

VI 大学院教育（社会人MBAプログラム：「専門職大学院」）の自己点検・評価

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

VI-1 大学院教育（社会人MBAプログラム）の自己点検・評価

経営学は、その学問の性質上、開かれた大学として実務の世界につながるものが大きく期待される分野である。そのために、応用学問的性格が濃く、「社会人MBAプログラム」はそのような要望に応えるものとして開設された。1989（平成元）年以降、神戸大学大学院経営学研究科では、実験主義と現実との接触からこそ新しい経営教育と経営研究の融合が起こるとする観点から、さまざまな試みを社会人教育の場で実施してきた。それは、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）と「プロジェクト方式」を機軸にするもので、この両軸によって貫かれた実践的MBA教育は「神戸方式」とも呼ばれるようになってきている。2003（平成15）年度に、神戸大学大学院経営学研究科は、21世紀COEプログラムの拠点の一つに選ばれたが、その審査の際にも、研究と教育の相乗的発展をめざす「神戸方式」は、実務の世界とのリンクが研究に大いに反映され、そこから神戸発で、世界に通用する理論と実践的ツールが生まれるということが期待できると評価された。基礎となる理論を経営の現場に適用するという水準を超えて、経営学の理論というものは現実に役立つ理論であるという立場に立って、実践から学理を探究するという建学以来の理念は、2003（平成15）年度における21世紀COEプログラムの採択と専門職大学院への組織変更により発展、継承されている。さらに、2004（平成16）から2005（平成17）年度には、法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムに「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」という教育事業が採択された。また引き続き2006（平成18）から2007（平成19）年度は法科大学院等専門職大学院教育推進プログラムに「大学と企業における経営教育の相乗的高度化－B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材の開発－」という教育事業が採択され、プロジェクト方式の高度化に必要な教材と組織づくりに努めている。

一方、日経キャリアマガジンが2006（平成18）年に行った、国内MBA取得者を対象としたアンケート調査においては、神戸大学MBAプログラムが、国内ビジネススクールの3位にランクづけされている。このアンケートでは、神戸大学MBAプログラムの社会人の受け入れ態勢、プロジェクト方式、教授陣が高く評価されていることが報道されている。

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

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

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

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

経営学研究科は、1953（昭和28）年に設置されて以来、基本的には、上記の目的を達成すべく、博士課程（後期課程）までを備えた経営学の大学院としては、日本で最初の、そして、国立大学では唯一のものとして、大学院における教育研究活動を進めてきた。そして、第V章でも記述したように、大学やその他の研究機関で研究職に従事する人材の育成という教育目標に関して、経営学研究科は、これまで十分にその社会的な機能を果たしてきたといえるであろう。

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

経営学研究科におけるその後の社会人MBAプログラムの発展の経緯は、次のとおりである。

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

以下に、その内容をもう少し追加的に説明しておきたい。

- (1) 1989（平成元）年4月から、大学院設置基準第14条特例を適用して、昼夜開講制のもとで、企業や官公庁などに籍を置く社会人を大学院学生（社会人院生）として受け入れ、実務経験を活かしながら、将来の発展方向を洞察しうる社会人・産業人の育成をめざすという目的で「社会人MBAプログラム」を実験的に開設した。
- (2) 当初、この「社会人MBAプログラム」は、博士課程前期課程の標準修業年限である2年間で修了する2年制の前期課程として運用されてきたが、より短期間での学習を求める社会的要請に対応すべく、1994（平成6）年度からは、研究科教授会において「優れた業績を上げたものと認められた者」については1年の在学期間で修了できるものとした。
- (3) 1995（平成7）年度からは、博士課程後期課程についても昼夜開講制を設け、課程博士レベルの高度な経営学についての専門知識や能力を要求される「産業社会人」のグループ、および、以前に博士課程後期課程を中途退学して博士号を取得することなく大学での教育・研究職に就いている若手・中堅研究者である「大学社会人」のグループに対して、課程博士の学位取得を目指したリフレッシュ教育を開始した。2006（平成18）年10月時点までで、19名が博士課程後期課程に在籍して博士号を取得している。
- (4) 1996（平成8）年度からは、大学院における社会人教育の新たな選択肢として、「科目等履修生制度」を導入した。この選択肢は、一方で、興味ある科目ごとに実務家に教育機会を柔軟に与えるだけでなく、他方では、さらに専門知識を深めるためにMBAプログラムに在籍することになった学生には、さきに科目等履修生で合格した科目の単位を組み入れることによって、就学形態を多様化させることに役立った。科目等履修生として始め、後に社会人MBAプログラムに入学した学生数は、24名にのぼる。
- (5) 1998（平成10）年度からは、「社会人MBAプログラム」の改革の一環として、秋学期（後期）入学制度を設けることによって、新たに1年6ヶ月間の短縮修了の途を開き、修業年限の弾力化を図った。なお、秋学期入学者は、1998（平成10）年度で19人、1999（平成11）年度で23人、2000（平成12）年度は1人となっている。この新制度は企業等での人事異動のタイミングに配慮したものであったが、上記入学者数の推移を見ると、秋学期入学へのニーズはさほど大きなものでなかった上に、同一学期の講義を入学時点が異なる二つのグループの学生が同時に履修するという問題があり、この不具合を避けるために、2001（平成13）年度からは、入学の時期を春学期に一本化した。なお、2001（平成13）年よりオリエンテーションを充実させ、新入生の履修指導を強化している。
- (6) 1999（平成11）年には、大学院部局化（大学院重点化）を契機に、旧称「日本企業経営専攻」を「現代経営学専攻」に改めた。
- (7) 2002（平成14）年には「専門大学院」として社会人MBAプログラムを改組し、現代経営学専攻のスタッフを増員して大幅に科目等を拡充した。
- (8) 社会人MBAプログラムの学生は大阪市内とその周辺から通学する者が大多数であり、かねてより平日夜間の講義については大阪市内で開講して欲しいという要望が出されていた。これを受けて、2000（平成12）年から2001（平成13）年にかけて、平日夜間の講義に限り、試験的に大阪市内の貸会議室を臨時教室として借り上げ、いくつかの授業科目を開講した。大阪市内における講義については社会人院生の圧倒的な支持が得られたので、2002（平成14）年より、通年にわたり大阪臨時教室を確保し、平日夜間の講義はこの臨時教室で開講することとなった。ミドルマネジャー、開発のプロフェッシ

ョナル、その他の専門職業人（医師、公認会計士、弁護士なども入学）などが実務家としての勤務を続けながらMBAを取得することができるようにすることが重要であるが、この大阪臨時教室の開設は社会人MBAプログラムの学生の就学環境を大幅に改善することになった。これと、土曜集中開講（4週にわたり、1日に4時限で、合計16時限の集中講義）をスタートさせたことと相まって、1998（平成10）年より、MBAプログラムの受験者が急増し、入学者も質量とも高度化した。なお、平日夜間の大阪臨時教室開講制と土曜集中開講制は2003（平成15）年に確立したので、2004（平成16）年度以降においては、大阪府立中之島図書館別館内に設けた「神戸大学大阪経営教育センター」をサテライト教室として通年にわたり利用している。

- (9) 2003（平成15）年には、文部科学省の制度変革により「専門大学院」から新たな学位課程（専門職学位課程）をもつ「専門職大学院」と改められた。修了年限は1年6ヶ月間を推奨するものとし、2年を修了年限とすることも可能とした。2003年は、経営学研究科が21世紀COEプログラムに選定された年でもある。2004（平成16）年からは、このCOEプログラム（「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」）との関連で、先に述べた「神戸大学大阪経営教育センター」を一つの拠点として、社会人MBAプログラムも包括した、実践的で先端的な経営教育が本格的に展開されている。そして、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）から、逆に「教育に基礎を置く研究」（Education-based Research）という一連のサイクルの中で教育と研究の相乗的発展をめざす「神戸方式」の積極的推進により、経営学の教育と研究のさらなる高度化・深化が目指される。
- (10) 2004（平成16）年から2005（平成17）年度には、法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムに「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」という教育事業が採択され、また、引き続き2006（平成18）年から2007（平成19）年度は法科大学院等専門職大学院教育推進プログラムに「大学と企業における経営教育の相乗的高度化－B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材の開発－」という教育事業が採択された。それに加えて2005（平成17）年度には研究拠点形成費等補助金（若手研究者養成費）「魅力ある大学院教育」イニシアティブ、プログラム名称・経営学研究者養成の先端的教育システムにも採択されている。これら三つのプログラムの採択は、「Research-Based Education」と「Education-based Research」における教育と研究の相乗的発展・推進施策が文部科学省に評価された結果であると考えられる。

VI-1-1-2 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的と目標

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

経営学研究科では、既述のように、全国の国立大学に先駆けて、1989（平成元）年度から、大学院設置基準第14条特例を適用した昼夜開講制のもとで、多くの企業や組織に現在在籍している社会人を大学院学生（社会人院生）として受け入れ、入学前の実務経験を生

かしながら、将来の発展動向を洞察しうる高度専門職業人の育成を図ってきた。

神戸大学MBAプログラム（専門職大学院課程）は、日本の経営方式やビジネスの慣行の合理性と限界について正確な知識を持ち、それを土台にして、国際的に活躍できるビジネス・エリートを育成するという日本型のMBA教育の確立を目指している。実社会で既に活躍している社会人を受け入れ、教員の高い教育・研究能力を活用して、日本のビジネス社会の中核となる人材を養成することが、神戸大学MBAプログラムの教育目標である。ここで、日本のビジネス社会の中核となる人材とは、

- (1) 経営学全般についての高度な専門知識を有し、
- (2) 経営学の特定分野についての深い専門知識を有し、
- (3) 長期的でグローバルな観点から、新規の多様な経営上の問題を把握でき、
- (4) 創造的な解決策を提示し、適切な判断を下すことができる人材のことをいう。

社会人MBAプログラムが求める理想的な学生は、経営のために必要な広い知識基盤を有し、実社会で既に活躍している、経験に基づく経営に対する明確な問題意識をもつ社会人で、経営に関する理論を学習し、理論と実践を架橋する強い意欲と能力を有する人である。

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

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

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

- 『GUIDE BOOK PhD & MBA』（大学院案内パンフレット）
- 『神戸大学大学院経営学研究科入学案内 社会人プログラム（MBAプログラム）』
- 『学生便覧』
- 経営学研究科のホームページ (<http://www.b.kobe-u.ac.jp/>)
- 専門職大学院ホームページの最新更新情報をお伝えする『eureka』および『eureka EXPRESS』というメール・ジャーナルを希望者に無料で配信している。
- 公開授業
- 入学時のオリエンテーションでは、MBA担当教務学生委員から、『学生便覧』にある履修手続き等の諸規則について、また、担当教員からはプロジェクト実習、応用研究科目、演習の目的と運用方法、学習についておよび、MBA院生としての心構え

について、また、先輩からのアドバイス等も含む説明会を実施している。

- オリエンテーションまでの段階においても、入学後の実際の生活を知るうえで、神戸大学MBAプログラム修了生が運営する公式同窓会のサイト、MBA Café (<http://www.mbacafe.org/>) を利用することができる。
- また、各種の雑誌等におけるMBA特集では、わが国を代表するMBAプログラムとして投稿を求められることが多いので、MBA担当教務学生委員やMBA担当教員が、記事に協力して広報体制を支援している。
- 雑誌等の活字媒体ばかりでなく、わが国でのビジネス教育のあり方の将来、MBA教育の発展について、シンポジウムやワークショップ等が開催される場合には、神戸大学の経営学研究科は必ずと言って良いほど先行事例として招かれるので、研究科長や現代経営学専攻長、MBAプログラムの演習を頻繁に担当する教員などが出席して、沿革と神戸方式などの特徴、将来構想などを報告するようにしている。
- 平成18年9月には、欧州のベストMBAスクールに選出されたアウグスブルク大学（ドイツ）から招聘され、本学のプログラム紹介を行った。

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

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

経営学研究科教員側の専門知識、教授ノウハウと経験からどのような社会人教育が可能かというサプライ・サイドの議論は、学内の関係者のみの会合で議論できるが、産業界がどのようなMBA教育を望んでいるかというディマンド・サイドとの摺り合わせは、日本型経営教育システム構想委員会の場でなされてきた。その後実施された多種多様なアイデア、例えば、プロジェクト方式、平日夜間の開講、（定着はしなかったが）1年修了コースや秋入学等のアイデアは、この場の議論から生まれて実験的に実施された。また、この委員会のメンバーとして議論に参加し、経営学研究科のMBAプログラムに理解を示された委員の所属される会社から開設初期の段階で学生の派遣が促進された。MBA教育もこの立ち上げの時期から、17年の歴史をもち、受験者数も定員の3倍を超えることもあり、企業等からの派遣学生が占める割合も下がってきた。日本型経営教育システム構想委員会は、その役割を果たし終えて、発展的に解消された。2003（平成15）年度からは、人事担当者の視点を超えて、さらに経営者の戦略的視点から今後のMBAプログラムの展開の方向を探るために、経営者を構成員とする新たな組織として「アドバイザリー・ボード」を設置

した。

なお、前回の自己評価・外部評価報告書（2002-2003）の第7部「資料」編中の〔資料VI-1〕には、1989（平成元）年10月開催の第1回から1999（平成11）年2月開催の第25回までの「日本型経営教育システム構想委員会」の詳細が示されている。また、「日本型経営教育システム構想委員会」の委員と企業等に対しては、2003（平成15）年に至るまで、毎年2回、『ニュース・レター』を発行・配布してきた。累積の発行回数は、23回に及んでいる。そこには、社会人MBAプログラムの現況（入学状況や研究状況、研究成果の要旨、今後の募集案内）、現代経営学研究学会のシンポジウムやワークショップの案内などが記載されており、これもまた、社会人MBAプログラムの社会的認知を拡大する媒体となると同時に、経営学研究科と産業社会とをつなぐ情報媒体としての役割も果たし、社会人MBAの発展過程をたどる貴重な資料となっている。IT化が進むなかで、『ニュース・レター』を郵送するという方法に加えて、メール・ジャーナルも同時に発刊し始めた。しばらくこの両者を併用していたが、2003（平成15）年には、それまで別々に発行されていた『ニュース・レター』と『メール・ジャーナル』を統合して『eureka』を発刊させた。『ニュース・レター』と『メール・ジャーナル』の送付先は、それまで同様、日本型経営教育システム構想委員会の委員と関係者に限定してきたが、2003（平成15）年より、『eureka』（発見という意味合い、アルキメデスが彼の有名な定理をみつけたときに、この言葉を叫んだと言われている）という新たな名称で、見やすさも内容も大きくリニューアルを実施した。経営学研究科のMBAプログラムに関連する諸活動をより広く知っていただくために、送付先を限定せず、希望があれば広範に送付するように変えた。今では、内容もアートワークも一新された『eureka』の購読者数は、2006（平成18）年10月時点で1,775名に広がっている。メールマガジン『eureka』の目次一覧については、本報告書の第7部「資料」編中の〔資料VII-11〕を参照されたい。

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

神戸大学大学院経営学研究科では、1989（平成元）年のMBAプログラムの発足と歩調をあわせて、「現代経営学研究学会」を立ち上げた。この学会は、経営学研究科がイニシアティブをとりながら、実務上緊急で重要な問題について取り上げて、その問題に対する最新の経営学の理論的視点も同時に提示して、その問題に詳しい実務家と研究者の間で、目線をあわせて有意義なやりとりが行われる場として創設された。主たる活動は、そのような席をともにする会合としての、年4回のワークショップ（神戸大学の六甲台キャンパス等で開催）、および、年1回のシンポジウム（大阪商工会議所等で開催）がある。ワークショップは、数10名から100名前後までの規模で、土曜半日をかけて行われ、基調報告やパネル討議のやりとり（フロアからの質問やそれへの回答を含めて）を含み、さらに、関連する投稿論文は、現代経営学研究学会の機関誌『ビジネス・インサイト』（季刊）の特集として後日公表されている。より規模の大きなシンポジウムでは、経営学研究科の教員がまず問題提起を行い、著名な経営者たちに基調報告やパネル討議に登壇していただき、最新の経営課題に関する、学理と現実の融合を促進し、経営理論の一般社会への発信を行って

いる。

現在まで、『ビジネス・インサイト』は通算 55 号を数え、シンポジウムとワークショップの開催回数は、それぞれ 17 回と 54 回に及んでいる。なお、1993 (平成 5) 年と 1995 (平成 7) 年には、東京でもシンポジウムが開催された。シンポジウムは、大阪商工会議所や関西経済連合会等と共催で実施されることが多く、開かれた大学として社会との連携の重要な場にもなっている。

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

現代経営学研究学会は、2004 (平成 16) 年度からは、特定非営利活動法人 (NPO) 「現代経営学研究所」として新たに発足しており、社会人 MBA プログラムを含む先端的かつ実践的な経営教育の場として「大阪経営教育センター」を活動拠点のひとつとして機能している。

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

D MBA 授業科目の公開講義

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

また、2005 (平成 17) 年度は、MBA 教育に積極的に取り組んでいる、或いは取り組もうとしている企業の担当者を対象として、「神戸大学 MBA フォーラム」として、「人材マネジメントの問題点とその克服」と題する記念講演、「人材マネジメント応用研究」の模擬授業、MBA プログラムの説明を 26 社の出席で開催した。2006 (平成 18) 年にも同様の試みを、今年度は、「組織行動応用理論」の実際の授業を公開することで、前年とは別の 22 社からの参加を得て開催した。

Ⅵ-1-2 大学院教育 (社会人 MBA プログラム) の内容と方法

本項では、経営学研究科専門職大学院における教育 (社会人 MBA プログラム) の内容と方法について、われわれが「プロジェクト方式」と呼んでいる新たなビジネス教育の特徴を明らかにする形で解説する。

IV-1-2-1 社会人MBAプログラムとプロジェクト方式の目的

社会人MBAプログラムの教育目的は「日本のビジネス社会の中核となる人材の育成」である。具体的には、次の四つの要件を備える人材の育成を目指している。

【日本のビジネス社会の中核となる人材の要件】

- (1) 経営学全般についての高度な専門知識を有し、
- (2) 経営学の特定分野についての深い専門知識を有し、
- (3) 長期的でグローバルな観点から、新規の多様な経営上の問題を把握でき、
- (4) 創造的な解決策を提示し、適切な判断を下すことができる人材。

上記の要件は、確かに欧米のビジネススクールが育成を目指している人材の要件と類似点が多い。しかしながら、「プロジェクト方式」を取り入れることで、「IV-1-5」で示される修了生の声にあるように、いくつかの課題はあるものの、欧米のMBAプログラムとは異なる特色をもつものとなっている。

VI-1-2-2 教育プログラム

上記の教育目的を達成するため、経営学研究科では、全国の国公立大学に先駆けて、平成元年に社会人MBAコースを開設した。社会人MBAコースは、平成14年度に高度専門職業人の育成を目的とした「専門大学院」へと発展し、平成15年度には「専門職大学院」となった。社会人MBAコースでは、平成元年の開設以来、大学院が経営教育に果たす役割を「研究に基礎をおく教育」(Research-based Education)というコンセプトの下、「プロジェクト方式」という他のビジネススクールに例を見ない独自の教育プログラムを実践している。

以下で詳しく説明されるが、プロジェクト方式とは、各人が仕事の中で直面している問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人々と共同して、深く調査・分析し、解決策を探るといったものである。自らの知恵と工夫と努力で問題を解決するという経験をすることで、経営の問題を解決するための発想を身につけることができる。職場でのOJTと異なり、プロジェクト方式は研究機関である大学院におけるビジネス教育である。実際に取り上げて解決すべき課題について、これまで蓄積された研究成果や知見、問題を考える際の方法などを習得しながら、プロジェクトが進められる。この意味で、プロジェクト方式は研究に基礎をおいた教育であるといえる。

[表VI-1-1]は、社会人MBAプログラムの授業科目の概要である。このうち、プロジェクト実習、プロジェクト研究、現代経営学演習が社会人MBAプログラムの必須科目である。学生は、入学するとまずプロジェクト実習を受講する。そこでは、年度毎に与えられた共通テーマをフィールド調査するために、数名で編成されたグループを組織し、グループ毎に研究対象の企業あるいは機関を選び、インタビュー調査を行う。フィールド調査についての担当教員による指導は行われ、アドバイスは与えられるが、各グループは

自主的に研究計画を作成し、研究プロセスを管理運営する。フルタイムの仕事を持ち、講義科目を履修する傍らにインタビュー調査を行うという要求度の高い研究プロジェクトをグループで実行することにより、学生による自主的なグループ学習が実現されている。研究成果は前期末に、経営学研究科の教員の前で報告され、評価とフィードバックを受ける。

プロジェクト実習と並行して、それぞれの講義科目が提供される。講義科目は、経営学の職能ごとの基礎と方法論の習得を目的として開講される。講義科目の中には、毎年定期的に提供される科目と、臨時的に開講される科目（臨時増設科目）がある。臨時増設科目は受講生の希望や時代のトレンドをみて、タイムリーなものが開講される。講師陣は、その領域で活躍すると同時に理論的な分析が行える実務家に要請している。2006年度は、M&A戦略応用研究、ハイパフォーマンス経営応用研究が開かれる。M&Aや価値創造経営に対応する科目である。さらに、クランフィールド大学との共催でイギリス産業事情・日本産業事情特殊研究が開講される。講義科目を受講することで、プロジェクト方式に必要な経営学の全般についての専門知識や方法論が取得できる。

教育プログラムの到達点は、現代経営学演習においてプロジェクトを完遂し、修士論文にまとめることである。プロジェクト実習から演習までの過程に、必須科目の一つであるプロジェクト研究が開講される。プロジェクト実習と講義科目で得た知識と方法論を用いて、現実の問題をより深くとらえ、精密に分析し、具体的な解決策を考察することが期待される。同時に、修士論文の作成をスムーズに行うための準備的な研究指導という位置づけでもある。

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

平成15年度に専門職大学院となって以来、4年が経過しようとしている。神戸大学社会人MBAプログラムの更なる発展につながるよう、今後は定期的カリキュラムを見直していく。

表VI-1-1 社会人MBAプログラムの授業科目の概要

	目的	科目名
プロジェクト方式	社会人MBAプログラムのコアとなる科目です。1年次の前期には、プロジェクト方式の予行演習として、プロジェクト実習（ミニプロジェクト）が開講されます。プロジェクト研究は、1年次の後期に開講され、プロジェクトのキックオフとリサーチクエストの確定を目指します。その後、2年次前期の現代経営学演習において、プロジェクトの本格的研究に入ります。これら3科目は必修科目です。	プロジェクト実習 プロジェクト研究 現代経営学演習
講義科目	経営学の諸分野の体系的な知識を教授します。プロジェクト方式が機能横断的課題を扱うのに対し、講義科目は、ひとつひとつの専門分野ごとに注意深くデザインされており、教授法もレクチャー、ケース・ディスカッション、グループ・ディスカッション、ロールプレー、シミュレーション等を組み合わせておりま	（ビジネス・ポリシー領域） ゼネラルマネジメント応用研究 経営戦略応用研究Ⅰ 経営戦略応用研究Ⅱ
		（マネジメント・組織領域） 組織行動応用研究 マネジメントコントロール応用研究 人材マネジメント応用研究

	<p>す。レクチャーそのものもできる限りインタラクティブになるようにしています。なお、開講の順序、土曜全日集中と平日夜間の組み合わせは、前期の土曜に基礎を学ぶ等、全体の流れの最適化をはかっています。これら科目は選択必修科目（10科目20単位以上）です。</p>	<p>（イノベーション・マネジメント領域）</p> <p>テクノロジーマネジメント応用研究 オペレーションズマネジメント応用研究</p>
		<p>（新規事業システム領域）</p> <p>ビジネスモデル応用研究 ベンチャー起業応用研究 ベンチャーファイナンス応用研究</p>
		<p>（その他の主要科目）</p> <p>リサーチメソッド応用研究 ミクロ経済学応用研究 マーケティング応用研究 財務会計応用研究 ファイナンス応用研究 国際経営応用研究</p>
		<p>（社会連携講座科目）</p> <p>M&A戦略応用研究（GCA担当） ハイパフォーマンス経営応用研究 （アクセンチュア担当） 事業創発マネジメント応用研究 （野村総研担当）</p>
		<p>（グローバルリンク科目）</p> <p>日英産業事情特殊研究</p>

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

2006年度(平成18年度)に開講されている社会人MBAプログラム向けの授業科目は、[表VI-1-2]に示すとおりである。

表VI-1-2 2006年度開講の社会人MBAプログラム向けの授業科目

2006年度前期	2006年度後期
プロジェクト実習	プロジェクト研究
ゼネラルマネジメント応用研究	組織行動応用研究
ビジネスモデル応用研究	オペレーションズ・マネジメント応用研究
ミクロ経済学応用研究	テクノロジー・マネジメント応用研究
経営戦略応用研究Ⅰ	ベンチャー起業応用研究
経営戦略応用研究Ⅱ	国際経営応用研究
ファイナンス応用研究	M&A戦略応用研究
財務会計応用研究	ハイパフォーマンス経営応用研究
リサーチメソッド応用研究	マネジメントコントロール応用研究
	人材マネジメント応用研究
	マーケティング応用研究
	日英産業事情特殊研究

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

表VI-1-3 社会人MBAプログラムの履修要件

区 分		必要単位数
第8群	プロジェクト実習, プロジェクト研究, 現代経営学演習を除く 授業科目	20単位以上(選択)
	プロジェクト実習	2単位(必修)
	プロジェクト研究	2単位(必修)
	現代経営学演習	8単位(必修)
合 計		32単位以上

VI-1-2-3 「プロジェクト方式」による教育

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

では、プロジェクト方式について詳しく述べる。プロジェクト方式による教育をまとめると、次のようになるであろう。

プロジェクト方式では、異業種・異業界からの優秀な人材のグループ・インタラクシオンを通じて、多様な視点と考え方を自発的に学ぶ。その結果として、最新の経営問題を迅速に正しく把握し、創造的な解決策を見出すと同時に、適切な判断を下す能力が磨かれる。現場における経営問題を研究し、教員や他の学生から様々な指摘を受けながら、実務と理論の融合と専門的知識の深化に努める。さらに、修士論文の作成プロセスで、一つの課題を考え抜く能力と他者を説得できる論理展開能力を養う。プロジェクト方式とは、多様な視点や歴史観をもち、調査能力と論理構成力を磨き、ものごとの本質を洞察し、見極めた上で、経営判断を行える人材を育てることを目指した教育方式である。

プロジェクト方式では、職場におけるOJT (On the Job Training) と異なり、経験を持ち寄るが、それらに対して大学ならではの理論的な扱いを心がけ、現実と学理の融合を目指す。プロジェクト方式とは各人が仕事において直面している現実の経営問題を持ち寄り、よく似た問題に直面している人々と共同して問題をより深く分析し、教員からの助言や指導をもとに、解決策を探るという教育方法である。働きながら現実の問題を持ち寄り、理論との接合を実現していくため、実務を離れて勉強に専念するフルタイムのプログラムより受講生の負荷は重くなる。アクション・実践と学習が同時進行することという意味で、BJT (By the Job Training) と呼ぶこともできる。

経営学研究科では、これまでの経験を通じて、「プロジェクト方式」の教育がビジネス現場の事情に即した教育方法であると判断し、この教育方法を漸進的に改善するように努めてきた。平成16年度から17年度法科大学院等専門職大学院経営支援プログラムに採択された「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」、並びに、平成18年度から19年度法科大学院等専門職大学院教育推進プログラムに採択された「大学と企業における経営教育の相乗的高度化—B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材の開発—」など、プロジェクト方式の教育をサポートする教材作成や組織構築が進行している。

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

一方、神戸大学経営学研究科の社会人MBAプログラムが対象とする学生は、学部卒業後10年程度が経過したミドルクラスのビジネスマンである。この年齢層の社会人は、現職から離れることが難しいので、働きながら学ぶ (BJL: By the Job Learning) ということを念頭において教育プログラムを設計することになる。「プロジェクト方式」は、働きながら学ぶということの強みを活かす教育方法として設計されている。

先に述べたように、現在、神戸大学MBAプログラムでは、初年度に広範な経営学の分野を体系的にカバーする講義科目と並行して、プロジェクト実習とプロジェクト研究が進行する。そして、2年度前期に修士論文の作成に集中するというのが標準的な履修コース

である。プロジェクト実習、プロジェクト研究、演習という一連の流れがプロジェクト方式を形成している。

VI-1-2-4 社会人MBAプログラムの開講形式

社会人MBAプログラムでは、現在、次のような形で開講されている。

- 講義は、前期と後期ともに、土曜集中開講（4時限分）と平日夜間開講を併用する。
- 学生のグループ研究の促進とプロジェクト方式への導入を目的とする「プロジェクト実習」を1年次前期に実施する。
- 演習の予備段階としての「プロジェクト研究」を1年次後期に集中開講する。
- 平日の夜間開講の授業科目を履修することによって、土曜集中開講を全面的に活用すれば、標準履修モデルとして1年半でMBAの学位を取得することができる。
- プロジェクト研究、現代経営学演習の場では、さらにテーマがより近いサブグループごとに分かれて、通常のゼミ形式の学習とは別に、サブグループごとの相互研鑽を奨励する。
- 平日夜間開講の授業科目の開講場所は大阪中之島の「大阪経営教育センター」で行う。
- 土曜日の集中開講は、原則として六甲台キャンパスで行う。週末は、日常のビジネスの場とは離れた緑豊かな大学キャンパスの香りのなかで、勉学の時間を過ごしてもらうためである。図書館の利用、ゼミ室の利用を考えても、それが適切であろう。図書館、生協とも土曜日も開かれており、職員は9時～15時の間は一名配置されている。

VI-1-2-5 授業評価の実施と結果

前回の報告書では、学生へのヒアリング調査の結果、カリキュラムの内容や教育体制について、いくつかの問題点が指摘された。ここで指摘が多かった問題点とその対応についてふれておこう。

- 神戸方式やプロジェクト方式について、機会ある度に説明を重ねているつもりではあるが、神戸大学のMBAプログラムならではのビジョンをもっと明確にしてプログラムの一体感ある方向性を打出すべきだという意見が聞かれる。

この問題については、一年次前期に「プロジェクト実習」を導入し、後期の「プロジェクト研究」へと引き継いでいくことで、プログラムの一貫性が高まった。

- 講義担当教員の間で、事前の教材共有と議論が十分に行われていないために、講義間の連携がとれていない部分が指摘された。とりわけ、ケースの重複があることが問題になった。

この問題については、担当教務委員が事前にシラバスをチェックすることで解決方向に

ある。担当教員同士での情報共有も積極的に行われている。例えば、2006年度前期の平日開講科目（ファイナンス応用研究，財務会計応用研究，リサーチメソッド応用研究）の3名の担当教員は，お互いの講義資料を確認し合い，連携を十分とるように努めた。

- 学生からの教員とプログラムについての評価やフィードバックが十分になされていない。教員によってはそれを自主的に行うケースもあり，また，学年によっては，MBAプログラム学生による全般的な授業科目の評価が実施されることもあるが，スクールとしての体系的で正式な評価がまだ確立されていない。それがあれば，授業科目ごとの内容や性質，あるいは，教員の熱意と力量について，もっと現実的な情報を事前に得られるのに，それが無いという不満がある。教員のほうは，MBAプログラムの授業科目を担当する度に，かなりの努力と負担をしているつもりであり，その意気込みに大きな差はないと期待したいところだが，受講生の声によれば，講義・教員の間で科目から学べることの密度，実践的な度合い，教員の熱意に差が大きいという指摘も聞かれる。

この問題に対応すべく，アンケートによる授業評価を実施した。アンケートはそれぞれの講義の最終回に行われ，TAが集計して教員を通さずに教務係に提出する。[表VI-1-4]は平成18年前期に開講された7講義科目についての結果の集計である。

全体的な結果はかなり良好である。受講生の満足度は高かったといえるだろう。5点評価で，5点が「そう思う」，1点が「そう思わない」というスケールで評価して，質問4「担当教員は熱心であった」に対する平均点は4.39であった。なお，質問8「積極的に質問や討議に参加できた」の平均点が低い理由は二つ考えられる。一つは，1年目の前期ということで講義形式の科目が少なくなかったためである。もう一つは，学生数の多さである。解答学生数を見るとわかるように，受講生が50名を超える科目がほとんどである。この点は，今後の課題であろう。

**表VI-1-4 平成18年度前期MBA授業科目のアンケート結果と
アンケート対象授業科目**

	平均値	最大値	標準偏差
1. 授業全体がうまく構成されていた	3.98	4.55	0.48
2. 授業内容がシラバスに沿っていた	4.45	4.67	0.16
3. 成績評価の方法と基準を明確にしていた	3.94	4.54	0.34
4. 担当教員は熱心であった	4.39	4.85	0.43
5. 担当教員の説明はわかりやすかった	3.88	4.66	0.61
6. 担当教員の質問への対応は適切であった	4.04	4.56	0.51
7. 教材・資料等の利用が効果的だった	3.79	4.34	0.45
8. 積極的に質問や討議に参加できた	3.47	3.99	0.45
9. 自分自身で論理的に考える手助けになった	3.98	4.38	0.34
10. この分野の知識が身についた	3.99	4.38	0.35
11. 全体的に判断して良い担当教員だった	4.16	4.71	0.48
12. 全体的に判断して良い授業だった	4.01	4.64	0.51

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

最大値は、前期の以下の七つの授業に対する評価の最大値を示す。

アンケート対象授業科目名	回答学生数
ゼネラルマネジメント応用研究	73
ビジネスモデル応用研究	72
ミクロ経済応用研究	60
経営戦略応用研究	74
ファイナンス応用研究	48
リサーチメソッド応用研究	18
財務会計応用研究	45

VI-1-2-6 修了生の声を活かした教育プログラムの改善

授業評価だけでなく、実際にMBAプログラムを修了した社会人の人々の生の声を継続して聞いたり、同窓生を含むサーベイ（質問票調査）を定期的に行ったりすることも大切である。前回の自己評価・外部評価報告書（2002-2003）においては、修了生からみたプロジェクト方式の利点と問題点がまとめられている。プロジェクト方式の利点としては、第一に、グループ研究を通して社会人院生が相互協力しながら研究する機会を得られることがある。第二に、社会人院生の志向は、独創性やオリジナリティを重視するのではなく、現実の経営問題を解決することを重視する「問題解決」であるため、共同研究が進みやす

く、その満足度も高いことがある。問題点としては、プロジェクト方式を通じて社会人院生に何を学ばせるのか、あるいはどのような人材を育成していくかが、必ずしも明確でなかったことがあげられている。

今回の調査では、MBA修了生に、神戸大学の社会人MBAプログラム全般と、プロジェクト方式を通じて何を学び、どのような能力が育成されたかをアンケート調査した。同時に、プログラムの問題点について質問した。本年度行った調査については、「VI-1-5」において詳述する。

われわれが採用している「プロジェクト方式」が、上で述べた能力を持つ人材を育成し、教育目的を達成しているかどうかは、今後さらに検証していく必要がある。自己評価を教員同士が共有し、外部に公表していくことは、「プロジェクト方式」の精緻化に必要なことである。そうすることで、日本のビジネス界の中核となる人材を育成するための、より効率的な「プロジェクト方式」の姿が見えてくるであろう。

今回の調査からも分かるように、「プロジェクト方式」を実行するにあたり、様々な問題点が指摘されている。その多くは、フルタイムの仕事をもちながら、夜間と土日に開講される教育プログラムであり、標準カリキュラムが1年半であるという時間的制約が原因である。例えば、カリキュラムにおいて、ファイナンスやマーケティングなど職能に対応した特定専門分野の科目が不足していることがある。今後は、限られた時間を有効利用するため、受講生や修了生の声を取り入れた講義科目体系の見直しが必要になるだろう。また、2年間のプログラムを作成することも検討するべきかもしれない。

教材面では、ケースを増やす必要性が指摘されている。教育効果の高い邦語ケース教材の開発は緊急の課題である。英語のケース教材を適切に利用することも考慮する必要があるだろう。

われわれが、「プロジェクト方式」にこだわる理由は、これまで蓄積してきた経営学研究成果を通じて、物事の本質に気づき、見極めることの重要性を認識しているからである。今後も学生の評価や要望を取り入れる形で、継続的にイノベーションを行い、「プロジェクト方式」による社会人教育を持続可能な競争優位として確立していくつもりである。経営学研究科には、「プロジェクト方式」をMBA教育に根づかせる使命がある。

上記のように、MBAプログラムの漸進的な改善は過去、継続的に行われてきたが、現在、MBA教育の理念、目的、カリキュラム、プロジェクト方式の実施方法、修士論文の指導方法等を総合的に見直し、2008年度より改革案を実施するために、「MBAタスクフォース2008」というプロジェクトチームを組織し、検討を重ねている。

VI-1-3 大学院学生（社会人MBAプログラム）に対する支援体制

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

VI-1-3-1 学習上の支援：教員とのコミュニケーション

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

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

VI-1-3-2 MBA取得に向けての教学上の支援

A 土曜集中開講

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

B 大阪経営教育センターでの開講

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

C コース選択の弾力化

社会人MBAプログラムは、当初はPhDプログラムの博士課程前期課程の学生（一般院生）の場合と同様に、2年間の修業年限で修了するものとして制度化され、かつ設計・運用されてきた。しかし、その後、既述のように、より短期間での学習の機会を求める社会的ニーズに応じて、1年制のコースを設けたりした。そして、現在では、以下に示すような、三つのコースが設定されている。

(1) 1年半コース：1年半でMBAを取得するコース

MBA専用の授業科目だけで、1年半を標準として、修了することができるように、科目を配置している。1年次の土曜日全日での講義科目が、9～10科目（18～20単位）、1年次の平日夜間にさらに、5～6科目（10～12単位）開講されており、1年次で講義

科目の20単位の要件は満たせ、2年次の前期には、演習に専念できるようになっている。

(2) 2年コース：2年間でMBAを取得するコース

神戸大学までの通学時間がかかり、平日夜間の講義授業を受講することが困難な学生向けのコースである。1年次と2年次後期の土曜日全日の講義科目のみで、20単位の要件は満たせ、2年次の前期の土曜日に、演習に取り組むことになる。

(3) 2年留学コース：2年次の9月と秋学期（後期）を利用して、海外の提携大学院に短期留学するコース

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

D 科目等履修生制度

科目等履修生制度は、大学院における社会人MBAプログラムの新たな選択肢として1996（平成8）年度から設けられている。この制度が設けられた趣旨は、もともと勤務の都合などにより正規の大学院学生（社会人院生）として入学することが時間的に困難であるが、勉学意欲のある社会人を支援し、彼らに社会人MBAプログラムの授業科目を受講する機会を提供するためである。

2006（平成18）年度には、[表VI-1-5]に示されるように、先に掲げた社会人MBAプログラム向けの講義科目のうち、土曜集中開講される6科目が科目等履修生に開放されている。

表VI-1-5 2006年度開講の科目等履修生向けの授業科目

2006年度前期	2006年度後期
ゼネラルマネジメント応用研究 ミクロ経済学応用研究	組織行動応用研究 ベンチャー起業応用研究 国際経営応用研究 オペレーションズ・マネジメント応用研究

もっとも、大半の科目等履修生が多数の授業科目を受講している状況から判断すると、このような学生の多くは、経営学研究科の社会人MBAプログラムで、どのような教育が行われているかに強い関心をもっており、潜在的には正規の大学院教育（社会人MBAプログラム）を受けたいとする社会人院生の予備軍として位置づけられる。実際に、科目等履修生として勉学していた学生が社会人MBAプログラムを受験することも多く、合格して入学すれば、科目等履修生のときに修得した単位は、10単位まで既修得単位の認定手続きを経て、入学後の履修単位として認められる。1996（平成8）年に制度を始めて以来、科目等履修生を経て、MBAプログラムに入学した学生数は24名である。

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

E ネットワークによるMBA教育支援の拡充

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

- (1) 1998（平成 10）年、学外に「オフキャンパス・ネットワーク」の拠点を構築し、「kobebns.ne.jp」の専用ドメインを確保した。これによって、在学生のほか、OBにもアクセス権を与えることが可能となった。学内LANの使用を認めないといった狭い学内LANの縛りを克服する試みである。
- (2) 1999（平成 11）年より、kobebns.ne.jpの中に、「こうべEレポート」を開発し、自宅・職場から大学のデータベースに向けて、インターネットを通じて直接にレポートを提出できる新システムの運用を始めた。この新システムの運用にともない、学生はレポート提出だけのために、わざわざ登校する不便が解消されたし、大学側におけるレポートの受付事務も簡素化され、受付窓口のトラブルも激減した。ただ、システム運用面に課題があり、インターネットの環境が整備されてきたので、現在は運用を停止している。
- (3) 2000（平成 12）年から 2001（平成 13）年にかけて、論文題目届けなど、各種の届出書の提出をインターネット・ベースに転換し、届出書類の提出だけのために六甲台キャンパスに出てくる時間とエネルギーの浪費が解消された。この遠隔届出システムは、学生から歓迎されているだけでなく、データ入力をセルフサービス型に変えたために、事務担当者からも高い評価を受けている。

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

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

経営学研究科における社会人MBAプログラムは、社会人に対して経営学の高度な専門教育を提供することを目標としている。したがって、入学試験は、当該プログラムへの志願者がそれに耐えうるだけの問題意識、意欲、能力をもっているかどうかを確かめるために行われる。

社会人MBAプログラムの入学者の選抜方法は、次に示すとおりである。

① 選抜方法

学力試験の成績、面接、出身大学の調査書等の内容を総合して選考

② 学力試験

○外国語（英語）

○日本語（就労ビザで在留している外国人に限り行われ、日本国際教育支援協会・国際交流基金主催の日本語能力試験（1級）又は日本学生支援機構主催の日本留学試験（日本語）の受験をもって代える）

○時事問題小論文

③ 面接（提出された研究計画書を中心として行う）

これらの学力試験や面接を通じて、われわれは、主として次のような基準で可否を総合的に判断している。すなわち、

- 研究課題・・・問題意識の明確性
- 研究の背景となる経験・資源・・・問題解決に必要な経験・思考能力と情報源
- 研究課題と経営学研究科との適合性・・・教員・図書館・コンピュータ等の利用
- 研究成果の活用・・・MBA取得後の研究成果の活用に関する期待と希望
- 研究実施計画・・・研究計画の具体性
- 英語能力・・・文献の講読や調査を行うための英語能力

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

社会人MBAプログラムが開始されてから今日に至るまで、その志願者数と入学者数の動向は、[表VI-1-6]に示すとおりである。例えば、1994(平成6)年度からは「1年制の前期課程」を併設したこともあり、30人前後にまで入学者が増加している（ただし、1年制は1999(平成11)年度に廃止）。さらに、後で詳しく説明するように、1998（平成10）年度からは修業年限の弾力化などの改革を行っており、このことと社会人MBAプログラムに対する社会的認知度が上がったことにより、入学者が60人を超える水準にまで増加してきている。2006（平成18）年度には、多数の優秀な社会人の志願者が入学できない現状に鑑みて、入学定員は、54名から69名に増員され、実際の入学者数は、2006（平成18）年度においては、85名を数えるまでとなった。また、2006（平成18）年9月までに639名のMBAプログラム修了者を育成してきたことは、経営学研究科の社会人プログラムの目に見える大きな成果の一つである。

表VI-1-6 社会人MBAプログラムへの志願者数・入学者数・修了者数の年度別推移

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
志願者数	39	33	48	54	50	41	80	106	131	179	198	242	174	185	187
入学者数	16	18	26	36	28	25	46	66	53	53	67	65	67	69	85
修了者数	17	16	26	22	35	26	12	58	52	54	46	66	64	63	—

VI-1-4-3 社会人MBAプログラムの学生の研究業績

社会人MBAプログラムの学生の研究業績もまた、着実に蓄積されている。参考までに、2006(平成18)年9月の社会人MBAプログラムの修了者と提出論文のテーマを掲げると、[表VI-1-7]に示すとおりである

表VI-1-7 2006年9月の修了者と専門職学位論文および修士論文のテーマ

<p>「現代経営学」 指導教員（加藤野教授）</p> <p>浅野 雅史 企業存続のための経営多角化の研究 荒木謙一郎 グローバル企業における文化 飯島 勝 人事異動によるホワイトカラーの人材形成 ～総合酒類メーカーにおけるインタビュー調査から～ 江口 和秀 多国籍企業における異文化コンフリクト回避に関する考察 岡崎 義典 企業再生におけるCFT（クロス・ファンクショナル・チーム）の役割 奇二 正英 若年者のキャリア意識と離職行動に関する研究 清水 敦 戦略主導型事業開発についての考察－オムロン株式会社における新事業の比較研究－ 高田 佳子 グローバルプロジェクトにおける文化の影響 早川 淳 営業セールスマン「ひと」による顧客満足度向上について 諸井 英徳 予防型歯科医院の経営に必要な組織マネジメント 八木 武人 人材マネジメントシステムにおける「運用」の役割－M社人事評価制度の事例を中心に 山口 賢也 会社と従業員の距離を縮めるための社内コミュニケーション－マスコミ報道を通じてトップが伝えるべきメッセージとは－</p>
<p>「マネジメント・システム」 指導教員（金井教授）</p> <p>加野 孝 仕事意欲との関連における役員報酬制度の役割</p>
<p>「現代経営学」 指導教員（原教授）</p> <p>浅川 誠 大学発バイオベンチャーを成長させるマネジメントについて 今川 昌之 成功と失敗から学ぶ新薬創出マネジメント 榎 浩之 製造業における技能伝承のマネジメントについての研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として 陰山 孔貴 創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－ 門脇 一彦 日本の製造業において業務変革を推進するための条件 金田 喜久 医薬品の製品開発におけるプロセスマネジメントに関する研究 清田 敦彦 運営困難に陥った医療機関の再生について－ある透析クリニックの再建事業における組織形成の参与観察 迫 昌和 医薬品営業におけるナレッジマネジメント 辻村 明広 日本の製薬会社の学習プロセスに関する研究－米国における競争戦略の視点から－ 土屋 英樹 香料事業におけるローカル資源のグローバル活用に関する考察 久恒 英司 製薬企業のコーポレートベンチャーキャピタルに関する研究 松川 泰久 創薬研究アプローチの変化と研究組織の構造変化－新しい技術は組織と人間を変えたか－ 宮尾 学 健康食品業界における製品開発－研究開発による「ものがたりづくり」－ 山本 恵司 研究開発プロセスの設計が医薬品開発効率に及ぼす影響 和田 圭司 日本における効率的な臨床試験の企画および運営管理に関する研究</p>
<p>「現代経営学」 指導教員（小川教授）</p> <p>青木 茂 放送産業の収益構造に関する実証分析 石神 慎二 組織営業力を高める営業マネジメント様式の選択と実践の核について 稲葉 剛 新規事業育成に要する母体企業の組織的要因～酒類産業における新規事業育成失敗事例からの考察～ 上田 啓介 機械産業におけるアフターサービスの収益化について－製品とアフターサービスの関係性マネジメント－ 大川 泰蔵 ITイノベーションにおける企業間関係についての研究 金森淳一郎 自動車部品のモジュール化による事業成長の可能性について 五味 義也 システムL S I収益化の課題～設計資産活用の視点から</p>

友金 容崇	カスタム化の進展とコスト抑制を両立させるマス・カスタマイゼーション戦略 -工業化住宅を事例として-
中島 文敬	百貨店婦人ファッション売場における顧客の時期別購入行動の実態研究 -新たな市場細分化による百貨店の品揃え改善の可能性-
中塚 紋太	製品イノベーションの代替性に関する研究 デジタル家電における被置換財の影響
水野 雄太	ブランド構築における広告表現の長期的マネジメントに関する研究
好井 康祐	デジタルカメラ産業における長期的競争優位の構築 -脱コモディティ化のために-
「現代経営学」 指導教員（松尾貴巳助教授）	
森田 康裕	受託ソフトウェア開発におけるプロジェクト成功要因について -ソフトウェア開発A社における分析-
「現代経営学」 指導教員（平野教授）	
佐藤 和香	日本の製薬メーカーにおける研究開発マネジメント ~臨床試験におけるアウトソーシングの視点から
手島 英行	日本企業における組織的公正と組織コミットメントに関する研究 -機械メーカーAの技術者を例として-
「現代経営学」 指導教員（國部教授）	
大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新
岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント-雪印乳業と日本ハムを事例として-
杉田 拓臣	DPC対象病院における管理会計の役割と進化
土橋 慶章	大学におけるバランス・スコアカードの活用に関する研究
檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策
湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用
森田 喜勝	機械メーカーにおける原価企画 -X社の事例を通じて-
柳田 浩孝	中小企業取引におけるCSRを通じたメインバンク機能の再構築
山下 敦史	医療機関におけるIT活用能力向上に関する研究

VI-1-4-4 大学院学生（社会人MBAプログラム）の海外交流（海外提携・交流の実績と今後）

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

1. 交換研修制度（Reciprocal Study Tour：略称RST）

海外の有力MBA校との短期集中相互研修プログラム（「交換研修制度」略称RSTとする）をMBAカリキュラムに組み込むことは、グローバルな観点から、新規の多様な経営上の問題を把握できる人材を養成するためには、有効であることは言うまでもない。これまでクランフィールド大学をはじめとして（他にタイのチュラロンコン大学、スウェーデンのイエーテボリ大学）、何度か試行的に行われてきた交換プログラムにおいて、国籍をはじめとした異なるバックグラウンドをもつ学生たちが、一つのプログラムで学習し、議論し、またそれぞれの国での産業実態を観察できる機会を制度的に設けることは、理論と実践を架橋した国際的教育プログラムとして価値が非常に高いことを確かめてきた。短期集中にすることにより、多くの神戸大学の社会人MBA学生の参加が可能となり、海外の同年代でグローバルなレベルで同じような問題意識を持った社会人MBA学生を対象とし

たビジネススクールとの連携を図ることも可能となる。

2004（平成 16）年度より、英国の社会人 MBA プログラムのリーダーであるクランフィールド大学との連携を刷新し、相互に連携先において、共同で講義、討論、フィールド・サーベイができるようなプログラムを開発した。それ以来、英国クランフィールド大学と神戸大学で相互に各年一回、このプログラムを実効のある形で実施してきた。

- (1) 2005（平成 17）年度には、9月に神戸大学の MBA 生が英国へ研修に赴き、11月に英国クランフィールド大学の MBA 生が日本に研修に来る体制として実行された。参加人員は、神戸大学 MBA 生が 14 人と教員 1 名、クランフィールド大学 MBA 生が 10 人と教員 3 名であった。この結果として、参加した神戸大学の MBA 生からのプログラムに対する評価は、[表 VI-1-8] に示すように、全員が大変満足しており後輩達への参加を推奨している。

表 VI-1-8 2005（平成 17）年度交換研修制度を利用した MBA 生の評価

1. 今回の英国訪問において、英国企業の印象は変わりましたか。プログラム終了後の印象を簡潔にお書き下さい。
<p>★明らかに変わったと感じる。これまで、日本の規制された狭い業界に属していたので、英国企業を訪問できる機会は全く無くとも充実した内容であった。英国企業の印象については、ホスピタリティーが高いことである。また、プレゼンテーションも日本と違い、我々をあきさせなかった。堅苦しい業界に属しているので、英国の聞く側に立ったプレゼンテーションは、大変参考になったと思う。これは、日本では感じ取ることができないものである。これだけでも、参加の意味があるのではないだろうか。</p> <p>★各社ともかなり MBA プログラムに協力的で、なかなか興味深いプレゼンテーションが多く、ディスカッションにも積極的だった。それぞれの企業の報告内容の概要を事前に知ることができれば、事前に質問などを考えることができ、より活発なディスカッションができたのではないと思う。</p> <p>★もともと英国は紳士の国というイメージがあり、今回訪問した英国企業はすべてホスピタリティーが高かったので、私の英国企業の印象に変化はなかった。プログラム終了後の印象としては、とても素晴らしい先生および学生にめぐまれたので、MBA 生活の中で最も有意義な時間を過ごすことができた。特に古谷先生からは、「海外で実際にビジネスをするためにはどのようなスタンスで臨むべきか」ということを、身をもって教えて頂いた。</p> <p>★イギリスの企業に対するイメージ自体が、RST に参加するまではほとんど無かったに等しいが、参加後は極めて良いイメージを持つようになった。それは、彼らイギリスの人々の国民性が日本人のそれによく似ていることに関係が深いと思う。「騎士道」の精神とでも言うのであろうか、謙虚で人に対して親切といった部分が、初めて訪れる者に対して極めて心地良く感じた。</p> <p>★企業訪問並びに課題討議に関してはプログラムが練られており、満足なものであった。また、企業固有の背景因子を肌で感じることができ、よく理解できた。プログラム終了後も、受け入れ側のジャネット氏は企業に対する質問の取次ぎや示唆もあり、非常に高いホスピタリティーがあった。</p> <p>★もともと英国企業に特にイメージを持っておらず、英国のイメージと重ねて伝統的とか保守的などと漠然と思っていた程度でしたが、具体的に個々の企業を知ることで、多様な企業があることがわかりました。たとえば、半導体設計の ARM は、知的創造力と巧みなビジネスシステムによって、未来のグローバル企業のあり方を先取りしているように見えました。また、BP も世界トップクラスの超巨大企業でありながら、環境問題に対応して迅速に事業をシフトしつつあることに、企業の凄みを感じました。</p> <p>★私が英国訪問前に持っていた英国企業に対する印象は、ポーダフォン、ローバーなどの日本市場に参入している企業に偏った印象でした。具体的には、どちらかというアメリカ型というよりは、ヨーロッパ型であり、たとえば、イノベーションに対してあまり積極的ではないというような印象を持っていました。しかし、BPなどを訪問させて頂き、若い人材を積極的に重要なポストへ抜擢したり、MBA を卒業した人材を積極的に採用するなど、かなり、経営としても先進的であり、よりアメリカ型に近いという印象が変わりました。</p>

- ★ 伝統的な企業もベンチャー企業も日系企業もすべてゲストをオモテナシする雰囲気が強伝わった。プレゼンテーションも手馴れていて、自社の PR に長けている。どうしてポンドがあんなに強いのかは、企業の元気度合いからはまだ謎のままではあるが。また印象的なのは、お茶とクッキーがどの企業も必ず用意されていたことである。日本では仕事はしかめっ面でも取り組むほど重要な仕事をしているような雰囲気があり、仕事での飲食は基本的に NG であるが、リラックスした環境づくりの文化はちょっとしたカルチャーショックだった。
- ★ 英国企業そのものに対する印象は変わらない。ただし訪問した英国企業は、我々を MBA 生として迎えてくれ、かつ、自社に対する課題提起などを求めてくる姿勢に感銘を受けた。対する日本企業は自社の紹介と質疑応答に終始しており、ディスカッションをするような考えはあまりないようである。
- ★ 元々、英国企業に対する印象は特にこれといって持ち合わせていなかったが、今回訪問した企業はどれも好印象であった。プレゼンターは クランフィールドを中心とする MBA 出身の方が多く、プレゼンテーション能力も高く、Q&A のやり取りもオープンでクリアであった。イギリス人的なユーモアも体験でき、非常に満足である。
- ★ 変わりました。想像していたよりも緻密な印象を受けました。また、とてもフレンドリーな接待をしてくださったのには大変驚きました。

2. 今回の英国訪問で感じた英国 MBA の講義の印象を簡潔にお書き下さい。

- ★ 英語が、参加者の中でもっとも低いレベルにあったので、すべてを理解することはできなかった。しかし、事前に授業のレジュメが配られるなど、足りない英語力を補充するにはかなり役立った。また、既に習っているものもあったので、その授業に関しては、ある程度は理解できた。英国の MBA の授業は、特別に用意されているものではなく、実際にクランフィールドの学生たちに混じって、受講するスタイルであった。その為、英国の MBA の授業がどのようなものであるか、肌で感じ取ることができた。神戸も、特別な授業を設けるのではなく、我々の通常の授業の中に、このプログラムを組み込むほうが望ましいと思う。その理由は、英国の MBA 生たちのディスカッションの機会を持ってもらうことによって、RST プログラムの良さを多くの学生に体験してもらいたいからである。神戸の学生だけでなく、クランフィールドの学生にとっても良い提案だと思うので、是非来年はこのようなスタイルでして頂きたい。
- ★ ターンアラウンドマネジメントについての講義は興味深く得るところが多かった。価格戦略は神戸大学ですでに受けていた授業(ミクロ経済)内容とかぶっていた。EU の農業政策については、知識が無く、興味も薄かったので、下調べくらいしておけば、もう少し面白く参加できたかもしれない。
- ★ 英国 MBA の学生は、さまざまな国の優良企業におけるマネージャークラスの方々であった。講義はディスカッションが中心であり、各々の学生が知っている情報を提供して、積極的にディスカッションに参加していた。このディスカッションの中で、考え方の多様性を身につけようとしているのだと感じた。
- ★ いわゆるビジネススクールとしての講義としては、クランフィールドの講義のほうが優れているのかも知れない。それは、ディスカッションが中心であるからだ。しかし、学生の学ぶ姿勢や、ディスカッションの質そのものは、決して神戸の学生は負けていないし、むしろ優っているとすら感じた。今後は、神戸大学の教職員なども RST に参加し、海外のトップビジネススクールの良い点を吸収し、我々の優れている点を更に伸ばすようにすることが、肝要であると思われる。
- ★ 講義に関しては通常の授業に参加でき、現地の学生と教授のやり取りを生で聞くことができ、大変刺激になった。講義資料も授業の前に配布され、予習ができた。そのため、講義内容の理解も比較的容易であった。
- ★ 講義自体よりも、講義に出席している学生たちの方が印象的でした。ほぼ全員が日本人である神戸大 MBA に比べ、クランフィールド大 MBA はカザフスタン出身やアフリカ出身など、国籍も人種も違う人たちが世界中から集まっています。教室にグローバルな雰囲気が色濃くありました。極めて短期間でしたが、そのような彼らと同じ教室で学べたことで、自分の意識の中にグローバルな視点を今まで以上に植えつけられたのではないかと思います。
- ★ 英国 MBA の講義は、学生と先生とのディスカッションにかかる時間が日本に比べてかなり長いことが印象的でした。積極的な講義参加の姿勢などについては、われわれ日本の MBA 学生も学ぶべき点が多いということで意識を変えていこうと考えています。
- ★ 当然であるが英語力がないと理解できない。内容が日本で学んだ要素とかぶっていたり、事前の資料をチェックした部分以外は、雰囲気しか感じる事ができなかった。同級生が英語で積極的に講義へ参加する姿を見て、心から尊敬し、英語の必要性を痛感し私も一皮むけたくなった。クランフィールドの学生の何人かは英語を話さない国からきて受講しているの、その努力と意欲に強い刺激を受けた。
- ★ 実際の授業に参加でき、英国 MBA の講義そのものが体感できた。教授と生徒の質疑応答から成り立つスタイルは、

まさに MBAらしい授業であった。ただし、通年カリキュラムの途中参加であるため、これまでの授業内容が分からない分だけ、ついていくのがやや困難な面があったし、当然ながら事前知識として、現地の学生との差を感じた。一方、日本での英国 MBA 生受け入れの授業が、通常の授業とは別の特別講義(当然ながら、すべて英語)だったのは、残念だった。神戸大学の授業も全て英語で行えば良いのだが・・・。

★クランフィールドの Executive MBA は一学年 35 名程度と、人数的には神戸大学 MBA の半分位であるが、ヨーロッパを中心に、10 カ国以上の国籍を持つ学生が集まっている。漠然とした印象ではあるが、教授も学生も含め、各々がお互いの良さを受け入れ、尊重しあっているように感じられた。授業でのディスカッションも、様々な国を代表する企業の例が登場し、グローバルなビジネスを前提にしていることが実感できた。多様なバックグラウンドの学生が集まる中で、お互いの考え方を吸収しあうことによって、不確実性に対応可能な、柔軟な新しい価値観が生まれるのではないかと感じた。

★具体的な手法を講義されていて、実践的だと感じました。神戸大学は理論的なことが多く、社会と学問とを結びつけるのは各学生に任されているのに対し、クランフィールドでは、大学で学んだことをそのまま実践に応用できそうな感じを受けました。ただし、神戸においてもクランフィールドにおいても全ての講義を受けたわけではないので、受けた講義に限定しての感想とさせていただきます。

3. 来年このプログラムに参加する人達へアドバイス等、一言お願いします。

★本当に語学力がなく、参加していいものだろうかと迷ったが、今言えることはそのようなことは気にせず、参加すべきである。また、先生にも語学力の面で寛大な対応を頂いたことに感謝する。私は、先生を始め参加者全員に助けられ何とか無事、プログラムを終了することができた。一流の人は、自分のことだけでなく他人のフォローもしっかりできる人であることを、身をもって体験した。改めて、学生のレベルの高さを感じた。参加するにあたっては、それぞれスケジュール調整が大変だと思うが、それ以上のものが得られると思うので、少しでも行きたいと思うのであれば参加することをお勧めする。また、語学に関しては、MBA に入ってもまもなく英語の堪能な同級生に、ツールの一つであるから、勉強するものではないと言われたことがあり、全くそのとおりだと思った。せっかく、海外の学生と交流する機会があるのだから、様々な考え方を、理解できないことはとても機会損失であると思った。この気づきは、人それぞれ違うと思うが、少なくとも私のこれからの MBA 生活を変えるものであったことには違いない。

★事前情報をもっと得て、プレゼンテーションだけでなく、講義の準備を含め事前準備に力を入れるとより楽しめると思う。

★上司に無理を言っても参加すべきである。

★レポート提出が大変で、心の余裕が無い時期に行われるプログラムですが、それでも万難を排して参加されるべきだと思います。論理で物事を考える以前に必要な「人間力」、「情緒力」といったことは、このようなプログラムに参加することで得られる「経験」が大きくモノを言うと思います。私は、今回の RST でたくさんの海外の友人まで作ることができました。本当に参加して良かったと、このプログラムをアレンジして頂いた皆様に感謝しています。

★RST は大学側のサポートは旅行並びに授業のアレンジに止まるため、学生自ら企業調査や予習を進める必要がある。現地へ同行された古谷先生には細かい点まで指導頂き、大変感謝している。来年も先生のアレンジと同行による RST が実施されることを希望します。なお、英国側の学生からは神戸大側の授業は通常授業ではなく、カルチャーの理解には役立たなかったことや日本企業の国際性が低いためのコミュニケーションギャップに関する問題点の指摘があった。このことから、企業のご好意で受け入れを承諾して頂いているとは思いますが、企業選択と内容についてはもっと吟味が必要と考える。さらに、受け入れ側のスタッフが少ないために、講義資料、講義準備、食事や懇親会はあまり高いホスピタリティを感じなかった(機械的、業務的)。したがって、神戸大にはもっと受け入れ側の努力をしてもらわなければ、少し恥ずかしい状態であった。

★現時点では、私の MBA 生活で最も意義があったと思えるのがこの英国訪問です。企業訪問や講義以上に、クランフィールド大 MBA 学生たちとの交流が貴重な財産だと感じました。反省点は、事前に多少英語を勉強していったのですが、自由にディスカッションできるレベルには至らなかったことです。今後参加される方で英語にあまり自信のない方は、事前にできるだけ英語を勉強して、現地ですっかり議論できればより有意義だと思います。

★私は英語の語学力が低かったために実際はかなり消化不良に終わってしまったことを残念に感じています。ですので、目安として TOEIC800 点以上くらいの実力を持った方であれば、十分に内容を理解できるのではないのでしょうか。また、それだけの実力者であれば、ぜひ、参加されて、海外の MBA の講義を聞かれて、学生間でディスカッションをすることは大変、貴重な経験になると思います。

★多少の無理をしても仕事の調整をして参加するべきです。大人になってから寝食をともにして友と語り合う機会も貴重ですし、海外で同じような志を持つ新たな友をつくるチャンスはそうありません。講義に出て受けた感想と逆ですが、

コミュニケーションに語学力は重要ではありません。自分に伝えたいことがあって相手のことが知りたかったらわかりあえるものですね。初めて外国人と天気や趣味以外の話ができたといい感じがします。

★訪問企業について、事前にできる限り調べていくことが望ましい。カリキュラムの一環として、メンバーで分担してケース作成までできると、なお良い。あまり情報を持たないままの企業訪問は、相手先の企業に対して失礼にあたると思う。

★参加者同士での情報共有、問題意識の共有をする事をお薦めする。現地で訪問する企業に関しては、システマティックに分担して、早めに分析結果を共有する事が好ましい。事前準備ができていれば、言葉の壁も乗り越えられると思うし、その分得る物も大きいと思う。

★授業や企業訪問も大切なカリキュラムだとは思いますが、一緒に行く同級生との絆を深めたり、普通はあり得ない英国 MBA 生との交流を深めたりすることがとても大切だと思います。英語ができなくても心と心が通じ合うという体験ができました。怖じ気づくことなくどんどん話しかけて友達を作られることをお勧めします。

(2) 2006 (平成 18) 年度は、クランフィールド大学側の都合として、訪問順序が逆となり、9月に日本での研修が開催され、クランフィールド大学 MBA 生 10 人と教員 2 名が来日した。一方、11月に英国へ研修に赴く日程で、神戸大学 MBA 生が 22 人と教員 1 名が参加予定である。今後の課題として、台風の影響などのリスク要因を考慮して、スケジュールを作成する必要がある。両年度を通じて、参加した学生の評価は大変高いものとなっており、今後も継続していくことが、神戸大学の MBA プログラムを魅力付ける一つの要素となる。参考のために、2006 (平成 18) 年度の英国への訪問予定と日本国内での訪問スケジュールを [表 VI-1-9] に示す。

表 VI-1-9 2006 年度交換研修制度内容

1. 英国研修	11月8日～11月16日
11月8日	関空発 ロンドン着
11月9日	ホンダ UK 訪問 夕方：Cranfield University 主催歓迎会
11月10日	ARM in Cambridge 夕方：Cross Cultural Presentation & Discussion Theme: Approaches to Global Outsourcing and Other Forms Cross-Cultural Relationship
11月11日	MBA Lectures at Cranfield University
11月13日	午前：BAT in Central London 午後：P&G at Surrey
11月14日	午前：BP in Central London 午後：John Lewis Partnership in Central London
11月15日	英国発 11月16日 日本着
2. 日本研修	9月8日～9月17日
9月11日	神戸大学にて講義 Resource Management (高橋潔) Marketing Analyses in case Nintendo (栗木契)

	Advanced Accounting (加登豊) Cross Cultural Presentation & Discussion Theme: Organizational Structure and the Impact on Decision Making 神戸大学MBA生主催の懇親会
9月11日	午前： (株)パトライト 工場見学 社長講話・質疑応答 午後： レンゴー (株) 工場見学 同社大阪本社社長 講話・質疑応答 夕方： 神戸大学主催歓迎会
9月12日	シャープ天理総合開発センター見学, 講話・質疑応答
9月13日	午前： 川崎重工神戸工場見学 質疑応答 午後： プライミクス本社淀川工場見学 社長講話・質疑応答
9月14日	トヨタ堤工場見学, トヨタ会館見学 懇談並びに質疑応答
9月15日	午前： 野村総研訪問 講話・質疑応答 午後： BPジャパン訪問 脇若社長講話並びに質疑応答
9月17日	ロンドンに向けて離日

2. 交換留学制度の実情と実績

神戸大学経営学研究科は、MBA生を含む大学院生と学部生を対象として、9大学と部局間交換留学生協定を締結している。この3年間の実績を[表VI-1-10]に示す。派遣の院生として表示しているものが、神戸大学のMBA生派遣実績数である。近年、極めてわずかで、今年は1名が派遣されているのみである。多忙の社会人が半年間、会社の勤務から離れることは難しいことが、一つの理由であると考えられる。英語能力も留学に際しての一つのハードルになっていることは否めない。さらに、奨学資金などでの支援制度の拡充が望まれる。

表VI-1-10 提携先大学とその提携概要および交換留学実績

	大学(院)名	協定人数		留学実績数	
		年度	留学対象人数	派遣	受入
1	University of Washington, Seattle, USA	04	学部生 1	学部生 1	学部生 1
		05	学部生 1	学部生 1	学部生 2
		06	学部生 3 院生 1	学部生 3	学部生 1
2	Cardiff University, Cardiff, Wales, United Kingdom	04	学部生+院生 3	学部生 2 院生 1	学部生 2
		05	学部生+院生 3	学部生 1	0
		06	学部生+院生 3	0	学部生 2

3	WHU (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung) Koblenz, Germany	04	院生 3	0	院生 3
		05	院生 3	0	院生 3
		06	院生 3	0	院生 3
4	Wirtschaftsuniversität (WU) Vienna, Austria	04	学部生 + 院生 3	0	院生 1
		05	学部生 + 院生 3	0	学部生 1
		06	学部生 + 院生 3	0	学部生 1 院生 1
5	Goteborg University Goteborg, Sweden	04	学部生 + 院生 3	0	学部生 2 院生 1
		05	学部生 + 院生 3	学部生 1	学部生 1
		06	学部生 + 院生 3	学部生 2	学部生 1
6	ESCP/EAP European School of Management Paris, France	04	院生 3	院生 2	0
		05	院生 3	0	0
		06	院生 3	0	0
7	EUROMED Marseille Ecole de Management Marseille, France	04	院生 3	0	0
		05	院生 3	0	0
		06	学部生 + 院生 3	学部生 1 院生 1	院生 3
8	NHH (Norges HandelsHøyskole) Bergen, Norway	04	適用外		
		05	学部生 + 院生 2	学部生 1	院生 1
		06	学部生 + 院生 2	0	0
9	Chulalongkorn University Bangkok, Thailand	04	学部生 + 院生 3	0	0
		05	学部生 + 院生 3	0	0
		06	学部生 + 院生 3	0	0

※ただし、上掲の図は既出の「表V-1-16」を再掲したものである。

(注) 院生はMBA生を表す。(対象期間中に一般院生なしのため)

[協定内容経緯解説] :

1) 協定校数の拡大

- ・ NHHは2005年度から発効。

2) 交換留学対象人数の増加

- ・ University of Washingtonは2006年に改定更新された。対象人数を増加した。
- ・ WHUについては、先方の制度の変更にて、2007年度より学部生も対象となるように改定し更新した。
- ・ EUROMEDは、元はESCMP, Marseille, Franceという院生のみ3名以内、での協定校

であったが、改組された。2006年度より学部生も対象となった。

3. 外国人招聘教員による英語での授業

社会人MBAプログラムの提携校である英国クランフィールド大学のアラン・ハリソン教授にサプライチェーン・マネジメントに関する特別講義をMBA学生対象に実施してもらった。この特別講義は、オペレーション・マネジメント応用研究の一部として組み入れ、2005（平成17）年10月29日と11月5日に3時間ずつ行った。これは、神戸大学社会人MBAプログラムにおける英語による授業の可能性と有効性をみる試みである。特別講義は、講義とケース討議を組みあわせ、オペレーション・マネジメント応用研究での一連の講義との関係も考慮して、設計してもらった。参加学生の一部は、英語での討議に参加できる能力を有することは確認できた一方、講義内容を把握することが困難な学生も多かった。ハリソン教授からは、討議に参加した学生の発言内容のレベルは高く、このような試みには今後も参加していきたいというポジティブなコメントを得た。英語の能力の高いMBA院生が少なからず在籍することと、選択科目として、そのようなMBA院生に、外国人招聘教員による英語の授業を提供する意義は確認できたと思う。なお、この試みに係る経費は、2005（平成17）年度法科大学院等専門職大学院形成支援プログラムより拠出した。

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

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

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

(1) 形式的成果ではなく実質的成果の抽出

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

(2) 当事者の生の意見を重視した分析

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

(3) 向上と改善のための分析

調査結果からの知見は、偏向することなく、また、解釈を加えることのないように

導いた。これは粉飾を行わないという本報告書の作成に関わる基本方針に依拠したものであり、したがって、教育の成果として、良い面を強調するというよりも、むしろ問題として指摘を受けた点を重視して、今後の社会人MBAプログラムの教育の質の向上と改善につながるように、問題点の分析に力を注いだことである。

VI-1-5-2 MBA修了生からのアンケート調査の実施

A アンケート調査の対象者と実施時期・方法

2006（平成18）年9月までの修了者の一部を対象として、神戸大学MBAプログラムの同窓会組織であるMBA Caféの例会において、アンケートを実施した。

【アンケート調査実施の概要】

日 時：2006年10月1日（土）午後4時～4時30分

場 所：神戸大学大学院経営学研究科アカデミア館504号室

回答者：修了生27名（内訳：1989年入学者（1名）、94年入学者（1名）、98年入学者（2名）、00年入学者（1名）、01年入学者（1名）、03年入学者（6名）、04年入学者（12名）、05年入学で06年修了者（3名））

実施者：第2教務委員（松尾博文教授）

実施方法：アンケートの趣旨を説明して、下記の質問項目に対して、自由記述で回答を求めた。

質問項目：

- ① 神戸大学の社会人MBAプログラム全般、また、プロジェクト方式を通じて、何を学んだか、或いは、どういう能力が育成されたのかを書いてください。
- ② 卒業してからの社会人としての経験を通じて、神戸大学の社会人MBAプログラムのカリキュラムのせいで学ばなかったが、学ぶべきであったことがあれば書いてください。

B アンケート調査の趣旨

2000（平成12）年度から2001（平成13）年度の社会人MBAプログラムの自己点検・評価に際しては、MBAプログラム全般について「経営学研究科における大学院教育（社会人MBAコース）の実態とその教育効果や社会的意義を明らかにし、その質の向上と改善に役立てること」を目的とし、詳細なアンケート調査が実施された。また、2002（平成14）年度から2003（平成15）年度においては、「プロジェクト方式」による教育の評価について、クリティカル・インシデント法（卒業後、振り返って最も印象に残っている出来事を具体的に聞く調査方法）による調査が行われた。この二つの調査、並びに、その他のインプットを基に、社会人MBAプログラムのシステムティックな改善が実行されている。

「プロジェクト方式」については、2002（平成14）年度から2003（平成15）年度の社会人MBAプログラムの自己点検・評価において、修了生からみたメリット、デメリット

がまとめられている。グループ研究を通して、社会人院生が相互協力しながら研究する機会を得られるという利点があり、社会人院生の志向は、一般院生の志向とは若干異なり、独創性やオリジナリティよりも、現実の経営の問題に対する「問題解決」にあるため、共同研究が進みやすく、満足度も比較的高いように思われると記述されている。しかしながら、その運用面では、担当教員により、プロジェクト方式を通じて、MBA学生に何を学ばせるのか、あるいは、MBA学生のどういう能力を育てていくのかについては、多種多様な解釈が存在し、カリキュラムを改善していく上でのゴールが不明確になっているという問題点がある。一方、神戸大学の社会人MBAプログラムへの入学を考慮している社会人に対しても、プロジェクト方式の教育のゴールが、明確にコミュニケーションされていないという問題点も過去たびたび指摘されてきた。そこで、今回の調査では、MBA修了生に、神戸大学の社会人MBAプログラム全般、また、プロジェクト方式を通じて、何を学んだのか、あるいは、どういう能力が育成されたのかを自由な形式で回答してもらった。

C アンケート調査の結果と分析

アンケートの結果を三つの表に分けて整理した。[表VI-1-11] 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見のまとめ、[表VI-1-12] 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見：「神戸大学の社会人MBAプログラムのプロジェクト方式を通じて、何を学んだか、あるいは、どういう能力が育成されたのか」、[表VI-1-13] 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見：「卒業してからの社会人としての経験を通じて、神戸大学の社会人MBAプログラムのカリキュラムのせいで学ばなかったが、学ぶべきであったこと」である。各表においては、アンケートに記述された修了者の類似な意見を集め、その集合に表題名をつけ、項目とした。

表VI-1-11 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見のまとめ

【神戸大学の社会人MBAプログラムで、何を学んだか、或いは、どういう能力が育成されたのか】

(全般を通じて)

項目1：経営に関する体系的理解

項目2：経営全体に対する視野の育成

(プロジェクト方式を通じて)

項目3：異業種、異業界の社会人との議論から、多様な考え方、視点の育成

項目4：グループでの問題解決法、合意形成法の習得

項目5：実務と理論の融合と専門的知識の深化

項目6：経営問題の分析、解決、課題設定の能力

項目7：社会科学的アプローチの習得

項目8：経営史的視点、経営学のセンス

項目9：論理構成能力

【卒業してからの社会人としての経験を通じて、神戸大学の社会人MBAプログラムのカリキュラムのせいで学ばなかったが、学ぶべきであったこと】

項目1：カリキュラムの体系化の問題点

項目2：講義科目についての不備

項目3：ケース討議、発表についての問題点

項目4：リーダーシップ教育の不備

項目5：グローバルビジネスに関する能力開発の問題点

項目6：実務と理論の架橋についての問題点

項目7：その他

表VI-1-12 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見：「神戸大学の社会人MBAプログラム全般を通じて、何を学んだか、或いは、どういう能力が育成されたのか」

項目1：経営に関する体系的理解

- ・ 経営に関する体系的知識インデックス→ビジネスモデルなど抽象的思考および議論スキル。
- ・ MBAプログラム全般により、広範な知識を獲得できた。
- ・ MBAプログラム全般：経営については（研究職ゆえ）よく判っていなかったが、そのフレームワークみたいなものを知ることができた。しかし実務での応用をサボっているため、あまり身に付いていないと反省。
- ・ 幅広く多くの経営学全般について学ぶことができた。
- ・ 経営をマクロでとらえる力がアップした。
- ・ 大学、大学院が工業専攻であったため、技術的事項については、かなり自信を持っているが、経営的事項については、MBAプログラムを受けるまでは、何も持っていなかった。MBAプログラムにより、基礎的な会計、経営戦略、リーダーシップ論等が体系的に身につけられた。
- ・ 従来、経験で得たものをあらためて体系的な知識として整理できた。
- ・ 経営学の学問体系、経営学とはどのような要素があるのか。
- ・ 自分の職域に最も近いMOTという学問領域があること。また、その内容。
- ・ 経営学全般における広範な知識の醸成（あくまで基礎的なもの）
- ・ 一般カリキュラムの学習を通して、体系化された経営学の知識・知見を学ぶことができた。これは理科系を歩み、企業の中でも専門職に近い立場にあった私にとっては、新鮮かつ貴重な経験、財産となった。
- ・ 経営学を体系づけて学ぶことができた。また、学ぶ方法について学習できた。
- ・ 経営学において高度な専門知識を体系的に身につけることができた。
- ・ 自分の専門領域であるマーケティングだけでなく、経営戦略・HRMIについて知識を身につけることができた。

項目2：経営全体に対する視野の育成

- ・ 様々なケースを学ぶことで、自分の属する業種以外の知見を広げることができた。
- ・ MBAプログラムを通じて、ビジネス戦略、プロセス等の理解を深めるとともに、課題解決のためのフレームワークを身につけることができた。
- ・ 極めて実利的な講義が多く、興味深い一年半となった。
- ・ 日本的MBA教育により、現職の遂行について障害を起こすことなく、能力を身につけることができた。
- ・ 私は人的資源活用に関してのことを多く学んだが、自分の仕事である経営コンサルト業務やセミナー講演を実施するにあたり、より内容が充実できるようになった。

項目3：異業種、異業界の社会人との議論から、多様な考え方、視点の育成

- ・ 他業種・他業界比較し、アナロジーとして自社に活用するスキル
- ・ プロジェクト方式では、業界が違ふと考え方も違ふものだと実感しました。
- ・ 異業種の成功要因とモデル化の方法を学ぶことができた。そのおかげで、自社の事業を相対的に見ることができ、可視化する能力が身に付いたと思います。
- ・ 同時に異業種とのメンバーとの議論で、より多角的な視野を持つと共に、普遍性と特殊性が理解できる能力を得た。
- ・ 異業種、業種を超えた共通の課題を発見と、業種間の連携による解決（新たなビジネスのチャンスの発見）など。
- ・ 異業種の同級生とのかかわりあいの中から、自分が所属する会社の特殊性、もしくは共通性を感じる
- ・ ことができた。
- ・ 「業界」「職種」というワクを離れて、ビジネスや経営についてのモノの見方を学べたと思います。
- ・ プロジェクト式：「プロジェクト式」とは、一つのテーマに対して数人で取り組んで分析することだと思ふのだが（ミニプロはそうでした）、修士論文では、個々人が個々人のテーマを追求するのに一生懸命で、あまりプロジェクト的ではなかった。プロジェクトだと、ひとりでやるよりも視点や調査範囲が広がるというメリットがあると思う。また、修士論文では、実際の調査などを通じて、参考になったことが多かった。
- ・ 良き同僚、異業種、他社の仲間ができ、視野の拡大はもとより、人脈形成に大きく役立った。また優秀な人に負けぬ努力をしてゆこうとする動機が生まれた。
- ・ 様々な方々の情報分析法、能力について学ぶことが多数あった。またMBA同級生との議論において、自分のバックグラウンドがかなり片寄っており、技術者の視点でしか、ものごとをみていないことを痛感させられた。
- ・ 全体を通じては、人間のネットワークが広がり、優秀な人の生き方や考え方、人間性を学ぶこともできたと思う。
- ・ 異業種、仲間と、ネットワークが構築された。

項目4：グループでの問題解決法，合意形成法の習得

- ・ プロジェクト方式を通じ，チーム内に意見のとりまとめ，結論へ導くプロセス，方法を学んだ。
- ・ コラボレーションの重要性と，多様性の重要性です。具体的な学問領域としての説明は難しいですが，自分にはない考え方，反対意見，それを統合する skill かと思います。という意味ではテクニカル skill，ヒューマン skill，コンセプチャル skill で言えば，説明できる気がします。
- ・ ディスカッションを通じて合意形成を行うプロセス
- ・ プロジェクト方式については，多種・多様な意見をどうとりまとめるのか，おとしどころはどうするのか，リーダーシップをどうとるのか等，実務の進め方についても，得られた。
- ・ プレゼンテーションするスキルを上げることができた。

項目5：実務と理論の融合と専門的知識の深化

- ・ プロジェクト方式であることにより，より自分の仕事に近い視点で学び，今後に活用できるであろう知識と技術を身に付けることができた。
- ・ 特定の経営学領域において，自分の問題意識，業種の課題について，深く掘り下げた研究が行えた。
- ・ 実務との架橋方法
- ・ 実務経験の理論化
- ・ 社会科学の一つとして経営学を学び，過去にどのような研究が行われ，自分の問題意識をどのように解決していくのか，その手法について学びました。
- ・ プロジェクト方式により，とりわけ修士論文へ向かうゼミ学習の中で，一般講義によって学ぶこと（体系化され，純粋化された学問）と日常業務をつなぐことの重要性，困難性を学んだ。結果的には，社会は後者で動いているが，前者を知った後者と知らない後者の差が大きいことを痛感している。
- ・ 論文作成に際しては，職場での問題意識をとアカデミックな研究を自分の頭の中でつなぐ作業は新鮮でした。（art, science, craft の重要性，ref. ミンツバーク）
- ・ 日頃ばくせんと疑問に感じていた点を，修士論文のテーマに研究することができたことが意義深かった。そのテーマを既存の理論をベースに融合することにより，異業種の方（ゼミの同級生）から，客観的な意見を得られたこと，そにより，自社の業界の中の位置づけを知ることができた。
- ・ プロジェクト方式では，主に論文作成過程において，専門的な研究を行うことができた。

項目6：経営問題の分析，解決，課題設定の能力

- ・ 日本での経営における問題点の把握（解決策までは至らない）
- ・ 経営活動で生じる問題の分析力，解決策の立案評価能力
- ・ 将来の経営課題の形成能力

項目7：社会科学的アプローチの習得

- ・ フィールドワークによるリサーチ（情報収集と分析）スキル
- ・ 社会学領域における研究方法。解析の仕方，論文の書き方という能力が育成された。
- ・ アカデミックな background

項目8：経営史的視点，経営学のセンス

- ・ 「能力として」よりも，経営史的な視点の導入が役に立っている。
- ・ 筋のいい書籍，論文を見る目を養うことができた。

項目9：論理構成能力

- ・ 経営に関する全体像を理解し，判断するための論理的思考も行えるようになった。
- ・ 一つの物事を深く分析する能力
- ・ 自分の意見，主張を相手に納得させる論理構成力
- ・ 論文を書くということで，人を説得する際の理論（話）の流れ，展開の重要性に気づかされました。
- ・ 多面的な視点での問題分析，論理構築（プロジェクト方式という名前がイマイチではないか。どのようなものか，どのようなことをやるか，イメージがわきにくいいため）
- ・ 経営に関する基礎知識はもちろん，何も無いところから，何かしらの回答や道筋，方向性を示すための思考，能力をきたえられた。
- ・ 特に修士論文の作成，先生からの指導により，課題の選定，一つの問題について参考文献を読み自分で深く考えることを身につけられたと感じた。
- ・ 考え抜くこと

表VI-1-13 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見：「卒業してからの社会人としての経験を通じて，神戸大学の社会人MBAプログラムのカリキュラムのせいで学ばなかったが，学ぶべきであったこと」

項目1:カリキュラムの体系化の問題点

- ・ 当時(注:1998年度入学)，MBAプログラムが，あまり体系化されていなかったと感じている。しかし，その一方で，各教授陣の独自の考え方を提供いただき，受講側で判断し，知識の幅を広げることができた。
- ・ カリキュラムが基礎的な内容のものしか，提供されなかった。全面でなく特定な分野でかまわないので，内容が高度なものも提供されてはどうだろうか。
- ・ まずは，今あるカリキュラムをもっと体系だてる必要があると思います。特定分野に興味のある学生は，1)，2)，3)という授業がおすすめというような，カバレッジを考えた方がいいと思います。その意味では，SCMIに関わる，より深いクラス設定があれば良いと思います。
- ・ カリキュラムには学びたい，出席したいカリキュラムがあったが，必要単位に制限があり(現定数)，選択できないものがあった。
- ・ 授業が重なっており，受講できなかった講義がある(両方うけたかった)(例)，金井先生と松尾先生
- ・ 修士論文作成の年度を別にすれば，講義のカリキュラム1年で経営学のどの程度までカバーできたのかという全体像は不明だが，自ら学ぶためのベースはきちんとできたと思うので，引き続き学びたい。

項目2: 講義科目についての不備

- ・ ファイナンス系統。
- ・ マーケティングの講義等は、最新の情報を取り入れ、実務に即した形であってもいい。
- ・ マーケティングリサーチ
- ・ 製造のオペレーション管理などの講義があるとよかった。また技術マネジメントについては、我々のとき(注: 2001年度)は講義がなく、残念でした。新規事業立ち上げに関するものもあってよかったと思います。
- ・ 主に、IT業界におけるベンチャービジネスについての詳細

項目3: ケース討議, 発表についての問題点

- ・ 小生が参加した年度(1994年度)はケーススタディが少なかった。ケース至上主義の必要性は感じませんが、理論面とディスカッションのバランスがもう少し良ければと思いました。
- ・ メンバーや教員との関わりの中で、題材、観点が閉じてしまうことが多く、ケースの重要性については、実感いたしました。
- ・ 分析スキルをもっとあげるべきであった。
- ・ プレゼンテーションの機会が少なくなり、あまり身に付いていないと思います。

項目4: リーダーシップ教育の不備

- ・ 社長業をする上での「心構え」とは、「決断することに対する迷いを少なくするための思考」など。(あまり良い言葉ではありませんが)
- ・ リーダーシップ開発

項目5: グローバルビジネスに関する能力開発の問題点

- ・ グローバルビジネスへのより深い理解(世界の中の日本)
- ・ グローバルで通用するビジネスリーダーを育成する a) マインドセット(特に: ownership) b) 問題解決能力の育成 HBSのケース方式は以上二点を育成する最善策の一つと思われるので、今後の方向策に近いと思います。ただ一点、神戸大学がなぜ日本的経営にこだわるのか、理解できません。
- ・ 海外のビジネススクールの方との交流ができるとよかった。
- ・ ビジネス英語など、より詳しい研究の為の基礎学力
- ・ 英文文献を読みこなせる能力

項目6: 実務と理論の架橋についての問題点

- ・ 現在もMBAで学んだことを実務に落とし込んでいるが、なかなか難しい。やはり一般論であり、個々の会社に落とし込む何らかの力があるように考える。

項目7:その他

- ・ あとから振り返れば、1年半は少し短い気がした。
- ・ 学ばなかったではないが、学生間にもう少し競争原理を働かせてもいいのではないかと感じた。
- ・ プロジェクト方式で、自分の研究はつまこんだ研究を行ったと思うが、同じプロジェクトの他のメンバーの内容につっこむ内容を当時は持たなかったことがくやまれる。

VI-1-5-3 MBA在學生との意見交換会

A 意見交換会の対象者と実施時期・方法

在學生を対象とした社会人MBAプログラムに対する意見と要望を聞き取り調査する機会を設けることは、過去数年間にわたり毎年一度行われている。ここでは、2006年度に行われた意見交換会を例として、どのような意見と要望が在學生から寄せられ、どのような対応がなされたかを記述する。

【意見交換会の概要】

日 時：2006年6月10日（土）午後6時50分～8時

場 所：神戸大学大学院経営学研究科本館332教室

出席者：在學生74名

インタビュアー：第2教務委員（松尾博文教授）

B 意見交換会の結果と対策

1時間余りの意見交換会で、社会人MBAプログラムに対する、様々な意見と要望が寄せられ、それぞれについて適切な対応がとられた。意見と要望を分類して[表VI-1-14]に記述する。

表VI-1-14 社会人MBAプログラムに対する在學生の意見と要望

施設・設備関係

- 332教室の電源の数が限られているので、タップを備え付けてほしい。
対策：会計係で調査、必要数を購入します。
- 332教室の無線LANの受信が良くない。
対策：本館西ウイングの332教室の無線LANについては、本館東ウイングの経営学科のアンテナ電波の受信可能範囲外にありますので、管轄の経済学研究科にアンテナの設置を要請します。設置がかなうまで、学生さんは、無線LANを使用する場合は、東ウイングの方に移動して使うか、332教室の有線LANを使用するようにしてください。
- 332教室の壊れている椅子を取り替えてほしい。
対策：会計係で調査。壊れた椅子は撤去し、必要数を購入します。

- アカデミア館のコピー機用の紙の補充が時間外でもできるようにしてほしい。
対策：教務係の部屋の前に、未使用の暗号番号キーのついたキャビネットがあるので、その設置を関係学科と協議します。設置の許可ができれば、使用方法についてお知らせします。
- アカデミア館のコピー機をプリンターとして使えるようにしてほしい。
対策：プリンターとしての使用には、過剰な使用が発生する恐れがあり、管理コストに問題がでそうですので、コピー機をプリンターとしては使用しないこととします。
- ファイルサーバーが用意できるか。
対策：経営学科のファイルサーバーは、ホームページの管理のみに使用しており、セキュリティの問題から、アクセスは非常に制限されています。サーバーの使用は、授業の配布資料へのアクセスとレポートの提出のためと考えられます。授業の配布資料に関しては、コピーライトの問題から、その管理は、個々の教員に委ねています。レポートの提出に関しては、サーバーに送るためには、FTPしないといけないので、あまりメリットはみられません。したがって、ファイルサーバーを導入しないこととします。その代わりに、ファイルシェアリングソフトで、グループワークに適したソフトがないかを調査します。
- 授業に出られない時のために、授業をビデオに収録してほしい。
対策：以前に授業のビデオ撮りを実施した経験があるのですが、あまり効果的でないことが判明し、中断しました。テクノロジーの進歩および施設の改善を待ち、その時考慮します。

手続き関係

- 1.5年あるいは2年の履修コースの申請時期を遅らせてほしい。
対策：6月24日締め切りを8月5日に延期しました。既に、履修コース申請書を提出した人も、8月5日までは、変更が可能です。
- 成績が出たら、すぐ確認できるようにしてほしい。
対策：教務係によりますと、WEBにおける成績の開示の設定は、授業ごとにできないので、経営学研究科の前期全科目の成績開示は、9月中旬になる予定です。
- 神戸大学の学生としての名刺をつくりたい。
対策：学生個人で作ってください。生協は名刺の注文を受けつけています。
- レポートの提出をする時、受領確認がとれるようにしてほしい。
対策：教員にレポートの提出に関しては、自動的に受領通知がされ、提出期限が設定できるメールアドレスをなるべく使うように通知する。

講義科目関係

- 授業評価アンケートを実施してほしい。
対策：個々の授業について、授業評価アンケートは、前期分をまとめて実施します。
- 来年の後期の平日授業をなるべく、今年のそれと違ったものにしてほしい。
対策：いろいろな制約があるので、限られた対応にならざるを得ないですが、来期の授業科目のスケジューリングの段階で工夫をします。
- 卒業生と在学生在が集うようなイベントを日曜日に企画できないだろうか。
対策：可能。しかしながら、在学生在がその企画段階で参画することが条件となります。卒業生組織

と連携して、実現させることとなります。在学生サイドの代表者を選任してください。

- 神戸大学の看板教授の授業を卒業するまでに、一度でもいいから聴講してみたい。
対策：上記のイベントで、講演していただくよう要請する。
- 著名人のゲスト講義或いは講演を聞く機会を設けてほしい。
対策：現代経営学研究所のワークショップを現在、年4回、土曜日に開催しており、内容の充実したものとなっている。しかしながら、土曜日の開催のために、MBA学生は参加が困難な状況である。授業の日曜日開講を含め、ワークショップの有効利用策を考えます。
- 他の著名なビジネススクールと履修単位の相互乗り入れは可能だろうか。
対策：中長期的な計画案を練る教員のタスクフォースで検討する。
- 小クラスの専門科目の授業を設けてほしい。
対策：中長期的な計画案を練る教員のタスクフォースで検討する。
- インタビュー調査に役立てたいので、アドバイザリーボードの会社のリストを教えてください。
対策：アドバイザリーボードの会社リストは公開できますが、インタビュー調査に関しては、プロジェクト研究担当等の教員の指導に従ってください。
- プロジェクト研究と演習の日程がどのようになるのか良くわからない。
対策：プロジェクト研究の詳細な日程については、スケジュール表に載っている以外、11月、12月、1月、2月にも月に1回程度のミーティングを5時限にもつ事が多いが、担当教員の指示を待ってください。
- 後期土曜日に二つの授業が並行して行われるが、片方を日曜日に移すことは可能だろうか。
対策：並行授業は、2年コースの学生に2年目後期の土曜日に受講する科目を提供するために設置されました。本年度は、オペレーションズマネジメント応用研究のみを日曜日に移行し、開講することを検討します。この授業を日曜日に開講した場合の受講希望者は多かったようですが、次のことに留意してください。日曜日は、教務、生協等のサポートはありません。また、2年生コースの学生さんは、土曜日と日曜日の両方の授業を履修すると、2年目の後期の土曜日のこの期間には、履修する科目がなくなる可能性があります。

(文責：松尾博文・村上英樹・砂川伸幸・波田芳治)