

「わかったこと」

指定図書である「戦略競争論の4つのアプローチ」では、ポジショニングアプローチ、資源アプローチ（リソースベースドアプローチ）、ゲームアプローチ、学習アプローチについてまとめている。以下にわかったことをまとめる。

わかったこと1：資源アプローチと学習アプローチは企業に蓄積される経営資源に着目している点は類似しているが、着目する点異なる。

資源アプローチや学習アプローチといった利益の源泉を内に求める戦略論では、「成功している企業は内部に優れた能力を蓄積している」という考え方がベースとなっており、（1）市場から簡単に調達することができない独自資源に注目する（2）他者に真似できない企業能力はなにかという重要な問いに着目するようになっている。どちらも企業内に蓄積される経営資源に着目しているが、資源アプローチでは、企業内の経営資源そのものに着目しているのに対し、学習アプローチでは、情報・技術・知識といった「見えざる資産」が蓄積されるプロセスに焦点を充てている。それぞれの違いは下記の通りである。

	資源アプローチ	学習アプローチ
着目する点	経営資源、特に人的資源に着目している。他に真似されない自社独自の能力や知識の蓄積を競争優位の源泉とする	組織そのものが学習するプロセスに着目している。企業活動の中で実験と失敗を繰り返すことで実践的な技術や経験を身につけ戦略を「創発」する。
戦略形成	実施の前に具体的な戦略があり、その戦略に基づいて実施する。	意図された戦略のみが実施されるわけではなく、想定外の事態も含む。

表1：資源アプローチと学習アプローチの違い

わかったこと2：経営戦略論で紹介されているアプローチは大学にも適用できる

指定図書1つ目の「競争戦略論」で紹介されていた資源アプローチや学習アプローチは企業だけでなく、大学の運営でも必要な概念であるということがわかった。例えば、ポジショニングアプローチと資源アプローチの観点から自らの大学がどのようにして生き残るのかについて最適と考えられる戦略をたてて実施する一方、まだ他の大学が着目していないような分野の事業について、学習アプローチの観点から大学内にノウハウを蓄積することを目的として事業を進めるという方法をとることが考えられる。

わかったことのまとめとして、経営戦略論について学習をした経験がなかったので、どの知識も非常に新鮮に感じた。例えば、指定図書2つ目の「価値分化：製品コンセプトのイノベーションを組織化する」では、コンセプトのイノベーションにおける機能分化と価値分化の違いについて紹介されていた。製品の機能ではなく、購入者（利用者）にとって

の価値を元に、その価値に関連する機能をまとめるというアイデアが面白いと感じた。

「疑問に感じたこと」

「競争戦略論」で紹介されていたポジショニングアプローチでは、分野に対する参入障壁として「政府の規制」を挙げている。政府が許認可権限を持っている産業では参入の障壁が高く、例えば、新たな教育プログラムを開発し、小学校を経営するという事業を展開したくても、認可を受けない限り、勝手に小学校と名乗る教育施設をつくることはできない。このような参入の障壁が、その分野の企業の保護につながっていると考えられる。同様に、大学もこの参入の障壁によって保護されていると考えられる。

しかしながら、今後、MOOCsで高等教育を受ける人は増えると考えられる。その時に、「今まで大学が提供していた高等レベルの教育は大学しか提供できないため、大学間でしか競争は発生しない」という状況が変わる可能性が高い。例えば、特定の技能について世界的なレベルを持つ企業や個人がその技能を教える講座をMOOCsで提供し、大学が提供するコンテンツよりも多くの学生を惹きつけ、受講料収入や、コンテンツをより発展させるために科研費へ申請するといった点で大学と競合する可能性もある。本課題では、このような大学とMOOCsの現在の関係を調査し、大学にとってどのような将来が考えられるのか検討する。

「調査結果」

調査として、まず、船守(2013)の「MOOCsが高等教育へ与えるインパクト」を読んだ。カリフォルニア州では、高等教育に対する州の予算が削減されたため、大学が入学定員を削減しなければならない事態が発生した。しかしながら、将来の労働の担い手となる人材の育成のために高等教育を提供する必要がある、その結果、MOOCsで取得した単位を州内の高等教育機関が認定するという法案が提出されたが、高等教育機関が「単位認定を通して高等教育の質保証をするのは大学の責務である」という理由から猛反発し、結果的にMOOCsにおいて単位認定をする科目は大学が認定した科目に限定するという結果に至った(船守, 2013)。この事例を見る限り、MOOCsで企業や個人が提供するコンテンツは、まだ、大学の講義の質と同等であると認識されていないように見える。

それでは、大学はMOOCsに熱心に取り組み、企業や個人よりもより質の高いコンテンツを提供できているのか。それを調査するために、飯吉(2014)の「普遍化するMOOCは教育改革に何を提起するのか」を読み、日本の大学におけるMOOCsの提供状況について調査した。京都大学が中心となって調査を行った「高等教育機関等におけるICTの利活用に関する調査研究」によると、平成25年度の時点でMOOCを提供したのは1大学で平成26年度の時点では3大学が提供している状況であった。アメリカの場合は学生数が1万5000名を超える大規模期間からのMOOCs提供率は約14%と高く、それに比べると日本はまだ導入の段階と考えられる。また、飯吉氏は、日本ではいまだに多くの高等教育機関において「ツールの導入・普及」に主眼が置かれ、実質的・持続的な定着をみないままに一過的なブームで終わる可能性が高いと述べている。そのため、まだ現在

の段階では、たとえ企業や個人が参入してきても、大学と競合することはないかどうかは大学の戦略次第と考えられる。

しかしながら、企業や個人とは違った利点を大学はMOOCsにおいて利用できる可能性は高いと考えられる。資源アプローチで言うならば、大学には既に今までの研究に基づき、経営資源と言える多くの知識・技能が蓄積されており、非常に質の高いコンテンツを提供できる素地がある。また、多くの大学生に教育をしてきた経験にもとづく教育方法についてのノウハウもあり、それも経営資源と言える。ポジショニングアプローチという観点から見ると、MOOCsについては参入の規制はもはやないと言えるため、資源アプローチの観点から、提供するコンテンツの価値を高めるとというのが今後の方針となるのではないかと感じた。

参考文献

船守美穂 (2013) MOOCs が高等教育へ与えるインパクトリクルート進学総研183 号
http://souken.shingakunet.com/college_m/2013/11/183moocs14-6144.html

飯吉透 (2014) 普遍化するMOOCは教育改革に何を提起するのか(下)アルカディア学報
<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/arcadia/0555.html>

以上