

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
MBA 第1学期(2008年春)
「組織マネジメント」 コースアウトライン

担当教員：高木晴夫・浅川和宏(担当順)

I 授業の目的

企業経営の根幹をなすのは人と組織である。人と組織は経営の原点であり、それをいかにマネジメントするかが、どのような時代にあっても経営の基本課題として存在する。この授業では「組織における人間行動(マイクロ組織行動)」と「経営における組織と戦略(マクロ組織行動)」の2つの視点からこの課題に取り組む。これを通じて、組織のマネジメントの基本を知り、さらには個人の組織行動と組織の力学に影響を及ぼすことのできるスキルを獲得して、経営のための意思決定とアクションに用いることを学ぶ。

具体的な目標は、(1) マネジメントに必要な人と組織に関する基礎的な考え方を知り、人とともに働き、人をマネジメントするときに必ず発生する課題の構造を理解すること、(2) 組織上の問題の原因を分析する力と解決に必要な判断力・実行力を高めること、(3) 人と組織の活動成果についての考え方を身につけ、それを高める方法を学習すること、さらに(4) 経営組織の構造と組織過程に関するダイナミックな考え方を習得することである。

この授業のねらいは実践のための学習であり、単に知識を記憶することが目的ではない。学校の教室という制約はありながらも、できるかぎり経営の現実の考え方と判断、実際の行動のとりかたを重視していく。

II 授業の構成

コースは2つの部分から構成される。第1部「組織における人間行動」(9セッション分、担当高木)。第2部「経営における組織と戦略」(9セッション分、担当浅川)。また中間試験(第10セッション)、期末試験(第20セッション)がある。詳しくは、後述する。

III 授業の進め方

授業は、ケース討議を中心に進める。また、必要に応じて教科書、ビデオ教材、新聞・雑誌の記事、論文などを用いた講義を行なう。

授業は通常、1セッションとして、①60分のグループ討議、②15分の休憩、③90分のクラス討議、④30分の講義あるいは質疑応答、で構成される。特に指示のあるセッションはそれに従っての時間配分となる。

受講者は、事前に配布されるケースをよく読み、設問に対する自分の意見や考えを準備し

でグループ討議に参加することが求められる。クラス討議では、マネジメントの視点からのケースの状況分析と必要な意思決定と対応行動についてクラス全員で議論する。

レクチャーでは、教科書と配布資料を参考にしつつ解説を行い、クラス討議をふまえての質疑応答を行う。

IV 成績の評定

成績の評定は、中間試験と期末試験の得点をコアとして、この上に討論参加点を上積みして行う。2回の試験は筆記試験とし、授業で使用していない新たなケースを出題する。

討論参加点は、毎回のクラス討議にどれだけ参加したかによって、その質・量に応じて成績に上積みする。討論参加点は、あくまでもクラス討議への参加のインセンティブとするので、加点主義で運用する。発言内容によって減点することはない。

V 学習の仕方

授業で最も大事にするのは討議である。クラスでは、ケースに述べられている内容やクラスで議論される論点について自分の意見や判断を述べ、行動のとり方を主張することが奨励される。クラスメンバーの発言を聞き、理解するだけの出席では極めて不十分である。自分の意見を頭の中で形成し、それを声に出して他のメンバーに主張する行為をなすことが、本科目の学習の仕方の重要な部分になる。

このような学習の仕方は、多くの者にとって不慣れで、苦痛を伴うこともあるが、自分で自分の考え方を知り、他の人との相互作用の中から新しいものを創っていくやり方を知るかけがえのない機会となる。クラスでは全員がこの機会を平等に持っており、それを活用するか無駄にするかの判断は各自に任される。すなわち、指名による発言の強制はせず、自発的で自由な発言によりクラス討議を形成する。

一方、中間試験と期末試験は新たなケースについての筆記試験である。討議では「発言」が求められるが、筆記試験では「記述」が求められる。日々のケース予習では発言の準備に終始しやすいが、筆記試験の準備も怠るべきではない。特に奨励するのは、ケースを個人予習する際に試験であると想定して時間枠をとることで、ケースを読み、分析し、自らの意思決定と行動提案を答案として「記述」する。日々の授業の進行中でこれをするのは時間的な難しさがあるとしても、少なくとも何回かはこの工夫と努力をすることで試験の準備とすべきである。

VI 教科書・資料について

本コースでは理論面での教科書として以下2点を配付する。教科書と直接的に関連する授業進行は少ないが、組織マネジメントの理論的補足をこれらの教科書を読むことで行ってほしい。

- (1) S.P.ロビンス著(高木晴夫他訳)「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社 1999
- (2) 高橋伸夫(編)「超企業組織論」有斐閣 2000

残念なことに、組織マネジメントの領域では、教科書に記載されている「理論」が、そのまま経営の「実践」に役立つことは少ない。これは、理論的な知識が重要でないという意味ではなく、実践で行う領域の方が理論的知識の領域に比べてはるかに広く、多くの実践的叡智が必要とされるということの意味している。本コースでは、その叡智を紡ぎだすことに主眼に置くので、理論的な知識の取得に興味を持つ人はこれらの教科書を読むよう奨励する。もちろん、特に重要で基本的な理論については、教科書や資料を用いて授業の中で講義する。

さらに、ケースと同様の扱いとする次の単行本も配布する。

- (3) 高木晴夫著「トヨタはどうやってレクサスを創ったのか」ダイヤモンド社 2007年

VII 授業の日程と内容

授業は、特に指定が無い限り、以下の時間配分で行なう。

グループ討議：60分、休憩：15分、クラス討議：90分、講義と質疑応答：30分

第1部「組織における人間行動」(担当高木)

<単元1>組織を動かす

セッション1 4月9日水曜

<注意>入学合宿中は教科書を使用しないので持参しない

<注意>グループ討議せずに先にクラスに集合すること

テーマ：会議の知的生産性

教材：授業資料「12人の怒れる男補助資料」

講義ノート「協働活動のための創造的コミュニケーション」

設問：上記2点を一読しておくだけでよい

授業内映画：12人の怒れる男(事前に見ておく必要はない)

セッション2 4月10日木曜

<注意>グループ討議せずに先にクラスに集合すること

<注意>授業終了前の時間を使って組織マネジメント科目全体の説明をするので、このシラバスをクラスに持参すること

テーマ：(セッション1の継続)

教材：（セッション1の継続使用）

セッション3 4月15日火曜

テーマ：経営責任者の考え方とリーダーシップ（1）

教材：ケース「メリット株式会社」第1部、2部、3部（第4、5、5続、は授業中配付）

設問：（1）8名の新人を用いて設立した新製品開発チームは、どのような条件の下におかれているか。（2）彼等はどのような特徴を持つチームとして活動しているか。（3）彼等のチームは今後どのようなようになっていくと考えるか。

教科書（ロビンス）関連部分：第3章（とくに第4節）

セッション4 4月17日木曜

テーマ：経営責任者の考え方とリーダーシップ（2）

教材：ケース「オプティマジヤパン株式会社(A)」

設問：（1）高橋社長はどのような考え方で「OEM」と「リテール」の事業を展開しようとしているか。（2）濱石氏が社長室長に迎え入れられて以後の組織変革の活動をどのように評価するか。（3）ケース本文末尾時点以降、高橋社長はどうすべきか。

講義ノート：「企業組織と文化の変革」（事前に読む必要はない。教室に持参せよ）

教科書（ロビンス）関連部分：第5章、第9章

<単元2：経営者のコミュニケーション>

セッション5 4月24日木曜

テーマ：経営者のコミュニケーション

<注意>グループ討議の前に先にクラスに集合すること

教材：ケース「もののけ姫と宮崎駿」

設問：（1）「もののけ姫」制作でのスタジオジブリの組織と宮崎監督の仕事ぶりにはどのような特徴があるか。（2）その中でも特に、宮崎監督は、自身と共に仕事するスタッフやクリエイター達に向けてどのようなコミュニケーションをとっているか。それはどのような考え方とねらいでなされているか。（3）宮崎監督の仕事のしかた、コミュニケーションの仕方の中で参考となる点があるか。

授業内ビデオ：「もののけ姫はこうして生まれた（抜粋）」

<単元3：キャリアディベロップメント>

セッション6 4月28日月曜

テーマ：MBAとベンチャー企業

教材：ケース「ベンチャー電子工業株式会社」

設問：（１）加藤氏はどのような問題に直面しているか。（２）中村社長の経営のやり方をあなたはどのように考えるか。（３）加藤氏は今後どのようにすべきか

セッション7 5月1日木曜

テーマ：家業を継ぐ

教材：ケース「二世経営者吉田英樹の苦闘」

設問：（１）入社から4年間にわたって行ってきた吉田氏の改革行動をどのように評価するか。（２）それは、どのような評価の項目、評価の軸、評価の視点、評価の背景などによっているか。（３）それら項目、軸、視点、背景などをとりあげた理由は何か。

<単元4：日本企業の組織行動>

セッション8 5月7日水曜

テーマ：トヨタ組織での人間行動

教材：単行本「トヨタはどうやってレクサスを創ったのか」

設問：（１）レクサスプロジェクトから理解できるトヨタの組織と人間行動の特徴はどのようなものか。（２）それが強みとなっているのはどのような理由あるいは原理からか。（３）他社がトヨタ組織の特徴を取り入れようとしても困難であると言われる。なぜであると考えるか。

教科書（ロビンス）関連部分：第15章（トヨタとは対照的な米国企業の場合の標準的な人事制度について書かれている）

セッション9 5月13日火曜

テーマ：花王組織での人間行動

教材：ケース「花王株式会社の『クイックルワイパー』開発活動」、ケース「花王株式会社の社内研修取組2006」

設問：（１）2つのケースには10数年の隔りがある。クイックルワイパーのような組織横断的で効果的な開発活動が、2006年時点において、可能であると考えるか。困難であると考えるか。それはどのような理由からか。どのような条件が変化したからか。（２）社内研修取組で提案している研修はどのように効果的と予測するか。あるいは効果的でないかと予測するか。

中間試験

セッション10 5月19日月曜

中間試験 9:00～12:00

課題：授業で使っていないケースについての分析と提言を論述する

条件：教科書など持ち込み可、答案枚数の制限なし、鉛筆使用可、パソコン/ワープロ使用可（別教室を用意、試験時間終了時点で紙にプリントアウトされていること。デジタルデバイスでの提出は認めない）

第2部「経営における組織と戦略」（担当浅川）

組織マネジメント科目の後半は組織をマクロな視点から捉えて分析する。全体を通して組織と環境とのダイナミックなかかわりを中心的テーマとする。組織構造とデザイン、組織の発展と衰退、更には知識マネジメント、グローバル化、戦略的提携、企業買収、イノベーションといった様々なコンテキストにおいて、環境と戦略と組織構造と組織過程のありかたを考察していきたい。

セッション11 5月23日金曜

テーマ：組織構造と組織デザイン —事業部制—

教材：ケース「松下電器（ME）1987」

設問：（1）当社の組織構造のメリット・デメリットは何か。（2）当社が今後とりうる組織構造について評価し、提言せよ。

講義：配布資料: PP「組織構造と組織デザイン」（PP: PowerPoint の略）

セッション12 5月27日 火曜

テーマ：組織構造と組織デザイン —マトリックス構造—

教材：ケース「ABB 継電器事業」；（資料）テイラー「マルチ・ドメスティック論」；浅川「ABB社：新たなグローバル多角化企業モデル」

設問：（1）マトリックス構造のメリット・デメリットは何か。（2）そのシステムがうまく作動するための要件は何か。（3）トップ・ミドル・フロントラインそれぞれの役割を整理せよ。（4）マトリックス組織における人事管理の問題点について考えよ。

講義：配布資料: PP「組織構造と組織デザイン」（同上）

セッション13 5月30日金曜

テーマ：組織の発展と衰退

教材：ケース「和田一夫と国際流通グループ・ヤオハン」；及び資料集（事前配布）

設問：（1）当社の経営、戦略、組織、人材管理、経営理念などは極めて独特だが、その利点と問題点について整理せよ。（2）当社が中国方面にビジネスを拡大していった勢

いの源泉は何か。(3) 当社をとりまく情勢が変化する中、当社の対応はどうであったか。

(4) ヤオハン・ジャパンの倒産の原因は何であったか。

講義：配布資料 PP「組織の発展と衰退」；教科書(高橋)14章、16章

セッション14 6月3日火曜

テーマ：知識マネジメントと組織の国際化

教材：ケース「資生堂フランス」

設問：(1) 資生堂が香水ビジネスで本場フランスで認められた理由は何ですか。(2) 資生堂はどのように現地で超一流のスタッフを採用・管理できたのでしょうか。(3) 現地での経験から同社は何を学び、今後の経営にどう生かしていくべきでしょうか。

講義：教科書(高橋)18章-20章；配布資料 PP「知識マネジメントと組織戦略」

セッション15 6月5日木曜

テーマ：研究開発の国際化における組織統合

教材：ケース「ネスル」

設問：(1) 当社のグローバルR&D活動の特徴は何か。(2) 当社のグローバルR&D経営において最も困難な課題は何か。(3) 当社はこれをどうマネジしているか。

講義：教科書(高橋)13章；配布資料 PP「グローバル企業の組織と戦略」

セッション16 6月10日火曜

テーマ：組織間の協調と戦略的提携

教材：「ルノー=日産：グローバル・アライアンスの構造」

設問：(1) ルノー側はなぜ日産に興味を持ったか。(2) 日産側はなぜルノーに興味を抱いたのか。(3) 様々な困難な条件にもかかわらず両社はなぜ短期間に戦略提携合意にまで到達したのか。(4) 両社のトップマネジメントのリーダーシップについて評価せよ。(5) 一般に組織間の協調と競争の論理について考察せよ。

講義：教科書(高橋)8章(および参考として5-7章)；配布資料 PP「組織間の競争と協調」

セッション17 6月12日木曜

テーマ：企業買収後の組織間統合

教材：ケース「グラバーベルと旭硝子」

設問：(1) 旭硝子はグラバーベルを買収したことによりどのようなメリットを享受したか。(2) 旭硝子によるグラバーベル買収後のマネジメントはどの程度適切であったか、評価せよ。(3) 被買収企業とのシナジーを追求するための組織戦略を当社に提言せよ。

講義：配布資料 PP「企業買収と組織間統合」

セッション18 6月17日火曜

テーマ：組織変革とイノベーション

教材：ケース「アサヒビール（株）」

設問：（1）アサヒビールが1980年代初期の危機的状況を脱することができたのは何故か。多面的に分析せよ。（2）組織変革に必要なリーダーシップおよび人材管理とはなにか。（3）本事例からあなたが学んだ教訓は何か。

講義：配布資料PP「イノベーションと組織戦略」：参考として教科書（高橋）9-12章

セッション19 6月20日金曜

テーマ：組織戦略と市場戦略：グローバル・イノベーションの課題

教材：ケース「ヒューレット・パカード・シンガポール（A）」

設問：（1）なぜアレックスプロジェクトは失敗に終わったのか。（2）HPシンガポールはカプリコーンで日本市場に進出すべきか。

講義：参考として教科書（高橋）9章-14章

セッション20 6月26日木曜

期末テスト（9：00-12：00）

課題：授業で使っていないケースについて分析と提言を記述

条件：教科書など持ち込み可、答案枚数の制限なし*、鉛筆使用可、パソコン/ワープロ使用可（別教室を用意、試験時間終了時点で紙にプリントアウトされていること。ディスクレットでの提出は認めない。）

*但し期末試験に関しては、要点を簡潔かつ明瞭に記述する能力も積極的に評価する。質の伴わない冗長な答案はかえってマイナスとなるので留意されたい（つまり同じことを言うなら簡潔にこしたことはないという基準である）。

<配布教材一覧>

1. ミクロ組織行動

単行本「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社1997

単行本「トヨタはどうやってレクサスを創ったのか」ダイヤモンド社2007年

授業資料「12人の怒れる男補助資料」

講義ノート「協働活動のための創造的コミュニケーション」

ケース「メリット株式会社」第1部、2部、3部（第4、5、5続、は授業中配付）

ケース「オプティマジヤパン株式会社(A)」

講義ノート「企業組織と文化の変革」

ケース「もののけ姫と宮崎駿」

ケース「ベンチャー電子工業株式会社」

ケース「二世経営者吉田英樹の苦闘」

ケース「花王株式会社の『クイックルワイパー』開発活動」

ケース「花王株式会社の社内研修取組 2006」

2. マクロ組織行動

単行本高橋伸夫（編）「超企業組織論」有斐閣 2000

配布資料パワーポイント集

ケース「松下電器（ME） 1987」

ケース「ABB 継電器事業」

ケース「和田一夫と国際流通グループ・ヤオハン」

ケース「資生堂フランス 1998 年」

ケース「ネスル」

ケース「ルノー=日産：戦略提携」

ケース「グラバーベルと旭硝子」

ケース「アサヒビール」

ケース「ヒューレットパッカーカードシンガポール（A）」（B，C ケースは授業中に配布）

（以上）