

VI 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

本章では、第I部における経営学研究科の教育研究活動の目的・目標とその運営体制等の記述を承けて、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・評価について記述する。

VI-1 大学院教育（社会人MBAプログラム）の自己点検・評価

経営学は、その学問の性質上、開かれた大学として実務の世界につながるものが大きく期待される分野である。そのために、応用学問的性格が濃厚であり、「社会人MBAプログラム」はそのような要望に応えるものとして開設された。1989（平成元）年以降、神戸大学大学院経営学研究科では、実験主義精神と現実との接触からこそ新しい経営教育と経営研究の融合が起こるという観点から、さまざまな新たな試みを社会人教育の場で実施してきた。それは、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）と「プロジェクト方式」を機軸にするもので、この2つの車輪によって展開する実践的MBA教育は「神戸方式」とも呼ばれるようになってきている。2003（平成15）年度に、神戸大学大学院経営学研究科は、21世紀COEプログラムの拠点の1つに選ばれるが、その審査の際にも、研究と教育の相乗的発展をめざす「神戸方式」は、実務の世界とのリンクが研究に大いに反映され、そこから神戸発で、世界に通用する理論と実践的ツールが生まれるという期待が評価された。基礎となる理論を経営の現場に応用するというレベルを超えて、現実を起点に、現実に役立つ理論こそがよい理論であるという立場に立って、実践から学理を探求するという建学以来の理念が、2003（平成15）年度における21世紀COEプログラムの採択と専門職大学院のスタートにより強化されつつある。

この章では、神戸大学大学院経営学研究科における社会人MBAプログラムの1989（平成元）年以降の取り組みの経緯、その点検・評価と併せて、これまでに実施されてきた質問票調査の要旨、今回の報告書のために行われた定性的なデータからの生の意見の分析に基づいて、本プログラムの現時点に至るまでの課題を明確にする。これに加え、社会人MBAプログラムの内容と教授方法の自己点検・評価を記述する。

VI-1-1 経営学研究科における大学院教育（社会人MBAプログラム）の沿革にみる目的と目標

VI-1-1-1 経営学研究科の設置目的と大学院教育（社会人MBAプログラム）の沿革

大学院における教育の究極的目的は、前章でも述べたように、学校基本法でいう「学術の理論および応用を研究し、その深奥をきわめて、文化の発展に寄与する」であることはいうまでもない。

経営学研究科は、1953（昭和28）年に設置されて以来、基本的には、上記の目的を達成

すべく、博士課程（後期課程）までを備えた経営学の大学院としては、日本で最初の、そして、国立大学では唯一のものとして、大学院における教育研究活動を進めてきた。そして、第V章でも記述したように、大学やその他の研究機関で研究職に従事する人材の育成というその教育目標に関して、経営学研究科は、これまで十分にその社会的な機能を果たしてきたといえるであろう。

しかし、近年、日本企業とそれを取り巻く国内外の社会経済的環境が著しく変化する中で、経営学研究科では、社会人に対する高度な経営学教育を求めるニーズが急速に高まりつつあることを認識し、このような社会的ニーズに対応すべく、従来の研究者の育成を基本的目標とする教育プログラム（PhDプログラム）とは別に、1989（平成元）年4月から、大学院レベルでのアカデミックな研究を基礎とした高度な経営学教育に基づく高度専門職業人（経営のプロフェッショナル）の育成を新たな大学院教育の目標に掲げて、日本の国立大学では最初の「社会人MBAプログラム」を実験的に開設した。

経営学研究科におけるその後の社会人MBAプログラムの推移は、次のとおりである。

1989（平成元）年	社会人MBAプログラムの開始
1991（平成3）年	独立専攻の「日本企業経営専攻」（修士課程）の設置
1993（平成5）年	「日本企業経営専攻」に博士課程後期課程の設置
1994（平成6）年	「1年制の前期課程」の併設
1996（平成8）年	「科目等履修生制度」の開始
1998（平成10）年	「春学期(前期) 入学」とともに「秋学期(後期) 入学」の開始 土曜全日の開講方式を開始
1999（平成11）年	「現代経営学専攻」（旧称：日本企業経営専攻）の大学院講座 化
2002（平成14）年	「現代経営学専攻」の博士課程前期課程部分を「専門大学院」 化
2003（平成15）年	「専門大学院」をさらに文部科学省による制度変革のため「専門 職大学院」化

以下に、その内容をもう少し追加的に説明しておきたい。

- (1) 1989（平成元）年4月から、大学院設置基準第14条特例を適用して、昼夜開講制のもとで、企業や官公庁などに籍を置く社会人を大学院学生（社会人院生）として受け入れ、実務経験を活かしながら、将来の発展方向を洞察しうる社会人・産業人の育成をめざす「社会人MBAプログラム」を実験的に開設した。
- (2) 当初、この「社会人MBAプログラム」は、博士課程前期課程の標準修業年限である2年間で修了する2年制の前期課程として運用されてきたが、より短期間での学習を求める社会的要請に対応すべく、1994（平成6）年度からは、研究科教授会において「優れた業績を上げたものと認められた者」については1年の在学期間で修了できるものとした。
- (3) 1995（平成7）年度からは、博士課程後期課程についても昼夜開講制を設け、課程博士レベルの高度な経営学についての専門知識や能力を要求されている「産業社会人」のグループ、および、以前に博士課程後期課程を中途退学して博士号を取得することなく

大学での教育・研究職に就いている若手・中堅研究者である「大学社会人」のグループに対して、課程博士の学位取得をめざしたりフレッシュ教育を開始した。今日に至るまでに、社会人博士後期課程に在籍して学位を授与された者も生まれている。

- (4) 1996（平成8）年度からは、大学院における社会人教育の新たな選択肢として、「科目等履修生制度」を導入した。この選択肢は、一方で、興味ある科目ごとに実務家に教育機会を柔軟に与えるだけでなく、他方では、さらに専門知識を深めるためにMBAプログラムに在籍することになった学生には、さきに科目等履修生で合格した科目の単位を組み入れることによって、就学形態を多様化させるのに役立った。科目等履修生としてスタートしてから、後に社会人MBAプログラムに入学し、本プログラムを修了した学生もいる。
- (5) 1998（平成10）年度からは、「社会人MBAプログラム」の改革の一環として、秋学期（後期）入学制度を設けることによって、新たに1年6ヶ月間の短縮修了の途を開き、修業年限の弾力化を図った。なお、秋学期入学者は、1998（平成10）年度で19人、1999（平成11）年度で23人、2000（平成12）年度は1人となっている。この新制度は企業等での人事異動のタイミングに配慮したものであったが、上記入学者数の推移に見るとおり、秋入学へのニーズはさほど大きなものでなかった上に、同一学期の講義を入学時点が異なる2つのグループの学生が同時に履修するという問題があり、この不具合を避けるために、2001（平成13）年度からは、制度を元に戻して、入学の時期を春学期に一本化した。なお、2001（平成13）年よりオリエンテーションを充実させ、新入生の履修指導を強化している。
- (6) 1999（平成11）年には、大学院部局化（大学院重点化）を契機に、旧称「日本企業経営専攻」を「現代経営学専攻」に改めた。
- (7) 2002（平成14）年には「専門大学院」として社会人MBAプログラムを改組し、現代経営学専攻のスタッフを増員して大幅に科目等を拡充した。
- (8) 社会人MBAプログラムの学生は大阪市内とその周辺から通学する者が大多数であり、かねてより平日夜間の講義については大阪市内で開講して欲しいという強い要望が出されていた。これを受けて、2000（平成12）年から2001（平成13）年にかけて、平日夜間の講義に限り、試験的に大阪市内の貸会議室を臨時教室として借り上げいくつかの授業科目を開講した。大阪市内における講義については社会人院生の圧倒的な支持が得られたので、2002（平成14）年より、通年にわたり大阪臨時教室を確保し、平日夜間の講義はこの臨時教室で開講することとなった。ミドルマネジャー、開発のプロ、その他の専門職業人（医師、公認会計士なども入学）などが実務家としての勤務を続けながらMBAを取得することができるようにすることが重要であるが、この大阪臨時教室の開設は社会人MBAプログラムの学生の就学環境を大幅に改善することになった。これと、土曜集中開講（4時限分）をスタートさせたことと相まって、それを契機に1998（平成10）年より、MBAプログラムの受験者が急激に増大し、入学者も質量とも高度化した。これは大阪臨時教室の開設と土曜集中開講による就学環境の改善によるところがきわめて大きい。なお、平日夜間の大阪臨時教室開講制と土曜集中開講制は2003（平成15）年に確立したので、2004（平成16）年度以降においては、大阪府立中之島図書館別館内に設けた「神戸大学大阪経営教育センター」を恒常的なサテライト教室として本格的に

利用することによって、今後のMBA教育システムをいっそう拡充・展開していく。

(9) 2003(平成15)年には、文部科学省の制度変革により「専門大学院」から新たな学位課程(専門職学位課程)をもつ「専門職大学院」と改められた。この年は、経営学研究科が21世紀COEプログラムに選定された年でもある。2004(平成16)年からは、このCOEプログラム(「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」)との関連で、先に述べた「神戸大学大阪経営教育センター」を1つの拠点として、社会人MBAプログラムも包括した、実践的で先端的な経営教育が本格的に展開される。そして、「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)から、逆に「教育に基礎を置く研究」(Education-based Research)という一連のサイクルの中で教育と研究の相乗的発展をめざす「神戸方式」の積極的推進により、経営学の教育と研究のさらなる高度化・深化が目指される。

以上の結果として、1989(平成元)年度以降、2003(平成15)年9月末までの15年間に、経営学研究科における社会人MBAプログラムを修了して、修士(経営学)の学位を取得した者は438人にのぼっている。

VI-1-1-2 大学院教育(社会人MBAプログラム)の目的と目標

経営学研究科における大学院教育(社会人MBAプログラム)の目標については、既に「VI-1-1-1」で説明されているが、自己点検・評価を行う前提として、改めてここで確認しておきたい。

経営学研究科では、既述のように、全国の国立大学に先駆けて、1989(平成元)年度から、大学院設置基準第14条特例を適用した昼夜開講制のもとで、多くの企業や組織に現在在籍している社会人を大学院学生(社会人院生)として受け入れ、入学前の実務経験を生かしながら、将来の発展動向を洞察しうる高度専門職業人の育成を図ってきた。このような社会人MBAプログラムにおける大学院教育の目標は、日本の知識・産業社会の中核となる経営のプロフェッショナルの育成にある。

より具体的にいえば、次のような能力を備えた人材の育成にあるといえることができる。

- 経営学の全般について高度な専門知識を持ち、
- 経営学のある特定分野について深い専門知識を持ち、
- 長期的でグローバルな視野から、具体的な経営上の問題を捉えることができ、創造的な解決策を自ら提示し、適切な判断を下すことができる人材

MBAプログラムならではの特徴は、1つの職能だけに精通するのではなく、会計、ファイナンス、組織行動、マーケティング、人材マネジメント、イノベーションとオペレーション・マネジメント等の全般について、基礎を学ぶ点にある。1つ1つの職能分野ごとの専門的知識は、その実務につくことによって身に付く。たとえば、人材マネジメントの実践的な知識は、人事部にいるときに身に付く。しかし、一方で、それを体系的かつ理論的に学ぶことは大学でのMBAプログラムでないと難しい。他方で、特定の専門領域にタコソボのように入り込まず、複数の職能領域に目をやる必要がある。そのためには、経営戦略論のように経営の全体を総合する授業科目(2科目分をこれに充てている)と併

せて、入学時より、1年次前期のプロジェクト実習（ミニプロ）、1年次後期のプロジェクト研究、2年次前期の演習を課すことを通じて、特定の分野について、「研究に基礎を置く教育」の名のとおり、深い専門性を学生に持たせるように強く配慮している。

この後者の「プロジェクト方式」が、同時に具体的な経営上の課題に将来に渡って創造的に取り組んでいけるようなスキル、コンピテンス、知識の構築に役立つように、カリキュラムが組まれている。毎年、4つのコースが開講されるプロジェクト研究から演習に至るプロセスは、修了論文の作成につながり、単に受動的に授業科目を受けるだけに終わらない仕組みになっている。

この「プロジェクト方式」こそが、後述するように、他大学の大学院研究科（ビジネススクール）に例をみない独特の教育方法であり、それが神戸大学大学院経営学研究科で考案され実践されていることから、「神戸方式」とも呼ばれるようになりつつある。これが、われわれが「日本型MBA教育」と呼ぶ教育方法の内容である。

すなわち、経営学研究科における社会人MBA教育の大きな特徴は、「日本型MBA教育」の確立を目指しているところにある。これは、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理性と限界について明確な知識を有し、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成することを目標とするものである。アメリカ型MBA教育でもなく、ヨーロッパ型MBA教育でもない、まさに日本の企業風土に適応した「日本型MBA教育」を追求しようとするのが経営学研究科の社会人MBA教育の目指すところである。2003（平成15）年度に、経営学分野における21世紀COEプログラムに採択されたのも、このアプローチが高度なMBA教育を研究と有機的にリンクできる可能性が認められたことに依るものであると考えられる。

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

A 『神戸大学大学院経営学研究科入学案内 社会人コース（MBAプログラム）』等

直接的な公表・周知の方法として、以下のような大学院案内パンフレット等の文書を毎年度更新しながら発行し、その中で大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的と目標を明示している。特に専門職大学院ホームページ（<http://www.kobe-mba.net>）は、社会人MBAプログラムの案内に特化した内容のものであり、社会人MBAプログラムの目標や教育方法の特徴などが詳述されている。

- 『GUIDE BOOK PhD & MBA』（大学院案内パンフレット）
- 『神戸大学大学院経営学研究科入学案内 社会人プログラム（MBAプログラム）』
- 『学生便覧』
- 2003（平成15）年度からは、MBAの授業科目から、一般に開放するのに適した科目を選び（2003（平成15）年度については組織変革応用研究）、公開の講義を大阪で行っている。
- 経営学研究科のホームページ（<http://www.b.kobe-u.ac.jp/>）

- 専門職大学院ホームページの最新更新情報をお伝えする『eureka』および『eureka EXPRESS』というメール・ジャーナルを希望者に無料で配信している。
- なお、入学時のオリエンテーションでは、それ自体ではわかりやすいとは言えない、『学生便覧』等については現代経営学（専門職大学院）専攻長（MBAスクール校長）および第2教務委員（MBA担当教務学生委員）から、4つのプロジェクト研究と演習については各担当者から詳しい説明を実施している。
- オリエンテーションまでの段階においても、入学後の実際の生活を知るうえで、神戸大学MBAプログラム修了生が運営する公式同窓会のサイト、MBA Cafe (<http://www.mbacafe.org/>) を利用することができる。
- また、各種の雑誌等におけるMBA特集では、わが国を代表するMBAプログラムとして投稿を求められることが多いので、MBA教務やMBA担当教官が、記事に協力して広報体制を支援している。
- 雑誌等の活字媒体ばかりでなく、わが国でのビジネス教育のあり方の将来、MBA教育の発展について、シンポジウムやワークショップ等が行われる場合には、神戸大学の経営学研究科も必ずと言って良いほど先行事例として招かれるので、研究科長や現代経営学専攻長、MBAプログラムの演習を頻繁に担当する教官などが出席して、沿革と神戸方式などの特徴、将来構想などを報告するようにしている。

B 日本型経営教育システム構想委員会と『ニュース・レター』から『eureka』へ

経営学研究科では、特に社会人MBAプログラムを試行的に開設した1989（平成元）年度から、「日本型経営教育システム構想委員会」を設立し、経営学研究科における社会人MBAプログラムの現状と課題、将来計画等に関して大学側から報告を行ってきた。その場で、社会人MBAプログラムの現在と将来について、派遣元（ないし一般）の企業の人事責任者と大学側の教務責任者とが忌憚なく意見を交換し合う機会をもってきた。これまでに25回を数えた当該委員会もまた、間接的ではあるが、学外の委員や企業を通じての社会人MBAプログラムの存在を社会的に認知させる手段となつてうまく機能してきた。なお、日本型経営教育システム構想委員会は1999（平成11）年の第25回で終わり、後述するとおり、2003（平成15）年度から企業のトップ・マネジメントなどから構成される、「アドバイザリー・ボード」に発展的に移行している。

経営学研究科教官側の専門知識、教授ノウハウと経験からどのような社会人教育が可能かというサプライ・サイドの議論は、学内の関係者のみの会合で議論できるが、産業界がどのようなMBA教育を望んでいるかというダイヤモンド・サイドとの摺り合わせは、日本型経営教育システム構想委員会の場でなされてきた。その後実施された多種多様なアイデア、例えば、プロジェクト方式、平日夜間の開講、（定着はしなかったが）1年修了コース、秋入学等のアイデアは、この場の議論から生まれて実験的に実施された。また、この委員会のメンバーとして議論に参加し、経営学研究科のMBAプログラムに理解を示された委員のおられる会社から開設初期の段階で学生の派遣が促進された。MBA教育もこの立ち上げの時期から、15年の歴史をもち、受験者数も定員の4～5倍を超すようになり、企業等からの派遣学生が占めるウェイトも下がってきた。日本型経営教育システム構想委員会

は、その役割を果たし終えて、発展的に解消された。2003（平成15）年度からは、人事担当者の視点を超えて、さらに経営者の戦略的視点から今後のMBAプログラムの展開の方向を探るために、経営者を構成員とする新たな組織として「アドバイザー・ボード」をスタートさせた。

なお、本報告書の第7部「資料」編中の〔資料VI-1〕には、1989（平成元）年10月開催の第1回から1999（平成11）年2月開催の第25回までの「日本型経営教育システム構想委員会」の詳細が示されている。

また、「日本型経営教育システム構想委員会」の委員と企業等に対しては、2003（平成15）年に至るまで、毎年2回、『ニュース・レター』を発行・配布してきた。累積の発行回数は、23回に及んでいる。そこには、社会人MBAプログラムの現況（入学状況や研究状況、研究成果の要旨、今後の募集案内）、現代経営学研究学会のシンポジウムやワークショップの案内などが記載されており、これもまた、社会人MBAプログラムの社会的認知を拡大する媒体となると同時に、経営学研究科と産業社会とをつなぐ情報媒体としての役割も果たしてきたし、今も、社会人MBAの発展過程をたどる貴重な資料となっている。IT化が進むなかで、『ニュース・レター』を郵送で送付するという方法に加えて、メール・ジャーナルも同時に発刊し始めた。しばらくこの両者を併用していたが、2003（平成15）年には、それまで別々に発行されていた『ニュース・レター』と『メール・ジャーナル』を統合して『eureka』を発刊させた。『ニュース・レター』と『メール・ジャーナル』の送付先は、それまで同様、日本型経営教育システム構想委員会の委員と関係者に限定してきたが、2003（平成15）年より、『eureka』（発見という意味合い、アルキメデスが彼の有名な定理をみつけたときに、この言葉を叫んだと言われている）という新たな名称で、見やすさも内容も大きくリニューアルを実施した。経営学研究科のMBAプログラムに関連する諸活動をより広く知っていただくために、送付先を限定せず、希望があれば広範に送付するように変えた。今では、内容もアートワークも一新された『eureka』の購読者数は、約1,200名に広がっている。

なお、本報告書の第7部「資料」編中の〔資料VI-3〕には、『ニュース・レター』の概要を示すという意味で、『ニュース・レター』（No.1～23）の目次を掲げている。

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

神戸大学大学院経営学研究科では、1989（平成元）年のMBAプログラムの発足と歩調をあわせて、「現代経営学研究学会」を立ち上げた。この学会は、経営学研究科が中心的なイニシアティブをとりながら、実務上重要な問題について取り上げて、その問題に対する最新の経営学の理論的視点も同時に提示して、その問題に詳しい実務家と研究をおこなっているものの中で、目線をあわせて有意義なやりとりが行われる場として、創設された。主たる活動は、そのような相互接触がリアルタイムで席をともにする会合としては、年4回のワークショップ（神戸大学の六甲台キャンパス等で開催）、および、年に1回のシンポジウム（大阪商工会議所等で開催）がある。ワークショップは、数十名から百名前後までのアットホームな規模で、土曜半日をかけて行われ、その日の基調報告やパネル討議のや

りとり（フロアからの質問やそれへの回答を含めて）と、関連する投稿論文は、現代経営学研究学会の機関誌『ビジネス・インサイト』（季刊）の特集として後日公表されている。より規模の大きなシンポジウムでは、ワークショップでは呼べないような経営者たちにも基調報告やパネル討議に登壇いただき、併せて経営学研究科の教官が問題提起を行い、パネリストを交えた討議のコーディネータを務めるようにしている。

現在まで、発刊以来『ビジネス・インサイト』は通算44号を数え、シンポジウムとワークショップの開催回数は、それぞれ14回と44回に及んでいる。なお、1993（平成5）年と1995（平成7）年には、東京でもシンポジウムが開催された。シンポジウムは、大阪商工会議所や関西経済連合会等と共催で実施されることが多く、開かれた大学として社会との連携の重要な場ともなっている。

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

現代経営学研究学会は、2004（平成16）年度からは、特定非営利活動法人（NPO）「現代経営学研究所」として新たに発足する予定であり、社会人MBAプログラムを含む先端的かつ実践的な経営教育の場として高度の利用が予定されている「大阪経営教育センター」に活動拠点を構える計画である。

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

D MBA授業科目の公開講義

さまざまな大学で市民向けの公開講座が行われているが、実際に行われているMBAの講義を、公開の場で行うという実験的試みは稀である。経営学研究科では、2003（平成15）年秋に、このような公開の講義を実施した。入学前に、いったいどのようなMBAの講義が行われているのか知るうえで、これまでもインフォーマルなオブザーバー参加が、入学を考慮中の社会人によってごく小規模でなされてきたが、これをフォーマル化するのが、この公開講義の開催趣旨であり、今後、広報活動の一角を担っていくことになるであろう。なお、今回の試験的实施に際しては、通常MBAプログラムの学生に加えて、181名の参加者があり、入学前に科目の一端に触れていただくことができた。

VI-1-2 大学院教育（社会人MBAプログラム）の内容と方法

本項では、経営学研究科専門職大学院における大学院教育（社会人MBAプログラム）の内容と方法について、われわれが「日本型MBA教育」と呼んでいるものの特徴を浮き彫りにさせる形で解説することにしよう。

VI-1-2-1 教育課程の編成

ここ10年の時間幅で見たときに、経営学研究科では、1994（平成6）年4月から、大学院の授業科目について新たなカリキュラム体系を導入した。

現在、大学院（PhDプログラムと社会人MBAプログラム）の授業科目は、第1群から第7群までの7つのグループで構成されている。

第1群科目（特論）は、経営学の研究に必要な各分野の専門的な基礎知識を修得させることをねらいとして、毎年開講されている授業科目のグループである。

第2群科目（方法論研究）は、経営学研究に必要となる数学的・統計的・定性的な分析手法を修得させることをねらいとして、毎年開講されている授業科目のグループである。

第3群科目（特殊研究）は、専門分野ごとの先端的研究をより深く研究するリサーチ・セミナー形式の講義である。

社会人MBAプログラムの学生（社会人院生）は、これら3つの群の授業科目を履修することもできるが、第1群科目から第3群科目までの授業科目は研究者をめざすPhDプログラムの学生（一般院生）を主たる対象としており、研究者の育成を念頭に置いた授業が行われている（このうち、第1群科目と第2群科目は、課程博士論文を提出するための要件として課されている「総合学力試験」（授業とは別に年2回実施）の試験科目にリンクしている）。

社会人MBAプログラムの学生（社会人院生）向けの授業科目としては、一般院生向けに開発されたプログラムとは別個に第4群科目（応用研究）が設定されている。後述する第7群に含まれる演習系の科目とともに、MBAプログラムの科目がここに挙げられている。この第4群科目は、社会人MBAプログラムの学生を対象とした授業科目のグループであり、9つの基本科目と臨時増設科目からなる。なお、2002（平成14）年以降の入学者は、「専門大学院」になってからのカリキュラム改編があったために、これも後述する第8群から履修科目を一定の修了要件に応じて履修することになっている。

第5群科目（基礎研究：学部専門科目）は、必ずしも十分な経営学のバックグラウンドをもたずに入学してきた大学院学生向けに経営学の研究について学部レベルの基礎知識を補う授業科目である。例えば、学部向けに開講されている「経営管理」を、その院生の指導教官と担当教官とが認めれば、第5群の「経営管理研究」として受講することを許可し、大学院レベルの学習強度を要求するために、通常の前期末試験とは別個に追加の課題（レポート）等を課して、合格すれば、1単位のみ大学院の科目履修として単位を認めている。これによって、レベルに応じた柔軟な科目登録が可能になる。

また、第6群科目（演習）は、研究論文の作成指導を行う授業科目である。これは、一般の院生が所属する大学院のゼミナールに当たるものを指している。

さらに、1998（平成10）年度から第7群科目（プロジェクト研究）が設けられた。このプロジェクト研究は、社会人MBAプログラムの学生の演習の前段階に相当し、演習をスムーズに行うための準備的な研究指導を行うものである。これは、「神戸方式」の骨子となるプロジェクト方式に直結した科目となっている。

「専門大学院」になってからの新しい科目構成は、第8群に示されるとおりであるが、共通科目と分野別科目にMBAプログラムの授業科目が分かれている。共通科目は、経営

学の職能ごとの基礎と、方法論的な基礎の学習のために開講されるが、それとは別に、分野別科目として、4つのプロジェクト研究の分野に応じた授業科目が配置されている。その分野とは、組織開発、経営政策、事業創造戦略、ビジネス・モデル革新の4つである。

なお、本報告書作成時点においては、構想中であるために、まだその全貌を示すことはできないが、「専門大学院」になってから1年半が経過し、また、2003（平成15）年度に「専門職大学院」化されて最初の社会人院生を迎えて以後、将来のビジネス・スクールの発展を見越して、より整合性の高いカリキュラムを現在検討中である。

[表VI-1-1]は、社会人MBAプログラムの授業科目の概要を示すものである。

表VI-1-1 社会人MBAプログラムの授業科目の概要

種類	授業科目の目的	科目名	
第6群 (演習)	これが社会人MBAプログラムの最もコアになる教育の方法であり、1年次秋学期から2年次春学期（4月から9月まで）に開講される。原則として土曜日に開講される。	組織開発 経営政策 事業創生戦略 ビジネス・モデル革新	
講義	第1群 (特論)	これはPhDプログラムの大学院生との共通科目で、経営学の主要分野について、理論的な専門知識を得るための授業である。この授業は、それぞれの分野での古典となっている研究を取り上げ、講義や議論を行う。この9科目のうち、2から3科目程度が、1年次と2年次の春学期の夜間(18:30~20:10)に開講される。	経営管理特論 経営制度特論 決定分析特論 財務会計特論 会計制度特論 管理会計特論 マーケティング特論 ファイナンス特論 市場経済分析特論
	第2群 (方法論研究)	経営学での研究や分析を行うための基本的な方法論を学ぶ。3科目のうち、1科目が1年次の春学期の夜間に開講される。	統計的方法論研究 数学的方法論研究 定性的方法論研究
	第3群 (特殊研究)	リサーチ・セミナーで、専門分野の高度な研究を行う。	省略
	第4群 (応用研究)	これは社会人MBAプログラムのための科目で、経営学の全般について基本的な知識から応用的な知識までを学ぶ。ほとんどの科目で、事前準備が必要である。授業はテキストや配付資料をもとにした講義、実際の事例をもとにしたケース研究、仮想例をもとにした演習やシミュレーションなどから構成されている。これらの授業は、1年次と2年次の春学期の夜間と土曜日に開講される。	2001（平成13）年度以前入学の社会人院生対象科目。第8群科目の履修をもって読み替える。
	第5群 (基礎研究)	経営学の基礎知識を修得するための科目である。	省略
	第7群 (プロジェクト研究)	演習の前段階にあたり、論文の基礎を固め、演習に参加するための要件となる科目。原則として3月の土曜日に集中開講される。	2001年度以前入学の社会人院生対象科目。第8群科目の履修をもって読み替える。
	第8群 (専門大学院)	「専門大学院」に拡充・高度化するに際して、科目を増設し、履修のガイドとなるように、共通科目と分野別科目に分けた（履修要件もそれに連動している）。科目数は拡大されたが、充実という意味では、かえって混乱を招く重複があったり、また、開講が並行するセッションが多くなったために、「専門職大学院」化されて以降は、よりわかりやすいカリキュラムに再編成して、平成16（2004）年度から臨む予定になっている。	経営管理応用研究 統計的方法論応用研究 財務会計応用研究 管理会計応用研究 ファイナンス応用研究 経営戦略応用研究 顧客価値創造応用研究 マーケティング応用研究 ビジネスシステム応用研究 組織変革応用研究 テクノロジー・マネジメント応用研究 ベンチャーファイナンス応用研究 商品開発応用研究 市場システム応用研究

		国際経営応用研究 キャリア開発応用研究 経営管理プロジェクト研究 会計プロジェクト研究 組織開発プロジェクト研究 ビジネス・モデル革新プロジェクト研究 事業創造戦略プロジェクト研究 マーケティング・プロジェクト研究 ファイナンス・プロジェクト研究 経営戦略プロジェクト研究
--	--	---

なお、2003（平成 15）年度に開講されている社会人 MBA プログラム向けの授業科目は、[表 VI-1-2] に示すとおりである（2003（平成 15）年度の大学院の開講科目と担当者の一覧については、本報告書の第 7 部「資料」編の [資料 V-1] を参照されたい）。

表 VI-1-2 2003 年度開講の社会人 MBA プログラム向けの授業科目

2003 年度前期	2003 年度後期
経営管理応用研究	管理会計応用研究
統計的方法応用研究	組織変革応用研究
財務会計応用研究	テクノロジーマネジメント応用研究
ファイナンス応用研究	ベンチャーファイナンス応用研究
経営戦略応用研究	商品開発応用研究
顧客価値創造応用研究	市場システム応用研究
マーケティング応用研究	国際経営応用研究
ビジネスシステム応用研究	キャリア開発応用研究
組織開発特殊研究 II	事業創発マネジメント特殊研究
事業創造戦略特殊研究 III	事業創造戦略特殊研究 II
	組織開発プロジェクト研究
	経営政策プロジェクト研究
	ビジネス・モデル革新プロジェクト研究

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

表VI-1-3 社会人MBAプログラムの履修要件

区 分	単 位	単 位
現代経営学専攻共通科目	最低 8 単位	22 単位以上
現代経営学専攻分野別科目	最低 12 単位	
第 1, 2, 3, 4, 5, 8 群	最低 2 単位	
分野別プロジェクト研究	2 単位以上	
分 野 別 演 習	8 単位	
合 計	32 単位	
備考：第5群の授業科目を修得した場合、4単位まで履修要件に算入することができる		

このように、絶えざるイノベーションをテーマにするかのごとく、実験主義でさまざまなカリキュラム内容の改革を、次のVI-1-2-2で述べる開講形式の改革とともに実施してきたが、問題がないわけではない。絶えず、カリキュラムにイノベーションを行うのは大切な姿勢ではあるが、そのことがしばしばMBAプログラムに在学している社会人院生に混乱を招くこともないわけではない。特に「専門大学院」への移行期には、従来と異なる授業科目が多数開講されたこと、また、共通科目と分野別科目とに分けたことが、かえって修了要件への道を険しくした面も否めない。

「専門職大学院」になってからの入学者へのヒアリング調査では、カリキュラムの内容面について、次のような問題点が指摘された。

- 学生からの教官とプログラムについての評価やフィードバックが十分になされていない。教官によってはそれを自主的に行うケースもあり、また、学年によっては、MBAプログラム学生による全般的な授業科目の評価が実施されることもあるが、スクールとしての体系的でフォーマルな評価がまだ確立されていない。それがあれば、授業科目ごとの内容や性質、あるいは、教官の熱意と力量について、もっと現実的な情報を事前に得られるのに、それが無いという不満がある。
- 「専門大学院」と「専門職大学院」への移行過程で、かなり開講科目が増えたため、2つないし3つの並行セッションが土曜開講されたケースも存在し、曜日が重なる授業科目を選択する手段が提供されないための混乱があった。
- 講義担当教官の間で、事前の教材共有と議論が十分に行われていないために、講義間の連携がとれていない部分が指摘された。とりわけ、ケースの重複があることが問題になった。
- 神戸方式やプロジェクト方式について、機会ある度に説明を重ねているつもりではあるが、神戸大学のMBAプログラムならではのビジョンをもっとクリアにしてプログラムの一体感ある方向性を打出すべきだという意見が聞かれる。また、プロジェクト方式が論文の作成とリンクしていることを十分に広報してこなかったため、プロジェクトや論文作成よりも、もっと多くの授業科目を履修したかったという声もある。
- 教官のほうは、MBAプログラムの授業科目を担当する度に、かなりの努力と負担を

しているつもりであり、その意気込みに大きな差はないと期待したいところだが、受講生の声によれば、講義・教官の間で科目から学べることの密度、実践的な度合い、教官の熱意に差が大きいという指摘も聞かれる。

今後とも、実際にMBAプログラムを受講し、修了した社会人の人々の生の声を継続して聞いたり、同窓生を含むサーベイ（質問票調査）を行ったり、授業科目ごとの受講生による評価を定期的にも実施することも望まれる。現在は、授業科目と教官に対する受講生による評価が、教官個人によって、または、院生有志によって行われているのが実状である。特に後者については体系化が望まれているし、すぐに着手すべき優先事項となっており、そのことにより今後のフィードバックの改善が期待されている。

また、一部の要望については、それに対応しようとしても、経営学研究科だけではできない問題があり、後述するように、全学的な働きかけや他部局・他部門（図書館や大学生協など）との調整が必要とされる分野のなかに、手つかずのままになっているところがある。図書館の利用時間の増大などは、世界レベルの社会人教育をめざすならば、平日勤務する社会人院生によりふさわしい学習環境の整備が課題となってきた。

できるだけ節目ごとに、社会人院生の要望に耳を傾けるようにしつつも、これまでの大学には、教官の側にも、事務担当の側にも、まだまだ官僚制的なところが濃厚に残存している部分もあり、せっかく収集できた要望にもすぐに対応できるものがさほど多くない。独立行政法人化されてからも、これらの課題を注視し、過渡期の混乱にも配慮しながら、さらなるイノベーションをめざすことが必要とされている。

VI-1-2-2 社会人MBAプログラムの開講形式

社会人MBAプログラムでは、現在、次のような形で開講されている。

- 授業は、前期と後期ともに、土曜集中開講（4時限分）と平日夜間開講を併用する。
- 演習の予備段階としての「プロジェクト研究」を1年次の後期に集中開講する。
- 演習が始まるまでの期間において、学生のグループ研究を促すために、「ミニ・プロジェクト研究」を実施する。
- 平日夜間開講の授業科目も履修することによって、土曜集中開講をフルに活用すれば、標準履修モデルとして1年半でMBAを取得することができる。
- プロジェクト研究、演習の場では、さらにテーマがより近いサブグループごとに分かれて、通常のゼミの合宿とは別個に、サブグループごとの合宿を奨励する。

「専門大学院」からさらに「専門職大学院」へと移行するに際して、さらに以下のような改革を通じて、受講者の就学上の利便性を高めることをめざしている。

- 平日夜間開講の授業科目の開講場所を大阪にシフトさせていく。
- 2004（平成16）年度からは、大阪に常設の教室（「大阪経営教育センター」）を確保することを契機に、平日夜間開講の授業科目をすべて大阪で実施することになっている。
- 大阪に常設の教室をもつようになった後も、土曜の集中開講は、原則として六甲台キャンパスでおこなう。それは、週末は、日常のビジネスの場とは離れた大学キャンパスの香りのなかで、勉学の時間を過ごしてもらうためである。図書館の利用、ゼミ室

の利用を考えても、それが適切であろう。大学生協の書籍部は、一時的に学期はじめのみ土曜開店をおこなってきたが、それ以外の期間も土曜開店が可能かどうか、実験的に営業してもらおう方向になりつつある。

しかし、社会人院生の要望に耳を傾ける機会をできるだけもつように心がけているが、なお以下のような不満が残っており、とりわけ設備や運営面ではまだまだ課題が残っている。

- 図書館を休業期間中の土曜にも開けてほしい。
- 講義をビデオにとってレビューするための実験的・試行的な便宜を図った時期があったが、ビデオ講義もあればよいという希望に今のところ応えられる体制になっていない。

これらについても、経営学研究科としてあらゆる前向きな努力を行っているが、さらなるインフラ整備を大学本部等に強く要望し続ける。

VI-1-2-3 「プロジェクト方式」による教育

経営学研究科の社会人MBAプログラムは、「日本型MBA教育」とも呼ぶべき「プロジェクト方式」による教育という点に大きな特徴がある。最近では、21世紀COEプログラムの申請時にも使用された「神戸方式」という表現も使われるようになってきた。

この教育方式は、職場におけるOJT (On the Job Training) と異なり、経験を持ち寄るけれども、それらに対して大学ならではの理論的な扱いを心がけ、現実と学理の融合を目指す。各人が仕事のなかで直面している現実の経営の問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人たちが共同して問題をより深く分析し、教官からの助言や指導をもとに、仕事を通じて解決策を探るという教育方法である。

これまでの経験を通じて、こうした「プロジェクト方式」の教育は、ビジネス現場の事情に即した教育方法であると判断されるため、経営学研究科では、今後もこの教育方法を漸進的に改善しつつ継続していきたいと考えている。また、これを推進するためには、1年半から2年もの間、実務を離れて、勉学オンリーの生活をするよりも、負荷はハードになるけれども、働きながら現実の問題を抱えて、それと理論との接合をプロジェクト方式のもとで実現していくのが、より適している。アクション・実践と学習が同時進行すること、つまり、コンカレント・アクション・アンド・ラーニングというのが、「プロジェクト方式」のもとで可能になる。

「プロジェクト方式」の教育においては、グループ研究を通して、社会人院生が相互協力しながら研究する機会を得られるという利点があることである。社会人院生の志向は、一般院生の志向とは若干異なり、独創性やオリジナリティよりも、現実の経営の問題に対する「問題解決」にあるため、共同研究が進みやすい。

このような「プロジェクト方式」による教育こそが、われわれが「日本型MBA教育」と呼んでいる大学院における社会人MBA教育の中核をなすものである。

「プロジェクト方式」による教育の評価について、2003（平成15）年度のMBAプログ

ラム修了者へのグループ・インタビュー調査と、過年度修了者を対象としたクリティカル・インシデント法（卒業後、振り返っても最も印象に残っている出来事を具体的に聞く調査方法）によるメール調査から、修了生の生の意見を記録しておこう。

第1は、MBAプログラム修了者へのグループ・インタビューからの意見。

プロジェクト方式では、同じ問題に興味をもつ社会人院生がグループとして議論しながら、研究をおこなう点にインターアクションによる気づきと創造性という効果がある。最終的には1人1人で修士論文を仕上げることになるが、プロセスでは、議論ばかりでなく、共同でデータを集めることも奨励されている。そのプロセスで同輩と切磋琢磨しつつ、同時に、指導教官がそのプロセスを促進するだけでなく、内容面でも助言・指導を行っている。この方式について、マーケティングに定評のある外資系企業に勤務するMBA院生は、修了後のグループ・インタビューでつぎのように語っていた。生の意見を少し長くなるが引用しておこう（引用文中、〇〇は匿名性のためのもので、括弧内は補足、……のところは省略があることを示す）。

〇〇ゼミ（マーケティング関係のゼミ）だったのですが、わたし個人的には、大卒、プロジェクト方式でよかったと思っています。特に修論の部分というのは、修論を書くために文献も読まなければならないですし、自分で調査もしなければいけません。自分で自主的にというか、自分の問題意識に向かって勉強することはすごく身になるという感じだったのでですね。だから、特に修論の部分、プロジェクト研究から修論にかけてのあたりの部分は非常によかったと感じています。

最初、グループで始めるということはずごく助かりました。わたしは特にメンバーに恵まれたというのもあるのですけれども、同じようなところで同じような問題意識を感じている人たちが議論していく中で、「ああ、その会社ではそういうことをやっているのか」とか「こちらの会社ではこうなのだ」というところから問題点が見えてきたり、または改善点が見えてきたり、そういうのがけっこうあったので、それがすごく修論（修士論文のテーマは「コンセプト主導型製品開発のマネジメント」）にも結びついたなと感じています。

わたしは〇〇（外資系企業勤務）なのですが、仕事のプロセス、マーケティングもそうですし、開発のプロセスなどもすごく教科書どおりといわれていて、入ってほかの人の話を聞くと、やはり「教科書どおりだな」と思ったのですね。1つ1つにいちいちゲートがあって、そこに向けてデータを出して、そのデータがクライテリアをミートしていたら次のプロセスに進むし、そうでなければ進まないというような業務プロセスなので。

その部分は、開発した製品が成功するかどうかのリスクを減らすという意味ではすごく機能しているというのがわかりました。ただ、うちの会社はスピードが遅いとよくいわれているのですが、それもすごく同時に感じました。

「プロジェクト方式」は、「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education) という考え方にもなっている。「プロジェクト方式」でグループでのインターアクションを伴うが、それは、個人の個性を集団で丸めてしまうのでは決してなく、1人1人の持ち味を活かせる方向で運用が可能である。この点について、エンジニアでメーカーに勤務するM

BA修了者は次のように語っている。

ミニプロ、演習と修論の流れなのですが、最終的にその個人のテーマでの問題意識を解決するところにもっていく必要があるのです。……問題意識を持って入学してくるという形になっていると思うのです。最初に研究計画書を出しますよね。それを目指すのですが、経営学の問題解決というのは、必ずしも実務上に必要なクリアな答えを導かせるというよりは、インプリケーションみたいにもう少しあいまいな答えしか多分用意できないと思うのです。その部分が期待していたところと違います。プロジェクト方式で問題解決を目指すというふうにはなっているのですが、その部分のイメージがちよっと違っていたかなと思っています。

(実質、グループで作業しつつも、個人的なところも大きかったですか、という間に)かなり個人的です。それはゼミ(管理会計関連のゼミ)の特徴の1つかと思うのですが、早い時期に個人のテーマの掘り下げをし、ゼミに配属されている数か月後にはそういうフェーズになっていたのですね。〇〇ゼミですけれども、プロジェクト演習はグループでやりながらなのですが、別途自分のテーマを早めにどんどん考えていきましょうということだったので。そのやり方はわたしには合っていたと思っています。グループでずっと頑張るというよりも、自分のやりたかったことを掘り下げるというのが早めに来たというのがよかったということです。

しかし、「プロジェクト方式」にもまだ解決すべき問題がないわけではない。1年次の後期からプロジェクト研究が始まるが、それに先だって、グループワークの経験をしてもらうために、MBAプログラムのスタート時点より、ミニ・プロジェクト(以下、ミニプロと略)を経験してもらっている。このミニプロ(1年次前期)→プロジェクト研究(1年次後期)→演習(2年次前期)という流れを、もっとうまく設計すべきだという要望があった。例えば、次のような声が聞かれた。

もともと入ってきたときに、それぞれ問題意識というか、研究テーマをある程度持っておられる中で、とりあえずランダムにプロジェクト・チームでメンバーを決められてやったので、研究テーマは与えられていましたけれども、どうやってそのテーマで研究を進めていくかというところの切り口がなかなか決まらなかったというのがありました。……当初、プロジェクト方式というのはどんな形でやるのかなと。恐らく組織を科学する、経営学研究科の中でされることなので、非常にシステムチックにされるのではないかと思っていたのですが、言ってみたらみんなが集まって議論するということだけだったような気がするのです。もう少しシステムチックな部分もあってもよいのではないかと。例えば、プロジェクトの進行管理の仕組みなどをこういう形でやりなさいとか、あるいは、特に評価のところがちょっと気になりました。チームの中でかなり貢献している人と貢献していない人がやはりいるのですね。それが全く評価に差が出てこないのはちょっとおかしいのではないかなと。

社会人MBAプログラムが「専門大学院」から「専門職大学院」へと制度的に展開する

中で、過渡期に起因する不都合がまだ残っていたり、まだシステムとして成立していない部分が属人的にならざるをえなかったり、さまざまな問題点が、「プロジェクト方式」に限らず存在している。

第2は、過年度修了者からの意見。第7期生と第11期生を対象に、クリティカル・インシデント法で、在学中に最も良かった経験だと感じるキーイベントについてアンケートを行った。その分析結果によると、回答者29名のうち過半数の16名が、「プロジェクト方式」（すなわち、論文作成やグループ・プロジェクト）のもとで生じた経験を挙げている。特に議論による互いの触発・刺激を通じて問題を解決するプロセスの経験が、後の仕事にも大いに役立っていることが述べられている。また、進捗管理や他人の意見の尊重といった点も、メリットとして指摘されている。そのうちいくつかの回答を、[表VI-1-4]に過年度修了生からの生の意見として紹介しておこう。

**表VI-1-4 過年度修了者に聞いた「最も良かった経験」の内容
(プロジェクト方式に関するもの抜粋)**

回 答 内 容
(グループで議論することは) 研究・課題解決の際に、問題意識の設定や具体的調査手法検討、さらにはプロジェクトの進捗管理に効果があったかと思慮します。(案外、集団で視野が狭まり堂堂巡りになりがちで、ブレークスルーのきっかけが難しい点も含め、各フェーズでどのように再構築するかを、いろんな局面で考えさせられます。)
私の大学時代に経験してきたゼミ演習や描いていたイメージとの違い、つまりカルチャーショックでした。グループの仲間とは、働きながら徹夜に近い毎日を慰めあい、職場の問題点や社会問題を議論しあいながら、同じマラソンコースを併走しているなあという共感が非常に印象に残っています。
修士論文審査会での出来事は、私の中では次のとおり意味づけています。つまり、明日の実務に役立つような知識を獲得していく喜びではなく、自分自身の中で問題意識として持ち続けていた疑問について、修士論文の執筆ということを通じて、自分なりに納得できるひとつの答えを導き出した喜び、ひとつの論理に行きついた喜びを実感できたことです。
営業職の仕事では、ここまで理詰めで物事を考えることはなかったが、修士論文作成の過程で徹底してロジカルシンキングのトレーニングを体験することが自分にかけている部分を強化する貴重な経験となった。
通常の科目は社会人に配慮していることから短期集中が多いですが、ゼミにおける小グループは修士論文の完成というひとつのゴールに向けて苦勞・苦悩をともにする時間が比較的長かったため、それだけ深くコミットすることができました。その中でメンバーのそれぞれの問題意識や価値観の相違をよく知ることができたことは、ひとそれぞれの多様なモノの見方・考え方があるということを当たり前でありながら強く認識することになりました。
他人の批判的な客観的な意見に対しても、自分にない考え方の場合には、それに耳を傾ける必要性を再認識し、今後のキャリア形成上でも参考になると考えます。また、互いに腹藏なく意見交換を朝まで交わすことの間関係を構築できることも重要だと考えます。
この経験で得たことは、問題意識と学習意欲である。チームメンバーの持つ問題意識と、それを解決するための学習意欲は非常に高いものであった。これらの意識はMBAという教育の中だけでなく、職場・ビジネスの場においても個人および組織が向上、そして発展していくためには極めて重要であることを学習したと考える。
研究を行う場合、その信頼性、妥当性を確固としたものにするために、重要なことは何かということを改めて再認識しました。また、表面的な事柄だけではなく、また、個人の認識(思いこみ)にとらわれず、生じた事象を一段と掘り下げるのが重要であることに気がきました。いわゆる「考え方を学ぶ」ことができたという意味で、本や講義などからは得られない重要なものを学んだ一例と捉えています。
論理的思考能力の向上は、現在の仕事を進めるうえで、一つ一つのビジネス上の事象に対する洞察力を高め、問題解決能力を高めていると実感しております。

このような「プロジェクト方式」による教育こそが、われわれが「日本型MBA教育」と呼んでいる大学院における社会人MBA教育の中核をなすものである。

VI-1-2-4 社会人MBAプログラムにおける「プロジェクト」のテーマ

上記の「プロジェクト方式」のもとでは、社会人院生がもっている具体的なテーマをもとに研究プロジェクトを編成し、各自が立てた問題に答えるプロセスで、産業人としての発想法、問題解決の手法の修得が図られる。

[表VI-1-5]は、1989(平成元)年度以降、これまでのプロジェクトの担当教官とテーマを示したものである。

表VI-1-5 社会人MBAプログラムにおける「プロジェクト」の担当者とテーマ

	担当者	テーマ
1996	桜井 久勝・古賀 智敏	「企業の国際化戦略と財務分析・財務報告・リスク管理」(2年制)
	石井 淳藏	「技術・マーケティング・市場のインターフェイス」(1年制)
	倉光 弘己	「事業テーマ探索・フィージビリティスタディ・事業計画策定」(1年制)
1997	岩淵 吉秀	「マネジメント・コントロールによるネットワーク化の推進」(2年制)
	田村 正紀・宮下 國生・得津 一郎	「アジア市場と戦略的ロジスティクス」(1年制)
	吉田 順一	「価値創造型マーケティング:成熟消費社会と製品・サービス政策」(1年制)
1998	石井 淳藏	「経営戦略・マーケティング」
	坂下 昭宣	「組織・人的資源管理」
	谷 武幸	「組織・人的資源管理」
	岡部 孝好	「会計・ファイナンス」
1999	高嶋 克義	「マーケティング」
	加登 豊	「経営管理」
	古賀 智敏	「会計」
	高尾 厚	「ファイナンス」
2000	奥林 康司	「経営管理」
	谷 武幸	「経営管理」
	得津 一郎	「マーケティング」
	石井 淳藏	「マーケティング」
2001	谷 武幸	「会計」
	宗像 正幸	「経営管理」
	金井 壽宏	「経営管理」
	黄 磷	「マーケティング」
2002	奥林 康司	「組織開発」
	石井 淳藏	「経営政策」
	加登 豊	「事業創造戦略」
	高嶋 克義	「ビジネス・モデル革新」
2003	坂下 昭宣	「組織開発」

三品 和広・加護野 忠男	「経営政策」
南 知恵子・石井 淳蔵	「事業創造戦略」
伊藤 嘉博	「ビジネス・モデル革新」

VI-1-3 大学院学生（社会人MBAプログラム）に対する支援体制

教室・図書館・情報関連設備等の設備については、本報告書の「Ⅲ-5」と「Ⅲ-6」の各項で詳述しているので、ここでは、大学院教育（社会人MBAプログラム）に関連して、特にキャンパスに滞留する時間の少ない社会人院生とのコミュニケーションや、彼らのMBA取得を援助する教学体制の整備について説明することにしたい。

VI-1-3-1 学習上の支援：教官とのコミュニケーション

経営学研究科では、学部教育でも大学院教育でも、研究指導や演習、つまり、ゼミナールによる少人数教育をきわめて重視している。このため、社会人MBAプログラムにおいても、学生と教官とのコミュニケーションは「演習」を中心に行われ、最終ゴールである論文の作成に向けて、教室内での対面形式で、あるいは、インターネット等を通じて、相互のコミュニケーションが図られている。

また、2003（平成14）年度以降、毎週土曜の午前9時～午後3時まで事務室を開ける措置をとっており、手続き面での利便性にも配慮を行っている。

VI-1-3-2 MBA取得に向けての教学上の支援

A 土曜集中開講

社会人MBAプログラムの授業や演習は、当該プログラムが発足した当初は、もっぱら平日夜間の時間帯を利用して行われた。しかし、社会人院生・修了生からの声を重視し、現在では、その講義の大多数は、前期と後期ともに、土曜昼間にシフトして集中開講（一部は従来どおり平日夜間開講）されるように改革された。

B 大阪経営教育センターでの開講

特に平日、時間的余裕の少ない社会人学生のためには、六甲台キャンパスにこだわらず、出来る限り利便性の高い場所での教育環境を用意することが必要である。2000（平成12）年度から大阪市内の貸会議室を借用することにより、臨時教室として平日夜間の講義を行ってきた。そして、2004（平成16）年4月からは、大阪府立中之島図書館別館内に開設する「大阪経営教育センター」において講義を実施することになっている。これにより、従来から懸案となっていた学外、特に大阪市内における講義場所の安定的確保が実現することになった。

C コース選択の弾力化

社会人MBAプログラムは、当初はPhDプログラムの博士課程前期課程の学生（一般院生）の場合と同様に、2年間の修業年限で修了するものとして制度されかつ設計・運用されてきた。しかし、その後、既述のように、より短期間での学習の機会を求める社会的ニーズに応じて、1年制のコースを設けたりした。そして、現在では、以下に示すような、4つの標準的コースが設定されている。

(1) 1年半コース：1年半（3学期間）でMBAを取得するコース

1年次の2学期間の平日夜間開講の授業科目だけで8～9科目（16～18単位）を履修できるので、2年次の春学期（前期）には授業科目をあと2科目（4単位）程度を履修すればよく、2年次春学期はプロジェクト演習に比較的専念できる。

(2) 2年夜間コース：平日夜間開講の授業科目を中心に、2年間でMBAを取得するコース

夜間の講義は18時30分から開始されるので、昼間の勤務が終わってから18時30分までに通学できる圏内で仕事をし、勤務を続けながらMBAを取得しようとする学生向きのコースであり、かなり余裕をもって勉学に取り組める。ただし、プロジェクト演習だけは土曜昼間に開講される。

(3) 2年コース：土曜を利用して、2年間でMBAを取得するコース

神戸大学までの通学時間がかかる学生向きのコースであり、土曜集中講義を2年間で8科目（16単位）程度履修できるので、残り2科目を夜間開講の講義で履修すれば、ほぼ週末だけでMBAを取得することができる。

(4) 2年留学コース：2年次の9月と秋学期（後期）を利用して、海外の提携大学院に短期留学するコース

留学先の大学院で修得した単位は、10単位まで、経営学研究科の単位として認定され、しかも、提携先の大学院とは授業料が相互免除になっている。

D 科目等履修生制度

科目等履修生制度は、大学院における社会人MBAプログラムの新たな選択肢として1996（平成8）年度から設けられている。

この制度が設けられた主旨は、もともと勤務の都合などにより正規の大学院学生（社会人院生）として入学することが時間的に困難であるが、しかし、勉学意欲のある社会人を支援し、彼らに社会人MBAプログラムの授業科目を受講する機会を提供するためである。

2003（平成15）年度には、[表VI-1-6]に示されるように、先に掲げた社会人MBAプログラム向けの講義科目のうち、土曜集中開講される8科目が科目等履修生に開放されている。

表VI-1-6 2003年度開講の科目等履修生向けの授業科目

2003年度前期	2003年度後期
財務会計応用研究	管理会計応用研究
マーケティング応用研究	市場システム応用研究
統計的方法論応用研究	国際経営応用研究
ファイナンス応用研究	組織変革応用研究
経営管理応用研究	ベンチャーファイナンス応用研究
	キャリア開発応用研究

最も、大半の科目等履修生が多数の授業科目を受講している状況から判断すると、このような学生の多くは、経営学研究科の社会人MBAプログラムで、どのような教育が行われているかに強い関心をもっており、潜在的には正規の大学院教育（社会人MBAプログラム）を受けたいとする社会人院生の予備軍として位置づけられる。実際に、科目等履修生として勉学していた学生が社会人MBAプログラムを受験することも多く、合格して入学すれば、科目等履修生のときに修得した単位は、10単位まで既修得単位の認定手続きを経て、入学後の履修単位として認められる。

こうした社会人をターゲットとして、彼らを正規の社会人MBAプログラムに取り込むことができれば、科目等履修生制度に対して新たな意義を見出すことができると考えられる。

（文責：金井壽宏）

E ネットワークによるMBA教育支援の拡充

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

(1) 1998（平成10）年、ファーストサーバ（株）の協力を受けて、学外に「オフキャンパス・ネットワーク」の拠点を構築し、「kobeb.s.ne.jp」の専用ドメインを確保した。この独自ドメインの取得は、高速、大容量、広域のネットワーク拠点を建設することを主な狙いにするものであったが、在学中の学生のほかは学内LANの使用を認めないといった狭い学内LANの縛りを乗り越えようとする意図によっていた。

(2) 1998（平成10）年より現在まで、MBAプログラムの学生には、入学時に、専用フォームを通じてデータベースにメール・アドレスを登録させ、24時間いつでも全学生にグループ・メールを発信できるメーリングリスト（ML）をkobeb.s.ne.jpにおいて運用している。これにあわせて、ゼミ（プロジェクト研究）別のMLを作成し、教官のみならず、学生にもその使用を広く開放している。これらのMLは事務連絡、集会通知などだけでなく、教材の配布、アンケート調査などにも頻繁に利用されており、いまではMBA教育に不可欠なインフラになっている。

(3) 1999 (平成 11) 年より、kobebbs.ne.jp の中に、「こうべEレポート」を開発し、自宅・職場から大学のデータベースに向けて、インターネットを通じて直接にレポートを提出できる新システムの運用を始めた。この新システムの運用にともない、学生はレポート提出だけのために、わざわざ登校する不便が解消されたし、大学側におけるレポートの受付事務も簡素化され、受付窓口のトラブルも激減した。

(4) 2000 (平成 12) 年から 2001 (平成 13) 年にかけて、論文題目届けなど、各種の届出書の提出をインターネット・ベースに転換し、届出書類の提出だけのために六甲台キャンパスに出てくる時間とエネルギーの浪費を大幅に防いでいる。この遠隔の届出システムは、学生から大歓迎されているだけでなく、データ入力をセルフサービス型に変えたために、事務担当者からも高い評価を受けている。

(5) MBAプログラムの授業を支援するために、2000 (平成 12) 年より、「顔写真付き学生プロフィール・データベース」を作成し、インターネットを通じて授業担当者に公開している。学生数が増加し、学生の顔を識別できないという教官の悩みを解消しようとしたものであるが、学生の所属職場名のほか、CPA、SE、薬剤師、医師などの専門資格を参照できるため、クラスの管理に役立つところが多い。学生にはこのデータベースの顔写真つき要約版を紙ベースで配布しているが、これも学生相互の交流を促すのに有益であり、MBA教育の支援を大いにサポートしている。

VI-1-4 大学院教育（社会人MBAプログラム）の成果および目標の達成状況

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

経営学研究科における社会人MBAプログラムは、社会人に対して経営学の高度な専門教育を提供することを目標としている。

したがって、入学試験は、当該プログラムへの志願者がそれに耐えうるだけの問題意識、意欲、能力をもっているかどうかを確かめるために行われる。

社会人MBAプログラムの入学者の選抜方法は、次に示すとおりである。

① 選抜方法

学力試験の成績、面接、出身大学の調査書等の内容を総合して選考

② 学力試験

○外国語（英語）

○日本語（就労ビザで在留している外国人に限り行われ、日本国際教育協会・国際交流基金主催の日本語能力試験（1級）の受験をもって代える）

③ 面接（提出された研究計画書を中心として行う）

これらの学力試験や面接を通じて、われわれは、おおよそ次のような基準で合否を総合的に判断している。すなわち、

- 研究課題・・・問題意識の明確性
- 研究の背景となる経験・資源・・・問題解決に必要な経験・思考能力と情報源
- 研究課題と経営学研究科との適合性・・・教官・図書館・コンピュータ等の利用

- 研究成果の活用・・・MBA取得後の研究成果の活用に関する期待と希望
- 研究実施計画・・・研究計画の具体性
- 英語能力・・・文献の講読や調査を行うための英語能力

「専門職大学院」の入学定員は、1学年で54人である。近年の実際の入学者数は60人超であるが、上掲の基準を満たす人が少ない場合には定員を下回ることもあるし、逆に、これを上回ることもありえる。現在は1学年あたり約60人の社会人院生が勉学している。

VI-1-4-2 社会人MBAプログラムの志願者数・入学者数・修了者数の推移

社会人MBAプログラムが開始されてから今日に至るまで、その志願者数と入学者数は、[表VI-1-7]で示すような動きを示している。例えば、1994（平成6）年度からは「1年制の前期課程」を併設したこともあり、30人前後にまで入学者が増加している（ただし1年制は1999（平成11）年度に廃止）。さらに、後で詳しく説明するように、1998（平成10）年度からは修業年限の弾力化等の改革を行っており、このことと社会人MBAプログラムに対する社会的認知度が上がったことにより、入学者が60人前後にまで増加してきている。例えば、2003（平成15）年度の入学者数は65人となっている。

表VI-1-7 社会人MBAプログラムへの志願者数・入学者数・修了者数の年度別推移

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
志願者数	41	32	34	39	33	48	54	50	41	80	106	131	179	198	242
入学者数	17	15	18	16	18	26	36	28	25	46	66	53	53	68	65
修了者数	-	16	13	17	16	26	22	35	26	12	58	52	54	46	45

VI-1-4-3 社会人MBAプログラムの学生の研究業績

[表VI-1-7]に示されたように、社会人MBAプログラムの修了者の数は、毎年着実に増え続け、2003（平成15）年までに総数438名に及んでいる。特に1999（平成11）年度には58名に急増しているのは、1998（平成10）年度から修了年限の弾力化等の改革を行った結果によるものである。このように、過去10年間にわたって400名を超える人数のMBAプログラム修了者を育成してきたことは、経営学研究科の社会人MBAプログラムの目に見える大きな成果の一つである。

社会人MBAプログラムの学生の研究業績もまた、着実に蓄積されている。

参考までに、2003（平成15）年9月の社会人MBAプログラムの修了者と提出論文のテーマを掲げると、[表VI-1-8]に示すとおりである。

表VI-1-8 2003年9月の修了者と修士論文のテーマ

「会計システム (古賀教授)	小関 貴裕 特殊法人改革における上下分離方式の有効性—関西国際空港の事例を中心として—
「現代経営学」 (谷教授)	松井 豊 医療事業マネジメントにおけるES重視
「現代経営学」 (岡部教授)	大島 久典 発電設備の分散化に関する一考察
「現代経営学」 (黄教授)	道木 公吾 製品における価値創造過程に関する研究
「現代経営学」 (奥林教授)	園田龍太郎 企業内研究者の異動とキャリア意識に関する実証研究—研究者と元研究者の事例分析— 田中 亮偉 キャリアの見通しについての一考察 東條伸一郎 外資製薬メーカーにおける研究開発効率=研究者の人的資源管理の視点から= 野村 佳子 多能工化が客室乗務員に与える影響 福武 基裕 自主・自律のキャリア形成を支援するキャリア開発のあり方 吉岡 秀治 子会社の組織改革—組織特性とミドル・マネジャーの管理者行動からの考察 葭崎 真裕 人事異動の連続性/非連続性がキャリア意識に及ぼす影響について
「現代経営学」 (石井教授)	伊藤 和宣 主題：医療用医薬品市場におけるブランド戦略 大原由利子 グリコにおけるブランドマネジメント 加田 敏 我が国の小売業における店頭マーケティング技術 小林 孝規 効率的な顧客適応を実現するビジネス・システム—情報サービス産業の事例— 佐々木 望 アパレル業界における成長モデルの考察 佐藤 隆之 製品コンセプトの構築プロセスに関する考察 清水 恭彦 日産とトヨタにみるブランド戦略の違い—コーポレートブランド戦略はどこまで有効か 利重 寛 コンセプト主導型製品開発のマネジメント 中野 誠 企業再生におけるブランドマネジメント—「カゴメ」の事例研究— 南部 達彦 「町づくりにみる共創的ダイナミズムの考察」～大分県・湯布院の事例を手がかりとして～ 端 義幸 ブランド再活性化に関する研究—National ブランドの事例— 平井 努 量販型組織小売業に対する消費財メーカーの組織型営業戦略 藤木 斉 サービス業におけるアライアンスとブランドの意義について 依田 祐一 ソリューションビジネスにおける有効性と効率性の同時追求のマネジメントに関する研究
「現代経営学」 (加登教授)	喜多美貴子 日本企業の環境情報ディスクロージャー～電気機器業界 2002 年度環境報告書について～ 北尾 信夫 研究開発投資のオプション価値評価 田中 雅人 PFI 事業における官民リスク分担による公共投資削減の可能性に関する研究 南條 大輔 わが国企業における経理教育の実態 林田 英樹 投資判断と投資意思決定 米澤 浩和 わが国ハイテク産業におけるベンチャー技術提携～半導体ベンチャーの活用実態～ 和田 新 長期継続取引がサプライヤーのコスト戦略に与える効果
「現代経営学」 (高嶋教授)	相原 静彦 特許流通戦略の課題と可能性—証券化による開発資金調達— 岡田 美洋 製品開発におけるネットワークの緊密性に関する研究 香野雄一郎 ブロードバンド時代のWebサイト戦略—証券会社のWebサイト分析— 佐々木勇次 製品開発型ベンチャー企業の集積効果と産業クラスターのマネジメントに関する研究 首藤 宏文 営業活動におけるナレッジクリエーション 田中 康平 日本の生産システムにおける情報共有 春間 由香 医療用医薬品の新たなマーケティング戦略—DTC広告と営業活動からの考察— 松岡 大助 効果的なチーム型営業体制の構築—チームコミットメントとコミュニケーションの視点から— 松川 佳洋 エレクトロニクス産業におけるグローバル経営組織体制 松本 行浩 製品開発におけるコンフリクトの所在と規定因 松本 米龍 技術提携における先行的人間関係の役割 藪野 満 営業リーダーシップと市場環境との関係に関する考察 吉田 栄治 研究開発の提携におけるコンフリクトの考察

[表VI-1-8] に示されているように、社会人MBAプログラムの学生は、自己の職場の中でいま直面している課題を修士論文のテーマとして選択し、修士論文の作成過程を通じて自己のキャリア・ディベロップメントに資する方向で研究を進めようとする実態が読み取れる。

VI-1-5 大学院教育（社会人MBAプログラム）の質の向上と改善のためのシステム—社会人MBAプログラムの自己点検・評価に関する調査と分析—

VI-1-5-1 社会人MBAプログラムの自己点検・評価に関する調査の基本方針

経営学研究科の大学院教育（社会人MBAプログラム）の自己点検・評価に関わる調査の基本方針は、次のとおりである。

(1) 形式的成果ではなく実質的成果の抽出

社会人MBAプログラムについて、既に説明したように、経営学研究科では「プロジェクト方式」を中核とした「日本型MBA教育」を標榜している。かかる教育方法がどの程度成果を挙げているかについては、社会人MBAプログラムへの入学志願者数の年々の増加など、客観的な数字からも把握できる。しかし、このような形式的な成果ではなく、教育の実質的な成果の有無を抽出することを基本方針とした。

(2) 当事者の生の意見を重視した分析

実質的な成果の有無は、基本的に当該プログラムの学生（社会人院生）の評価に基づくべきであることから、在学生と修了者に対するアンケート調査および学生との意見交換会を実施し、当事者からの生の意見を基本として分析する手法を採用した。特に今回、多様な社会ニーズに対応するMBAプログラムの特性から、平均化された定量数値よりも、定性的な具体意見の分析に注力することとした。そのため、アンケート調査については、前回の自己評価・外部評価報告書の記述を再掲するに留めている。

(3) 向上と改善のための分析

調査結果から得られる知見は、偏向することなく、また、解釈を加えることなく、事実をありのままに報告する方針で臨んだことである。これは「粉飾決算を行わない」という本報告書の作成にかかわる基本方針に依拠したものであり、したがって、教育の成果として、よい面を強調するというよりも、むしろ問題として指摘を受けた点を重視して、今後の社会人MBAプログラムの教育の質の向上と改善につながるように、問題点の分析に力を注いだことである。

VI-1-5-2 MBA修了直後の学生との意見交換会

A 意見交換会の対象者と実施時期・方法

2003（平成15）年9月修了者の一部を対象として、意見交換会を実施した。

【意見交換会の概要】

日 時：2003年10月4日（土）午後2時～4時

場 所：神戸大学大学院経営学研究科本館応接室

出席者：修了生5人

インタビューア：第2教務委員（金井壽宏教授）、小川教授、山本助教授

B 意見交換会の結果

意見交換会は、事前にヒアリング項目を示した上で、インタビューアが出席者から意見を聞きながら、相互のインタラクティブな発言も促進する形で実施された。

プログラム修了直後のインタビューという性格上、主にカリキュラムや講義・修論の内容に関する多くのきめ細かい意見が寄せられている。したがって、MBA取得によるメリット等については、卒業生からの意見で別途示すこととする。

この結果を項目別に整理したのが、[表VI-1-9]である。

表VI-1-9 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見・要望

項目	意見・要望の具体的な内容 (上段：肯定的な意見，下段：改善提案意見という形で整理した)
1. 「神戸方式」(プロジェクト方式)について	<ul style="list-style-type: none"> ・概ね良かった。修士論文作成のための文献調査，自主的な問題意識に沿った勉強という意味で，演習から論文にかけて役立った。 ・プロジェクト演習と修論の組み合わせは最高。社会科学の論文の方法論を知るという意味で効果的だった。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・最終的には個人での解決になるが，ミニプロジェクト→演習→修論のつながりが，はっきりしない。 ・ゼミの配属人数が多すぎるケースがあり，少人数指導とは言えない。 ・ゼミ担当教官について事前を知るため，1年次前期に少なくとも1回は講義を担当してもらおうが良い。
2. カリキュラム体系・講義内容について	<ul style="list-style-type: none"> ・全体をカバーする講義が最初にあり，その後ミニプロ，研究と続いていく流れは理解しやすい。 ・インターアクションを重視する講義形態は良い。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・内容を1つの科目に詰め込みすぎている講義が見られる。適度に分けるべき。 ・研究の方法論についての講義が少ない。社会調査などに関するものももっとあっても良いのではないか。方法論の講義において，論理面に深く踏み込む意味はあまり無いのではないか。
3. 修了期間(1年半を推奨)について	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事との関係を考えると，短い方がよい。 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・1年半では不完全燃焼感が残った。2年の方が良い。1年半では，1年次に取り損ねた講義を，2年次に取ることが出来ない。 ・1年半から2年への延長をもう少し柔軟に出来るシステムにして欲しい。 ・「科目等履修生」の適用拡大など，修了後も学びたいという人のためのシステムを整備して欲しい。
4. 授業の開催日時・場所について	<ul style="list-style-type: none"> ・平日大阪，土曜神戸で良いと思う。平日は仕事場に近い方がやはり良い。出来る限り遅刻しないことが，講義のクオリティをフルに受け取ることになる。 ・神戸周辺で勤務する人もそれなりに居るので，少しは神戸に残して欲しい。 ・仕事から頭を切り替える時間が持てるという意味で，神戸も良い。 ・遅刻状況を把握した上で，夜間の開講時間を見直しても良いのではないか。 ・受験段階で，神戸が遠いという印象で受けない人も居る。 ・平日に魅力的な科目が多かった。平日・土曜のプログラム入れ替えも必要。 ・全員が取った方が良い科目は土曜に集中してはどうか。 ・選択肢がもう少しあった方がよい。講義が1つしかない時間も多かった。 ・土曜集中講義は，1科目を4時限続けるのではなく，午前・午後を分けた方がよい。量が多いと，授業内容について1週間間に自分なりに咀嚼するという余裕が無い。また，教える側の気力が続かない例もある。 ・大阪教室の立地としては，京都等から通学する人を考えると，淀屋橋よりも梅田が良い。
5. その他	<ul style="list-style-type: none"> ・MBAを修了したOBからのフィードバックの機会が無いのは，大変勿体ない。 ・学生にも研究費を配分して欲しい。修士論文のアンケートは全て個人負担で実施した。 ・修士論文を学会等外部に公表する機会が，現状ではあまり無い。

VI-1-5-3 MBA過年度修了者からの意見

MBAプログラムの評価のためには、修了後一定期間を経過したOBから、社会人MBAプログラムで得た経験が、その後各自のキャリアにいかにか活かされているかを明らかにすることが不可欠である。そのため、ここでは過年度（2002（平成14）年度以前）の修了者を対象とした生の意見を分析することとし、

A メールマガジン『eureka』掲載の「修了生の声」における意見

B 金井ゼミ過年度修了者への電子メールによるアンケート

の2種類の手法により、意見を収集・整理した。以下、その概要を説明する。

A 「修了生の声」にみられる評価の概要

（実施手法）

- ・メールマガジン『eureka』に掲載している「修了生の声」（9名）を再整理したもの

（質問項目と評価概要）

① MBA取得の意図

- ・各個人の背景は様々であるが、敢えて集約するとすれば、「時代潮流によるMBAへの期待」、「キャリア面での必要から」、「アカデミックな視点への欲求」などが、主なMBA取得の意図として整理することができる。

② 経営学研究科社会人MBAプログラムを選択した決め手

- ・仕事と両立することが出来るカリキュラムである点が最も多く挙げられている。
- ・また、カリキュラム・スタッフの充実度についても、高い評価を得ている。
- ・加えて、立地の利便性や、神戸大学というブランドについても評価する声が見られる。

③ 経営学研究科社会人MBAプログラムのカリキュラムの素晴らしい点

- ・アカデミックに経営学にアプローチできることが、まず指摘されている。
- ・また、プロジェクト方式による、論文作成やディスカッションを通じて、仕事の中では得られない経験や能力取得の機会があることも評価されている。

④ 修了後の印象・満足感、今後のキャリアプラン

- ・新しい領域での知見の拡大という点で満足感が高く、それは「自分の引き出しが増えた」（多様な情報・知識が身に付いた）というコメントに典型的に反映されている。
- ・多様なバックグラウンドのある同級生とのネットワークが出来たことを挙げる声も目立っている。
- ・一方、修了後の自発的な行動を経て、初めてMBAの目的が達成されるのではないか、という意見もあった。

なお、「修了生の声」を項目別に詳細に整理したのが、[表VI-1-10]である。

表VI-1-10 メールマガジン『eureka』「修了生の声」より

項目	具体的な内容
1. MBA取得の意図	<ul style="list-style-type: none"> ・情報技術（IT）が進化し、可能性が広がる中で、ITの活用が経営に大きな影響を与えるようになりました。しかし、ITはあくまで手段であり、何のために投資をするのかといったことが重要になってきます。しかし、技術者は経営がわからず、経営者は技術がわからないことが多いと思います。そこで、経営学を体系的に学び、技術の視点だけでなく、経営の視点からもモノゴトを分析する力を得ることを目指して、MBA取得を決心しました。経営と技術を知る人材になり、両者の橋渡しをすることが目標です。 ・入社後しばらくは、仕事を通じて学ぶべきことが多く、また、業務に関連する法律や会計等の知識については、自主的に学習していました。その後、対象を広げ、人材マネジメントに関する幾つかの文献を読み始めましたが、自社のような生活必需品をつくらない会社では、独創的で柔軟性の高い人材マネジメントが必要であり、また、参考にできるクリエイターに関する先行研究が、多くはないことを知りました。将来的に、自社に適したオリジナリティのある人事制度を確立するため、一度、集中的かつ体系的に経営学を学ぶとともに、クリエイターに関する探求を、自分自身の手で調査することが必要であると考え、MBAの取得を決心しました。 ・管理職にS職群（specialist course）とM職群（management course）があり、自らM職群を選択し、経営に関する知識を身につけて、将来、経営者を目指したいと考えたためです。また、社長から、「研究者は視野が狭い」と言われたため、自分の専門領域だけでなく、その他の領域にも興味をもち、できるだけ視野を広げたいと考えました。 ・入社以来、企画部門に属し、調査に基づいて戦略や方向性の立案等を行ってききましたが、現場経験がないことによる説得力の薄さを感じていました。現場部門としてではなく、スタッフ部門としての説得力を高めるためには、理論による下支えが必要であると思い、体系的に経営学を学ぶ必要性を感じました。また、単に書物で得られるような知識だけを増やすのではなく、それらを使って「考える力」を養うことが重要であると考え、そのための場として大学院で勉強することを選択しました。 ・経営全般の知識を身につけることに加え、他の企業の方と接点を持つことで視野を広げ（所属企業以外の価値観を持てるようになり）たいと考えておりました。また、特定のジャンルについての専門的な知識を身につけることによって、自分の強みを持つことができる考えたからです。 ・会社の中で中堅社員になってくると、どうしても会社の中で入社以来培ってきた思考方法に染まっていくものです。それを否定するものではありませんが、思考が自分の経験や会社会的な考え方の範囲に落ち込んでしまわないように、アンテナの感度を良くして新聞やビジネス書などをとにかくよく読んで、新しい考え方を取り入れたり、思考の幅を広げる努力は誰でも試みることだと思います。私もそうしてきた中で、雑多に仕入れた考え方を体系化したい、体系的に学びたいという欲求が強くなってきました。雑多な知識よりも体系化された知識のほうが、新しいものを生み出せると考えたのです。それには書店の書籍を片っ端から読むよりは、MBAのカリキュラムに従った方が効果的だろうと考えました。そうして身につけた思考方法でもって、会社の現状を見直し、将来を考えたいと思いました。それはバブル後の経済の中で、会社が発展するには従来の路線を超えたものが必要だと思っていたからでもあります。それともう一つ、自分自身の内面の問題として、学問の世界に身をおいて勉強をしたいという気持ちもありました。 ・経済学の基盤を持って90年代前半まで仕事がゆうゆうとできたが、半ばころから日本経済の低迷とともに、米国式経営革命が一举にアジアになだれ込むが、香港は真っ先にその洗礼を受けていたため経営学の習得とくにMBAを一応こなす必要があると痛感した。また日本経済の構造変化により従前の顧客企業の層が大企業の海外事業部から中小企業経営者に移行していったことで、自分達が提供しているサービスが中小企業向けに再構築できないかと思い、その解決ヒントを求めていたと思う。

<p>2. 経営学研究科 社会人MBAプログラムを選択した 決め手</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の仕事を続けながら、MBAを取得することが大学院選びの条件でした。平日の夕方・土曜を中心とした集中講義であること、また、社会人を対象とした設備や制度があることなどを重視しました。その点、神戸大学の経営学研究科は古くから社会人を対象としたMBAプログラムを実施しており、歴史的にも十分でした。さらに、安くない投資をするので、教育内容はもっとシビアに評価しました。体験記や口コミなど、さまざまな情報を集め、同時にアカデミックな視点からも評価しました。結果的には、私の要望を十分に満たすもので、強力な教授陣と歴史のあるMBAということで、入学を決意しました。 ・経営学の領域における、研究面および教育面での神戸大学経営学研究科の高い評価は、以前から聞き込んでいました。特に、人材や組織に関する分野で、有能な教授陣から直接、指導を受ける機会があることに、強い魅力を感じていました。また私にとっては、仕事の優先度が高く、休職をしないことはもちろん、日常業務への悪影響が出ないことを条件としていました。神戸大学MBAでは、夜間と土曜に集中して講義があり、働きながら学ぶ、社会人学生を支援する体制が整っていることから、神戸大学以外には選択の余地がありませんでした。 ・会社の勤務を続けながら、平日の夜と土曜・日曜の講義で単位を取得できるカリキュラムになっていることと、関西では最も有名なMBAプログラムであること。さらに都合がよいことに、自宅から近いことも大きな理由です。 ・私の場合、仕事との両立が重要であり、また、自身で仕事量や時間をコントロールして自費で学校に通うといったことがまだまだ難しい立場にあったため、会社として推薦を受けられる学校ということで神戸大学を選択しました。また、神戸大学経営学研究科のMBAプログラムには同じ会社から入学した先輩がいたため、いろいろと話を聞いたところ、神戸大学経営学研究科のMBAプログラムは他大学のMBAプログラムと比べて学術的な性格が強く、知識の獲得だけでなく考える力を養いたいという目的に合っていると感じ、入学を志しました。 ・平日夜間および土曜で修了できること、各ジャンルにおいて非常に素晴らしい先生方がいらっしゃることで、授業が日本語で行われること、勤務先に近いことです。 ・一番大きな決め手は、仕事をしながら学べるという点です。どんなに勉強をしたいと思っても、すでに家庭を持っている以上、これを犠牲にすることはできません。仕事と両立できる環境を持っていること。これが最大の決め手です。次には、私の勉強したいという気持ちにこたえる（実はそれ以上だったわけですが）プログラムを持っていることです。平日の夜と土曜のカリキュラムで組織論、マーケティング、会計学、財政額学、経営戦略、国際戦略などの幅広い科目が履修できる。そしてこれを支える豊富な教授陣、社会人MBA学生にも利用できる豊富な蔵書が魅力でした。神戸の地では「神戸大学」ということ自体もひとつのブランド的な魅力があると思います。 ・自宅が大変近かったため。
---	---

<p>3. カリキュラムの素晴らしい点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実際に、仕事をしながら経営学をアカデミックに学ぶということを十分に活用しているところが素晴らしいと思います。実際の現場での悩み事を皆でディスカッションするというプロジェクト方式では、さまざまな業界／職種の方から、一人では思いもしなかった意見をいただいたり、私自身が思いもしなかったような課題があったりと、新鮮な驚きでいっぱいです。また、経営学分野での著名な教授陣から受ける授業は非常に刺激的で、生きた理論を勉強できると思います。 ・ビジネススクールでありながら、調査研究にじっくりと取り組める環境が、私の問題意識と合致していました。経営学の調査に関して、工学部出身のため、当初は若干の不安がありましたが、教授からの丁寧な指導と、同級生との意見交換を通じて、入学前からの希望であった、クリエーターの研究を満足できるまで実施することができたと考えています。カリキュラムに関しては、MBAに関わる教授陣やスタッフのご尽力により、より良いカリキュラムを目指して、毎年、調整変更が続けられています。関係者各位の不断のご努力により、今後さらに素晴らしい神戸大学経営学研究科MBAプログラムの教育体系ができることを確信しています。 ・レポートの提出が多いため、論理的な思考や記述の訓練になること、また、カリキュラムにはケース・スタディだけでなく、経営学の基礎についての講義もあり、バランス良く学習できることです。 ・「論文を書く」という作業にじっくり取り組める点が何より素晴らしいと感じます。論文を書くという作業には、漠然としたアイデアをひとつひとつ解きほぐし、明確にしていく必要があり、そのプロセスの中にはビジネスの際にも必要となるさまざまな要素が含まれていると思います。ひとつのことをじっくり考えるという作業は、日常業務の猥雑さの中ではついつい後回しにしていまいがちでしたが、論文を書くという作業を通して、じっくり考え、アイデアを形にしていって作業を学ぶことができ、多くのことを得られたと思っています。 ・1年次の前期に経営学全般の講義があることとミニ・プロジェクトと呼ばれるグループでの取り組みがあること。担当教官の演習指導はもちろん、演習においてゼミ生同士の議論の場が多々あり、物事を多面的に見られるようになります。 ・専門的に勉強したいと思っている科目があっても、実務としては、ある程度、幅広く勉強することも必要です。その必要なものをカリキュラムとしてそろえていてくれ、しかも仕事をしながら勉強できる仕組みになっている点が素晴らしいと思います。さらにもっと深く学問としても取り組みたいと考える人には、それに応えられるようになっています。 ・経営学へのアプローチが、社会科学的研究であったこと。即戦力になる実践教育ではなく、真理追求の学術研究であったこと。
-------------------------	--

<p>4. 修了しての印象・満足感 (「今後のキャリアアプラン」についても関連する記述が多かったため、本欄に適宜まとめて記載した)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ MBAプログラムで身に付けた理論をビジネスの世界で実践することが目標です。MBAプログラムでは、経営戦略やマーケティング、ファイナンスといった各分野の知識はもちろんのこと、さまざまな業界／業種の人的ネットワークや、科学的・戦略的な思考を得ることができました。これら得たことを実践の場で試し、応用することで、また新たな理論を生み、またそれを実践の場で試す・・・そのようなサイクルを回していくことが、これからの大きな目標です。 ・ 自分なりに、充実した日々を過ごせたと満足しています。各講座では、多くの理論や事例を学び、経営に関して思考する楽しみを知ることができました。修士論文作成においては、アンケート調査とインタビュー調査を十分に実施できたこと、クリエイターの問題に懸命に考え悩めたことに満足しています。文献も、私にしてはたくさん、300冊ほどは読みました。そして何より、素晴らしい教授と同級生に恵まれたことに感謝しています。ゼミ内のグループプロジェクトによる、複数回におよぶ六甲山での合宿は、忘れられない思い出です。家族のあたたかい協力のお陰で、仕事においても、MBAにおいても、充実した2年間を過ごせたと、素直に言うことができます。 ・ 科学技術の進歩が激しく、M&Aの連続で先の読めない変化の激しい環境の中、担当業務や組織運営で実績を残しながらキャリアアップを目指したい。最終的にはビジョンを示し大胆に決断できる経営者を目指したい。 ・ 非常に密度の濃い1年半を過ごせたと考えています。短期間の間に新しいことをいろいろと知り、脳に新しい知識がころころと入っていく、苦しいながらも心地よい感覚を味わいました。まさに「脳みそをしぼって」いろいろなことを考えた1年半でした。また、さまざまなバックグラウンドを持った人々に、一時にこれほどたくさん出会える機会もなかなかないことであり、異なる考え方にたくさん触れることができたということも、大きなプラスになったと思っています。 ・ 仕事をしながら、大学院を無事修了できたということに達成感を持っております。また、大学院で学んだことで自分の引き出しが増えたと思っています。 ・ 仕事をしながらの勉強ですので、勉強時間は寝る時間を削るしかなかったので、在学中は大変でした。夜中の3時頃にメール交換でもどかしくなって、友人と電話をしながらレポートを完成させたこともありました。眠気を起こさずに夜中に本を読む方法をまじめに考えたりしました。しかし、その頃が日中の時間も含めて、一番、時間を有効に使えていたと思います。充実した時を過ごさせてもらいました。入学時に期待していた「体系的な勉強」は、ほぼその目的を達成できたと思います。ただ、学問の世界は奥が深いので、私の勉強は表面をなぞっただけですが、どうやって勉強すればよいかの道筋は身につけられたと思っています。また、志を同じくするたくさんの友人を得たこともかけがえのない成果です。 ・ 当初抱いた、実践を重んじる米国式MBAの印象と随分違って始めから最後まで戸惑っていたと思う。神戸大学は『日本の経営』にこだわるMBAだと自負していたので、時代的に日本経営の低落を現場で見ている多くの受講生には、やや抵抗があったかもしれない。しかし、今になって分かってきたのは、その考察は卒業後、現場に立ち戻って、自発的にやることであるのだという自覚が生まれてきた。その際、蘇ってくるのが社会科学の方法論講義だ。定量的方法、定性的方法、人によってはフィットしたか否か不明だが、自分にとっては修了後の自立的研究の基礎構築ができたと思う。
--	---

B 金井ゼミ過年度修了者に対するアンケート

本報告書の作成に先立ち、金井ゼミ過年度修了者（回答者 19 名）に対して、以下のよう
 な形で意見収集を行った。

（実施手法）

下記の質問項目に沿って、電子メールによる、自由記述式で回答を求めた。

（質問項目）

- ① 在学中、最も良かった出来事や経験
- ② 在学中、最もひどかった出来事や経験
- ③ 今後のMBAプログラム改善のための提案

この結果のうち、特にMBAの自己評価に深く関わると思われるものを抜粋して項目別に整理したものが、[表VI-1-11]である。

表VI-1-11 金井ゼミ過年度修了者へのアンケート結果の概要

項目	概要
1. 在学中、最も良かった出来事や経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多人数でお互いに論理的な思考を体得しながら、議論していくこと ・ 上記の過程として、志を共有する同じ仲間と協働していく達成感 (類似のものを含めて、上記の2回答は非常に多くの方が挙げている) ・ 自分の中で問題意識として持ち続けていた疑問について、安易に流行に左右されるのではなく、その背景にあるものを学び、論理的なアプローチから一つの答えにたどり着いた時の喜び ・ 多様なものの見方、他人の意見に耳を傾ける姿勢を身につけたこと ・ 表面的な事柄だけではなく、また、個人の認識(思いこみ)にとらわれず、生じた事象を一段と掘り下げることの重要性の気付き。いわゆる「考え方に関する学習」。 ・ 論文作成等の経験を通じた、自分自身の内面での変化と、組織マネジメントの本質的理解 ・ 国際学会への出席、海外の大学での研究発表で得た刺激
2. 在学中、最もひどかった出来事や経験	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時として仕事との両立が難しく、講義への出席が出来なかったり、 ・ 家庭との両立の難しさ ・ カリキュラム上、講義の選択の余地が無い時間帯があったこと ・ ミニプロジェクトと修士論文の作成に、非常に多くの時間を取られること ・ 統計学等、修士論文作成の基礎となる方法論について、システムティックに学習できる体制になっていなかったこと ・ 事務連絡体制の不備・不十分な準備での教官の講義 ・ 事務手続きの問題(社会人に適した形式になっていない)
3. 今後のMBAプログラム改善のための提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ 神戸大学の外部へのアピール、マーケティングの強化、ステイタスの維持 ・ MBAプログラム専任のファカルティの育成、MBAプログラム専用の施設、ケース教材、ライブラリー等の充実 ・ ミニプロとゼミ演習との関連性の強化・充実 ・ 学生にとって満足のいくゼミ指導教官決定のさらなる体制づくり・ゼミ運営について、大学としての支援体制の整備 ・ 実践的知識が身に付けられるような、アカデミックな面に偏らないカリキュラム作り・研究論文を作成する際に生じる問題点やそれへの対処についての教授陣からの早期での経験談の教授・国際化対応の1つとしての英語による講義の実施 ・ 学生による授業評価の導入と、その結果のカリキュラムへの反映 ・ 電子掲示板など、事務手続き・連絡体制の改善

(文責：金井壽宏)