

## **XI章 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価**

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

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

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

#### **XI-1-1 アドバイザリー・ボードの設置目的**

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

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

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

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

2006（平成18）年4月より、元の委員に加えて新たに4人の方々を新委員に招き、その後も適宜、メンバーを入れ替えてきた。現在のアドバイザリー・ボード委員は〔表XI-1-1〕のとおりである。

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

	氏名	会社名
産業界	家次 恒	シスメックス 代表取締役社長
	岩田 弘三	ロック・フィールド 代表取締役社長
	江崎 勝久	江崎グリコ 代表取締役社長
	小椋 昭夫	バンドー化学 代表取締役会長
	尾崎 裕	大阪ガス 代表取締役社長
	金尾 茂樹	カナフレックスコーポレーション 代表取締役社長
	河内 鏡太郎	芦屋市谷崎潤一郎記念館館長・読売新聞大阪本社顧問
	角 和夫	阪急阪神ホールディングス 代表取締役社長
	高崎 正弘	三井住友銀行 名誉顧問
	寺井 秀藏	ワールド 代表取締役社長
	矢崎 和彦	フェリシモ 代表取締役社長
公認会計士	小川 泰彦	日本公認会計士協会近畿会 会長
マスコミ	田中 文成	日本経済新聞社 神戸支社長

※役職名は2010（平成22）年3月時点のもので表記

※五十音順

#### **XI-1-2 アドバイザリー・ボードによる点検・評価の態様**

「アドバイザリー・ボード」が正式に発足したのは、上述のとおり2003（平成15）年4月のことであるが、以後既に9回の会合がもたれている。ここでは、第1回会合（2003（平成15）年4月22日開催）から、第9回会合まで、全9回のアドバイザリー・ボードの議事概要を掲載した後、本報告書が取り扱っている期間に開催されたアドバイザリー・ボード

委員会での委員からの指摘事項を中心にその整理を試みることにする。

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

## **XI-2 アドバイザリー・ボードによる外部点検・評価の経過**

ここでは過去9回のアドバイザリー・ボードの議事概要を掲載している。このうち、本報告書の直接的な分析期間に対応する委員会は第7回以降であるが、議論の継続性ならびにその変容を把握するため、このような形式を採用することとした。

### **XI-2-1 第1回アドバイザリー・ボード会合の概要**

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

日 時：2003（平成15）年4月22日（火） 13時30分～16時10分

場 所：神戸大学六甲台第5学舎1階会議室

出席者：

アドバイザリー・ボード委員（五十音順，敬称略）

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

経営学研究科教員

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

「アドバイザー・ボード」の第1回会合では、まず議論の前提として、経営学研究科長（経営学部長）の中野から、経営学研究科・経営学部の教育研究活動の現状について、(1) 経営教育百年の歴史：経営学研究科の歩み、(2) 「オープン・アカデミズム」：経営学研究科の理念、(3) ビジネススクール（専門職大学院）の基本コンセプトを中心にその概略が説明された。

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

## Ⅺ-2-2 第2回アドバイザー・ボード会合の概要

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

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

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順、敬称略）

岩田弘三、江崎勝久、太田敏郎、片山松造（委員長）、河内鏡太郎、  
土橋芳邦、藤井俊一、三和正明、領木新一郎

経営学研究科教員

中野常男、宮下國生、谷武幸、加護野忠男、坂下昭宣、出井文男、  
桜井久勝、金井壽宏、古賀智敏、水谷文俊、國部克彦、  
（今雪信雄、渡辺陽子、河津利恵子）

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

### **XI-2-3 第3回アドバイザー・ボード会合の概要**

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

日 時：2005（平成17）年3月16日（水） 13時30分～16時00分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

江崎勝久，太田敏郎，片山松造（委員長），河内鏡太郎，土橋芳邦，

藤井俊一，栢田圭兒，領木新一郎

経営学研究科教員

桜井久勝，谷武幸，加護野忠男，石井淳藏，中野常男，水谷文俊，

忽那憲治

（今雪信雄，河津利恵子）

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

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

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

### **XI-2-4 第4回アドバイザー・ボード会合の概要**

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

日 時：2006（平成18）年3月15日（水） 13時30分～15時30分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

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

経営学研究科教員

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

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

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

## **XI-2-5 第 5 回アドバイザー・ボード会合の概要**

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

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

場 所：大阪経営教育センター

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

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

経営学研究科教員

正司健一，加護野忠男，中野常男，金井壽宏，松尾博文，平野光俊，

鈴木竜太，長田貴仁  
(今津清，河津利恵子，今村友香)

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

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

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

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

## **XI-2-6 第6回アドバイザー・ボード会合の概要**

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

日 時：2007（平成19）年3月7日（水） 15時00分～17時30分

場 所：神戸大学六甲台本館2階会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

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

経営学研究科教員

正司健一，加護野忠男，加登豊，國部克彦，松尾博文，平野光俊，  
長田貴仁

（今津 清，河津利恵子，今村友香）

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

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

### **XI-2-7 第 7 回アドバイザー・ボード会合の概要**

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

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

場 所：神戸大学六甲台本館 3 階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順、敬称略）

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

正司健一，加護野忠男，加登豊，國部克彦，松尾博文，平野光俊  
（今津清）

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

## Ⅺ-2-8 第 8 回アドバイザー・ボード会合の概要

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

日 時：2009（平成 21）年 2 月 10 日（火） 15 時 00 分～17 時 15 分

場 所：神戸大学六甲台本館 3 階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

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

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

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

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

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

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

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

## XI-2-9 第9回アドバイザー・ボード会合の概要

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

日 時：2010（平成22）年3月18日（木） 13時00分～15時00分

場 所：神戸大学六甲台本館3階大会議室

出席者：

アドバイザー・ボード委員（五十音順，敬称略）

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

経営学研究科教員

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

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

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

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

## XI-3 アドバイザー・ボードによる外部点検・評価の総括と今後の対応

以下では，アドバイザー・ボードを構成する委員から本報告書が対象としている期間に開催された第7～9回の委員会で，経営学研究科の教育研究活動の現状について，さまざまな質問や意見・批判，課題等を指摘いただいた点を検討することにしよう。以下の〔表XI

ー3-1] は、会合においてボードを構成する各委員から行われた発言内容について、必ずしもその意を尽くしていないかもしれないが、あえて概略的にまとめたものである。

表XI-3-1 アドバイザリー・ボード委員からの指摘事項

- 実践的な内容をともなうテーマへの対応
  - ・ MBA や学部の科目において、たとえば M&A やアライアンスなど従来の企業経営と少し切り口の異なるものや、病院や公共企業、自治体のマネジメントをどのようにするのかというニーズが出てきている。
  - ・ それらは、学生というより経営者にとって大事なテーマ。研究のテーマとしても取り上げていただければ良いのではないか。
- MBA の志願状況
  - ・ MBA の志願者が増えてきたあと、ある時期少し下がって心配していた。現在においては回復しているが、どのようにすれば志願者が増えるか、油断なく検討が必要である。
- 学部教育における新しい視点
  - ・ 新生の教育を充実させる際に、基礎教養的な分野と高度な専門分野との組み合わせはどのようになっているのか。
  - ・ 高校までの鍛錬が足りずに、うまく大学での学びができない入学生が増えて、1年生の教養科目以前に、学び方を教えるような取り組みが必要になっていると聞くと、神戸大学経営学部では大丈夫か。
- 国際化、語学教育
  - ・ 韓国や中国の一流大学の卒業生は、英語でビジネスができるぐらいになっているが、神戸大学の取り組みはどうなっているのか。TOEIC のスコアがすべてを表すわけではないが、800 点が目安となる。
  - ・ 語学は現地に半年も行かせればできるようになるが、そもそも外国に行きたくないという新人が、外務省や商社でも生まれている問題がある。語学の問題もさることながら、今の学生の海外に対する意欲を支える覇気、元気、勇気に問題はないのか。
  - ・ MBA や一般大学院生向けの英語の授業や交換プログラムは、どのように行われているのか。
  - ・ 神戸大学は EU インスティテュート関西の幹事を引き受けているが、その立場から見ると、経営学研究科の提携先に EU の大学が少ないのではないか。
- 公認会計士のスキルアップのための教育の可能性
  - ・ 社会人 PhD に公認会計士を受け入れて、専門家の中の専門家を育成するようなことを考えてはどうか。
  - ・ 神戸大学卒業の会計専門家にはリーダーシップを発揮してほしい。企業だけでなく、団体や行政なども含めて広く活躍してもらわないといけない。

- 同窓会組織との連携強化の必要性
  - ・ 学部生とゼミ指導教員とのつながりが薄くなっているのではないか。同窓会への加入について、教員にも協力いただきたい。
  - ・ 大学から見て同窓会にはどういう意義があるのか。学生に同窓会とはどういうものかということ、大学の側で学生に伝えないといけない。
- MBA 卒業生ネットワークの構築
  - ・ MBA 卒業生の組織化はどのようにされているのか。単独で難しいようであれば、凌霜会（六甲台5部局同窓会）との連携も考えてはどうか。
  - ・ 同期卒業生で集まることはある。きっかけさえあれば、MBAの卒業生は、この研究科に思い入れのある人が多いので、非常に大きな力になると思う。
  - ・ MBA café という任意団体の同窓会があり、割と活動はしているので、もう少しみんなが参画意識をもてるようにすればいい。
  - ・ 何年経っても後追いで、必要な情報が全部掲載されているような名簿を作れるよう工夫が必要である。
- 国立大学法人化による変化
  - ・ 大学の関係者の中でも、国立大学法人化の趣旨や意義についての認識がまだ不十分な人がある。経営学研究科の方には、しっかりと認識しておいてほしい。
- 授業料収入と研究科予算との関係
  - ・ 学生が納付する授業料は、経営学研究科の収入となるのか。（収入はいったん大学全体に入って、別に必要予算が配分されるということだが）研究科の学生数に見合う配分はあるのか。
  - ・ 大学の決算書は、大学の独特な方法があるので、把握しづらい。
- 社外取締役（独立役員）への就任機会
  - ・ 利益相反の問題は、大学教員が企業の社外取締役に就任する際に、ハードルとなっているのか。
  - ・ 兼業のルールはどうなっているのか。国立大学法人共通で文科省が決めるのか、それとも各大学で決められることができるのか。
  - ・ 企業側にも大学教員に頼みたいというニーズがあるが、大学側の利益相反に対する考え方がクリアでないと頼みにくい。
- 経営学研究科の長期的戦略構築のあり方
  - ・ 内部管理中心になっていて、戦略的な発想が少ないのではないか。既存の枠組みを乗り越えるものを出していかないといけない。
  - ・ 神戸大学を取り巻く現在の環境の中では、経営学研究科がもつべき戦略は、ブレークアウトしかない。そのためには、資金を得る努力とスピーディな実行力が必要である。

- ・ 海外の強力なビジネススクールとの提携など、世界に対してどういう形で発信できるかという視点は大事である。
- ・ 認知度を上げ、資金を獲得するために、政治家・行政やマスコミとどの程度の距離を保つかについては両論あるが、それらの影響力が強まっている中でどう対応するか知恵が必要である。

● 情報発信力強化の必要性

- ・ 企業でもそうだが、在京大学と比べると、関西は感度が悪いという面は否定できない。存在意義を高めるようなアクションがもっと求められる。
- ・ RIAM が発行する『ビジネス・インサイト』はどのようなところへ配っているのか。神戸大学との関係が明示的にわかる形で、もっと幅広く配ってはどうか。

以上、12項目に整理したが、まず第1に、MBAに関わる項目は二つある。一つは、MBAでは、実践的なテーマ、それも、経営者にとって大事なテーマに対応すべきであるという議論である。学理と実際の調和という点では、実践的なテーマを研究し、その成果を研究にもとづく教育として実現することは、神戸大学の建学の理念にも沿っている。もう一つは、2007（平成19）年度の志願者が減少した後、志願者は回復しているが、質の向上をはかることと量の確保という問題を不可分のものにとらえ、神戸大学のMBAを志願する人びとを増やす方策を常に油断なく打つ必要がある。2009（平成21）年には、日経新聞のビジネス・スクールのランキングで、神戸大学は西日本で1位という記事が掲載された。しかし、（研究に支えられた）MBA教育の質の向上こそが、量の確保への布石であるという認識を再度、高めている。

第2に、教育の内容・方法にかかわる項目は三つ指摘された。一つは、学部教育に関するもので、神戸大学経営学部では、高校時代に十分な準備がなされていないというネガティブな意味ではなく、神戸大学で経営学を学ぶことに誇りをもってもらうために、経営学入門のコースに工夫をこらしている。教養的な分野と専門分野との関連について指摘をいただいたとおり、経営学は応用学問分野だからこそ、いっそう、豊かな古典から学ぶ必要がある。入門コースでも、今後は、もっと古典を読んでもらうなどの方策が工夫されてしるべきであろう（入門コースでも、推奨書籍では古典が挙げられることはある）。もう一つは、学部、大学院（PhDプログラム、社会人MBAプログラム）を問わず、国際化に応じた英語を用いた教育、語学教育、交換プログラムについて質問があった。英語での講義や外国書講読の科目が開講され、また、学部、大学院とも交換プログラムがあるが、これらについても、神戸大学ならではの特色をもたせた一層の工夫が必要であろう。三つ目には、神戸大学経営学部では、専門職として公認会計士をめざす学生への特別な配慮がなされているが、彼（女）らには、専門家の中でさらにリーダーシップも発揮してほしいという意見をいただいた。また、社会人PhDプログラムがあるのだから、公認会計士でMBAも修了した人を受け入れて、さらに磨きをかけるという方向性が提示された。実際に、MBAの修了者で、さらに高度な専門性を磨くために、PhDにチャレンジする人たちが増えてい

る。

第3に、アドバイザー・ボードにも神戸大学の卒業生に入っているが、同窓会の充実にかかわる項目を2項目あげている。一つは、学部卒業生にもっと同窓会に入ってもらうための工夫、また大学の教員の側からの働きかけが在学中から必要であるという指摘である。ゼミ指導教員を通じての名簿の整備も、以前ほど確実なものではなくなっている。もう一つは、MBAの修了生の組織化についても同様の問題が指摘された。MBAカフェという任意団体の同窓会があるが、名簿の管理は十分でない。また、凌霜会（六甲台キャンパスにある社会科学系部局の同窓会）との連携がない点について懸念が示された。

第4に、これらの問題の基盤には、時代の変化の中で大学と大学を取りまく環境の変化への適応という大きな問題に関して3項目があげられる。まず一つは、日本の高等教育史の中で、国立大学法人化というのは、社会の中での大学のあり方をめぐる大きな変化であるので、その意義や問題点を理解し、意義を活かし、問題点を克服する方策を構想することが望まれる。次に、外部資金の獲得が叫ばれるが、そもそも、授業料収入が直接に経営学研究科の予算に反映されない点にも焦点を合わせた議論が行われた。なお、第8回のアドバイザー・ボード以降、経営学研究科の予算についての資料（わかりにくい仕組みになっている大学予算をできる限りわかりやすく示した資料）を見ていただいたが、それでもやはりわかりにくいという指摘があった。第3に、教員に対する企業の社外取締役への就任というニーズに関して、利益相反の問題をクリアして適切な対応がとれるように制度や運用を明確にしておく必要性が指摘された。

最後に、ここで検討したこと全体をくくる鍵となる要因が二つあるので、それを最後に述べておきたい。一つは、長期的戦略をもつことであり、もう一つは、情報発信をより効果的かつ広範に行うことである。経営学研究科が内向き指向にならずに、また紺屋の白袴に陥らずに、長期的な戦略構築を行うべきであると鼓舞された。われわれは、大学にしては、戦略発想で絶えずイノベーションを起こしてきた研究科であると評価されることもあるが、アドバイザー・ボード委員からは、まだまだ既存の枠組みを抜け出していないという辛口のコメントをいただいた。これを真摯に受け止めて、新しいタイプの経営学教育（研究と密着した教育）のあり方を構想すること、さらにそれを具体化する努力を始めている。このことは、同時に、われわれが、真に新しいことを様々なステイクホルダーとの関わりの中で実現していくならば、情報発信は、より高度化される必要がある。企業本社の東京への集中化が進む中で、存在意義を高めるアクションが求められるという指摘を重視したい。

危機という言葉は、「危険」と「機会」のブレンドであるので、これらの問題指摘の背後には、日本の大学の置かれている危機的状況というものがあるが、そのような時代だからこそ、アドバイザー・ボード委員からの評価を踏まえ、さらに戦略発想で機会を見つけ、ビジョンを練り上げ、新機軸を打ち出し、しっかりと発信をしていく。そのような姿勢を大切にしていきたい。

（文責：金井壽宏）