

2023 年度 連携協議会 評価シートコメント

国際マネジメント研究科

***以下、10名の連携協議委員の方のシートコメントをそのまま抜粋し、掲載しております。

1. 青山ビジネススクール (ABS) の取組みの評価

- 経営改革は着実に前進。ご尽力を多としたい。
- 毎年様々な努力をされていると思います。カリキュラムの改善を地道に行っている点も素晴らしいと思います。企業と連携しての研修提供も新たな取り組みとして評価できると思います。学生からの先生への評価を公開している点も高く評価できると思います。
- EFMD 認証をはじめ、次々と新しい取り組みにチャレンジし、学生の要望に応え続けていることは、高く評価できます。教育過程連携協議会における提案や問題の指摘についても真摯に受け止め、改善に取り組む姿勢も素晴らしいです。今年は、収益面の改善についても、一定の成果がみられたことは、高く評価できます。女性教員比率が低いことが課題だったので、女性教員の採用が決まったことも高く評価できます。
- 方針・計画に従って、着実に取り組みを進められていると思います。連携協議会内で学生の報告をいただいていることも ABS を理解するうえでとても有効です。今後、学生からの改善要望についての受け止めと対応状況等もご報告いただければと思います。
- 全員一丸となって、教育の質の向上、教育環境の整備等に注力している点は素晴らしく、学生の能力を伸ばすための大学院としての教育水準の向上に努めていく姿勢は十分評価できるものと思います。特に、国際会議への積極的派遣などを通じた教員の国際化の推進、国際認証のアップグレードへの取り組み、授業評価アンケートの公開による切磋琢磨、イブニングコースのさらなる質の向上に向けた志願者増加への取り組みなどは、専門職大学院としての 30 有余年の歴史を背景に、常に学生の期待に応えるビジネススクールとしての発展を目指す取り組みとして、高く評価が出来ます。失われた 30 年とも言われる日本の、再生或いは新生に向けて、ABS が、大きな役割を背負っているという「自負」を持って、さらなる前進を期待します。
- 一定の社会的評価と経営的安定を理解した。

- 2020 年以降の応募者の伸びは、ABS の質的な強化にもつながるものであり高く評価するとともに、先生方の入試に向けた様々な取り組みの効果であると感じています。今後も、この傾向を維持し 600 人台での出願者が継続することを期待しています。

学生の国籍の分布において、日本人の学生が増加していることは良い傾向であると考えます。卒業生動向や ABS の社会的地位の向上においては国内での認知度の高まりが必須であると思っており、そのためには主として卒業後も国内や国内企業での活躍が期待できる日本人学生の増加は好ましいと感じています。

授業はもちろんながら、各種フォーラムの開催にもご尽力いただいている点も高く評価いたします。在校生はもとより、卒業生や一般の方々まで幅広く受け入れる各種フォーラムの開催は、先生方にはお手数かとは思いますが、社会や ALUMNI との連携という観点からも継続していただきたい取り組みです。

全体として、毎年のことではありますが研究科長以下、すべての先生や関係者の皆様の ABS 愛に裏付けされた日々の活動に感謝するとともに、それらが相互に関係しあい、相乗的に ABS の価値を高めていると感じており、関係者の皆様のご努力を高く評価させていただきます。今後も ABS の発展にご尽力いただけることを切に願うところです。引き続き、よろしくお願いいたします。

- 今回の教育課程連携協議会において、中里研究科長から報告書、資料による 1 年間の取組みの報告を受け、2022 年度修了生の状況や 2023 年度の入試の状況及びその分析より、ABS の在りたい姿（イブニング学生の充実、対面授業重視等）の深耕、EFMD 国際認証取得後の国際化の推進への取組みの実施等が図られ、近時の本学全体の評価の高まりにも十分貢献できているのではないかと判断しております。研究科長や先生方並びに関係各所の皆さんの多大なご努力の成果の表れとして、改めて感謝致します。
- 出願者の増加、ファカルティの成長機会の提供など、中里研究科長のリーダーシップのもと素晴らしい成果をあげておられると思います。経営強化と裏腹であるにも関わらず、学生数を減らして、学資や授業の仕手を向上させようとされていることも、高く評価できます。

2. ABS の現状の課題

- ①財務的に自立した ABS、青山学院の「顔」となる ABS を目指すべき(自立度を現状の 2 割から 10 割、さらにはそれ以上へ)。
②そのためには志願者数を大きく増やしていくことが必要。少子化が止まらぬ国内志願者を追求せず、中国以外の新興国・先進国を広くターゲットにすべき。
③そのためにはグローバルなビジネス世界のニーズを先取りした独自性あるカリキュラム体系 (ABS ならではの教育) が決定的に重要。

④「右肩下がり経済への移行が不可避な中で、如何なる企業経営が賢明か」という視点に立って、哲学・テクニク・問題を学べるカリキュラム体系は、その一例。

⑤ABS のグローバル化(国際認証、海外 BS からの留学生受け入れ等)も、そうした世界に先駆けた取り組みを武器に、海外から ABS に寄って来させる形で進めるべき。

- ABS の認知度の低さは継続的な課題だと思います。今回 ABS をどう差別化するのかという議論が中心になると思っていたのですが、具体的なアクションに結びつかなかったと思います。今後さらに収益をあげる仕組みを検討し実行に移す必要があると思います。経営者を育成する組織であれば収益目標を持つべきです。様々な提言を実現に移すにも経済的余地がなければ実行に移せません。スポット的に社会人・企業へのオンライン授業を提供するなど、Digital 技術を活用して収益をあげる新たな取り組みを検討すべきではないでしょうか。長期的に取り組むべき課題と短期的に改善できるものとを整理されてはいかがでしょうか。課題解決に向けた議論を毎年させて頂いていますが、同じ議論の繰り返しではないかと感じる事があります。これは本質的な課題を議論しているためで、一年で結果が見えないためだと思います。認証取得は最も大切ですが時間がかかると思います。私が会議でご提案差し上げた事は今すぐにでも取り組める Practical な観点からものです。長期的に取り組むべき課題と短期的に改善できる課題を整理し、課題解決に向けたロードマップを策定されてはいかがでしょうか？そうすることにより評議会の間でも毎年同じことを話しているという印象もぬぐえると思います。
- 昨年も指摘しましたが、課題はビジネススクールとしてのブランドの確立に尽きるように思います。様々な課題がありますが、センターピンは何か、ということを深掘りする必要性がありそうです。まだまだ議論が尽くされていないように感じます。数あるビジネススクールで ABS だけではなくなくなってしまったら困る、とあっていただけるものは何か、これを関係者で徹底的に突き詰めていただきたいと思います。ブランドの確立には修了生の社会の評価も重要な要素です。修了生から能力が低い受講生も多い、という意見が表明されましたが、要は取り組み姿勢の問題で、必死さが足りない、ということでしょう。入学選抜や卒業選考に一段と厳格に取り組む必要性を感じます。企業へのアプローチを深め、企業派遣の受講生をもっと増やすのはどうでしょう。時代は企業の人的資本開示の充実を求めています。企業サイドのニーズは着実に高まっているように感じます。
- 1) グローバルに活躍できるプロフェッショナル人材の養成
英語のみならず、海外の企業や人材と MBA の共通言語で議論や共創に貢献できる人材を育てることを使命と考えると、海外のビジネススクールとの交流を始め、授業についても、見直しが必要ではないかと考えます。修了生の海外企業からの評価を高めるためにも、EDUNIVERSAL RANKING において、当面は、4 Palmes を目指し、将来的には、5 Palmes を目指すと良いと考えます。
2) サステナビリティ

サステナビリティを事業戦略に統合する動きは、欧州が世界をリードしているので、EFMD ネットワークを通して、欧州の大学と連携し、授業を行うと良いのではないかと考えます。

- アクション・ラーニングを始め、ABS の素晴らしい取組内容の認知度が低いことは残念なことです。広告宣伝の効果が薄いため、志望者への情報発信に力点を置かれているということは理解いたしましたが、卒業生の価値を高めるためにも ABS の認知をあげる策について検討いただければと思います。認証を取得されたことは素晴らしいですし、その維持も負荷はかかると思いますが、その評価（認証の価値とより高めるための策）にも取り組んでいただければと思います。

- ① 外部訴求の不足

話を聞くと、内部の真摯な取り組みが伝わるが、外からは、数あるビジネススクールの中の一つというイメージの人が多いのではないか、と思われま。ズニングの学生の選択理由の第2位が、「場所が便利」となっていることから、ABS の真の価値を、内部で再度議論いただき、それを、外部にも分かるように伝達する取り組みにもっと力を注いでほしいと思います。また、連携協議会でも外部委員の意見を受けて、内部の教員から、「それはやっています」というご説明を戴くが、外に伝わっていないことは、広報視点に立てば、「やっていないと同じ」という視点も、もう少し認識頂くことが、ABS の外部評価が向上する道筋になると考えています。

- ② 国際認証のアップグレード

グローバル視点に立つと、国際認証が、外形的に分かりやすい評価になります。よって、現在のグレードを、まずは4 Palmes に上げる、あるいは、AACSB の認証を取得する、等、ABS としての目標を定めて、学内にも、その意義を唱え、理解と共感を得た上で、大学を上げての取り組みに転化していくことが、ABS の発展に、避けては通れない道であろうと考えます。

- ③ Alumni の充実

修了生のネットワークは、修了後の実際の活動の力になることは間違いありません。あらためて、Alumni の活性化を目指して、属人的な依存ではなく、大学全体での組織的取り組みに昇華させていくことが求められていると思います。

- 卒業生から「ABS は優し過ぎる」として「卒業させない」等が必要という発言があった。学びの舎での雰囲気は極めて重要で、やる気のある人の意欲が削がれないようにすることが大事。同じく卒業生「メディアに出ている先生が少ない」という発言もあった。これはメディアに出る事が良い事なのではなく、それが社会における認知や入学希望者増に対して影響を与えるわけなので戦略的に出ていく事をやるべき。

今後の ABS にとって、いかに国際認証の評価を上げるか、ここにいかに集中するかに尽きると考える。それが志願者増、レベル増、戦略的投資、教員のレベル増などにつながる。よって Eduniversal Ranking をパーム3から4にする事に集中する。どうすれば4になるのか。そもそもパーム5を最

初からターゲットにする事だと思う。教員、特に幹部には自らに厳しくする事になると思うが、それができるかどうかとも考える。

- これまで、財政や国際認証、英語学習など様々な課題に取り組んでこられ、都度、改善を試みられておりますが、今回のご報告を伺う限りではありますが、「デイトタイムとイブニングの学生の GAP」をどう対処していくのかという点が気になりました。卒業生の方々からのご報告でも、その点に関する疑問や不満もあったように感じました。特に平均年齢の差が大きい、イコールで職業経験の有無や卒業後の目標や入学の目的の違いなど、社会人大学院というコンセプトの根幹に関するテーマや課題が散在しているように感じました。大学院はアカデミックな世界でもあり、教育という観点では、これらの違いは問題にならない部分もあるかとは思いますが、仕事とリンクした実践的な思考や対応力を身に着ける基礎を学ぶ場でもある社会人教育としての ABS の役割の面からは、社会人経験がない、または少ない学生と社会人として中堅を担う立場にある学生とでは、おのずと意識に開きが出てくるのは明らかなことだと考えます。今後、ニーズや入学の動機の異なる学生に対し、それぞれが満足できる環境をいかに提供していくのが直近の課題であると強く感じました。・これまで、堅実な取り組みを進められ国際認証を得てこられたことに関しては、そのご努力と成果を高く評価させていただきます。一方、その認証レベルを維持し、更なる向上を目指すことは、より大変なこととは思いますが、課題というよりは引き続きの目標としていただきたいと思います。・他にも、様々な課題があることとは思いますが、改善に向けた取り組みが引き続きなされているか、それらについて常に意識した活動がなされているように感じました。
- ① 国際化の推進：海外 BS とのネットワーキング強化のための教員派遣などを中心とした活動がスタートしたが、これをインタラクティブに推進していくことで ABS の活動領域を一気に広げていくて欲しい。
- ② ABS 学生の更なる充実： イブニングコース出願者の拡大、働く女性へのアプローチを強化することで、ABS が本質的に求めている“ありたい姿”への深耕をこれからも図って頂きたい。
- ③ 各種プログラムの充実：昨年よりスタートさせた「履修証明プログラム」や「企業研修プログラム」等を展開・拡大することによって、本学が目指している“生涯学習”の環境を提供することができ、また、アルムナイ等も含め、より広範なネットワークづくりに寄与するものとする。
- 現 vision statement は、社会貢献を謳っており、高尚なビジョンですが、ビジネススクールらしく、何らかの形で「勝ち」を定義してほしいと思います。例えば、日本 1 地のビジネススクールを目指すとか、世界のトップ xx を狙うというような文言です。継続的に努力を続けていくことの重要性は言うまでもありませんが、明確なゴールを持つことで、さらなる飛躍が可能になるのではないかと思います。学生の英語習得にもっと厳しく対応して欲しいと思います。ビジネスとして英語を使っていくためには TOEIC で 850 点以上は必要だと思います（もちろん TOEIC が高いからといってビジネス

に使えるわけでもありませんが)。

卒業生のお二人から「ABS は優しい」というお話がありました。厳しくすると志願者が減ると言うジレンマがあることは理解しますが、ABS というより日本の経営全体に「甘さ」を感じます。一気にウネ位を変えることの難しさは理解できますが、世界で勝っていくためには(生き残るためにも)今の日本のやり方では通用しないことを肝に銘じて、厳しい態度で、学生の育成をして欲しいと願ってきます。

3. ABS の今後の運営のあり方

- ① 財務体質強化を進めながら、教員の過度な若年化と過度な少数化を是正すべき。教育はやはり一定の経験がものを言う。
- ② 難しい事情は分かるが、Day と Eve の相互乗り入れ、青山学院(大学・大学院)の英語授業への乗り入れを進展させるべき。
- ABS の知名度をあげ他のスクールと差別化するための長期的かつ具体的な取り組みを明確にすべきだと思います。具体化した上でそれを毎年検証するしくみも必要だと思います。
- 企業へのアプローチを深め、企業派遣の受講生をもっと増やすのはどうでしょう。時代は企業の人的資本開示の充実を求めています。企業サイドのニーズは着実に高まっているように感じます。協議会のメンバーは人数が多く深く議論するには無理があり、意見表明で終わってしまいます。少人数で議論できる環境整備が必要です。協議会のメンバーの知見をフルに活用する議論の場を考えていただければ有難く思います。議論の場、人数、回数を再検討して実効性ある協議会となることを期待します。ABS のブランドにも関係しますが、創造的ビジネスリーダーの育成の観点から、ビジネス倫理をより強調することも肝要ではないでしょうか。昨今の日本企業は低迷が目立ちますが、リーダーに不可欠なリベラルアーツ、インテグリティの認識が深く認識されていないことも影響しているのではないかと感じます。どのようにして理解を深めるか、キリスト教にも深く関係する ABS ならではの教育でもあります。
- 修了生の発表を伺い、ABS で学ぶ理由が、キャリアアップと起業のいずれかであるというコメントが、とても印象的でした。国の政策として、雇用の流動化や、起業の促進が掲げられたことにより、日本におけるビジネススクールの社会的な存在価値が、より明確になりました。修了生のプレゼンをお聞きして、改めて、ABS の使命は、修了生のウェルビーイングに貢献できる教育を提供し続けることであると感じました。それは同時に、変化する時代の中で、ABS の教育が、修了生の活躍を通して、企業や社会の発展に寄与することであるとも言えます。大学院としては、ディプロマポリシーが重要な軸ではありますが、その上位概念として、「修了生のウェルビーイングに、我々は貢献でき

ているのか」「修了生を通して企業と社会の発展に寄与できているのか」と自らに問いかけ続ける必要があるのだと思います。

- 社会人経験のある学生とない学生の課題意識の差は、必然だと思います。ゴールを同一にするのであれば、社会人経験のない学生向けに企業の実態を伝え、問題意識を醸成するプログラムが必要ではないかと思います。一方で、デイの学生には、知識と方法論、および実践の経験をゴールにするという方法もあるかと思いますが、その際は卒業生の履歴の区別も必要になると思います。
- 教育課程連携協議会の実効性をさらに上げるため、9月は従来通りの全般的な討議をリアル開催で実施。もう1回、春休みの3月に、こちらは、テーマを二つに絞って、オンラインでの開催を試行してはどうかと考えます。このテーマの絞り込みは、三役会で4つ5つのテーマに絞り、協議会メンバーの投票で、上位2つを、その年のテーマとして、各1時間、合計2時間の開催(あるいは、一つのテーマをじっくり討議も選択肢)という方法を提案します。テーマの絞り込みには協議委員全員の意見が反映されますので、参加の意欲も高まるように思います。
- 卒業生が授業を受けられる仕組みはとても良いと考える。後輩たちとの関わりも意図して作っていくべき。
- ABS 全体としては研究科長を筆頭に先生方による一体感のある取り組みをもととした運営がなされているように感じました。風通しも良く、先生方だけでなく学生や卒業生からの提案も通しやすい環境が維持されており、コロナ禍を超え従前のコミュニケーションが復活する中、より学生の声が運営にも反映されることを期待しています。
一方で、前述の課題でも記載させていただきましたが、「デイトタイム」「イブニング」でのGAPを考える時、私としては「イブニング」の学生を基準とした教育内容が充実されることを期待します。ビジネススクールとして社会人学生の質の向上にむけた取り組みの中でこそ、社会人経験の少ない学生も学ぶことが多いと思っています。勿論、留学生の存在や授業という点では難しい面も多々あるとは思いますが、卒業生との交流や教育課程連携協議会委員との意見交換会など、授業とは別の場で構わないので社会人教育という観点でのイベントや取り組みも検討されてはいかがでしょうか。
- 今回も卒業生の発表をお聞きし、学生の皆さんの熱量を感じ取るとともに、ご要望も頂いた上で、今後のABSへの長期視点への提言として三点ご提案致します。

<Vision Statementの深耕> (根源・本質)

本学のVision Statementは『智を還元するビジネススクールとして社会に貢献する』とある。「論語」から引用すれば、「智」は単なる知でなく、知識を得た上で正しい判断が下せる能力を謂う。本学は、古くから「企業倫理とコンプライアンス」を必修科目に設けるなどリベラルアーツに力を入れており、これからのESGやSDGsの重要性から鑑みてもこの強みをさらに活かして、骨太で質が高く、

永く社会に貢献できる人財を輩出できる人的交流・連携やプログラムの強化をお願いしたい。

<長期視点からの ABS の構築>（長期視点）

今回の協議会委員の方々からも述べられていたことであるが、「長いスパンで見たカリキュラムの開発が必要ではないか？」との意見が出ており、これについてのしっかりとした検討が必要ではないかと感じる。まだまだ知名度を上げる必要を述べられた委員もあり、『10年後の ABS と勝負する』という視点からバックキャスト思考で打つ手立てを考えていく必要を感じる。協議会も一緒に考えていきたいと思っております。

<グローバル化の推進>（多様性）

EFMD 認証取得を契機として国際化への道筋が見い出せてきており、海外 BS との連携も進んでいる中、今後はランキングの 4 Palmes を目指すなかで、もう一つの国際認証の獲得がキーとなる。畢竟、海外からの評価の物差しの意味合いが大きいと思うが、認知度の側面も大きく、多大なエネルギーを必要とするが大きな前進が期待できると判断する。

- ファカルティの皆さんが研究活動もしておられることをしっかり打ち出して欲しいと思います。実践中心でアメリカを教科書に授業をしているような競合との差を訴えて欲しいと思います。経営学の進化や環境の変化に対応したカリキュラムを提供し続けてください。イノベーションに関する講座の強化、デジタルや AI など、テクノロジーに関する講座の新設、行動科学や脳科学について何某かのアプローチが欲しいと感じます。

アルムナイ活動に関しては、ABS アルムナイのみならず、青山学院大学のアルムナイをもっと活用されてはいかがでしょうか。青学出身で活躍しておられるビジネスリーダーが数多くいらっしゃいます。ビジネスの人事関係者や研修機関は、ATD のような Learning にフォーカスしたイベントに参加して新しい情報を得ています。アカデミックな内容とは離れてしまうかもしれませんが、Learning に関する最新の動きやテクノロジー動向（AI の活用、AR/VR の活用など）を知ることができて、新たな取り組みを考えるのに有効です。可能であれば視察していただければと思います。

4. その他のご提案

- 先生方の学生さんを思う真摯な姿勢は年一回の評議会に参加させて頂いて毎回感じています。知識・スキルの習得も大切ですが、トップ経営者に求められるのは、リーダーとしていかに他者へポジティブな影響力を与えられか、その心の在り方、価値観、気概の持ちようであると思います。キリスト教を一つの価値観として大切にされているのですから、このソフトスキル、EQ の部分を訴求し、いかに心に残るリーダーとなれるかというテーマで授業を提供してみても良いのではないのでしょうか。これにより ABS の差別化もできると思いますし、また数字を追い、収益を上げる事だけに邁進し、倫理をないがしろにして不祥事を引き起こしてしまった経営者を生み出さないための重要な取り組み

みだと思います。

- ABS の強みの一つが、1 年目にビジネスに関する基礎科目を学べる所であり、これは、ABS が創立の時から大事にしてきたことなので、ABS の大切な特徴であると考えます。また、通常の大学と異なり、先生方がチームで動くことができ、改革のスピードが早いことも、ABS の特徴です。この特徴があることが、アクションラーニングのようなプログラムを可能にしているのではないかと思います。高いコミュニケーション力や、チーム力は、ABS 修了生の強みにもなっているのではないのでしょうか。時代に適合した人材（リーダー）を養成していると思います。自分たちが当たり前だと思っていることに、実は大きな魅力が存在していることを認識し、言語化していただきたいです。ABS のブランドを考える上で、役に立つのではないかと思います。

- 収支管理については、コントロール可能な経費が少ない中、全体収支だけでなくコントロール下にある経費の動向等を管理されると ABS の運用についてより理解が深まる気がします。技術・社会が大きく変革する中で、大企業は説明責任に縛られ、新たな取り組みが生まれにくい状況にあります。ABS の卒業生を中心にそれを突破するためサポートの仕組みが構築できればと思います。

- ① 青山アクションラーニングの徹底的な先鋭化

数あるビジネススクールの中で、特徴を際立たせることが、ブランディングになると考えます。そこで、「アクションラーニングの ABS」という評判を際立たせることを目標に、このアクションラーニングの内容を、構成メンバーのダイバーシティ、具体的な事例を取り上げたビジネスゲームでの実践の体験、戦略プロセスの疑似体験からくる学び等の価値を、どこにも負けない水準に研ぎ澄ます努力に傾注する。ここが先鋭化することで、「ABS 選択」の明確な理由が生まれ、かつ、修了後に、実際の事業現場で使える能力の具備につながります。そうすると、企業側からも、ABS の修了生に対する評価の目が変わり、また、修了生は、この体験からくる自信が、アウトプットの質の向上を押し上げる原動力になるはずです。「アクションラーニングの ABS」というレピュテーションの獲得が、結局のところ、ABS のブランディングとなる近道ではないかと考えています。仮に、これを ABS の重要な活動方針としたとしましたら、ミッションに記載されている「・・・時代をリードする研究活動を通して・・・」の記述は、研究活動＝アカデミズムという一般的な認識もありますので、この表現は、もっと「実践的な教育」を柱にしていることが伝わる文言に変更を検討してもよいのではないかと私は思っています。

- ② 英語の授業の増加について

英語の授業を増やす考えに異論はありませんが、「英語の授業は、語学力がハンデになって授業の質、討議の質が、大きくディスカウントされる」ということが、起きるケースが少なくありません。日本語での討議の質とほぼ同等に実施できることを担保したうえで、英語の授業の増加に取り組まないと、「授業の質が落ちた。討議の質が落ちて、これなら日本語で実施した方がよっぽど良い」という

評判にならないことが、とても重要と考えます。この点に留意したうえで、英語の授業の増加を進めてもらえればと思います。

- 個人的な経験によるものではありませんが、ファイナンスやマーケティングなどに着目して起業しようと考えても、実際には登記や定款作成などの法律面での実務や企業規模が少し拡大し社員を採用するような段階での労務問題、ガバナンス等の会社法関連の問題など、法律面での知識が乏しいことで訴訟となるケースを結構目にします。事業科目に法務的な科目を入れるのはビジネススクールのカリキュラムとしては難しい点もあるかとは思いますが、何かサポートしてあげられる方策が取れば良いかなと思います。(卒業生で起業している方々の経験談など交えた交流会を ALMUNI で企画いただくなど)
- 当日もお話ししましたが、日本のビジネスマンの学びに対する意欲とその実践は、諸外国と比べ圧倒的に劣っています。日本の代表的ビジネススクールとして、他スクールをリードする形で、学びに対する必要性を、ビジネス界に発信してほしいと思います。