

2019 年度 連携協議委員会 評価シートコメント

2019 年 10 月

青山学院大学

国際マネジメント研究科

*** 以下、12 名の評議委員の方のシートコメント及び発言を抜粋し、掲載しております。

1. 青山ビジネススクール(ABS)の取り組みの評価

■「英語だけで修了できるコースの開設」は非常に的を得た施策だと思います。国公立にはそうしたコースがありますが、そこにはアジアや東欧の公的当局の若手職員などが大勢来ています。彼らが卒業するとまた次の人が送り込まれる。いわば安定的な学生確保につながっています。ABSとしては海外企業・海外当局などに「営業」を行って、指定席を作るようにされたら良いと思います。なお、「英語だけで修了できるコース」は基本的に Full-time の外国人留学生がターゲットだと思います。しかし、このコースは①国内企業・役所派遣の学生にとっても大変有益だと思います。英語人材の育成は彼らの重要テーマだからです。また②在日企業や大使館の職員などにとっても Flex-time で「英語だけで修了できるコース」に参加できることは魅力的だと思います。日本のコーポレート・ガバナンス、日本の会計制度、日本の会社法などを英語で教えるようにすれば、在日の外国企業・大使館等からの派遣が確保できることでしょう。

■ 問題意識を以って着実に取り組みを進めておられると思います。

- ・Full, Flex 合わせた志願者数の増加
- ・財政状況の改善
- ・必修科目の VOD の開始
- ・国際認証取得に向けた取り組みの開始
- ・授業評価アンケートの継続的な実施 等

■ 中里新学科長を迎え、ABS の更なる改革と進化に期待します。

- ・この機会に沿革の共有、ミッション・ステートメントと基本方針の再確認をされたことはとても良かったと思います。
- ・過去、大きな懸案であった財政状況の把握と是正が進んだことは今後の ABS 改革と進化への好要因となると思います。
- ・入試状況の分析と、そこからの課題抽出は明確であり、個々の課題への考察も進んでいると感じました。

- ・岩井前学科長からの取り組みである海外認証取得は、具体的に目標や取得時期が明確になり、道筋が見えてきたと感じました。
- ・上記各項目を踏まえた 2019 年度方針を優先順位を決め、明確に具現化へのプロセスとステップを進める事が重要と考えます。
- ・特に教員ポートフォリオの改善は最重要と感じました。

■ 多様化する学生のニーズに対応するスピードと体系化への意欲的な取り組みへのチャレンジを今後ともぜひ続けて頂きたい。

■ 研究科長を中心に、教員全員が連携して学生への指導に当たっている様子は、ABS の文化であり、魅力です。これからも大切にしていきたいです。

■ ABS の取り組みは、関係者の尽力で改善・進化を遂げてきていると思います。しかしながら、ABS の国内における相対的評価・位置づけは、ここ数年大きく変わってきていない。この点に今一度振り返って見つけ直すときにあると考えます。

■ 財政健全化への取組みの結果が確実に出ていることは大きく評価できると考えます。戦略的には Action learning を更なる差別化として強化されていること、そして国際認証の取得へ動き出されたことはすばらしい動きかと思えます。

■ 海外認証の取得や英語授業の増強など、ABS の価値を向上させる取組みは着実に行われている様に思えます。一方 ABS を取り巻く社会環境の急速な変化に対する取り組みとしては、スピード感が遅いと思えます。顧客指向、つまり学生目線(Full,Flex 共に)でとらえた施策をより検討いただきたい。外にもっと目を向けていくべきだと感じます。

■ 財政面、CS、志望者数等、計数面では成果が出てきているのは高い評価としたい。

■ ビジネス・スクールは「役に立つ」スクールであるべきだと思いますが、青山アクション・ラーニングへの取り組みは素晴らしいと思えます。もっとマーケティング的に前面に出していくべきだと感じます。

■ 今回の教育課程連携協議会において、報告書、資料と併せての中里研究科長による説明から研究科長並びに先生方のご努力により内容面での課題があるものの、総合的には2019年度の志願者合計は ABS 開設以来、過去最多となり、昨年に続きビジネススクール界での地位を固めていると評価します。また、開設以来の一貫したミッションに沿った年度の方針に基づく施策をきめ細かく実施されてきた成果が徐々に出てきているものと感じます。

2.ABS の現状の課題

■FullとFlexの両方を持つことがABSの強みでもあり、弱みでもあると思います。学生の目的・プロフィールが全く違う中でこの2つを切り離すのか、今まで通り一緒の形でやっていくのかを含め根本的に検討していく必要があると考えます。Flexの志願者数を増やす取り組みを進めるうえでもFullとFlexの位置付けの整理が必要と考えます。

■①フレックスコース学生の志願者増加策：

- ・企業派遣ないし企業・自治体・法人団体からの学費支援学生を一定数確保する為に、積極的な広報活動を拡充すべきと考えます。卒業生・在学生の所属企業や団体の人事部および人事担当役員とのネットワークを構築すること、アクティブ・ラーニングの一環として産学協働のプログラムを企画提案し、企業・団体側のメリットを具体的に明示した応募人を進めては如何でしょうか。（産業界は再び企業内研修から、社外・他流試合での人材育成に向かっているように感じます。）
- ・自費学生の応募を活性化する為に、スタートアップ企業は業界会合とのネットワーク構築と広報活動を拡充しては如何でしょうか。ここではABSで学ぶことで具体的に身につく業務能力を明示し、スタートアップ業界の様々な企業や個人の関心を高めること。ビジネス・マッチングイベントやコミュニティサイトに登録し、ABSの存在を発信し、起業家及びインキュベーターに対して特徴あるビジネススクール具体像を示し、ネットワーク化を図る。
- ・将来的にはABSが企業法人や自治体団体とスタートアップ人材や案件・資金を繋げるネットワークの場になれば、ABSの独自性と価値は高まると思われます。
- ・スーパーフレックスクラス：2020年東京オリ・パラを通じ、首都圏の勤務体系はテレオフィスやコアタイム撤廃のフレックス出勤など、より柔軟かつ多様化すると考えられます。VOD、Eラーニングシステムを積極活用し、企業派遣学生が就学しやすい「スーパーフレックスクラス」設置を検討しては如何でしょうか。

②フルタイム学生を取り巻く課題：

- ・中国中心の学部卒業留学生を主体としたフルタイムABS運営は、財政的に大きく寄与しているものの、この建付けでのフルタイム・ビジネススクールの運営には限界を感じます。日本のフルタイム大学院・国際マネジメント研究科として、日本の就業を念頭に置き、修士学位を有する実務人材を育成し社会に送り出すことを考えれば、一定数の日本人学部卒業生を確保し、経営修士としての基礎知識の習得と共に、正確な日本語・正確な日本の事業環境・慣習を踏まえた実務知識や執務能力発揮に繋がる教育が不可欠であると考えます。
- ・就職率を上げるということは具体的に、企業側が採用する理由を見いだせる人材を創出すること。その点では、まず青山学院大学文系の学部卒業生を積極的に募集し、青山学院という強固なアイデンティティの下、日本人の院内学部卒業生と外部学部卒業生や留学生を積極交流させ、共通課題や研究活動を通じて国際感覚を身に着けさせる。語学力やコミュニケーション能力、多文化人材でのチーム職務執行能力の経験を習得させ、就職後の即戦力としての業務執行に繋がる経営知識を身に着けさせることを目指しては如何でしょうか。
- ・院内学部生を増やすことで大学就職課との連携を強め、アクティブ・ラーニングなどABSの特徴あるカリキュラムによる人材育成実績を企業側に積極的に告知。就職後のビジネス現場にて

十分な基礎知識と実践能力を持つ即戦力人材の輩出を強みとし、世間の一般学部卒業生よりも有利な就職、求人对応を進められることを青山学院全体でPRしていく。来年度より経団連主導の就職ガイドラインが撤廃され、新卒学生の通年採用が現実可する中で、企業側も優秀な人材、即戦力人材の獲得に関して方法を模索しています。企業側のインターンシップとフルタイムコースの授業を連動させる事が出来れば、企業側も優秀な人材の早期囲い込みが可能となり、青山学院側も ABS 修了生という特徴ある人材輩出の優位性、他大学との差別化が可能になると思われます。

- ・企業派遣・就業経験のあるフレックスコースの学生と学部卒フルタイム学生を合同での研究や課題プロジェクトに参加させ、企業組織でのインターンシップに近い実務シミュレーションを経験させることも有効だと思います。同じレベルの研究や課題担当としてではなく、あくまでもフレックスコース学生の課題やテーマ研究のアシスタント業務としてフルタイム学生を付ける。組織やチームに於ける上司・部下の疑似体験。フレックスタイム学生にとってもスタッフや部下を使う、チーム編成しマネージする貴重な経験となり有効と考えます。むしろ上司役のフレックス学生評価も、フルタイム学生側にさせます。
- ・英語授業 100%のコース設定には強く賛同致します。特に日本に於いて、日本企業経営の歴史や変遷、日本型組織経営の研究を外国人学生・日本人学生が学び研究すること、これは日本というフィールドにて日本の教育機関が先導していかねばならない研究であり、特徴あるコースになると思われます。

■厳しい環境下、総合的に考えて健闘していると思料します。持続可能性を高めていくために、原点を見据え(DNA)ミッションの実現、大きな潮流変化への対応に的を絞って進化し続けることが重要で、ABS の存在意義を社会に認知して頂く工夫を続けていくこと。具体的には以下の 2 点。

①ABS の原点を再認識させること。ミッションで示されている事で大切なこと。

1、「未来を切り拓くこと」・大企業・歴史ある企業では最も重要なテーマになっている(しがらみへの挑戦)

2. 新たな企業をつくり出すこと。

以上 2 つの視点で成果をあげつつあるケースをアクティブ・ラーニングに取入れることもヒントになるのではないかと

②卒業生も含めて、Reputation を上げていく地道な努力を続けることが大切。(ネットと face to face の組み合わせも大切)

1. ABS としての発信

2. 先生からの発信(先生がチームとして発信することも大切)

3. 卒業生からの発信

ABS が全体として原点を大切に堅持しつつ、世の中の大きなメガトレンド(デジタル化、人口動態、気候変

動)に対処していく姿を発信し続けること。

■・留学生中心の Full-time とキャリアアップを目指す日本人社会人中心の Flex では、そもそもニーズが異なり、共通のカリキュラム・コンテンツの提供は限界に来ていると思います。

・言語の面でもそもそも ABS で初めて経営やファイナンスを学ぶ学生に、各々にとっても外国語で修得できる内容は濃度薄いものとならざるを得ないと思います。

■フルタイム学生の Learning Experience が気になります。フルタイム留学生が増える中、誰もが最高の Learning Experience を手に入れる ABS であって欲しいです。

■社会人の志願者の減少は、裏返すと産業界で働く若手・中堅層のニーズに答えきれていないことを表している。ここは、大きな課題として受け止めるべきであり、真剣に取り組むテーマと認識したい。

■ Flex の志願者の減少は課題であるが、一方 Full time の出身が中国に偏っているのもサスラナビリティの観点から考えると課題であり、幅広い地域、国からの生徒募集へも視野を広げるべきではと考えます。より多くの人に ABS のプログラム及びその良さの認知を広げるために、youtube 等、興味を喚起できるような授業の一部などの動画コンテンツを数多くアップするなど、Pull を増やす活動の更なる工夫をしていただきたい。

■本日の議論(Flex の課題)で皆さんからのご意見の通りで、学生のニーズと提供するサービス(授業)がマッチしていないのではないかと強く感じています。デジタル化の波は早く、その分野で知識を高めるための授業など、多方面からの実学的な内容での指導を行っていくことも検討していただく必要があると思います。既存の授業の概念を打ち砕くこともそろそろ必要だと思っています。

■・フレックスの人数減少と高齢化については、本質的な構造問題として捉えるべき。市場はあるので、セグメントと価値実現を考えるべき。

・フルタイムは、中国・アジアの留学生をターゲットでしようが、ABS の価値は就職できるかどうかが重要問題となるはず。持続性を担保するには、就職率を KPI とすべき。

■・授業のひとつひとつがビジネスの最先端の課題に対応できている様を感じない(ネーミングも含めて)

・企業や個人が最も大きな課題だと考えているグローバル化・イノベーション、デジタル化、AI、3Dプリンティング、ドローン、ブロックチェーンなど新たなテクノロジーへの対応、経営を科学(脳科学、行動科学など)への対応が急務。知恵としてのメガトレンドの学び。

・企業も個人も最も必要としているのはリーダーシップだと思うが、そのコースがない・・・ABS を卒業したらリーダーになるというメッセージ、内容を提供して欲しい。

■昨年、ウォール・ストリート・ジャーナル(2018/10)においてアメリカにおける MBA の応募者が4年連続で前年割れしていることが報じられました。同紙よれば、ハーバードやスタンフォードなどの

エリート校も含めて、応募数は減少傾向にあるとのこと。日本においても同様の波が確実に訪れつつあると感じます。このことは、ここにきて MBA ホルダーが近年、経済、社会の大きな変化のなかで、企業や組織が適切な変化や対応を図っていくことに対して適時、適切な貢献が出来なくなってきていることを意味していると感じております。

3. ABS の今後の運営のあり方

■30年の節目を迎え、ABSのミッション、どんなABSでありたいのか、どのような学生を社会に送り出したのかという根本を改めて考える必要があると思います。どういった人たちをターゲットにするのか、どういったカリキュラムが必要なのかもそれによって変わってきます。ABSの今までの方向性に賛成ですが、社会が急激に変化する中、常に自らの拠って立つ所、軸を見つめなおすことが必要だと思えます。

■国際化：国際認証取得の推進に際し、如何に国際認証取得を直接的に志望者の増加や教員の拡充、ABSの収支・財務状況の改善につなげるか、具体的に計画を立案すべきだと思います。（あるいは国際認証取得そのものが目的なのでしょうか？）

既に複数の国際認証を取得している「名古屋商科大学」の志望者数や、教員確保状況、財務状況、大学院業界や産業界の評価などが、どう推移しているのかをベンチマークする必要があると思えます。「国際認証を持っていなければ話にならない」という状況も事実かと思えますが、大きな工数と時間を掛けて取得する国際認証を、如何に今後のABSの安定経営と価値向上に最大に活用するか？

■「横断性」の拡充と期待します。

- ①カリキュラムの教員間での情報共有（進捗度、実際の授業のポイント etc）
- ②できることならば、カリキュラム組み立て段階での情報共有。
- ③ビジネス法務との連携

■・時代としては、creationを通して学ぶことが求められています。青山アクション・ラーニングをより creation に寄せていくとよいのではないのでしょうか。また、大学院という Platform をテーマを提供する企業、creationする学生、指導に当たる先生方が集う Platform に発展させ、企業からも ABS が創造の場にあるというイメージを確立してはどうでしょうか。

・今日はすべてのシーンに technology が登場します。ファイナンスやマーケティングのみでなく、人事、組織開発、いうまでもなく戦略においてもテクノロジーの登場しない世界がない中で、教科横断的な講座とともに〇〇×technologyをすべての教科でつくっていく、technologyという platform の存在する MBA プログラムに発展させていただけるとよいと思えます。そのために企業とのコラボもよいのではないのでしょうか。

■・ミッションの徹底追求。すなわち社会的責任・地球市民・創造的リーダーの養成にとことん注力する。修了生はこの3つの素養を身に着けているということを第三者から評価されるまで徹底的に追究する。

・たとえば修了前には全員が「ABSのミッションと私」というテーマで、1人15分で良いので、全教員の前でプレゼンテーションさせてはどうか。このプレゼンを通じて教員側は「果たしてミッションは果たせたのか」を確認する機会になると思う。

■ 今後の方針に関しては明確であるが、揚げられている方針を実行することによって、5年後、10年後、ABSをどのような姿にしていくのが、visionがぼんやりとしている。青山アクション・ラーニングは、素晴らしいコンセプトであり、プログラムであります。これをどう進化させていくのか、国際化のために海外認証(EPAS)取得は大きな変革となりますが、その結果収益や生徒数、その比率はどうなるのか等、また財政健全化は今年でとんとんくらいになるとの話でしたが、中期の具体的なKPIを設定し、その目標に対する基本的なPDCAを回され、それを見える化していただきたい。

■ 留学生の増加と就職支援というテーマですが、ABSとして留学生向けの枠組みとFlex向けの枠組みを明確に別け、授業内容やレベル別け等、細やかな対応も検討頂きたい。予算や教員の数等の制約はあることは理解できますが、ビジネススクールとしてビジネス目線での取り組みを1から考え直していく必要があると考えます。

引き続き、同窓会とのコラボについても、力を入れていただければと思っています。やはり卒業生の力を活用していくことは不可欠です。

■・ベース(ファイナンス、マーケティング、戦略…)と最新の課題(イノベーション、デジタル化、リーダーシップ)のプログラムミックスが大切。

・従来のMBA教育だけでは、企業マネジメントが役に立たないという指摘もあり、そもそもMBA教育のミッションレベルから、もう一度考えてみるべきかもしれない。

■・ABSを外から見たときの第一の利点はロケーションとイメージ。数あるBSの中が最もトレンドイなイメージを持っていることを意識しトレンドイな対応一すなわち最新のビジネス課題の解決一に努力し、コンテンツを整える。

・勉強を続けたい女性の支援一託児所をもつとか。

・高齢者の支援一単なるリカレント教育ではなく、65才以降個人事業主としてやっていけるような、力を身につけられるような対応。

■このような中で持続的な成長ができていくABSについては、これまでに打たれてきた施策が確かなものであるとの確認に加えて、以下2点の提言を致します。

①<リベラルアーツ・深い専門知識>の深耕

・今回、【AOYAMA VISION】のもと国際認証取得に向かうこととなりましたが、①はまさに青山学院が育むサーバント・リーダーの4つの条件の一つとなっている事柄です。ABSは、ここで学んだ

生徒たちに最強の OS を身につけてもらい、社会で活躍、貢献できる人材に育てることが使命と思います。これからの激しい社会変化に対して様々なアプリケーションが使いこなせる、刃こぼれのしない強靱な知力を獲得してもらうのが目標であると思います。このことからカリキュラム等でのリベラルアーツ(ここでは、「教養」ではなく「自由な諸技術」としたい)の更なる展開を望みたいと思います。

②<知性と感性で時代をリードする ABS>の展開

・年度方針の一つである〔Flex-time 学生の確保〕という項目の中で挙げられている内容の一つであるが、ここも十分な吟味を行ったうえでの施策の展開をお願いしたい。知性をサイエンスと捉えたと感性はアートとなり、具体化と抽象化とも捉えられる。マネジメントと対比したリーダーシップもともに必須となる。まさに次世代を担いつつあるフレックスの学生に対しては、フルタイムの学生と異なるカリキュラム(必須科目等)の設置が有効ではないかと思われる。

4. その他の提案

■本教育課程連携協議会ですが、現状は年に一度、3 時間の時間内での学科長、および ABS 側からのプレゼンテーションを拝聴し、その場での質疑と意見、評価シートの提出となっています。委員からの発言も観念的であったり、それぞれの論点が絞れずに抽象的になったりしてしまう感があります。多彩な有識者や豊富な経験を持つ委員で構成されている協議会なので、出来る範囲で事前に学科長プレゼン資料と審議ポイントをご提供頂き、私たち委員からの発言もその場での感想や批評に終わらぬ提言になればと感じました。

具体的には

- ・評価レポート提出はその場の自筆ではなく、期限内での提出。(恐縮ながら当方、当初より勝手にそうさせて頂いております)
- ・有志の委員・教員との懇談機会の設置。
- ・連携協議会の会報的なコミュニケーションツールの設置など。(委員には事務局より指定する ABS の FB や SNS をフォローさせ、ABS 情報に普段より接する機会を増やす。恐縮ながら私も ABS の広報発信をフォローしきれれておりません。)

■ (1)Flex 対策

・日曜日や年末・年始の授業実施することで社会人学生の獲得に加え、リタイヤしたビジネスパーソンを教育

者側に(低コストで)取り込むことができるのではないのでしょうか？

(2)Full-time 対策

- ・母国語で学ぶ機会を増やすことが濃度の高い教育につながっていくのでは・・・。

■・SONY の Deep learning のツールを活用する授業は企業コラボが可能だと思います。

・SDGsなどももっと打ち出すとよいと考えます。

・長期的には、MBA の存在意義を時代の変化の中で見直す、ディスカッション、zero ベースで考

える議論を始めることが良いのではないのでしょうか。その際には、マルチステイクホルダーでさまざまな世代、バックグラウンドの方達との対話が必須であると考えます。

■短期的成果を上げることを見下げないほうが良いと思います。本質的進化の追求はマストですが、外部からは変化が認識しにくい側面もあります。フレックスの学生確保は、目に見える「施策」を打つことを検討してほしいと思います。小さな変化が全体を進化させる起点になることを、私もたびたび経験してきました。

■ Flex の増加に関して、企業人の出前授業の提供を通してその受講者から、入学者をひっぱってくるなど、Pull だけでなく Push の活動も検討された方がいいのではないのでしょうか。

■今回の皆さんの意見の中で、MBA の存在価値を再検討というお話があったが、とても興味深く感じました。是非、その視点を ABS の運営の中に取り入れていただき ABS のリストラクチャリングを行っていくことが必要であることを考えていただけるようお願いします。

■・イノベーションなどテーマをまたぐ課題を複数の教授で対応するなどのアプローチ・・ABS の教授陣はつながりが良く、すなわち仲が良く、ダイナミックというメッセージを外に向けて発信。
・リーダーの育成ー知識を身につけるのではなく、ーを目指してほしい。
・もう少し積極的に企業からの寄付講座を作る検討をしてみたいかがですか？企業が興味を示してくれる研究テーマと内容が必要ですが(青山アクション・ラーニングのみならず)

■・ABS は、先生と学生の距離が非常に近いのが大きな特徴です。この強みを更に活かして、深みのあるリーダー人材の輩出を願っております。