

VI章 「大学院教育（MBAプログラム：専門職大学院）」の自己点検・評価

本章では、第1部における経営学研究科の教育研究活動の目的、目標およびその運営体制等の記述をうけて、経営学研究科における「大学院教育（MBAプログラム：専門職大学院）」の自己点検・評価について記述する。

VI-1 経営学研究科における大学院教育（MBAプログラム）の目的と目標

VI-1-1 経営学研究科の設置目的と大学院教育（MBAプログラム）の沿革

大学院における教育の究極的な目的は、前章でも述べたように、学校教育法でいう「学術の理論、および応用を研究し、その深奥をきわめ、文化の進展に寄与する」である。

経営学研究科は、1953（昭和28）年に設置されて以来、上記の目的を達成すべく、博士課程（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。そして、第V章でも記述したように、大学やその他の研究機関で研究職に従事する人材の育成という教育目標に関して、経営学研究科は、これまで十分にその社会的な機能を果たしてきたといえるであろう。

それらに加えて、国内外の社会経済的環境が著しく変化する中で、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、こうした社会的ニーズに対応すべく、1989（平成元）年4月から、研究を基礎とした高度な経営学教育に拠る高度専門職業人の育成を新たな大学院教育の目標に掲げて、日本の国立大学では最初の社会人を対象にした「MBAプログラム」を実験的に開設した。

経営学研究科におけるMBAプログラムの発展経緯は、次のとおりである。

1989（平成元）年度	MBAプログラムを実験的に開設
1991（平成3）年度	独立専攻の「日本企業経営専攻」（修士課程）の設置
1993（平成5）年度	「日本企業経営専攻」に博士課程後期課程の設置
1994（平成6）年度	「1年制の前期課程」の併設
1996（平成8）年度	「科目等履修生制度」の開始
1998（平成10）年度	「春学期（前期）入学」とともに「秋学期（後期）入学」の開始 ならびに、土曜全日の開講方式を開始
1999（平成11）年度	「現代経営学専攻」（旧称：日本企業経営専攻）の大学院講座化
2002（平成14）年度	「現代経営学専攻」の博士課程前期課程部分を「専門大学院」化
2003（平成15）年度	「専門大学院」を更に文部科学省による制度改変のため、 「専門職大学院」化

以下に、その内容をもう少し追加的に説明しておきたい。

経営学研究科は、1989（平成元）年4月から、大学院設置基準第14条特例を適用して、昼夜開講制のもとで、企業や官公庁などに籍を置く社会人を大学院学生（社会人学生）として受け入れ、実務経験を活かしながら、将来の発展方向を洞察しうる社会人・産業人の育成をめざすという目的で「MBAプログラム」を実験的に開設した。

当初、この「MBAプログラム」は、博士課程前期課程の標準修業年限である2年間で修了する2年制の前期課程として運用されてきた。しかし、より短期間での学習を求める社会的要請に対応すべく、1994（平成6）年度から、研究科教授会において「優れた業績をあげたものと認められた者」については、1年の在学期間で修了できる体制を整えた（ただし1年制は後述のように1999（平成11）年度に廃止）。

社会人教育では、できるだけ短い期間での修了が求められる中、先述のように1994（平成6）年度から1年コースを試行的に導入していたが、1年よりも長く2年よりも短い修了期間が修了生にとってよりよい教育効果を生むという仮説をもつに至った。そこで、1998（平成10）年度、MBAプログラムの改革の一環として、秋学期（後期）入学制度を設けることによって、新たに1年6ヵ月間の短縮修了の途を開き、修業年限の弾力化をはかった。なお、秋学期入学者は、1998（平成10）年度で19人、1999（平成11）年度で23人であったものの、2000（平成12）年度は1人という推移を見せた。この新制度は企業等での人事異動のタイミングに配慮したものであったが、上記入学者数の推移に見るとおり、秋学期入学へのニーズはさほど大きなものでなかった上に、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あった。こうした不具合を避けるため、2001（平成13）年度からは、入学の時期を春学期に一本化した。なお、2001（平成13）年よりオリエンテーションを充実させ、新入生の履修指導を強化するに至っている。

また、1999（平成11）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（平成14）年には「専門職大学院」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などを拡充させた。

本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大多数である。そうした事情から、かねてより平日夜間の講義について大阪市内で開講して欲しいという要望が出されていた。これを受け、2000（平成12）年度から2001（平成13）年度にかけて、平日夜間の講義に限り、試験的に大阪市内の貸会議室を臨時教室として借り上げ、いくつかの授業科目を開講した。この取り組みが社会人院生から圧倒的な支持を得られたので、2002（平成14）年度から、通年にわたり大阪臨時教室を確保し、平日夜間の講義はこの臨時教室で開講することとなった。

大阪臨時教室の開設はMBAプログラムの学生の就学環境を大幅に改善することにつながったことから、2004（平成16）年度から2007（平成19）年度においては、大阪府立中之島図書館別館内に設けた「神戸大学大阪経営教育センター」をサテライト教室として通年利用した。そして、2010（平成22）年度からは、神戸大学梅田インテリジェントラボラトリを開設し、同地区での教育の充実が実現されることとなった。

こうした大阪サテライト教室の開設に加え、土曜集中開講をスタートさせたことと相まって、1998（平成10）年度から、MBAプログラムの受験者が急増し、入学者の量と質がともに高度化した。こうした効果を背景に、平日夜間の大阪サテライト教室開講制と土曜集

中間講制は2003（平成15）年度以降、現在まで継続されることとなっている。

2003（平成15）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）をもつ「専門職大学院」と改められた。修了年限は1年6ヵ月間を推奨するものとし、2年を修了年限とすることも可能とするものであった。2003（平成15）年度は、経営学研究科が「21世紀COEプログラム」に選定された年でもある。2004（平成16）年度からは、このCOEプログラム「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」との関連で、先に述べた「神戸大学大阪経営教育センター」を一つの拠点として、MBAプログラムも包括した、実践的で先端的な経営教育が本格的に展開された（同センターは2007（平成19）年度にCOEプログラムの終了とともに発展的に改組）。そして、「研究に基礎をおく教育」（Research-based Education）から、逆に「教育を起点にした研究」（Education-based Research）という一連のサイクルの中で教育と研究の相乗的発展をめざす「神戸方式」の積極的推進により、経営学の教育と研究のさらなる高度化・深化が目指された。

こうした継続的努力は、競争的資金の獲得という形で現在まで認められてきている。2004（平成16）～2005（平成17）年度には、専門職大学院形成支援プログラムに「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」という教育事業が採択され、また、引き続き2006（平成18）年度～2007（平成19）年度には、専門職大学院教育推進プログラムに「大学と企業における経営教育の相乗的高度化－B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材の開発－」、更に、2008（平成20）～2009（平成21）年度には、専門職大学院等における高度専門職業人養成教育推進プログラムに「産学連携によるMBAプログラムの高度化－戦略的品質管理リーダー育成から発展する専門職大学院教育の洗練－」という教育事業が採択された。それに加え、2005（平成17）～2006（平成18）年度には、魅力ある大学院教育イニシアティブ「経営学研究者養成の先端的教育システム」、2007（平成19）～2009（平成21）年度には、大学院教育改革支援プログラム「経営学研究者の先端的養成プログラム－研究力・教育力・実践力の縦横断的養成－」も採択されている。これら五つのプログラムの採択は、「Research-based Education」と「Education-based Research」における教育と研究の相乗的発展・推進が公的に評価された結果であると考えられる。

さらに、神戸大学MBAプログラムは2008（平成20）年度、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）より評価Aを受けることができた。ABEST21は、マネジメント教育の質の維持向上に向けたネットワーク構築のために、国内外のビジネススクールの研究科長などの協力を得て創設され、わが国ではこれまで10校が認証を受けている。そこでの評価Aは「教育研究の方策は、評価基準がほとんど又はすべてが満たされ、教育研究の質維持向上が十分に期待でき、非常に優れている」というものである。特に、後に詳しく説明する「プロジェクト方式（神戸方式）」が特徴をもつものと高く評価されていた。また、2014（平成26）年3月に、経営学研究科現代経営学専攻（MBAプログラム）は、一般社団法人ABEST21が実施する経営分野専門職大学院認証評価を受けて、最高評価である“Excellent”と認定された。「本教育プログラムは、認証評価基準がほとんど又はすべてが満たされ、課題が少なく、教育研究の質維持向上が十分に期待でき、非常に優れている教育プログラムである」というコメントと共に、神戸大学MBAプログラムが実施している「Research-based MBA Education」が特徴をもつものと高く評価されている。

その他に、2011（平成 23）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、神戸大学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（平成 24）年と 2013（平成 25）年と 2014（平成 26）年には第 2 位に、それぞれランキングされた。このように文部科学省だけでなく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神戸大学の MBA プログラムは高い評価を得ている。

VI-1-2 大学院教育（MBA プログラム）の目的と求める学生像

経営学研究科における大学院教育（MBA プログラム）の設置目的については、既に前項で説明されているが、自己点検・評価を行う前提として、改めて神戸大学の大学院教育（MBA プログラム）の目的と目標を確認しておきたい。

経営学研究科では、既述のように、全国の国立大学に先駆けて、1989（平成元）年度から、大学院設置基準第 14 条特例を適用した昼夜開講制のもとで、多くの企業や組織に現に在籍している社会人を大学院学生（社会人学生）として受け入れ、入学前の実務経験を活かしながら、高度専門職業人の育成をはかってきた。

経営学研究科は、MBA プログラムのアドミッション・ポリシーとして、プログラムの目的と求める学生像を明確に示している。専門職学位課程の目的は、経営学全般についての高度な専門知識と特定分野についての深い専門知識を身につけ、論理的思考能力と実践への適用能力を修得すること、日本のビジネス社会の中核人材として、国際社会に通用する思考力、判断力、およびコミュニケーション能力を修得することとしている。そのために、出身大学・出身学部にかかわらず、広く門戸を開放して、優秀かつ幅広い能力を持つ学生を受け入れる。具体的には、次のような資質と能力を持つ者を受け入れるようにしている。

- 経営学・会計学・商学について、その原理を探究しようとする強い熱意を持つ者
- 経営学・会計学・商学における諸問題を解明するのに必要な科学的方法論を身につけることができる基礎能力を持つ者
- 職務経験を有し、経営学・会計学・商学の成果を実践へと適用できる能力を持つ者
- 日本のビジネス社会の中核人材であるという意識を持ち、国際社会に通用する思考力、判断力、コミュニケーション能力を高めていこうとする熱意を持つ者

VI-1-3 大学院教育（MBA プログラム）の目的と目標の公表・周知の方法

VI-1-3-1 『神戸大学大学院経営学研究科 MBA プログラム入学案内』等

神戸大学 MBA では、直接的な公表・周知の方法として、以下に挙げる大学院案内パンフレット等の文書を毎年度更新しながら発行している。その中では、大学院教育の目的と目標を明示するようにしている。特に、専門職大学院のホームページ (<http://mba.kobe-u.ac.jp>) は、MBA プログラムの案内に特化した内容となっており、MBA プログラムの目的・

目標や教育方法の特徴などが詳細に述べている。

- 『神戸大学 MBA プログラム入学案内』
- 『MBA : KOBE UNIVERSITY Master of Business Administration』
- 『学生便覧』
- 経営学研究科のホームページ (<http://www.b.kobe-u.ac.jp/>)
- 専門職大学院ホームページ (<http://mba.kobe-u.ac.jp>) の最新更新情報を伝える『eureka』, および『eureka EXPRESS』というメール・ジャーナルを希望者に無料で配信している。
- 神戸大学専門職大学院(MBA)編『人生を変える MBA―「神戸方式」で学ぶ最先端の経営学』の出版(2015年7月)
- 毎年10月に開催する神戸大学 MBA 体験フォーラムと MBA 授業科目の公開講義
- 月一回開催する大阪梅田教室での神戸大学 MBA 公開セミナー
- 入学時のオリエンテーションでは, MBA 担当教務委員から, 『学生便覧』にある履修手続き等の諸規則について, また, 担当教員からはプロジェクト研究(ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究), 応用研究科目, 演習の目的と運用方法, 学習について説明が行われる。また, MBA 学生としての心構えについてや先輩からのアドバイス等も含むオリエンテーションを入学時に実施している。
- オリエンテーションまでの段階においても, 入学後の実際の生活を知るうえで, 神戸大学 MBA プログラムの修了生が運営している MBA 公式同窓会のサイト, 神戸大学 MBA Café (<http://www.MBAcafe.org/>) を利用することができる。
- また, 各種の雑誌等における MBA 特集では, わが国を代表する MBA プログラムとして投稿を求められることが多いので, MBA 担当教務委員や MBA 担当教員が, 記事に協力して広報体制を支援している。
- 雑誌等の活字媒体ばかりでなく, わが国でのビジネス教育のあり方の将来, MBA 教育の発展について, シンポジウムやワークショップ等が開催される場合には, 神戸大学の経営学研究科は先行事例として招かれることが多く, 研究科長や現代経営学専攻長, MBA プログラムの演習を頻繁に担当する教員などが出席して, 沿革と神戸方式などの特徴, 将来構想などを報告するようにしている。
- 「ビジネス・会計系大学院進学相談会&ミニ講義」(2013年10月27日開催)などの企業主催の MBA 志願者向け合同進学説明会などのイベントに参加した。
- 「神戸大学グローバル時代新ビジネスシンポジウム」(2015年7月8日開催)を主催した。

VI-1-3-2 日本型経営教育システム構想委員会から, アドバイザリー・ボードへさらに, 神戸大学 MBA 人材育成構想委員会へ

経営学研究科では, MBA プログラムを試行的に開設した1989(平成元)年度から, 「日本型経営教育システム構想委員会」を設立し, 経営学研究科における MBA プログラムの現状と課題, 将来計画等に関して大学側から報告を行ってきた。その場で, MBA プログラムの

現在と将来について、派遣元（ないし一般）の企業の人事責任者と大学側の教務責任者とが忌憚なく意見を交換し合う機会をもってきた。合計 25 回を数えた当該委員会もまた、間接的ではあるが、学外の委員や企業を通じての MBA プログラムの存在を社会的に認知させる手段となつてうまく機能してきた。なお、日本型経営教育システム構想委員会は 1999（平成 11）年で終わり、後述するとおり、2003（平成 15）年度から企業のトップ・マネジメントなどから構成される、「アドバイザー・ボード」に発展的に移行している。

経営学研究科教員側の専門知識、教授ノウハウと経験からどのような社会人教育が可能かというサプライ・サイドの議論は、学内の関係者のみの会合で議論できるが、産業界がどのような MBA 教育を望んでいるかというディマンド・サイドとの摺り合わせは、日本型経営教育システム構想委員会の場でなされてきた。その後実施された多種多様なアイデア、たとえば、プロジェクト方式、平日夜間の開講、（定着はしなかったが）1 年修了コースや秋入学等のアイデアは、この場の議論から生まれて実験的に実施された。また、この委員会のメンバーとして議論に参加し、経営学研究科の MBA プログラムに理解を示された委員の所属される会社から開設初期の段階で学生の派遣が促進された。MBA 教育もこの立ち上げの時期から、20 年以上の歴史をもち、受験者数も定員の 3 倍を超えることもあり、企業等からの派遣学生が占める割合も下がってきた。日本型経営教育システム構想委員会は、その役割を果たし終えて、発展的に解消された。2003（平成 15）年度からは、人事担当者の視点を超えて、さらに経営者の戦略的視点から今後の MBA プログラムの展開の方向を探るために、経営者を構成員とする新たな組織として「アドバイザー・ボード」を設置した。

2014 年に創設 25 周年を迎えた本 MBA プログラムのさらなる発展、グローバルな社会経済環境の変化に合わせ、産業界と社会が求める MBA 教育の新たなニーズへの対応を実現するために、2015（平成 27）年度から、経営者の戦略的視点と人事担当者の視点を統合して、今後の MBA プログラムの新しい方向性を探るための新たな組織として「神戸大学 MBA 人材育成構想委員会」を設置した。

なお、第 7 部「資料」編中の〔資料 VI-1〕には、1989（平成元）年 10 月開催の第 1 回から 1999（平成 11）年 2 月開催の第 25 回までの日本型経営教育システム構想委員会の詳細が示されている。また、日本型経営教育システム構想委員会の委員と企業等に対しては、2003（平成 15）年に至るまで、毎年 2 回、『ニュース・レター』を発行・配布してきた。累積の発行回数は、23 回に及んでいた。そこには、MBA プログラムの現況（入学状況や研究状況、研究成果の要旨、今後の募集案内）、現代経営学研究学会のシンポジウムやワークショップの案内などが記載されており、これもまた、MBA プログラムの社会的認知を拡大する媒体となると同時に、経営学研究科と産業社会をつなぐ情報媒体としての役割も果たし、MBA の発展過程をたどる貴重な資料となっている。

『ニュース・レター』を郵送するという方法は、その後、IT 化の進展にともない『メール・ジャーナル』へと移行した。しばらくは『ニュース・レター』と『メール・ジャーナル』は別々に発行され併用されていたが、2003（平成 15）年には、それらを統合し『eureka』を発刊させた。『eureka』は、発見という意味合いでアルキメデスが彼の有名な定理をみつけたときに、この言葉を叫んだといわれているとおり、この新たな名称で、見やすさも内容も大きくリニューアルを実施した。送付先は、それまで、日本型経営教育システム構想

委員会の委員と関係者に限定してきたが、『eureka』の発行を期に、経営学研究科の MBA プログラムに関連する諸活動をより広く知ってもらうために、送付先を限定せず、希望があれば広範に送付するように変更した。『eureka』の読者数は、2015（平成 27）年 8 月時点で 1982 人に広がっている。メールマガジン『eureka』の目次一覧については、本報告書の第 7 部「資料」編中の〔資料Ⅶ-11〕を参照されたい。

Ⅵ-1-3-3 現代経営学研究学会（現代経営学研究所）の活動：ワークショップとシンポジウムの開催、および『ビジネス・インサイト』の刊行

経営学研究科では、1989（平成元）年度の MBA プログラムの発足と歩調をあわせて、「現代経営学研究学会」を立ち上げた。この学会は、経営学研究科がイニシアティブをとりながら、実務上緊急で重要な問題について取り上げて、その問題に対する最新の経営学の理論的視点も同時に提示して、その問題に詳しい実務家と研究者の間で、目線をあわせて有意義なやりとりが行われる場として創設された。

主たる活動は、そのような席をともにする会合としての、年 4 回のワークショップ（神戸大学の六甲台キャンパス等で開催）、および年 1 回のシンポジウム（神戸大学六甲台講堂等で開催）がある。ワークショップは、数十人から 100 人前後までの規模で、日曜半日をかけて行われ、基調報告やパネル討議のやりとり（フロアからの質問やそれへの回答を含めて）を含み、さらに、関連する投稿論文は、現代経営学研究学会の機関誌『ビジネス・インサイト』（季刊）の特集として後日公表されている。より規模の大きなシンポジウムでは、経営学研究科の教員がまず問題提起を行い、著名な経営者たちに基調報告やパネル討議に登壇していただき、最新の経営課題に関する、学理と現実の融合を促進し、経営理論の一般社会への発信を行っている。

現在（2015 年 7 月末）まで、『ビジネス・インサイト』は通算 90 号を数え、シンポジウムとワークショップの開催回数は、それぞれ 25 回と 88 回に及んでいる。なお、1993（平成 5）年と 1995（平成 7）年には、東京でもシンポジウムが開催された。シンポジウムは、関西経済連合会や大阪商工会議所などと共催で実施されることが多く、開かれた大学として社会との連携の重要な場にもなっている。

これらの活動は、学理と現実を結びつける経営学研究科の建学の理念、プロジェクト方式で現実の重要な課題に取り組む MBA 教育の理念の双方に有機的につながっている。また、『ビジネス・インサイト』では、直近のワークショップやシンポジウムのアナウンスメントだけでなく、MBA プログラムに関連する広報活動も行われている。

現代経営学研究学会は、2004（平成 16）年度からは、特定非営利活動法人（NPO）「現代経営学研究所」として新たに発足しており、MBA プログラムを含む先端的かつ実践的な経営教育の場として神戸大学六甲台キャンパスを活動拠点の一つとして機能している。

なお、これまでのワークショップ、シンポジウムの開催実績と、『ビジネス・インサイト』のバックナンバーのリストは、第 7 部「資料」編の〔資料Ⅶ-6〕〔資料Ⅶ-8〕〔資料Ⅶ-9〕に掲げるとおりである。

Ⅵ-1-3-4 MBA 授業科目の公開講義

さまざまな大学で市民向けの公開講座が行われているが、実際に行われている MBA の講義を、公開の場で行うという実験的試みは稀である。経営学研究科では、たとえば、2003（平成 15）年 11 月に、「組織変革にまつわる心理的プロセス：レクチャーとエクササイズ」というテーマの MBA 学生への実際の授業を、本 MBA プログラムに興味のある人に無料で公開するという試みを、大阪市の中央公会堂において、200 人を超える聴衆を集めて開催した。

また、2005（平成 17）年度は、MBA 教育に積極的に取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている企業の担当者を対象として、「神戸大学 MBA フォーラム」として、「人材マネジメントの問題点とその克服」と題する記念講演、「人材マネジメント応用研究」の模擬授業、MBA プログラムの説明を 26 社の出席で開催した。2006（平成 18）年度にも同様の試みを、「組織行動応用研究」の実際の授業を公開することで、前年とは別の 22 社からの参加を得て開催した。さらに、2007（平成 19）年度から 2009（平成 21）年度まで、MBA 教育に関心をもつ企業担当者だけでなく神戸大学 MBA プログラムへの受験を検討している社会人を対象に実際の「オペレーションズマネジメント応用研究」の講義を公開した。

2013（平成 25）年度からは、MBA プログラムへの志願者となる社会人の志望者を対象に、毎年 10 月に「オペレーションズマネジメント応用研究」の講義を公開し、神戸大学の六甲台本館で「神戸大学 MBA 体験フォーラム」を実施して MBA の概要説明および公開授業を行った。2013（平成 25）年度には 123 人、2014（平成 26）年度には 120 人が公開講義に参加応募し、本研究科の MBA プログラムの説明を受けた上で実際の講義を参観した。2015（平成 27）年「マーケティング応用研究」の講義を「神戸大学 MBA 体験フォーラム」として公開予定である。

VI-1-3-5 神戸大学 MBA25 周年記念事業と神戸大学 MBA 公開セミナー

神戸大学に MBA プログラムが開設されたのは、1989（平成元）年度である。経営学研究科では、2014 年に神戸大学 MBA の創設が 25 周年を迎えることを、本 MBA プログラムのコンセプトの再確認、および対外発信の好機として捉え、2013 年度から継続的にさまざまな MBA25 周年記念事業を企画し、実施してきた。

2013 年 10 月 13 日（日）に神戸大学 出光佐三記念六甲台講堂 にて、神戸大学 MBA 修了者、MBA 在学生や教員で総勢 303 人の参加を得て、神戸大学 MBA 25 周年記念イベント「神戸大学 MBA から経営者を輩出するには」を執り行った。

2014 年度には、MBA 志願者・在学生・卒業生に対する調査結果にもとづき、神戸大学 MBA についてコンセプトやブランドを改めて確認・共有し、対外的に発信する具体的方策を実施する「MBA プロモーションタスクフォース」を設置した。

「MBA プロモーションタスクフォース」においては、経営学の専門的な理論を体系的に習得でき、先端的な研究業績に裏付けられた教授陣より、独自の「プロジェクト研究」方式を通じて教育され、在職のまま通えて産業界での中核的な人材になるべく、総合的な経営能力を養えるその独自のプログラムにあるという本 MBA プログラムの特色を再確認した。

また、「神戸方式」と総称されるそのプログラムの3つの柱として、「働きながら学ぶ」「研究に基礎をおく教育」「プロジェクト方式」の3つのコンセプトを定め、対外的に積極的に発信する方策として次の具体的な方策を実施した。

まず、2014年度12月から本MBAのHPリニューアルを検討し、2015年6月に神戸大学MBAの特徴的な3つのコンセプトを明示した新しいHPを公開した。つぎに、神戸大学MBAへの進学希望者、MBAの志願者や神戸大学MBAに関心のある方々を対象に、神戸大学梅田インテリジェントラボラトリで2014年11月に「神戸大学MBAを志望する方のための特別セッション」を開催した。2014年3月からは、毎月一回の「神戸大学公開セミナー」を開催している。「神戸大学MBA公開セミナー」では、MBAプロジェクト研究の受賞チームやMBA加護野忠男論文賞受賞者によるプレゼンテーションを行い、プロジェクト研究やMBA修士論文のことでなく、MBA現役生の経験を聞くことができる場となっている。公開セミナーへの参加申込者は毎回とも大阪梅田教室の定員の上限に達し、活発な質疑応答が行われている。

VI-1-3-6 神戸大学専門職大学院(MBA)編『人生を変えるMBA』

さらに、「神戸方式」とも呼ばれている独自の教育方式を開発し、数多くの社会人を教育し、多くの人材を育成してきた本MBAのプログラムの魅力をより広く知って頂くために、経営学研究科は、『人生を変えるMBA—「神戸方式」で学ぶ最先端の経営学』（神戸大学専門職大学院(MBA)編)を2015年6月に有斐閣より出版した。

2014年に神戸大学MBA設立25周年を迎えたことを記念して、本MBAプログラムの研究と教育のエッセンスを凝縮した本書の出版を企画した。本書は、神戸大学MBAプログラムで教鞭をとっている教授が中心に執筆し、本当に必要とされるMBA教育とは何かを論じ、本MBAプログラムで講じている経営学の最先端の内容を解説した入門ガイドである。本書の第一部では、日本のMBA教育をリードする研究者が、産業界の中核となる人材を輩出するためのMBA教育の在り方を展望している。第二部では、本MBAプログラムの特色である「研究に基礎をおく教育」Research-based Educationによる経営学の専門知識の体系的な習得を体感していただけるよう、「経営戦略」、「組織・人材」、「イノベーション」、「マーケティング」や「財務・会計」などの各分野について、教授陣が最先端のトピックを解説している。第三部では、本MBAプログラムのもう一つの特色である「働きながら学ぶ」By the Job Learningによる新しい学び方とその成果の活かし方に関する具体例も紹介している。

本書の出版は、神戸大学MBAプログラムの次の25年へ向けた新しいスタートラインでもあり、経営学研究科のモットーの一つである、最先端の経営学研究の知見を産業界に広く公開して、産業界とともに歩む「オープン・アカデミズム」という姿勢にもとづいた取り組みの一つでもある。

(文責：黄 磷)

VI-2 大学院MBAプログラムの内容と方法

本節では、経営学研究科の MBA プログラムにおける教育の内容と方法について振り返り、評価する。

VI-2-1 MBA プログラムの 3 つの柱

神戸大学本 MBA プログラムの目的は、経営学全般についての高度な専門知識と特定分野についての深い専門知識を身につけ、論理的思考能力と実践への適用能力を修得すること、日本のビジネス社会の中核人材として、国際社会に通用する思考力、判断力およびコミュニケーション能力を修得することである。

その達成のために神戸大学 MBA プログラムでは、「研究に基礎をおく教育」と「働きながら学ぶ」ことをカリキュラムポリシーの柱として、「プロジェクト方式」と「講義科目」による体系的な教育プログラムを編成している。すなわち「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) が MBA プログラムの 3 つの柱である。

①働きながら学ぶ

本 MBA プログラムの学生は、企業などの組織で現に働いている社会人であり、金曜日夜間と土曜日中の集中講義を中心に履修し、最短一年半で修了できる。「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、本 MBA プログラムでは奨励している。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からである。さらには、現場の現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。

②研究に基礎をおく教育

本 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、本 MBA プログラムは、大学院ならではの「研究に基礎をおく教育」を推進している。

③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・学生間でお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。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。

本 MBA プログラムはこれまで適宜プログラムの改定を行ってきた。2006（平成 18 年）年度には「MBA タスクフォース__2008」を編成し、平日夜間金曜日と土曜日への講義の集中化、コースワークの再編成、テーマプロジェクト研究の新設など大幅な改定を行った。以来 7 年を経過したことから、MBA プログラムの再点検を行う必要があるとの認識のもと、2013（平成 25）年度に「MBA タスクフォース__2015」を編成し検討を重ねてきた。

「MBA タスクフォース__2015」の主たる問題意識は、プロジェクト研究のコンセプトに即した現代経営学演習指導と専門職学位論文（修士論文）のあり方の再検討であった。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。しかしながら、そのコンセプトと異なるタイプの論文も散見されることから、「そもそも MBA プログラムに論文は必要か」という根本的な問題に遡って検討し、仮に必要であるならば専門職学位論文のプログラム上の位置づけに即して「よい専門職学位論文」の基準を決めて、その評価基準を教員と学生双方に周知しつつ適切に指導していく必要性があることを議論の出発点においた。

その結果、本 MBA プログラムの特徴であるケースプロジェクト研究、テーマプロジェクト研究、現代経営学演習（専門職学位論文作成指導）により構成されるプロジェクト方式が、他大学 MBA との差異化コンテンツとして重要であることが確認された。また専門職学位論文では先行研究の展望的渉猟や方法論上の厳密性といった学術の評価基準を厳格にあてるとよりも、現状の問題解決と未来への構想により重点を置くことのほうが大切であることが確認された。また、審査体制については、きめ細かい前倒しの論文指導体制を組むことの必要性和効率性について検討された。また専門職学位論文のうち上位 30%程度の優れた論文に対して、よりきめ細かい指導体制を組み、それが牽引役となって全体のレベルの底上げにつながるような工夫について議論された。

以上の議論の具体化として、下記の通り「専門職学位論文の評価基準」（2013（平成 25）年度入学生から適用）が制定された。

1. 論文に対して誠実かつ真摯に取り組んでいること。
2. 仕事で抱いた問題意識に関連したテーマとしていること。
3. 現実に対して意味のある結果と含意を導出していること。
 - (1) 経営にインパクトを与えることを志向し、現状の問題解決と未来への構想あるいは普遍性がある。
 - (2) 通説や固定観念にとらわれないオリジナルな考察がある。

4. その結果と含意を導くプロセスが信頼に足り、説得力があること。
 - (1) 先行研究・調査のフォローがある。
 - (2) 結果と含意を支持するエビデンスがロジカルな調査・分析により導かれている。
 - (3) ただし学術的な意味で方法論の厳密性にはこだわらない。

VI-2-2 教育プログラム

[表VI-2-1]は、神戸大学MBAプログラムの授業科目の概要である。このうち「ケースプロジェクト研究」、「テーマプロジェクト研究」、「現代経営学演習」がMBAプログラムの必須科目である。学生は、入学するとまず「ケースプロジェクト研究」を受講する。ここでは、年度ごとに与えられた共通テーマを研究するために、数人で編成されたグループを組織し、グループ毎に研究対象の企業あるいは機関を選び、インタビューを含むフィールド調査を行う。調査の仕方については担当教授による指導が行われ、アドバイスは与えられるが、各グループは自主的に研究計画を作成し、研究プロセスを管理運営する。フルタイムの仕事を持ち、講義科目を履修する傍らにインタビュー調査を行うという要求度の高い研究プロジェクトをグループで実行することにより、学生による自主的なグループ学習が実現されている。研究成果は前期末に、経営学研究科の教員の前で報告され、評価とフィードバックを受ける。

「ケースプロジェクト研究」と並行して、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。1年前期には「統計解析」、「財務会計」、「ビジネスエコノミクス」といった経営学の基本論理を理解するために必要な基礎的科目が開講される。それと並行もしくはその後に、より応用科目にあたる「ゼネラルマネジメント」、「テクノロジーマネジメント」、「ファイナンス」、「会計制度」、「経営戦略」、「マネジメントコントロール」、「オペレーションズマネジメント」、「マーケティング」、「ベンチャー起業」といった科目が開講され、基礎から応用への理解を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。たとえば、2015（平成27）年度は、「事業創発マネジメント応用研究」（講師は野村総合研究所）、「M&A戦略応用研究」（講師はGCAサヴィアン）などが開講された。戦略転換や組織連携など事業創発のビジネス・システム設計の実践的方法や、企業価値創造に結びつく戦略的な買収、合併、分割、売却について学ぶ科目である。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」が開講される。

2008（平成20）年度からは、さらに講義科目の選択肢を増やし、「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した。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。

プロジェクト方式の教育として、1年次前期にケースプロジェクト研究、後期にテーマプロジェクト研究、それと並行して専門職学位論文作成に関わる現代経営学演習を行い、2年次前期には専門職学位論文の作成に集中することになる。テーマプロジェクト研究は、ケースプロジェクト研究で学んだグループ研究を遂行するノウハウを基に、さらに高度な取り組みを行う。テーマプロジェクト研究では、職務上直面する企業・社会にとってインパクトのある、何ゆえ、如何にというような問いに絡む研究課題について、暫定的な仮説を設定し、3社以上の事例のインタビューを含むケーススタディを行い、多角的に検討する。ここでは、仮説形成、検証、仮説改訂のサイクルを繰り返すことによって、説得力のある仮説を提示することが期待される。同時に、専門職学位論文の作成をスムーズに行うための準備的な研究指導という位置づけも与えられている。

2年次前期は、1年次後期からはじまる「現代経営学演習」に集中し、演習担当教員の指導のもと専門職学位論文（修士論文）の研究を進めていく。5月には副指導教員が選任され、指導に加わる。6月中旬には論文題目が決定され、7月上旬には「専門職学位論文の評価基準」に照らして、優れた論文に仕上がりそうな研究が各ゼミから推薦される。選ばれた学生は公開形式の「卓越論文候補中間発表会」において研究の内容と進捗を発表し、他の教員からコメントをもらう。「卓越論文候補中間発表会」の目的は、そこに選ばれることを学生の励みにしてもらふことと、優れた論文の条件は何かについての理解を学生全員が共有することにある。8月下旬に専門職学位論文を提出する。合格者すなわち修士（専門職学位）取得者は、9月下旬に公開発表会において研究内容の発表をする。2015（平成27）年はポスターセッション方式で、MBA学生とその家族、および修了生（OB）に参加を呼びかけ、公開発表会を行った。

なお、本MBAプログラムの学生は、必要に応じて[表VI-2-1]に示された科目以外のものを受講することができる。たとえば、特定の領域の研究に興味や必要性があれば、研究者をめざすPh.D.プログラムの学生（一般院生）向けに開かれている第1群科目（特論）を受講できる。これらの科目は、経営学の専門的な研究に必要な各分野の知識を習得させることをねらいとして、毎年開講されている授業科目のグループである。方法論をいっそう磨く必要がある、第2群科目（方法論研究）を受講すればよい。これらの科目は、経営学研究に必要な数学的・統計的・定性的な分析手法を習得させることをねらいとしている授業科目のグループである。また、第3群科目（特殊研究）として、専門分野ごとの先端的研究をより深く研究するリサーチ・セミナー形式の講義も提供されている。

2015年からは、外国人招聘教授による英語での授業を開始した。経営学研究科はPh.D.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全て取得するコースを設けている。このSESAMI向けの授業の一部が、2015（平成27）年度から試行的にMBA学生も受講できるようになった。2015（平成27）年度の前期には、海外交流提携校であるパルマ大学のクリスティナ・ジリアーニ准教授を迎えてのSESAMI開講科目「Research Topics in Strategic Management: Loyalty Marketing」を、MBA学生にも受講できるよう週末日間の集中講義として開講した。

また、2011（平成23）年度には、本学研究科と京都大学経営管理大学院が、両大学院間の交流と協力を推進し、教育研究の充実を図ることを目的として、相互に必要な授業科目を受けられることができる相互履修協定を締結した。2012（平成24）年度からは本MBAプログ

ラムの学生は一定の条件を満たせば京都大学経営管理大学院の科目を履修することもできる。

表VI-2-1 MBAプログラムの授業科目の概要

	目 的	科目名
プロジェクト方式	MBAプログラムのコアとなる科目で、ケースプロジェクト研究は1年次の前期に開講され、特定の企業を対象にグループでケース研究をし、テーマプロジェクト研究は1年次後期に開講され、特定の経営課題について研究を深める。現代経営学演習は1年次後期・2年次前期の1年間に及ぶゼミ指導で専門職学位論文（修士論文）を完成させる。これら3科目は必修科目である。	ケースプロジェクト研究 テーマプロジェクト研究 現代経営学演習
講義科目	経営学の諸分野の体系的な知識を教授する。プロジェクト方式が機能横断的課題を扱うのに対し、講義科目は、一つ一つの専門分野ごとに注意深くデザインされており、教授法もレクチャー、ケース・ディスカッション、グループ・ディスカッション、ロールプレー、シミュレーション等を組み合わせている。レクチャーそのものもできる限りインタラクティブになるようにしている。これら科目は選択必修科目（11科目22単位以上）である。	【ビジネス・ポリシー領域】 ゼネラルマネジメント応用研究 経営戦略応用研究
		【マネジメント・組織領域】 マネジメントコントロール応用研究 現代経営学応用研究
		【イノベーション・マネジメント領域】 テクノロジーマネジメント応用研究 オペレーションマネジメント応用研究 現代経営学応用研究
		【新規事業システム領域】 現代経営学応用研究
		【その他の主要科目】 ビジネスエコノミクス応用研究 マーケティング応用研究 財務会計応用研究 会計制度応用研究 統計解析応用研究
		ファイナンス応用研究 現代経営学応用研究

	【社会連携講座科目】 M&A 戦略応用研究 ハイパフォーマンス経営応用研究
	【グローバルリンク科目】 日英産業事情応用研究

※ 専門職大学院科目以外の授業科目を履修するためには、研究指導教員の特別な許可を得た上で、授業担当教員の承認を得なければならない。なお、修得した単位は、2単位までをケースプロジェクト研究、テーマプロジェクト研究、現代経営学演習を除く授業科目の区分の単位とすることができる。

2015（平成 27）年度に開講されている神戸大学 MBA プログラム向けの授業科目は、[表 VI-2-2] に示すとおりである。

表 VI-2-2 2015（平成 27）年度開講の MBA プログラム向けの授業科目

2015（平成 27）年度前期	2015（平成 27）年度後期
ケースプロジェクト研究	テーマプロジェクト研究（9月～2月）
統計解析応用研究	現代経営学演習
ゼネラルマネジメント応用研究	マネジメントコントロール応用研究
テクノロジーマネジメント応用研究	オペレーションズマネジメント応用研究
財務会計応用研究	マーケティング応用研究
会計制度応用研究	M&A 戦略応用研究 ※M1 向け
ファイナンス応用研究	現代経営学応用研究（ネゴシエーション）
ビジネスエコノミクス応用研究	現代経営学応用研究（人材マネジメント）
経営戦略応用研究	現代経営学応用研究（グローバル戦略）
日英産業事情応用研究	※M1 向け
現代経営学応用研究 （イノベーションマネジメント）	事業創発マネジメント応用研究
現代経営学応用研究 （組織行動Ⅱ）※M2 向け	ベンチャー起業応用研究 ※M1 向け
現代経営学応用研究（事業再生） ※M2 向け	現代経営学応用研究（国際ロジスティクス）
現代経営学応用研究（組織行動Ⅰ） ※M1 向け	現代経営学応用研究（アントレプレナーファイナンス）※M1 向け
現代経営学応用研究（サーベイリサーチ法）	
現代経営学応用研究（イノベーションの組織マネジメント）	
現代経営学応用研究（環境経営）	
現代経営学応用研究（コーチング）	

※M1 向け

※ 開講時期の順に記載。ただし現代経営学応用研究はカレントトピックス科目のため、まとめて記載。

本 MBA プログラムの学生が、その課程を修了するためには、[表VI-2-1] の授業科目の中から該当年度に開講されている授業科目と演習の単位を修得し、[表VI-2-3] に示すような履修要件を満たさなければならない。

表VI-2-3 MBA プログラムの履修要件

区 分		必要単位数
第 8 群	ケースプロジェクト研究, テーマプロジェクト研究, 現代経営学演習を除く授業科目	22 単位以上 (選択)
	ケースプロジェクト研究	2 単位 (必修)
	テーマプロジェクト研究	2 単位 (必修)
	現代経営学演習	8 単位 (必修)
合 計		34 単位以上

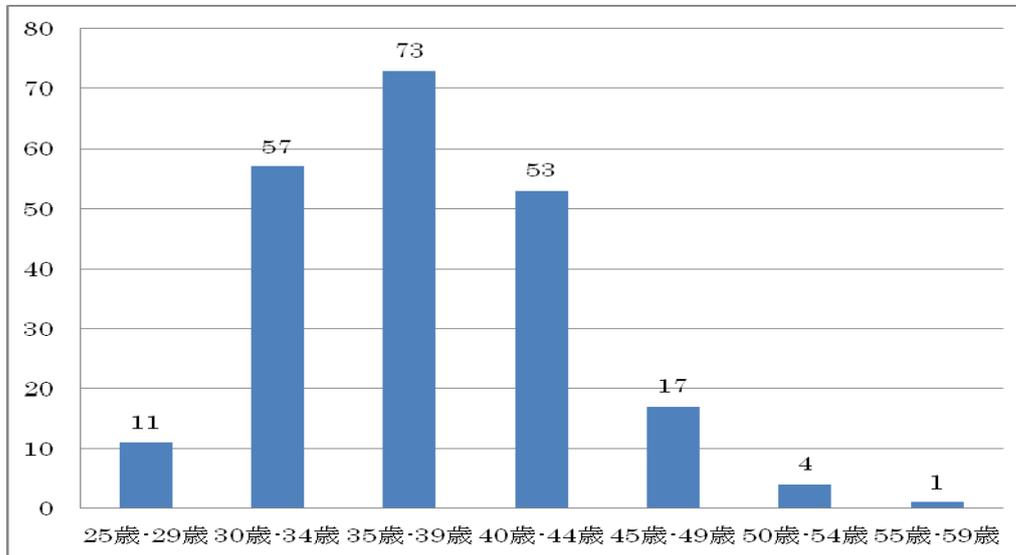
VI-2-3 入学者の特性

欧米の MBA 教育は、学部卒業後 3 年から 5 年程度を経過した比較的若年層の社会人を念頭に置き、2 年間実務から離れて学業に専念するカリキュラムが構成されている。実務経験の浅い学生を対象としているので、学問分野別の講義科目を体系的に組み立てて提供する形態をとっている。フルタイムで 2 年間という時間を利用して、さまざまな分野を基礎から専門まで学習できるようになっている。

一方、本 MBA プログラムが対象とする学生は、学部卒業後 10 年～20 年程度が経過したミドルクラスのビジネスパーソンである。[図VI-2-1] は 2013 (平成 25) 年から 2015 (平成 27) 年までの 3 年間の MBA プログラム入学者の年齢層をグラフ化したものである。総数は 216 名である。

[図VI-2-1] に示した通り、35-39 歳が最も多く、次いで 30-34 歳、40-44 歳、45-49 歳となっている。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」ということを念頭において教育プログラムを設計することになる。プロジェクト方式は、「働きながら学ぶ」ことの強みを活かす教育方法として設計されている。なお、男女の別は男性 85 : 女性 15 の構成比である。

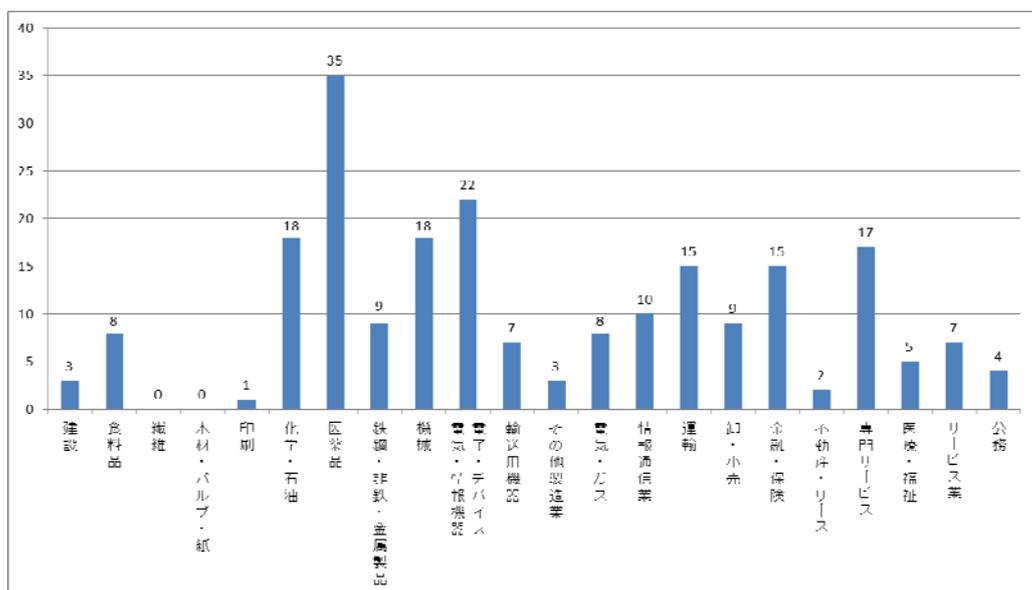
図VI-2-1 過去3年<2013(平成25)年~2015(平成27)年>
MBAプログラム入学者の年齢層(N=216)



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。その意味では学生の多様性を高めていくことが望ましい。本MBAプログラムではさまざまな業種・職種の学生が集っている。

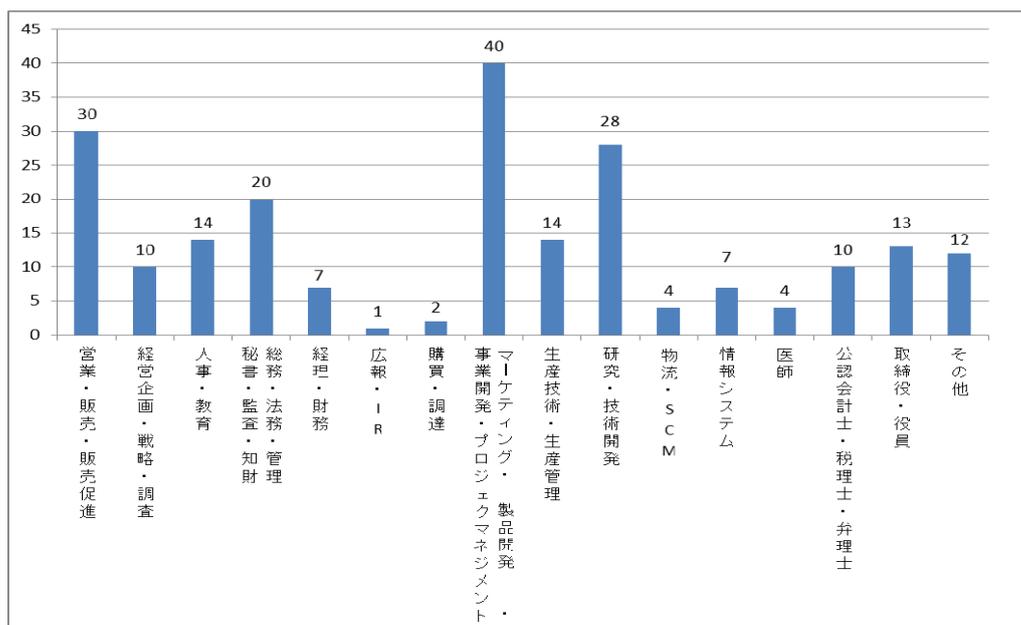
[図VI-2-2]に示した通り、本MBAプログラム入学者が所属する組織の業種は多様である。なかでも「医薬品」が多い。これは大阪・神戸エリアに医薬品企業が集積している地理的特性を反映していると思われる。これに「電子・デバイス」、「機械」、「化学・石油」などの製造業や、コンサルタントなど専門職のカテゴリーである「専門サービス」が続く。いずれにせよ各種の業種からまんべんなく学生が入学しており、学生の所属組織の多様性は確保されている。

図VI-2-2 過去3年<2013(平成25)年~2015(平成27)年>
MBAプログラム入学者の所属する組織の業種



[図VI-2-3]に示した通り、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・技術開発職が多いことが本MBAプログラムの特徴となっている。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VI-2-3 過去3年<2013(平成25)年~2015(平成27)年>
MBAプログラム入学者の職種



VI-2-4 MBA プログラムの開講形式

神戸大学 MBA プログラムでは、現在、各授業が次のような形で開講されている。

- 講義は、前期と後期ともに、土曜集中開講（5 時限分）と平日（金曜）夜間開講を併用し、土曜日のみの履修でも 1 年半で修了可能である。
- 学生のグループ研究の促進と「プロジェクト方式」への導入を目的とする「ケースプロジェクト研究」を 1 年次前期に実施する。
- 「ケースプロジェクト研究」の応用版の「テーマプロジェクト研究」を 1 年次後期に開講する。
- 「テーマプロジェクト研究」では「ケースプロジェクト研究」よりもさらにテーマがより近いサブグループごとに分かれて、通常のゼミ形式の学習とは別に、サブグループごとの相互研鑽を奨励する。
- 上述のように、土曜集中開講を全面的に活用すれば、標準履修モデルとして 1 年半で専門職（MBA）学位を取得することができ、平日（金曜）の夜間開講の授業科目を履修することによって 1 年半での修了がより容易になるように時間割が設計されている。
- 平日夜間開講の授業科目の開講場所は JR 大阪駅・阪急梅田駅近くに立地する「梅田ゲートタワー（梅田インテリジェントラボラトリ）」で行う。
- 土曜日の集中開講は、原則として六甲台キャンパスで行う。日常のビジネスの場とは離れた緑豊かな大学キャンパスのなかで、勉学の時間を過ごしてもらうためである。図書館の利用、ゼミ室、自習室の利用を考えても、それが適切である。図書館は土日の両日、生協は平日に加えて土曜日も開かれており、事務室は土曜にも 8 時 30 分～17 時 15 分の間、職員 1 人が配置されている。

VI-2-5 授業評価の実施と結果

授業科目のアンケートはそれぞれの講義の最終回に行われ、TA が実施・回収して教員を通さずに教務係に提出する。[表 VI-2-4] は 2014（平成 26）年度後期に開講された 12 講義科目についての結果の集計である。全体的な結果は良好で、受講生の満足度は高かったといえるだろう。

表 VI-2-4 2014（平成 26）年度後期 MBA 授業科目のアンケート結果とアンケート対象授業科目

	平均値	最大値	標準偏差
1. 授業全体がうまく構成されていた	4.07	4.82	0.62
2. 授業内容がシラバスに沿っていた	4.26	4.83	0.56
3. 成績評価の方法と基準を明確にしていた	4.17	4.88	0.43
4. 担当教員は熱心であった	4.49	4.88	0.38

5. 担当教員の説明はわかりやすかった	4.19	4.89	0.56
6. 担当教員の質問への対応は適切であった	4.24	4.88	0.49
7. 教材・資料等の利用が効果的だった	4.04	4.79	0.60
8. 積極的に質問や討議に参加できた	3.63	4.32	0.53
9. 自分自身で論理的に考える手助けになった	4.11	4.75	0.50
10. この分野の知識が身についた	4.06	4.71	0.48
11. 全体的に判断して良い担当教員だった	4.33	4.88	0.49
12. 全体的に判断して良い授業だった	4.21	4.88	0.58

注：アンケート項目に対して、次のスケールで回答を得た。(1：そう思わない，2：どちらかといえばそう思わない，3：どちらともいえない，4：どちらかといえばそう思う，5：そう思う)。

最大値は、後期の以下の13科目に対する評価の最大値を示す。

アンケート対象授業科目名	回答学生数
オペレーションズマネジメント応用研究	68
現代経営学応用研究（ネゴシエーション）	42
経営戦略応用研究	66
現代経営学応用研究（国際ロジスティクス）	26
マーケティング応用研究	66
現代経営学応用研究（組織行動Ⅰ）	66
ハイパフォーマンス経営応用研究	52
現代経営学応用研究（人材マネジメント）	24
現代経営学応用研究（環境経営）	25
現代経営学応用研究（グローバル戦略）	44
現代経営学応用研究（サーベイリサーチ法）	18
M&A 戦略応用研究	34

※ オムニバス授業のため、教員ごとにアンケートを実施。

さらに授業評価だけでなく、MBA プログラムを修了した者（修了生）の声を継続して聞いたり、アンケート（質問票調査）を定期的に行ったりすることも大切である。

これらについては、[VI-5-7 MBA 修了生・同窓生へのアンケート調査の実施]において詳述する。

（文責：平野光俊）

VI-3 大学院 MBA プログラムに対する支援体制

教室・図書館・情報関連設備等の設備については、本報告書の [III-5 経営学研究科の設備] と [III-6 学内共同教育研究施設・組織等] の各節で詳述しているので、ここでは、MBA プログラムに関連して、特にキャンパスに滞在する時間の少ない社会人院生とのコミ

コミュニケーションや、彼らの MBA 取得を援助する教学体制の整備について説明する。

VI-3-1 学習上の支援：教員とのコミュニケーション

神戸大学 MBA プログラムにおいて、社会人学生と教員とのコミュニケーションは、もともと伝統的な方法として、講義科目のなかではかかられている。本研究科では、学部教育とは異なり、MBA プログラムでは、講義科目を担当する教員は、社会人学生であることを念頭に置いて、双方向のコミュニケーションを働きかけることを意識している。また、他大学の MBA プログラムと比べて、本 MBA プログラムに在籍する学生自身の年齢が高く（2013（平成 25）年度から 2015（平成 27）年度までの入学者平均年齢 37.6 歳、[図 VI-2-1] も参照）、企業等での管理職・役職者の比率が高いため、講義時間内外で学生から意見・質問等が出されることも多い。海外の MBA プログラムにも比肩するほど活発なやりとりが行われている。

さらに、Research-based Education を実践するために、「プロジェクト方式」と名付けられた特徴ある授業科目によって、より一層のコミュニケーションがはかられている。入学初年度前期に履修される「ケースプロジェクト研究」では、毎年のテーマとチーム構成を担当教員が決めるものの、学生がチームを組んで、テーマに適した企業のケースを文献調査や実地調査・聞き取り調査を行って、まとめていく。その際、3 回の中間報告で、担当教員から洞察深い、厳しいコメントを受け、内容を修正していく。最終発表会は、担当者以外の教員も参加する公開形式で実施され、多くの教員から意見や示唆を受けることができる。

初年度後期に開講される「テーマプロジェクト研究」では、テーマ関心が似た学生同士がチームを組み、自らが設定したテーマについて、3 社以上の企業・組織をインタビュー等の調査を行い、仮説を検証することが求められている。複数の中間発表では、担当教員から詳細な質疑応答がなされている。また、他の教員にも公開される最終成果発表会では、多くの忌憚ない意見が、教員・学生双方から加えられている。

このように、二つのプロジェクト研究を通じて、学生と複数の教員との間に、活発な意見交換や研究協力のための体制が、十分確立されているといえる。

経営学研究科全体で見ても、学部教育でも大学院教育でも、研究指導や演習、つまり、ゼミナールによる少人数教育をきわめて重視している。このため、MBA プログラムにおいても、「現代経営学演習」を通じて、学生と教員との活発なコミュニケーションがはかられている。修士論文の作成に向けて、教室内での対面形式で、あるいは、電子メール等を通じて、指導教員と学生の相互のコミュニケーションがはかられている。

「現代経営学演習」では、毎年開講される五つのゼミナールで、サポートスタッフとして若手教員と大学院生を配置する TA 方式が定着しており、1 年間に及ぶ毎回のゼミナールで、担当教員以外の研究者から、忌憚ない意見を得ることができる。また、2015 年（平成 27）年からは、最終試験にあたる専門職学位論文審査に向けて、主査となる指導教員からの指導や助言に加えて、1 名の副査となる教員が論文提出の数カ月前に、リサーチデザイン等に関する個別に指導や助言を行うことになった。論文提出後には、この主査と副査とが評価を行う。この方式を導入したことで、論文作成と論文審査の過程全体を通して、専

門性が適合する複数の教員との間に学生は密なコミュニケーションを持つことができるようになってきている。

また、2002（平成14）年度以降、毎週土曜に事務室を開ける措置をとっており、手続き面での利便性にも配慮している。当初は9時～15時であったが、2007（平成19）年度途中からさらに利便性の向上を考慮し、8時30分～17時15分まで事務室での対応ができる体制となっている。

VI-3-2 MBA 取得に向けての教学上の支援

VI-3-2-1 土曜集中開講

本 MBA プログラムの授業や演習は、当該プログラムが発足した当初は、もっぱら平日夜間の時間帯を利用して六甲台キャンパスで行われた。しかし、社会人院生・修了生からの声を重視し、現在では、その講義の大多数は、前期と後期ともに、土曜集中開講にシフトして六甲台キャンパスで開講されるように改革された。一部は、平日夜間に大阪で開講されている。

年間52週間を通じて、授業が開講されない週は1～2週のみであり、毎土曜日には、第1時限（8:50～10:20）から第5時限（17:00～18:30）まで、全時限で授業が開講されている。授業開講日数は限られているものの、きわめて多くの科目が開講されている本 MBA プログラムの特徴を形作っている。

第6時限（18:50～20:20）には、ケースプロジェクト研究やテーマプロジェクト研究の授業、ならびに課外ミーティングが実施されることもあり、学生は年間を通じて、ほぼ土曜日の休日がなくなる日程のなかでも、熱心に授業に取り組んでいる。平日は企業等で働きながら、毎土曜日は朝から夜遅くまで、勉学と研究に従事するというハードな学生生活を送ることが求められる。この点は、他大学の昼間開講 MBA プログラムとは、際立った違いを醸し出している。また、それゆえに、立地面での不利がありながら、メディアでの高い評判と、高い学生満足度につながっている。

VI-3-2-2 大阪都心部での開講

平日、時間的余裕の少ない社会人学生のためには、六甲台キャンパスにこだわらず、できる限り利便性の高い場所での教育環境を用意することが必要である。2000（平成12）年度から大阪市内の貸会議室を借用することにより、臨時教室として平日夜間の講義を行ってきた。そして、2004（平成16）年4月からは、大阪府立中之島図書館別館内に開設する「大阪経営教育センター」、2008（平成20）年4月から8月までは中小企業基盤整備機構「経営支援プラザ UMEDA（大阪駅前第3ビル）」、そして同年9月以降、「ブリーゼプラザ」（大阪梅田）で講義を行ってきた。

2010年9月からは、梅田ゲートタワー内に「神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ」を開設したことにより、大阪市内の大学施設で、講義・ゼミナールの開催が実現できるようになっている。また、同施設を利用し、毎月一度、神戸大学 MBA 公開セミナーを開催し、

本学教員と MBA 生が行った最先端の経営実践の研究成果を対外発信する場としている。

VI-3-2-3 コース選択の弾力化

本 MBA プログラムは、当初は Ph. D. プログラムの博士課程前期課程の学生（一般院生）の場合と同様に、2 年間の修業年限で修了するものとして制度化され、かつ設計・運用されてきた。しかし、その後、既述のように、より短期間での学習の機会を求める社会的ニーズに応じて、1 年制のコースを設ける試みも行った。そうした経緯を通じて、現在では、1 年半コースと 2 年コースを設けており、学生のニーズに合わせた選択が可能となっている。

1) 1 年半コース（標準コース）

MBA 専用の授業科目だけで、1 年半を標準として、修了することができるように、科目を配置している。2015（平成 27）年度を見れば、土曜日開講の講義科目が 18 科目（33 単位）、金曜日開講の講義科目が 10 科目（10 単位）あり、必修科目であるケースプロジェクト研究（2 単位）、テーマプロジェクト研究（2 単位）、現代経営学演習（8 単位）と合わせて、1 年半で MBA が取得できる。選択科目の多様性や受講曜日の柔軟性も維持されており、2 年次の前期には、演習に専念できるようになっている。

2) 2 年コース

本 MBA プログラムとしては 1 年半コースを推奨しているが、通学時間や勤務の都合で、平日夜間の受講が困難であったり、土曜日にも出社、出張が多かったりと受講機会が制限される学生向けに、2 年コースが用意されている。2 年コースは、博士後期課程への進学を意図して受験準備を進めたり、提出論文の質を向上させたりしようとする学生にも選択されている。また、2 年次の 9 月と秋学期（後期）を利用して、海外の提携大学院に短期留学する学生にも活用される。ちなみに、留学先の大学院で修得した単位は、10 単位まで、経営学研究科の単位として認定され、しかも、提携先の大学院とは授業料が相互免除になっている。

VI-3-2-4 ネットワークによる MBA 教育支援の拡充

MBA プログラムではすべての学生が職場において LAN に接続しているために、大学側においても、授業、教務連絡、各種届出、意見の交換などをネットワーク・ベースに変えてほしいという要望がある。経営学研究科においては、この学生の要望を受けて、数年にわたって、ネットワークによる MBA 教育支援体制を構築した。

- 1) 1998（平成 10）年、学外に「オフキャンパス・ネットワーク」の拠点を構築し、「kobebbs.ne.jp」の専用ドメインを確保した。これによって、在学生のほか、OB にもアクセス権を与えることが可能となった。学内 LAN の使用を認めないといった狭い学内 LAN の縛りを克服する試みである。

- 2) 1999 (平成 11) 年より, kobebbs.ne.jp の中に, 「こうべE レポート」を開発し, 自宅・職場から大学のデータベースに向けて, インターネットを通じて直接にレポートを提出できる新システムの運用を始めた。この新システムの運用にともない, 学生はレポート提出だけのために, わざわざ登校する不便が解消され, 大学側におけるレポートの受付事務も簡素化され, 受付窓口のトラブルも激減した。ただ, システム運用面に課題があり, インターネットの環境が整備されてきたので, 現在は運用を停止している。
- 3) 2000 (平成 12) 年から 2001 (平成 13) 年にかけて, 論文題目届けなど, 各種の届出書の提出をインターネット・ベースに転換し, 届出書類の提出だけのために六甲台キャンパスに出てくる時間とエネルギーの浪費が解消された。この遠隔届出システムは, 学生から歓迎されているだけでなく, データ入力をセルフサービス型に変えたために, 事務担当者の作業も軽減した。
- 4) 2001 (平成 13) 年度から 2004 (平成 16) 年度にかけて学内無線 LAN の整備が行われ, その後, 継続的に改善を続けている。
- 5) 2009 (平成 21) 年度には機器更新により, 学内無線 LAN の環境強化を行った。使用範囲拡大 (六甲台全域) と回線速度のアップなどの充実をはかった。
- 6) 2014 (平成 26) 年度より (学修管理システム BEEF: Basic Environment for Educational Frontier) の運用を開始した。これは, Web を用いて授業の運営を支援する学修管理システム (LMS) であり, Moodle というオープンソースを用いて構築されている。Web を通じた授業の教材・資料の配布やレポートの提出・管理等が可能となっている。

(文責: 三矢 裕)

VI-4 大学院 MBA プログラムの成果および目標の達成状況

VI-4-1 アドミッション・ポリシー: 大学院学生 (MBA プログラム) の受入方針

既に [VI-1 大学院教育 (MBA プログラム) の目的と目標] で述べたように, 神戸大学 MBA プログラムの目的は, 経営学全般についての高度な専門知識と特定分野についての深い専門知識を身につけ, 論理的思考能力と実践への適用能力を修得すること, 日本のビジネス社会の中核人材として, 国際社会に通用する思考力, 判断力およびコミュニケーション能力を修得することである。そのために本 MBA プログラムでは, 出身大学・出身学部にかかわらず, 広く門戸を開放して, 優秀かつ幅広い能力を持つ学生を受け入れており, 具体的には, 次のような資質と能力を持つ者を受け入れるようにしている。

- 経営学・会計学・商学について, その原理を探究しようとする強い熱意を持つ者
- 経営学・会計学・商学における諸問題を解明するのに必要な科学的方法論を身につけることができる基礎能力を持つ者
- 職務経験を有し, 経営学・会計学・商学の成果を実践へと適用できる能力を持つ者
- 日本のビジネス社会の中核人材であるという意識を持つ, 国際社会に通用する思考

力、判断力、コミュニケーション能力を高めていこうとする熱意を持つ者

したがって本 MBA プログラムの入学試験は、受験生が上記の条件を満たす社会人であるかどうかを確かめるために行われる。

入学者の選抜方法として、書類審査、筆記試験、口述試験が実施され、その結果を総合して選考する。書類審査と筆記試験の結果で第 1 次選考が行われ、合格者には第 2 次試験（口述試験）が実施される。

① 書類審査

履歴書、経歴詳細説明書、研究計画書（研究テーマの概要、研究の背景となる経験・資源、研究の進め方、志望動機、研究に関連する資格・技能・特技、就学環境、将来のキャリア設計を含む）の三つの書類を、複数の教員が精査する。

② 学力試験

外国語（英語）と時事問題小論文が課せられる。

③ 口述試験

第 1 次選考合格者に対して、提出された研究計画書を中心として面接形式で行う。

これらの選考を通じて、主として次のような基準で可否を総合的に判断している。すなわち、

- これまでの職業経歴と職務経験・・・討議に必要な豊かな職務経験
- 研究課題・・・問題意識の明確性
- 研究の背景となる経験・資源・・・問題解決に必要な経験・思考能力と情報源
- 研究実施計画・・・研究計画の具体性と必要な知識・技能・能力
- 研究成果の活用・・・MBA 取得後の研究成果の活用に関する期待と希望
- 英語能力・・・文献の講読や調査を行うための英語能力
- 時事問題に対する見識
- 人柄・・・チーム主体のプロジェクト研究のために必要な人間性
- コミュニケーション・・・プレゼンテーションや討議に必要な会話の流暢さ

VI-4-2 MBA プログラムの志願者数・入学者数・修了者数の推移

神戸大学 MBA プログラムの過去 14 年の志願者数と入学者数の動向は、[表 VI-4-1] に示すとおりである。1994（平成 6）年度に「1 年制の前期課程」を併設したこともあり、当初は 30 人前後の入学者であった（ただし、1 年制は 1999（平成 11）年度に廃止）。さらに、前述したように、1998（平成 10）年度からは修業年限の弾力化、2002（平成 14）年度には入学定員の増などの改革を行っており、このことと神戸大学 MBA プログラムに対する社会的認知度が上がったことにより、入学者が 60 人を超える水準にまで増加してきている。2006（平成 18）年度には、多数の優秀な社会人の志願者が入学できない現状に鑑みて、入学定員は 54 人から 69 人に増員された。それにともない、実際の入学者数は 70 人前後で推移している。

ただし、2007（平成 19）年度に一時、志願者の数が前年度の 187 人から 129 人と落ち込みを見せた。そうした変化に危機感をもち、日経新聞主催の関西のビジネスおよびアカウンティングスクール共同説明会への参加や公開体験講義といった広報活動の強化を行った。その結果、その後の志願者数は従来の水準まで回復を見せている。しかし 2015（平成 27）年度には、志願者の数が再び 133 人にまで落ち込んだ。VI-1 で述べたようにさらなる広報活動の強化に取り組んでいる。

こうした試行錯誤を繰り返しながら、2014（平成 26）年 9 月までに 1211 人の MBA プログラム修了者を育成してきたことは、経営学研究科の社会人プログラムの目に見える大きな成果の一つである。

表 VI-4-1 MBA プログラムへの志願者数・入学者数・修了者数の年度別推移

(人)

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
志願者数	106	131	179	198	242	174	185	187	129	197	194	187	178	212	192	167	133
入学者数	66	53	53	67	65	67	69	85	71	72	71	72	69	73	72	72	72
修了者数	58	52	54	46	66	64	63	70	83	68	67	70	73	68	71	73	未

VI-4-3 MBA プログラムの学生の研究業績

神戸大学 MBA プログラムの学生の研究業績もまた、着実に蓄積されている。参考までに、2014（平成 26）年 9 月の本 MBA プログラムの修了者と提出論文のテーマを掲げると、[表 VI-4-2] に示すとおりである。

表 VI-4-2 2014（平成 26）年 9 月の修了者と専門職学位論文（修士論文）のテーマ

「現代経営学演習」(小川教授)	
浅井 祥人	お詫びのマーケティング
池田 仁美	事業撤退に関する研究
稲川 直樹	ソフトウェア・ビジネスにおける戦術に関する研究
内村 登紀彦	晩成型製品についての研究
内山 究	シェアビジネスのリアル店舗の立地研究 -JR 三ノ宮駅～元町駅周辺の 2000 年以降の変化を通して-
大塚 俊輔	日本企業のアジア展開～台湾を活用したアジア（中華圏）事業展開の考察～
草野 達哉	電力小売市場への参入に関する研究
神野 元宏	消費財のサイズ展開と事業の仕組みについての研究
富岡 宙一	中小企業のマイナースポーツ活用事例研究
友沢 拓史	地球規模のサプライチェーンについての研究
西田 泰典	顧客志向経営に関する研究
根津 英彰	日用品における消費税増税に伴う購買行動の変化に関する研究
延賀 海輝	B 市場での生き残りに関する研究
宮岡 冴子	クルマのシェアビジネスに関する研究

「現代経営学演習」(南教授)	
亥角 稔久	ソーシャルネットワークにおける価値共創の研究
宇野 将史	ソリューションビジネスにおける資源統合のマネジメント -IT ソリューション事業の事例研究-
「現代経営学演習」(原田教授)	
麻生 博也	日本のバイオベンチャー企業は、創薬・新規治療開発の担い手となりうるか： 成功に必要な条件と経営者プロフィールに関する研究
井上 健太	SKU 数と業績パフォーマンスの考察
釜平 双美	専門職組織におけるロイヤリティ志向と個人の業績 -特許事務所におけるプロフェッショナルワーカーに関する実証分析-
杉浦 慎治	企業間取引における既存顧客価値に偏重しない商品開発への考察
妹尾 昭一	半導体メーカーを事例とした戦略が業績に与える影響についての研究
田中 章弘	介護・福祉業界における組織均衡に関する研究
出口 みどり	J A に変革をもたらす組織ガバナンス
廣木 誠	ビジネスモデルの転換期における価値創造手法に関する考察
二村 亮	擦り合わせ型商品へのオープン・イノベーションの適用可能性の考察
三浦 力	組織の活性化に影響を及ぼす組織構成員の環境因子に関する分析研究
三木 哲郎	鉄道事業者が管理する要素技術の変化が企業、顧客、地域社会に与える影響について
宮崎 博文	液晶部材の内製化とイノベーションの考察
森川 大輔	企業におけるビッグデータの有効活用による価値創造に関する研究
森下 広之	総合エレクトロニクス企業におけるプラットフォーム戦略の実行においてインタフェース組織 が果たした役割とその影響
「現代経営学演習」(平野光俊教授)	
新井 昌子	成果主義とコンピテンシー評価導入企業における人事評価の公正性に関する一考察 -製薬企業 A 社の管理職行動と部下の志向性に着目して-
上羽 健介	営業職のリーダーシップ持論の世代間継承に関する一考察 -不動産企業 A 社における事例分析を通じて-
上原 佳子	共創組織による営業活動と人材要件に関するアクション・リサーチ
内村 かおり	介護職の実践知獲得を促す相互内省支援に関するアクション・リサーチ
梅田 忠敬	ストレス対処力が労働者の能力向上に与える影響に関する研究 -職場におけるメンタルヘルス対策から人材育成への展開-
小林 祐子	中小企業における採用選考のあり方と定着率に関する一考察
庄 巧郎	半自発的活動の参加、継続、調整のメカニズム -民生児童委員活動を中心とする地域活動の分析を通じて-
徳村 優	行政組織におけるファスト・トラックが組織のパフォーマンスに与える影響
橋本 裕	製薬企業のオープンイノベーションのマネジメントに関する一考察 -共同研究プロジェクトに影響する要因について-
原 淑恵	医師のマルチプルコミットメントとモチベーションに関する一考察 -「患者のため」が意味するところの多様性からの分析-
福島 知子	青年期の経験が女性のライフコース選択に及ぼす影響-結婚、出産に着目して-
藤谷 和弘	グローバル企業の海外駐在員に求められる職務遂行能力に関する一考察 -キャリアと学習の分析を通して-
政実 淳也	グローバル経営における現地化を推進するマネジャーのリーダーシップ -信頼醸成とエンパワーメントに着目して-
横田 大輔	グループ企業間の協調とイニシアチブを促すダイバーシティ・マネジメント - イオンの基本理念の浸透と企業文化に着目して -
「現代経営学演習」(砂川教授)	
安孫子 貴	製造業の設備投資の失敗要因
大野 吉紀	電力業界の設備投資の研究-財務指標と株価からみる設備投資と経営の長期性-
大橋 淑起	国内の創業型製薬企業における研究開発戦略の変化-新薬開発データを用いた分析-
川村 明世	物流改善にみる環境経営のトレードオフ解消 -戦略的 CSR 実現に向けた条件提示-
栗田 雅規	情報システム投資の有効性評価モデル
佐々木 良瑞	生命保険会社の企業融資の研究-実態分析と今後の戦略-

隅田 伸治	勝敗に左右されないプロスポーツ・ビジネスモデルの探求
高木 淳	M&Aによるモノづくりの統合—統合困難さに関する新しい仮説—
田島 繁	新薬の特許満了時における創薬メーカーの経営戦略
中田 祐司	IR活動におけるNo.2戦略 —業界2番手による長期保有株主獲得を目指す効果的なIR戦略と実践—
中野 裕介	M&Aアドバイザー業務におけるメガバンクの役割
七瀬 雅之	事業撤退のタイミング—データ分析と実践—
松本 学	パラダイム転換期における鉄道経営
渡邊 亨	サービスの価値と生産財価格—切削工具業界のサービスに対する顧客評価—
「現代経営学演習」(三矢教授)	
荒井 孝治	バランス・スコアカード(BSC)導入企業における阻害要因の研究
五十嵐 久人	業績評価指標の変更からみる営業担当者のパフォーマンス変化に関する研究
今倉 精一	専門的組織における知識労働の生産性を向上する仕組み
上野 泰生	中堅成熟企業における社内起業の研究
宇都宮 英史	移転価格リスクコントロールが経営管理に及ぼす影響に関する研究
柄谷 卓	製造技能職の小集団活動に関する研究
小寺 弘倫	高信頼性組織における構成員のモチベーションに関する研究
小山 治	受注生産型プロジェクトの進捗阻害要因に関する研究 — 海外市場向け鉄道車両製造を事例として —
柴田 曜	新規事業におけるリアル・オプションの導入研究 —あるIT企業の事例に基づいて—
谷口 格崇	海外子会社の財務部門で発生する問題とその対応に関する研究
西山 周三	伝統産業の変革 日本酒業界の事例考察
橋本 省一	デザイン重視の戦略が企業組織に及ぼす影響についての研究
福德 孝太	新興国ボリュームゾーン市場戦略に関する研究—日本企業が抱えるジレンマに着目して—
山田 克樹	素材産業におけるサプライヤー主導型製品開発の阻害要因とその対応策に関する研究

(他論文タイトルを含め非公開が許可された論文は12件)

VI-4-4 大学院 MBA プログラムの海外交流 (海外提携・交流の実績と今後)

社会人として実務経験を積んできた MBA 学生に対して、海外および国内の他企業や異分野企業における業務とその経営課題を知る機会を与え、また、長期的でグローバルな観点から、新規の多様な経営上の問題や課題を把握できる能力を磨くことを動機づけるプログラムとして、交換研修制度および海外交換留学制度を開発し確立してきた。本項では、その経緯と成果を紹介する。

VI-4-4-1 交換研修制度 (Reciprocal Study Tour : 略称 RST)

海外の有力 MBA 校との短期集中相互研修プログラム (交換研修制度、略称「RST」とする) を MBA カリキュラムに組み込むことは、グローバルな観点から、新規の多様な経営上の問題を把握できる人材を養成するためには、有効だと思われる。これまで英国クランフィールド大学をはじめとして、タイのチュラロンコン大学、スウェーデンのヨーテボリ大学など、何度か交換プログラムを試行的に行ってきた。そうした交換プログラムにおいて、国籍をはじめとした異なったバックグラウンドをもつ学生たちが、一つのプログラムで学習し、議論し、また、それぞれの国での産業実態を観察できる機会を制度的に設けることは、

理論と実践を架橋した国際的教育プログラムとしての価値が非常に高いと考えている。短期集中にすることにより、多くの神戸大学の MBA 学生の参加が可能となり、同年代でグローバルな問題意識をもった他国の MBA 学生と交流をもち、海外のビジネススクールとの連携をはかることも可能となる。

2004（平成 16）年度より、英国の MBA プログラムのリーダーであるクランフィールド大学との連携を刷新し、相互に連携先において、共同で講義、討論、フィールド・サーベイができるようなプログラムを開発した。現在に至るまで、英国クランフィールド大学と神戸大学で相互に各年 1 回、このプログラムを実効のある形で実施してきた。

具体的な実施形態として、2011（平成 23）年度からは、交換研修として、6 月期に 1 週間英国クランフィールド大学の MBA 生が訪れ、「日英産業事情応用研究（日本研修）」を実施してきており、一方、2 月期に、神戸大学の MBA 生が英国へ研修に赴く「日英産業事情応用研究（UK 研修）」を毎年実施してきている。参加した神戸大学の MBA 生からのプログラムに対する評価は、概ね良好で、通常のプログラムだけでは難しい国際経営に関する理論と実際についての理解を得られたというものであった。毎年、翌年度の MBA 入学生に対する入学時のオリエンテーションで、RST 参加者有志が後輩達にも参加を推奨するセッションが開かれていることは、このプログラムの魅力や効果を傍証している。

現時点で MBA プログラムの科目として毎年開講しているのは、英国のクランフィールド大学との交換研修だけである。経営の国際化が必要な現代社会にあっては、このような交換研修が果たす効果は少なくない。他国他大学との交換研修への潜在的ニーズも高いと思われる。ただし、実際のところ本学 MBA 学生が、日常業務と並行しながら、授業に費やす努力量は想像を超えるものであり、就業期間中に複数の海外研修に参加する時間的・精神的余裕はあまりない。また、通常の学費・図書費に加えて、更なる研修参加費を支弁することは、経済的にも余裕を欠く。そのため、クランフィールド大学以外との交換研修を新たにスタートさせることは、あまり現実的ではないだろう。

VI-4-4-2 交換留学制度の実情と実績

神戸大学経営学研究科は、MBA 学生を含む大学院生と学部生を対象とした、部局間交換留学生協定校数を増加してきている。この 3 年間の実績を [表 VI-4-3] に示す。派遣の院生として表示しているものが、神戸大学の MBA 生派遣実績数である。近年の派遣実績は極めてわずかであり、2012（平成 24）年度に 1 人であった。

多忙の社会人が半年間、会社の勤務から離れることが難しいことが、その代表的な理由である。対象者を、経営専門職教育をもっとも必要としている有職者に絞り、職務経験のない学生層には門戸を開放していない本 MBA プログラムの理念が、こと交換留学に対しては、一つの障害となっている。

また、英語能力も留学に際しての一つのハードルになっていることは否めない。MBA 学生のなかには、業務上で英語を活用している人も少なくないが、講義を通じた英語力の向上には限られた機会しかない。逆に、日本語による質の高い MBA 教育を提供することが、海外の経営学部留学への必要性を感じさせないことにもつながっているだろう。さらに、奨学資金などでの支援制度の拡充が望まれる。この点は、前回の自己評価・外部評価報告

書でも指摘したことではあるが、MBA を支援対象とすることにおいては改善の傾向が見られていない。

表VI-4-3 提携先大学とその提携概要および交換留学実績

	大学(院)名	協定人数		留学実績数	
		年度	留学対象人数	派遣	受入
1	University of Washington (アメリカ)	2012	学部生+院生 3	学部 2	学部生 2
		2013	学部生+院生 3	学部 2	学部生 3
		2014	学部生+院生 3	学部 2	学部生 1
2	Cardiff University (イギリス)	2012	学部生+院生 3	0	0
		2013	学部生+院生 3	0	0
		2014	学部生+院生 3	学部 1	学部生 2
3	WHU-Otto Beisheim School of Management (ドイツ)	2012	学部生+院生 3	学部 2	0
		2013	学部生+院生 3	学部 2	0
		2014	学部生+院生 3	学部 2	0
4	Vienna University of Economics and Business (オーストリア)	2012	学部生+院生 3	学部 2	学部生 1
		2013	学部生+院生 3	学部 1	学部生 3 院生 3
		2014	学部生+院生 3	学部 1	学部生 1 院生 2
5	University of Gothenburg (スウェーデン)	2012	学部生+院生 3	学部 3	学部生 1 院生 1
		2013	学部生+院生 3	学部 1	院生 2
		2014	学部生+院生 3	学部 3	学部生 1 院生 2
6	ESCP-Paris (フランス)	2012	院生 3	院生 1	0
		2013	院生 3	0	0
		2014	院生 3	0	0
7	KEDGE Business School (フランス)	2012	学部生+院生 3	学部 2	院生 1
		2013	学部生+院生 3	学部 1	院生 3
		2014	学部生+院生 3	学部 1	学部生 1
8	Norwegian School of Economics (ノルウェー)	2012	学部生+院生 2	学部 2	0
		2013	学部生+院生 2	学部 1	0
		2014	学部生+院生 2	学部 2	0
9	Chulalongkorn University (タイ)	2012	学部生+院生 3	学部 1	0
		2013	学部生+院生 3	学部 2	0
		2014	学部生+院生 3	学部 1	0
10	EBS Universitat (ドイツ)	2013	学部生+院生 3	0	0
		2014	学部生+院生 3	学部 1	0
11	Georg-August-Universitat	2013	学部生+院生 2	0	0

	Göttingen (ドイツ)	2014	学部生+院生 2	0	0
12	Kiel University (ドイツ)	2014	学部生+院生 3	0	0
13	University of Parma (イタリア)	2013	学部生+院生 3	0	0
		2014	学部生+院生 3	0	0
14	Ghent University (ベルギー)	2014	学部生+院生 2	0	院生 1
15	University of Liege (ベルギー)	2014	学部生+院生 1	0	0
16	Koc University (トルコ)	2014	学部生+院生 3	0	0
17	National Taiwan University (台湾)	2013	学部生+院生 3	0	0
		2014	学部生+院生 3	学部 1	0
18	The Chinese University of Hong Kong (香港)	2013	学部生+院生 2	0	0
		2014	学部生+院生 2	0	学部生 2
19	Korea University (韓国)	2013	学部生+院生 3	0	0
		2014	学部生+院生 3	0	0
20	Chungnam National University (韓国)	2014	学部生+院生 1	0	0

注：[協定内容経緯解説]

1) 協定校数の拡大

- ・Norwegian School of Economics は 2005 (平成 17) 年度から発効。

2) 交換留学対象人数の増加

- ・University of Washington は 2006 (平成 18) 年に改定更新された。対象人数を増加した。
- ・WHU-Otto Beisheim School of Management については、先方の制度の変更にて、2006 (平成 18) 年度より学部生も対象となるように改定し更新した。
- ・KEDGE Business School (EUROMED) は、もとは ESCMP, Marseille, France という院生のみ 3 人以内での協定校であったが、改組された 2006 (平成 18) 年度より学部生も対象となった。

VI-4-4-3 外国人招聘教員による英語での授業

2015 (平成 27) 年度の前期に、海外交流提携校であるパルマ大学のクリスティナ・ジリアーニ准教授を迎えて、SESAMI 開講科目「Research Topics in Strategic Management: Loyalty Marketing」を MBA 院生にも受講できるよう週末 2 日間の集中講義として開講した。2 年目に在籍する学生の 5 名が受講、うち 2 名が全セッションを受講した。受講者数が少なかったのは、修士論文提出前の時期に開講したためと思われる。受講生アンケートを実施した結果として、まずトピックへの関心から受講したが、他の国際色豊かな学生とともに講師とインタラクティブに受講する環境で、かつ日本以外のビジネスの実情に触れることができる機会であったことへのポジティブな評価が得られた。課題としては、開講時期が MBA 生にとっては履修しにくい時期であったため、今後は時期を調整することや、多様なトピックの科目を MBA 生に受講可能にしていくことが課題となろう。

(文責：南 知恵子)

VI-5 大学院教育（MBA プログラム）の質の向上と改善のためのシステム —MBA プログラムの自己点検・評価に関する調査と分析—

VI-5-1 MBA プログラムの質の向上と改善に向けた基本方針

神戸大学 MBA プログラムは、教育研究上の目的を継続的かつ組織的に検証していくプロセスを確立している。教育研究上の目的を検証していくプロセスにおいて、ステイクホルダーからの意見収集を行い、これらを教育研究上の目的の改善、教育カリキュラムの改善、および研究科内組織改革に十分に反映させてきている。

VI-5-2 継続的な検証のプロセスについて

経営学研究科では、教育研究上の目的を継続的かつ組織的に検証していくために、MBA プログラムに三つのプロセスを設けている。第1のプロセスでは、専門職大学院運営委員会が、教育研究上の目的をステイクホルダーの意見聴取をもとに、毎年検証している。第2のプロセスでは、2～3年間隔で実施される本研究科の自己評価・外部評価として、多数の関係教員が、教育研究上の目的と成果について、多岐にわたるステイクホルダーの意見・意向を聞き取り、議論と分析に参加する。自己評価・外部評価報告書を作成するプロセスは、そのものが教育研究上の目的の検証活動であり、検証の結果が報告書に記載されることになる。また、このプロセスは、検証結果を共有することを通じてファカルティ・ディベロップメント（FD）活動として機能している。第3のプロセスでは、第1と第2の検証プロセスの結果として、教育研究上の目的の改訂のような規則の変更を必要とする課題が提起されたとき、専門職大学院運営委員会での必要性が発議され、研究科長が、MBA タスクフォース委員会等を設置し、討議され、原案が作成される。この過程で、アドバイザー・ボード等からの意見も聴取される。このようにして作成された原案は、研究科教授会において報告、審議、決定され実施される。

VI-5-3 情報収集の管理体制について

教育研究上の目的を継続的に検証していく過程において、アドバイザー・ボード（[表VI-5-1]を参照）、MBA フェロー（[表VI-5-2]を参照）、在学生、修了見込生等からシステムティックに情報収集を行うとともに、教員に関する情報は、全学的な教育研究情報管理システムである神戸大学情報データベース（KUID）との連携をはかっている。また、情報収集・管理に当たっては、経営学研究科研究助成室を事務局とする組織体制を整備している。

VI-5-4 継続的な検証の組織体制について

本 MBA プログラムは、教育研究上の目的を継続的に検証していくために以下のように組織的な取り組みを行っている。MBA プログラムの教育研究組織の運営は、本研究科教授会、および MBA 教務委員を議長とする専門職大学院運営委員会によって行われている。専門職大学院運営委員会の構成員は、研究科長（専門職大学院長）、大学院教務委員、MBA 教務委員、前年度 MBA 教務委員、現代経営学専攻長、当該年度の現代経営学演習担当教員（M1 担当 5 人）である。2015（平成 27）年度からは、上記に加えて、評議員、当該年度の現代経営学演習担当教員（M2 担当 5 人）、ケースプロジェクト研究担当教員、テーマプロジェクト研究担当教員が専門職大学院運営委員会の構成員に加わるようになった。

専門職大学院運営委員会では、内規にしたがい、専門職大学院の運営に関するすべての事項が討議される。専門職大学院運営委員会で作成された原案は、教授会において報告、審議され、決定される。専門職大学院の運営において、規則の変更に係るような事案については、専門職大学院運営委員会が、その事案の審議の必要性を指摘し、研究科長が、MBA タスクフォース委員会を設置する。MBA タスクフォース委員会の構成委員と議長は、事案に応じて、研究科長が決定する。MBA タスクフォース委員会は、事案について、討議し、原案を作成し、研究科教授会において報告、審議され、決定される。本 MBA プログラムの運営についての最終決定組織は、研究科教授会となる。

VI-5-5 ステイクホルダーへの意見聴取

本 MBA プログラムは、1989（平成元）年度の創設以来、「オープン・アカデミズム」を標榜している。「オープン・アカデミズム」の概念は、学際的・応用的学問領域である経営学の特質に鑑みて、産業界の絶えず変化する現実問題を遅滞なく教育研究対象として取り上げるとともに、その成果を産業界や社会一般に積極的に発信、還元し、その批判を受ける、ならびに、このような教育研究活動を大学の主体性・自律性において行うということである。すなわち、いたずらに象牙の塔に閉じこもって学理の探究のみに興じるのではなく、大学としての主体性・自律性を保ちながら、教育研究活動において産業界との相互交流を促進し、批判、研鑽しあい、アカデミズムと産業界がともに発展するということ、そして、その研究成果を、学内・学外における教育活動のみならず、更に、広く社会一般に公開するということである。

この「オープン・アカデミズム」の理念のもと、継続的に在學生や修了生、教職員のみならず、社会人、企業、社会など多岐にわたるステイクホルダーの意見・意向を継続的に受け入れて検討し、教育研究目的、教育プログラムとカリキュラム、アドミッション・ポリシー、教員組織、管理運営体制の見直しを行ってきた。その過程において、教育研究上の目的を成文化し現在に至っている。そして、制度、組織、教育研究上の目的に関する改善の方法、プロセス、および内容を、これまでの『神戸大学大学院経営学研究科 自己評価・外部評価報告書（2000-2001、2002-2003、2004-2006、2007-2009、2010-2012）』において詳細に公表してきた。

現在、定期的実施されているステイクホルダーの意見聴取のプロセスとして、アドバ

イザリー・ボード、MBA フェロー制度、MBA 懇談会がある。2003（平成 15）年度から経営者の戦略的視点から今後の方向を探るために組織されたのが「アドバイザー・ボード」（〔表VI-5-1〕を参照）である。また、2006（平成 18）年度には、実務界で活躍している MBA 修了生が、先進的実務家として MBA プログラムの高度化に貢献するとともに、産学連携推進媒体となる「MBA フェロー」という制度を創設した（〔表VI-5-2〕を参照）。「アドバイザー・ボード」、および 24 人の MBA フェローは、外部評価者として、MBA プログラムの運営について助言を行っている。更に、在学生を対象とした「MBA 懇談会」を実施し、意見聴取を行っている。そして、自己評価・外部評価報告書が作成される年度においては、修了見込生を対象として、アンケート調査、および意見聴取を行っている。

表VI-5-1 アドバイザリー・ボード

氏名	所属組織	役職
尾崎 裕	大阪ガス株式会社	代表取締役会長
加護野 忠男	甲南大学	特別客員教授
川上 智子	早稲田大学大学院商学研究科	教授
北 幸二	株式会社関西アーバン銀行	代表取締役副会長
佐伯 剛	—	公認会計士
平松 秀則	一般社団法人凌霜会	副理事長
保母 拡一朗	日本経済新聞社大阪本社	クロスメディア大阪営業局長
吉井 満隆	バンドー化学株式会社	代表取締役社長

※ 役職名は 2016（平成 28）年 3 月時点のもので表記

※ 五十音順

アドバイザー・ボード会議日程

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2003（平成 15）年 4 月 22 日 13:30～16:10	神戸大学	企業側：12 人 大学側：10 人	1) MBA プログラム説明 2) 委員長選出 3) 意見・質疑応答
2003（平成 15）年 11 月 26 日 14:00～16:40	神戸大学	企業側：9 人 大学側：11 人	1) 自己点検・評価報告 2) 外部点検・評価報告
2005（平成 17）年 3 月 16 日 13:30～16:00	神戸大学	企業側：8 人 大学側：7 人	1) 自己点検・外部評価報告書刊行 2) ボード意見への対応説明 3) 国立大学法人化の動向報告 4) 経営学研究科改組案報告
2006（平成 18）年 3 月 15 日 13:30～15:30	神戸大学	企業側：9 人 大学側：6 人	1) 経営学研究科改組承認計画報告 2) 年度活動報告・質疑応答 3) MBA の現状と展望報告・質疑応答 4) 今後の運営方針報告
2006（平成 18）年 10 月 4 日 18:00～20:00	大阪経営教育センター	企業側：7 人 大学側：8 人	1) 新メンバー紹介 2) 21 世紀 COE 報告・質疑応答 3) MBA の現状報告・意見交換

2007（平成19）年3月7日 15:00～17:30	神戸大学	企業側：8人 大学側：7人	1) 自己評価・外部評価報告 2) MBA フェロー制度報告 3) 2008MBA タスクフォース報告
2008（平成20）年2月19日 15:00～17:15	神戸大学	企業側：7人 大学側：6人	1) 新メンバー紹介 2) 自己評価・外部評価報告 3) MBA の現状と課題報告 4) MBA フェロー活動報告 5) MBA 改革案報告・質疑応答
2009（平成21）年2月10日 15:00～17:15	神戸大学	企業側：6人 大学側：8人	1) 経営学研究科の最近の動き 2) 法人評価・認証評価報告
2010（平成22）年3月18日 13:00～15:00	神戸大学	企業側：7人 大学側：12人	1) 経営学研究科の諸活動報告 2) 次年度の活動計画
2011（平成23）年3月1日 13:00～15:00	神戸大学	企業側：8人 大学側：14人	1) 新メンバー紹介 2) 経営学研究科の現況 3) KIBER Programについて 4) 会計プロフェッショナル育成プログラムについて 5) 特徴あるゼミ活動について 6) 学生生活活性化のための取組について 7) 産学連携人材育成プログラムについて
2012（平成24）年2月28日 13:00～15:00	神戸大学	企業側：6人 大学側：11人	1) 経営学研究科の現況 2) 環境省環境研究総合推進費による国際シンポジウム会議について 3) グローバルリーダー養成システム構想委員会について 4) KIBER Program のその後の展開について 5) 経営学入門演習について
2013（平成25）年2月26日 13:00～15:00	神戸大学	企業側：8人 大学側：11人	1) 経営学研究科の現状と今後の方向性 2) グローバル人材育成推進事業における経営学部の取り組み 3) KIBER の展開 4) SESAMI プログラムについて 5) MBA プログラムについて 6) 社会科学系教育研究府
2014（平成26）年2月19日 13:00～15:00	神戸大学	企業側：6人 大学側：11人	1) 経営学研究科の現状と課題 2) 自己評価・外部評価報告書について 3) SESAMI プログラムについて 4) 経営学研究科の方向性について
2015（平成27）年2月19日 13:00～15:00	神戸大学	企業側：6人 大学側：10人	1) 神戸大学の現状と経営学研究科の課題について 2) 科学技術イノベーション研究科について 3) SESAMI/GMAPs について 4) MBA プロモーション活動について

表VI-5-2 MBA フェロー

氏名	所属	役職
北尾 信夫	関西外国語大学	英語国際学部 准教授
高兼 正行	株式会社テップフンストップ	代表取締役社長
塩谷 かおり	パナソニック株式会社	コーポレート情報システム社人事グループ 人事企画担当参事
芦谷 武彦	関西電力株式会社	電力流通事業本部 送電サービスセンター 託送技術グループ 課長
岡田 斎	広島経済大学	経済学部経営学科
堀口 悟史	堀口海運株式会社	常務取締役
飯田 豊彦	株式会社飯田	代表取締役社長
田中 彰	朝日放送	編成局 企画戦略部 プロデューサー
杉田 慎一郎	株式会社ライカ	経営戦略部長(伊藤忠商事株式会社より出向)
進矢 義之	マツダ株式会社電気駆動システム開発室	主幹
小日向 隆信	日本アイ・ビー・エム株式会社	Global Business Services Application Management Services Advisory project manager
在間 英之	株式会社メディコン	人事部長
高橋 直哉	株式会社リクルートマネジメントソリューションズ	CRソリューション部
光森 進	塩野義製薬株式会社	経営企画部 課長
池田 隆博	株式会社三菱東京UFJ銀行	
高村 健一	サントリーウエルネス株式会社	経営企画部
木村 亘志	日本新薬株式会社	事業企画部 課長補佐
荒木 秀介	株式会社京都銀行	証券国際部 証券営業課長
鴻巣 忠司	株式会社竹中工務店	横浜支店 管理グループ長
萬田 義人	イセ食品株式会社	経営戦略室 室長
清原 克彦	Jフロントリテイリング株式会社	
岩下 広信	コニカミノルタ株式会社	アドバンスレイヤーカンパニー
石川 裕章	西日本旅客鉄道株式会社	創造本部 ビジネスプロデュースグループ プロデューサー
武田 克巳	バンドー化学株式会社	総務部法務・広報・CSRグループ グループ長
廣地 克典	武田薬品工業株式会社	医薬開発本部 日本開発センター 開発管理部 プロジェクトマネジメントグループ 課長代理
丸山 秀喜	塩野義製薬株式会社	医薬営業本部 本部企画室
永川 智也	株式会社博報堂	インタラクティブプロデューサー
青山 いずみ	アストラゼネカ株式会社	研究開発本部 臨床開発統括部 オンコロジー領域部
釜平 雅史	豊田通商株式会社	大阪化学品・合樹部 グリーンケミカルグループ グループリーダー
南 公男	パナソニック株式会社	R&D本部クラウドソリューションセンター 事業企画担当参事
中根 哲	田辺三菱製薬株式会社	製品戦略部 主査
久保田 康司	株式会社マネージメント・ラーニング	
新永 智士	マルカ林業株式会社	経営企画課長
森岡 祥一	川崎重工業株式会社	車両カンパニー ギガセル電池センター 副センター長

MBA フェロー会議日程

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2006(平成18)年12月9日 14:30~	神戸大学	委員:15人 大学側:5人	1) MBAフェロー制度の創設 2) MBAの現況について
2007(平成19)年3月2日 18:00~3月4日17:00	グリーンヒルホテル 神戸	委員:12人 大学側:14人	1) わが国におけるMBA教育の将来 2) B(MBA)-C(企業)スクール連携 3) ケース教材の作成について
2008(平成20)年2月22日 13:30~2月23日17:00	クロスウェーブ梅田	委員:6人 修了生:9人 大学側:13人	1) B-Cスクール連携のあり方と 高度専門職教材について(ブ レーンストーミング, ケース スタディ)
2009(平成21)年1月10日 12:30~14:00	神戸大学	委員:15人 大学側:3人	1) MBAプログラムの強化点, 改善 点について
2009(平成21)年11月14日 12:00~13:20	ブリーゼプラザ (梅田)	委員:20人 大学側:4人	1) MBAプログラムの強化点, 改善 点について
2010(平成22)年11月13日 12:00~13:00	梅田センタービル	委員:16人 大学側:3人	1) MBAプログラムの強化点, 改善 点について
2011(平成23)年11月12日 12:00~13:00	梅田インテリジェン トラボラトリ	委員:19人 大学側:3人	1) MBAプログラムの強化点, 改善 点について

2012（平成24）年11月17日 10：45～18：45	神戸大学	委員：25人 大学側：3人	1) MBA学生によるテーマプロジェクト研究中間発表会での評価 2) MBAフェロー懇談会（本学教員との意見交換）
2013（平成25）年11月9日 10：45～18：45	神戸大学	委員：25人 大学側：3人	1) MBA学生によるテーマプロジェクト研究中間発表会での評価 2) MBAフェロー懇談会（本学教員との意見交換）
2014（平成26）年11月8日 8：50～17：30	神戸大学	委員：25人 大学側：3人	1) MBA学生によるテーマプロジェクト研究中間発表会での評価 2) MBAフェロー懇談会（本学教員との意見交換）
2015（平成27）年12月26日 8：50～17：30	神戸大学	委員：24人 大学側：3人	1) MBA学生によるテーマプロジェクト研究中間発表会での評価 2) MBAフェロー懇談会（本学教員との意見交換）

VI-5-6 MBAプログラムの自己点検・評価に関する調査の基本方針

上記で説明したようなプロセスの中で自己評価・外部評価報告書の作成は行われている。以下では今回の自己点検・評価に関わる基本方針を説明することにする。経営学研究科の大学院教育（MBAプログラム）の自己点検・評価に関わる調査の基本方針は、前回の自己評価・外部評価報告書をふまえたようにした。

1) 形式的成果ではなく実質的成果の抽出

神戸大学 MBA プログラムにおいては、既に説明したように、「働きながら学ぶ」「研究に基礎を置く教育」「プロジェクト方式」を3つの柱とする「神戸方式」を掲げている。本 MBA プログラムへの入学志願者数が比較的安定して推移していることからみて、一定の評価を得ていると考えられるが、このような形式的な成果ではなく、教育の実質的な成果の有無を抽出することを基本方針とした。

2) 当事者の生の意見を重視した分析

実質的な成果の有無は、基本的に当該プログラムの学生（社会人学生）の評価にもとづくべきであることから、在学生と修了者に対するアンケート調査、および学生との意見交換会を実施し、当事者からの生の意見を基本として分析する手法を採用した。前回の自己評価・外部評価報告書からは、定性的な意見の分析のみならず定量的な分析を行っており、今回も定性、定量両面から分析を行った。調査の種類は次の3種類である。なお、個々の授業科目について評価するアンケートの結果については、[VI-2-5]で詳述している。ここではプログラム全体の評価を行うことが目的である

ことから、授業科目のアンケートについては取り上げない。

① 在学生に対するインタビュー調査（毎年1回計3回）

目的：在学生に対して、講義科目、施設・設備などについて、日頃感じている疑問点や変えるべきと感じている点について意見を聴取する。

② 修了生に対するアンケート調査（3年に1度、5点スケール、自由記述）

目的：プログラム全般、二つのプロジェクト研究について、何を学び、どのような能力が育成されたのか、また改善、変更すべき点について、無記名のアンケート調査によりデータを収集する。

③ 修了生・同窓生に対する調査（2013（平成25）年）

目的：プログラム修了後の効果についての追跡調査とともに、新たな問題点の抽出を行う。

3) 向上と改善のための分析

調査結果からの知見は、関係者のプライバシーに配慮する一方、極力偏向することなく、また、解釈を加えることのないように導いた。教育の成果として、良い面を強調するというよりも、むしろ問題として指摘を受けた点を重視して、今後の神戸大学 MBA プログラムの教育の質の向上と改善につながるように、問題点の分析に力を注いだ。

VI-5-7 MBA 修了者・同窓生へのアンケート調査の実施

VI-5-7-1 2015（平成27）年（平成27）9月修了者を対象としたアンケートの概要

2015（平成27）年9月の修了者を対象として、アンケート調査を実施した。今回のアンケートでは、神戸大学 MBA 修了者と受験者の比較をねらいに、2015（平成27）年1月の入試時に実施した神戸大学 MBA 受験者を対象としたアンケートの項目に加え、神戸大学 MBA プログラムの運営方法、神戸大学 MBA プログラムを修了することで期待できる仕事上・キャリア上の利点についての意見を収集することとした。

アンケートにおける各質問は次のとおりである。あわせてアンケートでは自由記述欄を設け、神戸大学 MBA プログラムへの意見を収集した。

- ・神戸大学 MBA のプログラム全般を通じて、あなたはどのような能力や機会を獲得できましたか。
- ・先の各項目は、現在のあなたの仕事の中でどの程度活かされているといえますか。
- ・神戸大学 MBA にかかわる各項目について、あなたはどのように評価しますか。
- ・神戸大学 MBA プログラムの運営方法に関する各項目について、あなたはどのように考えますか。
- ・神戸大学の MBA プログラムを修了することで、あなたの今後の仕事、キャリア形成についてどのようなことが期待できるでしょうか。

VI-5-7-2 2015（平成27）年9月修了者を対象としたアンケート調査の実施時期・方法

今回のアンケート調査では、修了判定結果を発表した後に、修了者69人にメール添付でアンケート票を送付し、2015年9月27日に行われた修士論文報告会の際に回収した。当日アンケート票の持参を忘れた修了者については、報告会の空き時間を利用してアンケートへの回答を行ってもらった。

調査対象者69人のうちの91%に当たる63人より回答を得た。回答はすべて有効回答であった。

アンケートの各質問については、「1: そう思わない, 2: どちらかといえばそう思わない, 3: どちらともいえない, 4: どちらかといえばそう思う, 5: そう思う」の5段階のスケールを用いて回答を得た。

VI-5-7-3 2015（平成27）年9月修了者を対象としたアンケート調査の結果と分析

アンケートへの回答の集計結果を見ると、神戸大学MBAのプログラムを通じて獲得した能力や機会については、「人脈や人的ネットワークを養う機会」(4.60), 「異業種・異業界の社会人との議論によって考え方や視点の拡大や多様化をはかる機会」(4.59), 「自分自身を見つめ直す機会」(4.49), 「今後の自身のキャリアに必要となりそうな知識・スキル」(4.19), 「事業経営者(経営トップ)を目指すうえで必要となりそうな能力」(4.17), 「体系的な経営学の専門知識」(4.06)といった項目の評価が高い。これらの項目は、神戸大学MBA受験者が通学目的として重要視している項目と概ね一致する。受験者が通学目的として重要視しているにも関わらず、神戸大学MBAのプログラムを通じて獲得した能力や機会としての高い評価を得ていない項目としては、「職務に直結する知識・スキル」(3.56)がある。逆に、受験者は通学目的としてあまり重要視していないが、神戸大学MBAのプログラムを通じて獲得した能力や機会としての高い評価を得ている項目に「自分自身を見つめ直す機会」(4.49)がある。これらについては、総合的な経営能力の向上をねらいとした神戸大学MBAの特徴が受験者に十分に伝わっていない部分ともいえ、今後の広報活動等において留意すべき点といえる。

以上の各項目が、現在の仕事の中でどの程度活かされているかについては、「自分自身を見つめ直す機会」(4.24), 「異業種・異業界の社会人との議論によって考え方や視点の拡大や多様化をはかる機会」(4.06), 「人脈や人的ネットワークを養う機会」(4.00)については概ね高い評価を得ているが、「事業経営者(経営トップ)を目指すうえで必要となりそうな能力」(3.38), については、若干評価が低くなる。これは、この項目が、現在というよりは、より長期的なキャリアのなかで生きることになる能力に関するものであるためだと考えられる。

神戸大学MBAにかかわる各項目(知名度やカリキュラム)については、「土曜集中型のカリキュラム構成」(4.69), 「一年半で終了できるコース設計」(4.56), 「プロジェクト方式

などの独自の教育メソッド」(4.45)といった項目の評価が高い。これらの項目は、神戸大学 MBA 受験者が受験理由として重要視している項目と概ね一致する。

神戸大学 MBA プログラムの運営方法については、取り上げた各項目の改善への強い要望は見られないが、科目間のすり合わせに対する評価が若干低い点には注意が必要である。

神戸大学の MBA プログラムを修了したことへの評価については、総合的な評価である「神戸大学の MBA プログラムに満足」が 4.30 と高い評価となっている。「昇級」(2.21), 「昇任・昇格」(2.57)への期待につながるのと評価は低く、「仕事の質や生産性を高めること」(4.13)への期待につながるのと評価が高い。

[表VI-5-7-1] と [表VI-5-7-2] には、参考資料として 2015 (平成 27) 年 1 月に行った、MBA 受験生へのアンケート結果 (修了生アンケートと比較可能な質問) を掲載しておく。

表VI-5-3 2015 (平成 27) 年 9 月 MBA 修了生へのアンケート結果 (問 1)
【神戸大学 MBA のプログラム全般を通じて、あなたはどのような能力や機会を獲得できましたか】

	平均点	標準偏差
1. 職務に直結する知識・スキル	3.56	0.96
2. 今後の自身のキャリアに必要となりそうな知識・スキル	4.19	0.76
3. 社内での評価の向上 (キャリアアップ) につながる知識・スキル	3.41	0.93
4. 事業経営者 (経営トップを目指すうえで必要となりそうな能力)	4.17	0.68
5. 体系的な経営学の専門知識	4.06	0.87
6. 語学力 (英語での実務遂行能力)	1.82	0.90
7. 学術的な研究スキル	3.84	0.85
8. グループでの問題解決や合意形成にかかわるスキル	4.15	0.87
9. 将来の独立に必要となりそうな知識・スキル	3.41	1.13
10. 将来の転職に必要となりそうな知識・スキル	3.56	1.03
11. 異業種・異業界の社会人との議論によって考え方や視点の拡大や多様化をはかる機会	4.59	0.75
12. 人脈や人的ネットワークを養う機会	4.60	0.61
13. グローバルなビジネスを遂行する能力	3.11	1.08
14. 自分自身を見つめ直す機会	4.49	0.72
	平均点	標準偏差
1. 職務に直結する知識・スキル	3.56	0.96
2. 今後の自身のキャリアに必要となりそうな知識・スキル	4.19	0.76
3. 社内での評価の向上 (キャリアアップ) につながる知識・スキル	3.41	0.93
4. 事業経営者 (経営トップを目指すうえで必要となりそうな能力)	4.17	0.68

5. 体系的な経営学の専門知識	4.06	0.87
6. 語学力（英語での実務遂行能力）	1.82	0.90
7. 学術的な研究スキル	3.84	0.85
8. グループでの問題解決や合意形成にかかわるスキル	4.15	0.87
9. 将来の独立に必要となりそうな知識・スキル	3.41	1.13
10. 将来の転職に必要となりそうな知識・スキル	3.56	1.03
11. 異業種・異業界の社会人との議論によって考え方や視点の拡大や多様化をはかる機会	4.59	0.75
12. 人脈や人的ネットワークを養う機会	4.60	0.61
13. グローバルなビジネスを遂行する能力	3.11	1.08
14. 自分自身を見つめ直す機会	4.49	0.72

※アンケート項目に対して、次のスケールで解答を得た。（1：そう思わない，2：どちらかといえばそう思わない，3：どちらともいえない，4：どちらかといえばそう思う，5：そう思う）

表VI-5-4 2015（平成27）年9月MBA修了生へのアンケート結果（問2）
【先の各項目は、現在のあなたの仕事の中でどの程度活かされているといえますか】

	平均点	標準偏差
1. 職務に直結する知識・スキル	3.40	1.08
2. 今後の自身のキャリアに必要となりそうな知識・スキル	3.73	0.97
3. 社内での評価の向上（キャリアアップ）につながる知識・スキル	3.21	0.93
4. 事業経営者（経営トップ）を目指すうえで必要となりそうな能力	3.38	1.04
5. 体系的な経営学の専門知識	3.63	1.01
6. 語学力（英語での実務遂行能力）	2.02	1.13
7. 学術的な研究スキル	3.03	1.31
8. グループでの問題解決や合意形成にかかわるスキル	3.86	1.00
9. 将来の独立に必要となりそうな知識・スキル	2.97	1.19
10. 将来の転職に必要となりそうな知識・スキル	3.17	1.20
11. 異業種・異業界の社会人との議論によって考え方や視点の多様化をはかる機会	4.06	1.01
12. 人脈や人的ネットワークを養う機会	4.00	1.06
13. グローバルなビジネスを迫る能力	2.89	1.22
14. 自分自身を見つめ直す機会	4.24	0.87

※アンケート項目に対して、次のスケールで解答を得た。（1：そう思わない，2：どちらかといえばそう思わない，3：どちらともいえない，4：どちらかといえばそう思う，5：そう思う）

表VI-5-5 2015（平成27）年9月MBA修了生へのアンケート結果（問3）
【神戸大学MBAにかかわる各項目について、あなたはどのように評価しますか】

	平均点	標準偏差
1. 神戸大学は知名度が高い	4.06	0.90
2. 神戸大学MBAは知名度が高い	3.71	1.04
3. 神戸大学MBAの修了生（卒業生）は質が高い	3.79	0.92
4. 神戸大学MBAの教授陣・講師陣は質が高い	4.24	0.86
5. 神戸大学MBAは、土曜集中型のカリキュラム構成で優れている	4.69	0.62
6. 神戸大学MBAは、一年半で終了できるコース設計で優れている	4.56	0.69
7. 神戸大学MBAのカリキュラムは全体として充実度が高い	4.19	0.84
8. 神戸大学MBAは、プロジェクト方式などの独自の教育メソッドで優れている	4.45	0.80
9. 神戸大学MBAは、学費水準に魅力がある	4.43	0.82
10. 神戸大学MBAは、キャンパスの立地条件に優れている	3.14	1.23
11. 神戸大学MBAは、カリキュラムの仕事との両立のはかりやすさに優れている	3.94	0.98
12. 神戸大学MBAは、企業からの評価が高い	3.14	0.91
13. 神戸大学MBAは、国際的な評価が高い	2.48	1.05
14. 神戸大学MBAは、通学経験者のあいだでの評判がよい	3.97	0.92
15. 神戸大学MBAは、神戸高商から続く神戸大学経営学部の歴史に魅力がある	3.21	1.40

※アンケート項目に対して、次のスケールで解答を得た。（1：そう思わない、2：どちらかといえばそう思わない、3：どちらともいえない、4：どちらかといえばそう思う、5：そう思う）

表VI-5-6 2015（平成27）年9月MBA修了生へのアンケート結果（問4）
【神戸大学MBAプログラムの運営方法に関する各項目について、あなたはどのように考えますか】

	平均点	標準偏差
1. 授業科目総数を増やすべきである	2.95	1.23
2. サテライト教室（大阪）における金曜日以外の平日夜間の授業日数を増やすべきである	2.79	1.48
3. 科目間のカリキュラムのすり合わせができていない	3.76	1.02
4. ケースとテーマの2つのプロジェクトと研究は必要ではなく、1つで十分である	1.54	0.96
5. 英語による講義を充実させるべきである	2.95	1.17

6. 指導教員が決まるプロセスが不透明である	3.19	1.20
------------------------	------	------

※アンケート項目に対して、次のスケールで解答を得た。(1: そう思わない, 2: どちらかといえばそう思わない, 3: どちらともいえない, 4: どちらかといえばそう思う, 5: そう思う)

表VI-5-7 2015(平成27)年9月MBA修了生へのアンケート結果(問5)
【神戸大学のMBAプログラムを修了することで、あなたの今後の仕事、キャリア形成についてどのようなことが期待できるでしょうか】

	平均点	標準偏差
1. 自分の今後の仕事の質や生産性を高めることが期待できる	4.13	0.78
2. 自分のやりたかった仕事をする事が期待できる(行きたかった部門に異動できる等)	3.25	1.19
3. 昇任・昇格が早まる事が期待できる	2.57	1.20
4. 昇給が期待できる	2.21	1.13
5. 転職する際の評価が高まる事が期待できる	3.39	1.07
6. 全体的に判断して、神戸大学のMBAプログラムに満足している	4.30	0.80

※アンケート項目に対して、次のスケールで解答を得た。(1: そう思わない, 2: どちらかといえばそう思わない, 3: どちらともいえない, 4: どちらかといえばそう思う, 5: そう思う)。

表VI-5-8 2015(平成27)年1月MBA受験生のアンケート結果(修了生アンケートと比較可能な質問)(問6)【MBAのプログラムに通学する目的の重要度】

	平均値	標準偏差
1.神戸大学の知名度	4.27	1.03
2.修了生(卒業生)の評判	3.99	1.27
3.神戸大学MBAの評判	4.43	1.01
4.教授陣・講師陣	4.62	0.66
5.土曜集中型のカリキュラム	4.93	0.26
6.一年半で修了できるMBAコース	4.57	0.77
7.カリキュラムの充実度	4.6	0.73
8.プロジェクト方式などの独自の教育メソッド	4.59	0.75
9.学費	4.17	1.19
10.立地条件	4.27	1.08
11.仕事との両立のはかりやすさ	4.7	0.64
12.企業からの評価	3.33	1.32
13.国際的な評価	3.16	1.23
14.通学経験者からの評判	3.45	1.44
15.上司や先輩など周りの人から強く勧められた	2.37	1.44

16.経営学部としての歴史	3.83	1.23
17.他大学に比べて優れている点	3.16	1.58
18.その他重要な理由	2.32	1.41

表VI-5-9 2015（平成27）年9月MBA修了生へのアンケート結果（問7）
【神戸大学MBAを受験した理由の重要度】

	平均値	標準偏差
1.職務に直結する知識・スキルの取得	4.58	0.84
2.キャリアに必要となりそうな知識・スキルの取得	4.72	0.61
3.社内での評判の向上	3.2	1.49
4.事業経営者（経営トップ）を目指すため	4.02	1.25
5.体系的に経営学の専門的知識を習得するため	4.68	0.66
6.語学力の向上	2.35	1.29
7.学問的な向上心	4.35	0.88
8.将来の独立の準備	2.63	1.53
9.将来の転職の準備	2.537	1.43
10.人脈の構築	4.5	0.8
11.人的ネットワークを豊かにするため	4.53	0.8
12.自分自身を見つめなおすため	3.9	1.39
13.その他重要な理由	2.01	1.17

VI-5-8 MBA同窓生を対象としたアンケート調査

VI-5-8-1 MBA同窓生を対象としたアンケート調査の概要

2013（平成25）年10月には、神戸大学MBAプログラム開設25年を記念して、本学MBA公式同窓会組織である「神戸大学MBA Café」とともに「MBA25周年記念イベント」を六甲台講堂で開催した。その際、同窓会組織の手により、修了生・現役学生に対して「神戸大学MBAプログラムのあり方を問う」アンケート調査が行われ、281件の回答を得た。イベントでは、このアンケート結果を素材にして修了生と教員の討論なども行われた。このような同窓会組織を活用して修了生の声を聞く取り組みは、本MBAプログラムに対する忌憚のない意見の獲得が期待できるところであり、今後も同窓会組織との連携を深めていく。

アンケートにおける各設問は次のとおりである。

- ・神戸大学MBAへの入学年次
- ・神戸大学MBAへの入学時の年齢

- ・神戸大学 MBA への入学時の役職
- ・現在（2013（平成 25）年）8 月時点の役職
- ・あなたの神戸大学 MBA への入学の目的は何でしたか。
- ・
- ・神戸大学 MBA は、あなたの仕事（キャリア）でどのようなメリットをもたらしましたか。
- ・神戸大学の MBA を修了して、あなたのキャリア上の成果がどれだけ達成されていると感じていますか。（修了生対象の設問）
- ・あなたの修士論文について上司や同僚からどのようなフィードバックが得られましたか。（修了生対象の設問）
- ・一般的に神戸大学も含めた国内 MBA には、どのような人材が産業界・社会から期待されていると思いますか。
- ・あなたは、神戸大学 MBA からどのような人材の輩出を望みますか。
- ・神戸大学 MBA に対して、今後更に強化すべき点についてどのように思われますか。

VI-5-8-2 MBA 同窓生を対象としたアンケート調査の実施時期・方法

アンケート調査の期間は 2013（平成 25）年 9 月 10 日～9 月 30 日であり、ウェブフォームにより収集した。調査対象は神戸大学 MBA の修了生と現役生であり、回答者は修了生 197 人、現役生 74 人、合計 271 人である。アンケート調査では、複数回答の制約を設けなかったため、n 数が回答者数を上回る設問がある点には注意が必要だが、大きなズレはない。また同アンケート調査では教員 9 人からの回答も得ているが、以下の結果には含めていない。

VI-5-8-3 MBA 同窓生を対象としたアンケート調査の結果と分析

回答者のおよそ 4 分の 1 が現役生（当時）であり、修了生の回答者についても、修了後 4 年以内の者が過半数を占める。比較的修了後の期間が短い同窓生を中心とした回答者構成となっている。このような回答者構成であるなかで、入学時の役職は「係長・主任クラス」が最も多かった（35.5%）のに対し、現在の役職は「課長クラス」が最も多く（36.0%）となっていることは注目に値する。入学時には 5.1%だった「社長・役員クラス」も、現在は 9.9%に増加している。神戸大学 MBA への在学が、多くの修了生のキャリアの重要な節目となっていることがうかがわれる。

神戸大学 MBA への在学の効果については、回答者の多くが、入学の目的としては「経営学の専門的理論（金融・財務、マーケティング、人的資源管理、経営戦略等）の習得」（63.6%）をあげているのに対し、仕事（キャリア）にもたらしたメリットとしては、「人的ネットワークが豊かになったこと」（61.3%）をあげている。座学に終始しない「プロジェクト方式」を特徴とする「神戸方式」のひとつの成果の表れと考えられる。

神戸大学 MBA を修了してのキャリア上の成功の達成度については、「精神的満足度」については、「満足」とする回答者が 77.1%と大多数を占める。「経済的満足度」については、

「どちらでもない」とする回答者が48.8%と多いが、「満足」とする回答者も37.8%にのぼる。両設問共に、「不満」とする回答は1割前後にとどまる。修士論文への上司、同僚からのフィードバックについては「会社の将来や実務上、何らかのプラスになる反応」(29.2%)、「特に意見はない」(33.2%)、「報告していない」(34.7%)に回答は三分される。「あまりよくない反応」は3.0%とごく少数である。

MBAへの期待については、一般的な国内MBAへの産業界・社会からの期待については、「職能部長（マーケティング部長、人事部長、経営企画室長など）」が多い(32.1%)。一方、神戸大学MBAからの輩出を望む人材については「事業経営者（経営トップ）」(49.5%)が群を抜いて多くなる。神戸大学MBAを修了する人材については、専門職としてよりも経営者としての活躍が期待されていることがうかがわれる。このことは、神戸大学MBAに対して今後強化すべき点において、「総合的経営能力の育成」極めて必要とする回答者(56%)が、「専門応力の育成」を極めて必要とする回答者を大きく上回ることにも示される。

また、神戸大学MBAに対して今後強化すべき点については、「産業界における認知度向上」(63%)「産業界とのさらなる連携」(54%)を極めて必要とする回答者が多くなっている。神戸大学MBAについては国内での産業界への浸透において、まだ多くの課題を残していると修了生の多くが見ているといえる。

表VI-5-10 2013年（平成24年）9月MBA同窓生へのアンケート結果(問1)
【神戸大学MBAへの入学年次】調査対象、入学別修了生・現役生の回答数(n=272)

1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
1	0	2	2	1	0	6	6	4	7	6
2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
11	8	5	14	9	18	30	28	39	39	35

表VI-5-11 2013年（平成24年）9月MBA同窓生へのアンケート結果(問2)
【神戸大学MBAへの入学時の年齢】(n=267)

25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～45歳	46～歳	30～36歳
5.6%	22.1%	40.1%	18.4%	10.5%	3.4%

表VI-5-12 2013年（平成24年）9月MBA同窓生へのアンケート結果(問3)
【神戸大学MBAへの入学時の役職】

社長・役員クラス	5.1%
事業部長クラス	0.7%
部長クラス	8.1%
課長クラス	28.9%
係長・主任クラス	35.5%

一般社員・担当クラス	15.0%
高度専門職(医者・弁護士・会計士等)	6.2%
その他(具体的に)	0.4%

表VI-5-13 2013年(平成24年)9月MBA同窓生へのアンケート結果(問4)
【回答者の(2013年)8月時点の役職】(n=273)

社長・役員クラス	9.9%
事業部長クラス	1.1%
部長クラス	12.5%
課長クラス	36.0%
係長・主任クラス	23.2%
一般社員・担当クラス	8.5%
高度専門職(医者・弁護士・会計士等)	4.8%

表VI-5-14 2013年(平成24年)9月MBA同窓生へのアンケート結果(問5)
【あなたの神戸大学MBAへの入学の目的は何でしたか】

「経営学の専門的理論(金融・マーケティング, 人材資源管理, 経営戦略等)」を習得するため	63.6%
「経営学の原理原則」を習得するため	41.5%
人的ネットワークを豊かにするため	34.6%
社内における「キャリア・アップ, キャリア・チェンジ」のため	31.3%
「職場ですぐに活用できる経営学の実務的なノウハウ」を習得するため	25.0%
事業経営者(経営トップ)を目指すため	19.1%
自分を見つめなおすため	19.1%
MBA取得者としての社会的ステータスを高めるため	10.3%
リーダーシップを身につけるため	8.5%
転職による「キャリア・アップ, キャリア・チェンジ」のため	6.3%
その他(具体的に)	5.9%
起業するため	5.2%
国際的なビジネス感覚向上のため	1.8%
収入を増やすため	1.1%

表VI-5-15 2013年（平成24年）9月 MBA 同窓生へのアンケート結果（問6）
 【神戸大学 MBA は、あなたの仕事（キャリア）でどのようなメリットをもたらしましたか】

人的ネットワークが豊かになった	61.3%
「経営学の専門的理論(金融・マーケティング, 人材資源管理, 経営戦略等)」を習得できた	48.0%
「経営学の原理原則」を習得できた	41.0%
自分を見つめ直すことができた	38.0%
「職場ですぐに活用できる経営学の実務的なノウハウ」を習得できた	18.1%
社内における「キャリア・アップ, キャリア・チェンジ」が実現した	12.9%
その他(具体的に)	10.3%
転職による「キャリア・アップ, キャリア・チェンジ」が実現した	8.9%
MBA 取得者としての社会的ステータスが高まった	8.5%
リーダーシップを身につけた	4.4%
収入が増えた	3.0%
国際的なビジネス感覚向上した	2.6%
事業経営者(経営トップ)のポジションになった	1.9%
起業できた	0.4%

表VI-5-16 2013年（平成24年）9月 MBA 同窓生へのアンケート結果（問7）
 【神戸大学の MBA を修了して、あなたのキャリア上の成果がどれだけ達成されていると感じていますか。(修了生対象の設問)】

	極めて満足	結構満足	どちらでもない	やや不満	不満
精神的満足度	22.9%	54.2%	14.4%	5.0%	3.5%
経済的満足度	6.0%	31.8%	48.8%	9.5%	4.0%

表VI-5-17 2013年（平成24年）9月 MBA 同窓生へのアンケート結果（問8）
 【あなたの修士論文について上司や同僚からどのようなフィードバックが得られましたか。(修了生対象の設問)】(n=199)

(ポジティブ) 会社の将来や実務上、何らかのプラスになる反応が得られた	29.2%
(ネガティブ) あまり良くない反応だった	3.0%
特に意見はない	33.2%
報告していない	34.7%

表VI-5-18 2013年（平成24年）9月 MBA 同窓生へのアンケート結果（問9）
 【一般的に神戸大学も含めた国内 MBA には、どのような人材が産業界・社会から期待されていると思いますか】(n=277)

事業経営者（経営トップ）	27.8%
職能部長（マーケティング部長，人事部長，経営企画室長など）	32.1%
市場で評価される高度専門職（マーケティング，人事，経営戦略などのスペシャリスト）	20.6%
起業家	3.6%
グローバルに活躍する人材	10.1%
その他（具体的に）	5.8%

表VI-5-19 2013年（平成24年）9月 MBA 同窓生へのアンケート結果（問10）
【あなたは、神戸大学 MBA からどのような人材の輩出を望みますか】（N=277）

事業経営者（経営トップ）	49.5%
職能部長（マーケティング部長，人事部長，経営企画室長など）	13.7%
市場で評価される高度専門職（マーケティング，人事，経営戦略などのスペシャリスト）	10.8%
起業家	11.6%
グローバルに活躍する人材	11.6%
その他（具体的に）	2.9%

表VI-5-20 2013年（平成24年）9月 MBA 同窓生へのアンケート結果（問11）
【神戸大学 MBA に対して、今後更に強化すべき点についてどのように思われますか】
（N=276）

	極めて必要	結構必要	あまり必要ない	必要ない
海外ビジネススクールとのさらなる連携	32%	47%	18%	3%
産業界とのさらなる連携	54%	37%	8%	1%
マスコミ等におけるランキング向上	29%	39%	26%	6%
国際的な認知度向上	47%	38%	13%	1%
産業界における認知度向上	63%	29%	7%	1%
専門的能力の育成	31%	50%	18%	1%
総合的経営能力の育成	56%	39%	5%	0%

VI-5-9 MBA 在学生との意見交換会

VI-5-9-1 意見交換会の対象者と実施時期・方法

在学生を対象とした社会人 MBA プログラムに対する意見と要望を聞き取り調査する機会を設けることは、過去数年間にわたり毎年一度行われている。2014（平成 26）年度、2015（平成 27）年度は以下の要領で意見交換会が開かれた。2013（平成 25）年度については意見交換会の場は設けられたが、MBA 学生からの意見がなかったため、記録を残していない。

【2014（平成 26）年度意見交換会の概要】

日 時：2014（平成 26）年 6 月 14 日（土）午後 7 時 30 分～8 時 00 分
場 所：神戸大学大学院経営学研究科本館306教室
出席者：在学生約 70 人
インタビュアー：MBA 教務委員（黄磷教授）

【2015（平成 27）年度意見交換会の概要】

日 時：2015（平成 27）年 6 月 13 日（土）午後 7 時 55 分～8 時 55 分
場 所：神戸大学大学院経営学研究科本館306教室
出席者：在学生約 70 人
インタビュアー：MBA 教務委員（栗木契教授）

VI-5-9-2 意見交換会の結果と対策

各年度 30 分から 1 時間程度の意見交換会において、MBA プログラムに対する様々な意見と要望が寄せられ、それぞれについて対応を検討、実施してきた。各年度の意見、要望は [表 VI-5] のとおりである。

前回の自己評価外部評価報告書では、履修登録制限についての指摘、学生が予習するための事前の講義情報の早期提供、ディスカッションの充実、レポートのフィードバックなどについて意見があった。

今回の調査では、研究科としての組織的対応が必要な履修制度、カリキュラム編成に関する指摘として、2015（平成 27）年には、梅田教室の履修制限についての指摘がなされた。教室のキャパシティがあることから履修制限の緩和は難しいことを踏まえ、より納得感のある履修者選抜がなされるように選抜ルールの一化をはかった。

講義運営に関しては、レポートのフィードバック、SPSS インストール方法の改善、講義資料のウェブ発信、講義録画作成の希望などの意見が出た。このうち SPSS インストール方法については、梅田教室では無線 LAN 容量の問題から多人数の学生が教室でインストールを行うことは難しいことがわかり、次年度以降は多人数・大容量の無線 LAN アクセスを必要とする授業を梅田教室で行うことは避けることにした。講義資料のウェブ発信については、[VI-3-2-4 ネットワークによる MBA 教育支援の拡充] で述べた Beef が 2015 年度より稼働したことにより、講義資料のウェブ発信体制に重複が生じていたこ

とがわかった。講義資料のウェブ発信については Beef に統一化していくとともに、前回の自己評価外部評価報告書からの課題であるレポートのフィードバックについても Beef を活用していく方針を確認した。

その他、教室、設備に関しては、梅田インテリジェントラボラトリの自由な使用や、本館 3 階へのトイレを設置の希望、無線 LAN が弱い教室があることについての指摘がなされた。このうち、無線 LAN が弱い教室があることについては、各教室の確認を行い、改善をはかった。梅田インテリジェントラボラトリの自由な使用や、本館 3 階へのトイレを設置の希望については、経営学研究科のスタッフ配置の変更や、文化財である本館の大幅な改修を必要とすることから、早急な対応をはかることは難しいことを学生に説明し、理解を求めた。

2013（平成 25）年度の意見交換会の場において MBA 学生からの意見がなかっただけではなく、2014（平成 26）年度、2015（平成 27）年度についても、前回の自己評価外部評価報告書の対象時期と比較して MBA 学生からの意見の数は少ない。これについては、従前より毎年、意見交換会とそれを踏まえた対策を繰り返してきた結果、本 MBA プログラムの改善が進んできているためだと考えられる。今後の意見交換会のあり方については、学生からの「アンケートにしてはどうか」との意見も出されているように、さらなる検討が必要である。

表VI-5-21 社会人 MBA プログラムに対する在学生の意見と要望

(2014（平成 26）年度)

◆講義運営に関する事項
●レポートのフィードバックがほしい
◆教室、設備に関する事項
●梅田インテリジェントラボラトリを自由に使いたい
●本館 3 階にトイレを設置してほしい
●無線 LAN が弱い教室がある
◆その他、全般
●意見交換会をやめて、アンケートにしてはどうか

(2015（平成 27）年度)

◆履修制度、カリキュラム編成に関する事項
梅田教室でも全員履修できる体制にしてほしい
◆講義運営に関する事項

SPSS インストール方法を改善してほしい

講義資料のウェブ発信（ホームページ・BEEF・教務係）を統一してほしい

講義録画を作って、欠席者が後で視聴できるようにしてほしい

(文責：栗木契)