

## 第5章

京都大学  
経営管理大学院

## 1 面接の概要

京都大学は、「ビジネス・リーダーシッププログラム」、「サービス&ホスピタリティプログラム」、「プロジェクト・オペレーションズマネジメントプログラム」、「ファイナンス・会計プログラム」の4つの分野から自身が学びたいプログラムを指定して受験するため、面接もプログラムごとに行われている。

京都大学の合格発表の昨年までの傾向を見ると、2次試験の面接に早い時間帯に呼ばれている受験生が合格する傾向があり、遅い時間に面接に呼ばれている学生は不合格になっている方が多い、ということが言える。したがって、面接前の学修計画書、TOEIC のスコア、推薦書などでほぼ合否が決まる試験だと言える。今年はこの傾向が続くかどうかはわからないが、過去の傾向を見ると、このことが言えるのである。

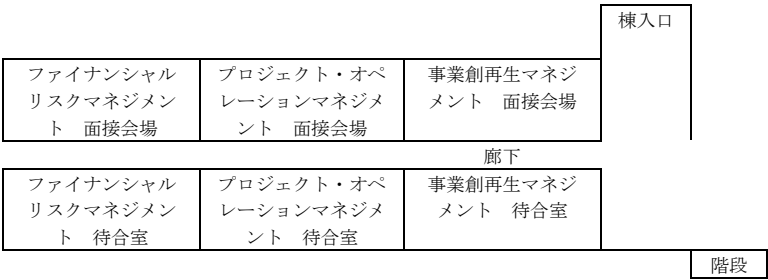
京大は面接官は2名である。

## 2 金融業界・男性（2013 年入試合格者）の 面接レポート

### (1) 面接の概要

#### ■到着から面接まで

- ・集合時間まで法経東館 2 階の経済学研究科事務室前で待機。
- ・集合時間は一律ではなく 1 時間ごとに数名で分けられている（私の集合時間は 10 時 45 分であったが、すでに面接は始まっており一次集合者は 9 時 45 分であった模様）。
- ・集合時間になると、係員に 1 階の待合室（下図）へ案内される。
- ・プログラム別に控え室があり、応募したプログラムの待合室で面接時間まで待つ。



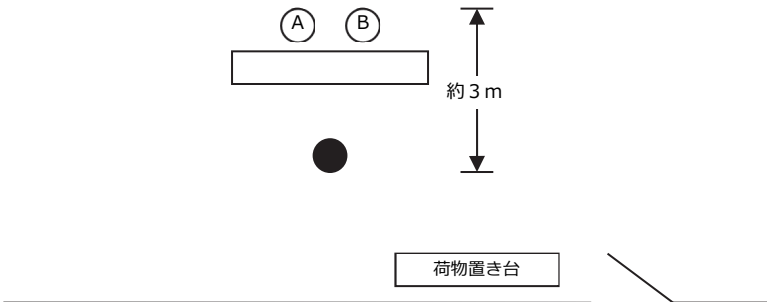
- ・面接の順番は受験番号順で、一人当たり 15～20 分程度とされており、自分の順番が大体分かる。  
（私が同時に入室したのは 4 名で、中には 1 名が既に待機中であった。）
- ・面接が終わった受験生が待合室の次の受験生に受験番号を呼んで声をかける。
- ・声をかけ終わると適時解散（案内等はなし）。

## ■面接

面接官：2名

面接時間：25分（私の前の人は10分弱で、私は少々長めでした。）

	教授	喋る比率	役割	感想
A	〇〇教授	95%	進行・質問・ 圧迫	最初から恐ろしい様子で、終始威圧的な雰囲気でした。
B	〇〇教授	5%	フォロー	頷きながら回答を聞き、（圧迫を受けての）受験者自体を観察している様子でした。



## (2) 面接レポート

## ■面接の内容

私：失礼いたします。

A：鞆はそこに置いてください。

座席横で

私：受験番号3007番〇〇と申します。本日は宜しくお願いいたします。

A：座ってください。

A：志望動機を簡潔に言ってください。

私：志望動機としては、大きく3つあります。

1つ目は、ビジネスマンとして、理論と実践の総合力を高めることです。

理論をしっかりと学ぶことで、これまでの経験を振り返るとともに、今後は経験と勘だけに頼らない姿勢を身に付けたいと考えています。

2つ目は、経営者としての資質を高めることです。私は今後、妻の父が経

営する不動産管理業を継承したいと考えておりますが、私が経営者となったときには、現状を正確に把握し分析できる力を身に付け、十分な根拠を持った経営判断が出来るようになっていたいと考えています。また義父の会社には経営の理論を学んだ者もいないため、私が経営の理論を学び、その経営知識を活かして経営基盤を構築していくことや、不動産の借主に対しての経営コンサルを行えるようになることは、後継者となる私にとって大きな役割であり強みになると考えています。

3つ目は、サービスに関して、自身の抱える課題の解決を行うことです。私がこれまでに経験してきた保険の分野と、今後携わる不動産の分野においては、契約によってサービスを提供するという共通点があります。

これらのように契約によってサービスを提供するものを契約サービスと呼ばせていただきますが、この契約サービスは現在、その契約という情報の複雑性ゆえに、顧客はサービスの内容を十分に理解しておらず、サービス選択の最も大きな要因は取扱者との信頼関係であり、事業自体が属人的な活動となってしまっています。

顧客との信頼関係はどのビジネスにおいても重要な要素ではありますが、そこに依存しすぎてしまっていることは問題であり、実際にこの属人的な活動が原因で顧客や事業の継承がうまくいかないなども問題も生じており、これでは今後の契約サービス業の発展の妨げにもなるのではないかと考えております。

ついては、この属人的な活動の発端である情報の複雑性を、ICT を用いることによって解消させ、顧客にサービス内容の十分な理解を促すことで、サービスの内容自体を顧客のサービス選択の明確な決定要素とさせ、契約サービスを属人的な活動から脱却させ発展させるための方法を研究していきたいと考えています。

以上、これら三つの目的を持っている中で、フルタイムで経営全般を学べるだけでなく、サービス理論に関しても充実した講義があり、且つ、数少ない文理融合型の理論教育を行っている御校にて学ぶことは、義理の父の会社を将来的に更に地域社会貢献のできる企業にするため、また私自身も社会から選ばれる人間になるという目標に向けては、他にはない非常に貴重な機会であると考えております。

A：サービス価値の定義とそれは何から生まれると思いますか。

私：まず、サービス価値の定義としては、サービスとして『人』『物』『システム』がその機能を働かせることによって誰かに対して有効性を発揮する価

値のことであると考えております。

そこから生まれるものとしてサービスが占める割合により差があると思いますが、我々には当然対価が生まれ、相手側にはサービス自体であれば満足感等、有形財に対しては、その財消費に対しての付加価値が生まれると思います。

A：不動産の契約の内容って何を書いてあって、何が問題で、どうすれば解決するの。

私：未だ不動産の業務に関して携わっていないために具体的な内容については十分に理解できておりませんが、契約という情報の複雑性という点では保険の契約と共通であり顧客がその内容を十分に把握できていないという点が問題であると考えております。

A：CRMとはなんですか。

私：特定の顧客との関係を継続的に築き上げ、その結果として売り上げや利益、さらには企業価値を向上させるという手法であると考えています。

A：（首を傾げながら）手法ではないんだけどねえ。で、会社では何かやったの。

私：現職では、契約者の世代交代に対応するために契約者以外の顧客情報を積極的に収集し、ICTを活用して情報整理と顧客の層別化を推進してきました。しかし“企業が中心となり情報を管理”していたことで情報提供は一方的なものとなり、情報に有効性を持たせることはできませんでした。ですの、『情報』を活かすために、有効な情報提供の手段として、“顧客が中心となり情報を管理”する発想に転換した仕組みを模索していきたいと考えています。

A：企業からの情報が一方的になったのはなぜで、CRMに関して、どの部分が問題なの。

私：企業は情報を収集した次の行動が、年齢や性別、地域等の大まかなセグメントだけに分けただけでの情報発信であり、これでは多様化する顧客の価値観に訴求出来なかったのではないかと考えています。

A：あなたの不動産の管理する会社では年齢なんているの。

私：基本的に情報はどのように使うかによって有効性の発揮有無は異なってくるとは思います、義理の父の会社では、個人事業主への建物賃貸も多くありますので、事業者の傾向を掴むという点では必要であると思います。

A：君が考えているようなシステムであれば20万円で作れてしまうのだけど、MBAにわざわざ来る必要あるの。

私：決してシステムを作ることがMBA進学目的ではありません。システム

の構築自体が目的となってしまっただけでは顧客に対して新しい価値は生まれないと考えており、そのためにどのような情報をどれだけ、どのように提供するのかということに関して理論を学ぶことで見つけていきたいと考えております。

A：（首を傾げながら）それでも2年間はいるの。

私：課題研究以外にも志望動機として申し上げました通り…（と話している途中で）

B：その他にも書類に書かれている様なことを学ぶ必要があるのだよね。

私：はい。

A：高いお金を払ってMBAに来て、君がMBAに来たことでどのくらいの収益増に繋がるのか。

私：MBAに来ること自体で収益が上がるとは考えたことがなくこれだけ上がるとは推算しておりません。

A：従業員の採用は何名ほどをどの役割で採用して、どのような組織で、どう教育していくのか。

私：義理の父の会社には未だ就業しておらず、御校で学びながら人員をはじめとした経営計画を策定していきたいと考えています。

A：（首を傾げながら）うーん…。では、君が考えている課題は何の理論に基づいていて、課題の解決によって何の競争優位が働くの。

私：理論に基づいて課題を考えたわけではないのですが、私の知る限りでは、米国の経営コンサルタントであるフレデリック・ニューエルが、CRMに替わるコンセプトとして提唱した、CMRの理論に近いかと考えています。また、競争優位に関しては義父の会社での経営分析を未だ行っていないため明確な優位性は確認できていませんが、考え方としてはロン・ゼンケのいうところの「サービスは競争優位のツールではなく競争優位そのものである」という考え方に同調する思いがあります。

A：（首を傾げる）

私：まだまだ課題認識だけが強く、解決方法に向けての勉強が不足しており申し訳ございません。

B：字がとても綺麗ですね

私：小学校1年生から高校3年生まで書道を習っておりました。

B：高校卒業までとはすごいね。

A：不動産屋で字が綺麗なら誕生日葉書なんかをお客さんに沢山送ってあげると喜ぶだろうからそういうことをしたら良いよ。

私：はい。わかりました。

A：では、次の方を呼んでください。

退室時に

私：今日は誠に有難うございました。失礼いたします。

### ■面接の感想

質問の前後に繋がっているわけでもなく、次から次へと矢継ぎ早に質問され続けました。

かなりの圧迫面接で、最初は想定外の事態に面食らってしまいました。

手元の資料を見ながら質問をしてこられていたので、学修計画書を読んだ上で事前に質問事項を用意しそれを順に聞きながら、回答に不明点があれば適宜質問を加えてきている、という感じでした。

何より、私が回答するごとに首を傾げられる行為に「あれ、的外れのことをいってしまったのか?!」と感じてかなり動揺しました（動揺しているようには見えないように努めました。）

この面接では、知識的な部分を見ているのか、圧迫の中での私の対応等から人間性や意気込みを見ているのか、掴めない状況でした。

今回の面接を受けて、私の考える対策としては、以下の3点です。

- ①志望動機を簡潔にのべる。
- ②卒業後の進路に関して、自分なりの考えや展望をある程度具体的に持つておく。
- ③研究計画に関しては、研究手法等は不要であるがそれなりの研究に関わる理論や定義をその問題点も踏まえながら関連書籍等も読んで理解しておく。

### 3 医療機器業界・男性（2009 年入試合格者）の 面接レポート

(1) 面接の概要

到着～面接まで

- ・事務室で受付を行い、集合時間まで事務室前で待機する。
- ・集合時間になると、係員に待合室に案内される。
- ・プログラム別に控え室があるので、応募したプログラムの待合室に入り、面接時間まで待つ。

ファイナンシャルリスク マネジメント 面接会場	プロジェクト・オペレー ションマネジメント 面接会場	事業再生マネジメント 面接会場
-------------------------------	----------------------------------	--------------------

廊下

ファイナンシャルリスク マネジメント 待合室	プロジェクト・オペレー ションマネジメント 待合室	事業再生マネジメント 待合室
------------------------------	---------------------------------	-------------------

- ・面接の順番は受験番号順で、一人あたり 15 分間の面接だったため、大体何時から自分の面接が始まるかは予想できる。
- ・面接が終わった受験生が待合室の次の受験生に声をかける。

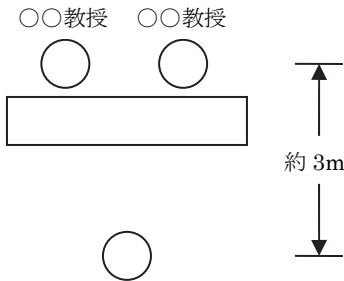


**面接**

面接官：2名

	喋る比率	役割	感想
〇〇教授	95	質問、進行	〇〇先生が主に質問していました。気さくで、話しやすく、よく笑っていたので、落ち着いて自分のペースで回答できました。
〇〇教授	5	威嚇（?）	質問はほとんどせず、〇〇教授とのやり取りを聞いているだけでした。元々顔つきが怖い方なので、ずっと黙られると「大丈夫かな・・・?」と思うことも何回かありましたが、なんとか笑わすことができた時はホッとしました。

面接時間：15分（きっちり。机においてある時計を気にしつつ進行されていた）

**面接会場****(2) 面接レポート****面接内容**

教授：受験番号とお名前をお願いします。

私：受験番号〇〇番、〇〇と申します。

教授：はい、ではお座り下さい。

私：はい。

教授：それでは、自己紹介をお願いします。

私：はい。私はアメリカ生まれ、アメリカ育ちで、大学院までアメリカの大学で行きました。大学院卒業後に就職の為に日本に来まして、新卒として現在勤務している外資系の医療機器製造販売会社に就職しました。現在薬事

部に所属してしまして、入社してちょうど4年になります。

教授：あ、生まれと育ちもアメリカなんだ。えっ、じゃあ、日本語はどうやって覚えたの？

私：私の母親が日本人で、家に居るときは、母とはずっと日本語で喋っていましたので、小さい頃から日本語は喋っていました。また、毎週月曜日～金曜日は、現地の学校に通っていましたが、土曜日は駐在員の子供が通う日本語補習校に幼稚園から高校を卒業するまで通っていました。

教授：へえ～、おもしろいねー。それでは、志望動機を教えてください。

私：はい。私は現在、2年がかりで取り組んでいる頸動脈ステントの承認申請プロジェクトがありまして、今このプロジェクトがちょうど終盤を迎えています。このプロジェクトは私が始めて携わることできた大型新規製品のプロジェクトです。当初の予定では、1年程でこのプロジェクトは終了するはずだったのですが、急遽製品の設計を見直すことになったり、申請に必要な試験の実施が遅れたりして、もう既に2年経ってしまいました。プロジェクトが遅れた原因は、色々ありましたが、私にもっとプロジェクトマネジメントスキルがあれば、ここまでプロジェクトが遅れることはなかったと思っています。あと、プロジェクトが遅れたことで、機会的損失が発生することになり、当初会社が算出していた5ヵ年計画の売り上げ予想を修正する必要もあったので、経営学の知識が足りなかったと痛感しました。プロジェクト・マネジメントと経営学を両方学べる環境が京都大学にはありましたので、志望しました。

教授：それでは、プロジェクト・マネジメントを学んでどういうことしたいの？

私：薬事部で行っている頸動脈ステント承認申請プロジェクトなどは、製品の試験データを加工して申請するという製品のライフサイクルのごく一部だけです。様々な部署と連携をとって進めては行きますが、製品の開発段階や製品が市場に出てからのことには一切触れません。私は、製品の一番最初の開発から最後の顧客の手に届くまでを全部マネージし、販売した製品の売り上げから次ぎの製品にどう再投資していくか、というサイクル全体を管理できるようになりたいと思っています。

教授：なるほどね。なんか、話を聞くと、プロジェクト・オペレーションマネジメントより事業再生マネジメントの方がいいかもね。まあ、実際入学してからでもプログラムは変えられるけどね。

私：あ、そうなんですか。事業再生マネジメントも興味がありますので、入学してから検討したいと思います。

教授：では、入学したらどういった授業をとりたいと思っていますか？

私：募集要項の最後に記載されていたクラスの星取表を見てみたところ、興味があるクラスは実際沢山ありました。各クラスの説明文が載っていませんでしたので、はっきりととりたいクラスは決まっていますが、私はファイナンスや会計などに特に興味がありますので、そのような授業は是非とりたいと思っています。

教授：（〇〇教授の方を向いて）何かありますか？

教授：そうですね。それでは、込み入ったことを聞きますが、学資はどうするつもりですか？

私：貯金してきたものもありますし、私の妻の実家が大阪にありますので、2年間居候されてもらうことで家賃も浮かせることもできますし・・・

教授：大阪ですか。どちらですか？

私：平野区です。

教授：平野ですかー、少し遠いですね。

私：はい、大体片道1時間半ほどかかりますが、現在の通勤時間と30分ほどしか変わらないですし、大混雑の1時間の通勤よりは座れる1時間半の通学の方が楽だとは思いますが、問題はないと思います。

教授：あと、奨学金もありますね。

私：はい、是非お願いしたいと思います。

教授：そうだね、せっかく入学したのに、志半ばで資金が尽きてもらいたくないからね。

私：はい。

教授：（ちょうど15分経過したことを時計で確認ながら）はい、それでは時間ですので、以上で終了になります。

私：ありがとうございました。

### 面接の感想

基本的には、志望動機についての質問がほとんどでした。学修計画書に書いた他のこと（経営の問題など）については特に何か聞かれるわけでもなく、たまに「脱線してる？」と思うこともあり、全く圧迫感のない面接でした。

経営の知識を問われる質問などもなく、学修計画書に書いたことをそのまま伝えられれば大丈夫だと思います。学修計画書の志望動機（と卒業後の進路など）についてしっかりと考えて書いてあるのであれば、困ることはないと思います。

また、面接では、選考を左右するほどの新しい（学修計画書には書かなかった）トピックはでなかったと思いますので、面接では人柄、人間性ややる気などを見ているのではないかと思います。なので、難しく考えすぎず、自分のペースである程度楽しみながら話せれば大丈夫です！