

第6部 まとめ：経営学研究科における点検・評価を終えて

第6部では、第1部から第5部まで記述してきた経営学研究科のさまざまな教育研究活動の自己点検・評価と外部点検・評価の結果を受けて、教育研究活動の現状と課題、さらに、将来の発展の方向を展望することにしたい。

Ⅹ章 経営学研究科における教育研究活動等の現状と将来展望

Ⅹ-1 今回の点検・評価活動の概要

本報告書の「第1部 総説」では、まず「Ⅰ章 神戸大学大学院経営学研究科の沿革」において、今日に至るまでの経営学研究科の歴史的系譜を概説した後に、経営学研究科が実施するさまざまな教育研究活動を統合する理念（基本目的）である「オープン・アカデミズム」をそのルーツである旧制神戸高等商業学校の建学の精神から解き起こしている。次いで、「Ⅱ章 経営学研究科における教育研究活動の目的と目標」において、かかる理念のもと指定される教育研究活動の目標を、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研究の四つの分野に分けて詳述している。そして、「Ⅲ章 経営学研究科の組織・運営体制・財務等」においては、これらの教育研究活動を支える人的・財務的・物的資源の現状を明らかにしている。

「第2部 経営学研究科における「教育」の自己点検・評価」と「第3部 経営学研究科における「研究」の自己点検・評価」は、本報告書の中核を構成する部分であり、経営学研究科におけるさまざまな教育研究活動を、先に述べたように「Ⅳ章「学部教育」の自己点検・評価」、「Ⅴ章「大学院教育（PhDプログラム）」の自己点検・評価」、「Ⅵ章「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」、および「Ⅶ章「研究」の自己点検・評価」の四つの分野にわけ、それぞれの分野別に実施された自己点検・評価の結果、および、これをふまえた分野別の総括を記している。

「第4部 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」では、教育および研究に加えて、社会とのより一層の連携（「Ⅷ章「社会連携」の自己点検・評価」とグローバル化（「Ⅸ章「国際交流」の自己点検・評価」）について、自己点検・評価を行った。

以上の点検・評価が経営学研究科の教員によるものであるのに対して、「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」では、経営学研究科教員以外の学外者による点検・評価の結果を記述している。一つは、他大学において教育・研究面で高い評価を得られている「Ⅹ章 学界人による外部点検・評価」である。もう一つは、産業界や言論界等の有識者から構成される経営学研究科の「Ⅺ章 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価」である。学外者による外部評価は回を重ねるにつれて、その検討範囲を拡大している。同一組織に属する者が感知し得ないが、外部者から見ると問題点であることは少なくない。その声を聞き、指摘された問題点を克服することは、自己革新にあたっては、必要不可欠な活動である。

本文の最後にあたる「第6部 まとめ：経営学研究科における点検・評価を終えて」では、第1部～第5部における自己点検・評価と外部点検・評価の結果に関する記述を受けた本報告書の結びにあたる部分である。「XII章 経営学研究科における教育研究活動の現状と将来展望」では、今回の点検・評価活動の結果を踏まえて、経営学研究科におけるさまざまな教育研究活動の現状を総括するとともに、そこに見出される問題点や検討すべき課題を改めて指摘した上で、経営学研究科の標榜する「オープン・アカデミズム」の理念のもとで教育研究活動の目的と目標を達成するために今後採られるべき諸施策など、経営学研究科の将来に向けた展望を記述する。

XII-2 経営学研究科における教育研究活動の現状および検討課題

XII-2-1 経営学研究科における教育研究活動の目的と目標

経営学研究科における教育研究活動の現状を総括する前に、まず経営学研究科の教育研究活動の目的と目標を改めて確認しておこう。

われわれは、経営学研究科の多様な教育研究活動を統合する理念（基本目的）を、「オープン・アカデミズム」という言葉で表現している。これは、経営学研究科のルーツである旧制神戸高等商業学校以来の先人たちによって確立され確認されてきた「学問の応用」あるいは「学理と実際の調和」という固有の考え方を、現代的に再解釈したものである。

あえて繰り返して言及すれば、「オープン」とは、社会科学の中でも学融合的かつ応用的学問領域である経営学の特質に鑑みて、その研究対象である産業界ならびに非営利組織など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とともに、その成果を社会一般に発信し、成果の意義を問うということである。また、「アカデミズム」とは、このような教育研究活動を、大学の主体性・自律性において行うということである。学理の探究のみに興じるのではなく、大学としての主体性・自律性を保ちながら、研究活動において社会との相互交流を深め、情報の相互発信システムにもとづいて相互の理解を高め、アカデミズムと社会がともに発展すること、そして、経営学研究科という場を通じて生み出される研究成果を、学内・学外の教育活動のみならず、産業界、さらに、社会一般に公開しフィードバックするということに尽きるであろう。

経営学研究科は、このような理念のもとで、さまざまな教育研究活動を実践してきている。たとえば、教育活動では、学部・大学院を通じて、多様な分野で創造力に富みリーダーシップを発揮できる人材の育成が目標とされ、そのためには、時代に即した先端的かつ実践的教育サービスを提供し、それによる「学生満足度」の最大化をめざすということである。入学希望者に対しては、明確なアドミッション・ポリシーを設定し、入学後の大学生活、卒業・修了後のキャリア設計の一助としている。学生満足度は、アドミッション・ポリシーで言及されたことが、実際に教育を通じて充足されているかどうかで判断されることになる。その意味でも、先進的で実践的であることは、表層的な流行を追うことでは決してない。教育活動は、学問的・理論的基盤の上に展開されなければならない。「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)こそが、経営学研究科の学部・大学院を通

じての教育研究活動の基本である。したがって、質の高い教育を行うためには、当然のことながらハイレベルの研究の積み重ねが前提となる。

そして、このような「オープン・アカデミズム」という理念（基本目的）の実現に向けて、専門分野における先進的研究を進め、経営学分野において日本を代表する学術研究・教育の拠点としての地位を一層確実なものにするとともに、経営学の教育・研究を不可分のものと捉え、実践に役立つ理論こそが研究にも教育にも肝心であるという立場に立って、グローバルに通用する研究の最先端を探究する「アカデミック・フロンティアの実践的探究」が、われわれの次の目標となっている。

Ⅻ-2-2 経営学研究科における教育研究活動の現状分析

上記のような目的・目標に照らして、経営学研究科における教育研究活動の現状はどのように総括されるのであろうか。経営学研究科（経営学部）は、わが国における「経営学」の教育と研究のパイオニアであるとともに、伝統を尊重しながら、伝統に寄りかからず、常に革新を通じて次世代の伝統を構築していくことで COE (Center of Excellence) でありつづけることをめざしている。その一つの証左として大学院重点化の早期実現を果たした。また、いち早く社会人教育の重要性を認識し開始した「社会人 MBA プログラム」を、新たな学位課程（専門職学位課程）をもつ専門職大学院として運営している。2003（平成 15）年度には、「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」が 21 世紀 COE プログラムとして選定された。また、2005（平成 17）年度、2007（平成 19）年度には、大学院（PhD プログラム）における研究者養成の先端的な取り組みが、文部科学省による競争的資金を獲得するとともに、MBA 教育の高度化の取り組みも 2006（平成 18）年度から 3 回続けて専門職大学院プログラムに選定されてきた。さらに、2006（平成 18）年度には神戸大学内の競争的プロジェクトである卓越プロジェクトにも選定された。これらを通じて、一つには、世界に通用する研究成果を生み出す能力を育成する、もうひとつには、これまでわが国に相対的に不足してきた、経営学の実践的・応用的教育能力を、研究能力に裏付けられた能力として育成する、という面が強化された。

このような絶えざる自己革新の過程で実施された学部や大学院における教育課程の改革・再編の内容・効果等については、自己点検・評価と外部者による外部点検・評価の結果とを併せて、本報告書の第Ⅳ章から第Ⅺ章にかけて既述したところである。

外部評価委員の指摘に加えて、自己点検の結果からも、経営学研究科の教育研究活動には多くの問題点や検討すべき課題が数多く残されている。とはいえ、総体としての教育研究活動、特に経営学研究科が国立大学法人化以前に取り組んできた教育課程の改革・再編、そして、法人化以降に競争的資金を獲得して実施してきたイニシアティブについても、おおむね高い評価を得ていると思慮される。点検結果をやや大胆に整理するなら、教育研究活動に関する戦略や具体的な取り組みについては高い評価を受けている一方で、細部のシステム欠陥や機能不全、個々の教員の教育・研究活動に対する意識のばらつき、事務職員の人材確保を含むインフラストラクチャーの問題など、戦略を現実のものにするための基盤が万全ではない点が問題であるといえるだろう。

以下においては、自己点検・評価と外部点検・評価を通じて指摘された教育研究活動に

関わる問題点を、今後に検討すべき課題の「棚卸」を行うという意味も込めて、再度確認しておきたい。

XII-2-3 経営学研究科における教育研究活動の問題点と検討課題

XII-2-3-1 教育研究活動を支える諸資源の問題点と検討課題

経営学研究科における教育研究活動は、教員組織、事務組織、教授会・諸委員会等の運営体制、校費・科学研究費補助金・外部から獲得した競争的資金などの財務、学舎(教室・研究室等)・図書館・情報処理設備・厚生施設等の、さまざまな資源(人的・財務的・物的資源)により支えられている。もちろんこれらの諸資源が経営学研究科の教育研究活動にとって現時点で十分であるというわけではなく、自己点検・評価と外部点検・評価を通じて、様々な問題点が指摘されている。初めて指摘されたものには□、前回までにも指摘されながら改善が進んでいない問題点には■、若干の改善がみられたものについては○、かなりの改善がなされたものについては◎が付されている。

- 「経営学」の学問的発展の動向を適切に反映した教育研究組織(専攻・講座等)の弾力的運用
- 研究だけでなく、教育や学内行政・社会一般への貢献等を考慮した教員の人事評価システムの確立と導入
- 事務系職員の削減による絶対的マンパワー不足と非常勤職員への高い依存度の解消
- 大学院教育、特に社会人 MBA 教育における平日夜間開講や土曜日・日曜日集中開講に伴う事務支援体制の確保(大学全体における人的資源の再配分)
- 経営学研究科や、特に大学全体における意思決定機構の簡素化と官僚的繁文縟礼主義の排除
- 諸種の事象に対する危機管理意識の向上と危機管理体制の整備
- 社会人 MBA プログラムの大阪教室での学生支援体制(例:新たな大阪教室の設置)
- 社会的ニーズに対応して拡大傾向にある経営学研究科のさまざまな教育研究活動を担い、これを支援する人的資源(教員・事務系職員)の確保ないし増員
- 教育活動の多様化と高度化にともなう人的資源(特に教員)の枯渇、および、これにともなう研究水準の低下への懸念
- 多様なバックグラウンドをもつ教員の採用(外国大学院修了者、社会人、女性等)
- 校費(運営費交付金)の削減傾向と、これに対応する科学研究費補助金等の競争的外部資金の持続的確保と拡大
- 情報関連設備や図書館等の教育研究支援機能の強化(例:無線 LAN の設置)
- 学生(学部・大学院)用の学習施設(自習室・研究室など)や厚生施設(食堂・談話室など)等のアメニティの改善
- 中・長期的戦略にもとづく諸資源(人的・財務的・物的資源)の選択的集中
- ◎ 障害者支援(設備面、支援体制面)への取り組み(例:バリアフリー化の進展)

Ⅻ-2-3-2 学部教育活動の問題点と検討課題

経営学研究科（経営学部）の学部教育に対して、大きな影響を及ぼしたできごととして次の三つをあげることができる。一つは1992（平成4）年10月に実施された旧「教養部」の廃止、二つ目は1998（平成10）年4月に着手された大学院重点化、そして最後が2006（平成18）年度からの夜間主コース学生募集の停止である。旧「教養部」の廃止は、それまで入学後1年半（旧「第二課程」（夜間）では2年）の教養教育課程とその後の2年半（第二課程では3年）の専門教育課程とに事実上二分されていた学部教育が各学部における4年一貫教育体制に移行したことを意味している。大学院重点化は、経営教育の中心が大学院へとシフトする世界的趨勢の中で、専門的・先端的教育は大学院に委ね、学部では、豊かな一般教養と、「経営学」の全般にわたる幅広い基本的知識を有するゼネラリストを育成するという教学方針の大きな変化を意味している。また、夜間主コースの学生募集停止は、夜間主コースの勤労学生への教育の場としての意義が薄れてきたこと、限られた資源を社会人MBAプログラムに投入することで、引き続き、働きながら学ぶ社会人への教育のさらなる充実をめざすための措置である。

このような流れの中、学部教育に関して、数多くの改革を行ってきた。カリキュラムの改編、学部4年一貫教育体制の確立、単位修得状況審査制度の導入、複数学科体制の廃止と1学科体制への移行、これに伴う履修分野制度の導入、各履修分野における標準的履修順序の明示、キャップ制と3年次正規卒業制度（飛び級）の導入、産業界等からの非常勤講師による「トップ・マネジメント講座」や社会人専任教員による講義の実施などが改革の例である。

このような自己革新にもかかわらず、学部教育については、大学院教育（PhDプログラム）および大学院教育（社会人MBAプログラム）のいずれと比較してもその評価は低い。大学院重点化により、学部教育が希薄化している可能性も否定できないし、4年間の教養と経営学の基本的知識付与に重点をおいた教育に対して、専門性を求める学部学生に不満が存在することにも注意しなければならない。自己点検・評価および外部点検・評価を通じて、指摘された問題点とこれまでの改善状況を以下に示す。今回初めて指摘されたものには□、過去の報告書における指摘以降も改善が進んでいない問題点には■、若干の改善がみられたものについては○、かなりの改善がなされたものについては◎が付されている。

- 1・2年次への教育のコミットメントの欠如
- 大学院進学者を増加させる教育プログラムの再検討
- 基礎的授業科目の授業内容の標準化
- 英語教育の取り組み不足
- 成績分布の開示
- 神戸大学「教育憲章」との整合性
- 大学院重点化後の大学院教育を前提とした学部教育のあり方の再検討
- 大学院教育の拡充による学部教育の弱体化・空洞化の危険
- 学部教育と大学院教育との連携の強化
- 4年一貫教育体制下での一般教育（教養教育）と専門教育との関連性の再構築

- 多人数クラスの解消
- 研究指導（ゼミナール）、特に卒業論文の到達水準（合格基準）の明示
- オフィスアワーの制度化
- 新分野の経営問題を取り上げる授業科目の提供
- FD（ファカルティ・ディベロップメント）への取り組み不足
- 年間取得単位数制限（キャップ制）のさらなる整備
- 学生の学習達成度評価への取り組み
- 大きすぎる教員の自由裁量度
- 講義要綱の改善
- 単位実質化への取り組み不足
- 個性的な学生を確保するためのAO（アドミッション・オフィス）入試や、高等専門学校出身者で基礎的専門知識を有する入学者を受け入れるための特別選抜の実施
- 国際交流の強化（留学生との相互交流の促進や、学部としての語学教育の推進等）
- 学部教育の目的に沿ったアドミッション・ポリシー（特に入試制度）の再検討
- ◎ 学部教育の質の向上と改善を目的とした明示的システムの構築

XII-2-3-3 大学院教育（PhD プログラム）の問題点と検討課題

経営学研究科の中核的機能は、大学院が1953（昭和28）年に設置されたとき以来、最近に至るまで、次世代の「経営学」の教育研究を担う若手研究者の育成であった。今日の大学院教育（PhD プログラム）は、この機能を果たしつつ、さらに大学院重点化に伴う大学院拡充計画による大学院学生（一般院生）の増加に対応し、同時に課程博士（PhD）の学位取得を着実にすすめることを目的としている。さらには、その教育成果が国際的に活躍できる研究者の輩出に結びつくことが企図されるに至っている。

大学院教育（PhD プログラム）のこの進化・高度化を実現するために、経営学研究科は過去20年にわたり様々な改革を行ってきた。具体的には、博士課程（前期課程・後期課程）5年一貫体制の確立、授業科目と履修要件の大幅な改編、課程博士号取得者をスクリーニングするための総合学力試験制度の改革と第二論文（PhD 候補者認定論文）の導入、論文審査委員会や仮審査制度導入による論文の高品質化をはかる工夫、審査委員選考制度の改革による課程博士論文審査過程の客観化・透明化である。

この改革は、本報告書が自己評価・外部評価する対象としている2007（平成19）年度から2009（平成21）年度の間にも、より一層推進された。具体的には、入試制度の改革、コースワークの強化、研究指導の強化、博士論文発表会による課程博士号の客観化・透明化、研究能力に加えて多角的な教育能力と経営実践能力を育成する試み等である。

しかしながら、このような一連の改革にもかかわらず、大学院教育（PhD プログラム）にはなお解決すべき様々な問題が指摘されている。そのような問題として、前回の自己評価・外部評価報告書の「第6部 まとめ：経営学研究科における点検・評価を終えて」で総括され、指摘された点は、その現状を今回の報告書で次のように評価されている。

まず、前回の報告書において、前々回の報告書で指摘されたにもかかわらず、前回報告書でもなお改善が進んでいないとされた問題は次の四つあり、そのいずれも今日なお解決

に至っていない。■は今回も改善が進んでいない項目を示し、○は今回若干の改善がみられた項目を示している。(改善が見られた項目については、括弧書きで本報告書の説明箇所を示した。)

- PhD 学生の増大による現行カリキュラムの運用上の問題 (授業科目・試験科目・指導体制の専攻別・分野別における内容の多様性と評価の不均衡等)
- シラバスの内容の不均等性や成績評価基準の不明確性 (期末試験の実施による大学院教育の実質化：V-2-2-1の2))
- PhD の学位取得者に対する社会的認知度の向上と、ジョブ・マーケットの狭隘化対策 (博士論文発表会による学位の透明化：V-2-2-2)
- PhD 教育を含む大学院教育の拡充に伴う教員の研究時間減少への懸念 (教員 1 人が担当する研究指導学生数の上限の引き下げと明文化：V-5-2)

次に、前回の報告書において、そのとき新たに指摘された問題は次の六つあり、そのうちアドミッション・ポリシーの明確化を除く 5 項目はいずれも今日なお解決に至っていない。■は今回も改善が進んでいない項目、○は今回若干の改善がみられた項目、◎は今回かなりの改善がなされた項目を示している。

- 卒業生の活動成果に関するデータ不足
- 神戸大学の PhD プログラムに関する情報不足 (関西以外からの少ない学生) (ホームページによる広報強化：V-7-3-1)
- 学位授与率、就職率等のデータ不足 (大学院教育改革支援プログラム報告書：V-5-4)
- 制度に対する教員間の理解の多様性の存在 (大学院教育改革支援プログラム発表会：V-5-4)
- 「決定分析」のカリキュラム全体における位置づけ (科目分割と汎用性のある基礎科目化：V-5-1-1)
- ◎ アドミッション・ポリシーの明確化 (アドミッション・ポリシーの明文化と情報発信：V-4-1-1)

最後に、前回の報告書において、若干の改善がみられたとされた問題は次の五つあり、そのうち PhD 教育の質の向上と改善のためのシステムの再検討を除く 4 項目はいずれも今日なお十分な解決に至っていない。

- 現行の教育課程のもつ短期的成果追求型研究の助長、研究熟成期間短縮化の障害への懸念
- PhD 学生の学習環境や、経済支援、生活・学習相談、留学支援体制の改善
- 大学院生 (一般学生) に占める経営学部出身者の割合の低さに見られる学部教育と大学院教育の (PhD プログラム) との関連の希薄さ
- PhD 学生の増加による質的水準への懸念 (大クラス制の弊害、より掘り下げた専門基

礎学習機会の低下等) (コースワークの強化: V-5-1-1)

- ◎ PhD 教育の質の向上と改善のためのシステムの再検討 (大学院教育改革支援プログラムの取り組み: V-5-4)

また、前回の報告書では取り上げていなかった問題で、今回の報告書であらたに指摘された問題点もある。その主なものは次の6項目である。

- 博士課程前期課程のカリキュラムの、博士課程(特に前期課程)修了後に産業界に進む人にとっての適合性 (V-5-1-4)
- 神戸大学の PhD プログラムに関する情報の積極的広報活動の欠如 (X-2-4-1)
- PhD プログラム推進のための財政基盤の確立 (X-2-4-3)
- ゼミナール指導の質の向上 (X-2-4-5)
- 統計教育を含めた数量的な側面の理解の強化 (X-2-4-5)
- 国際的に活躍できる研究者の育成、海外トップスクールと競争できる教育の実現 (X-2-4-5)

XII-2-3-4 大学院教育(社会人 MBA プログラム)の問題点と検討課題

経営学研究科では、1989(平成元)年4月に、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教育にもとづく高度専門職業人(経営のプロフェッショナル)の育成を大学院教育の目標として掲げて、日本の国立大学として最初に MBA 教育に本格的に取り組む、働きながら大学院で学習する意欲をもつ社会人(ビジネスパーソン)を対象にした「社会人 MBA プログラム」(ビジネススクール)を開設した。その後、当該 MBA プログラムが 2002(平成 14)年度に「専門大学院」化され、さらに、2003(平成 15)年度からは「専門職大学院」化されて現在に至っていることは既述のとおりである。

その間、社会人 MBA プログラムの定着と社会的認知度の向上、特に経営学研究科独自の教育方法として考案された「プロジェクト方式」を核とした「日本型 MBA 教育」の確立をめざすとともに、働きながら学ぶ(BJL: By the Job Learning)社会人の就学機会の増大をねらって、さまざまな改革が試みられた。その中には、カリキュラム改革はもとより、就業年限やコース選択、入学時期の弾力化、平日夜間から土曜日(必要に応じて日曜日を加える)集中型への開講形態のシフト、科目等履修生制度の導入などが含まれている。また、開講場所についても、六甲台キャンパス以外に、神戸ハーバーランド教室や大阪都心部の教室を活用した平日夜間の授業を開講してきた。

しかしながら、大学院教育(社会人 MBA プログラム)についても、以下のような問題点が指摘されている。今回初めて指摘されたものには□、これまでの自己評価・外部評価報告書における指摘以降も改善が進んでいない問題点には■、若干の改善がみられたものについては○、かなりの改善がなされたものについては◎が付されている。

- 同時開講科目の選定の工夫
- 論文作成時に有益な科目(サーベイリサーチ法、論文作成の仕方など)の1年後期、

2年前期での開講

- 他大学との連携によるインフラの充実（たとえば他大学図書館利用）
- 三つのプロジェクト（ケースプロジェクト、テーマプロジェクト、演習）の関係の明示化
- 科目数や期間の適正化と評価基準の明確化
- 金曜日夜間と土曜日全日で1年半修了を標準とするプログラムにおいて、講義履修と論文作成を、働きながら行う学生の負担への配慮
- 演習担当教員1人当たりの指導学生数（多様な研究ニーズへの対応）
- 選択科目の充実
- 事前情報開示の不徹底（指導教員情報、指導教員の決定方法）
- 大人数クラスの弊害（受講者の限定された発言機会）
- MBA取得者の修了後のトラッキングデータの不足
- 単位の実質化対応（土曜日集中講義、半年間の論文指導）
- ジェネラルマネジャー育成と修士論文との関係性、カリキュラムとアドミッション・ポリシーとの整合性
- FD（ファカルティ・ディベロップメント）への取り組み
- 第一級の実務家や外国人専門家の講義担当者への積極的活用
- 社会人MBA学生に対する経済支援や相談体制の改善
- MBAの学位取得者に対する社会的認知の向上（企業内での昇進や配置転換等）
- MBA教育の日本型認証制度創設への積極的イニシアティブ
- 大企業だけでなく、中堅企業や、ベンチャー企業、ファミリー企業向けなど、多様なニーズにカスタマイズされた教育プログラムの開発
- MBAプログラム修了者の教育レベルに関する出口管理の厳格化
- MBAプログラムに対する広報体制の不足、社会的周知度・認知度の向上
- 社会人院生用研究室や厚生施設、情報処理教室などの教育支援体制の整備や、事務手続簡素化等による事務体制の改善
- ◎ 景気回復を原因とすると思われる受験者数の減少への歯止めと受験者数の確保
- ◎ 評価を反映した改善に向けての姿勢やシステムの欠如
- ◎ 経営学研究科が標榜する「日本型MBA教育」のコンセプトの具体化・明確化
- ◎ 講義の内容と質の改善
- ◎ 社会人MBA教育の質の向上と改善のためのシステムの再検討（苦情処理窓口の設置や学生による授業評価システムの導入等）
- ◎ 他MBAプログラムとの差別化
- ◎ 講義科目間の整合性、講義内容の標準化

XII-2-3-5 研究活動の課題と問題点

経営学研究科で行われている研究活動については、外部評価委員から、高い評価を得ている。これは、経営学研究科の教員が他大学との比較において、多頻度で研究成果を著書や論文、その他のメディア等を通じて刊行・公表していることが評価された結果であると

考えられる。今後も、この流れを引き継ぎ、良質の研究成果を多く発表し、経営学研究科の研究活動実績として集積していくつもりである。

研究活動の課題と問題点として、今回新たに指摘されたものには□、前回の自己評価・外部評価で指摘されたが改善が進んでいない項目には■、改善がみられたものについては○、かなりの改善がなされたものについては◎を付した。

- 研究以外の業務が増すなかでの、研究時間の確保
- 研究財政基盤の強化
- 海外の査読付き論文への過度の偏重がもたらす問題についての検討
- 海外との積極的な人的交流の促進、特に海外研究者の受け入れ体制の整備
- 研究の「量」ではなく、その「質」や、時間のかかる基礎研究を適切に評価できるような多元的な人事考課システムの確立
- 経営学研究科としての研究活動の目的・目標を教員間で共有する必要性
- 国内における研究活動の実績と比べて、国際的活動の不十分さ
- 国際レベルでの研究活動に従事できる人材（教員）を確保できる研究体制作り
- 経営学研究科に蓄積された学術情報の公開体制の整備、特に海外に向けた積極的な情報発信とこれをサポートする体制作り
- 経営学研究科としての社会的貢献活動や政策提言への積極的な取り組み

XII-2-4 経営学研究科における教育研究活動の将来展望

今回の「自己評価・外部評価報告書」は、経営学研究科（経営学部）が1992（平成4）年度に実施した点検・評価活動から数えて通算8回目にあたるものである。また、国立大学の独立法人化（国立大学法人）以降2回目の報告書である。神戸大学大学院経営学研究科は、開学以来わが国の経営学教育研究の拠点として、先端的な研究とそれにもとづいた教育に常に取り組んできたが、過去の成功に甘んじることなく、客観的な自己点検・評価に加えて、厳しい外部点検・評価を真摯に受け止め、さらなる発展を遂げなければならない。その意味でも、今回の点検・評価活動は、今後のわが国における経営学教育研究の動向を左右するほど重要なものであるといえるだろう。

わが国が国際社会において主要な役割を担うためには、創造力に富みリーダーシップを発揮できる人材を継続的に輩出していかなければならない。大学をはじめとする高等教育機関は、世界的水準の教育研究や特色ある教育研究をそれぞれに展開することにより、わが国のみならず世界の発展の原動力となる優れた人材の育成、そして、人類の知的資産の継承のみならず未来を拓く新しい知の創造や知の融合など、従来にもましてそれに課された重要かつ幅広い機能を十分に発揮していかなければならない。

このような大学に対する社会の期待の大きさにもかかわらず、わが国では、18歳人口の減少、行財政改革による一層の効率化の要請、そして国立大学法人化がもたらした多様な弊害などによって、大学を取り巻く社会環境は、日を追うごとに一段とその厳しさを増している。

経営学研究科では、これからのわが国社会が、知識社会、あるいは、大学と産業界との

循環型社会といった、大学が国の発展を支えその原動力となる時代が到来するであろうことを早くから予測し、教育活動の重点を学部から大学院へとシフトしてきた。その結果として、大学院教育では、「経営学」の教育研究を支える次世代の研究者の育成を担う「PhDプログラム」と、働きながら学ぶ現役社会人を対象とした高度専門職業人育成のための「社会人MBAプログラム：専門職大学院」を併せて展開するとともに、学部教育にも力を注いでいる。経営学の教育研究機関として、経営学研究科は質の高いフルライン体制をとっていることがわかるだろう。

しかしながら、現状肯定からは進歩は生まれない。大学に対する社会の期待はますます高度化し、しかも、その教育研究活動の内容と成果が厳しく外部評価ないし第三者評価される時代となってきた。他方、大学に対する国の財政的支援の形態は、COEプログラムに代表されるような競争的環境のもとで教育研究活動の成果に応じた重点配分型に移行しつつある。大きな流れに棹差すことはできない状況のもとでは、競争的資金の獲得を通じて財務基盤を強化するとともに、優れた教育研究を推進するという正攻法のみが、とりうる方策となってきている。

経営学研究科では、いち早く第5回の点検・評価活動（『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』（2000（平成12）－2001（平成13）年度））から、われわれのみならず他大学・学部の報告書に共通してみられる傾向、つまり、どちらかといえば自画自賛型の自己点検・評価の報告から脱却し、第三者による客観的な外部点検・評価を積極的に取り入れる方向に大きく方針を変更した。今回の点検・評価でもかかる方針を継承しつつ、第三者による外部点検・評価をさらに一步拡充する方向で点検・評価を実施した。具体的には、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）、④研究、⑤社会連携、および⑥国際交流という六つの主要活動分野について自己点検・評価を実施するとともに、これらの点検・評価の結果にもとづき、学界や産業界等の有識者による外部点検・評価を受けることにしたのである。

外部評価委員による点検・評価と、われわれ経営学研究科教員による点検・評価とを付き合わせることによって浮き彫りとなった教育研究活動の課題は、該当の各章においてそれぞれ詳細に報告がなされており、本章でも要約している。これらの課題のうちには、短期的に対応しなければならないものから、長期的スパンで対応せざるをえないもの、あるいは、現有の諸資源で対応可能なものから、新たに外部資金を積極的に取り入れるなどして経営学研究科のもつ諸資源を拡充しなければ対応できないものなど、さまざまな課題が含まれている。他大学との連携や、さらには、経営学だけに閉じることのない文理融合も見据えたような取り組みが、現代の日本企業の経営課題に取り組む研究・教育には要請されつつある。

これらの課題に真摯に対応しなければ、経営学研究科は、学生や教員・事務職員を含むすべてのステイクホルダーにとって、「教育の場」として、また、「研究の場」として魅力を失うことになるであろう。とりわけ、前回の外部点検・評価において指摘を受けた問題点は、現時点でも十分な解決が得られていないものが多いことは素直に反省する必要があるだろう。対応が十分ではない理由はたくさんある。しかし、それらはいずれも外部者から見れば「いいわけ」でしかない。とりわけ、短期的にも取り組むことが可能な課題のいくつかが放置されたままとなっている。早急な解決に向けての行動にすぐにでも着手しな

ければならない。

本報告書を締めくくるにあたり、これまでに指摘された課題への対応も含めて、将来への展望を述べることにしたい。

まず第1に、「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)という基本コンセプトが強く標榜されるように、経営学研究科が実施する教育を含めたさまざまな活動の基礎となるのはあくまでもわれわれ自身の研究である。既述のように、経営学研究科は、2003(平成15)年度に文部科学省が募集した「21世紀COEプログラム」の社会科学分野において、「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」というテーマで応募申請し採択された。社会科学のうち「経営学」という細分野においてはわずか3件のみの採択結果であったことを考えれば、少なくとも国内における「経営学」のCOEとしての地位は第三者的に裏付けられたものと考えられる。プログラム期間の2007(平成19)年度までの間に、国際的な共同研究や若手研究者育成などを実施し、先端ビジネスシステムに関する多数の研究成果を国内外に発信してきた。21世紀COEプログラム委員会による事後評価においても「目的は十分達成された」との高い評価を得たところである。また、2006(平成18)年度には神戸大学内の競争的プロジェクトである「卓越した研究プロジェクト」にも選定された。グローバルな教育研究拠点形成のための競争的資金である「グローバルCOEプログラム」には採択されなかったが、その時点で構想されたとおり、先端のビジネスシステムを生み出す経営者、また、それを生み出すだけのパワーをもった高度専門職人材の育成というテーマにおいて、グローバルに通用する拠点をめざしており、それにふさわしい他の外部資金を絶えず獲得しつつ、陣容を整備し、参加者全員が、共有した目標との関連性を常に意識した行動をとることが要請されることになるだろう。大学を取り巻く環境の厳しさや変化の速さを鑑みると、これまでは考えることすらなかった、あるいは、瞬時に否定されていたような大胆な提案こそが必要となるものと思われる。これまで是とされていたことが、否とされる可能性までも想定しながら、グローバルな舞台において日本の経営学が貢献するうえで中核的機能を神戸大学大学院経営学研究科が担うという使命感を構成員全員が共有する必要があるだろう。

第2に、経営学の分野では、日本のリーディング・スクールとしての評価が高い経営学研究科教員の研究活動も、国際的な学術情報の発信という点では、分野によっては、これまでも必ずしも十分といえない状況にあることは否めない。しかしながら、若手教員を主体に、海外の学会等での研究成果の発表や有力ジャーナルへの投稿を中心として、世界の学界に向けて学術情報を継続的に発信しており、その成果は次第に具体的成果として公のものとなるだろう。また、さらに若い世代に目をむけると、大学院博士後期課程の院生の海外発信が論文・学会発表の両面で増加しつつある。2005(平成17)年度からの2年間は、大学院PhDプログラムの高度化のために「魅力ある大学院教育イニシアティブ」、さらに、2007(平成19)年度から3年間は、「大学院教育改革支援プログラム」の資金を活用しつつ、「経営学研究科の先端的養成プログラム」に取り組んできた。今後も、このような流れをより確実なものとするために、それを実現する外部資金等のリソースを継続して獲得しながら、若手研究者に対する研究支援体制を一層整備するとともに、外部評価委員からも指摘があるように、経営学研究科の教育研究環境に適合できる外国人研究者を積極的に受け入れることが必要になるであろう。対外的な発信においても、広報を活発にすることと

あわせて、国際的な情報発信が課題として見えてきている。

第3に、社会人MBAプログラムのなお一層の進展が必要といえるだろう。2004（平成16）年度からの「専門職大学院形成支援プログラム」である「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」、2006（平成18）年度からの2年間は、「専門職大学院教育推進プログラム」の「大学と企業における経営教育の相乗的高度化」、2008（平成20）年度から2年間、「専門職大学院等における高度専門職業人養成教育推進プログラム」の「産学連携によるMBAプログラムの高度化」などによって、専門職大学院の拡充は不断に進められているが、問題点は数多く残されている。わが国には多数の社会人MBAプログラムが存在し、その大部分が比較的長期間にわたって働きながら学びたいという社会人に就学の機会を提供している。一時期、日本でもMBAプログラムによる社会人教育の意義が認められ、定着してきたようにも思われたが、経済情勢、企業業績の変動に伴い、受験者数も影響されることが顕在化してきた。このことは、わが国のMBA教育プログラムは、まだ揺籃期にあり、産業界からその存在が認知されること、これまでの修了生がコア人材として活躍すること、それぞれが不断の努力を積み重ねることなどがすべてクリアされなければ、MBAプログラムは冬の時代を迎えるリスクをまだ抱えていることを意味する。MBAプログラムの乱立、プログラム維持の高コスト化、上限のある需要などを視野に入れば、国立大学法人運営体制の見直しを待たずに、産学一体となったMBAプログラムの開発、教育資源の有効活用、より高度な教材の開発などを行うためには、点在するMBAプログラム（国立大学、私学、産業界を含む）の連携までを視野に入れて、自己変革に取り組みなければならない。2010（平成22）年1月に京都大学、慶応義塾大学と経営人材育成に関する基本合意を締結し、具体的な検討を始めている。

第4に、大学院重点化が完成した後の学部教育の位置づけも大きな検討課題として指摘されている。これまでの取り組みのなかで成果をあげている、あるいは、成果が期待される取り組みとして、以下の二つがある。一つは2001（平成13）年4月入学者以降から、公認会計士等の会計高度専門職業人の育成を目的とした「会計プロフェッショナル育成プログラム」を開設したが、その後の公認会計士試験合格者数は、確実に増加している。学部教育で「会計専門職大学院」に匹敵する成果をあげている点は、内部者から見ても大きな成果であると思われる。また、2008（平成20）年度入学生から実施を始めた博士課程前期課程への推薦入学制度は、これまでしばしば指摘をうけた学部教育と大学院教育の断絶を埋める方策であり、今後その効果が期待できる。これらの成果とは反対に、学部教育に対しては、学生からも多くの問題点が表明されている。これらについては、第IV章を参照されたいが、大学院重点化による学部教育への資源配分の希薄化、教員の裁量や判断にもとづく教育から派生する統一性の欠如、基礎知識の提供に偏重した教育の弊害などが輻輳して生じたものであると考えられる。神戸高等商業学校からの伝統的な教授法であるゼミナールをはじめとした少人数教育の充実を通じた変革が、これらの問題を克服する有望な手段であると思われる。1、2年次の学生に細かいサポートをし、学習意欲を高めるために、「経営学入門演習」の開講、「経営学高度教育サポート」の仕組みを、2010（平成22）年度からスタートする。また、学部学生の海外でも活躍したいという気概を高めるために、「経営学高度教育サポート」に加えて、英語教育の改善についても検討が始まっている。もちろん、これらの検討課題を実現していくには、インフラストラクチャーのより一層の

整備もあわせて実施されなければならない。

以上のおり，経営学の教育研究拠点として果たしてきた任務の大きさを再度確認し，今後もより一層社会からの期待を集め，その期待に応えること，ここに，経営学研究科の存在意義がある。このことを常に意識し，経営学の教育研究拠点として常に先進的な教育研究活動を実践し続けていくことがわれわれの使命である。

(文責：金井壽宏)