

## 第5部 経営学研究科における「教育」・「研究」等の外部点検・評価

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

### X 学界人による外部点検・評価

第X章では、学界人に外部評価委員を委嘱し、経営学研究科の教育研究活動を、大きく、①学部教育、②大学院教育（PhDプログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）、および、④研究、⑤全体評価の五つの分野に分けた上で、学外者、特に他大学の大学人の視点からそれぞれの分野について実施された点検・評価活動の結果を記述している（なお、社会連携と国際交流に関する諸活動は上記五つの各分野に含めて外部点検・評価を受けている）。

#### X-1 学部教育の外部点検・評価

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

##### X-1-1 学部教育の外部点検・評価の方法

###### X-1-1-1 学部教育の外部評価委員

学部教育の外部点検・評価にあたっては、[表X-1-1]に掲げる、合計4人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、学外者の視点から、われわれの学部教育活動について客観的な点検・評価をお願いした。

## 表X-1-1 学部教育の外部評価委員一覧

片岡 信之（桃山学院大学経営学部）
小林 敏男（大阪大学大学院経済学研究科）
高須 教夫（兵庫県立大学経営学部）
渡辺 峻（立命館大学大学院経営管理研究科）

（五十音順）

### X-1-1-2 学部教育の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

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

この点に関しもう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、学部教育に関する外部点検・評価の対象を、まず、〔表X-1-2〕に示すように、「1. 教育の目的」、「2. 教員組織（実施体制）」、「3. 教員および教育支援者」、「4. 学生の受入」、「5. 教育内容および方法」、「6. 教育の成果」、「7. 学生支援等および施設・設備」および「8. 教育の質の向上及び改善のためのシステム」という合計8つの項目を設け、これらの項目ごとにいくつかの具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。また、5段階での回答に際し、送付された資料や質疑のみでは判断ができない場合には「？」をご記入いただくこととした。

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

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

なお、アンケート調査の質問項目数は、前回の外部評価アンケートでは全体で13項目であったが、今回は56項目となっており、前回と比して質問項目がより多岐にわたり、また従来では見落とされがちであったかなり細かな点に関わる事項までが包括的に尋ねられている。そのため、外部評価委員にお送りした資料のみからは正確に判断しにくい事項まで質問項目に含まれることとなり、後述するように、判定不能という判断を示す「？」という回答も今回のアンケートでは散見されることとなった。

表X-1-2 学部教育における外部点検・評価の対象と個別評価項目

### 1. 教育の目的について

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められているかどうか。
- (2) 教育の目的が、教職員及び学生に周知されているかどうか。
- (3) 目的が、社会に広く公表されているかどうか。

### 2. 教育組織（実施体制）について

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっているかどうか。
- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するための必要な活動を行っているかどうか。
- (3) 教育組織や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっているか。必要な回数会議を開催し、実質的な検討が行われているかどうか。

### 3. 教員および教育支援者について

- (1) 教員組織編成のための基本的方針を有しており、それに基づいた教員組織編成がなされているかどうか。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されているかどうか。
- (3) 必要な専任教員が確保されているかどうか。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員及び研究指導補助教員が確保されているかどうか。
- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（例えば、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられているかどうか。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されているか。特に、教育上の指導能力の評価が行われているかどうか。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われているかどうか。
- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されているか。また、TA等の教育補助者の活用が図られているかどうか。

### 4. 学生の受入について

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されているかどうか。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能しているかどうか。
- (3) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学者選抜の

改善に役立っているかどうか。

- (4) 実入学者数が、入学定員を大幅に超える、又は大幅に下回る状況になっていないかどうか。また、その場合には、これを改善するための取り組みが行われるなど、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られているかどうか。

#### 5. 教育内容および方法について

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、授業科目が適切に配置され（必修科目・選択必修科目として設定されている科目、選択科目の配当等）、教育課程が体系的に編成されているかどうか。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっているかどうか。
- (3) 授業の内容が、全体として教育を達成するための基礎となる研究成果を反映したものとなっているかどうか。
- (4) 学生の多様なニーズ、学術の発展動向、社会からの要請等に対応した教育課程の編成（例えば、他学部の授業科目の履修、他大学との単位互換、インターンシップによる単位認定、編入学への配慮、博士前期課程教育との連携等が考えられる）に配慮しているかどうか。
- (5) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされているかどうか。
- (6) 夜間主コースに在籍する学生に配慮した適切な時間割の設定等がなされているかどうか。
- (7) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（例えば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業、情報機器の活用、TAの活用等が考えられる）かどうか。
- (8) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されているかどうか。
- (9) 自主学習への配慮、基礎学力不足の学生への配慮等が組織的に行われているかどうか。
- (10) 教育の目的に応じた成績評価基準や卒業認定基準が組織として策定され、学生に周知されているかどうか。
- (11) 成績評価基準や卒業認定基準に従って、成績評価、単位認定、卒業認定が適切に実施されているかどうか。
- (12) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられているかどうか。

#### 6. 教育の成果について

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や要請しようとする人材像等について

の方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われているかどうか。

- (2) 各学年や卒業（修了）時等において学生が身につける学力や資質・能力について、単位修得、進級、卒業（修了）の状況等から、あるいは、卒業（修了）論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果が上がっているかどうか。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった卒業（修了）後の進路の状況等の実績や成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (5) 卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

#### 7. 学生支援等および施設・設備について

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されているかどうか。
- (2) 学習相談、助言（例えば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にあるかどうか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (5) 自主的学習環境（例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されているかどうか。
- (6) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能しているかどうか。
- (7) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にあるか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (9) 学生の経済面への援助（例えば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (10) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されているかどうか。
- (11) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されているかどうか。
- (12) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されているかどうか。

#### 8. 教育の質の向上及び改善のためのシステムについて

- (1) 教育の状況について、活動の実態を示すデータや資料を適切に収集し、蓄

積しているかどうか。

- (2) 学生の意見の聴取（例えば、授業評価、満足度評価、学習環境評価等が考えられる）が行われており、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (3) 学外関係者（例えば、卒業（修了）生、就職先等の関係者等が考えられる）の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取り組みが組織的に行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (5) 個々の教員は、評価結果に基づいて、それぞれの質の向上を図るとともに、授業内容、教材、教授方法等の継続的改善を行っているかどうか。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているかどうか。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが、教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうか。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の研修等、その資質の向上を図るための取り組みが適切になされているかどうか。

## **X-1-2 学部教育の外部点検・評価の結果の要旨**

### **X-1-2-1 学部教育の個別項目別評価**

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

#### **A 学部教育の目的について**

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

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められているかどうか。
- (2) 教育の目的が、教職員及び学生に周知されているかどうか。
- (3) 目的が、社会に広く公表されているかどうか。

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

表X-1-3 学部教育の目的についての評点

	A	B	C	D	平均
(1)	5	4	5	4	4.50
(2)	4	5	4	5	4.50
(3)	5	5	3	5	4.50

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

表X-1-4 学部教育の目的についてのコメント

- 教育目的について、学部はジェネラリスト教育、大学院のPhDプログラムは研究者養成、大学院の社会人MBAプログラム（専門職大学院）は高度専門職業人養成と仕分けは明瞭で、それぞれの任務・課題をハッキリさせている点で高く評価できる。ただし、後の総合評価で詳しく述べるように、外部者には必ずしも整合的に十分理解できない部分も多少残っているように思われる。

- 神戸大学の「教育憲章」を基礎にして経営学部の「学部教育」があるとすれば、両者の整合性がより明確になると、外部の目からは理解しやすい。つまり「憲章」に謳われた「教育の目的」と、経営学部の掲げる「教育の目的」との整合性が分かりにくい。

学部教育における育成すべき人材としては「日本の知識産業社会において」「創造力に富み知的リーダーシップを発揮できる人材」と規定し、具体的には、①豊かな教養と経営学の基本的知識を持ち「企業を代表とする組織と環境の相互依存関係の本質」が理解できる人材、②経営問題を解決する戦略的意思決定の出来る人材、③自己の経営の考えを国内外に表現伝達できる人材、の3点に集約している。これ自体になんら異存はないが、「憲章」の主旨に照らしてみると、育成すべき人材モデルの内容をいまま少し拡充すべきではないか。

「憲章」では神戸大学の教育理念として「学問の発展」「人類の幸福」「地球環境の保全」「世界の平和」への貢献を謳うが、とすれば経営学部においても、経営問題の教育を通じて、このような地球的規模の共通課題に貢献する人材育成を謳い追求すべきではないか。つまり「知的リーダーシップを発揮する」場を、「企業を代表とする組織」に限ることなく、もっと大胆に拡張すべきではないか。その点は、すでに大前提として留意されているのかも知れないが、「教育憲章」と学部「教育の目的」との関係性・整合性がいまま少し明確になる方が、外部の目からは分かりやすい。

さらに「憲章」において「学生の自主性及び自律性を尊重し、個性と多様性を重視」

すると謳う以上、学部教育においても、いまだ少し個々の学生の自発的な成長欲求・自己実現欲求にシフトした視点を加味し、経営問題の勉学を通じて、自分の人生を自分で切り拓くことの出来る自主自律型人材の育成を重視すべきではないか。その点に関連し、学部教育として、ジェネラリストか、スペシャリストか、いずれの育成に軸足をおくか、についての議論もあるが、少なくとも「教育憲章」の精神に沿うのであれば、如何なるタイプの人物として成長したいかの意思決定は、個々の学生の主体性・自律性に任せるべきであろう。そして学部教育としては、個々の学生の多様なキャリアビジョンの実現に繋がる諸条件・道筋（カリキュラムなど）を提供して学生の成長・発達・自律を支援激励する、というスタンスを堅持すべきではないか。その意味では、すでに多種多様な選択肢と必要かつ十分なスタッフと条件は、基本的には提供されていると思う。あとは個々の学生が自分の問題を自分で解決する能力を修得する仕組みづくり、および動機づけシステムの構築が重視されるべきであろう。とすればスペシャリストか、ジェネラリストか、いかなる能力を身につけて卒業するか、それは彼らが自分の生き方・働き方の問題として自主的・自律的に戦略的に意思決定し行動（勉学）することであろう。そのような自分のキャリアビジョンの意思決定能力の修得の延長線上にこそ、経営問題を解決する戦略的な意思決定能力の修得があるのだろう。

## B 学部教育のための組織および実施体制

経営学研究科における学部教育のための組織ないし実施体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっているかどうか。
- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するために必要な活動を行っているかどうか。
- (3) 教育組織や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっているか。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われているかどうか。

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

表X-1-5 学部教育のための組織および実施体制についての評点

	A	B	C	D	平均
(1)	4	5	4	?	4.33
(2)	4	4	4	5	4.25
(3)	?	4	4	?	4.00

また、経営学研究科における学部教育の組織および実施体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-6]に示すとおりである。

**表X-1-6 学部教育のための組織および実施体制についてのコメント**

● 4専攻15大講座の教員組織、二つの教授会、研究科長(学部長)・執行部・専攻長、各種委員会という全般的運営体制は、概ね体制としては整っていると思われる。教授会が月1回という回数は私学の感覚からすれば少ない感じも受けるが、それで支障なく進行しているのであれば、問題ないであろう。

### C 教員および教育支援者について

経営学研究科における学部教育の教員および教育支援者に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教員組織編成のための基本方針を有しており、それに基づいた教員組織編成がなされているかどうか。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されているかどうか。
- (3) 必要な専任教員が確保されているかどうか。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員及び研究指導補助教員が確保されているかどうか。
- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置(例えば、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など)が講じられているかどうか。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されているかどうか。特に、教育上の指導能力の評価が行われているかどうか。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われているかどうか。
- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されているか。また、TA等の教育補助者の活用が図られているかどうか。

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

**表X-1-7 学部教育の教員および教育支援者についての評点**

	A	B	C	D	平均
(1)	4	5	3	5	4.25
(2)	5	4	5	5	4.75
(3)	5	4	4	5	4.50
(4)	5	5	3	5	4.50
(5)	4	4	?	5	4.35
(6)	?	5	5	4	4.67
(7)	4	5	5	?	4.67
(8)	4	5	4	5	4.50
(9)	3	3	3	5	3.25

また、経営学研究科における学部教育の教員および教育支援者について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-8]に示すとおりである。

**表X-1-8 学部教育の教員および教育支援者についてのコメント**

- 4専攻15大講座のもとに学界を代表する優れた教員を多数配置しており、高く評価できる。しかし、部分的には補強すべきと思える点もある。具体的には、①全体としての定員不足の早急な補充、②女性教員、外国人教員比率の向上等である。あらゆる点でトップスクールたらしめるためには、緊急な課題ではないだろうか。

#### **D 学部教育における学生の受入**

経営学研究科における学部教育の学生の受入に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されているかどうか。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能しているかどうか。
- (3) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学者選抜の改善に役立っているかどうか。
- (4) 実入学者数が、入学定員を大幅に超える、又は大幅に下回る状況になっていない

か。また、その場合には、これを改善するための取り組みが行われるなど、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られているかどうか。

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

**表X-1-9 学部教育における学生の受入についての評点**

	A	B	C	D	平均
(1)	5	5	5	5	5.00
(2)	4	5	4	5	4.50
(3)	?	5	3	5	4.00
(4)	5	5	5	5	5.00

また、経営学研究科における学部教育の学生の受入について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-10]に示すとおりである。

**表X-1-10 学部教育における学生の受入についてのコメント**

● 教育目標に連結した明確なアドミッション・ポリシーを持っていることは高く評価できる。トップ校として今後さらに名実ともに揺るぎない位置を占めるためには、情報発信や受験生・入学者確保の面で、さらに全国的展開努力が必要であろう。東京に立地していないという不利な条件があるにしても、入学者が関西圏を中心とした地域に偏在しており、関東・中部・九州・海外からの受験者・入学者の増加への努力等が課題ではないかと考えられる。

## E 学部教育における教育内容および方法

経営学研究科の学部教育における教育内容および方法に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、授業科目が適切に配置され（必修科目・選択必修科目として設定されている科目，選択科目の配当等），教育課程が体系的に編成されているかどうか。
- (2) 授業の内容が，全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっているかどうか。
- (3) 授業の内容が，全体として教育を達成するための基礎となる研究成果を反映したものとなっているかどうか。
- (4) 学生の多様なニーズ，学術の発展動向，社会からの要請等に対応した教育課程の編成（例えば，他学部の授業科目の履修，他大学との単位互換，インターンシップに

よる単位認定，編入学への配慮，博士前期課程教育との連携等が考えられる）に配慮しているかどうか。

- (5) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保，組織的な履修指導，履修科目の登録の上限設定など，学生の主体的な学習を促し，十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされているかどうか。
- (6) 夜間主コースに在籍する学生に配慮した適切な時間割の設定等がなされているかどうか。
- (7) 教育の目的に照らして，講義，演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり，それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（例えば，少人数授業，対話・討論型授業，フィールド型授業，多様なメディアを高度に利用した授業，情報機器の活用，T Aの活用等が考えられる）かどうか。
- (8) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され，活用されているかどうか。
- (9) 自主学習への配慮，基礎学力不足の学生への配慮等が組織的に行われているかどうか。
- (10) 教育の目的に応じた成績評価基準や卒業認定基準が組織として策定され，学生に周知されているかどうか。
- (11) 成績評価基準や卒業認定基準に従って，成績評価，単位認定，卒業認定が適切に実施されているかどうか。
- (12) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられているかどうか。

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

表X-1-11 学部教育における教育内容および方法についての評点

	A	B	C	D	平均
(1)	5	5	4	5	4.75
(2)	5	5	4	5	4.75
(3)	5	5	4	?	4.67
(4)	4	5	5	5	4.75
(5)	?	5	4	5	4.67
(6)	4	5	?	5	4.67
(7)	3	5	5	?	4.33
(8)	4	4	4	5	4.25
(9)	?	4	3	?	3.50
(10)	?	4	4	?	4.00
(11)	?	5	5	?	5.00
(12)	?	4	4	?	4.00

また、経営学研究科における学部教育の教育内容および方法について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-12]に示すとおりである。

表X-1-12 学部教育における教育内容および方法についてのコメント

- 4専攻15大講座のもとにある教員が、第1群科目～第3群科目、会計プロフェッショナルにバランス良く科目配置がなされており、学生の学習を基礎から高度なレベルまで無理なく誘える工夫がされている。トップマネジメント講座、社会人専任教員制度による教育もユニークで高く評価しうる。また、『講義要項』を見ても、個々の講義内容は充実しており、形式・内容ともに概ね高く評価できる。ゼミナールもレベルを高く維持する工夫がされている。臨時増設科目を利用して、時宜にかなった科目（例えば経営倫理、社会起業家、NPO等）を柔軟に随時開講することがあればなお良いであろう。
- 政治経済状況がめまぐるしく変化するなかで、絶えず登場する新しい「経営問題」については、どの範囲を学部教育でカバーするか、種々の諸条件に照らして多くの議論が必要であろう。すでに設置済みの「トップマネジメント講座」や「社会人専任教員の講義」などによる対応と取組みは評価できる。ただ標榜する「オープンアカデミズム」の理念が「産業社会の絶えず変化する現実問題を遅滞なく教育研究対象として取り上げる」ことであるのなら、もっと大胆な改革にもとづき幅広い分野の取り込みが必要であろう。

その意味では、先年、外部評価においても指摘された「公共経営」など、新分野の

「経営問題」の科目の新増設は、急務の課題であろう。たとえば「非営利組織」「自治体経営」「行政マネジメント」「大学マネジメント」「学校経営」「病院経営管理」「協同組合経営」などであろうか。特に「自治体経営」については地元「神戸市」に限らず焦眉の課題であろう。さらに阪神大震災などを通じて提起された「リスクマネジメント」、さらに「環境経営」などもあろう。これらの新分野で貢献する人材育成については、すでにいくつかの大学（学部や大学院）では、学科・コースを設置して対応しているが、その点での神戸大学経営学部の取り組みは少し立ち遅れている、とは言えないであろうか。

その原因のひとつが、前掲の学部の「教育の目的」の規定に内包されていないだろうか。学部教育にて取り扱う範囲を「企業に代表される組織」のみならず広く「マネジメント」問題の存在する全ての領域に拡大し、科目の増設に止まらない大胆な改革を期待したい。

- 外部評価において、「ややそう思う（若干問題がある）」とした項目および「資料からは判断できない」とした項目を列挙していくと、その多くが教育活動に係わるものであることが明らかになる。そして、それは教育の実施をめぐる項目、教育の成果をめぐる項目および学生の支援をめぐる項目と多岐にわたっていることがわかる。しかも、これらの項目を個別・具体的にみていくと、そこからいくつかの特徴（問題点）が浮き彫りになってくる。すなわち、①ゼミナール（研究指導）を中心とする指導システムを採用しており、そのことから学生の支援についても研究指導教員を中心に行われていること、②講義の内容、授業方法および成績評価基準に関しては基本的に各講義担当者に一任されていること、③ファカルティ・デベロップメント（FD）への取組が不十分であること、という点である。①については、その利点も極めて大きいことから、かかるシステムを重視しているのであればゼミナールを1年次から採用することも視野に入れるべきではないかと思われる。その一方で、研究指導教員に学生支援のすべてを委ねるのは過重負担になると思われるので、制度的にそれを支えるためのシステム（組織）を充実させる必要があるであろう。②については、各講義担当者に裁量の余地を残すのは当然であるが、「経営学の全般にわたる幅広い基本的知識を有するジェネラリストの育成」という教育目的からは、そこに一定の枠をはめることが必要であると思われる。そしてそのことから、③のFDへの取組は緊急の課題であると思われる。しかも、これらの問題の解決を押し進めていくためには、教員の意識改革に加え、教員組織による組織的対応が避けて通れないであろう。

## F 学部教育の成果

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

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や要請しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われているかどうか。

- (2) 各学年や卒業（修了）時等において学生が身につける学力や資質・能力について、単位修得、進級、卒業（修了）の状況等から、あるいは、卒業（修了）論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果が上がっているかどうか。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった卒業（修了）後の進路の状況等の実績や成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (5) 卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

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

**表X-1-13 学部教育の成果についての評点**

	A	B	C	D	平均
(1)	4	4	4	?	4.00
(2)	4	5	3	?	4.00
(3)	4	4	3	5	4.00
(4)	?	5	4	5	4.67
(5)	?	4	4	?	4.00

また、経営学研究科における学部教育の成果について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-14]に示すとおりである。

**表X-1-14 学部教育の成果についてのコメント**

- 教育の柱となるゼミナールは単位修得基準によるチェック、2万字以上の卒業論文提出義務、退ゼミ率の低さを併せ見て、有効に成果を上げていることが推測される。  
 学生に対するアンケート結果からは、授業に対する学生の満足度は概ね良好と評価しうるが、問題は受け手＝学生側の学習時間の少なさである。授業には一応出席して理解もできるが、そこから先に主体的な学習を進める気持ちはないという観客型の学生がかなりいるようで、ここをどう打ち破る仕掛けを作るかが課題であろう。単位には講義外学習（家庭学習）時間が含まれている事の意味を理解させるとともに、運営面でも工夫する必要がある。
- 何をもって「教育の成果」と見るか、それは「教育の目的」論の差異により、大きく見解が分かれるであろう。仮に「教育の目的」が「知識産業社会」「企業を代表とする組織」において知的リーダーシップの発揮できる人材育成であるとすれば、そのよ

うなリーダーをいかに多く輩出したかは、ひとつの定量的な側面での「成果」の指標になろう。「プレジデント」誌（2006（平成18）年10月16日号）によれば、神戸大学経営学部は、上場企業社長輩出数の全大学学部別ランキングで43位、上場企業役員輩出数の同ランキングも43位である。ちなみに一橋大学商学部は同上18位、および同上17位である。「43位」を高いと見るか、低いと見るか、それを「成果」とみるか否か、これまた意見が大きく分かれるだろう。いずれにせよ神戸大学「教育憲章」の精神に沿えば、「企業を代表とする組織」における立身出世主義的な「成果」を指標とする教育論には限界があろう。仮に「知的リーダーシップの発揮」ができない人材であっても、修得した「経営問題」の知識を活かして「知識産業社会」において様々な形で立派に社会的な貢献ができるであろう。おそらく「憲章」は、「就職状況」「資格試験合格」などの安直・短視野の「成果」ではなくて、高邁な「理念」「哲学」に基づく成果を求めているのだろう。

- 教育の成果をめぐり、教育目的の達成状況について検証・評価を行うという問題は未解決なままである。しかし、この解決は困難な問題である。貴学部においても、既にいくつかの試みが行われているが、必ずしも成功しているとは思えない。そこで、例えば学生の達成度評価に成績評価基準の明確化を行った上でGPA評価を導入することを考えてみてはどうであろうか。

## G 学生支援等および施設・設備

経営学研究科における学部教育における学生支援等および施設・設備に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されているかどうか。
- (2) 学習相談、助言（例えば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にあるかどうか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (5) 自主的学習環境（例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されているかどうか。
- (6) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能しているかどうか。
- (7) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にあるか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。

- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (9) 学生の経済面への援助（例えば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (10) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されているかどうか。
- (11) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されているかどうか。
- (12) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-1-15]に掲げるとおりである。

**表X-1-15 学部教育における学生支援等および施設・設備についての評点**

	A	B	C	D	平均
(1)	?	?	5	?	5.00
(2)	4	3	4	4	3.75
(3)	4	5	3	?	4.00
(4)	?	4	4	?	4.00
(5)	4	5	4	?	4.33
(6)	?	5	3	?	4.00
(7)	4	4	3	?	3.67
(8)	4	4	3	?	3.67
(9)	5	5	4	4	4.50
(10)	5	5	4	?	4.67
(11)	?	5	4	?	4.50
(12)	5	5	5	5	5.00

また、経営学研究科における学生支援等および施設・設備について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-16]に示すとおりである。

**表X-1-16 学部教育における学生支援等および施設・設備についてのコメント**

- 概ね良好と判断されるが、オフィスアワーの制度化、障害者支援（設備面、支援体制面）が気になった。もっとも、前者は有効に機能していると想定されるゼミナールがその機能を果たしているのかもしれないし、後者は大学としての対応の問題であるのかもしれない。
- 今後、大学間の教育改革「競争」は、設置形態を超えてますます激化することが予測されるが、引き続きトップスクールとしての社会的役割を果たすには、教育組織の成熟度をさらに一段と引き上げることが求められよう。その意味では、「事務職員とのコミュニケーション」で指摘される問題の克服は急務であろう。あらゆる形で学部学生に接する全てのスタッフは、「教育の目的」を共有する組織の構成員（貢献者）として平等であり、教員はいうまでもなく事務職員もまた自覚的に学生とのコミュニケーションを深めて、彼らの成長・発達・自律を支援する必要があるだろう。文部科学省との関係など、組織運営上の困難な壁の存在も理解できるが、より一層に新しい組織文化、新しい体制・仕組みを構築し、学生支援することが求められよう。

## **H 教育の質の向上および改善のためのシステム**

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

- (1) 教育の状況について、活動の実態を示すデータや資料を適切に収集し、蓄積しているかどうか。
- (2) 学生の意見の聴取（例えば、授業評価、満足度評価、学習環境評価等が考えられる）が行われており、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (3) 学外関係者（例えば、卒業（修了）生、就職先等の関係者等が考えられる）の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取り組みが組織的に行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (5) 個々の教員は、評価結果に基づいて、それぞれの質の向上を図るとともに、授業内容、教材、教授方法等の継続的改善を行っているかどうか。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているかどうか。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが、教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうか。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の研修等、その資質

の向上を図るための取り組みが適切になされているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-1-17]に掲げるとおりである。

**表X-1-17 学部教育における教育の質の向上および改善のためのシステムについての評点**

	A	B	C	D	平均
(1)	5	5	3	?	4.33
(2)	5	5	4	4	4.50
(3)	4	5	3	?	4.00
(4)	5	5	4	4	4.50
(5)	4	5	5	?	4.67
(6)	5	4	3	?	4.00
(7)	5	5	3	?	4.33
(8)	?	4	4	?	4.00

また、経営学研究科における学部教育の質の向上および改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-1-18]に示すとおりである。

**表X-1-18 学部教育における教育の質の向上および改善のためのシステムについてのコメント**

- キャップ制がまだ必ずしも意図通り有効に機能していないと思われるので、それを実質的に機能させるための補完的な工夫が望まれる。

## X-1-2-2 学部教育の総合評価

先に述べたように、「外部評価回答用紙」には、①個別評価項目に関する評点とコメントを記入する部分に加えて、②個別評価のまとめとして「学部教育についての総合評価」を記入する部分が設けられていた。

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

## 1) 片岡 信之(桃山学院大学経営学部)

- 1) オープンアカデミズムを基本理念として掲げ、学内外、産業界、社会一般への研究・教育の公開、フィードバックなどが重視されていることは、今日及び将来の経営学研究科・経営学部のあり方を示すものとしてきわめて妥当と評価できる。
- 2) 自他ともに経営学教育・研究のトップ校と認めるだけに、教育・研究・学会活動・社会的活動・海外交流等の面で、いずれも他大学にたいして優位な諸活動を行っていることが随所にみられ、高く評価しうる。最先端の研究を学部教育レベルでも直接伝えようとしている努力、各授業で毎週課題を課して評点に結びつける徹底した教育、様々な工夫を凝らした密度の濃い個々の授業や授業科目体系。これだけ熱心な学部教育をしながら、大学院教育・研究・学会活動・社会的活動でもトップレベルを維持し続けるのは並大抵の努力ではないと思料する。その意味で、総括的に高く評価して、努力に敬意を表したい。トップマネジメント講座、社会人専任教員の講座、会計プロフェッショナル育成プログラム、eラーニングなど、先進的な取り組みはユニークである。以下のコメントは、高い評価を前提とした上で、気がついた些細な点の記述である。
- 3) すでに簡単に書いたことであるが、教育目的の項で外部者には必ずしもクリアでない部分がある。①会計プロフェッショナル育成プログラムを大学院教育と連結して最短5年教育として設定したことは国際的高度会計教育の動向の先取りとして評価しうる反面、「在学中の公認会計士第2次試験または税理士試験合格を目指す」目的に一定数の学部学生を特化することは、学部教育全体をジェネラリスト育成教育として位置づけたこととの関連でどのように考えるべきなのかという問題を提起することにならないか、②従来の4学科制(経営学科、会計学科、市場システム学科、国際経営環境学科)を廃止して経営学科のみの一学科制にしたことは、学部教育をジェネラリスト育成と規定したことからの当然の帰結であろうが、他方で「学士(経営学)」、「学士(商学)」という二種類の学位を残している(「経営学部規則」17条、「大学学位規程」20条)こととの関連をどう理解すべきなのかの2点である。今日の社会が専門性を必要としていることと、会計プロフェッショナル育成プログラムが成果を上げている事を考え併せて、これらを踏まえての「ジェネラリスト教育の中での専門教育のあり方(仕上がりの程度をどのレベルにおくか)」のさらなる掘り下げた位置づけが今後必要かもしれない。これは到達目標のさらなる明確化にとっても必要な作業であろう。
- 4) 情報開示には積極的で、高く評価できる。ただし、学生に対する教員情報の提供は工夫すべき余地が残っているように感じられる。『自己評価・外部評価報告書』には極めて詳細な教員資料が公表されているのに対して学生向けの『講義要項』『学生便覧』のいずれにもこの種の情報は見られない。『自己評価・外部評価報告書』をWeb siteで探せば確かに見ることは出来るが、もう少し親切に、簡単で良いから『講義要項』末尾にでも情報を提供したほうが良いのではなかろうか(講義やゼミ選択の参考資料として)。
- 5) 優に一大学の評価報告書に相当する膨大な量の報告書を一研究科だけで、しかも2年ごとに繰り返して纏めてPDCAサイクルを重ね、トップ校の地位を維持しようとされている姿勢と努力には、ひたすら感嘆と敬意あるのみである。

## 2) 小林 敏男 (大阪大学大学院経済学研究科)

非常に良い取り組みが行なわれていると思います。

## 3) 高須 教夫 (兵庫県立大学経営学部)

貴学部は、「オープン・アカデミズム」という教育研究活動の基本目的(理念)を掲げ、制約条件のなか、その達成を目指して着実に改革を進め、十分な成果をあげるに至っていると評価することができる。そしてそのことは、「トップ・マネジメント講座」「社会人専任教員制度」などの取組、卒業生の進路(就職・進学)等からも十分に伺い知ることができる。

しかしその一方で、事務職員の配置、学生への経済支援(奨学金、授業料免除等)などさらに努力の必要な部分もないわけではない。また、貴学部は、教育方針に「ジェネラリストの育成」を掲げているが、ここではそれに多義的な意味が与えられているように思われる。そして、そのことがもたらす問題点は学部教育と大学院教育(MBA教育)との棲み分けをめぐる問題を不明確にするという点にあるといえる。すなわち、学部教育と大学院教育(MBA教育)を連続的に捉えるのか、それとも独立的(非連続的)に捉えるのかという点が、ここでは明確にされていないのである。

## 4) 渡辺 峻 (立命館大学大学院経営管理研究科)

神戸大学経営学部(経営学研究科)は、その歴史と伝統、各界に輩出した有為多彩な人材、教員スタッフの高水準の研究業績、学界内外での社会的・指導的な役割など、あらゆる点から見て、経営学(広義)分野におけるわが国を代表するトップスクールであることに、多言を要しない。その名に相応しく、総合的に見て、入り口から出口に至るまで、そして正規の講義・ゼミから周辺の取組みも含めて、高い水準の学部教育を維持し推進している、と認められる。特に近年、大学院教学の比重が増大し、また大学法人化のなかで、教職員の負担が著しく増加しているにも拘わらず、学部教育に対しても、絶えまない自己点検のもとに、自主的・自律的に真摯な改革努力を継続し、経営学教育(広義)について社会的責務を果たしている、と認められる。教授会各位の高邁な志と成熟した自律的な組織運営に対して改めて敬意を表したい。

いくつかの点に絞り、あえて期待を表明したい。学部の「教育の目的」については、全学「教育憲章」との整合性を図りつつ、取り扱う対象を「企業を代表とする組織」を中軸にしつつも、いま少し視野を拡張して「公共経営」「行政管理」をはじめとする新分野の「経営問題」を大胆に教育内容に取り込むことを期待したい。したがってまた同時に、育成すべき人材モデルの内容もまた大きく拡張し、広く「経営問題」の究明を通じて、地球的規模の共通課題にも貢献できる人材育成も追及されたい。さらに「憲章」の精神に沿えば、ジェネラリストか、スペシャリストか、就社か、起業か、そのような自分の生き方・働き方を自分の問題として戦略的に意思決定できる自主自律型人材の育成が重視されてしかるべきであろう。そして今後は、事務職員を含めた教育組織全体の成熟度・自律度を、さらに一段と高めて、全ての学部スタッフが学生の成長・発達・自律の支援者であるという認識を共有しつつ、新しい時代の経営学教育(広義)の拠点モデルを構築されることを期待したい。神戸大学経営学部に結集したハイレベル知性を活用すれば、より一層の大胆な教育

改革は、さほど困難な課題ではないだろう。トップスクールとしての敬意を払いつつの期待であり、欠礼の言があればご容赦いただきたい。

### **X-1-3 学部教育の外部点検・評価の総括**

#### **A 学部教育の目的について**

学部教育の目的については、外部評価委員各位からは概ね高評価をいただくことができた。学部教育の基本的方針や成果の明確な提示やその公表の側面で、平均して4.50ポイントの評点をいただいている。経営学部が標榜する学部教育の目的が、ホームページ等の媒体を通じて広く社会に公表されていることを評価いただいたためであろう。

ただし、実際に教育の現場にたつ教職員各自が、この教育目的を認識し、理解したうえで教育活動に従事しているかどうかについては、大いに疑問の余地がある。多くの教員は、各教員がそれぞれにもっている暗黙の価値前提や基準をもとに授業計画を立てているのが実情であり、それらが学部教育全体の目的といかに関係しているか、ないし乖離しているかについて、経営学部全体として組織的に確認するための手段や措置は現時点においては講じられていない。また、これらの教育目的については、経営学部で学ぶ学生自身にも認識されていてしかるべきであるが、現状では「経営学部教育の目的は何か」と問われ、きっちりとした回答のできる学部学生は皆無か、居たとしてもごく少数にとどまるであろう。したがって、教職員や学生に対しこれらの教育目的をどのように周知させるかについても、今後は考えていく必要があるであろう。

さらに、外部評価委員のコメントにもあるように、神戸大学全体の全学的な「教育憲章」と経営学部教育の目的との整合性や、学部教育と大学院教育（一般大学院教育と専門職大学院教育）との相互関連についても、外部者の眼から見ればわかりにくいと思われる点が散見される。それゆえ、神戸大学全体の中における経営学部の役割や、経営学研究科として大学院部局化された中での経営学部教育のあり方について、今後はさらに検討を加えていかなければならないであろう。

#### **B 学部教育の教育組織および実施体制について**

学部教育のための教育組織や実施体制についても、いずれの外部評価委員からも概ね高い評価をいただくことができた。ただし、項目(3)で尋ねられた教務委員会等の組織のあり方については、「？」を付した外部評価委員が4名中2名居り、今回の評価資料および質疑応答のみでは判断しにくい状況であったことが窺える。

今回のアンケート調査の質問項目としては尋ねられていない点であるが、学部教育上の組織のあり方については、経営学研究科全体として必ずしも十分に議論されないまま、旧講座制の名残である「ユニット科目」中心の教育体制が毎年とられ続けていることは、今後何らかの改正へ向けて検討を加えていかなければならない点の一つであると思われる。経営学の教育においては、時々刻々と変化するビビッドな企業経営の現実や経済・社会の

実態そのものを学部学生に対し教授することも重要な要素の一つとなっているが、経営環境の変化がますます激しさを増す昨今においてもなお、旧講座制を採用していた時代に形成された小講座（「ユニット科目」）を中心とした教育体制が現在でもとられ続けている。もちろん、特殊講義やトップマネジメント講座等の臨時増設科目によりユニット科目を補完する体制は随時とられているわけではあるが、依然として「経営学」・「会計学」・「商学」という3領域の枠組みを前提とした授業計画が立てられていることに変化はなく、各ユニット科目担当教員の間において、それぞれの授業科目でどのような点をいかに教育するのが最適であるかについて、経営学部全体として調整をしたことはこれまでほとんどなかったといわざるを得ない。毎年の授業計画は、この3領域所属の教員から構成される「学科会議」において、例年極めてルーチンに決定されているに過ぎず、講義内容それ自体を真剣に議論するための場は設けられているとはいえない状況である。したがって、今後はこういった3領域（経営学・会計学・商学）体制で組み立てられる授業計画の枠組みそれ自体についても、検討していかねばならない段階にさしかかっているといえるであろう。

### C 学部教育の教員および教育支援者について

学部教育を担当する教員および教育支援者についても、外部評価委員からは概ね高評価をいただくことができた。ただし、項目（9）で尋ねられた、教育上必要な事務職員の配置やTA等の教育補助者の活用という質問項目に関しては、外部評価委員4名の平均評点が3.25であり、他の質問項目における平均評点がすべて4.25以上であるのと比較すれば相対的にはやや低位にとどまっている。

事務職員の数については、神戸大学全体で経営学研究科のみがとりわけ低いわけではないが、対学生数比率で全国の国立大学中最下位であり、学生数が多い大規模大学である割には事務職員によるサポート体制が万全ではないことは、教育の体制として大きな問題である。これは経営学研究科が独自に対処できる問題でないことはいうまでもないが、今後、より積極的に適正数の事務職員を確保すべく要求をしていかなければならないことを示唆しているであろう。

また、外部評価委員からのコメントにもあるように、経営学研究科における教員構成を見れば、女性教員数について、昨今は微増傾向にあるものの、今なお圧倒的の大多数は男性教員で占められており、他大学の経営・商学系学部に比しても女性教員比率はかなり低いといわざるを得ない状況である。また、グローバル化がますます加速化しつつある中、外国人の専任教員数が非常に少ない数にとどまっているのも明らかに問題であるといえる。さまざまな局面において「ダイバーシティ」が求められる昨今にあつて、日本人男性中心の経営学部教員組織では、客観的数値のレベルで見てもアンバランスな状態であることは否めない。これらの点については、神戸大学経営学部は立ち遅れた状態にあるといわざるを得ないため、今後早急な改善が求められていると言えよう。

## D 学部教育における学生の受入について

経営学部教育においては、教育目的に沿った形で、求める学生像や入学選抜の基本方針を明確化した「アドミッション・ポリシー」が明確に制定されており、この点に関する外部評価委員各位からの評点も高く、概して高い評価をいただくことができた。

教育目的の項でも触れたが、問題はこのアドミッション・ポリシーを教職員各位がきちんと認知しているかどうか、また学生サイドにその認識があるかどうか、さらにこのアドミッション・ポリシーを、実際に教育の現場において、経営学部教育の目的と絡ませながらいかに活用できているかという点である。アドミッション・ポリシーに沿った学生が入学してきているかどうか、学生の入学以降の教育プロセスと有機的に結びついたポリシーとなっているかどうかのチェックがなければ、いくら高邁なアドミッション・ポリシーを掲げたところでほとんど意味をなさない。経営学部では、「大学院における高度経営専門教育の基盤となる幅広い一般教養と『経営学』全般にわたる基礎知識を持つジェネラリストを育成するという目的のために、一般的・基礎的教育に耐え得る日本語読解・表現能力、外国語コミュニケーション能力および数理的・論理的思考能力を備え、かつ学生相互で補完しあったり切磋琢磨したりできるような、幅広い能力、知識、関心、経験などを持つ多様な学生を求める」という基本方針が示されているわけであるが、学部入試そのものは神戸大学全体で統一的に行われており、実際にこれらのポリシーに沿った学生が入学しているかどうかのチェックは、経営学研究科としては必ずしも組織だって実施されているわけではない。また、「経営学全般にわたる基礎知識を持つジェネラリスト」という表現に関しては、各領域間でかなりの多様性が存する「経営学」(広義)において、いったい何が基礎知識であり、どのような人材をもってジェネラリストと定義するのかのイメージについても、研究科全体で必ずしも意見の一致が見られているわけではない。これらの点については、今後も引き続き検討していく必要があるであろう。

## E 学部教育における教育内容および方法について

経営学部教育における教育の内容や方法についても、外部評価委員各位からは概ね好意的な評価をいただくことができた。平均評点で見ると、項目(9)で尋ねられた「自主学習への配慮、基礎学力不足の学生に対する配慮」が3.50である以外はすべての質問項目で4.00以上の評点をいただいている。ただし、この項目(9)に加え、(10)・(11)・(12)に関しては半数の外部評価委員が「？」(判断不能)と判定しており、今回の資料と質疑のみでは評価が困難な状況であったことが窺える。

これまで経営学部教育においては、学生に対する自主学習への奨励は各教員に基本的には一任された状況であったが、授業評価アンケートの分析から「自主学習をよく与える授業では学生の満足度や成果が高い傾向にある」という結果が出たことに伴い、次年度(2007(平成19)年度)より、すべての経営学部授業科目において、毎週1時間程度の何らかの自主学習を付与し、その結果を成績評価と結びつける仕組みが設けられることになっている。このことは、外部評価委員のコメントにも表れているが、従来では各教員に一任されてきた授業のあり方を組織全体として改善していこうという試みであり、教育内容・方法

の改善へ向けた大きな第一歩であると評価できるであろう。

また、すでに「教員組織」の項でも言及した点であるが、目下のところ、経営学部教育は旧来のいわゆる「ユニット科目」中心の教育体系を基本的には維持し続けているため、現代の時代状況に即した形でのトピックスを教授しうる、時宜にかなった柔軟な教育体制はとられているとはいいい難いのが実情である。外部評価委員からのコメントにも見られるように、例えば経営倫理や社会起業家、非営利組織、行政管理といったような経営学上重要度の高いトピックスについて、十分に教育しうる体制が現時点で整備されているとは必ずしもいえないのが現状であると言えよう。学部教育のあり方を検討するためのファカルティ・ディベロップメントの場についても、2006（平成18）年9月に初めてオフィシャルにもたれたことについては既述のとおりであるが、他大学（とりわけ私立大学）と比べると、その開催が非常に遅かったことは否めない事実であるし、今後も学部教育にまつわる諸問題を解決すべくファカルティ・ディベロップメントが少なくとも年に数回、定期的開催されていかなければならないであろう。

## F 学部教育の成果について

外部評価委員各位からは、経営学部教育の成果に関しても概ね高評価をいただくことができた。尋ねられたすべてのアンケート項目に関して、平均評点で4.00以上のポイントを獲得している。項目（5）については、就職先等の関係者の情報に関し、個人情報保護の問題もあって十分な資料の提示ができなかったため、「？」を付した評価委員が半数存在している。

前回の外部評価時にも課題とされていた点であるが、ゼミナールを経営学部教育の基幹として位置づける以上、その成果物としての卒業論文については、一定限度のクオリティのものが求められ、また求められている水準に達する卒業論文が提出されているかどうかをチェックするシステムが、経営学部として整備されていてしかるべきである。しかし、現状の経営学部の教育システムの下では、ゼミナールにおける研究指導体制は各ゼミナール担当教員にすべて一任されているのが実情であり、卒業論文の位置づけやその評価体制は各ゼミナール間によってかなり多様である。実際、各学生の卒業論文におけるテーマ設定や執筆プロセスにまで深いレベルで関与している教員はそう多くはないように思われる。また、提出された卒業論文の評価システムにしても、ゼミナールによっては卒業論文発表会等の場を他ゼミナールにもオープンとなる形で設けている教員も一部に存在するものの、学生が教務係に形式要件を整えて提出したあとの評価については、大学院の修士論文や博士論文で行われているような複数教員による審査の場も設けられていない。そのため、一部学生の間には、「卒業論文は何とか字数をクリアし、提出しさえすれば良い」という誤った認識が蔓延していることもまた否みようのない事実である。今後は、複数教員による卒業論文審査の体制も視野に入れ、ゼミナール制度のあり方、卒業論文指導の体制等についても、経営学部全体として何らかの検討を加えていく必要があるであろう。

また、外部評価委員からのコメントにも記されているが、神戸大学経営学部のアドミッション・ポリシーや教育目的に照らして考えると、この教育の「成果」を、就職状況や資格試験合格者数などといった短期的で定量的な数値のみに求めているのでは、経営学部全

体の教育体系としては論理的に整合性がとれなくなってくる。経営学のトップスクールとしての地位を自認するのであればこそ、より広く社会的視野に立ち、ロングスパンの観点にたった「成果」、教育憲章に見られる高邁な理念や哲学に基づいた「成果」の視点を、各教員がもったうえで教育活動に従事することも必要であろう。

## G 学部教育の学生支援等および施設・設備について

この学生支援や施設・設備等についての項目においても、他の評価項目と同様、外部評価委員各位からは概ね高評価をいただいているが、他の評価項目との相対的比較においては、平均評点で3点台の項目が12項目中3項目含まれており、相対的にはやや低い評点の事項が含まれているのが特徴である。より具体的には、特別な支援を必要とすると思われる学生（留学生や編入生、障害を持つ学生）に対する生活支援やそのニーズ把握に関する質問項目、また学習相談や助言に関する質問項目における平均評点が、比較的低くなっている。また、判断不能と回答された質問項目が、この「学部教育の学生支援等および施設・設備について」のセクションで多く見られたのも特徴である。とりわけ、(1)の授業科目やゼミナール選択の際のガイダンス実施体制については、「？」と回答した委員が4名中3名であった。（ちなみに、資料には明記されていなかったが、ゼミガイダンスについては、ゼミナール志望者向け説明会を経営学部全体として第三教務学生委員が中心になっており、各教員独自のゼミナール説明会についても、多くの教員が積極的に行なう機会を設けている。）

留学生等の生活支援については、その必要性は認識されているものの、経営学部のみで対処できる問題というよりも、奨学金制度の充実など、神戸大学全体としての全学的な対応が求められる問題も多く、経営学部としての対応には限界があるといわざるを得ないが、今後、彼ら彼女らへの生活支援の充実を全学的に進めていけるよう、さらに大学本部へ働きかける必要があるであろう。

また、前回の報告書でも課題として残されていた事項であるが、学生が疑問点や問題点が生じた際に気軽に教員研究室を訪ねるようにするための「オフィスアワー」の設定についても、経営学部としての組織だった対応は未だ手つかずの状態であるため、今後はその必要性や効果について検討していかなければならない。

## H 学部教育の質の向上および改善のためのシステムについて

学部教育における質の向上や改善のためのシステムについても、多くの質問項目で外部評価委員からの高い評価を獲得することができた。すべての項目において、平均評点で4.00ポイント以上の得点をいただいている。ただし、項目(8)の「教育支援者や教育補助者」に対する研修活動の実施や、その資質の向上を図るための取り組みについては、半数の外部評価委員が判定不能であると回答している。

ティーチング・アシスタント（TA）等の教育補助者のあり方については、研究科の教務学生委員会レベルでは問題になっている点であるが、多くの授業におけるTAは、現状では、「教育補助者」というよりも、コピーをとって資料作成の補助をしたり、教員が書い

た板書を授業後に消したり、といった“周縁的業務”に堕している感が、残念ながら強いようである。周知のように、欧米諸国におけるTAとは、文字通り教員のティーチングをサポートするアシスタント役として有効に機能しており、TAが教員とともに実際に教壇に上がり、教員による授業を有意に補完する重要な役割を果たしているケースが多い。経営学に関する知識をある程度具備した有能な大学院生がTAとして雇用されるわけであるから、将来の大学教員になるための予備訓練としてTAを位置づける方が、大学院生にとっても望ましいであろうし、授業を実際に受ける学部学生にとっても、教員が単独で講義する一方通行タイプの授業よりははるかに効果が期待できるであろう。したがって、これらTAのクオリティ改善へ向けたシステムのあり方についても、今後さらに検討を加えなければならない重要事項であるといつて良いであろう。

## I 大学教育（学部教育）の総合評価

以上、外部評価委員から頂戴した評点とコメントを柱として、外部評価の総括を行なった。いずれにしても、経営学（広義）のトップスクールとしての神戸大学経営学部“らしさ”は、経営学のいずれの領域をとっても学界最高峰の極めてユニークな研究活動に従事している教員各位が、(大学院生はもとより)学部学生に対しても、授業を通じていち早くダイレクトにその研究成果を公開し、日々変動する社会のダイナミズムや研究のおもしろさを、書物や論文として公表されるより以前の段階で、直接受講生に伝授することができるという点にこそ存するはずである。

一定の基準や尺度を導入して教育の現状を評価することそれ自体は、どこにどのような問題が伏在しているかを知り、いずれの問題がより相対的に重要であるのかを発見するうえで極めて有用な方途であることは事実である。しかし、あまりに一つの画一的な評価尺度のみに依拠して多様な学部教育の現状を評価することは、ややもすると神戸大学経営学部“らしさ”を損ないかねず、逆効果であるばかりでなく危険ですらあるため、その結果の運用に際しては十分な注意が払われなければならない。大学教育が本来的に社会に対して果たすべき、長期的に有為な人材育成という観点からすると、単一の尺度のみでは測定しきれない要素は、どのような評価尺度を導入したところでどうしても残存せざるを得ないからである。

今後は、統一的な評価尺度で測定した結果を活かしつつも、いかにこうした神戸大学経営学部らしいユニークな教育のあり方を維持していくべきかの仕組みについても、研究科全体として真剣に考えていかねばならないであろう。

(文責：上林憲雄)

## X-2 大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価

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

### X-2-1 大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価の方法

#### X-2-1-1 大学院教育（PhDプログラム）の外部評価委員

大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価にあたっては、[表X-2-1]に掲げる、合計5人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、学外者の視点から、われわれのPhDプログラムの客観的な点検・評価をお願いした（なお、外部評価委員の委嘱にあたっては、同時にわれわれの「研究」に関する外部点検・評価も併せてお願いした）。

表X-2-1 大学院教育（PhDプログラム）の外部評価委員一覧

伊藤 秀史（一橋大学大学院商学研究科）
陶山 計介（関西大学商学部）
曳野 孝（京都大学大学院経営管理研究部）
守島 基博（一橋大学大学院商学研究科）
門田 安弘（目白大学経営学部）

（五十音順，敬称略）

その実施の手順としては、まず、われわれの側で実施した自己点検・評価の結果について暫定的にまとめた文書、関連資料、および、外部評価回答用紙を委嘱した委員の方々にあらかじめ送付し、それらをお読みいただき、大学院教育（PhDプログラム）の教育の現状を知っていただいた。

その上で、2007（平成19）年2月3日に神戸大学にお集まりいただき、経営学研究科の研究科評価委員と合同で「外部評価委員会」を開催した。その趣旨は、事前に送付した文書や関連資料の不明や疑問の点について、直接の質疑応答によって明確にし、かつ、できる限り正確な情報の提供を通じて現状をよく理解していただいた上で点検・評価作業を行っていただくことにあった。

ただし、2人の外部評価委員については、お仕事が多忙を極め「外部評価委員会」にご出席いただけるスケジュール調整が不可能であったため、経営学研究科の研究科評価委員から、大学院教育（PhDプログラム）の教育に関する担当者1名と研究に関する担当者

1名の計2名が、2007（平成19）年2月23日と28日に、関東と関西にあるそれぞれの委員の方の勤務校を訪問させていただき、同じ主旨で、出張形式での「外部評価委員会」を開催した。

これら「外部評価委員会」の後、外部評価委員の方々に最終的な外部点検・評価作業をしていただき、最初に送付したアンケート用紙にご回答の上、返送していただくこととした。

## **X-2-1-2 大学院教育（P h Dプログラム）の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定**

大学院教育（P h Dプログラム）の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、まったくの白紙状態で点検・評価を行なっていただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した〔アンケート調査関連資料X-2〕に掲げるような「外部評価回答用紙」を作成し、事前に送付した文書や関連資料等を踏まえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート調査の形式で実施した。

この点に関しもう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、大学院教育（P h Dプログラム）に関する外部点検・評価の対象を、まず、〔表X-2-2〕に示すように、「1. 教育の目的」、「2. 教育組織（実施体制）」、「3. 教員および教育支援者」、「4. 学生の受入」、「5. 教育内容および方法」、「6. 教育の成果」、「7. 学生支援等および施設・設備」および「8. 教育の質の向上及び改善のためのシステム」という合計8つの項目を設け、これらの項目ごとにいくつかの具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。また、5段階での回答に際し、送付された資料や質疑のみでは判断ができない場合には「？」をご記入いただくこととした。

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

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

なお、アンケート調査の質問項目数は、前回の外部評価アンケートでは全体で13項目であったが、今回は57項目となっており、前回と比して質問項目がより多岐にわたり、また従来では見落とされがちであったかなり細かな点に関わる事項までが包括的に尋ねられている。そのため、外部評価委員にお送りした資料のみからは正確に判断しにくい事項まで質問項目に含まれることとなり、後述するように、判定不能という判断を示す「？」という回答も今回のアンケートでは散見されることとなった。

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

### 1. 教育の目的について

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められているかどうか。
- (2) 教育の目的が、教職員及び学生に周知されているかどうか。
- (3) 目的が、社会に広く公表されているかどうか。

### 2. 教育組織（実施体制）について

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっているかどうか。
- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するための必要な活動を行っているかどうか。
- (3) 教育組織や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっているかどうか。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われているかどうか。

### 3. 教員および教育支援者について

- (1) 教員組織編成のための基本的方針を有しており、それに基づいた教員組織編成がなされているかどうか。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されているかどうか。
- (3) 必要な専任教員が確保されているかどうか。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員及び研究指導補助教員が確保されているかどうか。
- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（例えば、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられているかどうか。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されているかどうか。特に、教育上の指導能力の評価が行われているかどうか。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われているかどうか。
- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されているかどうか。また、TA等の教育補助者の活用が図られているかどうか。

### 4. 学生の受入について

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されているかどうか。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能しているかどうか。
- (3) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学者選抜の改善

に役立てているかどうか。

- (4) 実入学者数が、入学定員を大幅に超える、又は大幅に下回る状況になっていないかどうか。また、その場合には、これを改善するための取り組みが行われるなど、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られているかどうか。

#### 5. 教育内容および方法について

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、教育課程が体系的に編成されており、目的とする学問分野や職業分野における期待にこたえるものになっているかどうか。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっているかどうか。
- (3) 授業の内容が、全体として教育を達成するための基礎となる研究の成果を反映したものとなっているかどうか。
- (4) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされているかどうか。
- (5) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされているかどうか。（例えば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業、情報機器の活用、TAの活用等が考えられる）。
- (6) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されているかどうか。
- (7) 教育課程の趣旨に沿った研究指導が行われているかどうか。
- (8) 研究指導に対する適切な取り組み（例えば、複数教員による指導体制、研究テーマ決定に対する適切な指導、TA・RAとしての活動を通じた能力の育成、教育的機能の訓練等が考えられる）が行われているかどうか。
- (9) 学位論文に係る指導体制が整備され、機能しているかどうか。
- (10) 教育の目的に応じた成績評価基準や卒業認定基準が組織として策定され、学生に周知されているかどうか。
- (11) 成績評価基準や卒業認定基準に従って、成績評価、単位認定、卒業認定が適切に実施されているかどうか。
- (12) 学位論文に係る適切な審査体制が整備され、機能しているかどうか。
- (13) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられているかどうか。

#### 6. 教育の成果について

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や要請しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われているかどうか。
- (2) 各学年や卒業（修了）時等において学生が身につける学力や資質・能力について、単位修得、進級、卒業（修了）の状況等から、あるいは、卒業（修了）

論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果が上がっているかどうか。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった卒業（修了）後の進路の状況等の実績や成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (5) 卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

#### **7. 学生支援等および施設・設備について**

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されているかどうか。
- (2) 学習相談、助言（例えば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にあるかどうか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (5) 自主的学習環境（例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されているかどうか。
- (6) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能しているかどうか。
- (7) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にあるかどうか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (9) 学生の経済面への援助（例えば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (10) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されているかどうか。
- (11) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されているかどうか。
- (12) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されているかどうか。

#### **8. 教育の質の向上及び改善のためのシステムについて**

- (1) 教育の状況について、活動の実態を示すデータや資料を適切に収集し、蓄積しているかどうか。
- (2) 学生の意見の聴取（例えば、授業評価、満足度評価、学習環境評価等が考えられる）が行われており、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (3) 学外関係者（例えば、卒業（修了）生、就職先等の関係者等が考えられる）

の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。

- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取り組みが組織的に行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (5) 個々の教員は、評価結果に基づいて、それぞれの質の向上を図るとともに、授業内容、教材、教授方法等の継続的改善を行っているかどうか。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているかどうか。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが、教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうか。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の研修等、その資質の向上を図るための取り組みが適切になされているかどうか。

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

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

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

#### **A 大学院教育（PhDプログラム）の目的について**

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

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められているかどうか。
- (2) 教育の目的が、教職員及び学生に周知されているかどうか。
- (3) 目的が、社会に広く公表されているかどうか。

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

**表X-2-3 大学院教育（PhDプログラム）の目的についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	5	5	5	4.80
(2)	4	5	5	4	5	4.60
(3)	3	5	4	3	3	3.60

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

また、経営学研究科における学部教育の目的について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-4]に示すとおりである。

**表X-2-4 大学院教育（PhDプログラム）の目的についてのコメント**

- 「PhDプログラムの目的」で、「独創的な研究を行うことができる科学的方法論を修得した人材」の育成提供とある。しかし、貴学のカリキュラムによって『独創の知を生み出す方法』が本当に修得できるのか。人まねしない、オリジナルな知見を創造する方法論についても再検討してはどうだろうか。
- 大学のHPなどを見る限り、教育の目的や方針が、社会に広く公表されているとは必ずしも言えない。
- 神戸大学のPhDプログラムについて、特に関東ではあまり内容や特徴について、情報が無く、より広い情報提供があると、より質の良い学生の応募に繋がるだろう。

## **B 大学院教育（PhDプログラム）のための組織および実施体制**

経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）のための組織ないし実施体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっているかどうか。
- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するための必要な活動を行っているかどうか。
- (3) 教育組織や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっているかどうか。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われているかどうか。

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

**表X-2-5 大学院教育（PhDプログラム）のための組織および実施体制についての  
評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	?	5	4	4	4.25
(2)	?	?	?	?	4	4.00
(3)	4	?	5	?	?	4.50

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の組織および実施体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-6]に示すとおりである。

**表X-2-6 大学院教育（PhDプログラム）のための組織および実施体制についての  
コメント**

- 教育の改善と質の向上に向けた研究科全体の具体的な取り組みには必ずしもなっていないようである。

### **C 大学院教育（PhDプログラム）の教員および教育支援者について**

経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の教員および教育支援者に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教員組織編成のための基本的方針を有しており、それに基づいた教員組織編成がなされているかどうか。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されているかどうか。
- (3) 必要な専任教員が確保されているかどうか。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員及び研究指導補助教員が確保されているかどうか。
- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（例えば、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられているかどうか。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されているかどうか。特に、教育上の指導能力の評価が行われているかどうか。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われているかどうか。

- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されているかどうか。また、TA等の教育補助者の活用が図られているかどうか。

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

**表X-2-7 大学院教育（PhDプログラム）の教員および教育支援者についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	5	5	4	4.40
(2)	4	4	5	5	4	4.40
(3)	4	4	5	5	5	4.60
(4)	3	4	5	5	4	4.20
(5)	3	?	3	3	5	3.50
(6)	3	?	5	5	5	4.50
(7)	4	5	5	4	4	4.40
(8)	4	?	5	?	5	4.67
(9)	4	2	5	3	3	3.40

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の教員および教育支援者について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-8]に示すとおりである。

**表X-2-8 大学院教育（PhDプログラム）の教員および教育支援者についてのコメント**

- 学生アンケートを見ると、事務体制への不満が高い。（もちろん、これはどこの大学でも同じなのだが....）

#### **D 大学院教育（PhDプログラム）における学生の受入**

経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の学生の受入に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されているかどうか。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能しているかどうか。

- (3) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学者選抜の改善に役立っているかどうか。
- (4) 実入学者数が、入学定員を大幅に超える、又は大幅に下回る状況になっていないかどうか。また、その場合には、これを改善するための取り組みが行われるなど、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られているかどうか。

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

**表X-2-9 大学院教育（PhDプログラム）における学生の受入についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	3	1	5	3	?	3.00
(2)	3	2	5	5	?	3.75
(3)	4	2	?	4	3	3.25
(4)	4	5	5	5	4	4.60

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の学生の受入について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-10]に示すとおりである。

**表X-2-10 大学院教育（PhDプログラム）における学生の受入についてのコメント**

- アドミッション・ポリシーがどこまで明確にされているのかが、あまり把握できなかった。神戸の場合、教員の外部メディアへの露出度合い、またCOEや大型科研などにより、分野により外部への情報に濃淡があり、それを“市場”が勝手に解釈する可能性がある。もう少し明確に分野別の強みや望ましい学生像を明確化し、外部へ発信することが必要なのではないか。

## **E 大学院教育（PhDプログラム）における教育内容および方法**

経営学研究科の大学院教育（PhDプログラム）における教育内容および方法に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、教育課程が体系的に編成されており、目的とする学問分野や職業分野における期待にこたえるものになっているかどうか。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に添ったものになっているかどうか。

- か。
- (3) 授業の内容が、全体としての教育の目的を達成するための基礎となる研究の成果を反映したものとなっているかどうか。
  - (4) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保，組織的な履修指導，履修科目の登録の上限設定など，学生の主体的な学習を促し，十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされているかどうか。
  - (5) 教育の目的に照らして，講義，演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり，それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされているかどうか（例えば，少人数授業，対話・討論型授業，フィールド型授業，多様なメディアを高度に利用した授業，情報機器の活用，TAの活用等が考えられる）。
  - (6) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され，活用されているかどうか。
  - (7) 教育課程の趣旨に沿った研究指導が行われているかどうか。
  - (8) 研究指導に対する適切な取り組み（例えば，複数教員による指導体制，研究テーマ決定に対する適切な指導，TA・RAとしての活動を通じた能力の育成，教育的機能の訓練等が考えられる）が行われているかどうか。
  - (9) 学位論文に係る指導体制が整備され，機能しているかどうか。
  - (10) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了認定基準が組織として策定され，学生に周知されているかどうか。
  - (11) 成績評価基準や修了認定基準に従って，成績評価，単位認定，修了認定が適切に実施されているかどうか。
  - (12) 学位論文に係る適切な審査体制が整備され，機能しているかどうか。
  - (13) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は，[表X-2-11]に掲げるとおりである。

**表X-2-11 大学院教育（PhDプログラム）における教育内容および方法についての  
評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	5	5	5	4.80
(2)	4	4	5	4	4	4.20
(3)	4	5	5	4	4	4.40
(4)	5	?	5	4	3	4.25
(5)	3	3	5	5	3	3.80
(6)	4	?	5	?	5	4.67
(7)	4	5	5	5	?	4.75
(8)	4	5	5	5	3	4.40
(9)	4	5	5	5	5	4.80
(10)	4	3	5	4	5	4.20
(11)	4	3	5	4	4	4.00
(12)	4	5	5	5	5	4.80
(13)	2	3	5	4	?	3.50

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の教育内容および方法について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-12]に示すとおりである。

**表X-2-12 大学院教育（PhDプログラム）における教育内容および方法についての  
コメント**

- 前回の外部評価の指摘にもあるように、①前期課程の履修要件のコースワークがわずか14単位では、「細分化された学問の学際的総合化」（V-1-2-1）という現行カリキュラムの狙いが達成しにくいように思われる。教員のロードを考慮しつつも、再検討されてはどうか。②同様に、博士号の授与基準として学術レベルが不明確で、理工系で採用されている基準を参考にされてはいかがであろうか。③「統計的方法」の受験者・合格者が少ない問題（「総合学力試験」で）には、総合学力試験で第2群科目を2科目にすれば解決する。
- 教育課程の編成や指導体制、成績評価や学位審査基準など教育内容及び方法はきわめて高いレベルにある。
- 全体的に米国一流大学院のPhDプログラムをモデルにした感があり、そのこと自体は良いとしても、コースワークや、試験、第2論文など形式的な要件が目立つのに対して、ドクターゼミの内容や運営方法、論文指導のあり方などについて、実質的に

教員個人に任せきりの印象があった。例えば、質疑応答で修士論文や第2論文の位置づけについて、多様な理解があるということであった。そうしたことが分野の性質に起因する場合は良いが、逆に教員の個性に起因する場合は問題を起こす可能性がある。つまり、実質的な現場での育成についても、なんらかの向上のための取り組みがあると望ましい。そうでないと、形式要件がそろっているだけに、学生はそれを消化することがPhDプログラムの目的のように思うのではないだろうか。

自分の大学で出来ているわけではないが、教育能力の向上に関する積極的な取り組みがあっても良いだろう。(例えば、慶應ビジネススクールのケース教授法の授業など。)

- 決定分析の履修者、総合学力試験受験者、合格率が少ない / 低いことについてのコメント：水準の設定は適切だろうか。決定理論やゲーム理論を専攻する学生にとっては、当然の水準ではあるが、他の専攻の学生にとっては、おそらく水準が高すぎると思われる。もちろん、この科目がそのような学生の履修を前提としていないのであれば問題ない(それならば、そもそもこの科目の履修者が少ないことも大きな問題ではないであろう)。しかし、たとえば現代の戦略論のかなりの部分はゲーム理論的なアプローチに依拠しているし、人材マネジメント、コーポレート・ファイナンスなども、経済学的なアプローチが重要である。これらの分野の学生がゲーム理論や経済学の基礎である合理的意思決定論を、きちんと学ぶ機会はあるのだろうか。また、それが必要であるという認識はないのだろうか。

そもそも決定分析が第2群(方法論)ではなく第1群科目に含まれていることが若干疑問である。他の第1群科目は、基本的には企業の経営の諸機能とそれを取り巻く環境に関するものだが、決定分析の内容が決定理論やゲーム理論の基礎だとすれば、方法論的な色彩が強いと感じる。言い換えれば、決定分析の内容は、第1群の他の科目の対象とする諸現象を分析する際のひとつのアプローチとなりうるものだと思う。

統計的方法論の総合学力試験受験者、合格率が少ない / 低いことについてのコメント：2006年度の講義要項によると(p.34)、Econometricsというよりも、参考書のタイトルのようにStatistics and Probabilityの理論のようであるが、この内容で良い、という教員共通の理解なのだろうか。

## F 大学院教育(PhDプログラム)の成果

経営学研究科における大学院教育(PhDプログラム)の成果に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や要請しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われているかどうか。
- (2) 各学年や卒業(修了)時等において学生が身につける学力や資質・能力について、

単位修得、進級、卒業（修了）の状況等から、あるいは、卒業（修了）論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果が上がっているかどうか。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった卒業（修了）後の進路の状況等の実績や成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (5) 卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

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

**表X-2-13 大学院教育（PhDプログラム）の成果についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	5	5	4	4.60
(2)	?	4	5	5	4	4.50
(3)	3	4	?	4	4	3.75
(4)	4	4	5	5	5	4.60
(5)	4	?	5	4	?	4.33

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の成果について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-14]に示すとおりである。

**表X-2-14 大学院教育（PhDプログラム）の成果についてのコメント**

- 博士後期課程の「入学定員に対する学位授与率」と「課程博士号取得者数に対する研究職就職率」についても明示し、その向上を明示的に図られてははいかがでしょうか。
- 経済社会に対する優秀な人材の輩出という経営学教育の成果の点ではわが国の大学院全体のなかでも特に大きな貢献を果たしている。
- 卒業生に関する学会賞受賞数、論文や著作の数などのデータがあるとよかった。

## G 大学院教育（PhDプログラム）における学生支援等および施設・設備

経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）における学生支援等および施設・設備に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている

かどうか。

- (2) 学習相談、助言（例えば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にあるかどうか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (5) 自主的学習環境（例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されているかどうか。
- (6) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能しているかどうか。
- (7) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にあるか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (9) 学生の経済面への援助（例えば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (10) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されているかどうか。
- (11) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されているかどうか。
- (12) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-2-15]に掲げるとおりである。

**表X-2-15 大学院教育（P h Dプログラム）における学生支援等および施設・設備についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	?	?	4	4.33
(2)	4	4	5	?	4	4.25
(3)	4	2	5	5	?	4.00
(4)	4	2	?	3	4	3.25
(5)	4	5	?	4	4	4.25
(6)	4	2	?	3	?	3.00
(7)	4	2	?	3	?	3.00
(8)	4	3	?	4	?	3.67
(9)	4	2	?	3	4	3.25
(10)	4	?	?	5	5	4.67
(11)	4	5	?	4	?	4.33
(12)	4	5	?	5	5	4.75

また、経営学研究科の大学院教育（P h Dプログラム）における学生支援等および施設・設備について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-16]に示すとおりである。

**表X-1-16 大学院教育（P h Dプログラム）における学生支援等および施設・設備についてのコメント**

- 神戸大学大学院経営学研究科のP h D教育へのコミットメントの真剣さには正直、頭が下がる思いである。特に関西にある他大学の環境を考えると、大学院生に自分たちに与えられた好条件を理解させて、彼ら自身の研究の一層の刺激になるように利用されることを祈念する。この関係で、学生に対するサービスについて、諸制度、施設が整備されていることはよく理解できますが、学生がそれについて本音でどのような評価をしているのかはわからなかった。
- 学生のアンケート調査の結果によれば、学習支援や特に留学生などに対する生活支援の面では依然として十分な成果があがっていないと考えられる。

## H 大学院教育（P h Dプログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステム

経営学研究科における大学院教育（P h Dプログラム）の、教育の質の向上および改善のためのシステムに関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育の状況について、活動の実態を示すデータや資料を適切に収集し、蓄積しているかどうか。
- (2) 学生の意見の聴取（例えば、授業評価、満足度評価、学習環境評価等が考えられる）が行われており、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (3) 学外関係者（例えば、卒業（修了）生、就職先等の関係者等が考えられる）の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取り組みが組織的に行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (5) 個々の教員は、評価結果に基づいて、それぞれの質の向上を図るとともに、授業内容、教材、教授方法等の継続的改善を行っているかどうか。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているかどうか。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが、教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうか。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の研修等、その資質の向上を図るための取り組みが適切になされているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-2-17]に掲げるとおりである。

**表X-2-17 大学院教育（P h Dプログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステムについての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	5	5	5	4.60
(2)	4	5	5	5	5	4.80
(3)	3	?	5	4	5	4.25
(4)	4	5	5	4	5	4.60
(5)	?	5	?	4	5	4.67
(6)	?	3	5	4	5	4.25
(7)	?	4	5	4	?	4.33
(8)	?	?	5	4	5	4.67

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の質の向上および改善のためのシステムについて、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

## **X-2-2-2 大学院教育（PhDプログラム）の総合評価**

今回の外部点検・評価にあたっては、我々が設定した個別項目の評価とともに、全体としての総合評価もお願いした。先に述べたように、「外部評価回答用紙」には、個別評価のまとめとして「大学院教育（PhDプログラム）についての総合評価」を自由に記入する欄を設けた。

以下では、この欄に記述された大学院教育（PhDプログラム）についての総合評価を、外部評価委員の方ごとに、該当欄にそれぞれご記述いただいた文章をそのままの形で紹介させていただく。（紹介は五十音順）

### **1) 伊藤 秀史（一橋大学大学院商学研究科）**

評価者の勤務する一橋大学大学院商学研究科（研究者養成コース）と比べて、制度自体は貴研究科の方が格段に整っているという印象を持った。とりわけ授業科目の分類、方法論の重視、総合学力試験、第2論文、（個人的関心ですが）経済学的アプローチの授業と研究者の充実、など。一橋商では、まだまだ個々の指導教員と学生、という「師弟関係」が軸で、分野を横断するような標準的仕組みづくりはほとんど行われていない。

問題があるとすれば実態レベルだろう。本当にこの制度が意図したように機能しているのか。残念ながら、報告書からは実態レベルのことがあまりわからなかった。たとえば、総合学力試験、第2論文はどの程度機能しているのだろうか（本当にbinding constraintとなっているのか）、この制度の導入前と後で卒業者のパフォーマンス（就職、研究等）はどう変わったのだろうか。

### **2) 陶山 計介（関西大学商学部）**

日本有数の大学院経営学教育の一大センターとしての質量ともに大きな役割を果たしてきた歴史に甘んずることなく、さらなる教育の改善と質の向上に向けて厳しく自己点検評価をされていることは驚嘆に値する。近年の院生数の増加にともなう質の低下を回避しながら、教育課程の編成、指導体制、成績評価や学位審査基準など教育内容及び方法やその成果は着実に上がっている。特に国際化に向けた「魅力ある大学院プロジェクト」関連の取り組みは貴重なものと評価される。反面、数年来の懸案事項である授業満足度における群・科目別ばらつきの是正、学習・生活支援や事務手続きの底上げなどが未解決であり、加えてアドミッション・ポリシーの広報・周知なども依然として遅れている。学生の海外での学会発表や査読付きジャーナルへの投稿の支援など学位授与機関としてのグローバル化も求められている。

### **3) 曳野 孝（京都大学大学院経営管理研究部）**

神戸大学大学院経営学研究科の国際化ということを今回強調されたが、そして提供され

ている教育が国際的な評価に値するということは十分理解するが、一方教員の構成では国際化、あるいは一般的な意味での多様化が、必ずしも進んでいないと感じる。日本人以外の教員、女性教員の数の少なさは、神戸大学大学院経営学研究科だけの問題でないことは承知しているが、是非他大学の範となるように率先して改善され、大学院教育だけではなく、日本のビジネス一般についても、貴研究科が斬新なモデル、日本全国の大学院のスタンダードとなるような体制を作られることを祈念する。

#### 4) 守島 基博（一橋大学大学院商学研究科）

全体として、日本の経営学におけるPhDプログラムとしては、極めて先進的で充実した内容であると思う。特に、コースワーク、総合学力試験、第2論文などに、整理され、充実した仕組みを持っており、標準的な強みを備えた卒業生を学界に送り出す体制は整っている。高い評価ができる。ただ、願わくば、教員が形式要件だけではなく、実質的な指導を行い、研究を深める場（例えば、ゼミ）などの充実を図る仕組みがあると良い。また、学生の教育能力の向上も課題だろう。

#### 5) 門田 安弘（目白大学経営学部）

PhDプログラムをその入口（入学）、真中（教育プロセス）、出口（学位授与と就職）の3点で、そのパフォーマンスを評価するとき、貴学はいずれにおいても高い成果をあげていると評価できる。すなわち、前期課程および後期課程の定員充足率が良好であり、教育プロセスでは「授業満足度」と「授業の進め方」への学生評価も高い。最後の出口でも過去4年間の「学位授与率」は50～76%にあり、「学位取得者の研究職就職率」も59～82%に推移している。

ただ唯一気になるのは、教育プロセスへの学生評価で、「満足度」および「授業の進め方」の双方で、ほとんどの項目において前回調査より今回調査の平均評点が若干下がっていることである。改善がマンネリにおちいらないようにご留意されたい。

### X-2-3 大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価の総括

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

以下、外部点検・評価の結果を総括し、今後の大学院教育（PhDプログラム）の改善への一助としたい。

#### A 大学院教育（PhDプログラム）の目的について

大学院教育（PhDプログラム）の目的については、（1）達成しようとする教育の成果を明確に定めている、（2）教育の目的を教職員・学生に周知している、の2項目については極めて高い評価を受けた。すべての外部評価委員が、「まったくそう思う」ないし

「ややそう思う」とし、委員の平均点はそれぞれ 4.80 ポイントと 4.60 ポイントである。我々の大学院教育（P h Dプログラム）が明確な設計思想のもとに組み立てられているということが、誰の目にもハッキリするほどに明確である、と言って良いであろう。

しかし、その一方で、（3） 目的を社会に広く公表している、の項目については、多くの外部評価委員が懐疑的であった。5名の委員中3名の方が「どちらとも言えない」としており、委員の平均点は 3.60 に過ぎない。前回の自己評価報告書では、この評価項目にあたる項目は「教育目的・目標は適切に公表されている」という表現で問われており、今回とまったく同じ5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）評点方式で5名の外部委員全てが5の「まったくそう思う」としているのとは対照的である。

目的の社会への公表について、今回の外部評価と前回の外部評価がなぜこれほど乖離した結果となったのだろうか。考えられる理由は、前回の評価項目が目的の「適切な」公表であったのに対し、今回は評価項目をより踏み込んで、目的を「広く」公表しているかどうかとしたことである。前回自己評価報告書は、目的の適切な公表という評価項目に5人の外部評価委員全員の満点評価を得た理由として、大学院教育（P h Dプログラム）の目的・目標を『学生便覧』、『G U I D E 』等でできるかぎり明確にするよう努力してきた、その努力が外部評価において認められたのであろう、としている。しかし、たとえ大学院教育（P h Dプログラム）の目的を適切に公表していたとしても、それが情報の受け取り手である学生、他大学・研究機関、企業を含む社会に浸透し、理解されなければ、そもそも公表することの目的が達せられたとは言えない。今回の外部評価の対象項目で目的を広く公表しているかどうかを問題にしたのは、単に公表しているかどうかではなく、それが社会の隅々に届いているかどうかを評価する必要があると考えたからに他ならない。そして、外部評価委員の評価は、それを十分とは言えない、としたのである。

大学院教育（P h Dプログラム）の目的の評価分野では3名の外部評価委員が自由コメントを寄せられたが、そのうち2名の委員が、明示的にこの情報発信の広さの欠如と浸透力のなさを指摘されている。そして、それは単なる努力不足の指摘というにとどまらない。なぜなら、後述するように、今回外部評価をしていただいた委員の方々は、ほぼ例外なく、経営学研究科の大学院教育（P h Dプログラム）の教育の仕組みそれ自体を極めて高く評価されている。そして、この優れたプログラムを通じて優秀な人材を育成するよう強く期待されている。しかし、実際にプログラムを通じて人材を輩出するには、潜在能力のある優秀な学生を集めることが前提である。いくら優れたプログラムであっても、それが学生に理解されず、結果として経営学研究科で教育されれば優秀な研究者となったであろう学生が他の研究科に流れてしまうならば、それは本来輩出すべき人材の育成に失敗していることになるだろう。つまり、学生の受け入れの失敗によって、大学院教育（P h Dプログラム）の機能が宝の持ち腐れになっている可能性がある。この学生の受け入れの問題は、今回の外部評価・点検で学生の受け入れの分野の評価に直接現れている。後述するように、その分野の評価項目は、おしなべて評価が低いのである。大学院教育（P h Dプログラム）の目的の評価分野に寄せられた2人の外部評価委員の自由コメントのうちの一つは、経営学研究科がこの意味での失敗を犯している可能性を暗に指摘されている、と理解することができる。それが事実であれば、早急に確実な対応策を講じる必要があるだろう。

外部評価委員の1名は、自由コメントにおいて、異なる視点から意見を寄せられた。それは、独創的な研究者の育成という目的を達成する方法を真剣に検討する必要性の指摘である。「外部評価委員会」の席上、この自由コメントを寄せられた委員は、独創性の源泉として、経営学の多様な分野を修得し、その成果を相互に結びつけ、あるいは総合することが重要であると述べられ、この観点から経営学研究科の履修の実体、あるいはこのことの学生側の理解を再度点検すべきであると指摘された。現在の大学院教育（PhDプログラム）は科学的方法論に立脚した研究ができる人材を育成するという、研究者育成の基本線に強く焦点を当てており、その上で我々が掲げる独創的な研究を行える研究者の育成を実現するには、プログラムの一層の工夫が必要であろう。

## **B 大学院教育（PhDプログラム）の教育組織および実施体制について**

大学院教育（PhDプログラム）のための教育組織や実施体制については、三つの評価項目全てで、いずれの外部評価委員からも高い評価を得た。すなわち、回答したすべての委員が、「まったくそう思う」ないし「ややそう思う」としている。ただし、評価項目（1）が尋ねている教育組織は5名中4名が「まったくそう思う」ないし「ややそう思う」の判断ができたとしているのに対し、評価項目（2）が尋ねている教授会等の活動や、評価項目（3）が尋ねている教務委員会等の個別組織の構成・活動についてはほとんどの委員が判断できないとしている。したがって、外部評価の結果としては、大学院教育（PhDプログラム）のための教育組織の充実が確認されたとすべきであろう。

大学院教育（PhDプログラム）のための教育組織や実施体制の評価分野については、1名の外部委員が自由コメントを寄せられた。大学院教育（PhDプログラム）の教育の実施体制とは別の問題として、教育の改善と質の向上の具体的な取り組みが研究科全体として行われてはいないようである、との指摘である。

この指摘については、大学院教育（PhDプログラム）においても授業評価は、学部教育同様に行われている。ただし、その評価を授業改善に生かす仕組みは、学部教育で行っているファカルティ・ディベロップメントと同じレベルで、研究科全体で取り組む仕組みが整備されているとは言えないのは事実である。高度な専門性を要求される大学院教育において、いかに効果的に、しかもその目的に照らして正しい方向にファカルティ・ディベロップメントを推進していくか、そのための研究科全体の体制作りは、今後の課題である。

## **C 大学院教育（PhDプログラム）の教員および教育支援者について**

大学院教育（PhDプログラム）を担当する教員および教育支援者については、二つの項目を除いて、いずれも外部評価委員の評価は高い。ほとんど全ての委員が、それらの項目で5段階評価の最高点5かまたは4を与えている。設計した大学院教育（PhDプログラム）を実施するのにふさわしい教員がきちんとそろっているという判断を、全ての外部評価委員が下している、と言える。

例外的に低い評価となった項目の第1は、(5) の教員採用における年齢・性別のバラ

ンス、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入といった、教員組織の活動を活性化させる措置を講じているかどうか、である。5名の委員中3名の委員が「どちらとも言えない」としている。回答された委員の平均点は3.50ポイントに過ぎない。1名の外部評価委員は、「外部評価委員会」の席上、全教員に占める、経営学研究科からの直接採用者の割合が高いことを特に指摘された。そして、欧米の大学におけるように、博士号取得者をいったん他大学に出してから呼び戻す等の施策の導入等を提案された。そうした提案に耳を傾ける必要がある。もちろん、教員の採用は経営学研究科の将来を左右する最も重要な事柄であり、その方針は細心の注意を持って研究・設計・運用されるべきであろう。

評価が低かったもう一つの項目は必要な事務職員の適切な配置とTAの活用である。5名の委員中2名の委員が「どちらとも言えない」とし、1名は「あまりそう思わない」とした。委員の平均点は3.40にとどまっている。自由コメントで学生による事務体制の不満が高いことを強調された委員も1名おられた。学生による事務体制への不満は、前回の自己評価報告書でも確認され、根本的な解決が先延ばしにされていることを示している。今回の外部評価・点検において、同じことが学部教育においても指摘されている。

#### **D 大学院教育（PhDプログラム）における学生の受入について**

今回おこなった大学院教育（PhDプログラム）の外部評価・点検の対象8分野のうち、その分野の個別評価それぞれで特に外部評価委員の評価が低かった分野が、大学院教育（PhDプログラム）における学生の受入の分野である。四つある個別評価項目のうち、（1）アドミッション・ポリシーの明確化と公表、（2）アドミッション・ポリシーに沿った学生の受け入れ、（3）アドミッション・ポリシーに沿った受け入れができていくかどうかの検証、の3項目について、5名の外部評価委員の間で評価が分かれ、その結果として委員の平均点が3.00から3.75と低い水準となった。項目（4）の実入学数のみが、全委員の高い評価を受けている。

この結果は、経営学研究科は着実に学生を集めてはいるが、それはある意味で我が国における経営学分野の大学院の序列の中で自動的・受動的に学生が選択した結果に過ぎず、経営学研究科が欲しいタイプの学生を、適切に選別して入学させた結果ではないかもしれない、という危惧があることを示唆している。実際、この点に関して自由コメントを寄せられた外部評価委員が1名おられ、きちんと外部発信をして、入学する学生を自らコントロールする必要性を指摘されている。

学生の受入は、前回までの自己評価・外部評価では評価対象になっておらず、その客観的評価は非常に重要であると考えられる。とりわけ、われわれの大学院教育（PhDプログラム）が質と数の双方で高度かつ大規模な大学院教育を展開するものであるとき、その責務は重大であると言える。さらに、我が国の各大学で社会科学分野の大学院定員が増大し、学生の奪い合いが現実のものとなりつつあることを考えると、われわれの大学院教育（PhDプログラム）の目的に合致した学生に、その有用性を認識させ、入学するようきちんと誘導する必要性がますます高まっていると言えよう。そして、平成18年度現在でそれが達成されていない可能性がある。そのことは、今回の外部評価・点検の評価分野のもう一つである、大学院教育（PhDプログラム）の目的の公表のところでも述べたとおりで

ある。

経営学研究科はこの問題をまったく無視していたわけではない。今回の外部評価・点検の資料作成後に、教授会において、経営学研究科規則の中に、研究科の目的を改めて定めた。更に続いて、経営学研究科博士課程のアドミッション・ポリシーを定めた。これらを定めはしたが、それを社会に公表し、学生の選抜に適用していくことはこれからである。したがって、今回の外部評価・点検には間に合わなかった。

今回の自己評価・外部評価報告書の出版においては、外部評価・点検の結果を考慮して、新たに定めた研究科の目的とアドミッション・ポリシーとを少なくとも記録しておくことにした。それらは、V-1-1-2とV-1-4-1-Aにそれぞれ述べてある。

今回外部評価委員から寄せられた厳しい指摘を真摯に受け止め、策定したアドミッション・ポリシーを社会に発信し、われわれの大学院教育（PhDプログラム）にふさわしい学生を選抜し、その教育機能を十全に発揮していくことは、これからわれわれが真剣に取り組まねばならない課題である。

## E 大学院教育（PhDプログラム）における教育内容および方法について

大学院教育（PhDプログラム）における教育の内容や方法について、今回の外部評価・点検では、13項目にわたる個別評価項目を設けて、多面的かつ詳細な評価をお願いした。それらの項目のほとんど全てにおいて、外部評価委員の評価は極めて高い。すなわち、項目（5）の講義・演習等の授業形態の組み合わせ・バランスの適切性と、項目（13）の成績評価の正確性を担保する措置を除く他の11項目全てにおいて、ほとんど全ての外部評価委員が5段階評価の最高点5かまたは4を与えている。それらの項目では、委員の平均点が4.00から上は4.80にいたっている。これは、大学院教育（PhDプログラム）における教育の内容や方法が、ほとんどあらゆる面で非常に適切であることを示している、と言って良からう。

われわれの大学院教育（PhDプログラム）がプログラムとして非常に優れたものであるという評価は、「外部評価委員会」の席上多くの委員から直接語られ、また大学院教育（PhDプログラム）における教育の内容や方法への自由コメントの中であらためて強調して言及されている委員が5名の委員中2名ある。

他方で、プログラムとして整備されていることの反面、その実際の運用に関して、厳しい指摘があることを特に注視しなければならない。第1は、1人の委員が自由コメントで寄せられている批判で、きめ細かな授業体系を用意している一方で前期課程の履修要件のコースワークがわずか14単位では、「細分化された学問の学際的総合化」（V-2-1）という現行カリキュラムの狙いが達成しにくいという指摘である。この指摘は、前回の自己評価報告書でも5名の外部評価委員のうち2名によって自由コメントで提起された問題である。そして、事実、この問題は、先送りされてきたと言えよう。

第2は、第1の問題の裏返し側の側面もあるが、コースワークが仕組みとして整備されているが、それが実際の研究能力として学生にどのように定着しているのかについて疑問が残るという指摘が、1人の委員の自由コメントの中で提起された。特に、ゼミの内容や運営方法、論文指導のあり方が実質的に教員任せであり、その部分がしっかりしていなけれ

ば結局良い研究者は育たないのではないか、という危惧である。この指摘をされた委員は、8分野ある評価対象で、最も強調したいのは、現在の大学院教育（PhDプログラム）がはらむこの危険性であると述べられている。さらに、学生に、プログラムを消化しさえすれば良いという誤った理解を生みかねない危険性も指摘された。

おそらく同じ主旨の指摘を、評価者を公表することを前提に書いていただいた、大学院教育（PhDプログラム）の総合評価で、伊藤秀史先生がされている。（ここで、今紹介した、大学院教育（PhDプログラム）における教育の内容や方法への自由コメントの中で研究者育成の実質面の重要性を指摘された委員は、伊藤秀史先生とは別の4名の委員の一人であることをお断りしておく。）つまり、大学院教育（PhDプログラム）は仕組みとしては先進的だが、本当にこの制度が意図したように機能しているかどうか、それが本当に卒業生のパフォーマンスに結びついているかどうか、といった実態レベルの検証が何らなされていないということである。

この、コースワークの履修要件上の穴という第1の問題と、コースワークと連動して最終的に学生の研究能力の育成を左右する研究指導の実態という第2の問題があって、恐らく評価項目（5）が尋ねる講義・演習等の授業形態の組み合わせ・バランスの適切性について、3人の委員が「どちらとも言えない」とし、全委員の平均点が3.80にとどまることになったと思われる。

学生を教育する授業の体系を揃えるだけでは学生の能力が育成されるわけではなく、学生がそれらの授業を十分に生かし、履修し、その上で適切な研究指導が行われて、授業で学んだ知識を研究能力としてわがものにすることが不可欠であるという指摘は、まったくそのとおりであると言わざるを得ない。これまでの自己評価・点検では、履修要件の問題は先送りされ、研究指導の実態は研究されないままに放置されている。これらの問題に真剣に取り組んで行かなければ、大学院教育（PhDプログラム）がそれによって育てた研究者が示す10年後、20年後の研究成果によって真に賞賛されることになるのか、残念ながら疑わしい。

この二つの重大な問題はこれまでほとんど手つかずであった。研究指導の強化については、それを側面から支援する目的で、平成18年度後期から、主に大学院生の教育、研究能力の育成を目的としたリサーチセミナーを試みに開催することにした。これは、授業で教えられる知識としての研究の基礎理論や方法を、実際の研究でどのように使っていくか、どのように研究成果を出していくかに焦点をあて、国際的な査読付きジャーナルに発表した論文を題材に著者に解説してもらおう、というものである。このセミナーシリーズには多くの学生が参加し、高い評価を受けた。これらの取り組みをさらに強化するとともに、懸案の問題について早急かつ真剣な研究・検討あるいは対応が必要であろう。

この重大な問題以外に、自由コメントで提起された同様に重要な問題が二つある。その一つは、博士号の授与基準として学術レベルが不明確である、という指摘である。同じ指摘は、前回の自己評価報告書でも自由コメントでなされている。今回この問題を指摘された委員が合わせて提案されている、理工系で採用されている基準を参考にするという方法は、現時点で経営学研究科の合意を得ているものではないが、博士号の授与基準を、それに関わる全ての人に分かるように示す方策は、真剣に検討しなければならない。それなしには、例えば、われわれの大学院教育（PhDプログラム）によって育成された人材を教

員として採用する他大学に、その人材の優秀さを上手く説得することはできなくなるであろう。そして、いかに優秀な研究者を育てても、彼らが無事研究者のキャリア・パスにのせていくことができるのでなければ、才能ある学生が経営学研究科を大学院教育の場として選択することはなくなるであろう。この意味で、博士号の授与基準の客観化は重要な意味を持っている。

大学院教育（PhDプログラム）における教育の内容や方法の評価項目で評価が低かったもう一つの項目である（13）の成績評価の正確性を担保する措置は、学位授与の客観性ではないが、それと同じ性質の問題である。外部評価委員のうち1名が評点2、1名が評点3を付け、学業成績の透明性に疑問符を付しておられることは、優秀であると全ての外部評価委員が賞賛しておられる大学院教育（PhDプログラム）の、その最後の抜け落ちた穴とも言うべきものであろう。

もう一つの問題は、講義と総合学力試験における、履修・受験のバラツキの問題である。自由コメントで2人の委員がこの問題を強く指摘されている。このうちの1人の委員は、バラツキの問題について、それが本当に問題のあるバラツキなのか、それとも研究分野のバラツキの反映に過ぎないのかを判断する材料がないと断った上で、決定分析特論と統計的方法論研究の受講生・受験生が少ないことについて、その授業設計の不適切性、カリキュラム上の位置づけの不適切性の可能性を指摘された。他方、もう1人の委員は、履修要件ないし進学要件で受講・受験するようコントロールすることを提案されている。

すでに述べた履修要件の問題や学位授与基準の客観化の問題と同様、この履修・受験のバラツキ問題もまた、前回の自己評価報告書でも5名の外部評価委員のうち2名によって自由コメントで提起された問題である。今回もまたこの問題を指摘されたことは、これが紛れもなく重要な問題であることを意味している。

今回この問題に関して2名の委員によって示された提案は、いずれも現在の経営学研究科の合意を得ている状況ではない。しかし、前者の委員が指摘された、講義のカリキュラム全体の中での適切な位置づけという論点は、別のレベルで平成18年度を通して、経営学研究科の各所で熱心な議論を行った。それは、現行のカリキュラムでは、ひとつひとつの講義の間の接続が、レベルの上でスムーズとは言えず、その段差を埋める努力が学生側に一方的に求められているということである。そこで、統計的方法論について、V-1-5-1の大学院教育（PhDプログラム）の改革と拡充の項で述べたように、平成18年度は試みに、その導入授業として確率論の集中講義を行った。それは非常に上手く機能し、統計的方法論研究の受講に多いに寄与したことが分かった。そこで、特に第3群として様々に行われてきた発展的な内容の授業群について、そのいくつかを、より基礎的な第1群・第2群科目に直接接続する内容、あるいはその導入授業として補助する機能を果たす内容に設計変更することとした。この設計変更には、それを担当する教員の理解を得る必要があったが、教務委員会等の公式の委員会での検討のみならず、研究科教員のさまざまなグループごとに真剣な検討を行い、とにかくまず平成19年度に実行できる新しい授業群を設計することができた。そして、その授業群の再設計思想、履修にあたっての考え方を講義要項で学生に周知することにした。これら平成18年度を通じて行われた、カリキュラムの実質面での調整、改善は、今回の外部評価・点検の対象とはならなかった。それが上手く機能するかどうか、その評価は、これからのその実施とさらなる改善を通じてやがて明らかとなるで

あろう。

## **F 大学院教育（PhDプログラム）の成果について**

大学院教育（PhDプログラム）の成果については、在学学生は手応えを感じていないが、客観的な指標で見る限り成果が上がっている、というのが外部評価委員の共通した判断である。つまり、(3)の学生からの意見聴取の結果から見た成果や効果を除く、他の四つの評価項目全てで、外部評価委員の評価は極めて高い。全ての外部評価委員が5段階評価の最高点5かまたは4を与えており、委員の平均点は4.00から4.60である。これは、大学院教育（PhDプログラム）の成果が、(1)学生が身につける学力、資質・能力や養成しようとする人材等についての方針、あるいは(2)単位修得、進級、卒業（修了）の状況等、あるいは卒業（修了）論文等の内容・水準が示す成果の程度、(4)卒業（修了）後の進路の状況等の実績や成果が示す成果の程度といった成果の客観指標、さらに(5)卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見た成果の程度の全てにおいて、優れていることを意味している。

大学院教育（PhDプログラム）の成果について3名の委員から自由コメントが寄せられたが、そのうちの2人は、学位授与率や就職率、あるいは学会賞や論文数等、成果をより細かく定量的に把握する必要性を指摘されている。これらの提言は、単に自己評価のためのデータにとどまらず、それを外部に発信する必要性を示唆しているように思われる。教育の成果を客観的に示すことは、優秀な学生を集める上で重要な施策である。今回の外部評価・点検でその問題が浮き彫りとなった学生の受入問題に取り組む上で、こうした提言を積極的に取り入れ、実行に移していくことが必要であろう。

## **G 大学院教育（PhDプログラム）の学生支援等および施設・設備について**

大学院教育（PhDプログラム）における学生支援や施設・設備等については、大学院教育（PhDプログラム）における教育の内容や方法の分野と同様に、今回の外部評価・点検では、12項目にわたる個別評価項目を設けて、多面的かつ詳細な評価をお願いした。このうち、(1)履修ガイダンス、(2)学習相談、(3)学習支援のニーズの把握、(5)研究室等の自主的学習環境、(10)情報ネットワーク、(11)施設・設備の運用方針の明確化、(12)図書等の教育資料といった、学習それ自体の支援に関しては、非常に良く整備されている、というのが外部評価委員の共通した判断である。これらの項目では、ほとんど全ての委員が、5段階評価の最高点5かまたは4を与えており、委員の平均点は4.00から上は4.75である。

これに対し、(4)特別な支援の必要がある学生への学習支援、(7)特別な支援の必要がある学生への生活支援、といった留学生を中心とする特別な配慮や、全学生への(6)健康等の相談、(8)生活支援等のニーズの把握、(9)経済面への援助、といった学習以外の支援については、満足のいく水準とは言えない、というのが外部評価委員の判断である。これらの項目の委員の平均点は3.00から3.67に過ぎない。また、自由コメントで1名の委員が、特に学生側に支援が十分でないとの認識があることを指摘されている。ただ

し、留学生等の支援や一般学生の生活・経済面等への支援は、その必要性はわれわれ自身も認識しているものの、経営学研究科のみで対処できる問題というよりも、奨学金制度の充実など、神戸大学全体としての全学的な対応が求められる問題が多い。したがって、さらに大学本部へ働きかける必要があるであろう。

## H 大学院教育（P h Dプログラム）の質の向上および改善のためのシステムについて

大学院教育(P h Dプログラム)における質の向上や改善のためのシステムについても、今回の外部評価・点検では、8項目にわたる個別評価項目を設けて、多面的かつ詳細な評価をお願いした。そして、八つの評価項目全てで、外部評価委員の評価は極めて高い。ほとんど全ての外部評価委員が5段階評価の最高点5かまたは4を与えており、委員の平均点は4.25から上は4.80である。これは、われわれが大学院教育（P h Dプログラム）の質の向上や改善に不断に取り組んでいることを、全ての外部評価委員が認めておられる、ということであろう。

ただし、大学院教育（P h Dプログラム）における質の向上や改善のためのシステムの分野では委員による自由コメントはなかったものの、大学院教育（P h Dプログラム）のための教育組織や実施体制の評価分野で、教育の改善と質の向上の具体的な取り組みが研究科全体として行われてはいないようである、との指摘があったことは忘れてはならないだろう。

## I 大学院教育（P h Dプログラム）の総合評価

以上、われわれがあらかじめ設計した8つの評価分野ごと、各分野の個別評価項目ごとの、外部評価委員の評価を総括した。今回の外部評価・点検では、これまでの外部評価・点検の時と同様、これらの個別項目ごとの評価に加えて、大学院教育（P h Dプログラム）の総合評価を自由に述べていただいた。これは、外部評価委員ご自身が経営学研究科の大学院教育（P h Dプログラム）を評価する際の目の付け所ないし最も重視する問題と、その評価の結果を示している、と考えられる。

総合評価で指摘されていることの第1は、経営学研究科の大学院教育（P h Dプログラム）が博士課程の教育の仕組みとして非常に先進的で充実しており、その教育の成果に向けた取り組みが着実に行われていることへの高い評価である。5名の外部評価委員のほぼ全員が、総合評価においてこのことを明示的に書いておられる。

他方、取り組まねばならない課題も、以前として山積していることが指摘されている。外部評価委員がご自身の目で見たと、それら重要課題とは、次である。

- ・制度が意図したように機能しているか
- ・授業満足度における群・科目別のバラツキ
- ・学習・生活支援や事務体制
- ・アドミッション・ポリシーの周知
- ・学位授与基準のグローバル化

- ・教員のグローバル化と多様化
- ・教員による指導の実質化と研究を深める場の充実
- ・教育プロセスの不断の改善努力

これらは、いずれもこれから取り組まねばならない重要課題であると言えよう。

(文責：末廣英生)

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

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

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

大学院教育（社会人MBAプログラム）については、前回、ならびに前々回の点検・評価活動でも外部点検・評価が実施されており、その意味では、当該プログラムに関しては第4回目の外部点検・評価ということになる。前回の社会人MBAプログラムに対する外部点検・評価の結果は、『オープンアカデミズムの新時代』と題された「神戸大学大学院経営学研究科自己評価・外部評価報告書」（2004(平成16)年3月)の「VI」ならびに「X-3」を、また前々回の外部評価・点検に関しては『グローバル化時代における経営学の教育研究拠点を目指して』と題された「神戸大学大学院経営学研究科自己評価・外部評価報告書」（2001(平成13)年6月)の「VI-2」を参照して頂きたい。

今回の外部点検・評価もまた、その趣旨は、現在の経営学研究科における大学院教育の2本柱の一つとなっている社会人MBA教育の現状とその問題点について、第三者の学界人と実務家の視点から、客観的に点検し評価していただくことを目的としている。

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

大学院教育（社会人MBAプログラム）に関して、[表X-3-1]に掲げる4人の学界人と1人の実務家の方々に外部評価委員を委嘱し、経営学研究科における社会人MBA教育の点検・評価をお願いした。

表X-3-1 大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部評価委員一覧

熊谷 直次（株式会社野村総合研究所）
小菅 正伸（関西学院大学商学部）
鈴木 久敏（筑波大学大学院ビジネス科学研究科）
沼上 幹（一橋大学大学院商学研究科）
星野 裕志（九州大学大学院経済学研究院）

(五十音順)

### X-3-1-2 大学院教育（社会人MBAプログラム）外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、全くの白紙状態で点検・評価を行っていただくのではなく、学部教育ならびにPhD教育の外部点検・評価と同様、本報告書〔表X-3-2〕に掲載している項目「1. 教育の目的」、「2. 教員組織（実施体制）」、「3. 教員および教育支援者」、「4. 学生の受入」、「5. 教育内容および方法」、「6. 教育の成果」、「7. 学生支援等および施設・設備」および「8. 教育の質の向上及び改善のためのシステム」について、事前に送付した文書や関連資料等ならびに神戸大学大学院経営学研究科教員によるプレゼンテーションとその後の質疑応答の内容を踏まえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート調査の形式で実施した。学部・PhD教育と同様、前回の外部点検・評価時の評価項目数と比較して今回の項目数は大幅に増加しており、また、評価尺度も5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）に加え「？：資料だけでは判断できない」が加えられた。

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

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

なお得られた回答において、「？」が多い項目については次回調査時の検討課題としたい。

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

##### 1. 教育の目的について

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められているかどうか。
- (2) 教育の目的が、教職員及び学生に周知されているかどうか。
- (3) 目的が、社会に広く公表されているかどうか。

##### 2. 教育組織（実施体制）について

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっているかどうか。
- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するための必要な活動を行っているかどうか。
- (3) 教育組織や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっているか。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われているかどうか。

### 3. 教員および教育支援者について

- (1) 教員組織編成のための基本的方針を有しており、それに基づいた教員組織編成がなされているかどうか。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されているかどうか。
- (3) 必要な専任教員が確保されているかどうか。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員及び研究指導補助教員が確保されているかどうか。
- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（例えば、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられているかどうか。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されているか。特に、教育上の指導能力の評価が行われているかどうか。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われているかどうか。
- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されているか。また、TA等の教育補助者の活用が図られているかどうか。

### 4. 学生の受入について

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されているかどうか。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能しているかどうか。
- (3) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学者選抜の改善に役立てているかどうか。
- (4) 実入学者数が、入学定員を大幅に超える、又は大幅に下回る状況になっていないかどうか。また、その場合には、これを改善するための取り組みが行われるなど、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られているかどうか。

### 5. 教育内容および方法について

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、教育課程が体系的に編成されているかどうか。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっているかどうか。
- (3) 授業の内容が、全体として教育を達成するための研究の成果を反映したものとなっているかどうか。
- (4) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するよう工夫）への配慮がなされているかどうか。
- (5) 平日夜間の講義を受講する学生に配慮した適切な時間割の設定等がなされている

かどうか。

- (6) 教育課程や教育内容の水準が、当該職業分野の期待にこたえるものになっているかどうか。
- (7) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（例えば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業、情報機器の活用、T Aの活用等が考えられる）かどうか。
- (8) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されているかどうか。
- (9) 教育課程の趣旨に沿った研究指導が行われているかどうか。
- (10) 研究指導に対する適切な取り組み（例えば、複数教員による指導体制、研究テーマ決定に対する適切な指導、T A・R Aとしての活動を通じた能力の育成、教育的機能の訓練等が考えられる）が行われているかどうか。
- (11) 学位論文に係る指導体制が整備され、機能しているかどうか。
- (12) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了認定基準が組織として策定され、学生に周知されているかどうか。
- (13) 成績評価基準や修了認定基準に従って、成績評価、単位認定、卒業認定が適切に実施されているかどうか。
- (14) 学位論文に係る適切な審査体制が整備され、機能しているかどうか。
- (15) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられているかどうか。

## 6. 教育の成果について

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や養成しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われているかどうか。
- (2) 各学年や卒業（修了）時等において学生が身につける学力や資質・能力について、単位修得、進級、卒業（修了）の状況等から、あるいは、卒業（修了）論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果が上がっているかどうか。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった卒業（修了）後の進路や状況等の実績および成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (5) 卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

## 7. 学生支援等および施設・設備について

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナール選択の際のガイダンスが適切に実施されているかどうか。
- (2) 学習相談、助言（例えば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用等が考えられる）が適切に行われているかどうか。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（例えば、留学生、編入学生、障害

のある学生等が考えられる)への学習支援が適切に行える状況にあるかどうか。  
また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。

- (5) 自主的学習環境(例えば、自習室、グループ討論室、情報機器室等)が十分に整備され、効果的に利用されているかどうか。
- (6) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能しているかどうか。
- (7) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者(例えば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる)への生活支援等が適切に行える状況にあるか。また、必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (9) 学生の経済面への援助(例えば、奨学金、授業料免除等が考えられる)が適切に行われているかどうか。
- (10) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されているかどうか。
- (11) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されているかどうか。
- (12) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されているかどうか。

#### 8. 教育の質の向上及び改善のためのシステムについて

- (1) 教育の状況について、活動の実態を示すデータや資料を適切に収集し、蓄積しているかどうか。
- (2) 学生の意見の聴取(例えば、授業評価、満足度評価、学習環境評価等が考えられる)が行われており、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (3) 学外関係者(例えば、卒業(修了)生、就職先等の関係者等が考えられる)の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取り組みが組織的に行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (5) 個々の教員は、評価結果に基づいて、それぞれの質の向上を図るとともに、授業内容、教材、教授方法等の継続的改善を行っているかどうか。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているかどうか。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが、教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうか。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の研修等、その資質の向上を図るための取り組みが適切になされているかどうか。

## X-3-2 大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部点検・評価の結果の要旨

### X-3-2-1 大学院教育（社会人MBAプログラム）の個別項目別評価

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

#### A 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的について

経営学研究科における社会人MBA教育の目的については、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成しようとする基本的な成果等が、明確に定められているかどうか。
- (2) 教育の目的が、教職員及び学生に周知されているかどうか。
- (3) 目的が、社会に広く公表されているかどうか。

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

**表X-3-3 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	5	4	5	4.80
(2)	4	5	5	4	5	4.60
(3)	4	4	5	5	4	4.40

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

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

表X-3-4 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的についてのコメント

- 神戸大学のビジネス・スクールは、一般的なMBAプログラムよりもはるかに長い職歴を持つ学生（平均年齢36.4歳）を対象として、ゼネラル・マネジメント教育を目的としたエグゼクティブMBAコースであり、その目的に沿ってプログラムが組み立てられていることを明記される必要があるのではないのでしょうか。それによって、スケジューリング、施設、科目などの設定やなぜプロジェクト方式がとられているのかが明確になりますが、現在の説明（例：「経営学全般についての高度な専門知識かつ特定分野での深い専門知識を獲得すること」）を掲げているながら、そのような多様性と専門性を持ったカリキュラムやテーマに適合する教員の配置などが、実際には行われていない）では、理解しにくいところがあります。
- 日本型MBA教育という目的を掲げ、わが国をリードしようという姿勢を社会に対して積極的に発信している点は高く評価できる。ただ、望む点があるとすれば、次の点を挙げることができよう。貴学におけるビジネス・スクールの教育目的が「ジェネラル・マネジメント」の育成であり、日本のビジネス社会の中核となる人材の育成であることをもっと明確に示すべきであると思われる。特に、すべての社会人を対象とした教育を行う機関ではないことを周知徹底させる必要があるだろう。
- 教育目的として掲げている理念はたいへん素晴らしく、またそれを実現しようとする試みも教員間で共有されている。ただ、神戸方式を構成している「研究に基礎を置く教育」と「プロジェクト方式」を比較すると、プロジェクト方式があまりに有名過ぎる面もあるだろうが、「研究に基礎を置く教育」については志願者や社会に十分に知れ渡っているとは言えない。この点での更なる活動が必要であろう。
- 教育の目的を明示し、多様な伝達手段で学生、教員、社会に発信しており、所謂「顔の見える」大学となっていると考えられる。
- 「神戸方式」と自らが呼ぶ方式に沿って、体系的日本オリジナルのMBA教育を構築してきた継続的な努力の成果が着実に達成されてきているように思われる。

## B 大学院教育（社会人MBAプログラム）の組織ないし実施体制について

経営学研究科における社会人MBA教育のための組織ないし実施体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっているかどうか。
- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するための必要な活動を行っているかどうか。
- (3) 教育組織や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっているか。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われているかどうか。

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

**表X-3-5 大学院教育（社会人MBAプログラム）の組織ないし実施体制についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	2	5	5	4	4.20
(2)	4	4	5	?	4	4.25
(3)	?	4	5	?	3	4.00

また、経営学研究科における社会人MBA教育の組織ないし実施体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-3-6]に示すとおりである。

**表X-3-6 大学院教育（社会人MBAプログラム）の組織ないし実施体制についてのコメント**

- 経営学研究科に所属される教員のリストとプロフィールは十分に示されていますし、シラバスを参照することで当該年度に出講される教員については理解しましたが、ビジネス・スクールには専任教員が配置されているのか、あるいは経営学研究科の教員全員がどのような方針でビジネス・スクールに出講されているのかなどが示されていないために、回答用紙にある「必要な教員の確保」などについて判断する材料が見つかりませんでした。
- 早くから社会人専任教員制度を導入し、産学連携を進めてきた実績は、神戸大学大学院経営学研究科の理念を実現する試みの一つとして高く評価できる。特に、学内の意思で教員定員の一部を転換してまで率先して実現してきたことには敬意を表する。ただ、その果実をより大きくするためにも、助教授だけでなく、教授相当の社会人専任教員も半数程度確保すること、さらに任期終了後にも引き続き大学との連携関係の拡大維持を図る具体的な方策が求められよう。
- 社会人MBAプログラムにおいて、入学者数に対してプロジェクトを担当する教員数があまりにも少ないと感じる。特にプロジェクトの最終段階である現代経営学演習（修士論文）が十分に行えていない点が見受けられる。社会人学生の多様なニーズに応えるためには、少なくとも教員組織（約60名）の内、毎年1/3程度の教員が学生の研究指導に関われる余裕があるはずである。
- 貴学の社会人MBA育成という教育目的を達成するために適切な組織を編成されていると思われる。望むとすれば、ただ一点。社会人の多様なニーズに応える、ジェネラル・マネジメントを育成するためには、多様な問題を迅速に解決する組織能力が不可欠であることだけである。
- 外部評価（2002-2003）で指摘された多くの委員会の整理がその後どのようなようになされたか不明である。

## C 大学院教育（社会人MBAプログラム）の教員および教育支援者について

経営学研究科における社会人MBA教育の教員および教育支援者に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

教員組織編成のための基本の方針を有しており、それに基づいた教員組織編成がなされているかどうか。

- (1) 教育を遂行するために必要な教員が確保されているかどうか。
- (2) 必要な専任教員が確保されているかどうか。
- (3) 学生の研究のために必要な研究指導教員及び研究指導補助教員が確保されているかどうか。
- (4) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（例えば、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられているかどうか。
- (5) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されているかどうか。特に、教育上の指導能力の評価が行われているかどうか。
- (6) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (7) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われているかどうか。
- (8) 教育上必要な事務職員が適切に配置されているか。また、TA等の教育補助者の活用が図られているかどうか。

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

**表X-3-7 大学院教育（社会人MBAプログラム）の教員および教育支援者  
についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	?	?	5	4	4	4.33
(2)	?	2	5	5	4	4.00
(3)	?	2	5	?	4	3.67
(4)	?	2	?	4	4	3.33
(5)	?	5	4	3	4	4.00
(6)	?	?	?	5	4	4.50
(7)	?	4	5	4	4	4.25
(8)	5	4	5	5	4	4.60
(9)	?	2	?	4	3	3.00

また、経営学研究科における社会人MBA教育の教員および教育支援者について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-3-8]に示すとおりである。

**表X-3-8 大学院教育（社会人MBAプログラム）の教員および教育支援者について  
のコメント**

- 教員のクオリティは日本のトップ・レベルに位置することは疑いもなく、学生たちに提供されている教育サービスは極めて高い水準にあるものと思われる。とりわけ相互作用的なディスカッション形式で意義のある議論のできる教員の数、また実務の世界について深い洞察をもつ教員の数も、日本のトップ・レベルに位置している。
- 個々の教員の研究業績等については特段申し上げることはない。研究助成金の制度はたいへん優れた取組みであり、今回の外部評価においても大活躍しており、神戸大学大学院経営学研究科の強みの一端を垣間見た気がする。
- 社会人MBA育成という観点から見たとき、適切なメンバーが揃っていると思われる。望むとすれば、ファイナンスやマーケティング領域の要員の増強が必要かもしれない。
- 外部評価（2002-2003）では教員の不足が指摘されているものの、その後の入学生の増加に対して教員数は伸びていないので、（教育の）質の低下が危惧される。これは、「大学院教育【社会人MBAプログラム】の自己点検・評価（2006-2007）」の159、160ページにある学生アンケート結果にも一部現われている。

#### **D 大学院教育（社会人MBAプログラム）における学生の受入**

経営学研究科における社会人MBA教育の学生の受入に関しては、次のような個別評価

項目が設定されている。

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されているかどうか。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能しているかどうか。
- (3) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学者選抜の改善に役立っているかどうか。
- (4) 実入学者数が、入学定員を大幅に超える、又は大幅に下回る状況になっていないか。また、その場合には、これを改善するための取り組みが行われるなど、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られているかどうか。

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

**表X-3-9 大学院教育（社会人MBAプログラム）における学生の受入についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	5	4	5	4.60
(2)	5	4	5	4	4	4.40
(3)	5	3	4	5	3	4.00
(4)	2	3	5	3	3	3.20

また、経営学研究科における社会人MBA教育における学生の受入について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-3-10]に示すとおりである。

**表X-3-10 大学院教育（社会人MBAプログラム）における学生の受入についてのコメント**

- 2006(平成18)年度は85名を受け入れられ、例年60名台後半の入学者を受け入れられているようですが、施設面（規模と教室のセッティング）と双方向性の講義形式の重視からは、一クラスだけの設定ではかなり無理があるように感じます。
- 問題意識をもった優秀な企業人を社会人MBA育成コースに迎え入れておられると判断される。適切な募集と適切な選考の結果であろう。問題があるとすれば、以下の点を挙げるができる。
  - ・入学者が文部科学省定員を大きく上回っており、教育上の効果に悪影響を及ぼしている危険性があるのではないだろうか。

・志願者の動向を考えると、今後さらに積極的な働きかけを行う必要性があろう。MBA育成が単なる一過性のものであってはならないから、この点は特に重要な緊急課題である。

● 社会人MBAプログラムを導入した当時は、プロジェクトテーマを提示して学生募集をしていたので、学生の志望と入学後におけるプロジェクト実習、プロジェクト研究、現代経営学演習(修士論文)との整合性が取れていたといえる。しかし、専門職大学院としたことで入学定員を増やし、またそれに伴い多様な志願動機を持つ学生が増えた段階では、2～3の特定テーマのプロジェクトの設定だけではかなり無理があるのではないかと。学生の受入れとプロジェクト学習の実施方法とを関連させた全体的な見直しが必要な時期であろう。

● 経営学研究科前期課程志願者と専門職大学院志願者の合計数が2005, 2006, 2007(平成16, 17, 18)年と急減していることが気になる。経済の回復による就職環境の好転による面もあると考えられるが、現在の方式に対する再評価の必要性がある。あるいは、社会人アンケートなどにより環境変化やニーズの変化を捉える必要がある。

● 社会人の博士後期課程への受入れが制度的には存在しつつも、実質的には進んでいない。社会人の中にはMBA取得後、更なる高度の研究を目指す意欲と能力がある者も多い状況から、この点は是非とも改善が必要である。神戸高等商業学校水島鏡也校長の示した建学精神「学理の應応」、「学理と実際の調和」、あるいは1995(平成7)年博士後期課程を昼夜開講を設けた際の「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る産業社会人のグループに対して、課程博士の学位取得を目指したリフレッシュ教育を行う」との理念に恥じない取組みを期待したい。

## E 大学院教育（社会人MBAプログラム）における教育内容および方法

経営学研究科の社会人MBA教育における教育内容および方法に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、教育課程が体系的に編成されているかどうか。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっているかどうか。
- (3) 授業の内容が、全体として教育を達成するための研究の成果を反映したものとなっているかどうか。
- (4) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされているかどうか。
- (5) 平日夜間の講義を受講する学生に配慮した適切な時間割の設定等がなされているかどうか。
- (6) 教育課程や教育内容の水準が、当該職業分野の期待にこたえるものになっているか

- どうか。
- (7) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（例えば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業、情報機器の活用、TAの活用等が考えられる）かどうか。
  - (8) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されているかどうか。
  - (9) 教育課程の趣旨に沿った研究指導が行われているかどうか。
  - (10) 研究指導に対する適切な取り組み（例えば、複数教員による指導体制、研究テーマ決定に対する適切な指導、TA・RAとしての活動を通じた能力の育成、教育的機能の訓練等が考えられる）が行われているかどうか。
  - (11) 学位論文に係る指導体制が整備され、機能しているかどうか。
  - (12) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了認定基準が組織として策定され、学生に周知されているかどうか。
  - (13) 成績評価基準や修了認定基準に従って、成績評価、単位認定、卒業認定が適切に実施されているかどうか。
  - (14) 学位論文に係る適切な審査体制が整備され、機能しているかどうか。
  - (15) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられているかどうか。

**表X-3-11 大学院教育（社会人MBAプログラム）における教育内容及び方法についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	5	5	4.40
(2)	4	5	5	4	5	4.60
(3)	5	4	5	5	5	4.80
(4)	4	2	3	3	4	3.20
(5)	3	3	5	4	4	3.80
(6)	4	4	5	4	4	4.20
(7)	4	4	4	4	4	4.00
(8)	5	5	5	4	4	4.60
(9)	4	2	5	4	4	3.80
(10)	4	2	?	4	4	3.50
(11)	4	2	?	?	4	3.33
(12)	4	4	?	5	4	4.25
(13)	4	4	?	?	4	4.00
(14)	4	4	?	?	4	4.00
(15)	?	?	?	?	4	4.00

また、経営学研究科の社会人MBA教育における教育内容及び方法について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-3-12]に示すとおりである。

**表X-3-12 大学院教育（社会人MBAプログラム）における教育内容及び方法  
についてのコメント**

- 残された問題は、土曜日の集中的な授業によって果たして単位の実質化が可能か否かという点ではないかと思われる。ただし、この土曜日の集中的な授業による問題は、社会人をターゲットとするかぎり、克服することの極めて難しい問題であり、その問題の難しさを勘案すれば、現状でも単位の実質化に向かって大いに努力し、しかもその努力がある程度成功していることがうかがわれる。
- 現在のカリキュラムでは、全員がほぼ同様の講義を受講し、五つのゼミナールのいずれかに振り分けられることになるのかと思います。募集および入学時に、どのような教員のプロジェクト指導とゼミナール指導が受けられるのか明らかにされていないと、専門性に応じて担当教員から指導を受けることを期待して出願することができないことになり、また入学後に研究目的との適合性によってゼミナールの教員を選択する状況にはないように思えます。入学後の2年間を担当する教員を事前に明らかにすることと、問題意識と研究テーマに沿った指導教員との適合性の配慮は必要ではないかと思います。
- プロジェクト方式においては、プロジェクト実習（ミニプロジェクト）とそれに引き続くプロジェクト研究でプロジェクト遂行の経験を積み、遂行の方法論を身につける狙いがあると思える。そのような準備をしたといえども、現代経営学演習で各自の問題意識の下に各自の個別プロジェクトテーマに関してわずか半年で修士論文を取りまとめるのは、いかにも無理がある。修士論文研究においては、一つにテーマについてじっくりと取り組み、深く考え、学んだ研究方法論をそのまま適用しただけでは現実の課題解決には繋がらないことを体験させ、学生には自分なりの工夫の中から独自の物の見方を紡ぎ出す努力が求められる。またそのプロセスこそ、経営者として重要な「課題の創造的な解決能力」の育成に繋がるのではないだろうか。また、半年間で8単位の修得単位数は、単位制の実質化と社会人学生の多忙さを照らし合わせたとき、かなり無理な数値である。
- 貴学が優れた教育を行っておられるのは周知であるが、それをさらに一層伸ばすためには、以下のことに関してさらなる検討・考慮を望みたい。
  - ・ 修士論文作成に向けた教育指導を行っておられるが、1年半での教育課程において一定の水準を確保することは困難であると思われる。修士論文の水準を一体どのようなレベルに設定し、それをどのような仕組みにおいて維持されているのかに関して、若干の疑問が残る。「ジェネラル・マネジメント」の育成にとって、修士論文作成を義務づけることの意味は一体何なのであろうか。
  - ・ プロジェクト方式の有意義性は十分理解できるが、修士論文作成との関係で、果たして一貫した教育指導が可能なのであろうか。グループ研究と個人研究との両立やテ

ーマの一貫性に関して若干の不安と疑問が残る。

- ・ 倫理や外国語に関する授業科目がないけれども、「国際的に活躍できるビジネス・エリート」を育成するのであれば、入学試験に英語を求めているだけでは不十分であろう。倫理や外国語に関する授業科目の開設が望まれる。
- ・ 学生に履修させる科目に関して、学生の側にはほとんど自由度がない状態であるが、他研究科やP h Dプログラムの学生との交流をもっと積極的に図れるような教育課程の整備・運用が望まれる。
- ・ 専門職大学院であるにもかかわらず、修了に必要な単位数が若干少なすぎるように感じられる。
- ・ 「ジェネラル・マネジメント」の育成に必要なカリキュラム体系を明示することが望まれる。
- ・ 1クラス当たりの学生数が多すぎるのではなかろうか。授業時間を考えると、まともなディスカッションすることさえ困難であろう。同一科目の複数クラス開講など、学生の目線からの、教員側での努力が必要であるように感じられる。
- ・ 社会人の博士課程後期課程進学に関して、もっと奨励できるような体制作りが必要であろう。社会人学生への博士学位授与をもっと奨励すべきではないだろうか。
- 神戸方式に関しては、各方面で高く評価されている一方、在学生や修了生の意見では、体系化の促進、ファイナンスの充実などが指摘されており、これらが課題といえそうである。一方、現在、多くの大手企業の関心が高いコンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制、C S R等のテーマに関する取り組みが見えない。また、これらに関する経験を有した教員の確保はきわめて難しいと考えられる。85人の学生が同一授業をすることに対して、十分なディスカッションが出来ているか不明な点がある。分散するなどの工夫により更なる充実が必要と考えられる。これは、「大学院教育【社会人MBAプログラム】の自己点検・評価（2006-2007）」の17、18、40ページにある学生アンケート結果にも一部現われている。
- 博士後期課程の教育においては、他専攻の博士前期課程の授業を履修するカリキュラムになっており、旧来の大学院教育のスタイルのままである。課程制大学院の趣旨に照らし、また大学院教育の実質化が求められる現在においては、博士後期課程においても独自の授業科目と履修単位の設定が必要であろう。

## F 大学院教育（社会人MBAプログラム）の成果

経営学研究科における社会人MBA教育の成果に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や要請しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われているかどうか。
- (2) 各学年や卒業（修了）時等において学生が身につける学力や資質・能力について、

単位修得、進級、卒業（修了）の状況等から、あるいは、卒業（修了）論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果が上がっているかどうか。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった卒業（修了）後の進路の状況等の実績や成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果が上がっているかどうか。
- (5) 卒業（修了）生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果が上がっているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-3-13]に掲げるとおりである。

**表X-3-13 大学院教育（社会人MBAプログラム）の成果についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	5	4	4	4.20
(2)	4	4	5	5	3	4.20
(3)	4	5	5	5	5	4.80
(4)	4	4	3	4	3	3.60
(5)	4	3	4	5	4	4.00

また、経営学研究科における社会人MBA教育の成果について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-3-14]に示すとおりである。

**表X-3-14 大学院教育（社会人MBAプログラム）の成果についてのコメント**

- 百年以上にわたる経営学教育の伝統と、質の高い研究能力を持つ教員に支えられて、社会人MBAプログラムにおいて当初予定されている教育の効果は着実に上がっている。更なる高いレベルを目指していただきたい。
- 貴学の社会人MBA育成コースの場合、もともと優秀な人材を選抜して受け入れておられるため、輩出されてこられた人材は、言うまでもなく優秀である。したがって、教育の成果や効果に関しては、多分、プラスであろうという推測しかできない。
- 卒業生の声などによると総じて満足度が高いと考えられる。ただし、MBA取得者の就業情報、就職先の評価に関する情報がないため、十分な評価が出来ない。

## G 大学院教育（社会人MBAプログラム）学生支援等および施設・設備

経営学研究科における社会人MBA教育における学生支援等および施設・設備に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 授業科目や専門, 所属ゼミナール選択の際のガイダンスが適切に実施されているかどうか。
- (2) 学習相談, 助言(例えば, オフィスアワーの設定, 電子メールの活用等が考えられる)が適切に行われているかどうか。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者(例えば, 留学生, 編入学生, 障害のある学生等が考えられる)への学習支援が適切に行える状況にあるかどうか。また, 必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (5) 自主的学習環境(例えば, 自習室, グループ討論室, 情報機器室等)が十分に整備され, 効果的に利用されているかどうか。
- (6) 学生の健康相談, 生活相談, 進路相談, 各種のハラスメントの相談等のために, 必要な相談・助言体制が整備され, 機能しているかどうか。
- (7) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者(例えば, 留学生, 編入学生, 障害のある学生等が考えられる)への生活支援等が適切に行える状況にあるか。また, 必要に応じて学習支援が行われているかどうか。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されているかどうか。
- (9) 学生の経済面への援助(例えば, 奨学金, 授業料免除等が考えられる)が適切に行われているかどうか。
- (10) 教育内容, 方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され, 有効に活用されているかどうか。
- (11) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され, 構成員にも周知されているかどうか。
- (12) 図書, 学術雑誌, 視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され, 有効に活用されているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は, [表X-3-15]に掲げるとおりである。

**表X-3-15 大学院教育（社会人MBAプログラム）における学生支援等および施設・設備についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	?	?	?	?	4	4.00
(2)	?	3	?	?	4	3.50
(3)	?	3	?	?	4	3.50
(4)	?	?	?	?	4	4.00
(5)	?	2	?	?	4	3.00
(6)	?	?	?	?	4	4.00
(7)	?	?	?	?	4	4.00
(8)	?	?	?	?	4	4.00
(9)	?	?	?	4	3	3.50
(10)	5	5	5	4	4	4.60
(11)	?	?	?	4	3	3.50
(12)	?	?	?	?	4	4.00

また、経営学研究科における社会人MBA学生支援等および施設・設備について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-3-16]に示すとおりである。

**表X-3-16 大学院教育（社会人MBAプログラム）における学生支援等および施設・設備についてのコメント**

- 現在使用している教室の早急な改築により授業環境を改善・整備すべきである。改善を望むとすれば、平日夜間・週末昼夜の六甲台での学生支援体制と平日昼間の大阪教室での学生支援体制の整備・充実である。時間の制約の大きい社会人学生であるから、彼/彼女らの多様なニーズに迅速に応えられるような体制が必要であろう。また、六甲台の教室の充実ならびに授業以外での大阪教室での学生支援体制の構築も早急に望みたい。
- 夜間および土曜日に集中して参加するビジネス・スクールの学生のサポート体制について、わかりづらいところがありました。これだけの人数でありながら、双方向性の講義形式の講義室が設定されていないことや中之島の教室では定員を収容しきれない状況にあるとのことであり、また図書館が平日に21時30分、土曜日に18時に閉館し、学生の講義後の閲覧や資料収集などが困難であることが気になりました。学生の利用できる研究室の有無が示されていないことや、夜間を中心とする事務スタッフのサポート体制（週末は9時～15時に事務室開設）があるのかどうかわかりませんでした。
- 大阪サテライトを設置し、勤務で忙しい社会人大学院生の便宜を図っている点は優

れている。ただ、大阪サテライトの規模が小さ過ぎて、学生の多様な学習を支援する点で支障が来していると推測される。同時に二つの講義を開講できる程度の数の教室、学生が自由に使える学習スペース・討論スペース、教員との面接室、各種事務手続きが行える事務室(及び担当職員)、学生の資料調査・収集・作成の便宜を図れる図書室(及び司書)などが必要であろう。また、六甲台キャンパスにおいても、学生の各種手続きを土曜日の授業時間だけでなく、授業時間の前後においても可能なように、職員の勤務体制の組み替えが必要であろう。学生にとっては授業時間帯だけが大学の機能ではないはず。

- 形式的なものとはいえ、講義要綱(冊子)に関しては、内容が不統一・不明確、学生へのメッセージが不親切等、十分な説明となっていないものがある。今後、企業派遣の受け入れなどを増やす場合には講義要綱(冊子)を重要な説明資料と位置付け、内容の整理・充実をした方が良くと思う。
- 残された問題は、教室のクオリティが十分とは言えないこと。

## H 大学院教育(社会人MBAプログラム)の質の向上および改善のためのシステム

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

- (1) 教育の状況について、活動の実態を示すデータや資料を適切に収集し、蓄積しているかどうか。
- (2) 学生の意見の聴取(例えば、授業評価、満足度評価、学習環境評価等が考えられる)が行われており、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (3) 学外関係者(例えば、卒業(修了)生、就職先等の関係者等が考えられる)の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されているかどうか。
- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のための取り組みが組織的に行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられているかどうか。
- (5) 個々の教員は、評価結果に基づいて、それぞれの質の向上を図るとともに、授業内容、教材、教授方法等の継続的改善を行っているかどうか。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されているかどうか。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが、教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうか。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の研修等、その資質の向上を図るための取り組みが適切になされているかどうか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-3-17]に掲げるとおりであ

る。

**表 X-3-17 大学院教育（社会人MBAプログラム）における教育の質の向上  
および改善のためのシステムについての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	5	5	4	4.60
(2)	4	5	5	4	5	4.60
(3)	5	5	5	?	4	4.75
(4)	4	4	5	4	5	4.40
(5)	5	?	?	?	4	4.50
(6)	2	3	4	2/?	3	3.00
(7)	?	3	?	2/?	3	3.00
(8)	3	3	?	?	4	3.33

※D(6), (7)は「?」として処理した。

また、経営学研究科における社会人MBA教育の質の向上および改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 X-3-18]に示すとおりである。

**表 X-3-18 大学院教育（社会人MBAプログラム）における教育の質の向上  
および改善のためのシステムについてのコメント**

- これまでも継続的かつ自主的に先端的な改善の努力が積み重ねられ、開学以来の実験主義の理念が活かされているので、改善システムは極めて健全に機能していると言える。したがって、新たなMBA教育を目指して、その総合的な見直しのために昨年設立されたプロジェクトチーム「MBAタスクフォース 2008」の成果に大いに期待するものである。
- 教育の質の向上及び改善のためのシステムに関しては、FDへの本格的な取り組みを期待したい。あまりにも個々の教員の個人的なスキルに依存している感が強いので、組織全体としての「教育の質の改善・向上」への取り組みも必要であろう。
- 学生・学外関係者からの評価を積極的に受けて改善する姿勢やシステムが出来ているとともに、それに基づく改善が見られる。

#### **X-3-2-2 大学院教育（社会人MBAプログラム）の総合評価**

先に述べたように、以下では、この回答用紙中の「社会人MBA教育についての総合評価」欄に記述された総合評価を、外部評価委員の別に紹介させていただくこととする（なお、以下の総合評価に関する記述は、「外部評価回答用紙」の該当欄にそれぞれご記述いただいた文章を転載している）。

## 1) 熊谷 直次 (株式会社野村総合研究所)

日本におけるビジネスマン教育の先陣を切ってきた「神戸方式」による「社会人MBAプログラム」は社会的に、受け入れ態勢やプロジェクト方式、教授陣等が高く評価されている。その評価は、教職員の努力によるところであるが、当初そのコンセプトとフレームワークを構築した日本型経営教育システム構想委員会の役割も大きい。設立後20年近く立ち、規模の拡大、入学志願者の急減、外部評価(2002-2003)での指摘事項に対する対応の遅れなどが危惧されるなか、原点に立ち返って「神戸方式」を再構築する「MBAタスクフォース」の検討が非常に重要である。主としてサプライサイドからの改革と聞くと、検討の視点として、今後20年を見据えた社会環境変化とステークホルダーの変化に対応したビジネス教育のあり方と内容、国内外競合他校・及び企業との協力関係の構築・強化、規模拡大やネット社会におけるマネジメント方法等も含めた方が良いと思う。例えば、日本企業に強い関心を持つ外国人ビジネスマン・学生の受け入れは少子高齢化社会の日本の教育ビジネスにとっては貴重な潜在需要である。

厳しい競争環境にある企業は「指示されたことをきちんとするだけでなく、自発性のある社員」を求めている。「企業の中核人材となる自発性の高い社会人の育成」を目指している神戸方式は、まさにこれらにこたえるものであるため、この点をもっとアピールすべきである。たとえば、600人を超えた卒業生の中には活躍している多くのビジネス・パーソンがいると考えられるが、現在一部ホームページなどで取り上げている以上に、それらのOBの紹介・活用を積極的にすべきである。

## 2) 小菅 正伸 (関西学院大学商学部)

貴学が、優れた教員による、優れたカリキュラムのもと、優秀な人材を受け入れられ、これまで多くの社会人MBAを輩出されてきた功績は非常に大きいと思われる。また、常に改善・改革への取り組みをされている点も高く評価できる。わが国の経営学分野の研究・教育をリードするのが貴学であることを、これらは十分に証明している。

あえて今後の課題に言及するとすれば、以下の点を挙げる事ができる。

- ① 国際的に活躍できるビジネス・エリート育成のためには、これまでの教育カリキュラムに加えて、外国語の運用能力に関するブラッシュアップや異文化理解を深めるための教育が不可欠である。
- ② ビジネスに関する法律や経済に関するさらなる理解もMBA教育には必要であろう。
- ③ データの収集・分析能力を高めることや隣接諸科学との融合も、ジェネラル・マネジメント育成には大切であると思われる。
- ④ 土曜日の集中開講や自由度のほとんどない授業科目の設定は、日本型の社会人MBAの育成という点から判断して、一体どのように考えられているのであろうか。一般論として、社会人学生にとっての利便性がもっと配慮されても良いように思われる。
- ⑤ 神戸・大阪両者の教室ならびに設備・機器(特に情報機器)等の整備状況に関して、さらなる充実が望まれる。

- ⑥ 近い将来において日本型のMBA教育の確立に向けて、新たな仕組みの構築を図ることが望まれる。

わが国の経営学分野の研究・教育をリードする立場にある貴学であるからこそ、先生方の努力によって、「日本型のMBA教育の確立」に向けての今後一層の発展を期待している。

### 3) 鈴木 久敏 (筑波大学大学院ビジネス科学研究科)

神戸方式という独特の教育方法を編み出し、一定の規模の優秀な学生を排出してきた実績、また常に新しい試みを取り入れ改革を先導しようとしてきた点は、他大学の模範となるべき事例であり、敬意を持って「わが国の経営学分野のリーダーで有り続けた神戸大学の名に恥じないものである」と認識させられました。

その中で「神戸」のブランドに比して見劣りすると感じる点は、所々に顔を出す供給者論理である。社会人MBAの学生を、悪い意味での「お客様扱い」し、市場側の視点に立った真の意味での「顧客志向」に徹することができていない点が見受けられる。社会人MBA学生を、新たな研究のシーズを大学に持ち込み、教員の研究の幅を広げ、大学の教育の質を根底から変革する教育研究活動のパートナーであると認識し、それを全教職員間で共有することが是非とも必要であろう。物理的、経済的なリソースは限られているとしても、大学側は精神的、時間的リソースをもっと社会人教育に振り向けることができるはずであり、神戸大学にはそれだけの実力も可能性もあるものと信じている。

### 4) 沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科)

すでに長い年月をかけて積み上げてきた努力が実りつつあるように思われる。教育の意義が、学習者の側の気づきを促すことで自ら学ぶプロセスに刺激を与えることだという説明は確かに正論であろう。この種の教育理念に関する唯一の懸念は、その成果をどの程度自覚的に把握できるか、という点である。とりわけ、主力教授の高齢化等によって、自分たちの教育の質が少しずつ低下していくような問題が発生した場合に、はたして自分たちはどのタイミングで、自分たちの教育の質が低下しつつあると認識できるのか、という点に若干の不安を感じる。ただし、神戸大学のように有能でエネルギッシュな教員が多数を占める大学の場合、この種の問題は発生しないのかもしれない。

### 5) 星野 裕志 (九州大学大学院経済学研究院)

経営学研究科のリソースや基盤が十分に活用されることにより、全体としてはビジネス・スクールの優れたプログラム作りが見られますが、一方でビジネス・スクール独自のカリキュラムについては、学生へのアンケートも実施されているものの非常に限定的かつプロダクト・アウトである印象を受けました。

但し、エグゼクティブMBAコースとして、既にある程度の経験と知識を有するビジネス・パーソンに対して、マネジメントとして必要なスキルと考え方ともの見方を教育するとの明確な目的が設定かつ共有されていて、それに基づくプログラム作りがされているのであれば、神戸大学ビジネス・スクールの目的と対象として明示する必要があると考えます。

### X-3-3 大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部点検・評価の総括

前節までに、外部評価委員による詳細なアンケートへの評点、個別の項目へのコメント（匿名部分）、及び総合評価（記名部分）の文章を記載した。最初に、5名の外部評価委員の方々に、神戸大学大学院経営学研究科の社会人MBA教育の外部点検・評価のための膨大な資料を精査し、神戸大学での質疑応答に貴重な時間を割いていただいたこと、並びに、的確な指摘をしていただいたことに対して、謝意を記させていただきたい。そして、以下に、この外部点検・評価で指摘、示唆された点を総括し、今後の検討課題を述べることにしたい。特に、平成18年度に経営学研究科において組織した、平成20年4月の実施に向け、教育目的、カリキュラム、実施体制等の総括的な見直しを目指す、2008年問題MBAタスクフォース委員会（以下、MBAタスクフォースと呼ぶ）における議論と関係づけながら、外部評価委員の意見を平成20年度からの改革案にどう反映していくかを考察したい。

#### A 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的について

社会人MBA教育の目的については、外部評価委員各位から概ね高い評価をいただいた。働きながら学ぶ社会人を対象とした、日本型のMBA教育を、「プロジェクト方式」という独自の教育方式で達成するという神戸大学ビジネススクールの基本軸は、1989(平成元)年の創設以来貫かれており、教員、在学生、卒業生の共通認識となっている。また、ホームページにおいても、教育目的のみならず、プログラムの全般について、詳細な記述がなされており、ホームページを見ていただいた方には、この神戸大学ビジネススクールの基本軸は周知されているものと思われる。このことが比較的高い評価につながったと思われる。しかしながら、外部評価委員からは、「一般的なMBAプログラムより長い職歴を持つ学生を対象とした、ゼネラル・マネジメントに主眼を置いた、日本のビジネス社会の中核的人材の育成」という目的に明示する必要性の指摘をいただいた。また、「プロジェクト研究」と「研究に基礎を置く教育」との関係の周知についての不徹底も指摘していただいた。

神戸大学大学院経営学研究科は、平成元年の社会人MBA教育の開設以来、日本型のMBA教育を「プロジェクト方式」で実現すべく、教育全般を実験主義的な精神で常に改善に努めてきたが、「プロジェクト方式」の定義と適切な運用方法については、教員の間でも合意がなかったものと思う。これは、日本型のMBA教育を創造的に作り上げていくプロセスで、各教員が、自分なりに「プロジェクト方式」というものについての仮説を立て、仮説検証し、同僚と議論し、更なる改善を試みるというサイクルを繰り返してきたためであろう。MBAタスクフォースでは、このようにして蓄積された経験と知識をもとに、神戸大学におけるMBA教育目的の的確な記述についての合意形成を行い、この報告書に反映するようにした。しかしながら、社会への周知はまだ行われておらず、次年度の志願者へ向け、適切な発信を行うようにしたい。

## B 大学院教育（社会人MBAプログラム）の教育組織および実施体制について

社会人MBA教育のための教育組織や実施体制について、外部評価委員から一部、強い疑問符をいただいた。それは、社会人専任教員制度の浸透についてと修士論文の担当教員数の不足の可能性についてである。また、専任教員の配置について、社会人の多様なニーズへの対応の遅れについても指摘されている。

神戸大学大学院経営学研究科の社会人MBA教育に対する基本的なスタンスは、社会人MBA教育のみに関わるという意味での専任教員からなる、他の教育・研究活動とは切り離されたような教育組織の運用形態をとらないということである。これは、神戸大学大学院経営学研究科が、経営学全般において、学部教育、研究者養成の大学院教育、専門職大学院教育、研究、社会貢献等の全方位について、神戸大学の建学の理念である学理と実際の調和を追求することにより、卓越した成果を達成することをミッションとした、経営学の総合的教育・研究拠点であることに起因する。限られた教員と職員のリソースを最大限に有効利用するために、各部門の教育と研究のシナジーを求めることが必要となる。専門職大学院教育に特化した教員組織の弾力性の無い運用は、少なくとも本研究科のコンテキストでは、非効率、不適切なものである。世界の主要なビジネススクールでも、経営学の総合的教育・研究拠点と位置づけているものが多く、MBA教育の組織を分離して運営するということは例外的である。このことは、神戸大学大学院専門職教育課程の専任教員の配置ということを考えるときに重要となる。本研究科における、毎年の授業計画立案では、ほとんどの場合、社会人MBA教育へ必要な教員の必要な時間を配置し、その後、学部と研究者養成の博士課程の教育への教員時間の配置を行っている。もちろん、学部教育と研究者養成の大学院教育をおろそかにしているということではなく、専門職大学院教育を高度に実施できる教員の方に、リソースの制約があるからである。その結果、「必要な教員の確保」については、満足できる水準を達成していると自己評価している。

神戸大学大学院経営学研究科では、指摘のとおり、社会人専任教員制度を早くから実施しており、学部教育、大学院教育も含めて総合的教育・研究拠点としての発展のために活用している。専門職大学院において、社会人専任教員あるいは実務家教員の割合がどうでなければいけないかという問題提起の仕方は表層的であろう。本研究科の主導的な教員の多くは、フルタイムで実務に携わった経験はないが、実務の研究に従事し、実務家と交わり、結果として、実務家の経営能力を鍛えるにたる教育者であると信じている。本来の問題提起は、実務家か否かにかかわらず、社会人MBAプログラムのカリキュラム体系のなかで、実務家の問題意識に対応できる形で教えることができる教員の割合は十分かどうかということであろう。現在、その意味では、ほぼ100%の充足率を達成していると思う。教育組織として、鮮度の高い実務の知識を教育に反映させるために、必要な数の社会人専任教員、非常勤の社会連携教員（GCA、野村総合研究所、アクセンチュア）を活用している。さらに、本年度から、文部科学省法科大学院等専門職大学院教育推進プログラムの支援で、研究・教育の社会連携を推進するMBAフェロー制度を創設し、本学の社会人MBAプログラムの卒業生20名にMBAフェローになっていただき、教育と修士論文指導における実践要素とその鮮度を高めている。

修士論文の指導体制は、毎年5人の教員が、70～85名程度の学生をグループに分割して担当している。副指導教員は任命していないが、研究科の教員が修士論文指導に適時参加している。その意味では、多数の教員が、修士論文指導に何らかの形で参加していることになる。MBAタスクフォースにおいても、この部分の形式化を議論しているが、効率的、効果的な設計はまだできておらず、検討課題として残っている。今後も、検討を重ねていきたい。

外部評価委員から社会人の多様なニーズに応える、多様な問題を迅速に解決する組織能力の必要性を指摘されている。現状と将来を見据えた、フレキシブルな教員採用制度の構築を検討していきたい。

### C 大学院教育（社会人MBAプログラム）の教員および教育支援者について

教員の質、研究業績の高さについては、ポジティブな評価をいただいた一方、教員の数と配置については、ネガティブな評価をされた外部評価委員がおられた。また、本自己評価報告書の作成に関わっている研究助成室の制度は高い評価を得た。しかしながら、教育上必要な事務職員の配置についても、ネガティブな評価を得た。

教員の数と配置についてのネガティブな評価は、現状の修士論文の指導体制に起因するものと思われる。各担当教員が15名以上の学生を指導するというチャレンジを各教員の資質と努力で何とか乗り切っているのではないかという指摘とも解釈できる。インフォーマルではあるが、指導教員以外の手助けがあって、成り立っているこの修士論文指導体制の見直しは、前節で述べたように、検討課題として残っている。

外部評価委員から、ファイナンスやマーケティング領域の増強の必要性が指摘されている。これは、教員の数の問題というよりは、カリキュラムの問題であろう。社会人MBA学生の場合、フルタイムの職業を持つので、非常に限られた時間の枠内で、教育カリキュラムを構成しなければならないという制約式がある。ゼネラルマネジメントの教育に主眼を置き、ほとんどの授業科目を選択肢なしに受講させ、グループによる学習を生かすことと教育内容を工夫することで、社会人MBA学生のニーズに対応してきた。MBAタスクフォースでは、そのメリットを失わない範囲で選択科目を導入し、授業科目のさらなる体系化を検討している。ファイナンス、マーケティング、人事制度、会計等について専門性を深める選択科目を教える授業時間枠の確保、緊急の経営課題を論じる選択科目を教える時間枠の確保を検討している。

教育上必要な事務職員の配置に関しては、数の不足は否めない。研究科に配置された事務職員全員の工夫と努力で毎年何とか急場をしのいでいるというのが現状である。土曜日は、事務職員一人が、午前8時30分から午後3時15分まで勤務し、MBA学生との窓口対応をしている。平日夜間の授業については、そのような事務職員は誰も配置されていない。現在、研究科に配分されている予算からでは、これ以上の事務職員の配置は難しい。社会人MBA学生の場合、学部学生や一般大学院学生よりは、事務職員のサービスレベルに対する期待値は高く、事務職員も可能な限り対応しているように思われる。利益者負担の原則にのっとり、授業料とは別に応分の事務諸経費を実費で負担してもらい、サポートスタッフの増強に当てるといような予算配置を検討しなければならない段階にきている

と思われる。

#### **D 大学院教育（社会人MBAプログラム）における学生の受入について**

アドミッション・ポリシー全般については、比較的高い評価を得たものと思われる。しかしながら、平成18年度に、定員69名を超えて、85名の学生を受け入れたことについては、入学定員と実入学者数との関係の適正化が図られていないという指摘があった。この点については、平成19年度以降、75名程度までの受け入れ実数に抑えるということで運営することとした。実験的に85名を受け入れてみて、教室の規模と形状の問題が、顕在化したのが実情である。

社会人MBAプログラムを導入した当時は、プロジェクトテーマを提示して学生募集することで、学生の志望研究領域と入学後のプロジェクト方式の課題との整合性をとっていた。現在は、プロジェクト研究の担当教員5名を入学試験出願前にアナウンスするにとどまっている。外部評価委員はこの点について、学生の受け入れとプロジェクト学習の実施方法とを関連させた全体的な見直しの必要性を指摘している。この点については、MBAタスクフォースでも議論され、現在のプロジェクト実習、プロジェクト研究、修士論文の作成というながれを見直すこととした。具体的には、1年前期のプロジェクト実習を事例プロジェクト実習と位置づけ、グループで一つの会社を選択して、フィールド研究するものとする。さらに、1年後期には、学生が問題意識を持つ経営課題について、課題ごとのグループを編成し、その課題を深掘する課題プロジェクト実習を行うこととした。このように、グループ研究を再編成することにより、学生の問題意識を反映したグループによるフィールド研究を促進させる。さらに、個人の修士論文作成については、1年の早い時期から、研究課題設定の指導にあたることとし、修士論文指導の期間の延長を試みる。以上がこの件についてのMBAタスクフォースの議論のまとめであるが、平成20年度の開始に向けて、最終案を作成中である。

外部評価委員の指摘のとおり、MBAプログラムへの志望者数が減少傾向にあるので、現在確保できている優秀な志望者を確保し続ける方策を検討していきたい。

社会人の博士課程後期への受け入れについては、制度はあるが、実質的にはあまり進んでいないということが指摘された。現状においても、非常に優秀な、博士課程後期での研究に意欲のある社会人が少なからず入学し、優秀な博士論文を作成しているのだが、社会人後期博士課程への本格的な取組みは始まっているとは言えないだろう。教授会でもこのことは議論され、多数の教員がその必要性に同意しているので、緊急で重要な課題として検討していきたい。

#### **E 大学院教育（社会人MBAプログラム）における教育内容および方法について**

教育内容については、教育課程の構成、内容、シラバスの作成、教育方法、成績評価基準、学位論文の審査体制、成績評価等の基本的な部分については、比較的高い評価を得たものと思う。しかしながら、他の様々な側面で、改善の必要性の指摘をいただいた。MBAタスクフォースの議論も踏まえ、どのような対応を議論しているのかを述べる。

単位の実質化に関して、平均3.2点と低い評価となった。単位の実質化とは、学生の主体的な学習を促す、十分な学習時間が確保されるような工夫、配慮がなされているかということである。フルタイムの職業を持つ社会人MBA学生の場合、一週間の間に5コマの授業(1.5時間×5=7.5時間)をこなすことは、単位の実質化という面で上限に近い。一週間で、7.5時間の授業時間以外に、2倍の15時間の学習時間を確保することを必要とすると、週に40時間のみ働いたとして、正味の労働時間と学習時間の合計は、62.5時間になる。現在の神戸大学の社会人MBAプログラムでは、これを一年間(45週間の授業で)、休み無く続けることが要求されており、この間に最大、15コマ(5コマ×3学期相当)、30単位程度が取得可能となる。2年生の4月からの5ヶ月間は修士論文に専念することとなり、これが8単位分の履修となっている。もちろん、レポートの提出、クラスでの発表、フィールド研究が重複する時は、1週間の正味の労働時間と学習時間の合計は、70時間以上にも及ぶ。これには、残業時間は含まれていないというような過酷な状態に学生が置かれていることを認識する必要がある。現在、提供されているほとんどの授業科目では、上記の意味で(授業時間×2以上の授業時間外の学習時間が単位取得のために必要という意味で)、単位の実質化が図られている。神戸大学の社会人MBAプログラムでは、32単位を修了に必要な単位としており、大多数の学生が1.5年で履修を完了している。単位の実質化を保障するためには、職場で残業を全くしないとしても、38単位がほぼ履修可能な単位の上限となり、現状の必須履修単位数の32単位は、1.5年の教育課程では妥当なものであろう。

単位の実質化がされているとしても、一定の水準に達した修士論文の作成が1.5年の教育課程で、特に、2年前期の5ヶ月に集中した研究指導期間で可能であるかという点を外部評価委員は疑問視しているのであろう。現状では、1年の後期に行われているプロジェクト研究が、グループ研究という位置づけと個人研究の第一段階という位置づけの両方の性格を持ち、また、担当教員により、その重きをどちらに置くかも異なったものとなっている。そのために、修士論文指導自体に費やされる時間と期間と、その研究論文としての完成度は、担当教員により異なったものとなっている。優秀な論文は、神戸大学MBA論文賞の受賞論文のように、研究論文としても高い水準をもっている。また、ワーキングペーパーとして公開されている修士論文も多数あり、それらの質は高いものが多い。一方、過去の修士論文の図書館での閲覧には、著者の同意が必要という様な規則もあり、修士論文が原則非公開となっている。公開されていない修士論文の研究論文としての水準については、ばらつきがあることが推測される。

MBAタスクフォースでは、修士論文指導の導入を1年前期に前倒し、1年生の2月から本格的に修士論文に取りかかれるようにカリキュラムを改変することを検討している。入学した時点で持っている問題意識の多くは、1年生のMBA教育の間に変転することが観察されている。1年生の間に、事例プロジェクト実習、課題プロジェクト実習、一連の講義科目の受講を通して研究課題を磨き、1年生の2月ぐらいから本格的に、修士論文作成にとりかかるというスケジュールを平成20年度から開始することを検討している。また、修士論文の水準についての合意を促進するためにも、修士論文を原則公開とすることも検討している。

MBAの教育課程で、専門科目の体系化の不足、並びに、外国語の要素、倫理、コンプ

ライアンス等の企業における緊急の経営課題についての講義科目が見あたらないことが指摘されている。MBAタスクフォースでは、土曜日の授業時間を現状の1日4コマ（6時間）から、5コマ（7.5時間）に増やすことにより、講義科目を体系的に且つフレキシブルに提供できるような時間枠の余裕を作り、このことに対応することを検討している。

## **F 大学院教育（社会人MBAプログラム）の成果について**

外部評価委員各位からは、社会人MBA教育の成果に関して、概ね高い評価をいただくことができた。しかしながら、この評価に際しては、もともと、企業で既に活躍されている優秀な社会人を受け入れているので、教育成果の客観的な判断はしかねるというためらいも併せて述べられている。どのように社会人MBA教育の成果を測るかということは、重要な課題であるが自明ではない。本研究科では、優秀な社会人学生が、毎年、多数、卒業生のポジティブな口コミを基に、志望してくるかどうかということ、教育成果の一つの判断基準としている。入学志望者数は、教育成果以外の要素の影響を受けるので、直近と経年の卒業生の満足度を測ることも必要である。これらの指標では、概ね高い評価を得ているという認識である。

個人レベルではなく、企業から、あるいは、社会的に、神戸大学のMBAプログラムが教育の成果について高い評価を得ているかは定かではない。特定の卒業生の多い企業内での神戸大学の社会人MBA教育の成果については、高い評価を得ていると思う。しかしながら、企業一般、或いは社会一般からの認知度は低いと言わざるを得ない。

米国のビジネススクールにおいて、比較的職歴が長い社会人を対象としたEMBAプログラムでは、隔週の金曜日と土曜日に授業を行う形式のプログラムが多い。この場合、企業として、学生に勤務時間の10%を有給で、MBA教育に割り当てていることになる。社会システムの違いがあるにせよ、それに値するほど、社会人MBA教育の意義を企業が認知していることになる。神戸大学の社会人MBA教育では、学生は、そのような学習時間の配分を企業から受けているわけではなく、時間の面でかなり過酷な学習環境に置かれている。神戸大学の社会人MBAプログラムの教育成果の企業・社会レベルでの認知度を増やし、企業がそのような時間を学生に与えるようになれば、MBA学生が、単位の実質化には妥協せず、睡眠時間を削らずに1.5年の履修年限を送れるようになる。MBAプログラムの教育成果がその程度まで社会に認知されるように、改善に努めていきたい。

## **G 大学院教育（社会人MBAプログラム）の学生支援等および施設・設備について**

学生支援等及び施設・設備については、十分な資料を提供しなかったため、外部評価委員各位は回答に窮したようである。しかしながら、六甲台キャンパスでの土曜日の講義に使用する教室を見学していただき、これだけの人数の社会人MBA学生を対象としているにもかかわらず、双方向性の講義形式に対応した講義室がないことの指摘をいただいた。世界の主要なビジネススクールを見るまでもなく、双方向性の講義形式に対応した講義室がない教室施設については、劣悪としか言いようが無い。教育効果の向上には必須の条件であるので、緊急の改善が必要である。

平日夜間に使用している、中之島のサテライト教室についても、規模、教室の数、自習スペース、教務室等の施設が付帯しておらず、学生の学習の便宜を図ることがなされていないことが指摘されている。MBAタスクフォースでも、平日夜間の教室スペースについての議論が進行している。現在の平日夜間の教室スペースを確保しておくのに必要な予算を確保することすら非常に困難な状況にある。いわんや、そのスペースを拡大することは、現状では選択肢としてあげられない状態にある。本研究科の予算を最適に配分するためには、教育課程の大部分を土曜日の六甲台キャンパスでの活動に集約し、大阪でのサテライト教育は現状規模にとどめるということがとりあえず可能な施策であろう。

社会人MBA教育の学生支援等および施設・設備については、教員、職員、学生のすべての構成員が不満に感じている。特に、世界のMBA教育の現状に触れている教員にとっては、学生支援等および施設・設備についての予算規模の格差には愕然とするものがある。社会科学の教育と研究には、実験装置に関わるような費用は必要ないが、教育の場に関する投資と教育支援人材に関する経費は必須であり、神戸大学での実情は、経営学の総合的研究・教育拠点として、憂慮すべきレベルにある。

以上のように、学生支援と施設・設備の改善については、外部評価委員からネガティブな評価をいただいた。過去の外部評価でも同様な指摘をいただいたが、予算的な配置が必要な課題が多く、不十分な対応に終わっている。社会人MBAプログラムの完成度を高めるための、財政的基盤の確立に踏み込む必要のある重大な課題として位置づけ、取り組みを進めていきたい。

## **H 大学院教育（社会人MBAプログラム）の質の向上および改善のためのシステムについて**

教育の質の向上及び改善のためのシステムについて、現状把握、学生の意見の聴取、学外者の意見聴取、評価結果の改善への取り込みにおいて、それぞれ高い評価が得られた。その一方、ファカルティ・ディベロップメント（FD）への本格的な取り組みの必要性が指摘された。また、教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上を図る為の取り組みの必要性も指摘された。

現在、神戸大学社会人MBAプログラムの教育の質は、指摘にあるように、教員の個人的なスキルに依存している感が強い。チーム・ティーチング等の試みで、教育スキルの相互研鑽は行われている。また、ベテラン教員の授業に若手教員が出席するということも、インフォーマルには行われているが、システムティックな取り組みは行われていない。今後、ティーチング・アシスタント（TA）への指導も含めて、FDへ本格的に取り組んでいきたい。

## **I 大学院教育（社会人MBAプログラム）の総合評価について**

外部評価委員各位が指摘するように、神戸大学大学院経営学研究科が日本型経営教育システム構想委員会を立ち上げ、18年前に社会人MBA教育を始め、試行錯誤を繰り返した、その努力が実りつつあるように思われる。しかしながら、「プロダクト・アウト」や「供給

者論理」が随所に見られるという指摘や、原点に帰って「神戸方式」を再構築する必要性の指摘は本質的なものであり、看過すべきものではないだろう。社会人MBAの必要とするもの、得たいものを的確に把握し、提供しているだろうか。企業のニーズ、社会のニーズについてはどうだろうか。もちろん、教育現場においては、学生を customer と位置づけるのではなく、教員、同期生とを含めた co-producer と見なし、ともに社会に役立つものを作り上げていくという精神が大事なことはいうまでもない。その一方、働きながら学ぶMBA学生の置かれている学習環境をもう一度精査し、その便宜を図る必要性は高い。授業時間内外を含めて、学生を徹底的に鍛えなければ、教育・学習効果はでない。しかしながら、働きながら学ぶことの時間的な制約は大きく、土曜集中、平日夜間の授業の組み合わせ、カリキュラムの構成と内容について、学生の時間的な制約を重視しつつ、常に、検討、改善していきたい。

今回、外部評価委員として、野村総合研究所の熊谷氏にご参加いただき、実業界からの貴重なコメントをいただいた。特に、厳しい競争環境にある企業は指示されたことをきちんとするだけでなく、自発性のある社員を求めており、神戸方式はこれに答えるものであるという励ましを得た。MBAタスクフォースの議論では、事例プロジェクト実習と課題プロジェクト実習という学生の自発的な学習を促進する教育方法を更に充実させる予定で検討を進めている。

そのような自発的な学習に対比して、経営学の基礎知識と専門知識を体系的にどう学生に咀嚼させるかということも研鑽していく必要がある。また、選択科目の体系化、英語による授業、法律、経済、倫理等の授業、緊急の経営課題を議論する授業を限られた授業時間の中でどう取り込んでいくのかを工夫、検討していかなければならない。さらに、今回外部評価委員各位から指摘された、修士論文の指導体制についての問題点も検討していきたい。

平成18年度は、1年間にわたるMBAタスクフォースでの議論、在学生と卒業生からの意見聴取、この自己評価・外部評価報告書の作成、MBAフェローとの議論、アドバイザーボードからの指導と神戸大学の社会人MBAプログラムについて、研究科の多数の教員が、プログラム全般についての踏み込んだ議論と改革案の作成に参加した。まだ、完成までは遠く感じられるが、外部評価委員の意見を参考にして、実験主義の精神を失わずに、日本型のMBAプログラムの精緻化に取り組んでいきたい。また、神戸大学の社会人MBAプログラムの一段高い完成度とMBAという学位の社会的認知の向上を目指して、神戸大学MBAプログラムのあるべき姿を、定員規模、施設、ファイナンス、ガバナンス等の枠組みの面でも改善していくように検討を進めていきたい。

(文責：松尾博文)

## X-4 研究の外部点検・評価

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

### X-4-1 研究の外部点検・評価の方法

#### X-4-1-1 研究の外部評価委員

内部者同士の自己満足と自己弁護に陥ることなく、経営学研究科の研究活動の現状とその問題点をできるだけ客観的に点検し評価することが重要である。今回も、前回までの自己評価・外部評価報告書と同様に、[表X-4-1]に掲げる、合計5人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、外部者の視点から、われわれの研究活動の点検・評価をお願いした（なお、これら5人の方々には、研究活動と同時に大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価も併せてお願いしている）。

表X-4-1 研究の外部評価委員一覧

伊藤 秀史（一橋大学大学院商学研究科）
陶山 計介（関西大学商学部）
曳野 孝（京都大学大学院経営管理研究部）
守島 基博（一橋大学大学院商学研究科）
門田 安弘（目白大学経営学部）

（五十音順）

「研究」に関する外部点検・評価の手順として、上記の外部評価委員の方々には、まずわれわれの側で実施した自己点検・評価の結果について暫定的にまとめた文書や関連資料等を送付し、その上で、2007（平成19）年2月3日に、神戸大学において「外部評価委員会」を開催した。

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

ただし、2月3日の外部評価委員会当日に神戸大学までお越しいただけなかった委員の方々については、当該委員会の開催日後に、外部評価委員の勤務先の大学に研究科評価委員（複数）が出向いて、委員会当日と同様な質疑応答と補足的説明を個別に行った。

## X-4-1-2 研究の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

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

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、研究活動に関する外部点検・評価の対象を、まず、〔表X-4-2〕に示すように、「1. 研究の実施体制について」、「2. 研究活動に対する施策について」、「3. 研究活動状況の検証と改善の取組みについて」、「4. 研究活動の成果について」、「5. 研究成果の質について」および、「6. 社会・経済・文化への貢献について」という合計六つの分野にしばり、各分野ごとに複数の具体的な評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらとも言えない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない、？：資料だけでは判断できない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。このとき、外部評価委員の方々にはできるだけ自由に評価していただき、また、コメントを頂戴したいという趣旨で、報告書にその内容を記載する際には個々の評価委員の名前は匿名とさせていただく旨をあらかじめ伝えている。

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

表X-4-2 研究の外部点検・評価の対象と個別評価項目

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 研究の実施体制について<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 研究の実施体制及び支援・推進体制が適切に整備され、機能しているか。</li></ol></li><li>2. 研究活動に対する施策について<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 研究活動に対する施策が適切に定められ、実施されているか。</li></ol></li><li>3. 研究活動状況の検証と改善の取組みについて<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 研究活動の質の向上のために研究活動の状況を検証し、問題点を改善するための取組みが組織的に行われているか。</li></ol></li><li>4. 研究活動の成果について：研究活動が活発に行われているか。<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 研究出版物（国内査読論文）</li><li>(2) 研究出版物（国内査読なし論文）</li><li>(3) 研究出版物（海外査読論文）</li><li>(4) 研究出版物（海外査読なし論文）</li><li>(5) 研究出版物（国内書籍）</li><li>(6) 研究出版物（海外書籍）</li></ol></li></ol> |
|--|

- (7) 研究発表（国内）
  - (8) 研究発表（国外）
  - (9) その他の成果物（報告書，雑誌出版，エッセイ等）の公表
  - (10) 国内の大学・研究機関との共同研究
  - (11) 海外の大学・研究機関との共同研究
  - (12) 地域との連携
  - (13) 産官学連携
  - (14) 競争的資金の獲得状況
  - (15) 上記の全てを総合的に評価して
5. 研究成果の質について：研究の質が確保されているか。
- (1) 受賞状況
  - (2) 競争的研究資金の獲得状況
  - (3) 上記の全てを総合的に評価して
6. 社会・経済・文化への貢献について
- (1) 社会・経済・文化の領域における研究成果の活用状況や関連組織・団体からの評価等からみて，社会・経済・文化の発展に資する研究が行われているか。

**X-4-2 外部評価委員による研究の点検・評価の結果の要旨**

**X-4-2-1 研究の個別項目別評価**

個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を順次概観することにする。

**A 研究の実施体制**

研究の実施体制に関しては，次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 研究の実施体制及び支援・推進体制が適切に整備され，機能しているか。
- これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は，[表X-4-3]に掲げるとおりである。

**表X-4-3 研究の実施体制についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	3	5	5	5	4	4.40

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

## B 研究活動に対する施策

研究活動の施策に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 研究活動に対する施策が適切に定められ、実施されているか。

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

表X-4-4 研究活動に対する施策についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	3	5	5	4	4	4.20

## C 研究活動状況の検証と改善の取組み

研究活動状況の検証と改善の取組みに関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 研究活動の質の向上のために研究活動の状況を検証し、問題点を改善するための取組みが組織的に行われているか。

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

表X-4-5 研究活動状況の検証と改善の取組みについての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	3	4	5	4	4	4.00

## D 研究活動の成果

研究活動の成果に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

4. 研究活動が活発に行われているか。
- (1) 研究出版物（国内査読論文）
  - (2) 研究出版物（国内査読なし論文）
  - (3) 研究出版物（海外査読論文）
  - (4) 研究出版物（海外査読なし論文）
  - (5) 研究出版物（国内書籍）
  - (6) 研究出版物（海外書籍）
  - (7) 研究発表（国内）
  - (8) 研究発表（国外）
  - (9) その他の成果物（報告書、雑誌出版、エッセイ等）の公表
  - (10) 国内の大学・研究機関との共同研究
  - (11) 国内の大学・研究機関との共同研究

- (12) 海外の大学・研究機関との共同研究
- (13) 地域との連携
- (14) 産官学連携
- (15) 競争的資金の獲得状況
- (16) 上記の全てを総合的に評価して

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-4-6]に掲げるとおりである。

**表X-4-6 研究活動の成果についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	3	5	4	4	4.00
(2)	5	5	5	5	5	5.00
(3)	2	3	4	2	3	2.80
(4)	3	3	4	3	3	3.20
(5)	4	5	5	5	5	4.80
(6)	2	3	4	2	3	2.80
(7)	4	5	5	5	4	4.60
(8)	2	3	4	2	3	2.80
(9)	5	5	5	4	5	4.80
(10)	3	4	5	4	4	4.00
(11)	2	5	5	3	3	3.60
(12)	4	5	5	5	4	4.60
(13)	4	5	5	5	5	4.80
(14)	4	5	5	5	5	4.80
(15)	3	4	5	4	4	4.00

また、研究活動の成果に関する達成状況について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-4-7]に示すとおりである。

**表X-4-7 研究活動の成果についてのコメント**

- (評価者E) 特に海外へ向けての外国語での発表については、自己評価としてはあまり高くないようで、確かに例えば、海外の査読つき学術誌への掲載数の増加などを目標とすれば、上記のように“3”の評価となる。だが、私は、この点は、どこまで強調すべきかをよく考える必要があると思う。なぜならば、自己評価のなかでも述べられているように、経営学という学問はある程度状況依存的な部分があり、必ずしも、日本で重要なテーマや考え方が、外国で重要ではない。したがって、ある程度一般化可能な議論をし、掲載の可能性を高めるためには、外国の枠組みを採

用することが必要になる。そのことが果たしているのかを考える必要があるだろう。そうではなく、異なった仕組みの比較制度的な思考を促進し、そのなかで経営学の進歩があると考えるのであれば、日本語で考えられた内容の翻訳や紹介という手段も存在し、必ずしも、海外の査読つき学術誌への投稿が重要なわけではない。逆に、海外への査読つき雑誌への投稿を期待するあまり、質の低い論文を質の低い雑誌に投稿することが増えるのは問題である。結論として、もちろん、神戸大学の研究者のキャリアとして、少数の質の高い論文を海外の査読つき雑誌に投稿し、掲載されることは必要なステップだろうが、これをあまりに強調することは望ましくない。それよりも、もっと多様な手段を使って、海外へ日本の経営学の成果を発表し、比較の視点を促進することが必要だろう。

## E 研究成果の質

研究成果の質に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

5. 研究の質が確保されているか。
  - (1) 受賞状況
  - (2) 競争的研究資金の獲得状況
  - (3) 上記の全てを総合的に評価して

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-4-8]に掲げるとおりである。

**表X-4-8 研究成果の質についての評点**

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	5	4	4	4.40
(2)	4	5	5	5	5	4.80
(3)	4	4	5	5	4	4.40

## F 社会・経済・文化への貢献

社会・経済・文化への貢献に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 社会・経済・文化の領域における研究成果の活用状況や関連組織・団体からの評価等からみて、社会・経済・文化の発展に資する研究が行われているか。

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

表X-4-9 社会・経済・文化への貢献についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	5	5	3	4.40

#### X-4-2-2 研究の総合評価

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

##### 1) 伊藤 秀史（一橋大学大学院商学研究科）

①p. 193, 「年功序列ではなく、研究成果に応じた採用と昇任のシステムを採っている」と記載したそのすぐあとで、助教授から教授への昇任人事に関して、(田)大学院博士課程前期課程修了後14年以上経過していること、という条件が記されているのを見ると、矛盾を感じずにはいられない。何か説明を追加した方がいいのでは。

②助教授昇任3年経過時点での研究能力審査を明示的に入れていることは評価するが、実質的にどの程度効いているのかわからない。

③教授資格認定論文を公刊し提出すること、とは単行本のようなものを意味するのか。かつてはそうだったと聞いた記憶があるが、最近はどうか。個人的には「本を出版しなければならない」という考え方には違和感がある。

④海外への研究成果発信、というテーマが、教員全体で共有されているとすれば、(経済学研究科ではなく商学・経営学研究科では)驚くべきことであり、高く評価する。しかし本当か。というのは、現実的には、教員や分野によって、海外での研究成果発信を重視するかどうかは大きく異なるだろう。ひとつの案は、海外での研究成果発信の重点分野、のようなものを研究科全体の方針で明示的に設けて、その分野についてある程度資源を傾斜的に配分する方法である。「この分野は日本では神戸大経営」という分野をつくることである。ただし、研究科全体での合意でその分野を特定することが必要。

⑤なお、海外への研究成果発信とは、(査読つき)論文や書籍を海外で出版することだけではない。海外での積極的な研究報告も必要である。出版しても読んでもらえない。読まれ、引用されるように努力することも必要であり、この側面についての明示的な分析も今後は必要ではないだろうか。

⑥ディスカッション・ペーパーのようなシリーズを研究科でつくっても、distributeされて読まれなければ意味はない。Social Science Research Network (SSRN) などに神戸大学経営学研究科の Working Paper Series を登録して流してもらい、などの方法が考えられる(かなりお金を取られると聞いていますが)。

⑦Ogawa and Piller (2006) が海外メディアで紹介された、ということは素晴らしいが、

そのこと自体を宣伝する努力を経営学研究科では行ったのだろうか。少なくとも評価者は知らなかった。ホームページとかでアナウンスすることもできたであろう。

⑧逆に、国内についてはそれほど心配する必要はない。

## 2) 陶山 計介 (関西大学商学部)

本経営学研究科の研究体制、教員組織、研究活動、研究成果は質量ともにわが国でもトップクラスの水準にある。そのことは旺盛な出版著書数や公表論文数といった研究成果だけでなく、学会賞受賞件数や学会での役員としての活躍、また競争的研究資金の獲得状況などにも示されている。学会や政府、産業界のなかでの本研究科の研究活動に対する期待の高さはかなりのものと言って良い。反面、「オープン・アカデミズム」という本研究科の基本理念からすれば、産業界やビジネス実践との調和はきわめて進んでいるものの、それをさらにグローバルな規模で国際的に展開しようという志向がそれほど強くないように思われる。21世紀COEプログラムを活用してこの面での取り組みが近年進みつつあるが、まだ個々の教員レベルでの研究発表や査読論文や著書の公刊から、海外の大学・研究機関との共同研究体制の構築に至るまで、個人及び研究科全体の双方のレベルで不十分である。さらに教員間の研究活動のばらつきがあることも指摘されねばならない。研究科全体として早急な底上げと問題意識の共有が求められている。

## 3) 曳野 孝 (京都大学大学院経営管理研究部)

PhDプログラムの評価にも記させていただきましたが、教育に対する真剣なコミットメントを維持しながら、これだけの高い研究水準を先生方の方で保っておられる努力に心から敬意を表します。確かに、教育と研究とに補完性があるのは事実ですが、一方PhD、MBA、学部といった多種多様なレベル、内容に関わるのに時間的なコストがかかってしまうことも現実です。今後も、教育、研究の両面で神戸大学大学院経営学研究科が、例えば京都大学の同様のプログラムのベンチマークとなっただけのように願っております。この国際的研究水準を日本だけではなく、世界に知らしめたいと皆さんが考えられるのは自然だと思います。研究科長から伺ったような国際化方針を体系化され、長期的に発展させられることによって、世界の神戸大学経営学を目指されることを切望します。

一方、神戸大学の経営学は、僕自身の研究分野に近い範囲でも、石井淳藏、加護野忠男、桑原哲也という先生方が近々退職されるという転機を迎えます。これらの先生は、言うまでもなく、それぞれの学問分野において研究を牽引され、若手研究者を指導してこられた方々です。さらに、確かに立派な後継者に当たる研究者を経営学研究科に採用されてきたことは間違いありません。そのような方々の研究内容については、全く問題が無いとしても、やはり一般的なネーム・バリューという点から言えば、まだこれからというのが実情でしょう。関西でも、日本全国区でも、そして世界で著名な神戸大学経営学の先生といわれる人材を大量に育成していく必要があると思います。特に神戸大学は、例えば京都大学とは異なり、経営学が大学を代表する学問分野です。すなわち、京都大学の経営学が大学全体のレピュテーションにタダ乗りできる状況とは逆で、経営学の発展が神戸大学全体にプラス影響を与える立場です。その意味でも神戸大学大学院経営学研究科の一層の発展を祈念しております。

#### 4) 守島 基博 (一橋大学大学院商学研究科)

全体として、日本の経営学の中核拠点に相応な研究を、量的にも、質的にも行っており、高い評価である。またそうした研究の質と量を高めるための努力も充実している。ほぼ文句なしだが、細かいが将来的な課題を3点あげるとすれば、まず第一に全体的に論文による発表よりも、書籍による発表に力点があり、もう少し論文、特に査読つき論文による発表に重点をおくべきかもしれない。このことを日本の状況で言うのは極めて難しいが、特にある程度シニアになったスタッフの論文発表数が少ないように思う。第二に、神戸大学で強調されるオープンアカデミズムに基づく活動がどの程度外部から評価されているのかに関する把握がもう少しあってもよかった。特に経済界からの評価である。第三に、個人に対する研究のインセンティブを積極的に与えているのがあまり見えてこなかった。例えば、研究休暇や留学も、研究成果との連動は考えられていないが、ここまで研究を強調しているのだから、部分的に成果連動にすることで教員のモチベーションや公平感が大きく損なわれる可能性は低いと思う。

#### 5) 門田 安弘 (目白大学経営学部)

貴学研究科の研究活動は、その成果および推進体制ともに、かなり優れた水準になると評価できます。また、研究成果がわが国の産業界に貢献し、産業界で活躍しうる人材育成にも寄与していると思います。しかし、問題点として海外のレフェリー付きジャーナル等での成果刊行がまだまだ少なく、世界の学界や世界の学問水準への寄与ではいまだ少し前進が必要と存じます。

この問題点の原因のひとつに、貴学研究科の inbreeding (近親繁殖) 率が極めて高すぎることがあると思います。個人別研究履歴書によれば、貴大学院修了直後から貴学に助手として採用された人は63人中24人(=38.1%)、貴大学院修了後、一旦他大学等に就職して後に貴学に採用された人は25人(=39.7%)、まったく外部からの採用は14人(=22.2%)です。前二者の合計は78%です。「社会人教員」を除くと、前二者の割合は82.5%で異常です。この点で、「公募が原則」として採用されることを推薦します。

海外のレフェリー付きジャーナルや英文書の海外出版等については、そのような手段を提供する機関との連携も考慮されてはいかがでしょうか。

もうひとつ、社会科学分野の「独創的研究」のためには、細分化された分野別研究の他に、学際的研究が有効ですが、学問が細分化される以前の「古典」を読むという基礎的研究を重視すべきと思います。

### **X-4-3 研究の外部点検・評価の総括**

#### **X-4-3-1 個別項目別評価の分析および今後の検討課題**

##### **A 研究の実施体制**

研究の実施体制に関する個別評価項目（1）については、ほとんどの外部評価委員の評点が高かった。これは、経営学研究科がこれまで構築してきた枠組み、あるいは、COEを目指して新たに整備してきた体制がある程度、評価されたことによるものと考えられる。

しかし、一方で、その体制自体もいくつかの点で形骸化しているのではないか、という指摘も受けた。課題としては、研究体制の個々について、点検を行う必要がある。

##### **B 研究活動に対する施策**

研究活動に対する施策の個別評価項目（1）についても、前項目には劣るものの、ほとんどの外部評価委員の評点が高かった。この項目に関しても、全体としては、経営学研究科がこれまで構築してきた施策が、評価されたことによるものと考えられる。

しかし、個別の施策においてうまく機能していないのではないか、という指摘も受けた。たとえば研究成果の海外への発信方法がその代表である。今後の課題としては、研究活動において弱いと考えられる項目ごとに、その施策について、点検を行う必要がある。

##### **C 研究活動状況の検証と改善の取組み**

研究活動状況の検証と改善の取組みに関する個別評価項目（1）については、低くはないもののそれほど高い評価とはなっていない。これは、前項目と同じように、経営学研究科が行ってきた取組みはある程度評価されるものの、もう少し改善すべき点が残されていることを意味している。特に、本研究科にとってどのような方向の研究を全体として目指すのかを含めた、研究成果の種類を考慮した施策と体制を整備する必要がある。

##### **D 研究活動の成果**

研究活動の成果に関する個別評価項目（1）～（15）については、今回は15項目というように詳細に分けて評価を受けた。その結果、どのような点が高く評価され、どのような点において改善が必要であるのかが明確になっている。

まず高く評価された項目というのは、「国内査読なし論文（2）」、「国内書籍（5）」、「国内研究発表（7）」、「その他成果物（9）」、「産官学共同（13）」、「競争的研究資金の獲得状況（14）」である。これらの項目は従来から本研究科が強かった項目であり、引き続きその活動が活発に行われているということがあらためて確認されたと言える。すなわち、国内における研究活動は高い水準に達していると判断できる。

それに対して、「海外査読論文（3）」、「海外書籍（6）」、「国外研究発表（8）」の三つ

の項目が評点で3以下となっている。前回の評価においても課題として、研究成果の海外発信が十分ではないと判断されたが、その改善が十分になされていないことが明らかになった。経営学という学問は、自然科学系の分野や社会科学系の中でも経済学のような学問とは異なって、その国特有の制度に依存する要因が多く含まれている。そのため、海外の査読付き論文に掲載されることが困難であると言われている。しかしながら、本研究科は日本の経営学のみならず、世界の経営学研究の拠点の一つとして、学界や産業界に貢献していくことをコミットしていることや、COEプログラムに選ばれていることから、研究成果を海外に発信していくことが必要不可欠である。

今後は、外部評価者が指摘するように、海外留学制度と研究成果の海外発表をリンクさせることを義務づけたり、日本語の著書を外国語に翻訳し海外出版へと結びつける制度を構築するなど、新たな施策を導入することも必要だろう。その他には、自己評価の内容の繰り返しになるが、海外査読論文や海外書籍を発表している者には、学務関係の仕事の免除や研究費の優先的配分などのインセンティブを与えるシステムを導入したり、教員人事のシステムにおいても、有望な外部若手教員を積極的に採用するなど、学術成果の海外に向けての発信が改善されるような方法が必要となる。

## **E 研究成果の質**

研究成果の質に関する個別評価項目（1）－（3）については、ほとんどの外部評価委員の評点が高かった。これは、経営学研究科がこれまで行ってきた施策が評価されたことによるものと考えられる。ただし、研究活動の成果での評価において指摘された海外への研究成果の発信が弱いことを考えると、研究成果の質に関しても盤石の体制というわけではないことも認識しておく必要がある。

## **F 社会・経済・文化への貢献**

研究活動の社会・経済・文化への貢献に関する個別評価項目（1）については、外部評価委員から比較的高い評価を得ている。しかし、特に産業界への貢献と政策形成への寄与が、どの程度あるのかを明確に把握しておく必要がある、という意見もあった。今後は、多様な活動がどの程度の貢献を行っているのかを定量的に把握しておくことも必要であろう。

（文責：水谷文俊）

## **X-5 全体評価の外部点検・評価**

第X章では、経営学研究科の教育活動について、大きく、①学部教育、②大学院教育（PhDプログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）、および、④研究に分けた上で学外者、特に他大学の大学人の視点からそれぞれの分野について実施された点検・評価活動の結果を記述したが、本項では、経営学研究科の教育・研究活動全体に対する学界人による外部点検・評価の概要とその結果について記述する。

### **X-5-1 全体評価の外部点検・評価の方法**

#### **X-5-1-1 全体評価の外部評価委員**

教育・研究全体の外部点検・評価にあたっては、[表X-5-1]に掲げる、1人の学界人の方に外部評価委員を委嘱し、学外者の視点から、われわれの教育・研究活動全体の客観的な点検・評価をお願いした。

**表X-5-1 研究の外部評価委員一覧**

秋山 義昭（小樽商科大学学長）
-----------------

#### **X-5-1-2 全体評価の外部点検評価にかかる個別評価項目の選定**

今回の報告書では、初めての試みとして、外部評価委員による全体評価をお願いした。個別評価は、学部教育、PhD教育、MBA教育、および研究に分野を分けて、深掘りした評価をお願いし、それぞれの現状と課題が明らかとなった。しかし、当然のことながら、経営学研究科においては、教員と事務担当者が一丸となって、教育と研究に取り組む必要がある。このことは、短期的には、限られた資源を戦略的にかつ有効に活用して、成果を挙げないといけないことを意味する。また、中長期的には、戦略の見直しを行い、重点的な課題設定を行うことや、より一層の外部資金の獲得、組織運営体制の整備、人的資源の確保などを行わなければならない。

このようなことから、今回は小樽商科大学秋山学長に無理をお願いし、大学のリーダーの視点から、全体評価を行っていただいた。

全体評価の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員に、まったくの白紙状態で点検・評価を行っていただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した[アンケート調査関連資料X-5]に掲げるような「外部評価回答用紙」を作成し、事前に送付した文書や関連資料等、また、個別評価の学部教育、PhD教育、MBA教育および研究の分野の外部評価委員による外部評価回答用紙を踏まえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート調査の形式で実施した。

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、全体評価に関する外部点検・評価の対象を、まず、[表X-5-2]に示すように、「1. 神戸大学大学院経営学研究科の現状についての評価」、「2. グローバルCOE拠点として認められるために整備しなければいけないこと、課題等」という合計二つの項目にしぼり、これらの対象別に「1 (1) ~ 1 (6)」という具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目についてコメントを自由にご記入いただくことにした。

**表X-5-2 全体評価の外部点検・評価の対象と個別評価項目**

<p>1. 神戸大学大学院経営学研究科の現状についての評価</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 研究</li><li>(2) 教育（学部・MBA・PhD）</li><li>(3) 事務などの支援体制</li><li>(4) 若手研究者の養成</li><li>(5) その他特記事項</li></ul> <p>2. グローバルCOE拠点として認められるために整備しなければならないこと、課題等</p>
---

## **X-5-2 全体評価の外部点検・評価の結果の要旨**

### **X-5-2-1 全体評価の項目別評価**

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

#### **A 神戸大学大学院経営学研究科の現状についての評価**

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

- (1) 研究
- (2) 教育（学部・MBA・PhD）
- (3) 事務などの支援体制
- (4) 若手研究者の養成
- (5) その他特記事項

これらの評価項目に対する外部評価委員のコメントは、[表X-5-3]から[表X-5-7]に示すとおりである。

表X-5-3 研究についてのコメント

- 研究成果の質、量、教員の学界において占める地位、外部資金の調達、科研費の採択状況等からも、日本の経営学分野をリードする全体的に高い研究水準を維持していることが窺える。
- 国際的研究重視の視点で、国際学会での発表、海外出版著書、海外出版論文の公表は継続的に行われているものの、海外での査読付き論文発表が少なく、世界の学問水準への寄与、研究成果の国際的な情報発信の点に関しては、個別研究分野の特性を踏まえつつ、より積極的な取組みが望まれる。

表X-5-4 教育（学部・MBA・PhD）についてのコメント

**(学部)**

- 「オープン・アカデミズム」という教育研究の基本理念のもと、トップマネジメント講座、社会人専任教員による講義、会計プロフェッショナル育成プログラム等、神戸大学大学院経営学研究科ならではのユニークな取組みを展開することで特色を鮮明にし、効果を上げていることは高く評価できる。
- 学部教育の質の向上に向け、FDに対するより積極的かつ組織的な取組み、厳格な成績評価基準によるGPA制度の導入の検討が望まれる。
- 自大学出身教員の高い占有率、少ない女性教員数等、教員の構成に偏りが見られる。国際化を強調するのであれば、教員人事の活性化を図るために、公募型の導入をも含めた採用人事のあり方を検討することが望まれる。

**(MBA)**

- 100年以上にわたる経営学教育の伝統を踏まえ、「研究に基礎を置く教育」と「プロジェクト方式」を機軸に据える「神戸方式」を定着させてきたこと、全国に先駆けて社会人に対する高度な経営学教育のニーズに対応すべく、わが国のビジネス社会の中核となる人材を育成してきた実績は、高く評価できる。
- 施設面、特に教室の規模、入学者数等について、双方向性の講義形式重視の観点から無理がないか懸念される。今後とも高い教育の質を維持するために、かかる点の改善に向けた努力が望まれる。

**(PhD)**

- 近年、大学院前期課程の在学状況に関し、充足率が急激に低下している。その原因究明と対策が早急に望まれる。

#### 表X-5-5 事務などの支援体制についてのコメント

- 教員と学生のコミュニケーションは、演習を通じて適切になされていると思われるが、従来から学生生活をサポートする環境について、学生からの不満度が高いようである。多様な学生に対しきめ細やかな支援が可能となるよう、事務の窓口対応の改善を図るとともに、留学生が特に期待する経済支援、相談機能の一層の充実が望まれる。

#### 表X-5-6 若手研究者の養成についてのコメント

- 助教授から準教授へ昇進する際の業績審査、研究成果を重視した昇任人事のシステム、教授昇任要件としての学位取得・教授資格認定論文の公刊・提出等、若手研究者の養成や研究活動の活性化に配慮した仕組みが設けられており、評価できる。
- 若手研究者にとって、在外研究は、学内業務から解放され、海外生活の経験を積みつつ研究に専念できる重要な機会であることに鑑み、若手研究者優先枠の設定を検討することが望まれる。

#### 表X-5-7 その他特記事項についてのコメント

- 学部の入試では、総合的能力の高い学生だけでなく、専門能力に優れた学生や個性的な学生を確保するため、選抜方式に様々な工夫を凝らしていることは評価できる。ただ、特別選抜は第3年次編入試験のみのものであり、多様な、モチベーションの高い学生を受け入れるためには、専門高校・総合学科等の卒業生特別選抜の導入をも検討することが望まれる。
- 自己点検・評価の記述やそれに添付された資料と外部評価回答用紙の評価項目の間に必ずしも整合性がとれておらず、したがって、各外部評価委員の回答用紙に、評価尺度として「? (資料だけでは判断できない)」の記入が目立った。今後の外部評価にあたっては、この点に留意する必要があると思われる。

#### B グローバルCOE拠点として認められるために整備しなければならないこと、課題等

これらの評価項目に対する外部評価委員のコメントは、[表X-5-8]に示すとおりである。

**表X-5-8 グローバルCOE拠点として認められるために  
整備しなければならないこと、課題等**

● 過去の実績、伝統、わが国の経営学分野をリードする現状に安住することなく、さらに経営学研究科全体の研究・教育・社会貢献でのレベルアップを目指して努力されんことを期待する。

特に、外部評価委員の総合的評価でも随所に指摘されているように、今後は、海外における研究発表や査読論文・著書の公刊、海外大学・研究機関との共同研究体制の構築等を通じ、一層国際競争力のある研究成果の蓄積が求められるものと思われる。

### **X-5-3 全体評価の外部点検・評価の総括**

研究および教育に関しての個別評価に関しては、個別評価担当の外部評価委員の意見と重複する部分も多いので、以下では、(3) 事務などの支援体制、(4) 若手研究者の養成、(5) その他特記事項に関して、分析を行う。

#### **A 神戸大学大学院経営学研究科の現状についての評価**

##### **A-1 事務などの支援体制**

事務などの支援体制については、窓口業務の整備および留学生へのきめ細かいサービスに関する要望がなされた。事務体制の問題は、事務組織と教員組織が別個に存在するという国立大学法人に共通する変則的な組織運営体制に起因する部分が少なくない。しかしながら、部局間で事務の窓口業務に対する学生の満足度にはかなりの相違があるという事実は、窓口業務の改善は、部局の努力でかなりの程度行えることを示唆している。経営学研究科の事務窓口業務改善は残念ながら、遅々として進んでいない。事務職員の意識改革と業務見直し等を通じて、抜本的な変革が必要となっている。

留学生への経済的支援に関しては、全学的な観点から実施されているので、部局としては、独自の支援制度の創設に向けて活動を行う必要がある。有為の留学生の国際的活躍が強く望まれる中、その支援体制の充実に向けての取り組みに早期に取り組む必要がある。

##### **A-2 若手研究者の養成**

若手研究者の養成については、おおむね高い評価を得た。在外研究に関しても、重点的に若手研究者への配慮も行っている。その意味では、若手研究者養成の仕組みは、すぐれていると言うことができるだろう。しかしながら、このようなすぐれた環境が、若手研究者の台頭に貢献しているかという疑問がないわけでもない。PhD取得後、助教授とし

て採用された研究者は、5年程度で長期在外研究の機会が与えられる。このような環境のもとでは、外部の奨学金への応募の必要性もなく、十分な準備を行わずに在外研究に携わる者がでてきても不思議ではない。世界レベルで活躍するためには、若いうちに海外の第一線の研究現場を体験するとともに、自分もその環境の下で超一流を目指すという「気負い」や迫力が不可欠である。恵まれた環境にいるので、成果を挙げて当然という空気作りと良い意味でのプレッシャーがこれからは必要となるだろう。

### A-3 その他特記事項

その他特記事項としては、学生選抜方法の多様化に関する指摘を得た。現時点では、PhD、社会人MBA、および社会人博士後期課程における選抜方式の多様化について検討中であり、近年中に新しい方式が採用される見込みである。しかしながら、学部学生の選抜方式については、議論にもほぼ未着手の状況にある。少子化がますます進むことは明らかであり、私たちの育成したい学生像をさらに明確にするとともに、アドミッション・ポリシーの見直しと選抜方法に関する工夫も行わないといけない時期を迎えているといえるだろう。

## B グローバルCOE拠点として認められるために整備しなければいけないこと、課題等

好む好まざるにかかわらず、これからの大学は、自助努力で組織運営資金を獲得するとともに、外部からの評価を得て生き残らなければならない。その象徴ともいえるのが、グローバルCOEとして、教育・研究拠点として認知されることである。

幸いにして、2008年度末に終了するCOE拠点として、経営学分野では、一橋大学および東京大学と並んで高い評価をその中間評価で受けた。しかし、総拠点数の削減と予算の重点配分方針はすでに確定しており、われわれを含む3校に加えて、新たにエントリーする有力校との競争は熾烈を極めるだろう。グローバルCOEに向けて、COEプログラムのすぐれた成果の取りまとめは順調に進んでいるが、それだけでは十分ではない。また、学内の議論では、大切なものを看過する危険性もある。このことに鑑み、グローバルCOEに向けた課題を指摘してもらった。

具体的には、これまでの評価に甘んじることなく、さらに前に進むこと、さらには、研究の一層の進展の必要性が強調された。これらの指摘は肝に銘じたい。また、グローバルCOEは研究は当然のこととし、教育面でのグローバルセンターの性格がより強調されており、世界的な教育拠点（このことは、世界レベルでは、研究面でも超一流であることを意味する）の地位をより強固なものとするあらゆる取り組みに着手しなければならない。

（文責：加登 豊）