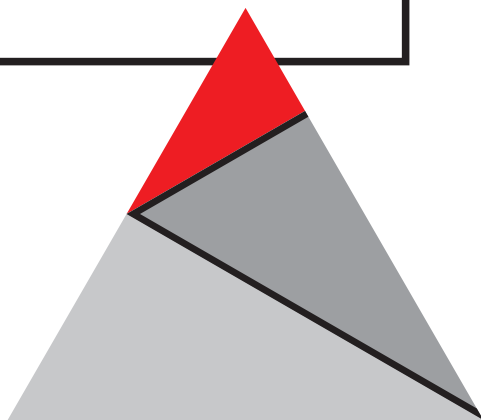


国内 M B A

国内MBA合格者による
研究計画書 & 面接再現



AGAROOT
ACADEMY

合格者資料 掲載内容

研究計画書

- 1 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 イブニングコース
- 2 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 (MBA)
- 3 神戸大学大学院 経営学研究科
- 4 筑波大学大学院 経営学学位プログラム (博士前期課程)
- 5 東京都立大学大学院 経営学研究科
- 6 一橋大学大学院 経営管理プログラム
- 7 法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科
- 8 早稲田大学大学院 経営管理研究科

面接再現

- 1 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 イブニングコース
- 2 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 (MBA)
- 3 神戸大学大学院 経営学研究科
- 4 筑波大学大学院 経営学学位プログラム (博士前期課程)
- 5 東京都立大学大学院 経営学研究科
- 6 一橋大学大学院 経営管理プログラム
- 7 法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科
- 8 早稲田大学大学院 経営管理研究科 (夜間主総合)

※ 本冊子は、『『出願書類・研究計画書』の書き方講座』『面接対策講座』の内容を抜粋したサンプルです。大学院・研究科の名称は奇数頁の柱(頁右上)に記載されています。

研究計画書

2 合格者の答案例①（2020 年合格者）

(1) 志望理由書の答案例

問題

本学ビジネス・スクールへの入学志望理由について記述し、とくに MBA の取得を自分のキャリアにどのように生かそうと考えているか述べなさい。

答案例

私の今後のキャリアとして、経営に携わりたいという夢を持っている。2011年に起業を行ったが、2019年に会社を清算した。現在は2019年より現職で幹部候補生として将来の経営を担うマネジメント職に就いている。プレイングマネージャーとしてプロジェクトの管理、人材の管理、事業計画の作成などを行っており、40名程の会社ではあるが、将来的に大きな企業に発展させたいと考えている。現在の会社は創業4期目であり、シニア層の経験のあるITコンサルタントと大学を卒業した若手が多く在籍し、私のような40代の間層は3名しか在籍しておらず、数年後の経営体制について不安を持っている。そのためにも会社をオペレーションしていくための経営戦略をはじめとした基礎科目を体系的に学び、現在コロナ禍でグローバルビジネスが停滞気味ではあるが、国内だけでなく世界で通用するグローバル・マネジメントについて研究したいと考えている。特に日本でのマネジメント手法を海外現地法人へそのまま持って行ってもその国にあったマネジメントを行う必要があると考えているため、その点を中心に研究を行いたいと考えている。

私は22年の職務経歴がある。42歳で22年の職務経歴というのは大学院受験で通常では考えられないと思うが、19歳から通信制の大学に通学しており、働きながら勉学に励んだ。当時はフリーランスのシステムエンジニアとして〇〇や〇〇の子会社で働いていた。当初はエンジニア職であったが、24歳の時に当時働いていた企業のサービス戦略室のメンバーとして抜擢され、その後、サービス企画、プロダクト企画、プリセールスや広報と幅広い分野で仕事を行うことになった。結果、当時は仕事が面白く勉学が疎かになってしまい、一校目の通信制の大学については中途退学することになってしまった。しかし、仕事を進めていく上で、大学で学ぶことの重要性を感じるようになり、一校目の取得単位が三年次編入学の基準を満たしていたことから〇〇の通信制大学に通い、2010年に卒業することができた。大学では経営の基礎中の基礎を学び経営に興味を持つことが私の人生におけるターニングポイントであったと考えている。その後前述した通り、2011年に起業を行ったが、約8年間の企業経営を行い、

2019年2月に結果的に会社を清算する決断に至った。

2019年4月に縁があり、開発会社の子会社でコンサルティングやグローバル進出を行う会社に就職することができた。現職に就いてから、当初は〇〇グループのタレントマネジメントサービスの導入プロジェクトにコンサルタントとして従事することになった。過去には人事系のコンサルティングは行ったことはなかったが、フリーランス、自身での起業時に〇〇の仕事をメインに行っていた関係で〇〇の企業文化については多少なりとも理解していたため、アサインされたと考えている。しかし、企業文化がわかっている、〇〇グループの人事制度の知識はゼロに近かったため、大学で学んだ人材マネジメントのテキストなどを読み返し、タレントマネジメントとは何なのか、一から勉強を行った。1年後の2020年4月に同サービスを無事にリリースした際には心から嬉しかったのも記憶している。リリース後は異動となり、本社勤務で中期事業計画の立案、営業戦略の立案を中心に現在業務に従事している。同社では設立して間もなく、初めて中期事業計画を作成することから、2022年までに行うべき経営目標、戦略、手法、KGI、改革についてまとめた。ただしフレームワークをきちんと学んでいない私にとって、この事業計画書が果たして本当に正しいものであるのか疑問を持っているのも事実である。

経営戦略をはじめとした基礎科目についての研究は、会社の方向性を示すものであり、会社存続における非常に重要な役割であると考えている。貴大学院の説明会でも卒業生の方が体験談としてお話されていた通り、基礎科目を履修したことで、現在の業務を円滑に進められていると伺った。充実した基礎科目と青山アクション・ラーニングで実務に近い分野が総合的、体系的に学べる貴大学院を志望した理由である。

私の今後のキャリアについては、以下の2点を考えている。1点目として前述した通り、現在の会社では30～40代の人材が不足しており、将来の会社経営の礎となり、自分自身の失敗した経験を踏まえ、現在の会社を飛躍的に発展させることである。2点目は現在の会社の親会社は持株会社であり、傘下に約50社の企業がある。ただし、一部上場企業を除き、グローバルビジネスはほとんど行っておらず、グローバル部門を立ち上げたいと考えている。自身で経営していた際に〇〇の海外子会社のコンサルティングを行っていたが、体系的に学んでいないため、より一層努力し、経営戦略やグローバル・マネジメントを一から学びなおす必要があると考えている。これらのことから、私自身の能力が欠如している部分を補うためにMBAの取得は必須であると考えている。

私は、22年間の職務経験の中で15年程海外の取引先と仕事を行ってきた。

しかし、売上を上げることはできたが、どのようにすれば売上が上がるかを体系的なフレームワークを用いて論理的に説明することが困難である。それは感性と感覚でビジネスを行ってきた結果であるからだと考えている。コロナ禍が収束した後に、現在の会社で0からグローバルビジネスの立ち上げを行うにあたり、事業開発として、論理的にビジネスを立上げ、PDCA サイクルで回していく必要がある。そのためには戦略からオペレーションまで体系的に学ぶ必要があると考えている。

そのため、貴大学院に入学し、経営戦略及びグローバル・マネジメントの専門知識を学び、習得することによって、現職で強いリーダーシップを発揮し、今後の既存及び新規ビジネスを成功させたいと考えている。

(2) 課題エッセイの答案例

問題

過去に経験した仕事において直面した最も大きな試練は何であったか、それをどのように克服してきたか、また現在ならそれをどのように解決しようと思えるか述べなさい。

答案例

私の過去に仕事において直面した最も大きな試練は、2011 年 2 月に、今まで培ってきたノウハウを活かすため、IT コンサルタントとして起業を行ったが、2019 年 1 月に従業員に対し、給与未払いを起こしてしまい、2019 年 2 月に会社清算を行ったことである。

起業に至った経緯としては、私自身が 2007 年までフリーランスとして働いており、周りに同じフリーランスの方も多くいたが、福利厚生が充実していない点やひどい人になると健康保険や国民年金に加入していない人が多数いた。フリーランスでも老後に向け、安定した場所を作りたいため起業を行った。

当初 1 人で起業した会社はその年に 5 名の従業員を採用し、順調に推移していった。同時に福利厚生にも力を入れ、健保組合の加入や借り上げ社宅などの制度を取り入れた。初年度は赤字だったものの、2 期目からは黒字に転換し、その後も順調に推移していった。3 年後には約 30 名、2016 年にはグループ会社を設立し、2018 年 12 月にはグループ会社含め 70 名のスタッフを雇用するまで成長していた。

しかし当初の目的であるフリーランスの安定した場所を作るという目的は達しておらず、所属していたフリーランスは 3 名と正社員比率からすると 5 %にも満たなかった。私が起業した分野はコンサルティング事業、IT 受託開発、IT

人材の企業派遣が主事業であった。また 2016 年にグループ会社を設立した際は、事業の多角化を目的に美容事業に進出した。なぜ美容事業に進出したかという、当時 IT 人材は人材不足、人件費の高騰、派遣法の改正、働き方改革などで今まで通りの経営手法では立ち行かなくなったためである。当時、私は〇〇の海外子会社のコンサルティングを行っており、1 か月に 1～2 回、アジア（主に中国）を中心に海外出張に行っていた。現地でリサーチを行うと、ネイルは浸透しつつあるも、日本より施術の技術は低く、日本の技術を新興国で活用することによりビジネスになると考えた。当時東京をはじめとした都市ではネイルサロンは飽和状態であったが、私自身が美容業界を知るために投資費用が回収できればという想いで会社を設立した。このころ、本業の IT 事業では、AI や RPA なども話題となっており、売上の 50%を占めていた IT 人材の企業派遣が今後縮小していくのではないかと懸念したのも多角化の一因である。ネイルの事業は立地条件や営業時間の差別化などが功を奏しオープンして半年で 3 か月先の予約が埋まる人気店となった。

しかし、2017 年に本業の IT 人材事業で最も恐れていたことが起きた。2013 年～2015 年に未経験で採用した社員が成長した結果、次々と退職していった。理由としては福利厚生よりもよりよい給与待遇を望む社員が増え、毎月数名ずつ退職していく形となった。業界全体の人材不足もあったが、IT 人材の企業派遣は人材がいらない以上、売上も利益も確保できないため、採用活動に力を入れた。また社員の退職の連鎖に伴い、会社全体の士気が下がったように見受けられた。その結果受託事業の失敗が起これ、IT 人材の企業派遣が収益を圧迫していき、売上と販管費が逆転し、2017 年 12 期の決算では赤字となった。

私は、翌期では赤字を解消するために、税理士、中小企業診断士などに相談を行い、対策を講じた。税理士には販管費を減らすことを勧められ、中小企業診断士には売上を上げることを勧められた。しかし、この時点で、明確な経営戦略や事業計画が私の中でアウトプットとして定義しておらず、人材を採用するために内部留保を人材確保の投資に使った。採用活動としては毎月数名の人材を獲得することができたが、今まで育成してきた人材ほど売上も伸びず、月次ベースでは赤字が続いた。その結果、内部留保を使い切ってしまう、金融機関に融資を依頼したが、資金調達は難しかった。その結果 2018 年 12 月決算では賞与も出すことができず、2 期連続の赤字になってしまい、その後の 2019 年 1 月の給与も未払になってしまった。

この状況をどうやって克服したかという、従業員にも生活があることから 2019 年 2 月に会社を清算する決断を行った。清算を行う決断に至った背景に

は、国の機関が実施している「未払賃金立替支払制度」で少しでも早く手元に現金を支払ってほしいと思い清算に踏み切った。その後清算活動を行いつつ、私自身も生活があるため就職活動を行って現在に至る。

また、現在であればそれをどう解決するかであるが、以下の2点が考えられる。

1点目は赤字に転じ、内部留保がなくなり、1度目の金融機関からの融資を断られた段階で事業譲渡を行う勇気が必要であったと考える。安定した企業に事業譲渡を行っていれば従業員への給与の未払いも発生しなかったと推察される。また会社として吸収合併であれば清算という形になったと思うが、結果として従業員の生活は保障され、形は変わるかもしれないが、顧客等に迷惑を掛けることはなかったと思う。

2点目は従業員が退職していった際に、売上高を保持するために採用活動に資金を投資しすぎたことが反省点として挙げられる。内部留保をきちんと残しておけば、金融機関から融資を断られたとしても給与の未払いが発生することがなく、今も会社として存続していたのではないかと推察する。

4 合格者の答案例③

(1) 略歴

質問

あなたの職歴を、下記欄に新しい年月の職歴から順にすべて記入してください。

上記職歴のうち、あなたが特に重要と判断するものを3つまで記述して下さい。それぞれについて、どのような仕事であったのか、その仕事でどのような能力を発揮されたのか、また、その仕事を通じて何を得たのか等について説明してください。

答案例

2014年8月～2017年6月 株式会社〇〇 〇〇事業本部 〇〇部

リサーチャーとして、主に広告会社やプラットフォームといったクライアントの調査と件に対し調査課題の設定、調査企画と打ち手の提案、調査結果から得られたデータの活用方法におけるコンサルティングに従事しました。2014年に新規の大手ネット専業広告会社を担当した際には、前職までのメディア、広告、制作の知見をもとにデータに基づくコンサルティングを顧客の視点やニーズにあわせて行うことを心掛け、担当からの信頼を獲得しゼロからの関係性を構築。足掛け2年、遂に現場担当から執行役員を紹介され、役員プレゼンの結果大型案件を新規で受注できました。3期連続で計画比113%～137%の売上達成、3期連続で事業部内にて表彰されましたが、改めて顧客課題やニーズについてしっかり考え抜き、顧客に寄り添い伴走することの重要性を学びました。

2012年2月～2014年7月 株式会社〇〇 〇〇部

制作ディレクターとして求人領域の制作業務やメンバー育成を行う傍ら、社内の利益構造改善や顧客の採用コスト削減を目指した新規プロジェクトに参画し、新しいデジタル施策を使った最適化のための施策推進や採用領域におけるデジタルマーケティングのR&D業務を担当しました。2013年には中途採用領域におけるデジタルマーケティングの可能性の研究と効果を検証するためプロジェクトを自ら起案し社内予算確保の後各施策を推進。プロジェクト参画企業への提案からメディアプランニング、クリエイティブと採用サイトの制作、分析と検証、レポート作成から顧客・上長・メンバーへの報告までを行いました。本取組みは部内表彰されましたが、問題意識を持ちプロジェクトを立ち上げ、研究結果を得るという一連の流れを体得できたことは今後の自信に繋がりました。

2007 年 3 月～2012 年 1 月 株式会社〇〇 〇〇部

プランナーとして新規や既存クライアントへプランニングや制作、キャンペーンの企画立案、効果測定までデジタル広告に関わる全ての案件を担当しました。〇〇社出向中の 2010 年 11 月に外資系大手飲料メーカーの本国のマーケティングマネージャー来日に伴い、日本のデジタルメディア、デジタルマーケティング戦略についてのプレゼンテーションを行う機会がありましたが、プレゼンの構成や内容は全て自ら考案し、資料作成から実際のプレゼンテーションを行いました。その際に当時日本に初上陸した 1 億円の新規大型メディアの紹介を行った際には、興味を持って頂きその後受注に繋がられました。デジタル広告の予算が数百万円規模だったクライアントからの受注を通じ、デジタル領域における最新情報のキャッチアップと発信の重要性を学びました。

(2) 質問 1

質問

あなたは本研究科博士課程での勉強を通じて何を身につけたいと考えていますか。また、それを卒業後のキャリアにどのように生かしたいと考えていますか。次の2点を必ず含め出来るだけ具体的に述べて下さい。(800字～1,000字程度)

- a. 本研究科修士課程への志望動機
- b. 本研究科修士課程卒業後のキャリア計画

答案例

経営学全般、特に経営戦略やイノベーション、組織構造やモチベーション理論といった企業と労働者について、またマーケティングや消費者行動論等のモノが売れる仕組みについて、基礎から実践まで正しい知識で総合的かつ専門的に学びたいと考え、貴校を志望致しました。特に貴校では2年間しっかりと勉強に集中出来る環境であること、貴校ならではの様々な経歴を持った学生や教授とのネットワークが活用出来ること、日本のビジネススクールの中でも圧倒的な勉強量が求められることに魅力に感じました。

私はこれまでデジタル広告業界に約14年間従事してまいりましたが、2019年度の日本の広告費ではメディア区分別の取扱高にてデジタルがTVを抜き1位となり勢いに衰えがない一方、流行り廃りの変遷が非常に早く、最前線で活かせる実用性の高い知識やスキル習得の為に常に情報の収集とアップデート、日々の実践と効果検証を行ってまいりました。ただ混沌とする今後のビジネスの世界を戦い抜く為には、デジタル領域と併せてマーケティング全般や、普遍的なビジネスの基礎知識、デジタルとは異なる領域の理論を体得した総合的なビジネススキル、またそのスキルを発揮し周囲を牽引するリーダーシップを体得する必要があると考えました。

私は生涯を通じ望まれて長く働き、獲得した知見をもとに出来る限り社会に貢献していくことを目標としています。具体的な卒業後のキャリア計画として貴校を卒業した2023年に現職に復帰し3年程実務経験を積んだ後、2025年中にマーケティングコンサルタントとして様々な地方産業の支援事業に挑戦してみたいと思っています。

2020年にはコロナ禍によって特に地方産業の経営が苦境に追い込まれるシーンを幾度となく目にした一方、デジタルを活用しビジネスを活性化させた企業もありました。私が考えたことは2つ、1つはマーケティングやデジタル施策について知らない、知っていても有効に活用出来ていない企業に私のスキル

を役立てたいということ、1つはあくまで打ち手の一つとしてデジタルがあるだけで、経営戦略や組織構造、財務など経営全般に関する視点と知識、スキルがないと本質的な経営課題の解決が出来ないということでした。

こうした事業支援の実現の為には単一的なデジタル領域のスキルだけでなく、各企業のトップと対等な知識量、実行力、リーダーシップが必要と考えます。貴校で培った経営全般の知識やスキルとネットワーク、更にこれまでのデジタル領域におけるノウハウを軸に、貴校で磨きを掛けたマーケティングという強みを併せ持ち、如何なるニーズにも対応出来る人材として活躍したいです。

(1,080 字)

(3) 質問 2

質問

あなたはどのような地域活動、ボランティア活動、課外活動・サークル活動(大学・大学院時代)などをしてきましたか。(350 字程度)

答案例

2019 年 3 月 30 日、がん患者が楽しく生きるためにという目的で設立されたラベンダーリングという団体が主催した、Minato City LAVENDER RING DAY 2019 at ゆかしの杜にスタッフとして参加しました。

イベント主催者の一人のがん患者が前職の先輩であり、少しでも役に立ちたい思いから連絡をとりボランティアを志願。主にイベントスタッフとして会場運営全般と、特別ゲストの著名作家を会場までアテンドする、という役割を任されました。

初めてのボランティアのため当日は開場 2 時間前に入り、設備の事前確認や分かりづらいと感じた会場へのアテンド方法についての模擬演習を一人で行い、恙なくアテンドを行うことができた他、常に献身をテーマに、手が空いている時は自ら関係者や来場者へ声を掛け作業ヘルプやサポートを積極的に行いました。

(330 字)

(4) 質問3

質問

以上の項目以外に、学業や仕事上、あるいは資格（英語以外の語学、公認会計士等）で、あなた自身について特筆しておきたい点がありましたら、それを記述してください。

資格についてはそれを客観的に証明する書類（コピー可）を提出書類と共に提出してください。（350字以内）

答案例

これまで私は一貫してデジタルマーケティング、特にメディアやクリエイティブ制作、リサーチやデータ分析、効果検証を中心とした広告関連業務に14年以上携わってきました。

実務にて多くの案件に携わってきたことに加え、デジタル領域について自ら情報収集と勉強を行い、2012年には上級ウェブ解析士等の資格を取得し、翌2013年にはネットマーケティング検定、他 Google がオンラインで実施しているディスプレイ、動画広告取扱試験にも2017年に合格しています。また自社や関連会社、クライアントに向けデジタル広告や制作、リサーチ領域における勉強会や研修の講師も複数回担当しました。

こうしたインプットと日常教務でのアウトプットの繰り返しを続けてきたことで、デジタルマーケティングに関する様々な知識と経験を有しています。

(334字)

(5) 質問4（2020 年、コロナ禍において小論文が中止になったため追加された質問）

質問

あなたは、2021 年の東京オリンピック・パラリンピック開催について、賛成・反対どちらの意見を支持しますか。関係主体とその立場をできるだけリストしたうえで、あなたの見解を簡潔に説明してください。400 字以内でまとめてください。

答案例

私は 2021 年東京オリンピック・パラリンピックの開催には反対です。

理由は新型コロナウイルス対策が不完全であり、世界中からの人の往来によって選手と観客への感染リスクが高まるからです。ウイルス対策の鍵を握る新開発のワクチンを開催予定の今年 7 月までに関係主体全てへ供給、接種し、安全性や効果を立証するということは現実的ではありません。

オリンピック・パラリンピックにおける主体は選手と観客であると考えます。オリンピック・パラリンピックとは、選手が己の肉体を極限まで鍛え上げ競技を通じて競い合うものであり、興奮と感動を観客に提供するものであるからです。選手は安全が十分に担保されていない環境下で競技を行うこと、観客もその環境下に置かれることは、最も優先すべきである主体の人命に影響を及ぼしてしまう可能性が考えられます。

以上の状況下であることを鑑み、2021 年の開催は反対であると考えます。

(383 字)

3 合格者の答案例

(1) 経歴詳細説明書

質問

経歴詳細説明書（これまでの仕事上のハイライトについて、自分はどのような努力をして、どのような結果をあげたのか説明してください。1,000 字程度）

答案例

平成 31 年 2 月に自身が経営するコンサルタント会社が妻の実家の衣料品店から株式譲渡による子会社化で事業承継と事業再生に取り組んだことである。妻が後継者にならず後継者不在の状態でかつ大手との競争激化によって、業績不振に陥っていたが私自身が株主として経営に参画し経営改善に取り組むことで、令和 2 年 8 月期の業績が過去最高益になる貢献をしたことである。

衣料品店の〇〇は創業 80 年の総合衣料品店。バブル期には 4 店舗を構えたが、バブル崩壊としまむらやユニクロなどの競合店出店により、業績が悪化。現在は 1 店舗に縮小し、売上高〇〇万円、営業利益が▲〇〇万円と赤字が続いていた。原因は「過大な商品仕入による値下げロスによる売上総利益率の低さ」、「成り行き的な販売促進」、「計数管理の弱さ」が挙げられた。

〇〇社の様な地方の総合衣料品店の仕入れは、通常福岡や大阪船場の衣料品問屋に月に 1 度程度出張に行き、商品を選択して仕入れる。仕入れを担当する人材も社長やバイヤーが行うことが多く、〇〇社も社長（私の義理の母）が毎月仕入れに出かけていた。衣料品小売りは仕入れの良し悪しが売上や売上総利益率を決定づけるため、社長の仕入れに命運が掛かっていたのであるが自身の勘と経験で仕入れをしており、売れる商品と売れない商品の差が大きく、晩期（季節の終わり）には多額の値下げロスが発生していた。小さな衣料品店が抱える「勘と経験」の経営に経営管理の視点を取り入れた。

私が経営参画してから行ったのが「勘と経験の仕入れのリスクの低減」である。具体的には① 2 名での仕入れ体制 ② 仕入れ先別仕入れ予算管理 ③ 仕入れ前の仕入れ会議実施 ④ 日報作成である。①は社長だけでなく、店長（義理の妹）も同席することで一人の好みに左右されない仕入れを行うこと、②仕入れ先別の予算を決めて超えないように仕入れをしたこと、③仕入れ出張に出かける前に店舗スタッフも集めて仕入れるべき商品を共有したこと、④毎日スタッフがその日に売れた商品やお客様から問い合わせが来た商材を日報に書くことで、社長や店長や私が現場情報を吸い上げて仕入れに活かすこと、を行った。

これにより、無駄な仕入れが削減され年間仕入れ高が 5 %削減されて売上高

総利益率が向上した。また従来、チラシが中心で毎年同じようなテーマだった販売促進企画についてはマンネリ化していたため、年間・季節に応じた販売促進・重点商品・売り場づくりを社長・店長・スタッフで協力して事前に作成することでマンネリ化することなく計画的に販売促進を行うようにした。

計数管理については、事業計画を私と社長、店長を中心に作成し、部門別の売上計画・売上総利益と全社的な営業利益目標を設定した。毎月予算に落とし込み、翌月には前月の実績振り返りと今後の見込みを経営会議にて共有することにした。

社長が義母、店長が義理の妹という家族経営であるが、「数字」を共通言語として対話すること、私は仕組み作りに注力したことで数値管理意識が浸透し、令和2年8月期には売上高〇〇万円と昨年より減収だが営業利益は〇〇万円と単店では過去最高益を記録することができた。(1,291字)

(2) 研究テーマ

答案例

企業経営に関するゼネラリストとしての知識やスキルを持つ人が第三者承継した場合の中小企業に与える影響の研究 (52字)

(3) 7つの設問

設問1

研究テーマの概要（当該研究テーマに取り組もうと思うに至った理由と目的を述べてください。500字程度）

答案例

中小企業の後継者不足は深刻である。2019（令和元）年の経営者の平均年齢は59.9歳。その中でも年商1億円未満の小規模企業の経営者平均年齢は61.1歳となっている。この約60%が後継者不足に悩み、多くが廃業を考えている。このため中小企業庁は平成29年事業承継5ヶ年計画を策定し、親族承継や第三者承継支援の強化を図っている。後継者不足に陥っている要因は、現経営者が事業の将来性を感じないことや業績不振に陥っているため、後継ぎがいても承継することができないことが大きい。

一方で「企業経営に関するゼネラリスト」、例えば大手企業の管理職や経営企画職、MBAホルダー等が国内に多く勤務している。また中小企業診断士や経営コンサルタント等の経営支援の専門家も存在し、いずれも一定の経営知識やスキルを身に付けている。

この「企業経営に関するゼネラリスト」が後継者のいない小規模中小企業を自ら事業承継し、株主や経営者として参画すれば、承継企業の経営革新や担い手不足の解消につながるのではないかと考えている。私自身、中小企業診断士として経営支援を行っているが、その仮説のもと平成 31 年 2 月に妻の実家の衣料品店を株式譲渡で子会社化して経営参画している。このような「企業経営にするゼネラリスト」が第三者承継した場合に、承継企業の業績に与える影響を研究したい。(551 字)

(参考文献)

谷地向ゆかり、「中小企業における事業承継問題の現状と留意点ー子以外の第三者への承継という選択肢を検討する必要性ー」『信金中金月報』(2008. 4)

設問 2

研究の背景となる経験・資源（これまでの体験、職務経歴などに触れながら、それらが上記の研究テーマに対してどのように関連しているか述べてください。なお、研究において利用可能な情報源などにも言及してください。500 字程度)

答案例

私は 13 年間中小企業診断士として、宮崎県内の小規模中小企業の経営支援を行ってきた。また、中小企業庁の事業引継ぎ支援センターの登録専門家として、後継者がいない事業者と新たな担い手候補のマッチング支援を行い、事業承継の問題を肌で感じている。担い手になろうとするプレーヤーが圧倒的に少ない。独自の強みを持ちながら、それを次世代にバトンタッチできず、廃業や倒産に追い込まれている状況を見て、企業支援に留まるだけでいいのかという思いを味わっている。中小企業診断士という経営支援の専門家と言われながら、プレーヤーとしてリスクを背負って承継する人材は少ない。だが身をもって事業経営することによって、経営改善に貢献し、そのノウハウを他社に転換するなど、経営コンサルタント業としてのシナジーも大きいと思われる。また、中小企業診断士の繋がりですアサヒビールやパナソニック等の国内大手メーカーの経営企画や東京三菱銀行等のメガバンクの審査部に属するゼネラリストと出会う機会が多く、その企業経営に関する知識やスキルを小規模中小企業の発展に活かすことできるのであると感じている。副業解禁が進めば勤務しながら、株主として承継会社を支援することも可能で、脱サラして社長業に専念することも可能と思われる。

平成 31 年 2 月に私自身が妻の実家の衣料品店を株式譲渡で承継したことも

あり、企業経営に関するゼネラリストである中小企業診断士が第三者承継を通じてコロナ禍の中、経営改善や改革を実行中である。従来の知識やスキルだけでは対応できない中小企業経営における壁にも遭遇するが貴重な体験になっている。

このように企業経営に関するゼネラリストが担い手のいない事業者を承継した場合に中小企業の経営や業績にどのような影響を及ぼすのかを研究したい。

(743 字)

設問3

研究の進め方（当該研究テーマを追求するにあたって、どのような方法で研究を実施しようとしていますか。500 字程度）

答案例

まずは私が第三者承継した〇〇において承継後の PMI 活動を振り返りながら整理する。そして承継前と承継後の売上高・経常利益・ROE・ROI の変化を分析し、その要因を深堀していく。

次に中小企業庁が設置している宮崎県事業引継ぎ支援センター、兵庫県事業引継ぎ支援センター、大阪府事業引継ぎ支援センターに協力を依頼し、事業承継のマッチング事例の中に企業に勤務する、あるいは勤務していた企業経営に関するゼネラリストが第三者承継を行った人がいるかを調査し、行った人がいればアンケート調査による定量調査を行う。質問項目としては、①承継前の勤務先の業種②勤務先の規模③勤続年数④年齢⑤勤続中のポスト⑥経営に関する知識・スキル⑦承継企業の規模⑧従業員数⑨承継前の業績⑩承継後年数ごとの業績の推移等を想定している。調査目的として、企業に勤務している、勤務していたゼネラリストの人物像と承継後の業績の関連を明らかにすることである。

そして宮崎県中小企業診断士協会、兵庫県中小企業診断士協会、大阪府中小企業診断士協会に協力を仰ぎ、中小企業診断士の中で第三者承継を行った人がいるかどうかを調査し、行った人がいれば、同様にアンケート調査による定量調査を行う。質問項目としては、①診断士の専門分野②診断士の経験年数③年齢④承継企業の規模⑤従業員数⑥承継前の業績⑦承継後年数ごとの業績の推移等を想定している。調査目的は中小企業診断士の専門分野や経験年数と承継後の業績の関連を明らかにすることである。

本調査から得られたデータを元に、企業経営に関するゼネラリストが第三者承継を行った場合に企業に与える影響を売上高・経常利益・ROE・ROI や定性的

影響（組織文化の変化等）を解析する。（710 字）

設問 4

志望動機（特に本研究科を志望した理由を説明してください。500 字程度）

答案例

小規模・中小企業の廃業や倒産は日本経済にとって深刻である。今年に入り新型コロナウイルスの影響で、多くの業界が苦境に立たされている。従来から問題視されていた事業承継は緊急的な解決が求められるようになった。親族内承継であっても事業承継には 5 年ほどの期間を要すと言われている。親族や従業員に後継者がいない場合は第三者承継か廃業もしくは倒産しか選択肢は残されていない。

第三者承継の場合は、譲受先の探索やアドバイザーの選定、譲渡条件の交渉等様々なプロセスを経る必要があり、途中ブレイクする場合も多い。承継者も譲渡してから想定外の事象や PMI が円滑に進まない等の課題に直面する場合がある。このような事業承継における第三者承継の担い手に「企業経営に関するゼネラリスト」である大手企業の経営企画や管理職、経営支援専門家の中小企業診断士が自ら取り組む事例が多く生まれてくれば、第三者承継の一つの成功モデルとして業界に広く活用できると考える。

本研究科を志望した理由は、事業承継における第三者承継において、経営理念やビジョンの共有、組織文化の統合、経営管理の導入、経営革新等の PMI についてその手法や事例などをさらに研究して理解を深めたいからである。そこに担い手として企業経営に関するゼネラリストが承継することで、どのように変化をもたらすことができるのかを探求していきたい。

自分自身もさらに〇〇のような繊維業界の M&A をさらに進めていき、企業経営に関するゼネラリストが第三者承継することの社会的意義をさらに広めていきたい。（646 字）

設問 5

研究に関連する資格・技能・特技（特に記述することがあれば、その概要を説明してください。なお、英語能力試験に言及する場合には、受験年度も明記してください。300 字程度）

答案例

大学卒業後、量販店、衣料品卸会社勤務を経て 32 歳の時に中小企業診断士として独立。13 年間、事業承継や経営改善などの経営支援を行ってきた。事業承

継については、親族内承継の際の事業承継計画の策定や後継者育成、経営戦略の再構築など、事業承継前から承継後のフォローまで一貫した支援を行っている。第三者承継支援については、M&A 仲介会社と連携によって売り手・買い手探し、事業デューデリジェンスや譲渡契約、PMI までの一貫した支援の実績がある。また中小企業庁事業である宮崎県事業承継・引継ぎ支援センターのマッチングコーディネーターとして、後継者不在の事業者を訪問し、企業概要書の作成や承継者とのマッチング支援を5年前から行っている。また、企業診断の際には企業の財務分析、マーケティングリサーチの際には統計分析を行っている。

平成 31 年2月に私が経営する経営コンサルタント会社が妻の実家の衣料品店の全株式を取得し、子会社することで第三者承継を行い、現在も運営中である。(421 字)

設問6

就学環境（学費援助、業務負担の軽減など職場のサポートの有無、個人研究時間、通学時間について、概要を説明してください。300 字程度）

答案例

学費援助はなく、自己負担である。平日は経営コンサルタント業務があるが、土日は学業に専念できる。個人研究時間は平日夜間と土日終日である。通学所要時間は、神戸大学経営学部まで約3時間である。(93 字)

質問7

将来のキャリア設計（MBA 取得後のキャリア設計を示し、本研究科での研究成果を今後仕事の上でどのように活用するか、その期待や希望を述べてください。300 字程度）

答案例

本研究の成果は、企業経営に関するゼネラリストが第三者承継を行った後の業績向上や経営革新を含めた PMI を効果的に行うための基礎資料としたい。キャリア設計に関しては、経営コンサルタント業では、M&A 支援を柱とするため、現場支援を通じて、売り手・買い手双方が納得する支援のスキルを高めたい。そして、現在子会社である衣料品店の経営をさらに拡張するため、川上・川下企業の周辺分野の小規模・中小企業の M&A をさらに推し進める。この取り組み内容は、企業経営に関するゼネラリストが副業や脱サラ後のキャリア形成、中小企業診断士が事業拡大する際の一つのモデルケースとして、中小企業診断士

協会等に論文発表し、多くのゼネラリストが後継者不足の解消へ行動を移すように働きかけていきたい。

本研究科の入学の際には、同窓生のゼネラリストとネットワークを形成し、事業承継のマッチングも行いたいと考えている。(380 字)

3 合格者の答案例

(1) 問題意識・研究テーマ

私は現在、建設機械業界における国際標準化活動へ国際エキスパート、そして日本代表として国内分科会委員長の立場で従事している。

活動を通じ、事業戦略の中にルール形成戦略を織り込み、国際標準化活動を戦略的に行うことの重要性を認識する一方で、建設機械メーカーをはじめ日本企業における国際標準化活動に対する認識が低く、活動へ参画するメーカー、建設業などのプレイヤーが少ない。さらに台頭してきている中国が、自国建設機械メーカーの急激な成長の背景で、欧米電機メーカーや半導体メーカーが得意とする自社の持つコア技術のクローズ化とセットにした標準化戦略を今後、展開してくることを予想している。今後、マーケットシェアと併せ国際標準化活動での地位が、さらに低下するのではないかと危機感を持っている。

現在、標準化のためのツールとなるコンセンサス標準としての国際規格が、国際標準化機構である ISO や国際標準電気会議である IEC といった国際標準化機関で策定されている。それが各国での法規制へと反映、引用されているものも多く、政府機関が執り行う事業に対しての入札案件にて国際規格化されていることが、必須要件と課されるケースも存在する。

国際標準化活動を通じ開発される国際規格のうち ISO にて取り扱う製品は 300 以上を超え、それらは製品毎に技術委員会（通称、TC）が設けられ、その中で様々な国際規格の開発が行われている。

私が従事している建設機械業界では、ISO の中の技術委員会：土工機械 TC 127 にて国際規格開発が実施、日本からも参画しているメーカーがいるが、業界全体では少数派である。

事実、日本では建設機械メーカーが 32 社存在しており、かつユーザーサイドである建設業や商社、レンタル業者と多岐にわたるプレイヤーが存在している。そのうち活動へ参画しているメーカーは、筆者が所属する〇〇社（以下、自社）含め〇〇社、〇〇社、〇〇社の 4 社に留まる。かつ積極的に参画しているのは〇〇社と自社の 2 社のみで、大半は建設機械に関わる工業会や協会より情報を収集しているフリーライダーである。

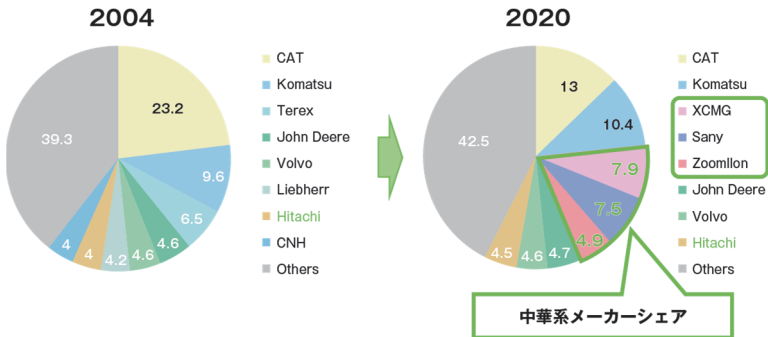
これは、そもそも日本企業が、ルールは自ら作るものではなく、国や特定の機関、団体が定めたものに従い、守るものであるという意識が強いと言える。対称的に、富田・東・岡本（2007）は「日本企業は、国際標準の開発においては貢献しているが、必ずしもその成果を十分に享受できていない点」を指摘し

ている。この事から標準化活動への理解が得られないことが想像できる。

また技術革新の観点では他業界と比較し、自動車や他の産業機械で既に実用化された技術が導入、実績ができた時点で国際規格化といった標準化が進められる事例が多い。建設機械業界全体が先行、主導でイノベーションと並行して標準化活動が進められる事例は、国交省主導による i-Construction 事業、AI による自律施工事業と数える程度で、他業界、例えば自動車業界の CASE、MaaS などと比較し事例として少ない。

さらに、近年、建設機械におけるシェアは中国企業（中華系メーカー）が急激な躍進により拡大しており、2020 年時点で、そのシェアは、全体の 20% 近くを占めており、リーディングカンパニーである〇〇社、〇〇社に肉薄する勢いがあると言える。（図 1 参照）

図 1. 建設機械業界におけるマーケットシェアの推移（2004 年、2020 年比較）
イエローテーブル資料、2020 年を元に筆者作成



これら背景より、建設機械業界における国際標準化戦略に対して問題意識を持ち、研究を行いたいと考えた。

(2) 関連研究

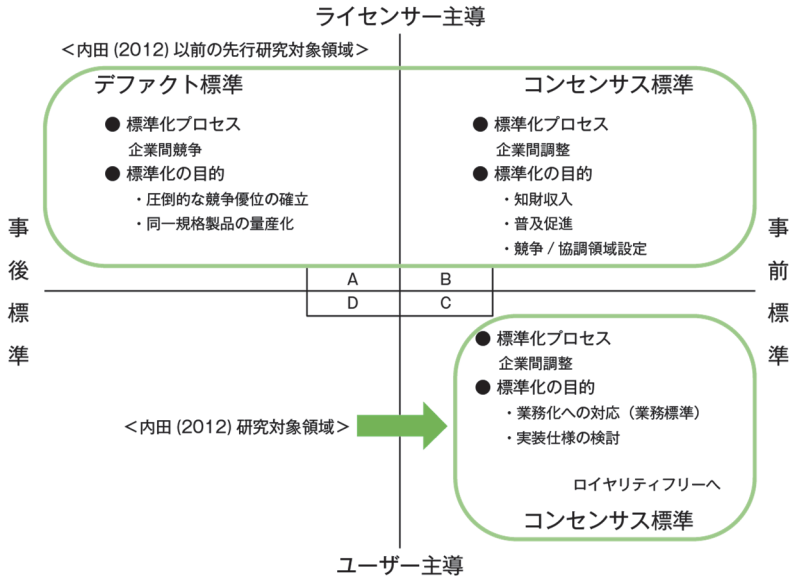
標準化戦略の先行研究としては、Farrell and Saloner (1985)、Swann (2000) などが挙げられる。Farrell and Saloner (1985) は、標準化による効果として「ネットワーク外部性」と「バンドワゴン効果」を紹介するとともに、情報の対称性、非対称性による標準化のインパクトについてゲーム理論、数学モデルを用いて経済学の観点より研究を行っている。Swann (2000) は、1985 年を境に、標準化に関する研究論文が増え、経済学、法学、社会学などの社会科学だけでなくエンジニアリングやオペレーションマネジメントなどの経営工学とい

った多岐に渡る分野で研究されており、経済学の観点では規模の経済、品揃えの決定、標準化が品質に与える影響について研究がされている点を言及している。

経営学の観点では、立本（2017）、内田（2012）、糸久（2017）などが挙げられる。立本（2017）によれば、オープン&クローズ戦略を用いた競争戦略の研究が挙げられ、これらは欧米のプラットフォーム企業を研究対象とし、欧米企業は、コンセンサスによる標準化を戦略的に使用していることを発見している。ただし、プラットフォーム企業に対する研究として行われていないため、立本（2017）では、プラットフォーム戦略として体系的な理解、調査が行われていないことより中国市場における GSM 携帯電話、半導体製造装置産業、インテルの事例を元の実証研究を行っている。また、戦略標準化による戦略を行うことで、標準によりオープン化される領域と標準化されないクローズ化領域に二分化され、新興国はオープン化された領域をキャッチアップすることで分業化され、結果市場規模が拡大するメカニズムを明らかにしている。

また内田（2012）は、標準化戦略における研究の体系を行っており、標準化の主導がユーザー（ライセンサー）サイドなのか、あるいは特許を有するライセンサーサイドなのか、そしてデファクト化された製品の標準化である「事後標準」なのか、製品化される前に標準化される「事前標準」なのか、といった4つの象限に分けてプロットを行なっている（図2参照）。

図2. 標準化戦略研究の体系化（内田（2012）に対し筆者にて一部加筆）



そこで内田（2012）は、先行研究ではライセンサー主導による標準化戦略について研究が実施されてきたが、ライセンスを受けるユーザーサイドでの研究が実施されてこなかったことを受け、図2の「C」の象限に対して研究を行い、標準化プロセスの分析とライセンサーサイドへのインパクトについて検討を行っている。

そして糸久（2016）は、自動車産業における車載ソフトウェアのコンセンサス標準である「AUTOSAR」の事例をもとに研究を行い、自動車のようなインテグラル型製品の場合、既存有力企業と呼ばれる企業であるトヨタ、本田、日産などが標準開発へ積極的に関与することで、自社に優位となる標準を策定することができることより、先行者優位やスイッチングコストのメリットを享受でき、企業の競争優位性を確保出来ることを示唆している。要因としては、インテグラル型製品の場合、製品間や部品間でのすり合わせによる設計開発が必要となるため、製品あるいは部品間でのインターフェースを標準化することで、すり合わせによる組み合わせの総数をより少なく抑え、調整コスト低減にもつながる事が挙げられる。

これら先行研究では、プラットフォーム企業に対する事例研究や、ユーザー主導の標準化プロセスによるライセンサーへの影響について研究、さらにイン

テグラル型製品における標準化戦略が有力企業の競争優位性が築かれる事が実証されているが、反面、立本(2017)はプラットフォーム企業の組織内の意思決定やユーザーサイドである企業の対応戦略の視点での研究がされておらず、引き続き研究が必要と指摘している。

(3) 研究内容

(i) 研究目的

本研究のプロセス及びアプローチを説明する前に、本研究の主目的を説明する。本研究の主目的は、日本の建設機械メーカーの経営戦略として標準化戦略を行う上で、コンセンサス標準の開発へ積極的に関与せず、開発が完了した時点でフリーライダーを経済的合理性より選択する要因を調査、分析し、以下のリサーチクエッションへの実証を目的とする。

- ① インテグラル型製品を設計～製造～販売する業界の既存有力企業であるメーカーが、標準化戦略或いはフリーライダーを選択、採用する要因は何か？
- ② インテグラル型製品における標準化による経済的合意性、優位性を決する要因は何か？

リサーチクエッション①は、Blind and Thumm (2004) や糸久・安本 (2018) は、標準プラットフォームとなるソフトウェア等に対し強力な著作権、ポートフォリオを持つ企業が標準化戦略を選択する一方で、既存有力企業は、コンセンサス標準策定に対し、消極的になりうると指摘している。しかし Ulrich (1995) は、モジュール型製品よりもインテグラル型製品の方が、開発等でのすり合わせによるコストを低減させる効果があり、糸久 (2016) は、競争優位維持の為に新製品をタイムリーに投入する為には、標準化が必要である言及している。本来であれば、既存有力企業は、標準化戦略を選択、採用すべきであるのに、建設機械メーカーは何故選択しないのか。そこで、標準化戦略或いはフリーライダーを選択、採用する要因は何かを明確にすべきであると考え、リサーチクエッション①として設定した。

リサーチクエッション②は、林・根本(2007) は、標準化によるコスト低減を、糸久 (2016) は、既存有力企業と新興企業、標準プラットフォーム間での標準化戦略の相違について、自動車業界をケースに研究を行っている。しかし製品の大小、部品点数の多少により標準化への影響について分析が行われていない。建設機械は、自動車と比較し生産台数が少ない為、相対的に1台あたりにかかる標準化コストが高くなる傾向にある。そこで、製品や部品の特性による経済的合理性や優位性への影響について関係性が無いのか疑

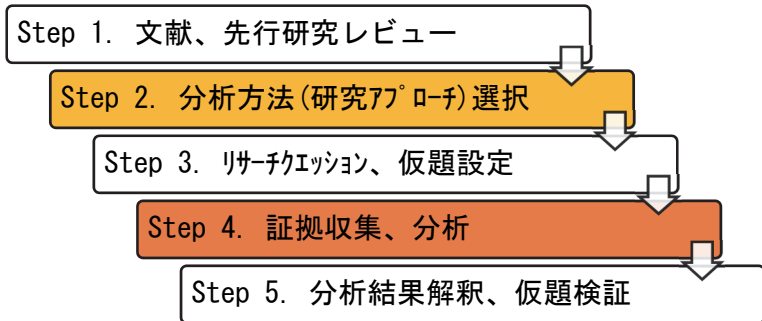
問に感じ、設定した。

次節では、研究目的を実証する為の研究プロセス及び分析方法について言及する。

（ii）研究プロセス

研究プロセスは、以下のプロセスで進めていく。

図3．研究プロセス



先行研究並びにリサーチアクションに関しては先述している為、次節（iii）ではStep 2.の分析方法(研究アプローチ)とStep 4.の証拠収集、分析についてそれぞれ言及していく。

（iii）分析方法（研究アプローチ）と証拠収集、分析

今回、使用する分析方法は、「①ケーススタディ」と「②統計手法」の2つを想定する。

まず①は、日本の建設機械メーカー並びに建設業等の建設機械のユーザーサイドが所属する日本建設機械施工協会（以下、JCMA）を通じ、質問票及び個別ヒアリングを実施する。証拠収集、分析は、質問票並びにインタビューに関しては、「標準化活動への参画状況」に関する意識調査を中心に行う。具体的には、所属企業における「標準化活動に対する意識」や「参画する上での悩みと課題」、「参画しない理由」等を想定している。ただし、筆者自身が競合メーカーに在籍しているため、競合他社へのヒアリングは個別に実施せず、JCMAを介して行い、結果は、研究のために活用し個人又は所属先企業に帰属させないこととする。

次に②は、先述した「ケーススタディ」により収集した一次データ並びに

建設機械における標準化活動状況に関する活動回数、規格制定件数並びに参加者数などの過去のデータや建設機械業界の規模、各社シェアや売上推移、ショベル、ホイールローダー、ダンプなどの製品群別の平均部品点数、1 台あたりの利益などの二次データを活用し、標準化活動や戦略に対する法則性や因果関係を分析していく。さらに可能であれば、製品の大小や部品点数の多少との相違による差異を自動車などのインテグラル製品との比較も実施したい。なお建設機械業界での調査対象は、JCMA にて参画している建設機械メーカー96 社のうち ISO/TC 127 に関わる建設機械メーカー32 社を想定している。

(4) 期待される効果

本研究を通じ、期待される成果としては、標準化活動へ参画するプレイヤーが増加することでメリットを享受することで、エコシステムによる市場規模が拡大し、結果自社の利益に還元されることなどのメリットを日本の建設機械業界に関わるプレイヤーに認識いただくとともに、日本からのプレイヤーの参加数を増加させていくことに寄与していくことと考える。

実際に、JCMA からは、プレイヤーの数が増えないこと、さらに世代交代が進まず、標準化活動へ参画している方の多くがベテランやシニア社員で、若手の育成にも長年苦慮されており、その事で日本が建設機械業界における国際標準化活動でのイニシアティブが取れないことの要因の一つになっているとも考えている。

私自身、中堅層として組織内での若手育成や標準化活動に従事する方への教育を実施しており、微力ながらも貢献していきたいと考えており、将来的には CTO あるいは最高標準化責任者である CSO の立場にて個社の標準化戦略を推進していくことを目指したい。その目標に向け、本研究での成果を実務面・学術面の両方の側面から研鑽して参りたい。

(5) 参考文献

- Joseph Farrell and Garth Saloner(1985) 『Standardization, Compatibility, and Innovation』、The RAND of Journal Economics, Vol.16, No.1, P.70-83
- Swann G M P(2000) 『The Economics of Standardization』、Manchester Business School
- Knut Blind and Nicolaus Thumm(2004) 『Interrelation between patenting and standardisation strategies: Empirical evidence and policy implications』、Research Policy. 33, P.1583-1598

Karl Ulrich (1995) 『The role of product architecture in manufacturing firm』、Research Policy. 24. P.419-440

立本博文（2017）、『プラットフォーム企業のグローバル戦略』、有斐閣
林徳治、根本敏則(2007)、『ITS（高度道路交通システム）における国際標準化の効果』、運輸政策研究 10 巻 3 号

糸久正人（2016）、『複雑性の増大とコンセンサス標準：標準化活動がもたらす競争優位』、研究 技術 計画 31 巻 1 号

レメニー, D ほか（1998）『社会科学系大学院生のための研究の進め方』（小樽商科大学ビジネス創造センター訳）、同文館出版

糸久正人、安本雅典（2018）、『コンセンサス標準をめぐる企業行動：コンポーネント知識が標準アーキテクチャーに及ぼす影響』、組織科学 52 巻 1 号、P. 32-44

内田康郎（2012）、『ユーザー主導の標準化プロセスとロイヤリティフリー：国際標準化に向けた新たなプロセスがもたらす戦略的意味』、国際ビジネス研究 4 巻第 2 号

富田純一、東正志、岡本博公（2007）、『鉄鋼業界における戦略的標準化』、東京大学 COE ものづくり経営研究センター

2 合格者の答案例

(1) 志望理由

私の社会人人生においての夢は、日本のビジネスパーソンに良質な記事（コンテンツ）を届け、彼らに「働く」ということに意義ややりがいを持ってほしいと考えている。そのためにも、自分が作った記事を少しでも多くの人に読んでもらいたいと思っており、どんな記事が拡散されるのかについてと、拡散するための手段としてのソーシャル・メディア・マーケティングについて研究したいと考えている。

私は、約20年間、出版社で編集者として働いてきた。子どもの頃から読書が大好きで、念願かなって、出版社に入社したのは1995年。出版ピークが1996年であるから、その前年である。当時は、出版という産業は上り調子であり、まさか現在のような斜陽産業になるとは、露ほどにも思っていなかった。

入社した出版社では、がむしゃらに働いた。働き方改革の必要性が叫ばれている現代においては時代錯誤であるが、徹夜で仕事することも日常茶飯事であった。それでも、「読者に面白いと思ってもらえるものを提供するのだ」と思えばまったく苦ではなかった。

しかし、1996年の出版ピークを境に、出版部数は減少の一途をたどる。主な原因は、インターネットの普及である。読者は情報を得るのに、本からではなく、ネット上から拾うことが多くなった。

2017年、私は自分が手がけている本の調査で、東大生数人を集めて座談会を開いた。1年間に、教科書以外でどれくらいの本を読んでいるか聞いたところ、平均1.3冊であった。いずれも、家に本棚はないと言う。私は絶望した。東大生でこの状況であれば、他の学生は推して知るべしだ。

ところが、そのうちの一人に言われた。「本を読んでいることがそんなにうれしいのでしょうか。私たちは、ネットから本では得ることはできないような情報も得ています。人間は馬鹿ではないですから、本を読むことが面白ければ、本を読むと思います。ネットでの情報が本よりも面白いから、そちらに流れるのではないのでしょうか」。

目から鱗であった。たしかに、面白ければ紙の本であれネットの記事であれ読むだろう。「読者に面白いと思ってもらえるものを提供するのだ」という私の志は、否定されるものではなかったのだ。紙とネット、媒体の形が違うだけであった。

今年の2月、私は約20年勤めた出版社を退社し、異業種の人材サービス会社

で、25～34 歳のビジネスパーソン向けの Web メディア立ち上げることとなった。質の高い記事を作る自負はもちろんあるが、問題はその記事を読んでもらえるかだ。現在の宣伝において、ソーシャル・メディアにおける拡散は必須であり、シェア、いいね！してくれた人のフォロワー数や、その記事がいわゆる「バズる」かどうかで、読まれるかどうかが決まる。私は、それらについて分析し、その本質を知りたいと考えている。

ソーシャル・メディアについての研究は、流行を追うだけでなく本質的なところを理解しなければならないと考える。そこで、流行ではなく本質的なところを深く学ぶことができ、論理的に考える能力が身につくことができる貴校を志望するのである。

(2) 研究計画書

① 研究テーマ：ソーシャル・メディアにおいて、拡散されるクリエイティブとは何か

現在、人々は1日のうち多くの時間をソーシャル・メディアに費やしている。背景には、スマートフォンの普及が挙げられるだろう。

2011 年の電通ソーシャル・ラボの調査によると、消費者は、ソーシャル・メディア上で、友人・知人の書き込みにより、意識・行動を変えていることがわかっている。昔は、テレビに出る有名人に影響を受けることが多かったが、現在はソーシャル・メディア上の個人に影響を受けることとなったのだ。つまり、ソーシャル・メディア上においては、個人がそのコミュニティにおいて影響力・発信力を持つということである。企業側は個人のファンを増やすことが、プロモーションの第一歩というところであろう。その個人のファンが、周囲の友人・知人に拡散し、ファンベースを増やしていくことが、ソーシャル・メディアマーケティングに他ならない。

では、個人はどのようなクリエイティブ（記事、写真、動画など）を、拡散するのだろうか。

私は、今年に入り、約20年間勤めた出版社を辞め、人材サービス会社で 25～34 歳のビジネスパーソン向けの Web メディア「●●●」を立ち上げることになった。

読者に記事を提供するメディアであるので、いわゆる「バズる」「拡散される」記事を提供したいと考えている。これらは、ねらって作れるものではないと言われている。「炎上商法」と呼ばれる商法もあるが、これでは真のファンはつかないであろう。ゆえに、どのような記事が読者の心に響き、拡散されるのかについて研究したい。Berger (2013) は、拡散される要素のひとつとして「スト

ーリー」を挙げているが、私もそれらの記事において、ストーリーを作ることが、拡散されるクリエイティブにつながるのではないかと仮定し、検証したいと考える。

さらに、立ち上げ当初は宣伝予算もないため、ユーザーを増やすためにソーシャル・メディアを効果的に使いたいと考えている。ゆえに、各ソーシャル・メディア（Facebook、Twitter、Instagram、はてなブログ等）の拡散の仕方の違いについても分析したい。

最終的には、ソーシャル・メディアの本質的なところを理解し、真に人々に必要とされる記事はどういうものかを明らかにし、人々が「働くこと」に意義ややりがいを見出すことができるような記事を作ることを目指したい。

② 研究の意義

研究テーマである「ソーシャル・メディアにおいて、拡散されるクリエイティブとは何か」の学術的な意義について述べる。おもなソーシャル・メディアの登場は、いずれも、Web2.0 (O'Reilly, 2005) 以後のものであり、現在「誰もがWebを通して情報発信できる」状態である。先行研究も多くなされてきたが、写真や動画をシェアする Instagram については、先行研究が比較的少ないため、ビジュアルコミュニケーションで拡散されるクリエイティブについては、明らかにされているとは言いがたい。ゆえに、Instagram について、それ自体、また他のソーシャル・メディアとの比較においてとくに掘り下げたいと考える。実務上の意義は、立ち上げたばかりの自社運営メディア「●●●」の認知・浸透のために、ソーシャル・メディアをいかに有効に用いるかを明らかにすることである。

求められるクリエイティブに関して、本質的には紙の時代と必ずしも変わらないであろうと考える。しかし、それぞれのソーシャル・メディアによってまったく同じではないと考えている。たとえば、Facebook、Twitter、Instagram において、リツイートされたりシェアされたりする内容の違いがあると言われていいる。ゆえに、拡散されるクリエイティブについて研究することに関連して、それぞれのソーシャル・メディアの拡散のしくみについてもより深く研究したい。

③ 研究テーマに関連してこれまで論文や専門書等で学んだこと、自分で調べたこと、関連した職務経験

「論文や専門書等で学んだこと、自分で調べたこと」

拡散されるクリエイティブの先行研究として、Berger (2013) がある。そこ

では、クチコミ（ネット、対人両方）で伝染するコンテンツが持つ共通背景として、6つの要素として「STEPPS」とまとめている。STEPPSは、S：ソーシャル・カレンシー、T：トリガー、E：エモーション、P：パブリック、P：実用的な価値、S：ストーリーのことで、これらの頭文字をつなげた造語である。津川（2018）は、マーケティング・コミュニケーションにおいてどのような視点でクリエイティブを行うことが有効なのかについて、（物語広告では）登場人物、意図性、因果性、物語構成であり、それを受け手に理解できるように作ることが重要であると述べている。

また、Mar and Oatley（2008）によると、受け手は、ストーリーについてシミュレーションし、理解しようとつとめ、共感するとあり、ストーリーの疑似体験が読者を引きつけるものであると考えられるとしている。

一方、Facebook、Twitter、Instagramにおいて、リツイートされたりシェアされたりする内容や拡散のされ方に違いがあると言われている。

竹内（2013）は、Facebookにおいて、そのページが楽しく、リラックスでき、退屈なときに活用できる内容であれば共感を得やすいとし、さらに共感を得ることができるとその結果として、受容・拡散、さらには信頼・満足にプラスの影響があることを明らかにした。

水野、高階、新保（2013）はTwitterを対象に、情報が社会ネットワーク上を拡散していく効果について研究している。そこでは、企業アカウントのフォロワーによるリツイート効果は全般的にはそう高くはないが、ベキ分布に従うため、まれに非常に大きな拡散効果をもたらすことがわかったとしている。

また、坂田（2017）は先行研究において、InstagramはFacebookと比べて15倍、Twitterと比べて20倍エンゲージメントが高いが、拡散力において両者より劣ることを示しており、Blighet, Ruppel, and Schoenbsuer（2016）は、Instagramのユーザーは、Twitterのユーザーに比べて、インタラクションにおいて積極的だということを明らかにしている。

「関連した職務経験」

2018年7月末現在、25～34歳のビジネスパーソンに向けた自社メディア「●●●」の立ち上げに関わった。この「●●●」というメディアは将来的にはソーシャル・インタラクションを起こすプラットフォームとなることをめざしている。

メディアの立ち上げに際し、リサーチにおよそ半年間を費やし、若者とソーシャル・メディアとの関わり方について調査した。

25～34歳の男女およそ50人にインタビューしたところ、Twitterなどで流

れてくる記事に対して、興味のある記事をクリックして見てしまう経験をほとんどの人が持っていた。わざわざ記事を見に行くというよりも、タイムライン上に流れているニュースを見ているようだ。

ちなみに、若者向けメディア「新 R25」などを調査したところ、検索流入ではなくて、ソーシャル流入（ソーシャル・メディアからの流入）が多いということが明らかになっている。7月19日にローンチした「●●●」も、ほぼソーシャル流入である。

加えて、いわゆる「バズった」と言われている記事について、なぜバズったのかについても、調査をした。炎上商法などを例外として、「目から鱗の情報だった」「深くていい話だった」「共感できた」「社会に問題提起した」「写真に引き付けられた」などが挙げられた。

参考文献

- Berger, Jonah, (2013), “Contagious WHY THNGS CATCH ON” (貫井佳子訳 (2013) 『なぜ「あれ」は流行するのか?—強力に「伝染」するクチコミはこう作る!』、日本経済新聞社)
- Blight, Michael G., Ruppel, Erin K. and Schoenbauer, Kelea V. (2017), “Sense of Community on Twitter and Instagram ; Exploring the Roles of Motives and Parasocial Relationships.”, CyberPsychology, Behavior & Social Networking. Vol. 20 Issue 5
- Keller, Ed and Fay, Brad (2012), “The Face-to-Facebook: Real Relationships Rule in a Digital Marketplace, The Free Press” (澁谷覚、久保田進彦、須永努訳 (2016) 『フェイス・トゥ・フェイスブック クチコミ・マーケティングの効果を最大限に高める秘訣』 有斐閣)
- Mar and Oatley, (2008), “The Function of Fiction is the Abstraction and Simulation of Social Experience” Perspectives physical science, 3(3)
- O'Reilly (2005) “What is Web 2.0”, post, available at <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- 竹内淑恵 (2013), 『Facebook ページへの共感発生と企業イメージへの影響』、Journal of Innovation Management No. 12
- 坂田利康 (2016), 『インスタグラム・マーケティング戦略—ユーザのエンゲージメント獲得に向けた広告コミュニケーション』、高千穂論叢第 51 巻第 2 号
- 津村将章 (2018), 『マーケティング・コミュニケーションにおける有用なクリエイティブ要素』、JAPAN MARKETING JOURNAL vol. 37 No. 3

水野誠、高階勇人、新保直樹（2013）、『Twitter を用いた顧客とのコミュニケーション：対話と各案』、オペレーションズ・リサーチ 2013 年 8 月号

④ 今後の研究計画

研究を進めていくにあたって今後の取り組みについて述べる。まず、海外と日本においてソーシャル・メディアを使って拡散に成功したクリエイティブの事例について、関連する文献を読み込み、Facebook、Twitter、Instagram それぞれにおいて、成功事例を抽出したい。そして、それらのコンテンツがどのような内容で、どのような経路で拡散されたのか、なぜ拡散されたのか、について分析し明らかにしたい【先行研究の調査】。

また、前述の事例研究を参考に、自社メディアの読者に対してアンケートを実施し、彼らのソーシャル・メディアとの関わり方や、拡散の仕方を調査・分析する。加えて、同メディアにおける拡散されたコンテンツ、読者の流入経路（どのソーシャル・メディア経由で流入してきたか）や、読者の被フォロワー数、リツイート数、シェア数、などを詳細に分析・整理する。さらに、読者にインタビューを行い、なぜそのコンテンツを拡散したのか、どのようなストーリーに魅かれるのかなどについて、深く掘り下げたい。

以上の量的・質的両方の調査結果をもとに、どのようなストーリーを持ったコンテンツが、どのソーシャル・メディアで拡散されるのかについて考察したい。そして最終的な成果として、その考察にもとづき、自社メディアで実験し、考察が正しいことを証明したいと考える【実証実験】。

履修すべき科目については、マーケティングの基本的な枠組みを理解し、研究上、どこに主眼をおくべきかを学びたいため、「マーケティング・マネジメント」を、また、統計的データアプローチを実施するために客観的なデータに基づく分析力を身につけたいので、「マーケティング・サイエンス」を考えている。

アクセス可能な情報源については、自社メディア『●●●●』を考えている。7 月下旬に立ち上がったばかりであるが、1～2 年間でおそらく 200～400 の記事をアップする予定である。そこで、それらの記事のアクセス数、流入経路のデータなどが分析可能である。また、メディアの SNS フォロワー（およそ 5000 人見込み）に関して、アンケートやインタビュー調査をすることができる。

さらに、『●●●●』（月間 2000 万 PV）『●●●●』（月間 300 万 PV）などの自社先行メディアがあり、それらと連携しての調査が可能である。

7 合格者の答案例③（ホスピタリティ・マネジメント・プログラム）

（1）将来計画書

研究テーマ：「高級ホテルにおける、最新テクノロジーを用いたサービスが顧客満足度に与える影響」

〔志望動機〕

弊社を取り巻く環境は、大変厳しい状況にあると考えている。

例えば「都市型ビジネスホテル〇〇（企業名）」はAIのダイナミック・プライシングによって収益を最大化し、IoTによってサービスの代替を行うことで人件費を下げている。現在は「高級ホテルのサービスは人間が行う」という価値観が根底にあるが、ロボットなどのテクノロジーがさらに身近になり、ライフスタイルが変化した近い将来においては高級ホテルも同様のスタイルを提供する必要があるかもしれない。事前チェックインが当たり前となり、ホテルマンとのコミュニケーションは減少、サービススキルはテクノロジーによって共有化される。言わば「ホテルの施設・サービスのコモディティ化」が起きるのである。ハード・サービス・ヒューマンの既存価値すべての要素で差別化が困難になると予測する。

あるいは、データ活用においても後塵を拝する恐れがある。例えば、AmazonやGoogleがホテル業に参入したらどうなるだろうか。彼らは顧客データを膨大に所有しており、有効活用すれば顧客の味覚、嗜好、睡眠の性質などに一致した客室やレストランを作ることが可能になる。こういった危機が目の前にあるにも関わらず、ビッグデータとしての顧客情報収集は現状行なうことができていない。

このような危機的状況を自らの手で打開したいと考えたとき、「経営戦略」「財務・会計」「組織・人材」などの経営知識、あるいはそういった視点で考える訓練が不足していると感じた。経営的観点からツールとしてのテクノロジー活用を考察し、従来の枠組みに囚われないホスピタリティビジネスの再構築に挑戦していきたい。

また、ホテル業は日本のホスピタリティ産業にとって中核を担う存在でありながら、経営を学んだ経営者は他業種に比べて特に少ない。貴校のきめ細やかな指導と、ホスピタリティ産業の特徴を踏まえたプログラムを通して、私自身がホテル業における高度経営人材となり、ホテル業を起点としたホスピタリティ産業の成長、ひいては日本の産業構造の変革に寄与したい。

[入学後の計画]

貴研究科入学後は「高級ホテルにおける、最新テクノロジーを用いたサービスが顧客満足度に与える影響」を研究したい。企業のデジタル化について、三品・山口（2019）は「①財・サービス（顧客接点）のデジタル化」「②プロセス（バリューチェーン）のデジタル化」「③認識領域（現状把握）のデジタル化」「④意思決定領域（予測）のデジタル化」の4つの要素があると指摘している。前述の通り、現在は「高級ホテルのサービスは人間が行う」という価値観があり、デジタル化を進めるとしても②～④のいわゆる「お客様の目に触れない」部分でしか議論がなされない。いわば、高級ホテルにおける「サービスのデジタル化」は聖域と化してしまっているのだ。この前提は「高級ホテルを利用する顧客はヒューマンサービスを求めている」という仮説に基づいているが、明確な根拠があるわけではない。研究を通してテクノロジーサービスとヒューマンサービスがそれぞれ顧客満足度にどのような影響を与えるのかを明らかにし、日本のきめ細やかなサービスとテクノロジーの融合が生み出す顧客価値について考えていきたい。

研究としてはまず「ホテルにおけるテクノロジー活用の顧客受容度の調査」を行なう必要がある。例えば、野村総合研究所のロボット・AI受容度調査によると、日本はコミュニケーションロボットの受容性が高いが、ドイツでは産業機械として捉えている側面が強い。こういった文化的差異を「高級ホテル」という文脈に当てはめた調査が必要となる。次に、高級ホテルにおける顧客接点を整理し、接点ごとに顧客価値が最大化する要因を様々な観点から分析したい。これによって「テクノロジー活用が有効な顧客接点の特定」を特定し、ある程度一般化することで高級ホテルにおける人間と機械の棲み分けについての指標を導きたい。

[修了後の計画]

修了後は、引き続き現在の会社に勤務する。キャリアプラン第1フェーズとしては、修了後を目処に経営企画あるいはマーケティングの部署に異動し、貴校で学んだ経営学的な知識と思考を実践しつつ、デジタル活用も含めた施策を実行していきたい。

そして、将来的にはホテルを経営する立場に就き、新しい価値を創造しつづけるホテルを創り上げていきたい。

(1, 778 字)

[参考文献]

三品和広・山口重樹（2019）『デジタルエコノミーと経営の未来』（東洋経済新報社）

日戸浩之・谷山大介・稲垣仁美（2016）『ロボット・AI 技術の導入をめぐる生活者の受容性と課題～日米独 3 カ国調査からの示唆～』（野村総合研究所）

(2) 職務・学習に関する経歴書

2015 年に株式会社〇〇（※日系のシティホテル）に入社し、現在は情報システム部にて社内システムの提案に従事している。また、AI・IoT・ロボティクスを中心とした新技術の研究も担当している。

この数年で私が情報システム部で達成した成果は大きく 2 点あると考えている。1 点目は、全社メールシステムの新規導入と、付帯する機能の活用により生産性向上を実現したことである。2 点目は、現場経験を活かし、社内 IT コンサルとして各事業部の課題を解決できる自社独自のシステム提案・導入を行ったことである。

1 点目についてはクラウド型メールシステムを導入するという当社初の試みを担当したこともさることながら、苦心したのは主に付帯機能の社内普及についてであった。付帯機能にはビデオ通話、ファイルの同時編集機能、アンケートの電子化などの様々な機能があったが、従業員の心理的障壁と既存のシステムと一部機能が重複することから、メールの機能のみが利用され、付帯機能の利用は見送られた。私は利用料金の中にメールと付帯機能の両方が含まれていながら、全機能の 3 割程度しか活用されていないことに問題意識を持ち、残りの機能を普及させるためのプランを考えた。

まず、心理的障壁については実際に「使ってみせる」こと、「使える状況」を作りあげることで緩和することにした。この心理的障壁とは社員の「よくわからないものを使いたくない」という気持ちが要因である。「使ってみせる」フェーズでは拠点をまたがる会議や研修でビデオ会議システムを用い「便利なものである」というイメージを与えた。また「使える状況」としては会議の多い役員・部長向けにタブレットを配布し、会議のペーパーレス化という名目でシステムを活用し、上層部の心理的障壁を低下させた。結果としてビデオ会議システムにより出張が減り、出張費用は前年比で約〇％減額した。また、部長以上が出席するすべての会議でペーパーレス化を実現した。

次に、既存システムとの重複であるが、当初は既存システムから新システムへの完全移行を検討していたが、よりスピードを重視して、ユーザーを限定して利用させる前提で新機能をオープンした。スモールスタートにて実施したこと自体がそれまでになかった手法であったが、社員間の口コミによって新機能

のメリットが浸透し、付帯機能の利用者は当初の〇〇ユーザーから〇〇ユーザーまで増加した。

なお、これらメールの付帯機能を浸透させた実績により、2018年に社内表彰にて個人賞を受賞した。

2点目については、特に困難であった「調理システム」導入の事例を挙げたい。ホテルの宴会料理は、「顧客からのメニュー受注」「レシピ考案」「仕入れ」「食材の加工」「食材の調理」など部署を跨いだ複雑なバリューチェーンで構成されている。言わば不完全な垂直統合型の生産をしており、すべてのやりとりを紙で運用していたため、大いに無駄が発生していた。私は研修で調理部にいた頃からこの業務フローに問題意識を持っており、上記のやりとりをシステム上で一本化できるように提案した。導入に際してはホテル厨房特有の業務フローが複雑であったことと、職人氣質の料理人たちと「ITシステム」についてのコミュニケーションを適切に行なうことが、特に困難な点であった。

業務フローについては各部署の責任者全員に対し個別ヒアリングを行ない、プログラミングを通して学んだ手法を応用してフローをまとめた。システム構築は外注であったため、ホテル業界や調理業界を理解してもらうための業界用語集を作成したり、キッチンを見学してもらうなど、当事者意識をもってもらうための工夫を行った。コミュニケーションについては、ITの得手・不得手や、システム導入に好意的・懐疑的どちらであるかなど、相手の認識、関心、反応を踏まえて説明の切り口を変えるよう心がけた。共通していたのは現業務に対する不満を引き出したことであり、「背広組」の私が足繁く現場に通ってコミュニケーションをとったことで、最終的には全員を協力的なスタンスに導くことができた。システム導入後も大きな混乱はなく、長く続いてきた「紙の運用」のデジタル化を実現することができた。

これらの経験を通して、改めてテクノロジーの持つ力を認識すると共に、旧態依然とした日本企業であっても、あるいは比較的ITリテラシーの低いサービススタッフであっても、アプローチを間違えなければテクノロジーは享受されると実感した。顧客に対しても同様で、高級ホテルを使う顧客であっても、適切に用意されたテクノロジーは受容されるというのが私個人の仮説である。

(1,886字)

2 合格者の答案例

老舗アパレル企業の組織変革における阻害要因と経営改善についての研究

私は経営戦略と人材組織マネジメントに力を入れて研究したいと考える。本テーマに取り組む理由として、アパレル企業の販売職に在籍していた 11 年前と現在の販売員雇用について賃金や職位に変化がない現状を問題と考える。変わらない組織の阻害要因を探り、販売員の昇給・キャリアアップが出来る環境へのアプローチ方法をタスク・フォースという組織構造を糸口に、アパレル企業の構造的な問題に切り込む研究を行う。

10 年以上ほぼ変わらない賃金や職位について、Nadler (1998) の研究では「変革による直接あるいはいまだ見えてはいない何らかの影響のために、自身が損害をこうむる（地位や権限、賃金の低下）と、多くの人々は受け取るのである。」とあり、年功序列制度の残る企業における本社勤務の幹部・役職が飽和していることが現状挙げられる。

一概には言えないが、日本の大手企業の幹部・役職は現状の地位や十分な給与を得て、更なる成長を求めることをせず現状維持に甘んじている場合が多く見られる。よって、離職することは少なく新しい役職を作り長く企業にとどまり、人件費は上層部へ大きく比重を持つことになる。

逆に販売社員（現場）は年齢の空洞化が起きており、新卒はいるもののその直属の上司は 40 代の中堅社員になる。空洞化する原因の一つは年功序列制度が強い企業ということであり、働き盛りの 30 代はキャリアアップと昇給の見えない企業に長居することはなく転職し、20 代の薄給社員と十分な給与が付与される 40 代の二極化が起きている。これらのことは、Nadler (1998) の変革の阻害メカニズムに適合していると考えられる。

また、変革期に注目すべき反応のパターンとして挙げられる「生産性に支障をきたす」ということも業績の悪化に通ずる点とも考える。つまり、上層部の飽和により若い人材のキャリアアップが行われず、トレンドを扱う業界の中で年を重ねた人材による経営を進めた結果、新しい創造が行われなくなり時代や環境に付いていけず、ブランド閉鎖や年齢制限を課した早期退職を募るなど、人件費のしわ寄せが起きていることも支障をきたした要因の一つに挙げられる。

研究方法として、VRIO 分析から企業の組織構造を把握し、組織変革の阻害要因を販売部門（現場）と経営部門（本社）との関係から検討する。経営面のアプローチは立命館大学前田准教授（2020）の「組織変革における阻害を考慮し、

（タスク・フォース）という構造の採用は大規模化した組織において環境適応性の低下を抑える有効な手段と考える。」と述べている点に注目し、流出する経験値と体力のある 30 代キャリアをタスク・フォースとして選出する視点も戦略として検討したい。

研究対象として、アパレル企業だけではなく他業種との比較を行うことによって、旧態依然とした日本全体の企業の問題点を研究することも重要であると考える。

研究結果として、模倣性困難な企業資源である販売員の安定した雇用環境改善を中心に組織変革を検討しているが、コロナ渦という特異な環境も相まって、更に迅速な対応が現代社会において求められる中で、組織改革の重要性と変革期の旧態依然の企業形態を見直すことによって、著しい経営改善の実現も十分可能であると考ええる。

最後に、法政大学経営大学院で研究する意義であるが、プロジェクト実施計画書にある人材資源・企業組織の研究だけでなく、現代の IT 社会における先端を学び、広い視野を培うことで事業構想に繋がる見識を身に付け、より深く研究できると確信している。

経営大学院では多様な専門性を持った指導教授が在職しており、異業種の学生や修了生との議論が行えることは、自身が不足していると考えている多角的な視野と瞬時の判断能力を鍛え、ビジネス知識の基礎能力形成をし、ビジネス上で革新的な創造を生み出す源泉としてキャリアアップにはこの上ない環境であると考えた。大学院での研究が人材をサポートし支援する業務・起業を目標達成に向けた一助になることを期待している。

参考文献

- ・Nadler、斎藤彰悟監訳・平野和子訳『組織変革のチャンピオンー変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社、1998 年。
- ・前田東岐「現代社会における組織の環境適応性と代表的な組織構造に関する考察」『立命館経営学』第 59 巻、第 1 号、2020 年。

8 夜間主総合 合格者の答案例⑦（2022 年合格者）

(1) エッセイ 1

課題

これまでの実務経験（または実務に相当する経験）のなかで成し遂げたこと、および現在（離職中の方は直近）の担当業務に関する詳細（職務、職責、業績など）について説明してください。なお、常勤者としての実務経験が3年未満で全日制グローバルに出願する場合、実務経験3年に相当すると考えるご自身の経験があれば記載してください。また、実務経験3年未満の現時点で本研究科にて学ぶ必要性についても記載して下さい。（日本語 1,000 字以内）

答案例

1998 年に〇〇大学を卒業し、新卒で株式会社〇〇に入社しました。その後、株式会社〇〇を経て、現在は〇〇グループの株式会社〇〇社で 17 年目となります。一貫して広告業界に身を置いており、クライアント営業職として様々な企業のマーケティング課題解決に貢献してきました。また、2022 年 4 月から経営企画職となり、現在は日々経営課題に向かっています。以下、実務経験の中で成し遂げた事を 2 点挙げた上で、現在の職務内容に関して具体的に説明します。

実務経験の中で成し遂げた事の 1 点目は、株式会社〇〇社において、2008 年に新規クライアントとして〇〇社を獲得し、ダイレクト領域を開拓したことです。当時ダイレクトの定石だった商品プッシュ型アプローチではなく、生活者共感型アプローチを開発・展開し、〇〇%超の高レスポンスを獲得しました。その後も高レスポンスを維持して大変高い評価をいただき、成果フィーだけでも 10 年間で約〇〇億円を獲得しました。ダイレクト領域で実績がほぼ無かった自社で大きな実績を創り、ダイレクト知見の蓄積が評価され 2010 年に社内 AWARD も受賞しました。

2 点目は、株式会社〇〇社における営業チームのマネジメント業務です。2013 年に 30 代で営業部長となり、〇〇億円前後のアカウントを預かりながら、2022 年 3 月まで部下約〇〇人のマネジメントを毎年手掛けてきました。利他の精神に基づいて、個々が能動的に行動し、有機的に繋がる「自走するチーム」の実現を目指して、マネジメントを実践してきました。コロナ禍で広告業界全体が苦戦する中、2019 年度比で 2020 年度（売上：〇〇%・売上総利益：〇〇%）、2021 年度（売上：〇〇%・売上総利益：〇〇%）と 2 年連続成長率全社〇〇位の実績を上げました。「自走するチーム」創りが、苦境の中で大きな力を発揮した結果

だと確信しています。私自身も、〇〇社グループのデジタル領域大型アカウントを完全新規で獲得（年間約〇〇億円）してチームに貢献し、2021年度社長賞を受賞しました。

現在は、2022年4月に着任した経営企画局経営計画部部長として経営戦略策定を担うと共に、近年大きく減少してしまった売上の回復と社員価値向上のミッションを担っています。パーパス策定、次期中計策定、人事制度改定など、企業の根幹をなす複数のタスクフォースに参画し、企業のマーケティング課題解決を通じた社会的価値創造に貢献しています。

(974字)

(2) エッセイ2

課題

あなたのキャリアゴールを具体的に設定してください。それをどのように達成しますか？当研究科における学習・研究がその中でどのような意味を持ちますか？（日本語 500字以内）

答案例

私のキャリアゴールは、早期に経営陣の一員となり、慣習に囚われない変革を実行し、会社全体を「自走する組織」に変えるリーダーになることです。営業で実践してきたチームマネジメントから視座を上げ、経営視点で組織を導くリーダーシップを発揮し、戦略的な意思決定を行うことで、弊社の企業価値の持続的な向上に貢献していきたいです。

このキャリアゴールの実現にあたり、これまでの実務経験を通じて得た感性や知見はあるものの、経営に関する知識不足とその分析力に課題を感じています。現業のマーケティング領域だけではなく、アカウンティングやファイナンス、特に経営視点での人材・組織や経営戦略を学ぶことで、時代を見据えた柔軟性の高い発想力や戦略的な意思決定を行う力を養うことができると考えています。

WBS が掲げる「実務の問題解決に活かせる経営の実践知の共創」を通じて、学びを実務の場で実践し、その経験を学びの場に還元して、また新たな学びを実務の場で実践できるような学習・研究を実現したいと考えています。WBS に集う志高い個性豊かな学生と切磋琢磨し、経営に関する視座を高め、ビジネスを通じて広く社会に貢献していきたいと考えています。

(496字)

(3) エッセイ 3

課題

当研究科におけるあなたの志望プログラム（夜間主プロフェッショナルへの志願者は、志望する専修・モジュール）への期待と入学後に予定している研究テーマについて、以下の項目に言及した上で具体的に述べてください。（日本語 1,000 字以内）

◆テーマ

◆当該テーマに取り組もうと考えた理由（課題・仮説）

答案例

夜間主総合プログラムへの期待は、経営に関する多角的な学びを通じて、まずはこれまで得てきた感性と知見を体系的に整理することです。経営のジェネラリストとして幅広い視点から新たな知識を加えて、キャリアゴール達成に向けた自己成長を実現したいです。

【研究テーマ】

危機的状況下における日本の中小企業でサーバント・リーダーシップを機能させる先行要因について

【当該テーマに取り組もうと考えた理由】

私はこの研究を通じて、危機的状況下における日本企業でサーバント・リーダーシップ（以下 SL）が機能するための先行要因について、明らかにしたいと考えています。当テーマに取り組もうと思った理由は、自身の実務体験を通じて、変化の激しい時代にこそ SL が益々重要になってくると考えるからです。SL は、リーダーが社員に奉仕し、社員一人一人の主体性に働きかけて組織の行動を変え、持続的な成長を実現するリーダーシップです。近年の企業不祥事等により、リーダーに倫理的な信頼が求められる社会の流れに加え、VUCA 時代において持続的な成長を実現するために SL は注目されています。

一般的に、危機的状況下や大きな変革を実行する際のリーダーシップスタイルは「変革型」が適すると考えられています。また、Humphreys (2005) の研究では、危機的状況下において SL は組織に不幸な結果をもたらすとも主張しています。しかし、私が実務経験で実現した「自走するチーム」は、「人のために、利他で判断・行動する」を主軸に置き、コロナ禍でも大きな成果を生み出し続けました。これは変革型で説明するよりも、傾聴や共感を重視し、社員の主体性をもって能動的に高い成果を上げるチームへ導く SL で説明する方が相応し

いと考えています。

仮説として、中長期視点が強く、プロセスを重視する組織は、危機的状況においてもSLがうまく機能するのではないかと私は考えています。なぜなら、SLは信頼関係を前提とする支援型のため時間を要しますが、危機的状況下であっても忍耐強く社員の成長を信じ続けるリーダーの信念が重要だからです。

具体的な研究手法に関して、まずは弊社のような比較的歴史のある中小企業のマネジメント層に対しインタビュー調査を行い、仮説の検証と他要因の探求をしたいと考えています。そして、当研究の成果を私が考える「自走する組織」創りで実践し、社会に発信することで日本企業の持続的な価値向上の実現に貢献したいと考えています。

(995 字)

面接再現

3 コンサルティング業界・女性（2022年入試） の面接レポート

(1) 面接の概要

面接日：2022年10月2日（日）

面接官：2人

面接時間：17:30～17:42

面接を行った場所について：青山学院大学 17号館 7階。待機室に3人がいる。

面接の部屋はやや広め、先生 3m ぐらい離れて座っていたため、マスク越しの質問が若干聞き取りづかった。

(2) 面接レポート

私：〇〇と申します。本日はよろしくお願いいたします。

面接官：着席してください。では質問します。まずは青山学院大学の志望理由および MBA に行く目的を簡潔に教えてください。

私：MBA にいく目的について説明します。私は去年から社内横断プロジェクトの担当になり、自分で判断・決断しないといけない場面が多くあった。自分の決断のリスクをできるだけ減らしたいと思い、体系的に勉強したく、MBA にいくことを考えた。もうひとつは MBA のネットワークを広げたいのです。海外 MBA を調べたとき、多くの人の MBA に行く目的はネットワークづくりが挙げられることを知って、日本国内 MBA でもネットワークを広げたいと考えた。青山学院大学にした理由はアクションラーニングと人間ネットワークに魅力を感じたからです。ここなら自分のやりたいことができると感じました。

面接官：プロジェクトは何人体制？

私：複数の部署が参加するプロジェクトで合計 40～50 人プラス協力パートナーです。

面接官：教室見学で OB と話した？その人達の仲間になりたいと思った？

私：はい、そうです。土曜日の夜にみんなが集まって課題解決のために一緒に勉強し、こういうみんなの仲間に入りたいと思いました。

面接官：ネットワークを作って何をする予定ですか。

私：より大きな課題を解決するために、ネットワークが必要だと思います。例えば、海洋プラスチックの課題を解決するために、新規素材を開発していますが、その素材を利用してもらうネットワークがあると、より多くのプラスチックをリサイクルできるとかです。

面接官：アクションラーニングのどこに魅力を感じた？

私：マーケティングマネジメントプランニングに一番魅力を感じる。今までのマーケティングプランは大手代理店の提案を採用することが多くあったが、どういった分析して、戦略を描けるか自分でやりたいと思った。

面接官：なるほど、ではお時間になったので、ここで終了になります。

【面接の終えての印象】

質問は難しくないが、MBA に行く目的や青山学院大学を選んだ理由をより簡潔にまとめる必要があった。MBA に行くことと実務を結ぶ質問が多かった気がします。プロジェクトの内容も聞かれる必要があるので、準備してよかった。12 分で終了しましてかなり時間が短かったです。

【他受験生の印象】

受験生リストにかなりの人数がいた。年齢層は 40 代が多い気がする。女性は 2 割程度でした。

【受験生へのアドバイス】

面接時間までに屋外に待機するので、早く来ても外で待つことになる。場所は表参道駅が一番近かったが、改札口から出口まで距離があるため、少なくとも 10 分以上かかった。渋谷駅方面からは人が多いため、15 分ぐらいはかかる。

17 証券業界・男性（2020 年秋入試合格者）の 面接レポート

(1) 面接概要

面接日：2020 年 10 月 18 日（日）

面接官：3 名

面接時間：14 時 50 分～15 時 10 分

面接を行った場所：Zoom にて

(2) 面接レポート

面接官：氏名と受験番号を教えてください。

私：氏名は〇〇、受験番号は〇〇です。

面接官 A：それでは、提出いただいた書類に基づき、面接を始めます。

MBA で具体的にどのようなことをしたいと考えていますか。

私：私には、地方公務員としての日本型人材管理論、組織論等を経験があり、そしてその後、外資系企業にて米国式の管理システムを経験しているので、自分が経験をしてきた中で感じている「日本型の方が日本人にはあっているのではないか」との思いを、学術的に確認をしていきたいと思っています。また、「日本型」とはいつても、昨今コロナ等の影響を受け、労働者の意識や社会を取り巻く状況等が一変したことから、「日本型・欧米型」というくくりだけでなく、何か新しい「第三の考え方」があるのではないかと思い、そういった研究も多角的に行っていきたいです。

面接官 A：KBS を志望した動機は。

私：貴校の大藪先生のもとで、上記研究をしたいと考えたからです。雑誌「東洋経済」にて、2016 年に KBS が広告記事を連載の形式で掲載していました。その中で、大藪先生が 3 回ほど人事組織論、人材開発論等について見解をまとめていて、当時読んでいて惹かれたこと。そして、このコロナ禍で、そのことをふと思い出し、改めて記事を読み直したところ、大藪先生のおっしゃっていたことが「まさに今の状況にマッチした発言であり（多様な労働者の状況に応じた組織制度の構築の重要性等）」、今、改めてそのような勉強をしたいと考えたからです」

面接官 B：つまり、「（先生の記載は）先見の明があったと」

私：おっしゃるとおりです。

（「東洋経済」の話を出した際、3 人の面接官が皆さん、「あー!!!」とそのことを思い出してくださり、面接官との距離感がつまった気がして、面接

がやりやすくなりました)

面接官B: それでは、次は私から。これまでの仕事の経験を教えてください。

私: 前職では市役所の教育委員会で、学校教育現場の教員人事等を行ってきました。その後転職をし、現職では外資系証券業界で働いています。

面接官B: 具体的には、どのような仕事をなさってきましたか。

私: 市役所では、小中学校の教員の採用、労務対応、その他人事に関する業務を幅広く行ってきました。また、現職では新規株式発行時の目論見書の作成等を行ってきました。

面接官C: それでは、今からグラフを見せますので、それを読みとり、何が書かれていたか説明をしてください。

(アガルートで事前に説明のあった通り、英語のグラフを見せられ、説明を求められた。グラフは、縦軸と横軸が「収入」と「人生の満足度」となっており、図の中の線は、「男性」、「女性」、「若者」、「高齢者」、「その他以外の年齢の人」に分かれていた)

私: (20 秒くらい時間をもらい) これは、収入と人生の満足度との相関性が記されたグラフです。基本的に、「収入と(人生の)満足度」との間には、正の相関性があります。しかしながら、「ある程度」の収入を超えると、正の相関性は崩れ、すべての対象で「満足度」が下がっています。また、女性の方と男性を比較した場合、女性の方が収入と満足度との相関性が男性より高く、その理由はこのグラフからはわかりませんが、この点、非常に興味深いです。

(「女性の方が男性よりも収入と満足度に相関性が高い理由」を考え、推論で答えようかと思いましたが、より深くやり取りをしたいのであれば、面接官からその後に質問が来ると思い、自重しました)。

面接官C: ありがとうございます。私からは以上です。

面接官A: それでは、他に質問がなければ、これで面接を終了したいと思います。どうもありがとうございました。ご自身で Zoom から退室なさってください。

【受験生へのアドバイス】

講義の中でも飯野先生がおっしゃっていましたが、KBSは書類を重視し、その書類の内容を踏まえ、いわば「確認レベル」として面接を行っていた印象でした。私のように、「(短期間での出願という意味での)突貫工事」で出願・受験をするのでは無ければ、きちんと授業等を聴き、先生の指示に従って準備を進めることで、合格の可能性が高まると思います。

7 経営者・男性（2020 年合格者）の面接レポート

(1) 面接の概要

面接日：令和 3 年 2 月 7 日（日）

面接官：松嶋教授（面接官 A）・宮尾准教授（面接官 B）の 2 名

面接時間：15 時 00 分～15 時 10 分

面接を行った場所について（大体の部屋の大きさ、面接官との距離等）：

ZOOM 面接

私は午後からの部で 13 時 00 分から始まる、A から E の 5 グループに分けられ、受験番号順に面接を受けることになった。グループ分けは、研究テーマによって担当教授別に分けられたと思われる。受験番号が後ろの方だったため、最後から 2 番目のグループだった。事前待機の部屋で 2 時間待つ。前の人が終わると、次の人が事務局から呼ばれて、面接官の部屋に入る。WEB カメラ、ライト、パソコンスタンドで平面写り、スーツ着用、wifi ルーターは最新の速さのものに買い替えた。

(2) 面接レポート

私：〇〇です。宜しくお願い致します。

面接官 A：では、初めに、2～3 分程度で研究計画書の内容について簡潔に説明してください。

私：はい。研究テーマは「企業経営に関するゼネラリストとしての知識やスキルを持つ人が第三者承継した場合の中小企業に与える影響の研究」です。

私は、現在中小企業診断士として、主に〇〇県の中小企業の経営支援に携わっていますが、後継者不在の企業の担い手を見つけてマッチングさせる仕事も行っています。地方で担い手が元々不足していることや、売り手企業の経営不振によって買い手もつかないということが多々あります。しかし、担い手が経営に関する知識やスキルを持たないまま承継して業績改善が図れないこともあり、単に担い手を増やすのではなく、経営者としての資質面を踏まえた第三者承継支援が必要だと考えるようになりました。

そこで、中小企業診断士や大手企業の経営企画や管理職に携わる「企業経営のゼネラリスト」が後継者不在の企業を第三者承継すれば、担い手不足の解消だけでなく、結果的に後継者不足企業の業績拡大に寄与できるのではと仮説を立てました。

面接官 B が笑いながら「面白いですね」と説明の途中で、と感想を言われる。「確かに、地方の後継者不足は深刻ですね。」とテーマにかなり興味を持つ

てくれた様子だったので雰囲気も和み、ひと安心。そのまま、想定問答集で覚えた内容を続ける。

私：第三者承継をして業績が上がった実例をもとに、その中で、企業経営の知識やスキルを持つゼネラリストが第三者承継したケースを抽出し、経営者の資質や属性、承継後の統合活動についてさらに深く研究し、その仮説を検証したいと考えています。私自身、妻の実家の衣料品店を第三者承継しており、承継前に取り組めなかった、経営革新を行っている最中です。このような体験から、企業経営のゼネラリストが第三者承継した場合の承継企業の業績に好影響を与えるのではと考えております。

面接官B：一つ突っ込み入れてもいいですか？ 奥様の実家を承継したことは、第三者承継とは言わないのではないのでしょうか？

私：確かに妻の実家の会社を株式譲渡で承継したので、親族内承継に近いですが、妻は衣料品店の経営に関与していません。私が経営するコンサルタント会社が全株式を取得して、子会社化し、株主として運営に関与しているため、第三者承継と言えます。

面接官A：なるほど、まあでは自ら第三者承継をされているということで、早速研究計画書の中身に入っていきたいのですが、ゼネラリストが第三者承継したケースを抽出し、経営者の資質や属性を分析する手法について、質問票で、①承継前の勤務先の業種、②勤務先の規模、③勤続年数、④年齢、⑤勤続中のポスト、⑥経営に関する知識・スキル、⑦承継企業の規模、⑧従業員数、⑨承継前年数ごとの業績の推移等をアンケート調査すると書かれていますが、ちょっとその項目が適切かどうか疑問ですね。今の段階では、どのように抽出するのかは分からないと思います。

私：そうですね。一応私なりに、抽出方法について書いてみましたが、これらご教授頂きながら進めていきたいと思っています。

面接官A：ところでこれらのゼネラリストが第三者承継したケースはどこから入手可能ですか？

私：はい。私は中小企業庁が行っている「〇〇県事業引継ぎ支援センター」という国の第三者承継を支援するコーディネーターもっており、そのつながりを生かして、地元〇〇県や関西圏の事業引継ぎ支援センターからデータ提供の協力は得られると思います。年間1拠点の成約件数が約30件あり、事業を開始して5年経っているため、遡ると1拠点150件ほどの成約データの中から、ゼネラリストが承継したケースを抽出できると思います。

面接官 A・B：なるほどー。(と納得された様子)

面接官 A：中小企業庁事業であれば全国に拠点があるんですよね？ ならば地元の〇〇県や関西圏にこだわらず、全国の拠点に協力を得たらもっと数が集まるのではないですか？

私：確かにそうですね。実際やるとなれば全国の拠点に協力を得ることは可能だと思います。アドバイスありがとうございます。

面接官 A：それと中小企業庁が行っている中小企業を支援する事業がたくさんありますよね。もちろん、第三者承継した人後の支援をする機関も。どんなものがありますか？

私：はい。例えば中小企業庁事業として平成 26 年から各県に 1 つずつ無料相談窓口として「よろず支援拠点」というものがありまして、そこでは私のような中小企業診断士や税理士等の士業のほか、デザイナー、IT の専門家等が無料で相談する体制が整っています。ここでは第三者承継した後の方も様々な経営支援を受けることができます。

面接官 A：なるほど、中小企業庁はいろいろな支援施策を展開しているわけですね。それらの支援策がきちんと機能しているのか？ 中小企業の活性化や事業承継に寄与しているか等を調査することも考えられませんか？

私：そうですね。その視点はありませんでした。確かに国がしている施策が機能しているのかを調査するのも必要ですね。考えてみます。ありがとうございます。

面接官 B：あとは、〇〇さんは〇〇にお住まいですが片道 3 時間、本当に通えますか？ 仕事と両立は可能ですか？

私：はい。大丈夫です。仕事については経営者なので都合をつけることは可能です。実家が〇〇県なので宿泊の際は実家に宿泊して通うこともできます。

面接官 B：分かりました。そろそろお時間になりましたのでこれにて終了します。ありがとうございました。

私：ありがとうございました。どうぞよろしくお願い致します。と Zoom から退出して終了。

【面接の終えての印象】

初めから 2 名の面接官（特に准教授の B）が笑顔で挨拶してくれて、ウェルカムなムードで始まった。かなり練習した志望動機や神戸大学を選んだ理由やキャリアプランなどは全く聞かれず、研究計画書について深く質問し、しかもアドバイスをしてくれたので、これは合格する確率が高いなと感じた。

落とす人に対して研究内容に関する具体的なアドバイスをすることはないと思ったからである。面接前にほぼ合格は決まっており、人柄を見ることや意思確認（遠方なので）の時間だったのだと今では思う。

試験というよりも会話を楽しむ感じで、受け答えは私の知っている範囲内で十分できたため、あっという間に10分が経って終わった。

【受験生へのアドバイス】

Zoom 開催だったので会場開催については分かりません。Zoom 開催であれば、顔がきれいに映ること、音声テストをすること、途切れないように通信環境を事前に確認しておくことが大切だと思います。

7 建設機械業界・男性（2021 年入試合格者）の 面接レポート

(1) 面接試験概要

面接日：2021 年 11 月 13 日（土）

面接官：立本教授、佐藤教授の 2 名

面接時間：15 時 35 分～15 時 50 分

面接を行った場所について（大体の部屋の大きさ、面接官との距離等）：小会議室（5～10 名程度）の部屋に面接官 2 名の机と椅子、受験者の椅子のみが配置

距離感は、1.5m～2 m 程度離れており、あまり圧迫感は感じなかった。

(2) 面接内容

面接時間の 30 分前に受付に向かい、受付完了後に面接控え室へ移動。時間になったら、事務員の方から面接会場（会議室）へ誘導され、一緒に向かう。面接会場の扉の前にある椅子に荷物を置き、受験票のみを持ってノック入室。

面接官 A：立本教授、面接官 B：佐藤教授

私：失礼致します。

面接官 A：よろしくお願いします。まず受験番号とお名前を言って下さい。

私：受験番号〇〇の〇〇です。本日は、よろしくお願い致します。

面接官 A：よろしくお願いします。それでは着席ください。

（着席後に）では、まず 3 分程度で今回、提出頂きました研究計画書の概要、目的、得られる成果を説明して下さい。ちなみに予め提出頂きました研究計画書は、目を通していますので事細かく説明いただく必要はありません。

私：承知致しました。今回、私が掲げた研究テーマは……。 （2 分程度で研究の目的、手法、成果を説明）

ちなみに研究テーマは、「所属する業界での国際標準化活動」について挙げ、手法は質問票、アンケート、ヒアリングによる定性分析、統計解析による定量分析を想定、成果としては標準化活動に消極的な企業が多い理由を個社の組織構造から業界全体の動向を分析、要因特定を行うとともに、標準化活動へ積極的に取り組む為の提言を行いたいことを説明（補足として、標準化委員会に参加している企業は多いが、大半は委員会への参加のみで、業界大手 2 社（1 位、2 位メーカー）のみが国際標準化活動へ参画、

情報収集と渉外を担っている状況である。大手2社の負荷が非常に高い為、是正するためにも研究を実施したいと考え、テーマとして選定。ただし、この内容は研究計画書へ記載のため、説明は割愛)

面接官A：わかりました。では早速質問ですが、この研究は実際に実現可能でしょうか？

私：はい、可能と考えております。理由としては、業界団体の方からも標準化活動に参加するプレイヤーを増やしたいという要望を受けており、業界団体の協力をいただくことが出来る点、さらに私自身、業界団体の要職(標準化委員会副委員長)を担っておりますので、個社の立場で研究を実施することでは無い点でも可能と判断しております。

面接官A：わかりました。ちなみに所属する業界での標準化活動は、うまくいっているのですか？(具体的な事例を示され、質問。「私は失敗している印象しかないんだけどなあ」と言われた)

私：(一瞬、痛いところをつかれ、苦笑いしながら)今、関係省庁、業界全体(一部メーカー、関連企業等の少数で)が日本主導での規格化を進めておりますので、これからだと考えております。

面接官A：ふーん。わかりました。

面接官B：では私からの質問ですが、今回定性、定量両方の側面から研究を実施したいと書いていますが、具体的にどういう研究を想定されていますか？

私：はい、定性分析に関しては、業界団体に所属する企業への質問票、アンケートによる調査を行います。具体的には、標準化委員会へ参画している企業の窓口(担当者)へ、標準化活動へ参画しない「ただ乗り」する理由を質問票に基づき収集するとともに、必要に応じ担当者が所属する部署の部門長、場合によっては役員の方へのヒアリングを想定しております。定量分析に関しては、定性分析をもとに得た1次データ、業界団体が持つ2次データをもとに多変量解析による相関分析を実施して参りたいと考えております。

面接官B：わかりました。

面接官A：提出いただいた書類を見ると、海外での駐在経験があるようですが、英語は、どの程度話することができますか？ 国際標準化の研究を行う上では、海外の論文、ジャーナルを見る必要がありますが大丈夫ですか？

私：はい、現在、国際標準化活動へ専門家の立場として参画しており、その際は英語での折衝を行なっておりますので、レベル感としては、ビジネス会

話程度と考えております。ちなみに TOEIC は 800 点程度ですが、国際交渉の場では、まだまだ未熟ではありますので TOEIC は 900 点以上の取得、GMAT の受験も視野に入れております。

面接官 A：なるほど。

面接官 B：これは、何か質問ではなく、単に私からの研究をする上でのアドバイスになりますが、定性分析を行う際にですが、先行研究から質問票での質問項目をピックアップしていくと、いい調査ができると思いますので、参考にしてください。

私：（笑顔で）ありがとうございます。

面接官 A：では、これで今日の面接試験は終了します。お疲れ様でした。

私：有難うございました。（一礼後に）失礼致します。

【面接の終えての印象】

雰囲気自体は、暗くなく、圧迫感も感じなかった。淡々と提出した書類に対して、面接官の先生から気になること、関心事について聞かれ、難しいことを聞かれた印象はなかった。

当初、研究計画書のみ聞かれると想定していたが、模擬面接で言われた通り、それ以外の内容も聞かれたので自分で事前に質問を想定し、問答を考えていたので、詰まることなく回答できたので、面接が重い雰囲気が進むことがなかったので、良かった。

ただ、今年は、小論文の形式も昨年とは異なっていたこともあり、面接の順番も受験番号通りの順番ではなくランダムで選出されていたこと、さらに質問内容も個人の経歴について聞かれたので、これまでの傾向を一新したい思惑があったのではと感じた。

【他受験生の印象】

アカデミックな研究を志望している方ばかりなので、どこか派手さはなく、物静かな雰囲気の方が多かった。一部、アガルトの参考書を見てらっしゃる方も見かけた。また面接控え室で研究計画書を見ている方がおられ、チラッと見たら、数式と統計手法を多用された内容を記載されていたので、本当にアカデミックの研究をされたい方が志望されていることを実感した。

ただ小論文試験の際に、前に座っていた女性がセレブリティな服装、高級ブランドのバッグを持っていて、受験部屋の雰囲気などを SNS で掲載されていたのを見てしまい、その方に対して場違いな感じをし、驚いてしまった。

（勝手ながらの意見であるが、慶応や青学などの MBA にいそうで、筑波で

は見かけなさそうな雰囲気の方であった。ちなみに、その方も受験番号から見て合格された様である。人は見かけで判断してはいけないと思った。)

【受験生へのアドバイス（場所がわかりづらいので早めに行った方が良い、空調が聞いていて寒い・暑い等些細な内容でもかまいません）】

コロナ禍で控え室等は換気のため、窓を開けているので、面接時間が遅い方は、コートなどを持参した方が良い。あと、小論文試験と面接が別日の人で都内 23 区外に在住の方は、公共交通機関が運休するリスクを想定し、池袋周辺で宿泊されることをお勧めする（一番は茗荷谷駅の近くにホテルがあれば、宿泊するのがベスト）。

また国プロとの併願も可能で、(国プロが第一志望で、かつ研究計画等の作成に時間を割けるのであれば) 事前演習、場慣れという位置付けで受験するのも有りと思う。

他には、出費を厭わないのであれば、日程が似通っている MBA (一橋、都立)、MOT (東工大、農工大) の受験で事前に面接で慣れておくのも良い (某 MOT は、面接官に偏屈な方がいて、変な質問、ハラスメントに近いことを平気で言うので、メンタルを鍛えるのには、うってつけである)。

【倍率予想】

今回、面接にて 82 名分の受験番号が記載、うち合格者が 35 名なので約 2.3 倍であった。(一橋、慶応、早稲田、京大と比較し年々、易化傾向と推測)

5 非営利組織・男性（2021 年秋入試合格）の 面接レポート

(1) 面接の概要

面接日：2021 年 9 月 4 日（土）

面接官：3 名

面接時間：11 時 30 分～12 時 00 分

面接を行った場所について（大体の部屋の大きさ、面接官との距離等）：

5 m×5 m くらいの小さい教室でした。3 名の面接官が窓側を背に並んで座り、私は廊下側で面接官から 2.5m ほど離れた場所に座りました。

(2) 面接レポート

私：失礼いたします

面接官（水越先生）：着席してください。

面接官（水越先生）：受験番号とお名前を教えてください。

私：受験番号 144 番の〇〇です。

面接官（水越先生）：では、最初に本学研究科を志望する理由を教えてください。

私：はい。貴学研究科で経営管理を体系的に学ぶことで、日本のソーシャルセクターの発展に寄与できるような人材になりたいと思い、志望しました。

特に、貴学研究科は、公共経営アクションリサーチを行うなど、非営利に関するマネジメントの知見を貯めているということ、また選ばれた少人数の生徒しか入学できないため先生方からきめ細やかな指導を受けながら修士論文の執筆ができることに魅力を感じており、特にコース・リレーテッド・マーケティング（以下、CRM）の研究を行うことで、営利、非営利の双方にとって価値のある研究をしたいと考えております。

それというのも、私自身は NPO などを始めとするソーシャルセクターに属しておりますが、ビジネスセクターに比べて経営理を体系的に学び、実践している人材が圧倒的に不足しています。しかし、例えば私が所属している国際協力 NGO の〇〇は、年間約 50 億円の予算の事業運営をしており、経営管理ができる人材が必要な規模になっています。また、今後、社会課題の解決を一層力強く進めていくためには、ビジネスセクターと行政などのパブリックセクターなど、セクターを越えた協業が必要だと考えています。そうするとソーシャルセクターにいながら MBA を取得することで、ビジネスセクターの話も分かり、両者をブリッジできるような役割を取ることができると考えています。

これらの理由から、貴学研究科で経営管理を体系的に学ぶことで、日本のソーシャルセクターの発展に寄与できるような人材になりたいと思い、志望しました。

面接官（水越先生）：では、続いて、研究計画について説明して下さい。

私：はい。研究テーマは「コロナ禍に有効な CRM」です。

現在もコロナによる緊急事態宣言が続いているように、コロナによって世界全体が多くの影響を受けています。環境省が発表した資料によると、今後、地球温暖化によって感染症の発生が増える可能性を指摘されており、今後もまたコロナのような全世界的な感染症の流行が起こることを想定し、備えておくことは必要だと考えています。

特に企業は、本業を行うだけでなく、今回のコロナでは医療従事者支援が重要になったように、その時の課題の解決に寄与するためにも、CRMを通じて課題の最前線で戦う人々や団体に寄付をし、支援できる体制を整えることが必要だと思います。

そこで本研究では、私自身が、所属する NPO 団体に 2 億円以上の寄付を 200 以上の企業・団体とやり取りしてきた経験に加え、先行研究から導き出した仮説を検証することで、現代社会で有効な感染症流行時の CRM のあり方を明らかにしたいと考えています。

具体的には、

仮説 1：企業が新型コロナに対する CRM を行うことで一般消費者の企業に対する態度がよくなる

仮説 2：企業と支援先コーズの適合度に関わらず、新型コロナに対する CRM を行うことで、一般消費者の企業に対する態度がよくなる

仮説 3：企業が CRM を行う際の寄付の原資の違いにより、一般消費者の企業に対する態度は変わらない

仮説 4：企業の業績が悪いほど、新型コロナに対する CRM を行うことで、一般消費者の企業に対する態度が良くなる

という 4 つの仮説を設定しました。

調査事例企業は、〇〇に実際に寄付があった企業を選定し、5 段階リッカート法を用いてアンケート調査を行い、それぞれの仮説について、回答結果をもとに適切な手法を選択し、統計検定を行うことで、それぞれの仮説が支持・棄却のどちらになるかを検証します。

面接官（水越先生）：ありがとうございました。では、私から質問を。研究計画書、このまま自分でも研究できそうなくらいよく書けているのですが、わ

わざわざどうして本学に進学したいのですか？ 何を深めたいのでしょうか？

私：ありがとうございます。私は特に、社会科学分野の研究に不可欠な統計を使った研究の知見を身に着けたいと思っています。この点は、入学後に先生方にご指導いただきながら適切に統計を使った研究を行い、営利、非営利の双方にとって価値のある研究をしたいと思っています。また、私は非営利組織に属しているので、営利組織の実務や研究的な観点でのマーケティングの考え方に対してそこまで深い理解があるわけではないので、そこを身に付けた上で、研究をしたいと考えており、貴学研究科に進学したいと考えています。

面接官（2人目）：コロナ禍という有事の際のことだけではなく、平時からの備えや一般化は何かできないでしょうか？ それを意識して研究してもらいたいと思うのですが、いかがですか？

私：はい、今回研究対象としている企業のなかで、クラウドファンディング（以下、CF）で寄付の原資を調達した企業がありますが、CFは消費者と何の関係性のない企業がいきなりやっても集まる性質のものではなく、平時から消費者と関係構築を行い、一定程度の人数の消費者からの寄付が受けられる状態でないと調達が難しいものだと考えられます。そのため、平時から丁寧なコミュニケーションができていることが大事だと考えられますので、決して有事の際の取り組みを評価するだけではなく、平時からの取り組みも一定程度評価できるのではないかと考えています。

面接官（水越先生）：新しく研究の仮説に入れて、平時の点も検証するようにすれば良いと思います。（助け舟を頂いた感じでした）

面接官（3人目）：私はマーケティングに詳しくないので、コーズリレーテッドマーケティングの代表的な事例を教えてください。

私：はい、私が実際に企業と一緒にいった CRM の事例をお話させていただきます。とある航空会社様の事例なのですが、コロナ禍において航空業界は深刻な財政危機に直面しています。しかし、社長と社員のセッションにおいて、「自社が大変な状況だからこそ、なにか医療従事者の支援をできないものか？」という声が社員から上がり、マイルを原資として、マイルをユーザーから寄付してもらうことで医療従事者支援の寄付を行うことを考え出しました。この場合、企業側は自分の懐を痛めることなく寄付の原資を集めることができただけでなく、通常は負債として計上されているマイルを減らすことができ、財務的にもメリットがありました。そして何より、

自社が大変な状況にもかかわらず社会貢献を行ったことで、消費者からの評価も高めることができたと考えられます。

面接官（3人目）：なるほど、BS 的にもメリットが有る事例ということですね。

わかりました。続いて、私も研究計画書がよく書けていると思うので、なんでわざわざ入学したいのかがやはり気になっています。

私：はい、先ほども少しお話しましたが、CRM の研究をする上で、ビジネスセクターの実務や研究的な観点でのマーケティングの考え方に対してそこまで深い理解があるわけではないので、貴学研究科に入学すれば厳しい選抜で選ばれたビジネスセクターの同級生がいると思いますので、先生方はもちろん、同級生とディスカッションをすることで、実務上で本当に価値のある研究にしていきたいと思っています。

面接官（3人目）：わかりました。

面接官（水越先生）：では、以上となります。ありがとうございました。

私：ありがとうございました。

【面接の終えての印象】

出願前の研究計画書の添削の結果も合格レベルとの評価をいただき、また飯野先生による模擬面接の際も、研究計画書を褒めていただいていたので、自信を持って面接に臨むことができました。当日も2人の面接官から「よく書けている」と言われたので、そこが合格のポイントだったのだと思います。

また、面接官からの質問に対して、なるべく自分の実務上の経験を踏まえて回答できたので、そこが説得力につながったのではないかと思います。

加えて、面接時の志望理由を答える際に、なぜ東京都立大学の経営学研究科でないといけないのか？ という観点をしっかり入れることが大事だと思います。私は研究計画書がしっかり書けていたからだと思いますが、なぜかそこばかり聞かれました。

【他受験生の印象】

筆記試験ではどの分野の問題も半分しか分からず、結局、経営戦略の問題を選んで2問あったうち1問しか解答を書けず、残り1問は白紙で出しました。正直、得点も50%以下だったと思います。また、解答に要した時間は30分もかからず、3分の2の時間は残ってしまいました。一方、周りの受験生は時間いっぱい答案を書き続け、答案用紙も2枚目にいくほど書いている方がちらほらいたので、内心焦っていました。

が、結果的に受かっています。ここから推測するに、筆記試験の配点より

も、研究計画書と面接の配点が高く、筆記試験が半分以下の得点しか取れなくても受かることができるのだということが実証できたと思います。

したがって、筆記試験対策よりも研究計画書の対策に時間を費やして研究計画書を合格レベルまで持っていき、面接対策をするほうが合格への近道なのだと思います。

【受験生へのアドバイス】

筆記試験ですが、周りの受験生がすごい勢いで答案を書いている中、自分が筆記試験があまりできなくても、そんなに気にしないで下さい。おそらく合格の鍵は研究計画書にあるので、事前の出願時点でほとんど勝負がついていると思います。

服装ですが、周りの受験生はスーツにネクタイを付けていましたが、私は上着も着ずネクタイもつけずにストライプの長袖シャツとチノパンでビジネスカジュアルな格好で受験しました。

雨が降っていたからか、筆記試験中、ちょっと肌寒かったです。夏とはいえ、なにか羽織れるものがあるといいと思います。

【倍率予想】

受験番号は、101 番から 167 番まであり、当日の筆記試験で空席が2席はあったと記憶しています。そのため、実際の受験人数は65人程度だと思います。一方、合格者数は30人ちょうどだったので、倍率的には2倍ちょっとだと予想しています。

4 行政書士・男性（2021 年入試合格者）の 面接レポート

(1) 面接の概要

面接日：2021 年 11 月 7 日（日）

面接官：2 名

面接時間：10 時 30 分～10 時 50 分

面接を行った場所：Zoom（自分の会社の応接室）

(2) 面接レポート

面接官 A：本日はよろしくお願ひいたします。受験番号と名前をお願ひいたします。

私：受験番号〇〇の〇〇と申します。本日はよろしくお願ひいたします。

面接官 A：まず志望動機を 3 分程度でお願ひいたします。

私：私が MBA を目指す理由は、6 年程度事務所経営に携わってきましたが、自分の行った経営判断が正しかったのか、間違っていたのか客観的に判断できていないと感じたからです。しっかりと腰を据えて経営理論を学びたいという強い気持ちがあるため、MBA を目指すことにしました。また、研究計画書にも記載の通り、運送事業者向けプラットフォームを構築したいと考えています。新しいビジネスを考えるための糧としたいとも考えております。MBA 中でも貴研究科を志望する理由は 2 点あります。1 点目は夜間開講のため、キャリアを中断せずに学習を行える点です。学習をしてから実践するのではなく、学習をしながら実践をしていきたいと考えています。貴研究科で学んだ知識を新しいビジネスに活かすのもそうですが、現在経営している行政書士事務所のマネジメントにも活かしたいと考えています。2 点目は貴研究科の特徴でもあるワークショップが魅力的に感じたからです。少人数で意見を交わし、自分の表現力や説得力を磨いていきたいと考えております。志望動機は以上です。

面接官 A：ありがとうございます。それではそのプラットフォームビジネスについて伺います。まだ構想段階だとは思いますが、何かアイデアはありますか。

私：はい、あります。運送事業者の抱える課題として、私が携わる特殊車両通行許可申請等の各種申請類の手続き、労務管理、ドライバー確保、業務の DX 化等です。民間の業者や士業等の専門家を巻き込んで、ワンストップで

課題解決ができるプラットフォームを構想しています。将来的には荷主をも巻き込んで、プラットフォーム上で受発注システムの標準化を目指したいと考えています。運送業界では、運ぶものや荷主によっても発注依頼書がバラバラです。受発注のフォーマットを標準化することで運送事業者も荷主も選択肢が広がると考えています。

面接官 A：なるほど。わかりました。依頼書が標準化されていないのは問題ですよね。だから業務を効率化できていない側面はあると思います。ぜひ実現してほしいです。

私：ありがとうございます（笑）。共感していただき、とても嬉しいです。

面接官 A：でも実際、標準化というのはとても難しい課題だと思います。標準化に向けて戦略はありますか。

私：はい、あります。運送事業者と荷主の関係において、やはり仕事を発注する荷主に大きなパワーがあります。受発注システムの標準化を行うためには大口の荷主を味方につける必要があります。大口の荷主さえ味方につけてしまえば、オセロの4つ角をとるように中小の運送事業者は同じ受発注システムを導入することになると考えています。

面接官 A：なるほどね。そうすると、運送事業者だけではなく荷主に対しても営業を行わなくてはいけないですね。何か手段はありますか。

私：はい、あります。これは私の経験上の話になってしましますが、団体を押さえることが重要であると考えています。実際にトラック協会を押さえることによって、行政書士事務所において運送事業者の顧客開拓に成功しました。荷主に関しても、輸送物ごとに荷主の団体がありますので、その団体にアピールしていきたいと考えています。

面接官 A：なるほど。よくわかりました。他に質問はありますか（面接官 Bに向かつて）。

面接官 B：それでは質問をさせていただきます。現状、荷主は特定の運送事業者を使っていますよね。特定の運送事業者を使うのであれば、受発注の形式が標準化されていなくても何も問題はないと思います。受発注システムを標準化し、荷主に対して利用する運送事業者の選択肢を広げるメリットってどこにあると考えていますか。

私：受発注システムがうまく機能すれば、荷主にとって輸送費のコスト削減につながると考えています。なぜならば、運送事業者は出庫してから帰庫する場合、行きの荷物は積んでいますが、帰りの荷物は積んでいないことが多々あります。運送事業者としても帰り荷の確保は大きな課題です。帰庫

する道の途中で荷物があれば空車で運行するよりも、安くても良いので積んでいきたいと考えています。この運送事業者のニーズと荷主の輸送費を抑えたいニーズをマッチングさせることができれば互いに win-win の関係を築くことができます。

面接官 B：なるほど。帰り荷か。確かにその需要はありそうですね。ちなみにこれをマッチングする方法として、どんな仕組みを考えていますか。

私：私もよく使うのですが、タクシーGO アプリというのはご存じですか。

面接官 B：使ったことないですね。

私：タクシーGO アプリでは自分の現在地を GPS で知らせ、周辺を走行しているタクシーを呼ぶことができます。マッチングに関してはこの仕組みが使えるのではないかと考えています。

面接官 B：なるほど。そのアプリでは加盟しているタクシー会社のタクシーを呼ぶことができますよね。今回構想しているプラットフォームでは加盟できる運送事業者を制限することは考えていますか。それとも広くどんな業者でも参加できるようにしたいと考えていますか。

私：私は広く多くの運送事業者に使ってほしいと考えています。

面接官 B：確かに広く参加者を求めれば市場規模も大きくなり、収益は大きくなるでしょう。しかし、広く運送事業者を集めれば劣悪な業者を参加させることにもつながるのではないのでしょうか。そうすると、プラットフォーム自体の信頼性が損なわれるかと思いますが、その対策はどうしますか。

私：はい。確かにその可能性は否めないと考えております。そこで参考にしたのは助太刀という一人親方と建設会社をマッチングさせるアプリです。このアプリ内ではマッチング後に互いに仕事の評価をすることになります。

その評価された内容は登録情報に載るので、次にその業者を使いたいと考える方の参考になります。このようにして口コミをもとに劣悪業者の対策を行いたいと考えています。口コミが集まるまでの劣悪業者参加に関しては割り切るしか方法はないと考えています。プラットフォームが成長する過程で劣悪業者のふり落としができる仕組みを作っていきたいと考えています。

面接官 B：なるほど。相互評価することで口コミを集め、劣悪業者を排除するのでですね。

面接官 A：その仕組みは大切だと思います。ぜひ実現して、日本の物流業界を盛り上げてほしいですね。

私：ありがとうございます（笑）。

面接官 B：最後に行政書士とプラットフォームビジネスという全く違うビジネスですが、どのようにして開始したいと考えていますか。

私：はい。実はクラウドサービスを提供できる会社を先月買収しました。貴研究科で学んだ後に実行するのではなく、学びながら進めたいと考えています。

面接官 B：会社を買収したのですか（笑）。そうですね。頑張ってくださいね。

面接官 A：質問は以上で大丈夫ですか（面接官 B に向かって）。

面接官 B：はい。以上です。

面接官 A：それではプラットフォーム実現に向けて頑張ってください。面接は以上です。お疲れ様でした。

私：貴研究科に入学し、必ず実現したいと思います。何とぞ、よろしくお願いいたします。

【面接の終えての印象】

面接官 A が一般的な質問を担当し、面接官 B が深掘りする質問を担当しているように感じました。面接官 A がとても良い反応を示していただいたので、普通に考えれば受かったと思いましたが、あまりにも良い反応過ぎて逆に一抹の不安は覚えました。質問に対して、的確に答えられた手応えがありました。

【受験生へのアドバイス】

無理に取り繕うのではなく、自然体で臨むことが大切だと思います。しっかりとキャッチボールができるように簡単な質問も挟んでみるのもいいかもしれません。

5 レンタル業界・男性（2022 年秋入試合格者）の 面接レポート

(1) 面接概要

面接日：2022 年 10 月 9 日（日）

面接官：藤村博之教授、豊田裕貴教授、藤 裕晃教授の計 3 名

面接時間：10:00～10:15

面接を行った場所について：オンライン（Zoom）、カメラ 1 台で面接官 3 人が見えるように映し出されていたため、部屋の大きさはよくわかりませんでした。藤村教授が真ん中、豊田教授が右側、藤川教授が左側に座っていました。

(2) 面接内容

藤村教授：受験番号と名前をお願いいたします。

私：受験番号〇〇の〇〇です。本日はよろしくお願いいたします！

面接官 3 人：よろしくお願いいたします。

藤村教授：ではまず、私から〇〇さんにいくつか質問させていただきます。提出された書類は一通り目を通しているのですが、今一度、本学を志望する理由を教えてください。

私：様々な大学院を調べて、説明会などにも参加する中で、法政大学大学院が一番「実践」を重視しているという部分に強く惹かれました。いわゆるアカデミックな勉強ももちろん大事だと思いますし、したいのですが、私が大学院で学ぶ目的は、やはり実践に繋げるためなので、一番魅力を感じました。また、データの利活用の部分も強い、というのも惹かれた一因です。

藤村教授：ありがとうございます。我々も学んだことをいかに実践するかという部分を一番重要視しているため、その部分に関しては安心してください。次にプロジェクト計画書の内容についてお聞きします。〇〇さんのこのデータ利活用のプロジェクトを進める上で、一番課題だと考えている部分はどの部分になりますでしょうか？

私：一番の課題だと、社内風土ですね。今の内向的な社内風土をいかに積極的な風土に変えていくかという部分。今の風土を変えていかないと時代の変化についていく下地だったり、新しいことへの挑戦もできないと思うんですね。経営陣も今の社内風土は問題視していて、評価制度として MBO 評価を導入したり、手を打ってはいるのですが、中々上手くはいっていない状況です。どうやって良い方向に進めていこうか、はまだ私も悩んでいます。

藤村教授：たしかに風土となってくると変えるのも難しいし、時間もかかる部

分ですよ。ちなみに、経営層の方々も、このデータ活用のプロジェクトを承認していて、会社一丸となって進めていると考えて良いのでしょうか？

私：経営層の方々からプロジェクトの承認はいただいています。ただ、経営層も一枚岩ではないため、一丸となって進められているかと言われると、一丸となっているとは言い難いです。役員の中には、まだデータに対して懐疑的な方もいらっしゃるの、意識を変えるべき対象には役員も含んでいます。

藤村教授：なるほど、様々な壁がありそうですね。わかりました。私からの質問は一旦以上です。

豊田教授：では次に私から、いくつか質問させていただきます。まず、〇〇さんの書かれたプロジェクト計画書について、もちろん目は通しているのですが、簡単で構いませんのでどういった内容なのか今一度ご自身の言葉で説明していただいてもよろしいでしょうか。

私：はい。簡単に言うと、各部署に1名ずつデータ活用人材を配置して、データに裏付けられた営業活動やさらなる業務効率化を推進する、社内改革プロジェクトです。データ活用人材の定義としては、計画書に書かせていただいた通り、3つの定義をしました。第一にデータ活用で解決したい課題・目的定義と仮説の構築が行えること、第二に基礎的な統計知識を有し、必要なデータ構造の理解とデータの収集ができること、第三にデータを正しく解釈し、行動に繋げることができる人材です。この人材を2026年12月末までに育成し、社内変革の中心に据える計画になります。

豊田教授：ありがとうございます。データ活用人材の育成だったり〇〇さんが担当されるという理解でよろしいでしょうか。

私：そうですね。人材の育成をするのも、育成した後どのように社内に改革を浸透させていくのかも私が中心となって行います。

豊田教授：データ活用人材の定義を見ると、いわゆるデータサイエンティストのようなスキルだと思います。人に教えるとなると、教える側の人間が相当高い技術だったりスキルを持っている必要があると考えますが、〇〇さんはご自身がデータサイエンティストとして高いスキルが既にあるということでしょうか。

私：スキルの有無で言うと、まだないです。データベースの知識やプログラミングに関してはRやPythonも前職で使用していたので、特に問題はないのですが、統計学の知識と、データで得られた結果をどのようにビジネス

に適用していくかといった部分がまだ足りないため、そういった部分を法政大学大学院で学びたいと考えています。

豊田教授：あ！そうなんですね。プロジェクトの概要も〇〇さんの抱えている課題感もよくわかりました。ありがとうございます。私からの質問は一旦以上です。

私：ありがとうございます。

藤川教授：では、次は私から。〇〇さんのプロジェクトが達成された場合、実際どのように仕事のやり方が変わるのかイメージが掴みきれていないのですが、どういうふうになるのでしょうか？

私：そうですね。具体的な行動としては、正しい PDCA サイクルが回せるようになること。また、社員 1 人 1 人が全社最適と業務効率化を意識して日々の業務効率向上に努めるような、そういった積極的な社内風土に変わる、のが達成された場合の変化だと考えます。

藤川教授：ああ、じゃあ今は正しい PDCA のサイクルが回せていないということですね。

私：そうですね。特に C、A の部分、行った計画に対する効果検証や軌道修正といったことがそもそもできていない、やっていない状態です。

藤川教授：と、なると、社内の風土を変える、変革するといったものになると思います。なにかそういった社内の風土変革に成功した事例のようなものはありますか？

私：社内変革の成功事例としてはキリンググループが挙げられると思います。もちろん規模や業界は異なりますが、キリンググループも外部環境の変化に対応できるような積極的な風土に変革した事例です。

藤川教授：キリンググループですか？はあ、そうなんですね。

私：はい。

藤村教授：ではそろそろお時間が近づいてきましたので、〇〇さんから何か質問等ありますでしょうか？

私：はい。では質問なのですが、もし私が法政大学大学院で学びを実践できる、となった場合、入学まで期間があると思います。今はその期間に自身に足りない部分として統計学の勉強を進めようと考えているのですが、何か入学までにこれはやっておいた方が良い！といった勉強がもしあったら知りたいです。

藤村教授：う～～～ん。何がありますかね？

豊田教授：MBA において、「何かやっておいた方が良いか」といったようなこ

とを人に聞くのは、ダメです。自分で何をやるべきか考えて実行する意識が必要です。

藤村教授：（苦笑い）

豊田教授：ただ、せっかくご質問いただいたので回答すると、たくさん出ている MBA の本などの中から、興味のある本を読んでみるのが良いと思います。

私：あ、ありがとうございます。統計学の勉強と平行して、MBA の本も調べて読んでみます。

藤村教授：では、これで面接を終わります。ありがとうございました。

私：ありがとうございました！

【面接の終えての印象】

基本的にはプロジェクト計画書の内容について深掘りされる質問が多く、答えやすかったです。全体的には現在抱えている課題感を把握し、その課題が本大学院の学習内容・教授陣の分野と合致しているか見られている感覚がありました。少し気になったのは、質問してくる教授によって、本当にプロジェクト計画書を事前に読んでいるのか分からないような質問（全て計画書に書かれている内容）があったことです。また、キンビールの事例を出した時は知らないような反応をされたため少し焦りました。最後の逆質問で、あまり良くない印象で面接が終わってしまったと感じ、結果を見るのが怖かったです。

【受験生へのアドバイス】

アドバイスとしては3点あります。1点目は、面接ではプロジェクト計画書の内容の深掘りが多いため、当たり前かもしれませんが、プロジェクト計画書を1部印刷して手元に置いておいた方が良いでしょう。2点目は、「自分の言葉でプロジェクト計画書の全体像を端的に説明する」という質問は恐らく高い頻度で聞かれている質問なので、あらかじめ練習をしておいた方が良いでしょう。3点目は、私だけかもしれませんが、オンライン面接のカメラの画角が上から見下ろすような角度になっていたため、開始時に少し威圧感を感じました。来年以降はどうなるかわかりませんが、心構えをしておいた方が本番で焦らずに済むかもしれません。

18 人材業界・女性（2022 年秋入試合格者）の 面接レポート

(1) 面接の概要

面接日：2023 年 2 月 26 日（日）

面接官：右から菅野寛教授、木村達也教授、樋原伸彦准教授

面接時間：13:30～13:45（集合：12:50）

面接を行った場所について：早稲田キャンパス 11 号館

(2) 面接内容

私：失礼致します。

面接官：どうぞ、おかけください。受験番号、志望コース、お名前を教えてください。

私：受験番号〇〇、夜間主総合を志望しています。〇〇と申します。本日はよろしく願い致します。

面接官：簡潔に自己紹介をどうぞ。

私：私は株式会社〇〇に所属しており、求人メディア事業〇〇を運営しています。年商〇億の規模で、その営業本部、本部長を務めており、社員 25 名と業務委託 50 名を管理しています。当社内では決定権としては 2 番目のポジションにありまして、営業戦略の立案実行管理、商品事業部と当サービスの商品開発の方向性を決めたり、経営層への中期、短期業績報告を行っております。

面接官：では〇〇さん、どうしてビジネススクールに通おうと思ったのでしょうか？

私：現在の会社で経営幹部になる予定でして、経営を多角的に捉え、経営理論に基づく適切な意思決定を行える経営人材になりたいと考え、MBA を志望しました。

具体的に言うと、現在サービスをリニューアルして 5 年経ち、サービスとしては成長期であり、安定期に向けて課題は山積みです。よって、一部だけの経営の知識だけでは不足しており、ゼネラルに問題解決ができる人材が必要と考え、MBA で学ぶことが最短距離なのではないかと考えました。

出願書類には記載しておりませんが、30 代は現在の会社で経営幹部としてサービスを軌道に乗せ、40 代は代表権のある立場でビジネスに関わっていきたいと考えています。現在のグループ会社の子会社で代表をやるか、自分でやるかは決めておりませんが、一度の人生、代表権のある立場に身を

置くのもよいと考えています。なので、34 歳の今が MBA 進学の時期としては、適しています。

面接官：（出願書類を見て）今は株式会社〇〇にいて、〇〇大学なんだね。

私：そうです。

面接官：〇〇大学では何をやっていたの？

私：〇〇をやっていて、〇〇は今もやっています。

面接官：書いてあったね。

面接官：今の事業課題は何ですか？

私：弊社が運営している求人サイトには求人件数が〇件に対して、求職者数が月間〇人を超えています。しかし、求人に対しての応募率が〇%のため、求職者の数が圧倒的に多いにもかかわらず、応募に至らないことが課題だと捉えています。そこで今回の研究テーマで考えております、求職者の行動を消費者行動論に当てはめ、求職者へオンライン上でどのようなコンタクトを行えば応募という意味決定に至るのかを研究したいです。

面接官：そこだけですかね？

私：求職者へのコンタクトポイントの他に、マッチング率を上げるアルゴリズムの課題もあると思っています。

面接官：競合も多いと思うけど、貴社の強みは何？

私：〇〇に特化しているため、〇〇の属性の求職者を集められていることで、〇〇の属性がほしい企業には効率的に採用ができるサイトであることです。

面接官：なぜこの研究科なの？

私：3 点あります。1 点目は、WBS は教授陣も一流企業の監査や役員を務める教授や、企業の実務経験を経て教授になった方が在職しており、実践に活かせる経営学を学んでいけると考えました。

2 点目は、2 年目からは少人数のゼミで、より専門性を高めていきたいと考えていまして、特に澁谷教授の「デジタル環境下の消費者行動」のゼミには強い関心を持っています。

3 点目は、国内 MBA ランキングでもトップの WBS は受験倍率が高いため、優秀な学生が揃っており、切磋琢磨できる環境に身を置けると考えたからです。

面接官：〇〇さんは見ているメンバーが多くて大変だと思うけど、大切にしていることは？

私：ビジョンを徹底的に浸透させ、腹落ちさせることで同じ方向を向いて進ま

せることです。腹落ちをさせることで、パフォーマンスが上がり、成果が上がると考えております。

面接官：そのビジョンって何？

私：「〇〇」です。

面接官：「〇〇」が実現できていないのってなぜだと思う。

私：先ほど話した、事業課題もそうだが、〇〇という制度と〇〇という法律の、ちぐはぐさも課題だと思います。

面接官：そうですね。ではこの制度、法律はすぐに変えられないものもあるから、先ほどの事業課題の問題だけではなく、制度、法律に合わせた、求職者と企業の説得が大切になるんじゃないかな。

私：そうですね。それも重要だと思いますが、弊社は〇〇サービスの走りでもあるので、議員を呼んで制度、法律に議論することも行っておりますので、そういった事態も変えていければと考えています。

面接官：メンバー多くて大変だと思うけど、通えますか？

私：独身ですし、5月にWBSに入ると決めて権限移譲もししてきました。上司にも通うことを伝えており、承諾を得ています。

面接官：〇〇さんが当研究科に貢献できることはなんですか？

私：2つあります。1つ目は現在の事業を〇万から18倍まで伸ばすことができました。この事業の立ち上げ経験はWBSの教授、学生とのセッションで有効に話していけます。2つ目は最前でデジタルサービスを営んでおりますので最前で起こっていることを活かした研究と、他学生へも最前で起こっている状況もシェアしていくことで貢献できると考えております。

面接官：お時間以上となります。ありがとうございました。

私：本日はありがとうございました。失礼致します。

【面接の終えての印象】

夜間主総合の面接で一番重要なのは、実務での実力が本当のものなのか見られていたと感じた。

なぜなら、教授と実務に関わるディスカッションがメインで、研究テーマについてはほとんど聞かれなかった。ディスカッションの中で、経営のことをどこまで考えていて、実力があって、未来のある人材なのか見極められている印象だった。圧迫感は一切なく、いかにフラットに教授との会話ができるかが重要であると感じた。こちらも大学院を選ぶ側ですので、取り繕うことなく、今までやってきた自分に自信を持って、いつも経営として考えていることを伝えたほうが良い。

【他受験生の印象】

50 名ほど待機していた時、男女比が 90%以上男性だった。男性は 20 代後半～40 代中盤まで幅広く、女性は 20 代の新卒に近い若者、40 代前後の方がいた。

全員スーツで、インナーはきっちりした方から、色物の方までいた。

待機室では、電子機器等が使用不可のため、面接のメモを見る方、何も見ず待機している方がいた。全体的に緊張感があった。

この時点で、女性の人数の少なさや、30 代女性の人数がいなかった点で、自分の希少価値が高いのではないかと考え、待機室の時点で落ちる気持ちが起こらなかった。

【受験生へのアドバイス】

一次試験は看板や、誘導の方がいて、非常にわかりやすかったが、二次試験は小さな看板しかないのでここで良いのか不安になった。一度待機室へ入室してもトイレに行くことは出来るが、受験票の提示をして係の方にお伺いを立てなければいけないので、トイレを済ませて入室した方がいいと感じた。

