2015 年度

神戸大学大学院経営学研究科　前期（専門大学院）

「ゼネラルマネジメント応用研究」シラバス

授業科目　ゼネラルマネジメント応用研究（社会人大学院科目）２単位

担当教官　三品和広

開講日　　4 月 4 日、11 日、18 日、25 日、5 月 2 日、午後 13 時 20 分～18 時 30 分

教室　　六甲台キャンパス

I. 授業のテーマと目標

ハーバードの MBA プログラムでは、1 年次が必修科目のみとなっており、選択科目は 2 年次に用意されます。その 2 年次唯一の必修科目が General Management でした。この講義は、その神戸版と受けとめてください。

General Management の General は、企業でも公共組織でも、NPO でも NGO でも、大企業でも中小企業でも、およそ組織のあるところならどこでも通用する Management の本質という意味ではありません。そちらの意味には、Generic という単語が呼応します。モノのマネジメントを扱う Operations や Marketing、カネのマネジメントを扱う Finance や Control、ヒトのマネジメントを扱う HRM や OB、これらが 1 年次必修のコア科目を形作りますが、それらに横串を通すというあたりが General の本当の意味です。縦割りの職能が強くならなければ強い企業は生まれませんが、逆に個々の職能が強くても秀逸な業績を残せるとは限らないので、そこに General Management 固有の機能、Integration が必要とされるのです。

John Kotter は、次の 3 点で General Management を定義します。責任範囲が単一職能を超えているか、利益責任を負っているか、コントロールするどころか理解することも不可能なほど複雑なオペレーションと対峙しているか、３つともイエスなら、それが General Management というわけです。目安としては事業が 100 億円を超えるあたりから、この定義を満たすように思います。

General Management という科目を設定する背景には、優秀な General Managers を輩出したいという願いがあることは確かですが、それはあくまでも願いに過ぎません。すべての受講生が General Managers に向いているわけではないでしょうし、General Managers を目指すべきだというわけでもありません。それを承知の上で General Management という科目を用意するのは、誰もが等しく General Managers に評価される立場にいるという現実があるからです。

General Management の最大の狙いは、MBA 教育を受ける人全員を、CEO に代表される General Managers の椅子に一度座らせてみるという点にあります。立場を変えると、それまでは意識していなかった視界が目の前に広がることは珍しくありません。評価される立場から発想するだけでなく、評価する側の立場を深く理解していれば、独りよがりに陥ることなく、価値の高い仕事をする上で有利に作用するはずです。それが General Management という科目の存在意義と言ってよいでしょう。皆さんもそのつもりでこの科目を受講してください。

こう書くと簡単に聞こえるかもしれませんが、ハーバードでも General Management は教えるのがもっとも難しいとされる科目です。現実に General Managers の立場にない人を連れてきて General Managers の立場から何が見えるのかを問うと言えば、当然のごとく大きな壁にぶつかります。この壁を乗り越えるべく、先人たちは多大な苦労を重ねてきました。

神戸にはハーバードにない利点があります。それは受講者が 20 代中心ではなく、「大人の MBA」になっているという点です。それがあるから、神戸ではこの科目をカリキュラムの先頭に置き、総論を見た上で各論に入るという合理的なアプローチを採ることができるわけです。30 代、40 代の職務経験豊かな人たちを中心に構成される教室をフルに活かすべく、この科目はケース討議を中心に据えます。2011 年度からは、その点を念頭に置いて開発した教材を、いよいよ教室に投入しました。2012 年度からは、さらに討議の要素を高めるように古典的な教材も追加しています。

さて、ここまでは General Management の位置づけを平易に記してみましたが、これをもう少しアカデミックに書き直した文章を以下に添付しておきます。適宜参照してください。

経営組織は、職能別の分業によって、高い効率を実現する。分業が、社員の知的な専門性を高める一方で、それをうまく活かすからである。売上高が 1 兆円を越える大企業ともなれば、社員相互間の互換性は著しく低く、今や同じ企業の社員と言っても、何百という専門に分かれて仕事をするのが当たり前になっている。

ところが、分業が深化するにつれて、企業は往々にして分業の罠とも呼ぶべき副作用に直面する。比喩的に言えば、右手と左手がそれぞれの意思を抱いてバラバラに動き出すのである。売れないモノを効率よくつくる、ボトルネック以外の工程にカネをかける、暇なヒトが自ら仕事をつくりだす、これらは全て分業がもたらす弊害と言ってよい。この手の弊害が分業の利を帳消しにするところまで膨らめば、企業の発展は止まってしまう。

効率（efficiency）は、企業に分業を統合する機能が備わって、初めて効果（effectiveness）に生まれ変わる。この「分業の統合」という必須機能こそが、科目名の謳う General Management にほかならない。そういう General Management が具体的に何をすることを意味するのか、そ

してそれを務める General Manager には如何なる資質が求められるのか、その類の基本理解を醸成するところに、この講義の第一義的な目標がある。

General Management 教育は、米国でビジネス・スクールの社会的地位を押し上げた原動力と言ってよい。社内では供給の難しい General Manager を、MBA プログラムが外部から供給する体制をいち早く用意したのである。こういう教育プログラムを修了した者が、大企業のファスト・トラックに乗り、General Manager に登用されていき、アメリカの黄金時代を築き上げたと言っても過言ではない。

ところが日本では、General Management は馴染みの薄い概念にとどまっている。General Manager に分業の統合を担わせるのではなく、社員を長期雇用して定期異動させ、全社員にスペシャリストでありながらもゼネラリストたることを要求する、そういった独自の知恵を発達させて、日本企業は分業の弊害を抑制しようと努めてきたからである。これは、近接する専門の間でオーバーラップを意図的に設けることによって組織の分断を防ごうという局所分散のアプローチになっており、専任の General Manager を置くことによって鋭利な境界を持つ分業を統合しようとする中央集権のアプローチとは好対照を成している。

そのせいか、日本では営業や技術を統括する職能部長をゼネラルマネージャーと呼ぶこともあるが、本来の General Manager の意味からすればこれは誤訳である。General Manager は、機能的にはあくまでも独自の財務諸表を持つ Business Unit の責任者のことであり、事業部や海外拠点、関係会社や企業本体の長がそれに該当する。与えられたミッションに取り組む Manager （社員）たちを束ね、組織体の存続を担保するに足る組織成果をあげる職責を背負う特別な社員が General Manager と言い換えてもよい。

ここに来て本格的な General Manager 待望論が日本企業の間でも顕著になってきた。トヨタ自動車、日立製作所、富士通、ソニーといった日本を代表する企業が、経営者の育成を使命に掲げて 2000 年前後にコーポレート・ユニバーシティを設立した。これは、多角化やグローバリゼーションを通して経営が大規模・複雑性を増すにしたがって、日本企業も従来のアプローチでは分業の弊害を抑え込むことが出来なくなったことの表れであろう。または、海外での現地化展開にともなって順応を求められているのかもしれない。

とは言うものの、General Management 教育が一朝一夕にしてできるようになるものではない。そもそも日本企業における General Management のあり方は、未だ確立しているとは言い難い。分業の統合機能を日本企業の中でどう実現したらよいのか、まずはそれを真摯に問うところから始めるべきであろう。この講義も、まさにこの問いをテーマとする。

II. 教科書・参考書

米国の標準的な General Management 教育の内容を知るという観点からは、

Bartlett, C. A. and A. Nanda, “General Management: A Conceptual Introduction” Harvard Business School Publishing 9-396-161

Bartlett, C. A. and A. Nanda, “The GM’s Operational Challenge: Managing Through People” Harvard Business School Publishing 9-396-400

Bartlett, C. A. and A. Nanda, “The GM’s Organizational Challenge: Embedding and Leveraging Capability” Harvard Business School Publishing 9-397-011

Bartlett, C. A. and A. Nanda, “The GM’s Leadership Challenge: Building a Self-Renewing Institution” Harvard Business School Publishing 9-397-023

を挙げておきます。興味をお持ちの方は、www.hbsp.harvard.edu/ から各自入手してください。

講義のテーマを概観するという視点からは、

三品和広『経営戦略を問いなおす』ちくま新書 2006 年

を参考書として掲げておきます。この本は、戦略を司るべき経営者に焦点を合わせています。その意味で、講義のテーマや目標に関わる考察を多く含んでいると思います。

経営者と言うと一般に想起されるのは、松下幸之助、本田宗一郎、井深大、盛田昭夫、中内功、稲盛和夫、小倉昌男、永守重信、柳井正あたりでしょう。米国なら、Henry Ford, Alfred Sloan Jr., Walt Disney, Thomas Watson Jr., Sam Walton, Steven Jobs, Bill Gates, Michael Dell あたりが広く知られています。これらの経営者は、全て創業者、または実質的な創業者です。General Manager と言う時は、この手の創業経営者ではなく、一介の社員として入社した専門経営者を指すのが普通です。米国の MBA プログラムで General Manager の範例とされるのは GE の Jack Welch なので、この人物については講義のなかで重点的に取り上げるようにするつもりです。

III. 成績評価の方法

成績は期末の試験に基づいて決定します。採点は絶対基準で、欧米のトップビジネススクールの単位授与基準に倣います。必読文献は、読んでいることを前提とするので、覚悟しておいてください。授業中の貢献度が目立った人には、ボーナス点として 5 点の加算をします。

この科目の成績は、受講者の General Manager としてのポテンシャルを測るものではありません。あくまでも、科目に盛り込んだ内容の消化度合いを評価測定するものです。そこは分けて考えるようにしてください。

IV. 講義のスケジュール

初日は General Management への導入を狙います。General Management とは何かを問い続けてください。なお、時限から時限にシフトするタイミングはフレキシブルに変えるスタイルが最終回まで続くので、予め宣告しておきます。

[01] 4 月 4 日 3 限　シネマ討議：Twelve O'Clock High

講義内容： HBS が使う古典的な映画教材の一つを借りて、General Management の意味を討議してみます。積極的に議論に参加してください。

必読文献： ヘンリー・ミンツバーグ『マネジャーの実像』日経ＢＰ社、2011 年

事前課題： 事前に映画「頭上の敵機」を見て、General Management に関する含意を整理しておいてください。言うまでもなく、映画の評論に興味はないので、目的をはき違えないように。必読文献を読むのは講義のあとでも構いませんが、事前に読んでおくと映画を分析的に見るうえで役に立ちます。

[02] 4 月 4 日 4 限　テーマ講義

講義内容： General Management の全体像について導入講義をします。

必読文献： Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal, "The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles," *California Management Review*, September 1997.

事前課題：必読文献を事前に読んでおいてください。

[03] 4 月 4 日 5 限　ケース討議：戦略暴走（1）

講義内容： ここでは成功者の失敗例を吟味することで、General Management の難しさについて理解を深めます。

必読文献： 三品和広『戦略暴走』東洋経済新報社、2010 年

事前課題： 必読文献に収録されているケース 001 を分析しておいてください。準備の仕方については必読文献の「はしがき」に記してあります。

この日は General Manager の類型について考えを深めてみたいと思います。豪腕は悪かを問い続けてください。

[04] 4 月 11 日 3 限　シネマ討議：Seven Samurai

講義内容： 討議［01］を踏まえて、再び映画教材に基づいて討議を交わしてみます。今回は、日本の外で教材として使われてきた黒澤映画を取り上げます。

必読文献： 加護野忠男『経営の精神』生産性出版、2010 年

参考文献： ヘンリー・ミンツバーグ『MBA が会社を滅ぼす』日経ＢＰ社 2006 年

事前課題： 事前に映画「七人の侍」を見て、General Management に関する含意を整理しておいてください。必読文献を読むのは講義のあとでも構いませんが、事前に読んでおくと映画を分析的に見るうえで役に立ちます。

[05] 4 月 11 日 4 限　テーマ講義：Jack Welch

講義内容： Jack Welch は、アメリカの名門企業を傾く前に救ったヒーローで、しかもサラリーマン経営者です。彼が実践したマネジメントを、この時間は様々な角度から吟味してみます。

必読文献： ウェルチ&バーン『ジャック・ウェルチ わが経営（上、下)』日本経済新聞社 2001 年

参考文献： 三品和広編著『経営は十年にして成らず』東洋経済新報社、2005 年（第５章)

事前課題：必読文献を読んでおいてください。

[06] 4 月 11 日 5 限　ケース討議： 戦略暴走（２）

講義内容： 討議[03]に続いて失敗例を吟味します。今回は経営者の癖を反映したケース群を横断的に取り上げます。

必読文献： 三品和広『戦略暴走』東洋経済新報社、2010 年

事前課題： 必読文献に収録されているケース 008 とケース 018 とケース 021 とケース 042 とケース 143 とケース 160 を読んでおいてください。準備の仕方については必読文献の「はしがき」に記してあります。

この日も General Manager の類型について考えを深めてみたいと思います。そろそろ要衝について結論を出すよう努めてみてください。

[07] 4 月 18 日 3 限　シネマ討議：Twelve Angry Men

講義内容： 討議［04］を踏まえて、再び映画教材に基づいて討議を交わしてみます。今回は、HBS の古典教材に戻ります。

必読文献： ハーバート・サイモン『新版　経営行動』ダイヤモンド社、2009 年

参考文献： 山本七平『「空気」の研究』文藝春秋、1983 年

事前課題： 1957 年の映画「十二人の怒れる男」を見て、General Management に関する含意を整理しておいてください。

[08] 4 月 18 日 4 限　テーマ討議： Louis V. Gerstner, Jr.

講義内容： Louis Gerstner は、アメリカで傾きかけた名門企業を救ったヒーローで、しかもサラリーマン経営者です。彼が実践したマネジメントを、この時間は様々な角度から吟味してみます。

必読文献： ルイス・ガースナー『巨象も踊る』日本経済新聞社、2002 年

参考文献： ケビン・メイニー『貫徹の志 トーマス・ワトソン・シニア』ダイヤモンド社、2006 年

参考文献： トーマス・ワトソン・ジュニア『先駆の才 トーマス・ワトソン・ジュニア』ダイヤモンド社、2006 年

事前課題： 必読文献を事前に読んでおいてください。興味を惹かれた方は、参考文献まで読むと、深い理解に達すると思います。

[09] 4 月 18 日 5 限　ケース討議：戦略暴走（３）

講義内容： 講義[06]に続いて失敗例を吟味します。今回は、事業の見極めがポイントになったケース群を取り上げます。

必読文献： 三品和広『戦略暴走』東洋経済新報社、2010 年

事前課題： 必読文献に収録されているケース 006 と 007 とケース 015 とケース 078 とケース 103 を読んでおいてください。準備の仕方については必読文献の「はしがき」に記してあります。

この日以降は実践の練習と位置付けます。

[10] 4 月 25 日３限　ゲスト討議：鳥越淳司

講義内容：　相模屋食糧株式会社の鳥越淳司社長を招いて質疑応答の機会を設けます。鳥越氏の履歴は必読文献に記述されているとおりで、年齢はＭＢＡの受講生平均と同じゾーンに入ります。講義のなかで育んだ質問をぶつける機会とするので、ぜひ日本のコンテクストのなかで何ができて、何ができないのかを探り当ててください。

必読文献：　鳥越淳司『「ザクとうふ」の哲学』PHP 研究所、2014 年

事前課題：　必読文献を予め読んだうえで、General Manager の類型として鳥越氏をどう位置づけるべきか考えておいてください。

[11] 4 月 25 日 4 限　テーマ講義：GMS 業界

講義内容：　ここでは GMS 業界を形作った創業経営者たちを比較考量してみます。

必読文献：　三品和広＋三品研究室『総合スーパーの興亡』東洋経済新報社、2011 年

事前課題：　必読文献を手がかりにして、中内、岡田、伊藤・鈴木の相違を整理しておいてください。

[12] ４月 25 日 5 限　ケース討議：戦略暴走（４）

講義内容：　講義[09]に続いて失敗例を吟味します。今回は、バンドワゴン現象をとりあげます。

必読文献：　三品和広『戦略暴走』東洋経済新報社、2010 年

事前課題：　必読文献に収録されているケース 101 とケース 102、ケース 114 とケース 115、ケース 124 とケース 126 を読んでおいてください。準備の仕方については必読文献の「はしがき」に記してあります。

最終日は包括的な練習と、試験に費やします。

［13］５月２日３限　総合討議：Paul Levy

講義内容：病院の再建に挑んだ General Manager in Action を俎上に載せて分析します。

必読文献：Garvin, D. A., and M. A. Roberto, “Paul Levy: Taking Charge of the Beth Israel Deaconess Medical Center (A)” Harvard Business School Publishing 9-303-008

事前課題：ケース討議では、ケースを読んでいないと話になりません。９ページの短いケースなので、熟読の上、自分ならどうするかよく考えておいてください。ケースは教科書欄に挙げたウェブサイトから購入できます。意欲のある人は、これを機に、医療制度の日米対比を頭に入れておくと、より豊かな議論ができると思います。

［14］５月２日４限　総合講義：Closure

講義内容：General Management の理想型は時代とともに移り変わります。最後に締めくくりとして、その変遷を見ておきます。

必読文献：バートレット＆ゴシャール『個を活かす企業』ダイヤモンド社、2007 年

事前課題：必読文献を読んでおいてください。

［15］５月２日５限　最終試験

講義内容：教室で試験を受けてもらいます。『戦略暴走』以外は持ち込み不可です。