

## 2017年度 評議委員会 評価シートコメント

2017年10月

青山学院大学

国際マネジメント研究科

\*\*\* 以下、10名の評議委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:

1. 全体として健闘している印象  
今までの取り組みが成果につながりつつあるのではないか。
2. 更に発展させるために  
ミッションとプログラムのつながりに今ひとつ説得力を持たせる必要を感じる。創造的リーダーの養成とアクション・ラーニングがどうつながるのか。そもそも創造的リーダーの要件とは何か、具体的に示されるべきではないか。その点を深掘りすることが重要ではないか。
3. 寄附講座の活用をより広範に検討すべきである。

### ■ コメント 2:

1. 差別化  
「アクション・ラーニング」を通じ、実践知識、定着化を図るというユニークさは、是非今後も継続して頂きたいと思います。  
その意味でも、通常のカリキュラム講座で“教える側”として、目指すべき水準を共有する指導を、リーダーシップを発揮して下さい。  
例えば、シラバス作成の前段階で、“教員合宿”を実施してみたいかがでしょう。
2. 学生の期待  
説明会来場者アンケートでは、「知識の取得(習得)」や「企業内での自己差別化」を期待している方が散見されます。こうした“スキルアップ”指向のニーズの囲い込みを再検討してはいかがでしょう。  
例えば、スキルアップコース、ベーシックコース、アントレプレナーシップ等、コース分けしてみたり、基礎科目の成績ポイントが一定水準に達した学生のみが受講可能な科目を作ってみてはいかがでしょうか。  
各クラスの少人数化（最大15名程度）も一案では？

### 3. 財務改善、成長戦略

企業が、MBA に期待するゴール・水準をヒアリングして、それを反映する科目設定・目標達成水準を実現するカリキュラム化してみたいかがでしょうか。

現状は（或いは多くの MBA は）個人のモチベーションが中心となっていますが、“良き企業人”を育成するとの評価が得られれば、企業助成も増加するのではないかと。

企業も“創造的リーダー”の育成方法で迷っています。

### 4. その他

現場での実践のためには、法律基礎知識は欠かせない。企業関連の法務科目を追加してはいかがでしょうか。

同窓会(Alumni)からの寄附金で、留学生支援や優秀学生への“Alumni Award”表彰してはいかがでしょうか。

評議委員会の議論テーマおよび事前資料課題を示して頂くと当日のディスカッションが深まると思います。

## ■ コメント 3:

ますます発展していてうれしいです！

青山アクション・ラーニングは、とても素晴らしいと 생각합니다。

日本の社会が大きく変わる中で、日本でも“やっど”これからビジネススクールが必要になる時代だと思います。ABS も前例を踏襲するのではない思考が大切かと思っています。政府はいよいよ「新卒一括採用も終わる」という方針をもっています。ワークシフトの時代に何歳で人は学び直す必要があるのかについても新しいアイデアが生まれています。以下、いくつかのご提案です。

#### 1. 学生とアルムナイの化学反応（雇用の流動性が始まる社会に向けて）

多様性の可視化を、職業・業界のみではなく専門領域や経験の共有を学生について行うこと（オランダでは、seats to meet という share office でマッチングの促進を図っていました）

アルムナイ検索

#### 2. オープンイノベーションの促進

アルムナイネットワークが企業の枠を越えるイノベーションに貢献するイメージが出来ると、資金にもつながるのではないかと思います。

#### 3. 文系人材のテクノロジー教育

アムステルダム（オランダ）では、スマートシティにはスマートシチズンが存在すると、言っています。市民がテクノロジーを手にすることを促進する Wagge Society などもあります。すべての市民がテクノロジーを自分事にしていきます。日本の公教育の遅れ、IT 教育の遅れの

結果、文系のテクノロジー活用力が低いのですが、ストーリーを教えられる文系が実はイノベーションには必要とのこと。企業の技術を題材にその活用を考えるようなことも必要かもしれません。

#### 4. グローバルビジネスへの参画

ザンビアは、アフリカでも安全な国で、先日訪問したのですが、人口の半数が 15 歳以下で起業する人々が多く英語も出来るので、例えば彼らのビジネスアイデアへの指導などを授業と絡めてできないでしょうか。

世界のビジネスとつながる経験がこれからのビジネスパーソンズとしてとても大切だと思います。

企業から資金が入る云々は、ABS が日本企業・日本、人々のイノベーションに貢献するという観点から、実現できるのではないかと思います。

### ■ コメント 4:

ABS の発展に何とか力を尽くしたいと思っております。以下、意見を申し上げます。

#### 1. ナンバー1 を目指すにおいて「〇〇のナンバー1」と絞る必要があると考えます。

→ この〇〇を私は「アクション・ラーニングではナンバー1」を目指すことが良いと思います。理由は、企業から見た価値に映るからという点を挙げておきます。

→ マーケティングの講義では具体的な企業課題を取り上げているという話を聞きましたが、正にこの具体企業とのタイアップを拡大し、前面に広報していくと良いと考えます（全員の必須まで昇華させるべき）。

#### 2. 国際認証取得について

→ 取得を意思決定しているのであれば、タイムスケジュールを明確にすべきと考えます。

#### 3. スター教員の輩出

→ これは、経済的利得と割り切り、応募者、入学者増によるキャッシュインフローを増大する

#### 4. 人口の減少する我が国において、また人生 100 年時代を見据えて、

→ リカレント教育は確実にニーズが増大するので、大学院による学び直しニーズは、2 種類発生する。1 つは 40 代の経営幹部育成を企図した MBA コース、もう 1 つは 60 歳前後からのセカンドキャリアに向けた起業を企図した MBA コース。前者の充実は、上記 1.~3. に述べた通りですが、残った後者のニーズに対する新コースの開発を 2020 年以降に新設を検討してはどうかと考えます。

5. 正しいことが勝つのではなく、勝ち残ったものが正しい

→ 番外ですが、是非、競争社会の中で、昨年の「青山」と比較し進化を評価するのではなく、外部評価だけを基軸に自己評価していくことは大事な視点だと考えます。評議委員会は、その一つとして価値を出していくように我々も力を注いでまいります。

■ コメント 5:

1. ABSの差別化（アクション・ラーニング）が明確に打ち出されていることは、すばらしい進歩である。この差別化を強化するとともに、授業料の値上げを行ない、財政基盤の強化を行うのは理にかなっており、評価できる。この方針に基づき、さらに品質を改善して、他校との差別化を強化して下さい。
2. 全体の志願者数、入学者数の増加は、いい傾向であるが、フルタイムの日本人比率が低いことは課題である。外国人比率が高くて一カ国だけに依存するのは、リスクが高く不安である。国際認証の獲得に向けた具体的な計画を立て、早期取得を梃子にして、海外からの学生のダイバーシティ（国の多様性）を進めていただきたい。
3. 数年継続されている青山スタイルで学ぶ MBA2017 のような活動は効率的と考えます。こういう取組みも含め、学生を超えた一般のビジネスパーソンの学びの場へスコープを拡げ、学費以外の収入を増加させることを検討いただきたい。
4. 入学者増加のためのマーケティングを実践されているのは、MBAのスクールらしく、確実に効果も上がってくると思います。

■ コメント 6:

1. 受験者数の増加やカリキュラムの充実など、ABSとしてのさまざまな改革の結果が具体的成果として表れている点は高く評価できる点であると思います。  
一方、フルタイムの留学生の増加は卒業後も含め ABS との将来にわたってのつながりという点不安要素であると考えます。特にフルタイムの学生の卒業後の進路が国内での就業を目指す方が増えているというものの、実際はその後の ABS との係わりが薄いということが気になっています。  
継続的な学生の確保や賛助を得るという観点では企業とのつながりは大切であると考えます。以前から研究学科長もおっしゃっていらっしゃいましたが、企業とのパイプを少しずつ太くしていくことも続けていただければと思います。
2. 今後、企業法務的な講座をより多く持っていただけると良いかなと思います。単純な株式や会社設立にともなう法務知識ということも必要ですが、内部統制やガバナンスという観点での会社法の基礎や業務を裏付けるために必要となる「規則」の作り方など実務にそったポイントだけでも教えることも必要だと感じています。

3. 同窓会(Alumni)としては、継続的に卒業生の中から活動に参加していただける方が必要です。今後 Alumni の変革を考えています。新しい形での ABS と Alumni の関係を検討していきたいと考えていますので、引き続きご支援をいただけるようお願いするところです。

## ■ コメント 7:

1. ABS の経営状況は良くなってきている、

(1)応募者の増加 …… 競争力の向上

(2)方針の明確化 …… アクション・ラーニング

2. 学生ポートフォリオ

(1)フレックス学生 対応 …… 今後も維持できるのか？

(2)フルタイム学生 …… より良い学生をどう取り続けるのか？

広報ビデオ 訴求できるかどうなのか？

3. 施策 — 戦略 — 成果のマネジメント

→ 財務面 MBA (#1) — 財務基盤

顧客面 良い学生の確保

プロセス アクションラーニング

成長

BSC の戦略マップへの  
展開を見える化した方が  
良い

4. デジタル対応

→ (1)入試マーケティング (2)カリキュラム (3)デリバリー (4)アルムナイ  
資産の面で影響が出てきます。

長期的には、しっかり視野に入れておくべきだと思う。

5. 教育のバリュー

→ 値上げは、学生にとっては ROI の点で正当化できる準備や PR は大切だと思います。

## ■ コメント 8:

1. ABS の基本的運営について

長期のビジョン / 中期の課題 / 短期の問題

という基本枠組みを学内・外にクリアに打ち出し、学内マネジメントの質的向上と学生(顧客)へのアピール強化につなげると良いと思います(常に青学の建学の精神を踏まえて)。

2. FLEX の学生数増の課題

企業側の受け止め、他校との SWOT 分析等さらに深め、特に企業側の状況(女性活躍、グロ

ーバル経営、シニアの活用、学び直し 等) をよく認識した ABS の競争力強化課題を明確化するべきと考えます。

## ■ コメント 9:

岩井研究学科長、森下会長を始め、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。

本年の評議委員会は、ABS 志願者数の増加などの良い実績の下、森下会長もコメントされていましたが、教員先生方や学生卒業生の発表に対し評議員各位からもよき ABS を目指し、本質の確認とさらなる改善を念頭に置いた一体感ある議論であったかと思えます。

冒頭に研究学科長が述べられた『日本におけるビジネススクールNo.1 へのロードマップ』のため、他校との差別化や各種の認定の獲得に取り組まれている内容を理解できたと共に、これまで培われた「青山ビジネススクールらしさ」という風土文化を守り育て、前進されていることを認識しました。

他校との差別化において、以下の重点施策と強化内容を理解しました。

### 1. Action Learning Program

### 2. 企業倫理教育の重き位置づけ

### 3. アカデミックな教員スタッフによる論理的かつ充実した履修科目

これからカリキュラムの施策やご方針に、「青山ビジネススクールらしさ」の明るくオープンな風土文化が加味され、現在の高い事績につながっていると認識します。

今回の評議会でも議論となりましたが、これら施策と『ABS のミッション』との関連性について、「キリスト教の教育理念に基づいた創造的リーダーの養成」という青山ビジネススクールの起源根幹からのつながりを、分かりやすく表現していただけると良いかと思えます。まさに『地の塩、世の光』です。

今回、提示されました各課題に対して、稚拙ながら以下の通りご提言申し上げます。

### 1. 財政基盤の強化: 産業界・企業との連携強化を図るべきと思われます。

企業からの寄附に関して、継続的に 2,000 万円の寄附対応のできる大手企業が存在しうるのか? それから研究支援と節税を目的とする大企業との連携を強めるよりも、ABS の教育理念やカリキュラム、活動に賛同する革新的な経営を実践する質の高い新旧企業を中心に、正式公開の形でサポート企業やアフィリエイトメンバー企業を募り、ABS をコアにしたビジネス企業ネットワークを構築しつつ、寄附財源を確保するほうが現実的ではないでしょうか?

例えば ABS および Alumni による各種の公開講座への無料参加、TOEIC 対策講座への有償参加 (或いは e ラーニング機会の有償提供)、ABS 発行のニュース情報の提供、ABS 教員およ

び関係講師による講演講師派遣や企業内研修の支援、ケース研究など学生との産学プログラムへの参画機会の提供、インターンシップを含む企業による学生ニーズとのマッチング機会の構築など、メンバー企業のベネフィットとしてはいかがでしょうか。

また、一部評議委員からも意見ありましたが、今後の企業ニーズとして中堅社員以上の「学び直し」や、企業内専門人材の経営者教育のニーズは高まっています。海外を含むグループ子会社に異動し即座に経営職位に就任するに当たり、短期間にベーシックな経営スキルを体感させるカリキュラムへの推薦入学権利の提供なども考えられます。過去の大企業における経営幹部人材の育成を念頭に『EMBA』ではなく、中小規模の成長企業における経営人材教育ニーズに合致した新たな EMBA: 『企業連携 MBA』を開設してはいかがでしょうか？

## 2. フルタイムコース学生の強化

留学生に依存したフルタイムコースの現状に対し、日本人学生の増員および学生の質と多様性の確保を目指し、今一度青山学院大学の各学部卒業生の積極獲得を進めてはいかがでしょうか？

一時期の就職難の時期を過ぎ、今は学部卒業生にとっては売手の就職市場とされているものの、未だ学部卒業生が真に希望する就職が実現する機会は限られており、企業側も学部新卒者の即戦能力には不満が多く、同時に入社 5 年以内の離職者増加は大きな課題となっております。

上記のサポート企業ネットワークを構築できれば、より実践的かつ能動的なインターンシップ・プログラムを企業側も学生側も実現できると思われれます。現在、製造業を中心に理系学生を対象に研究・開発職場にてインターンシップを受け入れていますが、文系学部生を対象としたインターンシップには現実的に企業側もメリットを見出せず、学生も雑用しか体験できないのが実態かと思われれます。

サポート企業を中心に学生が就職を希望する業種、職種を絞り込み、学生の研究テーマや企業の実務ニーズを連携させた実践的インターンシップ・プログラムを実現できれば、学部卒業生にとっては大きな魅力と修学の価値に繋がるのではないかと思います。

## 3. フレックスコースの拡充

以前にも提言申し上げましたが、青山学院としての特徴とされる女性の教育にさらに力点を置かれてはいかがでしょうか？ 幼稚園や初等部と連携し、産休制度と連携したスキルアッププログラム、旧短大施設を活用した託児施設を併設した受講環境は実現できないでしょうか。

ABS がコンサルテーションする形で学院側と連携し、未就学託児施設と青学初等部を始めとする私学小学校入学を念頭においた早期教育機関を青山キャンパス内に設置運営し、そこに産休期間或いは学び直し機会と新たなネットワーク構築を求める女性の修学機会を作ること

は時代のニーズおよび青山学院ならではの特色ある取組みかつ青山学院こそが担うべき役割のように感じます。

#### 4. 地方への展開

地方と首都圏の教育を含む知的サービス施設の格差の拡大は事実であり、如何に首都圏で確立したサービスモデルを日本の地方への展開に繋げ、地方活性化に繋げるかは大きな課題であると思います。

ABS で確立した社会人高等教育のモデルを、ライセンス化し地方の教育機関や学校法人と連携し展開することはできないでしょうか？ 実際に青山学院大学への入学には全国のキリスト教系の質の高い私立高校からの推薦制度が存在します。それを逆に展開し、地方主要都市部（新幹線の主要駅所在）の私立学校法人と連携し、ABS モデルを展開する。福岡や札幌、仙台、名古屋、金沢といった地域であれば競合することなく、各地域での主要産業に焦点を置いた社会人高等教育の実践を図ると共に、ABS アフィリエイトのネットワークを全国に構築していくこと、ABS のブランドを全国規模で確立していくことができないでしょうか？

慶應には三田会が、早稲田には歴史的な WASEDA ブランドが、一橋には国立大学という強みと特徴があります。青山学院が、持ちうる特性本質と歴史や今日に至る独創的な価値を活かし、慶應にはない、早稲田にはない、青山学院のビジネススクールとして新たな独自の価値を構築していくためには、個々の学科や学部、大学だけの展開ではなく、大きくネットワークを広げ、キリスト教の良き理念の下、共に創造しうる社会人教育のプラットフォームを構築できれば大きな強みになるのではないかと思います。

#### ■ コメント 10:

今回の評議委員会において、報告書、資料と併せての岩井研究学科長による説明から、研究学科長並びに先生方のきめ細かなご努力により、2017年度はABS 開設以来最多の志願者数となり、昨年度よりさらにビジネススクール界でトップレベルの地位を確立しつつあるということは高く評価できると思います。

上記を踏まえまして、更なる成長、拡大のための3つのアプローチを提案させていただきます。

##### 1. 評価三指標に対しての具体的向上アプローチ

マーケットでたびたび大学の総合的な実力を測る指標として、“教育力（ST比）”“研究力”“就職力”の三つが挙げられるが、この指標がビジネススクールにおいて岩盤の指標ではないものの、MBA 市場での各大学の質を見極めるための大きな要素となっていることは確かである。この三指標を高めていくことはABS の今後の成長力を支えていくものであり、三指標ともに一朝一夕に高められるものではないが、評議委員会での委員の発言にも出てきたように、具体的な施策とともにKPIを確認しながら進めていかれることが良いと思います。



## 2. 財政健全化へのさらなるアプローチ

前年度に引き続き収益改善のアプローチは、入学者増による収入増をメインとして進んでいると思われませんが、カリキュラムの更なる改善（ABS の特色、独自性の強化）、英語認定講座等の多様化対応等、学びの充実への継続的アプローチをさらに続けていかれることが重要であると思います。また他大学のビジネススクールにおいて、様々な特別講座等を通じての拡大も見られる。本学も様々な学習機会の創出を行うことでの認知向上が、価値向上につながることをここで改めて確認したいと思います。

## 3. ミッションの深耕へのアプローチ

『創造的リーダーの養成』を命題として様々な学びの機会を提供していく中で、ABS は「知識・技能重視」ではなく、その強みとしての「人格重視」をさらに深めていって欲しいと思います。現在、就業環境問題（特に長時間労働）解決への社会の本格的な変化への対応の中、つまり“肉体的生産性の時代”が終焉に向かう中で、今は何を創造したかという真の“知的生産性の時代”に突入しつつあると思います。

IT では乗り越えられない判断力が求められるリーダーを養成することは、“知識”を昇華させた“見識”をもった人格養成にほかなりません。

リーダーの判断力には、技術・分析手法・マネジメント等の学びに精神的領域がそれを繋ぐということが必要となります。高い倫理観とグローバルな視野を高めるための基本科目の充実を重ねてお願いしたいと思います。

まとめとして、

ビジネススクール界にあって、ABS は徐々に確固たる地位を築いてきていると感じる。

MBA 市場は、現在は全体として追い風の状況ではあるが、一方で確実に優勝劣敗の波も押し寄せている。

今後もさらに独自性を持った優秀なビジネススクールを目指しての活動をお願い致します。