

## 2014年度 評議委員会 評価シートコメント

2014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。

### 【国際マネジメント研究科の活動状況についての評価】

- 競争に晒されない組織は淘汰されるという原則を大学にも適用すべし。  
(大学、先生、生徒同じ)
- 外部から見るとABS青山学院は素晴らしい資産を保有している。この資産をどのように活かすか？この資産を活かしきっていないように感じる(ロケーション、環境)。価値創造の可能性大。

### 【今後の運営方針についての提言】

- 国策を活かす：
  - (1) 企業へのアクセスを強化する  
価値創造企業の経営者(この20年を検証するとそれほど多くない。200社程度、オーナー系企業が目立つ→マーケティング企業ケーススタディの良い教材になる)にケーススタディの材料を提供してもらう→企業派遣増が期待できる。  
経営者に来てもらい、マネジメントの話をしてもらう。
  - (2) 海外からの留学へのアクセスを強化する(特にアジア諸国へのアクセス)
  - (3) 女性へのアクセスを強化する仕掛けを打ち出す。
  - (4) 東京金融シティ構想が動き出すので、資産運用人材のニーズが急速に高まる。ABSがアクセスするチャンスと捉え、東京都の事務局へのアクセスを強化する。

\*\*\*\*\*

### 【国際マネジメント研究科の活動状況についての評価】

- 全体としてまとまりのある運営がなされていると評価いたしております。  
一方、今後の専門職大学院の進むべき方向性と課題をとらえる必要を認知

されている所にも考察を加える必要性を強く感じるところであります

**【今後の運営方針についての提言】**

■ 提案：

- (1) 学生の志望動機を明確につかまえていながら、その志望動機が達成されたかの振り返りを行って学生の成長を測ることも検討すべき
- (2) 青学の学部生の進路のひとつに ABS を組み込む方法を検討すべき。併せて卒業後のキャリアプランに ABS を組み込むことを検討すべき。  
学内での認知度が低い。卒業生にターゲットを向ける。
- (3) ABS 卒業生のその後の進路をつかむことは難しいが ABS としてのキャリアがどのように活かされているのかをつかむことが大切であり、同窓会とも一緒に検討すべき。  
ABS 卒業後、どういう範囲で動いているか？卒業後の動き？  
目立った動きはあるか？
- (4) 入学希望者の固定客（留学生、学部卒業生、女性）をきちんと固めるための方法を検討すべき。
- (5) 同窓会とのコラボレーションについては同窓会としても新しい方向性を検討し、提案していきたいと考えます。

\*\*\*\*\*

**【今後の運営方針についての提言】**

- 青山学院の中の組織であることのメリットを失わずに、そのデメリットを克服する工夫として、例えば、3年後を目指して独立（子会社化）するなど考えてみてはどうか
- ABS だけで成長を考えるのではなく、ベネッセやリクルートと組んで講座を作ったり、研究活動を行ったりできないか？グロービスやBBT でできることが何故 ABS でできないかを考えて欲しい。
- 中堅企業の2世経営者、事業継承者に学びのニーズが大きい。ABS の持つシーズ（ファカルティなど）とマーケットニーズのマッチングをもっと考えられないか。  
マーケットの分析、ビジネスモデルの提供をする？
- 私立大学院ランキング TOP20 校のうち、7校から1年以内に講演などを頼まれました。外部講師の活用、特に現行のビジネスリーダーたちをもっと多く招いたらどうか。ABS のブランド、ロケーションを考えれば、もっと積極的であってもいいと思う。

- Full-time、Flex ビジネススクールのみならず、Open 講座を持って、収入を稼ぎ出すようなことができないか。
- MARCH の全部ないし、一部で連携し、cross-school で単位認証するなど考えられないか。
- マタニティー中、育休中の女性の学びの機会を！学校に day care center を持って、いつでも学べる体制を作っていたいただければ、社員の派遣を考えます。
- 評議員として学校の情報をいただくのは委員会情報のみです。入学式、卒業式、Open な event など、もう少し情報が欲しいと思います。ABS のことを宣伝するにも情報がありません。「自ら取りに行けば」という考えもあるかと思いますが、なかなかできていません。）
- 日本には慶応も含めて超一流の Business School は一校もありません。欧米 Top School に匹敵する School を目指してみてもいいのではないのでしょうか。
- 私はグロービスの経営陣、講師の人達をよく知っていますが、強い危機意識と強いエネルギー・活力を感じます。今、彼らのそういう力、ポテンシャルを凌駕するものを持たないとジリ貧になっていくのではないかと感じます。中の制約は様々あるのだと思いますが、研究科長のリーダーシップで今「経営」の変革をしていただきたいと思います。

\*\*\*\*\*

#### 【今後の運営方針についての提言】

- ABS に限らず、MBA 教育に対しての価値が見えなくなっているのが実態。まずは ABS として提供すべき（できる）価値について、改めて見直す必要があるのではないか？
- 具体的には、卒業生の活躍先、就職先（特に留学生）のネットワークを活かした成功例、社会的課題へのアプローチ（女性活用、外国人、超高齢化）
  - 1) 学生、2) 企業、3) 青学
- こうした分野での活動を「見える化」する広報やプレゼンテーションを積極的に実施すべきであろう。
- また、従来の MBA にない、新しい価値、例えば、パーソナルファイナンス（事業承継や個人の資産承継）をカリキュラムの中に組み込んでみてはいかがでしょう。
  1. 入学者にとっての価値
    - ⇒出口、留学生、時間、質＝グローバル、見える化

2. 企業にとっての価値 ⇒ ネットワーク
3. 大学にとっての価値 ⇒ イメージ

\*\*\*\*\*

**【今後の運営方針についての提言】**

- 応募者を増やすためのより多様なアプローチ  
少子化による応募者数の減少により、外国人、女性、中高年が新しいターゲットになりつつある。
  - (1) ポテンシャルの高い若手～中堅の女性に ABS に興味を持ってもらうための活動を行うこと。女性はポテンシャルあり。女性の再教育の場としての大学院を活用するか？女性の教育機関の幅が広がっている。女子大の卒業生をターゲットとするか？
  - (2) ビジネススクールは30代までに行くものという従来の常識にとらわれず、40代・50代初めの企業人を積極的に受け入れること、中高年-40才ぐらいでのキャリアの仕切り直しと捉える
- 授業料を適正な水準に上げること
  - (1) 他の私立ビジネススクールと同レベルにすることが望ましいのではないか。他の私立は300万前後—いい教育にはお金がかかる—質の維持のためと先生への給与のため。
  - (2) 教育の質の維持のために必要とあれば定員を減らすことも検討してはどうか。この場合は、授業料値上げは収入減とならないよう必須となろう。
- より効果的な広報活動、企業との連携
  - (1) ホームページは十分な情報も提供、見やすくなっているが、応募を検討している人に、よりインパクトを与えられる何かがあってもよいのではないか。
  - (2) OB のネットワーク利用 ⇒ 寄附団体、有志が1万円出す？ABS のつながりを利用し、ABS への寄附を支援してもらう。

\*\*\*\*\*

**【国際マネジメント研究科の活動状況についての評価】**

- 本日の評議委員会では、ABS の財務状況を含めた細かい問題点まで開示していただき、深い議論ができてよかった。

**【今後の運営方針についての提言】**

- 青山学院大学としてのブランドがあるのだから、同窓会活動は本来盛り上がるはずである。全体の同窓会だけでなく、各期毎の同窓会をうまく盛り上げるべきである。フェイスブックなどで、つながりを保つしくみは、簡単に作れるはずである。留学生のOBのネットワーク作りは、さらに重要である。各期の同窓会活動を広くシェアすることも必要。  
授業の中でグループワークを増やす。協同作業を増やしチームワークの作り方を学ぶ。
- 先生のレベルアップ。ティーチングのスキルアップのためには、他校の優秀な先生と交換授業を行うことも考えては。青学の優秀な先生と、他校の先生と、それぞれの学校で教え合うことで、ティーチングスキルの高い先生の授業を見ることができであろう。また、これにより、先生のコストの削減も可能になる。また、米国のハーバードビジネススクールでは新しい先生に、チューターを付けてティーチングスキルの指導をしているようであり、チューター制も有効である。先生、教材のシェアリング。
- 米国のMBAでは、企業のマネジメントよりもNPO法人のような非収益団体のマネジメントを指向する人が増えているそうである。このへんも青山学院大学の特徴となり得ると思う。

\*\*\*\*\*

#### 【今後の運営方針についての提言】

- 原点に戻る→徹底的に教員の質の向上を追求する。
  - (1) 内部評価と学生評価だけでは客観性が保てない。
  - (2) 第三者評価機関による教員（＝授業）の評価を永続的に行う。「教員は評価される文化がない」などという反対意見は無視して進めるべきと考える。
  - (3) 第三者評価機関は、どういうものがあるかは課題だが、これを推し進めるという強い意思があれば、施策は考えられるはずである。
- 経営実践に触れる講座の設置 “アクティブ経営学”
  - (1) 前期 15 コマに、実際の企業経営者 15 名に登壇いただき、経営の実践現場の生の経営学の授業形態を導入する。(規則と戦っても、実現すると良い)
  - (2) コストの議論は 1 コマ 2 万円で良いと考えます (2×15=30 万)
  - (3) 副次効果として、企業経営者が ABS を知る機会になる
- 坂の下の沼に向っていると考えます。従って根源的な対策を打つ時期に立

っていると強く感じております。(原点は“教育の質”)

\*\*\*\*\*

【国際マネジメント研究科の活動状況についての評価】

- 毎年コメントさせて頂いておりますが、卒業生として多くの価値を頂いたと大変感謝しています。このような価値をより多くの人に得てもらいたいと思うので、学校の価値である教師と学生の質と結果の向上を組織として対応して頂けたらと思います。

【今後の運営方針についての提言】

- 〈教師〉少なくとも収入(今と将来)に不安なく働き、研究できる環境を保障する←収益の確保、時間の提供
- 〈学生〉良い人を集める ←学費の down、結果の up 見える化(“結果”がダメなら作戦変更)
- 卒後の情報の交換、ABS をアピールすることが出来る、ABS に感謝している人々が集まって、ABS の学生にアドバイスをする
- 収益 up → extra 収入の創出
  - ①英語を必要としない高額学費の group の設立
  - ②土地の活用、青山の地理の活用
- 授業料免除学生の設定 〈順天堂医学部作戦〉  
~Opinion leader 創出
- 〈value の見える化〉
  - 個人: top class 成績は英語力、企画力を外部団体として保障できるように。企業の needs を確認する(研究者の motivation と相反しないこと)(営業部出身の国内 star 社員へ、人事・finance のエッセンスを集中して教育など、ある程度の customization を)
  - 人脈: Event 会社へ入社させてでも、卒後 network の継続的形成(卒後、幸せな人が少なければ Contra)

\*\*\*\*\*

【国際マネジメント研究科の活動状況についての評価】

- はじめに高橋学科長を始め、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。

- 本年度の評議委員会では高橋研究科長より青山学院および本研究科が置かれている厳しい財政状況および経営環境について忌憚なく御説明を頂き、現状を把握するという意味では実りの多い機会となりました。
- これまではあくまでも本研究科の内部の取り組みとそれに対する学生からの声を含む自己評価、分析に留まっていました。
- 学科長からのお話にありました2018年問題なる環境を見据え、将来に渡り本当に青山学院大学国際マネジメント研究科が存続する意義、存続しえる価値を創出し、明示し、活動することが出来るか？ 大いなる議論と考察と改革の実行の時期にあると思われまます。
- 元々、私は2018年問題の解として社会人大学院、専門職大学院の存在があったと認識しておりました。大学全入時代に際し、サステナブルな良質の先端高等教育の場の実現の為に、新たな市場と顧客の拡大を目指し社会人ないし終身修学の意味を持った学生と、その人材を求める産業界に顧客対象を置き換えられた経営戦略だと考えておりました。しかしながら現実には青山学院に於いて大学学部が唯一の黒字収支計上できる状態であり、大学院はどこも赤字収支であったとは意外であり遺憾に感じました。
- 専門職大学院や社会人大学院を取り巻く環境はこの20年で大きく変容していると思われまますが、健全な財務財政状態を実現した上で如何に独自の存在意義と価値を以て顧客からの共感と賛同を得るかを考察したいと思ひます。

#### 【今後の運営方針についての提言】

- 財務、商品、営業の3点に分けて提案申し上げます。
  - (1) 財務体質の改善： 収入の増加と支出の削減
    - 収入に関して、学費を値上げすべきではないでしょうか？  
高い学費では学生が集まらなるとお考えであれば、集まる方法を考えるべき。集めることから価格に逃げてはならないと思われまます。無論、適正価格の概念は必要ではありますがブランディングに於いてバーゲニング戦略は、まず良質なコンテンツがありきだと考えまます。良質なコンテンツ、そしてそのプレミアムなイメージを創出できなければ、余程の画期的なバーゲニングパワーが無ければ所詮“凡庸”です。「世間相場並み以下の学費」という拠り所は、一度放棄すべきではないでしょうか？
    - まず現状の財務状況を好転させるには収入を増やすしかありません。しかも状況は「じっくり時間を掛けて改善していく」といった悠長な状況ではないと考えまます。少なくとも私企業では、認められない収支状況です。良い商品を作り、良い価値を提供することで収益を改善させる。その為には、

現状を打開する投資が必要のはず。投資の原資をどこに得るか？

- 現状、収入は学費か助成金か寄付金しかないのではないのでしょうか。その中で自力にて展開できる収入増は、学費の値上げしかないと考えます。その上で如何に、その学費を対価として支払いたいと感じる顧客=学生に共感を得られる商品を創るか？ また併せて学費を補助する企業からの寄付金や奨学金の活用を検討すべき思われます。
- 次に費用の見直し。こちらは本研究科が運営にどれくらいの費用経費を掛けておられ、そこに如何なる合理性があるのかは分かりませんので深くは言及出来ません。但し、本当に教員の数と質および生産性は改善出来ないのか？
- 高橋学科長からのご説明ではファイナンス、法務研究科も同様に厳しい財務状況にあり、他の学部大学院も同様との事。それであれば共通化出来る機能の統合や流用活用による固定費削減は不可欠ではないのでしょうか？ 幸いにも青山学院には質の高い語学専門学部やビジネスに関わる学部・研究科が存在するはずで、他の研究科や学部との連携の中で100番台の必修科目、200番台の基本科目に於いて重複している科目や講義を共通化することにて教員数や管理工数を削減することは出来ると思います。青山学院大学内の他学部・研究科は競合ではなく、お互いの価値を増大させる為の資産ではないのでしょうか？
- 一点、敢えてご無礼を申し上げますが、国際マネジメントを標榜している専門職大学院であるからには、たとえ学院本部からの情報開示がなかったとしても概算での事業収支は把握しておくべきだと思いますし、出来るのではないのでしょうか？ 収入と支出は足し算引き算で、ある程度はわかるはず。

## (2) 商品価値の向上： 研究科の受講プログラムの改善

- 今回、配布頂きました2015年版「青山ビジネススクール入学案内」の資料を拝見しました。構成やレイアウトなど分かり易い紙面になっておりました。
- 但し、その記載され説明されている内容に関しては、敢えてご無礼を承知で申し上げれば10年前から大きく変わらない、特徴に欠ける魅力の乏しい物であると言わざるを得ません。キリスト教の教育理念という言葉以外に、青山学院国際マネジメント研究科としての独自性や特徴、魅力というのは何も読み取れません。ABS青山ビジネススクールの文字を他校の物に置き換えても、何も違和感はありません。それくらい専門大学院とい



う存在が一般的になってしまっており、いくら横文字カタカナやビジネス分野での流行用語を並べてみても言葉が躍っているだけで、実態を感じられない具体性の乏しいイメージしか感じ取れません。

- 財務収支面でも触れましたが、必修・基礎科目を青山学院のプラットフォームを活用し、他学部や研究科が持つ優れた機能を活用する（他学部の教員やプログラムの流用活用）に対し、300番台～500番台の専門科目は徹底的に渋谷区青山に在る青山学院の専門大学院としての国際マネジメント研究科の特徴と独自性に徹底的にこだわってみては如何でしょうか？これまでも何度も議論されてきた「青学らしさ、青学ならではのビジネススクール」という点を突き詰めていくべきと思われます。
- 立地に関して言えば、都心にあり通学しやすいというメリットの他に、アジアのみならずグローバルに注目を集め、興味関心を高めている東京の中の最もファッション等トレンドに敏感な地域である渋谷区にあるという事。そして何よりも2020年の東京オリンピック開催を前にメインスタジアムとなる国立競技場とその周辺の、都市再生・事業創出現場の真っただ中の立地にある専門大学院、ビジネススクールであるという事です。
- 評議会席上で宮副先生より地域企業との産学協働のプロジェクトや企業寄付講座の取り組みに関してご説明がありましたが、まさにこの点を具体的に強化され能動的に発信されることが大切ではないでしょうか？青学・青山ビジネススクールでなければ出来ない事。まだまだ沢山の可能性が眠っているように思われます。
- また保々先生よりご提案のあった女性の社会進出、再就業を促進するようなプログラムも正に青学ならではの取り組みであると思われます。産休や寿退社の後に社会復帰されようとする女性の支援や専門性を有した女性の活用、社会問題となっている子育て支援の各種事業に対する事業考察と地域自治体への提案答申など青学ならではの特徴あるプログラム作り（商品）が提案出来るのではないのでしょうか？午後から夜間に掛けての稼働率の低い幼稚園のファシリティを活用すればハイエンド託児事業なり、小学校受験を対象とした託児塾を併設する女性向けのビジネススクールも不可能ではないと思われます。それを青山学院ブランドで展開することで市場へのインパクトは大きいのではないのでしょうか？
- TOKYOというイメージ、渋谷・青山・表参道という立地を最大限活用した教員やプログラム編成も必要ではないのでしょうか？

### (3) 営業強化： 狙うべき市場と顧客を再定義

- 既にフルタイムコースの学生の半数以上が外国籍であることには驚かさ

れました。国際マネジメントに関わる知識を学び、能力を修練し習得する本研究科にとっては望ましい姿であると思います。

- ポイントは、この現状実態が国際マネジメント研究科として主体的に望み、能動的に目指した結果の姿であるか？という点です。
- 外国人学生、留学生は新しい市場であり拡大余地のある市場と顧客であると思われます。但しその新規市場と顧客に対しては、能動的な営業活動の中で本当に本研究科の将来価値を高めてくれる存在としての新規顧客の獲得でなければならないと思います。現状、5割を超えている外国人学生が、減少する既存市場、既存顧客である日本人学生の、受動的な穴埋めや結果的な代替顧客であったとしたら本研究科の将来価値は低下してしまいます。単に「お手頃便利で、まあ良さそうだからABS」という絶対多数の留学生の存在は本研究科のブランド価値を高めるものになりえるとは思えません。
- 海外留学生は其々、何を目指し、何を求めているか、なぜ青山ビジネススクールなのか？ 海外留学生の日本での修学意思と目的には、個人で極端に差異あるように感じます。勿論、まずは本研究科に個性あふれる独創的、かつ他校に類を見ないコンテンツの存在の確立が必要ですが、それを意思を以て目指すグローバル人材を能動的に獲得し集める。そこにグローバルを目指す日本人学生とのケミストリーを起こす場を東京の渋谷に創り、発信する。閉鎖的、内向的になっている日本人の次世代リーダー人材への刺激と活性化も担う事が出来るはずです。
- アジアから見た東京の魅力、青山の魅力と可能性、日本の文化やファッションビジネス、サービスビジネスや日本的な組織マネジメント、暖簾に代表される日本流ブランドビジネスなど、日本に興味関心を持つ外国人から見た日本の特徴や異質性と、それに伴う魅力は多数存在すると思われます。東京の渋谷・青山・表参道／原宿という絶大な地の利を有している本学院のビジネススクールだからこそ、発信できるものがあるはずです。日本人学生向けのWEBの英訳流用ではなく、外国人留学生を対象とした広報広告コンテンツも是非とも用意すべきではないでしょうか？
- 商品面と連動する話となりますが、東京という場所、渋谷・青山という質的立地価値、青山ビジネススクールが目指す具体的な特徴を以て、如何に能動的に市場と顧客を開拓するか？ 日本の企業や実業界の活動とも照らし合わせ、海外の大学や地域への能動的な広報活動が重要かと思われま
- 企業・産業界への広報活動や営業活動は展開を継続されている由、引き続きグローバル人材を必要としている企業との接点を拡大し、特定テーマ研

究の聴講や共同でのプロジェクト研究などを積極的に展開することで、企業派遣の学生の拡充や寄付講座の開設などを通じ、講義やプログラムコンテンツの拡充と財政面での補強を進める事は出来ないでしょうか？

- 対象とする産業や事業分野のキーワードを並べ、そこに関連する企業に対して共同研究や寄付講座などの営業を進めてみては如何でしょうか？
- 最後に、今回の評議委員会は厳しい内容ではありましたが、実態を曝け出して頂き、そこからの将来の道を議論するという内容の濃い機会でありました。「忌憚なき意見を」という学科長のお言葉に甘んじ、現場のご苦労や実態詳細を存じ上げぬまま、敢えてご無礼を承知で勝手な提案や提起をさせて頂きました。思い付きのまま走り書きました為、乱文も併せ、ご容赦頂ければ幸いです。

\*\*\*\*\*

#### 【国際マネジメント研究科の活動状況についての評価】

#### 【今後の運営方針についての提言】

- 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『環境の変化について』

高橋研究科長からの報告より、日経ランキングでの人気ランキングでは落としているものの、主要私大（早慶 MARCH）の志願者数は2010年をピークに13年には17%減少しているが、ABSは志願者倍率2倍以上を堅持しており、研究科長をはじめとする教授陣の日常の活動や講座の改善、HPリニューアル等の環境改善行動がそこに結びついていると判断する。

しかしながら、ビジネススクール界そのものが踊り場に立っているという認識から、更なる“高度な見識を持つ次世代ビジネスリーダーの育成”に向けての改革の必要性を感じます。

#### ■ ②『学校法人の一員として』

近年、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、このことは青山学院の一員として“生涯学習”の重要な役割の一端を担っているという観点からも成長路線をはずすことなく取り組んでいって欲しいと願っている。

加えて、社会、実業界とのつながりを深くもっているABSの存在価値は大きく、この面でOB及び評議委員一同は、今後も支援を惜しまずに行動していきたいと思っております。

■ ③『永続的成長の基本』

①、②を踏まえて、ABS の成長戦略の基本中の基本は、やはり“青山 ABS の教育方針”の徹底した深掘りではないかと思っております。このミッションを核として施策展開してこそカリキュラムや授業設計の改善や財務面での合理性が、総合力として有効に相互作用されていくものであり、真の“ABSらしさ”が実現できるものと思っております。

まさに“良水は深く掘れ”という言葉通りに今後の ABS の施策が展開されることを期待しております。今回は今までとは違った切り口での評議委員会となりましたが、非常に有益なディスカスとなったことを感謝致します。