

授業科目 ケースプロジェクト研究 2 単位 担当教官 三品和広

### I. ケースプロジェクト研究とは

神戸大学大学院経営学研究科の社会人 MBA プログラムでは、教育の方法としてプロジェクト方式を重視しています。プロジェクト方式とは、課題解決学習のことです。教室で講義を受動的に受けるのではなく、自ら無知の暗闇に立ち向かい、そこに光を照らそうと葛藤する中で、アプローチから論証の仕方まで全て自分の頭で考える、それがプロジェクト学習の醍醐味と言ってよいでしょう。無から有を知的に生み出すプロセスは、大きな自信をもたらします。さらにつぶしの効く技の習得にもつながります。教授陣も指導や助言をしますが、解決の主役はあくまでも自分自身と捉えてください。

プロジェクト方式は、研究に基礎をおいた research-based education の一環でもあります。自ら研究に手を染める機会を最大の教育体験としていただけることを願ってやみません。

この科目は、プロジェクト方式を導入する役割を担っています。そのため、テーマとチーム構成は担当教官が設定して、時間のかかる助走期間を省きます。それで浮いた時間は、適切なケースの選定に加えて、チームとプロジェクトのマネジメントに振り向けてください。

### II. 授業のテーマ

「Re-Generaion : いかにソニーに輝きを取り戻すのか」

戦後派日本企業を代表するソニーが、かつての輝きを失ったと言われています。今年度は現社長の平井一夫氏が代表執行役社長兼 CEO に就任した 2012 年 4 月 1 日まで時計の針を戻し、就任時の会見で発表すべきだったソニーの再生プランを問います。参考までに記しておくと、平井氏は 2011 年 4 月に代表執行役副社長に就任しており、ソニー全体を見渡す時間が少なくとも 1 年はありました。平井氏の社長就任から既に 3 年の月日が流れようとしています、その間の展開は後知恵として活かして構いません。このプロジェクトは、あくまでも仮想のエクササイズに過ぎませんが、皆さんも 6.5 兆円企業の CEO になったつもりで大きな構想を描いてみてください。普段とは異なる視点に立って真剣に経営を考え抜く経験は、きっとどこかで生きることに思います。

ケース選択の範囲を一業界に絞るのは、これで三度目の試みになります。一昨年度まで一貫して「ケース」は異なる企業を意味していましたが、昨年度から業種のみならず企業まで統一して、異なる主張、または切り口を「ケース」と呼ぶことにしています（手元の辞書では case の 5 番目の意味）。同じ土俵に上がったうえで、競合他チーム、そして日本のジャーナリズムを向こうに回すことを十分に意識して、一段と深い、または斬新な総括と構想にたどり着くよう奮闘してみてください。

最終発表の優劣を分けるポイントは、診断から処方、そして実際の治療計画に至る論理展開の緻密さと斬新さになると予想されます。言うまでもなく、緻密に論理を展開するためには、納得を呼び込むキーエビデンスも欠かせません。これを機に、『ハンドブック経営学』の第 1 章も参考にしつつ、有価証券報告書を丹念に読み込む手法を身につけると、これも随所で役立つスキルになるはずです。

### III. 参考書

佐藤郁哉『フィールドワークの技法』新曜社、2002 年

小池和男、洞口治夫（編）『経営学のフィールド・リサーチ』日本経済新聞社、2006 年

神戸大学経済経営学会『ハンドブック経営学』ミネルヴァ書房、2011 年（第 1 章）

マイケル・ワトキンス『90 日で成果を出すリーダー』翔泳社、2014 年

## IV. 授業計画

### 1. オリエンテーション (3/28)

プロジェクト方式の何たるかと、チームの編成を確認します。

### 2. レクチャー (4/4)

ケーススタディを進める上でポイントとなる要点を、ステージ別に伝授します。

### 3. チームミーティング (4/18)

ケース選定についてブレインストーミングの機会を設けます。各チームを巡回しながら、議論の内容について適宜口を挟みます。

この科目では、一つのケースに深く切り込むことを奨励します。プロジェクトの成否はケース選定の着眼で7割以上が決まってしまうので、安易な妥協はせず、いくつも候補を出し、チームの中で徹底的に長短を吟味することで、後悔を残さないケースを選定してください。ここで大切なのは、ケースとしてのポテンシャルと、リサーチの実行可能性の間で、うまくバランスを取ることです。いくら面白い事例でも、掘り方が浅ければ、印象に残りません。一見パツとしないケースでも、リサーチによって深層を掘り起こせば、聴衆が手に汗握る最終発表につながるでしょう。

### 4. マイルストーン1 (5/2)

最初の関門では、各チームの診断（ソニーが苦境に追い込まれた原因をどこに見出すのか）を問います。持ち時間は5分、パワポ必須です。ここで独自性を認めた診断については、先住権を付与します。同じ内容で競合するチームが出た場合は、掘り下げ方の深いほうのチームに先住権を渡します。ここで先住権を取れなかったチームは、まだ権利の発生していない見解を求めて漂浪の旅に出てもらうことになります。

### 5～7. マイルストーン2 (6/13)

この関門では、非公開チェックを行います。ここでチェックの対象とするのは、診断から処方にかけての論理展開です。各チームとも、パワポでライブラリーリサーチの成果を別室で発表してください。持ち時間は10分です。このマイルストーンを無事に通過できなかったチームは、ケース選定から出直してもらいます。無事に通過したチームは、この日以降、フィールドワークが解禁になります。ただし、法人としてのソニーへの取材申し込みは自粛してください。

### 8～11. マイルストーン3 (7/11)

この関門では、治療計画そのものを非公開チェックの対象とします。各チームとも持ち時間は10分で、チェックは個別に別室で行います。知りたいことを知るには、資料や文献をあたるライブラリーリサーチ、現場観察に出かけるフィールドリサーチ、関係者の話を聞きに行くインタビューリサーチ、仮説の定量化を試みるサーベイリサーチなど、様々な方法があります。コトの核心に迫ることができるよう、うまく方法を選択し、または組合せ、重要と考える問いに対して納得の行く答えを見つけるようにしてください。このマイルストーンでつまづいたチームは、メンバー全員の最終成績を10点減点とします。

この関門をクリアしたら、あとは1ヵ月後の最終発表あるのみです。ここからは細部を詰め、サポーティングエビデンスに磨きをかけると同時に、ロジックを鍛え抜いてください。

### 12～15. マイルストーン4 (8/1)

この日は、最終発表会になります。各チームの持ち時間は、セットアップを含めて20分です。プロジェクトの成果を取りまとめ、審査員団の前でプレゼンテーションを披露してください。発表順は、8時40分からくじで決めます。一日の終わりには優秀チームの表彰式を行います。

### Extra. マイルストーン5 (8/8)

この日を締切として、個人内省レポートを提出してください。レポートで問うのは、自分がケースプロジェクトの全体を通して何を学んだかです。A4で5ページをレポートの上限分量とします。

## V. 成績評価の方法

最終発表会の審査員採点結果が5割、個人内省レポートが5割のウェイトで評価します。審査員の評価が主観的にならざるをえないことは、あらかじめ断っておきます。