

# KBS REPORT



## HIGHLIGHTS

講演 P2-5

「専業主婦から再就職でキャリアを開く  
これからの女性活躍に必要なこと」

明治大学副学長 (M15) 牛尾 奈緒美 氏

教員紹介 P10-11

「戦略論の趨勢」

小林 喜一郎 教授

「マネジメント・コントロール」

木村 太一 助教

1. 第114回経営幹部セミナー 2. KBS 特別講座 3. KBS M30代会・EMBA交流会での牛尾 奈緒美 氏

# 教育・研究・交流のシナジー

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）2012年会長。AACSB Asia-Pacific Advisory Council委員、EQUIS Committee Member、EFMD Board of Trustees、APIEMS Fellow and Vice President、日本経営工学会会長、IEレビュー誌編集委員長、TPM優秀賞審査委員などを務める。

KBSは、今年で設立55年を迎えます。K期を含めたプログラムの修了生は4,000名、セミナープログラムの修了生は18,000名を超えています。これだけ豊富で多彩な人材ネットワークを、KBSの教育活動や研究に活かしていくことは、KBSをさらに発展させていく上で極めて大切です。

ビジネスの世界では、多様な 이슈が日々新たに発生しています。したがって、ビジネス社会の最前線にいる同窓生の経験や考え方は、KBSで学ぶ人たちにとって生きた題材となるはず。単に社会の流行を追うのではなく、教員がカリキュラムの全体構成や各科目の運営面を的確に計画した上で、学術的な裏付けや理論体系に基づいて、多くの同窓生と経営問題を議論する教育活動は、KBS全体の価値につながります。現在のKBSでは、フルタイムのMBAプログラムでも、EMBAプログラムでも、同窓生を含めた経営者との議論がカリキュラムの魅力を高めています。さらに、EMBAの在校生たちは、既に様々な経験を有する経営の中核人材なので、彼らとの交流は、他のプログラムの教育内容にもシナジーを与えてくれるはず。研究面では、同窓生たちが悩んでいる課題やテーマからKBSとの共同研究を進め、研究の成果をケース教材や論文として公刊したり、また、その過程で必要となる人材育成をKBSが担うという連携が、本来、ビジネススクールに期待されている役割です。教員にとっても、同窓生たちが所属する企業や組織は、ケース教材開発を含め、重要な研究対象のフィールドで

す。もちろん、各分野で既にそうした研究は進んでいますが、KBS全体で同窓生たちと共同研究していく体制は、まだ充分とは言えないでしょう。特に、国際化が進む中で日本が果たすべき役割、技術が高度化する中で環境や社会の問題に配慮したビジネスの仕組みづくりといった分野横断的な研究活動は、ビジネススクールの国際的な認知を高めていく上でも重要です。機密保持・知財の扱い方や研究資金など、クリアすべき課題はありますが、KBSと同窓会が一体となって、研究面での連携を深めていく必要を痛感しています。

一般に、同窓会と大学の交流というと、講演会や懇親会が中心になりがちですが、本質的な交流とは、KBSの本分である教育と研究の領域で実現されるべきです。その基盤を固めることで、同窓会の活性化や、様々なイベントの企画が、経営問題の解決や人材育成という本質に迫っていくのです。さらに、そうした連携に日本の経済社会の展望と課題、日本的な価値観を活かしたマネジメントの特徴、さらにはアジアの中で日本が果たすべき役割といった国際的な視点が付加されると、KBSの教育・研究活動が自ずと国際化されていくと感じます。

ビジネススクールの価値は、異業種・異職種・異文化の人たちが集まり、「教育」「研究」「交流」のシナジーを發揮していくことにあります。教員の努力はもちろんですが、同窓生や企業の方々からもご協力とご支援を頂きたく、宜しくお願い致します。

## 最近の動向 (2016年9月～2017年2月)



International Center for Communication Studies

2016年9月	2016年度第1回Executive MBAプログラム説明会・授業見学会 第114回経営幹部セミナー
2016年10月	2017年度修士課程一般・国際プログラム重視・企業派遣者対象入試(秋期) 2016年度第2回Executive MBAプログラム説明会 KBS特別講座
2016年11月	2016年度第2回MBAオープンキャンパス(授業見学・模擬授業) 2016年度第2回Executive MBAプログラム授業見学会 2016年度第3回Executive MBAプログラム説明会 週末集中セミナー「マーケティング集中コース」 第115回経営幹部セミナー
2016年12月	2017年度修士課程EMBAプログラム入試(出願方式A 第1回) 2016年度第3回Executive MBAプログラム授業見学会
2017年1月	2017年度修士課程EMBAプログラム入試(出願方式A 第2回、出願方式B) 2017年度修士課程一般・国際プログラム重視・企業派遣者対象入試(春期)
2017年2月	2017年度博士課程入試 週末集中セミナー「革新的組織マネジメント集中コース」

## Partner in International Management(PIM) 第43回年次総会に参加しました

KBSが加盟する「Partnership in International Management (PIM)」の第43回年次総会が、2016年10月にインドのアーメダバードで開催されました。今年はKBSの国際単位交換プログラム協定校であるIIMA (Indian Institute of Management Ahmedabad) がホスト校を務め、広大な新キャンパスに87名の参加者が集まりました。今回の総会の主題として、委員会メンバーの1人であるDr.MuraliがPIM加盟校の交換留学提携に関する調査結果を報告しました。その趣旨は、各国1校の原則の下、PIMは比較的小さな組織として加盟校間の関係を深めて来て成果を上げて来たが、一方では加盟校が非加盟校との提携を増加させて

いるとの調査結果でありました。この結果が投げかける今後の「PIMのミッション、あるべき姿」を来年度総会で承認する為に、ワーキング・チームを編成しドラフトの作成を行うことが承認されました。

一方、国際単位交換プログラム協定校でない各大学と個別面談し、協定に向けて情報交換することに合意しました。このようにKBSは、PIMのネットワークを活用して、国際単位交換プログラムやダブルディグリープログラムの協定を拡大していきます。そしてこの活動を通してより質の高いグローバルな勉学、研究の機会を提供していきます。

## フィリピンから経営系学部の大学生スタディツアー 90名を受け入れ

イチヨウ並木がみごとに色づいた2016年11月30日(水)、KBSは、フィリピンの国内大学数百校を傘下に持ち、国際的な学習機会を提供しているInternational Center for Communication Studies (別称EdukCircle、同国政府高等教育委員会が認証する団体) が主催するスタディツアー(教授5名、学生88名)を受け入れました。一行は協生館見学の後、日本の経営に関する講義5コマを受講しました。講義内容とタイトルは以下の通りです。  
KBS 岡田正大教授:Strategies of Japanese Corporations and the Role of Strategic Intent  
KBS 岩本隆特任教授:Trends in Human Capital Management

明治大 安部悦生教授:Business Strategy: Yesterday and Today in Relation to Operations

明治大 中西晶教授:High Reliability Operations for the Future

東京理科大 牧野恵美准教授:HRM Challenges in Entrepreneurship and Innovation

来日した教員と学生の方々は、他に工場見学や各社ショールーム訪問、皇居見学などを行い、正味4日間のツアーを終えて帰国の途につきました。将来的にこうした学生たちが本件をきっかけにKBSに興味を持ち、いずれMBAやEMBAに応募してくれることを期待したいです。

## 第4回医療政策決定者フォーラム(北京)における講演

2016年10月21日(金)と22日(土)、北京大学において、同大学のChinese Center for Health Economic ResearchおよびESSECビジネススクールのInstitute of Health Economics and Managementが主催する第4回Health Policy Makers Forumが開催されました。テーマは高齢者ケアにかかわる新たな仕組みの構築でありました。筆者のほか、中国、韓国、台湾、シンガポール、豪州、フランスなどの代表からそれぞれ国の現状と将来計画に関する報告がなされました。

もっとも印象に残った課題提起は、「西・北欧や日本などは人口構造が高齢化する前に豊かな社会に到達していたのに対し、中国や東アジアは社会が豊かになる前に高齢化時代を迎えてしまいました。つまり先進国の真似はできない。どうしたらよいだろうか」でありました。

筆者は「How JAPAN prepared to meet needs for funding healthcare and dependence of the elderly population」なるタ

イトルで講演を行いました。主な内容は以下の通りです。

日本の介護システムの特徴である、要介護認定、ケアマネジメント、営利・非営利の民間事業者からの選択、そして5重の財源構造を説明しました。次に、2000年の公的介護保険発足に至る過程において、われわれ制度推進派がいかに家族原理主義、福祉原理主義、ならびに市場原理主義を打破したかを振り返って叙述しました。制度発足後の15年間で介護保険給付サービス利用者も提供事業所・従事者も3倍以上に伸びた成果は誇るべきであります。

他方、団塊の世代が75歳さらには80歳を超える近い将来に備えた地域包括ケアシステム構築を、自助・互助・共助・公助という分析概念と共に解説しました。

名誉教授 田中 滋

## 専業主婦から再就職でキャリアを開く これからの女性活躍に必要なこと



### 夢の専業主婦生活の現実と、 自問自答の日々

大学からビジネス・スクールまで、私の人生において慶應義塾大学で過ごした時間は長く、自身を育ててくれた母校として特別な気持ちがあります。中でも、私に大きな変化を与え、第2の人生をつくってくれた慶應義塾大学ビジネス・スクール（KBS）への想いはひとしおです。

私は、慶應義塾大学を卒業後、アナウンサーとしてフジテレビに入社しました。学生時代、放送研究会に所属しており、自分で強く希望した就職先でしたが、どこか漠然と「自分のゴールは結婚して専業主婦になること」と思っていたところがあり、27歳で結婚退職しました。今思えば、軽い気持ちでしたね。仕事を任されている中で、中途半端に辞めてしまう形になってしまいました。

その後、専業主婦としての時間を過ごすのですが、いざ、その生活が始まってみると、これまでの人生における努力は、誰かの妻とし

て、あるいは、子どもが生まれれば母として、生きるためなのだったのかな、ということを考え始めました。「私になりたかったものは、それなのか」という疑問がふつふつと沸いてきたのです。自問自答を繰り返し、悶々としていたある日、ある大物代議士の奥さまと出逢いました。その方に「欧米では、夫の地位や立場を理由に『専業主婦』になることはありません。社交の場で『What do you do?』と聞かれたときに、『I'm a housewife.』と答えると、そこで会話が止まってしまうの」と言われ、ハツとしました。そこで、若さや女性の美しさといったものではないことを武器に自分のキャリアを築きたいと考え、「大学教授になろう」と思いついたんです。勉強が好きだったんですね。

### KBSでの学びを糧に、 新たな夢へ

大学教授になるといっても、最初から具体的な計画やツテがあったわけではありません。まずは、学ぼうと思ひ、キャスター時代から興

味のあったMBAを取得することにしました。その先に、目標とする大学教授の職につながるような、何か新しい世界が開ける気がしたのです。MBAを取るなら母校である慶應義塾大学のビジネススクールしかないと確信していたので、すぐに進学を決めました。30歳の時のことです。

KBSでは、教科書の暗記といった勉強法ではなく、ディスカッションなどを通して、経営問題の根幹を考え、分析し、自ら答えを導いていくという、非常に実践的な教育を受けました。毎日が目からウロコで、非常に大きな学びがありました。その後、大学教授を目指すため、慶應義塾大学大学院商学研究科の博士課程に進みました。そこでいったん1年間休学し、出産を経て復学。育児をしながらの勉学生活に入りました。当時、育児と勉強との両立がとても大変で、時間的にも経済的にも精神的にも、本当に苦しい思いをしました。でも、もしここで諦めたら自分が一生何かに悔いながら生きていく人生になってしまう。だから絶対に諦めないと必死に取り組みました。また当時、



尊敬していた女性教授に「すごいものを書こうとか、これではダメだとして書かないよりも、自分の力で書けるものを書けばいい。その積み重ねで、見えてくるものがある」と言っていたことも励みになりました。その言葉どおり、必死でやり続けた結果、1998年に、公募で明治大学の経営学専任講師に採用していただけることになりました。

## 明治大学で始まった、仕事と家庭の両立生活

専任講師になってからは、勉強が仕事となり、引き続き、子育てとの両立に追われました。その頃、私の周りには、いわゆる伝統的な役割分担で子育てや家事に取り組んでいる方が多かったので、風当たりはかなり強かったですね。だからといって、すごく無理したつもりありませんが、自分なりに、正直に、そしてがんばって子育てにも仕事にも向き合いました。

それが功を奏したのでしょう。博士課程の頃から、性別やジェンダー、社会や企業組織といったことを研究テーマとしてきましたが、自身が置かれている環境から生じる問題意識とも相まって、研究に対する考えがどんどん深まってきました。それとともに助教授に就任し、内閣府や厚生労働省、経済産業省などからも声をかけていただけるようになりました。全国から講演依頼をいただくようになったのも、インタビューされる側としてテレビに出させていたくようになったのも、この頃からです。

2009年からは教授として日々努めてました

が、徐々に時代の流れも「女性の活躍」を促進するようになりました。私は、かねてより企業経営における女性の活躍、ダイバーシティ推進をテーマに掲げ、人材管理の分野から研究を進めており、大学の科目としては「ジェンダーマネジメント」を担当しています。企業の価値を創出していくには、企業戦略として多様な人の力を結集していかなければいけないという考え方です。幸運なことに、これらの私の研究テーマが世のトレンドと合致してきたのです。こういった時代の風にも後押しされながら、社外役員や理事といったお話を、さまざまな企業や財団からいただくようになりました。現在は、明治大学の情報コミュニケーション学部の教授を務めるとともに、2016年4月からは副学長の職も拝命しています。

## 自分で自分のブランドをつくる。KBSで得たもの

「フジテレビのアナウンサー」から社会人としてのキャリアをスタートし、今このような形で展開できたのも、きっかけはKBSへの進学です。KBSで学んだ知識、研究への姿勢や視野、これは私にとって、一生役立つものとなりました。学歴としての箔がついたのはもちろん、恩師や同級生、先輩後輩とのネットワークは、とても貴重なご縁になっています。私の人生はKBSによって豊かに発展したと感じており、感謝の気持ちでいっぱいです。

もちろん、KBSに進学、修了しさえすればよいのかというと違います。タイトルに頼るので

は意味がありません。学びを生かすのは自分自身ですし、同じKBS出身でも、背景やこれまで培ってきたもの、得意分野などは異なります。ですから、一人ひとりがKBSでの学びや人間関係を自分にプラスに還元し、その人にしかない付加価値として拡大することが大切だと思います。自分で自分のブランドをつくっていく。それが大切ですよ。

## 女性が活躍する社会になるために、何が必要か

女性の活躍について、自分の経験や環境にあてはめてみると、日々難しさを実感しています。やはりネックになっているのは、組織のあり方ももちろん、個人が持っている女性の就業に関する思い込みだと思います。そこから生まれる問題点は大きいのです。

2016年の4月から女性活躍推進法が施行されました。この推進法の中で、従業員301人以上の組織は、自主行動計画の中に女性の活躍に関する数値目標の提示が義務付けられています。女性の管理職増加に向けた具体的な取り組みが、法律によって後押しされているというわけです。ところが日本では、女性の管理職はゼロという企業がまだ約半分を占めているのが実情です。国としては、2020年に女性の管理職が全体の3割になることを目標として掲げていますが、その目標に少しでも近づいていくためには、それぞれの組織や職場において女性の管理職候補を丁寧に洗い出し、その仕事経

験や職場環境、求められている役割などを細かく把握するというステップが必要です。その上で、男性とは異なる差別的な取り扱いはないのか、ということを見ていかなければなりません。また、能力伸長の場の提供やキャリア発達を促す育成計画、ロールモデルやメンターの存在、そういったことを整える必要があるのです。

多くの会社を見ているのですが、昇進の仕組みはブラックボックス化していることが多いです。長時間労働や、上司の働き方に対する考え方に左右されるなどの悪弊もはびこっていますし、オールドボーイズネットワークが強く、なかなか女性が入り込めないなどの現象もよく見かけます。また、組織に潜む女性に対する思い込みというものもたくさんあります。結婚や育児ですぐに離職するのではないかと、教育投資しても無駄になるのではないかと、長時間労働ができないから生産性が低いのではないかと、仕事へのやる気や能力が弱いのではないかと、など。これらは、製造業が中心だった産業時代に生まれた思い込みです。あの頃は体力勝負でしたから、そういう意味で男女の相対的な差というものがあったのかもしれない。でも今、ここまでサービス経済化する中で、そこまでの男女差があるでしょうか。

## 職場における、 深刻な現実と問題

現実問題として、女性にとっての職場環境

はますます厳しくなっています。短期的な成果が問われる超競争社会において、自分より少し上の世代や管理職に女性のロールモデルが少ない。組織内で支援してくれる人も少ない。オールドボーイズネットワークがはびこり、立ち回り方もよくわからず、つまらない気苦労や無駄骨も多い。メンターもおらず、サポートも得難い。そういった中で、家庭の責任をどう果たしながら仕事に取り組んでいくのか。安定的で健全な肉体と精神状態を確保するのも難しいと思いませんか？心身が疲弊し、やむなく組織を離れていく女性が多いのも無理はありません。

もちろん、組織の中で成功している女性もいます。でもそういう女性は2つのタイプに限られるような気がしています。1つ目のタイプは、男性的な働き方を受け入れて、男性以上にマッチョな人。「あの人は女性ですか?!」と言われてしまうくらいの大変強い女性です。2つ目は、専門性の高い、組織の主流とは少し離れたところの専門領域で、能力や経験を積み上げてきたような専門家タイプ。この2つのタイプの女性は、昇進したり、役員などの要職に就いている人が多いと思います。となると、こういったタイプに入らない女性のみさんは、「そのどちらにもなれないなら、組織の中で働き続け、成功するのは無理ではないだろうか?」というような感覚を持たざるを得なくなってしまいます。この二者択一ができないのであれば、辞めざるを得ない。それが今の組織の実態であり、女性たちの離職の要因ではないでしょうか。

## 思い込みを取り去り、 「なりたい自分」を目指す

従来の日本型の雇用体系、つまり男性中心の終身雇用で長時間労働。ここに起因する、女性のロールモデルの不在、女性に対する企業側の思い込み、そして女性たち自身による思い込み。それらによって、事実として、仕事と家庭の両立の難しさが生まれ、女性のリーダーの不在が起こっているのです。この問題を解いていくことは、一朝一夕にはできません。国、行政、社会、組織、家庭、個人、あらゆるセグメントで、この思い込みというものに気づき、解消していかなければならないのです。私個人としてできることには限りがありますが、母として、妻として、研究者として、教育者として、また組織の役職者の立場から、女性の活躍推進の大切さというものを示していきたいと思っています。

みなさんにも、それぞれの果たすべき役割や能力発揮の場が、すでにたくさん用意されているとは思いますが、よりよい社会の実現のためにも、ご自身にできることをどんどん探して、より楽しい人生を開拓していただければ、と思っています。そして、KBSでの学びを通して、もつと「なりたい自分」に近づいていただきたいと思います。まさに、可能性は無限大です。「思い込み」を取り去り、笑顔で挑戦し続けてください。



### 牛尾 奈緒美氏 略歴

慶應義塾大学卒業後、フジテレビジョン入社。アナウンサーとしてニュースや情報番組のキャスターを務めたのち、結婚退社。専業主婦として過ごしたのち、一念発起して慶應義塾大学ビジネス・スクールに進学。修了後(M15)、出産を経て慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。1998年より明治大学専任講師、2003年同助教授、2009年より同教授。専門は経営学、人的資源管理論。働く女性の能力発揮の問題に取り組んでいる。現在は、明治大学副学長を務めると共に、内閣府の男女共同参画推進連携会議、有識者議員を歴任、セブン銀行監査役、JXホールディングス監査役など産官学の要職に就任し、多方面で活躍中。



## 「KBS M30代の会・EMBA交流会」開催報告

2016年12月11日（日）、ホテルグランドパレスにて第3回「KBS M30代の会・EMBA交流会」を開催いたしました。同会は、M30からM37までの修了生と在校生（M38、M39、並びにE1、E2）を対象としたネットワーキングイベントです。

第3回目を迎え、150名以上の方が参加した今回は、「KBSの価値向上」をコンセプトに様々なイベントを行いました。その中でも今回の目玉は、KBSの修了生（M15）である明治大学副学長の牛尾奈緒美氏によるご講演で

す。女性活躍の重要性が問われる現在、女性だけではなく男性にとっても興味深い内容でした。

続いて、参加者を交えてパネルディスカッションを行い、「KBSを今以上に価値あるものにするにはどうすれば良いか？」などのテーマで熱い議論が繰り広げられました。懇親会では、田村同窓会長、樺木次期同窓会長からのご挨拶や、協賛品の抽選会など大いに盛り上がりました。最後は、慶應義塾大学応援指導部によるチャンスパターン披露と参加者全員で肩を組んだ「若き血」

の合唱によりクライマックスを迎え、閉会となりました。

KBSの魅力は、多様なバックグラウンドを持つ3700人を超える修了生とのネットワークです。年の瀬のあわただしい時期に参加してくださった修了生、教職員の皆様に感謝するとともに、今後も世代を越えた親交を深め、在校生、修了生にとって、より価値あるKBSにするべく、様々な取り組みをして貢献していきたいと思えます。

M39 稲葉 宏幸

## 「ホームカミング」開催報告

2016年8月27日(土)に行われた第3回ホームカミングデイは、夏休み最後の週末にも関わらず、大勢の方にご参加いただき大盛況の1日となりました。

第1部では、昨年に続き、M22の若山泰親先生がご担当の「新事業創造体験講座」で選出された2チームによる修了生の起業プレゼンからスタート。活発な質問や温かいアドバイスや多くの有意義なご意見をいただきました。

第2部事例紹介では、M19の盧炳龍君に登壇いただきました。盧君は1998年にKBSを修了し、その後2001年に韓国で起

業。CEOとして現在従業員9000人を超える韓国No.1のマンション管理事業の会社を運営されています。当時韓国からの留学生としてKBSに学び、帰国後、紆余曲折を経て起業、マンション管理業界において、No.1の地位を築いた今に至るまでについて講演いただきました。2時間という長時間にも関わらず、息を飲むお話を全員夢中で聞き入り、割れんばかりの拍手が沸き起こりました。

第3部の懇親会では、MBAとEMBAの在校生6名より「KBSの今」について発表があり、当時と様変わりした様子、今も引

き継がれている懐かしい場面に歓談が更に盛り上がりました。また、元教員の奥村昭博名誉教授、鈴木貞彦名誉教授、矢作恒雄名誉教授、山根節名誉教授からもスピーチをいただきました。

従来の懐かしい再会を楽しむ場と共に、修了生と在校生の新たな出会い、ビジネスチャンス、人脈作り、交流の場として、より実のあるホームカミングに発展するよう、引き続きでいきたいと実感いたしました。

KBS同窓会役員一同

## 「委員長杯2016 KBS×Gunosy」開催報告

委員長杯は、実在企業を題材に戦略提案を競う学内コンペティションとして2015年にスタートしました。

第2回となる今回は、「新たな構想をつくり実現するリーダー輩出のためのアウトプット及びフィードバックを得られる場と内外ネットワーク形成の機会創出」を目的として、KBSにて寄附講座を行っている株式会社GunosyとKBS同窓会の支援を受け、「委員長杯2016 KBS×Gunosy」と題し、『ネットを活用したビジネスプラン』をテーマに、ビ

ジネスプランコンペティションを開催いたしました。

2016年11月27日(日)の開催当日はKBS生だけでなく、メディアデザイン研究科の学生、学内の留学生、一部外部からの参加者も加えた全11チームによる、白熱したプレゼンテーションが行われました。どのチームのプランも、現実社会の課題からビジネスチャンスを見つけ、インタビューや企業訪問、顧客アンケートなど具体的な調査を重ねて計画されており、既に実現に向けて動

き出しているプランもありました。

参加者からは「各分野のエキスパートである審査員の方々のご意見から、自分達に不足している観念に気付くことができる、貴重な機会であった」、「ビジネスプランを考えることの楽しさに気づいたことが最も大きな学びだった」という声が挙がっていますので、来年度もさらにパワーアップしてKBSから新しいビジネスの芽が育つような機会にしていきたいです。

## 2016年度「経営実務講座—同窓生から現役生へ—」開講報告

2011年度からスタートした本講座は、今回で6回目を迎え、累計約60名のKBSの同窓生にご登壇いただきました。今年度は計10回、10名の同窓生にご登壇いただき、在校生も30名超が履修し、外部聴講生を含めると参加者が約50名にも上る回もありました。

KBSでの学びが、修了後のキャリアやその後の人生にどのように役立っているのか、自身の経験から得た知見や教訓、物事の捉え方まで幅広くお話いただき、参加者全員にとって刺激の多い時間となりました。

本講座は、今年度をもって終講となります。今まで、たくさん同窓生の方々にご協力いただきました。誠にありがとうございました。

2016年度：登壇者一覧(登壇順、役職は登壇日時点となります)

・今川匡氏 (M30)：  
【イオンリテール株式会社】H&BC商品企画・ユニット開発本部 ユニット管理部 ユニット推進リーダー 兼 Glass-Up/WellnessLife ユニットリーダー

・幸村潮葉氏 (M31)：  
【ランサーズ株式会社】ビジネス開発部

・朝倉正樹氏 (M27)：  
【三菱東京UFJ銀行】人事部/採用・キャリアGr

・中村正一氏 (M29)：  
【リヴァンプ・ビジネスソリューションズ株式会社】マネージャー

・菅原康之氏 (M30)：  
【株式会社オプトベンチャーズ】パートナー

・藤本祐介氏 (M29)：  
【フィジオコントロールジャパン株式会社】AED ソリューションズ部 部長

・山崎裕明氏 (M34)：  
【ヤマシンフィルタ株式会社】

・柿原アツ子氏 (M30)：  
【川崎重工業株式会社】CSR部 部長

・緒方慎氏 (M29)：  
【日本電気株式会社】経営企画部

・山根節氏 (M3)：  
【慶應義塾大学】名誉教授(元KBS教員)

## エグゼクティブセミナー開催報告



第114回経営幹部セミナー



### ■ 第114回経営幹部セミナー開催報告

2016年8月31日(水)～9月10日(土)

第114回経営幹部セミナーは、2016年8月31日から9月10日まで京都東急ホテルで開催されました。

受講生は、10のグループに分かれてグループ・ディスカッションを行い、続いてクラス全体の討議に移りました。今回から途中に2回のグループ替えを挟みしたので、受講生は、期間中に3つの異なるグループで多くの人とディスカッションに臨みました。

授業ケースの中でも、「ガバナンスと危

機管理と再構築：欠陥・偽装・不正と個人・組織・社会」(姉川知史教授)、「サークルKサンクス」(坂下玄哲准教授)、「電通によるイージス買収」(齋藤卓爾准教授)は、身近に起こっている経営現象や学びたいテーマをユニークな視点から取り上げ、学術的な観点からも深く掘り下げられていたと評価をいただきました。最終日には、日本経済新聞編集委員の石塚由紀夫氏による講演が行われました。題目は、「女性活躍は本当に必要なのか？」

というもので、豊富な取材経験に基づき、女性活躍や働き方改革などの問題を論じていただき、好評を博しました。

終講パーティーでは、10日間で培った絆を改めて深められていたように見受けられました。恒例の川柳大会では例年以上に秀逸な作品が寄せられ、大いに盛り上がりました。セミナーは9月10日に幕を閉じましたが、受講生同士の交流が今後とも継続・深化されることを願い、第114回セミナーのご報告とさせていただきます。

### ■ 第115回経営幹部セミナー開催報告

2016年11月2日(水)～11月12日(土)

第115回経営幹部セミナーは、2016年11月2日から12日まで伊豆今井浜東急ホテルで開催されました。

セミナー期間中、受講者の皆さんは深夜までの予習と、早朝からのグループ・ディスカッション、そしてそれに続くクラス・ディスカッションという日程で経営の諸側面を学びました。受講者からは「理論と実践のバランスが絶妙であり、ほぼすべてのケースで有意義な学び、気づきがあった」といった意見を頂戴しました。

セミナーでディスカッションされたケースの中でも、「ルノー日産：グローバルアライアンスの形成」(浅川和宏教授)、「電通によるイージス買収」(齋藤卓爾准教授)、「コンビニオーナーの憂鬱2016年」(村上裕太郎准教授)などは、M&Aやアライアンス、会計といったテーマについて新しい視点で深く学ぶことができた、とご好評を頂きました。また、最終日には池尾恭一名誉教授による「日本型マーケティングの再構築-オープン型マーケ

ティングの展開-」と題した講演が行われ、マーケティングの歴史と展開についての理解を深めました。

セミナー最終日前日の終講パーティーでは、苦楽を共にした受講生同士の親睦を深めていました。業界、業種、年齢、性別を超えた受講生が集まり、ネットワークを構築できることもセミナーの大きな意義のひとつです。今後ともこの学びのネットワークが継続・発展することを願い、本セミナーのご報告とさせていただきます。

# KBS 特別講座 Cohosted by BMW Group Japan開催報告 “Mindset Toward Internationalization”

2016年10月24日（月）、BMW Group Tokyo Bayにて、BMW Group Japan との共催でKBS特別講座が開催されました。2016年に創立100周年を迎えたBMW グループの中にあつて、BMW JapanがNext 100 years の歴史を創るためにInternationalization 特に“Change”（変革）あるいは“Challenge”（挑戦）に向けてどのような取り組みをしているのかを、BMW Japan のCEO/President である Peter Kronschnabl氏がまず講演し、次に岡田正大教授によるKBSが取り組むグローバルライゼーションの活動、グローバルリーダーを育成していく活動が紹介されました。そして最後に“Change & Internationalization”をキーワードとして、講演者によるパネルディスカッションが実施されました。

また、今回は講演後にアフターパーティーも行われ、盛況の中、本特別講座を終えることができました。

## Kronschnabl氏の講演

アフリカ、インド、ロシア、ベルギー、日本と幾つもの異文化（国家、地域）の中で経営を経験されたKronschnabl氏は、各国で直面する困難さに対して、“忍耐”、“興味”、“尊敬”を持って異文化を理解する能力が重要だと思っています。自分の知らない異文化は良い悪いではなく、好きであっても嫌いであっても観察し、傾聴し、分析することが必要で、この能力がグローバル化に繋がると考えています。

そして、次にコミュニケーション能力が重要です。世界中で最も多くの人が話す言語は中国語ですが、重要なのは最も学ばれている言語です。英語は全世界で15億人以上が学び世界共通言語になっています。BMW Japanも昨年、社内言語を英語にしました。しばしば、日本人はコミュニケーションが下手だと言われますが、

その理由は英語力ではないと思います。日本人は他人を尊重し礼儀正しく良く働きますが、自分の意見を持っていないケースも見られます。自分の意見の発信無くてグローバル企業のリーダーにはなることはできません。

1970年代に日本企業は世界の舞台で活躍しましたが、現在世界の競争に勝っているとは言えません。日本企業がグローバル化して行く中で、日本人が持っている日本発のイノベーションはたくさんあります。例はSONYのディスクマンです。完璧に技術で世界をリードしていました。我々は日本に開発拠点を置いており、毎月研究内容を発表させています。日本から素晴らしい技術的発信がある一方で、素晴らしい技術を利用した製品はなかなかマーケットに現れて来ません。素晴らしい技術力があるのに、そ

れを企業が認めない、あるいは何か企業内のプロセスの中で消えてしまうのではないのでしょうか？日本人は行動を起こす前に間違わないように確認をし、調整をするので時間がかかります。日本人は完璧な結果を求めるので、トップ品質のものは日本から来ますが、90%の出来でもよいのではないのでしょうか。日本人は間違いを指摘されることを嫌いますが、間違いを通してお互いに学びあうことが大切だと思っています。



## 岡田教授の講演

岡田教授は Emerging Market（新興国市場）を研究分野とし、アフリカ諸国、アジア諸国におけるビジネスの研究を通して、KBSが取り組むグローバルリーダーの育成を推進しています。今回、中国の精華大学、韓国のKAIST（Korea Advanced Institute of Science and Technology）との共同研究において、アジアの代表的な企業（トヨタ、三菱商事、鴻海、三星、LGなど）と欧米企業の比較分析の

結果、アジア企業はグループ主体で長期的な行動様式を取る一方、欧米企業は個人主義で短期的であると説明しました。そして成功する企業はWestern スタイルとEastern スタイルの両方を上手く使い分けていると説明しました。このような研究の一例を紹介した後に、BMWで実践されている異文化圏での社員のマネジメント、グローバル経営戦略、社会的貢献と企業の利益追求の両立、そして日本企業がグ

ローバル化して行くうえで日本が持つ強み（力）は何かを、パネルディスカッションのテーマとして挙げました。





## 河野研究科委員長による総括

グローバルリーダーにとって必要なのは英語力ではなく、グローバル化に対する考え方です。グローバルに出て行くとか日本を変えて行くというマインドセットを持つことが大切なのです。コミュニケーションをとる上ではコンテンツが無くては全く意味が無く、伝えるべきコンテンツをもっているかどうか語学力よりも大切です。

我々がBMWと共同のセッションを行なう大きな理由は、これからの経営者教育、ビジネスリーダー教育を変えて行きたいということです。ただし、グローバル化と言うと語学の問題を含めて、日本を後ろ向きに批判する論理が多く聞かれます。しかし、日本は駄目だと悲観的になり過ぎる

のは適切ではありません。例えば、品質へのこだわり、年配者への配慮、時間へのこだわりなど、日本人の素晴らしさはたくさんありますが、それを世界に向けて適切に発信していないことが問題です。

最後のポイントとしてグローバル化を進めていくことは、実は社会の経済格差や教育格差といった地球環境に関わる問題を考えることと密接な関係があるということです。グローバルに考えるということは、日本とは全く違う経営環境に関心を持つことを意味しています。グローバルに考える視点は、世界の中での様々な経営環境の違いを認識し、その違いをどう乗り越えていく

かを考えることに直結しています。日本がグローバル化を進めていくということは、そうした違いに日本の企業社会がどう対応していくかを考え、その姿勢を世界に発信していくことに他なりません。

KBSは、そうした企業社会の変革に向けて自らも変革を進めていきますので、引き続きサポートを宜しくお願い致します。



## KBS運営募金について

KBS運営募金につきましては、沢山の方々より温かいご支援を賜りまして、心より御礼申し上げます。

皆様のご協力に感謝し、ご寄付をいただいた方のご芳名を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

## KBS運営募金の活用実績

皆様からいただいたご厚志は、新たなプログラムの準備、その準備に当たる人件費、広報費などの経常的な支出を中心に、残余を研究・教育活動の充実に活用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。

## 寄付者ご芳名

クマール パワン 様 関田 寛 様 吉岡 博美 様  
…他匿名 3名

(2017年1月迄受付)

## 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 (寄付用資料のお問い合わせ)

Email: donation@kbs.keio.ac.jp Tel: 045-564-2440  
慶應義塾基金室 (領収書発行等、寄付後のお問い合わせ)  
Tel: 03-5427-1717



## 戦略論の趨勢

小林 喜一郎 教授

私は修士・博士両課程とも本校出身で、それ以前は三越・三菱総合研究所で11年間実務の世界におりました。慶應義塾MBA及び博士課程は、それ以前の人生では経験したことも無いほど厳しいものでありました。ビジネススクールは知識だけではなく、精神的なタフネスをも養う場であるべきと思うのは、この時の自身の体験があるからかもしれません。

本来ビジネススクールは、実学を強く意識した学校です。経営学はまさに2つの意味で実学です。一つは慶應義塾の祖である福澤先生も仰る実学で、科学的な方法で証明・究明された理論に基づくべきであるという立場です。もう一つは実際に役立つ、という意味での実学です。企業経営という事象を対象とする学問であればあるほど、今世の中で何が起きていて、一体何が本質的な 이슈で、それに応える理論やフレームワークは何か、という実務に即した理論模索が求められると思います。特に「変化とスピード」がキーワードの現代の経営環境においては、従来の理論が通用するのか、理論の本質が変化しているのか、を見極めつつ、新たな理論やフレームワークを提示していくのが、プロフェッショナルスクールとしての使命であると思います。

このような中で、私の専門領域である戦略論では、今4つの 이슈が注目されています。まず第1番目は、新興市場の発展を背景にしたグローバル化です。かつては安価なコストを利用した生産拠点としかみなされていなかった新興国では、いまや新興企業を中心としたイノベーションの発源地になっています。とてつもない制約条件

の存在がイノベーションの推進力になっているためです。新興企業はその余勢を駆って先進国に参入しつつあり（\*1リバース・イノベーション）、先進国企業にとってはかつての先進諸国へのグローバル化とは全く性質の異なる、マネジメントのローカル化と包括的（個の購買力の低い）市場への対応が緊急課題として浮上しています。

第2は持続可能性（Sustainability）経営の追求です。これはCSR経営を超えた共通価値\*2追求こそが企業の持続的優位性の源泉になるという主張に繋がっています。実際、ESG投資基準が叫ばれる昨今、利益と貢献を両立すべく世界のリーダー企業の模索が続いています。この持続可能性経営を企業戦略の根幹として捉えていくことは、新興諸国へ経済活動を拡大していく場合にも必要です。何故ならば貧困、格差、社会資本の未整備といった課題を抱えているのが新興国であり、地域社会とスクラムを組んで社会問題を解決しながら商売につなげていくことが、現地社会で求められているからです。

第3は、ITと機器のスマート化が企業戦略に与える影響です。IoT\*3と表現される場合もありますが、あらゆる機器がネットで繋がる結果、データ・アナリティクスを持つ企業が、従来の業界競争ルールを変えるという現象が見られ始めています。産業材にとどまらず消費財に至るまで、ビッグデータ解析に遅れると企業はその優位性を失いかねず、まさに「モノづくり」概念から顧客行動をベースにした「モノ利用」概念への変更が、製造業を中心とした企業戦略の要になってきています。

最後は、環境変化に迅速に対応できる

自律的現場組織をいかに作るかが、いま問われています。変化とスピードの時代、いちいちトップに戦略意思決定を仰いでいたのでは間に合いません。環境が目まぐるしく変化する中で、現場レベルでの多様な情報収集・処理を迅速に行うために、例えばハメルらがGoogleを例に指摘する様に\*4、組織内の情報の透明性を高め、共有させ、自律的に判断できる現場組織を作るべきではないかとの議論があります。これを変化とスピード時代の戦略的現場組織の編成と呼んでいます。

以上の4つの 이슈はお互いに複雑に影響を与え合っており、戦略論分野はそれに応えなければなりません。私も微力ながらこれらの経営戦略課題に対して、教育・研究面で取り組んでいくつもりです。

\*1「リバース・イノベーション」ゴビンダラジャン&トリンプル、渡辺訳、小林解説、ダイヤモンド社2012年

\*2「共通価値の戦略」マイケル・ポーター & マーク・クラマー、ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社2011年

\*3Internet of Thingsは1999年にKevin Ashtonが初めて使った言葉とされる（Kevin Ashton: That 'Internet of Things' Thing. In: RFID Journal, 22 July 2009. Retrieved 8 April 2011）、WIKIPEDIAより

\*4「経営の未来」ゲーリー・ハメル & ビル・ブリン、藤井清美訳、日本経済新聞出版社、2008年

### 小林 喜一郎（こばやし きいちろう）

1980年慶應義塾大学経済学部卒業。1989年慶應義塾大学経営学修士（MBA）。1996年慶應義塾大学博士（経営学）。この間、(株)三越（経営計画室、人事部）、(株)三菱総合研究所（経営コンサルティング部）に勤務。1997年4月より、ハーバード・ビジネス・スクールVisiting Scholar。2000年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2006年教授。2001年～2006年フランスReims Management School客員教授。

# マネジメント・コントロール

木村 太一 助教



時間や能力の制約から、ひとりの人間が一度に処理することのできる仕事量は、その人がいくら優秀であったとしても限られています。そのため、企業をはじめとする組織では、誰かが誰かに仕事を委任するということが行われます。以下では、仕事を委任する側を上司、仕事を委任される側を部下と呼ぶことにしましょう。部下は仕事をサボろうとするかもしれませんが、情熱を持って仕事に取り組んだとしても、努力の方向性を誤ってしまうかもしれません。こうした問題が起きないようにするためのプロセスを、マネジメント・コントロールと呼びます。部下に仕事をサボらせないためには、どうすれば良いでしょうか。また、正しい方向に努力をさせるためには、どうすれば良いでしょうか。こうした視点が、マネジメント・コントロール問題を考える上で重要になります。

部下の行動を適切に動機づけるためには、どうすれば良いでしょうか。上司が部下の行動すべてを逐一確認し、間違いを起しそうになる度に叱責すれば、たしかに部下は上司の望む行動を取り続けるかもしれませんが、しかし、効率的な方法とは言えないでしょう。そもそも、部下の行動を逐一すべて確認するということは、現実的とは言えません。部下の行動のすべてを観察し、逐一行動を指図せずとも、業績指標と報酬（あるいは罰則）とを結びつけることで、上司は部下の行動に影響を与えることができるでしょう。この方法で適切に部下の行動に影響を与えることができるのであれば、上司が部下に行動を逐一指図するよりも効率的に部下を動機づけられそうです。このように、マネジメント・

コントロールを効率的に実施するための仕組みを、マネジメント・コントロール・システム（MCS）と呼びます。いかに効果的で効率的なMCSを設計するかというのが、マネジメント・コントロール研究で解決すべき1つの大きな問題になっています。

最適なMCSデザインを探索する上で、非常に大きな貢献をしているのが、契約理論をベースにした分析的なマネジメント・コントロール研究です。契約理論をもとにした数理モデル分析によれば、たとえば、業績指標に含まれるノイズが小さいほど、部下は大きな努力を投下しようとするのがわかります。業績指標に含まれるノイズが小さいとは、すなわち業績指標の管理可能性が高いことを指します。工場管理者にとって管理可能性が高い業績指標としては、歩留まり率や製造原価などが挙げられます。一方で、工場管理者にとって株価やROEなどは管理可能性が低いと言えます。管理可能性が低い業績指標を課すと、自分が努力したか否かにかかわらず当該指標の値の大部分が決定してしまいます。そのため、努力を動機づけることができませぬ。反対に管理可能性が高い業績指標は、自分の努力が指標の反映されやすいため、努力が動機づけられるのです。

分析的なマネジメント・コントロール研究では、現実のマネジメント・コントロールの状況をできる限り単純化して考えます。具体的には、部下は利己的で経済合理的な存在だと仮定されます。これによって、何が部下の行動にクリティカルに影響を与えているのかをシンプルに考えることができるのですが、一方で種々の情緒的側面は捨象され、たとえば「会社への帰属意

識が高いため、金銭的報酬が少なくても努力しようとする」だとか、「他の同僚との待遇の差を意識して、モチベーションが上下してしまう」ような個人というのは、基本的には想定されていません。もちろん、これまでも心理学を応用したマネジメント・コントロール研究は実施されてきました。しかし、契約理論（経済学）ベースの研究と心理学ベースの研究の間での交流はほとんどなされておらず、部下の行動が様々な情緒的要因によって影響を受けているときに、どのようなMCSが効率的になるのかということについては、まだ知見があまり蓄積されていません。ただし、近年では、利己性や経済合理性に関する仮定を緩めて、情緒的要因に左右されるエージェント（部下）の行動・意思決定を分析する行動契約理論と呼ばれる研究領域が生まれています。マネジメント・コントロール研究においても、少しずつではありますが、行動契約理論を応用した研究が見られるようになってきました。

私の研究上の関心は、部下の情緒的な側面を考慮に入れると、最適なMCSデザインがどのように変化するかという点です。研究を進めることで、この点を少しでも明らかにし、MCSについて豊かな知見を与えられることができればと考えています。

木村 太一（きむら たいち）

2011年一橋大学商学部卒業、2013年一橋大学商学研究科修士課程修了、2016年一橋大学商学研究科博士後期課程修了（博士（商学））。2016年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教（有期）。

# 2016年度新着ケース一覧 (外部販売対象ケースのみ)

## 企業経営

株式会社リクルートホールディングス「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

## 国際経営

瀬祭：日本酒の海外進出

## 会計とコントロール

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ 2015年

会計リテラシー分析編2015年

東芝2016年

株式会社Be

"日本企業の決算報告2016年<a>"

総合電機メーカー 3 社比較 2016年

帝国ホテルと藤田観光2015年

日本電産(株)・永守重信=モーターのエバンジェリスト

会計リテラシー分析編2016年

JALの再建とアメーバ経営

コンビニオーナーの憂鬱 2016年

ラムダ企画

ニトリと大塚家具

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ 2016年

## マーケティング

株式会社タカギ

東急沿線プレミアムチケット PONITS (ポニッツ)

ネスカフェ アンバサダー プログラム

## 組織行動

グループにおけるダイナミズム：集団での意思決定〈1〉

## 生産政策

ボールペンのキャップ締め作業(A)

銀行における預金払い戻し(A)

## 組織行動・人的資源管理

地方銀行の支店長が抱える悩み

アサヒグループホールディングス (A)：女性活躍推進の取り組み

アサヒグループホールディングス (B)：女性活躍推進の取り組み

グループにおけるダイナミズム：集団での意思決定〈2〉

## 経営情報システム・組織行動・人的資源管理・経営環境

佐賀県庁-ワークスタイル変革のためのテレワーク導入-

## 組織行動・企業経営・経営環境・ケースメソッド教育

富士フイルムホールディングス株式会社

## その他

株式会社東芝 - 経営危機に直面 -

2017年3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。

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

## 賛助員

KBSは開校以来、時代をリードするビジネスリーダーの養成と、そのために用いられるケース教材の開発に努力してきました。このような活動資金に、私共のビジネス教育活動の意義をご理解いただいた賛助員の方々から納入していただく賛助費を有効に活用させていただいております。

また、今後もKBSは、グローバルな視点と専門知識とを兼ね備えた、社会をリードする「マネジメントのプロフェッショナル

」の育成を目指し、全力を傾けていく所存でございます。

このような事情に鑑み、KBSでは賛助員制度の拡充・強化に努めております。一層のご支援、ご協力をお願い申し上げます。

なお、賛助員に対しては、KBSの開催する特別講演会等へのご招待などの特典をご用意しております。また、各種定期講座につきましては、所定の割引を行っております。

株式会社カネカ

クレコンリサーチ&コンサルティング株式会社

スルガ銀行株式会社

セイコーホールディングス株式会社

積水化学工業株式会社

中外製薬株式会社

株式会社東芝

株式会社野村総合研究所

久光製薬株式会社

富士通株式会社

丸紅株式会社

三木プーリ株式会社

株式会社三越伊勢丹

三菱重工業株式会社

株式会社守谷商会

(五十音順 2016年8月現在)

## 賛助員募集要項

1. 賛助会費 一口 年額 30万円
2. 賛助員に対する特典
  - (1) プログラム受講料割引  
一口当たり1名様、以下全プログラムに10%割引にてご受講いただけます。
    - \* 高等経営学講座 (7月または8月開講)
    - \* 経営幹部セミナー (9月・11月開講)
    - \* その他当スクール主催の各種セミナー
  - (2) 週末集中セミナー 無料受講  
一口当たり1名様、週末集中セミナー 1コースに無料にてご受講いただけます。

※ 特典 (1) (2) の併用も可能です  
※ 賛助会費特典は、入会年の年度末 (3月末日) まで有効です

KBSは、エグゼクティブセミナーを通して、優秀な経営人材輩出のお手伝いをして参りました。

日本企業は今、大きな構造転換の中で世界を相手に戦っていかねばなりません。この戦いは経営人材力で勝負が決まり、これはOJTのみでは育ちません。KBSは、最大の特徴である「慶應型ケースメソッド」を中心としたプログラムを提供し、世界で戦える智力を持った人材の育成を目指します。

グローバルな視点を持つトップマネジメントへ

### 第62回 高等経営学講座

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
○	○	○		

会期 2017年7月26日(水)～8月3日(木)〔8泊9日〕

定員 80名〔2クラス編成〕

会場 帝国ホテル大阪〔合宿型〕

参加費 ① 受講料 700,000円(税別)  
② 滞在費 226,805円(消費税8%・サ込/予定)

企業を変革するすべてのミドルマネジメントへ

### 第116回 第117回 経営幹部セミナー

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
	○	○	○	

会期 第116回 2017年9月6日(水)～9月16日(土)〔10泊11日〕  
第117回 2017年11月1日(水)～11月11日(土)〔10泊11日〕

定員 80名〔2クラス編成〕

会場 第116回 京都東急ホテル〔合宿型〕  
第117回 下田東急ホテル〔合宿型〕

参加費 ① 受講料 480,000円(税別)  
② 滞在費:  
第116回: 237,000円(消費税8%・サ込/予定)  
第117回: 245,696円(消費税8%・サ込/予定)

土曜日3回で特定科目を集中して学ぶ、ケースを中心とした通学型セミナー

### 週末集中セミナー

受講者の主な役職				
社長	取締役	部長	課長	幹部候補
	○	○	○	○

意思決定とマネジメントシステム集中コース  
2017年4月8日(土)、15日(土)、22日(土)

会場 日吉キャンパス協生館〔通学型〕

会計管理集中コース  
2017年5月13日(土)、20日(土)、27日(土)

定員 40名〔1クラス編成〕

ヘルスケアポリシー&マネジメント集中コース  
2017年11月25日(土)、12月2日(土)、9日(土)

参加費 ① 受講料(1コースあたり) 133,000円(税別)

財務戦略集中コース  
2018年2月24日(土)、3月3日(土)、10日(土)

ケース・ティーチングとディスカッション:リーダーシップを習得する

### ケースメソッド教授法セミナー

第1クール ベーシック・モジュール(公開セミナー)  
2017年6月24日(土)、7月8日(土)、7月22日(土)、8月5日(土)

会場 日吉キャンパス協生館〔通学型〕

第2クール ベーシック・モジュール(大学院授業の科目聴講)  
日程の詳細は当校Webサイトでお知らせします。

参加費 第1クール 194,400円(消費税8%込)  
第1クール(第1セッションのみの聴講) 54,000円(消費税8%込)  
第2クール 220,000円(特別学生審査料・登録料・聴講料)

第3クール アドバンス・モジュール(公開セミナー)  
2018年1月20日(土)、2月3日(土)、2月17日(土)、3月3日(土)

第3クール 194,400円(消費税8%込)