

## 序 文

『経営学研究・教育の伝統と革新』と題された本報告書は、神戸大学大学院経営学研究科（経営学部）が刊行する第10回目の評価報告書である。本年は国立大学法人第二期の最終年度に当たり、第三期へ向けて新たな出発の準備をする時期に当たっている。2015（平成27）年4月には武田廣新学長が就任し、「世界最高水準の教育研究拠点」を目指して、大学全体が一丸となって取り組む方針が示された。今回の報告書では、このような全学の方針を受けて、本研究科が進めてきた経営学研究・教育の伝統と革新について改めて検討し、世界最高水準の経営学研究・教育をさらに発展させようという思いをこのタイトルに込めている。

経営学研究科では、1992（平成4）年以降、以下に掲げるように、9回にわたって自己評価・外部評価報告書を刊行・公表してきている。

- 第1回：『経営学におけるCOEをめざして』（1992（平成4）年度）
- 第2回：『オープン・アカデミズムへの挑戦』（1994（平成6）年度）
- 第3回：『経営学における戦略研究体制の構築ーオープン・アカデミズムのさらなる展開ー』（1996（平成8）年度）
- 第4回：『日本型MBA教育の確立を目指して』（1998（平成10）年度）
- 第5回：『グローバル化時代における経営学の教育研究拠点を目指して』（2000（平成12）－2001（平成13）年度）
- 第6回：『オープン・アカデミズムの新時代』（2002（平成14）－2003（平成15）年度）
- 第7回：『経営学グローバルCOEの使命』（2004（平成16）－2006（平成18）年度）
- 第8回：『アカデミック・フロンティアの実践的探究』（2007（平成19）－2009（平成21）年度）
- 第9回：『学理と実際の融合と新たな展開』（2010（平成22）－2012（平成24）年度）

特に第1回目の自己評価報告書『経営学におけるCOEをめざして』は、他大学や学内他部局に先駆けて実施した自己点検・評価の報告書であり、社会的にも大きな反響を呼んだ。現在では、自己評価が義務付けられるに至っているが、われわれは、義務化される10年近く前から、自己評価・外部評価を実施してきた。初期の4冊は、コンパクトであるが、それぞれに特徴的なテーマに沿った評価を行ってきた。第5回以降は、来るべき大学変革を見越して、広く社会に詳しくわれわれの活動をお伝えすると同時に、内部にいるわれわれもまた、自分たちの活動の意義、問題点を常に意識できるように、ボリュームアップをはかった。第1回には、83頁だった報告書は、第8回には、740頁の大部のものとなった。その目次構成は、他の大学からも、ひとつのモデルとして注目されてきた。今回の第9回自己評価・外部評価報告書も、その構成を基本的に踏襲し、この一冊で神戸大学大学院経営学研究科・経営学部の全活動が把握できるようになっている。

また、COE（Center of Excellence）という言葉が広く使われる10年ほど前から、われわれは、COEをめざすことを標榜したのであった。COEという目標を1992（平成4）年に掲げて、教育と研究の両面にわたって努力してきたわれわれであるが、2003（平成15）年に

は、経営学研究科が申請した研究計画「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」が、文部科学省が実施する「21世紀COEプログラム」に採択された。その後も、先端探究プロジェクト、大学院教育改革、高度専門職業人教育に関する複数のプログラムが採択され、そして、2012(平成24)年度には、「卓越した大学院拠点形成支援補助金」が採択され、本研究科経営学専攻は「S」評価(特に優れている)を得ることができた。これまでに練り上げたプランを更に向上させるべく、日々の努力を続けている。

認証評価が義務化され、そのための報告書をもって自己評価とする大学も見受けられるが、そのような雛型に依拠するだけでは語りきれない全容を明らかにすることが必要と考えており、経営学研究科では、今後とも、一般的に重要だと見なされる項目を意識しつつも、他大学のモデルとなる独自で徹底した点検・評価を行うことにしている。

今回の報告書は、このような目的のもとに、これまでに実施された過去9回の点検・評価を踏まえて、2013(平成25)年度～2015(平成27)年度間の教育研究の点検・評価の結果をまとめたものである。

この間の大学を取り巻く環境の変化は著しく、前回の報告書でも環境変化に言及したが、今回の報告書でもそれについて触れる必要がある。

2004(平成16)年4月に、国立大学法人として神戸大学を始めとする旧国立大学はすべて独立した法人格が付与された。このことによって、国立大学は国に縛られない自由な運営ができるはずであった。実際に、規制が緩和され自由になった部分も多々あったが、その反面、財政状況に関しては、国からの運営費交付金が約1%ずつ削減され、それを競争的資金として各大学が奪い合う競争状況に追い込まれており、国立大学の運営は年々厳しい状況に追い込まれているといっても、過言ではない。

特に、2014(平成26)年度より、文部科学省は、各国立大学に機能強化を強く求めるようになり、大学としても機能強化の戦略を立てて、概算要求することが必要となった。さらに、2015(平成27)年度からは、国立大学を、①人材育成や地域課題の解決を目指す大学、②専門分野の特性に配慮した大学、③世界で卓越した教育研究、社会実装を推進する大学、に3分類し、この3つのカテゴリの中で大学に互いに競争させて予算配分するという方針を採用した。神戸大学はカテゴリ③に属し、武田学長のもと「世界最高水準の教育研究を行う大学」として、日々活動を続けているが、相当の覚悟と努力が要求されている。経営学研究科も、第一章で述べるように、2015(平成27)年4月にビジョンを策定して、世界最高水準の経営学の研究教育とオープン・アカデミズムの伝統を守るという方針を明確にして、この目標のために研鑽している。

このような状況のもとで、経営学研究科の現状を把握し、課題を明確にして改善の努力を行うために、経営学研究科内に設置した「自己評価・外部評価ワーキンググループ」における議論をもとに、自己評価はもとより外部評価を広範囲に導入するとともに、大学認証評価にも対応できるような内容をもつ報告書の作成をめざして、具体的な点検・評価の作業を進めることにした。

点検・評価活動の基本方針は、従前どおり、以下の3点である。

- 今回の点検・評価の結果を、今後の経営学研究科における教育研究活動の中・長期的目標を達成するための戦略を構築する出発点とする。
- 教育活動と研究活動の両方について、自己点検・評価だけでなく外部点検・評価も広

く取り入れ、特に外部点検・評価に関しては学界だけでなく産業界の意見も聴取する。

- 点検・評価の結果の公表にあたり、アカウンタビリティの観点から、客観的データのできる限り広く公開するものとし、事実の隠蔽や「粉飾決算」を行わない。

第1に、自己評価・外部評価報告書の作成は、広く報告書をステークホルダーに提示し、そのフィードバックを受けて、再度、われわれ自身が将来構想を戦略的に練るための基盤となる。さかのぼれば、経営学研究科が目標としてきた大学院重点化は、他大学の経営学・商学系の学部在先駆けて1998（平成10）年度～1999（平成11）年度にかけて完成された。また、1989（平成元）年度に開設された「社会人MBAプログラム」は2002（平成14）年度に専門大学院、さらに、2003（平成15）年度に専門職大学院となった。さらに、2004（平成16）年度には国立大学法人化が行われ、このような状況のもとで、今後、経営学研究科がどのような方向に進んでいくべきかが問題となる。とりわけ、神戸大学が世界に通用する研究大学（Research University）の一つとして認識されることが重要になってくる。経営学研究科が、そのさまざまな教育研究活動を統合する理念である「オープン・アカデミズム」と「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）を基盤に、アカデミック・フロンティアを開拓し続け、経営学分野の研究主導の高等教育機関としての地位を確固たるものとするには、それを達成するための優れた戦略を構築しなければならない。そのためにも、まずわれわれが現在置かれている状況を的確に把握する必要がある。経営学研究科の現状、特にそれが抱える問題点や検討すべき課題の把握こそが、われわれの中・長期的目標を達成するための戦略を構築する出発点となる。

第2に、われわれの報告書は、教育と研究の両面をともに重視している。それは、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）の理念のもとに、研究のフロンティアを踏まえた教育が学ぶ者を鍛え上げ、実践に役立つ教育をめざすことが研究のフロンティアを絶えず眼前に引き寄せると、われわれが信じるからである。1992（平成4）年度に初めて報告書を作成した当初は「教育」が中心であったが、次第に、「研究」にもその対象を拡大し、第7回の報告書から、「教育」と「研究」の連携のあり方にも視野を広げていった。なお、教育に関しては、すべての領域における教育面からの社会貢献を期待されている経営学研究科の使命を前提として、①一般教養（全学共通教育）を含めた学部教育の全般を扱う「学部教育」、②将来、大学等の研究機関で教育・研究に従事する大学院学生（一般院生）の教育を扱う「大学院教育（Ph. D. プログラム）」、および③働きながら学ぶ大学院生（社会人院生）の能力開発を扱う「大学院教育（社会人MBAプログラム）：専門職大学院」という三分野に明確に区分して点検・評価を行っている。

また、近年、大学における社会連携と国際交流に関して、その重要性がますます高まっていることから、第6回以降の報告書同様、「社会連携」と「国際交流」に関して独立した章を設けた。

したがって、自己点検・評価の部分は、①学部教育、②大学院教育（Ph. D. プログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）、④研究、⑤社会連携、および⑥国際交流の六つの分野に分けて行われている。そしてこれらについて、自己評価するだけでなく、外部からの評価を重視している。それは、内部者による自己言及だけでは、組織体の正体は知り得ないという自己言及のパラドクスに対して、外部評価、それも一流の識者による外部評価

を加えるようになっている。他大学の教員に依頼して学界人による外部点検・評価を行うとともに、日本を代表する有力企業の経営者や専門職業人そして大学の組織運営を経験した学界人から構成される「アドバイザー・ボード」の委員による、外部点検・評価も併せて実施した。

第3に、対象期間における神戸大学経営学研究科の教育・研究活動についての点検・評価にあたり、基盤となる客観的データを体系的に収集して、その結果の公表に際しては、できる限り、生のデータを広く公開することによって、アカウントビリティ（説明責任）を果たすことを企図している。まず、内部者による点検・評価に当たって、可能な限りの客観性を付与することを念頭に置き、そのために、客観的なデータそのものに語らしめることを尊重した。とはいうものの、その評価、解釈において、我田引水的な記述が潜んでいる可能性がある。学内者による「自己点検・評価」だけでは主観的な歪みは避けがたいとの判断により、外部点検・評価を行い、その際にも、評価委員には膨大な客観的データを示し、それに基づいて、定量的な評価や豊かでより細やかな定性的な評価コメントをいただいた。なお、大学認証評価で用いられる評価項目を利用して外部評価を実施し、認証評価に対応できる報告書を作成している。

点検・評価活動にあたっては、経営学研究科に常設されている「研究科評価委員会」のもとに、総勢10人からなる自己評価・外部評価ワーキンググループを立ち上げ、合計4回の会合をもちながら、綿密に作業を進めてきた。以下に述べる6チームの間の密接な連携に加えて、ワーキンググループに属し自ら教育・研究に従事する教員と、教育・研究活動をさまざまな面から支援する事務職員の密接な連携をはかった。この報告書のための事前作業と執筆を行うために、①学部教育、②大学院教育（Ph. D. プログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）、④研究、⑤留学生教育・国際交流、および⑥インフラストラクチャーの6チームを、具体的な企画・作業チームとして編成した。この分野別のチームは、相互に連携を保ちながらも、原則的にはそれぞれの分野における点検・評価作業を自立的に実施した。すなわち、まず各々の分野でもっとも望ましいと考えられる方法（学生による授業評価や、在学生・卒業生・修了者へのアンケート調査の実施等を含む）によって自己点検・評価を行い、次に自己点検・評価の結果から得られた資料を製作した上で、学外者による外部点検・評価を受けた。そして、最終的にかかる自己点検・評価と外部点検・評価、および、これらの点検・評価活動の結果を踏まえた総括を各分野別に記述するという作業を進めたのである。

本報告書の構成と概要は、以下のとおりである。

第1部「総説」は三つの章（Ⅰ～Ⅲ）から構成されている。まず「Ⅰ章 神戸大学大学院経営学研究科の沿革」では、経営学研究科のルーツにあたる旧制神戸高等商業学校が設立された1902（明治35）年から現在に至るまでの歴史的系譜を概説している。次の「Ⅱ章 経営学研究科における教育研究活動の目的と目標」では、経営学研究科における多様な教育研究活動を統合する理念（基本目的）を、神戸高等商業学校時代にまでさかのぼって記述するとともに、現在の経営学研究科における教育研究活動の目標を、①学部教育、②大学院教育（Ph. D. プログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）、④研究の四つの分野

に分けて詳述している。そして、「Ⅲ章 経営学研究科の組織・運営体制・財務等」では、経営学研究科の教育研究活動を支える人的資源・財務的資源・物的資源の現状を明らかにしている。

第2部「経営学研究科における「教育」の自己点検・評価」は、三つの章（Ⅳ～Ⅵ）から構成されている。既述のように、経営学研究科の教育活動は、今回の点検・評価にあたり、①学部教育、②大学院教育（Ph.D.プログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）の三つの分野に分けられ、各々の分野別に自立的に点検・評価を実施している。したがって、本報告書でも、これらの分野別に、「Ⅳ章 「学部教育」の自己点検・評価」、「Ⅴ章 「大学院教育（Ph.D.プログラム）」の自己点検・評価」、「Ⅵ章 「大学院教育（社会人MBAプログラム：専門職大学院）」の自己点検・評価」という形で三つの章を割り当て、それぞれの章において、経営学研究科の教育活動に対する自己点検・評価を分野別に記述している。

第2部とともに、本報告書の中核をなすのが、第3部「経営学研究科における「研究」の自己点検・評価」である。このために、「Ⅶ章「研究」の自己点検・評価」の章を設けて、「教育」と並ぶ重要な点検・評価対象である「研究」を取り上げ、経営学研究科所属教員の研究活動に対する自己点検・評価を記述している。研究で最先端を追求することと、教育を充実させることは、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）の考えのもとでは不可分だが、他方で、神戸大学大学院経営学研究科は研究大学（Research University）であるので、研究面の自己点検・評価を、独立のセクション（部）とした。

第4部「経営学研究科における「社会連携」と「国際交流」の自己点検・評価」は、今日ますますその重要性が高まりつつある社会連携と国際交流という二つの活動を取り上げている。「Ⅷ章 「社会連携」の自己点検・評価」と「Ⅸ章 「国際交流」の自己点検・評価」のそれぞれの章において、経営学研究科が行っているこれらの活動に対する自己点検・評価を記述している。

第2部～第4部が、われわれ自身の手による自己点検・評価を記述しているのに対し、経営学研究科に所属しない学外者による外部点検・評価を収録したのが、第5部「経営学研究科における「教育」・「研究」等の外部点検・評価」である。このうち、「Ⅹ章 学界人による外部点検・評価」では、学界人（大学人）を外部評価委員として実施された外部点検・評価の内容と結果が、また、「Ⅺ章 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価」では、経営学研究科の「アドバイザリー・ボード」を構成する企業経営者等の有識者による外部点検・評価の内容と結果とがそれぞれ明らかにされている。

第6部「まとめ：経営学研究科における点検・評価を終えて」は、本報告書の結びにあたる部分である。「ⅩⅡ章 経営学研究科における教育研究活動等の現状と将来展望」では、われわれ自身の手になる自己点検・評価の結果と、学外者による外部点検・評価の結果を踏まえて、経営学研究科の教育研究活動の現状を総括するとともに、そこに見出される問題点や検討すべき課題を改めて指摘した上で、経営学研究科の標榜する教育研究活動の目的と目標を達成するために今後とられるべき諸施策など、経営学研究科の将来に向けた展望を記述している。

最後の第7部「資料」には、今回の点検・評価活動に関連する諸資料を収めている。すなわち、「ⅩⅢ章 教員個人別データ」では、経営学研究科に所属する教員の履歴やこれまで

の研究活動・社会活動等のデータを個人別に開示している。また、「XIV章 関連資料」では、本文中に [図・表] として掲げるには紙幅をとりすぎる資料を別掲しており、同様に、「XV章 アンケート調査関連資料」では、今回の点検・評価活動にあたり、各作業チームが実施した各種アンケート調査の調査票の雛形等を掲げている。

このような点検・評価活動を通じて、経営学研究科が置かれている現状と課題を検討することは、研究科の今後を考える上で、極めて重要である。この報告書を企画・作成するためのワーキンググループのメンバーには、膨大な作業に携わってもらったが、報告書執筆を通じて、それに先立つ議論・企画の場を通じて、自組織の伸ばすべき点、改革・変革すべき点に深く気づく学習機会にもなった。点検や評価は、それ自体のために実施されているのではなく、神戸大学大学院経営学研究科・経営学部という組織の変革のためになされている。われわれは、この報告書作成プロセスが、さらなる変革のエンジンをわれわれにもたらすと信じている。さらに、これを読まれた方々からの心あるコメント、アドバイスを頂ければ、望外の幸せである。

最後に、われわれの教育研究活動の点検・評価に真摯に取り組んでいただいた外部評価委員、アドバイザー・ボードおよび研究科評価ワーキンググループの各位、そして、膨大な資料の収集・整理のみならず多大の支援をいただいた職員や関係各位に心からお礼申し上げます。

2016（平成28）年3月

神戸大学大学院経営学研究科長  
國部克彦