

KBS REPORT

2014 Vol. 8



Council on Business & Society 第2回年次国際フォーラム

Contents

対談



「同窓会員・KBS・在校生 全員に
プラス」KBSと同窓会の連携

キーコーヒー株式会社 代表取締役

柴田 裕氏

経営管理研究科 委員長

河野 宏和

最近の動向

トピックス

2013年度新着ケース一覧

教員紹介



卒業生教員第一号の
視座から見えるもの

山根 節 教授



人事管理の現在と
そのポイントを考える

大藪 毅 専任講師



現場現物重視のビジネス教育

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 委員長

慶應義塾大学ビジネス・スクール 校長

河野 宏和



略歴

慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程を経て、1987年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手、1991年同研究科助教授。1991～92年ハーバード大学ビジネススクール訪問研究員。1998年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授。2009年10月より同研究科委員長、ビジネス・スクール校長。専門は生産管理、生産マネジメント。工学博士。AAPBS（アジア太平洋ビジネススクール協会、Association of Asia-Pacific Business Schools）会長、AACSB Asia-Pacific Advisory Council 委員、EQUIS Committee International Academic Member、日本経営工学会副会長、IEレビュー誌編集委員長、IEMS Deputy Editor、TPM優秀賞審査委員などを務める。1991年工学博士（慶應義塾大学）取得。

KBSは、ケースメソッドを中核とする教育で、T字型の能力を持つ人材を育成することを目指しています。経営全般の知識を有するジェネラリストとしての横軸、自らの専門性という縦軸、そしてその周辺を支える使命感・情熱・志といったマインドセット、それら3つの要素を有機的に結びつけるのがケースメソッドです。

KBSは、「経営を教える」「経営者を育成する」ことを目的にしており、知識を知恵として体系化するケースメソッドは極めて有効です。しかしその一方で、いかにケース当事者のつもりでクラスに参加しても、討議を終えた瞬間に部外者になるという点で、ケースメソッドと実際の経営は異なるという批判があります。ハーバード大学ビジネススクールが、近年、FIELDというフィールドワークを必修としてカリキュラムに加えたのも、そうした批判に応えるためと考えられます。

私自身、工学の出身で、生産現場での分析をベースに改善案を検討する研究を続けています。現地に出向くと、不良の発生原因、潜在的な安全リスク、過剰在庫、手書き伝票による作業指示の乱れなど、コンピュータシステムと資料だけでは分かりにくい問題点に気づきます。それら問題点の多くは、実はその企業の根本的な体質と深く関わっていて、現場ベースの改善を進めていくと、生産技術や製品設計、人材管理や情報システムなど、多様な問題を顕在化し解決していく方向が見えてきます。

ひるがえって、経営の問題では、戦

略立案や意思決定といった「経営の現場」に、ビジネススクールで学ぶ学生が直接介入することは困難です。さまざまなフィールドワーク、実務家や経営者による講演、1つの企業を集中的に分析する科目などを工夫していますが、IT化やグローバル化が進む現在にこそ、経営現場に身を置いて考えるという経験が重要性を増しているように思えます。

KBSは、IP提携校を41校に増やしましたが、50校を目指してさらに提携を加速しています。それは、海外現地へ行って学ぶという現場感覚が、これからのビジネスリーダーに不可欠だからです。プログラムの国際化といった表面的な華やかさを追求するのではなく、現場現物に立脚した泥くさい視点を忘れることなく、人材育成に注力していくべきである、そこにKBSの価値があると考えます。

以前、ビジネススクールのミッションは、教育、研究、ネットワークの3つであると述べたことがあります。研究面では、国際的な研究アライアンス（Council on Business and Society）の第2回国際フォーラム（テーマ：Health and Healthcare: at the Crossroads of Business & Society）を3月6日・7日にKBS主催で開催しました。ネットワークについても、同窓会との一体化を進め、同窓生企業でのインターンやプロジェクトを計画しています。

KBS創立50年から2年目になります。新たな50年に向けての礎を築くべく、皆様のご支援をお願いいたします。



Council on Business and Society



「第6回公開講座」田中 滋 教授による講演

最近の動向 (2013年9月～2014年3月)

2013年 9月	KBS REPORT Vol.7 発行 2013年度経営実務講座 第108回経営幹部セミナー 第48回MDP
2013年 10月	50年記念出版「経営人材を育てる! CEO欠乏症の日本を変える」刊行 特別講演 経済産業大臣 茂木敏充氏 2014年度修士課程一般入試(秋期) 第4回公開講座(井上 哲浩 教授)
2013年 11月	2013年度第2回オープンキャンパス(授業見学・模擬授業) 日経Bizアカデミー MBA EXPO Tokyo 2013 Autumn/Winter 出展 第5回公開講座(小林 喜一郎 教授) 週末集中セミナー「ヘルスケアポリシー&マネジメント集中コース」 ケースメソッド教授法セミナー ベーシック・モジュール
2013年 12月	2013年度MBAビジネスゲーム合宿 第6回公開講座(田中 滋 教授)
2014年 2月	2014年度修士課程一般入試(春期) 2014年度博士課程一般入試 週末集中セミナー「財務戦略集中コース」
2014年 3月	日吉にてCouncil on Business and Society第2回年次国際フォーラム

2013年度「経営実務講座-同窓生から在校生へ」開講

開講から3年目を迎えた本講座は、今年度から専門科目となり、2学期木曜6限に開講されました。聴講生を含む平均30名の現役生と同窓会メンバーが参加し、登壇者の皆様が活躍されている業界や事業に関わる内容にとどまらず、KBSで学んだことが卒業後のキャリアにどう役立っているか、仕事に取り組む姿勢や信条といった深い内容まで伺うことができました。

2013年度登壇者一覧 (登壇順。役職は登壇時のものです。)

新井豪一郎氏 (M24) : アルクテラス 代表取締役社長
北川嘉昭氏 (M16) : ファイザー 学術戦略部長
山口典枝氏 (M22) : メディカルアイ 代表取締役
大谷美文氏 (M16) : JTBメディアリレーリング 代表取締役社長
松本将氏 (M12) : マツ六 代表取締役社長

吉村次生氏 (M6) : アステム 代表取締役副社長
八木エドワード氏 (M11) : 南山大学 教授
中村守孝氏 (M13) : 三越伊勢丹ホールディングス 執行役員人事部長
坪井信行氏 (M16) : T・C・マネジメント 代表
阿部信子氏 (M23) : ウェル・ナビ 代表取締役

2013年度ビジネス・ゲーム合宿開催報告



年末恒例の合宿型授業である「ビジネス・ゲーム」が、2013年12月12日～14日にかけて下田東急ホテルで開催されました。

この合宿の目的は、いままで教室で学んできた「経営知識」を実務に近い環境の中で実践し体得する事です。

鉄鋼業界という設定の架空の市場で、1年生全員が10チームに分かれて会社を設立し、3ヶ月を1タームとして経営の各種意思決定を行うという作業を、3日間朝から晩まで繰り返す事で業績を競います。

現場では、久々に仕事を思い出し寝る間を惜しんで準備を行う学生や、実務経験が無くとも率直なアイデアを提供する新卒学生など、各人が自分の様々な背景を生かすことで多に盛り上がりました。この3日間はKBSでの1年で自分がどれだけ成長できたかを測り知る大変重要な時間となりました。

修士1年生 (M36) 池田 洋基



河野宏和

経営管理研究科委員長

柴田裕氏

キーコーヒー株式会社 代表取締役

「同窓会員・KBS・在校生 全員にプラス」 KBSと同窓会の連携

KBSレポートVol.8では河野宏和経営管理研究科委員長が2014年度同窓会会長の柴田裕氏と対談。

KBS在学中の経験で得たチャレンジ精神や総合プロデュース力が今どう役立っているのか、それらの経験を踏まえて、今後のKBSと同窓会の関係について語ります。

「コーヒーの勉強」と「企業経営の勉強」

河野: 本日はお忙しい中お越しいただき、ありがとうございます。まずは、KBSに入学したきっかけをお話いただけますか。

柴田: キーコーヒーは1994年に店頭公開し、現在では東証第一部に上場しています。私が大学を卒業するころ「企業としての信頼性向上」を合言葉に上場を目指していました。就職先について考えぬいた末、上場にかかわ

りたいと強く希望し、祖父が創業したキーコーヒーに入社しました。幾つかの部署を経験した後、最若手として上場チームに所属し上場説明会を担当していました。ある説明会開催後に、KBSの数人の学生から質問状が届き私が回答したところ、礼状と共にKBSの案内が届きました。また、説明会では「御社にMBAを持っている社員は何人いるか?」という質問が出てきて、社内でMBA課程への社員派遣機運が盛り上がり、「それなら自分が」と決意して社内に制度を起案して受験し、めでたく合格しました。

自分としては「コーヒーの勉強はしてきたので、次は企業経営の勉強がしたい」と希望していた折でもあり、とてもタイミングが良かったと思えましたね。

様々なキャリア形成との出会い

河野: 実際にKBSに入学してみて、そこの勉強はどうでしたか。

柴田: 私が入学した頃は、学生の半分が企業派遣で、長年派遣を続けている会社が多かったと思います。派

遣者のなかには、非常に優秀で自分が在職するところと異なる分野や海外勤務を希望していて、キャリアチェンジのために社内制度の中からKBS派遣を探し出して入学した、という人たちがいました。1つの会社で勤め上げるという姿が普通だった時代に、KBSはバレーボールのトスのように、会社を辞めたり休職して入り修了後に転職したり、修了後コンサルティング企業に入ってその後に起業するなど、クラスメートの動きからキャリア形成の様々なパターンを目の当たりにして刺激をうけました。

日本らしい価値観と「早く育てたい」社会のニーズ

河野:「トス」という言葉がありましたが、今でも、多くの日本企業は段階を踏み長いプロセスを経て昇進していくというスタイルを採用しています。他方で近年は「人材を早く育てたい」というニーズも強くなっているように思えます。

柴田:経営者としては、「良い人材」は即戦力として会社で起用したいと思ってしまう傾向にあるかもしれません。プロジェクトへの参加、会社が成長するためのあらゆる業務での経験など、育てたい人材は様々な場面で引っ張りだこになります。ただ一方で、リターンを求めすぎず長い目で人を育てるという日本的な考え方も必要だと思います。

河野:ところで柴田さんの会社はどのようなところがアピールポイントでしょうか。



柴田:ガバナンス理論のみで割り切らない長期的発想というところだと思います。例えば会社としてのCSR活動として、東北の震災被災地にコーヒーをお配りしたり、コミュニティープラザ作りなどの地域振興に協力しています。またインドネシアでは戦争で荒れ果てていた農場を35年間かけて少しずつ開発し、美味しいコーヒーが採れる農場に再建しました。そこは良いコーヒーが採れる気候と土壌だったので、諦めずに続けました。人材育成の話ではありませんが、このケースもリターンに厳しい企業だったら途中で断念していたかもしれません。

そのトアルコトラジャ農場では、学校や携帯電話システム用のアンテナの建設など、CSRを含めて多少お役に立てたのではないかと考えています。産地の土壌を作ったり、農場の山頂に水源がある為にコンクリートを使用しない日本式の「締め固め」によって整地して生態系の維持に努めるなど、そこで働く人々との良好な関係を作るプロセスを経て、初めておいしいコーヒーが出来上がるのだと思っています。直営農場製品は当

社売上高の数パーセントを占めるに過ぎませんが、自社でコーヒー豆から栽培しているという事実によって、世界のその他の産地と対等に話ができるという、大きなメリットがあるのです。

河野:なるほど。リターンの即効性を一番に求めると、それはなかなか難しいことだと思います。KBSも「こだわりを持って経営する」という日本企業の経営の原点に立ち返り、日本的価値観を反映したカリキュラムを作っていく必要があるそうです。カリキュラムや人材育成のあり方を考える必要がありますね。

KBSで得た「総合プロデュース力」

河野:KBSで学んだことが今の経営ではどんな場面で役立っていますか?

柴田:KBSで学んだことのうちの1つは「総合プロデュース力」だと思っています。個別のマネジメントをいかに組み合わせる総合的にプロデュースしていくか、というノウハウを学ぶことが出来ました。

この経験は今でも活かせる場面が多く、具体的な例としては、株主総会のやり方が挙げられます。決まった形式に沿って必要な報告事項を淡々と述べるのではなく、説明に一工夫加えたり、会場に商品を展示するなど、CSRを含めた総会運営を積極的に実践しています。

実社会に出て、様々な要素を組み合わせる最適な1つの形をつくるのは、改めて大切なことだと感じています。

河野: 今後、そのような総合プロデューサー力のある人材はより重要になっていくでしょうね。

KBSの「シンクタンク」

柴田: 各科目1つ1つも大切ですが、それを実際の現場でどう組み合わせる

のか、についてヒントが学べる場があると良いですね。迷ったとき、母校に戻って情報交換や投げかけが出来る場所があると同窓生にとってもありがたいです。

河野: わたしも同感です。教員、学生、同窓生が知恵やネットワークを共有し、一体化して活動することはとても有意義なことだし、全員にプラスに働くと思う。そういう研究所のような場所、あるいは環境を今後作っていきたいと思っています。

柴田: そのような研究所に国内の事例だけでなく、日本の企業が海外で失敗・成功した例なども集まると、海外の方もKBSに来やすくなると思います。国際交流に繋がりますよね。

河野: KBSと同窓会が一体になって、KBSの価値を上げ、学生に質の高い教育を提供する。同時に研究所などシンクタンクで研究成果をフィードバック、発信していく。このサイクルが途切れることなく回っていくのが1つの理想の形ですね。

インターン、フィールドスタディー、事業計画発表会

柴田: 日本で「インターン」はまだ定着していませんが、同窓会とKBSの連携の1つとして、とても意味のある企画だと思っています。学生にとって、インターン先でのミーティングに出て意見を言うだけでも価値があると思いますし、そのインターンの体験を修士論文に活かすことも出来ます。

河野: 同窓生がKBSに来て、在校生に自分の経験やノウハウを伝える「経営実務講座」は今年で3年目を迎え、毎年とても好評です。このような同窓会とKBSとの連携を、就職支援に結び付けていくのは意義深いことだと思います。

柴田: 「いつかは起業したい」と思っているKBSの学生も多いと思いますが、学校に通っていきなりすぐに儲かるプランが提案出来るということは少ないと思います。経営に必要な各分野の基礎を学び、その上で多少なりとも実社会の現実や厳しさを体験する。そのプロセスを経て初めて起業する、という流れの方が好ましいのでは、と感じています。

実社会での経験というところですが、例えばメーカーの工場をどうしたらもっと良くPR出来るのか。小まめに



掃除して綺麗にするとか若い女性に広報を担当してもらうなど企業でもソリューションは考えられますが、そうじゃない斬新なアイデアを考えてもらうことも、学生にとって意味のある体験になると思います。学生にとっては学びの場となり、一方で企業にとっては新しいひらめきのヒントになるので、両者にとって有意義な機会になります。

河野:企業からそのようなプロジェクトワークのテーマをもらい、共同プロジェクトのような形で学生がコミットして活動していくことは、柴田さんの言う通り、お互いにとってプラスだと思います。アメリカでは、既にこのようなフィールド型のプロジェクト教育を重視しようという流れになっています。

インターンとフィールド型授業の他に、学生がビジネスプランを発表して同窓生にアドバイスをもらうという企画も実現したいと思っています。ビジネスの先端にいる同窓生たちからダメ出しされるような機会やチャン

スを作ることに大きな価値があると感じます。

柴田:そうですね。企業にとっても、一度でもビジネスプランを作るプロセスを経験したことがある学生は心強い存在になると思います。在学中、国際単位交換プログラムでスペインに行った時は英語に苦労する場面も多々ありましたが、ソニーとパナソニックのケースが出たときは徹夜で予習し、他の学生が知らないエピソードを説明することが出来ました。このような経験を通じて、困難なことでも、得意技をうまく組み合わせて活かせ

ばチャレンジできるんだ、ということ学びましたね。

河野:「世の中が進んだから、知らねばならないことがドンドン増える…」というのではなく、自分の知っていることを組み合わせることで新しいことに挑んでいくべきだと思います。インターン、フィールドスタディー、ビジネスプラン等での経験が「自分の知っていること」を広げてくれるのだと思います。これからKBSと同窓会と一体化して活動を強化していきたいと思っていますので、今後ともよろしくお願いします。



柴田 裕 (しばた ゆたか) 氏 プロフィール



出身
1964年 神奈川県横浜市

学歴
1995年度 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了 (M17)

職歴
慶應大学経済学部卒業後、キーコーヒー入社。上場作業、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了、営業部門取締役を経て2002年社長就任。
イタリアントマトやアマンドの子会社化、銀座ルノアールへの出資など事業展開を進めている。

キーコーヒー株式会社

所在地 〒105-8705
東京都港区西新橋2-34-4
TEL: 03-3433-3311 (代表)

URL <http://www.keycoffee.co.jp>

創業 大正9年(1920)8月24日

設立 昭和27年(1952)10月16日

資本金 4,628百万円

従業員数 連結1,217名 単体891名
(平成25年3月31日現在)

事業内容 海外におけるコーヒー農場事業から、コーヒーの製造、販売、ならびにコーヒー関連事業経営に至るまでのコーヒーに関する総合企業




**COUNCIL on
BUSINESS & SOCIETY**

A GLOBAL ALLIANCE OF SCHOOLS OF MANAGEMENT

第2回年次国際フォーラム 開催報告

2014年3月6日(木)～7日(金)に、慶應義塾大学日吉キャンパス協生館にて、Council on Business & Society (ビジネスと社会に関する評議会、以下「CoBS」) 第2回年次国際フォーラムが開催されました。

当日は加盟校6校の関係者、教員、現役生、関係企業の方々などを合わせて世界各国からのべ約290名が参加し、盛況となりました。

今回のフォーラムでは全体のテーマとして「Health and Healthcare」を取り上げ、3つあるセッションそれぞれの中で基調講演、パネルディスカッション、分科会が開催されました。

フォーラムは、ホスト校であるKBSの河野宏和・経営管理研究科委員長によるウェルカムスピーチから始まり、続いて公団法人医療科学研究所理事長の江利川毅氏と中外製薬株式会社代表取締役会長の永山治氏による基調講演が展開されました。その後、第1セッション「Healthy Employees, Healthy Corporations」が始まり、従業員の健康管理に対して企業が果たすべき役割や従業員のメンタルヘルスの諸問題に関して討論が繰り広げられました。

2日目の午前に展開された第2セッション「Technology and Management Innovations in Healthcare」はSAP社ヘルスケア分野のSenior Industry Advisorを努めるMartin Burger氏の基調講演でスタートし、ソフトウェア企業の立場から、技術はヘルスケアに対して、改善 (improvement)・解析 (analysis)・効率 (efficiency) という3つの側面から貢献できると論じました。

その後は、技術・経営・ビジネスモデルを各主題とする3つの分科会が開催され、健康管理システムの重要性などについて各国の実例を取り上げながらディスカッションが進められました。

午後の第3セッション「Challenges in Managing Healthcare: Who Pays for Healthcare and How It Is Supplied?」では、各国のヘルスケアマネジメントにおける課題について議論され、理想のヘルスケアシステムについて活発な議論が交わされました。

全セッション終了後は6校の代表者による記者発表会を行い、各メディアに対してフォーラムの成果や提言を発信しました。

2014年4月には、フォーラムの内容をまとめたWhite Paperを公式HPに掲載する予定です。どうぞご期待ください。

* CoBSはダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス(アメリカ)、エッセック経済商科大学(フランス)、マンハイム大学ビジネススクール(ドイツ)、復旦大学ビジネススクール(中国)、ファンダサウン・ゲットウーリオ・ヴァルガス大学(ブラジル)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應義塾大学ビジネス・スクール)が提携し、今日のビジネスと社会に関する重要な課題について各校の知的資源を結集し、その成果を広く社会に発信していくことを目的として設立された組織です。


ESSEC
BUSINESS SCHOOL


**SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY**

FGV
EAESP


KBS
1962
KEIO BUSINESS SCHOOL


TUCK

**UNIVERSITY OF MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL**


退職する教員からのメッセージ



池尾 恭一 教授

私は、本年3月末をもって、長年お世話になった慶應義塾を退職することになりました。慶應義塾とは、1963年に中等部に入学して以来、途中博士課程を終えたあと9年間関西学院大学に奉職した期間を除き、42年間の長きに渡るお付き合いでした。そう考えると、慶應義塾を退職するというのには感慨深いものがあります。また、

この間、慶應義塾においてきわめて多くの方々から計り知れないご厚情を賜ったことに心より感謝している次第です。4月からは明治学院大学で教職につくことになっており、もうしばらく研究・教育に携わっていくつもりです。KBSとはこれからもご縁があると思いますので、皆様には何卒今後ともご厚誼のほどをお願い申し上げます。



高木 晴夫 教授

KBSでの36年間を振り返り、定年しても引退するつもりのない今後への展望を書いて、ご挨拶とする。KBSで一番注力した研究教育課題は「情報化」と「多様化」であった。その進行の中で、如何に組織を作り、リーダーシップを発揮し、繁栄する経営としていくか。これに答えを出すのが職務であった。では、今後の課題を何とするか。組織行動学者にとっての非常に大きな条件変化は「少子高齢化」と「地

球環境変化」。前者は組織構成に深刻な影響を与え、市場特性を全く新しいバランスに向かわせる。後者は、「ゆでがえる現象」のごとく地球で生きる人々を苦しめる。組織行動学者にとって、前者よりも後者的の方がはるかに手ごわい。でも挑戦に値する。そんな勇気を持って移籍先の大学に向かおうと思う。



田中 滋 教授

法人も制度も道具である。この根本的な性質は、会社、学校法人、医療法人、社会福祉法人等の違いを問わない。同じく、医療保険や介護保険制度、はたまた市場経済システムについても、「道具」ステートメントがあてはまる。道具を効率的に使いこなすマネジメント力はもちろん大切である。しかし、道具を使う目的、つまり上位目標

の達成に向かって有効に近づけたかどうかもまた、道具を駆使するリーダーにとって忘れてはならない評価だと思う。上位目標の構築にあたっては、使命感、倫理、理念などの意志や、歴史的洞察も欠かせない。慶應義塾のビジネス・スクール教育が、このような広い視点をも養える幅広さを持ち続けるよう期待する。



山根 節 教授

今の日本に欠けているのは「志の高いトップ人材」です。日本は「課題先進国」。変革が必要で、日本を救うのは高い理想を掲げて引っ張っていく経営人材です。そのためにはテクニカル・スキルを学ぶことばかりでなく、夢を磨き、高い志=理念を構築する努力が必要なのです。ミミチくならず、志を高めるにはどうするか？それは未体験の世

界に飛び込むことです。世の中のどこかにいる素晴らしい人に出会うことです。「旅をする」ことなのです。皆さんにはチェンジ・リーダーになってほしい。アントレプレナーでなくとも、イントラプレナー（社内起業家）という道もあります。自ら手を挙げて、小さな所帯でもいいからトップを経験してみてください。人生は遥かに豊かになるはず！

KBS運営募金について

KBS運営募金につきましては、たくさんの方々より暖かいご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。お蔭様で多くの方々より、一千万円を超えるご寄付を頂戴しております（平成26年1月迄受付分）。皆様のご協力に感謝し、ご寄付を頂いた方のご芳名を50音順にて掲載させていただきます。KBS運営募金は現在も引き続き募集しております。これからもKBSへの一層のご支援とご協力を心よりお願い申し上げます。

KBS寄付担当

寄付者ご芳名

2013年度KBS起業体験プログラム受講者一同様
大西 義威 様
中川 敦司 様
新倉 啓介 様

野津 大輔 様
平井 友行 様
松本 将 様
他匿名2名

(2014年1月迄受付分)

募集要項（一部抜粋）

募金名称: KBS運営募金
募集単位: 法人 一口5万円（一口以上）
個人 一口1万円（一口以上）
振込方法: 個人の方: クレジットカードによる振込
上記以外: 寄付申込書による振込

お問合せ先: **KBS寄付担当（寄付用資料のお問合せ）**
Email: donation@kbs.keio.ac.jp Tel: 045-564-2440
慶應義塾基金室（領収書発行等、寄付後のお問合せ）
Tel: 03-5427-1717

KBS運営募金の活用実績

皆様より頂いたご厚志は、KBSおよびMBAプログラムの認知向上、同窓会との関係強化等に向けた施策を強化すべく活用させていただいております。活用の一例として、教員の最新の研究成果を発信し同窓生、セミナー修了生の共有しつつ新規顧客開拓も目指した「公開講座」やHBS講師による「特別公開講座」の運営、MBA進学希望者の集まる「MBAエキスポ2013」への出展、KBSのミッション「LEARN TO LEAD」を記した協生館内サインボード設置などに充当させていただいております。今後も皆様からのご指導・ご支援を賜りながら、KBSの長期的な発展のための新たな取り組みに挑戦してまいります。

KBS寄付担当

■ 第108回経営幹部セミナー 開催報告

2013年9月9日(月)～9月21日(土)



第108回経営幹部セミナーは、まだ残暑の残る名古屋にて9月9日から21日まで開催されました。

クラスディスカッションでは、本セミナー主管である磯辺 剛彦 教授の「太陽食品工業株式会社」をはじめ、総勢13名による教員から、18タイトルのケースを学んでいただきました。また、期間中は2回の講演があり、それぞれ「今どきの勝ってる会社、

負ける会社」(磯辺 剛彦 教授)、「経営の大局を鳥瞰する」(山根 節 教授)というテーマで行われ、好評を博しました。

期間中、食事やコーヒープレイクなどの時間などを利用して、受講者同士、また教員との交流を深められているご参加者が多数おられました。ケースからだけでなく、人との交流を通して学ぼうとされる、真剣な受講者の皆様の姿が大変印象的でした。

■ 第109回経営幹部セミナー 開催報告

2013年11月4日(月)～11月16日(土)



11月4日から11月16日まで、風光明媚な静岡県南伊豆、海を望む丘の上に建つ下田東急ホテルにて、第109回経営幹部セミナーは開催されました。

本セミナー主管の高橋大志教授によるオリエンテーション“富士フィルムホールディングス”からケースメソッド授業はスタートしました。受講者の皆様は、2日目から10グループに分かれ各チームでディスカッションを行なった後、2会場で講師陣と

のクラスディスカッションに臨みます。午前・午後で期間中、計19回のクラスディスカッションと2回の講演が繰り返され、夜には翌日分の予習もあり、受講者の皆様にとってはハードな毎日だったと思います。

授業内容については、太田康広教授の“総合電機メーカー3社比較”では「財務・会計の観点からの企業評価の着眼点が、非常に参考になった」等、高い評価を頂きました。

■ 第48回MDP 開催報告

2013年9月9日(月)～12月6日(金)



第48回MDPは、2013年9月9日、名古屋でのオリエンテーション合宿から始まりました。

5日間のオリエンテーション合宿終了の後、日吉キャンパス協生館へ場所を移しての3か月間は、1日2つのケースディスカッションと、自身の関心のあるテーマについてまとめる「個人研究」を平衡して進めていくというタフな毎日が続きます。授業の予習には、1ケースにつき2～3時間を要します。今年も受講者の皆様が、授業後遅くまでディスカッショ

ンルームに残り、翌日の予習やディスカッションを続ける姿が見られました。

また、今年は、KBSの提携校である韓国Yonsei University School of Businessより、Kil-Soo Suh教授をお招きして、デザイン調査に関するワークショップを担当いただきました。

12月6日の終講式では、すべてのプログラムを終えた受講者の皆様の、達成感に満ちた表情が印象的でした。

第48回MDP 受講者インタビュー

環境変化に合わせた戦略の多様性、ビジネスモデルの複雑さを理解できる良い機会



スポーツと異なり、ビジネスはルールの無い戦いです。戦いは自由で複雑で多面的な要素の中で行われます。勝者は一人ではなく「どこで戦うのか?」「どこで生きるのか?」といったポジショニング選択で共存が可能です。逆に規模やノウハウに優れた企業と『同質化競争』に陥れば当然敗北もあります。予習で、経営者になったつもりで意思決定をしてみました、

■ 平川 浩行 氏 株式会社大分銀行

実際に行われた意思決定は、予想以上に奥深く、重い意思決定がなされています。多様な戦略、戦い方が存在すること。そして経営者はどの様な点を重視して意思決定したのか?日々新たな学びを体験でき、本当に良い経験となりました。恵まれた環境と優れた講師陣、事務局の方々のお蔭で有意義なあっという間の3か月間でした。

2013年度 公開講座 開催報告



KBS公開講座とは

公開講座シリーズは、KBS教授陣が最先端の経営学研究の成果を広く社会にお届けし、実際のビジネスシーンで役立てていただくことを目的として全6回にわたり開催しております。皆様のご参加をお待ちしております。

開講日の約1カ月前よりKBSホームページ上にて申込の受付を開始します。各回の詳細情報は順次HPにて掲載してまいります。

第4回公開講座 「マーケティングの新課題～ビッグデータ時代のマーケティング戦略～」

井上 哲浩 教授 2013年10月16日 (水)



慶應義塾大学ビジネス・スクール 公開講座シリーズの第4回、井上哲浩教授による「マーケティングの新課題～ビッグデータ時代のマーケティング戦略～」が10月16日

に慶應義塾大学日吉キャンパス藤原洋記念ホールで開催され、約350名の方が参加されました。

講演はまず「ビッグデータ時代における

マーケティングの役割とは」というテーマでスタートしました。1990年代中ごろからインターネットによるマーケティングの研究を始めた井上教授は、歴史的推移に言及しながら現代のマーケティングが理解すべき事柄として、①データ解析手法 ②マーケティング戦略 ③拡張・多様化が進展するメディアやデバイスへの知識 の3点を挙げました。

次に、膨大なデジタル・データには、注目されがちなSNSやTwitterなどのソーシャル・データに限らず、POSデータ、交通データ、環境データ、通信データ等の様々な切り口

があり、どのデータをどう分析するかが重要な課題であることが指摘されました。また膨大なデータ収集が可能で、それを分析するツールが容易に手に入る現代でも、そこに確固たる戦略的なマーケティング戦略がないと、情報の価値変換に結びつかないリスクがあることが述べられました。

最後に「警鐘」として、行動データと態度データの違い、データのredundancy、データのfusionの重要性、クラウドがもつ大きなインパクトの可能性、消費者意思決定プロセスの重要性が指摘されました。

第5回公開講座 「インド・マドゥライのアラヴィンド眼科病院:視力への貢献」

小林 喜一郎 教授 2013年11月22日 (金)



慶應義塾大学ビジネス・スクール 公開講座シリーズの第5回、小林喜一郎教授によるケース授業「インド・マドゥライのアラヴィンド眼科病院:視力への貢献」が11月22

日に新丸の内ビルディング内の東京21cクラブで開催されました。公開講座シリーズ初のケースメソッドによる授業形式をとり、50名の方が参加されました。

講座は、小林教授からの「ケース授業では、どんどん発言すること。また、今回のケースは眼科病院が題材だが病院経営に詳しくなることが目的ではなく、分析・議論を通じて経営に関わる一般化可能な考え方を導き出すことを目指す」というコメントでスタートしました。今回の会場はKBSの教室を模したセッティングで、机の上に名札が置かれ小林教授が発言者の名前を呼ぶ、というスタイルで授業が進められました。小林教授からは、本ケースを通じて、日本を含む先進国とインドの医療システムの相

違、企業（本ケースでは病院だが）の社会的責任、学んだことを自分の属する組織にどう当てはめるか、を念頭に置くよう指摘がありました。

授業の中で、1976年にヴェンカトスワミ医師（“ドクターV”）が設立し1992年には世界最大級の規模となったアラヴィンド眼科病院の極めてユニークな活動について、種々の角度から議論が展開され、ケースの内容やその他の事例を通じて、様々なマネジメントに関わる理論やコンセプトが紹介され、最後まで活発な議論が繰り返されました。

第6回公開講座 「制度設計の醍醐味-2025年に備えて-」 田中 滋 教授

2013年12月18日 (水)



慶應義塾大学ビジネス・スクール 公開講座シリーズ第6回、田中 滋 教授による「制度設計の醍醐味-2025年に備えて-」が12月18日に約170名の参加をいただき、

慶應義塾大学三田キャンパス北館ホールで開催されました。

講演は企業の新製品ローンチのフレームワーク（使命、価値、買い手、中核概念・技術、

理念）を使って、2000年から始まった日本の介護保険制度の説明から始まりました。従来全く存在しなかった介護保険制度が円滑に運用されてきた理由として、制度設計上のサブシステム、サブ・サブシステムが周到かつ精緻に設計されたことを挙げられました。

次に2025年を展望した制度設計にあたって、再び新製品ローンチのフレームワークと各種データを使い、今までと異なる環境・条件下で高齢者をめぐる介護制度がいかにあるべきかが多角的に解説され、その中で東日本大震災が被災コミュニティの高齢者介護に

与えた影響分析が、新しい制度設計に大きく活かされていることが言及されました。

質疑応答では活発な質問が多々寄せられ、制度啓発のために2000年当時と同様に出席講座・サポーター養成講座を自治体主導で開催する必要があること、介護制度・技術は日本にとってアジア地域に展開可能な重要成長分野であることや、各種訪問看護を統合して提供する地域包括ケアステーション設置は地方では廃校や廃寺、都会では教育施設の立替時の組み込みが効果的、などの回答が田中教授から提示されました。

卒業生教員第一号の 視座から見えるもの

山根 節 教授



私のKBS教員としての特徴は3つあります。

1つは卒業生教員第一号だということです。つまり私はかつてKBS教育サービスの受け手であり、今は提供者側に回った人間です。自分の提供サービスの消費経験を持たない教員が多いわけですが、私は経験しているのでサービスの評価ができていると思っています。

2つ目は実務を20年やった後、KBSにトラバークして20年経ちますので、ちょうど半々、実務家と研究者の両方の世界を知っていることです。

さらに3つ目ですが、実務の中でも13年間は「社長」を務めたことです。私はKBSを「CEOの量産工場」と定義付けてきましたが、まさにそれを地で行きました。CEOというにはおこがましい小企業ではありましたが、社長という仕事から未経験者には見えない世界を体験することができたと感じています。

これら3つの特徴を持つ私の目から、最近強く感じてきたことがあります。それは経営で最も大切なのは「理念=志」だということです。

ドラッカーはCEOの役割を「CEOとは外部と内部を結びつける存在」としたうえで、その仕事が次の4つからなるとしています。

「(1)重要な外部を定義する (2)『我々の事業は何か』を繰り返し自問自答する (3) 現在の利益と未来の投資のバ

ランスを図る (4) 組織の価値観と基準を確立する」

(1)から(3)までの仕事は、テクニカルスキルを磨けば可能になるものです。ここはビジネススクールの得意な分野です。

しかし(4)はいわゆる経営理念であり、経営哲学の分野に属するものです。ビジネススクールでは教えるににくい、あるいは教えられない分野といえます。しかし「重要な外部を定義する」時に、達成したい理想が描けなければ定義できません。大局を判断するとき、揺るがない信念といったものも必要になります。「我々の事業を自問自答」する時も強い理想への情熱がなければミミチくなる一方です。『大きいことが良いこと』とは言いませんが、これらを決めるのも実は「理念=志」です。

こう考えると、ビジネススクールの役割は心もとないものになります。最も大切な「理念=志」の教育に弱いからです。KBS学生だった頃、実は私はそれを感じていました。

私が経営コンサルタントだった頃、若気の至りですが、経営トップに向かって「社長！人生1回しかないのだから、行けるところまで目一杯行ったらどうなの！！」なんて叫んでいました。一緒に銀座あたりで飲みながら(笑)。

経営者という人たちは、ある程度の規模まで到達すると、リスクを回避するようになります。そんな時、もう1回よ

り高い夢を描く手伝いをしてあげたのです。よく経営者からはこう言われました。「山根さんに会うと元気が出る」と。でも私がそんなことを言えたのは、私が自分の会社を経営してみて、経営者の心理や陥りがちな壁が見え始めてからのことです。もちろんここでKBSの学びが役に立っていることは言うまでもありません。

そして私がKBSの教員になろうと思ったのは、若いビジネス・パーソンとたくさんの夢を共有し、膨らませる「夢を紡ぐ」という仕事ができると感じたからです。私は経営学を教えるといった体裁を取りながら、実は学生さんたちから夢を引き出し、それを共有し、膨らませたいと考えて楽しんできたように思います。

そして私はこれこそが、ビジネススクール教師の最高のミッションと確信しています。

山根 節 (やまね たかし)

1973年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、1974年公認会計士第2次試験合格、同時に監査法人サンワ事務所(現・トーマツ)入社。1977年公認会計士資格取得。1982年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。同年コンサルティング会社を設立して代表となる。1994年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授。1997年慶應義塾大学商学研究科博士課程修了(博士(商学))。1998年米国スタンフォード大学客員研究員。2001年経営管理研究科教授。2003年RJCカー・オブ・ザ・イヤー理事・選考委員。2006年より育児支援サービス産業研究会(経済産業省)座長その他公職を多数務める。



人事管理の現在と そのポイントを考える

大藪 毅 専任講師

知識化が進む現代経済において、その主役である人をどのように管理するかは、企業活動のあり方と成果を決定的に左右する。90年代以降、日本企業の人事管理も大きく変化した。

人事管理といえば、今でも一般には能力・業績主義や終身雇用や年功制の是非がメイン 이슈だと少なからず思われているようだ。しかし十数年前と異なり、現在では急進的能力主義の企業はほぼ見られない一方、以前のような年功序列の会社も少ない。日本の企業人事には、もっと本質的な変化が起きている。

最も大きなものは、人事管理思想における「ベクトルの変化」である。能力主義改革もふくめ、ダイバーシティー・WLBなどいわゆる「人事管理の個別化」現象はこれにもとづく。能力・業績主義に代表される現在利益と個人価値を中心とする考え方や、年功制・終身雇用などの日本的雇用に代表される組織価値の長期安定性を目的とする考え方は、人事管理にとどまらず企業のあり方についての永遠の2本柱であり、どちらがどうというものではない。問題は順番である。従来、「組織の成長が個人の利益につながる」という発想に基づいていた日本企業の人事管理は現在、「個人の成長から組織の利益へ」と逆方向に、ゆっくりではあるが確実に舵を切

りつつある。ゆえに制度設計のポイントも、よくある「個人か会社か」という二分法的構図ではなく、「異なる個人をどのように育て、チームとして束ねるか」つまり「適性にそった能力開発」とその「横グシのさし方」(＝モチベーションの刺激とコミットメントの醸成)というマネジメント視点が最重要になっている。

もう1つは人事管理の「対象と機能の拡大」である。ちょっと前まで大企業は大卒・男子・総合職がメイン、短大卒・女性・一般職を補佐として管理すればよかった。その頃から派遣・契約・パートなどの非正規雇用者もすでに多数存在していたが、その管理は現場の一業務であった。しかし重要な企業戦略の1つである今、各セグメントに適正な管理を行わないと、度重なる顧客データ流出や冷凍食品毒物混入事件のようなことが容易に起こる。さらに正社員でも近年の即戦力採用やグローバル採用などによって、この「対象範囲」はどんどん拡大する一方である。あと、ダイバーシティー・WLB・子育て・介護・社会活動参加・ストレス・うつ対策など、従来「私」に分類されていた部分まで「機能範囲」が拡大している。

またこれらによって、企業には人事管理戦略の「内製化」が求められている。これまでは春闘に端的に見ら

れるように、企業の人事政策は業界単位の基準と慣行に合わせればよく、何か新しい制度を導入する際にも、同じくらいの社格の同業他社の動きを見て決めていたが、近年はバラつく業績や戦略の独自性から参考にならない。企業経営にスピードと戦略性が強く求められる今、有用な人材の育成や採用・選抜・配置など、人事・雇用管理を自社のおかれた状況に応じて「自前」で設計せざるを得なくなっている。上記の範囲拡大とも併せて、その意志と能力を持つことが求められている。

最後に、これらの動きは同時に各種の人事管理業務における「専門性の高まり」を意味しており、その強化は企業戦略の1つとしてもっと重視されるべきであることも指摘したい。

大藪 毅 (おおよぶ たけし)

1992年京都大学経済学部卒業。1996年京都大学大学院経済学研究科修士課程修了。1997年ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス産業関係学部留学。この間、新日本製鐵株式会社、(社)関西国際産業関係研究所に勤務。2003年慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師。2006年より慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科、2008年より慶應義塾大学医学部講師を兼任。2010年博士(経済学・京都大学)取得。

2013年度新着ケース一覧

| 会計

日本企業の決算報告2013<a>
ソフトバンク(株)ー2040年へのビジョンー
日本企業の決算報告2013年<c>
日本企業の決算報告2013年
吉野家とゼンショー 2013年
株式会社ティンジョン
総合電機メーカー3社比較 2013年
吉野家とゼンショー 2013年 ティーチング・ノート
日本航空(株)の再建ー企業再生プログラムと稲盛フィロソフィー
ユニ・チャーム(株)のSAPS経営ー組織の生産性を高める週次目標管理制度
コンビニオーナーの憂鬱 2013年
(株)ロソソ・・・イントラプレナー新浪剛史の経営革新

| 財務

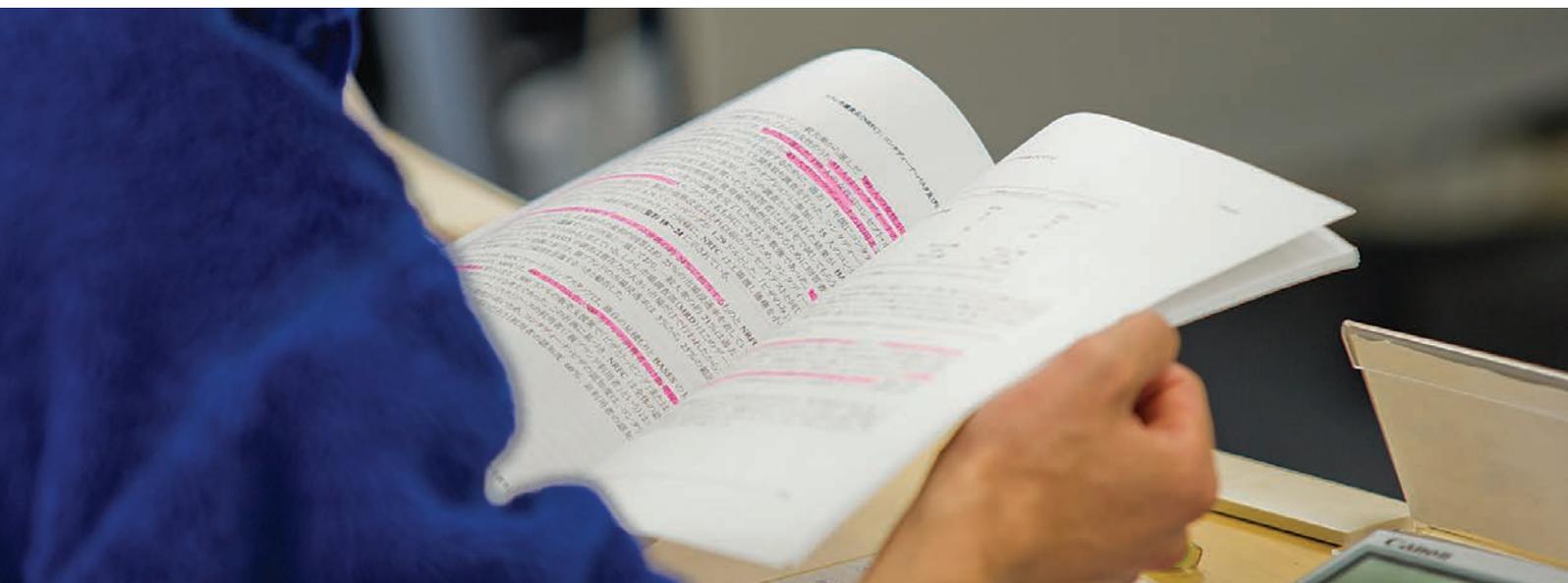
株式会社東武鉄道
富士フィルムホールディングス
JPモルガン・アセット・マネジメントーロングショートファンドー
JAL
シャープ、ソニー、パナソニック
シャープ、ソニー、パナソニック(続)

| マーケティング

はじめての学習机
ファッションに関するインタビュー調査
ジャイアント
株式会社ぐるなび
ニューベリー・トーキョー
株式会社 竹中工務店

| 情報・意思決定

日本のエネルギー政策
キューバ危機
キューバ危機(続)



組織・マネジメント

株式会社 海山(A)-創業者からの脱却-
株式会社 海山(B)-BSCの導入-
株式会社 海山(C)-BSCのその後-
株式会社 グランマ -新しいBOPビジネスの形とは-
3.11 首相官邸
ドリコム(A)
ドリコム(B)
住友化学株式会社 - 経営グローバル化の推進と『人材』 -
メンタリング・プログラムと企業(5)-統合版-
ハウステンボスの生成と再建-神近義邦と澤田秀雄(A)
ハウステンボスの生成と再建-神近義邦と澤田秀雄(B)
カルビー株式会社-グローバル企業への舵きり-
トヨタ自動車-生産と管理会計-
桜十字病院(A):「あたりまえ」をめざして
桜十字病院(B):西川通子のリーダーシップ
EASY BUY -タイ初の無担保ローン事業の展開-

経営環境

鶏卵の価格
ユニマック海峡の死闘-クジラとシャチの選択
日本の高齢者ケア:社会システム経営の革新
エムスリー株式会社(A)

生産政策

海外現地法人元社長 横田賢剛
株式会社 島津製作所(A) ~ 25年にわたる改善活動の歩み~
株式会社 島津製作所(B) ~ 議事録から見る改善活動の進展に影響する要因~

その他

タマチ工業株式会社

2014年2月現在

ケース教材販売

オンデマンドパブリッシング販売

1900年代の初期に、ハーバード大学ビジネス・スクールが中心となって開発 改良してきた実践的な経営教育の方法であるケースメソッド。ケースメソッドは、過去70余年間にわたり、ハーバード大学ビジネス・スクールが中心となって開発し、改良してきた実践的な経営教育の方法です。KBSが保有するケースの内、約1200件をオンデマンドパブリッシング方式で、一般向けにも販売しております。

ケースのご購入・検索はこちらから

<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/>

KBS ケース

検索



慶應義塾大学ビジネス・スクール 著

『経営人材を育てる! CEO人材欠乏症の日本を変える』刊行

この度、2012年10月に開催した『KBS50年記念コンファレンス』の内容をまとめた書籍を、慶應義塾大学出版より刊行いたしました。

- ◆失われた20年―。日本のビジネスはグローバル化の波に乗り遅れている。この国に足りないのは経営人材。CEOを量産する慶應ビジネス・スクールが生み出す地球規模の視野でビジネスを創造する人材とは?
- ◆リーダーシップ、グローバル人材、起業家精神、日本企業の国際化など、いま話題の 이슈について第一線の研究者が最新の議論を展開し、これからの時代にあるべき経営と人材像を提示する。

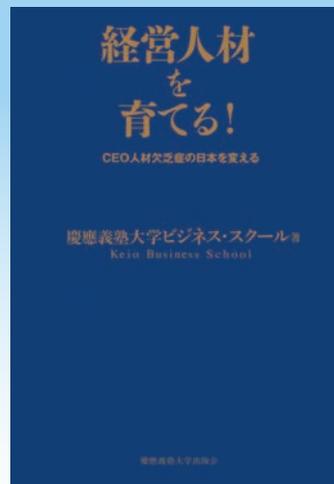
〈目次〉

I部 グローバル化と経営教育

- 1 グローバル化とは何か
- 2 ビジネススクールのミッション

II部 これからのビジネスを考える

- 3 新たな時代を切り開く企業戦略・リーダーシップ
- 4 起業家という生き方
- 5 グローバル・ビジネスを成功させる人と組織 ― グローバル人材は二種類の人々で構成すべき
- 6 身の丈に合った日本企業の国際化とは
- 7 クールジャパンの可能性 ― 日本の産業のソフト競争力を考える



四六判ソフトカバー・264ページ
ISBN: 978-4-7664-2096-8
2013年10月刊行
本体価格: 1,800 円 (税抜)

お近くの書店でお買い求めください。慶應義塾大学出版会のホームページからもお買い求めいただけます。

慶應義塾大学ビジネス・スクール 2014年度公開講座

予約制
参加費無料

― 研究成果を広く社会に発信 ―

公開講座シリーズは、KBS教授陣が、最先端の経営学研究の成果を広く社会にお届けし、それを実際のビジネスシーンで役立てていただくことを目的としています。皆様のご参加をお待ちしております。
※内容は変更になる場合があります。

I 開催予定

開催日	会場	登壇者	テーマ
5月21日(水) 19:00 ~ 21:00	慶應義塾大学日吉キャンパス協生館 藤原洋記念ホール	磯辺 剛彦 教授	『不確実な環境、打破する戦略』
6月20日(金) 19:00 ~ 21:00	慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール	小幡 績 准教授	『Perfume, AKB, そしてKPP ～ 新しい時代のファイナンス理論: KPP理論』
7月15日(火) 19:30 ~ 21:30	慶應義塾大学日吉キャンパス協生館5階 エグゼクティブルーム	渡辺 直登 教授	『人材選抜・育成に関する新潮流 ～ 開発的アセスメント・センターをめぐる』
9月10日(水) 19:00 ~ 21:00	慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール	大藪 毅 専任講師	『日本の人事管理の今後』
10月17日(金) 19:00 ~ 21:00	慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール	坂下 玄哲 准教授	『消費者行動とブランド・マネジメント』
11月12日(水) 19:30 ~ 21:30	慶應義塾大学日吉キャンパス協生館5階 エグゼクティブルーム	村上 裕太郎 准教授	『吉野家とゼンショー』のケース・ディスカッション
12月11日(木) 19:00 ~ 21:00	慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール	大林 厚臣 教授	『企業と社会のリスクマネジメント』

※開催日の約1ヶ月前よりKBSホームページ上にて申込受付を開始します。

お問い合わせ

慶應義塾大学ビジネス・スクール イベント運営事務局

Tel: 045-564-2020 Fax: 045-562-3502 E-mail: event@kbs.keio.ac.jp