

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

本章では、第 1 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うけて、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 経営学研究科における大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的と目標

VI-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、学校教育法でいう「学術の理論および応用を研究し、その深奥をきわめ、文化の進展に寄与する」である。

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。

それらに加えて、近年、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、こうした社会的ニーズに対応すべく、1989（平成元）年 4 月から、アカデミックな研究を基礎とした高度な経営学教育にもと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。

1991（平成 3）年度	独立専攻の「日本企業経営専攻」（修士課程）の設置
1993（平成 5）年度	「日本企業経営専攻」に博士課程後期課程の設置
1994（平成 6）年度	「1年制の前期課程」の併設
1996（平成 8）年度	「科目等履修生制度」の開始
1998（平成10）年度	「春学期（前期）入学」とともに「秋学期（後期）入学」の開始 ならびに、土曜全日の開講方式を開始
1999（平成11）年度	「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）年度	「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）年度	「専門大学院」をさらに文部科学省による制度改変のため「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。

経営学研究科は、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（社会人学生）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。

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。しかし、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、研究科教授会において「優れた業績をあげたものと認めた者」については1年の在学期間で修了できる体制を整えた（ただし1年制は後述のように1999（平成11）年度に廃止）。

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めざしたリフレッシュ教育を開始した。2009（平成21）年10月時点までで、25人が博士号を取得している。

1996（平成8）年度には、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、31人にのぼる。

社会人教育では、できるだけ短い期間での修了が求められる中、先述のように1994（平成6）年度から1年コースを試行的に導入していたが、1年よりも長く2年よりも短い修了期間が修了生にとってよりよい教育効果を生むという仮説をもつに至った。そこで、1998（平成10）年度、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ヵ月間の短縮修了の途を開き、修業年限の弾力化をはかった。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人であったものの、2000（平成12）年度は1人という推移を見せた。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おり、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った。こうした不具合を避けるため、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するに至っている。

その後、1999（平成11）年には、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、2002（平成14）年には「専門大学院」とし、社会人MBAプログラムを改組、現代経営学専攻のスタッフを増員し、大幅に科目等を拡充した。

本研究科の社会人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る。そうした事情から、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、2000（平成12）年度から2001（平成13）年度にかけて、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。この取り組みが社会人院生から圧倒的な支持を得られたので、2002（平成 14）年度から、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。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。

こうした大阪臨時教室の開設に加え、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）年度から、MBA プログラムの受験者が急増し、入学者の質と量が高度化した。こうした絶大なる効果を背景に、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）年度以降、現在まで継続されることとなっている（なお2004（平成 16）年度から2007（平成 19）年度においては、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利用した）。

2003（平成 15）年度には、文部科学省の制度改変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ヵ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するものであった。2003（平成 15）年度は、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）年度からは、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た（同センターは2007（平成 19）年度にCOEプログラムの終了とともに発展的に改組）。そして、「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)から、逆に「教育を起点にした研究」(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・深化がめざされた。

こうした継続的努力は競争的資金の獲得という形で現在まで認められてきている。2004（平成 16）～2005（平成 17）年度には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）年度～2007（平成 19）年度は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－」、さらに、2008（平成 20）～2009（平成 21）年度は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に「産学連携によるMBAプログラムの高度化－戦略的品質管理リーダー育成から発展する専門職大学院教育の洗練－」という教育事業が採択された。それに加え、2005（平成 17）～2006（平成 18）年度には魅力ある大学院教育イニシアティブ「経営学研究者養成の先端的教育システム」、2007（平成 19）～2009（平成 21）年度には大学院教育改革支援プログラム「経営学研究者の先端的養成プログラム－研究力・教育力・実践力の縦横断的養成－」も採択されている。これら五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・推進が公的に評価された結果であると考えられる。

他にも、本MBAプログラムは2008（平成 20）年度、日本のMBA教育の認証評価機関であるNPO法人ABEST 21（The ALLIANCE ON BUSINESS EDUCATION AND SCHOLARSHIP FOR TOMORROW, a 21st century organization）より評価Aを受けることができた。ABEST21は、マネジメント教育の質の維持向上に向けたネットワーク構築のために、国内外の16大学のビジネス

クルの研究科長などの協力を得て創設されたものである。そこでの評価 A は「教育研究の方策は、評価基準がほとんど又はすべてが満たされ、教育研究の質維持向上が十分に期待でき、非常に優れている」というものである。特に、後に詳しく説明する「プロジェクト方式（神戸方式）」が特徴をもつものだと高く評価されている。

また 2009（平成 21）年度に日本経済新聞社と日経 HR が行った「ビジネススクール調査」では、ビジネスパーソンが通ってみたい国内ビジネススクールの西日本の首位にランキングされた。このように文部科学省だけでなくビジネススクールの質を評価する第三者機関や社会人からも本校のプログラムは高い評価を得られていると考えられる。

VI-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、既に前項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籍している社会人を大学院学生（社会人学生）として受け入れ、入学前の実務経験を活かしながら、将来の発展動向を洞察しうる高度専門職業人の育成をはかってきた。

神戸大学 MBA プログラムは、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もち、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 教育の確立をめざしている。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) 経営学の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視野から具体的な経営上の問題をとらえることができ、
- (4) 創造的な解決策を自ら提示し、適切な判断を下すことができる人材のことをいう。

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、経験にもと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。

このことから本 MBA プログラムは以下のような学生を求めており、アドミッション・ポリシーとして公表している。

1. 実社会で既に活躍しており、経営に関する明確な問題意識を持つ者
2. 教員の教育・研究能力を活用し、日本のビジネス社会の中核となる人材になることをめざす者

3. 学生相互の切磋琢磨に参画できるような仕事経験と幅広い関心を持つ者
4. 経営に関する多方面かつ深い専門知識を修得する意欲に富む者
5. 国際社会に通用する思考力、判断力及びコミュニケーション能力を持つことを希望する者
6. 経営のために必要な日本語・英語の読解能力・表現能力と論理的思考能力を備えた者

VI-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

VI-1-3-1 『神戸大学大学院経営学研究科 社会人 MBA プログラム入学案内』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://MBA.kobe-u.ac.jp>) 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。

- 『神戸大学大学院経営学研究科 社会人 MBA プログラム入学案内』
- 『学生便覧』
- 経営学研究科のホームページ (<http://www.b.kobe-u.ac.jp/>) (<http://mba.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。
- 日本経済新聞社主催「関西ビジネススクール（アカウンティングスクール）合同説明会」（7月と11月）に参加し、本校のプログラムと特徴について紹介、受験を考えている社会人との1対1の質疑応答を実施している（2007（平成19）年度より）。
- MBA 授業科目の公開講義
- 入学時のオリエンテーションでは、MBA 担当教務委員から、『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研究（ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究）、応用研究科目、演習の目的と運用方法、学習について説明が行われる。また、MBA 院生としての心構えについてや先輩からのアドバイス等も含むオリエンテーションを入学時に実施している。
- 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いってよ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。

- 2006（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。

VI-1-3-2 日本型経営教育システム構想委員会と『ニュース・レター』－アドバイザー・ボードと『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，たとえば，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，20 年以上の歴史をもち，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「アドバイザー・ボード」を設置した。

なお，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 回に及んでいた。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。

『ニュース・レター』を郵送するという方法は、その後、IT 化の進展にともない『メール・ジャーナル』へと移行した。しばらくは『ニュース・レター』と『メール・ジャーナル』は別々に発行され併用されていたが、2003（平成 15）年には、それらを統合し『eureka』を発刊させた。『eureka』は、発見という意味合いで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いわれているとおり、この新たな名称で、見やすさも内容も大きくリニューアルを実施した。送付先は、それまで、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、『eureka』の発行を期に、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もらうために、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更した。『eureka』の読者数は、2009（平成 21）年 10 月時点で 2,179 人に広がっている。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。

Ⅵ-1-3-3 現代経営学研究学会（現代経営学研究所）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）年度の 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（神戸大学六甲台講堂等で開催）がある。ワークショップは、数十人から 100 人前後までの規模で、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 67 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 19 回と 67 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。

特に 2008（平成 20）年度からはそれまでの発行形態を刷新し、各季 2 分冊体制をとって

いる。一つは、ワークショップやシンポジウムの紹介に特化した号、もう一つは経営学をより深く、よりわかりやすく理解することと MBA プログラムや修了生に関する広報を目的とする号である。これらは情報過多の現代に対応する形で雑誌を通じ経営学と経営学研究科の活動をより身近により理解しやすい形で発信することを意図したものである。

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神戸大学六甲台キャンパスを活動拠点の一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、第 7 部「資料」編の[資料Ⅶ-6] [資料Ⅶ-8] [資料Ⅶ-9]に掲げるとおりである。

Ⅵ-1-3-4 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、たとえば、2003（平成 15）年 11 月に、「組織変革にまつわる心理のプロセス：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、ある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）年度にも同様の試みを、「組織行動応用研究」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。

さらに 2007（平成 19）年度から 2009（平成 21）年度まで、MBA 教育に関心をもつ企業担当者だけでなく経営学研究科の MBA プログラムへの受験を検討している社会人を対象に実際の「オペレーションズマネジメント応用研究」の講義を公開している。たとえば 2009（平成 21）年度の公開講義には教室の定員ぎりぎりの 180 人の参加応募があり、本研究科の MBA プログラムの説明を受けた上で、実際の講義を参観した。

Ⅵ-2 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の内容と方法

本節では、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。

Ⅵ-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めざしている。

【日本のビジネス社会の中核となる人材の要件】

- (1) 経営学の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、具体的な経営上の問題をとらえることができ、
- (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めざ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、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-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、1989（平成元）年度に社会人 MBA プログラムを開設した。社会人 MBA プログラムは、2002（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、2003（平成 15）年度には「専門職大学院」となった。社会人 MBA プログラムでは、1989（平成元）年度の開設以来、大学院が経営教育に果たす役割を「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education) というコンセプトのもと、「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。

以下で詳しく説明するが、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もち寄り、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、解決策を探るというものである。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置いた教育であるといえる。

[表VI-2-1] 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「ケースプロジェクト研究」、「テーマプロジェクト研究」、「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「ケースプロジェクト研究」を受講する。そこでは、年度ごとに与えられた共通テーマをフィールド調査するために、数人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が行われ、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。

「ケースプロジェクト研究」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。入学間もない1年前期には「統計解析」、「ビジネスエコノミクス」、「財務会計」といった経営学の基本論理を理解するために必要な基礎的科目が開講される。その後、より応用科目にあたる「サーベイリサーチ」、「ファイナンス」、「会計制度」、「マネジメントコントロール」、「人材マネジメント」、「マーケティング」といった科目が開講され、基礎から応用への理解を無理なく進められるよう編成されている。

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。たとえば、2009（平成21）年度は、「M&A 戦略応用研究」（講師はGCA サヴィアン）、「事業創発マネジメント応用研究」（講師は野村総合研究所）などが開講された。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「日英産業事情応用研究」が開講される。

2008（平成20）年度からはさらに講義科目の選択肢を増やし、「現代経営学応用研究」（1単位）が新設された。それまでの講義科目では1科目15回（1回90分）分で2単位修得を前提としていた。それに対して、「現代経営学応用研究」では1科目8回分の講義で1単位修得という形で科目履修ができるようになった。これによって実現された科目の例としては「医療マネジメント」、「コーチング」、「環境経営」といったものである。こうした学問分野的にはまだ成熟していない分野や焦点が絞りこまれた特定分野、あるいは実務的に重要性が高いと思われるテーマについて理解を深めるための講義をすることを可能にした。

このことで受講カリキュラムの多様性を高めることを意図している。これまで紹介してきた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習得できる。

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。ケースプロジェクト研究から演習までの過程に、必須科目の一つである「テーマプロジェクト研究」が開講される。ケースプロジェクト研究と異なる点は取り組む研究テーマとチーム編成の決定が学生の手任せられること、そして1社ではなく3社以上の事例を調査して最終結果報告を行う点である。そこでは、ケースプロジェクト研究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も与えられている。

社会人MBAの学生は、必要に応じて [表VI-2-1] に示された科目以外のものを受講することができる。たとえば、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習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、経営学研究に必要な数値的・統計的・定性的な分析手法を習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。

2003（平成 15）年度に専門職大学院となって以来 7 年が経過しようとしている。神戸大学社会人 MBA プログラムのさらなる発展につながるよう、定期的カリキュラムを見直している。たとえば、プロジェクト方式は 2007（平成 19）年度まではプロジェクト実習、プロジェクト研究、現代経営学演習という形で行われていた。プロジェクト実習はほぼ同様の内容のものとして「ケースプロジェクト研究」に引き継がれたが、現在のプログラムと決定的に異なるのはプロジェクト研究である。プロジェクト研究は 2007（平成 19）年度までは、現代経営学演習の指導教員が各ゼミナールを単位として指導を行っていた。その部分を切り出し、同じ学年の学生が 1 人の教員のもとに調査を進め、発表する形態へと発展させたのが、「テーマプロジェクト研究」である。そうすることでゼミナールを超えて異業種の学生同士が深く広く学ぶというプロジェクト方式の長所を引き出すことを意図したのである。

また、「現代経営学演習」の開始時期を 2 年前期としていたものをテーマプロジェクト研究が開講される 1 年後期とすることで、ゼミナールでの論文指導を半年から 1 年に伸ばすという変更も行われた。本プログラムは、開始当初から学生が修士論文を作成することを重要な要素と考え修了のための必須としてきた。その意味で論文作成の指導期間を 1 年としたことはプロジェクト方式の充実という点で特筆すべき点だといえよう。

表 VI-2-1 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、ケースプロジェクト研究は 1 年次の前期に開講され、特定の企業を対象にグループでケース研究をし、テーマプロジェクト研究は 1 年次後期に開講され、特定の経営課題について研究を深める。現代経営学演習は 1 年次後期・2 年次前期の 1 年間に及ぶゼミ指導で専門職学位論文（修士論文）を完成させる。これら 3 科目は必修科目である。	ケースプロジェクト研究 テーマプロジェクト研究 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する。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、一つ一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いる。レクチャーそのものもでき	【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 【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

	る限りインタラクティブになるようにしている。これら科目は選択必修科目（11科目 22 単位以上）である。	【イノベーション・マネジメント領域】
		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
		【新規事業システム領域】
		現代経営学応用研究 アントレプレナーファイナンス応用研究
		【その他の主要科目】
		サーベイリサーチ法応用研究 ビジネスエコノミクス応用研究
		マーケティング応用研究 財務会計応用研究 会計制度応用研究 統計解析応用研究 ファイナンス応用研究 国際経営応用研究
		【社会連携講座科目】
		M&A 戦略応用研究 ハイパフォーマンス経営応用研究 事業創発マネジメント応用研究
		【グローバルリンク科目】
		日英産業事情応用研究

※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 単位までをケースプロジェクト研究、テーマプロジェクト研究、現代経営学演習を除く授業科目の区分の単位とすることができる。

2009（平成 21）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-2-2] に示すとおりである。

表VI-2-2 2009（平成21）年度開講の社会人MBAプログラム向けの授業科目

2009（平成21）年度前期	2009（平成21）年度後期
ケースプロジェクト研究	テーマプロジェクト研究（8月～1月）
ゼネラルマネジメント応用研究	現代経営学演習
ビジネスエコノミクス応用研究	オペレーションズマネジメント応用研究
会計制度応用研究	国際経営応用研究
経営戦略応用研究	マーケティング応用研究
テクノロジーマネジメント応用研究	事業創発マネジメント応用研究
統計解析応用研究	M&A 戦略応用研究
サーベイリサーチ法応用研究	現代経営学応用研究（グローバル戦略）
組織行動応用研究	現代経営学応用研究（品質管理）
ファイナンス応用研究	現代経営学応用研究（信託とファイナンス）
財務会計応用研究	現代経営学応用研究（環境経営）
マネジメントコントロール応用研究	現代経営学応用研究（人材マネジメント）
現代経営学応用研究（医療マネジメント）	現代経営学応用研究
現代経営学応用研究（公共事業経営）	（アントレプレナーファイナンス）
現代経営学応用研究（コーチング）	現代経営学応用研究
現代経営学応用研究	（負債理論と市場の効率性）
（イノベーションマネジメント）	

※開講時期の順に記載。ただし、現代経営学応用研究はカレントトピックス科目のため、まとめて記載。

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-2-1]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-2-3]に示すような履修要件を満たさなければならない。

表VI-2-3 社会人MBAプログラムの履修要件

区 分		必要単位数
第8群	ケースプロジェクト研究, テーマプロジェクト研究, 現代経営学演習を除く 授業科目	22 単位以上（選択）
	ケースプロジェクト研究	2 単位（必修）
	テーマプロジェクト研究	2 単位（必修）
	現代経営学演習	8 単位（必修）
合 計		34 単位以上

VI-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「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。

プロジェクト方式は、「働きながら学ぶ」、つまり平日昼間は社会人として会社で働き、週末、夜間に大学で学ぼうとする学生を対象とし、先端研究に取り組んでいる多くの教員を講師陣に擁している本研究科だからこそ可能となるものである。

プロジェクト方式では、学生各自が職場で直面している問題を大学の教室にもちこむ。現場の問題を職場で解決する OJT (On the Job Training) とここが異なる。多様な職場での経験、背景をもつ学生が職場の問題をもちより、議論を重ねることで異業種から他企業からの多様な視点からの問題解決がそこでは行われる。さらに、それらに対して過去の膨大な学問的文脈を知り、最先端の研究を行っている教員から大学ならではの理論的、経験的視点が加わり、現実と学理の融合がめざされる。このように、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もちより、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、解決策を探るといふ教育方法である。働きながら現実の問題をもちより、理論との接合を実現していくため、実務を離れて勉学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。

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・インタラクションを通じて、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。

よく似た問題に直面している者が集うという意味では「演習」(ゼミナール)も同様である。ただし、「ケースプロジェクト研究」や「テーマプロジェクト研究」のようにチームではなく個人として調査を進めるという意味では特定の問題について深く時間をかけて思考する知的潜水能力が求められる。修士論文の作成プロセスで、演習に所属する学生と指導教員による多様な視点からの質問、コメントを受けることができ、個人として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。

このように、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めざした教育方式である。

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。そうした取り組みの結果、競争的資金として公的に評価された教育事業として以下のものを挙げることができる。

- ・2004（平成16）～2005（平成17）年度，専門職大学院形成支援プログラム「プロジェクト方式によるMBA教育の高度化」
- ・2006（平成18）～2007（平成19）年度，専門職大学院教育推進プログラム「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－」
- ・2008（平成20）～2009（平成21）年度，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「産学連携によるMBAプログラムの高度化－戦略的品質管理リーダー育成から発展する専門職大学院教育の洗練－」

また，前述のように，2009（平成21）年度に，日本経済新聞社と日経HRが共同で行ったビジネスパーソンを対象とする「ビジネススクール調査」では西日本で「通ってみたいビジネススクール」の第1位に輝いている（同調査の東日本第1位は慶應義塾大学大学院経営管理研究科，いわゆる慶応ビジネススクール）。これらのことは，「プロジェクト方式」の効果に対し，外部からも高い評価を得られていることを示唆しているものと思われる。

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置き，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，様々な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パーソンである。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，初年次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，ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究が進行する。そして，2年次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。ケースプロジェクト研究，テーマプロジェクト研究，現代経営学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-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（5時限分）と平日（金曜）夜間開講を併用し，土曜日のみの履修でも1年半で修了可能である。
- 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「ケースプロジェクト研究」を1年次前期に実施する。
- プロジェクト方式の「ケースプロジェクト研究」の応用版の「テーマプロジェクト研究」を1年次後期に集中開講する。

- テーマプロジェクト研究ではケースプロジェクト研究よりも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。
- 上述のように、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、平日（金曜）の夜間開講の授業科目を履修することによって1年半での修了がより容易になるように時間割が設計されている。
- 平日夜間開講の授業科目の開講場所は大阪梅田駅ターミナル近くに立地する「ブリーゼプラザ」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。図書館は土日の両日、生協は平日に加えて土曜日も開かれており、事務室は土曜にも8時30分～17時15分の間、職員1人が配置されている。

VI-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触れておこう。

- 「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、前回の自己評価・外部評価報告書以降も継続的にプログラムの一貫性を高めるように改善を続けている。2008（平成20）年度より1年次前期のプロジェクト実習を「ケースプロジェクト研究」へ、後期のプロジェクト研究を「テーマプロジェクト研究」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。ケースプロジェクト研究では教員が決めたテーマとチーム編成で一つの企業（事業）の調査を行い、テーマプロジェクト研究ではテーマとチーム編成を学生自身がを行い、三つ以上の企業（事業）調査を行う。ケース、テーマの両プロジェクト研究ともに1人の教員が1年目の学生全員を対象とし、「演習」（ゼミナール）では1人の教員が最大17人の学生を対象とする。これら三つの科目はすべて異なる教員が指導を行う。修士論文は個人として完成させる。このように異なる形で研究を進めながらその底流に流れる「プロジェクト方式」という方式について理解を深められるような工夫を行った。

- 講義担当教員間に講義の方式や巧拙の差が大きいことが、指摘された。特に若手教員が講義を担当する場合、とりわけ講義の内容や方式について工夫が必要であることが指摘された。

この問題については、いくつかの対策を講じることで解決方向にある。まず、MBA 担当教務委員が事前にシラバスをチェックする。シラバスはホームページですべての MBA 科目について公開されている。また、担当教員同士での情報共有も積極的に行われている。たとえば、若手教員が初めて講義を担当する場合には担当教務委員が事前に講義を行う際の注意事項について講義担当者と意見交換するようにしている。さらにファカルティ・ディベロップメント（FD）の一環として若手教員が初めて講義を行う場合には講義開始日の最終時間に授業アンケートを行い、その結果は 1 週間以内に本人にフィードバックし、その後の改善点について教員本人が学習する仕組みを導入している（2009（平成 21）年度より）。

講義内容の品質管理については、2006（平成 18）年度から継続的に授業アンケートを実施し、教員にその結果をフィードバックするようにしている。教員はアンケートの中身（特にオープンアンサー形式の部分）についても個票レベルで把握できる体制を敷いている（アンケートは無記名方式である）。

アンケートはそれぞれの講義の最終回に行われ、TA が実施・回収して教員を通さずに教務係に提出する。[表VI-2-4] は 2008（平成 20）年度後期に開講された 13 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。正確な比較とはならないが、前回の自己評価・外部評価報告書のときのアンケートについて同じ 12 項目について比較すると「授業内容がシラバスに沿っていた」の得点が 4.45 から 4.40 と若干低くなっている以外は残り 11 項目すべてで今回の得点が高くなっている。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 4.47 であった。

表VI-2-4 2008（平成 20）年度後期 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	4.17	5.00	0.53
2. 授業内容がシラバスに沿っていた	4.40	5.00	0.39
3. 成績評価の方法と基準を明確にしていた	4.22	4.79	0.50
4. 担当教員は熱心であった	4.47	5.00	0.35
5. 担当教員の説明はわかりやすかった	4.19	5.00	0.54
6. 担当教員の質問への対応は適切であった	4.28	5.00	0.40
7. 教材・資料等の利用が効果的だった	4.03	4.50	0.53
8. 積極的に質問や討議に参加できた	3.81	4.50	0.39
9. 自分自身で論理的に考える手助けになった	4.17	4.91	0.40
10. この分野の知識が身についた	4.15	4.67	0.37
11. 全体的に判断して良い担当教員だった	4.35	5.00	0.40
12. 全体的に判断して良い授業だった	4.30	5.00	0.46

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、後期の以下の 13 科目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
経営戦略応用研究Ⅱ	55
国際経営応用研究	41
オペレーションズマネジメント 応用研究	26
マネジメントコントロール 応用研究	63
マーケティング応用研究	52※
テクノロジーマネジメント 応用研究	24※
人材マネジメント応用研究	76※
現代経営学応用研究（環境経営）	4
現代経営学応用研究（企業評価）	10
現代経営学応用研究（コーチング）	53
現代経営学応用研究 （グローバル戦略）	24
M&A 戦略応用研究	32
ハイパフォーマンス経営応用研究	21

※オムニバス授業のため、教員ごとにアンケートを実施

VI-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。これまでの自己評価・外部評価報告書（特に 2002-2003）においては、修了生からみた「プロジェクト方式」の利点と問題点が挙げられている。プロジェクト方式の利点としては、第 1 に、グループ研究を通して社会人学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 2 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学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挙げられている。

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-5-7 MBA 修了生からのアンケート調査の実施」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、上で述べた能力をもつ人材を育成し、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。

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（平成 20）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、検討を重ねた。そこでの議論を基礎に 2008（平成 20）年度のカリキュラム改革が行われた。今後も MBA プログラムの見直しを継続的に行うために必要に応じてプロジェクトチーム（タスクフォース）を組織し、検討を行い、実施に移していくことになっている。

VI-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 経営学研究科の設備」と「III-6 学内共同教育研究施設等」の各節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-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はかられている。

また、2002（平成 14）年度以降、毎週土曜に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。当初は午前 9 時～午後 3 時であったが、2007（平成 19）年度途中からさらに利便性の向上を考慮し、午前 8 時 30 分～午後 5 時 15 分まで事務室での対応ができる体制となっている。

VI-3-2 MBA 取得に向けての教学上の支援

VI-3-2-1 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（金曜）夜間に大阪で開講）されるように改革された。

VI-3-2-2 大阪都心部での開講

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、でき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」、2008（平成 20）年 4 月から 8 月までは中小企業基盤整備機構「経営支援プラザ UMEDA（大阪駅前第 3 ビル）、そして同年 9 月以降、2009（平成 21）年度現在、「ブリーゼプラザ」（大阪梅田）で講義を行っている。このように、大阪市内での講義は実現できているものの、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とまでには至っていない。この点については今後も課題となると思われる。

VI-3-2-3 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る試みも行った。そうした経緯を通じて、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、約 13 科目（25 単位）開講されているため土曜日だけで講義科目の 22 単位の要件を満たせ、プロジェクト研究、演習と合わせて 1 年半で MBA が取得できる。1 年次の平日夜間には、5～8 科目（10～12 単位）開講されており、選択科目の多様性や受講曜日の柔軟性も維持されており、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であったり、土曜日にも出社、出張が多く受講機会が制限されている学生向きのコースである。

本プログラムとしては1年半コースを推奨しているが、勤務の都合上それが難しい学生向けに用意されているともいえる。

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。

VI-3-2-4 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。

2009（平成21）年度には、[表VI-3-1]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14科目が科目等履修生に開放されている。

表VI-3-1 2009（平成21）年度開講の科目等履修生向けの授業科目

2009（平成21）年度前期	2009（平成21）年度後期
ビジネスエコノミクス応用研究	オペレーションズマネジメント応用研究
会計制度応用研究	国際経営応用研究
統計解析応用研究	マーケティング応用研究
サーベイリサーチ法応用研究	現代経営学応用研究（人材マネジメント）
組織行動応用研究	現代経営学応用研究（環境経営）
ファイナンス応用研究	現代経営学応用研究
財務会計応用研究	（負債理論と市場の効率性）
マネジメントコントロール応用研究	

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、社会人 MBA プログラムに入学した学生数は31人である。

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。

VI-3-2-5 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。
- 4) 2001 (平成 13) 年度から 2004 (平成 16) 年度にかけて学内無線 LAN の整備が行われ、その後、継続的に改善を続けている。
- 5) 2009 (平成 21) 年度には機器更新により、学内無線 LAN の環境強化を行った。使用範囲拡大 (六甲台全域) と回線速度のアップなどの充実をはかった。

VI-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-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

既に「VI-1-2 大学院教育 (社会人 MBA プログラム) の目的と目標」で述べたように神戸大学 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、経験にもと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。

このことから本プログラムは以下のような学生を求めており、アドミッション・ポリシーとして公表している。

1. 実社会で既に活躍しており、経営に関する明確な問題意識を持つ者
2. 教員の教育・研究能力を活用し、日本のビジネス社会の中核となる人材になることをめざす者
3. 学生相互の切磋琢磨に参画できるような仕事経験と幅広い関心を持つ者
4. 経営に関する多方面かつ深い専門知識を修得する意欲に富む者
5. 国際社会に通用する思考力、判断力及びコミュニケーション能力を持つことを希求する者
6. 経営のために必要な日本語・英語の読解能力・表現能力と論理的思考能力を備えた者

したがって本 MBA プログラムの入学試験は、受験生が上記の条件を満たす社会人であるかどうかを確かめるために行われる。

入学者の選抜方法は、次に示すとおりである。その内容は前回の自己評価・外部評価報告書作成時と変更はない。

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）また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-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 プログラムのここ 10 数年の志願者数と入学者数の動向は、[表VI-4-1]に示すとおりである。1994（平成 6）年度に「1 年制の前期課程」を併設したこともあり、当初は 30 人前後の入学者であった（ただし、1 年制は 1999（平成 11）年度に廃止）。さらに、前述したように、1998（平成 10）年度からは修業年限の弾力化、2002（平成 14）年度には入学定員の増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 人から 69 人に増員され、実際の入学者数は、2009（平成 21）年度においては、74 人となっている。ただし、2007（平成 19）年度に一時、志願者の数が前年度の 187 人から 129 人と落ち込みを見せた。そうした変化に危機感をもち、日経新聞主催の関西のビジネスおよびアカウンティングスクール共同説明会への参加や公開体験講義といった広報活動の強化を行った。その結果、その後 2 年間の志願者数は従来水準まで回復を見せている。こうした試行錯誤を繰り返しながら、2009（平成 21）年 9 月までに 866 人の 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-4-1 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

(人)

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
志願者数	54	50	41	80	106	131	179	198	242	174	185	187	129	197
入学者数	36	28	25	46	66	53	53	67	65	67	69	85	71	72
修了者数	22	35	26	12	58	52	54	46	66	64	63	70	83	68

VI-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、2009（平成 21）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-4-2]に示すとおりである

表VI-4-2 2009（平成 21）年 9 月の修了者と専門職学位論文（修士論文）のテーマ

「現代経営学演習」(高嶋教授)	
大下 誠司	低購買リスク状況におけるブランド・スイッチに関する一考察 - 男性用ヘアスタイリング剤の購買行動に関して -
小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察 - 原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競争優位の研究 -
小坂 大輔	経営者の志向と組織構造・管理との関連性に関する考察
真田 有津彦	営業組織の顧客関係性管理に関する一考察 - マルチプルリレーションシップ戦略についての実証研究 -

高橋 直哉	営業プロセス管理の有効化に関する考察 - 促進要因とそのメカニズムについて -
中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察 - 日本の製造業における実証研究 -
中澤 正隆	系列店取引におけるパワー資源と信頼関係の関連性
成田 かおり	総合スーパー (GMS) におけるインターナル・マーケティングに関する考察
藤野 憲治	ショッピングセンターのブランディングの重要性
本田 民樹	高度情報化社会におけるイノベーターとオピニオンリーダーに関する考察 - 情報の流通・接点におけるテレビ広告の位置付け -
村中 英子	関係性構築における市場志向の効果

「現代経営学演習」(原教授)

泉川 祥一	航空物流における事業システムの評価次元 AEO 制度のもとでの航空物流事業システムの検討
大釜 信治	化学メーカーにおける品質管理に関する一考察
小倉 聖子	電機・電子業界における取引関係についての研究 VMI (Vendor Managed Inventory) の導入を通して
佐久間 英明	病院 PFI の組織に関する研究
重枝 祐之	失敗事例の意思決定プロセス実態解明とそのマネジメントについての考察
高垣 幸男	清酒業界における経験価値創造
高田 義博	製薬企業の水平的アライアンスのマネジメント
中込 克章	製造業における品質事故を防止するためのリスクマネジメント
西 文宏	医薬品開発における組織能力と意思決定
西原 卓哉	製造業における原材料調達に関する研究
野村 和司	抗生物質開発における技術軌道とイノベーションプロセスの関係
林 薫	病院の組織構造の研究 - 病院組織は有機的か機械的か? -

「現代経営学演習」(忽那教授)

狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因
井上 貴文	金融機関における貸出手法の決定要因 なぜ地域金融機関でリレーションシップバンキングが機能しないのか
栗山 淳	ブティック型ベンチャーキャピタルの投資行動 - バイオベンチャーの事例分析 -
迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーション - 食品製造業の事例研究 -
田中 俊一朗	不動産企業における効果的な有利子負債の活用 ~ 新興不動産企業を対象にした実証分析 ~
松本 恭卓	IP0 企業のディスクロージャーの質と株主資本コスト 新興 3 市場のデータに基づく実証分析
丸谷 直之	敵対的買収に対するメインバンクの有効性 - メガバンク金融グループの潜在的機能 -
村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達の関連性

「現代経営学演習」(平野(光)教授)

相澤 卓也	国際経営における「現地化」と「内部化」の考察 ~ 商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に ~
内海 邦治	グループ経営における分化と統合に関する研究
大塚 美樹	派遣労働者のキャリア形成に関する一考察 - 17 号業務に特化した派遣会社を事例として -
岡田 千春	医師不足時代における病院医師の勤務地選択要因に関する研究
式守 啓介	キャリア転地 - 非連続なキャリアの統合に関する探索的研究 -
東尾 里江	非正規労働者の質的基幹化における人材マネジメントに関する考察 ~ スーパーマーケット A 社の事例をもとに ~
藤本 啓二	鉄道会社における組織行動に関する研究 ~ 「基本の徹底」と「考動」を最大化するマネジメント ~
水本 泰之	職場分散型企業における現業部門の自律的マネジメントに関する一考察
安井 豪	企業内 OFF - JT を通じた人的資本投資の有効性と課題
和田 洋臣	「離脱」オプションとしての社内公募制度 ~ ハーシューマンモデルによる組織行動論的考察 ~

「現代経営学演習」(砂川教授)

石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性
-------	----------------------------

「現代経営学演習」(三矢教授)

浅野 晃弘	製品開発における副作用とは何か ~ 原価企画における逆機能の実証研究 ~
在間 英之	営業のマネジメント・コントロールとパフォーマンスに関する研究
伊藤 敬之	BSC 経営の企業内浸透度に関する研究
宇賀 庸介	マーケティング投資基準および効果把握に関する研究
静 俊二郎	石灰鉱山におけるマテリアルフローコスト会計
島田 裕道	働く人の自律性を支援するマネジメントの研究 ~ 中川政七商店の SPA 事業を事例に ~
高城 眞史	ミドルとフォロワーの視点から行う組織変革プロセスの研究 ~ 組織変革の Front line から ~

谷田 研一	経営に資する内部監査のあり方を研究する
辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究
西田 成宏	ERP システム導入プロジェクトにみる組織混乱メカニズムの研究
畑 友洋	組織の「らしさ」について
藤本 利夫	企業におけるプロフェッショナルのマネジメント～製薬企業で働く医師の意識調査～
山口 宏一	純粋持株会社の役割

(他 1 件)

VI-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。

VI-4-4-1 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、有効だと思われる。これまで英国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、スウェーデンのヨーテボリ大学など何度か交換プログラムを試行的に行ってきた。そうした交換プログラムにおいて、国籍をはじめとした異なった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と考えている。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もった社会人 MBA 学生を対象としたビジネススクールとの連携をはか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 1 回、2009（平成 21）年度の現在まで、このプログラムを実効のある形で実施してきた。

たとえば 2008（平成 20）年度には、6 月 9 日に英国クランフィールド大学の MBA 生が日本に研修に来て、9 月 21 日から同 28 日まで、神戸大学の MBA 生が英国へ研修に赴くプログラムが実行された。参加人員は、神戸大学 MBA 生が 19 人と教員 1 人、クランフィールド大学学生が 23 人と教員 2 人であった。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、概ね良好で、通常のプログラムだけでは難しい国際経営に関する理論と実際についての理解を得られたというものであった。毎年、翌年度の MBA 入学生

に対する入学時のオリエンテーションで RST 参加者有志が後輩達にも参加を推奨するセッションが開かれていることは、このプログラムの魅力や効果を傍証している。

ただし、英国クランフィールド大学を訪問する時期が同大の休暇期間中だったため英国の MBA 学生との交流が十分できなかつたという意見が聞かれた。本プログラムについては毎年度、参加者から意見聴取を行っており、そこで指摘された問題を改善すべく努力が継続されている。たとえば、英国訪問時期について、2009（平成 21）年度からクランフィールド大学の学期中に行えるようにスケジュールが再設計されている。

VI-4-4-2 交換留学制度の実情と実績

神戸大学経営学研究科は、MBA 学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-4-3] 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 2008（平成 20）年度は 1 人だけである。多忙の社会人が半年間、会社の勤務から離れることが難しいことが、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、この点は前回の自己評価・外部評価報告書で指摘されたことと同様で改善の傾向が見られていない。

表 VI-4-3 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	2006	学部生 + 院生 3	学部生 3	学部生 1
		2007	学部生 + 院生 3	学部生 2 院生 1	学部生 1
		2008	学部生 + 院生 3	学部生 2	学部生 5
2	Cardiff University, Cardiff, Wales, United Kingdom	2006	学部生 + 院生 3	0	学部生 2
		2007	学部生 + 院生 3	学部生 1	0
		2008	学部生 + 院生 3	0	学部生 2
3	WHU (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung) Koblenz, Germany	2006	学部生 + 院生 3	0	院生 3
		2007	学部生 + 院生 3	学部生 3 院生 1	学部生 2 院生 0
		2008	学部生 + 院生 3	学部生 2	学部生 1
4	Wirtschaftsuniversität (WU) Vienna, Austria	2006	学部生 + 院生 3	0	学部生 1 院生 1
		2007	学部生 + 院生 3	学部生 2	院生 2

		2008	学部生+院生 3	学部生 1	学部生 1
5	Goteborg University Goteborg, Sweden	2006	学部生+院生 3	学部生 2	学部生 1
		2007	学部生+院生 3	学部生 1 院生 1	0
		2008	学部生+院生 3	0	院生 2
6	ESCP/EAP European School of Management Paris, France	2006	院生 3	0	0
		2007	院生 3	院生 1	0
		2008	院生 3	0	0
7	EUROMED Marseille Ecole de Management Marseille, France	2006	学部生+院生 3	学部生 1 院生 1	院生 3
		2007	学部生+院生 3	学部生 1	院生 4
		2008	学部生+院生 3	0	院生 1
8	NHH (Norges HandelsHoykskole) Bergen, Norway	2006	0	0	0
		2007	学部生+院生 2	学部生 1 院生 1	院生 1
		2008	学部生+院生 2	学部生 1 院生 1	0
9	Chulalongkorn University Bangkok, Thailand	2006	学部生+院生 3	0	0
		2007	学部生+院生 3	0	0
		2008	学部生+院生 3	0	0

(注) 院生はMBA学生を表す。(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(平成17)年度から発効。

2) 交換留学対象人数の増加

- ・University of Washingtonは2006(平成18)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、2006(平成18)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人以内での協定校であったが、改組された2006(平成18)年度より学部生も対象となった。

VI-4-4-3 外国人招聘教員による英語での授業

前回の自己評価・外部評価報告書では社会人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とが報告されていた。この特別講義は、「オペレーションズ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。この試みによって、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報告されていた。しかし、その後の 3 年において MBA 院生に対して、外国人招聘教員に英語により授業を提供することは積極的に行われることはなかった。MBA 院生の量と質が前回と比べて勝るとも劣らない水準であることから、その可能性と意義は未だ存在すると思われる。いつ、どういう形で、外国人招聘教員による英語による授業を本格的に MBA のカリキュラムに組み込んでいくかについて今後、継続的に検討していく必要がある。

VI-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-5-1 MBA プログラムの質の向上と改善に向けた基本方針

神戸大学社会人 MBA プログラムは、教育研究上の目的を継続的かつ組織的に検証していくプロセスを確立している。教育研究上の目的を検証していくプロセスにおいて、ステークホルダーからの意見収集を行い、これらを教育研究上の目的の改善、教育カリキュラムの改善、および研究科内組織改革に十分に反映させてきている。

VI-5-2 継続的な検証のプロセスについて

本 MBA プログラムでは、教育研究上の目的を継続的かつ組織的に検証していくため、三つのプロセスが存在する。第 1 のプロセスでは、専門職大学院運営委員会が、教育研究上の目的をステークホルダーの意見聴取をもとに、毎年検証している。第 2 のプロセスでは、2～3 年間隔で実施される本研究科の自己評価・外部評価として、多数の関係教員が、教育研究上の目的と成果について、多岐にわたるステークホルダーの意見・意向を聞き取り、議論と分析に参加する。自己評価・外部評価報告書を作成するプロセスは、そのものが教育研究上の目的の検証活動であり、検証の結果が報告書に記載されることになる。また、このプロセスは、ファカルティ・ディベロップメント (FD) 活動として機能している。第 3 のプロセスでは、第 1 と第 2 の検証プロセスの結果として、教育研究上の目的の改訂のような規則の変更を必要とする課題が提起されたとき、専門職大学院運営委員会での必要性が発議され、研究科長が、MBA タスクフォース委員会を設置し、討議され、原案が作成される。この過程で、アドバイザー・ボード等からの意見も聴取される。このようにして作成された原案は、研究科教授会において報告、審議され、決定される。

VI-5-3 情報収集の管理体制について

教育研究上の目的を継続的に検証していく過程において、アドバイザー・ボード（[表 VI-5-1] を参照）、MBA フェロー（[表 VI-5-2] を参照）、在学生等からシステマティックに情報収集を行うとともに、全学的な教育研究情報管理システムである神戸大学情報デ

ータベース（KUID）との連携をはかっている。また、情報収集・管理に当たっては、本研究科研究助成室を事務局とする組織体制を整備している。ただし、収集・管理すべき情報・データは多様かつ膨大であり、随時更新の必要がある。しかし、国立大学法人化以前から国の方針による職員数の減員、国立大学法人化後も効率化係数による運営交付金の減額、総人件費改革による人件費の抑制にともない教育研究支援職員が減少してきており、現在の情報収集と管理のための体制を維持することは難しくなっている。

VI-5-4 継続的な検証の組織体制について

本 MBA プログラムは、教育研究上の目的を継続的に検証していくために以下のように組織的な取り組みを行っている。MBA プログラムの教育研究組織の運営は、本研究科教授会、および MBA 教務委員を議長とする専門職大学院運営委員会によって行われている。専門職大学院運営委員会の構成員は、研究科長（専門職大学院長）、MBA 教務委員、前年度 MBA 教務委員、4 人の研究科専攻長（現代経営学専攻・マネジメント・システム専攻・会計システム専攻・市場科学専攻）、当該年度の現代経営学演習担当教員（現在 5 人）である。専門職大学院運営委員会では、内規にしたがい、専門職大学院の運営に関するすべての事項が討議される。専門職大学院運営委員会で作成された原案は、教授会において報告、審議され、決定される。専門職大学院の運営において、規則の変更に係るような事案については、専門職大学院運営委員会が、その事案の審議の必要性を指摘し、研究科長が、MBA タスクフォース委員会を設置する。MBA タスクフォース委員会の構成委員と議長は、事案に応じて、研究科長が決定する。MBA タスクフォース委員会は、事案について、討議し、原案を作成し、研究科教授会において報告、審議され、決定される。つまり、本 MBA プログラムの運営についての最終決定組織は、研究科教授会である。

VI-5-5 ステイクホルダーへの意見聴取

本 MBA プログラムは、1989（平成元）年度の創設以来、「オープン・アカデミズム」を標榜している。「オープン・アカデミズム」の概念は、学際的・応用的学問領域である経営学の特質に鑑みて、産業界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、その成果を産業界や社会一般に積極的に発信、還元し、その批判を受ける、ならびに、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。すなわち、いたずらに象牙の塔に閉じこもって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、教育研究活動において産業界との相互交流を促進し、批判、研鑽しあい、アカデミズムと産業界がともに発展するということ、そして、その研究成果を、学内・学外における教育活動のみならず、さらに、広く社会一般に公開するということである。

この「オープン・アカデミズム」の理念のもと、継続的に在学生や修了生、教職員のみならず、社会人、企業、社会など多岐にわたるステイクホルダーの意見・意向を継続的に受け入れて検討し、教育研究目的、教育プログラムとカリキュラム、アドミッション・ポリシー、教員組織、管理運営体制の見直しを行ってきた。その過程において、教育研究上

の目的を成文化し現在に至っている。そして、制度、組織、教育研究上の目的に関する改善の方法、プロセス、および内容を、これまでの『神戸大学大学院経営学研究科 自己評価・外部評価報告書（2000-2001, 2002-2003, 2004-2006）』において詳細に公表してきた。

現在、定期的実施されているステイクホルダーの意見聴取のプロセスとして、アドバイザー・ボード、MBA フェロー制度、MBA 懇談会がある。2003（平成 15）年度から経営者の戦略的視点から今後の方向を探るために組織されたのが「アドバイザー・ボード」（〔表 VI-5-1〕を参照）である。また、2006（平成 18）年度、実務界で活躍している MBA 修了生が、先進的実務家として MBA プログラムの高度化に貢献するとともに、産学連携推進媒体となる「MBA フェロー」という制度を創設した（〔表 VI-5-2〕を参照）。「アドバイザー・ボード」および 24 人の MBA フェローは、外部評価者として、MBA プログラムの運営について助言を行っている。さらに、在学生を対象とした「MBA 懇談会」を実施し、意見聴取を行っている。

表 VI-5-1 アドバイザー・ボード

氏名	会社名	役職
家次 亘	シスメックス	代表取締役社長
井上 礼之	ダイキン工業	取締役会長 兼 CEO
岩田 弘三	ロック・フィールド	代表取締役社長
江崎 勝久	江崎グリコ	代表取締役社長
小椋 昭夫	バンドー化学	代表取締役会長
金尾 茂樹	カナフレックスコーポレーション	代表取締役社長
河内 鏡太郎	読売新聞大阪本社	編集局長
角 和夫	阪急阪神ホールディングス	代表取締役社長
高崎 正弘	三井住友銀行	名誉顧問
寺井 秀藏	ワールド	代表取締役社長
藤井 俊一	ネスレ日本	相談役
栢田 圭兒	公認会計士	
矢崎 和彦	フェリシモ	代表取締役社長
領木 新一郎	大阪ガス	相談役

※役職名は 2009（平成 21）年 3 月時点

※五十音順

アドバイザー・ボード会議日程

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2003（平成 15）年 4 月 22 日 13:30~16:10	神戸大学	企業側：12 人 大学側：10 人	1) MBA プログラム説明 2) 委員長選出 3) 意見・質疑応答
2003（平成 15）年 11 月 26 日 14:00~16:40	神戸大学	企業側：9 人 大学側：11 人	1) 自己点検・評価報告 2) 外部点検・評価報告
2005（平成 17）年 3 月 16 日 13:30~16:00	神戸大学	企業側：8 人 大学側：7 人	1) 自己点検・外部評価報告書刊行 2) ボード意見への対応説明 3) 国立大学法人化の動向報告 4) 経営学研究科改組案報告
2006（平成 18）年 3 月 15 日 13:30~15:30	神戸大学	企業側：9 人 大学側：6 人	1) 経営学研究科改組承認計画報告 2) 年度活動報告・質疑応答

			3) MBAの現状と展望報告・質疑応答 4) 今後の運営方針報告
2006(平成18)年10月4日 18:00~20:00	大阪経営 教育セン ター	企業側: 7人 大学側: 8人	1) 新メンバー紹介 2) 21世紀COE報告・質疑応答 3) MBAの現状報告・意見交換
2007(平成19)年3月7日 15:00~17:30	神戸大学	企業側: 8人 大学側: 7人	1) 自己評価・外部評価報告 2) MBAフェロー制度報告 3) 2008MBAタスクフォース報告
2008(平成20)年2月19日 15:00~17:15	神戸大学	企業側: 7人 大学側: 6人	1) 新メンバー紹介 2) 自己評価・外部評価報告 3) MBAの現状と課題報告 4) MBAフェロー活動報告 5) MBA改革案報告・質疑応答
2009(平成21)年2月10日 15:00~17:15	神戸大学	企業側: 6人 大学側: 8人	1) 経営学研究科の最近の動き 2) 法人評価・認証評価報告

表VI-5-2 MBAフェロー

氏名	企業等	役職
明石 純	流通科学大学	サービス産業学部 教授
田井 久恵	帝人テクノプロダクツ	人事部長
森 正治	同仁医薬化工	専務取締役
中井 正郎	関西経済連合会	労働政策部長
廣田 章光	近畿大学	経営学部 教授
井上 喜文	パナソニック電工	経理部 課長(財務企画主担当)
好川 哲人	好川技術士事務所	代表
田中 孝明	サカタウエアハウス	代表取締役社長
二宮 大祐	イオン	人事本部人事企画部
山縣 康浩	富士ゼロックス総合教育研 究所	コンサルティング統括部 トレーニングパフォー マンスコンサルタント
金内 一裕	宝酒造	常務執行役員海外事業本部長
田中 宏昌	大阪府立産業開発研究所	調査研究部産業調査研究グループ研究員(大阪府商工労働部 金融室金融支援課兼務)
松本 貴弘	バンドー化学	コーポレートスタッフ本部 海外事業統括室長
白石 規哲	日本貨物鉄道	コンテナ品質管理部長 兼 業務刷新部業務分析室 長
田村 匡	電通	関西支社プロモーション・メディア局 プロジェク ト・マネージャー
石原 敏孝	阪神電気鉄道	不動産事業本部開発営業部
的場 正晃	PHP 研究所	人材開発支援本部 企画開発部 課長(チーフ教育ア ドバイザー)
三宅 浩二	任天堂	人事部 人事グループマネージャー
南野 美紀	ベルヴィーヌ	取締役 副社長
栗林 宏行	フェリシモ	経営企画部
下垣 有弘	朝日新聞	大阪本社 広告局 営業マネージャー
竹内 雄司	マツダ	グローバル人事企画部長
徳宮 太一	シンワテクノ	代表取締役
福嶋 誠宣	京阪電気鉄道	都市開発部 課長

MBA フェロー会議日程

開催日時	開催場所	参加者	議題等
2006（平成18）年12月9日 14:30～	神戸大学	委員：15人 大学側：5人	1) MBA フェロー制度の創設 2) MBA の現況について
2007（平成19）年3月2日 18:00～3月4日17:00	グリーンヒルホテル 神戸	委員：12人 大学側：14人	1) わが国における MBA 教育の将来 2) B（MBA）-C（企業）スクール連携 3) ケース教材の作成について
2008（平成20）年2月22日 13:30～2月23日17:00	クロスウェーブ梅田	委員：6人 修了生：9人 大学側：13人	1) B-C スクール連携のあり方と高度専門職教材について（ブレインストーミング、ケーススタディ）
2009（平成21）年1月10日 12:30～14:00	神戸大学	委員：15人 大学側：3人	1) MBA プログラムの強化点、改善点について
2009（平成21）年11月14日 12:00～16:10	ブリーゼプラザ (梅田)	委員：20人 大学側：4人	1) MBA プログラムの強化点、改善点について

VI-5-6 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

上記で説明したようなプロセスの中で自己評価・外部評価報告書の作成は行われている。以下では今回の自己点検・評価に関わる基本方針を説明することにする。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、前回の自己評価・外部評価報告書を参考にしながら以下のようにした。

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あ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が安定して高い水準（合格者が70数人であるのに対して志願者数が毎年190人前後）で推移しているなど、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（社会人学生）の評価にもと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。特に前回の自己評価・外部評価報告書では、多様な社会ニーズに対応する MBA プログラムの特性から、平均化された定量数値よりも、定性的な具体意見の分析に注力することとした。それに対して、今回は前回の定性的な具体的意見をもとに作成した評価項目について平均化された定量数値を算出し、検討を加える作業を行った。

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。

VI-5-7 MBA 修了生からのアンケート調査の実施

VI-5-7-1 アンケートの趣旨

2009（平成 21）年 9 月の修了者（修了式参加者）を対象として、アンケートを実施した。前回の自己評価・外部評価報告書では、神戸大学 MBA 修了生 27 人に対して自由記述のアンケートを実施している。そこで行われた二つの質問は以下のとおりである。

- 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、あるいは、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、神戸大学社会人 MBA プログラムのカリキュラムの都合で学ばなかったが、学ぶべきであったことがあれば書いてください。

この①の質問への回答を分析した結果、わかったことは、神戸大学社会人 MBA プログラムで学んだもの、育成された能力として、以下があることであった。

- (1) 経営に関する体系的理解
- (2) 経営全体に対する視野の育成
- (3) 異業種、異業界の社会人との議論から、多様な考え方、意見の育成
- (4) グループでの問題解決法、合意形成法の習得
- (5) 実務と理論の融合と専門的知識の深化
- (6) 経営問題の分析、解決、課題設定の能力
- (7) 社会科学的アプローチの習得
- (8) 経営史的視点
- (9) 経営学のセンス
- (10) 論理構成能力

そこで今回は、これらの学び、能力について修了生がどれぐらいの割合でどの程度、同じように考えているかについて確認するために、問 1 として 5 点スケールのアンケートを実施した。

また上述の、②の質問の代わりに自由回答形式で以下の質問を行った。

問 2 神戸大 MBA プログラムのカリキュラムについての改善, 変更すべき点, あるいは, 自分が MBA で学ぶべきだと思っていたが, カリキュラムの都合で, 学ばなかった点があるとすればどのようなものがありますか。ある場合, その内容をできるだけ具体的にお書きください。

問 3 ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究で何を学んだかをできるだけ具体的にお書きください。

問 4 ケースプロジェクト研究あるいはテーマプロジェクト研究 (またはその両方) で改善, 変更すべき点はありますか。ある場合, 具体的にその内容をお書きください。

VI-5-7-2 アンケート調査の対象者と実施時期・方法

【アンケート調査実施の概要】

日 時 : 2009 (平成 21) 年 9 月 26 日 (土) 午後 3 時 30 分~5 時

場 所 : 神戸大学大学院経営学研究科アカデミア館 504 教室

回答者 : 2009 (平成 21) 年 9 月修了生 44 人

実施者 : MBA 教務委員 (小川進教授)

方法 : アンケートの趣旨を説明して, 上記のアンケートに対する回答を求めた。

VI-5-7-3 アンケート調査の結果と分析

アンケートの結果を四つの表に分けて整理した。[表 VI-5-3] はアンケート調査質問 1 の内容と集計結果を表している。

集計の結果, 平均値と分散の両方から見て「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」(平均値 4.7, 分散 0.25) と「経営全体に対する視野の育成」(平均値 4.59, 分散 0.33) が本プログラムから得たものであるということである。つまり, 職能横断的な経営者 (経営に関する総合的な知識) としての視点と問題に対して多様な視点から検討する能力を養うことができたという修了生は考えているのである。他の項目についてもほぼ 4 点以上となっていることから, 修了生は概ね前回の自己評価・外部評価報告書で明らかになった知識, 能力を本プログラムによって獲得できたと考えていると思われる。他方で, 経営史的視点や経営学のセンスといったものを身につけることができたと感じている修了生が必ずしも多くないことを集計結果は示唆している。

こうした結果は現場の問題に対して職能横断的で多様な視点から検討し, 問題解決をはかれる人材を養成するために創出されたプロジェクト方式による効果が修了生にも認識されていることを証明するものであるといえる。

表VI-5-3 2009（平成21）年9月MBA修了生へのアンケート結果（問1）

【神戸大学のMBAプログラム全般を通じて、何を学んだか、あるいは、どういう能力が育成されたと思われますか】

	平均値	標準偏差
1. 経営に関する体系的理解	4.41	0.47
2. 経営全体に対する視野の育成	4.59	0.33
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	4.71	0.25
4. グループでの問題解決法や合意形成法	4.52	0.43
5. 実務と理論の融合と専門的知識の深化	4.23	0.45
6. 経営問題の分析、解決、課題設定の能力	4.23	0.39
7. 社会科学的アプローチの習得	4.27	0.56
8. 経営史的視点	3.52	0.75
9. 経営学のセンス	3.77	0.45
10. 論理構成能力	4.32	0.44

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）。

[表VI-5-4]は質問2の内容とそれへの回答をまとめている。(1)カリキュラム，(2)授業内容，(3)インフラについての指摘が行われていた。カリキュラムについては、講義科目の充実とりたい科目をとりたいときにとれる時間割編成の必要性が指摘された。授業内容については個々の講義、評価方法の質的向上の必要性と講義担当者間のコミュニケーションの不足が指摘された。インフラについていえば、大学内だけでなく大学間で図書館を容易に利用できる制度の必要性が指摘された。

表VI-5-4 社会人MBAプログラムに対する修了者の意見のまとめ（問2）

【神戸大MBAプログラムのカリキュラムについての改善、変更すべき点、あるいは、自分がMBAで学ばべきだと思っていたが、カリキュラムの都合で、学ばなかった点があるとすればどのようなものがありますか。ある場合、その内容をできるだけ具体的にお書きください】

<カリキュラム>

- ・土曜で二つの講義が重なっていたのはもったいなかった。（サーベイとビジネスエコノミクスなど）両方受けたかった。
- ・平日夜間などをさらに活用して、授業科目を増やすべき。たとえば、ロジカルシンキング、ゲーム理論、IT・情報系科目、マーケティング系科目、経済学、会計、ファイナンス、組織行動の応用科目など。
- ・実務家の授業をもっと増やすべき（時代にフィットした内容・実践的な内容を学べるから）。
- ・講義科目の数が多すぎるのではないか。短期集中の繰り返しで知識が定着しないうちに次の講義に移る

感じであわただしさのみが残った感がある。

- ・今まで理系の道を歩んできたので、経済・経営的な知識が少なく、選択でとりたい科目がとれないこともあり、残念であった。サーベイリサーチとゲーム理論が同時であったため。
- ・個々の授業の内容は非常に興味深かったが、体系的ではなかったと思う。体系的な知識の習得を期待していればそうではなかった。
- ・1.5年では論文を作成するために十分な時間がない。
- ・チーム構成を一定しない方が良い。
- ・経営の具体的なオペレーションへの理論の落とし込み。BJLをうたうなら理論を実際の経済にどのように落とし込んでいくのか知りたい。

<授業内容>

- ・もっと出席・欠席など、ハードを厳しくしたほうが良い。要領の良い人が得をする風潮が生まれる。
- ・必要以上に負担をかけるだけの授業があったのが改善点である。
- ・科目間のカリキュラムのすり合わせができていないのでは？
- ・課題図書を絞ってもらいたかった。時間的制約が多い中、すべてを読破できないケースが多々あった。
- ・授業によってはプレゼンの機会が少ないものがあった。修論の訓練のためにももっとアウトプット重視の授業を設けてもよいと思う。

<インフラ>

- ・出張や転勤などがある社会人が対象であり、日常的に通学できないことを考慮してほしい。他大学の図書館の利用なども可能にしてほしい。修了後も大学への貢献しやすさを考えて図書館をOBに開放してほしい。

[表VI-5-5]は質問3に対する回答の結果を整理している。回答者からはプロジェクト方式によって、(1) 科学的方法の習得、(2) 異業種、異業界の人々が議論することによる学びの大きさ、意見収斂の難しさの実感、(3) 定性的研究意義の実感が指摘された。

表VI-5-5 社会人 MBA プログラムに対する修了者の意見のまとめ (問3)

【ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究で何を学んだかをできるだけ具体的にお書きください】

<ケースプロジェクト研究>

- ・インタビュー、チームでの研究方法の修得、トップの考え方、大企業でのマネジメント。
- ・チームでの討議の仕方を学びました。一度、作り上げた物をもう一度くずしやり直す事により深堀りする事を学んだ。
- ・グループで研究をすることの難しさを学んだ。
- ・業種の違う会社の立ち上げ～隆盛～現在を追うことで環境と戦略の影響を知ることができた。

<テーマプロジェクト研究>

- ・テーマプロジェクトで、何もないところから問題を導き出し、解決方法や不遍性を導くチームワークや理論を学んだ。
- ・企業戦略の比較、仮説の立て方。
- ・テーマと研究対象を決めるのが難しいことを学んだ。
- ・グループで目的を共有して有意義な研究が本当に楽しめた。
- ・業種の違う会社の立ち上げ～隆盛～現在を追うことで環境と戦略の影響を知ることができた。

<全体的に>

- ・異なる業界の方と議論を通じて、幅広い視点から経営学という学問について見ることができたと思います。
- ・他人と協力することで、自分ひとりでできないことを成し遂げることができること。
- ・世の中の疑問を発見する。
- ・実際の企業をインタビューでき、理論と実務の両方を学ぶことができました。
- ・まったく知らない企業の担当者を説得する How To を学んだ。
- ・異業種のメンバーとディスカッションを深め内容をまとめあげていく作業が非常に勉強になった。価値観、視点が異なるものを理解する広い視野ができた。
- ・熱中して取り組む、そしてやり抜くと何かが見えてくることを学んだ。
- ・上下関係のないビジネスマン達の語論をいかにまとめ、リードしていくのか、ということ学んだ。
- ・プロジェクトのまとめ方、発表で競い合い順位がつくというコンテスト形式がモチベーションを上げた。
- ・同じ事を見聞きしていても、人によっていかに理解の仕方が違い、解決へのアプローチの仕方が異なるか、また、そのちがいを埋めるのが非常に難しいことを知ることができた。
- ・ケースの選定と対象企業の調査に関し、メンバー間のディスカッションを通して課題へのアプローチの仕方を学ぶことができました。
- ・社会科学の研究のやり方。経営者の視点に触れる事ができた。
- ・リサーチベースの教育を体感、経験できたこと。自分自身でリサーチして、仮説の検証を行うこと。
- ・企業の内面に直接深く切り込んでいくこと。
- ・ケーススタディの方法を学び、実践したことが論文作成に非常に役に立った。
- ・研究論文の進め方。
- ・仮説の構築、検証の方法を学びました。

[表V-5-6]ではプロジェクト方式（ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究）の問題点の改善点についての回答を整理している。そこでは時間割編成の問題、ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究を両方（必修として）履修することへの疑問、採点・評価方法の不明確さ、が指摘されている。

表VI-5-6 社会人 MBA プログラムに対する修了者の意見のまとめ（問4）

【ケースプロジェクト研究あるいはテーマプロジェクト研究（またはその両方）で改善、変更すべき点がありますか。ある場合、具体的にその内容をお書きください】

<ケースプロジェクト研究>

- ・チームのメンバーを学生が決める方法が良かったのではないと思う。
- ・月に何度かは6限終わりではなく、5限終わりにしてもらい、ディスカッション可能な時間がほしい。
- ・ケースの決定で方向性が左右されるが、その幅が大きすぎた。

<テーマプロジェクト研究>

- ・期間が短すぎる
- ・メンバー確定の時期をもう少し早めに確認できるような工夫をしていただければ良いと思います。
- ・テーマプロジェクトは修士論文で使用するロジックや理論を使用するという条件があったが、本当にゼミで使用するものとは知らなかったので教えておいて欲しかった。
- ・ケースプロジェクトと違い、何を学ぶ場なのかを明らかにしたほうがよい。なぜその点数（順位）だったのか、その後の反省点をつかむためフィードバックが欲しい。
- ・情報収集手法、ディスカッション、プレゼンテーション手法などの事前のレクチャーがあればさらによかったと思う。
- ・年末年始をはさんでの中間発表などはスケジュール的に不適切だと思う。
- ・グループ形成・テーマ決定に支障があった。少なくともルールはきちんと決めておいていただきたい。
- ・テーマ、チームの両方でスクラッチ（何も決まっていない）状態からスタートするのは、時間的制約がある中で非効率かもしれない。予め決めた上で進めるとチーム内でさらに深い議論ができたかもしれない。
- ・修士論文へつながりにくかった。

<全体的に>

- ・採点・評価の基準を明確に設定しておくべき。
- ・インターネットやプリンタ、コピー機といったインフラが整備されている打ち合わせ場所が欲しかった。
- ・二つもプロジェクト研究が必要だとは思わない。一つで十分だと思います。
- ・同じ会社を各チームが研究して、経営改善策などをプレゼンし、教授だけでなく、経営者にも評価してもらいたい。

以上の結果、異業種・異業界の人々がチームとして現場発の問題に対する解決案を創出し、発表するプロジェクト方式（特にケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究）の有効性が確認される一方で、まだまだ改善の余地が残されていることが確認された。今後はここで指摘された本プログラムの長所を伸ばし、短所・課題に対しては正面から向き合い、克服していく努力を継続していくことが重要であろう。

VI-5-8 MBA 修了生への聞き取り

VI-5-8-1 修了生への聞き取りの趣旨

前項のように、今回は修了生へのアンケート調査を実施した。それに加えて、修了生の中の有志に対して 2 回の聞き取りを行った。社会人 MBA プログラムに関する新たな問題点を抽出し、前回の自己評価・外部評価で指摘されていた本 MBA プログラムの問題点についてどれだけ改善できているか、新たな課題が生じていないかについて明らかにするために調査を行った。

VI-5-8-2 聞き取りの対象者と実施時期・方法

2009（平成 21）年 9 月修了生を対象とした社会人 MBA プログラムに対する聞き取り調査を以下の方法で実施した。今回は慎重を期して 2 度行った。

【第 1 回目聞き取りの概要】

日 時：2009（平成 21）年 9 月 26 日（土）午後 6 時～7 時

場 所：神戸大学大学院経営学研究科

出席者：2009（平成 21）年 9 月修了生 20 人

インタビュアー：MBA 教務委員（小川進教授）

【第 2 回聞き取り調査の概要】

日 時：2009（平成 21）年 10 月 17 日（土）午後 2 時～4 時

場 所：神戸大学大学院経営学研究科

出席者：2009（平成 21）年 9 月修了生 7 人

インタビュアー：現代経営学演習担当教員（平野光俊教授）

VI-5-8-3 聞き取り調査の結果と対策

1～2 時間の意見交換会で、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-5-7] に記述する。

大きくいって、授業、ゼミナール（現代経営学演習）、プロジェクト方式について意見を求めたが、授業については学術的な基礎を提供する科目の有効性が確認された。また英語による授業については英語教材を使用する有効性は指摘されたが外国語による講義の必要性については疑問が呈された。

ゼミナールについては指導教員決定について事前情報の開示と決定過程の透明度確保の必要性が指摘された。指導教員による指導テーマや指導方針の差が大きいため指導教員決定プロセスの重要性とその改善の必要性が多くインタビューから指摘された。

上で指摘された内容のうち、プロジェクト方式のケースプロジェクト研究、テーマプロジェクト研究、現代経営学演習（ゼミナール）間の関係の明確化はすでに着手されている。

その意味でより深刻なのはゼミの指導教員決定の過程についてのものである。社会人 MBA プログラムの入学志願者募集の段階から指導教員について適切な情報を適切なタイミングで開示することが、本プログラムの質改善において重要な課題であることが今回の調査で明らかになった。

表VI-5-7 MBA 修了生への聞き取り結果（要約）

<授業>

- ・実務家の講義は有益ではあるが、学問的裏付けのある講師によるものが望ましい。
- ・単なる有名な実務家をゲストとするなら神戸大 MBA 以外でも有料で受講できる。
- ・外国人専門家による講義は十分ではなかった。
- ・英語の文献を読む講義は必要。
- ・ケースプロジェクト、テーマプロジェクト、ゼミの間の関係について教員によって認識が異なっていたため学生側で混乱が起きた。
- ・受講者の数が多すぎる場合がある。
- ・グループワークのメンバーを固定するのはよくないと思う。
- ・統計やリサーチメソッドは修士論文作成に近い時期に受講できる方がよかった。

<ゼミ（演習）>

- ・指導教員が決まるプロセスが不透明。
- ・指導教員がどのようなテーマでどのような指導方針で臨むかについてもっと情報開示があった方がよかった。
- ・指導教員によって指導方法がかなり違う。
- ・指導教員が指導するゼミ生の数が多すぎる。
- ・一般院生のサポートで論文作成（統計処理）がずいぶん助かったが、知的な意味での貢献は大きいとはいえなかった。

<インフラ>

- ・事務的にほったらかしにされていると思うときがあった。

VI-5-9 MBA 在学生との意見交換会

VI-5-9-1 意見交換会の対象者と実施時期・方法

在学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。2007（平成 19）年度・2008（平成 20）年度は以下の要領で意見交換会が開かれた。

【2007（平成 19）年度意見交換会の概要】

日 時：2007（平成 19）年 6 月 16 日（土）午後 6 時 40 分～7 時 30 分

場 所：神戸大学大学院経営学研究科本館332教室

出席者：在學生約 20 人

インタビュアー：MBA 教務委員（國部克彦教授）

【2008（平成 20）年度意見交換会の概要】

日 時：2008（平成 20）年 10 月 25 日（土）午後 0 時 30 分～1 時 10 分

場 所：神戸大学大学院経営学研究科本館306教室

出席者：在學生約 15 人

インタビュアー：MBA 教務委員（三品和広教授）

VI-5-9-2 意見交換会の結果と対策

1 時間弱の意見交換会で、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。2007（平成 19）年度の意見と要望を分類して〔表 VI-5-8〕に記述する。前回の自己評価外部評価報告書では、手続き関係の事項（たとえば、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など）について意見が学生から出されていた。しかし、今回はそうした意見は出されなかった。また、2008（平成 20）年度の意見と要望では、講義科目関係についてのみの意見となってきている。2008（平成 20）年度の意見交換会で出された意見と要望を〔表 VI-5-9〕に挙げておく。

表 VI-5-8 社会人 MBA プログラムに対する在学生の意見と要望（2007（平成 19）年度）

＜施設・設備関係＞

- ・ プロジェクトの準備が稚拙で明るさが暗いときがある。
対策：できるだけ事前に確認するようにする。
- ・ network 環境の説明をしてもらえるようにしてほしい。
対策：入学のオリエンテーション時に説明するようにする。
- ・ パソコンの OS を Windows vista 対応にしてほしい。
対策：検討してセキュリティ対応などで問題がなくなれば対応するようにする。
- ・ 日曜日、大阪で打ち合わせをしたいので場所を確保してほしい。
対策：大阪の中之島教室の管理上の問題で検討はするが、難しいと思われる。

＜講義科目関係＞

- ・ 単位修得の可否判定の基準が不明確。
対策：個々の授業について、評価の基準をシラバスで明記してもらうようにしているが、さらにわかりやすく学生に伝える方法を検討する。
- ・ 授業の中に負荷が大きすぎるものがある。
対策：個別の授業に対するアンケートの自由回答欄の意見を授業担当教員にフィードバックし改善してもらうようにしている。
- ・ 日本・イギリス産業事情応用研究でのイギリスからの帰国日と他の授業日とが重なった。調整してほしい。
対策：調整する。
- ・ レポート提出日が重ならないようにしてほしい。
対策：時間割編成として過度の負荷がかからないように配慮するようにする。
- ・ 広島から通っている。グループワークが同時に五～六つ走っているときは土・日に関西にいてもこなさきれない。関西在住の人だけしか通えないプログラムになっているのでは。
対策：グループワークはチームの知恵をもち寄ってこなしてもらいたいと思ってる。これまでも同じような環境で工夫して乗り切ってきたチームはたくさんある。過度の負荷がかからないよう注意するが、学生の皆さんも知恵を絞って乗りきってもらいたいと思う。

表VI-5-9 社会人 MBA プログラムに対する在学生の意見と要望 (2008 (平成 20) 年度)

＜講義科目関係＞

- ・ 講義によって理論の説明をもっとしてもらいたいもの、実務との紐づけをもっとしてもらいたいものがあつた。
対策：講義アンケートの自由回答欄に記入していただいた内容を担当教員にフィードバックする。
- ・ RST (海外交換研修制度) がしっかり管理されていない。
対策：クランフィールド大学の学期中にこちらの学生が訪問できる日程を再設計する。レポートの課題などについても検討してよりよいものをめざす。
- ・ 「経営戦略応用研究」の学生に対する課題の負荷が大きすぎる。
対策：講義アンケートの自由回答欄に記入していただいた内容を担当教員に渡し、来年度の授業に活かしていただくようお願いする。
- ・ 同時開講の選択科目の編成をしっかりと考えてほしい。
対策：できるだけ学生にとって興味が異なる科目を選択科目として同時開講するように検討する。
- ・ 会計など基礎がわかっている人のための応用版の科目を選択科目として考えてほしい。
対策：できるだけ希望に添えるように検討を続ける。

(文責：小川 進)