

はしがき

神戸大学経営学部は、1902年に創立された神戸高等商業学校を起源とし、1949年にわが国初の経営学部として設置されました。MBAプログラムも全国に先駆けて1989年に誕生し、2014年に25周年を迎えることができました。1999年には経営学分野でわが国で初めて大学院重点化が完成し、神戸大学大学院経営学研究科となりました。神戸の地に「学理と実際の調和」を目指して官立の学校が創設されてから、約50年後に経営学部が誕生し、その40年後にMBAプログラムが創設され、約100年後に大学院が重点化されたこととなります。過去100年以上の間、神戸大学大学院経営学研究科は日本における経営学研究の最先端を走ってきました。経営学研究および教育に数々のイノベーションをもたらしてきたと自負しておりますが、そのなかでも最大の成果のひとつがMBAプログラムの設置とその後の展開です。

神戸大学MBAは、「神戸方式」とも呼ばれる独自の教育方式を開発し、数多くの社会人を教育し、多くの人材を育成してきました。その3本の柱は、本書で詳しく解説しますが、「研究に基礎をおく教育」と「働きながら学ぶ」というコンセプト、そして両者を統合した「プロジェクト方式」という教育方法です。これらを総称して、われわれは「神戸方式」と名づけています。MBA

教育の支柱である「神戸方式」は、25年の歴史を経てさらに洗練、進化しつづけます。

神戸大学大学院経営学研究科のモットーの一つは、最先端の経営学研究の知見を産業界に広く公開して、産業界とともに歩むオープンアカデミズムという姿勢です。神戸大学MBAはわれわれのオープンアカデミズムの最前線です。2004年には、産業界との連携をより強化するために、現代経営学研究所 (Research Institute of Advanced Management: RIAM) を設立し、産業界に対して実践的な知の普及に努めてまいりました。2014年はMBA 25周年であるとともに、RIAM 10周年にもあたります。このような記念すべき年に、神戸大学MBAの真髄を広く社会に公開し、より多くの方に神戸大学MBAの魅力を知っていただき、さらに多くの産業界の方にMBAの門を叩いていただきたく、本書の出版を企画しました。

本書は3部から構成されています。まず第I部では、「神戸方式」という日本型MBAプログラムが、どのようにして誕生し、どのように進化し、今後どのように展開すべきかについて説明しました。第II部では、MBAで教鞭をとる現役教授陣が、MBA教育と研究のエッセンスをわかりやすくまとめました。研究に基礎をおく教育の一端が垣間見られると思います。第III部では、MBA教育の実際として、論文の書き方や卒業生インタビュー、学生の研究成果の一部などを掲載しました。ここでは、MBAでの学習とその成果が肌で感じられることでしょう。

MBA 25周年、RIAM 10周年を記念して、今回このような形で神戸大学MBAのエッセンス

をまとめることができたことは、次の25年へ向けた新しいスタートとして意義深いと考えます。大学は教授と学生が協同して新しい知を生み出す実践的な場です。この書を読んで一人でも多くの方が神戸の地に足を運ばれることを期待しています。神戸大学MBAおよびRIAMは経営に関心のあるすべての人に対して開かれた場を提供し続けてきましたし、これからもその最先端の場であり続けることを、この場を借りてお約束したいと思います。

最後になりましたが、本書は、2014年度のMBA教務委員の黄磷教授、RIAM機関誌『ビジネス・インサイト』編集長の南知恵子教授が編集を担当しました。また、経営学研究科長室の古藤良子さんが原稿のとりまとめを行い、校正作業は大西雅子さんをはじめとする研究助成室の方々が担当しました。有斐閣の渡部一樹氏からは編集上の貴重なアドバイスを多数頂戴しました。本書の作成にご協力いただいたすべての方に深くお礼申し上げます。

2015年5月15日（神戸大学創立記念日）

神戸大学大学院経営学研究科長 國部 克彦

目次——人生を変えるMBA

はしがき

—第I部 日本型MBAプログラム—

第1章 日本型MBA教育と「神戸方式」 「黄 磷」 3

MBA教育で輩出する人材とは／MBA教育のメリットとは／「神戸方式」の三つの特徴／プロジェクト方式（PRM）／「働きながら学ぶ」（BJL）／「研究に基礎をおく教育」（RBE）

第2章 神戸大学MBAの設計思想 「小川 進」 11

土曜日集中、1年半のMBAプログラム／神戸大学MBAのキーコンセプト／実務に効く神戸大学MBA

第3章 「働きながら学ぶ」意義と効用 「加護野忠男」 17

マイナスからプラスへ／実践を通じた学習の深化／学習を促すさまざまな仕掛け

第4章 MBAで考えることを学ぶ 「高嶋克義」 23

事例から何を学ぶことができるか／問題を深く考え、互いの経験から学ぶ／優れた経営者になるために

第5章 経営トップを輩出するためのMBAプログラム 「三品和広」 28

手強い代替財／MBAプログラムのとるべきポジション／最後に

第6章 大学における経営のグローバル人材養成 「松尾博文」 34

経営学におけるグローバル化の意味すること／グローバル化への取り組み／グローバル化の次のステップ

――第Ⅱ部 MBAプログラムで学ぶ最先端の経営学――

第7章 戦略コントロールとバランス・スコアカード 「梶原武久」 43

戦略コントロールの意義／日本企業におけるバランス・スコアカード活用の実状と実践的指針／バランス・スコアカードのポテンシャルを発揮するために

第8章 人材マネジメント型企業変革リーダー 「平野光俊」 55

産学連携による人材育成プロジェクト／戦略人事とは／メンバーの人材価値を高める異動

第9章 コミットメント経営 「鈴木竜太」 68

組織コミットメントとは何か／コミットメント経営への注目／人的資源管理としてのコミットメントの重視／コミットメント経営の陥穽

第10章 「社会の枠組み」のなかでのイノベーション 「松嶋 登」 82

イノベーションというパラドクス／暗黙裡の基本的前提／自明視された社会的事実

第11章 サービス・イノベーション 「伊藤宗彦」 97

産業構造の変化／製造業のサービス化／製品システムと製品サービスシステム／製造業のサービス化のビジネス・モデル／サービス・イノベーション研究への取り組み／新たな価値の創造に向けて

第12章 グローバル市場で成功するための六つの視点 「黄 磷」 113

ホーム地域市場とグローバル市場の区別／ネットワーク企業の強さ／多様性に満ちた世界への適応能力と学習能力／ビジネス・システムによるグローバル競争／グローバル・ビジネスが求める俊敏さとスピード／イノベーションの逆移転と逆流

第13章 ステイクホルダー理論をめぐる諸論点 「堀口真司」 129

ステイクホルダー概念図——会社中心型の展開／ステイクホルダー概念図の脱中心化

第14章 国際会計基準適用会社の事例分析 「音川和久」 144

売上高——収益の認識の相違／営業利益——臨時的・偶発的に生じた損益項目の計上区分の相違／当期純利益——連結財務諸表の作成目的とのれんの取り扱いの相違／包括利益／IFRS適用会社の財務諸表を分析する意義

第15章 航空産業分析——日本の新規航空会社の競争パターンと参入効果 「村上英樹」 158

日本における新規航空会社とLCC／LCCの大都市圏空港への参入選択／日本における「新規航空会社」と「LCC」の競争／LCCは社会全体の利益を増やすか

第16章 公的・非営利組織のマネジメント・コントロールシステム 「松尾貴巳」 170

公的・非営利組織を取り巻く環境の変化／マネジメント・コントロールシステムへの関心の高まり／必ず

しもつまうかないMCSの導入／公的・非営利組織に合ったMCSとは何か

— 第Ⅲ部 MBAでの学習の社会への還元 —

第17章 神戸大学MBAの実際 [黄 礎]

185

神戸大学MBAのプログラム／入学から卒業までの流れ／MBA Cafe／グローバルな教育研究交流拠点を目指して／海外留学制度／海外ビジネススクールとの交流活動／データで見る神戸大学MBA

第18章 神戸大学MBAの原点 [田村正紀]

195

見切り発車で始めたMBA／情報を追いかけるのではなく来てもらう／企業の声を取り入れた設計／異質の先端人材が集まる仕組みを作れ

Column 神戸大学経営学部のリーツ [加護野忠男]

204

第19章 MBAで論文をいかに書くか [國部克彦]

206

論文における問題の立て方／研究におけるデータのとらえ方／データ分析と論証／アカデミックな思考を立ち上げるには

第20章 経営とMBA——戻る原点と進化

227

[株式会社フエリシモ代表取締役社長 矢崎和彦×南 知恵子]
MBAに入るきっかけは？／社長がMBAに行く／MBAで得たもの／MBA取得後の社員の評価は？／神戸大学MBAプログラムに望むこと

第21章 プロフェッショナルの仕事術 240

1 実践と理論を活かしたキャリア形成を！ 自身の仕事を振り返って 240

「日本新薬株式会社購買部輸入課 石淵康之」

一皮むけた海外勤務／MBAを目指したきっかけ／MBAの思い出／オペレーションマネジャーの魅力／最後に——MBAを修了して

2 MBA それは挑戦との出会い 「NTN株式会社人事・総務部 増山郁男」 248

実は泥臭い人事の仕事／MBAに挑戦した理由／想像を絶するMBA生活／MBAを修了して／新たな挑戦

3 何事にも挑戦、つねに上を目指して！ 「群栄化学工業株式会社取締役副社長 有田喜一郎」 254

縁の下の力持ち／アメリカでの偶然の経験／MBA入学のきっかけ／高崎から神戸へ／充実したMBA生活／MBAを仕事に活かす／「運」と「縁」

第22章 ケースプロジェクトを振り返って 262

1 賛面チーム（金賞受賞） 262

幸先の悪いスタート／高評価を得るも、再び窮地に／チームが変わった！そして本番へ／ケースプロジェクトを通して学んだこと

2 東大阪班（銀賞受賞） 269

ケースプロジェクトへの取り組みにあたり／マイルストーンでの議論／切り口の決定／結論に向けて／最後に

3 大阪北チーム（銅賞受賞） 274

方向性が定まらないまま……／現地での気づき／「結婚できない独身男」からの飛躍／アカデミックと実務の共存を実感する

第23章 テーマプロジェクトを振り返って 281

1 チームプレミアム（金賞受賞） 281

チーム結成とテーマ探し／企業インタビュを通じて味わった研究の醍醐味／経営学の視点から「なぜ」を問いつけ、初めて得られた実践的な研究成果／チーム活動を通じた気づきや学び

2 メーカーズ（銀賞受賞） 286

チームの結成とテーマ探し／苦境を乗り越えて実現した企業インタビュ／徹底的に議論して得られた研究成果／かけがえのない経験を糧に

3 アントレ5・チーム（銅賞受賞） 291

チームの結成／二つの関門／思考も体力もギリギリのなかで生み出した研究成果／テーマ研究の重要なポイント

4 ワカメタルチーム（銅賞受賞） 296

チーム作りのスタート／インパクト重視のテーマを求めて／厳しい中間発表のコメントが契機に／100キロ・ウォーク／最後の追い込み／最終発表

第24章 修了生のネットワークの重要性 303

〔神戸大学MBA Cafe（MBA同窓会組織）理事 松田年史・松本圭司〕

MBAの価値とは／周囲の期待と現実とのギャップ／ギャップを埋める修了生のネットワーク

第25章 現代経営学研究所（RIAM）について 「三矢 裕」

308

先端的な経営問題をテーマにした年一回のシンポジウム／経営のホットトピックスを定期的に取り上げる
ワークシヨップ／オーダーメイドの経営教育事業／会報誌『ビジネス・インサイト』

執筆者紹介

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。

「働きながら学ぶ」意義と効用

加護野 忠男

他大学に先駆けて社会人MBAプログラムに取り組んできた神戸大学。

この老舗MBAの特徴である「働きながら学ぶ」というシステムは、いまや業界標準になった。より老舗の慶應ビジネス・スクールも2015年度から神戸方式を採用することになった。この方式には、どのような意義と効用があるのか。

マイナスからプラスへ

神戸大学のMBAコースを開設するとき、働きながら学ぶという就学方式が採用された。最初の意図は姑息なものだった。フルタイムで仕事を休んでもらって就学するという方式だと、本人や会社の負担が大きく、学生が集まらないかもしれないと考えたからである。

最初のころは、働きながら学ぶのは、学ぶ本人にとって大きなハンディキャップとなるだろうと考えていた。実際に来ている人々の負担は尋常なものではなかった。私が担当した最初の年にこんな事件があった。5月から6月だったと思う。突発事故が起こって当日になってから休講が通知されるという事態が起こった。この突然の休講を利用して、皆で飲みに出かけることになった。皆は昔と同じように飲み始めた。そのうち一人の学生が倒れて救急車が呼ばれるという事件が起こったのである。この受講生は入学前毎日飲んでしたが、MBAが始まってからはまったく飲まなくなっていたことを忘れていた。久し振りに飲んだにもかかわらず、昔と同じペースで飲んでしまったので急性アルコール中毒になってしまったのである。MBAに通い始めてからは酒を飲む余裕すらなくなっていたのである。

2年目の受講生からこんなエピソードを聞いたこともある。会社の人事部ならびに上司からはMBAに通学する許可をもらっていたが、午後6時30分に六甲台の教室に着くためには職場を5時ちょうどに出なければならぬ。まだ同僚たちが仕事をしている時間帯だ。同僚たちに「MBAに行くから出ます」とは言いにくい。そこでこの受講生は、職場のハンガーに背広をかけたまま職場を離れるという方法をとることにした。皆にはまだ職場にいると思ってもらえるようにと。冬はどうしたのだろう。

これらのエピソードを聞くと、働きながら学ぶというのは学生の負担が大きく、ハンディキャッ

ブだと考えられる。しかし、学生諸君の言動を見聞きしていると、働きながら学ぶということは、ハンディキャップばかりではないと感じるようになってきた。それどころか、仕事を休んで就学するのは違う効用がいくつかある。その効用は、大きく次の三つに分けられる。

実践を通じた学習の深化

働きながら学ぶことの最も大きな効用はすぐに実践することができることである。実践してみることによって、理論の正しさを実践的に検証することができるという効用である。MBAで学んだ最新の手法を職場に応用してみれば、その手法が実際に効果を生むかどうかを知ることができる。それだけではない。期待した効果が生み出されないとすると、それはなぜなのかを考えることもできる。それを通じて手法が通用する範囲はどのようなものかに気づき、その手法の限界をも知ることができる。実践の結果は、学術的にも有用である。理論の改善のための貴重なデータが得られるからである。

第2は、問題をより深く考えることができるという効用である。働きながら学んでいる人は、問題を自分の職場に当てはめてとらえることができる。そうすると、問題を定式化するにあたって考えなければならぬ周辺条件に自然に気づく。選択と集中は経営戦略の基本であるが、職場に身を置いている人は、授業で選択と集中の話を聞くと、自分の職場でなぜ選択と集中ができないのかを

自然に考えてしまう。そのための本当の障害は何かがわかる。事業からの撤退に命がけの抵抗を示すであろう〇〇事業部長を説得するには何が必要かを考えることになる。誰が事業部長を説得できるかを当然考えてしまう。このように具体的文脈のなかで問題を考えることができるのである。それだけではなく、問題解決の方法の適切さをより実態的にとらえることもできる。また、一般的な方法として提示されている解決策がわが社で効果を持つかどうかを考えることによって、その解決策の有効性を知ることができる。経営を学ぶうえで具体的な問題状況を想定することが必要だということとはケースメソッドでも認定されている。働いている人々は、ケースを用いなくても、抽象的な問題をも具体的にとらえることができるのである。具体的文脈でとらえることができれば、問題をより多面的にとらえることができる。問題と関わるものが何かに気づくこともできる。現実的な問題解決の方法を考えざるをえないのである。

働きながら学ぶことの第3の効用は、現場の現象に理論的理解を持ち込むことができることである。現場では、先輩たちからさまざまなノウハウを伝授される。大学で理論を学ぶことによってこのノウハウがなぜ効果を持つのかを理解することができる。私は、そのような理論的知識を「ノウハウ」ではなく「ノウホワイ」と呼んでいる。理論的理解をすることによって自信を持って実践することができる。同じようなやり方をしても効果がある場合と、効果がない場合とがあるのはなぜかも理解できる。われわれはこのような効用を持つ学習の方式を「働きながら学ぶ」(BJL…バ

イ・ザ・ジョブ・ラーニング」と呼んでいる。BJLはOJTとOffJTの単純な折衷形態ではない。仕事をしながら大学で基礎的な学習を行うことから生み出される相乗効果をねらった学習の方式である。第1の効用に注目すれば、BJLは真のアクション・ラーニング（自ら行為することによって学習を深める方法）だと考えるべきである。BJLは、その学術的な効用に注目すれば、アクション・リサーチ（現実の問題解決に参画することによって研究を行う方法）の一形態だと言えるかもしれない。BJLはアクション・ラーニングとアクション・リサーチの融合形態でもある。

学習を促すさまざまな仕掛け

神戸大学のMBAの場合には、BJLのプロセスを活性化するためのさまざまな工夫が行われている。最も重要な工夫は、われわれがプロジェクト方式と呼ぶ学習の方式である。受講生が職場で直面する問題の解決策を共同で考えるという方法である。それによって、現場の問題への理解を深めることができ、学習を促進し、より有効な問題解決を図ることができる。

もう一つの工夫は、応用的な理論よりも基礎的な理論を重視していることである。神戸大学経営学研究科は、研究者を志望する人々の教育も行っている。これらの人々向けの基礎的な科目をMBAコースの人々が受講できるようにしている。基礎的な科目は、研究者コースの人々にとって基礎的な素養を身につけるという機能を持っているが、MBAの人々にとってはBJLの重要な

手段となる。われわれは、実践と理論との往復運動の振幅が大きければ大きいほど、B J L の学習効果は大きくなると考えている。教授側の個人の工夫も大切である。私は、M B A の授業やゼミで「このやり方はあなたの職場で通用しますか」という問いかけをするように工夫している。

第3は、修士論文の重視である。学術的な貢献を期待しているだけではない。身近な問題を論理的に深く考え自ら理論を構築し、自らの思考で解決策を導き、その妥当性をデータと論理で説得するという訓練のためである。

このように神戸大学M B Aでは、さまざまな学習上の工夫を行い、指導法も日々改良し、時代のニーズに合わせて進化し続けている。それが神戸方式である。

執筆者紹介

(執筆順, *印は編集委員)

國部 克彦* (こくぶ かつひこ)

はしがき, 第Ⅲ部第19章

神戸大学大学院経営学研究科長・教授。博士(経営学)。主な著作としては、『環境経営イノベーションの理論と実践』(共著, 中央経済社), 『環境経営・会計』(共著, 有斐閣), 『マテリアルフローコスト会計』(共著, 日本経済新聞出版社) など。

黄 磷* (こう りん)

第Ⅰ部第1章, 第Ⅱ部第12章, 第Ⅲ部第17章

神戸大学大学院経営学研究科教授。商学博士。主な著作としては、『新興市場戦略論』(千倉書房), 『WTO加盟後の中国市場』(編著, 蒼蒼社), *Greater China in the Global Market* (International Business Press), 『小売企業の国際展開』(分担執筆, 中央経済社) など。

小川 進 (おがわ すずむ)

第Ⅰ部第2章

神戸大学大学院経営学研究科教授。博士(商学), Ph. D. 主な著作としては、『ユーザーイノベーション』(東洋経済新報社), 『競争的共創論』(白桃書房), 『イノベーションの発生論理』(千倉書房) など。

加護野 忠男 (かごの ただお)

第Ⅰ部第3章

神戸大学名誉教授, 甲南大学特別客員教授。経営学博士。主な著作としては、『経営はだれのものか』(日本経済新聞出版社), 『組織認識論』(千倉書房), 『日本型経営の復権』(PHP研究所), 『〈競争優位〉のシステム』(PHP研究所), 『経営の精神』(生産性出版) など。

高嶋 克義 (たかしま かつよし)

第Ⅰ部第4章

神戸大学大学院経営学研究科教授。博士(商学)。主な著作としては、『マーケティング・チャネル組織論』(千倉書房), 『生産財の取引戦略』(千倉書房), 『営業プロセス・イノベーション』(有斐閣), 『営業改革のビジョン』(光文社), 『現代商業学』(有斐閣) など。

三品 和広 (みしな かずひろ)

第Ⅰ部第5章

神戸大学大学院経営学研究科教授。Ph. D. 主な著作としては、『経営戦略の実戦 (1) 高収益事業の創り方』(東洋経済新報社), 『経営戦略を問いなおす』(筑摩書房), 『戦略不全の論理』(東洋経済新報社) など。

松尾 博文（まつお ひろふみ）

第Ⅰ部第6章

神戸大学大学院経営学研究科教授。Ph. D. 主な著作としては、“Horizontal Capacity Coordination for Risk Management and Flexibility,” *Manufacturing & Service Operations Management* など。

梶原 武久（かじわら たけひさ）

第Ⅱ部第7章

神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。主な著作としては、『品質コストの管理会計』（中央経済社）、『管理会計研究のフロンティア』（共編著、中央経済社）など。

平野 光俊（ひらの みつとし）

第Ⅱ部第8章

神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。主な著作としては、『日本型人事管理』（中央経済社）、『多様な人材のマネジメント』（共編著、中央経済社）など。

鈴木 竜太（すずき りゅうた）

第Ⅱ部第9章

神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。主な著作としては、『関わりあう職場のマネジメント』（有斐閣）、『自律する組織人』（生産性出版）、『組織と個人』（白桃書房）など。

松嶋 登（まつしま のぼる）

第Ⅱ部第10章

神戸大学大学院経営学研究科准教授。博士（経営学）。主な著作としては、『*Industrial Innovation in Japan* (Routledge), 『アンソフ（経営学史叢書IX）』（分担執筆、文真堂）、『制度的企業家』（共著、ナカニシヤ書店）、『現場の情報化』（有斐閣）など。

伊藤 宗彦（いとう むねひこ）

第Ⅱ部第11章

神戸大学経済経営研究所教授。博士（商学）。主な著作としては、『1からのサービス経営』（共編著、中央経済社）、『製品戦略マネジメントの構築』（有斐閣）など。

堀口 真司（ほりぐち しんじ）

第Ⅱ部第13章

神戸大学大学院経営学研究科准教授。博士（経営学）。主な著作（翻訳書）としては、『監査社会』（マイケル・パワー著、東洋経済新報社、共訳）、『リスクを管理する』（マイケル・パワー著、中央経済社）など。

音川 和久（おとがわ かずひさ） 第Ⅱ部第14章
神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。主な著作としては、『会計方針と株式市場』（千倉書房）、『投資家行動の実証分析』（中央経済社）、『会計情報のファンダメンタル分析』（共編著、中央経済社）など。

村上 英樹（むらかみ ひでき） 第Ⅱ部第15章
神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（商学）。主な著作としては、『航空の経済学』（共編著、ミネルヴァ書房）、「米国におけるLCC対FSCの競争形態」（『運輸政策研究』第15巻第3号）、「ベトナムにおける日系自動車企業のロジスティクス」（共著、『日本物流学会誌』第17号）など。

松尾 貴巳（まつお たかみ） 第Ⅱ部第16章
神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。主な著作としては、『自治体の業績管理システム』（中央経済社）など。

田村 正紀（たむら まさのり） 第Ⅲ部第18章
神戸大学名誉教授、北海学園特任教授。商学博士。主な著作としては、『セブン-イレブンの足跡』（千倉書房）、『ブランドの誕生』（千倉書房）、『業態の盛衰』（千倉書房）、『リサーチ・デザイン』（白桃書房）など。

南 知恵子*（みなみ ちえこ） 第Ⅲ部第20章
神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（商学）。主な著作としては、『サービス・イノベーション』（共著、有斐閣）、『顧客リレーションシップ戦略』（有斐閣）など。

三矢 裕（みや ひろし） 第Ⅲ部第25章
神戸大学大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。主な著作としては、『アメーバ経営論』（東洋経済新報社）、『アメーバ経営が会社を変える』（共著、ダイヤモンド社）、「日次決算導入がもたらす組織行動への影響」（『原価計算研究』第31巻第1号）など。

（第21～24章の執筆者は文中記載）

◆ 編者紹介

神戸大学専門職大学院 (MBA)

神戸大学大学院経営学研究科 MBA プログラムは、1989年に創設され、2003年に専門職大学院（現代経営学専攻）へ移行し現在に至っている。2009年3月に一般社団法人ABEST 21が定める経営分野専門職大学院認証評価基準に適合し、「教育研究の方策は、評価基準のほとんどが満たされ、教育研究の質維持向上が十分に保証された非常に優れている」教育プログラムと認定された。さらに同評価機構から、2014年3月に“Excellent”評価を受け、「本教育プログラムは、認証評価基準がほとんど又は全てが満たされ、改善すべき課題の少なく、教育研究の質維持向上が十分に期待でき、非常に優れている教育プログラムである。」と認定されている。

人生を変える MBA ——「神戸方式」で学ぶ最先端の経営学 *A Life-changing MBA: Leading through Management Theory in Practice*

2015年6月30日 初版第1刷発行

編 者 神戸大学専門職大学院(MBA)
(神戸大学大学院経営学研究科,
現代経営学研究所)

発 行 者 江 草 貞 治

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

郵便番号 101-0051
東京都千代田区神田神保町2-17
電話 (03) 3264-1315〔編集〕
(03) 3265-6811〔営業〕
<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・萩原印刷株式会社／製本・大口製本印刷株式会社
© 2015, Graduate School of Business Administration, KOBE UNIVERSITY
and Research Institute of Advanced Management.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-16460-4

JCOPY 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社)出版者著作権管理機構(電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。