

第6部 まとめ：経営学研究科における点検・評価を終えて

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

経営学研究科では、これからのわが国社会が知識社会へと移行し、大学が国の発展を支えその原動力となる時代が到来するであろうことを早くから予測し、教育活動の重点を学部から大学院へとシフトしてきた。その結果として、大学院教育では、「経営学」の教育研究を支える次世代の研究者の育成を担う「PhD プログラム」と、働きながら学ぶ現役社会人を対象とした高度専門職業人育成のための「社会人 MBA プログラム：専門職大学院」を併せて展開することとなった。同時に、将来の経営リーダーを養成する学部教育にも引き続き力を注いでいる。こうして現在の経営学研究科は、経営学の教育研究機関として、質の高い三つの異なった人材養成を行なう体制をとっていることがわかるだろう。

経営学研究科の現在の体制は、「オープン・アカデミズム」の理念の下、過去四半世紀にわたって試行錯誤することによって作り上げられてきたものである。現在の姿があらかじめ描かれていたわけでは決してない。さらに、経営学研究科の現在の体制が、最終的に到達すべき姿であるのではもちろんない。経営学研究科が、「オープン・アカデミズム」の実現を通じて21世紀のわが国と人類の発展に貢献していくためには、経営学研究科の教育研究をさらによりよいものにしていかなければならない。

経営学研究科が3年に一度の高い頻度で自己評価・外部評価を行う目的は、まさにこの不断の試行錯誤による自己変革へのコミットメントにある。その自己変革を推進するには、「オープン・アカデミズム」の理念の実現のために我々は何をなすべきか、何をなすことができるか、そして何をなしえているかをできるだけ正確に理解し、その理解を経営学研究科の全員が共有しなければならない。しかし、それは、日々の教育・研究・大学運営活動を行うだけでは十分に理解し、共有することが非常に難しい。特に、我々は何をなしえているか、現在どのような姿となっているかを、その日常の不十分な自己認識から正しく描き出すことは難しい。経営学研究科の現状は、できるだけ多くの指標についてデータ化して客観的に描写することではじめて、よりの確に知ることができる。そのために自己評価を行うのである。さらに、どのような指標のデータを通じて自己評価するか、あるいは選択した指標について得られたデータから何を読み取るか、には必ず自己認識のバイアスと限界がある。そこで、自分では見えない経営学研究科の現状を指摘してもらうために、外部評価を行うのである。

このように、経営学研究科の自己評価・外部評価は、認証評価やステークホルダーへの訴求ではなく、自己変革のためのデータ収集を目的としている。したがって、経営学研究科では、われわれを含めともすれば陥りがちな傾向、つまり、どちらかといえば自画自賛型の自己点検・評価の報告となるリスクを小さくできるよう、第三者による客観的な外部点検・評価を積極的に取り入れる方針を、いち早く第5回の点検・評価活動（『グローバ

ル化時代における経営学の教育研究拠点を目指して』(2000(平成12)–2001(平成13)年度))から採用した。

今回の点検・評価でもこの方針を継承しつつ、第三者による外部点検・評価をさらに一歩拡充する方向で点検・評価を実施した。具体的には、①学部教育、②大学院教育(PhDプログラム)、③大学院教育(社会人MBAプログラム)、④研究、⑤社会連携、および⑥国際交流という六つの主要活動分野について自己点検・評価を実施するとともに、これらの点検・評価の結果にもとづき、学界や産業界等の有識者による外部点検・評価を受けることにしたのである。それらの自己評価・外部評価の結果は、本書の第1部から第5部までで詳述したとおりである。

本報告書を締めくくるに当たり、経営学研究科の現状をできるだけ正確に理解するという我々の自己評価・外部評価の目的に照らし、第6部では、第1部から第5部まで記述してきた経営学研究科のさまざまな教育研究活動の自己点検・評価と外部点検・評価の結果を受けて、経営学研究科の教育研究活動の現状と課題を総括し、さらに、将来の発展の方向を展望することにした。

Ⅻ章 経営学研究科における教育研究活動等の現状と将来展望

Ⅻ-1 今回の点検・評価活動の概要

本報告書の「第1部 総説」では、まず[I章 神戸大学大学院経営学研究科の沿革]において、今日に至るまでの経営学研究科の歴史的系譜を概説した後に、経営学研究科が実施するさまざまな教育研究活動を統合する理念(基本目的)である「オープン・アカデミズム」を、そのルーツである旧制神戸高等商業学校の建学の精神から解き起こしている。次いで、この理念のもと措定される教育研究活動の目的と目標を、[II章 経営学研究科における教育研究活動の目的と目標]において、①学部教育、②大学院教育(PhDプログラム)、③大学院教育(社会人MBAプログラム)、および④研究の四つの分野に分けて詳述している。そして、[III章 経営学研究科の組織・運営体制・財務等]においては、これらの教育研究活動を支える人的・財務的・物的資源の現状を明らかにしている。

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

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

以上の点検・評価が経営学研究科の教員によるものであるのに対して、「第5部 経営学研究科における「教育」・「研究」等の外部点検・評価」では、経営学研究科教員以外の学外者による点検・評価の結果を記述している。一つは、他大学において教育・研究面で高い評価を得られている[X章 学界人による外部点検・評価]である。もう一つは、学界、産業界や言論界等の有識者から構成される経営学研究科の[XI章 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価]である。学外者による外部評価は回を重ねるにつれて、その検討範囲を拡大している。

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

XII-2 経営学研究科における教育研究活動の現状および検討課題

XII-2-1 経営学研究科における教育研究活動の目的と目標

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

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

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

経営学研究科は、このような理念のもとで、さまざまな教育研究活動を実践してきている。その目的は、学部・大学院を通じて、多様な分野で創造力に富みリーダーシップを発揮できる人材を育成することである。その目標は、時代に即した先端的かつ実践的教育サー

ビスを提供するということである。そのために、入学希望者に対しては、明確なアドミッション・ポリシーを設定している。そして、教育活動は、学問的・理論的基盤の上に展開されなければならない。「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)こそが、経営学研究科の学部・大学院を通じての教育研究活動の基本である。

このような質の高い教育を行うために、教員には高い水準の研究の積み重ねが求められる。つまり、「オープン・アカデミズム」という理念(基本目的)の実現には、経営学研究科が、経営学の先端的研究を担う研究力を備え、その不断の向上に務めることが必要である。

Ⅻ-2-2 経営学研究科における教育研究活動の現状分析

上記のような目的・目標に照らして、経営学研究科における教育研究活動の現状はどのように総括されるのであろうか。

経営学研究科(経営学部)は、わが国における「経営学」の教育と研究のパイオニアであるとともに、伝統を尊重しながら、伝統に寄りかからず、常に革新を通じて次世代の伝統を構築していくことでCOE(Center of Excellence)でありつづけることをめざしてきた。そうして、1999(平成11)年4月に経営学分野で我が国最初の大学院大学化を果たした。また、1989(平成元)年4月、国立大学としてわが国最初の「社会人MBAプログラム」を開始し、文部科学省の制度改変によって2003(平成15)年4月以降それを新たな学位課程(専門職学位課程)をもつ専門職大学院として運営している。

経営学研究科の不断の革新は、文部科学省の支援と評価の下に行われてきた。例えば、2003(平成15)年度には、「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」が21世紀COEプログラムとして選定された。続いて、大学院教育(PhDプログラム)の高度化を行う財政支援プログラムに、2005(平成17)年度の「魅力ある大学院教育イニシアチブ」、2007(平成19)年度の「大学院教育支援プログラム」、2012(平成24)年度の「卓越した大学院拠点形成支援補助金」と採択された。特に、「卓越した大学院拠点形成支援補助金」では、応募した各専攻を日本学術振興会が客観指標等に基づいて評価し、文系・理系あわせて全国の大学院専攻でわずか17専攻が最高評価のS評価の専攻として選定されたが、本研究科はそのS評価の専攻の一つに選ばれた。このように、経営学研究科の革新努力と文部科学省による支援とが、大学院教育の高度化において好循環を生んできたと言える。

同様に、社会人MBAプログラムの高度化も、文部科学省が行う財政支援プログラムに、2004(平成16)年度の「専門職大学院形成支援プログラム」、2006(平成18)年度の「専門職大学院教育推進プログラム」、2008(平成20)年度の「高度専門職業人推進プログラム」と3回連続して採択されている。

経営学研究科の教育研究活動の現状は、こうした不断の革新の結果である。この過程で実施された学部や大学院における教育課程の改革・再編の内容・効果等については、自己点検・評価と外部者による外部点検・評価の結果とを併せて、本報告書の第IV章から第XI章にかけて既述したところである。

経営学研究科の教育研究活動の自己評価と外部評価の結果は、それを大胆に整理するならば、「オープン・アカデミズム」の理念が学部教育、大学院教育(PhDプログラム)、大学院教育(社会人MBAプログラム)、研究のそれぞれにおいて一定程度実現できているとする

ものである。特に、大学院教育（PhDプログラム）、大学院教育（社会人MBAプログラム）、研究の3分野に対する評価が高い。これに対して、学部教育の評価には一定の留保がある。

Ⅻ-2-3 経営学研究科における教育研究活動の問題点と検討課題

経営学研究科の教育研究活動の自己評価と外部評価は、学部教育には一定程度の、そして大学院教育（PhDプログラム）、大学院教育（社会人MBAプログラム）、研究のそれぞれには極めて高い評価を与えているが、第6部冒頭で述べたように、経営学研究科が3年に一度の高い頻度で自己評価・外部評価を行う目的は、この評価を定めること自体にあるのではない。経営学研究科の姿をできるだけ正確に知り、それに基づいて「オープン・アカデミズム」の理念の実現のためにこれからさらに変革を追求することができるようにするためである。

このことからすれば、自己評価・外部評価でもっとも重要な情報は、それを通じて描き出された経営学研究科の抱える課題ということになる。それは学部教育、大学院教育（PhDプログラム）、大学院教育（社会人MBAプログラム）、研究のそれぞれの自己評価および外部評価において本報告書の第IV章から第XI章にかけて既述したところであるが、その重要性に鑑み、特にそれを取り出して、以下にそれらの課題を再整理する。

Ⅻ-2-3-1 教育研究活動を支える諸資源の問題点と検討課題

経営学研究科における教育研究活動は、教員組織、事務組織、教授会・諸委員会等の運営体制、校費・科学研究費補助金・外部から獲得した競争的資金などの財務、学舎（教室・研究室等）・図書館・情報処理設備・厚生施設等の、さまざまな資源（人的・財務的・物的資源）により支えられている。もちろんこれらの諸資源が経営学研究科の教育研究活動にとって現時点で十分であるというわけではなく、自己点検・評価と外部点検・評価を通じて、様々な問題点が指摘されている。自己点検・評価を通じて、指摘された問題点とこれまでの改善状況を、次の五つのカテゴリーにわけて、以下に示す。

- ◎ 過去の報告書において指摘され、かなりの改善がなされたもの
- 過去の報告書において指摘され、若干の改善がみられたもの
- △ 過去の報告書において指摘され、ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの
- 過去の報告書において指摘され、指摘以降も改善が進んでいない問題点
- 今回初めて指摘された問題点

特に、改善がみられたものとしている問題については、どのような改善がみられたかを述べ、今回の報告書でそれが報告されている箇所を明示した。

かなりの改善がなされたもの

- ◎ 「経営学」の学問的発展の動向を適切に反映した教育研究組織（専攻・講座等）の弾力的運用
- 2012（平成24）年度に、大学院教育（PhDプログラム）を行う大学院博士課程を、

従来のマネジメント・システム専攻、会計システム専攻、市場科学専攻、および現代経営学専攻の4専攻から「経営学専攻」の1専攻に一元化した。また、2012（平成24）年度に、社会科学系教育研究府を設置した。（Ⅴ-5-1，Ⅲ-6-2）

- ◎ 社会人MBAプログラムの大阪教室での学生支援体制（例：新たな大阪教室の設置）
→ 2010（平成22）年9月より、梅田ゲートタワー内に「神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ」を開設した。（Ⅵ-3-2-2）

若干の改善がみられたもの

- 校費（運営費交付金）の削減傾向と、これに対応する科学研究費補助金等の競争的外部資金の持続的確保と拡大
→ 科学研究費の採択件数が順調に伸びている。（Ⅲ-4-2，Ⅶ-3-2）

ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの

- △ 社会的ニーズに対応して拡大傾向にある経営学研究科のさまざまな教育研究活動を担い、これを支援する人的資源（教員・事務系職員）の確保ないし増員
- △ 教育活動の多様化と高度化にともなう人的資源（特に教員）の枯渇、および、これにともなう研究水準の低下への懸念
- △ 多様なバックグラウンドをもつ教員の採用（外国大学院修了者、社会人、女性等）
- △ 情報関連設備や図書館等の教育研究支援機能の強化（例：無線LANの設置）
- △ 学生（学部・大学院）用の学習施設（自習室・研究室など）や厚生施設（食堂・談話室など）等のアメニティの改善
- △ 中・長期的戦略にもとづく諸資源（人的・財務的・物的資源）の選択的集中

改善が進んでいない問題点

- 研究だけでなく、教育や学内行政・社会一般への貢献等を考慮した教員の人事評価システムの確立と導入
- 事務系職員の削減による絶対的マンパワー不足と非常勤職員への高い依存度の解消
- 大学院教育、特に社会人MBA教育における平日夜間開講や土曜日・日曜日集中開講に伴う事務支援体制の確保（大学全体における人的資源の再配分）
- 経営学研究科や、特に大学全体における意思決定機構の簡素化と官僚的繁文縟礼主義の排除
- 諸種の事象に対する危機管理意識の向上と危機管理体制の整備

以上の整理によれば、過去の報告書において指摘された問題点のうちのいくつかは、今回の自己評価・外部評価対象期間である2010（平成22）年度から2012（平成24）年度の間に改善されたと言える。特に、社会科学系教育研究府の設置は、大きな前進である。今後は、社会科学系教育研究府がその成果を上げていくことが、課題となる。

一方で、過去の報告書において繰り返し指摘されてきた問題点の多くが、ある程度の改善がみられたものの足踏みしていたり、抜本的な解決策が見いだされることなく改善されないままになっていることもまた事実である。

Ⅻ-2-3-2 学部教育活動の問題点と検討課題

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

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

このような自己革新にもかかわらず、学部教育については、大学院教育（PhDプログラム）および大学院教育（社会人MBAプログラム）のいずれと比較してもその評価は低い。大学院重点化により、学部教育が希薄化している可能性も否定できないし、4年間の教養と経営学の基本的知識付与に重点をおいた教育に対して、専門性を求める学部学生に不満が存在することにも注意しなければならない。

自己点検・評価および外部点検・評価を通じて、指摘された問題点とこれまでの改善状況を、次の五つのカテゴリーにわけて、以下に示す。

- ◎ 過去の報告書において指摘され、かなりの改善がなされたもの
- 過去の報告書において指摘され、若干の改善がみられたもの
- △ 過去の報告書において指摘され、ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの
- 過去の報告書において指摘され、指摘以降も改善が進んでいない問題点
- 今回初めて指摘された問題点

特に、改善がみられたものとしている問題については、どのような改善がみられたかを述べ、今回の報告書でそれが報告されている箇所を明示した。

かなりの改善がなされたもの

- ◎ 学部教育の目的に沿ったアドミッション・ポリシー（特に入試制度）の再検討
→ 後期日程入試を廃止し、推薦入試を導入した。（Ⅳ-2-2）

- ◎ 国際交流の強化（留学生との相互交流の促進や、学部としての語学教育の推進等）
→ KIBER プログラムを導入した。（IV-3-9-2, IX-1-4）
- ◎ 年間取得単位数制限（キャップ制）のさらなる整備
→ 2012(平成 24)年度より，GPA を導入した。（IV-3-9-3）

若干の改善がみられたもの

- 単位実質化への取り組み不足
→ 2007（平成 19）年度から成績評価に期末試験以外の要素を反映させることとし，多くの講義で課題レポートなどが課されるようになった結果，自己学習時間は着実に増加している。前回自己評価報告書は，2005（平成 17）年度の自己学習時間調査結果を 2009（平成 21）年度の調査結果と比較し，かなりの改善が見られることを報告している。今回，2009（平成 21）年度の調査結果を 2011（平成 23）年度調査結果と比較すると，さらに大幅な改善が見られた。しかし，なお改善の余地が大きく残されている。（IV-6-1-2, X-1-4-5）
- 個性的な学生を確保するための A0（アドミッション・オフィス）入試や，高等専門学校出身者で基礎的専門知識を有する入学者を受け入れるための特別選抜の実施
→ 2010（平成 22）年度より，第 3 年次編入試験の選抜方法について，従前の面接試験を停止し，合否判定における公平性の担保が容易な，小論文に切り替えた。（IV-2-3-2）
- 講義要綱の改善
→ 2007(平成 19)年度に成績評価に期末試験以外の要素を反映させることを決定したのに対応して，シラバス上で成績評価基準を明記することにした。その結果，学生の成績評価基準の理解が進んだ。（IV-3-6, IV-6-1-3）
- 多人数クラスの解消
→ 2012（平成 24）年度より，教室の収容人数に応じた履修者数制限を導入した。（IV-3-9-7, X-1-4-5）
- 1・2 年次への教育のコミットメントの欠如
→ 2010（平成 22）年度より，「経営学高度教育サポート制度」および「経営学入門演習」を導入した。（IV-3-9-4, IV-3-9-6）
- 大学院進学者を増加させる教育プログラムの再検討
→ 2010（平成 22）年度より，「教授が語る研究の話会」を導入した。しかし，なお，大学院進学希望者数は低迷している。（IV-3-9-5, IV-8-2）

ある程度の改善がみられたものの，足踏みしているもの

- △ 学部教育の質の向上と改善を目的とした明示的システムの構築（X-1-4-8）

改善が進んでいない問題点

- 神戸大学「教育憲章」との整合性
- 大学院重点化後の大学院教育を前提とした学部教育のあり方の再検討
- 大学院教育の拡充による学部教育の弱体化・空洞化の危険

- 学部教育と大学院教育との連携の強化
- 4年一貫教育体制下での一般教育（教養教育）と専門教育との関連性の再構築
- 研究指導（ゼミナール），特に卒業論文の到達水準（合格基準）の明示（X-1-4-6）
- オフィスアワーの制度化
- 新分野の経営問題を取り上げる授業科目の提供
- FD（ファカルティ・ディベロップメント）への取り組み不足
- 学生の学習達成度評価への取り組み
- 大きすぎる教員の自由裁量度
- 基礎的授業科目の授業内容の標準化
- 英語教育の取り組み不足
- 成績分布の開示

今回初めて指摘された問題点

- 受験生の広域化（IV-8-1，X-1-4-4）
- 1・2年次の少人数教育（IV-8-3，X-1-4-5）
- 外国書講読の機能不全（IV-8-4，X-1-4-5）
- 学部教育の目的の，教職員および学生への周知（X-1-4-1）
- 教員の多様性（X-1-4-2，X-1-4-3）
- 教育の量の不足，質の希薄化（X-1-4-5）
- キャリア教育の不足（X-1-4-7）

以上の整理によれば，過去の報告書において指摘された問題点のうちのかなりが，今回の自己評価・外部評価対象期間である2010（平成22）年度から2012（平成24）年度の間に改善されたと言える。

しかし，一方で，過去の報告書において繰り返し指摘されてきた問題点のかなりが，抜本的な解決策が見いだされることなく，改善されないままになっていることもまた事実である。また，今回の自己評価・外部評価によって新たに明らかとなった問題点も少なくない。

それらの問題点はいずれも重要な問題であるが，以上の整理において内部評価と外部評価が共通して指摘している問題点だけでも，次がある。

- 単位実質化への取り組み不足（IV-6-1-2，X-1-4-5）
- 多人数クラスの解消（IV-3-9-7，X-1-4-5）
- 受験生の広域化（IV-8-1，X-1-4-4）
- 1・2年次の少人数教育（IV-8-3，X-1-4-5）
- 外国書講読の機能不全（IV-8-4，X-1-4-5）

これらはそれぞれ学部教育の異なる部分で生じている問題であり，それぞれの問題には，それぞれの原因と，考えるべき解決策があるはずである。しかし，同時に，「受験生の広域化」は別としても，これらの問題群には，経営学研究科の学部教育が直面している共通の問題の現れという側面がある。それは，研究指導（ゼミナール）以外の少人数教育が少なく（「多人数クラスの解消」「1・2年次の少人数教育」「外国書講読の機能不全」），従来の

講義形式の授業で学生が自ら学び、その能力を高めていけるような仕組みがなお不十分である（「単位実質化への取り組み不足」）、ということである。これは、過去の報告書において繰り返し指摘されてきた諸問題、とりわけ

- 大学院重点化後の大学院教育を前提とした学部教育のあり方の再検討
- 大学院教育の拡充による学部教育の弱体化・空洞化の危険
- 学部教育と大学院教育との連携の強化
- 4年一貫教育体制下での一般教育（教養教育）と専門教育との関連性の再構築
- 研究指導（ゼミナール）、特に卒業論文の到達水準（合格基準）の明示
- 学生の学習達成度評価への取り組み
- 大きすぎる教員の自由裁量度
- 基礎的授業科目の授業内容の標準化
- 英語教育の取り組み不足

といった問題に抜本的解決策が見いだせていないことの裏返しでもあろう。

今回の自己評価と外部評価のこの結果は、学部教育の真剣な改革が今や待ったなしであることを示している。上で総括したように、経営学研究科（経営学部）の学部教育は、この20年間に二つの重要な変化に直面した。すなわち、教養部の廃止と、大学院大学化による高度な経営学教育の大学院への重点移動である。この変化に対応し、学部では、豊かな一般教養と、「経営学」の全般にわたる幅広い基本的知識を有するゼネラリストを育成するという教学方針への大きな転換が行われた。そして、この新しい方針を実現すべく、学部教育のあり方に様々な改革が行われた。しかし、行われた改革のほとんどが、それまでとは異なり1年次から専門教育を開始し、4年間の学部教育によって教養と経営学の基本的内容の教育を行えるようにするための、カリキュラムの改革であった。これに対して、新しく掲げられた教育内容をどのよう教えていくかについては、ほとんど取り組みがなされなかったと言ってよい。つまり、学部教育は、講義による授業と3年次・4年次のゼミナール教育の2本立てで行うという、それ以前と全く同じ教え方で行われている。

カリキュラムだけを変更し、教え方は従来のもままであるということが学部教育にどのような影響を与えているか、についての客観的なデータの収集やその分析もまた行われては来なかった。しかし、学部教育に対する学生の不満という形で聞こえてくる学部学生の悲鳴や、授業評価アンケートを通じて明らかとなっている自己学習時間の決定的な不足の事実は、今の、講義による授業と3年次・4年次のゼミナール教育の2本立ての教え方では、講義とゼミを通じて学生が自主的に学び、その能力を伸ばしていくという教育のメカニズムが機能不全を起こしていることを示唆している。豊かな一般教養と、「経営学」の全般にわたる幅広い基本的知識を有するゼネラリストを育成することができる教え方を、学部教育に導入することが不可欠である。

Ⅱ-2-3-3 大学院教育（PhDプログラム）の問題点と検討課題

経営学研究科の中核的機能は、大学院が1953（昭和28）年に設置されたとき以来、最近に至るまで、次世代の「経営学」の教育研究を担う若手研究者の育成であった。今日の大学院教育（PhDプログラム）は、この機能を果たしつつ、さらに大学院重点化に伴う大学

院拡充計画による大学院学生（一般院生）の増加に対応し、同時に課程博士（PhD）の学位取得を着実にすすめることを目的としている。さらには、その教育成果が国際的に活躍できる研究者の輩出に結びつくことが企図されるに至っている。

大学院教育（PhD プログラム）のこの進化・高度化を実現するために、経営学研究科は過去 20 年にわたり様々な改革を行ってきた。具体的には、博士課程（前期課程・後期課程）5 年一貫体制の確立、授業科目と履修要件の大幅な改編、課程博士号取得者をスクリーニングするための総合学力試験制度の改革と第 2 論文（PhD 候補者認定論文）の導入、論文審査委員会や仮審査制度導入による論文の高品質化をはかる工夫、審査委員選考制度の改革による課程博士論文審査過程の客観化・透明化である。さらに、推薦入試の導入等による入試制度の改革、コースワークの強化、研究指導の強化、博士論文発表会による課程博士号の客観化・透明化、研究能力に加えて多角的な教育能力と経営実践能力を育成する試み等も行った。

この改革は、本報告書が自己評価・外部評価する対象としている 2010（平成 22）年度から 2012（平成 24）年度の間にも、より一層推進された。具体的には、専攻の一元化、博士課程後期課程への必修科目の導入、SESAMI（戦略的共創経営イニシアティブ）プログラムの創設等である。

しかしながら、このような一連の改革にもかかわらず、大学院教育（PhD プログラム）にはなお解決すべき様々な問題が指摘されている。そのような問題を、指摘された問題点とこれまでの改善状況を含め、次の五つのカテゴリーにおいて、以下に示す。

- ◎ 過去の報告書において指摘され、かなりの改善がなされたもの
- 過去の報告書において指摘され、若干の改善がみられたもの
- △ 過去の報告書において指摘され、ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの
- 過去の報告書において指摘され、指摘以降も改善が進んでいない問題点
- 今回初めて指摘された問題点

特に、改善がみられたものとしている問題については、どのような改善がみられたかを述べ、今回の報告書でそれが報告されている箇所を明示した。

かなりの改善がなされたもの

- ◎ PhD 学生の増加による質的水準への懸念（大クラス制の弊害、より掘り下げた専門基礎学習機会の低下等）
 - 博士課程後期課程への、必修科目「論文作成セミナー」「第 2 論文ワークショップ」の導入（V-7-1-1, V-7-3-1）
- ◎ 神戸大学の PhD プログラムに関する情報不足（関西以外からの少ない学生）
 - 博士課程前期課程の推薦入試をそれまでの春期に加えて、2012 年度秋にも実施し、博士課程後期課程に特別推薦入試を導入する等の、入試制度の多様化を行った。（V-7-3-3）

若干の改善がみられたもの

- 博士課程前期課程のカリキュラムの、博士課程（特に前期課程）修了後に産業界に進

む人にとっての適合性

→ 産業界でも必要とする知識や能力を獲得するための科目として「経営品質特殊研究」を新たに開講する等の拡充を行った。(V-7-3-2)

○ シラバスの内容の不均等性や成績評価基準の不明確性

→ 学位論文の審査基準を明確化し、『学生便覧』に記載して公表した。(X-2-4-5)

ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの

△ PhDの学位取得者に対する社会的認知度の向上と、ジョブ・マーケットの狭隘化対策

△ PhD教育を含む大学院教育の拡充に伴う教員の研究時間減少への懸念

△ 学位授与率、就職率等のデータ不足

△ 制度に対する教員間の理解の多様性の存在

△ 「決定分析」のカリキュラム全体における位置づけ

改善が進んでいない問題点

■ PhD学生の増大による現行カリキュラムの運用上の問題（授業科目・試験科目・指導体制の専攻別・分野別における内容の多様性と評価の不均衡等）(X-2-4-5)

■ 卒業生の活動成果に関するデータ不足

■ 現行の教育課程のもつ短期的成果追求型研究の助長、研究熟成期間短縮化の障害への懸念

■ PhD学生の学習環境や、経済支援、生活・学習相談、留学支援体制の改善

■ 大学院生（一般学生）に占める経営学部出身者の割合の低さに見られる学部教育と大学院教育の（PhDプログラム）との関連の希薄さ(X-2-4-4)

■ 神戸大学のPhDプログラムに関する情報の積極的広報活動の欠如

■ PhDプログラム推進のための財政基盤の確立

■ ゼミナール指導の質の向上

■ 統計教育を含めた数量的な側面の理解の強化(X-2-4-5)

■ 国際的に活躍できる研究者の育成、海外トップスクールと競争できる教育の実現

今回初めて指摘された問題点

□ 教育の目的を国際的競争力ある博士を育成とするのか、日本で通用する博士を育成するとするのが不明確(X-2-4-1)

□ 教員に占める神戸大学出身者の比率が高すぎる(X-2-4-3)

□ 神戸大学経営学部から経営学研究科への進学率の低さ(X-2-4-4)

□ 方法論科目の重視が徹底していない、複数分野の方法論修得の必要性(X-2-4-5)

□ 第2論文の位置づけが不明確(X-2-4-5)

以上の整理によれば、過去の報告書において指摘された問題点のうちのいくつかは、今回の自己評価・外部評価対象期間である2010（平成22）年度から2012（平成24）年度の間に改善されたと言える。

しかし、一方で、過去の報告書において繰り返し指摘されてきた問題点のかなりが、抜

本的な解決策が見いだされることなく、改善されないままになっていることもまた事実である。また、今回の自己評価・外部評価によって新たに明らかとなった問題点も少なくない。

提起された問題や未解決問題の解決を着実にはかっていくことはもちろんであるが、その必要性とは別に、今回の自己評価・外部評価の結果には真剣に考えてみるべき特徴がある。それは、自己点検・評価では新たな問題点の指摘が少なかったのに対し、外部点検・評価では新たな問題点の指摘が多くなされ、しかもそのいくつかは経営学研究科にとって重大な問題であると指摘されているということである。実際、上に再整理した、今回新たに指摘された問題点のすべてが、自己評価によってではなく外部評価によって指摘されたものである。自己評価の結果は、これまでに指摘され、やり残してきた問題点を着実に解決していけばよいとしているのに対し、外部評価の結果は、我々には見えていない問題があると述べている。そして、我々に見えていない問題のうち深刻な問題は、教育の成果である。

経営学研究科の大学院教育（PhD プログラム）が非常に優れた教育プログラムであること、それが国内トップクラスであることについて、5人の外部評価委員の評価は一致している。この点は自己評価の結論も同じである。現在の大学院教育（PhD プログラム）の体制は、飛躍的に増大した学生に、基礎から最先端までの経営学研究に必要なトレーニングを施し、着実に課程博士号に導く仕組みとして、20年におよぶ改革と手直しを通じて構築されたものである。それは、欧米のトップスクールで行われているのと同じ、博士課程前期課程において徹底したコースワーク教育を行い、博士課程後期課程において研究の進捗をきめ細かく管理する仕組みとして特徴付けられる。

しかし、その優れたプログラムによって優れた教育が行われ、その結果として優秀な研究者を着実に輩出するに至っているかという点では、外部点検・評価の結果と内部点検・評価の結果は大きく食い違っている。

内部評価は、課程博士号が毎年20件程度授与されていること、大学研究職への就職が毎年15件程度実現していること（課程博士号取得者のうち社会人学生は所属企業に在籍し続けるので、研究職への就職希望はない）等の基礎的データを示し、研究者養成の着実な達成を結論づけている（Ⅴ-4-2）。また、優秀な学生を引きつけ、世界で活躍できる研究者を輩出する環境づくりを推進する目的で、2012（平成24）年度に文部科学省が選定した「我が国の学術研究を格段に発展させる研究者を一定以上擁し優れた研究基盤を有する博士課程の専攻等」に経営学研究科が選ばれた際には、その選定にあたって学生の研究業績を客観的に評価する日本学術振興会の評価に基づいて採択され、しかもその評価は全国の文系・理系あわせて17専攻しか認定されなかったS評価を受けたことは、経営学研究科が優秀な研究者を輩出していることの公的な評価を受けたものと言える（Ⅱ-2-2-1, Ⅴ-5-6）。

にもかかわらず、経営学研究科の教育プログラムを通じて優秀な研究者、とりわけ世界に通用する独創的な研究を行える研究者を輩出できている、とする外部評価委員は一人もいない。さらに、外部評価委員会の席上、かつての経営学研究科の研究者育成の成果と比較してむしろ否定的印象をインフォーマルに述べられた外部評価委員もあった。その現れとして、例えば、学生の入学状況がある。上の再整理でも掲げられているように、神戸大学経営学部から経営学研究科への内部進学者は少ない。神戸大学経営学部の学生は、あら

ゆる研究者志望学生の中で、経営学研究科の大学院教育（PhD プログラム）についてもっとも知りうる立場にある学生である。その学生から、経営学研究科に進学し研究者となる道を魅力的なキャリアの一つとして選択されているとは言えない状況は、その大学院教育（PhD プログラム）が育成する人材が「自分もそうになりたい」と学部学生に思わせるものではないということを示唆しているかもしれない。

いくらシステムとして優れた教育プログラムであっても、それによって優れた研究者を育成することができていないのであれば、そのプログラムは教育の仕組みとしては優れていないか、あるいはシステム以外の根本的な要素が欠落している仕組みということにならざるを得ない。したがって、優れた研究者を輩出できているとする自己評価による自己認識と外部評価の見方が大きく食い違う結果となったことは、そのいずれがより事実に近いかをもう一度点検する必要があること、そしてもし大学院教育（PhD プログラム）の成果が実際に不満足なものであるならばその原因を徹底的に究明し、改革していく必要があることを強く訴えている。

Ⅻ-2-3-4 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の問題点と検討課題

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

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

大学院教育（社会人 MBA プログラム）についての自己点検・評価および外部点検・評価を通じて、指摘された問題点とこれまでの改善状況を、次の五つのカテゴリーにわけて、以下に示す。

- ◎ 過去の報告書において指摘され、かなりの改善がなされたもの
- 過去の報告書において指摘され、若干の改善がみられたもの
- △ 過去の報告書において指摘され、ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの
- 過去の報告書において指摘され、指摘以降も改善が進んでいない問題点
- 今回初めて指摘された問題点

特に、改善がみられたものとしている問題については、どのような改善がみられたかを述べ、今回の報告書でそれが報告されている箇所を明示した。

かなりの改善がなされたもの

- ◎ 論文作成時に有益な科目（サーベイリサーチ法，論文作成の仕方など）の1年後期，2年前期での開講
 - 2012（平成24）年度から，統計の理論的基礎を学ぶ「統計解析応用研究」を1年前期に，専門職学位論文作成のための実習を行う「サーベイリサーチ法」を1年後期に配置し，論文作成のための方法論をステップ方式で学ぶ仕組みとした。（VI-2-5）

若干の改善がみられたもの

- 科目数や期間の適正化と評価基準の明確化
 - 科目数の増加に伴う既存科目の未消化について調査した結果，問題が生じていないことがわかった。（VI-2-5）
- 選択科目の充実
 - 2008（平成20）年度から，1科目8回の講義で1単位の科目を新設し，選択肢を拡大した。（VI-2-2）
- 第一級の実務家や外国人専門家の講義担当者への積極的活用
 - 連携講座を設け，第一級の実務家による臨時増設科目を開講している。（Ⅲ-1-2-3，VI-2-2）
- 大企業だけでなく，中堅企業や，ベンチャー企業，ファミリー企業向けなど，多様なニーズにカスタマイズされた教育プログラムの開発
 - 2008（平成20）年度から，1科目8回の講義で1単位の科目を新設し，2012（平成24）年度は「医療マネジメント」や「品質マネジメント」を増設するなど，まだ成熟していない分野や焦点が絞り込まれた特定分野，あるいは実務的に重要性が高いと思われるテーマについて，適宜科目を改廃している。（VI-2-2）
- 三つのプロジェクト（ケースプロジェクト，テーマプロジェクト，演習）の関係の明示化
 - 入学時オリエンテーションで，担当教員による説明が行われる。（VI-1-3-1）
- MBAプログラムに対する広報体制の不足，社会的周知度・認知度の向上
 - 2010（平成22）年9月から，梅田ゲートタワー内に「神戸大学梅田インテリジェントラボラトリ」を開設し，授業に加えて，「経営グッドプラクティスセミナー」や「経営外来」といった外部への情報発信を行うようになった。（VI-3-2-2）

ある程度の改善がみられたものの，足踏みしているもの

- △ FD（ファカルティ・ディベロップメント）への取り組み，特にFDが教育の質の向上や授業の改善に結びついているかどうかを検証する仕組みの必要性（X-3-4-8，X-3-4-9）
- △ カリキュラムとアドミッション・ポリシーとの整合性

- △ 単位の実質化対応（土曜日集中講義，半年間の論文指導）
- △ ジェネラルマネジャー育成と修士論文との関係性
- △ MBA プログラム修了者の教育レベルに関する出口管理の厳格化
- △ 社会人 MBA 学生に対する経済支援や相談体制の改善
- △ 社会人院生用研究室や厚生施設，情報処理教室などの教育支援体制の整備や，事務手続簡素化等による事務体制の改善
- △ MBA の学位取得者に対する社会的認知の向上（企業内での昇進や配置転換等）
- △ MBA 教育の日本型認証制度創設への積極的イニシアティブ

改善が進んでいない問題点

- 1 人の演習担当指導教員が指導する学生数が多すぎる。（X-3-4-2， X-3-4-9）
- 1 学年 5 人の演習担当教員では，多様な研究ニーズへの対応することが難しい。（X-3-4-9）
- 金曜日夜間と土曜日全日で 1 年半修了を標準とするプログラムにおいて，講義履修と論文作成を，働きながら行う学生の負担への配慮（X-3-4-5， X-3-4-9）
- 同時開講科目の選定の工夫
- 他大学との連携によるインフラの充実（たとえば他大学図書館利用）
- 事前情報開示の不徹底（指導教員情報，指導教員の決定方法）
- 大人数クラスの弊害（受講者の限定された発言機会）
- MBA 取得者の修了後のトラッキングデータの不足

今回初めて指摘された問題点

- 日本企業の変化に対応した，教育目的の見直し（X-3-4-1）
- グローバル人材の育成（X-3-4-1）
- グローバル人材を育成できる教員組織（X-3-4-2）
- 国際的に評価される研究業績の不足（X-3-4-3）
- 教員資源と科目構成の戦略的対応（X-3-4-3）
- 授業形態の適切性，成績評価の正確性を担保する措置（X-3-4-5）
- 双方向性講義に対応した教室の整備（X-3-4-7）
- 講義に出席できなかった学生への配慮や仕組み，例えばネット環境・e-Learning 等のソフト環境の整備（X-3-4-9）
- MBA 教育を担当する教員が少なすぎる。（X-3-4-3， X-3-4-8）
- 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。（X-3-4-8）
- 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。（VI-4-4-3， X-3-4-8）

以上の整理によれば，過去の報告書において指摘された問題点のうちのいくつかは，今回の自己評価・外部評価対象期間である 2010（平成 22）年度から 2012（平成 24）年度の間改善されたと言える。

しかし、一方で、過去の報告書において繰り返し指摘されてきた問題点のかなりが、抜本的な解決策が見いだされることなく、改善されないままになっていることもまた事実である。また、今回の自己評価・外部評価によって新たに明らかとなった問題点も少なくない。特に、「プロジェクト方式」による MBA 教育が極めてユニークな教育方法であることから、教育の仕組みの具体的な姿については、外部評価委員から個別の厳しい批判が多数寄せられた。これらの批判を丁寧に検討し、プログラムのさらなる改善につなげていく必要がある。

このことに加えて、今回初めて指摘された問題点には、これまでの自己評価・外部評価では提起されることが少なかった、プログラムの戦略的見直しに関するものが、外部評価委員によって多く示された、という特徴がある。

その一つは、自己評価・外部評価にあたって、あたかも現在の「神戸方式」による社会人 MBA 教育の仕組みは教育の枠組みとして間違いのないものであって、そのことを前提にプログラムの完成度の追求が行われているように思われる、という指摘である。四半世紀にわたって行われてきた「プロジェクト方式」が一定の成功を納めていることは確かであろうが、それがこれまで成功を収めてきたという事実があるからといって、その戦略的な点検をせずにその仕組みの管理確認的点検だけを繰り返していたのでは大きな間違いを犯すことになるリスクがある、という指摘である。

外部評価委員から提起されたもう一つの基本的な問題点は、日本企業のグローバル化という 21 世紀の課題に対して、経営学研究科の社会人 MBA プログラムはどのように応えていくのか、という問題である。経営学研究科の社会人 MBA プログラムでは、学生にグローバル人材を含める、あるいは日本人学生を海外でのグローバル教育に置くといった、言わば直接的なグローバル人材教育の方法はとっていない。あくまでも「プロジェクト方式」による問題解決型教育を通じて、結果的にグローバル人材が備えるべき能力を身につけるということが想定されているのである。「神戸方式」による教育では、学生が実際のビジネスで直面する問題が教室に持ち込まれ、それを科学的に分析・究明することによって解決することを通して、ビジネスリーダーとしての能力の育成が行われる。その結果、日本企業がそのグローバル化の過程で直面する諸問題が学生によつて的確に教室にもたらされる保証がなければ、学生のグローバル人材教育は「プロジェクト方式」をすり抜けてしまうことになる。21 世紀におけるわが国のビジネスの急速なグローバル化の現実を前にして、「プロジェクト方式」による教育がいかにグローバル人材を育成できるかについて、今一度真剣に再検討する必要がある。

XII-2-3-5 研究活動の課題と問題点

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

研究活動についての自己点検・評価および外部点検・評価を通じて、指摘された問題点とこれまでの改善状況を、次の五つのカテゴリーにわけて、以下に示す。

- ◎ 過去の報告書において指摘され、かなりの改善がなされたもの
- 過去の報告書において指摘され、若干の改善がみられたもの
- △ 過去の報告書において指摘され、ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの
- 過去の報告書において指摘され、指摘以降も改善が進んでいない問題点
- 今回初めて指摘された問題点

特に、改善がみられたものとしている問題については、どのような改善がみられたかを述べ、今回の報告書でそれが報告されている箇所を明示した。

かなりの改善がなされたもの

- ◎ 海外との積極的な人的交流の促進、特に海外研究者の受け入れ体制の整備
 - 2012（平成 24）年度より、海外の著名な研究者を迎えて英語による教育を行う SESAMI プログラムをスタートさせた。（Ⅶ-3-3-3，Ⅶ-6-1-4）

若干の改善がみられたもの

- 研究財政基盤の強化
 - 科学研究費の採択件数が順調に伸びている。（Ⅲ-4-2，Ⅶ-3-2）

ある程度の改善がみられたものの、足踏みしているもの

- △ 国内における研究活動の実績と比べて、国際的活動の不十分さ（Ⅹ-4-4-4）
- △ 経営学研究科としての研究活動の目的・目標を教員間で共有する必要性
- △ 国際レベルでの研究活動に従事できる人材（教員）を確保できる研究体制作り
- △ 経営学研究科に蓄積された学術情報の公開体制の整備、特に海外に向けた積極的な情報発信とこれをサポートする体制作り
- △ 経営学研究科としての社会的貢献活動や政策提言への積極的な取り組み

改善が進んでいない問題点

- 研究の「量」ではなく、その「質」や、時間のかかる基礎研究を適切に評価できるような多面的な人事考課システムの確立
- 海外の査読付き論文への過度の偏重がもたらす問題についての検討（Ⅶ-3-3-2）
- 研究以外の業務が増すなかでの、研究時間の確保

今回初めて指摘された問題点

- 研究の質を高める、例えば、海外査読付き雑誌の中でも評価の高い査読付き学術雑誌への投稿を促す（Ⅶ-3-3-2，Ⅶ-6-1-6，Ⅹ-4-4-5）

以上の整理によれば、過去の報告書において指摘された問題点のうちのいくつかは、今回の自己評価・外部評価対象期間である 2010（平成 22）年度から 2012（平成 24）年度の間に改善されたと言える。

しかし、一方で、過去の報告書において繰り返し指摘されてきた問題点のかなりが、あ

る程度の改善がみられたものの足踏みしていたり、抜本的な解決策が見いだされることなく改善されないままになっていることもまた事実である。また、自己評価と外部評価がともに今回初めて研究の質を高める必要性を提起していることは、経営学研究科が今後取り組むべき新たな重要課題を示すものと言えよう。

Ⅻ-2-4 経営学研究科における教育研究活動の将来展望

前節までで再整理した学部教育、大学院教育 (PhD プログラム)、大学院教育 (社会人 MBA プログラム)、研究の課題は、それぞれの現状への高い評価にもかかわらず、そのそれぞれの有り様を根本的に考えてみる必要性を示唆している。特に、学部教育においては、講義によって1年次から4年次までの経営学の教育を行うやり方で、はたして豊かな一般教養と、「経営学」の全般にわたる幅広い基本的知識を有するゼネラリストを育成することができるのか、という問題がある。大学院教育 (PhD プログラム) においては、欧米のトップスクールの仕組みと同様の教育の仕組みを実現しているからといって、その仕組みを通じてはたして優秀な研究者を輩出することができるのか、という問題がある。大学院教育 (社会人 MBA プログラム) においては、「プロジェクト方式」というユニークな教育方法による成功は、21世紀のこれからの日本企業の人材育成にとって適切な教育方法と言えるのか、という問題がある。

これらは、経営学研究科がその使命を果たしていく上で極めて重要な問題である。これらの問題が事実深刻に生じているのかどうか、まずそれを確かめる必要がある。そして、もしそれが事実ならば、その問題の抜本的解決に取り組まねばならない。その際、我々は、我々の限られた教育研究資源を使ってそれにどう取り組んで行けばよいのだろうか。今回の自己評価・外部評価をもとにその展望を試みたい。

学部教育と大学院教育 (PhD プログラム) の問題には共通点がある。学部教育・大学院教育 (PhD プログラム) それぞれの新しい時代に対応するための教育の仕組みはできている。特に、大学院教育 (PhD プログラム) の仕組みは、欧米のトップスクールと同様の高い完成度のプログラムだとすら言える。しかし、その仕組みを通じた教育成果が、本来その仕組みを通じて生み出されると期待された水準を達成できていないかもしれない、という共通点である。

教育の仕組みはできているがその仕組みを通じて教育できていないとすれば、それは、教育する教員と、教育される学生という、人の問題であろう。教育する教員の人の問題とは、教える力の問題である。経営学研究科の教員の教える力が不足しているか、教える力が教育に生かされていないか、あるいはその双方である。

教える力ということで何を指すかは、学生のどのような能力を高めることを目的としているかに応じて異なる。経営学研究科は「オープン・アカデミズム」をその教育理念としている。そのもとをたどれば「学理と実際の調和」ということである。これは、つまり、産業の現実を学問の応用によって理解する力を育成するということである。この理念に照らせば、経営学研究科の教員に求められる教育の力とは、学生に学問を応用する力を与える能力ということになるだろう。学問を応用する力の基盤は、現実への科学的態度と科学研究の能力とである。したがって、教員自身が高い科学的能力を備えることで初めて、学生

に、産業の現実を経営学の応用によって理解する力を与えることができる。

経営学研究科教員の科学的研究の能力は高い。それは、「研究」の自己評価・外部評価の認めるところである。しかし、同時に、それはわが国の他のトップスクールを圧倒するほどであるかという点、とてもそんなことは言えない。まして、世界のトップスクールからすれば、全く不十分と言わねばならない。経営学研究科の教育が、「学理と実際の調和」という理念を実現するために「研究に基礎を置く教育 (Research-based Education)」となっても、いやそうになっているからこそ、教員の研究能力の現状は、遂行すべき教育を十分に行うにたる水準とは言えない。

さらに、不十分であるにせよ経営学研究科教員の現在もてる教育力が、学部教育・大学院教育 (PhD プログラム) において生かされているかと言えば、それも十分ではない。学部教育は、旧「教養部」の廃止と大学院大学化によって現在の体制に移行した結果、講義を通じて教えられる内容は、それまで行われていたものに比べて基礎的内容に絞られることとなった。そして、自己評価・外部評価においてなお、学部講義に関する担当教員の自由裁量の弊害として、授業で教えられる内容の標準化には不満足なところも残されていると指摘されてはいるものの、研究と教育の区別は進化したと言えよう。つまり、それ以前に行われていた「担当教員の研究関心に任せた講義」というものは次第に姿を消し、学生が学ぶべき基礎的内容を教えるということが次第に徹底してきていると言える。

大学院教育 (PhD プログラム) でも、同様に、研究と教育の区別が行われ、少なくとも博士課程前期課程で行うコースワークにおいては、各研究分野や研究方法の基礎的・標準的内容が教えられるようになった。担当教員の研究関心に任せて、特定の研究テーマに関する狭い領域の専門論文を輪読するといった授業は姿を消した。

こうした、いわば教科書に書かれている内容を教えるということが、学部教育と大学院教育 (PhD プログラム) で徹底すればするほど、教員が持つ研究能力が教育において発揮される場が、学生の研究指導に限られる傾向が生じたと言えよう。そして、教員がその研究能力を生かして講義を行うという姿は消えていったと言える。教員が持つ研究能力を生かして行われるという意味での「研究に基礎を置く教育 (Research-based Education)」は、学部教育と大学院教育 (PhD プログラム) の中の研究指導という限られた局面でしか展開されなくなっている。

わが国の中ではトップレベルであるが世界のトップレベルからは不十分である研究力に基づき、研究指導という限られた局面でのみ「研究に基礎を置く教育 (Research-based Education)」が行われている、それが経営学研究科の学部教育と大学院教育 (PhD プログラム) の姿というものであろう。その結果、立派な教育の仕組みを実現しながら、学部教育と大学院教育 (PhD プログラム) がその所期の成果を十分に上げることができずに終わっているとしても不思議はないかも知れない。

したがって、学部教育と大学院教育 (PhD プログラム) において「オープン・アカデミズム」の理念を実現するには、この二つの根本的な問題を解決しなければならない。もっとも重要なのは、経営学研究科教員の研究力を世界のトップレベルに近づけるということである。それには、現在の経営学研究科教員のそれぞれの研究を支援し、その研究力の向上を後押しする施策が必要である。第1に、基礎的研究環境を今以上に改善する必要がある。特に研究時間の確保が重要である。第2に、その研究環境の下で、独創的な研究を行

い、世界のトップレベルの成果をめざす姿勢を教員が共有し、互いに努力していくことが大切である。第3に、その個人の努力を支援する仕組みである。例えば、2012（平成24）年度に、大学院教育（PhDプログラム）にSESAMIプログラムが導入されたが、このプログラムを遂行するために海外から招聘する有力研究者と経営学研究科教員との協力関係は、経営学研究科教員の海外研究ネットワークの構築・拡大に資するものと期待される。また、同じく2012（平成24）年度に設立された社会科学系教育研究府は、事業創造に関する産学連携研究や臨床型フィールド研究といった、産業界と経営学研究科の連携の上に可能となる新しいタイプの研究を切り開く場として期待される。

教員の研究能力を教育に生かすということも重要である。教員にとって、自分の研究を語ることが、あらゆる教育の中でもっとも容易であり、得意であり、かつ楽しみでもあろう。この事実を、講義と研究指導の組み合わせによって行われるようになった現在の学部教育と大学院教育（PhDプログラム）に生かし、「学理と実際の調和」が教育において真に実現できるよう、実際の教え方を工夫していくということが必要である。

これは、以前のような「担当教員の研究関心に任せた講義」に戻るということではもちろんない。学生が学ぶべき標準的・基礎的内容をきちんと教えることを変えてはいけない。しかし、基礎的内容をきちんと教えることを、「学理と実際の調和」するように「研究に基礎を置いて教える（Research-based Education）」工夫が必要なのである。

それは講義だけではない。学部教育に関する自己評価と外部評価がともに指摘していた、学部教育への少人数教育の導入、特に1年次・2年次への導入においても、それら少人数教育が「学理と実際の調和」を目指すものであれば、経営学研究科の教育理念を実現すると同時に、それを担当する教員の能力を生かすことができよう。

教育の仕組みはできているがその仕組みを通じて教育できていないという、学部教育と大学院教育（PhDプログラム）の共通の問題に関わっているもう一つの要因、すなわち教育される学生という人の問題は、経営学研究科ひとりの力では乗り越えることが極めて難しい。優秀な学生の獲得において、経営学研究科はわが国の他のトップスクールと競争しなければならない。経営学部や経営学研究科の魅力がそれらライバル校の魅力に比べて圧倒的でないなら、つまり他大学の経営学部や経営学研究科でも学べるといった程度のことであるなら、それらライバル校にまさって優秀な学生を獲得することはできない。

高校から経営学部への進学において特にそうであろう。他方、大学院教育（PhDプログラム）の学生獲得は、相対的に我々に努力の余地がある。すなわち、経営学研究科教員の研究力を圧倒的に向上させることができるならば、現在よりもより多くの優秀な学生を全国から集めることも不可能ではない。この意味で、教員の研究能力の飛躍的向上をはかることは、大きな意味がある。

大学院教育（社会人MBAプログラム）が直面しているかも知れない問題は、学部教育や大学院教育（PhDプログラム）の問題とは性格が異なっている。それは、「プロジェクト方式」という、いったん非常な成功を収め、完成度が高いユニークな教育方法として確立された教育方法が、21世紀のこれからの日本企業の人材育成にとって引き続き適切な教育方法と言えるのか、という問題である。具体的には、急速にグローバル化した日本企業が直面する諸問題に対応できる能力を育成することができるのか、が問われている。神戸大学のキャンパスで行われる土曜開講の授業を中心として、日本企業の中核人材で構成される

学生のみによる課題解決型学習を通じて、グローバルビジネスの能力をどのように育成するか、という問題である。

「プロジェクト方式」が21世紀のMBA教育の有効なモデルとして引き続き成功するには、グローバルビジネスにおいて真に重要な課題が「プロジェクト方式」に持ち込まれる仕組み作りが必要となる。その一つの可能性は、2012（平成24）年度に大学院教育（PhDプログラム）の中に設けられたSESAMIプログラムとの連携である。このプログラムは、国際展開企業・海外大学と連携し、日本のビジネスシステムの強みを継承した形でのグローバルスタンダードの構築を目指している。このプログラムはPhDプログラムであるが、国際展開する日本企業が直面する諸問題を発掘し、MBAプログラムに先端的で重要な課題を提供できると期待される。

グローバルに活躍できる日本企業の中核人材を育成する教育システムの確立は、ひとり経営学研究科の問題ではなく、わが国のビジネス教育に携わるすべての人が協力して解決しなければならない、わが国の産業の発展にとってもっとも重要な難問であると言えよう。経営学研究科は、2010（平成22）年1月に締結した京都大学、慶応大学との協力関係をはじめとして、わが国のMBA教育に携わる諸機関と協力し、この難問の解決に邁進していかなければならない。

（文責：末廣英生）