

## 経営学分野を中心とした大学院における大学経営人材育成の可能性 －筑波大学経営システム科学専攻の事例を手がかりとして－

筑波大学 大学研究センター

佐野 享子

### はじめに

大学事務職員を対象とした能力開発の機会が近年数多く見受けられる。大学院における専攻・コースの開設例の代表的なものとしては、以下の事例が挙げられる。

- ・名古屋大学教育発達科学研究科高度専門人養成コース高等教育マネジメント分野（2000年開設）
- ・桜美林大学国際学研究科大学アドミニストレーション専攻（2001年開設）
- ・東京大学教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コース（2005年開設）

国立大学では、名古屋大学が高等教育のマネジメントに関わる大学職員・教員、高等教育行政や教育関連産業に関わる者を対象とした分野を設置しており、東京大学では大学の管理者・政策担当者を対象とした理論的・実践的な教育及びこの分野における研究者の育成をねらいとしたコースを設置している。このように両国立大学においては想定する入学者層に若干の違いがあるものの、いずれも博士課程を設置し、より高度な人材養成を視野に入れた教育を行っている。また私立大学では、桜美林大学が大学のアドミニストレーターといった実務家養成を目的とし、多くの実務経験者を教員に配して実践に役立つことを主眼とした修士課程レベルの教育を行っている。

以上の他大学で開設されている専攻等は、いずれも主として高等教育分野を専門とする教員等が教育に携わっている。その中で筑波大学においては、当大学研究センターの教員がビジネス科学研究科経営システム科学専攻における教育に関与することによって、経営学を中心とするビジネス科学分野の教育の一貫として大学経営分野の教育を行うといった他大学に例のないユニークな教育を実践し、科目の開設（平成11年度以降）及び研究指導（平成13年度以降）に関する試行的な取り組みを行ってきた。

当該専攻には、民間企業や非営利セクターで働くビジネスパーソンに加えて、少数ではあるが大学職員や教育産業で働く研究者、コンサルタントなど、高等教育に関わる社会人が入学している。

本稿では、平成 11 年度以降に大学研究センターの教員が関わって実施してきた経営システム科学専攻における教育実践を総括することによって、経営学分野を中心とする教育を通じた大学経営人材育成の可能性について検討する。

## 1. 経営システム科学専攻の概要

専攻の概要は資料 1 のとおりである。当該専攻は 1989 年より実務に従事する社会人を対象とし、ビジネス遂行上の課題発見とその解決をめざした「プラクティスとリサーチの融合」を教育の理念としている。平成 17 年度までの科目は、アドミニストレーション理論分野、クオンティティブアナリシス分野、ネットワーク&インフォメーション技術分野の 3 分野に分かれ、各々の分野から専門科目を 2 単位以上履修する必要があった。経営学分野だけでなく、計算機科学や数理科学の分野に関しても、一定程度習得することが求められていたのである。平成 18 年度からのカリキュラム改訂の下では、学生は 4 つの教育プログラム（マーケティング&ストラテジック・マネジメント、ファイナンス T&アカウンティング、オペレーションズ・マネジメント、及びビジネス・インフォマティクス）のいずれかに所属して研究に従事することとなり、経営学分野に特化した学修が可能になった。取得可能な学位は修士（経営学）又は修士（経営システム科学）である。

指導面では学生の課題に応じたカスタマイズ教育や少人数教育のほか、複数名の教員グループが論文作成の指導に当たる体制を、設立時から整備している点などが特色となっている。先に述べたように当該専攻においては、高等教育や科学技術政策等を専門分野とする当センターの教員が担当教員に加わっていることから、経営学を専門とする教員と高等教育を専門とする教員とが協力して学生の指導に当たることが可能になっている。

また入学者の出身学部が多岐にわたっていることから、専門科目の内容が十分理解できないことが予想される学生を対象とし、基礎的な内容を扱う科目が開講されている。入学者は全員が昼間に職業を持つ社会人で、勤務先も民間企業を中心として多岐にわたっている。

当該専攻が以上のような特色を持っていることから、大学経営を研究テーマとする学生が入学した場合であっても、各々の実務上の課題に応じたカリキュラム編成が可能になるほか、経営学を学んだことがない学生であっても、基礎科目からの履修や少人数教育によるきめ細かな指導によって個に応じた学習を進めることができる。

また当センターの教員のみならず、経営学分野をはじめとする複数の他分野の教員から指導を受けることによって、大学経営の課題を経営学の視点から捉え、最新の分析手法を用いて課題解決を図るなど、他大学では実現できない学際的・実践的・先端的な教

育を受けることが可能になっている。中でも経営学分野の教員と高等教育分野の教員との連携協力によって、経営学と高等教育論とを融合した学際的な指導を受けることが可能になる点は、他大学にない大きな特色となっている。

さらに、多様な勤務先に所属する学生と共に学ぶことを通じて、大学経営の実態を他組織の経営との比較において相対的・客観的に把握することにより、大学経営そのものの課題の本質に迫ることが可能になるといった教育上の効果を期待することができる。

平成18年度の4プログラム制の導入によって、学生の研究関心に即して科目を履修することが今まで以上に容易になっている。当該専攻で学ぶこれらのメリットをより積極的にPRすることによって、大学経営を研究テーマとする学生の志願者が今後増加することが見込まれる。

## 2. 当センターの教員による実践

### 2. 1. 科目等の担当

資料2-1は、当該専攻において大学研究センター教員が過去に担当した科目名の一覧である。大学政策、科学技術、社会調査、非営利組織、生涯学習など各教員の専門分野を活かした科目が開講されている。平成18年度のカリキュラム改訂後は、カリキュラム改訂の趣旨に即した科目がそれぞれ開設されている。

また当センターの教員は、科目担当のほかに、研究指導として次に掲げるプロジェクトマネジメントコース（平成13～18年度開設）の指導及びビジネスマネジメントコースにおける修士論文の指導（平成18年度のカリキュラム改訂時に両コースは統合された）を担当している。

### 2. 2. プロジェクトマネジメントコースにおける指導

当該専攻では平成13～18年度まで、修士論文を執筆するビジネスマネジメントコースと並行して、プロジェクトマネージャの育成をめざしたプロジェクトマネジメントコースを開設してきた。このコースの入学希望者は専攻より提示されたプロジェクトのテーマに即した実施計画書等に基づいて選抜される。入学後は修士論文執筆に代えて、教員グループが指導するプロジェクトに1年次から参加し、学生が共同してプロジェクトを主体的に遂行するとともに、その成果をプロジェクト報告書としてまとめることが求められていた。

プロジェクトとしては例年3～4のテーマが専攻より提示され、学生の募集が行われた。当センターでは資料2-2に掲げるように、その当初から大学経営関連のテーマを提示し、プロジェクトの指導に当たってきた。大学経営関連のプロジェクトに所属する学生の勤務先は、コンサルタント会社2名、シンクタンク2名、大学（事務職員）・地

方自治体・特殊法人各1名という内訳である。筆者は平成14年度より5年間このコースの指導を担当しており、以下でその成果と課題を振り返ることとしたい。

平成14年度及び15年度入試で入学した学生は、大学経営関連のプロジェクトに在籍した学生が各1名であったため、各々が主体性を発揮してプロジェクトを順調に遂行し、当初の成果を修めた。平成16年度入試では、選抜の結果、大学経営関連のプロジェクトに応募した学生の入学が認められなかったことから、平成17年度入試では、非営利組織のマネジメントといった、研究対象とする組織の範囲を過年度よりも広く設定したテーマのもとで学生を募集した結果、3名の学生が入学した。うち1名は大学経営のテーマを希望する大学事務職員（以下学生Aと呼称する）であり、他の2名は企業に勤務する学生であった。

学生Aは、企業に勤務する学生と共同でプロジェクトを遂行することによって、プロジェクトそのものを遂行する際の課題設定の方法や分析手法を確実に体得するなど大きく成長するとともに、最終的に提出したプロジェクト報告書におけるテーマの延長線上で、個人研究として「私立大学のマネジメントと職員のコミットメント」をテーマとする調査を独自に企画・実施した。大学事務職員である学生Aが、企業等に勤務する学生と共同で研究を進めることによって刺激を受けながら、大学経営に関わる課題解決を図るために必要な能力を獲得していった様子が見えてくる。

### 3. 経営学分野の科目の履修成果

資料3は大学経営をテーマとした場合に考えられる当該専攻での履修例であり、ここではマーケティング&ストラテジック・マネジメントプログラム所属の例を示した。経営学関連科目のみならず、多変量解析や数量化手法などの分析手法に関する科目を履修することにより、実践の場で得られたデータを分析して問題解決を図るための方法に習熟することが可能になる。

このように当該専攻では、経営学分野に関して資料3に掲げたような多様な科目を履修することが可能である。しかし経営学を学んだことがない者にとっては、大学経営と企業経営とは別物であり、大学経営人材の育成にとって経営学教育は果たして意味があるのかとの疑問が生じかねないものと予想される。以下では当該専攻に入学した大学事務職員の学生が、経営学分野の科目を履修することによっていかなる学習の成果を挙げたのか検討を加える。

筆者は、平成17年度に入学した大学事務職員の学生（2.2で紹介した学生A）が、修士1年生の1学期前期に開講された科目「経営学基礎」を履修した直後に、この科目の内容をどの程度理解しているのかを確認するためのインタビューを実施した。学生Aは学生時代に経営学を学んだ経験がない。大学以外での勤務経験もなく、大学での勤続

年数は22年（当時）であった。

「経営学基礎」は経営学を学習したことがない学生を対象に、経営学の中でもっとも基礎となる経営戦略論、経営組織論及び組織行動論を概説している。インタビューでは、①授業で印象に残った内容は何か（なぜ印象に残ったのか）、②そこから何を学んだか（学ばなかったか）、③更にどのような視点で何を学びたいかの3点について、單元ごとに講義レジメに即して説明するよう学生に求めた。学生の理解が不十分であった内容については、インタビューの後、筆者との対話の機会を設け、教師からいかなる働きかけを行うことによって授業に対する学生の理解が深まるのかを別途確かめることとした<sup>1)</sup>。以下ではインタビュー及び筆者との対話記録をもとに、筆者との対話の過程で学生の意識がいかに変容していったのか検討する。

インタビュー当初、学生Aは「企業に勤めていないので自分の存在は特殊」であると感じており、「学生同士の会話でもビジネスのことを知らないし共通の言語でしゃべれない」「自分自身これまで何をやっていたのだろうと感じてることがあって」と述べ、授業で取り上げられた内容についても「今のところ理論がどう使えるかわからない」と話していた。

このような学生Aの意識が大きく変容したのは、インタビューの中で戦略的組織革新の理論がテーマとして取り上げられた時である。授業ではミドルのリーダーシップによって組織革新が行われる際の理論モデルに基づいて松下電器やソニーの事例が取り上げられていた<sup>2)</sup>。インタビュー当初学生Aは、授業で取り上げられた「松下やソニーは企業の中でも顕著な成功例」であり、「自分が勤務している大学ではミドルがイニシアチブを發揮して組織革新を行う状況とはほど遠い」と話していた。

インタビュー後の対話の場面で、筆者が学生Aに対し、現在所属している職場でのミドルとは具体的に誰を指すのか、その人の発案で最近実施された業務があるか、それらの業務は具体的にどのようなプロセスで進捗したか、それらが円滑に進むようになったのは何が契機になったのかを順に尋ねたところ、学生Aは所属する部署で課長を中心に課内で職員間のディスカッションを行うことによって、事務職員の人事異動方針を作成した時の経験を思い出した。そのきっかけになったのが職場内の各種会議の公開であって、公開により得られた情報がもとの、職場において「将来どういう動きが必要になるかが見えてきたので先手を打って対応できるように」なるなど、大学職員においても「自分たちで動くことで組織が変わってくる」状況があることに気付くとともに、職員間の情報の共有がミドルのイニシアチブによる組織革新を促進する要因になるのではないかといい、授業では取り上げられることがなかった論点にまで踏み込んで考察が深められていった。最終的には「今後職場でどう取り組めばいいのか掴めた気がします。」「授業では理論の見方がわからなくて、説明された事例が極端で、うまく説明できる事例が使われているような先入観があったんですけど、自分の職場の中でもこのようなことは

あるのだと思うようになりました」と述べた。

この事例に見られるように、大学事務職員にとって、企業経営の事例が多く取り上げられる経営学の授業は、大学経営とは無縁であるとの先入観で受け取られがちである<sup>(3)</sup>。しかし経営学分野においては、組織行動論やマーケティング論など、大学・非営利組織を含めた組織一般に適用可能な理論の構築を視野に入れて、発展している学問分野が少なくない。それらの理論のうち大学経営にも適用可能なものを取り上げ、職場での具体的な経験をこれら理論と結びつけて想起させることによって、理論に対する学生の理解が深まるとともに、理論的な枠組みが用いられることによって、現実には起きている経営事象のメカニズムの理解が促進され、職場でいかに取り組めばよいのかといった理論の実務への応用可能性を検討する機会が増すものと予想される。その際に学生の個々の職場経験と理論とを結びつける役割を果たすのが教師との対話であるといっていよう。この事例のように、学生が教師との対話を通じて、これまでの業務経験を理論モデルに照らし、内省する機会を持つことが大切なのである<sup>(4)</sup>。

大学事務職員に対する経営学分野の教育は、関連する理論を説明することをもってよしとするのではなく、教員との対話に基づく業務経験の内省の機会を別途持つことによって、学習の効果が一層高まることが上記の事例から示唆される。そのためには、各自の学生の研究課題を熟知している当該学生の研究指導担当教員が、学生の個々の課題に即して、学生の課題意識と関連する理論との橋渡しを行う役割を担うことが効果的と思われる。経営学分野における理論が取り扱われる場合においても、高等教育を専門とする教員が研究指導担当教員として上記の役割を果たすことによって、学生が、経営学の理論を大学という組織の特質に即して理解し、捉え直すことが容易になる。その際には、経営学分野の教員が副指導担当教員として指導に加わることによって、経営学の理論そのものの正しい理解や、理論の特質を踏まえた実務への応用可能性の検討が促されるであろう。当該専攻の特色である複数指導体制は、係る教育活動が実現されることによって、一層の効果を上げるものと思われる。

知識や理論のみを学ぶのであれば、様々な研修の機会等を通じて学習が可能であろう。しかし個々の業務経験に照らして、それらを遂行する上での課題を発見し、その本質を分析・理解し、解決策確立の方途を探究する力を身につけるためには、上記で述べたような教育がインテンシブに行われる必要があることから、大学院以外の場ではその実現が困難になるものと予想される。大学経営人材育成において今後求められるのも、大学経営における課題発見とその解決に主体的に取り組むことができる人材の育成であり、大学院教育は、係る人材育成に向けて今後益々重要な役割を果たすものと思われる。

#### 4. 結語

以下では経営学分野を中心とする教育を通じた大学経営人材育成の可能性について、これまでの教育実践を総括する。我々が想定すべき大学経営人材には2つのタイプがある。一つは大学事務職員であり、今一つはシンクタンク研究員や経営コンサルタント従事者等といったタイプの人材である。

大学事務職員については、これまで見てきたように、少人数教育・複数指導体制による学際的・実践的・先端的な教育を特色とする本専攻の教育を通じて、経営学をこれまでに学んだことがない大学事務職員においても、企業等に勤務する学生からの刺激を受けながら、大学経営の課題解決に資する高度な能力を身につけることが可能になるものと思われる。その際に重要なのは、学生が理論と実務とを結びつけて思考することを支援する研究指導担当教員の役割であるという点が示唆された。

では大学事務職員にとって経営学を学ぶ意義はどこにあるのか。前節で紹介した組織革新の例をとると、大学関係者においては、教授会・教員側からのボトムアップと学長からのトップダウンといった2極化された構図で問題の構造が捉えられがちであるように思われ、関連する経営学の理論を学ばなければ、ミドルの役割が組織革新を有効に機能させるといった事象自体に気付き、その意味を考えるとといった機会に恵まれることが少ないように思われる。しかし組織を構成し組織を動かすのがヒトである以上、組織を動かすメカニズムの根本原理が大学と企業との間で大きく異なることにはならないはずである。先行研究において蓄積されてきた経営学の理論から大学組織に活用できる理論を援用することによって、これまでの高等教育研究において着目されることがなかった論点に立脚した有益な示唆が得られるものと期待される。大学事務職員が経営学を学ぶ意義はまさにここにあると言ってよいだろう。学生が、経営学の理論を大学という組織の特質に即して理解し、捉え直すことができるよう、今後とも当該専攻において経営学分野の教員と高等教育分野の教員による複数指導体制を継続することにより、一層の教育効果を高めることが期待される。このような観点に立つと、大学経営人材育成においては、高等教育論分野の教員のみならず、経営戦略論など経営学分野の教員の確保についても、充実に努めることが必須と思われる。

大学経営人材としての育成が求められるもう一つのタイプは、シンクタンク研究員や経営コンサルタント従事者等といった人材である。プロジェクトマネジメントコースに入学した学生がそうであったように、大学経営に関するテーマで学ぶことを希望する学生は、大学事務職員に留まらず多様に存在することが今後とも予想される。中でもシンクタンクの研究員や経営コンサルタントに従事する学生の入学希望は、将来的にも需要が見込まれる。大学を取り巻く環境が複雑化する中で、各大学において戦略的な経営を志向するに際して、シンクタンクや経営コンサルタント等の支援を得る必要性が生じる場面が、今後は増加することが予想されるからである。その意味では、「大学経営人材」を大学事務職員に限らず、広くこれらの者にも広げて捉え、必要な教育を行っていくこ

とが、大学経営の革新にとって新たな地平を切りひらくことに貢献するものと考える。

大学経営人材を育成する場合、学生募集に当たっては、大学経営人材育成のための専攻・コースを設けるなど、大学経営に焦点を当てた教育組織を設置することが選択肢として考えられる。その際に念頭に置かれるのは、専門職学位課程の設置であろう。

先に述べたように、当該専攻は教育の目的として「プラクティスとリサーチの融合」を掲げている。具体的には、カリキュラムを見てもわかるように、組織の経営における実践（プラクティス）をリサーチする能力の育成に重点が置かれている。そのような教育目的のもとでは、現状の教育システムの下で、大学経営を研究テーマとする学生が多様な勤務先に所属する学生と共に学び、組織一般に適用可能な理論を用いて、大学経営の実態を他組織の経営との比較において相対的・客観的に把握し、大学経営そのものの課題の本質に迫ることが可能になるといった教育効果が発揮されることが期待される。それに対し、専門職学位課程は、リサーチをベースとして蓄積されてきた大学院レベルでの知を手がかりとして、組織の経営における実践（プラクティス）能力そのものを身につけることをねらいとしているものと考えられ、当該専攻とは教育目的が明らかに異なるものである<sup>6)</sup>。

当該専攻においては、大学経営を直接の研究対象としない学生においても、企業における研究開発をテーマとした修士論文を執筆していく中で、企業と大学との連携の重要性に気付くなど、大学を視野に入れた論文執筆が結果として行われる例が少なくない。企業と大学相互の開かれた関係性の中であるべき組織の経営とそれらに関する教育研究の在り方を模索していくためには、経営システム科学専攻の中で当センターの教員が必要な関与を行っていくといった、現在の協力体制を今後とも継続して指導の充実に努めていくことが重要と考える。

いずれにしる大学事務職員、シンクタンク等の研究員といった立場の違いを問わず、当該専攻が教育のねらいとする「プラクティスとリサーチの融合」を実践する人材が大学経営において力を発揮する場面は、トップマネジメントにより近いレベルでの経営への従事やその支援である。今後の大学経営の革新にとって最も求められるのは、まさにこのようなタイプの人材であり、そのようないわゆる「プラクティス＝リサーチャー」を育成する教育は、高等教育分野を中心とする既存の大学院には見られない独自の意義を持つものとして、今後その需要が一層高まることと予想される。

またこのような教育活動に当センターの教員が関わることを通じて、当センターが推進する大学経営に関する研究活動そのものが、大学経営の「プラクティスとリサーチの融合」をめざした新たな視点に立つ研究活動として発展していく可能性があるものと考えられる。



## 【註】

(1)実施日は平成17年6月25日、7月10日、7月22日、9月7日、9月21日の各150分間である。総時数が科目1単位分に相当するため、学生Aには「ビジネス創造演習」(1単位分)の単位取得を認めた。このように当専攻では、社会人学生の学習ニーズに応じた単位取得を可能にするといったユニークな履修形態を採用している。

(2)この理論については河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣、1996年を参照のこと。

(3)しかし経営学の研究対象が企業に留まらないことはあらためて言うまでもないだろう。経営学とは何かについては、例えば田尾雅夫・佐々木利廣・若林直樹編『はじめて経営学を学ぶ』ナカニシヤ出版、2005年、224-244頁を参照のこと。

(4)この方式はヘンリー・ミンツバーグ(Henry Mintzberg)が提唱する「経験に基づく省察(experienced reflection)」アプローチの応用と考えることもできる。その原理についてはミンツバーグ著・北野利信訳『MBAが会社を滅ぼす：マネージャーの正しい育て方』日経BP社、2006年、304-350頁を参照のこと。

(5)ビジネス科学研究科においては、専門職学位課程である国際経営プロフェッショナル専攻が経営システム科学専攻とは別に設置されており、両専攻においては、ビジネス・プロフェッショナルの育成に係る教育目的が明確に異なるものとなっている。

## 資料1 経営システム科学専攻の概要

※1は平成19年度の筑波大学東京キャンパスパンフレット、2及び3は大学院便覧、4及び5はWEBより抜粋

### 1 専攻の概要

特色・領域	<b>筑波MBA・・・リサーチとプラクティスの融合</b> 現代のビジネスリーダーにはビジネス遂行上の課題を発見し、その本質を分析・理解し、最新の理論や手法によって解決策を確立し、しかもそれを実践できる「プラクティスとリサーチ能力」が求められています。またそのような能力を備えたビジネスパーソンこそ今日のビジネス組織をリードし、さらには将来のトップマネジメントとなりえると考えています。	
	<b>教育・研究プログラム・・・リサーチ+プラクティス志向の柱</b> プラクティス+リサーチ志向、それは現代のビジネスの課題に対して修士論文の研究を通じて解を提供することであると筑波MBAは考えています。これはビジネスの世界(実践の世界)と学問の世界を融合させることです。筑波MBAが考える4つの教育プログラムは、ビジネスにおける今日的で、かつ重要な課題を包含する学問領域をカバーし、プラクティス+リサーチ思考を支援します。 <ol style="list-style-type: none"> <li>1 マーケティング&amp;ストラテジー</li> <li>2 ファイナンス&amp;アカウンティング</li> <li>3 オペレーションズ・マネジメント</li> <li>4 ビジネス・インフォマティクス</li> </ol>	
教育方法	教育体制	○ カスタマイズ教育 修士論文研究の課題に応じたカリキュラム作成を指導教員がサポートします。 ○ 少人数教育 少人数のクラスとゼミできめ細やかな教育・研究指導を実践しています。 ○ 短期間での単位取得が可能 各科目(1単位)は75分×10コマ(週)です。多忙な大学院生に配慮して、多くの講義は、1日に2コマ分を連続して講義するので5週間で単位取得が可能です。
	研究指導体制	○ 教員グループによる指導 主たる指導教員を含む複数人の教員グループが、修士論文研究の指導にあたります。 ○ ステージ制 概要発表(研究計画)、中間発表、最終発表からなるステージ制を導入しています。ステージ毎に達成すべき目標が設定されていますので、修士論文研究の進捗を能動的に管理することができます。
取得できる学位		修士(経営学) 修士(経営システム科学)
募集定員		30名
教員数		16名
授業形態		平日=夜間、土曜=昼夜間

### 2 開設授業科目

基礎科目	7科目
専門科目	92科目
研究科目	6科目
輪講科目	60科目

### 3 修了要件(平成18年度～)

- ・合計30単位以上取得(ただしトップレクチャーⅠ又はⅡを1単位以上、トップレクチャーⅠ又はⅡ及び各教育・研究プログラムが推奨する科目を合計15単位以上含む)
- ・本コースの定める規則に従って修士論文を完成・提出し審査に合格
- ・最終試験に合格

### 4 入学候補者の選抜

研究計画書、小論文、口述試験の結果を総合的に判定して行う。

### 5 入学者データ(平成18年度)

応募状況	志願者117名	合格者32名	入学者30名
出身学部	工学9名	経済学6名	文学・人文学5名
	経営学・商学3名	社会学2名	農学2名
	その他3名		
勤務先状況	金融・不動産業8名	情報・ソフトウェア6名	建築・建設・製造6名
	医療・製薬3名	教育・研究2名	通信・マスコミ2名
	その他3名		

## 資料2-1

## 経営システム科学専攻における大学研究センター教員の担当

※各年度の大学院便覧による

年度	区分	科目名	単位数	担当者	
平成11～12年度	講義科目	高等教育システム論	1単位	山本眞一	
		非営利セクターの社会経済学	1単位	加藤毅	
平成13～17年度	講義科目	非営利組織の経済学	1単位	加藤毅	
		生涯学習システム論	1単位	佐野享子	
		社会調査法	1単位	加藤毅	
		高等教育システム(奇数年度開講)	1単位	山本眞一	
		高等教育政策分析(偶数年度開講)	1単位	山本眞一	
		知識生産と科学技術(奇数年度開講～15年度)	1単位	小林信一	
		技術競争戦略(偶数年度開講:～16年度)	1単位	小林信一	
		経済学基礎(平成15～16年度)	1単位	渡邊聡	
		計量経済学(平成15～16年度)	1単位	渡邊聡	
		高等教育システム輪講Ⅰ～Ⅲ	各1単位	山本眞一	
	輪講科目	知識生産と科学技術輪講Ⅰ～Ⅲ	各1単位	小林信一	
		社会調査法輪講Ⅰ～Ⅲ	各1単位	加藤毅	
		生涯学習システム論輪講Ⅰ～Ⅲ(平成14～)	各1単位	佐野享子	
		研究科目	労働経済論輪講Ⅰ～Ⅲ(平成15～16)	各1単位	渡邊聡
			ビジネス創造演習Ⅰ～Ⅵ	各1単位	各教員
			ビジネスマネジメント研究Ⅰ～Ⅵ	各1単位	各教員
		プロジェクトマネジメント研究Ⅰ～Ⅵ	各1単位	各教員	
経営システム科学特別研究Ⅰ～Ⅵ	各1単位	各教員			
平成18年度～	講義科目	社会調査法	1単位	加藤毅	
		非営利組織マネジメント	1単位	加藤毅	
		人材教育論	1単位	佐野享子	
	輪講科目	イノベーション・システム論	1単位	小林信一	
		社会調査法輪講Ⅰ～Ⅲ	各1単位	加藤毅	
		人材教育論輪講Ⅰ～Ⅲ	各1単位	佐野享子	
	研究科目	経営システム科学研究Ⅰ～Ⅵ	各1単位	加藤・佐野	
		ビジネスマネジメント研究Ⅰ～Ⅵ(～平成17年度入学者適用)	各1単位	加藤・佐野	
		プロジェクトマネジメント研究Ⅰ～Ⅵ(同上)	各1単位	加藤・佐野	
		経営システム科学特別研究Ⅰ～Ⅵ(同上)	各1単位	加藤・佐野	

## 資料2-2

## プロジェクトマネジメントコースにおける大学経営関連プロジェクトテーマ名等

年度	テーマ名及び研究課題名	センター指導担当者	修了学生数
平成13～14年度	新研究モード下における研究管理		2名
	(課題名)新産業創出を促す越境的産学連携支援組織の構築 (課題名)新産業創出を促す越境的産学連携支援組織の構築	小林・加藤・山本 小林・加藤・山本	
平成14～15年度	18才人口減少時代の大学経営 (課題名)大学経営におけるバランス・スコアカードの有用性に関する研究	佐野・加藤	1名
平成15～16年度	大競争時代の大学とビジネス (課題名)公開講座の学習者の意識変容に関する研究	佐野・加藤	1名
平成16～17年度	大学を取り巻くビジネスチャンス	選抜の結果入学者なし	
平成17～18年度	非営利組織の統合的マネジメントの構築 (大学経営分野の成果はプロジェクト報告書に含まれなかった)	(佐野)	(3名)

## 資料3 大学経営をテーマとした場合の履修例(平成18年度マーケティング&amp;ストラテジック・マネジメントプログラム所属の場合:計33単位)

基礎科目	経営学基礎、マーケティング基礎、会計基礎
専門科目	トプレクチャーⅠ、トプレクチャーⅡ、ビジネスゲーム、マーケティングマネジメント、消費者行動、環境マーケティング、マーケティングサイエンス、経営戦略論、 経営組織論、研究開発戦略、ヒューマンリソース・マネジメント、コストマネジメント、会計ディスクロージャ、業績評価システム、データ解析、多変量解析、数量化手法、 社会調査法、非営利組織マネジメント、人材教育論、イノベーション・システム論
輪講科目	指導教員開講科目Ⅰ～Ⅲ
研究科目	経営システム科学研究Ⅰ～Ⅵ