

## 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

第5部では、第1部で記述した経営学研究科における教育研究活動の目的・目標やその運営体制等、第2部で記述した経営学研究科における「教育」の自己点検・評価、第3部で記述した経営学研究科における「研究」の自己点検・評価、および、第4部で記述した経営学研究科における「社会連携」と「国際交流」の自己点検・評価を承けて、経営学研究科による「教育」・「研究」等の諸活動に関する外部点検・評価について記述する。ここでは、まず学界人による外部点検・評価の結果が示され、次いで「アドバイザー・ボード」を構成する産業界・言論界等からの委員から経営学研究科の教育研究活動に対して提起された課題や批判・問題点等が示される。

### X 学界人による外部点検・評価

第 章では、学界人に外部評価委員を委嘱し、経営学研究科の教育研究活動を、大きく、学部教育、大学院教育（PhDプログラム）、大学院教育（社会人MBAプログラム）、および、研究の4つの分野に分けた上で、学外者、特に他大学の大学人の視点からそれぞれの分野について実施された点検・評価活動の結果を記述している（なお、社会連携と国際交流に関する諸活動は上記4つの各分野に含めて外部点検・評価を受けている）。

#### - 1 学部教育の外部点検・評価

第 章では、経営学研究科の学部レベルでの教育活動について、われわれ自身の自己点検・評価の概要とその結果を記述したが、本項では、これを承けて、学部教育に対する学界人による外部点検・評価の概要とその結果について記述する。

##### - 1 - 1 学部教育の外部点検・評価の方法

##### - 1 - 1 - 1 学部教育の外部評価委員

学部教育の外部点検・評価にあたっては、[表 - 1 - 1]に掲げる、合計3人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、学外者の視点から、われわれの学部教育活動の客観的な点検・評価をお願いした。

表 - 1 - 1 学部教育の外部評価委員一覧

岡野 浩（大阪市立大学大学院経営学研究科）
桑原 秀史（関西学院大学大学院経済学研究科）
高須 教夫（神戸商科大学商経学部）

（五十音順）

## - 1 - 1 - 2 学部教育の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

学部教育の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、まったくの白紙状態で点検・評価を行っていただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した〔アンケート調査関連資料 - 1〕に掲げるような「外部評価回答用紙」を作成し、事前に送付した文書や関連資料等をふまえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート調査の形式で実施した。

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、学部教育に関する外部点検・評価の対象を、まず〔表 - 1 - 2〕に示すように、「Q1 学部教育の目的と目標について」、「Q2 学部教育の内容と方法について」、「Q3 学部学生に対する支援体制について」、「Q4 学部教育の成果および目標の達成状況について」、「Q5 学部教育における連携・交流について」、および、「Q6 学部教育の質の向上と改善のためのシステムについて」という合計6つの項目にしぼり、これらの対象別に「Q1.1～Q6.2」という具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。

このとき、外部評価委員の方々にはできるだけ自由に評価し、また、コメントを頂戴したいという趣旨で、報告書にその内容を記載する際には個々の評価委員の名前は匿名とさせていただくことをあらかじめ伝えている。

そして、これらの個別項目の評価の後に、「学部教育についての総合評価」を自由記述形式で頂戴することにした。ただし、報告書には、この総合評価の部分に関してのみ外部評価委員の実名を付して記載させていただくこととし、この点についても、外部評価委員の方々にはあらかじめ伝えている。

表 - 1 - 2 学部教育における外部点検・評価の対象と個別評価項目

Q1. 学部教育の目的と目標について
Q1.1 教育目的・目標は明確かつ具体的であるか？
Q1.2 教育目的・目標は適切に公表されているかどうか？
Q2. 学部教育の内容と方法について
Q2.1 教育課程の編成は適切かどうか？
Q2.2 教育学習指導の方法・体制は適切かどうか？
Q2.3 成績評価の方法・基準は適切かどうか？
Q3. 学部学生に対する支援体制について
Q3.1 学生の学習環境は適切かどうか？
Q3.2 経済支援，就職支援，学習・生活相談は適切かどうか？
Q4. 学部教育の成果および目標の達成状況について
Q4.1 目的・目標に沿った学生の確保は出来ているかどうか？

Q4.2 学生の到達度は高いかどうか？
Q4.3 卒業後の就職先は適切かどうか？
Q5. 学部教育における連携・交流について
Q5.1 海外の教育機関との国際交流は適切に行われているかどうか？
Q6. 学部教育の質の向上と改善のためのシステムについて
Q6.1 向上・改善のための体制・システムの整備は適切かどうか？
Q6.2 向上・改善のための体制・システムの効果はあったかどうか？

**- 1 - 2 学部教育の外部点検・評価の結果の要旨**

**- 1 - 2 - 1 学部教育の個別項目別評価**

以下、順次、個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を概観することにしよう。

**A 学部教育の目的と目標について**

経営学研究科における学部教育の目的と目標に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 1.1 教育目的・目標は明確かつ具体的であるか？

Q 1.2 教育目的・目標は適切に公表されているかどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 1 - 3]に掲げるとおりである。

**表 - 1 - 3 学部教育の目的と目標についての評点**

	A	B	C	平均
Q1.1	4	5	5	4.67
Q1.2	4	5	5	4.67

上掲の表を含む本節の表におけるA～Cの順序は、[表 - 1 - 1]に記載した氏名の順序と必ずしも一致しないので、ご留意いただきたい。

また、経営学研究科における学部教育の目的と目標について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 1 - 4]に示すとおりである。

表 - 1 - 4 学部教育の目的と目標についてのコメント

貴研究科が掲げる理念やメッセージを学部学生がどのように受け止め、日々の学生生活に生かしているかを具体的にチェックする必要があると思われます。

ホームページでの情報公開など、充実に努めている点は、高く評価できる。また、英語・数学といった専門能力をもった大学生を育てる意味からも、平成 16 年度開始の新たな入試方式は有効なものと思われる。期待したい。

大学院部局化のもと、先端的・専門的教育は大学院に委ねることを前提として、学部教育では基本的知識を有するジェネラリストを育成することを目指すという教学方針については概ね妥当と思われる。しかし、ジェネラリストといえども今日ある程度の専門的知識が求められていることを考えると、基本的知識に関してもう少し明確化する必要があるのではないかとと思われる。

## B 学部教育の内容と方法

経営学研究科における学部教育の内容と方法に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q 2.1 教育課程の編成は適切かどうか？
- Q 2.2 教育学習指導の方法・体制は適切かどうか？
- Q 2.3 成績評価の方法・基準は適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 1 - 5 ]に掲げるとおりである。

表 - 1 - 5 学部教育の内容と方法についての評点

	A	B	C	平均
Q2.1	4	4	4	4.00
Q2.2	5	4	4	4.33
Q2.3	4	4	4	4.00

また、経営学研究科における学部教育の内容と方法について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 1 - 6 ]に示すとおりである。

表 - 1 - 6 学部教育の内容と方法についてのコメント

大学院教育重点化のなかで、学部教育の見直しが議論されてきた。貴研究科もさまざまな学部改革を実施されてきたが、その成果や問題点など、現時点における一応の評価が必要だと思われる。

広義の「経営学」教育は、創造力に富み、知的リーダーシップを発揮できる人材育成を一つの目標とする。(第2部より)公会計、産業再生などからも解せられるように、行政管理(Public Management)、民事再生法など、行政と法律との強い係りの中で、「経営学」の充実(すなわち、教育課程の再編成)がつねに求められるところである。

教育課程の編成について、基礎的な科目から順次専門性の高い科目へとカリキュラム編成が行われている点については概ね妥当と思われる。しかし、貴学部においては3年次終了までにほぼ卒業必要単位の修得が可能となっており、また、分野別履修順序表およびそれに応じた科目の前期および後期への配当が行われていることからみて、第1群科目、第2群科目および第3群科目の見直しを行うか、あるいは、履修指導を強化したうえでそれら科目の履修希望年次については削除を行うべきではないかと思われる。さらに、学生による「授業評価アンケート」における「評価基準の明確化」に関する結果をみる限り、成績評価基準の明確化についても改善の余地があるように思われる。

### C 学部学生に対する支援体制

経営学研究科における学部学生に対する支援体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 3.1 学生の学習環境は適切かどうか？

Q 3.2 経済的支援、就職支援、学習・生活相談は適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 1 - 7]に掲げるとおりである。

表 - 1 - 7 学部学生に対する支援体制についての評点

	A	B	C	平均
Q3.1	4	4	4	4.00
Q3.2	4	4	4	4.00

また、経営学研究科における学部学生に対する支援体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 1 - 8]に示すとおりである。

表 - 1 - 8 学部学生に対する支援体制についてのコメント

夜間主学生に対する支援体制については難しい問題があるが、昼間主学生との差を少しでも縮小させることが必要であろう。

神大大学院経営学研究科は、日本における経営学分野のトップスクールとして、確固たる地位を築かねばならない。研究・教育者の多くのエネルギーが大学院に向けざるを得ない以上、学部教育におけるTA制の充実と院生による授業サポート等が強く要請される。TA制の量的拡大と予算措置が適切になされることが望まれる。

情報関連設備について、その重要性に鑑み、六甲台情報処理教室・演習室におけるPC設置台数の増加および陳腐化が進んでいるPCについてはその更新が早急に必要であると思われる。また、講義について教員と学生とのコミュニケーションを図るにあたってそれを円滑に行うために、オフィスアワーを設けるべきであると思われる。さらに、経済支援について、既にできる限りの努力はなされていると思われるが、更に一層の努力がなされることを期待したい。

**D 学部教育の成果および目標の達成状況**

経営学研究科における学部教育の成果・目標達成状況に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q 4.1 目的・目標に沿った学生の確保は出来ているかどうか？
- Q 4.2 学生の到達度は高いかどうか？
- Q 4.3 卒業後の就職先は適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 1 - 9]に掲げるとおりである。

表 - 1 - 9 学部教育の成果および目標の達成状況についての評点

	A	B	C	平均
Q4.1	4	4	4	4.00
Q4.2	4	4	4	4.00
Q4.3	4	5	4	4.33

また、経営学研究科における学部教育の成果および目標の達成状況について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 1 - 10]に示すとおりである。

表 - 1 - 10 学部教育の成果および目標の達成状況についてのコメント

目標の設定が難しいところであるが、ジェネラリストとしての要件などについて、ある程度幅を持たせた目標を設定し、その達成感を積み重ねていくことが必要になるであろう。

「学部卒業生の就職状況は厳しい中であって、経営学部卒業生は健闘している。」(第2部より)。多数の学生にとって就職の成果が、直接、学部教育の評価につながる。その意味でも、大学生の早い段階から、社会状況の変化(一般会社、公務員等)を知る機会に触れることが望ましい。そこで貴学部の「トップ・マネジメント講座」「会計プロフェッショナル育成プログラム」は非常に有用であろう。期待される。

学部教育の目標を達成するためには多様な学生を確保する必要があると思われるが、そのために貴学部においては多様な選抜機会および方式が採用されている点を評価したい。しかし、実際にかかる学生を確保できたかどうかについては入学者に対する「アンケート調査」の結果をみる限り若干の疑問がないわけではない。また、「単位修得状況審査」および「退ゼミ率」をみる限り、学生はある程度は学部教育の目標に到達していると思われる。しかし、その到達度が「高い」かどうかについてはそれを確定するのに十分な資料は提示されていない。さらに、卒業後の就職先についても、学部教育の目標からみて、それと合致した進路先を選択していることから、その意味では概ね「適切」であるといえる。

## E 学部教育における連携・交流

経営学研究科の学部教育における連携・交流に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 5.1 海外の教育機関との国際交流は適切に行われているかどうか？

この評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 1 - 11]に掲げるとおりである。

表 - 1 - 11 学部教育における連携・交流についての評点

	A	B	C	平均
Q5.1	4	3	4	3.67

また、経営学研究科の学部教育における連携・交流について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 1 - 12]に示すとおりである。

表 - 1 - 12 学部教育における連携・交流についてのコメント

学部レベルの国際交流の現状と課題について、明確にすべきであると思われます。

パリ高等商業専門学校と学术交流協定以来、貴研究科の国際化の努力は並々ならぬものがある。今後は、とくに海外大学への派遣の充実、国際交流の為の組織的取り組みなどが求められよう。

「海外大学との交流協定の提携状況」をみる限り、主要国の多くに提携校を有している点は十分評価するに値する。しかし、海外への派遣学生数および海外からの受け入れ学生数は共に今のところ少人数に留まっている。そこで、かかる現状を打開するために、その原因のさらなる分析を行い、それに対する積極的な方策を講じる必要があると思われる。

## F 学部教育の質の向上と改善のためのシステム

経営学研究科における学部教育の質の向上と改善のためのシステムに関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 6.1 向上・改善のための体制・システムの整備は適切かどうか？

Q 6.2 向上・改善のための体制・システムの効果はあったかどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 1 - 13]に掲げるとおりである。

表 - 1 - 13 学部教育の質の向上と改善のためのシステムについての評点

	A	B	C	平均
Q6.1	4	3	5	4.00
Q6.2	4	3	4	3.67

また、経営学研究科における学部教育の質の向上・改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 1 - 14]に示すとおりである。

表 - 1 - 14 学部教育の質の向上と改善のためのシステムについてのコメント

向上・改善のための体制・システムの整備は前回の外部評価でも指摘されており、一層の進展が望まれるところである。

2001年度入学生からの「キャップ制」、専門基礎科目の再編（A～C群編成）、トップ・マネジメント講座などは、学際的な応用科学としての「経営学」の教育に対して、実り多い効果をもっていると思われる。

「トップ・マネジメント講座」の開講、「社会人専任教官制度」の採用という試みは、貴学が掲げている「オープン・アカデミズム」という教育研究活動の基本理念、そし

てそれに基づいて設定されている学部教育の「目的」と一致するものとして評価することができる。しかし、それらの試みが学生に対してなんらかのインパクトを与えたであろうことは推察できるが、その学部教育に対する効果についてはそれを確認することのできるだけの資料は提示されていない。

## - 1 - 2 - 2 学部教育の総合評価

先に述べたように、「外部評価回答用紙」には、個別評価項目に関する評点とコメントを記入する部分に加えて、個別評価のまとめとして「学部教育についての総合評価」を記入する部分が設けられていた。

以下では、この回答用紙中の「学部教育についての総合評価」欄に記述された総合評価を、外部評価委員の別に紹介させていただくことにする（なお、以下の総合評価に関する記述は、「外部評価回答用紙」の該当欄にそれぞれご記述いただいた文章をそのまま転載している）。

### 1) 岡野 浩（大阪市立大学大学院経営学研究科）

貴研究科は、高く評価されている大学院だけでなく、学部教育においても、カリキュラムの改編・4年一貫教育体制への移行、単位履修状況審査制度、会計プロフェッショナル育成プログラムなど、さまざまな試みを実施されてきた。こうした試みについての成果や問題点などを積み重ねられることによって、組織と環境との相互依存関係の本質を理解し、戦略的意思決定を行える思考力と判断力を持ちつつ、国内・海外の人々に経営についての考え方を伝える表現力を有する「ジェネラリスト」を育成する、という人材育成の目的を果たすための目標づくりやその達成度を測ることが可能になるであろう。前回の外部委員による指摘に対してもおおむね真摯に対応をされていることは高く評価できる。

大学院の研究教育を重点化させ、それと明確な形で目標とするものを峻別することが求められている現状において、学部教育の目標を細分化し、それぞれの項目の評価基準を設定したうえで、現状と比較分析をするとともに、是正するための制度改革にこぎつけることは並大抵のことではない。学生や社会のニーズはどんどん多様化しているのであるが、大学教員として勤務年数が長くなればなるほど、そうした変化が見えなくなってしまうことに気づかされる。学生とどのようにして向き合えばいいか、そこから他者のもつリアルティを掴んでくるか、そのための新たな手法や考え方を提示されることを期待したい。

### 2) 桑原 秀史（関西学院大学大学院経済学研究科）

大学院重点化との関連で、先端的・専門的な教育は、大学院に委ね、学部では、経営学全般にわたる幅広い基本知識を有するジェネラリストを育成するという教学方針が採られている。この教学方針の下、貴学部は、創造性に富み知的リーダーシップを発揮できる人材を多数輩出してきた。教職員の努力を多としなければならない。とりわけ経営学研究科におけるカリキュラムの改善、プロフェッショナル育成プログラム、産学連携、国際的な大学連携などは、日本のトップレベルの大学に足る勉学環境が整っていることの証である。

入学試験から就職等に至るまで実り多い豊かな学生生活を送ることができる条件が整備されている点において、学部教育に関しては、極めて高いスコアを付することができよう。2004年4月より国立大学は一斉に法人化される。今後、神大大学院経営学研究科は、教育、研究に加えて、知的財産の還元、生涯学習機会の提供など、多様な側面において、日本における経営学分野のトップスクールとして、確固たる地位を築くことが期待される。

### 3) 高須 教夫(神戸商科大学商経学部)

貴学部においては、「オープン・アカデミズム」という教育研究活動の基本理念のもとに、それに基づいて学部教育の目的・目標(教学方針)を設定し、その目標を達成するべく「教育課程の編成」「学生選抜方法の決定」が行われており、また、その方向性のもとに「国際交流の推進」「学部教育向上のための試み」がなされている点について高く評価することができる。そこで、以下においては、かかる基本的認識のもとに若干のコメントを行うことにする。

まず、貴学部においては、学部教育の目的・目標として、先端的・専門的教育は大学院に委ねると共に、学部教育では基本的知識を有するジェネラリストを育成するという教学方針を採用している。しかし、社会的ニーズとしてジェネラリストといえども今日ある程度の専門的知識が求められていることは貴学部も認めているように明らかである。このことから、ジェネラリストとして必要な基本的知識にはどの程度の専門的知識が含まれるのかが問題となる。そして、このことは「カリキュラム」にいかなる「科目」を開設するかという問題ではなく、当該開設科目においていかなる内容まで講義するか、すなわち、大学院教育における専門的知識とどこで線引きをするかという問題である。この問題についてはこれまでも常に解決を迫られてきたことであるが、今日のように社会変化の激しい時代においてはその問題の解決はより一層重要になってきている。その意味で、貴学部においてもジェネラリストとして必要な基本的知識についてより一層の明確化を行うことを期待したい。

また、上記のこととも関連することであるが、ジェネラリストとして必要な基本的知識の中にならかなり高度な専門的知識をも含むとした場合には、貴学部においては「自由度の高いカリキュラム体系の方がより適合している」として否定的である「コース制」の採用も部分的に考慮すべきではないかと思われる。そして、かかる試みは、貴学部においても既に「会計プロフェッショナル育成プログラム」という形で一部展開されているといえる。しかも、そこにおいては職業会計人養成という目的のもとに学部・大学院(前期課程)一貫5年教育体制すら想定されているのである。したがって、ここにおいてジェネラリストの育成という教学方針とスペシャリストの育成という目的をどのような形で整合化させるのかが問題となると思われるが、この問題は貴学部においても認識されているように今後の大きな課題であろう。

### - 1 - 3 学部教育の外部点検・評価の総括

#### A 学部教育の目的と目標

経営学部では経営に関するジェネラリスト教育を目的としている点はおおむね評価された。しかし、経営におけるジェネラリスト教育とは何かという具体的なカリキュラム編成や、学生へのメッセージの伝え方には改善すべき点があると指摘された。特に、大学院大学として専門教育を重視する中での、学部教育の位置づけにより明確な方針を示すべきと考えられる。

具体的には、入学時のオリエンテーションの段階から、大学院の存在を前提とした説明を行い、多様な選択肢を提供するように努力しているが、学部学生が大学院教育との連関を十分に意識して学習しているか否かは明確ではない。「会計プロフェッショナル育成プログラム」では、学部・大学院の5年一貫教育のメニューを学生に対して提供しているものの、十分な効果をあげておらず、その原因を究明すべきであろう。

ジェネラリスト教育とプロフェッショナル教育の関係を明確化することも重要な課題である。外部評価委員の指摘にもあるように、ジェネラリスト教育における専門的知識教育の重要性を考慮すべき段階に来ていると考えられる。その意味で、「会計プロフェッショナル育成プログラム」はひとつの試みではあるが、会計のみならず、経営や市場科学の領域でどのようなプロフェッショナル教育が必要かを検討する必要がある。

#### B 学部教育の内容と方法

学部教育の内容と方法に関してもおおむね高い評価をいただいたが、同時に改善しなければならない課題も多くご指摘いただいた。

経営学の領域は、新しい問題が次々と生起するため、授業科目の再編は急務である。トピック的な課題に関しては、特殊講義や「トップ・マネジメント」講座で対応できるが、重要な課題でありながら、十分に対応できていない分野もある。特に、外部評価委員の指摘にもあるように、公会計や行政管理は、授業科目として取り込んでいく必要がある。

また、経営学（広義）は、会計学や経済学を除いて、基礎から応用へと、カリキュラムを組みにくい分野でもある。現行の第1群、第2群、第3群の枠組み自体も随時見直す必要があるかもしれない。しかし、カリキュラムの頻繁な変更は、学生への混乱を招くおそれもあるし、これはカリキュラムの変更だけでは対応できない問題でもある。

この点に関しては、ゼミナールを通じての、各学生のニーズに応じたきめ細かい教育が必要であろう。その意味で、ゼミナールにおいて指導教官が学生の勉学全般に目を配ることも、有効な解決策のひとつであろう。

成績に関する「評価規準の明確化」については、どの程度の到達度を持って合格とするのかなどの質的な基準を明確にすべきと考えられる。

## C 学部学生に対する支援体制

学部学生に対する支援体制については、近年、キャンパスの整備が急速に進み、環境は大いに改善されているものの、まだまだ課題とされている点も少なくない。

情報関連設備の問題が指摘されているが、この点に関しては、学習環境の改善のために、より一層の充実が求められよう。教室でのコンピュータ利用の環境整備は急速に改善されたが、学生の学習のための機器の配置はたしかに十分ではない面もある。この点については、予算の制約もあり、早急な対応は難しいかもしれないが、学生のニーズを把握した上での対応が望まれる。

T Aの充実やオフィスアワーの創設は、学生の学習環境を改善するために重要である。T Aに関しては、希望する教官にすべて割り振れるように配慮しているが、T Aの効果的な利用方法についても検討すべきである。オフィスアワーは以前からの検討課題ではあるが、T Aの活用も含めて、教員と学生のコミュニケーションの改善を考えるべきであろう。

## D 学部教育の成果および目標の達成状況

学部教育の成果や目標の達成状況に関しては、成果を示す指標が十分でないことがひとつの課題である。ゼミナールを修了する率が高いことは、必ずしも、十分な教育水準の到達を意味しないかもしれない。特に研究指導においては、論文指導の到達点を明記することも重要であろう。そうすれば、経営学部で卒業論文を合格した学生の知的水準を社会に示すことができる。

就職状況については、現在の経済状況を考慮して、おおむね高い評価を得ているが、学生の就職に関しては、教育内容との関係から、検討すべき課題が多く残されている。たとえば、経営のジェネラリストは、多くの企業に就職し、トップ・マネジメントの道を目指す学生には適合しているが、新たな起業を目指す学生にとっては、より専門的な知識が必要となろう。「大企業＝安定」という時代はすでに過去のものである。学生に就職先を世話するという意味ではなく、現代社会における就職の意味を、学生にきちんと指導する必要があると思われる。

学生の入学選抜に関しては、多様な学生の選抜方法が評価されているが、学生の多様な個性を大学教育において十分に伸ばしているかどうかは、明確に示すことができなかった。入学試験の種類ごとの学生の追跡調査により、きめの細かい指導プログラムの導入も検討してよいであろう。

## E 学部教育における連携・交流

海外大学との国際的連携に関しては、特に、交流協定締結大学の数などでは十分に評価されているが、その質に関しては疑問も出されている。

海外大学との提携は、日本から派遣される学生と、海外の大学から日本へ派遣される学生の数がある程度バランスする必要があるが、語学の関係もあり、「出超」状態が続いてい

る。また、海外へ派遣された学生が、どのようなことを学び、どのように成長したかについて、学部として十分なフォローを行っていない。

海外大学と提携する意義を学生に適切に伝え、意欲のある学生の海外留学を一層奨励するとともに、海外から日本へ派遣される学生と日本人学生の交流も促進させる必要がある。

## F 学部教育の質の向上と改善のためのシステム

「トップ・マネジメント講座」や「社会人教官制度」のような企業実務の最先端を大学教育に取り入れるプログラムについては、高い評価を得た。これは、「オープン・アカデミズム」の理念の下、今後も一層活発に実施することが望まれるであろう。

しかし、学部教育の質の向上のためのシステムに関しては、まだ改善の余地は大いにある。現在は、授業での学生アンケートを行い、教育の改善の方向性を議論しているが、この点について、学部全体としてシステム的には対応できていない。ある教員がユニークな教育上の試みを行っているとしても、それが学部として教育されていない。この点は、教員の教育技術の改善として今後の課題となる。

また、学生へのアンケート結果にあったように、学生の授業への満足度は急速に改善している。これには、キャップ制の導入により学生が限られた授業科目に集中しているという事情もあるが、教員側の努力の成果を示すものである。今後は、各教員のどのような努力が、どのような学生への満足を生むのかについて、より体系的な検討と改善のための活動が必要とされよう。

(文責：國部克彦)

### - 2 大学院教育 (PhDプログラム) の外部点検・評価

第 4 章では、経営学研究科の大学院教育 (PhDプログラム) についての自己点検・評価の概要とその結果を記述した。本項では、かかる自己点検・評価の結果をふまえて実施した学界人による外部点検・評価の概要とその結果について記述する。その趣旨は、自己点検・評価では避けられない主観的な歪みをできる限り回避し、経営学研究科における大学院教育 (PhDプログラム) の教育の現状に関するできるだけ客観的な点検・評価と、今後の改善への示唆を得るためである。

#### - 2 - 1 大学院教育 (PhDプログラム) の外部点検・評価の方法

##### - 2 - 1 - 1 大学院教育 (PhDプログラム) の外部評価委員

大学院教育 (PhDプログラム) の外部点検・評価をお願いしたのは、[表 - 2 - 1] に掲げる 5 人の学界人の方々である (なお、外部評価委員の委嘱にあたっては、同時にわれわれの「研究」に関する外部点検・評価も併せてお願いした)。

表 - 2 - 1 大学院教育（PhDプログラム）の外部評価委員一覧

徳賀 芳弘（京都大学大学院経済学研究科）
根本 敏則（一橋大学大学院商学研究科）
花枝 英樹（一橋大学大学院商学研究科）
曳野 孝（京都大学大学院経済学研究科）
宮本 又郎（大阪大学大学院経済学研究科）

（五十音順）

「大学院教育（PhDプログラム）」の外部点検・評価をお願いする手順としては、われわれの側で実施した自己点検・評価の結果について暫定的にまとめた文書、関連資料、および、外部評価回答用紙を委嘱した委員の方々にあらかじめ送付し、2004(平成16)年2月14日に神戸大学にお集まりいただき、経営学研究科の研究科評価委員と合同で「外部評価委員会」を開催した。

その趣旨は、事前に送付した文書や関連資料の不明や疑問の点について、直接の質疑応答によって明確にし、かつ、できる限り正確な情報の提供を通じて現状をよく理解していただいた上で点検・評価作業を行っていただくことにあった。

ただし、1人の外部評価委員については、体調を崩されたために直接お会いすることができず、文書のみでの交換でご回答をいただいた。

### - 2 - 1 - 2 外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

外部評価の方法は、大学評価において重要となる事項について、本報告書の第7部「資料」編に収録した[アンケート調査関連資料 - 2]に掲げるような「外部評価回答用紙」を当方であらかじめ作成し、そこに記載した設問に沿ってご回答いただくという、アンケート調査の形式で行った。

大学院教育（PhDプログラム）に関して外部点検・評価の対象とした項目は、[表 - 2 - 2]に示している。

すなわち、「Q1 PhD教育の目的と目標について」、「Q2 PhD教育の内容と方法について」、「Q3 PhD学生に対する支援体制について」、「Q4 PhD教育の成果および目標の達成状況について」、「Q5 PhD教育における連携・交流について」、および、「Q6 PhD教育の質の向上と改善のためのシステムについて」の計6項目を取り上げ、それぞれの項目別に個別評価項目（Q1.1～Q6.2）を設定した。

そして、それぞれの個別項目について、5段階評価（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：ややそう思わない、1：まったくそう思わない）による評点をつけていただくとともに、評価にあたってのコメントを記入していただいた。その上で、これらの個別項目の評価の後に、「PhD教育についての総合評価」を自由記述形式でいただくこととした。

なお、外部評価委員からの回答を本報告書に掲載する際にあたっては、総合評価のみ実名を挙げさせていただき、個別評価項目に関する評価は匿名とすることについて、あらかじめ了解を得ている。

**表 - 2 - 2 大学院教育（P h Dプログラム）における外部点検・評価の対象と個別評価項目**

Q1. P h D教育の目的と目標について
Q1.1 教育目的・目標は明確かつ具体的であるか？
Q1.2 教育目的・目標は適切に公表されているかどうか？
Q2. P h D教育の内容と方法について
Q2.1 教育課程の編成は適切かどうか？
Q2.2 教育学習指導の方法・体制は適切かどうか？
Q2.3 成績評価の方法・基準は適切かどうか？
Q3. P h D学生に対する支援体制について
Q3.1 学生の学習環境は適切かどうか？
Q3.2 経済的支援，就職支援，学習・生活相談は適切かどうか？
Q4. P h D教育の成果および目標の達成状況について
Q4.1 目的・目標に沿った学生の確保は出来ているかどうか？
Q4.2 学生の到達度は高いかどうか？
Q4.3 学位取得後の就職先は適切かどうか？
Q5. P h D教育における連携・交流について
Q5.1 海外の教育機関との国際交流は適切に行われているかどうか？
Q6. P h D教育の質の向上と改善のためのシステムについて
Q6.1 向上・改善のための体制・システムの整備は適切かどうか？
Q6.2 向上・改善のための体制・システムの効果はあったかどうか？

## **- 2 - 2 大学院教育（P h Dプログラム）の外部点検・評価の結果の要旨**

### **- 2 - 2 - 1 大学院教育（P h Dプログラム）の個別項目別評価**

以下、順次、個別評価項目について、外部点検・評価の結果を概観することにしたい。

#### **A P h D教育の目的と目標**

経営学研究科における大学院教育（P h Dプログラム）の目的と目標については、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 1.1 教育目的・目標は明確かつ具体的であるか？

Q 1.2 教育目的・目標は適切に公表されているかどうか？

これらの項目に対する外部評価委員の評点は、[ 表 - 2 - 3 ] に掲げるとおりである。

表 - 2 - 3 P h D教育の目的と目標についての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q1.1	4	4	4	5	5	4.40
Q1.2	5	5	5	5	5	5.00

上掲の表を含む本節の表におけるA～Eの順序は、[表 - 2 - 1]に記載した氏名の順序とは必ずしも一致しないので、ご留意いただきたい。

また、経営学研究科におけるP h D教育の目的と目標について、外部評価委員から得られたコメントは、[表 - 2 - 4]に示すとおりである。

表 - 2 - 4 P h D教育の目的と目標についてのコメント

P h D教育のミッションは明確に定義され、適切に公表されている。P h Dプログラムのカリキュラムが、課程博士の学位取得促進するよう設計されているという点も、評価できる。ただ、本来「高度の研究・教育に従事できる専門職業人」となるための手段、1ステップであるはずの課程博士取得それ自身が、目標・目的として設定されているかの印象も受けた。

目的に「大学や研究教育機関等で高度の研究・教育に従事できる専門職業人」の育成とあるが、もう少し具体的に研究者像を描き、神戸大学らしさを打ち出せないものだろうか？

## B P h D教育の内容と方法

P h D教育の内容と方法については、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q 2.1 教育課程の編成は適切かどうか？
- Q 2.2 教育学習指導の方法・体制は適切かどうか？
- Q 2.3 成績評価の方法・基準は適切かどうか？

これらの項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 2 - 5]に掲げるとおりである。

表 - 2 - 5 P h D教育の内容と方法についての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q2.1	5	3	4	5	4	4.20
Q2.2	4	3	4	4	4	3.80
Q2.3	4	3	4	4	5	4.00

また、PhD教育の内容と方法について、外部評価委員から得られたコメントは、[表 - 2 - 6] に示すとおりである。

表 - 2 - 6 PhD教育の内容と方法についてのコメント

「総合学力試験」「論文指導委員会」「課程博士取得促進の工夫」などは優れた取組みである。他面、前期課程の履修要件はコースワークで14単位、研究指導で16単位であるから、ほとんどの前期課程学生は、数人の教官の教育しか受けていないのでは？数多くの優秀なスタッフを揃えているのだから、学生にはもっと多くのコースワークを課してはいかが？、「体系的なカリキュラム」「コア科目」という説明は説得的でなく、「たこつぼ」教育的印象を受ける。課程博士の取得促進という点では現行制度はメリットをもっているが、研究者としての将来性を考えると、前期課程ではもう少し広く基礎的な学問分野を学ぶことの意義を検討してもよいのではないかと、経営学の拠点教育・研究機関である以上、経営史や経営理念・倫理などの科目もあってよいのでは？、課程博士授与基準（客観的レベル）が不明ないし明示されていない、などの疑問をもった。

経営学研究者に共通する基礎専門知識を、第1群、第2群のコア科目で修得させようとした点、さらにその知識の修得を確認する総合学力試験を博士号取得の条件にしている点は高く評価されよう。しかし、進学要件としての合格科目数、総合学力試験の選択科目数は少なく、「共通する」基礎専門知識の修得の意義を失わせている面がある。少なくとも第二群は全科目必修でもよいのではないかと。また、年度によって科目の合格率が大きく変動するのが、気になる。指導内容・方法（シラバス）、あるいは評価方法が定まっていないことを示すのであろうか。

博士後期課程への進学に際して、および課程博士号取得のために、総合学力試験を課している点は興味深い（厳しい姿勢の顕れと理解している）。ただし、総合学力試験を課していることの論文作成（論文の合格数と質）への影響について説明がほしかった。また、総合学力試験の統計的方法論に関して6年間12回の試験で1人の合格者も出ていない点は（また、受験者が極めて少ないことも）、原因を調査する必要がある。いつも全員不合格なのであれば、教育成果の識別能力はゼロであり、この科目の試験はしない方がよい。

### C PhD学生に対する支援体制

PhD学生に対する支援体制については、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 3.1 学生の学習環境は適切かどうか？

Q 3.2 経済的支援，就職支援，学習・生活相談は適切かどうか？

これらの項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 2 - 7] に掲げるとおりである。

表 - 2 - 7 P h D学生に対する支援体制についての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q3.1	4	4	4	4	5	4.20
Q3.2	4	4	4	4	4	4.00

また、P h Dプログラムの学生に対する支援体制について、外部評価委員から得られたコメントは、[表 - 2 - 8 ]に示すとおりである。

表 - 2 - 8 P h D学生に対する支援体制についてのコメント

学生へのアンケートでは重要度 > 満足度となっている項目が多いが、学生は demanding なものなので、額面通りには受け取れない。ただ、図書館、研究室の満足度が低いのはやや気になる。それと、P h D学生には、学会出張旅費、研究調査費支援などの制度が検討されてもよいが、その点はどうなっているのだろうか。

全国の重点化大学に共通のことだが、院生の増加に対応し支持体制拡充を図っていく必要がある。また前期・後期課程在学中に学会で論文を発表する機会ならびに学会誌などに投稿する機会をより多く持たせることが重要である。経営学研究科として組織的に発表機会を増やす努力があってもよい。

#### D P h D教育の成果および目標の達成状況

P h D教育の成果および目標の達成状況については、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q 4.1 目的・目標に沿った学生の確保は出来ているかどうか？
- Q 4.2 学生の到達度は高いかどうか？
- Q 4.3 学位取得後の就職先は適切かどうか？

これらの項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 2 - 9 ]に掲げるとおりである。

表 - 2 - 9 P h D教育の成果および目標の達成状況についての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q4.1	4	5	4	4	5	4.40
Q4.2	4	4	4	4	5	4.20
Q4.3	4	4	4	4	4	4.00

また、PhDプログラムの教育の成果および目標の達成状況について、外部評価委員から得られたコメントは、[表 - 2 - 10] に示すとおりである。

**表 - 2 - 10 PhD教育の成果および目標の達成状況についてのコメント**

入学志願者数は毎年増加し、入学者の前期課程・後期課程での修了率も落ちていないので、目的・目標に沿った学生が確保できていると見られる。課程博士取得者が逐年増加しているから、目的・目標の達成度は高いとみてよいが、課程博士論文の内容レベルがどのようになっているかは不明。就職状況は厳しくなっているが、これは必ずしも本研究科の責任とはいえないであろう。

前期・後期課程とも高い定員充足率を保っている点は評価される。近年のPhD取得者数は20人程度となっている。絶対数としては申し分ないのだが、博士課程在籍者数が増えていることを考えると、取得率は下がっているといえる。PhDを取得できない院生の指導を組織的に行っていく必要が出てきているのではないか。

**E PhD教育における連携・交流**

PhD教育における連携・交流については、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 5.1 海外の教育機関との国際交流は適切に行なわれているかどうか？

この項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 2 - 11] に掲げるとおりである。

**表 - 2 - 11 PhD教育における連携・交流についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
Q5.1	4	4	4	4	4	4.00

また、PhD教育における連携・交流について、外部評価委員から得られたコメントは、[表 - 2 - 12] に示すとおりである。

**表 - 2 - 12 PhD教育における連携・交流についてのコメント**

海外の提携機関は多いし、社会人海外留学制度、海外経験豊富な企業人を採用した留学生担当教官制度、イギリスのクランフィールド経営大学院との交流授業などの取組は優れている。また、今後、21世紀COEプログラムの一環として、北京、ロンドンなどにコラボレーションセンターを設置しようとしているのも意欲的な試みと評価できる。ただ、制度的には整っているものの、留学の受け入れや派遣の実績が必ずしも芳しくないのは、必ずしも大学の責任とはいえないとはいえ、惜しまれるところである。

希望者にはより研究水準の高い海外 P h D プログラムへ派遣する機会を持たせるのがよいのではないか。

## F P h D 教育の質の向上と改善のためのシステム

P h D 教育の質の向上と改善のためのシステムについては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q 6.1 向上・改善のための体制・システムの整備は適切かどうか？

Q 6.2 向上・改善のための体制・システムの効果はあったかどうか？

これらの項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 2 - 13] に掲げるとおりである。

表 - 2 - 13 P h D 教育の質の向上と改善のためのシステムについての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q6.1	5	4	4	5	5	4.60
Q6.2	4	4	4	5	5	4.40

また、P h D 教育の質の向上と改善のためのシステムについて、外部評価委員から得られたコメントは、[表 - 2 - 14] に示すとおりである。

表 - 2 - 14 P h D 教育の質の向上と改善のためのシステムについてのコメント

「向上・改善のための体制・システム」とは、やや意味不明だが、「アンケート分析による授業評価」などを意味するのだろうか。そういう点では、定期的にアンケート調査や自己評価、外部評価が行われているので、概して適切といえる。また、その結果を、改善にむすびつける努力も行われ、相応に効果をあげていると評価できる。

2000 年度自己評価・外部評価報告書にいたるまでの、5 度におよぶ真摯な向上・改善のための取り組みを評価したい。

### - 2 - 2 - 2 大学院教育 ( P h D プログラム ) の総合評価

今回の外部点検・評価にあたっては、先に述べたように個別項目の評価とともに、全体としての総合評価もお願いした。以下、外部評価委員それぞれが、外部評価回答用紙中の「P h D 教育についての総合評価」欄に記入していただいた文章を、そのままの形で紹介させていただく。

### 1) 徳賀 芳弘(京都大学大学院経済学研究科)

総合的に見て、優れた教育が行われていると判断できます。MBA教育とは異なり、PhD教育ではマンツーマン指導的な要素が大きいため、一般的には、組織的に工夫をこらせる部分は小さいと考えられています。しかし、本経営学研究科では、総合学力試験制度というユニークな制度が設けられています。

評者としては、博士論文作成のための基礎力や理解度をチェックする仕組みが博士論文の合格数や論文の質にどのような影響を与えているのかを知りたいと感じています。総合学力試験に合格しなければならないために論文作成に集中できないのか、総合学力試験の合格を目指した受験勉強が論文執筆においても役立っているのか、および/または、この受験勉強が博士論文全体の水準の底上げに貢献しているのか、という点です。

なお、評者は、大学院重点化によってPhD院生が増加している状況において、博士号取得者数を高めることに目標を置くのではなく、課程博士論文の質を維持することに価値を置き、質の劣る論文に対しては課程博士を出さないという研究科全体と個々の指導教官の厳しい姿勢(意識)が必要と考えています。

### 2) 根本 敏則(一橋大学大学院商学研究科)

コア科目を設置し、共通する基礎専門知識を習得させようとしている点は評価される。ただ、設置の趣旨から考え、必修科目の数は増やすべきではないだろうか。

毎年20人前後のPhD取得者を出している点は評価される。今後とも効率的にPhD教育を進めるためには、理学・工学研究科でそうしているように、前期・後期課程在学中に論文を発表させるように指導し、審査の条件として複数の査読つき論文の出版を課すべきではないだろうか。

### 3) 花枝 英樹(一橋大学大学院商学研究科)

博士課程前期課程において、第1群科目(特論)と第2群科目(方法論研究)を「コア科目」と位置づけ、さらに同科目群の「総合学力試験」に合格することを後期課程進学のためにするなど、カリキュラム上で学生の基礎学力確保のための工夫がなされており評価できる。ただ、「総合学力試験」における統計的方法論の受験者・合格者がゼロかゼロに近い数字で推移しているのは、実証分析の重要性から照らして理解できない点である。

博士課程後期課程においては、プロポーザルに相当する「第2論文」の合格後に「仮審査委員会」を組織するなど、課程博士論文取得のための段階的チェックが行われており、評価できる。また、その結果、課程博士号取得者も20人前後で推移しており、成果が見られる。

大学院大学としては、MBAプログラムの充実とともに、将来の研究者の養成も重要な役割である。その点からすると、神戸大学の経営学研究科におけるPhD教育は、全体として高く評価できる。これからもさらなる発展を期待したい。

#### 4) 曳野 孝 (京都大学大学院経済学研究科)

神戸大学の経営学研究科といえば、どうしてもMBA教育のイメージが強く、PhD教育についてははっきりとした印象がないというのが正直なところだ。これは、研究者養成をも主目的にしている研究科にとっては、必ずしもプラスではないと思います。PhD教育というのは目立たない性格のものですが、他大学と比較して神戸大学がどう違うのかというアイデンティティをより意識的に追及されれば良いと思います。特に神戸大学の場合、これだけ整備されたMBA教育の体制と、それを運営する優れたスタッフが揃っているというメリットがまだ十分に活用されていないと考えます。特に、研究者を目指す大学院生にとっては、有力企業の中堅社員が学内にいるということは、他の多くの大学にはない資源を保有していることを意味しており、それを可能な限り研究に利用しない理由はないでしょう。この資源の有効利用を研究科としてどのように行っているかに関しては、外部評価報告書、さらに口頭での説明においても、必ずしも明確な指針が示されていないように感じました。

このメリットを十分生かせるようなPhD教育がなされれば、理論的かつ実践的な研究がより高度なレベルで行われ、結果的に研究者にとって厳しい現在の就職環境のなかでも、他大学出身者に比べての競争優位が確立できると思います。

#### 5) 宮本 又郎 (大阪大学大学院経済学研究科)

神戸大学大学院経営学研究科は東の一橋大学とならんで、日本における経営学・商学・会計学研究者養成の拠点校として多大な実績を挙げてきた。絶えず果敢に新機軸に取り組んできたアイディア力、組織としての一体性は高く評価できる。近年では独自のカリキュラムにより、課程博士取得を促進する5年一貫のPhD教育プログラムを開発したことが注目される。とくに「方法論研究」、「総合学力試験」、「第2論文」、「(博士)論文指導委員会」などの導入は制度的取組として興味深い。ただし、いくつかの点で疑問がないわけでもない。誤解があるかもしれないが、若干の感想を記す。

第一の印象は、カリキュラム全体が課程博士の促成栽培的プログラムになりすぎてはいないかという疑問である。前期課程の履修要件のうちコースワークは14単位だけで、あとの16単位は演習(修士論文作成指導)となっている。これについて、「従来、経営学、会計学、商学さらにはそれぞれの内部で細分化された個別の学問領域が独立に研究されていた段階から、それらの間に共通の科学的認識が確立され、相互に関連した一つの学問体系として捉えなければならぬ成熟した段階に至ったことがカリキュラム体系を見直す大きな要因」であったと述べているが、この説明は必ずしも説得的ではない。つまり、コースワークとしては7科目を履修すればよいだけで、これをもって上記引用のねらいが果たされるというのは強弁であろう。例えば会計学分野の学生などは会計学の範囲内で必要単位を満たせてしまう。コースワークに割かれる時間が少ないので、修士論文や博士論文を書くためには、このカリキュラムは適しているのだろうが、研究者としての将来性を考えると、もう少し広い範囲の学問分野を学ぶことの意義を検討してもよいのではないかと。神戸大学は折角、数多くの優秀なスタッフを揃えているのだから、一層そのように思うのである。依然として、PhDプログラムは指導教官の個別指導体

制からさほど脱却できてはいないのではないかとの印象を受けた。ただ、大学側としてはおそらく、科目の単位取得とは別に課している2つの「総合学力試験」や「方法論研究」で、研究者となるための「基礎学力」を審査しているということなのだろう。とすれば、これらが今後形骸化しないよう特段の注意を払わねばならないだろう。

教育課程の編成では、さすがにこの分野の拠点教育機関だけに品揃えがよい。それだけに、抜けている分野があると気になる。具体的にいえば、私の専攻分野である「経営史」という名の科目はないのである。また、経営理念、経営倫理という科目もない。やはり当面の現実的な分野に集中されがちで、基礎的な分野がやや等閑視されているのではないかとの印象を受ける。経営学の拠点校だけに残念なことで、この点で少し一橋との差があるのではなかろうか。

成績評価の方法・基準については課程博士についてのそれのみに言及したい。課程博士授与のステップについては明快に公示されている。しかし、授与基準、すなわち、どの程度の学術レベルであれば、課程博士論文として認定されるか不明だし、公開されていない。大学側の説明では、「学術的に何らかの新しい知見、学術的貢献が含まれていること」が暗黙に合意されているということだったが、やはり透明性を欠いている。もちろん、経営学研究科が対象としている学問分野は広いので、横並びに一つの基準を設けるのは困難だが、逆にいえば、分野は異なっても同じ「博士(経営学)」と呼ばれる称号を与えることについて説明責任はあるだろう。「学問分野ごとに、ある程度権威を認められた学術雑誌に掲載可能と認められる論文の水準」というような他大学が採用している基準は、賛否のあるところだが、それへの一つの回答であろう。ともあれ、今後、神戸大学経営学研究科は毎年、相当数の博士号を授与し続けていくであろうから、そのブランドイメージを維持していく工夫が大変重要になるのではないだろうか。

学部教育、MBAプログラム、PhDプログラム、それに研究さらに社会貢献と拡がり、神戸大学経営学研究科教官スタッフへの負荷は大変大きくなっているとの印象を受けた。このこともあってか、神戸大学経営学研究科では、近年、実務経験のある方を多数、「社会人専任教官」として採用された。またこれは、独立行政法人化とも関係していると聞いている。こうした教員スタッフ構成の変化が、PhDプログラムのような従来からの研究者養成機能にどのような影響を与えるのか、神戸大学経営学研究科が全国の多くの大学から注視されていることを最後に付け加えておきたい。

### - 2 - 3 大学院教育(PhDプログラム)の外部点検・評価の総括

われわれは、大学院教育(PhDプログラム)の現状と在り方についての自己点検・評価の帰結を第V章で示し、その過程で判明した情報や関連資料を提供のうえ、学界人をお願いした外部点検・評価の帰結を本項で示した。

以下、内部からのわれわれの点検・評価と外部からの点検・評価を対照させ、共通点と相違点、および、相互の関連を明らかにし、今後の大学院教育(PhDプログラム)の改善への一助としたい。

## A Ph D教育の目的と目標

Ph D教育の目的と目標についての外部評価を見よう。Q 1.1に対する評点は比較的高いが、外部評価の第2のコメントで指摘されたように、高度の研究・教育に従事できる専門職業人の育成という目標にとどまらず、経営学研究科独自の目標を模索することも必要であろう。経営学研究科は大学院教育（Ph Dプログラム）の目的・目標を『学生便覧』、『GUIDE BOOK』等のできるかぎり明確にするよう努力してきた。この努力は外部評価においても認められている。Ph D教育の個別評価項目のうちでは、最も高水準の評点(5.00)がQ 1.2に対して与えられている。

## B Ph D教育の内容と方法

Ph D教育の内容と方法についての自己評価の結果は「 - 1 - 2 - 3」のDとEに示されている。今回の院生に対するアンケート調査によれば、院生は授業の規模、授業での問題領域は適当であると考えている。授業内容に対する満足度は高く、一定の教育効果が認められる。コア科目である特論と方法論の授業内容は標準化が進められている。授業はシラバスに沿って行われているが、成績評価基準の明確性については改善すべき余地がある。

外部評価のコメントを見ると、カリキュラムの編成や課程博士号取得へと誘導する総合学力試験制度をはじめとする教育課程の編成について、われわれの意図と努力が評価されている一方で、傾聴すべき意見が寄せられている。もっと多くのコースワークを課す、進学要件の科目数を増やす 総合学力試験の統計的方法論に改善の余地ありとの意見である。

## C Ph D学生に対する支援体制

Ph Dプログラムの学生への支援体制については、「 - 1 - 2 - 3」のFにおいて自己評価したように、院生は重要性を上昇させたが満足度を引き下げた。外部評価のコメントでは、学会での発表を支援すべきことが提案された。これについてはなんらかの方策をとるべきであろう。

## D Ph D教育の成果および目標の達成状況

Ph D教育の目的と目標に沿った学生の確保、学生の到達度、学位取得後の就職先の3点にわたるこの評価項目について、外部評価の平均評点は4点台(4.40, 4.20, 4.00)であり、評価委員間で大きな評価の相違はなく、評価の一致が見られる。

外部評価のコメントに答えるためにも、課程博士論文のレベルについて経営学研究科は常に点検を怠ってはならない。また、高いレベルの論文が書けるように、たとえば論文の書き方に焦点を当てた授業を行うというような組織的な取り組みを考えるべきかもしれない。

## E Ph D教育における連携・交流

大学院教育の国際交流については、経営学研究科でもかなり力を入れており、交流協定締結大学もかなりの数に上っている。しかし、外部評価のコメントでも指摘されたように、学生の実際の交流はなお低水準にとどまっている。この点の自己認識を明確にして、今後の教育改善を図りたい。

## F Ph D教育の質の向上と改善のためのシステム

Ph D教育の質の向上と改善のための制度・システムの整備の適切性、およびその実効性について外部評価は肯定的な評価を与えている。しかし、現状で十分というわけではない。今後も改善のためのシステム構築に対して積極的でなければならない。

(文責：出井文男)

### - 3 大学院教育(社会人MBAプログラム:「専門職大学院」)の外部点検・評価

第 章では、経営学研究科における「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・評価について、在学生や修了者への「アンケート調査」の結果なども交えて記述したが、本項では、これを承けて、大学院教育(社会人MBAプログラム)の教育に対する学界人による外部点検・評価の概要とその結果について記述することにした。

#### - 3 - 1 大学院教育(社会人MBAプログラム)の外部点検・評価の方法

今回の点検・評価活動では、既述のように、経営学研究科における教育活動(「学部教育」・「大学院教育(Ph Dプログラム)」・「大学院教育(社会人MBAプログラム)」)、および、研究活動のすべてについて、われわれ自身の手になる自己点検・評価に加えて、学外者による外部点検・評価を導入することとしている。

ただし、大学院教育(社会人MBAプログラム)については、前回の点検・評価活動でも外部点検・評価が実施されており、その意味では、当該プログラムに関しては第3回目の外部点検・評価ということになる(なお、前回の社会人MBAプログラムに対する外部点検・評価の結果は、『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』と題された「神戸大学大学院経営学研究科自己評価・外部評価報告書」(2001年6月)の〔- 2〕を参照して頂きたい)。

今回の外部点検・評価もまた、その趣旨は、現在の経営学研究科における大学院教育の2本柱の1つとなっている社会人教育の現状とその問題点について、第三者、特に学界人の視点から、できるだけ客観的に点検し評価していただくことを目的としている。

### - 3 - 1 - 1 大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部評価委員

大学院教育（社会人MBAプログラム）に関して、[表 - 3 - 1]に掲げる3人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、経営学研究科における社会人MBA教育の点検・評価をお願いした。

表 - 3 - 1 大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部評価委員一覧

石原	武政（大阪市立大学大学院経済学研究科）
小倉	昇（筑波大学大学院経営・政策科学研究科）
塩次	喜代明（九州大学大学院経済学研究院）

（五十音順）

### - 3 - 1 - 2 外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、全くの白紙状態で点検・評価を行っていただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した[アンケート調査関連資料 - 3]に掲げる「外部評価回答用紙」を作成し、事前に送付した文書や関連資料等を踏まえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート調査の形式で実施した。

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、社会人MBA教育に関する外部点検・評価の対象を、まず、[表 - 3 - 2]に示すように、「Q1 社会人MBA教育の目的と目標について」、「Q2 社会人MBA教育の内容と方法について」、「Q3 社会人MBA学生に対する支援体制について」、「Q4 社会人MBA教育の成果および目標の達成状況について」、「Q5 社会人MBA教育における連携・交流について」、および、「Q6 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステムについて」という合計6つの項目にしぼり、これらの対象別に「Q1.1～Q6.2」という具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階の尺度（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。

このとき、外部評価委員の方々にはできるだけ厳正かつ忌憚無く評価し、また、コメントを率直に記述して頂きたいという趣旨で、報告書にその内容を記載する際には個々の評価委員の名前は匿名とすることをあらかじめ伝えている。

そして、これらの個別項目の評価の後に、「社会人MBA教育についての総合評価」を自由記述形式でご記入いただくことにした。ただし、報告書には、この総合評価の部分に関してのみは外部評価委員の実名を付して記載することにし、この点についても、外部評価委員の方々にあらかじめ伝えている。

**表 - 3 - 2 大学院教育（社会人MBAプログラム）における外部点検・評価の対象と個別評価項目**

Q1. 社会人MBA教育の目的と目標について
Q1.1 教育目的・目標は明確かつ具体的であるか？
Q1.2 教育目的・目標は適切に公表されているかどうか？
Q2. 社会人MBA教育の内容と方法について
Q2.1 教育課程の編成は適切かどうか？
Q2.2 教育学習指導の方法・体制は適切かどうか？
Q2.3 成績評価の方法・基準は適切かどうか？
Q3. 社会人MBA学生に対する支援体制について
Q3.1 学生の学習環境は適切かどうか？
Q3.2 経済支援，就職支援，学習・生活相談は適切かどうか？
Q4. 社会人MBA教育の成果および目標の達成状況について
Q4.1 目的・目標に沿った学生の確保は出来ているかどうか？
Q4.2 学生の到達度は高いかどうか？
Q4.3 修了後の就職先は適切かどうか？
Q5. 社会人MBA教育における連携・交流について
Q5.1 海外の教育機関との国際交流は適切に行われているかどうか？
Q6. 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステムについて
Q6.1 向上・改善のための体制・システムの整備は適切かどうか？
Q6.2 向上・改善のための体制・システムの効果はあったかどうか？

### **- 3 - 2 社会人MBA教育の外部点検・評価の結果の要旨**

#### **- 3 - 2 - 1 社会人MBA教育の個別項目別評価**

以下，順次，個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を概観することにしよう。

#### **A 社会人MBA教育の目的と目標**

経営学研究科における社会人MBA教育の目的と目標に関しては，次のような個別評価項目が設定されている。

    Q1.1 教育目的・目標は明確かつ具体的であるか？

    Q1.2 教育目的・目標は適切に公表されているか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は，[表 - 3 - 3]に掲げるとおりである。

表 - 3 - 3 社会人MBA教育の目的と目標についての評点

	A	B	C	平均
Q1.1	5	4	5	4.67
Q1.2	4	5	4	4.33

上掲の表を含む本節の表におけるA～Cの順序は,[表 - 3 - 1]に記載した氏名の順序と必ずしも一致しないので,ご留意いただきたい。

また,経営学研究科における社会人MBA教育の目的と目標について,外部評価委員から与えられたコメントは,[表 - 3 - 4]に示すとおりである。

表 - 3 - 4 社会人MBA教育の目的と目標についてのコメント

教育目的・目標は具体的であり適切に公表されている。若干のコメントとして申し上げたいのは,Research-based Educationに基づくオープン・アカデミズムを通じて,どのような専門性やソリューション能力を身につけることができるのかが,入学希望者には分かりにくいように思えることである。おそらく入学願書等では具体化されているのであろうが,大学のメッセージやカリキュラムからはやや分かりにくいようである。

「日本型MBA教育」をリードするという自負をもって教育にあたられている点,さらに,各種のパンフレットやホームページ,メールジャーナルなどを駆使して教育の目的や内容を社会に発信しておられることを高く評価します。

また,「アドバイザー・ボード」を設置し,外部者の目で教育システムのチェックをする努力をされている点も感心いたしました。

プロジェクト研究を中心とした「日本型MBA教育」の理念は明確であると言える。しかし,それが受験生等に対して,欧米のMBA教育との差異をも含めて,正確に伝わっているとは言い難いのではないかと。「アドバイザー・ボード」や公開授業など,すでにかかなりの努力は行われているが,なお院生に十分に理解されていない節もある。「なぜ日本型MBA教育であるべきなのか」も含めて,さらに積極的に情報を発信する必要があるように思われる。

## B 社会人MBA教育の内容と方法について

社会人MBA教育の内容と方法に関しては,次のような個別評価項目が設定されている。

- Q2.1 教育課程の編成は適切かどうか?
- Q2.2 教育学習指導の方法・体制は適切かどうか?
- Q2.3 成績評価の方法・基準は適切かどうか?

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は,[表 - 3 - 5]に掲げるとおりである。

る。

表 - 3 - 5 社会人MBA教育の内容と方法についての評点

	A	B	C	平均
Q2.1	4	3	4	3.67
Q2.2	5	4	5	4.67
Q2.3	5	4	5	4.67

また、経営学研究科における社会人MBA教育の目的と目標について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 3 - 6]に示すとおりである。

表 - 3 - 6 社会人MBA教育の内容と方法についてのコメント

若干のコメント

修士論文に向けた教育指導体制が強く、単位の配分も大きいですが、専門(職)大学院としてはやや疑問に感じられる。

したがって、専門に特化したMBAの養成になりがちなのではないだろうか？

専門分野以外の知識の幅をどのように確保することができるのか、心配である。

専門職大学院への移行に伴う教育課程の改変の影響なのでしょうが、講義の「群」と「群」の関係や第8群に配置されている講義の構成について、なにを目的としているのかが見えにくくなっているように思います。教育システムにおける個々の講義や目的を明確に表現しておくことが、「講義間の連携がとれていない」という学生からの問題提起に応えるために必要だと思いました。

プロジェクト方式による教育として今まで築いてこられたものは立派だと思っておりますが、専門職大学院に移行された後、プロジェクト方式を今までの延長線上で位置付けていていいのかという疑問が残ります。

「1つの職能分野だけではなく、広く経営全般について基礎を学ぶ」と「特定の分野について研究に基づく名の通り深い専門性を持たせる」を両立させることは理想には違いないが、2年間という限られた期間の中ではかなりの困難が伴う。これを乗り越えるためには、現実の経営問題においては多くの職能分野にまたがる問題の同時的解決が求められることを体感させる必要がある。その意味で、多くの職能分野にまたがるケースを開発し、専門分野間の関連を意識した教育を行うことが望まれる。

## C 社会人MBA学生に対する支援体制

社会人MBA学生に対する支援に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q3.1 学生の学習環境は適切かどうか？

Q3.2 経済支援，就職支援，学習・生活相談は適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 3 - 7]に掲げるとおりである。

表 - 3 - 7 社会人MBA学生に対する支援体制についての評点

	A	B	C	平均
Q3.1	3	3	3	3.00
Q3.2	3	NA	4	3.50

また、経営学研究科における社会人MBA学生に対する支援体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 3 - 8]に示すとおりである。

表 - 3 - 8 社会人MBA学生に対する支援体制についてのコメント

教室の整備状況は、国立大学のおかれている予算処置等の状況からすれば、意欲的に改善されているものの、欧米やアジアのビジネス・スクールの状況からすれば、相当程度に劣悪である(じつは大[当該外部評価委員の勤務先]もこの点で苦しんでいます)。

大阪のサテライト教室の環境が良好であることに期待したい。

社会人を中心とするビジネス・スクールでは、授業料の減免や奨学金等の支援は特に必要ないかもしれないが、昨年秋に導入が決定された「長期履修制度(社会人に限り1年半の課程を2年半に延ばすことを学生が入学時に選択し、それにそって授業料やカリキュラムが調整される)」の検討はなされても良いのではないだろうか？

大阪にサテライト教室を開くなど学生の学習環境の整備に努力しておられることは評価しますが、まだ不十分な点が目に付くと思います。たとえば、図書館に24時間アクセス可能な端末室を大阪のサテライト教室に設置するなど、情報施設面でのサービスの充実が重要ではないでしょうか。

六甲台における教室の整備や、大阪(淀屋橋)における臨時教室(サテライト)の設置など、ハード面での整備は大幅に進んできたと評価できる。しかし、学生の学習環境はこれらの直接的なハード施設だけではなく、事務職員体制、図書の閲覧等研究情報へのアクセス、談話等を通しての教室外でのコミュニケーションの促進などによっても、大きく左右される。夜間や土曜開講が「研究科における正規の教育体制」の中に位置づけられる以上、これらの点での改善課題は大きいように思われる。

## D 社会人MBA教育の成果および目標の達成状況について

社会人MBA教育の成果および目標の達成状況に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q4.1 目的・目標に沿った学生の確保は出来ているかどうか？
- Q4.2 学生の到達度は高いかどうか？
- Q4.3 修了後の就職先は適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 3 - 9]に掲げるとおりである。

表 - 3 - 9 社会人MBA教育の成果および目標の達成状況についての評点

	A	B	C	平均
Q4.1	5	5	5	5.00
Q4.2	5	4	4	4.33
Q4.3	4	NA	4	4.00

また、経営学研究科における社会人MBA学生に対する支援体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 3 - 10]に示すとおりである。

表 - 3 - 10 社会人MBA教育の成果および目標の達成状況についてのコメント

大規模なビジネス街を抱える関西立地であることもあって、質の高い意欲にあふれた社会人院生を集めることができているようで問題はない。

勉学の到達度については、神戸大学の社会人MBA教育10余年の伝統が生きていることを痛感させられたが、その反面で専門(職)大学院によって、それ以前の教育となりがどのように違い、学生がどのように育つことを期待しているのか、やや不鮮明なように思える。学生が一段と専門的な職業人としての能力を高めているとの印象が薄いように感じられる。

現在の入学試験の競争倍率や社会からの高い評価などが、4.1 および 4.2 に成功しておられることを証明していると思います。今後も、これらの点を伸ばすように努力してください。

当初は企業派遣がかなりの割合を占めていたようだが、近年ではその比率が低下しながら、定員の5倍を越える受験者を確保している点は、MBA教育の成果の現れと評価できる。修了生の中から研究者に転身したり、他企業に移籍するものが相当数見られるようであるが、これはMBA修了生に対する企業側の評価にもかかわるものと思われる。その意味で、企業内におけるキャリアアップとして位置づけるよう、企業に対してより積極的に働きかけることも有益であるように思われる。

## E 社会人MBA教育における連携・交流について

経営学研究科のMBA教育における連携・交流に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q5.1 海外の教育機関との国際交流は適切に行われているかどうか？  
この評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 3 - 11]に掲げるとおりである。

表 - 3 - 11 社会人MBA教育における連携・交流についての評点

	A	B	C	平均
Q5.1	4	5	3	4.00

また、経営学研究科の社会人MBA教育における連携・交流について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 3 - 12]に示すとおりである。

表 - 3 - 12 社会人MBA教育における連携・交流についてのコメント

経営学部および経営学研究科のこれまでの交流協定に基づいて、幅広い交流可能性を学生に開いており好ましい限りである。ただ、この交流相手先とどのような交流をビジネス・スクールとして独自に展開するべきなのかは、今後の課題として残されているように感じられる。

十分だと思います。

提出された資料からは、この点に関して判断するに足だけの情報を見いだせなかった。説明会では、海外の提携校への派遣があるものの、受入はほとんどないとのことであった。国際交流には相互主義の原則を伴うため困難は多いものの、「神戸発で、日本初の世界に通用する理論と実践的ツール」を生み出し、国際的に活躍できる経営者を養成するという理念に照らせば、なお一層の努力が必要である。その場合、「日本型MBA教育」の理念をどこまで貫けるかが問われることになるかもしれない。

## F 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステム

経営学研究科における社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステムに関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q6.1 向上・改善のための体制・システムの整備は適切かどうか？  
Q6.2 向上・改善のための体制・システムの効果はあったかどうか？  
これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 3 - 13]に掲げるとおりである。

る。

表 - 3 - 13 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステムについての評点

	A	B	C	平均
Q6.1	4	5	5	4.67
Q6.2	4	4	4	4.00

また、経営学研究科における社会人MBA教育の質の向上・改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 3 - 14] に示すとおりである。

表 - 3 - 14 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステムについてのコメント

<p>最大の問題は、教官の陣容ではないだろうか。MBA教育の特殊性を考慮すると、やはり専任の教官の充実が必要であり、兼任教官にMBA教育のコア部分(演習指導)を大きく依存している状況は改善の余地(特に教官のみならず事務系スタッフの増員)があるように思える。独法化後はビジネス・スクールを考量した人事が可能になると思われるが・・・。</p> <p>また、修了単位が少ないように思える。40単位くらいまでは修了要件として求めてよいのではないだろうか？</p> <p>1990年代を通じてさまざまな改革を試みてこられた点、そして、本年度から専門職大学院へと改組された点は、高く評価します。また、「アドバイザー・ボード」の活用にも、大いに期待しています。</p> <p>神戸大学が、日本型MBA教育のリーダーであり続けるためにはこれからも、このような努力が必要だと思いますので、将来も続けてください。</p> <p>「日本型経営教育システム構想委員会」から「アドバイザー・ボード」へと、学外のダイヤモンド・サイドの声を吸収しつつ、教育システムの向上・改善を図ってきた姿勢は評価できる。いまや、ダイヤモンド・サイドの声も人事担当者から経営者の戦略的視点にまで高められており、今後とも継続してさまざまな実験が試みられることを期待する。</p>
---

### - 3 - 2 - 2 社会人MBA教育の総合評価

先に述べたように、「外部評価回答用紙」には、個別評価項目に関する評点とコメントを記入する部分に加えて、個別評価のまとめとして「社会人MBA教育についての総合評価」を記入する部分が設けられていた。

以下では、この回答用紙中の「社会人MBA教育についての総合評価」欄に記述された総合評価を、外部評価委員の別に紹介させていただくことにする(なお、以下の総合評価に関する記述は、「外部評価回答用紙」の該当欄へのご回答をそのまま転載している)。

## 1) 塩次 喜代明(九州大学大学院経済学研究院)

神戸大学がMBA教育に取り組むことには特別の意味があると思っている。日本の経営分野をリードする基幹大学が神戸大学であり、そこで行われるMBA教育は日本を代表するものであることが、当然のこのように求められるであろうし、MBA教育の中身はベンチマークの対象として常に仰ぎ見られることになるからである。神戸大学のMBA教育への社会的期待と影響力はきわめて大きなものがある。

そこで、2点ほど期待を込めて意見を申し述べたい。

ひとつは貴大学院の「日本型MBA教育」についてである。日本型MBA教育には大賛成だが、それを日本国内のみならず国際的に認知と評価を得るといふ挑戦はいま始まったところであり、今後に残された課題が大きいように思える。印象として感じられるのは、「日本型」であることが、日本人のビジネスマン(ウーマン)向けの日本語による教育であり、修士論文を求める研究科スタイルをベースにMBA向け科目を配置したものであるということだと誤解されやすいものになっていることである。

神戸大学のMBA教育の中身を対外的に理解されるものとして、練り上げることが必要であるし、シラバスの詳細化や独自の教育メソッドの開発、さらには学生の国際的な交流や卒業生の国際的なビジネス・シーンでの活躍などを推進することも課題になるのではないだろうか？もちろん海外大学との教育交流は、今以上に推し進められるべきであろう。

もうひとつは、MBA教育の認証制度に関する問題である。これは神戸大学のイニシアティブへの期待の表明でしかないが、日本のリーディング大学としてMBA教育の日本型認証制度を推進するためのリーダーシップを発揮して頂きたいのである。

MBA教育がようやく本格化しはじめたところでしかないわが国の状況では、MBA教育が先行しているのは米国であるし、認証制度も整備されているので、米国式の認証制度を積極的に導入すべきであるという意見が支持を集めやすい。このことは当然のなりゆきかもしれないが、日本のMBA教育が欧米のそれと同一のものであることを主張するような認証基準を設けることに繋がりがねないことに危惧している。議論すべきは、米国や諸外国(特に欧州)の認証制度が良いかどうかではなく、日本のMBA教育にとってどのような評価尺度を持つべきかであり、この議論を踏まえてこそ日本的な認証制度が構想されてゆくべきであると考えている。

大学院教育をどのように考えるかをめぐっては、日本のビジネス教育ニーズを的確に理解することが重要であるし、そのニーズを踏まえて教育を押し進めている教育の現場にあるものの知恵が生かされなければならない。それ故にMBA教育に携わる教育機関によるこの問題の検討を早急に押し進めるべきではないかと考える。日本のMBA教育認証制度の確立を目指す検討の口火を神戸大学にお願いしたいのである。

## 2) 小倉 昇(筑波大学大学院経営・政策科学研究科)

非常に優れた教育システムを確立され、入学希望者からもそれ以外の経済社会からも注目されていることは、神戸大学のMBA教育が成功していることを裏付けています。また、修業期間の短縮や土曜開講の実施、大阪サテライト教室の開設、専門職大学院への移行など、絶えず改革・向上の努力を継続しておられる点が、すばらしいことだと思います。

あえて今後の改善が望まれる点に言及すれば、次のようなことを挙げるすることができます。

神戸大学には、経済学、法学を始めとして多くの学部・研究科が存在し、優秀な研究者が在籍しておられますが、現在のMBAの教育内容を通しては、それらの人的資源が見えてきません。現代のビジネス社会では、法律や医療・福祉、教育・文化、道路・水道などの公共サービスとビジネスとの関わりは深くなっています。

MBA教育の講義やプロジェクトの中で隣接領域との融合を考えることが、これからのビジネス教育の課題になると思われます。

土曜の集中開講、大阪サテライトの開設などによって、MBAの学生の利便性は高くなるのですが、昼間の学生や他の研究科の学生からMBAの学生が隔離されてしまう危険性があります。社会人院生と伝統的な一般院生とのインタラクションがもたらす相乗効果を強調する大学もあります。そのような場所をMBAの学生に提供する工夫を期待しています。

情報施設の利用環境が遅れている感じがあります。社会人学生の大半は、会社の施設や自分のパソコン等で補って、高度な情報利用ができるのですが、全ての学生がそうとは限りません。こういう学生を置き去りにしてデジタル・デバイドを引き起こすことがないためにも、教育内容との関連から情報施設利用環境の目標水準を決めて、学生へのサービスを充実させていただきたいと思います。

経営学研究科の先生方の努力で、今後一層の発展を遂げられることを確信しております。

### 3) 石原 武政 (大阪市立大学大学院経営学研究科)

平成元年に、日本では他大学に先駆ける形で社会人大学院教育に着手し、以来15年にわたって、一貫してこの分野を主導してきた功績は大きい。その中で、産業界の声を絶えず聞きながら、現場のニーズに合わせて教育方法やコースの改編を行うなど、自己革新の仕組みを埋め込んできた点は高く評価できる。その中で定着したプロジェクト方式は神戸方式ともよばれながら他大学院にも受け入れられるようになっていく。すでに400名を超える修了者を出すなど、量的にも大きな成果をあげている。これらから判断して、神戸大学のMBA教育は総合的に満足すべき成果をあげているものと評価できる。但し、いくつかの課題がないわけではない。以下、それを摘記する。

近年、社会人院生の相当数(約40%)が理科系出身者によって占められているといわれる。これは理科系の専門職業人にとっても経営学の重要性が理解されはじめたものとして積極的に評価したいが、大学院教育という点からすれば、経営学の基礎知識が必ずしも十分ではない院生を抱え込むことにもなる。学部の講義科目に1単位を認めて履修させるなどの工夫が凝らされているが、こうした院生の多様性に対する新たな取組みを期待したい。

夜間開講、土曜の終日開講、都心部の臨時教室からサテライトの開設など、教員の授業提供面では考えられる限りのことに挑戦されているように思う。しかし、事務体制はこれに対応しておらず、いぜんとして「応急措置」が続いている。弾力的な授業提供が大学のサービスとして位置づけられるのならそれもやむを得ないが、正規のプログラムとして位置づける以上、事務体制の確立は急務であるように思われる。

平成16年度からは中之島のサテライトがかなりのウェイトを占めるようになるが、単なる教室機能だけでなく、図書室機能の整備や談話・交流施設の充実などは緊急の課題と

なるように思われる。これらをすべて単独の研究科が準備するとなると負担は大きいですが、梅田・中之島地区には多数の関連する大学院施設が集結している。おそらく、他大学院においても同様の問題が発生するはずであり、これらが連携して取り組むことも考えられる。社会人MBAの先陣を切った神戸大学として、ぜひこの点でも主導的な役割を果たされることを期待したい。

国際交流については、目標として掲げるものの、実際に単位の互換を含む踏み込んだ交流にまで発展させることは容易ではない。しかし、日本型MBA教育の国際的認知度を高めるためには、国際交流はどうしても避けて通ることができない。産業界にそのニーズを理解させることから始めなければならないのかもしれない。この点についても、神戸大学が最初の一步を切り開くことを期待したい。

### - 3 - 3 社会人MBA教育の外部点検・評価の総括

以上、実際にいただいたアンケートへの評点と記述いただいたコメント(匿名部分)、および記名による総合評価の文章をここまで記録してきた。

最後に、3名の外部評価委員の方々が、神戸大学大学院経営学研究科、特に大学院教育(社会人MBAプログラム)の外部点検・評価のために割いて下さった貴重な時間と知恵とアドバイスに謝意を記させていただきたい。また、それらをふまえて今後の検討課題を以下に述べることにしたい。

#### A 社会人MBA教育の目的と目標

社会人MBA教育の目的と目標の明確さ、公表の仕方については、ポジティブな評価を得た。3人中2人が、せっかくの目的と目標が、必ずしも十分にはうまく公表されていない点について、評点においても、またコメントにおいても、懸念が示された。

経営学研究科の社会人MBAプログラムが、「神戸方式」、「プロジェクト方式」、「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)をその特色として強調してはいるし、欧米とは違うアプローチ、そして現時点では他の大学にはないユニークな試みを目指していることは明瞭に示されているものの、説明の仕方、情報発信の丁寧さが足りないところがあると指摘されている点を、真剣に受けとめて、さまざまな媒体を通じて、さらに取り組みを深める必要が示唆された。

日本型MBA教育を、わが国における経営学の研究・教育のトップスクールがおこなっているという自覚を高め、あらゆる機会に、取り組みの実際の姿をもっと具体的にわかりやすく伝えるようにしていきたい。

実務の世界で、全員営業パーソン主義ということが言われるが、われわれも、経営学研究科の教官1人1人が、社会人MBA教育を通じて、研究と教育の相乗的發展をめざす「神戸方式」をそれがもっともよく体現していると言われるように、MBA教育の積極的な展開を図りたい。

## B 社会人MBA教育の内容と方法

社会人MBA教育の内容について、(1)教育課程の編成、(2)教育学習指導の方法・体制、(3)成績評価の方法・基準の3点について質問を用意した。そのうち、外部の目から、(2)と(3)では、大変高い評価をいただいたが、(1)については課題があることが判明した((1)にあたるQ2.1の評点の平均値は3.67であった)。平成元(1989)年に早くもスタートして、何度も実験主義的にプログラムを進化させてきたことと、PhDプログラムのカリキュラムの充実も常に目指してきたため、例えば、講義の群の数が多くなりわかりにくくなっている点が指摘された。この点については、2004(平成16)年度より、受講生にベストの順序でよりわかりやすく履修できるように、良い意味での単純化を目指したカリキュラムの改革を行い、修了要件も受講生が理解しやすいように改訂した。また、プロジェクトやグループワークを教育(と研究)の場として生かして、現実の重要な経営問題に挑戦するために、ミニ・プロジェクト(2004(平成16)年度よりプロジェクト実習に改称)や、プロジェクト研究、演習を重視してきたし、実際に修了要件上での単位の配分も多い。この教学方針は、必ずしも論文作成を必須としない専門職大学院の制度設計上の方針からは、乖離している。しかし、それは、授業科目を十分に提供できなかつたり、カリキュラムに自信がなかつたり、また、一般大学院の授業科目と乗り入れてサプライサイドの負担を下げたりすることのために、論文作成のウェイトを高めているようなプログラムとは大きく異なる。経営学研究科による社会人MBA教育上の実績は、現実の問題に実際に役立つ形で、理論的にもリサーチに裏付けられた修士論文に蓄積されているが、この種の疑問や誤解を招くのもまた、先のAの項で指摘された情報発信の不足に関わると認識している。また、専門を極めることと、広く経営の全般に触れることとの間のトレードオフについては、どのような社会人をMBA教育のターゲットにするのか、修了後どのようなキャリアを彼らに歩んで欲しいのかという問題とあわせて、さらに社会人の生の意見も聞きながら基本コンセプトを練り上げ、カリキュラムの編成を見るだけで経営学研究科の社会人MBA教育の目指すところがわかるようにしていきたい。

## C 社会人MBA学生に対する支援体制

社会人MBA学生の学習環境その他の支援体制(経済支援、就職支援、学習・生活相談など)についても、質問をさせていただいた。外部点検・評価に耐えるだけの情報や資料が十分でないという問題もあるが、これまでの国立大学は全体としてハードウェア的には特段に特徴のある展開ができていないのが実情であり、そのことを踏まえたニュートラルな評価となった。すなわち、いくら教育内容や、それを研究に反映させる努力で卓越なものを目指していても、それに見合った良好な学習環境が必ずしも形成されているわけではない。もちろん神戸大学が特別に悪いという訳ではないが、物理的環境については決して高い評価は評点として得られなかった。しかし、コメントからは、大阪サテライトでの平日夜間開講や、六甲台における教室の整備については、一定の評価が得られた。クラスでのディスカッションを活発にするためにも、物理的な環境の整備の大切さは過小評価すべ

きでないと思う。なお、支援体制については、準備した資料等が十分ではなかったため、評点にも欠損があり、コメントもその面では得られなかった。経済支援については、厚生労働省の教育訓練給付金の指定を2003(平成15)年度から受けることができるようになっている。社会人MBA学生からの学習・生活相談は、1年次の後期以降はゼミ指導教官と頻繁なコンタクトがあり、また、それ以前もミニ・プロジェクト(2004(平成16)年度より、プロジェクト実習に改称)の場で、現代経営学専攻長と接する機会があるので、新入生向けのオリエンテーション以降、できる限り相談にのる機会を設けている。また、専攻長や教務委員(MBA担当)が、MBAプログラムに就学する社会人学生の要望を聞くための機会を設けるようにしてきた。ただし、就学支援は、経営学研究科の側だけでなく、職場と家族の理解も必要になるので、この部分でもまた、Aの項で触れた広報活動、研究科からの情報発信が一層望まれることになる。コメントでは、情報施設面でのサポートの充実が指摘された。これらについても、改善を目指していきたい。

#### **D 社会人MBA教育の成果および目標の達成状況**

神戸大学経営学研究科のMBA教育の成果および目標の達成状況については、(1)学生の確保、(2)学生の到達度、(3)修了後の就職先の3項目が質問された。受験生の推移が順調に伸びてきていることを踏まえて、(1)については、全員から最高点の評点をいただいた。定員の5倍を超えるほどの受験者は、多すぎるぐらいかもしれないが、十分に優秀な学生を多数惹きつけることができていると評価された。ただし、到達度はそれほど明瞭な指標で捉えることができず、コメントからもやや不鮮明であるという指摘があった。また、MBAプログラムの社会人院生から研究者になるものが輩出しているのは、多様性という点からはいいかもしれないが、この点についても、企業側がMBAをどのように評価しているのかという認識との関連で将来を構想する必要がありそうだとコメントから示唆された。経営学研究科のMBAプログラムは、働きながら学ぶことを、現実(実際)と理論(学理)との融合という点から大切にしている。そのために、できることなら、現在勤務している組織の問題を取り上げ、その解決に役立つ研究をするようにMBAプログラムの学生を指導している。したがって、MBAプログラム修了後も同じ組織に在籍しつづけることを基本的に前提にしており、通常よく喧伝されるキャリアアップのための教育投資として、過度にMBAプログラムを捉えないようにしている。その意味では、修了後の勤務先が適切かどうかという設問そのものが、「神戸方式」にはなじまないところもあり、(3)を尋ねたQ4.3については、回答に欠損があった。

#### **E 社会人MBA教育における連携・交流**

経営学研究科では、「グローバル・リンク計画」による、海外の大学との学術交流、あるいは、KPMGや野村総合研究所との連携講座や、現代経営学研究学会のワークショップやシンポジウムを通じての産業界との交流を実践してきた。今回の外部点検・評価では、連携と交流について、どの側面を見るかによって、評価が分かれている。十分だという意見、幅広い交流可能性を与えているという意見がある反面、交流協定締結大学への派遣と

協定大学からの受け入れにアンバランスがある（後者が少ない）ことに懸念が示された。このアンバランスの問題については、改善の方策が検討されなければならない。「神戸方式」という試みを世界に向けて発信するためにも、海外の大学から経営学研究科への研究者や学生の流れを教育と研究の両面でさらに向上させることを目指したい。

## **F 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステム**

どんなに優れたビジネス・スクールでも、MBA教育の質に完全無欠というのはなかなかありえない。それぞれのビジネス・スクールが、絶えず切磋琢磨して、質の向上と改善を目指している。われわれもまた例外ではない。「神戸方式」というユニークな教育研究上の方法を提案し、実践しているだけに、絶え間ざる改革が不可欠となっている。そのために、改革のプロセスで若干の混乱を招くことがあるが、実験主義的に多種多様な試みをしてきた。ここでは、社会人MBA教育の質の向上と改善のための体制やシステムの整備の度合い、それらの体制やシステムが効果をあげてきた度合いを質問した。評価はともにポジティブであったが、前者が非常に高い評点を得たのに対し（平均 4.67）、後者は、全員が同一の評点（4.00）であった。さまざまな実験がさらに試みられることへの期待とあわせて、教育の質の向上と改善の企図の効果の評定する難しさも露呈した。事務系組織の改善、「アドバイザリー・ボード」のさらなる活用、学外のダイヤモンド・サイドからの生の意見の収集と吸収が必要だと示唆された。絶え間ざる改善のためには、体制やシステムの整備だけでなく、個別のコースの評価を含め、MBA教育プログラムの質を何らかの意味ある形で、継続的に測定する試みにもトライする必要がある。

（文責：岡部孝好・金井壽宏）

### **- 4 研究の外部点検・評価**

第 4 章では、経営学研究科の研究活動について、われわれ自身の自己点検・評価の概要とその結果を記述したが、これを承けて、本項では、研究活動についての学界人による外部点検・評価の概要とその結果について記述することにしたい。

#### **- 4 - 1 研究の外部点検・評価の方法**

##### **- 4 - 1 - 1 研究の外部評価委員**

前回の自己評価・外部評価報告書でも指摘したことであるが、経営学研究科の教育・研究活動を、研究科の内部構成員である研究科評価委員のみで点検・評価を行うことには限界がある。内部者同士の自己満足と自己弁護に陥ることなく、経営学研究科の研究活動の現状とその問題点をできるだけ客観的に点検し評価することが重要である。このような観点から、[表 - 4 - 1]に掲げる、合計 5 人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、外部者の視点から、われわれの研究活動の点検・評価をお願いした（なお、これら 5 人の方々には、研究活動と同時に大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価も併せてお願いしている）。

**表 - 4 - 1 研究の外部評価委員一覧**

徳賀 芳弘（京都大学大学院経済学研究科）
根本 敏則（一橋大学大学院商学研究科）
花枝 英樹（一橋大学大学院商学研究科）
曳野 孝（京都大学大学院経済学研究科）
宮本 又郎（大阪大学大学院経済学研究科）

（五十音順）

「研究」に関する外部点検・評価の手順として、上記の外部評価委員の方々には、まずわれわれの側で実施した自己点検・評価の結果について暫定的にまとめた文書や関連資料等を送付し、その上で、2004（平成16）年2月14日に、神戸大学において「外部評価委員会」を開催した。

このような外部評価委員会を開催した趣旨は、ある意味で当然のことであるが、委員会の場において、外部評価委員の方々とわれわれ研究科評価委員との直接的なコミュニケーションを図ることにより、事前に送付した文書や関連資料における疑問点を解消し、説明不足の箇所を補足するなどして、外部評価委員の方々にはできるだけ必要な情報を提供・公開した上で、点検・評価を行っていただきたいということであった。

ただし、2月14日の外部評価委員会当日に神戸大学までお越しいただけなかった委員の方々については、当該委員会の開催日の前後に、外部評価委員に神戸大学へお越しいただくか、または、外部評価委員の勤務先の大学に研究科評価委員（複数）が出向いて、委員会当日と同様な質疑応答と補足的説明を個別に行った。

#### **- 4 - 1 - 2 研究の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定**

「研究」に対する本格的な外部点検・評価を実施するにあたり、外部評価委員の方々には、まったくの白紙状態で点検・評価していただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した〔アンケート調査関連資料 - 4〕に掲げるような「外部評価回答用紙」を作成し、あらかじめ送付した文書や関連資料、および、外部評価委員会での質疑応答等をふまえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート調査の形式で、外部点検・評価を進めることにした。

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、研究活動に関する外部点検・評価の対象を、まず、〔表 - 4 - 2〕に示すように、「Q1 研究の目的と目標について」、「Q2 研究の内容と水準について」、「Q3 研究の社会的貢献について」、「Q4 研究の成果および目標の達成状況について」、および、「Q5 研究の質の向上と改善のためのシステムについて」という合計5つの項目にしぼり、これらの対象別に「Q1.1～Q5.2」という具体的な評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそ

う思わない)で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。このとき、外部評価委員の方々にはできるだけ自由に評価していただき、また、コメントを頂戴したいという趣旨で、報告書にその内容を記載する際には個々の評価委員の名前は匿名とさせていただき旨をあらかじめ伝えている。

そして、これらの個別項目の評価の後に、「研究についての総合評価」を自由記述形式で頂戴することにした。ただし、報告書には、この部分についてのみ外部評価委員の実名を付して記載させていただきこととし、この点についても、外部評価委員の方々にはあらかじめ伝えている。

**表 - 4 - 2 研究の外部点検・評価の対象と個別評価項目**

Q1. 研究の目的と目標について
Q1.1 研究目標は明確かつ具体的であるか？
Q1.2 研究目的は適切に公表されているかどうか？
Q2. 研究の内容と水準について
Q2.1 研究内容・水準は高いレベルに達しているかどうか？
Q2.2 学界への貢献は十分かどうか？
Q2.3 研究体制は適切かどうか？
Q3. 研究の社会的貢献について
Q3.1 産業界への貢献・政策形成への寄与が十分行なわれているかどうか？
Q4. 研究の成果および目標の達成状況について
Q4.1 目的の達成状況は十分かどうか？
Q4.2 学術情報の流通は十分かどうか？
Q4.3 目標を達成するための運営システムは適切かどうか？
Q5. 研究の質の向上と改善のためのシステムについて
Q5.1 向上と改善のためのシステムの整備は適切かどうか？
Q5.2 研究水準向上のためのシステムの効果があるかどうか？

## **- 4 - 2 外部評価委員による研究の点検・評価の結果の要旨**

### **- 4 - 2 - 1 研究の個別項目別評価**

個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を順次概観することにする。

#### **A 研究の目的と目標**

研究の目的と目標に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q1.1 研究目標は明確かつ具体的であるか？
- Q1.2 研究目的は適切に公表されているかどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 4 - 3]に掲げるとおりである。

**表 - 4 - 3 研究の目的と目標についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
Q1.1	5	5	4	5	4	4.60
Q1.2	5	5	4	5	5	4.80

上掲の表を含む本節の表におけるA～Eの順序は、[表 - 4 - 1]に記載した氏名の順序と必ずしも一致しないので、ご留意いただきたい。

また、研究の目的と目標について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 4 - 4]に示すとおりである。

**表 - 4 - 4 研究の目的と目標についてのコメント**

「オープン・アカデミズム」は時代の要請にあった目標で、魅力的である。  
 研究目標は明確かつ具体的であるとうえるが、「オープン・アカデミズム」と「Research-based Education」とは矛盾はしないけれども、やや力点の置き方に違いがあるようだ。この両者が適宜、使い分けられているとの印象を受けた。例えば、「社会人専任教官制度」は「オープン・アカデミズム」にはなじむが、「Research-based」とは言い難いであろう。

## B 研究の内容と水準

研究の内容と水準に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- Q2.1 研究内容・水準は高いレベルに達しているかどうか？
- Q2.2 学界への貢献は十分かどうか？
- Q2.3 研究体制は適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 4 - 5]に掲げるとおりである。

**表 - 4 - 5 研究の内容と水準についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
Q2.1	5	5	5	5	4	4.80
Q2.2	5	5	5	5	4	4.80
Q2.3	5	4	5	5	4	4.60

また、研究の内容と水準について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 4 - 6] に示すとおりである。

**表 - 4 - 6 研究の内容と水準についてのコメント**

私の研究分野では神戸大学の先生は質の高い論文を発表しており、学会内で高い評価を受けている。また、学会の運営に携わるほか、全国大会、支部研究会などをすすんで開催し、研究者の交流の場を提供いただいている。

著書数、論文数、学界での活動、科研費など奨学寄附金などからみて高い研究活動が遂行されているとみてよいが、レフェリー論文、海外論文が必ずしも多くないことも事実である。例えば、講師以上の全教官 53 名のうち国内・海外含めて、レフェリー論文ゼロの教官が 25 名にのぼっている。社会人専任教官を除けば、45 名中 17 名となる。経営学・会計学・商学分野の事情によるものであろうが、理科系や経済学系との比較のさい、問題となるやもしれない。それに、1 人当たり公表論文数では、1990 年代半ばにくらべ落ちてしていると見られる。専門職大学院の開始や、独立法人化を控えての教員スタッフの「雑務」増加の影響でなければよいのだが。

### C 研究の社会的貢献

研究の社会的貢献に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q3.1 産業界への貢献・政策形成への寄与が十分行なわれているかどうか？  
当該評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 4 - 7] に掲げるとおりである。

**表 - 4 - 7 研究の社会的貢献についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
Q3.1	4	4	4	4	5	4.20

また、研究の社会的貢献について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 4 - 8] に示すとおりである。

**表 - 4 - 8 研究の社会的貢献についてのコメント**

科学研究費の申請率・採択率が高い。しかし、オープン・アカデミズムの一環として、企業からの研究員の受け入れ、受託研究、奨学寄附金の受け入れなどを、より図っていくべきではないか。

オープン・アカデミズムのコンセプトは生かされており、産業界への貢献の大きさ

は理解できる。しかし、政策形成への寄与は必ずしも明確ではない。

「現代経営学研究学会」、その機関誌である『ビジネス・インサイト』、社会人専任教官制度、民間研究機関との連携大学院制度、各種公開講座、トップ・マネジメント講座、日本型経営教育システム構想委員会、動画コンテンツなど、産業界、行政との連携の試みは活発に行われており、その積極性は高く評価できる。また、教官個人別にみても、学外で活躍されている人が多く、社会貢献は大きいといえる。

#### D 研究の成果および目標の達成状況

研究の成果および目標の達成状況に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q4.1 目的の達成状況は十分かどうか？

Q4.2 学術情報の流通は十分かどうか？

Q4.3 目標を達成するための運営システムは適切かどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 4 - 9]に掲げるとおりである。

表 - 4 - 9 研究の成果および目標の達成状況についての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q4.1	5	4	4	5	4	4.40
Q4.2	4	4	4	5	4	4.20
Q4.3	4	3	4	4	4	3.80

また、研究の成果および目標の達成状況について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 4 - 10]に示すとおりである。

表 - 4 - 10 研究の成果および目標の達成状況についてのコメント

経営学研究科教官の発表した著書数、論文数で見ると、平均的に研究成果は上がっていると判断できる。私の研究分野では、神戸大学の先生は国際的な場で論文を発表していることが特筆されよう。

「研究の内容と水準」の際、述べた通り、量的には研究の成果および目標は達成されていると見られるが、質の点では、改善の余地があるのではないかとと思われる。学術情報の流通に関しては、『経営研究』、『ディスカッション・ペーパー』、『国民経済雑誌』、『ビジネス・インサイト』など多数の手段をもっており十分と思われるが、逆に、このことが外部の査読付き雑誌への投稿を不活発にさせている要因とはなっていないか。

## E 研究の質の向上と改善のためのシステム

研究の質の向上と改善のためのシステムに関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

Q5.1 向上および活性化のためのシステムの整備は適切かどうか？

Q5.2 研究水準向上のためのシステムの効果があるかどうか？

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 - 4 - 11]に掲げるとおりである。

表 - 4 - 11 研究の質の向上と改善のためのシステムについての評点

	A	B	C	D	E	平均
Q5.1	5	3	4	5	4	4.20
Q5.2	5	3	4	4	4	4.00

また、研究の質の向上と改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 - 4 - 12]に示すとおりである。

表 - 4 - 12 研究の質の向上と改善のためのシステムについてのコメント

教授への昇進に関し、一定の研究業績（学位、審査付き論文など）を求めている点は高く評価できる。また、他大学出身者・理科系出身者採用し、研究者に多様性を持たせようとしている点も評価される。

研究活動の自己点検・評価、在外研究制度、特別研究員制度、基礎研究の重視など、いずれも適切なシステムが整備されている。教官人事のシステムもおおむね適切である。ただ、社会人専任教官の人事とアカデミックな教官の人事とは明らかに異なるスタンダードで運営されているようであるが、このことのもたらす効果、影響については今後とも追跡検討される必要がある。それに、経営学はどうしても応用分野の研究が主流になりがちであるが、その背後には、経済学の理論的研究や歴史的研究との連携がなければならないと思われる。概していえば日本の場合、経済学部と独立に設置されている経営学部や商学部では、この連携が弱いように見られる。今回の自己評価では、このような基礎的な部門を重視して人的・財務的・物的資源配置が行われていると記されているが、外部からみると、こうした分野の研究者の居心地があまりよさそうにはみえない。

## - 4 - 2 - 2 研究の総合評価

先に述べたように、「外部評価回答用紙」には、個別評価項目に関する評点とコメントを記入する部分に加えて、個別評価のまとめとして「研究についての総合評価」を記入する部分が設けられていた。

以下では、この回答用紙中の「研究についての総合評価」欄に記述された総合評価を、外部評価委員の別（五十音順）に紹介させていただくことにする（なお、以下の総合評価に関する記述は、「外部評価回答用紙」の該当欄にそれぞれご記述いただいた文章をそのまま転載している）。

### 1) 徳賀 芳弘（京都大学大学院経済学研究科）

わたしの専門である会計学に関してのみ述べさせていただきます。

神戸大学の会計研究は、日本における会計学研究のほぼ全領域を包括する多数の優れた研究者によって行われており、研究の質、論文・著書の量、研究の包括性を総合すれば、国内の他大学の追従を許さないものとなっています。産業界・学界への貢献も極めて高いと判断できます。全体としてのレフェリード・ジャーナルへの掲載数は必ずしも多くありませんが、会計学の学問としての性質から考えればこのことは必ずしも問題ではないと思われ（例えば、法学の研究にはレフェリード・ジャーナルはありません）。ただし、これだけの数の会計学研究のスタッフを抱えているのであれば、役割に関してある程度に分業が可能と思われるので、各自の研究テーマについてそれぞれが包括的な研究に努めるだけでなく、研究の国際的な発信に専念する研究者や、国の政策形成への提言に専念する研究者がいてもよいように感じました。

### 2) 根本 敏則（一橋大学大学院商学研究科）

平均的に研究の水準は高いといえる。

現在も海外で活躍されている先生は多いが、さらに組織的に海外との交流を深める機会を持つ努力をしている点も評価される。

教授昇進要件に学位の取得があることが、海外への留学、あるいは学位取得のインセンティブになっているのはすばらしい。

さらに企業派遣のMBA学生あるいは研究員などを積極的に受け入れ、研究ニーズを探るべきではないか。

総合大学のメリットを生かし、工学部あるいは理学部（数学科）などと連携し研究を進めてほしい。

### 3) 花枝 英樹（一橋大学大学院商学研究科）

全体的に高い研究水準を維持しており、わが国の経営学・商学研究の拠点として高く評価できる。また、個々の教官を見ても、業績、産業界への貢献の点で高く評価できる。

研究支援に対する施策として、在外研究制度や特別研究員制度を設け、教官が研究活動に専念できる期間を確保している点は評価できる。

経営学・会計学・商学分野における学術研究のグローバル・センター（GCOE）を目差すという目標に照らして、個人研究業績を海外著作と国内著作とに分け、国際的研究を重視している点は評価できる。今後もさらなる国際競争力ある研究成果の促進を期待したい。

#### 4) 曳野 孝（京都大学大学院経済学研究科）

神戸大学の経営学研究科といえば、どうしてもMBAプログラムを中心とする大学院教育に焦点が当てられがちですが、業績一覧から明らかなように、研究に対する研究科および個別教員のコミットメントもより評価されてしかるべきです。日本における経営学といえば、なぜ一橋大学の名がまず言及され、神戸大学がその次になって出てくるのかと考えてみると、その要因は大きく2点指摘できます。

第一点は、量と質といった研究それ自身というよりは、かなりのところイメージの問題だと思えます。つまり、経営学という分野の性格もあるのでしょうか、地道に研究成果を累積するというだけでは不足で、特にビジネスおよびジャーナリズムに向けて、生産した研究業績をどうアピールするかというマーケティングがやはり大事なのでしょうか。神戸という地理的環境は、東京に比べた場合、この点から必ずしもプラスではないとは思いますが、マーケティング活動を意識的に展開することによって、研究科全体の研究成果の有効性が広く認識されることが可能だと思えます。確かに『ビジネス・インサイト』の発行、ホームページでの業績リストの公開等は現在でもなされていますが、より革新的な方法があるはず。マーケティングの研究者がこれだけ多くおられる研究科ですから、是非お考えになればよいと思えます。

第二点は、第一点と関連することですが、やはり英語による研究成果の公表がより積極的に行われなければならないのでしょうか。広い意味での経営学が英語文献によって支配されている現状では、研究成果を日本語だけで公表するという方法では、個人の研究者としても、研究科全体としても、満足のいく評価は得ることができないと思えます。この点では、研究科として組織的なサポート体制を充実させていかねばよいと思えます。

もう一点、研究体制一般について気がつくことは、広い意味での支援体制がまだ改良の余地があると思えることです。特に学部から大学院まで教育全般に対して、これだけのコミットメントを教員に求める場合、やはり特に事務的なサポートを可能な限り整備しておくことは不可欠だと思えます。この点では、必ずしも十分なシステムが組織されているとは思えません。結果的に、教員が教育補助あるいは事務の仕事を行うことになっているようですが、これは教員という人的資源の利用の観点からは、いかにも非効率な活用であると言えるでしょう。独法化後に事務と研究補助体制のフレキシビリティを高めて、分業と協業によって資源がより有効利用されるシステムを整備されることを強くお勧めします。

#### 5) 宮本 又郎（大阪大学大学院経済学研究科）

概していえば、神戸大学経営学研究科の教官スタッフの研究活動は、著書数、論文数、学界での活躍度、さらに社会や産業界でのプレゼンスからいって、活発であるといえる。教育活動において学部教育と研究者養成のPhDプログラムだけではなく、MBAプログラムも走らせ、さらに産業界との密接な連携活動を繰り広げるという状況において、教官

スタッフは相当に他律的に研究時間を割かれているものと想像されるが、そのなかで研究活動の水準を維持していることは評価される。ただし、この多忙さや、「オープン・アカデミズム」というスローガンが、外部で活躍する教官スタッフのプレゼンスを押し上げる一方で、査読付き論文の執筆などに大きな意義を見いだそうとする基礎的なあるいは地味なアカデミッシュの居心地を悪くさせていることがないか、たえず自己点検し続ける必要がある。

#### **- 4 - 3 研究の外部点検・評価の総括**

##### **- 4 - 3 - 1 個別項目別評価の分析および今後の検討課題**

### **A 研究の目的と目標**

研究の目的と目標に関する2つの個別評価項目(Q1.1~Q1.2)については、いずれも外部評価委員の評点が高かった。これは、経営学研究科における研究活動の目的が「オープン・アカデミズム」という形で具体的に明示されている点、あるいは、COEを目指して他大学や学内他部局に先駆けて継続的な自己点検・評価を行い、その結果を公表してきたといった点などが、積極的に評価されたことによるものと考えられる。

課題としては、企業が抱える問題の解決などより実践的な研究の目標と、もっと長期的な視点で行う基礎的研究の目標をいかにバランスさせるかが重要である。

### **B 研究の内容と水準**

研究の内容と水準に関する3つの個別評価項目(Q2.1~Q2.3)についても、外部評価委員の評点は非常に高かった。これは、経営学研究科における研究の内容や水準が、外部評価委員それぞれの研究領域からみて、相当に高いレベルに達しており、学界への貢献という点でも積極的に評価されたということである。

しかし、「レフェリー論文、海外論文が必ずしも多くないことも事実である」という外部評価委員のコメントにも示されるように、経営学研究科が経営学分野での学術研究と教育のグローバル・センター(GCOE)を目指すというのであれば、国際レベルでの研究を遂行するようなシステムの整備が必要であると考えられる。特に、隣接分野である経済学が、レフェリー論文や海外論文を重視していることを考慮すると、本研究科も早急な改善策を講じる時期に来ていると言えるであろう。特に、前回の報告書でも指摘されているように、研究の「質」を重視した人事考課システムの導入が急務となろう。

### **C 研究の社会的貢献**

研究活動の社会・経済・文化への貢献に関する個別評価項目(Q3.1)についても、外部評価委員から比較的高い評価を得ている。当該項目は、社会・経済・文化への貢献のうち、特に産業界への貢献と政策形成への寄与の評価をお願いしたものであるが、多様な活

動，たとえば，「社会人専任教官制度」や「トップ・マネジメント講座」の実施，「現代経営学研究学会」とそれによる一連のシンポジウムやワークショップの開催，『ビジネス・インサイト』誌の発行などが評価されていた。ただし，多様な活動を行うことによって，より基礎的研究への配慮を欠くことないようにすることが重要である。

#### **D 研究の成果および目標の達成状況**

研究の成果および目標の達成状況に関する3つの個別評価項目(Q4.1~Q4.3)については，上述した研究の目的と目標，研究の内容と水準，および，研究の社会的貢献という評価対象と異なり，評価が分かれている。すなわち，「Q4.1 目的の達成状況は十分かどうか？」と「Q4.2 学術情報の流通は十分かどうか？」については外部評価委員から比較的高い評点を得ている。しかし，「Q4.3 目標を達成するための運営システムは適切かどうか？」については，あまり高い評点は与えられていない。

後者の項目については，研究活動を促進するための諸施策が，研究成果の「質」よりも「量」を求める，あるいは，海外よりも国内での学術情報の流通に重きを置くような方向に流れやすいシステムになっているのではないかという点が問われてくる。また，内部での色々な研究発表媒体の存在が，外部でのレフェリー誌への投稿の意欲を殺ぐ結果になっていること，また基礎的研究者にとっては地道な研究への評価が十分にはなされていないことがこのような評価につながったと考えられる。このような点を考えると，Bの項でも指摘したことの繰り返しになるが，研究成果の評価方法の早期の改善が必要となるであろう。たとえば，教官人事のシステムにおいても，基礎的研究の評価についても再点検し，学術情報の海外に向けての発信を評価するシステムを導入することが必要となろう。

#### **E 研究の質の向上と改善のためのシステム**

研究の質の向上と改善のためのシステムに関する2つの個別評価項目(Q5.1~Q5.2)のうち，「Q5.2 研究水準向上のためのシステムの効果があるかどうか？」については，あまり高い評点が得られていない。前に述べたように，基礎的研究や海外論文への発信が全体としてまだ十分でないことがその理由であろう。経営学研究科がその目標とする経営学分野における学術研究のグローバル・センターとなるためには，教育活動や学内行政等に割く時間が増大する中で，研究科とその構成員が「制度疲労」に陥る前に，できるだけ早期に，研究の質の向上と改善を図り，国内外での多様な学術交流を活性化させる，中・長期的な将来構想に基づく研究体制の整備が是非とも必要になろう。

(文責：水谷文俊)