

第5部 経営学研究科における「教育」・「研究」等の外部点検・評価

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

X章 学界人による外部点検・評価

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

X-1 学部教育の外部点検・評価

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

X-1-1 学部教育の外部評価委員

学部教育の外部点検・評価にあたっては、[表X-1-1]に掲げる、合計5人の学界人の方々に外部評価委員を委嘱し、学外者の視点から、われわれの学部教育活動について客観的な点検・評価をお願いした。

表X-1-1 学部教育の外部評価委員一覧

泉	宏之	(横浜国立大学経営学部)
片岡	信之	(桃山学院大学経営学部)
金井	一頼	(大阪商業大学総合経営学部)
万代	勝信	(一橋大学大学院商学研究科)
山本	達司	(大阪大学大学院経済学研究科)

(五十音順，敬称略)

X-1-2 学部教育の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

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

この点に関し、もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、学部教育に関する外部点検・評価の対象を、まず、〔表X-1-2〕に示すように、「1. 教育の目的」、「2. 教育組織（実施体制）」、「3. 教員および教育支援者」、「4. 学生の受入」、「5. 教育内容および方法」、「6. 教育の成果」、「7. 学生支援等および施設・設備」および「8. 教育の質の向上および改善のためのシステム」という合計八つの項目を設け、これらの項目ごとにいくつかの具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらともいえない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。なお、5段階での回答に際し、送付された資料や質疑のみでは判断ができない場合には「？」をご記入いただくこととした。

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

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

なお、アンケート調査の質問項目数は、今回は58項目で質問項目がより多岐にわたり、また従来では見落とされがちであったかなり細かな点に関わる事項までが包括的に尋ねられている。そのため、外部評価委員にお送りした資料のみからは正確に判断しにくい事項まで質問項目に含まれることとなり、後述するように、判定不能という判断を示す「？」という回答も今回のアンケートでは散見されることとなった。

表X-1-2 学部教育における外部点検・評価の対象と個別評価項目

1. 教育の目的

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

2. 教育組織（実施体制）

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっている。

- (2) 教授会等が、教育活動に関わる重要事項を審議するための必要な活動を行っている。
- (3) 教育課程や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっている。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われている。

3. 教員および教育支援者

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

4. 学生の受入

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

5. 教育内容および方法

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、授業科目が適切に配置され（必修科目・選択必修科目として設定されている科目、選択科目の配当等）、教育課程が体系的に編成されている。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっている。
- (3) 授業の内容が、全体として教育を達成するための基礎となる研究の成果を反映したものと

なっている。

- (4) 学生の多様なニーズ、学術の発展動向、社会からの要請等に対応した教育課程の編成（たとえば、他学部の授業科目の履修、他大学との単位互換、編入学への配慮、博士前期課程教育との連携等が考えられる）に配慮している。
- (5) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされている。
- (6) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（たとえば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業、情報機器の活用、TAの活用等が考えられる）。
- (7) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されている。
- (8) 自主学習への配慮、基礎学力不足の学生への配慮等が組織的に行われている。
- (9) 教育の目的に応じた成績評価基準や卒業認定基準が組織として策定され、学生に周知されている。
- (10) 成績評価基準や卒業認定基準にしたがって、成績評価、単位認定、卒業認定が適切に実施されている。
- (11) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられている。

6. 教育の成果

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

7. 学生支援等および施設・設備

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。
- (2) 学習相談、助言（たとえば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用、担任制等が考えられる）が適切に行われている。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にある。また、必要に応じて学習

支援が行われている。

- (5) 自主的学習環境（たとえば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されている。
- (6) 学生のサークル活動や自治活動等の課外活動が円滑に行われるよう、支援が適切に行われている。
- (7) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能している。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (9) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にある。また、必要に応じて生活支援が行われている。
- (10) 学生の経済面への援助（たとえば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われている。
- (11) 教育課程の実現にふさわしい施設・設備（たとえば、講義室、演習室、情報処理学習施設、図書館など）が整備され、有効に活用されている、また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされている。
- (12) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されている。
- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

8. 教育の質の向上および改善のためのシステム

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

X-1-3 学部教育の外部点検・評価の結果の要旨

以下、順次、個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を概観することにして。

X-1-3-1 学部教育の目的

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

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

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

表X-1-3 学部教育の目的についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	5	3	5	4.60
(2)	4	4	4	2	5	3.80
(3)	5	5	5	4	5	4.80

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

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

表X-1-4 学部教育の目的についてのコメント

- 教育の目的については、神戸大学経営学部規則に明示されており、またそれに沿った形でアドミッション・ポリシーが経営学部案内パンフレットやホームページ上で公開され、受験生に周知する工夫がなされていると思います。
- 学部の人材育成目的が明確に定められており、それを達成するための教育体制が整えられている。とくに、学部教育における「ジェネラリスト」の育成は、社会的ニーズにも合致していると思われる。
- 本学の歴史を反映したすばらしい教育目的が設定されており、近年入試方法の改善(推薦入試の導入)や1年次からの入門演習の導入等により教育目的に向けて新しい動きが見られることは評価できる。さらに、このような新しい選抜方法で入学した学生の教育成果を追跡し、

入試方法の改革を推し進め、全国から優秀な経営学徒を集めることを期待する。そのためには、既存のパッシブな情報発信に加え、もっと積極的な情報発信の方法（出前授業、これまで受け入れた高校とのネットワークの強化等）を行うことが求められる。これを通じて、入学生のローカルな輪切り状態から抜けだし（関西近辺のローカル大学）から全国区の大学へと飛躍してほしい。それができる素地や可能性が本学にはある。

- オープン・アカデミズムというユニークなコンセプトのもとで、産業界との相互交流、相互批判を通じて、両者の発展を明示的に唱って実行しようとしている点が評価できる。さらによくしていくためには、経営学研究・教育をリードする大学として、また、入学者も近畿中心から徐々に全国型に移行してきている感があることも考え合わせて、全国紙に載るレベルの産学連携企画や広報を単独または共同（たとえば一橋大学、凌霜会各支部等と組んで）で行うことで、他地域への切り込み戦略も考えてもよいかもしれない。（「受験生の広域化」「トップスクール」を目指す（IV-8-1）としているのだから）

X-1-3-2 学部教育の教育組織および実施体制

経営学研究科における学部教育の教育組織および実施体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

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

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

表X-1-5 学部教育の教育組織および実施体制についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	3	4	5	4.20
(2)	4	4	4	5	?	4.25
(3)	5	3	?	?	5	4.33

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

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

表X-1-6 学部教育の教育組織および実施体制についてのコメント

- 学部の人材育成目的が明確に定められており、それを達成するための教育体制が整えられている。とくに、学部教育における「ジェネラリスト」の育成は、社会的ニーズにも合致していると思われる。
- 教育組織について、神戸大学の卒業生が多すぎる点は改善が必要である。この状況を改善しなければ、長期的には研究、教育ともにさらなる発展が難しいと思われる。神戸大学出身者以外からの教員採用を増やす必要がある。
- 2008年まで充足していた教員定員を満たしていない点は改善が必要である。「オープン・アカデミズム」という高邁な教育目的を達成する上で、近年産業社会において重要な課題となっている産業クラスター、ベンチャー（企業家活動）、社会企業家、企業の社会性（CSRを含む）等のテーマを拾い上げることができる講義体系になっていない。このような状態が継続するならば、「産業社会の絶えず変化する現実問題を遅滞なく教育・研究対象として取り上げる」という本学の理念から乖離し、新しい波に取り残される危険性がある。充足されていない教員定員をこのような新しい変化に対応できるような人材によって埋めることが必要である。

X-1-3-3 学部教育の教員および教育支援者

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

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

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

表X-1-7 学部教育の教員および教育支援者についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	3	4	5	4.40
(2)	5	4	3	5	5	4.40
(3)	5	4	3	5	5	4.40
(4)	5	4	4	?	4	4.25
(5)	4	4	4	1	3	3.20
(6)	4	4	?	5	5	4.50
(7)	4	4	?	5	5	4.50
(8)	4	4	4	5	5	4.40
(9)	5	3	3	?	5	4.00

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

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

表X-1-8 学部教育の教員および教育支援者についてのコメント

- 「オープン・アカデミズム」という基本目的を実現しうる教員制度を設け、実務家・社会人教員の採用を柔軟に行っている。経営学という実践的な学問分野では、このような制度を設けることは、教育と研究の両面において効果的と思われる。
- 厳格な人事規程に従って、教員の採用・昇任人事が行われている。そのため、優れた教員が多いことは、周知の事実である。授業アンケートを実施・集計し、教員にフィードバックすることにより、教育の質を高めようとしている点は評価できる。あまり教育に対する評価を厳しくすると、かえって、教員の教育インセンティブをそぐことになりかねない。優れた教員は優れた教育を行うので、特に改善する必要はない。
- 教員は実力者揃いで、他大学を圧倒している感が強い、流石である。すでに幾人かの教授はTV、日本経済新聞、ダイヤモンド、等々で活躍中であるが、さらに多くの教授が多くの機会を通じて社会・産業界に発信する露出度を高めて貰う事が望ましい。宝の持ち腐れにならないように。それは教育・研究理念の方向性とも合致するであろう。私学ではその為の liaison officer 役を置いて努力しているところもある。

X-1-3-4 学部教育における学生の受入

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

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

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

表X-1-9 学部教育における学生の受入についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	5	2	5	4.40
(2)	5	4	5	3	5	4.40
(3)	?	4	5	5	5	4.75
(4)	4	5	4	1	5	3.80
(5)	4	5	4	5	5	4.60

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

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

表X-1-10 学部教育における学生の受入についてのコメント

●近年入試方法の改善（推薦入試の導入）や1年次からの入門演習の導入等により教育目的に向けて新しい動きが見られることは評価できる。さらに、このような新しい選抜方法で入学した学生の教育成果を追跡し、入試方法の改革を推し進め、全国から優秀な経営学徒を集めることを期待する。そのためには、既存のパッシブな情報発信に加え、もっと積極的な情報

発信の方法（出前授業、これまで受け入れた高校とのネットワークの強化等）を行うことが求められる。これを通じて、入学生のローカルな輪切り状態から抜けだし（関西近辺のローカル大学）から全国区の大学へと飛躍してほしい。それができる素地や可能性が本学にはある。

- 学習意欲の高い学生を求めることは、全ての大学において重要である。その意味では、後期日程での募集を止め、推薦入試を導入したことは評価される。しかし、貴学を含め有力国立大学の多くが後期日程での募集を止めることは、共通一次試験制度導入以前の一期校・二期校状態へ戻ることにもなり、国立大学全体として考えれば、必ずしも望ましい状況とは言えないと思われる。

X-1-3-5 学部教育における教育内容および方法

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

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

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

表X-1-11 学部教育における教育内容および方法についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	4	5	4.20
(2)	4	4	4	4	5	4.20
(3)	4	4	4	3	5	4.00
(4)	5	5	3	4	5	4.40
(5)	5	4	4	1	4	3.60
(6)	4	4	4	3	4	3.80
(7)	4	3	4	3	5	3.80
(8)	4	4	4	2	5	3.80
(9)	5	4	4	4	5	4.40
(10)	5	3	4	?	5	4.25
(11)	5	4	?	4	4	4.25

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

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

表X-1-12 学部教育における教育内容および方法についてのコメント

- 授業アンケートを実施・集計し、教員にフィードバックすることにより、教育の質を高めようとしている。
- 成績疑義を制度的に受け付けるシステムについての記述が無いようであるが、おそらく制度が無く、学生と教員の直接交渉に拠っているのであろうか。もしそうなら、それよりも、教務を通しての制度化をしたほうがよいのではないか。私学では、学生数が多いこともあるが、疑義問題の透明化のために、そうしている。キャップ制で密度の濃い教育が可能になったとしているが、自己学習時間で見ると学生の学習時間は少ないというアンケート結果が出ている。キャップ制が本当に主旨通りに生かされて機能しているのだろうか。自己学習時間を増やすような授業の仕組み・あり方を開発する努力が必要ではなかろうか。キャップ制はこの二つのセットによってこそ本来の狙いが生きてくるのではないだろうか。
- 関西の大学は概ね要卒単位数が124-126と少ないが、関東ではもうすこし多い傾向が見られる（一橋大学商 144, 早稲田大学商 133, 慶應義塾大学商 128, 青山学院商 128 など）。一橋大学商に伍する教育レベルの確保という点からすれば、そのまま真似る必要はないにしても、神戸大学経営の126は再検討の必要があるかも知れない。
- 「英語オーラル」など語学教育では教室だけでは効果が薄いと思われる。語学学習ソフトウェアを導入し、学生が自ら話す機会を増やす事が出来るようにする必要があるのでなかろう

うか。

- 低学年に対する少人数教育は、学生へのケアならびに専門教育科目への基礎作りとして重要である。改善されているようではあるが、さらなる強化（たとえば、基礎演習の導入等）が望まれると思われる。ゼミナールや語学の授業において履修者数を制限することは致し方ないと思いますが、一般の講義について履修者数の制限をすることは学生の学習計画等の障害になる可能性があります。履修者数の制限を行うことで対応するのではなく、並行講義を行うことで可能な限り学生の学習計画の障害にならないようにすることは可能と思われます。
- 外国書講読について、履修者数の上限が 40 名とのことですが、この人数ではたして学習の効果が期待できるのか疑問です。一橋大学では上限を約 20 名としています。
- 専門科目の中の第 2 群科目について外国書講読を除いてすべて 2 単位とされていますが、科目によっては 4 単位が必要と思われるものもあります。もう少し柔軟に単位数を設定しても良いのではないかと思います。

X-1-3-6 学部教育の成果

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

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

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

表X-1-13 学部教育の成果についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	3	5	4.00
(2)	4	?	4	3	?	3.67
(3)	?	4	4	4	5	4.25
(4)	4	4	4	4	5	4.20
(5)	4	?	?	4	?	?

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

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

表X-1-14 学部教育の成果についてのコメント

●進路（就職・進学）に関する資料には卒業生数と（就職＋進学者）数との乖離が相当数ある。このギャップ数のほとんどは、おそらく公認会計士や院進学準備などのための意識的な未就職かと推定されるが、そうであれば、その事を記すべきであろう。あらぬ誤解を生むと思う。自己評価書がホームページに公表されるわけであるから、誤解の無いようにしておくことが必要であろう。

X-1-3-7 学部教育における学生支援等および施設・設備

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

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

要な相談・助言体制が整備され、機能している。

- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (9) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、編入学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にある。また、必要に応じて生活支援が行われている。
- (10) 学生の経済面への援助（たとえば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われている。
- (11) 教育課程の実現にふさわしい施設・設備（たとえば、講義室、演習室、情報処理学習施設、図書館など）が整備され、有効に活用されている、また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされている。
- (12) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されている。
- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

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

表X-1-15 学部教育における学生支援等および施設・設備についての評点

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

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

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

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

- 職員、特に教務関係の職員の充実が求められる。これは、本学のように多様な教育を行っていく上で、必須の要件であると考えられる。前回の評価でも指摘されているが改善されていない。
- IV-5-4の「就職情報センター」は、就職問題だけに限定せず、むしろキャリアセンターとして、1年次生からも自らのキャリアを考えるためにも大いに利用されるように幅を広げてみてはどうだろうか。キャリアを早くから意識させることが学生の問題意識を強め、教育面でも良い効果を生むのではないだろうか。

X-1-3-8 学部教育における教育の質の向上および改善のためのシステム

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	4	4	5	4.40
(2)	5	5	4	5	5	4.80
(3)	5	4	4	?	5	4.50
(4)	5	5	4	4	5	4.60
(5)	?	4	?	?	?	?
(6)	5	4	4	?	4	4.25
(7)	?	4	4	?	5	4.33
(8)	4	4	4	?	?	4.00

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

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

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

- 教育の質の向上および改善のためのシステムについては、月に1回のペースでFD会議が開かれており、十分な努力が払われていると思います。教員個人別データがきちんと作成されていることも評価に値すると思います。どこの大学でもありがちなことですが、少人数の委員会でより良いであろうと思われる方策を考えて教授会に提案しても、必ずしも教授会で賛同を得られないことがあります。教育の質の向上および改善のための提案が教授会のメンバー間で共有されるように、教授会のメンバー間での公式・非公式の意思疎通を図る工夫をすることが大事だと思います。
- 授業アンケートを実施・集計し、教員にフィードバックすることにより、教育の質を高めようとしている。

X-1-3-9 学部教育の総合評価

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

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

1) 泉 宏之 (横浜国立大学経営学部)

定期的にこのような報告書を作成し外部評価を実施することにより改善を試みていること自体が、大学の姿勢として高く評価できる。貴学は、わが国のトップに位置する経営学部であり、常に他大学からの注目を集めている。今後も、他大学にとって参考となりうるような教育内容および体制を整えていただくことを希望する。

2) 片岡 信之 (桃山学院大学経営学部)

逐一見てきた個別項目の評価で示したように、いずれも高く評価できるものであった。

オープン・アカデミズムの基本理念がカリキュラム編成、学生選抜のあり方、履修上の条件設定、独自の取り組み(トップ・マネジメント講座、社会人専任教員、会計プロフェッショナル育成プログラム、KIBER プログラムなど)に体系的に具体化されており、また、指導のあり方についても、ゼミの厳格化、GPA、高度教育サポート制度、教授が語る研究の話会、経営学入門演習、充実した設備、多数のTAなど、多方面にきめ細かい目配りが行き届いている。教育体制としては、ほぼ文句ない程度の完成度である。また、アンケートで見ても、授業への学生の出席率はよいし満足度も高い。

ただ、問題は、学生の自己学習時間の少なさである。2009年度に比べて2011年度は改善されてきたとはいえ、依然として少ない印象である。この克服のために成績評価のあり方を種々工夫されていることは理解できる(IV-3-6)が、さらに一段と自己学習をする時間を増やすように学生を誘導する仕掛けを工夫されることが望まれる。さもないと、せっかくの良い教育プランが十分浸透しないことになる虞はないだろうか。

3) 金井 一頼 (大阪商業大学総合経営学部)

神戸大学は、経営学を学ぶ学徒にとって我が国でも有数の歴史と伝統のある大学である。総合的には高いレベルの評価を与えることができる。ただ、着実に前進している部分と後退した部分が見られる。

本学は、ポテンシャルを十分に生かし切れていないところがあり、その結果として社会の評価(入学者の偏在もその一つ)が実際の姿よりも低く見られている傾向がある。オープンアカデミズムという本学の教育目的を確実に実現するためにも、全国から高いレベルの経営学徒を集めることが重要であり、そのためには教員、職員の一層の充実をはかり、学会のみならず多様なステークホルダーに本学の魅力を訴求していくことが必要である。

4) 万代 勝信 (一橋大学大学院商学研究科)

神戸大学経営学部は、経営学・会計学・商学の領域において高度な専門的知識を身につけ、21世紀の知識・産業社会において知的リーダーシップを発揮できる人材の育成を教育の目的としています。そのための、教育組織、施設や設備といったハード面は十分に整っていると思います。また、教育の質の向上や改善のための努力は十分に行われていると思われます。その点で、経営学を学びたい学生にとって魅力のある大学であると思います。

しかし、それらが教育内容および方法に必ずしもうまく結びつけられていない側面が見受けられます。教育については学生の視点にも立って(学生におもねるという意味ではありません)検討する必要があるように思います。

5) 山本 達司 (大阪大学大学院経済学研究科)

教員と教育内容のバランスがとれており、学生のニーズに適応した教育が行われていると考えられる。ただ、教育目標と整合するかどうかは、多少疑問である。質の高い授業が行われているなら、教育目標自体を変えればよいと思う。

教員組織においては、神戸大学の卒業者の比率が高すぎると思う。この状況を改善しなければ、長期的には研究、教育ともにさらなる発展が難しいと思われる。多様な学風、文化を取り入れて、神戸大学経営学部・経営学研究科がさらに発展することを期待します。

X-1-4 学部教育の外部点検・評価の総括

X-1-4-1 学部教育の目的

外部評価委員のコメントにもあるように、「オープン・アカデミズム」の理念や学部教育の目的について、学部教育の基本的方針や成果の明確な提示やその公表の側面で、高い評価を得ている。経営学部が標榜する学部教育の目的が、ホームページ等の媒体を通じて広く社会に公表されていることが評価されている。

ただし、教育の目的の教職員および学生への周知に対する評価は相対的に低かった。事実、教育の現場にたつ教職員各自が、この教育目的を認識し、理解したうえで教育活動に従事しているかどうかについては、大いに疑問の余地がある。授業計画は各担当教員がそれぞれの基準にしたがって立てているのが実情である。学部教育全体の目的といかに合致しているかについて、組織的に確認するための手段や措置は現時点においては講じられていない。学生自身についても、現状では「経営学部教育の目的は何か」と問われ、きっちりとした回答のできる学部学生は皆無か、いたとしてもごく少数にとどまるであろう。したがって、教職員や学生に対しこれらの教育目的をどのように周知させるかについても、今後は考えていく必要がある。

X-1-4-2 学部教育の教育組織および実施体制

学部教育のための教育組織および実施体制については、前回の外部評価と比較すると高い評点を得ており、教育のための組織および実施体制の改善が評価されている。

しかし、外部評価委員からは改善を必要とする点が指摘されている。ひとつは教職員の充足に関するものである。教員定員が充足してないため、産業社会の激しい変化に対応できるような教育・研究が可能かどうか疑問であることが指摘されている。さらに、激しい変化に対応できる教育・研究をサポートするための教務関係の職員の充実の必要性も指摘されている。

もうひとつの指摘は、教員の多くが神戸大学出身者であることである。教育・研究の長期的な発展のためには、様々な人材を受け入れ、活発な組織にする必要がある。

外部評価委員の指摘を踏まえ、今後、教育組織および実施体制について検討していく必要がある。

X-1-4-3 学部教育の教員および教育支援者

学部教育の教員および教育支援者についても、外部評価委員からは概ね高評価を得ている。外部評価委員のコメントによると、実務家・社会人教員の採用は「オープン・アカデミズム」という基本目的を達成するための方法のひとつとして評価されており、また、厳格な人事規定による教員の採用・昇任人事が教員の高い教育・研究能力を維持していることも評価されている。

ただし、項目(5)で尋ねられた、教員組織の活動をより活性化するための適切な措置については低い評点が付けられている。この項目は、年齢及び性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入などについて評価を求めている。女性教員や外国人教員の少なさや、教員採用については多くの場合、公募を行っていないことが低い評点になったのではないかと推測される。この点については今後、検討が必要である。

[X-1-3-2 学部教育の教育組織および実施体制]についてのコメントで外部評価委員から事務職員の数が十分ではないことが指摘されている。経営学研究科が独自に対処できる問題ではないことは言うまでもないが、今後、より積極的に適正数の事務職員を確保すべく要求をしていかなければならないことを示唆している。

X-1-4-4 学部教育における学生の受入

各項目について外部評価委員からは概ね高い評点を得ている。外部評価委員のコメントでは、推薦入試を導入することによって、神戸大学経営学部で経営学を学ぶことに積極的な学生を求めることは高く評価されている。一方で、それを評価しつつも、推薦入試を開始するために後期日程を廃止したことは、多くの有力国立大学が後期日程での募集を止めるという傾向を強めることになり、国立大学全体として考えれば、必ずしも望ましいことではない可能性があることを懸念されている。

また、関西圏近辺出身の入学者が多く、日本全国から優秀な学生を集めるべきとの指摘がなされている。全国から優秀な学生を集めるために、出前授業や高校とのネットワークを強化すべきとのアドバイスをいただいた。

X-1-4-5 学部教育における教育内容および方法

経営学部教育における教育の内容や方法については質問項目によって評価が分かれる結果となった。外部評価委員のコメントによると、授業アンケートを実施し、教員にフィードバックすることによって、教育の質を高めようとしている点が評価されている。

平均評点で見ると、項目(5)単位の実質化への配慮に関する質問項目、(6)教育形態の組み合わせと学習指導法の工夫に関する質問項目、(7)適切なシラバスの作成と活用、(8)自主学習への配慮・基礎学力不足への配慮等に関する質問項目、の4項目で評点の平均値が4点を下回っているが、それぞれの項目について、ひとりの外部評価委員が低い点数を付けており、概ね良い評価を得ているように思われる。言うまでもないが、継続的な改善の努力を行なっていく必要はあろう。

外部評価委員のコメントにおいては、いくつかの指摘がなされている。まず、成績疑義を制度的に受け付けるシステムの記述がなかったために、その制度がないのではないかと指摘されている。実際は、成績疑義を受け付ける制度は整っている。しかしながら、学生がこの制度の存在を知っているかどうかは疑わしい。今後、制度の周知を徹底したい。

授業アンケートによると学生の自己学習時間が少なく、キャップ制が本当に主旨通りに機能しているかどうかについて疑問が呈されている。現在のところ、学生の自己学習時間は多くはないが、継続的に授業内容の改善を行っており、自己学習時間は増加している。今後も授業内容の継続的改善を図り、キャップ制の主旨に沿った教育を行う予定である。

低学年に対する少人数教育は改善されていることを評価しつつも、さらなる強化が必要であることが指摘されている。1年生向けの演習である経営学入門演習の開講数の増加などを含め、今後、少人数教育のさらなる充実について検討したい。

また、以下の4点の指摘がなされている。(1)卒業に要される単位数が126単位であり、関東の大学と比較すると少なく、検討が必要である。(2)履修制限は可能な限り、避けるべきである。(3)外国書講読の履修上限が40人であり、クラス・サイズが大きく、学習効果が期待できるかどうか疑問である。(4)ほとんどの講義が2単位であり、科目によっては4単位にすべきである。これらについては、カリキュラムに関わる重要な問題として検討したい。

X-1-4-6 学部教育の成果

外部評価委員からは、経営学部教育の成果に関しては、5項目中3項目について概ね高評価をいただくことができた。平均評点で4.00以上のポイントを獲得している。ただし、2項目については、何人かの外部評価委員が未回答であった。

項目(2)各学年や卒業時等における教育成果や効果に関する質問項目については評点は高くない。さらに、2人の外部評価委員が未回答である。これは、自己評価報告書に詳細な記述がなかったためであると考えられる。前回、前々回の外部評価において、ゼミナールを経営学部教育の基幹として位置づけている以上、その成果物としての卒業論文について、一定限度の質が求められ、また求められている水準に達する卒業論文が提出されているかどうかチェックするシステムが、経営学部として整備されてしかるべきであると指摘されていた。しかしながら、今回の自己評価報告書において改善に関する記述がなかったことが、未回答や低い評点に繋がってしまったのではないかと推測される。一部のゼミナールについては、公開卒業論文発表会を開催し、卒業論文の質の確認を行なっているが、経営学部として義務付けているものではない。公開卒業論文発表会の開催を義務付けたり、優秀な卒業論文の顕彰・公表などを行うことにより、経営学部として教育の成果を把握していくことを検討すべきであると考えられる。

項目(5)卒業生や、就職先等の関係者からの意見聴取に関する質問項目については3人の外部評価委員が未回答であった。就職先等の関係者からの意見聴取は組織としては行なってはならず、十分な資料の提示ができなかったためであると考えられる。今後、アンケートの実施などを検討すべきであると考えられる。

X-1-4-7 学部教育における学生支援等および施設・設備

この学生支援や施設・設備等についての項目において、外部評価委員からは概ね高評価をいただいている。しかし、三つの項目について、平均評点が4.00を下回っている。

項目(2)学習支援に関する学生のニーズの把握に関する質問項目は評価があまり高くない。今後改善すべきであると考えられる。

項目(6)学生の課外活動やサークル活動の支援に関する質問項目については、5人中4人の外部評価委員が未回答であった。自己評価報告書で明確な記述がなかったことが原因であると推測される。演習やゼミナールでの課外活動については教員による様々な支援が行われているが、サークル活動の支援については今後検討が必要であると思われる。

項目(13)施設・設備の運用に関する方針の規定と周知に関する質問項目については、2人の外部評価委員が未回答である。自己評価報告書中に明確な記述がなかったためであると思われる。1人の外部評価委員は1点を付けている。今後、施設・設備の運用に関する方針の周知に力を入れる必要があると思われる。

外部評価委員のコメントにおいて、前回の外部評価で、職員、特に教務関係の職員の充実が求められることが指摘されたにも関わらず、改善がなされていないことが指摘されている。事務職員の確保については経営学研究科独自に対処できる問題ではないが、より積極的に適正数の事務職員を確保すべく努力していく必要がある。

「就職情報センター」をキャリア・センターとして1年次生のキャリア教育に利用することで、学生の意識を高めることや、教育面でよい効果を生むことに繋がるのではないかとアドバイスされている。今後、検討すべき点であると考えられる。

X-1-4-8 学部教育における教育の質の向上および改善のためのシステム

学部教育における教育の質の向上や改善のためのシステムについては、概ね高い評価を得ている。ただし、項目(5)個々の教員の授業内容、教材、教授技術等の継続的改善に関する質問項目については、5人中4人の外部評価委員が未回答であった。自己評価報告書中に明確な記述がなかったことが原因であると思われる。経営学入門演習や経営高度教育サポート制度については、FD会議で意見交換を行い、継続的に改善を図っている。各教員が授業内容をどのように改善を行なっているのかについては、今後調査する必要があると思われる。

外部評価委員のコメントではFD委員会が毎月開催され、十分な努力が行われていることが評価されている。しかし、FD委員会は日常的な意思決定に追われており、十分に全学部的なファカルティ・ディベロップメント活動の主体となり得ていない実態がある。全学部的なファカルティ・ディベロップメントに関しては、FD全体会議で行われて、年に2回開催されている。

X-1-4-9 学部教育の総合評価

以上、外部評価委員から頂戴した評点とコメントを柱として、外部評価の総括を行った。多くの項目について、経営学研究科の改善のための努力が評価されているように思われる。

しかしながら、さらなる改善の必要性も指摘された。これは神戸大学経営学部に対する期待の表れだと解釈したい。期待に応えられるよう、経営学（広義）のトップスクールを目指して努力を続けたいと考える。

（文責：宮原泰之）

X-2 大学院教育（PhD プログラム）の外部点検・評価

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

X-2-1 大学院教育（PhD プログラム）の外部評価委員

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

表X-2-1 大学院教育（PhD プログラム）の外部評価委員一覧

太田 康広	（慶応義塾大学大学院経営管理研究科）
加藤 英明	（名古屋大学大学院経済学研究科）
高橋 郁夫	（慶応義塾大学商学部）
沼上 幹	（一橋大学大学院商学研究科）
藤本 隆宏	（東京大学大学院経済学研究科）

（五十音順，敬称略）

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

その上で、お2人の委員には2012(平成24)年12月17日に神戸大学にお集まりいただき、経営学研究科の研究科評価委員と合同で「外部評価委員会」を開催した。別のお2人の外部評価委員については、「外部評価委員会」にご出席いただけるスケジュール調整が不可能であったため、研究科評価委員から、委員長、大学院教育（PhD プログラム）の教育に関する担

当者1人および研究に関する担当者1人の計3人が、2013（平成25）年1月28日および30日に、各外部評価委員の勤務校を訪問させていただき、出張形式での「外部評価委員会」を開催した。外部評価委員会開催の趣旨は、事前に送付した文書や関連資料の不明や疑問の点について、直接の質疑応答によって明確にし、かつ、できる限り正確な情報の提供を通じて現状をよく理解していただいた上で点検・評価作業を行っていただくことにあった。なお、他のお1人の外部評価委員とはスケジュール調整がつかなかったため、直接の質疑応答および情報提供の機会を持つことができなかった。

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

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

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

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、大学院教育（PhDプログラム）に関する外部点検・評価の対象を、まず、〔表X-2-2〕に示すように、「1.教育の目的」、「2.教育組織（実施体制）」、「3.教員および教育支援者」、「4.学生の受入」、「5.教育内容および方法」、「6.教育の成果」、「7.学生支援等および施設・設備」ならびに「8.教育の質の向上および改善のためのシステム」という合計八つの項目を設け、これらの項目ごとにいくつかの具体的な個別評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらともいえない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくことにした。なお、5段階での回答に際し、送付された資料や質疑のみでは判断ができない場合には「？」をご記入いただくこととした。

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

そして、これらの個別項目の評価の後に、「大学院教育（PhDプログラム）についての総合評価」を自由記述形式で頂戴することにした。ただし、報告書には、この総合評価の部分に関してのみ、外部評価委員の実名を付して記載させていただくこととした。

なお、今回の外部評価アンケートでは、前回の外部評価との比較可能性を考慮して、前回と同じ60項目とした。質問項目には外部評価委員にお送りした資料のみからは正確に判断しにくい事項まで含まれており、判定不能という判断を示す「？」という回答も散見されることとなった。

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

1. 教育の目的

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

2. 教育組織（実施体制）

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

3. 教員および教育支援者

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

4. 学生の受入

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

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

5. 教育内容および方法

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

6. 教育の成果

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

果があがっている。

- (5) 修了生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果があがっている。

7. 学生支援等および施設・設備

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。
- (2) 学習相談、助言（たとえば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用、担任制等が考えられる）が適切に行われている。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にある。また、必要に応じて学習支援が行われている。
- (5) 自主的学習環境（たとえば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されている。
- (6) 学生のサークル活動や自治活動等の課外活動が円滑に行われるよう、支援が適切に行われている。
- (7) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能している。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (9) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にある。また、必要に応じて生活支援が行われている。
- (10) 教育課程の実現にふさわしい施設・設備（たとえば、講義室、演習室、情報処理学習施設、図書館など）が整備され、有効に活用されている。また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされている。
- (11) 学生の経済面への援助（たとえば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われている。
- (12) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されている。
- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

8. 教育の質の向上および改善のためのシステム

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

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

X-2-3 大学院教育（PhD プログラム）の外部点検・評価の結果の要旨

以下、順次、個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を概観することにして。

X-2-3-1 大学院教育（PhD プログラム）の目的

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

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

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

表X-2-3 大学院教育（PhD プログラム）の目的についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	5	5	5	4.80
(2)	4	4	5	4	5	4.40
(3)	5	4	5	4	2	4.00

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

大学院教育（PhD プログラム）の目的について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-4]に示すとおりである。

表X-2-4 大学院教育（PhD プログラム）の目的についてのコメント

●国際的競争力ある博士を育成するのか、日本国内で通用すれば十分なのかを検討し、それに
 応じたカリキュラム編成をする必要がある。

X-2-3-2 大学院教育（PhD プログラム）の教育組織および実施体制

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

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

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

表X-2-5 大学院教育（PhD プログラム）の教育組織および実施体制についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	4	4	4	4.20
(2)	4	5	?	?	?	4.50
(3)	4	4	?	4	4	4.00

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

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

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

●教育組織（実施体制）について、博士課程に関してここまでよく練られているプログラムは日本国内では多くないと思う。経営学と商学を区別する理由がわからなかったが、こちらは改組されたとのことで、適切な方向だと考える。

●個別項目でも、発展途上のもも含め、高く評価できる点が多い。たとえば最近、4専攻を1専攻に統合したことは、細分化から統合化へのいわば弁証法的な発展として、よい効果が期待できると思われる。おそらくは専攻数には最適値はなく、このように組織に揺さぶりをかけて変化させること自体が最適なことなのかもしれない。とくにここで注目すべき

は、伝統的には会計学、商学、経営学などに分かれてきた学問領域を、後期課程も含めて「経営学専攻」としたことである。いわば所帯の大きい老舗である本研究科において、こうした統合作業は必ずしも容易でなかったと想像されるが、日本において初めて「経営学」の名を冠した学術機関に相応しい気迫さえ感じる。

X-2-3-3 大学院教育（PhD プログラム）の教員および教育支援者

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	?	4	4	4.25
(2)	5	5	4	4	4	4.40
(3)	5	5	4	4	4	4.40
(4)	4	4	4	4	3	3.80
(5)	4	3	3	4	4	3.60
(6)	5	5	4	4	4	4.40
(7)	4	4	5	4	5	4.40
(8)	4	5	3	4	5	4.20
(9)	4	4	?	4	4	4.00

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> ●日本を代表する経営学・商学・金融論等の専門家がそろっており、優れた研究者による研究者育成の基盤が形成できている。 ●教員について、他大学・他大学院出身者を相対的に積極的に登用している点もすばらしいと考える。それでも、国際標準で考えれば、教員に神戸大学出身者が圧倒的に多いといわざるをえない。とくに、他大学での教歴のない自校出身者を直接採用することは原則禁止とし、中長期的には、学士・修士・博士のいずれかを神戸大学で取得した教員の割合を3分の1程度にまで減らすことを目標としてはどうか。
--

X-2-3-4 大学院教育（PhD プログラム）における学生の受入

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

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学者選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されている。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能している。
- (3) 入学者選抜が適切な実施体制により、公正に実施されている。

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

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

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

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	5	4	5	4.40
(2)	4	4	5	4	3	4.00
(3)	4	5	5	4	5	4.60
(4)	4	4	5	4	?	4.25
(5)	4	5	5	4	4	4.40

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

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

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

- 博士前期課程の倍率は3倍を超えて問題がないが、博士後期課程については若干の問題があるように見受けられる。積極的に社会人特別入試を実施しているように見え、それが充足率を高める上である程度の貢献をしているのかもしれないが、社会人の博士課程に求めるものと、新卒がアカデミックな研究者に育つプロセスで身につけるものとの間に微妙な差がある場合、教室運営に問題が生じる可能性もある。また、これと関連して、博士課程進学者の数と大学への就職者の数が合わない点が少し気になるところである。社会人で博士号を取得してそのまま会社に勤めているということなら問題ないのかも知れないが、OD等が出現しているのであれば、そこに解決すべき問題があるかもしれない。
- 学部からの前期課程への推薦入試志願者が減少している。ただし、これは、一般に就職に恵まれている大学ほど、同様の傾向があると考えられる。優秀な学部生が大学院を目指さないという構造は、研究者養成が社会的な使命でもある貴学にとっては課題といえよう。
- 説明会をしたからと言って志願者が増えるものではない。地味ではあるがゼミで研究のおもしろさを丁寧に伝えることが重要であろう。そのためには、内外の懸賞論文や海外の学会に投稿を促したり、ゼミ単位の研究発表会を催したり、院生に学部ゼミに参画してもらい研究

活動を身近に感じてもらうことも有効かもしれない。

- 毎週、外部から現在活躍している研究者を呼んで、授業科目としての研究セミナーを分野別に開催して単位を与えることにより、学生は最新の研究動向を知ることが出来る。スタートは分野を細分化せず、広く経営学の分野で活躍している人をお願いする。コーディネーターは3~4人で1年間をカバーする。
- PhD プログラム教育をグローバル化するために、入学試験をアジアのトップスクールと共通化したグローバルスタンダード入学枠を設定してはどうか。
- 入学試験の試験科目が細分化されすぎている。
- 教員数に比べて学生数が多いのではないかと。PhD プログラムとしては、1学年10人程度が限界であろう。

X-2-3-5 大学院教育 (PhD プログラム) における教育内容および方法

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

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

(13) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられている。

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

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

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	5	4	4	4.20
(2)	5	5	?	?	4	4.67
(3)	5	4	?	4	4	4.25
(4)	?	4	5	4	5	4.50
(5)	4	?	?	?	4	4.00
(6)	4	4	?	?	4	4.00
(7)	4	5	4	?	4	4.25
(8)	4	4	5	?	5	4.50
(9)	4	5	5	5	4	4.60
(10)	4	4	5	5	5	4.60
(11)	4	5	5	5	5	4.80
(12)	4	5	5	5	4	4.60
(13)	?	3	4	?	5	4.00

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

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

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

- 専門科目と方法論の科目という区分を形成して、コースワークの体系が形成できており、また、総合学力試験が導入されている点もあいまって、大学院生の知的基盤を形成する上で適切な構造が組み立てられている。とくに研究者の育成に際しては方法論の重要性が高いことを考えると、方法論を3系統に分けて、いずれかを履修させるというこの仕組みは高く評価すべきことだと思われる。
- 第2群方法論科目の必修科目数が1科目で十分か疑問である。
- 総合学力試験（方法論）の場合、定性的、定量的、両方のアプローチが必要ではないか。むろん人によってどちらを重視するかは違っては良いが、米国の一流校がそうであるように、定性的方法論のみならず、数学的な方法論もリサーチメソッドとして全員にある程度習

得させる（ちなみに、米国の平均校はむしろ数学的な方法論の偏重が問題であるようにも思うが）。

- 有能な産業社会人の教育と高等研究教育機関で働くことのできる専門職業人の育成という二つの大きな教育目標を達成するために教育プログラムやカリキュラムが定期的に改訂されて現在に至っている点は高く評価できる。
- 教育内容及び方法について、国際水準の研究レベルを目指すという観点からは、少なくとも大学院博士課程においては、方法論別の科目編成が中心的になるべきだと考える。私自身が詳しい会計分野についていえば、通常、財務諸表データや証券市場価格データを対象に計量経済学的な仮説検証を試みるアーカイバル・リサーチ、ゲーム理論や契約理論を使った数理経済学的な分析的会計研究、理論モデルの予測を心理学的・経済学的実験によって確かめる実験会計研究を中心とするのが自然で、実際、国際水準のビジネス・スクールはそういうカリキュラム編成になっている。このような方法論的編成になるのは、原則として、これらの方法論に基づく研究しか、一流誌に掲載されないからである。
- 総合学力試験を課していることは大変望ましく、神戸大学がトップレベルの研究者を輩出しているゆえんでもある。多くの日本の大学がこのレベルにないため、日本人研究者の守備範囲は狭い。
- 総合学力試験は米国においては General Examination などと呼ばれるものに近い印象である（相対的には、専門知識よりは基礎知識の水準を問う性格のものであるのかもしれないが）。総合学力試験の合格率の推移をみる限り、十分に厳格な審査と推測できる。
- 自己点検・評価報告書ですでに指摘されているように、総合学力試験の合格率にはかなりのばらつきと変動がある。個別の領域ごとに特殊な事情があることは了解したが、この試験の当初の狙いから考えるならば、やはり、多少時間をかけてでも、ある程度平準化へ向けた取り組みが必要ではないかと思われる。
- 研究者育成コースとしての PhD プログラムは、個人指導中心から米国の一流校に見られる体系的な集団指導体制への移行において先駆的であり、質量ともに全国で最も充実したものの一つと考えられる。第 1～6 群に分かれる科目体系は、創発的進化の結果と見える側面もあるが、十分に体系的かつ周到である。たとえば、学部において経営学部所属でなかった学生などが学部開講科目を履修できること（第 5 群）は、他学部生に門戸を開いた、開かれた PhD プログラム（米国の一流校もこれだ）の趣があり、とても良い。
- 原則は 5 年一貫で、前期は経営学全般の知識と方法論の習得および修士論文作成、後期は博士準備論文ともいべき第 2 論文と博士論文の作成を主たる目的とすることが明確である。その間、単位修得、総合学力試験、修士論文審査、第 2 論文ワークショップ・同審査、博士論文発表会・同審査といった関門を設け、品質管理の視点が明確である。
- 本学の PhD プログラムは、全体として関門が多く（修士論文、第 2 論文、博士論文の指導・審査）、ある意味で体系的なプログラムが指向されているが、標準コースとしては、やや複雑すぎることはないか、との印象もある。とくに、第 2 論文の位置づけが、外部者から見るとわかりにくい。これは、修士論文の研究内容をベースにして一流学術雑誌への投稿論文を目指す論文なのか、あるいは博士論文の準備論文としての質と量を求めるのか。
- 第 1 群科目については、担当教員に依存しない内容・水準の標準化・統一化を担保する措置

が必要。特に、教員には研究と教育を分けるという思考を徹底する必要がある。

- 戦略的共創経営イニシアティブ・プログラムの創設は、高度な経営学知識を持つ産業人を育てるプログラムとして、その必要性・重要性は明らかであり、その方向に向けたプログラムとして高く評価できるが、実際の運営は、なかなか簡単ではないと想像される。逆に言えば、これがうまくいけば、まさに他大学からみてもお手本になる重要な取り組みだといえよう。

X-2-3-6 大学院教育（PhD プログラム）の成果

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

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

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

表X-2-13 大学院教育（PhD プログラム）の成果についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	4	5	4	4.40
(2)	4	5	4	4	4	4.20
(3)	5	4	4	?	5	4.50
(4)	4	4	5	4	4	4.20
(5)	?	4	4	?	5	4.33

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

大学院教育（PhD プログラム）の成果については、外部評価委員からのコメントはなかった。

X-2-3-7 大学院教育（PhD プログラム）における学生支援等および施設・設備

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

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。
- (2) 学習相談、助言（たとえば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用、担任制等が考えられる）が適切に行われている。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にある。また、必要に応じて学習支援が行われている。
- (5) 自主的学習環境（たとえば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されている。
- (6) 学生のサークル活動や自治活動等の課外活動が円滑に行われるよう、支援が適切に行われている。
- (7) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能している。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (9) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、留学生、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にある。また、必要に応じて生活支援が行われている。
- (10) 教育課程の実現にふさわしい施設・設備（たとえば、講義室、演習室、情報処理学習施設、図書館など）が整備され、有効に活用されている。また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされている。
- (11) 学生の経済面への援助（たとえば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われている。
- (12) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されている。
- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-2-14]に掲げるとおりである。

表X-2-14 大学院教育（PhDプログラム）における学生支援等および施設・設備についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	?	5	?	?	5	5.00
(2)	3	4	?	?	4	3.67
(3)	?	4	?	?	3	3.50
(4)	4	?	4	?	5	4.33
(5)	?	4	4	?	5	4.33
(6)	?	?	?	?	3	?
(7)	?	?	4	?	4	4.00
(8)	4	4	?	?	3	3.67
(9)	4	?	4	?	5	4.33
(10)	?	4	?	?	5	4.50
(11)	4	4	4	?	5	4.25
(12)	4	4	3	?	4	3.75
(13)	?	4	5	?	5	4.67
(14)	?	5	5	?	5	5.00

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

大学院教育（PhDプログラム）における学生支援等および施設・設備について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-15]に示すとおりである。

表X-2-15 大学院教育（PhDプログラム）における学生支援等および施設・設備についてのコメント

- 後期博士課程の大学院生に対する経済的支援も更に必要であると考えられる。
- 学生に対する奨学金のあり方として、広く薄く配分するのか、それとも特定の優秀な学生の学業・生活を丸抱えするほど重点的に配分するのか、経済的支援の方向性を明確にする必要がある。

X-2-3-8 大学院教育（PhDプログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステム

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-2-16]に掲げるとおりである。

表X-2-16 大学院教育（PhD プログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステムについての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	5	?	3	4.25
(2)	5	4	4	?	5	4.50
(3)	4	4	5	?	5	4.50
(4)	4	5	5	?	4	4.50
(5)	?	4	?	?	4	4.00
(6)	?	4	?	?	3	3.50
(7)	?	4	?	?	3	3.50
(8)	?	?	?	?	4	?

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

大学院教育（PhD プログラム）における質の向上および改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-2-17]に示すとおりである。

表X-2-17 大学院教育（PhD プログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステムについてのコメント

●教育の質の向上及び改善のためのシステムも、国内最高水準だと考える。さらに改善するために、AACSB や EQUIS の認証を取得するのも一案である。

X-2-3-9 大学院教育（PhD プログラム）の総合評価

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

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

1) 太田 康広 （慶応義塾大学大学院経営管理研究科）

神戸大学大学院経営学研究科は、日本を代表する経営研究の拠点であり、その研究水準も明らかに国内トップ・クラスです。研究を通じて教育するという、フンボルト理念を貫くのに十分な体制・組織だと考えます。

しかし、ビジネス・スクールは国際的な競争が激化しており、日本国内だけを見ては地盤沈下が避けられない状況です。ある意味、オール・ジャパンで底上げを図っていかねければなりません。神戸大学の位置する関西圏には、京都大学、大阪大学といった総合研究大学があります。京都大学、大阪大学とは、単位の全面的な相互認定を導入し、他大学の教員を博士論文審査委員会に入れるのを義務化するなど、リソースの相互融通が考えられます。また、インブリーディングを薄めるため、他大学教員による博士論文の査読を義務づけるのも一案でしょう。

2) 加藤 英明 （名古屋大学大学院経済学研究科）

日本の他大学に比べ、PhD プログラムは充実しており、大きな問題は見あたらない。しかし、目を日本の外に向けると事情は異なる。特に気になるのは、グローバルな視点からの学生選抜である。欧米のトップ 50 のビジネス・スクールと競争するのであれば、学生選抜も定員のいくらかは、TOEFL, GMAT といった共通のテスト、推薦状、GPA とスカイプなどを使った面接で選抜する必要がある。この選抜では、受け入れ人数を絞って、毎年の成績に応じて、欧米並みのフルカバレッジの奨学金を保証することにより優秀な学生を獲得する。勿論、日本人を含んでも良い。学生選抜だけグローバル化してもしかたないので、プログラムも英語の講義を徐々にふやしていく必要があるだろう。博士のプログラムはあくまでも量より質であり、優秀な学生が集まれば、自ずとプログラムは活性化される。

3) 高橋 郁夫 (慶應義塾大学商学部)

1989年のMBAプログラム開設以来、定期的に教育プログラムの改訂を行いながら時代の要請に応え今日に至っている点は高く評価できる。特に、MBAプログラムによって実業界に有為な人材を多数を送り出すと同時に、他方で、アカデミックなプログラムでは、全国の大学で研究者として働く人材を多数輩出している点でもそのことは明白である。また、後期博士課程の学生について、複数教員の目で学生の研究の質を高めようという仕組みは望ましいと考えられる。

一方、頂いた資料から読み取ることができなかった点としては、これからの時代、世界をひとつの土俵として活躍すべき実務家や研究者をどのように育成していくのか、また、そのための具体的な教育プログラムがどのようになっているのかという点である。特に、後期博士課程の学生に対しては、国際学術誌への投稿、国際学会への参加、内外の研究者や産官との共同研究への取り組みといったものを、どの程度かつどのように推進しているかという点も、今後問われるものと考えられる。また、彼らに対する経済的な支援も今後さらに拡大する必要があると思われる。

4) 沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科)

経営学・会計学・商学・金融論などの領域で研究者を育成する拠点として、日本を代表する重要な拠点である神戸大学大学院経営学研究科は、その拠点にふさわしい優れた研究者の集積による研究指導と、確実な教育体制の整備が行なわれている点で高く評価できる。博士課程のコースワーク化、総合学力試験の導入など、早い時点から基本的な体制を整備してきたが故に、現時点でもその完成度は日本を代表するレベルに達していると思われる。

5) 藤本 隆宏 (東京大学大学院経済学研究科)

神戸大学は、日本の経営学における大学院教育の中心のひとつであり、その大学院教育(PhD)プログラムは、質量ともに充実しているとの印象を得た。歴史的にも、トップスクールの地位に安住せず、PhDコースワークの充実、MBAの先進的な取り組みを行ってきたことが「自己点検・評価」その他の資料から理解できる。

その過程は試行錯誤でもあり、たとえば専攻数は2, 3, 4, 1という変遷をたどった。4専攻時代の名称とその変化などは、一部、外から見て分かりにくいとの印象の時代もあったが、それらも含め、本研究科が経営学の在り方について常に本質論を真摯に考えてきたことの証左であり、ポジティブに評価できる。

研究者の研究業績も、平均すれば日本の平均をはるかに超えており、また、きわめて国内外への発信力の高い研究者が相当数存在することは明らかである。

以上要するに、日本のトップスクールとして十分に高い評価を得つつも、その地位に安住せず、さらに世界水準の評価を得るための努力を行っており、端的に言うなら「さすがだ」との感想を持つ。

X-2-4 大学院教育（PhD プログラム）の外部点検・評価の総括

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

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

X-2-4-1 大学院教育（PhD プログラム）の目的

大学院教育（PhD プログラム）の目的のうち、「(1) 達成しようとする教育の成果を明確に定めている」の項目については、1人の委員が「ややそう思う」とした以外は「まったくそう思う」とする極めて高い評価（平均点 4.80）を受けた。「(2) 教育の目的を教職員・学生に周知している」の項目については、2人の委員が「まったくそう思う」、他の3人の委員が「ややそう思う」とそれぞれ評価し、一定の評価（平均点 4.40）を得ている。これに対し、「(3) 目的を社会に広く公表している」の項目については、「まったくそう思う」と「ややそう思う」とした委員がそれぞれ2人いる一方で、「あまりそう思わない」と評価した委員が1人いた（平均点 4.00）。

前回以前と今回では外部評価委員が異なるので単純な比較はできないが、(1) と (2) の項目については前々回および前回と同様の傾向が観察されている。(3) の項目については、前々回および前回（ともに平均点 3.60）よりも若干の改善がみられるものの、さらなる改善が求められる水準にある。前回の自己評価・外部評価報告書でも述べたように、博士課程の目的を、『学生便覧』、研究科ホームページおよび博士課程入学試験募集要項に記載したとしても、それでは神戸大学大学院経営学研究科に関心を持っていない学生の目に触れることにはならず、教育の目的を社会に浸透させるには不十分である。そして、前回の自己評価・外部評価報告書では、①東京の主要大学で紹介イベントを持つ、②主要な学外教員に毎年大学院の紹介や入試の案内を送る、③神戸大学でサマースクールを行う、といった広報活動を助言されたが、このうち②に関連して推薦入試の実施要項を他大学の教員に送っている以外は、積極的な広報活動には未だ取り組んではいない。また、今回の外部評価委員会では、NPO 法人現代経営学研究所を通じた研究成果の発信を通じて、経営学研究科の教育の目的と成果を対外発信すべきとの助言も受けた。このように、今回の外部評価でも、広報活動への取り組みが未だ不十分であることが確認された。

養成しようとする人材像に関しては、複数の外部評価委員から自由コメントおよび外部評価委員会において、グローバルに活躍できる指導的立場の研究者なのか、それとも国内で通用するだけで十分な研究者なのか、明確にしてカリキュラム等を編成し、教育目的に照らして教育の成果を評価する必要があるとの指摘を受けた。修了者の全員が、国内で通用することはもちろんとして、さらにグローバルに活躍できるようになることは理想的ではあるが現実的ではない。そこで、どちらに主眼を置くのか、あるいは修了者のうち何割がグローバルに活躍できる人材となることを目指すのかを明確にした上で、今後の PhD プログラムに関する議論を進めていく必要がある。

X-2-4-2 大学院教育（PhD プログラム）の教育組織および実施体制

大学院教育（PhD プログラム）のための教育組織や実施体制については、三つの評価項目すべてで、前回の外部評価と同様の一定の評価を得た。すなわち、評点の平均は 4.00 から 4.50 である。

今回の外部評価では、特に PhD プログラムにおいて従来のマネジメントシステム、会計システム、市場科学、現代経営学の 4 専攻から経営学専攻への専攻一元化の取組みが積極的に評価された。もっとも外部評価委員の自由コメントにあるように、専攻数に最適値があるわけではなく、組織に揺さぶりをかけることが重要であるとの意見がある。この意見を踏まえ、今後、体系的なコースワーク、専門分野横断的な綿密な研究指導、および研究論文作成能力向上といった専攻一元化の理念が実現できているかどうかを継続的に点検し、その結果に基づいてさらなる教育組織の改革に絶えず取り組んでいく必要がある。

X-2-4-3 大学院教育（PhD プログラム）の教員および教育支援者

大学院教育（PhD プログラム）を担当する教員および教育支援者については、三つの項目を除いて、いずれも外部評価委員の評価は高い。ほとんどすべての外部評価委員が、それらの項目で 5 段階評価の最高点 5 かまたは 4 を与えている。設計した大学院教育（PhD プログラム）を実施するのにふさわしい教員がきちんとそろっているという判断を、ほぼすべての外部評価委員が下している、といえる。

外部評価委員の評価が低かった項目は、「(4) 必要な研究指導教員および研究指導補助教員が確保されている」（評点の平均 3.80）、「(5) 教員組織の活動をより活性化するための措置が講じられている」（評点の平均 3.60）および「(9) 教育上必要な事務職員が配置されている。また、TA 等の教育補助者の活用がはかられている」（評点の平均 4.00）である。そのいずれの項目も「まったくそう思う」とする委員は皆無であった。特に、項目の (5) と (9) については、前々回および前回の外部評価においても評価が低く、前回外部評価から外部評価委員が全員入れ替わった今回においても同様の評価が下されたということは、これらの問題は経営学研究科の抱える構造的欠陥であるといわざるを得ない。

前回の自己評価・外部評価報告書でも述べたように、(5) の項目に関しては、教員の採用が経営学研究科の将来を左右する最も重要な事柄であることから、それまでと同様の方針が維持されていることの結果と考えられる。このことについて、外部評価委員の 1 人は、その自由コメントの中で、教員に占める神戸大学出身者の割合が国際標準からすると多すぎることを問題として指摘されている。この問題提起は、学界で指導的立場につける研究者を自前で育てるのか、それともある程度の教育・研究実績をあげた研究者を外部から迎えて教育・研究に当たらせるのかという経営学研究科の社会的役割と将来像にかかわる重大な問題を含んでいる。経営学研究科に求められるミッションを明確化し、それと教育活動の活性化との両立に向けた検討を行う必要がある。

(9) の項目については、外部評価委員の自由コメントによる言及はなかったけれども、その評価が懐疑的水準にとどまった一つの理由として、前回と同様に、国立大学の独立法人化に伴う経費削減の影響があることは疑いない。前回の外部評価では、学生の支援を職員や教

員の献身にだけ頼るやり方は継続性をもつはずがないという指摘があった。この指摘の通り、現在、経営学研究科における学生に対する窓口である教務係では、任期付きの非常勤職員が過半数を占めている。このような不安定な事務職員の配置では、学生に対して教育上必要なサービスを提供することには限界がある。これは経営学研究科だけの問題ではなく、神戸大学全体として取り組むべき課題といえる。

(4)の項目についても、外部評価委員の自由コメントによる言及はなかった。確かに、教員が、研究と並行して、大学院 PhD プログラム教育、MBA プログラム教育および学部教育をバランスよく担当することは難しい。専攻一元化を機に、開講科目の整理とあわせて、各教員が大学院 PhD プログラム教育、MBA プログラム教育および学部教育のすべてにコミットするという硬直的な教員配置方針を見直し、柔軟な教育体制を再構築することを検討する必要がある。

X-2-4-4 大学院教育 (PhD プログラム) における学生の受入

学生の受入に関する評価については、前回外部評価から外部評価委員が全員入れ替わったにもかかわらず、ほぼ同じ評価を受けた。すなわち、「(2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受け入れ方法が採用されており、実質的に機能している」と「(4) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われ、その結果を入学者選抜の改善に役立てている」についてやや懐疑的水準にとどまったものの、それ以外の3項目では、1人の委員が「どちらともいえない」としている以外は「まったくそう思う」または「ややそう思う」という高い評価を与えている。

(2)と(4)の項目に関連して自由コメントで、学部学生の大学院への進学率の低さが問題として指摘された。これは、学部学生から見て、経営学研究科教員の取り組んでいる研究や教育が魅力的なものとは映っていないことを示唆する。この問題に対して、学部ゼミや研究セミナーを通じて研究に対する学部学生の関心を引き起こす施策が提言された。もともと経営学部を志望する学生の研究に関する関心は、学部入学段階では低いと考えられるけれども、これらの提言を参考に、学部学生に研究の面白さを伝える工夫を地道に重ねていく必要がある。

また、外部評価委員の自由コメントでは、グローバルに活躍できる研究者育成のために、グローバル水準での入学者選抜方式の採用も提言された。既に SESAMI プログラムの開設にあわせて、主にアジアの主要大学向けに SESAMI 学生の推薦入試制度の告知を行い、優秀な学生を集める努力を行っているが、この努力をさらに推進する必要がある。

X-2-4-5 大学院教育 (PhD プログラム) における教育内容および方法

前回外部評価と同様、大学院教育 (PhD プログラム) における教育の内容や方法についての外部評価委員の評価は、13項目のほとんどすべてで極めて高い。前回外部評価で相対的に評価の低かった「(3) 授業の内容が、全体としての教育の目的を達成するための基礎となる研究の成果を反映したものとなっている」と「(10) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了基準が策定され、学生に周知されている」の2項目(ともに前回の評点の平均 3.60)につい

ても、外部評価委員が入れ替わったとはいえ、他の項目に劣らない評点を得ることができたことから、これらの項目について改善が行われたと理解して差し支えなからう。具体的には、(3)の項目については、第1群特論科目ごとに、それを基礎とした発展的履修の流れ図を作成して講義要綱に記載したこと、および第3群科目を第1群科目・第2群科目に直接接続する発展的科目群とさらに高度な研究フロンティア科目群とに分けて明示したことが改善につながったものと考えられる。また、(10)の項目については、博士および修士の学位論文の審査・評価基準を明確化し、『学生便覧』に記載して公表することとしたことの成果と考えられる。

今回、特に外部評価委員からは、方法論科目の編成と学位認定に至るまでの工程管理の二つに関して、高い評価を受けるとともに、さらなる課題の提示も受けることになった。

方法論科目の編成については、自由コメントとして、定性的方法論、数学的方法論および統計的方法論の3系統に分けていずれかを履修させるという仕組みが高く評価される一方で二つの課題が提示された。第1は、より方法論を重視して、全体の科目編成も方法論別に行うべきではないかという問題提起である。第2は、3系統のうち一つだけでは不十分であり、定性的方法論と数学的方法論の両方を全員にある程度習得させるべきという問題提起が2人の外部評価委員から出された。経営学は、さまざまな組織とそれに係る多様な個人の行動と資源配分を研究対象とするため、その分析アプローチも多彩である。したがって、複数の方法論に精通することは、研究者としての幅を広げ、将来グローバルな活躍をするために必要である。しかしまた、研究の裾野が広いだけに、経営学の研究分野は細分化され、それぞれの分野によって主流となる分析アプローチが異なっていることも確かである。5年間という博士課程の中で、それぞれの分野で主流となっているアプローチに精通し、かつ他の方法論も身に着けるということは容易ではない。しかしながら、グローバルに活躍できる研究者を養成していくうえでは、方法論の必修科目数、および方法論と他の科目とを有機的に関連づける科目編成に関する不断の検討が必要であろう。

学位認定に至るまでの工程管理についても、自由コメントにおいて、単位修得、総合学力試験、論文作成セミナー、第2論文ワークショップ、博士論文発表会、論文審査という一連の関門の設定が、博士の学位授与の品質管理上、評価された。しかしながら、総合学力試験合格率のばらつきと変動、および第2論文の位置づけについて疑問も呈された。総合学力試験合格率のばらつきと変動については、その経年変化を絶えず観察するとともに、その原因を解明していく必要がある。第2論文の位置づけについては、博士論文の準備段階としてのたとえば先行研究の整理や方法論の検討という位置づけと、博士論文の一部を構成する完成された章という位置づけという二つが考えられる。経営学研究科がこのどちらの考え方を採っているか、あるいは両方を認めているかについては、実は合意が得られていない。第2論文の位置づけについても明確化する必要がある。なお、外部評価委員の1人からは、経営学の間口の広さとアプローチの多様性から、両方の考え方を認めるべきであるとの意見が示された。

さらに、第1群科目についても、範囲・内容・水準が担当教員に依存しない標準化・統一化を担保する措置の必要性が指摘された。これについては、学習成果を測定する手段である総合学力試験における指定文献を毎年見直し公表することによって、ある程度担保されていると考える。ただし、近年、指定文献が増加する傾向にある。この背景には、自由コメント

で指摘されたように、教員に教育と研究を区別するという意識が徹底されていないことがあるのかもしれないので、指定文献の内容のみならず数についても検討を加える必要があろう。

最後に、プログラムに対する期待が寄せられた。このプログラムが経営学研究科の特長となるように、SESAMI（戦略的共創経営イニシアティブ）プログラム内容の充実と成果を上げるべく努力を重ねていく必要がある。

X-2-4-6 大学院教育（PhD プログラム）の成果

大学院教育（PhD プログラム）の成果については、すべての項目について「まったくそう思う」または「ややそう思う」という評価を受け、外部評価委員が全員入れ替わった前回評価と単純に比較することはできないけれども、改善の傾向がみられる。

前回の自己評価・外部評価報告書でも述べたように、今後は教育の成果を客観的に周知し、それによって優秀な学生の受入れの促進を図ることが課題となる。

X-2-4-7 大学院教育（PhD プログラム）における学生支援等および施設・設備

大学院教育（PhD プログラム）における学生支援や施設・設備等については、「判断できない」という回答が多く、したがって評点の平均には信頼性が欠けるものの、前回外部評価と同様に、外部評価委員の評価は総じてやや懐疑的な水準にとどまっている。高い評価を受けたといえそうな項目は「(1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。」と、「(14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている」の項目の二つである。(1)の項目については、後期編入生を含む新入生に対して、入学前にゼミナール見学や研究指導希望教員との面談の機会を提供したり、入学後も直ちに所属ゼミナールを決定するのではなく、1週間程度の考慮期間を与え、その間にゼミナール説明会を開いていることが評価されたのかもしれない。

自由コメントにおいては、学生の経済的支援についての方針を明確化する必要性が指摘された。限られた経済的資源を有効に使うためには、メリハリのある配分が必要であろう。とくに、所属学生の半数を外国人学生が占めることを予定している SESAMI プログラムでは、経済的支援がより重要になるので、資金の確保をより促進するとともに、その配分を慎重に行うよう配慮する必要がある。

X-2-4-8 大学院教育（PhD プログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステム

大学院教育（PhD プログラム）における教育の質の向上や改善のためのシステムに対する外部評価委員の評価についても、「判断できない」という回答が多いものの、外部評価委員の評価はファカルティ・ディベロップメントに関連した(6)と(7)の項目を除いて、総じて高い評価を得た。ファカルティ・ディベロップメントの内容を文書化し、それを教育の改善と結びつけることによって、ファカルティ・ディベロップメントの成果を可視化することが求められているといえる。

自由コメントでは、国内での評価に甘んじることなく、国際的な認証評価を受けることが勧告された。グローバルに活躍できる研究者の育成を図るためには、国際標準に基づく客観的評価を受けることも、大学院教育（PhD プログラム）における教育の質の向上や改善に資することになるだろう。と同時に、神戸大学大学院経営学研究科の教育（PhD プログラム）が日本ではもちろん世界でも認められる特色のあるものとなるよう独自の改善の余地も探る必要があるだろう。

X-2-4-9 大学院教育（PhD プログラム）の総合評価

以上、あらかじめ設計した八つの評価分野ごと、各分野の個別評価項目ごとの、外部評価委員の評価を総括した。今回の外部点検・評価では、これまでの外部点検・評価のときと同様、これらの個別項目ごとの評価に加えて、大学院教育（PhD プログラム）の総合評価を自由に述べていただいた。

総合評価は、5人の外部評価委員の全員が、大学院教育（PhD プログラム）を国内的には基本的に優れたプログラムとして評価しているというものであった。前回の自己評価・外部評価報告書では、この基本認識の上に立って、なお検討すべき大きな問題として、財政基盤の確保、各教員の研究指導の質の維持と向上を担保する仕組み、世界に通用する研究者の育成の三つを課題として掲げた。今回の外部評価においても、同様の問題が多く外部評価委員から指摘された。外部評価委員が全員交代したにもかかわらず、同様の評価を受けたということは、これらの問題が経営学研究科にとって常態化していることを示唆する。前回から3年しか経過していないため、これらの課題を一挙に解決することはできなかったが、問題は明確なので、これら一つずつ着実に解消する努力を続けていく必要がある。

最後に、外部評価委員会において複数の外部評価委員から、経済学研究科には見られない経営学研究科としての特色のある教育体系モデルを構築してもらいたいとの要望を得た。その一方で、自由コメントでは、教育の質の保証のために、他大学との単位互換や博士論文審査委員の相互乗り入れ等の検討も提案された。これらはともに傾聴に値する貴重な意見である。経営学研究科の独自性の追求と他大学との協働をうまく組み合わせ特色のある大学院教育体系を構築する努力を今後も続ける必要があるだろう。

（文責：鈴木一水）

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

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

X-3-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の外部評価委員

大学院教育（社会人 MBA プログラム）については、第 5 回目の外部点検・評価ということになる。今回の外部点検・評価の趣旨も、現在の経営学研究科における大学院教育の 2 本柱の一つとなっている社会人 MBA 教育の現状とその問題点について、第三者の学界人の視点から、客観的に点検し評価していただくことを目的としている。

大学院教育（社会人 MBA プログラム）に関して、[表 X-3-1] に掲げる、MBA 教育に精通された 6 人の学界人に外部評価委員を委嘱し、経営学研究科における社会人 MBA 教育の点検・評価をお願いした。

表 X-3-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の外部評価委員一覧

青井 倫一	（明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科）
太田 正孝	（早稲田大学商学大学院）
河野 宏和	（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）
佐藤 善信	（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）
成生 達彦	（京都大学大学院経営管理研究部）
山地 範明	（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）

（五十音順，敬称略）

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

大学院教育（社会人 MBA プログラム）の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、全くの白紙状態で点検・評価を行ってもらうのではなく、学部教育ならびに PhD 教育の外部点検・評価と同様、本報告書[表 X-3-2]に掲載している項目「1. 教育の目的」，「2. 教育組織（実施体制）」，「3. 教員および教育支援者」，「4. 学生の受入」，「5. 教育内容および方法」，「6. 教育の成果」，「7. 学生支援等および施設・設備」，および「8. 教育の質の向上および改善のためのシステム」について、事前に送付した文書や関連資料等ならびに神戸大学大学院経営学研究科教員によるプレゼンテーションとその後の質疑応答の内容を踏まえて、当該回答用紙に記載した設問に回答してもらった。評価項目については、前回の外部点検・評価から変化はない。また、評価尺度は 5 段階（5：まったくそう思う，4：ややそう思う，3：どちらともいえない，2：あまりそう思わない，1：まったくそう思わない）に加え「?：資料だけでは判断できない」となっているが、この点についても変更していない。外部評価委員から率直な評価とコメントをもらえるよう、本報告書では個々の評価委員の名前は匿名とした。

そして、これらの個別項目の評価の後に、「大学院教育（社会人 MBA プログラム）についての総合評価」を自由記述形式で記述してもらった。なお、この総合評価の部分に関してのみ外部評価委員の実名を付して記載させていただくこととした（[X-3-3-9] を参照）。

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

1. 教育の目的

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

2. 教育組織（実施体制）

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

3. 教員および教育支援者

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

4. 学生の受入

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学者選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されている。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能している。
- (3) 入学者選抜が適切な実施体制により、公正に実施されている。
- (4) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証す

るための取り組みが行われており、その結果を入学選抜の改善に役立てている。

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

5. 教育内容および方法

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

6. 教育の成果

- (1) 学生が身につける学力、資質、能力や養成しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われている。
- (2) 各学年や修了時等において学生が身につける学力や資質・能力について、単位修得、進級、修了の状況等から、あるいは、修士論文等の内容・水準から判断して、教育の効果や成果があがっている。
- (3) 学生からの意見徴収の結果から見て、成果や効果があがっている。

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

7. 学生支援等および施設・設備

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。
- (2) 学習相談、助言（たとえば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用、担任制等が考えられる）が適切に行われている。
- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にある。また、必要に応じて学習支援が行われている。
- (5) 自主的学習環境（たとえば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されている。
- (6) 学生のサークル活動や自治活動の課外活動が、円滑に行われるよう、支援が適切に行われている。
- (7) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能している。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (9) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にある。また、必要に応じて生活支援が行われている。
- (10) 学生の経済面への援助（たとえば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われている。
- (11) 教育課程の実現にふさわしい施設・設備（たとえば、講義室、演習室、情報処理学習施設、図書館など）が整備され、有効に活用されている。また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされている。
- (12) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されている。
- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書・学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

8. 教育の質の向上および改善のためのシステム

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

- (3) 学外関係者（たとえば、修了生、就職先等の関係者が考えられる）の意見が、教育の状況に関する自己点検・評価に適切な形で反映されている。
- (4) 評価結果がフィードバックされ、教育の質の向上、改善のために取り組みが行われ、教育課程の見直しの具体的かつ継続的な方策が講じられている。
- (5) 個々の教員は評価結果にもとづいて、それぞれの質の向上をはかるとともに、授業内容、教材、教授技術等の継続的改善を行っている。
- (6) ファカルティ・ディベロップメントについて、学生や教職員のニーズが反映されており、組織として適切な方法で実施されている。
- (7) ファカルティ・ディベロップメントが教育の質の向上や授業の改善に結びついている。
- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上をはかるために研修等、その資質の向上をはかるための取り組みが適切になされている。

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

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

X-3-3-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的

経営学研究科における大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的については、次のような個別評価項目が設定されている。

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	5	5	5	5	5	5	5.00
(2)	4	5	4	4	3?	4	4.20
(3)	4	5	5	4	5	3	4.33

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

また、経営学研究科における大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 X-3-4] に示すとおりである。

表X-3-4 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的についてのコメント

- 1) 教育の目的に関し、育成すべき資質と能力について、IV-1-2に次の通りに明記されている。
 - ・ 経営学・会計学・商学について、その原理を探求しようとする強い熱意を持つ者
 - ・ 経営学・会計学・商学における諸問題を解明するために必要な科学的方法論を身につけることができる基礎能力を持つ者
 - ・ 職務経験を有し、経営学・会計学・商学の成果を実践へと適用できる能力を持つ者
 - ・ 日本のビジネス社会の中核人材であるという意識を持ち、国際社会に通用する思考力、判断力、コミュニケーション能力を高めていこうとする熱意を持つ者
- 2) 日本企業のリーダー育成、および実務の中から理論を見出そうとする姿勢を基本的な理念としたうえで、神戸大学に特徴的な教育方法として、プロジェクト方式、By-the-job Training, Research-based Educationといった機軸を定めていることは明確で優れている。
- 3) 上記理念を広く社会に示し、それを理解する大学院 MBA コース受験者 200 名近くからの応募を集めている。日本経済の状況が厳しい中で神戸方式への評価を示す成果と考えられる。
- 4) 1) に述べた 4 項目が、熱意、基礎能力、適応能力、国際社会での中核人材としての能力という四つの柱から構成されていることは評価できるが、国際社会での中核人材としての能力をいかに育成していくか、特にグローバル化に対応するコミュニケーション能力の育成は、国際交流プログラムの少なさとも関連して、十分に対応されているとは評価できない。
- 5) 在学生に対する教育目的の周知については、学生へのインタビューなど証拠資料が十分に準備される必要がある。
- 日本の人材育成は、かつては大学をはじめとする教育機関と企業とで分担されていました。現在でもそうですが、企業の体力がかつてほど強くなく、その分、大学が分担すべき割合が高くなっているように思います。例えば「グローバルビジネス人材の育成」などは、かつては企業が担っていましたが、現在は必ずしもそうではなくなっています。この種の人材を大学だけで育成することは困難ですが、企業と連携して、その足りない点を補完することはできます。何を大学が分担するのかについて、産業界とすり合わせを行い、その上で、適切な教育プログラムを開発する必要があります。実際、「1 教育の目的」は時代とともに変化する社会的要請に迅速に対応する上で、常に見直す必要があります。

X-3-3-2 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教育組織および実施体制

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

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

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

表X-3-5 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教育組織および実施体制についての評点

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	4	5	4	5	4	4	4.33
(2)	4	5	4	5	4?教授会記録	4	4.40
(3)	?	5	3	4	4?委員会の議事録	4	4.00

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

また、経営学研究科における大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教育組織および実施体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 X-3-6] に示すとおりである。

表X-3-6 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教育組織および実施体制についてのコメント

- グローバル化対応については既述。2) 教授会や教務委員会の活動内容は、外見的资料では判然としないので、証拠資料の確認が必要となる。また、その評価を外部委員に求める妥当性も、評価委員として判然としない。評価項目自体が適切とは判断されない。
- 「プロジェクト方式」「神戸方式」という独自の方式を有機的に確立し、それらのポリシーに従って、ファカルティ全体で研究と教育の融合を追求するとともに、「オープンアカデミズム」を掲げて、実務界とのコラボレーションに真摯に取り組まれている点が優れています。
- 学部、アカデミック系大学院に加えて、毎週土曜日の朝から夜までの授業、大阪サテライトでの金曜日の授業から成立する MBA プログラムを進化させていくには、教員数が不足しています。2012 年度実績で、定員 64 に対して実員 58 と 1 割近くのギャップがありますので、早急に定員に近い優秀な教員を確保することが、既存の教員の負担を軽減し、その結果、研究科全体の競争力をさらに上げることになると思います。
- プロジェクト方式の教育は、起業の中堅人材やトップ人材が現場で直面するテーマをベースにして、それを教員と同じような課題に直面している学生とともに理論的・実践的に解明・解決するというスタンスの授業である。働きながら学ぶ社会人学生にとって理想的な教育方式であると考えます。
- 私自身の経験から判断して、現場感覚を身につけるにはかなりの経験が必要になる。また、好奇心や探究心、そして冒険心という資質が教員に必要とされる。さらに方法論的にも、エスノグラフィーやアクションリサーチが採用されると思うが、その方法のマスターにも経験が必要だと思う。そのような教員の採用や育成が課題になると思う。
- 経営の基礎から応用まで幅広く開講される講義科目に加えて、プロジェクト方式による教育が推進され、優れた教授陣による充実した教育研究体制が構築されていることは評価できる。
- 社会人教育の MBA のプログラムを、アカデミックな領域の研究成果をベースにして教育効果

を最大限に発揮するための体制確立のため、持続的に努力していることは評価できる。しかし、既存の教員による体制の充実だけでなく、更に周辺領域の教員・アカデミクスの成果をMBAにフィードバックするための“実験”が望まれる。当研究科の歴史、これまでの実績から鑑みて、更なる野心的な取り組みを期待していい潜在性があると判断している。資源制約の為、手堅い教育戦略を採択しているが、ビジネス教育の変化に対して一歩遅れるリスクの可能性を認識すべきである。

- 教員組織において“若手教員”の比重を増すことは、すべての経営系専門職大学院に対して急務な課題であるといつてよい。神戸においても。

X-3-3-3 大学院教育（社会人MBAプログラム）の教員および教育支援者

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	4	5	4	5	3	4	4.17
(2)	3	4	4	5	5	4	4.17
(3)	3	5	5	5	5	4	4.50
(4)	3	5	5	3	5	4	4.17
(5)	2	4	4	2	3	3	3.00
(6)	?	5	4	4	4	4	4.20
(7)	?	5	3	2	3?実務家教員の評価?	4	3.50
(8)	5	5	4	4	4	4	4.33
(9)	3	3	4	5	4	3	3.67

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

また、経営学研究科の大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教員および教育支援者について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 X-3-8] に示すとおりである。

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

- 博士課程の学生をティーチングアシスタント (TA) やラーニングファシリテーター (LF) として配置し、修士論文作成のサポートを行っている点も評価できる。ただし、さまざまな学生の研究内容に対応するためには、研究指導教員だけではなく、研究補助教員を確保する必要がある。
- 貴研究科が複数のプログラムを抱えながら、さらに組織を発展させるには教員が不足していると思います。
- MBA プログラムは研究の質に加えて、より一層可視的かつ短期的な観点からの教育サービスが求められます。さらに高い質の研究に基づく教育サービスをダイナミックに展開していく必要があるため、とりわけ日本のような全日制カリキュラムでない MBA の場合には、組織が進化すればするほど教員への負担が増します。次に、十分な教員が確保できた際には、日本でも MBA プログラムの単位数が増加することを想定すると、土曜日中心のカリキュラムから、たとえば平日の夜を隔日などで活用する方が学生と教員にとっての負担がスケジュール的に軽減されるような気がいたします。
- 1) 経営学・商学・会計学という学科区分はされているが、経営学といっても内容は広い範囲をカバーしている。どういう専門領域に教員がいる／いない、それらが現状の科目構成とどう対応しており、それを将来どう改善していくかが示されていない。卒業生や在校生のフィードバックから、人事・組織系の科目の充実に比して、マーケティングなどの専門科

目が少なく、統計学の教育も充実が求められているが、対応策が講じられているのか明示してほしい。

- 2) 海外での大学院を修了した教員は多く採用されているが、国籍にまで踏み込んだ教員構成の国際化対応は十分とは言えない。
- 3) サポートニーズが広がる一方で専任職員が減少しており、有期非専任の補助スタッフに依存する比率が高くなっている点は留意が必要である。
- 4) 教員の指導能力の評価方法について、FDを含めて検討してほしい。特に、ゼミが全体で五つだけしか提供されないのが、教員の指導能力の適正化は異なる年次間での質の保証のためにも大切である

●多くの教員が豊富な研究業績を持っていますが、査読付きの国際的学術誌へ掲載された論文は必ずしも多くはありません。研究のグローバル化を促進する仕組み（例えば、SSCI ジャーナルに多く掲載された教員を昇給やボーナスで優遇する）などを考えてはどうでしょうか？

●神戸の社会人 MBA プログラムの発展には、教員の専門分野の更なる多様化、おもしろい分野の若手教員を有期で採用するという“実験”も必要かと判断している。さもないと“非常にまとまったビジネススクール”であっても、日本のこれからを先導していくビジネススクールになるには難しいのではなかろうか。神戸大学の経営学研究科は十分な成果・評価・人材が備わっているのだから、その潜在力をフルに発揮する企画を望むものである。

●実務界の知見をビジネススクールに取り入れることは重要だが、それが実務家教員何%といった形式的な基準だけがすべてではないと考えている。神戸の経営学研究科において実務界から大学院が学ぶということを示唆があれば教えてほしい。30代半ばの学生とアカデミック教員（適切な表現ではないが）のインタラクションで十分とはいえないのか？また学生ではなく、教員が実務界から学ぶというほうが個人的には好きなのだが。

●研究科長の抱える課題に対応するスタッフの数が少ないのではなかろうか。

●若手教員の更なる充実を早急に行うべきであろう。そのためにもこの MBA の量的拡大を望む。

X-3-3-4 大学院教育（社会人 MBA プログラム）における学生の受入

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

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-3-9]に掲げるとおりである。

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	5	5	5	4	5	4	4.67
(2)	4	5	5	4	4	4	4.33
(3)	4	5	5	5	5	4	4.67
(4)	4	5	4	2	3?過去の入試改革	4	3.80
(5)	5	5	5	5	5	5	5.00

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

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

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

- 1) 入試制度が厳格に運用されており、十分な倍率の学生から志願がある状況は高く評価できる。
- 2) 入学者の年齢分布として、20代から40代後半に広くバラついている。実務経験に応じて学習へのニーズが異なると考えられ、そこへの対応が適切になされているかが懸念される。
- 3) 科目等履修生は、MBAの門戸を広く開放しプログラムの認知を向上する点でも意義ある取り組みである。
- プロジェクト方式の成果は、どのような学生を選抜するか、その質に依存するものである。学生選抜には留意されているのはよく理解できるが、志願者・合格者・入学者という統計数字だけでなく、どのような質の学生か、その傾向はどうであるかについての記述、より重要なのは、学生の質に応じてプロジェクト方式をどう柔軟に変えてきているかの記述があってもいいかなと考えている。

X-3-3-5 大学院教育（社会人 MBA プログラム）における教育内容および方法

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 X-3-11] に掲げるとおりである。

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	5	5	4	5	4	4	4.50
(2)	5	5	4	5	4	4	4.50
(3)	4	5	5	4	4	4	4.33
(4)	3	5	4	4	3?社会人学生の学習時間の確保?	4	4.00
(5)	3	5	4	5	4	4	4.17
(6)	5	5	4	5	5	4	4.67
(7)	3	5	4	4	4	3	3.83
(8)	?	5	5	5	4	3	4.40
(9)	?	5	5	5	4	4	4.60
(10)	4	5	4	4	4	4	4.17
(11)	4	5	5	5	3?指導担当者が少ない。	4	4.60
(12)	5	5	4	4	4?学生への周知	4	4.40
(13)	5	5	5	3	4	4	4.33
(14)	4	5	4	4	4	4	4.17
(15)	?	?	4	4	3?相対評価	3	3.67

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

また、経営学研究科における大学院教育（社会人 MBA プログラム）における教育内容および方法について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 X-3-12] に示すとおりである。

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

- 1) 神戸方式と呼ばれる Research Based education, Education based research の考え方は、実務家を受け入れ教育するビジネススクールとして優れた取り組みである。学生アンケートからも高く評価されていることが確認できる。
- 2) しかし同時に、報告書の内容では、ケースプロジェクトでのグループ編成方針、テーマプロジェクトでの調査企業選定方針など、授業運営の詳細が記述されていない。よって、学生の評価以外には、客観的な資料が充分とは言えない。
- 3) VI-2-3 において、「経営学の進歩に役立つ理論的・実証的研究を行う」とあるが、同時に 3 行下では「洞察を仕事の場で活かす」という記述もあり、プロジェクト方式が最終的に何を目指し、1. に示した教育の目的とどう整合しているか、もう少し明確にしてほしい。
- 4) 土曜日の授業が、5 時限+6 限にプロジェクト方式という形で提供されている。一方で、

平日には、梅田での授業以外に、土曜日の学習をサポートする環境が提供されていない。1日に5時限（あるいはそれ以上）もの時間続けて学習する環境は、働きながらの学習だとしても、その効果に疑問を感じざるを得ない。

- 5) 成績評価に関して、本文中にほとんど記述がない。特に出席や成績が好ましくない学生へのサポートについて、もう少し説明してほしい。プロジェクトを重視しているため、いわゆるフリーライドとなる学生への対応を含め、成績評価の公平性を担保する仕組みを工夫してほしい。
- 6) 交換研修のパートナーが英国のクランフィールド大学のみという状況は、今日のグローバル化の中で急ぎ改善を要する事項と考えられる。
- 7) 外国人招聘講師についても、グローバルなコミュニケーションという点から拡充すべき事項であると考えられる。
- 8) ICTの活用など、働きながら学ぶ学生へのITサポートについて明示してほしい。
- 9) バリアフリー化など、施設面での対応に改善余地がある。本館のトイレが1Fにしかない点も気がかりである。
- 10) プロジェクト方式での教育は教員のロードを大きくし、教員による差が大きくなるため、教員のワークロードとその平準化について、FDと共に検討して記述してほしい。

- プロジェクト方式の教育は、起業の中堅人材やトップ人材が現場で直面するテーマをベースにして、それを教員と同じような課題に直面している学生とともに理論的・実践的に説明・解決するというスタンスの授業である。働きながら学ぶ社会人学生にとって理想的な教育方式であると考えられる。

私自身の経験から判断して、現場感覚を身につけるにはかなりの経験が必要になる。また、好奇心や探究心、そして冒険心という資質が教員に必要とされる。さらに方法論的にも、エスノグラフィーやアクションリサーチが採用されると思うが、その方法のマスターにも経験が必要だと思う。そのような教員の採用や育成が課題になると思う。

- 成績評価が教員の判断によっているので、教員間において成績評価に格差がないかどうかを確認する必要がある。また、学生が成績評価について疑義申し立てすることができる制度がない。成績評価の正確性を担保するための適切な措置が必要である。

- 神戸大学経営学研究科においては、日本における『社会人MBAプログラム』のありかたについては実証実験を重ねて、高い評価に値するプログラムを先導的に企画・実行してきた。その過程で、“プロジェクト方式”、“researchとeducation”のインタラクションなど大学院をスタートした当時の状況、また経営学研究科の研究志向に合致した方向でのプログラムの精緻化はすばらしいと評価できる。

ただ、西日本、日本をリードする専門職大学院としては、もう少し挑戦的な課題に取り組むことも考慮することを期待したい。原型では30代半ばの経験豊富なビジネスパーソンを対象学生にしているが、20代後半の社会人を対象に、daytimeのプログラムをスタートすることも神戸大学の責務と考える。そうすることにより、現行のプログラムにおける教員の多様性も増加できるし、グローバルプログラムも更に充実できるのではと考える。

認証に関しても、国内認証機関ではなく、海外認証機関との関係を深め、当研究科の海外、ことにアジアでの地位を更に強固なものにすることを強く望む。

- VI-4-4の海外交流のパートに関しては、少し消極的姿勢が強すぎるのではなかろうか。現在の制約条件に強く影響されないで、今後の計画を示すのはどうか。
- 表VI-5-3(4)において、経営史的視点の点数が低い。これに対する対応をどう考えておられるのか、聞いてみたい。経営史自体はBSには重要な科目と考えている。BSにおける経営史の位置づけ、教育方法などは日本のBSで検討しなければならないテーマと考えている。
- 統計手法に関しては論文作成の次元での要望が強い(表VI-5-12)のは理解できるが、マネジメントにおいても統計的考察、データでものを考える能力、確率分布で将来を記述する姿勢などは必要ではないかと考えている。
- 商学・経営学・会計学を主たる柱にする優れたビジネススクールであるといつてよいが、少し専門分野を広くすることは考えておられるのかどうか？
- “広く学びたい、深く学びたい”という要求に、限られた時間のなかで、どう対応すべきか悩みは多いと“感じる”。
- 海外交流に関してもう一段踏み込んだスタンスで取り組むことが肝要である。

X-3-3-6 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の成果

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	4	5	3	4	4	4	4.00
(2)	5	5	4	4	3?修士論文を見ないと。	4	4.40
(3)	3	4	4	5	?学生の意見	?	4.00
(4)	4	4	4	5	4	?	4.20
(5)	5	5	4	4	4	?	4.40

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

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

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

- 学生の満足度が高いことや、多くの社会人が受験していることを考えると、教育の評価は高いと考え短期的に数字で示せる指標もありますが、教育は春に種をまけば秋には収穫できる性質のものではありません。効果が出るには長い時間がかかることもあります。もっと長期的な観点から指標を作れないものでしょうか？ どうもいまの評価指標は目先に囚われすぎているように思います。
- 1) 入学時と卒業時で、教育の目的がどの程度達成されているかを多少でもいいので知りたいと感じる。単に学生からの聞き取りというだけでなく、在学期間中の学習を通じた達成度を評価する仕組みが必要ではないだろうか？
- 2) 特に、上記について、国際社会の中核人材という教育目的について、その達成度が気になる。同時に、40代以上で入学する学生について、基礎能力という教育目的とその成果についても考察を加えることが必要と感じる。
- 3) 教員の研究業績についても、神戸大学教育を支えるベースであるから、リスト化するなど、明確にその成果と活用について記述してほしい。

X-3-3-7 大学院教育（社会人 MBA プログラム）における学生支援等および施設・設備

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

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。
- (2) 学習相談、助言（たとえば、オフィスアワーの設定、電子メールの活用、担任制等が考えられる）が適切に行われている。

- (3) 学習支援に関する学生のニーズが適切に把握されている
- (4) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への学習支援が適切に行える状況にある。また、必要に応じて学習支援が行われている。
- (5) 自主的学習環境（たとえば、自習室、グループ討論室、情報機器室等）が十分に整備され、効果的に利用されている。
- (6) 学生のサークル活動や自治活動等の課外活動が、円滑に行われるよう、支援が適切に行われている。
- (7) 学生の健康相談、生活相談、進路相談、各種のハラスメントの相談等のために、必要な相談・助言体制が整備され、機能している。
- (8) 生活支援等に関する学生のニーズが適切に把握されている。
- (9) 特別な支援を行うことが必要と考えられる者（たとえば、社会人学生、障害のある学生等が考えられる）への生活支援等が適切に行える状況にある。また、必要に応じて生活支援が行われている。
- (10) 学生の経済面への援助（たとえば、奨学金、授業料免除等が考えられる）が適切に行われている。
- (11) 教育課程の実現にふさわしい施設・設備（たとえば、講義室、演習室、情報処理学習施設、図書館など）が整備され、有効に活用されている。また、施設・設備のバリアフリー化への配慮がなされている。
- (12) 教育内容、方法や学生のニーズを満たす情報ネットワークが適切に整備され、有効に活用されている。
- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	4	4	3	5	4	4	4.00
(2)	?	5	4	2	5	4	4.00
(3)	?	5	4	4	3?	3	4.00
(4)	?	4	4	4	3?	3	3.75
(5)	3	5	4	2	3?	3	3.40
(6)	?	?	3	2	??	3	2.67
(7)	?	?	3	4	3?	3	3.33
(8)	?	?	4	3	3?	3	3.33
(9)	?	?	4	4	3?	?	4.00
(10)	?	4	3	5	3?	4	4.00
(11)	2	5	4	5	3?	4	4.00
(12)	3	5	3	5	3?	4	4.00
(13)	?	4	4	4	3?	3	3.75
(14)	3	5	4	5	3?	4	4.20

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

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

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

- 建物その他に関しても学生の視点での充実を図る事を望む。
- 天下の神戸大学のビジネススクールなので、すべての項目で優れていて当然です。「7 学生支援等および施設・設備」を中心に「？」を付けましたが、学生に周知させる努力をしても、学生が周知するかは別問題で、後者を判断するためには学生にインタビューする必要があります。

X-3-3-8 大学院教育（社会人 MBA プログラム）における教育の質の向上および改善のためのシステム

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	?	5	4	5	4	4	4.40
(2)	4	5	4	4	3?	4	4.20
(3)	5	5	4	4	4	3	4.17
(4)	4	5	4	4	4	3	4.00
(5)	4	?	3	3	4	?	3.50
(6)	?	5	3	3	3?FD の記録	?	3.67
(7)	?	5	3	3	3?FD の記録	?	3.67
(8)	3	5	4	2	4	?	3.60

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

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

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

- 表VI-2-4の7, 8の項目において平均値が相対的に低く、標準偏差が大きいことについてどう考えるべきであろうか？授業形式によるが学生の参加意識が低いのは大教室であるからか、どうか検証を必要とする。
- いただいた資料からは、ファカルティ・ディベロップメント（FD）活動に関する記述がなく、教授法の改善に向けた取り組みがどの程度進展しているのかは不明である。教育の質を向上・改善していくには、定期的なFD研修会の開催が必要であり、その際に、外部講師を招聘することも一助となるかもしれない。
- 矛盾するようだが、サプライサイド（教員サイド）は充実しているが受講する学生の立場に立った場合、もう少し工夫が必要であろう。各領域の教員が内容の充実を図る共に、全体のカリキュラムを学生の視点で評価する担当が必要と思われる。
- 神戸大学の場合、手間暇を考えたら、本当に認証評価が必要なのでしょうか？〇〇先生が言っていたように、ABESTの認証評価では、①教育の理念や目標が適切か、②理念と現状のギャップは何か、③そのギャップを埋めるための計画（方策）はどのようなものか、④その計画（方策）を実施する体制が整備されているか否か、を見ます。そして、PDCAサイクルが適切に回っていれば、高い評価がもらえます。その方向で準備を進めた方が良いでしょう。外部評価委員は、上記の点を評価するのが役割かと思います。実際、手間暇のかかる認証評価は、PDCAサイクルを常に回していく仕組みなのだと思います。

※ 上述「〇〇先生」は外部評価委員の一人であるが、特定できないように「〇〇先生」とさせて頂いた。

X-3-3-9 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の総合評価

以下では、回答用紙中の「社会人 MBA プログラム教育についての総合評価」欄に記述された総合評価を、外部評価委員ごとに紹介させていただくことにする（なお、以下の総合評価に関する記述は、「外部評価回答用紙」の該当欄にそれぞれご記述いただいた文章を転載している）。

1) 青井 倫一（明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科）

経営分野のアカデミクスの成果を MBA 教育に生かすための取り組みを着実にやっていることは高く評価すべきであると考えます。しかし、日本のビジネススクール社会の為にも更なる教育科目の追加を実験するとともに、MBA 教育のグローバル化の方向を当研究科のスタンスを明確にして推進していただきたい。更に MBA 教育を、教員サイドの視点だけでなく、学生サイド、ビジネス社会サイドから検討して、常にカリキュラムを変革していく仕組みの確立を期待する。

2) 太田 正孝（早稲田大学商学学術院）

日本の MBA プログラムは歴史が浅く、また日本社会独特の環境にフィットした運営が求められることに鑑みれば、米国型 2 年制フルタイムのみのカリキュラムは事実上不可能であり、

各ビジネススクールは様々な施策を模索しているのが現状です。

貴研究科も1年プログラムの導入など、カリキュラムの在り方において試行錯誤の結果、現在の「プロジェクト方式」に到達されたと思います。こうした運営面での優れた対応力も特筆すべきことですが、むしろ、ビジネススクールが社会の知識ハブとしての教育機関であることに鑑みれば、貴研究科の方針とプロセスはベンチマークされるべき一つのモデルと思います。日本では、ともすると実務家の経験や知識を安易に目玉にする研究科が散見される中で、貴研究科はビジネスを科学すると同時に、実務界との接点も積極的に拡大している点で、世界標準にも合致しています。

十分な教員数を確保することで、関西を代表する我が国のトップビジネススクールとして、さらに発展することが期待されます。

3) 河野 宏和 (慶應義塾大学大学院経営管理研究科)

1. 報告書の構成について

1) 現時点での報告書第IV章は、客観的な資料・データによる裏付けが充分でない。完全な裏付けは困難であり、一部の評価項目はその項目自体が抽象的であるが、可能な限りデータを示すことは大切である。たとえば、

1. (2) 教育目的が周知されていることの確認、周知させるための方法・プロセス
2. (2)(3) 教授会及び教務委員会の活動内容、検討項目
3. (6) 教育上の指導能力の評価方法
5. (3) 教育内容と研究成果の対応関係
5. (13) 成績評価の適切性
7. (1) ガイダンスの内容
7. (6)(7) 学生支援の体制と支援内容
7. (10) 経済的支援の内容

について、評価しにくい状況にある。

2. 全体の内容について

1) 今回の外部評価委員による自己点検・評価の目的を、法令順守などの確認・点検と、研究教育の改善と仮に分けた場合、どちらに重点を置くべきであろうか？ 貴校に責があることではないのだが、会議の開催回数や施設設備の現状を説明頂いても、それは当然に大学の責において整備されるべき項目であり、本来はより高次元の研究教育のあり方について継続的改善を目指していくことが、今日の経営学教育の大学院に求められている事項ではないだろうか？ 特に、神戸方式の伝統と、日本に求められているリーダー人材育成のニーズを考える時、研究・教育活動の継続的改善に注力していくことが、これからの神戸大学に求められている使命に思えてならない。

2) 外部評価に対して、defensive に対応する必要は全くないと考える。自分たちの理念や強み・課題を教職員の間で深く共有するための機会と捉えて積極的に活用すべきである。全体として、IV-1-1の沿革以外にも、歴史的な経緯が様々な節で繰り返し説明されている(アドバイザーボードの変遷、ビジネス・インサイトの歩みなど)。これらはできるだけ沿革の節にまとめて繰り返しを避け、前回の自己点検評価以降の改善内容と

今後に向けた計画を中心に記述することが望ましいと考える。

- 3) 上記に関連して、神戸大学として目指すべき方向性、言い換えれば5～10年スパンでの中長期的な研究教育の「戦略」が記述されていないと感じられる。点検評価の大項目の中にも、中長期戦略(Strategic Plan and its Planning Procedure)が完全に欠落している。別に国際認証だけが優れている訳ではないが、アメリカのAACSBやヨーロッパのEQUISでは、ビジネススクールのStrategyが重視され、厳しく審査される。中国・韓国・台湾・東南アジア各国、さらにはインドのビジネススクールが次々とこれらの国際認証を受審・取得していく中で、未だに管理確認的な側面に偏重している日本のあり方は、グローバル化対応においてますますの遅れを生じる要因にしかならないと痛感する。
- 4) 中長期の戦略を考えると、神戸大学の理念との対応や課題が考えやすくなる。広く、教育リソース、資金、学生、施設、サポートスタッフ……と考えてみると、それらは戦略を実現するために充分であろうか。不足の点をいかに補っていくべきか。そのように考え、戦略計画プロセス自体を大学運営の中に確立する必要があると感じる。
- 5) 上記の戦略は、決して社会環境の変化に対応することだけを意味するものではない。日本の企業組織のリーダー育成、アカデミズムへの貢献も充分価値ある方向性である。カレントなトピックスは、骨格となる戦略をまずは固めてから、その対応を考えるべきと考える。

4) 佐藤 善信 (関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科)

全般的に高いレベルの達成状況を示していると判断する。神戸大学のMBAに対する世間の評価も高く、各種調査のランキングでも常に高位置をキープしている。しかし、それに甘んじることなく、日本のMBAプログラムをリードし、日本でのMBAマーケットの拡大により一層、貢献する必要があると考える。そのための課題は、社会人学生との「協同研究」のさらなる進展や、その研究成果を世界に向かってグローバルに発信することであると考える。今後、そのための仕組み作りに努力されることを期待する。

5) 成生 達彦 (京都大学大学院経営管理研究部)

判断する証拠が十分でない項目もあるが、総じて良好です。

6) 山地 範明 (関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科)

社会人MBAプログラムでは、経営学や特定分野についての高度な専門知識を身につけ、国際社会に通用する思考力、判断力およびコミュニケーション能力を修得できるような科目が提供されている。ただし、「日英産業事情応用研究」を除き、英語による講義がほとんどない。国際化に対応するため、英語による講義をもっと増やす必要があり、状況によっては、英語を母国語とする外国人教員の確保も必要となるであろう。また、学生数に比べて、現代経営学演習の担当教員が少なく、専攻分野が限られているので、学生のニーズに対応できているかどうかは疑問である。演習担当教員が指導する学生数は平均14名と多いので、演習担当教員を増員するか、副指導教員を設けるなどの対策を講じる必要があるかもしれない。

X-3-4 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の外部点検・評価の総括

前項までに、外部評価委員による詳細なアンケートへの評点、個別の項目へのコメント（匿名部分）、および総合評価（記名部分）の文章を記載した。最初に、6人の外部評価委員の方々に、神戸大学大学院経営学研究科の社会人 MBA 教育の外部点検・評価のための膨大な資料を精査し、神戸大学での質疑応答に貴重な時間を割いていただいたこと、ならびに的確な指摘をしていただいたことに対して、謝意を記させていただきたい。そして、以下でこの外部点検・評価で指摘、示唆された点を総括し、今後の検討課題を述べることにしたい。

X-3-4-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的

社会人 MBA プログラムの目的については、外部評価委員各位から概ね高い評価をいただいた。働きながら学ぶ社会人を対象として、実務的な問題を持ち込む「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)という独自の基本方針は、1989（平成元）年の社会人 MBA 創設以来貫かれており、教員、在学生、卒業生の共通認識となっている。また、プロジェクト方式という独自の教育方法についても、同じく創設以来、実験主義的な精神で常に改善に努め、今日の「テーマプロジェクト研究」、「ケースプロジェクト研究」、「現代経営学演習」へと三つの段階を踏んで発展していく、より体系的な教育方法へと進化を遂げてきた。各教員が、それぞれ「プロジェクト方式」についての仮説を立て、仮説検証し、同僚と議論を繰り返し、改善を試みるというサイクルを繰り返してきた成果が現れ、このことが比較的高い評価につながったと思われる。

しかしながら、外部評価委員からは、国際社会での中核人材としての能力をいかに育成していくか、特にグローバル化に対応するコミュニケーション能力の育成は、国際交流プログラムの少なさとも関連して、十分に対応されているとは評価できないとの指摘をいただいている。また、在学生に対する教育目的の周知に関し、学生へのインタビューなどの証拠資料が必ずしも十分に準備されていないとの指摘もいただいている。さらに、「教育の目的」は時代とともに変化する社会的要請に迅速に対応する上で常に見直していく必要があり、そうした見直し活動も今後行っていく必要があることが示唆されている。

X-3-4-2 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教育組織および実施体制

社会人 MBA プログラムのための教育組織や実施体制については、前出のように三つの段階を踏んで発展していくプロジェクト方式の最後に「現代経営学演習」を置き、修士論文を必須にすることによって、単に社会人が実務的な問題を持ち込むばかりではなく、教員の研究活動との強いリンクが張られていることが高く評価された。また、その際に、多様な専門領域で卓越した研究成果を生み出している教員層の厚さが、時代の要請や状況の変化に柔軟に対応した多様な授業科目を提供できる素地となっている点も評価された。

これまでも神戸大学大学院経営学研究科の社会人 MBA 教育に対する基本的なスタンスは、社会人 MBA 教育のみに関わるという意味での専任教員からなる、他の教育・研究活動とは切り離された教育組織の運用形態をとらないことにあった。これは、神戸大学大学院経営学研

究科が、経営学全般において、学部教育、研究者育成の大学院教育、専門職大学院教育、研究、社会貢献等の全方位で、本研究科の建学の理念である「学理と実際の調和」を追及することにより、卓越した成果を達成することをミッションとした、経営学の総合的教育・研究拠点であることに起因する。世界の主要なビジネススクールでも、経営学の総合的教育・研究拠点と位置づけていることが多く、社会人 MBA 教育のための組織を分離して運営するということは例外的である。

他方、一部の外部評価委員から、グローバル化に対応したコミュニケーション能力を十分に備えた教員組織となっているか、組織的にグローバル対応できる能力をもつ教員を養成しようとしているかについて懸念があるとの指摘を受けた。この指摘については、本研究科における MBA 教育の理念・目的、教育プログラムとも関連する点であり、今後検討を重ねていく必要がある。さらに、現代経営学演習の担当者が 6 名であるとすれば、1 教員当たり 10 名程度の学生を担当することになるが、プロジェクト方式の学位論文作成としては教員の負担が大きいのではないかという指摘もいただいた。現代経営学演習の担当者数については、前回の外部評価時にも指摘されたポイントであり、今後、プロジェクト方式の運営方法とも関連させながら多角的に検討を加えていく必要があるといえよう。

X-3-4-3 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教員および教育支援者

個々の教員は、精力的に研究・教育に情熱をもっている点が高く評価いただいた。また、プロジェクト研究に関しては、MBA 教育に精通した教員が院生全員を把握できているという評価もいただいている。他方、前項の教育組織および実施体制でも指摘されていたように、一人の教員が多数の院生を担当することに無理があるのではないかという意見も出された。現在、1 年前期の「ケースプロジェクト研究」は事例プロジェクト実習と位置づけ、グループで一つの会社を選択して、フィールド研究を行う形をとっている。このプロジェクトは本来、学生が主体的に取り組むものであり、担当教員は演習指導に熟達していることから、運営上大きな問題は生じていない。ただし、「ケースプロジェクト研究」は神戸大学 MBA の主要プログラムであることから、今後も、運用上の改善を重ねる必要があると思われる。

また、外部評価委員からは、現代経営学演習を担当する教員の数が少ないという指摘をいただいた。この問題は、先述した社会人 MBA 教育と他の教育・研究活動を切り離さないというポリシーとも関係している。演習を担当する 5 人の教員については、他の教育的負担を一時的に軽減し、その時間を使ってきめ細かい研究指導を実施することで、教育の質を維持しようとしている。また、博士課程の学生をティーチングアシスタントとして配備し、修士論文作成上のサポート体制を整備している。ただし、外部評価委員から指摘されたように、研究テーマに応じて適切な形で学生と指導教員をマッチングするために、さらなる工夫が求められているといえる。

さらに、多くの教員が豊富な研究業績を持っていると思われるものの、査読付きの国際的学術誌へ掲載された論文は必ずしも多くはなく、研究のグローバル化を促進する仕組み（例えば、SSCI ジャーナルに多く掲載された教員を昇給やボーナスで優遇する）などを考えるべきであるとの指摘もいただいている。

経営学・商学・会計学という学科区分はされているが、経営学といっても内容は広い範囲

をカバーしており、どういう専門領域に教員が配置されており、また配置されていないか、それらが現状の科目構成とどう対応しており、それを将来どう改善していくかが必ずしも明示的に示されていないとの指摘をいただいている。さらに、海外での大学院を修了した教員は多く採用されているが、国籍にまで踏み込んだ教員構成の国際化対応は十分とは言えないという指摘もいただいている。今後、これらの点に関連し、教員の指導能力の評価方法について、FDを含めて検討していく必要があるといえよう。

加えて、教育支援者に関しては、博士課程の学生をティーチングアシスタント (TA) やラーニングファシリテーター (LF) として配置し、修士論文作成のサポートを行っている点も評価できる点であるが、さまざまな学生の研究内容に対応するためには、研究指導教員ではなく、研究指導教員をサポートする副指導教員 (研究補助教員) を確保する必要があるとの指摘もいただいている。現在、現代経営学演習については基本的に個々の教員任せになっている状況であり、複数教員による演習指導体制については、今後、研究科としてさらに検討していく必要があるといえるであろう。

X-3-4-4 大学院教育 (社会人 MBA プログラム) における学生の受入

学生の受入れ状況については、受験倍率を見る限り、かなり順調であるように思えるという評価をいただいた。数年前の一時期、やや減少傾向にあった受験倍率であるが、積極的な広報活動と教育の改善活動が相俟って、再び高い倍率を維持できるようになっている。今後も、このような努力を続ける必要があるだろう。

また、アドミッション・ポリシーにもとづいた公正で厳格な入学者選抜が行われている点も高い評価をいただいた点である。ただし、アドミッション・ポリシーに沿った学生の受け入れが実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが実際に行われており、その結果を入学者選抜の改善に役立っているかどうかについては、必ずしも十分であるとはいえないのではないかという意見も、一部の外部評価委員から指摘されている。

また、入学者の年齢分布として、20代から40代後半に広くばらついている点に関連して、各年代層で実務経験に応じて学習へのニーズが異なると考えられ、そこへの対応が適切になされているかどうか懸念されるという指摘もいただいている。本研究科としては、年齢層で最も多いのが30歳代後半であり、この世代の学生が将来的に幹部として成長していく上で必要な教育プログラムを考案してきたところであるが、これまでは必ずしも年齢層ごとに異なった対応はとってきていない。この点についても今後、検討すべき課題の一つであるといえよう。

X-3-4-5 大学院教育 (社会人 MBA プログラム) における教育内容および方法

外部評価委員の多くが、神戸方式と呼ばれる「研究を基礎においた教育」(Research Based education, Education based research) や「プロジェクト方式」について、実務家を受け入れ教育するビジネススクールとして優れた取り組みであると評価していただいている。ただし、こうした教育方法が最終的に何を目指しており、「教育の目的」といかに整合的であるかについて、明確にする必要性についても指摘をいただいている。

また、授業の形態について、土曜日の授業が、5時限+6時限にプロジェクト方式という形で提供されている一方で、平日には、梅田での授業以外に、土曜日の学習をサポートする環境が提供されていないとの指摘もいただいている。1日に5時限（あるいはそれ以上）もの時間続けて学習する環境は、働きながらの学習だとしても、その効果に疑問を感じざるを得ないとの指摘もいただいております。この点については今後、本研究科でもどのような授業形態が望ましいか、慎重に検討していく必要があるであろう。

また、教育の目的に照らした授業形態の組み合わせやバランス（多様性）、成績評価の正確性を担保するための措置がとられているか否かについては改善の余地があるとの指摘を受けている。確かに、本研究科のMBAの授業においては、大半の学生が基幹科目（応用研究）の授業を受講するため、教室は60名を超える体制で授業が行われているのが実情であり、特に少人数授業等の工夫はもうけられていない。対話・討論型の授業はいずれの授業においてもグループ討議という形で行われているケースが多いが、こうした授業の方法については各授業担当教員にゆだねられているのが実情である。授業形態のバラエティについては、バラエティをもうけることの是非も含め、今後検討を重ねていくことが必要であろう。

成績評価の仕組みに関していえば、神戸大学には成績疑義照会状という定形フォーマットが用意されていない。しかし、他大学にはこうした公式のチャンネルが整備されているところもあり、今後、公式チャンネルが整備されれば、学生が成績に関する不満を表明しやすくなるのかもしれない。このようなチャンネルを用意すべきかどうかについては、今後、検討していかねばならないと考えている。

X-3-4-6 大学院教育（社会人MBAプログラム）の成果

外部評価委員からは、社会人MBA教育の成果に関して、全ての項目で4点台の高い評価をもらっているが、それは当該プログラムのみによるものではない。これまでの長年の活動の成果として、神戸大学のMBAが外部で高いレピュテーションを得て、一種のブランドとして認知されるがゆえに、優秀な学生が多数集まるという好循環も一因となっている。しかし、この評価に慢心することなく、さらなる高みをめざして、組織として努力を積み重ねていく必要があることはいままでもない。

外部評価委員からのコメントとして、入学時と卒業時で、教育の目的がどの程度達成されているかが明確になっていないとの指摘を頂いた。単に学生からのヒヤリング調査にとどまることなく、在学期間中の学習を通じた達成度を評価する仕組みが必要ではないかとの示唆を頂いている。

また、この点に関連して、国際社会の中核人材という教育目的について、その達成度がどの程度であるかについても情報を収集する必要性について示唆されている。とりわけ、40代以上で入学する学生については、基礎能力という教育目的とその成果についても考察を加えることが必要であろう。

X-3-4-7 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の学生支援等および施設・設備

入学時にコースワークの内容やプロジェクト方式の学習方法について丁寧なガイダンスを行うことや、所属ゼミナールの選択を検討する際の情報提供として演習担当の教員が指導方針や専門について説明する場を拡充するなど、学生支援のためのソフト面の改善に取り組み、徐々に効果をあげつつある。

しかし、施設・設備については、外部評価委員から、双方向性の講義形式に対応した講義室がないことなどが指摘され、引き続きネガティブな評価となっている。また、大学の施設のみならず平日金曜日の夜間に使用している、大阪梅田のサテライト教室についても、規模、教室の数、自習スペース、教務室等の施設を付帯しておらず、学生の学習の便宜をはかるといことが十分な形では達成されていない。現状は、本研究科の予算上の制約から、教育課程の大部分を土曜日の六甲台キャンパスでの活動に集約し、大阪でのサテライト教育は金曜日のみに留めるという選択を行っている。学生の自習やプロジェクトのチームワークのためのスペース確保は職場に近い都心が便利であり、大阪梅田のサテライト教室の機能拡張が課題である。

さらに、六甲台キャンパス、サテライト教室ともに、外部評価委員の指摘にあるように、ネット環境やE-Learningなどソフト面においても世界的なMBA課程に遜色ない環境整備が急務といえる。仕事で日々忙しい思いをしながらも一所懸命に夜間や土曜日に勉学にくる社会人に対してよりきめ細かく支援するためにも施設面の改善が必要である。但し、この問題に対処するためには予算措置が必要であり、現状は不十分な対応に終わっている。施設改良を実現するには財政的基盤の確立が必要であり、外部資金を獲得する方策や活動を強化するなど継続して取り組んでいく必要があると思われる。

また、外部評価委員からの評点では、学生のサークル活動や自治活動等の課外活動が円滑に行われるような支援が行われているか否かに関する点数が他項目と比して極端に低かったが、この点に関しては、その必要性の是非も含め、今後、研究科として検討していく必要があるであろう。

X-3-4-8 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の教育の質の向上および改善のためのシステム

教育の質の向上および改善のためのシステムについて、現状把握、学生からの意見の聴取、学外者からの意見聴取、評価結果の改善への取り込みにおいて、それぞれ高い評価が得られた。また、博士後期課程の一般大学院生を MBA の演習の補助者に配置する LF (Learning Facilitator) 制度を設けたことで、オリジナルのデータのもとに統計的方法を用いて研究を行う MBA 学生が増加するなど、効果が出ている。また、MBA 担当教務委員が適宜学生から聞き取りを行うことで問題点のタイムリーな解決をはかっている。結果として研究の質の向上と学生の満足度が高まっている。

他方、外部評価委員からは、ファカルティ・ディベロップメント (FD) への本格的な取組みに関して引き続き改善を要するとの指摘を頂いている。外部評価委員からは、授業終了時の詳細なアンケート調査を実施していることは評価するものの、その成果が次のカリキュラ

ムや教育内容にどの程度反映されているかは疑問が残ることを指摘された。学生への教授法の改善に向けた取り組みがどの程度進展しているのかは必ずしも明確ではなく、今後更に検討を続けていく必要があるであろう。教育の質を向上・改善していくには、定期的なFD研修会の開催が必要であり、その際に、外部講師を招聘することも一助となるかもしれないとのご示唆も頂いている。

今後、たとえば授業評価のピアレビュー導入や、ベテラン教員がメンターとなって若手に教授方法の指導を施すことなどを検討し、FDについてさらに改善をはかってゆく。また、修了生のその後の業務パフォーマンスの追跡調査を行いMBAプログラムの効果の検証を行うことや、特に社内の人材育成プログラムの一環として社員を本MBAに派遣する企業の人事担当者との密接な情報交換を行う場を設けることなどを検討し、さらなる実学としての大学院教育の質の向上をはかっていくことが必要であろう。

それ以外の点として、外部評価委員からは、学生からの授業評価を外部にも公表することの是非が問われた。これを行うべきかどうかの判断は難しいが、将来の課題として今後、検討を行っていく必要があるといえよう。

X-3-4-9 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の総合評価

本項では、外部評価委員各位からのご意見と外部評価解答用紙の質問項目へのご回答をもとに大学院教育（社会人 MBA プログラム）の総合評価について述べることにする。

まず、以下の(1)～(5)の点について外部評価委員の方々から高い評価を頂くことができた項目である。これらは、前回の調査でも高評価を頂いた項目と概ね同様である。

- (1) MBA 教育の基本的方針や養成しようとする人材像、達成すべき成果について明確に定められていること。
- (2) 教員の採用基準や昇格基準、指導能力の評価が明確かつ適切に行われていること。
- (3) 教育の目的に沿ってアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されていること、および入学者選抜も公正に実施されていること。
- (4) 入学志願者数がここ数年、高位に推移しており、かつ実入学者数と入学定員の関係も適正であること。
- (5) ステークホルダーの意見が教育に関する自己点検・評価に適切な形で活かされていること、およびその評価結果にもとづき教員や授業内容、教材について継続的改善を行っていること。

こうした評価は本研究科の社会人 MBA プログラムが明確な目的と方針をもち、ステークホルダーの意見を適切に聞きながら、継続的に仮説・検証のサイクルを回し、改革・改善を行っていることが認められた結果であると思われる。

他方、外部評価委員からは本学の MBA プログラムに対して検討を要する問題についていくつかのご指摘をいただいた。それらの多くが何人かの外部評価委員から共通して指摘されたものであった。

それらは以下の(6)～(12)に示される点である。このうちのいくつかの項目においては、前回の報告書作成時においても指摘を既に受けていた点でもあり、改善が十分になされていないと思われる点も含まれている。

- (6) MBA教育を担当する教員数が少なすぎる。また、1人の演習担当教員が指導する学生数が多すぎ、演習指導をサポートする補助指導教員の制度が導入されていないこと。
- (7) 一学年5人の演習担当教員数では、学生からの多様な研究ニーズ(研究テーマ)に対応することが難しいと思われること。
- (8) カリキュラム上、土曜日が朝から晩まで密に詰まっており時間的余裕が少なく、教育効果として疑問の余地があること。
- (9) サテライト教室(大阪)における学習環境の充実とそれを使った平日授業の充実を考える余地が十分残されていること。
- (10) 講義に出席できなかった学生に対する配慮や仕組みが導入されていないこと。たとえばe-learningの仕組みの導入を検討する必要があること。
- (11) 神戸大学MBAプログラムが目指すべき、5～10年スパンでの中長期的な研究教育のビジョンについての検討が不十分であること。とりわけ、英語による授業が開講されていないなど、国際認証に関連するグローバル化対応において、他校に後れをとっていること。
- (12) ファカルティ・ディベロップメントが教育の質の向上や授業の改善に本当に結びついているかを検証する仕組みを構築する必要があること。

以上のように総合評価として、本研究科のMBAプログラムには独創性や成果が認められるものの、演習担当教員、科目数、学習環境の充実、グローバル化への対応などの点において、更なる検討が必要であることが指摘された。

経営学研究科としては、大学院一般教育(PhDコース)、学部教育、研究といった他の教育研究活動の諸プロセスとMBA教育との相互関係も考えつつ、ここで指摘された課題について謙虚に耳を傾け、MBAプログラムを不断に点検し、改善をはかっていく必要があるであろう。

(文責：上林憲雄)

X-4 研究の外部点検・評価

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

X-4-1 研究の外部評価委員

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

表X-4-1 研究の外部評価委員一覧

太田 康広	（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）
加藤 英明	（名古屋大学大学院経済学研究科）
高橋 郁夫	（慶應義塾大学商学部）
沼上 幹	（一橋大学大学院商学研究科）
藤本 隆宏	（東京大学大学院経済学研究科）

（五十音順，敬称略）

研究に関する外部点検・評価の手順として、上記の外部評価委員の方々には、まずわれわれの側で実施した自己点検・評価の結果について暫定的にまとめた文書や関連資料等を送付し、その上で、2012（平成24）年12月17日に、神戸大学において「外部評価委員会」を開催した。

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

12月17日の外部評価委員会当日に神戸大学までお越しいただけなかった委員の方々については、当該委員会の開催日後の2013（平成25年）1月28日および30日に、外部評価委員の勤務先の大学に研究科評価委員（複数）が出向き、12月の委員会当日と同様な質疑応答を個別に実施した。

X-4-2 研究の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

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

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、研究活動に関する外部点検・評価の対象を、まず、[表X-4-2]に示すように、「1. 研究の実施体制について」、「2. 研究活動に対する施策について」、「3. 研究活動状況の検証と改善の取り組みについて」、「4. 研究活動の成果について：研究活動が活発に行われているか」、「5. 研究成果の質について：研究の質が確保されているか」、および「6. 社会・経済・文化への貢献について」という六つの分野にしぼり、各分野ごとに複数の具体的な評価項目を設けて、それぞれの項目について5段階（5：まったくそう思う、4：ややそう思う、3：どちらともいえない、2：あまりそう思わない、1：まったくそう思わない、？：資料だけでは判断できない）で評価していただくとともに、評価にあたってのコメントを自由にご記入いただくこととした。このとき、外部評価委員の方々にできるだけ自由に評価していただき、また、コメントを頂戴したいという趣旨で、報告書にその内容を記載する際には個々の評価委員の名前は匿名とさせていただくこととした。

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

表X-4-2 研究の外部点検・評価の対象と個別評価項目

<p>1. 研究の実施体制について</p> <p>(1) 研究の実施体制および支援・推進体制が適切に整備され、機能しているか。</p> <p>2. 研究活動に対する施策について</p> <p>(1) 研究活動に対する施策が適切に定められ、実施されているか。</p> <p>3. 研究活動状況の検証と改善の取り組みについて</p> <p>(1) 研究活動の質の向上のために研究活動の状況を検証し、問題点を改善するための取り組みが組織的に行われているか。</p> <p>4. 研究活動の成果について：研究活動が活発に行われているか。</p> <p>(1) 研究出版物（国内査読論文）</p> <p>(2) 研究出版物（国内査読なし論文）</p> <p>(3) 研究出版物（海外査読論文）</p> <p>(4) 研究出版物（海外査読なし論文）</p> <p>(5) 研究出版物（国内書籍）</p> <p>(6) 研究出版物（海外書籍）</p> <p>(7) 研究発表（国内）</p> <p>(8) 研究発表（国外）</p> <p>(9) その他の成果物（報告書、雑誌出版、エッセイ等）の公表</p> <p>(10) 国内の大学・研究機関との共同研究</p>

- (11) 海外の大学・研究機関との共同研究
- (12) 産学官連携
- (13) 地域との連携
- (14) 競争的資金の獲得
- (15) 状況上記のすべてを総合的に評価して

5. 研究成果の質について：研究の質が確保されているか。

- (1) 受賞状況
- (2) 競争的研究資金の獲得状況
- (3) 上記のすべてを総合的に評価して

6. 社会・経済・文化への貢献について

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

X-4-3 外部評価委員による研究の点検・評価の結果の要旨

個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を順次概観することにする。

X-4-3-1 研究の実施体制

研究の実施体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 研究の実施体制および支援・推進体制が適切に整備され、機能しているか。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-4-3]に掲げるとおりである。

表X-4-3 研究の実施体制についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	4	4	4.00

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

また、経営学研究科における研究の実施体制について、外部評価委員から頂戴した意見等は、[表X-4-4]に示すとおりである。

表X-4-4 研究の実施体制についてのコメント

- 研究支援体制は、経済学部の中に経営分野の研究者が在籍する大学部局等に比べてかなり恵まれている。
- 専門職大学院の負担が大きくなる一方で、十分な研究時間が取れなくなっているのではないか。研究員や秘書等の雇用についても、もう少し具体的な仕組みの言及が欲しい。
- 研究を進めるためのインセンティブ（金銭的・非金銭的（サバティカル、学内賞など）を検討しても良い。但し、成果の追求が短期的視野にならないように配慮すべき。
- 研究者の層の厚みを確保し、世代交代がスムーズに行われる仕組みが重要。

X-4-3-2 研究活動に対する施策

研究活動の施策に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 研究活動に対する施策が適切に定められ、実施されているか。

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

表X-4-5 研究活動に対する施策についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	?	4	4	4	4	4.00

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

X-4-3-3 研究活動状況の検証と改善の取り組み

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

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

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

表 X-4-6 研究活動状況の検証と改善の取り組みについての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	4	4	5	4.60

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

X-4-3-4 研究活動の成果

研究活動の成果に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

研究活動が活発に行われているか。

- (1) 研究出版物（国内査読論文）
- (2) 研究出版物（国内査読なし論文）
- (3) 研究出版物（海外査読論文）
- (4) 研究出版物（海外査読なし論文）
- (5) 研究出版物（国内書籍）
- (6) 研究出版物（海外書籍）
- (7) 研究発表（国内）
- (8) 研究発表（国外）
- (9) その他の成果物（報告書、雑誌出版、エッセイ等）の公表
- (10) 国内の大学・研究機関との共同研究
- (11) 海外の大学・研究機関との共同研究
- (12) 産学官連携
- (13) 地域との連携
- (14) 競争的資金の獲得状況
- (15) 上記のすべてを総合的に評価して

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 X-4-7] に掲げるとおりである。

表X-4-7 研究活動の成果についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	?	4	4	?	5	4.33
(2)	?	4	3	?	5	4.00
(3)	5	2	4	4	3	3.60
(4)	5	3	3	4	4	3.80
(5)	4	4	4	?	5	4.25
(6)	4	2	3	3	3	3.00
(7)	4	5	4	3	5	4.20
(8)	4	2	4	4	4	3.60
(9)	?	3	4	?	?	3.50
(10)	?	3	3	?	3	3.00
(11)	?	3	3	?	4	3.33
(12)	?	3	4	?	4	3.67
(13)	?	4	4	?	4	4.00
(14)	4	5	4	4	4	4.20
(15)	4	4	4	?	4	4.00

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

また、経営学研究科における研究活動の成果について、外部評価委員から頂いた意見等は、[表X-4-8]に示すとおりである。

表X-4-8 研究活動の成果についてのコメント

- 配布された資料だけでは研究活動の成果を判断しにくい部分（他の成果物、内外研究機関との共同研究、産学官連携、地域連携など）があった。また、地域貢献・社会活動については、配布された資料以外に個人的に知っている部分も含めて考慮した。
- 海外への情報発信については、外国人の専任編集者を雇用するなどして、DP・WPの段階から積極的に英語で情報発信することも考えるべき。オンラインジャーナルの発行も検討してもよい。その一方で、国内と海外の双方を個人レベルで情報発信することは難しいので、複線型の評価・キャリアシステムがあっても良い。また、論文だけではなくその分野の優れた他の研究者によるインフォーマルな評価も重要である。
- 関西経済に関する日本語の情報発信も神戸大学が担うべき重要な役割の一つである。

X-4-3-5 研究成果の質

研究成果の質に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

研究の質が確保されているか。

- (1) 受賞状況
- (2) 競争的研究資金の獲得状況
- (3) 上記のすべてを総合的に評価して

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

表X-4-9 研究成果の質についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	3	4	?	3	3.50
(2)	4	5	4	4	4	4.20
(3)	4	4	4	?	4	4.00

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

また、経営学研究科における研究活動の成果について、外部評価委員から頂いた意見等は、[表X-4-10]に示すとおりである。

表X-4-10 研究成果の質についてのコメント

- 査読付き雑誌といっても掲載が容易なものから難しいものまであり、質を評価する仕組みが必要。
- 査読者・編集者を予測して投稿するなど「やや行き過ぎ」な部分も見受けられる。また、研究成果を早く社会に還元・発表することも重要。

X-4-3-6 社会・経済・文化への貢献

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-4-11]に掲げるとおりである。

表X-4-11 社会・経済・文化への貢献についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	4	?	4	4.25

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

X-4-3-7 研究の総合評価

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

1) 太田 康広（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）

制度上、「若手准教授」の期間が3年間というのは、短すぎるように思います。就職後、3年間で成果を挙げるとなると、掲載までの期間が短く、査読を通りやすいジャーナルに投稿するインセンティブを与えてしまいます。期間を10年程度と長めにとって、国際一流誌およびこれに次ぐ雑誌に掲載を動機づけるのも一案です。

また、研究成果の評価については、ジャーナルの格を考慮することを勧めます。英文査読誌といっても、掲載が極めて容易なものも多く、単に数を追求すると質が犠牲になります。国際一流誌およびこれに次ぐ雑誌に論文を掲載するインセンティブを導入してはどうでしょうか。業績評価にあたっては、ジャーナルのインパクト・ファクタを考慮し、さらには、どうしても日本語でなければならない特殊事情がある場合を除き、日本語の論文は評価対象としない（低評価にする）ことも考えられます。書籍も同様です。ワーキング・ペーパーや国際学会のアブストラクト集に載った論文を「業績」とするのは、日本の大学では広く行なわれている慣行ですが、これも好ましいものとは思いません。研究の量重視の姿勢から、質重視の姿勢に切り替えていくことが重要だと考えます。

2) 加藤 英明（名古屋大学大学院経済学研究科）

日本国内においては、研究の質、量ともに他大学の追随を許さないトップビジネススクールであることは疑う余地もない。しかし、急速なグローバル化の進展に伴って、国際競争を余儀なくされるのは企業だけではない。世界の中のトップビジネススクールを目指した取り組みがほしい。たとえば、日本のリーディングビジネススクールとして、研究評価の基準となる尺度を提案していただきたい。ビジネススクールに所属する日本の若手研究者達が、何を目指して日々、研究に取り組んでいけばいいのか、その指針を示してほしい。

具体的には、研究業績をA, B, C, Dといったカテゴリーで分類、評価する例を示し、神戸方式として、それを採用、昇格、給与、処遇、教育コマ数などに反映してほしい。そのことが、日本全国のビジネススクールに影響を与え、研究者の適正な評価へとつながっていくと

考えられる。評価にはバイアスがつきものであるが、恐れずにまず一步を踏み出していただきたい。日本のトップビジネススクールとして、その地位に安住せず、日本の経営学研究をさらにリードしていかれるよう期待している。

3) 高橋 郁夫 (慶應義塾大学商学部)

貴学の研究者は総じて研究の生産性が高いと判断できる。このことは、論文、単著の数でも、また、学会での評価をみても明らかである。また、有能な若手研究者の排出は、指導陣の研究水準の高さの証左でもある。今後は、国内外の大学、企業、地域との共同研究の推進と国際的な研究成果の発信が更に求められるであろう。

MBA 教育と研究者養成のための教育とでは、その内容がかなり異なっていると思われる。したがって、それに伴う教育負担の増加に対し、研究時間の確保のための工夫や制度として研究員は秘書の雇用があるとのことであるが、その具体的な運用方法については、もう少し説明が欲しかった。また、どの大学も一般的にそうであるが、研究活動へのインセンティブの付与を如何に行っていくかという点について、他校のモデルになるようなプランを提示してはいかがであろうか。

4) 沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科)

近年、英語による論文の発信が増加傾向であることは良い方向への変化であり、今後も継続的にこの傾向が強化されていくことが期待できる。また学術的な著作の出版についても、年により増減は見られるものの、数年単位でくくってみれば、十分にインパクトのある業績を生み出していると思われる。

また平成 25 年度からはリーディング大学院プログラム（「戦略的共創経営イニシアティブ」）が開始される予定であり、社会的なインパクトの強い情報発信も活発化していくことになる。

総合的に見て、アカデミックな研究についても、啓蒙的な研究成果の発信についても、十分に活発な活動を展開していると評価することができる。

5) 藤本 隆宏 (東京大学大学院経済学研究科)

神戸大学は、日本の経営学における大学院教育の中心のひとつであり、その大学院教育 (PhD) プログラムは、質量ともに充実しているとの印象を得た。歴史的にも、トップスクールの地位に安住せず、PhD コースワークの充実、MBA 先進的な取り組みを行ってきたことが「自己点検・評価」その他の資料から理解できる。

その過程は試行錯誤でもあり、たとえば専攻数は 2, 3, 4, 1 という変遷をたどった。4 専攻時代の名称とその変化などは、一部、外から見て分かりにくいとの印象の時代もあったが、それらも含め、本研究科が経営学の在り方について常に本質論を真摯に考えてきたことの証左であり、ポジティブに評価できる。

また、研究者の研究業績も、平均すれば日本の平均をはるかに超えており、また、きわめて国内外への発信力の高い研究者が相当数存在することは明らかである。

以上要するに、日本のトップスクールとして十分に高い評価を得つつも、その地位に安住

せず、さらに世界水準の評価を得るための努力を行っており、端的に言うなら「さすがだ」との感想を持つ。

X-4-4 研究の外部点検・評価の総括

X-4-4-1 研究の実施体制

研究の実施体制に関する個別評価項目(1)については、前回の報告書と同様に、ほとんどの外部評価委員の評点が高かった。経営学研究科がこれまで構築してきた枠組みが、今回もある程度評価されたと考えられる。

一方、研究時間確保の制度的担保や仕組みについての具体策が乏しいとの指摘を受けた。また、研究推進のための各種インセンティブの導入についても提案を受けた。指摘された点については、本学の研究・教育機関としての存在意義(ミッション)とも関連する部分もあり、今後さらに検討する必要がある。ひとつの方向性としては、専攻分野や年齢等を考慮した多様な業績評価・キャリアパスを用意し、その中で研究者のモチベーションを高めていくことであろうと思われる。また、データベース等の研究環境をさらに整備することも重要であろう。

X-4-4-2 研究活動に対する施策

研究活動に対する施策の個別評価項目についても、前回同様、ほとんどの外部評価委員の評点が高かった。この項目に関しても、全体としては、経営学研究科がこれまで構築してきた施策が、評価されたことによるものと考えられる。また、長期的には若手研究者の層の厚さが将来の研究活動の水準を規定すると考えられるため、世代間のバランスについても配慮する必要があるとの指摘を受けた。

X-4-4-3 研究活動状況の検証と改善の取り組み

研究活動状況の検証と改善の取り組みに関する個別評価項目については、前回の報告書と同様に高い評価をいただいた。これは、長年、経営学研究科が行ってきた取り組みが評価されたものであり、研究助成室や事務職員の献身的なサポートに依存するところも大きい。

しかし、外部資金の獲得や人的資源のサポートが今後も継続的に期待できるかどうかについては不確定な要素が大きく、今後は、限られた経済的資源・人的資源を、教員個別ではなく、研究科全体として効率的に配分・利用する仕組みを構築することが重要である。

X-4-4-4 研究活動の成果

研究活動の成果に関する評価は、個別評価項目(1)～(15)と詳細に分けて評価を受けた。その結果、どのような点が高く評価され、どのような点において改善が必要であるかが明確になっている。

まず、高く評価された項目は、「(1) 国内査読論文」、「(2) 国内査読なし論文」、「(5) 国内書籍」、「(7) 国内研究発表」、「(13) 地域との連携」、「(14) 競争的研究資金の獲得状況」、「(15) 上記のすべてを総合的に評価して」である。前回の外部評価と比較すると、「(1) 国内査読論文」はより高く評価されている。国内における研究活動は概ね高い水準を維持しており、経営学の研究拠点としての神戸大学の強みを維持・発揮しているとみなしてよい。

一方、海外に向けての研究活動に関しては、依然として国内のそれに比べると点数が低いが、「(3) 海外査読論文」、「(4) 海外査読なし論文」については、点数が前回よりも高くなっており、ある程度、向上してきていると思われる。

しかしながら、「(6) 海外書籍」、「(8) 海外研究発表」、「(12) 海外の大学・研究機関との共同研究」については、前回と同じ程度の評価にとどまっており、さらなる努力が必要である。

また、前回比較的評価が高かったが今回低下したものとしては、「(9) その他の成果物（報告書、雑誌出版、エッセイ等）」、「(12) 産官学連携」がある。評価が低下した理由としては、「(9) その他の成果物（報告書、雑誌出版、エッセイ等）」に関しては、何を基準に評価するのか（学術研究面、社会貢献面）が明確ではなく、また、教員個人での比較が難しいという部分があるように思われる。次回以降は、この点について何らかの工夫が必要であろう。また、「(12) 産官学連携」については、研究科としては「梅田インテリジェントラボラトリ」「経営外来」などの取り組みを行ってはいるものの十分ではないということかもしれない。来年度以降は、SESAMI プログラムを通じた協力企業との連携も予定されているので、研究科としてさらに戦略的な観点から企業との連携のあり方を検討することにした。

X-4-4-5 研究成果の質

研究成果の質に関する個別評価項目（1）～（3）については、ほとんどの外部評価委員から高い評点を得た。これは、経営学研究科がこれまで行ってきた施策が評価されたことによるものと考えられる。

海外ジャーナルへの研究発表等についても、量的には前回に比べて増えてはいるものの、質的にはまだまだ十分ではないという指摘をいただいた。今後は、ジャーナルごとにランク付けをした上で、投稿者により高い評価の海外ジャーナルへの投稿を促すような仕組みを導入することも検討する必要があるかもしれない。

競争的資金については、相対的によく獲得していることが評価されたと考えられるが、今後の国の財政状況を考えるとその安定性には問題があると考えられる。

X-4-4-6 社会・経済・文化への貢献

研究活動の社会・経済・文化への貢献に関する評価項目については、外部評価委員から高い評価を得た。これは、国内著書や新聞等への寄稿などを通じて、経済社会に情報を発信し続けていることに加え、一般社会の側にも、本研究科スタッフへの期待が強くあることを自覚すべきであると思われる。

X-4-4-7 研究の総合評価

本研究科の研究活動の成果は、主に国内外論文、国内外書籍、国内外の学会や研究発表セミナーなどを通じて発信される。前回と比較して、国内での成果発表に対する評価は非常に高く、また、海外査読付きジャーナルへの発表等についても、十分とは言えないものの改善傾向が見受けられる。

海外ジャーナルへの発表等に関しては、日本の中では健闘しているものの、グローバルな大学間競争という観点からは、質・量ともまだまだ十分ではないという指摘もあった。今後は、組織的な研究活動の状況の検証を通じて、質の高い研究成果を国際的な場で発表するための仕組みや工夫が重要になってくると考えられる。

国内における研究成果については、現状の水準で問題がないと評価できる。一方、産学官共同や競争的研究資金の獲得については、将来に備えて研究科としての戦略を構築する必要がある。特に、研究資金については、国の財政状態と国内の経済・社会構造から、現在以上に確保することが難しくなると予想される。大学としてのミッションの再定義を行うことも文部科学省から要請されており、日本国内の他大学との差別化、本学の重点化・研究大学院としての生き残りを強く問われることになる。グローバルにはアジアの大学からの競争圧力も増加しつつあり、日本の経営学研究の拠点としての本研究科の地位を確固としたものにするためには、今後さらなる取り組みが求められるであろう。

(文責：藤原賢哉)