

2010 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 3 日、10 日、17 日、24 日、5 月 1 日、午後 13 時 20 分～18 時 30 分

教室 六甲台キャンパス

1. 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 です。この講義は、その神戸版と考えてください。

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成しますが、それらに横串を通すというのが 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りません。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なるのではないのでしょうか。

General Management という科目を重視する背景には、優秀な General Managers を輩出した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事実があるからです。

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、独りよがりには陥ることなく、価値の高い仕事をする上で有利になるはずで、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、確かに志は良いのですが、現実には当然のごとく大きな困難にぶつかります。生まれながらの大富豪に貧乏人の気持ちを汲めと言うのと同じ難しさが、General Management にはどこまでもつきまとうのです。

しかし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主力として構成された教室をフルに活かして、授業の組み立てにも工夫を凝らしてみたいと考えています。

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えど、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罨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 に他ならない。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 に登用されていくのである。

ところが日本では、General Management は馴染みの薄い概念と言ってよい。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る、または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。General Manager の定義的な特徴は、1) 一職能部門を越えて、2) 利益責任を負う、の2点にあるが、職能の長はそのいずれも兼ね備えていないのが普通である。

ところが、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いる。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コーポレート・ユニバーシティを設立したと言う。これは、多角化やグローバル化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。

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。

講義そのものは、実質を五部で構成する。第一部は、General Manager の企業戦略を吟味し、第二部と第三部で、General Manager の組織マネジメントを取り上げる。続く第四部と第五部では現実への応用力を問うことにする。

II. 教科書・参考書

General Managers の仕事は定型化できるものではありません。したがって、これと言った教科書はありませんが、それにもっとも近いものを挙げるとすれば、

Kotter, J. P., *The General Managers*. Free Press (1982)

Aguilar, F. J., *General Managers in Action: Policies and Strategies*. Oxford University Press (1988)

この2冊が筆頭候補だと思います。その内容は、講義の中で適宜紹介します。

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 Managers 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。その視点からは、

三品和広『専門経営者の帝王学』一橋ビジネスレビュー第 52 巻 2 号 (2004 年)

も参考になるかもしれません。

講義のスケジュール

[01] 4月3日3限 ケース導入：ジャック・ウェルチ

講義内容： Jack Welch が実践した企業戦略を、この時間は概観してみます。

必読文献： ティシー&シャーマン『ジャック・ウェルチの GE 革命』東洋経済新報社
1994年

参考文献： ロバート・スレーター『ウェルチの戦略ノート』日経 BP 社 2000年

事前課題： 必読文献を読んでおいてください。ポイントは、ウェルチの戦略をどう評価するかです。

[02] 4月3日4限 ケース討議：ジャック・ウェルチ

講義内容： Jack Welch が実践した企業戦略を、この時間は様々な角度から吟味してみます。いろいろな意味で日本を翻弄した経営者なので、しっかりイメージを脳裏に焼き付けてください。

必読文献： 三品和広「超長期の企業戦略論」日本経済新聞 2009年3月～4月
(やさしい経済学)

参考文献： 三品和広『戦略不全の因果』東洋経済新報社、2007年

事前課題： 必読文献を読んだうえで、事業ポートフォリオを大胆に組み替える企業戦略の是非を、自分なりに考えておいてください。

[03] 4月3日5限 講義：企業戦略論

講義内容： 初日のまとめとして、企業戦略について講義します。

必読文献： Michael E. Porter “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”
Harvard Business Review (May-June 1987)

Theodore Levitt, “Marketing Myopia” *Harvard Business Review* (1960)

参考文献： Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*.
Dow-Jones-Irwin (1971)

事前課題： 文献を読むのは講義のあとでもかまいません。

[04] 4月10日3限 ケース導入：ジャック・ウェルチ

講義内容： GE の歴代トップ、特にジャック・ウェルチのマネジメントアプローチを紹介します。

必読文献： ジャック・ウェルチ、ジョン・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
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）

参考文献： ビル・レーン『ウェルチの「伝える技術」』PHP 研究所、2008 年

事前課題： 必読文献を読んでおいてください。

[05] 4 月 10 日 4 限 ケース討議： ジャック・ウェルチ

講義内容： Jack Welch 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： Henry Mintzberg, “Managing.” San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009.

ヘンリー・ミンツバーグ『MBA が会社を滅ぼす』日経BP社 2006 年

参考文献： ヘンリー・ミンツバーグ『戦略計画』産能大出版部、1997 年

ヘンリー・ミンツバーグ『マネージャーの仕事』白桃書房 1993 年

『H. ミンツバーグの経営論』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。

[06] 4 月 10 日 5 限 講義： 組織マネジメント（1）

講義内容： General Management 論の流れについて講義します。

必読文献： ピーター・ドラッカー『マネジメント（エッセンシャル版）』ダイヤモンド社、2001 年

Bartlett, C. A. and S. Ghoshal, “ The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles” *California Management Review* (1997)

事前課題： 文献を読むのは講義のあとでもかまいません。

[07] 4 月 17 日 3 限 ケース討議： 金川千尋

講義内容： 組織マネジメントの視点から、信越化学工業を率いる金川千尋さんを取り上げます。

必読文献： 金川千尋『社長が戦わなければ会社は変わらない』東洋経済新報社 2002年

参考文献： 金川千尋『毎日が自分との戦い』日本経済新聞社 2007年
金児昭『金児昭の七人の社長に叱られた！』中経出版 2006年

事前課題： 必読文献を読んでおいてください。

[08] 4月17日4限 ケース討議： 川久保玲

講義内容： 組織マネジメントの視点から、コム・デ・ギャルソンを率いている川久保さんを取り上げます。この人は創業経営者にあたりますが、あるイメージを焼き付けるうえで他に適材が見あたらないので、このセッションだけ例外と見なしてください。専門経営者でイメージに近い人物としては、キヤノンの賀来龍三郎さんを挙げておきます。

必読文献： 南谷えり子『スタディ・オブ・コムデギャルソン』リトルモア 2004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4章）

事前課題： 必読文献を読んでおいてください。

[09] 4月17日5限 講義： 組織マネジメント（2）

講義内容： ケース討議の整理に資する文献をレビューします。

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
トーマス・クーン『科学革命の構造』みすず書房、1971年

参考文献： アルフレッド・スローン『GMとともに』ダイヤモンド社、2003年

事前課題： 文献を読むのは講義のあとでもかまいません。経営学に最も近いところで唯一ノーベル賞を受賞したサイモンの本で、最後の方に登場するビジネス教育に関する見解も、できれば見ておいてください。

[10] 4月24日3限 ケース討議： ポール・レビー

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。ケースは各自 HBS のウェブサイトから購入してください。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ことと思います。

[11] 4月24日4限 ケース討議： ポール・レビー

講義内容： 3限の続きをやります。

必読文献： ジャック・ウェルチ『ジャック・ウェルチの「私なら、こうする」』日本経済新聞社、2007年

事前課題： 同上。

[12] 4月24日5限 講義： General Manager 誕生

講義内容： General Manager の自己形成過程に関する文献を紹介します。

必読文献： ラム・チャラン『CEOを育てる：常勝企業の経営者選抜育成プログラム』ダイヤモンド社、2009年

参考文献： ジョン・コッター『J.P. コッター ビジネス・リーダー論』ダイヤモンド社、2009年

Morgan W. McCall Jr., *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Free Press (1988)

モーガン・マッコール『ハイ・フライヤー：次世代リーダーの育成法』プレジデント社、2002年

事前課題： 文献を読むのは講義のあとでもかまいません。

[13] 5月1日3限 ケース討議：鈴木敏文

講義内容：最終日にあたるので、ここではテーマを定めない応用編のケース討議に挑戦します。。

必読文献：鈴木敏文『挑戦 我がロマン』日本経済新聞社 2008年

参考文献：鈴木敏文『朝令暮改の発想』新潮社、2008年

事前課題：セブンイレブンを立ち上げた鈴木氏の著書を読んだうえで、この人物を General Manager としてどう評価するか、腹を決めてきてください。

[14] 5月1日4限 ケース討議：鈴木恒男

講義内容：最終日にあたるので、ここではテーマを定めない応用編のケース討議に挑戦します。

必読文献：鈴木恒男『巨大銀行の消滅』東洋経済新報社 2009年

参考文献：箭内昇『メガバンクの誤算』中公新書、2002年

事前課題：日本長期信用銀行の最後の頭取となった鈴木氏の著書を読んだうえで、この人物を General Manager としてどう評価するか、腹を決めてきてください。

[15] 5月1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。

参考文献：ありません。

事前課題：ありません。

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。