

## **XI章 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価**

第X章では、経営学研究科の教育研究活動に対して今回の報告書作成にあたって就任していただいた外部評価委員による外部点検・評価の結果を記述した。これらの委員は、大学に勤務する教育・研究従事者である。引き続き本章、第XI章では、神戸大学大学院経営学研究科の「アドバイザリー・ボード」を構成する産業界・言論界等からの委員による外部点検・評価の結果を記述することにする。

「アドバイザリー・ボード」による点検・評価結果の報告に関しては、第X章におけるような、社会連携や国際交流を含めた経営学研究科のさまざまな活動を分野に分けた上で外部点検・評価を実施し、その結果を報告する形式ではなく、2007（平成 19）年以降開催された「アドバイザリー・ボード」のそれぞれの会合における議事結果をとりまとめる形式に拠っている。すなわち、各会合の議事概要を収録した後、各委員から「社会人 MBA プログラム」を中心に経営学研究科の教育研究活動の現状に対して提起されたさまざまな指摘・意見や質問・批判・課題・問題点等を一括して整理した後、その考察を試みている。

### **XI-1 アドバイザリー・ボードの設置目的と点検・評価の態様**

#### **XI-1-1 アドバイザリー・ボードの設置目的**

経営学研究科では、既述のように、1989（平成元）年度に「社会人 MBA プログラム」を開設するのに先立って、日本の産業界のニーズを知るために、「日本型経営教育システム構想委員会」を設置し、議論の場を設けて、同時に、神戸大学の MBA に対する理解を求めた。以降、経営学研究科における社会人 MBA プログラムの現状と課題、そして、将来計画等に関して研究科側から報告を行ってきた。つまり、われわれは、外部評価システムの必要性が叫ばれる以前から、社会人 MBA プログラムの現在と将来について、企業（社会人学生の派遣元となっている企業を多く含む）の人事担当者と大学側の教務担当者とが忌憚なく情報を交換し合う機会を設けてきたのであった。当該委員会の開催は、1989（平成元）から 1999（平成 11）年度にかけて合計 25 回に及び、特に立ち上げ直後の社会人 MBA プログラムの運営等に、学外者、特に企業の人事担当者から直接的かつ貴重な意見を得る機会となった。

社会人 MBA プログラムが、2002（平成 14）年 4 月から経営管理に関する高度専門職業人（経営のプロフェッショナル）の育成を目的とする「専門大学院」となったことを契機として、同年 7 月の研究科教授会において社会人 MBA 教育を含めた経営学研究科全体の教育・研究等に関わる諸活動について、産業界や言論界等をリードする有識者の方々から、大所高所の観点からさまざまなアドバイスをいただくために、従来の日本型経営教育システム構想委員会に代わって、「アドバイザリー・ボード」を設置することを決定した。

同年秋以降、各界有識者の方々にご就任を依頼していたところ、上記の専門大学院が、文部科学省による大学院制度改革にもなつて従来の学位課程（博士課程前期課程）と異なる新たな学位課程（専門職学位課程）をもつ「専門職大学院」へと移行するこ

とになった2003（平成15）年4月から、経営学研究科の「アドバイザー・ボード」が正式にスタートすることになった。日本型のMBAを構想し実験する段階から10年以上が経過したので、この年度以降は、もはや構想のための委員会というよりも、定着してきた神戸大学MBAの質の維持とさらなる高度化のために、アドバイザー・ボードの場を活用することになった。つまり、日本型経営教育システム構想委員会はその役割を終えて、アドバイザー・ボードの結成により、発展的に解消したのである。また、外部点検・評価を重視するという時代の流れからは、他大学の識者の声だけでなく、産業界等の声を聞くための場として、それ以後、アドバイザー・ボードを尊重してきた。経営学研究科「アドバイザー・ボード」を構成する委員は、産業界およびシンクタンク・公認会計士・マスコミ関係を代表する方々である。

2006（平成18）年4月より、元の委員に加えて新たに4人の方々を新委員に招き、その後も適宜、メンバーを入れ替えてきた。2012（平成24）年度からは、従来の専門職大学院教育にとどまらず、学部教育、一般大学院教育などまで広くアドバイスをうけるため、学界の委員にも参画をお願いすることになった。現在のアドバイザー・ボード委員は〔表XI-1-1〕のとおりである。

**表XI-1-1 神戸大学大学院経営学研究科アドバイザー・ボード委員名簿**

氏名	所属組織	役職
井原 理代	日本放送協会	経営委員会委員（常勤）兼監査委員
尾崎 裕	大阪ガス	代表取締役社長
小瀬 昉	ハウス食品株式会社	代表取締役会長
北 幸二	株式会社関西アーバン銀行	頭取
鈴木 基史	鈴木公認会計士事務所	公認会計士
高崎 正弘	三井住友銀行	名誉顧問
富山 和彦	経営共創基盤	代表取締役 CEO
宮下 國生	関西外国語大学	教授
宮本 又郎	大阪大学	名誉教授
室崎 益輝	関西学院大学	教授

※ 役職名は2013（平成25）年3月時点のもので表記

※ 五十音順

#### **XI-1-2 アドバイザー・ボードによる点検・評価の態様**

「アドバイザー・ボード」が正式に発足したのは、上述のとおり2003（平成15）年4月のことであるが、以後既に12回の会合がもたれている。ここでは、第1回会合（2003（平成15）年4月22日開催）から、第12回会合まで、全12回のアドバイザー・ボードの議事概要を掲載した後、本報告書が取り扱っている期間に開催されたアドバイザー・ボード委員会での委員からの指摘事項を中心にその整理を試みることにする。

経営学研究科がその教育研究活動を統合する理念として標榜する「オープン・アカデミズム」のもと、産業界との連携により現実の企業経営に根ざした先端的かつ実践的な「経営学」の創造をめざすというわれわれの目標からは、その点検・評価活動において、産業界等に属する有識者による外部点検・評価を実施し、企業経営者等の視点から忌憚のない意見を頂戴することは、「社会人 MBA プログラム」（ビジネススクール）を含めた経営学研究科全体の教育研究活動の今後の方向を検討する上で不可欠であることはいまでもない。元々は経営学研究科の社会人 MBA プログラムへの苦言、アドバイスを得心することを主目的として発足を企図した「アドバイザリー・ボード」であるが、産業界を代表する委員の方々から、社会人 MBA プログラムにとどまることなく経営学研究科の研究教育活動全般について、さまざまな質問や提案・問題提起を頂戴することができるようになっており、より広範な議論をいただくといった色彩は強まりつつある。最近のアドバイザリーボードでは、学部学生に以前のような覇気がない点、グローバル化が進むなか海外勤務を希望しない新入社員が増えている点など、学部教育の問題にまで有益な意見を得た。このことは、経営学研究科にとっても、MBAに限らず学部教育や研究面についても、産業界で活躍される立場で大所高所からご意見をいただけるという点で、非常に有難いことと考えている。

## **XI-2 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価の経過**

ここでは過去 12 回のアドバイザリー・ボードの議事概要を掲載している。このうち、本報告書の直接的な分析期間に対応する委員会は第 10 回以降であるが、議論の継続性ならびにその変容を把握するため、このような形式を採用することとした。

### **XI-2-1 第 1 回アドバイザリー・ボード会合の概要**

「アドバイザリー・ボード」の第 1 回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2003（平成 15）年 4 月 22 日（火）13 時 30 分～16 時 10 分

場 所：神戸大学六甲台第 5 学舎 1 階会議室

出席者：

アドバイザリー・ボード委員（五十音順、敬称略）

井上礼之、岩田弘三、江崎勝久、太田敏郎、片山松造（委員長）、  
河内鏡太郎、寺井秀藏、土橋芳邦、西田常男、栢田圭兒、三和正明、  
領木新一郎

経営学研究科教員

中野常男、宮下國生、谷武幸、榊原茂樹、加護野忠男、坂下昭宣、  
出井文男、金井壽宏、國部克彦、小川進  
（今雪信雄、渡辺陽子、平江文乃）

「アドバイザー・ボード」の第 1 回会合では、まず議論の前提として、経営学研究科長（経営学部長）の中野から、経営学研究科・経営学部の教育研究活動の現状について、

(1) 経営教育百年の歴史：経営学研究科の歩み、(2) 「オープン・アカデミズム」：経営学研究科の理念、(3) ビジネススクール（専門職大学院）の基本コンセプトを中心にその概略が説明された。

その後、「アドバイザー・ボード」の初代委員長に、東洋ゴム工業株式会社会長の片山松造氏を選出し、同氏司会のもとで、先の研究科長からの現状報告を踏まえて、当日出席の各委員から経営学研究科の研究教育活動についてさまざまな意見や質問・問題提起等があり、ボード委員と研究科教員との間で質疑応答が交わされた。

## **XI-2-2 第 2 回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第 2 回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2003（平成 15）年 11 月 26 日（水）14 時 00 分～16 時 40 分

場 所：神戸大学六甲台本館 3 階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順、敬称略）

岩田弘三、江崎勝久、太田敏郎、片山松造（委員長）、河内鏡太郎、

土橋芳邦、藤井俊一、三和正明、領木新一郎

経営学研究科教員

中野常男、宮下國生、谷武幸、加護野忠男、坂下昭宣、出井文男、

桜井久勝、金井壽宏、古賀智敏、水谷文俊、國部克彦、

（今雪信雄、渡辺陽子、河津利恵子）

「アドバイザー・ボード」の第 2 回会合では、委員長である片山氏の司会のもとで、まず研究科長（学部長）の中野から、21 世紀 COE プログラム「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」の採択等、第 1 回会合から第 2 回会合までの期間に経営学研究科に生じた事項について概略的報告があった。その後、第 2 回会合の主目的である外部点検・評価に関して、『自己評価・外部評価報告書』の自己点検・評価部分の草稿にもとづき、総説・教育（学部・大学院（PhD プログラム・社会人 MBA プログラム））・研究・社会連携・国際交流の各分野についてそれぞれの担当責任者から担当箇所別に説明が行われ、かかる報告をふまえながら、当日出席の各委員から経営学研究科の教育研究活動の全般についてさまざまな意見や質問・批判・問題提起等があり、さらに、これらに関連して研究科教員との間で質疑応答が交わされた。

### **XI-2-3 第3回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第3回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2005（平成17）年3月16日（水）13時30分～16時00分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

江崎勝久，太田敏郎，片山松造（委員長），河内鏡太郎，土橋芳邦，

藤井俊一，栢田圭兒，領木新一郎

経営学研究科教員

桜井久勝，谷武幸，加護野忠男，石井淳藏，中野常男，水谷文俊，

忽那憲治

（今雪信雄，河津利恵子）

第3回会合では、片山委員長の挨拶ののち、研究科長（学部長）の桜井から、主として次の3点について報告が行われ、これらに関連して委員相互および研究科教員との間で、質疑応答と意見交換が行われた。

第1は、『オープン・アカデミズムの新時代』と題する自己評価・外部評価報告書第6号を刊行したことである。第2に、前回のアドバイザー・ボードで委員から提示された意見に対する研究科の対応状況について、次の事項を中心に報告が行われた。大阪中之島の経営教育センターでの平日夜間のMBAプログラムの順調な開講、イギリスのクランフィールド大学との間でのMBA講義の相互交換、および学部と大学院での英語による講義科目の新設などがそれである。第3に、国立大学法人化初年度の大学および研究科の動向に関して、管理運営体制の変化、予算配分への影響、学長選考などが説明された。

その後、第3回会合の最重要課題として、経営学研究科の改組計画（学部の夜間主コースを廃止し、そこから生じる教育資源を活用して、社会人MBAプログラムの学生定員の増加をはかること）について、研究科長による説明ののち、活発な意見交換が行われた。また、今回の議論を議事録として整理したうえで、改組計画に対する産業界からの意見として位置づけ、文部科学省への提出文書に含めることに関して、アドバイザー・ボードとしての了解を得た。

### **XI-2-4 第4回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第4回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2006（平成18）年3月15日（水）13時30分～15時30分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

岩田弘三，江崎勝久，太田敏郎，片山松造（委員長），寺井秀藏，土橋芳邦，  
藤井俊一，栢田圭兒，三和正明

経営学研究科教員

桜井久勝，加護野忠男，石井淳藏，中野常男，正司健一，松尾博文  
（今津清，河津利恵子）

第 4 回会合では，委員長である片山氏の挨拶ののち，研究科長（学部長）の桜井による司会のもと，次の報告と意見交換が行われた。第 1 は，前回のアドバイザー・ボードで議論された経営学研究科の改組計画を，2006（平成 18）年度から実施することが文部科学省と大学本部によって承認され，学部夜間主コースの学生募集の停止と社会人 MBA プログラムの学生定員の増員が実施されたことである。第 2 に，2005（平成 17）年度の活動報告として，部局年次計画達成度報告書の特記事項を紹介する形で，経営学研究科の状況が説明され，これらについて質疑応答を行った。①業務運営の改善と効率化（改組，NPO 法人の活用など），②財務内容の改善（運営費交付金，科学研究費，外部資金），③自己点検・評価と情報提供，④その他の業務運営の改善（シンポジウム，ワークショップ，海外協定大学，MBA 論文賞など），⑤教育研究等の質の向上（COE 中間評価結果，魅力ある大学院教育イニシアティブ補助金ほか），および⑥定員充足状況がそれである。第 3 に，MBA 教育に関して，現行のカリキュラムと講義科目，プロジェクト方式での運営実態，海外研修プログラムの実施などが紹介され，これらにもとづいて意見交換が行われた。

なお閉会に際し，現委員は 3 年の任期で依頼したため今回の会合をもって任期満了となることを確認するとともに，これまでのアドバイザー・ボードの運営への支援に対して，研究科長から謝辞が述べられた。あわせて，2006（平成 18）年度からは新研究科長（学部長）の正司のもとで，新メンバーによりアドバイザー・ボードを継続する計画であることが報告された。

## XI-2-5 第 5 回アドバイザー・ボード会合の概要

「アドバイザー・ボード」の第 5 回会合の日時・出席者等については，以下に示すとおりである。

日 時：2006（平成 18）年 10 月 4 日（水）18 時 00 分～20 時 00 分

場 所：大阪経営教育センター

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

江崎勝久，太田敏郎，小椋昭夫，片山松造，河内鏡太郎，高崎正弘，  
栢田圭兒

経営学研究科教員

正司健一，加護野忠男，中野常男，金井壽宏，松尾博文，平野光俊，

鈴木竜太, 長田貴仁  
(今津清, 河津利恵子, 今村友香)

第2期アドバイザリー・ボードとしては第1回目の会合となる第5回会合では、4人の新たなメンバーを迎えた第2期アドバイザリー・ボード委員の紹介が行われた後、委員就任をご快諾していただいたことへの謝辞が研究科長（学部長）の正司から述べられた。そして第2期ボードでは委員長といった職をおかないことが確認され、研究科長による司会のもと、次の報告と意見交換が行われた。

まず、議論に先立って、アドバイザリー・ボード設置の意図・活動内容、さらに今回初めて会場として利用した大阪経営教育センターの概況説明が研究科長からなされた。

続いて、経営学研究科の研究活動の一端を紹介するとして、21世紀COEプログラム「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」の拠点リーダーである加護野から「神戸の経営学COE」と題する報告が行われ、特にコーポレート・ガバナンスに関わる広範な問題に関して意見交換が行われた。

後半では、第2教務学生委員（MBA担当）の松尾から、ビジネススクールの現状および7月に採択された文部科学省の専門職大学院教育推進プログラム「大学と企業における経営教育の相乗の高度化」の紹介が行われ、わが国におけるMBA教育のあり方、さらに企業内における経営教育と経営学研究科との連携の可能性、経営学研究科の社会人MBAプログラムの今後について多様な意見交換が行われた。

## **XI-2-6 第6回アドバイザリー・ボード会合の概要**

「アドバイザリー・ボード」の第6回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2007（平成19）年3月7日（水）15時00分～17時30分

場 所：神戸大学六甲台本館2階会議室

出席者：

アドバイザリー・ボード委員（五十音順、敬称略）

岩田弘三, 太田敏郎, 小椋昭夫, 片山松造, 高崎正弘, 栢田圭兒,  
三宅敦（寺井秀藏代理）, 矢崎和彦

経営学研究科教員

正司健一, 加護野忠男, 加登豊, 國部克彦, 松尾博文, 平野光俊,  
長田貴仁

（今津 清, 河津利恵子, 今村友香）

「アドバイザリー・ボード」の第6回会合では、研究科長（学部長）の正司による司会で、次の報告と議論が行われた。まず、外部点検・評価に関して、『自己評価・外部評価報告書』の自己点検・評価部分、教育（学部、大学院（PhDプログラム、社会人MBAプログラム））、研究、社会連携、国際交流の各分野の草稿に関して、作成責任者の加登から前

回報告書との異同、文部科学省の認証評価・法人評価の制度枠組みとあわせて説明が行われた。さらに、2006（平成 18）年 7 月に採択された文部科学省の専門職大学院教育推進プログラム「大学と企業における経営教育の相乗的高度化」における諸活動の中から、大学と企業のつなぎ役としても重要な役割を果たす MBA フェロー制度の概要等の紹介、さらに 2008（平成 20）年度からの実施を念頭に現在議論を進めて社会人 MBA プログラム改革の方向性について報告が行われた。その後かかる報告をふまえながら、当日出席の各委員から経営学研究科の教育研究活動の全般について、特に MBA プログラムを中心にさまざまな意見や質問・問題指摘等があり、さらに、これらに関連して研究科教員との間で質疑応答が交わされた。

### **XI-2-7 第 7 回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第 7 回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2008（平成 20）年 2 月 19 日（火）15 時 00 分～17 時 15 分

場 所：神戸大学六甲台本館 3 階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順、敬称略）

家次恒，江崎勝久，小椋昭夫，金尾茂樹，高崎正弘，耕田圭兒，矢崎和彦  
経営学研究科教員

正司健一，加護野忠男，加登豊，國部克彦，松尾博文，平野光俊  
（今津清）

「アドバイザー・ボード」の第 7 回会合では、研究科長の正司の司会により、以下の報告と議論が行われた。まず、会議に先立って新たにアドバイザー・ボードのメンバーに加わった 2 人の委員が紹介された。そして、経営学研究科がとりまとめた自己評価・外部評価報告書草稿を踏まえて、正司から経営学研究科の現況について、大学および経営学研究科を取り巻く制度環境、特に学部・大学院（PhD プログラム）の現状と課題について報告が行われた。次に、松尾と國部から社会人 MBA プログラムの現状と課題を中心に説明が行われた。まず松尾が、前回会議でその創設を報告していた「MBA フェロー」を中心に、専門職大学院教育推進プログラムにおける活動報告が行われた。引き続き國部から、今年度の MBA の募集状況を紹介した後、2008（平成 20）年度から導入する社会人 MBA プログラム改革の概要についての説明が行われた。休憩後、当日出席の各委員から経営学研究科の教育研究活動の全般についてさまざまな問題提起や意見交換が行われた。主な論点は、たとえば、M&A 等実践的な内容をともなうテーマへの対応、社会人 PhD の状況、卒業生ネットワークの構築、経営学研究科の長期的戦略構築のあり方、ノン・ディグリータイプの教育について、等であった。



## Ⅺ-2-8 第8回アドバイザー・ボード会合の概要

「アドバイザー・ボード」の第8回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2009（平成21）年2月10日（火）15時00分～17時15分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

岩田弘三，江崎勝久，金尾茂樹，高崎正弘，枘田圭兒，矢崎和彦  
経営学研究科教員

加登豊，加護野忠男，高嶋克義，三品和広，原拓志，上林憲雄，  
平野光俊，三矢裕  
（今津清）

第8回会合では、まず研究科長の加登から、2008（平成20）年度の経営学研究科・経営学部の諸活動（研究，教育，社会連携，その他）についての報告があり、引き続き、2009（平成21）年度の活動計画の概要が報告された。これまでの会合では提示されてこなかった経営学研究科の予算総額とその内訳についての詳細な報告も行われた。

2008（平成20）年度の諸活動のうち特筆すべきこととしては、①学部，大学院における教育改善（社会的ニーズに応じた多数の科目の提供，研究に基礎を置いた教育の徹底），②会計プロフェッショナルコースによる多数の公認会計士試験合格者，③MBAプログラムの現況（カリキュラム改革，創設20周年記念行事の開催，認証評価），④関連組織との協同（中間法人高等経営研究所の設立，NPO法人現代経営学研究所の活動など），⑤各教員の研究教育活動の状況を把握するための貢献表の作成，が挙げられた。

一方，多くの課題や解決すべき問題が山積していることも報告された。具体的には、①就職活動の早期化／長期化による教育の希薄化（実質的には3年制大学），②ゼミナール間の質のばらつき，ゼミナール内での論文の質のばらつき解消の必要性，③大学院における研究者志望者と就職希望者の混在，博士課程後期課程の定員充足，④専門職大学院（MBA）における研究指導兼任に関する原則禁止規定，実務家教員の位置づけと構成比率規定の行方，⑤競争的資金獲得活動による疲弊，事務職員の定員削減，である。

質疑応答では、以下の点に関して意見交換が行われた。また，各委員から得た助言もあわせて記述する。①公認会計士のスキルアップのための再教育の可能性，②授業料収入と研究科予算との関係，③NPO法人現代経営学研究所と経営学研究科との関係，④情報発信力強化の必要性，⑤国立大学法人化による変化，⑥同窓会組織との連携強化の必要性，⑦明確な戦略とビジョンの必要性。

短時間ではあったが，密度の濃い意見交換や助言から，今後の経営学研究科の進むべき道について貴重なアドバイスを今年も得ることができた。今後は，これらの助言を踏まえて行動し，着実な成果をあげることが肝要である。

## **XI-2-9 第9回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第9回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2010（平成22）年3月18日（木）13時00分～15時00分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

家次恒，岩田弘三，江崎勝久，小川泰彦，小椋昭夫，河内鏡太郎，  
角和夫，高崎正弘

経営学研究科教員

加登豊，金井壽宏，水谷文俊，藤原賢哉，松尾博文，南知恵子，  
末廣英生，平野光俊，清水泰洋，高田知実，蔵本一也，波田芳治  
（田村正美）

「アドバイザー・ボード」も第3期となり，新たに3人のメンバーに加わっていただいた。そのメンバーで最初の会合となる第9回会合では，まず，研究科長の加登と次期研究科長の金井から，2009（平成21）年度の経営学研究科・経営学部の諸活動（研究，教育，社会連携，その他），および2010（平成22）年度の活動計画についての報告があり，引き続き，質疑応答が行われた。その概要を以下に記す。

報告事項のうち主なものとして，①2012（平成24）年度からの学部入試方法の一部変更（推薦入試の実施），②学部1年次教育の充実（入門演習，サポート制度など），③博士課程学生の多様化（前期課程修了後就職をめざす学生，留学生，社会人後期課程学生），④MBAプログラムの現況（科目の多様化，プロジェクト方式の実際），⑤経営人材育成に関する京都大学，慶應義塾大学との協力，⑥NPO法人現代経営学研究所と協同してのシンポジウムやワークショップ，研修事業の実施，⑦教員の兼業など社会貢献活動，⑧外部資金の獲得（大阪でのMBA教室移転と産学連携拠点の開設），が挙げられた。

質疑応答では，①社外取締役（独立役員）への神戸大学教員の就任可能性と利益相反との関連性，②MBAプログラムの志願状況，③グローバル・リンクの提携先におけるEU大学の位置づけ，④学部におけるキャリア教育，教養教育のあり方，⑤英語教育の現状，学生の海外志向，に関して意見交換が行われ，有益な助言を得た。今後，研究科構成員の議論を経て，着実に実行していきたい。

## **XI-2-10 第10回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第10回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2011（平成23）年3月1日（火）13時00分～15時00分

場 所：神戸大学六甲台本館 3 階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

家次恒，江崎勝久，小椋昭夫，尾崎裕，金尾茂樹，高崎正弘，  
田中文成，矢崎和彦

経営学研究科教員

金井壽宏，水谷文俊，黄磷，原拓志，忽那憲治，松尾貴巳，  
櫻井久勝，正司健一，高嶋克義，松尾博文，平野光俊，  
高橋潔，三矢裕，栗木契

（田村正美）

「アドバイザー・ボード」第 10 回会合では，研究科長の金井の司会により，以下の報告と議論が行われた。まず，会合に先立って新たにアドバイザー・ボード委員に加わった 2 人の委員が紹介された。そして，金井から大学を取り巻く制度環境および経営学研究科の現状について説明が行われた。特に，①初期の学部教育について「経営学入門」に加えて「経営学入門演習」が開始されたこと。②MBA 教育について「コーチング」や「ネゴシエーション」などの新科目も導入されたこと，また，京都大学と慶應義塾大学との連携による授業やワークショップを行ったこと。③社会連携関係について，経営学研究科が獲得した概算要求でスタートさせた，神戸大学梅田インテリジェントラボラトリにおいて経営グッドプラクティス・セミナーを連続して開催したこと，および，経営アクション・リサーチとしての経営外来相談等にも着手することが説明された。

次に，アドバイザー・ボード委員から，御意見，御提案，御批判等をいただきたいと考える具体的な活動について，各担当者が発表を行い，その都度アドバイザー・ボード委員から活発な質疑が行われた。

(1) KIBER Program について，松尾博文が説明

平成 23 年度からスタートするもので，毎年 25 人から 30 人が海外の大学で約 1 年間学び，かつ希望すれば 4 年間で学部卒業できるプログラムであることの説明があった。

アドバイザー・ボード委員からは，以下の御意見をいただいた。

- ・経営学部はこのようなことを行っていると認知させることが重要である。
- ・仕組みとしての，KABER Program は良いが，学生に元気になってほしいのだから，援助しすぎるのは，たくましい人間に育てるためには注意する必要がある。
- ・NPO 法人アイセックジャパンに，経営学部卒業生がいるのでそのような人的ネットワークを活用すべきである。
- ・アドバイザー・ボード委員の企業では，海外の現地法人でインターンシップを行ったり，デュセルドルフ，ボストン等で開かれる留学生ジョブ・フェア等で，留学している学生に接することが可能であるなどの具体的な御提案があった。

(2) 会計プロフェッショナル育成プログラムについて，櫻井久勝が説明

ここ数年の間に安定して合格者数の上位にはいるようになったこと，学生規模を考えると例年 1 位の慶應義塾大学に引けを取らないポジションにあることの説明があった。

アドバイザー・ボード委員からは，非常に良い制度であること，昔は会計学もアカ

デミックな気風のほうが強調されていたので、隔世の感があるとの御意見をいただいた。  
(3) 特徴あるゼミ活動について、忽那憲治が説明

学生自らが調査協力企業に依頼し、実際に調査を行い、その企業の責任あるポストの方にプレゼンテーションをし、実践的に経営学を学ぶことについて説明があった。また、学生の実際の姿を御覧いただくために忽那ゼミの学生4人に直接質疑する時間を持たせていただき、キャリアパスや就職活動に関しても、アドバイザー・ボードと学生との間で積極的な質疑応答がもたれた。

以下の説明については、時間の関係で教員からの説明が中心となった。

(4) 学生活性化のための取組について、高橋潔が説明

「人は誰でもリーダーである」および「つなげる力とリーダーシップ」のワークショップを開催し、もっともっと若いときからリーダーシップに目覚める人たちを増やすことが、学生の元気、入社後の会社の元気、ひいては日本の元気につながることに説明があった。

(5) 経済産業省との産学連携人材育成プログラムについて、平野光俊が説明

このプログラムで開発された、企業とそれを導くリーダー育成に関するケースのうち三つのケースについて説明があった。

## **XI-2-11 第11回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第11回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2012（平成24）年2月28日（火）13時00分～15時00分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順、敬称略）

家次 恒，江崎 勝久，尾崎 裕，金尾 茂樹，高崎 正弘，矢崎 和彦

経営学研究科教員

金井 壽宏，中野 常男，國部 克彦，黄 磷，松尾 博文，平野 光俊，

高橋 潔，内田 浩史，鈴木 一水，栗木 契，中井 正敏

（田村正美）

まず、冒頭で、金井研究科長より、神戸大学を特徴ある大学としてさらに発展させるために、社会科学系がリードをとる必要性があることについて、学長の理解、全学的な支持を得ることができ、経営学研究科がイニシアティブをとり、かつ、他の四部局と相互に切磋琢磨しながら協力できるような体制を固める基盤が整ったので、社会科学系教育研究府が設立されることが報告された。続いて経営学研究科の現況について、次のとおり報告があった。①学部については専門を深めながらも経営学の全般にふれ、将来ゼネラルマネジャーの道を選べる基礎を重視してすでに改組をおこなっているが、この度、大学院についても経営の実践における現実の問題は学問分野を横断するものが増えており、それに対応

するためのものとして、文部科学省より一専攻化が認められたので改組したこと、②神戸大学大学院経営学研究科の将来を構想し、議論し、方向付けについて意見を交換する会合を、研究科の全教員により、通常の教授会とは別に特別に開催し、多様な考えがあることを尊重しつつも、今後の将来の方向性について基本となる考え方を共有したことの報告があった。

以上の概括を研究科長がおこなった後、具体的な各論について、次のとおり報告がなされた。

まず第1に、環境マネジメントの分野で先進的な研究と実践への提言に基づき、12月に海外からの有力学者を招いて、本学で環境省研究総合推進費により開催された国際的なシンポジウムについて、國部克彦教授から報告があった。

次に、重要な課題となりつつあるグローバルに通用する経営リーダーの育成に関して、主要企業の人事、人材育成の責任者とともに、議論するために、グローバルリーダー養成システム構想委員会を発足させ、東西の地で会合を重ねてきたので、その活動について平野光俊教授から説明があった。

第3に、KIBERプログラムについて、特に学部学生に早い時期からグローバルな発想を持って語学にもなじむように留学してもらおう交換プログラムを用意しており、留学しても4年で卒業できる仕組みを整備してきたので、推進者の松尾博文教授から説明がなされた。

第4に、経営学入門演習について、3年生になって専門科目を本格的に学ぶ前の1年生向けのゼミ制度であるが、その中でも特徴あるゼミ紹介として、高橋潔教授からゼミのビジネスプランをつくる活動について、授業のビデオ映像も交えながら説明があった。

## **XI-2-12 第12回アドバイザー・ボード会合の概要**

「アドバイザー・ボード」の第12回会合の日時・出席者等については、以下に示すとおりである。

日 時：2013（平成25）年2月26日（火）13時00分～15時00分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順、敬称略）

尾崎裕，小瀬昉，北幸二，鈴木基史，高崎正弘，宮下國生，

宮本又郎，室崎益輝

経営学研究科教員

水谷文俊，國部克彦，鈴木一水，上林憲雄，藤原賢哉，宮原泰之，

松尾博文，松尾貴巳，原拓志，音川和久，内田浩史

（高松 肇）

まず、冒頭で、水谷研究科長より、本年度より新たに変更された神戸大学経営学研究科のアドバイザー・ボード委員会に関しての趣旨説明がなされ、経営学研究科・経営学部の現状と今後の方向性について説明があった。経営学研究科・経営学部の目標は、経営学分野に

における世界の研究教育拠点となることであり、それを前提に、特徴ある大学としてさらに発展させるために取り組むべき重点施策、これまでの実績や課題について説明がなされた。これまでの実績としては、①学部教育に関しては、グローバル人材育成事業が全学レベルで採択され、それを利用しつつ、これまで実施されてきた KIBER プログラムの更なる充実を図ってきたこと、②PhD 教育プログラムでは、大学本部の重点プログラムとして経営学分野における英語による 5 年一貫博士課程プログラムである SESAMI (Strategic Entrepreneurship and Sustainability Alliance Management Initiative) プログラムをスタートさせたこと、③研究分野においては平成 24 年度卓越した大学院拠点形成支援補助に採択 (特に優れた 17 専攻の一つに選定) されたこと、④社会科学系 5 部局 (法学研究科, 経済学研究科, 経営学研究科, 国際協力研究科, 経済経営研究所) が協力し、研究教育を行う社会科学系教育研究府が設立されたこと、などが報告された。重点施策としては、グローバルに対応できる人材の育成, より高い水準の研究力の養成, アジア太平洋地域の大学ネットワークの構築, を推進することが報告された。

以上の概括説明を研究科長がおこなった後、具体的な各論について、次のとおり報告がなされた。

まず第 1 に、本年度から全学的に取り組むことになるグローバル人材育成事業の内容について、副研究科長である鈴木一水教授から報告があった。神戸大学全体としての取組み、このプログラムにおける経営学部としての設定目標と取組み内容、そして課題について報告がなされた。

続いて、本研究科のグローバル教育の二つの柱である学部教育における KIBER プログラムと PhD 教育における SESAMI プログラムについて、その推進責任者である松尾博文教授から説明がなされた。この SESAMI プログラムは、企業活動を創造し、そのオペレーションにお金をまわす仕組みをつくる「創造経営」と経済的に実行可能で、他の企業、環境と地域社会との共生を図るサステイナビリティ・アライアンス経営である「共生経営」を二つの柱としている。この二つについて PhD レベルでの専門家の育成プログラムであるとの概要説明がなされた。

第 3 に、来年度で 25 周年を迎える MBA プログラムの概要について MBA 教務委員である上林憲雄教授から報告がなされた。MBA プログラムは、これまでのいくつかの改革を経て、完成度の高いプログラムとなってきている。これまでの実績を踏まえた上に、よりグローバル対応が可能となるようにプログラムを発展させていくことにしたいという旨の説明がなされた。

そして報告の最後は、社会科学系 5 部局が協力して取り組む「社会科学系教育研究府」の活動概要が、松尾貴巳教授より報告された。「社会科学系教育研究府」は、社会科学先端リサーチ・ユニット、産業創生インキュベーション・ユニット、高等アクションリサーチ・ユニットの三つのユニットから構成されており、五つの部局と連携しながら研究を遂行するという説明があった。

これらの報告の後、経営学研究科が取組んでいる内容に関して、アドバイザー・ボード委員からアドバイスや、出席者による活発な意見交換がなされた。

### XI-3 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価の総括と今後の対応

以下では、アドバイザリー・ボードを構成する委員から本報告書が対象としている期間に開催された第10～12回の委員会で、経営学研究科の教育研究活動の現状について、さまざまな質問や意見・批判、課題等を指摘いただいた点を検討することにしよう。以下の〔表XI-3-1〕は、会合においてボードを構成する各委員から行われた発言内容について、必ずしもその意を尽くしていないかもしれないが、あえて概略的にまとめたものである。

表XI-3-1 アドバイザリー・ボード委員からの指摘事項

#### ●実践的な内容をともなうテーマへの対応

- ・グローバルな人材をいかに密度濃く育てていくかということが、われわれ企業にとって非常に大事なテーマなので、大いに鍛えてというところとちょっと離れたような言い方で申し訳ないが、企業側と一緒にやっていくべきテーマだと思う。
- ・グローバルということで、英語をやってというようなことは、それはそれでももちろん大切だと思うが、もう少し足元で普通の企業で実務ばかりしているものには到底思いつかないような、理論立てた体系というものを実務の中で作って頂くという役割を、神戸大学の先生にして頂きたい。

#### ●MBA 卒業生ネットワークの構築

- ・神戸大学の MBA を出た人が何千人いるかによって、その社会的影響力は決まるという話を聞いたことがあるが、私はその通りだと思う。数だけ増やして十分では決してないが、数の力はばかにしてはいけないと思う。

#### ●学部教育

- ・神戸大学経営学部はどちらかといえば実学系であり、社会、経済界から「こういう人材がほしい」という期待に応えることで伝統をきちっと守っていく、つまり大部分の学生が就職して社会で活躍するという点ではそこをしっかりと鍛えて身につけるというようなことも忘れないでほしい。
- ・役に立つことを教えるのと、すぐに役に立たないことを教えるのとうまくバランスを考えて頂かないと予備校になってしまう。
- ・グローバルということも非常に大切ですが、テクニックやスキルではなくて、ものの考え方とか、物怖じしないとか、自分のことがよりよく分かるとか、そんな感じで鍛えて頂くと、いい人材がもっと増えてくる。
- ・学部間の教育連携という話があったが、他学部の基礎的な授業を受けることは非常に意味がある。教養レベルとしてはものすごく意味があることなので、基礎教育の充実も必要である。

### ●一般大学院教育

- ・研究も現場をかなり知ったうえで、その中からオリジナリティといえますか、そういうものを出すとか、英語論文を書くとか、歴史的にもそれを踏まえた研究をお願いしたい。
- ・PhDに進む人、そしてこれだけ幅広い基礎を持った研究者をつくっていくことが、将来の教育、研究につながってくると思う。そういう意味で、そののところがうまく循環させて、それが企業の方にも喜ばれるというように、相乗的な発展をされていくことが非常にありがたいし、そのように拡大を図って頂きたい。

### ●国際化、語学教育

- ・グローバルな展開には何より語学ができていないと駄目であり、基本的にコミュニケーションのないところに理解はない。ここがベーシックで非常に高いものが求められる。また、タフな精神力、知識と経験も必要とされている。
- ・海外から有名な先生を招聘するよりも、大学院生の英語論文をエディティングする人をたくさん置くことが良い。それに一番いいのは、日本に興味を持っている大学院のドクタークラスの外国人をリサーチアシスタントにして、半分くらいは日本の大学院生の英語論文のエディティングをさせる。そうすると両方に役立ち、はるかに有効なグローバル対応である。
- ・留学生のいろいろな世話をするスチューデントアドバイザーは日本の大学はものすごく弱い。それを神戸大学経営学部は学部対応でやろうとしているけれども、それは非常に難しいので全学対応でやらないと難しいと思う。

### ●情報発信力強化の必要性

- ・世界大学ランキングにおける Social Sciences & Management の分類で神戸大学が 200 番以下はどうか、と。ベスト 100 に入るようなところをいくつか作っていくことが、ある意味では結果発信力を高めることにもなるし、人が注目することになる。この角度から見れば、そういう観点でもものを選択したり、注力するところが全体のなかでは必要ではないかと感じた。
- ・世の中全般にわが理論を問うという、それはそれでもちろん尊いことですが、具体的に街に出て、どこかの会社に入りこんで、その会社のシステム（たとえば、原価計算などの会計システム）があちこちにできるということが、何よりもそのアピールになるというか、経営学部の情報発信につながるのではないかと思う。

### ●神戸大学の世界的な地位について

- ・卒業生の一人として、例えば国内では大阪大学、あるいは北海道大学、九州大学、名古屋大学、このあたりのところ、世界ランキングで言うと 100 番くらいのところにいてもおかしくないのではないかと感覚的に思う。大学のスケール、あるいは入ってくる学生の質、それから先生方のレベルなどからそういうふうにも思って、それで Social Sciences & Management の方でも、一橋大学とこれだけの差がなぜつく



のかという部分がある。

- ・世界とか、文科省も結構厳しく成果主義みたいなことをやっているの、それを意識しだすと神戸大学のアイデンティティーはということで非常に悩んでいるのではないかというイメージを持った。

#### ●受験生へのアピール

- ・出身学生のエリアについて、課題があるので東京へのアピールもおっしゃっていましたが、あえて角度を変えれば、8割が近畿・中国から来ているのであれば、東京の方を近畿圏に持ってくるのは大変なことで、むしろ近畿圏において東京へは行かない、一橋にはいかない、神戸に来るのだという、このエリアにおいてより優秀な学生を集めるという観点でのものの見方があるような感じがした。
- ・東京の大学ではなく、神戸で学べるのはやはりこの分野がナンバーワンなのだと、学びたいのだというような特徴をどのように作り上げていくかということが必要ではないかと感じた。

#### ●学生への経済的支援

- ・学生が海外に行くときの費用について、大学の基金や学生支援機構など三つか四つある財源を一つにまとめられないのか。
- ・必ずしも直接的成果に結びつかなくても、社会的責任の実現という言葉で、企業は大学への寄付を考える時代になっている。そういう切り口も使ってはいいのではないか。

#### ●研究科運営政策

- ・国際的なセンスに基づいて日本の現場を見たときに違った答えが出てくるという意味で言うと、少し現場を見るという意味での考え方なり、プロジェクトの作り方が強みであるとする。神戸大学には現場の問題をリアルに把握して、的確に理論化して返すことができる現場性という強みがあるので、そこを生かしながら強みをもっと強くしていくという点を強く押し出していくべきだ。
- ・教員の資源をどのように配分されるか。学部教育があつて、研究者教育の大学院があつて、MBAの授業もしている。専門職が別になっている大学が多いと思うが、これを全部一生懸命すると、本当に中堅クラスの先生方がかなりしんどいのではないか。このようにリサーチ・ユニバーシティを目指して論文を書いていると、かなりしんどいのではないかと思う。年代別の分業をされてはどうか。

以上、10項目に整理したが、まず第1に、MBAに関わる項目は二つある。一つは、実践的な内容をとまなうテーマの重要性についての議論である。神戸大学建学の時からの理念である「学理と実際の調和」という点においても、実践的なテーマを研究し、その成果を研究にもとづく教育として実現することは、その建学の理念にも沿ったものである。もう一つは、MBAネットワークの構築の重要性である。優れた経営人材を実業界に送り出し、産業社会に貢献とすることはMBA教育の目的の一つである。そのような人材を数多く社会に

送り出し、より望ましい社会を形成する必要がある。そのためには、人的なネットワークの形成が不可欠であろう。本研究科では、MBA 修了生の組織である MBA Café や MBA フェローを活用し、そのネットワークの強化に努めている。

第 2 に、教育の内容・方法・運営にかかわる項目が三つ指摘された。一つは、学部教育に関するものである。実学という経営学の一つの側面を忘れずに、すぐに役に立つという短期的な視点とすぐに役に立たない長期的な視点の二つのバランスのとれた教育の必要性が指摘された。また、経営学という一つの専門分野だけではなく、教養的な分野との連携の重要性についての指摘もなされた。経営学は応用学問分野であるからこそ、いっそう、基礎教育や教養教育もきちんと修める必要がある。また、一般大学院教育に関しては、現実に立脚した研究の重要性と研究と実務の相乗効果の必要性が指摘された。そして、もう一つは、学部、大学院（PhD プログラム、社会人 MBA プログラム）を問わず、国際化に応じた英語を用いた教育、語学教育について指摘があった。英語での講義や外国書講読の科目が開講され、また、学部、大学院とも交換プログラムが実施されている。大学院教育においては英語での発信力の更なる向上が期待されているが、若手外国人研究者を RA あるいは PD として雇用し、その発信力を向上させることもその一つであろう。

第 3 に、情報発信力強化に関してである。現在、日本の大学の置かれている状況を、一言で要約すれば、それぞれの大学の特色や実績に応じて、大学の役割を分類しようとしていると言えよう。そのような状況の中、神戸大学は旧七帝大と同じく研究大学（Research University）として評価されることが最優先重要課題となっている。特に、神戸大学は社会科学系の分野においては、日本のトップクラスに位置づけられており、日本の大学を先導する役割が期待されている。しかしながら、こういった実績がありながら、その情報発信力、特に海外に向けた発信力が十分ではないことが指摘されており、この点を改善する必要がある。また、優秀な学部受験生を全国から獲得するため、神戸大学でもその広報活動の強化の一つとして、2012（平成 24）年度から東京において神戸大学の魅力を知ってもらうための活動を開始した。今後も神戸大学での中核部局として経営学部が全国的に認知されるような活動を行う必要がある。

第 4 に、組織運営全般に関する問題である。まず一つは学生への金銭的支援に関してである。特に海外留学の支援に関しては、欧米の大学と比べて十分な水準にはなっていない。しかし、少ないながらもいくつかの複数の財源を一つにまとめることで、学生を支援を行うことも考えてはどうかという指摘がなされた。さらに、神戸大学の伝統的な強みである現場の強みをもっと強化していくべきとの提言や、学部教育・PhD 教育・MBA 教育に関して年代別分業制度の検討などの提言がなされた。

以上、アドバイバリー・ボード委員から指摘された指摘事項や助言を真摯に受け止め、更に発展した教育研究機関へと努力していく必要があるし、そうしなければならない。現在の大学を取り巻く状況は複雑に変化しているし、その変化のスピードも著しく早い。従来 of 伝統として守っていくべきものはしっかりと守り、変革すべきことは勇気をもって大胆に変革するという姿勢が大事である。指摘された内容をしっかりと内省し、新たな時代に向けて旅立つ、そういった組織にしていきたいと考える。

（文責：水谷文俊）