要な組織的な対応がなされることが望ましい．このため，社会貢献を積極的に行なうための具体的なプログラムを設定し，取組みを向上させるための工夫をすることが必要である．

## 2 - 4 教育の質の継続的改善システム

### 2 - 4 - 1 改善システムの導入

各ビジネススクールは、教育研究の質を継続的に高めていくための合理的なシステムを構築し、教育研究の質向上システムの目的、手順、実施方式等を文書化し、制度化しなければならない。質向上システムのあり方については、広く関係者の意見、要望を反映する場を設置し、また、意見、要望は適切にフィードバックされている必要がある。

このため、教育研究の質向上のための改善措置の実施に必要な組織、予算、マニュアル等を整備する必要がある。また、教育研究の質向上のため、法的評価および質保証評価を適切な時期にうけ、必要なフォローアップを行うことが文書により制度化されていなければならない。また、これらの評価を受けるための体制を整備しなければならない。

### 2 - 4 - 2 自己点検システム

各ビジネススクールは、学生の受入、教育課程、研究体制やこれを支える組織、施設等スクールの運営全般について計画的に点検・評価を行い、必要な改善策を速やかに策定・実施する体制を整備しなければならない。また、改善措置の実施状況と効果について適正に把握するとともに、改善努力が継続的に行われ、成果が定着するように組織的な対応がなされていなければならない。更に、自己点検・評価の結果は、学内および社会に対して広く情報公開しなければならない。

### 2 - 4 - 3 ファカルティ・ディベロプメント

各ビジネススクールは、教員の資質の向上を図るため、組織として体系的なファカルティ・ディベロプメントへの取組みをしなければならない。この際、ファカルティ・ディベロプメントに学生や教職員の意見・要望が反映されていることが望ましい。また、ファカルティ・ディベロプメントや自己点検、学生による授業評価の結果等が、個々の教員の教育内容、授業運営方法、教材などに適切に反映されている必要がある。このため、その反映の状況を把握する措置が必要である。

### 2 - 4 - 4 情報の共有

教育研究の質向上のための自主的取組みの実施状況、成果、問題点などはビジネススクール内、学内、関係者間で適切に情報共有され、更なる改善に結びつける必要がある。

## 2 - 5 ビジネススクールの教育研究の質を保証する評価制度

### 2 - 5 - 1 ビジネススクールの認証評価システム

ビジネススクールの評価制度は、次の3層の評価システムからなる。

第1層は学校教育法第69条の3の規定に基づき実施される評価（以下「法定評価」

という.), 第2層は第1層の評価に適合したものに対して実施されるより高度の教育研究の質の確保を目指す評価(以下「質保証評価」という.), 第3層は海外のビジネススクールとの相互認証のために必要な評価(以下「相互認証評価」という.)とする.

本指針では, 第2層の質保証評価の手続きを規定する.

ビジネススクールは, 大学院改革を推進していく機会として, 概ね5年から7年に1度評価組織による質保証評価を受けることが望ましい. ただし, 専門職大学院は5年以内ごとに文部科学大臣から認証を受けた機関(認証評価機関)による法定評価を受けなければならない.

このため, 各ビジネススクールは, 毎年必要な自己点検評価をおこなうことが望ましい.

#### 2 - 5 - 2 評価制度の基本的視点

ビジネススクールにおける教育研究の質を保証する適正な評価機関は, 次のような基本的視点の下に構築されていなければならない.

1) ビジネススクールの実態を正確に把握し, 教育研究の質を着実に向上させていくことを保証するものであること.

2) 我が国の大学に関する法令, 基準その他のルールと整合性があり, かつ, 透明性および公平性が確保されているものであること.

3) 産業界その他経済社会の人材育成に関する要請に応え, 教育効果等について信頼感を醸成するものであること.

4) ビジネススクールの多様性, 独自性を尊重するものであること.

5) 教育研究に関するグローバル化の動向を踏まえ, 海外諸国の基準認証システムと連携することのできるものであること.

6) 人材育成や組織マネジメントに関する最新の知見を積極的に取り入れること.

7) 評価手続は可能な限り簡素なものとし, 評価を受ける者の資料作成等の事務的負担及び評価者側の実施コストがともに必要最小限のものとなること.

#### 2 - 5 - 3 評価制度の枠組み

評価組織(評価の主体)については, 次の組織のうち, 制度の適正な運営が確保され, かつ, 実現可能性と長期的な安定性があると認められるものを選択する.

なお, 又は の組織の場合には, 3 - 2 7) の観点から, 評価の実施に伴う業務を教育評価機関, 民間調査研究機関などに委託して実施する.

全国のビジネススクールにより設置される自主的な組織  
ビジネススクールと経済界が協力して設置する自主的な組織

法律に基づき文部科学省の認証を受けた認証評価機関

上記以外の組織であって、ビジネススクールの評価を適切に行うことが可能と認められるもの

#### 2 - 5 - 4 質保証評価手続

ビジネススクールに対する質保証評価の評価手続は、次の通りとする。

評価申請者は、評価申請書その他必要な資料を評価組織へ提出する。

評価組織は、評価を適性を実施するため、評価委員会を設置する。評価委員会の委員は、評価組織の執行機関（理事会等）により選任されるものとするが、執行機関から質保証評価に関する業務について授権された独立性を有する組織とする。評価委員会は、10～20名程度で構成し、うち概ね半数は大学教職員から、半数は大学関係者以外の有識者から選任することが望ましい。

評価委員会は、評価申請ごとに評価チームを設置する。評価チームのメンバーは、評価申請者の専門性、独自性に配慮して適切な者を指名する。評価チームは5～6名程度により構成し、うち半数は申請者以外の大学教員から、また半数は実務家の有識者から選任することが望ましい。

評価チームのメンバーは、評価の統一性、公平性を確保する観点から、原則として一定の評価者研修を受講する。

評価組織は、必要に応じて、評価の実施に関する業務を教育評価機関等へ委託する。委託を受けた機関は、評価申請者に関する資料の収集・整理、評価チームの支援、アンケート調査に関する調査票の作成、発送、回収等の業務、評価に関する日程調整、経費処理その他の事務処理等の業務を行う。

評価チームは、評価項目について、評価申請書の書面審査、教職員及び学生からのヒアリング、学生及び修了生の就職先企業・団体等へのアンケート調査等を実施し、評価基準に従って評価を行なう。

評価申請者は、および の評価関連業務について、全面的に協力するものとする。

評価チームは、評価報告書を取りまとめ、評価委員会へ提出する。

評価委員会は、評価報告書について審議し、評価を定める。評価結果は評価組織の執行機関の承認を得て、評価申請者へ提示する。

評価申請者は、評価結果について異議がある場合は、評価組織に対し異議申立てを行うことが出来る。

異議申立てがあったときは、評価委員会において審議し結論を得る。評価委員会が特に必要と認めるときは、別に裁定委員会を設置し審議することが出来る。

異議申立てが無い場合または異議申立てについて結論を得た場合には、評価結果を公開する。

#### 2 - 5 - 5 評価の時期，評価の準備とフォローアップ

評価組織は，評価を希望するスクールが評価の準備を円滑に進めることができるよう，評価システムに関する説明会の開催，メンターの派遣など必要な支援を行なう．

評価を受けたビジネススクールは，適切な時期（概ね評価の3年後）に評価結果を自主的にフォローしその結果を公開するものとする．

評価結果のフォローは，教育研究の質向上システムの一環として実施するものとし，評価において明らかになった課題や改善の方向が示された項目を中心に進める．

評価組織は，必要に応じてメンターや専門家によるチームを派遣する等により，ビジネススクールの自主的な改善への取組みが円滑に進められるよう，支援を行う．

評価組織は，自主的フォローが適正に実施されない場合，フォローの結果に問題がある場合その他必要と認められる場合には，スクールに対し指導，助言，勧告等の措置を講ずることができる．

改善措置の実施状況や課題，効果等についてスクール間で情報共有を進めるとともに，教育研究の質向上を進めるための効果的な手法等について，共同で研究する場を設ける．

#### 2 - 5 - 6 評価項目と評価基準

評価項目及び評価基準は，2 - 1 から 2 - 3 に示したビジネススクールが満たすべき要件との適合性を保証するものとする．

評価項目のうち，法定評価において適切である旨評価された評価項目・評価基準と同一または類似の評価項目・評価基準については，評価チームの判断により評価を省略することができる．

評価項目については，「教育研究の自律性」，「教育目的と教育内容の整合性」，「教育効果の把握」，「継続的な自主改善」の4点を重視する．

評価項目，評価基準，評価手法等については，評価組織に評価システム委員会を設置し，毎年改善措置を講ずる．

#### 2 - 5 - 7 評価の経費

評価システムに関する共通経費については，評価組織の一般財源から支出し，個々の評価に係る経費については，評価申請者による実費負担を原則とする．

評価に係る経費については，公平性を旨とした合理的な算定基準により定める．

#### 相互認証評価

#### 2 - 5 - 8 相互認証評価

評価組織は，北米，欧州，アジア太平洋地域等のビジネススクールとの教育研究の交流を活発化させるため，評価システムのハーモナイゼーションを進めなければならない．このため，評価組織間で評価対象，評価項目・基準，評価手法，評価手続等について同一



または同水準と認定できる場合は、相手方評価組織の評価を自らの評価と同等に取扱い（相互認証）、独自項目についてのみ評価するという方式について海外の評価組織と協議を進め、所要の協定（相互認証協定）を締結することを目指さなければならない。さらに、独自項目についても評価組織間で相互に評価を代行する等の措置を協議し、包括的な相互認証協定への発展を図る。最終的には、統一性・普遍性と多様性・独自性のバランスの取れたグローバルな評価ネットワークの形成を目指す必要がある。

以上の調整の進捗を前提に、相互認証評価（第3層評価）においては、評価申請があった場合に評価組織として相互認証項目および独自項目の確認、独自項目の代行評価等を行い、その結果について評価申請に係る海外の評価組織へ通報する。海外の評価組織は、通報の内容を審査して所要の認証を行う。海外の評価組織から同様の通報があった場合には、上記と同様の審査をして評価結果を示す。

### 3. 育成人材像研究会報告

#### 3-1 ビジネススクール育成人材の指針

この指針は、2005年度から2年間文部科学省専門職大学院形成支援費「ビジネススクール教育の質保証」の支援を受けた筑波大学大学院ビジネス科学研究科、青山学院大学国際マネジメント研究科、同志社大学大学院ビジネス研究科の3ビジネススクールが中心になって起案し、2007年3月に発行したものである。

国内外のビジネススクールは、それぞれ独自のビジョンや教育目標を掲げている。しかし、修了生としてのMBA取得者については、どのようなビジネススクールで教育を受けても、ある程度共通の力量が育成される必要がある。我が国のビジネススクールは、この指針に示した、経営にとって有効な力量を獲得するために、その教育システムを設計し、その有効性を検証することが望ましい。

もちろん、経営専門職のマネジャー行動は、高度の経営倫理に支えられていなければならないことは言うまでもない。たとえ、必要な力量で実施された行動であっても、その行動が違法であることや、遵法であっても所属する組織の社会的名声を卑しめること、あるいは特定の個人の人格や当然の権利を侵害することがあってはならない。

この指針で示した力量の有効性については、ビジネス社会の変革に応じて定期的に検証し、力量の追加、削除を含め、指針自体を見直す必要がある。

##### 3-1-1 適用範囲

この指針は、ビジネススクールを設置している、あるいはこれから設置しようとしている大学の関係者を対象にしており、ビジネススクールが育成すべき人材、すなわち経営専門職候補者の力量について規定している。

この指針で取り上げた経営専門職に要求される力量については、国際的に経営専門職に必要な力量として認められている18の力量の中で、国際的にあるいは国内的に経営パフォーマンス改善に資することが実証された10の力量を規定した。

この指針の目的は次の通りである。

ビジネススクールを修了することで獲得されていることが望ましい、経営専門職候補者としての力量の要素を示すことで、

a) 各ビジネススクールの教育システム設計に資する共通基盤を与える。

b) 各ビジネススクールが自律的に設計する教育システムの妥当性を検証可能なものにする。

備考1 本指針は、各ビジネススクール独自の教育目標並びに教育システムを束縛することとは意図していない。

備考2 本指針は、ビジネススクールで習得すべき具体的経営分野の知識・技能並びにその水準を規定することを意図していない。

備考3 この指針は、ビジネススクールでMBAを取得した修了生の採用ないしは昇進に関わる決定を行う組織のマネジャーに対して、ビジネススクール修了生の力量を理解する参考資料としても利用できる。

##### 3-1-2 用語の定義

1. ビジネススクール(MBA-Program) MBA またはそれに相当する学位を授与する経営系大学院

備考 ビジネススクールは、マネジメントスクール(School of Management)と呼ばれる

- こともある。
2. 力量(Competency) 個人が有するものと実証された知識、技能並びに資質
  3. 専門職(Professional) 定められた業務上の目的を達成するために、適切な行動を起こすことが可能となる力量をもった個人
  4. マネジャーとしての行動(Managerial behavior) 組織の発展に資する価値を適切に選択し、組織の抱える問題点を発見し、意思決定を行い、かつ、具体的な適用を実施する一連の業務行動
  5. 専門職候補者(Candidate for a professional) 専門職に必要な力量の一部又は全部を有する個人  
備考 専門職候補者は、必ずしも組織のマネジャーとは限らない
  6. 経営専門職(Business Professional) 組織の経営目的を達成するために配置される専門職  
備考 この場合の組織には、営利目的のものもあれば、非営利目的のものもある
  7. 経営専門職候補者(Candidate for a Business Professional) 組織の経営目的を達成するために育成されている、あるいは育成された専門職候補者  
備考 経営専門職候補者は、専門職育成のために設置された教育機関で育成される場合もあれば、所属する組織内部で育成される場合もある。

### 3 - 1 - 3 基本的考え方

経営専門職のマネジャーとしての行動を適正化するためには、経営専門職に必要な力量を明確にする必要がある。

ここで、力量とは一定の経営専門知識を有することのみならず、職務遂行に必要な技能やマネジャーに要求される高い倫理性などの資質も含まれる。従って、ビジネススクールの学生に対して育成すべき力量とは、経営専門職に必要な力量の全体であることが望ましい。

更に、各ビジネススクールは、経営専門職に必要な力量の全部又は一部のレベルアップを目指したカリキュラムを編成していることを明確にし、公表しなければならない。特に開設されている必修科目など主要な科目については、どのような力量の育成を目的としているかを明確にしなければならない。

可能ならば、開設している全ての科目（授業科目，演習科目，実習科目）について、どのような力量の育成を目的としているかを明確にすることが望ましい。

備考 1 経営専門職に必要な力量の中には、学校教育だけでは十分なレベルになりにくいものもある。

備考 2 各科目の目的は必ずしも単一の力量のレベルアップとは限らない。

備考 3 各ビジネススクールにおいて、経営専門職に必要な力量の向上以外の目的、例えば特定の経営知識あるいは技能の深化を目的とした科目を配置することも可能である。

### 3 - 1 - 4 経営専門職の力量

経営専門職が経営上の課題を解決するための行動は、「価値と問題の発見」、「意思決定」、「適用」の3段階であるので、この指針では、これら3段階の行動毎に必要な並びに経営専門職の資質として必要な力量を規定する。

備考 下記に示す力量の中で、我が国では、特に、先見性、分析思考、コミュニケーションの3つの力量が全体的なパフォーマンスに大きな影響を与えることが実証されており、ビジネススクールにおいて、何らかの教育システムを構築する必要がある。

### 3 - 1 - 4 - 1 価値と問題の発見に必要な力量

経営専門職がその価値と問題の発見行動で要求される力量は、次の3つである。

#### a) 多様性受容 (Accept change)

多様性受容とは、多様な価値観を理解し、共有し、異なる視点を検討し、異なる意見を傾聴することにより、様々な可能性を考慮する力量である。

備考 1 多様性受容は、国内外共に付加価値形成、品質改善に有効であることが実証されている。

#### b) 達成指向 (Commitment to success)

達成指向とは、不確実性が高く、解決が困難な状況において、課題達成の手段を探索する力量である。

備考 2 達成志向は、国内外共に付加価値形成に有効であることが実証されている。

#### c) 先見性 (Anticipate problems)

先見性とは、解決すべき課題に影響を与える現在および、将来の諸要因を見通す力量である。

備考 3 先見性は、国内外共に後継者育成に、国内では付加価値形成、品質改善に有効であることが実証されている。

更に、経営専門職がその問題発見行動のために保有することが望ましい力量は、経験からの学習と不確実性のマネジメントである。経験から学習する資質は、国内外共に付加価値形成や平均的達成度向上に、国内では利益獲得に有効であることが実証されている。また、不確実性をマネジメントできる力量は、国内外共に付加価値形成に有効と考えられている。

### 3 - 1 - 4 - 2 意思決定に必要な力量

経営専門職がその意思決定行動で要求される力量は、次の5つである。

#### a) 情報収集力 (Gather information)

情報収集力とは、意思決定に必要な質的に高い情報を効率的に収集する力量である。

備考 1 情報収集力は、国内外共に、新ビジネスの創造、上級管理職に進む可能性に寄与することが実証されている。

#### b) 創造性志向 (Creative thinking)

創造性志向とは、既存の概念を組み合わせたり、新たな発想にもとづいて課題に取り組んだりできる力量である。

備考 2 創造性志向は、国内外共にコスト削減に有効であることが実証されている。

#### c) 分析思考 (Analytical orientation)

分析思考とは、課題解決に適合的な情報と手法を選択して分析する力量である。

備考 3 分析思考は、国内外共に、付加価値形成に有効であることが実証されており、更に国内では、上級管理職に進む可能性に寄与することが実証されている。

#### d) 戦略立案 (Strategic planning)

戦略立案とは、複数の評価尺度の検討から、高い成果が期待される施策を作成する力量である。

備考 4 戦略立案は、国内ではコスト削減に有効であることが実証されている。

#### e) リスクマネジメント (Risk management)

リスクマネジメントとは、客観的にリスク発生の確度およびその影響を把握し、発生した場合の対処における役割が担当できる力量である。

備考 5 リスクマネジメントは、国内では品質改善に有効であることが実証されている。

る。

### 3 - 1 - 4 - 3 適用に必要な力量

経営専門職が適用行動で要求される力量は、次の2つである。

#### a) 組織マネジメント (Organization management)

組織マネジメントとは、与えられた経営資源の配分やメンバーの意識に配慮し、統括部門の目標を達成する力量である。

備考1. 組織マネジメントは、国内外共に信頼関係の構築に寄与することが実証されている。

#### b) コミュニケーション (Communication)

コミュニケーションとは、意思疎通における曖昧な状況を排除するとともに、メンバーのコンセンサスやモラルを形成することに資する力量である。

備考2. 国内外共に利益の獲得、付加価値の形成、信頼関係の構築に寄与することが実証されている。更に国内では上級管理職に進む可能性に寄与することも実証されている。

備考3. コミュニケーションデザイン、情報流通の仕組みの構築も重要な力量であるが、これは組織マネジメントとの境界的な力量である。

この他にも、結果とプロセスのマネジメントに関する力量、変化対応力、対立の調整能力なども、経営専門職に望まれる適用行動望まれる力量と考えられている。この中で、我が国では、対立の調整能力は付加価値形成、変化対応力は質改善に寄与することが実証されている。

### 3 - 1 - 4 - 4 特定の技能育成に特化したビジネススクールを修了した経営専門職に要求される力量

本指針は、既に3 - 1 - 1で述べたように各ビジネススクールが独自に開発しようとしている力量を制限するものではない。しかし、それらの力量は特定のビジネス分野で有効ないしは専門職にとって必要なものでなければならない。また、これら各ビジネススクールが独自に開発しようとしている力量については、その意義を明示することが望ましい。

以下では、参考として特定の力量育成を目的とするビジネススクールについて追加的に必要な力量を例示する。金融・会計などに関わる技能開発を強化しているビジネススクールにおいても同様の追加的技能を明示することが望ましい。

#### 3 - 1 - 4 - 4 - 1 技術経営に関わる専門職

技術経営に関わる経営専門職にとっては、技術開発・生産管理・質マネジメントや信頼性・安全性マネジメントなどビジネス全般の技術的側面に関する知識と技能並びに当該専門職が従事する開発に必要となる可能性のある技術に関わる俯瞰的な知識が、ビジネスの目的達成に必要な技能となる場合が多い。

#### 3 - 1 - 4 - 4 - 2 国際経営に関わる専門職

特定地域のビジネスに関わる経営専門職にとっては、当該地域のビジネスで使用されている言語並びにビジネスコミュニケーション技法に関する力量が、ビジネスの目的達成に必要な力量となる。

#### 3 - 1 - 4 - 5 その他推奨される経営専門職の資質

その他、経営専門職はつぎのような資質を有していることが望ましい。

a) 誠実さ

誠実さは、国内外共に平均的達成度向上に寄与する資質とされている。

備考 誠実さは、短期で育成することが困難な資質であるが、経営専門職が有すべき資質である。この点に関しては、例えば、各ビジネススクールが適切なアドミッションポリシーを持つことも考えられる。

b) ネットワーク形成能力

ネットワーク形成能力は、国内外共に付加価値形成に寄与する力量とされている。

備考 ネットワーク形成の成否については、専門職の力量のみならず種々のビジネス環境要因が絡み、偶発的要素の影響も無視できない。また、その資質の系統育成も短期的に容易なものではない。

c) プレゼンテーション能力

プレゼンテーション能力は、国内外共に品質改善に、更に国内では新ビジネス創生に寄与する力量とされている。

### 付属書 3 - 1 - A (参考). マネジャー行動に必要な力量育成に有効な教育方法

本指針に挙げた力量育成については、通常の講義形態による知識の伝達のみならず、実践的技能の育成に適した多様な教育方法について配慮するのがよい。この付属書では、本指針に示した力量の育成に有効とされている教育方法を参考として紹介する。

#### a) ディベート (Debate)

ディベートは、異なる視点や立場から合理的に相手を説得する方法を体験学習することを通じて、多様な視点から問題発見に結びつく論理思考を促進する教育方法である。

#### b) フィールドスタディ (Field study)

フィールドスタディは、予め設定した課題項目に従い、現場観察を通して客観的情報を収集することを通じて、問題発見行動に関わる力量の開発を促進する教育方法である。

#### c) ディスカッション (Discussion)

ディスカッションは、得られた客観的情報について、議論を通して分析枠組を構築することを通じて、多くの力量の開発を促進する教育方法である。

#### d) ケースメソッド (Case method)

実際のビジネスに関わるケースメソッドは、価値と問題の発見行動のみならず、意思決定行動の境界領域の行動に関する力量育成にも効果的とされており、過去の事例に照合して、問題の発見、分析に役立つ情報を抽出する方法として有効な教育方法である。

#### e) モデリングとシミュレーション (Modeling and Simulation)

ビジネスのプロセスや意思決定などをモデリングしシミュレーションすることは、意思決定行動のみならず、適用行動に係る力量育成にも有効であり、分析結果を再検証し、複数の選択肢の中から最適な解決方法を決定する力量の開発に適した教育方法である。

#### f) ロールプレイング (Role playing)

ロールプレイングは、解決策の策定にともない、実行すべき行動の手順を確認し、予行演習を行うために有効な教育方法である。

#### g) ビジネスプログラミング (Business Programming)

ビジネスプログラミングは、反復性の高い経営課題に対して、基準となるモデルを作成するために必要な知識を修得するために適した教育方法である。

これら多様な教育方法を組み合わせることも有効である。適切なシナリオの下でのビジネスゲームをグループワークとして実践することは、様々な力量の開発に有用であり、その典型と考えられる。

## 組織行動

XXX 教授 研究室:YYY

Email:AAA@BBB.ac.jp オフィスアワー: 火曜 18:00-21:00

教室: zzz 室 1 学期金曜 1 時限

本授業科目で育成を目標とする力量		
価値・問題 の発見	多様性受容	
	達成指向	
	先見性	
意思決定	情報収集力	
	創造性志向	
	分析思考	
	戦略立案	
	リスクマネジメント	
適用	組織マネジメント	
	コミュニケーション	
Teaching methods		
	利用言語(English/Japanese)	E
	ディベート	
	フィールドスタディ	
	ディスカッション	
	ケースメソッド	
	モデリング	
	ロールプレイング	
	ビジネスプログラミング	

### 本科目の目的

This course is designed to provide balanced coverage of all the key elements comprising the discipline of OB, in a style that students will find methods to solve problems associated with organizational dynamics. Students are expected to study the ways of decision making in each topic as a manager through lecture as well as action learning, such as group presentation, case discussion and role playing.

### 講義のトピックス

.....

### 教科書・教材

.....

### 評価方法

授業への参加: 30%

グループ報告: 30%

個人別レポート: 40%



付属書 3 - 1 - C (参考) あるビジネススクールにおける

10 コア科目で育成され则认为られる力量の明示例

コミュニケーション	組織マネジメント	リスクマネジメント	戦略立案	分析思考	創造性志向	情報収集能力	先見性	達成指向	多様性受容	
										マネジメント基礎
										ミクロ経済学
										ファイナンス基礎
										アカウンティング基礎
										マーケティング基礎
										企業倫理とガバナンス
										オペレーションズマネジメント
										組織行動
										統計分析
										情報システム基礎

### 3 - 2 . 第 1 回人材育成像研究会資料

日時：平成 18 年 1 月 28 日

場所：筑波大学大学院東京キャンパス第 1 会議室

# **MBA Competency Project**

Competencies required of Future Business Professionals

January 28, 2006

**Hirohisa Nagai, Ph.D.**

**Professor, Graduate School of Business Sciences**  
***University of Tsukuba***

1

## **Introduction**

- Each B-school around the world has a different vision and goal for developing their MBA graduates.
- However, there will be communality in the fundamental competency required to MBA graduates.
- An Alliance of Japanese MBA schools could provide an original competency model which reflects strength of Japanese management with global mindsets.

2

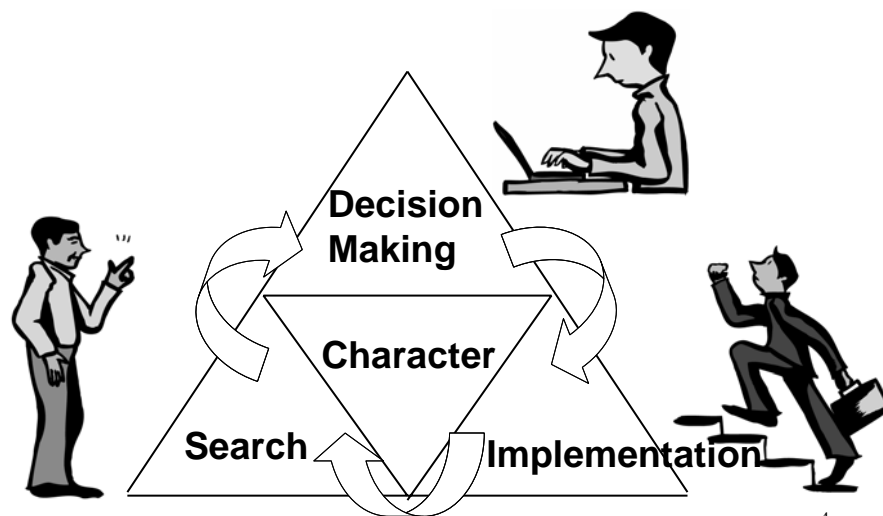
## Objectives of the Competency Project

- **Step 1:** Clarify/define the competencies of business professionals. (set up framework) <April, 2006>
- **Step 2:** Develop measurable competency anchors. (development of anchors from pre-existing surveys) <May, 2006>
- **Step 3:** Modify anchors to differentiate between highly professional / general management skills, as well as domestic / global business skills. <June, 2006>  
(qualitative analysis-Member schools, HR professional)
- **Step 4:** Compare competency profiles among B-schools in different nationalities (quantitative analysis-B-school / MBA graduates) <September, 2006>

3

### Step 1: Set up framework

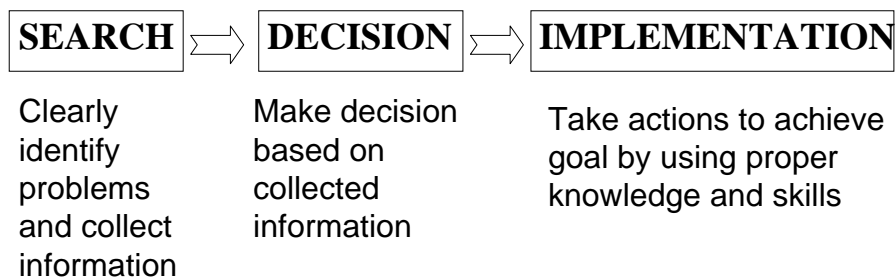
-Construct of a Global Manager's Competency-



4

## Manager's behavior

- From cognitive psychological point of view, a manager will take an action to achieve a goal by the following three stages.



5

## CHARACTER

- It consists of emotional and ethical parts of human nature which form a critical dimension of a manager's attitude and behavior.
- It could be innate, however, the knowledge part of it could be acquired through learning and interaction among people.

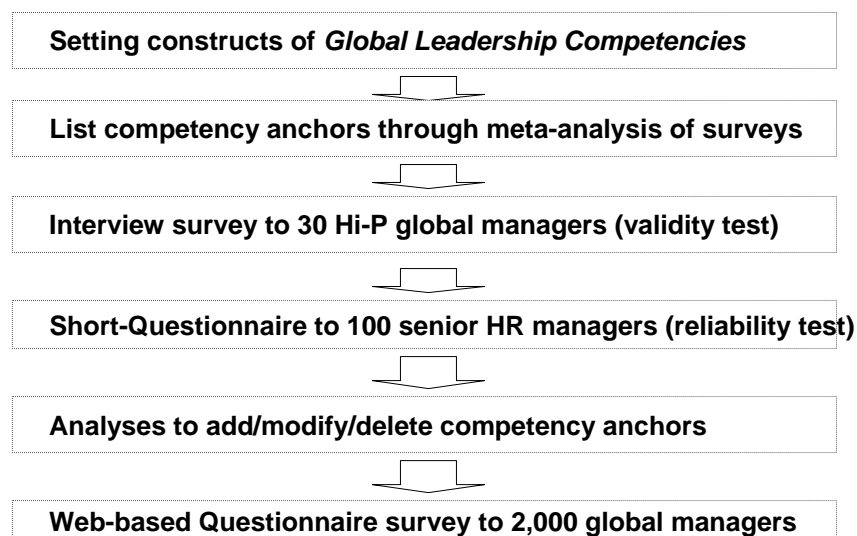
6

## Step 2: Develop measurable competency anchors

- Tripartite Research Group (Tsukuba U. Inst. Int'l Business Communication & Fuji Xerox Learning Inst.) conducted an empirical research to develop GLC (Global Leadership Competency) anchors for global leaders in 2002-2004.
- Targets were 2,000 global managers and their supervisors in Japanese, American, British, Chinese and other parts of Asian companies.

7

## Research Process



8

## Competency Scale for Global Leadership Competency

### Search

S1:Ability to accept diversity  
S2:Ability to learn from experience  
S3:Commitment to success  
S4:Managing uncertainty  
S5:Ability to anticipate problems

### Implementation

I1:Organization management  
I2:Result Process management  
I3:Change agency  
I4:Communication skills  
I5:Conflict management

### Decision Making

D1:Ability to gather information  
D2:Creative thinking  
D3:Analytical orientation  
D4:Strategic planning  
D5:Risk Management

### Character

C1:Integrity  
C2:Networking  
C3:Presentation

9

## Competencies of High-Performers

	P1 Profit Gain	P2 Cost Reduction	P3 Value-Addition	P4 Trust Building	P5 Quality Improvement	P6 Process Improvement
UNIVERSAL	Communication Skills	Creative Thinking	Ability to Accept Diversity Ability to Learn from Experience Commitment to Success Managing Uncertainty Analytical Orientation Networking Communication Skills	Organization Management Communication Skills	Ability to Accept Diversity Presentation	
U.S.A.		Commitment to Success		Change Agency		
EUROPE	Ability to Learn from Experience Commitment to Success Creative Thinking Integrity					
ASIA			Ability to Gather Information Integrity			
CHINA		Ability to Learn from Experience Change Agency	Ability to Gather Information	Managing Uncertainty		
JAPAN	Ability to Learn from Experience Ability to Anticipate Problems Strategic Planning		Ability to Anticipate Problems Conflict Management		Ability to Anticipate Problems Risk Management Change Agency	

10

## Competencies of High-Performers (Cont.)

	P7 New Business Creation	P8 Successors Development	P9 Organizational Know-how	P10 Upper Manager Potentiality	P11 Possible Promotion	P12 Average Achievement Level
UNIVERSAL	Ability to Anticipate Problems Ability to Gather Information	Ability to Anticipate Problems		Ability to Gather Information		Ability to Learn from Experience Integrity
U.S.A.						
EUROPE		Ability to Gather Information	Ability to Gather Information	Analytical Orientation	Ability to Learn from Experience Ability to Gather Information Analytical Orientation	
ASIA	Managing Uncertainty			Commitment to Success	Commitment to Success Integrity	Ability to Accept Diversity Managing Uncertainty
CHINA	Organization Management	Change Agency		Managing Uncertainty Change Agency	Commitment to Success Result Process Management	
JAPAN	Presentation			Analytical Orientation Communication Skills		Communication Skills

11

## Results from research

1. 75% universal and 25% regionally idiosyncratic GLC were identified.
2. GLC exercised relatively lower in Japan and exercised higher in Europe region.
3. “Anticipate problems”, “Analytical orientation” and “Communication” are major competencies significantly related to performance in Japan
- 4 . 10 universal GLC are significantly related to performances across five regions

12



### Ten Competencies Comprising the International Business Management Professionals

Action	Competency	Major Behavioral Aptitude
Search	1)Acceptance of diversity	The ability to consider various possibilities by examining different viewpoints and listening to different opinions
	2)Commitment to success	The ability to find solutions in a situation of great uncertainty where resolution of the issue is difficult
	3)Anticipate Problems (J)	The ability to see through present and future factors that will affect the issue to be solved
Decision Making	4)Information-collection capabilities	The ability to efficiently collect quality information required for decision making
	5)Creative orientation	The ability to grapple with the issue at hand by combining novel theories or incorporating new ideas
	6)Analytical thinking (J)	The ability to select and analyze appropriate information and methods in the process of solving the issue
	7)Strategic planning	The ability to examine multiple evaluation yardsticks in order to create measures that will yield effective results
Implement	8)Organizational management	The ability to achieve the goal of the supervising department by giving consideration to the allocation of available resources and opinions of the members.
	9)Communication (J)	The ability to eliminate ambiguities in communication and receive support and understanding from the relevant personnel
	10)Risk management	The ability to objectively grasp the probability and impact of materialization of risks and fulfill the assigned role in the event of such materialization

\*J: Significantly related to performance in Japan region

13

## Step 3 Modify Anchors

- Conduct interview surveys to member schools and HR professionals
  - i. Review GLC anchors whether any other items should be included or deleted from list as a future MBA graduates competency.
  - ii. Evaluate data to classify anchors professional/general management skills, domestic/global skills

14

## **Next Step**

Conduct Int'l MBA Competency Symposium at SKY Hall of Bukyo-Civic Center on March 4, to test framework and to collect information about Academic and Business perspectives of competency anchors from U.S. and U.K.

*See you all again on March 4!*

15

### 3 3 第2回育成人材像研究会資料

日時 平成18年3月4日

場所 文京シビックセンター・スカイホール



*University of Tsukuba*

MBA in International Business

“International Symposium on MBA Education & Business Schools”

Date: March 4, 2006 (Sat) 12:50~17:00  
2006 年 3 月 4 日 (土) 12:50~17:00

Location: Bunkyo Civic Hall, Sky Hall (26F) (<http://www.b-civichall.com>)  
Bunkyo Civic Center 1-16-21 Kasuga Bunkyo-ku, Tokyo  
1 minute walk from Korakuen Station, Tokyo Metro Marunouchi Line  
文京シビックセンター・スカイホール (26 階)  
文京区春日 1-16-21 文京シビックセンター内  
地下鉄丸の内線「後樂園」徒歩 1 分

Program (同時通訳がつきます):

12:15	Hall opens
12:50~13:00	Welcome address & introduction of speakers (Professor John Benson, Chair, MBA-IB)
13:00~14:00	Stephen Marble (Professor, University of Hawai'i, USA)
14:00~15:00	Chris Brewster (Professor, Henley Management College, UK)
15:00~15:15	Coffee break
15:15~16:15	Michael Bekins (President, Bekins Consulting Group)
16:15~17:00	Panel discussion (MC: Professor John Benson, Chair, MBA-IB)

\* To reserve your seat, please send an email with you name and affiliation to [secretary@mbaib.gsbs.tsukuba.ac.jp](mailto:secretary@mbaib.gsbs.tsukuba.ac.jp). Your registration will be completed unless we notify you by email that all the seats are filled.

「MBA教育とビジネススクールに関する国際シンポジウム」議論の日本語要約

International Symposium on MBA Education & Business Schools

日時 2006年3月4日(土) 12:50~17:00

場所 文京シビックセンター・スカイホール(26階)

(ベンソン) 皆さん、こんにちは。今日はセミナーへようこそいらっしゃいました。このセミナーは「MBA教育とビジネススクールに関する国際シンポジウム」です。この細かい目的に関しては後ほど細かく説明させていただきたいと思います。私は筑波大学国際経営プロフェッショナル専攻長をしておりますジョン・ベンソンと申します。今日はようこそいらっしゃいました。細かい点に関して後でお話ししますが、その前に、この筑波大学国際経営プロフェッショナル専攻からですが、ビジネス科学研究科の鈴木先生をご紹介します。と思います。

Welcome Address

(鈴木) 日本語であいさつさせていただきます。筑波大学のビジネス科学研究科長をしております鈴木と申します。今日は筑波大学主催の「MBA教育とビジネススクールに関する国際シンポジウム」においでくださいませ、大変ありがとうございます。内外からたくさんのお客様に来ていただきまして、主催者側を代表し、厚くお礼申し上げます。

もともとこのような催しを企画いたしましたいきさつを少しご説明しておこうかと思います。30年ほど前に日本では慶応大学がビジネススクールを立ち上げ、その後17年前に筑波大学、あるいは神戸大学などがビジネススクールを立ち上げて、現在かなりの数のビジネススクールが日本国内で動いております。ただ、これらのビジネススクールの間で実はあまり交流がなく、それぞれ群雄割拠の状態というのが現状かと思います。

一方で、この国内のMBAを出た修了生たちが企業等に戻っていったときに、必ずしも十分評価されていない。というのは、国内のビジネススクールでどんな教育をしているのかということが、十分社会に伝わっていないという問題点があるかと思っております。そのような問題を解決していくのには、やはり大学関係者、特にビジネススクールで教鞭を執っている教員たちが、自分たちが主体になって、自分たちが育てている国内のMBAスクールの修了生はどういう能力を持っていて、どういう教育をしているのか、しかも、

その質を社会に対して保証していこうという活動をする必要があるだろうというのが、私どもがもともと感じていたところです。

そのような意識を持っておりましたところに、たまたま今回筑波大学で、昨年4月に国際経営プロフェッショナル専攻という専門職大学院を立ち上げました。この専門職大学院に対しては、いい企画を出せば文部科学省が資金的な援助をしてくれるという仕組みがありますので、筑波大学が中心になり、青山学院大学、同志社大学に呼びかけまして、3大学共同で文部科学省の専門職大学院形成支援経費というものを要求し、めでたくその資金を獲得できました。その資金を基に、国内のビジネススクール全部に呼びかけるという形で、これからビジネススクール関係者どうして日本のビジネス教育はどうあるべきかということを議論していきたい、そういう研究会を立ち上げたところです。

今日はその中で、筑波大学が責任を負っておりますMBA教育の、どんな人材を育成するかという育成人材像の研究会、いわゆる人材が持っているコンピテンシーはどんなものであるべきか、そういうところを中心に議論をしようというワークショップの一つとして企画した国際シンポジウムです。また、今月の17日には今度はカリキュラム上どんな教育をすべきかということ、青山学院大が中心になって、同じようにワークショップを開きますので、そちらのほうにもご関心のあるかたはぜひおいでいただければと思います。

このような形の活動をあと1年間続けていって、最終的には日本のビジネススクールがどんな教育をしているか、どんな人材を育てるためにどんな教育をするのか、そのための質の保証システムをどのように作っていくのかというガイドラインをアウトプットとして出そうと思っております。ぜひ皆様のご協力を得て、素晴らしいガイドラインを作りたいと思いますので、今日は活発にご議論を進めていただければと思います。

以上、簡単でございますが、主催者側を代表いたしまして、ごあいさつさせていただきました。どうもありがとうございます。

#### Introduction of Speakers

(ベンソン) 鈴木先生ありがとうございました。鈴木先生はこの国際MBAのプログラムの推進力であります。また、このプロジェクト、つまりビジネススクールがどんなことをすべきかというプロジェクトの推進力でもあります。簡単な宣伝となりますが、皆様のフォルダの中に我々のMBAの国際経営プロフェッショナル専攻のパンフがありまして、

その中に1枚の紙でアプリケーションに関する資料があります。もしこのコースに応募してみようというかたがいらっしゃいましたら、今年の5月31日が締め切りとなりますので、この要領でご応募ください。パンフレットを見まして、もしほかにもどなたかご関心がありそうなかたがいらっしゃいましたら、ご紹介ください。

先に進みます。ちょっとプロジェクトについてお話をさせていただきたいと思います。鈴木先生のおっしゃったことについて少し追加させていただければ、このプロジェクトは筑波大学のみプロジェクトではありません。三つの 이슈にフォーカスをしております。一つは、ビジネススクールでどんなコア・コンピテンシーを教えるべきか、それから、ビジネス世界として、卒業生からどのようなコンピテンシーを求めているかということ、それが筑波大学の担当している分野です。そして、二つめの要素がティーチング・アンド・ラーニングということで、ビジネススクールのカリキュラムがどのような形になるべきかということで、これは青山学院大学が担当しているところです。最後のものも同様に非常に重要なもので、どのように品質保証をするかということでありまして、我々がビジネス教育として行うことの内容に対して、どのように品質保証するかということですが、これが同志社大学の担当となっております。そういうことで、三つの主な大学がそれぞれビジネススクール教育の違った面を担当しています。

「コア・コンピテンシーとは？」ということで、それは筑波大学の担当となっておりますが、今日は3人の先生がたから、このトピックについてお話を頂きます。コア・コンピテンシーとカリキュラムというのは分けることができません。どこからどこまでがコア・コンピテンシーで、どこからどこまでがカリキュラムかというのは難しいと思います。どのようなカリキュラム、どのようなことを教えるかということは、コア・コンピテンシーの中にも含まれますし、カリキュラムの中にも含まれます。

三つの目的があります。まず、ビジネスプロフェッショナルの人々に求められるコンピテンシーの明確化と定義です。どんなコンピテンシーが必要なのか、そして、それを定義するということです。それが今日の1部となりますが、皆様からご意見を募りたいと思います。それぞれのプレゼンテーションの中で、どんどん質問をしてください。そして、今日の最後のところでも質疑応答の時間がありますので、もう少し細かく質問をする時間があります。皆様のご意見をぜひ頂きたいと思います。二つめの目的ですが、MBAの中でどんなことをすべきかということです。つまり、ほかの専門的なコースとの違いは何か。例えば会計、税務、財務です。そして三つめですが、我々の頭の中で、ビジネスプロフェ

ツショナル、日本において、どのような人々を養成すべきかということです。ということで、私のお話はこのようなプロジェクトの内容となっております。カンントリーレベルということです。ほとんどの大学で、いろいろなプログラムを提供しておりますが、それに関して、日本じゅうで一貫性を持とうというものです。Q Aに関してもです。

そして、今日の内容ですが、これはフォルダの中に入っておりますが、3人の先生からお話を頂きます。それぞれ一人ずつお話を紹介しまして、パネルディスカッションをします。ディベートとか、そういったことではありません。最終的に一人についてかなりの質問が出てしまうということであれば、最後のQ & Aに回したいと思います。一人めの先生はスティーブン・マーブル先生で、ハワイ大学教育学部助教授です。それから、クリス・ブリュースター教授、そして、マイケル・ベキンズ氏からお話を伺います。私がディスカッションのチェアマンをします。

最初の先生が来る前に3人の先生のご紹介をさせていただきたいと思います。まずスティーブン・マーブル先生です。ハワイ大学教育学部助教授でありまして、テキサス大学の博士号を持っています。それから、マスター・オブ・エデュケーション・イン・ティーチング (Master of Education in Teaching) のディレクターでもあります。必要なコンピテンシーとか、カリキュラム、ティーチング、それから……。すみません、少し速く話しすぎているようです。どのようなコンピテンシーがアカデミック・プログラムの提供によって必要なのかという話になります。また、サウスウェスト・エデュケーショナル・ディベロップメント・ラボラトリー (Southwest Educational Development Laboratory) でもお仕事をされていました。特に研究分野となっておりますのは、カリキュラムの前提となる条件についてということです。最近非常に興味を持っていらっしゃるのはいったい前提条件、それから、ティーチングを改善するためのカリキュラム、それからツール、戦略に興味を持っていらっしゃいます。スティーブンさん、東京へよくいらっしゃいました。それでは、プレゼンテーションをこれから後ほどさせていただきます。

二人めの先生はクリス・ブリュースター先生です。イギリスのヘンリー・マネジメント・カレッジ (Henley Management College) で、インターナショナル・HRMの教授をされております。MBAの卒業生のクオリティーがいいということで評判なMBAの大学です。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスで博士号を取られまして、またクランフィールド大学も出られました。クランフィールド大学もマネジメント教育で有名なところですよ。先生の研究分野としては、国際比較人材管理ということです。クリスさんに関しましては、



オーストラリアでもインダストリアル・リレーションとかHRM、非常に注目しております。そして、クリスさんの研究はよく目にします。そして、クリスさんは国際ビジネス分野でのトップ60の著者の1名となっております。多くの国際企業、国連のコンサルを現在行っているらしいです。クリスさんにも東京へようこそと申し上げたいと思います。

そして、3人めのスピーカーの先生ですが、このかたは学術界のかたではなく、産業界のかたです。マイケル・ベキンズ先生です。そこに座っているらしいです。マイケルさんはエグゼクティブ・リクルーターということで、多くの企業での就労経験があります。ボードにありますが、日本、イギリス、シンガポール、マレーシア、韓国、オーストラリア、アメリカでの経験をお持ちのかたです。以前はコーン・フェリー（Korn/Ferry）のアジア太平洋地域のプレジデントをされていました。コーン・フェリーは世界最大のエグゼクティブ・サーチ会社です。その成長に大きな貢献を遂げられました。世界のトップ200のエグゼクティブ・リクルーターの一人でもあります。また、コンピテンシーとかビジネスニーズというものを知るためには、その企業と毎日接点を持たなければいけないということを非常に重視されています。最近ベキンズ・コンサルティング・グループ（Bekins Consulting Group）を設立されました。アジア専門のエグゼクティブ・サーチ人材コンサル会社です。特にご経験をお持ちなのは、企業がエグゼクティブ採用において抱える戦略的、日常的課題です。

これらが3人のかたがたです。3人の先生を温かくご歓迎ください。それでは、最初のスピーカーの先生からお願いしたいと思います。スティーブン・マーブル先生です。彼のプレゼンテーションを出したいと思います。高齢化しておりますので、少し視力が弱まっております、プレゼンテーションを探すのに手間取っております。こちらにありました。特に年取った教授にとって、これらハイテクは苦手なのですが、筑波大学の皆さんに手助けいただけるということです。もちろん眼鏡を持ってくれば見えるのですよ。それでは、マーブル先生お願いいたします。

（以下スライド併用）

Mapping learners' competencies:

implications for curriculum, instruction, and assessment

スティーブン・マーブル氏（ハワイ大学教育学部助教授）

(マール) どうもありがとうございます。皆様おはようございますというか、こんにちは。本日こちらに参れて、非常にうれしく思っております。どのような形で今回この問題を取り上げるべきかと随分考えたわけです。皆様がたはやはりこの課題にこたえて、コンピタントなシステム、有能な能力のあるシステムを構築するという意味では、勇気のあることだと思います。皆様がたは先駆者、パイオニアだと思います。となると、そこにおいて地図を作って、地図を頼りに行くということですので、能力のマッピング、またカリキュラム、指示、そして評価についての意味合いがあります。

ある意味において、この三つは、3人のスピーカーが取り上げることと一緒にということです。今日はカリキュラムを含めて話してみたいと思いますが、この三つに関して、一般的な感触をつかんでいただけるようにしていきたいと思います。特に筑波大学の皆様がたのおかげで今回招聘していただいたことに対して感謝いたします。ホノルルで幾つかのグループと一緒に共同研究したことがあり、それはホノルルでやったこととある意味で似ていますが、目的は違うということが言えると思います。また、随時質問していただければありがたいと思います。できれば、参加型、やはり積極的に、アクティブ・ラーニングを重視しておりますので、皆様がたも随時質問したり、参加していただければ幸いです。

今日これを考えるにあたって、家内のほうからあまり話を複雑にしたりしないようにと注意されたのです。テキサスから参っておりますので、例えば私どものテキサスなまりで、言っていることが分からないと言われることもありますので、今日はなるべくシンプルに発表させていただきたいと思います。

最初に三つのB、まず誠実であるべし。何を言おうとしても、それは建設的な意見であって、善意ばかりであって、意見の不一致があってもかまわないと思っております。能力といっても、それぞれ意見が違うのが、逆に生産的だと思います。二つめは簡単に。可能な限り手短にやっていきたいと思います。そうすることによって、皆様がたの質問ができるように。最後には、Be seated、私が延々と話さないで自分の席に戻るということですので、三つのBです。

また、五つのポイントということで話したいと思いますが、それも極めて簡単なことです。そして、最後に二つ注意すべきことがあります。能力、また能力に基づいたプログラムをやる際、何に気をつけるべきかということです。

最初のポイントですが、学ぶことというのは私どもの過去と将来が交差するところです。知っていることが、これから先の一つの指針になっていくのです。孔子が言ったように、「1 年のためには米を植え、10 年のためには木を植え、そして、生涯のためには子供たちを育てよ」ということです。長年分かっていたことですが、将来を形作るのは大変です。というのは、将来はどうなるか、だれも分からないことです。

そこで大事なことは何かというと、唯一確かなことは、将来は過去とは違うということだけです。どんなことがこれから先起きたとしても、驚くことであって、そして、喜んで驚くべきだと思います。それによって、人生が実りのあるものになり、不確かさも少し減るということです。しかし、その際、将来にあまり慌てて突入すべきではないと思います。トフラーいわく、「21 世紀の非識字者というのは、読んだり書いたりできない人ではなく、例えば学んで、学んだことを忘れて、再び学ぶことができない人たちだ」ということです。これは継続的なプロセスが、極めて大事なことであると言えます。

それでは、二つめのポイントに参ります。1 点めはさっさと片づけられたので、それほど苦痛がなかったと思います。二つめのポイントのほうが少し厳しいと思います。未知の将来に備えるにあたって、学ぶ人たちは、過去からの確実性に基づくのではなく、将来の、あしたの可能性をマッピングすべきだと。つまり将来を見るにあたって、ただ単に振り返っていたならば、そこで転んだり、つまずいたり、過ちを犯したり、また過去の実績ばかりにとらわれるということもありましょう。

ここ 2 週間前にホノルルのある教授いわく、多くの企業が自らの成功ゆえに衰退したと言われたわけです。将来の成功というのは、やはり過去の成功とは全く違います。また、新しい課題に対して成功裏に行うということは、学ぶ人が例えばいろいろな可能性にわたって、現在の能力を一つのくくり方をしたり、あるいはまた別のくくり方をすることが必要です。

それでは、ちょっとこのことを考えていただきたいと思います。新たなる課題に対する成功裏な実施というのは、いろいろな可能性に関して、現在の能力をくくり方として一つにしたり、また別にしていくことです。ここでのかぎとなる言葉は「コンピテンシー（能

力)」です。ここ数日間、いろいろなかたと話したのですが、「コンピテンシー（能力）」とは一体何ぞや、どのように捉えるべきかということです。

それでは、皆様がた、お手元の紙がございましょうか。「コンピテンシー（能力）」をご自身がどう思われるかを1分を書いていただけませんでしょうか。そして、隣に座っているかたと交換していただけますでしょうか。1分で結構です。ご自身、「コンピテンシー（能力）」とは何だと思われるか。ちょっと書いてみてください。隣の人としゃべらないでください。ご自身がどう思うかを書いていただき、1分差し上げます。1分後に隣のかたとそれを交換していただき、その後に、皆様がたはどう思ったのかということを伺いたいと存じます。ペンでも何でも結構ですので、1分かけて、「コンピテンシー（能力）」とは何か、どんな定義であると思われるのかを書いてください。

ここでストップしてください。試験でありますので、もしこれまで何も書けなかったならば、答えが分からないということです。それでは、隣のかたに見せていただけますでしょうか。そして、そこでは類似点があるのか、違いがあるのかということを見ていただければ幸いです。隣のかたが何と言っているのか、またこの言葉を隣のかたがどのように定義しているのか、ちょっと隣どうして交換していただけますか。

いかがでしょうか。お隣のかたと交換することができましたでしょうか。幾つかマイクがありますので、聴衆の中で勇気のあるかたに、ご自身がどのようにこの「コンピテンシー（能力）」を定義されたか、ご発言いただければ幸いです。お一方どなたか、勇気を持って一番手になっていただけませんでしょうか。そうでなければ指しますよ。でも、できれば、皆様のほうから自発的にボランティアとして名のりあげていただけるとありがたいのですが。いらっしゃいませんか。

ということは、私がゲームショーでやるようにマイクを持って回りますので、私があなたのところで止まったならば、ご発言ください。よろしいでしょうか。

はい、どうぞ。どのように書かれたのか教えていただけますか。

( ) 私の「コンピテンシー（能力）」に対する考え方というのは、ある人間の能力であると。人の能力であると。ある人のいいところ、長所だと思います。

(マーブル) 何とおっしゃったのですか。もう一度おっしゃっていただけますか。

( ) 分かりました。コンピテンシーというのは、人の能力であって、その人の長所であると思います。ある意味で、ほかの人とやり取りすることだだと思います。それが能力だと思います。

(マーブル) ほかのかたに。今度はあなたにお任せしますので、だれでもいいですから、どなたかにマイクを渡してください。

ご自身が一番手でしたので、ご意見をどうぞ。

( ) 私自身の考え方ではありますが、コンピテンシーというのは、現在の能力、あるいはビジネス状況を明るい未来のために改善することだだと思います。それがとても大事なことです。学習というのは一つのプロセス、過程です。継続的なことです。

(マーブル) はい、素晴らしいです。今の二つのご意見は同じようなものでしたか。違いますか。少し似ていますが、ちょっと違っております。では、マイクを持って、どなたでもいいですから、だれに渡していただけますか。次のかたはあなたが選んでください。お隣さんですね。

( ) 日本語で話しますが、いわゆる目的を達成する力と考えています。

(マーブル) 素晴らしいし、非常に簡潔でシンプルで、非常にクリーンな定義ですね。目的を達成する能力ですね。はい。ほかにどなたか。あとお一方だけお時間があるのですが、もうお三方から聞いて、それぞれ違っております。どうぞ。

( ) ありがとうございます。ちょっと全体的なことだと思いますが、コンピテンシーというのは、新しい状況、新しい問題に対応する能力だだと思います。そこにおいて、成功したいという気持ちで新たな状況に対応する能力だだと思います。

(マーブル) そういったことをおっしゃっていただきましたが、なぜ皆様のご意見を伺

いたかったのかと申しますと、この部屋で私どもが例えばコンピテンシーの定義を書こうと試みたならば、結局午後全部時間を使ってしまうかもしれない。「コンピテンシーとは一体何ぞや」ということになりますと、皆様お一人お一人の意見も理解も少しずつ異なっているのです、私は自分なりにそれを一つの定義として提案してみたいと思います。

私なりのコンピテンシーというのは、例えば知識、姿勢、能力といったものが双方向にまとめることによって、それぞれ成功したパフォーマンスにおいて、独特な形で展開されるものである、例えばある課題があったならば、自分たちでそれに対応して、頭を整理して、新しい状況に対応していかなければいけないということです。絶えず私どもの能力を組み換えることによって、全く前と同じことをやるわけではないということだと思います。

それでは、パフォーマンスの例として、どんなものがあるのか考えてみましょう。シンプルな例です。すみません。

皆様の前にゴム輪があると思います。それをお手元に、そして、手の上に掛けていただきたいのです。まず親指に掛けて、大丈夫です、ゴム輪で鉄砲をするわけではないですから。親指に掛けて、そして、手の甲から小指。手の平ではなくて、手の甲から。親指から手の甲、そして小指です。指輪をしていらしたら、ちょっとやりにくいかもしれませんね。どうなるか見ていきましょう。

ここでの課題、皆様のコンピテンシーのテストです。これを外してください。しかし、こすったり、口を使ったり、もう一つの手を使うことなく、指だけを動かして、このゴム輪を取っていただけませんか。できたら、すぐ手を挙げてください。

はい、成功者。はい、次に。コンピテントなかたが何人かいらっしゃいますね。まだ苦しんでいる人はいらっしゃいますか。はい、分かりました。

では、もう一回やってみましょう。利き手ではないほうの手を使ってください。右利きのかたは左。左利きのかたは右。そのほうが先ほどよりちょっと複雑になります。同じことをしていただきたいのですが、その前に深呼吸をして、息を止めて、そして次に呼吸をするまでにゴム輪を取ってください。その中で息継ぎをしたらだめですよ。一回深呼吸して、その息を止めたままで、ゴム輪を取ってください。ゴム輪を引っ掛けて、深呼吸して、息を止めている間に取ってください。

いかがですか。息継ぎしないとできなかったかたはいらっしゃいますか。

では、ちょっと考えてみましょう。あまり複雑だとは思いませんが、もし例えばご自身がくじらであって、ネットに引っ掛かってしまった。そこでは、1回上まで行って、呼吸して、外さない限り、結局死んでしまいます。つまり、全く新しい状況において、1回しかチャンスがないということです。ただ単にくじらにとって面白いことだけではなく、能力もそうです。違った形で対応しなくてははいけない。くじらは頑張らなくてははいけないのですが、時には多大なる犠牲があります。地中海において、ネットで引っ掛かってしまったくじらです。ゆっくりは解放してあげたわけですが、何か月にもわたって、このひもがかかったまま泳いだわけであり、くじらとしてはそんなことは予想しなかったと思いますが、1回息をして、その間に外せなかったので、このままネットがかかったままになってしまったのです。これがシンプルな例だと思います。

それでは、こういったコンピテンシーの要素は何ぞやということで話してみたいと思います。三つあります。一つが記述、説明です。何を測定しようとしているのか。例えば、くじらがネットに引っ掛かってしまったならば、生き延びられるか。あるいは今回の皆さんの例ですと、ゴム輪を手から取れるか。そして、それに対して評価するにあたってのツールがあります。成功するにあたって、自分の失敗との対比です。そして、もう一つが標準、基準です。成功した場合は分かるし、失敗した場合もご自身で分かると思います。自分ができるか、できないかということです。結局自分の中にあると。

実際に人生においてはどうかということで見てもみましょう。例えば飛行機のパイロットは、離陸、着陸、そして天候の変化に関して対応できなくてはなりません。飛行機に乗っているのであれば、パイロットがこういったスキル、能力を持っていることを期待するし、全く予想しなかった天候でも対応できることを期待されるでしょう。では、どのようにするのか。そこでは、例えばまだ生徒であるパイロットに対して、単独飛行をさせて、ある程度飛ばせて、そして、願わくは成功裏に着陸する。そして、基準は何か。それは毎回成功裏に離陸し、着陸すると。1回ぼっきりできればいいということではなく、毎回それができなくてはなりません。1回たりとも失敗したならば、それは1回部分的な失敗ではなく、その1回の失敗は100%失敗だということです。それを説明し、評価するツールがあって、そして、基準があるわけです。基準も変わるわけです。最初の10回だけ成功したらいいと、そのあとはロシアン・ルーレットみたいだということにすることもできますが、必ずしもそういった意味で、基準を毎回変えたいと思うわけではありません。

コンピテンシーというのは、例えばクレジットを集めるということではなく、過去においては、そういった単位を取って、成績をつけてもらったわけです。52 時間飛行の授業を受けて、それであったならば、例えばパイロットとしての資格を与える。大学においてもそうだったわけです。何単位取ったならば、それによって学位を授与するということで、そこでは果たしてある能力があるかということと必ずしも直接的にはかかわっていなかったわけです。しかし、パフォーマンスとのつながりを見ると、全く違うのであり、ある意味でパラダイムシフトであり、今までのものと全く逆だということがいえるのです。そういったコンポーネントを見ていかなくはなりません。カリキュラム、そして、それがどのように教えられ、どういう形で評価されるのか。それによって、質の高い学習ということになります。

それでは、まずカリキュラムについて考えてみましょう。例えば実績ということであったならば、広いところからもっと深く突っ込んでいく必要があります。学生としては、もっと大事なことに對しての理解を深めてもらう必要があります。浅く広くということではいけないわけです。ただ単に情報を知っているかということではなく、結果を出せるかということで、試練に立たされるのです。

また、すぐ何か取得して学んだということではなく、実際に学習というのは時とともに成長するわけです。能力のない、できない、やれないというところから始まって、学習するにつれて、もっと能力を高めて、コンピテンシーといったものが獲得できるのです。また、同時にその内容にフォーカスする、つまり何を教えているのかということから、学んでいる人に対してフォーカスして、何を学びたいのかといったことでシフトするわけです。これまた大事な今までとは違うことです。もう一つは、過去を繰り返す、そしてそれを暗記するというのではなく、将来を発明していかなくはいけないということです。

では、この意味合い、こういった視点を変えることによって、どんなことが出てくるのでしょうか。学習というのは、私どもが予想するよりもはるかに長い時間を要するのです。あるすべての問題に対して解決するにあたって、どんな業界においても、資格を取ることであったならば、MBAだろうと、PhDだろうと、そんな短期間のコースを取ったからといって、得られるものではありません。ということで、カリキュラムはただ単に知識だけではなく、スキルとか、あるいは習性、そして、それを実践する時間も併せて必



要です。

また、どのようにするのか、より少ないもののほうが多いということです。つまり、近代のニューヨークの建築家の動きですが、例えばビルを修飾的でなく、単純なストレートなラインを使って、あまりアールデコみたいな飾り物をつけない。レス、つまり少ないもののほうが美しく、大事だということです。

それでは、次に教授のしかたとして、インストラクションということで、ポイント4です。受動的から能動的に変えていかなくてはならない。つまり、もっと人々が動いて何かをやらせるということです。何かを教える、何かを伝えるのではなく、みんなにやってもらうわけです。また、先生がこういった教壇に立ってということではなく、学生さんのほうが動くわけです。学生さんのほうがそこで能力を評価して決めていかなくてはなりません。ご自身がそういった評価を生み出していかなくてはいけないのであり、いちばん専門家の人たちがこうすればいいということではなく、あくまでもご自身の決定はご自身の決定であって、それが大事なのです。

また、こういった形で視点を変えているのかと申しますと、学生さんが以前大事だったことを持ち込むわけです。例えば知らないということを想定して、情報もあり、アイデアもある、信念もある、そして、スキルもある。また、枠組みとして、どのように物事を教えるのかということも大事です。こういった部屋で教鞭を執るということで、一日講義を聴いて。ビジネスにおいて仕事をするということであったならば、授業と全く違うことを教えていかなくてはならない。そうでない限り、その両者がつながらないわけです。何を教えるのか、そして実社会といった脈絡の中で教えることが大事です。

また、インストラクターというのは決して唯一専門知識を有する人ではなく、学生さんどうしてアイデアや戦略、お互いから学ぶわけです。それは過ちから学ぶこともありましょうし、洞察力から学ぶこともありましょう。能力から、また能力の欠如から、いわば反面教師ということで学ぶこともありましょう。また、もっと時間も必要です。これがコストです。

そして、最後のポイントです。私どもとしては、評価のビジョンといったものを再発明していかなくてはなりません。コンピテンシーを評価するので、それぞれ状況によって違

うのです。そして、まとめるようなところから形成するプロセスに変わっていかなくてはなりません。事前に警告することによって、自分がコンピテンシーに達成しているのか、そうでなければ、もっと努力していかななくてはなりません。評価されてから、合格ではないということであったならば、遅すぎるわけです。それでは、学習する者にとってはあまりにも大変です。

また同時に、一瞬的なものから時間とともに成長するということが大事です。学習するのは時間がかかることです。それを始めて、そして、ゆっくりじっくり必要なスキルを取得してもらいたいわけです。また、単一なものから複数の繰り返してできるようなものに変わっていただきたい。こういったものが大事なポイントであって、これをするにあたっては、考えも必要ですし、エネルギーも必要です。

パフォーマンスというのは、やはりその脈絡の中で評価しなくてはいけない。脈絡なくしては、学生さんは、どうやって対応したらいいのかわからないし、皆さんも学生さんが成功したか否かもわからないでしょう。成功の基準をきちんと明確に定義しなくてはなりません。

先ほど例えば、一呼吸でゴム輪が取れることを望む。そして、ゴム輪が切れるまで待つということもできません。また、学習する者が完全な形で参加することによって、自らの進歩の度合いを評価して、査定していくわけです。

私の大好きな例としては、学生さんがバスケの練習、あるいは野球の練習をしているところです。どんなスポーツでもいいのですが、何時間も何時間もいちばん簡単な動きを練習し、自分でだんだんうまくなってきたとを感じるわけです。バスケットボールの場合ですと、学生さんは何時間もシュートするわけです。例えば10回のうち何回入ったのかと。そして、自分の進歩がそれを通じて分かってもらえるわけです。参加すれば、自らをもっとプッシュすることもできるからです。

これが簡単な五つのポイントのまとめです。まず最初の点ですが、教育は将来のパフォーマンスのための準備である。これは過去ではなくて、将来のための準備です。先ほど能力ということに関して、これに関連したコメントを頂きました。効果的なパフォーマンスというのは、変わりつつある文脈の中で一つの形にまとめられ、また、その組み換えがなされなければならない。カリキュラムは成功裏なパフォーマンスを可能にする。そういっ

たものがなければ、本当にコンピタンスを学生が持っているのかどうか評価することができません。インストラクション(教授)というのは、積極的な円滑化のプロセスであり、それによって、人が話して言うのではなくて、何かをすることによって教育がなされる形へと移っていかねばなりません。評価というのは学習者が時間の経過とともにその変化を追跡できるものでなければなりません。コンピテンシーというのは非常に素晴らしいツールではありますが、それには幾つかの条件があります。

ここでちょっとデモンストレーションを見ていただきたいと思います。非常に短いフィルムをごらんいただきます。すでにこのフィルムをごらんになったことがあるかたは、ちょっと楽しんでいただきたいと思います。初めてのかたは、ちょっとここで皆様がたにやっていただきたいと思いますことがあります。二つのチームがバスケットボールをバウンスさせています。そして、皆様がたがやらなければならないことは、カルキュラスを取ったかたはいらっしゃいますか。ビジネスの専攻のかたは皆さん取っていらっしゃるのではないかと思います。これはそんな高度な数学ではなく、単純なことです。バスケットボールが地面に何回ついたかということ数を数えていただきます。実際には二つのチームがバスケットボールをとんとんとついていきます。白いシャツのチームと黒いシャツのチームがあります。白いシャツを着ているほうのチームだけのボールがバウンドする数を数えてください。白いシャツを着ているチームのボールが何度地面につくかということ数を数えていただきたいと思います。

これを止めるのにはどうしたらよろしいのでしょうか。

ごらんいただけますね。二つのチームがここではバスケットボールをバウンドさせております。白いシャツを着ているチームと黒いシャツを着ているチーム、そして、それぞれが一つずつボールを持っております。皆さんには白いシャツを着ているチームが何度ボールをバウンドさせるのか、バウンドした1回というのは、地面にボールがついたときです。皆様がた、黙ってそれを数えていただきたいと思います。声を出さずに黙って、頭の中で勘定してください。私がじゃまになっているといけないのですが、皆様がたごらんいただけますか。これはもう少し大きくできるでしょうか。いなくなってしまうね。

今、その元の写真が出てくるのを待っているところですが、うまくいくと思われませんか。ここで何を考えていただきたいかといいますと、これは一つのパラダイムシフトの優位な

ものを示した例であるということです。私の日本語を読む能力、コンピテンシーというのは全く皆無とっていいために、今こういうことになっております。それでしょうか。どこに行ってしまったか分からないということなのでしょうか。

もう今にもこれを始めようと思って、画面に出ていたのに、大変に申し訳ございませんでした。ちゃんと準備してあったのですが。いずれにしても、それではその間、先に進みましょう。パラダイムシフトということを皆様がたがご存じかどうか分かりませんが、それは何かに対する見方が変わってくる……。どこかそこにあるはずなのですが。下のところに行きますと、「バウンセス (bounces)」というタイトルで、今のフィルムが入っているはずなのですが。「ワークショップ」というところを開けていただくと、あるかもしれません。「バウンセス (bounces)」というふうに。

残念ながらうまくいかないようです。時間が後で……。あ、出た。皆様がた、数えてください。もう一回初めからできるでしょうか。やり直せたらやり直したいのですが。

もう一度できます。白いシャツを着たチームのボールが地面についた回数を数えてください。どうぞ。

いかがでしょうか。これで終わりました。非常に短いフィルムですが、これを映すために一体どれだけの努力が必要だったでしょうか。皆様がた、数えてくださったかた、いらっしゃいますか。幾つでしたか。8回ですか。10回。8回と勘定なさったかたは何人でしょう。10回というのはどれぐらいのかた。11回というのはどなたでしょうか。11も何人がいらっしゃいますね。

では、これから一緒に数えてみたいと思います。そうしたら、絶対に間違えることはないと思います。そして、我々の能力も上がっていくでありますから、一緒に数えましょう。1、2、3、4、5、6、7、8、9、10。いかがでしょうか。今回は皆さん 10回でしたか。

もう一回フィルムを見ていただきたいと思います。ただ、今回は数えずに、全体を何となく見ていただきたいと思います。そうしますと、何かちょっと奇妙なことが感じられるかもしれません。数えずに見てください。

何か変だと思われることがありますか。奇妙だと思われること。皆様がたの中で笑っていらっしゃるかたがありますが、なぜ皆様がたは笑われたのですか。何で笑ったかたがいらっしゃるのでしょうか。なぜ笑われたのですか、今笑ったかた。

だれかほかの人が来た、何かエイプ（ape）ゴリラみたいな人が入ってきましたね。それがスクリーンの中に入っていましたね。ゴリラでしたか、何でしたっけ。もう一回見てみましょう。ゴリラに気がつかないかたは、皆様がたの能力を疑わなければなりません。では、よく見ていてください。非常に大きな黒いゴリラです。今出てきましたね。

「ああ」と今おっしゃったかた、3回このフィルムをごらんになりましたけれども、今までゴリラに気がつきませんでしたね。ただ、それは実際にはあって、毎回あの黒いゴリラは出てきておりました。3回めにして初めて気がつかれた。3回気がつかなかった。こういった中で、ゴリラが横切っているのに全然気がつかれない。というのは、何度ボールがバウンドしたかということに集中しておられるからです。まるでマジックのようです。これが一つの単純なパラダイムシフトに対する考え方です。

ただ単にフィルムを見ていただきますと、黒いゴリラには必ず気がつきますが、ほかの形でこれを見てみると、それには気がつきません。ですから、これは記憶ということに関連した一つのパラダイムシフトを理解していただくための演習です。時間がだいぶんかかってしまいましたが、それではもう一度プレゼンテーションに戻りましょう。ちょっと読めないのが、元に戻るのが難しいのですが、先ほどの続きのところに戻っていただきたいと思います。閉じてしまっていないと思いますが。

そうですね。これはバウンシング・ボールを見てくださいというところですよ。

これでいちばん最初のスライドになったので、先ほどのスライドのところまで戻していただけますか。ずっと先のところまで。今のバウンシング・ボールというところの次のスライドまで動いていただけますか。

最初の注意事項です。まずは、技術、テクノロジーに注目をせよということです。それは冗談といたしまして、過去に生きるということだけでは、将来に対する準備にとっては十分ではありません。過去うまくいったこと、歴史的にうまくいったことを知っているということは、必ずしも将来の成功は意味いたしません。パフォーマンスは流動的でなければならないし、また、変わりつつある状況の中で、自由に流れるような自由度を持っていないとダメです。学術界というのも変わっていきます。流動的で変わることができるようなパフォーマンスをこれからは求めていかなければなりません。

ここに二つの例があります。一つはキッチン、お料理に関するものです。例えばロースト・ビーフを作ろうとしております。私の友人ですが、お料理を学んだときに、お肉を取って、その端を取ってオープンに入れたら、うまかったと言っております。どうして端っこを落とすのか、そうするとお肉が無駄になってしまうのではないかと思ったのですが、お母様に聞きますと、彼女は自分の母親がそれを教えてくれたと。では、おばあさんのところに行って、どうしてそういったことをお母さんに教えたのかと聞くと、彼女もまた自分のお母さんに習ったということで、ひいおばあさんのところに行った。そして、どうしてお肉のいちばん端のところを切るのですかと聞くと、自分の家のオープンには、そのお肉の長さが長すぎたから、端を切らざるをえなかったということでした。過去においては、オープンのサイズが小さかったから端を切らなければならなかったのに、今オープンが大きくなった状況の中においても、同じことをやっている。すなわち無駄にしているということです。ですから、ロースト・ビーフはおいしかったかもしれないけれども、無駄が出ていた。

それから、2番めは進化生物学ということで、おばけに対して食事を与えるという考え方です。マンゴーを食べたことのあるかたはいらっしゃいますか。マンゴーをご存じですよ。マンゴーの種がどれくらい硬いか。そして、その中の種だけを取ろうとすると、非常に難しい。しかも、非常に大きい。どうしてあんなに大きな種が中に入っているのか。このフルーツは非常に大きな種を持っています。例えばいちごの種は小さいから、自然に食べてしまいますし、そうしますと、鳥だって何だってそれは食べられますが、マンゴーの種はあまりにも大きい。一体だれがそうしたマンゴーの種を食べられるのでしょうか。どんな動物ならば、それを食べると思いますか。

今日ではなく、6000 万年昔、マンゴーができたころには、巨大な動物が地球上にはおりました。まるでぶどうを食べるようにマンゴーを一つずつ食べていた巨大なマンモスとか、恐竜とか、そういったものがいたわけです。そういった動物たちが果物を食べていた。こういった大きな種があった果物を食べていたのですが、そういった恐竜がいなくなってしまったということをマンゴーの木は気づかずに、まだ同じようにこんなに種の大きい果物を作っております。ただ、今までのような形でこの種から新しく生まれてくるということがあまりありません。我々はマンゴーを食べ、マンゴーの種を取り出して、またマンゴーを植えます。

メガファウナル・ディスパーサル・シン드ローム (megafaunal dispersal syndrome) と

というのがありまして、このように巨大な動物がいなくなって、今唯一残っている動物というのは、例えば牛ですとか、象ですとか、アフリカにはいますが、アメリカには象はいませんね。あるいは馬ですとか、そういったものがありますが、そういった種をまくような動物がいなくなってしまった。しかし、例えばマンゴーの場合、まだ恐竜や象が来て食べてくれて、その種をまいてくれることを待っているということです。過去はマンゴーに対して、将来に向けて準備をするプロセスを起こさせておりません。これが最初の警告で、マンゴー・ツリー（Mango Tree）という警告です。

第2の注意事項ですが、手段が目的であってはなりません。最も効果的であるために、コンピテンシーというのは道具でなければなりません。目的を達するための必要なツールかもしれませんが、そのために学校に行くわけではありません。学習の最終的な目的、すなわち将来のパフォーマンスの代わりになってしまっただけではいけないわけです。パフォーマンスこそが評価され、測定されるものでありますので、コンピテンシーを見ているのではありません。

それでは幾つかの例ですが、長いこと先生をしていたので、いろいろなことが考えられますが、長除法ですとか、皆様がたがこういったことをなさるかどうかわかりませんが、アメリカでは、英語ではやります。あるいは検査報告書というのは、学校でどのようにしてこのような検査をするかということで、学ぶことです。あるいはいろいろな有名な戦いの日付を覚えます。王様の時代ですとか、あるいはこのような戦争がいつあったというような日付をしばしば覚えます。それから、帯分数を掛けたりとか、あるいは世界の首都がどこであったのか。皆様がたが記憶されたとき、私が覚えたときと今とではちょっと変わっているかもしれません。あるいは対数表というのも、皆様がたはいつ最後に対数表をごらんになりましたか。カリキュレーターを持っていच्छるならば、今はそれを使われると思いますが、以前は対数表を使って、それこそがまさに絶対不可欠な一つの道具でした。これこそが過去のマンゴーであったわけです。

そして、非常に効果的なパフォーマンスのためには、異なったものの緊張がなければなりません。違い、異なったものがあるということが非常にクリティカルであります。違いがなければ、質の高いパフォーマンスとそうでないパフォーマンスの差別化をすることが

できません。ですから、違いから生まれてくる緊張が必要です。また、パフォーマンスの標準化をすることはいけません。コンピテンシーのスタンダード、基準を作ることには注力しなければなりません。そういったことをこれから発見し、作り上げていくことが必要です。

時間がまだ残っているかどうか分かりません。まだありますか、どうでしょうか。一つだけ質問のための時間が残っております。もしかしたら、一つだけではなく、たくさん質問があるかもしれません。いずれにしてもあまり時間がありません。後でも質疑応答の時間がありますので、皆様がたのアイデアを覚えておいていただき、また後で質疑応答の時間のおきにお話を続けましょう（拍手）。

（ベンソン） マーブル先生、ありがとうございました。

MBA Competencies: UK (and Europe...)

クリス・ブリュースター氏（ヘンリー・マネジメント・カレッジ教授）

（ベンソン） 次にお二方めはクリス・ブリュースター先生です。それでは、ブリュースター先生お願いいたします。

（ブリュースター） こんにちは。以上が私の話せる唯一の日本語です。私のほうからは、マーブル先生よりもずっとシンプルなことをしたいと思います。というのは、幾つかMBAプログラムでヨーロッパにあるものの例をご説明したいと思います。私は今日のヨーロッパ側の代表ということになります。こちらに来ることができて、非常にうれしく思います。永井先生、最初に、私が伺ったのは、まず私の大事なお友達に会うことができる機会を頂いて非常にうれしいということ、それから、このプログラム自体が非常に関心の深いタスクであるということを申し上げたいと思います。

私はヨーロッパの代表としてまいりまして、今日はMBAについてお話をするわけです。MBAというのは基本的にアメリカの発明した、アメリカから発祥したプログラムです。アメリカには100年ぐらい前からあります。ヨーロッパにもMBAはありますが、まだ40年の歴史といったところです。ということで、ヨーロッパ側の私どもとしては、このプログラムに関しては、私たちも皆様と一緒に学びながらやっているということです。



面白いいろいろな疑問、課題があります。EUの中で大体 600 ぐらいのプログラムがありまして、いろいろな大学、機関が、600 のプログラムを運営しています。そして、資格としては受け入れられている、重要性の高いプログラムです。しかし、その資格づけが標準化されているとはいえません。いろいろなタイプの違った種類のMBAがヨーロッパには存在してしまっています。中には、アメリカの人から見たら、非常に典型的なMBAのプログラムももちろんあります。つまり、全く同じような形で運営されているものです。ハーバードやウォートンといったアメリカの大きな学校と同じような、全く同じ形のMBAもあります。また、もう一方では、ヨーロッパでは全く違ったプログラムもあります。彼らは全く違ったやり方をしています。ということで、私のほうからはそのようないろいろな例をご説明したいと思うわけです。

それから、ヘンリー・マネジメント・カレッジという、私の所属する大学からも例を出したいと思います。ヘンリー・マネジメント・カレッジで行っていることは、いろいろな幅広いものがあるわけですが、その中でも典型的なものを提供しようとしています。といっても、そんなにほかと違ってはいるわけではありません。この点も一つ皆様に強調したい点です。

こういった例をこれからお話しするわけですが、その前に、MBAについて、ヨーロッパでは今どんなことが話題になっているかということをお話しします。なぜかという、一つ問題があります。ヨーロッパにおいて、MBAのマーケットが下降気味だということです。多くの大学や機関が生徒を集めるのに非常に苦労をしています。過去と比べて難しくなっているということです。ということで、今ヨーロッパで議論になっているのは、これは一体、今、雇用市場が悪いからそのせいだろうか。例えばイギリスでは、もう今は雇用市場が非常にいいということで、かなり完全雇用に近い状態なので、生徒が減っているのだろうか。イギリスではそうですし、またほかのところでは、必要ないのではないか。なぜかという、そういったマネジメントに関して、1年も2年もかけてわざわざ資格を取る必要もない、どちらにしても仕事はあるのだからといったような考え方もあります。

また、もう一方では、学生が減っている理由としては、私たちが提供している内容が、実際に雇用主、経営側が求めているものと違うからではないかという考え方もあります。ベキンス先生のほうから雇用主側が必要としているものについてお話があります。そして、MBAから提供しているものが、もし雇用側が求めているものと違えば、学生が来なくて当然です。

ほかにも理由があります。例えば、資格を取るためのものが非常に高くなっているからではないか。MBAのプログラムの中には非常に高額なものもあります。例えば6万USDぐらい払って1年のプログラムに通うというようなところもあります。かなり高いわけです。ということは、それをして仕事に就くのだったら、非常に高額のサラリーをもらわなければ元が取れないということになってしまうわけです。

市場で何が起きているか、はっきりは分からないわけですが、何かが起きているわけです。それに関して、私のお話の最後のところでまた戻ってきたいと思います。しかし、最初のほうのお話としては、まず私たちが持っているプログラムの内容について、私たちの大学のプログラムの内容について、まずお話をします。しかし、私たちがするお話というのは、いろいろあるうちの一つの例にしかすぎないということです。問題点は本当にいろいろとあります。例えば参入の問題、つまりどんなものが養成されているか。MBAに入るためには、入学資格として何が求められているか。それが二つめのお話になります。

それから、ティーチングやラーニングの方法にもいろいろ違いがあります。それから、料金に関してもかなり大きな違いがあります。いちばん高いところは先ほどちょっとお話ししましたけれども、その一方で非常に安い、数千ドルで入れるようなプログラムもありますので、料金、学費の違いも非常に大きいわけです。また、学生の違いもあります。それについても、また後で話します。

また試験の方法もかなり違いがあります。プロジェクトベースのものから、つまりその中では、クラスルームでの試験は非常に少ないということ。一方では、ほとんど教室に座って試験を行っているような、時間のプレッシャーの中で試験を行っているような授業もあります。

それから、言語の問題。言語として英語を使うのか、それとも現地の言語を使うのか。英語圏でなければ、そういった言語で行うのかという問題もあります。

ということで、こういった例を使いながら、幾つかいろいろな違いがあるような分野をご説明していきたいと思っています。このような違いがまずあります。(以下スライド使用)

MBAというのは、研究科、大学院のレベルですので、MBAに行く前に、まず大学の何かのディグリーが最初に必要なわけです。なぜかというと大学院レベルだからです。つまり、大学院に行く前に最初の学位が必要なわけです。それはどこでも必要です。

そのあとは資格条件はいろいろ違ってまいります。恐らくこれはあまりまとまっていな

い違いの表かもしれませんが、こういったいろいろなプログラムを考える場合に、三つのタイプのプログラムに分けていいのではないかと思います。

まず、大学のあとというものです。それがタイプ1です。大学を出てすぐ、ヨーロッパでは21歳、22歳、23歳ぐらいです。大学の学位を取ったあと、そこから大学院レベルに行くということです。それがタイプ1です。そこでの主な基準となるのは、大学のときの学術的な成績です。

恐らくほとんどのプログラムがタイプ2になるのではないかと思います。これは26~27歳になってからプログラムに入ということです。まず大学は出て、そして、まず仕事をし、商業的な分野や産業的な分野で、必ずしも管理職の仕事はしていないかもしれませんが、仕事をしながら、やはり管理職になろうと考え、このようなMBAをやってみようというような人たちです。これがタイプ2です。この人たちは入学基準としては、大学のときの成績もありますし、また何らかのテストも見るとでしょう。例えばアメリカのGMATが典型的なものになっています。スコアができて、550とか600ぐらいの点数が必要になるわけです。それから、その人のポテンシャルの評価というものもあるかもしれません。

そして、三つめのタイプのプログラムとしては、キャリア・ジャンプと呼んでおりますが、これはすでにマネージャー、管理職だった人が、でも、何か変わりたいということで、例えばセールスだったとか、マーケティングだったとか、エンジニアリングだった。そこからゼネラル・マネジメントの仕事をしたと思った人が、MBAに行くというような形です。大体30歳以上ぐらいの人がこれに当たります。このような人たちの入学資格としては、恐らく学術的なものを見るためのテストなどがあります。それから、ほかの資格があるかどうかによって免除してみたりする。それから、アカウンティングとか、ほかのところで行っているようなテストなどの結果も見ると。それから、経営の仕事において、どんな経験があるかを見るわけです。

ヨーロッパのシステムの中では、これ以外にもDBAといって、MBAのドクターレベルのものも増えてきています。MBAからそちらに進学するということです。それから、まだ産業界にいるような人たちでも、フルタイムでやっていなくても、こういったフォローアップのプログラムに参加するというものも増えてきています。

このような種類があるということで、ヨーロッパではまた、アメリカにもありますけれ

ども、幾つか認定機関があります。認定機関というのは、プログラムを運営している人、内容が適切であるか、それからクオリティー・レベルはどうかということを見るわけです。多くの学校がこのような認証を受けています。

まず一つめが、アソシエーション・オブ・アドバンス・カレッジイト・スクール・オブ・ビジネス (The Association of Advance Collegiate Schools of Business) AACSB というものです。ヘンリー・カレッジとしてはどれを持っているかといいますと、まずこの三つがあります。AACSBと、EQUIS (欧州経営開発基金の欧州品質改善システム) それから、Association of MBA's、AMBA、これらの認定に関しては、すべてヘンリーは持っています。世界の中でもこのうちの三つを持っているところは40~50校ぐらいしかないと思います。このような機関は実際にその学校に来て、どんなティーチングをしているか、どんなプログラムを行っているか、どんな生徒のレベルか、それから、どんな評価システムを持っているか、それが基準に合っているかというようなことを見るわけです。そして、認定をするわけです。それ以外にも品質関連の協会もあります。イギリスのそういった品質関連の機関もあります。

また、これら以外にもランキングがあります。例えばファイナンシャルタイムズのランキングなどです。そこでは、MBAに関してすべての側面を評価してランキングをします。つまり、講師陣のうち何%が女性かとか、生徒のうち何%が外国人か、選択科目はどんなものを提供しているか、それから、どのような評価システムを持っているかというところを見ます。それから、サラリーも見わけです。つまり、学生が大学を卒業したあと、どんな給料をもらっているか。そのようなものをすべて一緒にして、新聞社だけが知っているようなマジック的な方法を用いて、ランキングに落とし込んでいくわけです。

大学側としては、そういったランキングは非常に重要視しています。1か月ぐらい前でしたが、ヘンリー・カレッジはランキングが上がりました。世界で11位から9位に上がって、非常に我々としては喜んだわけです。どのようにそのスケーリングがなされているのかは分かりませんが、どうやって11位から9位に上がったか分かりません。しかし、11位から9位になりました。逆に下がったとしても、どうしてそうなったのかを私たちは知る由もないわけですが、そのようなランキングや認定は非常に重要です。なぜかという、彼らが行っていることは標準化の努力だからです。その大学が提供しているプログラムの内容の標準化なわけです。できるだけ同じような形で標準化しようとしている内容だからです。

そうすることで、実際に問題があったとき、何かイノベティブな、または創造的なことをしようと、マーブル先生のお話にもありましたけれども、違ったような考え方をしようと思う、将来のために違ったコンピテンシーを持とうと思うと、そういったことはできるわけですが、その一方で、ファイナンシャルタイムズやほかのランキングの機関を満足させながら、そういったことをしなければいけないわけです。なぜかという、生徒の多くはそういうランキングを見て、その大学に応募しようかどうかを決めたりもするからです。ランキングがかなり下がってしまったり、EQUISの認定を失ってしまったりすると、よい優秀な生徒がこの大学に行ってもお金の無駄だと思ってしまうかもしれません。また、ほかの大学教育でも同じですが、プログラムの価値というのはどんな生徒を集められるかに完全に依存しています。ということで、このようなランキングは非常に重要です。

しかし、このようなランキングというのは、私たちが何をしなければいけないかにに関して、ちょっと固定的な形にされてしまいます。マーブル先生からお話があったようなイノベティブなことをするのは、ちょっと難しくなってしまいます。恐らくこういった認定機関の一つは、例えば200時間のクラスルームのティーチングをしなければいけないという基準があるかもしれません。うちの大学はもっと創造的な面白いことをやっているからいいのだと言うかもしれませんが、でも、例えばクラスルーム・ティーチングが120時間なければいけないとか、そういった基準も認定機関にはあるわけです。そういった機関、それからファイナンシャルタイムズなどのランキングはとにかくパワフルだということです。

また、ヘンリーではいろいろな形態で教育を提供しています。かなりティピカルなものもあります。例えばフルタイムのMBAプログラム。フルタイムというのは、例えば1年私たちのところに来る。ヨーロッパではほとんどのプログラムは1年のプログラムになっています。しかし、まだ幾つかの学校では、非常に若い学生を受けているところもあります。そして、有名なところ、アシュ・ウ・セ(HEC)とか、バルセロナのIESEとか、それからパリの2年間のプログラム、こういったところは2年間ですが、ほとんどのところは1年間です。ほとんどの学生は仕事をしていますので、仕事から時間を割かないほうがいい学生が集められるということで、1年間のわけです。

もう一つは、パートタイムとか夜間のプログラムです。これらはエグゼクティブ・プログラムとも呼ばれています。なぜかという、こういったところでは私たちが集められる

学生は仕事をしながら来ているという前提だからです。まだ雇用されているということで、雇用を保ちながらもマスターを取ろうという人たちで、両方しようという人の意思を尊重しようということです。仕事をプレッシャー下で行おうとしている、しかし、同時にマスターも取ろうとするのは、非常に大変なことです。ということで、このようなプログラムを提供しています。

また、もう一つ増えているのは、モジュラー・プログラムというものです。モジュラー・プログラムにおきましては、プログラムの内容を幾つかに分けて、数か月ずつ一つ、また次の数か月で一つというように取っていくもので、プログラムを積み木的に構成してこういうものです。また、遠隔教育もあります。

それから、7000人の学生がヘンリーでMBAプログラムを取っております。それはインターネットのコンピューターや電話などを使って、MBAを取っています。これは遠隔教育ではなく、ヘンリーでは混合教育(Blended)と呼んでいます。なぜかというと、実際に一堂に会することもあります。どの国においてもチューターがいて、そういったところでほかの学生とも会って、ディスカッションなどをすることもあるからです。

ということで、フルタイムは通常1年、パートタイムの場合、また夜間の場合も通常2年です。仕事をしながら、モジュール型、遠隔、またブレンド型というのは、学生さんが修了するまでということですので、時には2年、3年、あるいは4年間学ばれるかたもいます。

それでは、ここで幾つか例を示したいと思いますが、私どもとして、プログラム5というものがあります。今これは作成中です。私どものプログラムは遠隔教育、またブレンド型教育といったものもありますので、ヘンリーのプログラムを受講している学生さんにとって、プログラムは英国にあります。しかし住んでいるのは、例えば南アフリカ、あるいは中米ということもありえるわけです。そして、学生さんはコンピューターを介して学習するということになりますと、プログラムをアップデートするにあたって、定期的にしかできないので、毎年毎年という形で改訂することができないわけです。やはり一貫性が必要であり、あまり頻繁に変えてもらったら困るということで、今、第5番めのプログラム5を取り上げています。

これは私が仕事をしているヘンリーです。できれば生活のために仕事をしたくない、も

し金持ちだったならば、仕事をしたくない。しかし、仕事をしなくてはいけないということであるならば、テムズ川がこの前のほうに流れておりますので、なかなか職場としてはいい環境で、とてもきれいなところですよ。魅力的な場所ですよ。

私どものプログラムは基本的には国際色のあるものです。世界じゅうに何千人という留学生のかたがたが勉強しているわけです。いずれのMBAのプログラムだろうと、いわば学術的な形での厳しさと、つまりMBAということで修士になるわけです。また、同時に実務的なところで、仕事との関連性が必要です。自らそれを持ち帰り、そして会社を経営したり、会社を起こしたりということになりますので、私どもが教えていること、また教材が自分たちが実務家となる際に関連性があることを担保していかなければなりません。

コアのテーマが幾つかあります。新しい校長のもとに、あるいは学長のもとに、コアのテーマがあります。コンピテンシーになるかどうかは分かりませんが、こういったことをはぐくもうと思っています。一つは批判的に考えられるようにということで、多分どんな大学でも、どんな大学院においても、これはねらっていると思います。

二つめがチョイス。例えばいいマネージャーと悪いマネージャーの違いは何か。それは正しい選択、チョイスができるかということです。マネージャーの行うことは、チョイス、選択することです。数多くのマネージャーがなかなか見たところよさそうだと。というのは、ほぼ選択しないということがあります。マネージャーであって、すべての時間をもっと情報を欲しいということを要請し、そして、もう一つまとめてくれとか、あるいは別の人たちと相談すると。そうすることによって、何か選ばなくても済むようにはできますが、優秀なるマネージャーというのはチョイス、選ぶことのできる人です。そして、ほぼありとあらゆる状況においてチョイスをしなくてははいけない。しかし、データは不完全であります。マネージャーとして、絶えずすべての情報を必要なものをそろえて選択するということはできません。ほとんどの場合、選択する場合は不完全なデータに基づいています。不完全なデータに基づいて選択することこそが、私どもが人に教えようとするのかぎです。

また、新しい総長のもとにおいて、価値というものを極めて重視するようになっています。例えば倫理に関するコースを提供する、あるいは道徳心、道義といったことに対して教えることはいたしません。どうもそういったことを教えたからといって、うまくいくわけではありません。エンロンの人たちも、きっとMBAにおいて、倫理に関して授業を取ったと思いますが、結局は役に立たなかった。では、何をしようとするのか。そういっ

た価値観をプログラムのいろいろなところに入れておくわけです。選択する際に、その価値は何か、なぜそういった選択をしたのか、何の価値に基づいて決めたのかということを書いていくわけです。例えば何か選んだと。10人少なく雇うのがいいと思ったのはなぜか、こういった価値観に基づいてやったのかといったことを、聞くと同時に議論してもらうわけです。

また、パフォーマンス、アウトプット、成果物に対しても重視する。これは一般的な原則です。

次にこういったものをカバーするのかということです。ちょっと一息ついて、私どもの優秀な通訳者に読んでもらいたい。そこにおいて、何一つ珍しいものはないと思います。一つはビジネス環境。企業の統治。組織の名声。人によっては、いろいろな形で、いろいろな名称で、このことを指していますが、私どもは組織としての名声。ビジネスの政策と戦略。研究の方法論というのも、学生は仕事をし、また学術的に勉強するというならば、リサーチをどのようにするかということを知っていなくてはなりません。また、組織としての行動、OBです。また、人的資源の管理、HRMです。特に、OB、HRMといったものを環境が変化する中で捉えるわけです。ITに関しても教えますし、また、一連のそれほど時間を割きませんが、イノベーション、創造性、知識の管理、持続可能性といったものがあります。こういったものもその他のプログラムの中に織り込んでいくわけです。

これをごらんになっていただいても、何か珍しいとか、違うということはないと思います。皆様がたとしても、ほぼどの大学でも、ヨーロッパにおいては同じような科目が取り上げられています。科目によって、一つのMBAと別のMBAが差別化できるとは思っておりません。

また、いろいろなMBAプログラムのように幾つか選択科目があります。短期間のプログラムですと、学生さんとしては望むならば、取ってもいい。取らなくてはならないということではなく、あくまでも選択であり、MBAの資格を取るにあたって、全部取る必要はない。せいぜい一つか二つか、あるいは三つか四つかということで、いちばん関心のある選択科目を取るわけです。Problem solving（問題解決）、起業家精神、関係のマーケティング、持続的な長期の関係、イノベーションの管理、ブランド、企業の統治、国際ビジネス環境、知識管理、競争の情報、そして、PM（プロジェクト・マネジメント）。また、



それ以外、もし学生さんが集まって、また教えたいという先生が出てきたら、そういったものも提供しております。

その三つの大きなカテゴリーということで、成果物のほうからくくっているわけです。何をするのかといいますと、その三つをちょっと詳細にもう少し取り上げていきたいと思っています。

まず知識と理解。極めて基本的な普通のもので、やはり何か知っていなくてはならないということがあります。知るだけではなく、もっと大事なのは理解することです。一連の科目が提供され、特に選択科目において、学生さんとして、その種の情報を知っていなくてはならないというものを教えるわけです。そして、それが私どものプログラムのキーだと思っておりますし、ほかのプログラムにおいても、そうだと思います。ほかのMBAということを行っているわけではなく、どのような大学のプログラムであっても、知識と、そして願わくは一定程度の理解をはぐくんでもらえることを期待するわけです。

併せて、知識と理解だけにとどまることなく、幾つか認識および知的なスキルを取得してもらいたいということです。それは、人として考え方をつかみとり、学ぶということを奨励していくわけです。この種の、つまり知識と理解というのは、どちらかという、典型的な形で教えるわけです。例えば教室で講義を行ったり、あるいは読まなくてはならない本の宿題を渡したり、あるいはプロジェクトをやってもらったり等々です。また、ケーススタディを取り上げることもあります。通常のアメリカのMBAのシステムですが、すべてそういったことをやっていくわけです。

しかし、認識と知的スキルということになりますと、今度は違うことをねらうわけです。人にどのように自分が考えるかを考えてもらうということで、例えば心理測定的なテストをすることによって、それによって、どのような形で自分が考えて学ぶのか、どういった価値観を持っているのかを分かってもらうということで、授業で随分ディスカッションもいたします。ヘンリーにおいて行うこととして、例えば学生さんに自分の意見、自分の経験を披露してくれとあって、お互いに学んでもらう。いろいろなやり方があります。例えば遠足みたいな形で別のところに行って視察するということもあります。そして、違ったやり方、またグループとして、どのように動くのかということも学んでもらうということで、一連の異なったやり方で教えているのです。

また、同時に行動スキルといったものもかなり重視しています。人によっては、こうい

ったものは資格を与えるプログラムの一部であるべきでないというかたがたもいらっやいます、しかし、産業において、金融界において、管理者となるのであったならば、やはり行動科学に基づいたスキル、例えばプロジェクトだろうと、一緒にグループでやるということで、行動的なスキルを取得していただく必要があります。そして、ただ単にこういったスキルを取得してもらうということではなく、それを三つの異なったばらばらのものとしてではなく、一本化できるように学んでもらうわけです。

私どもとしては、プログラムを修了した暁には、全く前と違った考え方、また考え方、学び方のアプローチを変えられたということで卒業してもらいたいと思っております。そこにおいては、例えば価値とか選択とかいったことを教えると同時に、リーダーシップの資質は何かとか、リーダーのさまざまな側面を教えたり、その中で、感情的な知的なもの、特に感情をどのように管理するのか、自分の感情を管理するだけではなく、自分が一緒に働く人たちの感情をどういった形でコントロールできるかということ学んでもらうわけです。

こういうことをやっているということですが、ほとんどのことは普通の当たり前のことだと思います。通常どこでもやられることで、そんな時間を費やすものではありません。今までのところは皆様よく理解されているということで、何か違うとか、分かりにくいといった話ではないと思います。また、枠組みとしてどんな要因があるか、影響を見ると同時に、何がいいマネージャー、悪いマネージャーなのかということで、役割を見ると同時に、市場と顧客、またコンセプト、プロセス、そして、制度についても学んでもらい、また、企業であろうと、あるいはその他の組織だろうと、そのファイナンスのやり方を学んでもらうわけです。政府のほうから来ている人もいますし、また慈善団体に働いている人たちもいます。また、政府間の組織で働いている人たちもいますので、その脈絡に合うような形で教え込むことが必要です。以上が知識と理解、少なくとも網羅的ではなく、その一部です。

では、具体的に何をやるかということ、今見ていただいております。これもいずれも皆様にとって当たり前のことだと思いますので、さっと取り上げたいと思います。まず、人の管理と育成です。そして、研究の利用、研究方法、技法の利用と制限です。ただ単にこういったものを修士プログラムにおいて使えるようになってほしいということだけではなく、併せてマネージャーを育てたいわけです。マネージャーとして、もらったデータを

理解できる。そして、そのうち何が大事なのか、きちんと根拠があって、どれが有益なのか、あるいはまた、どれが疑心暗鬼であるべきであるがゆえに、もっと気をつけるべきデータは何かというように分かってもらいたいわけです。情報システム、またコミュニケーションとITに関しても教えます。もちろん私どもとしては、適切なビジネス政策と戦略の作成に関しても教えます。それに関しては結構満足しています。戦略という言葉はよく使います。そうでない限り、きちんとしたいいビジネススクールだと思ってもらえないので、私どもとして、いろいろなところで戦略という言葉を使いますが、そのとらえ方は違いましょう。

また、企業の統治に関しても随分教えます。また、価値の創出。また、組織の名声を管理するということです。CSR、企業の社会的責任という言い方もあります。企業の社会的責任というのは、あたかも地域社会において善を行うというように聞こえてしまいが、私どものビジネスの大半は結局は営利目的です。だからこそ、組織としての名声という言い方をしております。そのほうがやはり営利の人たちにとっては、説得力のある言葉ですが、とどのつまり、CSRと一緒にです。

また、利害関係者との関係。ヨーロッパのビジネススクールということで、利害関係者との関係、例えば株主ということですが、ヨーロッパの場合ですと、私どもの法体系の場合、米国とは違います。米国の場合ですと、法のもとで株主がまず経営陣の責任を問うことができるわけです。そして、もし経営陣が株主の利益にこたえないということであったならば、提訴されることもありえるわけです。だからこそ、米国では株主こそが管理者にとっていちばん大事です。しかし、ヨーロッパの法体系は異なっておりますので、そこで利害関係者という言葉、例えばその中には、社員、そして地域社会ということで、株主といったアメリカみたいな言葉を使わないわけです。もちろん株主も入っております。そこにおいて、ビジネスとしては株主に対して責任があって、そこでは相互の関係があります。ヨーロッパの諸国においては、それが法のもとにおいて施行されるということがありますので、株主ではなくて、利害関係者との関係。

イノベーション、創造性、知識管理、そしてグローバル化と続くわけです。ここにおいても、それほどほかのMBAでないものはほとんどないのではないかと思います。

次に認識および知的なスキルというところに移りますが、ここにおいては、例えば批判的な思考、創造性、つまり、ただうのみにするのではなく、新しい物事の見方ができるよ

うに、例えば先ほどボールをバウンスしているときに、ちゃんとゴリラが歩いたのに気づくようにならなくてはなりません。また、分析、解析、合成、つまり異なった視点をまとめるということです。ただ単に人を管理するということを教えたとしても、また、金融に関しても教えても、そういった両者を統合化できなくてはならないわけです。それによって、人も、そしてそれを財政的に健全な形で管理し、またファイナンスに関しても、人のことを考えて管理できなくてはしょうがないということです。いろいろなことを合成することを試みると同時に、彼らが評価できる能力を奨励し、学んだことが実践できるように奨励していくのです。

また問題解決と意志決定。特にすでに申したとおりですが、それはすべての情報がない環境において行くと。理想的に理念的に、あればすべて情報が欲しい、そして、そこで物事を決めていきたいのが常です。先ほどのネットに引っ掛かったくじらのように、時間もないので、短時間において決めなくてははいけない。正しいか間違っているか。しかし、そのとき正しい決断をするだろうということ、また情報の管理、そして知識の管理ということです。もちろんそこでは隠れた暗示的な知識であると同時に、インターネットとか、あるいは公表されているもの以外にもということになっていくのです。

そして、3番めの分野としては行動に関するスキルですが、これまたそんな珍しいものではないのではないかと考えております。ヨーロッパのほかのMBAでもほとんど教えていることで、協力的な、特にグループワークと、私ども随分グループワークをさせます。また、自己認識、評価、そして双方向のコミュニケーション、問題解決、統計、ビジネス・リサーチのスキル、そして個人としての効果を発揮する。つまり自分の言いたいことをどうやって伝達するのか。例えば管理職であったならば、ほかの人にやってもらうということで、全部自分でやってもしょうがないわけです。となると、人にやってもらうのをうまくするのはどのようにしたらいいのか。学習、倫理と価値管理、リーダーシップ、パフォーマンス管理、自治、つまり自らを律することができること。特に自分が会社を経営する場合はそうです。また、技術的な専門知識を過小評価することもできませんし、コミュニケーションとITというのも含めます。

こういったものを教えるということですが、私どもが評価するにあたって、ちょっとこれは普通と違うかもしれません。その中において、かなり宿題を通じてです。学生に対し

て、しばしばグループに対して、ある課題を与えるわけです。そして、いろいろな人たちを集めてグループを作って、いろいろな宿題を与えるわけです。その中で、個人としての成績もつけますが、併せて、宿題をグループとしてやってもらうということを重視しております。なぜかといいますと、管理職がやることは結局プロジェクトを完了させるということです。プロジェクトを与えて、そして、そういった形で教えていったならば、それを実践できると。習ったものを絵にかいたもちではなく、実践できるようにしていくということです。

また、試験もあります。3時間で、解答用紙に書き込むということで、これは普通の学校とか大学の学部学生と一緒にですが、しかしそれは全体の評価の25%にすぎないわけです。残りはマネジメント・チャレンジと読んでいるものです。それは何かといいますと、学生に対して、実際に、実社会のケースを取り上げてもらう。それは元の就職先の例だろうと、あるいはこういったところで働きたかった、あるいはまた、なければ、私どもがそういったものを与えるわけです。そして、そこで無償のコンサルタントとしてやってもらって、それに関してレポートを書いてもらうということです。その中には、使用者に対するアクセスを有すると同時に、その社長などとの関係が続けるということも含まれるわけです。その比率をここで内訳として見ていただいております。

また、力点の置き方は、ヨーロッパの大学院によって随分違うと思います。例えばフランスやドイツの、いわば有名校以外ですと、かなり通常の試験という形で評価するところも多いわけです。そして、宿題とかそういった形でやらないというところもあります。

ということで、かなりヨーロッパのMBAで、この分野では違いはあります。ヘンリーではこういったやり方をしているということです。

もう少し広げてみましょう。幾つか面白い動きがヨーロッパ全体において見られるということで、もちろん似通ったパターンもあります。先ほど申しました三つのプログラム、若い人向け、そして、中途、26ぐらいの人たち向け、また私どもの学生、ヘンリーの場合ですと、36歳ぐらいということで、いろいろなパターン、三つぐらいパターンがあると思います。しかし、最近までプログラムとしては、各国によって文化も違うがゆえに違っていました。

しかし、今はボローニャ協定というものが生まれたのです。欧州連合の教育担当大臣が、美しいイタリアの町ボローニャで協定を締結したわけです。そこで何をしようとするのか

といいますと、大学の教育に関して、ヨーロッパ全体において、同じようなパターンで提供するという事です。幸いにも私も英国において採用するパターンが英国のパターンだったので、うちは何をしなくもいいということで、我々にとっては大変結構な話です。

一般的に同じパターン、つまり学部が3年、そして、典型的には2年間の修士、3年のPhDということで、次々に。もちろんずっと続けなくてもいいのですが、国によってはこれは大きな問題です。例えばドイツで働いている私の友達の場合ですと、博士号の場合、前は5～6年かかっていたわけです。そして、そのあとに「ハビリタシオン(Habilitation)」というのがあって、それがまたさらに2年かかる。それによって初めて資格を有するという事で、博士号は少なくとも7年要する、あるいはもっとかかるということです。となると、ドイツにおいてプログラムを変えるのは大変です。そして、以前、異なった形の修士号のプログラムがあった場合、MBAを含めて、もっと標準的なパターンにすり合わせていかなくてはならないのです。

ヨーロッパにおいて何があるかといいますと、いわば三つのパターンがあるといえるでしょう。北部においては、多分、例えば北欧諸国やオランダ、英国、アイルランドなどにおいては、そこでのフォーカスがBとC、認識に基づく学習と行動に関するスキルを重視するわけです。本を通じて学ぶ、あるいはテーマに関して学ぶという知識に関しては、教科書を読んで、あるいはまた図書館で勉強することによって取得できると想定し、プログラムを実施する際には、行動スキルとか、あるいはまた、認識できるような認知のところを重視するわけです。

ほかの諸国、例えばポルトガル、イタリア、スペインなどは、今なおちょっと奇妙な状況でありまして、そこでは極めてヨーロッパ的な伝統的な形での教授方法、多くの学生さんが教室に来て、そして教授が来て、本を開けて、「学生諸君、おはようございます」と言って、そして学生さんが先生の言われたことを逐一ノートに書きますので、Good morningから書くというような形であります。一方的に講義して、そして講義修了ということです。しかし、MBAのプログラムにおいて、スペイン、イタリア、ギリシャなどにおいても、典型的には、ちょっと不思議なのですが、どうもアメリカの教科書を使うということがあります。不思議ですね。というのも、そういった教科書を通じて教える、例えば企業の統治に関して教えたり、あるいは雇用法、労働組合、労働組合の管理、いろいろなことを教えるのですが、これらの諸国と米国とは全然違ってきますし、また同時に学生が卒業後において遭遇する状況には全くふさわしくないわけです。しかし、米国という国を、これら

の国が、これこそMBAのやり方だという形で位置づけ、アメリカのMBAの教科書を使うということです。

そういった意味での地域のパターンがありますが、その上に、より高いところで、MBA、ビジネススクールが分かれているということがいえると思います。ビジネススクールの中でも国際的に競争し、特にアメリカのビジネススクールと競合し、自分たちを必ずしも一国のビジネススクールとして位置づけていないわけです。だからこそ、学生さんはどんな国でもかまわないと。優秀なIESE、INSEADなど、ヨーロッパにおいて12ぐらいそういったところがあるでしょうか。そして、その地域のパターンに合うのではなく、そういったビジネススクールは自らユニークな形で教授のしかたと同時に、お互いに競争する。しかし、その際、必ずしも自分の国のほかのビジネススクールと競争するというものではありません。

ということで、今なお興味深い質問が残るわけです。例えば、一般的な標準的なプログラムというものを求めるべきだろうか。認証機関としてはそういったものを求めているわけです。そして、国際的に、例えば米国のウォートンなどと競争するというものであったならば、同じプログラムを実施しなくてはいけないのだろうか、そして標準化されたものが必要なのか。標準化されたものが必要だということであったならば、アメリカ式のMBAがヨーロッパにとってふさわしいのか。我々はかなりそれに対しては疑念があります。日本においては適切ですか。申し訳ありませんが、数回しか来ていないので日本にふさわしいかどうかは分かりませんが、日本の皆様がたは議論されることでしょう。米国のパターンがいいのか、あるいはそうではなく、日本は日本式のビジネススクールがあってしかるべきなのか。また、こういった中において、何がうちがほかと違いをもたらすことができるか。

また、どんな言語で教えるべきかということもあります。トップスクールと称されるヨーロッパのビジネススクールは、どこの国にあらうとも、MBAは英語で教えられています。というのも、英語こそが国際ビジネスマンの言葉であって、ほとんどの教科書も英語です。アメリカである必要はありません。英国のものでかまわない、あるいは、英語圏ならかまわないということですが、そういった形で国際ビジネスマンになると。

また、ヨーロッパの中では、素晴らしいビジネススクールで、今なおドイツ語やイタリア語、スペイン語、フランス語などで教えているところもあります。そして、とても優秀なビジネススクールもありますので、それも選択しなくてはならない。両方でやるという

ところも結構多いです。つまり自国語プラス一部英語と。そうするとことによって、教科書もいろいろなものを使えるように、また、英語を通じて得られる知識も獲得してほしいが、併せて、自分の独自の国のカラーを残しておきたい。

また、マーケットにおいてどんな動きがあるのか。次の短時間において、それほど長くないと思います。せいぜい5年でしょうか。次の5年にわたって、いわば空洞化というのがMBAマーケットに関して発生し、中心がなくなってしまうのではないかと。つまりプログラムにおいて、極めてトップのレベルにおいて、最も優秀なビジネススクールが最も優秀な学生の獲得競争があって、そして、安いところでのプログラムのほうも品ぞろえが豊富だということで、そこではなるべく多くの学生を集めていくというものもあります。そういったプログラムは面白いことに、ヨーロッパにおいては、ますますアジアの学生さんが参加しています。必ずしも日本ではないのですが、中国やインドといったところの留学生が多いのです。なぜかといいますと、そういったビジネススクールは、必ずしも自国において素晴らしいMBAの大学院があるわけでもないし、コースがあるわけではない。しかし、こういった人たちは国際的な企業において仕事をしたい、国際的な環境で勉強したいということです。アメリカのビザの政策が厳しくなって、なかなか学生さんも参入しにくいということなので、おかげさまでそういった学生さんがたくさんヨーロッパに来るようになっているわけです。

トップのほうはうちでやっているのと同じようなことをやって、その他の大学はもっと安い授業料で、もっと若い人たち、より多くの人たちに提供しているわけです。私のカレッジにおいても、私の言っていることは、そうではないということで反論する人もいますので、あくまでもそれは私の考えにすぎません。願わくは、こういった例とか、質問とか、情報といったものが少しでもご参考になれば幸いです。ほかに何らかの形で私が役立てることがあれば、ぜひともやらせていただきたいと思います。ありがとうございます（拍手）

（ベンソン） ブリュースター先生ありがとうございました。これで3時となりましたので、コーヒブレイクとします。15分間です。そして、最後に質疑応答の時間がありますので、この休憩の時間はゆっくりしていただきまして、3時15分に再開したいと思います。ごゆっくりお休みください。ありがとうございました。



\*\*\*休憩\*\*\*

(ベンソン) 始めたいと思いますので、皆様がた、着席いただけますか。

長いセッションですが、もう一人スピーカーがおられます。そのあとで質疑応答の時間を持ちたいと思います。

なるべくたくさんの質問をしていただきたいと思います。必ずしも答えは出てこないかもしれませんが、いろいろと質問をしていただく、懸念を出していただく、あるいは、課題と感じられるものを言っていただくということは、我々のプログラムのためになります。

それでは、ベキンズさん、3番目のスピーカーのかたにMBAのコンピテンシーズについて発表していただきたいと思います。

Success Competencies in Global Companies

マイケル・ベキンズ氏(ベキンズ・コンサルティング・グループ)

(ベキンズ) どうもご紹介ありがとうございました。今日ここに来られましたことを、大変うれしく思っております。日本にはしばしば帰ってきます。何年か前90年代の初期ですが、数年、日本に暮らしていたこともあります。そのあとでシンガポールに行き、そのあとも1か月に1度くらいは日本に戻り、それ以降も少なくとも数百回は日本に戻っているのではないかと思います。第二の故郷です。(以下スライド使用)

このコンピテンシーについて見てみたいと思います。学術的な観点からこれを考えるというわけではございません。私は学会の人間ではございませんので、カリキュラムあるいは、何を教える、どのように教えるということについて、お話す立場にはないと思います。しかしながら、このグループのかたがたにとってコンピテンシーということを、CEOとしてどのように考えるのか。あるいは、トップマネジメントとしては、組織の中でこれをどのように捉えているのか、コンピテンシー、能力、あるいは成功ということをどのように捉えているのかということについて、私から少しお話をしてみたいと思います。

まず、最初に皆様がたに伺いたいのは、このような能力コンピテンシーというのは、組織の中で本当に真剣に捉えられているのか、学術的な観点から話せば簡単ですが、そうでないところでは、どうなのでしょう。今、世界はあまりにも目覚しく変わっていて、し

かも、非常に大きな傾向、変化が経済、ビジネスのしかた、技術の分野で起こっています。そのために、こういった勢力がどんどん動いていることによって、トップの人たちは自分たちの仕事、あるいは行動等を今までと10年前とは全然違う形で行っていかねばなりません。ですから、ここでコンピテンシーとは、そういった中において、どのようなことを意味するのか、どのように捉えられているのかということをお話しすれば、少し意味があるのではないかと考えております。

MBAについても同じことが言えます。MBAから何を学んだのかということですが、私の経験から申し上げますと、MBAはお金をもうけるためのトップ、役員を作り上げるのであったならば、そして、それがすべてであったならば、エンロンを作るような環境文化を作るにすぎません。成功のための質ということに対して、今まで例えば私はビジネススクールで学んだようなこととは、ちょっと違ったそれ以上のものが、今は求められているのではないかと思います。それで、私のほうからコンピテンシーということを考えるにあたって、2つのことに目を向けてみたいと思います。

本日、今日のコンピテンシー、例えば行動、スキル、あるいはこういったトップの人たちが持っている特質ですとか、そういったものは、技術それから経済の、あるいはビジネスのやり方が変わってきた中において、求められてくるコンピテンシー、あるいは成功のための能力というのも変わってきたということでもあります。それについてまずお話をいたします。それから、今日CEOとしてはどのようなことが関心時なのか、何について考えているのか、彼らの戦略は何なのか、組織の中でこういった人たちが上に上がっていくのか、また、企業に対する世界の変化がどのような影響を及ぼすか、また、その中で必要な能力というのは一体何なのか、また、CEOの世界、CEOの頭の中、考え方に影響を及ぼすような力、動きというのは、一体何なのか、ということについて見てみたいと思います。また、伝統的な能力と新しいキャリア、あるいは現在の能力というものを比較してみたいと思います。こういった変化が起こったがゆえに出てきた、こういった新しいものと昔の伝統的なものと比較してみようと思っています。

2番目に申し上げたい私のポイントですが、現在、例えば環境の中において、幾つかの成功を導いてくれるような能力というのがありますがけれども、組織の中で必要とされるような能力というのは、状況あるいはその立場、どのようなレベルにいるのかキャリアのうちのどの段階に今の時点でいるのかということによっても変わってまいります。自分のキャリアのいろいろな段階で必要とされている能力も変わります。

私はウォールストリートジャーナルの記事を12月に読んでおりましたときに、この記事は小さすぎてお読みいただけないかと思いますが、そのヘッドラインのところを見ますと、2つ並んでそこに出ております。右と左に2つあるのですが、右のものはGMの株価が23年間で一番低くなっている、ではなくて、シェアが低くなっているということでしょうか。そして、その左にはトヨタの非常に強気の、新しい工場を開く計画ですとか、新しい市場へどのように適用しているかといったようなことが書いてある記事がありました。ちょうどそのお隣に並んでGMとトヨタのことが出ておりました。同じ業界の2つの大手がこういうふうに並んで出ていたわけです。ビジネススクールの教授であれば、一体どうしてそうなんでしょうか、どうしてこんな記事が出るのでしょうかというふうに聞かれるかもしれません。私もこれを読んで、あなたなら一体どちらの会社で働きたいか、もし、そうならばなぜなのでしょう、ということを聞きます。日本の場合、多分皆様同じ答えをしてくださると思います。どちらで働くことを好みますかと言ったならば、日本の場合は答えは1つなのではないかと思います。ミシガン州に行ったならば、もしかしたら違う答えが出てくるかもしれません。あるいは、中国の上海で上海のトップの人に聞いたならば、全然答えは返ってこないかもしれません。ですから、何かの変化、あるいはこれから10年間これから起こるかもしれない変革の力をみたら、それは、非常に劇的なものとなるでしょう。それが、上向きなのか下方なのかは分かりませんが、いずれにしても、GMで起こってくるこれから10年の変化というのは非常に大きなものでしょう。ですからこういった2つの組織がどのように捉えられているのかを見るのは大変に興味深いことではないでしょうか。

また、このプレゼンテーションを考えるにあたって、世界はどのように変わったのか、10年間にどのように変わってきたのかを見てみました。これは非常に単純なフォーチュン500の企業のリストです。2005年とその10年前の1995年とのリストを比較しています。同じ企業がまだこのトップにいるのかどうかを見てみました。このトップ8社の内のどれだけが同じかを見てみました。100社を見たのであれば、似たような比率がやはりそこでも得られるのではないかと思います。1995年に中国の会社が3社ありました。2005年になりますと、中国の会社は16社、フォーチュン500には載っておりました。そして日本の会社が95年には149社、2005年には82社となっております。ここでコンピテンシーという

のがどれくらい意味を持っていたかどうかは分かりませんが、ここで働いている劇的な力、それは例えば経済の規制緩和、あるいは技術、そういったものでしょうか。そういった中で企業は自分たちの組織を変えて、その中で仕事をしていくわけですが、それによってこのリストの中でとどまれるか否かということが決まってくるのでありましょう。

そこで私は、このようなCEOが今日考えております最も大切な懸念事項はどのようなものであるか、その順序はそれぞれ違うかもしれませんが、まず第一は、内部成長を何らかの形で見つけていく。また、適切な組織のモデル、あるいは経済のモデルを見つけ、そしてそれを新しい環境の中ではめていく。見つけ、そして開発し、適切な人材に対してのモチベーションを行うということです。フォーチュン 500 のCEOの場合ですと、例えば、300 億の売り上げがある、そういった中におきまして毎年 20 億の新しい収入を得ることによって 6 % の成長を得ることになるのです。これが最低、ウォールストリートが期待していることです。ですから、毎年 300 億ドルの売り上げの会社としては、20 億の新しい会社を 1 つずつ作り上げていくということに等しいわけです。例えば、大きな会社ですと、こういった伸びというのは大体社内、内部から出てこなければならないわけです。もちろん、外部で企業を買収することもできますが、やはり内部成長を何らかの形で図っていかなければならない、革新を図り、そして新しい環境に対応できるような変化を社内で行っていくということが、ビジネスの主たる成功の駆動力となっていくわけですし、経営の主たる駆動力になっていくわけです。

そして適切な経済のモデルを見つけるということは非常に重要です。例えば、IBM の例ですが、10 年前はサービスをただで与えておりました。製品を売るとそれに対してサービス、例えばインテグレーションのサービス等が提供されておりました。今日では、500 億のサービスを売ることによって収益を上げております。これは 10 年前それを無料であげていた時期と比べて全然違うわけです。また IBM の 40 % の従業員はオフィスには行きません。ホテリングを行っています。すなわち、自分のデスクを持たずにいろんなところを動き回りながら会社でも仕事をする、モバイル社員となっております。新しい技術、ビジネスのやり方というがあるので、それが可能になっているのです。

またそういった状況があるために、その境界を超えて、マーケットを超えてCEOが自分たちの仕事、あるいは決定をするやり方というのをどんどん変えていかなければなりません。トップの人たちがどのように自分たちのビジネスをマネージしていくかとい

う面でのソフトな側面がどんどん変わってきました。CEOの場合、適切な人たち、適切な人材を見つけ、開発し、そして動機付けをするということが非常に重要です。この正しい、適切な人材、タレントを見つけなければなりません。今日いちばん適正な人たちを見つけていかなければなりません。自分たちの持てる時間の30%をこの人材ということに使わなければなりません。HRのトップの人は、ほとんどではないまでも、多くの組織の中で、この変化を起こしていく人たちでありますし、CEOは自分たちのことをHRのトップであるというふうに、多くの場合考えております。

日本の会社がどうなのか、私は必ずしもよく知りませんが、これは私が少なくともアメリカの会社で、そして多くの多国籍企業の中において、見てきたことであります。ウォールストリートの期待もそうでありますし、こういった、変化の力、動きというのがそこに見られると考えられます。

ちょっと、ここで一瞬休んで、成功に導いてくれる要因とはグローバルな枠組みの中で何であるかということについて考えてみたいと思います。

個人としての成功というのは、価値を作り出すことによって得られ、伸びるということです。10年ほど前ですが、自分たちの責任、自分たちの価値ということについて、人々は自分の経営下に何人の人を抱えているのか、あるいは自分の役職は何であるか、自分の売り上げの規模はどれくらいなのかということで、評価しておりましたが、もはやそういったことを言う人はありません。トップの人たちというのは、組織の中で異なった形で価値を作り出すようになってきております。この価値ということについて、一体どういった思考のもとに変わって来たのかということをお私は時々考えます。付加価値を考えているのでしょうか、自分たちの役職あるいは企業の中における自分の地位に基づいて考えているのか、一体どうなっているのかしばしば考えます。

2番目の点ですが、ビジネスの成功というのは、ただ単にそれを実行するだけにとどまりません。流れにうまく乗っていく会社が成功します。いろいろな流れというのが、今日の世界にはあります。最も成長率の早い企業、これはマッケンジーの調査から出てきたものでありますが、最も成長率の高い企業の80%までが、94年から2003年までの間に4つの分野から出てまいりました。ハイテク、医療、金融サービス、それから小売卸でした。こういった分野において最も大きな変化が起こりましたし、世界的に見てもこの4つの業種でそういった変化が見られました。ですからこういった中で成功してきた会社というの

は、このような機会の流れをうまく捉えて、自分たちの組織を成長させてきたといえます。個人また組織としての能力、コンピテンシーは、長期の世界の変化の方向と整合性がとれていなければなりません。これについてこれから幾つかのスライドでもう少し詳しくお話をいたします。そういった意味でCEOとしては、一体どのようなことを考えているのか、自分たちの組織に対して影響を及ぼす、世界の変化についてどのように考えているのか、先に進んでいく上での能力あるいは自分たちの能力をあるいは組織の戦略を、あるいは自分たちが作ろうとしている文化をどのように世界的な変化と整合性を取れるようにしているのか。私が前の会社でアセスメントのためのツールを使っておりましたときは、トップマネジメントは自分のもとにいる人たちの質を評価し、それによってそこにある人材が将来のために適切な人材であるかどうかを評価しようとしていました。そのためのツールは360度のツールで、その直属の上司によってあるいは同僚によって、どのように評価されているのかということも見ましたし、また、一連の成功要因と照らし合わせてその人それぞれの機能、ファンクションとの関係で評価をいたしました。例えば、1万人くらいの人を捉えて、その中で成功している役員、トップはだれなのか、その業界の中で成功している人はだれなのか、そして、また、具体的な会社のあるエグゼクティブと比較を試みる。その業種であろうと、そのファンクションであろうと、似たような人たちと比較をして、そのように評価をできるか。それからまた、心理測定のようなものも行い、意思決定のための資質、あるいは思考パターンがどうなっているのか、そういったことから、その個人が組織の中でどれくらい成功しうるかといったような、中の形のかぎといったようなものが提供されるのです。

私が、やった別のところでも似たようなことをやっておりますが、これは世界の中でも、トップというか、second tier のFMCG、ちょっと下のレベルの会社でした。そういった意味で、5または10くらいのベストマネジメントのもとでの会社と自分の会社を比較してみた、その結果として自分たちの会社の中で必要とされている能力がどういったものであるかということを見いだすことができたといった例もありました。

もう一つのポイントは、変化に対して、あるいは個人として、エグゼクティブとしてどのように対応していくのか、どのように適応していくのか、どのように個人として、エグゼクティブとして成長していくのかということです。それによって昇進が起こってくるのですが、個人が適応し、変化をしていくというのも必要です。その個人がだんだんと上に上がっていくにあたって、自分を変えていかなければならないし、求められているものも

違います。まず最初のレベルのマネージャーが成功をするために必要な資質と、もっとずっと上のトップになったときに必要とされるような能力とは全然逆と言えるくらい違うものです。それについてはまたあとでお話をいたします。これが4番めのブレット・ポイントです。

マネージャーがミドルマネージャーの中でも上のほうの役員になると、多くの人はそこから抜けなければなりません。なぜかという、適合する能力がないから、それ以上成長できないからです。つまり、新しいクオリティーをマスターすることができないということ、成功するために必要なものがないということ、で出されてしまうのです。

それでは、あまりにも時間をこの世界的なトレンドについてお話をするのに使いたくはないのですが、このCEOの観点をこれを言わずして説明することは出来ませんので、これと能力というものの関連づけをするにあたって、エグゼクティブとしてはどのようなものが必要とされて、どのようなものに基づいて行動をとっていくのかということについてお話をしたいと思います。

このブレット・ポイントを幾つかごらんいただきたいと思います。まず最初の点ですが、非常に巨大な市場の再編成が、現在起こっております。これは人口増大的な変化によっても起こっております。これはすべての文献に書いてあることですし、あるいは経済の自由化のために、あるいは技術の進歩によってそういった変化が起こっております。これから20年の間に日本を除いたアジアは、GDP、あるいはGNPの規模としてヨーロッパとほとんど同じくらいになるでしょう。両方ともがこれからも成長していくのですが、アジアの成長が目覚ましいためにヨーロッパのそれに追いつくわけです。

3300万人の若い大学のプロフェッショナルが雇用市場へと新興市場から入ってきます。これは先進国の倍の数字です。それをどのように企業がマネージしどのようにその利点を生かしていくことができるか、このような新興市場の人材をどのように活用できるかということについては、まだ、それほど多くの企業が取り上げている課題ではありませんが、これは非常に膨大なもの、これは非常に大きなチャレンジとも言えるのです。そのような数字があるということによって、非常に多くの人材が流入してくる、そんな中においてもすべての層で、まだ十分なこれから進んでいこうとしている会社にとっての人材は、不足している状況があるわけです。数があるにもかかわらず、正しい適切な能力がある人たちというのは、そこに常にいるわけではありません。特に中国等におきましては、この

ような問題が現在感じられております。ですから、非常に膨大な需給関係のミスマッチと  
いうのが起こっています。こういった新しいプロフェッショナルが流入してきているにも  
かかわらず、そして人材が入って来ているにもかかわらず、かなりの時間がかかって初め  
て、需給がバランスのとれたものになっていくでしょう。

技術ですけれども、新婚の12%の人たちまでが、オンラインでお互い会ったというこ  
とです。日本においてもかなり高いのでしょうか、オンラインのデーティング・サービス  
と言いますか、お見合いですとか、そういったところですが。また、今日では、世界で10  
億のグーグルのサーチが毎日起っております。また20億の人たちが、携帯電話を使って  
おります。ですから、技術の接続性というのが、人を変えています。組織の中で人々がど  
のように相互作用するのか、あるいは情報の流れをどのように企業がレベレッジできるか  
といったことも10年前とは全然違って、今日では非常に多くのものが可能になってきてお  
ります。水平の情報の流れ、あるいはマネジメントというのが非常に重要になってきてお  
ります。知識を広める、普及する、ということも組織の中で今まで以上に重要になってき  
ておりますが、伝統的には組織が今までのような形で組織されているがゆえに、今必要と  
されている、水平方向の情報の流れを促していくということが、今のところは非常に困難  
になってきております。

そして最後の点ですが、これも当然のことですが、天然資本に対する需要というのが、  
新しい逼迫要因になっていくでしょう。それが今の現実であります。

あともう幾つかありますが、新しい構造が現在生まれつつあります、新しい構造とい  
うのは常にでてくるものですが。大きな世界規模の会社は、非常に大きなものでありますし、  
もっともっと大きくなっていくでしょうし、何人かのグローバルなプレーヤーへもっと  
もっと統合していくでしょう。また、中くらいの会社が少しずつなくなっていく、そして  
その下のところにあるたくさんの会社が出てくるでしょう。技術を使うという能力がある  
がゆえに、2～3人の会社であろうとも、自分の会社がまるで巨大な会社であるようなウ  
ェブサイトを作ることすらできます。そして情報が普及し、非常に迅速なる対応が世界ど  
こでも国境を越えてできるようになりますと、人々が何らかの形で企業家のルートをフォ  
ローしたいと考えるようになります。そうしますと、企業としては人々を採用したい。し  
かも優秀な人材を採用したいとするときに、非常にそれが困難になってくるわけです。伝  
統的な会社に勤めるのではなくて、その他にもいろいろな可能性が若い人たち、有能な人



たちにはあるのです。そのために知識労働者は、自分たちの持っているツールをどこにでも持っていくことができる、使うことができる、大企業で働かなくても十分にそれを活用できる、これは米国の中で特にそうなのですが、世界各地で見られる傾向なのではないかと思います。

このような技術が広まったことによって、大企業は適切な人材を環境に合った形で採用していくのが、なかなか難しいと考えられます。人材確保のための戦争という言葉すらあります。新興市場の若い人たち、非常に多くの人たちが出てきておりますが、そういった人たちの取り扱いというのは非常に激しいものですし、人口の動きを見てみますと、こういった動きというのは組織の中においても、もっともっと激しくなっていくでしょう。人材のための戦略、すなわち人々を確保し、それを育成していく、若い人たちをそのように動機付けるといったようなことは、今日のほとんどのCEOが真剣に考えていることです。昨日も私は友達のところに行きました。彼は非常に大手の会計事務所で働いているのですが、非常にハイテクな、まるでスペース・エージの宇宙時代のオフィスのようでした。そして私はそれに非常に感銘を受けたのですが、なぜそうなのかというと、「若い新しく採用する人たちに対して、我々はハイテクな会社だということを印象づけなければならないから、オフィスもこうなっているのだ」というふうに言うておりました。ですから、人材を集めるための戦略というのは、アウトソーシングや、グローバルな展開とともに非常に重要な要素であります。

もちろん、これはビジネススクールに対しても大きな意味を持つものです。ビジネススクールは一体どれぐらいまでマネージャーにとって、組織を上げていく上で重要なものなのでしょうか。初期に学んだスキルというのが、もはやあまり有効でなくなって来てしまったようなときにはどうなのでしょう。

そこで非常にシンプルな形でこういった変革をマッピングしてみました。私たちが見ているコンピテンシーと、大きな経済的技術の変革によってどういうコンピテンシーに影響があるかということをマッピングしたのです。そして、このようなポイントが出てきました。もちろん他にもありますけれど。文化的な柔軟さということ、こういった変革に対して対応するための柔軟さというのが、一つあります。それからグローバル市場を理解するという知識、能力が必要ですし、その影響を理解する、それから経済的なモデルを編み出すということが必要です。

数年前LGのためにある仕事をしました。韓国の財閥です。会長のオフィスに行きましたら、全会社の戦略がこれに基づいていました。つまりLGでは英語を話さなければいけないということなのです。チームメンバーすべてです。みんな若いスタンフォードやハーバードのMBAをとったとても優秀な人たちです。その人たちだけではなく、全員が話さなければいけないということなのです。これは文化的な考え方の変化を促すためのものでした。つまり、これまでの財閥での韓国の考え方から変えるということです。同じようなことがサムソンでも起こっていました。どのようなヨーロッパの他国籍企業に行こうとも、例えばスイスや、北ヨーロッパそれからフランスのような多国籍企業に行っても、本社ではみんな英語を話しています。なぜかという、それは強制的にされているからです。考え方も行動もグローバルにする、つまり、自分たちの伝統的な国のやり方から変えなければいけないということを強制的にやっているのです。

それから、技術的な接続性、これによって、コラボレーションのためのプロセスとツールが必要になっています。人々の仕事のしかた、これは市場を超えて、地域的な壁を越えて、それから国境を越えて、シームレスに働かなければいけません。オフィスにさえ行かない時代になっています。

環境的なニーズ、新しいグローバル構造についてお話をしました。マネージャーたちは、もしコラボレーションということができなければ、つまり、チームで仕事ができなければ、そして、いちばん良い知識をできるだけ早く組織の中で動かすことができなければ、その組織の中で生き残って行くことができません。

生涯学習という問題、生涯教育の問題というのは、ちょっと考えたことで、このセッションに招かれたところにちょうど考えていたところにちょうど考えていたことなのです。生涯学習の必要性、つまり、マネージャーで生き残ろうとしたら、何らかの形で制度化された形、メンタリングとかプロセスといったものを使った学習、といったものを考えていたわけですが、ビジネススクールのことを考えていた人もいるかもしれません。そういった制度化が必要だと思ったのです。

また組織を考えますと、まずいちばん下から入っていくわけです。そして、どんどん昇進して、縦にステップバイステップで昇進していきます。最初に始めるときは、その機能の分野での知識、スキルを得てテキストブックからも勉強します。プロセスをおぼえます。例えば会計分析スキル、ディスカунテッドキャッシュフローとか、そういったことを勉強します。また、マーケティング分析、マーケティング調査、そういったいろいろな調査

のスキルというのは、非常にいちばん低いレベルにいるときは重要です。

しかし全部変わってきます。これは伝統的なモデルです。組織の中でどんどん成長していくにつれて、もっとアドミニストレータとか管理者としてのスキルを学ばなければいけません。例えば、意思決定、組織の中での意思決定を学ばなければなりません。どうやって人材を獲得するのか、人材をどうトレーニングするのか、それからマーケティング調査もしてきます。そしてさらに昇進していきますと、今度は自分が意志決定者となって、目標設定をしたり、予算編成をしたり、コントロールシステムをしたりするのです。そしてトップに行きますと自分が最終決定者となるわけです。各社としてどちらの方向性に進むのか、それから、モチベーションを部下に与える。こうやって組織を成長させていくのです。レジメを見ると、履歴書を見るとこういうことが書いてあります。マネージャーの履歴書、「これが私のやっていることです」ということで、まさにこの表のようなことが出てきます。ハウというところは出てきません。何をやるかホワットが出てくるのです。ということでマネージャーの履歴書は成功するために必要なものが書いてないのです。こちらが成功のための履歴書です。例えば原動力があるとか、野心的、決断力がある、結果志向、数字志向、フォーカスがある、指針を持ったこういったことが成功のために必要な要素なのです。こういったものは、これから将来、履歴書に出てこなければいけないようなことかと思います。

ちょっとここでトライしてみたいと思いました。つまりもっと深く考えてみよう、マネージャー、エグゼクティブとして本当に成功のために必要な要素は何だろうか。CEOが必要なものは何か、組織の中でどのようなサポートが必要なのであろうか、このピラミッドでまたボトム、いちばん下から、何をしなければいけないか考えてみました。まず、実践志向というものがあります。こういったニーズはまだまだあるのです。実践いちばん下のレイヤーです。しかし、もっと上に上がるとチームマネジメントになる、チームの指揮者になる。どうやってチームに参加するかというのが分からなければいけない。それから、自分のチームでの役割、それから、チームメンバーの役割とリーダーの役割は違う、それを分からなければいけない。それから自己意識というものも出てきます。組織の中での自己は何か。そして、自分の心の中で試行錯誤を重ねながら、そのビジネスが自分たちにとってどのように向いていくかということが分かってくるのです。

そして、次にメンタリングのスキル、これも重要になってきます。そうしないとチーム

がうまくいきません。メンタリングのスキルも必要になってきます。しかし、メンタリングというのはどうやったらいいのか、良いメンターになるにはどういう資質が必要なのか、メンタリングをしてチームに価値を提供するには何が必要か。それから傾聴、リスニングも必要です。情報も必要です。リスニング、傾聴というのは、ディレクティング、指示よりも重要だということに気づいてきます。そして多くの第一線のマネージャーが次のレベルの人から何かを言われるのは怖いものです。伝統的な指揮系統の構造の中では、そういったことは上のひとは上ですと楽なのです。そして次に、実験と変化、変更ということです。次にパートナリング、これは組織内、外、両方のことです。つまり、競合ともパートナリングしますし、サプライヤーともパートナリングをしますし、それから、契約の人たちとも契約をします。別に社員になるわけではないけれども、スキルを提供してくれる人たちです。それから、ナレッジブローカーも知識を動かすのが上手な人、人を紹介したり知識を組織の中で動かすのが、上手な人、この資質も多くのマネージャーに必要な資質になります。知識のブローカーということです。それから正しい組織のモデルを見つけること、経験によって、それから直感によって、産業界での経験によって、そういったものを通して、戦力的に考える思考、それからグローバルに考える思考、こういったものがどんどん組織の上に行けば行くほど重要になってきます。

それから、人に対する情熱を持つこと、謙遜の気持ちを持つこと、これは一つのものとしています。特にマーケットに関係する組織、こういったところでは、いい人というものを常に分かっていなければいけません。ベストのマネージャーというものは、情熱を持っていなければいけません。同時に、謙遜の気持ちを持つということ、そういった人たちを成功させるためにということです。CEOはコマンドコントロールというタイプでは、もはやありません。CEOはアルケミストつまり錬金術師ということです。つまり、いろいろな人材を錬金術師のようにブレンドして、正しいビジネスを築いていくということです。これはもっとホリスティックな見方を持たなければいけないということです。こういったことがCEOなどの役割となってきます。

これは完全に顧客社会志向とならなければいけません。なぜこれをいちばん上に入れたか。しかし、私にはある直感がありまして、その会社、そのエグゼクティブは完全にカスタマーフォーカスであろうと思うのです。そうでなければ成功できない、大きな組織の中で成功するにはそれは必ず必要だと思います。しかし、その話はあまり出てきません。つまり多くの人は、もうその言葉は使わなくなってきました。自分たちを表現するときに

自分たちはそうふうだとは言いませんが、しかし、彼らの行動を見るとこうなっています。つまり顧客志向、社会志向だということです。彼らは社会の中でのその組織の位置づけを良く分かっている、社会の中での組織の役割をよく分かっているのです。

エンロンの場合ですが、エンロンは失敗しました。なぜなら、実際に彼らは顧客を破壊しようとしてしまったからです。カリフォルニア州ではエネルギー危機がありましたが、いちばん良い顧客をそのようなめにあわせてしまうというのは、一体どんなCEOでしょうか。ということで、ベストCEOというのは、社会志向であり、顧客志向であること、そしてこれはコントロールということではなく、自分の強い意志を持ってそうするということです。

この表を使ってお見せしようとしたのは、若いマネージャーというのはまた違ってくるのです。もしかしたら、この逆かもしれません。つまり、シニアのこれまでのトラディショナルなマネージャーとはかなり違っているということです。グローバルイゼーションのいろいろな力、コンピテンシーとか、組織の中での行動というのが、どういうふうに影響しているかということですが、コンピテンシーとかスタイルというのは、エグゼクティブがどんどん昇進するにしたがって、進化するものです。またエグゼクティブの機能も、進化します。非常にクリエイティブなマーケティングのエグゼクティブというのは、クリエイティブであってほしいと思うのですが、でも、アカウンティングであれば、別にそうでもない、機能によっても違います。そのマネージャーというのは、シニアマネジメントの役割にどんどん昇進して行って、そういった新しいテクノロジーを学びながら上に上がっていきます。ミドルマネジメントのポイントというのは、その人のキャリアの中でクリティカルなところなんです。だからこそそのエグゼクティブが下から上へと昇進していくにあたって中間管理職のときの教育、メンタリングが重要なのです。また、地域や文化、例えば日本とか中国とかアジアでの良いマネージャーというのは、イギリス、アメリカでの良いマネージャーとは違うでしょう。成功要因とか、成功しているマネージャーの意思決定方法というのは、同じところもありますが、違うところのほうが多いでしょう。習慣も違いますし、自分たちを自己紹介する方法も、ミーティングなどの行動のしかたも違います。違うところも同じところもあります。機能的な役割、それからマネージャーとアントレプレナーは違います。またコンサルタントとも違います。私は、スタンフォードのMBAと話をしていまして、スタンフォードはこういうふうに唱っているかは分かりませんが、アントレプレナーを育てている。彼らがやりたいのはこれではないでしょうか。シリコ

ンバレーもその良い例です。スタンフォードがやろうとしているのは、そういう学生たちというのは、すごく惹かれます。ビル・ゲイツとか、そういうふうになりたいのです。学生に対してスタンフォードではどういふうに教え方をしているのかと聞くと、「ゼネラルマネージャーになるにはどうしたらいいかということをお教わっています。」といいます。そういうふうに関心するカリキュラムに書いてあるからです。しかし、ゼネラルマネージャーというのは組織の中でどういう形かという点、アントレプレナーとはかなり違っています。またはコンサルタントともかなり違っています。コンサルタントというのは非常に個人で、個人で貢献する人たちです。コンサルタントというのはそういう資質というか思考になっています。意思決定も早いし、分析も早いし、彼らコンサルタントはそんなにプロセスに時間をかけません。しかし、ゼネラルマネージャーは大企業では特に時間をかけます。ということで、ちょっと切り離して考えなければいけません。スタンフォードが教えようとしていることと、実際生徒がそこから得ているものというのは、スタンフォードではギャップがあるような気がします。

エグゼクティブの資質、IBMのクオリティーはマイクロソフトのエグゼクティブの資質とはかなり違います。またゼネラルモーターズとトヨタが違うのと同じです。こういった文化の違いは何なのか。それから、サービスやメーカーによっても違いますが、コンピテンシーがどうなのか、その組織ではどんなコンピテンシーが必要なのか、それを理解することも必要です。そしてそれをどんどん育てて、養っていかなければいけないのです。

最初の質問に戻りたいと思います。私が聞いた最初の質問です。つまり、ビジネススクール教育はいかに、どれくらい重要なのか。ほとんどのビジネススクールというのは、27、28歳に教えているわけです。ということは、世界でこんなに今変化が起こっている、グローバルないろいろなダイナミックス、力によって企業は人々に対して何年か前とは全く違った行動のしかたを求めています。それから、人材がどんどん年を取っていくときに、ラーニングをストップしないでほしいということを求めています。スタイルとか意思決定のスタイル、リーダーシップのスタイル、そういったものも時間とともに変わらなければいけないのです。そうすると、そのような環境の中で、ビジネススクールの役割はあるのでしょうか、どうでしょうか。

アイビーリーグの教育、これは今日のCEOには必要とされていません。昔はアメリカでは必要とされていました。昔は、多国籍企業のリーダーになるには、適切な教育、家柄

が必要でした。しかし、今日では違います。先ほどいろいろな新しいコンピテンシーを出しましたが、ああいったものが必要なのです。ですからCEOのバックグラウンドということで、私たちの業界では少なくとも家柄が何か、教育がどうか、会社がどうか、今は求められているものが10年前とは非常に違っています。家柄は全然関係ありません。血統は関係ありません。これまで、どこまでの功績があったか、組織の変革にいかに関与したか、組織の中でいかに指揮をして変革を乗り越えてきたか、そういったことが今日のCEOの能力というものを決定する要素となっているのです。

また、これは何度も何度も申し上げているかもしれませんが、企業は従業員を採用する際、動機付けとか対人スキル、それから文化的適合性を見て採用します。MBAのテキストブックに書いてあるスキル、そのコースに書いてあること、そういったものが、マネジメントが持っているだろうと仮定します。例えば、マーケティングであれば、基本的なマーケティングのテキストブックに解説してあることが、分かっているだろうと、財務であれば財務のそういったものは知っているであろうと。しかし、そういったものを持っているから、採用するというわけではないのです。中間管理職であってもそうです。モチベーションを持っているから、対人スキルがあるから、文化的適合性があるから採用しているのです。こういったことをコンピテンシーと呼んでいます。

そして、だんだん昇進していくにつれて、彼らのソフトスキルとかスタイルというものが、これからの企業の新しいニーズに一致していなければいけません。大きな変化にもかかわらずです。私も皆様も感じていらっしゃると思いますが、多くの人たちが実際、私たちのビジネスにおいて、私は完全にアジアに特化したビジネスを行っていますが、ミドルまたはシニアの人材というのは、非常に数が多いのです。私はよく電話を受けて、「首になったのだけれど」と言われます。そして、「コーチングをしてくれ」と言われます。そしてそれによって、そういった人たち、シニアマネージャーを助けてほしいと言われるのです。そして、「もっと上に上がりたい」と言われるのです。「文化的な変革に適合したい」と相談を受けます。そして社会的な問題を、世界のほとんどの地域でそうだと思うのですが、伝統的な考え方ではだめだと。どうできるか、特に50年代初め50年代は……。どうなるのかと。彼らのスキルとかコンピテンシー、そういった時代に獲得したものが、もういなくなってしまったらどうしたらいいのかというような質問をよく受けます。

私の話の中では、質問ばかりだして、結局あまり答えていなかったかもしれません。ご清聴ありがとうございました。この機会を頂いたことを感謝しております。プレゼンター

ションは短かったですが、午後のこの時間ですので皆様それを期待していたかと思います。  
とにかくお招きいただきましてありがとうございました。

#### Panel Discussion

(ベンソン) ベキンズさんありがとうございました。それでは3人のスピーカーのかたがたに前に来ていただいて、皆様がたの能力を発揮していただきたいと思います。椅子も、通訳装置も持ってきていただきたいと思います。ご自分でプラットフォームにパネルの席のようなものを作っていただきたいと思います。

今伺ったお話の中で共通のテーマがあったのではないかと考えております。マーブルの質問のどうやって輪ゴムを取り除くことができるのか、私はどうしてもできなかったのですが、助けを求めたのですが、それを除いて、私が伺ってきた共通のテーマは変化でした。カリキュラムもただ単に、知識、分析、必要なスキル、評価、またヨーロッパのMBAのモデルの中におきましては、特にブリュースター氏の学校では、英国の中で、限られたところかもしれませんが、まだ、学生が十分たくさん数で応募してくるようですが、やはり、そういった中でのカリキュラムというのは、似たような資質を持っているかもしれませんが、環境や文化など、そういったものを捉えていかなければならない、それはまた、CEOに関してとも言えることで、今までのCEOと今日のCEO、あるいはCEOがまだ中間管理職であったときに必要とされていたものとは違うということでした。

アメリカの非常に大きな会社はメンタリングの制度をシニアエグゼクティブに導入し始めました。すなわち、トップの役員の人たちが、他の人たちと自分たちの抱えている問題について、話し合う機会を作りました。これはシニアエグゼクティブですが、その唯一のルールは組織のだれとでも25歳以下の人であれば、メンターとして使うことができます。25歳以上はいけません。社長のメンタリングをもっと年をとった人から得るのではなく、若い人からメンタリングをしてもらうということです。若い人材、将来の労働者、将来の社会あるいは将来のお客様からメンタリングをしてもらう、あるいは、そのようなメンタリティーを持った人たちから、メンタリングをしてもらうということです。会社の社長が毎週1回22歳の若い人と一緒に食事をする、しかも、髪の毛があっちこっちに飛んでいるようなすごいような若い人たちとこういった話をする、というようなことです。

そういったことについて、3人のスピーカーは、やはり、いかに変化が必要なのか、そ



の環境に合った形で生きていくためにはそれが必要なのかということについて、お話してくださいのではないかと思います。もちろん日本のビジネススクールにとってのかぎとなるようなコンピテンシーが何であるかといったようなことについても、これからお話を頂きます。

どなたか発言を求められる方はいらっしゃいますか。はいどうぞ。マイクを必ず使ってください。マイクはどこにいったしまったんでしょうか。

(Q) ありがとうございます。なかなか面白い3つの視点で、いずれも堪能させていただきました。関西学院のビジネススクールの中野と申します。

ブリュースター先生に特に伺いたいことがございます。ヨーロッパでの認定制度ということですが、まず、最初に明確にしたいのは、先生のAACSBとEQUIS、AMBAとあるのですね。では、EQUISを取得するのは、どの程度難しいのでしょうか。日本の大学院でEQUISを取得済のところはあるのでしょうか。

(ベンソン) マイクを使っていますか。

(ブリュースター) はい、EQUISはヨーロッパの認定制度であり、果たして国際化する気持ちがあるかは存じません。ということで、ご質問に対して答えられない、少なくとも具体的には答えられません。プロセスとしてはどちらかといえば単純明快です。どうなるかといいますと、例えばこういった認定を取得しようとする際、極めて膨大な書類を作成します。プリントアウトしたものは分厚いものです。そしてかなり詳しく、細かく、どういったコースがあるのか、どういった教授陣がいるのか、その経歴は何なのか、また学生の背景は何なのか、同窓会はこの5年間どういったところに就職したのか、試験方法はどんなものなのか、そしてプロジェクトの事例など、ありとあらゆるものを文書に落とさなくてはならないのです。

そういった書類がチームに送られるのですから、EQUISの場合ですと、3人でチームを構成いたします。通常は主要な学校の総長、学長、また2人ほど何かの分野の専門家と関連性のある分野の専門家をもってして構成され、これらの書類に目を通し、そして大学を3日間にわたって訪問するのです。3日間、かなり神経質にならざるをえない日々だということで、厳しいスケジュールにもなるのです。いわば議会の委員会のごとく、英国

の議会においては、人が送られたならば彼らを拒否できないということで、もし学生に話したいとか、あるいは特定の講師に話したいとか、あるいは、管理部門の人と話したいとか、あるいは学部長と話したいということであれば、勝手に話してもいいというふうになっているのです。私の経験でこういったことをやっておりました際に、こういった会議は大体1時間くらいであり、かなり十分に綿密に準備された形ですでに書類がそろっているわけです。時には知っている人、あるいは少なくとも名前を聞いたこと、全く全然知らない人が来ることもあります。そこでの話は通常結構フレンドリー、しかし結構ずばりという感じの質問がされます。そしてプロセスが終わりますと、彼らが去って1か月あるいは6週間後に、暫定報告が送付されます。暫定報告の中には、例えばうちのヘンリーの場合ですと、OKです。合格しています。しかし、例えばこの3～4つの問題点があって、もう少し精査していただけるとありがたい、また、これとあれをやる約束をしたとか、目的はこうだと言っていたけれども、その証を書類においても、話をした際には聞き取れなかったもので、きちんとそれをしてくださいね、というようなことです。ということで、かなり綿密なるプロセスだと言えるのではないかと思います。

かなり大なり小なり透明性があると言ってもいいと思います。一人二人は極めて明確な基準を設定しており、そういった意味で、その書類を何を聞くかということに答えて答えることができます。それ以外は皆様がたの教授のしかた、教鞭のとり方の質を見ていくというようなことを書いてありますが、そんなことに対してはどういうふうにしたら良いのか、どうしたらそれに答えられるのか、ということもありますが、少なくともプロセスに見合った形でやっていく必要があります。極めて有益なるプロセスだという気がします。と申しますのも、組織の全員に対して、やはり質が大事で、どういった質の基準を満たそうかということに対するダメ押しになるからです。と同時に制約条件にもなっていくというのも、どの程度自分が認証を受けるリスクにさらされることなくできるかと。例えばいろいろなところで認証、認定されるがゆえに大学、大学院として成功しているわけですが、しかし、その際どこまで、いわば変わったことを逸脱してもいいのかといったことでリスクがあります。

ちょっと違う視点から例を申ししましょう。私はスペシャリストの修士号を設けようとマーケティングの分野において分けたわけです。そして、プロジェクトを通じてそれ取得してもらおうということをやったのです。3週間、グループは一緒になりますが、ほとんどの場合、ほぼ実質的にチームでマーケティングプロジェクトを手がけて、それを評価す

るといった組み方でした。そしてもっと頻繁に会ってもらう必要があったというような、そうでない限り十分に対面の教鞭をとらないということで、リスクにさらされるということで、せっかくの創造的なプログラムであったにもかかわらず、もっと慣れ親しんだクラスでの授業に変えざるをえなかった点も若干ありました。

よろしいでしょうか。私の理解では間違っているかもしれませんが、アメリカにおいてもそういったものが生まれていると聞いております。これから先きっとその内の一つ、あるいはそれが統合化されるのではないかと思います。いいことなのか、悪いことなのかは分かりませんが、そういったことが議論されていると聞いております。

（ベンソン） はい、それでは他に何か質問はありますか。どうぞ、こちらのかたですね。

（Ｑ） かなり最近のことですが、新しく英国で会社を起こしたのです。その経験に基づいてベキンズさんの言われたことに、全く同感します。新たなキャリアパスが必要だということは同感です。特に印象を受けたのは、経営といったところにおいて、果たして会社を東洋だろうと西洋だろうと関係しているか違いはないのですが、少なくとも環境に適応しなくてはいけないということが言えます。こういった状況に対して、管理職またCEOとしてやるにあたって、MBAのコースがそれにどういった形で応えることができるのでしょうか。

その種の能力を育成するにあたって、ちょっと難しいが少なくともMBAにおいて、そういった能力を高めていただくのは、難しさがあると思いますので、マーブル先生、ブリュースター先生に対して伺いたいのは、そのような能力をどういった形でぐくむことができるのか、特に新しいキャリアに向けての能力をどういった形で育成することができるのでしょうか。

（マーブル） ありがとうございます。まずスタートするにあたって、教える教育において、米国においても認定機関というものがございます。認定機関またプロセスは、どうも英国と一緒にです。大量の書類、訪問、数多くの質問ということですが、一つ大幅に違うこと、かつ革新的であります。どこでやったのかという証拠よりも、パフォーマンス、そして学生のキャパというものを見るようになったのです。今、例えば学生さんがたくさん接触しましたが、結果は何だったのですか、どうしてそれが分かるのですか、というやり

方に変わってきたのです。そういったことで米国としても、自分たちの学生の質の見方が全然違ってきたと言えます。

質問に戻りますが、こういった能力をどういうふうに育成するのか、特に昔の何時間とかという形で測定しえないものに関して、例えば教授陣の場合ですと、こういった形で学生中心なものに転換できるのか、先ほど企業風土として顧客中心ということを言われましたが、大学の場合は学生中心、それはどういうふうにするのか。まず、最初に学生さんに対して、例えばこれをやるにあたって何をしたのか、そしてそれで十分か、といったことを聞いていくわけです。私どもは、逆に質問を学生に投げ返しました。「能力はこうだということ提起した。じゃあ君は何をしたのかね。」と。そして「君としてそれが十分なされたといった証拠は何か」と。確かにそう言ったのは育てるにあたって、少し難しいわけですが、その中において他の学生が何をしたかを見る機会になると同時に、それがどんどん良くなっていくわけです。それぞれのグループが前のグループと比較するというチャンスがありますので、結果的にそれを示すにあたって、もっと長けてくるのです。前においてはどうか、さっぱり分からなかったということもあります。

もしご質問をきちんと理解したならば、MBAプログラムは、そういったスキルが何かということの規定し、定義したのちに、例えば、やった宿題や研究において、ではそのスキルはどこにおいて実証されているのか、また自身のためにどのように定量化するのか、また期待感に対してこういった形で定量化するのか、もちろん教えるにあたって明確な期待感がありますが、学生さんに対してHOWは教えないのです。どういうふうにするかと、それを達成してくれということを頼みますが、どこでやるのかということ聞いていくわけです。学生のそれぞれの脈絡が違うからです。質問に答えたかどうか分かりませんが。

(Q) ということは、もし正しく理解できたということであれば、学生を訓練、教育するやり方というのは、一言で言うならば練習すれば完璧になると、そして練習するのも自ら練習するというか、他の学生の練習したのを見ていくということで、その練習がどの程度だったかということで、評価されるということによろしいでしょうか。

(マープル) イエスですね。ほとんどはイエスです。始めるにあたって、その仕事についての学習、仕事を通じての学習ということです。しかし私どもが何を望むのかということ

というのは、引き続き先生としては学生に対して成長をし続けてほしいわけです。プログラムだけにおいて、その間だけクリエイティブ、イノベティブでは失敗したというふうに思います。早かれ遅かれ私どもが予測できないような状況、また学生に対してリマインドできないような環境で学生は卒業後は仕事をしていかななくてはならないのです。だから大学院で学んだことを、いろいろ持ち替えて、新たな形で実践できる、そういった意味で実践を通じての学習ということになっていくのです。また、私どもとして何をやったら十分なのか、どんなことをやればいいのか、私どもに対して実証するわけです。

では、私どもが要求したことを応えるにあたって、どういうふうにしたのか、また、認定機関はそれに対して非常に支援してくれているのです。学生はこういったことができます。こういうふうにします。いつやったのか、このときです。ということで、学生に直接話して結構ですよ、ということですので、書類の量はあの膨大なものから 35 ページになったわけです。彼らが大学に来ますと、学生と話して、そしてもちろん確かに授業科目を見ますけれども、それは透明性がありますので、何を達成しようか一目瞭然という形になっているからです。以上です。

（ブリュースター） 具体的に言われた点に対して答えて見たいと思います。また同時にそれが能力、コンピテンシーにかかわってくることだと思います。私は、文化に対する理解、文化の違いを認識して尊重するといったことを教えております。そこではっきりさせているのは、個々の国に関して、十分に制度的に文化的に知り尽くすということはできませんので、すべての諸国でうまくできるということはできないのです。

制度というものは複雑で、労働力市場であろうと、法律であろうと、労組の要件だろうと、税制だろうと、いずれもどの国においてもそれぞれ複雑であるがゆえに、すべての諸国のすべてのそれらを知り尽くすというのは、どだい無理であります。また文化的な差異ということでも、非常に日本のことを知っているような人は別ですが、ベキンズさんはご存じですが、私自身が 20 年もし暮らしたならば少しは分かるようになります。しかし、十二分に日本の文化に精通するということは、ありえないと思います。ある文化を知り尽くすには、その国で生まれその文化で育つ必要があります。だからこそ人々に対して、他の国の制度、他の国の文化を理解して分かるようにということを教えることは、無理です。

しかし、できることは別途ございます。学生の能力をはぐくむことによって、そういったものが重要になったときはいつなのかということは把握できるように、また同時にそこ

での情報源は何かということを見極めてどうした形でそれを裏付けられるかということを知りえる能力を育てることです。例えば管理職になって、別の国で仕事をするということであったならば、両方の意味において危険なことがあります。かたやその国において仕事をするのが、あたかも別の国で仕事をするのと同じだと想定してしまうことがあります。例えばアメリカ人が英国といった極めて異なった文化で仕事をするといった中において、多大なる問題を抱えるわけです。例えば、オフィスの中で人との話し方は、アメリカと英国とは全然違うのです。アメリカにとって明確で、そしてはっきりした指示といっても、英国人にとってはなんと無礼で失礼だというふうに思うということで、全く違った反応が返って来るのです。ということで、全く違う文化ということになりますと、問題であります。かたや一つの危険というのは、自分の普通のやり方でどこの国でもうまくいくだろうと想定するのです。

もう一つのものは、多くの管理職が、これもしてはいけない法律が複雑でそんなことはこの国ではできないよ、これもできない、あれもできないよ、労働組合との関係でそれはできないとか、あれこれ言われるわけです。あれこれたくさんできないということで、物事を変えられないということを説明され、それによって外人が変えようと思っても変えられないと。しかし、そのとき、いつ、さらなる情報を得て、いつ何ができるかを知っていく必要があります。また自信を持って自分の価値、自分のアイデアに基づいてやるということも必要です。そういった能力こそ、私どもMBAの学生にはぐくもうとしているのであり、具体的に他の国に対する個別の知識とか、文化を教えようとするものではありません。認識、意識高揚とでも申しましょうか、そういった意識高揚といった意味での、能力育成であって、ただ単に知識をどんどんある国なり文化に対して伝達しようということではありません。理解、特に文化の違いを理解することは一つです。しかしそうはいっても、その環境において仕事をして、その環境において経営するということは、話は違いますが、にもかかわらず全く違った能力ですが、多くの人がそれを成功裏に行っております。

(Q) そうしますと、それは実際の宿題やアサインメントあるいはケーススタディでそういったことを教えていくわけですか。

(ブリュースター) 私どもの学生は非常に国際的です。ですから、例えば異なった文化の中におけるマネジメントということを話しても、すでに10の異なった文化がそこにある

わけです。そういった学生たちはいろいろと宿題等をし、楽しみながらお互いから学ぶことができるわけです。何が難しく、何が難しくないのか、これは経験を通じて、そして、実的な基礎をもって、今の議論のようなことをやっていくわけです。もっと一つの文化から構成されるような学生の集団に対して教えようとするすと、このメッセージを伝えるのは、より難しいのではないかと思います。会社の中でこういうことをやったというのを、私は見てきたことがございます。これは我々とその他の世界といったような感じに、そういった場合にはなってしまうのです。どの文化に対しても、それ以外というのはあるわけですから、我々対それ以外というふうになってしまいますと、こういった一つの文化のグループを扱っている場合には、これ乗り越えた概念を教えるていくというのは、なかなか難しいことかもしれません。

（マープル） 私どもの能力の一つは、リフレクションというものでありまして、教授に対して自分たちの経験に基づいて、何がうまくいったか、何がうまくいかなかったのか、次のような瞬間には、あるいはその経験に基づいてどのようにしていくのか、そういったことを考えるていくということが重要なのではないかと思います。ただやるだけではなく、考えながらやっていく、いろいろな対話を通じて学生と先生だけではなく、生徒間の間においてもいろいろと理解を深めていくことができます。こういった人たちの間で、何がクリティカルなのか、何がクリティカルではないのかといったような形で、形成的な形でスキルを作ることを助けることができます。もともとそういったものを持っていないような人たちは、そのスキルが欲しい、答えは何なのか、次に何をやったら良いのかと聞いてきますが、やはり、そうではなくて、もっと形成的な形で少し時間を書けながら、難しいかもしれませんが、応えられるようにしなければなりません。さらにご質問はありますか。

（ベンソン） まず、それでは質問のほうを伺いましょうか。後ろのほうにありますので。

（Ｑ） ベキンズさんに質問ですが、HRのマネージャー、そして、CEOとしてキャリアを見た場合、その会社あるいはその産業がビジネススクールで、もしその批判をされるとしたならば、将来にわたってグローバルな傾向や、あるいはその領域が変わる中において、いろいろと変化をしていかなければならないということですが、どのようなことをビジネススクールとしてはやっていかなければならないのでしょうか。

(ベキンズ) ビジネススクールとしては、この中間あるいはトップのレベルで一体何が必要なのか、クリティカルなのかということを理解していかなければならないと思います。その若い働き始めのころのスキルに関しては、非常にビジネススクールはよく分かっていると思います。

新たにMBAとして出てきたような人たちは良いのですが、だんだんそういった人たちが、会社で上に上がっていくにあたってソフトスキルがない、あるいは謙遜といったようなものもない。そのミドル、あるいは、トップのレベルにいったときに必要なものが、必ずしもないわけです。人間としてあの人は話し過ぎる、あるいは我々みんな個人としていろいろな性格や資質を持っているわけですが、それと同じようなことがMBAに関しても言えるわけです。ですから、何が必要かと言いますと、ソフトスキルが必要であると思います。先ほど、ブリュースターさんがおっしゃったことですが、まさにそういったことに対して今大学では焦点を合わせているようです。その大学が、中間のキャリアのちょうど中ごろにいるような人たちを対象にしているような場合、そういった資質に対してのいろいろなプラクティスをやるということが必要だと思います。26、27、25歳くらいの人たちの場合は違うと思いますが、30歳代の中ごろの学生の場合ですと、そういったMBAの人たちに対して、本当に新しいキャリア、あるいはその段階で必要なものに対して、それを植えつけないようなことをやっていかなければならないと思います。そういう意味で批判が出ているのではないかと思います。

( ) ちょっとマイクに入っていないのですが、私はチョコレートを持ってまいりましたので、皆様がたお一人に一つぐらいいきわたるぐらいの数は入っているのではないかと思います。マイクに入っていないので、聞こえにくいのですが。

いずれにしても、チョコレートは一つ取って回してください。

(ベンソン) 他に何かご質問はありますか。後ろのかたどうぞ。

(Q) まず最初にお三方に対して感謝を申し上げたいと思います。私は皆さんがたのプレゼンテーションを伺っておりまして、新しいアイデアを得ることができました。MBAには英国の中において減っている、またその人材ヒューマンリソース等に関してのいろ



いろな状況を伺いました。私の質問ですが、マイケル・ベキンズさんはヒューマンリソースそしてコンサルティングの会社をしていらっしゃるのですが、日本で仕事をするにあたってどのようにMBAが意味を持つのでしょうか。日本の会社は他の国でMBAを取った人を歓迎するのでしょうか。それに関してご意見を伺いたいと思います。

（ベキンズ） 私はそれに対しての答えを知らないと思います。私自身、日本の会社の中で働き、それを理解するにはいたっておりません。このMBAのかたがたがどのように捉えられているのかということは、もちろん何人かいらっしゃいますが、私は知りませんし、MBAのかたが本当にキャリアにとって、それを取ったことがどのように作用しているのかということは分かりません。いちばんトップのビジネススクールに行ってMBAを持っていいらっしゃる日本人のかたもたくさんいらっしゃいます。

私はMBAを取った経験を持っておりますが、これはどちらかといえば人間対人間のあるいは、クロスカルチャルな英語を学ぶということだけではなく、いろいろな人間的なスキル、どうやって他の文化、複数の文化と楽に緊張せずに、相互作用ができるかといったようなことが、実際のファイナンスですが、そういったことの知識以上にもっと日本のような均質の文化においては、重要なのではないかと思います。そういった意味で、韓国あるいは中国のかたがたも大量に、そういった経験を得るために海外に出て行っておられます。

どのようにそこで得た経験を日本の組織の中で実際に応用していらっしゃるのかということに関しては、私自身は知りません。しかし、パターンは変わってきているのではないかと、というふうに思います。日本の企業も今まで以上に成功している人たちが、優秀な人材をどんどん上に上げていく、あるいはフラットのような構造になっていく、日本のやり方で変わってきていると思いますが、日本でそれがどのように活用されているかということに関しては私自身はお答えすることができません。

韓国においての経験は少しあります。韓国人のかたたちは、財閥を解体し、いろいろな規則を変えてこられました。伝統的な上昇のルートというのは、もっともっと早い時期でそれが実現できるようになっております。伝統的なものよりももっと若い人たちがどんどん上に上がっていく。そういった意味でこういった組織の中で、例えばそれがサムソンや、LGであります。そういった会社の中においては、非常に変革に対して迅速に対応してきております。過去10年の間もどんどん変わってきております。そういった企業の中で新

たにMBAを取って帰ってきた人たちは非常に大きな機会を持っております。もちろんそういった人たちは、良い韓国の文化的なスキルとまた、国際的な環境の中で自由に動き回れる能力と両方を備え持っている人たちです。

（Q）ただ、それによって給料の額が上がるということは期待してはいけないのではないかと思います。サラリーのことについては分かります。日本の会社がいかにかような高い資格を、経験を持っている人を受け入れるかということが、私の質問でした。

（ブリュースター）私も、一言申し上げたいのですが、日本の企業がどのようにそれを扱うかということについて、お答えをすることはできませんけれども、それは非常に面白い質問ではないかと思います。というのは、ヨーロッパの会社に関しても我々は、同じ問いかけをしているからです。非常に多くの証拠があります。いろいろな産業で成功している人たちの非常に多くがMBAを持っていないという事実があります。しばしば、全然違う思考の持ち主、全然違う環境から出てきた人たちが、成功しております。ヨーロッパのトップのリーダーの人たちは、MBAを持っていない人たちです。MBAそのものが組織にとって本当にためになるのか、あるいは個人のためになるのかということに対しては、新たな問いかけをしていかなければならないと思います。MBAの人たちの中で、組織の中で必ずしもそれを持っているからといって、それでいいと感じていない人たちがいるのです。もしかしたらそれは、MBAを持っている人たちは非常に傲慢な人たちであるかもしれませんが、あるいは、そういったものを持っているから、入社して5年で会社を乗っ取れると、個人的に思っている人がいるからかもしれませんが、そういった問いかけがなされているのも事実です。

一つ個人の観点から申し上げたいのですが、これはサラリーという意味では非常に大幅にそれが上がるということではないかもしれませんが、しかし、一つそこでまだ取り上げていないことが、MBAを持っている学生は、非常に素晴らしいネットワークの機会が提供されているのです。一般的に言いまして、一緒にクラスを取った人たちというのは、自分たちの仕事をする生涯の上で非常に親しい友人として、ずっとネットワーキングが続けられます。また、そのほかの同窓生のネットワークへとそういった人たちも加わることができるわけです。ですから、私どもとしてはよく見ることなのですが、同窓会の事務所に電話をかけてきて、「今、日本に我々は動くことになったのですが、できれば同じ年の人、あ

るいはそうでなければ、別の数年前にMBAを取った人でもいいのですが、日本にすでに住んでいる人を知っていますか」ということを問いかけてきます。そうしますと、日本に行ったときお互いにヘンリーの同窓生として、同じ言語を使って同じ環境の中で同じようなバックグラウンドを持って、新たな環境に適応できるように助けてもらうことができるのではないかという考え方です。ですから、MBAのネットワーキングとしての効果、ベネフィットというのは多大なものであると思います。本当に素晴らしいネットワークが形成されております。アイビーリーグのこと、あるいは英国のオールド・スクール・タイといったようなことをよく言いますが、こういった同じ学校に行ったことから得られるコネクションと同じようなことが、このMBAを同時期に同じ学校で取ったということから得られるというふうに思います。

(ベンソン) あと一つだけ質問の時間があります。どなたか、ご質問ありますでしょうか。

長い午後の時間でしたので、もうないかもしれません。

それでは、セミナーをまとめたいと思います。まず、皆様にお礼を申し上げたいと思います。お越しいただいてありがとうございました。このプロジェクトは長く続くといいなと思っております。来年にもこれから続いていきます。これからも継続的にインプットを頂きたいと思います。どの段階でも結構ですので、何か文句があるとか、意見があるというときは、いつでもいらっしゃってください。政府のほうに関しましても、レポートバックをしておりますので、レポートですとか、筑波だけではなく、全体の学術的な枠組みで取り組んでおります。それから、GSBSのディーンの鈴木先生にもお礼を申し上げたいと思います。素晴らしいサポートを頂きまして、この過去長年の間ビジネススクールをサポートしてくださいました。筑波大学はその意味で非常アクティブです。ということで、鈴木先生に、この新しいプログラム、ビジネス、それから教育での貢献に対してお礼を申し上げたいと思います。それから、この会にかかわってくださった皆様、今日の準備をしてくださいまして、ありがとうございました。それから永井教授ありがとうございました。スピーカーのみなさんありがとうございました。それから、我々のスタッフにも感謝申し上げます。3人のスピーカーの皆さん、遠くから来てくださりましてありがとうございました。東京やハワイ、それからロスアンジェルス、イギリスのロンドンから来てくださりました。長旅だったと思います。遠いところに来てくださりまして、素晴らし

いプレゼンテーションをありがとうございました。戻られてからも、マーブル先生は木曜日の夜に着かれまして昨日のセミナーにも出てくださいます。私たちのティーチングの能力を向上することに貢献してくださいました。筑波全体で感謝しております。またお目にかかりたいと思います。どうもありがとうございました。



# WELCOME

---

## International Symposium on MBA Education and Business Schools



## Master of Ceremonies

---

John Benson

Professor of Management and Chair,  
MBA Program in International Business  
Graduate School of Business Sciences  
University of Tsukuba (Tokyo)



## Business School Education Project

- Core Competencies
  - GSBS, University of Tsukuba
- Teaching and Learning
  - GSM, Aoyama Gakuin University
- Quality Assurance
  - Business School, Doshisha University



## Objectives of Core Competency Project

- Clarify and define the competencies required of business professionals
- Differentiate between the needs of the highly specialized areas (accounting, taxation, finance) and the needs of the more general management fields
- Develop a clear image of the types of business professionals we need to train in Japan



## Symposium Program

---

- 1250-1300: Welcome and Introduction (Professor John Benson)
- 1300-1350: Professor Stephen Marble (University of Hawaii, USA)
- 1350-1440: Professor Chris Brewster (Henley Management College, UK)
- 1440-1500: Coffee Break
- 1500-1600: Mr. Mike Bekins (President, Berkins Consulting Group, USA)
- 1600-1645: Panel Discussion (MC: Professor John Benson)



## Professor Stephen Marble

---

- Associate Professor of Education, University of Hawaii
- PhD, University of Texas
- Director of Master of Education in Teaching
- Previously worked at the Southwest Educational Development Laboratory in Austin, Texas.
- Research interests include assumptions underlying the curriculum and tools/strategies for improving teaching



## Professor Chris Brewster

- Professor of International HRM, Henley Management College, U.K.
- PhD, London School of Economics
- Previous worked at Cranfield University
- Research interests include international and comparative HRM
- One of the top 60 authors in the field of International Business and currently undertakes consultancies for a number of international companies and the U.N.



## Mr Michael Bekins

- An executive recruiter who has worked in Japan, U K., Singapore, Malaysia, Korea, Australia and the U.S.A.
- Formerly President (Asia-Pacific Region) for Korn/Ferry, the world's largest executive search firm
- Recognised as one of the world's top 200 executive recruiters
- Established Bekins Consulting Group, an executive search and talent consulting firm focusing on Asia.
- Especially experienced in the strategic and everyday challenges facing firms in their recruitment of senior executives



## **CHRIS BREWSTER**

Chris Brewster is Professor of International Human Resource Management at Henley Management College in the UK. Previously he held the same title at Cranfield and at London South Bank Universities, also in the UK. He had substantial experience in trade unions, Government, specialist journals, personnel management in construction and air transport, and consultancy, before becoming an academic more than twenty years ago.

He has a Doctorate from the London School of Economics and has conducted extensive research in the field of international and comparative HRM. He is the author (or joint author) of more than twenty books and over a hundred articles. (In 2005 he was declared to be one of the top 60 authors in the world in international business journals). He is a frequent speaker at conferences around the world.

He has worked on HRM with a wide range of major international companies and currently undertakes a lot of work in this area for the United Nations.

In 2002 Chris Brewster was awarded the Georges Petitpas Memorial Award by the practitioner body, the World Federation of Personnel Management Associations, in recognition of his outstanding contribution to international human resource management.

Chris Brewster has visited Japan (as an “academic tourist”) twice before.



## MBA Competencies in UK Business Schools

Tokyo: March 2006

# MBA Competencies: UK (and Europe...)

Chris Brewster,

Professor of International Human Resource Management,

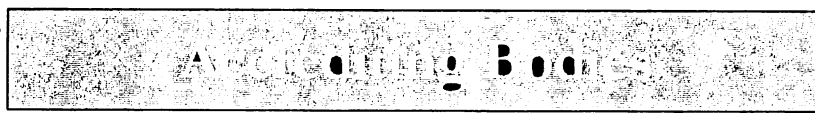
Henley Management College, UK

[chris.brewster@henleymc.ac.uk](mailto:chris.brewster@henleymc.ac.uk)



## Levels of MBA

- A postgraduate qualification
- Range of options
  - Type 1: immediately following Bachelors (21+)  
[academic qualifications]
  - Type 2: early career (26+)  
[academic qualifications/ tests (GMAT)/potential]
  - Type 3: career “jump” (30+)  
[academic qualifications/ tests (maybe)  
exemptions/ record]



- The Association of Advance Collegiate Schools of Business ( AACSB )
- European Quality Improvement System of European Foundation for Management Development (EQUIS )
- Association of MBA's (AMBA)
- Quality Association Agency ( QAA )



- Full-time
- Part-time
- Evening
- Modular
- Distance
- Blended



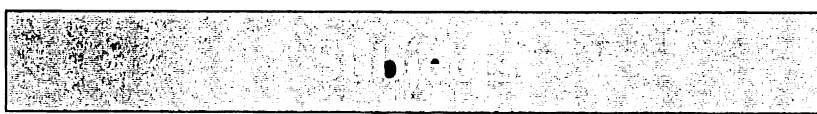
# HENLEY MANAGEMENT COLLEGE

## PROGRAMME 5 an example....





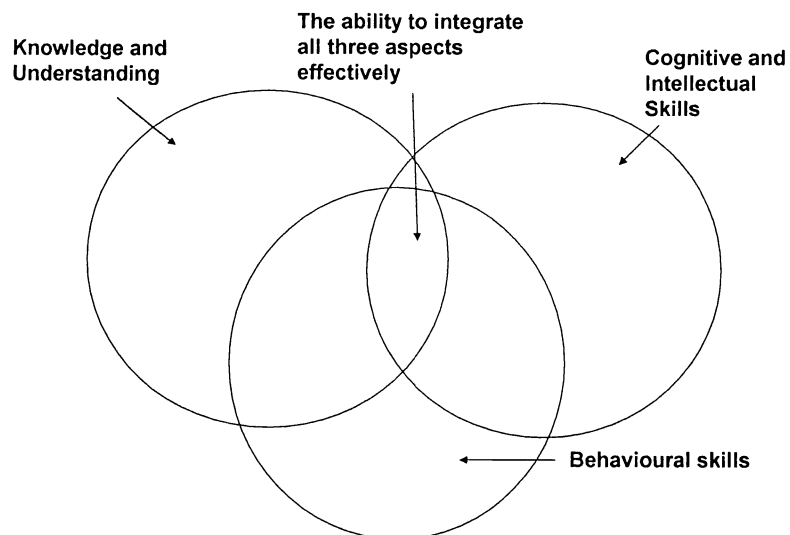
- International
- Academic rigour and practitioner relevance
- Core themes:
  - Critical thinking
  - Choices
  - Values
  - Performance



- The business environment
- Corporate governance and organisational reputation
- Business policies and strategies
- Research methodologies
- OB; HRM change management
- IT
- Innovation; creativity; knowledge management; sustainability; etc



- Problem solving
  - Entrepreneurship
  - Relationship marketing
  - Innovation management
  - Branding
  - Corporate governance
  - International business environment
  - Knowledge management
  - Competitor intelligence
  - Project management
- etc





## Business Enterprise

- The impact of contextual forces
- The role of the Manager
- Markets and customers
- The concepts, processes and institutions
- The financing of the business enterprise or other forms of organisations



## Knowledge and Skills

- The management and development of people
- The uses and limitations of research methods/techniques
- Information Systems
- Communication and information technologies
- Development of appropriate business policies and strategies
- Corporate governance, value creation and managing organisational reputation and stakeholder relationships
- Innovation, creativity, knowledge management and globalisation



- Critical thinking and creativity
- Analysis
- Synthesis
- Evaluation
- Application
- Problem solving and decision – making
- Managing information and knowledge



- Collaborative and group working
- Self awareness and evaluation
- Two – way communication
- Problem solving
- Statistical and business research skills
- Personal Effectiveness
- Learning
- Ethics and value management
- Leadership and performance management
- Autonomy
- Technical expertise
- CIT





- Assignments (55%)
- Examinations (25%)
- The Management Challenge (research/consultancy) (20%)



- Similar patterns;
- The Bologna Agreements;
- Probably more imaginative and challenging in the North (focussed on B & C);
- Probably more class-room based and use of US textbooks in the South (focussed on A)

## STEPHEN MARBLE

*Associate Professor of Education  
The University of Hawai'i at Manoa*

Stephen was born in Texas, but lived most of his early years outside the United States. In 1970, he graduated from Lahore American School in Lahore, Pakistan and moved on the University of Texas at Austin, where he received both a Bachelors of Journalism and a Bachelors of Arts in History in 1976. He earned a Master of Education in Secondary Curriculum and Instruction from the University of Hawai'i at Manoa in 1982. He completed a program in mathematics and science teacher preparation at the University of Alaska in Fairbanks before leaving the classroom in 1987 to earn a Ph.D. in Science Education from the University of Texas in 1992.

Stephen began teaching night school for adult learners in Ankara, Turkey in 1973. He has since taught elementary school in the tropics of Hawaii, middle school deep in the Piney Woods of east Texas, and high school on the Arctic tundra of western Alaska. He is certified to teach in all four core curricular areas at the secondary level.

Professionally, Stephen has moved between the private non-profit Southwest Educational Development Laboratory in Austin, Texas, and the University of Hawai'i at Manoa. At SEDL, Stephen was a Senior Associate from 1991-1994, returning there in 1997 as a Vice President and Program Manager. From 1994-1997, Stephen taught full time as an Assistant Professor at the University of Hawaii in the Master of Education in Teaching. Since returning to Hawaii in January 2003, Stephen has been directing the MET and teaching graduate and undergraduate courses.

Stephen's research interests include reexamining the assumptions underlying K-12 school science curricula from post-structuralist perspectives and exploring tools/strategies to enable new teachers to critique and improve their own practices (including collaborative Research Lessons).

Stephen is married and has three children. His wife, Sasha, is an elementary teacher. Noah, his older son, is an architect in Los Angeles, California. His daughter Susannah graduates from Lewis & Clark College in Portland, Oregon in May 2006 with a degree in Anthropology. Daniel, his younger son, graduates from High School in June 2006 and plans to become an engineer.

## **STEPHEN MARBLE**

*Associate Professor of Education  
The University of Hawai'i at Manoa*

Stephen was born in Texas, but lived most of his early years outside the United States. In 1970, he graduated from Lahore American School in Lahore, Pakistan and moved on the University of Texas at Austin, where he received both a Bachelors of Journalism and a Bachelors of Arts in History in 1976. He earned a Master of Education in Secondary Curriculum and Instruction from the University of Hawai'i at Manoa in 1982. He completed a program in mathematics and science teacher preparation at the University of Alaska in Fairbanks before leaving the classroom in 1987 to earn a Ph.D. in Science Education from the University of Texas in 1992.

Stephen began teaching night school for adult learners in Ankara, Turkey in 1973. He has since taught elementary school in the tropics of Hawaii, middle school deep in the Piney Woods of east Texas, and high school on the Arctic tundra of western Alaska. He is certified to teach in all four core curricular areas at the secondary level.

Professionally, Stephen has moved between the private non-profit Southwest Educational Development Laboratory in Austin, Texas, and the University of Hawai'i at Manoa. At SEDL, Stephen was a Senior Associate from 1991-1994, returning there in 1997 as a Vice President and Program Manager. From 1994-1997, Stephen taught full time as an Assistant Professor at the University of Hawaii in the Master of Education in Teaching. Since returning to Hawaii in January 2003, Stephen has been directing the MET and teaching graduate and undergraduate courses.

Stephen's research interests include reexamining the assumptions underlying K-12 school science curricula from post-structuralist perspectives and exploring tools/strategies to enable new teachers to critique and improve their own practices (including collaborative Research Lessons).

Stephen is married and has three children. His wife, Sasha, is an elementary teacher. Noah, his older son, is an architect in Los Angeles, California. His daughter Susannah graduates from Lewis & Clark College in Portland, Oregon in May 2006 with a degree in Anthropology. Daniel, his younger son, graduates from High School in June 2006 and plans to become an engineer.

# Mapping learners' competencies: implications for curriculum, instruction, and assessment

*A presentation by Professor Stephen Marble  
University of Hawaii at Manoa  
at the Tsukuba University MBA  
Workshop on Competencies  
Tokyo, Japan, March, 2006*

## 3 B's

- Be sincere
  - Be brief
    - Be seated

5 points + 2 cautions

## Point 1

Learning is where our past intersects our future.

"To plan for a year, cultivate rice.  
To plan for a decade, cultivate trees.  
To plan for a lifetime, cultivate children."

— Confucius

## An important consideration

The only thing certain  
is that the future  
will be different from the past.

"The illiterate of the 21st century will not be  
those who cannot read and write, but those  
who cannot learn, unlearn, and relearn."

— Alvin Toffler

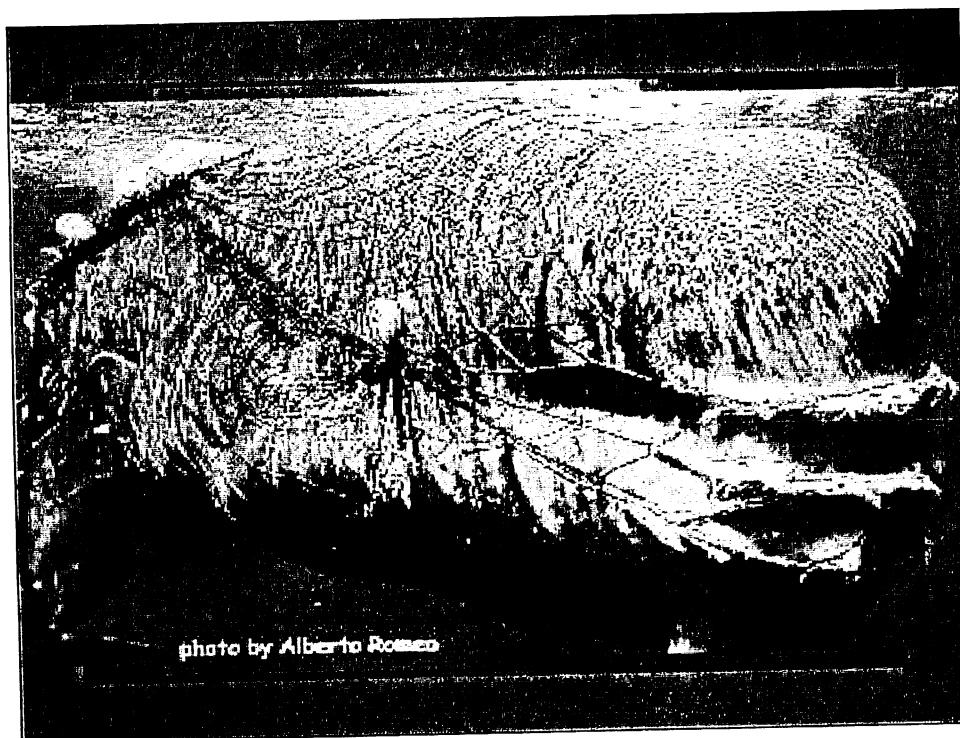
## Point 2

To prepare for the unknown, learners  
must stop "tracing" the certainties of the  
past and begin "mapping" the possibilities  
of tomorrow.

Successful performance on new tasks  
requires learners to package and repackage  
current competencies across a range of  
possibilities

## What are competencies?

Competencies are interactive bundles of  
knowledge, attitudes, and capabilities that  
are uniquely deployed in each successful  
performance.



## Components of competencies

A description

An assessment tool

A standard



## An example

Description:	Airplane pilots must know how to take off, land, and deal with changing weather.
Assessment tool:	The student pilot flies a solo flight.
Standard:	Successful take off and landing ... Every time!!!

## Point 3

We must rethink the curriculum.

From broad coverage to deeper exploration

From instant acquisition to growth over time

From a focus on content to a focus on the learner

From repeating the past to inventing the future

## A changing perspective on curriculum means . . .

Learning takes much longer than we might expect.

Curriculum includes not just knowledge but also skills and dispositions, and the time to apply them.

Less is more.

## Point 4

We must redesign instruction.

From passive to active

From telling to doing

From teacher directed to student centered

## A changing perspective on instruction means

Prior knowledge matters.

Learning context matters.

The "instructor" is no longer the sole source of expertise as students share ideas and strategies.

More time is required.

## Point 5

We must reinvent our vision of assessment.

From summative to formative purposes

From a snapshot in time to tracking changes in growth over time

From single high stakes measures to multiple repeatable measures

## A changing perspective on assessment means

Performances must be assessed in context.

Criteria for success must be clearly defined.

Learners can fully participate in assessing and evaluating their own rate of progress.

## Summary of the 5 points

1. Education is preparation for future performance.
2. Effective performance requires competencies to be packaged and repackaged for changing contexts.
3. Curriculum should enable successful performance.
4. Instruction should become an active facilitative process as teaching moves from telling to doing.
5. Assessment should allow learners to track changes over time.

## A group demonstration

Follow the bouncing ball

## Caution 1

Living in the past is not enough  
to prepare us for the future.

Performance should be fluid,  
free to flow through changing  
contexts

## Two culinary examples

1. Preparing the roast

2. Feeding  
"ghosts"

## Caution 2

The means should not become the ends.

Competences are important tools, but to be most useful they must remain tools.

They can not replace the ultimate objective of learning: future performance.



## Some examples

- Long division
- Laboratory reports
- Dates of famous battles
- Multiplying mixed fractions
- Capitols of the world
- Logarithmic tables

## A final thought

Highly effective performances are  
powered by the tensions of difference.

Focus on creating competency standards,  
not performance standardization.

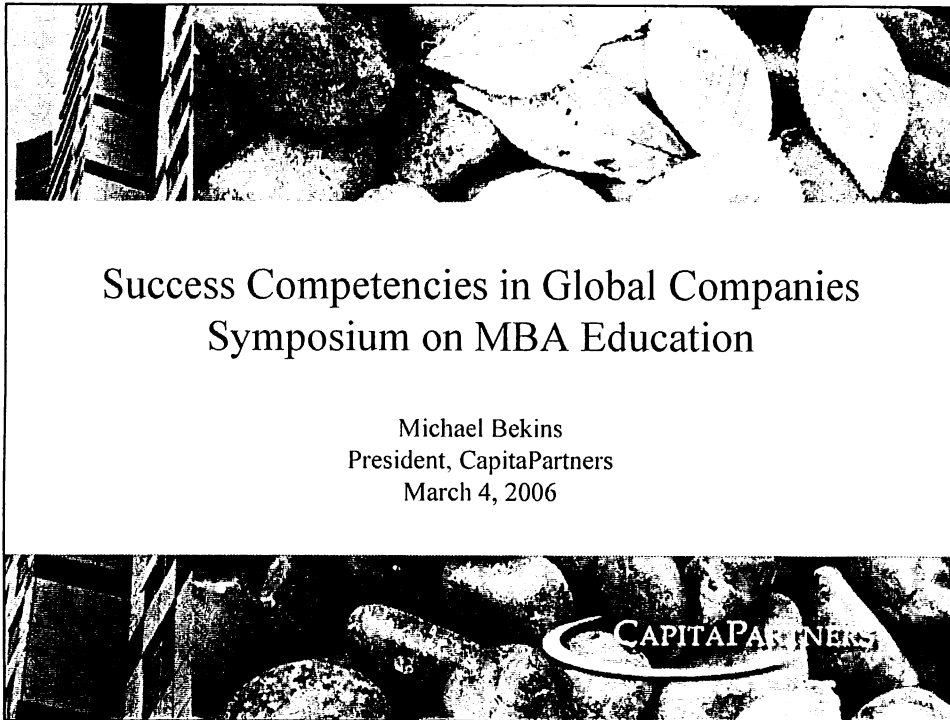
## **MICHAEL BEKINS**

Michael Bekins has lived and worked in Tokyo, Singapore, Malaysia, Australia, Korea (temporarily), London and Los Angeles, identifying top talent for a variety of clients -- including multinationals, start-ups, emerging companies, companies entering developing markets and established companies expanding into new regions. He is especially experienced in both the strategic and everyday challenges of clients and invests the time it takes to understand clients' needs. Most recently, Mr. Bekins established Bekins Consulting Group, an executive search and talent consulting firm focusing on Asia. Prior to founding Bekins Consulting Group, Mr. Bekins played a leading role in the growth and international expansion of Korn/Ferry International during its rise to its position as the world's largest executive search firm. Most of his 20 years with Korn/Ferry were spent in Asia Pacific in a number of roles including President of the Asia Pacific Region. During this time, he was identified as one of the world's top 200 executive recruiters in "The Global 200 Recruiters An Essential Guide to the Best Recruiters in the United States, Europe, Asia, and Latin America," by Nancy Garrison Jenn (Jossey Bass Management Series). Later, as Korn/Ferry's Chief Operating Officer and an Executive Vice President, based in Los Angeles, he was credited with shaping the firm's global strategies for sector practices and the serving global clients. He also served as President of Europe, based in London, a role encompassing the firm's offices throughout Western and Eastern Europe.

## **BEKINS CONSULTING GROUP**

Bekins Consulting Group, LLC assists multinational clients in both Executive Search and Talent Acquisition Strategy. Three things make the firm stand out from other firms. First is our focus. We are Asia-centric -- we deal only with our client's talent and executive pipeline needs in Asia, using global recruiting tools, sources, and experience. We care not only about sourcing talent but also in helping companies strategically build and retain their management pipeline in ways that are critical for growth. Second, our approach to search breaks from the traditional search model to deliver service that is results-oriented, consultative and relationship-based, with a pricing structure that links our fees to the interests of the client and the success, over time, of the placement. Third, our consultants have deep experience in Asia, have contacts globally, and have the maturity and judgment necessary to advise clients on talent strategy and critical hiring decisions.





## Success Competencies in Global Companies Symposium on MBA Education

Michael Bekins  
President, CapitaPartners  
March 4, 2006

### Agenda

1. Today's 'success competencies' are evolved to meet massive changes in society, technology, economics, and politics
  - The concerns of CEOs today;
  - Influences of global change on corporations and required competencies;
  - Comparing traditional competencies to 'new career' and contemporary competencies;
2. An executive's fit within an organization is still dependent on culture, strategy, and the management level



## What Concerns CEOs?

- Finding organic growth
- Finding the right organization and economic models
- Finding, developing, and motivating the right talent

## Overview of Success Factors in Global Context

- Personal success is derived from, and furthered by, creating value in a way that stimulates success in others.
- Business success is about more than execution. Companies that ride the currents succeed; companies that swim against them struggle.
- Individual and organizational competencies need to be aligned to long-term directional global changes.
- An executive's response to changes in the external environment determines survival and success.

## Ten Global Trends

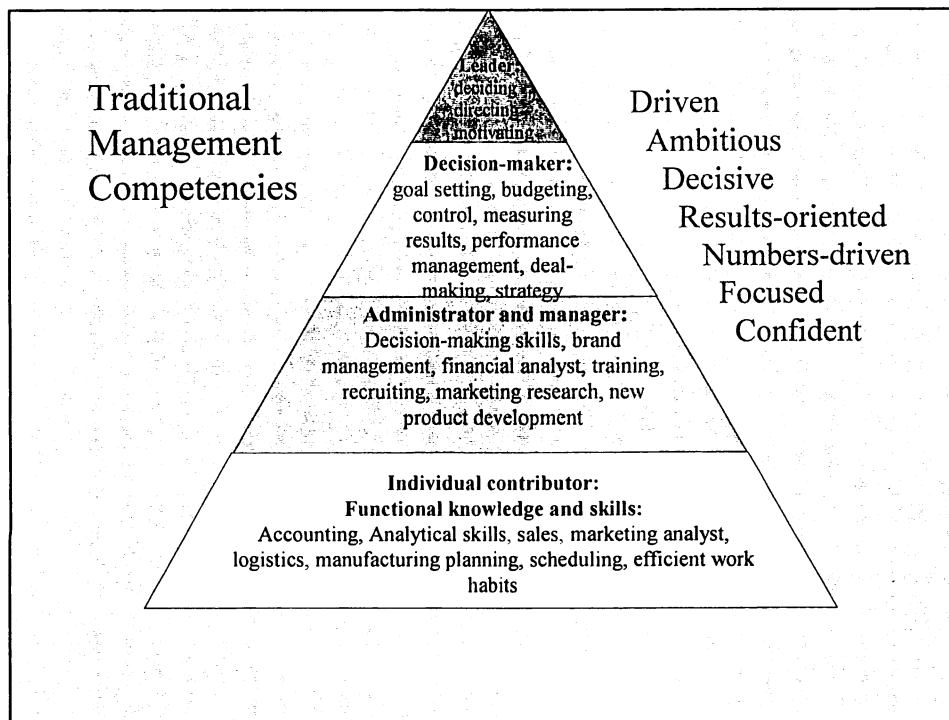
- Centers of economic activity will shift profoundly, not just globally but also regionally
- Consumer landscape will change and expand significantly
- Technological connectivity will transform the way people live and interact
- Battlefield for talent will shift to 'knowledge' industries and developing markets
- Demand on natural resources will strain the environment

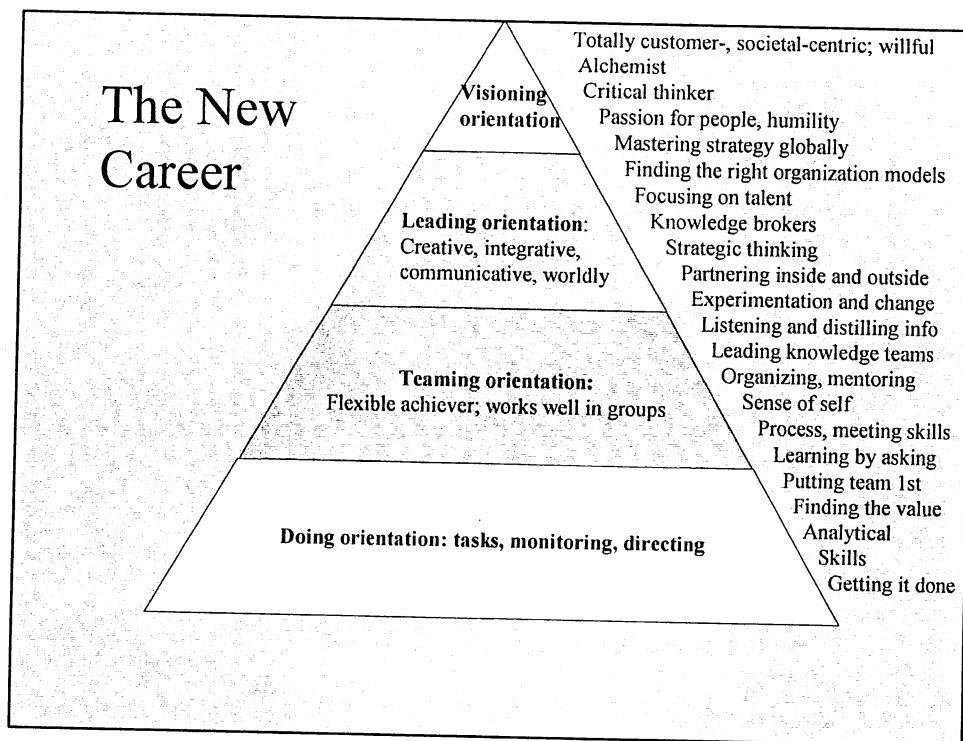
## Ten Global Trends (cont.)

- New global industry structures are emerging
- Ubiquitous access to information is changing the economics of knowledge
- The 'conscientiousness' of young talent is increasingly in conflict with the 'employee value proposition' offered by large organizations: saying no to being a 'salary man.'
- The war for for talent will intensify
- Learning will become a lifetime necessity; new forms of learning will result

## Ten Global Trends → Organizational Needs

- |                                   |   |                                     |
|-----------------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Shifting economic activity     | → | Cultural flexibility                |
| 2. Consumer landscape expands     | → | Knowledge of global markets         |
| 3. Technological connectivity     | → | Collaborative processes and tools   |
| 4. Shift to knowledge industries  | → | Communicating across boundaries     |
| 5. Environmental needs            | → | Attention to broader societal needs |
| 6. New global structures          | → | Exposed to multiple disciplines     |
| 7. Universal access to info       | → | Facilitate flow of knowledge        |
| 8. Young people saying no         | → | Align company's value proposition   |
| 9. The war for talent intensifies | → | Passion for the best talent         |
| 10. Life-long learning necessary  | → | Institutionalize learning           |





### The Right Fit is Still Situational

- Competencies and style evolve as an executive moves up
- Competencies and style varies by geography and culture
- Competencies and style varies by functional role
- Managers differ from entrepreneurs and consultants
- The qualities of team members differ from project mgrs
- The qualities for manufacturing may fail us in services.
- The qualities we need at Bus School may fail us at work.

## How Critical is a Business School Education?

- MBA-level skills in finance, accounting, and marketing are par for the course
- An Ivy-league education is not required for CEOs today
- Companies recruit employees for their motivations, interpersonal skills, and cultural fit
- Executives move up when their soft skills and 'styles' are aligned to strategies and organizational needs going forward



Michael Bekins  
President, CapitaPartners  
March 4, 2006

[michael.bekins@capitapartners.com](mailto:michael.bekins@capitapartners.com)



### 3 - 4 第3回育成人材像研究会資料

日時：平成 18 年 10 月 17 日

場所：筑波大学大学院東京キャンパス第一会議室

#### 力量指針案の論点メモ

2006/10/17

筑波大学国際経営プロフェッショナル専攻 椿 広計

- 1 ) 指針の目的・適用範囲は妥当か
- 2 ) 力量という汎用的な考え方を採用するか、会計能力、マーケティング能力といった従来型の科目構成に近い具体的知識を採用するか
- 3 ) 指針で示した力量、並びにマネジメント行動に過不足はないか、その考え方は妥当か
- 4 ) 他の2つのガイドラインから参照するのに適した内容となっているか
- 5 ) 国内の多くの専門職大学院で活用可能な内容となっているか、その観点で追加・削除すべき内容はないか
- 6 ) 国内の評価機関の指針と不整合はないか
- 7 ) 国際的な指針、特に ABEST, AACSB の指針との整合性はとれるか



## ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針(案)

2006/09/14 第0次案

2006/10/17 第一次案

### 序文

この指針は、2005年度から2年間文部科学省専門職大学院形成支援費「ビジネススクール教育の質保証」の支援を受けた筑波大学大学院ビジネス科学研究科、青山学院大学国際マネジメント研究科、同志社大学大学院ビジネス研究科の3ビジネススクールが中心になって起案し、2007年X月に発行したものである。

国内外のビジネススクールは、それぞれ独自のビジョンや教育目標を掲げている。しかし、修了生としてのMBA取得者については、どのようなビジネススクールで教育を受けても、ある程度共通の力量が育成される必要がある。我が国のビジネススクールは、この指針に示した、経営にとって有効な力量を獲得するために、その教育システムを設計することが望ましい。

### 1. 適用範囲

この指針は、ビジネススクール又は経営系専門職大学院を設置している、あるいはこれから設置しようとしている大学の関係者を対象にしており、ビジネススクールが育成すべき人材、すなわち経営専門職候補者の力量について規定している。この指針で取り上げた経営専門職に要求される力量については、国際的に経営専門職に必要な力量として認められている18の力量の中で、国際的にあるいは国内的に経営パフォーマンス改善に資することが実証された10の力量を規定した。

この指針の目的は次の通りである。

ビジネススクールを修了しすることで獲得されていることが望ましい、経営専門職候補者としての力量の要素を示すことで、

- a) 各ビジネススクールの教育目標に一定の方向性を与える、
- b) 教育目標を達成するために、各ビジネススクールが自律的に設計する教育システムの妥当性を検証可能なものにする。

備考1 本指針は、各ビジネススクール独自の教育目標並びに教育システムを束縛することは意図していない。

備考2 本指針は、ビジネススクールで習得すべき具体的経営科学分野の知識・技能並びにその水準を規定することを意図していない。

備考3 この指針は、ビジネススクールでMBAないしは修士専門職(経営)を取得した修了生の採用ないしは昇進に関わる決定を行う組織のマネジャーに対して、ビジネススクー

ル修了生の力量を理解する参考資料としても利用できる。

## 2．用語の定義

- 2．1 力量 個人が有するものと実証された知識、技能並びに資質
- 2．2 専門職 定められた業務上の目的を達成するために、適切なマネジャーとしての行動が可能な力量をもった個人
- 2．3 マネジャーとしての行動 組織の発展に資する価値を適切に選択し、組織の抱える問題点を発見し、意思決定を行い、かつ、具体的な適用を実施する一連の業務行動
- 2．4 専門職候補者 専門職に必要な力量の一部又は全部を有する個人  
備考 専門職候補者は、必ずしも組織のマネジャーとは限らない
- 2．5 経営専門職 組織の経営目的を達成するために配置される専門職  
備考 この場合の組織には、営利目的のものもあれば、非営利目的のものもある。
- 2．6 経営専門職候補者 組織の経営目的を達成するために育成されている、あるいは育成された専門職候補者  
備考 経営専門職候補者は、専門職育成のために設置された教育機関で育成される場合もあれば、所属する組織内部で育成される場合もある。

## 3．基本的考え方

経営専門職のマネジャーとしての行動を適正化するためには、経営専門職に必要な力量を明確にする必要がある。ここで、力量とは一定の経営専門知識を有することのみならず、職務遂行に必要な技能やマネジャーに要求される高い倫理性などの資質も含まれる。従って、ビジネススクールの学生に対して育成すべき力量とは、経営専門職に必要な力量の全体であることが望ましい。各ビジネススクールは、これらの力量の全部又は一部のレベルアップを目指したカリキュラムを編成していることを明確にし、公表しなければならない。すなわち、教育システム、特に開設されている全ての科目（授業科目、演習科目、実習科目）について、どのような力量の育成を目的としているかを明確にしなければならない。

備考1 経営専門職に必要な力量の中には、学校教育だけでは十分なレベルになりにくいものもある。

備考2 各科目の目的は必ずしも単一の力量のレベルアップとは限らない。

備考3 各ビジネススクールにおいて、経営専門職に必要な力量の向上以外の目的、例えば特定の経営知識あるいは技能の深化を目的とした科目を配置することも可能である。

## 4．経営専門職の力量

経営専門職が経営上の課題を解決するための行動は、「価値と問題の発見」、「意思決定」、

「適用」の３段階であるので、この指針では、これら３段階の行動毎に必要な並びに経営専門職の資質として必要な力量を規定する。

備考 下記に示す力量の中で、我が国では、特に、先見性、分析思考、コミュニケーションの３つの力量が全体的なパフォーマンスに大きな影響を与えることが実証されており、ビジネススクールにおいて、何らかの教育システムを構築する必要がある。

#### ４．１ 価値と問題の発見に必要な力量

経営専門職がその価値と問題の発見行動で要求される力量は、次の３つである。

##### a) 多様性受容

多様性受容とは、異なる視点を検討し、異なる意見を傾聴することにより、様々な可能性を考慮する力量である。

備考１．多様性受容は、国内外共に付加価値形成、品質改善に有効であることが実証されている。

##### b) 達成指向

達成指向とは、不確実性が高く、解決が困難な状況において、課題達成の手段を探索する力量である。

備考２．達成志向は、国内外共に付加価値形成に有効であることが実証されている。

##### c) 先見性

先見性とは、解決すべき課題に影響を与える現在および、将来の諸要因を見通す力量である。

備考３．先見性は、国内外共に後継者育成に、国内では付加価値形成、品質改善に有効であることが実証されている。

更に、経営専門職がその問題発見行動のために保有することが望ましい力量は、経験からの学習と不確実性のマネジメントである。経験から学習する資質は、国内外共に付加価値形成や平均的達成度向上に、国内では利益獲得に有効であることが実証されている。また、不確実性をマネジメントできる力量は、国内外共に付加価値形成に有効と考えられている。

#### ４．２ 意思決定に必要な力量

経営専門職がその意思決定行動で要求される力量は、次の５つである。

##### a) 情報収集力

情報収集力とは、意思決定に必要な質的に高い情報を効率的に収集する力量である。

備考１．情報収集力は、国内外共に、新ビジネスの創造、上級管理職に進む可能性に寄与することが実証されている。

##### b) 創造性志向

創造性志向とは、既存の概念を組合わせたり、新たな発想にもとづいて課題に取り

組む力量である。

備考2．創造性志向は、国内外共にコスト削減に有効であることが実証されている。

c) 分析思考

分析思考とは、課題解決に適合的な情報と手法を選択して分析する力量である。

備考3．分析思考は、国内外共に、付加価値形成に有効であることが実証されており、更に国内では、上級管理職に進む可能性に寄与することが実証されている。

d) 戦略立案

戦略立案とは、複数の評価尺度の検討から、高い成果が期待される施策を作成する力量である。

備考4．戦略立案は、国内ではコスト削減に有効であることが実証されている。

e) リスクマネジメント

リスクマネジメントとは、客観的にリスク発生の確度およびその影響を把握し、発生した場合の対処における役割が担当できる力量である。

備考5．リスクマネジメントは、国内では品質改善に有効であることが実証されている。

#### 4.3 適用に必要な力量

経営専門職が適用行動で要求される力量は、次の2つである。

a) 組織マネジメント

組織マネジメントとは、与えられた経営資源の配分やメンバーの意識に配慮し、統括部門の目標を達成する力量である。

備考1．組織マネジメントは、国内外共に信頼関係の構築に寄与することが実証されている。

b) コミュニケーション

コミュニケーションとは、意思疎通における曖昧な状況を排除するとともに、関係者から支持や理解を得る力量である。

備考2．国内外共に利益の獲得、付加価値の形成、信頼関係の構築に寄与することが実証されている。更に国内では上級管理職に進む可能性に寄与することも実証されている。

この他にも、結果とプロセスのマネジメントに関する力量、変化対応力、対立の調整能力なども、経営専門職に望まれる適用行動望まれる力量と考えられている。この中で、我が国では、対立の調整能力は付加価値形成、変化対応力は品質改善に寄与することが実証されている。

#### 4.4 その他推奨される経営専門職の力量

その他、経営専門職はつぎのような力量を有していることが望ましい。

a) 誠実さ

誠実さは、国内外共に平均的達成度向上に寄与する資質とされている。

b) ネットワーク形成能力

ネットワーク形成能力は、国内外共に付加価値形成に寄与する力量とされている。

c) プレゼンテーション能力

プレゼンテーション能力は、国内外共に品質改善に、更に国内では新ビジネス創生に寄与する力量とされている。

## 5. 経営専門職の倫理

経営専門職のマネジャー行動は、高度の経営倫理に支えられていなければならない。たとえ、必要な力量で実施された行動であっても、その行動が、違法であったり、遵法であっても所属する組織の社会的名声を卑しめることや、特定の個人の人格や当然の権利を侵害してはならない。

付属書 A ( 参考 ) . マネジャー行動に必要な力量育成に有効な教育方法

本指針に挙げた力量育成については、通常の講義形態による知識の伝達のみならず、実践的  
技能の育成に適した多様な教育方法について配慮するのがよい。この付属書では、本指針  
に示した力量の育成に有効とされている教育方法を参考として紹介する。

#### A . 1 価値と問題の発見段階に関する 3 つ力量の育成に有効な教育方法

価値と問題の発見段階に関する 3 つ力量の育成に有効な教育方法として、次の 4 つがあ  
る。

##### a) ディベート

ディベートは、異なる視点や立場から合理的に相手を説得する方法を体験学習するこ  
とを通して、多様な視点から問題発見に結びつく論理思考を促進する。

##### b) フィールドスタディ

フィールドスタディは、予め設定した課題項目に従い、現場観察を通して客観的情報  
を収集する方法を習得する。

##### c) 「ディスカッション」

ディスカッションは、得られた客観的情報について、議論を通して分析枠組を構築する  
手順について学習する。

##### d) 「ケースメソッド」

ケースメソッドは、価値と問題の発見行動のみならず、意思決定行動の境界領域の行動に  
関する力量育成にも効果的とされており、過去の事例に照合して、問題の発見、分析に役  
立つ情報を抽出する方法として有効である。

#### A . 2 意思決定行動に関する 5 つ力量の育成に有効な教育方法

意思決定行動に関わるに 5 つの力量については、次の 3 つが有効な教育方法がある。

##### e) 論理思考

論理思考は、収集された情報間の概念や因果関係を推論するのに有効な思考方法で  
ある。

##### f) 数量分析

数量分析は、様々な定量的な解析手法を駆使することにより、仮説を検証し、探索

的に事実関係を分析するのに役立つ手段である。

#### **g) シミュレーション**

シミュレーションは、意思決定行動のみならず、適用行動に係る力量育成にも有効であり、分析結果を再検証し、複数の選択肢の中から最適な解決方法を決定するのに適した解析技法である。

### **A.3 適用行動関する3つの力量の育成に有効な教育方法**

適用行動に関する2つ力量の育成に有効な教育方法として、次の2つがある。

#### **h) ロールプレイング**

ロールプレイングは、解決策の策定にともない、実行すべき行動の手順を確認し、予行演習を行うために有効な教育方法である。

#### **i) プログラミング**

プログラミングは、反復性の高い経営課題に対して、基準となるモデルを作成するために必要な知識を修得するために適した教育方法である。

## Organizational Behavior

**Instructor:**XXX

**Office:**YYY

**Email:**AAA@BBB.ac.jp

**Office hour:** Tue. 18:00-21:00

**Class meetings:** room zzz

**Types of competencies expected to be gained  
after taking this course**

**Teaching methods**

Problem Finding	Accept change		Language(English/Japanese)	E
	Commitment to success		Debate	
	Anticipate problems		Field study	
Decision Making	Gather information		Discussion	
	Analytical orientation		Case method	
	Creative thinking		Creative thinking	
	Strategic planning		Quantitative analysis	
Implication	Organization management		Simulation	
	Communication		Role playing	
	Risk management		Programming	

### Course Objectives

This course is designed to provide balanced coverage of all the key elements comprising the discipline of OB, in a style that students will find methods to solve problems associated with organizational dynamics. Students are expected to study the ways of decision making in each topic as a manager through lecture as well as action learning, such as group presentation, case discussion and role playing.

### Class Topic

.....

### Text book, cases, reading materials

.....

### Grading

Classroom participation: 30%

Group presentation: 30%

Individual term paper: 40%



### 3 - 5 第4回育成人材像研究会資料

日時：平成 18 年 12 月 15 日

場所：筑波大学大学院国際経営プロフェッショナル専攻第一教室



**Dr. Greg Story**  
**General Manager,**  
**Platinum Banking Division**  
**Retail Banking Group, Shinsei Bank**

In the course of his career Dr. Greg Story has moved from the academic world, to consulting, investments, trade representation, international diplomacy and recently to banking.

A Ph.D. in Japanese decision-making, and a 21 year veteran of Japan, he has broad experience, having launched a “start up” in Nagoya, and completed “turn-arounds” in both Osaka and Tokyo for Austrade.

In November 2003, Dr. Story joined Shinsei’s Retail Bank, which interestingly is a special combination of “start-up” and “turn-around”. He has been applying his long experience in change management to the task of revitalising the 7<sup>th</sup> largest bank in Japan. He established the Shinsei Business School and the Career Excitement Center in early 2004 and has seen per head sales results double over the last two years. In November 2005, he began leading Shinsei’s Retail Branch national network. He has 550 staff in his Division and is currently responsible for two-thirds of the revenue of the Retail Bank. He has been the leader of cultural change within Shinsei Retail.

A 5<sup>th</sup> Dan in Shitoryu Karate, he applies martial art’s philosophies and strategies to business issues.

## **Dr. Greg Story**

Birthplace: Brisbane (QLD), Australia

### **Employment History**

2006 (Oct) -	General Manager, Platinum Banking Division, Retail Group, Shinsei Bank Limited
2005 (Nov) -	General Manager, Excellence in Banking Division & Platinum Banking Division, Retail Group, Dean, Shinsei Business School, Shinsei Bank Limited
2004 (Apr) - Group,	General Manager, Excellence in Banking Division, Retail Group, Dean, Shinsei Business School, Shinsei Bank Limited
2003 (Nov) -	General Manager, Change Management, Retail Group, Shinsei Bank Limited
2001 (Aug) - Tokyo - 2003 (Nov)	Japan Country Manager, Senior Trade Commissioner, Austrade
1996 (Dec) - 2001 (Aug)	Senior Trade Commissioner, Austrade Osaka
1992 - 1996	Trade Commissioner, Austrade Nagoya
1989 – 1992	Manager, Japan Desk, Jones Lang Wootton International Real Estate Consultants
1988	Established Japan Business Consultancy

## **Academic History**

1985 – 1988	Ph.D. - Griffith University
1983 – 1984	Doctoral Research – Japan Foundation Fellow – Jochi University (Tokyo) and Griffith University
1981 – 1983	Master's Degree – Jochi University
1979 – 1981	Japanese Education Ministry Scholar – Jochi University
1975 – 1978	Honours Degree – Modern Asian Studies – Griffith University

## **Professional Associations**

2004	Advisory Board Member, Waseda University Marketing Forum
1991 – 1992	6 <sup>th</sup> President of Queensland – Japan Chamber of Commerce and Industry
Interests:	Began the study of Japanese Karate at 17 years old, achieving rank of 5 <sup>th</sup> Dan, National Coach and International Referee

## **Tsukuba University Presentation**

### **10 Negative Perceptions**

1. There is a perception that they are not as good as the foreign MBAs.
2. There is a perception that the teachers of the courses are not as good as the foreign teachers
3. There is a perception that the coursework itself is a lot less intense than the foreign MBA courses.
4. There is a perception that higher degree education in general is much more advanced than in Japan.  
Research in Japan is not as advanced in this business area associated with MBA studies
5. There is a perception that Japan does not have the depth of experience in running MBA courses at an international standard, the development of case studies for example, is not as advanced.
6. There is a perception that Japanese students don't have to study as hard. None of them did any

study at undergraduate level, so they don't know what real study is beyond rote memorisation of vast amounts of data which these days you can find on the Internet yourself without having to remember it all.

7. There is a perception that Japanese students are marked more leniently. Hardly anyone fails at Japanese universities – type of academic nenko joretsu system

8. There is a perception that Japan is 30 – 40 years behind the rest of the world in higher education, particularly MBA style education

9. There is a perception that the Japanese education favours memorisation rather than the fostering of analytical skills

10. There is a perception that Japanese culture does not allow the vigorous debating that goes in

foreign universities, so the students are never really stretched.

## **10 ideas**

1. Build the best understanding of Japan's business environment.
2. Produce graduates who are the most knowledgeable about doing business in the Japan context.
3. Do the research that produces the insights into doing business here.
4. Create the case studies that are cutting edge for Japan's situation.
5. Make your students really work hard on things that make a difference.
6. Be more creative.
7. Look for niches and dominate them.
8. Take the strong maths base here and drive that

harder

9. Do better marketing

10. Have more sessions like today

**3 - 6 合同研究会資料**

**日時 平成 19 年 1 月 29 日**

**場所 青山学院大学研究棟特別会議室**



# 育成人材力量指針

筑波大学大学院  
ビジネス科学研究科  
国際経営プロフェッショナル専攻  
椿 広計

## 最終報告に向けて

- 指針の構成
- 指針の活用

## 指針案の構成 (通常の国際規格構成に準拠)

- タイトル
  - ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針
- 序文(Introduction)
- 本体(Body)
  - 1.適用範囲(Scope)
  - 2.用語の定義(Terms and Definitions)
  - 3.基本的考え方(Principle)
  - 4.経営専門職の力量(Competency of Management Professional)
- 付属書(Informative Annex)
  - マネジャー行動に必要な力量育成に有効な教育方法
  - 授業科目シラバスにおける力量育成目標・教育方法の明示例
  - あるビジネススクールにおける10コア科目で育成され则认为られる力量の明示例

## 指針のScope

- 規定内容
  - ビジネススクールが育成すべき人材,すなわち経営専門職候補者の力量について規定
- 対象
  - ビジネススクールを設置している、あるいはこれから設置しようとしている大学の関係者
- 狙い(Purpose)
  - ビジネススクールの教育システム設計に資する共通基盤を与える
  - ビジネススクールが自律的に設計する教育システムの妥当性を検証可能なものにする
- 備考 (Note)
  - 各ビジネススクール独自の教育目標並びに教育システムを束縛することは意図していない
  - ビジネススクールで習得すべき具体的経営分野の知識・技能並びにその水準を規定することを意図していない。

## 指針案の基本的要求事項 Shall要件

- ビジネススクールは、経営専門職に必要な力量の全部又は一部のレベルアップを目指したカリキュラムを編成していることを明確にし、公表しなければならない
- 開設されている必修科目など主要な科目については、どのような力量の育成を目的としているかを明確にしなければならない

## 指針案の基本的推奨事項 Should要件

- ビジネススクールの学生に対して育成すべき力量とは、経営専門職に必要な力量の全体であることが望ましい。
- 可能ならば、開設している全ての科目(授業科目, 演習科目, 実習科目)について、どのような力量の育成を目的としているかを明確にすることが望ましい。
- **各ビジネススクールが独自に開発しようとしている力量については、その意義を明示することが望ましい**

## 主要な概念

- ビジネススクール
- 力量
  - 知識・技能・資質
- 専門職
  - 業務上の目的達成のための行動を起こせる力量
- マネジャーとしての行動
  - 価値の選択・問題点の発見
  - 意思決定
  - 具体的な適用を実施
- 経営専門職

## 経営専門職の力量 ビジネススクールで育成すべき

- 経営専門職のマネジャー行動を支える力量
- 3段階のマネジャー行動
  - **価値**と問題の発見
  - 意思決定
  - 適用

## 価値と問題の発見に必要な力量

- 多様性受容
  - 多様な価値観を理解し、共有し、異なる視点を検討し、異なる意見を傾聴することにより、様々な可能性を考慮する力量
- 達成指向
  - 不確実性が高く、解決が困難な状況において、課題達成の手段を探索する力量
- 先見性
  - 解決すべき課題に影響を与える現在および、将来の諸要因を見通す力量

## 意思決定に必要な力量

- 情報収集力
  - 意思決定に必要な質的に高い情報を効率的に収集する力量
- 創造性志向
  - 既存の概念を組合わせたり、新たな発想にもとづいて課題に取り組んだりできる力量
- 分析思考
  - 課題解決に適合的な情報と手法を選択して分析する力量
- 戦略立案
  - 複数の評価尺度の検討から、高い成果が期待される施策を作成する力量
- リスクマネジメント
  - 客観的にリスク発生の確度およびその影響を把握し、発生した場合の対処における役割が担当できる力量

## 適用に必要な力量

- 組織マネジメント
  - 与えられた経営資源の配分やメンバーの意識に配慮し、統括部門の目標を達成する力量
- コミュニケーション
  - 意思疎通における曖昧な状況を排除するとともに、メンバーのコンセンサスやモラルを形成することに資する力量
    - **コミュニケーションデザイン、情報流通の仕組みの構築も重要な力量であるが、これは組織マネジメントとの境界的な力量**

## 特定の技能育成に特化した ビジネススクールで育成する力量

- 例示
  - 技術経営専門職
    - 技術分野での力量
  - 国際経営専門職
    - 言語・ビジネスコミュニケーション技能
- 多様な経営専門職並びに経営専門職大学院が存在すべきことを前提とした記述

## その他の推奨される資質

- 誠実さ
  - － 誠実さは、短期で育成することが困難な資質であるが、経営専門職が有すべき資質である。この点に関しては、例えば、各ビジネススクールが適切なアドミッションポリシーを持つことも考えられる。
- ネットワーク形成能力
  - － ネットワーク形成の成否については、専門職の力量のみならず種々のビジネス環境要因が絡み、偶発的要素の影響も無視できない。また、その資質の系統育成も短期的に容易なものではない。
- プレゼンテーション能力

## 付属書A：多様な教育方法

- 従前の力量との対応を断念
- 数理分析、論理的思考などを削除
- ビジネスゲームなどの記述を追加
  - － これら多様な教育方法を組み合わせることも有効である。適切なシナリオの下でのビジネスゲームをグループワークとして実践することは、様々な力量の開発に有用であり、その典型と考えられる。

## 指針の利用 付属書B:シラバス

- This course is designed to provide balanced coverage of all the key elements comprising the discipline of OB, in a style that students will find methods to solve problems associated with organizational dynamics. Students are expected to study the ways of decision making in each topic as a manager through lecture as well as action learning, such as group presentation, case discussion and role playing.

本授業科目で育成を目指す力量		
価値・問題の発見	多様性受容	
	達成指向	
	先見性	
意思決定	情報収集力	
	創造性志向	
	分析思考	
	戦略立案	
	リスクマネジメント	
適用	組織マネジメント	
	コミュニケーション	
Teaching methods		
利用言語(English/Japanese)	E	
ディベート		
フィールドスタディ		
ディスカッション		
ケースメソッド		
モデリング		
ロールプレイング		
ビジネスプログラミング		

## 指針の活用 コアカリキュラムの妥当性検証

寄与度	コミュニケーション	組織マネジメント	リスクマネジメント	戦略立案	分析思考	創造性志向	情報収集力	先見性	達成指向	多様性受容	
12	2	4		1		1			3	1	マネジメント基礎
5				1	2			1	1		ミクロ経済学
11		2	1	1	1	1	1	3	1		ファイナンス基礎
7		2	1		2		1		1		アカウンティング基礎
13	2			2		2	1	3		3	マーケティング基礎
9	4	2	2							1	企業倫理とガバナンス
6			2	2	1			1			オペレーションズマネジメント基礎
15	2	4	1			2			3	3	組織行動
7			1	1	2		2	1			統計分析
9	4					1	2	1		1	情報システム基礎
重要度	15	15	8	8	8	8	8	10	10	10	



## おわりに

ビジネススクールがトレンドで終わらないために

- 経営系専門職の力量とは何であり  
ビジネススクールとは何を狙っているのかを  
ビジネススクール関係者のみならず社会に広く認識  
していただきたい(指針適用範囲に記載)
- 専門職としてのManagement Professionalを確立
  - 全修了生へプロフェッショナル候補としての意識付け
    - 我が国だから必要なこと？
    - 組織化？？
      - Japanese Union of Management Professional？
  - 力量の検定？？
    - 我が国だから必要なこと？
      - より具体的な力量辞書を構築
        - » XXのときにXXができる

### 3 - 7 第2回ビジネススクール長会議資料

#### 第2回全国ビジネススクール責任者会議

日 時：2007年2月19日（月） 13時30分～19時30分

場 所：筑波大学東京キャンパスG501講義室

#### プログラム

- |             |  |  |
|-------------|--|--|
|             | 総合司会   | 筑波大学ビジネス科学研究科専攻長 椿広計                     |
| 13：30～13：35 | 開会挨拶   | 筑波大学理事・副学長 工藤典雄                          |
| 13：35～14：05 | 来賓講演   | 文部科学省高等教育局専門教育課補佐 徳岡公人<br>「専門職大学院の今後の課題」 |
| 14：05～14：50 | 「ビジネススクール教育の質保証システムの構築」プロジェクト<br>総括報告及び質疑 プロジェクト責任者 鈴木久敏（筑波大学） |  |
| （休憩）        |  |  |
| 15：00～17：00 | 討論：今後の活動について   |  |
|             | (1) パネル討論：ビジネススクール教育質保証システムの動向とあり方                             |  |
|             | 大学評価・学位授与機構  | 木村靖二評価研究部長                               |
|             | 大学基準協会   | 澤田進事務局長                                  |
|             | ABEST21  | 伊藤文雄代表（青山学院大学）                           |
|             | 産業界代表  | 古屋紀人社長（IGB ネットワーク）                       |
|             | プロジェクト幹事   | 中田哲雄教授（同志社大学）                            |
|             | 司会   | 椿広計教授（筑波大学）                              |
|             | (2)その他：  |  |
| 17：00～17：05 | 閉会挨拶   | 同志社大学大学院ビジネス研究科教授 中田哲雄                   |
| （休憩）        |  |  |
| 17：30～19：30 | 懇親会 G503 教室 （会費 2,000～3,000 円程度）                               |  |
|             | 司会   | 筑波大学ビジネス科学研究科教授 T.マーフィ                   |

(速報つくば原稿): 第2回ビジネススクール長会議速報

ビジネススクール教育の質保証システム開発全国ビジネススクール長会議を開催  
ビジネス科学研究科

---

2月19日、法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムで採択された事業(本学、青山学院大学、同志社大学の3大学共同事業)の総括報告のため、東京キャンパス(大塚)で第2全国ビジネススクール長会議が開催され、28大学約58名の参加がありました。

会議では、工藤典雄副学長の挨拶後、来賓の徳岡公人文部科学省高等教育局専門教育課課長補佐による講演がありました。引き続き、鈴木久敏ビジネス科学研究科教授・大学研究センター長(本プロジェクト責任者)から、総括報告が行われた後、大学評価・学位授与機構の木村靖二評価研究部長、大学基準協会の澤田進事務局長、産業界からIGPネットワーク社古屋紀人社長を招いて、「ビジネススクール教育質保証システムの動向とあり方」と題して、パネル討論が行われました。閉会後は、親交を深めるため懇親会が行われました。

## 「第2回全国ビジネススクール長会議」報告

筑波大学大学院ビジネス科学研究科

国際経営プロフェッショナル専攻

領家 美奈

はじめに

本稿には、2007年2月19日筑波大学東京キャンパスで行われた「第2回全国ビジネススクール長会議」の報告をさせていただく。本会議には昨年度よりの2年間文部科学省の支援を受けて行われた法科大学院専門職大学院形成支援プログラムの「ビジネススクール教育の質保証システムの開発 (BS-QAS: Business School Quality Assurance System)」の総括報告が含まれている。筆者は、幹事校のひとつである筑波大学が担当する事務局にてBS-QAS ウェブ・メールサーバーの構築と運営について、諸先生方の助けを借りながらお手伝いさせていただいた。よって、本会議に参加する機会があった次第である。

### ビジネススクール教育の質保証システム開発

このプロジェクトは、経営系専門職大学院3校が中心となって、国内経営系専門職大学院をメンバーとする検討グループを設立し、ビジネススクールの教育とその修了生の専門職としての質を保証する新たなシステムの制度設計を行うことを狙いとしている。このために、経営専門職の理念と専門職に必要な力量、経営専門職を系統育成する教育制度設計、経営系専門職大学院の評価の仕組みを、検討する研究会を組織し広く活用可能な「ビジネススクール教育の質保証指針」を作成することを目指している。このプロジェクトの幹事校は、筑波大学、青山学院大学そして同志社大学の3校である。筑波大学は、育成人材像研究会の幹事校、青山学院大学は制度設計研究会の幹事校、そして同志社大学は質保証システム研究会の幹事校としてそれぞれの研究会をすすめるスタイルをとっている。各研究会にはそれぞれの幹事校から構成員が出席し大学間境界を超えた議論を行うこととなっている。この取り組みは「社会人・学生のための日経大学・大学院ガイド 2006年春号(日経BP 2006年4月19日発行)」の特集1「プロフェッショナルスクール本格時代が到来」で取り上げられた。本プロジェクトの活動をお知らせするため、ウェブサイト<http://www.bs-qas.org>を立ち上げており、そこにはより詳しく本プロジェクトの内容や特色が公開されている。またWhat's Newのページやイベント案内のページでは各研究会による会議のお知らせなどの情報を簡易に更新できるシステムを備えており、これを用いてビジネス科学等支援室の職の員方々にも研究会の情報を掲載していただいた。このサーバーの構築について、学術情報メディアセンターの方々に大変お世話になっている。あらためてこの場をかりて深謝いたします。

### 会議のプログラムと会場の様子

本会議は、2007年2月19日の午後いっぱい予定され、全体を通して総合司会のビジネス

科学研究科国際経営プロフェッショナル専攻長椿教授のもと、すすめられた。事前登録した参加者は52名で、大塚キャンパス唯一の階段教室であるG501号室は、ほどよく席が埋まり、また、どちらかといえば、教室の前側に参加者はより集まっていて真摯な様子が伺えた。事前に準備された「ビジネススクール教育の質保証システム開発最終報告書(案)」は60部であったが、その残り具合からはもう少し人数が多いという印象を受けた。本会議の構成は大きく分けて、講演とパネル討論の2つのパートにより構成されていた。講演パートでは、工藤副学長から頂いたご挨拶に始まり、文部科学省高等教育局専門教育課課長補佐の徳岡公人氏による来賓講演「専門職大学院の今後の課題」、そしてプロジェクト責任者であるビジネス科学研究科の鈴木教授による総括報告講演が行われた。パネル討論のパートでは、「ビジネススクール教育質保証システムの動向とあり方」について討論いただいた。パネラーとして、大学評価・学位授与機構の木村靖二評価研究部長、大学基準協会から澤田進事務局長、幹事校であるがここではABST21の代表として青山学院大学の伊藤文雄教授、産業界代表としてIGBネットワークの古屋紀人社長、プロジェクト幹事として同志社の中田哲雄教授が壇上にあがられた。なかでも、古屋紀人氏は、筑波大学大学院ビジネス科学研究科とゆかりが深く、博士後期課程の企業科学専攻の修了生であり、また2006年度は国際経営プロフェッショナル専攻で、「異文化コミュニケーション Cross Culture Communication」「企業革新 Corporative Innovation」「人的資源 Human Resource Management」の3科目について講師をされている。

#### 講演パートについて

文部科学省の徳岡公人氏による来賓講演「専門職大学院の今後の課題」では、専門職大学院の設置状況や法科大学院を除いた入学定員の規模、特にビジネス・MOT分野の定員規模や入学定員・志願者・入学者の推移、年齢構成などが紹介された。現在ビジネス・MOT分野では来年度設置予定も含めると29の専攻(国公立13、私立13、株式会社3)があり、分野としては法科大学院(74)の次に数が多い。制度発足後の平成15年度から見て入学定員数・志願者数・入学者数ともに毎年増加傾向にあることが示された。しかしながら徳岡氏は次に、現在の専門職大学院制度全体の懸案事項として、制度発足後の急速な設置数の増加に対して、他の課程との相違点・質の保証・各界の修了者の評価をあげていた。ビジネススクールへの期待として、大学院教育の改革の牽引役、産業界と大学のパイプ役、優秀な人材を多く輩出し、社会的評価の確立をあげられた。ビジネス科学研究科の鈴木教授から総括報告として現在、までの活動による、ビジネススクール教育の質保証指針(案)が紹介された。この詳細については、本プロジェクトの報告書を参照されたい。

#### パネル討論パートについて

はじめに登壇されたパネラーの方々に、それぞれの視点から見た「ビジネススクール教育質保証システムの動向とあり方」についてお話いただいた。ここでは青山学院大学の伊藤

先生から「ABST21 ( The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21<sup>st</sup> century organization )」についてもご紹介いただいた。このパネル討論が進むにつれ、システムの開発から教育現場での課題について、多岐にわたるコメントと質問が寄せられた。本パネル討論パートでは、世界における日本のビジネススクールの競争力をあげていくために、大学間の競争と協力を両立させた関係を築き、今後もこのような大学の連携の枠組みやコミュニケーションの場を設けましょうという提言が互いになされた。

パネル討論の中で特に印象深かったものを以下に示す。

- ・ 評価の観点から言うと、まずどのような人材を輩出するのが産業界のニーズにあっていいのかあまり明確ではないと感じる。産業界のニーズを聞くにしても、今までの経験だけで物を言っている方々の話はすぐに陳腐化する。よりよく物を考えて全体が向上するようなことを言ってくれる識者が相手でないと互いに益を得るのは困難だ。
- ・ カリキュラムが、社会のニーズにあっていのかどうかは学生の評価を利用してそれらに対する教員側のコメントを公開し日々練り上げてきている。しかし、学生の声だけに依存して編成などを変化させているのはどうか。同様に企業からの声に依存しすぎるのはいかがか。現在の企業の競争力を底上げすべく人材を教育したいという考え方もある。
- ・ 修了生やビジネススクールが受ける評価と産業界のニーズは必ず一致するのだろうか。
- ・ ビジネス・MOT 分野の修了生を日本の企業はどのように使いこなしていくのだろうか。
- ・ カリキュラムについて、国内の志願者が海外の MBA ばかりを志願するのではなく、国内の MBA へも志願してくるような確立した評価を受けたい。教員の経験のみからなる講義は陳腐化するのが早い。実践と理論のバランスのよい編成が望まれる。
- ・ 今の取り組みの効果を評価するにはまだ時間が必要だ。等々が議論された。

おわりに

本稿では 2007 年 2 月 19 日に行われた「第 2 回ビジネススクール長会議」について報告させていただいた。筆者には、いくつかの現場から提示された話題が特に印象深く思われた。それらは筆者の所属する国際経営プロフェッショナル専攻でも議論が続けられている点でもあったからである。それらに加えて本専攻では、日本語能力を問わない外国人学生の受入れ、夜間大学院、などの特色があるが故の取り組みなくてはならない、授業のみならず運営システム等々に関する多様な課題もある。是非、パネル討論であげられたように、協調と競争のバランスをとりつつ他のビジネススクールとのコミュニケーションを続けて、多くの課題に対する打開策を見つけられればと考える。

## 4. 制度設計研究会資料

### 4-1 ビジネススクール教育システムの指針

#### はじめに

平成15年4月、学校教育法の改正により、高度専門職業人養成に特化し、理論と実務を架橋した実践的な教育を行う専門職大学院の制度が創設された。また、同法により、その目的に応じた教育水準の維持向上を積極的に図るため、各専門職大学院は5年以内ごとに文部科学大臣から認証を受けた機関（認証評価機関）による評価（認証評価）を受けることとされた。専門職大学院教育の制度設計が教育の質維持向上を保証する認証評価に繋がる重要性を含んでいる。

現在、高度専門職業人養成に特化して専門職大学院制度は、経営管理、法律実務、ファイナンス、国際開発・協力、公共政策、公衆衛生などの専門分野にわたり、その設置状況は下表の通りである。

#### 専門職大学院の設置状況

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	合計
ビジネス・MOT	6	7	7	8	1	29
会計	1	-	9	4	2	16
公共政策	1	3	2	1	1	8
公衆衛生	2	-	-	-	1	3
知的財産	-	-	2	-	-	2
臨床心理	-	-	1	-	3	4
法科大学院	-	68	6	-	-	74
その他	-	5	2	5	1	13
合計	10	83	29	18	9	149

その他：助産、デジタルコンテンツ、原子力等（文部科学省中央教育審議会資料）

#### 経営管理分野の専門職大学院制度設計の留意事項

高度専門職業人養成の専門大学院の設置背景には、わが国経済のグローバル化の加速度的な進展によりこれまでの発想や思考の枠組みだけでは認識できない問題や解決不可能な問題が露呈し、この問題解決には今まで以上に経験の範囲や国際的視野を広げ、さらにはより一層のマネジメント能力の向上が求められ、マネジメントに対する創造的な思考力、判断力、批判力の涵養が不可欠となってきたことである。

高度専門職業人養成の大学院制度が発足した1990年代は、冷戦構造の崩壊、技術革新の進展、情報化時代の到来などによって世界市場が一体化され、地球規模の競争が展開され大競争時代

出現させた時代であった。わが国ではバブル経済が崩壊して長引く不況の泥沼に入り込み、金融システムの崩壊、中小企業の倒産の増大、株価の下落、不動産価格の低迷、金融機関や企業の破綻増大などのマイナス経済成長の諸問題を抱え込む結果となった。こうした状況変化のなかで高度専門職業人養成の大学院教育の必要性が社会の各方面から求められてきたのである。

第一に、企業経営の再生には、有能な経営幹部候補の育成が不可欠である。わが国はこれまで産業発展の力であった組織的、集团的創造活動の力のみに頼ってきたきらいがある。これからはそれ以上に、強い個人のリーダーシップと創造性に優れた人材の育成が必要である。

第二に、「経済のグローバル化」の時代には、異文化圏の価値観を相互に理解していくプロセスが必要となる。そのプロセスは世界の個人主義と対峙していくプロセスであり、その個人主義の背後にある宗教、仏教、イスラム教、キリスト教などの世界宗教について知識として理解していくことが必要である。すなわち、激変していく経営環境のなかで高度な専門知識や経営スキルを習得していくだけでなく、グローバルな視野で国際経営事象を見る認知できる人材の育成が必要である。

第三に、グローバル化による社会経済環境の変化には、企業の業務機能をいかに統合して倍数的な成果を産出していくかが重要な課題となってくる。統合には不確実な状況設定の下で限られた情報を駆使して最適な選択と的確な意思決定を行う訓練が必要である。例えば、装置の故障を修理するために分解は簡単にできるが、難しいのは分解して修理した部品をどう元通りに組み立てるかということと同じで、企業経営をどう組み立て再生していくか統合能力の開発が必要である。

第四に、国際競争環境の変化には、「筋力」だけでなく「知力」を発揮して新しい附加価値を創造する新事業を開発していく企業家精神の涵養が必要である。企業が激変していく国際競争市場にサバイバルしていくためには、企業家精神を喚起し急速な技術革新や知識の陳腐化に対して最新の知識・技術を習得し、実務的な知識・経験を学術の理論として再構築し、総合的な判断力、新しい視点、将来の変化を見通す洞察力を養っていかなければならない。企業家精神の特性は、性格の問題ではなく、行動様式の問題である。しかも企業家精神の基礎となるものは、直観的な能力ではなく、じつは論理的かつ構想的な能力である。シュムペーターが企業家の責務は「創造的破壊」であるといったように、企業はこの困難を打開していくために、国際競争環境の変化を探し出し、変化を企業成長の機会に転化しうる資質と能力を持つ人材の育成が必要である。

第五に、昨今の経済不祥事の問題を一瞥するならば、経営者の職業には専門的に必要な知識や経営スキルだけを習得するのではなく、戦略計画の実行、リーダーシップ、職業倫理などの「ソフトスキル」の教育が必要である。企業経営者の職業としての確立には、その職業の基礎にあるところの経営者の経営行動の創造性という職業倫理が植え付けられてこなければならない。企業



経営者が実際の経営に当たる時、無意識のうちにこれを職業倫理として身に付けている人材の育成が必要である。

これらの必要性を人材育成の教育課程に反映させていくか、教育システム開発の制度設計について検討してみる。

## 制度設計の考慮要因について

上記の必要性を考慮して、経営管理分野における専門職大学院の制度設計に必要な事項を検討してみる。

### 1. 課程の目的

各専門職大学院の教育には明確な目的(大学院設置基準第1条の2において定めることとされている目的をいう。)が定められていることが必要である。それは人材育成に求められる教育研究活動の意思決定の方向に係ってくるからである。学校教育法第65条第2項に規定されている「高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培う」ことを目的とした専門職大学院の教育であるゆえに、育成すべき人材像が鮮明に描き出されてこなければならない。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、下記のミッションを成文化し、周知を図っている。

「青山学院大学国際マネジメント研究科は、国際社会のより豊かな未来を切り拓いていくために、高い倫理観と国際的視野を身につけた企業家精神に富む人材を育成するとともに、国際マネジメント教育研究に資する研究者の育成を目途とする。この使命を果たしていくためには、われわれは、

- ・先駆的な学術研究の推進による独創的な知見を創造し、
- ・高度専門職業人養成のための教育プログラムを開発し、
- ・人類共通の知的資産の充実を図り、
- ・世界の高等教育機関との連携による Global Knowledge Network を構築し、世界に開かれた学習組織を形成していく」。

このミッション・ステートメントは3年ごとの見直しを行い、ミッション実現に下記4つの戦略目標を策定している。

- 1) 独創的な知見の創造のための私立大学高等教育高度化事業プロジェクトの推進
- 2) 高度専門職業人養成のための Global Action Learning 教育プログラムの推進
- 3) 人類共通の知的資産の充実のための Global Lecture Data-base の構築
- 4) 国際連携による Global Knowledge Network の構築

そして、上記戦略目標の達成のために、下記の事業を実施している。

第一の“先駆的な学術研究の推進による独創的な知見の創造”のために、国際マネジメント研究科は専門職大学院附置教育研究施設として「国際マネジメント学術フロンティア・センター」を設置し、国際マネジメント研究科の専任教員の研究拠点を形成し、文部科学省補助金事業であるオープン・リサーチ・センター整備事業「アジアにおけるインターネットビジネス教育システムモデルの国際開発研究」と学術フロンティア推進事業「アジアにおけるファイナンスのグローバル化に係る先端的金融テクノロジーの国際共同開発」を推進している。

第二に、“高度専門職業人養成のための教育プログラムの開発”のために、専門職大学院制度のスタートと同時に国際マネジメント研究科は専門職学士課程において本格的な MBA プログラムを開設し、さらにわが国専門職大学院で最初の学位授与型の特定企業の役職社員を対象にした EMBA プログラムを増設した。国際マネジメント研究科は国際マネジメントの教育研究を担う若手研究者の育成を目的とした「国際マネジメントサイエンス専攻博士課程(5年)」を増設し、Ph.D. プログラム、DBA.プログラムおよび MA プログラムを増設した。

第三に、“人類共通の知的資産の充実”を図るために、Global Lecture Database 事業を推進し、海外大学より招聘した教授および研究者の特別講座を、例えば、米国コロラド大学の故ケネス・ボールディング教授の12回の授業を収録し、国際マネジメント研究科ホームページに掲載し、共有財産として広く一般に開放している。さらには、「青山マネジメント・レビュー」を出版し、教員の研究成果を発表しミッションの実現を高めている。

第四に、“世界の高等教育機関との連携によるGlobal Knowledge Networkの構築”のために、2005年7月に、The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21<sup>st</sup> century organization(ABEST21)を組織し、教材の国際共同開発およびマネジメント・シミュレーションソフトの国際共同開発のための国際研究会等の開催により、世界のビジネススクールの教育研究のコラボレーションの機会を共有している。特に、国際マネジメント研究科は、国際化の四つの側面に対して、下記のプログラムを展開している。

- ・外国人留学生の受け入れとTokyo Seminarの実施、例えば、毎年7月下旬に1週間の予定でアジア各国のビジネススクールの学生が国際マネジメント研究科に集合し、2006年度においては、日本経営についての講義、国際マネジメントゲームの実施、工場見学そして課題テーマの研究発表等のプログラムにより国際交流を推進している。
- ・外国人教員の任用と海外ビジネススクール客員教授招聘プログラムの実施、例えば、外国人教員を専任教員として任用し、また、寄附企業の寄附講座に国際学術協定を締結しているビジネススクールの第一級の教員を客員教授として招聘しての正規授業の実施である。2006年度においては、米国、ロシア、シンガポール、中国、韓国から客員教授を招聘した。

- ・国際研究会および国際シンポジウムの実施、例えば、2006 年度においては、10 月に国連大学との共催により、国際シンポジウム「ビジネスにおけるダイバーシティ・マネジメントとアジアの持続的発展」を開催し、国連、オランダ、ロシア、中国、韓国からの講演者を招聘して開催した。また、2007 年 2 月にはマレーシアのクアラルンプールで国際マネジメント研究科、シンガポール・マネジメント大学およびマルチメディア大学との共催によりインターネットビジネスに関する国際研究発表会を予定している。
- ・上海ツアーの実施、例えば、2006 年度においては、8 月中旬に 1 週間の計画で中国・上海の復旦大学管理学院との国際学術協定にもとづき、復旦大学管理学院での中国の政治・経済・経営についての講義と工場見学の上海研修を実施した。

## 2．標準修業年限

専門職大学院の標準修業年限は、専門職大学院設置基準において 2 年とされている。ただし、学生の履修コース等として 1 年の短期履修コースや長期在学コースの設定が可能である。また、専攻分野の特性により特に必要があると認められる場合に限り、1 年以上 2 年未満の標準修業年限を設定することができるとされている。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、1 年の短期履修コースとして Executive MBA を設置している。対象は職業経験 15 年以上の企業の部長職にあり人事部長の推薦する人である。2 年標準修業年限コースでは、職業経験 2 年以上の Full-time クラスと職業経験 3 年以上の Flex-time クラスに分けて教育している。3 年の長期在学コースは Flex-time クラスにおいて実施している。

## 3．修了要件

専門職大学院の修了要件は、専門職大学院設置基準において、2 年以上在学し、当該専門職大学院が定める 30 単位以上の修得その他の教育課程を修了することとされており、研究指導を受けることや、論文審査の合格は必須とされていない。既設の専門職大学院が履修単位を 40 単位～50 単位以上に規定されている大学院が多い。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、職業経験 2 年コースの場合、下記の修了要件を課している。

- 1．標準修業年限 2 年以上の在学
- 2．所定の 60 単位以上の取得
- 3．TOEIC730 以上の取得

## 4．入学者選抜

入学者選抜については、設置基準上は特段の制限規定が定められていない。従って、各大学院の責任において、課程の具体的な教育目標に基づく入学者受入方針（アドミッション・ポリシー）

を明確にし、将来の中核的・指導的な管理者に相応しい資質能力を適確に判断し得るよう入学者選抜が工夫されている。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、例えば、Flex-time クラスの場合、下記の入試要項を定めている。

先ず、下記のアドミッション・ポリシーを制定し周知公表を図り、入学者受入方針を明確化している。

「国際マネジメント研究科では、グローバルな視野をもって、責任ある個人としての自覚のもとに、自らの課題を探究し、論理的に物事を捉え、自らの意思を的確に表現しつつ行動し、そして豊かな創造性と組織をリードしうる素質を有する学生を求める」。

このアドミッション・ポリシーのもとに、Flex-time クラスの場合、「現在、企業等組織に勤務し、入学時まで3年以上の職業実務経験を有し、専ら夜間授業を履修する者で、国内外の大学学士課程を卒業した者又は卒業見込みの者等」である。審査は志願者全員に「書類審査」と「面接審査」を実施し、下記の書類の提出を求めている。提出書類には、「必要提出書類」と「随意提出書類」とに分け、「必要提出書類」のなかに課題レポートの提出が求められている。「随意提出書類」は、語学能力証明書、GMATの成績、自己PR書、推薦書、実務経験活動報告書、各種資格取得証明書、発表論文等である。

## 5. 教育課程

専門職大学院の教育課程については、専門職大学院設置基準上、「教育上の目的を達成するために専攻分野に応じ必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成する」と定められている。教育課程が理論的教育と実務的教育の架橋に留意しつつ、各専門職大学院の目的に照らして体系的に編成されており、各専門職大学院の目的や授与される学位に照らして、授業科目が適切に配置され、教育課程が体系的に編成されていることが必要である。教育課程を展開するにふさわしい授業形態、学習指導法等が整備されていること、成績評価や単位認定、修了認定が適切であり、有効なものとなっていることが必要である。

特に、教育課程が、企業経営又は技術経営の実務に必要な専門的な知識、思考力、分析力、表現力等を修得させるとともに高い倫理観及び国際的視野を持つプロフェSSIONALの人材を養成する観点から適切に編成されていることが必要であり、組織行動、企業戦略、技術・生産管理、マーケティング、会計、企業財務などに関する内容を扱う科目が、各専門職大学院の目的に応じ適切に教育課程に盛り込まれていることが求められてくる。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、体系的な教育課程の編成として、下記の2007年度Flex-timeカリキュラムを設定している。特に、体系的な教育課程の構成として、マネジメントの教育の木の根と幹を成すカリキュラムとして100番台必修基礎科目と200番台

選択必修科目を配置している。その根と幹の栄養が木の枝に栄養を与えていくべく 300 番台の業務機能の 5 専門分野の選択必修科目を配置し、そして業務機能の統合マネジメントとして 500 番台の Global Action Learning を配置している。

1) 基礎科目 (必修 18 単位)

101	マネジメント基礎	106	企業倫理とコンプライアンス
102	ファイナンス基礎	107	企業経営の経済学
103	マーケティング基礎	108	統計分析
104	アカウンティング基礎	109	組織行動
105	オペレーション・情報システム基礎		

2) 基本科目 (選択必修 4 単位)

201	マクロ経済学	209	異文化コミュニケーション
202	制度と市場	210	グローバル・ビジネス・コミュニケーション
203	産業組織と市場戦略	211	統計分析
204	経営史	212	経営数学
205	異文化マネジメント	213	オペレーションズ・リサーチ
206	リスク・マネジメント	214	プレゼンテーション・スキル
207	コーポレート・ガバナンス	215	企業合併・買収
208	経営倫理と宗教	216	GSIM 特別講座

3) 専門選択科目 (選択必修 14 単位)

MGT300

301	グローバル・マネジメント	308	新事業とベンチャー
302	ゲーム理論とマネジメント	309	アントレプレナーシップ
303	競争戦略	310	リーダーシップ
304	企業戦略	311	人材マネジメント
305	組織の戦略的デザイン	312	マネジメント演習
306	人事システムの設計	313	マネジメント特別講座
307	イノベーション・マネジメント		

FIN300

301	コーポレート・ファイナンス	308	デリバティブ
302	国際ファイナンス	309	ファイナンス数理
303	インベストメント	310	コンピュータ・ファイナンス
304	応用コーポレート・ファイナンス	311	ファイナンス計量経済学
305	ポートフォリオ・マネジメント	312	ファイナンス演習
306	機関投資家と資産運用	313	ファイナンス特別講座
307	証券市場分析		

MKT300

301	グローバル・マーケティング	308	ブランド戦略
302	戦略的マーケティング	309	価格戦略
303	サービス・マーケティング	310	マーケティング・チャネル
304	生産財マーケティング	311	マーケティング・コミュニケーション

305	消費者購買行動	312	マーケティング演習
306	マーケティング・リサーチ	313	マーケティング特別講座
307	新製品開発		

#### ACT300

301	財務会計	308	企業研究
302	管理会計	309	非営利組織と公会計
303	税務会計	310	会計の諸問題
304	国際税務	311	会計プロフェッション科目
305	国際会計	312	会計演習
306	監査	313	会計特別講座
307	財務分析		

#### OIS300

301	インターネット・ビジネス	308	データマイニング
302	IT ソリューション	309	情報セキュリティ
303	経営情報システム	310	ウェブ戦略
304	ロジスティクス	311	分散システム設計
305	クオリティ・マネジメント	312	オペレーションズ・情報システム演習
306	生産管理	313	オペレーションズ・情報システム特別講座
307	データベース		

#### 4) 法科大学院科目(選択)

451	民事法特講 B	455	経済法(1)
452	消費者法	456	知的財産法(1)
453	環境法	457	租税法
454	労働法(1)		

#### 5) Global Action Learning 科目(選択必修 10 単位)

501	マネジメント・ゲーム	506	東京セミナー
502	FAST	507	上海研修
503	インターネット・ビジネス・プロジェクト	508	寄附講座
504	ファクト・マネジメント・シミュレーション	509	Macquarie 講座
505	インターンシップ		

#### 509Macquarie 講座科目

5091	Financial Risk Management (4)	5095	Modeling Financial Risk (2)
5092	Legal Risk in Finance (4)	5096	Credit Risk Management (2)
5093	Derivative Valuation (2)	5097	Hedge Funds (2)
5094	Applied Portfolio Management (2)	5098	Risk and Portfolio Construction (2)

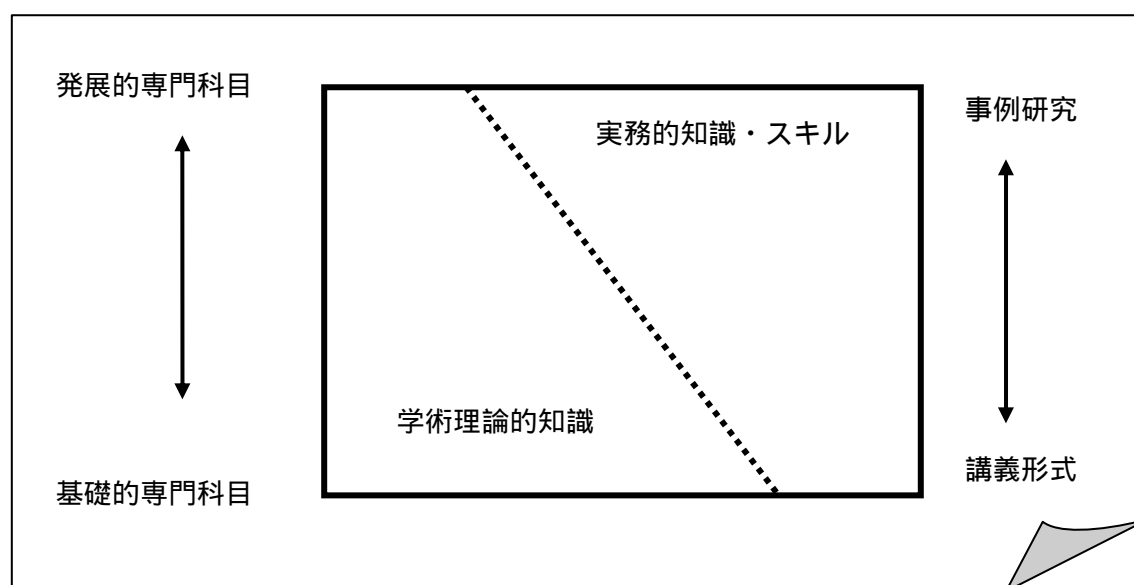
#### 6. 教育方法・授業形態

専門職大学院の教育方法については、専門職大学院設置基準上、1) 専攻分野に応じて、事例研究、現地調査、双方向・多方向に行われる討論若しくは質疑応答、その他の適切な方法により

授業を行うこと、2)学生に対し、授業の方法、内容、年間授業計画、学修評価・修了認定基準をあらかじめ明示すること、3)学生が1年間又は1学期に科目登録できる単位数の上限を定めると、4)授業を行う学生数は、授業の方法、施設設備等諸条件を考慮して、教育効果を十分にあげられるような適当な人数とすることなどが定められている。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、上記4項目については下記のとりの設計をしている。

1)授業の方法等については、教授する学術理論的知識と実務的知識・スキルの相対的割合によってそれに適した授業の方法がとられるので、すべての配置科目が一律の割合で学術理論的知識と実務的知識・スキルが教授されるのではない。基礎的な専門科目の授業の場合には、学術理論的知識の教授が相対的に大きな割合を占めてくるので、必然的に講義形式の授業形態がとられてくる。一方、高度の発展的な専門科目の授業の場合には、実務的知識・スキルの教授が相対的に大きな割合を占めてくるので、必然的に事例研究を主とした授業形態がとられてくる。



従って、国際マネジメント研究科では、相対的に300番台科目に事例研究を多く取り入れた授業が多い。また、マネジメントの統合科目である500番台科目は事例研究、現地調査、双方向・多方向に行われる討論等を導入した総合的な授業の方法を取り入れている。

2)シラバスについては、連絡方法、オフィスアワー、テキスト・教材、授業の方法、当該授業科目の目的と内容、授業計画、履修資格条件、学修評価等を記載したシラバスを作成し、学期開始前に事前の履修オリエンテーションを実施し説明している。

3)国際マネジメント研究科では、学生が1学期に履修登録できる単位数の上限を定めている。履修科目を放棄すること、また不合格になることが修了要件単位の取得に大きな影響を及ぼすこ

との認識を高め、履修科目の単位取得に全力を投入させるためである。

#### 履修制限単位

2006 年度	1 年次		2 年次	
	春学期	秋学期	春学期	秋学期
Full	18	18	22	18
Flex	18	18	22	18

4) 授業を行う学生数については、必修科目についてクラスを二分し、平均 30 名前後のクラスで授業が行えるようにしている。選択科目では履修者が集中しないように時間割編成において科目配置を計画的に行なっている。

#### 7. 履修形態

専門職大学院の履修形態は、一般の大学院と同様に、昼夜開講制、夜間大学院、長期休業期間中の集中コース、サテライト教室の利用、科目等履修制度等の弾力的な履修形態が可能となっている。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、履修形態の弾力化を図っている。まず、基本的には昼間主授業履修形態を Full-time クラスとし、夜間主履修形態を Flex-time クラスとして、それぞれ異なる履修形態をとっている。しかし、8 月には昼間に夏期ミニセメスターそして 2 月に夜間に冬期ミニセメスターの授業期間を設け、Full-time 学生および Flex-time 学生が履修できる制度を設定している。さらに、Full-time 学生が一定の要件を満たした場合には第二年度の秋学期から Flex-time の授業を履修できる仕組みとしている。

#### 8. 教員組織

専門職大学院の教員組織については、専門職大学院の担当教員の資格は、文部科学省の大学院設置基準第 5 条において、教員組織について次のように定められている。

「専門職大学院には、…その担当する専門分野に関し高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を、専攻ごとに、文部科学大臣が別に定める数置くものとする。

- 一 専攻分野について、教育上又は研究上の業績を有する者
- 二 専攻分野について、高度の技術・技能を有する者
- 三 専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有する者」

各専門職大学院において教育上主要と認められる授業科目については、原則として、専任の教授又は准教授が配置されていなければならない、また、専門職大学院設置基準では、専門職大学院の必要専任教員のうち 3 割以上は、専攻分野におけるおおむね 5 年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者とされている。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、まず、専任教員と非専任教員（兼任教員及



び兼任教員)について、2006年度のMBAプログラムにおける担当単位数に基づいた割合は下表のとおりである。国際マネジメント研究科専任教員の授業担当単位時間数は、青山学院大学就業規則に基づく計算で最低年間10単位としている。500番台科目は10単位であるが、その他の科目は1科目2単位である。この計算で専任教員と非専任教員の2006年度の担当単位時間数(Credits hours)を計算したのが下表である。フルタイム専任教員の担当割合を75%以上に目指している。

MBAプログラムの専任教員担当割合(2005年度)

プログラム	フルタイム専任教員		パートタイム非専任教員		合計	
	Credits	%	Credits	%	Credits	%
MBA	430	73.9	152	26.1	582	100.0

次に、実務家教員の割合については必要専任教員のうち3割以上を目安に配置している。専門職大学院はアカデミック教員と実務家教員とから構成され、アカデミック教員については大学院修士課程を担当する教員資格に加わるに「専攻分野について、教育上又は研究上の業績を有する者」とされ、実務家教員については「専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有する者」とされている。専門職大学院の教員構成については、「専門職大学院に関し必要な事項について定める件」の第1条第3項において、「専任教員の数の半数以上は、原則として教授でなければならない」と規定され、さらに、第2条において、「専任教員の数のおおむね三割以上は、専攻分野におけるおおむね5年以上の実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者とする」と定められている。

従って、国際マネジメント研究科の場合には、国際マネジメントの専門分野について、アカデミック教員については「(a)博士の学位を有し、研究上の優れた業績を有する者」および「(b)研究上業績が(a)の者に準ずると認められる者」を基本的な教員資格としている。一方、実務家教員については、「国際マネジメントの専門分野について、特に優れた知識及び経験を有する者」としている。その基準に従って、国際マネジメント研究科専任教員20名のアカデミック教員14名と実務家教員6名(30%)との内わけは下表の通りである。

学位	アカデミック教員			実務家教員			合計		
	博士	修士	学士	博士	修士	学士	博士	修士	学士
	11	3	0	2	3	1	13	6	1

## 9. 施設設備

専門職大学院の教育研究組織及び教育課程に対応した施設・設備並びに図書、学術雑誌等の教育研究上必要な資料が整備され、有効に活用される状態にななければならない。特に、自主的学習環境(例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等が考えられる。)が十分に整備され、効

果的に利用される学習環境が整備されていることが必要である。教育研究環境の整備はハードな側面だけでなく、図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料等、学生相談・助言体制等の学習支援及び学生の経済支援等、各専門職大学院の目的を達成するために必要な管理運営のための組織及び事務組織、学生の進路選択に関する必要な情報の収集・管理・提供、ガイダンス・指導等の助言体制などのソフトの面での整備が同じくできていなければならない。そして、重要なことは、これらの教育研究環境の整備を実現しうる財政的基礎が確保されていることが望まれる。

事例として、国際マネジメント研究科は、青山キャンパスに国際マネジメント研究科の教育研究活動の独立棟としての5号館を専有し、下記の諸施設設備を整備している。

#### 国際マネジメント研究科教育研究活動諸施設設備

Bldg.-Fl.	Space (m <sup>2</sup> )	Facilities
5-1	724	Dean's Office, Meeting Room, Faculty Office, Professional Graduate School Academic Affairs Office
5-2	710	Classrooms x 5, PC Room x 1.
5-3	710	Classrooms x 5, Internet Business Laboratory
5-4	710	MBA Study Room x 2, Ph.D. Study Room x 1, Student Lounge, Student Copy Room
5-5	710	International Management Science Frontier Center, GSIM Joint Research Office, Faculty Meeting Room FAST Laboratory, Management Game Laboratory
5-6	682	Faculty Offices x 22, Visiting Professor Office x 1, Seminar rooms x 4
Subtotal	4,246 m <sup>2</sup>	
8-3	129	Global Classroom (Seminar Room)
9-3	130	Global Classroom (Auditorium)
W30C	58	Global Classroom Laboratory
Total	4,491 m <sup>2</sup>	

## 10. 認証評価等

専門職大学院は、5年以内ごとに文部科学大臣から認証を受けた機関（認証評価機関）による評価（認証評価）を受けなければならないが、専門職大学院としてはこれを受身的に考えるのではなく逆に認証評価を目指しての大学院改革を推進していく機会としていく必要があると考える。認証評価を受けるには毎年の自己点検評価がしっかりとできないと不可能に近い。専門職大学院教育の制度設計はその意味でも教育の質維持向上を保証する認証評価に係る重要性を含んでいる。認証評価の重要性は、専門職大学院が特定の職業等に従事する高度専門職業人養成に特化した大学院であるために、特定の学問領域を教育研究の対象として設置された一般大学院とは大きく異なってくる。

事例として、国際マネジメント研究科の場合には、自己点検評価のシステムを紹介する。国際マネジメント研究科は、「専門大学院国際マネジメント専攻修士課程評議委員会規則」を制定し、

外部評価のための「評議委員会（Advisory Council）」を設置した。委員会委員の構成は、本研究科の設置の趣旨から三分野構成とした。第一分野はわが国産業界を代表するトップ・マネジメント、第二分野は海外ビジネス・スクールのディーン、そして第三分野は世界のビジネス・スクールの教授等である。定員は30名で、毎年6月下旬の土曜日に設定している。約8割の出席率である。従来、大学は外部評価を拒んできた。それは特定の学問領域を聖域として教育研究の対象としてきただけにその領域の教育研究活動に対する評価を外部に委ねることは自律能力の欠如ともみられてきたからである。しかし、専門大学院はその設置目的をわが国産業社会のニーズに応えての「高度専門職業人養成」に求めているだけに、否応なしに社会から評価されてくる立場にある。人体の健康診断と同様に、専門大学院の教育研究機能についての診断は不可欠である。評議委員会では、現在、産業界で求めている人材の能力についての具体的な提言がなされ、その人材育成の取組が問われた。また、海外の委員からは専門大学院がビジネス・スクールとして機能していくための教育研究のあり方についての問題提起がなされてくる。また、専門大学院の競争力の有無、専門大学院の教育特徴としての競争優位をどこに求められているのか、人材育成を主眼としている専門大学院においては当然の質問である。専門大学院であるからこそ出されてくる質問であるが、一般大学院ではとても考えられない物議をかもす意見である。大学も組織である。環境の変化に対応できない大学改革では、もはや組織としては存続できないのではない。評議委員会のプログラムは、研究科長より Annual Report の報告がなされ、次の評議委員会がいくつかのグループに分かれ学生5～6名と食事を共にしながらインタビューを行い、インタビュー後に評議委員だけで評価審議を行ない、最後にわれわれを入室させての講評が行われる。評議委員には評価レポートを後日事務局に提出し、その評価をウェブ上に公表している。評議委員会は前年度の講評に対して、研究科がどう改善計画を策定し、実現したかを評価してくる。評議委員の任期は2年である。

#### 外部評価評議委員会委員（MEMBERS OF THE ADVISORY COUNCIL）

2006年度外部評価評議委員会委員、任期（2005年4月～2007年3月）
Mohd Ismail AHMAD, Vice President, Multimedia University, MALAYSIA
青木 利晴, 株式会社NTT データ相談役
Ilker BAYBARS, Senior Deputy Dean, Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, USA
N. Susie BROWN, Associate Dean, Red McCombs School of Business, University of Texas at Austin, USA
Johnny S. BUTLER, Director, IC <sup>2</sup> Institute, University of Texas at Austin, Texas, USA
Douglas DUNN, Former Dean, Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, USA
Kenneth B. DUNN, Dean, Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, USA
古川 享、慶應義塾大学デジタルメディア・コンテンツ統合研究機構教授
福地 茂雄、アサヒビール株式会社相談役
浜脇 洋二、国際企業経営者協会名誉会長

塙 義一、日産自動車株式会社名誉会長
羽矢 惇、新日鉄エンジニアリング株式会社代表取締役社長
井尻 雄士、University Professor, Tepper School of Business, Carnegie Mellon University, USA
Hansung JANG, Dean, School of Business, Korea University, KOREA
LI Kai, Dean, School of Business Administration, Northeastern University, CHINA
LIM Kian-Guan, Professor, Business School, Singapore Management University, SINGAPORE
村上 輝康、株式会社野村総合研究所理事長
中田 宏、神奈川県横浜市長
野村 哲也、清水建設株式会社社長
尾原 蓉子、(財)ファッション産業人材育成機構、IFI ビジネス・スクール、学長
大木 充、ソニー株式会社 コーポレート・エグゼクティブ、EVP
岡村 正 株式会社東芝取締役会長、 社団法人日本経済団体連合会副会長
Lawrence B. PULLEY, Dean, Mason School of Business, College of William and Mary, USA
Julie H. SULLIVAN, Vice President and Provost, University of San Diego, USA
Robert S. SULLIVAN, Dean, Rady School of Management, University of California, San Diego, USA
内田 和成、早稲田大学商学部教授
Oleg VIKHANSKI, Dean, Graduate School of Business Administration, Moscow State University, RUSSIA
山下 征雄、キヤノン株式会社顧問
八城 政基 株式会社新生銀行シニアアドバイザー
ZHENG Zukang, Vice President and Dean, School of Management, Fudan University, CHINA

4 - 2 . 制度設計研究会資料

4 - 2 - 1 第 1 回制度設計研究会資料

日時:2006 年 3 月 16 日 (木)

場所:青山学院大学 (青山キャンパス) 9 号館 3 階 932 教室

### **第 3 回ビジネススクール教育の質保証システム検討会**

#### **第 1 回制度設計研究会ワークショップ**

“ ASIAN MBA CURRICULUM DEVELOPMENT PROJECT ”

8:30 ~ 8:45 受付

8:45 ~ 9:00 開会挨拶

伊藤文雄研究科長

青山学院大学国際マネジメント研究科

9:00 ~ 9:45 教材発表 (マーケティング)

Herb MILLER 教授,

McCombs School of Business, University of Texas at Austin, USA

University of Texas at Austin とのテレビ会議システムによる研究発表

9:45 ~ 10:30 教材発表 (ファイナンス)

高橋文郎教授

青山学院大学国際マネジメント研究科

10:30 ~ 10:45 Coffee Break

10:45 ~ 11:30 教材発表 (アカウンティング)

福井義高助教授

青山学院大学国際マネジメント研究科

11:30 ~ 12:15 「ビジネススクールの制度設計について」

伊藤文雄研究科長

青山学院大学国際マネジメント研究科

-----  
-----

14:30 ~ 15:15 教材発表 (アカウンティング)

Jinbae KIM 教授

Korea University Business School, KOREA

15:15 ~ 17:00 質疑応答及び教材共有化についてのミーティング

#### 4 - 2 - 2 第 2 回制度設計研究会資料

日時 2006 年 10 月 16 日 (月) 15 時 ~ 18 時

場所 青山学院大学 (青山キャンパス) 8 号館 3 階

国際マネジメント研究科グローバルクラスルーム・セミナー室

ビジネススクール教育の質保証システム開発プロジェクト

第 2 回制度設計研究会ワークショップ

平成 18 年度大学改革推進等補助金 (大学改革推進事業) による法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム「ビジネススクール教育の質保証システム開発」プロジェクトの第 2 回制度設計研究会ワークショップを下記の通り開催いたしますので、ご参集いただければ幸いです。

1. 名称 第 2 回制度設計研究会ワークショップ

2. 主催者 青山学院大学国際マネジメント研究科

3. 日時 2006 年 10 月 16 日 (月) 15 時 ~ 18 時

4. 場所 青山学院大学 (青山キャンパス) 8 号館 3 階

国際マネジメント研究科グローバルクラスルーム・セミナー室

<http://www.aoyama.ac.jp/other/access/aoyama.html> (青山キャンパス)

<http://www.aoyama.ac.jp/other/map/aoyama.html> (キャンパスマップ)

5. 研究報告

(1) ビジネススクールの制度設計について

(2) その他

6. 懇親会

日時: 10 月 16 日 (月) 18 時 ~ 20 時 場所: 青学会館 “アイリス”

7. 参加ご希望の方は下記要領でメールにてお申し込ください。

件名: 第 2 回制度設計研究ワークショップ

ご氏名、ご所属の団体名、メールアドレスなどのご連絡先を入れて下記のアドレスに 10 月 10 日 (火) までにお送りください。

懇親会をご欠席される場合は、恐れ入りますがその旨をお知らせください。

[request@gsim.aoyama.ac.jp](mailto:request@gsim.aoyama.ac.jp)

何卒よろしくお願い申し上げます。

#### 4 - 2 - 3 研究会 PPT 資料など

日時 2006 年 1 月 29 日 (月)

場所 青山学院大学 (青山キャンパス) 特別会議室

制度設計研究会報告

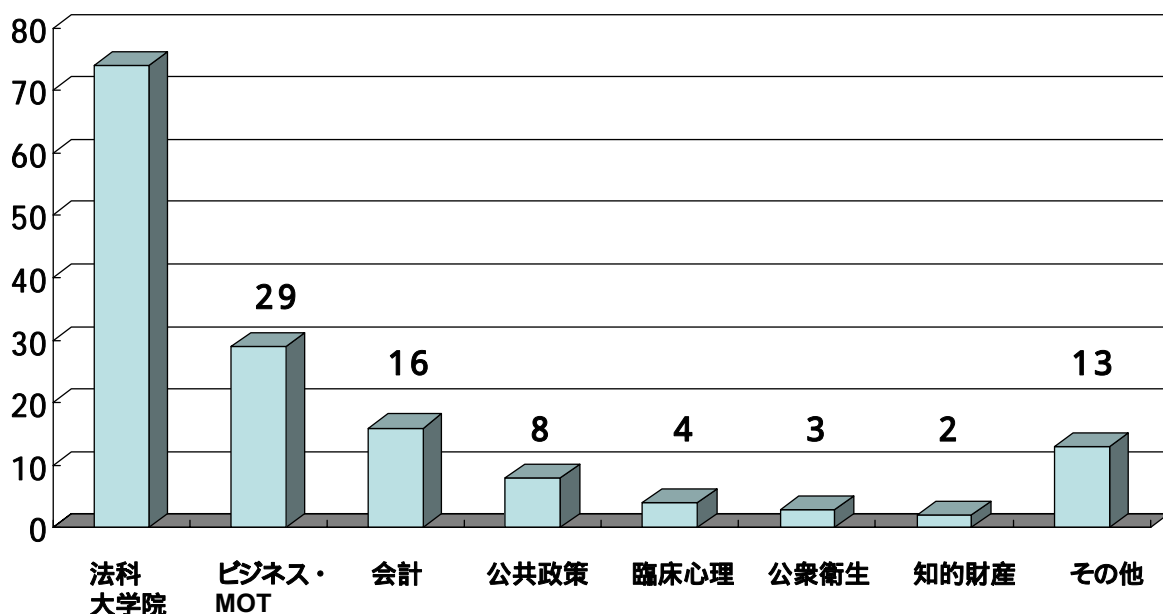
# ビジネススクール教育課程の制度設計

## -ビジネススクール教育の質保証システムの開発-

制度設計研究会  
幹事校 青山学院大学大学院  
国際マネジメント研究科

## 専門職大学院の設置状況

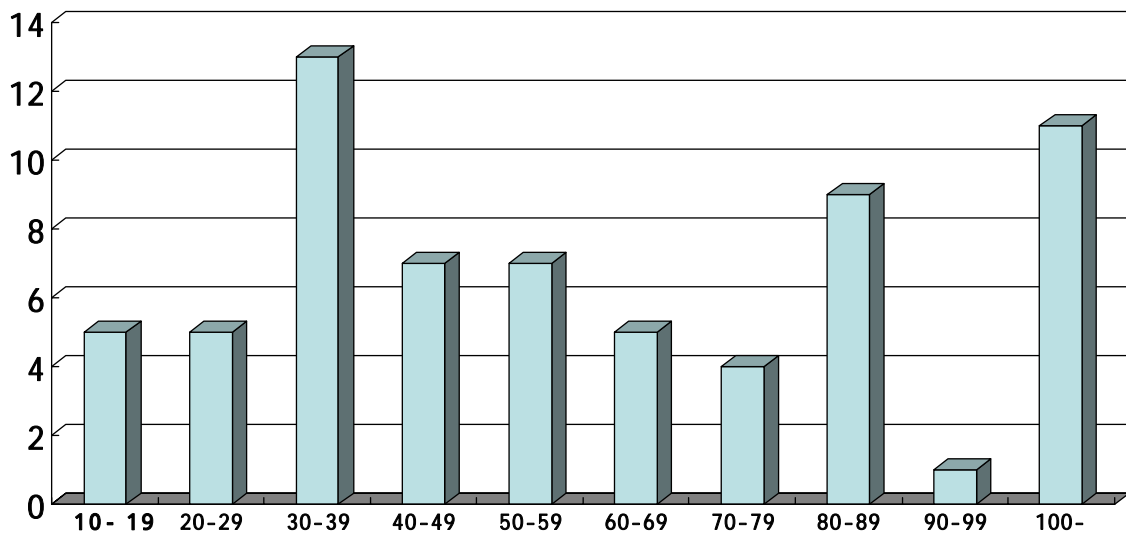
149専門職大学院(平成19年度含む) 法科大学院は74大学院



出典 文部科学省資料

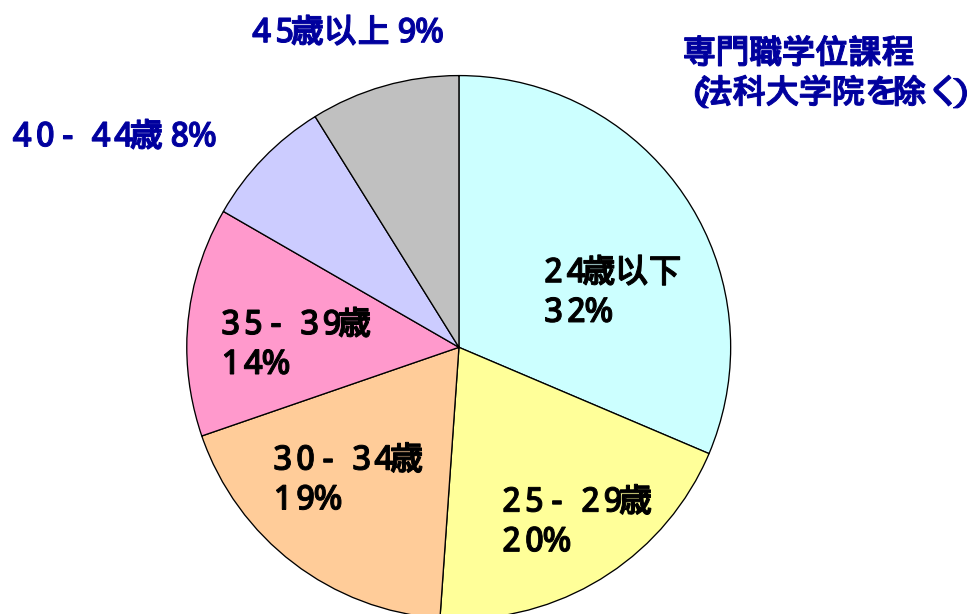


## 入学定員規模別設置状況 (除法科大学院)



出典 文部科学省資料

## 年齢別入学状況

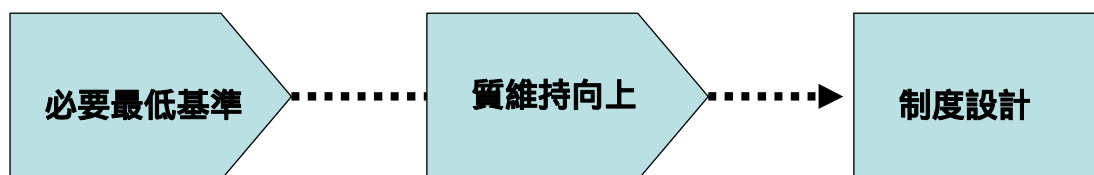


専門職学位課程  
(法科大学院を除く)

出典 文部科学省資料

## 第1条、(趣旨)

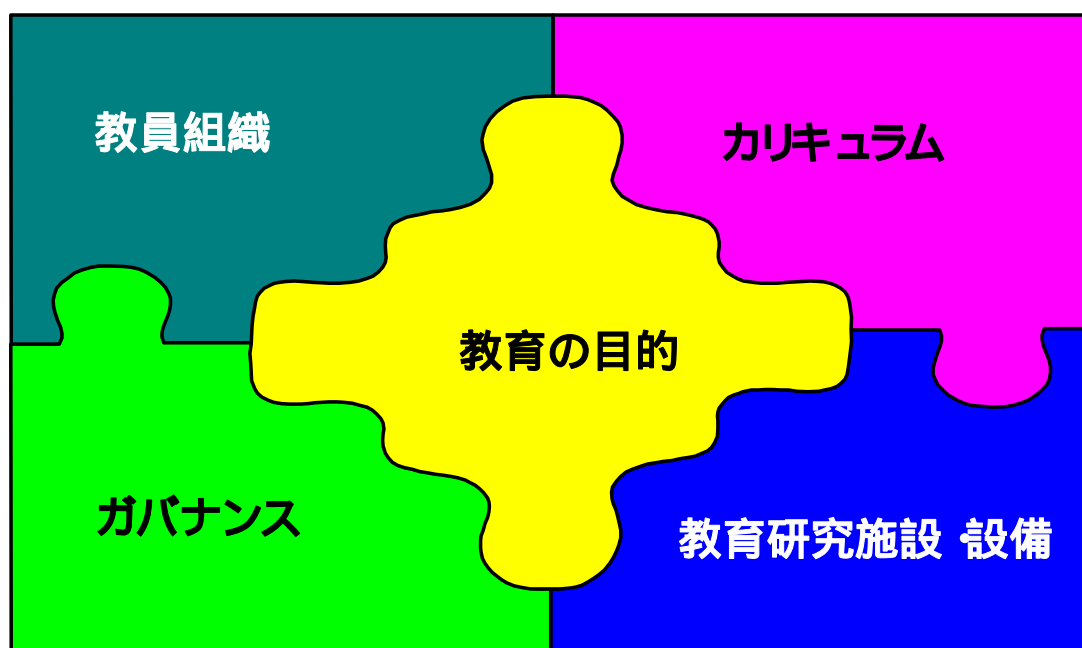
- 1 省略
- 2 この省令で定める設置基準は、専門職大学院を設置するに**必要な最低の基準**とする。
- 3 専門職大学院は、この省令で定める設置基準より低下した状態にならないようにすることはもとより、**その水準の向上を図ることに努めなければならない。**



標準修業年限	2年又は1年以上2年未満の期間で各大学が定める
修了要件	修業年限以上の在学 ・30単位以上の修得 研究指導 修士論文審査を必須とせず
教員組織	教育上必要な教員を配置 高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を一定数以上 配置 教員1人当たりの学生収容定員を修士課程の研究指導教員1人当たりの学生収容定員の4分の3として規定 必要教員中の3割以上を実務家教員をもって充てる
具体的な授業方法	事例研究、現地調査、双方向・多方向に行なわれる討論 質疑応答
施設設備	教育研究上必要な講義室、研究室や、機械、器具、また図書等の資料を備える 専門職大学院の目的に照らし十分な教育効果をあげることができること
第三者評価	各分野毎に継続的な第三者評価を義務付け (5年に1回)
学位	・「 修士 (専門職)」

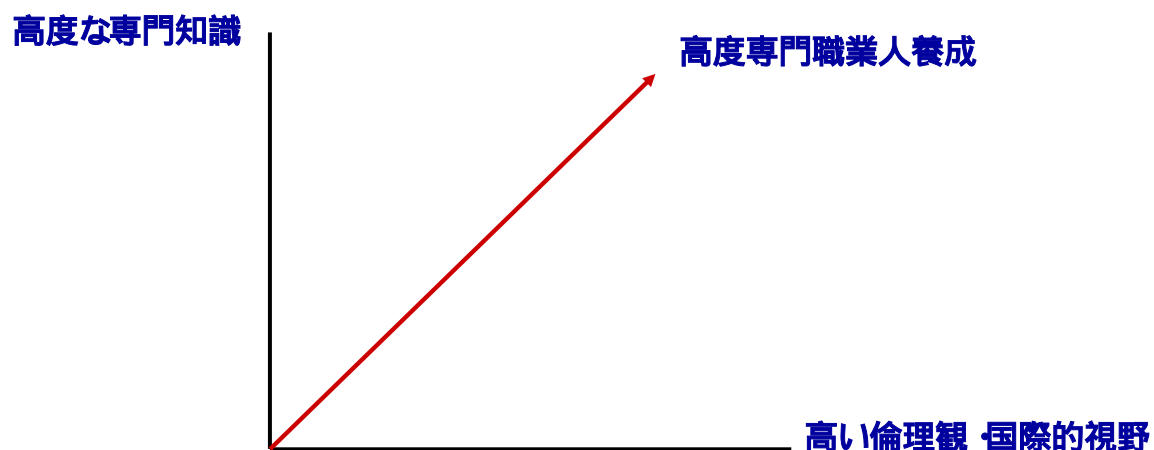
## 専門職大学院

## 学生

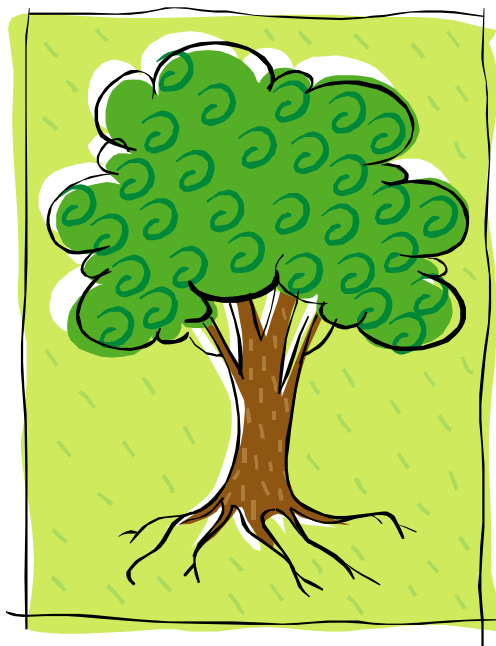


1. 世界に通用するMBA学位の確立
2. 教育研究上の目的の明確化
3. ビジネス教育に必要な体系的な教育課程の編成
4. 教育目的に照らした教育成果の達成
5. 必要かつ適切な教員の確保
6. 教育課程に対応した施設設備の確保
7. 教育の質保証システムの構築

学位授与機構「専門職大学院の評価基準モデル」の基準 1



## 体系的な教育課程の編成

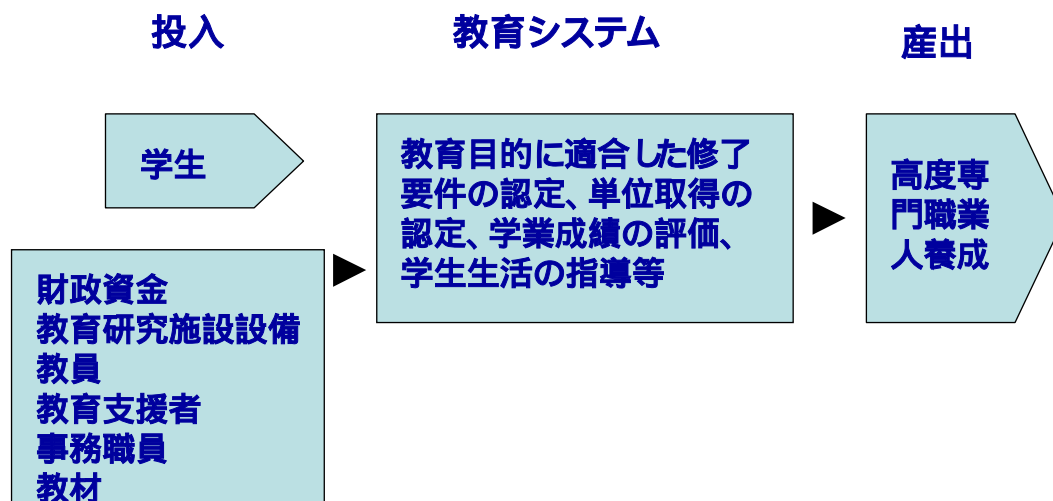


各業務機能の発展的専門分野の教育  
マーケティング、ファイナンス、アカウン  
ティング、情報システム、...

業務機能の基本的専門分野の教育  
マネジメント、組織行動、ビジネスヒス  
トリー、...

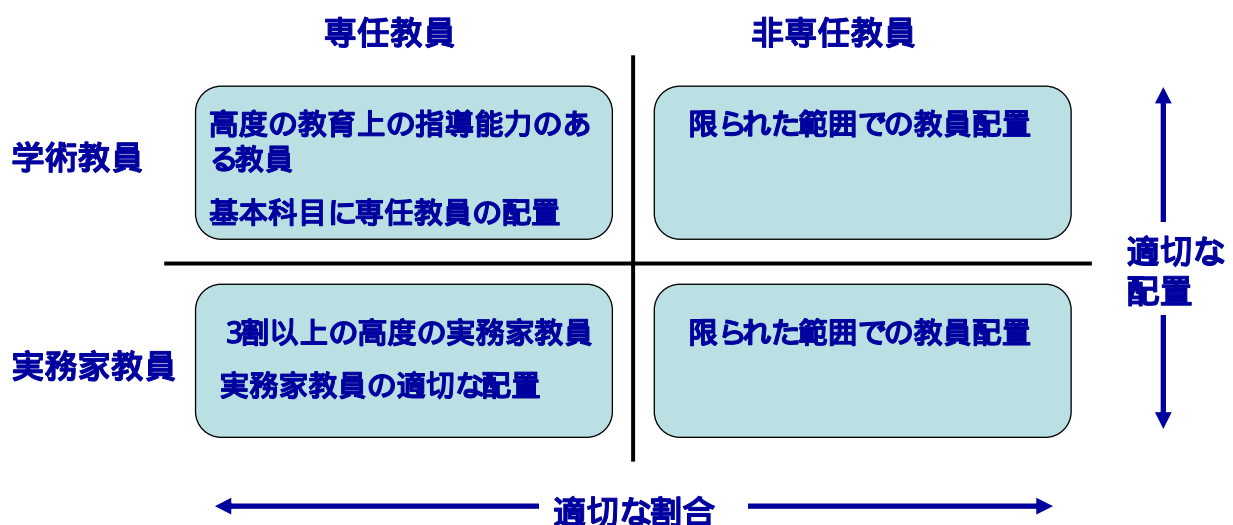
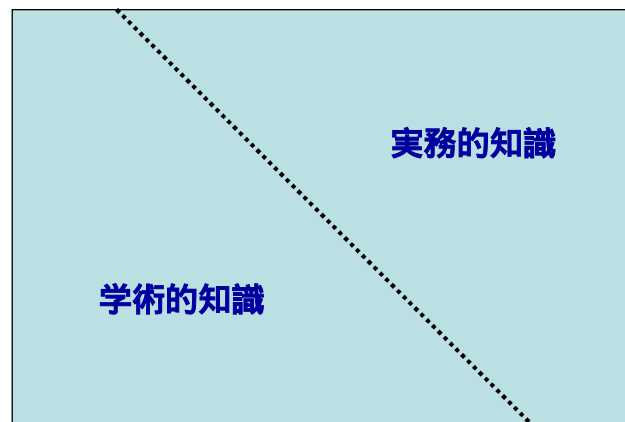
基礎的学問分野の教育  
経済学、統計分析、社会学、  
心理学、...

## 期待された教育の成果



発展的専門科目

基本的専門科目



1. 教員の教育研究活動に必要な施設設備  
教員個人研究室、講師室、合同研究室、会議室、教員印刷室等
2. 学生の教育研究活動に必要な施設設備  
ディスカッションに適した参加型教室、国際合同授業室、小ミ- ティング室、学生研究室、パソコン室、学生印刷室、ロッカー室、学生ラウンジ等
3. 教育研究活動推進共同施設設備  
各種研究センター(Laboratories)、図書・学術雑誌等資料室、データー検索室等

1. 学生収容定員数の確保
2. 適切な授業クラスサイズの維持
3. 多様な基準による客観的な学業成績の評価
4. 学業奨励の表彰制度と教育の質維持制度の実施
5. 学生による授業評価の実施
6. 自己点検評価の実施
7. 第三者評価の実施

## 5 . 質保証システム研究会資料

### 5 - 1 ビジネススクール教育システムの評価指針など総括資料

資料1 - 1 ビジネススクール教育システムの評価指針

資料1 - 2 ビジネススクール教育システムの評価指針 参考資料1

資料1 - 3 ビジネススクール教育システムの評価指針 参考資料2

資料1 - 4 質保証システム研究会開催日程

資料1 - 5 ビジネススクールの質保証システムに関するアンケート調査(企業編)

資料1 - 6 ビジネススクールの質保証システムに関するアンケート調査(大学編)

資料1 - 7 ビジネススクール教育の質保証システム開発 米国調査報告書

資料1 - 8 ビジネススクールの質保証プロジェクト

これまでの取組みと課題 (外部評価委員会資料)



## ビジネススクール教育システムの評価指針

質保証システム研究会

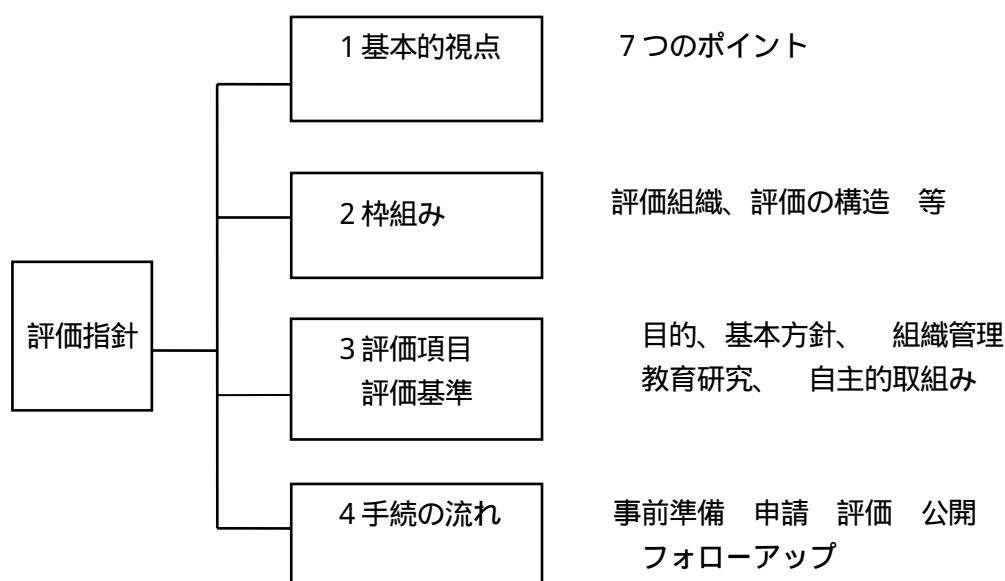
## 1 目的

この評価指針は、平成 17 年度法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムによる助成をうけ、筑波大学大学院ビジネス科学研究科、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科および同志社大学大学院ビジネス研究科が幹事校となって取組んだ「ビジネススクール教育の質保証システム開発」の一環として、ビジネススクールにおける教育研究の質の向上を図るための評価システムのあり方についてとりまとめたものである。

## 2 構成

この指針の構成は、次の通りである。

図 1 評価指針の構成



## 3 基本的視点

ビジネススクールにおける教育研究の質を保証するため、次のような基本的視点の下に適正な評価制度を構築する。

- ( 1 ) ビジネススクールの実態を正確に把握し、教育研究の質を着実に向上させていくことを保証するものであること。
- ( 2 ) 我が国の大学に関する法令、基準その他のルールと整合性があり、かつ、透明性お

よび公平性が確保されているものであること。

- ( 3 ) 産業界その他経済社会の人材育成に関する要請に応え、教育効果等について信頼感を醸成するものであること。
- ( 4 ) ビジネススクールの多様性、独自性を尊重するものであること。
- ( 5 ) 教育研究に関するグローバル化の動向を踏まえ、海外諸国の基準認証システムと連携することのできるものであること。
- ( 6 ) 人材育成や組織マネジメントに関する最新の知見を積極的に取り入れること。
- ( 7 ) 評価手続は可能な限り簡素なものとし、評価を受ける者の資料作成等の事務的負担及び評価者側の実施コストがともに必要最小限のものとなること。

#### 4 枠組み

##### ( 1 ) 目的

21世紀の経済社会において活躍することのできる高度のビジネス遂行能力を有する人材を育成するため、ビジネススクールにおける教育研究の質を評価し、その向上を図る。

##### ( 2 ) 評価組織

評価組織（評価の主体）については、次の組織のうち、制度の適正な運営が確保され、かつ、実現可能性と長期的な安定性があると認められるものを選択する。

なお、又はの組織の場合には、基本的視点（7）の観点から、評価の実施に伴う業務を教育評価機関、民間調査研究機関などに委託して実施する。

全国のビジネススクールにより設置される自主的な組織

ビジネススクールと経済界が協力して設置する自主的な組織

法律に基づき文部科学省の認証を受けた認証評価機関

上記以外の組織であって、ビジネススクールの評価を適切に行うことが可能と認められるもの

##### ( 3 ) 被評価者

評価を希望するビジネススクール（MBAまたはそれに相当する学位を授与する経営系の大学院または専門職大学院）

（注1）「経営系」にはMOT、地域経営等を含む。

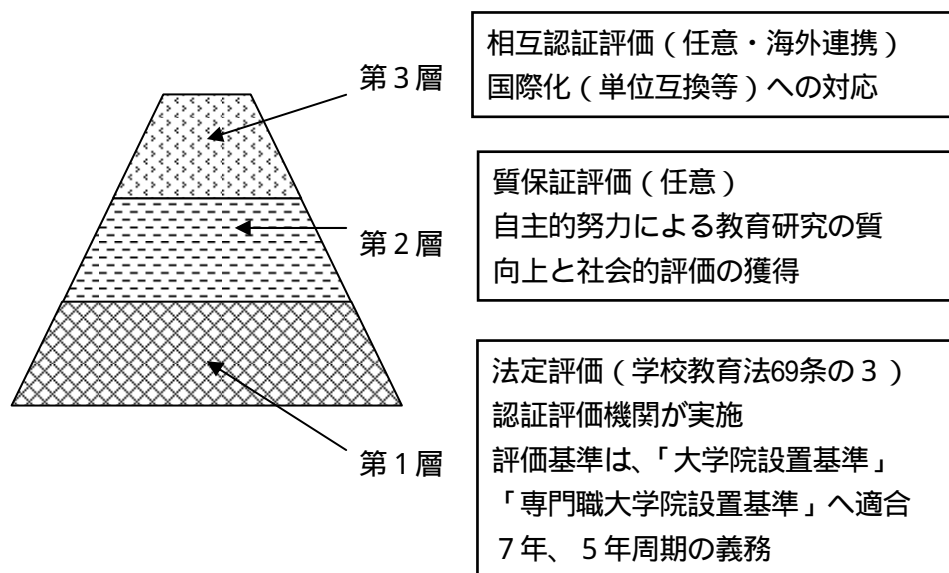
##### ( 4 ) 評価の構造

3層の評価システムを想定する。第1層は学校教育法第69条の3の規定に基づき実施される評価（以下「法定評価」という。）第2層は第1層の評価に適合したものに対して実施されるより高度の教育研究の質の確保を目指す評価（以下「質保証評価」という。）第3層は海外のビジネススクールとの相互認証のために必要な評価（以下「相互認証評価」という。）とする。

（注2）第1層の「法定評価」は、法令に基づき大学、大学院および専門職大学院が一定の期間ごとに国の認証を受けた評価機関による認証評価を受けることを義

務付けられているものであり、いわば「必要条件」の評価であるのに対し、第2層、第3層の「質保証評価」および「相互認証評価」は、大学が自主的に「より望ましい条件」または「海外ビジネススクールとの連携のための条件」についてうける評価と位置づけられる。

図2 3層構造の評価システム



（注3）第1層の「法定評価」と第2層の「質保証評価」の境界は、必ずしも明確に区切られるものではないが、法定評価は、大学に対する公的な規制であり、大学の健全性維持のための必要最小限のものに止めるべきものと考えられる。また、その基準についても透明性が確保され、基準への「適合」「不適合」に恣意的な裁量の入る余地のないものとするのが求められるであろう。

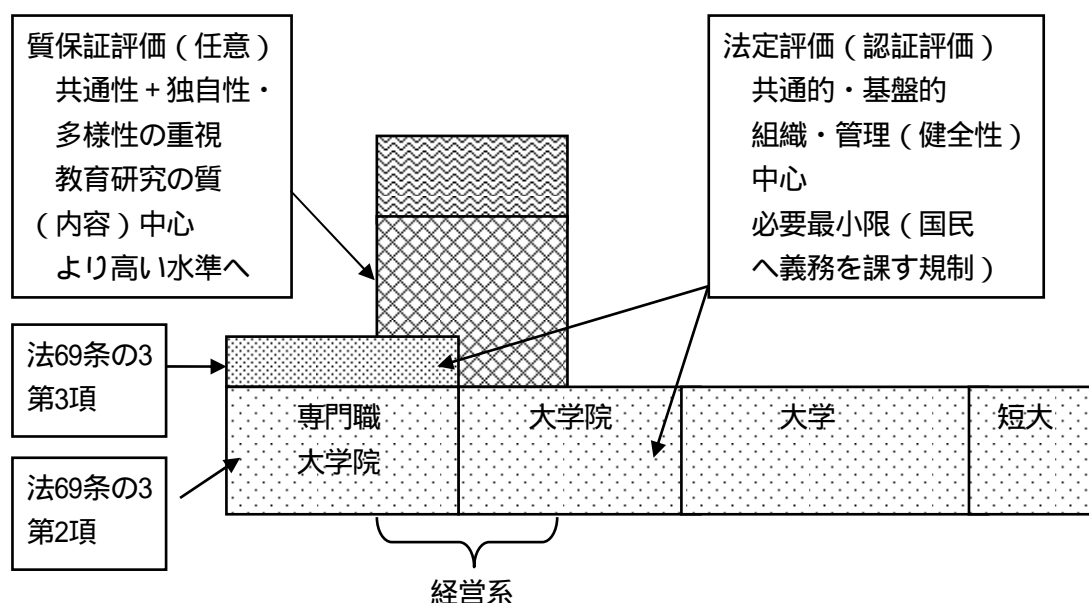
このような趣旨をも踏まえ、「法定評価」における評価項目・評価基準を定める「大学評価基準」（認証機関が定める）は、法令により、国が定めた「大学設置基準」、「大学院設置基準」、「専門職大学院設置基準」へ適合するものであることが求められており、現行の設置基準およびその適用実態から乖離した評価基準の設定・適用はできないものと理解できる。（そうでないと設置基準は満たしているが、評価基準上は問題があるといった矛盾が生ずる。）

なお、認証評価機関の申請は、大学院については「学校の種類」に応じ、専門職大学院についてはこれに加え「課程に係る分野」ごとに行うこととされているが、大学評価基準が適合すべき「大学院設置基準」は学問分野共通の基準であり、「専門職大学院設置基準」についても法科大学院を除き各分野共通の基準となっている。これらの点から大学評価基準も、「分野共通の基礎的な基準」として想定されているものと考えられる。ちなみに大学評価基準には「特色ある教育研究の進展に資する観点からする評価項目」を定めることとされているが、これはこの評価項目以外の評価項目が共通的・基礎的評価基準であるという性格を前提として、これに独自性（特色）に関する評価を加味し、バランス

の確保を図ったものと思われる。

以上の「法定評価」に対して、「質保証評価」はより質の高いビジネススクールの実現を目指し、自主的かつ継続的な努力を引き出そうとするものであり、その評価項目・評価基準については、必要に応じて設置基準にない評価項目を設定したり、より高い評価基準を設定することができるものと考えられる。また、スクールの独自性、多様性に応じて評価申請者による評価項目の選択を可能としたり、スクールの特色に応じた評価基準を適用することができるなどの制度設計も可能であろう。

図3 法定評価と質保証評価の位置づけ（イメージ）



#### （５）評価手続（質保証評価）

ビジネススクール（以下「スクール」という。）に対する質保証評価の評価手続は、次の通りとする。

評価申請者は、評価申請書その他必要な資料を評価組織へ提出する。

評価組織は、評価を適性を実施するため、評価委員会を設置する。評価委員会の委員は、評価組織の執行機関（理事会等）により選任されるものとするが、執行機関から質保証評価に関する業務について授権された独立性を有する組織とする。

（注４）評価委員会は、１０～２０名程度で構成し、うち概ね半数は大学教職員から、半数は大学関係者以外の有識者から選任する。いわばピア・レビュー - と外部評価の混合形態とする。

評価委員会は、評価申請ごとに評価チームを設置する。評価チームのメンバーは、評価申請者の専門性、独自性に配慮して適切な者を指名する。

（注５）評価チームは５～６名程度により構成し、うち半数は申請者以外の大学教員から、また半数は実務家の有識者から選任する。

評価チームのメンバーは、評価の統一性、公平性を確保する観点から、原則として一定の評価者研修を受講する。

評価組織は、必要に応じて、評価の実施に関する業務を教育評価機関等へ委託する。委託を受けた機関は、評価申請者に関する資料の収集・整理、評価チームの支援、アンケート調査に関する調査票の作成、発送、回収等の業務、評価に関する日程調整、経費処理その他の事務処理等の業務を行う。

評価チームは、評価項目について、評価申請書の書面審査、教職員及び学生からのヒアリング、学生及び修了生の就職先企業・団体等へのアンケート調査等を実施し、評価基準に従って評価を行なう。

評価申請者は、および の評価関連業務について、全面的に協力するものとする。

評価チームは、評価報告書を取りまとめ、評価委員会へ提出する。

評価委員会は、評価報告書について審議し、評価を定める。評価結果は評価組織の執行機関の承認を得て、評価申請者へ提示する。

評価申請者は、評価結果について異議がある場合は、評価組織に対し異議申立てを行うことが出来る。

異議申立てがあったときは、評価委員会において審議し結論を得る。評価委員会が特に必要と認めるときは、別に裁定委員会を設置し審議することが出来る。

異議申立てが無い場合または異議申立てについて結論を得た場合には、評価結果を公開する。

#### ( 6 ) 評価の時期、評価の準備とフォローアップ

スクールは、概ね5年～7年に1度質保証評価を受けるものとする。

評価組織は、評価を希望するスクールが評価の準備を円滑に進めることができるよう、評価システムに関する説明会の開催、メンターの派遣など必要な支援を行なう。評価を受けたスクールは、適切な時期（概ね評価の3年後）に評価結果を自主的にフォローしその結果を公開するものとする。

評価結果のフォローは、教育研究の質向上システムの一環として実施するものとし、評価において明らかになった課題や改善の方向が示された項目を中心に進める。

評価組織は、必要に応じてメンターや専門家によるチームを派遣する等により、スクールの自主的な改善への取組みが円滑に進められるよう、支援を行う。

評価組織は、自主的フォローが適正に実施されない場合、フォローの結果に問題がある場合その他必要と認められる場合には、スクールに対し指導、助言、勧告等の措置を講ずることができる。

改善措置の実施状況や課題、効果等についてスクール間で情報共有を進めるとともに、教育研究の質向上を進めるための効果的な手法等について、共同で研究する場を設ける。

#### ( 7 ) 評価項目と評価基準

評価項目及び評価基準は、次章において示すところによる。

評価項目のうち、法定評価において適切である旨評価された評価項目・評価基準と同一または類似の評価項目・評価基準については、評価チームの判断により評価を省略することができる。

評価項目については、「教育研究の自律性」、「教育目的と教育内容の整合性」、「教育

効果の把握」、「継続的な自主改善」の4点を重視する。

評価項目、評価基準、評価手法等については、評価組織に評価システム委員会を設置し、毎年改善措置を講ずる。

#### (8) 評価の経費

評価システムに関する共通経費については、評価組織の一般財源から支出し、個々の評価に係る経費については、評価申請者による実費負担を原則とする。

評価に係る経費については、公平性を旨とした合理的な算定基準により定める。

#### (9) 相互認証評価

北米、欧州、アジア太平洋地域等のビジネススクールとの教育研究の交流を活発化させるため、評価システムのハーモナイゼーションを進める。

このため、評価組織間で評価対象、評価項目・基準、評価手法、評価手続等について同一または同水準と認定できる場合は、相手方評価組織の評価を自らの評価と同等に取扱い(相互認証)、独自項目についてのみ評価するという方式について海外の評価組織と協議を進め、所要の協定(相互認証協定)を締結する。

さらに、独自項目についても評価組織間で相互に評価を代行する等の措置を協議し、包括的な相互認証協定への発展を図る。

最終的には、統一性・普遍性と多様性・独自性のバランスの取れたグローバルな評価ネットワークの形成を目指す。

以上の調整の進捗を前提に、相互認証評価(第3層評価)においては、評価申請があった場合に評価組織として相互認証項目および独自項目の確認、独自項目の代行評価等を行い、その結果について評価申請に係る海外の評価組織へ通報する。海外の評価組織は、通報の内容を審査して所要の認証を行う。海外の評価組織から同様の通報があった場合には、上記と同様の審査をして評価結果を示す(認証する)。

### 3 評価項目、評価基準

#### (1) 目的、基本方針

##### 1-1 目的・使命

スクールの目的、使命が現在及び想定される将来のビジネスの人材ニーズに適合しているか。

##### 1-2 育成すべき人材像

スクールにおいて育成すべき人材像およびその力量(コンピテンシー)が文書により明確に示され、学内外に周知されているか。育成すべき人材の力量には、スクールの目的、使命に応じて育成する知識、技能、資質が適切な形で示されているか。また、企業倫理の重要性や個人としての高い倫理性、誠実さ、優れた識見など学生の人格形成の必要性について、適切に示されているか。

(注6)「ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針」において示されている力量は、次の通りである。

- A 価値と問題の発見に必要な力量（多様性受容、達成指向、先見性）
  - B 意思決定に必要な力量（情報収集力 創造性指向 分析指向 戦略立案 リスクマネジメント）
  - C 適用に必要な力量（組織マネジメント コミュニケーション）
  - D その他（言語、誠実さ、ネットワーク形成能力、プレゼンテーション能力）
- なお、これらの力量発揮の前提として次の力量を加えるべきとの意見がある。
- X 社会的責任を達成するために必要な力量（社会的規範の理解 倫理性・自己抑制力）

### 1-3 ビジョンとアクション・プラン

スクールの目的・使命を実現するための中長期のビジョン（注7）を策定しているか。策定には、主要なステークホルダー（経済界などの学外関係者、学生、教職員等をいう。以下同じ。）が参加しているか。ビジョンの見直しの周期や手順が文書で明らかにされているか。ビジョンを実現するために必要な人材、資金等の調達・配分を含むアクション・プランが定められ、実行されているか。

（注7）スクールとしての発展の方向とそれを実現するためのプロセスを明らかにした文書

### 1-4 教育目標と達成度評価

教育の質を保証するためのシステムが構築されているか。すなわち、スクールの目的・使命、育成すべき人材像に基づき、学位に応じた教育課程ごと（専攻により教育課程に相当の差異がある場合は専攻ごと）の教育目標が定められているか。教育目標の達成度を把握し、評価するシステムが開発され、実際に運用されているか。

（注8）教育目標は、一般にそれぞれの学位課程において育成すべき人材に必要とされる力量（コンピテンシー 1-2 参照）により示される。

達成度は、これらの力量を身に付けることができたか否かによって判定され、それは力量を習得するために必要な学習経験を得ることができたか否かにより測定される。学習経験の有無は、当該力量の獲得に関連を有するとみなされるカリキュラムの全部または一部のシラバス、授業内容（認識、思考、分析、解決策の提案、発表と討論等）、グループ研究、試験結果や卒業論文の内容などによって実証することが可能とされる。また、学生による授業評価（3-7 参照）における目標達成度、満足度等の指標も教育目標の達成度評価の一助となる。

### 1-5 独自性

どのような独自性（他のビジネススクールと異なる特色）を有するか。その独自性は、学内で共通価値として認識されているか。独自性を発展させるための具体的な取組を示すことができるか。

### 1-6 多様性への対応

ビジネスの目的やビジネスモデル、ビジネス人材の多様性とこれらの背後にある文化、価値観などの多様性を認め、受容することの重要性が学内で十分認識され、授業や学生の交流事業等に反映されているか。

### 1-7 国際化

教育研究の国際化について、スクール内で方向性が明らかにされているか。国際化を進めるための具体的なプログラムは定められているか。取組みの実績はあるか。

今後どのように取り組むか。

(注 9)「国際化」には、外国の大学・研究機関との間の学生および教員の派遣・受入れ、国境を越えたインターンシップや教育研究プロジェクトの企画・実施、学生および教員の外国語能力の向上・国際経験の増加、国際会議への参加、国際的な研究・出版、世界のビジネス環境に関する科目や外国語によるコースの設定、外国の大学との提携によるカリキュラムや教材の開発・単位の相互認定などが含まれる。

#### 1-8 経済社会との連携

経済界や地域社会など学外との連携について、方向性が明らかにされているか。経済界、各種団体、地域社会、行政、学内他研究科・学部、他大学等との協働について具体的なプログラムは定められているか、取組みの実績はあるか。今後どのように取り組むか。

(注 10)「経済界や地域社会との連携」には、ビジネスマンや市民向けの公開講座・セミナー・シンポジウムの開催、産学連携の調査研究プロジェクトの企画実施、企業や地域団体・行政機関などの研修や経営分析などへの支援・協力、企業経営者・ビジネス専門家の講師・客員研究員等としての教育研究活動への参画、教員の社外役員・経営アドバイザー等としての経営への参画、学生および教員と企業や地域活動の実務家との交流の場の設定などが含まれる。

#### 1-9 情報公開と説明責任

スクールの活動全般について、財務情報を含め適切な情報公開がなされているか。スクールの目的、使命や育成する人材像、教育研究活動の実態、経済社会との連携プログラム等について説明責任を果たしているか。これらを実施するため組織的な取組みがなされているか。

### ( 2 ) 組織管理

#### 2-1 組織と人員

質の高い教育を提供し、またその基礎となる研究活動が適切に行われるよう、スクールの運営に必要な教職員の組織と人員が確保されているか。研究者教員と実務家教員、専任と非常勤などのバランスがとれているか。スクールの目的・使命を達成するために必要な教員の資質について適正な要件が設定されているか。

#### 2-2 意思形成システム

スクールの重要事項について適正かつ迅速に意思決定するために、学内の権限配分が合理的になされ、文書により周知されているか。また、教授会や各種委員会など意思形成のための合理的なシステムが構築され、機能、責任・権限や運営ルールが文書により周知されているか。とくに、国際化や企業その他の外部機関との連携・協働を進めるための協定、契約等の決定・承認や資金の授受・管理に関し、迅速、かつ、適正に対応することの出来るシステムが形成されているか。

#### 2-3 業務実施体制

スクールにおける教育研究や学生の受入れ・支援などを含む全ての業務、事業について、教職員間の適切な分担と協働・協力の下に、効率的に業務を処理する体制が



確保されているか。主要な業務の内容、発生する時期、分担や処理権限などについて文書により明確にされ、情報が共有されているか。業務を適切に処理するために必要な職員数が確保されているか。教員が担当する業務について、各教員間でバランスが保たれるように割り当てられているか。このルールが文書により周知されているか。

#### 2-4 情報システム

スクールにおいて最新の情報システムの活用に積極的・計画的に取り組んでいるか。今後どのように取り組んでいくか。

#### 2-5 情報の管理

教育研究および企業その他の機関との交流・提携・協働にあたって、個人情報や著作権をはじめとする知的財産権を保護するためのシステムが文書化され、周知されているか。

#### 2-6 教職員の処遇

教職員の採用、昇任その他の処遇に関し、合理的な任用システムが確立しているか。国籍、年齢、学位その他に関する学内規制があるか。任期制の適用や特定分野について高度の知見を有する内外の専門家の処遇など、教育研究の必要性に応じた弾力的な配慮が可能な制度となっているか。実績および今後の見通しはどうか。

#### 2-7 教職員の評価

教職員の勤務に関して合理的な評価システムが確立され、処遇に反映されているか。教員の教育研究活動およびスクール運営への貢献について、適切な評価システムが整備されているか。教員の授業担当科目について、教育指導能力が実証され、情報提供されているか。

#### 2-8 教育研究環境

スクールの目的・使命に沿った優れた人材を育成するために必要な教育研究環境は整備されているか。教育研究環境について学生や教職員の意見要望を把握し、施設の改善等に結び付けていくシステムが設けられているか。図書、教材、情報環境、教育研究施設・設備などハード面の整備とともに、教材開発費、研究費、研究休暇、教育研究支援スタッフ（TA、RA等）の配置などソフト面の整備について取組みがなされているか。これらを総合的に管理する事業計画は策定・実施されているか。

#### 2-9 法令等の遵守

スクールにおいて行なう教育研究や学生への対応、企業その他の関係者との接触その他スクールにおけるあらゆる業務、事業において、法令を遵守し、社会規範に反する行動を規制する制度が構築されているか。また、その制度が教職員、学生その他の関係者に十分周知徹底されているか。問題が生じたときに適正に処置するためのシステムが設けられているか。

#### 2-10 社会的責任の遂行と社会貢献

教職員、学生その他スクール関係者が、スクールに求められる社会的責任を自覚し、これを的確に果たしていくために必要な組織的な対応がされているか。また、社会貢献を積極的に行なうための具体的なプログラムは設定されているか。社会貢献の実績はあるか。取組みを向上させるための工夫がなされているか。

### (3) 教育研究（「ビジネススクール教育システムの指針」をガイドラインとする。）

### 3-1 アドミッション・ポリシー

スクールの目的、使命、育成すべき人材に従って適正なアドミッション・ポリシー（入学者受入方針）が定められ、公表されているか。

### 3-2 教育課程

教育課程の編成、運営、学習効果測定、改善などのプロセスが合理的・統一的に制度化され、文書で明らかにされているか。教育課程の内容が1-2で明らかにされた育成すべき人材像に適合し、企業経営者や高度の専門的職業人を養成することのできる体系的なものになっているか。教育課程の体系と授業科目とが適合したものとなっているか。

### 3-3 教育課程・教育水準への外部意見の反映

教育課程の編成や教育水準の設定のプロセスにおいて、教職員や学生のみならず、ビジネス界その他の外部の意見・要望が適切に反映されているか。意見反映のための手続は文書により制度化されているか。

### 3-4 科目の整備

育成すべき人材像に必要な力量の獲得を可能とする授業科目が設定されているか。学習内容に企業倫理の確立や学生の人格形成に資する内容が含まれているか。時間割や履修条件は、学生の就学実態やキャリア形成上の意欲に配慮したものとなっているか。また、年間授業計画、授業内容、評価方法等を記載した適切なシラバスが配布されているか。

### 3-5 教育手法

実践教育を充実させるため、講義、討論、演習、グループ学習、ケーススタディ、ゲーム・シミュレーション、フィールド・スタディ、インターンシップ等を組み合わせ、適切な教育手法や授業形態が採用されているか。理論と実務を架橋する取り組みが進められているか。授業の水準を適切に把握し、向上させていくための取り組みが行われているか。

### 3-6 成績評価

各科目の成績評価は、明確な基準を設け、統一的な方法で行われているか（GPAの採用など）。成績評価に関する学生からのクレームに対し、適切な対応措置が制度的に整備されているか。

### 3-7 授業の評価と改善

授業は合理的な方法により評価されているか。学生による授業評価は適切に実施され、公表されているか。評価結果は、適切に授業の改善に結びついているか。これらを実施するための制度が整備されているか。

### 3-8 学習支援

学習の進め方、学習環境等について適切なガイダンスが実施されているか。個々の学生に対して適切な履修指導が行われているか。試験やレポート評価の結果について適切なフィードバックが行われているか。これらについて組織的な取り組みが行われているか。学生の自主的な学習（グループ学習を含む）を支援する環境（自習スペースやグループ研究室、外国語学習システム等）が整備されているか。

### 3-9 生活・キャリア形成等の支援

生活面、キャリア形成面等における学生の要望、支援ニーズを適切に把握し、要望やクレームについて適切に対応する体制が整備されているか。

個々の学生のニーズにあわせ、相談、助言を適切に行うことができるよう、学生支援センター、健康相談窓口、キャリアカウンセラーの設置、オフィス・アワーの開設など、組織的な取り組みが行われているか。指導、相談の実績および今後の取り組みの方針はどのようなものか。

#### 3-10 経済面の援助等

奨学金支給や授業料免除など学生の通学負担を軽減する支援措置が整備されているか。また、障害のある学生や留学生、社会人学生に対する配慮がなされているか。

#### 3-11 産学連携プログラム等の実施

学外者のための学習機会の提供について、基本的な取組方針や具体的なプログラムが定められているか。エグゼクティブ・プログラム（注11）などビジネス人材育成のための具体的な学習機会を設定しているか。今後の取組の方針を定めているか。（注11）企業の経営幹部などを対象とする体系的な学習プログラムでノン・ディグリーのものを用いる。

#### 3-12 修了要件

修了生のビジネスにおける能力を総合的に実証するため適切な修了要件を設定しているか。修了認定について、明確な基準は設定し適切に実施しているか。

#### 3-13 情報発信

教育研究や各種事業の成果について、広く社会に対して積極的に情報発信しているか。また、これを推進し、支援する制度は整備されているか。特に国際社会や国際的な学会などに対する情報発信は適切に行なわれているか。

### （４） 自主的取組み

#### 4-1 制度的な対応

教育研究の質を継続的に高めていくための合理的なシステムが構築されているか。教育研究の質向上システムの目的、手順、実施方式等が文書により制度化されているか。質向上システムのあり方について、広く関係者の意見、要望を反映する場が設置されているか。また、意見、要望は適切にフィードバックされているか。

#### 4-2 推進体制の整備

教育研究の質向上のための改善措置の実施に必要な組織、予算、マニュアル等が整備されているか。

#### 4-3 評価への参加とフォローアップ

教育研究の質向上のため、法的評価および質保証評価を適切な時期に受け、必要なフォローアップを行うことが文書により制度化されているか。評価を受けるための体制が整備されているか。

#### 4-4 自己点検

学生の受入、教育課程、研究体制やこれを支える組織、施設等スクールの運営全般について計画的に点検・評価を行い、必要な改善策を速やかに策定・実施する体制が整備されているか。また、改善措置の実施状況と効果について適正に把握すると

ともに、改善努力が継続的に行われ、成果が定着するように組織的な対応がなされているか。自己点検・評価の結果は、学内および社会に対して広く情報公開されているか。

#### 4-5 ファカルティ・ディベロプメント

教員の資質の向上を図るため、組織として体系的なファカルティ・ディベロプメントへの取組みがなされているか。ファカルティ・ディベロプメントに学生や教職員の意見・要望が反映されているか。ファカルティ・ディベロプメントや自己点検、学生による授業評価の結果等が、個々の教員の教育内容、授業運営方法、教材などに適切に反映されているか。また、反映の状況を把握する措置がとられているか。

#### 4-6 情報の共有

教育研究の質向上のための自主的取組みの実施状況、成果、問題点などがスクール内、学内、関係者間で適切に情報共有され、更なる改善に結びついているか。

### 4 手続

評価の基本構造および手続の流れは、図4および図5によるものとする。

図4 質保証評価の基本構造

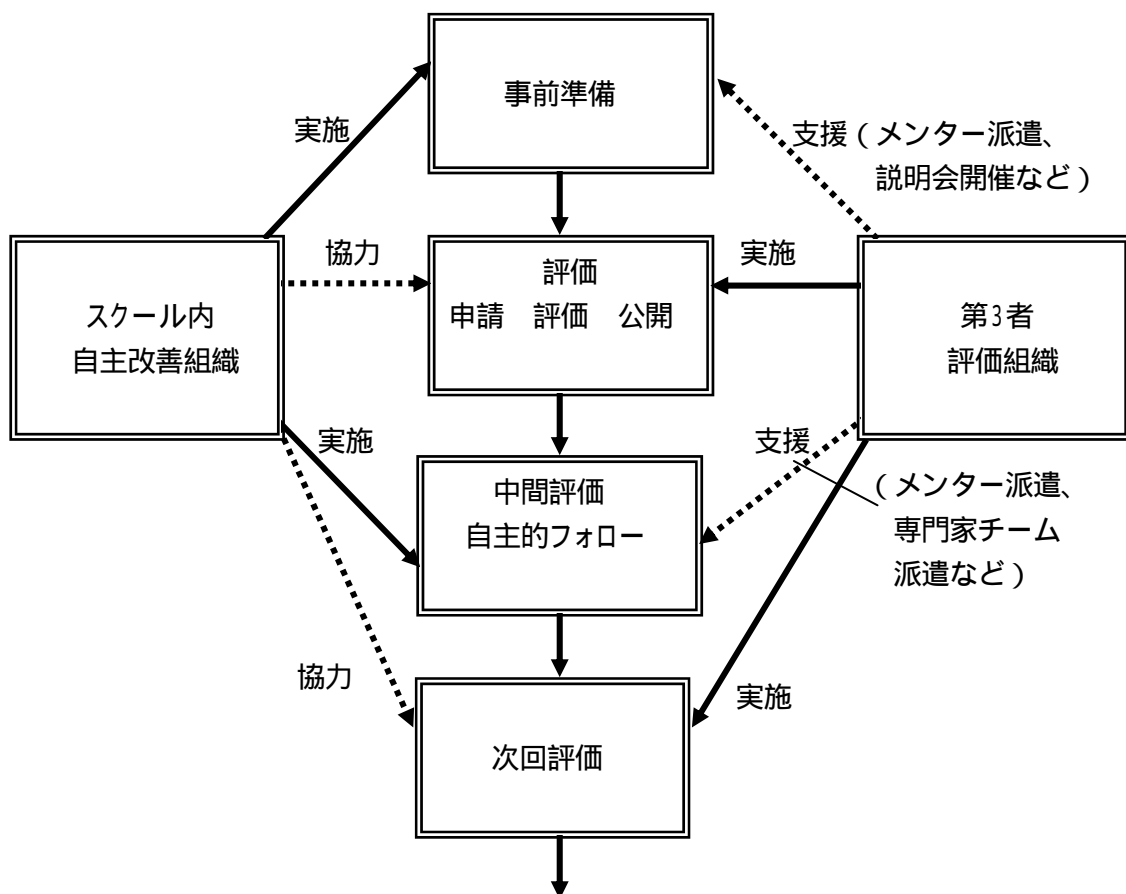
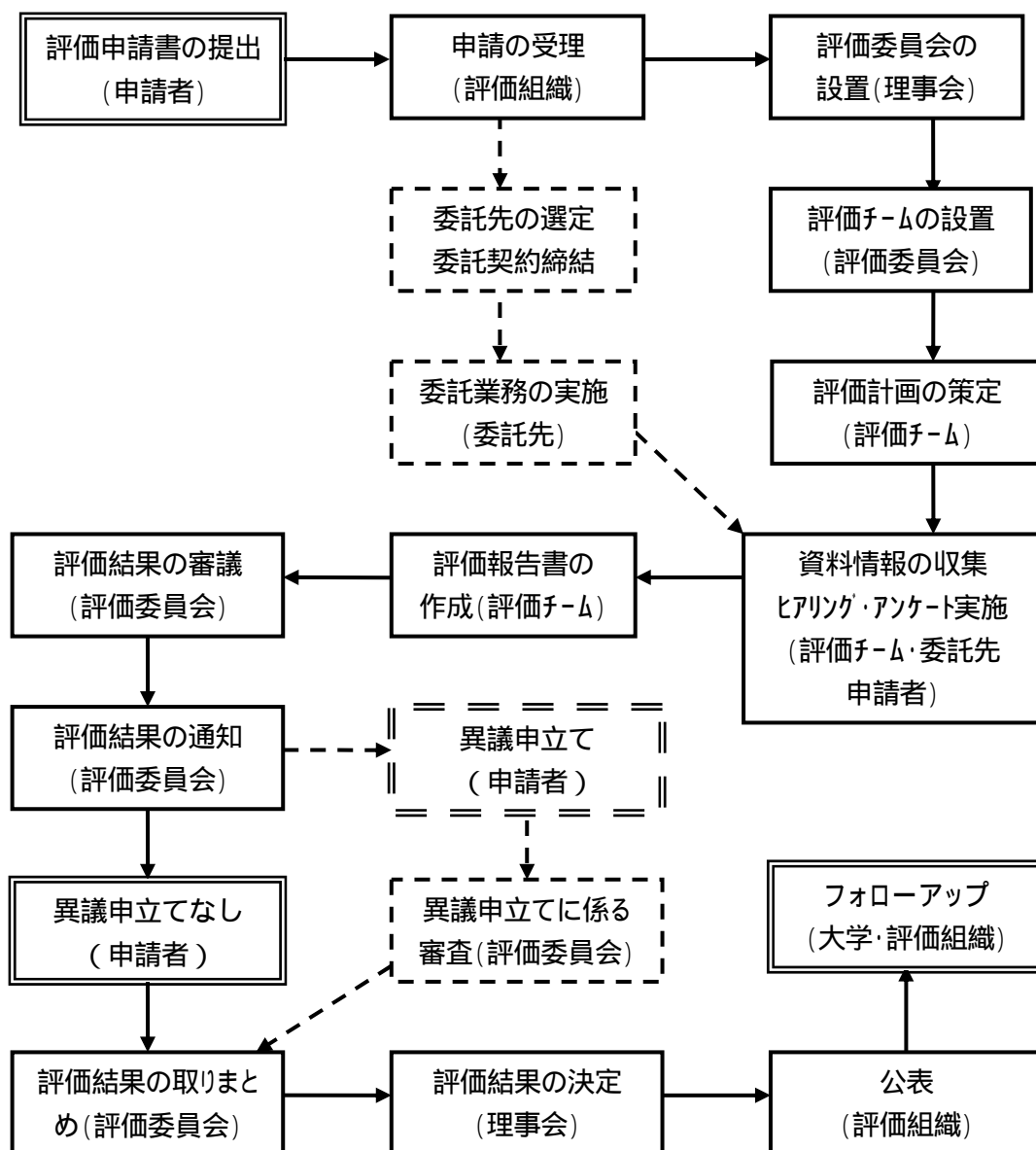


図5 評価手続の流れ



以 上

# ビジネススクール教育システムの評価指針

## 参考資料 1

2007.2.19

質保証システム研究会

第2回ビジネススクール長会議

## 目 次

	ページ
1 関係法令	
1 - 1 学校教育法（抄）	3
1 - 2 学校教育法施行令（抄）	5
1 - 3 学校教育法施行規則（抄）	5
1 - 4 学校教育法第六十九条の四第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令（抄）	7
1 - 5 大学院設置基準	10
1 - 6 専門職大学院設置基準	20
2 わが国における基準認証機関の概要	
2 - 1 大学評価学位授与機構	25
2 - 2 大学基準協会	25
2 - 3 日本高等教育評価機構	26
2 - 4 3機関の評価項目の比較	27
3 欧米における基準認証機関の概要	
3 - 1 米国における認証システム	28
3 - 2 AACSB	28
3 - 3 欧州における認証システム	30
3 - 4 EFMD	30
3 - 5 EQUIS	31
（以下 参考資料2）	
4 基準認証機関の評価基準体系（注）	
4 - 1 大学評価・学位授与機構	
4 - 2 大学基準協会	
4 - 3 AACSB	
4 - 4 EFMD	

（注）「基準認証機関の評価基準体系」は、研究会事務局において、各機関のホームページ等に掲載されている評価項目等について主要点を略述し、比較しやすいようにカテゴリー別に整理したものである。

## 参考資料 1 関係法令

### 1 - 1 学校教育法(昭和22年3月31日法律第26号)

**第六十九条の三** 大学は、その教育研究水準の向上に資するため、文部科学大臣の定めるところにより、当該大学の教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備(次項において「教育研究等」という。)の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする。

2 大学は、前項の措置に加え、当該大学の教育研究等の総合的な状況について、政令で定める期間ごとに、文部科学大臣の認証を受けた者(以下「認証評価機関」という。)による評価(以下「認証評価」という。)を受けるものとする。ただし、認証評価機関が存在しない場合その他特別の事由がある場合であつて、文部科学大臣の定める措置を講じているときは、この限りでない。

3 専門職大学院を置く大学にあつては、前項に規定するもののほか、当該専門職大学院の設置の目的に照らし、当該専門職大学院の教育課程、教員組織その他教育研究活動の状況について、政令で定める期間ごとに、認証評価を受けるものとする。ただし、当該専門職大学院の課程に係る分野について認証評価を行う認証評価機関が存在しない場合その他特別の事由がある場合であつて、文部科学大臣の定める措置を講じているときは、この限りでない。

4 前二項の認証評価は、大学からの求めにより、大学評価基準(前二項の認証評価を行うために認証評価機関が定める基準をいう。次条において同じ。)に従つて行うものとする。

**第六十九条の四** 認証評価機関になろうとする者は、文部科学大臣の定めるところにより、申請により、文部科学大臣の認証を受けることができる。

2 文部科学大臣は、前項の規定による認証の申請が次の各号のいずれにも適合すると認めるときは、その認証をするものとする。

- 一 大学評価基準及び評価方法が認証評価を適確に行うに足りるものであること。
- 二 認証評価の公正かつ適確な実施を確保するために必要な体制が整備されていること。
- 三 第四項に規定する措置(同項に規定する通知を除く。)の前に認証評価の結果に係る大学からの意見の申立ての機会を付与していること。
- 四 認証評価を適確かつ円滑に行うに必要な経理的基礎を有する法人(人格のない社団又は財団で代表者又は管理人の定めのあるものを含む。次号において同じ。)であること。



五 次条第二項の規定により認証を取り消され、その取消しの日から二年を経過しない法人でないこと。

六 その他認証評価の公正かつ適確な実施に支障を及ぼすおそれがないこと。

- 3 前項に規定する基準を適用するに際して必要な細目は、文部科学大臣が、これを定める。
- 4 認証評価機関は、認証評価を行つたときは、遅滞なく、その結果を大学に通知するとともに、文部科学大臣の定めるところにより、これを公表し、かつ、文部科学大臣に報告しなければならない。
- 5 認証評価機関は、大学評価基準、評価方法その他文部科学大臣の定める事項を変更しようとするとき、又は認証評価の業務の全部若しくは一部を休止若しくは廃止しようとするときは、あらかじめ、文部科学大臣に届け出なければならない。
- 6 文部科学大臣は、認証評価機関の認証をしたとき、又は前項の規定による届出があつたときは、その旨を官報で公示しなければならない。

**第六十九条の五** 文部科学大臣は、認証評価の公正かつ適確な実施が確保されないおそれがあると認めるときは、認証評価機関に対し、必要な報告又は資料の提出を求めることができる。

- 2 文部科学大臣は、認証評価機関が前項の求めに応じず、若しくは虚偽の報告若しくは資料の提出をしたとき、又は前条第二項及び第三項の規定に適合しなくなつたと認めるときその他認証評価の公正かつ適確な実施に著しく支障を及ぼす事由があると認めるときは、当該認証評価機関に対してこれを改善すべきことを求め、及びその求めによつてもなお改善されないときは、その認証を取り消すことができる。
- 3 文部科学大臣は、前項の規定により認証評価機関の認証を取り消したときは、その旨を官報で公示しなければならない。

**第六十九条の六** 文部科学大臣は、次に掲げる場合には、第六十条の政令で定める審議会等に諮問しなければならない。

- 一 認証評価機関の認証をするとき。
- 二 第六十九条の四第三項の細目を定めるとき。
- 三 認証評価機関の認証を取り消すとき。

**第七十条** 第二十八条第九項及び第五十条第五項の規定は、大学に、これを準用する。

**1 - 2 学校教育法施行令(昭和28年10月31日政令第340号)**

(認証評価の期間)

**第四十条** 法第六十九条の三第二項(法第七十条の十において準用する場合を含む。)の政令で定める期間は七年以内、法第六十九条の三第三項の政令で定める期間は五年以内とする。

**1 - 3 学校教育法施行規則(昭和22年5月23日文部省令第11号)**

**第六十六条** 大学(大学院を含み、短期大学を除く。以下この項において同じ。)の設備、編制、学部及び学科に関する事項、教員の資格に関する事項、通信教育に関する事項その他大学の設置に関する事項は、大学設置基準(昭和三十一年文部省令第二十八号)、大学通信教育設置基準(昭和五十六年文部省令第第三十三号)、大学院設置基準(昭和四十九年文部省令第二十八号)及び専門職大学院設置基準(平成十五年文部科学省令第十六号)の定めるところによる。

2 短期大学の設備、編制、学科、教員の資格、通信教育に関する事項その他短期大学の設置に関する事項は、短期大学設置基準(昭和五十年文部省令第二十一号)及び短期大学通信教育設置基準(昭和五十七年文部省令第三号)の定めるところによる。

**第七十条の四** 学校教育法第六十七条第二項の規定により学生を入学させる大学は、同項の入学に関する制度の運用の状況について、同法第六十九条の三第一項に規定する点検及び評価を行い、その結果を公表しなければならない。

**第七十一条** 公開講座に関する事項は、別にこれを定める。

**第七十一条の二** 大学は、学校教育法第六十九条の三第一項に規定する点検及び評価を行うに当たっては、同項の趣旨に即し適切な項目を設定するとともに、適当な体制を整えて行うものとする。

**第七十一条の三** 学校教育法第六十九条の三第三項ただし書に規定する文部科学大臣の定める措置は、次の各号に掲げるいずれかの措置とする。

- 一 専門職大学院を置く大学が、外国に主たる事務所を有する法人その他の団体であつて、当該専門職大学院の課程に係る分野について評価を行うもののうち、適正な評価を行うと

国際的に認められたものとして文部科学大臣が指定した団体から、当該専門職大学院の教育課程、教員組織その他教育研究活動の状況について定期的に評価を受け、その結果を公表するとともに、文部科学大臣に報告すること。

- 二 専門職大学院を置く大学が、学校教育法第六十九条の三第一項 に規定する点検及び評価の結果のうち、当該専門職大学院に関するものについて、当該大学の職員以外の者による検証を定期的に行い、その結果を公表するとともに、文部科学大臣に報告すること。

**第七十一条の四** 学校教育法第六十九条の三第二項 の認証評価に係る同法第六十九条の四第一項 の申請は、大学又は短期大学の学校の種類に応じ、それぞれ行うものとする。

- 2 学校教育法第六十九条の三第三項 の認証評価に係る同法第六十九条の四第一項 の申請は、専門職大学院の課程に係る分野ごとに行うものとする。

**第七十一条の五** 学校教育法第六十九条の四第一項 の申請は、次に掲げる事項を記載した申請書を文部科学大臣に提出して行うものとする。

- 一 名称及び事務所の所在地
  - 二 役員(申請者が人格のない社団又は財団で代表者又は管理人の定めのあるものである場合においては、当該代表者又は管理人)の氏名
  - 三 評価の対象
  - 四 大学評価基準及び評価方法
  - 五 評価の実施体制
  - 六 評価の結果の公表の方法
  - 七 評価の周期
  - 八 評価に係る手数料の額
  - 九 その他評価の実施に関し参考となる事項
- 2 前項の申請書には、次に掲げる書類を添付するものとする。
    - 一 定款若しくは寄附行為及び登記事項証明書又はこれらに準ずるもの
    - 二 申請の日の属する事業年度の前事業年度における財産目録及び貸借対照表(申請の日の属する事業年度に設立された法人(申請者が人格のない社団又は財団で代表者又は管理人の定めのあるものを含む。)にあつては、その設立時における財産目録)

三 申請の日の属する事業年度の前事業年度における大学の教育研究活動等の状況についての評価の業務の実施状況(当該評価の業務を実施していない場合にあつては、申請の日の属する事業年度及びその翌事業年度における認証評価の業務に係る実施計画)を記載した書面

四 認証評価の業務以外の業務を行つている場合には、その業務の種類及び概要を記載した書面

**第七十一条の六** 学校教育法第六十九条の四第三項 に規定する細目は、学校教育法第六十九条の四第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令（平成十六年文部科学省令第7号）の定めるところによる。

**第七十一条の七** 学校教育法第六十九条の四第四項 に規定する公表は、刊行物への掲載、インターネットの利用その他広く周知を図ることができる方法によつて行うものとする。

**第七十一条の八** 学校教育法第六十九条の四第五項 に規定する文部科学大臣の定める事項は、第七十一条の五第一項第一号から第三号まで及び第五号から第八号までに掲げる事項とする。

**1 - 4 学校教育法第六十九条の四第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令(平成16年3月12日文部科学省令第7号)**

(法第六十九条の四第二項各号を適用するに際して必要な細目)

**第一条** 学校教育法（以下「法」という。）第六十九条の四第三項 に規定する細目のうち、同条第二項第一号 に関するものは、次に掲げるものとする。

- 一 大学評価基準が、法並びに大学(大学院を含み、短期大学を除く。)に係るものにあつては大学設置基準（昭和三十一年文部省令第二十八号）、大学通信教育設置基準（昭和五十六年文部省令第第三十三号）、大学院設置基準（昭和四十九年文部省令第二十八号）及び専門職大学院設置基準（平成十五年文部科学省令第十六号）に、短期大学に係るものにあつては短期大学設置基準（昭和五十年文部省令第二十一号）及び短期大学通信教育設置基準（昭和五十七年文部省令第三号）に、それぞれ適合していること。

- 二 大学評価基準において、評価の対象となる大学における特色ある教育研究の進展に資する観点からする評価に係る項目が定められていること。
  - 三 大学評価基準を定め、又は変更するに当たっては、その過程の公正性及び透明性を確保するため、その案の公表その他の必要な措置を講じていること。
  - 四 評価方法に、大学が自ら行う点検及び評価の結果の分析並びに大学の教育研究活動等の状況についての実地調査が含まれていること。
- 2 前項に定めるもののほか、法第六十九条の三第二項 の認証評価に係る認証評価機関になろうとする者の認証の基準に係る法第六十九条の四第三項 に規定する細目のうち、同条第二項第一号 に関するものは、当該認証評価に係る大学評価基準が、次に掲げる事項について認証評価を行うものとして定められているものとする。
- 一 教育研究上の基本となる組織に関すること。
  - 二 教員組織に関すること。
  - 三 教育課程に関すること。
  - 四 施設及び設備に関すること。
  - 五 事務組織に関すること。
  - 六 財務に関すること。
  - 七 前各号に掲げるもののほか、教育研究活動等に関すること。
- 3 第一項に定めるもののほか、法第六十九条の三第三項 の認証評価に係る認証評価機関になろうとする者の認証の基準に係る法第六十九条の四第三項 に規定する細目のうち、同条第二項第一号 に関するものは、当該認証評価に係る大学評価基準が、次に掲げる事項について認証評価を行うものとして定められているものとする。
- 一 教員組織に関すること。
  - 二 教育課程に関すること。
  - 三 施設及び設備に関すること。
  - 四 前各号に掲げるもののほか、教育研究活動に関すること。

**第二条** 法第六十九条の四第三項 に規定する細目のうち、同条第二項第二号 に関するものは、次に掲げるものとする。

- 一 大学の教員及びそれ以外の者であって大学の教育研究活動等に関し識見を有するものが認証評価の業務に従事していること。ただし、法第六十九条の三第三項 の認証評価にあつては、これらの者のほか、当該専門職大学院の課程に係る分野に関し実務の経験を有する者が認証評価の業務に従事していること。
- 二 大学の教員が、その所属する大学を対象とする認証評価の業務に従事しないよう必要な措置を講じていること。
- 三 認証評価の業務に従事する者に対し、研修の実施その他の必要な措置を講じていること。
- 四 法第六十九条の三第二項 の認証評価の業務及び同条第三項 の認証評価の業務を併せて行う場合においては、それぞれの認証評価の業務の実施体制を整備していること。
- 五 認証評価の業務に係る経理については、認証評価の業務以外の業務を行う場合にあつては、その業務に係る経理と区分して整理し、法第六十九条の三第二項 の認証評価の業務及び同条第三項 の認証評価の業務を併せて行う場合にあつては、それぞれの認証評価の業務に係る経理を区分して整理していること。

**第三条** 法第六十九条の四第三項 に規定する細目のうち、同条第二項第六号 に関するものは、次に掲げるものとする。

- 一 学校教育法施行規則（昭和二十二年文部省令第十一号）第七十一条の五第一項第一号から第八号 までに規定する事項を公表することとしていること。
  - 二 大学から認証評価を行うことを求められたときは、正当な理由がある場合を除き、遅滞なく、当該認証評価を行うこととしていること。
  - 三 大学の教育研究活動等の評価の実績があることその他により認証評価を公正かつ適確に実施することが見込まれること。
- 2 前項に定めるもののほか、法第六十九条の三第三項 の認証評価に係る認証評価機関になろうとする者の認証の基準に係る法第六十九条の四第三項 に規定する細目のうち、同条第二項第六号 に関するものは、認証評価を行った後、当該認証評価の対象となった専門職大学院を置く大学が次の認証評価を受ける前に、当該専門職大学院の教育課程又は教員組織に重要な変更があったときは、変更に係る事項について把握し、当該大学の意見を聴いた上で、必要に応じ、公表した評価の結果に当該事項を付記する等の措置を講ずるよう努めることとしていることとする。

## 1 - 5 大学院設置基準(昭和49年6月20日文部省令第28号)

学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）第三条、第八条、第六十八条第一項及び第八十八条の規定に基づき、大学院設置基準を次のように定める。

第一章 総則(第一条 第四条)

第二章 教育研究上の基本組織(第五条 第七条の三)

第三章 教員組織(第八条 第九条の二)

第四章 収容定員(第十条)

第五章 教育方法等(第十一条 第十五条)

第六章 課程の修了要件等(第十六条 第十八条)

第七章 施設及び設備等(第十九条 第二十二條の三)

第八章 独立大学院(第二十三条・第二十四条)

第九章 通信教育を行う課程を置く大学院(第二十五条 第三十条)

第十章 雑則(第三十一条 第三十三条)

附則

### 第一章 総則

(趣旨)

第一条 大学院は、学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）その他の法令の規定によるほか、この省令の定めるところにより設置するものとする。

2 この省令で定める設置基準は、大学院を設置するのに必要な最低の基準とする。

3 大学院は、この省令で定める設置基準より低下した状態にならないようにすることはもとより、その水準の向上を図ることに努めなければならない。

(大学院の課程)

第二条 大学院における課程は、修士課程、博士課程及び専門職学位課程(学校教育法第六十五条第二項の専門職大学院の課程をいう。以下同じ。)とする。

- 2 大学院には、修士課程、博士課程及び専門職学位課程のうち二以上を併せ置き、又はそのいずれかを置くものとする。

(専ら夜間において教育を行う大学院の課程)

第二条の二 大学院には、専ら夜間において教育を行う修士課程、博士課程及び専門職学位課程のうち二以上を併せ置き、又はそのいずれかを置くことができる。

(修士課程)

第三条 修士課程は、広い視野に立つて精深な学識を授け、専攻分野における研究能力又はこれに加えて高度の専門性が求められる職業を担うための卓越した能力を培うことを目的とする。

- 2 修士課程の標準修業年限は、二年とする。ただし、教育研究上の必要があると認められる場合には、研究科、専攻又は学生の履修上の区分に応じ、その標準修業年限は、二年を超えるものとすることができる。
- 3 前項の規定にかかわらず、修士課程においては、主として実務の経験を有する者に対して教育を行う場合であつて、教育研究上の必要があり、かつ、昼間と併せて夜間その他特定の時間又は時期において授業又は研究指導を行う等の適切な方法により教育上支障を生じないときは、研究科、専攻又は学生の履修上の区分に応じ、標準修業年限を一年以上二年未満の期間とすることができる。

(博士課程)

第四条 博士課程は、専攻分野について、研究者として自立して研究活動を行い、又はその他の高度に専門的な業務に従事するに必要な高度の研究能力及びその基礎となる豊かな学識を養うことを目的とする。

- 2 博士課程の標準修業年限は、五年とする。ただし、第二条の二の博士課程については、その標準修業年限は、五年を超えるものとすることができる。
- 3 博士課程は、これを前期二年及び後期三年の課程に区分し、又はこの区分を設けないものとする。ただし、第二条の二の博士課程において前期及び後期の課程に区分するときは、前期の課程については二年を、後期の課程については三年を超えるものとすることができる。
- 4 前期二年及び後期三年の課程に区分する博士課程においては、その前期二年の課程は、これを修士課程として取り扱うものとする。前項ただし書の規定により二年を超えるものとした前期の課



程についても、同様とする。

- 5 第二項及び第三項の規定にかかわらず、教育研究上必要がある場合においては、同項に規定する後期三年の課程のみの博士課程を置くことができる。この場合において、当該課程の標準修業年限は、三年とする。ただし、第二条の二の博士課程については、その標準修業年限は、三年を超えるものとすることができる。

## 第二章 教育研究上の基本組織

### (研究科)

第五条 研究科は、専門分野に応じて、教育研究上の目的から組織されるものであつて、専攻の種類及び数、教員数その他が大学院の基本となる組織として適当な規模内容を有すると認められるものとする。

### (専攻)

第六条 研究科には、それぞれの専攻分野の教育研究を行うため、数個の専攻を置くことを常例とする。ただし、教育研究上適当と認められる場合には、一個の専攻のみを置くことができる。

- 2 前期二年及び後期三年の課程に区分する博士課程においては、教育研究上適当と認められる場合には、前期の課程と後期の課程で異なる専攻を置くことができるものとする。

### (研究科と学部等の関係)

第七条 研究科を組織するに当たつては、学部、大学附置の研究所等と適切な連携を図る等の措置により、当該研究科の組織が、その目的にふさわしいものとなるよう配慮するものとする。

### (複数の大学が協力して教育研究を行う研究科)

第七条の二 大学院には、二以上の大学が協力して教育研究を行う研究科を置くことができる。

### (研究科以外の基本組織)

第七条の三 学校教育法第六十六条 ただし書に規定する研究科以外の教育研究上の基本となる組織(以下「研究科以外の基本組織」という。)は、当該大学の教育研究上の目的を達成するため有益かつ適切であると認められるものであつて、次の各号に掲げる要件を備えるものとする。

- 一 教育研究上適当な規模内容を有すること。
- 二 教育研究上必要な相当規模の教員組織その他諸条件を備えること。

三 教育研究を適切に遂行するためにふさわしい運営の仕組みを有すること。

- 2 研究科以外の基本組織に係る第九条に規定する教員の配置の基準は、当該研究科以外の基本組織における専攻に相当する組織の教育研究上の分野に相当すると認められる分野の専攻に係るこれらの基準に準ずるものとする。
- 3 この省令において、この章及び第九条を除き、「研究科」には研究科以外の基本組織を、「専攻」には研究科以外の基本組織を置く場合における相当の組織を含むものとする。

### 第三章 教員組織

(教員組織)

第八条 大学院には、研究科及び専攻の種類及び規模に応じ、教育研究上必要な教員を置くものとする。

- 2 大学院の教員は、教育研究上支障を生じない場合には、学部、研究所等の教員等がこれを兼ねることができる。
- 3 第七条の二に規定する研究科の教員は、教育研究上支障を生じない場合には、当該研究科における教育研究を協力して実施する大学の教員がこれを兼ねることができる。
- 4 大学院は、教育研究水準の維持向上及び教育研究の活性化を図るため、教員の構成が特定の範囲の年齢に著しく偏ることのないよう配慮するものとする。

第九条 大学院には、前条第一項に規定する教員のうち次の各号に掲げる資格を有する教員を、専攻ごとに、文部科学大臣が別に定める数置くものとする。

- 一 修士課程を担当する教員にあつては、次の一に該当し、かつ、その担当する専門分野に関し、高度の教育研究上の指導能力があると認められる者
  - イ 博士の学位を有し、研究上の業績を有する者
  - ロ 研究上の業績がイの者に準ずると認められる者
  - ハ 芸術、体育等特定の専門分野について高度の技術・技能を有する者
- 二 専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有する者
- 二 博士課程を担当する教員にあつては、次の一に該当し、かつ、その担当する専門分野に関し、極めて高度の教育研究上の指導能力があると認められる者

イ 博士の学位を有し、研究上の顕著な業績を有する者

ロ 研究上の業績がイの者に準ずると認められる者

ハ 専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有する者

(一定規模数以上の入学定員の大学院研究科の教員組織)

第九条の二 研究科の基礎となる学部の学科の数を当該研究科の専攻の数とみなして算出される一つの専攻当たりの入学定員が、専門分野ごとに文部科学大臣が別に定める数(以下「一定規模数」という。)以上の場合には、当該研究科に置かれる前条に規定する教員のうち、一定規模数を超える部分について当該一定規模数ごとに一人を、大学設置基準第十三条 に定める専任教員の数に算入できない教員とする。

#### 第四章 収容定員

(収容定員)

第十条 収容定員は、教員組織及び施設設備その他の教育研究上の諸条件を総合的に考慮し、課程の区分に応じ専攻を単位として研究科ごとに定めるものとする。

2 前項の場合において、第三十三条の規定により外国に研究科、専攻その他の組織を設けるときは、これに係る収容定員を明示するものとする。

3 大学院は、教育研究にふさわしい環境の確保のため、在学する学生の数収容定員に基づき適正に管理するものとする。

#### 第五章 教育方法等

(授業及び研究指導)

第十一条 大学院の教育は、授業科目の授業及び学位論文の作成等に対する指導(以下「研究指導」という。)によつて行うものとする。

(授業科目)

第十二条 大学院には、専攻に応じ、教育上必要な授業科目を開設するものとする。

(研究指導)

第十三条 研究指導は、第九条の規定により置かれる教員が行うものとする。

- 2 大学院は、教育上有益と認めるときは、学生が他の大学院又は研究所等において必要な研究指導を受けることを認めることができる。ただし、修士課程の学生について認める場合には、当該研究指導を受ける期間は、一年を超えないものとする。

(教育方法の特例)

第十四条 大学院の課程においては、教育上特別の必要があると認められる場合には、夜間その他特定の時間又は時期において授業又は研究指導を行う等の適当な方法により教育を行うことができる。

(大学設置基準 の準用)

第十五条 大学院の各授業科目の単位、授業日数、授業期間、授業の方法及び単位の授与、他の大学院における授業科目の履修等、入学前の既修得単位等の認定、長期にわたる教育課程の履修並びに科目等履修生については、大学設置基準第二十一条 から第二十三条 まで、第二十五条、第二十七条、第二十八条第一項(同条第二項において準用する場合を含む。)、第三十条第一項及び第三項、第三十条の二並びに第三十一条の規定を準用する。この場合において、第二十八条第一項中「六十単位」とあるのは「十単位」と、第三十条第三項中「前二項」とあるのは「第一項」と、同項中「第二十八条第一項及び第二項並びに前条第一項により当該大学において修得したものとみなす単位数と合わせて六十単位」とあるのは「十単位」と、第三十条の二中「修業年限」とあるのは「標準修業年限」と、同条中「卒業」とあるのは「課程を修了」と読み替えるものとする。

## 第六章 課程の修了要件等

(修士課程の修了要件)

第十六条 修士課程の修了の要件は、大学院に二年(二年以外の標準修業年限を定める研究科、専攻又は学生の履修上の区分にあつては、当該標準修業年限)以上在学し、三十単位以上を修得し、かつ、必要な研究指導を受けた上、当該大学院の行う修士論文の審査及び試験に合格することとする。ただし、在学期間に関しては、優れた業績を上げた者については、大学院に一年以上在学すれば足りるものとする。

- 2 前項の場合において、当該修士課程の目的に応じ適当と認められるときは、特定の課題についての研究の成果の審査をもつて修士論文の審査に代えることができる。

(博士課程の修了要件)

第十七条 博士課程の修了の要件は、大学院に五年(修士課程に二年以上在学し、当該課程を修了した者にあつては、当該課程における二年の在学期間を含む。)以上在学し、三十単位以上を修得し、かつ、必要な研究指導を受けた上、当該大学院の行う博士論文の審査及び試験に合格することとする。ただし、在学期間に関しては、優れた研究業績を上げた者については、大学院に三年(修士課程に二年以上在学し、当該課程を修了した者にあつては、当該課程における二年の在学期間を含む。)以上在学すれば足りるものとする。

2 第三条第三項の規定により標準修業年限を一年以上二年未満とした修士課程を修了した者及び前条第一項ただし書の規定による在学期間をもつて修士課程を修了した者の博士課程の修了の要件については、前項中「五年(修士課程に二年以上在学し、当該課程を修了した者にあつては、当該課程における二年の在学期間を含む。)」とあるのは「修士課程における在学期間に三年を加えた期間」と、「三年(修士課程に二年以上在学し、当該課程を修了した者にあつては、当該課程における二年の在学期間を含む。)」とあるのは「三年(修士課程における在学期間を含む。)」と読み替えて、同項の規定を適用する。

3 第一項及び前項の規定にかかわらず、学校教育法施行規則(昭和二十二年文部省令第十一号)第七十条の二の規定により大学院への入学資格に関し修士の学位若しくは専門職学位(学位規則(昭和二十八年文部省令第九号)第五条の二に規定する専門職学位をいう。)を有する者と同等以上の学力があると認められた者又は専門職学位課程を修了した者が、博士課程の後期三年の課程に入学した場合の博士課程の修了の要件は、大学院(専門職大学院を除く。以下この項において同じ。)に三年(専門職大学院設置基準(平成十五年文部科学省令第十六号)第十八条第一項の法科大学院の課程を修了した者にあつては、二年)以上在学し、必要な研究指導を受けた上、当該大学院の行う博士論文の審査及び試験に合格することとする。ただし、在学期間に関しては、優れた研究業績を上げた者については、大学院に一年(標準修業年限が一年以上二年未満の専門職学位課程を修了した者にあつては、三年から当該一年以上二年未満の期間を減じた期間)以上在学すれば足りるものとする。

第十八条 削除

## 第七章 施設及び設備等

(講義室等)

第十九条 大学院には、当該大学院の教育研究に必要な講義室、研究室、実験・実習室、演習室等を備えるものとする。

(機械、器具等)

第二十条 大学院には、研究科又は専攻の種類、教員数及び学生数に応じて必要な種類及び数の機械、器具及び標本を備えるものとする。

(図書等の資料)

第二十一条 大学院には、研究科及び専攻の種類に応じ、図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料を系統的に整理して備えるものとする。

(学部等の施設及び設備の共用)

第二十二条 大学院は、教育研究上支障を生じない場合には、学部、大学附置の研究所等の施設及び設備を共用することができる。

(教育研究環境の整備)

第二十二条の二 大学院は、その教育研究上の目的を達成するため、必要な経費の確保等により、教育研究にふさわしい環境の整備に努めるものとする。

(研究科等の名称)

第二十二条の三 研究科及び専攻(以下「研究科等」という。)の名称は、研究科等として適当であるとともに、当該研究科等の教育研究上の目的にふさわしいものとする。

## 第八章 独立大学院

(独立大学院)

第二十三条 学校教育法第六十八条 に定める大学に置く大学院(以下「独立大学院」という。)の研究科の種類及び数、教員数その他は、当該大学院の教育研究上の目的に応じ適当な規模内容を有すると認められるものとする。

第二十四条 独立大学院は、当該大学院の教育研究上の必要に応じた十分な規模の校舎等の施設を有するものとする。

2 独立大学院が研究所等との緊密な関係及び協力の下に教育研究を行う場合には、当該研究所

等の施設及び設備を共用することができる。ただし、その利用に当たっては、十分な教育上の配慮等を行うものとする。

## 第九章 通信教育を行う課程を置く大学院

### (通信教育を行う課程)

第二十五条 大学院には、通信教育を行う修士課程、博士課程及び専門職学位課程のうち二以上を併せ置き、又はそのいずれかを置くことができる。

### (通信教育を行い得る専攻分野)

第二十六条 大学院は、通信教育によって十分な教育効果が得られる専攻分野について、通信教育を行うことができるものとする。

### (通信教育を併せ行う場合の教員組織)

第二十七条 昼間又は夜間において授業を行う大学院が通信教育を併せ行う場合においては、通信教育を行う専攻ごとに、第九条に規定する教員を、教育に支障のないよう相当数増加するものとする。

### (大学通信教育設置基準 の準用)

第二十八条 通信教育を行う課程の授業の方法及び単位の計算方法等については、大学通信教育設置基準（昭和五十六年文部省令第三十三号）第三条 から第五条 までの規定を準用する。

### (通信教育を行う課程を置く大学院の施設)

第二十九条 通信教育を行う課程を置く大学院は、添削等による指導並びに印刷教材等の保管及び発送のための施設について、教育に支障のないようにするものとする。

### (添削等のための組織等)

第三十条 通信教育を行う課程を置く大学院は、添削等による指導及び教育相談を円滑に処理するため、適当な組織等を設けるものとする。

## 第十章 雑則

### (事務組織)

第三十一条 大学院を置く大学には、大学院の事務を処理するため、適当な事務組織を設けるものとする。

(医学、歯学、薬学又は獣医学を履修する博士課程に関する特例)

第三十二条 医学を履修する博士課程、歯学を履修する博士課程、薬学を履修する博士課程(当該課程に係る研究科の基礎となる学部の修業年限が六年であるものに限る。)又は獣医学を履修する博士課程については、第四条第二項中「五年」とあるのは「四年」と、第十七条第一項中「五年(修士課程に二年以上在学し、当該課程を修了した者にあつては、当該課程における二年の在学期間を含む。)」とあるのは「四年」と、「三年(修士課程に二年以上在学し、当該課程を修了した者にあつては、当該課程における二年の在学期間を含む。)」とあるのは「三年」と読み替えて、これらの規定を適用し、第四条第三項から第五項まで並びに第十七条第二項及び第三項の規定は、適用しない。

(外国に設ける組織)

第三十三条 大学院を置く大学は、文部科学大臣が別に定めるところにより、外国に研究科、専攻その他の組織を設けることができる。

(段階的整備)

第三十四条 新たに大学院及び研究科等を設置する場合の教員組織、校舎等の施設及び設備については、別に定めるところにより、段階的に整備することができる。

附 則 (抄)

- 1 この省令は、昭和五十年四月一日から施行する。ただし、次項の規定は、公布の日から施行する。
- 2 昭和五十年度に開設しようとする大学院の設置認可の申請に係る審査に当たつては、この省令の規定の適用があるものとする。



## 1 - 6 専門職大学院設置基準(平成15年3月31日文科科学省令第16号)

学校教育法(昭和二十二年法律第二十六号)第三条、第八条、第八十八条の規定に基づき、専門職大学院設置基準を次のように定める。

第一章 総則(第一条 第三条)

第二章 教員組織(第四条・第五条)

第三章 教育方法等(第六条 第十四条)

第四章 課程の修了要件(第十五条・第十六条)

第五章 施設及び設備等(第十七条)

第六章 法科大学院(第十八条 第二十五条)

第七章 雑則(第二十六条)

附則

### 第一章 総則

(趣旨)

第一条 専門職大学院の設置基準は、この省令の定めるところによる。

- 2 この省令で定める設置基準は、専門職大学院を設置するのに必要な最低の基準とする。
- 3 専門職大学院は、この省令で定める設置基準より低下した状態にならないようにすることはもとより、その水準の向上を図ることに努めなければならない。

(専門職学位課程)

第二条 専門職学位課程は、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とする。

- 2 専門職学位課程の標準修業年限は、二年又は一年以上二年未満の期間(一年以上二年未満の期間は、専攻分野の特性により特に必要があると認められる場合に限り。)とする。

(標準修業年限の特例)

第三条 前条の規定にかかわらず、専門職学位課程の標準修業年限は、教育上の必要があると認められるときは、研究科、専攻又は学生の履修上の区分に応じ、その標準修業年限が二年の課程

にあつては一年以上二年未満の期間又は二年を超える期間とし、その標準修業年限が一年以上二年未満の期間の課程にあつては当該期間を超える期間とすることができる。

- 2 前項の場合において、一年以上二年未満の期間とすることができるのは、主として実務の経験を有する者に対して教育を行う場合であつて、かつ、昼間と併せて夜間その他特定の時間又は時期において授業を行う等の適切な方法により教育上支障を生じない場合に限る。

## 第二章 教員組織

(教員組織)

第四条 専門職大学院には、研究科及び専攻の種類及び規模に応じ、教育上必要な教員を置くものとする。

第五条 専門職大学院には、前条に規定する教員のうち次の各号のいずれかに該当し、かつ、その担当する専門分野に関し高度の教育上の指導能力があると認められる専任教員を、専攻ごとに、文部科学大臣が別に定める数置くものとする。

- 一 専攻分野について、教育上又は研究上の業績を有する者
- 二 専攻分野について、高度の技術・技能を有する者
- 三 専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有する者

- 2 前項に規定する専任教員は、大学設置基準（昭和三十一年文部省令第二十八号）第十三条に規定する専任教員の数及び大学院設置基準（昭和四十九年文部省令第二十八号）第九条に規定する教員の数に算入できないものとする。
- 3 第一項に規定する専任教員のうちには、文部科学大臣が別に定めるところにより、専攻分野における実務の経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者を含むものとする。

## 第三章 教育方法等

(教育課程)

第六条 専門職大学院は、その教育上の目的を達成するために専攻分野に応じ必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成するものとする。

(授業を行う学生数)

第七条 専門職大学院が一の授業科目について同時に授業を行う学生数は、授業の方法及び施設、設備その他の教育上の諸条件を考慮して、教育効果を十分にあげられるような適当な人数とするものとする。

(授業の方法等)

第八条 専門職大学院においては、その目的を達成し得る実践的な教育を行うよう専攻分野に応じ事例研究、現地調査又は双方向若しくは多方向に行われる討論若しくは質疑応答その他の適切な方法により授業を行うなど適切に配慮しなければならない。

2 大学院設置基準第十五条 において準用する大学設置基準第二十五条第二項 の規定により多様なメディアを高度に利用して授業を行う教室等以外の場所で履修させることは、これによって十分な教育効果が得られる専攻分野に関して、当該効果が認められる授業について、行うことができるものとする。

第九条 専門職大学院は、通信教育によって十分な教育効果が得られる専攻分野に関して、当該効果が認められる授業等について、多様なメディアを高度に利用する方法による通信教育を行うことができるものとする。この場合において、授業の方法及び単位の計算方法等については、大学通信教育設置基準（昭和五十六年文部省令第三十三号）第三条 中面接授業又はメディアを利用して行う授業に関する部分、第四条並びに第五条第一項第三号及び第二項の規定を準用する。

(成績評価基準等の明示等)

第十条 専門職大学院は、学生に対して、授業の方法及び内容、一年間の授業の計画をあらかじめ明示するものとする。

2 専門職大学院は、学修の成果に係る評価及び修了の認定に当たっては、客観性及び厳格性を確保するため、学生に対してその基準をあらかじめ明示するとともに、当該基準にしたがって適切に行うものとする。

(教育内容等の改善のための組織的な研修等)

第十一条 専門職大学院は、当該専門職大学院の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする。

(履修科目の登録の上限)

第十二条 専門職大学院は、学生が各年次にわたって適切に授業科目を履修するため、学生が一年間又は一学期に履修科目として登録することができる単位数の上限を定めるものとする。

(他の大学院における授業科目の履修等)

第十三条 専門職大学院は、教育上有益と認めるときは、学生が専門職大学院の定めるところにより他の大学院において履修した授業科目について修得した単位を、当該専門職大学院が修了要件として定める三十単位以上の単位数の二分の一を超えない範囲で当該専門職大学院における授業科目の履修により修得したものとみなすことができる。

- 2 前項の規定は、学生が、外国の大学院に留学する場合、外国の大学院が行う通信教育における授業科目を我が国において履修する場合及び外国の大学院の教育課程を有するものとして当該外国の学校教育制度において位置付けられた教育施設であって、文部科学大臣が別に指定するものの当該教育課程における授業科目を我が国において履修する場合について準用する。

(入学前の既修得単位等の認定)

第十四条 専門職大学院は、教育上有益と認めるときは、学生が当該専門職大学院に入学する前に大学院において履修した授業科目について修得した単位(科目等履修生として修得した単位を含む。)を、当該専門職大学院に入学した後の当該専門職大学院における授業科目の履修により修得したものとみなすことができる。

- 2 前項の規定により修得したものとみなすことのできる単位数は、編入学、転学等の場合を除き、当該専門職大学院において修得した単位以外のものについては、前条第一項及び第二項の規定により当該専門職大学院において修得したものとみなす単位数と合わせて当該専門職大学院が修了要件として定める三十単位以上の単位数の二分の一を超えないものとする。

#### 第四章 課程の修了要件

(専門職学位課程の修了要件)

第十五条 専門職学位課程の修了の要件は、専門職大学院に二年(二年以外の標準修業年限を定める研究科、専攻又は学生の履修上の区分にあつては、当該標準修業年限)以上在学し、当該専門職大学院が定める三十単位以上の修得その他の教育課程の履修により課程を修了することとする。

(専門職大学院における在学期間の短縮)

第十六条 専門職大学院は、第十四条第一項の規定により当該専門職大学院に入学する前に修得した単位(学校教育法第六十七条第一項の規定により入学資格を有した後、修得したものに限り。)を当該専門職大学院において修得したものとみなす場合であって当該単位の修得により当該専門職大学院の教育課程の一部を履修したと認めるときは、当該単位数、その修得に要した期間その他を勘案して当該専門職学位課程の標準修業年限の二分の一を超えない範囲で当該専門職大学院が定める期間在学したものとみなすことができる。ただし、この場合においても、当該専門職大学院に少なくとも一年以上在学するものとする。

## 第五章 施設及び設備等

(専門職大学院の諸条件)

第十七条 専門職大学院の施設及び設備その他諸条件は、専門職大学院の目的に照らし十分な教育効果をあげることができると認められるものとする。

## 第六章 法科大学院

(略)

## 第七章 雑則

(その他の基準)

第二十六条 専門職大学院の組織、編制、施設、設備その他専門職大学院の設置に関する事項で、この省令に定めのないものについては、大学院設置基準(第九条の二、第十一条、第十三条を除く。)の定めるところによる。

- 2 この省令又は他の法令に別段の定めのあるものを除くほか、専門職大学院に関し必要な事項については、文部科学大臣が別に定める。

## 附 則 (抄)

- 1 この省令は、平成十五年四月一日から施行する。

## 参考資料 2 わが国における基準認証機関の概要

### 2 - 1 大学評価学位授与機構

- (1) 法人格 独立行政法人  
(独立行政法人大学評価・学位授与機構法 平成15年法律第83号)
- (2) 沿革 平成3年7月 学位授与機構設置  
平成12年4月 大学評価・学位授与機構へ改組  
平成16年4月 独立行政法人化  
平成17年1月 認証評価機関として文部科学大臣から認証
- (3) 代表者 木村 孟
- (4) 執行機関 機構長及び理事2 監事2(非常勤) 評議員20名
- (5) 組織 評価研究部(3部門) 学位審査研究部(2部門) 管理部(4課) 評価事業部(6課) 国際連携センター、各種委員会
- (6) 職員数 不明
- (7) 事業 評価業務、学位授与業務、調査研究、情報の収集、整理及び提供、
- (8) 予算(18年度)  
収入 2,270 百万円(うち認証評価手数料 99 百万円)  
支出 2,270 百万円(うち大学評価等経費 99 百万円)
- (9) 評価実績 平成17年度 国立大学2、公立大学2 合計4大学

### 2 - 2 (財)大学基準協会

- (1) 法人格 財団法人
- (2) 沿革 昭和22年7月 設立、「大学基準」による改善業務実施  
平成16年8月 認証評価機関として文部科学大臣から認証
- (3) 代表者 白井克彦(早稲田大学総長)
- (4) 執行機関 会長1、副会長6、専務理事1、理事24、監事2
- (5) 組織 基準委員会他委員会、大学評価・研究部(企画調査研究系、審査評価系)、総務課
- (6) 職員数 25名(事務局長以下)
- (7) 事業 評価業務、基準の設定、改定、調査研究、特色ある大学教育支援プログラム、会員等に対する情報の提供、広報
- (8) 予算(18年度)  
収入 502 百万円(うち基本判定・評価費 71、会費収入 283)  
支出 534 百万円(うち事業費 382、管理費111)  
次期繰越収支差額 57 百万円
- (9) 評価実績 平成17年度 加盟判定審査 公立大学5、私立大学6 計11  
相互評価 国立大学1、私立大学13 計14  
合計 25大学

## 2 - 3 (財)日本高等教育評価機構

- ( 1 ) 法人格 財団法人
- ( 2 ) 沿革 平成 1 6 年 1 1 月 設立 ( 財団法人設立認可 )  
平成 1 7 年 7 月 認証評価機関として文部科学大臣から認証
- ( 3 ) 代表者 佐藤登志郎 ( 北里大学名誉学長 )
- ( 4 ) 執行機関 理事長 1、副理事長 1、専務理事 1、理事 1 5、監事 3 ( 非常勤 )  
評議員 3 3
- ( 5 ) 組織 大学評価判定委員会、総務部、評価研究・開発部、評価事業部
- ( 6 ) 職員数 1 2 名 ( 事務局長以下 )
- ( 7 ) 事業 評価業務、 大学評価員養成事業、 調査研究、 指導支援事業、  
広報、啓発活動
- ( 8 ) 予算 ( 1 8 年度 )  
収入 ( 事業活動 ) 175 百万円 ( うち事業収入 72、会費収入 63 )  
支出 ( 事業活動 ) 190 百万円 ( うち事業費支出 133、管理費支 57 )  
事業活動収支差 15 百万円
- ( 9 ) 評価実績 平成 17 年度 認証評価 私立大学 4  
平成 18 年度 申請受理 私立大学 1 6

## 2 - 4 3 機関の評価項目の比較

図表 1 わが国の 3 認証機関の評価項目の比較

	大学基準協会	大学評価・学位授与機構	日本高等教育評価機構
1	1 理念・目的	1 大学の目的	1 建学の精神、使命等
2	2 教育研究組織	2 教育研究組織（実施体制）	2 教育研究組織
3	3 教育内容・方法	5 教育内容及び方法	3 教育課程
4	4 学生の受入れ	6 教育の成果	4 学生
5	5 学生生活	4 学生の受入れ	5 教員
6	8 教員組織	7 学生支援等	6 職員
7	9 事務組織	3 教員及び教育支援者	9 教育研究環境
8	6 研究環境	8 施設・設備	7 管理運営
9	10 施設・設備	11 管理運営	8 財務
10	11 図書・電子媒体等	10 財務	10 社会連携
11	12 管理運営	9 教育の質向上システム	11 社会的責務
12	13 財務		
13	7 社会貢献	（選択評価基準）	
14	15 情報公開説明責任	A 研究活動の状況	
15	14 点検・評価	B 正規課程以外サービス	

（注）全体の順番は、目的（黄色）、教育研究（水色）、学生（黄緑色）、組織・管理・環境（オレンジ色）、自己点検など（薄紫色）の順としてある。

各認証機関の項目番号は、それぞれの機関における評価項目の順番を示す。



## 参考資料 3 欧米における基準認証機関の概要

### 3 - 1 米国における認証システム

- 1 米国では、高等教育機関の設置認可が比較的緩やか。教育の権限は州にある。州によって教育制度が異なり、設置要件の差が見られることがある。
- 2 大学は、自ら独自の組織、基準を作り、この基準に則して評価し、その結果により大学の質を保証するシステムを形成。全国に6つの「地区基準協会」が設置され、各協会の「高等教育機関判定委員会 (Commission on Institutions of Higher Education)」が地区内大学の基準認定を行う。
- 3 高等教育機関全体に対する認定と専門教育課程に対する認定は、別々に実施している。
- 4 専門教育課程に対する基準認定は、一般的にその専門分野を代表する「全国的な専門職団体」が行なう。専門職団体は、専門教育課程の学生が卒業後専門職へ参入できる水準に達しているか全国統一基準で認定

専門教育認定機関 (例)

A B A (米国法律家協会 American Bar Association)

C S W E (Council on Social Work Education)

A L A (American Library Association)

### 3 - 2 A A C S B

- 1 The Association to Advance Collegiate Schools of Business
- 2 1916年設立、本部 米国フロリダ州タンパ
- 3 教育機関、企業等からなる非営利団体  
経営管理、会計に関する教育高度化の推進改善に取り組む
- 4 会員数 大学 1021 (72ヶ国)  
企業 18 学会・公的機関 19、維持会員 4
- 5 認定大学 528 (28ヶ国)
- 6 1919年にビジネス管理基準制定、1980年に会計基準を追加
- 7 A A C S B基準の骨格 < A A C S B ホームページにより作成 >

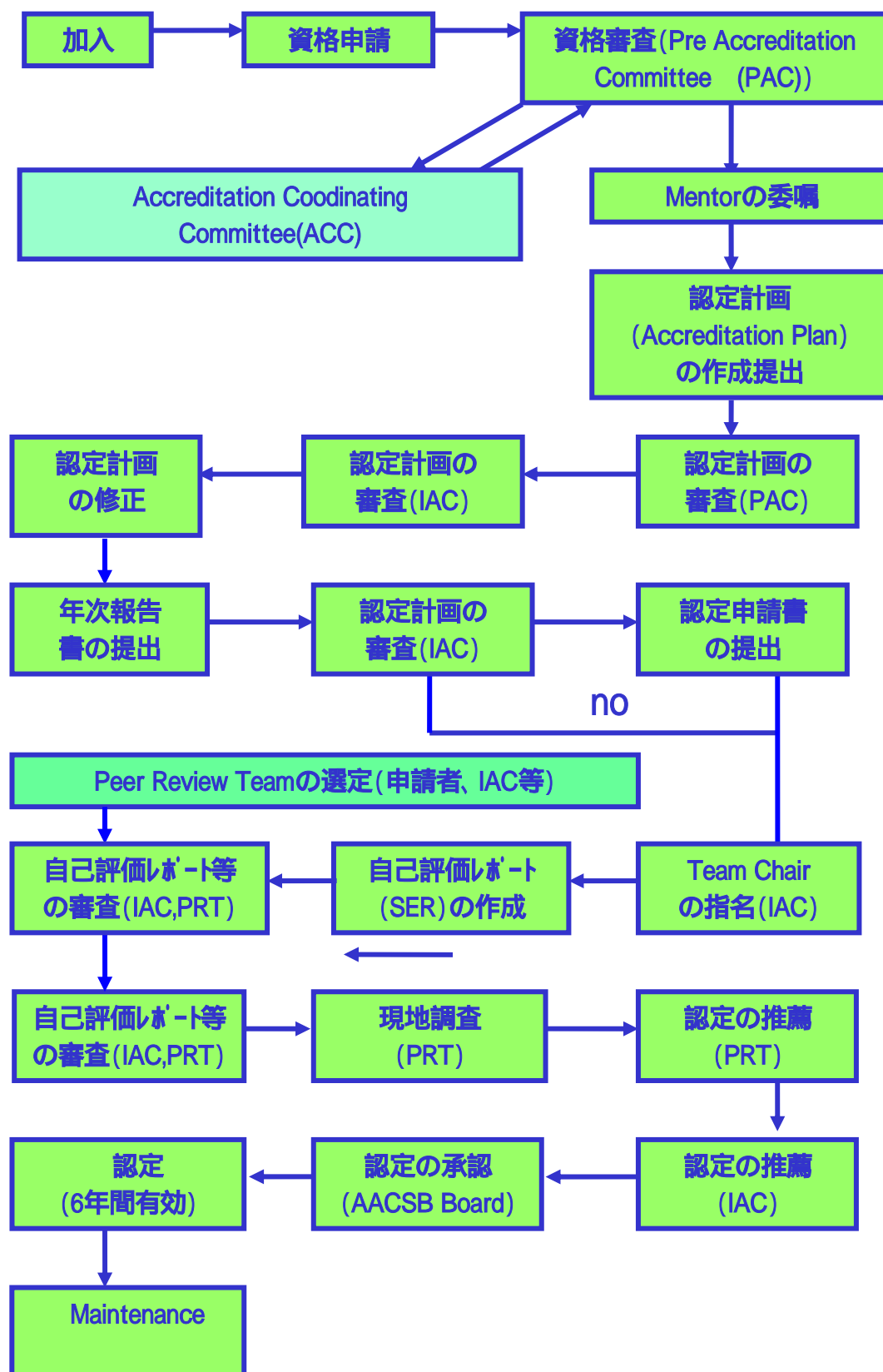


図表2 A A C S Bの評価基準体系



8 AACSBの手続の流れ< AACSBホームページにより作成 >

図表3 AACSBの手続の流れ



### 3 - 3 欧州における認証システム

- 1 欧州の高等教育機関は、一般に各国政府による厳格な規制の下にあり、各国の認定制度により質保証が行なわれている。
- 2 各国の制度  
イギリス QAA (Quality Assurance Agency 高等教育審査機関) 等  
フランス CNE (Comite national d'evaluation des etablissement publics  
acaractere scientifique, culturel et professionnel )(調査中)  
オランダ VSNU (Vereniging van Universiteiten )  
(Association of Universities in the Netherlands ) 等
- 3 イギリスには、QAAとHEFCE (Higher Education Funding Councils for England  
高等教育財政審議会)がある。QAAは学問分野レベルの subject review (カリキュ  
ラム・デザイン、授業構成と授業内容、指導方法、学習方法、評価方法、学生の学習  
成果と達成度、学生へのサポートとガイダンス、学習設備・施設、教育水準の維持  
と向上)と機関レベルの institutional review の2種類の評価を行う。  
HEFCEは、RAE (Research Assessment Exercise)を行なう。評価結果は補助金  
配分にリンクしている。
- 4 各国の特色と共通点  
イギリス 教育評価と研究評価、分野別点数評価(24点満点)、財政配分に反映  
簡素化、機関評価重点へ  
フランス 4年間の大学と国の契約、全学単位、記述中心 選択的・内部評価重視、  
簡素化、量的な指標の重視  
オランダ 分野別教育・研究評価、質の改善重視  
共通点 a 国家レベルの評価主体、b 自己評価の活用、c ピア・レビューの実施、  
d 結果の公表
- 5 欧州レベルの大学評価の動き  
マーストリヒト条約(1992) 教育と言語の普及を通じて、教育におけるヨーロッ  
パの視点を進展  
ボローニャ宣言(1999) ヨーロッパ高等教育圏の設立、比較可能な学位、学士・大  
学院の2段階課程、比較可能な基準と方法の開発による質の保証  
欧州版アクレディテーションの動き 米国の世界戦略への対抗、留学生の確保  
教育内容・レベルの共通フォーマット化、学位の国際認定 など  
ENQUA(European Association for Quality Assurance in European Higher Education  
Area) = 欧州のほぼ全評価機関が参加しているといわれる。

### 3 - 4 EFMD

- 1 European Foundation for Management Development
- 2 1972年設立 本部 ベルギー、ブリュッセル
- 3 非営利団体



欧州及び世界の経営高度化（management development）に向けた事業を展開

- 4 会員数 578、うちビジネススクール 300 他に大学、企業、コンサルタント会社、公益事業機関等、65カ国以上
- 5 質向上のため、4つの事業（CEL, CLIP, EPAS, EQUIS）を展開。  
うちビジネススクールの質保証はEQUIS

### 3 - 5 EQUIS

- 1 The European Quality Improvement System

- 2 目的、特色

国際性（international standards）

「質」の重視

多様性の尊重（機関、プログラム、地理・文化等）

academic と corporate の連携

戦略、governance の重視

- 3 実績

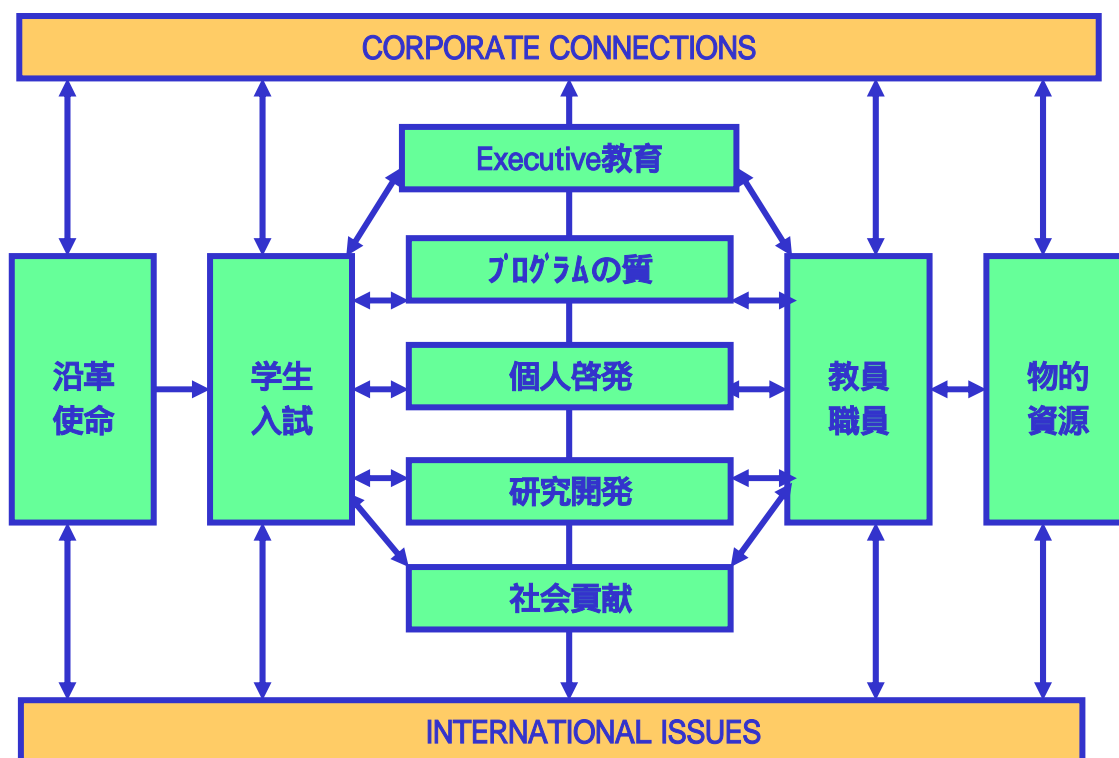
認定校 89（うち30は欧州域外）

2006年33校が加入予定

年間平均15校が新規に申請

- 4 評価領域＜EFMDホームページにより作成＞

図表4 EQUISの評価領域



5 手続の流れ < J.Herbolich EFMD事務次長講演による >

図表5 EQUISの手続の流れ



資料3 - 23 - 1 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（１）

		回答者総数	Q1ビジネススクール出身者の採用について						無回答
			積極的に採用しており今後も	の在籍採用しているが今後	採用職する考えは無いが今後	は在籍積極的は無採用が今後	採用職も白紙無く今後の	採用職する考えは無いが今後	
全 体		60 100.0	3 5.0	7 11.7	- -	14 23.3	34 56.7	1 1.7	1 1.7
分類別	上場企業	34 100.0	3 8.8	7 20.6	- -	6 17.6	18 52.9	- -	- -
	中小企業	26 100.0	- -	- -	- -	8 30.8	16 61.5	1 3.8	1 3.8
業 種	製造業	34 100.0	1 2.9	4 11.8	- -	7 20.6	21 61.8	- -	1 2.9
	非製造業	25 100.0	2 8.0	3 12.0	- -	7 28.0	13 52.0	- -	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	- -	- -	- -	8 42.1	10 52.6	- -	1 5.3
	300～4999人	19 100.0	1 5.3	1 5.3	- -	2 10.5	15 78.9	- -	- -
	5000人以上	21 100.0	2 9.5	6 28.6	- -	4 19.0	9 42.9	- -	- -
所在地	首都圏	22 100.0	2 9.1	3 13.6	- -	3 13.6	13 59.1	- -	1 4.5
	近畿圏	17 100.0	- -	2 11.8	- -	7 41.2	8 47.1	- -	- -
	その他	21 100.0	1 4.8	2 9.5	- -	4 19.0	13 61.9	1 4.8	- -
B在籍別	在籍している	10 100.0	3 30.0	7 70.0	- -	- -	- -	- -	- -
	在籍していない	49 100.0	- -	- -	- -	14 28.6	34 69.4	1 2.0	- -
採用意向	積極採用	17 100.0	3 17.6	- -	- -	14 82.4	- -	- -	- -
	採用は白紙	41 100.0	- -	7 17.1	- -	- -	34 82.9	- -	- -
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	- -	- -	- 100.0	1 -	- -

資料3 - 23 - 2 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（2）

		回答者総数	Q2質の保証と採用について			
			の積と極予想的に採用するも	採ら採用す以しる後てもは期の積待と極通予的り想にな	い採と用予方想針に変化はな	無回答
全 体		60 100.0	6 10.0	38 63.3	16 26.7	- -
分類別	上場企業	34 100.0	3 8.8	21 61.8	10 29.4	- -
	中小企業	26 100.0	3 11.5	17 65.4	6 23.1	- -
業 種	製造業	34 100.0	2 5.9	23 67.6	9 26.5	- -
	非製造業	25 100.0	4 16.0	15 60.0	6 24.0	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	2 10.5	13 68.4	4 21.1	- -
	300～4999人	19 100.0	2 10.5	12 63.2	5 26.3	- -
	5000人以上	21 100.0	2 9.5	13 61.9	6 28.6	- -
所在地	首都圏	22 100.0	3 13.6	12 54.5	7 31.8	- -
	近畿圏	17 100.0	- -	14 82.4	3 17.6	- -
	その他	21 100.0	3 14.3	12 57.1	6 28.6	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	2 20.0	5 50.0	3 30.0	- -
	在籍していない	49 100.0	4 8.2	32 65.3	13 26.5	- -
採 用 意 向 B S	積極採用	17 100.0	4 23.5	12 70.6	1 5.9	- -
	採用は白紙	41 100.0	2 4.9	25 61.0	14 34.1	- -
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	1 100.0	- -

資料3 - 23 - 3 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（3）

		回答者総数	Q3大学院修了者の処遇について				
			で続大 処年学 遇数院 に在 加学 え期 給間 与を 面勤	でし将 配て来 慮職の 務幹 や部 ポ候 ス補 ト者 面と	ない大 いつ学 て院 特卒 別だ のか 処ら 遇と は	そ の 他	無 回 答
全 体		60 100.0	22 36.7	7 11.7	28 46.7	7 11.7	- -
分類別	上場企業	34 100.0	15 44.1	1 2.9	14 41.2	5 14.7	- -
	中小企業	26 100.0	7 26.9	6 23.1	14 53.8	2 7.7	- -
業種	製造業	34 100.0	16 47.1	3 8.8	12 35.3	4 11.8	- -
	非製造業	25 100.0	6 24.0	4 16.0	15 60.0	3 12.0	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	3 15.8	4 21.1	11 57.9	1 5.3	- -
	300～4999人	19 100.0	10 52.6	2 10.5	8 42.1	3 15.8	- -
	5000人以上	21 100.0	9 42.9	1 4.8	8 38.1	3 14.3	- -
所在地	首都圏	22 100.0	7 31.8	2 9.1	10 45.5	4 18.2	- -
	近畿圏	17 100.0	9 52.9	1 5.9	7 41.2	- -	- -
	その他	21 100.0	6 28.6	4 19.0	11 52.4	3 14.3	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	5 50.0	- -	4 40.0	1 10.0	- -
	在籍していない	49 100.0	17 34.7	6 12.2	24 49.0	6 12.2	- -
B S 採用意向	積極採用	17 100.0	7 41.2	4 23.5	4 23.5	3 17.6	- -
	採用は白紙	41 100.0	15 36.6	2 4.9	23 56.1	4 9.8	- -
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	1 100.0	- -	- -



資料3 - 23 - 4 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（4）

		回答者総数	Q4質の保証と処遇について				
			発責入 揮任社 のあ後 機る早 会地々 を位に 与で一 え能定 る力の	を幹 磨部 く候 機補 会と をし て与 え実 る力	こ特 と別 はに な機 い会 を与 える	そ の 他	無 回 答
全 体		60 100.0	10 16.7	34 56.7	21 35.0	4 6.7	- -
分類別	上場企業	34 100.0	3 8.8	17 50.0	16 47.1	3 8.8	- -
	中小企業	26 100.0	7 26.9	17 65.4	5 19.2	1 3.8	- -
業種	製造業	34 100.0	7 20.6	21 61.8	12 35.3	1 2.9	- -
	非製造業	25 100.0	3 12.0	13 52.0	8 32.0	3 12.0	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	5 26.3	12 63.2	4 21.1	- -	- -
	300～4999人	19 100.0	4 21.1	13 68.4	3 15.8	4 21.1	- -
	5000人以上	21 100.0	1 4.8	9 42.9	13 61.9	- -	- -
所在地	首都圏	22 100.0	4 18.2	10 45.5	8 36.4	3 13.6	- -
	近畿圏	17 100.0	2 11.8	12 70.6	5 29.4	- -	- -
	その他	21 100.0	4 19.0	12 57.1	8 38.1	1 4.8	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	1 10.0	4 40.0	5 50.0	2 20.0	- -
	在籍していない	49 100.0	8 16.3	30 61.2	16 32.7	2 4.1	- -
採用 B S 意向	積極採用	17 100.0	4 23.5	13 76.5	2 11.8	1 5.9	- -
	採用は白紙	41 100.0	5 12.2	21 51.2	18 43.9	3 7.3	- -
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	1 100.0	- -	- -

資料 3 - 23 - 5 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（ 5 ）

		回答者総数	Q5質保証システムの目的・役割			
			性法の令確・認基準への適合	受社人材育成の場としての評価	持の欧米諸国と同等を以て維持	無回答
全 体		60 100.0	15 25.0	47 78.3	17 28.3	1 1.7
分類別	上場企業	34 100.0	10 29.4	27 79.4	10 29.4	- -
	中小企業	26 100.0	5 19.2	20 76.9	7 26.9	1 3.8
業種	製造業	34 100.0	10 29.4	24 70.6	10 29.4	- -
	非製造業	25 100.0	4 16.0	22 88.0	7 28.0	1 4.0
従業員数	299人以下	19 100.0	2 10.5	14 73.7	6 31.6	1 5.3
	300～4999人	19 100.0	6 31.6	15 78.9	6 31.6	- -
	5000人以上	21 100.0	6 28.6	17 81.0	5 23.8	- -
所在地	首都圏	22 100.0	3 13.6	15 68.2	12 54.5	- -
	近畿圏	17 100.0	6 35.3	12 70.6	2 11.8	1 5.9
	その他	21 100.0	6 28.6	20 95.2	3 14.3	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	2 20.0	8 80.0	5 50.0	- -
	在籍していない	49 100.0	13 26.5	39 79.6	11 22.4	1 2.0
B S 採用意向	積極採用	17 100.0	3 17.6	15 88.2	5 29.4	- -
	採用は白紙	41 100.0	11 26.8	31 75.6	11 26.8	1 2.4
	採用意向なし	1 100.0	1 100.0	1 100.0	- -	- -

資料3 - 23 - 6 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（6）

		回答者総数	Q6質保証の範囲について				
			教育研究のあり方	の大学 あり組 方織の 管理 運営	の社 あり りや 方企 業との 連携	その他	無回答
全 体		60 100.0	19 31.7	3 5.0	33 55.0	4 6.7	1 1.7
分類別	上場企業	34 100.0	12 35.3	2 5.9	17 50.0	2 5.9	1 2.9
	中小企業	26 100.0	7 26.9	1 3.8	16 61.5	2 7.7	- -
業種	製造業	34 100.0	14 41.2	2 5.9	15 44.1	2 5.9	1 2.9
	非製造業	25 100.0	5 20.0	1 4.0	17 68.0	2 8.0	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	5 26.3	1 5.3	12 63.2	1 5.3	- -
	300～4999人	19 100.0	6 31.6	1 5.3	10 52.6	2 10.5	- -
	5000人以上	21 100.0	8 38.1	1 4.8	10 47.6	1 4.8	1 4.8
所在地	首都圏	22 100.0	6 27.3	2 9.1	10 45.5	3 13.6	1 4.5
	近畿圏	17 100.0	5 29.4	1 5.9	11 64.7	- -	- -
	その他	21 100.0	8 38.1	- -	12 57.1	1 4.8	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	4 40.0	- -	5 50.0	1 10.0	- -
	在籍していない	49 100.0	15 30.6	3 6.1	28 57.1	2 4.1	1 2.0
B S 採用意向	積極採用	17 100.0	6 35.3	- -	10 58.8	1 5.9	- -
	採用は白紙	41 100.0	13 31.7	3 7.3	22 53.7	2 4.9	1 2.4
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	1 100.0	- -	- -

資料3 - 23 - 7 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（7）

		回答者総数	Q7評価方法について			
			相互評価方式	有識者委員会方式	外部評価方式	無回答
全 体		60 100.0	5 8.3	22 36.7	32 53.3	1 1.7
分類別	上場企業	34 100.0	5 14.7	16 47.1	12 35.3	1 2.9
	中小企業	26 100.0	- -	6 23.1	20 76.9	- -
業 種	製造業	34 100.0	4 11.8	10 29.4	19 55.9	1 2.9
	非製造業	25 100.0	1 4.0	12 48.0	12 48.0	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	- -	4 21.1	15 78.9	- -
	300～4999人	19 100.0	3 15.8	8 42.1	8 42.1	- -
	5000人以上	21 100.0	2 9.5	10 47.6	8 38.1	1 4.8
所在地	首都圏	22 100.0	3 13.6	9 40.9	9 40.9	1 4.5
	近畿圏	17 100.0	2 11.8	6 35.3	9 52.9	- -
	その他	21 100.0	- -	7 33.3	14 66.7	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	1 10.0	5 50.0	4 40.0	- -
	在籍していない	49 100.0	4 8.2	17 34.7	27 55.1	1 2.0
B S 採用意向	積極採用	17 100.0	2 11.8	5 29.4	10 58.8	- -
	採用は白紙	41 100.0	3 7.3	17 41.5	20 48.8	1 2.4
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	1 100.0	- -

資料 3 - 23 - 8 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（ 8 ）

		回 答 者 総 数	Q8海外との連携について			
			を場日 受合本 けにで ら欧評 れ米価 るでを 制も受 度評け 価た	てス無 いテ理 くムの べのな き連い 携範 を困 進で めシ	連外 携国 はの 当シ 面ス 必テ 要ム なと いの	無 回 答
全 体		60 100.0	32 53.3	23 38.3	3 5.0	2 3.3
分 類 別	上場企業	34 100.0	17 50.0	14 41.2	2 5.9	1 2.9
	中小企業	26 100.0	15 57.7	9 34.6	1 3.8	1 3.8
業 種	製造業	34 100.0	17 50.0	13 38.2	2 5.9	2 5.9
	非製造業	25 100.0	14 56.0	10 40.0	1 4.0	- -
従 業 員 数	299人以下	19 100.0	11 57.9	6 31.6	1 5.3	1 5.3
	300～4999人	19 100.0	10 52.6	8 42.1	1 5.3	- -
	5000人以上	21 100.0	10 47.6	9 42.9	1 4.8	1 4.8
所 在 地	首都圏	22 100.0	13 59.1	6 27.3	1 4.5	2 9.1
	近畿圏	17 100.0	11 64.7	5 29.4	1 5.9	- -
	その他	21 100.0	8 38.1	12 57.1	1 4.8	- -
B S 在 籍 別	在籍している	10 100.0	5 50.0	4 40.0	1 10.0	- -
	在籍していない	49 100.0	27 55.1	19 38.8	2 4.1	1 2.0
採 用 意 向	積極採用	17 100.0	12 70.6	5 29.4	- -	- -
	採用は白紙	41 100.0	19 46.3	18 43.9	3 7.3	1 2.4
	採用意向なし	1 100.0	1 100.0	- -	- -	- -

資料3 - 23 - 9 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（9）

		回答者総数	F1貴社の業種										
			建設業	製造業	卸売業	小売業	金融、証券、保険業	不動産業	運輸、通信業	電力、ガス、水道業	サービス業	その他	無回答
全体		60 100.0	6 10.0	34 56.7	7 11.7	1 1.7	3 5.0	- -	2 3.3	- -	2 3.3	4 6.7	1 1.7
分類別	上場企業	34 100.0	1 2.9	19 55.9	7 20.6	1 2.9	3 8.8	- -	2 5.9	- -	1 2.9	- -	- -
	中小企業	26 100.0	5 19.2	15 57.7	- -	- -	- -	- -	- -	- -	1 3.8	4 15.4	1 3.8
業種	製造業	34.0 100	- -	34.0 100	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	非製造業	25.0 100	6.0 -	- -	7.0 -	1.0 -	3.0 -	- -	2.0 -	- -	2.0 -	4.0 -	- -
従業員数	299人以下	100 19.0	24 2.0	- 12.0	28 -	4 -	12 -	- -	8 -	- -	8 1.0	16 4.0	- -
	300～4999人	100 19.0	10.5 3.0	63.2 9.0	- 5.0	- -	- 2.0	- -	- -	- -	5.3 -	21.1 -	- -
	5000人以上	100 21.0	15.8 1.0	47.4 13.0	26.3 2.0	- 1.0	10.5 1.0	- -	- 2.0	- -	- 1.0	- -	- -
所在地	首都圏	100 22.0	4.8 -	61.9 12.0	9.5 5.0	4.8 -	4.8 2.0	- -	9.5 1.0	- -	4.8 1.0	- 1.0	- -
	近畿圏	100 17.0	- 1.0	54.5 11.0	22.7 2.0	- 1.0	9.1 -	- -	4.5 1.0	- -	4.5 -	4.5 1.0	- -
	その他	100 21.0	5.9 5.0	64.7 11.0	11.8 -	5.9 -	- 1.0	- -	5.9 -	- -	- 1.0	5.9 2.0	- 1.0
B S 在籍別	在籍している	100 10.0	23.8 -	52.4 5.0	- 2.0	- 1.0	4.8 2.0	- -	- -	- -	4.8 -	9.5 -	4.8 -
	在籍していない	100 49.0	- 6.0	50 28.0	20 5.0	10 -	20 1.0	- -	- 2.0	- -	- 2.0	- 4.0	- 1.0
採用意向	積極採用	100 17.0	12.2 -	57.1 8.0	10.2 3.0	- -	2 1.0	- -	4.1 1.0	- -	4.1 2.0	8.2 2.0	2 -
	採用は白紙	100 41.0	- 6.0	47.1 25.0	17.6 4.0	- 1.0	5.9 2.0	- -	5.9 1.0	- -	11.8 -	11.8 2.0	- -
	採用意向なし	100 1.0	14.6 -	61 -	9.8 -	2.4 -	4.9 -	- -	2.4 -	- -	- -	4.9 -	- 1.0
		100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100

資料3 - 23 - 10 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（10）

ビジネススクールの質保証システム調査（企業編）(06.12)		F2貴社全体の従業員数										
		回答者総数	50人以下	51～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1000～1999人	2000～4999人	5000～9999人	10000人以上	無回答
全 体		60 100.0	17 28.3	2 3.3	6 10.0	8 13.3	5 8.3	8 13.3	9 15.0	2 3.3	2 3.3	1 1.7
分類別	上場企業	34 100.0	- -	- -	2 5.9	6 17.6	5 14.7	8 23.5	9 26.5	2 5.9	2 5.9	- -
	中小企業	26 100.0	17 65.4	2 7.7	4 15.4	2 7.7	- -	- -	- -	- -	- -	1 3.8
業 種	製造業	34 100.0	10 29.4	2 5.9	2 5.9	5 14.7	2 5.9	5 14.7	7 20.6	- -	1 2.9	- -
	非製造業	25 100.0	7 28.0	- -	4 16.0	3 12.0	3 12.0	3 12.0	2 8.0	2 8.0	1 4.0	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	17 89.5	2 10.5	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	300～4999人	19 100.0	- -	- -	6 31.6	8 42.1	5 26.3	- -	- -	- -	- -	- -
	5000人以上	21 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	8 38.1	9 42.9	2 9.5	2 9.5	- -
所在地	首都圏	22 100.0	4 18.2	- -	1 4.5	5 22.7	4 18.2	3 13.6	3 13.6	1 4.5	1 4.5	- -
	近畿圏	17 100.0	6 35.3	- -	1 5.9	- -	1 5.9	3 17.6	5 29.4	1 5.9	- -	- -
	その他	21 100.0	7 33.3	2 9.5	4 19.0	3 14.3	- -	2 9.5	1 4.8	- -	1 4.8	1 4.8
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	- -	- -	1 10.0	- -	1 10.0	3 30.0	4 40.0	- -	1 10.0	- -
	在籍していない	49 100.0	16 32.7	2 4.1	5 10.2	8 16.3	4 8.2	5 10.2	5 10.2	2 4.1	1 2.0	1 2.0
B S 採用意向	積極採用	17 100.0	7 41.2	1 5.9	1 5.9	- -	2 11.8	2 11.8	1 5.9	1 5.9	2 11.8	- -
	採用は白紙	41 100.0	9 22.0	1 2.4	5 12.2	8 19.5	3 7.3	6 14.6	8 19.5	1 2.4	- -	- -
	採用意向なし	1 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	1 100.0

資料3 - 23 - 11 アンケート調査クロス集計表（企業調査）（11）

		回答者総数	F3貴社の本社所在地									
			北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	無回答
全 体		60 100.0	- -	4 6.7	22 36.7	9 15.0	17 28.3	3 5.0	1 1.7	3 5.0	1 1.7	- -
分類別	上場企業	34 100.0	- -	1 2.9	18 52.9	4 11.8	11 32.4	- -	- -	- -	- -	- -
	中小企業	26 100.0	- -	3 11.5	4 15.4	5 19.2	6 23.1	3 11.5	1 3.8	3 11.5	1 3.8	- -
業種	製造業	34 100.0	- -	- -	12 35.3	7 20.6	11 32.4	1 2.9	1 2.9	1 2.9	1 2.9	- -
	非製造業	25 100.0	- -	3 12.0	10 40.0	2 8.0	6 24.0	2 8.0	- -	2 8.0	- -	- -
従業員数	299人以下	19 100.0	- -	2 10.5	4 21.1	3 15.8	6 31.6	1 5.3	- -	2 10.5	1 5.3	- -
	300～4999人	19 100.0	- -	- -	10 52.6	3 15.8	2 10.5	2 10.5	1 5.3	1 5.3	- -	- -
	5000人以上	21 100.0	- -	1 4.8	8 38.1	3 14.3	9 42.9	- -	- -	- -	- -	- -
所在地	首都圏	22 100.0	- -	- -	22 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
	近畿圏	17 100.0	- -	- -	- -	- -	17 100.0	- -	- -	- -	- -	- -
	その他	21 100.0	- -	4 19.0	- -	9 42.9	- -	3 14.3	1 4.8	3 14.3	1 4.8	- -
B S 在籍別	在籍している	10 100.0	- -	1 10.0	5 50.0	2 20.0	2 20.0	- -	- -	- -	- -	- -
	在籍していない	49 100.0	- -	3 6.1	16 32.7	7 14.3	15 30.6	3 6.1	1 2.0	3 6.1	1 2.0	- -
B S 採用意向	積極採用	17 100.0	- -	2 11.8	5 29.4	1 5.9	7 41.2	- -	- -	1 5.9	1 5.9	- -
	採用は白紙	41 100.0	- -	1 2.4	16 39.0	8 19.5	10 24.4	3 7.3	1 2.4	2 4.9	- -	- -
	採用意向なし	1 100.0	- -	1 100.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -



2006年10月7日

ビジネス研究科

ビジネススクールの質保証システムに関する調査の実施について

- 1 名称 ビジネススクールの質保証システムに関する調査
- 2 目的 ビジネススクールにおける教育研究の質を保証するシステムを構築するため、認証制度のあり方等について全国のビジネス系大学院及び企業に対してアンケート調査を実施し、基礎的なデータを収集するとともに関係者の意向を把握する。
- 3 対象 調査対象は、次の通りとする。
  - (1) ビジネス系の大学院及び専門職大学院(約50校)
  - (2) 企業の人事担当部門(約300社)
- 4 期間 2006年10月～11月
  - (1) 10月上旬 調査準備、調査表作成、対象者リスト作成
  - (2) 10月中旬 調査会社へ発注
  - (3) 10月20日～11月5日 調査実施
  - (4) 11月上旬～ 調査結果の分析取りまとめ
- 5 調査項目 別紙
- 6 予算措置  
平成17年度「法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム形成支援補助金のうち、 万円程度
- 7 担当者  
中田哲雄教授、井村祥子係長、前澤千晶職員

以 上

## 別紙

### （質保証システムの目的・役割）

問 1 新たに構築すべき質保証システムは、次の項目のどれを目指すべきでしょうか。適切な項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 設置認可基準の達成状況その他ビジネススクールの設置、運営に関する法令、基準への適合性の確認
- 2 21世紀におけるビジネス人材育成の場として社会的に高い評価を受けることのできる条件を備えていることの確認
- 3 欧米諸国におけるビジネススクールと同等以上の教育研究水準を維持していることの確認（欧米諸国の質保証システムとの相互連携が可能なシステム）

### （質保証の範囲）

問 2 質保証システムの審査対象は、どのような範囲とするのが適切でしょうか。次の項目のうち適切な項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 教育研究体制（入学、教育科目、教育手法、修了要件、研究体制等）
- 2 管理運営体制（組織、教職員、意思決定システム、施設、予算等）
- 3 1と2の両方を等分に対象とする。
- 4 1と2の両方。ただし、1が中心
- 5 1と2の両方。ただし、2が中心

### （評価項目）

問 3 質保証システムの評価項目として、どのようなものが必要でしょうか。次の項目のうち必要と思われる項目の番号を で囲んで下さい。

なお、既存の大学認証制度において設定されている評価項目と類似の項目には、それぞれ大学評価学位授与機構（A）、大学基準協会（B）、日本高等教育評価機構（C）、米国ビジネススクール協会（AACSB）（D）、欧州経営改善協会（EFMD）（E）の表示をしています。

- 1 理念、目的、使命（ABCDE）
- 2 教育研究組織（ABCDE）
- 3 教育内容、方法、教育課程（ABCDE）
- 4 教育水準（DE）
- 4 教育の成果、達成目標（AD）
- 5 学生の受入（ABCDE）

- 6 学生支援、学生生活（ABCDE）
- 7 教員、職員（事務組織）（ABCDE）
- 8 教育研究環境（ABCDE）
- 9 施設・設備（ABDE）
- 10 管理運営（BCDE）
- 11 図書・電子媒体等（BDE）
- 12 財務（ABCDE）
- 13 社会貢献、社会連携、社会的責務（BCDE）
- 14 情報公開・説明責任（BDE）
- 15 教育の質向上システム、点検・評価（ABDE）

問4 ビジネススクールの独自性による評価項目として、次のようなものを想定することができますが、必要と思われる項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 企業、地域社会との連携
- 2 Executive 教育
- 3 国際性
- 4 その他 （ ）内に必要項目を記述して下さい。  
（ ）

（評価基準）

問5 評価基準としては定性的な基準と定量的な基準を想定することができますが、適切と思われる項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 定性的基準による
- 2 定量的基準による
- 3 評価項目の内容により定性的基準、定量的基準のいずれか又は両方を設定する。
- 4 3によるが、可能な限り定性基準を設定する。
- 5 3によるが、可能な限り定量基準を設定する。

（資料の作成）

問6 評価を受けるための資料の作成には、相当のマnpワ-が必要と思われますが、適切と思われる項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 評価を受ける大学が自主点検を行い、その結果に基づいて必要な資料を作成する。
- 2 大学の公開資料と評価者によるヒアリングにより評価を進めること

を原則とし、資料作成は最小限に止める。

- 3 大学の協力の下に専門調査会社などに調査を委託し、資料(報告書)を取りまとめる。
- 4 その他 ( ) 内に資料の作成方法を記述して下さい。  
( )

( 評価方法 )

問 7 評価の実施方法としては、次のような方式を想定することができますが、適切と思われる項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 質保証システムに参加するビジネススクールの教員によるピア・レビューを基本とする。( 相互評価方式 )
- 2 大学関係者( 参加大学外を含む ) 経済界、言論界など幅広い有識者による評価を基本とする。( 有識者委員会方式 )
- 3 大学関係者以外の幅広い有識者による評価を基本とする。( 外部評価方式 )

( 海外の質保証システムとの連携 )

問 8 ビジネススクールの歴史の古い欧米においては、質保証を行うための認証評価システムが運営されています。これらの認証評価システムとの関係について、適切と思われる項目の番号を で囲んで下さい。

- 1 ビジネスはますますグローバル化しつつある以上ビジネススクールにおいても国際的な連携を深めていくべきである。日本の質保証システムにおいて適切な評価を受けた場合に、欧米における質保証システムにおいても一定の条件の下に認証評価を受けることができるなど制度的なマッチングを考えるべきである。
- 2 日本のビジネススクールと欧米諸国のビジネススクールとでは、歴史も教育内容も異なっているので、無理のない範囲で連携を進めていくべきである。
- 3 国内の質保証にエネルギーを注ぐべきであり、外国との連携は当面必要ない。

( ご意見・ご要望など )

ビジネススクールの質保証システムに関してご意見・ご要望などがありましたら、次ページにご記入下さい。

以 上

ビジネススクールの質保証システムについて、ご意見ご要望などがありましたら自由にご記入下さい。

質保証システム研究会 開催日程

2006年

1月13日 第1回ビジネススクールの質保証システム検討会  
(第1回ビジネススクール長会議)

同志社大学 寒梅館

本プロジェクトのキックオフ会合として、プロジェクトの構想、全体スケジュール等について、共通理解を促進した。

3研究会をスタートさせる。各研究会の目的、研究テーマ、スケジュール、運営方法等について各研究会幹事校から説明し、意見交換を行った。

質保証研究会についても、3回のワークショップの開催を含むスケジュールを決定した。

9月14日 第1回質保証システム研究会(ワークショップ)開催

同志社大学 寒梅館

今後の検討項目とスケジュールについて意見交換した。

欧米における大学の質保証システムの特色と近年の動向について検討した。とくにEFMD

(European Foundation for Management

Development)およびAACSB(The Association to Advance Collegiate Schools of Business)の評価基準、評価手続について分析した。

12月14日 第2回質保証システム研究会(ワークショップ)開催

筑波大学 東京キャンパス

アンケート調査の結果について報告した。特に企業と大学の回答に大きな差がある評価の実施方式(企業は大学関係者の入らない第三者評価を重視、大学は有識者委員会方式やピアレビューを重視)につい

て意見交換した。

質保証のための基準認証システムの基本的視点及び枠組みについて討議した。

主要な評価項目、評価基準のあり方について討議した。

2007年

1月18日 第3回質保証システム研究会（ワークショップ）開催  
同志社大学 寒梅館

第2回ワークショップにおける検討結果を踏まえ、  
評価指針案について検討した。

評価指針案の主要論点（基本的視点、評価組織、評価の構造、主要評価項目など）について討議した。

1月29日 第4回質保証システム研究会（合同ワークショップ）  
開催

青山学院大学 総研ビル

第3回研究会の討議結果を踏まえて、評価指針案について検討した。

評価指針案について、一部追加・修正の上研究会として了承した。

2月19日 第2回ビジネススクール長会議開催

筑波大学 東京キャンパス

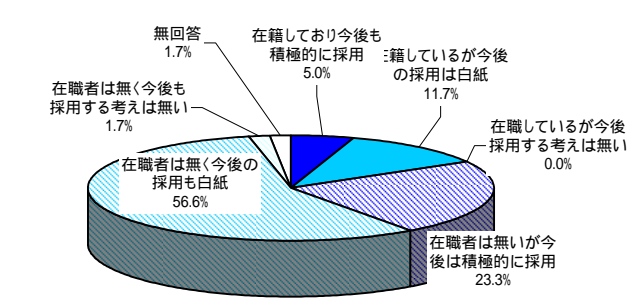
3研究会の研究経緯、各指針案について報告した。

3研究会の指針案について、了承された。

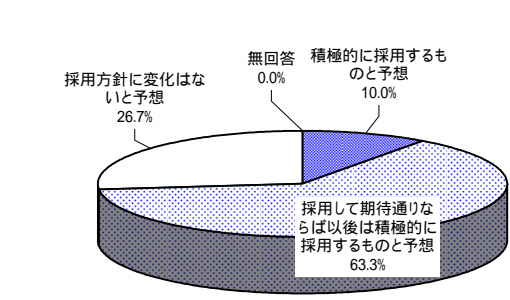
以上

調査時期 2006年11月15日～30日 調査者 同志社大学ビジネス研究科  
対象企業数 500社(上場企業 400社、中小企業 100社)、回答者 60社(回答率12%)

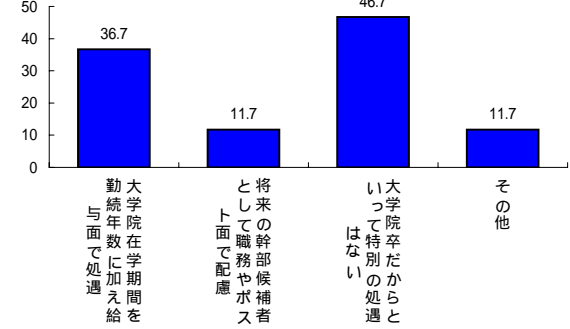
ビジネススクール出身者の在籍と採用について



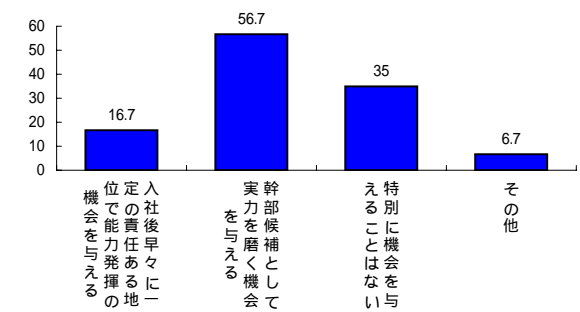
教育の質が保証された場合の採用について



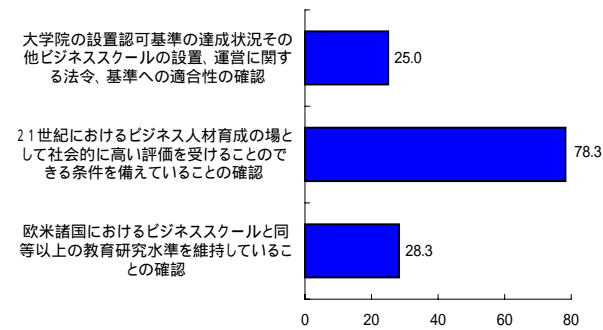
大学院修了者の処遇について



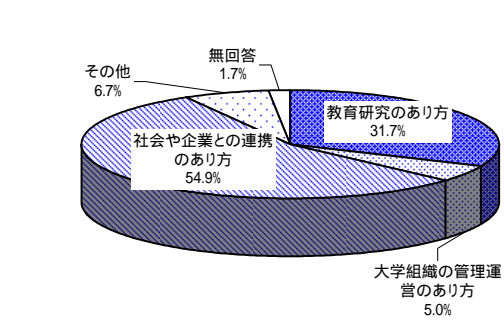
質を保証するシステムが整備された場合の処遇について



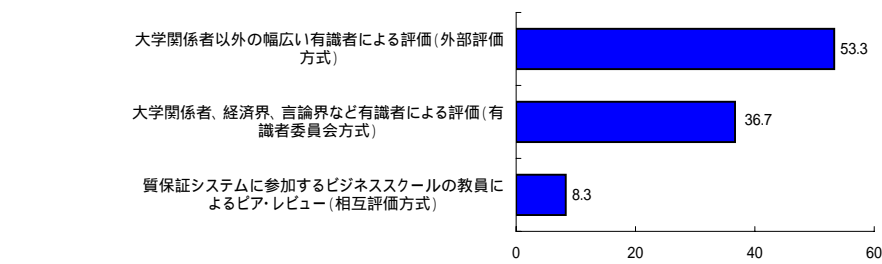
質保証システムの目的・役割について



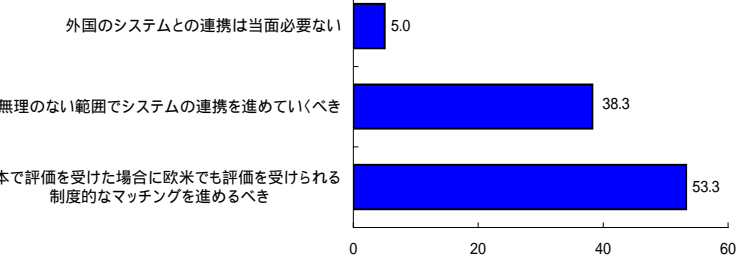
質保証システムの審査の重点分野について



評価の実施方法について



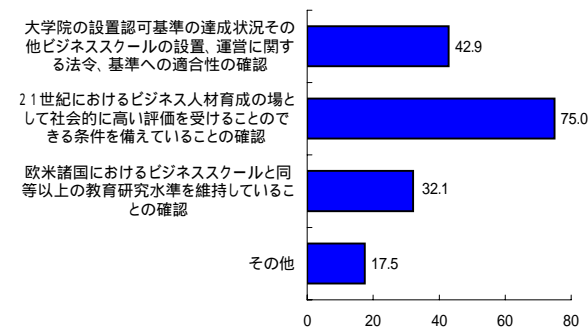
海外の質保証システムとの連携について



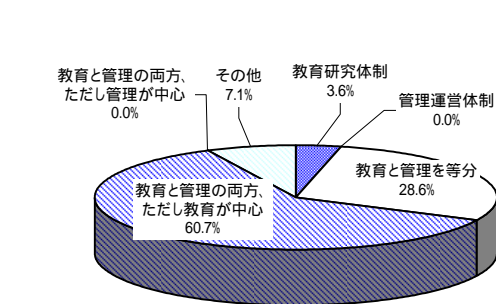


調査時期 2006年11月20日～12月5日 調査者 同志社大学ビジネス研究科  
対象大学数 50校 回答者 28校(回答率56%)

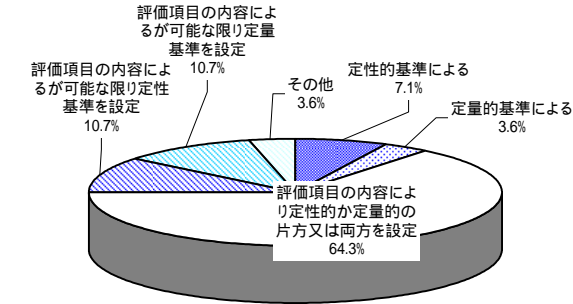
質保証システムの目的・役割について



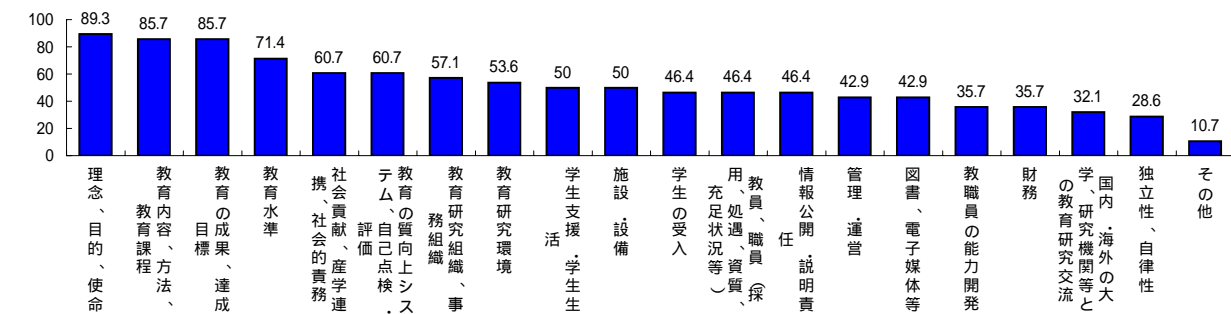
質保証システムの審査対象について



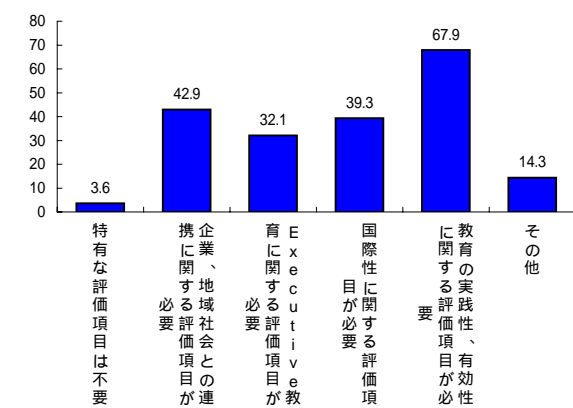
評価基準について



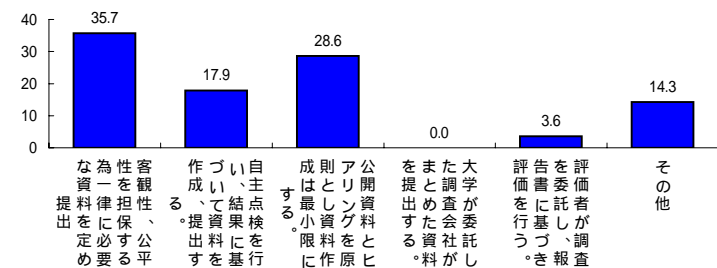
質保証システムに必要な評価項目について



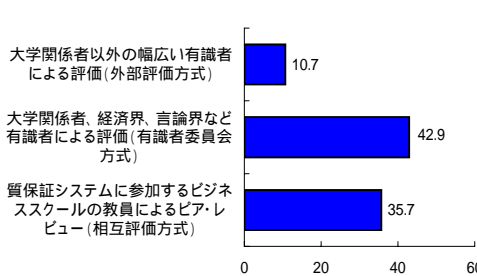
ビジネススクールに特有な評価項目について



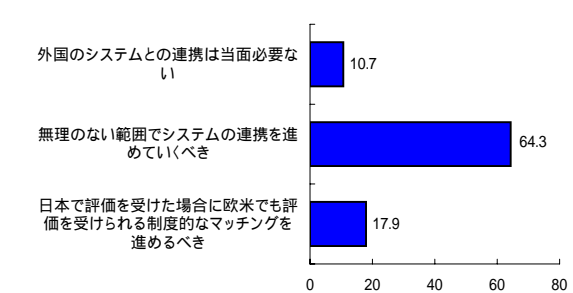
評価を受けるための資料の作成について



評価の実施方法について



海外の質保証システムとの連携について



平成 17 年度専門職大学院形成支援プログラム  
ビジネススクール教育の質保証システム開発  
米国調査報告書

1 目的

平成 17 年度専門職大学院形成支援プログラム「ビジネススクール教育の質保証システム開発」において、当研究科が分担実施した「質保証システム」の研究開発及びその成果として「ビジネススクール教育の評価指針」の取りまとめに資するため、これらの分野で多くの知見と実績を有する米国のビジネススクール評価制度の実態及び運用のあり方について下記の通り調査し、別紙の通り報告する。

2 実施時期 2007 年 2 月 15 日(木)

3 調査地域及び調査機関

アメリカ合衆国 フロリダ州 タンパ市

全米ビジネススクール協会 (AACSB The Association to Advance Collegiate Schools of Business)

回答者 Jerry Trapnell Executive Vice President and  
Chief Accreditation Officer

Lucienne Mochel Assistant Vice President  
Accreditation Services

4 調査者 同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授 洪水啓次  
大学基準協会 大学評価・研究部 薦美和子

5 調査結果 別紙の通り

6 予算措置 平成 17 年度大学改革推進等補助金 (大学改革推進事業)  
(平成 18 年度予算分)

以 上

( 別紙 )

## 調査項目 ( Items of Survey )

### 1 機関別アクレディテーションとの関係

- ( 1 ) AACSB ( 以下「協会」という。 ) によるアクレディテーションと全米の 6 地区協会によるアクレディテーションとの間に、評価の基本的考え方には差があり、地区協会の評価は政府から学生奨学金を受領する資格を得るなどの為に大学としての最低限の基準を満たしているか否かを評価するものであるが、当協会の評価はビジネススクールの固有の評価思想と評価哲学に基づき評価基準を設定し、その基準を満たしているか否かを評価するものである。
- ( 2 ) 当協会と地区協会のアクレディテーションにおいて、評価項目、評価基準には差があり、地区協会の評価基準は各地区協会相互間で調整して評価項目、評価基準を設けているが、当協会はビジネススクール固有の評価項目、評価基準を設けている。
- ( 3 ) 地区協会のアクレディテーションに合格していても、当協会からはアクレディットされなかった事例は多く、アクレディットされなかった要因の主なものは教授陣の不備や財務上の問題などである。
- ( 4 ) 評価項目・基準や評価手続について地区協会と協議したり、調整することはない。当協会は全く自主的且つ政府から独立した団体であり、米国では、法科大学院、医科大学院、教育大学院などそれぞれの専門大学院の協会が多数存在していて、それぞれが独自の評価基準を設定している。

### 2 当協会への加盟

- ( 1 ) 当協会にアクレディットされるためには当協会へ加盟することが前提ではあるが、当協会加盟の資格要件は必ずしも厳しいものではない。地区協会でアクレディットされていたり、ヨーロッパなどの外国の政府が認可している大学は基本的には加盟を拒否されることはない。
- ( 2 ) 当協会加盟は、地区委員会においてアクレディットされていることを条件としているが、当協会加盟大学が、地区委員会から警告されたり、適正化を指導された場合に、当協会の会員資格に必ずしも影響があることにはならない。当協会の会員は、当協会が開催する会議に参加したり、セミナーに参加する事ができる資格を有している。当協会の会員数は 1

- 000校を超えているが、アクレディットされた会員数は約500校である。今後は約170校がアクレディットの手続き又は検討中である。
- (3) 米国外の大学からの加盟申請については、何の加盟要件の加重または軽減はない。日本の大学が評価を受ける為には提出書類や閲覧書類を英語で作成する必要がある。

### 3 評価システム

- (1) 評価調整委員会 (Accreditation Coordinating Committee)、事前評価委員会 (Pre Accreditation Committee)、初回評価委員会 (Initial Accreditation Committee)、主査 (Team Chair)、メンテナンス評価委員会 (Maintenance Accreditation Committee) のメンバーはアクレディットされたビジネススクールのスクール長 (Dean) や元スクール長であり、協会の執行機関 (Board of Directors) の下部組織であり、デレクター及び委員長は当協会から永年アクレディットされているビジネススクールのスクール長が選任される。従って、当協会の構成員は大学関係者 (協会会員大学) のみによって構成されておりボランティア活動によるものである。ただし、会議やセミナーの開催、出版物の発行などを担当する事務職員は本部に約40名が雇用されている。各委員会は兼務することなく14~15名の委員から構成されており、任期は2~3年で交替するが再任される事も多い。各委員会は全米だけでなく、ヨーロッパやカナダで開催する事もある。ボードオブデレクター (Board of Directors) は27名のデレクターで構成されているが、30名まで増員し米国以外から5名のデレクターの就任を予定している。このボードオブデレクターがアクレディットの権限を持っている。
- (2) Mentor や Peer Review Team の要員もスクール長や元スクール長から、その都度選任される。これらの要員は評価の同一性とバランスを確保するためにセミナーやビデオなどで研修を受ける。
- (3) 認定計画 (Accreditation Plan)、年次報告書、自己評価報告書 (SER) は当協会が開発したフォームやテンプレートなど一定の様式があり、これらの様式を使う事により統一かつ効率的に認証作業を行う事ができる。また、詳細なハンドブックやガイドラインが準備されており、認証を受ける側にも大変有益な資料がある。
- (4) 評価チームはアカンティングスクールもある場合には5名が2日半、ビジネススクールのみの場合には3名が2日半の日程で現地を訪問し、スクール長や教授陣との面談、キャンパスの視察、授業参観などを行うが、

学生、修了生、企業等に対して直接に（大学を経由せずに）アンケート調査やインタビュー調査を実施することは原則としてない。

- （５）評価チームの評価レポートの原稿は訪問後１０日以内に委員会に提出されるが、その前に評価を受けるスクールにレポートの原稿を提示して事実関係の正否を確認することはある。評価チームが指摘した改善勧告事項については評価チームと各担当委員会の協議の上決定される。改善勧告事項が改善できない場合には認証されないこととなる。
- （６）評価チームの評価報告書の内容は改善勧告事項で、当協会は大学サイドの了解なしに内容を公開することはない。
- （７）評価に関する１件当たりのコストは会員の年会費として２，２００ドルと初回評価を受けるまでの事前評価期間中は毎年３，８００ドルの合計６，０００ドル及び初回評価の申請の際に評価料１１，０００ドルの支払いが必要である。また、メンターや評価チームの旅費は申請者の負担となるため、外国の大学の場合には相当の費用支出となる。事前評価期間は１年から最大５年間と初回評価作業が１年から最大２年間で合計２年から最大７年間を必要とする場合がある。その後はアクレディットされた大学の年会費（２，２００ドル）とメンテナンス評価の評価料として毎年３，８００ドルの合計６，０００ドルの支払いが必要である。但し、メンテナンス評価の為にレビューを受ける時には評価料の支払いの必要はない。会員の年会費は８００ドルから２，２００ドルに値上げされた。

#### ４ 事前評価（Pre Accreditation）

- （１）当協会への加盟申請は評価を受けるか否かにかかわらず行う事ができる。アクレディテーションの事前評価のための申請は当協会の会員である事が必要で、加盟申請と評価申請は同時に行うことができる。
- （２）事前評価委員会（PAC）における申請書審査および認証計画（Accreditation Plan）は協会の所定の様式に申請者とメンターが記載して作成する。事前評価の審査項目、審査基準は当協会が設定した評価基準で公開されている。事前評価は事前評価委員会が申請書の審査を行うと共に、メンターが申請者を訪問し認証を受ける為に障害となる事項、即ち、評価基準に合致していない問題点を指摘し、事前に問題点を改善させる事を目的に行うもので、初回評価の準備期間である。この事前審査に数年が必要となる場合がある。メンターは申請者に対するコンサルタントの役割を持っている。
- （３）申請大学の同一キャンパス内に、申請者とは別のビジネス系の学部や研

究科がある場合には、これらについても一緒に事前評価を受けなければならないとのことであるが、その理由は認証を受けた範囲が外部の関係者に誤解を与えない為である。即ち、MBAの称号をビジネススクールだけでなく、アカンテイングスクールに与える場合には、一緒に事前評価の対象となる。MBAと商学修士、商学修士と商学士の称号を与える組織の独立性が認められるか否は我々の判断の問題である。

## 5 評価基準 (Standards for Business Accreditation)

### 5 - 1 経営戦略基準 (Strategic Management Standards)

- (1) ミッション・ステートメント (Mission Statement) やビジョンに関し、日本の多くの大学は大学全体について定めており、各学部や研究科のミッションやビジョン等については簡素な記述にとどめていても問題はなく、ビジネススクールのミッションが大学のミッションステートメントと合致しており、ビジネス教育を行う事を記述していればよい。(Section 2 - 1)
- (2) ミッション・ステートメントの作成に参加するステークホルダーの範囲はスクール長、教授陣、学生、卒業生の雇用者、スポンサーなどで、参加の方法はそれらの意見をよく聴取する機会があることが重要である。具体的な方法には各スクールの判断に任されている。(2 - 1)
- (3) ミッション・ステートメントの適切性 (Mission Appropriateness) に関し、教員の知的貢献について、「教授陣の知的貢献の質の判断基準を明確にする」(第3部) 旨の記述があるが、具体的には論文の雑誌への投稿や著書の出版などの要求を明確に規定することである。(2 - 2)
- (4) 学生に関する使命 (Student Mission) に関し、「対象とする学生像を明文化する」ことを求めているが、学生の多様性を重視している大学については、育成すべきいくつかの学生のパターンを示すことでよい。(2 - 3)
- (5) 財務計画 (Financial Strategies) に関し、実施するプログラムの維持または新事業に必要な資金の源泉が明確である事が必要である。特に新しい建物や教授に必要な資金の調達の可能性が明確であることが要求される(2 - 5)

### 5 - 2 構成者基準 (Participants Standards)

- (1) 教員の管理と支援 (Faculty Management and Support) に関し、「教員とし

での責務がシステマティックに個々の教員に割り当てられていること」の内容として、仕事量が各教員間でバランスが保たれるように割り当てなければならないと解説されているが、「バランスが保たれる」と言うことは、教員の教育と研究の責務を処理するための時間がほぼ均等となっている状態を意味する。( 2 - 1 1 )

- ( 2 ) 教職員全体の責任 ( Aggregate Faculty and Staff Educational Responsibility ) に関し、教育指導の効果及び教育指導の改善を適切に評価することが求められる。このため、「体系的なプログラム」を有していなければならないと解説されているが、具体的な例としては学生からのアンケートなどにより教育指導の効果や改善についてのルールが文書化されていることが推奨される。( 2 - 1 2 )
- ( 3 ) 各教員の教育責任 ( Individual Faculty Educational Responsibility ) に関し、教員の「知的資本の維持」は、論文の雑誌への投稿や著書の出版などの要求により方針と手続きが規定されていることで評価可能である。( 2 - 1 3 )

### 5 - 3 学習保証基準 ( Assurance of Learning Standards )

- ( 1 ) カリキュラムの管理 ( Management of Curricula ) に関し、システマティックなプロセスにより運営されることが求められているが、カリキュラムの内容そのものについては基準に示されている能力を習得させる学習目標が明示され、かつ、到達目標が示されていると共に、その目標に到達した事を実証することが必要である。( 2 - 1 5、2 - 1 6、2 - 1 8、2 - 1 9、2 - 2 0 )
- ( 2 ) 学習目標 ( Learning Goals ) に関し、到達目標に到達している事を実証するための例示としての基礎 ( key general )、専門 ( management-specific )、特定科目 ( appropriate discipline-specific ) の定義は学習目標により異なる。( 2 - 1 6、2 - 1 8 )
- ( 3 ) 教育レベル ( Educational Level ) に関し、「十分な時間」、「学習範囲」、「学生の努力」、「学生と教員の対話」の4点が示されているが、学部レベルと修士課程、専門課程修士レベルの間に修業年限、1学級の学生数に差が有る事などを想定している。

## 6 メンテナンス評価 ( Maintenance Accreditation )

- ( 1 ) メンテナンス評価の評価項目・評価基準は、基本的に初回評価と同様で

ある。初回評価以降も毎年報告書を提出し、改善勧告事項の改善措置が維持されているか否かを報告する必要がある。

- ( 2 ) メインテナンス評価の改善勧告は、当協会の評価基準に合致しているか否かによりなされるが、5年毎の認証の更新のためには、3年目以降に要改善事項が改善されるように指導され、認証の取消しがないように問題が解決されるよう努力する必要がある。
- ( 3 ) 改善勧告に対する異議申し立て手続はあるが、評価チームの改善勧告事項に対する異議を認めるか否かは担当委員会の判断で決定する。
- ( 4 ) メンテナンス評価の内容及び改善勧告は公開されない。メインテナンス評価の為の現地調査は1日半の短い日程である。
- ( 5 ) 改善勧告を受けた大学は、改善措置の実行について極力改善の努力を行う必要があるが、実行できない場合には認証の取消となる場合がある。

## 7 国際的なアクレディテーション・システムの構想

- ( 1 ) ISO 等により、大学のアクレディテーション・システムを国際標準化する動きについて、当協会としては国際標準化することは当面考えていないが、共通する問題についての意見交換は行っている。
- ( 2 ) 欧州やアジア諸国のアクレディテーション・システムとの連携については当面考えておらず、競争相手と考えている。EFMD や日本の機関と提携する可能性はないが意見交換は行っている。

以 上



## 5 - 2 第1回ビジネススクール長会議 資料

- 資料2 - 1 カバーペーパー（資料）
- 資料2 - 2 議事次第
- 資料2 - 3 参加者名簿
- 資料2 - 4 案内状
- 資料2 - 5 文部科学省浅田和伸専門教育課長講演レジメ  
（ビジネススクールの在り方と質保証システム）
- 資料2 - 6 筑波大学プレゼン資料1（趣旨説明）
- 資料2 - 7 筑波大学プレゼン資料2  
（Core Competencies required of Professional  
Business Managers）
- 資料2 - 8 同志社大学プレゼン資料（質保証研究会）
- 資料2 - 9 報道記事

資料2 - 1

## 第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会

### ビジネススクール長会議

2006.1.13

同志社大学寒梅館

筑波大学大学院ビジネス科学研究科  
青山学院大学大学院国際マネジメント研究科  
同志社大学大学院ビジネス研究科

- 1 議事次第
- 2 参加者名簿
- 3 レジューメ
- 4 寒梅館地下1Fフロアマップ



資料2 - 2

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会

## ビジネススクール長会議

### 議事次第

< 敬称略 >

- 13:30 開会
- 13:30～13:40 歓迎のことば  
学校法人 同志社 総長 大谷 實
- 13:40～14:10 趣旨説明  
筑波大学大学院ビジネス科学研究科長 鈴木 久敏
- 14:10～15:10 基調講演  
文部科学省高等教育局専門教育課長 浅田 和伸  
「ビジネススクールのあり方と質保証システム」
- 15:10～15:30 コーヒーブレイク
- 15:30～17:00 今後の研究の進め方（討論）  
(1) 育成人材像研究会  
筑波大学大学院ビジネス科学研究科国際経営  
プロフェッショナル専攻長  
ジョン・ウィリアム・ベンソン
- (2) 制度設計研究会  
青山学院大学大学院国際マネジメント研究科長  
伊藤 文雄
- (3) 質保証システム研究会  
同志社大学大学院ビジネス研究科長  
中田 哲雄
- 17:00 閉会
- 17:15～19:00 レセプション  
Hamac de Paradis 寒梅館 1 F

資料 2 - 3

### 第 1 回ビジネススクール教育の質保証システム検討会

## ビジネススクール長会議 参加者名簿

< 敬称略 あいうえお順 >

文部科学省			
所属機関名	部課名	役職	出席者名
文部科学省	高等教育局	専門教育課長	浅田 和伸
文部科学省高等教育専門教育課	専門職大学院室	専門職大学院室係長	君塚 剛
評価機関			
所属機関名	部課名	役職	出席者名
独立行政法人大学評価・学位授与機構	評価事業部	部長	加藤 敏雄
独立行政法人大学評価・学位授与機構	評価事業部	企画調整課課長補佐	馬場 伸郎
財団法人大学基準協会	大学評価・研究部	部長	前田 早苗
財団法人大学基準協会	大学評価・研究部	部員	横山 妙
大学			
所属機関名	部課名	役職	出席者名
青山学院大学大学院	国際マネジメント研究科	国際マネジメント研究科長	伊藤 文雄
青山学院大学大学院	国際マネジメント研究科	国際マネジメント研究科教授	高橋 文郎
青山学院大学大学院		専門職大学院事務室	岡部 美賀子
LCA大学院大学	企業経営研究科	企業経営研究科長	住吉 和司
株式会社LCA - I		常務取締役	西野 敦雄
株式会社LCA - I		執行役員	長崎 慎司
大阪大学大学院	経済学研究科	経済学研究科副研究科長	竹田 英二
大阪大学大学院	経済学研究科	経済学研究科教授	田畑 吉雄
小樽商科大学大学院	商学研究科	アントレプレナーシップ専攻教授	中村 秀雄
小樽商科大学大学院		学務課 大学院係長	蔵重 治
香川大学大学院	地域マネジメント研究科	地域マネジメント副研究科長	穴戸 榮徳
グロービス経営大学院大学		学長	堀 義人
グロービス経営大学院大学		企画室室長	鈴木 健一
産能大学大学院	経営情報学	MBAコース主任教授	城戸 康彰
事業創造大学院	事業創造研究科	事業創造研究科長	原 敏明
専修大学大学院	経済学部	経済学部教授	平尾 光司
多摩大学大学院	経営情報研究科	経営情報研究科研究科長	河村 幹夫
筑波大学大学院	システム工学研究科	経営・政策科学専攻長	古川 俊一

筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	ビジネス科学研究科教授	鈴木 久敏
筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	国際経営プロフェッショナル専攻長	ジョン・ウィリアム・ベンソン
筑波大学大学院	ビジネス科学研究科	国際経営プロフェッショナル専攻	シュ ファ
筑波大学大学院	ビジネス科学等支援室	支援室長補佐	高橋 義宏
東京工業大学大学院	イノベーションマネジメント研究科	ディレクター教授	田辺 孝二
同志社		総長	大谷 實
同志社大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス研究科長	中田 哲雄
同志社大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス研究科教授	林 廣茂
同志社大学大学院	ビジネス研究科	ビジネス研究科教授	洪水 啓次
同志社大学大学院	ビジネス研究科	プログラムディレクター	大神 正寿
同志社大学大学院	ビジネス研究科	事務長	福島 紀雄
同志社大学大学院	ビジネス研究科	係長	井村 祥子
同志社大学大学院	ビジネス研究科	事務員	前澤 千晶
新潟大学大学院	自然科学研究科	自然科学研究科教授	榊田 正美
日本大学大学院	グローバルビジネス研究科	ヘルス&ソーシャル・ケア・コース主任	高橋 進
法政大学大学院		学事顧問	清成 忠男
桃山学院大学大学院	経営学研究科	経営学研究科長	片岡 信之
桃山学院大学大学院	経営学研究科	経営学研究科教授	朴 大栄
横浜国立大学大学院	国際社会科学研究科	経営学部長・経営系委員長	山倉 健嗣
立教大学大学院	ビジネスデザイン研究科	ビジネスデザイン研究科委員長	亀川 雅人
立命館大学大学院	経営管理研究科	経営管理研究科副研究科長	肥塚 浩
早稲田大学大学院	アジア太平洋研究科	国際経営学専攻主任・教授	永井 猛
早稲田大学大学院	アジア太平洋研究科	事務長	岡本 宏一
早稲田大学大学院	アジア太平洋研究科	主任	大淵 靖之

## 参加者

文部科学省、2 機関、22 大学、1 企業 48 名

2005年12月12日

経営系大学院研究科長 殿

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議の開催について（案）

筑波大学ビジネス科学研究科長	鈴木久敏
青山学院大学国際マネジメント研究科長	伊藤文雄
同志社大学ビジネス研究科長	中田哲雄

時下益々ご清祥のこととお喜び申し上げます。

わが国の高等教育のあり方につきましては、各方面で活発な議論が行われ、大学改革が急速に進行しつつあります。その一環として高度の実践教育によりビジネス・リーダーやビジネス・プロフェッショナルを育成するビジネススクールが全国で開設されつつあります。私達3大学のビジネススクールは、このような状況の下でビジネススクールの質を保証するシステムの確立が今後のビジネススクールの発展の鍵を握るものと認識し、全国のビジネススクールの皆様とともに、このシステム構築のための研究開発事業を進めてまいりたいと考えております。

幸い本事業は、平成17年度大学改革推進等補助金（大学改革推進事業）による法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムの一環として採択され、本年度及び明年度の2年間にわたり事業を実施する運びとなりました。

つきましては、本事業のキック・オフ ミーティングとして、別紙によりビジネススクール長会議を開催し、今後の事業の進め方についてご相談申し上げたいと存じます。

年末年始を控え、ご多忙のこととは存じますが、なにとぞご出席賜りますようお願い申し上げます。

なお、別紙参加申込書によりご連絡いただければ幸甚に存じます。

別紙 1	会議概要及び議事次第（略）
別紙 2	事業概要
別紙 3	参加申込書

以 上

## 別紙

### 事業の概要

#### 1 趣旨

経営系専門職大学院3校が幹事を分担し、全国のビジネススクールの参加、協力を得てビジネススクールの教育とその修了生の専門職としての質を保証する新たなシステムの制度設計を行う。このために、経営専門職の理念と専門職に必要な力量、経営専門職を系統育成する教育制度設計、経営系専門職大学院の評価の仕組み等を検討する研究会を組織し、広く活用可能な「ビジネススクール教育の質保証指針」を作成する。

#### 2 事業の内容及び事業計画

##### (1) 事業の内容

我が国のビジネススクール(MBAまたはそれに準ずる学位を授与する専門職大学院、一般大学院)は、育成すべき人材、教育理念を各校個別に掲げ、立ち上げられてきた。このため、教育の質保証システム、特に第三者評価のあり方を統一的に議論する機会がなかった。本事業では、国際化の進んだビジネス環境の中で、ビジネススクールの教育の質保証に必要な、

P l a n (教育目標設定): 必要な経営専門職とは、どのようなコンピテンシーを有する人材か

D o (教育実施方法): それを系統的に育成する専門職大学院、大学院(ビジネススクール)教育プログラムには、どのような要件が求められているのか

C h e c k (教育評価方法): ビジネススクールにおける教育の質を保証するシステムとは、どのようなものであるか

の3つの要素について、全国のビジネススクールの参加を得てコンセンサスの所在を探り、我が国ビジネススクール教育の質の総合的な保証につながる「ビジネススクール教育の質保証指針」を作成する。本

指針は、我が国のビジネススクール関係者並びにその評価に関係する専門家が広く活用可能なものとなることを目指す。

## ( 2 ) 研究会の設置

以上の事業を的確に実施するため、全国のビジネススクールの代表者による全体会議(「ビジネススクール教育の質保証システム検討会」以下「全体検討会」という。)及び以下の3研究会を設ける。各研究会は、全体検討会参加校の教員、職員、修了生、産業界の実務家などの参画を求め、各テーマ毎に指針案を作成する。また、指針作成の過程で、複数のビジネススクールにおいて指針案の有効性を検証する実証研究を試行する。

### 育成人材像研究会(幹事校:筑波大学)

グローバル化したビジネスを実践する我が国経営系専門職のコンピテンシーを明確にし、我が国ビジネススクールが全体として輩出すべき人材像について指針を示す。特に、会計、税務、ファイナンスなどの専門技能に特化した専門家の育成と総合的経営能力の育成の差異を明確にする。このため、国内外の産業界のニーズ並びに国内外のビジネススクールカリキュラムから導かれる人材像、ビジネス界で活躍するビジネススクール出身経営者の技能分析などを行なう。

### 制度設計研究会(幹事校:青山学院大学)

我が国ビジネススクールが共有すべき仕組み、総合的な教育体系、教育方法について指針を示す。育成人材増研究会におけるビジネススクール育成人材の明確化を前提に、その専門性と総合的な経営能力を体系的に育成するために必要なコアカリキュラムとそこで要求される知識の水準、更にはコアカリキュラムを支える専門教育体系など我が国ビジネススクールが備えてなければならない要件を明らかにする。更に、この要件を満たすために必要な教員の専門性・実務経験の水準、必要な技能獲得に適した教材・教育方法をも含めて検討し、国内ビジネススクールの要件を指針として取りまとめる。このため国内外のビジネススクールの実態調査と国内ビジネススクール関係者などの集中討議を行う。

### 質保証システム研究会(幹事校:同志社大学)



上記、2 研究会が作成する指針案を基に、ビジネススクールにおける教育の質保証システムについて、評価（成績評価、授業評価、自己評価・第3者評価）の基準とプロセス、並びにビジネススクールが備えているべき要件への適合性を客観的に評価する組織の制度設計についても指針を示す。このために、認証評価組織の専門家、海外ビジネススクールなどの専門家を招聘し、質保証システム専門家などとの討議を行う。

### （３）評価体制の整備

ビジネス界における人材ニーズ等を踏まえた助言及び評価を行うため、国内外の企業経営者からなる研究評価グループを設置し、事業方針、中間プロセス、最終成果のレビュー等を行う。

### （４）事業計画

2 年度にわたり、次のような事業の実施を予定する。

#### 平成 17 年度

1 月に全国のビジネススクールの参加を得て全体検討会を開催し、事業全体の枠組み、研究会別の主要検討事項、参加校の分担、スケジュール等について決定する。

また、1～3 月に育成人材像研究会及び制度設計研究会の全体ワークショップを開催し、指針案を検討する。併せて欧米におけるビジネススクールの教育システムに関する調査を行う。

この間、研究評価グループを立ち上げ、事業の進め方について助言を得る。

#### 平成 18 年度

4～6 月に育成人材の指針及び教育システムの指針を策定する。

7～8 月に質保証システム研究会の全体ワークショップを開催し、指針案を検討する。また、欧米におけるビジネススクールの認証制度等について調査を行うとともに、指針を踏まえた実証研究を行う。

9 月に各研究会合同の全体ワークショップを開催し、指針案の調整を行う。この結果を全体検討会において報告する。その後、指針案の試行実施、モニタリング等を行い、指針案の成案を得る。

19年1月に全体検討会及び全体ワークショップの合同会議を開催し、成果の報告を行う。3月までに指針を出版する等により全国のビジネススクールの共有の財産として指針を活用する環境を整える。

以 上

## 別紙 3

下記の参加申込書に必要事項を記載し、2006年1月7日までに次の連絡先までFAXにてご連絡下さい。

同志社大学ビジネス研究科 事務室

**FAX番号 075-251-4710**

## 参加申込書

- 1 名称 \_\_\_\_\_ 大学 \_\_\_\_\_ 研究科 \_\_\_\_\_

- 2 ご連絡先 電話番号  
e-mailアドレス

- ### 3 参加者

[illegible]

**演題：「ビジネススクールの在り方と質保証システム」**  
文部科学省高等教育局専門教育課長 浅田和伸

1 . 我が国の高等教育の将来像

2 . 専門職大学院の課題

3 . ビジネススクール教育の質保証システムの確立への期待

4 . 質疑応答

## ビジネススクール教育の質保証システム検討会 趣旨説明

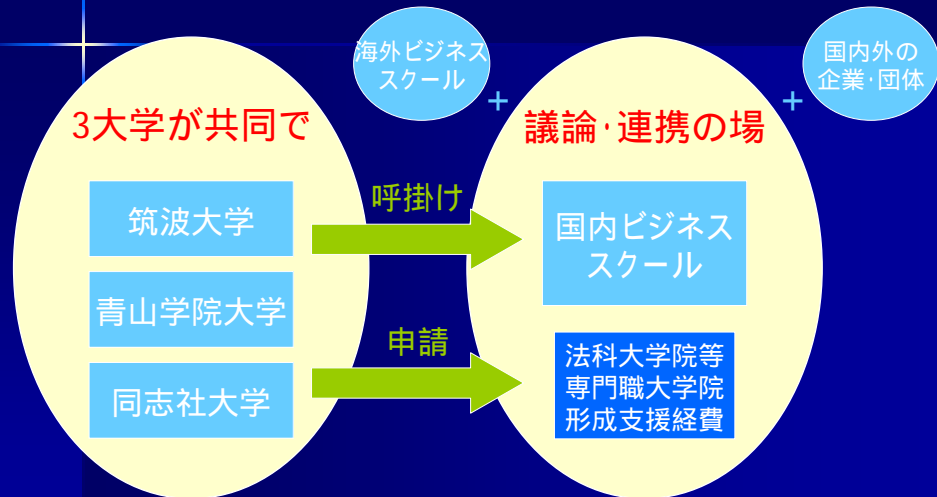
筑波大学大学院  
ビジネス科学研究科  
研究科長 鈴木 久敏

## 背景

- 新たな経営能力が必要とされる時代
  - － グローバル化、情報化等の急激な経営環境の変化
- 国内ビジネススクールの現状
  - － 育成人材、教育理念を各校が個別に掲げる
  - － 国内ビジネススクール全体でコンセンサスがない
  - － 産業界から見ると修了生の専門職としての能力が不鮮明
  - － 国内MBA修了生に対する評価が低い
- 海外有力ビジネススクールの日本進出、競争激化

国内ビジネススクールとしても、自らの教育の質保証システムを構築する必要性が増大  
国内MBA修了生の社会的地位向上を目指す

## 全体構想



2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

3

## プロジェクトの目的

- 国内経営系大学院(MBA相当の学位を授与する大学院)をメンバーとする検討グループを設立
- ビジネススクールの「教育の質」と「修了生の専門職としての質」を保証する新たなシステムの制度設計

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

4

## プロジェクトの内容

Plan(教育目標設定): 必要な経営専門職とは、どのようなコンピテンシーを有する人材か

Do(教育実施方法): それを系統的に育成するビジネススクールの教育プログラムには、どのような要件が求められているのか

Check(教育評価方法): ビジネススクールにおける教育の質を保証するシステムとは、どのようなものであるか

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

5

## プロジェクトの最終成果物

- 育成人材、教育システム、評価システムについて指針を策定
- 国内ビジネススクール教育の質の総合的保証を目指し、将来のAction(質保証システムの構築と運営)につながる「ビジネススクール教育の質保証指針」として公表

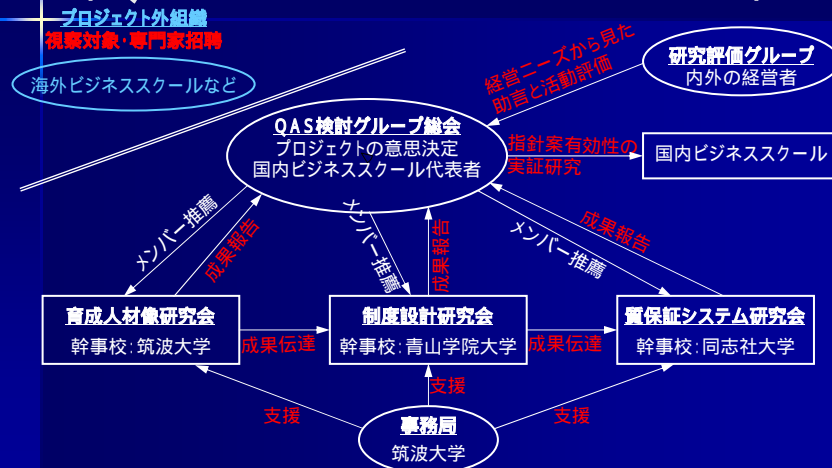
国内ビジネススクールの教育に活用  
認証評価機関による第三者評価の基準制定に活用

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

6

# 本プロジェクト推進組織 (QAS検討グループの概要)



2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

7

## 育成人材像研究会

- 研究目標
  - グローバル化したビジネスを実践する経営系専門職のコンピテンシーを明確化
  - 会計、税務、ファイナンスなどの専門職大学院とビジネススクールで、開発すべき総合的経営能力との差異を明確化
  - 国内ビジネススクールが全体として輩出すべき人材像について指針策定
- 研究方法
  - 国内外の産業界のニーズ並びに国内外のビジネススクールカリキュラムから導かれる人材像の抽出
  - ビジネス界で活躍するビジネススクール出身経営者の技能分析
- 研究成果
  - 国内ビジネススクール並びに修了生採用組織が参照すべき、「ビジネススクール育成人材の指針」(第一次案)
  - 制度設計研究会、質保証システム研究会の議論へ反映

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

8



# 制度設計研究会

## ■ 研究目標

- 経営専門職の技能を系統的に育成するコアカリキュラム体系、要求される知識水準、コアカリキュラムを支える専門教育体系など、ビジネススクールが具備すべき要件の明確化
- 必要な教員の専門性・実務経験の水準、必要な技能獲得に適した教材・教育方法の明確化
- 我が国のビジネススクールが共有すべき仕組み、総合的な教育体系、教育方法について指針を策定

## ■ 研究方法

- 国内外のビジネススクールの実態調査
- 国内ビジネススクール関係者の集中討議

## ■ 研究成果

- 国内ビジネススクールが参照すべき、「ビジネススクール教育システムの指針」(第一次案)
- 質保証システム研究会の議論へ反映

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

9

# 質保証システム研究会

## ■ 研究目標

- 質保証システムを構成する評価基準(成績評価、授業評価、自己点検、第三者評価)と評価プロセスの明確化
- 「ビジネススクール教育システムの評価指針」(第一次案)を策定
- 第三者の立場で評価する組織の制度設計に関する指針を策定

## ■ 研究方法

- 他専門職大学院、海外ビジネススクールなど、質保証システムの専門家との集中討議

## ■ 研究成果

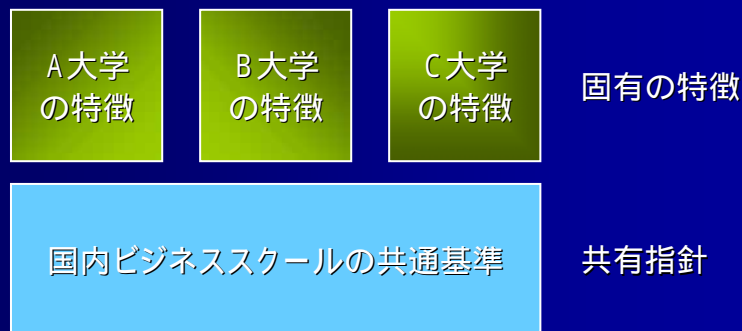
- ビジネススクールの自己点検・評価並びに第三者評価において参照すべき「ビジネススクール教育システムの評価指針」(第一次案)
- 国内ビジネススクール、認証評価機関、産業界において活用を期待

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

10

## 指針の共有部分と固有部分



2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

11

## 平成17年度事業計画

- 平成17年9月(平成18年1月13日実施):
  - 第1回QAS検討グループ総会を同志社大学ビジネス研究科にて開催プロジェクトの方針、活動に必要な仕組みを整備
- 平成17年12月(平成18年1月28日実施予定):
  - 第1回全体ワークショップを筑波大学ビジネス科学研究科にて開催
  - 育成人材像研究会から「ビジネススクール育成人材の指針」(第一次案)を報告
  - 国内ビジネススクール関係者、経営者などを招き議論。改訂点の明確化
- 平成18年3月:
  - 第2回全体ワークショップを青山学院大学国際マネジメント研究科にて開催
  - 制度設計研究会から「ビジネススクール教育システムの指針」(第一次案)を報告
  - 国内ビジネススクール関係者、修了生で産業界幹部を招き議論。改訂点の明確化

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

12

## 平成18年度事業計画 (1)

### ■ 平成18年7月:

第3回全体ワークショップを同志社大学マネジメント研究科にて開催  
質保証システム研究会から「ビジネススクール教育システムの評価指針」(第一次案)を報告

海外ビジネススクール認証評価機関や国内外のQuality Assuranceシステムの専門家を招き議論。改訂点の明確化

### ■ 平成18年9月:

- 第4回全体ワークショップを合宿形式で開催
- 3つの研究会が全体ワークショップの議論を踏まえた指針(第二次案)を報告
- 国内ビジネススクールの国際評価向上に繋がる可能性、阻害要件・加速要件を、産業界トップ・海外ビジネススクール・認証評価機関の専門家を招き討論
- 最終指針案作成と指針を具現化する組織を立ち上げる際の留意点の明確化

- 同時に第2回QAS検討グループ総会を開催
- 第三者評価のパイロット事業計画案を確定

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

13

## 平成18年度事業計画 (2)

### ■ 平成18年10月 - 11月:

指針(第二次案)の有効性・適用可能性を検証するため、全国で2 - 3の経営系専門職大学院を抽出し、実証研究(パイロット事業)を実施

- 質保証システムの専門家ならびに国内ビジネススクール教員を招き、指針のインプリメンテーション状況や運用可能性の実証をモニタリングさせ、問題点を抽出
- 実証研究結果から抽出される問題点の抽出を加味して指針の最終改訂

### ■ 平成19年1月:

- 第5回全体ワークショップを筑波大学ビジネス科学研究科にて開催。本プロジェクトの成果を報告

- 第3回QAS検討グループ総会を開催。指針(最終案)の承認
- 産業界トップ・ビジネススクール修了生・ビジネススクール責任者を招き、「国内ビジネススクール修了生の専門職としての地位向上」を論点にパネル討論

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

14

## 平成18年度事業計画 (3)

- 平成19年3月:
  - 取りまとめた3指針の出版
    - 指針を国内ビジネススクール関係者に配付
    - 国内ビジネススクールにおける教育の質保証に活用
  - 要約版(日英2言語)の作成
    - 海外ビジネススクール関係者、海外認証評価機関関係者、国内上場企業経営者等に配付
    - 我が国のビジネス教育を代表するポリシー・ステートメントと位置づけ
  - これら一連の活動を通じて国内ビジネススクール質保証に資する

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

15

## プロジェクトの外部評価体制

- 本プロジェクトに対して経営ニーズから見た第三者的助言・評価を行うため、国内外の国際企業経営者(国内2社、海外1社)からなる研究評価グループを設置
- 実施方針、中間プロセス、最終成果のレビューを担当

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

16

## 研究評価の実施計画

- 平成17年9月(平成18年1月予定):
  - 経営ニーズからみた助言・評価を担当する産業界関係者の専門家を選出、就任依頼
- 平成17年12月(平成18年1月28日実施予定):
  - 第1回全体ワークショップ終了直後に、第1回研究評価グループ会議を開催
  - 本プロジェクトの実施方針全般並びに「ビジネススクール育成人材の指針」(第一次案)についてレビュー、改善点を助言
- 平成18年3月:
  - 第2回全体ワークショップ終了直後に、第2回研究評価グループ会議を開催
  - 「ビジネススクール教育システムの指針」(第一次案)をレビュー、改善点を助言
- 平成19年1月:
  - 第5回全体ワークショップ終了直後に、第3回研究評価グループ会議を開催
  - プロジェクトの最終成果である3つの指針の妥当性、有効性をレビュー、改善点を助言

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

17

## 自己点検・評価と相互評価

- 3 幹事校
  - ワークショップ時に教育実践活動を公開
  - 参加各校による相互評価活動
- パイロット事業
  - 2～3の専門職大学院の協力を得て、実証研究
  - 全国ビジネススクール関係者によるモニタリング

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検討会  
ビジネススクール長会議

18

ご清聴ありがとうございました。

本プロジェクトへの参加をお待ちしています。

2006/1/13

第1回ビジネススクール教育の質保証システム検  
討会ビジネススクール長会議

19

## Core Competencies required of Professional Business Managers



## Part of a Larger Project

- Competencies required of business professionals
- Effective education system for business professionals
- Quality assurance



## Objectives of Competency Project

---

- Clarify/define the competencies of business professionals
- Develop a clear image of the types of business professionals we need to train in Japan
- Differentiate between the needs of the highly specialized areas (accounting, taxation, finance) and the needs of the more general management fields
- Establish what skills the domestic and international business world requires of management personnel
- Identify the ideal types of business professionals produced by domestic and international business schools
- Analyze the competencies of business school graduates who are successful in the business world



## Strategies

---

- Provide forum for discussion
- Input from a variety of sources
- Gather information
- Basis for interim report
- Guidance for later survey





## Activities (January – March 2006)

---

- Domestic workshop
- Visit US Business School's
- International workshop
- Preparation of report



## Domestic Workshop (English)

---

- Aim:
  - To gather information from other member schools and external advisors
- Date:
  - Saturday 28 January, 2006
- Location:
  - University of Tsukuba (Tokyo Campus)
- Time:
  - 1200 – 1600



## Program for Domestic Workshop

---

- 1200-1300: Welcome Reception
- 1300-1345: Business Competencies: A Practitioner's Perspective (Mr. Roger Marshall (Partner and Managing Director, Ray & Barnston))
- 1345-1430: Competencies of Business School Graduates (Professor John Benson)
- 1430-1500: Project Presentation (Professor H. Nagai)
- 1500-1545: Panel Discussion ( MC: Professor T.



## US Business School

---

- University of Hawaii
- Discussion with key educators
- Collect material
- February 6 – 10, 2006



## International Workshop

---

- Aim:

- To allow input from overseas experts
- To allow time for more detailed discussion

- Date:

- Saturday 4 March, 2006

- Location:

- Bunkyo Ward Civic Centre (Korakuen)

- Time:

- 1250 – 1650



## Program for International Workshop (Japanese and English)

---

- 1250-1300: Welcome and Introduction (Professor John Benson)
- 1300-1400: Professor Stephen Marble (University of Hawaii, USA)
- 1400-1500: Professor Chris Brewster (Henley Management College, UK)
- 1500-1515: Coffee Break
- 1515-1615: Mr. Mike Berkins (President, Berkins Consulting Group, USA)
- 1615-1700: Panel Discussion (MC: Professor John Benson)



## Proposed Research

---

- April 2006 – March 2007
- Survey of HR practitioners in global companies
- Expected competencies and knowledge of business school graduates



## Research Timetable

---

- April – June 2006:
  - Develop research model and design questionnaire
- July- September 2006:
  - Conduct questionnaire survey
- September – October 2006:
  - Analyse the results
- October 2006:
  - Workshop to present results
- December 2006 to March 2007:
  - Prepare and submit report

## 質保証システム研究会

### 第1回ビジネススクール長会議

2006.1.13

同志社大学 ビジネス研究科長

中田 哲雄

Copyright © 2005 Nakata tetuo, Professor, Doshisha Business School

## 研究会の目的

- 1 ビジネススクール教育の質保証システムのあり方を検討し、「ビジネススクール教育システムの評価指針」をとりまとめる。
- 2 問題意識
  - (1) ビジネススクール教育は、社会的にどのような質保証システムを求められているのか。
  - (2) 望ましい質保証システムの枠組み、内容は何か。
  - (3) 海外のビジネススクールの認証評価システムとどのように連携すべきか。

Copyright © 2005 Nakata tetuo, Professor, Doshisha Business School

1

## 研究会の構成

- 1 幹事校 同志社大学
- 2 メンバー 筑波大学、青山学院大学、同志社大学及び全国のビジネススクールで参加を希望するもの  
認証評価機関  
学識経験者
- 3 経済界、海外ビジネススクール関係者を適宜招請
- 4 10名から15名程度を想定するが、多くなってもよい。

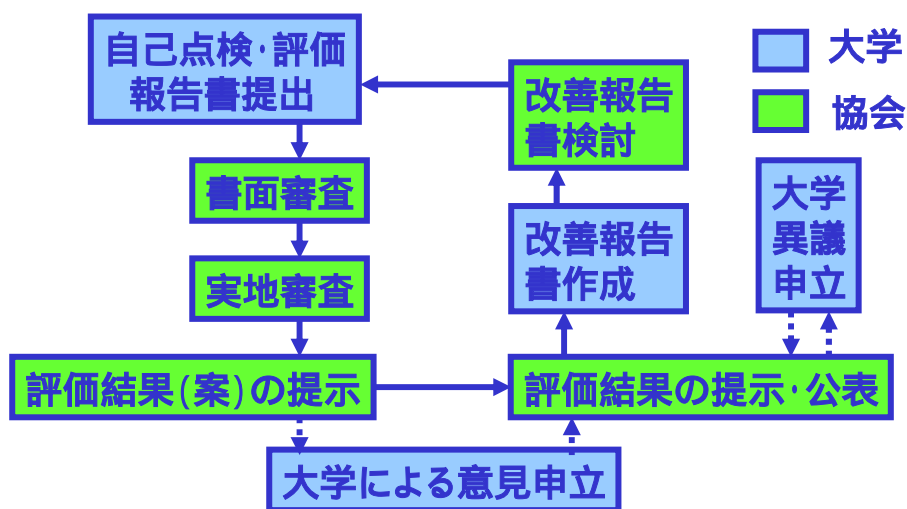
## 主要検討項目

- 1 評価項目  
(1)目的・理念 (2)組織 (3)入試、科目体系、教育方法、成果の把握(成績・授業評価)、修了要件  
(4)教員、FD、職員、学生、卒業生 (5)管理、財務、施設関係 (6)社会貢献、社会的責任、産学連携、情報発信・情報公開、(7)自己点検・評価 等
- 2 評価基準 - 最低基準、望ましい基準、相互認証基準
- 3 評価手続・体制

## スケジュール

- 1～3月 ワークショップ及び調査準備
- 4～9月 ワークショップ 3回程度開催  
この間適宜国内・海外調査実施
- 9月 全体ワークショップ 指針案検討・調整
- 9～11月 評価委員会 評価の実施
- 10～11月 実証研究、指針案調整
- 1月 ビジネススクール長会議 指針案承認、公表

## 大学評価プロセス(基準協会モデル)



## 大学評価基準(1)

	大学基準協会	大学評価・学位授与機構	日本高等教育評価機構
1	1 理念・目的	1 大学の目的	1 建学の精神、使命等
2	2 教育研究組織	2 教育研究組織(実施体制)	2 教育研究組織
3	3 教育内容・方法	5 教育内容及び方法	3 教育課程
4	4 学生の受入れ	6 教育の成果	4 学生
5	5 学生生活	4 学生の受入れ	5 教員
6	8 教員組織	7 学生支援等	6 職員
7	9 事務組織	3 教員及び教育支援者	9 教育研究環境

Copyright © 2005 Nakata tetuo, Professor, Doshisha Business School

6

## 大学評価基準(2)

	大学基準協会	大学評価・学位授与機構	日本高等教育評価機構
8	6 研究環境	8 施設・設備	7 管理運営
9	10 施設・設備	11 管理運営	8 財務
10	11 図書・電子媒体等	10 財務	10 社会連携
11	12 管理運営	9 教育の質向上システム	11 社会的責務
12	13 財務		
13	7 社会貢献	(選択評価基準)	
14	15 情報公開説明責任	A 研究活動の状況	
15	14 点検・評価	B 正規課程以外サービス	

Copyright © 2005 Nakata tetuo, Professor, Doshisha Business School

7





Doshisha Business School

## 研究会参加申込

質保証システム研究会へご参加いただける大学・  
団体・機構は、下記へご連絡下さい。

同志社大学大学院ビジネス研究科(同志社ビジネ  
ススクール)事務室(担当 井村、前澤)

電話 075 - 251 - 4679

電子メール <ji-bs08@mail.doshisha.ac.jp >

有難うございました。

Copyright © 2005 Nakata tetuo, Professor, Doshisha Business School

8

2006. 1/4 朝日(24面京都版)

## 「MBA」の質 保証へ検討会

全国20大学院から参加者

ビジネスの実践を教  
え、経営学修士(MB  
A)を授与する経営大  
学(ビジネススクール)  
の教育の質を保証するシ  
ステムづくりの検討会が  
13日、上京区の同志社大  
・寒梅館で開かれた。全  
国約20の経営系の大学院  
から研究科長ら約50人が  
参加、指針案を新年度中  
にまとめることなどを確  
認した。

国内のビジネススクー  
ルは、育成すべき人材像  
や教育理念を各校が個別  
に掲げており、修了生の  
能力がわかりにくく、産  
業界での評価もなかなか  
上がらないのが現状だ。  
このため教育の内容・質  
を保証するシステムをつ  
くり、欧米のようにMB  
A修了生の評価向上を目  
指して検討会を開くこと  
にした。

この日の会議では、浅  
田和伸・文科省専門教育  
課長の基調講演があり、  
「MBAの評価は修了生  
の個々の評価で決まる。  
どういったカリキュラムが  
効果的かを考え、しっか  
り力をつけて送り出す仕  
組みが必要だ」などと話  
した。続いて、筑波大、  
青山学院大、同志社大の  
各大学院が幹事校となっ  
て設けた三つの研究会が

ら、「教育すべき人材  
像」などテーマに沿って  
の研究成果や課題が報告  
された。

2006. 1/4 日経(31面京滋版)

経営学修士(MBA)  
など高度な専門職を輩出  
するビジネススクールの  
教育の質を保証するシス  
テムを構築しようと、同  
志社大学などが呼び掛け、  
大阪大学や立命館大  
学など約二十の大学院関  
係者ら約四十人による検  
討会が十三日、京都市で  
開かれた。  
今後、各学会を重ね、国  
際的に通用する認証評価  
機関の設立計画を二〇〇

## ビジネススクール 質保証の制度づくりへ

七年三月までに完成させ  
る。  
経営のグローバル化に  
伴い、国際的に通用する  
人材への要望は産業界で  
高まっているが、米ハー  
バード大やスタンフォード  
大など著名な海外勢に  
比べて、国内MBAの評  
価は低い。  
専門職大学院の国際競  
争力を高めるため「ビジ  
ネススクールの教育の質  
を内外に保証できる、日

## 同志社大など初会合

本工業規格(JIS)の  
ようなシステムをつくら  
うと呼び掛けて実現し  
た「(中田哲雄・同志社  
大学大学院ビジネス研究  
科長)という。  
今回の事業は筑波大学  
や青山学院大学、同志社  
大の各大学院ビジネス  
スクールが共同申請し、文  
部科学省の法科大学院等  
専門職大学院形成支援プ  
ログラムの一環として採  
択された。

## ビジネススクールの質保証プロジェクト - これまでの取組と検討課題 -

2006年12月14日

同志社大学 ビジネス研究科 教授  
中田 哲雄

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



## プロジェクトの概要

外部評価委員会

- 1 「ビジネススクール教育の質保証システム開発」
- 2 目的  
ビジネススクールの「教育の質」と「修了生のプロ  
フェッショナルとしての質」を保証する新たな評価  
システムの制度設計
- 3 背景  
厳しい時代を生き抜く経営能力の必要性  
経営系大学院の新設ラッシュ  
国際的な競争と協調の急速な進展

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

2



## プロジェクトの実施体制

外部評価委員会

### 1 幹事

筑波大(ビジネス科学研究科)、青山学院大学(国際マネジメント研究科)、同志社大学(ビジネス研究科)

### 2 全国の経営系大学院の参加

### 3 研究会

育成人材像研究会(筑波) = 育成すべき人材像  
制度設計研究会(青山) = 教育体系、教育方法  
質保証システム研究会(同志社) = 評価基準、評価プロセス

### 4 専門職大学院形成支援プログラムによる助成 2000万円×2年

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

3



## MBAとは

外部評価委員会

### 1 ビジネススクール 経営系大学院

個別の経営関連分野に関する高度の知識・能力の上に、総合的な経営力を養成

個別分野ー法務、会計、財務、マーケティング等

### 2 MBA = 「Master of Business Administration」

経営修士、経営学修士、経営修士(専門職)等

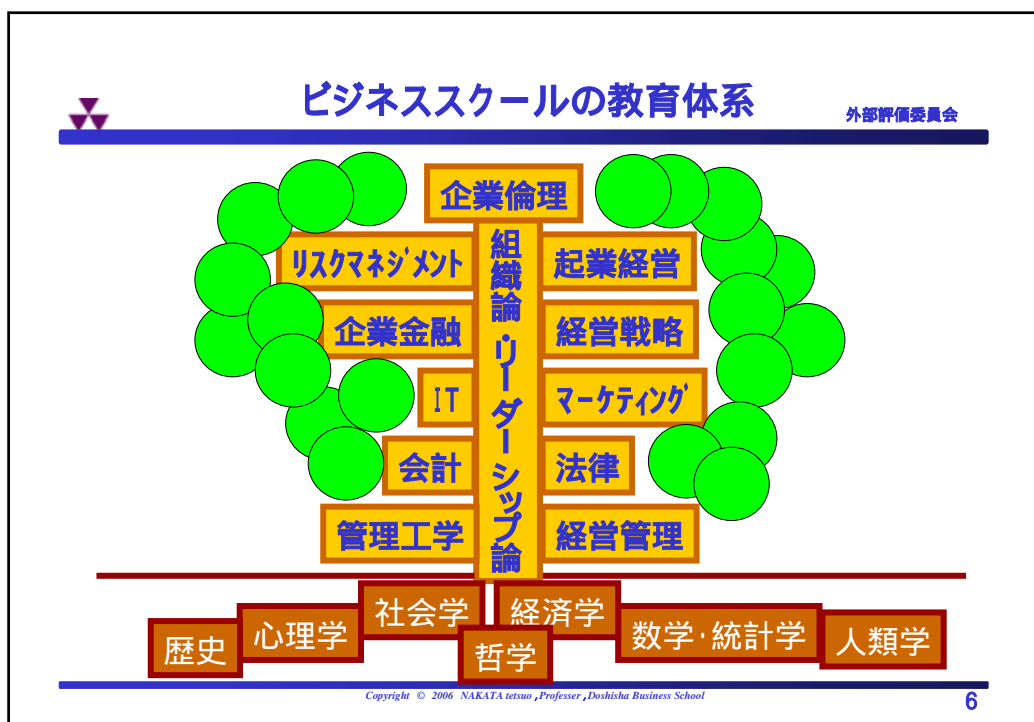
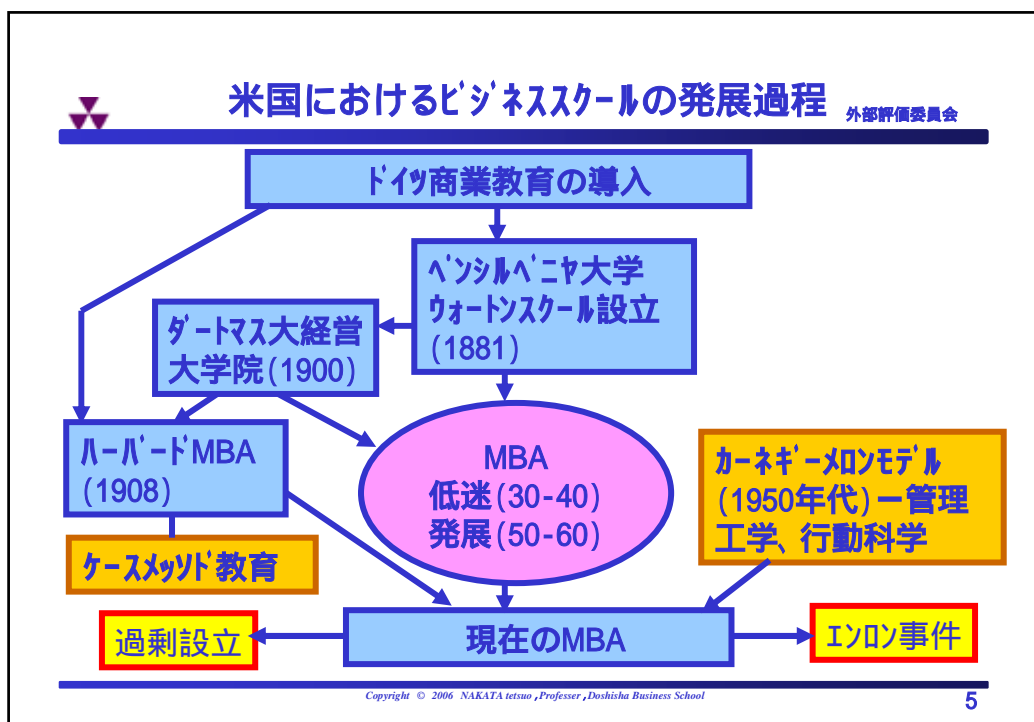
### 3 日本のビジネススクール(MOT、地域経営等を含む) 約50校

うち、専門職大学院約30校

### 4 専門職大学院としては、他に法科(ロースクール)、会計(アカウンティングスクール)、公共政策など

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

4





## 教育手法(2004.12現在)

外部評価委員会

大学名	ケース	経験	講義	シミュレーション	チーム・プロ	その他
MIT	75	5	5	5	5	5
カーネギー・メロン	25	-	50	15	10	-
ハーバード	80	-	10	-	-	10
マサチューセッツ工科大	33	-	33	-	-	33
スタンフォード	50	5	10	10	15	10
カリフォルニア・バークレー	50	10	25	3	10	2
ミシガン	30	15	25	10	20	
ペンシルベニア	35	10	30	10	15	
イェール	25	10	45	10	10	
インセアド	30	10	30	10	20	
ケンブリッジ	28	8	36	5	14	9

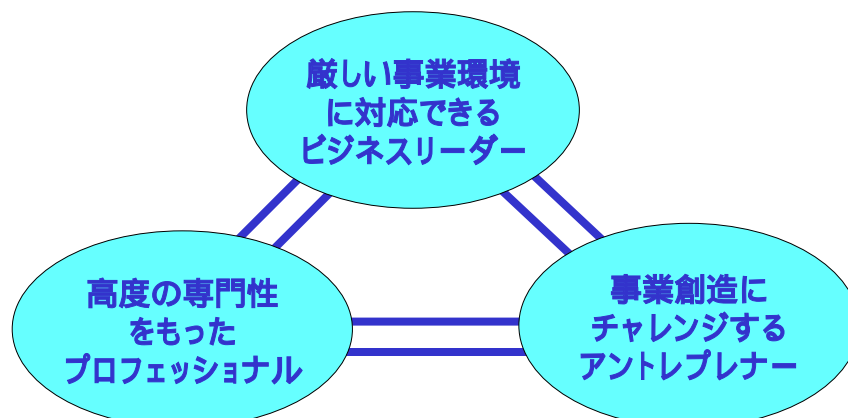
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

7



## どんな人材を育成するのか？

外部評価委員会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

8



## 従来の評価制度

外部評価委員会

- 1 学校教育法に基づく基準認証  
 大学院 1回/7年 専門職大学院 1回/5年  
 国の認証を受けた評価機関
- 2 評価機関  
 大学評価・学位授与機構  
 大学基準協会  
 日本高等教育評価機構 その他
- 3 米欧  
 AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business)  
 EFMD (European Foundation for Management Development)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

9



## 大学評価基準(1)

外部評価委員会

	大学基準協会	大学評価・学位授与機構	日本高等教育評価機構
1	1 理念・目的	1 大学の目的	1 建学の精神、使命等
2	2 教育研究組織	2 教育研究組織(実施体制)	2 教育研究組織
3	3 教育内容・方法	5 教育内容及び方法	3 教育課程
4	4 学生の受入れ	6 教育の成果	4 学生
5	5 学生生活	4 学生の受入れ	5 教員
6	8 教員組織	7 学生支援等	6 職員
7	9 事務組織	3 教員及び教育支援者	9 教育研究環境

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

10



## 大学評価基準(2)

外部評価委員会

	大学基準協会	大学評価・学位授与機構	日本高等教育評価機構
8	6 研究環境	8 施設・設備	7 管理運営
9	10 施設・設備	11 管理運営	8 財務
10	11 図書・電子媒体等	10 財務	10 社会連携
11	12 管理運営	9 教育の質向上システム	11 社会的責務
12	13 財務		
13	7 社会貢献	(選択評価基準)	
14	15 情報公開説明責任	A研究活動の状況	
15	14 点検・評価	B正規課程以外サービス	

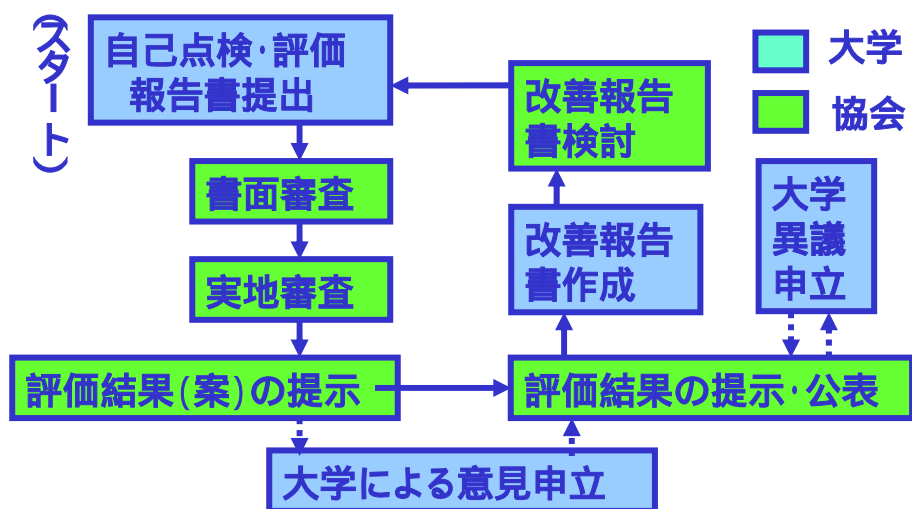
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

11



## 大学評価プロセス(基準協会モデル)

外部評価委員会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

12





## 米国における質保証システム

外部評価委員会

- 1 米国では、「高等教育機関全体に対する認定」と「専門教育課程に対する認定」は、別々に実施
- 2 専門教育課程に対する基準認定は、一般的にその専門分野を代表する「全国的な専門職団体」が行なう。
- 3 専門職団体は、専門教育課程の学生が卒業後専門職へ参入できる水準に達しているか全国统一基準で認定
- 4 専門教育認定機関(例)
  - ABA(米国法律家協会 American Bar Association)
  - CSWE (Council on Social Work Education)
  - ALA (American Library Association)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

13



## AACSBの概要

外部評価委員会

- 1 The Association to Advance Collegiate Schools of Business
- 2 1916年設立、本部 米国フロリダ州タンパ
- 3 教育機関、企業等からなる非営利団体  
経営管理、会計に関する教育高度化の推進改善に取り組む
- 4 会員数 大学 1021 (72ヶ国)、企業 18  
学会・公的機関 19、維持会員 4
- 5 認定大学 528 (28ヶ国)
- 6 1919年にビジネス管理基準制定、1980年に会計基準を追加



&lt; AACSBホームページによる &gt;

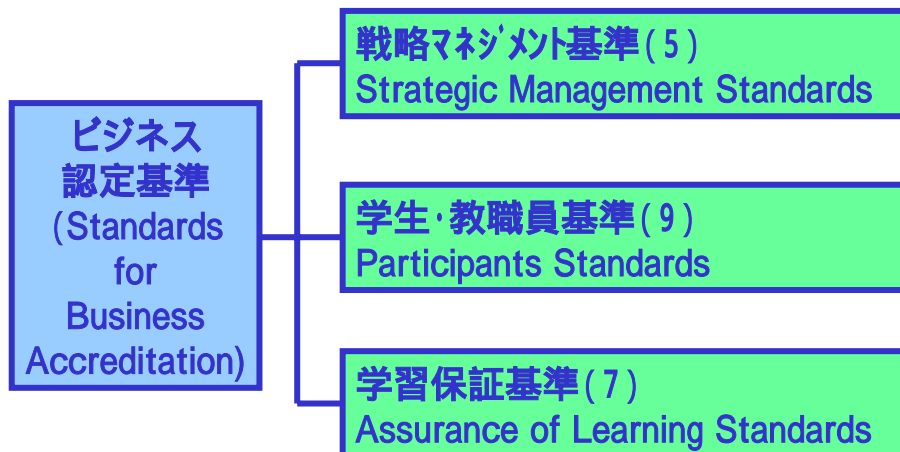
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

14



## AACSB基準の骨格

外部評価委員会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

15



## EFMDの概要

外部評価委員会

- 1 European Foundation for Management Development
- 2 1972年設立 本部 ベルギー、ブリュッセル
- 3 非営利団体、欧州及び世界の経営高度化 (management development) に向けた事業を展開
- 4 会員数578、うちビジネススクール300 他に大学、企業、コンサルタント会社、公益事業機関等、65カ国以上
- 5 質向上のため、4つの事業(CEL, CLIP, EPAS, EQUIS)を展開 うちビジネススクールの質保証はEQUIS



&lt; J. Herbolich EFMD事務次長講演による &gt;

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

16



## EQUISの概要

外部評価委員会

- 1 The European Quality Improvement System
- 2 目的、特色
  - 国際性(international Dimension)
  - 企業社会との連携(Connections with the Corporate World)
  - academicとcorporateの連携
  - 戦略、governanceの重視
- 3 実績
  - 認定校 89 (うち30は欧州域外)
  - 2006年33校レビュー予定 年間平均15校が新規に申請



< J.Herbolich EFMD事務次長講演による >

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

17



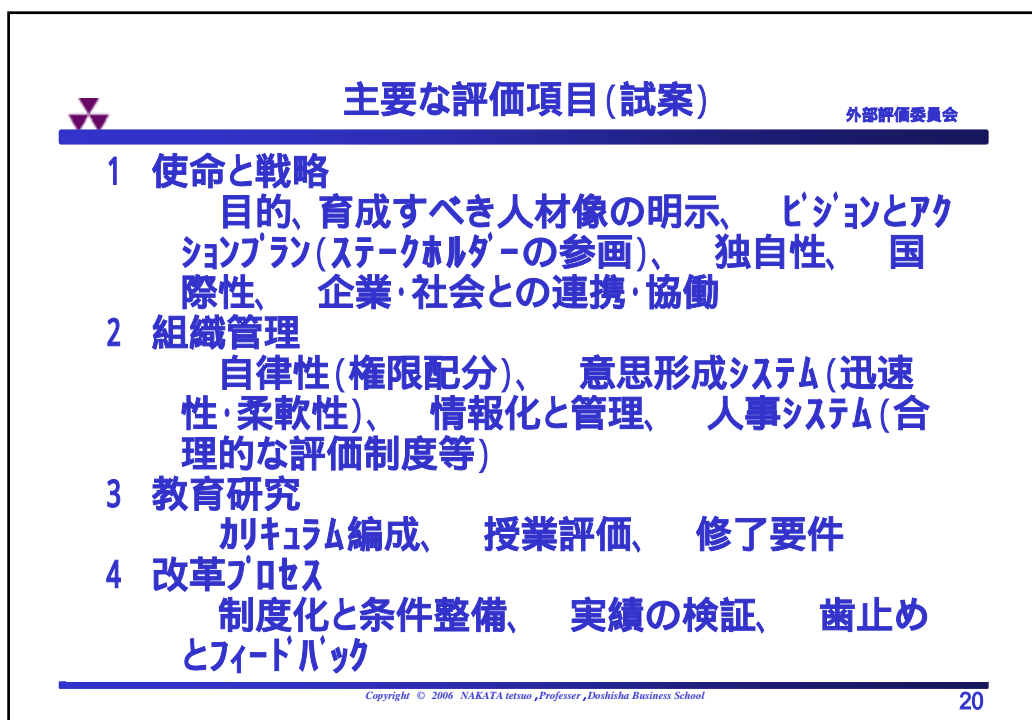
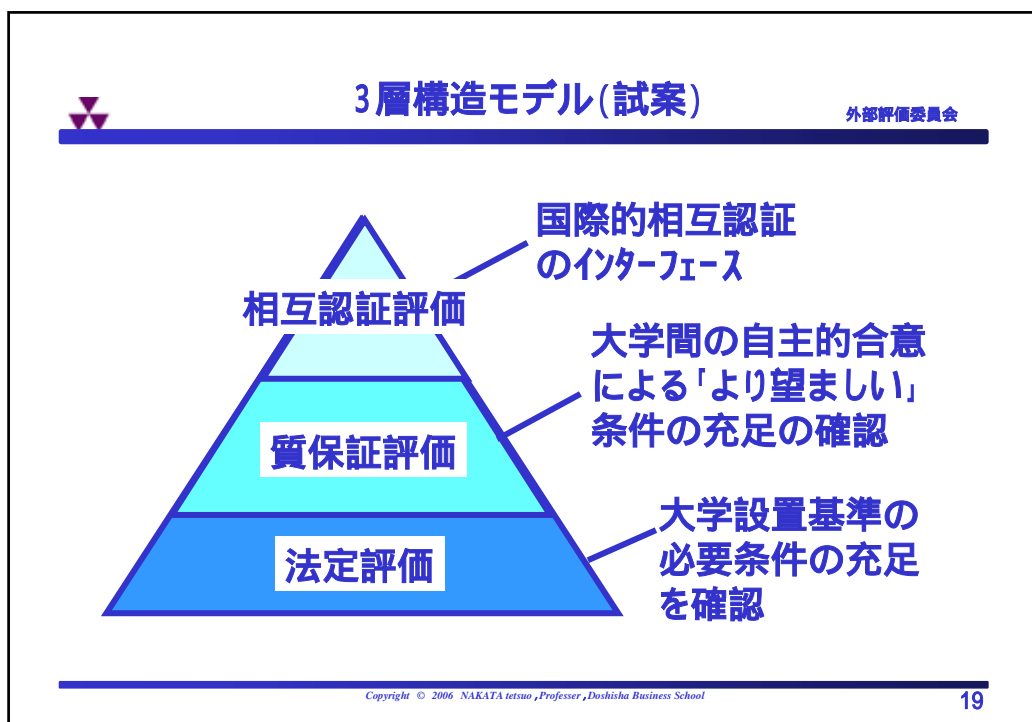
## 新評価システムの視点(試案)

外部評価委員会

- 1 ビジネススクールの実態の正確な反映  
教育研究の質の着実な向上
- 2 法令、ルール、制度との整合性
- 3 産業界その他経済社会の人材育成に関する要請  
への対応、教育効果等についての信頼獲得
- 4 教育研究に関するグローバル化への対応
- 5 人材育成や組織マネジメントに関する最新の知見  
の採用
- 6 簡素で最小のコスト

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

18





## 質保証システムアンケート調査の概要

外部評価委員会

### 1 企業調査

調査期間 11月15日～30日 郵送方式  
 総数 500社(うち、上場400社、中小企業100社)  
 回答者 60社  
 (うち、上場34社(56.7%)、中小企業26社(43.3%))  
 (うち、首都圏22社(36.7%)、近畿圏17社(28.3%))

### 2 大学調査

調査期間 11月20日～12月5日 e-mail方式  
 総数 校  
 回答者 28校  
 (うち、専門職大学院12校、大学院16校)

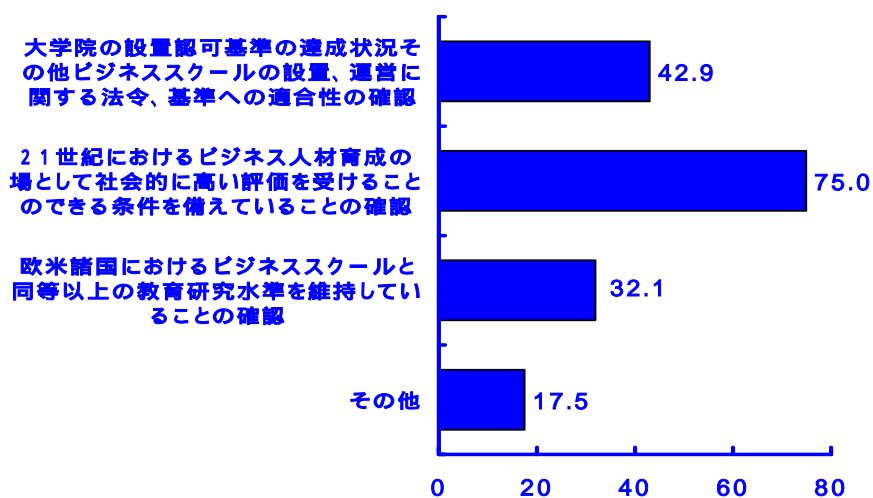
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

21



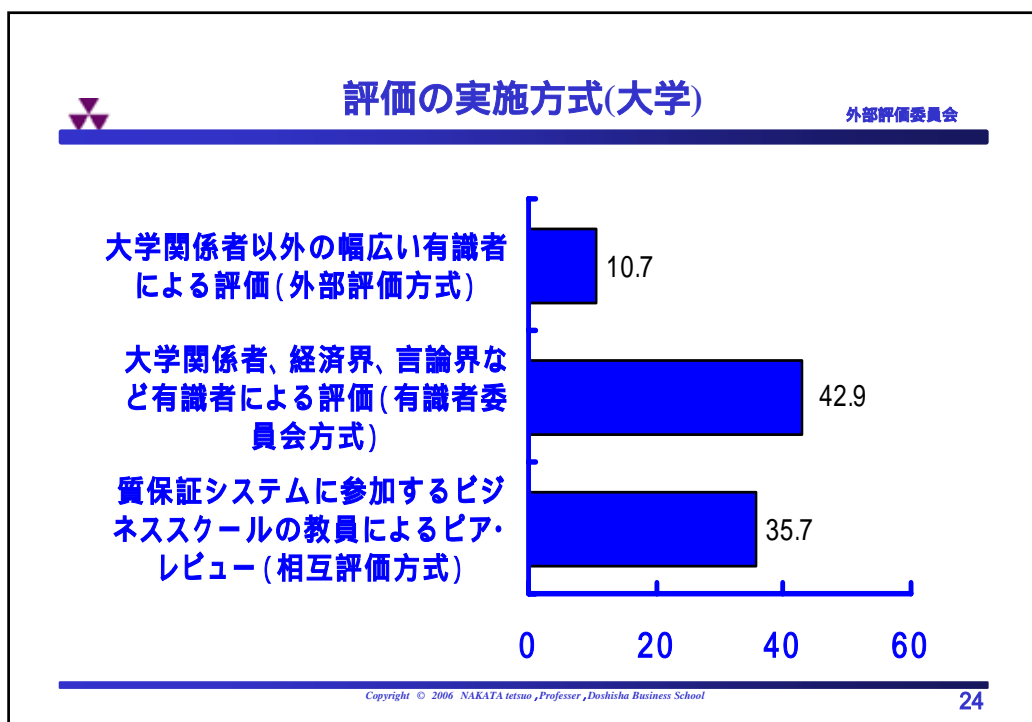
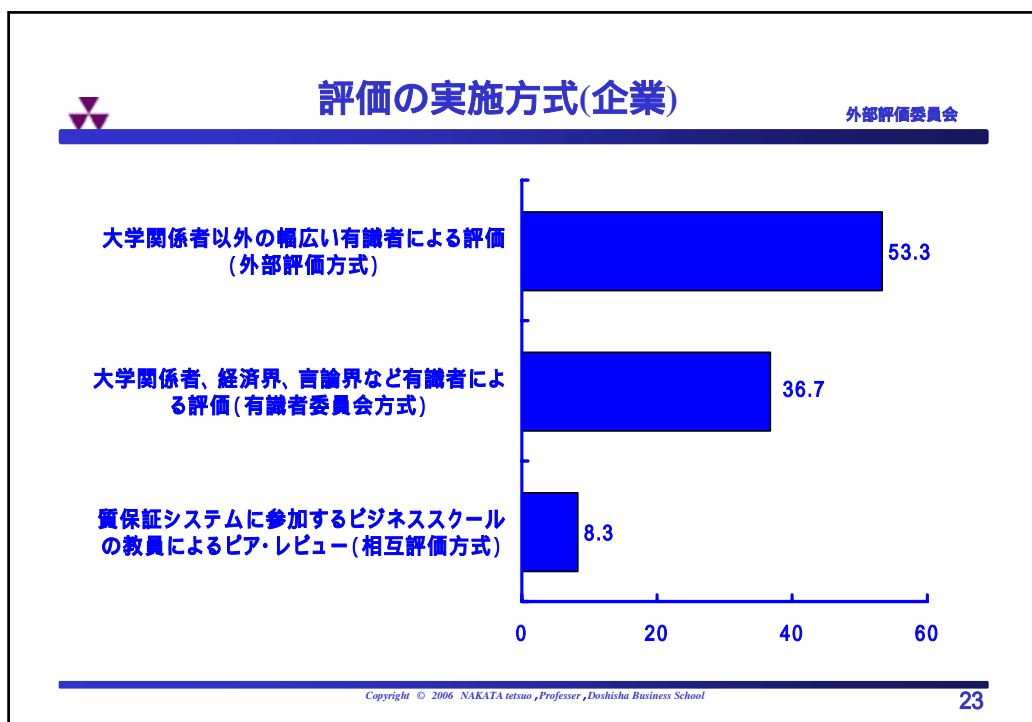
## 質保証システムの目的・役割(大学)

外部評価委員会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

22



## ビジネススクール教育システムの評価指針（案）

### 参考資料 2

#### 基準認証機関の評価基準体系

- 4 - 1 大学評価・学位授与機構
- 4 - 2 大学基準協会
- 4 - 3 AACSB
- 4 - 4 EFMD

2007.2.19

質保証システム研究会  
第2回ビジネススクール長会議

## 大学評価・学位授与機構の評価基準体系

大学評価学位授与機構ホームページ「大学評価基準 機関別評価」により作成

大項目	中項目	小項目
1 目的 組織 管理運営	1 大学の目的	1 - 1 大学の目的(教育研究活動を行うに当たっての基本的な方針,達成しようとしている基本的な成果等)が明確に定められており,その内容が,学校教育法に規定された,大学一般に求められる目的に適合するものであること。
		1 - 2 目的が,大学の構成員に周知されているとともに,社会に公表されていること。
	2 教育研究組織 (実施体制)	2 - 1 大学の教育研究に係る基本的な組織構成(学部及びその学科,研究科及びその専攻,その他の組織並びに教養教育)の実施体制)が,大学の目的に照らして適切なものであること。
		2 - 2 教育活動を展開する上で必要な運営体制が適切に整備され,機能していること。
	8 施設・設備	8 - 1 大学において編成された教育研究組織及び教育課程に対応した施設・設備が整備され,有効に活用されていること。
		8 - 2 大学において編成された教育研究組織及び教育課程に応じて,図書,学術雑誌,視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料が系統的に整備されていること。
	10 財務	10 - 1 大学の目的を達成するために,教育研究活動を将来にわたって適切かつ安定して遂行できるだけの財務基盤を有していること。
		10 - 2 大学の目的を達成するための活動の財務上の基礎として,適切な収支に係る計画等が策定され,履行されていること。



大項目	中項目	小項目
1 目的 組織 管理運営 (続き)	11 管理運営	<p>10 - 3 大学の財務に係る監査等が適正に実施されていること。</p> <p>11 - 1 大学の目的を達成するために必要な管理運営体制及び事務組織が整備され、機能していること。</p> <p>11 - 2 管理運営に関する方針が明確に定められ、それらに基づく規定が整備され、各構成員の責務と権限が明確に示されていること。</p> <p>11 - 3 大学の目的を達成するために、大学の活動の総合的な状況に関する自己点検・評価が行われ、その結果が公表されていること。</p>
2 教職員と学生	<p>3 教員及び教育支援者</p> <p>4 学生の受入</p>	<p>3 - 1 教育課程を遂行するために必要な教員が適切に配置されていること。</p> <p>3 - 2 教員の採用及び昇格等に当たって、適切な基準が定められ、それに従い適切な運用がなされていること。</p> <p>3 - 3 教育の目的を達成するための基礎となる研究活動が行われていること。</p> <p>3 - 4 教育課程を遂行するために必要な教育支援者の配置や教育補助者の活用が適切に行われていること。</p> <p>4 - 1 教育の目的に沿って、求める学生像や入学者選抜の基本方針が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されていること。</p> <p>4 - 2 アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入が実施され、機能していること。</p> <p>4 - 3 実入学者数が、入学定員と比較して適正な数となっていること。</p>

大項目	中項目	小項目
2 教職員と学生 (続き)	7 学生支援等	<p>7 - 1 学習を進める上での履修指導が適切に行われていること。また、学生相談・助言体制等の学習支援が適切に行われていること。</p> <p>7 - 2 学生の自主的学習を支援する環境が整備され、機能していること。また、学生の活動に対する支援が適切に行われていること。</p> <p>7 - 3 学生の生活や就職、経済面での援助等に関する相談・助言、支援が適切に行われていること。</p>
3 教育内容	5 教育内容及び方法	<p>(大学院課程)</p> <p>5 - 4 教育課程が教育の目的に照らして体系的に編成されており、その内容、水準、授与される学位名において適切であること。</p> <p>5 - 5 教育課程を展開するにふさわしい授業形態、学習指導法等が整備されていること。</p> <p>5 - 6 研究指導が大学院教育の目的に照らして適切に行われていること。</p> <p>5 - 7 成績評価や単位認定、修了認定が適切であり、有効なものとなっていること。</p> <p>(専門職大学院課程)</p> <p>5 - 8 教育課程が教育の目的に照らして体系的に編成されており、その内容、水準、授与される学位名において適切であること。</p> <p>5 - 9 教育課程が当該職業分野における期待にこたえるものになっていること。</p> <p>5 - 10 教育課程を展開するにふさわしい授業形態、学習指導法等が整備されていること。</p>

大項目	中項目	小項目
3 教育内容 (続き)	6 教育の成果	5 - 11 成績評価や単位認定, 修了認定が適切であり, 有効なものとなっていること。
		6 - 1 教育の目的において意図している, 学生が身に付ける学力, 資質・能力や養成しようとする人材像等に照らして, 教育の成果や効果が上がっていること。
	9 教育の質の向上及び改善のためのシステム	9 - 1 教育の状況について点検・評価し, その結果に基づいて改善・向上を図るための体制が整備され, 取組が行われており, 機能していること。
		9 - 2 教員, 教育支援者及び教育補助者に対する研修等, その資質の向上を図るための取組が適切に行われていること。
	< 選択的評価基準 >	大学の目的に照らして, 正規課程の学生以外に対する教育サービスが適切に行われ, 成果を上げていること。

## 大学基準協会の評価基準体系(修士・博士課程基準)

大学基準協会ホームページ「修士・博士課程基準」により作成

大項目	中項目	小項目
1 目的 組織 管理運営	1 使命および目的 教育目標	<p>1 - 1 使命および目的 「広い視野に立って精深な学識を授け、専攻分野における研究能力又は高度の専門性</p> <p>1 - 2 教育目標 教育研究上の到達目標を明確に定めるとともに、その中でいかなる人材を育成しようとするのかを具体的に示す。 設定された教育目標は、公的刊行物、ホームページなどを通じ、学内に浸透させるとともに、社会一般の人々に対しても明らかにする。 学術研究・文化の発展や社会的要請の変化等を視野に入れながら教育目標の適切性を不断に検証する。</p>
	2 教育研究組織	<p>目的を遂行し達成するにふさわしい教育研究を行えるような人的・物的環境を整える。 とりわけ一定規模以上の学生を擁する専攻、独立大学院等においては専任の教員や専用の施設・設備を設ける。 教育目標を達成するためにどのような組織形態をとるのが望ましいか不断に検証する。</p>
	7 社会貢献	<p>社会との交流を促進するシステムの構築、情報発信、教育研究成果の社会還元が必要 学外の教育研究機関、企業・団体、地域との連携協力の促進が必要。 研究成果の国際学術誌等への速やかな公開、研究者・留学生との情報交換と交流、途上国への知識・技術の供与等に努めることが期待。</p>
	10 施設・設備等	<p>必要かつ十分な施設・設備、機器・備品等の整備、これらの更新拡充とその有効活用を図る必要がある。サテライト式キャンパス、夜間開講の場合には施設・設備の充実に特に配慮する必要がある。 コンピュータその他の情報機器の整備に十分配慮する必要がある。 維持管理の責任体制の確立、衛生・安全を確保するためのシステムの整備も必要</p>

大項目	中項目	小項目
	11 図書館等	<p>必要な図書・電子媒体等の資料を体系的、計画的に整備し、保管及び利用のために固有の施設を設けることが望ましい。</p> <p>夜間開講の場合は開館時間についての配慮が必要。</p> <p>データベースの構築に努めるとともに、電子図書館の開設をも考慮することが望ましい。</p>
	12 管理運営	<p>明文化された規定に従った管理運営を適切、公正に行う必要がある。</p> <p>規定整備、運用に当っては、理念・目的の実現、民主的かつ効率的な意思決定、学問の自由等に十分配慮</p> <p>研究科委員会は、他の学部教授会、全学的審議機関との連携のもと、教育研究の推進寄与するよう努める必要がある。</p> <p>研究科長の任免は、規定に従って、公正かつ妥当な方法で行わなければならない。</p>
	13 財務	<p>明確な将来計画のもと、必要な経費を支弁する財源を確保しこれを適切に運用する必要がある。</p> <p>研究科等の安定的な財源の確保には、特段の配慮が必要である。</p> <p>学外からの資金を受け入れるための組織・体制を整備し、その受け入れに積極的に取り組むことが重要。</p>
	14 点検・評価等	<p>14 - 1 自己点検・評価</p> <p>自らの活動を不断に点検し評価する必要がある。</p> <p>自己点検・評価の固有の組織体制を整備し、評価の手續・方法等を確立するとともに、適切な評価項目を設定し、実施する必要がある。とりわけ、自己点検・評価の結果を将来の改善・向上に結び付けていくためのシステムを整備する必要がある。</p> <p>自己点検・評価の結果を広く社会に公表する責任がある。</p> <p>14 - 2 第三者評価等</p> <p>学外者による第三者評価を定期的に受ける必要がある。</p> <p>第三者評価の結果を、自らの改善・向上に結び付けていくためのシステムを整備する必要がある。</p>

大項目	中項目	小項目
2 教職員と学生	1 5 情報公開・説明責任	<p>組織・運営と諸活動について積極的に情報公開し、社会に対する説明責任を果たすよう努める必要がある。</p> <p>要請を受けて情報公開する場合の適切な規定と組織を整える必要がある。</p>
	4 学生の受入	<p>4 - 1 学生の受入方法</p> <p>教育目標を適切に反映させた学生の受け入れ方針を定め、適切な体制を整えた上で、適切かつ公正な受け入れを行う必要がある。</p> <p>入学希望者の意欲・適性等も多面的に評価することも重要。</p> <p>受入方法の多様化、入学資格の多様化。</p> <p>学生の受入のあり方を恒常的かつ系統的に検証する体制の整備が必要。</p> <p>合格判定基準の公表、合否理由の開示による責任体制の確立に配慮する。</p> <p>4 - 2 学生の受入時期</p> <p>受入時期を適切に決定する必要がある。</p> <p>他入学等との間を学生が円滑に移動できるように配慮することが重要。</p> <p>4 - 3 定員ならびに在籍学生数の適正化</p> <p>諸条件を基礎に収容定員を決定し、これに基づいて適正な数の学生を受け入れる。</p> <p>恒常的に著しい欠員や定員超過が生じている場合は、その原因を把握し、適正化に向けた速やかな対処が必要。</p>
	5 学生生活	<p>大学独自の奨学金を設置し、これを適切に運用するほか、学外の奨学金の受給に関わる相談や取り扱い業務を充実させることが重要。</p> <p>ティーチング・アシスタント制度やリサーチ・アシスタント制度を採用する場合は、採用の基準、職務内容、報酬等を予め明文化するほか、学生に過度の負担がかからないようカウンセリング制度や課程終了後の進路選択指導などの体制を整備する。う配慮する。</p> <p>学生の人権に十分配慮する。</p>
	8 教員組織等	<p>8 - 1 教員組織</p> <p>教育研究上必要な内容と規模の教員組織を設けるとともに、教員を適切に配置する必</p>

大項目	中項目	小項目
	8 教員組織等 (続き)	<p>要がある。 教育研究上の必要に応じて兼任教員を適切に配置することが重要。 適切な教育研究体制を維持するとともに、教員の年齢構成を適切に保つことも重要。</p> <p>8 - 2 教員の資格と責務 教員には、教育と研究という職務が課される。教員は自らの教育研究能力を普段に高めていく必要がある。 教員には、高度の教育研究上の指導能力や顕著な研究業績、専門分野によっては高度の技術技能、実務能力が要求される。 教員の資格判定にあたっては、人格、国内外における教育業績、研究業績、関連分野における実務経験などに配慮する必要がある。また、教員は、教育研究に関わる管理活動を主体的に分担することも必要である。</p> <p>8 - 3 教員の任免、昇任等と身分保障 教員の任免、昇任等に際しては本人の教育研究上の能力の実証を基礎に、明文化された基準と手続に従い、公正かつ適正な方法で行う必要がある。 教員には、その職責にふさわしい身分が保障されるとともに、適切な待遇が与えられなければならない。任期制度においても同様である。</p> <p>8 - 4 教員の教育研究活動の評価 教員の教育研究能力の向上を図るために様々な評価法を開発し、これを活用の上、評価結果を公表する必要がある 評価に当たっては、各教員の教育研究指導上の実績、研究成果の発表状況、学会活動、国内外の共同研究や国際プロジェクトへの参加状況、学術賞の受賞状況、学外での社会的活動等の実状等、多面にわたる考慮が期待される。 教育目標を達成するために、専門性に沿って、教育課程を適切、かつ、体系的に編成することが重要。学術研究の進歩、文化の多様化、科学技術の高度化にも配慮。</p>
3 教育内容	3 教育内容・方法等	3 - 1 教育課程等 教育課程の編成

大項目	中項目	小項目
3 教育内容	3 教育内容・方法等 (続き)	<p>倫理観の養成に留意し、実践力を涵養する授業科目を適切に配置する。</p> <p>授業科目の設定と単位 研究科等の教育目標や学問分野、専攻領域の体系性等を考慮することが重要。 単位制の持つ本来の趣旨に十分留意し、具体的な単位計算に当っては、各授業科目の特徴、内容、履修形態などを考慮し、学生の学修負担等も見極める必要がある。</p> <p>単位互換 大学院間の単位互換や他の研究科等における学修の単位認定を推進し、遠隔授業を含む多様な学習機会を提供する。単位認定の方針、要件、手続を明文化する。</p> <p>導入教育 必要に応じて導入教育や留学生に対する日本語教育を実施することも重要。</p> <p>3 - 2 教育方法等 学生に対する履修指導 開設している授業科目の意義・内容を十分理解させるために、入学時のオリエンテーション、個々の学生に対して履修指導を行う教職員の配置、電子媒体などによる情報提供も重要。シラバスを作成し、学修目標、授業方法、授業計画、準備の指示、成績評価基準等を明確にする。シラバスの内容は毎年度刷新されるよう努める。</p> <p>教育・研究指導の方法等 体系的カリキュラムによる授業を行うとともに、少人数教育や双方向的授業形式を基本とする。特に論文指導や実技指導は、個別による指導が不可欠。 複数指導制の採用も有効だが、指導上の責任の明確化、一貫性に配慮が必要。</p> <p>教育内容の組織的な改善 教員の教育研究に関わる指導能力の向上を不断に図ることが重要。このため、学生による授業評価の導入と活用、研修会の開催、ファカルティ・ディベロプメントに関わる組織的な取組みを促進する。</p> <p>教育上の効果 教育効果の不断の検証が重要。そのために有効な種々の方法を開発・活用する。 また、学位の授与状況や進路状況を調査・検討し、その結果を活用することが重要。</p> <p>3 - 3 学位授与・課程修了の認定 研究科等の固有の理念と目的に則って学位授与に関わる柔軟で多様なシステムを確立し、適切に運用することが重要。そのために学位授与の可否に関する実体的な判断基準や審議手続等を明文化するとともに、その適切性について不断に検証する。</p>



## AACSBの評価基準体系

AACSB : The Association to Advance Collegiate Schools of Business

AACSBホームページ「STANDARDS FOR BUSINESS ACCREDITATION」により作成

大項目	中項目	小項目
1 経営戦略 (STRATEGIC MANAGEMENT STANDARDS)	<p>1 ミッション・ステートメント (Mission Statement)</p> <p>2 ミッション・ステートメントの 適切性 (MISSION APPROPRIATENESS)</p> <p>3 学生に関する使命 (STUDENT MISSION)</p> <p>4 継続的改善目標 (CONTINUOUS IMPROVEMENT OBJECTIVES)</p> <p>5 財務戦略 (FINANCIAL STRATEGIES)</p>	<p>1-1 スクールは、意思決定の方向性を定めたミッション・ステートメントを公表している。 ミッション・ステートメントはさまざまな利害関係者の意見を反映している。 スクールは、ミッション・ステートメントを定期的に見直し、改定している。 見直しには利害関係者が参加している。</p> <p>2-1 ミッション・ステートメントは、経営に関する高等教育に相応しいものである。 また、所属する全組織の使命に合致している。 ミッションには、ビジネスと経営に関する知識と実践を進歩させる知的貢献を生み出すこと (the production of intellectual contributions)が含まれている。</p> <p>3-1 学生の定員数 (the student populations) が明示されている。</p> <p>4-1 スクールは、継続的な改善努力について高い優先順位を与える行動計画 (action items) を明示している。</p> <p>5-1 スクールは、使命と行動計画を実践するために適切でかつ十分な経営資源を供給 する財務戦略をもっている。</p>
2 学生、教職員 (PARTICIPANTS STANDARDS)	6 入学許可 (STUDENT ADMISSION)	6-1 入学に関する方針が明確であり、かつ、使命と合致している。

大項目	中項目	小項目
2 学生、教職員 (続き)	<p>7 学生の保持 (STUDENT RETENTION)</p> <p>8 十分な職員数 と学生のサポート (STAFF SUFFICIENCY STUDENTSUPPORT)</p> <p>9 十分な教員 (FACULTY SUFFICIENCY)</p> <p>10 教員の資格 (FACULTY QUALIFICATIONS)</p> <p>11 教員の管理 と支援 (FACULTY MANAGEMENT AND SUPPORT)</p> <p>12 教職員全体の教育責任 (AGGREGATE FACULTY AND STAFF EDUCATIONAL RESPONSIBILITY)</p>	<p>7-1 スクールは、高いレベルの修了者を出せる学術基準と学生保持の実践活動 (academic standards and retention practices) を有すること。 それらがスクールの使命に合致していること。</p> <p>8-1 スクールは、学生支援活動が安定的に、かつ、継続する質の改善を実施されるように必要な職員を確保している。 学生支援活動がスクールの使命、履修課程、学生の特性に合致する。</p> <p>9-1 スクールは、提供する教育プログラムが安定性と継続する質の改善を伴って実施されるために十分な数の教員を確保している。 教員の配置がスクールの使命と教育プログラムにそったたものであること。 学生は、参加課程、専攻、分野、キャンパスにかかわらず適切な資格のある教員から指導を受ける機会を有する。</p> <p>10-1 教員は、使命を果たし又それを保証するため、知的資格と最新の専門知識を有し、維持している。 スクールは、各教員のスクールの使命を果たすための貢献を評価する明確なプロセスを有する。</p> <p>11-1 スクールは、教員のキャリア発展を支援するための、文書化し周知されたプロセスを有する。それらには以下の項目が含まれる。 授業の割振り、学術研究その他の仕事量の決定 使命遂行のための活動を支援するため、職員その他の提供 オリエンテーション、ガイダンス、メンタリング 定期的評価、昇進、報奨プロセスの実施 職員の全体人事計画の保持</p> <p>12-1 スクールの教員、管理者、職員は以下の責任を共同で負う。 全ての教員及び学生に学習活動をするための十分な時間を保証する。 教員と学生の十分な接触を保証する。 学術成果の高い目標を設定し、その実現のために指導力を発揮する。</p>

大項目	中項目	小項目
2 学生、教職員 (続き)	<p>13 各教員の教育責任 (STUDENT EDUCATIONAL RESPONSIBILITY)</p> <p>14 学生の責任 (STUDENT EDUCATIONAL RESPONSIBILITY)</p>	<p>指導の効果と学生の成績評価を評価する。 継続的に指導プログラムを改善する。 指導プロセスを改革する。</p> <p>13-1 各教員は以下の責任を持つ。 学生・同僚へ誠実に対応する。 科目の継続的な開発を行い、最新の知識を維持する。 学生を積極的な参加へ仕向ける。 参加者間の協働と協力を奨励する。 成績へのきめ細かく、かつ、迅速なフィードバックを保証する。</p> <p>14-1 各学生は以下の責任を有する。 教員や他の学生へ誠実に対応する。 学習教材へ適切な関心と熱意をもって取り込む。 困難な学習活動に直面したときも取組みを維持する。 他の学生の学習に貢献する。 教員の設定した基準に従う。</p>
3 学習の保証 (ASSURANCE OF LEARNING STANDARDS)	<p>15 カリキュラムの管理 (MANAGEMENT OF CURRICULA)</p> <p>16 学部生の学習目標 (UNDERGRADUATE LEARNING GOALS)</p> <p>17 学部生の教育レベル (UNDERGRADUATE EDUCATIONAL LEVEL)</p>	<p>15-1 スクールは、カリキュラムの内容及び実施方式を開発し、監視し、評価し、改定するため、また、カリキュラムの学習効果を測定するため、文書化されたシステムティックなプロセスを用いる。 カリキュラムの管理運営が、幅広い関係者の声を反映して行われる。 学部レベルの学習標準(略)</p> <p>16-1 略</p> <p>17-1 略</p>

大項目	中項目	小項目
3 学習の保証 (続き)	<p>18 修士課程・一般経営の学習目標 (MASTER S LEVEL GENERAL MANAGEMENT LEARNING GOALS)</p> <p>19 専門課程修士レベルの学習目標 (SPECIALIZED MASTER S DEGREE LEARNING GOALS)</p> <p>20 修士課程の教育レベル (MASTER S EDUCATIONAL LEVEL)</p> <p>21 博士課程の学習目標 (DOCTORAL LEARNING GOALS)</p>	<p>18-1 一般修士課程の知識とスキル習得される能力は、以下を含む。 組織の状況をリードする能力 関連する科目の構想力のある理解 (conceptual understanding) により、新しい未知の状況に対しても知識を応用する能力 問題を解決するために状況に適応し、新たなものを創り出す (adapt and innovate to solve problems) 能力、さらには予期せぬ出来事に対処し、予見できない環境において対応する能力</p> <p>18-2 スクールは、学習目標を明示し、知識・スキルの到達目標を例示する。</p> <p>19-1 専門課程修士レベルの学生によって示される知識レベルは以下のようなものである。 専門科目の構想力のある理解 (conceptual understanding) による未知の状況に知識を応用する能力 問題解決のために、状況に適応し新たなものを生み出す能力 専門領域において、批判的に分析し、疑問を発する能力</p> <p>19-2 学生は、専門分野における理論、モデル、ツールの知識を示し、応用することができる。</p> <p>19-3 スクールは、使命と伝統に応じて学習目的を明示し、それぞれの専門課程毎の学習目標の達成度を示す。</p> <p>20-1 学習目標到達のために十分な時間、学習範囲、学生の努力、学生と教員の対話を確保すること。</p> <p>略</p> <p>略</p>

## EFMDの評価基準体系(EQUIS)

EFMD : The European Foundation for Management Development

EQUIS: The European Quality Improvement System

大項目	中項目	小項目
1 一般質基準 (General Quality Criteria)	<p>1 大学の地位 (National standing)</p> <p>2 ミッション (Mission)</p> <p>3 ガバナンス (Governance)</p> <p>4 活動領域 (Scope)</p> <p>5 戦略 (Strategy)</p> <p>6 資源 (Resources)</p> <p>7 教員 (Faculty)</p> <p>8 学生 (Students)</p> <p>9 学生支援 (Student Services)</p>	<p>1-1 スクールは、国内で公的機関により承認されている。 また、学外でmajor quality institution とみなされている。</p> <p>2-1 スクールは、学内で理解され共有されている明快なミッションを有する。 また、ミッションは、学外でも正統なものと認められている。</p> <p>3-1 スクール活動を管理する効率的で統一された組織の存在</p> <p>4-1 次の1または2以上の教育活動を行っている。 学士課程 修士課程(MBAを含む) Executive Education</p> <p>5-1 経営資源や制約条件を現実的に反映している明確で、信頼性の高い、首尾一貫した戦略を有する。</p> <p>6-1 財政的可能性と組織的永続性、質の高い学習環境を提供するための物的資産や設備について具体的に示すことができる。</p> <p>7-1 戦略目標に従って教員を募集し、養成し、管理する。また、主要科目を担当するコア教員を十分確保し、深い専門性を実現できる体制を構築する。</p> <p>8-2 学生を募集し、質の高い学生を選抜する。 また、修了生の就職先の質の高さを示すことができる。</p> <p>9-1 スクールは、入試、国際関連事項、就職(Careers)、カウンセリング等の分野で効率的、かつ、専門的な学生支援を行う。</p>

大項目	中項目	小項目
一般質基準 (続き)	<p>10 個人の成長支援 (Personal Development)</p> <p>11 教育課程 (Programmes)</p> <p>12 研究 (Research)</p>	<p>10-1 スクールは、知識の習得に止まらず、経営技術、価値観、倫理、リーダーシップ等の領域における参加者個人の成長を明確に、かつ、効率的に支援する。</p> <p>11-1 顧客や学生とのフィードバックと学生の進歩に関する厳格な評価プロセスを組み込んだ人事、業務管理、評価が統合された教育課程の構想を持つ。</p> <p>12-1 スクールは、教員が独自の専門分野を深化させていくことができるよう、研究と出版に関する明確な政策をもつ。</p>
2 国際的側面 (International Dimension)	<p>13 学生の国際化 (Internationalisation of the studentbody)</p> <p>14 教員の国際化 (Internationalization of the faculty)</p> <p>15 教育課程の国際化 (Internationalisation of programmes)</p>	<p>13-1 スクールは、学生の国際化についてコミットメントを示す。(次の証拠を示す)  他国からの学生の募集  学生の派遣、受入を行う交換プログラムの存在  教室における異文化間交流に対する関心  国境をまたぐインターンシップやプロジェクトの準備  修了者の国際的な就職  修了者の語学能力</p> <p>14-1 スクールは、教員の国際化についてコミットメントを示す。(次の証拠を示す)  同国人以外の者の教員への採用  教員の国際経験  教員の英語で教える能力  教員の外国語のスキル  客員教授の任用  教員の外国において客員教授として働く機会  教員の国際ネットワークへの参加  国際会議への参加  国際的な研究・出版</p> <p>15-1 スクールは、教育課程の国際化についてコミットメントを示す。(次の証拠を示す)  欧州と世界のビジネス環境に焦点を当てた教育指導</p>

大項目	中項目	小項目
国際的側面 (続き)	15 教育課程の国際化 (続き) (Internationalisation of programmes)	英語によるコース 全ての主要職務領域における国際的な視点 外国の提携校と共同で設計し、教育されるコース 教育課程の不可欠の部分(必修?)とされている外国でのインターンシップと学習 国際的な教材
3 企業社会と の連携 (Connections with the Corporate World)	16 企業社会と の連携 (Connections with the Corporate World)	<p>16-1 スクールは、企業社会との関係について明快な政策を持っている。</p> <p>16-2 スクールは、とくに企業(Corporate Clients)との関係において強い顧客指向を示せる。</p> <p>16-3 スクールの運営に関する法的な規制が許すときは常に企業社会のメンバーがスクールの組織管理(governance)に参画する。</p> <p>16-4 スクールは、企業社会との関係全体のバランス(a portfolio of contacts)を管理する。その主要部分は国内又は国際的環境における主要企業との関係である。</p> <p>16-5 企業社会のニーズは、教育課程設計の基礎(be inherent)である。</p> <p>16-6 スクールは、修了者の質についての採用担当者の満足度をモニターする。</p> <p>16-7 教育課程は、インターンシップ、フィールド・ワーク、企業トップの大学訪問等を通じて、履修者が企業社会に対する直接の経験を得ることが出来るよう、組織的な機会を組んでいる。</p> <p>16-7 教育課程(programme delivery)は、実務家からのインプットを含む。</p> <p>16-8 教員はビジネスの経験を有し、今日の最良の経営について行く(keep abreast of)。</p> <p>16-9 教員はコンサルタントとなる機会を有する。</p>

## 5 - 3 質保証システム研究会資料

### (第1回ワークショップ)

- 資料3 - 1 議事次第、参加者名簿等
- 資料3 - 2 会議案内状
- 資料3 - 3 今後の進め方(プレゼン)
- 資料3 - 4 欧米における質保証システム(プレゼン)

### (第2回ワークショップ)

- 資料3 - 5 議事次第、参加者名簿等
- 資料3 - 6 ビジネススクールの質保証システムの構築に関する基本的視点と制度の枠組み(試案)
- 資料3 - 7 大学評価学位授与機構の評価基準体系
- 資料3 - 8 大学基準協会の評価基準体系(修士・博士課程基準)
- 資料3 - 9 AACSBの評価基準体系
- 資料3 - 10 EFMDの評価基準体系(EQUIS)
- 資料3 - 11 ビジネススクールの質保証評価基準体系(案)
- 資料3 - 12 アンケート調査結果(企業・大学)(プレゼン)

### (第3回ワークショップ)

- 資料3 - 13 議事次第、参加者名簿等
- 資料3 - 14 ビジネススクール教育システムの評価指針(案)
- 資料3 - 15 評価指針の主要論点(プレゼン)

### (第4回・合同ワークショップ)

- 資料3 - 16 ビジネススクール教育システムの評価指針(案)
- 資料3 - 17 ビジネススクール教育の評価指針(プレゼン)
- 資料3 - 18 ビジネススクール教育システムの評価指針(案) 参考資料1(略)
- 資料3 - 19 ビジネススクール教育システムの評価指針(案) 参考資料2(略)

### (アンケート調査)

- 資料3 - 20 ビジネススクールの質保証システムに関する調査の実施について
- 資料3 - 21 アンケート調査票(企業調査)
- 資料3 - 22 アンケート調査票(大学調査)
- 資料3 - 23 アンケート調査クロス集計表(企業調査) 1 ~ 11
- 資料3 - 24 アンケート調査クロス集計表(大学調査) 1 ~ 9



## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 質保証システム研究会第 1 回ワークショップ

2006.9.14

同志社大学寒梅館

同志社大学大学院ビジネス研究科

- 1 議事次第
- 2 参加者名簿
- 3 レジюме



2006年9月14日

同志社大学寒梅館

ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

第1回質保証システム研究会（ワークショップ）

議事次第

- 1、 開会（13:00）
- 2、 ビジネススクールを巡る最近の動向  
文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室
- 3、 教育人材像研究会における検討状況  
筑波大学大学院ビジネス科学研究科
- 4、 制度設計研究会における検討状況及びアジア太平洋地域における  
新たなビジネススクール認定構想  
青山学院大学大学院国際マネジメント研究科  
討議  
  
コーヒーブレイク
- 5、 わが国における大学認定制度の実態  
（1） 独立行政法人大学評価・学位授与機構  
（2） 財団法人大学基準協会評価・研究部
- 6、 米国及び欧州におけるビジネススクール評価システム  
同志社大学大学院ビジネス研究科  
  
討議
- 7、 今後の検討の進め方  
同志社大学大学院ビジネス研究科  
  
討議
- 8、 閉会（16:00）

以上

# ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

## 第1回質保証システム研究会 参加者名簿

敬称略 あいうえお順

所属機関名	部課名・役職名	出席者名
文部科学省	高等教育局専門教育課専門職大学院室長	佐藤 光次郎
大学評価・学位授与機構	評価事業部企画調整課長	吉田 勇人
大学基準協会	大学評価・研究部審査・評価系第2主幹	日永 龍彦
LCA 大学院大学	企業経営研究科長	住吉 和司
株式会社 LCA-I	執行役員	長崎 慎司
香川大学大学院	地域マネジメント研究科教授	穴戸 榮徳
金沢大学	大学教育開発支援センター副センター長・教授	早田 幸政
関西学院大学大学院	経営戦略研究科 経営戦略専攻 助教授	中野 勉
関西学院大学大学院	経営戦略研究科 経営戦略専攻 専任講師	児島 幸治
慶應義塾大学大学院	経営管理研究科教授	青井 倫一
九州大学大学院	経済学研究院教授	出頭 則行
神戸大学大学院	経営学研究科教授	松尾 博文
事業創造大学院大学	事業創造研究科長	原 敏明
成蹊大学大学院	経営学研究科長	新村 秀一
中央大学	副学長 経済学研究科長	小口 好昭
南山大学大学院	ビジネス研究科ビジネス専攻主任教授	湯本 祐司
日本大学大学院	グローバル・ビジネス研究科教授	亀谷 祥治
ビジネス・ブレークスルー - 大学院大学	副学長	伊藤 泰史
一橋大学大学院	大学教育研究開発センター 専任講師	福留 東土
法政大学大学院	イノベーションマネジメント研究科イノベーションマネジメント専攻主任教授	岡本 吉晴
桃山学院大学大学院	経営学研究科長	片岡 信之
山口大学大学院	技術経営研究科研究科長	上西 研
立命館大学大学院	経営管理研究科教授	奥村 陽一
立命館大学大学院	プロフェッショナルスクール事務室課員	池田 真
筑波大学大学院	ビジネス科学国際経営プロフェッショナル専攻長	椿 広計
筑波大学大学院	ビジネス科学国際経営プロフェッショナル専攻教授	徐 驊
筑波大学大学院	ビジネス科学国際経営プロフェッショナル専攻助教授	渡邊 聡
筑波大学大学院	ビジネス科学経営システム科学専攻教授・大学研究センター長	鈴木 久敏
筑波大学大学院	ビジネス科学等支援室支援室長	中山 幸男
筑波大学大学院	ビジネス科学等支援室支援室長補佐	高橋 義宏
筑波大学大学院	ビジネス科学等支援室教務係長	石濱 悟

所属機関名	部課名・役職名	出席者名
青山学院大学大学院	国際マネジメント研究科長	伊藤 文雄
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	洪水 啓次
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	中田 哲雄
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	林 廣茂
同志社大学大学院	ビジネス研究科助教授	藤原 浩一
同志社大学大学院	ビジネス研究科事務長	福島 紀雄

幹事校 同志社大学大学院  
ビジネス研究科

1. 名称 質保証システム研究会第1回ワークショップ

2. 趣旨 別紙1をご参照下さい。

3. 日時 2006年9月14日(木)13:00~16:00

4. 場所 同志社大学 寒梅館 B1 大会議室  
京都市上京区今出川通烏丸上る(別添図参照)

5. 検討事項(案)(正式の議事次第は別途お送りします)

(1) わが国及び海外におけるビジネススクール教育の質保証システム  
の実態と課題

(2) 今後の検討の進め方

6. 連絡先 同志社大学大学院ビジネス研究科事務室

Tel 075-251-4585(担当 井村・前澤)

Fax 075-251-4710

E-mail ji-bs08@mail.doshisha.ac.jp

(別紙2により出欠のご連絡をお願いいたします。)

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム 事業概要

### 1 担当大学（幹事校）

筑波大学ビジネス科学研究科、青山学院大学国際マネジメント研究科、同志社大学ビジネス研究科

### 2 支援措置

平成18年度大学改革推進等補助金（法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム）（平成17年度採択）

### 3 趣旨

全国のビジネススクールの参加、協力を得てビジネススクールの教育とその修了生の専門職としての質を保証する新たなシステムの制度設計を行う。このために、経営専門職の理念と専門職に必要な力量、経営専門職を系統育成する教育制度設計、経営系専門職大学院の評価の仕組み等を検討する研究会を組織し、広く活用可能な「ビジネススクール教育の質保証指針」を作成する。

### 4 事業の内容及び事業計画

#### （1）事業の内容

我が国のビジネススクール（MBAまたはそれに準ずる学位を授与する専門職大学院、一般大学院）は、育成すべき人材、教育理念を各校個別に掲げて教育研究を進めており、これまで教育の質保証システム、特に第3者評価のあり方を統一的に議論する機会がなかった。本事業では、国際化の進んだビジネス環境の中で、ビジネススクールの教育の質保証に必要な、

Plan（教育目標設定）：必要な経営専門職とは、どのようなコンピテンシーを有する人材か

D o (教育実施方法) : それを系統的に育成する専門職大学院、大学院 (ビジネススクール) 教育プログラムには、どのような要件が求められているか

C h e c k (教育評価方法) : ビジネススクールにおける教育の質を保証するシステムは、どのようなものであるべきか

の3つの要素について、全国のビジネススクールの参加を得てコンセンサスの所在を探り、我が国ビジネススクール教育の質の総合的な保証につながる「ビジネススクール教育の質保証指針」を作成する。本指針は、我が国のビジネススクール関係者並びにその評価に関係する専門家が広く活用可能なものとなることを目指す。

## (2) 研究会の設置

以上の事業を的確に実施するため、全国のビジネススクールの代表者による全体会議(「ビジネススクール教育の質保証システム検討会」以下「全体検討会」という。)及び以下の3研究会を設ける。各研究会は、全体検討会参加校の教員、職員、修了生、産業界の実務家などの参画を求め、各テーマ毎に指針案を作成する。また、指針作成の過程で、複数のビジネススクールにおいて指針案の有効性を検証する実証研究を試行する。

育成人材像研究会(幹事校:筑波大学)

グローバル化したビジネスを実践する我が国経営系専門職のコンピテンシーを明確にし、我が国ビジネススクールが全体として輩出すべき人材像について指針を示す。特に、会計、税務、ファイナンスなどの専門技能に特化した専門家の育成と総合的経営能力の育成の差異を明確にする。このため、国内外の産業界のニーズ並びに国内外のビジネススクールカリキュラムから導かれる人材像、ビジネス界で活躍するビジネススクール出身経営者の技能分析などを行なう。

制度設計研究会(幹事校:青山学院大学)

我が国ビジネススクールが共有すべき仕組み、総合的な教育体系、教育方法について指針を示す。育成人材増研究会におけるビジネススクール育成人材の明確化を前提に、その専門性と総合的な経営能力を体系的に育成するために必要なコアカリキュラムとそこで要求される知識の水準、更にはコアカリキュラムを支える専門教育体系など我が国ビジネススク

ールが備えてなければならない要件を明らかにする。更に、この要件を満たすために必要な教員の専門性・実務経験の水準、必要な技能獲得に適した教材・教育方法をも含めて検討し、国内ビジネススクールの要件を指針として取りまとめる。このため国内外のビジネススクールの実態調査と国内ビジネススクール関係者などの集中討議を行う。

質保証システム研究会（幹事校：同志社大学）

上記、2研究会が作成する指針案を基に、ビジネススクールにおける教育の質保証システムについて、評価（成績評価、授業評価、自己評価・第三者評価）の基準とプロセス、並びにビジネススクールが備えているべき要件への適合性を客観的に評価する組織の制度設計について指針を示す。このために、認証評価組織の専門家、海外ビジネススクールなどの専門家を招聘し、質保証システム専門家などとの討議を行う。

（今回のワークショップは、この研究会の活動の一環です）

### （３）評価体制の整備

ビジネス界における人材ニーズ等を踏まえた助言及び評価を行うため、国内外の企業経営者からなる研究評価グループを設置し、事業方針、中間プロセス、最終成果のレビュー等を行う。

### （４）事業計画

2年度にわたり、次のような事業を実施する。

平成17年度（実施済み。ただし一部未了あり。）

1月に全国のビジネススクールの参加を得て全体検討会を開催し、事業全体の枠組み、研究会別の主要検討事項、参加校の分担、スケジュール等について決定する。

また、1～3月に育成人材像研究会及び制度設計研究会の全体ワークショップを開催し、指針案を検討する。併せて欧米におけるビジネススクールの教育システムに関する調査を行う。

この間、研究評価グループを立ち上げ、事業の進め方について助言を得る。

平成18年度（予定）

4月以降、各研究会においてワークショップを開催する等により、それぞれ



の研究会が分担する課題について検討を進める。

4～6月に育成人材の指針及び教育システムの指針を策定する。

7～8月に質保証システム研究会の全体ワークショップを開催し、指針案を検討する。また、欧米におけるビジネススクールの認証制度等について調査を行うとともに、指針を踏まえた実証研究を行う。

9月に各研究会合同の全体ワークショップを開催し、指針案の調整を行う。この結果を全体検討会において報告する。その後、指針案の試行実施、モニタリング等を行い、指針案の成案を得る。

19年1月に全体検討会及び全体ワークショップの合同会議を開催し、成果の報告を行う。3月までに指針を出版する等により全国のビジネススクールの共有の財産として指針を活用する環境を整える。

以 上

## 別紙

下記の参加申込書に必要事項を記載し、2006年9月4日(月)までに次の連絡先までFAXまたはE-mailにてご連絡下さい。

同志社大学ビジネス研究科 事務室

FAX番号                      075-251-4710

E-mail アドレス <ji-bs08@mail.doshisha.ac.jp>

## 参加申込書

- 1 名称 大学 研究科
- 2 ご連絡先 電話番号  
e-mailアドレス
- 3 参加者

[illegible]

以上



2006.09.14  
質保証システム研究会

## 今後の検討の進め方

2006年9月14日

同志社大学 ビジネス研究科 教授

中田哲雄

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



## 今後の検討日程(1)

2006.09.14  
質保証システム研究会

9月

質保証システム研究会(第1回ワークショップ)

ビジネススクールにおいて育成すべき人材像、カリ

キュラム・教育手法の検討

日本及び欧米における質保証システムの実態理解

内外の質保証システムの分析評価

アンケート調査準備

対象: 全国のビジネススクール、学識経験者

経済界その他

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

1



## 今後の検討日程(2)

2006.09.14  
質保証システム研究会

10月

アンケート調査の実施

認定システムのあり方

評価・認定手続、評価項目と基準 その他

アンケート調査結果の分析評価

質保証システムの概念設計・調整

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

2



## 今後の検討日程(3)

2006.09.14  
質保証システム研究会

11月

質保証システムの詳細設計

評価手続

評価項目

評価基準

実施機関 その他

協議・調整

質保証研究会(第2回ワークショップ)

質保証システム案の検討

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

3



## 今後の検討日程(4)

2006.09.14  
質保証システム研究会

12月

質保証研究会(第3回ワークショップ)  
質保証システムに関する指針案のとりまとめ  
外部評価の実施

1～3月

テスト・ラン  
プログラム全体とりまとめ  
報告書作成、シンポジウム開催

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

4



2006.09.14  
質保証システム研究会

## 欧米における質保証システム

2006年9月14日

同志社大学 ビジネス研究科 教授

中田 哲雄

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



## 欧州における大学の質保証システム

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 欧州の高等教育機関は、一般に各国政府による厳格な規制の下にあり、各国の認定制度により質保証が行なわれている。
- 2 イギリス-QAA (Quality Assurance Agency 高等教育審査機関) 等
- 3 フランス-CNE (Comite national d evaluation des etablissement publics a caractere scientifique, culturel et professionnel)
- 4 オランダ-VSNU (Vereniging van Universiteiten (Association of Universities in the Netherlands))等

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

1



## 英国の認定制度

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 QAAとHEFCE (Higher Education Funding Councils for England 高等教育財政審議会) がある。
- 2 QAAは学問分野レベルのsubject review(カリキュラム・デザイン、授業構成と授業内容、指導方法、学習方法、評価方法、学生の学習成果と達成度、学生へのサポートとガイダンス、学習設備・施設、教育水準の維持と向上)と機関レベルのinstitutional reviewの2種類の評価を行う。
- 3 HEFCEは、RAE (Research Assessment Exercise) を行なう。評価結果は補助金配分にリンク

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

2



## 特色と共通点

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 イギリス = 教育評価と研究評価、分野別点数評価(24点満点)、財政配分に反映 簡素化、機関評価重点へ
- 2 フランス = 4年間の大学と国の契約、全学単位、記述中心 選択的・内部評価重視、簡素化、量的な指標の重視
- 3 オランダ = 分野別教育・研究評価、質の改善重視
- 4 共通点
  - 国家レベルの評価主体
  - 自己評価の活用
  - ピア・レビューの実施
  - 結果の公表

< 中教審資料、慶応大米澤彰純教授資料などによる >

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

3



## 欧州レベルの大学評価の動き

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 マーストリヒト条約(1992) = 教育と言語の普及を通じて、教育におけるヨーロッパの視点を進展
- 2 ボローニャ宣言(1999) = ヨーロッパ高等教育圏の設立、比較可能な学位、学士・大学院の2段階課程、比較可能な基準と方法の開発による質の保証
- 3 欧州版アクレディテーションの動き  
= 米国の世界戦略への対抗、留学生の確保  
教育内容・レベルの共通フォーマット化、学位の国際認定 など  
<中教書資料、慶応大米澤彰純教授資料などによる>

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

4



## EFMDの概要

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 European Foundation for Management Development
- 2 1972年設立 本部 ベルギー、ブリュッセル
- 3 非営利団体、欧州及び世界の経営高度化 (management development) に向けた事業を展開
- 4 会員数578、うちビジネススクール300 他に大学、企業、コンサルタント会社、公益事業機関等、65カ国以上
- 5 質向上のため、4つの事業(CEL, CLIP, EPAS, EQUIS)を展開 うちビジネススクールの質保証はEQUIS  
<J.Herbolich EFMD事務次長講演による>



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

5





## EQUISの概要

2006.09.14  
質保証システム研究会

### 1 The European Quality Improvement System

### 2 目的、特色

国際性(international standards)

「質」の重視

多様性の尊重(機関、プログラム、地理・文化等)

academicとcorporateの連携

戦略、governanceの重視



### 3 実績

認定校 89 (うち30は欧州域外)

2006年33校レビュー予定 年間平均15校が新規

に申請

< J.Herbolich EFMD事務次長講演による >

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

6



## EQUISの手続

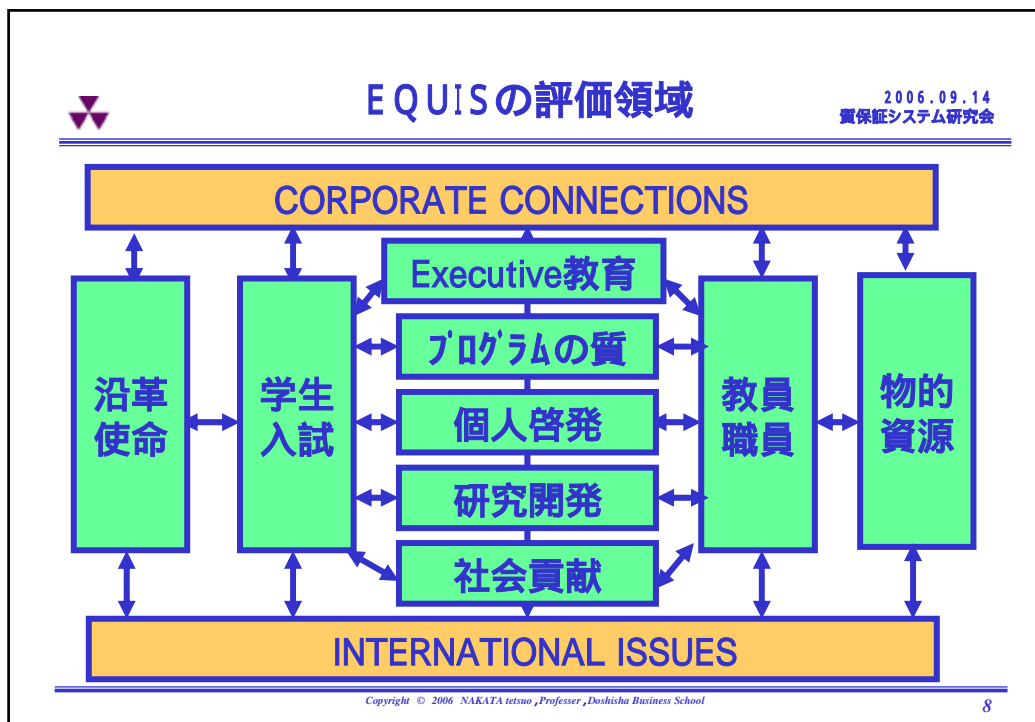
2006.09.14  
質保証システム研究会



< J.Herbolich EFMD事務次長講演による >

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

7



**米国における大学の質保証システム**

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 米国では、高等教育機関の設置認可が比較的緩やか。
- 2 教育の権限は州にある。州によって教育制度が異なり、設置要件の差が見られることがある。
- 3 大学は、自ら独自の組織、基準を作り、この基準に則して評価し、その結果により大学の質を保証するシステムを形成。
- 4 全国に6つの「地区基準協会」が設置され、各協会の「高等教育機関判定委員会 (Commission on Institutions of Higher Education)」が地区内大学の基準認定を行う。

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

9



## 専門教育の質保証システム

2006.09.14  
質保証システム研究会

- 1 米国では、高等教育機関全体に対する認定と専門教育課程に対する認定は、別々に実施
- 2 専門教育課程に対する基準認定は、一般的にその専門分野を代表する「全国的な専門職団体」が行なう。
- 3 専門職団体は、専門教育課程の学生が卒業後専門職へ参入できる水準に達しているか全国统一基準で認定
- 4 専門教育認定機関(例)
  - ABA(米国法律家協会 American Bar Association)
  - CSWE (Council on Social Work Education)
  - ALA (American Library Association)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

10



## AACSBの概要

2006.09.14  
質保証システム研究会

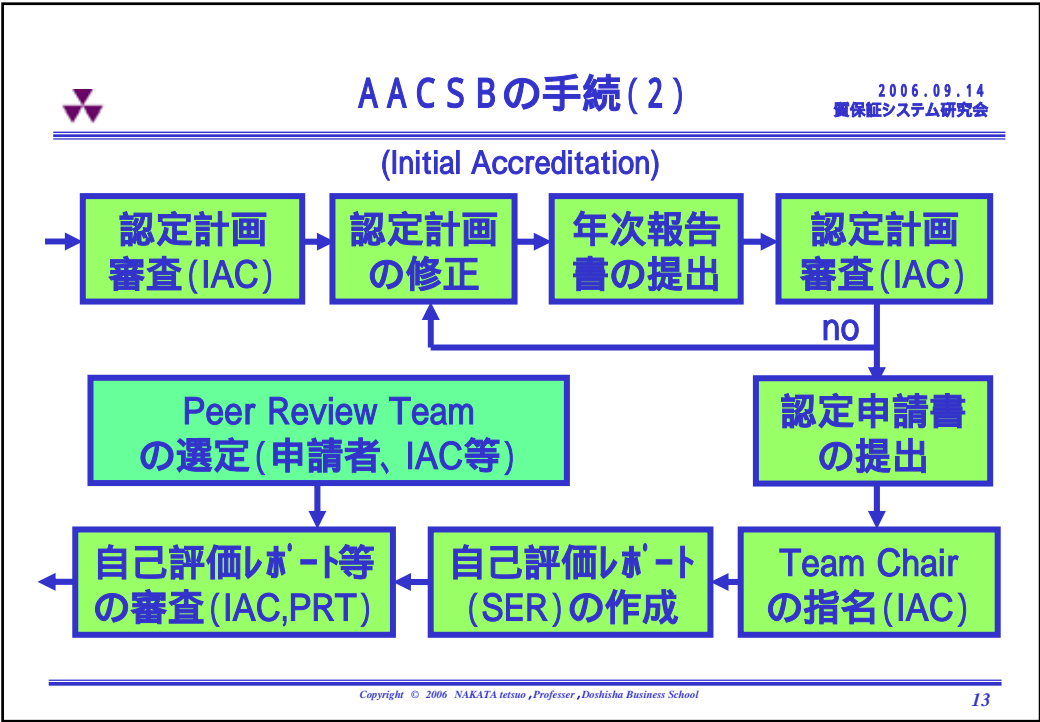
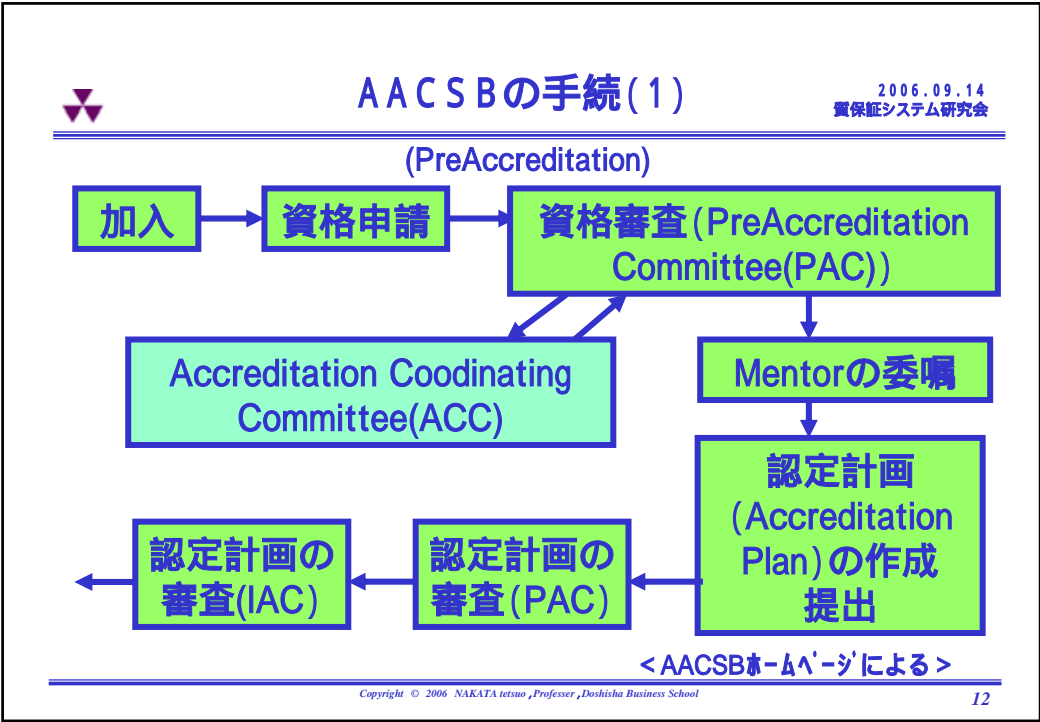
- 1 The Association to Advance Collegiate Schools of Business
- 2 1916年設立、本部 米国フロリダ州タンパ
- 3 教育機関、企業等からなる非営利団体  
経営管理、会計に関する教育高度化の推進改善に取り組む
- 4 会員数 大学 1021 (72ヶ国)、企業 18  
学会・公的機関 19、維持会員 4
- 5 認定大学 528 (28ヶ国)
- 6 1919年にビジネス管理基準制定、1980年に会計基準を追加

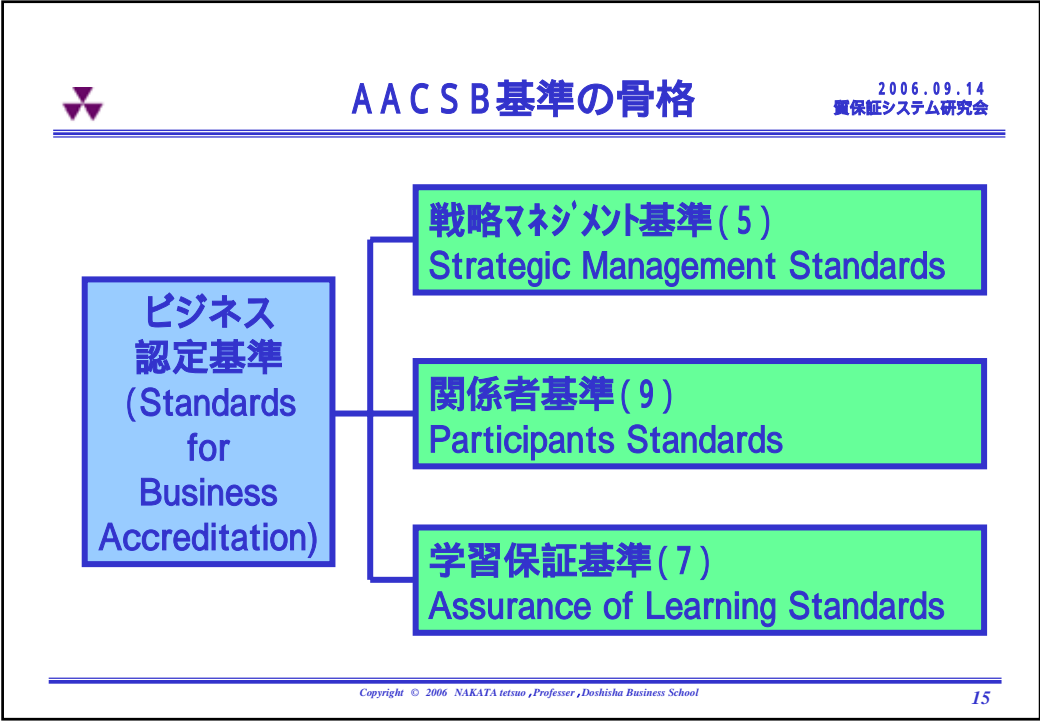
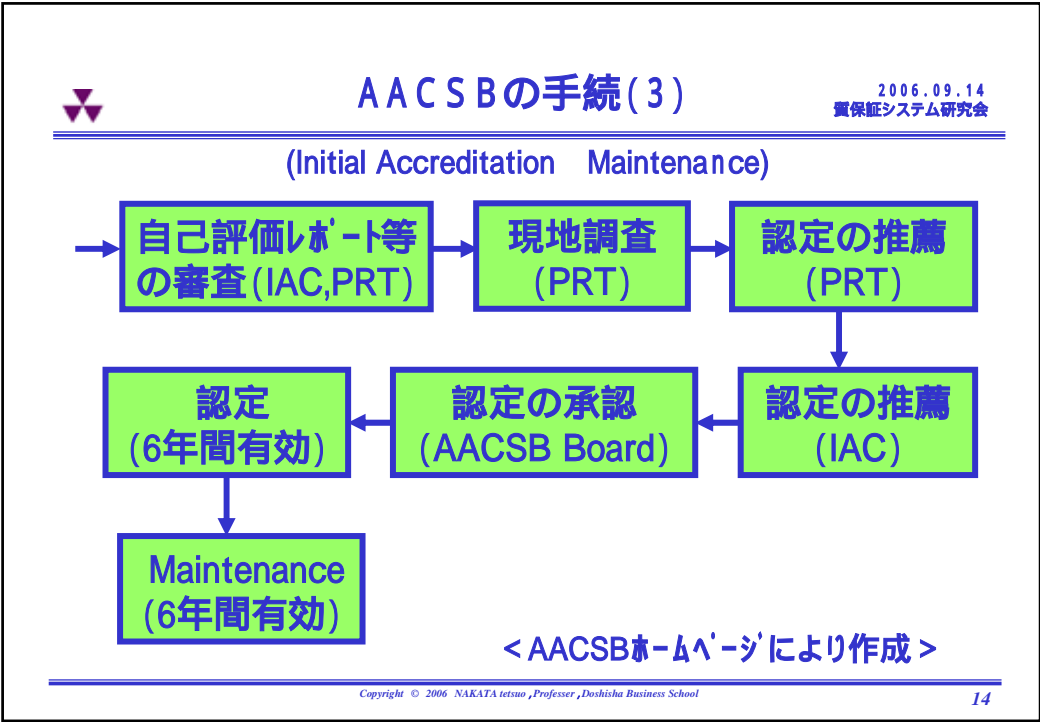



< AACSBホームページによる >

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

11







AACSBの基準(1)

2006.09.14  
質保証システム研究会

Strategic Management Standards

1 Mission Statement

2 Mission Appropriateness


3 Student Mission

4 Continuous Improvement Objectives

5 Financial Statement

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

16



AACSBの基準(2)

2006.09.14  
質保証システム研究会

Participants Standards

6 Student Admission

7 Student Retention

8 Staff Sufficiency    Student Support


9 Faculty Sufficiency

10 Faculty Qualification

(cont.)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

17



## AACSBの基準 (3)

2006.09.14  
質保証システム研究会

---


( Participants Standards)

- 11 Faculty Management and Support
- 12 Aggregate Faculty and Staff Educational Responsibility
- 13 Individual Faculty Educational Responsibility
- 14 Student Educational Responsibility

---

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

18



## AACSBの基準 (4)

2006.09.14  
質保証システム研究会

---

Assurance of Learning Standards


- 15 Management of Curricula
- 16 Undergraduate Learning Goals
- 17 Undergraduate Educational Level
- 18 Master's Level General Management Learning Goals

(cont.)

---

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

19



AACSBの基準(5)

2006.09.14  
質保証システム研究会

---

( Assurance of Learning Standards)

- 19 Specialized Master's Degree Learning Goals
- 20 Master's Educational Level
- 21 Doctoral Learning Goals

---

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

20



資料 3 - 5

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 第 2 回質保証システム研究会（ワークショップ）

筑波大学東京キャンパス

2006.12.14

同志社大学大学院ビジネス研究科

- 1 議事次第
- 2 参加者名簿
- 3 レジюме



2006年12月14日  
筑波大学東京キャンパス

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 第2回質保証システム研究会（ワークショップ）

#### 議事次第

- 1 開 会（14:00）
- 2 アンケート調査結果について
- 3 質保証のための基準認証システムの基本的視点及び枠組みについて（討議）
- 4 コーヒーブレイク（15:15～15:30）
- 5 主要評価項目と評価手続きについて（討議）
- 6 閉 会（16:30）

以 上

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 第2回質保証システム研究会 参加者名簿

あいうえお順 敬称略

所属機関名	部課名・役職名	出席者名
財団法人大学基準協会	大学評価・研究部 審査・評価系第二主幹	日永 龍彦
九州大学大学院	経済学研究院産業マネジメント専攻 専攻長	中村 裕昭
中央大学	ビジネススクール設立準備委員会事務局	坂田 範夫
中央大学	学事部調査資料課	滝本 隆二
東京工科大学	事務局広報課	諸石 安美
宝塚造形芸術大学専門職大学院	デザイン経営研究科 研究科長	菅原 正博
名古屋商科大学	教授	栗本 宏
名古屋商科大学大学院	事務局長	早川 京子
日本大学大学院	グローバル・ビジネス研究科 助教授	小林 世治
日本大学大学院	グローバル・ビジネス研究科 教授	坂田 壽衛
筑波大学大学院	ビジネス科学経営システム科学専攻教授・大学研究センター長	鈴木 久敏
筑波大学大学院	ビジネス研究科国際経営プロフェッショナル専攻長	椿 広計
筑波大学大学院	ビジネス研究科国際経営プロフェッショナル専攻教授	永井 裕久
筑波大学大学院	ビジネス研究科経営システム科学専攻長	吉田 健一
筑波大学大学院	ビジネス研究科国際経営プロフェッショナル専攻助教授	渡邊 聡
同志社大学大学院	ビジネス研究科 教授	洪水 啓次
同志社大学大学院	ビジネス研究科 教授	中田 哲雄
同志社大学大学院	ビジネス研究科 教授	Philippe Byosiére

ビジネススクールの質保証システムの構築  
に関する基本的視点と制度の枠組み（試案）  
（フリートーキング用メモ）

1 基本的視点

ビジネススクールにおける教育研究の質を保証するため、次のような基本的視点の下に適正な評価制度を構築する。

- （１）ビジネススクールの実態を正確に把握し、教育研究の質を着実に向上させていくことを保証するものであること。
- （２）我が国の大学に関する法令、基準その他のルール（学校教育法・同施行令・施行規則、大学設置基準、大学設置審査基準要領等）に整合するものであること。
- （３）産業界その他経済社会の人材育成に関する要請に応え、教育効果等について信頼感を醸成するものであること。
- （４）教育研究に関するグローバル化の動向を踏まえ、海外諸国の基準認証システムと連携することのできるものであること。
- （５）人材育成や組織マネジメントに関する最新の知見を積極的に取り入れること。
- （６）評価手続は可能な限り簡素なものとし、評価を受ける者の資料作成等の事務的負担及び評価者側の実施コストがともに最小限のものとなること。

2 枠組み

（１）目的

21世紀の経済社会において活躍することのできる高度の職業能力を有する人材を育成するため、ビジネススクールにおける教育研究の質を評価し、その向上を図る。

( 2 ) 評価者

全国のビジネススクールが教育研究の質向上に関する情報交換、Faculty Development 等を目的とする組織(以下「協議会」という。)をつくり、ここが既存の教育評価機関、民間調査研究機関などに評価業務を委託して実施する。

(注1) 協議会は、全国のビジネススクールに開かれた簡素な組織とし、制度の熟成をまって適切な法人格を取得する。

( 3 ) 被評価者

協議会の構成員であるビジネススクール(経営系の大学院または専門職大学院)

(注2) 「経営系」にはMOT、地域経営等を含む。

( 4 ) 評価の構造

3層の評価システムを想定する。第1層は学校教育法第69条の3の規定に基づき実施される評価(以下「法定評価」という。)第2層は第1層の評価に適合したものに対して実施されるより高度の教育研究の質の確保を目指す評価(以下「質保証評価」という。)第3層は海外のビジネススクールとの相互認証のために必要な評価(以下「相互認証評価」という。)とする。

(注3) 第1層の「法定評価」は、法令に基づき国の認証を受けた評価機関が国が認めた大学評価基準への適合性を評価するものであり、いわば「必要条件」の評価であるのに対し、第2層、第3層の「質保証評価」および「相互認証評価」は、大学間の自主的合意による「より望ましい条件」または「海外ビジネススクールとの連携のための条件」についての評価であるといえる。

( 5 ) 評価手続(質保証評価)

協議会構成員からの評価申請に応じて、協議会内に評価委員会を設置する。

(注4) 評価委員会は、10～20名程度で構成し、うち半数は構成員大学教職員から、半数は大学関係者以外の有識者から選任する。いわばピア・レビューと外部評価の混合形態とする。

評価委員会は、評価チームのメンバーを指名する。

(注5) 評価チームは5～6名程度により構成し、うち半数は申請者以外の構成員大学教員から、また半数は実務家の有識者から選任

する。

評価チームのメンバーは、評価の統一性、公平性を確保する観点から、原則として一定の評価者研修を受講する。

評価申請者は、評価申請書その他必要な資料を評価委員会へ提出する。協議会は、評価チーム及び評価基準等を示して、評価の実施に関する業務を教育評価機関等へ委託する。委託を受けた機関は、評価申請者に関する資料の収集・整理、評価チームの支援、アンケート調査の実施、評価に関する日程調整、経費処理その他の事務処理等の業務を行う。

評価チームは、評価項目について、評価申請書の書面審査、教職員及び学生からのヒアリング、学生及び修了生の就職先企業・団体等へのアンケート調査等を実施し、評価基準に従って評価を行なう。

評価チームは、評価報告書を評価委員会へ提出する。

評価委員会は、評価報告書について審議し、評価結果を定める。評価結果は評価申請者へ提示するとともに、公開する。

#### ( 6 ) 評価項目と評価基準 ( 質保証評価 別紙資料参照 )

評価項目のうち、法定評価において適切である旨評価された評価項目・評価基準と同一または類似の評価項目・評価基準については、評価チームの判断により評価を省略することができる。

評価項目については、教育研究の自律性、教育目的と教育内容の整合性、教育効果の把握、自主改善システムの運営を重視する。

評価項目、評価基準、評価手法等については、協議会に評価システム委員会を設置し、毎年改善措置を講ずる。

#### ( 7 ) 評価の経費

評価システムに関する共通経費については、協議会の会費収入により支出し、個々の評価申請に係る評価費については、実費の申請者負担を原則とする。

協議会の会費及び評価費については、公平性を旨とした合理的な算定基準により定める。

#### ( 8 ) 相互認証評価

北米、欧州、アジア太平洋地域等のビジネススクールとの教育研究の交流を活発化させるため、評価システムのハーモナイゼーションを進める。

このため、評価組織間で評価項目、評価基準、評価手法・手続等について同一または同水準と認定できる場合は、他の評価組織の評価を自らの評価と同一に取扱い（相互認証）独自項目についてのみ評価するという方式について海外の評価組織と協議を進め、所要の協定（相互認証協定）を締結する。

さらに、独自項目についても評価組織間で相互に評価を代行する等の措置を協議し、包括的な相互認証協定へ改定する。

最終的には、統一性・普遍性と多様性・独自性のバランスの取れたグローバルな評価ネットワークの形成を目指す。

以上の調整の進捗を前提に、相互認証評価（第3層評価）においては、評価申請があった場合に評価チームが相互認証項目の確認、独自項目の確認または代行評価を行い、その結果について評価委員会において審議・決定の上海外の評価組織へ通報する。海外の評価組織は、通報の内容を審査して、所要の認証を行う。海外の評価組織から同様の通報があった場合には、上記と同様の審査をして評価結果を示す（認証する）。

以 上

## 大学評価学位授与機構の評価基準体系

大学評価学位授与機構ホームページ「大学評価基準 機関別評価」により作成

大項目	中項目	小項目
1 目的 組織 管理運営	1 大学の目的	1 - 1 大学の目的(教育研究活動を行うに当たっての基本的な方針,達成しようとしている基本的な成果等)が明確に定められており,その内容が,学校教育法に規定された,大学一般に求められる目的に適合するものであること。
		1 - 2 目的が,大学の構成員に周知されているとともに,社会に公表されていること。
	2 教育研究組織 (実施体制)	2 - 1 大学の教育研究に係る基本的な組織構成(学部及びその学科,研究科及びその専攻,その他の組織並びに教養教育)の実施体制)が,大学の目的に照らして適切なものであること。
		2 - 2 教育活動を展開する上で必要な運営体制が適切に整備され,機能していること。
	8 施設・設備	8 - 1 大学において編成された教育研究組織及び教育課程に対応した施設・設備が整備され,有効に活用されていること。
		8 - 2 大学において編成された教育研究組織及び教育課程に応じて,図書,学術雑誌,視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料が系統的に整備されていること。
	10 財務	10 - 1 大学の目的を達成するために,教育研究活動を将来にわたって適切かつ安定して遂行できるだけの財務基盤を有していること。
		10 - 2 大学の目的を達成するための活動の財務上の基礎として,適切な収支に係る計画等が策定され,履行されていること。



大項目	中項目	小項目
1 目的 組織 管理運営 (続き)	11 管理運営	<p>10 - 3 大学の財務に係る監査等が適正に実施されていること。</p> <p>11 - 1 大学の目的を達成するために必要な管理運営体制及び事務組織が整備され、機能していること。</p> <p>11 - 2 管理運営に関する方針が明確に定められ、それらに基づく規定が整備され、各構成員の責務と権限が明確に示されていること。</p> <p>11 - 3 大学の目的を達成するために、大学の活動の総合的な状況に関する自己点検・評価が行われ、その結果が公表されていること。</p>
2 教職員と学生	<p>3 教員及び教育支援者</p> <p>4 学生の受入</p>	<p>3 - 1 教育課程を遂行するために必要な教員が適切に配置されていること。</p> <p>3 - 2 教員の採用及び昇格等に当たって、適切な基準が定められ、それに従い適切な運用がなされていること。</p> <p>3 - 3 教育の目的を達成するための基礎となる研究活動が行われていること。</p> <p>3 - 4 教育課程を遂行するために必要な教育支援者の配置や教育補助者の活用が適切に行われていること。</p> <p>4 - 1 教育の目的に沿って、求める学生像や入学者選抜の基本方針が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されていること。</p> <p>4 - 2 アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入が実施され、機能していること。</p> <p>4 - 3 実入学者数が、入学定員と比較して適正な数となっていること。</p>

大項目	中項目	小項目
2 教職員と学生 (続き)	7 学生支援等	<p>7 - 1 学習を進める上での履修指導が適切に行われていること。また、学生相談・助言体制等の学習支援が適切に行われていること。</p> <p>7 - 2 学生の自主的学習を支援する環境が整備され、機能していること。また、学生の活動に対する支援が適切に行われていること。</p> <p>7 - 3 学生の生活や就職、経済面での援助等に関する相談・助言、支援が適切に行われていること。</p>
3 教育内容	5 教育内容及び方法	<p>(大学院課程)</p> <p>5 - 4 教育課程が教育の目的に照らして体系的に編成されており、その内容、水準、授与される学位名において適切であること。</p> <p>5 - 5 教育課程を展開するにふさわしい授業形態、学習指導法等が整備されていること。</p> <p>5 - 6 研究指導が大学院教育の目的に照らして適切に行われていること。</p> <p>5 - 7 成績評価や単位認定、修了認定が適切であり、有効なものとなっていること。</p> <p>(専門職大学院課程)</p> <p>5 - 8 教育課程が教育の目的に照らして体系的に編成されており、その内容、水準、授与される学位名において適切であること。</p> <p>5 - 9 教育課程が当該職業分野における期待にこたえるものになっていること。</p> <p>5 - 10 教育課程を展開するにふさわしい授業形態、学習指導法等が整備されていること。</p>

大項目	中項目	小項目
3 教育内容 (続き)	<p>6 教育の成果</p> <p>9 教育の質の向上及び改善のためのシステム</p> <p>&lt; 選択的評価基準 &gt;</p>	<p>5 - 11 成績評価や単位認定, 修了認定が適切であり, 有効なものとなっていること。</p> <p>6 - 1 教育の目的において意図している, 学生が身に付ける学力, 資質・能力や養成しようとする人材像等に照らして, 教育の成果や効果が上がっていること。</p> <p>9 - 1 教育の状況について点検・評価し, その結果に基づいて改善・向上を図るための体制が整備され, 取組が行われており, 機能していること。</p> <p>9 - 2 教員, 教育支援者及び教育補助者に対する研修等, その資質の向上を図るための取組が適切に行われていること。</p> <p>大学の目的に照らして, 正規課程の学生以外に対する教育サービスが適切に行われ, 成果を上げていること。</p>

## 大学基準協会の評価基準体系(修士・博士課程基準)

大学基準協会ホームページ「修士・博士課程基準」により作成

大項目	中項目	小項目
1 目的 組織 管理運営	1 使命および目的 教育目標	<p>1 - 1 使命および目的 「広い視野に立って精深な学識を授け、専攻分野における研究能力又は高度の専門性</p> <p>1 - 2 教育目標 教育研究上の到達目標を明確に定めるとともに、その中でいかなる人材を育成しようとするのかを具体的に示す。 設定された教育目標は、公的刊行物、ホームページなどを通じ、学内に浸透させるとともに、社会一般の人々に対しても明らかにする。 学術研究・文化の発展や社会的要請の変化等を視野に入れながら教育目標の適切性を不断に検証する。</p>
	2 教育研究組織	<p>目的を遂行し達成するにふさわしい教育研究を行えるような人的・物的環境を整える。 とりわけ一定規模以上の学生を擁する専攻、独立大学院等においては専任の教員や専用の施設・設備を設ける。 教育目標を達成するためにどのような組織形態をとるのが望ましいか不断に検証する。</p>
	7 社会貢献	<p>社会との交流を促進するシステムの構築、情報発信、教育研究成果の社会還元が必要 学外の教育研究機関、企業・団体、地域との連携協力の促進が必要。 研究成果の国際学術誌等への速やかな公開、研究者・留学生との情報交換と交流、途上国への知識・技術の供与等に努めることが期待。</p>
	10 施設・設備等	<p>必要かつ十分な施設・設備、機器・備品等の整備、これらの更新拡充とその有効活用を図る必要がある。サテライト式キャンパス、夜間開講の場合には施設・設備の充実に特に配慮する必要がある。 コンピュータその他の情報機器の整備に十分配慮する必要がある。</p>

大項目	中項目	小項目
		維持管理の責任体制の確立、衛星・安全を確保するためのシステムの整備も必要
	11 図書館等	必要な図書・電子媒体等の資料を体系的、計画的に整備し、保管及び利用のために固有の施設を設けることが望ましい。 夜間開講の場合は開館時間についての配慮が必要。 データベースの構築に努めるとともに、電子図書館の開設をも考慮することが望ましい。
	12 管理運営	明文化された規定に従った管理運営を適切、公正に行う必要がある。 規定整備、運用に当っては、理念・目的の実現、民主的かつ効率的な意思決定、学問の自由等に十分配慮 研究科委員会は、他の学部教授会、全学的審議機関との連携のもと、教育研究の推進寄与するよう努める必要がある。 研究科長の任免は、規定に従って、公正かつ妥当な方法で行わなければならない。
	13 財務	明確な将来計画のもと、必要な経費を支弁する財源を確保しこれを適切に運用する必要がある。 研究科等の安定的な財源の確保には、特段の配慮が必要である。 学外からの資金を受け入れるための組織・体制を整備し、その受け入れに積極的に取り組むことが重要。
	14 点検・評価等	<p>14 - 1 自己点検・評価 自らの活動を不断に点検し評価する必要がある。 自己点検・評価の固有の組織体制を整備し、評価の手續・方法等を確立するとともに、適切な評価項目を設定し、実施する必要がある。とりわけ、自己点検・評価の結果を将来の改善・向上に結び付けていくためのシステムを整備する必要がある。 自己点検・評価の結果を広く社会に公表する責任がある。</p> <p>14 - 2 第三者評価等 学外者による第三者評価を定期的に受ける必要がある。 第三者評価の結果を、自らの改善・向上に結び付けていくためのシステムを整備する必要がある。</p>

大項目	中項目	小項目
2 教職員と学生	1 5 情報公開・説明責任	<p>組織・運営と諸活動について積極的に情報公開し、社会に対する説明責任を果たすよう努める必要がある。</p> <p>要請を受けて情報公開する場合の適切な規定と組織を整える必要がある。</p>
	4 学生の受入	<p>4 - 1 学生の受入方法</p> <p>教育目標を適切に反映させた学生の受け入れ方針を定め、適切な体制を整えた上で、適切かつ公正な受け入れを行う必要がある。</p> <p>入学希望者の意欲・適性等も多面的に評価することも重要。</p> <p>受入方法の多様化、入学資格の多様化。</p> <p>学生の受入のあり方を恒常的かつ系統的に検証する体制の整備が必要。</p> <p>合格判定基準の公表、合否理由の開示による責任体制の確立に配慮する。</p> <p>4 - 2 学生の受入時期</p> <p>受入時期を適切に決定する必要がある。</p> <p>他入学等との間を学生が円滑に移動できるように配慮することが重要。</p> <p>4 - 3 定員ならびに在籍学生数の適正化</p> <p>諸条件を基礎に収容定員を決定し、これに基づいて適正な数の学生を受け入れる。</p> <p>恒常的に著しい欠員や定員超過が生じている場合は、その原因を把握し、適正化に向けた速やかな対処が必要。</p>
	5 学生生活	<p>大学独自の奨学金を設置し、これを適切に運用するほか、学外の奨学金の受給に関わる相談や取り扱い業務を充実させることが重要。</p> <p>ティーチング・アシスタント制度やリサーチ・アシスタント制度を採用する場合は、採用の基準職務内容、報酬等を予め明文化するほか、学生に過度の負担がかからないよう配慮する。</p> <p>カウンセリング制度や課程終了後の進路選択指導などの体制を整備する。</p> <p>学生の人権に十分配慮する。</p>
	8 教員組織等	<p>8 - 1 教員組織</p> <p>教育研究上必要な内容と規模の教員組織を設けるとともに、教員を適切に配置する必要がある。</p> <p>教育研究上の必要に応じて兼任教員を適切に配置することが重要。</p> <p>適切な教育研究体制を維持するとともに、教員の年齢構成を適切に保つことも重要。</p>

大項目	中項目	小項目
	8 教員組織等 (続き)	<p>8 - 2 教員の資格と責務 教員には、教育と研究という職務が課される。教員は自らの教育研究能力を普段に高めていく必要がある。 教員には、高度の教育研究上の指導能力や顕著な研究業績、専門分野によっては高度の技術技能、実務能力が要求される。 教員の資格判定にあたっては、人格、国内外における教育業績、研究業績、関連分野における実務経験などに配慮する必要がある。また、教員は、教育研究に関わる管理活動を主体的に分担することも必要である。</p> <p>8 - 3 教員の任免、昇任等と身分保障 教員の任免、昇任等に際しては本人の教育研究上の能力の実証を基礎に、明文化された基準と手続に従い、公正かつ適正な方法で行う必要がある。 教員には、その職責にふさわしい身分が保障されるとともに、適切な待遇が与えられなければならない。任期制度においても同様である。</p> <p>8 - 4 教員の教育研究活動の評価 教員の教育研究能力の向上を図るために様々な評価法を開発し、これを活用の上、評価結果を公表する必要がある 評価に当たっては、各教員の教育研究指導上の実績、研究成果の発表状況、学会活動、国内外の共同研究や国際プロジェクトへの参加状況、学術賞の受賞状況、学外での社会的活動等の実状等、多面にわたる考慮が期待される。</p>
3 教育内容	3 教育内容・方法等	<p>3 - 1 教育課程等 教育課程の編成 授業科目の設定と単位 単位互換 導入教育</p> <p>3 - 2 教育方法等 学生に対する履修指導 教育・研究指導の方法等 教育内容等の組織的な改善 教育上の効果</p> <p>3 - 3 学位授与・課程修了の認定</p>

## AACSBの評価基準体系

AACSB : The Association to Advance Collegiate Schools of Business

AACSBホームページ「STANDARDS FOR BUSINESS ACCREDITATION」により作成

大項目	中項目	小項目
1 経営戦略 (STRATEGIC MANAGEMENT STANDARDS)	1 ミッション・ステートメント (Mission Statement)  2 ミッション・ステートメントの適切性 (MISSION APPROPRIATENESS)  3 学生に関する使命 (STUDENT MISSION)  4 継続的改善目標 (CONTINUOUS IMPROVEMENT OBJECTIVES)  5 財務戦略 (FINANCIAL STRATEGIES)	1-1 スクールは、意思決定の方向性を定めたミッション・ステートメントを公表している。 ミッション・ステートメントはさまざまな利害関係者の意見を反映している。 スクールは、ミッション・ステートメントを定期的に見直し、改定している。 見直しには利害関係者が参加している。  2-1 ミッション・ステートメントは、経営に関する高等教育に相応しいものである。 また、所属する全組織の使命に合致している。 ミッションには、ビジネスと経営に関する知識と実践を進歩させる知的貢献を生み出すこと (the production of intellectual contributions)が含まれている。  3-1 学生の定員数(the student populations)が明示されている。  4-1 スクールは、継続的な改善努力について高い優先順位を与える行動計画 (action items) を明示している。  5-1 スクールは、使命と行動計画を実践するために適切でかつ十分な経営資源を供給 する財務戦略をもっている。
2 学生、教職員 (PARTICIPANTS STANDARDS)	6 入学許可 (STUDENT ADMISSION)	6-1 入学に関する方針が明確であり、かつ、使命と合致している。



大項目	中項目	小項目
2 学生、教職員 (続き)	7 学生の保持 (STUDENT RETENTION)	7-1 スクールは、高いレベルの修了者を出せる学術基準と学生保持の実践活動 (academic standards and retention practices)を有すること。 それらがスクールの使命に合致していること。
	8 十分な職員数と学生のサポート (STAFF SUFFICIENCY STUDENT SUPPORT)	8-1 スクールは、学生支援活動が安定的に、かつ、継続する質の改善を実施されるように 必要な職員を確保している。 学生支援活動がスクールの使命、履修課程、学生の特性に合致する。
	9 十分な教員 (FACULTY SUFFICIENCY)	9-1 スクールは、提供する教育プログラムが安定性と継続する質の改善を伴って実施され るために十分な数の教員を確保している。 教員の配置がスクールの使命と教育プログラムにそったたものであること。 学生は、参加課程、専攻、分野、キャンパスにかかわらず適切な資格のある教員から 指導を受ける機会を有する。
	10 教員の資格 (FACULTY QUALIFICATIONS)	10-1 教員は、使命を果たし又それを保証するため、知的資格と最新の専門知識を有し、維持 している。 スクールは、各教員のスクールの使命を果たすための貢献を評価する明確なプロセス を有する。
	11 教員の管理と支援 (FACULTY MANAGEMENT AND SUPPORT)	11-1 スクールは、教員のキャリア発展を支援するための、文書化し周知されたプロセスを有 する。それらには以下の項目が含まれる。 授業の割振り、学術研究その他の仕事量の決定 使命遂行のための活動を支援するため、職員その他の提供 オリエンテーション、ガイダンス、メンタリング 定期的評価、昇進、報奨プロセスの実施 職員の全体人事計画の保持
	12 教職員全体の教育責任 (AGGREGATE FACULTY AND STAFF EDUCATIONAL RESPONSIBILITY)	12-1 スクールの教員、管理者、職員は以下の責任を共同で負う。 全ての教員及び学生に学習活動をするための十分な時間を保証する。 教員と学生の十分な接触を保証する。 学術成果の高い目標を設定し、その実現のために指導力を発揮する。

大項目	中項目	小項目
2 学生、教職員 (続き)	<p>13 各教員の教育責任 (STUDENT EDUCATIONAL EDUCATIONAL RESPONSIBILITY)</p> <p>14 学生の責任 (STUDENT EDUCATIONAL RESPONSIBILITY)</p>	<p>指導の効果と学生の成績評価を評価する。 継続的に指導プログラムを改善する。 指導プロセスを改革する。</p> <p>13-1 各教員は以下の責任を持つ。 学生・同僚へ誠実に対応する。 科目の継続的な開発を行い、最新の知識を維持する。 学生を積極的な参加へ仕向ける。 参加者間の協働と協力を奨励する。 成績へのきめ細かく、かつ、迅速なフィードバックを保証する。</p> <p>14-1 各学生は以下の責任を有する。 教員や他の学生へ誠実に対応する。 学習教材へ適切な関心と熱意をもって取り込む。 困難な学習活動に直面したときも取組みを維持する。 他の学生の学習に貢献する。 教員の設定した基準に従う。</p>
3 学習の保証 (ASSURANCE OF LEARNING STANDARDS)	<p>15 カリキュラムの管理 (MANAGEMENT OF CURRICULA)</p> <p>16 学部生の学習目標 (UNDERGRADUATE LEARNING GOALS)</p> <p>17 学部生の教育レベル (UNDERGRADUATE EDUCATIONAL LEVEL)</p>	<p>15-1 スクールは、カリキュラムの内容及び実施方式を開発し、監視し、評価し、改定するため、 また、カリキュラムの学習効果を測定するため、文書化されたシステマティックなプロセス を用いる。 カリキュラムの管理運営が、幅広い関係者の声を反映して行われる。 学部レベルの学習標準(略)</p> <p>16-1 略</p> <p>17-1 略</p>

大項目	中項目	小項目
3 学習の保証 (続き)	<p>18 修士課程・一般経営の 学習目標 (MASTER S LEVEL GENERAL MANAGEMENT LEARNING GOALS)</p> <p>19 専門課程修士レベルの 学習目標 (SPECIALIZED MASTER S DEGREE LEARNING GOALS)</p> <p>20 修士課程の教育レベル (MASTER S EDUCATIONAL LEVEL)</p> <p>21 博士課程の学習目標 (DOCTORAL LEARNING GOALS)</p>	<p>18-1 一般修士課程の知識とスキル習得される能力は、以下を含む。 組織の状況をリードする能力 関連する科目の構想力のある理解 (conceptual understanding) により、新しい未知 の状況に対しても知識を応用する能力 問題を解決するために状況に適応し、新たなものを創り出す (adapt and innovate to solve problems) 能力、さらには予期せぬ出来事に対処し、予見できない環境において 対応する能力</p> <p>18-2 スクールは、学習目標を明示し、知識・スキルの到達目標を例示する。</p> <p>19-1 専門課程修士レベルの学生によって示される知識レベルは以下のようなものである。 専門科目の構想力のある理解 (conceptual understanding) による未知の状況に知識 を応用する能力 問題解決のために、状況に適応し新たなものを生み出す能力 専門領域において、批判的に分析し、疑問を発する能力</p> <p>19-2 学生は、専門分野における理論、モデル、ツールの知識を示し、応用することができる。</p> <p>19-3 スクールは、使命と伝統に応じて学習目的を明示し、それぞれの専門課程毎の学習 目標の達成度を示す。</p> <p>20-1 学習目標到達のために十分な時間、学習範囲、学生の努力、学生と教員の対話を確 保すること。</p> <p>略</p>

## EFMDの評価基準体系(EQUIS)

EFMD : The European Foundation for Management Development  
EQUIS: The European Quality Improvement System

大項目	中項目	小項目
1 一般質基準 (General Quality Criteria)	1 大学の地位 (National standing)  2 ミッション(Mission)  3 ガバナンス(Governance)  4 活動領域(Scope)  5 戦略(Strategic)  6 資源(Resources)  7 教員(Faculty)  8 学生(Students)  9 学生支援(Student Services)	1-1 スクールは、国内で公的機関により承認されている。 また、学外でmajor quality institution とみなされている。  2-1 スクールは、学内で理解され共有されている明快なミッションを有する。 また、ミッションは、学外でも正統なものと認められている。  3-1 スクール活動を管理する効率的で統一された組織の存在  4-1 次の1または2以上の教育活動を行っている。 学士課程 修士課程(MBAを含む) Executive Education  5-1 経営資源や制約条件を現実的に反映している明確で、信頼性の高い、首尾一貫した戦略を有する。  6-1 財政的可能性と組織的永続性、質の高い学習環境を提供するための物的資産や設備について具体的に示すことができる。  7-1 戦略目標に従って教員を募集し、養成し、管理する。また、主要科目を担当するコア教員を十分確保し、深い専門性を実現できる体制を構築する。  8-2 学生を募集し、質の高い学生を選抜する。 また、修了生の就職先の質の高さを示すことができる。  9-1 スクールは、入試、国際関連事項、就職(Careers)、カウンセリング等の分野で効率的、かつ、専門的な学生支援を行う。

大項目	中項目	小項目
一般質基準 (続き)	<p>10 個人の成長支援 (Personal Development)</p> <p>11 教育課程 (Programmes)</p> <p>12 研究 (Research)</p>	<p>10-1 スクールは、知識の習得に止まらず、経営技術、価値観、倫理、リーダーシップ等の領域における参加者個人の成長を明確に、かつ、効率的に支援する。</p> <p>11-1 顧客や学生とのフィードバックと学生の進歩に関する厳格な評価プロセスを組み込んだ人事、業務管理、評価が統合された教育課程の構想を持つ。</p> <p>12-1 スクールは、教員が独自の専門分野を深化させていくことができるよう、研究と出版に関する明確な政策をもつ。</p>
2 国際的側面 (International Dimension)	<p>13 学生の国際化 (Internationalisation of the student body)</p> <p>14 教員の国際化 (Internationalization of the faculty)</p> <p>15 教育課程の国際化 (Internationalisation of programmes)</p>	<p>13-1 スクールは、学生の国際化についてコミットメントを示す。(次の証拠を示す)          他国からの学生の募集          学生の派遣、受入を行う交換プログラムの存在          教室における異文化間交流に対する関心          国境をまたぐインターンシップやプロジェクトの準備          修了者の国際的な就職          修了者の語学能力</p> <p>14-1 スクールは、教員の国際化についてコミットメントを示す。(次の証拠を示す)          同国人以外の者の教員への採用          教員の国際経験          教員の英語で教える能力          教員の外国語のスキル          客員教授の任用          教員の外国において客員教授として働く機会          教員の国際ネットワークへの参加          国際会議への参加          国際的な研究・出版</p> <p>15-1 スクールは、教育課程の国際化についてコミットメントを示す。(次の証拠を示す)          欧州と世界のビジネス環境に焦点を当てた教育指導</p>

大項目	中項目	小項目
国際的側面 (続き)	15 教育課程の国際化(続き) (Internationalisation of programmes)	英語によるコース 全ての主要職務領域における国際的な視点 外国の提携校と共同で設計し、教育されるコース 教育課程の不可欠の部分(必修?)とされている外国でのインターンシップと学習 国際的な教材
3 企業社会との連携 (Connections with the Corporate World)	16 企業社会との連携 (Connections with the Corporate World)	<p>16-1 スクールは、企業社会との関係について明快な政策を持っている。</p> <p>16-2 スクールは、とくに企業(Corporate Clients)との関係において強い顧客指向を示せる。</p> <p>16-3 スクールの運営に関する法的な規制が許すときは常に企業社会のメンバーがスクールの組織管理(governance)に参画する。</p> <p>16-4 スクールは、企業社会との関係全体のバランス(a portfolio of contacts)を管理する。その主要部分は国内又は国際的環境における主要企業との関係である。</p> <p>16-5 企業社会のニーズは、教育課程設計の基礎(be inherent)である。</p> <p>16-6 スクールは、修了者の質についての採用担当者の満足度をモニターする。</p> <p>16-7 教育課程は、インターンシップ、フィールド・ワーク、企業トップの大学訪問等を通じて、履修者が企業社会に対する直接の経験を得ることが出来るよう、組織的な機会を組んでいる。</p> <p>16-7 教育課程(programme delivery)は、実務家からのインプットを含む。</p> <p>16-8 教員はビジネスの経験を有し、今日の最良の経営について行く(keep abreast of)。</p> <p>16-9 教員はコンサルタントとなる機会を有する。</p>

ビジネススクールの質保証評価基準体系(案)  
フリー・トーキング用メモ

大項目	中項目	小項目
1 目的 経営戦略	1 大学の目的・使命	<p>1 - 1 大学の目的・使命が現在ビジネスの人材ニーズに適合しているか。また、弾力的に見直すシステムが制度化されているか。</p> <p>1 - 2 育成する人材像(コンピテンシー)が文書により明確に示され、学内外に周知されているか。 (ガイドライン=人材像研究会指針)</p>
	2 経営戦略	<p>2 - 1 中長期のビジョン(注)を策定しているか。策定には、主要なステークホルダーが参加しているか。見直しの周期や手続が文書で明らかにされているか。 ビジョンを実現するために必要な人材、資金等の調達・配分を含むアクション・プランが定められているか。 (注) ビジネススクールとしての発展の方向とそれを実現するためのプロセスを明らかにした文書</p> <p>2 - 2 どのような独自性(他のビジネススクールと異なる特色)を有するか。その独自性は、学内で共通価値として認識されているか。独自性を発展させるための具体的な取組を示すことができるか。</p> <p>2 - 3 教育研究の国際化について、スクール内で方向性が明らかにされているか。国際化にどのように取り組んでいるか。今後どのように取り組むか。</p> <p>2 - 4 スクール外との連携について、スクール内で方向性が明らかにされているか。ビジネス界、各種団体、地域社会、行政、学内他研究科・学部、他大学等との協働について、どのように取り組んでいるか。今後どのように取り組むか。</p>
	(その他)	

大項目	中項目	小項目
2 組織管理	3 自律性	3 - 1 スクールの重要事項について意思決定するために、学内の権限配分が合理的になされ、文書により周知されているか。
	4 意思形成	4 - 1 意思形成のための合理的なシステムが構築され、文書により周知されているか。 とくに、国際化や企業その他の外部機関との連携・協働を進めるための協定、契約等の決定・承認や資金の授受・管理に関し、迅速、かつ、柔軟に対応することの出来るシステムが形成されているか。
	5 情報化と管理	5 - 1 スクールにおいて最新の情報システムの活用に積極的に取り組んでいるか。今後どのように取り組んでいくか。  5 - 2 教育研究および企業その他の機関との交流・提携・協働にあたって、個人情報や知的財産権を保護するためのシステムが文書化され、周知されているか。
	6 人事システム	6 - 1 教職員の採用、昇任その他の処遇に関し、国籍、年齢、学位その他の学内規制があるか。今後の改革の見通しはどうか。  6 - 2 教職員の勤務に関して合理的な評価システムが確立され、処遇に反映されているか。
	(その他)	



大項目	中項目	小項目
3 教育研究	7 カリキュラム編成	7 - 1 育成すべき人材像に適合したカリキュラム編成になっているか。適合したものとするためどのような措置がとられているか。
		7 - 2 カリキュラム編成に際して、ビジネス界その他の外部の意見・要望はどのように反映されているか。意見反映のための手続は文書により制度化されているか。
		7 - 3 ビジネススクールに必須と考えられる科目は整備されているか。 (制度研究会の指針)
		7 - 4 実践教育を充実させるため、適切な教育手法が適切なウェイトで採用されているか。 (ケーススタディ、ゲーム・シミュレーション、インターンシップ等 制度研究会指針)
	8 授業評価	8 - 1 授業は合理的な方法により評価されているか。学生による評価は実施され、公表されているか。  8 - 2 評価結果は、適切に授業の改善に結びついているか。そのための制度的な保証はあるか。
4 その他	9 修了要件	9 - 1 修了生のビジネスにおける能力を総合的に実証するためどのような取組がなされているか。
	10 改革プロセス	10 - 1 スクールにおける教育研究の質を高めるために合理的なシステムが構築されているか。改革を進めるための目的、手順等が文書により制度化されているか。  10 - 2 改革を進めるための組織、研修機会、マニュアル等が整備されているか。
		その他の項目については、可能な限り「法定評価」の評価結果に依拠する。
	(その他)	

アンケート調査結果  
(企業・大学)  
ビジネススクールの質保証プロジェクト

2006年12月13日

同志社大学 ビジネス研究科 教授

中田 哲雄

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



質保証システムアンケート調査の概要

質保証システム研究会

1 企業調査

調査期間 11月15日～30日 郵送方式  
総数 500社(うち、上場400社、中小企業100社)  
回答者 60社  
(うち、上場34社(56.7%)、中小企業26社(43.3%))  
(うち、首都圏22社(36.7%)、近畿圏17社(28.3%))

2 大学調査

調査期間 11月20日～12月5日 e-mail方式  
総数 50校  
回答者 28校  
(うち、専門職大学院12校、大学院16校)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

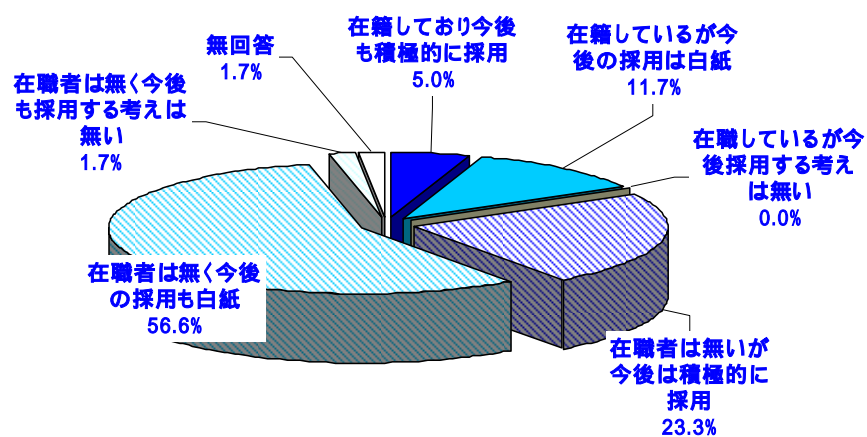
2



## 企業調査



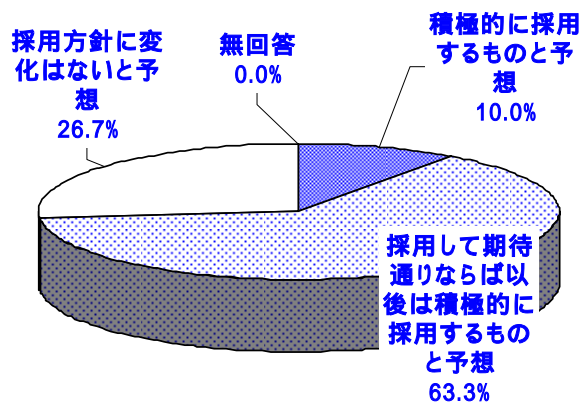
## ビジネススクール出身者の在籍と採用





## 教育の質が保証された場合の採用について

質保証システム研究会



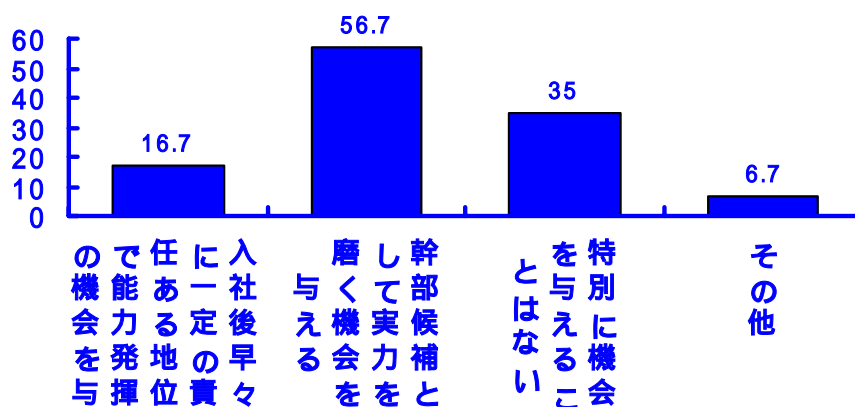
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

5



## 質保証システムが整備された場合の処遇

質保証システム研究会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

6



## 質保証システムの目的・役割

質保証システム研究会

大学院の設置認可基準の達成状況  
その他ビジネススクールの設置、運  
営に関する法令、基準への適合性  
の確認

25.0

21世紀におけるビジネス人材育成  
の場として社会的に高い評価を受け  
ることのできる条件を備えているこ  
との確認

78.3

欧米諸国におけるビジネススクール  
と同等以上の教育研究水準を維持  
していることの確認

28.3

0 20 40 60 80

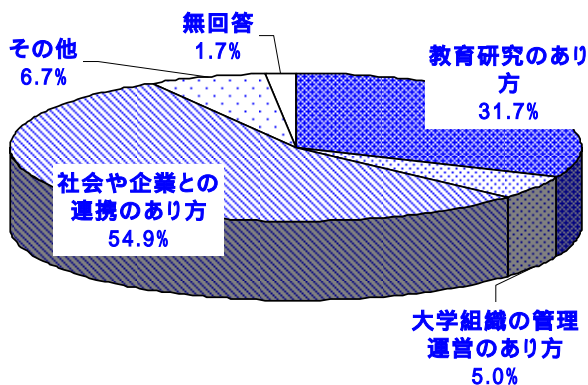
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

7



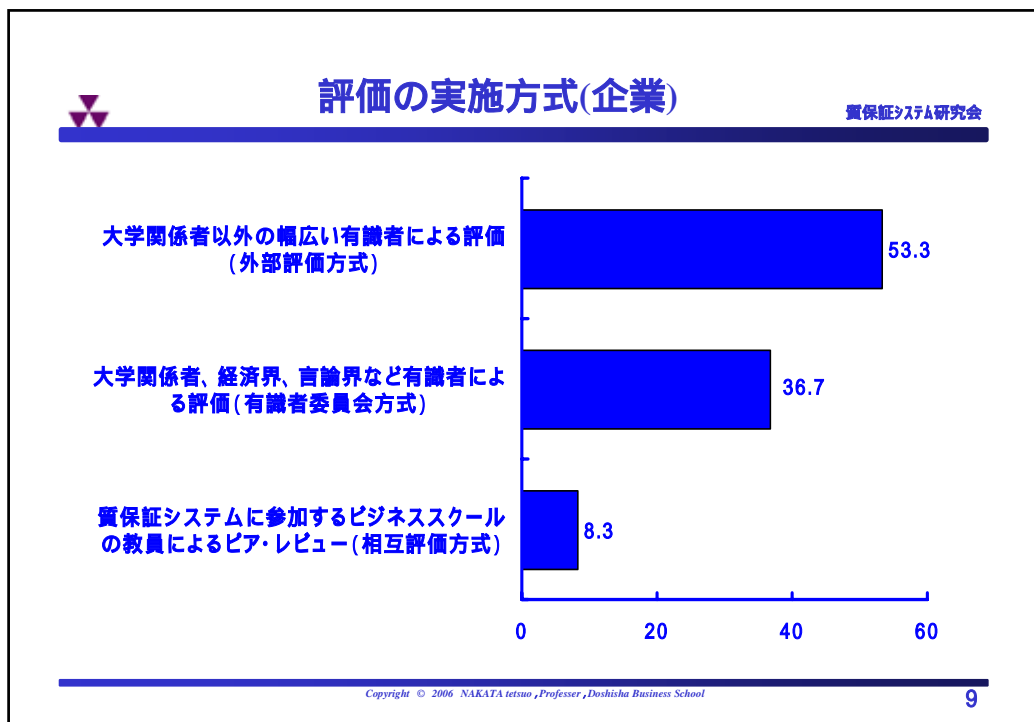
## 審査の重点事項

質保証システム研究会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

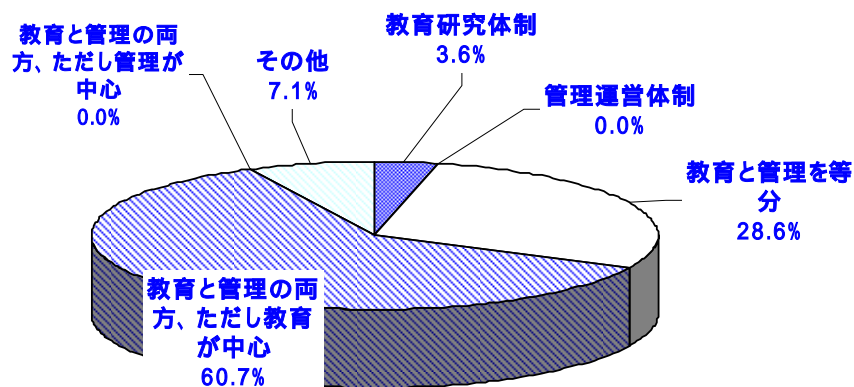
8





## 質評価システムの評価対象(大学)

質保証システム研究会



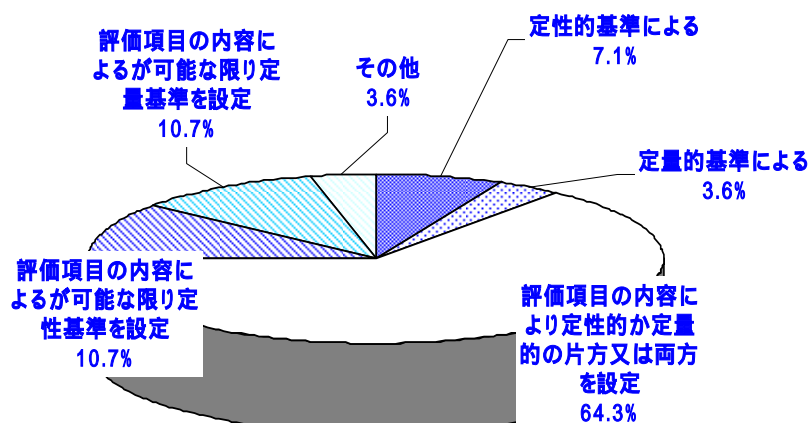
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

11



## 評価基準(大学)

質保証システム研究会



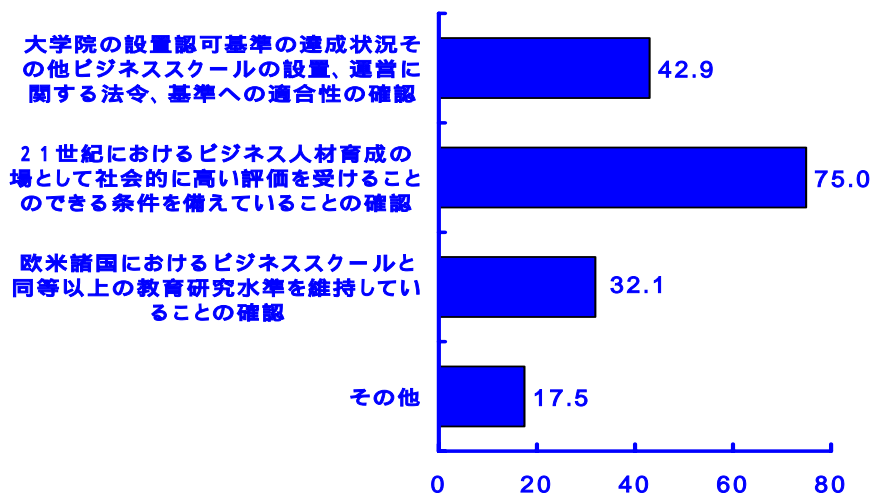
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

12



## 質保証システムの目的・役割(大学)

質保証システム研究会



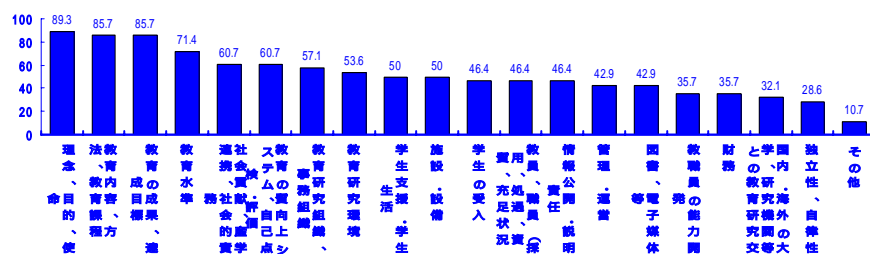
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

13



## 質保証システムに必要な評価項目(大学)

質保証システム研究会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

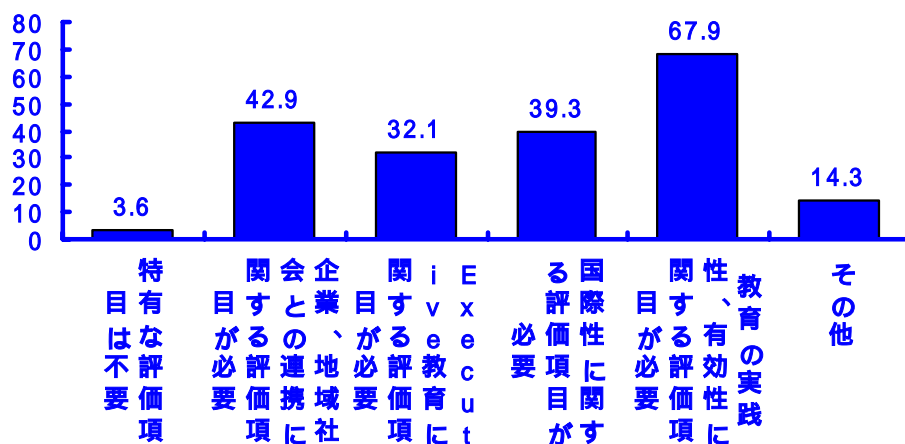
14





## ビジネススクールに特有な評価項目(大学)

質保証システム研究会



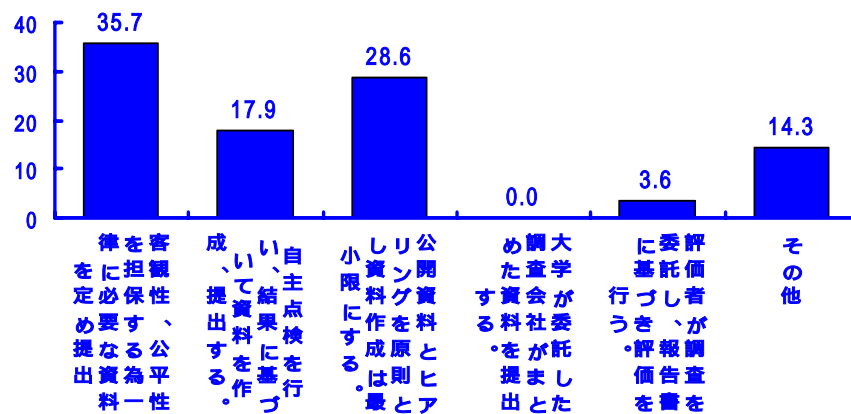
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

15



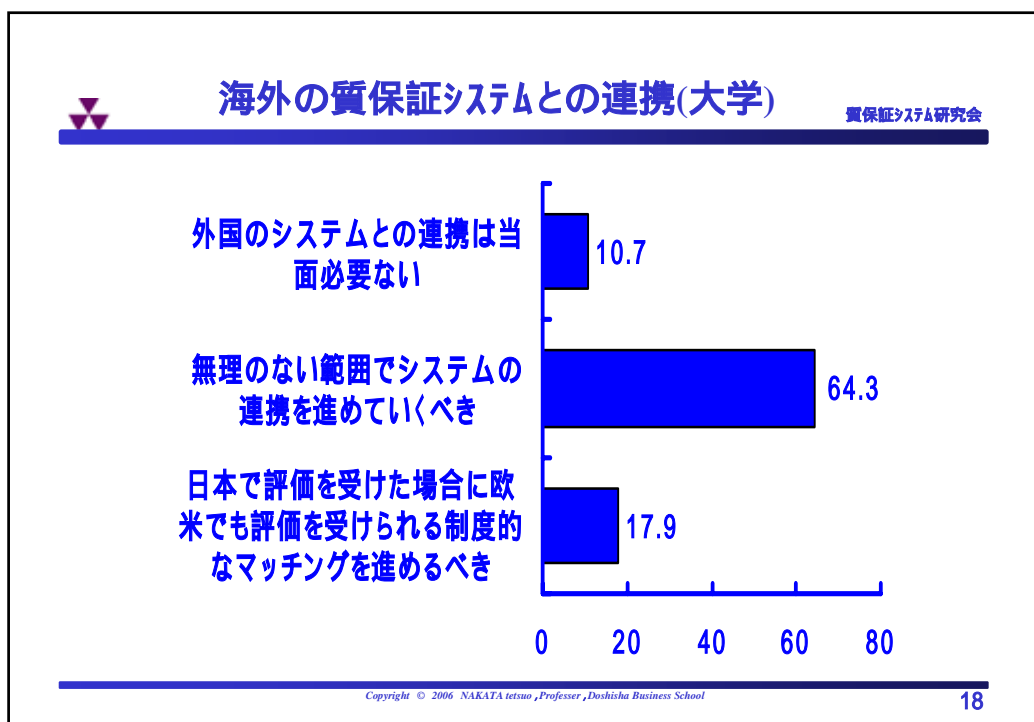
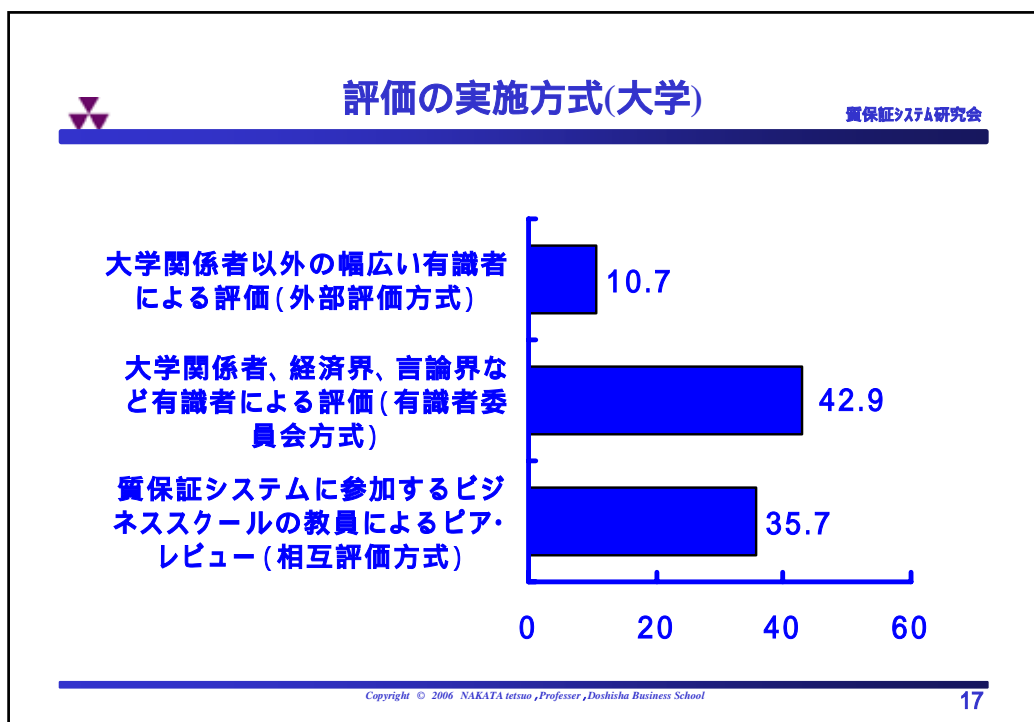
## 評価用資料の作成方式

質保証システム研究会



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

16



資料 3 - 1 3

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 第 3 回質保証システム研究会（ワークショップ）

同志社大学寒梅館

2 0 0 7 . 1 . 1 8

同志社大学大学院ビジネス研究科

- 1 議事次第
- 2 参加者名簿
- 3 レジюме



2007年1月18日  
同志社大学今出川キャンパス

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 第3回質保証システム研究会（ワークショップ）

#### 議事次第

- 1 開 会（14:00）
- 2 ビジネススクール教育システムの評価指針（案）について
- 3 コーヒーブレイク（15:15～15:30）
- 4 その他
- 5 閉 会（17:00）

以 上

## ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム

### 第3回質保証システム研究会 参加者名簿

あいうえお順 敬称略

所属機関名	部課名・役職名	出席者名
財団法人大学基準協会	大学評価・研究部 審査・評価系第二主幹	日永 龍彦
L C A 大学院大学	企業経営研究科長	住吉 和司
香川大学大学院	地域マネジメント研究科教授	穴戸 栄徳
九州大学大学院	経済学研究院産業マネジメント専攻長	中村 裕昭
成蹊大学	経営学研究科長	新村 秀一
宝塚造形芸術大学専門職大学院	デザイン経営研究科長	菅原 正博
中央大学	学事部調査資料課	瀧本 隆二
名古屋商科大学	学長	栗本 宏
名古屋商科大学大学院	事務局長	早川 京子
立命館大学	プロフェッショナルスクール事務室課長補佐	藤田 直孝
筑波大学	ビジネス科学等支援室教務係主任	石川 敏和
筑波大学大学院	ビジネス科学研究科経営システム科学専攻教授・大学研究センター長	鈴木 久敏
筑波大学大学院	ビジネス科学研究科国際経営プロフェッショナル専攻教授	永井 裕久
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	洪水 啓次
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	藤原 浩一
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	中田 哲雄
同志社大学大学院	ビジネス研究科教授	林 廣茂

## ビジネススクール教育システムの評価指針（案）

### 1 基本的視点

ビジネススクールにおける教育研究の質を保証するため、次のような基本的視点の下に適正な評価制度を構築する。

- (1) ビジネススクールの実態を正確に把握し、教育研究の質を着実に向上させていくことを保証するものであること。
- (2) 我が国の大学に関する法令、基準その他のルール（学校教育法・同施行令・施行規則、大学設置基準、大学設置審査基準要領等）に整合するものであること。
- (3) 産業界その他経済社会の人材育成に関する要請に応え、教育効果等について信頼感を醸成するものであること。
- (4) 教育研究に関するグローバル化の動向を踏まえ、海外諸国の基準認証システムと連携することのできるものであること。
- (5) 人材育成や組織マネジメントに関する最新の知見を積極的に取り入れること。
- (6) 評価手続は可能な限り簡素なものとし、評価を受ける者の資料作成等の事務的負担及び評価者側の実施コストがともに必要最小限のものとなること。

### 2 枠組み

#### (1) 目的

21世紀の経済社会において活躍することのできる高度の職業能力を有する人材を育成するため、ビジネススクールにおける教育研究の質を評価し、その向上を図る。

#### (2) 評価者

全国のビジネススクールが教育研究の質向上に関する情報交換、Faculty Development 等を目的とする組織（以下「協議会」という。）をつくり、ここが既存の教育評価機関、民間調査研究機関などに評価業務を委託して実施する。

（注1）協議会は、全国のビジネススクールに開かれた簡素な組織とし、制度の熟成をまって適切な法人格を取得する。

#### (3) 被評価者

協議会の構成員であるビジネススクール（経営系の大学院または専門職大学院）

（注2）「経営系」にはMOT、地域経営等を含む。

#### ( 4 ) 評価の構造

3層の評価システムを想定する。第1層は学校教育法第69条の3の規定に基づき実施される評価(以下「法定評価」という。)、第2層は第1層の評価に適合したものに対して実施されるより高度の教育研究の質の確保を目指す評価(以下「質保証評価」という。)、第3層は海外のビジネススクールとの相互認証のために必要な評価(以下「相互認証評価」という。)とする。

(注3) 第1層の「法定評価」は、法令に基づき国の認証を受けた評価機関が国が認めた大学評価基準への適合性を評価するものであり、いわば「必要条件」の評価であるのに対し、第2層、第3層の「質保証評価」および「相互認証評価」は、大学間の自主的合意による「より望ましい条件」または「海外ビジネススクールとの連携のための条件」についての評価と位置づけられる。

#### ( 5 ) 評価手続(質保証評価)

評価申請者は、評価申請書その他必要な資料を協議会へ提出する。

協議会は、評価申請に応じて、協議会内に評価委員会を設置する。評価委員会の委員は、協議会の執行機関(理事会等)により選任されるものとするが、執行機関から質保証評価に関する業務について授權された独立性を有する組織とする。

(注4) 評価委員会は、10～20名程度で構成し、うち概ね半数は協議会構成員大学教職員から、半数は構成員大学関係者以外の有識者から選任する。いわばピア・レビュー・と外部評価の混合形態とする。

評価委員会は、評価チームを設置し、そのメンバーを指名する。

(注5) 評価チームは5～6名程度により構成し、うち半数は申請者以外の大学教員から、また半数は実務家の有識者から選任する。

評価チームのメンバーは、評価の統一性、公平性を確保する観点から、原則として一定の評価者研修を受講する。

協議会は、業務上の指示を行う者(評価チームメンバー)及び評価基準等を示して、評価の実施に関する業務を教育評価機関等へ委託する。委託を受けた機関は、評価申請者に関する資料の収集・整理、評価チームの支援、アンケート調査に関する調査票の作成、発送、回収等の業務、評価に関する日程調整、経費処理その他の事務処理等の業務を行う。

評価チームは、評価項目について、評価申請書の書面審査、教職員及び学生からのヒアリング、学生及び修了生の就職先企業・団体等へのアンケート調査等を実施し、評価基準に従って評価を行なう。

評価チームは、評価報告書を評価委員会へ提出する。

評価委員会は、評価報告書について審議し、評価結果を定める。評価結果は協議会の執行機関の承認を得て、評価申請者へ提示するとともに、公開する。

#### ( 6 ) 評価項目と評価基準

評価項目及び評価基準は、次章において示すところによる。

評価項目のうち、法定評価において適切である旨評価された評価項目・評価基準と同一または類似の評価項目・評価基準については、評価チームの判断により評価を

省略することができる。

評価項目については、教育研究の自律性、教育目的と教育内容の整合性、教育効果の把握、自主改善システムの運営を重視する。

評価項目、評価基準、評価手法等については、協議会に評価システム委員会を設置し、毎年改善措置を講ずる。

#### ( 7 ) 評価の経費

評価システムに関する共通経費については、協議会の会費収入により支出し、個々の評価申請に係る評価費については、実費の申請者負担を原則とする。

協議会の会費及び評価費については、公平性を旨とした合理的な算定基準により定める。

#### ( 8 ) 相互認証評価

北米、欧州、アジア太平洋地域等のビジネススクールとの教育研究の交流を活発化させるため、評価システムのハーモナイゼーションを進める。

このため、評価組織間で評価項目、評価基準、評価手法・手続等について同一または同水準と認定できる場合は、他の評価組織の評価を自らの評価と同一に取扱い(相互認証) 独自項目についてのみ評価するという方式について海外の評価組織と協議を進め、所要の協定(相互認証協定)を締結する。

さらに、独自項目についても評価組織間で相互に評価を代行する等の措置を協議し、包括的な相互認証協定への発展を図る。

最終的には、統一性・普遍性と多様性・独自性のバランスの取れたグローバルな評価ネットワークの形成を目指す。

以上の調整の進捗を前提に、相互認証評価(第3層評価)においては、評価申請があった場合に協議会として相互認証項目および独自項目の確認、独自項目の代行評価等を行い、その結果について審議、決定の上海外の評価組織へ通報する。海外の評価組織は、通報の内容を審査して、所要の認証を行う。海外の評価組織から同様の通報があった場合には、上記と同様の審査をして評価結果を示す(認証する)。

### 3 評価項目、評価基準

#### ( 1 ) 目的、基本方針

##### 1-1 目的・使命

ビジネススクールの目的、使命が現在及び想定される将来のビジネスの人材ニーズに適合しているか。

##### 1-2 育成すべき人材像(「ビジネススクール育成人材の指針」をガイドラインとする)

ビジネススクールにおいて育成すべき人材の力量(コンピテンシー)が文書により明確に示され、学内外に周知されているか。育成すべき人材の力量には、スクールの目的、使命に応じて育成する知識、技能、資質が適切な形で示されているか。その際、高い倫理性や誠実さ、優れた識見など学生の人格形成に関する配慮がなされているか。



### 1-3 ビジョンとアクション・プラン

中長期のビジョン(注)を策定しているか。策定には、主要なステークホルダー(経済界などの学外関係者、学生、教職員等)が参加しているか。見直しの周期や手続が文書で明らかにされているか。ビジョンを実現するために必要な人材、資金等の調達・配分を含むアクション・プランが定められ、実行されているか。

(注) ビジネススクールとしての発展の方向とそれを実現するためのプロセスを明らかにした文書

### 1-4 独自性

どのような独自性(他のビジネススクールと異なる特色)を有するか。その独自性は、学内で共通価値として認識されているか。独自性を発展させるための具体的な取組を示すことができるか。

### 1-5 国際化

教育研究の国際化について、スクール内で方向性が明らかにされているか。国際化を進めるための具体的なプログラムは定められているか。取組みの実績はあるか。今後どのように取り組むか。

### 1-6 経済社会との連携

経済界や地域社会など学外との連携について、方向性が明らかにされているか。経済界、各種団体、地域社会、行政、学内他研究科・学部、他大学等との協働について具体的なプログラムは定められているか、取組みの実績はあるか。今後どのように取り組むか。

## (2) 組織管理

### 2-1 組織と人員

質の高い教育を提供し、またその基礎となる研究活動が適切に行われるよう、スクールの運営に必要な教職員の組織と人員が確保されているか。

### 2-2 意思形成システム

スクールの重要事項について適正かつ迅速に意思決定するために、学内の権限配分が合理的になされ、文書により周知されているか。また、意思形成のための合理的なシステムが構築され、文書により周知されているか。とくに、国際化や企業その他の外部機関との連携・協働を進めるための協定、契約等の決定・承認や資金の授受・管理に関し、迅速、かつ、適正に対応することの出来るシステムが形成されているか。

### 2-3 情報システム

スクールにおいて最新の情報システムの活用に積極的・計画的に取り組んでいるか。今後どのように取り組んでいくか。

### 2-4 情報の管理

教育研究および企業その他の機関との交流・提携・協働にあたって、個人情報や著作権をはじめとする知的財産権を保護するためのシステムが文書化され、周知されているか。

### 2-5 教職員の処遇

教職員の採用、昇任その他の処遇に関し、合理的な任用システムが確立しているか。

国籍、年齢、学位その他に関する学内規制があるか。今後の改革の見通しはどうか。

2-6 教職員の評価

教職員の勤務に関して合理的な評価システムが確立され、処遇に反映されているか。

教員の授業担当科目について、教育指導能力が実証され、情報提供されているか。

2-7 教育研究環境

スクールの目的・使命に沿った優れた人材を育成するために必要な教育研究環境は整備されているか。教育研究環境について学生や教職員の意見要望を把握し、施設の改善等に結び付けていくシステムが設けられているか。

2-7 法令等の遵守

スクールにおいて行なう教育研究や学生への対応、企業その他の関係者との接触その他スクールにおけるあらゆる業務、事業において、法令を遵守し、社会正義に反する行動を規制する制度が構築されているか。また、その制度が教職員、学生その他の関係者に十分周知徹底されているか。問題が生じたときに適正に処置するためのシステムが設けられているか。

2-8 社会的責任の遂行と社会貢献

教職員、学生その他スクール関係者が、スクールに求められる社会的責任を自覚し、これを的確に果たしていくために必要な組織的な対応がされているか。また、社会貢献を積極的行なうための具体的なプログラムは設定されているか。社会貢献の実績はあるか。取組みを向上させるための工夫がなされているか。

( 3 ) 教育研究 ( 「 ビジネススクール教育システムの指針 」 をガイドラインとする。 )

3-1 アドミッション・ポリシー

スクールの目的、使命、育成すべき人材に従って適正なアドミッション・ポリシー ( 入学者受入方針 ) が定められ、公表されているか。

3-2 教育課程

1-2 で明らかにされた育成すべき人材像に適合し、企業経営者や高度の専門的職業人を養成することのできる体系的な教育課程になっているか。教育課程の体系と個別の授業科目が適合したものとなっているか。

3-3 教育課程・教育水準への外部意見の反映

教育課程の編成に際して、ビジネス界その他の外部の意見・要望が適切に反映されているか。意見反映のための手続は文書により制度化されているか。

3-4 科目の整備

ビジネススクールに必須と考えられる授業科目は設定されているか。時間割や履修条件は学生の就学実態やキャリア形成上の意欲に配慮したものとなっているか。また、年間授業計画、授業内容、評価方法等を記載した適切なシラバスが配布されているか。

3-5 適切な教育手法の採用

実践教育を充実させるため、適切な教育手法が適切なウェイトで採用されているか。  
( 討論、ケーススタディ、ゲーム・シミュレーション、インターンシップ等 )

3-6 授業の評価と改善

授業は合理的な方法により評価されているか。学生による評価は実施され、公表さ

れているか。評価結果は、適切に授業の改善に結びついているか。そのための制度的なフォローアップはあるか。

3-7 学生の指導

個々の学生のニーズにあわせ、履修指導やキャリア形成に関する指導、相談が適切に行われるよう、組織的な対応がなされているか。指導、相談の実績を示すことができるか。学生からのクレームについて適正に処理するシステムが構築されているか。実績と今後の取組みの方針はどのようなものか。

3-8 エグゼクティブ・コース等（注）

学外者のための学習機会の提供について、基本的な取組方針や具体的なプログラムが定められているか。エグゼクティブ・コースまたはこれに準ずるビジネス人材育成のための学習機会を設定しているか。今後の取組みの方針はどのようなものか。

（注）企業の経営幹部などを対象とする体系的な学習プログラムでノン・ディグリーのものとする。

3-9 成績評価と修了要件

成績評価や修了認定について、明確な基準は設定されているか。また、修了生のビジネスにおける能力を総合的に実証するため適切な修了要件が設定されているか。

3-10 情報発信

教育研究や各種事業の成果について、広く社会に対して積極的に情報発信しているか。また、これを推進し、支援する制度は整備されているか。特に国際社会や国際的な学会などに対する情報発信は適切に行なわれているか。

（４） 教育の質向上のための自主的取組み

4-1 制度的な対応

教育研究の質を高めるために合理的なシステムが構築されているか。質向上システムの目的、手順、実施方式等が文書により制度化されているか。質向上システムのあり方について、広くステークホルダーの意見、要望を反映する場が設置されているか。また、意見、要望は適切にフィードバックされているか。

4-2 推進体制の整備

質向上のための改善措置の実施に必要な組織、予算、マニュアル等が整備されているか。

4-3 自己点検

学生の受入、教育課程、研究体制やこれを支える組織、施設等スクールの運営全般について計画的に点検・評価を行い、必要な改善策を早急に策定・実施する体制が整備されているか。また、改善措置の実施状況と効果について適正に把握するとともに、改善努力が継続的に行われ、成果が定着するように組織的な対応がなされているか。自己点検・評価の結果は、学内及び社会に対して広く公開されているか。

4-4 ファカルティ・ディベロプメント

教員の資質の向上を図るため、組織として体系的なファカルティ・ディベロプメントへの取組みがなされているか。ファカルティ・ディベロプメントに学生や教職員の意見・要望が反映されているか。ファカルティ・ディベロプメントや自己点検、学生による授業評価の結果等が、個々の教員の教育内容、授業運営方法、教材など

に適切に反映されているか。また、反映の状況を把握する措置がとられているか。

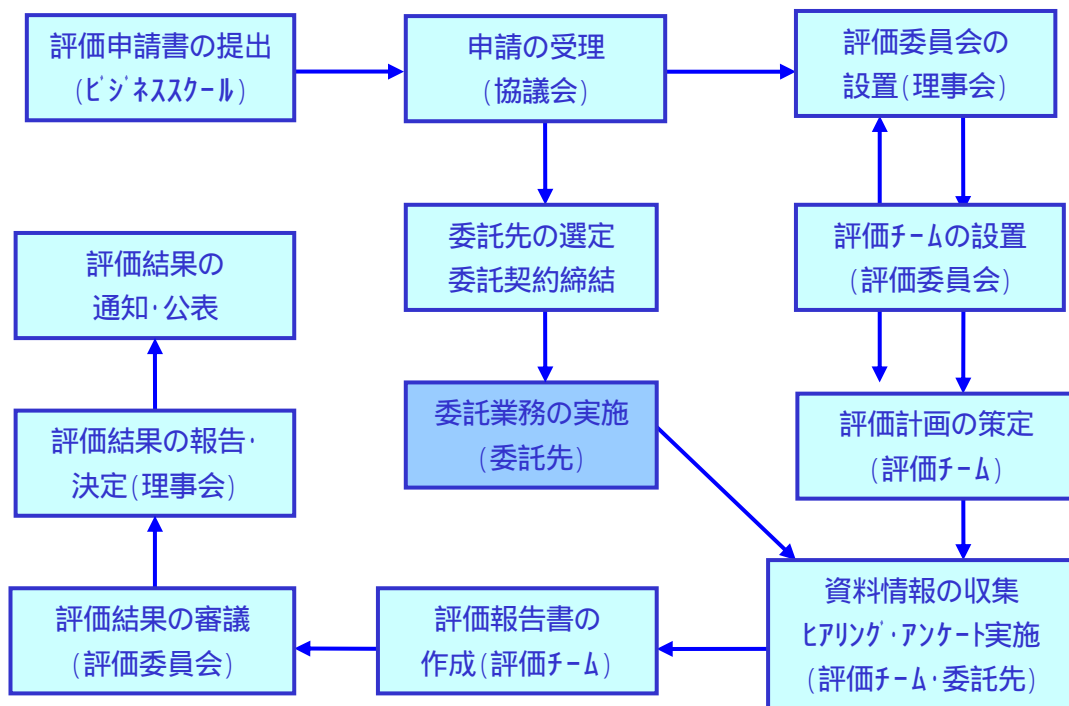
#### 4-5 情報公開

教育研究の質向上のための措置の実施状況、成果、問題点などが社会に対して適切に公開されているか。

### 4 手続

下図のような手続の流れを想定する。

図表 想定される手続の流れ



以 上





2007.01.18  
第3回ワークショップ

質保証システム研究会  
第3回ワークショップ  
評価指針の主要論点

2007年1月18日

同志社大学 寒梅館

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



本日の議題と資料

2007.01.18  
第3回ワークショップ

- 1 議題 (14:00 ~ 17:00)  
「ビジネススクール教育システムの評価指針」について
- 2 資料
  - (1) ビジネススクール教育システムの評価指針(案)
  - (2) 参考資料 1  
関係法令 わが国における基準認証機関の  
概要 欧米における基準認証機関の概要
  - (3) 参考資料 2  
基準認証機関の評価基準体系  
学位授与機構 基準協会 AACSB EFMD

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

1



## 主要論点1

2007.01.18  
第3回ワークショップ

### 1 基本的視点は適切か

- (1) 実態の正確な把握・反映、問題の摘出 < 将来の改善
- (2) 現在のシステムとの整合性
- (3) 経済社会のニーズへの適合、BSに対する信頼感の醸成
- (4) 諸外国の基準認証システムとの連携可能性
- (5) 最新の知見の導入
- (6) 簡素、最小限のコスト(人的、資金的、時間的)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

2



## 主要論点2

2007.01.18  
第3回ワークショップ

### 2 目的は適切か？

### 3 評価の実施主体として、何らかの組織は必要か？

既存の認証機関による実施を前提とするか？

(参考) 法科大学院の認証評価機関

財団法人日弁連法務研究財団、学位機構、  
基準協会(申請中)

(法科大学院の教育と司法試験等との連携等に関する法律)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

3



### 主要論点3

2007.01.18  
第3回ワークショップ

- 4 評価対象は適切か？(MBA、MOT、地域経営)
- 5 評価の構造は、3層構造を基本としてよいか？  
第1層は法律に基づく義務評価であるのに対し、第2層は、より望ましい状況を実現するための「任意評価」としているが、義務化すべきとの意見もある(経済界)
- 6 評価手続
  - (1) 評価委員会、評価チームの独立性
  - (2) 業務の委託方式の是非 (つづく)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

4



### 主要論点4

2007.01.18  
第3回ワークショップ

- (3) 異議申立て手続を準備すべきか
- (4) 業務の委託方式の是非
- 7 評価項目と評価基準
  - (1) 法定項目・基準との整合性、差別化の範囲、程度
  - (2) 定量評価の採用
  - (3) 4つの柱の妥当性
    - 目的・基本方針、 組織管理、 教育研究、  
自主的取組

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

5





## 主要論点5

2007.01.18  
第3回ワークショップ

(4)ステークホルダーの意見・要望の反映

### 7 - 1 目的・基本方針

(5)力量(コンピテンシー)の位置づけ、倫理性、人格形成の  
取扱い(コンピテンシーの一部か別掲するか)

(6)独自性、国際化、経済社会との連携

### 7 - 2 組織管理

(7)教職員の評価

(8)法令等遵守、社会的責任、社会貢献

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

6



## 主要論点6

2007.01.18  
第3回ワークショップ

### 7 - 3 教育研究

(9)教育研究の項目、評価基準

(10)学生の指導、イグゼクティブ・コース

### 7 - 4 教育の質向上のための自主的取組み

(11)自主的取組の項目、評価基準

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

7

ビジネススクール教育システムの評価指針（案）  
（修正後）

1 基本的視点

ビジネススクールにおける教育研究の質を保証するため、次のような基本的視点の下に適正な評価制度を構築する。

- （１） ビジネススクールの実態を正確に把握し、教育研究の質を着実に向上させていくことを保証するものであること。
- （２） 我が国の大学に関する法令、基準その他のルールと整合性があり、かつ、透明性および公平性が確保されているものであること。
- （３） 産業界その他経済社会の人材育成に関する要請に応え、教育効果等について信頼感を醸成するものであること。
- （４） ビジネススクールの多様性、独自性を尊重するものであること。
- （５） 教育研究に関するグローバル化の動向を踏まえ、海外諸国の基準認証システムと連携することのできるものであること。
- （６） 人材育成や組織マネジメントに関する最新の知見を積極的に取り入れること。
- （７） 評価手続は可能な限り簡素なものとし、評価を受ける者の資料作成等の事務的負担及び評価者側の実施コストがともに必要最小限のものとなること。

2 枠組み

（１） 目的

21世紀の経済社会において活躍することのできる高度のビジネス遂行能力を有する人材を育成するため、ビジネススクールにおける教育研究の質を評価し、その向上を図る。

（２） 評価組織

評価組織（評価の主体）については、次の組織のうち、制度の適正な運営が確保され、かつ、実現可能性と長期的な安定性があると認められるものを選択する。

なお、又はの組織の場合には、基本的視点（７）の観点から、評価の実施に伴う業務を教育評価機関、民間調査研究機関などに委託して実施する。

全国のビジネススクールにより設置される自主的な組織

ビジネススクールと経済界が協力して設置する自主的な組織

法律に基づき文部科学省の認証を受けた認証評価機関

上記以外の組織であって、ビジネススクールの評価を適切に行うことが可能と認められるもの

( 3 ) 被評価者

評価を希望するビジネススクール(経営系の大学院または専門職大学院)

(注1)「経営系」にはMOT、地域経営等を含む。

( 4 ) 評価の構造

3層の評価システムを想定する。第1層は学校教育法第69条の3の規定に基づき実施される評価(以下「法定評価」という。)、第2層は第1層の評価に適合したものに対して実施されるより高度の教育研究の質の確保を目指す評価(以下「質保証評価」という。)、第3層は海外のビジネススクールとの相互認証のために必要な評価(以下「相互認証評価」という。)とする。

(注2)第1層の「法定評価」は、法令に基づき大学、大学院および専門職大学院が一定の期間ごとに国の認証を受けた評価機関による認証評価をうけることを義務付けられているものであり、いわば「必要条件」の評価であるのに対し、第2層、第3層の「質保証評価」および「相互認証評価」は、大学が自主的に「より望ましい条件」または「海外ビジネススクールとの連携のための条件」についてうける評価と位置づけられる。

(注3)第1層の「法定評価」と第2層の「質保証評価」の境界は、必ずしも明確に区切られるものではないが、「法定評価」における評価項目・評価基準を定める「大学評価基準」は、「大学設置基準」、「大学院設置基準」、「専門職大学院設置基準」へ適合するものであることと定められているところから、設置基準およびその適用実態から乖離した評価基準の設定・適用はできないものと理解できる。(そうでないと設置基準は満たしているが、評価基準上は問題があるといった矛盾が生ずる。)

また、認証評価機関の申請は、大学院については「学校の種類」に応じ、専門職大学院についてはこれに加え「課程に係る分野」ごとに行うこととされているが、大学評価基準が適合すべき「大学院設置基準」は学問分野共通の基準であり、「専門職大学院設置基準」についても法科大学院を除き各分野共通の基準となっている。これらの点から大学評価基準も、分野共通の基礎的な基準として想定されているものと考えられる。ちなみに大学評価基準には「特色ある教育研究の進展に資する観点からする評価項目」を定めることとされており、共通的・基礎的評価基準という本質に独自性(特色)に関する評価を加え、バランスに配慮しているものと思われる。

以上の「法定評価」に対して「質保証評価」の評価項目・評価基準は、必要に応じて設置基準にない評価項目を設定したり、より高い評価基準を設定することができる。また、大学の独自性に応じて評価項目の選択をすることのできる制度設計なども可能であろう。

( 5 ) 評価手続（質保証評価）

質保証評価の評価手続は、次の通りとする。

評価申請者は、評価申請書その他必要な資料を評価組織へ提出する。

評価組織は、評価を適性を実施するため、評価委員会を設置する。評価委員会の委員は、評価組織の執行機関（理事会等）により選任されるものとするが、執行機関から質保証評価に関する業務について授権された独立性を有する組織とする。

（注4）評価委員会は、10～20名程度で構成し、うち概ね半数は大学教職員から、半数は大学関係者以外の有識者から選任する。いわばピア・レビューと外部評価の混合形態とする。

評価委員会は、評価申請ごとに評価チームを設置する。評価チームのメンバーは、評価申請者の専門性、独自性に配慮して適切な者を指名する。

（注5）評価チームは5～6名程度により構成し、うち半数は申請者以外の大学教員から、また半数は実務家の有識者から選任する。

評価チームのメンバーは、評価の統一性、公平性を確保する観点から、原則として一定の評価者研修を受講する。

評価組織は、必要に応じて、評価の実施に関する業務を教育評価機関等へ委託する。

委託を受けた機関は、評価申請者に関する資料の収集・整理、評価チームの支援、アンケート調査に関する調査票の作成、発送、回収等の業務、評価に関する日程調整、経費処理その他の事務処理等の業務を行う。

評価チームは、評価項目について、評価申請書の書面審査、教職員及び学生からのヒアリング、学生及び修了生の就職先企業・団体等へのアンケート調査等を実施し、評価基準に従って評価を行なう。

評価チームは、評価報告書を取りまとめ、評価委員会へ提出する。

評価委員会は、評価報告書について審議し、評価結果を定める。評価結果は評価組織の執行機関の承認を得て、評価申請者へ提示する。

評価申請者は、評価結果について異議がある場合は、評価組織に対し異議を申し立てることが出来る。

異議の申し立てがあったときは、評価委員会において審議し結論を得る。評価委員会が特に必要と認めるときは、別に裁定委員会を設置し審議することが出来るものとする。

異議申立てが無い場合または異議申立てについて結論を得た場合には、評価結果を公開する。

( 6 ) 評価の時期、評価の準備とフォローアップ

ビジネススクールは、概ね5年～7年に1度質保証評価を受けるものとする。

評価組織は、評価を受ける準備を円滑に進めるため、評価システムに関する説明会の開催、メンターの派遣など必要な支援を行なう。

評価をうけたビジネススクールは、適切な時期（概ね評価の3年後）に評価結果をフォローしその結果を公表するものとする。

評価結果のフォローは、教育研究の質向上システムの一環として実施するものとし、

評価において課題が明らかになった項目や改善の方向が示された項目を中心に進める。

評価組織は、必要に応じてメンターや専門家によるチームを設置する等により、評価をうけたビジネススクールの自主的な改善への取組みが円滑に進められるよう、支援体制を整備する。

改善措置の実施状況や課題、効果等についてビジネススクール間で情報共有を進めるとともに、教育研究の質向上を進めるための効果的な手法などについて、共同で研究する場を設ける。

#### ( 7 ) 評価項目と評価基準

評価項目及び評価基準は、次章において示すところによる。

評価項目のうち、法定評価において適切である旨評価された評価項目・評価基準と同一または類似の評価項目・評価基準については、評価チームの判断により評価を省略することができる。

評価項目については、教育研究の自律性、教育目的と教育内容の整合性、教育効果の把握、自主的な改善を重視する。

評価項目、評価基準、評価手法等については、評価組織に評価システム委員会を設置し、毎年改善措置を講ずる。

#### ( 8 ) 評価の経費

評価システムに関する共通経費については、評価組織の一般財源から支出し、個々の評価に係る経費については、評価申請者による実費負担を原則とする。

評価に係る経費については、公平性を旨とした合理的な算定基準により定める。

#### ( 9 ) 相互認証評価

北米、欧州、アジア太平洋地域等のビジネススクールとの教育研究の交流を活発化させるため、評価システムのハーモナイゼーションを進める。

このため、評価組織間で評価項目、評価基準、評価手法・手続等について同一または同水準と認定できる場合は、他の評価組織の評価を自らの評価と同等に取扱い(相互認証) 独自項目についてのみ評価するという方式について海外の評価組織と協議を進め、所要の協定(相互認証協定)を締結する。

さらに、独自項目についても評価組織間で相互に評価を代行する等の措置を協議し、包括的な相互認証協定への発展を図る。

最終的には、統一性・普遍性と多様性・独自性のバランスの取れたグローバルな評価ネットワークの形成を目指す。

以上の調整の進捗を前提に、相互認証評価(第3層評価)においては、評価申請があった場合に評価組織として相互認証項目および独自項目の確認、独自項目の代行評価等を行い、その結果について審議、決定の上海外の評価組織へ通報する。海外の評価組織は、通報の内容を審査して、所要の認証を行う。海外の評価組織から同様の通報があった場合には、上記と同様の審査をして評価結果を示す(認証する)。

### 3 評価項目、評価基準

#### (1) 目的、基本方針

##### 1-1 目的・使命

ビジネススクール（以下「スクール」という。）の目的、使命が現在及び想定される将来のビジネスの人材ニーズに適合しているか。

##### 1-2 育成すべき人材像（「ビジネススクール育成人材の指針」をガイドラインとする）

スクールにおいて育成すべき人材の力量（コンピテンシー）が文書により明確に示され、学内外に周知されているか。育成すべき人材の力量には、スクールの目的、使命に応じて育成する知識、技能、資質が適切な形で示されているか。

また、企業倫理の重要性や個人としての高い倫理性、誠実さ、優れた識見など学生の人格形成の必要性について、適切に示されているか。

##### 1-3 ビジョンとアクション・プラン

中長期のビジョン（注6）を策定しているか。策定には、主要なステークホルダー（経済界などの学外関係者、学生、教職員等）が参加しているか。見直しの周期や手続が文書で明らかにされているか。ビジョンを実現するために必要な人材、資金等の調達・配分を含むアクション・プランが定められ、実行されているか。

（注6） スクールとしての発展の方向とそれを実現するためのプロセスを明らかにした文書

##### 1-4 独自性

どのような独自性（他のビジネススクールと異なる特色）を有するか。その独自性は、学内で共通価値として認識されているか。独自性を発展させるための具体的な取組を示すことができるか。

##### 1-5 多様性への対応

ビジネスの目的やビジネスモデル、ビジネス人材の多様性とこれらの背後にある文化、価値観などの多様性を認め、受容することの重要性が学内で十分認識されているか。多様性を尊重し、受容する取組みがなされているか。

##### 1-6 国際化

教育研究の国際化について、スクール内で方向性が明らかにされているか。国際化を進めるための具体的なプログラムは定められているか。取組みの実績はあるか。今後どのように取り組むか。

##### 1-7 経済社会との連携

経済界や地域社会など学外との連携について、方向性が明らかにされているか。経済界、各種団体、地域社会、行政、学内他研究科・学部、他大学等との協働について具体的なプログラムは定められているか、取組みの実績はあるか。今後どのように取り組むか。

#### (2) 組織管理

## 2-1 組織と人員

質の高い教育を提供し、またその基礎となる研究活動が適切に行われるよう、スクールの運営に必要な教職員の組織と人員が確保されているか。研究者教員と実務家教員、専任と非常勤などのバランスがとれているか。

## 2-2 意思形成システム

スクールの重要事項について適正かつ迅速に意思決定するために、学内の権限配分が合理的になされ、文書により周知されているか。また、意思形成のための合理的なシステムが構築され、文書により周知されているか。とくに、国際化や企業その他の外部機関との連携・協働を進めるための協定、契約等の決定・承認や資金の授受・管理に関し、迅速、かつ、適正に対応することの出来るシステムが形成されているか。

## 2-3 情報システム

スクールにおいて最新の情報システムの活用に積極的・計画的に取り組んでいるか。今後どのように取り組んでいくか。

## 2-4 情報の管理

教育研究および企業その他の機関との交流・提携・協働にあたって、個人情報や著作権をはじめとする知的財産権を保護するためのシステムが文書化され、周知されているか。

## 2-5 教職員の処遇

教職員の採用、昇任その他の処遇に関し、合理的な任用システムが確立しているか。国籍、年齢、学位その他に関する学内規制があるか。今後の改革の見通しはどうか。

## 2-6 教職員の評価

教職員の勤務に関して合理的な評価システムが確立され、処遇に反映されているか。教員の授業担当科目について、教育指導能力が実証され、情報提供されているか。

## 2-7 教育研究環境

スクールの目的・使命に沿った優れた人材を育成するために必要な教育研究環境は整備されているか。教育研究環境について学生や教職員の意見要望を把握し、施設の改善等に結び付けていくシステムが設けられているか。図書、教材、情報環境、教育研究施設・設備などハード面の整備とともに、研究費、リサーチ・リープ、教育研究支援スタッフの配置などソフト面の整備について取組みがなされているか。これらを総合的に管理する事業計画は策定・実施されているか

## 2-8 法令等の遵守

スクールにおいて行なう教育研究や学生への対応、企業その他の関係者との接触その他スクールにおけるあらゆる業務、事業において、法令を遵守し、社会正義に反する行動を規制する制度が構築されているか。また、その制度が教職員、学生その他の関係者に十分周知徹底されているか。問題が生じたときに適正に処置するためのシステムが設けられているか。

## 2-9 社会的責任の遂行と社会貢献

教職員、学生その他スクール関係者が、スクールに求められる社会的責任を自覚し、これを的確に果たしていくために必要な組織的な対応がされているか。また、社会貢献を積極的に行なうための具体的なプログラムは設定されているか。社会貢献の

実績はあるか。取組みを向上させるための工夫がなされているか。

( 3 ) 教育研究 ( 「ビジネススクール教育システムの指針」をガイドラインとする。 )

3-1 アドミッション・ポリシー

スクールの目的、使命、育成すべき人材に従って適正なアドミッション・ポリシー ( 入学者受入方針 ) が定められ、公表されているか。

3-2 教育課程

1-2 で明らかにされた育成すべき人材像に適合し、企業経営者や高度の専門的職業人を養成することのできる体系的な教育課程になっているか。教育課程の体系と個別の授業科目が適合したものとなっているか。

3-3 教育課程・教育水準への外部意見の反映

教育課程の編成に際して、ビジネス界その他の外部の意見・要望が適切に反映されているか。意見反映のための手続は文書により制度化されているか。

3-4 科目の整備

スクールに必要と考えられる授業科目は設定されているか。学習内容に企業倫理の確立や学生の人格形成に資する内容が含まれているか。時間割や履修条件は学生の就学実態やキャリア形成上の意欲に配慮したものとなっているか。また、年間授業計画、授業内容、評価方法等を記載した適切なシラバスが配布されているか。

3-5 適切な教育手法の採用

実践教育を充実させるため、適切な教育手法が適切なウェイトで採用されているか。( 討論、ケーススタディ、ゲーム・シミュレーション、インターンシップ等 )  
理論と実務を架橋する取組みが進められているか。

3-6 授業の評価と改善

授業は合理的な方法により評価されているか。学生による評価は実施され、公表されているか。評価結果は、適切に授業の改善に結びついているか。そのための制度的なフォローアップはあるか。

3-7 学生の指導・支援

個々の学生のニーズにあわせ、履修指導やキャリア形成に関する指導、相談が適切に行われるよう、キャリアカウンセラーの設置、オフィス・アワーの開設など、組織的な対応がなされているか。指導、相談の実績を示すことができるか。学生からのクレームについて適正に処理するシステムが構築されているか。実績と今後の取組みの方針はどのようなものか。

3-8 通学環境への配慮

奨学金などの学生の通学支援措置 ( 環境 ) が整備されているか。また、夜間・休日開講等社会人学生に対する配慮がなされているか。

3-9 産学連携プログラム等の実施

学外者のための学習機会の提供について、基本的な取組方針や具体的なプログラムが定められているか。エグゼクティブ・プログラム ( 注 7 ) などビジネス人材育成のための具体的な学習機会を設定しているか。今後の取組みの方針を定めているか。( 注 7 ) 企業の経営幹部などを対象とする体系的な学習プログラムでノン・ディグ



リーのものをいう。

3-10 成績評価と修了要件

成績評価や修了認定について、明確な基準は設定されているか。また、修了生のビジネスにおける能力を総合的に実証するため適切な修了要件を設定し、実施しているか。

3-11 情報発信

教育研究や各種事業の成果について、広く社会に対して積極的に情報発信しているか。また、これを推進し、支援する制度は整備されているか。特に国際社会や国際的な学会などに対する情報発信は適切に行なわれているか。

( 4 ) 自主的取組み

4-1 制度的な対応

教育研究の質を継続的に高めていくための合理的なシステムが構築されているか。質向上システムの目的、手順、実施方式等が文書により制度化されているか。質向上システムのあり方について、広くステークホルダーの意見、要望を反映する場が設置されているか。また、意見、要望は適切にフィードバックされているか。

4-2 推進体制の整備

質向上のための改善措置の実施に必要な組織、予算、マニュアル等が整備されているか。

4-3 自己点検

学生の受入、教育課程、研究体制やこれを支える組織、施設等スクールの運営全般について計画的に点検・評価を行い、必要な改善策を早急に策定・実施する体制が整備されているか。また、改善措置の実施状況と効果について適正に把握するとともに、改善努力が継続的に行われ、成果が定着するように組織的な対応がなされているか。自己点検・評価の結果は、学内及び社会に対して広く公開されているか。

4-4 ファカルティ・ディベロプメント

教員の資質の向上を図るため、組織として体系的なファカルティ・ディベロプメントへの取組みがなされているか。ファカルティ・ディベロプメントに学生や教職員の意見・要望が反映されているか。ファカルティ・ディベロプメントや自己点検、学生による授業評価の結果等が、個々の教員の教育内容、授業運営方法、教材などに適切に反映されているか。また、反映の状況を把握する措置がとられているか。

4-5 情報の共有と公開

教育研究の質向上のための措置の実施状況、成果、問題点などが学内で適切に情報共有されているか。また、社会に対して適切に公開されているか。

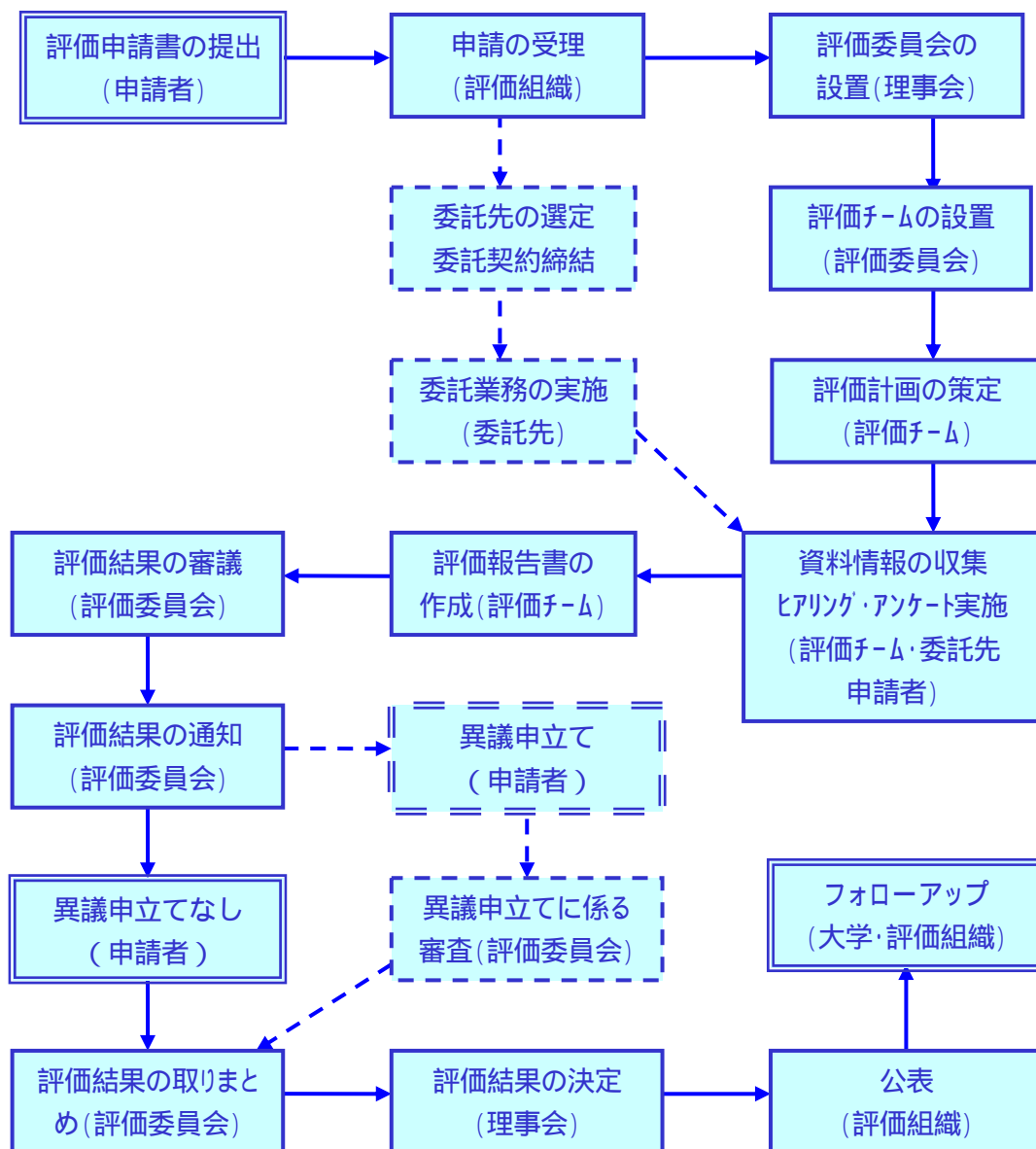
4-6 評価への参加とフォローアップ

教育研究の質向上のため、法的評価および質保証評価を適切な時期に受け、必要なフォローアップを行うことが、文書により制度化されているか。評価を受けるための体制が整備されているか。

#### 4 手続

次図のような手続の流れを想定する。

図表 評価手続の流れ



以 上



2007.01.29  
合同ワークショップ

## ビジネススクール教育の評価指針 合同ワークショップ

2007年1月29日

幹事校 同志社大学

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



## テーマと資料

2007.01.29  
合同ワークショップ

### 1 「ビジネススクール教育システムの評価指針」について

### 2 資料

#### (1) ビジネススクール教育システムの評価指針(案)

#### (2) 参考資料 1

関係法令 わが国における基準認証機関の

概要 欧米における基準認証機関の概要

#### (3) 参考資料 2

基準認証機関の評価基準体系

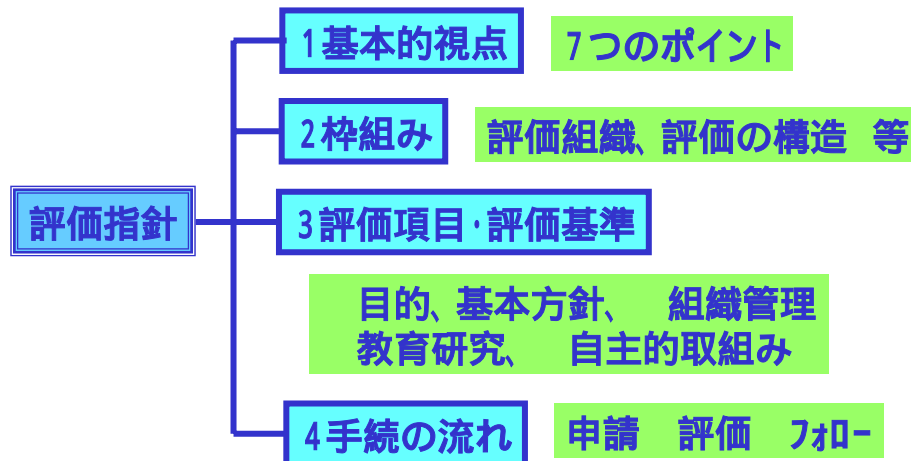
学位授与機構 基準協会 AACSB EFMD

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School



## 評価指針(案)の構成

2007.01.29  
合同ワークショップ



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

2



## 基本的視点

2007.01.29  
合同ワークショップ

- 1 実態の正確な把握・反映、着実な質の向上
- 2 現在のシステムとの整合性、透明性、公平性
- 3 経済社会のニーズへの適合、信頼感の醸成
- 4 多様性、独自性の尊重(追加)
- 5 諸外国の基準認証システムとの連携可能性
- 6 最新の知見の導入
- 7 簡素、最小限のコスト(人的、資金的、時間的)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

3



## 評価の実施主体

2007.01.29  
合同ワークショップ

### 4つのオプション

- (1) ビジネススクールによる自主的組織
  - (2) ビジネススクールと経済界との連携による自主的組織
  - (3) 認証評価機関
  - (4) その他の評価能力のある団体
- (参考) 法科大学院の認証評価機関 = (財) 日弁連法務研究財団、学位機構、基準協会(申請中)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

4



## 評価対象

2007.01.29  
合同ワークショップ

評価対象 = ビジネススクール

経営系大学院、専門職大学院 = MBA、MOT、  
地域経営など

(参考)

経営系大学院 ?

専門職大学院 140

ビジネス・MOT 28 会計 14

公共政策 7 公衆衛生 2 知的財産 2

法務 74 その他 13

< 中教審大学分科会制度部会資料 2006, 6.30 >

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

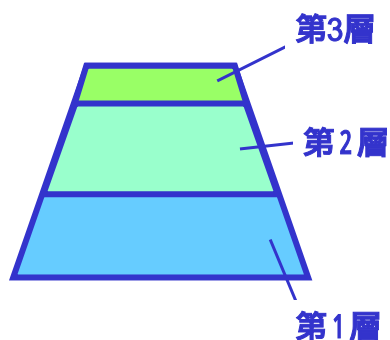
5



## 評価の構造

2007.01.29  
合同ワークショップ

### 3層構造の評価



相互認証評価(任意・海外連携)  
国際化(単位互換等)への対応

質向上評価(任意)  
自主的向上による社会的評価の  
獲得

法定評価(学校教育法69条の3)  
認証評価機関が実施  
評価基準は、「大学院設置基準」  
「専門職大学院設置基準」へ適合  
7年、5年周期の義務

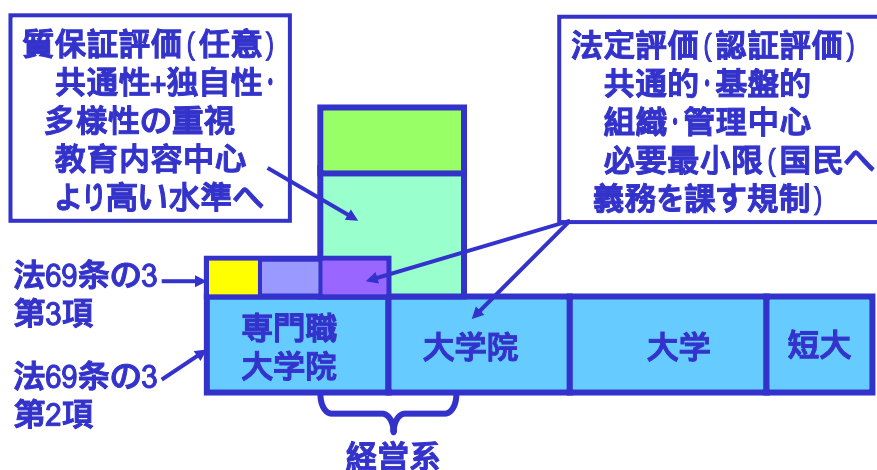
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

6



## 法定評価と質向上評価の関係

2007.01.29  
合同ワークショップ



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

7



### 第3層評価(相互認証評価)

2007.01.29  
合同ワークショップ

- 1 第3層評価は、海外ビジネススクールとの交流を活発化させるため、自国における評価をもって相手国の評価の全部又は一部を代替させ、相手国の評価認証を受けやすくするもの
- 2 歴史的・地域的な独自性・多様性を認めつつ、世界的なハーモナイゼーションを進める(特定のシステムのデファクトスタンダード化)
- 3 制度運用の成熟化、相互の信頼感の醸成をまって、協議を進める。

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

8



### 評価手続

2007.01.29  
合同ワークショップ

- 1 全体の流れ 評価指針(案) p 9
- 2 評価委員会
  - 独立性(評価組織の執行機関との関係)
  - 構成(大学:経済界等 = 1:1)
  - 機能
- 3 評価チーム 構成、機能
- 4 業務委託 委託先の役割
- 5 異議申立て 裁定手続

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

9



## 実施周期とフォローアップ

2007.01.29  
合同ワークショップ

- 1 実施周期 = 5 ～ 7 年
- 2 フォローアップ
  - 概ね3年で問題点の再チェック
  - 自主改革
  - 経験の共有
  - メンターやケア・チームによるサポート体制の構築
- 3 評価システムの改善評価組織内に評価システム改善のための委員会を設置し、継続的に改善を進める。

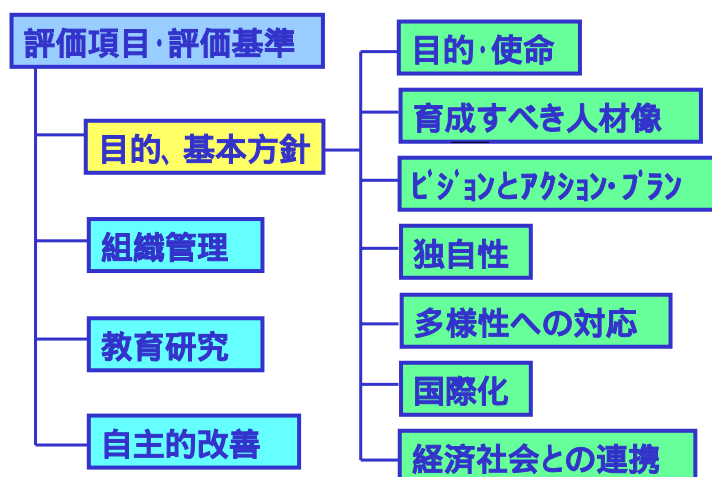
Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

10



## 評価項目 1

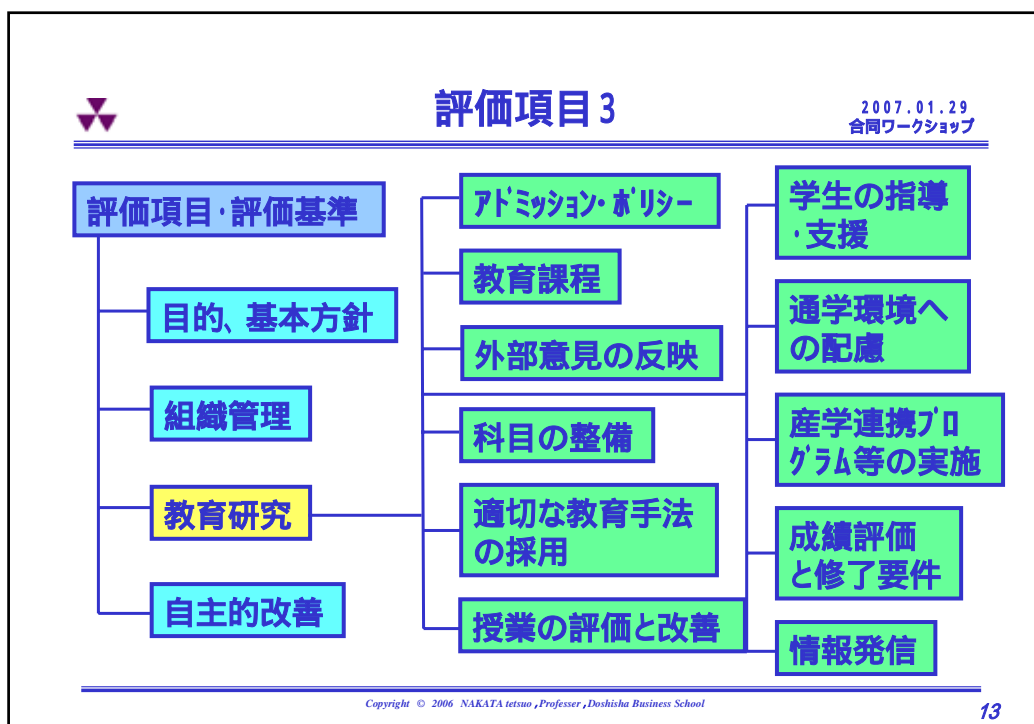
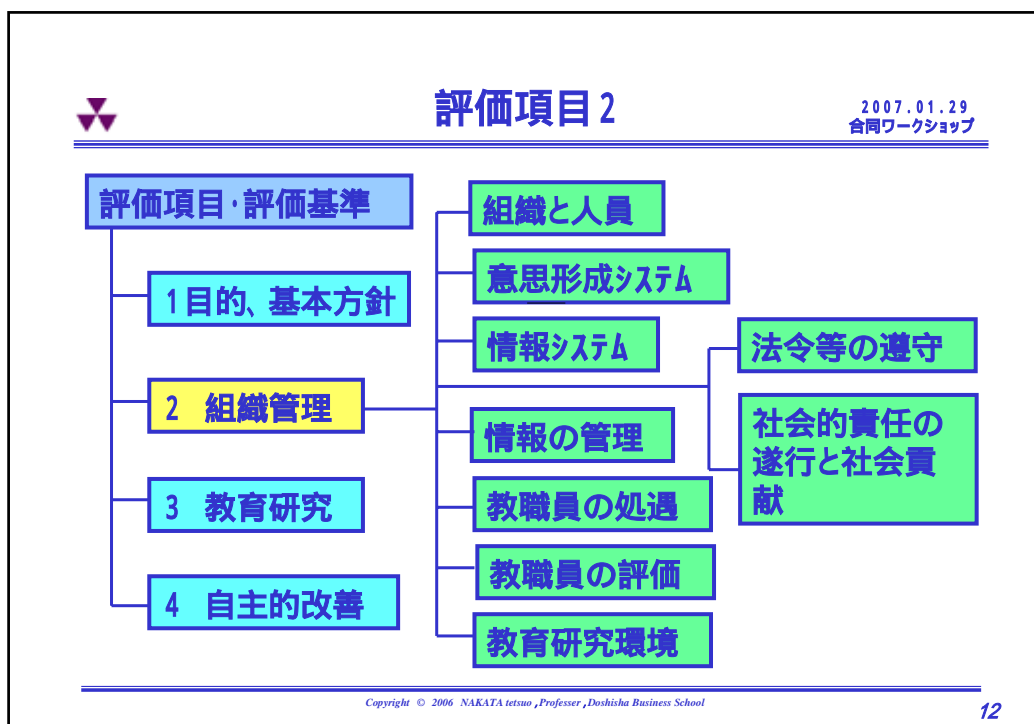
2007.01.29  
合同ワークショップ



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

11

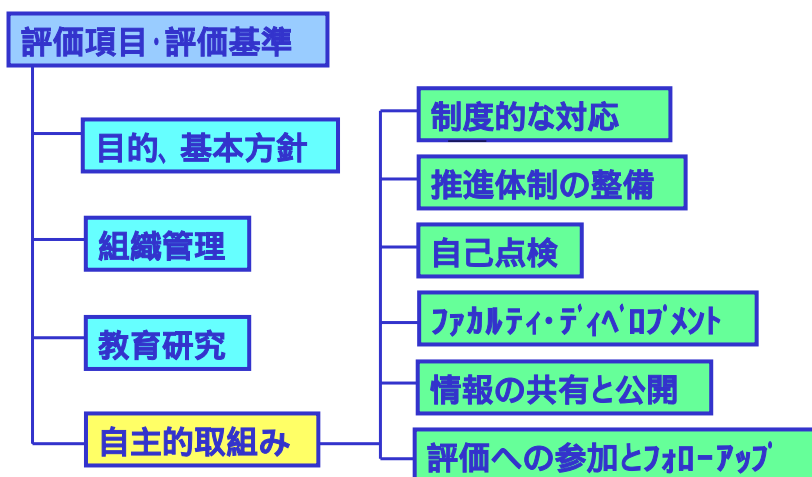






## 評価項目 4

2007.01.29  
合同ワークショップ



Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

14



## 評価項目 参考1

2007.01.29  
合同ワークショップ

認証評価(法定評価)項目(参考資料1 p8)

教育研究上の基本となる組織に関すること。

教員組織に関すること。

教育課程に関すること。

施設及び設備に関すること。

事務組織に関すること。

財務に関すること。

前各号に掲げるもののほか、教育研究活動等に関すること。

<平成16年文科省令第7号>

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

15



## 評価項目 参考2

2007.01.29  
合同ワークショップ

AACSB(参考資料2 p11)

経営戦略(Strategic Management Standards)

学生教職員(Participants Standards)

学習の保証(Assurance of Learning Standards)

EFMD (参考資料2 p15)

一般質基準(General Quality Criteria)

国際的側面(International Dimension)

企業社会との連携(Connections with the  
Corporate World)

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

16



## 評価項目・基準の論点1

2007.01.29  
合同ワークショップ

(総論)

1 4本柱の過不足

2 法定評価項目・評価基準との整合性、差別化

(目的・基本方針)

1 力量(コンピテンシー)の位置づけ、倫理性等の取扱い

2 「独自性」、「多様性」、「国際化」、「経済社会との連携」の位置付け、内容

3 「戦略」を明らかにする項目を設定すべきか

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

17



## 評価項目・基準の論点2

2007.01.29  
合同ワークショップ

### (組織管理)

- 1 教職員の処遇、評価
- 2 法令等遵守、社会的責任、社会貢献の位置付け、  
内容

### (教育研究)

- 1 教育課程等に対する外部意見の反映
- 2 具体的な科目、教育手法の明示
- 3 学生の指導、支援、産学連携プログラムの内容

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

18



## 評価項目・基準の論点3

2007.01.29  
合同ワークショップ

### (自主的取組み)

- 1 自己点検、FDの位置付け、内容
- 2 評価への参加とフォローアップ

Copyright © 2006 NAKATA tetsuo, Professor, Doshisha Business School

19



2007.01.29  
合同ワークショップ

ご清聴有難うございました。

## 「ビジネススクールの質保証システムに関する調査」

(企業調査)

### 《ご記入際してのお願い》

ご記入は、人事ご担当の方にお願いいたします。なお、ご回答の内容については、必ずしも会社としての見解である必要はなく、ご担当者限りのご意見でも結構です。

ご記入は、最初のページから順番に各質問の質問文に沿って、あてはまる番号に印をつけたり、ご意見を記入する形式でご回答ください。

ご回答いただきましたアンケートは、11月 日(木)までに、同封の返信用封筒(切手不要)に入れて、ご返送下さいますようお願い申し上げます。

アンケートにご回答いただきました方全員に、調査結果の要約版を後日お送りいたします。つきましては、同封の「謝礼発送用紙」に、会社名、ご住所、お名前をご記入の上、アンケートとともにご送付下さい。

最後に、本アンケートの内容や実施上のご質問、ご連絡などがございましたら、下記までご連絡下さい。

2006年11月

【調査に関するお問合せは下記までお願いいたします。】

同志社大学大学院ビジネス研究科

〒602-8580 京都市上京区今出川烏丸東入 寒梅館3階

Tel : 075-251-4585 Fax : 075-251-4710

E-mail :

お問合せ受付時間：平日 10:00～18:00

担当：井村・前澤

(ビジネススクール出身者の採用について)

- 問1 ビジネススクールは、一般の大学院が主として研究者の養成を目指しているのに対して、高度の専門能力をもったビジネス人材の養成を目指している経営系の大学院です。(学位は、ビジネス修士(専門職) 経営学修士などで、欧米ではMBAという学位です。)このビジネススクール出身者について、貴社において最も該当する項目の番号を 印で囲んで下さい。( 印は1つだけ)

- 1.すでに在籍しており、今後も積極的に採用したい
- 2.すでに在籍しているが、今後の採用は白紙である
- 3.すでに在職しているが、今後採用する考えは無い
- 4.在職者はいないが、今後は積極的に採用したい
- 5.在職者はおらず、今後の採用も白紙である
- 6.在職者はおらず、今後とも採用する考えは無い

(質の保証と採用について)

- 問2 ビジネススクールにおける教育の質が保証された場合、貴社におけるビジネススクール卒業者に対する採用の方針はどのようになると考えられますか。最も該当すると考えられる項目の番号を 印で囲んで下さい。( 印は1つだけ)

- 1.いままでよりも積極的に採用するものと予想される
- 2.採用してみて期待通りであれば、以後は積極的に採用するものと予想される
- 3.採用方針に変化はないと予想される

(大学院修了者の処遇について)

- 問3 貴社では、大学院修士課程(博士課程前期)修了者について、どのように処遇していますか。該当する項目の番号を 印で囲んで下さい。(採用していない場合は、将来採用した場合を予測してお答え下さい。)(複数回答可)

- 1.大学院在学期間(2年間)を勤続年数に加えて給与面で処遇する
- 2.将来の幹部候補者として職務やポスト面で配慮する
- 3.大学院卒だからといって特別の処遇はしない
- 4.その他 ( )内に具体的な処遇の概要をご記入下さい

（質の保証と処遇について）

- 問4 米国ではビジネススクールの質を保証するシステムが整備されており、そこで認定を受けたレベルの高いビジネススクールの修了者は、入社後早い時期にマネジャーなど一定の責任ある職務につくことが一般的であると言われています。
- 日本においてビジネススクールの質を保証するシステムが整備された場合、貴社におけるビジネススクール修了者の処遇はとなると予想されますか。該当する項目の番号を 印で囲んで下さい。（複数回答可）

- 1．入社後早い時期に一定の責任のある地位につけて能力発揮の機会を与える
- 2．中長期的な視野の下に幹部候補生として実力を磨く機会を与える
- 3．質を保証する認定を受けたレベルの高いビジネススクールの修了者だからといって、特別に機会を与えるということはない
- 4．その他 ( )内に具体的に予想される処遇の概要をご記入下さい

( )

（質保証システムの目的・役割について）

- 問5 日本におけるビジネススクールの質保証システムは、次の項目のどれを目指すべきでしょうか。適切な項目の番号を 印で囲んで下さい。（複数回答可）

- 1．大学院の設置認可基準の達成状況その他ビジネススクールの設置、運営に関する法令、基準への適合性の確認
- 2．21世紀におけるビジネス人材育成の場として社会的に高い評価を受けることのできる条件を備えていることの確認
- 3．欧米諸国におけるビジネススクールと同等以上の教育研究水準を維持していることの確認（欧米諸国の質保証システムとの相互連携が可能なシステム）

（質保証の範囲について）

- 問6 質保証システムの審査において、重点を置くべき分野はどのような点でしょうか。次の項目のうち最も適切な項目の番号を 印で囲んで下さい。（ 印は1つだけ）

- 1．教育研究のあり方（教育科目、教育手法、研究体制等）
- 2．大学組織の管理運営のあり方（組織、教職員、施設、予算等）
- 3．社会や企業との連携のあり方
- 4．その他 ( )内に具体的に1～3以外の重点分野の概要をご記入下さい

( )



(評価方法について)

問7 評価の実施方法としては、次のような方式を想定することができますが、最も適切と思われる項目の番号を 印で囲んで下さい。( 印は1つだけ)

- |   |
|---|
| 1. 質保証システムに参加するビジネススクールの教員によるピア・レビューを基本とする。(相互評価方式)     |
| 2. 大学関係者(参加大学外を含む)経済界、言論界など幅広い有識者による評価を基本とする。(有識者委員会方式) |
| 3. 大学関係者以外の幅広い有識者による評価を基本とする。(外部評価方式)                   |

(海外の質保証システムとの連携について)

問8 ビジネススクールの歴史の古い欧米においては、質保証を行うための認証評価システムが運営されています。これらの認証評価システムとの関係について、最も適切と思われる項目の番号を 印で囲んで下さい。( 印は1つだけ)

- |  |
|--|
| 1. ビジネスはますますグローバル化しつつある以上ビジネススクールの評価についても国際的な統合を図っていくべきである。日本の質保証システムにおいて適切な評価を受けた場合に、欧米における質保証システムにおいても一定の条件の下に認証評価を受けることができるよう制度的なマッチングを進めるべきである |
| 2. 日本のビジネススクールと欧米諸国のビジネススクールとでは、歴史も教育内容も異なっているので、無理のない範囲で認証評価システムの連携を進めていくべきである  |
| 3. 国内の質保証にエネルギーを注ぐべきであり、外国のシステムとの連携は当面必要ない   |

以下の設問は、回答いただきましたご意見を分析するために使われるものです。

結果はすべて数字に置き換え、統計データとしてのみ使用いたしますので貴社にご迷惑をおかけすることは一切ありません。ご安心してお答えください。

F 1 貴社の業種は。(代表的なものをひとつだけお選びください。)( 印は1つだけ)

- |        |              |          |
|--------|--------------|----------|
| 1. 建設業 | 5. 金融、証券、保険業 | 9. サービス業 |
| 2. 製造業 | 6. 不動産業      | 10. その他  |
| 3. 卸売業 | 7. 運輸、通信業    | (具体的に )  |
| 4. 小売業 | 8. 電力、ガス、水道業 |          |

F 2 貴社体全体の従業員数は。( 印は1つだけ)


- |             |               |               |
|-------------|---------------|---------------|
| 1. 50人以下    | 4. 300~499人   | 7. 2000~4999人 |
| 2. 51~99人   | 5. 500~999人   | 8. 5000~9999人 |
| 3. 100~299人 | 6. 1000~1999人 | 9. 10000人以上   |

F 3 貴社の本社所在地は。( 印は1つだけ)

1. 北海道	4. 中部	7. 四国
2. 東北	5. 近畿	8. 九州
3. 関東	6. 中国	9. 沖縄

(ご意見・ご要望など)

ビジネススクールにおける教育のあり方、教育の質保証システム等について、ご意見ご要望  
などがありましたら自由にご記入下さい。



ご協力いただき誠にありがとうございました。ご記入済みのアンケート用紙は、11 月 日  
( )までに、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。

# ビジネススクールの質保証システムに関する調査

## 謝礼（調査結果の要約版）発送用紙

拝啓 皆様におかれましてはますますご健勝のこととお喜び申し上げます。

この度は、同志社大学大学院ビジネス研究科の「ビジネススクールの質保証システムに関する調査」にご協力頂き有難うございました。

調査にご協力いただきました企業の方には、後日調査結果の要約版をお送りします。送付をご希望の場合は、下記枠内に資料送付先をご記入の上で、アンケート用紙とともにご返送下さい。

敬 具

2006 年 11 月

本用紙は、アンケート用紙とともに同封の返信用封筒に入れ、ご投函下さい。（切手は不要です）

アンケート用紙の投函は11 月 日（ ）までをお願いします。

ご記入いただきました情報は、「調査結果の発送」のために利用し、それ以外目的で利用することはございません。

同志社大学大学院ビジネス研究科

〒602-8580 京都市上京区今出川烏丸東入 寒梅館 3 階

Tel : 075-251-4585 Fax : 075-251-4710

E-mail :

お問合せ受付時間：平日 10:00～18:00

担当：井村・前澤

お手数ですが下記にご記入のほどよろしくをお願いします。

貴社名		ご回答者名	
部署名		お電話番号	
ご住所	〒 -		

「ビジネススクールの質保証システムに関する調査」調査票

(大学調査)

《ご記入に際してのお願い》

ご記入は、ご担当者（原則として、メールにてご案内を差し上げた方）にお願いいたします。なお、ご回答の内容については、必ずしも組織としての見解である必要はなく、ご担当者限りのご意見でも結構です。

ご記入は、各質問の質問文に沿って、あてはまる番号に 印をつけたり、ご意見を入力する形式でご回答下さい。

ご記入いただいた調査票は、12月5日（火）までに、本メールのアドレス <[ji-dbs@mail.doshisha.ac.jp](mailto:ji-dbs@mail.doshisha.ac.jp)> まで、ご返信下さるようお願いいたします。調査票を送信して下さった方全員に、調査結果を後日お届けいたします。つきましては、下記のご回答者記入欄に、組織名、ご連絡先等をご記入下さい。

本調査の内容や実施上のご質問、ご連絡などがございましたら、下記までご連絡下さい。

同志社大学大学院ビジネス研究科事務室 担当：井村・前澤

Tel：075-251-4585 Fax：075-251-4710

E-mail：<[ji-dbs@mail.doshisha.ac.jp](mailto:ji-dbs@mail.doshisha.ac.jp)>

お問合せ受付時間：平日 10:00～18:00

《ご回答者記入欄》

組織の名称				
組織の種別	1 専門職大学院	2 大学院	3 大学学部	4 その他
修了者の学位				
ご担当者氏名				
ご連絡先	Tel		E-mail	

( 質保証システムの目的・役割について )

問 1 新たに構築する質保証システムは、次の項目のどれを目指すべきでしょうか。適切な項目の番号に 印を付して下さい。( 複数回答可 )

- 1 . 設置認可基準の達成状況その他ビジネススクールの設置、運営に関する法令、基準への適合性の確認
- 2 . 21 世紀におけるビジネス人材育成の場として、社会的に高い評価を受けることのできる条件を備えていることの確認
- 3 . 欧米諸国におけるビジネススクールと同等以上の教育研究水準を維持していることの確認 ( 欧米諸国の質保証システムとの相互連携が可能なシステム )
- 4 . その他 ( ) 内に具体的にご記入下さい。

[ ]

( 質保証の範囲について )

問 2 質保証システムの審査対象は、どのような範囲とするのが適切でしょうか。次の項目のうち最も適切な項目の番号に 印を付して下さい。( 印は 1 つだけ )

- 1 . 教育研究体制 ( 入学、教育科目、教育手法、修了要件、研究体制等 )
- 2 . 管理運営体制 ( 組織、教職員、意思決定システム、施設、予算等 )
- 3 . 1 と 2 の両方を等分に対象とする
- 4 . 1 と 2 の両方。ただし、1 が中心
- 5 . 1 と 2 の両方。ただし、2 が中心
- 6 . その他 ( ) 内に具体的にご記入下さい。

[ ]

( 評価項目について )

問 3 質保証システムの評価項目として、どのようなものが必要でしょうか。次の項目のうち必要と思われる項目の番号に 印を付して下さい。( 複数回答可 )

1. 理念、目的、使命
2. 独立性、自律性
3. 教育研究組織、事務組織
4. 教育内容、方法、教育課程
5. 教育水準
6. 教育の成果、達成目標
7. 学生の受入
8. 学生支援、学生生活
9. 教員、職員（採用、処遇、資質、充足状況等）
10. 教職員の能力開発
11. 教育研究環境
12. 施設・設備
13. 管理・運営
14. 図書、電子媒体等
15. 財務
16. 社会貢献、産学連携、社会的責務
17. 国内・海外の大学、研究機関等との教育研究交流
18. 情報公開・説明責任
19. 教育の質向上システム、自己点検・評価
20. その他 （ ）内に具体的にご記入下さい。

{

}

問4 一般の学部、大学院の評価項目と異なる、ビジネススクールに特有な評価項目は必要でしょうか、適切と思われる項目の番号に 印を付して下さい。（2～6は複数回答可）

1. 特有な評価項目は必要でない
2. 企業、地域社会との連携に関する評価項目が必要
3. Executive 教育に関する評価項目が必要
4. 国際性に関する評価項目が必要
5. 教育の実践性、有効性に関する評価項目が必要
6. その他 （ ）内に具体的にご記入下さい

{

}

(評価基準について)

問5 評価基準として定性的な基準と定量的な基準を想定することができますが、最も適切と思われる項目の番号に 印を付して下さい。( 印は1つだけ)

- 1 . 定性的基準による
- 2 . 定量的基準による
- 3 . 評価項目の内容により定性的基準、定量的基準のいずれか又は両方を設定する
- 4 . 3 によるが、可能な限り定性基準を設定する
- 5 . 3 によるが、可能な限り定量基準を設定する
- 6 . その他 ( )内に具体的にご記入下さい。

[ ]

(資料の作成について)

問6 評価を受けるための資料の作成には、相当のマンパワーが必要と思われますが、最も適切と思われる項目の番号に 印を付して下さい。( 印は1つだけ)

- 1 . 客観性、公平性を担保するため、一律に必要な資料を定め、評価を受ける大学はこれを提出する。
- 2 . 評価を受ける大学が自主点検を行い、その結果に基づいて必要な資料を作成し、提出する(大学が自主的に必要と判断した資料を提出し、その範囲内で評価を行う)
- 3 . 大学の公開資料と評価者によるヒアリングにより評価を進めることを原則とし、資料作成は最小限に止める
- 4 . 大学が専門調査会社などに調査を委託し、調査会社に取りまとめた資料を大学が提出する。
- 5 . 評価者が専門調査会社などに調査を委託し、調査会社の報告書に基づき評価を行う。
- 6 . その他 ( )内に具体的にご記入下さい。

[ ]

(評価方法について)

問7 評価の実施方法としては、次のような方式を想定することができますが、最も適切と思われる項目の番号に 印を付して下さい。( 印は1つだけ)

1. 質保証システムに参加するビジネススクールの教員によるピア・レビューを基本とする。(相互評価方式)
2. 大学関係者(参加大学外を含む) 経済界、言論界など幅広い有識者による評価を基本とする。(有識者委員会方式)
3. 大学関係者以外の幅広い有識者による評価を基本とする。(外部評価方式)
4. その他 ( )内に具体的にご記入下さい。

[ ]

(海外の質保証システムとの連携について)

問8 ビジネススクールの歴史の古い欧米においては、質保証を行うための認証評価システムが運営されています。これらの認証評価システムとの関係について、最も適切と思われる項目の番号に 印を付して下さい。( 印は1つだけ)

1. ビジネスはますますグローバル化しつつある以上、ビジネススクールの評価についても国際的な統合を図っていくべきである。日本の質保証システムにおいて適切な評価を受けた場合に、欧米における質保証システムにおいても一定の条件の下に認証評価を受けることができるよう制度的なマッチングを進めるべきである
2. 日本のビジネススクールと欧米諸国のビジネススクールとは、歴史も教育内容も異なっているので、無理のない範囲で認証評価システムの連携を進めていくべきである。
3. 国内の質保証にエネルギーを注ぐべきであり、外国のシステムとの連携は当面必要ない。
4. その他 ( )内に具体的にご記入下さい。

[ ]



(ご意見・ご要望など)

ビジネススクールにおける教育のあり方、教育の質保証システム等について、  
ご意見ご要望などがありましたら自由にご記入下さい。

ご協力有難うございました。

以 上

資料3 - 24 - 1 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（1）

		回答者総数	Q1質保証システムの目的・役割について				
			性法設 令置 基運 準営 への 適 合 る	場ビ ジ ネ ス 人 材 育 成 の	持の欧 し教米 て育諸 い研国 る究と こ水同 と準等 を以 維上	そ の 他	無 回 答
全 体		28 100.0	12 42.9	21 75.0	9 32.1	5 17.9	- -
分 類 別	専門職大学院	12 100.0	6 50.0	9 75.0	3 25.0	3 25.0	- -
	大学院	16 100.0	6 37.5	12 75.0	6 37.5	2 12.5	- -
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -

資料3 - 24 - 2 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（2）

		回答者総数	Q2質保証の範囲について					
			教育研究体制	管理運営体制	教育と管理を等分	た教育だしと教育がの中心方	た教育だしと管理がの中心方	その他 無回答
全 体		28 100.0	1 3.6	- -	8 28.6	17 60.7	- -	2 7.1
分類別	専門職大学院	12 100.0	- -	- -	3 25.0	8 66.7	- -	1 8.3
	大学院	16 100.0	1 6.3	- -	5 31.3	9 56.3	- -	1 6.3
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -

資料3 - 2 4 - 3 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（3）

		回答者総数	Q3評価項目について															Q3評価項目について						
			理念、目的、使命	独立性、自律性	組織教育研究組織、事務	教育課程内容、方法、教	教育水準	教育の成果、達成目	学生の受入	学生支援・学生生活	教員（採用、状況等）	教職員の能力開発	教育研究環境	施設・設備	管理・運営	図書、電子媒体等	財務	社会貢献、産学連携	国内・海外の大学、研究機関等との教育	情報公開・説明責任	教育の質向上システム、自己点検・評価	その他	無回答	
全 体		28 100.0	25 89.3	8 28.6	16 57.1	24 85.7	20 71.4	24 85.7	13 46.4	14 50.0	13 46.4	10 35.7	15 53.6	14 50.0	12 42.9	12 42.9	10 35.7	17 60.7	9 32.1	13 46.4	17 60.7	3 10.7	- -	
分類別	専門職大学院	12 100.0	11 91.7	7 58.3	8 66.7	11 91.7	11 91.7	10 83.3	10 83.3	8 66.7	7 58.3	7 58.3	8 66.7	6 50.0	7 58.3	5 41.7	6 50.0	8 66.7	4 33.3	6 50.0	10 83.3	2 16.7	- -	
	大学院	16 100.0	14 87.5	1 6.3	8 50.0	13 81.3	9 56.3	14 87.5	3 18.8	6 37.5	6 37.5	3 18.8	7 43.8	8 50.0	5 31.3	7 43.8	4 25.0	9 56.3	5 31.3	7 43.8	7 43.8	1 6.3	- -	
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	

資料3 - 24 - 4 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（4）

		回答者総数	Q4ビジネススクールに特有な評価項目は必要か						無回答
			特有でない評価項目は必要	企業・地域・社会との連携に関する評価項目	E x e c u t i v e 教育に関する評価項目	国際性に関する評価項目	教育の実践性・評価項目の有効性に関する評価項目	その他	
全体		28 100.0	1 3.6	12 42.9	9 32.1	11 39.3	19 67.9	4 14.3	- -
分類別	専門職大学院	12 100.0	- -	6 50.0	5 41.7	5 41.7	10 83.3	3 25.0	- -
	大学院	16 100.0	1 6.3	6 37.5	4 25.0	6 37.5	9 56.3	1 6.3	- -
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -
		- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -

資料3 - 24 - 5 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（5）

		回答者総数	Q5評価基準について						
			定性的基準による	定量的基準による	評価項目の両方を設定	評価項目の内容に限定	評価項目の内容に限定	その他	無回答
全体		28 100.0	2 7.1	1 3.6	18 64.3	3 10.7	3 10.7	1 3.6	- -
分類別	専門職大学院	12 100.0	- -	- -	7 58.3	3 25.0	1 8.3	1 8.3	- -
	大学院	16 100.0	2 12.5	1 6.3	11 68.8	- -	2 12.5	- -	- -
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -

資料3 - 24 - 6 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（6）

		回答者総数	Q6評価を受けるための資料の作成について					
			客観性、公平性を担保する為、一律に提出を要する資料を定める	作成、基点を検出する。資料を結	成果に主点検を行ない、資料を結	公開資料とヒアリング	大学が委託した調査会社とめた資料	評価報告書に基づき託
全 体		28 100.0	10 35.7	5 17.9	8 28.6	- -	1 3.6	4 14.3
分類別	専門職大学院	12 100.0	4 33.3	3 25.0	3 25.0	- -	- -	2 16.7
	大学院	16 100.0	6 37.5	2 12.5	5 31.3	- -	1 6.3	2 12.5
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -	- -

資料3 - 24 - 7 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（7）

		回答者総数	Q7評価方法について				
			相互評価方式	有識者委員会方式	外部評価方式	その他	無回答
全 体		28 100.0	10 35.7	12 42.9	3 10.7	3 10.7	- -
分類別	専門職大学院	12 100.0	4 33.3	5 41.7	1 8.3	2 16.7	- -
	大学院	16 100.0	6 37.5	7 43.8	2 12.5	1 6.3	- -
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -



資料3 - 24 - 8 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（8）

		回答者総数	Q8海外の質保証システムとの連携について				
			るを日本 制欧米で 度を米の をでの 進も適 め評切 る価な べさ評 きれ価	携証無 を評理 進価の めシな てス いテ範 くム困 べの で き連認	連外 携国 はの 当シ 面ス 必テ 要ム な の	そ の 他	無 回 答
全 体		28 100.0	5 17.9	18 64.3	3 10.7	1 3.6	1 3.6
分 類 別	専門職大学院	12 100.0	2 16.7	6 50.0	3 25.0	1 8.3	- -
	大学院	16 100.0	3 18.8	12 75.0	- -	- -	1 6.3
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -

資料 3 - 2 4 - 9 アンケート調査クロス集計表（大学調査）（ 9 ）

		回答者総数	F組織の種別				
			専門職大学院	大学院	大学学部	その他	無回答
全 体		28 100.0	12 42.9	16 57.1	- -	- -	- -
分類別	専門職大学院	12 100.0	12 100.0	- -	- -	- -	- -
	大学院	16 100.0	- -	16 100.0	- -	- -	- -
	大学	- -	- -	- -	- -	- -	- -

## 6．評価委員会資料

### 6 - 1 第1回評価委員会

#### ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム 第1回研究評価委員会メモ

1 日 時 平成 18 年 12 月 15 日（金）17:00～19:30

2 場 所 筑波大学東京キャンパス第二会議室

3 出席者 矢嶋、大谷、古屋、熊平、伊藤、中田、鈴木、椿、永井

#### 4 配付資料

- ・ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム研究評価委員名簿
- ・ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム研究会参加大学等一覧
- ・平成 17 年度「法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム」申請書
- ・ビジネススクール教育の質保証システムプロジェクト趣旨説明
- ・ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針案に関わる研究活動
- ・ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針（案）
- ・ビジネススクールの質保証プロジェクト ― これまでの取組と検討課題 ―

#### 5 会議メモ

##### （１）開 会

本事業全体の管理責任者の鈴木教授から開会の挨拶があった。

##### （２）自己紹介

研究評価委員名簿に基づき、自己紹介があった。

##### （３）Q A S プロジェクトの趣旨と経緯

鈴木教授からパワーポイント及び配付資料に基づき、本プロジェクトの趣旨と経緯の説明があり、本委員会委員の先生方には、2 月まで完成するガイドラインを企業側から見て評価を行っていただきたいとの意向が示された。

その後、矢嶋委員からこのガイドラインを何処へ提出するのかという意見に対し、鈴木教授から以下の考えが示された。

国内ビジネス教育機関に示す。

文部科学省に報告する。

企業側にもこれで教育する旨、宣言する。

認証機関（学位授与機構、大学基準協会等）に考え方を宣言する。

また、古屋委員から拘束力がないと機能しないのではないかと、ある程度の拘束力を持つ組織を作ることが良いのではないかと、との意見が出された。

これに対し、鈴木教授から、現在は公的に作られた評価機関で教育の質の評価を行うようになっている。文部科学省としては、認証評価を第三者に委ねている。それで社会に対して質を担保していることを示している。

#### （４）委員長選出

研究評価委員会委員長には、互選により島津製作所会長矢嶋委員が選出された。

#### （５）各研究会の活動成果と今後の計画の報告

##### a 育成人材像研究会について

椿教授からパワーポイント及び配付資料に基づき、「ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針案に関わる研究活動」の説明があり、併せて育成人材像研究会の進捗状況について説明があった。

なお、本指針は、１月２６日までまとめる予定である。

##### b 制度設計研究会について

伊藤教授から、「現在 30 のビジネス系専門職大学院がある。法科大学院は法務省が関与し作られたので制度設計がしっかりしている。同じく会計専門職大学院も制度設計が作られている。マネジメント系にはないので、どんな組織であろうと、マネジメントを担う優れた設計を考え、どのような教育の質を保証するシステムを作るのかを心がけて計画（基準に合わせたカリキュラム作成等）している」ところである旨、現在までの制度設計研究会の進捗状況について説明があった。

##### c 質保証システム研究会について

中田教授から、パワーポイント及び配付資料に基づき「ビジネススクールの質保証プロジェクト」の説明があり、併せて質保証システム研究会の進捗状況について説明があった。

#### （６）質疑

各委員から次のような意見があった。

矢嶋委員長

- ・ ほとんどが金儲けのためにやっているのではないかと。
- ・ 拘束力がないとだめではないかと。

- ・ 日本の MBA は、権威があると思われるものを作る。

#### 古屋委員

- ・ 企業でなかなか認知されないので社会人が学ぶのは難しい。
- ・ 日本の企業は、MBA 取得者であっても多様な部署を経験させ管理職を養成しているのが大半である。
- ・ 大手の企業からビジネススクールに学生が来るシステムを作らないとだめである。エース級の者が入学しないと、日本のビジネススクールの繁栄はあり得ない。
- ・ 自分の転職のために MBA 取得を目的にしている者が多くいるので、日本の企業に対し、ビジネススクールをどのように理解させるかが重要である。
- ・ アメリカのビジネススクールを出ても日本の企業は受入れないので、受入れてもらうには「どんなシステムにするか」が重要である。

#### 大谷委員

- ・ 大企業トヨタでは少なくとも 10 年の実務経験を踏まない限り、MBA 留学を必要としていない時期があった。
- ・ 日本の企業では、多様な部署で経験を積まないまま上層部に行くことはない。
- ・ MBA が必要であると認識されるには、どうしたらよいか。

#### 熊平委員

- ・ 企業では企業内で教育等行っているの、企業がライバルである。
- ・ 企業から受入れるには、事業部、人事関係役職者に理解を得る。
- ・ ガイドライン完成後、どんな結果を出せるのか考えた方がよい。
- ・ 学生にとって、学校側がどんな者を求めているかということも大事である。
- ・ 学校で教育を受け、何を持ち帰ってもらうのか、何に役立つのかを明確にする。

#### 古屋委員

- ・ 日本の企業は、学校で学ばせることにより退職するのではと危惧をいっている。
- ・ 外資系と違い、仕事もやらないで何になるという考えが強い。
- ・ 日本の企業は MBA 取得しても評価の対象にならない。違う業績により役職に就く。
- ・ 認知させるには時間はかかるが、人事関係部署に対し啓蒙活動を行っていく。
- ・ 認知されないから会社に隠れて通う者が多い。そのため、大企業からの入学者が少ないのではないか。
- ・ 企業から認知されないままだと、空手形で終わってしまう。その部分をどうす

るかが課題である。

- ・ 啓蒙するしかない。

#### 鈴木教授

- ・ 認証は相手が行うものであり、ある程度のレベルに達した者を送り出すのが大学院の使命であり、当たり前である。
- ・ 修了者を中小企業等にも送り出しその成果を見守ることが、長い目で見れば大事である。
- ・ 大学での能力が企業で発揮できないこともある。

#### 伊藤教授

- ・ 大学院の設置基準は最低条件であり、認証は最低基準である。
- ・ 講義は、受講生 15 人くらいで行うのが一番良い。

#### 椿教授

- ・ トヨタの社内で 1000 人の人材を育成する方針が、我々のライバルになっている。
- ・ 経営の中で合理的、科学的であること。その点で MBA とトヨタは価値観を共有していると思われる。が、我々と違う論理である。
- ・ トヨタの人材育成はリーダーシップの部分が多いと感じられる。ビジネススクールが育成する者には参謀的な人材を含んでいる。
- ・ 価値観は近い。流動的になってきた中で、日本の大学がどのように進むかが、今後の課題である。
- ・ 企業の活動の中で、修了者が我々の与えたことを成果として見せるために、インターンシップやプロジェクトを強く行わなければならない。

#### 古屋委員

- ・ かなり大事な問題なので 1～2 時間の短時間で議論されるべきではない。何回か継続して行う必要がある。是非、機会を設けてほしい。

最後に鈴木教授から、幹事校に対して、現時点でのガイドラインを修正し提出いただきたい旨、依頼があった。

## 6 閉 会

鈴木教授から外部評価委員に対し、お礼の言葉が述べられた。

## 6 - 2 第2回評価委員会

### ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム 第2回研究評価委員会メモ

1 日 時 平成19年1月29日(月) 16:30～18:00

2 場 所 青山学院大学青山キャンパス総研ビル大会議室

3 出席者 矢嶋、大谷、鈴木、中田、椿、伊藤、堀内

#### 4 配付資料

- ・ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム全体会出席者名簿
- ・ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム研究評価委員名簿
- ・ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針(案)
- ・ビジネススクール教育課程の制度設計
- ・ビジネススクール教育システムの評価指針(案)
- ・ビジネススクール教育システムの評価指針(案) 参考資料1
- ・ビジネススクール教育システムの評価指針(案) 参考資料2

#### 5 会議メモ(パネル討論)

##### (1) 開 会

堀内教授から評価委員の紹介とパネル討論の進め方の説明があった。

##### (2) 各研究会の活動成果の報告

###### a 育成人材像研究会について

椿教授からパワーポイント及び配付資料に基づき、ビジネススクール教育において育成すべき人材が持つべき力量として、経営者のマネージャ行動に資する10の力量と3カテゴリー(「価値・問題の発見の行動」、「意思決定の行動」、「適用の行動」)が報告された。また、各ビジネススクールの中核となる科目がいかなる力量を育成するのかを表現するシラバス表記例について紹介があり、これらにより各ビジネススクールの教育を検証可能になるとの報告があった。

###### b 質保証システム研究会について

中田教授からパワーポイント及び配付資料に基づき、ビジネススクール教育の質保証のための「基本的視点」、「枠組み」、「評価項目・評価基準」、「手続きの流

れ」の4つのブロックからなる評価指針が報告された。また、評価の骨格構造として提案された三層構造（法定評価、質保証評価、相互認証評価）に関連して、認証評価と任意評価の仕分けについて、法定評価は範囲を明確にし、望ましい教育の部分は任意評価にすべきとの報告があった。

c 制度設計研究会について

伊藤教授からパワーポイント及び配付資料に基づき、ビジネススクール教育の制度設計において考慮すべき事項として、高い倫理観と国際的な視野をもって企業人の育成という観点から「体系的な教育プログラム」、「教育課程編成」、「教員の資質」の3点について報告があった。

(3) 討論

各委員から次のような意見があった。

矢嶋委員長

- ・ 日本全体のビジネススクール教育を引き上げる教育と、企業経営を直接担う将来の企業トップを育成する英才教育の2つが必要である。この2つとの関係を考えて欲しい。
- ・ 前者は、MBA 資格の取得者その他の大学院修了者との違い、すなわちより会社の仕事に近い領域での即戦力を持たせる必要がある。後者は、短期間に高度で基礎的な経営知識をきちんと教える教育が必要である。
- ・ グローバル企業の経営者には、相手国の文化、歴史、習慣、そのベースになる哲学などを知る「国際性」が不可欠。企業の中では教育しにくいので、大学でその部分の教育を担って欲しい。
- ・ 中小企業は、特定の分野については素晴らしい技術を持っているが、総合的に生産性を向上させる統合的・技能的な経営能力に欠けていることが多い。これを引き上げる教育は日本のビジネススクールの特徴にできると思う。
- ・ 日本のビジネススクールは、それぞれのビジネススクールの特徴を出すべきである。そうすれば企業は求める内容に応じて社員を出しやすい。

大谷委員

- ・ 日本のビジネススクールは欧米を追いかける立場だが、遅れを取り戻すには、整然としたカリキュラム体系だけでなく、先行する欧米のビジネススクールを上回るプラスの部分を持たなければならない。
- ・ 欧米のビジネススクールが研究に来日するような、日本発のテーマを発掘、固有のコンテンツとして開発し、教育に持ち込むべきである。それができないと、学生は欧米のビジネススクールに流れる。
- ・ 仕事が国際化した時代には、基礎学力として世界に通用するものを、多くの企



業人が獲得できる仕組みが必要。

- ・ 日本にはトヨタのように自社内で社員を体系的に育てている会社もあるが、それができるのは少数の企業。基礎学力を早急に上げさせ、かつ国際的に通用するリーダを排出できるビジネススクール教育を期待したい。
- ・ ビジネススクールの質を最低限保証する仕組みは絶対必要である。基本的なかさ上げをするためにベンチマークによる相互チェックが必要。
- ・ MBA についての一つの標準は必要だが、それに加えて各大学の特徴が必要。

#### 鈴木教授

- ・ ビジネススクールの中で実務家教員と理論型教員を2つに分かれてしまうのが問題。日本の現実では実務家が大学教員になることはあるが、逆方向の人的交流がない。これが理論と実践の架橋がうまく行かない一つの原因である。
- ・ 欧米と比較して日本のビジネススクールの強みは、学生の年代が少し高く、企業の中で実際に活躍している人材である点。この学生の資質をどう活用するかが欧米のビジネススクールに追いつく鍵となる。
- ・ 日本のビジネススクールが個別に自校のビジネス教育をアピールするだけでは社会的認知が得にくい。本事業は、日本のビジネススクール全体でビジネススクールの基本部分は保証し、その上に各校の個性を開花させる考え方である。

#### 伊藤教授

- ・ 縦軸に教育レベル、横軸に期間を取ったとき、ビジネススクール教育には、履修期間全体にわたって長期に基礎・基本的なレベルの経営教育を行い、全般的な教育レベルの引き上げを目指す「MBA 教育」と、短期間でレベルの高い経営教育を行い、明日の経営者を作る「エグゼクティブ MBA (EMBA)」の2つがある。一つのビジネススクールの中で MBA と EMBA をうまく有益的に統合することが重要である。
- ・ 日本のビジネススクールは、MBA 取得者が組織の中で実際に力を発揮できる実力を付けさせないと、企業から相手にされない。

#### 中田教授

- ・ 日本の特色は中小企業大国である。すごく面白い事業を展開している。ビジネスモデルとして世界的に通用するので、これを日本のビジネススクールは取り上げ、発信したい。
- ・ 今までは大学が入学者を待っていたが、今後はもっと企業と連携してカスタムメイドのプログラムをやっていききたい。
- ・ ビジネススクールは理論と実践を架け橋し、新しい境地を切り開く必要がある。

そのためには、理論の担い手(大学)と実践の担い手(企業)がコラボレーションしなければならない。そのこと自体が大学の本来の仕事であると位置づける必要がある。

- ・ 大学における教育に関して社会に伝わっている情報は非常に偏っている。質保証システムは、フェアな物差しできちんと測った情報を社会に提供し、マーケットに評価してもらう仕組みであり、そうすることで大学も成長できる。

#### 椿教授

- ・ 産業界の期待に応えるためには、ビジネススクール教育の中で早いサイクルでPDCAを回さなければならない。質保証はその一つである。
- ・ 日本が情報発信力を持っている技術開発分野に関する基礎的な管理技術について、日本のビジネススクール教育の特徴として教育の中に反映していきたい。
- ・ 日本のビジネススクール教育を良い者にしていくためには、産業界とビジネススクールの間のコミュニケーションを適切に図るシステムを確立することが重要である。
- ・ 質保証は、社会にとって必要という側面だけでなく、ビジネススクールが自己成長する仕組みとしても必要である。
- ・ 「専門職大学院における成績評価の厳格化」は、「出口に関する管理」という意味で画期的なことである。

#### フロア意見（栗本名古屋商科大学長）

- ・ 日本の大学・大学院は単位認定、卒業・修了判定が実にいい加減。学習内容もより多くのボリュームを課す必要がある。質保証を考える際に、単位認定や卒業・修了判定を大学教師の権限とせず、各大学が組織としてポリシーを明確にすべきである。

## 6 閉 会

堀内教授から閉会の言葉が述べられた。

ビジネススクール教育の質保証システム開発プログラム  
第2回研究評価委員会（パネル討論）の発言記録

- 1 日 時 平成 19 年 1 月 29 日（月）16:30～18:00
- 2 場 所 青山学院大学青山キャンパス総研ビル大会議室
- 3 出席者 矢嶋、大谷、鈴木、中田、椿、伊藤、堀内（司会）

司会（堀内） 評価委員会では、この「質保証システム開発プログラム」の研究評価委員として4名の企業の方をお願いしております。本日はそのうち2名の先生方にお見えいただいております。まず外部評価委員のご出席していただいております先生方のご紹介をします。株式会社島津製作所・会長の矢嶋英敏先生です。続きまして株式会社日経BP・常務取締役であります大谷清先生です。きょうはご欠席ですが、お名前だけ研究評価委員のほかの先生方も挙げさせていただきます。IGPネットワーク社・代表取締役社長の古屋先生、株式会社エイテックマヒラ・代表取締役の熊平先生、以上4名が研究評価委員です。

それでは、今日のこの評価委員会の進行ですが、今日いままで発表会、研究発表でやっていただきました幹事校の先生方に、いままでのフロアの話もまとめまして、それぞれ5分間ぐらいサマライズおよびプレゼンのほうをやっていただきます。そしてそれを受けまして評価委員の先生方にコメントをいただき、そして最後にフリーディスカッションするという手順で進めていきたいと思います。

それではまず椿先生のほうからプレゼンをよろしく願いいたします。

椿 筑波大学の椿と申します。座って失礼させていただきます。私どものほうは、本日の配布資料にございますけれども、「ビジネススクールで育成すべき人材の力量に関する指針案」というものの第3次案というものに関して背景を説明し、さらにいろいろな議論を重ねたというのが本日の流れでございました。

この指針案というのは、基本的に各大学がそのビジネススクールの教育において、どのような経営者のマネージャーとしての行動に資する力量を教育するか、その目標というものを明示していただくということが主たる目的になっております。例えばどんなことを各大学がやるかということですが、この指針案の後ろにはいわゆる「付属書」というもので、こういうことを期待しているということがありますが、その「付属書B」というところに、例えばコアとなる必修とかコアとなる各ビジネススクールの中核となる科目のシラバス等には、経営者に必要な力量というもので、どういうものを狙っているのかということを明確に示していただく。この指針の中では、経営者のいわゆるマネージャーとしての行動というものに関して、一つのかかなりシンプルなモデルをつくっておりまして、いわゆる「価値・問題の発見の行動」、それから「意思決定の行動」、「適用の行動(インプリメンテーションの行動)」というのがございまして、それぞれに資すること多いと思われる力量として、多様性受容、達成志向、先見性、情報収集力、創造性志向、分析志向、戦略・立案、リスクマネジメント、組織マネジメント、コミュニケーションといったものを取り上げております。

各カリキュラムを作るにあたって、どういう部分を、授業の中で伸ばすのかということをお示しして、こういう観点で明示していただくということをお願いしているわけです。さらにいわゆる各ビジネススクールに関しましては、この指針の「付属書C」というのをご

覧になっていただければと思うのですが、これは最終ページになりますけれども、例えば 10 科目なら 10 科目ですね、いわゆる必修科目というようなものを配置した場合に、これは先ほどのシラバスの中に入っているものを単にマトリックスにただけですけれども、おおむねこういう 10 のコンピテンシー(力量)というものを支えるに足る必要十分な必修科目、コア科目を構成しているということを、それなりに押さえていただきたいと思います。そういうふうに考えているわけです。

これは当然、まず今回のシンポジウムあるいは一連の 2 年間の活動の中で議論となったのは、この種の科目に落とし込んだもの、マーケティングの能力とかアカウンティングの能力ということになると非常に話は単純でわかりやすいんですが、これをいわゆる「ソフトスキル」とか「ソフトコンピテンシー」と言われているものに落とし込んだ、先見性とか多様性需要というところに落とし込んで、あえて「付属書 C」という形で教育プログラムの妥当性などを検証可能なものにしようとしたという、この観点が妥当かどうかということとは常に議論になるかと思います。

この 10 のコンピテンシーがどのようにして導かれたかというのは、この 2 年間の活動の中のいわゆる調査研究で、国際的にハイ・パフォーマンスと言われているマネージャーの方が持っている力量、それから特に日本の中である局面局面でどういうコンピテンシーが実際に有効であったかという、そういう調査研究に基づいて、この種のコンピテンシーがマネージャー行動にとって重要であろうというふうに考えた次第です。この種のことというのは、もちろん、これが現在スタートラインとして提示するコンピテンシーでございますけれども、今後ビジネススクールの中で、どういうコンピテンシーが本当に重要かということに関する検証活動というものは続けて行って、順次、このリストというものを改善できればというふうに考えている次第です。

本日のフロアの議論の中では、この他に、やはり「リーダーシップ」というようなものはどうであろうか、それから今後 CSR というようなものに関しても、やはり経営者としてその種の力量ということが問われるのではないかと、というようなご意見をちょうだいしたところでございます。私どもはリーダーシップを構成する要素として、ここの中にコンピテンシーはあるという形に説明申し上げましたけれども、先ほど申し上げましたように、このリスト自体が今後、一定の改善のサイクルに入るべきものだと考えておりますので、いろいろ貴重なご意見をいただければありがたいと考えている次第です。私のほうからは、すみませんがこういう形でご説明させていただいた次第です。以上でございます。

司会 はい、どうもありがとうございました。それでは続きまして中田先生、よろしくお願いいたします。

中田 外部評価委員の先生方には、お手元の「ビジネススクール教育システム評価指針案」というペーパーがあるのでございますけれども、これをチラチラと眺めながら、お聞きい

ただきたいと思います。今日のシンポジウムでは、これをベースにしまして、パワーポイントで簡単にご紹介をいたしまして、ご意見を伺った次第でございます。この評価指針の案は全体として4つのブロックからできております。1つは1ページにございます「基本的視点」、それから「枠組み」、それから5ページにございます「評価項目・評価基準」、それから最終ページにございます「手続きの流れ」と、この4つのブロックで構成しております。

このうちの基本的視点につきましては、1ページ目でございますように7つのポイントを挙げております。前回のこの研究会の私どものワークショップで「ビジネススクールの多様性・独自性を尊重するという項目も入れるべきだ」というご意見がございまして、これを(4)のところで補ったりをしておりますけれども、基本的には現状を正確に把握して、継続的な改善が図れるようなシステムでなければいかん、それから現状を現在のシステムと整合するものでなくてはいかん、それから3番目に、産業界その他の人材育成に関するニーズにこたえるものでなければならん、そして教育効果等について経済界から信頼感を持っていただけるようなものでなければいかん、等々の制度設計上の視点を整理してございます。

それから2番目の枠組みでございますけれども、これは目的それから評価組織ということで、「だれが評価するのか」という点につきまして、1ページの下のほうにございますように、4つのパターンを考えています。ビジネススクールによる自主的な団体にするのか、経済界とビジネススクールとのコラボレーションによって設置するような組織がいいのか、それとも法律に基づく認証評価機関がいいのか、その他の団体がいいのか、というようなものでございます。それから被評価者につきましてはビジネススクールとしておりますけれども、これも相当あいまいな概念でございまして、経営系の大学院または専門職大学院ということで、MBAコースだけではなしに、MOTあるいは地域経営も含むようなもので、広く考えてはどうだろうかという提案をしているわけでございます。

それから評価の骨格構造ですけれども、これにつきましては三層構造ということで、この前の外部評価委員会でもちょっとご紹介をいたしましたけれども、一番基礎にあるのが大学・大学院・専門職大学というようにそれぞれに共通の「法定評価」、そしてその上にこの指針案で検討しております「質保証評価」、これは任意評価になりますけれどもこの任意評価があり、そして三層目のところに国際的な連携を図るための「相互認証評価」という、この3つを組み合わせで運営して行っってはどうか、という提案をしているわけでございます。

それから評価手続きにつきましては、お手元の資料の一番最後のページに図がついておりまして、おおむね申請をしてから実際に評価をし、そして評価結果をまとめ公表しフォローをしていくという流れでどうだろうかということでございます。途中に異議申し立ての手続きを含むということで。

それから一番大事なこの評価の基準・評価項目でございますけれども、これについまし

ては5ページ以下にございます。こちらも全体を4つの大きなグループに分けております。最初のグループは「目的・基本方針」ということでミッションでございまして、いま椿さんのほうからご説明がありました、育成すべき人材像が明確に描かれているかというような点、それからビジネススクールとしての独自性、多様性、国際化等々がきちんと位置づけられているかというようなこと、それから2番目に「組織管理」ということでアドミニストレーション関係の項目を盛り込んでおります。それから3番目に「教育研究」として7ページ以下にございます、アドミッションポリシー以下、教育課程や科目の整備について適切なものになっているかという点でございます。それから最後に8ページにございますが、「自主的な取り組み」ということでございます。この自主的な取り組みにつきましては、これまでの国内の各評価システム、あるいはアメリカのAACSBやヨーロッパのEFMDのような評価システムでも、この自主的な取り組みを一つの大きな柱として取り上げている例がないわけでありまして。この案では自主的な取り組みというということで、ビジネススクールが自分の力で継続的に改革を図っていくのだというのを制度的に担保するような、それをチェックしようということで、この辺がプレイアップしている点でございます。

以上のようなことで、おおよその枠組みを、きょうはご説明をして議論をしていただいたわけでありまして、議論としましては、一つは評価を受ける対象がどこまで広がるのかということがございまして、例えば公共政策の一部も入るということを私申し上げたんですけれども、それは地域経営という点で入るということを申し上げたんですけれども、その辺の対象者の領域の議論がございまして。私どもは、文部省のカテゴリーを必ずしもよく理解できていないんですけれども、例えば知的財産関係でございまして、文部省によりまして「その他」として分類されています中に、いろいろなマネジメントをやる、先ほどのその地域経営もそうでございまして、そういう分野がいろいろ含まれておりまして、こういうところも評価の対象として検討に参加していただければありがたいなというふうに考えているところでございます。

それからあと、今日ご議論がございましたのは、認証評価と任意評価との関係の部分ですけれども、認証評価が本当に最低のものだけということになるのかどうか、もう少し膨らみがあるのではないだろうかということ、あるいは一律の評価ということでなしに教員一人ひとりの評価も含まれてくる、そういった面もあるのではないかというようなこと、そういうようなご議論がございました。これにつきましては、法的に義務づけられているものは、やはり義務づけの内容あるいはどこまで義務づけられているかという範囲が明確でなければいけないだろうと。そうなりますと、ベター論の部分をつとめて法定評価に取り組むというのはいかがなものか。むしろそれは、この私どもがいま検討しております質保証評価という任意評価のほうで位置づけたほうがいいのではないだろうか、というようなお話を申し上げました。

それから手続きの面で「フォローアップもやっていくんだ」ということにしているわけ

でありますけれども、評価の前の段階で、評価に入る前にいろいろ情報を交換したり、あるいは支援をしたりということも大事なのではないかというようなご意見を、今日はいただいたわけであります。大体、今日のところはそのような議論をしまいいりました。

司会 はい、どうもありがとうございました。それでは伊藤先生、よろしくお願いいたします。

伊藤 それでは限られた時間ですので簡潔に申し上げます。お手元の私の資料のスライドの 13、14、15、この 3 枚に尽きると思います。やはりビジネススクールの教育にとって、この制度設計を考えていく場合に大事なことは、「どのようにして体系的な教育プログラムをつくるか」と。このスライドの左の絵にありますように、まさに教育プログラムが人材を育成することですから、このように 1 枚の紙にきれいな絵を描くことであると。この木は根っこがあって、幹があって、そして枝があると、それが木なんだと。人材を育成するというのは、苗木からこういう木をつくることである。

したがって、この根っこの栄養を幹に与え、幹の栄養を枝に与えていくと。そうしますと人材育成の教育の中で、根っこの部分はやはり基礎的な専門的な、または人間として社会人にふさわしい倫理観を身につける。そういう教育がまずなされて、そしてそれが今度、幹に行きまして、幹はまさに専門教育を受けるときの専門の一番基本的な、企業経営においてマネジメントとは何か、企業の組織をどのようにして運営していくのか、またはその企業の生き立ち、いままでどのようにしてこの企業というのは発展してきたか、そういう幹の栄養が今度、枝に伝わりまして、そこでそれぞれの企業の持っている職能、マーケティング、ファイナンス、アカウントティング、情報システム、まだ生産管理とかいろいろあるかと思います。そういう各企業の職能について学んで、そして最終的にこれを 1 枚の絵にするために、ビジネスとは何か、マネジメントとは何か、どのようにしてこの教育を、より現実世界の中でその教育ができるようにしていくことが、やはりビジネススクールの制度設計の中において一番大事なことではないのかと、そういうことを、今日、私の報告でさせていただきました。

それから資料のスライドの 14 で、環境はどんどんどんどん垣根を低くしているグローバル化に進展していると、したがって人材育成の中においても異文化間の価値観の相互理解を深めていくためには、やはり私たちは、企業人は高い倫理観を身につけていかなければいけないし、そして国境の垣根が低くなるにしたがって、国際的な視野というものを身につけていかなければいけないと思います。そういうことを報告させていただきました。

したがってビジネススクールの制度設計をする場合に、こういう高い倫理観と国際的視野の観点から、この教育課程の編成というものを考えるべきではないか。特に高い倫理観と国際的な視野を拡大していくためには、学生の国際化、多様化を図ること。いろいろな価値観を持った学生と学ぶこと。また教員の国際化、いろいろな価値観を持った教員から



学んで行くこと。そして文化の国際化、思考様式、いろいろな価値観を持った思考様式を取り入れて、多面的に現象をとらえていくような文化の国際化を図ること。日本の文化だけを知るのではなくて、いろいろ世界の異なる文化圏の価値観を学ぶことによって、この現実の世界の諸事情を理解し得るだけの力を身につけていく。そして場所の国際化。学生は積極的に海外研修をしていく。そういう形において、そこの宗教・文化を学んでいく。いまビジネスマンの教育にとって欠けており、ビジネススクールとして考えていけないといけないのは、やはりこの高い倫理観と国際的視野を身につけた教育というものを考えていくべきではないかと思います。

そうしますとスライドの 15 にいきまして、では「それを担う教員の資質は何か」という課題になります。やはりそれだけの、いまビジネススクールで一番欠けているのは教員と教材だと思います。本当にビジネススクールで教えるところの教員が一体どれだけいるのだろうか。本当に実務的な知識と理論的な知識を持って、そして学生に対してこの高い倫理観と国際的な視野を広げていくような教員の確保ということが、いまビジネススクールに一番欠けていると思います。したがって文科省の設置基準では、抽象的でありますけれども研究業績を持っていること、技術を持っていること、といろいろ書いてありますけれども、やはりこれが現実の世界の中で、そここのところの教育研究ができる教員の確保という形のものを考えていかなければならない。

したがって、時間がまいりましたけれども、制度設計をしていく場合に、究極的にはやはりどのようにして人材育成のための体系的なカリキュラム、体系的な教育プログラム、MBA という学位にふさわしい教育をするためには、どのような編成が求められていくのか。それがいまビジネススクールに課せられた課題ではないでしょうかということです。

司会 はい、どうもありがとうございました。鈴木先生のほうから何かコメントはございますか。

鈴木 いや、結構です。

司会 よろしいですか。いま 3 人の先生方から、きょうのプレゼンの内容をまとめていただき、また論点を整理していただきました。ここから評価委員の先生方のほうから、いまの研究内容、論点の整理に対してコメントをいただきたいと思います。まず大谷先生、よろしいでしょうか。

大谷 ろくに予備の勉強もしないでこんなことを申し上げるのは大変おこがましいのですが、それをちょっと割り引いてお聞きいただければ大変ありがたいと思います。3 人の先生方から、かいつまんだご説明をいただきまして、それを拝聴しながら非常に体系だった

準備作業と言いますか、提案と言いますか、それができ上がっているというふうに私は思っております。

が、1つだけ申し上げたいのは非常に乱暴な言い方ですが、日本のビジネススクールというのは欧米に比べますとどうでしょう、100年、200年ぐらいのビハインドがあると思います。それだけ追いかける立場ですね、いわば。追いかける立場のビジネススクールのクオリティーを、先行しているビジネススクールよりさらに上回ると言いますか、その先に行くという水準に持ち上げるためには、何かリープフロッグするようなものが、伊藤先生のこの絵でいきますと葉っぱの部分になるのか、枝の部分になるのかわかりませんが、そこに必要ではないかなという気がしております。

というのは、私どもも2年ぐらい前に「技術経営の分野でジャーナルを発行してみよう」という挑戦をしたことがありまして、1年ぐらいやってみて、最終的には採算が取れなくてコマーシャルなパブリケーションとしては断念をしたのですが、そのときに私もいくつかハーバードをはじめとしてスタンフォード、それからノースウェスタン、MITと回りました。彼らが、特に技術経営、マネジメント・オブ・テクノロジー、いろんな言い方がありますがけれども、それに近い分野でどういうカリキュラムと、どういうテーマでグラジュエイトスクールを運営しているのかというのも、ほんの聞きかじりだけだったのですが、見て参りました。

そのときに驚きましたのは、例えばノースウェスタンですと、トヨタのプロダクションシステム「TPS」というのを、日本人の教員ではなくて彼ら自身がトヨタを勉強した、その結果として教材をつくり、それから教室でディスカッション、ディベートを運営しているということだったのです。僕は非常に素朴にびっくりしまして、「これは一体、何なんだろう」と。本来、例えばトヨタのプロダクションシステムというのは、東大の藤本先生なんかがやっていらっしゃいますけれども、本来は日本のグラジュエイトスクールから世界に向けて発信すべき、非常に格好のビジネススクールのテーマであるはずなのに、それが日本の大学・大学院では、当時なかなかまだ世界に影響を及ぼすような教材、あるいはスクールクラスとしては訴え切れていなかったということがございます。これは私の印象なんです。

何を申し上げたいかと言いますと、非常に断片的な印象で恐縮ですが、体系だって3人の先生方が、ご尽力ある皆様も含めてご尽力されたシステムに一味つけてリープフロッグするとすれば、そういう日本が国際競争力をもっていて、かつ欧米のビジネススクールがもう十何年も自らこちらにリサーチの要員を寄越して研究し、向こうに、アメリカなりヨーロッパに持ち帰って、そこの生徒を教えているような日本発のテーマを、ぜひ盛り込んでいただきたいということです。それはいろんな概念のマトリックスの中には、なかなか入りきらないと思うんですけれども、だからこそマトリックスにあるような整然としたもの、プラスの何かが上手にはめ込まれるようなシステムにできれば、大変ユニークなのではないかなという気がします。以上でございます。

司会 はい、どうもありがとうございました。矢嶋先生、いかがでしょうか。よろしくお願いいたします。

矢嶋 矢嶋でございますけれども、本当に皆さん、先生方にいろいろ説明を受けますと、こういうふうにももの考え方というのはまとめていくのかなと、こういうふうにも心底思っているわけでございますが。私自身いままでやってきたことが、いわゆるマーケティングとセールス、そういう部門からまずいろんな経験をしてきたという中で2つの会社を経験いたしまして、1つは日本航空機製造という会社で「YS11」という戦前・戦後を通じて初めてつくった民間航空機というのを世界中に売るという仕事が1つあったわけでございますけれども。ここで42歳までそういう仕事をしてきて、残念ながらYS11のプロジェクトが利益が出ないと、今後ずっとこの販売を続けても利益が出る可能性というのは極めて少ないということから、一番最初の日本としてのそういう大きなプロジェクトに対する取り組みだったわけですが中止になってしまった、というところで縁があって島津製作所に課長という形で入って、現在、社長・会長を務めているという。

こういう自分の職歴から考えていきますと、人材教育というのは、2つのことがあるのかなと思います。1つは全体の日本人の教育レベルというものをきちっと引き上げていこうというような教育が1つある。これはどうしても必要なだろうと。それがいま安倍内閣でおっしゃっているような人材開発ではないかなと思うのですが。2つ目はやはり、いま先生方がまさにおっしゃっていらっしゃる英才教育だろうと私は思うんですね。その英才教育という中で企業が必要な教育というのは一体なんなんだろうかと言うと、いま伊藤先生がお書きになった、この14ページですが、この木の絵が描いてある、この葉っぱ、あるいは枝の部分から、どうも企業の人間というものはだんだんだんだん年をとってくるのですね。経験を積んでいくわけです。そうすると例えばマーケティングでは非常によく知識があり経験のある人が、突然会社の経営を全部任されたというときに、ファイナンスのことも知らないといけないし、あるいは技術のこともある程度わからなければいけないし、製造のこともわからないといけない。そういうことになったときに、はたと非常に困る場合が多々あると思うんですね。

私どもの会社なんかでも、分析計測事業というのが大体60%ぐらいのシェアを占めておりまして、20%ぐらいが医療機器なんですね。最後の20%が何かというと航空機の部品をつくったり、半導体の製造装置に対する部品をつくったりしている。そういうプロダクトだけとってもモダリティだけとっても、例えばクロマトグラフだとか、あるいはTOCだとかオートグラフだとか、そういうものだけをつくってきた人が「医療機器どうしたらいいの?」と言ったって、なかなかわかりにくい。ましてや航空機に搭載するような部品なんていうのは全然わからないというときに、そういうモダリティとは関係なく「経営とはこういうものだ」ということが、そういう基礎知識がきちんとできていないとトップの経

営者になり得ない。

しかし一方において経営者というのは長くても3期6年とかいって、社長なら社長でおれる時間というのは6年しかない。そうすると、その間に会社が非常に繁栄している場合にはさらなる繁栄をさせなければいけないし、危機に面しているときには非常に大きな再建をしていかなくてははいけないというときに、非常に知識が不足している。ここら辺のところを、どう短期間にそういう候補足りうる人間の教育というものを、トップの地位につく前にきちっとしたファンダメンタルな教育というものをさせていただくことが、それも非常に高度なファンダメンタルな教育をさせていただくということが、いまの日本企業では一番必要ではないかなと、こう私は思うんですね。その証拠に、いまお話がございましたように、アメリカのいまおっしゃったようないろんな大学、あるいはフランスのエラーという大学、そういったところでは、まさにいま私が申し上げているような教育をされているんじゃないかと思うんですね。

もう少し島津の話で恐縮でございますけれども、例えば新入社員を100人採るといったときに、大体70人は大学院の卒業を採るんですね。で20人が大学卒、残りの10人ぐらいが技能関係のいわゆる高校卒だとか中学出た人で技能関係、これはいわゆる工員さんになれる方ですね。そうすると何で大学院卒をそんなにたくさん採るのと言うと「即、社員として100%力を発揮してくれるんじゃないかな」という期待感を持って採るんですが、多分その期待にこたえられる大学院を卒業した人というのは10%にも満たないと思うんです。そうすると、そこでやはり2年なり3年なりというものは、かなり学校を出てから会社に入って、会社の中で教育をしていかなくてはならない。

ところがいま、そういうところの部分で、最初に申し上げました全体の日本の教育レベルを上げていくことが大変な大命題だというお考えの範疇で考えれば、会社に入る前にそういうビジネススクールも出ていただいてMBAの資格をとっていただければ、あるいはもっと大学院を卒業して入ってきた人よりも、会社の仕事に近い範囲でそういう採用ができるのではないかなと思う。

したがって英才教育というのと、いまの全体の日本の教育レベルをいかに上げるかというのと、2つの大きな課題があるのではないかなというところで、いま説明していただいたようなことをもう少し掘り下げていただくと、われわれ企業側としては大変期待できるような人間を採用することができるし、またかつ自分のところの社員の教育をある期間任せることができるという、この2つの狙いというものをぜひお考えいただいたらありがたいなと、こんなふうに思います。以上です。

司会 はい、どうもありがとうございました。ここからフリーディスカッションにしていきたいと思うんですが、いま大谷先生のほうからは、非常に欧米に比べて遅れた日本のビジネススクールが、欧米に追いつくあるいはそれより先に行くためには何かリープフロッグが必要だろう、あるいは日本発のテーマを発掘することが必要だろうというご指摘だっ

たと思います。それから矢嶋先生のほうは、ボトムアップというか全体的なレベルを上げるというのと英才教育と2つあるけれども、企業にとってそれをうまくシステム化してくれると、即戦力として役に立つとか、トップになる前にいろんな基盤技術を基盤技能を修得してくる、こういったものをうまくシステム化できればという2つのご指摘があったかと思います。その視点から各先生方、いかにお考えかお伺いしてよろしいでしょうか。鈴木先生、まずいまのお二人の先生に対するコメントをお願いしたいと思います。

鈴木 お二人の話に実は共通して私が感じていたのは、1つは私ども教員の立場から見て、いまのビジネススクールの教員構成がどうなっているんだろうという、いまのというよりもこれまでのビジネススクールの教員構成がどうなっているんだろうというふうに考えてしまいます。実は先ほど伊藤先生がつくってくださったスライドでいうと12ページのスライドになるのでしょうか、専門職大学院というものが、あるいは専門大学院というものができる以前は、どちらかと言うと理論的教育をする先生たち、いわゆる大学の中で育ってきた先生たちが自分の専門分野を持ち寄って「ビジネススクール」というような形の教育をしていた。この理論的教育の部分を担っているのが、それぞれの個別の研究者の先生方であって、この中がさらに分野ごとに細分化されていると、そういう教育、別の言い方をすると先ほどの枝葉の一番先端のところを教育することをずっとやってきていたのが、いままでの形なんではないかと思っています。

それに対して今回の専門職大学あるいは専門大学院のころから、あるいは社会人教育というものを始めたころから、「それだけではまずいね」ということで、企業経験のある方が「実務家教員」というふうな形で入ってきたのですが、まだ伊藤先生のお話のように、ある意味で文部科学省も、教員を実務家教員、理論型教員という形でパッと2つに分けてしまうというような議論が先ほどありましたけれども、この間が実ははっきり分かれていて、しかも実務家教員の方が大学の教員にはなるのですけれども、大学の教員が実務家に行くという反対方向の人的な交流が実はないのが、日本の社会なんだろうと思うんですね。

一人の教員の中で実務と理論の架橋ができていない。ここのがないために、実は大学教育の中になかなか実務教育の部分、あるいは実践教育の部分が入ってこない。それで、いま一生懸命「実務家教員」というのを入れることで、そこを埋め合わせようとはしているんですが、それでもやはり十分ではないというか、いわゆる現実の実務の世界の話が、すぐ大学の中の教育にそのままつながってこない。ここを何とかしなければいけない。

では日本はそういう意味で、そこのがないので弱いから100年ビハインドがあるのではないかという議論なんです。逆に日本の強さをもし言えるとなると、欧米のビジネススクールですと大体、学生が将来のキャリアアップを目指して20台半ばかもうちょっと遅いぐらい、30までいく前の26、7ぐらいのところで、それまでに大学を出てお金をためてビジネススクールに通う費用を自分で生み出して、それでビジネススクールに来るというパターンが非常に多いわけですね。ところが日本の場合はもうちょっと年代が高いん

ですね。企業の中である程度仕事をやってきて問題を自分なりに抱え始めた層、この人たちが大学院でもう一度「大学院に行けば何かあるんじゃないか」と思って、いまいろんなビジネススクールに来ている状況だと思うんですね。この層がある意味で、教員と同じ意味で別の役割を果たすのではないかと思う。これをどう活用するかが多分、日本のビジネススクールとして欧米に追いつく一つの要素になるのではないか。それがどう活用できるか、その活用の仕方を各大学がどう工夫するかなんだらうというふうに私は思っております。

司会 はい、どうもありがとうございました。ほかの先生方、いかがですかね。伊藤先生、いかがでしょうか。

伊藤 矢嶋会長のお話を聞いて、ビジネスプログラムは2つ必要であるとのことだと思いました。いま、縦軸にレベル、横軸に期間を取ると、そうすると全体の教育レベルを高めるということは、高いレベルのものを全体的に上げるということとはできないから、したがって基礎・基本的なレベルで期間を長く取ると、そして英才教育をすると、これは先ほどのお話で、短期間でレベルの高いものをやるということになります。そうするとこれはL字型になるのです。そうするとビジネススクールというのは、いまこの英才教育というのは具体的にMBA教育の中では「EMBA(エグゼクティブMBA)」という形で、短期に明日の経営者をつくるような形のプログラムを、いままで以上に開発していく必要があるということになります。

それからもう一方は、いま教育全体、特にビジネススクールの中におかれましては、全体的な教育レベルを引き上げるという形ですが、いま社会人に対してもっともっと基礎的な基本的なそういう教育、すなわちMBAというプログラムをそこに持って行って、1つのビジネススクールの中でMBA、EMBAこれをうまく有益的に統合すれば問題は解決されていくのかなと思いました。

司会 はい、どうもありがとうございました。いまのは通常のMBAは全体のレベルを上げるようなところであり、EMBAが英才教育的な形なのではないかというお話だったと思います。中田先生、いかがでしょうか。

中田 大変いいお話を伺ったと思います。最初の大谷先生のお話について、ちょっと一言申し上げますと、ビジネスという面からみますと、日本の特色の1つは日本は中小企業大国だということがあると思うんですね。私も自分の担当の科目でもあるものですから大変関心を持ってまして、日本の中小企業というのはものすごくいろんなおもしろい事業を展開していて、それがあるビジネスモデルとしても世界的に通用するものがたくさんあると思うんです。もう1つ、中小企業だけでなしに、いわゆるコミュニティビジネスといい

ますか、地域起こしのものも非常にユニークなもので、アジアあるいは欧米にいろんな参考になるものがたくさんあると思うんです。

だからこういうものが1つ、悪戦苦闘してケーススタディの教材を手作りでいま作っておりますけれども、これを作り溜めして世界に発信していくということが1つあるのかなというふうに思っております。逆に欧米のほうは中小企業のケースでいいものがあまりないんですね。もともと中小企業のデータがないということもあるんですけども、いいものがない。日本ではたくさんいろんなものがあり得るので、そのへん少し一味つける1つのポイントになるかなという感じがしているんです。

それから矢嶋会長のおっしゃった高度な基礎というのはなかなか難しいんですけども、1つはそのMBAの体系の中でももちろんそれに正面から取り組まなきゃいかんというふうに思っておりますけれども、もう1つは産学連携プログラム、これは私どもの評価指針の議論の中でも出てきたのですけれども、企業と大学が連携をして、いわゆるエグゼクティブコースみたいなノンディグリーのものも含めて、そういうプログラムが非常にこれから先、大事になるのではないだろうか。

いままでは大学が座って入学者を待っていたわけですけども、もっと外に出て企業と連携をしてカスタムメイドのプログラムをどんどんやっていくということが、一つ大事なのではないだろうか。それをビジネススクールの評価の1つの項目に入れてはどうかという、そういう提案をこの案ではしているところでございます。以上でございます。

司会 はい、どうもありがとうございました。日本の中小企業なんかのいろいろケースがどんどん開発できるのではないかとこととか、それから産学連携のプログラムをどんどん開発して、もっと産学密着でやっていけばいいのではないかというお話だったと思います。では椿先生、いかがでしょうか。

椿 まず日本のビジネススクールが、ある意味で日本の産業界なんかの期待にこたえるためには、本日いろいろな意味の質保証ということの活動があるわけですけども、その教育の中にやはり実際のもう少し速いサイクルのPDCAが回らなければならないと思うんです。

具体的にはやはりある程度、もうビジネススクールの教育という場合には、先ほどありましたように実態としては有職の方がビジネススクールに来ているということが圧倒的に多いわけで、あるいは企業の派遣の方という場合もあるわけですが、そういう方々が実際の問題解決といいますか、そういう企業の中の問題を教育の場に持ってくる、あるいは適切なインターンシップあるいはプロジェクトといったもので、実際にそのビジネススクールで行われている教育を、むしろ実業の現場のほうへ持ち込むということを、教育の中で実践するということが非常に大きなウエイトを持つのではないかと考えております。

実際にいまの専門職大学院等では、その種の実習というものの意義というものを相当強

く強調しているのではないかと思うので、私どももまだ専門職大学院という制度を立ち上げてごめんなさいですけども、むしろわれわれの教育を最も評価してくれているのは学生さんというような、その種のプロジェクトをやった時の上司の方とか、そういう方々に評価をちょうだいすることがあるわけで、そういうものの中で逆に厳しい評価、われわれが教えたことを「ピントが外れているのではないか」ということを忌憚なく言ってくださる方もいらっしゃいますので、そういうものの中で、日本のビジネススクールの一つのピントが合ってくるということも期待できるのではないかということがまず第一点ございます。

それからあと先ほど、日本の中で日本発の発信したいろいろな管理技術・経営技術があるということで、これは全くそのとおりだと思います。現在、いわゆる技術経営という形の大学院等というものも、そういう活動がわが国で活発になっているということも承知しておりますけれども、むしろ技術経営の大学院ではなくて、われわれのようなごく普通のMBAにおいてもあるいは国際経営のMBAにおいても、日本が情報発信力を持っているという技術開発分野に関する基礎的な管理技術というものをきちっと押さえていく、それを教育の中に反映していくというのは当然、そういう特徴性を持っていくということは必要なことだと理解しています。

実際に先ほどご指摘があったとおり、MITのスローンスクールなどは1987、8年の段階にかなり日本の競争力の源泉というものをきちんと調査した上で、そういうものをリーダーズ・フォ・エンジニアズのコースの中に取り込んでできていたわけですので、われわれはその段階ではどちらかと言うと、大学にあった管理技術のノウハウを企業と共同でいろいろな形の事業をやったということはあったかもしれないんですけど、一方でそれを教育のシステムの中に取り込むという努力は怠っていたかと思います。この意味でもむしろ「何が本来のニーズであるか」というものを、産業界とビジネススクールの間のコミュニケーションというものを適切に図るサイクルというものを確立していくということが必要なだろうと思っております。

司会 はい、どうもありがとうございました。もう少し産業界とうまく連携を取っていきましょうというお話だったと思いますが、いまのような諸先生のお話に対しまして、大谷先生、矢嶋先生、いかがでしょうか。

矢嶋 皆さんおっしゃっていることのひとつひとつが「そのとおりだな」と私は思って、いま伺っているんでございますけれども。例えば「グローバル」という言葉をよく使うんですけども、「グローバル、グローバル」って言うけれど、それはあくまでもロジスティックな面でしかないんじゃないかなと私は思っているんですよ。例えば一番いい例で言いますと、先ほどもちょっと申し上げました「飛行機を売る」というようなときに、それでは相手の国の文化とか、歴史だとか、習慣だとか、そういったようなことを1つも知らない



でそこに国境がないから、例えば「ドル建てでもって売れば、すぐ売れるんじゃないか」なんて考えること自体が大変な間違いで、やはり航空機を使うとか、あるいは中国で今度走り出した新幹線を中国に引くとか、そういうような輸送手段に使われるような商品というものは、やはり、いま申し上げたような、その国のいろんな文化というものを理解していかないと、その商談すらできないという部分を、私の場合にはそういう商売を大体 12、3 年やりましたものですから、つくづく感じているわけですね。

そのときにそういう、例えばある程度の西洋式なもの、あるいは統一的なもの、あるいはベースになるもの哲学、そういったものを全然知らないでいると、多分外国の人は相手にしてくれないんじゃないかと思うんですね。それを全部称して、こういうふうに「国際性」というふうに伊藤先生などはおっしゃっているのだと思うんですが、そういう国際性みたいなものというものを会社でもって勉強しろと言っても、これはなかなかできないのですね。しかしある、例えば会社に入って 10 年もたちますと、ある程度、幹部候補生かどうかなんてことは、これはどこの会社でもわかると思うので、そうなったときに平行してそういうような教育を身につけていくと、かなり日本人のそういう経営レベルというものに対しての、ものの考え方が上がってくるのではないかなと思いました。

先ほどちょっと偉そうなことを申し上げましたけれども、一般的な教育水準というのは諸外国に比べて日本はそれほど劣っていないと思うんですね。ただ英才教育という部分については、非常に残念ながら経営能力も含めて言いますと、何十年と遅れているのではないかなという気がするんです。そこをどう補完していくかというところで、いま中田さんがおっしゃっているような、そういう中小企業が持っているような「匠の技術」というようなものを一つの道具として海外に輸出していくということも、もちろん大変立派なことではないかと思うんですが。

ただ例えば京都工業会なんていうところの会長をいま私はやっているんですけども、京都工業会というところは 260 社でもってメンバーがあるわけでございますけれども、そのほとんどが中小企業なんですね。よく会社でもって「京都企業は元気だ」と言っても、例えば数えるほどしかない。村田製作所さんだとか、京セラさんだとか、オムロンさんだとか、島津とか、ロームさんだとか、「あと 5 つ挙げてください」と言うと、みんな「どこかな」と思うぐらいで、250 社は中小企業なんですよ。

その中小企業はどういうものかということ 2 つに分かれていて、伝統企業とそれから大企業に結びついている中小企業なんですね。そうすると、例えば板金なら板金という技術について、ものすごいノウハウを持っているというところは確かにございますけれども、そういう一つの工程でのノウハウということに対しては大変立派な技術を持っておられるけれど、総合的に生産性をグッと上げるような統合的な技能的な能力を持っている会社が中小企業の中にあるかということ、これもまた非常に少ない。そうするとやはり何かこう、いまの日本の産業界の状態というのは非常にいびつになっているのではないかと思うんです。「いびつ」という言い方は悪いんですが、非常にいいところと悪いところが混在している

ような気がするのですね。これを何とか引き上げていくような方法がないものかなというふうに、先ほどからちょっと感じております。

司会 どうもありがとうございました。いまの日本の企業は「現場ではいびつじゃないか」という一言でまとめてしまいますけれど、グローバルといっても社内ではなかなか文化理解とか理解しにくいとか。それから中小企業なんかでは、やはりなかなか偏った知識しかない。そういった意味で日本の企業のいびつさみたいなものがある。それに対してMBAに期待されるというお話だと思うんですが、そのへんに対して諸先生方のほうからコメントございますでしょうか。どなたでも結構ですが。伊藤先生、いかがですか。

伊藤 いま私たちのところでEMBAというプログラムをやっているのです。職業経験15年以上で部長クラスの人で、しかも人事部長の推薦する方、それはもう本当に短期でやるという形で、年に10週の期間を3回取りまして金・土・金・土とやるんですね。その中で必ず最後に上海研修をやるんです。そうすると私、驚いたことに初めて行く方が多いんですね。「なかなか先生、こういう機会がないと行けないし」、「これから21世紀は中国の時代で皆さんの会社は中国に進出しているじゃないですか」と。なかなかだけども、皆さんのこれから将来の取締役になろうとしている方が、上海に行ったことがないというのにちょっと僕はびっくりでした。それで「これは、百聞は一見にしかずだから、1週間行きましょう」と15人、夏の一斉休暇の期間を使って行きました。

そこで日系の工場、現地の工場、それからヨーロッパ系の工場、そしてそこへ行って、あと復旦大学で、この中国の伝統と文化、中国の政治システム、中国の経済システム、それから中国のビジネス環境ですね、これらを学んだんです。それでやはり見にいった帰ったときには、「先生、本当に見る目が変わりました」というので、いまのグローバル化というのは、頭の中でグローバル化を考えて体で感じとっていないから、いま会長がおっしゃったように、何か交渉とかするときにそれが出てこない。いつも頭の中で、言葉でグローバルを考えてしまっているの。そんなことをちょっと感じます。

司会 はい、大事なことだと思います。ありがとうございました。では、先生よろしいでしょうか。では大谷先生、ちょっとまたコメントいただければと思います。

大谷 日本のビジネススクールがビハインドしていると申し上げたのは、それは歴史的にそうなのであって、そこに唯一の原因があるだけの話を私はしたただけで、そのMBAを含めたグラジュエイトスクールのディグリーというものが、日本の経営にそんなに必要なかったこともあるのでしょうし、いろんな要因があったのでしょうけれど、ただもうこれだけ仕事が国際化した時代に、かつ特にファイナンスの分野あるいはアカウンティングの分野というのは、もう世界共通語ができてしまっているわけですから、それを矢嶋さ

んのお話ですと、とにかく基礎学力として世界に通用するものを、まずできるだけたくさんの人が獲得をしないと日本の企業の、あるいは日本の社会の底力は上がっていかないということになります。これを、それこそ皆様がいま、ご提案なさっているようなこの体系で、1日も早く実現していただきたいというのが、そういう希望については全く異論はございません。

それから私が申し上げたかったのは、そういう何かせっき日本にMBAの質の保証を担保しながら、質を担保しながら先生方のご努力でやっていらっしゃるだろうとするわけですから、それはそれなりに何か有望な学生をハーバードやスタンフォードに取られない、まず日本の大学のグラジュエイトスクールで学ぶというようなその戦略的な観点からすれば、何か固有のコンテンツといいますかノウハウといいますか、それが学生に訴えられないと、相変わらず日本を離れて欧米のビジネススクールに行ってしまうということがあるのかなという懸念を申し上げただけでございます。

前も申し上げましたけれども、例えばいま伊藤先生の言葉、お話と、多分一緒だと思うんですけど、トヨタは入社して4、5年の社員は絶対にMBAコースには送らない。少なくとも10年はトヨタの工場なり現場で、トヨタの、あるいは自動車というその産業特有の、経験なり、何か本質的なものをつかませた上で、新しい知識を獲得させるためにハーバードなり、スタンフォードなりに送るということを聞きましたし、いまま多分、その方針はトヨタで変わっていないのだろうと思うんですがね。

それは何を物語っているかということ、足元に実は、実践的な、日本の特にトヨタのような会社には、実践的なトヨタスクールがあるのだということです。だから何もわざわざアカデミアがつくったビジネススクールに行かなくとも、自分たちは入ってきた社員を10年間で体系的に、基礎学力ともに、トヨタの中で育て上げられるという自信と体系があるからだろうと思うんですね。ただそういう会社は、矢嶋さんの言葉ではないけど250社のうち10社ぐらいで、やはり240社は本当に基礎学力を一日も早く上げて、かつその中から国際的に通用するリーダーを日本は輩出していかなければいけない。それが日本の情報を発信するメディアになってくるんだということで言えば、何かプラスの加わったビジネススクールというものを、ぜひ先生方のご努力で一日も早く、そういうビジネススクールにしていいただきたいというのが希望でございます。勝手なことを申し上げてすみません。

司会 どうもありがとうございます。先生方、何かそれに対してはコメントございますでしょうか。司会がちょっといろんなことを言うとまずいかもしれませんが、わざわざちょっとかき回すために言いますと、今回の評価委員の先生方にお伺いしたいのですが、今回のこのプログラムというのは、日本でビジネススクールというのが何年か前からできた。これに対してビジネススクールがいくつもできたから、その質を保証するためにあるいはアカウンタビリティのために「みんなで集まっているんな評価のシステムを考えましょう」ということなのですが。

ここで質問なんですが、いまのトヨタさんの話がありましたけれど、日本の企業というのは割合とカンパニー・スペースフィックというか、企業独自性のものがあって、案外共通ということはしないわけです。その意味で、こういうビジネススクールも、青山方式もあってもいいじゃないか、同志社方式もあっていいじゃないか、と思うのです。これはみんなバラバラで、もちろん各大学が各ビジネススクールが質保証はしないと、あるいはアカウンタビリティはしないといけないけれども、こんな共通なものが必要なのかどうか。だからそういうふうなことがやはりやるべき時代なのか、あるいはそれも産業界の要請みたいなものがあるのか。むしろそれは各大学の各ビジネススクールのそれぞれのアカウンタビリティで、淘汰されるところは淘汰されていけばいいじゃないかという両方の極端な、ちょっと極端に言っているところはあるんですが、極端な考え方があると思うんですが、そのへんでは矢嶋先生、大谷先生いかがでしょうかね。

矢嶋 私はまだ歯に絹を着せずに申し上げれば、いままさにおっしゃったように青山方式があったって同志社方式があったって、それぞれのビジネススクールの特徴というのが出てくれば、それを企業が求める内容によって、「こういう人間を育てたいときには青山ビジネススクールに行こう」「こういう人間を育てたいときには同志社へ行こう」というわけで、何もそこがずっと共通になる必要は全くないと思うのですね。それと同じように世界のいま、先ほどおっしゃられたような有名な大学というのは、それぞれの特徴がございますから、それと同じように考えていったら私はいいのではないかなと思うのですね。

だから例えば非常に変な話ですけども、飛行機の床材があったんですけど、その床材をアルミのハニカムでもってはさんで強度を保っていたんですが、あるときスチュワーズさんが客室にお客さんが乗る前に、いろんな食べ物なんかをチェックしに入ってきたら、ハイヒールの底がそのハニカムに入っちゃって、それで表面のアルミが傷んだというケースがございましたんですけども、それではハイヒールの加重が、「体重が例えば50kgぐらいのスチュワーズさんがかける加重が1点に集中されたらどれぐらいかかるのかな」という計算をしていないんですよ。ただしかし、そこでへっこんでしまったから「これはいかん」ということで、「バルサ」という模型に使う木があるわけですけど、バルサ材にインナーをかえて貼り合わせをしたとか。

それからちょうど乗降口のところに大きなちょっとした荷物入れがあるんですが、そのかぎの閉め方が日本人は「こういうふうにやれば閉まる。こういうふうにやれば開く」という習慣なんだけれど、アメリカ人はそれが反対だという形で、乗降口で「いらっしやいませ、いらっしやいませ」と言う形でお辞儀をしていたスチュワーズの頭の上に、ふたが落ちこちてきて250万ドルの訴訟になったとかね。あるいは、くずかごを床下に置いてあるんですけど、普通はめくらぶたしてあるんですが、整備のときは外して中に入っているごみを捨てに行くわけですね。その間にまたスチュワーズが入ってきてそこに落っ

こちて足を折ったとか。もう本当にバカみたいなことが経験としては出てくるのですね。

だけどそういうようなことというのは、先ほどもチラッと申し上げた習慣とか、それから文化とか、そういう何か右脳で考えるような範囲内の話が非常に多いので、こういったものというものはある程度、企業のそういった経験を積み重ねていかないと、なかなか、いくら勉強しても出てこないところではないかなとも思うのですが、その反面、やはり底辺になる基礎知識といいますか、そういったものについてはかなりレベルを上げて考えないと、いわゆる国際性のある民族として日本人が認められるという時期が、かなり遠くのほうにあるんじゃないかなというふうに考えるわけでございます。

司会 ということは、いまのはビジネススクールは必要であるというご意見でしょうか。しかし、こういうふうにみんなが一緒になって同じクライテリアを「日本のビジネススクールはこうである」ということはあまり必要ではないと、まとめてよろしいでしょうか。

矢嶋 それと同時に、それぞれのレベルを上げる。

司会 上げる、というご意見をいただいたのですが、大学の先生方、いかがでしょうか。ビジネススクールの先生方、どうぞお願いします。

鈴木 一応、今回のこの仕掛けをしたほうの立場からすると、やはりどうしても日本の企業経営者の方々は、「国内のビジネススクールって役に立たないよね」と最初から思っているところがあるところが非常に強いわけですね。われわれもそれを非常に感じるわけですね。そして欧米、特にアメリカのビジネススクールは役に立つかもしれないと半分思いながら、一方で、社員を送ると二度と自分の会社に戻ってこないとか、そういう問題点を実際感じていらっしゃる。

では日本のビジネススクールがそれぞれの大学が、「私たちはこういう教育をしています」と各大学が個別に言っている、実は「社会的には認知は得られないのではないか」というのが、実は私の今回このプロジェクトを始めた1つの理由なんですね。やはり日本のビジネススクール全体として「われわれは基本はこういうことは保証していきますよ」とそのことは認めて、その上で各大学の個性はちゃんと担保していこうという発想なんです。企業は特定のビジネススクールとだけ関係をもっていく形を将来の姿として意識しているのか、それともやはり日本全体の底上げをビジネススクールに期待するのか、そのへんがどっちなんだろうなという気がしているんですが。

司会 少し核心に入ってきたと思うんですが、いかがでしょかね、実務の方で。はい、伊藤先生、お願いします。

伊藤 私はさっきの私の話しの中で「ベンチマークを求められますか」と言ったときに、「いや、私はもうベンチマークは求めません。唯一頼れるのはそのビジネススクールのミッションしかありません」と言いました。私はやはり、いまの日本の中で産業界でビジネススクールを認知させるためには、やはりそれぞれのビジネススクールは実力を持たない限りは無理だと思うんですね。企業としてはやはり高いコストパフォーマンスをお考えですから、ただMBAをとったから使い物になるというものではなくて、本当にその人がその組織の中でそれだけのものを発揮していくかというので、やはりこれは一つのもう少し日本のビジネススクールが発展していくための試練かもしれませんけれども、ビジネススクール自身が本当に鍛えていくというか、実力を身につけていくということがないと、いくらこちらがアピールしても産業界から受け入れられないのではないかという感じは持っています。

司会 というお話なんですが、中田先生、椿先生、いかがでしょうか。何かご意見ありませんでしょうか。

中田 2点あるのかなと思っているんですけども、1つは先ほどのセッションでも議論がありましたけれども、やはりビジネススクールというのは理論と実践の橋をかけるのだと、そして新しい境地を開いていくということがあるんですけども、そのためにはやはり理論の担い手と実践の担い手がコラボレーションをしなければいけないと思います。そういう意味で企業と大学との新しい関係をつくっていくというところとちょっと大げさんですけども、これまでになかった関係をつくっていく、それが大学の本来の仕事だということに位置づけていくというのが一つ大事なのかなと思います。その企業と大学の新しい関係の中には、多分、日本流と言いますか、日本の企業風土、産業風土を反映したものもあるのだろう、それが一つ世界に対する発信の元にもなるかもしれないなと考えています。「とにかくやってみないと」というのが一つあると思うんですよ。

それからもう1つ「大学の評価はマーケットに任せればいいのか、余計な評価制度をつくらなくても」という議論があるんですね。それにつきましては、「マーケットに任せるためにはやはり情報がちゃんとなければいけないですよ」と言いたい。ところが実際に大学の中の話ということについては、情報が非常に偏在していると言えます。経済界が大学の内情をよく知っているということでは必ずしもない。むしろフェアな物差しできちんと計ったものを情報提供する、評価をして情報提供をする。そうするとマーケットはもっとよく動くようになりますし、取捨選択が正しく行われるようになりますし、それからまたそれが翻って大学のお尻をたたき改革のきっかけにもなってくる。大学も自分で必死で努力して改革するようになるということで、「マーケットで判断すればいいよ」ということからしても、やはり評価制度はあったほうがいいのかというふうに考えているの

です。

司会 大谷先生なんかはジャーナリズムというか、そういう世界から見ていまのお話はいかがでしょうか。理論と実践の新しいコラボレーションをしていけばいい、これも非常に言うは易しで、難しいところはあると思うのですが、新しい日本の企業と大学との関係をつくっていくとか、それからもう1つはやはり情報をフェアに、どこかが自分たちがある面マーケットに任せるだけではなくて、もっと基本的な情報を公開していったほうがいいのではないかと。そういういまのお考えはいかがでしょうか。

大谷 私は矢嶋さんがおっしゃったように、日本の企業というのはトヨタとかソニーとか、それぞれ、例えば「ソニー・ユニバーシティ」なんていう制度を持っていて、それこそ人事部が推薦するような、あるいは事業部が推薦するような人たちを年に1回か2回集めて、一種の英才教育を施していくというそういう仕組みを持っている会社も大会社もありますけれども、大半の会社はそういうものがないわけですよ。それで学部4年終わってポッと入ってくるという、これではとても矢嶋さんがおっしゃるような即戦力にはなりませんし、という意味で言えばビジネススクールのクオリティーを最低限保証するという、そういう仕組みは僕は絶対いると思います。

それがないと全体のレベルが上がっていかないと思うんですが、それだけではいつまでたっても恐らく欧米のビジネススクールの後追いをするだけであって、日本的な、つまり青山にしる、慶応にしる、同志社にしる、何にしる、あるいは東大にしる、何か世界に発信するのだというものがなければ、単なるコピーあるいはフォローで終わってしまいますので、そういう意味で基本的なかさ上げをするための相互のベンチマークを持ったチェックというのですか、それは必要だと思います。それは異論ございません。

司会 はい、わかりました。椿先生。

椿 フロアからも。

司会 よろしいですか。椿先生、よろしいですか。

椿 われわれは、ある意味で質保証システムというのは、もちろん社会にとって必要かということもありますけれど、ビジネススクールが自分たちで成長する仕組みとして必要だということがあると思うのです。われわれのガイドラインの中でもビジネススクール自身の多様性ということは認めていただいた上で、われわれがどう成長していくかということかと思っています。

それから中田先生がおっしゃられたことに私も賛成なのですが、私は技術経営分

野といますか、技術の管理分野ということに関しては、日本は戦後「日本科学技術連盟」とかそういうところに産学連携の基盤があって、まさに海外が注目するような、MITのいろいろなレポートに書かれたような管理技術を、産学協同で生み出してきたのだと思います。それがいまのトヨタの中にも根づいて、そしてトヨタの中では、今やその管理技術に基づく独自の大規模な社内教育体制が確立しているのだと思います。その種の我が国独自の方法論を導入することは、我が国でビジネススクールを作る意義にも適っていると思います。

栗本 私は実際、本学でビジネススクールをやった経験で、日本のビジネススクールには限らず大学院あるいは大学も含めて、一番問題点は卒業あるいは単位の認定が実にいい加減だということですね。特に大学院では、いままで「研究者養成」という色彩が強かったので、そういう意思を持って大学院の門をくぐった人には、いろんな形で救ってやるという温情的な先生が非常に多かったわけです。私もそういう経験をしましたけれども。しかし、これからの問題を考えると、卒業単位の認定はよほど厳しくやる。そして学習内容についても量的にも非常にタフなものを課さなければ、これからの日本のビジネススクールは、いくら制度的に立派なものをつくっても心が入っていないと、魂が入っていないということになるのではないかと、こう思っているんです。

けさ、たまたま電車の中でこの日経新聞を見ましたときに、教育欄のところにある先生が日本の大学の卒業の質の保証で「資格試験導入」ということを書いておられるのですが、この中に「世間では大学教師が単位の認定権というものを絶対的な権限として持っていると考えている。しかしその権限が実際は実に弱いものだ。いろいろ学生からプレッシャーをかけられると先生はいい加減な単位の認定をしてしまう」と、こういうことがずっと書いてある。「一方で産業界は、非常に品質の保証に対して厳格な基準を課せられている。これから比較すると、もう雲泥の差だ」と。こういう記事があるんですけども、やはり私は、これからの質の保証という問題は、この単位の認定あるいは卒業あるいは学習のボリューム、これをどうしっかり守っていくか。それをある一人ひとりの先生に任せるのではなくて、それぞれの学校の組織としてのきちとしたポリシーでやっていかないと、これはいくらビジネススクールの制度をつくってみても、恐らくこれは企業のほうが相手にしない。企業がその卒業生を価値ある人材として受け入れられないのではないかと、私はそういうふうに思うのですが、いかがでございますか。

司会 はい。いまの栗本先生のご質問は、どなたに答えていただければいいのか一番ちょっと、大学の中の人間はものすごくよくわかっているのですが、このへんは外部の評価委員の先生にお答えいただいたほうがいいのか、どなたにお答えいただいたらいいのか、何かありますでしょうか。



大谷 おっしゃっている意味が、私の解釈ではほんの少ししかわからないんですけども、わからないという意味は、先ほどから申し上げているようにビジネススクールそのものの、単位を取るとか取らないというようなところが私ちょっとよくわからないんですが、ビジネススクールそのものの特色というものがそれぞれ出て、その評価した人が企業で受け入れたときに、「非常にこれは素晴らしい教育をしてくれた人だな」という話がどんどん積み重なっていけば、そのビジネススクールそのものの信頼度というのはずっと高まってくるわけですね。

だからそのときに、確かに「MBAというのはこういうことを知っていないと許可を与えないんだ」という一つの標準というのはもちろん必要なのでしょうけれども、それプラス、やはり「青山ビジネススクールでは、こういうことだったらものすごく信用できるビジネススクールだ」、「同志社ビジネススクールだったら、こういうことだったらものすごく信頼できる」。それが経済であったり、文化であったり、あるいは技術であったり、それはそれぞれのビジネススクールの特徴があっていいのではないかなと思います。そうでないビジネススクールというものが、非常に広範囲の先生方を準備されないといけなんでしょうし、かつここにも書いてあるように、非常にレベルの高い先生をたくさん集めるといことは大変難しいのではないかなと、こんなふうに思ったりしているんですけども、間違いでしょうか。

栗本 いま大学院がMBAのディグリーを与えるためには、大学によって違いますけれど、ミニマム 30 単位以上の単位を履修しないと学位が与えられないわけです。だから基本はその科目を取ってそこで何単位の単位を履修して、それが卒業の要件になっていくわけですね。これがいまの日本の制度になっているわけです。ところがそれぞれの科目の単位を認定するか、しないかというのは、それぞれ担当された先生の考えによるわけです。したがって、よほどしっかりとした統一した学校の基準を保っていないと、この質の保証というのは難しいわけです。非常にドラスティックな言い方をすると、教育の世界は不良品を出していると、あえてそれを知らん顔していると、そういう言い方もできるわけです。だからこれは……

司会 どうもありがとうございます。一言ありですか。はい、よろしく。

椿 私も専門職大学院に勤める前の 10 年間は、大学院の講義で A 以外の評定をつけることには、正直言って非常にストレスを感じました。ただ、この専門職大学院を始めて 2 年間に関しては、「専門職大学院における成績評価の厳格化」というような大変なことを始めました。逆に個人的にはストレスですけれども。基本的にわれわれの専攻の場合は A、B、C ランクの中の B + ぐらいの平均値 + 3.3 ぐらいの平均を狙って、ある程度 C もつける A もつけるという。この相対評価がいいか悪いかという問題はまたじっくり議論する必要が

あるのですけれど、私自身非常にストレスも感じますが、ただそういうことをやった上で、実際に各科目の平均が3.3で平均が3.0を割った人間はもう修了できませんので、そういう意味では専門職大学院制度というのは、その種の「出口に対する管理」という意味では非常に画期的になっておりまして、それに慣れていない私のような教員は非常にドキドキしながらやっているというのが事実ではないかというふうにも思いますけれども。

司会 はい、どうもありがとうございました。だんだんだんだんエンジンがかかってきて、ここからがディスカッションにすべきなのですが、ちょっと時間がきてしまいましたので、一応この評価委員会としてはこれで終わらせていただきます。長時間どうもありがとうございました。

やはり物足りないと思いますので、ここから懇親会のほうに移らせていただきますが、皆さんのほうに地図をお渡ししていますが、1階まで下りていただいて大学の中を歩いていただいて東門から出ていただければ、まだ東門は開いていますので、ずっと遠くを回らなくても行けますので、それが一番早いと思いますので、ぜひとも時間の許す限りはお出でいただきたいと思います。熊平先生も、この懇親会からはご参加いただけるということです、いままだ議論がちょっと未消化なところがあると思いますが、そこでやっていただければと思います。1時から長時間、どうもお疲れ様でした。どうもありがとうございました。

（録音終了）