

2024 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

1. 青山ビジネススクール (ABS) の取組みの評価

- 先生方のご尽力により、着実・立派に取り組まれていると思います。また、不都合な事実や、さまざまな批判にも真摯に目を向け耳も傾ける姿勢に敬意を表します。
- 研究科長、修了生のプレゼンからは、毎年の協議会の議論を経て工夫・改善されている取組みが見てとれ、成果は着実に上がっているように感じます。最大の成果は修了生です。今日のプレゼンは説得力もあり、リーダーとしての基礎を身に付けてきていると感じます。修了生の活躍こそが ABS の評価につながっていきます。ただ、環境は日に日に変化していきます。気候変動や豪雨、地震頻発などの自然環境しかり人口減少、少子化といった社会環境しかりです。こうした変化を踏まえたカリキュラムを構成し、ABS が社会課題の解決に貢献できるリーダーを送り続けていってほしいと願っています。
- ABS を発展させるために、常に前向きに教育課程連携協議会で提示された課題にも向き合い課題解決に取り組んでいる姿勢が素晴らしいです。経営環境および、他の MBA や社会人教育の動向を踏まえて、ABS のポジションおよび戦略を見直し、常にアップデートしている点も素晴らしいです。教員チームが、教学と経営の両面に参画している所も、他大学とことなる ABS の優れた特徴です。
- 認証の仕組みをうまくつかって、運営を進めていただいていることが良く理解できました。KPI のみに振り回されない運営を期待します。
- AID (Achievement Index Database) システム等のデータドリブンな運営に取り組まれていることは期待しています。
- グローバルな活動が出来るための活動(提携拡大、ミニセメスター化等)は評価します。
- 国際認証取得を経て、体系的な科目構成と共に、ILO (Intended Learning Outcome) と明確にリンクしたカリキュラムになっており、どの科目で ILO 1 から ILO7 までのどのレベルの能力を習得することが出来るかがカリキュラム一覧において明確になっていることは、学生から見ると、履修構成を考える時に、極めて利便かつ有意義になっていると考えます。また、ABS 独自の AID システムにより、ILO 1 から ILO7 までの達成水準が個人ごとにデータ化され、自分の達成度が可視化されることで、さらに伸ばしたいところ、足らざるを補強したいところなどを先生と相談、もしくは、自分の取り組み姿勢を見直すことにつなげることが出来、自分さえ前向きに取り組めば、2 年間での自己成長は確実に図れる仕組みのビジネススクールに発展した点が高く評価できます。一方で、ABS の発展のために取り組むテーマ（英語科目強化、国際的認知向上、生涯学習コミュニティ、ブランド向上、履修科目プログラムの充実、海外招聘教員の拡充など）が多いため、限られたリソースの分散投入による個別の取り組みへの希薄化の懸念は残ります。そのような意味では、特徴の先鋭化の議論を学内で討議し、最強化すべき点を明確にして、市場での競争優位に立つ領域を徹底的に磨くという選択的取り組みの議論も必要ではないかと思います。
- 国際的な認証機関 EFMD の品質管理サイクルに基づいて学科運営を行っているという説明を受けま

したが、この認証が単なるブランド価値向上のための認証取得でなく、実際の学科運営の改善に活用されている点は高く評価できます。また、体系的なプログラム目標と戦略マップを策定し、KPI に基づく透明性のある活動が行われていることは、ABS が地に足が着いた改善へ確実に向かっており明るい未来を感じました。また、ILO プログラムと教授法についても説明を受けましたが、これにより学生にとっては選択する科目がよりよく理解でき、様々な分析によって教員にとっても授業の品質改善に役立つ仕組みが整えられつつあると感じ、今後の発展が期待されます。まだ道半ばではありますが、国際的認知向上へ向けた具体的な活動、特に海外の大学との連携の模索をされていることも高く評価いたします。

- 一定の成果が認められるものの、毎年出ている課題についての取り組みが求められます。
- 急な研究科長変更にもかかわらず、先生方のご尽力で、様々な取り組みやチャレンジが順調になされていることに深く敬意を表させていただきます。各取り組みの結果については、引き続き、細かな課題や調整は必要であると感じましたが、全体としては ABS の戦略マップにそった取り組みとして順調に運営されているように感じており、ABS としての運営に大きな問題はないと思いました。デイトタイムとイブニングの学生数や留学生の割合などは、常に話題に上る点ではありますが、ABS としての収支の観点や時々の社会情勢に沿って対応することが必要であり、現状を否定するものではないと考えております。GPA や ILO、AID などの指標や KPI を導入され、カリキュラム構成や先生方の指導基準を明確化し、学生が求める授業の内容を可視化されていることは評価いたします。ただ、教育における数値化できない側面での人と人の繋がり（アクションラーニングの動向や幹事会の学生の風潮など）についてももう少し詳しくご紹介いただけると良かったかなと思うところです。教員の拡充、ミニセメスター制の導入や海外のビジネススクールとの協力関係の構築など教育カリキュラムの充実に向けた取り組みも積極的になされていることは重要であり、長いスパンで見た ABS の発展には不可欠なものであると感じました。
- 本年度、教育課程連携協議会では、研究科長から 1 年間の取り組み報告及び 2023 年度 ABS 修了生からの発表を受け、EFMD 国際認証取得後の国際化も順調に進み、ABS が更なる飛躍に向けての準備が整いつつあることを感じております。また、今回、変更はしなかったものの会議の冒頭において ABS の“ミッション”についての再確認が行われたことは、昨今の「額縁ミッション」と言われる形骸化への懸念の警鐘も含め、先生方、並びに関係各所の方々のきめ細かな配慮とご努力に改めて感謝致します。

2. ABS の現状の課題

- 鍵となる質問は「より広範な国から、より質の高い留学生を惹きつけるにはどうするか」であり、そのポイントは、時代を先取りする ABS の特徴を世の中に強烈に打ち出していくことであると思います。言い換えますと、(個々の科目ではなく) ABS トータルとして、世界経済の大きな変化を捉えた魅力あるコンセプト、重点の置き方を明示して、修了生が紹介したような「学校説明の直後に『ABS の特徴は何?』と尋ねられること」がなくなるようにする必要があります。そこで今後 5 年から 10 年の企業経営・ビジネスの環境変化を展望すると、世界一般として、人口・総需要・経済規模・金融が縮小に向かい、資本主義の常識や定版的な企業の組

織・経営のあり方が成り立たなくなっていくことが見込まれる状況にあります。右上がり経済のもとで先鋭化しなかった所得・資産の格差に社会の視線と不満が集まり、各国で秩序・ディスプリンが乱れ始めていることは、その harbinger と言えます。これらを踏まえれば、「縮小経済の中で企業がどういう会社形態・ガバナンス体制・経営手法でナビゲートしていくか」についての知見を授けてくれる BS があれば、各国の問題意識ある学生や企業が関心を持つと考えられます。「ABS は、このような新しい経済社会のあり方に注目したビジネススクールであり、その視点から個々の科目に横串を通して」というような学校紹介ができるようになって、国内外の学生・企業が向こうから寄ってくる BS になっていただきたい。

- 社会課題の解決に向けたリーダーの育成こそが ABS のミッションです。答えのない様々な社会課題について深く思考する力を鍛えていかななくてはなりません。ABS で学んだ学生が思考力が鍛えられた、という実感を持てることこそが重要に感じます。そうした学生がどの程度いるか、一つの指標になるのではないのでしょうか。
- ILO に、創造性に関する要素が含まれてもよいのではないかと考えます。今後は、益々アントレプレナーシップやイノベーションの創出が期待されます。この領域は、ABS の得意とする分野であると思います。ぜひ、ご検討頂きたいです。ABS には、たくさんの魅力がありますが、ABS らしさを伝えるに難しいという課題の解決については発想の転換が必要かもしれません。例えば、学生と教員の距離が近いことや、親身な教員が多いという特徴は、学生の学習体験や学習効果、または、教員の指導力の観点から、そのような意味を持つのか等、一步引いて捉え直してみる等です。
- 例年提起される評価の甘さ（「卒業出来てしまった」）への対応を検討することが必要です。より「行動する力」をつけるためのカリキュラムを増強することによって、学生の熱量もあがるのではないのでしょうか。
- これからの経営人材に求められる経験要素の一つに、「海外での仕事経験」があります。これは、少数側(マイノリティ)に回る経験になるとともに、異文化の人たちと一緒に課題に取り組む場になり、いずれ将来、所属会社で海外勤務をする際の、事前のトレーニング機会になると思います。また、この経験が、実際の海外勤務に従事する際の、小さな自信にもなるのではないかと考えます。そこで、ABS の既存のグローバル科目に組み込む、あるいは、短期集中の科目を新たに設置し、2 週間の海外企業での勤務体験を組み込めないのでしょうか。社会人の学生が主体のため、2 週間という期間が履修にはネックになるとは思われますが、学生の中には長めの休暇取得が可能な学生もいるでしょうから、そういう学生には良い選択機会になるのではないのでしょうか。ABS では、タイとマレーシアの大学との親交が厚いので、先方の教授と一緒に、何を経験させて、そこから何を学ばせるかを設計し、現地の企業と連携して、夏の（企業での就業を前提とした）体験型集中科目として設置していくことで、ABS の学習の国際化に向けた明示的な取り組みになるとともに、志願者を吸い寄せる人気科目にもなるのではないかと思います。実現へのハードルは高いと思いますが、それだからこそ、差別優位の学習機会の提供になると考えます。
- ABS は 2 年間の学びを通じて、個人が卒業までに「やりたいこと」を明確にするための、導きを行います、ということ、を、前面に訴求してはどうでしょうか？MBA は、プロの経営者、ある

いはプロの実務家になるための基礎素養を身につけるものですが、個人に、実現したいこと、やりたいこと、が不明確であれば、筋力だけはつけたが、何も生活に変わりはないという人と同じになってしまいます。ABS の学生が良く言う、「先生と学生の関係性の緊密度」があるわけですので、これを利用して、履修科目の学びだけでなく、学生の中に眠っている「やりたいこと、実現したいこと」を引き出すことを、先生方の役割の一つに明確に加えて、取り組んではいかがでしょうか？あるいは、卒業生もしくは教育課程連携協議委員の中から、メンターを募集し、学生の未来デザインをサポートするような仕組みはどうでしょうか。いずれにしろ、MBA 取得が目的化してはいけないこと、MBA 取得がゴールになってはいけないということは、明確にしたいです。卒業時に、学生が発する言葉を、「MBA を取得しました」から、「私がやりたいことを明確に出来ました。そのための必要な素養を 2 年間の学びを通じて備えることができました」という発言にしていこうということが重要だと考えています。

- 国際認証、外国人留学生の偏りの是正、英語授業の充実、メディア等での教員の活躍。特に英語授業は相当高いレベルで行われないと「国際マネジメント」とのギャップによって将来的に決定的なダメージになる可能性があります。
- 今回、色々なお話をお聞かせいただきましたが、一言で言って「学生が求める ABS 像」と「ABS が目指すビジネススクール像」にギャップというよりはミスマッチな部分があるように感じましたし、そこに課題があるのでは思いました。ABS では「国際ビジネスという名にふさわしい人材育成や海外のビジネススクールとの連携」を通じ「国際」を定義づけされようとしているように感じましたが、卒業生の多くが働く一般的な日本企業においての「国際」というイメージをどこまで取り込んだり考慮したりできるかが今後のポイントだと思います。一例としてあげるならば、外資系企業や日本企業でも海外との仕事や海外拠点で活躍する人材を育成する機関となるのが ABS にとっての「国際」なのか、学生が勤務する個々の企業の事情に合った「国際」を推し進めることができる人材を育成することが ABS にとっての「国際」なのか、あるいは、そのどちらも兼ね備えた人材の育成なのかなど、「国際」の定義の描き方によっては、これからの ABS の在り方が大きく異なってくると思います。そのため、これらの要素を誰と誰が、どのように議論して整理し、言葉として定義づけを行っていくのか。そして、その検討の場をどのような形で作っていくのが大きな意味での ABS の今後における課題だと考えます。
- 今回も修了生の発表をお聞きし、ご要望を頂いたものを含めて以下 3 点を主要課題としました。
ABS の認知度の向上：「ABS での 2 年間について」と題する修了生の発表で、昨年、本年と続いて改善して欲しい点として、競合するビジネススクールと比べて ABS の社会に向けての露出が少ないことが挙がっています。短絡的に著名な先生の招聘を求めるものではありませんが、弱みとしての指摘は正鵠を射た意見であり最も重要な課題であると捉えたいです。更なる国際化の推進：昨年の提言の継続となりますが、海外ビジネススクールとのネットワーク強化をさらに進めて頂きたいです。期間や費用等様々な課題があると思われるますが、ABS の活動領域を拡大させていくためには、更に強化する必要があると思います。各種プログラムの充実：これも昨年に続いて更に深耕、拡大して頂きたい項目です。入学理由の上位になっており、グローバル社会の多様性に適切に対応していくためにも重要な課題として進めて頂きたいです。

また、他のビジネススクールも動き出している「アルムナイスクール」についても本学が目指している“生涯学習”の環境を提供できるものであり、今後の大きなアジェンダとして捉えて頂きたいです。

3. ABS の今後の運営の在り方

- 修了生から「当連携協議会をもっと責務と実効性のあるボードにしてはどうか」との指摘がありました。一般企業の取締役会のような機能を持たせるという提案だと思うが、これは年1回2時間の会合では到底不可能で、それをやるとなったら、(おそらく現在の連携協議会を発展解消する)大幅な組織見直しが必要になるから、非常に大きな問題となります。ただ、国際マネジメント研究科からは、現状でも「先生方が多忙で、タイムリーな意思決定が難しく、一部は科長に一任して凌いでいる」とのことです。こうした体制では、短期で実施する改善も、中長期で進める「ABS の新たな姿作り」も、それらをタイムリーに実現することは難しい。「一般企業のように、外部人材をメンバーに含む何らかのボード/委員会が中期経営計画を策定し、その進捗を常時点検・修正・推進していく、というあり方はどうか」というのは重要な指摘だったと思います。
- カリキュラムの中に可能であれば合宿を取り入れるのも検討に値するようになります。深い議論を通じ共に学び鍛えあう関係性は一生の財産になります。こうした経験を積んだ卒業生の結末は極めて強固なものになり、アルムナイの活性化にもつながるように感じます。ABS のミッションにはリーダーという言葉が良く登場します。リーダーには様々なタイプがあります。先頭に立って困難に挑戦するタイプもあれば、周りの人の心に灯をともしタイプもあります。いずれにしてもリーダーには熱量が感じられなくてはなりません。スキルを身に付け分析・判断する能力も重要ですが、社会課題解決に向けた熱量を醸し出すパッション、アニマルスピリッツこそが重要です。リーダーには説得力をもって課題解決に向けた思いを社会に示すトレーニングも重要です。
- ABS の特色の中核にあるのが、ABS のミッションであると考えます。すべての授業の存在理由を、ミッションにつなげて考える習慣を一人ひとりの教員が意識することで、ミッションが学生の人間像にもよい影響を与えるのではないかと考えます。
- リスキリングの時代になり、オンライン講座の学びの機会が広がっております。オンライン講座にも良い点があると思いますが、オンキャンパスで学ぶMBAプログラムの優位性、仲間との協働を通して得られる学びの価値について、より多くの社会人が理解し、オンライン講座ではなく、MBA プログラムを選択するよう促したいです。
- ABS のグローバル化およびグローバル人材の育成に関して方針をより明確にすることが大事であると考えます。国内市場が縮小する中で、国内を中心にビジネスを行ってきた多くの企業が海外市場への参入に始めています。また、観光産業が発展し国内においても国際化が進む傾向があります。テクノロジー革新による翻訳、通訳機能の進化も、グローバル化を支えます。このような時代背景も踏まえて、ABS のグローバル化、グローバル人材の育成の特徴を明確にすることが大事であると考えます。
- 留学生の位置づけ（グローバルな認知向上、デいの学生数確保、日本人学生のグローバル感覚

育成 等)、について整理していただくと目指す学生ポートフォリオがクリアになるのではないのでしょうか。

- 研究活動の状況、对外発信等について、明示していただくことによって、認知の向上に取り組むことが可能になるのではないのでしょうか。
- ABS 発展のための中期運営計画を練り、投入リソースの量による限界を見極め、活動に優先順位をつけ、研究科内に共有する。この重要〇本柱（例えば 3 本柱）を定め、この部分の磨きをかけることを優先し、その他のことを劣後するなどの濃淡をはっきりさせた取り組みへと進化させていく。ややもすると、やった方が良くことに手を広げがちになりますが、リソースの限界もあり、「やるべきこと」と「やったほうが良いこと」を明確に区分し、総花的な展開にならないことが重要となります。また、教育の質の向上を極めつつも、収益の確保も実現しなければ、スクールの持続性に陰りが出てしまうことを踏まえ、履修証明プログラムのような在籍学生からの授業収入以外の収益源の拡充について研究科内で十分に議論してほしいと思います。ビジネススクールは数が増えており、国内においても競争の中にいることを直視し、学生から選択されるスクールに向けて、先鋭化しなければなりません。そういう意味では、ABS を選択しなかった入学辞退者の声を拾う取り組みも一計でしょう。ABS の昨日より進化することは大切だが、競争相手の進化に比較して ABS の進化の歩みに遅れはないかという視点を忘れないことが肝要である。
- 協議会は、ABS の品質管理サイクルの 1 年間の取り組みのアンカーとして、外部視点の客観的レビューの機会に位置付けられています。これまで提出された意見は、執行部で真摯に受け止めてもらい、ABS の進化に一定の貢献をしてきたと思います。しかしながら、1 年に一度の半日の議論には深度の限界があり、品質管理サイクルのアンカーとして、進化の余地はあろうと考えます。激変する世界の中でビジネスパーソンに求められるスキルは、同一企業の中でだけ発揮できる能力ではなく、個として確立され、どこでも、その専門性を軸にして能力が発揮できる「自分に自信を具備した人材」が生き残れる時代が変わっています。こうした環境変化を踏まえると、再度、協議会の在り方は、未来思考で見直す時期に来ているかもしれません。協議委員は、ABS の発展を担う一員として再度明確に位置付け、「お忙しいところをお出でいただき、ご意見を賜るゲスト」ではなく、一定の時間を割いても、ABS の進化に力を注ぐことをコミットしてもらうメンバーによる闊達な意見交換が出来るような場に改変してはどうかと思う。どんな組織も内部だけの特異な文化が生まれやすいことを前提に、違う角度からの視点を踏まえた意見交換の場は、ABS の発展を支える重要なピースになるものと考えます。
- EFMD の取り組みにより品質改善の仕組みは整えられているとのことですが、これを継続していくことが重要です。国際化については、外部からの ABS へのグローバルなイメージもあり、他校との差別化戦略の中核になるかと思います。さらなる積極的活動を期待します。
- 昨年も今年も協議会で学生から出てきた「厳しさの欠如」には急ぎ対応が必要と考える。「楽」の評判は必ず伝播していきます。
- これまでの ABS の取り組みを継続しながらも、古くて、新しいテーマである「日本におけるビジネススクールの存在意義」、「そこにおける ABS の存在意義」を改めて検証し、社会や学生のニーズを再検討し、現状の ABS の評価を行っていくことが必要であり、それにそって ABS が

求める入学志願者像を再確認していただくことも必要だと感じました。先進的な取り組みや AI 活用などの在り方やビジネススクールでのカリキュラムにどのように設定していくのかなどの時代や社会環境の変化に合わせた変革を検討することは非常に大切かつ重要なことだと思いますが、こんな時代だからこそ、もっと「青臭い議論」があっても・・・、むしろ、あえて必要ではないかと感じています。設立以来変わらない ABS の強みは「先生方と学生の距離が近く、何でも意見を言い合えること」です。是非、ABS の将来に向けた議論を先生方や有識者だけで行うのではなく、在学生や各企業にもどっている若手の卒業生、卒業後に自ら起業した方なども交えて積極的に意見交換を行える場を設け議論していただくことをお願いするところです。

- 本学のミッションには、社会的責任 (Social Responsibility) ,地球市民 (Global Citizen) 創造的リーダー (Creative Leader) の 3 つのキーワードがあります。これをブレイクダウンした次世代リーダーの育成において、国際マネジメントの研究があると解釈するならば、国際化の伸長とマネジメントの深耕が必須と思います。国際化に注力していきながらもマネジメントについては、辞書的な解釈では“経営”つまり management、administration のクラスで展開されるものであり、operation、running (a business) (これも経営の訳) のところでとどまらない学びの場に昇華させていく努力が更に必要と感じております。

4. その他

- 協議会は委員と先生方が一人ひとり意見を表明して進めていますが、議論にはなっていません。課題を表明している状態で議論は深まりません。せっかくの機会ですから論点を提示して、論点について多角的に議論をする段階に入っているように感じます。そのためには参加人数、所要時間も考えなくてはなりません。協議会運営の課題です。
- アルムナイのご指摘を伺い、改めて、多様な経験を持つ社会人学生の場合、必須科目に関しては、本人の専門領域の場合もあり、前提となる知識の違いを踏まえて、どのように授業を組み立てていくのかを検討する必要があると考えました。一方、必須科目全てに精通する学生はならず、各自が強みを活かして授業に貢献するという意識も大切ではないかと思いました。いずれにしても、学生と教員が、前提を握った上で授業を進めていくことが大事だと考えます。
- ABS のプログラム目標の冒頭には、Empower Students with an entrepreneurial spirit・・・、と謳っています。すなわち、学生がABSの学びを通して、「自分に自信」を持つことが出来る知的基盤を磨き、同時に個を確立して、入学前より一段進化して卒業していくための「学びの場」を提供することが使命であるということです。これは、ABS の寄って立つ存在意義であるから、このことが実現するプログラムになり、教育の質においても担保されているかどうかを、学生に聞き続ける姿勢は重要です。授業のアンケート等の最初の質問に、毎年定期的に、このことを聞き続けることを推奨したいです。
- AI の進化は加速度的であり、不可逆的でもある。10 年後には、AI ネイティブ世代が、小学生の過半になる時代になる。義務教育のあり方も大きく変わっていくことが予想されます。当然高等教育のあり方も、義務教育以上に変化が求められ、AI 共生時代の高等教育のあり方は、ABS としても真摯に向き合う時に来ています。過去の延長ではない、AI 共生における「高等教育の在り方」を、研究科内で大いに議論を戴き、また、協議委員との意見交換の場も活用しな

がら、AI 時代の「未来の学び」についての具体的な展開について考えることは、今から着手していくべき重要テーマであると考えます。

- 収益増加と学生数の拡大を目指すため、単科講座の導入を検討していただきたいです。比較対象としては若干異なりますが、グロービスの単科講座は受講しやすい料金設定で、多くのビジネスパーソンが受講し、それを入り口として本科生への誘導に成功しているビジネスモデルです。グロービスはオンライン授業を採用していますが、ABS は対面授業を大切にしているため、同様にはできないかもしれません。しかし、ABS の特性を活かした単科講座の導入は検討する価値があるでしょう。
- これからも、時代の変化を柔軟に受け入れ、そして自らも変化しながら、その時代時代に ABS に集う皆さんが、「ABS で教えることができて良かった」、「ABS に入学して良かった」、「ABS で学んで良かった」、「ABS といつまでもつながっていたい」と思えるビジネススクールであり続けていただけることを強く願っています。
- 改めて、釈迦に説法になってしまうかもしれませんが、ABS に学んだ学生さん方は、その終了時には degree（学位）を授与されるのであって、決して qualification（資格）を取得するものではないことを深く理解して、社会で活躍して頂きたいと願っております。つまり、ABS での学びから得られた“つながり”や“学びつづける”大切さをしっかりと身につけて、様々な“貢献”に繋げていかれることを切に願っております。ABS が、より高い視座からの『学びの必要性』を社会に発信し続けていくことを切に期待しております。