

# 当協会 AO 公募推薦制度を通じた 産業能率大学大学院 MBA での学び

当協会 教育研修委員会 委員 / 認定登録 医業経営コンサルタント 三村 和正

筆者は、当協会教育研修委員を務める傍ら、当協会の連携先教育機関である産業能率大学大学院の「経営管理コース (MBA)」での学びを、特別入試 (AO) 公募推薦制度 (当協会が会員を対象に公募推薦) によって修学の機会を得ました。

本稿では、同大学院の講義概要の一部紹介を通じて、同大学院での学びが当協会員の医業経営コンサルティング業務とどのように関連するかにつ

いて、筆者なりの解釈を加えます (PART1)。その上で、修士論文の内容を紙幅が許す範囲で説明を試みます (PART2)。

産業能率大学大学院の「経営管理コース (MBA)」  
特別入試 (AO) 公募推薦の詳細は→

[https://www.jahmc.or.jp/media/files/pdf/topics/daigakuin\\_2023.pdf](https://www.jahmc.or.jp/media/files/pdf/topics/daigakuin_2023.pdf)



## PART 1 産業能率大学大学院での経営学の学修と、 当協会の継続研修との関係性について

### 講義の概要と選択理由

#### ① 「ビジネスデータ分析」の履修

いささか乱暴なまとめ方ですが、この講義は「実務で使える統計学」であるといえます。マネジメントに関する専門知識や理論、問題分析の手法を習得し、経営機能における的確な意思決定を導くための手法としての実務的な講義内容です。院生1人ひとりPCを用いてエクセル関数や統計専門ソフトを操作します。ハンズオン形式であるため誤魔化しは効かず、課題に対する情報収集、分析、考察を総合的に評価されますので、準備が必要です。したがって、週末はその準備に追われます。

それでも、筆者がこの講義を選択したのは、ビジネスデータの裏付けなしに意思決定や合意形成はできないという実務的理由もさることながら、論文などを理解する上での統計学のリテラシーを

高めておく必要があるといった学問的理由からでした。また、統計学の基礎的概念を独学で習得することは困難であることも理由の1つです。その重要性は大学院を修了し実務に戻ったとき、さらにその重みを増します。データを重視する認定登録 医業経営コンサルタントにとって、必須のスキルが身につけられるでしょう。

#### ② 「人材育成論」の履修

経営組織の持続的発展のためには人的資源の活用と育成が不可欠ですが、雇用した従業員を自組織利益に有為な人材へと成長させるための人材育成を巡る課題について考察する講義です。

近年、わが国の政府も注目する日本企業における人材育成の現状と課題から、職場における人間の学習メカニズムや学習モデル、あるいは組織の境界を超えた越境学習まで講義内容は広範囲を網羅します。ちなみに、人材育成論の講義は院生に人気があります。その理由は、講義内容の充実度

もさることながら、分析手法において、「ビジネスデータ分析」とは正反対な立場を取る質的研究アプローチを駆使する研究分野であり、分析手法について幅のあるスキルの獲得につながるためです。とりわけ、いままでにない新しい社会の文脈や視界が現出している近年の状況（以下、VUCA<sup>注1</sup>）下において帰納的な研究が求められている中で、質的研究はあるがままの状況の中でデータを収集し、分析することを特徴とします。個別事象の意味を問うことを目的として、サンプル数は不問という性格も有し、ある政策の持つ意味や価値を知るための研究に向いています。

本講義では、認定登録 医業経営コンサルタントにとって、キーパーソンとのインタビューや、ステークホルダーの発言を分析する上で重要なスキルを養えるでしょう。

### ③「マーケティング・ケーススタディ」の履修

ケーススタディを通じて思考力を養う演習が中心です。演習では、ケースメソッドを軸にリーダーシップや高いコミュニケーション能力を求められます。ホテル産業、ファストフード産業、製菓産業、服飾産業など多様性に富みつつ、個別具体的な企業材料を用いることによって、幅が広く、柔軟で質の高い問題解決策の提示に向けた能力を養うものです。

具体的には、事例研究を通じて個別企業や組織のマーケティング戦略・施策についての各自見解を小グループでまとめ、それらが含意されたものを簡潔・論理的にプレゼンテーションをし、質疑に答える形式です。したがって、合理的な思考力のみならず、自社のマーケティング戦略や施策の企画立案を提示できる能力が求められます。

これらは、身体感覚やヒューマンスキルなど個人の潜在意識に働きかけるものであり、質の高い演習を繰り返すことによってはじめて会得される類のスキルであるため、大学院での演習はOJT

機会の少ない認定登録 医業経営コンサルタントにとって貴重な機会となるでしょう。

### ④「ブランド戦略論」の履修

この講義は難易度が高く、企業経営における「ブランド」という資産を用いた経営手法について、議論参加力を高め、その経営手法の実践コアを把握することが狙いの1つで、経営陣としてこの講義に参加することが求められます。したがって、大学院1年次にビジネスデータ分析、人材育成論、マーケティング論などを履修した上で、2年次に講義履修することが要件とされています。

講義の事例研究では、教授が指定するグローバル企業を題材に、「2040年、経営者としてこの企業の経営課題は何か?」「ブランド戦略をもつべきか?」などの確たる解のない問いについてそれぞれ専門グループで議論を展開し、想定問答集をつくり発表します。教授や、反対意見をもつグループから鋭利な質問の集中砲火があるため、質問の意図を的確につかみ、簡潔・適切に回答するといった緊張感のある場が提供されます。

意思決定に至るステークホルダー間の関係の過程を加味した組織の力学を可能な限り認知し、意思決定権を持つ理事会や経営陣向け会議という「場」のファシリテーションをマネジメントする上で、本講義の演習は実に有益です。また、その内容は、組織目的を達成するための統合的手法の応用について、実践演習を通じて開発されている当協会が有するメタステージ<sup>注2</sup>と通じ合っています。

## 大学院を修了した感想・実感

ほかにもロジカルシンキング、経営戦略論、財務会計論、国際財務報告基準の潮流など、まだまだ紹介したいシラバスは多数ありますが、とても書ききれません。VUCA環境下に身を置く私自

注1 VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字からなり、先が見通せない時代を指す。

注2 メタステージとは、医業経営の発展的な問題解決技法、組織目的を達成するための統合的手法の応用について、実践演習を通じて開発することを目的としている。Meta すなわち、ハードスキルとソフトスキルを「繋ぎ、越える」という援用から、「スキルを使いこなすスキル」と定義され、この名称を用いている。

身、大学院を修了したとはいえ、学ぶべきことが多くあると再認識しました。

産能大学大学院修了生向けの知られざる特典として、少額で院生と一緒に大学院のシラバスを受講できます。リカレント教育などの継続学習が注目される昨今において、当協会のアライアンス先の大学院に生涯教育によるスキルアップを約束し

てくれます。

また、当該大学院の単位認定は、当協会の規定に応じて「継続研修履修時間」に換算されること（例：30 単位受講→1,350 時間の履修認定）も、連携先教育機関での学びならではの“特典”といえるでしょう。

## PART 2 産能大学大学院と当協会のアライアンスを修士論文の研究テーマに

続いて、「日本のアライアンスにおける成功要因を探る」（副題：12 のケーススタディー「信頼」を中心に）と題した修士論文を示します。当該テーマを取り上げたのは、アライアンスの関係性にある産能大学大学院と当協会相互の成功に、微力ながら寄与・貢献したいとの思いからです。なお、紙面の制約から、一部抜粋にて示し、参考文献の記述は割愛します。

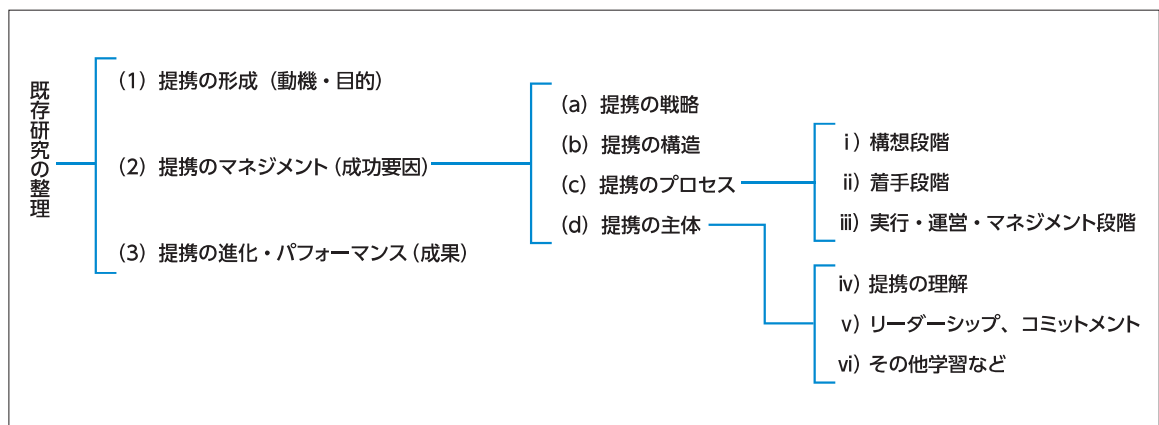
### 日本のアライアンスの成功要因を探る ～12 のケーススタディー「信頼」を中心に～

本論文では企業提携（以下、アライアンス<sup>\*1</sup>）といわれる分野を対象としている。

論文の目的として、第一に、アライアンス

の成功<sup>\*2</sup> 要因について先行研究を分析し、その内容を整理し明確化することである。第二の目的は、アライアンスにおけるパートナー間の信頼の重要性を示す難解な理論について、その理解の手助けとなる「信頼」の研究を渉猟した上で解釈を加えることである。

●図表 1 提携の既存研究の分類

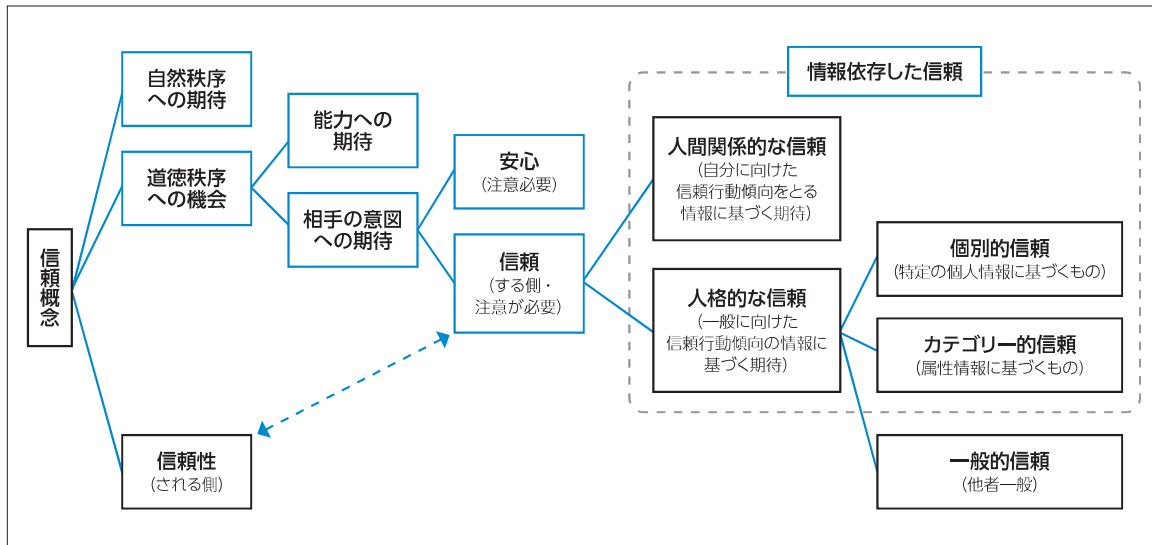


（出所は、山倉（2001）；Kaleら（2000）に基づき著者作成）

\* 1 ここではアライアンスをより広く捉えたいため、「2 つ以上の独立した企業間、組織間の協調（協力）関係」として定義。

\* 2 「成功」の定義について、単純に、提携契約を締結し、その契約期間を満了した、あるいはその契約期間を超えたものと定義。

● 図表 2 信頼についての概念的整理



(出所は、山岸, 1998 : p.47 を一部修正して筆者作成)

第三の目的は、日本におけるアライアンス成功要因として「信頼」の関与について検討することである。

研究者によると、日本におけるアライアンス領域の先行研究は極めて限定的であることから、成功率が低いとされるアライアンスを有効に行うためには、第一目的、第二目的から浮き彫りになった信頼を中心とする成功要因がどの程度影響しているのかをブール代数（「真」を1、「偽」を0とし、人の思考を数値に置き換える。論理代数とも呼ばれる）を用いて分析する。筆者としては、今後アライアンスを考える経営者にとって示唆を与えるものとなることを期待している。

本論文のテーマである、提携の成功要因に関する研究については、主として(2)の「提携のマネジメント」の領域の研究が該当することに注目したい。近年多くの研究者はこの領域に関心を寄せている。

図表1の中央で(a)～(d)に示されている、提携の課題を打開する処方箋である「提携の成功要因」については、多くの研究者が

様々な視点から論じている。それには、(a)提携の戦略、(b)提携の構造、(c)提携のプロセス、(d)提携の主体に関するものがある。

<中略>

ここで特筆すべきは、信頼に関連するものが多くの研究者によって成功要因として指摘されていることである。例証すれば、「信頼の環境づくり」、「相互信頼」、「トップのサポート」、「トップのコミットメント」、「パートナー間のコミュニケーション」、「参加者が提携に情熱と興味を持つこと」などが挙げられるのである。

上記のような数多くの成功要因の中でも、「相互信頼」を指摘する研究は多く、Childら(2005)は、「信頼は協調における必須の構成要素」と述べており、またInkpen(2001)は、「提携研究はうまくいっている提携に信頼関係が不可欠である」と繰り返し主張している。

図表2は信頼についての概念整理をまとめたものである。この図の点線で囲まれたマスだけが本論文で「信頼」として定義される

●図表 3 12例の原因条件と結果表現

ケース	原因条件										結果			
	人の要素				人以外の要素									
	①信頼の環境づくり	②トップ間の友好な関係性	③トップのコミットメント	④トップのサポート	⑤パートナー間の経営資源の補完性		⑥パートナー間の互恵性		⑦アライアンス専門組織を有する			⑧対等性	⑨長期的関係の前提	
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
7	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
9	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
10	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0
11	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0
12	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0

内容である。

<中略>

ここで注意すべきことは、山岸（1988）によると「相手の意図への期待」を「安心」と「信頼」に区別しているところである。この点、安心と信頼との区別は、それまでの区別のように自明ではない。この区別が自明でないため、これまでの信頼についての理解においてこの2つが混同され、そのため混乱が生じていたと説明する。山岸はこうも述べている。信頼は相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断に基づいてなされ、相手の意思についての期待である。これに対して安心は、自分を搾取する行動をとる誘因が相手に存在しないと判断することから生まれるとしている。Bacharach & Gambetta（2001）においては、相手にとっての誘因の効果を知るためにも相手の人間性

についての知識が必要である。相手が信頼（安心）できるのは、“制裁”が効果を持っている限りであり、裏切りに対する“制裁”に怯える人間性の持ち主かどうかの知識が重要になるのであって、相手の人間性のどの側面に判断の根拠を置くかに基づくのであると指摘する。

かかる説明を山岸は次のように換言する。「相手と自分との関係には社会的不確実性が存在しないと判断することが安心にあたる」と。

<中略>

山岸の論理に照らして、「相手の行動が最初の当事者に有害ではなく有益であるという信念で、一方の当事者が他方の当事者と関係を築こうとする意欲・期待」をここでの定義としよう。

<中略>

これまで、アライアンスの成功要因に関する先行レビューを概観し、それら成功要因の研究からそれぞれを理由付けしたうえで、要素を抽出した。とりわけ、近年「相互信頼」の研究が進んでいることから、かかる要素がなぜ重要視されているのかを念入りに検討し、信頼とアライアンスに関する重層的な構造をもつ近年の理論をなぞってきた。

本論考では、企業間の目標とパートナーとの協力関係が信頼によって結び付けば、成功率を高めることになるという欧米における先行研究に基づく仮説の下、日本でのアライアンス実例についてケーススタディーを行った。

図表3を一目すると、「結果の存在：1」が発生するとき、①「信頼の環境づくり」、②「トップ間のよい関係性」、③「トップのコミットメント」、④「トップのサポート」および⑨「長期的関係の前提」について、①、②、③、④および⑨の「存在：1」が認められる。さらに詳しく、成功例の4事例を見ると、トップ同士が活発にコミュニケーションを取り合うことを通じて、パートナー組織への働きかけをするのみならず、自社組織に向けた働きかけをする状況がわかる。具体的に例証すれば、経営トップ（あるいは組織の統括的意思決定権者）同士が①「経営トップを含むハイレベルの個人のつながりを重視したコミュニケーション（信頼の環境づくりの定義）」による信頼形成や、②「トップ同士が信頼を構築し、関係者間でアイデンティティを共有（トップ間の友好的関係性の定義）」や、③「パートナーがお互いに行う役割を果たすことの約束（トップのコミットメントの定義）」あるいは⑨「初期契約期間を超えるパートナーとの継続期間」といった、「相互信頼」に関する要素を満たす事例にお

いて、結果が発生する（アライアンスが成功する）場合が際立って多く認められた。

反対に、「結果の不存在：0」が発生するとき、同じく①、②、③および⑨の「不存在：0」が認められる。このことから、結果発生・不発生に対する寄与度が高いことが、①、②、③および⑨の原因条件に認められたことになる。

興味深いことに、結果が発生するとき、⑤「パートナー間の経営資源の補完性」および⑥「パートナー間の互恵性」は、12事例中11事例で認められる。12例全例を丹念に見ると、パートナー同士で自社が所有しない経営資源を相手方に求める姿勢、あるいはパートナーに依頼する態度が見て取れる。これは、冒頭でアライアンスの定義を「2つ以上の独立した企業間、組織間の協調（協力）関係」、あるいはアライアンス・マネジメントの定義を「企業間の協調関係の管理」としたように、アライアンス（戦略的提携）関係にある以上、協調することが前提として求められることを、この経験的分析手法が現すものと解される。

これまで観察されたことによって、アライアンスは、戦略的要素を前提としていることがわかった。その上で、経営トップを中心とした信頼形成、信頼構築、アライアンスに対するコミットメントを通じた信頼の醸成、あるいは信頼を基礎とした長期的契約の締結といったいずれもパートナーとの協力関係が信頼によって強化されるといえるだろう。そのため、企業間の目標とパートナーとの協力関係が信頼によって結び付けば、成功率を高めることになるという欧米における先行研究に基づく仮説は、日本においても適用できると結論付ける。