

## 2015 度 評議委員会 評価シートコメント

2015 年 10 月  
青山学院大学  
国際マネジメント研究科

\*\*\*以下、11 名の評議員の方のシートコメント及び発言をそのまま抜粋し、掲載しております。

### ■ コメント 1:

始めに、継続的に改善に努められていることに敬意を表します。

以下 2 点、申し上げます。

#### 1. カリキュラムについて

カリキュラムに対する学生の満足度が高いのは、とても良いことです。特に、基礎的科目を必修として満遍なく学べることへの評価が高いことは素晴らしく、ぜひ、このカリキュラムを続けていただきたいと思います。MBA を目指して入学してきた学生とはいえ、大学を出て働いているだけでは、幅広いビジネスの基礎が身につけているとは限りません。専門性を深めるためにも、まずは、幅広く基礎を身につけることが大切だと思いますので、現在のカリキュラムの考え方は良いと思います。また、必修科目に「企業倫理とコンプライアンス」が、基本科目に「エシックスとビジネス」および「コーポレート・ガバナンス」が設置されているのは、とても良いことだと思います。いまだになくならない企業不祥事を見ても、いかなるビジネスを行うにせよ、その基礎に「倫理」が必要不可欠なのは、言うまでもありません。その重要性をきちんと学ぶことは、本研究科が目指す高い人格の養成に直結するものと考えます。

残念なのは、こういった良いカリキュラムが、きちんと学外に伝わっていないように見えることです。学外への広報、コミュニケーションに、より工夫されることを期待します。

## 2. 女性を入学者のターゲットにすることについて

女性をターゲットにすること自体に、異論はありません。その際、以下の4点をご検討いただければと思います。

- ① 現在働いている女性だけではなく、育児休業中あるいは一度仕事を辞めて家庭に入っている女性等、ターゲットを広く考える。
- ② 子供を持つ女性にとっては、子供の保育がビジネススクールで学ぶ上での障害になるとも考えられます。なんらかの保育サービスと連携できれば、それが女性をターゲットにする上での売りにもなるかと思います。保育サービス料については、利用者負担が良いと思いますが、負担が過剰にならないような工夫は必要かもしれません。
- ③ 企業と連携して、管理職直前の女性の派遣を増やしてもらうようにする。
- ④ 現在のターゲット年齢については、もう少しゆるやかに、幅広に考える。

### ■ コメント 2 :

はじめに岩井研究科長始め、青山学院大学国際マネジメント研究科の教員、スタッフ関係者の皆様のご尽力、ご努力に敬意を表します。

非常に内容に富んだ評議会でした。昨年は敢えて学生方からの発表を省き、ABSと青山学院の置かれた厳しい環境認識の会でした。昨年の厳しい現状認識と情報開示があったからこそ、本年の評議会の議論が非常に前向きかつ新しさを感じさせる内容であったと思います。

今回の黒岩先生、学生諸氏からのプレゼンテーション内容を再検証し実行展開の為の具体的な施策、原資確保からオペレーション体制の確立と推進へ議論を進められては如何でしょうか。一部評議員より出ておりました評議委員会としての個別テーマ部会活動なども有効であると思われます。

以下、本日の会議にて話題となりましたトピックに関しての所感と提言を記載させていただきます。

## 1. ブランディング

慶応、早稲田を意識しすぎではないでしょうか？知名度やブランド認知度ではABS、KBS、WBSという以前に、早慶のブランド認知度の高さ、ブランドイメージの強さがあります。特にビジネスというフィールドに於いて、両校のブランドはグローバルレベルで構築されており、それに対抗する、追いつくという視点はアプローチを間違えかねません。青山学院のイメージは、「おしゃれ」「明るい」「エンターテナー」「オープンな雰囲気」など等ありますが、どれも戦略的に仕掛けて作られたものではなく、古くは川島なお美、サザンオールスターズなどの芸能人、昨今の女子アナ、大学スポーツや駅伝の選手やチームなど、結果として青学という舞台の上で、その環境から生まれた先人偉人に通じる共通の雰囲気やキーワードがブランドイメージを構築していったのが事実ではないでしょうか？本来の青山学院のブランドとは、プロテスタンティズムに基づく教育方針と創立原点としての英語教育などであると思います。「青山学院らしさ」という根幹からぶれないことが改めて重要であると感じました。

## 2. ターゲット

女性・企業派遣・OBOGを対象としたターゲット戦略に賛同致します。女性に関しては、学生方からのプレゼンテーションにてターゲットを30歳～40歳の社会人に設定されていましたが、より積極的な社会との関わりを目指す人材としての女性を対象とすべきであると考えます。育休あるいは子育て期間にある女性男性の積極開拓、さらには子育て期間が過ぎた元キャリア女性、あるいはその時代にキャリアを目指しながらも社会的な環境や制度が整っていなかった為、断念しつつもこれからの社会へのかかわりと貢献を真剣に模索している女性の受入れも積極的に打ち出しては如何でしょうか？学院内の連携強化に関しては後述しますが、青山学院の一貫教育システムとインフラを最大限活用する。育休中の学生（男女問わず）に対しては、青山学院幼稚園の設備とサービスの活用。夜間幼稚園・保育園として、都内でも有数の私立プレミアム幼稚園として圧倒的なブランドを構築している青山学院幼稚園に子供を預けながら勉強が出来る、更には小学校受験の塾と連携し、青山キャンパス内に小学校受験教室を開設し、子供を通わせながら自身はビジネススクールにて学ぶなど。また、子育て期間を一段落させた女性人材に対して、積極的なマーケティングを仕掛ける有効性は高いと思います。まずは青山学院中等部・高等部の父母会PTAに対して、女性の起業と社会貢献という切り口でのプロモーション展開を進める事は有効ではないかと思われます。

企業派遣および企業との連携強化に関しても、まさに昨今、企業が抱える人材教育・人材育成の課題に則したカリキュラム提案を実施し、積極的な企業派遣および企業連携を図ると良いのではないのでしょうか。具体的には女性人材の育成、グローバル人材の育成、そしてこれら人材を活用し戦力として最大の成果に繋げる事の出来るトップマネジメント人材の育成です。この点では、今のこの時期・環境での EMBA コースの復活です。ただし以前のように独立した別コースとしての開設ではなく、パートタイムコースの中に組み込まれる EMBA（企業派遣チーム）の形が望ましいと思われまます。

OBOG を対象としたマーケティングおよび、学院内の連携として昨年も提言申し上げました通り、専門職大学院間での施設やクラス、教員の相互活用は有効と考えます。ただし既に ABS のみが突出した存在になっているというご説明の現状、他の専門職大学院の取り込みを模索することが現実的かつ実利的かも知れません。次に学部との連携。経済学部・経営学部・法学部・国際政経学部などのゼミ、アドグル、またスポーツ系文化系の各サークルに於いては現役と OB の強い繋がりが生きております。ABS の留学生の存在を活かした異文化交流や生きた語学実践機会などを通じて、青山学院の院内 OBOG へのネットワークの展開に繋がるきっかけとなれば良いと思います。また高等部・中等部の父母会への積極広報活動の展開、初等部・幼稚園が保有するノウハウや施設の活用など、一貫教育の青山学院および青山キャンパスだから出来る特徴出しに繋がればと考えます。

### 3. 人格と倫理教育

最後に、会議内でも話題となりました「ソーシャルグッド」としての人格および倫理の教育に関して。青山学院はプロテスタント・キリスト教の精神に基づいた教育方針を立てております。宗教色が強まる事に違和感を抱く学生・教員もいるかと思いますが、やはりプロテスタンティズムに基づく勤労と労働を通じた社会への貢献という理念教育をしっかりとカリキュラムに組み込むべきと思われまます。「地の塩、世の光」。この言葉の意味と深さは、年を重ね経験を積むほどに重く感じられます。そして、これこそ慶応や早稲田には無い、特徴ある青学らしさであると思われまます。

ABS 関係者各位のご尽力とご努力に感謝し、益々のご発展を祈念しております。

### ■ コメント 3 :

現在抱えていらっしゃる大学経営の課題が大変良く理解できました。将来を見据えた対応という点では、企業の抱える課題とも重なる点が多々あると思いますが、もう少し踏み込んだ対策を検討された方がよいと感じました。

#### 1. 今後を検討する上での提案

##### ① 卒業生からの意見収集

- ・ 学業がどのように役立ったのか？（個人として）
- ・ 実社会の中で活用できている事は何か（社会人、プロとして）
- ・ 改善すべき点

##### ② 企業からのインプット（人材育成、組織開発等）

- ・ 内資外資問わず、企業が抱える課題と対策を知ることにより、カリキュラムに反映
- ・ 同時に企業派遣の可能性を探る
- ・ 企業ニーズを深く探る→ビジネスのチャンス有

#### 2. 今後の方向性について

##### ① 留学生のさらなる誘致

ご発表通り、アジア系学生が今後も増える可能性は高く、彼らが日本企業で活躍する橋渡しに **ABS** がなれると思います。ここは本格的に強化されるべきですが、彼らのニーズは日本人学生と異なる点も多々あると思います。日本の文化、日本語の強化等、より深く探り、対応することを提案します。また、日本人学生も英語のみならずグローバルな視点を持つことが求められているので、外国人講師の登用もさらに推進された方が良いと思います。

##### ② 女性学生の拡大

企業における女性の登用の問題は、日本においては過渡期にある。20代、30代、40代と幅広く対象者がおり、ターゲット層を絞り込み過ぎない方が良いと思います。

##### ③ 人間性向上に関する取組み

スキル・知識を超えて、人として、社会人として、組織人として、いかにあるべきかという点により注力して欲しいと思います。具体的に企業が求めていることは、以下の通りです。

- ・ 誠実かつ倫理観を備えたリーダーの育成

- ・ 困難に直面した時の対応力
- ・ 状況に応じた **communication** 力（日・英ともに）
- ・ **Diversity&Inclusion** を真に理解し、実践できる人材

以上、いろいろと勝手なことを書かせていただきましたが、本日の会は私にとっても、学業の世界の現状を理解させていただく大変良い機会となりました。私自身も ABS との関係において企業でできることは何か考えていきたいと思えますので、よろしくお願いいたします。

#### ■ コメント 4 :

1. 現状分析が ABS の先生と生徒ともに的確に出来ている印象
2. 愛校心が強まっている印象。卒業生も含めてより関係者の活躍が自然体で（あえて PR ではなく活躍そのものが PR）PR できることが望ましい
3. 一方で 트렌ディ、スキル、英語にウェイトがかかり過ぎている印象も。すぐに役立つことはすぐに役立たなくなるという現実も共有させる必要がある
4. 学生のプレゼン内容について：「社会で役立つ、洗練された個性豊かなビジネスパーソン養成」「学生の質的レベルアップ」という表現が示されているが、具体的にどういう内容なのか、もう少し深掘りして説明する必要がある
5. 私見では質的レベルアップには、歴史を生き抜いた不変の原理を身に付けること、E（環境）S（社会調和）G（ガバナンス）を理解でき、具体的に実践できる能力を身に付けることが重要になるものと思われる
6. ABS の経営に関しては、先生方が大変になりますが、企業研修との連携強化（研修のアウトソースの受け皿）、立地の優位性を活かしたフォーラムの開催強化などが、より意識されることが期待される（認知度が高まる可能性）

#### ■ コメント 5 :

1. ターゲット
  - ① 女性、企業派遣を担う戦略は、他の MBA でも同様で、「差別化」にはつながらないのではないか…。
  - ② 応用の効く「基礎知識（100 番台）」を徹底的に身に付けさせるとか、日本で働ける能力を身に付けた留学生の育成等、社会にアピールできる

特徴を再検討すべきではないでしょうか？

## 2. カリキュラム

- ① グロービスが競合先とは意外な印象を持ちました。基礎知識のない学生を一定水準まで引き上げることが目的であれば、100番台を2年間履修させ、応用編は一部に止めてはいかがでしょうか？
- ② 「体系的カリキュラム」を一層強く打ち出すのであれば、教える側すり合わせ（メニュー、進度 etc.）を事前に行うべきと考えます。

### ■ コメント 6 :

#### 1. 留学生について

##### ① 学期スタート前の支援

授業が始まる前に、日本語の授業を理解するのが困難な学生に対して、日本語学習を支援することができると思います。Eラーニング、講義、ボランティアによる支援など、さまざまな手段が考えられます。

##### ② 留学生コミュニティによるナレッジの継承

すでに自然に出来上がっているのかもしれませんが、留学生の先輩がナレッジを伝える仕組みを組織的に確立し、留学生生活をスムーズに行える支援ができると良いと思います。組織化することにより、留学生向けの冊子なども年々充実させることができます。

##### ③ 留学生の就職支援

日本での就職を望んでいる留学生に対して、就職支援を行えるように、大学の就職センターとの連携、アルムナイネットワークの活用などに取り組むとよいと思います。

日本企業のグローバル化に伴い、外国人の採用枠は増えており、ABS卒業生は企業の求める人材であると思います。

#### 2. カリキュラムについて

##### ① ABSで習得するコンピテンシーの定義

体系的にMBAの基礎が学べるABSのカリキュラムは、企業活動を俯瞰する力にもつながり生涯の資産になる学びを得られるプログラムであると思います。

今後は、更にプログラムを発展させ、コンピテンシーを定義して、2年間の学びを通して、コンピテンシーの習得を目指すことにも挑戦することが望ましいと考えます。

コラボレーション力、コミュニケーション力、創造的問題解決力、リーダーシップ、リフレクションと学習力、倫理観は、すでに、既存のカリキュラムを通して、たくさんの学びの機会が提供されていると思います。これらの学びをコンピテンシーとして定義することで、学びの質が更に高まるのではないのでしょうか。

## ② グローバルビジネス

留学生が増える中、日本の学生に対してもグローバルなビジネスに関する学びの機会を拡大することも重要ではないかと思います。すでに確立している海外のビジネススクールとの提携を活用し、お互いの国を訪問し、視察とフィールドワークを行うことがプログラムに組み込めるとよいと思います。

## 3. ダイバシティ推進について

労働人口の減少に対処するために、女性の継続的な雇用および女性管理職・女性役員の登用が重要な経営課題です。一方、ダイバシティを活用したイノベーションの実現は、日本企業の得意な領域ではありません。ABSでは、そのカリキュラムを通して、ダイバシティを活かす力を磨く機会を多く持っています。修了生の活躍に期待するとともに、ABSには、女性の管理職や役員を養成する機関として社会に貢献して欲しいと思います。

## 4. 青山ビジネススクールの個性と魅力について

学生の皆さんの指摘や提案は素晴らしく、学生の皆さんがとても魅力的でした。彼らのプレゼンテーションを聞きながら、改めて、ABSに通う皆さん、ABSのカリキュラム、ABS修了生の3つの観点から、ABSの個性と魅力を発信することの大切さを実感しました。キリスト教の教育理念に基づくMBA教育は、社会的責任を果たし、地球市民として活動する創造的リーダーをすでにたくさん輩出しています。彼らの活躍を、多くの方たちにも知っていただきたいです。ABSの魅力を発信する活動には、修了生や講師も含めた先生たちにも、参画してもらおうとよいと思います。

## ■ コメント 7:

抜本的改革の時に来ていると思います。25年の歴史には重みもあるものの“おり”もたまります。次の四半世紀に向けて「抜本的」改革をするという意味決定を行い、この改革は内部だけでは出来ないと認識して取り組んでみてはどうかと思います。

1. アドバイザリーボードを組成し、四半期に一回の開催をする  
内部は知らず知らずのうちに、自己肯定に陥るリスクはゼロではない。進捗レビュー、課題討議を外部の視点も入れて、ディスカスすることは刺激になると考えます。アドバイザリーボードは現評議委員会を発展的再組成することでも、全く新たに組成することでもよいと思います。2020年までの有期で取り組んで、その成果を再評価するという方法での実施でどうでしょうか。
2. 上記1.の代案は、研究科長補佐職に非常勤で産業人を複数配置する  
目的は、1.と同様で、内部だけの論理は知らず知らずのうちに自己肯定と同質化に陥る。それでは「抜本的」改革は実現できないと私は考えます。

ABSは「このままでは地下には落ちないが、2階にも上がらないポジション」にフロートする永遠なる中2階になるリスクを包含していると思わざるを得ません。まず、目標を2階に上がるのか、トップブランドの中2階を目指すのかを定め、その上で外部レビューの場を設定することは、試みる価値があると思います。

(追記) 入試選抜の面接官に、産業人が加わるということは、新機軸になるかもしれません。

## コメント 8:

1. 学生の報告について、2チームとも良く分析され示唆にとんだ提案があったと思います。これを単なるプレゼンの機会に終わらせずに、良い提案を選んで学科の戦略に活かしていただきたい。
2. 企業派遣の学生を増やす具体的な計画を立て、実践すべきかと思います。OBの数も多く、経営者レベルの方々もいると思いますので、企業回りをしてみることも可能性を広げられる方法かと思います。また、企業へ科目履修

を売り込んでいただき、その受講者から入学志願者を増やしていくようなことがあるのでは。

3. 学生が求めているニーズを満たすためには、コストがかかります。それを学生に負担してもらうのは当然のことです。これと関連して、ABS の差別化の一つが低価格となっているが、中長期的にこのポジショニングでいいのか、付加価値をつけ、それに見合った授業料にしていくような中期戦略を描いて欲しい。
4. 留学生が多いことはいいことかと思いますが、やはり中国、台湾、韓国にかたよるのは仕方ありませんが、欧米からの留学生を増やす努力をされてはいいのではないのでしょうか。真のインターナショナルな MBA に近づけるためには、このような検討も価値があるかと思います。
5. ABS の特徴の一つであるマネジメントゲームですが、大変であるとの評判が先行していて、受講生が少ないのではと懸念しております。受講中は確かに大変かもしれませんが、終了した学生の満足度は高いのではないかと思います。ボード役をやってもらうのも大変ですが、是非受講者を増やしてください。

#### ■ コメント 9 :

現在、以下の 5 つのポイントについて考えています。

1. フルタイムとフレックスタイムの学生の確保について  
本日は、フレックスタイムの学生を増やすことについて説明があったが、安定的な数を確保できるフルタイム学生に対する対応について検討すべきと考えます。  
留学生の受け入れに対し、TOEIC でなく、日本語力で代替するような方法も考えられてはいかがでしょうか。  
そのうえでフレックスの学生の確保はやはり企業との関係の強化がポイントです。例えば、企業割引 (500 万で 4 人まで受け入れ可) などのスキームもあっていいのではと考えています。
2. 青山学院という組織の中での ABS のブランディング  
青山の中で ABS がブランドとして認識されることについて検討すべき時期

のような気がしています。同窓会活動の中で、ABS の認知度の低さというものを強く感じるところです。学生達からのプレゼンの中で青山の卒業生という話をさせていただきましたが、実際は、青山に ABS があることはあまり知られていません。そこをもう一度考えてみたいです。

3. 留学生を中心とする若い学生達のメンタルケアについて  
留学生や若い学生達が全体としてメンタルが弱いという点が今後もっと大きな問題となる気がします。500 番台の授業の活用の一環として、メンタールの役割を含めた指導方法も検討する必要があると考えます。
4. 同窓会としての対応  
ALUMNI の組織的運営もようやく形になってきたところです。就職支援など、今後協力できるものが少しずつですが、増えていけるよう努力していくつもりです。
5. ABS と同窓会の連携について  
定期的な意見交換の場を持つことを提案させていただきたいと思います。  
(年 4 回程度)

#### ■ コメント 10 :

MBA 市場の変化の中で、ABS の目指す姿（ビジョン）の再設定が大切と強く認識しました。その上では、

1. ABS 独自の強み
  2. 学生、OB/OG、企業のニーズ/価値
  3. 他ビジネススクールとの差別化されたポジショニング
- を再認識しながら、教員としての目指したい姿を決めていけると理想的です。昔のフルタイム中心、日本人中心、他ビジネススクールがなかった頃と、全く状況が違うと思います。

ターゲット学生を（1）女性（2）企業派遣（3）青学卒業生に設定することは、フレックスの底上げをする上では良い決断だと思います。

女性ターゲットについては、年齢イメージは注意した方が良いでしょう。女性を（1）バリキャリ（仕事重視）（2）ゆるキャリ（生活重視）以外に（3）フルキャリ（仕事も生活も重視）というタイプがあるようです。（3）フルキャリは、ライ

フイVENTとキャリア形成と真剣に考えているようなので、管理職前層に絞らない方が良いかと思ひます。

企業派遣については、人材戦略との接点をよく検証する方が良いと思ひます。私がよく聞くニーズは、グローバル人材、リーダーシップ人材というニーズです。これらの課題が ABS でどのように解決できるかという観点で PR できれば、企業にとって魅力だと思ひます。グロービズは短期集中、曜日固定プログラムなど、企業ニーズをうまく取り込んでいると思ひます。

フルタイムが留学生中心であるということは、今の時点で悩ましい事も多いかと思ひます。留学生の学生の質が高まれば、グローバル目線の高い卒業生を多く送り出せる強みを創り出せるかもしれません。ABS が日本語ベースのプログラムという前提は、足かせの部分もありますが、やれることはまだあると思ひますので、期待しております。

## ■ コメント 11 :

今回の評議委員会に出席し、年度の活動状況の説明をお聞きした中でのいくつかの評価と今後の運営方針について、以下の3点で纏めました。

### 1. 『委員会報告より』

岩井研究科長から始まり学生のプレゼンテーションで終わるまで、事前の打ち合わせがないにもかかわらず ABS の今後の進むべき道筋が、共通に明示されていると思ひます。

現在の ABS の入試状況（志願、合格、入学者等）を見、直近のフォーラムの実績の報告からもニーズ拡大へのアプローチは十分確認ができる。しかしながら、直面する経済環境やビジネススクールのマーケットが厳しさを増していく中で、各大学のビジネススクールとの生き残り競争が更に激化していることは確かであり、片時も改善、改革の手を休めることなく進んでいかなくてはいけないことを共通認識として頂きたい。

## 2. 『2018年問題、フォワード・ルッキングの重要性』

大学教育界で言われている「2018年問題」を目前にして、ABSも財務上の改善を急務として捉え、各部門経費の削減を実施されていることは大変評価できる。しかしながら、経営的側面の“出を制す”だけでは成長は望めず、“入りを図る”に更に注力して頂きたい。

マーケティング調査の結果からも、学生たちは高いコストパフォーマンスの学習環境を望んでおり、ABSのSWOT分析からの適時、適確な施策の実行が、必然的に対費用効果を高め、財務の健全化とともに成長軌道を描いていくものと確信する。今回、『女性』『留学生』『認知度』『独自性』など様々なキーワードによる考察がされており、この組み合わせを適確に捉えることで、レバレッジ効果は最大化できるものと判断致します。

## 3. 『リベラル・アーツ教育』

本年度中に「教育研究上の目的」の再検討に入ることは、今後のABSにとって最も大切なことではないかと思っております。討議の中でもたびたび100番台のお話が出てきましたが、やはり基礎、教養の深耕が将来のビジネスリーダーにとって最も大切なことであり、すぐに刃こぼれのする流行りのものではなく、永く今日まで続く普遍的なものの教育こそがABSの『独自性』の根幹であると思っております。それをしっかりと捉えたミッションから発せられる規準（基準ではない）が、明日を担うビジネスリーダーの高い倫理観と価値観の醸成に寄与するものと思っております。評議委員一同、今後もABS発展のお手伝いを積極的にやってまいります。今後とも宜しくお願い致します。