

序 文

『学理と実際の融合と新たな展開』と題された本報告書は、神戸大学大学院経営学研究科（経営学部）が刊行する第9回目の評価報告書である。今回の評価期間である2012年というのは、本学創立110周年の節目の年である。また、本年は文部科学省より、「ミッションの再定義」や「研究大学強化促進事業」などの政策形成を通じて、世界レベルの研究大学（Research University）の選別が始まるなど、大学を取巻く環境が大きく変化している。このような状況の中、今回の報告書では、本学の開学以来の理念である「学理と実際の調和」を更に発展させ、国際的な研究拠点と展開させていくという思いをこのタイトルに込めている。

経営学研究科では、1992（平成4）年以降、以下に掲げるように、8回にわたって自己評価・外部評価報告書を刊行・公表してきている。

- 第1回：『経営学におけるCOEをめざして』（1992（平成4）年度）
- 第2回：『オープン・アカデミズムへの挑戦』（1994（平成6）年度）
- 第3回：『経営学における戦略研究体制の構築—オープン・アカデミズムのさらなる展開—』（1996（平成8）年度）
- 第4回：『日本型MBA教育の確立を目指して』（1998（平成10）年度）
- 第5回：『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）
- 第6回：『オープン・アカデミズムの新時代』（2002（平成14）—2003（平成15）年度）
- 第7回：『経営学グローバルCOEの使命』（2004（平成16）—2006（平成18）年度）
- 第8回：『アカデミック・フロンティアの実践的探究』（2007（平成19）—2009（平成21）年度）

特に第1回目の自己評価報告書『経営学におけるCOEをめざして』は、他大学や学内他部局に先駆けて実施した自己点検・評価の報告書であり、社会的にも大きな反響を呼んだ。現在では、自己評価が義務付けられるに至っているが、われわれは、義務化される10年近く前から、自己評価・外部評価を実施してきた。初期の4冊は、コンパクトであるが、それぞれに特徴的なテーマに沿った評価を行ってきた。第5回以降は、来るべき大学変革を見越して、広く社会に詳しくわれわれの活動をお伝えすると同時に、内部にいるわれわれもまた、自分たちの活動の意義、問題点を常に意識できるように、ボリュームアップをはかった。第1回には、83頁だった報告書は、第8回には、740頁の大部のものとなった。その目次構成は、他の大学からも、ひとつのモデルとして注目されてきた。今回の第9回自己評価・外部評価報告書も、その構成を基本的に踏襲し、この一冊で神戸大学大学院経営学研究科・経営学部の全活動が把握できるようになっている。

また、COE（Center of Excellence）という言葉が広く使われる10年ほど前から、われわれは、COEをめざすことを標榜したのであった。COEという目標を1992（平成4）年に掲げて、教育と研究の両面にわたって努力してきたわれわれであるが、2003（平成15）年には、経営学研究科が申請した研究計画「先端ビジネスシステムの研究開発教育拠点」が、

文部科学省が実施する「21世紀COEプログラム」に採択された。続く「グローバルCOEプログラム」には採択されなかったが、この間、先端探究プロジェクト、大学院教育改革、高度専門職業人教育に関する複数のプログラムが採択され、そして、平成24年度には、「卓越した大学院拠点形成支援補助金」が採択され、本研究科経営学専攻は「S」評価（特に優れている）を得ることができた。これまでに練り上げたプランを更に向上させるべく、日々の努力を続けている。

認証評価が義務化され、そのための報告書をもって自己評価とする大学も見受けられるが、そのような雛型に依拠するだけでは語りきれない全容を明らかにすることが必要と考えており、経営学研究科では、今後とも、一般的に重要だと見なされる項目を意識しつつも、他大学のモデルとなる独自で徹底した点検・評価を行うことにしている。

今回の報告書は、このような目的のもとに、これまでに実施された過去8回の点検・評価を踏まえて、2010（平成22）年4月～2012（平成24）年3月の間の教育研究の点検・評価の結果をまとめたものである。

この間の大学を取り巻く環境の変化は著しく、前回の報告書でも環境変化に言及したが、今回の報告書でもそれについて触れる必要がある。

2004（平成16）年4月から、国立大学法人として神戸大学を始めとする旧国立大学はすべて独立した法人格が付与された。そのことによる変化は、社会ではそれほど言及されることはないが、実際には非常に多岐にわたっており、法人化9年を経過した現在、第1期中期目標期間に明らかになってきた諸種の課題の改善が急務である。

当初、文部科学省が国立大学法人の制度の概要として挙げたのは、①大学ごとに法人化し、自律的な運営を確保すること、②民間的発想のマネジメント手法を導入すること、③学外者の参画による運営を制度化すること、④非公務員型による弾力的な人事システムへ移行すること、⑤第三者評価の導入による事後チェック方式に移行すること、の5点である。細部にわたる制度の確定を待たずに「見切り発車」した国立大学法人制度は、実際の運用にあたり、多くの改善を必要としたことを前回の報告書でも確認したが、現在でも数多くの改善が今後とも必要であり、現場の大学からの発言を続ける必要がある。国立大学法人のあり方について将来の変化を見据えつつ、経営学研究科は、世界レベルでの教育研究の最先端を追求・実現していく拠点として果たすべき役割を意識しながら、自己変革を継続することになるだろう。とりわけ、最近の大学改革の大きな動きは世界に通用する研究大学（Research University）を創出すること、またグローバルな企業活動を牽引するグローバルリーダーを養成することが求められている。このような社会的要請に対して、『学理と実際の融合と新たな展開』という今回の報告書の標題には、建学の理念を基礎にしてそれを更にグローバルなレベルまで発展させていくという思いが込められている。

このような意図をもって、経営学研究科内に設置した「自己評価・外部評価ワーキンググループ」における議論をもとに、自己評価はもとより外部評価を広範囲に導入するとともに、大学認証評価にも対応できるような内容をもつ報告書の作成をめざして、具体的な点検・評価の作業を進めることにした。

経営学研究科にとって第9回目にあたる今回の点検・評価活動の基本方針は、従前どおり、以下の3点である。

- 今回の点検・評価の結果を、今後の経営学研究科における教育研究活動の中・長期的目

標を達成するための戦略を構築する出発点とする。

- 教育活動と研究活動の両方について、自己点検・評価だけでなく外部点検・評価も広く取り入れ、特に外部点検・評価に関しては学界人だけでなく産業界の意見も聴取する。
- 点検・評価の結果の公表にあたり、アカウンタビリティの観点から、客観的データをできる限り広く公開するものとし、事実の隠蔽や「粉飾決算」を行わない。

第1に、自己評価・外部評価報告書の作成は、広く報告書をステークホルダーに提示し、そのフィードバックを受けて、再度、われわれ自身が将来構想を戦略的に練るための基盤となる。さかのぼれば、経営学研究科が目標としてきた大学院重点化は、他大学の経営学・商学系の学部在先駆けて1998（平成10）年度～1999（平成11）年度にかけて完成された。また、1989（平成元）年度に開設された「社会人MBAプログラム」は2002（平成14）年度に専門大学院、さらに、2003（平成15）年度に専門職大学院となった。さらに、2004（平成16）年度には国立大学法人化が行われ、このような状況のもとで、今後、経営学研究科がどのような方向に進んでいくべきかが問題となる。とりわけ、神戸大学が世界に通用する研究大学（Research University）の一つとして認識されることが重要になってくる。経営学研究科が、そのさまざまな教育研究活動を統合する理念である「オープン・アカデミズム」と「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）を基盤に、アカデミック・フロンティアを開拓し続け、経営学分野の研究主導の高等教育機関としての地位を確固たるものとするには、それを達成するための優れた戦略を構築しなければならない。そのためにも、まずわれわれが現在置かれている状況を的確に把握する必要がある。経営学研究科の現状、特にそれが抱える問題点や検討すべき課題の把握こそが、われわれの中・長期的目標を達成するための戦略を構築する出発点となる。

第2に、われわれの報告書は、教育と研究の両面をともに重視している。それは、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）の理念のもとに、研究のフロンティアを踏まえた教育が学ぶ者を鍛え上げ、実践に役立つ教育をめざすことが研究のフロンティアを絶えず眼前に引き寄せると、われわれが信じるからである。1992（平成4）年度に初めて報告書を作成した当初は「教育」が中心であったが、次第に、「研究」にもその対象を拡大し、前々回の第7回では、「教育」と「研究」の連携のあり方にも視野を広げていった。なお、教育に関しては、すべての領域における教育面からの社会貢献を期待されている経営学研究科の使命を前提として、①一般教養（全学共通教育）を含めた学部教育の全般を扱う「学部教育」、②将来、大学等の研究機関で教育・研究に従事する大学院学生（一般院生）の教育を扱う「大学院教育（PhDプログラム）」、および③働きながら学ぶ大学院生（社会人院生）の能力開発を扱う「大学院教育（社会人MBAプログラム）：専門職大学院」という三つの分野に明確に区分して点検・評価を行っている。

また、近年、大学における社会連携と国際交流に関して、その重要性がますます高まっていることから、第6回以降の報告書同様、「社会連携」と「国際交流」に関して独立した章を設けた。

したがって、自己点検・評価の部分は、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国際交流の六つの分野に分けて行われている。そしてこれらについて、自己評価するだけでなく、外部から

の評価を重視している。それは、内部者による自己言及だけでは、組織体の正体は知り得ないという自己言及のパラドクスに対して、外部評価、それも一流の識者による外部評価を加えるようになっていく。他大学の教員に依頼して学界人による外部点検・評価を行うとともに、日本を代表する有力企業の経営者や専門職業人そして大学の組織運営を経験した学界人から構成される「アドバイザー・ボード」の委員による、外部点検・評価も併せて実施した。

第3に、対象期間における神戸大学経営学研究科の教育・研究活動についての点検・評価にあたり、基盤となる客観的データを体系的に収集して、その結果の公表に際しては、できる限り、生のデータを広く公開することによって、アカウンタビリティ（説明責任）を果たすことを企図している。まず、内部者による点検・評価に当たって、可能な限りの客観性を付与することを念頭に置き、そのために、客観的なデータそのものに語らしめることを尊重した。とはいうものの、その評価、解釈において、我田引水的な記述が潜んでいる可能性がある。学内者による「自己点検・評価」だけでは主観的な歪みは避けがたいとの判断により、外部点検・評価を行い、その際にも、評価委員には膨大な客観的データを示し、それに基づいて、定量的な評価や豊かであり細やかな定性的な評価コメントをいただいた。なお、前々回初めて導入した試みを今回も採用し、大学認証評価で用いられる評価項目を利用して外部評価を実施し、認証評価に対応できる報告書を作成している。

点検・評価活動にあたっては、経営学研究科に常設されている「研究科評価委員会」のもとに、総勢27人からなる自己評価・外部評価ワーキンググループを立ち上げ、合計4回の会合をもちながら、綿密に作業を進めてきた。以下に述べる6チームの間の密接な連携に加えて、ワーキンググループに属し自ら教育・研究に従事する教員と、教育・研究活動をさまざまな面から支援する事務職員の密接な連携をはかった。この報告書のための事前作業と執筆を行うために、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留学生教育・国際交流、および⑥インフラストラクチャーの6チームを、具体的な企画・作業チームとして編成した。この分野別のチームは、相互に連携を保ちながらも、原則的にはそれぞれの分野における点検・評価作業を自立的に実施した。すなわち、まず各々の分野でもっとも望ましいと考えられる方法（学生による授業評価や、在学生・卒業生・修了者へのアンケート調査の実施等を含む）によって自己点検・評価を行い、次に自己点検・評価の結果から得られた資料を製作した上で、学外者による外部点検・評価を受けた。そして、最終的にかかる自己点検・評価と外部点検・評価、および、これらの点検・評価活動の結果を踏まえた総括を各分野別に記述するという作業を進めたのである。

本報告書の構成と概要は、以下のとおりである。

第1部「総説」は三つの章（Ⅰ～Ⅲ）から構成されている。まず「Ⅰ章 神戸大学大学院経営学研究科の沿革」では、経営学研究科のルーツにあたる旧制神戸高等商業学校が設立された1902（明治35）年から現在に至るまでの歴史的系譜を概説している。次の「Ⅱ章 経営学研究科における教育研究活動の目的と目標」では、経営学研究科における多様な教育研究活動を統合する理念（基本目的）を、神戸高等商業学校時代にまでさかのぼって記述

するとともに、現在の経営学研究科における教育研究活動の目標を、①学部教育、②大学院教育（PhD プログラム）、③大学院教育（社会人 MBA プログラム）、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」では、経営学研究科の教育研究活動を支える人的資源・財務的資源・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」は、三つの章（Ⅳ～Ⅵ）から構成されている。既述のように、経営学研究科の教育活動は、今回の点検・評価にあたり、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）の三つの分野に分けられ、各々の分野別に自立的に点検・評価を実施している。したがって、本報告書でも、これらの分野別に、「Ⅳ章 「学部教育」の自己点検・評価」、「Ⅴ章 「大学院教育（PhD プログラム）」の自己点検・評価」、「Ⅵ章 「大学院教育（社会人 MBA プログラム：専門職大学院）」の自己点検・評価」という形で三つの章を割り当て、それぞれの章において、経営学研究科の教育活動に対する自己点検・評価を分野別に記述している。

第2部とともに、本報告書の中核をなすのが、第3部「経営学研究科における「研究」の自己点検・評価」である。このために、「Ⅶ章「研究」の自己点検・評価」の章を設けて、「教育」と並ぶ重要な点検・評価対象である「研究」を取り上げ、経営学研究科所属教員の研究活動に対する自己点検・評価を記述している。研究で最先端を追求することと、教育を充実させることは、「研究に基礎を置く教育」（Research-based Education）の考えのもとでは不可分だが、他方で、神戸大学大学院経営学研究科は研究大学（Research University）であるので、研究面の自己点検・評価を、独立のセクション（部）とした。

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」は、今日ますますその重要性が高まりつつある社会連携と国際交流という二つの活動を取り上げている。「Ⅷ章 「社会連携」の自己点検・評価」と「Ⅸ章 「国際交流」の自己点検・評価」のそれぞれの章において、経営学研究科が行っているこれらの活動に対する自己点検・評価を記述している。

第2部～第4部が、われわれ自身の手による自己点検・評価を記述しているのに対し、経営学研究科に所属しない学外者による外部点検・評価を収録したのが、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」である。このうち、「Ⅹ章 学界人による外部点検・評価」では、学界人（大学人）を外部評価委員として実施された外部点検・評価の内容と結果が、また、「Ⅺ章 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価」では、経営学研究科の「アドバイザリー・ボード」を構成する企業経営者等の有識者による外部点検・評価の内容と結果とがそれぞれ明らかにされている。

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、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等の現状と将来展望」では、われわれ自身の手になる自己点検・評価の結果と、学外者による外部点検・評価の結果を踏まえて、経営学研究科の教育研究活動の現状を総括するとともに、そこに見出される問題点や検討すべき課題を改めて指摘した上で、経営学研究科の標榜する教育研究活動の目的と目標を達成するために今後と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している。

最後の第7部「資料」には、今回の点検・評価活動に関連する諸資料を収めている。す

なわち、「XIII章 教員個人別データ」では、経営学研究科に所属する教員の履歴やこれまでの研究活動・社会活動等のデータを個人別に開示している。また、「XIV章 関連資料」では、本文中に[図・表]として掲げるには紙幅をとりすぎる資料を別掲しており、同様に、「XV章 アンケート調査関連資料」では、今回の点検・評価活動にあたり、各作業チームが実施した各種アンケート調査の調査票の雛形等を掲げている。

繰り返すことになるが、このような点検・評価活動を通じて、経営学研究科が置かれている現状、特にそれが抱える問題点や課題を真摯に認識し、そこから目をそらすことなく、その解決・解消に向けて対峙することの意義は計り知れないほど大きい。この報告書を企画・作成するためのワーキンググループのメンバーには、膨大な作業に携わってもらったが、報告書執筆を通じて、それに先立つ議論・企画の場を通じて、自組織の伸ばすべき点、改革・変革すべき点に深く気づく学習機会にもなった。点検や評価は、それ自体のために実施されているのではなく、神戸大学大学院経営学研究科・経営学部という組織の変革のためになされている。われわれは、この報告書作成プロセスが、さらなる変革のエンジンをわれわれにもたらすと信じている。さらに、これを読まれた方々からの心あるコメント、アクションにつながる批判、その他の叱咤激励が、また変革のエンジンに弾みをつけるとも信じている。

最後に、われわれの教育研究活動の点検・評価に真摯に取り組んでいただいた外部評価委員、アドバイザー・ボードおよび研究科評価ワーキンググループの各位、そして、膨大な資料の収集・整理のみならず多大の支援をいただいた事務職員や関係者各位に心からお礼申し上げたい。

2013（平成25）年3月

神戸大学大学院経営学研究科長
水谷文俊