

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（PhDプログラム）、③大学院教育（社会人MBAプログラム）、④研究、および⑤全体評価の五つの分野に分けた上で、学外者、特に他大学の大学人の視点からそれぞれの分野について実施された点検・評価活動の結果を記述している（なお、社会連携と国際交流に関する諸活動は上記五つの各分野に含めて外部点検・評価を受けている）。

X-1 学部教育の外部点検・評価

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

X-1-1 学部教育の外部評価委員

学部教育の外部点検・評価にあたっては、[表X-1-1]に掲げる、合計4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

大日方 隆	（東京大学大学院経済学研究科）
岡野 浩	（大阪市立大学大学院経営学研究科）
金井 一頼	（大阪大学大学院経済学研究科）
渡辺 峻	（立命館大学大学院経営管理研究科）

（五十音順，敬称略）

X-1-2 学部教育の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

学部教育の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、まったくの白紙状態で点検・評価を行っていただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した〔アンケート調査関連資料X-1〕に掲げるような「外部評価回答用紙」を作成し、事前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きますこととした。

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

なお、アンケート調査の質問項目数は、今回は56項目で質問項目がより多岐にわたり、また従来では見落とされがちであったかなり細かな点に関わる事項までが包括的に尋ねられている。そのため、外部評価委員にお送りした資料のみからは正確に判断しにくい事項まで質問項目に含まれることとなり、後述するように、判定不能という判断を示す「？」という回答も今回のアンケートでは散見されることとなった。

表X-1-2 学部教育における外部点検・評価の対象と個別評価項目

1. 教育の目的

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

2. 教育組織（実施体制）

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっている。

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

3. 教員および教育支援者

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

4. 学生の受入

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

5. 教育内容および方法

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

となっている。

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

6. 教育の成果

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

7. 学生支援等および施設・設備

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

る学生等が考えられる)への学習支援が適切に行える状況にある。また、必要に応じて学習支援が行われている。

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

8. 教育の質の向上および改善のためのシステム

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

X-1-3 学部教育の外部点検・評価の結果の要旨

以下、順次、個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を概観することにして。

X-1-3-1 学部教育の目的

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

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

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

表X-1-3 学部教育の目的についての評点

	A	B	C	D	平均
(1)	5	5	3	5	4.50
(2)	4	4	3	?	3.67
(3)	5	5	4	5	4.75

※ 上掲の表を含む本節の表におけるA~D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

- 「オープン・アカデミズム」という理念は、経営学の特性によく適合し、基本と応用、中核と学際がバランスよく科目配置されている。
- 経営学部の「学部教育」は、神戸大学「教育憲章」を基礎にして成り立つものだろう。とすれば「教育憲章」に謳われた「教育理念」と、経営学部の掲げる「教育目的」との整合性が明確になることが不可欠であり、さもなければ外部の目から見て、経営学部の「教育目的」を正確に理解することが難しい（現状の説明では「整合性」がわかりにくい）。経営学部は、その「教育目的」として「経営学の全般にわたる幅広い基本的知識を有するジェネラリストを育成する」と規定している。これは、大学院重点化のなかで「幅広い基本的知識を有するジェネラリスト」の育成は学部が担い、「国際社会に通用するビジネスプロフェッショナルと研究者の養成」の

ための「先端的・専門的な教育は大学院に委ねる」と、棲み分けを明確にした結果であろう。ただ、仮に学部で育成する人材が「幅広い基本的知識を有するジェネラリスト」だとしても、それが「国際社会で活躍し、知的リーダーシップを発揮できるビジネス・エリート」(Ⅱ-2-1)や「国際社会に通用するビジネスプロフェッショナルと研究者を養成するため」の「基盤教育」(Ⅳ-1-3)である、という位置づけでは、いささか視野が狭くないであろうか。衆知のように「教育憲章」では、神戸大学の教育理念として「学問の発展」、「人類の幸福」、「地球環境の保全」、「世界の平和」への貢献を謳っているが、このような「教育憲章」の趣旨に照らすと、経営学部の「教育目的」、「育成する人材」の内容は、いま少し整理・拡充すべきではないだろうか。現状では、育成する人材(=ジェネラリスト)を、具体的に、①豊かな一般教養と経営学全般の基本的知識をもって「企業を代表とする組織と環境の相互依存関係の本質」が理解できる人材、②経営問題を解決する戦略的意思決定のできる人材、③自己の経営の考えを国内外に表現伝達できる人材、の3点に集約している(Ⅱ-2-1)。それは、ひとつの見識であり、それ自体に異存はない。しかし、いま少し視野を拡張し、企業以外の組織の経営活動や企業社会に山積する社会的病理などを含め、幅広い経営分野での問題発見・要因分析・政策立案に貢献する人材の育成も包摂すべきであろう。換言すれば、学部教育の目的が、「ビジネス・エリート」、「ビジネス・プロフェッショナル」、「研究者」のための「基盤教育」に止まることなく、「憲章」で謳うような地球的規模の共通課題に貢献する人材の育成をも視野に入れるべきであろう。また「教育憲章」では、「学生の自主性および自律性を尊重し、個性と多様性を重視」すると謳っているが、その意味では現行の「自由度の高いカリキュラム体系」は尊重されねばならない。そうであるとすれば、ジェネラリストになるか否か、ビジネスプロフェッショナルになるか否か、いかなる能力を身につけて卒業するか、就社か、起業か、それらは学生が自分の生き方・働き方の問題として、自主的・自律的に意思決定し行動(勉学・職業選択)することであろう。現に、経営学部入学者の「学部卒業後の予定」として、「公認会計士・税理士等の専門職志望者が約30%以上」に達しており(Ⅳ-2-5-7)、そのニーズに応じて経営学部に「会計プロフェッショナル育成プログラム」を設置している。とすれば、学部教育の目的を「ジェネラリストの育成」と規定することは、外部の目からは理解しにくいというしかない。いま少し学生の自主的・自律的なキャリア開発視点を加味して「規定」することが必要であろう。「教育目的」の規定には、仮に将来において「ビジネス・エリート」、「ビジネス・プロフェッショナル」、「研究者」などをめざすにせよ、そこに共通する「理念」が提示されてしかるべきであろう。現状では、未来の「職域」「職業」は見えても、いかに生きる職業人が重視されているのか、その「哲学」が見えてこない。これらの点は、評価者が危惧するまでもなく、すでに留意されていることとは思うが、「教育憲章」が謳う「教育の理念」と、経営学部の掲げる「教育の目的」との整合性をいま少し明確にし、学部教育の目的や育成すべき人材モデルが、より広い視野から明確に規定されると、外部の目には理解しやすいと思われる。

- 明確な教育目的を掲げ、それに沿った優秀な教員をそろえ、教育が行われていることは評価できるが、若干教員のバランスが偏重しており、その結果、教育目的を達成するために必要な経営の新たな流れ(企業の社会性、イノベーション、ベンチャービジネス、産業クラスター等)を教育できる仕組み構築が遅れている。

- オープン・アカデミズムの内容が、時代の移りかわりの中で、不分明になってきたのではと

感じる。(とりわけ、大学院教育へのシフト以降の学部教育でのオープン・アカデミズムについて)

●学部教育の目的は明確化を進める必要があるのではないか。

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	平均
(1)	3	5	4	4	4.00
(2)	3	4	4	?	3.67
(3)	4	4	3	?	3.67

※ 上掲の表を含む本節の表におけるA~D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、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

X-1-3-3 学部教育の教員および教育支援者

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

- (1) 教員組織編成のための基本方針を有しており、それにもとづいた教員組織編成がなされている。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されている。
- (3) 必要な専任教員が確保されている。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員および研究指導補助教員が確保されている。

- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（たとえば、年齢および性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられている。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されている。特に、教育上の指導能力の評価が行われている。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられている。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われている。
- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されている。また、TA 等の教育補助者の活用がはかられている。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-1-6] に掲げるとおりである。

表X-1-6 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	平均
(1)	4	4	4	5	4.25
(2)	4	5	5	4	4.50
(3)	3	4	5	4	4.00
(4)	5	5	4	4	4.50
(5)	3	4	4	4	3.75
(6)	4	?	4	?	4.00
(7)	4	4	4	?	4.00
(8)	3	?	4	4	3.67
(9)	3	4	4	3	3.50

※ 上掲の表を含む本節の表における A~D 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-1-7] に示すとおりである。

表X-1-7 学部教育の教員および教育支援者についてのコメント

- 教員数の多さ（学生数との関係から）は特筆に値すると思われる。
- 教員の世代間のバランスもとれており、大変高い評価が与えられると思う。
- 相対的に貴学部は多様な教育を行っている割には、職員の人数が少ないように感じる。

X-1-3-4 学部教育における学生の受入

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-1-8]に掲げるとおりである。

表X-1-8 学部教育における学生の受入についての評点

	A	B	C	D	平均
(1)	5	5	4	5	4.75
(2)	5	4	4	5	4.50
(3)	3	4	4	?	3.67
(4)	3	4	4	4	3.75
(5)	3	4	4	5	4.00

※ 上掲の表を含む本節の表におけるA~D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の受入について、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

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) 夜間主コースに在籍する学生に配慮した適切な時間割の設定等がなされている。
- (7) 教育の目的に照らして，講義，演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり，それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（たとえば，少人数授業，対話・討論型授業，フィールド型授業，多様なメディアを高度に利用した授業，情報機器の活用，TAの活用等が考えられる）。
- (8) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され，活用されている。
- (9) 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。
- (10) 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。
- (11) 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。
- (12) 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-1-9]に掲げるとおりである。

表X-1-9 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	平均
(1)	3	4	4	3	3.50
(2)	5	4	4	4	4.25
(3)	5	4	4	4	4.25
(4)	5	5	4	4	4.50
(5)	3	4	4	4	3.75
(6)	?	?	4	?	4.00
(7)	3	4	4	4	3.75
(8)	5	4	4	4	4.25
(9)	3	4	4	?	3.67
(10)	5	4	3	?	4.00

(11)	3	4	3	?	3.33
(12)	3	4	3	?	3.33

※ 上掲の表を含む本節の表における A~D 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-1-10] に示すとおりである。

表 X-1-10 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

- (a)「オープン・アカデミズム」という理念は、経営学の特性によく適合し、基本と応用、中核と学際がバランスよく科目配置されている。(b)短期的には難しいが、一般教育科目と専門教育科目の関係をいっそう明確にし、専門に役立つ一般教育の体系と履修モデルの構築が望まれる。
- 神戸大学は、かつて先駆的に経営学部を創設したように、つねに時代の先端を行く新しい学問分野を切り開いた歴史がある。それがまた経営学分野でのトップスクールとしての伝統・地位を不動のものにしてきた。その意味では、最新問題として、たとえば「公共経営」、「非営利組織」、「社会的企業（起業）」、「環境経営」、「危機管理」など、持続可能な社会建設に不可欠な新分野の教育は急務の課題ではあるまいか。この点は、学部内に学科やコースを設置して対応する一部の大学の取り組みに比較して、やや立ち遅れていないだろうか。その原因の一つが、先にみた学部の「教育目的」や「育成する人材」の制約性にあるといえいいすぎであろうか。少なくとも「ビジネス・エリート」「ビジネス・プロフェッショナル」にとどまることなく、「企業を代表とする組織」のもたらす「社会的病理」の解決をも志す人材の育成を期待したい。この点での「公会計や行政管理等の整備」は一步前進と思えるが、さらに種々の制約条件を克服し大胆な改革を期待したい（なお、それらの最新分野を教育研究できる教員の養成・輩出は、トップスクールとしての経営学研究科の社会的責務であろう）。「トップ・マネジメント講座」は、まさに「オープン・アカデミズム」という「理念」の体現であり、その「ユニークな取り組み」には敬意を表したい。おそらく講師陣は「ビジネス・エリート」、「ビジネス・プロフェッショナル」としてのロールモデルとなり、受講生への動機付け効果も高いであろう。同様に卒業生で活躍中の人材による「ベンチャービジネス講座」、「社会起業講座」、「中小企業経営講座」、「自治体経営講座」のような取り組みがあっても良いのではないだろうか。非常勤講師として謝礼すれば費用は掛かるが、おそらく「母校の教壇に立って後輩に話しをする」という「報酬」で十分に貢献してもらえよう。なお同窓会組織からの「寄付講座」という形式にすれば、ボランティアでの貢献を獲得できよう。ともあれ、さらに一層の、卒業生を中心とした外部の知的資源の大胆な活用を期待したい。また「国際社会に通用する」人材の育成のためにも、外国語活用能力は重視されねばならない。すでに経営学部では、外国語科目を第 1 および第 2 とに分けて 11 単位の必修化、さらに外国書の 8 単位必修化など、外国語重視の取り組みをしており、この点は敬意を表したい。ただ「G30（グローバル・サーティ）」の動向のなかで、英語による講義科目の大幅増設が望まれる。すでに 2005（平成 17）年よりいくつかの専門科目（第

- 3群)を英語で授業しているが、さらなる充実が期待されるだろう。
- 少人数教育がゼミ以外でどのように行われているのかを明確にする仕組みや指標があればいいのではないか。
 - 3,4年次に比較して教員の1,2年次への教育コミットメントが低い。→1,2年次に対する少人数教育(ゼミナール)を創設して、早い時期から経営学への深い関心を喚起することが重要。

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-1-11]に掲げるとおりである。

表X-1-11 学部教育の成果についての評点

	A	B	C	D	平均
(1)	5	4	3	4	4.00
(2)	4	4	4	?	4.00
(3)	?	5	4	4	4.33
(4)	5	?	4	4	4.33
(5)	?	?	4	?	4.00

※ 上掲の表を含む本節の表におけるA~D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-1-12]に示すとおりである。

表X-1-12 学部教育の成果についてのコメント

- 学生のアンケートをフィードバックし、教育内容を改訂して学生の授業に対する満足を高めていることは評価できる。→どの程度成果があがっているかについては教員相互の情報共有は進んでいない。→成績に関するデータを共有して、学習効果を確認することも必要。
- 「学部教育に関するアンケート結果」に見られるように、「教員の授業への取り組み」すなわち「学生への接し方」、「教員の話し方」、「板書などの見やすさ」、「教員の熱意」など、多くの指標において肯定的な回答が多く、その結果として学生の側の「授業への出席率」を高め、さらに「授業の理解・満足度」を高めている、と思われる（なお「教科書・資料の適切さ」では、「肯定的な回答の減少する傾向」についての要因の分析が望まれる）。近年、教育活動が大学院へ重点シフトしているなかにあつて、教授会組織が学部学生のアンケート結果を重視し、絶えまない自己点検のもとで、真摯に、熱意をもって学部教育に取り組んでいることに重々の敬意を表したい。このような組織的努力のなかで正規教員の業務負担が過重になっているものと推測するが、たとえば「会計プロフェッショナル育成プログラム」での「簿記」担当などは、卒業生の公認会計士に委嘱するなどの工夫をすれば、教員の負担軽減のみならず、講師陣のロールモデルとしての役割も期待でき教育的にも効果があるだろう。

X-1-3-7 学部教育における学生支援等および施設・設備

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

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

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

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

表X-1-13 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	平均
(1)	3	4	4	5	4.00
(2)	3	?	4	4	3.67
(3)	3	5	4	4	4.00
(4)	4	4	4	?	4.00
(5)	4	4	4	4	4.00
(6)	?	4	4	?	4.00
(7)	4	4	4	?	4.00
(8)	3	5	4	?	4.00
(9)	4	5	4	?	4.33
(10)	4	5	4	4	4.25
(11)	5	5	4	4	4.50
(12)	5	5	4	4	4.50
(13)	3	?	4	?	3.50
(14)	5	5	4	4	4.50

※ 上掲の表を含む本節の表におけるA～D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-1-14]に示すとおりである。

表X-1-14 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

●少人数教育がゼミ以外でどのように行われているのかを明確にする仕組みや指標があればいいのではないか。

X-1-3-8 学部教育における教育の質の向上および改善のためのシステム

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

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

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

表X-1-15 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	平均
(1)	3	4	3	4	3.50
(2)	4	5	3	5	4.25
(3)	5	5	4	4	4.50
(4)	5	5	3	4	4.25
(5)	5	?	4	?	4.50
(6)	3	4	4	4	3.75

(7)	4	4	4	4	4.00
(8)	4	?	4	4	4.00

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

また、経営学研究科の学部教育における質の向上および改善のためのシステムについて、外部評価委員から与えられたコメントは、[表 X-1-16] に示すとおりである。

表 X-1-16 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

- (a) 専門教育科目の中には、特定の教員しか担当できないような、いわば一身専属の授業科目があり、教育方法に関する競争がない。無風状態では、改善努力は期待できない。(b) 講義内容を標準化し、市販教科書の指定をすることにより、複数の教員（専任、非常勤）がローテーションで担当できるようにして、教員間の競争原理を働かせるべきである。

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) 大日方 隆（東京大学大学院経済学研究科）

学際的であることはよいことであるが、実践的（技術的）であることには結びつかない。実践的・実用的であることに偏ると、たとえば、会計学の領域では、資格の予備校（専門学校）との区別がつかなくなり、学部の存在意義が疑われかねない。資格取得（合格）は、学生の側での結果であり、大学の側での目的ではない。その線引きを考えたうえで、専門教育の付加サービス（特別プログラム）のあり方を考えてみるべき。これは、経営学関係、商業関係の大学教員に共通の悩みである。

2) 岡野 浩（大阪市立大学大学院経営学研究科）

総合評価としては、申し分ないのではと感じます。教員の世代間のバランスもとれており、大変高い評価があたえられると存じます。今後はより一層の国際化（人材、研究の面で）を進めて行かれればと思います。（中国・韓国のほうが国家的に英文トップジャーナルに焦点をあてた研究体制を取っていることの対応が迫られていると感じます）。

3) 金井 一頼 (大阪大学大学院経済学研究科)

1. わが国における経営学の総合的教育研究機関としての役割を十分認識し、着実に成果をあげていることは評価できる。
2. オープン・アカデミズムという目的を達成するためには、専門の枠を超えて教員の社会へのコミットメントも必要であろう。教員が、社会で起こっていることを肌で感じ、研究成果を政策に反映させていくことも重要である。→ギボنزのいうモードⅡの知識生産に積極的に参加する必要性→高い研究成果を活かした社会貢献をもっと積極的に。
3. 相対的に貴学部は多様な教育を行っている割には、職員の人数が少ないように感じる。

4) 渡辺 峻 (立命館大学大学院経営管理研究科)

神戸大学経営学部(経営学研究科)は、その歴史と伝統、各界に輩出した有為多彩な人材、教員スタッフの高水準の教育研究業績、学界内外多方面での社会的・指導的な役割など、あらゆる点から見て、経営学(広義)分野における、わが国を代表するトップスクールであることに、多言を要しない。その名に相応しく、総合的に見て、入口のアドミッション・ポリシー、選抜方式から出口の進路支援に至るまで、そして正規の教養科目・専門科目・ゼミから周辺のユニークな取り組みに至るまで極めて高い水準の学部教育を維持し精力的に推進している、と認められる。その点は「授業アンケート結果」において、「授業に対する理解・満足度」をはじめ、多くの指標・項目にて、学生が高い「評価」をしていることに如実に示される。

近年、大学院教育の比重が増大して教職員の負担が著しく増加しているにも拘わらず、学部教育に対しても、絶えまない自己点検のもとに、自主的・自律的に真摯な改革努力を継続し、経営学教育(広義)について社会的責務を果たしている、と認められる。教授会各位の高邁な志と成熟した自律的な組織運営に対して、改めて重々の敬意を表したい。

いくつかの点に絞り、あえて期待を表明したい。学部の「教育目的」については、全学「教育憲章」との整合性をはかりつつ、育成すべき人材モデルの内容を大きく拡張し、広く「経営問題」の解明(問題発見・要因分析・政策立案)を通じて、地球的規模の共通課題にも貢献できる人材の育成も期待したい。同時に、視野をさらに拡張して「公共経営」、「環境経営」、「社会的企業」、「非営利組織」、「危機管理」など新分野の「経営問題」を教育内容に大きく取り込むことを期待したい。また同時に、「教育憲章」の精神に沿えば、ジェネラリストになるか否か、就社か起業か、そのような自分の生き方・働き方の問題を自主的・自律的に意思決定できる人材の育成が重視されてしかるべきであろう。また、近年の「G30」(グローバル・サーティ)の動向の中で、「国際社会で通用する」人材育成のための取り組みをさらに強化されることを期待したい。教員の過重負担を避け、教育効果を意図して、卒業生を中心にした外部の知的資源の大幅活用を期待したい。

神戸大学経営学部(経営学研究科)に結集したハイレベルの知性を活用すれば、より一層の大胆な教育改革の推進は、さほど困難な課題ではないだろう。新しい時代の経営学教育(広義)の拠点モデルを構築されることを期待してやまない。すべて、トップスクールとしての敬意を払いつつの期待であり、意に反して欠礼の言があればお許し願いたい。

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

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、高い評点をいただいている。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を評価いただいたためであろう。

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。多くの教員は、各教員がそれぞれにもっている暗黙の価値前提や基準をもとに授業計画を立てているのが実情であり、それらが学部教育全体の目的といかに合致しているか、ないし乖離しているかについて、経営学部全体として組織的に確認するための手段や措置は現時点においては講じられていない。また、これらの教育目的については、経営学部で学ぶ学生自身にも認識されていてしかるべきであるが、現状では「経営学部教育の目的は何か」と問われ、きっちりとした回答のできる学部学生は皆無か、いたとしてもごく少数にとどまるであろう。したがって、教職員や学生に対しこれらの教育目的をどのように周知させるかについても、今後は考えていく必要があるであろう。

さらに、外部評価委員のコメントにもあるように、神戸大学全体の全学的な「教育憲章」と経営学部教育の目的との整合性や、学部教育と大学院教育（PhD プログラムと社会人 MBA プログラム）との相互連関についても、外部者の眼から見ればわかりにくいと思われる点が散見される。それゆえ、神戸大学全体の中における経営学部の役割や、経営学研究科として大学院重点化された中での経営学部教育のあり方について、さらには「オープン・アカデミズム」の理念の内容について、今後はさらに検討を加えていかなければならないであろう。

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、相対的には低い評価であった。教授会および諸委員会の組織や活動に関する評価項目について、平均評点が3点台であり、他の評価項目と比較すると低い評価にとどまった。

学部教育のための組織として、重要事項の審議の場として教授会が、教育課程や教育方法を審議する場としてFD委員会が組織され、検討が行われているが、議論の多くは経常的な要議決事項の審議に費やされている。将来を見据えたあるべき教育体系について、実質的な議論が十全に行われているとはいえず、この点を問題にされたものと思われる。

今回のアンケート調査の質問項目としては尋ねられていない点であるが、学部教育上の組織のあり方については、経営学研究科全体として必ずしも十分に議論されないまま、旧講座制の名残である「ユニット科目」中心の教育体制が毎年とられ続けていることは、今後何らかの改正へ向けて検討を加えていかなければならない点の一つであると思われる。経営学の教育においては、時々刻々と変化するビビッドな企業経営の現実や経済・社会の実態そのものを学部学生に対し教授することも重要な要素の一つとなっているが、経営環境の変化がま

すまず激しさを増す昨今においてもなお、旧講座制を採用していた時代に形成された小講座（「ユニット科目」）を中心とした教育体制が現在でもとられ続けている。もちろん、特殊講義やトップ・マネジメント講座等の臨時増設科目によりユニット科目を補完する体制は随時とられているわけではあるが、依然として「経営学」・「会計学」・「商学（市場科学）」という3領域の枠組みを前提とした授業計画が立てられていることに変化はなく、各ユニット科目担当教員の間において、それぞれの授業科目でどのような点をいかに教育するのが最適であるかについて、経営学部全体として調整をしたことはこれまでほとんどなかったといわざるを得ない。毎年の授業計画は、この3領域所属の教員から構成される「学科会議」において、例年極めてルーチンに決定されているに過ぎず、講義内容それ自体を真剣に議論するための場は設けられているとはいえない状況である。したがって、今後はこういった3領域（経営学・会計学・商学）体制で組み立てられる授業計画の枠組みそれ自体についても、検討していかねばならない段階にさしかかっていると見えるであろう。

X-1-4-3 学部教育の教員および教育支援者

学部教育を担当する教員および教育支援者についても、外部評価委員からは概ね高評価をいただくことができた。ただし、項目（5）、（8）、および（9）で尋ねられた、教員組織を活性化するための措置、教育内容等と関連する研究活動、教育上必要な事務職員の配置やTA等の教育補助者の活用という質問項目に関しては、外部評価委員4人の平均評点が3点台であり、他の質問項目と比較すれば相対的には低位にとどまっている。

経営学研究科における教員構成を見れば、女性教員数について、昨今は微増傾向にあるものの、今なお圧倒的の大多数は男性教員で占められており、他大学の経営・商学系学部に比しても女性教員比率はかなり低いといわざるを得ない状況である。また、グローバル化がますます加速化しつつある中、外国人の専任教員数が非常に少ない数にとどまっているのも明らかに問題であるといえる。さまざまな局面において「ダイバーシティ」が求められる昨今にあって、日本人男性中心の経営学部教員組織では、客観的数値のレベルで見てアンバランスな状態であることは否めない。これらの点については、神戸大学経営学部は立ち遅れた状態にあるといわざるを得ないため、今後早急な改善が求められているといえよう。

教育内容等と関連する研究活動に関しては、教育と関連する研究より、むしろ研究成果をいかに教育にフィードバックしていくかが問題となるであろう。社会人大学院では「研究に基礎を置く教育」(Research-based education)が前面に出されているのと比べると、学部教育においてはそれほど明確ではない。基礎的な教育も重要視される学部教育において研究にもとづいた教育の成果が期待される場合は、研究指導（ゼミナール）や特殊講義であろう。これらの授業の積極的な活用の必要性を示唆している。

事務職員の数については、外部評価委員からの指摘にもあったとおり、学生数が多い大規模大学である割には事務職員によるサポート体制が万全ではなく、教育の体制として大きな問題である。これは経営学研究科が独自に対処できる問題でないことはいうまでもないが、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であろう。

X-1-4-4 学部教育における学生の受入

経営学部教育においては、教育目的に沿った形で、求める学生像や入学選抜の基本方針を明確化した「アドミッション・ポリシー」が明確に制定されており、この点に関する外部評価委員各位からの評点も概して高い評価をいただくことができた。

相対的に評点が低かったのは、入学者選抜の実施体制に関する質問項目とアドミッション・ポリシーに沿った学生の受け入れに関する質問項目である。現在、学部として入学者選抜に関する問題を認識し、入学者選抜について具体的な見直しが進められているが、今回の判断は現況にもとづく評価であると思われる。

教育目的の項でも触れたが、問題はアドミッション・ポリシーを教職員がきっちりと認知しているかどうか、また学生サイドにその認識があるかどうか、さらにこのアドミッション・ポリシーを、実際に教育の現場において、経営学部教育の目的と絡ませながらいかに活用できているかという点である。

アドミッション・ポリシーに沿った学生が入学してきているかどうか、学生の入学以降の教育プロセスと有機的に結びついたポリシーとなっているかどうかのチェックがなければ、いくら高邁なアドミッション・ポリシーを掲げたところでほとんど意味をなさない。経営学部では、「大学院における高度経営専門教育の基盤となる幅広い一般教養と『経営学』全般にわたる基礎知識をもつジェネラリストを育成するという目的のために、一般的・基礎的教育に耐え得る日本語読解・表現能力、外国語コミュニケーション能力および数理的・論理的思考能力を備え、かつ学生相互で補完しあったり切磋琢磨したりできるような、幅広い能力、知識、関心、経験などをもつ多様な学生を求める」という基本方針が示されているわけであるが、学部入試そのものは神戸大学全体で統一的に行われており、実際にこれらのポリシーに沿った学生が入学しているかどうかのチェックは、経営学研究科としては必ずしも組織だって実施されているわけではない。また、「経営学全般にわたる基礎知識をもつジェネラリスト」という表現に関しては、各領域間でかなりの多様性が存する「経営学」(広義)において、いったい何が基礎知識であり、どのような人材をもってジェネラリストと定義するのかのイメージについても、研究科全体で必ずしも意見の一致が見られているわけではない。これらの点については、今後も引き続き検討していく必要があるであろう。

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。平均評点で見ると、(1)の授業科目の配置と教育課程の編成に関する質問項目、(5)単位の実質化への配慮に関する質問項目、(7)教育形態の組み合わせと学習指導法の工夫に関する質問項目、(9)自主学習への配慮・基礎学力不足への配慮等に関する質問項目、(11)成績評価等の適切性に関する質問項目、(12)成績評価等の正確性の担保に関する質問項目、の6項目で評点の平均値が3点台にとどまった。

授業科目についてはすでに「教育組織」の項でも言及した点であるが、目下のところ、経営学部教育は旧来のいわゆる「ユニット科目」中心の教育体系を基本的には維持し続けているため、現代の時代状況に即した形でのトピックスを教授しうる、時宜にかなった柔軟な教

育体制はとられているとはいいい難いのが実情である。授業科目については、外部評価委員からいくつかの実践的なコメントが得られた。たとえば、経営倫理や社会起業家、非営利組織、環境経営といったような経営学上重要度の高いトピックスの必要性が指摘された。個別の授業についても、特定の教員の教育内容に依存しないようにするための、市販教科書を用いた教育内容の標準化が提案された。また、特に1・2年次生の教育へのコミットメントの低さが指摘された。指摘の一部についてはすでに改革が行われる予定である。特に2010（平成22）年度から実施予定の「経営学入門演習」でその問題がどの程度まで解決されるか、実際の運用と効果の検証が待たれるところである。

単位の実質化に関して、大学レベルでGPAの導入が予定されており、すでに導入されている履修単位数制限（キャップ制）と併せて実質化がはかられる見込みである。ただし、これらの導入は直接的に単位の実質化をもたらすものではない。従来個々の教員に一任されてきた望ましい教育内容や水準に対して、教員間での合意の形成が求められているといえよう。

教員間の合意が必要であるのは、教育内容やその水準についてだけではない。成績評価についても同様のことがいえる。個々の授業科目の成績分布に関して、現状では教員に一任され、それぞれの授業科目の合格率等が共有される機会は存在していない。すべての授業科目について、その絶対的水準の如何にかかわらず相対評価を行うことは、教育方針等に照らしても現実的ではないが、外部評価委員の指摘にもあったように、成績に関するデータを公表し、学習効果を確認することも必要であろう。たとえば授業科目ごとの合格率を明らかにすることにより、教育内容や授業の水準に対するフィードバック効果が期待される。

これまで経営学部教育においては、学生に対する自主学習への奨励は各教員に基本的には一任された状況であったが、授業評価アンケートの分析から「自主学習をよく与える授業では学生の満足度や成果が高い傾向にある」という結果が出たことにともない、2007（平成19）年度から、すべての経営学部授業科目において、毎週1時間程度の何らかの自主学習を付与し、その結果を成績評価と結びつける仕組みが設けられた。結果として、学生の授業に対する満足度は向上しており、これを継続的に効果あるものとする必要があることはいうまでもない。

最後に、教養科目（教養原論）について、その重要性が複数の委員から指摘されたことは注目に値するであろう。全学的な教育プログラム上で教育内容や年次配当が決定されるため、経営学部からの要望が無条件で受け入れられることは難しいが、経営学部が期待する教養教育のあるべき姿を訴え続けていく必要があるだろう。

X-1-4-6 学部教育の成果

外部評価委員各位からは、経営学部教育の成果に関しても概ね高評価をいただくことができた。尋ねられたすべてのアンケート項目に関して、平均評点で4.00以上のポイントを獲得している。ただし項目(5)については、就職先等の関係者の情報に関し、個人情報保護の問題もあって十分な資料の提示ができなかったため、「？」を付した評価委員が3人存在している。

前回の外部評価時にも課題とされていた点であるが、ゼミナールを経営学部教育の基幹として位置づける以上、その成果物としての卒業論文については、一定限度のクオリティのもの

のが求められ、また求められている水準に達する卒業論文が提出されているかどうかをチェックするシステムが、経営学部として整備されていてしかるべきである。しかし、現状の経営学部の教育システムのもとでは、ゼミナールにおける研究指導体制は各ゼミナール担当教員にすべて一任されているのが実情であり、卒業論文の位置づけやその評価体制は各ゼミナール間によってかなり多様である。実際、各学生の卒業論文におけるテーマ設定や執筆プロセスにまで深いレベルで関与している教員はそう多くはないように思われる。また、提出された卒業論文の評価システムにしても、ゼミナールによっては卒業論文発表会等の場を他ゼミナールにもオープンとなる形で設けている教員も一部に存在するものの、学生が教務係に形式要件を整えて提出したあとの評価については、大学院の修士論文や博士論文で行われているような複数教員による審査の場も設けられていない。そのため、一部学生の間には、「卒業論文は何とか字数をクリアし、提出しさえすれば良い」という誤った認識が蔓延していることもまた否みようのない事実である。今後は、優秀な卒業論文の顕彰・公表など、研究指導の内容や水準に対する合意を形成し、それを教員および学生に広く周知させることが求められる。

また、外部評価委員からのコメントにも記されているが、神戸大学経営学部のアドミッション・ポリシーや教育目的に照らして考えると、この教育の「成果」を、就職状況や資格試験合格者数などといった短期的で定量的な数値のみに求めていたのでは、経営学部全体の教育体系としては論理的に整合性がとれなくなってくる。経営学のトップスクールとしての地位を自認するのであればこそ、より広く社会的視野に立ち、ロングスパンの観点にたった「成果」、教育憲章に見られる高邁な理念や哲学にもとづいた「成果」の視点を、各教員がもったうえで教育活動に従事することも必要であろう。

X-1-4-7 学部教育の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も、他の評価項目と同様、外部評価委員各位からは概ね高評価をいただいているが、平均評点で3点台の項目が12項目中2項目含まれている。より具体的には、学習相談、助言に関する質問項目、施設・設備の運用方針に関する質問項目の平均評点が3点台である。また、課外活動に関する質問項目および、施設・設備の運用方針に関する質問項目については判断不能と回答された評価委員が2人であった。

学習相談・助言については、主に3年次以上の学生を対象とするゼミナールの担当教員に任されているのが実態である。2010（平成22）年度から、一部の学生を対象としてであるが、「高度経営教育サポート制度」という、学生がサポート教員を選任し、教育についての助言を得られる制度を開始させた。全学生に対するケアという面では不十分であるが、重要な一歩であり、その効果が期待される。また、前回の報告書でも課題として残されていた事項であるが、学生が疑問点や問題点が生じた際に気軽に教員研究室を訪ねることができるようにするための「オフィスアワー」の設定についても、経営学部としての組織だった対応は未だ手つかずの状態であるため、今後はその必要性や効果について検討していかなければならない。

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、教育の活動実態を示すデータの収集に関わる質問項目、ファカルティ・ディベロップメントに関する質問項目で3点台の平均評点となった。どちらも自己評価報告書では十分に説明されてこなかった点である。

現況において、教育活動の実態として経営学部が組織的に収集・蓄積しているのは、最終評点に至るまでの学生ごとの成績評価と、詳細シラバス（作成している場合のみ）である。学生に配布した授業資料や試験問題・レポート課題等は収集のためのスペース等の問題もあり、収集している学部授業は「経営学入門」に限られている。今後、学部教育の見直しが本格化する際、収集されてこなかった資料についても必要性が新たに認められる可能性があるだろう。資料収集に関する例外が、オムニバス形式で行われる経営学入門であり、当該授業では全教員のスライド、小テスト、配付資料等を収集・蓄積している。授業の成果はFD委員会で継続的に検討されており、積極的に活用されている。

ファカルティ・ディベロップメントに関しては、現在、FD委員会という委員会を設けてファカルティ・ディベロップメントに当たることとなっている。しかしながら同委員会は、日常的な意思決定に追われており、十分に全学部的なファカルティ・ディベロップメント活動の主体となり得ていない実態がある。

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。いずれにしても、経営学（広義）のトップスクールとしての神戸大学経営学部“らしさ”は、経営学のいずれの領域をとっても学界最高峰の極めてユニークな研究活動に従事している教員が、（大学院生はもとより）学部学生に対しても、授業を通じていち早くダイレクトにその研究成果を公開し、日々変動する社会のダイナミズムや研究のおもしろさを、書物や論文として公表されるより以前の段階で、直接受講生に伝授することができるという点にこそ存するはずである。

外部評価委員からの指摘によれば、こうした神戸大学経営学部“らしさ”は高く評価されるものの、学部教育について新たな展開の必要性も存在している。それは、「オープン・アカデミズム」に代表されるジェネラリスト教育という教育理念や目的を守りつつも、それを教員および学生の間で共有し、教育目的にもとづいた教育体系や教育内容、そして成績評価を築き上げていくことである。大学院重点化から10年を経た現在、教員構成は多様となり、その数も大きく増加した。従来は暗黙裏に合意されているものと仮定されてきた事項について、教員間の意識のすりあわせが必要になってきているといえよう。

一定の基準や尺度を導入して教育の現状を評価することそれ自体は、どこにどのような問題が伏在しているかを知り、いずれの問題がより相対的に重要であるのかを発見するうえで極めて有用な方途であることは事実である。しかし、あまりに一つの画一的な評価尺度のみに依拠して多様な学部教育の現状を評価することは、ややもすると神戸大学経営学部“らしさ”を損ないかねず、逆効果であるばかりでなく危険ですらあるため、その結果の運用に際

しては十分な注意が払われなければならない。大学教育が本来的に社会に対して果たすべき、長期的に有為な人材育成という観点からすると、単一の尺度のみでは測定しきれない要素は、どのような評価尺度を導入したところでどうしても残存せざるを得ないからである。

今後は、統一的な評価尺度で測定した結果を活かしつつも、いかにこうした神戸大学経営学部らしいユニークな教育のあり方を維持していくべきかの仕組みについても、研究科全体として真剣に考えていかねばならないであろう。

(文責：清水泰洋)

X-2 大学院教育 (PhD プログラム) の外部点検・評価

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

X-2-1 大学院教育 (PhD プログラム) の外部評価委員

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

表X-2-1 大学院教育 (PhD プログラム) の外部評価委員一覧

阿部 武司 (大阪大学大学院経済学研究科)
伊藤 秀史 (一橋大学大学院商学研究科)
徳賀 芳弘 (京都大学大学院経営管理研究部)
守島 基博 (一橋大学大学院商学研究科)
山本 昭二 (関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科)

(五十音順, 敬称略)

その実施の手順としては、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、関連資料、および外部評価回答用紙を委嘱した委員の方々にあらかじめ送付し、それらをお読みいただき、大学院教育 (PhD プログラム) の教育の現状を知っていただいた。

その上で、2010 (平成 22) 年 2 月 15 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。その趣旨は、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。

ただし、1人の外部評価委員については、単独で、2010（平成22）年1月19日に同じ主旨での「外部評価委員会」を開催した。これは、勤務校が関東であるその評価委員には、同日神戸大学経営学研究科が開催した大学院教育改革支援プログラムの成果発表会にパネリストとしてご参加いただいた機会を捉えて、「外部評価委員会」を開催したものである。

さらに、もう1人の外部評価委員については、お仕事が多忙を極め「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、経営学研究科の研究科評価委員から、大学院教育（PhDプログラム）の教育に関する担当者1人と研究に関する担当者1人の計2人が、2010（平成22）年3月9日に、その評価委員の勤務校を訪問させていただき、同じ主旨で、出張形式での「外部評価委員会」を開催した。

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、返送していただくこととした。

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

大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価にあたっては、外部評価委員の方々に、まったくの白紙状態で点検・評価を行っていただくのではなく、本報告書第7部「資料」編に収録した[アンケート調査関連資料X-2]に掲げるような「外部評価回答用紙」を作成し、事前に送付した文書や関連資料等を踏まえて、当該回答用紙に記載した設問にご回答いただくという、アンケート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、大学院教育（PhDプログラム）に関する外部点検・評価の対象を、まず、[表X-2-2]に示すように、「1. 教育の目的」、「2. 教育組織（実施体制）」、「3. 教員および教育支援者」、「4. 学生の受入」、「5. 教育内容および方法」、「6. 教育の成果」、「7. 学生支援等および施設・設備」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ついて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、「大学院教育（PhDプログラム）についての総合評価」を自由記述形式で頂戴することにした。ただし、報告書には、この総合評価の部分に関してのみ外部評価委員の実名を付して記載させていただくこととした。

なお、前回の外部評価アンケートでは、多岐にわたる項目について質問し、さらに従来で

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包括的に尋ねた結果、アンケート調査の質問項目数が全体で57項目に達した。今回の外部評価アンケートでは、前回の項目を踏襲した上で、さらに3項目を追加して60項目とした。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、判定不能という判断を示す「？」という回答も散見されることとなった。

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

<p>1. 教育の目的</p> <ul style="list-style-type: none">(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。 <p>2. 教育組織（実施体制）</p> <ul style="list-style-type: none">(1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっている。(2) 教授会等が、教育活動にかかわる重要事項を審議するための必要な活動を行っている。(3) 教育課程や教育方法等を検討する教務委員会等の組織が、適切な構成となっている。必要な回数の会議を開催し、実質的な検討が行われている。 <p>3. 教員および教育支援者</p> <ul style="list-style-type: none">(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かどうか。
- (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) 単位の实质化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされている。
- (5) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（たとえば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業情報機器の活用、TAの活用等が考えられる）。
- (6) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されている。
- (7) 教育課程の趣旨に沿った研究指導が行われている。
- (8) 研究指導に対する適切な取り組み（たとえば、複数教員による指導体制、研究テーマ決定に対する適切な指導、TA・RAとしての活動を通じた能力の育成、教育的機能の訓練等が考えられる）が行われている。
- (9) 学位論文に係る指導体制が整備され、機能している。
- (10) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了認定基準が組織として策定され、学生に周知されている。
- (11) 成績評価基準や修了認定基準にしたがって、成績評価、単位認定、修了認定が適切に実施されている。
- (12) 学位論文に係る適切な審査体制が整備され、機能している。
- (13) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられている。

6. 教育の成果

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

7. 学生支援等および施設・設備

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

- (13) 施設・設備の運用に関する方針が明確に規定され、構成員にも周知されている。
- (14) 図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている。

8. 教育の質の向上および改善のためのシステム

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

X-2-3 大学院教育（PhD プログラム）の外部点検・評価の結果の要旨

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

X-2-3-1 大学院教育（PhD プログラム）の目的

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

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

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

表 X-2-3 大学院教育（PhD プログラム）の目的についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	5	5	5	5	5.00
(2)	4	4	4	4	4	4.00
(3)	4	3	4	4	3	3.60

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

また、経営学研究科における大学院教育（PhD プログラム）の目的について、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

X-2-3-2 大学院教育（PhD プログラム）の教育組織および実施体制

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表 X-2-4] に掲げるとおりである。

表 X-2-4 大学院教育（PhD プログラム）の教育組織および実施体制についての評点

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

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

また、経営学研究科における大学院教育（PhD プログラム）のための組織および実施体制について、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（PhD プログラム）の教育組織および実施体制についてのコメント

●学部教育や MBA 教育との関係を整備し、それぞれの成果を明確にすること。

X-2-3-3 大学院教育 (PhD プログラム) の教員および教育支援者について

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

- (1) 教員組織編成のための基本方針を有しており、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 (PhD プログラム) の教員および教育支援者についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	4	5	4.20
(2)	5	4	3	4	5	4.20
(3)	4	4	4	4	4	4.00
(4)	5	4	3	3	5	4.00
(5)	4	3	4	3	2	3.20
(6)	4	3	5	4	3	3.80
(7)	5	4	4	4	3	4.00
(8)	4	4	5	5	4	4.40
(9)	3	4	3	3	4	3.40

※ 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。

また、経営学研究科における大学院教育（PhD プログラム）の教員および教育支援者について、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（PhD プログラム）の教員および教育支援者についてのコメント

- 教員数やその能力は十分なものをもっていると考えられる。
（優れている点をさらによくするには）
教員の負担を軽減する仕組みを考える。
- 貴研究科に限らず国立大学法人では一般に教職員の定員削減をはじめとする人件費節減が至上命令とされてきているが、私見によれば教職員 1 人あたりの仕事量は適正水準をすでに大幅に超えており、教職員は学生に対する十分なサービスの提供が困難になってきている。しかしながら国立大学の文科系部局に求められている教育のみならず研究・社会貢献も含むすべての活動は、そもそも十分な人件費なくしては不可能である。その中で近年の院生に対するアンケート調査の結果において、学生が事務手続きに対してさして不満を持たず（V-3-2-2）、また授業に関して高い満足度を感じている（V-6-1-2-⑨）ということは人手不足が厳しい中で教職員が献身的に働いている事実を示唆している。しかしながら、こうした滅私奉公的な献身さがいつまでも続けられるわけが無い。正規職員の頻繁な配置換えも学生と教員へのサービスの維持を困難にするものであろう。こうした諸問題を国立大学全体の声として国および国民に広く率直に伝えることがきわめて重要と思われる。
- 教員組織を活性化するために、性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、および任期制の導入なども検討すべきかもしれない。また、若手研究者の研究方法に少し偏りが見られる。ここ 20 年くらいの流行からみればこのような研究方法の集中は不適切とはいえないが、将来の国際的研究動向の変化や、それに伴う Ph.D. 教育の需要の変化を見据えて、研究方法の包括性にも配慮すべきように思える。

X-2-3-4 大学院教育（PhD プログラム）における学生の受入

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

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

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-2-8]に掲げるとおりである。

表X-2-8 大学院教育（PhD プログラム）における学生の受入についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	3	4	5	4.00
(2)	4	3	4	4	4	3.80
(3)	4	3	5	4	4	4.00
(4)	4	3	?	4	3	3.50
(5)	4	3	4	5	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-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。

また、経営学研究科の大学院教育（PhD プログラム）における学生の受入について、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（PhD プログラム）における学生の受入についてのコメント

●結局、優秀な学生がまず一橋をめざし、神戸を第2志望とする限り、selectionの効果が入学後の効果を上回る可能性が大きくなる
 (どのように改善すればよいか)
 神戸の教育プログラムをもっと宣伝し、また分野によっては、いかに一橋よりも優れているかを強調していくべき。たとえば、東京の主要大学で紹介イベントをもってはどうか。また、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とか。最近成果をのぼしつつある欧州の大学院プログラム（Munich, Toulouse など）は、そのような試みをしている。サマースクールのようなイベント（Summer in Kobe）もいいかもしれない。

X-2-3-5 大学院教育（PhD プログラム）における教育内容および方法

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

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、教育課程が体系的に編成されており、目的とする学問分野や職業分野における期待にこたえるものになっている。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に添ったものになっている。

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

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は，[表X-2-10]に掲げるとおりである。

表X-2-10 大学院教育（PhDプログラム）における教育内容および方法についての評点

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

(12)	4	4	5	5	5	4.60
(13)	4	4	4	4	3	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。

また、経営学研究科の大学院教育（PhD プログラム）における教育内容および方法について、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（PhD プログラム）における教育内容および方法についてのコメント

- 「欧米の一流大学にひけをとらない高いレベルの教育内容を院生が系統的に履修でき、最終的には博士号取得につながるシステムを構築し、それを年々改善している点が何よりも優れていると感じた。特に、院生にコア科目の履修および総合学力試験を通じて基礎的学力を習得させた上で修士論文を書かせ、博士後期課程に進学した者に修士論文とは別個の論文の提出を求めつつ、再び基礎力をつけさせるという指導方法は、幅広い知識、深い思考力、広い視野などプロとしての研究者に必要な資質を涵養する上で最良の措置であろう。
- 授業科目の分類、方法論の重視、総合学力試験、第 2 論文など、部門横断的にこれらの仕組みを作り上げたことは大いに評価できる。私の勤務校では、現在でも部門ごとに縦割りで教育を完結させ、師弟関係的側面が強い。
(優れている点をさらによくするには)
問題があるとすれば実態レベルだろう。本当にこの制度が意図したように機能しているのか。残念ながら、報告書からは実態レベルのことがあまりわからなかった。たとえば、総合学力試験、第 2 論文はどの程度機能しているのだろうか（本当に binding constrain となっているのか）、この制度の導入前と後で修了者のパフォーマンス（就職、研究等）はどう変わったのだろうか。アイデアとしては、英語による発信の徹底。たとえば第 2 論文は英語で書く。学際的研究の推進。これは部門横断的にやらないと不可能。
- 学位論文の質を維持するためのチェック・システムが工夫されており、実際にうまく機能しているようである。このシステムに関しては、他の大学も大いに学ぶべきであろう。
- 統計教育も含めた数量的な側面の理解の強化。

X-2-3-6 大学院教育（PhD プログラム）の成果

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

- (1) 学生が身につける学力、資質・能力や養成しようとする人材像等についての方針が明らかにされており、その達成状況を検証・評価するための適切な取り組みが行われている。

- (2) 各学年や修了時等において学生が身につける学力や資質・能力について、単位修得、進級、修了の状況等から、あるいは、学位論文等の内容・水準から判断して、教育の成果や効果があがっている。
- (3) 学生からの意見聴取の結果から見て、成果や効果があがっている。
- (4) 教育の目的で意図している養成しようとする人材像等について、就職や進学といった修了後の進路の状況等の実績や成果について定量的な面も含めて判断し、教育の成果や効果があがっている。
- (5) 修了生や、就職先等の関係者からの意見聴取の結果から見て、教育の成果や効果があがっている。

これらの評価項目に対する外部評価委員の評点は、[表X-2-12]に掲げるとおりである。

表X-2-12 大学院教育（PhDプログラム）の成果についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	3	5	4	4	4.20
(2)	4	3	4	4	4	3.80
(3)	5	3	4	4	4	4.00
(4)	4	3	4	4	4	3.80
(5)	?	3	5	4	3	3.75

※ 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。

また、経営学研究科における大学院教育（PhDプログラム）の成果について、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（PhDプログラム）の成果についてのコメント

●少なくとも、わたくしの専門に関していえば、神戸大学経営学研究科は、現在でも、もっとも多くの研究者を供給する大学であり、博士課程修了者の活躍からも教育の成果は十分に出ていると判断される（6-（1）～（5）の質問内容では、必ずしも明確にならないが、わたくしが知るかぎり、多くの若手研究者が学会で活躍している）。

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

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

- (1) 授業科目や専門、所属ゼミナールの選択の際のガイダンスが適切に実施されている。

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

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

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

	A	B	C	D	E	平均
(1)	?	3	3	4	3	3.25
(2)	3	3	4	?	3	3.25
(3)	4	3	4	4	3	3.60
(4)	4	3	4	4	3	3.60
(5)	4	3	?	3	5	3.75
(6)	?	3	4	?	4	3.67

(7)	?	3	4	4	3	3.50
(8)	4	4	4	4	3	3.80
(9)	?	3	?	4	3	3.33
(10)	4	3	5	3	3	3.60
(11)	4	3	4	3	4	3.60
(12)	4	3	4	4	3	3.60
(13)	?	3	4	4	4	3.75
(14)	4	4	5	4	4	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-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。

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

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

- PhD学生の研究設備としては海外の大学院と比べると見劣りがする。

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

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

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

いる。

- (8) 教育支援者や教育補助者に対して、教育活動の向上をはかるための研修等、その資質の向上をはかるための取り組みが適切になされている。

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

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

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	5	3	5	4.20
(2)	5	4	5	4	5	4.60
(3)	?	4	4	4	3	3.75
(4)	4	4	4	4	4	4.00
(5)	4	4	5	4	3	4.00
(6)	5	4	4	3	4	4.00
(7)	4	4	4	?	3	3.75
(8)	?	4	4	4	4	4.00

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

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

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

- 院生への授業アンケートの実施とその活用も高く評価される。一般に文系大学院では指導教員の裁量にもとづく授業が通常であり、教科ごとの授業内容の標準化が困難であるため、授業アンケートの実施が容易ではないということをししばしば耳にするが、その標準化が進んでいる貴研究科では、アンケートが無理なく実施されてきたものと思われる。それを通じて授業改善が着実に進められている点はさらに重要である。
- 実務界との連携による連続的な改善施策があること。
(優れている点をさらによくするには)
海外との連携、外国人教員の増加。

X-2-3-9 大学院教育（PhD プログラム）の総合評価

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

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

1) 阿部 武司 （大阪大学大学院経済学研究科）

項目ごとのコメントに新たに付け加えることは特になし。貴研究科が法人化以前から実現をめざしてこられた、国際的に見ても遜色のない経営学の PhD プログラムが着実な発展を遂げていることは十分確認できた。それは優れた教員スタッフと献身的な事務職員の日々の努力の賜物に他ならない。しかし、そうした努力を余裕をもって続けるためには、人件費の保証を中心とする財政的基盤の強化が不可欠である。それなくしては未来の優秀な研究者の供給も次第に困難になっていくのではないかと案じられてならない。

2) 伊藤 秀史 （一橋大学大学院商学研究科）

自信をもってください。また、3年ごとの自己評価は、ちょっと頻繁すぎるかもしれません。

3) 徳賀 芳弘 （京都大学大学院経営管理研究部）

総合的に見て、自己評価報告書も参考資料も大変な時間と労力をかけて作成されたことを窺わせるものとなっており、他大学の模範とってよい内容となっている。図表の配置等も適切であり、知りたい内容が文章とデータで、同時に理解できるように工夫がなされている。PhD 教育全般に関しても、5年間一貫教育をとりつつ、博士前期修了時点でもう一度基礎力をチェック（試験）するなど、ユニークで優れたシステムが構築されている。博士学位論文の指導体制と論文の質を維持するためのチェック・システムはよく考えられたものであり、論文作成の経過を公開させることによって、評価を客観化させると同時に申請者本人に自分の論文の出来映えを認識させるシステムとなっている。

4) 守島 基博 （一橋大学大学院商学研究科）

全体的にこれまでの方向を進展させ、一層「システムによる教育」という側面が強化されたように思い、高く評価する。特に授業の配置や履修状況データにもとづく調整など、知識教育面での絶えざる革新は素晴らしいと思う。ただ、そうした授業面やシステム面での努力に比較して、個別教員が行う教育の質を向上する手立てについては、まだ努力不足の面があるのではないだろうか。ゼミでの指導のあり方は、知識面だけではない、研究能力の向上をめざすものであり、ここにある意味では PhD 教育の肝である。ただ、もちろん、各教員のゼミにモニターをおいて評価することはできないだろうから、こうした側面は学生の教育プロ

セスでの相互指導体制をどう作るかにかかっていると思われる。たとえば、副ゼミ制（学生が1か2年次から、他教員のゼミに参加し、発表を行い、指導を受ける制度）の導入など、こうした側面での一層の努力が望まれる。

5) 山本 昭二（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）

現状で国内の他大学院と比べると競争力を有しているが、海外の大学院と比べると見劣りする点が多い。COEをめざす中での目標値の設定を明確にする必要がある。

X-2-4 大学院教育（PhDプログラム）の外部点検・評価の総括

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

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

X-2-4-1 大学院教育（PhDプログラム）の目的

大学院教育（PhDプログラム）の目的については、「(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、すべての外部評価委員が「まったくそう思う」とする極めて高い評価（平均点 5.00）を受けた。また「(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、すべての外部評価委員が「ややそう思う」とし、一定の評価（平均点 4.00）を得ている。これに対し、「(3) 目的を社会に広く公表している」の項目については、委員の評価はやや懐疑的であった。すなわち、「まったくそう思う」とする委員は皆無であった上に、5人の委員中2人の方が「どちらともいえない」としており、委員の平均点は 3.60 だった。

この評価を前回の自己評価・外部評価報告書での外部評価と比較すると、(1)の項目については前回の外部評価（平均点が 4.80 ポイント）と同様に今回も極めて高い評価を受けているのに対し、(2)の項目については前回の外部評価（平均点が 4.60 ポイント）よりも少し評価が下がり、(3)の項目については前回の外部評価（平均点が 3.60 ポイント）と同様にやや懐疑的な評価となった。

(1)の項目について引き続き極めて高い評価を得たのは、2006（平成18）年度に決定し、アドミッション・ポリシーの中で明文化して謳うこととした神戸大学大学院経営学研究科博士課程の目的が、われわれの大学院教育（PhDプログラム）の設計思想を明確に定めていると評価されたためであろう。

これに対し、(2)の項目について評価を下げ、(3)の項目について依然としてやや懐疑的評価にとどまっていることは、明文化した博士課程の目的が教職員・学生や社会に十分浸透していないという外部評価委員の判断を示している。その原因はどこにあるだろうか。

実は、(3)の項目について、前回の自己評価・外部評価報告書では、外部評価において、博士課程の目的は公表されているものの社会に浸透しているとはいえないという評価であつ

たことが報告され、対応策の必要性を指摘している。そして、その後、一定の対応策が実際にとられた。具体的には、博士課程の目的の周知の方法は、前回の自己評価・外部評価報告書では教職員・学生に対するものとして

『学生便覧』、『講義要綱』

社会に対するものとして

経営学研究科募集要項

経営学研究科ホームページ

であり、今回の自己評価・外部評価報告書でもこれは全く同じである。ただし、これらの媒体について、2006（平成18）年に明文化した博士課程の目的は、それを『学生便覧』と経営学研究科ホームページに掲載するとともに、博士課程入学試験募集要項にも掲載することとした。さらに、経営学研究科ホームページが2008（平成20）年度にリニューアルした際に、博士課程の教育プログラムを細かく紹介するようにし、博士課程の目的もその紹介の中で述べるようにした。これらの点で、対応策はとられたのである。

しかし、これらの対応策がとられたものの、それは博士課程の目的を教職員・学生や社会に十分浸透させる上で不十分であるというのが、今回の外部評価の結果であろう。そして、なぜ不十分であるかについて、教育の目的の評価分野に関する自由記述式コメントでそれを述べた委員はいなかったが、学生の受入の評価分野に関する自由記述式のコメントで、評価委員の1人が関連する示唆的な提言をされている。それは、これまでわれわれが博士課程の目的を公表する方法としてきたものが、経営学研究科ホームページや博士課程入学試験募集要項への記載という情報公開方式だったということである。経営学研究科ホームページや博士課程入学試験募集要項は、すでに何らかの理由で神戸大学大学院経営学研究科博士課程について詳しく知りたいと希望している学生のみが、それを閲覧したり請求したりする。情報公開方式は、こうした詳しい情報を必要とする学生にその情報を公開する方式に過ぎない。これは、逆にいえば、神戸大学大学院経営学研究科に関する情報を集めたいという動機をそもそももっていない一般学生の目には、明文化された博士課程の目的が触れることはないということを意味している。博士課程の目的を社会に浸透させるには、すでに神戸大学大学院経営学研究科への入学を検討している学生にその情報を開示するだけでなく、大学院進学を希望するが神戸大学経営学研究科への進学を念頭に入れていない学生にそれを訴え、魅力的な教育プログラムとして認知してもらう必要がある。それには、現在まで行っている情報公開方式に加えて、より積極的な広報活動が必要であろう。これが、(3)の項目に対する外部評価委員の評価が前回の自己評価・外部評価報告書に引き続いてやや懐疑的な水準にとどまった理由と考えられる。

学生の受入の評価分野に関して自由記述式のコメントを寄せられた評価委員は、そのような積極的広報活動の例として

- ・ 東京の主要大学で紹介イベントをもつ
- ・ 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
- ・ 神戸大学でサマースクールを行う

といったアイデアを示されている。提言していただいたこれらのアイデアを含め、様々な可能性を検討し、実施に移していくことが必要であろう。

X-2-4-2 大学院教育（PhD プログラム）の教育組織および実施体制

大学院教育（PhD プログラム）のための教育組織や実施体制については、三つの評価項目すべてで、一定の評価を得た。すなわち、評点の平均は 4.00 または 4.20 である。これは、前回の自己評価・外部評価報告書とほぼ同様の評価といえることができる。

大学院教育（PhD プログラム）のための教育組織や実施体制の評価分野については、1 人の外部評価委員が自由コメントを寄せられた。学部教育や MBA 教育との関係を整備し、それぞれの成果を明確にする必要がある、との指摘である。

この指摘は、重要な論点を含んでいる。神戸大学大学院経営学研究科は、博士課程教育（PhD プログラム）、学部教育、MBA 教育を一つの教員組織で実施している。三つの教育は、教育を受ける学生、教育の目的、教育の方法がそれぞれ異なっているにもかかわらず、それらを一つの教員組織で実施しているのは、そのことによってそれぞれの教育がよりよく行われ、よりよい成果があがるからである。大学院教育（PhD プログラム）は、学部教育を通じてその適性をもつ学部学生を見いだし、適切に大学院進学を進路を提供することで、優れた人材を確実に育成することができるという点で、学部教育との密接な連携がその成果に重要な役割を果たしている。また、教員はその研究において MBA 教育を通じた実践的課題の探究が可能となり、その研究成果を大学院教育（PhD プログラム）に反映させることができる点で、MBA 教育との密接な連携がその成果に重要な役割を果たしている。これまでの自己評価・外部評価報告書では、今回も含め、大学院教育（PhD プログラム）の成果が学部教育や MBA 教育との連携にどのように依拠しているかをデータで検証することがなかった。今回の外部評価委員による自由コメントは、そのような検証を行い、博士課程教育（PhD プログラム）の実施における学部教育、MBA 教育との連携をさらに効果的にする体制の研究を促しておられると理解される。

X-2-4-3 大学院教育（PhD プログラム）の教員および教育支援者

大学院教育（PhD プログラム）を担当する教員および教育支援者については、二つの項目を除いて、いずれも外部評価委員の評価は高い。ほとんどすべての委員が、それらの項目で 5 段階評価の最高点 5 かまたは 4 を与えている。設計した大学院教育（PhD プログラム）を実施するのにふさわしい教員がきちんとそろっているという判断を、ほぼすべての外部評価委員が下している、といえる。そして、1 人の評価委員は、その判断を自由コメントの中で明示的に述べられている。

委員の評価が低かった項目は、「(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」と「(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」である。そのいずれの項目も「まったくそう思う」とする委員は皆無であった上に、5 人の委員中 3 人の方が「どちらともいえない」か「あまりそう思わない」としており、委員の平均点は 3.20 と 3.40 に過ぎない。

大学院教育（PhD プログラム）を担当する教員および教育支援者に関する外部評価が、(5) と (9) の二つの項目で低く、それ以外で一定の評価を得ているという結果は、前回の外部評価でも全く同じである。その原因はどこにあるだろうか。

これは、(5)の項目に関しては、教員の採用が経営学研究科の将来を左右する最も重要な事柄であることから、それまでと同様の方針が維持されていることの結果であろう。このことについて、外部評価委員の1人は、その自由コメントの中で、教員組織の活性化とならんで、教員の研究水準の観点からも、若手研究者の研究アプローチの同質化について懸念を示されている。この指摘は、前回の外部評価ではなかった新たな観点である。研究者のアプローチのポートフォリオをどうすべきかは、経営学研究科の全体の研究・教育力を長期的に左右する重要な問題である。それは、それぞれの研究分野の発展に関する専門的知見と、経営学研究科の長期的発展の視点とによる、総合的な判断が必要となる問題であろう。

他方、(9)の項目については、評点は前回の外部評価と類似しているものの、評価のポイントも、委員の自由コメントから推測される限り、異なっている。すなわち、前回の外部評価では事務体制への学生の不満を指摘されており、それ以前から引き続いて学生への事務の支援体制が十分ではないという判断があった。これに対し、今回の外部評価では、学生への事務の支援体制を評価する声が聞かれた。1人の委員は、その自由コメントの中で、学生のアンケート結果が前回に比して改善されている事実を引用して、職員と教員の献身的努力の成果であろうと述べられている。今回(9)の項目の評価が懐疑的水準にとどまった一つの理由として、委員がその自由コメントの中で述べられているのは、むしろ国立大学の独立法人化に伴う経費削減の影響である。すなわち、学生の支援には資金が必要であり、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である。この指摘はまさにそのとおりというべきであろう。この事態を改善していくには、経営学研究科、あるいは神戸大学だけの努力では足りず、わが国の大学全体のあり方を考える取り組みが必要であろう。

X-2-4-4 大学院教育（PhD プログラム）における学生の受入

学生の受入に関する評価は、「(4) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われ、その結果を入学者選抜の改善に役立てている」についてやや懐疑的水準にとどまったものの、それ以外の4項目では、1人の委員が「どちらともいえない」としている以外は「まったくそう思う」ないし「ややそう思う」という高い評価を与えている。これは、前回の外部評価に較べてもやや改善の傾向がある。

にもかかわらず、先に大学院教育（PhD プログラム）の目的の評価分野の総括で言及したように、1人の委員が寄せられた自由コメントによれば、われわれの学生の受入には問題がある。次の大学院教育（PhD プログラム）の教育内容や方法の評価分野の総括で整理するように、われわれの大学院教育（PhD プログラム）の教育内容や方法に対しては、外部評価委員の評価は極めて高い。その意味で優れたプログラムであるにもかかわらず、前回自己評価・外部評価報告書で懸念したとおり、わが国の各大学で社会科学分野の大学院定員が増大し、学生の奪い合いが現実のものとなりつつあり、しかもその奪い合いで神戸大学大学院経営学研究科が必ずしも優秀な学生を引きつけるのに成功していない、というのが自由コメントを寄せられた委員の判断である。具体的には、大学院進学を希望する学生の中に大学院の序列化の意識があり、多くの学生にとって一橋大学が第1希望であり、神戸大学が第2希望である限り、われわれがいくら優れた教育プログラムを整備しても、その成果は本来達成すべき

水準を達成できないという指摘である。

この問題に対し、われわれは、2008（平成 20）年度の研究科ホームページのリニューアルにともない、われわれの大学院教育（PhD プログラム）を詳細に説明することにした。新しいホームページでは、PhD プログラムについて、

1. その目的
2. アドミッション・ポリシーと選抜
3. 教育の方法
4. 講義の体系
5. 教育プログラムの特色
6. 学位
7. 進路

の各項目について詳しく説明することとした。

しかし、大学院教育（PhD プログラム）の目的の評価分野の総括で整理したように、こうした情報開示型の詳しい説明では、大学院進学を希望する学生に、われわれの大学院教育（PhD プログラム）の的確な評価・認識を与えるには不十分であるというのが、自由コメントを寄せられた委員の判断である。大学院進学を希望する全国の学部生に対し、われわれの大学院教育（PhD プログラム）についてもっと積極的に説明をし、十分に理解してもらえる工夫と仕組みが必要であろう。

X-2-4-5 大学院教育（PhD プログラム）における教育内容および方法

大学院教育（PhD プログラム）における教育の内容や方法についての外部評価委員の評価は、13 項目のほとんどすべてで極めて高い。2 人の委員が評点 3 を与えた項目は「(3) 授業の内容が、全体としての教育の目的を達成するための基礎となる研究の成果を反映したものとなっている」と「(10) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了基準が策定され、学生に周知されている」の 2 項目だけである。

教育の内容および方法に対する委員の評価が極めて高いことは、この評価分野では自由コメントに 5 人中 3 人の委員がそれぞれの観点から高い評価を明示的に述べられていることから明らかである。その観点とは、たとえば、

- ・ 欧米の一流大学院にひけをとらない高いレベルの教育内容を院生が系統的に履修でき最終的には博士号取得につながるシステムを構築し、それを年々改善している。
- ・ 授業科目の分類、方法論の重視、総合学力試験、第 2 論文など。部門横断的にこれらの仕組みを作り上げたことは大いに評価できる。
- ・ 学位論文の質を維持するためのチェック・システムが工夫されており、実際にうまく機能しているようである。

というものである。同様に、評価者の名前を公開して述べられる総合評価においても、

阿部教授「国際的に見ても遜色のない経営学の PhD プログラムが着実な発展を遂げている」

徳賀教授「PhD 教育全般に関しても、5 年間一貫教育をとりつつ、博士前期修了時点でもう

一度基礎力をチェック（試験）するなど、ユニークで優れたシステム」

守島教授「全体的にこれまでの方向を進展させ、一層「システムによる教育」という側面

が強化されたように思い、高く評価する。特に授業の配置や履修状況データにもとづく調整など、知識教育面での絶えざる革新は素晴らしいと思う。」

山本教授「国内の他大学院と比べると競争力を有している」

と5人中4人の委員が高い評価を与えている。

さらに、前回の外部評価で指摘された次の問題点は、今回は指摘されなかった。

- (1) きめ細かな授業体系が用意されている一方で前期課程の履修要件が少ない（当時、講義科目14単位）
- (2) 博士号の授与基準として学術レベルが不明確である。
- (3) 総合学力試験において、履修・受験のバラツキがある。

この三つの問題は、前回の外部評価を受けて真剣な検討をし、改善の努力を投入し、また施策を実行した事柄である。すなわち、(1)の前期課程履修要件問題に対しては、履修要件を講義科目18単位に引き上げた。(2)の博士号の授与基準については、その透明化をはかる施策として、博士論文発表会の制度を設けた。(3)の総合学力試験の履修・受験のバラツキの問題に対しては、問題となった統計的方法論と決定分析特論のそれぞれで、一つの授業ですべてを教える詰め込み式をやめ、複数の授業を用意して段階的に学習する仕組みとした。こうした努力と施策の成果は時間を経て現れるものと考えられるが、少なくとも問題点を改善する方向へ歩み出したことは、今回の外部評価で認められたのだと考えて良からう。

他方、前回の外部評価で指摘された問題点のうち、今回も繰り返し警告されているものもある。それは、総合評価で守島教授が示された「そうした授業面やシステム面での努力に比較して、個別教員が行う教育の質を向上する手立てについては、まだ努力不足の面があるのではないだろうか」という懸念である。守島教授が指摘されるとおり、博士課程の目的からすれば、整備されたコースワークによる知識の体系的授与は、それが学生の研究能力に結びついてはじめて意味をなすのであって、知識が知識のままであれば、それはPhD教育の肝心な点が欠けていることになる。そして、実際にコースワークの成果が研究指導に活かされるかどうかは、ゼミナールの指導教員に完全に依存しているのが、われわれの教育の方法である。ゼミナールの指導に関する限り、われわれは、個々の教員に全幅の信頼を置いているとあって良い。

しかし、全幅の信頼を置くことと、実際にその信頼の通り教育が機能しているかということとは、別の事柄である。守島教授は、勤務校である一橋大学で実施されている副ゼミ制度を紹介され、個別教員が行う教育の質の向上は、それを担保する仕組みの工夫がありうることを指摘されている。一橋大学で成果をあげている教育の仕組みを良く研究し、その良い点を取り入れていくことができないかを真剣に検討する必要がある。

今回の外部評価では、ゼミナール指導の質の向上の問題の他に、前回の外部評価では指摘されなかった新たな問題提起が二つあった。一つは、自由コメントとして述べられた改善を要するとされる点で、統計教育も含めた数量的な側面の理解の強化がそれである。統計教育は、2007（平成19）年から2009（平成21）年度の3年間で、それまでに比して最も力を入れてその改善に取り組んできた事柄の一つである。具体的には、それまで統計教育を「統計的方法論研究」1科目で行っていたのを、複数の科目を用意して段階的に教育することとした。これは、統計教育の提供の仕方を改善する取り組みである。そして、自由コメントで統計教育の強化を提言された委員は、外部評価委員会の席上この取り組みは高く評価されてい

た。その上で、実際に学生がこの段階的な統計教育をある程度受けるようにする仕組みの整備が必要である、と提言された。そして、実際に多くの学生が、たとえば定性的方法と統計的方法の双方を修得する状況が実現されねばならない、と指摘された。経営学研究科が輩出しようとしている経営学・会計学・商学の研究に携わる人材は、ある程度多様な研究手法を身につけておくことが必要であるというのがその理由である。

統計教育を実際の履修によって実現するための仕組みは、これまでその導入が真剣に検討されては来なかった。統計教育がその供給側で整備されても、段階的に提供されるようになった科目を実際に履修し、他の方法に加えて統計的方法を身につけようとする学生が必ずしも顕著に増えているわけではないとすれば、履修の誘導の仕組みを整備することによる統計教育の実質的な拡大が真剣に検討されねばならないかもしれない。

新たな問題提起の二つ目は、総合評価で山本教授が指摘されている「海外の大学院と比べると見劣りする点が多い」という点であろう。大学院教育（PhD プログラム）のグローバル化の波は世界を覆っている。わが国の経営学・会計学・商学分野の研究者育成の拠点としての責任を果たし続けていくためには、単に日本の他大学に比して優れた教育を行っているというだけでなく、世界の教育水準と比較して遜色のない教育ができていくということではない、という評価である。

世界に通用する研究者を育成することは、もとよりわれわれの大学院教育（PhD プログラム）のめざすところであり、そのための仕組みの開発は2006（平成18）年度から2009（平成21）年度の3年間に行った大学院教育改革支援プログラムの取り組みの柱の一つでもあった。この3年間の取り組みによって、コースワークの強化や、様々な形のセミナーによる研究指導の補強を行った。その取り組みは、最終年度である2009（平成21）年度の末に総括と現時点での成果の検証を行い、成果発表会を実施して、公表した。その総括によれば、世界的な水準の研究成果をあげることのできる研究者を育成する上で、われわれがこの3年間に導入した新たな仕組みはかなり有効であると考えられる。したがって、この仕組みを用いて継続的に大学院教育を行い、優秀な人材の育成に努めることが必要であろう。

もちろん、山本教授が指摘された、海外のトップスクールと競争できる教育の実現にはまだ遠い道のりであろう。われわれが如何にして国際的な水準の研究能力をもつ人材を確実に育成できるかは、今後も研究と工夫・改善を積み重ねていかねばならない重要課題である。

X-2-4-6 大学院教育（PhD プログラム）の成果

大学院教育（PhD プログラム）の成果については、「(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た成果の程度」について「どちらともいえない」とする委員が2人いたほかは、おおむね一定の評価を得ている。特に、自由コメントでは、1人の委員が、「わたくしの専門に関していえば」と断った上で、「神戸大学大学院経営学研究科は、現在でも、もっとも多くの研究者を供給する大学であり、博士課程修了者の活躍からも教育の成果は十分に出ていると判断される」と明示的にその成果を評価されている。

他方、前回の外部評価で指摘された学位授与率や就職率、あるいは学会賞や論文数等、成果をより細かく定量的に把握する必要性は、今回は指摘されなかった。これは、大学院教育

改革支援プログラムの取り組みにおいて、学会発表（特に国際学会発表）・論文数（特に査読付き論文数）、博士号取得者の就職状況等のデータをきちんととり、施策の評価を行ったことが反映されているのかもしれない。

ただし、われわれの施策の自己評価のためのデータ整備、データ活用は行ったが、そのデータを積極的に広報して教育の成果を客観的に周知し、そのことで優秀な学生を受け入れることに結びつけるというところまでは至っていない。教育の評価分野と学生受入の評価分野で問題となった、われわれの教育を積極的に学生に伝えるということのためにも、教育の成果の積極的活用は喫緊の課題といって良いだろう。

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

大学院教育（PhD プログラム）における学生支援や施設・設備等については、外部評価委員の評価は総じてやや懐疑的な水準にとどまっている。高い評価を受けた項目は「(14)図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育上必要な資料が系統的に整備され、有効に活用されている」の1項目だけである。

前回の外部評価においても、学生支援や施設・設備等の評価分野では評価が必ずしも高くはなかったが、今回は前回に比べても評価が下がっている。自己評価では必ずしも前回の自己評価に較べて評価が下がっているわけではないにもかかわらず外部評価が低くなった理由はよくわからない。

推測の一つの手がかりは、自由コメントにある「PhD 学生の研究設備としては海外の大学院と比べると見劣りがする」というコメントかもしれない。われわれは、教育の内容や方法においては、国際的な水準の研究ができる人材を育成するよう改善の努力をしてきた。しかし、その努力はもっぱら教育の内容や方法に限られており、教育を受ける学生の支援については、同様に国際的な研究者を育成しようとしている海外の大学院と同様の整備を行ってきたとはとてもいえない、というのがそのコメントの趣旨であろう。

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

大学院教育（PhD プログラム）における教育の質の向上や改善のためのシステムに対する外部評価委員の評価は、総じて高い。自由コメントにおいても、2人の委員が、「院生への授業アンケートの実施とその活用」と「実務界との連携による連続的な改善施策があること」を明示的に挙げて、評価されている。

X-2-4-9 大学院教育（PhD プログラム）の総合評価

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

総合評価は、5人の外部評価委員の全員が、われわれの大学院教育（PhDプログラム）を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。

その基本認識の上に立って、なお検討すべき大きな問題が、三つ提起されている。第1は、現在の大学院教育（PhDプログラム）を支え、さらに発展させていく上で不可欠の財政基盤の確保である。第2は、優れた研究者を輩出する上で最終的な鍵を握るはずである、各教員の研究指導の質の維持と向上を担保する仕組みの必要性である。第3は、大学院教育のグローバル化の中で、世界に通用する研究者を育成する必要性である。この三つの課題はいずれも困難な課題である。しかし、われわれの博士課程がその目的を達成するには、これらの課題を解決していくことが不可欠である。

（文責：末廣英生）

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

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

X-3-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の外部評価委員

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

大学院教育（社会人 MBA プログラム）に関して、[表X-3-1]に掲げる5人の学界人と1人の実務家の方々に外部評価委員を委嘱し、経営学研究科における社会人 MBA 教育の点検・評価をお願いした。

表X-3-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の外部評価委員一覧

桑田 耕太郎	（首都大学東京大学院社会科学部研究科）
佐藤 善信	（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）
忠津 剛光	（J. フロントリテイリング株式会社）
星野 裕志	（九州大学大学院経済学研究院）
山本 浩二	（大阪府立大学大学院経済学研究科）
李 濟民	（小樽商科大学大学院商学研究科）

（五十音順，敬省略）

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

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

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

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

1. 教育の目的

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

2. 教育組織（実施体制）

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

3. 教員および教育支援者

- (1) 教員組織編成のための基本方針を有しており、それにもとづいた教員組織編成がなされている。
- (2) 教育を遂行するために必要な教員が確保されている。
- (3) 必要な専任教員が確保されている。
- (4) 学生の研究のために必要な研究指導教員および研究指導補助教員が確保されている。

- (5) 教員組織の活動をより活性化するための適切な措置（たとえば、年齢および性別のバランスへの配慮、外国人教員の確保、任期制や公募制の導入など）が講じられている。
- (6) 教員の採用基準や昇格基準等が明確かつ適切に定められ、適切に運用されている。特に、教育上の指導能力の評価が行われている。
- (7) 教員の教育活動に関する定期的な評価が組織的に行われ、教員組織の編成への反映等、具体的かつ継続的な方策が講じられている。
- (8) 教育の目的を達成するための基礎として、教育内容等と関連する研究活動が行われている。
- (9) 教育上必要な事務職員が適切に配置されている。また、TA等の教育補助者の活用がはかられている。

4. 学生の受入

- (1) 教育の目的に沿って、求める学生像や入学者選抜の基本方針等が記載されたアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されている。
- (2) アドミッション・ポリシーに沿って適切な学生の受入方法が採用されており、実質的に機能している。
- (3) 入学者選抜が適切な実施体制により、公正に実施されている。
- (4) アドミッション・ポリシーに沿った学生の受入が実際に行われているかどうかを検証するための取り組みが行われており、その結果を入学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いる。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっている。
- (3) 授業の内容が、全体として教育の目的を達成するための研究の成果を反映したものとなっている。
- (4) 単位の実質化（授業時間外の学習時間の確保、組織的な履修指導、履修科目の登録の上限設定など、学生の主体的な学習を促し、十分な学習時間を確保するような工夫）への配慮がなされている。
- (5) 平日夜間や休日の講義を受講する学生に配慮した適切な時間割の設定等がなされている。
- (6) 教育課程や教育内容の水準が、当該職業分野の期待にこたえるものになっている。
- (7) 教育の目的に照らして、講義、演習等の授業形態の組合せ・バランスが適切であり、それぞれの教育内容に応じた適切な学習指導法の工夫がなされている（たとえば、少人数授業、対話・討論型授業、フィールド型授業、多様なメディアを高度に利用した授業、情報機器の活用、TAの活用等が考えられる）。
- (8) 教育課程の編成の趣旨に沿って適切なシラバスが作成され、活用されている。
- (9) 教育課程の編成の趣旨に沿った研究指導が行われている。

- (10) 研究指導に対する適切な取り組み（たとえば、複数教員による指導体制、研究テーマ決定に対する適切な指導、教育的機能の訓練等が考えられる）が行われている。
- (11) 学位論文に係る指導体制が整備され、機能している。
- (12) 教育の目的に応じた成績評価基準や修了認定基準が組織として策定され、学生に周知されている。
- (13) 成績評価基準や修了認定基準にしたがって、成績評価、単位認定、修了認定が適切に実施されている。
- (14) 学位論文に係る適切な審査体制が整備され、機能している。
- (15) 成績評価等の正確性を担保するための措置が講じられている。

6. 教育の成果

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

7. 学生支援等および施設・設備

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

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

8. 教育の質の向上および改善のためのシステム

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

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

以下、順次、個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を概観することにして。

X-3-3-1 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の目的

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

- (1) 教育を行うに当たっての基本的な方針や、養成しようとする人材像を含めた、達成

- しようとする基本的な成果等が、明確に定められている。
- (2) 教育の目的が、教職員および学生に周知されている。
 - (3) 目的が、社会に広く公表されている。

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

表X-3-3 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的についての評点

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	4	5	5	5	5	5	4.83
(2)	4	5	4	4	5	4	4.33
(3)	4	4	4	5	5	5	4.50

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

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

表X-3-4 大学院教育（社会人MBAプログラム）の目的についてのコメント

- プロジェクト方式はユニークな試みであり、実務と理論を融合する教育方式として素晴らしい。
- 高い専門能力を備えたジェネラリストの育成という教育目的や、リサーチ・ベースド・エデュケーションという教育の基本的方針については、明確に定められている。
- すでに指摘されているが、三つのプロジェクトの関係性が理解しにくいので、明確かつ体系的に説明したほうがよいと思われる。学生の職務上の問題を持ち寄るとあったが、客観的な選定基準（社会のニーズ、教員のキャパシティ）が存在するかどうか気になる。また、取り上げられたプロジェクトの結果をどのように企業にフィードバックするのか、企業側からの反応をどのように取り込むかが見えない。これらのことはアドミッションポリシーにかかわるので、明確にしたほうがよいと考える。また、「国際社会に通用する思考力、判断力およびコミュニケーション能力をもつことを希求する者」というポリシーに関するカリキュラムが、正規の科目の中にもう少しあってよいのではないかと感じた。

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

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

- (1) 教育組織が教育の目的を達成する上で適切なものとなっている。

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	3	5	3	5	4	3	3.83
(2)	3	4	?	5	5	?	4.25
(3)	3	4	5	5	4	4	4.17

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

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

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

- プロジェクト方式としてケースプロジェクト研究、テーマプロジェクト研究に加えて現代経営学演習で論文指導がなされて研究に基礎がおかれている点が優れている。
- すべての教員が MBA 教育に関わり、さまざまな教員が動員されているので、多様な科目が開講できるというメリットがある。
- 学生に比して科目数や教員数が少なすぎると思う。
- 現代経営学演習の担当教員がローテーションで行われているが、教員の負担の問題もあるが、教育の質レベルの年度間の差をなくすためにも、それが妥当かどうか検討し、改善する必要があるかもしれない。担当教員が少ないため、教員間の協力があるとはいえ、院生の論文テーマと指導教員の専門分野との不一致があるように思われる。
- 報告書を読む限り、教員組織についての詳細が見えなかったが、教員間の負担の平準化の問題が発生するのではないか。専門の事務サポートが得られるような組織体制、国際化にしても英語ができるビジネススクールの事務員が必要であると思われる。また、MBA 専任教員が必要であると感じた。
- 神戸大学経営学研究科は多くの優れた教員スタッフを抱えているが、社会人 MBA プログラムには一部の教員だけしか携わっていないように見える。
- プロジェクトのチーム編成が重要と思われるが、それをどのように決めるかについて、教員が個々の院生の経歴を重視して決めるのか、逆に、経歴を離れてトレーニングさせるのか、いずれが幹部経営人材養成に資するのかの考慮が必要と思われる。

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

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	3	?	5	5	4	?	4.25
(2)	3	4	3	5	5	3	3.83
(3)	3	4	2	5	5	3	3.67
(4)	2	4	2	4	5	3	3.33
(5)	3	3	3	4	?	4	3.40
(6)	4	?	?	5	5	5	4.75
(7)	4	?	4	5	5	4	4.40
(8)	4	5	5	4	5	4	4.50
(9)	3	3	5	3	5	5	4.00

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

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

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

- 個々人は精力的に研究・教育に情熱をもっていると評価できる。
- MBA 教育に精通してプロジェクト研究を担当している教員が院生の全員を把握できていることが優れている。
- アドバイザリーボードと MBA フェローを見る限り、メンバーが揃っており、頻繁にコミュニケーションしているのは高く評価できる。
- 外部の支援者の支援が、どのように MBA 教育に生かされているのかが見えなかった。企業や社会のニーズをどれだけくみ取っているかを明確にしたほうがよいと思われる。
- 全学生が履修するテーマプロジェクト研究・ケースプロジェクト研究を、ひとりの教員が担当することは、実質的に無理があるように思われるのではないか？
- 分野が異なった教員を配置して、より多面的なコメントを提供するような工夫や、あるいはチームごとにティーチング・アシスタントを配備するなどの配慮が必要であるように思われる。
- 演習を担当する指導教員数が、神戸大学経営学研究科が抱える豊富な教員数の割には少なすぎるように思われる。特に、同一の教員が指導するには多様すぎる研究が演習に割り振られており、学生の研究テーマに応じて、より適切な指導教員とのマッチングをはかるべきではないか？

X-3-3-4 大学院教育（社会人 MBA プログラム）における学生の受入

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	4	5	5	5	5	5	4.83
(2)	4	5	5	5	5	4	4.67
(3)	4	5	5	5	5	5	4.83
(4)	4	3	5	4	5	4	4.17
(5)	4	4	5	5	4	5	4.50

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

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

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

- 学生の受け入れ状況は、受験倍率を見る限り、かなり順調であるように思える。
- 現在はアドミッション・ポリシーにもとづいた公正な入学者選抜が行われていると思う。今後、もし企業派遣による学生を受け入れていくときには、公平性を担保するために、採用や受け入れ方法の違いなどを明示すべきかもしれない。
- 1年半のプログラム（場合によっては2年間のプログラム）とあったが、仕事をしながら学ぶ社会人学生に修士論文まで書かせるカリキュラムで、1年半のプログラムが負担が重すぎるように思える。年限を短縮する意図がいまひとつつかめないで、明確に説明する必要があるだろう。1年半のプログラムを実施する場合には、長期履修制度や夏季セッションなども必要ではないか。
- 学生の受け入れについて、企業の人材育成担当としては外部で非常に質の高い育成機会を神戸大学 MBA で持ちうることは非常に評価できる。それだけにより多くの企業派遣を促進する施策実施してもらいたい。当社では実学にすぐに活かせる目的で人選を行い、経営レベルに近い人材を送り込む意志がある。公平性の確保できる試験制度は認めつつも、ある一定枠の推薦+面接などの入学制度を実施してもらいたい。

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

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

- (1) 教育の目的や授与される学位に照らして、教育課程が体系的に編成されている。
- (2) 授業の内容が、全体として教育課程の編成の趣旨に沿ったものになっている。
- (3) 授業の内容が、全体として教育の目的を達成するための研究の成果を反映したもの

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	3	5	5	4	5	3	4.17
(2)	3	4	4	5	5	3	4.00
(3)	3	5	5	4	5	4	4.33
(4)	2	3	4	4	5	3	3.50
(5)	2	4	3	4	4	3	3.33
(6)	3	4	5	5	5	?	4.40
(7)	4	4	5	4	5	4	4.33
(8)	3	4	5	5	4	4	4.17
(9)	3	4	5	5	5	3	4.17
(10)	3	4	3	5	5	3	3.83

(11)	3	?	2	5	5	3	3.60
(12)	4	4	5	4	5	4	4.33
(13)	4	?	4	5	5	4	4.40
(14)	4	4	4	5	5	5	4.50
(15)	3	?	4	4	4	5	4.00

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

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

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

- 神戸大学のプロジェクト方式は素晴らしいと思う。グループで企業を訪問し、問題を探り解決策を提示することは非常に有益である。また、さまざまな授業を1単位科目として設けている点は、社会の多様なニーズに対応している。
- プロジェクト方式というプログラムにより学んだ知識を現実の課題解決に適用し、より実学に近い形で本質を洞察し見極めた上で経営判断を行うことを可能にしている。また同時にこの活動を通して、指導講師やチームメンバーからのさまざまな角度からのフィードバックを受けることにより自分のものの見方・考え方や行動特性などを知りうる相互学習機会となり、より高い視野・視座の獲得に貢献していると判断できる。
- 提供している授業科目名だけでは、その内容がよくわからないのではないかと。すべてに副タイトルを記載する方が受講にあたって親切ではないかと思われる。また、院生が上級経営者としての総合的な経営知識を求めているのか、現在の専門スキルを深めるのを求めているのか、ニーズの多様性に応じた教育プログラムや選択する授業科目の多様な提供が行われる必要があるのではないかとと思われる。
- 修士論文を課すリサーチベーストエジュケーションは評価できるが、学生側にも教員側にも大きな負担となっているのではないだろうか。修士論文を書くには、集中した時間が必要になるが、そうした点を学生がどのように理解しているか気になった。修士論文を書かないコースも選べる仕組みも必要ではないか。また、神戸大学のプロジェクト方式は優れた試みであるが、外部から見ると理解しづらいのも事実である。神戸のプロジェクト方式が、グローバルスタンダードで高く評価されるためにも、目に見える形で、その有効性を外部に説明する必要があるように思える。
- 経営人材として実学につなげる場合、経営学のハードな領域に加えて人間理解領域（人間理解のための心理学、人的なダイナミクスを生み出す個人の自己理解、思考様式へのフィードバック）への成長を促す取り組みを加えてもらいたい。理論と人間的な洞察の側面を併せ持った変革を促進するリーダーシップを有する経営人材の育成に寄与するものと確信する。

- 1年半という限られた期間で、三つのプロジェクト（演習を含む）を履修することが求められ、また開講日が平日の金曜日と土曜日に限定されるのであれば、専門性を高めるべく重層的に科目を履修することが難しいように思われる。短期的な学習機会を望む声への対応と、修了者の専門性と質の維持は、トレードオフの関係にならないように、三つのプロジェクト方式とカリキュラム（開講日を含む）の修正の検討も必要かと考える。
- 1年半で終了するカリキュラムでありながら、金曜日夜間と土曜集中講義は、いささか詰め込みすぎな感がある。学生による授業科目の選択の余地は少なく、多様な仕事上の課題を持ち込む学生の多様性に対し、柔軟に対応できるカリキュラム編成がのぞまれる。
- 学生アンケートを見ると、社会人教員による講義や学生同士のディスカッションだけでなく、自身の実務経験を体系的に整理するための理論的かつ体系的な知識の提供を求めているものもある。テーマ・ケースプロジェクト研究と、それを支える講義科目との有機的な統合をはかることが望まれる。
- 自己評価報告書に掲載されている修士論文の題目を見る限りでは、提出されている論文が修士論文の学位に照らして十分なレベルであるかは疑問が残る。

X-3-3-6 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の成果

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	3	4	5	4	5	4	4.17
(2)	4	4	5	4	5	?	4.40

(3)	4	5	4	4	4	3	4.00
(4)	3	?	4	3	4	4	3.60
(5)	3	5	4	4	5	4	4.17

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

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

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

- 学生の満足度が高いことや、多くの社会人が受験していることを考えると、教育の評価は高いと考えられる。
- 関西の産業界に根ざしたアドバイザリー・ボードを編成するなど、大学院教育の成果や効果を上げていくための努力が認められる。
- 卒業生に対するアンケート調査を昨年からは実施している現状を見ると、やはり対応が遅いように思える。派遣先企業への聞き取り調査や、各種経済団体に対してMBAホルダーが産業界にどれだけ寄与しているかに関する調査を実施することで、日本のMBA教育を引っ張ってほしい。

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

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

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	3	?	5	4	5	4	4.20
(2)	3	4	5	5	5	?	4.40
(3)	3	?	4	4	5	4	4.00
(4)	3	?	3	?	4	?	3.33
(5)	3	?	2	4	5	?	3.50
(6)	2	3	?	?	?	5	3.33
(7)	2	?	2	?	4	5	3.25
(8)	2	?	4	?	5	4	3.75
(9)	2	?	?	?	5	4	3.67
(10)	3	4	4	5	5	5	4.33
(11)	3	4	5	4	5	?	4.20
(12)	4	4	5	4	5	5	4.50
(13)	3	?	4	4	4	5	4.00
(14)	3	5	5	4	5	5	4.50

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

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

すとおりにある。

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

- 夜間開講，土曜日開講など社会人学生に対して一定の配慮をしていることは評価できる。
- 社会人学生ならではの経済面の支援，メンタル面のケア，サテライトオフィスでの専用スペース，事務サポートがより求められるように思われる。平日夜間のサテライトオフィスで，窓口をオープンにすることも大事ではないか。
- 学生への学習支援環境それ自体は整っているが，土曜に集中して開講される授業が六甲台キャンパスであることには，立地上の問題が残るように思われる。大阪ないし神戸の市街地のサテライトキャンパスの充実が望まれる。

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

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

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

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

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

	A	B	C	D	E	F	平均
(1)	3	5	5	4	5	5	4.50
(2)	4	5	4	5	5	4	4.50
(3)	3	5	5	5	5	5	4.67
(4)	3	4	3	5	5	4	4.00
(5)	4	5	4	5	5	5	4.67
(6)	3	5	4	5	4	4	4.17
(7)	2	4	3	5	5	4	3.83
(8)	3	?	5	5	5	4	4.40

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

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

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

- 専門職大学院運営委員会、外部のステークホルダー、修了者など多岐にわたる意向、意見を聞き取る仕組は優れており、平日の夜間講義、土曜の集中講義、サテライト教室の設置、教育の質の向上や学生の立場に配慮した具体的な改善策を積極的に取り入れている点は非常に評価できる。
- 継続的な競争的資金の獲得（特に「専門職大学院形成支援プログラム」）により、常にプログラムの見直しがなされ、求められる MBA 教育の構築とプログラムの修正が行われている点。また各講義、修了時の学生や外部評価委員より、アンケートやヒアリングが行われて、現在のプログラムへの評価が行われている点。
- 定期的な授業評価や学生のヒアリングを行っており、その結果は履修体系の工夫や科目等履修生制度の導入などに見られるように、よく反映されている。
- 関西産業界による評価をアドバイザーボードなどを通じて適切に反映している。
- これまでの教育ノウハウの蓄積として、神戸大学 MBA としての教材開発と出版があってもよいのではないかとと思われる。
- 報告書にも大教室の弊害（たとえば、マーケティングの授業の履修者が100人以上）が指摘されているが、現状では十分なディスカッションができないのではないかと。人数制限や複数クラスを導入することで少人数授業を実現する必要があるように思える。また、学生から「採点・評価の基準の明確化」という問題点が指摘されていたが、教員に対する個人的クレームにならないように、大学全体として体系的に基準を明確にすることも必要だと感じた。

X-3-3-9 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の総合評価

以下では、回答用紙中の「社会人 MBA プログラム教育についての総合評価」欄に記述された総合評価を、外部評価委員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転載している）。

1) 桑田 耕太郎（首都大学東京大学院社会科学部研究科）

神戸大学大学院経営学研究科の社会人 MBA プログラムは、わが国の社会人 MBA 教育をリードしてきた実績と優れた教授陣の研究業績によって、既に高い評価を得ている。とりわけ、実務から隔絶された環境で教育する欧米型の MBA プログラムとは異なり、実務実践に直接関わる学生だからこそつことのできる問題意識と、優れた経営学研究者との交流を通じて「働きながら学ぶ」ことの積極的意義を、MBA カリキュラムに体系化した点は、わが国のビジネス風土においてきわめて有効な教育システムとして高く評価できる。

しかし、現行のカリキュラムや金曜夜と土曜一日という開講システムが、実践に携わる実務家の「働きながら学ぶ」ニーズに十分応えているかという点、若干疑問が残る。実践実務家が、産業界でよく行われているセミナーや研修などとは異なり、あえてアカデミックな大学院が提供する MBA プログラムを受講するのは、実務上の問題をアカデミックで体系的な知識によって整理し、その問題の本質を探り解決していく能力の取得であろう。大学で行うケーススタディと、民間研修機関が行う単なるケーススタディの違いも、大学のみが提供できるアカデミックな知識体系の裏付けがあるかどうかであろう。このような観点から考えるならば、第1に、ケースプロジェクト研究と経営学の体系的知識を伝授する講義科目との連携を十分にとる必要がある。第2に、金曜夜と土曜一日では、どうしても詰め込み型になるか、一人一人が教授陣とじっくり議論できる時間がきわめて限られてしまう。また、学生が持ち込む実務上の問題意識は多様であり、その多様性に応じるためにはカリキュラム選択の多様性が確保される必要があるが、そうした授業選択の多様性がほとんど確保できていないのではないだろうか。第3に、修士論文執筆のための演習指導も、教員1人当たりの人数が多いとともに、その中でテーマのばらつきが大きいため、週1コマ程度で、修士論文として十分な水準を確保するためのきめ細かい指導ができるか疑問が残る。こうした課題に対応するには、金曜夜と土曜以外にも、平日夜間の授業開講などを通じて、学生のニーズの多様性に応えること、演習やケースプロジェクト研究に、より多くのスタッフを割り当てることなどが必要になるだろう。

神戸大学大学院経営学研究科は、スタッフ面ではわが国でもとりわけ充実した大学院であり、特に優れた経営学研究者を擁している。したがって、社会人にとって通学に便利なサテライトキャンパスなどを用意することを通じて、こうした優れたスタッフと多様な実務上のニーズをもつ社会人学生とが交流する機会を増やすことができ、より充実した MBA 教育を提供することが期待される。

2) 佐藤 善信（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）

修了要件が34単位以上となっておりますが、他の日本の MBA コースと比べて少ないのでは

ないでしょうか。たとえば、関西学院では44単位以上となっています。また、提供されている科目数が少ないと思います(学生の声でもあります)。さらに、修士論文(専門職学位論文)の指導体制につきましても、1教員当たりの担当学生数が多すぎると思いますし、それぞれの学問領域に1人の担当者がおりますが、教育・研究テーマで研究・指導アプローチの違いが同じ研究分野の教員間でも大きいので、1分野に複数(最低でも2人)の指導教員を配置することが望まれます。

3) 忠津 剛光 (J. フロントリテイリング株式会社)

プロジェクト方式という独自のプログラムを導入することによって学んだ知識を経営の実践に近い形で学べる機会を生み出している。このことにより、高い意識と能力を有する人材を集めることを可能にし、指導する講師と学生相互の知識形成や意識革新のダイナミクスを生み出すことに成功している。

この状況をさらに強めるためにより企業との連携を深め、経営に近い人材を積極的に受け入れることで質の高い相互学習の場を提供することが可能になると考えられる。また卒業人材のトラッキング情報を企業から有効に収集することもでき、プロジェクト学習という学びの方式がより実学につながり成果を生み出していることを見極める一つの材料となると考えます。

4) 星野 裕志 (九州大学大学院経済学研究院)

日本の高度専門職業人養成の先駆的なプログラムであり、かつ最適な教育のあり方が常に構築され、実験的な試みも含めて実施されています。このような取り組みは、私達のような後発のビジネススクールのモデルであり、高く評価できます。今後、問題意識が高く、論理的な思考能力と経営全般に関する知識を有したビジネスパーソンの養成とともに、実社会で応用できる高度な専門性をもつためのプログラムのあり方についても、ビジネススクールのモラルとしてご提示いただければと思います。

5) 山本 浩二 (大阪府立大学大学院経済学研究科)

優れた教員スタッフのもとで、研究に基礎を置く教育のプロジェクト方式の教育を実施していることは優れた点であり、神戸大学のブランド力を活かしたMBA教育がなされている。伝統のブランド力があるだけに、優秀な学生も集まっていると思われ、アドバイザー・ボード等による応援団にも強みがある。しかし、社会人院生の要求水準は高いと考えられるので、さらにニーズに応える教育の必要もあると思われる。ケース研究中心の米国型MBAと異なってゼミ重視の点も評価できるが、ゼミ担当教員やその数が年度ごとに限定されていることについて、さまざまな研究上の院生のニーズに応えられているか疑問も残る。1年半の修業年限についても、受けた教育自体に対しての満足感は強いと思われるが、それ以上にもっと学びたいというニーズがあるのではないかと考えられる。設備面でも、六甲台キャンパスは、土曜は学部教育がなされていないため、キャパシティは十分かもしれないが、一部金曜に行われているサテライトの充実も課題であろう。

総じて教育の質は高く、若手教員のFDも行われており、MBA立ち上げ時の教員の世代交代

のあとも、わが国経済界のリーダーシップをとることのできる充実した経営人材育成の教育が継承されていくことが期待される。

6) 李 濟民 (小樽商科大学大学院商学研究科)

神戸大学大学院経営学研究科(社会人 MBA プログラム)は、毎年優秀な学生が定員の3倍近く集まっており、実際入学した学生の満足度も高く、名実ともに西日本一のビジネススクールとして評価される実力のある大学院だと感じた。特に「リサーチベースドエデュケーション」によって体系的かつ実用的に科目が編成されており、神戸方式として定着しつつある「プロジェクト方式」は社会の幅広い要請に応えるために最も実践的で有効な教育方法に思える。今後は、日本一、世界でも通用するビジネススクールをめざしてほしい。そのためには改善すべき点もいくつかあると思える。

まずは、演習科目の修士論文指導が(教員一人当たり17人)やはり過重に思えるのと、教員一人一人の熱意や能力に頼りすぎている面もあると思われるので、大学院全体としてもっとシステムティックに対応する仕組みを考案しないといずれ疲弊してしまう危険性をはらんでいると思う。

次に、大阪のサテライト教室に代表されるビジネススクール独自の施設や設備をより充実してもらいたい。さらにはネット環境や E-Learning などソフト面においても世界的な MBA 課程に遜色ない環境整備が急務といえる。こういう社会人を育成してあげるといふ側面よりも、仕事で日々忙しい思いをしながらも一所懸命に夜間や土曜日に勉学にくる社会人へのよりきめ細かいサービスが必要と思われる。

最後に FD に関していうと、かなり詳細なアンケート調査を実施し、3年ごとに自発的な外部評価を受けるなどかなり熱心に取り組んでいるが、その成果が次のカリキュラムや教育内容にどの程度反映されているかは若干疑問である。たとえば派遣企業への満足度調査や授業評価へのピアレビュー導入など MBA 教育の不評・不満を払拭するようなより高い次元での取り組みを期待する。

X-3-4 大学院教育(社会人 MBA プログラム)の外部点検・評価の総括

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

X-3-4-1 大学院教育(社会人 MBA プログラム)の目的

社会人 MBA プログラムの目的については、外部評価委員各位から概ね高い評価をいただいた。働きながら学ぶ社会人を対象として、実務的な問題を持ち込む「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)という独自の基本方針は、1989(平成元年)年の社会人 MBA 創設以

来貫かれており、教員、在學生、卒業生の共通認識となっている。また、プロジェクト方式という独自の教育方法についても、同じく創設以来、実験主義的な精神で常に改善に努め、今日の「テーマプロジェクト研究」、「ケースプロジェクト研究」、「現代経営学演習」へと三つの段階を踏んで発展していく、より体系的な教育方法へと進化を遂げてきた。各教員が、それぞれ「プロジェクト方式」についての仮説を立て、仮説検証し、同僚と議論を繰り返し、改善を試みるというサイクルを繰り返してきた成果が現れ、このことが比較的高い評価につながったと思われる。

しかしながら、外部評価委員からは、「研究に基礎を置く教育」(Research-based Education)という教育の基本方針について、実際には多様な学生が持ち込む実務上の問題に取り組ませるための教員のキャパシティや、客観的な選定基準の整備を行う必要があるとの指摘をいただいた。また、三つの段階を踏んで発展していくプロジェクト方式の教育体系が一般には理解しにくく、より明確かつ体系的に説明する必要があるというご指摘もいただいた。ケースプロジェクト研究を通じて生み出された研究成果についても、研究対象となった企業へフィードバックしつつ、さらなる改善へと繋げていく可能性もご示唆いただいた。さらに、MBA教育がめざす人材像である「国際社会に通用する思考力、判断力およびコミュニケーション能力をもつことを希求する者」の育成に関連したカリキュラムの充実も指摘された。これらのご指摘は、「教育内容および方法」にも関連するものでもあるが、社会人MBAプログラムが掲げる目的が、実際上では絵に描いた餅になっていないかを折に触れて振り返る必要があることを意味していると考えられる。

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

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

これまでも神戸大学大学院経営学研究科の社会人MBA教育に対する基本的なスタンスは、社会人MBA教育のみに関わるという意味での専任教員からなる、他の教育・研究活動とは切り離された教育組織の運用形態をとらないことにあった。これは、神戸大学大学院経営学研究科が、経営学全般において、学部教育、研究者育成の大学院教育、専門職大学院教育、研究、社会貢献等の全方位で、本研究科の建学の理念である「学理と実際の調和」を追及することにより、卓越した成果を達成することをミッションとした、経営学の総合的教育・研究拠点であることに起因する。世界の主要なビジネススクールでも、経営学の総合的教育・研究拠点と位置づけていることが多く、社会人MBA教育のための組織を分離して運営するということは例外的である。

一方で、外部評価委員の多くから、学生数に対して提供される科目数や携わる教員数が少ない、あるいは特定の教員に社会人MBA教育の負担が生じており、そのことが現代経営学演習において、社会人が持ち込む多様な実務的な問題へ十分な対応ができなくなっているの

はないかという懸念をご指摘いただいた。

これらのご指摘については、先述のように社会人 MBA 教育と他の教育・研究活動を切り離さないという教育組織の運営形態をとる限り、限られた教員と職員のリソースを最大限に有効利用するために、各部門の教育と研究のシナジーを求めることが必要となってくると考えている。このことは、神戸大学大学院専門職学位課程の専任教員の配置を考えるときに重要となる。本研究科における、毎年の授業計画立案では、ほとんどの場合、社会人 MBA 教育へ必要な教員の必要な時間を配置し、その後、学部と研究者育成の博士課程の教育への教員時間の配置を行っている。もちろん、学部教育と研究者育成の大学院教育をおろそかにしているわけではなく、専門職大学院教育を高度に実施できる教員の方に、その時代の要請や状況の変化に応じて必要な科目や教員を配置する必要があると考えている。

ただし、「現代経営学演習」のように社会人が個別に持ち込む実務的な問題への対応が求められる場合には、また新たな観点からシナジーを求める道を探索していかなければならない。現在、修士論文の指導体制は、毎年 5 人の教員が、70～85 人程度の学生をグループに分割して担当している。副指導教員は任命していないが、研究科の教員が修士論文指導に適時参加している。その意味では、実質的には多数の教員が、修士論文指導に何らかの形で参加していることになる。MBA タスクフォースにおいても、この部分の形式化を議論しているが、効率的、効果的な設計はまだできておらず、検討課題として残っている。今後も、検討を重ねていきたい。

(文責：松嶋 登)

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

個々の教員は、精力的に研究・教育に情熱をもっている点が高く評価された。また、プロジェクト研究に関しては、MBA 教育に精通した教員が院生全員を把握できているという評価もいただいている。一方で、一人の教員が多数の院生を担当することに無理があるのではないかという意見も出された。現在、1 年前期の「ケースプロジェクト研究」は事例プロジェクト実習と位置づけ、グループで一つの会社を選択して、フィールド研究を行う形をとっている。このプロジェクトは本来、学生が主体的に取り組むものであり、担当教員は演習指導に熟達していることから、運営上大きな問題は生じていない。ただし、「ケースプロジェクト研究」は神戸大学 MBA の主要プログラムであることから、今後も、運用上の改善を重ねる必要があると思われる。

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

アドバイザーボードおよび MBA フェローについては、優れたメンバーが頻繁にコミュニケーションしている点が高く評価された。ただし、これら外部の支援者の意見が、どのよう

に MBA 教育に活かされているかが不明確であるという指摘もいただいた。今後は、アドバイザリーボードおよび MBA フェローから吸い上げたニーズやアドバイスを、いかに MBA 教育に活かしているかを明示しなければならないだろう。

X-3-4-4 大学院教育（社会人 MBA プログラム）における学生の受入

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

また、アドミッション・ポリシーにもとづいた公正な入学者選抜が行われている点も高く評価された。企業の人材育成を担当されている外部評価委員からは、非常に質の高い育成機会を神戸大学の MBA でもちうることを高く評価していただいたが、それだけにより多くの企業派遣を促進してほしいという要望が出された。企業としては、経営レベルに近い人材を送り込む意思があることから、公平性の確保できる試験制度は認めつつも、ある一定枠で、推薦と面接をベースとする入学制度を実施してもらいたいという意見をいただいた。別の外部評価委員から指摘されたように、企業派遣制度を実施する場合には、公平性を担保するために、受入方法の違いについて明確に説明する必要がある。企業派遣制度の導入は、今後検討しなければならない重要課題の一つであると思われる。

1 年半で修士論文を書かせるプログラムは、仕事をしながら学ぶ社会人学生には負担が重すぎるという意見を外部評価委員からいただいた。個人の修士論文作成については、一年の早い時期から、研究課題設定の指導にあたることで対処しているが、外部評価委員からの指摘があった「長期履修制度」や「夏季集中セッション」の導入などは検討に値する改善策である。

（文責：松尾 睦）

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

外部評価委員へのアンケートの結果は、3 年前の調査と比較して、全体の傾向に大きな変化はなかった。すなわち、今回の調査でも、教育課程の構成、内容、シラバスの作成、教育方法、成績評価基準、学位論文の審査体制、成績評価等の基本的な項目については 5 点満点で 4 点台という高得点をつけてもらえている。特に、実務を離れて学ぶ欧米の MBA プログラムに対して、働きながら現場の問題を持ち寄ってプロジェクトを行う神戸方式が高い評価を得ていることをあらためて確認した。このプログラムが日本のビジネス風土にフィットしたビジネススクール像を確立したという意見もあった。今後も引き続いて他の MBA にとってモデルとなってほしいという期待を表明された。外部委員からのヒアリング時に、他校の事例として、グループワークの際の、個々の学生の評価の難しさが話題としてあがった。それは、グループワークではフリーライダーが生まれる余地があるにもかかわらず、それを授業担当者は知り得ないため、評価に不公平が生じるということであった。この問題は、神戸大学ではまだ顕在化していないが、他大学の事例を他山の石とし、本当に問題が起きてい

ないのか、それともその不満を汲み上げる仕組みがないだけなのかについて、今後、点検を行ってみる必要はある。

一方で、単位の実質化、研究指導への適切な取り組み、学位論文の指導体制については、前回調査からポイントは上昇しているものの依然3点台にとどまったままであった。そして、平日夜間や休日講義を受講する学生に配慮した適切な時間割設定を行っているかという問いについては、3.8点から3.33点に大幅に低下している。もちろん、アンケート回答者が前回とは違っていたり、回答数が少なくてポイントの差が統計的な有意性を持たないため、これらは厳密な比較とはいえない。しかし、ここ数年、MBA タスクフォースの議論を経て、これらの項目に関連したプログラム整備を進めてきたにもかかわらず、際立った変化が起きていないという結果は真摯に受け止めなければならない。修士論文についての指導の開始を2年前期から1年後期に前倒ししたり、ラーニングファシリテーター（LF）の制度を創設したりして、修士論文の指導は以前よりも手厚くなっている。それにもかかわらず、MBA 修了生から根強い不満が示されていた点を外部評価委員は重く考え、これらの項目を低く評価したと推察できる。このようなプログラム変革がMBAプログラムの内容の高度化にはつながる一方で、従前から指摘されていた詰め込み過ぎや学生への無配慮という問題を十分には改善できてはいないようである。

プログラム整備は始まったばかりなので、この点数の低さは発展途上の現象として割り切れることもできようが、演習において教員が1人で10人超の学生を指導で分担していきとどいた指導ができていないのか、学生の負荷が抜本的に減少しているわけではないのではないのか、という点が、外部評価委員から今後の課題と指摘された。特に、このプログラムが教員の能力と熱意や学生の意欲によって支えられていて、仕組みの構築としては手つかずのままであり、いずれ疲弊を招くのではないかという懸念が示された。もしその懸念が妥当なものであるとすれば、われわれは手遅れにならないうちに、新たな仕組み作りに着手しなければならないであろう。

また、外部委員からのヒアリングで飛び出した話として次のようなものもあった。学生が成績評価が正確ではないと判断した時に、神戸大学では教務係や教務委員への苦情という形でそれが伝えられているが、他大学には成績疑義照会状という定形フォーマットが用意され、公式のチャンネルが整備されているところもあった。公式チャンネルが整備されれば、学生が成績に関する不満を表明しやすくなるのかもしれない。教育現場で起きている問題を正確に迅速に知ることは将来の発展のためにも不可欠である。よって、このようなチャンネルを用意すべきかどうかについては、今後、検討していかねばならないと考えている。

X-3-4-6 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の成果

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

アンケートの結果から気になることが二点ある。一つは、「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」という項目について、4年前は平均で4.8というハイスコアであったのが、今回は4.0に急落していることである。前出の修了生からのヒアリングの結果を、外部評価委員が判断したのであろう。これが修了生ヒアリングの場にたまたまそういう強い不満を表明する学生が参加したからと片付けてはいけない。われわれは、これを、プログラムが必ずしもすべての学生の期待に応えてはいないという警告と受け止め、問題点を精査していかねばならない。

もう一点は、修了後の実績や成果についての項目が、前回の調査と変わらず、3.6点であった。他の項目より著しく低く評価されていることについては、そもそも神戸大学では、修了後の学生をトラッキングする仕組みができていないことが最大の問題であろう。働きながら学ぶ方式でビジネススクールの運営を行うのであれば、学生を送り出す企業側の期待や理解は不可欠である。この点に関して、外部評価委員との懇談の場で、神戸大学でもMBA創設時にはインフォーマルには送り出し企業側と濃密な意見交換があったものの、現在はそのような関係がなくなっているということが明らかになった。もちろん、演習担当者や一部の教員は、学生との個人的な関係から、修了後の進路や活動を知ってはいるが、それが共有されてはいないし、将来のプログラム改善のためのデータベースとはなっていない。外部評価委員からの提案として、毎年のように社員がMBAに入学している企業とは、修了した学生が企業内でどのように成果をあげ、それがどのように評価をされているかについてトラッキングしてはどうかという意見をもらった。ビジネスの場で長期的に活躍する経営人材の育成をめざす以上は、何らかの形で修了後の学生の実績や成果についての情報を収集する公式の仕組みを構築することは重要な課題である。

(文責：三矢 裕)

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

入学時にコースワークの内容やプロジェクト方式の学習方法について丁寧なガイダンスを行うことや、所属ゼミナールの選択を検討する際の情報提供として演習担当の教員が指導方針や専門について説明する場を拡充するなど、学生支援のためのソフト面の改善に取り組み、徐々に効果をあげつつある。しかし、施設・設備については、学生への聞き取りや外部評価委員から、双方向性の講義形式に対応した講義室がないことなどが指摘され、引き続きネガティブな評価となっている。また、大学の施設のみならず平日金曜日の夜間に使用している、大阪梅田のサテライト教室についても、規模、教室の数、自習スペース、教務室等の施設を付帯しておらず、学生の学習の便宜をはかるということがなされていない。現状は、本研究科の予算上の制約から、教育課程の大部分を土曜日の六甲台キャンパスでの活動に集約し、大阪でのサテライト教育は金曜日だけに留めるという選択を行っている。しかし、学生の自習やプロジェクトのチームワークのためのスペース確保は職場に近い都心が便利であり、大阪梅田のサテライト教室の機能拡張が課題である。さらに、六甲台キャンパス、サテライト教室ともに、外部評価委員の指摘にあるように、ネット環境やE-Learningなどソフト面においても世界的なMBA課程に遜色ない環境整備が急務といえる。仕事で日々忙しい思いをしながらも一所懸命に夜間や土曜日に勉学にくる社会人に対してよりきめ細かく支援するために

も施設面の改善が必要である。しかし、この問題は予算措置が必要であり、現状は不十分な対応に終わっている。施設改良を実現するには財政的基盤の確立が必要であり、外部資金を獲得する方策や活動を強化するなど継続して取り組んでいく。

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

教育の質の向上および改善のためのシステムについて、現状把握、学生の意見の聴取、学外者の意見聴取、評価結果の改善への取り込みにおいて、それぞれ高い評価が得られた。また、博士後期課程の一般大学院生を MBA の演習の補助者に配置する LF (Learning Facilitator) 制度を設けたことで、オリジナルのデータのもとに統計的方法を用いて研究を行う MBA 学生が増加するなど効果が出ている。また、MBA 担当教務委員が適宜学生から聞き取りを行うことで問題点のタイムリーな解決をはかっている。結果として研究の質の向上と学生の満足度が高まっている。一方、ファカルティ・ディベロップメント (FD) への本格的な取組みに関して引き続き改善を要す。外部評価委員からは、授業終了時の詳細なアンケート調査を実施していることは評価するものの、その成果が次のカリキュラムや教育内容にどの程度反映されているかは疑問が残ることを指摘された。今後、たとえば授業評価のピアレビュー導入や、ベテラン教員がメンターとなって若手に教授方法の指導を施すことなどを検討し、FD についてさらに改善をはかってゆく。また、修了生のその後の業務パフォーマンスの追跡調査を行い MBA プログラムの効果の検証を行うことや、特に社内の人材育成プログラムの一環として社員を本 MBA に派遣する企業の人事担当者との密接な情報交換を行う場を設けることなどを検討し、さらなる実学としての大学院教育の質の向上をはかっていく。

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

(文責：平野光俊)

X-3-4-9 大学院教育（社会人 MBA プログラム）の総合評価

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

まず次の点について外部評価委員の方々から高い評価を得ることができた。

- (1) MBA 教育の基本的方針や養成しようとする人材像について明確に定められていること
- (2) 教員の採用基準や昇格基準、指導能力の評価が明確かつ適切に行われていること
- (3) 教育の目的に沿ってアドミッション・ポリシーが明確に定められ、公表、周知されていること、および入学者選抜も公正に実施されていること
- (4) ステークホルダーの意見が教育に関する自己点検・評価に適切な形で活かされていること、およびその評価結果にもとづき教員や授業内容、教材について継続的改善

を行っていることである。

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

他方で外部評価委員より本学の MBA プログラムに対して検討を要する問題について指摘を受けた。それらの多くが何人かの外部評価委員から共通して指摘されたものであった。

それらは以下のものであった。

- (1) 演習担当教員が指導する学生数が多すぎること
- (2) 一学年 5 人の演習担当教員数では、学生からの多様な研究ニーズ（研究テーマ）に対応することが難しいと思われること
- (3) 平日金曜日と土曜日 1 日というプログラムでは、「働きながら学ぶ」学生にとって十分満足のいく科目数の提供、学習時間の確保、適切な研究指導が難しいと思われること
- (4) サテライト教室（大阪）における学習環境の充実とそれを使った平日授業の充実を考える余地が十分残されていること
- (5) 講義に出席できなかった学生に対する配慮や仕組みの導入。たとえば E-Learning の導入、充実を検討する必要があること
- (6) 教育効果の検証について、修了生のその後を追跡する仕組みの構築化が必要であること
- (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本当に結びついているかを検証する仕組みを構築する必要があること
- (8) 本 MBA プログラムを社員教育（人材開発）の重要な部分として社内に組み込みたいと考える企業との積極的提携の可能性や方法について検討する必要があることである。

以上のように総合評価として、本社会人 MBA プログラムの独創性や成果が認められつつも、演習担当教員、科目数、学習環境の充実、という点で検討が必要であることが指摘された。こうした指摘についてわれわれは謙虚に耳を傾け、プログラムのさらなる変革、改善をはかっていかななくてはならないだろう。今回指摘された問題は 2013（平成 25）年度の専門職大学院の制度変更とも深く関わっているものである。その意味でも慎重かつ積極的に問題解決に向けた努力を行っていく必要があると思われる。

（文責：小川 進）

X-4 研究の外部点検・評価

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

X-4-1 研究の外部評価委員

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

表X-4-1 研究の外部評価委員一覧

阿部	武司（大阪大学大学院経済学研究科）
伊藤	秀史（一橋大学大学院商学研究科）
徳賀	芳弘（京都大学大学院経営管理研究部）
守島	基博（一橋大学大学院商学研究科）
山本	昭二（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）

（五十音順，敬称略）

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、2010（平成22）年2月15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。

2月15日の外部評価委員会当日に神戸大学までお越しいただけなかった委員の方々については、当該委員会の開催日後に、外部評価委員の勤務先の大学に研究科評価委員（複数）が出向いて、委員会当日と同様な質疑応答と補足的説明を個別に行った。

X-4-2 研究の外部点検・評価にかかる個別評価項目の選定

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

もう少し詳細に説明すれば、「外部評価回答用紙」では、研究活動に関する外部点検・評価

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

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

表X-4-2 研究の外部点検・評価の対象と個別評価項目

<p>1. 研究の実施体制について</p> <p>(1) 研究の実施体制および支援・推進体制が適切に整備され、機能しているか。</p> <p>2. 研究活動に対する施策について</p> <p>(1) 研究活動に対する施策が適切に定められ、実施されているか。</p> <p>3. 研究活動状況の検証と改善の取り組みについて</p> <p>(1) 研究活動の質の向上のために研究活動の状況を検証し、問題点を改善するための取り組みが組織的に行われているか。</p> <p>4. 研究活動の成果について：研究活動が活発に行われているか。</p> <p>(1) 研究出版物（国内査読論文）</p> <p>(2) 研究出版物（国内査読なし論文）</p> <p>(3) 研究出版物（海外査読論文）</p> <p>(4) 研究出版物（海外査読なし論文）</p> <p>(5) 研究出版物（国内書籍）</p> <p>(6) 研究出版物（海外書籍）</p> <p>(7) 研究発表（国内）</p> <p>(8) 研究発表（国外）</p> <p>(9) その他の成果物（報告書、雑誌出版、エッセイ等）の公表</p> <p>(10) 国内の大学・研究機関との共同研究</p> <p>(11) 海外の大学・研究機関との共同研究</p>
--

- (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

5. 研究成果の質について：研究の質が確保されているか。

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

6. 社会・経済・文化への貢献について

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

X-4-3 外部評価委員による研究の点検・評価の結果の要旨

個別評価項目に関する外部点検・評価の内容を順次概観することにする。

X-4-3-1 研究の実施体制

研究の実施体制に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

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

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

表X-4-3 研究の実施体制についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	4	4	4.00

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

また、経営学研究科における研究の実施体制について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-4-4]に示すとおりである。

表X-4-4 研究の実施体制についてのコメント

●研究時間が十分取れなくなっているのは、どこの大学でも同じ現象である。研究をし
ろというのは簡単だが、かなり大変なことではないだろうか。もう少し専門職大学院の規

模を小さくするなどの具体的な案を考えることが必要だと思う。

- 設備については、とくに大学院生の研究体制についてやや見劣るのではないかという感想をもった。特に、データベースはより充実させる方がよいと思う。

X-4-3-2 研究活動に対する施策

研究活動の施策に関しては、次のような個別評価項目が設定されている。

- (1) 研究活動に対する施策が適切に定められ、実施されているか。

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

表X-4-5 研究活動に対する施策についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	5	4	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-4-1]に記載した氏名の順と必ずしも一致しないので、ご留意いただきたい。

また、経営学研究科における研究活動に対する施策について、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

X-4-3-3 研究活動状況の検証と改善の取り組み

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

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

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

表X-4-6 研究活動状況の検証と改善の取り組みについての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	5	4	4	4	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-4-1]に記載した氏名の順と必ずしも一致しないので、ご留意いただきたい。

また、経営学研究科における研究活動状況の検証と改善の取り組みについて、外部評価委

員から与えられたコメントは，[表X-4-7] に示すとおりである。

表X-4-7 研究活動状況の検証と改善の取り組みについてのコメント

●先生方と事務職員が非常に献身的にやってくられたと評価するが，今後のことを考えると COE など外部資金がこれから，減ることはあっても，増える展望はあまりないと思う。やはり人件費の保障を中心とした財政的な基盤を強めることがかなり重要になるかと思う。大型の研究費が取りにくくなっていることを考えると，早めに対策を考える必要があるだろう。

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-4-8] に掲げるとおりである。

表X-4-8 研究活動の成果についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	4	4	4	4	4	4.00
(2)	?	5	5	4	4	4.50
(3)	4	3	3	3	2	3.00
(4)	?	3	3	5	3	3.50

(5)	4	5	5	4	5	4.60
(6)	4	3	3	3	2	3.00
(7)	?	4	5	5	5	4.75
(8)	4	2	4	4	4	3.60
(9)	4	5	5	4	3	4.20
(10)	?	4	4	4	3	3.75
(11)	4	2	3	3	2	2.80
(12)	5	4	4	5	4	4.40
(13)	4	4	4	5	5	4.40
(14)	4	2	4	5	4	3.80
(15)	4	4	4	4	4	4.00

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

また、経営学研究科における研究活動の成果について、外部評価委員から与えられたコメントは、[表X-4-9]に示すとおりである。

表X-4-9 研究活動の成果についてのコメント

- 海外査読付き論文数を気にしすぎているのではないかなという感じを受けた。確かに増えているが、重要視している割には、それほど本数が大幅に増えているわけではないと思う。本学でもそうだが、どうやって増やしていくのかという具体的な策をもう少し強調して打ち出されてもよいと思う。
- 研究活動の成果については、海外論文を中心に出す人とそうでない人がいることを認めて、発言の多様性を認めてもよいと思う。若手の研究者が、自分の研究成果の発信ルートをある程度定め、そのやり方で自身の研究分野で認められるようになることをサポートするというメッセージを大学として出すことは非常に重要であると思う。

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-4-10]に掲げるとおりである。

表X-4-10 研究成果の質についての評点

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

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

また、経営学研究科における研究成果の質について、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

X-4-3-6 社会・経済・文化への貢献

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

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

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

表X-4-11 社会・経済・文化への貢献についての評点

	A	B	C	D	E	平均
(1)	5	4	5	4	4	4.40

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

また、経営学研究科における社会・経済・文化への貢献について、外部評価委員からの自由記述によるコメントはなかった。

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) 阿部 武司 (大阪大学大学院経済学研究科)

貴研究科の教員が一般に、経営学・会計学・商学の各分野で卓越した研究業績を挙げたことは少なくとも研究者間では広く知られており、この点に関しては何ら問題はない。しかしながら、教員に教育および行政がますます求められつつある昨今、1人の教員がそれらすべてをこなしつつ卓越した研究業績をあげ続けるのは困難になりつつある。そこで、[VII-3-3-3]に記されているように、従来の研究業績重視の人事から多様なキャリアパスへの転換が考慮される時期に来ているという見解がでてくるのは当然である。ただし、こうした欧米で広く実施されていると聞くそうしたキャリアパスを横並び志向が強い（おそらく日本人間での嫉妬心がきわめて強い）日本に導入すれば、すでに始まっていると思われる研究軽視の風潮が助長される恐れはないだろうか。それを防止する制度設計が必要と思われる。

以下は、問題点というよりも「報告書」を読んでいて不明と感じた点である。① [VII-3-2]の[表VII-3-3]では2004（平成16）年度以降、産業界からの奨学寄付金受入額が激減しているが原因は何か。② [VIII-6-1-2] 毎年長期で1人、短期で2人が在外研究に派遣されているというが、文部科学省の資金によるものか。③ [VIII-1-2] アドバイザリー・ボードは具体的にどのように機能しているのか。④ 大学評価・学位授与機構の評価で問題に取り上げられる卒業生および実業界からの声はどのようにすいあげているのか。されているとすれば、それが貴研究科の活動にどのように活かされているのか。⑤ 「報告書」の記述で、教育、研究、社会貢献の各箇所で重複が多いと感じた。もっとも読者が報告書を通読するのでなければ、それは問題ではないのかもしれないが。⑥ アンケートの研究業績に関する質問には集計データが掲載されていない（あるいは探しにくく読者が見逃してしまう）ため、回答不能と思われる項目が少なくない。また、大部である「報告書」には主要項目別に見出しの付箋を付けて欲しかった。

2) 伊藤 秀史 (一橋大学大学院商学研究科)

[III-1-2-1]「年功序列ではなく、研究成果に応じた採用と昇任のシステムと採っている」と記載したすぐあとで、助教授から教授への昇任人事に関して、①大学院博士課程前期課程修了後14年以上経過していること、という条件が記されているのをみると、矛盾を感じずにはいられない。何か説明を追加した方がいいのでは（2006年のときのコメントとまったく同じ）。

若手准教授3年経過時点での研究能力審査を明示的に入れていることは評価するが、実質的にどの程度効いているのかわからない（2006年のときのコメントとまったく同じ）。

[VII-3~VII-3-3-2] 読んでいてちょっと defensive な感じがしました。もう少し説得的な議論が出来ないのか。一橋商など、もっと scapegoat にすればいいと思う。分野によっては勝っているところもあるし、比較してどこが強いかを積極的に書くことで、もっとアピールできるのでは。

[VII-3-3-3] 3年という評価期間が短いことには同意します。

[VII-4-5] ディスカッションペーパーのようなシリーズを研究科でつくっても、distribute されて読まれなければ意味はない。Social Science Research Network(SSRN)などに神戸大学経営学研究科の Working Paper Series を登録して流してもらう、などの方法が考えられる（かなりお金を取られると聞いていますが。）RePEc(<http://repec.org/>)は無料

では（2006年のときのコメントとかなり重複）。

[VII-6-1-4] ここで共同研究や海外学会報告についての数値が出てくるが、[VII-3-2] にまとめるべき。

3) 徳賀 芳弘（京都大学大学院経営管理研究部）

少なくとも、わたくしの専門において、神戸大学経営学研究科の教員は、質・量ともに日本でトップレベルにあり、その位置を維持するための工夫も十分になされている。とりわけ若手准教授という制度は、若手を長い目でみて育てていくための仕組みとして興味深い。ただ同一領域に多くの研究者を抱えているので、もう少し戦略的分業等（異なる研究方法、異なる研究対象への棲み分け的な取り組み）が行われてもよいように思う。また、今後の増加が期待されるものの、現状では、海外のレフェリード・ジャーナルへの掲載数が必ずしも多くない。

4) 守島 基博（一橋大学大学院商学研究科）

前回に比べて、査読つき論文または海外のジャーナルへの投稿、外国語での発表などの数および質が向上し、高く評価される。そうした方向は研究科が立てた目標でもあり、その意味でも素晴らしいことである。また、若手教員の研究を奨励し、結果が出始めたように思われるのも高く評価される。だが、こうした方向と“日本の経営学研究”の本拠地としての神戸大学経営学研究科の位置づけについて、もう少し深い検討があってもよいと思う。良い研究は、特に日本にのみレバントであるわけではないが、特に実務面からみて役に立つ研究は、やはりわが国の現実を前提とし、そこから普遍的な命題をめざす方向での研究ではないだろうか。欲をいえば、単に世の中標準で評価の高い研究拠点になるのではなく、わが国企業と経営現象研究の拠点をめざす方向での戦略設定があっても良いように思う。当然、どういう方向に進むかは、貴研究科の中での判断だが、今回の評価資料からは、そうした検討についての記述があまりなかった印象であり残念だった。

5) 山本 昭二（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）

教員や大学生の努力は優れており成果も十分であると考えられるが、分野別の優劣があると見受けられる。弱点をどのように補完するのかを考えていかないと COE として海外からの評価を得ることが難しいだろう。

X-4-4 研究の外部点検・評価の総括

X-4-4-1 研究の実施体制

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

一方、その体制自体もいくつかの点で形骸化しているのではないかと、という指摘も受けた。指摘をいただいた点について、より細部まで踏み込んで、点検を行う必要がある。

また、大学院生の研究環境やデータベースをきちんと揃えることについても、財務的な基盤を含めて検討していく必要がある。

X-4-4-2 研究活動に対する施策

研究活動に対する施策の個別評価項目については、ほとんどの外部評価委員の評点が高かった。この項目に関しても、全体としては、経営学研究科がこれまで構築してきた施策が、評価されたことによるものと考えられる。

しかしながら、今後はかつてほど十分な研究時間と研究資金をとることができなくなると考えられる。一つの考え方として、研究業績重視の見地から多様なキャリアパスへの転換を考慮している。例えば、行政に強い人、教育に強い人などと人材の多様性を検討する可能性があると考えているが、日本の場合は相当慎重にやらないと、様々な問題が起こるリスクがあるというご指摘をいただいた。様々なリスクなどを考慮して、今後の研究活動に対する施策に取り組みたい。

X-4-4-3 研究活動状況の検証と改善の取り組み

研究活動状況の検証と改善の取り組みに関する個別評価項目についても高い評価をいただいた。経営学研究科が行ってきた取り組みが評価されたものと考えている。

これまでは、研究助成室や事務職員の方々が非常に献身的に研究活動を支えてくださった。外部評価委員からの指摘にもあるとおり、今後は外部資金が増加する展望は望めないため、人件費の保障を中心とした財政的な基盤を強めることが、より改善していくための重要な取り組みになると考えられる。

X-4-4-4 研究活動の成果

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

まず、高く評価された項目は、「(1) 国内査読論文」、「(2) 国内査読なし論文」、「(5) 国内書籍」、「(7) 国内研究発表」、「(9) その他成果物」、「(12) 海外の大学・研究機関との共同研究」、「(13) 産学官共同」、「(15) 競争的研究資金の獲得状況」である。前回の外部評価と比較すると、「(1) 国内査読論文」と「(12) 海外の大学・研究機関との共同研究」が高く評価された。国内における研究活動は高い水準を維持しており、海外への情報発信や国際的な研究への取り組みが評価されたといえる。その他の項目は、従来からの経営学研究科の強みであり、それが維持されていると考えられる。

また、前回の平均点が3以下であった「(8) 国外研究発表」について、今回は評価が高まっている。依然として、「(3) 海外査読論文」、「(6) 海外書籍」の2項目の評点は高くはないが、高い評価を受けた「(12) 海外の大学・研究機関との共同研究」と評価が高まった「(8) 国外研究発表」は、近い将来、「(3) 海外査読論文」や「(6) 海外書籍」などの研究成果が増える

ことに対する期待を寄せていただいていると考えている。本研究科の現状をみても、そのような成果が出るのが期待される。前回の評価において課題となった研究成果の海外発信について、改善の方向にあるといえるだろう。今後は、実際に研究成果を出していくことが課題になる。そのためには、海外査読論文や海外書籍を発表している者に対して、何らかのインセンティブを与えるシステムを導入したり、有望な若手教員を積極的に採用したり、海外論文がないと恥ずかしいという風土を構築していったりする必要があるだろう。この点については、研究科全体でさらに議論を重ねていきたい。一方、海外査読付き論文数を気にしすぎているというコメントも頂戴した。研究成果については、海外論文を中心に出す人とそうでない人がいるため、多様な方向性を認めることも大切である。

「(11) 国内の大学・研究機関との共同研究」は評価が低かった。関西という地理的な要因もあるが、一部の評価委員から指摘をいただいたように、単に世の中の標準で評価の高い研究拠点になるのではなく、わが国企業と経営現象の研究を行う拠点をめざす方向での戦略設定を考える必要がある。

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比較的高い評点を得た。これは、経営学研究科がこれまで行ってきた施策が評価されたことによるものと考えられる。

国内外の学会賞や論文賞の受賞件数が増加しており、特に会計学の分野では、ここ数年、経営学研究科の教員が国内学会賞を独占しているといっても過言ではない。

ただし、海外ジャーナルへの研究発表については、重視している割に成果（本数）が十分ではないというご指摘もいただいた。

競争的資金については相対的によく獲得していることが評価されたと考えられるが、金額の安定性には問題があると考えられる。

X-4-4-6 社会・経済・文化への貢献

研究活動の社会・経済・文化への貢献に関する評価項目については、外部評価委員から高い評価を得た。これは、国内著書や新聞等への寄稿などを通じて、経済社会に情報を発信し続けていることに加え、基礎分野の研究を大切にしていることが評価されたのであろう。

X-4-4-7 研究の総合評価

以上、評価委員の方々から頂戴したコメントをもとに、本研究科の研究に関する外部評価の総括を行った。本研究科の研究活動の成果は、主に国内外論文、国内外書籍、国内外の学会や研究発表セミナーなどを通じて発信される。前回と比較して、いずれも悪化している兆候はなく、海外査読付きジャーナルへの発表については、良好な傾向がみられる。しかしながら、海外ジャーナルへの発表を重視している割には、質・量とも十分ではないというご指摘もあった。研究の実施体制、研究活動に対する施策等については評価されているも

のの、研究成果に十分に活かせていない点があるのかもしれない。組織的な研究活動の状況の検証を通じて、よりよい研究成果を国際的な場に発表するための改善を重ねる必要があるだろう。

国内における研究成果の発表については、現状の水準で問題がないと評価できる。ただし、産学官共同や競争的研究資金の獲得については、改善の余地はあるので、研究科で議論を重ねていきたいと考えている。

特に、一部の外部評価委員から警鐘が鳴らされているように、国の財政状態と国内の経済・社会構造から、今後はかつてほど十分な研究時間と（運営費交付金や科学研究費などの）資金をとることができなくなると考えられる。国内雑誌や著書で発表している相対的に質の高い研究業績を、研究資金や運営費の獲得に有効に活用する方法を組織として考えていく必要がある。一つの方向性として、研究業績重視の見地から多様なキャリアパスへの転換を考慮することも議論をしていく必要があるだろう。

（文責：砂川伸幸）