

2018 年度 前期 大学院

授業科目 ケースプロジェクト研究 (2 単位)

担当教員 教授 栗木契 (kuriki@kobe-u.ac.jp)、准教授 宮尾学 (miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp)

I. ケースプロジェクト研究のねらい

プロジェクト方式は、神戸大学 MBA が長年にわたる教育活動を通じ編み出してきた体験型の総合学習です。ビジネスの現実を前に、ヒト・モノ・カネにわたる経営の諸機能の総合的な分析を踏まえたインプリケーションを、プロジェクト管理とチームビルディングを行いながら導き出す。この総合的な体験型学習を通じて、神戸大学 MBA では経営の実践能力を、ステップを踏みながら高めていきます。そのねらいは、課題に対して小手先の処理をするのではなく、関連する社会課題などを俯瞰し、シナリオを描く作業を、チームワークのなかで実現するという、変革型リーダーに求められる能力の養成です。

プロジェクト方式の受講者の醍醐味は、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抜き、権限関係のない混成チームに参加しながら課題解決を実現していくことにあります。この無から有を知的に生み出すプロセスを体験することは、皆さんに変革型リーダーとしての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。この主体性がなければ、企業の中核で役に立つ人材にはなれません。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ください。

この科目 (ケースプロジェクト研究) は、神戸大学 MBA の一連のプロジェクト方式による科目のなかでの導入科目的な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員が設定して、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。この科目では、チームスキルも重要です。チームのなかにおいて自分が果たしうる役割を、真摯に模索することをお勧めします。

II. 授業のテーマ

「エフエム A の事業再生プラン」

今年のケースプロジェクト研究の課題は、架空ケースをもとにラジオ局の事業再生プランを描いてもらうというものです。

ネット空間の活用可能性が広がるデジタル時代。一方で人口減のなかにあって、このままでは縮小に向かうしかない地域経済。そのなかにあって、地方のラジオ局はそのポテンシャルを生かして、どのような貢献ができるでしょうか。

デジタル時代の地方創生という課題を前に、地域のラジオ局が貢献できるビジネス展開は少なくないはずです。しかし、地域のラジオ局のビジネスの構成を踏まえると、保守に徹する彼らの姿勢は分からないでもありません。

今回のケースプロジェクトでは、破綻した地方 FM 局の事業譲渡先のエフエム A という架空企業における事業再生プランを提案してもらいます。A 県 B 市とはどの県であり市であるかを具体的に設定する方が、プランのリアリティが増すはずですが、これについては各チームの判断で条件にあった設定を行うようにしてください。

あくまでもエクササイズに過ぎませんが、皆さんはこのエフエム A のプロジェクトチームに参加したつもりで、こぢんまりとはまとめることなく、可能な限り大きく、そして根拠とロジカルな説得力をもつ事業再生プランをプロデュースしてください。破綻した FM 局の再生をいかに果たすか。組織としての求心力を保ちつつ、いかに経営改革を進め、かつ新たな事業成長を地方創生に貢献しながら成し遂げるか。これらの多面的な視点に立って事業再生と経営を考え抜く経験は、きっと貴重なものになると思います。

なお、配布したケースには最低限の情報しか記述されていません。ケースプロジェクト研究では、その背後の論理にまで切り込まなければ、説得力のある提案にはならないことに注意してください。ケースプロジェクト研究では、対象とするケースを統一して、そこに異なる主張、または切り口をぶつけ合ってもらいます。同じ土俵に上がったうえで競合他チームを向こうに回すことを十分に意識して、一段と深い、または斬新な見解に辿り着くよう奮闘してください。

最終発表の優劣を分ける評価ポイントは、①事業再生プランの斬新さと、②設定目標の大きさと的確さ、そして、③なぜこのプランを採用すべきなのかを、裏付けのある緻密な論理展開のなかで示していることに置きます。④与えられたケース内の諸条件を踏まえ、立山氏が示す 4 つの課題に的確にこたえるプランとなっていることは当然の前

提です。

これを機に、『ハンドブック経営学』の第1章を参考にしつつ、有価証券報告書を丹念に読み込む手法を身につけるとともに、『ビジネス思考実験』からビジネスモデル構築の発想法を学びとり、課題にこたえるためのライブラリーリサーチに挑戦してみてください。これも随所で役立つスキルになるはずです。

III. 参考書

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）。

根来龍之『ビジネス思考実験』日経BP、2015年

栗木契・横田浩一『デジタル・ワークシフト』産学社、2018年

IV. 授業計画

以下に示すのは、クラス全体共通の予定です。それ以外の各週末、および週間については、チーム毎に活動をマネジメントし、プロジェクトをぐいぐいと進めていってください。

1. チーム確認(3/24)

チームの編成を確認します。

2. オリエンテーション(4/7)

ケースプロジェクトを進める上でポイントを、ステージ別に説明します。

3. ラジオ局経営の課題を学ぶ (4/14)

神戸大学 MBA ホルダーである Kiss FM (兵庫エフエム放送) 社長の横山剛氏を招き、現在のラジオ局経営を取り巻く諸課題についての意見交換を行います。

4. プロジェクトの進捗確認(4/28)

戦略提案についてのブレインストーミングの機会を設けます。各チームを担当教員が巡回しながら、議論を行います。プロジェクトの成否は提案するプランの着眼で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、後悔を残さないプランを選定してください。

ここで大切なのは、プランの着眼と、その正当性やエビデンスの収集可能性との間でうまくバランスを取ることです。いくら面白い視点があっても、サポートが弱ければ印象に残りません。一見パツとしない視点でも、リサーチによって深みのあるエビデンス

を掘り起こすことができれば、聴衆が目から鱗が落ちる体験をする最終発表になる可能性があります。

5. 中間報告会(6/2)

中間報告会では、各チームが描くエフエム A の再生に向けたプランの着眼、そして最終報告に向けたエビデンス固めのためのフィールドリサーチの計画を報告してもらいます。

事業再生プランのエビデンスを築く方法としては、資料や文献をあたる「ライブラリーリサーチ」、現場観察を行ったり、関係者の話を聞きに行ったり、アンケート調査を行ったりする「フィールドリサーチ」などが考えられます。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。

今回のケースプロジェクトでは、中間報告以前にフィールドリサーチを行うことを禁止します（フィールドリサーチの準備を行うことは認めます）。中間報告まではライブラリーリサーチに集中して下さい。

中間報告の持ち時間は 10 分、パワーポイントを使ったプレゼンテーションとなります。チェックのポイントは、プランの着眼の妥当性、そしてその検証のためのフィールドリサーチ案の的確さです。ここで不合格となったチームには、まだ他チームから提案がなされていない着眼のプランを求めての漂浪の旅に出てもらおうことになります。

この中間報告の関門を通過したチームは、フィールドリサーチが解禁になります。ただし、Kiss FM への取材申し込みは自粛してください。

この中間報告の関門をクリアしたら、あとは 2 ヶ月後の最終報告（研究成果発表会）があるのみです（公式の時間割にこだわらずプロジェクトを進めてください）。ここからは細部を詰め、サポーター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。

6. 研究成果発表会(8/4)

各チームが、ケースプロジェクト研究の最終成果をぶつけ合う最終発表会です。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。戦略提案の着眼の斬新さと実行可能性、そしてエビデンスの掘り起こしと提示の仕方による説得力によって評価します。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。

7. 内省レポートの提出(8/18)

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。レポートの提出は、教務係のボックスにプリントアウトを投函して下さい。

V. 成績評価の方法

研究成果発表会での所属チームへ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。審査員の評価がある程度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。

以上