

報告

わが国の経営学大学院教育の  
あり方について  
～高度専門職業人教育を中心にして～



平成29年（2017年）5月9日

日本学術会議

経営学委員会

経営学大学院教育のあり方検討分科会

この報告は、日本学術会議経営学委員会経営学大学院教育のあり方検討分科会の審議結果を取りまとめ公表するものである。

### 日本学術会議経営学委員会経営学大学院教育のあり方検討分科会

委員長	鈴木 久敏	(連携会員)	筑波大学名誉教授、大学共同利用機関法人情報・システム研究機構監事
副委員長	藤永 弘	(連携会員)	札幌学院大学名誉教授、地域経営未来総合研究所所長
幹事	徳賀 芳弘	(第一部会員)	京都大学副学長、経済学研究科・経営管理研究部教授
	奥林 康司	(連携会員)	大阪国際大学副学長・グローバルビジネス学部長
	西尾 チヅル	(連携会員)	筑波大学ビジネスサイエンス系教授、同大学院ビジネス科学研究科長
	藤田 誠	(連携会員)	早稲田大学商学学術院教授
	吉田 文	(連携会員)	早稲田大学教育・総合科学学術院教授
	高橋 宏幸	(特任連携会員)	中央大学経済学部教授

本報告の作成にあたり、以下の方々に御協力いただいた。

金子 元久	(第一部会員)	筑波大学大学研究センター教授※
平松 一夫	(連携会員)	関西学院大学理事・商学部教授※
天羽 稔		デュポン(株)名誉会長※
牛尾 則文		文部科学省高等教育局専門教育課長※
河野 宏和		慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長・教授
佐藤 昭博		文部科学省高等教育局専門教育課専門職大学院室室長補佐※
白田 佳子		筑波大学ビジネスサイエンス系教授※
田久保 善彦		グロービス経営大学院大学経営研究科長・教授
永里 善彦		(株)旭リサーチセンター相談役※
旗本 智之		小樽商科大学大学院商学研究科アントレプナーシップ専攻教授
平野 光俊		神戸大学大学院経営学研究科教授
山地 範明		関西学院大学大学院経営戦略研究科教授

(※については、肩書が分科会出席当時、又は学術フォーラム登壇当時のままである)

本報告の作成にあたり、以下の職員が事務を担当した。

事務局	井上 示恩	参事官 (審議第一担当) (平成 29 年 3 月まで)
	西澤 立志	参事官 (審議第一担当) (平成 29 年 4 月から)
	渡邊 浩充	参事官 (審議第一担当) 付参事官補佐 (平成 29 年 12 月まで)
	齋藤 實寿	参事官 (審議第一担当) 付参事官補佐 (平成 29 年 1 月から)

金西 由香利	参事官（審議第一担当）付専門職付（平成 28 年 9 月まで）
砂山 文香	参事官（審議第一担当）付専門職付（平成 28 年 10 月から）

# 要 旨

## 1 作成の背景

日本学術会議経営学委員会では、平成22年(2010年)4月に「経営学教育の在り方検討分科会」を設置し、経営学分野の学士課程専門教育においてどのような基本的知識・能力・技能を修得させるべきかを検討した。この検討結果を踏まえて、平成23年(2011年)9月に設置された「大学教育の分野別質保証推進委員会経営学分野の参照基準検討分科会」は、平成24年(2012年)8月に、他の分野に先駆けていち早く、「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 経営学分野」を取りまとめた。

一方で、近年わが国では、様々な学部を卒業した学生が社会で実務を経験した後に、再び大学に戻り、高度専門職業人を目指して経営学大学院(ビジネススクール)で勉学するケースが増えており、これに伴い経営系専門職大学院も増加している。経済社会のグローバル化、情報技術の普及、少子高齢化など社会環境の変化の中で、いずれ大学院レベルでも参照基準の策定が望まれるであろう。その準備のため、国内の経営学大学院の現状と抱えている課題を調査、整理すると共に、教育界や産業界の関係者とも意見を交換しながら、これらの課題の解決に資する五つの改善策にまとめたので、ここに公表するものである。

## 2 現状及び問題点

国内の経営学大学院における高度専門職業人教育に対して、社会人からは一定の根強い需要がある。経営系専門職大学院に至っては大学院生の90%が社会人である。大学院側も社会人の特性や社会環境の変化を踏まえ、これに応えるべく様々な改革に取り組んでいる。しかし、その実態が社会には必ずしも十分に伝わらず、産業界からは「国内の経営学大学院は社会のニーズにできていない」との声が出ている。

経営学大学院で養成される人材の能力が見えにくいとの指摘に対して、様々な調査結果を踏まえ、修了生が身に着けるべき能力を、①経営における職能担当者としての高度な専門知識とその活用能力、②継続的事業体全体に配慮した問題解決能力、③トップマネジメントとして組織全体を統合する能力、④継続的事業体と社会の相即関係を洞察する能力、⑤自然、社会、組織、人間に関する深い知識と洞察力の五つに整理し、これらの能力育成が経営学大学院の基本的使命と捉えた。また、経営学大学院で学ぶ効用が、専門知識の獲得や人的ネットワークの拡大、グローバル化対応力の向上に加えて、社会の動向や継続的事業体のあるべき姿を客観的かつ批判的に把握する眼を養う点にあることを指摘した。

国内の経営学大学院がこれらの能力育成を推進し、その使命を果たす上で、解決すべき課題として、国内の経営学大学院は、①欧米に比して規模が小さいため幅広い領域で多様な教育の推進が難しいこと、②産業界等との連携不足で大学院教育の価値を十分伝え切れていないこと、③外国語で行う講義が少ないなどグローバル化への対応が遅れていること、④制度面で高度専門職業人養成の位置付けが不明確であること、⑤経営学大学院同士の連携ネットワークが脆弱で、国内経営学大学院全体で課題解決を組織的に取り組む体制がな

いこと、の五つを抽出した。

### 3 報告の内容

上記の課題を解決する改善策を取りまとめた。

#### (1) 改善策1 規模拡大、個性化、プログラムの多様化の推進

社会や産業界側は、個人の専門的能力やキャリアを重視する評価や処遇を行うなど、より多くの人材が経営学大学院を目指す環境を作り出す。また経営学大学院側も、多様な需要に応える充実した幅広い教育を提供できるように、統合・提携などにより規模を拡大し教員数も増やして、未来社会のあるべき姿を見据え、将来必要とされる人材を社会に供給すべく、それぞれの強みを活かした独自色の強い、多様なカリキュラムを打ち出す。

#### (2) 改善策2 産業界等との連携強化を推進

国内の経営学大学院は産業界等とより緊密な連携を進め、経営者や人事担当者にカリキュラム編成や講師として大学院の講義に協力してもらい、産業界等が経営学大学院の教育に直接的かつ継続的に深く関わる状況を作り出す。

#### (3) 改善策3 グローバル化対応力を育む教育の推進

経営学大学院は、経営関連の専門科目を英語で講義することに加え、海外から多くの留学生の受入れ、外国人教師や外国人事務職員の雇用、海外ビジネススクールとの共同授業の増加など、経営学大学院の日常すべてをグローバル化し、学生のグローバル化対応力を育む。また、海外での認知を高めるため、国際認証を通して国内の経営学大学院教育の国際通用性を確保する。国はこれらの活動を政策的に支援する。

#### (4) 改善策4 専門職大学院制度の見直しとDBAプログラムの創設

国は、修士課程、博士課程、専門職学位課程という現行の大学院制度を抜本的に見直し、欧米のように研究者養成大学院と高度専門職業人養成大学院に再整理する。あわせて、高度専門職業人養成に特化した専門職博士課程(仮称:DBA)を創設する。

#### (5) 改善策5 経営学大学院間のネットワーク構築

国内の経営学大学院が一致協力して、その社会的地位の向上と修了生のキャリアパス確立のため、産業界等とのパートナーシップ強化に向けて行動する。そのため、産業界側と対等に対話ができ、学の視点から経営学大学院の意見を取りまとめる場として、経営学大学院同士の常設のネットワークを構築する。国はこれらの活動を側面から支援する。

## 目 次

1	はじめに	1
2	大学院における経営学教育の現状	2
(1)	学士課程教育との違い	2
(2)	大学院における高度専門職業人養成	2
(3)	学士課程からの進学者と社会人大学院生の違い	5
(4)	グローバル化への取り組み	7
①	英語によるグローバル化に対応した経営関連科目の開講	7
②	留学生の受入れによる異文化コミュニケーション能力の育成	8
③	海外インターンシップによるコミュニケーション能力の育成	9
④	教育の質保証に向けた国際的な枠組み	9
(5)	ドイツにおけるビジネススクールの現状と読み取れる視点	10
3	経営学大学院教育の使命	11
(1)	経営学大学院修了生が修得すべき能力	11
①	経営における職能担当者としての高度な専門知識とその活用能力	11
②	継続的事業体全体に配慮した問題解決能力	11
③	トップマネジメントとして組織全体を統合する能力	12
④	継続的事業体と社会の相即関係を洞察する能力	12
⑤	自然、社会、組織、人間に関する深い知識と洞察力	12
(2)	経営学大学院の効用	12
4	解決すべき課題	15
(1)	経営学大学院の規模が小さい	15
(2)	産業界等との連携が希薄	15
(3)	グローバル化対応の遅れ	15
(4)	高度専門職業人養成の位置付けが不明確	16
(5)	経営学大学院同士の連携ネットワークが脆弱	17
5	改善策 ～大学院教育の改善に向けて～	18
(1)	改善策1 規模拡大、個性化、プログラムの多様化の推進	18
(2)	改善策2 産業界等との連携強化を推進	18
(3)	改善策3 グローバル化対応力を育む教育の推進	19
(4)	改善策4 専門職大学院制度の見直しとDBAプログラムの創設	19
(5)	改善策5 経営学大学院間のネットワーク構築	20
	<用語説明>	21
	<参考文献>	25

<参考資料1> 審議経過 .....	27
<参考資料2> シンポジウム開催経過 .....	29
(1) 学術フォーラムのパンフレット .....	29
(2) 学術フォーラムにおける論点整理 .....	30
<付録1> 大学院における経営学教育の教育効果と社会的受容性 .....	31
<付録2> 個別大学院における取り組み .....	37
(1) 青森公立大学大学院経営経済学研究科の取り組み .....	38
(2) 小樽商科大学大学院商学研究科の取り組み .....	42
(3) 京都大学経営管理大学院の取り組み .....	45
(4) 神戸大学大学院経営学研究科の取り組み .....	50
(5) 筑波大学大学院ビジネス科学研究科の取り組み .....	54
(6) 関西学院大学大学院経営戦略研究科の取り組み .....	59
(7) グロービス経営大学院大学大学院経営研究科の取り組み .....	64
(8) 慶應義塾大学大学院経営管理研究科の取り組み .....	71
(9) 札幌学院大学大学院地域社会マネジメント研究科の取り組み .....	78
(10) 中央大学大学院（経営学関連分野）の取り組み .....	83
(11) 早稲田大学商学大学院の取り組み .....	86
<添付資料> 執筆者一覧 .....	91

## 1 はじめに

近年、日本の大学教育は大幅な改革を求められ、また実際に大学は急速に変化してきている。特にこの傾向は大学院において顕著である。大学院教育に限っても、平成に入ってから以降、大学院の量的拡大、学位制度等の改革、独立大学院・連携大学院・連合大学院の設置などの高度化、多様化が進んでいる。また大学院において高度専門職業人養成の機能が非常に大きなウェイトを占めるようになり、社会人受入れの利便性を図るため、夜間大学院や通信制大学院が設置され、それに加え専門大学院、専門職大学院等の新たな制度が次々と導入されてきた。さらには、卓越した教育研究拠点の整備や産業界との共同研究、受託研究、技術移転といった産学連携の推進など、大学の研究機能の強化に加えて、研究成果の直接的な社会還元が強く求められるようになった[1][2][3][4]。

本報告が対象としている経営学分野の大学院教育においては、その学術の特性から産業界や社会と日々密接につながった実学の側面が強く、教員の意識変革も他の分野以上に早期から進んでおり、大学院教育の質が急速に変化している。特に高度専門職業人養成や社会人受入れ・社会人再教育の面では大学院教育の改革の先頭を走っている[4]。本報告は、このように日々変化している経営学分野の大学院教育の現状をまとめ、現在の大学院が抱えている困難・問題点を炙り出し、今後の社会的要請に応えられる大学院改革につなげていくことを目的としている。それと同時に、経営学大学院で学んだ修了生たちを受入れている産業界やこれらの改革の旗を振っている政策担当者にも、本報告を通して正確な現状を認識してもらい、単に大学院教育に対する要望・不満を声高に叫ぶだけでなく、その困難や課題を大学関係者と共有し、共に手を携えて解決し、より実りある大学院教育の改革につなげていきたいと考えている。



## 2 大学院における経営学教育の現状

### (1) 学士課程教育との違い

平成 24 年（2012 年）8 月に日本学術会議がまとめた「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 経営学分野」[5]では、学士課程[6]で経営学を学ぶ学生が身に付けるべき素養を、「営利・非営利の継続的事業体がどのような論理で、どのような意思決定を行い、どのような結果になったかを理解し、説明することができる。さらに、継続的事業体が直面している諸問題の構造を分析し、それに対処する最適な行動を提示することができる。継続的事業体を実際に管理する知識を身に付け、それを実践できる能力を習得している。」とした。その上で、「学生が身に付ける専門的能力としては、たとえば、継続的事業体を企画し運営することができる、その資金の流れを把握し、その活動結果を貨幣的に測定することができる、顧客のニーズを把握し、求められる商品を開発することができるなどの諸能力が挙げられる。」とした。このように学士課程の学生は「教育を受ける人」「学ぶ人」という位置付けである。

一方、大学院教育に関して、学校教育法[7]は第 99 条第 1 項で「大学院は、学術の理論及び応用を教授研究し、その深奥をきわめ、又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い、文化の進展に寄与することを目的とする。」としている。大学院生に対して、「学術の理論及び応用の深奥をきわめること」あるいは「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」と、同時に「文化の進展に寄与すること」を求めており、この点が学士課程教育と大きく異なる。すなわち、学生に対して、学士課程教育が相対的に受動的であるのに比べて、大学院教育はより能動的であることが求められている。

経営学分野の大学院教育で考えると、「営利・非営利の継続的事業体の活動に絡んで生じている新たな経営事象を発見し、その事象の背景に潜む原因を探り出し、事象に対する新たな解釈を与えること（知識創造）、さらにはその知識に基づき経営活動で生じている課題への新たな解決策を策定し（知識創造）、実施に移して社会の発展（文化の進展）につなげること」も同時に求められていると言える。

日本の経営学大学院は異なる二つの育成人材像を持っている。一つは学術としての経営学の発展と体系化を目指して研究すると共に、経営学の教育研究を担う大学教員や研究者の養成を主目的とする従来型の経営学大学院（欧米の Graduate School に相当し、以下「研究者養成大学院」と呼ぶ）である。もう一つは、経営学の理論や実務的な経営知識を背景に、継続的事業体の経営上で生じる様々な課題に対して創造的な解決を図る経営者（トップマネジメント）や経営に関する専門的な能力・スキルを身に付けた人材の育成を主目的とする経営学大学院（欧米の Professional School に相当し、以下「高度専門職業人養成大学院」と呼ぶ）である。後者の高度専門職業人養成を目的とする経営学大学院は、一般には「ビジネススクール」の名で知られる。

### (2) 大学院における高度専門職業人養成

学校教育法[7]は、第 99 条第 1 項で大学院の目的を定めた上で、それとは別に同条第

2項において専門職大学院の目的を規定している。すなわち、日本の大学院には

- 1) 学術の理論及び応用を教授研究し、その深奥をきわめ、又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い、文化の進展に寄与することを目的とする（学校教育法第99条第1項）
- 2) 学術の理論及び応用を教授研究し、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（学校教育法第99条第2項）

の異なる二つのカテゴリーが法令上存在している。

前者の従来型の大学院は、そもそも大学院が明治19年（1886年）の帝国大学令により帝国大学だけに設置が認められ、戦後、昭和22年（1947年）の学校教育法の制定を受けて、昭和23年（1948年）以降は新制大学にも設置が認められるようになった[8]。そのため、大学院は、当初は純粹に学術の深奥をきわめる研究者や大学教員を養成する目的で設置されたのである。その後、昭和30年（1955年）に大学院設置基準（文部省令）[9]が制定されて、その際に第3条第1項に「修士課程は、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。」と、このとき初めて「高度職業人」養成が修士課程の目的に追加された。この「高度職業人」は今日の「高度専門職業人」の先駆けである。またそれと合わせて、大学院は当初、1年制の修士課程と3年制の博士課程とが並立する方式が採られていたが、それぞれの最低修業年限を2年及び5年に延長され、並立方式に加えて、区分制大学院も認められるようになった。

この頃はまだ「高度専門職業人」という概念はなく、大学院における職業人養成は修士課程にのみ要請され、博士課程の目的とはなり得ないとされていた。すなわち、職業人は修士レベルの能力で十分に務まるという認識であった。ここに、伝統的に職業人養成を忌避する、わが国の大学関係者や学術界の潜在意識が見て取れる。

その後、平成元年（1989年）に大学院設置基準[9]と学位規則（文部省令）[10]が改正され、大学院設置基準第4条第1項において「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。」と、博士課程においても高度専門職業人養成が目的に追加された。すなわち、従来 of 大学院に対して、研究者養成と高度専門職業人養成という、異なる二つの機能を同時に負わせる形になった。研究者養成と高度職業人養成を大学院の機能として対等に扱うようになった点は一歩前進であるが、異なる機能を一つの課程に求めたため、多くの大学院で従来の研究者養成の教育スタイルをそのまま高度専門職業人養成の教育に無理やり当てはめることとなった。この改正は、大学院教育を担当する大学関係者の意識変革をもたらすまでに至らず、必ずしも社会が期待するレベルの高度専門職業人養成ができていないという不十分な改革であった。実際、この当時、博士課程で育てていた高度専門職業人の多くは、理工系分野を専攻し企業・公的機関等の研究所で働く研究者にすぎなかった。それゆえ、多くの大学関係者にしても大学院で学ぶ学生自身にとっても、高度専門職業人と言っても、そのイメージは意識の上で大学研究者のそれとさほど変わらず、社会の様々な分野

で真に高度に専門的な業務を担い活躍する人材とは程遠いものであった。

平成 11 年（1999 年）になり、高度専門職業人養成機能の一層の強化を図るため大学院設置基準が改正され、修士課程で高度専門職業人養成に特化した実践的な教育を行う「専門大学院」が制度化された。「高度専門職業人養成に特化」と「実践的な教育」が二つの重要なキーワードである。ここにおいて初めて、わが国は研究者養成大学院とは別な枠組みとしての高度専門職業人養成大学院の形成に向けて一歩踏み出し始めたことになる。専門大学院においては、高度専門職業人の養成には研究者教員だけに偏らない多様な教員が必要ということで、研究指導教員数については従来の大学院の 1.5 倍の教員定員を認めたとところが特筆される。

平成 15 年（2003 年）には、新たな法曹人を大学院教育で養成することを目的に、専門職大学院制度が導入された。これに伴い、法曹分野だけでなく、それまで高度専門職業人養成に特化していた各分野の専門大学院は、すべて専門職大学院に衣替えすることとなった。法令上は学校教育法[7]が改正され、第 99 条に新たに専門職大学院に関する第 2 項（前述）が追加された。専門職大学院は、大学院設置基準第 3 条及び第 4 条第 1 項で規定される従来型の大学院とは明確に区別されることになった。しかしながら、大学院設置基準の第 4 条第 1 項の条文でも分かるように、従来型の大学院に対しても引き続き高度専門職業人養成の目的規定が残され、従来型の大学院で養成する高度専門職業人と専門職大学院で養成する新たな高度専門職業人がどう異なるのか、明確にしないままに今日に至っている。せいぜい教育方法として、専門職大学院では「理論と実務の架橋」が強くうたわれ、それぞれの専攻分野で実務経験を持つ実務家教員が専任教員の 30%以上を占めることを義務付けた点が目新しいところである。

専門職大学院制度の導入に当たり、それまでの大学院設置基準とは別に、専門職大学院独自の設置基準、すなわち専門職大学院設置基準（文部科学省令）[11]が制定された。そこでは第 2 条において「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。」とされ、従来型大学院で育てる高度専門職業人に要求されていた「高度の研究能力」の表現が削除された。すなわち、専門職大学院の学生たちは自ら研究を行うことなく、講義や討論・実習といった定められた教育プログラムを履修し、単位認定を受けるだけで、大学院を修了できるようになった点が大きく異なる。いわば大学院生が自ら課題を発見し解決するといった能動的学習を通して自ら必要な知を紡ぎ出す経験を経ずに、知的体系として手際良く整理された既存知識の受動的な学習の範囲に留まることとなった。これでは、今日のように将来が不透明で予測が困難な社会において、日々生じる新たな事態に、専門職大学院で修得した知識だけで将来も臨機応変に対応できるか不安が残る仕組みと言わざるを得ない。

専門職大学院制度の導入に伴い学位規則（文部科学省令）[10]も改正された。従来型大学院の修了者に与えられる学位（称号）は「修士」と「博士」である。経営学分野で言えば、修士（経営学）、修士（経営管理）や博士（経営学）、博士（経営管理）などである。これに対して専門職大学院は、修士課程、博士課程とは別な第三の課程（専門職学位課程）と位置付けられ、専門職大学院の修了者に与えられる学位（称号）を「専門

職学位」と言い、学位の名称も区別され、「〇〇修士（専門職）」、「〇〇博士（専門職）」となる。経営学分野（ビジネス・MOT（技術経営）など）で言えば、経営修士（専門職）、経営管理修士（専門職）、ビジネス修士（専門職）、技術経営修士（専門職）などである。一方、従来型大学院であれ専門職大学院であれ、修士レベルの経営学分野の学位の英語名はMBA（Master of Business Administration）を称するところが多い。

なお、現時点では、経営学分野で博士相当レベルの専門職大学院は法令で認められていない（法曹分野に限定）。経営系専門職大学院の修了者の中には、修士相当レベルを超えて更に高度な教育を受けたいという需要がかなりの割合で存在しているにも関わらず、経営系専門職大学院修了者の進学先という受皿が用意されていない。進学を希望する者は、従来の研究者養成を主目的とする大学院の博士課程に進学するしかなく、そこでは自ら研究（能動的な学習）を行い、学術的な成果を生み出し、博士論文にまとめることが要求される。その際、研究指導を受けずに受動的な学習のみで専門職大学院を修了してきた学生は、研究方法が分からず、能動的学習スタイルも身に付けていないため、博士課程への進学が極めて難しい。運よく入学できたとしても、近田[12]の指摘と同様に、博士論文をまとめる能力に欠けることが危惧される。

### **(3) 修士課程からの進学者と社会人大学院生の違い**

わが国の大学院教育が近年大きく変わってきた要因の一つに、大学院における社会人の受入れがある。研究者以外の人材養成を大学院の目的に追加したのに加えて、もう一つ、後々に大きな影響を与えた大学院設置基準[9]の改正が平成元年（1989年）にあった。それまで大学院設置基準第14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。」という教育方法の特例規定により、夜間や週末などに大学院教育を行うことは可能であった。ただし、その実態は昭和57年（1982年）の文部省大学局長の通知文「大学院設置基準第一四条に定める方法により教育を行う場合の手続等について」の記載「大学院設置基準第一四条の規定による教育方法の特例は、大学設置審議会の定めた大学院設置審査基準要項等に示されているように『例えば後半の一年間についてそのような教育方法を設ける等修士課程としての水準の確保について十分な配慮がなされている場合』について、認められるものであること。」により、修士課程の標準修業年限（2年間）の一部においてのみ実施が許されていた。その制限が平成元年（1989年）の改正で撤廃され、2年間すべてにわたり夜間や週末などの教育が認められるようになった。これを受けて、筑波大学や名古屋市立大学では2年間すべての教育を夜間に行う修士課程「夜間大学院」を開設した。また、青山学院大学や明治大学など幾つかの大学院が、この特例規定に基づき社会人向けに昼間と夜間の両方の時間帯に教育を行う「昼夜開講制大学院」を開設した。

この夜間大学院や昼夜開講制大学院の仕組みにより、それまでは企業派遣か企業等を退職して大学院に入学するしかなかった社会人が、職業を中断することなく、現職のまま、職業生活と大学院での勉学の両立が可能となり、生涯学習社会の扉を開き、俗称「社

会人大学院」という社会人向けの新たな大学院市場が生まれた。文部科学省の学校基本調査によれば、平成 25 年度 (2013 年度) に大学院に在学している社会人は 5 万 5355 人、社会人学生の割合は実に 21.7%となっている。経営系専門職大学院に至っては平成 28 年度 (2016 年度) 時点で 90%が社会人である[4]。社会人学生の多くは、高度専門職業人として自分のキャリアを更に伸長させることが入学動機であり、実務経験に裏付けられた豊富な現場知を大学院に持ち込むこととなった。彼らの現場知は、それまで大学教員が至宝としていた高尚な理論の不完全さ・未熟さを浮き彫りにするなど、大学教員の意識や研究内容に変質を迫るものとなり、結果的に大学院教育の質の向上へとつながった。当然ながら社会人学生は大学院で経営学分野を専攻する割合が高く、経営学分野が最も多くの社会人学生を受入れている。グローバル経済が急速に拡大し、常に競争に曝されて自社の業務の見直しを求められている産業界と密接に関わる経営学分野では、早くから社会人学生を受入れ、その環境変化に気づくだけでなく、大学院教員として企業経験者を受入れる素地もあり、他分野より一步先んじて大学院教育の改革が進んだ。

また、別な視点から見ると、社会人学生は大学院運営上でも、大学を救う役割を期待された。大学院の量的拡大に沿って、多くの大学では大学院の入学定員を拡充してきた。ところが少子化に伴う大学全入時代となり学士課程段階の学生の知的水準が下がり、その影響が大学院にも及び、大学院教育もかつてのように一部の知的エリート層のものとは限らなくなり、大学院生の知的水準の低下も憂慮される時代となった。また、バブル景気の崩壊と共に長年にわたる不況で、学部卒業生の就職状況も一変し、大学院修了後の就職への不安から大学院へ進学する日本人学生が先細り (特に博士課程においてその傾向が顕著)、進学したとしても知的探究心からというよりは就職に少しでも有利な肩書の確保が目当ての学生が増えるなど、従来と同様の大学院教育が困難になってきた。そのような状況に対して、知識意欲旺盛な社会人学生は大学院運営上、財政面でも、知的水準維持の面でも、そして学士課程から直接進学してきた目的意識の乏しい若い学生への知的刺激の面でも、大学院にとって頼もしい存在となった。

平成 5 年 (1993 年) には、大学院設置基準[9]の更なる改正が行われ、第 2 条の 2「大学院には、専ら夜間において教育を行う修士課程及び博士課程を併せ置き、又はそのいずれかを置くことができる。」により、専ら夜間において教育を行う「博士課程」も設置可能となり、社会人が博士課程にもより進学しやすくなった。

従来型の大学院に入学してくる社会人学生は、多くの場合、修士課程であれ博士課程であれ、最先端の知識・技術の習得に励む。それと同時に、企業等の実務経験の中で遭遇した問題・困難を研究課題として大学院に持ち込み、大学院教員の研究指導の下で、自ら課題の学術的な枠組みでの再設定、先人たちの研究成果との差異の明確化、新たな解決策の提案とその効果の検証、研究成果の実務への適用と限界の確認といった、実務に即した研究を行う。そのため、大学の中で長年研究者として過ごしてきた多くの大学院教員には思い付かない斬新な研究が多々行われ、研究者教員に対しても知的刺激を与える存在であることが多い。一方、社会人学生にとっても、研究者教員が持つ汎用的な知識や最先端の研究動向、様々な学説を整理して見通し良く対象を切り刻む能力から学

ぶべきものが数多く、[13][14]にあるように「目から鱗」を日々実感するという意見を表明する学生も少なくない。ある意味で、大学院教育の中で産学連携が日々行われている。従来型大学院における社会人学生は、教員にとって単に教え学ばせる対象ではなく、共同研究者の位置付けに近い存在である。

専門職大学院における社会人学生も当然豊富な現場経験を持って入学してくる。その意味で研究者教員にとって、日々現場で生じている最新の事象や動向についての情報源である。ただ、専門職大学院がコースワークによる知識供与型教育を理念としていることから、社会人学生は大学院教員から知識を引き出すことには熱心であるが、教員と共同で新たな知を開拓するという意欲に乏しい。このため専門職大学院の教員の中には、『知識を吸収されるだけの関係ではなく、学生と協働して新たな知を紡ぎ出し、お互いに知を充電し合う関係になりたい』との意見を表明する者もいる。

一方、社会人経験を持たずに学士課程から直接に経営学大学院へ進学してくる学生は、企業や社会における現場感覚がないため、研究課題も指導教員から与えられたものや、過去の研究論文で扱われた題材を前提とすることがほとんどである。このため、従来の学説を理解することには優れているが、研究成果はその一部を一步広げた程度のものとなりやすい。社会人学生が持ち込むような、現場感覚に溢れた課題は少ない。教員にとって、学士課程からの進学者は教員自身の学術的関心の一部を担う役割は果たしてくれるが、自己の研究の守備範囲を実務につなげるような知的刺激を提供する者は少ない。

経営学はもともと現場知を理論化・汎用化する傾向が強い学問であるからして、経営学大学院の教育研究において社会人学生の果たす役割は極めて大きく、真の意味での大学院教育の改革を実践しやすい分野と言える。

#### (4) グローバル化への取り組み

グローバル人材に必要な条件は諸説あるが、例えばグローバル人材育成推進会議[15]は、1) 語学力・コミュニケーション能力、2) 主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、3) 異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティを挙げている。近年、日本の経営学大学院の多くは、「グローバルなレベルで活躍するビジネス人材の育成」を目標に掲げ、以下のような努力を払っている。

##### ① 英語によるグローバル化に対応した経営関連科目の開講

###### ア 英語の講義

「グローバル化＝英語化」ではないとはいえ、グローバル化対応力の育成には英語の講義が必要である。ただし、英語を用いた講義ではなく、英語でのビジネスコミュニケーションやネゴシエーションの能力を高める講義である。

###### イ 英語による経営関連科目の開講

英語による専門科目の講義は、専門用語を用いたコミュニケーションのために必要である。また、欧米からの留学生を受入れにつながる。しかし、全国的にみれば

限られた経営学大学院（関西学院、京都、筑波、同志社、一橋、立命館アジア太平洋など）が、英語のみで修了可能となっているにすぎない。なお、これを英語コースと日本語コースとの関係で見ると、立命館アジア太平洋大学は日本語と英語の講義がほぼ平行、京都大学は日本語コースと英語コースでカリキュラム内容を異にしている。英語開講科目は、日本人学生の受講が少なく大半が留学生で占められている。京都大学でも一橋大学（国際経営戦略コース）でも、日本人学生の受講割合は10～20%前後である。英語と日本語で開講すると、日本人学生は英語開講科目を履修しない傾向がある。何らかの必修化が必要となる。

## ② 留学生の受入れによる異文化コミュニケーション能力の育成

### ア 教室内での異文化コミュニケーション

教室の中で異文化コミュニケーションができれば、留学に伴うコストが節約できる。京都大学における経験によれば、授業で学生を5人前後のグループに分け、それぞれを日本人3人、留学生2人くらいで構成し、グループで一つのレポートをまとめさせ、グループ全体の評価を個々人の成績に織り込むことにして、グループ内でのコミュニケーションを図ると、効果が高いようである。また、中規模以上の講義であっても、日本人とは異なる文化を持つ留学生たちが、積極的に質問や自分の意見を述べる様子は、日本人学生への良い刺激となっている。

### イ 交換留学協定の締結

日本の経営学大学院では、留学生の割合がかなり低い（全国平均で10%超）、高い場合には特定の近隣諸国からの留学生に偏っている場合が多い。京都大学、慶應義塾大学、筑波大学のように、様々な国から留学生を獲得しようと交換留学協定を積極的に活用している大学院もある。

交換留学協定は、通常、受入れと派遣が同数とされている。欧米への留学希望者はそれなりに出てくるが、先方から日本への留学希望者は少ない。結果として近隣諸国からの留学生が多くなる。欧米を含め多様な国々から満遍なく留学生を受入れるには、協定を戦略的に結ぶ必要がある（例えば、欧米に重心を置いた締結など）。日本への関心が高いにもかかわらず日本への留学生が少ない国からは、交換留学協定によって優秀な留学生を獲得できるかもしれない。そのために現地での留学生フェア開催に加え、授業料免除制度や単位互換制度の充実が不可欠となる。

### ウ 留学生受入れの条件整備

交換留学協定の締結や学生交換の維持継続には、多大な手間とコストを要する。1)英語講義の開講、2)寮の整備、3)奨学金制度の充実、4)留学生に対応できる事務体制の整備、5)留学生の就職支援、6)留学生募集ポスター類の作成と協定先への配布、7)派遣日本人学生に対する周知・募集・事前教育など、いずれも人的支援面でも予算確保面でも、やらなければならないことは多い。

欧米やアジア諸国の名門大学と比較して、日本の経営学大学院は寮や奨学金など就学環境が著しく劣っていることも、留学生が近隣諸国に偏る傾向に拍車をかけている。寮については、留学生寮や日本人との混住寮（異文化コミュニケーションを促進するためには混住が望ましい）を大学が自ら建設するか、民間アパートや社員寮を借り上げるしかない。寮の建設や維持運営のコストも膨大である。国からの援助がほとんど期待できない今日では、篤志家や企業からの寄付等に頼っている。経済的支援では、留学生を対象とする奨学金情報の整理・提供、優秀な留学生に対する大学独自の奨学金や授業料免除など、大学院も努力している。留学生に英語や中国語で対応できる事務職員の配置、留学生向け就職情報の提供なども行っている。

### ③ 海外インターンシップによるコミュニケーション能力の育成

海外の日本企業や現地企業におけるインターンシップも、教室内とは異なり、異文化コミュニケーション能力の育成に効果的な手段となる。学生たちは一緒に仕事をすることを通して、外国の人たちの考え方を学ぶことができる。

海外インターンシップの形態としては、現地の日本企業で働く「ソフトタイプ」と現地の外国企業で働く「ハードタイプ」がある。異文化コミュニケーション力の育成であれば、「ハードタイプ」の方が効果的であることは言うまでもない。

#### ア 語学能力

海外インターンシップの仕事内容にもよるが、2～3か月の英語の特訓を経た後でないと役に立たないと言われている。この語学研修をインターンシップ先の近隣大学や日本国内で事前に行っている。

#### イ インターンシップ先の確保

引受先の外国企業を探す手間は現地の日本企業を探すよりはるかに大きい。現地の交流先大学や日本企業を通じて外国企業に依頼している。

#### ウ 費用

現地の大学での語学研修費と滞在費はかなり高額となるので、学生の費用負担も大きい。大学院や現地企業からの助成などを工夫、検討している。

#### エ パラレルな対応が必要

現地大学にインターンシップの斡旋を依頼する場合、逆に日本でのインターンシップ受入れを依頼される場合があり、日本での受入先の確保が必要となる。

### ④ 教育の質保証に向けた国際的な枠組み

現在、経営系専門職大学院は、5年ごとに文部科学大臣が認証した認証機関（大学基準協会と ABEST21）の審査を受け、認証機関が定めた基準を満たしているとの認証



評価を得ることが義務付けられている[7]。その認証評価が海外でも通用する制度に変える必要がある。もともと米国主導で行われていた制度を輸入したものであり、慶應義塾大学や名古屋商科大学のように、米国の認証機関 AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) や欧州の認証機関 EQUIS (EFMD Quality Improvement System) の認証評価を受けている大学院もある。

#### (5) ドイツにおけるビジネススクールの現状と読み取れる視点

ボローニャ・プロセスに象徴される欧州高等教育圏形成の動きは、単に大学制度に留まるものではない。欧州社会は、1960年代の欧州共同体の結成を始め、経済活動の統一化、さらにはグローバル化の進展へと大きく舵を切った。それはドイツの経営学教育を、それまでのアカデミズム志向から実務に直接的に応用・実践できるビジネス教育へと転換させた。ビジネススクール・ランキングでは、さすがに先行するフランス、イギリス、スイス、スペインの有力ビジネススクールの後塵を拝しているが、近年、ドイツのビジネススクールの展開は目覚ましい。

1963年にドイツで初めてマンハイム大学 (University of Mannheim: UMA) に University of Mannheim Business School (UMBS) の名称でビジネススクールが設立された。1907年設立のマンハイム商科大学 (Handelshochschule) を母体とし、学部学生と大学院生で合わせて4,000人の学生数を誇る欧州で最大規模のビジネススクールであり、ドイツのビジネススクール・ランキングでもトップクラスである。このように商科大学の古き伝統を持つ大学でも、ビジネススクールの設置と国際展開を急いでいる。

従来型の大学に設けられるビジネススクールは公的な設置形態である。これに対して、フランクフルト郊外の町 Vallendar に設置されたビジネススクール (WHU-Otto Beisheim School of Management) は、ドイツで唯一の私学で、国際的な教育内容を充実させたビジネススクールとしてドイツ内外の評価が高い。1984年に創立され、国際経営管理 (International Business Administration: BSc) の学士号とマネジメントの修士号を授与する。3年制の国際経営学部、Master in Management (MSc)、Full-Time MBA、Part-Time MBA、Executive MBA、Doctoral Program (Dr. rer. pol.) と、広範なプログラムを充実した講義スタッフと世界の有力企業からの資金援助で行っている。加えて、アメリカのノースウェスタン大学のビジネススクール (Kellogg School of Management) との Executive MBA Program、Double Degree Program など世界のトップランクのビジネススクールとの強力な連携、海外有力校との協定を基礎にした海外研修など、世界に張り巡らされた国際的ネットワークがこのビジネススクールを特徴づけている。

このようにアカデミックな経営学を伝統的に信奉してきたドイツといえどもビジネス教育に注力している点を、わが国の経営学大学院は見習うべきであろう。特に、産業界からの支持と支援の下に、海外の有力校とも提携して国際的な教育内容を充実させている点や多様な教育プログラムを展開している点を、わが国の行政や産業界の関係者も認識する必要がある。経営学大学院教育の改革は、単に経営学大学院の責に帰すのではなく、経営学大学院、行政、産業界が三位一体で取り組む課題であることが見て取れる。

### 3 経営学大学院教育の使命

#### (1) 経営学大学院修了生が修得すべき能力

付録2にあるように、国内の経営学大学院はそれぞれの大学院ごとに様々な努力を重ねている。しかしながら、産業界を中心とした継続的事業体からは、依然として「国内の経営学大学院は社会のニーズにできていない」といった声が聞かれる。分科会では、まず経営学大学院が涵養している修了生の能力を社会に明示することが第一の責務と考え、経営学大学院に対するニーズ調査、志願者・修了生の意識調査など様々な分析レポート[4][16][17][18][19]を参考に、経営学大学院の大学院生が修了までに修得すべき能力を、以下の五つに整理した。

##### ① 経営における職能担当者としての高度な専門知識とその活用能力

営利・非営利のあらゆる継続的事業体は、その規模に応じて各種の職能を分化させ、経営企画、総務、組織、人事労務、生産管理、研究開発、マーケティング、会計、財務、知財など、多様な専門職種を形成している。組織が拡大し、経営活動がグローバル化すると、一つの専門職能においても、広くかつ深い知識が求められる。今日の経営活動は、学士課程で得た知識だけでは有効に職務を遂行し得ないほど複雑なレベルに達している。経営学大学院では、世界最先端で競争し得る専門的知識の付与と同時に、必要に応じて知識を自ら紡ぎ出し、それを活用し現実の経営に役立て、将来の経営リスクを低減させる実践的な問題解決能力の涵養を目指している。

そのために、教員自身も、単に理論のみならず実務を理解し、個々の継続的事業体の具体的な諸条件を十分に考慮した上で、実践で役立つ解決策を見つけ出す必要がある。実務課題を科学的な知識や深い洞察力を用いて解決し、リスクを低減しつつ経営成果を出すことに重点を置いた教育研究を行うことが、経営学大学院の現代的課題である。各職能における理論的知識や最先端の知識を紡ぎ出し応用する力を身に付けさせる点が、学士課程の経営学教育と異なる。

##### ② 継続的事業体全体に配慮した問題解決能力

各専門職能における知識や問題解決方法はそれぞれの専門領域で深く研究され、学会や学術専門誌を通じて公表されている。しかし、それらの知識や解決手法をそのまま他の組織に平行移動的に適応しても、現場の問題が解決されることはほとんどない。むしろ各事業体には固有の文化や歴史があり、異なる環境に応じた解決方法を見つけ出す必要がある。そのためには、事業体全体の動向と個々の専門職能の関係を見極め、事業体全体の視点から個々の職能の貢献を評価し、再調整する必要がある。

経営学大学院においては、単に個々の専門職能の最適な解決法を見出すのみならず、その専門職能を包摂する組織全体の観点からも同時に自己点検できる能力を身に付けさせることが、学士課程の経営学教育と根本的に異なる点である。

### ③ トップマネジメントとして組織全体を統合する能力

専門職でその道を深めていくと高度な専門職が育成される。しかし、その上位に、例えば取締役会があり、個々の取締役は自己の専門職能を持つとしても、株主に対しては組織全体への責任を担うことになる。自己の専門領域の職能のみに責任を限定し得ない。トップマネジメントは、常に組織全体を見て、すべての責任を負わざるを得ない。このジェネラリストの視点を経営学大学院の教育においても育成が求められる。このような視点を身に付けた人だけが、副社長、社長、会長、理事長、首長など継続的事業体のトップマネジメントの責任を果たすことができる。専門的な職能に対して、それらを統合し、総合的な視点からまとめ上げ、組織の統一性を維持する能力である。

### ④ 継続的事業体と社会の相即関係を洞察する能力

継続的事業体のトップマネジメントは、その事業が社会の変化に対応し、社会の要請に答えているか否かを、常に判断する責任がある。担当する事業が社会のニーズに答えていないならば、事業内容やその組織を変革する必要がある。いわゆる社会のニーズに対応して事業のイノベーションを指導しなければならない。あるいは、そのニーズに応えられるように組織のイノベーションを実行しなければならない。トップマネジメントは事業体と社会の接点にあり、「境界の統制」(boundary control)の重責を担っている。組織の境界に在って、イノベーションを先導し、社会と組織の相即的發展をリードする能力を経営学大学院で育成することが重要である。

### ⑤ 自然、社会、組織、人間に関する深い知識と洞察力

事業のトップマネジメントには広い教養と哲学が必要であると言われる。継続的事業体を運営し、社会と共に発展するためには、人間が幸福に生きる上で必要な広い知識と社会変化への洞察力が必要である。市民としての一般的良識とその良識を維持しながら社会発展のイノベーションを起こし、事業を展開する忍耐力が不可欠である。

しかし、このような洞察力や忍耐力を一つの学問分野のみの修得で育成することは非常に困難である。トップマネジメントの統合力・総合力は、従来は正に人間の教養として育成されてきたものである。専門的な科学の一分野としての経営学を教養の一部として学習し教養を深めることが、優れた経営者の資質形成に通じる。

## (2) 経営学大学院の効用

経営学大学院の利用価値は何であろうか。入学志望者や継続的事業体の経営者が期待するのは、1)専門知識の獲得、2)人的ネットワークの拡大、3)グローバル化対応力の向上、4)社会の動向や自社のあるべき姿の客観的かつ批判的把握などである[4][16][18]。

この中で、1)は経営学大学院の教員が最も得意とするところであり、最新の理論や海外の新しいビジネスの流れなどを要領よくコンパクトに教えることができる。ただし、これは何も大学院教員でなくとも、コンサルタントやセミナー講師も同様の能力を持つ

ており、経営学大学院の存在価値を差別化できるものではない。

2)は、学生が経営学大学院に入学することで、ある意味自動的に付帯してくる機能である。特に社会人学生が大勢在籍する経営学大学院では、同業他社はもちろん、異業種や異職種に在職する社会人学生と、社内の人間関係や出世争いとは無縁に、世代を超えて交流する場が得られる。しかし、これとて最近では異業種交流会やソーシャルネットワークサービスなどでも可能となり、経営学大学院だけが固有に持つ特徴ではなくなりつつある。強いて経営学大学院のアドバンテージを言えば、ケーススタディや講義の宿題が解けず悩んでいる学生同士が額を寄せ合い、議論を戦わせて、何とか自分たちなりの回答に辿り着いたときに得られる達成感や、論文作成で何度も壁に突き当たり苦しみ抜いた経験の共有からくる仲間意識である。経営学大学院という濃密な知的空間でなければ得られないものであり、その人的ネットワークは大学院修了後も生涯にわたって有効となる。

3)については、最近特に強く要望されるものであり、各経営学大学院とも前述したように、その教育内容、教育方法、教育環境を革新し、「目下、鋭意努力中」のものである。その成果を見極めるにはもう少し時間が必要であろう。

経営学大学院ならではの機能として、4)を挙げることができる。社内教育では、組織風土、社内の人間関係、部門間のしがらみに左右されて、発想が固定化し、また歪曲化されやすい。経営学大学院にはそれらに囚われず自由な発想に長けた教員がいる。また、同業他社や異業者、異職種に勤務する社会人学生がいる。経営学大学院では、このような教員や他の学生と一緒に、様々な制約を忘れて、一度自由な知的空間に立ち返って、社会や自社のあるべき姿を見つめ直すことができる。教員は学生の発想が特定の狭い方向に収斂してしまいがちなのを、絶えず異なる視点から刺激を与え続け、一つの事象であっても多様な側面があることを気づかせ、物事を批判的に見て、絶えず自らの考えを軌道修正できる能力を学生に身に付けさせるのである。

経営学大学院を修了した学生は、上司から見ると「頭でっかちで使い難い」と感じるのかもしれない。確かに学生の中には、当該事業体が置かれた状況や場を弁えずに、授業で習得した専門知識や最新知識を引けらかすタイプもいるかもしれない。しかし、それは上記の1)の機能のみを経営学大学院に期待して入学し、そのまま修了してしまった学生であり、社内教育で与えた専門知識でも同じことは起こるのである。きちんと前述の4)の機能を体得した学生ならば、むしろ継続的事業体の経営者や上司が気づかない新たな視点を提供し、継続的事業体の経営リスクの低減に貢献するはずである。

教科書の知識や研究論文に書かれている最新理論を教えるだけでは、前者のような困った学生が育ただけで、後者のような優秀な学生は育たない。後者のような学生を育てるためには、答えや解決策がすでに分かっている課題を題材にして議論しても、学生は正解探しに動いてしまい、教育効果が薄い。必要なのは、今正に継続的事業体や社会で生じている課題で、「何が正解なのか」、「答えがあるのかないのか」、それすら分からない曖昧な課題に学生が直面し、自らの頭で考え考え抜いて、初めて一つの答え、自分なりのものの見方・考え方に到達することである。このような行為は、日々、継続的事業

体の経営者が行っている経営行為と極めて類似している。継続的事業体の経営者が経営学大学院で自らの想いと経験を語ることは、学生に継続的事業体の経営者の思考構造を学ばせる上で有効である。また、経営者自身が己の思考構造を再整理し、定着させ、さらに弱点を見直す上でも、大いに価値がある。産業界等の経営現場で生じ、経営者自身も悩んでいる課題を提供できる点でも、産業界等と経営学大学院とが連携した教育が重要である。

日本の継続的事業体の経営者の中にはいまだに「経営は直感だ。経営学など学ばなくても経営は可能だ」と認識している者も多く、欧米のように理論的な裏付けを踏まえて経営を行うという意識が弱い。このことが、日本で経営学大学院の存在価値を弱め、経営学大学院の認知が進まない大きな要因になっている。もちろん事業経営は常に変化している外部環境の中で、さらに自社の事業活動自身がその外部環境を変化させてしまうので、一つとして同じ状況は現れず、日々、ダイナミックな意思決定の連続となる。過去に成功した施策が今回も成功するとは限らない。それでも多くの過去の事例を整理し、ものごとの本質を抽出した理論は、多くの場合、次にどんなケースが起こり得るか、起こる可能性が高い事象は何かを、事前に示してくれる。起こり得る可能性が高い事象を幾つか予測できれば、それらに対する事前準備を行い、新たな状況に対して素早い対応が可能となる。また生起しそうなリスクを予想して予めリスク回避策を講じるなど、不確実な中でもより適切な経営を遂行できるはずである。常に変化し、次々と新たな状況が生まれるからこそ、同質の組織風土にどっぷりと漬かった社内の議論だけでは生まれてこない、自社とは異質なものの考え方をする人材が必要なのである。経営学大学院はそのような訓練を受けた人材を提供できるのである。

国内外の経営学大学院とも、リーダーシップ、インプリメンテーション（実践力）、リサーチなどの素養を身に付けさせる教育を行っている。MBA プログラムでは、経営学大学院で獲得した専門知識や人的ネットワークを駆使して、継続的事業体のマネジメントにおいて日々生じる課題を発見し、実践的に解決していく高度専門職業人の育成、すなわちインプリメンテーション能力の涵養に相対的に力点を置いた教育を行っている。これに対して、欧米の有力大学院では MBA の上位プログラムとして DBA (Doctor of Business Administration) プログラムを置き、経営学大学院で獲得した自らの能力を駆使して、継続的事業体の活動において将来生じ得る可能性の高い未知の課題に対して、学術的な理論や自ら紡ぎ出した知見に基づき、継続的事業体と社会のあるべき相即関係を洞察しつつ、予め対処すべき方向性や理論を実践に結び付けた方策を創造する高度専門職業人を育成している。いわば継続的事業体の実践的経営人材に対する指導者層を担う人材である。DBA プログラムでは、当然ながら、リサーチ能力の涵養に相対的により力点が置かれている。

## 4 解決すべき課題

国内の経営学大学院は、その使命を果たす上で様々な困難を抱えている。分科会では、歴史的背景や現状、付録1や[4][16][17][18][19]の調査結果、経営学大学院、行政、産業界の関係者へのヒアリング、欧米との比較を踏まえ、解決すべき課題を抽出した。

### (1) 経営学大学院の規模が小さい

国内の経営学大学院の規模は、経営系専門職大学院で見ると平成28年(2016年)時点で、1専攻の学生数が平均184名であり、米国のトップ10ビジネススクールの平均651名に比べて少ない[4]。国内で比較的大規模で著名なビジネススクールでも、平成27年(2015年)時点で1学年の入学定員が、慶應義塾大学で110名(Full-time MBA)、早稲田大学で320名(商学、ファイナンス、会計の合計)である。一方、専任教員数は、ハーバードビジネススクールが約280人であるのに対して、慶應義塾大学が26人、早稲田大学が140人(学部教育まで含めた商学学術院全体)にすぎない。幅広い領域で多様な教育プログラムを実施するには、入学定員に加えて、教員数が余りにも小さい。

### (2) 産業界等との連携が希薄

日本の経営学大学院教育の最大の弱点が産業界等との連携が希薄なことである。グローバル競争が激化し、情報技術が急速に進展する今日では、企業等は、その取り巻く環境が短期間に劇的に変化し、継続的事業体の経営において、過去の成功体験がほとんど役に立たない状況に直面している。また、いずれの企業も社内にゆとりがなく、十分な社内教育ができない状況に陥っている。そこで従来は自社内で行っていた社内教育の代替手段として、国内の経営学大学院に対する期待が高まっている。しかしながら、[16][18]にあるように、産業界の期待と国内の経営学大学院での教育内容にミスマッチが生まれている。他方で、本分科会での議論の中でも大学院関係者から、「せっかく優秀な人材を育てているのに、企業はその専門能力を活かすように使ってくれない」、「日本の経営者は欧米のビジネススクールを崇拝するばかりで、日本のビジネススクールの良さを理解しようとしてくれない」などの声が出ている。取り巻く経営環境のグローバル化にも関わらず、産業界側も内部の雇用慣行や人材育成の点で、いわゆる「日本的経営」や「自前主義」の色彩が強く残っており、経営学大学院修了者のキャリアを評価する仕組みに欠けるなど、課題を抱えている。学生の派遣や教員として実務家の派遣に関しても、産業界等は諸手を挙げて協力とまでは考えていない[4]。

このコミュニケーションギャップは一方が努力すれば埋まるものではなく、両者が連携して距離を縮める方向で努力をしなければ埋まるものではない。

### (3) グローバル化対応の遅れ

日本の経営学大学院の弱さをもたらす第三の原因はグローバル化対応の遅れである。重要なのは外国語で行う講義や外国人とグループ学習を通して、異文化環境下で多様性を許容しつつビジネスを展開できるグローバル化対応力の涵養である。

近年、国の施策もあり、すべてあるいは一部の授業科目を外国語（主として英語）で講義する大学院が増えているが、全体の中ではまだまだ一部と言える。また外国語で行う講義を受講する日本人学生が少ない点も課題である。これは国内ビジネスのほとんどが日本語で行われている状況や初等中等教育段階の外国語教育の欠陥などに起因し、一朝一夕には解決しない課題である。海外からの留学生も増えているが、注意しないと特定国に偏る危険がある。

#### (4) 高度専門職業人養成の位置付けが不明確

経営学大学院に関わる日本固有の制度的な欠点として、通常大学院（修士課程、博士課程）とは別建てで専門職大学院が制度化され、しかも専門職大学院では

- ・標準修業年限が2年間（修士課程と同等）
- ・講義や演習を中心とした実践的教育で修了に必要な単位の修得のみで修了可能（修士論文の作成を必要としない）

としたことを指摘できる。これは、二つの誤ったメッセージを社会に出してしまった。その誤ったメッセージとは、

- ・プロフェッショナル人材の養成は既存知識を教える教育で可能あり、自ら解決すべき課題を発掘、同定、解決する創造的行為（すなわち研究）を伴う必要はない
- ・プロフェッショナル人材は修士課程と同等の2年間の教育で育成できるものであり、博士課程（後期）での教育の必要はない（裏返せばプロフェッショナルは博士課程で養成する研究者よりも一段低い能力で十分に務まるという認識）

である。

このメッセージが如何に陳腐なものであるかは、日々、激変するビジネス環境の中で、次々と現れる新たな課題を、自らの創意で解決し、優れた経営パフォーマンスを挙げている経営者から見れば明らかである。彼ら経営者が日々行っている行為こそ、正に創造的行為であり、試行錯誤のプロセスである「研究」と呼ぶに相応しい行為なのである。研究者との違いは、ただ成果を研究論文という形式に定着させていないだけである。これからも明らかのように、優れた経営者になるためには、「研究」という創造的行為を体験することは十分に価値のあるものであり、指導教員から受ける研究指導はそのための重要な訓練方法なのである。

しかしながら、高度専門職業人養成を目的にわざわざ法改正までして立ち上げた専門職大学院制度では、研究指導を受け、その研究成果を第三者に伝える学位論文にまとめるといふ貴重な学習機会を実質的に持たずに、修了できる仕組みにしてしまった。専門職大学院における教育が受動的な学習に止まり、大学院の重要な機能である能動的な学習を避けているため、このままでは産業界等で新たな課題の創造的な解決を図る人材の養成に支障を来す危険がある。更に困ったことに、専門職大学院修了生の多くは研究経験を積む機会を失っているため、修了後、運よく博士課程に進学できたとしても研究論文と社内報告書との違いが分からず、進学した博士課程で一から研究スタイルと研究論文のまとめ方を修得し直さなければならない。修士論文作成時にそのような訓練を受け

ている修士課程からの進学者に、博士課程入学時から大きく水をあけられてしまっているのである。

日本の博士課程は、もともとは研究者養成（多くの場合、学術の後継者としての大学教員養成）を目的としていたため、入学定員も少なく、そこでの教育も学術的な新規性・独自性を至上的価値とするもので、実学的な有用性・実践可能性は二の次あるいはむしろ忌避すべき価値とされてしまった。明治、大正、昭和と長年にわたりこの価値観で教育が行われてきた大学院に対して、平成になって急に博士課程の目的に「高度専門職業人養成」を追加しても、長年にわたって醸成されてきた大学の組織風土はその根底のところ変わらないのである。むしろ高度専門職業人養成のために新たな大学院制度(博士課程を含む)を創設すべきであったものを、専門職大学院という修士レベルの教育に矮小化してしまい、博士レベルの教育を従来の研究者養成大学院の目的に上乘せすることでお茶を濁してしまった制度自体に問題がある。

#### **(5) 経営学大学院同士の連携ネットワークが脆弱**

国内経営学大学院全体で課題を共有し、連携して組織的に共通課題の解決に取り組む体制が確立していないこともまた大きな問題点である。

日本の大学院でのビジネス教育は慶應義塾大学が昭和 37 年（1962 年）に設置した経営管理大学院に始まるが、本格的に普及するのは平成に入ってからであり、経営学大学院の歴史は極めて浅い。平成元年（1989 年）当時、折から生涯学習社会への転換が叫ばれ、神戸大学、筑波大学、名古屋市立大学が、翌平成 2 年（1990 年）には青山学院大学などが、社会人向けに経営学大学院の教育に乗り出した。これらの大学院に入学しようと多数の社会人が押し寄せ、大学院での高度な学習に対して社会人の間に大きな需要があることが明確になり、日本で社会人大学院市場が勃興した。その後、多くの大学が少子化に伴う学部入学者の激減への対応策として、社会人大学院市場への参入を始め、中でも社会人対象ということで、経営学大学院が有望な分野とみなされ、雨後の筍のように全国で経営学大学院が設立され、現在も激しく競り合っている。このため各経営学大学院は互いにライバル意識が強く、すべての経営学大学院が一致協力して経営学大学院の社会的地位向上や修了生のキャリアパス確立に向けて動くという方向性が生まれないうまま、今日に至っている。



## 5 改善策 ～大学院教育の改善に向けて～

以上述べてきた課題の解決のために、次の改善策が必要と考える。

### (1) 改善策1 規模拡大、個性化、プログラムの多様化の推進

社会や産業界は、規模拡大のためにより多くの人材が国内の経営学大学院を目指す環境を作ることが必要である。具体的には個人の専門的能力やキャリアをより重視する評価や適切な処遇が必要である。経営学大学院側も、小規模大学院の統合・提携により規模を拡大し教員数も増やして、幅広い領域で充実した教育体制を編成する必要がある。そして、どこで学んでも代わり映えしない没個性のカリキュラムで教育するのではなく、未来社会のあるべき姿を見据え、将来必要とされる人材を社会に供給すべく、それぞれの経営学大学院が己の強みを活かした独自色の強いカリキュラムを打ち出し、各大学院が大学院市場の中で確固とした優越的な地位を築かなければならない。

また欧米の場合、昼間に2年間 Full-Time で教育を行う標準的な MBA プログラム以外に、週末・夜間に教育を行う Part-Time MBA や企業幹部候補生を対象に短期集中型の Executive MBA、さらには学位取得を目指さない Certification プログラムなど、多様なプログラムを抱え、様々なニーズに答えている。日本では、特に国立大学では国の制度に則ったプログラムしか認められないので、現状では大学の外側に別組織を置かないと実現が困難なものが多い。これらは制度面から改善が必要な事項である。

### (2) 改善策2 産業界等との連携強化を推進

経営学大学院に対する経営者の認知が低いことが、結果として修了者の評価を低め、修了者を適切に活用できず、修了者のキャリアパスを閉ざしている。経営者が修了生を使いこなせないため、学んだ知識・経験を活かせない修了生は、適切な評価を求めて他社（多くは外資系企業）に転職してしまう。そうすると、経営者は「経営学大学院に行かせるとすぐに転職してしまう。行かせてやった価値がない。経営学大学院は役立たない」と負のフィードバックを加速させてしまう。

これは必ずしも経営者の責任だけに帰するものではない。大学院側にも大きな責任がある。経営学大学院で実施している教育がどういうものか、経営にどのように役立つのか、それを社会や経営者に明確に提示できていない。もちろん各経営学大学院は、ホームページやパンフレット等の広報媒体を通して大学院側の情報の発信をしているが、そのようなメディアで伝えられる内容は自ずと限度がある。

産業界等と経営学大学院の連携として、最も望ましい姿は、

- ・産業界等の人材ニーズの明確化
- ・人材ニーズを的確に表すスキル標準の共同開発
- ・スキルを醸成する教育カリキュラムの共同開発
- ・教材となる事例など実務上の経営課題の提供
- ・教員と産業界等の経営者による共同授業の実施
- ・学生の実務研修（インターンシップ）の場の提供

・育成した人材の産業界等における活用策の検討

など、産業界等が経営学大学院の教育に直接的かつ継続的に深く関わる状況を作り出すことである。このためには、産業界等と経営学大学院が一緒になって、必要なビジネス人材の育成を継続的に協議する場が必要である。長い目で見れば日本の国力の強化につながるので、政策当局も人的側面や財政面での支援する価値が高いはずである。

### (3) 改善策3 グローバル化対応力を育む教育の推進

重要なのは外国語で行う講義を単純に増やすことではなく、海外から多くの留学生を入学させ、また外国人教師や外国人事務職員を雇用し、海外ビジネススクールとの共同授業を増やすなど、経営学大学院の日常すべてをグローバル化することである。そうなれば、海外留学や海外インターンシップに出かける学生や修了後の活躍の場を広く世界に求める学生も増えるはずである。そのことは日本の経営学大学院の認知をグローバルに高める効果にもつながる。

また、海外での認知を高める方策として国際認証がある。国内の経営学大学院の教育が日本国内だけで通用するのではなく、グローバル社会で競い合っている多国籍企業の経営にも役立つものでなければならない。そのために、日本と海外の経営学大学院教育に共通性、普遍性、互換可能性がなければならない。現在、AACSB や EQUIS の認証評価をもって国内の専門職大学院の認証評価に替えようとする動きもある。しかしながら、米国や欧州のビジネス環境、雇用環境に沿って作られた認証基準だけがグローバルスタンダードとは限らない（米国で生まれた経営手法だとしても日本国内で育ち世界に普及した品質管理のようなものも存在する）。国際的な認証評価は、双方の認証機関同士で相互互換のものとするか、国際的な枠組みの中で標準化の議論を経た基準で行われなければならないであろう。AACSB や EQUIS の認証評価を受ければすべて問題が解決する訳ではない。国内認証が海外でも通用するように互換性確保に向けた活動を、国は政策的に支援する必要がある。

留学生の確保、外国人教職員の雇用、海外大学との共同授業、互換性のある国際認証制度の確立のいずれにしても、直接的な経費はもちろん、環境整備や支援する日本人スタッフなど、経営学大学院の自助努力をはるかに超える経費とマンパワーを必要とする。この点で国や産業界等からの強力な支援が必要である。

### (4) 改善策4 専門職大学院制度の見直しと DBA プログラムの創設

日本の大学院制度と大学院に求められている異なる二つの育成人材像(研究者養成と高度専門職業人養成)との不一致が、**高度専門職業人養成の位置付けを曖昧にしている**。大学院の本来の機能である能動的な学習を基本に据える方向で、現行の専門職大学院制度や高度専門職業人教育を抜本的に見直し、欧米のように研究者養成大学院と高度専門職業人養成大学院に再整理する必要がある。

また、欧米の有力ビジネススクールは、MBA プログラム修了生のために、更に高度な教育を行う博士課程を DBA (Doctor of Business Administration) の名の下に併設して

いる。MBA が実践的経営人材であるのに対して、DBA は指導的経営人材である。DBA プログラムは当該ビジネススクールの研究力を高め、知的資産を増やし、引いては教育の質を高める効果を生んでいる。研究者養成を主目的とする伝統的な博士課程とは別な学位課程として、高度専門職業人養成に特化し、現行の専門職大学院修了者も受入れ博士の学位に導く、新たな専門職博士課程 DBA プログラムの創設が必要である。

#### **(5) 改善策5 経営学大学院間のネットワーク構築**

日本の産業競争力を高め、日本経済を復興させるためにも、国内の経営学大学院の果たす役割は大きい。しかし現時点では残念ながら、国内で経営学大学院の社会的認知は低く、産業界等からの期待に十分に応えているとは言えない。この状況を打破し、欧米のビジネススクールのように社会的認知を高め、また修了生の専門職としてキャリアパスの確立のためにも、日本経済団体連合会、経済同友会、日本商工会議所のような産業界側とのパートナーシップ強化し、産業界と対等に対話ができ、学の視点から経営学大学院の意見を取りまとめる場が必要であろう。その仕組みとして経営学大学院同士の常設のネットワークは不可欠であり、その構築を提案する。国はこれらの活動を政策面から支援する。本報告がその一助になれば幸いである。

## <用語説明> (本文出現順)

### 高度専門職業人

多様な経験や国際的視野を持ち、社会経済の各分野において指導的役割を果たすと共に、国際的にも活躍できるような高度で専門的な職業能力を有する人材であり、大学院で育てることが求められている。

### 夜間大学院

大学院設置基準第2条の2に基づき設置され、授業や研究指導を平日の夜間あるいは週末に行い、社会人が職業を中断することなく、働きながら大学院での勉学が可能な大学院。わが国では平成元年（1989年）に筑波大学や名古屋市立大学で開設されたのが始まりで、今日の社会人大学院市場を開拓した。

### 専門大学院

高度の専門性を要する職業等に必要の高度の能力を専ら養うことを目的とする修士課程で、平成11年（1999年）に大学院設置基準の改正を経て、研究指導担当教員を従来の大学院の1.5倍以上と手厚く配置した大学院のこと。従来の大学院の枠内での制度設計であったため、高度専門職業人を養成する実践的な教育を行う上で制約となるとの批判を受け廃止され、代わりに平成15年度（2003年度）に新しく制定された専門職大学院設置基準に則った専門職大学院へと移行した。

### 専門職大学院

専門職大学院設置基準に基づいて認可された大学院で、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もった人材を養成することを使命としている。理論と実務の架橋を図る実践的内容の教育を理念とし、一定数の実務家教員の配置や5年ごとに認証評価機関による審査を受けることが義務付けられている。経営系専門職大学院以外にも、法科大学院、教職大学院、会計専門職大学院、公共政策専門職大学院など様々な分野ごとに開設されている。

### 経営学大学院

経営学関連分野の学位を授与する大学院の総称。ビジネス一般だけでなく、知的財産、MOTなども含まれる。研究科や学位の名称、設置形態も様々なものがある。

### 継続的事業体

私企業のみならず営利・非営利の事業を継続的に営んでいるあらゆる組織を指す概念であり、国・地方自治体、学校、病院、NPO・NGO、家庭などが含まれる。これらの組織は、人、モノ、カネ、情報などの経営資源を事業に投入し、その転換過程を経て製品やサービスなどの新しい価値を社会に提供し、その見返りに何らかの対価（必ずしも金銭とは限ら

ない) を社会から受け取り、それを再び経営資源に変えることにより、この転換過程を拡大し存続させているという意味で、継続的事業体と呼ぶのが相応しい。

### **研究者養成大学院(Graduate School)**

アカデミックな教育・研究を行い、学術の発展・継続を担う研究者(大学教員や公的セクターの研究機関の研究者など)を育成することを目的とした大学院。授与する学位名はPh. D.が多い。米国では歴史学、哲学、宗教学、社会学、経済学、数学、物理など、古くから学問として確立している人文社会系や自然科学系の大学院であるが、日本では工学系も含めることが多い。

### **高度専門職業人養成大学院(Professional School)**

実学系の分野の教育・研究を行い、それぞれの分野で高度の専門的職業能力を発揮する専門職を養成することを目的とした大学院。代表的なものは、メディカルスクール(大学院医学部)、ビジネススクール(経営大学院)、ロースクール(法科大学院)などである。他に米国では神学、歯学、獣医学、教育、工学、建築学なども実学と見なされ、プロフェッショナルスクールに位置付けられている。授与する学位は課程のレベルに応じてMaster of ○○やDoctor of ○○(○○の部分に専門分野名が入る)とすることが多い。

### **ビジネススクール**

欧米では、社会的・国際的に通用する高度な専門的職業能力を持ったビジネス人材を育成することをうたっているProfessional Schoolのこと。国内では、養成人材像とは無関係に、経営学関連の学位を授与する経営学大学院の総称として用いられていることが多い。法令的に定義された用語ではない。

### **高度職業人**

広い視野に立って精深な学識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持つ人材であり、従来、修士課程で育てることが求められていたが、今日では高度専門職業人という言い回しに統一された。

### **区分制大学院**

大学院設置基準では修士課程は2年、博士課程は5年を標準修業年限とされているが、博士課程の5年を前期2年と後期3年に区分し、博士前期2年を修士課程相当として運営している大学院。

### **研究者教員**

大学や研究機関で自らの研究テーマを深く研究した経験を持ち、その研究上の業績や専攻分野についての知識及び経験を高く評価されて大学教員になった者のこと。実務家教員の対概念。

## 理論と実務の架橋

専門職大学院における教育の理念を表すキーワード。学術的な理論の研究や教育に重心が掛かり過ぎていた従来の大学院教育のアンチテーゼとして打ち出された概念で、研究者教員と実務家教員が連携して理論と実務を結びつける実践的な教育を行うこと。

## 実務家教員

専任教員の中で、専攻分野におけるおおむね5年以上の実務経験及び高度の実務の能力を有する者。専門職大学院では実務家教員を専任教員のおおむね30%以上置くことが義務付けられている。

## 専門職学位課程

従来の修士課程、博士課程に並ぶ大学院における三番目の学位課程で、高度専門職業人養成に特化した大学院の教育プログラムのこと。専門職学位課程の教育を担うのが専門職大学院である。実質的には「専門職学位課程」と「専門職大学院」を明確に区別せずに使われてしまうことが多い。

## MBA

英語名の学位 Master of Business Administration の略称。経営学関連の修士課程あるいは専門職大学院で授与される。日本語では修士（経営学）、修士（経営）、修士（経営管理）、経営修士（専門職）、ビジネス修士（専門職）など様々な表現がある。

## 昼夜開講制大学院

大学院設置基準第14条に基づき設置され、授業や研究指導の一部を夜間や週末に実施している大学院。昼間に行っていた授業や研究指導の一部を夜間や週末に移動しただけのものや、昼間に開講しているものと同じ授業科目を夜間や週末にも二重に実施している大学院がある。

## 社会人大学院

社会人や社会人経験者が就学しやすいように入試試験、授業方法、キャンパスの立地等に工夫を重ね、社会人あるいは社会人経験者を学生として積極的に受入れている大学院の総称。一定年数以上の社会人経験を受験資格としているところもある。学生として社会人経験のまったくない学部からの進学者も在籍しているところ、学生全員が社会人あるいは社会人経験者であるところなど、大学院によって千差万別。

## 境界の統制 (boundary control)

継続的事業体の組織内外の境界や事業の範囲を設定し、組織と外部との関係を適切に調整すること。

## DBA

英語名の学位 Doctor of Business Administration の略称。欧米では経営学関連の博士課程相当の Professional School で授与している。日本の経営学大学院で授与する学位の英語名は Ph. D. (Doctor of philosophy) になっており、DBA を授与しているところはない。将来、日本で博士課程相当の専門職大学院の設立が認可された際に授与する学位の英語名になると想定されている。

## <参考文献>

- [1] 中央教育審議会大学分科会（第19回）配布資料「資料4 これまでの主な制度改革等（経年整理）」, 2003.  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/03062301/004.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/03062301/004.htm)
- [2] 文部科学省高等教育局大学振興課, 「大学改革推進室ここまで進んだ大学院教育改革－検証から見える成果と課題－」, 2010.  
[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2012/10/23/1299723\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/10/23/1299723_01.pdf)
- [3] 自由民主党教育再生実行本部第六次提言概要「高等教育部会（第一次提言）～成長戦略に資する高等教育の実現～」, 2016.  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaisei/dai36/sankou2.pdf>
- [4] 中央教育審議会大学分科会大学院部会専門職大学院ワーキンググループ, 専門職大学院WG報告書「専門職大学院を中核とした高度専門職業人養成機能の充実・強化方策について」, 2016.  
[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2016/09/16/1377151\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/09/16/1377151_02.pdf)
- [5] 日本学術会議 大学教育の分野別質保証推進委員会 経営学分野の参照基準検討分科会, 報告「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 経営学分野」, 2012年8月31日.  
<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-22-h157.pdf>
- [6] 中央教育審議会大学分科会制度・教育部会学士課程教育の在り方に関する小委員会（第6回）配布資料, 「資料8-2 学士課程教育の再構築に向けて（審議経過報告）（案）用語解説（案）」, 2007.  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/018/gijiroku/08022508/003.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/018/gijiroku/08022508/003.htm)
- [7] 学校教育法  
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22H0026.html>
- [8] 文部科学省, 白書「学制百年史」第二編第二章第四節二款「大学院の整備」, 1981  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/others/detail/1317821.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/others/detail/1317821.htm)
- [9] 大学院設置基準  
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S49/S49F03501000028.html>
- [10] 学位規則  
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S28/S28F03501000009.html>
- [11] 専門職大学院設置基準  
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H15/H15F20001000016.html>
- [12] 近田政博, 社会人大学院生を対象とする研究方法論の授業実践, 名古屋高等教育研究, No. 8, pp. 73-94, 2008.  
<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/publications/journal/no8/07.pdf>



- [13] 朝日新聞デジタル, 「日本で唯一のキャリアデザイン学専攻で人材ビジネスを実践的に研究」, 教育社会人のための大学院専門職大学院特集社会人インタビューVol. 17  
<http://www.asahi.com/ad/clients/daigakuin/interview/vol17.html>
- [14] エンジニア Live, 「慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の学生たちのホンネに迫る」, 仕事力を鍛える, 2009年2月19日.
- [15] グローバル人材育成推進会議, 「グローバル人材育成戦略 (グローバル人材育成推進会議 審議まとめ)」, 2012.  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/global/1206011matome.pdf>
- [16] 経済産業省, 「産業界の経営人材教育への期待とビジネススクールカリキュラムに関する調査ー産業界ニーズとカリキュラム内容のマッチング分析による経営人材育成の課題と今後の方向性の検討ー」, 2008.  
<https://www.wakuwaku-catch.com/グローバル人材育成/ビジネススクール調査/>
- [17] 安井 美鈴『大学院を目指す社会人の意識』, Between 2003.5, 2003.  
<http://berd.benesse.jp/berd/center/open/dai/between/2003/05/bet19414.html>
- [18] 伊藤文雄「産官学で日本のビジネススクールの現状と課題に挑む」, カレッジマネジメント, Vol. 160. , 2010.  
[http://souken.shingakunet.com/college\\_m/2010\\_RCM160\\_22.pdf](http://souken.shingakunet.com/college_m/2010_RCM160_22.pdf)
- [19] 兵藤 郷, 『国内の経営学系大学院における社会人の学び直しー社会人入学した卒業生データよりー』, Works Review Vol. 6, 2011.  
<https://www.works-i.com/research/works-review/r006.html>

## <参考資料1> 審議経過

### 第22期

平成25年(2013年)

- 11月15日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第1回)  
役員の選出、追加委員候補の決定、今後の進め方について
- 12月26日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第2回)  
経営学大学院教育について、ディスカッション

平成26年(2014年)

- 1月31日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第3回)  
札幌学院大学大学院地域社会マネジメント研究科の報告、  
青森公立大学大学院経営経済学研究科の報告、  
小樽商科大学大学院ビジネススクールの報告  
中央大学大学院ビジネススクールの報告
- 2月22日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第4回)  
筑波大学社会人大学院(修士課程、博士課程)の報告、  
筑波大学専門職大学院国際経営プロフェッショナル専攻の報告
- 4月26日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第5回)  
神戸大学社会人MBAプログラムの報告、委員交代について
- 6月21日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第6回)  
委員交代、講演「専門職大学大学院の構想と課題」
- 8月8日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第7回)  
京都大学経営管理大学院の報告
- 9月26日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第8回)  
講演「日本の専門職大学院の現状と課題」

### 第23期

- 11月7日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第1回)  
追加委員候補の決定、学術フォーラムの企画、  
講演「社会科学系大学院修士課程学生に対する評価と教育」、  
中央大学多摩キャンパスにおける経営学関連大学院の報告

平成27年(2015年)

- 1月17日 経営学大学院教育のあり方検討分科会(第2回)  
委員の交代、委員の追加、  
早稲田大学の経営学関連の大学院教育の報告、

分科会の中間まとめについて

- 3月22日 経営学大学院教育のあり方検討分科会（第3回）  
学術フォーラムの準備状況、パネル討論の進め方について  
学術フォーラム「経済社会の変化に対応した経営学大学院のあり方」
- 8月31日 経営学大学院教育のあり方検討分科会（第4回）  
報告の作成方針について
- 12月13日 経営学大学院教育のあり方検討分科会（第5回）  
報告の骨子について

平成28年（2016年）

- 4月24日 経営学大学院教育のあり方検討分科会（第6回）  
報告（案）について
- 8月1日 経営学大学院教育のあり方検討分科会（第7回）  
報告（案）について
- 11月21日 経営学大学院教育のあり方検討分科会（第8回）  
産業界関係者との対話  
報告（案）の承認

平成29年（2017年）

- 2月2日 日本学術会議経営学委員会（第8回）  
報告（案）の承認
- 3月24日 日本学術会議幹事会（第243回）  
報告「わが国の経営学大学院教育のあり方について  
～高度専門職業人教育を中心にして～」について承認

## <参考資料2> シンポジウム開催経過

### (1) 学術フォーラムのパンフレット

#### 日本学術会議主催学術フォーラム

共催：経営関連学会協議会、全国ビジネス系大学教育会議、日本経営学会、組織学会、  
日本会計教育学会、日本経営工学会

# 経済社会の変化に対応した 経営学大学院のあり方

経営学大学院の教育には通常の修士課程・博士課程大学院と専門職学位課程における教育があり、その設立趣旨や受講者の意識が大きく異なる一方、経営学教育として共通の部分も数多くある。社会からの期待も各大学院の形態によって異なる。これらの異質性や同質性について、現在、各大学院で必ずしも共通の見解に達しているとは言えないことから、これら大学院教育に携わる関係者や修了生の受け皿である産業界関係者が一堂に会して、国内の経営学大学院教育のあるべき姿を議論し、将来の経営学大学院教育の参照基準制定に向けた基盤を確立する。

#### プログラム

	総司会	徳質 芳弘	京都大学経営管理大学院教授
13:00-13:10	開会挨拶	藤永 弘	青森公立大学経営経済学部教授
13:10-13:20	主催者挨拶	井野瀬久美恵	日本学術会議副会長
13:20-13:30	来賓挨拶	牛尾 則文	文部科学省高等教育局専門教育課長
13:30-14:00	講演「経営学大学院教育の現状と課題—分科会の認識と審議状況—」	鈴木 久敏	筑波大学名誉教授
14:00-14:40	講演「グローバル企業が求める人材と大学院教育」	天羽 稔	デュボン(株)名誉会長
15:00-16:50	パネル討論：経済社会の変化に対応した経営学大学院のあり方	奥林 康司	大阪国際大学グローバルビジネス学部長
	モデレータ	平松 一夫	関西学院大学理事・商学部教授
	パネリスト	河野 宏和	慶応義塾大学経営管理研究科長
		田久保善彦	グロービス経営大学院経営研究科長
		金子 元久	筑波大学大学研究センター教授、
		牛尾 則文	文部科学省高等教育局専門教育課長
		天羽 稔	デュボン(株)名誉会長
		永里 善彦	(株)旭リサーチセンター相談役
16:50-17:00	閉会挨拶	高橋 宏幸	中央大学経済学部教授

開催日： 2015/3/22 (日)

開催時間： 13:00-17:00

開催場所： 日本学術会議講堂  
東京外ロ千代田線乃木坂駅下車出口5

参加費： 無料(当日先着順300名)

問い合わせ先： 下記へご連絡ください



日本学術会議事務局企画課学術フォーラム担当

〒106-0032 東京都港区六本木7丁目22-34

電話 03-3403-6295

FAX 03-3403-1260

Email: p228@scj.go.jp



日本学術会議

## (2) 学術フォーラムにおける論点整理

### 日本学術会議学術フォーラム

開催日時：平成 27 年（2015 年）3 月 22 日（日）13:00～17:00

開催場所：日本学術会議講堂

テーマ： 経済社会の変化に対応した経営学大学院の在り方

#### 趣旨：

経営学大学院の教育には通常の修士課程・博士課程と専門職学位課程における教育がある。両者の設立趣旨や受講者の意識が大きく異なる一方、経営学教育として共通の部分も数多くある。また、社会からの期待も各大学院の形態によって異なっている。これらの異質性と同質性について、現時点では、各大学院で共通の認識に至っているとは言い難い。これら経営学大学院教育に携わっている関係者や修了生の受皿である産業界の関係者が一堂に会し、わが国の経営学大学院教育のあるべき姿を議論し、経営学大学院教育の参照基準作成に向けた基盤を確立することを目指している。

#### 論点：

1. 研究者育成を中心とした従来の経営学大学院と高度専門職業人の育成を中心とした経営関連の専門職大学院（経営学、会計学、技術経営などの専門職大学院）は、教育の内容や教育方法においてどこが異なるか。あるいはその大学院教育としての同質性は何か。
2. 経営学大学院の教育が、学界と同時に産業界などの社会の要請に応えられているか。また、産業界は経営関連大学院修了者のスキル・能力を適切に活用する場を与え、評価する仕組みを整えているか。
3. 経営関連専門職大学院に博士課程を置き、Doctor of Business Administration（略称 DBA）などの学位を与えることはできないか。
4. 経営関連大学院には社会人や留学生を中心に多様な質の院生が入学している。大学はこの多様な質の院生にどのように対応し、学位の質を維持しているか。

## ＜付録1＞ 大学院における経営学教育の教育効果と社会的受容性

### (1) 本資料の目的

本資料は、平成25年(2013年)に実施した「社会科学系大学院教育の現状に関する調査」をもとに、わが国の大学院修士課程における経営学教育が、1) どのように実施され、2) どのような効果をもたらし、3) それが大学外の社会からどのように認識されているかに関して、大学院教育を担当している教員の眼からみた状況を検討することを目的とする。分析にあたっては、経営学教育の特色について、比較的類似した領域である経済学と比較し明らかにする。

### (2) 経営学教育の特質

経営学の大学院教育を経済学と比較した場合、民間企業や官公庁で役立つ実践的な教育を重視していることに特徴がある。「職場で役立つ高度な専門知識の獲得」を重視するか、「アカデミックな知識の獲得」を重視するかに関しては、経営学では両者がほぼ半々で50.4%が「職場で役立つ高度な専門知識の獲得」を重視すると回答しているのに対し、経済学ではそれを重視しているのは31.0%にすぎない( $p < .01$ )。そのための授業方法としても、経営学では経済学よりも、「ケースステディ/ケースメソッド」(経営学63.7%>経済学41.4%、 $p < .01$ )や「グループワーク」(経営学57.3%>経済学33.3%、 $p < .001$ )が、より多く行われている。

こうした違いは、大学院における人材養成の目的や実際に在学している学生によるところが大きい。大学院として「研究者養成を重視」しているか、「高度職業人養成を重視」しているかという問いに対しては、「高度職業人養成を重視」すると回答する教員が、経営学では77.5%であるが経済学では64.0%である( $p < .05$ )。また、経営学では「社会人経験者や現職者を対象とする授業」(経営学41.9%>経済学25.5%、 $p < .05$ )が多い。実際にも経営学では、現職の継続者が多く(「かなりいる」経営学37.7%>経済学7.9%、 $p < .001$ )、それを配慮した授業が行われているとあってよいだろう。

しかしながら、他方で、伝統的な研究室体制は経営学でも経済学でも共通に維持されている。例えば、研究テーマは教員が決めるのではなく、大学院生自身が決めるものとされており(経営学82.6%、経済学86.0%、n. s.)、研究科(専攻)全体で組織的な研究指導を行う場合は少なく、指導教員による個別研究指導が行われている(経営学92.0%、経済学86.0%、n. s.)。研究やその指導の個別性を維持した中で、授業においてはケーススタディやグループワークなどの協働性を重視しているのである。

### (3) 学習成果

では、こうした経営学の大学院教育はどのような成果をあげているのだろうか。まず、専攻の修了者の能力獲得に対する評価をもとに検討しよう。経営学は経済学と比較して、おしなべて学生の学習成果に関する評価が高い。それは、「問題を考える能力」(経営学80.5%>経済学65.7%、 $p < .05$ )、「学問的な知識の習得」(経営学74.0%>経済学53.5%、 $p < .01$ )といった認知面に関する評価において顕著である。「社会的な視野を広げる」(経営学75.6%>経済学65.7%)、「社会性を身に付けた」(経営学70.5%>経済学63.3%)といった情緒面に関しては、統計的有意差はないものの、経営学が経済学を凌駕している。

具体的な数値は省略するが、経営学では、とりわけ認知面の評価に関して、経済学以外の他の社会科学領域と比較しても高いことに特徴がある。

学生の資質に関しては、経営学では「大学院をモラトリアムの場に行っている」学生は経済学よりも少なく（経営学 22.1% < 経済学 35.0%、 $p < .05$ ）、「人に質問する力がある」（経営学 74.2% > 経済学 60.4%、 $p < .05$ ）、「人に説明する力がある」（経営学 71.0% > 経済学 57.0%、 $p < .05$ ）、「人前で上手にプレゼンテーションする力がある」（経営学 75.0% > 経済学 62.4%、 $p < .05$ ）と、いわゆるコミュニケーション能力が評価されている。

#### (4) 教授法とその効果

では、経営学におけるどのような教育方針や教授法が、学生の学習成果の向上に影響を及ぼしているのだろうか。学生の学習成果として「学問的な知識の習得」と「問題を考える能力」の二つを取り上げて検討しよう。

経営学と経済学とで顕著な差がみられるのは、「グループワーク」である。表1にみるように、経営学の場合、グループワークを実施しているグループでは学問的な知識の習得が十分とする者が 87.1%いるが、実施していないグループでは学問的な知識の習得が十分とする者は 56.6%にとどまる。ここで興味深いのは、経済学ではグループワークの実施の有無が学問的知識の習得の度合いに影響を及ぼしていないことである。

表 1. グループワーク授業の実施と学習成果（学問的な知識の習得） (%)

		十分である	十分でない	計 (N)	
経営学	実施している	87.1	12.9	100.0 (70)	$p < .001$
	実施していない	56.6	43.4	100.0 (53)	
経済学	実施している	53.1	46.9	100.0 (32)	n. s.
	実施していない	52.4	47.6	100.0 (63)	

表は省略するが、問題を考える能力の獲得についても、グループワークの実施との関連を検討すると、経営学ではグループワークの実施の有無は問題を考える能力の獲得に影響を及ぼしているが、経済学ではその傾向は認められない。

「ケースステディ/ケースメソッド」もグループワークと同様に、経営学では多く実施されていた教授法であったが、この方法は問題を考える能力の獲得に対して、有意差を 10%水準とすれば、効果をもたらしている。しかしながら、経済学ではこの方法の実施の有無は、問題を考える能力の獲得に何ら影響を及ぼしていない。

もう一つは、「社会人経験者や現職者を対象とする授業」である。表2にみるように、経営学

では、社会人経験者や現職者を対象とする授業を実施している場合、学問的知識の習得に結びつくというケースが 86.5%と高いのに対し、実施していない場合は 64.8%にとどまる。他方で、経済学の場合は、統計的有意差はないものの、社会人経験者や現職者を対象とする授業を実施していない場合の方が、学問的知識の習得の度合いが高くなっている。

表 2. 社会人経験者や現職者を対象とする授業と学習成果（学問的な知識の習得） (%)

		十分である	十分でない	計 (N)	
経営学	実施している	86.5	13.5	100.0 (52)	p < .001
	実施していない	64.8	35.2	100.0 (71)	
経済学	実施している	37.5	62.5	100.0 (24)	n. s.
	実施していない	58.3	41.7	100.0 (72)	

また、表は省略するが、「企業や官公庁などと連携した授業」も、経営学では学問的知識の習得に効果をもたらしているが、経済学ではその影響はなく、社会人経験者や現職者を対象とする授業と同様の傾向をみることができる。

これらから、経営学の場合、経営学に特徴的で、かつ、多用されているグループワークやケーススタディ/ケースメソッドといった共同性を重視した教授法、また、社会人や企業などの現場を意識した授業が、学習成果を高めると認識されていることは明らかである。

では、他方で、大学院における個人研究や個人指導といった伝統的な体制は、学問的能力の習得に効果をもたらしているのだろうか。経営学も経済学もともに、研究テーマは学生自身が決定するという方針を取ることが主であった。研究テーマの決定者が学生か教員かの違いが、学問的知識の習得に影響を及ぼしているか否かをみたのが表3であるが、これによれば経済学では研究テーマを学生自身が決定する場合は、学問的知識の習得が可能になり、教員が決定すると学問的知識の習得が十分でないという傾向を認めることができる。他方で、経営学の場合、研究テーマの決定者と学習成果との関連は見られない。



表 3. 研究テーマの決定者と学習成果（学問的な知識の習得） (%)

		十分である	十分でない	計 (N)	
経営学	研究テーマは自分で決める	72.8	27.3	100.0 (99)	n. s.
	研究テーマは教員が決める	76.2	23.8	100.0 (21)	
経済学	研究テーマは自分で決める	58.3	41.7	100.0 (84)	p < .05
	研究テーマは教員が決める	21.4	78.6	100.0 (14)	

また、個人の研究関心に沿った学習が重要と考えるか、体系的なコースワークが重要と考えるかその方針の違いが、問題を考える能力の獲得に影響を与えるか否かを検討した。その結果を取りまとめたのが表 4 である。

表 4. 学習方法と学習成果（問題を考える能力の獲得） (%)

		十分である	十分でない	計 (N)	
経営学	個人の研究関心に沿った学習	76.3	23.7	100.0 (97)	p < .05
	体系的なコースワーク	95.7	4.3	100.0 (23)	
経済学	個人の研究関心に沿った学習	66.2	33.8	100.0 (68)	n. s.
	体系的なコースワーク	66.7	33.3	100.0 (30)	

経営学の場合、体系的なコースワークを重視する方針を取っている方が、問題を考える能力の獲得が可能になるという結果がみられる。経済学では、どちらの方針をとるか問題と考える能力の獲得に関連はみられない。実際には、経営学において個人の研究関心に沿った学習が重要とする者が多く、それは 81.0%にのぼり、体系的なコースワークが重要と考える者は 19.0%にとどまっている。しかしながら、体系的なコースワークを重視している方が学習成果（問題を考える能力の獲得）は上がると認識されているのである。

経営学においても経済学と同様に、個人研究・個人指導を中心に据えた研究室体制が重視されているが、それは必ずしも学生の学習成果には結び付いていないことが明らかになった。個人研究・個人指導体制は、共同性を軸に展開されるグループワークやケーススタディ/ケースメソッ

ドと矛盾する要素を持つのかもしれないし、修士課程を研究の場と捉えるか、高度専門職業人を育成する教育の場と捉えるのかの相克があるのかもしれない。

### (5) 学生に対する社会的評価

経営学の学生の学習成果（学問的な知識の習得）は高く評価されていたが、それは大学という世界に留まるものなのか、大学外の社会からも評価されるものなのかを検討しておこう。日本においては、一般に文系の大学院修了者に対する社会からの評価は高くないと言われているが、経営学においてもそうだろうか。

大学という世界における評価である「同僚の先生方は、大学院修了者を学部卒業者よりも高く評価している」に関して経営学と経済学を比較すると、経営学において大学院修了者を評価する教員が多い（経営学 66.7% > 経済学 41.8%、 $p < .001$ ）。これは学習成果に関して、経営学は経済学よりも高い評価をしていたことにも符合する結果である。

社会からの評価に関しては、経営学の場合、「民間企業や官公庁は、大学院修了者を学部卒業者よりも高く評価している」（経営学 35.8% > 経済学 18.2%、 $p < .01$ ）、「民間企業や官公庁は、社会人経験のある大学院修了者を高く評価している」（経営学 40.2% > 経済学 25.9%、 $p < .05$ ）に示されているように、経営学では、大学院修了生は学部卒業者よりも社会から評価されていると認識する者が多いのである。

それでは、修了生が社会から評価されているというとき、大学院での学習成果（学問的な知識の習得）を見極めての評価だと認識しているのだろうか。表5は、大学院修了者の学問的知識の習得が十分とみているグループと、十分でないとしているグループとの間で、社会からの評価に関する認識が異なるか否かをみたものである。

表5. 学習成果と民間企業や官公庁の大学院修了者に対する評価 (%)

		評価している	評価していない	計 (N)	
経営学	十分である	40.7	59.3	100.0 (81)	$p < .05$
	十分でない	18.5	81.5	100.0 (28)	
経済学	十分である	25.5	74.5	100.0 (41)	n. s.
	十分でない	9.8	90.2	100.0 (47)	

おおむね、大学教員は、民間企業や官公庁の大学院修了者に対する評価は高くないと認識しているが、経営学の場合、学生の学習成果が十分としているグループでは、社会からの修了生に対する評価も高いと認識している者が多く、それは 40.7%にのぼっている。他方で、経済学では、学習成果をどのように見ているかの違いによって、民間企業や官公庁の修了者に対する評価の認

識は変わらない。すなわち、学生の学習成果が十分だとしても、それによって社会からの評価が高くなるとは認識していないのである。

それと同様の傾向は、社会人の大学院修了者に対して民間企業や官公庁がどのような評価に関してもみることができる。それを示した表6からは、経営学では、学問的知識の習得が十分だともっているグループは、そうでないグループよりも、社会人の大学院修了者に対する民間企業や官公庁の評価が高いと認識しており、学習成果が十分とするグループでは47.3%と半数弱が、社会人大学院修了者に対して社会からの評価は高いと回答している。他方で、経済学の場合は、たとえ学習成果が十分だとしても、社会人修了者は評価されているとは認識していないのである。

表 6. 学習成果と民間企業や官公庁の社会人修了者に対する評価 (%)

		評価している	評価していない	計 (N)	
経営学	十分である	47.3	52.7	100.0 (74)	p < .05
	十分でない	18.5	81.5	100.0 (27)	
経済学	十分である	29.5	70.5	100.0 (44)	n. s.
	十分でない	22.0	78.0	100.0 (41)	

これらは、教員の眼からみたメタ評価であり、民間企業や官公庁の実際の評価ではないことには注意する必要がある。しかしながら、教員は大学院修了者を通じて、修了者が社会からどのように評価されているかを日々見ており、その点ではこの結果はある程度は現実を反映したものだといっていよう。

経営学の修士課程を担当する教員には、高度専門職業人の育成というミッションの下で、社会人学生を多く抱え、職場との関連のある実践的な教育をする者が多かった。そうした教育環境において育成された学生に対しても、高い評価を与えていた。それらが、企業などからの評価にも結び付くと認識する度合いが高いという点では、経営学の大学院教育と、企業などが求める教育や人材との間の親和性は、経済学をはじめとする他の社会科学領域よりは高いのだろう。

そうはいつでも、その経営学においても、教員の70%弱が、大学院修了者を学部卒業者よりも評価しているものの、企業などが大学院修了者、または、社会人の大学院修了者を学部卒業者よりも高く評価しているという認識をもつ教員は、40%程度まで下がっている。これが日本社会の現実なのであり、大学院として企業などとの関連を強化するのか、あるいは、大学としての独自の論理を貫徹するのか、課題は大きい。

## <付録 2> 個別大学院における取り組み

以下の付録 2 の記載は原稿執筆時点（平成 27 年（2015 年）12 月）での情報であり、必ずしも現時点での最新情報ではないことをお断りしておく。

## (1) 青森公立大学大学院経営経済学研究科の取り組み

### ① 経営経済学研究科の概要

青森公立大学大学院経営経済学研究科は、1997年度に修士課程を設置し、2007年度には区分制博士課程として、これまでの修士課程を博士前期課程に改編し、同時に博士後期課程を設置して博士（経営経済学）を授与できるようにした。

「博士前期課程」は、グローバル化時代において求められる高度な専門能力を有する人材を育成するため、経営と会計、経済、地域の三つの専修分野を設けている。そして現代社会の課題に対して、経営学と経済学の複眼的な視点から、企業や自治体の経営に欠かせない企画力やマネジメント能力を育成する教育体制を整えている。

「博士後期課程」は、自立的に社会の課題を見つけ、それを研究テーマとしてまとめることができる人材を育成するため、経営と会計、経済の二つの専修分野において、さらに高度な専門知識の習得を可能にしたカリキュラムの編成となっている。

特に、両課程において、社会人にも門戸を開き、在職のまま修了することが可能な教育体制を整えている。例えば、「昼間の授業」の他、青森駅前のサテライトでの「夜間授業」の実施や、コンピュータによる「遠隔授業システム」の導入を行っている。

### ② 経営経済学研究科の教育理念、教育方針および養成する人材像

博士前期課程の教育理念は、「経営学的アプローチ」と「経済学的アプローチ」の融合・総合を通じて、経営経済領域における諸課題の発見と分析および解決に至る柔軟な思考力と専門的能力を身に付けるとしている。

「アドミッション・ポリシー（受け入れ方針）」には、(A)知識基盤社会において経営経済分野の高度専門職業人として相応しい専門応用力と実践力を身に付け、社会で活躍を目指す人を受け入れること、(B)地域社会が直面する課題を発見し、解決する能力を身に付け、地域社会への貢献を目指す人を受け入れること、(C)経営経済分野の高度な専門知識と問題解決力を身に付け、継続してキャリアの向上を目指す社会人を受け入れること、の3点を明示している。

「カリキュラム・ポリシー（科目編成方針）」には、(A)経営経済領域における課題の発見、分析および解決に役立つ柔軟かつ専門的な応用能力と自ら考える姿勢を身に付けさせること、(B)基本的な知識の修得の上に専門応用能力を獲得することを要点とし、経営学アプローチと経済学アプローチの複眼的視点による知的連携効果を目指すこと、(C)専門性を確保し、効果的に教育を行うため、経営専修、経済専修および地域専修の三つの専修分野を設定すること、の3点を明示している。

「ディプロマ・ポリシー（学位授与方針）」には、(A)修士の学位は、経営経済領域における専門的な応用能力を身に付け、課題を発見し、解決する能力を有する者に授与すること、(B)修士の学位授与は、所定の期間在学し、所定の単位を修得するとともに、修士論文又は特定の課題について研究調査の審査および試験に合格することを要件としていること、の2点を明示している。

「養成する人材像」では、経営、経済、地域の三つの専修別に養成する人材像を明示している。すなわち、「経営専修」では、(A)組織、環境、戦略の相互関連性を的確に理解し、人間協働から成り立つ組織の基本原理を理解する能力に加えて、組織目的を有効に達成する戦略的アプローチできる能力を持つ人材、あるいは(B)会計データから課題を発見し、分析し、その解決策を提示する

ことや資金を効果的に調達・運用することなどを通じて、より適正な意思決定ができる能力を持つ人材の養成を目指している。

「経済専修」では、(A)公的部門を中心に財政や地域経済の現状についての理論的、数量的分析を行う専門家や地域経済の実践的諸課題の発見・解決に貢献しうる人材、あるいは(B)企業、金融市場、地域金融の現状について理論的、数量的分析を行う専門家や企業、金融機関における金融・財務の実践的諸課題の発見・解決に貢献しうる人材の養成を目指している。

「地域専修」では、地域の企業、自治体、市民の課題について、経営経済、行政、ICTの学際的アプローチにより、問題の分析、可能性の評価、解決策の探求などの能力を有する人材の養成を目指している。

「博士後期課程」の教育理念は、経営学と経済学の複眼的アプローチを通して、錯綜する経営・経済事象を解明するための、21世紀に相応しい創造的な教育・研究能力の養成である。

「アドミッション・ポリシー（受け入れ方針）」には、(A)経営経済分野の高度な研究能力を身に付け、自ら研究課題を設定し、解決できる研究者を目指す人を受け入れること、(B)知識基盤社会において、経営経済分野の自律的研究能力を身に付けた高度専門職業人を目指す人を受け入れること、の2点を明示している。

「カリキュラム・ポリシー（科目編成方針）」には、(A)経営学と経済学の高度な概念枠組みに基づいた分析力と論理構成力の修得および実証能力の育成を要点とし、経営学アプローチと経済学アプローチの複眼的視点による知的連携効果を目指すこと、(B)課程制大学院の考えにより段階を踏んだ教育研究を行うため、博士論文作成の段階的指導と経営経済分野の高度な学問的水準を確保する体系的指導を行うこと、の2点を明示している。

「ディプロマ・ポリシー（学位授与方針）」には、(A)博士の学位は、経営経済分野において高度に専門的な研究能力を身に付け、自ら研究課題を設定し、研究成果をあげる能力を有する者に授与すること、(B)博士の学位授与は、所定の期間在学し、研究科の所定の単位を修得すると共に、博士論文の審査および試験に合格することを要件にすること、(C)博士の学位授与は、専門学術雑誌等での学術論文の公表および学会での報告実績を要件としていること、の3点を明示している。

博士後期課程の「養成する人材像」としては、(A)大学等の教育研究機関で自律的に研究できる専門研究者、(B)行政機関、民間シンクタンク等で、政策構想、企画調査に携わり、地域の問題を研究する高度専門職業人、(C)企業、行政において複雑な経営上の意思決定にかかわる問題を研究できる高度専門職業人の、三つの人材像を掲げている。

### ③ 経営経済学研究科の大学院生の状況と特色

大学院生の受け入れに関しては、博士前期課程においては、本学および他大学の学部卒業生とともに、社会人も受け入れる入学制度を設けている。博士後期課程においては、本学大学院および他大学大学院の修了生とともに、修士学位を取得している社会人も受け入れる入学制度を設けている。

博士前期課程の入学定員は8名で、最近5年間の入学者合計は、社会人有職者20名、学部卒業生6名、合計26名である。博士後期課程の入学定員は2名で、最近5年間の入学者合計は、社会人有職者5名、修士課程修了者1名、合計6名である。

大学院入学者の特色は、博士前期課程は最近5年間では社会人有職者が80%を占めており、博士後期課程においても社会人有職者が83%を占めている。大学院入学者の特色は、博士前期課程では税理士等の高度職業会計人希望者が多数を占め、博士後期課程では大学等の研究職を目指している者たちである。大学院入学者の過去5年間の内訳は、表1.1の通りである。

表 1.1 青森公立大学大学院経営経済学研究科（前期課程）入学者状況

大学院博士前期課程（入学定員8名）						
選抜方法	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	5年間合計
一般	0名	2名	1名	0名	0名	3名
社会人	4名	3名	6名	6名	1名	20名
学内推薦	2名	0名	0名	1名	0名	3名
合計	6名	5名	7名	7名	1名	26名

表 1.2 青森公立大学大学院経営経済学研究科（後期課程）入学者状況

大学院博士後期課程（入学定員2名）						
選抜方法	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	5年間合計
一般	0名	0名	1名	0名	0名	1名
社会人	2名	0名	0名	3名	0名	5名
合計	2名	0名	1名	3名	0名	6名

#### ④ 教育内容や方法の工夫

経営経済学研究科の大学院教育は、大学院入学定員が少ないことから、講義も大学院生の理解度を確認しながら、随時、質疑応答、講義内容の論点についての討論を入れながら行われている。教育システムの特色は、(A)学部から大学院の博士前期課程、後期課程まで一貫して学修できる教育体制、(B)座学と共に、現場重視型教育（現場参加、現場調査視察）による実践的教育の重視、(C)社会人有職者に配慮した教育システムとして、長期履修制度や在学期間の短縮制度など修業年限の弾力化、(D)青森市中心部のサテライトでの授業などである。

また、社会人有職者に配慮した遠隔授業を実施している。遠隔授業は、社会人有職大学院生が勤務などのため勉学時間や場所の制約が難しい場合に、自宅など大学以外の場所で授業が受けられる教育方法である。大学院生は、パソコン画面で指導する教授および参加する他の大学院生の顔や提示された資料を見ながら、説明を聞き、討論への参加や質疑応答が可能である。

#### ⑤ 教育の成果と今後の課題

以上のように、経営経済学研究科における大学院生の入学定員は少なく、かつ大学院生の大多数が有職社会人であるため、職場での仕事と大学院での学修が両立できる教育実施体制を導入している。そのため、地元のみならず札幌から通学する大学院生、地元の金融機関から派遣された大学院生も入学してきている。大学院としては後発であるが、修了生として経営学、会計学、経済学あるいは地域経済の分野の大学教員や税理士などの職業会計人も輩出している。

今後の課題としては、優秀な大学院教員の確保と育成の問題がある。2014年度までは、地方の公立大学大学院として研究・教育水準を確保するために、定年制を廃止し「任期制」を導入し、経営学、会計学、経済学等の研究学会におけるリーダークラスの教員を採用してきた。その結果、社会人大学院生の研究指導体制が評価され、社会人の入学者が増加してきた。しかし、2015年3月で任期制が廃止され、「65歳定年制」が導入された。その結果、大学院教員（大学院設置基準上で研究指導資格を認定された〇合教員を含む）の欠員が生じ、大学院教員の後継者の確保も困難となり、大学院入学者も2015年度は表1.1のように、博士前期課程1名、博士後期課程0名となってしまった。

今後、社会人大学院生の確保するためには、地方大学や地方大学院の特性と使命を再認識すると共に、優秀な大学院教員の確保と若手教員の大学院担当教員への育成が重要な課題となっている。現在、青森公立大学大学院では、新しい地方創生の時代を迎えて、「地域の大学・地域の大学院」として地域創生に有用な「人材育成の場」、また、地域価値創造を担う「地域との連携可能な大学院」へ向けた改革が、強く求められている。



## (2) 小樽商科大学大学院商学研究科の取り組み

### ① 商学研究科の概要

小樽商科大学大学院商学研究科は1971年度に、広い視野を持った有用な人材の養成を目的として、経済学科、商業学科および管理科学科の上に修士課程経営学専攻として設置された。1992年度からはニーズが大きくなってきた社会人教育にも焦点を当て、1998年度からは課題解決型総合指導制を導入した。1997年度に開設された札幌サテライトでの授業展開と留学生の増加により定員の充足しながらの院生指導が行われてきた。2004年度には専門職学位課程としてアントレプレナーシップ専攻が開講され、従来の経営学専攻は研究志向の現代商学専攻博士前期課程と変更して、2専攻となった。そして、2007年度には現代商学専攻に博士後期課程が設置され、現在に至っている。

上述の3専攻の人材育成の目的と教育目標は以下の通りである。

表 2.1 小樽商科大学大学院商学研究科の経営学領域の専攻の教育目標

現代商学専攻 (博士前期課程)	人材育成の目的	研究者を目指す人々の第一段階的教育と知識基盤社会を支える職業人の養成。
	教育目標	特定のテーマについて研究を行い、研究者の基礎となる専門的知識・能力、及び知識基盤社会の様々な分野で活躍するうえに必要な幅広い知識・理論の修得。
アントレプレナーシップ専攻 (専門職学位課程)	人材育成の目的	経営管理に関する最新の知識に基づき、果たすべき役割を理解し、企業・非営利組織の問題を発見し解決策を立案する能力を身に付けたビジネスリーダー及びビジネスイノベーター。
	教育目標	経済活性化を最優先課題とする北海道において、ビジネスリーダー及びビジネスイノベーターを育成すること。なお、本専攻名に冠する「アントレプレナーシップ」とは起業はもとより、既存組織における新規事業開発や企業・非営利組織の改革など、広く「革新」を実行しうる意識と能力ととらえている。
現代商学専攻 (博士後期課程)	人材育成の目的	複合的で多様な現代ビジネスの諸問題を深く研究し、博士(商学)の学位保有者たる教育研究者あるいは高度職業人として国際社会および地域に積極的に貢献しうる者の養成。
	教育目標	特定のテーマについて学術性の高い研究を行い、理論、制度及びツール等に関するバランスのとれた知識を修得し、ビジネスの複合性・多様性についての理解に立ったより高度な研究能力を身に付けていること。

経営学領域の教育は現代商学専攻(博士前期課程)、アントレプレナーシップ専攻(専門職学位課程)および現代商学専攻(博士後期課程)の3専攻で実施している。なお現代商学専攻は経済学コース、国際商学コース、企業法学コースおよび社会情報コースに別れているが、これは学部の中の学科構成を反映したものである。このようなコースに分けた理由は、「③教育内容や方法の工夫」で

説明する。

## ② 大学院生の状況と特徴

商学研究科の規模はそう大きくはない。表 2.2 に募集人員と最近 3 カ年の志願者数を示した。いずれの専攻も定員を充足しているが、志願者倍率は決して高くはないものの、定員割れは起こしてはいない。同表には入学者の特徴を示しているが、現代商学専攻（博士前期課程）では留学生が多くを占め、アントレプレナーシップ専攻では大半を社会人が占めているように、社会人と留学生が圧倒的に多い。現代商学専攻（博士後期課程）の定員は 3 名と極めて小規模であり、特徴を整理するのはいささか危険であるが、研究者養成機能は十分に機能しているとは言えないかもしれない。

表 2.2 各専攻の定員と特徴

	募集人員	志願者	入学者の特徴
現代商学専攻 （博士前期課程）	10	13～21	入学者は留学生が 6～9 名と多くを占めている。
アントレプレナーシ ップ専攻 （専門職学位課程）	35	37～42	入学者は社会人が大半を占めるが、年齢、出身学部は多種多様。医師のような専門職、公務、一般企業と、所属、職種も多種多様。
現代商学専攻 （博士後期課程）	3	3～6	入学者は本専門職学位課程を修了した社会人と博士前期課程からの進学者。

## ③ 教育内容や方法の工夫

商学研究科は 1997 年度からは小樽本校の他に札幌サテライトでも開講しているが、これは社会人への教育機会をとなるためである。現在の札幌サテライトは JR 札幌駅からすぐのビルにあり、通学の便をはかっている。アントレプレナーシップ専攻では平日はすべて札幌サテライトで開講し、他の専攻でも一部の科目では札幌サテライトで開講している。札幌サテライトは学生用パソコン、基礎的な文献、自習コーナーを備え、教室以外の学習環境を整備している。

現代商学専攻（博士前期課程）では、授業科目をアカデミック・トレーニング、基本科目、発展科目、コース共通科目、研究指導に区分し、それぞれ配当年次を定めている。そして、研究者養成のための博士後期課程進学類では科目区分ごとの所要単位数を厳格に定め、高度職業人養成のための総合研究専修類では弾力的なものにしている。アカデミック・トレーニングはテーマ研究を行うために不可欠なスキルを教授する科目で 1 年前期に開講される。1 年後期からは研究指導Ⅰ～Ⅲという 3 科目でテーマ研究について継続して指導を受ける。1 年次に配当される基本科目は各コースにおける基礎的な理論、基本知識を修得させるための科目であり、2 年次に配当される発展科目は基本科目の修得に基づいて、能力を発展させ視野を広げるための科目群である。コース共通科目は 1 年次に配当され、文化、社会、科学技術、自然科学等の社会科学的研究を進める上で必要となる科目を配置して、テーマ研究の内容に幅を持たせるようにしている。また、2 年次への進級要件を設けることで、終えるべき 1 年次の学修を明確にして、課程を修了するための知識水準を確保してい

る。その他、地理的に近い北海道大学大学院とは単位互換制度を設けて本学では開講されない科目の履修を追加的なコストなしに可能としている。さらに札幌医科大学、北海道医療大学、室蘭工業大学、千歳科学技術大学と連携して、北海道の地域医療を担う高度医療人の養成を目的とした異分野大学院連携教育プログラムを運用している。

アントレプレナーシップ専攻（専門職学位課程）では、授業科目を基本科目、基礎科目、発展科目、実践科目に区分して、それぞれ配当年次を定めている。本専攻では修士論文ではなくリサーチ・ペーパーを執筆するが、ケーススタディとビジネス・プランニングいずれかの形をとることになっている。ケーススタディとビジネス・プランニングは必修の実践科目群として、1年次後期と2年次前期に履修する。この実践科目での学修を効果的にするため、基本科目と基礎科目を設けている。基本科目はビジネススクールとして核となる科目群であり、1年次前期の必修科目となっている。さらに1年次後期からは選択の基礎科目を学修し、ケース・スタディⅠとビジネス・プランニングⅠで実務での実践的能力を磨き始める。2年次前期には発展科目を学修しながらケース・スタディⅡとビジネス・プランニングⅡでトレーニングを重ね、リサーチ・ペーパーの執筆を目指すビジネス・ワークショップの履修に備える。多くの授業科目では、ケースに対するグループディスカッションやプレゼンテーションを取り入れ、教師から提供された知識だけではなく多種多様な背景の同期生からも学びあえるようにしている。また、実践科目の履修と2年次への進級要件を定めることで実践科目の学修効果が高まるように工夫している。

現代商学専攻（博士後期課程）では、ビジネスの複合性、多様性を理解させるとともに理論、制度、環境およびツールなどのバランスのとれた理解を前提にテーマ研究を進めるために、複数の教育分野から10単位以上履修する必要がある。また、研究指導では、執筆計画、中間報告会、事前審査会、そして最終審査会と4段階に分けてテーマ研究を完成させる。これらの各種審査会は審査基準が明確に定められ、それに従って運営されている。さらに研究指導は複数の指導教員のもとで行われ、学術的に高度な博士論文の執筆が可能となっている。

#### ④ 教育の成果と課題

現代商学専攻では秀・優の取得率が9割程度あり、高い学力と資質を身に付けている。同専攻の博士前期課程修了後、希望者はほとんど就職している。

アントレプレナーシップ専攻では入学者のほとんどが社会人であるため修了後も在職していることが多い。一方で在学中あるいは修了後に起業する例、さらなる活躍の場を求めて転職した例、要職に就く例もあり、高等工業専門学校の教授や大学の准教授に就いたものをいる。

現代商学専攻での経営学領域教育の課題としては、その小規模にあるというのは厳しいとらえ方かもしれない。しかし、経営学領域の教育機関として北海道では最大であるものの、規模が小さく学生の学修環境としては不十分であるかもしれないからである。アントレプレナーシップ専攻の課題は、知名度の向上がその一つと言える。北海道唯一のビジネススクールではあるが、その知名度は必ずしも高くなく、定員を充足してはいるものの志願者が多くないことの要因となっていると言えるからである。

### (3) 京都大学経営管理大学院の取り組み

#### ① 経営管理大学院の概要

京都大学経営管理大学院は、高度職業人の育成を目的とする専門職大学院として2006年4月に発足した。大学における研究や知識の蓄積を活用して、企業やNPOなど多様な分野における高度な職業的知識を有するリーダーを育成することを目的としている。2年間（1年半の短縮コースもあり）の大学院教育を行い、「経営学修士（専門職）」（MBA）の学位を授与する。発足当時は三つのプログラムで、入学定員60名/年の学生数でスタート、その後、様々な社会ニーズに対応し、プログラムやコースの見直しと追加を行い、学生数も入学定員90名/年に拡大した。また、2016年度より、既に修士・MBA相当の能力を有する社会人を主な対象とした博士後期課程の設置が決定している。

京都大学経営管理大学院は、教員が所属する研究部と学生が所属する教育部から成り、本大学院はその「教育研究上の目的（mission）」を「理念」としてまとめている。そこでは「本大学院は、先端的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発し、幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成することで、地球社会の多様かつ調和のとれた発展に貢献することを理念とする。」と明確に規定されている。本大学院は、高度専門職業人の育成を目的とする文理融合型の専門職大学院であり、大学における研究や知識の蓄積を活用し、企業やNPOなど様々な分野における高度な専門的知識を有するグローバルリーダーを育成することを目的としている。



2009年度～2014年度の入学志願者数と入学者数の推移は以下のとおりである。

	定員	出願者	入学者数
2009年度	75	179	66
2010年度	90	236	86
2011年度	90	218	91
2012年度	90	260	89
2013年度	90	305	89
2014年度	90	257	91

#### ② 本大学院の状況と特徴

複雑な経営事象を解明するためには、経済学・経営学の知識のみならず、工学や情報学などのバ

ックグラウンドも必要であることから、京都大学経営管理大学院では、経営研究センターを設置して文理融合型の経営研究を促進し、その成果を踏まえて実務に役立つ教育プログラムを開発している。また、経済学・経営学系および工学・情報学系の教員による講義のみならず、ビジネスの第一線で活躍している実務家にも協力を求め、高度な実践的講義を開講している。特に「サービス価値創造」等の比較的新しい分野において、研究・教育の両面で、大学とビジネス界の協力を進展させてきた。

本大学院は、以下の四つの教育プログラムを設置している。

#### ●「事業創再生マネジメント」プログラム

起業や事業再生のマネジメント能力を有する人材の育成、つまりバイオテクノロジー、ナノテクノロジー、情報技術などの新規技術に基づいた新たなビジネスの創業に関する専門知識や、行き詰まった企業の再生を手掛ける専門的能力を持つ人材を育成することを目指す教育プログラムである。経済社会からの教育需要の変化に伴い、2014年度に、内容を変更の上で「ビジネス・リーダーシップ」プログラムへ再編された。

#### ●「サービス価値創造」プログラム

わが国で今後需要が急増すると思われるサービス分野のリーダーを養成するために新設された教育プログラムである。サービス分野のイノベーションを推進するために、エスノグラフィーなどの最先端のサービス分析手法の開発・教育などに取り組み、日本的サービスの特質の解明、その国際的展開の可能性の追求などの研究プロジェクトとも連携して、製造業のサービス化による競争力の回復、日本的サービスのグローバル化、サービス新事業の創出等をリードできる専門家の育成を目指している。

#### ●「プロジェクト・オペレーションズマネジメント」プログラム

国際的で大規模なプロジェクト、新規技術開発、情報システム開発などにおいて、特定の目的を達成するために随時に結成される連携組織（事業チーム）によるプロジェクトの運営・管理に対応する教育プログラムである。こうしたプロジェクトを経営管理するプロジェクトマネジャーは、現代のビジネスでは非常に重要な人材として認識されている。このプログラムでは、財務管理、ファイナンス、戦略管理、組織管理などの経営管理能力と、国際的な感覚を持ったプロジェクトマネジャーを育成することを目指している。

#### ●「ファイナンス・会計」プログラム

最先端のファイナンス、資金調達、経営財務、ならびに、会計専門職もふくめ、高度なファイナンス、管理会計、および財務会計の知識と実務を学び、金融・会計の両方の観点から事業のマネジメント、再生に取り組める専門家を育成する教育プログラムである。また、2008年度には、公認会計士、税理士、アナリスト、アクチュアリー、金融庁・国税勤務経験者など既にファイナンス・会計分野の専門家として社会で活躍中の人を対象にした1年半で修了できる短期コースを設定した。ファイナンスと会計の両分野にまたがる専門的能力を開発することで、ファイナンスに強い公認会計士やアカウンティングに強いファイナンシャルエキスパートを育成するとともに、アカウンティングとファイナンスに関する高度な知識を有し、民間企業や監査法人等で活躍する人材の育成を目指している。

以上が、本大学院の教育プログラムの2年コースの教育プログラム構成である。

さらに、2011年度からは、文部科学省が2009年度から開始した「国際化拠点整備事業（グローバル30：通称G30）」の拠点大学の一つとして京都大学が選定されたため、本大学院でも「国際プロジェクトマネジメントコース」を設立した。本コースはすべての科目が英語で提供され、世界各地から留学生を集めている。

教員組織としては、専任教員が21名で、その半数近くが実務家教員である。その他に実務家を主体とした特別教授・特別准教授、非常勤講師、および他研究科からの教員により講義を行っている。このことにより、抽象的な理論に偏ることなく、基礎理論・基礎知識を踏まえた実務能力が涵養できる体制となっている。

カリキュラムは、確実な学習効果が得られるように、段階的な履修科目を設定している。1年次前期は、基礎科目を中心とし、後期には専門科目を設定している。2年次には、実務科目と発展科目を設定し、基礎科目や専門科目で修得した理論を実践的な科目で応用・展開する体系となっている。教育プログラムごとに修了に必要な指定科目を、基礎・専門・実務・発展科目別に設定している。

また、履修指導および学習に関するサポートを行うために、1年次には各学生に対し「スーパーバイザー」担当教員を割り当て、スーパーバイザーによるマンツーマンの指導を行い、きめ細やかな履修指導体制を実現している。2年次では、前後期を通したワークショップを必修としており、教員と少人数、あるいはマンツーマンでの実践的な指導を行っている。これら2年間の指導で、各学生の希望・得意分野・能力等に応じてカスタマイズした教育が可能となる。さらに、アジア工科大学（タイ）、国立台湾大学と国立政治大学（台湾）、ハノイ交通通信大学（ベトナム）、マレーシア国際イスラム大学、コッチ大学（トルコ）など、20以上の海外の大学と部局間の交流協定を結び、これらの提携校との学生交流プログラムや単位互換を伴う学生の相互派遣を行っている。また、この他にも国際インターンシップへの積極的参加も奨励している。

## 社会人教育プログラムの充実

現在、学生の約半数は職務経験を有しており、さらに就労しながら学習している学生もいるため、土曜日にも開講している。授業の大部分は京都大学吉田キャンパス（京都市左京区）で実施しているが、一部は経営管理大学院の東京オフィスで実施している。学生の勉学の利便性を向上させるために、講義室や演習室以外に、学生自習室、グループワーク室、情報資料演習室等を充実させている。以上のような教育プログラムや教育体制のもとで、学生は幅広い知識と専門性を高めることができるようになっており、「経営学修士（専門職）」の学位に相応しい能力を身に付けることが可能である。

冒頭に述べたように、2016年度より、修士・MBA相当の能力を有する社会人を主な対象とした博士後期課程の設置が決定しており、グローバル・ビジネスリーダーとしての高度専門職業人博士の養成を目指す。

また、単位取得以外の講演会等に参加して幅広い知識を身に付けるために、ポイント制というユニークな制度を導入している。学術講演会への参加以外に、企業が開催するインターンシップや研修において一定の条件を満たせばポイントを加算することとなっており、最新かつ幅広い情報の修得

に役立っている。

### 神戸大学・慶應義塾大学との単位互換制度

2009年12月に神戸大学と慶應義塾大学と京都大学の三者で「神戸大学大学院経営学研究科、慶應義塾大学大学院経営管理研究科および京都大学大学院経営管理教育部の間における経営人材育成に関する基本合意書」を取り交わした。この合意を受けて、2012年度から授業の相互開放をすすめる、それぞれの大学院での特色ある授業を学生が受講できる環境を提供している。

### ③ 教育内容や方法の工夫

本大学院では、2年間コース、1年半コース、そして国際プロジェクトマネジメントコース、さらに期間限定でデザイン学大学院連携プログラムを開講している。

#### ● 2年コース

このコースは本大学院の標準的なコースで、四つの教育プログラムの中から一つのプログラムを選択し、それぞれの履修モデルに従い、授業を選択していく。

#### ● 1年半コース

このコースは、公認会計士、税理士、アナリスト、アクチュアリー、金融庁・国税勤務経験者など既にファイナンス・会計分野の専門家として社会で活躍中の人を対象にした、標準修業年限が1年半（10月入学）のコースである。このコースでは、ファイナンス・会計プログラム以外のプログラムを選択することはできない。

#### ● 国際プロジェクトマネジメントコース

このコースは、日本企業のグローバル展開のニーズに応えるため、2011年4月から新たに設立したもので、すべての授業が英語で行われる2年制のコースである。カリキュラムは国際的なプロジェクトマネジメントを中心とした構成となっている。

### デザイン学大学院連携プログラム

本プログラムでは、「デザイン学」を共通言語とする専門領域横断的な教育プログラムを編成し、協働を担い得る博士人材の育成を行う。すなわち、様々な場面でイノベーションを主導し、社会を変革できる専門家の育成を目標としている。このような人材を、ジェネラリストを意味する「T字型人材（T-shaped people）」と対比させ、専門領域を超えて協働し社会を変革できる突出した専門家という意味を込めて「十字型人材（+shaped people）」と呼び、本プログラムが養成すべき人材像としている。こうした人材を育てるために、五つの専門領域（情報学、機械工学、建築学、経営学、心理学）の協力によってデザイン学の学位プログラムを構成している。

### 京大初のダブルディグリー制度

国立台湾大学は、1928年に設立され、優秀な研究・教育実績を有し、世界的に人材を輩出してきている伝統ある大学である。本大学院は、国立台湾大学管理大学院（会計プログラム、グローバルMBAプログラム）と2014年9月にダブルディグリー協定を締結、3年間のプログラムで本大学院と国立台湾大学管理大学院の二つの学位（MBA）を取得することが可能となる。京都大学へ入学し

て1年間学んだ後、希望者の中で選考を行い、年間2名までの学生が入学から1年半後に、国立台湾大学へ1年間留学。更に国立台湾大学から京都大学へ帰国後、6か月間京都大学で学び続けて、二つの学位取得を目指すことになる。

#### 寄付講座・共同研究講座による講義の実施

2006年以降10年間続いている①みずほ証券寄附講座をはじめ、②ファイナンス（あすかアセット）寄附講座、③官民協働まちづくり寄附講座、および④港湾物流高度化講座の四つの寄附講座、並びにアジアビジネスリーダー人材育成共同研究講座をはじめとする多数の共同研究講座が、最先端の実務に関する多数の講義を提供している。

#### ④ 教育の成果と課題

本大学院は、「ビジネスパーソンが通ってみたい経営学修士（MBA）が取得できる国内大学院はどこか」について、日経HR、日経経済新聞社、教育ポータルサイト“日経 Biz アカデミー”が共同で行ったMBAに関するビジネススクール調査「社会人の大学院ランキング」（主な調査対象は20～40歳代のビジネスパーソン）で、2013年、2014年、2015年と西日本ランキング1位を獲得している。また、2010年度にABEST21（認証評価機関 The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st Century Organization）が実施する経営分野専門職大学院認証評価を受審し、Excellence in Accreditation Awardを受賞した。

今後の課題としては、卒業生の連携を強めることである。同窓会組織を充実させ、卒業生同士の横の繋がり、卒業生と大学との繋がりを強固なものとし、人脈作りやビジネスチャンスを広げていけるよう、大学側がリーダーシップをとって組織作りを手伝っていく必要があると考えている。



#### (4) 神戸大学大学院経営学研究科の取り組み

##### ① 神戸大学 MBA プログラムの沿革

神戸大学大学院経営学研究科（以下、経営学研究科）は、1953年に設置されて以来、博士後期課程までを備えた経営学の大学院として、日本では最初の、そして、国立大学では唯一のものとして、大学院における教育研究活動を推し進めてきた。それに加えて、経営学研究科は、社会人に対する高度な経営学教育を求めるニーズの急速な高まりを認識し、1989年4月から、高度専門職業人の育成を新たな大学院教育を目標に掲げ、社会人を対象にした「神戸大学 MBA プログラム」（以下、MBA プログラム）を実験的に開設した。

当初、MBA プログラムは、博士前期課程の標準修業年限である2年間で修了する2年制の課程として運用された。その後、「優れた業績をあげたと認められた者」については、1年の在学期間で修了できる体制を組み、また秋学期（後期）入学制度を設けるなど、試行錯誤の時期を経た。しかし、入学者数の推移をみると秋学期入学へのニーズはさほど大きくないことが判明し、また同一学期の講義を入学時点が異なる二つのグループの学生が同時に履修するという問題も生じた。こうした不具合を避けるため、2001年度からは、入学時期を春学期に一本化し、修了年限は1年6ヵ月間を推奨するものの、状況に応じて2年を修了年限とすることも可能とした。1999年には、大学院重点化を契機に、日本企業経営専攻（旧称）を「現代経営学専攻」に改め、2002年には「専門大学院」とし、MBA プログラムを改組し、現代経営学専攻のスタッフを増員して大幅に科目を拡充させた。またMBA プログラムの学生は大阪市内とその周辺から通学する者が多い。そうした事情から、大阪（梅田）サテライト教室として神戸大学梅田インテリジェントラボラトリを開設した。2003年度には、文部科学省の制度改変により専門大学院から新たな学位課程（専門職学位課程）となる「専門職大学院」と改めた。なお入学定員は1学年69名である。

MBA プログラムは、日本のMBA教育の認証評価機関であるNPO法人ABEST 21（The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st Century Organization）より、2014年3月に、最高評価である“Excellent”と認定された。その他に、2011年に日本経済新聞社と日経HRが行った「ビジネススクール調査」では、ビジネスパーソンが通ってみたい国内ビジネススクールの西日本の部の第1位に、2012年から2014年は第2位に、それぞれランキングされた。このようにビジネススクールの質を評価する第三者機関や社会からも高い評価を得ている。

##### ② MBA プログラムの特徴

MBA プログラムは「研究に基礎をおく教育」(Research-Based Education)、「働きながら学ぶ」(By the Job Learning)、「プロジェクト方式」(Project Research Method)の三つを柱に編成している。

###### ●働きながら学ぶ

MBA プログラムの学生は、金曜日夜間と土曜日中の集中講義を中心に履修するので勤務と学業を両立できる。「働きながら学ぶ」ことによるメリットは、具体的な職場の問題を、学術のフォーマルな知識（理論）を応用しながら、より深く考えることにある。そして、学んだ知識（理論）について常に内省し、すぐに実践することを奨励している。実践してみることによって、理論の正しさを実践的に検証することがで

きる。さらには、現場の事象に理論的な理解を持ち込むことによって、かつての常識であっても今はすでに陳腐化している知識を捨て去ること（学習棄却）もできる。

### ●研究に基礎をおく教育

MBA プログラムでは、学生が所属する組織で実際に直面している問題について、これまでにどのような知識（理論）が蓄積されているのか、また、問題を考える場合にどのような方法が使えるのか、さらに、これらの知識や方法で解決しえない新たな課題を解決するための知識（理論）や方法があるのか、といったことを常に問いかけている。さらに教育を通じて、経営学そのものの発展に役立つ新しいコンセプトの探求も目指している。この意味において、MBA プログラムの教育は、大学院ならではの「研究に基礎をおく教育」である。

### ●プロジェクト方式

プロジェクト方式とは、産業界や企業の中核的人材が持つべき事業観、組織観、人間観、洞察力、行動力そして企業家精神を主体的・自発的に学習するために、経営学研究科が MBA プログラム創設以来 20 年かけて編み出してきた教育方法である。ものごとの本質を洞察し、見極めた上で、経営判断を行える人材を育てることを目指している。具体的には、産業界において解決すべき複数の課題について、それぞれ 5～6 名の学生からなるプロジェクトチームを編成し、学生相互間および教授陣・学生間で互いに知恵を出し合いながら、共同研究により解決策を探求する。学生は、教員や異業種・異業界の他の学生とのディスカッションを通じて創造的な解決策を見出すと同時に、実務と理論を融合し専門的知識を深化させ、適切な判断を下す能力を磨く。プロジェクト方式は、同種の課題を持つメンバーと相互に刺激を与え合うことができ、調査プロジェクトから生まれた洞察を仕事の場に活かすことができる。

MBA プログラムでは演習指導と専門職学位論文（修士論文）を課している。プロジェクト方式は「働きながら学ぶ」社会人が、職場の問題をこれまで蓄積されてきた実践的・学術的知見を駆使して解決することを目標とし、専門職学位論文はその集大成と位置付けられる。

一方、プロジェクト研究として並行してそれぞれの講義科目が提供される。講義科目は経営学の職能ごとの基礎と方法論の習得を目的として開講される。基礎から応用への理解が無理なく進められるよう編成されている。講義科目の中には、毎年定期的に提供される科目と、臨時的に開講される科目（臨時増設科目）がある。臨時増設科目は受講生の希望や産業界のニーズに鑑みて、タイムリーなものが開講される。講師陣は、その領域で活躍すると同時に理論的な分析が行える実務家に要請している。さらに、英国のクランフィールド大学との共催で「日英産業事情応用研究」が開講している。2008 年度からは、講義科目の選択肢を増やすため「現代経営学応用研究」（1 単位）を新設した。それまでの講義科目では 1 科目 15 回（1 回 90 分）分で 2 単位修得を前提としていた。それに対して、「現代経営学応用研究」では 1 科目 8 回分の講義で 1 単位修得という形で科目履修ができるようになった。これによって科目の増設を図り履修の選択肢を増やすとともに、実務的に重要性が高いと思われるテーマについて適宜科目を改廃している。また、経営学研究科は PhD プログラムのなかに、SESAMI という英語による授業で必要単位をすべて取得するコースを設けている。このプログラムの授業の一部が、2015 年度から試行的に MBA 学生も受講できるようになった。

### ③ 大学院生の特徴

MBA プログラムが対象とする学生は、学部卒業後 10 年～20 年経過したミドルクラスのビジネスパーソンが中心である。2013 年から 2015 年までの 3 年間の MBA プログラム入学者の平均年齢は 37.6 歳、中央値は 37 歳である。この年齢層の社会人は、現職から離れることが難しいので、「働きながら学ぶ」という教育プログラムが適している。男女の別は男性 85 : 女性 15 の構成比である。

プロジェクト方式では、多様な経験や視点からの学生相互のインタラクションにより創造的な問題解決のアイデアを生む。その意味で学生の多様性を高めていくことが望ましいが、MBA プログラムにはさまざまな業種・職種の学生が集っている。図 1 の通り、MBA プログラム入学者が所属する組織の業種は多様である。なかでも大阪・神戸に医薬品企業が集積している地理的特性を反映して「医薬品」が多いのが特徴である。これに「電子・デバイス」、「機械」、「化学・石油」などの製造業や、コンサルタントなど専門職のカテゴリーである「専門サービス」が続く。学生の職種も多様である。営業やマーケティング職とともに研究・技術開発職が多いのが特徴となっている。出身大学の文・理の別は、文系 54 : 理系 46 と拮抗している。また公認会計士・税理士・医師など高度専門職がいる一方、取締役・役員など経営者も一定数いる。

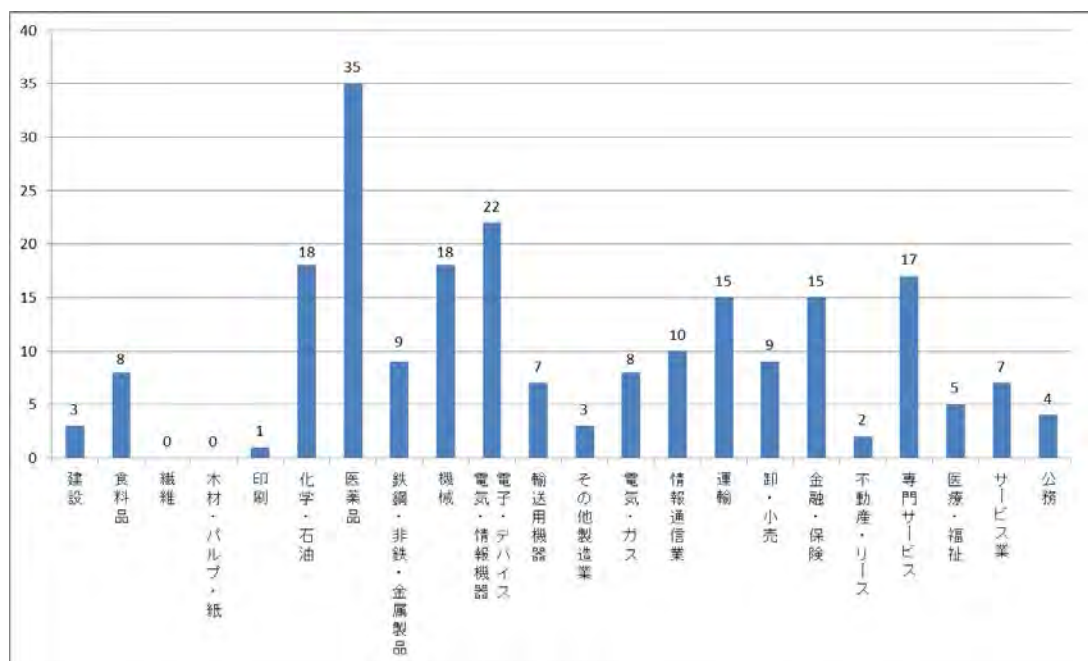


図 1 過去 3 年<2013 年～2015 年>MBA プログラム入学者の所属する組織の業種

### ④ 博士後期課程への社会人の受け入れ

経営学研究科は、博士後期課程にも MBA 修了者など社会人大大学院生を積極的に受け入れ、研究者育成と高度職業人育成を両輪として相乗的な教育を展開してきたが、1995 年度からは博士課程後期課程にも昼夜開講制を設け、課程博士レベルの高度な経営学についての専門知識が能力を要求される本学及び他大学の MBA プログラム修了生を受け入れている。入学者の選抜は一般学生と同じで、学力試験（英語・専門科目）の成績、口述試験、出身大学院・学部の成績等の内容を総合して選考している。また、2009 年度から国内外の大学や研究機関の研究者を対象とする後期課程特別推薦入試を行っており、2012 年度には、その対象者を修士や専門職の学位取得したビジネスパーソン

ンにも広げた。なお、本学 MBA プログラム修了者で博士後期課程に進学する者は毎年数名である。

#### ⑤ MBA プログラムの課題

経営学研究科は自己評価・外部評価報告書の3年ごとに実施・公開している。そこでの評価はおおむね良好であるが、解決に向けて努力すべき課題も認識されている。特に、1) 演習担当教員が1学年5名であり、学生の多様な研究ニーズ(テーマ)に十分対応できているかどうか、2) カリキュラム上、土曜日朝から晩まで密に詰まっており時間的余裕が少ない、3) したがって、サテライト教室(大阪)における学習環境の充実とそれを使った平日授業の拡張を考える余地がある、4) ファカルティ・ディベロップメントが教育の質の向上や授業の改善に本当に結びついているか検証する仕組みを構築する必要がある、5) 英語による授業が開講されていないことなど国際認証に関連するグローバル化対応を強化すべき、といった点である。

また、MBA プログラム修了者で博士後期課程へ進学する者の拡大も検討課題である。経営学研究科では、伝統的な大学院教育の基幹を受け継ぐ PhD プログラムを、基本的に博士課程(前期課程2年+後期課程3年)5年一貫教育のプログラムとして位置付けている。MBA プログラムと PhD プログラムの、教育目標・教育内容・カリキュラムの差異と特徴、および両プログラムの相互関連を明らかにしたうえで、産業社会のニーズも取り入れ、両者を接合する教育プログラムの更なる検討が必要である。

## (5) 筑波大学大学院ビジネス科学研究科の取り組み

### ① ビジネス科学研究科の概要

筑波大学大学院ビジネス科学研究科は、わが国初の社会人のための夜間大学院として 1989 年に設立された。当初は企業の経営課題の解決に必要な能力を育成する経営システム科学専攻(博士前期課程)からスタートしたが、翌 1990 年に企業の法律問題に対応できる専門職業人を育成する企業法学専攻(博士前期課程)、1996 年には企業の経営と法律の問題をさらに専門的に研究する博士後期課程企業科学専攻を設けた。また、2005 年には、新たな社会のニーズに対応する専門職大学院として、MBA 教育を英語で行う国際経営プロフェッショナル専攻と、法曹養成を目的とする法曹専攻(いわゆる法科大学院)を設立した。

経営学領域に関係する専攻の教育目標は以下の通り。

表 5.1 筑波大学大学院ビジネス科学研究科の経営学領域の専攻の教育目標

経営システム科学専攻 (博士前期課程)	人材養成の目的	ビジネスの変革、技術の複雑化に伴う新たな経営課題に対応可能な高度専門職業人の養成を目的とする。
	教育目標	ビジネスを遂行する上での課題を自ら発見し、その本質を分析・理解し、最新の理論や手法を駆使することで、解決策を確立・実践できる能力を養い、今日のトップマネジメントを強力にサポートする人材、さらには将来のトップマネジメントとなりえる人材の育成を目標とする。
国際経営プロフェッショナル専攻 (専門職学位課程)	人材養成の目的	「高度専門職業人」として、国際社会や文化の多様性を理解し変化するビジネス環境に適合した適切な行動を導くことができる知識・技能・資質をもった経営専門職、特に、経営に関するコア力量を持つビジネスマネジャー、国際対応力量に秀でたカントリーマネジャー、応用情報技能に秀でたプロジェクトマネジャーの 3 タイプのグローバルマネジャーを系統育成することを目的とする。
	教育目標	学生が、①経営と技術の両領域を網羅した知識や技能によって国際経営において迅速かつ最適な意思決定ができる力量、②高度な職務遂行能力を獲得するため自律的にキャリアプランを立てその実現に向けて行動する資質、③国際的経営環境における職務遂行能力を組織内で効果的に発揮できる力量、を獲得することを目標とする。
企業科学専攻 (博士後期課程)	人材養成の目的	高度専門職業人の養成・再教育に対する社会的要請に応え、企業や社会が直面する新たな類型の問題について、総合的かつ高度な判断能力を持ち適切な解決策を提示できる高度専門職業人、及びその経験を有効に活用し得る研究者の養成を目的とする。

	教育目標	システムズ・マネジメントコース及び企業法コースの2コース制の下、新たな類型の問題の認識、分析、解決策の策定等を創造的に行うことのできる人材に必用な能力の涵養及び統合を目指し、その成果として博士号の取得を目標とする。
--	------	---

経営学領域の教育は経営システム科学専攻（修士課程）、企業科学専攻（博士課程）、国際経営プロフェッショナル専攻（専門職学位課程）の3専攻で実施している。表 2.5.1 に示すように、教育内容や方法は各専攻の人材養成や教育目標に応じて異なる。しかし何れの専攻においても、大学院生全員が現職の社会人であり、仕事との両立という条件の下で学修時間の限られる学生が、効率的かつ着実に、理論と実務を高度に統合した研究を遂行できるように、カリキュラムの体系化を図っている（詳細は③教育内容の方法と工夫で述べる）。

## ② 大学院生の状況と特徴

ビジネス科学研究科は社会人のための大学院である。実務や社会における課題の解決をめざすため、原則として3年以上の職務経験をもっていることを課しているため、志願者の95%以上は有職者である。入学者は20代後半から60代までさまざまである。ただ、ボリュームゾーンとしては表 2.5.2 のように、博士前期課程の場合は30代後半のミドルクラスである。職種も、教育・研究、製造業、情報・ソフトウェア等、多種多様であり、出身学部も文系から理系まで幅広い。また、社会人が仕事と両立できるように夜間および土曜日開講としていること、会社派遣という枠を設けず等しく選考していることから、会社派遣者はほとんどいない。したがって、中心的な学生は、就職して10数年経ち、職場でも客先でも一定の責任と期待が課せられている者であり、今後、ミドルあるいはシニアマネジメントに従事する年齢に達し、これまでの職務経験に基づいた知見やノウハウだけでなく、アカデミックに裏打ちされた幅広い知識と能力を身に付けたいと思い、自らへの投資として大学院進学を決めた者である。一方、博士後期課程企業科学専攻では、年齢は40代が中心であり、経営学あるいは商学系の修士課程を修了した者が多い。最近では社会人大学院の修士課程を修了したものの、さらなる研究を深めたいという理由で志願するという者が増えている。

経営系の三つの専攻の定員は表 2.5.2 に示すとおりである。それに対して、経営システム科学専攻では約4倍、国際経営プロフェッショナル専攻では3倍強、博士後期課程企業科学専攻でも3倍強の高い志願倍率となっている。また、有職者ゆえに合格しても海外赴任や仕事の都合で入学を辞退せざるを得ない者がいるものの、定員充足率も毎年ほぼ100%を維持している。

表 5.2 入学者の特徴

	定員	志願者数	平均年齢	特徴
経営システム科学専攻	30人	118人	38.8歳	5割が30代、女性は1割、出身学部や職業は多種多様
国際プロフェッショナル専攻	30人	100人	36.3歳	6割強が30代、女性は3割、外国籍は2割強、メーカー勤務が4割強で中心

企業科学専攻	23人	65人	41.7歳	5割強が40代、女性は2割弱、8割が経営学・商学系出身者であるが、職種は多様
--------	-----	-----	-------	--

注：志願者数は2014年度、それ以外は2015年度入学者のデータによる

### ③ 教育内容や方法の工夫

ビジネス科学研究科は社会人のための夜間大学院として、平日の夜間（18時20分～21時）および土曜日（終日）を基本とした開講時間帯の中に科目を合理的に配置する等、効率的で実効的な教育課程を編成している。筑波大学は2013年度に（それまでの3学期制に替えて）春学期・秋学期の2学期制に移行した。しかし、有職社会人にとっては、授業期間が長くなることは、出張や仕事内容の変動等により履修継続が困難になるリスクが高くなる。そこで、例えば、経営システム科学専攻や企業科学専攻では5週間で履修が完結する短期集中型授業の開講を、国際経営プロフェッショナル専攻ではe-learningによる自習・補修学習の促進等、有職社会人学生のニーズに応じた柔軟な学期運営や教育体制を設けている。また、有職社会人の研究課題は学際的かつ領域横断的である。そこで、専攻毎に、次のような工夫や改善に取り組んでいる。

- 経営システム科学専攻（博士前期課程）では、社会のニーズの多様性や変化に対応するために、「戦略・組織」、「マーケティング」、「会計」、「ファイナンス」、「オペレーションズ・マネジメント」、「統計」、「知識・情報技術」、「システム・ソフトウェア開発」の八つの領域を設け、必要な専門知識を網羅的に学べるようなプログラムを提供している。また、学際的で領域横断的な社会人学生の研究テーマに対応すべく、設立当初から各学生には主指導教員1名＋副指導教員2名による複数教員指導体制を設けている。これは国内の大学では初めての試みであり、その後、社会人学生指導の標準的な指導体制として多くの大学院で採用されるようになった。さらに、有職社会人が効率的に修士論文研究を行えるように、「発表法練習」、「文献研究の指導」、「概要発表会（研究計画の発表）」、「中間発表会」、「修士論文予備審査」、「修士論文提出・審査」という段階を明確にし、学生が各段階を進むことによって修士論文の完成に一段ずつ近づく教育体制を確立している。
- 国際経営プロフェッショナル専攻（専門職学位課程）では、コア科目を英語で行うだけでなく、創発的な知識創造を目的としたグループワーク、創造的な解決能力を育成するアクションラーニング、問題解決能力を養成するための討論型授業などを多用するほか、国内外でフィールドワークを取り入れるなど、実務に対応できる実践的なカリキュラムを編成している。また、筑波ショートタームスタディプログラムによる短期招聘制度に基づいて短期留学生の派遣や受け入れを行うなど、教育の国際化にも積極的に取り組んでいる。さらに、グルノーブル大学経営大学院（フランス）、高麗大学経営大学院（韓国）、チュラロンコン大学サッシン経営大学院（タイ）、上海大学グローバル経営大学院（中国）、コロンボ大学経営大学院（スリランカ）、南オーストラリア大学経営大学院（オーストラリア）など、計10校との間で教育・研究連携協定を締結し、テレビ会議システムを利用した遠隔講義、遠隔ワークショップなどを通じて国際的通用性の高い教育を目指している。

- 博士後期課程である企業科学専攻では、博士の学位取得までの段階を「研究計画」、「サーベイ」、「中間」、「ドラフト」、「予備審査」、「本審査」の6ステージ制とし明確化している。これにより学生は、どの段階に来ていて今後何が必要になるかが自己認識できる。他方、教員側からも進捗が一目瞭然になるので適切な指導が適切な時期に可能となる。また、企業において既に多くの研究業績を有する研究職等に従事する者を対象とした「博士の早期修了プログラム」を設けており、1年の在籍期間で博士の学位を取得できるプログラムもある。その結果、表 2.5.3 に示すように、経営学領域でありながら毎年着実に学位が授与されている。

表 5.3 博士号授与数

	2012 年度	2013 年度	2014 年度	計
博士(経営学)	3	2	3	8
博士(システムズ・マネジメント)	2	3	2	7

注：企業科学専攻では、経営学領域の博士号として博士（経営学）と博士（システムズ・マネジメント）の二つの学位を授与している。

#### ④ 教育の成果と課題

以上のように、ビジネス科学研究科は高度専門職業人養成のための大学院として、有職社会人が仕事と両立した形で修学できるような教育実施体制を整えてきた。学生数に対して十分な教員数を確保したきめ細やかな丁寧な指導を売りにしており、そのことに惹かれて応募してくる者も多い。その成果は、表 2.5.2 で示したように、志願者数の多さに反映されている。また、リーマンショック後は標準年限内に修了できない学生も増えているが、過標準年限も含めると、博士前期課程の入学者のほぼ全員が修了し、修士の学位を取得している。また、経営学領域の博士においては、フルタイムの学生でも取得者が著しく少ないわが国の状況下で、しかも、仕事との両立という状況下で、一定数以上の博士学位授与者を輩出することができている。これはまさに学生の熱意と教育体系の相乗効果によるものと評価できる。

また、修士論文や博士論文研究の成果を国内外の学会や査読付き学術雑誌に発表したり、研究奨励賞などの形で表彰されたりする者も多い（2010 年～2013 年までの累積で学生の学術雑誌等への論文発表数は 86、学会発表数は 122、表彰数は 12 件に上る）。経営システム科学専攻あるいは企業科学専攻修了後に、大学教員となった者も創設からの累計で 150 名を優に超え、国内の主要な経営学大学院のほぼすべてで本研究科修了生が教員として活躍している。これらは、本研究科の教育水準が、他の研究者養成の経営学領域の大学院教育と比べても決して劣るものではないこと、むしろ有職社会人学生の実務に端を発した研究が教育界・学術界の発展にも寄与しているものと評価できる。

一方、修了生の実務界への貢献については、大学院で修得した知識や能力の成果はすぐに現れるものではないこと、種々のキャリアプランを有する学生のプライバシーを踏まえ、研究科全体として修了生の評価を関係者に調査をすることが困難なことから、現状として、客観的に評価できない状態である。経営システム科学専攻の修了者の内、これまでに 20 数名が起業しているが、この数値も学生が自主的に報告してくれたものにすぎず、この数値だけで実務界への効果を到底判断することはできない。また、欧米と異なり、わが国では、修士の学位や博士の学位が給与の向上や昇進



に必ずしも直結しないことも、定量的な成果の把握を困難にしている。とはいえ、経営系社会人大学院の実務界への貢献を明確にしない限り、修了生のキャリアの向上や社会での評価を高めることはできないであろう。とりわけ、本学のように学生が企業派遣ではない場合には、夜間とはいえ、業務に支障をきたすことが全くないわけではないため、修了後、現職に戻った時に、能力の向上を的確に示せることが重要となる。実務界に対して教育の成果をどのように可視化し、修了生をより適切に活かしてもらえるようにするか、それを示すことが大きな課題である。

(6) 関西学院大学大学院経営戦略研究科の取り組み

① 経営戦略研究科の概要

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科は、1993年に開設された商学研究科のマネジメント・コースを継承する形で2005年に開設された経営戦略専攻（ビジネススクール）と、同じく関西学院大学の伝統ある会計教育を発展させるために開設された会計専門職専攻（アカウンティングスクール）から成る。ビジネススクールでは、社会人を対象としてMBA教育を行う企業経営戦略コース、英語によるMBA教育を行う国際経営コースの2コースを提供している。また、2008年には、経営・会計の理論研究と実践的応用研究の推進及びこれを担う研究者や専門家等の養成するため、博士課程後期課程（先端マネジメント専攻）を設けた。

各専攻の教育目標は以下のとおりである。

表 6.1 関西学院大学大学院経営戦略研究科の各専攻の教育目標

経営戦略専攻 (専門職学位課程)	人材養成 の目的	「建学の精神に基づく高い職業倫理を持ち、国際的水準で世界に通用するビジネスパーソン」の養成を目的とする。
	教育目標	企業経営戦略コースでは、自らの就業経験を基にして、単なる理論の理解を目標とするのではなく、自らの業務に密接に結びついた問題の発見、解決能力を高めることが目標となる。国際経営コースでは、グローバルなビジネスシーンで活躍できる外国語能力とビジネスの知識、ならびにその応用力を培うことを目指している。
会計専門職専攻 (専門職学位課程)	人材養成 の目的	「建学の精神に基づく高い職業倫理を持ち、国際的水準で世界に貢献し得る職業会計人」の養成を目的とする。
	教育目標	国際会計士連盟 (IFAC) の国際教育基準 (IES) が要求する内容を尊重して、グローバルな視野をもって世界に貢献し得る公認会計士等の職業会計人を育成することを使命としている。ビジネスを遂行する上での課題を自ら発見し、その本質を分析・理解し、最新の理論や手法を駆使することで、解決策を確立・実践できる能力を養うことを目標とする。
先端マネジメント専攻 (博士後期課程)	人材養成 の目的	先端的なビジネスの問題を解決することに注力しながら、理論的な研究と実践性のある応用研究の双方を推進することを目的とする。
	教育目標	社会との関係を重要視しながら、応用性の高い研究に取り組む。研究分野の中心は経営学と会計学であり、研究の対象としては、企業や地方自治体などの行政機関も含めたマネジメントに関わる問題を幅広く扱い、実践の中から得られる様々な知見を理論的に解明するとともにそれらの知識の応用性を高めることに力点が置かれる。

経営戦略研究科の教育は、経営戦略専攻（専門職学位課程）、会計専門職専攻（専門職学位課程）、博士課程後期課程（先端マネジメント専攻）で実施している。表 6.1 に示すように、教育内容や方法は各専攻の人材養成や教育目標に応じて異なる。経営戦略研究科は、専門職学位課程として MBA 教育を行う経営戦略専攻と職業会計人養成のための会計専門職専攻を擁し、実践的な実務教育により経営および会計の高度専門職業人を養成することを目的としている。各々独立した専攻でありながら、同研究科内で補完し、二専攻による優れた教育効果を学生に与えることを目指している。また、博士課程後期課程として先端マネジメント専攻を擁し、経営・会計の理論研究と実践的応用研究の推進およびこれを担う研究者や専門家等の養成を目的としている。

## ② 大学院生の状況と特徴

経営戦略専攻の企業経営戦略コースは、社会人を対象とし、原則として3年以上の職務経験をもっていることを課しているため、志願者のほとんどが社会人である。入学者は20代後半から50代までさまざまであるが、約4割が40代で、女性は1割弱である。また、入学者の出身学部や職業は多種多様であるが、3割強が経済・経営・商学部出身で、4割弱が製造業に従事している。定員充足率は97.1%であり、ほぼ100%を維持している。

経営戦略専攻の国際経営コースは、主に大学新卒者と外国人留学生を対象としているが、近年では社会人経験者が増えている。入学者のうち4名が学内進学者、2名が他大学からの進学者であり、その他は外国の大学からの進学者である。入学者は20代から30代までいるが、7割強が20代であり、女性は3割である。出身地別では、サウジアラビアが4名、ウガンダ、エジプト、オマーン、カメルーン、韓国、タイ、フィンランドが2名であり、その他8カ国がそれぞれ1名であり、日本人1名を除きすべてが外国籍である。定員充足率は約87%であるが、日本人の入学者数は減少傾向にある。

会計専門職専攻は、入学者の6割弱が20代である。また、女性は3割弱、社会人は約3割、内部進学者は2割強である。2012年度以降入学者は減少傾向にあり、2015年度の定員充足率は約63%である。

先端マネジメント専攻は、入学者の4割強が30代、女性は7割弱、社会人は7割弱であるが、職種は多様である。また、7割弱が専門職課程からの内部進学者であり、定員充足率は毎年100%以上を維持している。

表 6.2 入学者の特徴

	定員	志願者数	平均年齢	特 徴
経営戦略専攻 (企業経営戦略コース)	70人	72人	40.0歳	約4割が40代、女性は1割弱、3割強が経済・経営・商学部出身、4割弱が製造業。
経営戦略専攻 (国際経営コース)	30人	31人	27.5歳	7割強が20代、女性は3割、日本人1名を除きすべてが外国籍。
会計専門職専攻	70人	53人	30.6歳	6割弱が20代、女性は3割弱、社会人は

				約3割、内部進学者は2割強。
先端マネジメント専攻	4人	15人	41.6歳	4割強が30代、女性は7割弱、社会人は7割弱であるが、職種は多様。7割弱が専門職課程からの内部進学者。

注：志願者数は2014年度、それ以外は2015年度入学者のデータによる。

### ③ 教育内容や方法の工夫

経営戦略研究科では、1年を四つの学期に分けるクォーター制によって、一つの科目を短期間で集中的に学ぶことにより、効果的な学習を可能にしている。さらに、夏と冬に集中講義期間を置き、平日夜間および週末に開講するなど、社会人学生の履修にも便宜を図っている。

授業は交通至便なビジネスの中心地に設けられている大阪梅田キャンパス、および全国屈指のスケールを誇る大学図書館に代表される学習環境の優れた西宮上ヶ原キャンパスの両キャンパスで開講している。

また、教員 - 学生間の学習支援システムとして「LUNA」を運用している。オンラインで授業資料を掲載して自習を促すことや、課題レポートを作成・採点することなどが可能である。専攻毎に、次のような工夫や改善に取り組んでいる。

- 経営戦略専攻の企業経営戦略コースでは、ジェネラリストキャリア（経営全般の知識・スキルを持つ者）として経営プログラム、テクノロジー・マネジメントプログラム、アントレプレナーシッププログラム、自治体・医療・大学プログラムが、スペシャリストキャリア（特定の経営領域に特化した知識・スキルを持つ者）として、マーケティングプログラムとファイナンスプログラムを提供している。国際経営コースでは、国際ビジネスで必要とされるマネジメントプログラム、マーケティングプログラム、ファイナンスプログラムの三つのプログラム（主専攻）を提供している。学生は実務経験において不十分であることを考慮し、具体的なテーマを取り上げたケーススタディやグループワーク、インターンシップ制度など、実践的な授業を通し、ビジネスの現場で不可欠な意思決定の能力を養成する。
- 会計専門職専攻では、2015年度より会計士・税理士をめざすプログラム、企業の経理財務監査スペシャリストをめざすプログラム、会計に強い公務員をめざすプログラムを設けている。会計専門職専攻のカリキュラムは、広い分野について基本的な事項からより高度な知識と実務対応能力を身に付けることができるように、専門分野の広がり観点から横糸として財務会計、管理会計、監査、経営・経済、企業法の分野別科目群を置くとともに、深度の観点から縦糸としてコア科目群、ベーシック科目群、アドバンス科目群を置いて、全体として100を超える科目を配置している。このように、広がりと深みを持って体系的に配置された科目には、国際性と倫理観を涵養するための科目が含まれている。
- 博士課程後期課程である先端マネジメント専攻では、3年以上在学し、必要な研究指導を受けた上、博士論文の審査及び総合学力認定試験に合格することを修了要件としており、以下のように年次ごとに研究指導の過程を明確化している。

### 1年次

「博士論文研究準備計画書」の作成、該当分野の基礎文献研究、主題に関わる研究分野の指導を受ける。また、関係分野の優れた内外の学術文献を多量に講読する。

### 2年次

博士論文の準備を推進するため、研究の目的・対象・方法論を明確にする指導を受け、学問的な研究の指導と共に、マネジメントの実際の理解を深め、実証的な研究を通じてそれを理論化する研究指導を受ける。「博士論文研究中間報告書」を提出し、2年次の終了時には、「総合学力認定試験」を受験する。

### 3年次

博士論文の完成に向けて、論文の構成・体系等枠組みの検討、実証性の確認、導かれる結論の検証など、最終的に論文を完成させるための研究指導を受ける。最終的な研究成果を公開形式で報告する。「博士論文」を提出する。

その結果、表 6.3 に示すように、毎年着実に学位が授与されている。

表 6.3 博士号授与数

	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年 度	2015年 度	計
博士(先端マネジメント)	2	1	2	3	4	3(注)	15

注：2015年度は春学期のみのデータによる。

#### ④ 教育の成果と課題

これまでに経営戦略研究科は、高いビジネス倫理観と専門性を持ちグローバルに活躍できる1,410名（企業戦略コース616名、IMC140名、会計654名）の高度専門職業人を養成してきた。また、博士課程後期課程を置き、実践型研究者の養成にも取り組んできた。その成果は、表 6.2 で示したように、これまで一定数の志願者数を確保してきた。ただし、会計専門職専攻は、志願者数が減少しており、抜本的な改革を行う必要がある。また、退学等の理由により一部の学生は修了できていないが、過標準年限も含めると、専門職課程の入学者のほぼ全員が修了し、修士の学位を取得している。また、博士課程後期課程においては、これまでに15名の博士学位を授与している。

経営戦略専攻では、プログラムに含まれる科目の改定は定期的に行われているが、プログラム自体の拡大、統合などが必要である。また、多忙なビジネスパーソン向けにできるだけ週末開講の科目の履修機会を増やすことが望まれる。加えて、企業経営戦略コースの学生に英語での授業の履修を促し、グローバルに活躍できるビジネスパーソンとしての能力向上に寄与するとともに、科目等履修制度等の活用によりビジネスパーソン向けの研修プログラムとして個人や企業への提供を行う必要がある。企業経営戦略コースでは、30代を中心とした幹部候補生が入学しており、多様な業種からの入学者が望まれる。また、国際経営コースにおいては、多様な学生による討議などを活性化するためにも入学者の安定した確保が最大の課題である。さらに、国際経営コースでは、外国人留学生向けに大学で開講されている日本語の授業との間で時間割の配置を工夫し、日本語を学習し

たいという留学生のニーズに応える必要がある。

会計専門職専攻は、2005年4月の開設以来、多数の公認会計士、企業での会計・財務専門家、公会計・行政経営の専門家等を輩出してきた。公認会計士試験の合格者数は、毎年、全国のアカウンティングスクールで上位ランクを確保し、昨年までの累計合格者は116名であり、西日本のアカウンティングスクールでは第1位である。しかしながら、2008年以降の公認会計士試験合格者の監査法人への就職難等の影響で、公認会計士志望者が減少したこと等により、2012年度以降の入学者が減少している。グローバルに活躍できる職業会計人を育成するため、および社会人のリカレント教育を充実させるため、カリキュラムを改善して行く必要がある。

博士課程後期課程である先端マネジメント専攻は、先端的なビジネスの問題を解明することを目指し、理論的な研究と実践性のある応用研究の双方を推進していくことを目指して、これまでに15名（うち2名が外国籍）に博士学位を授与してきた。しかしながら、昨今のオーバードクター問題の悪化等の社会経済情勢に鑑み、最終学歴の究極形である博士号を、内容の伴ったものとして輩出する必要がある。具体的には、博士と名乗るに相応しい学識を備えた人材を厳選するとともに厳しく陶冶し、学位を与えられた者が確実に活躍の場を得られるようにすることが必要であり、またそれが先端マネジメント専攻の課題となっている。そのためにも、本学の教育研究を充実したものとし、さらには本学の学問的地位の向上を図らなければならない。

## (7) グロービス経営大学院大学経営研究科の取り組み

### ① 経営研究科経営専攻の概要

グロービス経営大学院経営研究科は、2006年4月に構造改革特区のもと、株式会社立大学院大学として誕生した。設置者となった株式会社グロービス自身がベンチャー企業であり、「ヒト」「カネ」「チェ」のビジネスインフラを構築し社会の創造と変革をサポートすることを目的として1992年に創業された。これは現学長である創業者の堀義人が米国留学中に抱いた思いである「ヒト」「カネ」「チェ」のビジネスインフラを創り上げることによって、多くの人材が輩出され、ベンチャーが育ち、日本のダイナミズムが維持できるのではないかと、という思いが礎となっている。

株式会社グロービスの創業以来、民間教育機関である「グロービス・マネジメント・スクール」を通じて、延べ5万人以上の社会人に経営教育を提供してきた。また、企業研修を担当する部門（グロービス・オーガニゼーション・ラーニング、現グロービス・コーポレート・エデュケーション）を通じて年間約480社におよぶ顧客企業の人材育成により、組織の「変革」と持続的成長をサポートしてきた。さらに、ベンチャー・キャピタルである子会社、AGP（エイパックス・グロービス・パートナーズ、現グロービス・キャピタル・パートナーズ）株式会社の投資を通じた事業創造の実践と実績を積み重ねてきた。

このような株式会社グロービスでの長年にわたる経営教育と「創造」と「変革」の分野での実践と実績を活かし、日本企業や社会のニーズに応え、日本やアジアの事業「創造」や「変革」を担い得る実践的なビジネスリーダーを育成したいとの思いから、2006年、本学は設置された。

この思いは学則にも以下の通り明記されている。

「経営研究科は、日本及びアジア社会の経営人材育成ニーズに応え、事業『創造』や『変革』を担える実践的かつ豊かな職業的倫理観を持ったビジネスリーダー、経営人材の育成を目指し、日本及びアジア特有の事業創造、事業変革モデルの実践的研究に寄与することを目的とする。」

2008年には大学院としてこのような社会へのコミットメントをさらに明確にするため、新たに学校法人グロービス経営大学院を設立し、株式会社立大学から私立大学への設置者変更を行った。

そしてこの目的を実現するために、教育理念である「能力開発し、人的ネットワークを構築し、志を養う、三つの場を提供」することを通じて、アジアと日本にダイナミズムをもたらす「創造と変革を担えるビジネスリーダーを輩出」し、「アジア No.1 のビジネススクール」を創ることを設定している。輩出したい人材像を短く「創造と変革の志士 (Visionary Leaders)」とも呼んでいるが、この「志士」という言葉には強い職業的倫理を包摂する、志を持ったリーダーという意味を込めている。

アジア No.1 ビジネススクールの実現に向け、開学当時の東京校、大阪校に加えて、サテライト校として2009年には名古屋校、2013年には仙台校、2014年には福岡校を開校した。さらには、2009年4月にはパートタイムMBAプログラム[英語]を、2012年10月には海外からの留学生を中心としたフルタイムMBAプログラム[英語]をスタートさせた。そしてより東京・大阪・名古屋・仙台・福岡のキャンパスに通学することが困難な地方在住者、もしくは転勤や出張が多い人、育児中の人、経営を学ぶ意欲と高い志があるにもかかわらず、地理的、金銭的、時間的な制約のために「学びの機会」を諦めざるを得なかった人たちに、通学生と同等の機会を提供する経営の知を提供するべく、2015年4月にはインターネットによるオンラインMBAプログラム[日本語]をスタートさせた。

## ② 大学院生の状況と特徴

本学は専門職大学院であるため、3年以上の職務経験を持つ社会人学生のみで構成される。入学者の平均年齢は、働きながら通うパートタイム生（日本語、英語）とオンライン生は30代後半、海外からの留学生として学ぶフルタイム生は30代となっている（表7.1）。いずれにしても、ある一定の職務経験を経て、自らの経験による知見やノウハウに限界を感じ、もっと実務で結果を出したい、それによって社会に貢献したいという思いを持った学生たちが集まっている。ただし、男性、女性にかかわらず、働き盛りの30代の学生が多く、学生が海外勤務、異動等の業務上の都合、さらに結婚や出産・育児などといったライフイベントにより、本人が意図しない事由で通学のペースを落とさざるを得ない状況にある学生も多い。このため、1科目は3カ月（隔週3時間×6回）、仕事の状況に合わせて自由に履修プランを組むことができるものとし、通学とオンラインの併用受講、振替受講制度（同一期に複数クラス開講している科目の場合は、欠席回を他の日に振り替えて受講することが可能）、転校制度（全国五つのキャンパスのどこにでも転校することが可能：日本語のみ）、長期履修制度（最長5年在学可能）などによって、社会人が学び続けられる制度や仕組みを充実させている。

表 7.1： 2015 年度入学生のプロフィール

	パートタイム	オンライン	パートタイム	フルタイム	大学院計
	日本語	日本語	英語	英語	
入学者数（人）	621	38	43	27	729
平均年齢（歳）	36.7	37.7	37.0	30.4	36.5
国籍数（カ国）	3	2	17	16	28
外国籍比率	1%	3%	44%	93%	7%
女性比率	24%	18%	28%	56%	25%

## ③ 教育内容や方法の工夫

### 教育課程の特色

前掲「日本及びアジア社会の経営人材育成ニーズに応え、事業「創造」や「変革」を担える実践的かつ豊かな職業的倫理観を持ったビジネスリーダー、経営人材の育成」（学則第5条）の教育の目的を実現するために、図7.1のカリキュラムマップに示す五つの学習の領域【組織・人事】【マーケティング・戦略】【会計・財務】【思考】【志】を教育課程に定めている。また、学生が系統的・段階的に学習がしやすいよう、各領域を基本、応用、展開の3段階で区分している。





図 7.1 2015 年度カリキュラムマップ  
(オンラインプログラム、英語プログラムもこれに準じる)

**特色 1:** 「クリティカル・シンキング」をベースに全科目で「考える力」「伝える力」「人に動いてもらう力」を鍛える

環境変化が激しい状況下でのビジネスリーダーは、前例のない困難な局面において、素早く問題の本質を見抜き、問題解決の方向性を考え、周囲にわかりやすく伝え、周囲の人に動いてもらわなければならない。刻々と環境が変化する中で、自らの頭で現状を把握し、未来の方向性を描き、それに対応した戦略をゼロベースで「考える能力」が必要となる。また、何かを生み出したり、変革したりするとき、頭で考えているだけではなく、自分の考えを周囲の人に理解・納得してもらい、最終的に動いてもらえるように伝え、リードする能力「伝える力」「人に動いてもらう力」が必要となる。本学では、初期履修科目として位置付けている「クリティカル・シンキング」をベースに、2年間、「ヒト」「モノ」「カネ」「思考」「志」の全科目を通じて、「考える力」「伝える力」「人に動いてもらう力」を鍛え続ける。

**特色 2:** ビジネスリーダーの「志」を育てる

本学では、揺るがない使命感と高い職業的倫理観を備えた「志」を養う科目を設けている。ビジネスリーダーには、経営知識や思考力に加え、「自分の人生をかけて成し得たいと心の底から思えること＝志」が必要となる。ビジネスの現場では、簡単には乗り越えられない場面が何度も訪れる。ときには、四面楚歌の状況に追い込まれ、自らを見失いそうになることもある。そのような状況に陥っても、人生をかけて追求すべき「志」がつかめていれば、決して諦めることなくチャレンジし続けることができると考えているからだ。

自己のリーダーシップスタイルを振り返り、自ら課題を理解した上で必要な能力開発計画の策定に取り組む「リーダーシップ開発と倫理・価値観」。読書会形式で優れたリーダーの哲学や価値観に触れながら自己と向き合う「経営道場」。経営者としての理念や志の重要性を深めていく「企業の理念と社会的価値」。国内外の代表的な創業者や変革者のケースや講話を通じ、「企業家の信念の源とは何か」「創造と変革に伴うリスクをどう克服するのか」など、ビジネスリーダーの内面に迫り、自らと重ね合わせることで最終回の授業までに学生は自らのパーソナルミッションを描き、確固たる決意に変えていく「企業家リーダーシップ」。その他、「学長セッション」「振り返りセッション」といった科目外の活動や、毎年、志を培う場として、政治家、経営者、学者、マスコミなどを招待するカンファレンス「あすか会議」を開催している。

### 特色 3: 「創造と変革」を実行できる力を養う

社会に「創造と変革」をもたらす人材を輩出するというミッションのもと、ベンチャー企業の創業期や新規事業立ち上げ時、事業再生や組織変革の実行時に直面する課題にフォーカスした科目を揃えている。経営において最も難しいのは、ゼロから何かを生み出していく「創造」と、停滞状態にある既存のものを進化・成長させていく「変革」と言われている。創造系の科目では、起業や新規事業立ち上げを志す学生が、現場で直面する課題を具体的にイメージできるように、グロービスのベンチャー・キャピタル部門の投資先の経営経験をもとに作成したケースも織り交ぜながら議論していく。変革系の科目では、組織を変革に導くことを志す学生が直面するであろう現場での様々な障害を、ケースを通じて追体験していく。それらを乗り越えるために「何を考え、どのような行動を取るべきか？」を、企業再生の現場を経験した教員たちと徹底的に議論していく。

### 特色 4: グローバルビジネスの考察を深める

グローバルビジネスにおいて活躍できるリーダー育成を加速させるために、「Japan/Asia/Global」という科目群を2012年度のカリキュラムより加え、「新日本的経営」「日本・アジア企業のグローバル化戦略」「グローバル・パースペクティブ」という科目を開講、さらに2014年10月には「異文化マネジメント」を開講した。この科目群では、現在の多くの日本企業が直面する課題、例えば「世界の潮流を読み取る際に重要な視点とは何か」「どのようにビジネスをグローバル展開させていくべきなのか」「その中で日本的経営の良さをどのように追求していくべきなのか」「異文化の中でどのようにコミュニケーションを深めて行くのか」といった課題に向き合う能力を深めていく。

## 教育の方法

学生たちが学んだことを実際のビジネスの現場において実践的に活用できることを主眼に置き、全プログラム共通の主要な科目は、ケースメソッドによるディスカッション、もしくはケースメソッドによる演習（グループワーク）のいずれかの形式により行われ、教員と学生との対話（クラスディスカッション）、学生間での対話（グループディスカッション）のスタイルで進められる。学生を授業に効果的に参加させるために、1クラスの人数は最大40名（定員枠35名＋振替出席者枠5名）の規模とし、1グループは5～6名程度からなる。

ケースメソッドでは、ケース（実際の企業事例）を用いて、学生自らがケースの主人公と仮定する。その上で、与えられたケースの情報から、経営環境を分析し、真の問題や解決方法を見極め、仮説

を組立て、戦略につなげる、といったトレーニングを繰り返す。

この他、応用・展開科目の科目では、消費が行われる現場や、戦略を推進するビジネスリーダーを実際に訪問・インタビューし報告するフィールドスタディや、ロールプレイや心理学実験を体感するゲームなどを新しい教育手法を積極的に取り入れ、試行している。

英語プログラムの「コーポレート・メンターシップ・プログラム(CPM)」というグローバル人材を育成する産学連携の枠組みでは、本プログラムに賛同しているグローバル企業において、学生がインターンシップを実施したり、CMP 特別講座として、企業の実務担当役員・幹部からグローバル企業の経営課題の問題解決事例等を共有してもらい、学生が解決策を提案したりすること等を通じて、グローバルビジネスの課題解決を実践的に行う場を設けている。プログラムに賛同している企業においてインターンシップを実施したフルタイムの学生には、単位を付与し、インターンシップの実施を促している。2012年度においては、インターンシップを実施した17名の学生のうち、3名の学生が当該企業において採用され、2013年度はインターンシップを実施した16名の学生のうち、5社から7人が内定を取得し、内2名が当該企業に就職をしている。

オンラインMBAプログラムにおいては、インターネットを通じた学習方法を提供している。オンラインにおいても、上述のケースメソッドや演習形式のクラス運営は変えずに、教員と学生がリアルタイムで双方向のやり取りをすることで学びを深めていくために、同期型の「小規模限定オンライン講座(SPOC: Small Private Online Course)」方式を採用している。

#### ④ 教育の成果と課題

現在までの学位授与数は以下の表7.2に示す通りである。

表7.2 学位授与数

修了年度 (2008年3月修了)	日本語 プログラム	英語 プログラム	修了生数 (学位授与数)	(うち標準修業年限2年での 修了生数)		就職者数
				修了生数	割合	
2007年度 (2008年3月修了)	13	-	13	13	100%	13
2008年度 (2009年3月修了)	52	-	52	21	40%	52
2009年度 (2010年3月修了)	108	-	108	48	44%	108
2010年度 (2011年3月修了)	115	6	121	55	45%	121
2011年度 (2012年3月修了)	192	29	221	107	48%	221
2012年度 (2013年3月修了)	280	30	310	150	48%	310
2013年度 (2014年3月修了)	326	45	371	216	58%	371
計	1,086	110	1,196	610	51%	1,196

日本語プログラムでは、2011年度から隔年で、それまでに卒業した卒業生(修了生)を対象に、卒業後の状況や本学で学んだことが仕事や業務においてどのような影響があったかを調査するため「卒業生キャリアアンケート」を実施した。アンケート結果をまとめた図7.2のグラフが示すと

おり、卒業生（修了生）の90.1%が何らかのポジティブな変化を経験しており、起業した、昇進した、異動が実現した、年収が上がったなど希望のキャリアを実現した人も多い。入学時と比べ、全体的により上位の役職クラスの比率が高くなっている。特に役員クラス以上の割合は6.6%から22.0%に上昇（図7.2）。卒業生（修了生）が在籍企業において、広い意味で「創造」や「変革」に取り組んできており、既に一定の成果を上げつつあると認識している。また、本学の学位水準がビジネス界の要求に応えるものであることの一つの証であると考えている。

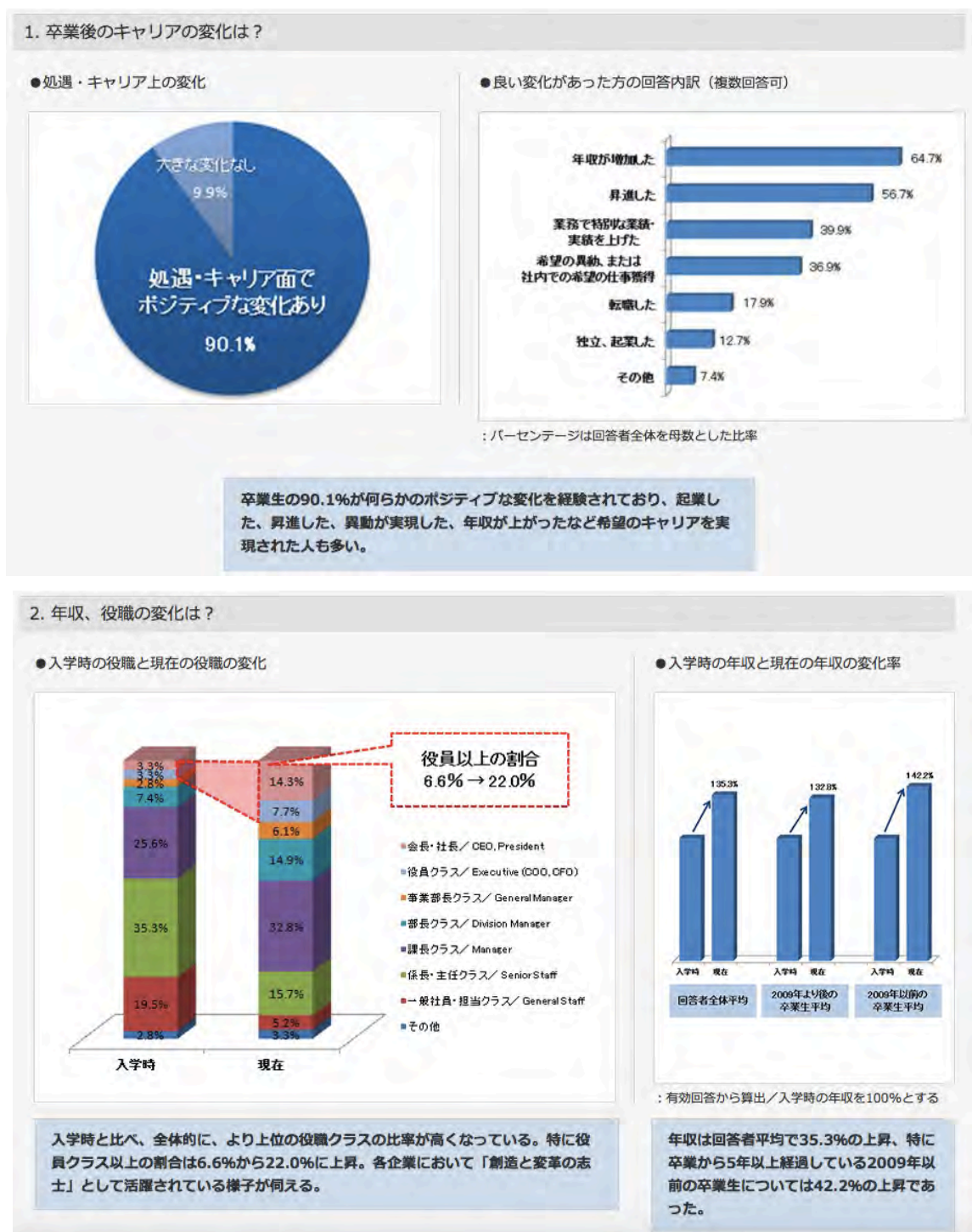


図 7.2 「卒業生キャリアアンケート」（2013 年度調査）およびグロービス経営大学院 Web サイト (<http://mba.globis.ac.jp/student/enquete.html>) より



今後の課題としては、英語プログラム（パートタイム、フルタイム）においても、現在、日本語プログラムと同じ方法で進路状況の把握に努めているため、その結果の蓄積によって教育効果等を検証し、公表していきたいと考えている。

その他の参照していただきたい資料：グロービス経営大学院 Web サイト

「在校生の声」 (<http://mba.globis.ac.jp/student/zaikousei.html>)

「学生プロフィール」 (<http://mba.globis.ac.jp/student/data.html>)

「学生の活躍」 (<http://mba.globis.ac.jp/student/topics.html>)

「卒業生キャリアアンケート」 (<http://mba.globis.ac.jp/student/enquete.html>)

「卒業生サポート」 (<http://mba.globis.ac.jp/alumni.html>)

「アルムナイアワード」 (<http://mba.globis.ac.jp/alumniaward.html>)

「卒業生のキャリアと成果」 ([http://mba.globis.ac.jp/after\\_mba/career/index.html](http://mba.globis.ac.jp/after_mba/career/index.html))

## (8) 慶應義塾大学大学院経営管理研究科の取り組み

### ① はじめに

KBS は、新たな構想を作り実現するリーダーを育成する。そのために、多様な学生が共に学ぶ喜びを知り、世界一線級の研究を発信し、実務経験と体系的知識を融合する場を提供する。

上記をミッションと定める慶應義塾大学大学院経営管理研究科(KBS, Keio Business School)は、図 8.1 に示すように、教育、研究、交流という三つの領域での活動を融合して行う、日本で最も伝統あるビジネススクールである。

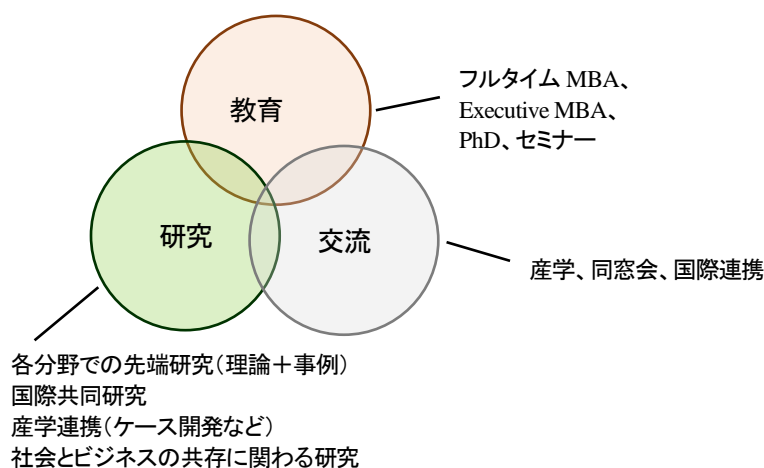


図 8.1 KBS の活動領域

### ② KBS の沿革

慶應義塾大学大学院経営管理研究科は、1962 年、社会人向け経営人材育成セミナーの運営を担うべく、慶應義塾大学ビジネス・スクール(KBS)として設立された。短期のセミナーを主催する立ち上げ期を経て、1969 年に 1 年制のプログラムを開設。1978 年、それを発展的に改組して、日本で初めて MBA (経営学修士) の学位を授与する大学院として認可を受け、大学院修士課程のプログラムをスタートした。その後、1989 年に海外のビジネススクールと国際単位交換プログラムをスタート、1991 年には後期博士課程を開設、2000 年に AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business)、2011 年に EQUIS (European Quality Improvement System) という欧米の国際認証を取得した。さらに 2015 年には、中核経営人材の育成を目指して、職務経験 15 年以上の人を対象とする「Executive MBA プログラム」を日本で初めて開講した。したがって、現在では経営管理という一つの専攻の下に、

**フルタイム MBA プログラム** (定員 110 名、2016 年度入学者で M38 期)

**Executive MBA プログラム** (定員 40 名、2016 年度入学者で第 2 期)

**後期博士課程** (定員 8 名、2016 年度入学者で D26 期)

という三つの学位プログラムと、主に合宿制による経営人材育成セミナーとして、

**高等経営学講座** (定員 80 名、対象：役員および上級部長、年 1 回、9 日間合宿)

**経営幹部セミナー** (定員各 70 名、対象：部長およびシニアの課長、年 2 回、各 11 日間合宿)

**週末集中セミナー** (定員 30 名、対象：中堅マネジャーおよび若手担当者、分野別に年 4 回、各

テーマ3 日間の通学制)

### イシューセミナー (時代に即したテーマで随時開催)

といったラインナップを提供している。なお、学位プログラムを運営する慶應義塾大学大学院経営管理研究科と、ノンディグリーのセミナープログラムを運営する慶應義塾大学ビジネス・スクールは、担当教員と事務組織が兼任制であることから、設立時の略称を用いて、両者を一体として「KBS」と呼ぶのが通例である。

表 8.1 KBS が提供しているプログラム

学位プログラム		セミナー (ノンディグリー)			
フルタイム MBA	2年間 全日制	エグゼクティブ セミナー	総合プロ グラム	高等経営学講 座	役員および上級部長
エグゼクティブ MBA	2年間 土曜日 中心			経営幹部セミ ナー	部長およびシニアの 課長
後期博士課程	全日制		分野別プロ グラム	週末集中セミ ナー	中堅マネジャーおよ び若手担当者
		イシューセミ ナー		ケースメソッ ド教授法セミ ナー	

### ③学位と教員のプロフィール

#### フルタイム MBA プログラム

現在の在校生は、入学時の年齢では28～30才がボリュームゾーンであるが、10年以上のキャリアを積んだ人がいる一方で、最近では学部新卒の受験者が増えつつある。8割以上の入学者が実務経験を有し、平均在職期間5～7年の社会人学生が中心である。他のビジネススクールの修士課程の大半が夜間・週末を活用しているのに対し、KBSのフルタイムMBAプログラムは開設以来、平日の朝～夕方(あるいは夜)までの授業を基本としている。そのため、学生は2年間、仕事から離れて大学院での学業に専念することになる。以前は企業派遣による学生が中心であったが、現在では、企業派遣、退職者、自費での退職者、家業承継予定者、新卒者、日本に関心のある留学生など、多様な背景の学生たちが学んでいる。年齢的には20代半ばから40代の学生が集まり、異業種・異職種という環境の中で、経営人材として自らを鍛える場となっている。

2014年度から、入試方法を、学部新卒者、企業推薦者、海外留学を目指す者(英語力で一定のスコアを修めている者)、その他一般という四つのトラック別に変更し、多様なバックグラウンドの人たちが適切な比率でミックスされたクラスを構成できるように工夫している。

#### Executive MBA プログラム

職務経験15年以上を受験資格としているので、自ずと30代後半以上の人たちが対象となる。1期生の平均年齢は42才、業種はまさしく多様である。各企業が中核人材として期待し派遣している者が半数強、残りが自ら希望して受験を突破してきた者である。

## 教員のプロフィール

これらのバラエティ豊かなプログラムを、専任教員 26 名（2015 年 12 月時点）、特任教員 4 名、特別招聘教員 4 名、非常勤講師（主に専門科目担当）約 30 名という体制でカバーしている。その特徴は、KBS が主要分野として定めている会計、財務、経営科学、人事組織、マーケティング、生産、経営環境、総合経営の 8 分野すべてに、2~4 名ずつの専任教員を配し、全領域をカバーする「フルフレッジ」の体制を採用していることである。専任教員は全員が博士号を持ち、各分野の先端研究者であると同時に、それぞれが実務との接点を持ち、理論と実務を関連づけて研究・教育する能力を備えている。

### ④ 育成する人物像とケースメソッド

KBS は、専門職大学院ではなく学術系大学院であるが、その目的は「経営学」を教えることではなく、「経営人材を育成すること」である。理論を教えるだけでなく、産業界での実践を通じて企業や組織を先導し変革していくビジネスリーダーを育成することに力点を置いている。そのために、「ケースメソッド」と呼ばれる教育方法を採用している。



図 8.2 ケースメソッドの流れ

「ケース」とは、企業での実例を要約した教材で、平均すると本文 10~20 ページと付属資料で構成されている。そこには、対象企業の沿革と共に、例えば海外に生産拠点を移転するか、新工場を拡張するか、組織体制や人事評価の方法を変えるかといった、実際にその企業が直面する課題が記述されている。

学生（受講生）は、議論するケースを前日にまず個人でしっかり読み込んで分析し、当日は少人数のグループで自らの分析と意思決定の内容を議論し合い、自分の考えを深める。その上で、教員がリードするクラス討議で、再度全員がお互いの意思決定とその理由を議論する。教員は、不足している視点や新たな考え方を提示するなど、議論を交通整理するが、クラスの進行は受講者の発言とやりとりに委ねられている。各人は、発言に賛同を得られることもあるが、全く異なる視点が提示されたり、自分とは正反対の意思決定が主張されたりすることもある。したがってクラスは、企業や組織の経営会議と同様に、自らの主張を論理的に説明し、自分と異なる論理に耳を傾けると同時に、不十分な点があれば直ちに指摘しなければならない緊張した場面となる。



すなわち、ケースメソッドは、教員から何かを学ぶという一方向の教育ではなく、参加者同士がお互いの議論から自らの論理の正当性や修正点を体験的に学ぶ場となる。そうしたケースメソッドを毎日2ケース、午前と午後に繰り返していく。フルタイムMBAプログラムでは基礎科目8科目の25セッションがほとんどケースメソッドで行われるので、1年次に200近いケースを議論し、修了までに300を超えるケースメソッドで鍛えられることになる。

ケースメソッドには、事前にケースを読み込む個人研究が必要不可欠で、その予習はかなりのワークロードとなるが、日々ケースメソッドを重ねる過程から、コミュニケーション能力、意思決定能力、自分の判断を的確に説明する論理性が鍛えられる。また、ケースの 이슈が特定の専門領域の知識だけで解決されることはないので、知識を分野横断的に体系づけて考えるジェネラルなマネジメント能力が体得されることになる。

KBSの各プログラムでは、育成したい人材として、図8.3に示すT型人材をイメージしている。

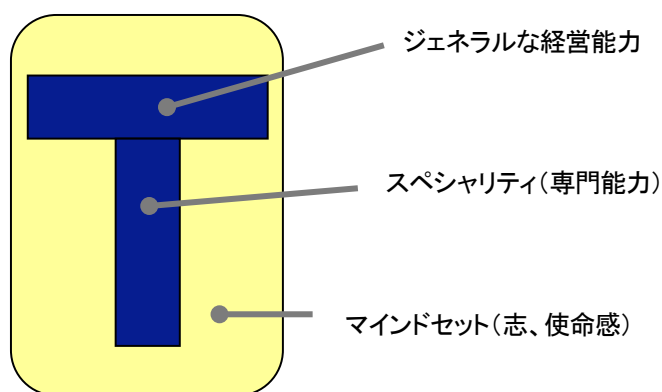


図8.3 T型人材

Tの横軸は、「ジェネラルな経営能力」と呼ばれており、経営に関係する各領域の知識を体系づけて同時に適用する能力を指している。これが不足していると経営上の課題に直面したときに、総合的な視点で判断・意思決定することができない。KBSでは、基礎科目におけるケースメソッドで、この能力を鍛えていく。次にTの縦軸は、自らが得意とする専門能力「スペシャリティ」を意味している。ジェネラルな経営能力だけでなく、ビジネスリーダーには自分が深く学んだ専門領域という強みが必要である。KBSでは、専門科目（選択科目）の履修、ゼミでの議論と修士論文の作成を通じて、各人が専門性をできるだけ深く身に付けられるようカリキュラムを編成している。

最後にT字の周辺を囲むのが、経営者としての情熱、志、使命感といった「心のあり方」で、我々はこれを「マインドセット」と呼んでいる。その養成には、大学院での授業だけでなく、優れた経営者の講演を聞いたり、直接フィールドワークに出向いて様々な企業のリーダーからその志を感じ取ったりするなど、学生各人が自分のマインドセットを日々ブラッシュアップしていく努力が不可欠になる。知識が充分であっても、マインドセットが欠落しては、人の上に立って組織を先導していくことはできない。企業倫理、CSR、経営法務といった内容は、マインドセットを涵養していく際の前提となるが、どの授業においても、各人のマインドセットを高めていくように促していくことが、ビジネススクールが優れたMBAを輩出するために不可欠である。

## ⑤ 近年の取り組み

### カリキュラムの国際化

経済社会のグローバル化は急速に進んでいる。KBSでも、国際感覚を身に付けたリーダーを輩出するため、教育プログラムと研究活動の国際化を進めている。

その一環として、国際単位交換プログラム(International Student Exchange Program)の提携校をここ3年間で倍増させ、全世界のトップスクール52校と単位交換を実施(うち3校とは Double Degree Program も実施)している。毎年、全世界から50名近くの留学生在が KBS に集って学び、KBS の学生も多くが1学期間提携校へ留学している。また、KBS へ留学してくる学生向けに、多くの専門科目が英語で提供されている。キャンパス自体が国際化され、世界各国の学生たちと交流する環境が提供されている。経営の理論と実践を学んだ上で異文化の人たちと切磋琢磨するチャンスは、国際感覚を体得した人材を育てるために極めて重要である。

### 国際的な研究のネットワーク

KBS 自体の国際化を進めていくために、教育面だけでなく、研究活動の国際化も大切である。KBS は、中国清華大学(Tsinghua University School of Economics and Management)、韓国 KAIST (College of Business, Korea Advanced Institute of Science and Technology)と3校合同で「アジアにおけるマネジメント」を主たるテーマとして、CKJ (China-Korea-Japan)ワークショップを2009年から毎年開催している。さらに、CKJ の3校から選抜された学生が1週間いずれかの国に集合し、特定の産業・テーマの下で企業を訪問して学ぶ「CKJ フィールドスタディ」という合宿型フィールドワークを2011年から実施している。また、世界のトップスクール5校(ESSEC Business School、Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)、School of Management, Fudan University、Tuck School of Business at Dartmouth、University of Mannheim, Business School)と共に、2011年から CoBS (Council on Business and Society)という研究コンソーシアムを形成し、ガバナンス、エネルギー、ヘルスケアなど、世界各国の社会情勢に応じたビジネスのあり方を考える世界フォーラムを定期的で開催し、KBS の学生も参加して研究成果を発表している。

こうした国際的な研究活動は、教育の国際化につながると同時に、世界各国のトップスクールとのネットワーク構築にも結びつき、それが新たな研究のきっかけとなる。図 8.1 に示した三つの活動領域のシナジーは、ビジネススクールが発展していくために不可欠なものである。

### Executive MBA プログラムの開設

2015年4月、KBS は日本で初めて Executive MBA (EMBA) プログラムをスタートした。職務経験15年以上を出願条件とし、職責を全うしながら、主に週末を活用して学び、2年間で MBA の学位を取得するプログラムである。

日本では、中核幹部を対象とした MBA プログラムはこれまで提供されてこなかった。欧米だけでなく、中国や韓国などアジア各国でも数多くの EMBA プログラムが開講され、体系的に経営を学んだ多くの人材が世界に輩出されている。日本の大半のビジネススクールは夜間に授業を開講しているが、先に示した T 型人材を育成し、加えてケースメソッドによる授業を充実したものにするには、仕事に疲れた平日の夜間は適切とは言えない。

EMBA プログラムでは、経営の基礎と応用（ジェネラルスキルとスペシャリティ）に加え、経営者と議論することによる経営視点の強化、企業でのフィールドワークによる実践力向上、海外でのフィールドワークや外国人講師を招聘しての合宿討論によるグローバルなマインドセット育成、40年後の経済社会に向けた課題と進路をまとめることによるビジョン構築力の深化など、フルタイムMBAとは異なり、経営幹部となる人材を実践的に育成するカリキュラムを準備している。2016年4月に2期生を迎えるという生まれたばかりのプログラムであるが、卒業後直ちに日本のビジネス界を担い、ビジネス変革の中核となる人材が1年後から次々に巣立っていくことになる。

これらの他にも3,000名を超える同窓生とのネットワークの強化、研究成果を発信する特別講座、ケースメソッドを体験できるオープンキャンパスなど、様々な取り組みを進めている。それらの詳細はホームページ(<http://www.kbs.keio.ac.jp/>)で確認して頂きたい。

## ⑥ 日本のビジネススクールの課題

欧米だけでなく、アジアでも国際的に評価されるビジネススクールが数多く生まれる中、日本では、ビジネススクールへの関心が大きいとは言えない。実際に経営系の大学院が約50プログラム、すべて併せても定員が2,000名に満たないという状況では、グローバル化が進む世界のビジネススクールに太刀打ちすることは難しい。同時に、国際化といわれるとすぐに英語での教育を連想してしまうが、真の国際人とは、自らの考えを明確に語り、異なる考えに耳を傾け対等に議論できる人たちである。語学力は必要条件であるが、それだけで国際性のレベルを測るなど、時代錯誤としか言いようがない。

日本はこれまで、環境、エネルギー、高齢化、災害対応など、様々な課題に直面し、それらを克服してきた「課題先進国」である。そこで蓄積されてきた知識や考え方を、もっと堂々と世界に向けて発信していくべきである。その意味で、経済社会がグローバル化していくほど、日本のビジネススクールに期待され、果たすべき役割は大きくなっていく。

では、日本において、ビジネススクールの成長や普及を阻害している要因は何であろうか？長期的な雇用慣行や年功的なキャリアと処遇など、そこには様々な要因が関係しているが、率直に言って、産・官・学のすべての対応が不十分で、負の連鎖が生じてしまっているのではないかと考えている。まず、自らが籍を置く学界について考えると、多くが専門性にこだわってアカデミズムの枠から出ることを恐れ、人材育成への努力と、大学変革へのコミットメントが根本的に不足している。例えば、経営面や教員の負担を考えれば、大量の学生を相手にした一方通行の講義は効率的であるが、経営人材を育てることには直結しない。また、産業界が直面している課題を取り上げて共同研究を進めていくことは、論文の生産性は下がるかもしれないが、日本の経済社会に大きく貢献する。国際化という点では、ビジネススクールの教育や研究に求められることが刻々と変化し、国や地域を超えて課題が議論されていく中で、国際認証に関心を示すビジネススクールは日本では数校、実際に認証を取得しているのはわずか2校である。国際標準の適否は別として、そこでの議論が教育や研究のグローバルスタンダードを形成していくことは事実であるから、認証プロセス自体に関与・参加し、議論に加わり、日本の状況を適切に伝え国際標準に反映させていく努力が大学教員に求められている。

次に産業界も、ベンチャー育成など、一部に新たな動きはあるものの、依然として多くの企業がOJTベースでの人材登用に偏重し、短期促成的な教育に期待している。人材を育てるためには、社内での教育だけではなく、異業種・異職種・異文化の環境で鍛えることが必要である。同質的な環境では、経営を先導し変革しようとするメンタリティは育たない。加えて、知識の量だけでなく、先にT型人材のモデルで示したように、マインドセットを涵養し、様々な経験・交流を重ねることの大切さを考えれば、人を育てることは、当然に時間とコストがかかるものである。欧米に比べて、日本の授業料は安く、ビジネススクールの運営余力が大きいとは言えない。もちろん、授業料によって門戸を狭くすべきではないし、奨学金の充実などの対策にも力を入れるべきであるが、経営の人材を安価に短期で育てることはできない。よって、産業界にも、人材育成に求められる環境・コスト・時間を適切に認識してもらうことが必要である。

さらに、官については、制度面でのビジネススクールへの支援が限定的である。専門職と学術系のビジネススクールが併存し、大学の審査においても内容面よりも法律準拠が中心という状況は、世界の流れに完全に乗り遅れている。国際認証に関わる会議にも、日本の官庁から参加するメンバーは皆無である。また、学位取得条件についても、KBSではT型人材を育てるため、フルタイムMBAでは60単位、EMBAでは50単位を修了要件としているが、法律的には30単位を習得すればMBAの学位を得ることができる。これでは、安価に短期でMBAを、という企業や個人の流れを制限することは難しく、MBAの適正な価値と質を担保することすら危うくなる。

では、産・官・学、いずれが率先して変革に向けて行動すべきであろうか？ どころが先だと責任の押し付け合いをしても意味はないだろう。確かなことは、日本のビジネススクールが世界の標準に対して10年以上遅れているということである。そのことに危機感を感じ、自ら率先して行動し、他校や産官に働きかけていく学校が一つでもあれば、日本のビジネススクールを取り巻く状況は少しずつでも変わっていくかもしれない。KBSは、日本で最も伝統あるビジネススクールとして、自らその1校となり、閉塞的な日本の経営教育を変革していきたいと考えている。

## (9) 札幌学院大学大学院地域社会マネジメント研究科の取り組み

### ① 地域社会マネジメント研究科の概要

札幌学院大学大学院は、「知の領域を深く追究する研究者の養成および社会の要請に応え得る高度な専門能力を備えた人材の育成」をコンセプトとしての大学院で、1995年度に「法学研究科」、2000年度に「臨床心理学研究科」、2003年度には、社会人教育に門戸を広げ、社会人が在籍したまま研究活動ができるようにカリキュラムなどを整備した「地域社会マネジメント研究科」を開設した。

札幌学院大学大学院地域社会マネジメント研究科は、「地域を創る、社会を創る、人を創る」をコンセプトに、地域社会の諸課題を解決するための地域社会の創造的プロジェクト開発と実践的マネジメントを研究対象とし、経済・金融分野、企業経営分野、地域・まちづくり分野及び会計分野のそれぞれの分野において当該研究・教育を通じて自立・持続可能な地域社会形成の担い手となりうる高度の専門性を備えた高度職業人を養成することを目的としている。

地域社会マネジメント研究科は、日本最初の地域社会を研究対象とした研究・教育の場としての社会人のための大学院研究科で、その後、香川大学大学院地域マネジメント研究科、青森中央学院大学院地域マネジメント研究科などの地域社会を研究対象とした研究・教育の場としての大学院研究科が設立されている。

### ② 地域社会マネジメント研究科の教育目標

経営学大学院としての地域社会マネジメント研究科は、地域社会を研究対象として、地域社会が抱える各種・多様な諸問題・諸課題を設定し、解決する能力を有する高度の専門的職業人を育成する社会人のための大学院として以下の教育目標を掲げている。

#### 教育目標と教育目標達成のためのカリキュラムの編成

- 社会人の再教育と人材育成を目指す生涯学習的役割を有するカリキュラムを構築し、ユニバーサルアクセスの具現化を図る。
- 領域横断的な有機的カリキュラムを構築し、総合的能力を持つ人材を育成する。
- 地方自治体・NPOなどのスタッフのキャリアデザインに資するカリキュラムを構築し、地域コミュニティ創生のマネジメント能力を持つ人材を育成する。
- 他研究科との連携強化によるカリキュラム構築を図り、税務会計・地域企業経営などの実践的なビジネスマネジメント能力を持つ人材を育成する。
- 地域社会との双方向的交流、協働を多面的・積極的に担いうる能力を涵養するカリキュラムを構築し、学際的・統合的能力を備えた人材を育成する。

地域社会マネジメント研究科は、地域社会を研究対象に、地域社会の価値創造・価値向上（「地域力」の創造と発展）を図るための地域社会の諸課題の設定とその課題解決能力を有する人材育成、すなわち高度の地域経営能力ある人材育成を教育目標としている。また、地域社会の価値創造・価値向上のための地域社会経営には、多様な能力を有する人材の育成が要請されることから、上記の教育目標に示すように、多様な人材育成を教育目標にすると共に、多様な人材育成のためのカリキ

ュラムが構築されている。したがって、大学院教授陣も、経営学、会計学、商学(マーケティング)、社会情報学、地域経済論、地域金融論、地域社会論、地域産業論、観光産業論、まちづくり論など多様な分野の教授により構成されている。

### ③ 大学院生の状況と特徴

地域社会マネジメント研究科は、社会人のための大学院である。入学試験制度も、「在学者及び本学出身者進学入試」、「一般入試(他大学出身者)」と共に、「社会人入試」により行われている。在学者及び本学出身者の入学試験方法は、在學生は3年次までに取得した総単位数が原則100単位以上、専門科目の内A評価以上が8割以上で、所属学部の専門科目担当教員2名の推薦書、研究計画書と面接により行われる。本学出身者は、在学者入試に準じて行われる。一般入試(他大学出身者入試)は、経営学、会計学、経済学、社会学の基礎理論より一つの基礎問題の試験、研究計画書と面接により行われる。社会人入試は、各自のテーマに基づき研究論文をまとめる能力を判定するための論述試験、研究計画書と面接により行われている。

地域社会マネジメント研究科の入学定員は現在20名で、入学者は、下記の「表9.1」のような状況である。

表 9.1 地域社会マネジメント研究科入学者状況

大学院修士課程 (入学者定員 20名)						
選抜方法	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	最近5年間合計
社会人	5名	2名	2名	1名	1名	11名
一般入試	1名	0名	3名	2名	1名	7名
学内推薦	2名	2名	5名	2名	0名	11名
合計	8名	4名	10名	5名	2名	29名

地域社会マネジメント研究科の開設時は入学定員が15名でスタートしたが志願者が多いために入学定員を20名に変更した。しかし、経済状況の変化、大学院修了者の就職状況、開設時の社会人大学院担当教授陣の世代交代、博士課程が設置されていない等の諸要因から減少傾向にある。今後、入学者の減少要因を究明すると共に、地域創生・地方創生時代の社会のニーズを取り込んだ大学院改革が求められている。地域社会マネジメント研究科は、社会人のための大学院のため、入学者は20代から70代まで様々な年齢層である、また、市議員、市町村職員、民間企業、税理士等の職業会計人志望者、学部からの進学者等と多様である。したがって、社会人のための大学院として、大学院としての研究・教育の場としての基軸を確保すると共に、多様な社会人のニーズに応えられる大学院としての教育課程および教育方法の改革が求められている。

### ④ 教育内容や教育方法の特色

地域社会マネジメント研究科の教育内容の特色は、「地域を創る、社会を創る、人を創る」をコンセプトに、教育課程及び教育方法を再検討しながら大学院の教育改革を行ってきている。主要な教

育改革は、特別演習を基に、以下の「三つの履修モデル」を2013年度より設定して、「地域社会のニーズに応えると共に、地域社会をリードする人材の育成」を目指している。

### **第1の履修モデル：「地域・まちづくり系の分野で活躍する人材の養成を目指すモデル」**

現在、地域では「地域社会複合体」が主導する「サステイナブル・デベロップメント」（自律・持続可能な発展）の具現化等が強く求められていることから、この履修モデルでは、このような今日的な地域・都市政策のベクトル変化に対応できる「アーバンマネジメントを視点とする総合的なコーディネート力」などの能力開発を目指している。

大学院生は、各自の志向する地域・都市経営の担い手としての領域・ポジションを仮置きし「地域をデザインする能力」、「地域をマネジメントする能力」、「地域のマーケティングを展開する能力」等のプログラムを履修し、特別演習において、絞り込まれた各専門分野における「軸のぶれない明確な理論構築力と実践力」を習得することを目指している。

### **第2の履修モデル：「地域経済で活躍する人材養成を目指すモデル」**

市場経済のグローバル化が進行する中で、少子高齢化が急激に進む地域社会の基礎である地域経済の再生=再活性化が問われている。この履修モデルは、(1)地域経済の担い手である中小企業を軸とした地域企業の推進力の解明、(2)非市場性の高い領域とされる公共経済の展開課題の解明、(3)21世紀における地方政府(行政)のあり方の解明、(4)地域社会における資金循環のあり方の解明、(5)地域経済循環を推進する金融制度の解明、(6)地域社会の新たな公共性の契機となる非営利組織(NPO・社会的起業等)の役割の解明等の基本的理論の習得を通じて、北海道地域経済で活躍し得る人材養成を目指している。

### **第3の履修モデル：「地域社会マネジメントに関する識見を持った職業会計人の養成を目指すモデル」**

現在、「経済が変われば経営が変わり、経営が変われば会計が変わる時代から、会計が変われば経済・経営が変わる時代」への移行、「会計の理解なくしての経営はありえない」、「会計は社会科学の中核である」等と言われている。地域社会マネジメント(地域経営)は、地域社会の私企業のみならず、国・自治体、病院、学校、NPO法人、各種組合、第三セクター、指定管理者制度、家庭等のあらゆる地域社会の「継続的事業体の経営」に必要な、経営学、会計学、マーケティング、情報学、経済学、社会学等の融合・統合した理論と技法を有する人材の育成を目指している。また、この履修モデルは、地域の活性化や地域経済の発展を念頭に置いた会計や税務の業務を行う税理士・会計担当者等の高度会計職業人の育成をも目指している。

## **⑤ 社会人のための大学院「地域社会マネジメント研究科」の特色**

地域社会マネジメント研究科は、「社会人のための大学院」として、教育課程及び教育方法に対して、下記の表9.2のような教育上の配慮を図っている。

表 9.2 社会人のための大学院としての教育課程と教育方法への配慮

<p><b>社会人が在職にままた2年間で単位取得</b></p> <p>社会人が効率的に学び、その研究成果をいち早くビジネスの現場に還元できるよう、授業時間帯を夜間および土曜日に集中的に設定するなど、働きながら2年間で単位が取得できる体制の整備。また、通学に便利な札幌都心のサテライト教室での授業の実施。</p>
<p><b>科目等履修生度を活用可能</b></p> <p>科目等履修生として本研究科の科目の一部を履修することができ、取得単位は将来本学又は他の大学に入学した場合、10単位まで既履修単位として認められる制度の導入。また、本学大学院法学研究科との相互乗り入れを図り関連科目の単位の修得が可能。</p>
<p><b>長期履修制度活用で、計画的学修が可能</b></p> <p>大学院（修士課程）の修業年限は通常2年間であるが、働きながら学ぶ社会人が勤務等の関係で計画的に修業年限を超えて（3～4年間）修得する長期履修制度の導入。2年間の学費を「長期履修計画年数」に応じて分割納入が可能。</p>
<p><b>社会人入試制度</b></p> <p>大学を卒業し、社会経験が2年以上ある者には「社会人入試制度」による入試が可能。また、大学を卒業していなくても、「入学資格審査」により出願資格を得ることが可能。</p>
<p><b>厚生労働省教育訓練給付制度</b></p> <p>厚生労働省から「教育訓練給付制度」の指定を受けたので、一定の条件を満たす雇用保険の一般被保険者が本研究科を卒業した場合、教育訓練経費（学費）の20%に相当する額（上限10万円）をハローワークから受給可能。</p>
<p><b>税理士試験の一部試験科目免除、大学院CFP認定教育プログラムの指定</b></p> <p>税理士試験の一部試験科目免除可能な履修カリキュラム制度。日本ファイナンシャル・プランナーズ協会からCFP認定教育プログラム実施する指定の研究科。</p>

⑥ 教育の成果と課題

以上のように、地域社会マネジメント研究科は、「社会人のための大学院」として、「高度専門職業人養成の大学院」として、「北海道の再活性化を担い上げるプロフェッショナルを養成する大学院」として、社会人が仕事と両立できる「教育課程と教育方法」の導入と、「都心でのサテライト授業体制」を設定することにより、多くの大学院修士課程修了者を送り出すことが出来た。

開設以来の修士論文又は特定課題研究により、表9.3のように修士学位取得者を輩出している。

表 9.3 地域社会マネジメント研究科修士修了者

年 度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度
修士号 授与者	13 名	11 名	13 名	9 名	15 名	13 名
年 度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	合 計
修士号 授与者	12 名	7 名	13 名	4 名	12 名	122 名



大学院修了者には、さらに研究を深めるために、北海道大学大学院、青森公立大学大学院等の博士課程に進学している者、税理士、行政書士、社旗保険労務士、高校教員、まちづくりプランナー・アドバイザー、公務員等として活躍している者もいる。また、有職者の大学院修了者では、起業家・企業内起業家として活躍している者など多様である、

一方、大学院入学者が減少傾向にある。その原因には、経済状況の変化、大学院修了者の就職の問題、大学院修了者が職場での給与や昇進に結びついていない等の外的な要因も考えられるが、社会と大学院の期待ギャップによる要因も考えられる。

社会人のための大学院に対する期待には、「歴史的・理論的能力」と共に、「実践的能力」に対する強い期待をもって入学してくる者が多い。それに応える大学院の「研究・教育体制」、「大学院教授体制」の確保の問題でもある。「大学院教育の質保証」の問題と「大学院教授の質保証」の問題も検討しながら、大学院に対する社会的評価を高める必要がある。

## (10) 中央大学大学院（経営学関連分野）の取り組み

### ① 中央大学大学院戦略経営研究科の概要

高度専門職業人としての学識と能力を兼ね備えたプロフェッショナルの養成を目指して設置されたのが専門職大学院戦略経営研究科である。これは国際会計研究科、法務研究科に次ぐ中央大学で3番目の専門職大学院であり、本研究科の修了生には「経営修士（専門職）：Master of Business Administration (MBA)」の学位が授与される。標準修業年限は2年で、46単位の修得が修了要件である。最低2年間の就業経験を有することが受験資格となっているなど実務経験を重視し、有職者を前提とした社会人教育ということで、平日夕方からと土曜日・日曜日の開講を組み合わせたカリキュラム編成と時間割の編成を行っている。また、業務でやむを得ず欠席した場合の対応として、講義科目のビデオ・オン・デマンドによる補習、復習、への準備を可能にするなどの工夫が図れている。企業活動における高い戦略性を持った企業経営、すなわち「戦略経営」とその担い手となる「戦略経営リーダー」の育成を目指していることから、勤務先が都心部にあり、日々激務に負われる多忙なビジネスパーソンを対象としていることから後楽園という交通至便なところに立地をもとめた。くわえて、比較的高額な入学金、授業料がカバーできる給付奨学金、貸与奨学金制度を充実させている。

### ② 中央大学大学院における経営学研究体制の推移と現状

中央大学における経営学教育は旧制大学以来の長い伝統を持つ。戦後、1949年4月、新制大学が発足し、その直後の1951年4月、新制大学院経済学研究科（経済学専攻）、商学研究科（商学専攻）が開設された。

それから約半世紀を経た今日、専門職大学院（専門職教育課程の大学院）である大学院国際会計研究科（2002年）、法務研究科（2004年）さらには戦略経営研究科（ビジネススクール）（2008年）といったこれまでの研究者養成に加えて高度専門職業人の養成に本格的に取り組む体制が整備された。入学定員80名の戦略経営研究科は、21世紀における知識基盤社会に対応するためのものとして、また本学の創立理念である「実学の教育」に適うという点から本学OBの財界関係者の熱き期待と支援の下に開設にいたった。

2014年時点の博士前期課での経営学研究は、大学院経済学研究科、商学研究科、総合政策研究科そして国際会計研究科、戦略経営研究科の5研究科で可能であるが、いずれの研究科とも入学者が定員を下回っており、志願者の減少傾向が顕著となってきている。志願者の減少は入学者の水準を下方に押し下げる傾向にあり、質の確保という点から志願者が定員を上回っていても合格者そして入学者の人数は定員を下回るという結果になっている。

こうした大学院生の減少化傾向が続く中で、各研究科がバラバラに対応しているのが現状で、大学全体では比較的潤沢な教員スタッフがいる割に、魅力的なカリキュラムの編成や十分な指導体制が図れていない。例えば、経済学研究科に入学し、経営学を研究する場合、他研究科科目の履修制限がある。また、研究科単位で教員スタッフの資格要件が異なる（経済研究科では教授、商学研究科は准教授以上、総合政策研究科では特任准教授で担当可能）。

くわえて、研究者養成を主眼としてきた従来型の大学院体制が、今では入学する院生の大半が中国をはじめとした留学生であること、また入学者のほとんどが民間企業への就職希望者であるなど、

教育方法、内容とも現状にそぐわなくなっている。また社会人の大学院教育に関しては既に志願者の激減が象徴するように、従来型の大学院ではその使命を失っていることは明白である。

### ③ 中央大学大学院における社会人大学院教育の取り組み

中央大学は、神田駿河台の時代に象徴されるように夜間部から多くの人材を輩出してきた伝統を持つ。しかし、都心の神田から八王子の多摩キャンパスに移転してからは、夜間部は完全にそうした伝統を失ってしまい、中大の夜間部に対する社会的使命の終焉は誰の目から見ても明らかになった。その結果、新たな社会的使命として社会人の大学院教育が遡上した。ちなみに、中央大学で先陣を切って夜間部を廃止決議した経済学部の学部改革と連動して、大学院経済学研究科の改革も進められた。それが、都心部における社会人教育の展開である。これと符合して、大学院定員の大幅な増大が図られたのである。下記の表 10.1 に示された、大学院経済学研究科の定員大幅削減は、社会人の大学院教育が都心部で近年急速に増加した専門職大学院に移行したことと関連している。

表 10.1 伝統ある中大夜間部の社会的使命の終焉と  
社会人の大学院教育への新たな使命への対応

社会人の大学院教育⇒ 大学院の都心展開、 大学院定員の大幅な増大と削減
◆2001年4月入学生から経済学専攻 入学定員25名を 経済学専攻25名+国際経済専攻35名、公共経済専攻40名 計100名へ増大
◆2006年4月から、経済学専攻25名+国際・公共経済専攻55名 計80名と3専攻の2専攻への削減と定員削減
◆2009年4月入学生から、経済学専攻 入学定員50名へと、 2専攻から1専攻、定員80名から50名への削減

従来型の大学院での社会人教育と学部の上に煙突方に設けられた研究科形態について再検討が必要

社会人院生への取り組み（2014年度は各研究科とも志願者ゼロ）

社会人特別入学試験の実施（社会人を配慮した入試形態）

都心キャンパスでの講義と講義時間帯、曜日の配慮（土曜日の夜間に集中）

《減少要因》

◆都心でのビジネススクールの台頭

◆多摩周辺部の高学歴、退職者の人口減

◆各大学での社会人教育の急増

### ④ 中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程の展開

2008年に開設され1期生の卒業性を送り出すことになった大学院戦略経営研究科の課題は、グ

ローバルスタンダードで考えるとビジネスパーソンへのさらなる高度な研究教育の提供と博士号（DBA: Doctor of Business Administration）の授与である。企業活動がグローバル化を進展させ、欧米をはじめとする国々で博士学位を持つ人々とのビジネス機会が増えてきている。日本の優秀なビジネスパーソンへの博士学位の授与は国際的地位を高めていく上で、喫緊の問題である。また、わが国でも急速に広がりを見せた経営系専門職大学院の実務家教育にあたる教員の養成への対応が避けられない状況にある。実務家教員が圧倒的に不足してくるなかで、いかにして優秀な実務家教員を養成するかである。

なお、専門職教育課程である経営大学院では博士後期課程の設置は認められないのが現状である。そこで、中央大学では大学院戦略経営研究科のなかに、博士後期課程として（後期3年の課程みの博士後期課程）新しい専攻を置くという形で文科省との協議し、設置に至った。この新たに設置される戦略経営研究科博士後期課程には、既存の専門職大学院戦略経営研究科の全専任教員が所属し、修了者の学位は、博士（経営管理）（Doctor of Business Administration）と博士（学術）（Doctor of Philosophy）とした。

既存の博士課程は、あくまでもアカデミックな研究者養成を主眼とするものであったのに対し、この新しい博士後期課程はそれとは目的、教育方法を異にし、解決困難な実践上の課題に身を置く、各種の高度専門職業人の実務的、学際的な研究ニーズに対応するもので、実践上の問題解決に密接不可分に結びついた研究である。なお、標準終了年限3か年にわたる「工程表」を採用し、入学直後から、計画的に論文完成をサポートする体制がとられている。すでに、博士（経営管理）2名、博士（学術）1名の合計3名が博士学位を授与されている。

## (11) 早稲田大学商学大学院の取り組み

### ① 早稲田大学商学大学院の概要

早稲田大学において、経営学関連の教育を行う主な大学院は、商学大学院に所属する商学研究科、ファイナンス研究科および会計研究科の3研究科である。2016年4月からは、商学研究科ビジネス専攻とファイナンス研究科が統合され、経営管理研究科が発足することが決定しており、2016年4月以降は、商学研究科、会計研究科および経営管理研究科の3研究科において、経営学関連の教育が行われることになる。商学大学院に属する研究科以外に、社会科学系研究科、理工学術院などにも、広義の経営学を専攻する教員が所属し、経営学関連の教育を行っているが、体系的な経営学関連教育を実施しているのは商学大学院に属する研究科である。そこでここでは、これらの研究科の取り組みを説明する。

### 商学研究科

#### ●商学専攻

商学研究科は1951年に創立された、日本における最古の商学系大学院の一つであり、伝統的な社会科学系大学院ということが出来る。学部新卒者が主たる入学者であり、アカデミックな教育プログラムを志向している。しかし現実には、修了生の大多数は実務界に進んでおり、実質的には研究者養成よりも専門的職業人養成という機能を担っている。

#### ●ビジネス専攻

1973年に早稲田大学システム科学研究所のノンディグリー1年制プログラムとして発足した教育課程が、商学研究科ビジネス専攻の実質的なスタートである。その後、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科国際経営学専攻を経て、2007年に商学研究科内に「専門職学位課程ビジネス専攻」として開設された。基本的には、入試の出願資格に3年以上の実務経験を課しており、欧米的なビジネススクールを範とする教育課程ということが出来る。全日制および平日夜間と土曜日に科目開講される夜間主プログラムを開設している点が特徴である。なおビジネス専攻は、2016年4月から早稲田大学大学院経営管理研究科に統合される。

### ファイナンス研究科

2004年に、金融・ファイナンスに特化したビジネス教育を行う専門職学位課程として開設された研究科である。同研究科も、基本的には実務経験者を主たる入学者としており、正規課程は夜間主プログラムとして運営されてきた。なおファイナンス研究科も、2016年4月から早稲田大学大学院経営管理研究科に統合される。

### 会計研究科

2005年に開設された専門職学位課程の研究科である。会計専門コース（2年制）と高度会計専門コース（1年制）を設置している。前者は、主に学部新卒者に対して会計教育を体系的に施し、会計士をはじめ、企業、政府・非営利組織などで会計専門職に従事しう人材の育成を目指している。後者は、会計の実務経験者に対して、会計の専門知識をさらに広げるとともに特定の専門領域における知見を深める教育を目指す、いわゆるリカレント教育を目的とする教育課程である。両コ

ースとも、全日制の教育課程である。

## 経営管理研究科

2016年4月に商学研究科ビジネス専攻とファイナンス研究科の二つの専門職課程が発展的に統合し、新たに経営管理研究科が発足する。全日制のプログラムにはフルタイムで2年間学ぶ「全日制グローバル」、ファイナンス理論をコアとして、企業活動に必要な知識・技能を備えた人材を養成する英語で学ぶ「MSc in Finance」、3年以上の実務経験者を対象とする総合プログラムを1年間に凝縮した「1年制総合」、シンガポール国立ナンヤン理工大学のビジネススクールと経営管理研究科の両方のMBA学位を取得できる14ヶ月の「早稲田・ナンヤンダブルMBAプログラム」が設置される。夜間主プログラムは、専門分野を深く掘り下げる「夜間主プロフェッショナル・マネジメント専修」、専門的で高度なファイナンス知識を修得することを目的とする「夜間主プロフェッショナル・ファイナンス専修」およびジェネラル・マネジメントを志向しつつゼミ等を通して自身の専門性を構築する「夜間主総合」が設置される。

## ② 入試概況

### 商学研究科

#### 商学専攻

2013年度から2015年度にかけて実施された入学試験の概況は表11.1のとおりである（なお本稿執筆時以降、2015年度中にもう1回入試が実施される。また推薦入試による受験者および合格者も表中の数値には含まれている）。表からわかるとおり、受験の実質倍率はかなり高い。その点では、入試による入学者確保に関して量的には問題がないといえる。しかし表からはわからないが、志願者・合格者とも中国からの留学生が大きな比重を占めており、国籍の多様性という観点からは課題がある。合格者はかなり絞り込んでいるので、入学する学生の資質に関しては、一定の水準を確保しているといえる。

表 11.1 商学研究科商学専攻入試統計

年度	課程	入学定員	志願者数	合格者数	入学者数
2015	修士	80	214	53	42
	博士後期	若干名	28	9	9
2014	修士	80	314	63	63
	博士後期	若干名	43	16	16
2013	修士	80	318	62	55
	博士後期	若干名	57	20	18

（商学専攻 HP 上のデータより筆者作成。2015年11月28日参照

<http://www.waseda.jp/fcom/gsc/assets/uploads/2015/10/data2015.pdf>)

## ●ビジネス専攻

既述したとおり、ビジネス専攻は2016年4月から現ファイナンス研究科と統合して経営管理研究科となる。新研究科入試は本稿執筆時点でまだ終了していないので、直近のビジネス専攻の入試

状況をみておきたい。ただし、ビジネス専攻は現在組織改編の過渡期であるため、HP 上では過去の入試統計は公表していない。そこで、ごく概略だけ記すと、夜間主プログラムは、入学定員の2倍から3倍の受験者数を確保している。昼間部のプログラムに関しては、夜間主プログラムに比べて入試の実質倍率は低い。

## ファイナンス研究科

ファイナンス研究科に関しても、ビジネス専攻と同様の理由で、現在はHP 上で過去の入試統計は開示していない。ファイナンス研究科は、金融・ファイナンスの実務経験者を主なターゲットとしたビジネススクールであるが入学定員が150名と多かった。かかる経緯を踏まえて、ビジネススクールとしての教育プログラム拡充を図るため、ビジネス専攻との統合が決定された。

## 会計研究科

会計研究科の直近の入試統計は表11.2のとおりである。会計専門コースの入試は、「一般入試」、「英語力を重視した入試」、「IT・数理能力を重視した入試」、「社会人経験を重視した入試」に区分されるが、上記ではそれらを合計した数値を示している。ただし各年とも、一般入試の志願者・合格者が9割以上を占める。

表 11.2 会計研究科入試統計

年度	入試区分	定員	志願者数	合格者数
2015	会計専門コース	90	100	73
	高度会計専門コース	若干人	2	1
	企業等派遣入試	若干人	5	5
	学内推薦入試	若干人	3	3
2014	会計専門コース	90	127	97
	高度会計専門コース	若干人	1	1
	企業等派遣入試	若干人	3	3
	学内推薦入試	若干人	2	2
2013	会計専門コース	90	188	103
	高度会計専門コース	若干人	1	0
	企業等派遣入試	若干人	5	5
	学内推薦入試	若干人	8	8
	国際会計専門コース	若干人	2	1

(会計研究科 HP 上のデータより筆者作成。2015年11月28日参照  
<http://www.waseda.jp/fcom/gsa/applicants/admission>)

### ③ 最近の取り組みと課題

#### 商学研究科

##### ●商学専攻

商学専攻における近年の主な取り組みとしては、以下のようなものがあげられる。

#### カリキュラム改革

2014年度入学者から。カリキュラムおよび修了要件の変更を行った。変更の主な点は、「分野

（専修）ごとの必修科目設置」「統計学の必修化」「修了要件の変更（修了に要する単位数を36単位から32単位へ引き下げ）」である。

従来商学専攻では、専門分野（専修）ごとに必修科目を設置することなく、指導教員と学生の経歴・興味などに応じた科目履修を認めてきた。しかし近年、商学関連の学士号を取得せずに入学者が増加してきた（特に中国からの留学生）。そのため、修士（商学）の学位に相応しい知識を修得させるために必修科目を設けることにした。

また、近年ビック・データ、アナリティクスなどの用語が示すとおり、大量のデータを分析・処理することがビジネス上求められている。こうした時代の変化に対応し、データ分析の基礎である統計学の基礎知識を修得することは、どのような職業につく場合でも有益であるとの観点から、統計学を必修化した。修士課程が実質的に博士課程のコースワークに相当するため、博士後期課程に進学する学生にとっても、将来の研究活動に統計の知識は有用であるとの判断も、今回の必修化の背景にはある。

さらに、修了に要する単位数を36単位から32単位へ引き下げた背景には、商学研究科商学専攻が、本学他研究科よりも修了要件単位数が多かったという事情がある。そのため、各授業のクラス規模が大きくなりまた各授業の準備等に費やす時間が少なくなり、くわえて修士論文に割く時間も少ないという問題があった。こうした問題を改善するために、修了要件の単位数引き下げを行った。

### 入試制度の変更

2014年度に実施する入試から、「自作の英語試験から TOEIC、TOEFL、IELTS スコア利用へ」と「専門科目の試験範囲、参考文献の明示」といった変更がなされた。前者に関しては、出題の労力および出題内容の適切さなどの観点から、上記のような外部試験利用にいたった。また、受験生の過重な負担を回避するために、専門科目の試験範囲および参考文献を明示することになった。

### 1年早期修了制度（通称「学部修士5年一貫制度」）の導入

早稲田大学商学部から推薦入学で商学専攻に進学する学生のうち、成績優秀者については、「学部在籍時における大学院科目先取り履修」を条件として1年間での修士課程修了を認める制度を2015年度から開始（先取り履修は2014年度から開始）した。この制度により、早稲田大学商学部からの進学者が増えることが期待されている。

## ●ビジネス専攻

### 夜間主総合の開設

従来夜間主プログラムには、入学時から専門分野（モジュールと呼ぶ）を決めるプロフェッショナル・コースしかなかったが、2012年度からは、入学時には専門分野を問わず、2年目にゼミを選択する夜間主総合コースを開設した。

### 国際認証の獲得

ビジネス専攻は、国内のビジネススクールの認証である ABEST21 はすでに取得済みである。今後、国際的なビジネススクールとしての地位を向上させるために、現在欧州系のビジネススクール認証である EQUIS の認証獲得を目指して作業中である。



## ファイナンス研究科

現在日本橋にあるキャンパスを漸次縮小し、早稲田キャンパスへ移転することが決定している。経営管理研究科と統合することは既述のとおりである。

## 会計研究科

2013 年度から、IT・コンサルティング企業との提携講座開設し、企業・組織における会計処理の IT 化に対応した教育プログラムを拡充した。同じく 2013 年度 4 月入学者を最後に、国際会計専門コース（ハワイ大学での単位修得を組み込んだ教育課程）の学生募集を停止した。また 2014 年度には、(公財) 大学基準協会による経営系専門職大学院認証評価を取得した。

## 経営管理研究科

経営管理研究科は、以下のような多様な教育課程が設置される。

### ●全日制グローバル

2 年間のプログラムで、留学生を積極的に受け入れることを標榜する。日本語科目と英語科目、日英科目（日本語生と英語生が一緒に学ぶ科目）を配置する。

### ●MSc in Finance

すべての科目、専門科目演習（ゼミ）を英語で実施するプログラム。選択科目では全日制グローバルの科目の一部を履修可能としている。

- ・ 1 年生総合（全日制）

MBA のコア科目を中心に学び、1 年で修了するプログラム。英語生との積極的な交流も可能とされる。

### ●早稲田-ナンヤンダブル MBA プログラム

シンガポールのナンヤン大学と早稲田で学習する 14 か月修了のプログラム。コア科目は主にナンヤン大学で、専門科目は主に早稲田で提供される。

### ●夜間主総合

平日夜間と土曜日に科目が開講される 2 年制プログラムである。入学時には専門を決めず、2 年次からゼミを履修する。

### ●夜間主プロフェッショナル（マネジメント専修）

平日夜間と土曜日に科目開講される 2 年制プログラムである。総合プログラムと異なり、ゼミの指導教員を特定して入学するモジュール制を採用する。

### ●夜間主プロフェッショナル（ファイナンス専修）

夜間主プロフェッショナル（マネジメント専修）とほぼ同様の仕組みであるが、入学時にゼミを特定することはしない。

<添付資料> 執筆者一覧

氏名	所属等	執筆箇所
奥林 康司	大阪国際大学副学長／ グローバルビジネス学部長	参考資料2(2)、付録2(4)
河野 宏和	慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長／ 教授	付録2(8)
鈴木 久敏	筑波大学名誉教授， 情報・システム研究機構監事	用語説明、参考資料2(1)、 添付資料
高橋 宏幸	中央大学経済学部教授	付録2(10)
田久保 善彦	グロービス経営大学院大学経営研究科長／ 教授	付録2(7)
徳賀 芳弘	京都大学副学長／ 経済学研究科・経営管理研究部教授	付録2(3)
西尾 チヅル	筑波大学ビジネスサイエンス系教授／ ビジネス科学研究科長	付録2(5)
籾本 智之	小樽商科大学大学院商学研究科アントレプナ ーシップ専攻教授	付録2(2)
平野 光俊	神戸大学大学院経営学研究科教授	付録2(4)
平松 一夫	関西学院大学理事・商学部教授	付録2(6)
藤田 誠	早稲田大学商学学術院教授	付録2(11)
藤永 弘	札幌学院大学名誉教授／ 地域経営未来総合研究所所長	参考資料1、付録2(1)・ 2(9)
山地 範明	関西学院大学大学院経営戦略研究科教授	付録2(6)
吉田 文	早稲田大学教育・総合科学学術院教授	付録1

(注) 肩書は原稿執筆時点のものであります。