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「アドバイザリー・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（Ph.D.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

桑田　耕太郎	（首都大学東京社会科学研究科　教授）
阪　　智香	（関西学院大額商学部　教授）
原口　恭彦	（広島大学大学院社会科学研究科　教授）
松尾　睦	（北海道大学大学院経済学研究科　教授）
若井　克俊	（京都大学大学院経済学研究科　教授）

（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くこととした。

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くこととした。

なお，アンケート調査の質問項目数は，今回は 57 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，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。

(7) 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。

(8) 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。

(9) 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。

(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) 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。

(12) 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。

(13) 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よう。

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	5	5	5.00
(2)	4	4	5	5	5	4.60
(3)	5	3	4	4	5	4.20

※　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

- 実践性の重要視とオープン・アカデミズムという理念が，あらゆる教育プログラムの中に反映されている点が優れている。経営・会計・市場システムの各分野に基づく体系的で良く考えられたカリキュラムに加えて，さまざまな特色のある授業が提供されている点は高く評価できる（例えば，トップマネジメント講座，エッセンシャルプログラム，会計プロフェッショナル育成プログラム，経営学高度教育サポート制度，KIBER プログラム等）。
- 神戸大学は，経営学・会計学・商学の教育・研究拠点として輝かしい伝統と実績を持ち，COE 採択以降，大学院の重点化を着実に実現してきており，大学院での専門教育と学部における教育目標の明確化に成功してきている。
- Research-based Education を教育研究活動の基本に据えて，多様な教育活動を実施している点は非常に高く評価できる。これは，教員組織の質的・量的能力および学生の能力が求められるからである。その両者が適切な水準を維持，確保していることで，上記基本理念が実現され，貴学部の社会的評価の維持に繋がっていると思われる。

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	4	5	5	4.60
(2)	4	3	5	5	4	4.20
(3)	?	?	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－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

- グローバル英語コースにおける外国人教員の講義は，経営学部の求める学生像にマッチした学生を育てるために適した内容である。
- 教員定員が減少傾向にあることは課題である。グローバル化を見据えた貴学部の目的を達成するために，教員定員の維持・拡大は必要不可欠と考えられる。
- 様々な教員が存在することは周知の事実であるが，これに加えて，社会人専任教員制度や連携講座制度によって，実学の伝統を維持していることがユニークな試みである。この体制をさらに良いものにするにあたり，社会人教員のされなる活用（OB のネットワーク化等）や，研究者教員とのコラボレーションを進めることが有効であると考えられる。

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－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)	?	4	5	5	?	4.67
(2)	5	5	4	5	5	4.80
(3)	5	5	4	4	5	4.60
(4)	5	5	4	4	5	4.60
(5)	5	3	4	5	?	4.25
(6)	?	4	4	5	4	4.33
(7)	?	3	5	5	?	4.33
(8)	4	4	4	5	?	4.25
(9)	4	3	5	3	4	3.80

※　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

- 教員における神戸大学出身者比率が高いので，より多様な教員を採用する工夫が望まれる。
- Research-based Education を教育研究活動の基本に据えて，多様な教育活動を実施している点は非常に高く評価でいる。これは，教員組織の質的・量的能力および学生の能力が求められるからである。その両者が適切な水準を維持，確保していることで，上記基本理念が実現され，貴学部の社会的評価の維持に繋がっていると思われる。
- 教員定員が減少傾向にあることは課題である。グローバル化を見据えた貴学部の目的を達成するために，教員定員の維持・拡大は必要不可欠と考えられる。様々な教員が存在することは周知の事実であるが，これに加えて，社会人専任教員制度や連携講座制度によって，実学の伝統を維持していることがユニークな試みである。この体制をさらに良いものにするにあたり，社会人教員のされなる活用（OB のネットワーク化等）や，研究者教員とのコラボレーションを進めることが有効であると考えられる。
- 職員数の不足感は否めない。我が国大学全体の傾向であるが，教員組織を支援する多様な職員の量的充足は，米国などと比較しても非常に貧弱な状況にある。この状況を改善することが必要であろう。もちろん，一学部或いは一大学で解消できる問題で無いことは承知しているが，貴学並びに我が国国立大学が海外の大学とのランキング競争を意識するのであれば，当然避けてと通れない問題である。

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－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	4	5	5	5	4.80
(2)	5	3	5	5	4	4.40
(3)	5	5	5	5	5	5.00
(4)	5	3	4	5	4	4.20
(5)	5	5	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－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

- 関東・東北・北海道・九州地域の受験生に対して，積極的な広報活動を展開し，優れた学生を確保することが喫緊の課題であろう。この点については，HP，受験雑誌，高校訪問といった従来の広報手段を超えた工夫が必要になると考えられる。
- 学生受け入れに関して広報活動は重要であるが，高校生年代の利用メディアに対応したメディア選択なども検討する必要があろう。
- 貴研究科には多くの優れた特徴があるにもかかわらず，その内容が受験生に正確な形で伝わっていないように思われる。
- 貴学部は，教員スタッフのみならず，大学院においても MBA コースを展開しており，その成果は個々の教員の活動によって学部教育へ様々な形で展開されていると思われる。これを可視化，言語化することは，神戸大学を強く志望する学生の生成に寄与するであろう。もちろん，時間的・金銭的コストの制約があると思うが，たとえば新聞会や卒業生組織の活用などである程度の実現は可能であろう。

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)	5	5	5	5	5	5.00
(2)	5	5	5	5	5	5.00
(3)	5	4	5	4	5	4.60
(4)	4	5	5	4	5	4.60
(5)	4	4	5	5	5	4.60
(6)	5	4	5	4	5	4.60
(7)	4	?	3	4	5	4.00
(8)	5	4	4	3	3	3.80
(9)	4	4	4	5	5	4.40
(10)	4	5	4	5	5	4.60
(11)	?	4	5	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

- 初年次セミナーの導入によって，学生のケアの充実が図られると期待できる。
- 退ゼミ率の低さは注目に値する。「中止申し出制度」などの仕組みは，非常に参考になる。
- 様々な教員が存在することは周知の事実であるが，これに加えて，社会人専任教員制度や連携講座制度によって，実学の伝統を維持していることがユニークな試みである。この体制をさらに良いものにするにあたり，社会人教員のされなる活用（OB のネットワーク化等）や，研究者教員とのコラボレーションを進めることが有効であると考えられる。
- 学部から大学院へ進学する学生の割合を現状より増加させることも必要と思われる。ここでの大学院は，貴学のみならず海外の大学院も含まれる。そのためには，研究と教育の関連性を学部生にも理解できるレベルまで落とし込むこと，海外の大学院を経由したキャリアの存在を認知させることなどが有効だと思われる。
- 優秀な学生対しては経営学研究科の授業の聴講を認めるなど，学部と大学院との連携を深めることは大学院進学率向上に寄与するものと思われる。高度経営学教育プログラムの進展に期待する。
- 優れた研究者が教育に携わっているにもかかわらず，残念ながらシラバスの記載フォーマットが統一されていないだけでなく，実質的にどのような内容の授業が行われ，結果としてどのような能力が身につけられるのか，学生が履修申請をする前に必要とする情報が十分に示されているとは言えない。また，1 年次生に早くから経営学の体系と魅力を伝える目的を持つ「経営学入門」は，オムニバス方式の講義となっているが，14 回の授業聞に体系性が見えず，学生にとっては毎回異なる教員からそれぞれの各論を講義される印象を持つだろう。各論を寄せ集めても全体像を理解できるどころか，かえって混乱する可能性が高い。経営学を俯瞰的に紹介できる一人ないし二人程度の教員が，経営学の魅力を紹介しつつ，その中で各論の重要性を理解させるような授業にすべきであろう。

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)	5	3	5	5	4	4.40
(2)	?	4	5	5	5	4.75
(3)	4	4	5	5	4	4.40
(4)	?	?	5	4	5	4.67
(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－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

- Research-based Education を教育研究活動の基本に据えて，多様な教育活動を実施している点は非常に高く評価でいる。これは，教員組織の質的・量的能力および学生の能力が求められるからである。その両者が適切な水準を維持，確保していることで，上記基本理念が実現され，貴学部の社会的評価の維持に繋がっていると思われる。
- ゼミナールや経営学高度教育サポート制度等を通して少人数教育が行われており，その結果が着実に見て取れる。
- GPA も単に形式的に導入しているだけで，学生の進級判定や CAP 制，カリキュラム体系と連携させなければその効果を十分に発揮することは難しいと思われる。

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。
(7) 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。
(8) 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。
(9) 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。
(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) 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。
(12) 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。
(13) 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)	4	?	5	5	4	4.50
(2)	5	4	4	5	4	4.40
(3)	?	?	5	4	4	4.33
(4)	4	4	5	5	4	4.40
(5)	5	5	5	4	4	4.60
(6)	5	5	5	4	4	4.60
(7)	?	?	5	4	?	4.50
(8)	4	4	5	3	?	4.00

(9)	5	4	5	5	5	4.80
(10)	4	5	5	5	5	4.80
(11)	5	4	5	5	5	4.80
(12)	?	4	5	5	?	4.67
(13)	4	?	5	5	4	4.50

※　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

- 学修管理システムの導入，ラーニングコモンズの設置など，学生が学びやすいしくみづくりに努め，かつ，成果を上げている。
- 大学院でなされているような様々な取り込みの恩恵を，学部教育で，または，学部学生が享受できるような仕組みがあれば望ましいと考える。
- ラーニングコモンズを導入しているところは高く評価できる。ただ，実際に拝見したところ，その規模，機能とも更に拡充する必要性があると思われる。そのためには，必ずしも図書館内に設ける必要は無いと思われる。
- 職員数の不足感は否めない。我が国の大学全体の傾向であるが，教員組織を支援する多様な職員の量的充足は，米国などと比較しても非常に貧弱な状況にある。この状況を改善することが必要であろう。もちろん，一学部或いは一大学で解消できる問題で無いことは承知しているが，貴学並びに我が国の国立大学が海外の大学とのランキング競争を意識するのであれば，当然避けて通れない問題である。
- 研究指導を受けられる基準に達していない学生のフォロー体制が明確でない。
- 2016 年度より導入される初年時セミナーにおける出席状況などから学業等に問題が生じる可能性がある学生を早期に発見し，専門の職員等を通じ適時フォローアップする体制が望まれる。

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)	?	3	5	5	4	4.25
(2)	5	4	5	5	5	4.80
(3)	?	?	5	5	?	5.00
(4)	4	3	5	5	?	4.25
(5)	?	?	4	5	?	4.50
(6)	?	?	?	5	?	5.00
(7)	?	?	?	4	?	4.00
(8)	?	?	?	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－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

- 教育レベル向上に向けた教員の取り組みが明確でない。
- 2016年度より導入される初年時セミナーにおける出席状況などから学業等に問題が生じる可能性がある学生を早期に発見し，専門の職員等を通じ適時フォローアップする体制が望まれる。
- 教育自己評価制度の詳細が分からないので該当事項の記載をお願いしたい，現状で実施済みでなければ，授業アンケートに関して教員からのフィードバックを導入するとともに，FD委員会で全体的な問題を学期ごとに総括する体制を確立するなど，教員の取り組みの実質化を図ることが望ましい。
- 自己評価報告書をコンスタントに作成し，つねに教育の質の向上及び改善のためのデータを収集し，その分析を行っていることは，非常に高く評価できる。こうした努力を継続するとともに，学部並びに大学院へと連携のとれた教育組織やカリキュラム編成に反映していくことが，一層望まれるものである。

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）桑田　耕太郎　（首都大学東京社会科学研究科　教授）

神戸大学大学院経営学研究科・経営学部は，大学院重点化大学として経営学のグローバルセンターとして，次世代の優れた研究者の養成と，国際的レベルのMBAを養成することが期待されている機関であるため，学部教育もそれとの関係において設計されるべきであり，このような視点から評価すべきであろう。

この点から見ると，優れた研究者を擁するにもかかわらず，学部から大学院への内部進学率が低いことは，学部教育が，重点化された大学院と適切に連携できていない可能性を示唆するものである。今回の資料からはその原因や解決策を特定することは困難であるが，9-(2)で述べた体系性の見えない経営学入門や，共通専門基礎科目のように様々な専門科目の基礎をバラバラに学ぶような方法は，専門の研究を志そうとするものや，経営の実践の全体像を学ぼうとするものの養成には必ずしも効果的ではないかもしれない。むしろ経営学の専門研究の魅力や重要性を伝える授業や，各論がどのように関係しているかを術敵的に示すような授業カリキュラムを組むことを，研究者同士が協力して検討すべきではないだろうか。

2）阪　智香　（関西学院大学商学部　教授）

大学院教育の充実と変革の努力，および，その方向性は，先進的で高く評価できるものである。

建学の精神にある「経営学の研究・教育の世界最先端を切り開く」「実践性の重視」「オープンアカデミズム」が，教育体系・教育内容等に深く反映されている。会計プロフェッショナル育成プログラム，トップマネジメント講座，社会人専任教員による講義，KIBER プログラム，高度経営学教育プログラム，グローバル英語コース，社会科学英語イブニングコースなどは,在校生や受験生にとっても十分に魅力的である。12 月 25 日に伺ったお話でも,KIBER プログラムなどについての学生の関心も高く，実績も上がっている。

学部学生のケア（精神的に問題を抱える学生等への配慮としてカウンセラーの配置，成績不良者のケア，留学生のケアなど）や就職支援（エントリーシートの指導，模擬面接，相談，各種セミナーの開催など）に対して改善できることはないかをさらに検討できる可能性がある。

講義要綱は,学生が修学の内容等を判断する基礎であるため,さらなる改善の余地がある。

地方からの受験生の確保は，関東・関西等の大学に共通する全国的な課題である。

教育の成果や効果について，卒業生へのアンケートは実際には難しいと思うが，就職先等の関係者からの意見徴収については，関学では，内定をいただいている企業の方々を招いての企業懇談会を各地で行っており，学長や各学部の執行部の先生方も参加し，企業からお話やご要望を伺って，教育やキャリアサポートに還元するよう努めている。

3）原口　恭彦　（広島大学大学院社会科学研究科　教授）

全体として，適切な目標設定の上で，可能な限り適切な組織・制度設計，運用等がなされていると思われる。

各領域における長所の伸長，課題の改善を継続的に行うことで，更なる研究・教育レベルの充実が実現できよう。

貴学部の神戸大学内における位置づけを勘案すると，率先して外部環境の変化に対応することが求められよう。これまでと同様に，そのような積極的な取り組み姿勢を保ち続けることが重要であると思われる。

4）松尾　睦　（北海道大学大学院経済学研究科　教授）

貴研究科の学部教育は，オープン・アカデニズムの理念に基づく優れた実践であり，わが国における大学教育のロールモデルとなりうる先進的取り組みを多く含んでいる。また，常に教育プログラムを改善・確信し散るという面においても高く評価できる。しかし，受験生の出身地データに示されるように，その先進性が，社会および受験生に伝わっていないという点において課題がある。学部教育においても，研究面の評価と同等の評価を得ることができなければ，貴研究科が名実ともに日本を代表する研究機関としての地位を確立できるのではないだろうか。

5）若井　克俊　（京都大学大学院経済学研究科　教授）

明確な教育目的に基づいて段階的なカリキュラムが構築されており，アンケート結果から

も専門教育に対する効果が確認されている。また，高い入ゼミ率や低い退ゼミ率からわかるように，ゼミナールを中心とした少数人数教育が学生の主体的学習を促すことで，コミュニケーション能力を備えた知的リーダーシップを発揮できる人材の育成に成功している。一方，成績不振者支援に関しては改善の余地が認められる。

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。「ジェネラリスト教育」という言葉のみが共有間では共有されているもの，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。昨今の大学全体でのカリキュラム改革において，授業体系の変更が不可避になりつつある中，カリキュラム改革を教育目的の共有の機会とすることが求められていよう。

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ている。その一方で，教育課程や方法等の検討の組織については「?」の評点が多く見られる結果となった。

外部評価委員からは高く評価されている点と，改善を必要とする点が指摘されている。後者のひとつは教員定員の減少傾向に関する指摘である。研究科単体では対応に限界があることは事実であるが，多様な教員を確保していくことは教育の質の維持・向上に不可欠の課題である。もう一つが，社会人教員のさらなる活用に関する指摘である。社会人教員には，現在においても学外とのネットワーク構築において重要な貢献をなしていると認識しているが，より積極的な役割を求められているといえよう。

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おおむね高い評価となっているが，一部の質問項目については想定的に低い点数にとどまった。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いる。他方，教員に対する神戸大学出身者

の比率の高さが指摘されており，多様な教員を採用する工夫の必要性が認識された。

今回の外部評価で相対的に低い評価に伴ったのが，項目（9）で尋ねられた，事務職員の配置についてである。コメントにおいても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。想定的に低い評点となったのが，アドミッション・ポリシーに沿った学説の受け入れ方法の採用に関する質問と，それが実際に昨日しているかの取り組みに関する質問である。アドミッション・ポリシーの作成・公表と，それが実際の学生受け入れ基準として機能しているかは言うまでもなく別の問題であり，継続的な注視と，必要であれば改善が求められている。

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コメントある。外部評価においては，中国・四国地方からの受験生の低下が指摘された。地方の経済力の低下も原因の一つとしてあげられたが，加えて，研究科の特徴が学生に十分に伝わっていない可能性も指摘された。より広い地域の学生に対する広報活動が必要であり，従来の工法手段を超えた工夫が求められた。近年の受験者数の低下は，直ちに受入学生の学力水準の低下をもたらすものではないが，適切な受験競争倍率の維持は重要な問題であり，早急な対策が求められていると言えよう。

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。ほぼ全ての質問項目について，平均評点は 4 点を上回った。特に，（1）授業科目の配置，及び（2）授業内容については高い評価が得られた。他方，項目（8）自主学習への配慮及び基礎学力不足の学生に対する配慮に関する質問を除いて，平均点は 4 点を上回る結果となった。前回の外部評価において，4 点を下回っていた諸項目，すなわち単位の実質化への配慮に関する質問項目についても評点の改善が認められる。

他方で，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。シラバスの記載の内容及び方式については，貴重なご意見をいただいた。授業内容が学生に伝わるようなシラバスは必須であり，継続的にシラバスの改善は進められているが，さらなる改善が求められる結果となった。また，研究指導のシラバスについては，記載された内容だけでは十分なものとは言えないが，研究指導内容は，個別の学生・教員主催の個別ガイダンスやゼミの見学等，別のチャネルを通じて情報が必要な学生には伝達されているものと考える。

1 年生向けの演習である経営学入門については，評価するコメントと評価しないコメントの両者が見られた。平成 28（2016）年度より，新入生のオリエンテーションとして初年次セミナーが開講されることに伴い，経営学入門の開講を停止し，初年次セミナーをもって当該機能の一部を代替することとなった。外部評価の機会においては，初年次学生の教育に関し

て多くの議論がなされたことを付記しておく。

また，今回の外部評価委員からいただいた指摘の中で重要な位置を占めていたのが，成績不振等の学生に対する配慮である。これは過去の自己評価・外部評価では大きな注目を得てこなかった問題である。本学部での対応も，このような学生に対する配慮の必要性は徐々に認識されているものの，具体的な施策についてはその緒についたばかりである。

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，概ね高評価をいただくことができた。全ての質問項目について平均評点で 4.00 以上のポイントを獲得している。ただし，(4) 卒業生の実績や成果，(5) 卒業生の意見聴取の 2 項目については，複数の「?」の回答が見られた。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。卒業後の進路や在学中の成果（特に語学能力の向上）については，組織的な情報収集が試みられるようになったが，結果がフィードバックされるには至っていない。また，卒業生に対するアンケートは行っているものの，回答率が低く，十分な信頼性を持つものとは言えないのが現状である。これらの情報収集及び教育へのフィードバックは言うまでもなく必要である。また，就職先等へのインタビュー調査等については十分には行われていないが，企業との間で必要な人材についての協議を行うなど，情報収集に努めている。

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，いくつかの項目においては，「?」の評価が複数見られ，本報告書ではその内容が外部評価委員には十分には伝わらない結果となった。特に，特別な支援が必要と考えられる者の生活支援等については，その全てが十分には行われていないのが現状であり，大学全体としてもキャンパスライフ支援センターが組織されたばかりである。

施設に関して，ラーニングコモンズが外部評価委員の注目を得た。これらの施設が評価される一方で，十分ではないという指摘もいただいており，限られた立地条件の中でより効率的な施設運用が模索される必要があるだろう。

外部評価委員のコメントにおいて，前回の外部評価でも指摘された職員の充実に関して，今回の外部評価においても指摘される結果となった。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する一方で，事務職員の「多能工」化等，事務組織の改善についてもその余地が残されていると言えよう。

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，比較的多くの項目で「?」の回答が見られた。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。授業計画及び授業内容については，FD 会議で意見交換を行い，継続的に改善を図っている。各教員が授業内容等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 委員会を通じた教員の取り組みの実質化が求められている。現在，教育の質向上のためのシステムは，授業評価アンケートがその中心となっており，具体的な改善方法については個々の教員に任せられている。過去の授業評価アンケートからの比較によれば，全体としては授業に対する満足度は大幅に向上しており，その事実は自己評価報告書の作成を通じて外部評価委員にも認められるところである。その一方で，継続的な FD ミーティング等，努力の組織化に関する施策は未整備である。今後の検討課題と言えよう。

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：清水泰洋）

Ｘ－2　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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，Ph.D.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（Ph.D.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（Ph.D.プログラム）の外部評価委員

大学院教育（Ph.D.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 Ph.D.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（Ph.D.プログラム）の外部評価委員一覧

言美	伊知朗	（立命館大学経済学部国際経済学科　教授）
澤邉	紀生	（京都大学大学院経済学研究科　教授）
首藤	昭信	（東京大学大学院経済学研究科　准教授）
田中	一弘	（一橋大学大学院商学研究科　教授）
吉村	典久	（和歌山大学経済学部ビジネスマネジメント学科　教授）

（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いて，大学院教育（Ph.D.プログラム）の教育の現状を知っていただいた。

その上で，4 人の委員には 2015（平成 27）年 12 月 24 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 1 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，大学院教育（Ph.D.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 2 人が，2016（平成 28）年 1 月 29 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。

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(Ph.D.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（Ph.D.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，まったくの白紙の状態で点検・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（Ph.D.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て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をお知らせした。

そして，これらの個別項目の評価の後に，「大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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 FD（ファカルティ･ディベロプメント）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（Ph.D.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－2－3－1　大学院教育（Ph.D.プログラム）の目的

経営学研究科における大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.プログラム）の目的についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	5	5	5	5.00
(2)	5	4	5	5	4	4.60
(3)	5	4	4	5	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。

Ｘ－2－3－2　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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 FD（ファカルティ・ディベロプメント）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－2－4］に掲げるとおりである。

表Ｘ－2－4　大学院教育（Ph.D.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)	5	4	5	5	5	4.80
(2)	5	4	5	5	4	4.60
(3)	5	4	?	5	4	4.50

※　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（Ph.D.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－2－5］に示すとおりである。

表Ｘ－2－5　大学院教育（Ph.D.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

● 教育組織の運営面について，特定教員への負担が大きなものとなっている可能性があり，それが運営に負の影響を及ぼしている可能性がある。 ● 年齢，在職年数，職位，分野など，さまざまな切り口はあろうが，教員間の負担をある程度，平準化すべきではないか。Ⅶ－6－1－2 研究時間および研究財政基盤確保のためのシステムに「各種委員会の統合・再編を行い・・教員の事務的作業負担を減らすことと・・・」とあるが，統合・再編に伴い１つの委員会の作業量が増大した場合，たとえば，それに複数関与する教員の負担は相当なものとなることが想定される。あるいは，Ⅶ－2－2－3 教員人事のシステムに指摘があるが，各教員のキャリアパスの複線化（研究中心，教育中心，運営中心・・・）も検討されるべきではないか。

Ｘ－2－3－3　大学院教育（Ph.D.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(Ph.D.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－2－6］に掲げるとおりである。

表Ｘ－2－6　大学院教育（Ph.D.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	5	5	4.60
(2)	5	5	4	5	4	4.60
(3)	5	5	4	5	4	4.60
(4)	4	4	4	5	4	4.20
(5)	4	4	5	4	5	4.40
(6)	3	4	4	4	3	3.60
(7)	4	4	5	5	3	4.20
(8)	4	4	5	4	5	4.40
(9)	4	4	2	5	4	3.80

※　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（Ph.D.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－2－7］に示すとおりである。

表Ｘ－2－7　大学院教育（Ph.D.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

- 研究指導への取り組みについても，研究指導教員の決定におけるきめ細かな対応から始まって，論文指導のためセミナー／ワークショップの組織的対応など，教員がきちんと手をかけて指導にあたる体制がとられていることがわかる。
- 経営学系の研究科では，国内では最大規模の教員数を有しているだけでなく，同じ研究領域でも異なるディシプリンや研究手法を学べるように教員が配置されている点は，学生にとって非常に有益だと思います。学問の多様性を理解した上で，自分の関心のある研究テーマや指導教官を選択することは，教員数や教員の専門領域の制限から他大学では難しい状況です。
- 若手教員の採用基準や昇格基準等では，近年は，英文査読付ジャーナルの業績が重視されている旨をお聞きしました。一方で，大学院生の指導では，まだ英文査読付ジャーナルへの（在学中の）投稿は積極的に進めていないこともお聞きしました。さらに研究領域によっては，ジャーナルよりも書籍のほうが重視されることもあろうかと思います。このような複雑な要因を勘案して業績評価をしなければならないのは，経営学研究科特有の悩みかと思います。ただ今後は米国のように，明示的な業績評価基準が要求される時代が来るかもしれません。日本の経営学研究を牽引する神戸大学の経営学研究科が何らかの「評価モ

デル」を提示してもらうことを期待します。

- 経営学分野（経済学的な研究手法を活用しての商学分野なども含んで）において日本を代表する研究者を数多くメンバーとして有している。実務界との設定が多い教員も相当数有り，それが経営学教育の深みにもつながっている。SESAMI のプログラムにより招聘される研究者もあり，相当数の研究者が本研究科の教育に参画することとなっている。
- SESAMI については先々における予算の裏付けも確認でき，継続的な取り組みとなり得ると考えられた。SESAMI は若手研究者にとっての教育方法を学ぶ場ともされているとの説明があり，この点も高く評価できよう。
- 厳格なる採用／昇格基準を用いることを通じて，教員集団の研究者集団としてのレベルの維持・向上を継続すべきである。また院生へのアンケート調査などの結果を見ると，教育への満足度が相当に高い水準にあると判断される。ただし，採用／昇格，とくに昇格に際しては，教育上の指導能力そして熱意を適切に審査されることが，教育者集団としてのさらなるレベル向上につながりと考える。審査の際，ある程度の目配りはされているとの説明があったが，教育面の審査もより丁寧に行われるべきであろう。

Ｘ－2－3－4　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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－2－8］に掲げるとおりである。

表Ｘ－2－8　大学院教育（Ph.D.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)	5	4	5	5	5	4.80
(2)	5	4	5	4	5	4.60

(3)	5	5	?	5	5	5.00
(4)	4	?	5	5	5	4.75
(5)	5	5	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（Ph.D.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－2－9］に示すとおりである。

表Ｘ－2－9　大学院教育（Ph.D.プログラム）における学生の受入についてのコメント

- 予て指摘されてきたことだが，経営学部からの内部進学者がある程度の数，しかも安定的に出てくるようになることが望ましいと思われる。これは（自己評価書にもあるように）直接的には経営学部の課題かもしれないが，経営学研究科の Ph.D.教育の一層の充実にとっても大切であろう。というのは，①近年，前期課程一般入試の志願者数が明らかな減少傾向にあり，その対応策の一つとなりうるからであり，しかも②学部での指導を充実させることで，優秀な学生を前期課程に取り込むことも比較的しやすいから，である。
- 内部進学率の向上については，2016（平成 28）年度開始の「高度経営教育プログラム」がその役割を担うことになるはずだが，そこでは学問的なトレーニングの重要性もさることながら，経営学部の学生（とりわけ研究者としてのポテンシャルが感じられる学生）に「研究者の世界」の魅力や将来的な可能性（キャリアの「安心感」を含めて）を十分にアピールする機会も設けてはどうだろうか。幸い経営学研究科には研究者として卓越した業績をあげている教員がたくさんいるのだから，そうした方々がもつ「研究への情熱」などを魅力的に伝えることができる場を作れないだろうか。また，Ph.D.教育で学ぶこと／そこでの生活の具体的なイメージを持つために，現役の大学院生との接点を，学部生が豊富にもつようにすることも有効であろう。
- 今すぐに改善を要する点は見受けられないが，強いて上げるのであれば，学生の受入に関する活動が弱いように思われる。

  現時点では博士課程の前期課程と後期課程の定員を充足しているので問題とはならないが，経営学部からの内部進学率の低さは将来的に大学院入学者の質の低下を招くのではないかと懸念される。そもそも学部学生の質の低下が根底にあるのではないかと危惧される。少子化が進展する中，質の高い学部入学者を確保する上でも，意識の高い高校生 に向けての 研究成果発信や学部ならびに大学院卒業者の活躍を積極的に展開する必要もあるのではないかと思います。この問題に対する一つの取り組みとして，2016（平成 28）年度から開始される学部の低回生を対象とした「高度経営教育プログラム」には大いに期待している。また， Ph.D.プログラムだけでなく，魅力有る学部教育プログラムの更なる開発と社会への発信を図るべきだと思う。

Ｘ－2－3－5　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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－2－10]に掲げるとおりである。

表Ｘ－2－10　大学院教育（Ph.D.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)	5	5	5	5	5	5.00
(2)	5	5	5	5	5	5.00
(3)	4	4	4	5	5	4.40

(4)	5	5	5	5	5	5.00
(5)	5	?	5	4	5	4.75
(6)	4	4	5	5	5	4.60
(7)	5	5	5	5	5	5.00
(8)	5	4	5	5	5	4.80
(9)	5	5	5	5	5	5.00
(10)	5	4	5	5	5	4.80
(11)	5	4	5	5	5	4.80
(12)	3	4	5	5	5	4.40
(13)	4	4	?	5	5	4.50

※　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（Ph.D.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－2－11］に示すとおりである。

表Ｘ－2－11　大学院教育（Ph.D.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

- 教育プログラムが専門領域・方法だけでなく，広く基礎的な知識・教養を修得したうえで，専門分野を伸ばす T 型になっており，高く評価できる。
- コースワーク，総合学力試験の活用など，高度に体系化された教育プログラムが確立されており，経営学・商学領域における Ph.D.教育のモデルとも言うべき優れたものだと思う。20 年にわたる経験の中で進化させてきたものであり，納得性の高い体系化が図られている。今後の成果や環境変化に応じて，引き続き弛まぬ改善・進化を続けていかれることを期待する。
- 研究指導への取り組みについても，研究指導教員の決定におけるきめ細かな対応から始まって，論文指導のためセミナー／ワークショップの組織的対応など，教員がきちんと手をかけて指導にあたる体制がとられていることがわかる。
- この体系化されたプログラムの有効性をより高める上で，総合学力試験のあり方の改善は，当面の課題の一つであろう。具体的には，①科目による受験者数や合格率の全般的なばらつきへの手当てと，とりわけ②第 2 群（方法論研究）科目の受験パターンの是正，が挙げられる。後者については，自己評価書にも述べられているように，多くの博士後期課程学生が研究で用いる統計的方法論の受験者数が現状では少ないため，せっかく用意された機会が十分に生かされていないように思われる。「1 科目合格」を条件とする方針を維持するのであれば，何らかの形でこの科目の受験へと学生を誘導するような施策が案出できないだろうか。
- 総合学力試験をベースとした，いわゆるコースワークを徹底している点は，貴研究科の教

育システムの最大の特徴の１つであり，大きな強みであると思います。国内の経営学系の大学院で，このようなコースワークが機能している研究科はほとんどないと思います。特に，方法論について多様性を認めつつ，厳しい試験を課している点は，これから長い研究人生を送る大学院生にとって極めて有意義なシステムとなっていると思います。このようなシステムを維持するためには，経営学系の教員だけでなく，経済学系の教員の尽力も必須であり，経営学研究科の教員がまとまってシステムの維持に努めている点は素晴らしいと思います。

- 相当に体系的に講義科目が積み重なる形となっている。また，指導教員とのマッチングの問題についても，以前に比較するとミスマッチの解消への取り組みがなされている。
- 課程博士論文の作成を支援する体制が制度化されて整っている。基礎論に当たる特論や方法論研究に始まり，より専門性の高い特殊研究にカリキュラムが前期課程に適切に開講されている。更に，第 2 論文の提出及び審査を通して博士論文の提出候補者を選ぶプロセスや，「論文作成セミナー」や「第 2 論文ワークショップ」での公開発表による集団指導体制，ならびに後に続く後輩大学院生の論文指導をも制度化している点は高く評価できる。

　また 2015 年度から開講されたグローバルマスターコース GMAPs の充実と発展が期待される。これら英語基準のプログラムを充実させることにより，国際的に活躍できる研究者やビジネスリーダーの育成と経営学研究科の国際化に結びつくと思われる。

Ｘ－2－3－6　大学院教育（Ph.D.プログラム）の成果

経営学研究科における大学院教育（Ph.D.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－2－12]に掲げるとおりである。

表Ｘ－2－12　大学院教育（Ph.D.プログラム）の成果についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	5	4	5	4.80
(2)	4	4	5	5	5	4.60
(3)	5	4	5	5	5	4.80
(4)	5	4	5	5	5	4.80
(5)	4	?	5	5	5	4.75

※　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(Ph.D.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－2－13に示すとおりである。

表Ｘ－2－13　大学院教育（Ph.D.プログラム）の成果についてのコメント

- 体系化された大変優れたプログラムで教育にあたっている経営学研究科には，その成果としての大学院生の研究水準のさらなる向上を是非とも期待したいところである。とりわけ大学院生の海外での学会報告や海外の学術誌への論文投稿の件数を増やすことは，彼ら自身の今後の研究者としての発展の可能性を広げるためにも，また主に日本の経営学・商学領域に優れた人材を供給するという経営学研究科の役割の遂行のためにも，積極的に取り組んで行かれたい。
- SESAMI プログラムの開始や院生の研究活動への資金援助の充実といった施策は，そうした取り組みとして評価できる。しかし，それだけでは十分ではなかろう。多くの一般院生にとっては，何よりも海外発信を行うことの心理的な障壁が高いと推測される。それを突き崩し，「院生のうちに海外での報告や投稿をするのは当たり前のこと」という雰囲気を作り出すことが必要ではないか。これには －ニワトリが先かタマゴが先かという話になってしまうが－「とにかく外に出ていく」ことを半ば義務化するぐらいの大胆な取り組みが求められる。仮に 2～3 年という期間限定であっても，その間は院生の海外渡航や英語論文校閲などに手厚い（従来とは桁違いの）支援を与え，さらに様々な働きかけを院生に行って，「当たり前のこと」を既成事実にしてしまうような取り組みが考えられてもよいだろう。
- 教育面でそれを支え・促すには，英語で行う専門科目授業数を増やすことも必要だろうが，それと共に，海外ジャーナルへの投稿のための「書き方」，また海外での学会報告のための「プレゼンテーションの仕方」といった実践的な授業を必修に近い形で提供してはどうだろうか。

Ｘ－2－3－7　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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（Ph.D.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	5	5	5.00
(2)	5	4	5	4	5	4.60
(3)	5	?	4	4	5	4.50
(4)	?	?	5	?	5	5.00
(5)	4	4	4	5	5	4.40
(6)	?	?	?	?	?	?
(7)	5	?	4	?	?	4.50
(8)	4	3	4	?	?	3.67
(9)	?	?	5	?	?	5.00
(10)	5	4	5	?	5	4.75
(11)	3	4	5	4	5	4.20
(12)	5	4	5	4	5	4.60
(13)	5	4	4	4	?	4.25
(14)	5	5	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（Ph.D.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（Ph.D.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

- Ph.D. Candidateをジュニアリサーチャーとしてファカルティメンバーの一部として位置づけ経済的に支援する仕組みが構築できれば，さらに圧倒的な存在感を発揮されることと期待しております。
- 貴研究科の大学院生の特徴の１つは，実証研究を志す学生が多いことだと思います。そのような学生を支援するのがデータベースの整備です。経営学研究科は，会計・ファイナンス領域において多くの貴重なデータベースを有しており，学生の研究を支援する大きなインフラになっていると思います。

Ｘ－2－3－8　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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（Ph.D.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)	4	4	5	5	5	4.60
(2)	5	5	5	5	5	5.00
(3)	?	?	5	?	5	5.00
(4)	4	4	5	4	5	4.40
(5)	4	?	5	5	5	4.75
(6)	4	?	5	5	5	4.75
(7)	?	?	5	5	5	5.00
(8)	4	?	5	5	5	4.75

※　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（Ph.D.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－2－3－9　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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（Ph.D.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く。（紹介は五十音順）

1）言美　伊知朗　（立命館大学経済学部国際経済学科　教授）

全般として，経営学研究科の教育研究理念とポリシーに則して大学院教育が適切におこなわれていることがよくわかった。

日本語基準の博士課程の充実した教育についてもさることながら，まだ始まって２年しか経っていない英語基準の SESAMI プログラムの一層の充実と発展が期待される。SESAMI プログラムの重点化を図ることにより，狙いとする国際的に活躍できる研究者の育成と世界トップクラスの招鴨教員との共同研究も進み，経営学研究科の高度化と国際化に結びつくと思われる。

2）澤邉　紀生　（京都大学大学院経済学研究科　教授）

日本国内では，最もよく整備された経営・会計系の教育プログラムを実践され，着実に成果をだされていることに敬意を表したいと思います。しかし，世界最高峰と比較した場合は，まだまだ大きなギャップがあると言わざるを得ません。ひとつの大学の一部局でできることに限界があることはよく理解できますが，組織内外での分業（research，teaching，administration，societal contribution）の新しいあり方についてリーダーシップを発揮していただき，基本理念を堅持しつつ時代を先取りするような Ph.D.教育を実現していただくことを願っております。

3）首藤　昭信　（東京大学大学院経済学研究科　准教授）

貴研究科の Ph.D.教育は，国内ではトップ水準の教育システムと成果を維持していると思います。高い研究水準の教員が数多く存在し，かつその専門領域が多様であることは，研究者を志す学生にとって理想的な環境であると思います。また総合学力試験に代表される学問のディシプリン，方法論および体系を意識した教育システムは，学界で長期的に活躍できる人材の輩出に大きく寄与していると考えられます。

大きな課題は見当たりませんが，国際的な競争力を持った研究者の輩出に，研究科としてどのように対応していくかは，長期的な課題の１つのように思います。

4）田中　一弘　（一橋大学大学院商学研究科　教授）

8 つの評価項目全体として，良好な達成状況であると判断される。特に「評価項目 5. 教育内容及び方法」については，コースワーク化など経営学研究科が先駆的に取り組み，その後も彫琢してきた教育プログラムの秀逸性が際立っている。課程博士の授与状況，Ph.D.プログラム出身者の研究職就職状況などからみても，経営学研究科が掲げる Ph.D.プログラムの目的に十分適った教育活動が展開されていると言える。

今後も，この領域における日本の代表的な大学院教育拠点として，優れた教育プログラムの継続的な改善に加え，このプログラムが生み出す成果のさらなる質向上を目指していただきたい。

5）吉村　典久　（和歌山大学経済学部ビジネスマネジメント学科　教授）

総合的に判断して，本研究科における Ph.D.については，非常に高い評価を与えることができる。

教員の質・量，教育内容の質・量ともに，国内の同分野の研究科に比較して群を抜いた水準にあると考えられる。

Ｘ－2－4　大学院教育（Ph.D.プログラム）の外部点検・評価の総括

大学院教育（Ph.D.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，外部の学界人に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（Ph.D.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（Ph.D.プログラム）の目的

大学院教育（Ph.D.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，全委員から「まったくそう思う」とする極めて高い評価を受けた。「(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，3 人の委員が「まったくそう思う」，他の 2 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 4.60）を得ている。「(3) 目的を社会に広く公表している」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」とそれぞれ評価している（平均点 4.40）。

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，すべての項目について前々回および前回と同様の傾向が観察されている。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。前々回の自己評価・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助言を，また前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が，まだ積極的な広報活動には取り組めていない。このように，今回の外部評価でも，広報活動への取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，国内で通用する研究者の養成という成果を既に出しているとの認識を前提とした上で，グローバルに活躍できる指導的立場の研究者の養成についての期待も寄せられた。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 Ph.D.プログラムに関する議論を進めていく必要があろう。

Ｘ－2－4－2　大学院教育（Ph.D.プログラム）の教育組織および実施体制

大学院教育（Ph.D.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 4.50 から 4.80 であり，前回の外部評価よりも若干の改善がみられた。

今回の外部評価では，複数の外部評価委員の自由コメントにおいて，教員組織における負担の偏りが危惧され，負担の平準化・軽減化のための教員のキャリアパスの複線化の検討も提案された。今後，教員の負担と教育の成果とを継続的に点検し，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ろう。

Ｘ－2－4－3　大学院教育（Ph.D.プログラム）の教員および教育支援者

大学院教育（Ph.D.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。特に，前回の外部評価において評価の低かった「(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」と「(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」については改善がみられた。大学院教育（Ph.D.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。

今回，外部評価委員の評価が低かった項目には，前回と同じく「(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 3.80）のほか，新たに「(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。」（評点の平均 3.60）がある。また，1 人の外部評価委員が 3 を与えた項目に，「(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。」（評点の平均 4.2）がある。特に，(6) については「まったくそう思う」とする委員は皆無であった。

項目（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。この理由について，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，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。

項目の（6）と（7）は，ともに教員の採用・昇格における教育活動の評価に関するものである。外部評価委員のコメントでは，採用・昇格基準の厳格化を求める一方で，教員評価における英文査読雑誌への掲載が重視される傾向にあって，書籍出版による研究業績や教育活動の審査なども総合的に勘案した新たな評価モデルの提示も期待されている。

Ｘ－2－4－4　大学院教育（Ph.D.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，前回外部評価とほぼ同じ評価を受けた。すなわち，「(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。」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」についてそれぞれ１人の外部評価委員が「判断できない」と回答した以外は，「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。

外部評価委員のコメントでは，複数の委員から，学部学生の大学院への内部進学率の低さが問題として指摘され，魅力のある学部教育プログラムの開発が提言された。この問題は，前回の外部評価においても強調された点であり，いただいた提言を参考に，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ろう。

Ｘ－2－4－5　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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。自由コメントでも，コースワークの徹底・標準化・体系化および総合学力試験を通じた幅広い基礎知識，深い専門知識および方法の習得という体系的な教育プログラムが高く評価されている。

ただし，この体系化された教育プログラムの有効性をより高めるために，総合学力試験について，科目間の受験者数および合格率の偏りに対する対策と，方法論科目の受験パターンの是正の必要性が指摘された。研究フロンティアの将来の展開動向や研究方法の傾向を考慮

しながら，大学院学生が長期にわたって最先端の研究能力を維持できるようなカリキュラムの策定と総合学力試験の見直しが必要であろう。

最後に，グローバルマスターコース（SESAMI）に対する期待が寄せられた。このプログラムが国際的に活躍できる研究者やビジネスリーダーの育成に結びつくよう，その内容を充実させていく必要があろう。

Ｘ－2－4－6　大学院教育（Ph.D.プログラム）の成果

大学院教育（Ph.D.プログラム）の成果については，「(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。」について１人の外部評価委員から「判断できない」と指摘されたことを除いて，前回同様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」という評価を受けた。

ただし，外部評価委員のコメントでは，複数の委員から，大学院生の海外発信力を強化する必要性が指摘され，そのために海外学術誌への投稿論文の書き方や，海外での学会報告のためのプレゼンテーションの仕方といった授業を設けるなどの助言を受けた。後期過程で開講されている論文作成セミナーや第２論文発表会を，海外発信力強化の観点から見直すことも検討課題といえよう。

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ろう。

Ｘ－2－4－7　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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，「(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。」を除いて，高い評価を得ている。

外部評価委員のコメントでは，学生生活の経済的支援と，研究基盤としてのデータベース整備が提言された。いずれも資金的な裏づけの必要なものであるが，コメントにあるようにリサーチアシスタントの拡充や，大学本部および同窓会などからの支援拡大に努力する必要があろう。

Ｘ－2－4－8　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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，総じて高い評価を得た。

Ｘ－2－4－9　大学院教育（Ph.D.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（Ph.D.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（Ph.D.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。しかし，国際標準からは，まだ多くの改善すべき問題が残っていることも指摘された。

前々回および前回の自己評価・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，教員の教育面で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，まったく同様の問題が多くの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。問題は明確なので，これらを一つずつ着実に解消する努力を続けていく必要がある。外部評価委員から提言をいただいた学内外での分業の新しいあり方を先取りする工夫を検討することもその一つであろう。

さらに，外部評価委員会において，経営学研究科としての特色のある教育体系モデルの構築という従来からの要望に加えて，教員の教育面での評価モデルの構築の要望も受けた。経営学研究科の独自性の追求と他大学や企業との協働をうまく組み合わせて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

Ｘ－3－1　大学院教育（社会人MBAプログラム）の外部評価

大学院教育（MBAプログラム）の外部点検・評価については，本MBAプログラムは，一般社団法人 ABEST21（THE ALLIANCE ON BUSINESS EDUCATION AND SCHOLARSHIP FOR TOMORROW, a 21st century organization）による認証評価を2014（平成26）年3月に受けている。ABEST21は，わが国の専門職大学院の活性化とグローバル化に寄与し，世界的な大競争時代において活力あふれる豊かな社会を構築していくマネジメント力に優れた人材育成を目指すビジネススクールの「教育の質保証」と「教育の質維持向上」に貢献することをめざしており，下記の目標をかかげている。

・カリキュラム及び教材に関する情報の共有化。
・共同研究プロジェクト，国際シンポジウム及びグローバル・クラスルーム活動等の推進。
・会員校の教育研究活動に対する助言及びマネジメント教育のグローバル化の促進。
・教育の質保証によるマネジメント教育の質維持向上。

ABEST21 は，2007（平成 19）10 月 12 日より経営分野専門職大学院の認証評価機関として，さらに，2011（平成 23)年 10 月 31 日より知的財産分野専門職大学院の分野別評価を行う認証評価機関として文部科学相の認証を獲得している。現在では ABEST21 は，国内の経営分野および知的財産分野の専門職大学院の「認証評価」だけでなく，認証評価の国際展開としてアジアのビジネススクールに対する「相互評価」を実施している。
以下には，本研究科の MBA プログラムに対する，『ABEST21 経営分野認証評価に関する相互評価報告（ABEST21 THE ALLIANCE ON BUSINESS EDUCATION AND SCHOLARSHIP FOR TOMORROW, a 21st century organization)』の内容を転載する。

Ｘ－3－2　ABEST21 経営分野認証評価に関する審査結果

Ｘ－3－2－1　相互評価結果

評価の維持に当たって，ほとんどの側面で多くの問題は見つからなかったものの，神戸大学大学院経営学研究科（「本大学院」）の教育課程には，日本の最高のビジネス慣行を向上させていくための余地がある。例えば，本大学院は，各学生が認識する役割を日本のみならず世界へと広げていく MBA 教育を提供することができるであろう。また，そのビジネス教育の中では，グローバル化の概念をより強調する必要があるといえる。

ABEST21 は，本大学院は，ABEST21 が定める経営分野認証評価基準の全て又は大部分に適合し，教育研究の質維持向上が非常に優れている経営学位プログラムと認定する。本大学院の改善計画は非常に優れており，教育研究の質維持向上が期待できる。認定の期間は，2014（平成 26)年 4 月 1 日から 5 年間とする。

Ｘ－3－2－2　経営教育における優れた取組

－研究に基礎を置く MBA 教育－

本大学院は，日本型経営教育で非常に大きな成功を収めてきた。しかし，日本のビジネス界は今後 20 年間で大幅な人口動態の変化に直面するであろう。本大学院はこれらの変化に対応するための適切な取組を実施しているだろうか。グローバル化するビジネス環境にはどのように対処していくのか。これらの課題に応えるため，本大学院には，グローバルビジネスにおいて十分な経験がある実務家教員と協力しながら，経営上の変革を進めることが大いに期待される。

Ｘ－3－3　履行報告書への審査結果

Ｘ－3－3－1　本 MBA プログラムの教育課程

神戸大学の MBA プログラムは，日本のビジネス界のニーズに応える「学理と実際の融合」という理念の下で，実務教育の確立を目指している。学生はまず企業経営の基盤を形成する理論及び分析ツールを習得する。本教育課程は，フルタイムで働き，十分な実務経験のある

社会人を教育するために構成されている。また,「研究に基礎を置き」,「働きながら」の教育をその特徴としている。加えて，学生には授業の一環として，論文の作成が義務付けられている。

本大学院では，毎年69名の学生を受け入れている。MBAプログラムの学生は，1年半にわたって，年間50日の土曜日の講義と，金曜日の夜の3時間の講義を数多く受講する。本大学院には,専門職大学院設置基準で求められる必要教員数を満たす19名の専任教員が就任している。神戸大学は，実務家教員数も含めてこの要件を満たしている。そのほかに20名の支援教員を有する。

神戸大学は，体系的な教育課程を整備しており，修士論文の作成とともに，ケースプロジェクト研究とテーマプロジェクト研究に基づく体系的MBAプログラムを提供している。

Ｘ－3－3－2　本大学院の教育課程

経営学研究科は，1953（昭和28）年に設立された日本で最も古いビジネススクールの1つである。そして，研究者の育成をその主たる目的とする既存プログラムに加えるかたちで，企業経営に携わる高度な専門知識を有する人材の養成を目的とする専門大学院としてのビジネススクールが2002（平成14）年に設置された。本大学院は，日本で最も古い歴史と伝統のあるビジネススクールである。経営分野における研究者及び専門知識を有する人材の育成に貢献している。

1，215名の学部生，204名の大学院学生及び147名の専門職大学院学生が在籍している。神戸大学は19名の専任教員（7名の学術教員と12名の実務家教員）と20名の支援教員を有する。

本大学院には3つの異なるプログラムがあり，それぞれMBAプログラム，通常の大学院（修士・Ph.D.）プログラム及びSESAMIプログラムという異なる目的を持っているが，本ピュアー・レビュー・チーム（「PRT」）は社会人MBAプログラムのみを評価の対象とする。

Ｘ－3－3－3　教育研究上の目的と戦略

社会人MBAプログラムが設立されて以来，本大学院は，世界で積極的に活躍できるビジネスエリートの育成を行っている。神戸大学の教育プログラムの精神は，学理と実際の融合に示され，産業界と大学の間での長年の協力によって進展してきた。本大学院は，プロジェクト方式と研究に基礎を置く教育から成り，神戸方式と呼ばれる「日本型 MBA」をその誇りとしている。これは，教育研究は日本の伝統に基づき，理論と実務の調和の下で行われるべきというものである。

この点で本大学院は，日本の経営教育における最古のビジネススクールの1つとして成功を収めている。そして実際に，経営分野における研究者及び専門知識を有する人材の育成において重要な役割を果たしている。

本大学院のアドミッション・ポリシーは，研究教育上の目的に沿ったものとなっている。またその戦略は，プロジェクト方式と研究に基礎を置く教育に示されている。このため本大

学院は，出身の学部又は学術分野にかかわらず，優れた能力を有する可能な限り幅広い人材を対象として学生を受け入れている。

Ｘ－3－3－4　自己点検・評価

Ｘ－3－3－4－1　教育研究上の目的

基準 1：教育研究上の目的
基本視点：「ABEST21 による認証評価を申請する経営専門職大学院（「本大学院」）は，教育研究上の目的を明確に規定していなければならない。教育研究上の目的は，本大学院の意思決定の指針を提供するものでなければならない。」
評価：日本の大学の多くは，専門家である教育研究者から成るコンセンサス型の委員会によって管理運営されている。そして何らかの変更を加えるために必要なコンセンサスを得ることは，ときに非常に困難な場合もある。したがって，管理部門と教員の間での十分なコミュニケーションを図ることが極めて重要である。PRT が現地調査で確認したとおり，本大学院は管理運営のトップと十分なコミュニケーションを図っている。神戸大学の教育の方法は，教育研究上の目的に適合し，成功している。またプログラムの内容も教育上の目的と整合している。

細目視点 1：「本大学院は，教育研究上の目的を国際ビジネスの分野における高度専門職業人育成を目指すものとしているか。」
評価：本大学院は，国際ビジネスの分野で積極的に活動する多くのビジネス人材を育成している。また本大学院は，海外の大学と多くの交換留学プログラムを有している。

細目視点 2：「本大学院の教育研究上の目的は，ステークホルダーの意見を反映しているか。」
評価：本大学院は，教育研究上の目的のみならず教育課程への反映のために，ステークホルダーと定期的に会合を行っている。しかし本大学院は，その意思決定システムがステークホルダーの意見をどのように反映しているのか，より詳細かつ明確に示す必要がある。

細目視点 3：「本大学院の教育研究上の目的は，「文部科学省による学校教育法第 99 条第 2 項」の高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培う，という規定から外れるものではないか。」
評価：教育研究上の目的には，経営分野の専門職業人養成の必要性が含まれている。本大学院は，文部科学省の規定に従いながら，高度専門職業人の育成に向けて継続的な取組を行っている。

細目視点 4：「本大学院は，教育研究上の目的及び目標を本大学院の発行する印刷物等，例えば，学則，入学案内，授業要覧及び履修要綱等に，また，ホームページに掲載し，周知公表を図っているか。」
評価：本大学院は，印刷物等の様々な手段を通じてその教育上の目的を周知公表し，そのホームページに掲載している。しかし，現地調査を行ったところ，学生は本大学院の教育上の目的を，本大学院が示すほどには認知していないようである。

自己評価及び改善点
評価：プログラム内容は，教育研究上の目標に適合している。本大学院は基準 1 の基本視点の要件を満たしている。

Ｘ－3－3－4－2　教育研究上の重要な要素

基準 2：教育研究上の重要な要素
基本視点：「本大学院の教育研究上の目的は，経営分野の高度専門職業人養成を含む内容のものでなければならない。また本大学院が組織として属する大学の，より幅広い教育研究上の目的にも適合していなければならない。」
評価：本大学院の教育研究上の目的は，経営教育とビジネス実務における中核人材の育成である。これはその属する大学の全体的な教育研究上の目的に適合している。

細目視点 1：「教育研究上の目的は，経営分野に関する高度の専門知識，技能及び基礎的素養を修得する内容のものとなっているか。」
評価：教育課程は，基準に基づいて各分野の基礎を修得する内容のものとなっている。本大学院は，その教育上の目的の中でこれらの必要性を明記している。

細目視点 2：「教育研究上の目的は，学生のキャリア形成に寄与する内容のものとなっているか。」
評価：アンケート調査に示されているとおり，本大学院の教育研究上の目的は，本大学院が学生のキャリア形成を支援することに役立っている。

細目視点 3：「教育研究上の目的は，教員の研究活動等に貢献する内容のものとなっているか。」
評価：神戸方式により，学生には論文の作成が義務付けられており，これは教員の研究活動に寄与するものである。

自己評価及び改善点
評価：本大学院には，グローバルリーダー研修システムをより詳細に開発することが期待される。本大学院は，産業界で重要な役割を担う専門職業人の育成という目標を認識している。

Ｘ－3－3－4－3　教育研究上の目的の継続的な検証

基準 3：教育研究上の目的の継続的な検証
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的を継続的に検証していくプロセスを定め，教育研究環境の変化に対応して見直していかなければならない。」
評価：本大学院は，組織内の制度によって，その教育及び目標の継続的な検証を図っている。

細目視点 1：「本大学院は，教育研究上の目的を検証する組織的な意思決定プロセスを整備しているか。」

評価：本大学院は，その教育研究上の目的を検証するためにステークホルダーの意見を聴取する仕組みを整備している。

細目視点 2：「本大学院は，教育研究上の目的の継続的な検証に必要な資料及びデータの収集及び管理の体制を整備しているか。」
評価：本大学院は，社会環境の変化に応じて教育研究上の目的を検証するために必要な資料を収集している。

細目視点 3：「本大学院は，教育研究上の目的を継続的に検証していくために，ステークホルダーの意見を聴取する機会を設けているか。」
評価：本大学院は，産業界の人物や，教員，管理職員等のステークホルダーの意見を聴取する機会を設けている。本大学院は，教育研究上の目的の内容を継続的に検証し，これらのステークホルダーの意見と教育環境の変化を反映するための仕組みを設置している。しかし，PRT の現地調査での学生からの聴取では，検証が常に続いているという印象を受けた。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，社会の変化に対応するために，時間の経過とともに教育研究上の目的を見直す必要性を認識している。PRT は，ABEST21 は評価対象である本大学院が PDCA サイクルを実施することが極めて重要であると考えている点を，本大学院に再度認識してもらいたいと考える。

Ｘ－3－3－4－4　財務戦略

基準 4：財務戦略
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために必要な資金を獲得する短期的及び長期的な財務戦略を策定していなければならない。」
評価：全ての国立大学法人の予算は，現在財政上の制約に直面している日本政府によって配分されており，本大学院に確実な財務基盤の構築を期待することはできない。

細目視点 1：「本大学院は，教育研究上の目的の達成に必要な財政的基礎を有しているか。」
評価：本大学院は，国立大学法人の制約の中で，短・中期的に十分な資金を確保している。

細目視点 2：「本大学院は，教育研究上の目的の達成に必要な資金調達戦略を立てているか。」
評価：本大学院は，外部資金の獲得のために，安定した財政的基礎と資金調達戦略を有している。

細目視点 3：「本大学院は，教育研究上の目的の達成に必要な予算措置をしているか。」
評価：本大学院は，単年度ベースで財源を確保している。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，制度的制約による長期的な財政面での問題を認識している。日本の大学の多くは，財政強化を促進し，教育の質を改善する上で，競争の激化に直面している。本大学院は，比較的良好な財務状態を確立している。

Ｘ－3－3－4－5　教育課程等

基準 5：学習目標
基本視点：「本大学院は，イノベーションと知見，グローバル事業及び科学技術の普及を向上させる学習目標を明確に定めていなければならない。」
評価：本大学院は，その教育課程で，教育の方法を神戸方式に統一して開発し，成功してきた。本大学院は，教育課程を体系的に開発し，各科目で学習目標を設定している。

細目視点 1：「本大学院は，学習目標をシラバス等に明記し，学生に周知公表をしているか。」
評価：本大学院は，各科目で学習目標を設定している。学生への目標の周知は十分である。

細目視点 2：「本大学院は，学生の学習目標のために，履修指導指針を定め，履修相談に応じる配慮をしているか。」
評価：本大学院は，教育課程を学生に説明するため，定期的なオリエンテーションの機会を設けており，教員からの幅広い助言を通じて教育上の支援を提供している。

細目視点 3：「本大学院は，学生の学習目標の達成のために，学生，教員及び職員間のコミュニケーションを向上させ，学習上の支援を提供しているか。」
評価：学生の大部分は社会人である。本大学院は，学生間でのコミュニケーションを向上させるため，「チーム学習方式」及び「プロジェクト方式」を採用している。

自己評価及び改善点
評価：PRT は現地調査の際に，オリエンテーションの機会を通じて学生が完全に学習目標を理解しているかどうかを確認した。学習目標を十分に周知するだけで，学生がこれらの目標を理解する訳ではないという点は認識される必要がある。本大学院は，各科目での学習目標設定の取組を続けるため，効果的なシステムをプログラムに取り入れるべきである。

Ｘ－3－3－4－6　教育課程

基準 6：教育課程
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，教育課程を体系的に編成していなければならない。」
評価：本大学院は，学理と実際を融合し，その教育課程を体系的に編成している。

細目視点 1：「本大学院は，教育課程を体系的に編成しているか。教育課程は，教育研究上の目的に従って理論と実務を効果的に統合し，マネジメントの教育研究の動向に従っているか。」
評価：本大学院は，学位課程にコースワーク制度を採用しており，論文作成の要件とともに教育課程を体系的に設計している。

細目視点 2：「本大学院は，教育課程の編成において，経営分野の高度専門職業人の教育課程

に必要な専門的知識・技能と高度の職業能力の修得，職業倫理観の涵養及び国際的視野の拡大に配慮しているか。」
評価：本大学院は，専門的技能と職業倫理観を獲得するための教育課程を編成している。

細目視点 3：「本大学院は，教育課程に経営分野の教育研究の基礎を築くコア科目を含めているか。」
評価：本大学院は，基準で求められるコア科目に対応した基礎科目及び基本科目を設置している。

細目視点 4：「本大学院は，教育課程を検証するプロセスを明確に定め，教育課程を定期的かつ体系的に見直すために，継続的に検証しているか。」
評価：本大学院は，教育課程に関する委員会を設けており，教育課程を定期的に見直して，PDCA サイクルに則って，日本のビジネス社会の動向に配慮したものとしている。

細目視点 5：「本大学院は，他研究科又は他大学の授業科目の履修，他大学との単位互換，インターンシップによる単位認定等の措置を講じているか。」
評価：本大学院は，京都大学経営管理大学院，クランフィールド大学及びその他の海外大学との協力を行っている。本大学院は，学生の教育と研修によって成果を上げている。

細目視点 6：「本大学院は，事例研究，現地調査，教員及び学生間で双方向又は多方向に行われる討論又は質疑応答その他の適切な授業の方法を導入しているか。」
評価：本大学院は，討論及び質疑応答を含め，プロジェクト方式及び論文作成から成る独自の授業の方法を採用している。

細目視点 7：「本大学院は，通信教育の授業を行う場合には，多様なメディアを利用して教育効果の最大化に努めているか。」
評価：該当項目なし。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，通信教育（細目視点 7）の開発に取り組むことが可能であろう。その他の細目視点の大部分は達成されている。本大学院は，企業経営に必要かつ十分な MBA プログラムのコースワーク制度を採用している。

基準 7：教育水準
基本視点：「本大学院は，学生の学習目標の達成のために，教育内容の水準を定めていなければならない。」
評価：本大学院は，学習目標を設定しており，学生にも周知している。神戸方式は，学術教員と実務家教員の共同の指導によって，学生の問題解決能力を高めるものと考えられる。

細目視点 1：「本大学院は，学習環境及び学習指導体制を整備しているか。」
評価：本大学院は，実習室，ソフトウェアの配備されたコンピューター・ルーム，図書館等の十分な学習環境を整備している。

細目視点 2：「本大学院は，1 単位の授業科目の学修に必要とされる十分な授業時間を確保し

ているか。」
評価：本大学院は，時間的制約のある社会人学生のために，十分な時間を確保している。本大学院は，社会人学生の履修をより容易なものとするために，様々な新しい方法の開発も行っている。

細目視点 3：「本大学院は，授業科目の時間割配置を適切にし，授業科目の履修登録単位数の上限を設定し，学生の効果的な履修を確実にしているか。」
評価：本大学院は，適切な時間割を配置し，学生の効果的な履修を確実にしている。

細目視点 4：「本大学院は，履修した授業科目の学業成績の評価基準及び教育課程修了の判定基準を明確に定め，学則に従ったものとし，周知公表しているか。」
評価：本大学院は，学生の成績を評価し，効果的な学習を奨励している。

細目視点 5：「本大学院は，学業成績の評価及び課程修了の判定を公正に実施し，客観性と厳格性が得られる措置を講じているか。」
評価：本大学院は，学生の学業成績の評価を公正に実施する制度を有している。

細目視点 6：「本大学院は，受け入れ学生数を，授業の方法，施設設備及びその他の教育上の諸条件を考慮して定めているか。」
評価：本大学院は，受け入れる学生定員を毎年定めている。

細目視点 7：「本大学院は，留学生や通信教育等に対応した履修指導及び学習相談を適切に行っているか。」
評価：本大学院は，基準の要件に適合するシラバスを提供している。

細目視点 8：「本大学院は，学生の科目履修，授業出欠，単位取得，学業成績の状況等についての情報を教員間で共有し，本大学院の学習環境の改善措置を講じているか。」
評価：本大学院は，教職員及び学生間で学生の成績に関する情報を共有する機会を設けている。

細目視点 9：「本大学院は，標準修業年限を短縮している場合には，教育水準を維持するために，学生が学習目標の達成を実現できる教育方法及び授業時間割設定の配慮をしているか。」
評価：本教育課程では，学生が方法及び時間割を自由に選択することができる。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，様々な教育方法を提供しており，学生が自由に科目を選択できる。各学習科目は，専門家よりもゼネラリストを志向する学生に対して，学際的な教育を提供している。また研究室，コンピューター・ルーム，実習室，図書館及び会議室等の十分な学習環境を整備している。学生向けの教育支援も行っている。本大学院は，基準 7 の要件の大部分を満たしている。

基準 8：教育の質向上の取組
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，組織的な教育課程の改善に取り組まなければならない。」

評価：本大学院は，MBA タスクフォース委員会を運営しており，教育課程を改善し，教育の質向上を行っている。この委員会では，教育研究の質維持向上のため，社会人 MBA プログラム運営のための諸規則の改訂に関する事項を検討している。

細目視点 1：「本大学院は，開講する各授業科目の授業目的，授業内容，授業計画，授業方法，使用教材，オフィスアワー及び授業評価基準等を明記し，学生の学習目標の達成に資する内容のシラバスを作成し，公開し，相互評価による検証をしているか。」
評価：本大学院は，学習目的と授業方法を明記したシラバスを作成している。また本大学院は，ホームページ上で各クラスの詳細情報を提供している。本細目視点は満たされている。

細目視点 2：「本大学院は，学生の科目履修状況，単位取得状況，学業成績状況及び進路状況等の調査から，またステークホルダーの意見等から，教育課程の改善の検証をしているか。」
評価：本大学院は，学生の意見を聴取するために，アンケート配布などの取組を行っている。最近の教育課程の改定により，本大学院は，プロジェクト作業を見直し，実施日程を繰り上げ，科目数を増加させた。また本大学院は，添付資料 1 のとおり，2012（平成 24）年 9 月の卒業生に対する調査を実施した。

細目視点 3：「本大学院は，自己評価を定期的に行い，その評価結果を公表しているか。」
評価：本大学院は，自己点検評価を定期的に行い，その評価結果を公表している。これは教育研究の相乗効果の周知につながっている。

細目視点 4：「本大学院は，自己点検・評価の結果のフィードバックを受け，このフィードバックに対応するために，成果を向上させ，質の高い卒業生を輩出できるような組織的な取組を行っているか。」
評価：実務家教員を含めて，本大学院のファカルティ・ディベロップメント（「FD」）は非常に活発である。本大学院は，FD ミーティング，相互授業参観，教授法意見交換，学術教員のメンター配置制度など，教員が教育方法を共有できる制度が整備されている。

細目視点 5：「本大学院は，教員の優れた教育及び研究の業績を評価する制度を整備しているか。」
評価：本大学院は，教員の優れた教育及び優秀な研究の業績を評価する制度を整備していない。しかしながら，教員の学術上の業績を評価する委員会は存在する。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，基準 8 を満たしている。神戸大学の文化に沿い，教員間の相互の尊敬を損なわないかたちで，優れた研究業績を収めた教員を評価する制度を整備する可能性を検討することが望ましい。

Ｘ－3－3－4－7　学生

基準 9：求める学生像
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，本教育課程の教育を受けるに

望ましい学生像を明確にしていなければならない。」
評価：本大学院は，十分な経験のある社会人学生を受け入れている。アドミッション・ポリシーは明文化され，求められる学生像は，日本のビジネス社会で中心的役割を果たす際に求められる特徴に焦点を当てたものである。

表Ｘ－3－3－4－1　在籍学生数（人）

年度	2010	2011	2012
フルタイム学生	0	0	0
社会人学生	72	69	73
在籍学生数　合計	72	69	73

表Ｘ－3－3－4－2　留学生数（人）

年度	2010	2011	2012
留学生	0	0	0
本国学生	72	69	73
在籍学生数　合計	72	69	73

細目視点 1：「本大学院は，入学者選抜において求める学生像の学生を実際に入学させているか。」
評価：本大学院は，十分な実務経験のある入学者の選抜に成功している。学生の大部分は，MBA プログラムの前後で同じ職を継続している。これは「働きながら学ぶ」という本大学院の目的に適合するものである。

細目視点 2：「本大学院は，入学志願者層に入学者選抜を受ける公正な機会を提供しているか。」
評価：本大学院は，入学志願者に複数の種類の入学者選抜を受ける機会を提供している。その出身大学や学部を問わず，全ての志願者が入学者選抜を受けることができる。

細目視点 3：「本大学院は，アドミッション・ポリシーの要件に適合する求められる学生像を継続的に見直しているか。」
評価：本大学院は，アドミッション・ポリシーに適合する求められる学生像を見直している。本大学院は，ステークホルダーの意見を聴取し，アドミッション・ポリシーの検証プロセスに取り込んでいる。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，幅広い知識と経験を有する学生を選抜している。本大学院は，入学資格条件を学生募集要項に明記し，入学選抜手続を公正に実施している。

基準 10：入学者選抜
基本視点：「本大学院は，アドミッション・ポリシーを明確に定めていなければならない。」
評価：本大学院は，教育上の目的に適合するアドミッション・ポリシーを明確に定めている。

細目視点 1：「本大学院のアドミッション・ポリシーは，教育研究上の目的を達成する内容のものとなっているか。」
評価：本大学院は，学生募集要項の中で入学資格要件を明確に定めている。本大学院は，教育上の目的に適合した明文化されたアドミッション・ポリシーを有している。

細目視点 2：「本大学院は，アドミッション・ポリシーとアドミッション・ポリシー及び入学出願資格条件を募集要項等の印刷物に明確に記載し，全ての入学出願者に公表しているか。」
評価：本大学院は，アドミッション・ポリシーに従った入学出願資格条件を記載した募集要項を，周知公表している。

細目視点 3：「本大学院は，出願者の適性及び能力等を客観的かつ厳格に評価しているか。」
評価：本大学院は，ポリシーに従った入学者選抜を行っている。本細目視点は満たされている。

細目視点 4：「本大学院は，実入学者数を一定数としているか。また，実入学者数が入学定員を下回る場合には，これを改善するための取組を行っているか。」
評価：本大学院は，入学定員を満たす入学者数を確保している。志願者数は，入学定員の 2 倍である。

細目視点 5：「本大学院は，入学者選抜において，経済のグローバル化に対応して多様な知識又は経験を有する入学生の多様化に努めているか。」
評価：本大学院の学生は，多様な産業における異なる経験を有している。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，入学定員を満たす入学者数を確保している。基準 10 は満たされている。しかしながら，本大学院は，社会人 MBA プログラムの中でより多様な学生を受け入れる必要がある。

基準 11：学生支援
基本視点：「本大学院は，学生の学業継続のために，適切な学生支援体制を整備していなければならない。」
評価：本大学院は，学生への経済的支援の手段として，様々な奨学金，ローン，補助金を提供している。本大学院の MBA の学生は全般として，他の大学の MBA の学生よりも年齢層が高いことから，研究指導及び少人数の学生によるセミナー形式による演習を極めて重視している。

細目視点 1：「本大学院は，経済的支援を求める学生に対して，多様な措置を講じているか。」
評価：本大学院が，有職者である社会人学生に対する経済的支援を増加させることは，困難かもしれない。

細目視点 2：「本大学院は，学生の志望や能力に応じた進路指導を提供できるよう必要な情報の収集及び管理を行っているか。」
評価：社会人学生の大部分は既に有職者であるため，進路指導を必要としていない。

細目視点 3：「本大学院は，進路指導，学習支援及び学生が必要とするその他の支援を行う取組を行っているか。」
評価：本大学院は，学生支援のために，ティーチング・アシスタントを配置している。

細目視点 4：「本大学院は，特別な支援を求める留学生及び障害のある学生に対して，学習支援及び生活支援を行っているか。」
評価：本大学院には，障害のある学生が在籍していない。かかる学生に必要な支援への対応は遅れている。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，学生のメンタルヘルスのための支援を行っている。本大学院がフルタイムの学生を受け入れるのであれば，自己資金で入学する学生に対して，経済的支援や授業料の減免を提供する必要がある。

基準 12：学生の学業奨励
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために必要な学生の学業奨励の取組をしていなければならない。」
評価：本大学院は，教育研究上の目的を達成するために，学生への支援制度を提供しており，本基本視点を満たしている。

細目視点 1：「本大学院は，学業成績優秀な学生に対して報奨する制度を整備しているか。」
評価：整備された報奨制度は，学業成績優秀な学生に対して十分な奨励となっている。

細目視点 2：「本大学院は，支援の必要な学生に対して経済的支援や学習支援を提供する体制を整備しているか。」
評価：本大学院は，学生への経済的及び学習支援のため体制を整備している。

細目視点 3：「本大学院は，学生の高い水準での学業奨励のために，入学時や新学期授業開始前に，オリエンテーションを実施しているか。」
評価：本大学院は，学生が効果的な学業又は学生生活のバランスを維持し，質の高い学業を実現することを奨励するために，継続的にオリエンテーションを実施している。

自己評価及び改善点
評価：本大学院の学生は有職者であり，本大学院は，学生に実務の遂行と MBA のコースワークを並行して行うことを期待している。本大学院は，学生の時間的負担を低減することを検

討してもよいかもしれない。

Ｘ－3－3－4－8　教員組織

基準 13：教員組織の充足

基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために必要な教員組織を整備していなければならない。」

評価：本大学院は，既存の経営大学院の中に社会人 MBA プログラムを設置した。このため既存プログラムの教員の協力を得られるという長所がある。

1）自己点検・評価

表Ｘ－3－3－4－3 教員数

（人）

年度	学生数	必要教員数	実在教員数	過不足数
2013	139	11	19	+8

細目視点 1：「本大学院は，十分な数の専任の教員を任用しているか。」
評価：本大学院は，十分な数の専任の教員を任用している。

細目視点 2：「本大学院は，十分な数の専任の教員（教授及び（又は）准教授）を任用しているか。」
評価：本大学院は，12 名の実務家教員を含む，十分な教員を任用している。

表Ｘ－3－3－4－4 教員組織の現在の構成

（人）

	教授	准教授	講師	助教	その他	合計
専任教員	30	8	1	0	0	39

細目視点 3：「本大学院は，十分な数の実務家教員を確保しているか。」
評価：本大学院は，9 名の専任教授を含む計 12 名の実務家教員を有し，十分な数の実務家教員を任用している。

表Ｘ－3－3－4－5　実務家教員数

（人）

種別	学術教員	実務家教員	合計
専任教員	7	12	19
支援教員	11	9	20
合計	18	21	39

細目視点４：「本大学院は，専任の教員と非専任の教員を適切な割合で任用しているか。」
評価：本大学院は，本細目視点を満たしている。

表Ｘ－3－3－4－6 専任教員

（人）

氏名	学位	職位	専門分野	学術（AQ）又は実務家教員（PQ）	科目数	単位数
伊藤宗彦	博士	教授	マネジメント	PQ	1	1
梶原武久	博士	教授	アカウンティング	AQ	1	1
金井壽宏	博士	教授	マネジメント	AQ	4	11
忽那憲治	博士	教授	ファイナンス	AQ	1	2
黄磷	博士	教授	マーケティング	AQ	1	2
髙嶋克義	博士	教授	マーケティング	AQ	1	8
貫井清一郎	学士	教授	マネジメント	PQ	－	－
畠中洋一郎	学士	教授	マネジメント	PQ	－	－
原拓志	博士	教授	マネジメント	PQ	2	10
原田勉	博士	教授	マネジメント	AQ	1	8
平野光俊	博士	教授	マネジメント	PQ	2	9
三品和広	博士	教授	マネジメント	AQ	2	4
水谷文俊	博士	教授	その他	PQ	－	－
南知惠子	博士，修士	教授	マーケティング	AQ	1	8
三矢裕	博士	教授	アカウンティング	AQ	1	8
島田智明	博士，修士	准教授	オペレーションズと情報システム	AQ	1	1
関根幸児	修士	准教授	マネジメント	PQ		

波田芳治	修士	准教授	オペレーションズと情報システム	PQ		
中井正敏	学士	准教授（講師）	ファイナンス	PQ	1	2

表Ｘ－3－3－4－7 支援教員

（人）

氏名	学位	職位	専門分野	学術（AQ）又は実務家教員（PQ）	科目数	単位数
砂川伸幸	博士	教授	ファイナンス	AQ	3	11
小川進	博士	教授	マーケティング	AQ	1	8
國部克彦	博士	教授	アカウンティング	AQ		
志村近史	修士	教授	マネジメント	PQ	1	0.7
鈴木一水	博士	教授	アカウンティング	AQ	1	2
高橋潔	博士	教授	マネジメント	AQ	1	1
得津一郎	博士	教授	オペレーションズと情報システム	AQ	1	2
藤原賢哉	博士	教授	ファイナンス	AQ	1	8
松尾貴巳	博士	教授	アカウンティング	PQ	2	3
松尾博文	博士	教授	オペレーションズと情報システム	AQ	2	4
丸山雅祥	博士	教授	その他	AQ	1	2
村上武	修士	教授	マネジメント	PQ	1	0.7
村上英樹	博士	教授	その他	AQ	1	1
山本礼二郎	MBA	教授	ファイナンス	PQ	1	0.7
渡辺章博	学士	教授	ファイナンス	PQ	1	0.7
加藤裕康	学士	准教授	マネジメント	PQ	1	0.7
清水泰洋	博士	准教授	アカウンティング	AQ	1	2
鈴木健嗣	博士	准教授	マネジメント	AQ	1	1
堀口真司	博士	准教授	アカウンティング	AQ	1	1
山田謙次	修士	准教授	ファイナンス	PQ	1	0.7

細目視点５：「本大学院は，教員組織の構成において，教員の年齢構成の割合，男性・女性教員の比率及び外国人教員の任用等教員の多様性に配慮しているか。」

評価：学生の大部分が経験豊富な社会人であることを考慮し，多くの年長の教授を有してい

る。本大学院はより多くの女性及び外国人教員を任用すべきである。

表Ｘ－3－3－4－8　専任教員の年齢構成

（人）

年齢	29 歳以下	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60 歳以上	合計
専任教員	0	2	13	22	2	39

表Ｘ－3－3－4－9　専任教員の性別

（人）

性別	男性	女性	合計
専任教員	38	1	39

表Ｘ－3－3－4－10　専任教員の国籍

（人）

国籍	日本人	外国人	合計
専任教員	38	1	39

細目視点 6：「本大学院は，文部科学省が定める下記の各号に該当する適格な専任の教員を，専攻ごとに置いているか。」

(1) 専攻分野について，教育上又は研究上の業績を有する者
(2) 専攻分野について，高度の技術・技能を有する者
(3) 専攻分野について，特に優れた知識及び経験を有する者

評価：細目視点 6 は，完全に満たされている。

表Ｘ－3－3－4－11 教員の学位

（人）

学位	博士	修士	その他	合計
専任教員	28	6	5	39

自己評価及び改善点

評価：本大学院は，入学定員に基づく学生数に対して十分な数の教員を有している。全ての細目視点が満たされている。本大学院には，他の 2 つのプログラムと同様に，年齢構成の割合，男性・女性教員の比率及び外国人教員の任用等教員の多様性を向上させることが期待される。

基準 14：教員の資格

基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，知的適格性を保有及び維持し，該当する経営分野の専門性を有する教員を任用していなければならない。」

評価：本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，多くの適格な専任教員を有している。本大学院は，授業評価アンケート及び FD ミーティングによって，定期的に指導能力の検証を行っている。

細目視点 1：「本大学院は，教員の任用及び昇任に関する規則及び基準を定めているか。」

評価：本大学院は，教員の教育研究能力に関して，任用及び昇任に関する規則及び基準を定めている。

細目視点 2：「本大学院は，教員の昇任に関する制度を有し，各教員を適正かつ客観的に評価しているか。」

評価：本大学院は，教員を客観的に評価する制度を有している。本大学院の自己評価は，適切に機能している。

細目視点 3:「本大学院は，最近 5 年間の教育研究業績により教員を定期的に評価しているか。」

評価：本大学院は，教育研究業績により教員を定期的に評価している。

細目視点 4：「本大学院は，専任教員の最近 5 年間の教育研究業績の資料を開示しているか。」

評価：本細目視点は，完全に満たされている。本大学院は，教員の教育研究業績の資料を開示している。

細目視点 5：「本大学院は，実務家教員がその専攻指導分野で適切な資質を有しているよう確実にしているか。」

評価：実務家教員は，専攻分野で適切な資質を有している。

自己評価及び改善点

評価：本細目視点は，満たされている。本大学院は，教授の任用及び昇任に当たって同一規則を定めている。本大学院は，ビジネス社会で現在企業が直面する課題を指導するために，1 年から 3 年の期間で実務家教員も任用している。この制度は，本大学院の教育上の目的に適合している。

本大学院は，実務家教員には少なくとも 5 年間の実務経験が必要とする規定に関する問題を指摘している。本大学院は，この規定を変更又は廃止すべきであると主張している。PRT もこの意見に同意する。この規定は本大学院に問題を生じさせているため，廃止を求めること

は妥当である。

基準 15：教員に対する支援

基本視点：「本大学院は，教員の教育研究活動を推進していくために必要な教育研究環境の整備をしていなければならない。」

評価：本大学院は，教員の教育研究活動を推進している。本基本視点は，満たされている。

細目視点 1：「本大学院は，教員が教育研究活動を推進できるように，教員の授業担当時間数を制限しているか。」

評価：本大学院は，教員の教育研究活動を推進できるように，教員が各学期に担当する必要がある授業時間数を制限している。

細目視点 2：「本大学院は，教員の教育研究活動の推進に必要な資金を獲得しているか。」

評価：本大学院は，教員の教育研究活動の推進に必要な資金を有している。

細目視点 3：「本大学院は，教員の教育研究活動の推進に必要な事務職員及び技術職員等の支援体制を整備しているか。」

評価：本大学院は，教員が教育研究活動に集中できるよう，教員の教育研究活動の推進に必要な事務職員の支援体制を整備している。

細目視点 4：「本大学院は，教員の教育研究活動を推進するような教育課程の編成を行っているか。」

評価：本大学院は，教員の教育研究活動の推進に必要なプログラム及び活動を提供している。

自己評価及び改善点

評価：教員は週末及び夜間の双方又はいずれか一方に指導を行っているため，教育研究に関連するものを除けば各種の負担から解放されている。本大学院は，どのようなティーチング・アシスタントとリサーチ・アシスタントが配置されるかについて教員に説明する必要がある。例えば，機器の設置，教材の印刷及び課題の採点等を手伝うアシスタントがいるか，などである。

基準 16：教員の任務

基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，ステークホルダーの意見を考慮に入れ，教育課程を提供するための教員の教育研究活動の推進に努めなければならない。」

評価：本基本視点は，満たされている。本大学院は，教員の教育研究活動の推進に努めている。

細目視点 1：「本大学院の教員は，学生の授業評価の検証及びその自己評価に基づいて，授業の内容，使用教材及び授業方法等の改善を絶えず行っているか。」

評価：本大学院の教員は，授業の内容及び使用教材の改善を絶えず行っている。

細目視点 2：「本大学院の教員は，各分野で，学生に対する先端的な高度専門的知識や技能の教授に努めているか。」

評価：本大学院の教員は，講座で指導する各分野で，幅広く高度な専門的知識や技能を有し

ている。

細目視点 3：「本大学院の教員は，学習目標の達成のために，オフィスアワーの設定及び電子メールを通じた学生との対話を積極的に図り，学生の学習指導に努めているか。」
評価：本大学院の教員は，学習目標の達成のために，オフィスアワーの設定及び電子メールを通じた学生との対話を積極的に図り，学生の支援と学習指導に努めている。

自己評価及び改善点
評価：本大学院は，教員の活動を支援するために十分な数の事務職員を配置している。大部分の学生は実務経験があるため，教員には幅広い指導及び研究経験が求められ，本大学院は相当数の年長の教員を必要とする。PRT は，本大学院が基準 16 を満たしていると判断する。

Ｘ－3－3－4－9　管理運営職員と施設設備

基準 17：職員の教育上の責任
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，教員の教育研究活動を適切に支援していく管理運営体制を整備していなければならない。」
評価：本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，教員の教育研究活動を支援していく管理運営体制を整備している。

細目視点 1：「本大学院は，教授会及び委員会等の管理制度を設置し，審議事項を尊重し，教育研究環境を整備していく体制を講じているか。」
評価：本大学院は，教授会及び委員会を含む管理制度を設置している。教授会には，管理運営に関する事項を審議し，判断を下す責任がある。

細目視点 2：「本大学院は，本大学院の設置形態及び規模に応じた管理運営の事務組織を整備しているか。」
評価：本大学院は，国立大学法人に対する制約の中で，十分な数の事務職員を任用している。

細目視点 3：「本大学院は，教員の教育研究活動を適切に支援する管理運営組織を設けているか。」
評価：本大学院は，教員の教育研究活動を適切に支援する管理運営組織を設けている。

自己評価及び改善点
評価：大部分の日本の大学と同様に，神戸大学の MBA プログラムの管理運営に関する最終的な意思決定は教授会で行われる。意思決定の過程においては，本大学院の学部長が重要な役割を果たすべきである。PRT は，全ての細目視点が満たされていると判断する。

基準 18：施設支援
基本視点：「本大学院は，教育研究上の目的の達成のために，教育研究活動の推進に必要な設備，技術的支援，その他の施設を提供し，維持しなければならない。」
評価：本大学院は，校舎内に教育研究活動に必要な設備を配置している。

細目視点 1 :「本大学院は，教育課程の効果向上を図るために，教室，演習室及び実習室等の揃った施設を整備しているか。」
評価 : 本細目視点は，完全に満たされている。

細目視点 2 :「本大学院は，専任教員ごとに個別の研究室を用意しているか。」
評価 : 本大学院は，専任教員ごとに個別の研究室を用意している。

細目視点 3 :「本大学院は，学生及び教員の教育研究活動に必要な図書，学術雑誌及び視聴覚資料を系統的に収集し，維持しているか。」
評価 : 本大学院は，学生及び教員の教育研究活動に必要な図書，雑誌及び視聴覚資料を系統的に収集，維持している。

細目視点 4 :「本大学院は，本大学院の教育研究組織及び教育課程に応じた施設及び設備を整備し，維持しているか。」
評価 : 本大学院は，本大学院の教育研究組織及び教育課程に応じた施設及び設備を整備し，維持している。

細目視点 5 :「本大学院は，学生の自主的な学習を促進する学習環境を整備し，学生の利用に供しているか。」
評価 : 本大学院は，学生の自主的な学習を促進する学習環境を整備し，学生の利用に供している。

自己評価及び改善点
評価 : 全ての細目視点が満たされている。梅田ラボラトリが学生の要望に応えるためには狭すぎるという点を除いて，問題点は見つからなかった。

Ｘ－3－3－5　改善点

教育研究上の目的 :
評価 : 本大学院は，その教育研究上の目的を明確に定めている。本目的に関連する大きな問題は見受けられない。但し，本目的を達成するために，本大学院は外部及び政府による財務基盤を強化する長期的な戦略を策定する必要がある。

教育課程等 :
評価 : 神戸方式はこれまで成功を収めてきている。本大学院は，日本のビジネス教育研究の代表的機関として，世界経済に遅れをとっている日本のビジネス上の問題点に対処するために，さらなる取組を行うべきである。

学生 :
評価 : 本大学院には，学生に関連する問題に関して改善の余地がある。本大学院は，今後の発展につながる教育研究活動に向けた改善を行うために,広く意見を受け入れる必要がある。

教員組織 :

評価：本 MBA プログラムは日本の学生を対象としているため，本大学院は，日本国内の優れた教員を任用している。しかし，本大学院が他のアジア諸国との連携を目指し，社会人向けビジネススクールの教育課程の中で，国際的及び世界的視点を重視するのであれば，外国人教員の数を増やす必要がある。

管理運営職員と施設設備：
評価：本大学院は，今後の向上のために管理運営職員及び施設を強化する必要がある。本大学院は，梅田キャンパスを除けば，教育研究活動に適切な設備を整備している。しかし PRT は，いくつかの校舎が老朽化している印象を受けた。本大学院は，教育課程の向上のみならず,設備及び建物の改善も検討すべきであろう。このためには追加の費用が必要となるため，収入が減少している中で，外部資金の調達にさらに取り組む必要がある。

Ｘ－3－3－6　改善の構想と行動計画

評価：本大学院は，教育課程を充実させるための優れた計画を有している。日本の代表的ビジネススクールとして，本大学院には，カリキュラムの充実を念頭に，以下に示すような日本の伝統的ビジネス慣行の再検討が可能と考えられる。

・特に女性に関する労働状況の改善
・株式持合所有の全体像の把握
・リストラクチャリングに対処するより良い戦略
・日本人中心の視点を改めた経営政策
・国内外でビジネス上の責任拡大の方法を模索することによる，コーポレートガバナンスの向上

(1) 1 年目（2014 年 4 月 1 日～2015 年 3 月 31 日）
評価:本大学院は,教育研究上の目的に関連して,初年度の活動を非常によく計画している。

(2) 2 年目（2015 年 4 月 1 日～2016 年 3 月 31 日）
評価：本大学院の 2 年目の行動計画は，適切である。

(3) 3 年目（2016 年 4 月 1 日～2017 年 3 月 31 日）
評価：本大学院は，環境の変化に対処するために，3 年目の行動計画を慎重に策定する必要がある。

（文責：栗木　契）

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（Ph.D.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

言美　伊知朗	（立命館大学経済学部国際経済学科　教授）
澤邉　紀生	（京都大学大学院経済学研究科　教授）
首藤　昭信	（東京大学大学院経済学研究科　准教授）
田中　一弘	（一橋大学大学院商学研究科　教授）
吉村　典久	（和歌山大学経済学部ビジネスマネジメント学科　教授）

（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，2015（平成 27）年 12 月 24 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 24 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については，当該委員会の開催日後の 2015（平成 27 年）1 月 29 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こととした。その際，評価結果を匿名で本報告書に掲載することを了解の上で評価し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，この部分についてのみ外部評価委員の実名を付して本報告書に記載させていただくことを了解の上でコメントし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

1．研究の実施体制について

(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。

2．研究活動に対する施策について

(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。

3．研究活動状況の検証と改善の取り組みについて

(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。

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。

(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
(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

外部点検・評価の結果・内容を順次報告することにする。

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	5	5	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－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－4－3－2　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－4－4］に掲げるとおりである。

表Ｘ－4－4　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	5	5	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－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－4－5］に掲げるとおりである。

表Ｘ－4－5　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	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－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－4－6］に掲げるとおりである。

表Ｘ－4－6　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	5	5	4.60
(2)	5	4	5	5	5	4.80
(3)	3	5	4	4	4	4.00
(4)	3	4	4	4	4	3.80
(5)	5	4	5	5	5	4.80
(6)	2	3	3	3	4	3.00
(7)	5	3	4	5	5	4.40
(8)	3	4	4	5	4	4.00
(9)	4	?	5	5	5	4.75
(10)	4	4	5	5	5	4.60
(11)	4	3	4	4	4	3.80
(12)	5	4	5	5	5	4.80
(13)	5	?	5	4	4	4.50
(14)	5	4	5	5	5	4.80
(15)	4	4	4	5	5	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－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－4－3－5　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－4－7］に掲げるとおりである。

表Ｘ－4－7　研究成果の質についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	4	5	5	4.60
(2)	5	4	5	5	5	4.80
(3)	5	4	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－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－4－3－6　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－4－8］に掲げるとおりである。

表Ｘ－4－8　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	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－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）言美　伊知朗　（立命館大学経済学部国際経済学科　教授）

経営学，会計学，商学の各講座の設置から教員配置，年齢構成ならびに人事採用昇進規定などの組織体制など経営学研究科の理念であるオープンアカデミズムに則してバランスよく運営されている。研究環境として図書，設備なども充実している。これらの研究制度と教員の努力の結果，国内トップクラスの研究業績や競争的資金の獲得成果を上げている。国内外の研究発表も活発におこなわれており，研究成果の社会的発信にも力を入れていることは高く評価できる。

研究の進展をサポートする制度と体制について経営学研究科ではほぼ全て取り入れている様に見受けられる。その上でボトルネックになっていると思われるのが，研究教育をサポートする事務組織体制の問題である。事務職員体制の充実により，教員の研究時間を確保することは，研究の高度化と国際化の十分条件ではないが，重要な必要条件であると思われる。この点は神戸大学全体に関わる経営問題で経営学研究科（学部）だけでは解決できない問題であるが，この点の早急の改善が強く求められる。

2）澤邉　紀生　（京都大学大学院経済学研究科　教授）

高いレベルの研究成果を実現しつつ，オープン・アカデミズムを基本理念として掲げて，その実現に努力されていることに敬意を表したい。しかし，オープン・アカデミズムの精神が研究評価尺度にどれだけ適切に反映されているかについては疑問が残ります。いわずもがなですが，評価尺度は理念・価値判断を具現化したものですので，より積極的に神戸大学経営学研究科の考え方を反映した評価軸を提示されてもいいのではないかと感じております。

また，研究時間の確保が重要な課題としてあるわけですので，KPI として教員一人あたりの研究時間については，体系的・継続的にデータをとっておくことも検討していただければと思います。とくに，機会費用概念を理解していないような部局外からの要請に対抗するためには，（研究成果のような結果指標ではなく，プロセス指標で）エビデンスに基づいた反駁を行えるようにすべきであり,その意味でも研究時間データは貴重な資料になるはずです。

最後に，これは貴部局に限った話ではありませんが，日本の大学経営では教員は（逆説的でありますが）大学行政・教育・研究すべてに秀でているジェネラリストであることが求められ，その裏返しとして分業のメリットが軽視されています。人的資源が潤沢であれば，牧歌的な体制でも対応はできるのでしょうが，昨今の状況では，単純な「負担の公平」ではなく，長期的ビジョンに基づいた戦略的な「公正な負担」といった考えたかたに基づく合理的な人的資源配分が必要となっているかと思います。貴部局は，このような方向で新しいスタンダードを確立できる数少ない部局の一つだと期待しております。

3）首藤　昭信　（東京大学大学院経済学研究科　准教授）

貴研究科は，ほぼすべての研究領域において極めて高い研究水準を維持していると思います。出版物の本数だけでなく，受賞状況や競争的研究資金の獲得状況を見ても卓越した研究活動が行われていることがうかがえます。また学界の評判等を勘案しても，日本の経営学研究をリードしていることは疑いのない事実です。

ただし，研究業績を精査すると，査読付論文については，教員の年代または研究領域による偏りや，特定の個人に集中している傾向が見られます。年代間または研究領域間で不公平の生じない業績評価システムを維持しつつ，研究の国際競争力を高めることは，多様なアプローチを許容する経営学研究科では容易ではないように思います。さらに経営学・会計学の業績評価基準は，この数十年の間に大きく変化し，今後も変わることが想像されます。このような変化に適切に対応した業績評価システムを維持および再構築することは，今後も高水準の研究活動を維持していく課題のように思います。

4）田中　一弘　（一橋大学大学院商学研究科　教授）

査読付海外学術誌掲載論文を中心とした「研究成果の海外発信」の（国内他大学比での）活発さ並びにその質の向上傾向は，大いに評価すべき点である。しかもそうした発信に比較的幅広い教員が関わっている。これらのことは，経営学研究科が全体として，この分野の研究の日本における重要拠点としての責任と役割を十分果たしつつある証左と言えよう。また，自らの研究成果の産出に注力する一方で，多数の教員が学会誌の編集委員やレフェリーなどとして学界全体の研究水準の向上に積極的に貢献している点も多としたい。

一方，経営学研究科の基本理念である「オープン・アカデミズム」を今後も豊かに展開していく上で，海外査読論文の「増産」に重心と意味づけをいかに置くかは検討すべき課題だと思われる。「実務界との相互作用」の起点・媒介として，研究成果を一般読者向けの書籍として刊行することは極めて重要であろう。著書の業績数が前回自己評価時に比べると明らかに減少している現状にあって，英語論文の増産といかに両立させていくか。難しい問題ではあるが，真剣に考える必要があるのではないか。

これら若干の課題は残されているものの，総合的にみれば，経営学研究科のこの間の研究活動は活力に富み，成果の発信も質・量ともに高い評価を与えるに足るものであると判断される。

5）吉村　典久　（和歌山大学経済学部ビジネスマネジメント学科　教授）

経営学分野の学会における主導的な立場にある教員は数多くあり，また，中堅・若手の教員も各世代の中核となっている場合も多い。研究活動も活発である。

こうした点から，本研究科の研究面に関しては非常に高い評価を与えることが出来る。

ただし，こうした評価は国内に限定されたものであり，本研究科の組織としての国外にての評価は必ずしも確立されたもの，高いものとは指摘しがたい。

本研究科でもこの点については自らも課題として認識されており，各種の手立てを取られている。ただし具体的な成果が継続的に見いだせる状況ではなく，手立てからの成果を期待するものである。

Ｘ－4－4　研究の外部点検・評価の総括

上に報告した外部点検・評価の結果・内容を，経営学研究科として以下に総括する。

Ｘ－4－4－1　研究の実施体制

研究の実施体制に関しての個別評価項目である「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」についての外部評価委員の評点は，いずれも４点（ややそう思う）ないし５点（全くそう思う）であり，経営学研究科がこれまで構築してきた枠組みがある程度評価されたと考えられる。前回の報告書でも，この個別評価項目の評点は今回同様に高かった。これから，研究を支える体制はある程度のレベルで継続的に維持されていると言うことができる。

Ｘ－4－4－2　研究活動に対する施策

研究活動に対する施策に関する個別評価項目である「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」についての外部評価委員の評点も，いずれも４点（ややそう思う）ないし５点（全くそう思う）であり，経営学研究科がこれまで構築してきた施策がある程度評価されたと考えられる。そして，それは前回報告書でもおおむね同様であり，研究活動に対する適切な施策が継続的に実施されていると言うことができる。

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である「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」についての外部評価委員の評点は非常に高く，多くの委員の評点が５点（全くそう思う）であった。このような高い評価は，前回報告書でもおおむね同様だった。これは，本報告書を含め，長年，経営学研究科が行ってきた自己評価・外部評価の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。

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，その個別評価項目に関する「研究活動が活発に行われているか」についての外部評

価委員の評点がいずれも4点（ややそう思う）ないし5点（全くそう思う）であるという意味で高く評価されている項目は，「(1) 国内査読論文」，「(2) 国内査読なし論文」，「(5) 国内書籍」，「(9) その他の成果物（報告書，雑誌出版，エッセイ等)」，「(10) 国内の大学・研究機関との共同研究」，「(12) 産官学連携」，「(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。これらの項目を整理すれば，研究資金を獲得し[(14)]，国内の他の主体と協力・連携して研究し[(10) (12) (13)]，その成果を国内の読者に向けて出版する[(1) (2) (5) (9)]，ということである。これは，経営学研究科が掲げるオープン・アカデミズムの理念に従い，様々な国内主体と連携して研究を行うことは，高いレベルで実現できており，経営学の分野における日本を代表する学術研究教育上のセンター（COE: Center of Excellence）となるという目標はある程度達成されている，という評価だと言える。

これに対し，少なくとも1人以上の外部評価委員の評点が3点（どちらともいえない）ないし2点（あまりそう思わない）だった項目は，「(3) 海外査読論文」，「(4) 海外査読なし論文」，「(6) 海外書籍」，「(7) 国内研究発表」，「(8) 海外研究発表」，「(11) 海外の大学・研究機関との共同研究」である。このうち「(3) 海外査読論文」，「(7) 国内研究発表」，「(8) 海外研究発表」の3項目は，評点にばらつきがあって，他方で高い評点5点を与えた委員もあり，結果として評点の平均値は4点以上となった。これは，経営学研究科の研究成果を専門家集団の中で発表して研究者に周知する努力や，研究者の共有財産とすべき重要な研究成果と認められる研究成果がある程度みられるものの，未だ十分ではない，ということである。したがって，活発な研究が行われてはいるものの，それが経営学研究科の目指している実証的・実践的な経営学の確立と発展に結びついているかというと，その判断は分かれるところである。

さらに，「(4) 海外査読なし論文」，「(6) 海外書籍」，「(11) 海外の大学・研究機関との共同研究」の3項目は，「研究活動が活発に行われているか」についての評点5（全くそう思う）が1つもなく，評点の平均値が4点を下回った。特に「(6) 海外書籍」の評価は，おおむね3点（どちらともいえない）と，全項目の最低であった。海外書籍の出版は，その研究成果がまとまった形で世界的に認められることを意味しているであろう。「(3) 海外査読論文」の項目がある程度評価されてはいるものの「(6) 海外書籍」の項目に対する評価が低くとどまっていることは，経営学研究科が経営学研究で世界をリードする成果を上げるには至っていない，という評価であろう。そのことと表裏一体の評価結果が「(11) 海外の大学・研究機関との共同研究」の項目の評価である。経営学研究科が世界をリードする研究成果をあげることができれば，その分野での世界的な研究のネットワークのハブとなり，海外研究者との共同研究は自ずと広く展開されるはずである。経営学研究科と海外研究者との交流の仕組み作りは，自己評価のVII-6-1-4で述べたように手がけられてはいるものの，それは各教員の研究の支援という段階であり，経営学に関する学術研究教育のグローバル・センター（GCOE: Global Center of Excellence）を目指す目標は実現できているとは言いがたい。

それでも，前回報告書での評価と今回の評価を比較すると，個別評価項目（1）～（15）のうち評点の平均値が下がったものは皆無であり，ほとんどすべてで評価が改善されている。評点の平均値が同じであったものは「(4) 海外査読なし論文」と「(6) 海外書籍」の2項目だけである。これは，経営学研究科の研究の質が次第に向上する方向へ向かっていることを

示唆している。その努力を継続し，経営学研究科の目指している実証的・実践的な経営学の確立と発展に寄与する研究成果を生み出すようにしなければならない。

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。そして，前回報告書での評価と比較しても，かなりの改善である。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。

Ｘ－4－4－6　社会・経済・文化への貢献

研究活動の社会･経済･文化への貢献がおこなわれているかに関する評価項目については，多くの委員の評点が５点（全くそう思う）であり，非常に高い評価を得た。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

あらかじめ設けた［表Ｘ－4－2］の項目に対する５点尺度評価に加えて自由記述形式で述べていただく「研究についての総合評価」では，さまざまなコメントを頂いた。

そこで多くの外部評価委員がそろって指摘されたことは，経営学研究科の研究が活発に行われ，高水準の研究が行われているということである。この共通したコメントは，［表Ｘ－4－2］の項目に対する評価が，研究活動の成果に関する一部の項目を除いておおむね高い評点であったことと呼応している。

他方で，各外部評価委員の独自の視点から，経営学研究科の研究の現状についてさまざまな課題が指摘された。

第１に，研究の実施体制でさらに取り組むべき課題がある。それは教員の研究時間の確保の課題である。優れた研究成果をあげていく上で，各教員がその研究にじっくりと取り組める時間が不可欠であることは言うまでもない。しかし，教員の時間がそれ以外の為に多く費やされているという問題である。この問題は，複数の外部評価委員によって明示的に指摘されている。また，前回報告書でも，その時の外部評価委員による「研究についての総合評価」でこの問題が指摘されている。研究時間の確保が継続的な課題であると言える。

もちろん，VII-6-1 の自己評価で述べたように，経営学研究科はこの問題への取り組みを行っては来た。外部から獲得した資金によって研究員や秘書等を配置するという教員の研究の支援・補助や，教員がメンバーとなる各種委員会の統合・再編による研究外業務の削減などである。しかし，それでは不十分であり，さらに工夫の余地があるのではないか，ということが今回の外部評価委員の指摘であろう。

その方策として，この問題を提起された委員からは具体的なアドバイスもいただいた。1

つは，事務職員体制の充実である。これまで経営学研究科が実施した上述の取り組みは，研究時間確保の目に見えやすい障害を解消しようとする，直接的施策である。これに加えて，それほど直接目に見えるやり方ではないが，事務組織や手続きを見直すことによって，結果的に，教育・研究を実施する上で教員が負担している付随的な時間が節約できるかも知れない，という指摘であろう。そのような研究時間の見えない障害を顕在化して解消していくことは，限られた大学予算の制約の中で研究環境を改善する上で大切なことだと言える。

もう１つのアドバイスは，行政・教育・研究の負担の教員間配分の原理を，公平から公正に切り替えていくという提案である。公正な負担を戦略的に設計し，実施することができれば，機械的な公平負担よりも優れた成果を上げることができるかも知れない。ただし，機械的な公平性は定義が比較的容易で，客観的に確保の有無を確認しやすいのに対し，どのような負担が公正かについては研究科の総意の形成がまず必要となるであろう。あわせて，教員のキャリア・パスの多様な選択肢が示され，多様な選択肢のそれぞれが個々の教員によって選択されていくという現実が用意される必要もあるであろう。

第２に，研究活動の成果に，徐々にではあるが着実な方向性の変化が現れており，その変化が経営学研究科が目指す，あるいは目指すべき研究の目標に照らして問題を孕んではいないか，という懸念がある。VII-3 の「研究の内容と水準」に関する自己評価で記述したように，経営学研究科の研究成果の発信方法は，かつての国内書籍中心から，国内書籍の出版数が減少する一方で海外査読論文による出版の活発化が生じている。この問題を提起された委員によれば，それが単なる出版数の構成比率のシフトに過ぎないのであれば良いが，それにとどまらず次の２つの危険性を孕んでいる。第１に，英語論文の増産が高い水準の研究成果の英語による出版であり，国内書籍の出版減少が高い水準の研究成果の日本語による厳選された出版であるなら良いが，日本の読者を対象とする優れた研究が減り，それと比肩するほどではない研究成果が数の上でだけ増えて英語で書かれるというのでは，優れた研究を追求しようとする経営学研究科の本来の目標にそぐわない。第２に，オープン・アカデミズムの理念に従えば，わが国の産業が抱える問題を積極的に研究課題として取り上げ，学問的に解決することが経営学研究科の１つの目標であり，それにはその研究成果が日本語で書かれ，その学問成果を産業に応用する人々に届く形で出版されねばならない。

指摘された２つの危険性が現実のものとならないよう努力しなければならない。そして，それは可能であろう。英語で書かれるべき研究成果も，日本語の読者に届けられるべき研究成果も，ともに高いレベルの実証的・実践的な経営学の確立と発展に寄与する研究成果であることが肝心である。そうすることによって初めて，一方で経営学研究の世界的な課題に貢献することができ，他方でわが国の産業界が必要とする知見を提供できるからである。そして，わが国の経営学研究の水準が向上することで前者の貢献の可能性と責任とが現実化しつつある現在，限られた研究時間で行う研究を両者の間で適切にバランスさせる必要が今までになく高まっていると言えよう。

第３に，上述の第２の課題と表裏一体の課題として，研究成果の評価軸の明確化の必要性が複数の外部評価委員によって明示的に指摘されている。つまり，優れた研究成果を挙げようという努力を促す装置として，個々の教員の業績やその総体としての研究科の業績の評価があるが，どのような研究成果を高く評価するかは，どのような研究が行われるべきかと表裏一体である。上述のように，一方で経営学研究の世界的な課題に貢献する研究を目標とし，

同時にわが国の産業界が必要とする知見を提供する研究を目標とすると言うとき，その目標に照らして適切に研究が評価されるのでなければならない。

この点に関して複数の委員によって特に問題とされたのが，オープン・アカデミズムの理念を具体化する研究の評価軸が必ずしもはっきりしないということである。経営学研究の世界的な課題に貢献しようとする研究では，少なくともその分野の研究者の間では世界の研究の進捗が共通に認識されているため，個々の研究成果がどれほどの貢献をしたかを比較的明確に言うことができる。その結果，上述のように出版数という数値によってどれだけ適切に成果を評価できるのかという問題はあるものの，海外査読論文による出版は，査読を通じてその評価軸を運用した結果と解釈することができる。これに対し，産業界との交流を通じて実証的・実践的な経営学研究をすすめ，わが国の産業界が直面する課題の解決に貢献する努力を評価するには，個々の研究について，それが産業界の問題をどのように取り上げる努力をしたか，その問題がどのように重要か，その問題の研究成果によって実証的・実践的な経営学にどのような進展がもたらされたか，その研究成果が産業界にどのように貢献したか，等々を言うことができなければならないが，それは必ずしも容易ではない。オープン・アカデミズムの理念を具体化する研究の評価軸をどう明確化するかは，残された大きな課題と言えよう。

（文責：末廣英生）