

## アドバイザー・ボードによる外部点検・評価

第 章では、経営学研究科の教育研究活動に対する外部点検・評価のうち、学界人によるものを記述しているが、本章では、経営学研究科の「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による外部点検・評価の結果を記述することにする。

ただし、「アドバイザー・ボード」による点検・評価結果の報告に関しては、第 章におけるような、社会連携や国際交流を含めた経営学研究科のさまざまな活動を、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外部点検・評価を実施し、それぞれの分野別にその結果を報告する形式ではなく、2003（平成15）年4月に設置以来既に計2回開催された「アドバイザー・ボード」のそれぞれの会合において、ボードを構成する各委員から、特に企業経営者等の視点から、「社会人MBAプログラム」を中心に、経営学研究科の教育研究活動の現状に対して指摘ないし提起されたさまざまな意見や質問・批判・課題・問題点等を発言に即して原則そのまま収録した議事録（抄）を今回の『自己評価・外部評価報告書』に転載する形式に拠っている。

### - 1 アドバイザー・ボードの設置目的と点検・評価の態様

#### - 1 - 1 アドバイザー・ボードの設置目的

経営学研究科では、既述のように、「社会人MBAプログラム」を開設した1989（平成元）年度から、「日本型経営教育システム構想委員会」を設置し、経営学研究科における「社会人MBAプログラム」の現状と課題、そして、将来計画等に関して研究科側から報告を行い、社会人MBAプログラムの現在と将来について、社会人学生の派遣元（ないし一般）の企業の人事担当者と大学側の教務担当者とは忌憚なく情報を交換し合う機会を設けている。当該委員会の開催は、1989（平成元）年度から1999（平成11）年度にかけて合計25回に及び、特に立ち上げ直後の「社会人MBAプログラム」の運営等に、学外者、特に企業の人事担当者から直接的かつ貴重な意見を得る機会となった。

しかし、「社会人MBAプログラム」が、2002（平成14）年4月から経営管理に関する高度専門職業人（経営のプロフェッショナル）の養成を目的とする「専門大学院」となったことを契機として、同年7月の研究科教授会において社会人MBA教育を含めた経営学研究科全体の教育・研究等にかかわる諸活動について、産業界や言論界等をリードする有識者の方々から、大所高所の観点からさまざまなアドバイスをいただくために、従来の「日本型経営教育システム構想委員会」に代わって、「アドバイザー・ボード」を設置することを決定した。

そして、同年秋以降、各界有識者の方々に委員へのご就任を依頼していたところ、上記の「専門大学院」が、文部科学省による大学院制度改革に伴って従来の学位課程（博士課程前期課程）と異なる新たな学位課程（専門職学位課程）をもつ「専門職大学院」へと移行することになった2003（平成15）年4月から、経営学研究科の「アドバイザー・ボード」が正式にスタートすることになった。

経営学研究科「アドバイザー・ボード」を構成する委員は、産業界およびシンクタンク・公認会計士・マスコミ関係等を含めて、既出の〔表 - 1 - 1〕に掲げた 15 人の方々である（なお、委員の役職等については 2003（平成 15）年 4 月の「アドバイザー・ボード」設置時点のものであり、その後一部の委員については役職等に変更が生じている。ただし、委員それ自体の交代はない）。

## - 1 - 2 アドバイザー・ボードによる点検・評価の態様

2003（平成 15）年 4 月に「アドバイザー・ボード」が正式に発足して以来、既に 2 回の会合が持たれており、その第 1 回目は 2003（平成 14）年 4 月 22 日に、また、第 2 回目は同年 11 月 26 日にそれぞれ開催されている。

既述のように、前回の『自己評価・外部評価報告書 2000-2001』では、外部点検・評価が経営学研究科の教育研究活動のすべてに拡大されたが、ただし、それは学界人（大学人）による点検・評価にとどまっており、学界人以外の学外者、特に産業界等に属する有識者による点検・評価の実施は今後の課題として残された。

しかしながら、経営学研究科がその教育研究活動を統合する理念として標榜する「オープン・アカデミズム」のもと、産業界との連携により現実の企業経営に根ざした先端的かつ実践的な「経営学」の創造を目指すというわれわれの目標からは、今回の点検・評価活動において、産業界等に属する有識者による外部点検・評価を実施し、企業経営者等の視点から忌憚のない意見を頂戴することは、「社会人 MBA プログラム」（ビジネススクール）を含めた経営学研究科全体の教育研究活動の今後の方向を検討する上で不可欠であると考えられた。

幸いにも「アドバイザー・ボード」を構成する委員の方々のご協力を得て、上記のように、2003（平成 15）年の 4 月と 11 月に開催された会合の場で、経営学研究科の研究教育活動の現状について、企業経営者等の視点から外部点検・評価を実施していただき、「社会人 MBA プログラム」を中心に、各委員からさまざまな質問や提案・問題提起を頂戴することができた。ただし、かかる外部点検・評価の結果については、委員全員がきわめて多忙な方々であり、前章の学界人による外部点検・評価の場合のように、外部評価委員会開催後に改めてアンケート形式による外部評価回答用紙に詳細な記入を求める形式を採ることはできず、2 回の会合それぞれにおいて委員の方々から発言いただいた内容を収録した「アドバイザー・ボード」の議事録（抄）により代替させていただくことにした。すなわち、経営学研究科の研究教育活動の現状について、各委員から指摘ないし提起されたさまざまな質問や提案・問題点等を明らかにするために、2 回の会合における議論の内容を発言に即して原則そのまま収録したそれぞれの会合の議事録（抄）を、今回の『自己評価・外部評価報告書』に転載させていただくことにしたのである（なお、個々の発言箇所における委員の氏名はアルファベットによる匿名表記とした）。

## - 2 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価の経過

### - 2 - 1 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価（1）

#### - 2 - 1 - 1 アドバイザリー・ボード第1回会合の概要

「アドバイザリー・ボード」の第1回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2003（平成15）年4月22日（火）13時30分～16時10分

場 所：神戸大学六甲台第5学舎1階会議室

出席者：

アドバイザリー・ボード委員（五十音順，敬称略）

井上礼之，岩田弘三，江崎勝久，太田敏郎，片山松造（委員長），  
河内鏡太郎，寺井秀藏，土橋芳邦，西田常男，柘田圭兒，三和正明，  
領木新一郎

経営学研究科教員

中野常男，谷武幸，坂下昭宣，出井文男，金井壽宏，國部克彦，  
宮下國生，加護野忠男，榊原茂樹，小川進  
（今雪信雄，渡辺陽子，平江文乃）

「アドバイザリー・ボード」の第1回会合では、まず議論の前提として、経営学研究科長（経営学部長）の中野から、経営学研究科（経営学部）の教育研究活動の現状について、(1)経営教育百年の歴史：経営学研究科の歩み、(2)「オープン・アカデミズム」：経営学研究科の理念、(3)ビジネススクール（専門職大学院）の基本コンセプトを中心にその概略が説明された。

その後、「アドバイザリー・ボード」の初代委員長に、東洋ゴム工業株式会社会長の片山松造氏を選出し、同氏司会のもとで、先の研究科長からの現状報告をふまえて、当日出席の各委員から経営学研究科の研究教育活動についてさまざまな意見や質問・問題提起等があり、ボード委員と研究科教員との間で質疑応答が交わされた。

#### - 2 - 1 - 2 アドバイザリー・ボード第1回会合の「議事録」（抄）

以下の内容は、「アドバイザリー・ボード」の第1回会合における議事録から、当日出席の各委員から、経営学研究科の教育研究活動について、特に「社会人MBAプログラム」（ビジネススクール）を中心に、指摘ないし提起されたさまざまな意見や質問・批判・課題・問題点等を発言に即して収録したものである（なお、既述のように、委員長を除き、各発言箇所における委員名はA氏～K氏というように匿名表記とさせていただいた）。

---

(委員長)

中野研究科長から、非常に詳しく大学の現状を教えてくださいました。私もこの大学の経営学部の卒業生として、ますます大学が発展されて、昨年、百周年を機会にMBAスクールを装いも新たにまた発展させるという試みを実現されるというときに、何かお役に立てばということでのご指名であろうと考えます。

非常にお忙しい方々の中で、私も、たとえばマーケティング協会にも参加していますが、マーケティングのところでもモニターを採用するとき、お客様の中からモニターを選んで意味がないのではないかと。お客様はみんな応援団だからということで、神戸大学の卒業生以外の方にも来ていただいて、外から見てという形で応援していただくことも必要なのではないかと。そういうことで、卒業生にかかわらずにボードのメンバーを選定していただいたという経緯もあります。

なぜ私が委員長席に座ることになったのか。先ほどの選定基準は別として、6～7年前、私がA氏と一緒に関西経営者協会におりましたとき、その当時からすでに教育問題が非常に問題になっておりました。最近、いじめであるとか、いろいろなものが極端になってきましたが、教育問題について経営者協会としても非常に興味を持って取り組みたい。そういうときに、6～7年前に、教育フォーラムといいますか、当時の小杉文部大臣がこちらにお見えになり、関西の各団体からも代表が出ていろいろ話をしたことがあります。そのときにも、小中高の基本的な教育についての問題と並行して、大学の問題についても、日本の大学での学問の独立や、大学の授業、あるいは、極論すれば象牙の塔的なものではなく、社会との融合・共同も必要なのではないかと、いろいろな話題が出ました。ここで言う話ではないのですが、ひどい話としては、教育が十分できていないから、卒業するときにもう一度面接してから卒業証書を渡してくれという意見とか、いろいろな意見が出たのです。そのときに、私にも出席しろということなので、出席したときのメモがあります。たぶん、これがどなたかの目に入って、実は、私は、昨年秋からこちらの国際文化学部で講座を持たせていただいて授業をやってきました。そんな中で、経営学部出身だからこちらを手伝えということで、このようになったのではないかと考えております。

先ほどのメモの話ですが、その頃までの大学と産業界との関係というのは、卒業生を産業界に供給することがまず第一番に出てきてはいないか。中には阪大の以前の熊谷総長さんが「嫌なら採るな」ということもおっしゃって、われわれといろいろ議論したことがあるのです。やはり大学と地域社会、あるいは、産業界との共同が必要であろう。そのあたりについて、経営学部でもいろいろ検討され研究された形で、今までこうして発展をしてこられたということで、敬意を表するわけです。1989(平成元)年から、社会人を対象にした「プロジェクト方式」によるビジネススクールを始めまして、これからは、さらにその拡充・発展を目指しておられるという状況です。われわれとしても、何かこれにお役に立てる形で、大学と地域社会が共同して発展していくようにしたいと思うわけです。

最近の私の経験から言いますと、たとえば、昔は「学士様なら」ということで、バチェラー(bachelor)というのが非常に評価された時代がありました。しかし、最近になりますと、言葉は悪いのですが、バチェラーがインフレになって、みんなバチェラーになったものだから、今度はマスター(master)が昔のバチェラーに取って代わるような時代にな

っているのかなということです。しかし、ストレートに卒業された大学院卒というよりは、もっと社会人の大学院卒というMBAに最近脚光が当たってきているのではないかと。

すでに皆様方ご承知のとおりですが、海外の企業へ行き、その事務所や研究所を通りますと、大体、廊下の両側にはドクターの看板が並んでいて、それぞれドクターがいます。こういう社会が昔から存在しております。最近、先ほど申し上げました国際文化学部で講座を持ったとき、「国境なき医師団」というNPOの海外本部長をしておられる方に、国際協力について1時間だけ授業を分担していただいたことがあります。

そのときに出てきた話ですが、NPOで海外活動をされていても、どこへ行っても、「お前はどこのマスターだ」という話が出てくる。私どもの業界でも、たとえば国際会議に行くとティータイムになってくると、「どこの何のマスターだ」、「MBAは」ということが話題の中に出てくる。このようなことで、これからはMBAの位置づけがますます重要になってくるのではないかと。NPOの部長さんは、それからまた一念発起してコロンビア大学へ行って開発マネジメントのマスターを取ってきた。そして、今、NPOで働いておられると。こういう話をお聞きするにつけても、これからMBAについての社会の期待がますます強まってくるのかなと思います。

先ほど、中野先生からいろいろお話がありましたが、MBAにも、たとえば基礎的な知識を付与するという教育も必要であろう。同時に、異業種の経験者が集まって、いろいろ研究されるようなケース・スタディ的な教育も必要ではないかと。海外へ行きますと、いわゆる財務関係中心にやっているビジネススクールもありますし、また、ハーバードのようなケース・スタディに特化したやり方。どちらかと言うと起業家を養成する形と、あるいは、マネージャーを養成するとか、ビジネススクールによっていろいろなやり方があるように思われます。神戸大学として、こういうビジネススクールを目指すのだということをも明確にされ、われわれの願いとしては、先ほどのような基礎的な知識をさらに深める。それから、ケース・スタディでいろいろな異業種の経験を深める。同時に、応用能力だけでなく、研究・開発をさらに推進するための、たとえとっかかりであっても、研究開発能力も身につける。そのようないろいろと欲深い要求を、われわれ市民は持っているのです。今後、神戸のビジネススクールを、一橋と並ぶ、あるいは、世界で評価される、「神戸のMBAだ」と言って世界に通用するようなビジネススクールに何とか育てていただきたいと思っております。

あとで先生にお聞きしたいのですが、アドバイザリー・ボードとして何を期待されておられて、われわれが何を貢献できるかということ。たとえば、社会人講師の話が出ましたが、このメンバーの関係を通じてでも、社会人講師を送り込める、あるいは、先ほど言いましたようなケース・スタディのディベートのアシスタントやインストラクターも産業社会から供給できる。このようなことも必要ではないかと思っています。

この前、A氏のところへお伺いしたときにも出たのですが、今までですと、日本では、MBAを取りに行くと、帰ってきたらどれだけの評価をされるのか。アメリカでは、ビジネススクールを出るとエリート・コースが待っている。マネージャーから将来はトップになるようなエリート・コース的なビジネススクールが存在するわけです。日本の場合、今すぐそこまでは行きそうにないのではないかと。そうした場合、MBAは社会でどのように評価されるのか。あるいは、そうではなく、社会で評価されるようなMBAを作るという

ビジネススクールになっていただきたいということもあります。

今までですと、資格給的に待遇が少しよくなるという程度で、いっぺんに部長や役員になるわけではないということです。将来は、MBAを取ってきたら、今度はその方の経験と資格とをもって別の会社へ移り、そこで評価をしてもらうという形になるのではないかと考えております。そういうことで、全体の産業社会がさらに良くなるように、マネージャーであれエグゼクティブであれ、そういう人たちが活躍できる産業社会をわれわれも作っていく必要があると思います。

そのようなことで、委員長席へ座れと言われた私の話のきっかけとして、ご挨拶かたがた、このような意見や考え方をお話することによって、あとは皆様方からの貴重なご意見を引き出せばいいと考えております。大学側からは、「国会ではないので、何も筋書きはありません」と言われております。私も、そういう意味では非常にやりにくいのですが、今日はきっかけですし、まずは先ほど事務局の方からご紹介がありましたが、皆様方が今現在お考えのこと、あるいは、質問も意見もいろいろ取り混ぜまして、4～5分ずつ自己紹介方々お話しただいて、そこからまた次のステップに移らせていただく。今日は、まずは大学の現状と方向を先ほどご説明いただいたので、皆様方のお考えを發表していただき、今後どのようにやっていくかは、それから考えさせていただくという無責任な司会ですが、とりあえずご挨拶とさせていただきます。

これで中野研究科長のご期待に沿えているかどうかわかりませんが、とりあえずは自己紹介も必要です。恐れ入りますが、A氏から順次4分なり5分なり自己紹介方々、ビジネススクールについてのお考え、あるいは、ボード・メンバーに対する要求、ご質問その他何でも取り混ぜてお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

(A氏)

今日は少し驚いております。今日、こういうご依頼を受けたので、神戸大学大学院経営学研究科のことを勉強しようと思いつきながら、全然勉強しないでまいりました。学部長からお話を聞いて、ずいぶん突っ込んだことをやっておられるなという気持ちです。それから、「オープン・アカデミズム」という建学の理念を私は大好きでしたが、実践知と理論知という意味で具体的に展開されているのだなと感心して聞かせていただき、われわれ実学の経営しかやっていない者にとりまして、お役に立つようなことは言えないなという気がしています。これから勉強して、次回からちゃんと言えようようにします(笑)。

ただし、私の非常に間違っている認識かもしれませんが、端的に申しますと、欧米のMBAになぜあんな高い授業料を出して行っているかと言うと、まさに先ほど委員長がおっしゃった、「お前はどこのマスターなんだ」という、人脈の形成のために行っているというのが、私の目から見ますと非常に強く感じます。

もう1つは、金儲けの手法、ノウハウばかり教えているというのが、欧米型MBAではないかとかねがね思っております。

一方、日本では経営の多国籍化が進んでいます。外資系企業が日本の事業活動を活発化するために、欧米型の経営を理解した日本人のMBA取得者が今まで以上に必要だということです。それとともに、われわれ日本の企業が海外に行く。当社のような製品を扱っていますと、多国籍化以外に生きる道はないということで、海外比率が50%以上になってい

る企業が、日本ではあると思います。

どちらかといえば、今までの日本の経営者は、「MBAは非常に優秀な人材として欲しいけれども、MBAで学んだことはそんなに日本の企業経営として必要ではない。会社に入ってから養うのだ」という意識でしたが、国籍化をどんどん進めておられますと、まさに欧米型のMBAを取得をした人が実際の企業活動に専門職として非常に必要であるという意識へと急速に変わりつつあるという気がします。同時に、われわれがこれからの企業経営をしていくとき、本当に欲しい人材とは、欧米型のMBAを模しているようなカリキュラムではなくて、日本的経営の中の勝ち組企業がたくさんあるわけですから、そこらあたりをいかに取り入れた人材形成をしていくかが重要ではないかという気がいたします。

たとえば、先ほど、悪口で、金儲けの手法ばかりを教えていると申しましたが、当社にも何人かいるのです。正直言って、MBA出身者には役に立つ人間と役に立たない人間が明快に分かれております。役に立つのは、いろいろな高度な知識、あるいは、金儲けのノウハウにプラスして、今、小林陽太郎さんがやっています「日本アスペン研究所」がありますが、あそこは日本人の思考行動が、現在、極端に技術偏重になりすぎたり、あるいは、ノウハウや手法を一生懸命取り入れて安心してしまったりということで、哲学、志、心というような明確な価値観と目的意識を裏付けるような人が、非常に少なくなっていることがあります。この点が重要だと思えます。

また、関経連の秋山会長が非常に熱心にいわれている「ヒューマニティーズ」という、人間としての当然の思考というものです。こういうものが、本来、日本の一番良いところであったのが、だんだん薄くなりつつあると思えます。

それから、野中郁次郎さんもおっしゃっていますが、いわゆる企業型の「形式知」に対する「暗黙知」です。思考の仕方、いわゆるマニュアル化できない慣習、コーポレート・カルチャーなどが、案外、企業の勝ち組と負け組との分かれ目になるという問題があります。あるいは、市場の中がどんどん変化するのに対し、新しいビジネス・モデルをいち早くどう構築していくか。このようなことがまさに必要であり、そのような人材を育成することが必要です。

ですから、分析すると、成功会社のケース・ワークをすることが必要であると言われ、これは確かに必要ですが、成功体験はもうこれからやることには必要ないと。逆に邪魔になる。ケース・スタディをやっているときは、もうすでにタイミングとしては遅い。ここらあたりの「知識」はインターネットで嫌ほどある。それをどう「知恵」に変えるか。その知恵に変えたものを、変えてから実行ではなく、知恵に変えつつ実行と並走させるか。そういうことでないと、これからの企業は勝ち抜いていけないと私は思っております。

そういう観点から捉えますと、日本の良さと欧米流の思考を融合させて、新しいものを生み出していくということがなかったら、「MBAでは神戸大学だ」ということになりません。ハーバードやスタンフォードと並ぶということになりますと、新しいものを発見し、差別性を作っていくことが重要ではないかと思えます。

もう1つ、最後にまたおかしなことを言いますが、ともかく一流の学生人材を集めてくることだろうと思えます。ハーバードでは、世界中から優秀な学生を集めているのです。アメリカ合衆国の人はマイノリティであって、マジョリティは外国人である。成績が30%以内だったら授業料の免除、10%以内では生活費の免除、こういうことをやっている大学

もあります。ともかくいい学生人材を集めること。企業が求める人材を輩出しようと思ったら、いい学生人材をどれだけ集めてくるか。一流の講師陣をいかに用意するか。学生も一流、人材の育成も一流と。

多摩大学は、中谷巖先生が「40歳代CEO」を始めておられまして、われわれのところに強制的にお願いに来られて、「こういう人材を出してくれ」と。結局25人ぐらい、超一流の人材を各企業から出してもらって大成功だったと聞いております。

そういう意味で、ビジネススクールのスタートの段階では、学生人材を集める場合にも企業と連携されることが重要ではないか。企業を徹底的に利用するという一方で、人をもらうことも必要ではないか。

漠然とした話しかできませんが、次回から勉強してまいります。

(委員長)

それでは続きましてB氏をお願いいたします。

(B氏)

A氏はかねがねすばらしい方だと思っておりましたが、こんなにすばらしい方とは夢にも思っておらず、その方の次に話をする光栄に浴しまして、内心大変困っております。私は、勉強は学生時代からあまり得意ではありません。私は、1964(昭和39)年の経営学部の卒業生で、占部(都美)先生のゼミなのです。ここにいらっしゃるI氏、あるいは、加護野先生、金井さん、経済経営研究所の吉原先生が、占部ゼミを代表する方々なのです。しかし、私は、まったく勉強せずに、占部先生が当時いろいろな企業に講演に行かれたりした話を聞きながら、ゼミで遊んでいました。

別にそのときは意識していなかったのですが、もともと私は大学に入って勉強するという考えがなかったものですから、どうも卒業してからも、経営学というのは学問という感じがしていなかったのです。しかし、会社に入りまして、だんだんと年も取ってきて、加護野先生や金井先生がいろいろな雑誌や単行本で書かれたり講演されているのを聞きますと、やはり経営学も学問であり、どれだけ実務、企業経営に役立てるかという観点が非常に大事だと。

そういうことからいきますと、MBAというのは、私の企業でアメリカのMBAに行った人は何年かに1人ぐらいですが、英語がそこそこで、意欲があれば企業として派遣しようということをやっています。慶應大学の中にあるという話を聞きましたし、神戸大学にもあることは聞いていますが、国内の大学に企業が派遣するということは今までまったく思っていませんでした。たまたま今回こういうお話で、私の会社でも2人、企業派遣ではなく自分で行っている者がいることを知り、これには改めてびっくりしました。それだけの内容があるのか、あるいは、どういう評判で行ったのか、近くだから行ったのか。これもわかりませんが、アメリカに行くよりは、国内の方がはるかに地理的にも時間的にも経費的にも安くつくので、これからはそういう意味で見直した方がいいかなと思っています。しかし、私どもの企業は、消費財の生産をしているということでいきますと、理屈や理論はいるのですが、成功するかどうかというのは理屈ではない。結果で話是可以ののですが、理屈で事前に組み立てをして成功することになるケースが少なく、逆に、失敗するケース



の方が多。つまり、理論と結果との因果関係は、ほとんどないような状況なのです。そういうことでいきますと、MBAスクールで勉強する人たちが、いったいどのようなことを身につけてほしいのかは、あまり突っ込んで考えていないのです。1つには、状況判断というか、われわれの企業は営業と開発がすべてであり、財務や人事は営業と開発がうまくいかないとあまり役に立ちません。逆に、営業と開発がうまくいくと、それ以外のところもそれなりにうまくいきます。

そんな感じですので、過去のことよりも、これからのいろいろな状況を、その時点でよりの確に判断できるということをも身につけてもらう。そういうことになると、どういうことを勉強すればいいのか。これがなかなかわからないでしょうし、先生方も後追いの理論は理屈づけができるのですが、これから先どういうことかはなかなか……。よくイトーヨーカ堂の鈴木会長が、「時代を先取りする」、「時代に対応する」ということを言われますが、実際に「対応する」というのはどうするのかがなかなかはっきりしないので、具体的なアドバイスはもちろんできないのです。やはりいろいろなケースの中から、よりの確に判断できるような人材を育ててもらえればと思います。

なかなかつかみ所どころのない話ですが、少なくとも勉強したということがあまり出ない方が企業の中ではいいのかなと思います。アメリカの大学で勉強した者が2～3人いるのですが、そのうちの2人は帰ってきたら、自分自身が2倍ないし3倍にグレードアップして、「わが社の現状では自分の力を発揮できない」と言うのです。行く前は、たとえば、理系の人間が「マーケティングをやりたい」とかいろいろ言うのですが、アメリカから帰ってきたら、自分自身が偉くなったような気がして、「製品が売れるか売れないかわからないような会社では、どうも自分の力が発揮できない」というようなことで大体出て行くのです。

あるいは、なまじ勉強しているだけに、企業の中の現業の、いろいろどろどろした部門となかなか噛み合わないのです。ですから、これはよく世間で言うような、「アメリカのMBAでどうのこうの」という典型的なケースです。少なくとも日本の中でそのようなことがないように、人間教育というのか、あるいは、精神教育かわかりませんが、とにかく理屈だけではわれわれの企業で絶対にうまくいかないことがはっきりしています。理論を身につけながら、どのように実践での確な判断をしてもらえるか。そういう人材を育てていただければ非常にありがたいということです。

先ほど、A氏の話聞きながら、あまり変なことを言うと次からお役御免にさせていただいてもいいのですが、そうもいかないということです。まとまりのない話でほとんどお役に立たないかと思いますが、むしろわが社の方に役に立つということで期待しておりますので、よろしく願います。

(委員長)

いろいろなご意見をお持ちですが、次はC氏にお願いいたします。

(C氏)

それぞれ理屈を持っておられる方が多くて、難しい話をされるなと思って感心しております。

私などは大学とは全く縁のない男でして、戦後帰ってきて、神戸へ出てきてボイラー屋を53年やってきた、言ってみればたたき上げです。皆さんのように大学を出て勉強した経験がなくて、今日まで来ております。しかし、現在の社員を見ますと、年功序列の時代ではなくなりましたから、本当に力のない者は出世できない時代になってきました。それだけに社員を見ていますと、意欲のある者は勉強しようという気が出てきました。最近そういうものを感じているのです。これまでは、ある程度、のんびりしていてもよくなるだろうということがあり、安直に來られたのですが、今はそうではない。本当に力がなかったら上からも見てくれないし、自分ものし上がれないという気が出てきて、そういう意欲が出てきたことを感じるのです。

しかし、意欲のある社員が、勉強できる時間があるかということ、ないのです。そういう者は徹底的に仕事を与えられるので、四六時中仕事をやっていて、帰るのはいつも夜中だ、夜明けだという者が多いわけです。しかし、そういう者に限って、また勉強したいという気があるわけです。私はそういうのを大事にして、勉強させなければいけないと思うのです。

その点で、私は神戸大学にお願いしたいのは、MBAは六甲台でやっておられますが、これは少し遠すぎます。大阪へは出て行って授業をやっておられるようですが、神戸でも、はっきり言って、町の中に出てきてやらなければいけません。ここにいて「おいで」というのは昔の大学でして、大学も必要とするところに出ていってMBAをやるという姿勢がいるのではないかと思います。本当に勉強したい者に対して勉強の場を、「お前の近くまで持って行って、やってやる」という姿勢がいるのではないのでしょうか。

私は、今、神戸市の産業振興財団の理事長をさせられているのですが、神戸市もJR神戸駅の前にドーンとりっぱな建物を持っています。中を見たら大きな会議室が空いています。あんなところに神戸大学が出てきて、そこでこういうものをされたらいい。そうしたら、忙しい者もちょっと時間をみて、駅の前だったら行けますね。「六甲台まで来い」と言うと、ちょっと來られません。そういうものをやろうとされるならば、大学も出て行ってやるというぐらいに、姿勢を変えなければいけないと私は思います。

それから、個性のあることをやってほしい。神戸大学へ行ったら、これだけのことをやっておられるというような、神戸大学ならではのものを打ち出してもらいたいし、また、それをどんどんと宣伝してもらいたいと思います。大学を宣伝してはいけないという時代ではないのだから、「神戸大学ではこれこれのことをやっています」ということを、ドーンと強調してもらって、優秀な者が行くように仕向けていってもらいたいと思いますね。そういうところでしょうか。

(委員長)

先般来、先生に聞きまして、確かにやる気のある人が増えてきました。それから会社から派遣するのではなく、自分のポケット・マネーで学校へ行くという学生が非常に増えているということです。おっしゃるとおりだと思います。ありがとうございました。

続きましてD氏にお願いいたします。

(D氏)

今、A氏、B氏、C氏と、強烈な個性の発言をお伺いして、私は、先ほどから、なぜここに座っているのかを考えていました。と言いますのは、私は、この会社に入る前、アーティストになりたくて、アートの勉強しかやっていなかったのです。この会社に入るときに、初めてデザインの勉強をして、そして、テキスタイルとファッションの勉強をして入ったという経緯があります。1年ぐらいで辞めるだろうと周りも思っていましたし、私自身もそう思ってやっていたのですが、30数年間この会社において、とうとう社長にまでなってしまったわけです。

たまに自分自身を振り返るとき考えるのですが、いろいろな勉強している人たちがいて、すばらしい人たちがたくさんいるのに、まだ5年ですが、どうして私が社長をしているのかなと考えると、ファッション業界の中で、私ほどブランドを作ったり、つぶしたりした人間がないのかなという気がするのです。ケース・スタディという話も先ほどありましたが、何かきかない工夫というか、アイデアとか、そういったものを育てる教育が仮にできたとしたら、それはすばらしいのかなといつも思っています。ですから、疑似のケース・スタディでもいいのですが、考え抜く観点を勉強することが非常に重要なのかと思っています。

ここに今日来させてもらったのは、実はちょうど10年か15年くらい前だったと思いますが、加護野先生と初めてある講演の席でお会いして、そのときにビジネス・モデルのお話をされたと思います。それまで、私は、そういった観点での考えをまったく持っていなくて、この会社の仕事をしていたのですが、あれ以来、先生がおっしゃっていたようなファッション・ビジネスにおけるビジネス・モデルとはどうあるべきなのかを考えました。結局、15年間、そのテーマ1つが、今の会社経営をやっている原点になっています。その加護野先生から言われて、深く考えずに「先生がおっしゃるなら」ということで今日来させてもらって、かえってご迷惑をおかけするのかなと、皆さんのすばらしいご意見をお聞きしながら思っていました。

ですから、今日、MBAについて、このようにしたらいいのではないかという構想は、実は持ち合わせていないので、できるだけ早く追いついて考えをまとめていきたいと思っています。

また、当社でも、今、こちらの大学にお世話になっている者が何人いるのか知りません。会社として援助することはまだやっていないのです。ですから、個人の有志がこちらに来ているという段階で、少なくともその人たちの話だけでも聞いてくればよかったと、後悔しています。

ただ、先ほど、A氏がおっしゃった、人材を集めることは、あたりまえのようなことで、しかし、非常に重要なことなのではないかと、目から鱗のような気がしたのです。だから、最初の1回目、2回目のころは、どういう人がいい学生人材なのかは異論があるところだとは思いますが、そんなことを1つ感じています。

B氏がおっしゃった結果と理論ですが、ファッション・ビジネスでも同じようなことが言えます。でも、その中で何かロジックを作れないものか、普遍的なものがないのかというのが、私の毎日の仕事の重要な部分です。そんな中で、業務改善、業務の精度アップはかなりロジカルにできてきた部分があるのですが、やはり開発は非常に難しい部分があり

ます。しかし、できるだけチャレンジしていただきたいという気がします。

そんなことで、中途半端なまとまりのない意見になりましたが、よろしくをお願いします。

(委員長)

初めてのことで、重々難しいことはわかっているのですが、今までのお話の中から、ご感想ということでお聞きしております。

続きまして、E氏にお願いいたします。

(E氏)

今までのMBAは、私を見る限り、会社の業務にはあまり役に立たなかったですね。わが社でも、人数は多くありませんが、会社から海外留学させて勉強はさせました。結果的には、会社にとってたいしたプラスにはなりませんでした。

4年間の社長時代、私は「わが社はアメリカ型をただ真似るような経営手法、経営形態はとらない。日本型経営に修正を加えつつ、そのいいところを伸ばして行く」と申してきました。即ち、常に長期的視野に立って物事を考える日本のマネジメントの良さを追求したいと思ったからに他なりません。

と同時に、こうした戦略を可能にする人材の育成の必要性を痛切に感じました。

そのために、長年の懸案だった人事制度を平成14年10月に改訂しました。会社の将来を担う人材教育のための施策もやっと軌道に乗り始めたところです。

去年、谷先生からお話を聞いて、パンフレットも見せて頂きましたが、これはかなりいけるのではないかと思います。

A氏が言われたように、企業とも連携し、必要であれば、企業が積極的に手を差し伸べることも大切な事だと思っています。

それに加えて、C氏も言われましたが、受講しやすい環境づくりも必要だと思います。

今の若い人は少し辛抱が足りませんから、行きやすい、通いやすいということも、大切な要素になります。

とは言っても、いつの時代にも、特別なインセンティブがなくても、勉強したい人は必ずいるはずで。先ほど申し上げましたように、企業がちょっと手を差し伸べ、後押ししてやれば、よりうまくいくのではないかと思います。

遅まきながら、当社も昨年からは幹部候補生教育をやり始めましたが、このビジネススクールをプログラムに組み込めたらと密かに思っております。

(委員長)

ありがとうございました。

大体皆さんのおっしゃるところのまとまりといいですか、方向が出てきたように思いますが、続きましてF氏。

(F氏)

私は1960(昭和35)年の卒業です。皆さん、いろいろなお考えがあるようで、私はこれに参加させていただくときに、試運転期間ということで、1年間でお受けしたいとお話し

したのです。大学の経営学教育について、自分は経営学部を卒業してまいりましたが、今までそういう観点から見たことがないので、わからないのです。

ただ、私どもの会社の方から申し上げますと、今、MBAという者は1人もおりません。それから、工学系は最近ずっと修士課程卒業生が非常によく入ってきているのですが、文科系の方は採る人数も少ないので、何人かという感じでしか入ってきておりません。その人間の中から、好奇心の強い、さらに先へ進んだことをやっぴいこうという人間がどれくらいいるか。

ただ、私も、去年、谷先生がお見えになりまして、こういうことを神戸でやっているというのを初めて知りました。それまで全然知りませんで、不勉強で申し訳ありません。いっぺん社内で募集してみようかなと思ったりしています。大阪にも教室があるそうですから、それなら参加できるのではないかと考えております。

ただ、MBAなるものを勉強した結果として効果があるのかというのは、私は今のところ全然わかりません。会計学とか経営学の組織論とかいろいろあるかと思いますが、会社はそのときそのときの考え方でやっておりますし、一応、会計のことについても基準がありまして、それに則ってやるような形で、あまり会社独自でやることはできません。最近、M&Aがはやってきておりますから、そういう口もたまにはかかってきます。そんなときにどうかなと思ったりもしたのですが、今のところ、それがどの方面にどういう具合で役に立っていくのかが私はまだわかっておりません。今は大体そんな意見です。

(委員長)

ありがとうございました。

次にG氏をお願いいたします。

(G氏)

皆さん方は経営学部のご出身の方が多くいますが、私はそれとは全然縁のない法学部の勉強をしております。とはいっても何十年も前の話で、すっかりお蔵入りになっていますから、あまり的確な話はできないと思います。

ただ、先ほどの中野先生のお話にもありましたように、神戸大学の社会人MBAのビジネススクールが非常に着実に発展してきておられることは、神戸大学の強みといえますが、一流の教授陣、そして、非常にすぐれた研究のレベルをベースにした教育をやっていたいることの評価が、世の中のニーズが変わってきたこともあるでしょうが、脇にあったのだらうと思います。それから、土曜の集中講義やサテライト教室の設置など、社会人の利用しやすいシステムを積極的に採用していただいたことがあるのだらうと思います。ただし、これからは社会人のMBAスクールもしだいに増え、学生数も増えてくるかもしれません。そうしますと、大学も競争が激しくなってくるわけですから、差別化というか、大学としての特色をはっきりさせて、さらに学生を伸ばしていくことが大事だらうと思います。

そういう点からしますと、やはり指導教官の資質・量、勉強する設備、サービス面の充実が基本的には大切だらうと思います。差別化といっても、まずそれがベースだらうと思います。

それから、私どもの会社では、これまでスタートしてから毎年1人ずつこちらへ勉強に来ており、すでに累計で14人になっています。この人たちの感想を聞いたりしたことも含めて申し上げたいと思います。

神戸大学のビジネススクールの特色は、「研究に基礎を置く教育」ということです。理論的思考ということでしょうが、ごく簡単に言うなら、理論と実際とをうまく融合させていくことになるうかと思えます。しかし、私どもの社員の感想からしますと、どちらかという理論の方にウェイトがかかりすぎているのではないかと、という印象を持っている者が多いわけです。もう少しケース・スタディの方も充実し、増やしていただくことを望んでいる者が多いような印象を受けます。

ただ、入社して5～6年ぐらいの人が多いわけですから、正直言って、私どもの会社ではケース・スタディ、つまり、各人が現場であたっているケースの数が非常に少ないという点から、そういう感想が出てくるのだらうと私は判断しています。つまり、自分はただだらと長いこと会社生活を送っておりますが、これまでを振り返りますと、たまたま恵まれたポジション、たとえば、調査部や企画部に長くいたせいもありますが、会社に入ってから本当に勉強ができたと思うわけです。そして大学のときにやった勉強は、もちろんいろいろいじるジュディシヤル・プルーデンス (judicial prudence) の面については役には立ちましたが、たとえば、財務や会計、統計は、会社へ入ってから自分の仕事の面で必要に迫られて独学でいろいろ勉強しました。

そのことからしますと、今、神戸大学が目指しておられる方向は、中途半端な、なまじっかな実学の前に、理論をしっかりやる、要するに基礎的な知識をしっかり仕込むことが大事だらうと思えます。もちろん、ケース・スタディを加味していただければいいと思えますが、たとえば、ハーバードのようにケース・スタディの方に重点を置くということではなく、今の日本の企業、そして30代ぐらいのメンバーを派遣するということならば、理論ということで幅広い基礎的な知識をしっかり身につけてもらう。そして、いろいろなケースに当たった場合に、判断できるツールをしっかり身につけさせる。ツール自身は、ケースに当たらないとお蔵入りになってしまうおそれがありますが、この人たちがだんだん自分の仕事の分野が広がってくるにつれて、いろいろな場面に出会ってくるわけです。そのときに、学んだ理論が生きてくるだらうと考えております。

ただし、これは私の印象ですが、実際に神戸大学の社会人MBAに来た連中の感想としては、やはり「もう少しケース・スタディを」と言っているわけですから、私の考え自身も少しまちがっている部分があるのかもしれない。勉強する人たちもお客さんですから、お客さんのニーズに合わない大学のポリシーは少しずつ飽きられてくるというか、お客さんの方から重要視されなくなってくるとも言えると思えます。ですから、もう一度、今の方針、あるいは、具体的なカリキュラム等の方がいいのかもしれないと思いますが、そのあたりは見直していただく。それから、いつまでも同じことをされるということではないと思えますが、時代の変化に合わせて見直していただければと思います。

それからまったく別のことですが、だんだん学生の数も増えてきます。これを今の60人あまりのところまで押さえるということはなかりうと思えます。慶應は100人ぐらいおられますか。いずれにしても、学生の数ももう少し増えてくる。それが、神戸大学のMBAスクール発展の1つのメルクマールでもあらうかと思えます。

今は少数の非常に優秀な教官の指導によって進められているのではないかと想像します。しかし、だれでもと言うと語弊がありますが、ある部分についてはもう少し多数の教官でカバーできる、あるいは、標準化と言った方がいいのかもしれませんが。大学の教育の内容が、少数の優秀な教官の個人技でもって進められていくのではなかなか苦しいと思います。おそらく今も他の専攻の方から応援に来られているのではないかと思います、やはりある程度教育内容の標準化が必要になってくるのではないかという感じがします。

雑ばくな印象ですが、以上です。

(委員長)

途中でH氏が見えましたが、一応全部終わってからご紹介させていただくことにします。

G氏からもいろいろご意見が出ていましたが、このあたりについては、あとで中野先生か谷先生から、ご意見なりご返答なりをしていただきたいと思います。

今のG氏までで一応、企業側の話が終わりまして、次にシンクタンクとして、あるいは、会計士の立場、あるいは、マスコミの立場からのいろいろなご意見をお聞きしたいと思います。

それではI氏、お願いいたします。

(I氏)

先ほど、B氏からもお話ししていただきましたが、私もB氏の3年後輩の神戸大学経営学部占部ゼミナールの出身です。谷教授と同期になります。よろしくお願いいたします。

最初に印象として覚えましたのは、中野先生のパワー・ポイントによるご説明で、すごく長い伝統と、ある意味では画期的なカリキュラムで、日本で初めて国立大学として社会人MBAを展開してこられているということに、OBでありながら驚きました。私の知識は、神戸高商以来の実学の間であり、国立大学で初めて経営学部を作ったということで、そこに惚れて入ったのですが、その後すごいことをやっておられると聞いて、驚いたわけです。

半面、OBである自分自身が驚いておりますので、世の中一般の人はもっと驚かれるだろうと。つまり、あまりそういうことが知られていないことが少々寂しいなど。どうしても今の日本は、良きにつけ悪しきにつけ、東京中心に情報が回りますので、三商大といっても、どうしても一橋優位の情報が走っている。このことも同時に感じ取って、内容的に素晴らしいことを実績として重ねられているにもかかわらず、それがあまり人口に膾炙(かいしゃ)していない。せっかくボードにマスコミの方にもお加わりいただいていますから、そのあたりはぜひ大いに正しく伝えていただくことが必要ではないかと最初に思いました。

その中で、休憩時間中に見ただけなのですが、分厚い資料(『2000-2001年版 自己評価・外部評価報告書』)の中に、MBAのOBの人たちが一種のCS (Customers Satisfaction) に相当する感想を書いております。非常に辛らつな意見と、非常に喜んでいる意見の両極端に分かれています。普通の企業ですと、それはなぜかという分析をしております。厳しい指摘をしている人と非常に喜んでいる人が、なぜこんなに分かれているのかということ、きっと受講者の意識や受講者の年齢、あるいは、受講者の携わっているポジションとか、

いろいろなものが反映しているのであろうと思います。企業もそうですが、全員の満足を取ることは無理です。しかし、やはりその中で厳しい意見を十分に分析して今後の展開に生かしていくことが必要だと思いつつ、ちらちらと休憩時間中に拝見しました。それが2つ目に感じた、OBを通して見たこれまでのご活動の印象です。

もう1つ強く思いましたのは、中野先生のお話の中に、何度か、「日本型MBA教育」を志向するというお話がありました。アメリカ主導のグローバル・スタンダードもやや怪しいものがあるなど。まさに拝金主義的で、行き過ぎた市場主義がもたらす諸欠陥が非常に表面化してきましたから、ちょうど日本型のMBA教育が流れとしてはもう一度帰ってくるころにあると思います。その方向性は絶対正しいし、それを本学が発信するキーワードにすることも、絶対にすばらしいことだろうと思います。

しかし、実は言葉で言う「日本型MBA教育」の中身が何かというのは、えらく難しいものがあるかと思つてます。そこで、いかにも社会人大学院を標榜するに足る内容、具体的に目指すものの中身を明快に出していくことがおそらく求められているだろうし、それは急務だろうと。そういう意味で、東京の一橋も慶應もそうだと思いますが、わりに時流を追いかける風潮があるように思つてます。しかし、関西は古い歴史を持っておりますので、時流の表面的なところを追いかけると、つまづくことをよく知っている風土です。ですから、ある意味で、時流を超えた時代認識とか、もっと底流に流れている環境認識とか、そういった「神戸史観」というものを一度意識して打ち立てていくことで、MBAのカリキュラムを組み立てていくことを模索してみてもどうか。

そうなりますと、理論か実践かということもG氏がおっしゃいましたし、OBの意見の中にも、中途半端な実務志向というのは絶対に受講生の方がよく知っている。「それは先生よりもわれわれの方がすぐれていますよ」と、ここに書かれています。だから、むしろしっかりした理論、しかも表象的なものを捉えた理論でなく、ベースになる基本的な経営学の理論をしっかり教えてくれということをおっしゃられています。

だから、ある意味で理論と実践の最適な組み合わせをどう考えるべきかと思つてます。であれば、理論をきちっと教えて、その理論が実践にどんな形で通用しているか。あるいは、成功している実務事例が、実は理論ではこれによって説明され、あるいは、補強されている。そのようにこの理論を見なければいけないのだというように、常に理論と実践との接点の部分をよく説明する。あるいは、そこをディスカッションさせるような授業が、大変エキサイティングでしょうし、また、おもしろいのではないかと気がしております。

本学は実学のチャンピオンなのですが、その実学というのは、決して実務、技術ということではないはずで、むしろ実学というのは、戦略とか根底の真理をベースにしたビジネスのあり方を追求しつづけてきた伝統だと信じています。そういう意味で、まさに接点の部分で得意とする社会人大学院、MBAなのだと、それが「神戸方式」と呼ばれるものなのだというような差別化を何らかのうえにできればいいなと思つてます。

そういう意味で、関西企業とのコラボレーションとかOBの組織化をするようないろいろな仕掛けを使って、そういった特性を大いに宣伝して、神戸らしさがそこにあるのだということをお打ち出ししていただきたい。知恵、そういったものを養成しているのだというアピールは、送り出す企業にとっても、帰ってきて通用するビジネスマン・ノウハウになるのではないかと考えております。



(委員長)

続きまして、J氏、どうぞよろしくお願いたします。

(J氏)

私1人が自由業なわけですが、皆さんと違うところは、私はこの大学院(経営学研究科)の第2期生であり、来年で卒業後50年になります。その頃に大学院に入った人は非常に数が少なかったのですが、経営学部では大学の教授になった方が何人かと、公認会計士になった者が数人という状態でした。その頃の大学院のやっていたことは、今おっしゃいましたように、まことにアカデミックであり、実務に役立つような雰囲気は全然なかったと言っていると思います。それはどうしてかということにはわかりませんが、アカデミックな機能がわれわれの仕事に最も大事だと。ひょっとしたらアカデミックな方向に向かってしまう人もありそうな雰囲気だったわけです。

今行われている大学院MBAとの違いは、どこにあるのだろうかということをお先ほどから考えていたのです。どうも大学院というものは、たとえば、税理士という制度がありますが、そのための試験免除的な使い方をされたりして、そういうことで評価を下げたのではないかと思うのです。神戸大の大学院を出られた方にそういう方はいないと思います。関学や同志社に社会人大学ができてきて、それより前から神戸大でやっていることも聞いていたのですが、実際に私どもが所属していた監査法人の人たちにいくら話をしても、なかなか「それでは派遣しようか」という雰囲気にならないわけです。それはやはり実務に振り回されていて、基本をやる時間があまりない。特に最近ではCPE(Continuing Professional Education: 継続的職業教育)といいまして、会計士に継続的な教育をやらということで非常に頑張っているのですが、やはり実務に振り回されて、必要とする範囲内でしか勉強しないという雰囲気が多いのです。

ところが、関東の人たちは必ずしもそうではありません。私大がたくさんあって、それぞれいろいろな組織を持ってやっておられるからということもあるのかもしれません。それから、私大の方のいろいろな動き方として、大手の監査法人を引退した方を教授に迎えたり、非常に無理してされている。そのような学界と実務界との間の交流は、やはり関西は関東に比べると劣っている。それはなぜだろうかと考えて、それを直すように実務家をアカデミックな方に引き寄せる。そして、公認会計士や弁護士もいっぱいいるわけですが、社会人大学院、特に経営学でいえば会計士が一番フィットしているでしょうし、コンサルタントの方もあると思います。これが本当に意味があるということになっていかなければならないと思っています。

そのときに、どうしてアカデミックな態度が必要なのかというのは、現在、皆さんご存じのとおり、会計や商法の制度変化が非常に早いです。公認会計士協会も、国会などからよく意見を求められたりしているわけです。学界の方はいろいろな意見を言っておられますが、実務家は一般的には学会の方や法律家の方々が考えたことを実践するという感じだと思います。しかし、最近はそのようになって、非常に難しいところになると、公認会計士協会のところに投げてもらえるという感じがあります。そのようなときに発言するには、大学の学部で勉強しただけでは全然歯が立ちません。これは絶対そうだと思います。私は大学院に10年を少し超えるぐらいいたので、学界の方々はここにもたくさんおられますが、

私の同僚の、その教え子の方々がたくさんおられるわけです。そのような友人がたくさんいますから、意見を聞いたりできますし、学会に行って発言をしたりしていますが、そのような実務家がたくさん増えてきたら、意見を言うときに、社会的にも発言がはっきりしてくるのではないかと思います。

私が先ほど言いました関東との違い、それからいろいろやっておられる私学がたくさんあります。それらとの違いをきっちり出していただきたい。そのようなところが、制度としての問題だろうと思います。

そして、大学院MBAに参加した効果は何か。アカデミックな研究基礎をもっと固めることはもちろんですが、最初の方がおっしゃいましたように、人との関係があります。私は、自分で本当にありがたいことだと思っていますが、大学院に長くいたおかげで、非常に広い人間関係ができています。ここにおられる会社の経営者の方々もそうですし、学校に残っておられる方もそうですが、それは自分として非常にプラスになっているし、どこかで発言したりするときもバックの力になっています。私自身は特別すばらしくも何でもないのですが、ここで1人だけ自由業で公認会計士が出てきておりますので、そのような役立ち方が社会人大学院の本当の効果ではないかと思います。

少しお聞きしたいのですが、社会人大学院に、実務に従事している公認会計士は何人ぐらい参加しておられますか。

(中野)

職業会計人の方は、ほぼ毎年入学されておられて、少ない年で1~2人、多い年で3~4人になります。公認会計士と税理士の方を合わせてですが。

(谷)

本年(平成15年)4月入学生については、専門職の方が、医師が1人、弁護士が1人、公認会計士が1人です。お医者さんが3人入学された年があったり、公認会計士が3人の年があったりします。

(J氏)

全体の何%ぐらいですか。

(谷)

今年の場合には65人中の4人です。約40%が理科系出身です。

(委員長)

ありがとうございました。

では最後にK氏、お願いいたします。

(K氏)

私は1966(昭和41)年に文学部東洋史学科を卒業してしまして、それから新聞記者になりましたからはずっと社会部一筋なので、この中では最も非MBA系だと思います。私は

大学時代はスケート部をしており、谷先生が部長をしてくださった関係で、以前からご懇意にさせていただいています。

われわれの性みみたいなもので、このような会議を含めて、やはり取材をしたくなってしまう。何人かのOBに聞いてみました。先ほどのG氏も同じようなお話をされて、重なる部分があると思いますが、私の方はやや生々しく表現したいと思います。

本来なら、もう少し整理したらよかったです。時間がなくてペーパーのままなので、行きつ戻りつになるかと思っています。

1つは、それぞれの企業の内側が非常によく出ました。現場の問題を持ち寄って解決するために、徹底的に議論を重ねた。その結果、見えてきた一部は、「上は何もわかってくれない」。そういう結論が印象的だったということがあります。

それから、このカリキュラムをこなすのは社会人にとって大変つらいと。ただし、苦楽をともにした仲間は、会社を超えて、ある種の運命共同体的な存在になった。そこから生まれてくる共感や代えがたいものであった。

それから、事務局（事務組織）というか、サポートをする体制が整っていない。

また、社会人は実務をやっているわけなので、顧客という概念が非常に明確にある。「お客様」の概念。だから、自分たちに「学ばせていただく」という考えはありません。「私たちはお客さんでしょう」と。それに対する対応をぜひしてほしい。セミナー、資料、テキスト、それもお金を出しているのではないかと。

それから、これは具体的によくわかりませんが、教授をサポートする秘書制度みたいなものをもっと充実してはどうかという意見がありました。

それから、土曜に開講するわけですが、先生方はほとんど手弁当で、収入はまったく変わらない。そのような意見がありました。そのあたりを何とかカバーできないかと。

皆さん、企業で働いているので、どちらかというときっかちなのだ。したがって、それぞれが抱えている現場の問題を解決しようという気持ちがものすごく強い。その問題をさばきたいという気持ちと先生方の考えとの間にギャップがあることが多かった。これは、先ほど皆さんがおっしゃっていました、現場と理論ということだと思います。

加えて、先生方はすばらしい先生で、たとえ理論が優先していても、その理論はまさに「するめ」のようなカリキュラムだと。「するめ」という表現を使っています。「噛めば噛むほど味が出てくる」ということかと思っています。

それから先生方の欠席・休講は絶対やめてほしいと。子ども相手ではない、社会人相手だ。時間を延長してまでやる先生の方がありがたい。社会人は座りながら、「今日はいくらだった」と計算している。膨大な資料を提供してくれる先生、膨大なレポートを課してくれる先生ほど、評価が高い。

それから、サービスについて言いますと、教官どうしの連携がもっとあってもいいのではないかと。神戸大学のMBAコースを受講した人たちの印象は、先生1人1人が「個人商店主」のイメージが強い。もう少しパッケージ性、整合性があってもいいのではないかと。

このようなことでした。少しお耳障りの悪いこともありましたが、そんな取材の結果を披露しておきます。

私は、非MBA系ですが、大学問題には大変力を入れております。A氏にも一度講師でご参集いただきましたが、大学問題、学力問題、子育て、そういう視点から、一連の皆さ

ん方のご意見を勉強できればと思っております。よろしくお願いいたします。

(委員長)

ありがとうございました。

皆さん方からいろいろご意見をいただきましたが、H氏がお見えになりました。冒頭に、中野先生から、大学の現状と方向についてのご説明がありまして、そのあと、私が委員長をさせていただくことになりました。初めてですし、アドバイザリー・ボードにどういうことが要求されるかということにもなるのです。しかし、その前に、先生のお話もお聞きしたうえで、皆さんに、自己紹介代わりに、MBAのビジネススクールに対するアドバイスを求められるにあたって、現状のご感想なり、ご意見、ご質問、ご要望、何でも取り混ぜて3～5分で自己紹介ということで始まりました。一応全員が終わりましたので、最後にH氏にご発言をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(H氏)

遅れてまいりまして失礼しました。

私自身は、高校中退ということで、皆さん方とは全くキャリアが異なる立場なのですが、こちらの大学で、過去数回、学生に話をさせていただきました。先日も、大学の新生に話をさせていただきました。それで、少し感じたことを申し上げますと、近年の学生の意識はものすごく高いということです。社会環境の変化の中で、学生の意識はこんなに変わるのかなと。そういう意味では、これからの大学生に対して、大学の責任、また、私達の責任もあります。未来に対して可能性が出てきたのかなと実感しています。

また、私は社会人の方に対しても話をさせて頂く機会を得ることがありますが、学生に話をするのが一番難しいと思っており、私自身も学生に話をするときにはものの見方を変えて勉強いたします。

私たち社会人、現場で働いている人たちに、学生を相手に話す機会を与えていただくことで、新たに勉強することに対して、きわめて強い動機づけをしていただけるのではないかと。

教員の方々と違った視点からの話は、学生にとってもいいことではないかと思えます。

実は、私が学部の新入生にお話させていただく機会を得たとき、私は当社のファクトリーの様子を収めたビデオテープを持っていきまして、また、パソコンを用いてパワー・ポイントの資料を使用させて頂こうと思ったのですが、大学という教育の場であるのに関わらず、そうした設備が貧しく、接続の切り替えに時間がかかるというお話を頂きまして、また当社のビデオが実際投影できませんでした。是非、未来を託す学生を預かる大学として、今後の設備投資を検討していただけたらと思います。それから大学側のコンタクトパーソンが要件ごとに異なる点、統一して頂けたら幸いです。

実は、私の息子が神戸の私立大学を卒業して、その後、ビール会社に5年勤務していました。その後、私共の会社に入りたいと言ったのですが、こんな息子に入られたら大変なことになると思って、アメリカの大学に行かせました。それで、今、大変苦労しているようなのですが、この間も息子がメールで言うには、「お父さん、恥ずかしい話やけど、英語で勉強してはじめて会計学が分かった」と。それは、大学で勉強していなかったということ

もありますし、社会人になって5年間で価値観が変わったということもあります。また、アメリカで英語で勉強することによって、日本語では学べない英語のよさがあると思うのです。日本語は、ついつい意味がわかっているように感じてしまうところがあるのではないのでしょうか。息子自身も社会人を経験した後に改めて、大学、そして大学院に通うことで多くの事を学んでおります。今後の日本の大学、大学院のあり方も社会人が勉強する場にもなり得ることを考えていただけたらどうでしょうか。

また、私は詳しく分からないのですが、インターンシップでも、就職のために、あるいは採用のために、という形でインターンシップが取り入れられているように感じています。学生が、1年、2年、3年のときに、インターンシップを通じて、実学と基礎学習の間で学べるような仕組みができれば、インターンシップがさらに上手く生かせるのかなと思います。

最後になりますが、私の友人が人材派遣会社のお手伝いをしています、友人が言いますには、その会社は7000人もの人材を抱えているが、自分の将来に対するビジョンやスキルを持った人材が非常に少ないそうです。彼らが目標とするのは、今までの給料が欲しいということだそうだ。こういう話を伺うと、社会人になってから自立する、スキルを高めるといふことに空洞化していた時代があったように思います。

私どもの会社では、5年ほど前から、トヨタ自動車さんをベンチマークしています。話せば長くなるのですが、私どもはそうざい屋ですが、「トヨタをライバルだ」ということでトヨタさんをお願いに行きましたら受け入れてくれまして、1年半前から出向の社員の方を派遣していただきました。その方がまたすばらしい方で、この4月1日から、私どもの正社員として迎えることができました。その間の仕事の仕方が、私どもの社員のレベルというか、視点がまったく違う。そこで、私どもの若い社員が、製造だけでなく、販売、経理、さまざまな部門から、彼に弟子入りするという形で研修を受けました。私たち会社を経営している人間も、そのような差がなぜあるのか。実学の部分、もしくは、目標の部分を含めて、大学院でも、そのギャップを何が生み出しているのかといったところを教えてあげることがいいのではないかと思います。

私の大変親しい友人が、こちらの社会人大学院生として4月1日に入学しまして、学費よりも中身が濃いと喜んでいました。ただし、「おまえも入れ」と言われて、「とんでもない」と。すべったときにどうしようかということで、私はいくら金井先生に言われても、これだけのご辞退しようと思っています。そして、その方は、まだ入学したばかりなのですが、私の友人にも「お前、来い。絶対いいぞ」と、大変なPRをされています。そのような大学院でアドバイザー・ボードを立ち上げられ、そこに参加させて頂けるというのは大変光栄で、是非勉強させていただきたいと思っています。雑ばくな話で失礼しました。

(委員長)

皆さんに、非常に貴重なご意見なり、ご感想、ご注文を出していただきました。私も、ここに座れと言われてから、今日の時間をどうしてマネージしようかと思っていたのですが、間もなく予定の時間になります。順番に回りましたので、言い残したこと、少し追加したいとおっしゃる方、どなたでも結構ですので、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

最初のことであります。ただ、最初ではありますが、非常に貴重なご意見なり、お話を聞かせていただきまして、私も非常に感激しております。今までのお話の中で、たとえば、カリキュラムの進め方の問題などのご意見が出たので、大学側の方からも簡単にまとめていただいて、ご意見はいかがでしょうか。

(中野)

先輩の方々から、耳の痛いところをご指摘いただきました。最初に自己紹介すべきだったのですが、私は経営学部を1973(昭和48)年に卒業し、修士を1975(昭和50)年に修了したということで、J氏が親しくされている世代の方々の方々の弟子ということになります。J氏の同世代の方々は、すでに神戸大学を退官されておられます。

ご指摘のとおり、1989(平成元)年以来、15年間、いろいろな面で試行錯誤をしながら、また、軌道修正をしながらやってまいりました。「日本型経営教育システム」とか、「日本型経営教育の確立」といいながら、本日の説明でも、十分にこれだということは言いにくかったわけです。「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)、あるいは、「プロジェクト方式」とご説明しましたが、もう少しはっきりコアとなるべきものを打ち出すことが重要だにご指摘いただきました。

それから、もう1つ、カリキュラムの内容について十分標準化されていないともご指摘いただきました。先ほど、「個人商店主」といわれましたが、若干そういう傾向はあると思います。学部の授業についても、同じ名称の科目が担当者によってその内容が異なるということがあって、できるだけそのあたりは属人的にならずに標準化しようとしております。大学院でもPhDプログラムに関連しては、特論その他の授業科目についてかなり標準化していったところもありますが、MBAに関しては標準化されていない部分がまだまだあるのかなど。あるいは、個々の教員の関心に引きずられることがあって、社会人院生のニーズとの間にギャップが生じているところがあるとも考えられます。

この点については、専門(職)大学院ができて今年でちょうど2年目になり、修士課程(専門職学位課程)は2年ですので、カリキュラムの改革を昨年(2002年)の終わりぐらいから検討し始めております。それは、われわれ自身でできることですので、早急その内容等について改善させていただきたいと思っております。

もう一点、特に設備については、先ほどH氏からお話がありましたように、この4月9日に、H氏に学部新生に対しガイダンスをやっていただきました。経営学部に入ってくる学生たちは、高校のカリキュラムの中で、経営についてほとんど学習する機会がありません。たとえば、化学や物理、数学、あるいは、歴史や地理などは高校の授業科目にあるのですが、経営や会計は、商業科出身の学生の場合にはあるかもしれませんが、われわれ経営学部の学生のほとんどは普通科出身ですから、まずそれを学んでいない。そういうことで、まず、「経営とは何か」、「マネジメントとは何か」ということを、実際の経営に携わっておられる方に新生に直接語っていただこうと。そして、今年、そういうことを具体的に企画いたしまして、1時間という非常に短い時間だったのですが、H氏にご担当いただきました。

そのとき、せっかくビデオの教材をご用意いただいたのですが、ビデオの機器がプロジェクターとうまく接続できなかったのも、せっかくご持参いただいたビデオをうまく活用

できなかったという出来事があります。その点は、機器の使用方法的なわかる職員を必ず複数人数確保することを徹底するという形で解決を図らせていただきます。先日の不手際は、機器の使用方法的な熟知している教務職員が1人だけしかおらず、しかも、その日はたまたま休暇を取っていたのです。必ずバックアップ体制を取るよう事務的に依頼しておきましたので、今後はそういうことがないように注意します。

ただ、われわれ経営学研究科には、直接それをサポートする事務組織はありません。昔ですと、庶務掛、会計掛、教務掛が経営学部や経済学部等のそれぞれの部局にあったのですが、ある種の効率化・合理化ということで、社会科学系の5部局全体について、社会科学系学部等事務部ができました。そこに庶務、会計、教務がありますので、どうしても、われわれ教員と事務職員との間の連絡がうまくいきません。しかし、こういうことをやっていたら現場は動きません。昔は各学部事務職員がついていましたので、法人化の段階で、そういう方向に戻すように何とか持っていきように努力しています。

このような事務集中化が行われているのは、神戸大学では六甲台の部局だけで、工学部や理学部、医学部等にはそれぞれの事務組織があるのです。なぜか大学院重点化したときの一種のバーター取引のような形で、文部科学省の方で事務の合理化をせよということで、妙な組織構造になっています。われわれ教員の方でも非常に困っておりますし、事務職員の人たちも困っていると思います。その点については、大学本部や文科省との折衝がありますが、結局、現場が動かないと、大学本部がいくらあっても研究・教育ができませんので、できるだけ現場の各部局が動きやすい方向に持っていきたいと思います。

設備も、たとえば、古い設備を何とか徐々にでも更新・改善していきたいと考えています。それには予算の問題もありますが、可能な範囲でできるだけ充実させていきたいと考えております。

谷さん、何か追加がありますか。

(谷)

本日こういう形でアドバイザリー・ボードを持たせていただいた意図は、1つはビジネススクールの運営について、産業界をはじめとした方々から、いろいろなご意見をお伺いしたいということです。その面では、今日はいろいろご意見をお伺いできて、非常にうれしく思っております。

アドバイザリー・ボードの目的がもう1つあるかと思えます。私どもの方で「ビジネススクールはこうありたい」ということで、いろいろ考えを持っているのですが、それが実際に文部科学省等が考えている体制と必ずしも一致しないというところがあります。そういうギャップについて、ただいまの事務体制も含めて、私たちから皆様方にお伝えできる場になればいいのではないかと考えているのです。あとのことについては、今日はとても時間がありませんので、次回以降に準備させていただきたいと思えます。

今日、いろいろなことをご指摘いただいたわけですが、そのうちのいくつかを取り上げさせていただきます。

1つは、たとえば、広報体制が不足しているのではないかと。いろいろやっているわりには、世間では知られていないのではないだろうか。これは、私たちの重大な問題であるわけですが。こちらの方は、改善すべくいろいろな取り組みをしているのですが、一番残念な

のは神戸大学全体としてのブランド力が低いということです。私たちの方でいくら広報しても、大学全体としてかき消されるといふところがありますので、もう少し神戸大学としてのブランドを考えていくことが必要だと、私どもの方では考えております。

次に、G氏からご指摘いただきました点として、1989（平成元）年、今からだいぶ前になりますが、そのときの志願者数と今の志願者数とを比べると、ちょうど倍になっているわけですが、それにもかかわらず、受け入れている学生数は、実際は変わらない。これは、社会のニーズに一面では応えていないということになるのではないかと思うのです。そのための体制は、今、私どもがやっているクラスを、たとえば、私が人数を倍にして受け持つことはとても無理な相談なのです。この方は、G氏からご指摘いただきましたようなカリキュラムの標準化を進めながら、いろいろなことをやっていかなければいけないのではないだろうかと考えております。

また、A氏からご指摘いただきましたように、やはり学生、スタッフともに一流が一番重要だということです。実は、幸いなことに、この5～6年を見ておりますと、先ほど、H氏からご紹介いただきましたとおり、学生が学生を連れてくるという時代になってきています。その点で、結構いい学生に連鎖的に来ていただけるような状況が生まれております。そういう人たちの期待を裏切らないように、私どもも、なおいっそう努力をしなければいけないということではないかとは思っています。

ちょうど、そのような私たちの応援団として活躍してくれている社会人の修了生が多いのが、先ほど、K氏からご紹介がございました、不満分子の非常にたくさんいるクラスです。彼や彼女たちのクラスからは、私などは一泊合宿をしていろいろな意見を聞いたりもしたのですが、建設的なご意見を学生の方からいただきました。今後、本日いただきましたご意見を反映させながら、それに対してどうするのかというアクション・プログラムを検討してまいりたいと思っております。

さらに、C氏からおっしゃっていただきました、出前をもっと考えた方がいいのではないだろうかということ、これも事実ではないかと思っております。これについては、カリキュラムの体系がきちんとしたMBAのビジネススクールの中では、なかなかこなしづらいところがあります。私どもの考え方ですと、何も社会人の教育にMBAという学位自体は重要ではないと思っております。したがって、ニーズのある方が多ければ、それに合うような形で、短期集中のプログラムも設定できるわけです。そういう短期集中のプログラムについては、神戸大学のキャンパスでやりましょうといわずに、大阪なり神戸なり、いろいろな場所のできるのではないかと考えているしだいです。

少し長くなりましたが、時間が押していますので、これで終わります。

（委員長）

時間がオーバーしております。今、いろいろ大学側からも答えていただきました。最初のA氏から始まった、いわゆる一流の人材というのは、やはり今も話が出ましたように、学生が学生を連鎖的に連れて来るといふことです。派遣をお願いする時代から、自分のお金で行く時代になってきており、次のステップへ進みうるのではないかという気もいたします。

時間が押していながら何ですが、先ほど設備の話が出まして、私も、昨年、国際文化学



部でやりましたら、あまりにたくさん学生が来てくれまして、入りきれず立ち席になりました。その立ち席のためにお願いをしたら、「教官ではどうにもできない、あれは事務室の問題だ」と。そこに、大学経営の相当大きな問題があるなと思いました。私どもは、致し方がないので、インターネットを使ってやるから、もう1つ教室を貸してほしいとあって、教室は貸してもらったのですが、なにぶん国際文化学部の隣のところは山に近いせいか、PHSのカードが全然使えませんので、それもできない。そのようなことがありました。これは、国際文化学部だけでなく、神戸大学全体の問題ですし、今、お話が出ましたMBAというか、社会科学系の学部・研究科の設備についても、相当改善を進めていかないとだめなのではないかという気がいたします。

もう1つは、皆さんがおっしゃった、いわゆる知識の共有とケース・スタディの問題についてです。これも先ほどのお話で、NPOの話を出しますと、学生さんは最近は非常に国際協力や環境問題に関心があり、「私は卒業したらぜひNPOに行きたい。どうしたら行けますか」という話でした。すると、その方から一言の下に「もっと社会の勉強してから来てください。今のNPOは皆さんを社会教育するような余裕はありません」ということでした。やはり社会経験と知識・知恵の教育をマッチングしないと、何事も進められないのではないかと思います。私も、最後に、今後のカリキュラム改革の進め方について、そのあたりのバランスを大学側にもお願いしたいと思っております。

今日は皆さんの自己紹介を兼ねてのご感想ということで、皆さんの思いを十分にご発言いただけなかったかもしれませんが、第1回目ですのでご了解ください。先生の方からは、年に2回ぐらい、こういう会合を開いてご意見を聞きたいというご希望があります。つきましては、次回は、秋、10月か11月ぐらいに、大学の方でもう一度検討してご案内させていただき、集まっていたらご意見を拝聴したいと思います。次回の進め方としてはそういう形でさせていただきたいです。

今日は、事前に何の準備の案内もなかったもので、非常に失礼をいたしました。今日のご意見は大学でよくもんでいただいて、次回、できましたら前もって、たとえば、こういう議題ということで、たたき台を示していただく形で進めさせていただきたいと思っております。そういうことで、時間が少しオーバーいたしました。今日は、非常にお忙しい中、りっぱな方々にご参集いただいて、非常にありがたく思っております。ふつつかでございますが、「やめておけ。代われ」とおっしゃるまで、私が委員長を務めさせていただくということでご勘弁をいただきたいと思います。

本当に今日はどうもありがとうございました。

(中野)

お忙しい中、アドバイザー・ボードの第1回会合にご出席いただきまして、誠にありがとうございました。今後とも、われわれ経営学研究科に対していろいろご支援賜りますよう、よろしく願い申し上げます。ありがとうございました。

## - 2 - 2 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価（２）

### - 2 - 2 - 1 アドバイザリー・ボード第２回会合の概要

「アドバイザリー・ボード」の第２回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2003（平成15）年11月26日（水）14時～16時40分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザリー・ボード委員（五十音順，敬称略）

岩田弘三，江崎勝久，太田敏郎，片山松造（委員長），河内鏡太郎，

土橋芳邦，藤井俊一，三和正明，領木新一郎

経営学研究科教員

中野常男，谷武幸，桜井久勝，坂下昭宣，出井文男，金井壽宏，國部克彦，

水谷文俊，古賀智敏，宮下國生，加護野忠男

（今雪信雄，渡辺陽子，河津利恵子）

「アドバイザリー・ボード」の第２回会合では，委員長である片山氏の司会のもとで，まず研究科長（学部長）の中野から，「21世紀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」）の採択等，第１回会合から第２回会合までの期間に経営学研究科に生じた事項について概略的報告があった。その後，第２回会合の主目的である外部点検・評価に関して，今回の『自己評価・外部評価報告書』の自己点検・評価部分の草稿に基づき，総説・教育（学部・大学院（PhDプログラム・社会人MBAプログラム））・研究・社会連携・国際交流の各分野についてそれぞれの担当責任者から担当箇所別に説明が行われ，かかる報告をふまえながら，当日出席の各委員から経営学研究科の教育研究活動の全般についてさまざまな意見や質問・批判・問題提起等があり，さらに，これらに関連して研究科教員との間で質疑応答が交わされた。

### - 2 - 2 - 2 アドバイザリー・ボード第２回会合の「議事録」（抄）

以下の内容は，「アドバイザリー・ボード」の第２回会合における議事録から，当日出席の各委員から，「社会人MBAプログラム」を中心に，経営学研究科の教育研究活動の全体に対して指摘ないし提起されたさまざまな意見や質問・批判・課題・問題点等を発言に即して収録したものである（なお，既述のように，委員長を除き，各発言箇所における委員名はL氏～S氏というように匿名表記とさせていただいた）。

---

（委員長）

事前に送っていただきました資料によりますと，非常に詳細に大学側の状況をご説明い

ただいております。ご熱心な指導はわかるのですが、斜め読みしますと、大学側の期待する目標と、それに対するこの2年間、新しい制度〔専門大学院ないし専門職大学院〕のもとでビジネススクールとしてやってこられた達成ないし成果が、もう少しサマリーとして示されておれば、われわれとしては理解しやすかったなと思います。この資料には、全体としての大学〔経営学研究科〕側の方針あるいは目標、実績、受講生側のいろいろな声、いろいろなものがいっぱい入っておりまして、丹念に読めば大学側の内容が非常によくわかると思うのですが、このような短時間でアドバイザーとしてのコメントを皆さん方に出していただくには、ちょっとボリュームが多すぎたという感じがします。そういう限定の中で、皆さん方から忌憚のないご意見を出していただきたいと思います。

どなたからでも結構ですから、まずとりあえず順不同でご意見を頂戴して、ある程度途切れたところで、残った委員の方に順番にお話しただこうと思います。どなたからでも結構です。大学側でお作りになりました自己評価、今も言いましたように、目標と実績と自己評価が機能別には分かれておりまして、内部的にはかなり混在しているところもあるかと思いますが、それら全般につきましてご意見をお願いしたいと思います。どなたからでも結構ですが……。では、L氏からどうぞお願いいたします。

(L氏)

私は先週上海に行きました。上海にいるときに、「こういう資料が来ました」という電話がありまして、日曜に帰ってきました。ざっと見ましたが、それぞれやっているという事柄はたくさんあります。それはいいのですが、私は、最初に中野先生からもらった短期集中コースの資料だけを読んで上海に行きまして考えたのですが、確かにいろいろやっておられるようですが、神戸大学の経営学部を出た、MBAプログラムを出たというだけで、社会で評価する時代ではなくなったと思います。以前はその看板を持って来られたら優秀だと、皆、無条件で会社は採っていたのですが、今はもうそれでは採りません。はっきり言いましたら、おまえは何ができるのだということが明確でないとい採らないのです。そういう時代になっています。

ここに短期集中コースが出ていますが、私がこれを見て思いましたのは、総花的すぎるということです。これで果たして本当に使い物になるようなやつができるのか、実践的な能力がこれで作れるのかという疑問を持ったというのが率直なところです。これではだめだと思うのです。もっと絞って。また、受ける方も今はもっと貪欲です。狙いを決めて、どの先生が教えてくれるのだということをきちっと出して、それをまた狙って来ます。そのあたりがどうも……。これでは総花的すぎるなという感じを率直に受けました。

(委員長)

他の方、どなたからでも結構ですが……。

(M氏)

逆に、私は、今のMBAプログラムの方は、仕事を現在している人が対象ですね。これは企業が派遣する場合と個人でやる場合の両方だと思いますが、自分の不得手な部分をこういうところで強くするようなニーズがあるとすれば、その点では非常にいいと思うので

す。

ですから、内容的には総花的なんですけれども。1人1人がどういう目的かということをもう少し具体的に掴まれて、それに合わせた内容、カリキュラムとして書くと総花的になっても、実際の内容は、例えば企業でも経理や財務ばかりやっていて非常に能力的には高いのだけれども、工場に出したり、あるいは営業に出したりとか、そういうこともあるわけです。このような場合に、そういう人に対して、今までやっていない、あるいは不得手な分野を習得させるという点では非常にいいかなと思います。そういう点で、実際に来る人の個別のニーズをうまく酌んでくれたらいいのではないかなという気がします。

おそらくMBAの資格があるからと言って企業でどうということがないというのは、今どこでもそうだと思うのです。やはり日頃実務をいろいろやっていると、ちょっと実務を離れて理論武装するみたいな点で、それなりにいいのかなということです。そういう意味で、距離的にも近くにあって、短期間で何らかの能力開発のようなことがうまくできれば、われわれとしても、それほど費用もかかっていないことのようなので利用させてもらいたいという気がいたします。

それと、先ほどちょっと国際的連携という話をされましたが、MBAプログラムやドクターコース（PhDプログラム）、あるいは学部、そういう中の1つに、日本的か、あるいは神戸的か、アジア的かという内容にしていきたいというお考えがあるように解釈しました。神戸として、神戸大学なりの特色がある内容、あるいは日本的な特色、あるいはアジア的な特色というようなお考えがあるようにも思ったのです。

そうであれば、私はそうではなくて、今アメリカが主流なのかヨーロッパが主流なのか知りませんが、アジア的とか日本的ということではあまり意味がないと思うのです。やはり世界の中でということですから。アメリカ型のMBAスクールが日本になじまないということなのかどうか分かりませんが、アジアでも、おそらく中国でもタイでも他の国でも、日本に来るよりも、大体はアメリカやヨーロッパに目が向いていると思うのです。日本には向いていない。日本独自のと言っても、やはり世界的と言うと、アメリカやヨーロッパと同じようなレベルで内容を作っていくことが必要ではないかという感じがしました。今の話を聞いての、私の解釈が間違っているかもしれませんが。

ですから、やはり英語。私も英語はできないので特にそう思うのですが、やはり英語で授業をする。英語でやるということは、神戸大学でもどこでもある程度必須の部分ではないかと思います。実際に来る人が英語ができなくても、1人2人でも英語でやるというようなところを作っていくというのは大切ではないかと思います。ちょっと雑駁ですけども、そのような感想を持ちました。

（委員長）

他にどうぞ。

（N氏）

前はさぼって申し訳ございませんでした。法人化なさるということを知って、最初にこの中期目標をちらっと見たのです。企業ですと、法人化することとは、売上とボトムラインが出てくるのです。これからこのようなところ[大学]でも、そういうことが将

来的にはやはり必要で、売上目標をどのように持ってこようとか、この学部の売上目標をどうしようかと。それによってボトムラインがどうなるとか。優秀な教授を外部から招聘するというのも大変重要になってくるのではないかと思います。企業という観点から見て、これはピントはずれかもしれないですけども、外国のビジネススクールはみんなそれをやっていますよね。

それからもう1つは、今、N氏からお話があったように、英語でやる授業というのがこれからは必要でないかと考えています。というのは、東京の一橋大学が神田でやっているところで、卒業生を2人採ったのです。われわれは外資系企業という特殊性もあるのですが、入った人は仕事ができます。今までのアンダー・グラデュエートですと、社内で教育しなければ仕事ができないですが、やはりMBAのタイトルを持った人は、神戸大学にしろ東京大学にしろ、入社していただいたら企業としてはすぐ仕事をしていただきたい。それだけのキャリアと実務、特に神戸大学のセンター・オブ・エクセレンスだとか、キャリア、学術と実務とのコンバインは非常に必要だと思います。

もう1つは、つい最近のどこかの雑誌に載っていたのですが、大学で格付けを始めています。例えば、われわれの本社のあるスイスにIMDというビジネススクールがあるのです。アメリカ以外では、ランキングで、これは格付けとは違うランキングですが、ナンバーワンです。やはり神戸大学としても、将来的にそのようなところにどうやって大学としてのテーマを高揚して、そして外国の人たちも来ていただけるようなシステムを作り上げるといったことが重要ではないかと思います。

それからグローバル化の問題ですが、グローバル化というのは国境がなくなってくるといっただけの話で、国境がなくなった以上、われわれから生徒が向こうに行くだけではなくて、向こうから生徒がこちらに来ていただくような、語学上の問題だとかいろいろな問題があると思いますが、それぞれにチャレンジしていくということが重要ではないかと思います。

いろいろ枝葉末節なことを申し上げて申し訳ないのですが、大変素晴らしいプログラムだと思います。ただし、もう少しビジネス寄りのケース・スタディが増えたほうがいいのではないかという気がしました。そういうことが、社会人の方をMBAに派遣してすぐ実践に役立つという考えです。

それから、過去何百人という卒業生がありますね。そのネットワーキング、組織作りが重要です。1年間に1回、社会人MBAの同窓会を東京と大阪で開いて、学長さんないし教授の方々もみんな参加してネットワークを作っていただきたい。卒業生の方に大学のよさをPRしてもらおう。各企業もしくはそのネットワーキングの中からもっと生徒を入学させるということも、これから大変重要ではないかと思います。それとインフォメーションセンターというもの、例えば誰でも興味ある人なら接続できて、いろいろな情報、差し支えない資料にアクセスできるというようなことも必要ではないかと思います。

さらに、関西という土地柄。僕は「社会人MBAプログラム」の資料を持って話しているわけですが、将来的にはやはり中小企業向けのMBA、ファミリー企業向けのMBA、老舗を守る企業向けのMBA。この資料はほとんど大企業のサラリーマン向けのものだと思いますが、やはり何百年も続いている企業で、どうやったら自分の企業が脱皮できるかわからないで悩んでいる方々がたくさんいるわけです。そういう人たちに、どうやったら

ファミリーとして人間関係をやっていくかとか、のれんを守っていくのだとか、フレキシブルにするとか。そういうテラーメイドのコースも、将来的に神戸大学のMBAプログラムの中に1つの特徴を持たせるとしたら、非常にユニークなものになるのではないかと思います。そのようなコースは、外国から見ても、東南アジアの方々が非常に欲しているようなコース、コンセプトだと思います。

それから、MBAに入る以上、やはり社会人のミニマムの経験年数をクリアしておくこと。例えば社会人MBAだったら最低3年だとか、その上のクラスのエグゼクティブ・コースだったら5年とか。そうすれば、その中で生徒どうしがお互いにネットワークを作りながら、神戸大学の名声も大きくなっていく。そういう意味で、アジアにおいてアドマイアされるビジネススクール、イコール神戸大学というようなところまで行っていただきたいという印象を受けました。以上です。

(委員長)

今までのお話について、先生方からもご意見なりご質問なりがありがたいかと思うのですが、時間の関係もありますので、他の委員の方々から一通りご意見を伺ったうえでということにしたいと思います。それでは、O氏どうぞ。

(O氏)

大変真剣な中身、それから非常に多岐にわたって体系化された工夫、歴史の重みというものを実感させられたご報告を受けまして、大変感動したわけですが、現に先生方からご質問のあったことも含めて、いくつか所感を申し述べさせていただきたいと思います。

1つは、金井先生からご質問があったことですが、社会人MBAをやっていくにあたって、専門家の道を重点的に選ぶのか、総合的な分野でかという、厚かましく2つともいききたいのだというお話でした。もちろん2つともできればいいことだと思いますが、しかし、私は、せっかくこういう機会ですので、深く経営を考えるとか方法論というような、これは非常に総合化された考え方なのですが、それに軸足を置いているというところに特徴を持っていいのではないかという気がしています。

先ほどからご指摘がありますように、確かに企業は専門化されたノウハウや技術を持ってすぐに役立つという人を求めています、それはある意味で、ある部分に技術的に高い貢献ができるということで、そういうことを学ぶ機会是他にもあると思うのです。経営そのものを深く、組織にわたり、意思決定の過程にわたり、何が経営を経営たらしめているのかということは、なかなか企業人自身も考えるゆとりがない。そういうものをこの1年半なり2年という機会に与えるということが、とても個性的な学問にもなるのではないかという気がします。先生のご質問に対して、私はそのように答えたいと思って拝聴しておりました。

総合と専門と言うと、何となく総合は比較的たやすく、専門は特化した特殊な技量、あるいは技術ノウハウというように思えるものですから、比較的総合化された普遍的なところは易しそうに見えますが、実は先ほどM氏も言われましたけれども、日本のかアジアのかアメリカ的かということよりも、むしろ「21世紀的な経営とはどういうものか」ということを神戸大学から発信していく必要があるのではないかと思います。20世紀型の経

嘗というのはアメリカ型の経営であり、収奪する仕組みですから、その脆さが如実に出た。アメリカの成功している企業というのはけっこう日本的な非常に古い体質を持っているのではないかということが今言われたり、あるいは、日本の本当の良さというものが、クールジャパンという形でアメリカから持ち込まれています。そういうものは、本来われわれから発信しなければいけないのではないかと、それを神戸から発信せずにどうするのだというような思いがあります。やはりこの国を愛する、神戸を発信地とする時代認識、時代の潮流をとらえた中で、企業経営というものをつかめると。それを、私が申し上げたかった総合化の道として打ち出していきたいと思ったところです。

最後に、N氏からお話がありましたように、私もOBの組織化というのは是非なさるべきである、あまりにももったいない。というのは、冒頭に申し上げましたように、これほどの凄いことをやっておられて、見る人は見ているから、COE [国際競争力ある世界的研究拠点の形成を目指す「21世紀COEプログラム」] のこと：経営学研究科のプログラムは「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」も見事に通りました。神戸大学が出している成果というのはプロには評価されているのですが、知らない人はたくさんいるわけですから、世の中の人はもちろん知りません。それを宣伝するためにも、数多くのOBがこういう中で学ばれたことを組織化された形で宣伝していただきたいと思います。ホーム・カミング・デーというものを、東京と大阪で開いて行って、それは会費を取ったらいいわけですから。

今、神戸市が地震のあとずっと毎年やっておられますね。それは神戸というものを東京に認識してもらおうという戦略だと思うのです。神戸大学も、まさにそういう意味で、東京でもホーム・カミング・デーをやっていただければいいなど。同窓会のような小さなところで、小さな集合で、本当に限られた同窓生だけでやっているというのではなくて、MBAを取った方々を糾合した広域的なネットワークが要するというのは、N氏が言われたとおりだと思いました。以上です。

(委員長)

他にどなたか。

(P氏)

金井先生の方は比較的まとめていただいてこういう形でしていただいたのですが、プレゼンテーションをもう少しわかりやすくしていただいたらありがたいと思います。

結局、私は、あらゆる場がサービスをいかに提供するかということだと思うのです。教育の場であろうが、わたしたちのような経済の場であろうが。プレゼンテーションとサービス、そして、いかに相手の理解を深めるかということが一番大切なことです。私だけがわからなかったのかもしれませんが、是非わかりやすくしていただきたいと思います。

もう1つは、神戸型という話もよくあるのですが、残念ながら神戸でシティ・キャンパスをなかなかできない。大阪も、いわゆる場所の提供というのか、それとも学生が集まりやすいのか、いろいろあるのでしょうか。前回もL氏が言われておりましたように、何とか神戸でも居留地あたりを年に何度か使っていただけるような形にしていただけ

ら、神戸としては大変ありがたいなという思いです。

それから、先ほどN氏の方からも、サラリーマン対象ではなく、中小企業または伝統的な企業等々というお話もあったのですが、もう少しテーマを絞ると言いますか、ケース・スタディの中で、あるいは先ほど谷先生のほうからの先端的・実践的な教育というお話の中で、テーマをもう少し絞り込んでいただけたらと思います。

例えば、1990年から今日に至って「失われた十数年」と言われています。しかし、私は、「失われた十数年」ということでなく、大きく未来に育まれていくべき十数年であるというような見方がたぶんできると思うのです。少なくとも20世紀型のビジネス・モデルは大きく否定され、21世紀型のビジネス・モデルがいろいろな場から台頭してきているわけです。そういう意味で、特に神戸という立地で、神戸自身が重厚長大産業がどんどん外部へ出ていき、医療産業都市構想を含めて、新しい都市開発または都市のモデルを求められている中で、たぶんこの「失われた十数年」というものが新しい時代に向かっている大きな新しいエネルギーを蓄積してきた十数年ではないかと。何かそういうところをテーマに、それも特定の学生に対してしていただけたら、未来に対する大変な可能性をこちらから情報発信できるのではないかという思いがしました。以上です。

(委員長)

Q氏、どうぞ。

(Q氏)

今、P氏からプレゼンの話が出ましたが、私は社長時代、開発担当者とか技術屋にやかましく言っていたのは、もうちょっとプレゼン力をつけて欲しいということでした。口ではうまく説明するのですが(笑)。バックデータの整備、理論的な裏付け、そういった能力に欠けています。最近の文化系で、特に私学から入ってくる人は数学を勉強してこないのです。だから理論的に考える能力は確かに落ちていていると思います。

金井先生の専門と総合の話については、私はやはり実践よりも基礎的な考え方の方をしっかり教えて欲しいですね。O氏が言われたように、経営者としてどうあるべきかという基本の部分を大事にしてもらいたいですね。

短期コースの項目を見ると、これなら企業で学べるものがたくさんあります。財務諸表の見方だとかはOJTで可能です。ただし、N氏からも出たように中堅・中小企業で働いている人と、大企業で育ってきた人では、ニーズが違うと思いますから、コースは二種類あってもいいのではないのでしょうか。大企業でも、もう少し理論的に物を考える、またプレゼンテーション能力を上げるというような訓練は、なかなかできないということです。先ほど申し上げたように、非常にうまくは説明しますが、骨格がない場合が多いのです。その上で、将来、会社を担うような人が、お互いに切磋琢磨することによってトヨタの奥田会長が言われている「人間学」を身につけてもらえればと願っています。

(委員長)

では、R氏。



( R 氏 )

私の方で改めて申し上げるようなことは実はあまりありません。今、神戸大学では本当に真剣にいろいろな作業に取り組んでおられるという感じがしまして、感心しているわけです。私は、実は他の大学にも若干関係しておりますが、これだけ非常に熱心にやっておられるところは拝見したことがないと思います。

それから、これは一般論ですが、MBAの制度は日本ではまだ馴染んでいないと言いますか、十分に練れていないところではあります。おそらくこれからグローバル化とか、あるいは経営の高度化など、いろいろな要素があろうかと思いますが、MBAの重要度というものは、次第に高まってくるだろうと思います。

問題は、これからMBAを育成する方の競争がかなり厳しくなってくるのではないかと思います。来年度から一斉にスタートするロースクールでは、法制審議会の答申に基づいて一応枠は画一的なものとしてスタートしています。もちろん、いろいろな特色が出てくると思いますが、何をするかということは大体枠として決まっています。しかし、いわゆるビジネススクールの場合は、専攻分野が幅広いうえに、内容は固定的でないと思うのです。だんだん発展していくわけです。そういうことが1つあります。

それからもう1つは、統一の制度設計がないままスタートしていますので、これからは、産業界あるいは社会人学生の評価を積みまして、教育内容がロースクールなどと比べれば随分違うわけですから、そういう評価づけが出てくる、そしてランクづけが進んでいくと思われま。これはもう皆さんがたは当然考慮しておられることかもしれませんが。先ほどちょっとお話がありましたように、片や独立行政法人化という制度ができつつありまして、大学間の競争を促そうという動きが非常に強く出てきていますから、やはり競争ということ、つまり企業体としてそういう意識も十分に持って考えていただくことが必要だと思います。

競争ということならば、大学の教育理念、教育の内容、講座の内容、あるいは担当される先生方の質・量、あるいは大学の設備、学生たちが利用しやすいサービスなどが一体となったところだろうと思います。幸いにして、今のところ神戸大学は本当に非常にずば抜けた内容をお持ちだと思います。それから、私も初めは実はよくわからなかったのですが、「オープン・アカデミズム」と言いますか、あるいはそのやり方、いろいろなシステムを非常に進めておられるという点からして、優位性は揺るがないと思いますが、今後、一層、環境の整備、あるいは教官の皆さん方のご努力を待ちたいと思います。

それから、ちょっと思いついたことで、若干細かいことになりますが、専門職大学院となりますと、実務教育に重点が置かれるのは当然のことです。ただ、過度にそれに傾斜されるということについてはいろいろなお考えがあろうかと思いますが、よく検討していく必要があるのではないかと思います。これはロースクールできっと出てくると思うのですが、過度に実務に偏重した教育内容を持つ大学のランクづけが果たして上位に行くかどうかと言うと、はなはだ疑問だろうと思います。

言い方にちょっと誤解があるといけません。要するに専門的な細かい知識、あるいは法曹関係でいえば弁護士など三百代言的な能力が磨かれるということは、表現は悪いですが、傭兵的知的労働者と言いますか、そのようなものを養成していくことになってはいけないと思います。やはり大学というのは、神戸大学の創設のときの理念でもありますが、

産業の発展を通じて国家社会の発展に貢献するという、高い志を持った学生の育成ということを常に忘れないようにしていただきたいと感じています。

それから、これも失礼な言い方ですが、大学は出口のコントロールが全く抜けているわけです。日本の大学は特にそうだと思いますし、特に文科系はそうです。入るのは難しいですが、出るのは非常に簡単だと。特に神戸大学の「社会人MBAプログラム」などが評価を受けるには、やはり出口管理をよくしていただきたいと思います。単にコースを修了したということだけであってはいけないのです。どんなトレーニングを受けて、どんな実社会に役に立つ人間になって出てくるかというところのチェックを、これは難しいと思いますが、是非お願いしたいと思います。

ちょっと気になりますのは、前にいただいた資料で拝見したのですが、アンケートの中に、単位の修得が容易すぎるというような内容があったように思います。これはどういうことか正確にはよく知りませんが、もし単位の修得が、いろいろな科目がありますが、1つ重点を置く以外のものは適当に取っておけばそれでパスするというようなものであればいかがなものかと思うのです。

MBAは、例えば人事管理なら人事管理のことについて本当に突っ込んでやろうという、あるいは会計なら会計を突っ込んでやろうということはあるでしょうけれども、やはり専門家となる部分のベースとしては全体に対して幅広い知識を持っているということが大事だと思うのです。ですから、先ほどおっしゃったように、何でもできるという人間が本当は必要なわけです。日本では企業内で教育訓練をやりますから、それからおいおいいろいろできるようになっていくわけです。しっかりしたMBAならある程度会社の内容がわかれば何でもできると。そういう人を望んでいるわけですから、出口の管理ということで、ベースになる基礎知識、あるいは理論と言ってもいいかもしれませんが、そういうものをしっかりたたき込んでいただきたいと思います。

神戸大学は、もし病院に例えれば、先ほどから何度も話は出ているのですが、病理と臨床というものがありますと、もっと臨床をやってほしいという要望ももちろん強いかもしれませんが、しかし、しっかりした理論に裏づけられた臨床医、そういう人材を育成するという形を取っていただければ非常にいいのではないかと。これは私の考えで、またいろいろな考えもあるかと思いますが。

それから、断片的な話ですが、先ほど同窓会のお話がありました。同窓会ということは、別に排他的なシステムを作るということではないのですが、要するに神戸大学のMBAのコースを出た人が非常に社会で活躍されると、お互いのネットワークが良い循環をして、良い学生が神戸大学の評価を高める、そういう良いサイクルを作るうえでも、大学院の卒業生の良い人的ネットワークを作るように。これは、できれば大学のほうでお考えいただいたほうが良いのかもしれませんが。

それから、話がいろいろ脱線しますが、ネットワークが大事なものは、もう1つ、独立行政法人化しますと、予算が必ず締め加減になってきますね。今までは文部科学省が前面に出てやっていますが、財務省に移行するような動きあるように聞いています。財務省が直接大学を見ることはないとは思いますが、恐らく金の面ではかなりシビアになるのではないかと。そうすると、この資料でも、外部からのサポートの資金がありますが、外部で一番頼りになるのは卒業生です。卒業生の寄附金をうまく受け入れられる組織というもの、こ

これは別に大学院だけには限らず、神戸大学全体のことかもしれませんが、そういう組織がこれから必要なのではないのでしょうか。アメリカなどでは税制などが整備されていますから。神戸大学のこの建物〔六甲台本館〕は、だれか個人の寄附ですか。

（加護野）

これは国の建物です。

（中野）

いや、以前に調べたところ、この六甲台に学舎を移転・新築したときは、関東大震災後の復興事業優先などの関係で、総予算の半分だけが当時の文部省持ちで、あとの半分は外部からの寄附金、そのうちの半分が凌霜会〔同窓会〕からの寄附金で賄われています。

（R氏）

私は神戸大学の卒業生ではないですが、神戸大学の卒業生はマネーを持っておられる方が多いと思います。遺産などはどんどん寄附していただく（笑）。特に文科系はそういう外部資金が必要だと思います。サポートするのが必要だと思います。これはえらい脱線した話ですが（笑）。

（委員長）

では、S氏、最後になりましたけれども。

（S氏）

実はCOEの第一次分〔平成14年度募集分〕の発表のとき、神戸大学は1つだけでした。わたしたち本学出身者としてはどうなるかと心配しておりましたけれども、第二次分〔平成15年度募集分〕で、経営研究科をはじめ6つのCOEを受けてほっとしまして、思わず野上学長に祝電を打ってしまいました。

どうもCOE1つにしましても、先ほど来いろいろ議論が出ていますが、PR、広報というのがもう少し全学的に強くないとなかなか大きな流れに立ち向かっていけないのではないかという気がしています。COEにしましても、これだけ各学部が取っているのであれば、単に経営学研究科の問題でなくて、それぞれが5つ6つ集まれば神戸大学のCOEというのはすごいなという全体像がつかめます。今のお話をずっとお聞きしておりまして、どうしても今の研究科の枠というところからなかなか抜けていません。もう少し全学のイメージ、ブランド力のアップの中で、MBAを含めて、どのように実現をしていくのかということを考えなければと思うことが1つです。

それから、他の学部とのリンケージは全く必要ないのでしょうか。例えば関西学院が震災の学問的な側面をアプローチするために、社会科学系と人文科学系がまとまって1つの研究所を作るというプロジェクトを発表されました。それなどは、まさに学際的と言うか、学部・研究科を超えた動きだろうと思います。

もう1つは、例えば法科大学院の問題にしましても、神戸大学はもちろんパスしましたが、あれも子細に点検しますと、ノーチェックでパスした大学は4つか5つだけで、つま

りきわめて水準の高いプレゼンテーションであったということがあるのです。そういうことなどを含めると、1つ1つは素晴らしい業績があるのに総合的な位置づけがなかなかしにくいのかなという気が少しいたしました。

特にMBAを含めまして、企業に向けた周知はあるのでしょうかけれども、一般の人たちへの周知度・認知度というのも、このごろの時代はすごく大事な側面になってきているのではないかという気がします。

それからもう一点は、社会貢献あるいは国際的なリンケージというお話が出ましたが、その中で加護野先生のご担当になっているMOTとか、バイオへのかかわりということでは、「地域」を意識せずにこれからの大学というのは存在しないと思います。国際というものと同じように地域を大事にするいろいろなイベントをしていただきたいと思います。

例えば京都大学は、環境COE、笠原先生のやっているところが第一次募集分のCOEに採択されました。国からのお金があるのでしょうかけれども、そのプレゼンテーションの中で、環境問題について全都道府県でシンポジウムをするという項目が加わっています。これは、たまたまわが社にご相談があって、一緒に日本中をシンポジウムを持って回っています。非常にまじめな、言葉は悪いですが、ちょっととうとうとしてしまうような非常に堅いテーマですが、少なくとも全国にシンポジウムを20人でも30人でも束ねて展開していくということは、笠原先生のCOEのPRではなくて、まさに京都大学のPRになっているのではないかと思います。これはたまたま私が関わりましたので、少し申し上げました。以上です。

(委員長)

予定の時間をオーバーしたのですが、追加でもう一言とおっしゃる方はございませんでしょうか。

(N氏)

これは追加なのですが、日本人はやはり自己表現が下手くそなのです。自己表現の訓練、自分の意見をどうやって明瞭に発表するか、もしくはプレゼンテーションです。例えば外資系企業にいと、日本人が外にいて、外で外国人と日本人とを評価されると、日本人の方が能力が高くても、どうしても外国人の方がいい位置に行ってしまうケースが非常に多いわけです。何でかと言うと、自分の思っていることを正確に明瞭に発表できないのです。エクスプレス、発言できない。このようなことを非常に思っています。

もう1つは、僕はいつも言っているのですが、これからのテーマとして、グローバリゼーションの時代における独立自尊の教育システムです。スタンフォードやハーバード、IMDと同じことをやっても、絶対に勝てません。やはり神戸大学としての独立自尊のシステムというのを、これから大きなテーマとして考えていただきたいと感じます。以上です。

(委員長)

もっといろいろとお聞きしたいのですが、最初に申し上げておりました時間がオーバーしています。次回は是非もっといろいろご意見を聞く時間を増やしたいと思うのですが。皆さんがおっしゃることは、やはり何とかビジネススクール、MBAの教育ならびに大学

のいろいろな教育システムを良くすることにつきまして、報告いただきました結果に基づいて、今後さらにそれを伸ばしていただきたいという期待のご意見がすべてです。いろいろ教育システムの問題、それからプロジェクト方式につきましても、私も神戸大学の経営学研究科の教官側の質・量ともに全国で誇れるベストの陣容だと思うのですが、中を見ていますと、この4つのプロジェクトがどうこうとか、あるいは1つのゼミで10人以内とかいう、学生側の要望がいろいろ出ていたり、何かそのあたりがもう1つ、先生方の意欲に対する学生の不満の面があるのではないのでしょうか。それから、独立法人化に向けまして、教官組織と事務管理部門組織との連携によって、何かもっとより効果の上がる方法があるのではなかろうかということがあります。

N氏をはじめ皆さんがおっしゃいましたプレゼンの問題。これはプレゼン能力の養成の問題と、今回の報告書についてもうちょっとサマリーがあって、委員会側のプレゼンがもうちょっとうまくできないものかというところがあります。それらを含めまして、われわれ、これからの希望といたしましては、せっきくのあれだけの大学側のプレゼンと言いますか、PRと言いますか、評価の高い点、素晴らしい点なのですが、もっと今のお話のように、一般にまでPRできるような形で、いわゆる神戸ブランドというのがもっと高く評価されるような、あるいは留学生の問題にしましても、留学生がアメリカやヨーロッパに行きたいというのが、なぜ日本への希望者が少ないかという問題も、グローバル化の中で、日本的とか日本式ということではなく、教育方式としての神戸方式はあってもいいと思うのですが、やはりグローバルな時代におけるやり方として、あちこちから来てもらえるような形で人が来てくれない日本的、アジア的ではだめだという気がいたします。

それやこれや、いろいろ思うところはたくさんあって、まだもうちょっとご意見を言いたい方が全員だろうと思うのですが、今のことで、ちょっと2～3分でも加護野先生か金井先生か、そちらのほうで今後に関連して何か一言ございますか。

(金井)

加護野先生が2分、私が1分(笑)。

(加護野)

これだけたくさんのご指摘をいただいたわけですから、少なくとも今日ご指摘いただいたものに対して、できるだけすぐにどういうアクションをわれわれとして取るかということをご返事させていただいて、次の会合にはそのアクションの結果がどうなったかということをご報告できるようにさせていただきたいと思います。せっきくご意見をいただいたわけですから、それに対して何をしたのかというのが最大の恩返しになると思いますので、そうさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

(金井)

私も同じことを考えておりました。同窓会の組織だとか、日本語以外の英語の教育ですとか、あるいは二世経営者、ファミリービジネス、神戸ブランドとか、より特定で、地域に根づいているけれどもグローバルに通用するようなトピックとか、萌芽的に出てきたことはあったのですが、こうやって責任ある経営者の方々から、やはり改めて言っていた

かないと、つい怯むことがあります。今日お聞きしたことを一生懸命ノートしましたので、何ができるかということをお早考えていきます。どうもありがとうございました。

(委員長)

予定を10分あまりオーバーしました。お忙しいところをお出掛けいただきまして、誠にありがとうございました。あとは中野研究科長から。

(中野)

本日はお忙しいところ、貴重なご意見やご批判を頂戴いたしまして誠にありがとうございました。こちらの不手際で、冒頭から委員長のお叱りをいただきました。しかも、自己点検・評価の説明時間は各人5分と予め予定しておいたのですが、教師というのはしゃべりだすと、ふだんの講義は100分ですので、5分では止まらないということで、非常に申し訳ありませんでした。われわれのプレゼンテーション能力の低さを改めて露呈してしまいました(笑)。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

---

### - 3 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価の総括と今後の対応

今回の『自己評価・外部評価報告書』では、前回のそれと異なり、学界人による点検・評価に加えて、従来からの懸案事項であった産業界・言論界等に属する方々による外部点検・評価を併せて実施したことに大きな特色が見出される。具体的には、2003(平成15)年4月に設置した「アドバイザリー・ボード」を構成する産業界・言論界等からの委員にご協力をいただき、特に企業経営者等の視点から、経営学研究科の教育研究活動の現状について、さまざまな質問や意見・批判を頂戴し、また、さまざまな課題や問題点を指摘いただいた。

以下の[表 - 1 - 1]は、上掲の議事録(抄)に基づき、計2回の会合においてボードを構成する各委員から行われた発言内容について、必ずしもその意を尽くしていないかもしれないが、あえて概略的にまとめたものである。

表 - 1 - 1 アドバイザリー・ボード委員からの指摘事項

企業が本当に欲しているのは、欧米型のMBAを模しているようなカリキュラムではなく、日本型経営の勝ち組企業のノウハウ等を取り入れた形での人材育成である。

- ・ グローバリゼーションの時代における独立自尊の教育システムの確立
- ・ 「21世紀的な経営とはどういうものか」を神戸大学から発信すべし

経営学研究科のビジネススクールが他大学のビジネススクールと比較して有する特色は何か。何を以て差別化を図るのか。

- ・ 「日本型MBA教育」(=「神戸方式」)の確立
- ・ 日本の良さと欧米流の思考を融合させた新しい経営教育方法の創造
- ・ 中小・中堅企業や、ベンチャー企業、ファミリー企業向け等、多様なニーズにカスタマイズされた教育プログラムの開発

MBA教育における人材育成の目指すべき方向は何か。

- ・ 高い志を持った社会人の育成(産業の発展を通じて国家社会の発展に貢献できる経営人材の育成)
- ・ 理論を基礎とした的確な判断能力の育成
- ・ アイディアを育てる、考え抜く能力の育成

経営学研究科のビジネススクールの教育は理論にウェイトがかかりすぎか。

- ・ 理論と実践との最適な組み合わせ
- ・ 理論と実践との接点の説明
- ・ 中途半端な実務志向は無意味
- ・ 「しっかりとした理論に裏付けられた臨床医」的経営人材の養成  
一流の講師陣と一流の学生人材を糾合することが重要である。

- ・ 優秀な教授陣の確保
- ・ 「社会人MBAプログラム」修了生のネットワーキング化
- ・ 他の部局(学部・研究科)との連携による教育内容の充実
- ・ 関西企業とのコラボレーション

講義内容の標準化や授業科目間での整合性を図る必要性がある。

- ・ 教員は「個人商店主」か?
- ・ 英語による授業科目の開設
- ・ MBAプログラム修了者の水準に関する出口管理の厳格化  
勉強したい者に対して勉強する適切な機会を提供することが重要である。
- ・ 六甲台キャンパスにこだわらず、大阪や神戸の中心地区への教育拠点の形成
- ・ 受験者数にある程度見合った入学者数(入学定員)の増加  
「社会人MBAプログラム」に関する広報体制が不足している。
- ・ 社会に対する積極的な情報発信の重要性
- ・ 社会的周知度・認知度の向上
- ・ 全学的なイメージとブランド力のアップ

ビジネススクールの人的・物的支援体制が整備されていない。

- ・ 事務組織の不備
- ・ 物的設備の不備

今回実施した「アドバイザリー・ボード」を構成する委員による外部点検・評価の大方の関心は、近年のわが国における経営教育、特にビジネススクールにおける教育への関心の高まりを反映して、経営学研究科が実施しているさまざまな教育研究活動のうち、もっぱらMBA教育の部分に向けられた。このことはきわめて重要である。

経営学研究科では、本報告書の中でも繰り返し言及してきたように、「オープン・アカデミズム」の理念のもとで、現実の企業その他の組織の経営（マネジメント）に根ざした先端的かつ実践的な「経営学」の創造を目指している。そのとき、「教育」、例えば、ビジネススクールにおける「教育」はきわめて重要な意味と役割を有している。すなわち、経営学研究科のビジネススクールに入学してくる学生は、当該MBA教育のプログラム名称が特に「社会人MBAプログラム」（専門職大学院）と称されていることからわかるように、一定の期間職場を離れて学習に専念するフルタイムの学生ではなく、働きながら学ぶパートタイムの学生（社会人院生）、つまり、現実の企業等の現場で活躍し、さまざまな課題と問題意識をもった社会人（ビジネスパーソン）であるということである。

そして、社会人院生は、「プロジェクト方式」のもとで、彼らが企業の現場で直面している先端的な経営問題を持ち寄り、類似の問題意識を持つ他の社会人院生とプロジェクト・チームを編成する中で、自らの実務経験を交換しながら解決策を探究する。教員の側も、社会人と議論し、彼らのもつ課題や問題意識を理解し、その課題に対する解決策や、さらにその解決策を考えるためのメタ知識を提供する中で、彼らの研究もまた深化するという側面を有している。「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）とは逆の「教育に基礎を置く研究」（Education-based Research）が成り立つ。このような研究から教育へ、逆に、教育から研究へという一連のサイクルの過程から、「経営学」の研究と教育の相乗的発展を目指す手法を、われわれは「神戸方式」と呼んでいる。

かかる「神戸方式」による先端的・実践的な「経営学」の研究と教育を推進・展開するためには、社会人院生がMBAプログラムの就学前・就学中・そして就学後に所属する産業界からの積極的な理解と協力が不可欠である。同時に、経営学研究科が標榜する「オープン・アカデミズム」の理念のもとでの「経営学」の教育研究活動の実践にとっても、社会、特に産業界との連携は不可欠である。今回の点検・評価の過程で、企業経営者等の視点から、われわれの教育研究活動に対して指摘ないし提起されたさまざまな質問や提案・問題点等については研究科内で真摯に受け止めて対案等を練り、対応可能なものからできるだけ早期に実行していきたいと考えている。

（文責：中野常男）