



# B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材について：大学と企業における経営教育の相乗的 高度化を目指して

神戸大学大学院経営学研究科

---

**(Citation)**

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2008・31

**(Issue Date)**

2008-06

**(Resource Type)**

technical report

**(Version)**

Version of Record

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81000738>



Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2008-31

B-Cスクール連携の仕組みづくりと  
高度専門職教材について～大学と企業における  
経営教育の相乗的高度化を目指して～

神戸大学大学院経営学研究科

Discussion Paper Series

# B - Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材について ～大学と企業における経営教育の相乗的高度化を目指して～

神戸大学大学院経営学研究科現代経営学専攻

平成 20 年 5 月 25 日

## 目次

0. はじめに	松尾博文
1. B - Cスクール連携のあるべき姿と運営について	加登 豊
2. B - Cスクール連携のあるべき姿と運営についてのフリー討議	松尾 博文
3. 「実践家の持論」教材とB - Cスクール連携	金井 壽宏
4. アクションリサーチ教材とB - Cスクール連携	加登 豊
5. 高度専門職ケース教材とB - Cスクール連携	長田 貴仁

## はじめに

神戸大学大学院経営学研究科 松尾博文

神戸大学大学院経営学研究科は、1902年に創始された高等商業教育機関をそのルーツとし、学理と実際の調和をその教育研究の理念としてきた。1989年にMBAプログラムを創始し、日本のビジネス社会における中核的な人材を養成するために、神戸方式とも呼ばれるようになった、働きながら学ぶ学生を対象とした、独自の「プロジェクト方式」と「研究に基礎を置く教育(Research-based Education)」を特徴とする教育システムを構築し、これまでに、658名の優秀な修了生を産業社会に輩出し、わが国企業の経営人材育成に貢献してきた。

平成18・19年度においては、専門職大学院教育推進プログラムのもとに、『大学と企業における経営教育の相乗的高度化』に取り組んできた。この教育プログラムは、神戸大学社会人MBAプログラム(Bスクール)の実績ある「プロジェクト方式」によるMBA教育を更に発展させるために、経営教育の新しい産学連携として、各企業のコーポレートスクール(Cスクール)とのB-Cスクール連携のための仕組みづくり及び先端的な高度専門職教材(高度専門職ケース教材、アクションリサーチ教材、「実践家の持論」教材)の開発を通して、日本の実情に適したMBA教育の一層の高度化を図るものである。

本冊子では、平成20年2月22・23日に、本教育プログラムの総括として、大阪で開催されたB-Cスクール連携のワークショップにおいて、報告され、議論された成果を報告する。このワークショップには、多数の本研究科教員とケース作成プロジェクト研究員、MBAフェロー(本教育プログラムのもとで設置された制度)、MBA修了生が参加し、1泊2日の稀有で有意義なブレインストーミングが行われた。そこで、本冊子において、B-Cスクール連携の仕組みづくりにおいての最重要点とは、本質的な課題とは、本音で語る問題とは、これらのことを明らかにするために、ワークショップの様子をなるべく忠実に再現することに努めた。

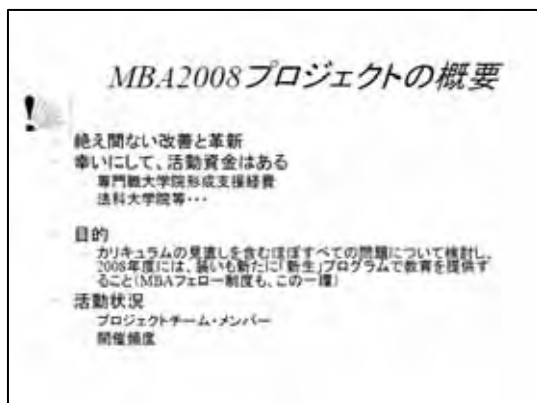
「実践家の持論」教材、アクションリサーチ教材、ジャーナリスティックな高度専門職ケース教材という、3タイプの新規でイノベティブな教材開発の成果と課題については、私の知る限り、本冊子が最初の、筋の通った議論になっているのではないかと思う。「実践家の持論」教材は、MBA教育でリーダーシップの体系的な教材として、形を成してきたのではないだろうか。アクションリサーチ教材の開発の意味、意義、課題とB-Cスクール連携との関連の明確な解説。ジャーナリズムで既に出版されたものの、高度専門職ケース教材としての利用の可能性について。本冊子がこのような新規のMBA教材の開発の指針となることが期待される。

## 第1章 B - Cスクール連携のあるべき姿と運営について 神戸大学大学院経営学研究科 加登 豊

(司会) それでは夜の部ということで、加登先生にB - C連携の仕組み等について、ディスカッションリーダーとなっていただきます。

(加登) そうしましたら、お手元、パケットの左側のそでに入っているパワーポイントの資料のうちの二つ、「MBA教育の課題と今後の取り組み」と「管理会計研究を推進する産学連携」をご覧ください。最初のものは去年のB - Cスクール連携の合宿で使わせていただいた資料で、MBAが日本に定着するためにはどうしたらいいのか、企業の連携をどうしたらいいのかというのが主な内容です。産学連携の方は、大学と産業界とがどう付き合っていけばいいのかを少し本音で書いたものと思ってください。


### MBA2008プロジェクトの概要



中にワープロで2ページもののメモがありまして、前回ご参加いただいたMBAフェローの方々のコメントが付いていますので、それをご参考にさせていただければと思います。松尾先生がリーダーで、「MBA2008年問題タスクフォース」というものが動いていまして、MBAプログラムはどんどん変わります。

## B - Cスクール連携：オーバービュー

### B-Cスクール連携：オーバービュー

 **問題意識**

- そもそも企業は、研修に意義を見出しているのか？
  - 業績が低迷すると、真っ先に削減されるのは研修教育費—教育研修は不要不急か???
  - 学習は継続して始めて効果を発揮する
- 現在の研修に満足しているのか
  - 安易なプログラム
  - 有名人シンドローム
  - まる投げ
  - 受講者の心理・状況等を考慮しないプログラム
  - 企業は真剣に研修のことを考えているのか(担当者の能力・やる気、担当者の学習、
  - 合併により悪質が良質を駆逐した事例
  - 「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」
- 講師の本音
  - 気楽な副収入源(時間の切り売り)
  - 「こんなプログラムでよいのか？」
- よりよい研修プログラムを真剣に考える必要あり
  - 研修をビジネスとしている企業の中で真剣な企業はどれほどいるのか？
  - 第一級の経営学研究者は、優れた研修講師であることが少なくない
  - 経営学研究科構成員メンバーに対する本合宿参加の評価

まず、企業研修の方からすると、このあたりの問題意識で見ていけばいいと思うのですが、企業研修、従業員教育にどういう意義を見だしているのかということから始めたいのです。「経営は人だ」とみんなが言っている割には、実は本当に研修の意義を認めているのかどうか、怪しいということからスタートしたいのです。その証拠の一つが、業績が低迷すると、まず教育研修費から削られる。人が大事であって、人を育てることが重要であったとすると、企業内の教育というのは大事なはずなのに、なぜそこから削るのか。併せて、人も切りますから、雇用をしない。雇用を継続するのは、私は非常に重要な大企業だけができる強みだと思うのです。人が継続しているということは、知識や技能の伝承にとって非常に重要なことなので、2～3年とんでしまうと、その仕組みが動かないというか、極端な言い方をすると、オン・ザ・ジョブ・トレーニングが機能しなくなってしまう。そういう意味で、人の教育が大事だと言っている割には、なぜそんなところから手を付けるのだろうと思っています。学習は継続して初めて効果を発揮するのです。

もう一つ、研修はやっているのだけれども、きちんとやっているのかという問題です。いつも研修をやるときは、幾つかの会社の研修プログラムで私の担当したものを実際にお見せします。きちんと組まれているもの、きちんと組まれていないもの等お見せをして、これでいいのかという議論をするのですが、今日はちょっと時間の関係があるのでこの問題は省きます。ただ、一部の企業、かなり優れているという企業でも、研修プログラムがあまりよくできていない。作り込まれていない企業もあれば、これは素晴らしいというも

のを作っておられる企業まである。短期的に収益性とどう結び付いているのかという難しいのですが、長期でみると、もしかするといい研修プログラムを持っていると、企業のパフォーマンスは高い。これがきちんと実証できれば、もう少し説得力があると思うのですが、なかなかデータが取りにくい。それでも、そういうことが言えそうです。

どこに問題があるかという、関西の企業はコストパフォーマンスを非常に重視するので、きちんとしたプログラムを持っている傾向が相対的に強いのですが、東京では有名人シンドロームがあって、取りあえずテレビに出ているひとたちを呼んできて、しゃべって握手できたら、何か研修したぞというようなプログラムが結構たくさんあります。某大学の某先生は、研修して、「はい、グループ討議」と言いながら、いなくなって帰ってこない。なぜそういう先生に研修を頼むかという、うちは何とか大学の何とか先生に頼んでいるからだいじょうぶという、まあ見えの部分なのでしょうが、中身が伴っていないプログラムがたくさんあります。

あとは丸投げをするケースもたくさんあります。重要な研修であれば、こうしてほしいとか、こうしたいとかいうことをやればいいと思うのですが、お金があるからお願いということで、中身のコントロールができていない。

もっと良くないのは、研修担当の担当者が勉強していないのです。教えている人がどう教えているのか、受けている人がどういう反応なのかということを考えながら、プログラムの改変をするとか、意見を言って欲しいではないですか。でも、彼らが主に重視しているのは、研修が終わった後のアンケートです。聞かなくても分かる話で、自分たちが見ておけば、アンケートはそれぞれ個人の状況がありますからバイアスが掛かるので、人を育てる研修担当部署として、どういう人材育成をしないとイケないかということであれば真剣に聞いてほしいのです。しかしながら、出入りはするは、居眠りはするはという研修担当者がたくさんいます。

取りあえず、最近ずっと言っていることで、ギリシャの哲学者の言葉で「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」という言葉があるのですが、歴史というのは過去の知識の蓄積と理解してください。経験は、自分の経験のみです。過去の先人の経験は、書物なりいろいろなことですから、1人の経験よりも万人の経験の中に自分の経験を相対化することに意味があるのですが、どうもそうならないような気がします。

講師の方としては、きちんとしたプログラムなら一生懸命やります。しかしながら、たまにあるブロックだけ頼まれて、全体のプログラムがよろしくない場合があり、全部のプログラムの修正を必ず私は要求するのです。しかし、そこは変えられませんかということになると、流して、最低限はアンケートの調査のときに「良かった」というコメントがもらえる程度のレベルしかやらないことになる。それ以上、力を入れても、ほとんどむなしいだけなので、そういう形でやったりします。何回か言ってプログラムが変わってくる会社もありますが、変わらない会社もある。変わらない会社は、3年ぐらい行くともうやめます。それ以上はもういいだろうと思います。

より良い研修プログラムを企業としても本当にきちんと作ってほしいのです。そういうことができているかどうかということなのですが、ここはちょっと我田引水ですが、加護野さん、伊丹さん、三品さん、金井さんなど研究面でも活躍されている方々は、経験も多くて非常に優秀な講師の方々が多いわけですね。大学の教員がプログラムに入っていると良くなりますが、そのときでも中身で評価される会社と、肩書きと知名度で評価される会社がある。

B - Cスクール連携、Bスクールはビジネススクール、Cスクールはコーポレートスクール、つまり、企業内研修と考えると、その連携をうまくする方法がないのか。現状では企業研修には問題があります。MBAも、まるまる行くと2年間、あるいは、1年半来てフルコミットしてやらなければいけないので、企業のニーズにはそのままでは合っていない。その辺は少しまた後で申し上げますが、まず現状がどうなっているのかを見て、どういう連携を取らないといけないのかを考える必要があるでしょう。

私たちもプログラムを変えたり、いろいろと対応をしていかないといけないのですが、何だかんだいっても、MBAは神戸だけを考えても非常に重要ですし、600人近く神戸のMBA修了生がおられて、また、日本に他のMBAの方々がたくさんおられるのですが、社会にMBAというのが定着しているとは、まだ思えない。だから一に、これを修了された方々がその後、企業や社会でどのくらい活躍されるのかということで評価が決まる。ですから、まだ10年、20年かかるかもしれない。ただ、評価が定まる前にMBAを取っても仕方がないのではないのかと思われたり、企業の方、特に人事部がMBAなんか行くなという色が出てしまうと、社会には定着をしないことになってしまいます。これは、大学にとっても死活問題ですし、私たちはいいプログラムをできるだけ作って提供していこうと思っているのに、その努力を実際に実践する場所がなくなっていくことになってしまいますから、OBと現行のプログラムの連携が必要ですし、企業と大学の連携もさらに重要になってくると思います。

### **MBAと企業研修の異同**

企業研修とMBAをざっと目的、対象者、期間、参加者の意識とコミットメントの程度、費用、講師等で比較をしました。

### **研修プログラムの事例**

これは事例ですが、有名な研修機関です。評判がよい。講師もいい。研修期間が短い。書いていませんが、要望に柔軟に応じてくれる。しかし、そのように教育ができるはずはないので、ごまかしをやっているということです。研修所が職場やターミナルに隣接している。講師が社会人で生の話が聞ける。MBAを持っている。すぐに使える知識を教えてくれる。ネットワークができる。落ちこぼれない。これは楽ですね。いいところ取りということになります。



けれども現実には、費用がかかる。プログラムの質にはばらつきがある。講師の質にはばらつきがある。人事部は教育をしないで、「行ってこい」と言うだけですから、「行かせていますよ」と言うだけで、人事部の責任は回避できる。プログラムは学生が選ぶ、費用は会社持ち。仕事はしていますと言える。

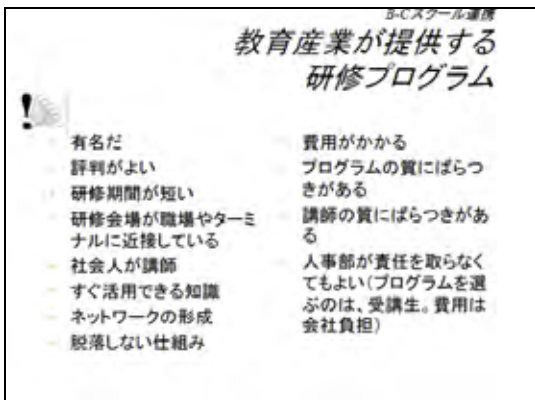
それから、全部が悪いわけではなくて、これだけ多くの企業がお使いになられているので、意味があるのだと思いますが、神戸大学のMBAを取られて、この研修機関におられる方もおられるので、その人の話を聞くと、「こんなものでいいのですかね」と言われるぐらいです。ですから、私たちのプログラムが、それに劣っているとはとても思えないということです。

ただ、何をしなければいけないかということになると、今、企業でマネジメント研修がどうなっているのかという情報を、私たちは持っていないのです。どこに問題があるのかを、逸話的には知っています。例えば、加工・組み立てではこうだ、この産業ではこういうプログラムが主流であるとか、このプログラムと昇進の関係だとか、細かく言うと選択研修なのか、そうでないのかによってどう違うのか等、たくさん知っておかなければいけない情報があるのですが、それが大学側にはありませんということです。

一方、各企業側にあるかということ、企業の人事部とは懇談会を通して、割と交流があるのですが、この種の情報は人事コンサルティングの会社に流して、そこからの情報提供に委ねられているそうです。人事部は、権力があって、お金があって、汗をかかないというのが私の認識です。欧米企業の人事部は何をしているかということ、人の首を切るのが仕事です。辞めてもらうときに説得して、納得して辞めてもらう、一番嫌な役をするのが人事部の仕事です。でも、日本の人事部はエリートで、お金があって、権限がある。汗をかかない。

これはちょっと別のことも関係があって、日本の職能組織が歴史的にどう出来上がってきて、どうなっているのかということ、私は経営企画で調査をしようと思って、ここ数年やっています。同じ枠組みで、人事部も、生産管理部も、営業部も、研究開発部も調査ができると思います。皆さんの納得が得られたら、毎年一つずつぐらいの職能別部門の調査を神戸大学経営学部としてやって、定点観測で5年置きぐらいにやって、神戸大の経営から、企業組織の研究の調査が毎年出るとなると、それなりの評判が上がるかということ、を少し考えています。

## **教育産業が提供する研修プログラム**



現状分析をするとすれば、受けている方が満足をしているのか。実施者が満足をしているのか。研修体系がどうなっているのか。研修のタイプも指名なのか、応募なのか、無料なのか、有料なのか、業務が優先なのか、研修が優先なのか。携帯を取り上げる会社もあります。けれども、営業の方で電話がかかってくると、平気で仕事に戻られる研修の制度を持っているところもあります。出席義務があるかないか。事前課題があるかないか。勉強するのか。業務に直結の課題を解決するのか。合宿でやるのか。講師は社内の方を使うのか、使わないのか。大体、社内の講師の養成をきちんとやっているのかどうか。

これも逸話的ですが、社内講師はその道の専門家だけれども、講師として能力はあまりチェックしていないと思われます。特に会計は、マネジメント研修ですが、技能研修的なものです。知識獲得で会計のことを指導しようと思うと、経理部の方に頼むのですが、経理がよく分かっている人は、会計が分からないという人が不思議なのです。でも、会計は、普通のビジネスマンの10人中8人が、すっとは入れない学問なのです。大学の先生、経理部でばりばりやっている人は、「会計は美しい」と言う人たちですから、分からないことが不思議なのです。だから、どういう質問をするかということ、「どこが分からないのか」という質問をする。分からない人は、どこが分からないか分からないから困っているので、質問の仕方から間違っている。私のような、苦労して会計を学んでようやく分かったという人が、本当は教えないといけないのです。つまり、有能な人ほど講師には向いていないという領域なのかもしれないです。

あとは研修とキャリアとの関係とか、予算を幾ら使ったのかとか、どこが所管しているのか。ゆゆしき問題の一つとして、人材育成事業がグループ会社のシェアードサービス会社に移っている会社がある。人材育成は、アウトソーシングしてはいけないはず。もう一つ、会計はアウトソーシングしてはいけないのです。今、日本中の企業で、会計が分かる経理マンがいなくなっているでしょう。ですから、ほかに出してもいいような、給与計算ぐらいは出してもOKなのですが、会計情報を読めるかどうかみたいなのは、基本的なこと、出してはいけないとは思いますが、みんな横並びで出してしまったので、大変なことになっています。これも、現実にその声が聞こえてくるわけです。

## 企業におけるマネジメント研修に関する調査実施の必要性と企業研修懇談会の設置

B-Cスクール連携

### 企業におけるマネジメント研修に関する 調査実施の必要性

!

- 現状分析
  - 満足度
  - 研修体系
  - 研修タイプ(指名一応募、無料一有料、優先度合い(対業務)、出席義務の有無、事前課題の有無、お勉強一業務直結、合宿ありなし、講師(社内外)、社内講師養成の方法など)
  - キャリアとの関係
  - 予算
  - 所轄部署
- 実施についての考慮事項
  - 送付先
  - 質問項目

B-Cスクール連携

### 企業研修懇談会の設置

!

- 意図
- 企画
- その他

B-Cスクール連携はどのようなものが望ましいかを知ることが大切

もう一つは、企業の方々と研修の在り方について意見交換する場所のようなものを作らないと、まずいかなと思っています。大学として何ができますかというあたりの意見交換をして、一緒にできるところはやっていきたいと思いますというのが、いい方法かなと思います。

## MBA 認知度の向上に向けて

### MBA 認知度の向上に向けて

!

現状

- 玉石混交状態(MBAという一言で、すべてを理解することの難しさ)
- 判断材料を持たない「思い込み」による評価
  - 人事部に少ないMBAホルダー
  - 経験手帳等
  - 知識をひけらかす
  - 著いのに、大きなことをいう
  - ろくもんじやない
- 専門職大学院の林立
  - MBA、会計専門職大学院、法科大学院等
  - 過当競争
  - 受験者数の減少?
  - MBAはブームで終わるのか?

MBAの認知に関しては、現状ではどこの大学がいい悪いとは言いませんが、玉石混交になっているわけです。MBAと名乗っているところは、日本に幾つあるでしょうか。かなりの数があります。アカウンティングスクールばかり、ロースクールばかりです。アカウンティングスクール、ロースクールは、合格者数という一応クオリティの第1変数があるのですが、MBAは難しいので分からないのです。でも、なかなか大変な状況になっています。

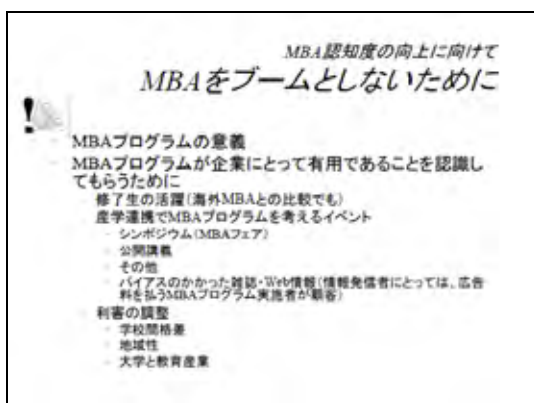
企業にとってMBAは、特に人事には嫌われていると認識しておいた方がいいかと思います。一つには、MBAに行くと知恵がついて辞めていく。MBAに行くのは、ジョブホッピングのために行くのだ。そういう人たちも当然いるわけですが、マジョリティがそう

であるとは決して日本ではいえないと思うのです。これが人事の人たちの持論だとすると、かなり思い込みがある。人事部にはMBAを持たれている方が非常に少ないのです。だから体験をしていないということなので、外から入ってくるコンサルタント会社とか、人事に足しげく通ってくるレポート屋さんなどの情報に基づいて、動いているということです。その辺がちょっとまずい。それから、MBAは転職予備軍だと思っている。知恵をひけらかす。若いのにでかいことを言う。大体ろくなものじゃないというのが、大手の人事部の意見です。

ですから、この状況の下で、MBA教育において、私たちは頑張ろうと思っても無理なので、ここの意識を少し変えていっていただく努力をしないといけない。これはMBAをお取りになられて、会社に戻られて、何かよく分かってもらっていないという不満をお持ちのOBの方々のお力も借りながら、会社を変えていくことをやらないといけないということです。

神戸も一時期、MBAの受験者数が減ったときがあって、法科大学院がスタートした年は受験者数が減ったのです。法科大学院に行く人と、MBAは関係ないだろうと私たちは思ったのですが、どうも関係があったようで、取りあえず高等専門教育を受けたかったので、MBAでもロースクールでもいいやという受験者層が、そのときにはおられたということです。

## MBAをブームとしないために



MBAを一過性のブームとしないためには、こういういろいろな仕組みづくりをやらな  
いといけないのですが、これも痛し、痒しで、呉越同舟でやらないといけないのです。ピ  
ジネススクールは玉石混交なのですが、玉と石とが交じって、MBAは大事ですよと言  
いながら、我々のプログラムはいいということを言って、学生さんを獲得しないといけ  
ないわけですから、かなり大変な立場になる。だから、もうちょっと潜在的にMBAに  
来ようという人たちの数が再度増えないと、過当競争になってしまうので、気を付  
けないといけないということです。

広告宣伝をやった結果、分かったことなのですが、多分、私たちが気付いていなかったことも教わったみたいで、そのうちの 하나가、神戸大は敷居が高いから、とても受けられるものではないと思われて、事前に候補から外されている候補者の方々が少なからずおられる。そんなことはないだろうと思っていたのですが、そういう現象がありそうだということです。そのように思っておられる方々が受験されて、お一人も合格されないというわけでもなさそうなので、一番行きたい所だったら、受けてもらうという形で、広報活動もきちんとしないとイケないだろうと思います。ただ、実際に問題はあって、直さなければいけないところはあります。特に、教育のクオリティを上げることはすごく重要になってくる部分ですから、さらに努力をしないとイケないと思います。

あと対外的に何をするのか。このあたりもいろいろと言っていて、そのうちのメモにあるところでは、MBAフェローの方々からのご意見をいただいているので、そういうことも参考にしながら、それぞれの活動をやっていきましょうというのが、こちらの趣旨です。

#### **管理会計研究を推進する産学連携**

もう一つの資料の方は、これは4年前に管理会計学会があって、そこで産学連携が話題になったときに、パネル討議で出ていったときに作った資料です。出してみたら、今日使えるのかと思ったので使います。テーマは「社会科学における産学連携：管理会計の場合」というすごいテーマなのですが、管理会計とは別に産学連携をどうすればいいのかと考えます。趣旨としては、企業とコンサルティング会社と大学の三者間の Win-Win の関係の構築ができるかどうかを考えましょうということです。コンサルタントは横にのけておいて、今日はいいと思います。

何かいい仕組みづくりのために、お互いにどうすればいいでしょうということで、取りあえず私の方からは情報の提供をしました。まず、管財系とか研究者とか書いてあるところの管財系のところは外して、研究者と読み替えてください。取りあえず表層的な議論をやめましょう、本音で議論しましょうということを最初に申し上げて、産学連携は重要だと言っていますが、全研究者がそうだと思っているわけではありませんということも、本音でまず言ってきました。

重要なのは、より良い研究をして、研究が進展して、研究のレベルが上がって、素晴らしい研究者、教育者が出てきて、そういう活動を通じて社会貢献もして、プラスになればいいなというのが私の基本的な考え方です。私個人の研究教育実践は全部、社会科学の先生にやってほしいと思っているのですが、全部が全部そうではないという前提はあります。例えば、研究者のなかには実務のことを知らない人たちも、すごくたくさんいることを書いておきました。実際の企業の中で、設備投資がどう行われているのかは知らない。予算編成でどんなセレモニーがあるのか、逸話は知っていますが、実際に立ち会ったことがない。品質が向上して収益性が身に付くという因果関係も、特定できていない。

原価計算のシステムは、古くてもう使い物にならないようなシステムが今でも動いているのです。これも財務会計目的ならミニマムの社内評価を受けていたのですが、原価計算のシステムは、原価管理ということで管理目的にも使うので、作り替えないといけないのですが、情報インフラにいったんなってしまうと作り替えにくいことがあって、びっくりするほど古いシステムのままです。これはERPになっていたとしても、そのままERPに乗せ変えられているだけで、システムの改定はほとんどされていないものがあります。

ですから、問題がたくさんあって、この種のリストが、作るといっばいあって、実践したい学問なのに、実際のことを学者は知らないことが結構あるわけです。実務の方は研究の進展の度合いについて、ほとんどご存じない。人事戦略組織みたいなところでは、企業の方は研究の進展をよくご存じなのです。ファイナンス、財務会計には結構お詳しいのですが、なぜか管理会計の知識はあまり伝わっていない。理由はひとつしかないのです。会社の中に、管理会計部門がないからです。経営学の中で唯一、図面を持たない専門領域が管理会計です。これはいけないという人もいますが、私はそれでいいと思っています。経営企画や経理などに頑張ってもらいたいのですが、頑張りきれない事情が組織内部にいろいろとあるので、管理会計が一番、実践と理論というか、研究との距離が広い部分だろうと思います。

#### **産学連携を通じて管理会計研究を推進するためには**

研究を進展させるためにというのは、ここを教育のためにと読み替えてもらったらいのですが、今、企業、コンサルタント会社、大学がどういう関係なのかということを中心に把握しましょう。把握した上で、現状が致し方ないということであれば、もうそれで仕方がないのですが、何かできそうであるとすれば、改善・修復できるものがないかを見つけて、どうやってやればいいのか考えて、アクションプランを作ってやってみて、結果を見て、また改善活動をするという、当たり前のことをやればいいのです。しかし、この時点のアクションが取られていないのが現状だろうと思います。

私は実践にすごく興味があるので、研究テーマ的にもそういう部分を選ぼうと、もちろん研究というか、理論的にもできそうなテーマを選ぶのです。そのうちの 하나가、経営企画部門の管理会計機能の役割についての調査報告で、これは来年度から始まる科研費の申請で通ると、3年間はお金が来ますので十分な研究ができるはずで、そして、先ほどお話しした品質管理も、学振の方から研究費を頂いてやっています。予算が欲しいというよりは、ベンチャー企業がいろいろなコンテストで表彰されるのとよく似ているのですが、認められたことが、社会認知につながります。自分で全部研究できるのですが、そういうもののサポートが得られましたと言うと、世の中の人たちは、ああ、それはしっかりしているのだなと思っ込んでくださる部分があるので、そこを利用します。

## 大学と企業の関係

ここからがちょっと本音のところですよ。まず、大学が企業に提供できるもので、企業で一番期待が大きいのは人材です。ここは企業にとって、ほとんど変わってなくて、素直な、それでいて頭のいい学生というのが社会科学系に望まれると思ってください。社会人大学院の教育ができます、企業の研修になります、コンサルティング会社等を通じてセミナーの講習もやります、コンサルティングもやります、取締役、監査役、アドバイザーという形の兼業で直接、経営に携わることができます。これが大学人としてできることの主なアクションです。企業が大学に提供するものは、講義、人材、研究室、情報。大学にとって必要なのは、お金と情報です。企業が必要なのは人、学生です。バーターできるというのですが、直接セオリーが一体型ではないので、ここの関係性をうまくやらないと、両方にとって Win-Win にはなりません。

## 大学の要望と企業の反応

大学側の要望は、研究に必要な情報が欲しい。共同研究をして実践的な問題解決をすることによって、また研究につなげたい。こういう思いに対して、企業はどう思っているかということ、自社の利益に結び付かないような情報提供はできないし、時間もない。社外秘の情報は研究に出せない。出してしまうと、先生方は大丈夫だと思うけれども、情報リークが怖い。どこまで情報を出していいのか分からない。会社のなかの誰に権限があるのかも分からないというのが日本の企業です。研究が進展することは社会にとっていいことだけれども、うちの会社にとってのメリットはあるのか。言われませんが、こう思っておられると考えた方がいいでしょう。共同研究は、先生にとってメリットはあるけれども、会社にとってはメリットがない。共同研究をやったら、成果の測定が難しい。今までにやったことがないと、お役所みたいなことを企業も言います。研究資金には、見返りは期待できない。お金を出すと、研究成果を特定の企業の成果だけに属することはできなくて、一般に伝えなければいけないという性格が出てきますから、なぜうちの会社が金を出して、うちの情報から得た研究成果を、競争企業に渡さないといけないのか、といった感覚はあるでしょう。

## 企業の要望と大学の反応

今度は企業の要望ですが、大学には要望がないのかもしれない。でも、どうもそうではなさそうで、優れた人材を育ててほしいし、できたら優先的にその人が欲しい。これは人身売買ですから、できません。できたら、会社で使い物にならない役員クラスの人を、先生として受け入れてくれないかと。これは強いニーズとしてあります。自社だけのために研究成果を提供してほしい。これは満たすことができたらいいいのですが、これはほとんどできないのです。だから、要望を少し変えてもらわないといけない。

ここにリストに挙がっていないのですが、唯一要望としてあるのは、実は外にはしゃべ

れないけれども、こんな問題を抱えているのだ、そこを解決できないのかというところ  
す。それが一番下のところに関係していると思っておいください。その情報は企業に戻  
してほしい。ただ、私みたいな研究者は、戻しますけれども、その成果は何年後でも結構  
ですが、公表したいのですがというオプションを付けるので、そのオプションだけ外し  
てくれないかという交渉事になることが多いと思います。

### 大学とコンサルティング会社の関係

コンサルティング会社は飛ばしましょう。ただ、大学とコンサルティング会社は実は競  
合しているので、企業の方々に申し上げたいのは、コンサルタントよりも大学を使う方が  
もしかしたらいいかもしれないという話です。すごく簡単に言うと、コンサルティング会  
社よりも、きちんと成果を出して、価格は 10 分の 1 でやるのではないかと。ただ、名前が  
ないといけないとか、ボスコンでないと、三菱総研でないと、社内の稟議が通らないとこ  
ろが会社にはあるので、大学に頼んで幾らのものだと思っておられると思いますが、実は  
ボスコンや三菱総研が困ったときに相談に来るのは、私たちのところなのです。だから、  
実質的に私たちがやっているものもたくさんあるということなので、それこそ卸を通して  
物を買うよりも、直販で買った方が安くいいものがショートデリバリーで届くと。それ  
をおやりになったらいいと私は説明をしているのですが、なかなかこれも理解してもらい  
にくい部分になるかもしれません。

### 研究、教育、実践

大学の先生にとって大事なものは、研究と教育と実践は結び付いているということです。  
アメリカなどはすごくはっきりしていて、これが線で結ばれているのです。先生方は最先  
端の研究をします。その成果が教育に反映されます。その教育を受けた人たちが、企業で  
それらの知恵を活用する。すごくシンプルなりニアモデルがアメリカ型なのですが、日本  
では研究も教育もそういう位置付けがあまりされていない。特に、社会科学に関しては位  
置付けられていない。アメリカ型がいいかどうかはちょっと別にして、神戸大学の理念の  
一つは優れた理論は役に立つということです。だから、直接的に利益が上がるとか、品質  
が上がる以外に、ロジカルに物考えることができるとか、押さえないといいないと  
ころをきちと押さえっていくとか、いいことがあれば悪いこともありますということ理  
解しないといいない。しかしながら、会社には会社の都合があるので、今進んでいるやり  
方で inertia がいくから、舵取りができない、大きく舵を切ることができないという状況  
です。

公共ですが、企業実践面で望ましからぬことがたくさんあって、品質の問題、人事の問題  
がありますし、従業員の倫理的な行動のこともあります。うそか本当か知りませんが、  
関西国際空港に日曜日の最終便で中国から帰ってくる飛行機には、会社に黙って日本の有  
名企業のエンジニアが山ほど乗っていると。事実だとすると怖いですね。でもそんなこと



でもない限り、サムソンの技術があんなに急に上がるはずはないし、ハイアールがあんなに元気になるはずがないといえるかもしれません。正しく処遇されていないのです。そのひとたちが何をしているのかということは、会社の中でみんな薄々は分かるわけでしょう。そうしたら、会社全体のモチベーションが上がるわけではない。私は見に行ったことがあるのです。ちょっと出張で、日曜日に帰ってきたというような顔つきはしていない。事実であってほしくないのですが、その辺のところを気が付けないといけないところです。

### 研究者の本音

研究者の本音だけ最後にちょっと言います。神戸の先生は研究費が足りないことはないのです、何とか回っているから、これは今のところいい。やはり研究だけに集中したいと思っておられる先生は、少なからずおられます。そういう先生は、今度は実務家が怖いと思っています。私は実務のことを知らない。MBAの授業をして、「実際こうなっているのですが、先生、どうなっていますか」と質問したら、「そんなことは知らないから、そんなことは聞かないでくれ」と、まじめなのです。

研究がすごくいいということは、モデルの中の話ですから、現実の話と離れていてもいいではないですか。その中で internal validity が高いということは、研究としてとても重要ということなのです。ですから、優秀な研究者に、怖くても出て行ってほしいのですが、出て行かない理由は二つでしょう。自信がないのか、実際には関係ないことをやっているのか、実務の世界を知らないか。これも本音です。そして、昔と比べて、時間が本当になくなってきている。この中でやはり実践との接触をより強めていって、より関係をつくっていくことが重要だと思うので、このあたりを少し考えていただけたらいいなと思います。

### Q&Aセッション

(司会) トピックは、Bスクールの教育とCスクールの教育の間にどういうシナジーがあり、どういうメカニズムでそのシナジーを進行させていくかであります。2年前にこの教育支援経費のプロポーザルを書いたときは、やはり今、日本における専門職教育やMBA教育は、あまりすそ野が広がっていない。その一方で、いろいろな会社を見ても、コーポレート教育、社内教育はみんなやっていて、すそ野が非常に広がっている。そうすると、MBAの教育のみを上げていくよりは、MBA教育が、何らかの形でCスクールの教育に影響を与えた方が、レバレッジが高いでしょうということでした。そういうことをする必要があるというのは、巷でよく言われているように、MBA型の問題解決が日本の企業でできていない。だから速度が遅い。問題があったら、みんなで瞬間に取りあえず代案を出してくるとか、そういうものを割とシステムティックに体系に基づいて出すことができない。そこまでは、プロポーザルに書いてはいないのですが、MBA教育で教えていること

は、そういうことが多いのです。しかしながら、Cスクールの教育として、日本の研修の会社や法人がたくさんいらっしゃるのですが、私が言っているようなMBA型の教育を目指しているようには見えない。だから、何らかの形でMBA型の教育方法、教育の成果をコーポレートスクールで実践してもらう必要がある。ビジネススクールで定員を2倍に増やしても、70から140に増えるぐらいのものですが、何らかの形でそういう突破口が開ければ、multiplierが高く、かなりインパクトがあるではないかといった趣旨の申請書を書きました。

何らかの形で、例えば、神戸がやっているようなプロジェクト研究とか、一步踏み込んだ体系的な教育といったものが、Cスクールの教育に反映できないかという問題意識です。神戸の大学の先生が行って教えるといったら、それはほとんどレバレッジがない話です。しかしながら、同じような労力で、10倍、100倍ぐらいの成果を上げることができないか。そういうことが一応頭にあって、ここでは多分それをする値打ちを議論するより、多分分かっていただけだと思うのですが、どうしたら実行できるのかを議論したいと思います。

今日お昼の部分で、加登先生が言った例ですが、船の会社の人プロジェクト研究で、自分たちの開発のやり方について、異業種の人にしゃべってもらう。それぞれの会社が、交代でそういうことをやる。そういうことは、やりっ放しだったら駄目だし、そのセットアップをどうするか、後のフォローをどうするかということが、腕の見せどころみたいなものがあります。そういうタイプの研修は、まずコーポレートレベルの研修ではないですね。1個の会社で閉じてないですから。

アメリカでは、ほとんどのビジネススクールが、企業の経営研修を仕切っています。アメリカもコーポレートスクールはあるのだけれども、日本よりもっとビジネススクールでの、エグゼクティブ・エデュケーション、ノンディグリー・プログラムが盛んです。その辺も含めて、神戸はどうすればいいのでしょうかということが問題点なのです。その仕組みのところでは何かないでしょうか。

(B) 何か産学連携というのが、経営学研究、経営学と企業の間ではいいけれど、大学と企業の間というところから来ているのではないかというのが1点あります。そこから話をすると、大学と企業が連携する場合は、どういうことが目的になっているのかというのが根本的な疑問なのですが。

(加登) 企業の生のデータがなくても研究できる研究者の方、そういうスタイルの方については、別に連携がなくてもそれほど困らないと思うのです。けれども、例えば、定性的な研究をしようとして決めて、リアルに何が起きているのかをまず検討したい。できればソリューションを出したいとか、人間行動の本質をつかみたいとか、いろいろこの種のところをやると思うと、情報アクセスができないといけないわけです。

最初に、方法はどのようにするのかということ、こちらからアプローチするのか、来ていただく

のか、2種類あるとすると、こちらから行くと逃げ水のように逃げるのです。ようやくつかまえたと思っても、こちらからお願いモードなので、リアルな声がなかなか聞かせてもらえない。逆に追い掛けて、「実は相談があるのですけれども」という形で来ていただけると、実際に抱えられておられる問題点が全部出てきていて、こちらのポジションを持っているかどうかは全然分からないし、できないこともたくさんあるので、できないことであれば、私などは断ります。

例えば原価企画がはやったときに、ソフトウェアの会社がたくさん来られて、SAPも含めて、原価企画モジュールを作りたいので、手伝ってくれと言われました。「はい、作りましょう」と言っていたら、私は今ごろ大金持ちになって、どこかでコンサルタントをやっているかもしれないのですが、学者の良心があったので、そんなモジュールは作れませんと断ったのです。受けた先生もおられます。けれども、それはできない、仕組みに落ちない部分がたくさんあるので、断らないとしょうがない。研究面では両方のある種、利害が一致する部分がすごく重要だということです。

もう一つ、大学の今置かれている状況からすると、国からの予算だけには頼ってられないことになってきています。競争的研究資金は国のお金ですから、神戸が獲得すれば、将来つぶされるであろう地方大学の予算を取っていることになります。それだけでは満足でないので、広く生き金を企業の方に出していただけるのだったら、それでいいと思っています。

実際の接点は、私たちが書くものとか、話すこととか、教えることとかというあたりです。従来の接点は書くことでしかない。書いたものから、話す機会をいただけることと、あとは学部卒業生と企業とのつながりからで、そこは遠かったわけです。しかし、MBAがあることによって、企業との距離が若干近くなったわけです。だから、そこをもうちょっと強化する方が多分いいのだろうと思うのです。

実際に志願された方で、全員が全員ではないのですが、神戸のMBAに来て良かったと言われる方々は、周りの方にも薦めていただいているようですし、そこで特定の知識を学んだからというのではなくて、学び方を学んだとか、ネットワークはおまけみたいなものですが、ネットワークができたとか、それこそ何とか先生に声を掛けたら、来てもらえるようになって、MBAに来ていなかったら、声を掛けにくかったのだけれども、掛けやすくなったとか。ささいなところでは、そんなところがあると思うのです。だから、産学連携というよりは、両方にとって、メリットのあるところがうまく享受できるような仕組みが作れませんかというところだと思うのです。

そういう意味でいくと、一番結び付きの強いのが、特に人材育成面で、大学が貢献できるのだとすると、私たちは教育のプロなわけだから、一番力が発揮しやすいわけです。研究成果を知っていただくことはできるのですが、コンサルティングをやる、アクションリサーチをするというのは、もう少し別の能力が要るので、そういうものは全員が全員できるわけではないですが、教育は曲がりなりにも全員できないと話にならないわけです。私

たちは2単位の授業課目として90分の15回講義するのに、苦労しません。15回では足りないと思しながら、やるぐらいの素材もしゃべることができるのですが、企業で長く経験された方に15コマの授業を作ってくださいと言ったら、苦労される方がとても多いわけです。そういう意味では、教えることに関しては私たちの方が慣れている。そうしたら、やはりそこでの接地面を広げて、それが研究とかいろいろなところと結び付いてくると、いいのかなと思います。ほかにも方法はあるかもしれませんが。

あとはプログラムの組み方なので、先ほど松尾先生にご紹介いただいた「逸品ものづくり経営塾」みたいなものは、大学のプログラムとしてやってもいいものだけけれど、これは企業に業績を上げてほしいとか、仕組みを変えてほしいとかを目指しています。異業種が交じるプロジェクトで、さらに企業の生のデータを出していただくのが条件で、秘密保持契約をしっかりと結んでもらって、現場の生のデータも、コストデータまで、業者に出したようなデータまで見せてもらいながら、どうすればいいのですかという知恵を皆さんに出してもらわなければならないので、これは大学の研究にはなじみにくいかもしれないです。

(司会) エグゼクティブ・エデュケーションとしてはあり得ますか。

(加登) あり得ません。私がそこでやっているのは、若手・中堅の研究者の方々の研究サポートをしたいという気があるので、大学でやって、そこに入ってきたお金がそれに使えるのだったらいいのですが、保証の限りではありません。私個人も、コンサルティングとして受けて、若手のサポートをしてもいいのですが、個人所得ですから、税金を山ほど持っていかれて、そこからサポートをしても、幾ら経費を使った書類をそろえても、カバーできないのです。そうすると、今の形が一番いいのかなと考えてやっているの、別に大学でやってもOKです。そこのお金の一部は、神戸大学の研究教育に使われているので、若干は役に立っているのかと思いますので、やっているのです。だから、多分、正規授業としてやってしまうと、値打ちがないです。

取りあえず、MBAに人を出そうかと、企業の方々に思っただけのような基盤整備だとか、ちょっと困ったら大学の先生に聞きにいこうかというのが、今よりはもう少し当たり前になると、距離が縮まるのでいいのかなと思います。個人の先生とのコンタクトという形では動いているのですが、やはり、そこはスクールで受けた方がいいかもしれないです。

企業としては、これでやってほしいので、加護野先生をチーフでやってほしい、でもチームでやってくださいぐらいであればうまく組めるのではないのでしょうか。スクール全体を見て、誰が一番優れているのか、若手の方が今、何を研究しているのかを全教員が把握しているわけでもないの、最適な組み合わせは違っているかもしれない。あとは神戸大学だけでやらなくてもいいではないですか。市大でも、阪大でも、慶応でも、一橋でも、適した人がいれば、そういうチームを作ってやればいい話なので、その辺のところがち

んとできるようになればいいかなと。そうになったら連携という言葉がいいのかどうか。連携というのは、もともとそのあたりから出てきた言葉です。

(C) ちょっとよろしいですか。僕は大学の研究所にいたことがあるのです。そのときも、加登先生のお話を聞いていて、大体フェアに、言葉はきついけれどもフェアにやられているなと思ったのです。僕はそこの経験に照らし合わせたときに、大学の先生の研究プロジェクトがあって、それと企業の商品開発のプロジェクトを合わせるという仕事は、やはり必ず必要なのです。僕はもともと工学系なので、工学部の先生がどういう発想をしているかというのは知っているのです。企業としては、大学の先生がどういう手順で、どういう研究活動をしているのかというのは、そういうものは意外と分かっていないのではないかなと思うのです。

例えば、企業の人が大学の先生の研究活動をきちっと分かっていたら、企業として役に立つと思う人が来ると思うのです。それが先ほど言われた、企業だけにとどまる成果がある可能性が僕はあると思うのですが、そこはフィールドしか分からないところがたくさんありますから、何かその辺の歩み寄りみたいなところが、やはり要るのではないかと、先ほどお話を聞いていて思ったのですが。

(加登) だから、それは多分私たちの広報不足のところであって、企業の方が見られる、大学の先生のステレオタイプがあるのですね。

(C) そうそう、全然違うのですよね。

(加登) 私とか金井君は「大学の先生らしくないですね」とか言われるわけで、何かそういうものがあるのです。けれども、特異なのかもしれないけれども、やはりすごく暇にしていると思っているみたいです。「先生、夏休み2カ月あるのですね」とか、「私はいろいろ夏になると忙しいのですよ」と言っていたのですが、このごろは言うのをやめて、「いいでしょう、2カ月も休みがあって」と企業の人には言っているのですが。それこそ金井や正司や私の手帳を見てもらったらいいのです。そうすると、ビジネスマンの方より忙しかったりしているかもしれないし、仕事だけではなくて、それに加えて金井君は死ぬほど書くわけですよ。それで並のサラリーマンよりも飲むわけですよ。いつやっているのという、絶対物理的にできこないような生活を送って、パフォーマンスを上げているわけですよ。そこから成果が出てきていることを知ってもらおうというか、なかなかイメージは変わらないと思うのですが、確かにそういうことが要るのかもしれないですね。

(C) 大学の先生に問題を見てもらったら、それをどこかのタイミングで論文にされて、周知のものになるというか、公開されると思っているという、先ほどの話があったではな

いですか。それを読んで役に立つぐらいのものでしたら、自分のところで多分できます。理由のある話なら、そこを読んだらできるという自信があって、そうでないことがきちんと理解できない限り、先ほどの壁というのは崩れない。

(加登) そうでしょうね。

(C) ええ。そう思うのです。それはどこにあるのかなと考えると、すぐに思ったのは先ほどのことで、どういうプロセスでやられて、このプロセスで出てくる、この成果は自分たちだけにすごく役に立って、そこから、みんなにひょっとしたら役に立つかもしれないものになって出ていって、それをまたみんなが工夫していくことが、自分たちにアドバンテージがあるのだということをきちんと理解すれば、何か結構、今の話であるなという気がするのですが、ノウハウなどは特許で押さえてしまえばおしまいですから。

(加登) だから、それははっきり言って距離が短くなった企業の方には申し上げることができることなのですが、その距離が縮まる前にご説明するというのは、非常に難しいのです。例えば大学に入ってくるお金というのであれば、奨学寄附金か、私たちが受託研究で受けるかです。あとは個人の報酬として受けるのか。奨学寄附金は、ルール上は特定の企業のために貢献してはいけない。研究一般に関して、サポートしてくださいという趣旨でルールができていますので、文字どおりやると、なぜあなたの一般的な研究のために企業がサポートしないといけないのと。ちょっと寄付金という名前が良くないのですが、そこをどう運用するのかというのは、グレーとは言わないのですが、若干運用の範囲があると私は思います。受託研究になると、独立行政法人になって、各大学の本部が20%でしたか、30%でしたかを徴収する。企業から500万出しますと言ったときに100万は本部に入ります。研究者のところには400万しか入ってこない。500万の仕事をしてもらおうと思っているのに、400万しか先生のところに行かない。

今日少し書いてお見せしたように、全部の人がそう思っているかどうかは別にして、私たちは研究費が欲しいと思っているし、データが欲しいと思っているし、できたらそこにアクセスしたデータに基づいて、誰にも負けないペーパーを書きたいと思っているのは事実です。企業は、なぜ研究者のために情報を出さなくてはいけないと思っていると思ってもいいではないですか。だから、距離は最初からあるのだと思っておいて、そこで折り合いのつく場所をどこで見つけるのかを考えた方がいいのかと思います。

(司会) 加登先生、どうも今日はありがとうございました。

## 第2章 B - Cスクール連携のあるべき姿と運営についてのフリー 討議 松尾 博文

### Q & Aセッション

(司会) ということで、議論を続ける元気があるでしょうか。

(D) 先ほどありましたように、工学部系のいわゆる大学の先生とのアナロジーを考えた場合に、社会学系の先生は、やはり確かに企業側は先生に頼る理由があるのですよね。アイデアを出していただいて、それを商品化して、あるいは事業化目的で企業がお金をもうける。そのアイデア自体も特許として、知的財産で押さえた後に、先生は別に発表していただいてもいいですし、そういうステップを踏みますので、そういった場合、工学系はWin-Winになるのですか。

(司会) 工学系はその委託研究の研究書を書くときに、はっきりしています。deliverable、開発物がもう決まっているのです。それに関する事ということで契約を結びます。それで成果物を今度どう分配するか。成果物の分配の話をするにしても、物が分かっているので、契約書は書きやすいです。けれども、社会科学系で成果物についての契約書を書くときは、どう書くのだという話があり、それはかなり違います。特に、委託研究などで企業と契約を結ぶときに問題になります。

(D) そうですね。tangibleのものもあるし、それがオープンになったとして、理系の場合は商品、製品になっているので問題ないです。特許を見たからといって、製品を作れるはずはないケースが多いですから、多分そこがうまくいったのだと思うのです。そう面からいくと、何か知的財産権みたいなものが間に介在すれば、話が簡単になる。

(司会) しかしながら、社会科学系では知的財産権はクリアしにくい。

(D) でもそれができないと、問題はずっと残りますよね。

(C) 逆に知的財産権の再現性ではないですか。社会科学で研究ということでアカデミックに出すことを、本当に再現できるかという話でしょう。できなければ、そんなものは存在しないのではないのでしょうか。

(司会) コントロールできない事象ですから、再現できない。だから、特許も書けない

し、縛れないし、委託研究のためのコントラクトが作れない。アメリカで委託研究を会社とすると、会社と大学の双方が deliverable の権利についてクレームするので、非常に分厚い契約書になったりする。日本での委託研究においても、書類ばかり作るはめになってしまって、会社も認めにくい、大学も認めるのにしんどくなってきている。アメリカのビジネススクールでは、潤沢にお金をあっちこっちから取ってきています。それはまた、いろいろなルートがある。特に、エグゼクティブ・エデュケーションの収入は多いです。

(C) 日本はないのですか。

(司会) 日本はこの間まではできなかった。

(C) できなかった？

(司会) 禁止されていました。外国でも、例えばシンガポール大学などでも、国立大学なので、エグゼクティブ・エデュケーションをしても、何の得にもなりませんよという形から、やはりそういうところからお金を集めて動く形に変わっています。ビジネススクールの場合は特にそれが大事です。

(D) このセッションから参加したので、ピントがずれたことを言うかもしれませんが、B - Cスクール連携の、ビジネススクールの方はよくイメージできるのですが、Cスクールの方を、どういうイメージで現在考えられているわけですか。今のMBAスクールという、これは一つの選択肢ですね。

(司会) Cスクールで主にイメージとして置いているのは、例えば加登先生が行かれています。加登先生がそういう会社に行って、その社内研修のあるプログラムを全部デザインしています。そういうものがイメージです。

(E) その会社に向けたオーダーメイドのカリキュラムを作って、提供するというのがイメージですか。

(司会) オーダーメイドで何か体系的な、何か目的のある、ただ単に加登先生が先ほど言っていたように、この部分をお願いとか、会社の人がある程度デザインして、加登先生は管理会計のここを教えてくださいと。そういうイメージではなくて、もう少しこっちの方から乗り込んでいって、カリキュラム全体をBスクールレベルというのではないけれども、Bスクールの好みのオリエンテーションでやるというのがイメージです。



( E ) 例えばミニビジネススクールみたいな、標準的なカリキュラムを作って。

( 司会 ) それは R I A M でやっています。

( E ) それを売り込むようなことはできるのですか。

( 司会 ) やっています。 R I A M で短期ビジネススクールプログラムとして、土日で 16 日間でしょうか。それで一応ビジネススクールの短縮版ということです。16 日分の教育とはどれだけかということ、大体 1 年で授業を 48 日くらいやっているので、神戸の M B A プログラムの講義の分の 4 分の 1 とプロジェクト研究の小さいものに相当します。

( E ) それをベースにして、あとは相手の各社のリクエストをアレンジして行って、それを送り込んでいくというスタイルでは駄目なのですか。

( 司会 ) それも試みています。オーダーメイド的なカリキュラムを提供しています。

( E ) かつ、それがご自分の専門領域に重点を置いたようなカリキュラムであれば、それに最後はつながるわけですね。

( 司会 ) そういうものと、あとは研究会です。それはあるトピックでもう少し研究要素を入れていく。それは先生によって、進め方やオリエンテーションが違うようですが、そういうものもやっています。

( E ) そうすると、今日の会議の趣旨はそれ以外で何か。

( 司会 ) 例えばそういうものを推し進めるのは、どうすればいいのか。ほかに何かないのかというのが一つです。例えば、そういう割と順当に思い付くものは一応手掛けているので、本腰が入ってやっているかということ、割とそうでもないところはあるのですが。

( E ) そうであれば、本腰を入れるだけの話ではないですか。もうやっているのであれば、それを徹底的に。その辺をどうやってやればいいのか。のでしょうか。

( 司会 ) 大きくスケールアップすればいいのですが、人手が要ります。それで、一つ、やはりないのは、今ここの M B A プログラムでも、加登先生も含めて、かなりアカデミックと言いながら、とてつもない経験を経ています。例えば、今の M B A の定員を、69 の 2 倍、70 から 140 にするとします。そうしたら、同じレベルでティーチングできるのか。

同じレベルでティーチングできるように、若手の養成をしていくとしたら、どういうステップになるのか。そういうところは当然考えられないといけないと思います。私がよく分からないのは、そういうものがきちんと継承されているのか。どういうふうに継承するのか。その辺は不明です。キャパシティのボトルネックが、R I A Mの活動でかなりあります。今やっているものを2倍でやるとしたら、誰が教えるのだと。

( E ) これは私も全く同感です。今年3月に加登先生が新神戸でワークショップをされたときに、加登先生のセッションで発言したのですが、勝手な発言で、なかなか実際はできないのしょうけれども、学部を教えて、研究大学院を教えて、ビジネススクールを教えて、自分の研究もやって、それでこういうCスクールのインストラクターもというのは、これは無理ですよ。

( 司会 ) けれども、アメリカはやっています。アメリカだと、アンダーグラデュエイトを教えて、やはりM B Aを教えて、P h . D . を教えて、エグゼクティブ・エデュケーションをやって、外にコンサルティングに行っていてやっています。

( E ) そういうことを、先ほどおっしゃった教員の中に、教えられる人とそうでない方がおられるということで、例えば学部と研究大学院を教えるスタッフと、それからビジネススクールを教えるためには研究もしないといけませんから、研究大学院とビジネススクールを教える教員と、二つに分けたらどうか。それは不可能なことでしょうか。

( F ) 分けないから強みがあるのです。分けてしまうと、回っている車輪が二つに分かれてしまう。分けた瞬間に、もうばらばらになる。逆に一緒にしていないと、5年間もたない。

( E ) 逆に、すべての、教員の方が、社会人であったり、教師をされているわけでもないですよ。

( F ) それは自然と何となくバランスが取れていくのです。だからといって、入り口から分けてしまうと駄目です。

( E ) 実態としては分かれていないのですか。

( F ) 分かれてはいないのです。持ちつ持たれつ。

( E ) 分かれていないのですか。力の掛け方が、ちょっとこちらに重点を置かれている

方と、こちらに重点を置かれている方と。

(司会) 今は満遍なく。たまに一時的な例外が発生するみたいなことはあるのですが、ティーチングのシナジーがあります。学部を教えて、専門職を教えて、博士課程を教えるシナジーのことです。それはアメリカのビジネススクールでもやっていることです。専門にやっている人も確かにいるのだけでも。

(E) アメリカのビジネススクールは、ビジネススクールだけというわけではないのですか。

(司会) 違います。ビジネススクールと研究部門だけのところもあるのですが、結構多数の大学は学部レベルから全部あります。有名な先生が、学部の教育を担当しているというのは普通です。だから、ティーチングはそんなに負荷にはならないです。学部を教えているために、他ができないということはないです。

神戸大のMBAは社会人MBAなので、平均の年齢層が37~38歳になっています。そこへ30歳の人が行って教えるというのは、少ししんどい。たかだか同年代です。やはり40歳過ぎると教えやすい。掌握しやすいのです。その40歳ぐらいまでの間に、神戸の場合はどれぐらいの実経験をつめるかというのがポイントになります。

テキサス大学でも、普通のMBAというのは社会人経験が平均で3~5年ぐらいです。そうすると大学卒、Ph.D.を取ったばかりの人に教えてもらっても、ほとんど問題ないというか、結構若くてしっかりやるのです。テニユア審査も掛かっているのに、しっかりやるのですが、年がいったらはしょるところも、はしょらないできっちり教えるような印象です。その若い学生さんたちは、きっちり教えてもらうことを喜ぶので、若い教員でパフォーマンスの高い人はたくさんいます。1~2年駄目でも、一生懸命やっていたら、3~4年でものになります。

一方、社会人MBAを教えるということ、どのぐらい掌握できるかということになり、やはり40歳ぐらいでしょう。40歳ぐらいになったら、もうそろそろできるだろうということになっています。神戸大もほぼそういうルールで動いています。そうすると40歳ぐらいまでに、どのようにしたら掌握できるようになるかという、養成パスができていながら焦点になります。どのように神戸大にずっといた人が育っていったのか知らないのですが。

アメリカの普通のやり方は、大学のルールブックに書いてある、1週間に1日ぐらい外に行って何か社会貢献してきてくださいです。1週間に1回以上は行かないようにしてくださいとも書いてあるのです。どのぐらいそのとおりやられているかは別の話なのですが、一応それが基準です。そうすると、Ph.D.を取って30歳ぐらいとして、40歳ぐらいまでの10年間、1週間に1回ぐらい外に出てコンサルティングなり、フィールドリサーチをしていて、10年ぐらいたったら、何か貢献できるようになっているでしょう。そのプロ

セスで育つことになっています。

だから、アメリカのビジネススクールの先生たちには、コンサルタントが上手にできる人がたくさんいます。日本はそのようにはなっていません。特に、昔は国立大では兼業禁止だったのです。けれども、もう 10 年ぐらい前から OK になっているのですが、あまりできる人はいないようです。

つまり、なぜ大きくしないのかというと、社会人を教えられる人が少ないというキャパシティの問題があるということになります。

( E ) 私もぜひ先生のキャパシティで、大きくなるように頑張りたいと思っています。今回の C スクール、先ほどのちょっと話に戻るのですが、何をやるかというよりも、どのようにやるかというところではないかと思うのです。常にビジネススクールのカリキュラムであったり、ティーチングのノウハウであったり、かなり蓄積されているわけですから、そのミニ版はいつでもできるわけですね。かなり企業向けにカスタマイズすることもできるでしょうし、何をやるかというのは、それぞれの教官の先生方は、それぞれアクションリサーチにつながるような形でできるわけでしょうから、どのようにやるかという、その問題ではないかと思うのです。

日本の大学とアメリカの大学は違いますので、なかなか難しいのでしょうけれど、私は医療経営の専門職大学院のプログラムに興味がありまして、それで 2 年前に南カリフォルニア大学の政策大学院の、エグゼクティブプログラムを尋ねました。この神戸の MBA と同じように土曜中心みたいな形で 2 年間ありました。それもインフォメーション・セッションという勧誘のための説明会があったので、どんなものかと思って参加したのです。それで、担当の責任者の教授が出てきて、紹介してもらって、同時にコーディネータースタッフが数名いるのです。教員が数名とコーディネータースタッフが数名一緒になって、いろいろ説明したりします。そのコーディネータースタッフも、結構 U C L A を出られた真っ当な人が事務局をやっているわけです。ですから、そういうところを、日本の国立大学でそういうスタイル、体制を取るのとはなかなか難しいとは思いますが、そういう意味で、マネジメントの面でコーディネータートして行って、大学を売り込んで行ってという、その問題ではないかと思うのです。

( 司会 ) そこも問題ですね。マーケティングとマネジメント。スタッフポジションは一応あるのだけれども、あまりうまくファンクションしていないです。うまくファンクションしていないので、平野先生などがかなり入って、自分の時間を使ってやっておられます。ああいう活動は、言われたように、アメリカでは専門スタッフの人がプロフェッショナルにやっています。

( E ) そこまでは、なかなか日本の国立大学ではできないでしょうし。

(司会) NPOという形では、人さえいればできます。そこに入れていただいて、それでしっかり自分の月給分を稼いでいただくことができる格好にできます。別に、NPOという形でなく、税金を払う形でもいいと思いますが。

(D) 先生方は、何をしたいのですか。

(司会) この趣旨の一つは大義です。いいことをしたいと。社会貢献です。どういう社会貢献をしたいかということ、B-C連携を通じて、高度専門職の能力を、レバレッジをもって社会に広げる。それが一応B-C連携の大義です。あと別に格下のアジェンダでもないのだけれど、そのプロセスで、経営学研究科としてなるべく自己採算でやりたい。その自己資金の調達方法として、B-C連携、社会連携をすることとして、その対価として自己資金を頂きたい。それが2番目です。だんだん世俗的になるのですが、三つ目は、やはりそれぞれの教官の収入を増やしたい。国立大学なので、もう収入は決まっています。決まった収入でもういいではないかというのも一つの考え方なのですが、問題は、世の中がこのようにコンペティティブになってくると、いい先生を国立大学の収入でいつまでもキープしておくのは非常に難しいという問題がある。月給は安いけれども、神戸大学にいたら研究アクセスもいいし、研究時間がたくさん取れる。だから神戸大学という人はいいのですが。アメリカですと、どれだけのパッケージを教員に出せるか。もちろん大学なので、みんなそんなには出せないです。それでも、やはりいい大学は研究時間が多くて、サイド収入が多くて、研究費も多いという環境です。だから、それぞれ個人の教員にどのようなパッケージが提供できているかで、国立大学の中のフレームだけでは、もうコンペティションには勝てない。だからその三つ目も達成したい。これらが一応三つの目的です。

(D) 分かりました。そうであれば、神戸大学経営学部のカリキュラムという商品を、いかにしてコーポレートの方に売るかという問題ですね。それがうまくいけば、アクションリサーチのネタも見つかりやすいですし、ひいてはコンサルにもつながるので、そうすればいいと思います。そうであれば、普通の商品を売る方法は、先生方は得意な領域なのですから。

(司会) 全然そうではないですよ。それが一番、不得手なのではないかと思います。

(D) いやいや、そんなことを言っていたら、経営学部が成り立たないのでは。

(司会) いや、そんなことはないですよ。

(D) それだったら、マーケティングはどうかと思うのですが。

(F) マーケティングをやっている人を研究しているわけで、自分が売っているわけではないですから。

(D) えー、自分がこのやり方が正しいかどうか分からないと思っているのに、教えているということですか。

(F) そのことが悪いというのは、アドバイスできる。

(D) それは何かすごく・・・。

(F) いや、加登先生などがいらっしゃったら、そういう答えではないと思いますが。

(D) まあそうですね。

(F) 何か売り込み方をいかにするかが、成功要因の一番大きなことだと思うのですけれどね。

(D) 多分、原因はいろいろとあるのです。先ほどもおっしゃったとおり、各企業の方は、経営という専門セクションはいろいろと分散しているので、神戸大学経営学部のどこの先生がどういう専門で、非常に日本の中でも、どういうポジションにあるのかということ、あまり知られていないケースが一般的に多いと思うのです。だから、そのPRをもっとするかとか、何かいろいろとやり方はあるように思うのですが。

(F) そうでしょうね。

(C) 何なのですか。今、商品だと言われているものが何なのかというのが、僕は今も一つよく分からないのですが。

(B) 僕はやはり先生込みのカリキュラムだと思っているのですが。

(C) まず、先生込みなのですか。

(司会) いや、僕はそうは思っていません。

( C ) ではないのですよね。

( 司会 ) それはレバレッジが利かないし、しんどいだけなので。

( D ) ですよ。それは例えば同じような、それこそカスタマイゼーションを極力抑えて、何かやり方はあるかと思うのです。

( C ) というか、その商品は、そもそもプログラムなのですか。

( 司会 ) いや、そうは思っていないところもあります。

( D ) そう考えるとよく分からない。

( 司会 ) 別にはっきり言っていないし、どうなのかなと。何なのかなというのがよくつかめていない。

( C ) プログラムですから、相当そこにリソースを投入しないと、多分カスタマイズはそう簡単にできない。

( 司会 ) 人が要るのでね。もう今の段階で、今の R I A M の活動で、ほぼマンパワーとしてはいっぱい。もうちょっといくと、若手をもっと養成しないと回らない。だから、今のやつを 2 倍にするというのが一つの仕事なのですが、それは掛ける 2 なのです。だから、レバレッジの高い、例えばそれぞれの企業研修をやっている企業の人をトレーニングするとか。

( C ) そうそう。

( 司会 ) その方は当然レバレッジが高いですね。それでマーケティングにしたって、できることなら社長さんに直接売りたいですね。説得したいですね。ビジネススクールのマーケティングで一番いいのは、CEO をどう取り込むかみたいな、それが一番早道なのです。そうしたらいいではないかと言われても。

( C ) だから、先ほど、コンサルタントは、あれは企業からすると、結局はプログラムを作ってもらっているわけではなくて、何か足りないものを入れてもらっているのですね。そのレバレッジといわれている部分で、そこかなという気がちょっとしたのですが。僕がなぜこれを質問したかということ、私は一応 O B ですから、神戸大学のそこというのは何な

のでしょうかというのを、実はお聞きしたいなと思って質問したのです。神戸大学のMBAコースの、企業にはない、企業のCのプライオリティのないようなエッセンスは何なのだろうと。加登先生の話にも、何べんもそういう表現は出てきていましたが、実態は何なのでしょう。

(司会) 実は何なのだと、言えということですか。

(C) ええ、ちょっとお聞きしたいなと思って、せっかくの機会なので。

(司会) それについては、MBAタスクフォースを1年間やったのです。例えば、神戸方式で教えるのが神戸大の教育方式で、それがそれなのです書いてあったのですが、それでは一体それというのは何なのですかと。

(C) そうなのです。

(司会) それが、私もよそから来た者なので、それというのは何なのですかと疑問を持ちました。いや、「神戸方式では研究したら実際が分かるのです」みたいな答えて、「それは禅問答ですか」みたいに感じていました。もう少し分かりやすく説明するということで、私にも分かるように皆さんに言うてもらうために、月に1回、3時間ずっと会合をして、いろいろなことを決めました。三品さんに聞いたら、「いや、ミンツバーグを読め」ということでした。

一番大事なのは、神戸大のMBAをやることによって、考えることができるようになるということです。アメリカのMBAは考えていないのかというと、そうでもないのです。しかしながら、日本に来て気が付いたのは、言ったら怒られるけれども、日本の会社で10年働いたら、考える癖はなくなるみたいです。議論するといっても、議論できない、考えない、当然判断もできない。そういう状態に陥っている人が結構たくさんいる。アメリカで町を歩いているそこら辺の人に、「今度プレジデントがオバマとヒラリー・クリントンで、どっちがいいですか」と聞くと、「こうで、こうで、こういう理由で、こちらがいいのです」と、言っていることはあっているかどうかは別ですが、それはその人なりのロジックがあって、そのレベルで議論できて、それなりの結論に達しています。そういうものは、日本の町を歩いていて見うけられない。もちろん、テレビを見てもそんなものは見られない。そういう状況の中で、神戸大のMBAに入ってもらおうと、いろいろな人が、加登先生は加登先生なりに、金井先生は金井先生なりに、小島先生は小島先生なりに、私は私なりに、いろいろな方法を使って、とにかく考えさせる、所定の時間内に考えて結論に達する。それでグループで議論できる。グループの議論でも、今晚中にもう結論を出さないといけないというシチュエーションに毎週末置かれていますね。そういう中で時間の使い方とか、



議論の進め方、実際に考える、いろいろな今まで考えていないシチュエーションを入れられる。それを1年半やって、最後は修士論文まで書かされて、それで修士論文審査会で審査員にめちゃくちゃ言われる。そういうことで、考え抜くということを鍛える。「鍛える」という言葉と「考え抜く」という言葉が神戸大学のMBAのエッセンスになります。多分アメリカでは要らないだろうとも思います。ここまでこんなトレーニングは必要ないわけです。けれども、日本だったらこれをやらないと駄目でしょう。日本のビジネスマンはこれをやらないと、幾ら知識を教えても、議論したら足して2で割るみたいなことしかできない。人の顔色を見ながら、しゃべっている。そういうものは議論ではありません。だから、そこが神戸大のエッセンスではないか。

(C) すごく期待した答えだったのですが、私はコンサルや研修などをやっていて、人事の人がそれを嫌がるのです。考えさせるなど。

(司会) それは加登先生が言っていましたね。

(C) 人事部が嫌がるというのは、そういう話なのですね。

(司会) 多分そうです。加登先生がそう、考えられたら困ると言って。神戸大のMBAに行かれて、考えて、ロジカルに全部いかれたら困ると。

(C) その結果が、会社からの仕事になるという話ですか。

(司会) それは、そういうこともあるということだと思います。

(C) なるほどね。

(司会) だから、私は神戸に3年半いて、やはり加護野先生の言われる言葉がずっと耳に残っていて、「鍛える」という言葉と「考え抜く」という言葉を使っていました。そういうものが神戸の教育の底流にあるのではないか。そういうものが神戸大の伝統で、そういうものがきちんと継承できるのかなと思います。そうすると、アメリカのMBAのやり方をそのまま日本に持ってきても、意味がないでしょう。日本の研修を見ても、神戸大の「鍛える」とか「考え抜く」とかというようなものではないでしょう、

(C) それをやってほしいですね。めちゃくちゃやってほしいです。よく分かりました。

(司会) もう、午後10時を過ぎました。朝型の私としては、おひらきにしたいと思い

ます。今日は、長時間有難うございました。

### 第3章「実践家の持論」教材とB - Cスクール連携 神戸大学大学院経営学研究科 金井 壽宏

#### イントロダクション 持論アプローチについて、まずウェルチを実例に

(金井) 皆さん、こんにちは。今日、皆さんに私がお話したいと思っているアイデアは、いろいろ自分が書いたものを振り返っていたら、結構10年以上になります。その基本的アイデアは一つです。実践家自身は、経験を通じて持っているはずの持論があります。それを引き出す作業を、経営学者ももっと積極的にじっしすべきです。また、会社の人材開発の人たちもその方法を習った方がいいのではないか。それが基盤にあるアイデアです。

私は、リーダーシップやモチベーションを中心に研究してきました。このような領域の場合、経営者になるような人から、インタビューでいろんな持論を聞き出せます。たとえば、どうやってみんなにハッパを掛けたりしているのか。また、どうやったら最初はええって言って抵抗したり反対していたフォロワーも、結局その人についていくのか。リーダーシップについて実践上の課題にかかわるモチベーションの持論を話してもらおうということです。自分が自分を動機づけ、テンションを高めるだけでなく、周りのひとへの動機づけ、元気づけが課題となっていますので、モチベーションの持論は、こういう場合、のちにみるジャック・ウェルチにもみるとおり、リーダーシップの持論の一部をなしています。

できれば、組織行動論に限らず、たとえば、テクノロジー・マネジメント論でも、延岡さんや伊藤さんなどが、研究開発の部門でイノベーションをうまく実現している人に、フィールドワークで接することになるでしょう。そのような場合にも、研究開発マネジメントのこつがあれば、その暗黙知で、研究開発がうまくいくための持論ということになります。砂川さんのファイナンスの分野を例に挙げますと、一個一個の研究分野で、その分野内の知識のフロンティア開拓というアカデミックな作業とは別個に、しかし、それとは必ずどこかで重なり合う形で、世の中にファイナンスの実践の世界で専門家がいるならば、ファイナンスの専門家、たとえば、財務担当役員(CFO)や資金部・財務部のプロたちはどのように投資案件を評価・判断したり、また、自分がプロのレベルに達していれば、そのように評価・判断できる自分のような人をどうやって育てていくかといった場合に、実践家の持論と、アカデミックな理論を連結するというアイデアがどこかで活用できると、それは持論アプローチの広がり、深まりの双方からうれしいことです。

最初、私は「リーダーシップ持論」という言葉を『国民経済雑誌』に書いたとき<sup>1</sup>に、何

---

● <sup>1</sup>金井壽宏(1998)「リーダーとマネジャー-リーダーシップの持論(素朴理論)と規範の探求」『国民経済雑誌』神戸大学経済経営学会第177巻4号。

度校正しても、「リーダーシップ理論」に再度訂正されて、戻ってきたものです。「リーダーシップ持論」という表現を出すと、ほとんどの人がそれは、「リーダーシップ持論」の間違いだろうと思ってしまった時代がスタートでした。

よく海外勤務経験者に、持論にあたるものをアメリカ人にどう言ったらいいかと聞かれるのです。コツに近い言葉なら、tips and tactics だと思いますが、学者が作った言葉だけでなく、実践的な持論に近い言葉は、practical theory-in-use という表現です。これは、実際に信じているし、それを使用しているセオリーということです。

パワーポイントは102枚もスライドがありますので、駆け足で行きたいと思っています。いつもパワーポイントを無視しますので、主催者の松尾さんもきっとわたしが1枚も使わないだろうと心配されていることでしょう。しかし、私は昨日これを全部書き下ろして作りました。書き下ろしてせっかくこの日のために作ったので、枚数が多いので、最初から駆け足のつもりではあるのですが、使います。

スライドでもあとから、出てきますが、具体的な経営者の実名があった方がいいし、MBAの人たちにはちょっと復習にもなるので、超有名人をひとりあげましょう。

GEで20年もCEO(最高経営責任者)をしていた、ジャック・ウェルチの4個のEは思い出せますか。(会議に参加していたMBA院生に問いかけ)

(A) Energize。

(金井) Energize からいきますか。それから? 1個だけ?

(A) 覚えていない。

(B) Energy。

(金井) もう1個ぐらい。

(C) Edge。

(金井) Edge。もう一声。Execute。このジャック・ウェルチのEnergy、Energize、Edge、Executeです。これはどちらかというと、経営幹部レベルのリーダーシップの持論で、すべてEで始まっています。同様に、課長さんクラスかミドルマネジャーに、は、3つのSがあります。ウェルチの3S'sは、Simplicity, Self-confidence, Speed.複雑な現象だけれど、ズバツと単純化して本質を言えというのが、シンプリシティ。話が込み入って複雑で長くなるようだと、分かっていない証拠だ。簡潔に述べよということ。そして自信を持っていることが、上に立つひとには大事だというのが、セルフ・コンフィデンス。そし

て、3つ目が、スピード、タイミングよく速やかに決断をしろということです。

その後、クロートンビルの研修所で自分が変革を起こせるリーダーを自身の中につくりたいと思ったときに、自分の持論を分かりやすい言葉にしておく。これはわざと全部覚えやすいようにEにしたわけです。

アメリカ人と話していると、最初、4 E sが「フォーリーズ」と聞こえて、何のことが分からないことがあります。最初は三つのEだったのですが、1番目は、できたら願わくば私たちもそうありたいと思う。本人のテンションが高くて、元気で、明るいというニュアンスです。ご本人自身が元気である。これが、第1のEであるエナジーです。

ジャック・ウェルチが2番目にこれに加えているのは、非常に意味があると思います。本人がとても元気で、指導教員が元気で、大学院生が元気でないと思っているときもあつたりしますが、証券会社などで、支店長がむちゃくちゃ成績を上げていて元気だけれども、支店にいる人が全員元気をなくしていたら話にならないので、その人がいるおかげで周りも元気になるというのが Energize。

### モチベーション持論を内蔵するリーダーシップ持論

マイケル・ポーターは、ポーター賞の第一期のときに東京に来たとき、ジャック・ウェルチのことを表だって言ったことがある。陰口ではないけれども悪口だと言って教えてくれてエピソードがあります。ポーターは、「ジャック・ウェルチは優れた戦略家ではない」と言った後、「ジャック・ウェルチは、人を脅したりハッパを掛けたり動かすのがうまい」と形容したのです。「He is not a great strategist, but a great motivator.」というのがポーターがウェルチがいる場で語った言葉だそうです。だから、さきほどリーダーシップの持論は、ひとに動いてもらうために、モチベーションの持論を内包することがあるわけですが、ウェルチの場合、4つのEのうちのなんと半分、つまり、エナジーとエナジャイズのふたつものがモチベーションにかかわっている。自分のテンションが高くて、その分、周りもエナジャイズできるひとになる。

3番目の Edge というのは、誰かが立っていて、たとえば、崖のふちに立っているのがエッジということですから、もう落ちてしまうから、決めなければいけないときに、決められないやつは困るのだというニュアンスです。ぎりぎりのところで、これ以上意思決定を遅らせない。情報が足りないので決められないといってタイミングを逃すのはだめだという意味です。ぎりぎりになったら、もう速やかに決断しろ、ということです。また、ここで何かアクションを取らなければ駄目というとき、全体最適のためにこうやると、あの事業部とあの事業部は悲しむとは思って、全体のためにいいことなのにアクションに移せないというのもいただけません。それがウェルチの考えで、エッジという言葉がそれを表しています。

最初はこの三つで、GEバリューを作って、業績との関係を見たら、最初の三つのEは全部高いのに、業績が低い人がいっぱいいたので、いろいろ調べてみると、本人が元気で、

周りを元気にして、ぱっとアクションや決断が取れるのに、肝心なときにはいなかったり、逃げたり、踏ん張りが無い。そういうことだとエグゼクティブは勤まりません。

そこから、Execute が最後に出てきて、4つ目のEとなりました。よく「実行力」と訳してしまっていますが、もっと語感を考えると、「決して逃げない」とか、「最後までとことんやり抜かせる」ということです。こっちの3つのS's がミドルを念頭に、こちらの4つのE's がエグゼクティブを念頭に作ったものです。エグゼクティブのEでもあるとも取れます。Execute（最後までとことんやり抜く）は、もともと Executive（経営幹部）の語源でもあるのです。だから、ガバナンスとして、経営者にディシプリンをいうということが課題となり、Director としての取締役と区別して、実行の責任、とことんやり抜く執行責任をもつひとを、「執行担当役員」などと言わなくても、執行する = Executive が、最後までとことんやりぬくひとが事業を推進していくリーダーシップを発揮する経営幹部だということわけです。だと。

考えてみると、これらのことはジャック・ウェルチ自身が、自分でこうやってほしいと提示しているセオリーなのです。分かりやすい言葉にしたり、クロートンビルの研修へ行って、自分はこの四つのEでやっている、言行一致しているということを示したりすることが肝心です。

はじめに  
だれもありそうな経験

2

テレビで、スポーツ実況中継の解説者が、

- 「セオリーどおりのプレーですね」あるいは、「いまのプレーはセオリーからは解せませんね」と発言するとき、

自己流で楽器をしてきたひとが、

- 先生についたり、あほらしいと思わずに、教則本、教則ビデオをみるとき：即興法ですら、セオリーがある。〇〇奏法と名のつくような。

3

入門が容易で、上達はなかなか困難な趣味で、それでも、うまくなりたいと思ったらやっていること

- 経験、練習
- お師匠さん
- セオリーめいたもの

将棋、チェス、碁、サッカー、野球、ラグビー、ピアノ、ギター、ドラムス、謡い、三味線、鼓

4

## 身近な世界にみる持論 入門した後、奥が深いと思った趣味やスポーツの世界で

皆さんにこういうことは、あまりかけ離れたことではないと気づいてもらうために、つぎのようなことを思い浮かべてください。好きでやっていることで入門して、始めてみたら奥が深く、うまくなりたいと思っているときに、自分が経験することと、リーダーシップに入門してそれを上達させたいと思うときと似ているところがあります。

たとえば、楽器。うまい人のプレーを見たり、一緒にいるとか、もう一声チャンスがあって、その人にコツを聞いてみるとか、それだけでも足りないと思ったら、昔は大切だと思ったけれども、教則本や教則ビデオを見てみるかもしれません。教則の本やビデオにはセオリーに当たるものが紹介されている。そして、それを信じた名プレーヤーの実践にふれ、そのプレーヤーが実際にそのセオリーどおりにプレーしていたとしたら、その理論は、演奏の実践に使われているセオリーで、それは practical theory-in-use です。だから、野球をなさっていたときの加登さんはバッティングで本を読まなかったかもしれませんが、仮にやはり本を読んだとしましたら、そこに能書き、たとえば、バッティングのフォームについて書かれたものがあったりするでしょう。同様に、軽音楽部で楽器を全部自己流でやってきた人は、見よう見まねだけで演奏できてしまったら、もうそれは天才です。ふつうは、やはりうまい人の話を聞いたり、ときに、教則本みたいなものを紐解いてみる。そういうニュアンスでみると、実践家が実際に使用しているセオリーにふれてそれを学ぶということは、誰にでも、趣味やスポーツで、入門はたやすいがうまくなりたいと思うと奥が深いと気づきそうな領域ではどこでも、ありそうな経験です。

例えば、私はスポーツにはほとんど詳しくありませんが、サッカーや野球の実況放送を見ていても、自分も元はプレーをしていて、コーチや監督の経験もある解説者が、「今はセオリーどおりのプレーですね」とか、「私のセオリーから言って、今のプレーは解せませんね」と言うとき、自分が信じて使っているセオリーがあるということです。そういう意味合いでのセオリーがあると思います。もう1個例に挙げてあるのは、楽器をやっている人が何かクラシック音楽のビデオなどを見たとき、そこに能書きを垂れたりする。

私たちは、リーダーシップを身に付けるときは、大体、相当計算してうまくリーダーシップを取れるようになるまでのプロセスで、くぐってきた出来事のなかで有益だったもののデータの収集をすると、出来事全体のうち大体7割が経験です。残りの30%のうちの2割が、この人の下でそういう経験をしたというときの、経験でなく、その人物からのコーチングで学んだということです。芸を盗むというような面も含め、上司、師匠にあたるひとから、直接薫陶を受けたりする出来事を指します。ゼロからの事業の立ち上げを、あの社長の下で、あるいはあの新規事業開発担当の役員の下で、やりましたというときには、経験と薫陶の両方が姿を現します。たとえば、今のヤマトホールディングスの社長、瀬戸薫社長が3代目の宅急便課長だったときに、小倉昌男さんの下でクール宅急便を開発したという具体例などを考えてみてください。それで瀬戸さんもゆくゆくは社長にまでなられ

たわけです。経験と薫陶が、それぞれ70, 20の重みを持ちます。

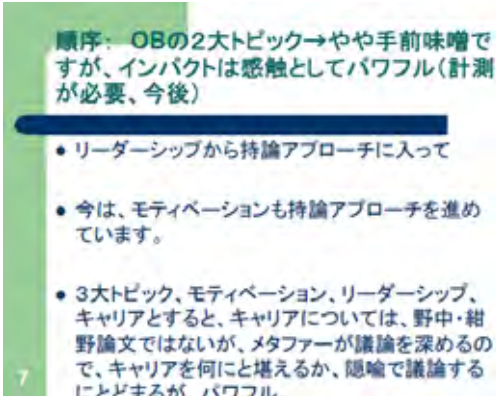
3番目の残りの10%が、悲しいかな、座学の学習です。MBAや会社の研修など。でも、会社の人材開発の人たちから、「70・20・10」という数字を聞くと最初はがっかりします。なんだ、たった一割かと言って。しかし、360日のうち土日は全部休めていなくて、大体300日くらい働いている人が年間30日も研修を受けるわけですから、時間的には10%も過ごしていないのに、経営幹部としてリーダーシップを発揮できるように育つ過程で有益だった出来事の10%が研修などというのは悪くない数字です。しかも、それじたいではたった10%のインパクトしかない研修の場で学ぶことを、また、学んでもらう方法論を、神戸大学のプロジェクト方式のように、受講生の経験や、誰の下で直接薫陶を受けたという実践につなげていけば、それ自体は、10パーセントのインパクトの場を、70, 20の世界とリンクして、より大きなパワーをリーダーシップ育成に対してもたらすことになります。そういう研修の場では、学者の理論を学ぶだけでなく、自分がくぐった経験、自分が使えた上司、直接薫陶を受けた人の観察、その内省や議論を活かすことが肝要です。70 - 20 - 10の10を70 + 20につなげる方法論が、持論アプローチであるともいえます。経験や薫陶とつながるセオリーこそ、実践により大きな意味があり、当然インパクトも大きいということです。

#### **わが国のMBA教育、とくに神戸方式と持論アプローチ**

私自身がこういう考え方をすること自体が、この国経営学の先達の影響ももちろん受けています。たとえば、加護野先生や伊丹先生などが、日本にもMBAを作らなければと始めたとき、伊丹先生は、経営者を作るわけではないので、マスター・オブ・ビジネス・アドミニストレーションにあるということで、マスターをビジネス・アナリシスだと言いました。東京近辺でシンクタンクがいっぱいあるから、頭のいい人に来てもらって、大学に受かったら、大学ならではということで、特上にできるようなこと、つまりセオリーを教えた方がいい、それが王道だと言われました。

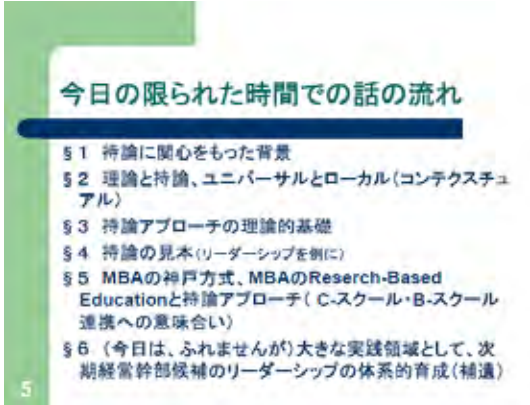
神戸大学では、加護野先生が伊丹先生と仲良しですが、違う意味で、MBAには、働きながら来てもらって、現実に重要な問題を抱えている人を、彼ら自身がご一緒するときに、大学院の人間にしかできないような理論構築やデータ収集や分析の仕方ができればいいと。私自身は、Research-Based Education といういい方が依拠するポリシーと、今日ご紹介している持論アプローチは結構合うのではないかと、最初から思っています。





リーダーシップ持論から入り、モチベーション持論へ

ここらのスライドは超駆け足で進めて行って、途中はほとんど何も見ずに進むつもりです(スライド5を見ながら)。本に書くつもりなので、昨日ちょっととことんパワーポイントを作成してしまっただけです。



まず昨日いろいろ振り返ると、私が本に書いたとき、最初に「持論」アプローチがしっくり来ていると思ったのは、日経文庫の『リーダーシップ入門』です。私がそのとき思ったのは、普通の入門書で日経文庫の薄さでたくさんの理論を紹介しても、新書で体系的な理論書を書こうと思っても中途半端になるから、違う方法をとりました。読者の皆さんに、

理論をとことん見ていった共通項は、大体この二つの軸しかありませんという単純な話だけ置いたのです。有名なオハイオ州立大学の二次元理論や、わが国のPM理論です。ここでは詳しく述べません。それ以外のところでは、理論と両立する自分の持論を持つために、その上で自分の経験に即した自分自身のセオリーを持ってくださいと、随所で指摘しました。「持論」というのは最初にこの書籍で明示的に出したのです。

しかし、ちょっとうかつにも、この本を書いた後でモチベーションの本を書いたとき、リーダーシップ以上に、モチベーションはみんなの問題なので、持論が大事だといっそう強調すべきだと気づきました。

### 経営者の語るリーダーシップ持論 特別な人だと思いきみすぎないこと

リーダーシップといえば、どこかで特別な人の問題だと思ってしまう。特別な人がリーダーシップをとるという目で見がちです。実際に、新聞を見ると、いつも経営者や政治家がリーダーシップの記事、腐敗の記事も含め、登場します。また、実践家としてリーダーシップの本を書くのも特別なひとのように思ってしまうがちです。実際はそうではなく、リーダーシップもどこかでみなの問題と考えたほうが、組織に変革のエンジンを備えさせるうえでは大事なのですが。経営者であった人たちがメモワールを書いた、その中に、どうやって人は動くかとか、どうやって動かしたかとか書いていないわけがないのです。

小倉昌男さんの本（『小倉昌男 経営学』日経 BP 社）やジャック・ウェルチ（『ジャック・ウェルチ リーダーシップの4つの条件』ダイヤモンド社）の本を開くと目につく持論があります。小倉さんの経営リーダーの条件として、10個を大事にしましたという箇条書き、あるいは、ジャック・ウェルチの覚えやすくすべてEで始まる4つのEという箇条書きがなくても、紙と鉛筆を持ってそれを読めば、経営者のメモワールから、その人たちが真剣にいろいろやっている経験から抱くようになった持論が読み取れるはずです。

そういうアイデアに基づいて、金井ゼミ大学院生の人たちと一緒に経営者の自伝や伝記の内容分析やったところ、あるワーキングペーパーの付録につけている<sup>2</sup>のですが、持論が読み取れます。自分で言葉を救い出すつもり自叙伝とか伝記とかを読み込めば、「持論」が姿を現します。よくこれを経営者も参加しているような会合や研修の場で配ると、その場で経営者の方に目をやったら、たいてい私の話を聞くよりも、他の経営者の持論をじっくりながめている傾斜の姿が目に入ります。付録にある長い表になったすぐれた経営者の持論をじっくり見始めます。ほかの経営者がどう言っているのか、気になるのでしょう。

### モチベーションならだれもの問題

モチベーションの方が、実はリーダーシップに比べるとだれにとっても気になるはず

<sup>2</sup> 金井壽宏・尾形真実哉・片岡 登・元山年弘・浦野充洋・森永雄太『リーダーシップの持(自)論アプローチ その理論的バックグラウンドと公表データからの持(自)論解読の試み』神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズ No.2007/12。

の問題です。

経営者がリーダーシップの持論を語るほど、明瞭に、全員がモチベーションの持論を言語化しているとは限りません。それでも達人のレベルのひとは、自分のやる気を自己調整する術をもととしておられ、その背後にそれぞれのモチベーション持論が存在することが垣間見られました。たとえば、モチベーションに関する『ビジネスインサイト』のワークショップを神戸大学でやらせてもらったとき、ラグビーの林敏之さん、将棋の谷川浩司さん、東大の市川伸一という先生と、リンクアンドモチベーション社の社長の小笹芳央さんに、パネル討議でやる気についてたっぷり語ってもらいますと、みんなが頭の片隅に、あるいはもっと明示的にも、自分のやる気を自分が調整できると思っておられるわけです。モチベーションにアップダウンのプロセスがあって、どんなふう流れて、どんなふう下がってというのを、自分の言葉で語りたい。もう一押ししてあげたら、やる気についての持論が書けるという感じです。林さんなら、自分の内側からわき出る感情としてのモチベーション、谷川さんは対局のときに集中力を高め持続する術を、市川さんは、学生から聞き出し掘り起こした勉学意欲のモチベーションの持論を紹介しつつ、それが自分にも当てはまると述べられ、そして、小笹さんの多数の著作はすべて、小笹さんの経験から蒸留された、モチベーションの体系的な持論の存在を示唆しています。

#### **持論の土台にある、仕事上の経験**

もちろん、持論という言葉ばかり割と一人歩きしてしまっているようではいけません。古くから理解していくと、最初は、経験からの教訓を探そうという調査を、ここのところ、2000年に関西経済連合会と共同で調査をしてからあと、6、7年のスパンですずっと関係者の人たちと一緒にやってきました。一皮むけた経験とそこからの教訓を聞き出し、その教訓の一部がリーダーシップやモチベーションとかかかっているところから、この二分野の持論を聞き出すメソッドが開発されてきました。

#### **持論アプローチに至る道 ルーツはどこにあったのか**

このときはスパンとするタイムがたった数年ですが、MBAの開始後翌年から、MBAの科目で経験からの持論めいたものを、今ほど明示的ではないですが、聞きだそう、議論の素材にしようと思ってきました。このレベルでみると、このテーマへの関心の淵源は、20年前にまで遡ります。『ビジネスインサイト』のインタビューは、加護野先生がこの雑誌を立ち上げた初期からわたしも積極的にトップインタビューの企画・実施に関与してきました。わたしがやると、経営課題の話も聞きますが、あわせて、社長、会長になるまでくぐってきた経験を聞くことが多いです。これも、ここ7、8年は一皮むけた経験とそこからの教訓というフォーマットで聞くことが増えました。経営課題の話と、ビジネスシステムの革命について耳を傾けるのと並行して、ほとんど人関係の話となりますが、経営者としてリーダーシップを発揮できるようになるまでエポックとなった経験を順次聞いて

います。繰り返し強調しますが、経験からの教訓を収集するとそのうちのいくつかは、リーダーシップの持論にかかわります。

MBAを神戸大学で始めた年にまで遡ると20年となりますが、さらにもっともったさかのぼると、私は臨床心理学とカウンセリング心理学に燃えていた学生のときにまでいきつきます。すごく不思議に思ったのは、河合先生はその流派ではないのですが、カール・ロジャーズというカウンセリングの碩学が、カウンセリングをクライアント中心に実施するなら、この三つを守らなければならないという原理原則を示しています。これは技法といってもいいのですが、ひとのいうことをきちんと聞くための持論でもあります。相手を受け止めることと、自分にうそを付かない、純粋であることと、相手が何を言っても積極的に許容するという事です。そのときにすぐ気が付いたのは、これは矛盾しますね。矛盾する命題は、何が問題かという、原理原則を言っている人が言行一致できないときに問題です。そうでなければ、コンタテキストがどの原理原則に従うべきかを導きます。

若いときから、野中郁次郎先生の学説の影響を強く受けてきましたが、野中先生の暗黙知の話も、どこかで「持論」につながります。今思えば根深く、今自分が興味を抱く持論アプローチの根っこにも野中先生の影響があったかなと思い、感謝しています。

#### MITのドナルド・ショーンとハーバードのクリス・アージリスの貢献

しかし、これらの契機の流れのなかで、一番決定的なのは、クリス・アージリスとドナルド・ショーンという人が theory-in-use という言葉を言い出したという点です。たとえば、アージリスは、学校の先生やコンサルタントに接してきました。「指導教員として教授法について、もし先生が持論を持っているとしたら、それを聞き出すことができます。また、教師やコンサルタントでさえ、自分の持論にいかにか縛られ、防衛的なルーチンにはまることがあるかも、わかります。また、持論は残念ながら、しばしばタテマエに留まることがあります。たとえば、大学教員でさえ、大学での教育や教授法について、なにごとか語るでしょう。そのとき第1番目が、「まず学生を大事にすること」と言ったとします。その点で非常に大事にしているひとなら、それは本音で、実際に実践に使っている理論ですが、学部長や父兄と接するときだけ表面的にそういっているだけなら、そのセオリーはうそとまでいかなくても、間違いなく、ホンネの理論ではなく、タテマエの理論です。アージリスは、内省的実践家が持論を抱くということに興味をもつMITのドナルド・ショーンと出会ったときに、おおいに開眼しました。

ドナルド・ショーンがホンネの理論と分けていったのは、タテマエの理論という意味合いで、espoused theory といいます。どういうふう振る舞っていますかという、通り一遍こう答えることにしているという、まだ深い所まで行かない上辺だけのセオリーと、本当に使えている理論を区別するために、espoused theory と、theory-in-use という言葉を対比しました。日本中の学者がどう訳したらいいか困ったときに、加護野先生一人が、それは「タテマエの理論」と「ホンネの理論」だと訳されました。慧眼ですね。すごい。

そのホンネの理論、つまり表面的にそう答えることにしているというコンサルタントの理論とちがって、経営者が実際に信じて実用に供しているセオリーの方が、持論なのです。れおが、実践者が実際に実践に使っている持論ということです。だから、それをドナルド・ショーンは theory-in-use といったわけです。いい言葉だと思います。

ドナルド・ショーンはもう亡くなりましたが、MITの工学部にいて組織の原理、組織の変革、後に組織学習につながる研究をやっていた人です。わたしも、MITの院生だったときに、他のなかま3名と、半日ドン・ショーンの特別ゼミをプライベートセッションのように開いてもらいましたが、一生の鮮明な記憶です。ホンネの考えを引き出す名人でした。

### 役に立つのがよい理論といった K.レビンの教え

さて、K.レビンは、役に立つのがいい理論だといいましたが、わたしは、研修についても、もともと役に立つ研修がいいと思っていました。学者の理論というと、すぐ役に立たないといわれるのはしゃくなので、学者の理論に比べて、実践家の持論の方が受けやすいのです。しかし、実践家の持論のリスク因子は、間違っているかもしれないわけで、全くの自己流だったら困る。だから、優れた経営者が言っている持論と、研究から出てきた、抽象度は高いけれども、きちんと検証された理論の裏付けを受ければいい。先の 70 - 20 - 10 の法則では、10パーセントのウェイトしかない研修ですが、そこで習う理論が、70の経験や、20の薫陶うけたひとの持論、そのひとから聞いた言葉とつながれば、これはもう非常のパワフルです。同じメカニズムが、MBAの組織行動の科目でも応用ができます。

### C スクールでの研修、B - Cスクール連携の場、MBA 教育における持論アプローチの活用

神戸大学において、通常の MBA でも、また、BC連携で、たとえば平野さんが NTTグループさんと実施している研修でも、教育の形をとりながら、経験を内省してもらって、そこから知識創造し、その一部が実践家の持論の発掘になっている部分がそうとうあると思われます。『ビジネスインサイト』やその他の経営誌のために、わたしがおこなう経営者へのインタビューにといても、実際話している経営者の方で、経験を深く持っている人は、本人が仮に言語化していなくても、思いが強いので、議論している間に、モチベーションやリーダーシップの考えを引き出すことができますし、また、組織行動論だけでなく、経験戦略の授業を受けていたとしても、自分なりの戦略観が備わっていたりします。その戦略観がまた、リーダーシップの持論における、「大きな絵を描く」とか、小倉さんならストレートに「戦略的思考」が経営リーダーの条件のなかに入っているの、リーダーシップのありようにもかかわってきます。戦略観を聞き出すことなしにで、そのひとのリーダーシップを語り尽くせないというような戦略家の経営者なら、いっそうそうなるでしょう。

みたいなものが持てるようになればいいということです。ここ3年間は、つまり、今日お見えになっている MBA 修了者の木戸場さんや石田さんの学年より一期前からなのですが、MBA の授業で組織行動についてフォーマルに学ぶ前に、まずモチベーションとリーダーシップについてどういう持論を持っていますかと聞いて、レポートしてもらい、今度は、16コマ分の講義を聴いたあと、つまり、アフターで、課目を習った後、持論はどう改正されましたかという形でレポート作成をしてもらっています。この持論のビフォー・アフター・レポートは、それ自体が、持論アプローチに基づく教育であり、研究でもあるわけです。<sup>3</sup>

### 再び、K.レビンの教えが MIT に残した影響

もうひとつ、持論アプローチの淵源として、MIT でわたしが深い実感をもって学んだことがあげられます。すべてニューメリック（数字）だと言われる MIT で、数学の応用でもある分野で松尾さんが経験されたMIT の研究の方式と、わたしが MIT のビジネススクールの組織行動の分野で学んだ研究の方式や伝統は、だいぶ違う形式だと思っています。私の所属していた OSG(Organization Study Group)という分野では、巨人、K・レビンが大きな足跡を残しています。亡命前には元ベルリンの研究所にいた、この偉大な心理学者が、ナチの時代に米国に移り、その後MIT に行き、アイオワ大学に行き、ミシガン大学のリーダーシップ研究にも大きな影響を与え、すごいことに、どこに行っても大きな足跡を残したのです。MIT にいる間に、社会科学もまた、実践的でないと駄目だということで、Nothing is so practical as a good theory、より理論ほど実践的なものはないという言葉を残しました。レビンの語った有名な言葉ですが、私は、これは結構好きな言葉です。どうしれこれに意味があるのかというと、実務界で活躍しているひとのなかには、社会科学で学ぶ理論には、役立たないものが多いと思っているひとが多いからです。また、そう思われても、しかたがないという面が、一部の分野にはあるかもしれません。しかし、経営学は実践的な応用学問分野です。

自分が若いときに、経験は大事だけど、ビジネスパーソンにとって、理論というとは何か関係ないという考えるひとが多い。そういうなかで、そうではなくて、本当に役に立つのはいい理論で、いい理論かどうかを目利きするためには、自分もまた経験から成り立つ持論をもっていたほうがいいということです。松尾さんや平野さんにいつも直してもらいながら、アイデアをもらって帰って、グローバル COE の申請書を書き進むなかで、Nothing is so practical as a good theory をもじって、Nothing is so developmental as a transformation experience、会社が変わるとか、個人が大変化するとか、一皮むけるときに、一番育成的な機会があるのではないか。変化ほどひとを育てるものはないし、変化の

---

<sup>3</sup> MBA のアフター・レポートで改訂された、神戸大学 MBA 院生によるモチベーションの持論の見本は、金井著『働くみんなのモチベーション論』(NTT 出版)の第3章を、参照されたい。

なかで動態を捉えるときに、経営学もいちばん進歩するのはでないでしょうか。

### K.レビンからアクション・リサーチという流れ

K.レビンがいたおかげで、その影響を受けた人が MIT の組織行動の分野では、たくさんいます。加登さんたちがおおいにその有効性を語るようになったアクションリサーチもK.レビンの伝統です。K.レビンは、例えば戦時中にアメリカみたいに豊かな国でも、戦争中に栄養失調にならないように肝油を飲んでと、こういうものを飲まなければいけなかった。それを広報して食習慣を変えようという企てがありました。本当に食習慣を変えようとしたときに、研究における発見も進展するというアイデアです。手を変え品を変え実験がその気になれば、できるのですが、たとえば、栄養学の先生を連れてきて、60分レクチャーし、その後、「食生活を変えますか」とグループに訴えて、のちのち実際に食習慣が変わっているひたたちの比率を記録します。この場合とは違う条件では、講義は短めにとどめて、その後の時間にはグループ討議をやってもらうという条件のほうが、態度、行動の変化が起こりやすく、持続します。グループ討議の結果、先に聞いたレクチャーも参考にしつつ、皆でどうするのがいいか決めてもらうわけです。「食習慣を変えるべきかどうかを集団で討議した後、皆で決めたものを実行していくのです。本当に変えようと思ったときに、何か面白い発見が見つかる。K.レビンは、「ひとから成り立つシステムを理解する最良の方法は、そのシステムを変えてみようとする事だ」という明言も残しました。わたしたちが、これから、ビジネスシステムがダイナミックに変えられていく姿と、それを実際に変えていくリーダーシップを、不可分に探究するというときに、この考えを基盤にもったらいいのではないかと思います。

### MBA やCスクールでの教師の役割 単なる講師ではなく

ちなみに、なぜ、MBA やCスクールでは、頭ごなしに教えるのではなく、教師役のひとと経験豊かな受講生の間でインターラクティブなやりとりがないといけないというのも、この話にかかわってきます。クラス内で一方的に講義するのではなく、その場でなにか面白い発見をめざし、さらにクラスという場で知識創造を目指すのなら、教員が勝手にしゃべっている場合ではない。経験や観察を内省し、それを発言し、議論することが大事です。

シャイン先生も、K.レビンの影響を受けて、クライアント組織が変わろうとして助けを求めてきたときに、そして研究者もいっしょになって（インターベンションしながら）クライアント組織をよい方向に内部者が変えようとする場において支援を続けると、良質なデータが集まり、ダイナミックなプロセスを臨床的に捉えることができるといいます。この方法は、プロセス・コンサルテーションと呼ばれますが、K.レビンの教えの発展型として捉えることが可能です。MBA のクラスでも、B-C 連携の教育の場でも、教師は、内容の専門家であるだけでなく、プロセスを知識創造に導く、ディスカッションの達人、インターラクティブの実現者でないといけません。



## ローカルでパーソナルでタイムリーな持論

§2 理論と持論、ユニバーサルとローカル(コンテクスチュアル)

10

## コンテキストの中のリーダーシップ持論

エピソード-校正のときに  
理論と持論 何度も校正で元に戻ったところ  
「リーダーシップ持論」→「リーダーシップ理論」

研究論文で、持論などという言葉はなかった

- 実践と持論
- 理論と持論
- 実践を内省できるひと
- 議論すれば、コツを探せるひと
- ひとの原理・原則を知れば、自分の実践に照らし合わせてできる理論
- 教員、ゼミでの教授法について、教授法の理論を知らなくても、持論をもっている。MBAとアントラゴジー

11

R.Sternberg(イエール大学)

- イエール大学の博学で多作の心理学者、ロバート・J・スターンバーグ(Robert J. Sternberg)は、知能(intelligence)のような心理学で長い歴史をもつ伝統的な概念にも、また、智恵や叡智(wisdom)のようななかなか科学の畑上には上がりにくかった味のある概念の探索においても、われわれが本書でおこなっているのと同様に、素朴で暗黙の持(自)論を探るのが有益だとずっと述べてきた。また、スターンバーグは、つぎのふたつの興味ある主張をおこなっている。

- (1) 学者の構築する公式の理論も、そのアイデアの源泉は、生実者(実践家)としてのその学者の実践的持論に起源をもっていること
- (2) 実践家の持論を探ること自体が、公式の理論の発達、精緻化、既存の理論で埋れているところの発見に役立つこと

12

主要な対比

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学者の公式理論</li> <li>● ユニバーサルな理論(条件依存モデルもあるが理想は)</li> <li>● 厳密な検証、しかし、条件適合理論でも、コンテクスト置かでない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実践家の持論</li> <li>● ローカルだけど役立つ理論もついで、ローカルで、パーソナルで、タイムリーな理論</li> <li>● 経験に根付き、へたすると自己流、しかし内省的実践家なら、自分のローカルなコンテクストにあった実践に使用可能なセオリー</li> </ul>
--	--

13

黄金律のような普遍的な原理・原則がいいのか、状況の豊かさや行為者=実践者の持ち味も加味したローカルな原理・原則のほうがいいのか

- 普遍的なのはいいが、抽象度が高くなる。しかも、改訂の必要がないと断言してしまうとええ、(悪口ではありません)PM理論
- かといって、理論の地平で、リーダーシップを例にとると、コンディショナル理論の方向で状況要因と取り込むと、理論が複雑になりすぎて使いものにならなくなる。
- ローカルでパーソナルでタイムリーなのは具体的か、そのひと、その状況、その時期にフィットしているのはいいいが、そのひととさらに一度むけ、時代が変わり、状況が変わるとそのままでは成り立たなくなる。→持論は改訂する必要がある。

14

もうひとつ、持論だと自己流にならないかというのとあわせて、よくご指摘を受ける点ももうひとつあります。それは、理論というのは、本来普遍的にどこでも成り立つものが理論だから、どこかの会社に長くいて社長になったひとの持論なら、普遍的というより、その会社、業界にべったりではないかという疑問です。つまり、理論がユニバーサルであるのに対して、持論はローカルで偏狭ではないかという意見です。どうしてわざわざ小倉昌男の持論みたいに、経営リーダーの条件を、この実践家から学ぶ必要があるのかというご意見です。わたしは、こういう場合、小倉さんの持論は、持論の見本、すぐれた経営の



持論という意味では、持論の手本と思えばいいが、そのまままねるのでは、自分の持論を探したことにはならないと言っています。

この業種、ヤマト運輸という会社だけでいっそう強く成り立つセオリーなら、すごくローカルだし、その持論がさらに、小倉さんという特定の個人の持ち味にべたっとくっついているという意味では、属人的でパーソナルです。小川さんなら、スティッキーなセオリーという表現を選ばれるかもしれません。小倉さんが宅急便を起こしたときのことを念頭に作ったという意味で、あるタイミングに合わせて作られている。いつもというより、変革のフェーズにあった持論かもしれない。にもかかわらず、わたしは、ローカルでパーソナルでタイムリーな理論がいいと思っています。局地的で属人的でそのとき限りの持論なら、はかないものだという考えが他方ではあると思います。しかし、あとで述べますが、リーダーシップ理論は、最高のものでも説明力は2, 3割しかありません。残りの7, 8割の要因を左右するのが、その場、そのひと、その時であるわけです。むやみと複雑な条件適合理論をつくるのを避けるなら、普遍的なセオリーとは両立するけれど、自分の会社、職場にぴったりで(局地的)、自分の持ち味にもあっていて(属人的)、変革を求められているときならそのフェーズに合った(タイミング)持論を言語化し、会社が変わり、自分が成長し、フェーズが変わる度に、持論を改訂するのがいい。持論と現実との摺り合わせによる改訂という作業を尊重する限り、意外に思われるかもしれませんが、ローカルでパーソナルでタイムリーな持論が、よいセオリーほど実践的なものはないというレビンの示した道です。

### 理論の説明力の低さは、コンテキストをカバーしていないから

私は大昔、若いとき、今から思うと傲慢なことですが、リーダーシップの一番いいモデルでも、回帰分析などをやったときに、説明力が2, 3割までしかないのが、田村正紀など大先生がおられましたので、組織論はなぜ説明力が弱いのに甘んじているのだとよく言われたものです。理論、モデルがおかしいのところが、と言われました。わたしは若かったのが、それを当然、尊敬する先生からの教えとして真に受けて、説明力をあげることが急務だと、そのためにはもっといい理論を、研究者として構築することが大事で、実践家の持論を収集するなどということはそのときは思いつきませんでした。若すぎて、経営者に直接インタビューできるチャンスも少なかったです。だから、リーダーシップについて、30年前の話ですが、その時点での説明力、たかだか2, 3割という状態を7割、8割、9割まで上げていったら、それだけでアカデミアでは注目されるなと思ったのです。

ところがどんなに膨大な数のリーダーシップの真剣な研究が蓄積されていっても、このアプローチのままでは、説明力は上がりません。それを理論の敗北と思うのか、そうではなく、リーダーシップみたいな複雑な人間関係に絡む現象に関して、9割の説明力を持つような理論が出てくると願うほうが悪魔的と思うかです。そんな理論があったら、今度はその理論どおりに行動しさえすれば、誰でもリーダーシップを取ってしまうから、そんな

に悪魔的な話はないわけです。だれもが、その理論でいけば、ひとをかなり思うままに動かせる。そんな説明力9割の理論ができれば、当然そういう理論を、ダースベーダーやヒットラーやハーメルンの笛吹やチョウヨンピルがほしがることでしょう。悪魔的といったのはそういうニュアンスです。

### 状況判断力を織り込んだ持論

理論で説明できるのは、どんなに変数を増やしても2～3割程度で、残りは、そのひとのおかれた状況(ローカリティ)その人の持ち味やグループの構成(パーソナリティを含むひととなり)や、その時点(タイミング)での課題に合わせるということが必要で、2, 3割の残り、7, 8割をどう埋めるかというのが、自分の言葉でどうローカルでパーソナルでタイムリーな持論を編み出すかにかかってくるわけです。状況判断力を織り込んだ持論というのは、ローカルでパーソナルでタイムリーなものとなるのです。

リーダー自身が診断力を持って、絶えず自分の持論に組み替えないと、どのリーダーシップもコンテキストの中にあるということにならないというように考えを変えました。シャイン先生が状況を読む臨床的な力を重視し、平尾さんがラグビーの世界で状況判断力を強調し、ハーバード大学の古きともニッティン・ノーリアがリーダーシップが生じるコンテキストに注目し役立つ知識は、状況を織り込んだ知性(contextual intelligence)だということのも、すべてK.レビン以来のひとつの流れのうえにのっかっているとわたしには感じられます。わたしが、MITで単なる組織行動のトレーニングを受けただけでなく、もの見方の根底まで影響を受けたとしたら、ここにMITのダグラス・マクレガー以来の持論アプローチの伝統が、MITという殿堂からしみこんでしまったのだと思わざるをえません。

### リーダーシップのコンティンジェンシー理論との違い

リーダーシップの研究の流れの中でも67年以降に、状況読みが大事だというアプローチが出てきますが、それでも肝心な状況要因、全部はモデルのなかには出ないのです。だから、状況要因を足しても、モデルが複雑になるわりには、説明力の増し分は低かったのです。メンバーが同質だったとか異質だったとか、そういうことを状況要因として入れていくわけですが、際限ありません。私に変革型モデルの探究ということで、測定できるものは全部測定しようと思ってやっても、やはり説明力は飛躍的には上がらないわけです。そこでぱっと考えて、実は実務家の人に聞いてみたら、状況要因をいくら取り上げても、足りないということにすぐ気づかされます。たとえば、「先生、こんな変数は置いておいて、メンバーの中でたった一人、嫌な人がいるだけで、グループの勢いはぼろぼろになるのですよ」と。実は、そういうものをわたしたちは質問の中では、測定しないわけです。「あなたの率いているグループのメンバーのなかに、毛虫のように嫌な部下が一人いますか」という問いに「はい・いいえ」とか回答してもらおうようなリーダーシップの質問紙をみたこ

とはありません。しかも聞き出すときりがありません。部下たちのグループの規模、メンバーのレベルの高さ、高いとしてもそのばらつき、メンバーの同質性、異質性、あげだすと集団特性だけでもきりがありません。

どんな問いが特定のコンテキストのなかで起こるか分からないという意味では、条件適応理論は、成功したとしても、測定は手が込み、モデルの複雑にならざるをえません。そこで、さきの問いのように、実際にとうとう一人相性の合わない人がいたときに、そんな問いに、「はい、いいえ」などと答えている場合ではありません。実際に困った部下がひとりいて、しかもチームの安全がかかっているようなプロジェクト、たとえば消防隊なら、どうするかを、自分で考えなければ駄目です。ほかならぬ経営リーダーにはリーダーシップ持論が大事だと示唆した小倉昌男さんがいるんな書籍を通じて最も強く強調したことが、「自分の頭で考える」ということです。もしも、条件適合理論がお化けのように発達したら、それは、自分で考える、自分で状況を診断してとるべき行動を考えるとつい思考停止を導きます。だから、それは、モデルが複雑すぎてお化けのようになるだけでなく、考えるのを阻害する、文字通りお化けとなってしまうのです。

だから、理論と両立はするけれども、実践に役立つ持論を自分が作り出そうという方が、最初から9割の説明力のある理論を作るよりも、健全な教育・研究法です。また、この方法なら、MBAやB-C連携の場が、教育と研究が融合する場となります。

### 学者の理論も元々は持論だったはず

2割3割の理論の上に自分の経験による持論を強くする。そういう方向をめざしたいです。その方がより実践家としては誇らしいのではないかと考えています。さらに加えて、あとでも述べますが、イェール大学教授で高名な心理学者のローバート・スターンバーグによるつぎのような爆弾発言があります。研究者の厳密に検証された理論も、大元は、つまり検証される前はただの持論ではないかという説です。

よく意外に思われるのですが、私は、ユニバーサルなセオリーを作るよりも、ローカルに自分にフィットした持論を作る方がいいのではないかという話をします。

### 個性が織り込まれている持論 小倉昌男とジャック・ウェルチを例に

そういう目で見ると、冒頭でご紹介した、4つのEからなる持論は、いかにもジャック・ウェルチらしいし、持論のなかで、何しろ戦略が入っていないのです。CEOにまでなれそうなリーダーの条件のなかに戦略が一見すると入っていないわけです。そう思って、ジャック・ウェルチの持論にかかわる説明を見たら、戦略はなんと、エナジャイズに入っているというわけです。ジャック・ウェルチにしてみたら、戦略やビジョンは、見ていて元気が出るものではないと駄目だという強い意志がそこから読み取れます。

だから、加登さんがなさっている経営企画室の調査ではないですが、中期経営計画を作っているうちに元気がなくなったり、その戦略を見たら、数字ばかりで夢がなくみんなが

かえって元気がなくなるというぐらい、ジャック・ウェルチの目から見ると energize しないので、それではよい戦略ではないというわけです。戦略さえもモチベーションという面から捉える点が、モチベーション喚起中心でリーダーシップをとってきた、このウェルチという人物の特徴です。

しかし、小倉昌男さんの経営リーダーの条件を見ると、それとは対照的です。戦略的思考や論理的思考がみんな持論の中に埋まっているのを読み取る。理詰めまで考えていくこのひとの特徴がその持論にもよくあらわれています。さきの言葉でいうと、ウェルチも小倉さんも、なるほどパーソナルな自分の持論です。ジャック・ウェルチと小倉昌男とも、おそらくGEやヤマト運輸にいるひとには、踏襲してほしいという思いで述べているでしょうが、GEやヤマト運輸という場（ローカリティ）にはあっている、自分の持論が出ているわけです。

だから、大勢の日本のミドルマネジャーに、小倉さんは称賛に値する経営者と思う人に、この人の持論をどう思うかという、みんないくつかの項目には違和感があるというわけです。行政ととことんやらないとか、武田製薬の人が行政ととことん戦うよりは、厚生労働省等をきちんと啓蒙したりした方がいいと。トップになるころには、戦略的思考と論理的思考が大事というのは学んでも、すべてをまねる必要はありません。すべてをまねるなら、自分の経験と観察から持論を磨いていることにはなりません。しかし、自分の経験と観察から持論を書いてみたら、すぐれて経営者がどういう持論を書いているのか当然気になります。それを多いに参考にすべきですし、そこにも裏付けを求めるべきでしょう。ただ、裏付けを得るといふのと、まるごとまねるといふのとでは雲泥の違いがあります。

### **持論の内容をマネするのでなく、持論を持つという点に学ぶ**

日本経済新聞で、田淵節也さんの「私の履歴書」を読んでいると、日本証券業協会の会長として野村証券の社長として、直接金融とは何かということ、時の証券局長と共同戦線を張ったり啓蒙した方がいいと思われていたように読み取れるくだけがあります。小倉さんの場合は、実際に宅急便を立ち上げたあの時代、1970年代後半に、運輸省や郵政省に、本当に戦いを挑む決心をしています。だから、経営リーダーの条件のなかに、「行政に頼らぬ自立の精神」、「政治家に頼るな、自助努力あるのみ」という項目が入ってくるのです。小倉さんはそう信じて、実際に使用した持論がここにあり、言行一致していた点、それをほんとうに信じて行動の指針としていた点が肝心です。こういうことが10個の項目からなる持論のなかに含まれています。だから、もうローカルな持論というふうになっているわけです。宅急便の事業立ち上げというコンテキストを織り込んだ、また、小倉さんのひととなりも織り込んだ、さらに、新規事業立ち上げのフェーズに浮かび上がった持論なのです。繰り返し、ローカルで、パーソナルで、タイムリーな持論という言葉の説明しましたのは、こういう意味です。

## 持論は経験から生まれるなら、「経験の理論」がいる

タイプとしては、実践があってセオリーがあるというのと、学者が作るフォーマルセオリーと実践家が持つ practical theory-in-use があると。そして、practical theory-in-use を作るためのインプットは、一方で抽象度がなくても、抽象度が高い理論と両立する自分の持論ができるならば、それでもいいわけです。同時に、自分の経験を内省することができますから、経験から出てきたものを機能的に考える能力があったら、経験も自分の持論を築く学校ということですね。経験が学校であり、そうであるなら、リーダーシップを特徴づける「行動の理論」だけでなく、リーダーシップ発揮に将来役立つ「経験の理論」がいると CCL やロミンガーというリーダーシップの研修と研究をおこなう機関が気づいたのは、まさに慧眼でした。ゴールドマン・サックスの CLO(チーフ・ラーニング・オフィサー、育成担当役員)は、元の南カリフォルニア大学教授で、また、元 GE のクロートンビル研修所長ですが、ゴールドマン・サックスでリーダーシップの発揮できる人材を育てるのには、まず「経験の理論」が必要だと、一昨年、NY の本社を訪ねたときに、わたしたちに熱弁しました。

## 実践的知能 ( practical intelligence ) と持論

The image shows two presentation slides. The left slide is titled 'R. Sternberg (イェール大学)' and contains text about his theory of intelligence and practical intelligence. The right slide is titled 'もっとすごい意見 R. Sternberg' and lists key points about his theory.

**R. Sternberg (イェール大学)**

- イェール大学の博識で多作の心理学者、ロバート・J. スターンバーグ (Robert J. Sternberg) は、知能 (intelligence) のような心理学で長い歴史をもつ伝統的な概念にも、また、智慧や叡智 (wisdom) のようななかなか科学の畑には上がりにくかった味のある概念の探索においても、われわれが本書でおこなっているのと同様に、素朴で暗黙の持 (自) 論を探るのが有益だとずっと述べてきた。また、スターンバーグは、つぎのふたつの興味ある主張をおこなっている。
- (1) 学者の構築する公式の理論も、そのアイデアの源泉は、生活者 (実践家) としてのその学者の実践的持論に起源をもっていること
- (2) 実践家の持論を探ること自体が、公式の理論の発達、精緻化、既存の理論で強いているところの発見に役立つこと

12

**もっとすごい意見 R. Sternberg**

- 心理学者の理論も元は、持論
- 検証の仕方は厳密
- でも、大元は、それでも経験からの掃納であることが多い。
- そこで、モチベーションの例

39

それで、そうこうしているとき、昨日、松尾さんと雑談しているときにも言及したことがあるのですが、ロバート・スターンバーグ (Robert J. Sternberg) のちょっとした爆弾発言です。スタンバーグというひとは、ハーバードの Howard Gardner と並んで、インテリジェンス (知能) の研究の最高峰です。その人のお弟子さんが、今、イェール大学の学長をやっていて、EQ の研究の嚆矢となる研究をしてきたピーター・サロベがいます。このロバート・スターンバーグが長い間インテリジェンスの研究をしていて、インテリジェンスの中にも複数の要素があると。ただ普通の知能テストみたいなものでなく、もうちょっと実際に役立つようなものです。

スターンバーグの弟子で、リチャード・ワグナーという人が、2、3年前、京都大学に来たのですが、彼は practical intelligence ということで、管理職の研究などもこの人はやり出しています。この実践に役立つ知性、知能という言葉に、どこかでここでいう持論ア

ブローチとのつながりを感じられるのももったもなことです。京都大学大学院教育学研究科の中に楠見さんというすばらしい研究者がいて、認知心理学者で、教育学の世界にしながら、管理職のコンピテンスの研究をなさっています。そういうことをやっているの、わたしもいろいろ教えてもらって、ロバート・スタンバーグの弟子のワグナー先生のものも読んだりしています。こういう実際に役立つ practical intelligence イコール、この人の定義だと wisdom なのです。われわれの institutional wisdom というのを磨き上げるときにも、参考になる研究がここにあります。

### もう一度、学者の理論も元々は持論から

ロバート・スタンバーグがはっきりと分厚い本の中で、つぎのように述べたわけです。つまり、有名な心理学者が残してきた、きちんと検証された、しっかり歴史に残るような理論も、全部もともとはその心理学者が、自分自身世の中でうまくいっていくために抱いていた持論だったのではないかと。そうははっきり断言しました。私は、みんなが薄々思っていることを、はっきり言ったのと、その一節を彼の著書で見つけたときに、思いました。それ以来、私は達成動機の研究で名を挙げたデビッド・マクレラン (David McClelland) というハーバードの先生は、きっとこの人も達成動機についてやったのだとか、エイブラハム・マズロー (Abraham Maslow) は、きっと自分が自己実現したかっただろうと。

同志社大学の教授で神戸大学MBAの卒業生の太田さんは、3年連続で承認が大事だという本を書いておられるので、ひょっとしたらお金でなく、承認でひとがうごくというのは、ひょっとしたら太田さんの持論かもしれないなあと思ったりします。わたし自身も、モチベーションの研究で持論が大事だという本を書きながら、そのなかで、自分のモチベーション持論を語っているところもあると素直に認めたほうがいいと今では思っています。

20の源流(1~4)

- 源流1 心理学: 帰属理論と素人理論「あいつは外向的やな」
- 源流2 心理学: パーソナル・コンストラクト 日常性の心理学
- 源流3 心理学: 知能の研究における practical intelligence(ロバート・スタンバーグ)
- 源流4 心理学: 社会的学習理論における要約ラベルを伴うモデリング

43

源流5~8

- 源流5 心理学: C.ドゥウェックのセルフ・セオリー (+ワールドセオリー) 市川伸一
- 源流6 心理学: モチベーション論における自己調整(フランケンなどのテキスト)とBIワークショップ
- 源流7 教育学: 成人学習・成人教育の理論
- 源流8 教育学: ビーター・ジャービスの実践家の研究者の概念(Cf.ドン・ショーン)

44



## 源流9～12

- 源流9 社会学:エスノメソロジー「Kは精神病だ」
- 源流10 社会学:構築主義、日常的社会の構成「皆がそう思っている→加護野先生の日常知
- 源流11 哲学:暗黙知と個人知「ひとは語れる以上に知っている」
- 源流12 哲学:現象学「客観的世界の手前にある生きられるままの世界の記述」

45

## 源流13～16

- 源流13 経営学:古典そのもの テイラー、ファイヨール 彼の持論が学説(サイモンは、矛盾することわざのようだと言った)
- 源流14 経営学:X理論、Y理論:マネジャーに聞く、マクレガー・ルネサンス
- 源流15 経営学:行為者に聞く、ハーズバーグ・ルネサンス
- 源流16 経営学:ドナルド・ショーンの内省的実践家

46

## 源流17～19

- 源流17 経営学:Theories of Management、レイモンド・E.マイルズが使う意味で
- 源流18 経営学:リーダーシップ開発における経験からの教訓とCCL
- 源流19 経営学:働きながら学ぶマインドセットとIMPのミンツバーグ
- 源流20 経営学:知識創造の組織論における暗黙知のarticulation(野中郁次郎)

47

### 持論アプローチそのものの学問的基礎 着手しているが今後の課題

ここで少し、学問的には意味があるのではないかと、持論アプローチそのものの学問的基礎を探求していますが、これは、今日立ち入る時間がありません。それで、二分論ではないですが、抽象的だけれど検証がきちんとされているものの裏付け、つまり理論を知り、それを参照しながら、実践と持論に基づいてMBAのようなところで、特に神戸方式のようなプロジェクト研究で議論する機会の多いスクールで1年半から2年いた人が、今は最新でもやがて陳腐化する理論と心中するのではなくて、必死になって自分の持論をもち、新境地だと思える経験をするたびに、再び最新理論にもふれて、その都度もう一度もう一度持論を改訂し直していく。学び続けるというのはそういうことではないでしょうか。今習ったことで一生逃げ切るのでなく、学びのスイッチがオンになったまま、しかもそれが、理論と実践を紡ぐ道筋をもっていて、その中で、実践家の持論というのが役割を果たしていることを自覚できるようなMBA修了者。そういうひとにお会いすると感銘しますね。1年半いたことで身につけたそういう発想が、できるなら一生大事にしてくれたらいいなと思います。

さっき少しふれましたが、リーダーシップ研究の流れの中で、時間軸でエポックとなる年を押さえますと、1947年までは生まれつきの研究から行動に目を向ける研究に大きなシフトが起こり、67年には、行動に注目しつつも、有効なリーダー行動は、状況によって変わるという観点から状況要因を取り込むようになりました。80年代に入ってから、状況の

中でも変化が大事な時代になってきましたので、変化を起こすのにふさわしいリーダー、つまり変革型リーダーが主流になるように焦点が変わってきた。そういう研究の流れがあるのです。資質アプローチから、行動アプローチへ、それから状況アプローチを経て、変革型リーダーシップ論の時代へと進んできました。資質、行動、状況、変革の先にどういうキーワードがあるかという、わたしは、理論そのもの理論よりも、育成が鍵になってきて、そのなかで、経験を大事にするアプローチ、持論の注目するアプローチがクローズアップされつつある。少なくとも、自分は、そういうアプローチで貢献したいと思うようになってきています。

この流のなかでは、以前の時代では、1967年から1970年代に全盛期だった状況要因の研究は、どちらかというと、豊かな経験のコンテクストにかかわっています。ただし、leadership in context と高らかに宣言するほど、行動や経験の生じる舞台を詳細にビビッドに記述したわけではありません。もう少し抽象度の高い変数に絞り込んで状況要因をみていただけたらあけでした。さきのニッティン・ノーリアたちの試みは、もう一度、リーダーシップのコンテクストの中に取り戻すというような意欲作でした。

### それぞれの時代の中の経営人材のリーダーシップ In Their Time という視点

私もそういうことを考えていたときに、三品さんも同時に注目された本があります。桑原先生や日本の経営史の先生からも、こういう本が出たらいいなあと思っておりますが、自らは歴史学者ではないので、その意味では素人歴史アプローチですが、Nitin Nohria と Anthony Mayo という二人のハーバードの先生が、1900年から2000年まで、二人とも歴史学者ではないから、時代区分についてはうるさいことを言わずに、この100年間を10年ごとに輪切りにしていき、千何百人の経営者のデータベースを構築しました。ですから、三品さんが経営者データベースをつくられたのとは違うタイプのデータベースですが、時代環境のなかにリーダーを位置づける詳細な試みがなされたのでした。

それで各10年ごとに、その間に創業した経営者と、誰かが作って駄目になりかけたものを、マネジメントの仕組みを作って中興の祖になった人と、アルフレッド・スローン (Alfred Sloan) のように仕組みを作った人ということで、データベースを作成しそこから、大著を世に問いました。創業者も、中興の祖も、仕組みづくりの達人も、皆それぞれの時代を生きていて、その時代から発揮したリーダーシップというものがあります。彼のキーワードは、Leadership in Context なのです。

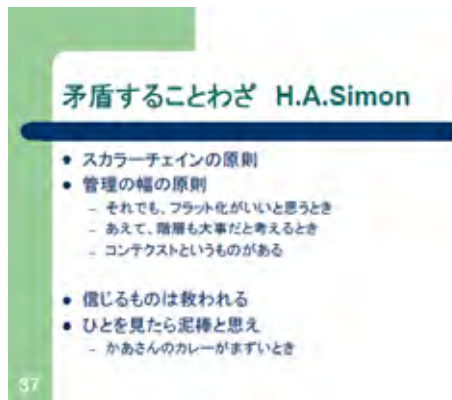
たとえば、ヘンリーフォード1世は、あの時代に生きていて、千九百何年にT型フォードを売り出したのは、全部時代に育まれている。その二十何年後に、アルフレッド・スローンが、企業家というよりはマネジメントの達人で、製品を差別化して、黒しかないT型とは、違う戦略と、違う経営リーダーシップを打ち出しました。もっとも、スローンは、リーダー型というよりマネジャー型の大家だというひといますが、実際にノーリアたちの分類では、仕組みづくりの達人にスローンは属します。



「顧客は何色でも手に入ります、ただしそれが黒なら」と揶揄されたフォードのT型に対して、オールズモビルからキャデラックまで贅沢度、アピールする顧客層をていねいに区分して、製品差別化をした。それぞれ、やはり時代のなかえ、打ち出したことです。

サービス産業から例をとりますと、ほとんどのアメリカ人が、だいぶ大量生産・大量消費の影響を受けて生活が良くなったと思ったとき、その恩恵を受けていないのが、農村部の裕福な人たちだった時代を読んで、シアーズ・ローバック (Sears, Roebuck and Company) がカタログ販売を始めました。そのリーダーシップは全部、時代の脈絡というコンテキストの中にあったという観点からこの本が書かれました。タイトルは、ずばり、それぞれの時代ごとに、という意味合いで、In Their Time です。

### 矛盾する諺に耐える、子どもでさえ



ここから後は、20枚ぐらいパーツと飛ばすつもりですが、そんなややこしいことをいわなくても、つまり自分の頭で考えて経験から蒸留した自分の持論など持たなくても、うまく生きていくためには、たくさん教えやことわざ、格言、黄金律、成功哲学などがありますね。

Honesty is the best policy.というのは、かなり黄金律に近いと思いませんか。どうせなら、うそを言いまくるより、正直な方がいいだろうと。ところが、加護野先生がよく言われることですが、矛盾することわざであっても、子どもは大丈夫だという例がよく挙げる例を使わせてもらいます。「正直に生きてほしい」と父親からずっと言われている子どもが「母さんのカレーはまずい」と正直にいったとしましょう。「まずい、まずい」という声を聞いて、「お母さんは一生懸命つくってくれているのだから、おいしいと言いなさい。」と注意して、教訓として、「うそも方便」と教えたとしましょう。それでも、子どもは困らないですね。矛盾する原理だけれど、状況倫理ですから、より上位に普遍的なベスト・パターンは、「Honesty is the best policy.」だと思いますが、この場面では有害ではなくて、うそをついた方がいいという場面だったら、それでいい。また、せっかく母さんが小間のためにつくってくれたのだから、気持ちを大事にしなさいというアドバイスには、思いやりというもうひとつの原則があるともいえます。配慮とこれと呼びなおせば、リーダーシッ

ブ行動の基本次元のひとつにもなります。

ですから、ややこしい理論でなくても、ことわざを見たらいいではないかという話があります。それで、ことわざを参考にしてそこからうまれたのではないと思えるようなセオリーは幾つかあるのです。

## 7つの習慣を例に普遍的原則 自分で考えた持論とは違うアプローチ

通俗書だけど、論より証拠で世界中で広く読まれた本 以下、19~35のスライドはフルスピードで

- まずは、7つの習慣から。
- 手帳屋さんになった、フランクリン・コヴィー
- もともとは、S.コヴィーの博士論文
- 持論と近いところもあるが、
- 違う点は、黄金律といっしょで、この7つでいけという点。8つめが出てきたり。
- だけど、信じて実行しているひとは違う。

19

もっとおなじみの七つの習慣 (これも、味があるので、元の英語のまま)

1. Be proactive
2. Begin with the end in mind
3. Put first things first
4. Think win/win
5. Seek first to understand, then to be understood
6. Synergize
7. Sharpen the saw

20

7つの習慣 をいいとかどうとかいいたいの  
でなく

- Principle centered organizational behavior
- 原則を中心において、それに導かれた組織行動
- リーダーシップでも、営業でも、開発でも、工場でも、本社でも
- 原則が全体として相互に関連づけられていたら、十分にセオリーと読んでいいだろう。

21

7つの習慣(和文)

- 1. 主体的に行動する
- 2. 目的を持って始める
- 3. 一番大切なことを大切に  
する
- 4. Win-Winを考える
- 1. 自分のやることに責任を持つという習慣
- 2. 自分の使命と目標をはっきりさせるという習慣
- 3. 最も大切なことを大切に  
する習慣
- 4. 相手も勝ち、自分も勝つ  
という考え方をもち習慣

22

7つの習慣(つづき)

- 5. 理解してから理解される
- 6. 相乗効果を発揮する
- 7. 自分を磨く
- 5. 人の話を誠実に聞くコミュニケーションの習慣
- 6. 創造的な協力を発揮する習慣
- 7. ……

23

7つの悪習慣

- 1. ひとのせいにする
- 2. 目的をもたずに始める
- 3. 一番大切なことは後回し
- 1. 自分に起きる問題すべてを、自分以外のせいにする
- 2. 明確な目的を持って取り組まず、ただなんとなく生きている
- 3. 大切なことよりも、大切なでないことを常に優先してしまう

24

### 7つの悪習慣(つづき)

- 4. どんな時も勝ち負けを  
考える
- 5. 自分が話し、聞くふり  
をする
- 6. 頼れるのは自分だけ
- 7. 自分を磨かない
- 4. すべてのことを勝ち負け  
でしか考えられない
- 5. 自分の言いたいことだけ  
を言い、ひとの話は聞か  
ない
- 6. ひととの協力など考えず、  
自分だけの世界に生きる
- 7. 自分を磨くどころか、自  
分を成長させることに取  
り組まない

25

### 小学校で、これらの原則を意識したら

- 子どもたちがどう変わるのかについて、報告書(本になっ  
ている)が存在する
- 一冊目のタイトル The seven habits of highly  
effective people: Powerful lessons in personal  
change
- 原理・原則を意識して行動するとどう変わるか。それを  
意識していることが、もやは習慣というレベルになれば。

26

つまり、ひとりひとりが自分にじっくりくる持論を自分の言葉で語るのではなく、みながこれに従えばいいという原理・原則のセットを提供する著述家もいます。例えば、みんなこれでいきましょうというアプローチのひとつの例示が「七つの習慣」です。もしお子さんがおられるときは、スティーブン・コヴィー(Stephen R. Covey)の息子(Sean Covey)がティーンズ、つまり10代のひとたち向けの7つの習慣を書いています。こっちの方がはるかに盛り上がっています。読みやすいです。

渡邊尚久先生という方が、小学生に「七つの習慣」を教えています。(スライド22, 23を見ながら)一番目は、受け身でなく前向き、受け身ではなく、自分からリーダーシップを取る。二番目の原理は、目標なしに歩いていませんかということにかかわる。目標を持って歩き始めていますかと。三番目は、大事なことを大事にしていますか。四番目は自分だけがいいと思わずに、相手にも自分にもいいことを考えていますか。

五番目は、私の苦手ですが、さきに人のことを分かってから、自分のことを話していますかと。六番目に、一緒にやるということを楽しめなければ駄目ですし、7番目はメイン原則(ほかの6つの上位にくる原則)なのですが、この六つができだしたら、ずっと磨き続けてくださいということです。入門としては一旦、この六つを全部やってください。そして、それを磨き続けてくださいという原則が最後の7番目に入っているわけです。

これは元の英語の方がかえってピンと来ると思うので、英語の方がいいと思います。

### もっとおなじみの七つの習慣 (これも、味があるので、元の英語のまま)

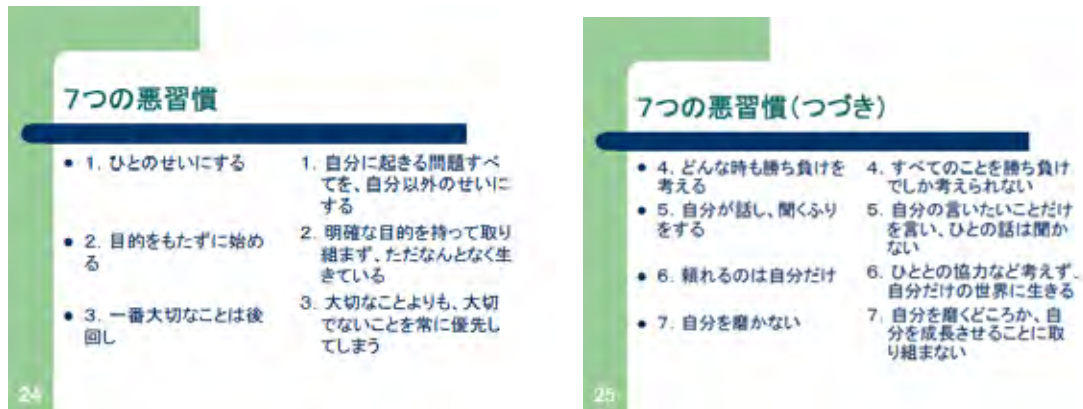
1. Be proactive
2. Begin with the end in mind
3. Put first things first
4. Think win/win
5. Seek first to understand, then to be understood
6. Synergize
7. Sharpen the saw

20

学校でいじめなどいろんな問題が生じるなか、新しい試みとして、渡邊先生は、7つの習慣を小学生に教えたら、どうなるかみたかったのではないのでしょうか。書籍によると、最初は、小学生には受けない。いろいろ工夫がいったようです。

### 小学生の7つの習慣を教える 7つの悪習はだめよ、という指導法

そこで、その先生が工夫のひとつとして、「七つのよい習慣」というから、先生やお母さんを思い浮かべて嫌になるのです。「七つの悪習」に書き換えました。これは、とてもおもしろい言い換え、興味ある展開だと思います。この7つのいい習慣を付けてねというと、子どもは反応しないのに、こんなことやっていたらダメだよという意味合いで、悪習をリストすると、変わってきます。とくに、自分にあてはまったら、騒がざるをえません。それで、7つの習慣を、つぎのように7つの悪習という形で、言いなおしました。



「ひとのせいにする」「目的をもたずに始める」「一番大切なことは後回し」「自分に起きる問題すべてを、自分以外のせいにする」「明確な目的を持って取り組まず、ただ何となく生きている」「大切なことよりも、大切でないことを常に優先してしまう」。いかがですが、スライドをご覧ください。自分にもあてはまる悪習がありませんか。

悪習がいつかあてはまるという、そんな学者は、わたしたちのいる大学の世界にもいっぱいいますね(笑)。渡邊先生が行っている小学校の生徒が、「七つの習慣」と言うと盛り上がり、七つの悪習」と言うと、ワッと手が挙がるわけです。クラス中、大騒ぎになる様が目に浮かびます。子どもの気持ちが分かりますか。「先生、僕、ここ当てはまる」とか、どの子でもしゃべり始める。もっと素晴らしい観察眼のある生徒なら、「はい」と手をあげて、「すみません、先生、この7つの悪習ですが、母さんに全部当てはまります」と。

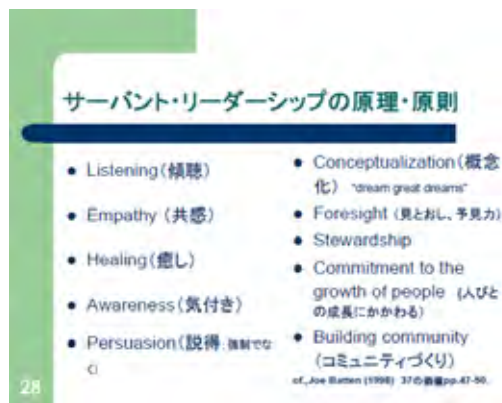
だから、そういうふうと考えたら、多分、七つの習慣など、それを本当に信じてやろうと思ったら、いい生き方をするのに役立つというのです。つまり、ひとりひとりが苦労して持論をつくらなくても、これでいけばいいという原理・原則を活用するという方法もあるわけです。また、コヴィーに限らず、世界宗教までなったような宗教なら黄金律が述べられていますし、また、長く続く社会には、その社会でうまく生きていくための注意が、



諺（ことわざ）などの形で流布しているわけです。

### 普遍的原理原則もローカルな持論も、それを信じること、言行一致することが大事

コヴィーの教育プログラムが、手帳の会社を買収されたので、今、Franklin Covey という会社になっています。フランクリン・コヴィージャパンの社長や役員、スタッフに会うと、この7つの習慣のコンテンツを本気で信じている人が結構います。そこは強いなと。できあいの原理・原則でも、ほんとうにそれを信じて、言行一致させるという点が肝要です。私はスティーブン・コヴィーが来日するときに、合わせてあげるからと言われて、フランクリン・コヴィーの会合を訪ねたことがあるのですが、コヴィーが忙しすぎて、あるいは健康上の理由があるのか、お会いすることはまだ実現していません。でも、どんな人がいっぱい会ってみたいと思っています。



### R. グリーンリーフのサーバント・リーダーシップも彼の持論

これは今日お見せするだけですが、リーダーシップというのは、何か「おれが」「おれが」で、前に立って大声を出して変えていくというのですが、もう少し下手に出るのではないかと思います。リーダーの側、先生の方が学生に尽くす方で、学生から先生についてきてくれるのではないかという考えです。

これはロバート・グリーンリーフ (Robert K Greenleaf) という人が言い出して、亡くなった後、ロバート・グリーンリーフ協会というものを亡くなった後作った、ラリー・スピーアーズ (Larry C. Spears) という人がこの人の考えを1個にまとめました。中身には触れませんが、言いたいことは、ロバート・グリーンリーフという人が、サーバント・リーダーシップというセオリーを作りましたとリーダーシップの本に書いてあります。しかしそうではなく、AT&Tに長く勤めていたロバート・グリーンリーフが自分の持論としてこういうことを語ったと考えた方が、私はナチュラルではないかと思っています。

プロセス・コンサルテーションの10原則  
(味があるので、あえて英語のまま、  
E.H.Schein) これもぐいぐい引っ張るのとは違う影響力  
(ある意味、ソフトなリーダーシップ)の持論

1. Always try to be helpful. p.6
2. Always stay in touch with the current reality. p.6
3. Access your ignorance. p.11.
4. Everything you do is intervention. p.17.
5. It is the client who owns the problem and solution. p.20.

32

つづき  
(ご参考、日本語一枚もののコピー 今日、  
配っていません)

6. Go with the flow. p.39.
7. Timing is crucial. p.49.
8. Be constructively opportunistic with confrontive interventions. p.49.
9. Everything is data; Errors will always occur and are the prime source for learning. p.50.
10. When in doubt, share the problem. p.55.

33

上司が部下に接するとき、それから

- 親が子どもと接するとき、
- 先生が生徒に接するとき、
- プロセス・コンサルテーションのような原理・原則を意識するかどうかでどのように異なってくるか
- これを、組織開発のコンサルタントだけでなく、あらゆるGMクラスにシャインが必要だと思うようになったわけ
- Leader as a change agent

34

ほかにも原理・原則のリストって、いっぱいあります。

- ポイントはそれが、practical intelligenceになっているかどうか。
- それが念頭においているコンテキスト。ユニバース(宇宙)そのものが環境でないとしたら、どんなローカリティか。
- PCは、シャインのコンサルティング法、教授法、子どもの教育法の持論。そういうローカリティと、シャインのパーソナルな持ち味。

35

## プロセス・コンサルテーションも、シャインのコンサルタントとしての持論

「七つの習慣」で足りなかったら、こういう人間が持つ徳目に、よいリーダーの条件に近いものがかかり入っています。抜けているものもありますが、これも触れないと。私のエド・シャイン (Edgar H. Schein) という先生が、どうしてコンサルタントになるか、偉そうに答えがありますというふうに説明するけれど、答えはあなたの中にあります。しかし、うまく見つけられない。見つけるプロセスを一緒にしようというコンサルティングの方がいい。そこで作ったのが、プロセス・コンサルテーションです。プロセス・コンサルテーションをうまくおこなうためのコツ、原理原則を 10 個書きました。

私は、ある種、指導教員としてどう振る舞うかの持論も含んでいるので、エド・シャイン先生の原則をこういう形で出しているのです。

これもシャインも学者ですから、学者が作ったプロセス・コンサルテーションという理解のされ方が強いように聞こえるのですが、その大元は、シャインというひとりのひと、プロセス・コンサルテーションの実践家としての持論だと私は思っています。

シャイン先生のより新しい方のプロセス・コンサルテーションにまつわる本 (Process Consultation, Revisited) を読むと、コンサルタントがクライアントに接するときだけではなくて、親が子どもに接するとき、先生が生徒に接するときにも、応用範囲があるという書き方をしています。これは、ぐいぐい力づくで引っ張っていくリーダーシップとは異なる、リーダーシップスタイルのひとつの見本という意味で、サーバント・リーダーシッ

ブと似ているところがないわけではありません。

## 再び、矛盾する諺としての管理原則論

**矛盾することわざ H.A.Simon**

- スカラーチェーンの原則
- 管理の幅の原則
  - それでも、フラット化がいいと思うとき
  - あえて、階層も大事だと考えるとき
  - コンテキストというものがある
- 信じるものは救われる
- ひとを見たら泥棒と思え
  - かあさんのカレーがまずいとき

37

今日は、理論的なところは一番飛ばしたいと思っているところの1個ですが、さっきH.A.サイモンの話を出さずに、ことわざを言いましたが、H.A.サイモン(Simon)が、経営管理論や組織論をもう少しまともな学問にしたいと思ったときに考えたのは、今のままでは経営管理論の重要な原理・原則、セオリーは、全部ことわざのようだと。一番ターゲットにしたのはアーウィック(L.F.Urwick)とかギューリックとか、あるいはアンリ・ファイヨール(Henri Fayol)という管理の原則を探した人です。

そして管理の原則を探した人のものを見ると、矛盾するものがたくさんあるわけです。一番代表的なものはスカラーチェーンということで、縦の階層はフラットというかあまり長くなりすぎない方がいいということと、一人が持つ監督の幅は定まっていますというのは、矛盾します。こういう矛盾する事柄が動いてします。

さっきの加護野先生流に言うと、別に大丈夫です。原理・原則をたくさん並べていたら、全部どこかで状況ルールですから、どういう状況になったら、どれを使うかさえ分かればいい。

**Leadership in context**

- Nitin Nohriaがおこなったこと
- 三品さんが、それを評価する理由
- 彼らのいう、contextual intelligenceと持論

38

**もっとすごい意見 R.Sternberg**

- 心理学者の理論も元は、持論
- 検証の仕方は厳密
- でも、大元は、それでも経験からの帰納であることが多い。
- そこで、モチベーションの例

39

## さきにもふれたコンテキストのなかのリーダーシップという視点

そういう中で、さっき言った Nitin Nohria が Leadership in Context を作り出したり、ロバート・スターンバーグが、心理学者が理論を生むのは持論だという言い方をしました。

## 持論アプローチにつながるわたし自身の論文等

持論への注目のパブリケーション一部、ダウンロード可能

- いちばん古いのは、神戸大学のMBAについて書いたもの(1996)、つぎが野中コンファレンスのペーパーと、あわせて、研究年報にMBA教育について書いたもの(1997) 11~12年前。さらに選って、ドナルド・ショーンに会って感銘したのは、たぶん1985年。加護野先生が、Argyris & Schonのespoused theoryを「たてまえの理論」、theory-in-useを、「ホンネの理論」対峙したらいいのではないかと言われていたのが、1990頃

初期のペーパーで、ダウンロード可能なもの  
グーグルでKIMPSと入れて、論文検索のボタンで、そのあと、金井の年代順のリストを探ってください

- 金井壽宏(1996)「知の創造の場の形成とニューウェーブ・マネジャーの育成-社会人大学院でのマネジメント教育の実際」『経営学・会計学・商学研究年報』42(上)
- 金井壽宏(1997)「経営における理念(原理・原則)、経験・物語、議論-知っているはずのこの創造と伝達のリーダーシップ」『経営学・会計学・商学研究年報』43 KIMPS ダウンロード可能
- 金井壽宏(1998)「リーダーとマネジャー-リーダーシップの持論(素朴理論)と規範の探求」『国民経済雑誌』神戸大学経済経営学会第177巻4号
- 金井壽宏(1999)「リーダーシップ研修の実際-リーダーシップ持論、TPVに近いアプローチによる」『神戸大学 Discussion Paper Series』9913

「KIMPS」をグーグルに入れてもらすと、その中の経営人材研究所というところに名前を並べている神戸大の教員の論文のうち、ダウンロードしてもとがめられないものは、ダウンロードできるようになっています。

幾つか、私がそれについて書いたものをさかのぼってみると、MBAの在り方について96年に書いたものと、97年に書いたものは実は96年に野中先生が還暦を迎えたときに、野中先生にちゃんちゃんこを着せるよりも、野中理論の影響をどう受けたかというコンファレンスをして、認知のアプローチに近いことを言い出しました。

明示的に「持論」という言葉を最初の論文のなかでフォーマルに使ったのが98年で、このときにリーダーシップ「の」を入れたらいいのですが、「リーダーシップ持論」と書くのと、いつも校正で元に戻った。ちょうど暖め始めてから10年くらい経ったところですね。

99年にディスカッション・ペーパーにしたもの<sup>4</sup>は、私が富士通さんの事業部長の研修に行くとき、時間を間違えて、生まれて初めてすっぽかしたので、その猛烈な反省から生まれたペーパーです。新幹線ではむり、そして、今から飛行機で行ってもどうしても間に合わないといったとき、おわびのつもりで、もしわたしが富士通さんに予定どおりに行っていたら、しっかり議論したはずのことを全部文章にして、あとからご送付しました。すっぽかすという大ミスをした日に、急遽私の代わりに研修をやってくれた富士ゼロックス総合教育研究所のスタッフの方は、その後、非常に親しく接するひとになりました。たとえば、ホンダの販社の社長の調査を一緒にやって、後は敬意を払うべき友達になれました。とにかく、この方のおかげで、大事なきをえましたものの、それでも肝心の元からの予定

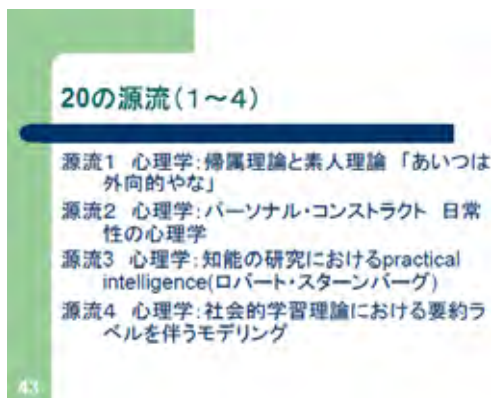
<sup>4</sup> 金井壽宏(1999)「リーダーシップ研修の実際-リーダーシップ持論、TPVに近いアプローチによる」『神戸大学 Discussion Paper Series』 9913



の講師がこなかったため大きな迷惑を掛けたときに、おわびのしるしで、当日いれば、議論したことを、ドキュメント化したという未公開のディスカッション・ペーパーです。このタイトルの中の持論という意味に近いTPVという言葉は、Noel Tichy というリーダーシップの学者であり、同時に、GE の研修所長も経験したひとが「持論」の意味合いで使った言葉です。Teachable Point of View という言葉を略して、TPV とか TOPV と言っています。です。リーダーシップについてコツを教えてくださいと言われて、教える気になって教えられることが Teachable Point of View です。へんな例ですが、彼女いない歴30年たっている人が、むちゃもてる後輩に、どうやったらもてるのか教えてくださいと言うと、まず「まめであること」「やさしいこと」とかが大事だと仮にいったとすれば、それがTPV、つまり、コツを教えると言われれば、なんとか言語化できて、教えることができる言葉です。だから、ちょっと持論に近いところがあります。

### 源流のひとつとしての素人理論アプローチ

これは今日、全部触れるつもりはありませんが、持論みたいなものが大事だといっている学説は実はたくさんあります。

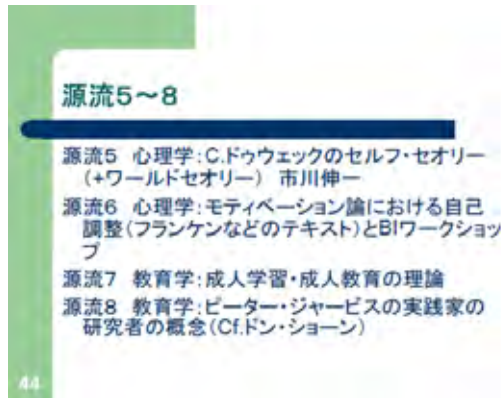


例えば心理学者の中には、Adrian F. Furnham というイギリスの学者が、もともと習わなくても知っているでしょうということを、心理学にまつわる現象で「素人理論」と呼びました。素人理論というと人聞きが悪いですが、どういうことかということ、わたしたちはユングの「外向性」という概念について、習わなくても普通、日常語で「あいつ、外向的だ」とか「あいつは内向的だ」とか言います。だから、大体習わなくても知っているものだというのが素人理論ですが、その持論にあたる素人理論のリスクは、理論の裏付けがないので、自己流である可能性があるということです。

だから、ある営業所長に、部下が10人いて、MBTIというパーソナリティのテストをしてもらったら、外向的な人が8人、内向的な人が2人で、内向的な人は数字が悪いから内向的な人をいじめなければいけないと思ったら、間違いです。外向的と内向的な人がいた方が、変わってきていいというのがユングの言いたかったことです。つまり、素人理

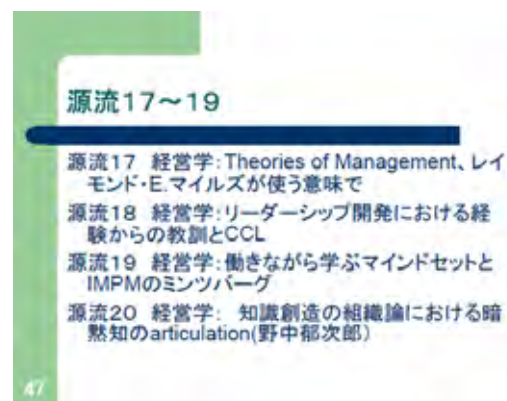
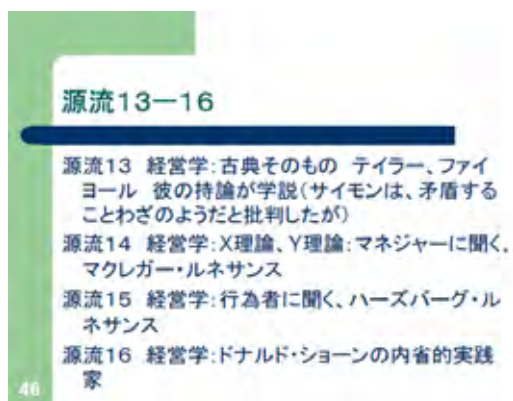
論が示唆する持論アプローチにありえるリスク因子は、それが素人的な独断に陥ってはだめだという点です。そう考えると、素人理論は、あの人は外向的だと言うのはいいのですが、後をきちんと理論の裏付けも要る。

## 議論の源流のひとつとしてのセルフ・セオリー



明示的に自分の理論を持った方がいいと言ったのは、コロンビア大のC・ドゥウェックで、セルフ・セオリーと言ったり、神戸大でも西川伸一さんは、どんなときに勉強を頑張られるかという持論を、東大に入り立ての大学生に、高校のときにどうして勉強を頑張ったかと聞いたら、ほとんど持論的なものを、そこから機能的なものに置き換えた。社会学の中でも、それに近いように考える人がいる。

## 経営学のなかでの持論アプローチの源流



経営学は最近、経営学そのものがそうなったのではないかというのが、一部、特にテラーなどが出てきたときはそうでした。アンリ・ファイヨールもフランスの会社の経営者ですから、バーナードの意思決定論もそうです。よくテキストに載っているハーズバーグ (F. Herzberg) などのモチベーションの理論を自分で作ったということ、今どきの経営感覚で、天井の一番良かった経験、一番悪かった経験を聞いてから、どんなときに落ち込んで、どんなときに頑張ったかが見えてきたということで、経営学が発展してきました。内

省的实践家という言い方になると、ドナルド・ショーン (Donald A. Schön) が提示したとおり、明示的なセオリーです。つまり、セオリー・イン・ユースという言葉で、実践家の持論を議論し始めることになりました。

これはもう一度再評価されてもいいと思いますが、Raymond E. Miles という人が “Theories of Management” という本を書いたときに、私は大学院生のときに読みましたが、経営管理の理論の本だと思って開いたら、経営層が抱いている理論という意味だったので。だから持論に近いような感じで答えているものがあったりします。

ヘンリー・ミンツバーグといえば、通常の MBA には反対で、豊かな経験のある実践的なマネジャーの研修では、もっと経験の内省に基づく議論が大事だということで、マインドセット (実践につながる発想法) を築きあげる研修、IMPM というものをつくりあげました。世界の 10 カ国ぐらいから参加して、5 カ国の大学のコンソーシアムで運営してきました。40 名弱の受講生が、イギリスで始まり分析的マインドセット、インドに行き異文化を理解するマインドセット、日本に行き共同のマインドセット、さらにフランスやカナダにも場所を移しながら、経験に根付いた発想法を学ぶ大変な研修プログラムをつくりました。のちのち、延岡さんや三品さんが日本側の中心メンバーとなりますが、わたしも、当初の 3 年間、キャリアとリーダーシップのセッションを担当しました。えらいものに入れてもらったのだと思いました。英語でしゃべるのはいいのですが、学会発表とちがって、研修なので非常に気を遣います。インターラクティブに議論するのに耐える英語力に自信がないので、ついつい、(当時は、またパワーポイントの時代ではなかったので) OHP を多数用意しました。たぶん、1 期生のときには 30~40 枚持っていったでしょうか。そして、たとえば、「キャリアを皆さん方自身は、自分の経験、国のカルチャーを踏まえてどう定義しますか」みたいな投げかけの OHP スライドだけ残して、レクチャーはすると言われました。ごていねいに、たくさん用意したわたしのスライドの束をチェックしながら、伊丹先生とミンツバーグが 5~6 枚に絞りました。「これだけで、やれ」と。

要するに「おまえ、しゃべるな」なのです。つまり、講師が頭ごなしに、なにかを教えるというのでは成り立たないようなクラスが目指されていました。キャリアがこうで、リーダーシップはこうですと長い説明せずに、「キャリアをどう定義しますか」「すごいリーダーという人というひとを思い浮かべますか」みたいな投げかけのスライドで、受講生の経験、ものの見方を聞く、議論することが大切だというわけです。1 枚スライドをおいて、簡単な説明と問いの投げかけが終わったら、後はみんなにしゃべらせようというわけです。自律的にどんどんしゃべってもらって、議論が深まるというのがポイントです。できあいの正解があるのではなく、自分の考えをしっかりともらおうというわけです。だから、今から思うと持論アプローチにおおにつながります。だから、経験がない人にレクチャーという形で頭ごなしにセオリーを教えるよりは、マインドセットという名の下に、経験を総合していくのがいいのだろうという立場にミンツバーグは近い立場煮立っているといえます。いくら、MBA ではなくて、経営者が大事だという、ミンツバーグの通

常の MBA 批判に対して、わたしたちが神戸方式でおこなっているような MBA や、現代経営学研究所が絡んでおこなっているような B-C 連携は、明示的にそうは謡っていませんが、スピリットにおいて、このミンツバーグの考えたに非常に近いモノがあります。ある意味では、ミンツバーグが通常の MBA ではだめだと言ってくれればくれるほど、神戸のような方式はいいんだということがわかってもらいやすくなるとも思っています。

### 持論アプローチの源流のひとつとしての知識創造の組織論

スライドの最後にあげましたが、経営学の中で、私の中で日本初のユニバーサルな理論という意味では、野中先生がおられますが、その知識創造の組織論も持論アプローチに影響を与えています。暗黙知を言語化することができたら、たとえば、それがリーダーシップのコツについておこなわれたなら、そこでみつかったものは、リーダーシップの形式知であり、リーダーシップ持論とも呼べるものです。この辺は今日、時間の制約により、ちょっと駆け足しをします。

### 松下幸之助のリーダーシップ持論



それでは、最後に、話をすこし具体的にして終えるために、何名かの著名な経営者のリーダーシップの持論を紹介しておきましょう。これも、日経文庫の『リーダーシップ入門』にも書いておりますので、あと議論の時間が残るように駆け足でいきますので、よろしく。

まず、松下幸之助さんは、経営者の条件を 101 個挙げていて、これは多すぎるので、谷村さんという、松下の中央社員研修所でやっていた人が数を絞りました。私が IMPM 用に英文に直したワーキングです。101 個挙げている松下さんでも、矛盾するものがたくさんあるのです。

例えば、怖さを知るということと、勇気を持つということ。これは矛盾するという人もいますし、ベストセラーなので、皆さんもごらんになっている方もいるかもしれませんが、『ビジョナリー・カンパニー 2』という本の中では、リーダーシップも最高レベルになると、一見矛盾する要素が同居すると言っています。たとえば、大胆だけと謙虚であるとか。松下幸之助さんの先の例では、ある程度では怖さを知るで、ある程度では勇気を持って行

けではなく、怖さを知らないような人の勇氣はそもそも間違いだと言うように考えると、両立しているところがあると思います。さきにローカルでパーソナルでタイムリーな持論といたしましたときの、タイムリーという次元でみれば、勇氣をもつべきときと、慎重に怖さを直視する必要がある場合とがフェーズによってありえるともいえます。でも、『ビジョナリー・カンパニー2』によれば、良い会社を偉大な会社にまでもっていくような第5水準の（つまり、この著者の枠組では最高レベルの）リーダーでは、勇氣と慎重さを、フェーズによって使い分けるというよりも、そもそも怖れを知らない人の勇氣は、空元気なわけですから、怖れを知るといこと、勇氣をもつ、というような同居するというわけです。さきに、矛盾する諺を、状況の違いで説明しましたが、それを超える説明もあるわけです。

### ペプシコのロジャー・エンリコのリーダーシップ持論

**ペプシコのロジャー・エンリコ**

- 実は、エンリコは、48歳のとき、1993年のことだが、ペプシコの食品部門を統括するようになった。
- そのときに、ペプシコをやめて大学の教師になることを真剣に考えた。
- 大学に行ったら教えたであろうことを、社内の幹部候補に教えてほしいということで当時のCEOと本社人事担当トップに懇留された。
- エンリコは受講生を小人数（9名）に限定し持論をじっくり語る。6日間の研修中、受講生は1対1でエンリコと話す機会を2回もつ。
- ここでまでコミットすれば、次期経営者の探索にも、登用（継承）にも困らないだろう。

51

**エンリコのリーダーシップ持論**

- (1)異なる観点から思考せよ。
- (2)リーダーとしての視点をもて
- (3)アイデアは社内外の現場で試せ
- (4)ビジョンにまとめあげろ。
- (5)実際にものにする(実現する)。

- このリストを見て、ただの箇条書きと思っはいけない。
- 同様に、松下幸之助、小倉昌男
- つまり、経験をひとつ、ふたつ語るだけでなく、そらを買く持論を語るのひともある

52

**Roger Enrico (元の英語)**

- (1)異なる観点から思考せよ(think in different terms)
- (2)リーダーとしてのひとつの視点をもて(develop a point of view)
- (3)アイデアは社内外の現場で試せ(take it on the road)
- (4)ビジョンにまとめあげろ(pull it all together)
- (5)実際にものにする(make it happen)

53

私が一番興味を持ったのは、ロジャー・エンリコです。これは一昨年ペプシコの本社に行って半日話し込んできました。ポール・ラッセルというロジャー・エンリコの研修プログラムをいっしょに開発した人材開発センター長が、わたしたちのインタビューに半日じっくりかけて、応じてくれました。エンリコのリーダーシップ研修についてわたしの予備知識が肥大していることにあきれかえって、「おまえ、よく知っているな」と、ラッセルさんが言ってくれました。ペプシコのリーダーシップ研修はどうなっているかについて、あ



らゆることを調べようとしているのが気に入ったということで、「今度来たら、丸二日でも相手をしてあげる」とまでいってくれました。

さて、ロジャー・エンリコという人は、48歳でペプシコの食品部門のプレジデントになり、その時点でそろそろ会社を辞めて、ビジネススクールの先生になろうと思っていました。そのときに慰留されて、ペプシコで事業経営責任者になる人のためのビルディング・ザ・ビジネス(事業構築)というリーダーシップ開発プログラムを組みます。そのときに、ロジャー・エンリコは、研修をつくるように慰留されたのはいいけれど、実際、研修プログラムを作ったときに、だれが理論を教えるのかということ、きっとコロンビア大学かどこかの大学の有名な先生を呼ぶことになるのかなぁと思いかけていました。このときに、そのポール・ラッセルという人とキャロウェイというCEOが、もう学者は呼ばない、おまえの持論を語れば良いと言ったのです。リーダーシップ開発の他の先進的企業にも影響を与えましたが、リーダーを育てるリーダーに経営幹部になってもらうためには、事業経営責任者自身が社内講師となるのが、いいという考えに道を開きました。

自分のリーダーシップ持論を語れば良いと言われたときに、ロジャー・エンリコは謙虚な人で、「僕には持論がありません」と言ったわけです。すると、ポール・ラッセルという人材開発センター長は、ロジャー・エンリコがあらゆる場面で書いてきたメモや、社内報に書いてあるお客さまの会合での講演録などを見て、おたくの言っていることは大体ここと違いますかと。そんな風について、話し合いのなかから、ロジャー・エンリコのリーダーシップ持論を見つけ出してくれたわけです。野中先生流にいうと、暗黙知を言語化して形式知にしたといってもいいでしょう。

その対話から生まれた持論がこれです(スライド53に英語も)。営業部門が長かった理由は、とうとうゼネラルマネジャーになったら、開発や財務のことは分かりません。でも、知らないではすみません。だから、think in different terms、違う観点が見られないと駄目でしょうというわけです。営業が分かっているても開発のことは分からない、財務もよく分からないと言わずに複数の異なる観点からも考えることができないといけない。でも、いろんな観点から思考できるようになったものの、自分の視点をもたずにクラゲのようにフラフラしたら駄目です。だから、この複数の観点から考えることができるようになったら、それとあわせて、今度は自分なりの観点を持って、develop a point of viewというのが大事になってくるわけです。develop a point of viewは、あなたがリーダーだと自覚するというのに近いです。いろいろな観点から持っている意見に耳を傾けるが、それらを総合するのは自分だと。そのために、自分なりの視点、自分がリーダーだという自覚をもたないといけないというのが、第2の項目です。

その中から、自分がこの事業をこうやりたいというものが見えてきたときに、やはりそれは現場にもう一度現場にいかないとだめだ。それが第3の、take it on the roadです。もう一度道連れにしてというか、現場に持って行って、自分の視点の現実妥当性、現場妥当性をみてみようというわけです。そこで現場の声からしても、これでいけそうだと思う

たら、自分の観点というものが、ただのアイデアや思いつきのまま終わったらいけないので、きちんとビジョンに編み上げる。これが、第4の。pull it all together ということです。そして最後は、そうやって全体像を磨きあげて、ビジョンのようなものに練り上げたら、今度は、自分の視点を、ビジョンかを通して伝えて、今度はそれを現実のものにしていく、ビジョンを実現するということになります。これが、make it happen です。

このスライドには英語を入れました。わけがあります。訳しにくい言葉だったので自信がないから原語を入れた、誤解がないように原語を入れたということもありますが、もうひとつ理由があります。訳しにくいのですが、それでも、言葉そのものは非常に平易だということを示すためです。英語を母国語にしているアメリカ人に聞くと、これは小学生でも分かる言葉に近いといえます。こういうのがリーダーシップの持論としてはいいのです。なにも、へんに難しいことを言っていない。しかも、第2の項目で a point of view という言葉を使って以降は、この視点というものを it で表しているわけです。複数の観点から考える。 だけど、私はこれで考えを持つ。 その考えというのを it で受けてそれを現場に持っていく。 そして、まとめ上げる。 それが現実のものになる。つまり、実行力を問うのが です。私はこのロジャー・エンリコに会いたいと切望したいところですが、残念ながら、ロジャー・エンリコはもう亡くなっています。しかし、エンリコは、結局、ペプシコの CEO にまでなりました。また、CEO を退いたあとも、3年間、この事業構築というゼネラルマネジャーで経営者候補向けのリーダーシップ開発プログラムのメイン講師を自ら勤めました。そして、GE を含め、大学の教師ばかりをつい講師に呼びすぎの風潮をあらためて、他のリーダーシップ育成の先進企業に、内部講師を使う大事さを知らしめました。ミシガン大学のノエル・ティシーが、ジャック・ウェルチと語りながら創ったと思われるフレーズ、言い回しに、「リーダーを育成するリーダー (leader-developing leader)」というすてきな言葉がありますが、エンリコはそれを実地でおこなったといえます。すごいひとです。

#### 元ニューヨーク市長ルドルフ・ジュリアーニのリーダーシップ持論

これは皆さんのお手元に別の資料がありますが、ジュリアーニ・ニューヨーク市長の本は、章のタイトルそのものが持論になっていたりします。もうこれは、スライドをご覧くださいというだけにします。

ルドルフ・ジュリアーニ氏の「リーダーシップ6つの原則」  
6つの原則とは、

- 1 ぶれない軸を持つ(Integrity)
- 2 明るい未来を描く(Optimism)
- 3 周到に準備する(Preparedness)
- 4 勇気を持つ(Courage)
- 5 よくコミュニケーションする(Communication)
- 6 評価・測定する(Accountability)

54

日本を代表するような会社の、選抜型の経営者候補の研修や、あるいはゼネラルマネジャーになる間際の、部長クラスの研修で、受講生のリーダーシップ持論を書いてもらったときに、表現がむつかしかったり、また、1項目ごとの表現が長くなりすぎたりしているケースが多いので、そういうときには、エンリコやジュリアーニの持論を見せます。もっとわかりやすく、小学生にもわかるように。また、覚えやすいようにもっと簡潔に。この簡潔にという見本、手本としては、ウェルチの4E's と並んで、ジュリアーニの持論がいいでしょう。

#### 持論アプローチの意味と神戸大学の理念

今日、皆さんに、これから継続しているんなお話があるだろうと思いますが、私が平野さんと一緒にやっている研究会に参加するため、この自分の発表のあと、加登さんのご報告をききながら、途中退席して神戸に戻ることにになります。途中でいなくなるので、申し訳ありません。

私は、理論は理論で実践は実践というのではなくて、理論と実践をつなぐ要素がいっぱいあります。しかも神戸大学の100年史を作るとき、発見物だと思いますが、もう一度、加護野先生や桑原先生がたどった歴史的な資料をみると、せっかくビジネス教育のために、東京商大の元になる東京高商を作ったのに、東大の経済学の先生と張り合うために、ビジネスの実践的な研究をやるつもりが、理論ばかりやっていました。理論も大事だけど、実践につながるような志向が、第2の高商となる神戸高商には求められたと、聞きます。昨年の神戸大学同窓会ホームカミングデーでも、加護野先生がそういう講演をされました。

そのときの講演によると、日清戦争で勝って、下関条約を通じて、戦争の賠償金が入ったとき、教育に使おうと考えた人たちがいたのではないかということです。そういう声があって、東大以外に京都大学を作って、そこから5年遅れて神戸大学を作ったときには、東京高商のまねをせずに、理論ばかりやっていたはいけないということで、学理と実際の融合といった言葉が、理論と現実の調和みたいな言葉が謡われたのではないということです。いわば建学の理念として。

私たちのようにいまの世代の経営学者にとっても、経営学のようなダイナミックに変化



する環境を前提に、実践とつながる、応用の効く役に立つ理論がいいということを神戸大学の、第2の高等商業学校としての使命にした。そういうことが本当に経営学という学問分野の特徴だと思うのだったら、持論アプローチや、MBA や、さらには B-C 連携を。神戸大学でやるというのは建学の理念にも合っている。

### 成人教育の豊かな文献を持論アプローチにも活かしたい

今、私たちがやっているビジネススクールそのものが、毎年、三品さんや松尾さんに言われるまであまり聞いたことがなかったのですが、エグゼクティブ MBA、EMBA にあたるわけですよ。自分がビジネススクールにいたときに、MBA の人たちは結構立派なことを言うので、そこそこ年が行っているのかと思っていたら、自分が年を取った今、あらためて振り返ってみると、けっこう若いのです。25~27、28 歳です。特に三品さんからの話しでは、ハーバードビジネススクールだと、平均 25~26 歳の若さというわけでしょう。たかだか2、3年ぐらいの経験しかないわけです。それと比べて、神戸大学の MBA は、平均 30 代後半、だいたい 38~39 歳ぐらいでしょうか、すごく豊かな経験がおりになる。しかも、4 割方は理科系ですから、その経験の内容には、多様なばらつきがあり、さらに、異なる視点というものがクラスに入ってくる。お医者さんもいるし、薬学博士のひとがいたりというわけで、経験やそれに根付いた彼ら自身の考えを大事にしないことがおかしい。

今日は、さっきの源流の中で一個書いていて、触れませんでした。今後 10 年ぐらいきちんとやりたいと思っているのは、三品さんや平野さん、それから高橋さんにも興味を持ってくれたらいいなと思っていますが、成人学習、成人教育 (adult learning, adult education) の文献です。持論アプローチのクリス・アージリスが、ハーバードで教育大学院と経営大学院を兼務していたというのも興味深いことですが、経験豊かな大人に学習してもらったり、そういう方々を相手に成人を教育するとういのはどういうことかについて、非常に興味ある文献がたくさんあります。ここでは時間の関係で、それをご紹介できませんが、実にわくわくします。もともと自分のルーツのひとつである、ひとの発達の問題を扱う教育学の中で、大人の教育をどう考えているかに関して、ものすごく豊かな文献があります。

海外のビジネススクールで本部で経験の深い三品さんや松尾さんが強調されていること、つまり、たとえば、インタラクティブにクラス討議をもつことの大切さなど、わたしたちのなかで神戸大学に長くいる教員でも、B スクールへの留学経験があったり、また、神戸大学での MBA の科目を担当するようになったら、一方的なレクチャーではだめでインタラクティブにやった方がいいとか、自分の言葉で自分の経験にもとづく考えを受講生に語ってもらう方がかえっていいとか、気づいているでしょう。こういうことが、アダルト・エデュケーションの文献では、ほとんどきちっと体系的に言われているのです。今後はそういうこともやってみて、そういうことが、こういう特徴ある MBA をやっているところ

なので、会社の中でコーポレートユニバーシティの中で、独特なプログラムがあったら、いい形で融合できたらやるとか。いつか、アダルト・エデュケーションとしての神戸方式の MBA みたいなものも教育・研究の双方に役立つ形で考えを深めて、書いてみたいという気がします。

## B - C スクール連携への期待の声

C スクールだけだと同じ課目になってしまうなら、やはりオープンで、いろいろな会社の人が集まっている場を、現代経営学研究所でやったら、いい学問ができるかもしれない。

コベルコシステムの今の社長、酒井さんという方と親しくしていただけていますが、ちょうどおとといお会いしたときに、現代経営学研究所でやっている交流型の研修に幹部社員の一人を出したところ、よく鍛えられて戻ってきたので、社内での研修もいいけれども、大学が中心になってやっている B C 連携にも期待できるということをお話されました。わたしはそういうことをあまり把握していなかったのですが、何か業者ではなくて、大学がやっていて、しかもオープンで普通の会社がいることはいいなと言われました。何かつながりが今日の話とあればいいと思っております。

後は、質疑にさせていただきたいと思います。よろしくお願いします。

## Q & A セッション

(金井) 松尾さんがまたスライドで、何を考えているのかとあきられたかと思いますが、一応、与えられた時間のなかでのわたしの報告はここまでにします。残りの時間、やりとりをよろしく。

(司会) 20 分ぐらいありますね。持論ということなので、思い切ったことを言うただけでもいいのです。こういう持論をどう教えるかということと、どう進めるか。MBA スクールのコンテキストで使う。そのことについて、少し 20 分の間に議論したいのですが、考える時間を与えるために、まず私が何か言おうと。

例えば持論について、また反対のポジションから、それは駄目ではないかというポジションからいうと、話が面白くなるのです。例えばマーケティング・サイエンスなどで言っているのは、マーケティングには持論がたくさんある。例えばセールスを上げる順位の用意とか、これをするための 20 個の V。そういうものが現場にはいっぱいあって、そういうもののベテランの人がいっぱいいる。それは、マーケティングの持論です。それがいい悪いというのは置いておいて、マーケティングサイエンスの本やジャーナルを見ていると、持論は持論でいいですが、マーケティング・サイエンスの目指すものは、少なくともサイエンティフィックな方法で、何かそういうもの、セオリーに達する。

ですから、達したものは少なくともサイエンティフィックということは、あるデータを

基にして、こういうデータをサイエンティフィックに、こういうふうに集めて、こういうふうなことを言う。だから、後の人はまた同じような方法で検証できます。そういうことが積み重なれば、サイエンティフィックな理論になるか。その立場というのは、一つの持論というのは、今、サイエンスではないです。その裏にあるのは信頼できないでしょう。例えばこういうことに対して、実践家の持論というのは、どういうふうに答えるのか。少し sarcastic なポジションから言ったのですが、どうでしょうか。

(金井) 私が一番恐れているのは、それを言うと元の木阿弥ではないかというか、せっかく経営学も、学問分野の中にきちんと科学的なものとしてきたという点から、持論アプローチのほんとうの価値を誤解されないことです。つまり、サイエンティフィックな理論説明がいらぬと言っているわけでありませぬ。それに裏付けられた実践家の考えでないと、無謀な持論まで生まれます。

私が持論が大事といいながら、当て馬に挙げたいと思っているのは、さきの持論アプローチの源流のスライドでは、素人持論です。わたしにはすごく興味があることなのですが、たまたま隣の法学研究科でエスノメソドロジーをやっている先生がいますが、その櫻村さんの論文など読んでみると、興味深い論点があります。法律家にならなくても、だれだって法学的なことをちょっぴり知っているでしょう。素人なりにもっている方法論みたいなものがエスノメソドロジーで、ロールプレイをやらせたのです。

3年4年になって、勉強しまくっていたらもう法学の知識を知りすぎていてかえって駄目かもしれません。旧教養のクラスなどでは、法律の素人だけど、法律的な問題についてどういう素人なりの推論の方法をもっているのか調べることができます。教室の前へ二人出てこいと言って。家主と、そこに場所を借りて店を出してやっていた店子の方が、言うことを聞かないという場面を想定して、おまえが家主とって、あなたが店子とって、やりとりをしてもらい、その会話を記録して、エスノメソドロジーの十八番である、会話分析をするのです。「う～ん、5秒沈黙」とか、テキストもきめ細かい。エスノメソドロジーの人たちがいう重要なレッスンは、だれもが素人なりの方法を持っているものの、それにはいっぱい問題があるということです。たとえば、差別が起こったりします。われわれは、精神病理学を学んでいるわけではないのに、「は精神病だ」といったりします。そういう結論になるやりとり、会話分析をすると、偏見が生まれる構造も日常知のなかからあきらかになっていきます。

最も初期に、神戸大学経営学研究科で定性的方法論研究を開講したときに、ドロシー・スミスの「Kは精神病だ」という有名なエスノメソドロジーの論文を教材に選んでいました。これはめっちゃくちゃ論文で、女子学生たちに、「あの子、狂っているのとちゃう？」というやりとりがあったときに、全部テープ録音して、どんな会話があったかを分析したら、こんな話です。

Kときたら、水泳にプールに行っても、私は大体1往復ぐらいしたら、こうやって横に

なって楽しく話しているのに、Kときたら、5往復もしちゃって、なおへっちゃら。とにかく彼女はおかしいというふうに変えていくわけです。しかし、真っ当という見方では、偏見をもたずに聞けば、彼女はおかしいのではなく、ただスポーツウーマンなだけだとも理解可能です。でも、わたしたちと彼女は違うのだという対比の構造で会話が進むと、彼女は水泳選手なので、よく泳げるのだというのではなく、わたしたちのように休憩もおしゃべりもせず必死で泳ぎ続ける彼女はおかしいという構図が生まれます。持論アプローチが素人なりの方法だとそこにリスクがあります。だから、社会科学的な、いろんなサイエンスの方法があり、エスノメソドロジーは現象学に近いので、ふつうの科学哲学とは違う伝統のもとにありますが、それでも社会科学の裏付けは持論アプローチにも必要です。サイエンティフィックという用語が適切かどうかはともかく、持論の間違いも指摘しつつ、持論がもつパワーを物語る。そういう風に、注意すべきだと、松尾さんの質問を聞きながら、思いました。

エスノメソドロジーが、学問分野としては偏見や差別に社会理論などでも使われたというのは、そこがもっともなのです。私たちは、経験から出てきた、習わなくても持っている知恵というのは、ある。しかし、もしもそうだったら、MBAに来てもらう必要はないです。わざわざMBAに来たおかげで、違うコンテキストにいる人、ほかの会社にいたらどうしているかとか、人と違う意見があったときに、別々にインタラクティブにやっても、先生の方が、意見が違いますねとか、うまくリードして行って、最後の理論を突いていけば、持論で言っているからじっくり来るけれども、大きくはずれることはなくなるというか。

私自身は、学問に進歩があるのと同じように、リーダーシップの持論のときに、いつも申し上げるのですが、今自分にじっくり来ると思う持論をきちんと書き上げたつもりでも、今まで思いも寄らないような大きな飛躍をまたするような経験があったら、前にもこういうことを思っていたけれど、ちょっと成り立たないとか、あり得ないと思ったら、学問では、みんな発見を通じて改定されるのと同じように、自分の持論も改定でよくなるようにすれば、大丈夫ではないか。

一番重要なのは、わざわざMBAに来て言うのは、持論が大事ですが、持論に、優れた経営者の持論の裏付けと、同時に、こういうサイエンティフィックに発見されたものの裏付けというか、それと両立するもの自体はいかがですかと、そういう感じでしょうか。もちろん、科学的といいつつ、どのような方法がいいのか、社会科学のなかでも一枚岩ではありません。それでも、せっかく大学でMBAをするのだから、自分の持論を書きつつ、それを理論やすぐれた実践家の持論につなげて理解すること、またクラスの中で議論を通じて、持論でありながらも、ロバストで信頼できるものに改訂していく努力が大切です。

(加登さん) 一度言いたいことがあるのは、研修として持論の研究で面白そうなのは、持論に縛られて、先ほど、どんどん変わっていくとおっしゃられましたが、ある時点で持

論が変わられたということがあるではないですか。それによって行動が制約されたり、結果的に誤った設定をすとかいうことがあるので、そういう研究があるともっと面白いと。

それと、多分一皮むけた経験が、持論の形成考察の研究の一部だと思いますが、一皮むけた経験が、プロセスとして記述されているときと、イベントとして記述されているときと、両方多分あると思います。イベントは、やはりインパクトが大きいので面白いですが、プロセスが実は面白いと思います。なぜあなたはそう思うようになったのかという。金井さんのものだったら、私は意味アレンジから使うのですが、「5つのなぜ」というのをやらせるのです。なぜそのようになったのかということです。

一皮むけた経験とは違う結論が出たのです。何か自分が非常にインパクトを受けたものがあって、それが無意識のうちにすごく自分の考え方に影響を与える。例えば小学校の先生がこう言ったので、それはずっと尾を引いているのが分かったか、何か一皮むけた経験の研究プラス、プロセスで何に対して強い反応をしたのかを合わせた研究があると、すごく面白いと思います。

教育の方でいくと、何が優れているか分かりませんが、優れた持論というのは、多分、理屈として面白いですが、つまらない持論がいっぱいあるではないですか。それも同じように一皮むけた経験をした結果かもしれないし、ある特定のイベントにすごく影響を受けた態度を出しているかもしれないのです。そこは判断しにくいのですが、その分かれ目は何でしょうか。大体、つまらない持論を持っていて、それに振り回されている部下がいると、最高にかわいそうです。その人たちがMBAへ行っているいろいろな話を聞いて、自分の持論はこうやってできたと、自己の持論をもって、ほかのロジックを手に入れて会社に戻ってもらうと、最悪なのです。そうならないようにするには、どうしたらいいかということがあると思います。

先ほども言われた意味で、金井さんと私は多分、両極端のモードで話すと思うのですが、金井さんに希望することで、一つは多分、多くの人たちは金井さんの持論を聞きたいと思っています。だから簡単の話を一致させて、その人が何を考えているのかということと、金井さんがどう考えているのかという話はなかなか出てこないで、それを皆さん、聞きながら聞いているのではないかと思います。

その中での話ですが、人の話をやろうと思うと、ただシステムや仕組みの話をしなければいけません。組織や宣伝の話をしなければいけない。私のように仕組みのことをやっていると、最終的に人のことを言わないといけなくなってきます。そうすると、何が分かるかということ、人のことを突き詰めて言及しようと思うと、仕組みや組織や戦略の研究をしないと実はいけないことが分かってきました。システムのことを一生懸命やろうとすると、人間構造や人気、リーダーシップとか、そこに最後は残ってくる問題が出てくるのです。

一番知りたいことをやろうと思うと、周辺から攻めていただいたら、とてもいいかと。もう超有名な研究者なので、金井さんには一皮むけてほしいというか、そうすると、もっともっと多くの人たちが関心を示してくれるようになるのではないかと。多分、プスツと言う

人は金井さんの周りにいないと思うので、でも、実はそばにいるから、多分話しやすい。サポートしてくれる人ばかりたくさんいると、昔だとアスキーの西和彦とか、ダイエーの中内さん、優秀なはずだった経営者で大変なことになった経営者がいっぱいいます。それは周りに対しては危険でよくない。本人が一番、自分でよく聞かないから。だから、ノイズをたくさん聞けると、多分いいのかなと。

もう一つ、金井さんを見ていると、書くのを続けないと、走り続けないと死ぬと思っているのかと思うくらい活動し続けるではないですか。東大の藤本さんも、動き続けないと死ぬとおもっているくらいとりつかれたように動きます。金井さんと藤本さんを見ていると、動き回っていないと死ぬと思っている。だから、動き回りながら考えている金井さんと、いながら考えている人で、あまり動かなくて語ってかなりいい人は、それなりに考える時間も多いので、金井さんにちょっと半年くらい書くのをやめてもらって、もう我慢がたまらないようになってから、何かをするのだと。何かそういうことをしてもらおうと、一皮むけるのではないかという気がします。一つ年上なので。

(金井) 一番重要な最初のご指摘の点ですが、これは私の説明が悪かったと思いますが、持論がまずいせいで滅びるひと、だめになるひと、防衛的に終始するひとが生まれる。これが持論アプローチの出発点であり、わたしが持論も改訂が大事だと言っている点にかかわります。Chris Argyris という人の文献を読んでいると、唯一、経営学者あるいは教育学者に引用される学者なのですが、Chris Argyris はハーバードのエド・スクール(Graduate School of Education)、教育大学院とビジネススクール兼任だったので、教師と接していた。また、経営学者としてはコンサルタントとも接してきた。Chris Argyris が一番嘆いたのは、教師とコンサルタントの研究をやっているときに、この人たちが自分の持論の縛りから解けない。それで防衛的な堂々巡り、Defensive Routines と原語ではいいですが、間違っているのにずっと堂々巡りをするから、何でそうなっているかと、いうことを解明するために出てきたのが、タテマエの持論 (espoused theory) とか、単一ループ学習 (Single-loop Learning) とかの概念です。ほかの見方があるのに、こうしか見えないと思っている。

Chris Argyris がドナルド・ショーンと初めて会ったときは1週間、毎日何時間も話し続けたといいますから、二人でよほど何かここを何とかしなければ駄目だと盛り上がったのだと思います。だから、持論が間違っているかも知れないので、持論のありようそのものを内省するループももった二重ループ学習 (Double-loop Learning) とタテマエでうわべを飾る持論ではなく、ほんとうに実践に使用しているホンネの持論 (espoused theory) が大事で、それは新境地となるような新たな経験をくぐる度に、わたしの言葉では、一皮むける経験をくぐるたびに、改訂ということに開かれていくというのが持論アプローチのループです。この点、アージェリスとショーンのおふたりの貢献は朱書すべきほど大きいです。私ももしそうではなかったら、つまり持論そのものをこのままで大丈夫かとチェックする

ループを備えた二重ループ学習というのにかかわりがなく、まちがった持論だらけの世の中になるのを放置しているようでしたら、あまり持論アプローチにこれほどの愛着を持たなかったと思います。

もしも、せっかくある考えを持って、とことんやり抜く前から、次から次へとセオリーを変えている人がいたら、いっぺんだまされたと思って、Double-loop をやればいい。Double-loop Learning は、疑っているということですから、今のやり方が合っていると思ってそれに賭けてみて、それで思い切りがんばってやっても、これ以上打率が上がらないと思ったときに、バッティングフォームを変える。あるいは、ある時期まではうまくいった打法が、ある時点から投手の球種がふえて通用しなくなったら、コンテキストが変わっているのに昔の持論のまま出続けるようではいけない。だから、一皮むける経験をくぐる度に、持論をチェックして必要なら改訂してほしいというのは、そういう機微を反映しているのです。

今までのやり方のままでうまくいこうというのが Single-loop 学習なので、持論を変えない。しかし、ある新境地に来ると、今までやっていることが当てはまらなくなったのに、元のままのパターンで行くのではなくて、新しいものを見つけるというのが Double-loop Learning なのです。そこを私も、今日は Argyris やドナルド・ショーンに触れているのに Double-loop Learning の話をしていないので、私の方がどちらかということ、ポジティブに話を聞いているのかと思います。この点、研究者のわたしたちもまた、40代になるまでにずっと通用した方法と、人生の後半戦も同じ方法だけで逃げ切らないほうがいいと言われたのを、自分が40歳になったときに、40歳ジャストで一皮むけたわけではありませんが、興味深くお聞きしたことをよく覚えています。

それから、もうひとつ大事なことは、持論に至るまえに、われわれは、出来事と出来事からの教訓に注目している点です。調査のインタビューでも、MBA や企業内の研修でも、経験の物語に耳を傾けるときには、いきなり持論に行かずに、まずはできるだけ、いったいなにが起こったのか、実際に起こった出来事の認識に時間を割きます。私たちが出来事にこだわる理由は、調査戦略上、わけがあります。経営者の話を聞いていてもミドルマネジャーの話を聞いていても、今まで仕事上で最も印象深い出来事とか、ベストジョブとか、あるいは一皮むけた経験を聞いても、どんなふうに考えているかで話を聞いていくと、それだけでは、具体的なものは何も聞けません。出来事に対する認識や意見、感情を聞き出す前に、まず出来事それ自体の語りを重視する必要があります。そこで私自身が行うインタビューも、大学院生がやるインタビューも、データを見るたびにできる限りインシデント、イベントで聞いてくれと、口を酸っぱく、大学院のゼミで強調しています。

もし、一皮むけた経験について出来事でしっかり話を聞き取りたいのであれば、何歳のときに何人のグループで、自分はどんな肩書きで、上司はどのような人で、どのような人がお客さんで、どのような商品を扱っていたか、出来事を聞くことがまず第1段階です。具体的な出来事をお聞きしたあと、はじめて、怖かったとか、大変なことになったとか、このと

きこう思うようになったことなど、つまり、感情やものの捉え方の持論を聞くわけです。順序が大事です。

出来事、キー・イベントやクリティカル・インシデントと呼ばれるものが入り口で、その後、経験からの教訓を引き出すところに、多分こういう研究を始めた先達の、リーダーシップのところの研究者たちが、苦労したと思うので、インタビューのプロトコルはものすごくよくできています。

また、本家本元の米国のCCL(センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ)でも、『経験からの教訓』という書籍の付録で、インタビューのプロトコルを公表しちえます。聞き方に相当苦労している証拠に、一皮むける経験については、この手順でやったらいいという付録の説明の中に、いろんな工夫があります。たくさんの方がいますが、調査協力者がすべての問に反応してくれなくても、どこかの問から食らいついてくれればいいという立場から、手を変え品を買え、いろんな問いかけ方を用意しています。常に答えるものではなくて。だから、早い時期のマイナーな経験を聞くときなどは、一つの関係に例えると、ここで組織と握手した。ここで初めてキスしたと。こういう研究会の場では申し上げにくい、危ない系の質問まで作っているので、苦労してここを聞いた後で、教訓を聞き出すようにしていったのではないかと思います。

多分、それとよく合致すると思います。実は、theory-in-use というドナルド・ショーンのキーワードとペアになるのが、theory-in-reflection です。だから、マッピングのうまい人が、どうやって今のようになってきたかを、内省したり、ほかの人と話さないと、それは見つかっていきません。イベントがあって、その後どうしてそう思うようになったかの内省をしてもらおう。何かそういうふうになっているのだと思います。内省ということが大事なので、むかし通用した方法だけを頼りに暴走した経営者が、自分の持論を節目ごとに内省しかなかったという点を、持論アプローチでは問題にすべきでしょう。アージリスがデンバーで開かれたアメリカ経営学会で述べたように、ブッシュ大統領にリーダーシップを教えられないが、彼のリーダーシップの持論が、ホンネレベルでそれを探れば、それがいかに有効でないかを教えることはできます。

実は、今のところ分かりませんが、私は自分の感覚で、例えば松下やシャープなど、日本のミドルマネジャーが100人あるいは200人のオーダーで持論を書いているものを見ると、すこし私のテストでの判断がまじるので、まだ科学的な持論の評価メソッドは確立していませんが、それでも間違いなく、いい持論、悪い持論があると思っています。持論ならなんでもいいと言っているわけではありません。

しかし、それを今度、強調しすぎて、持論をもつのは特別なひとだけで、まだミドルや若手の自分には難しいと思ってしまったら残念なことです。またコンテクストがあって、その人の持ち味があって、多分、部下に苦労しているからとか、上司がこんなだからという中で出てきている言葉なので、まず書いてみるということは奨励したいと思っています。そこで、持論のマイナス面ばかり強調しては問題でしょう。改訂がいるときに、自己流で



はだめ、時代の変化にも目を向けようとか、ダブルループ学習が大事だということは必要でしょう。

むしろわたしが気になるのは、日本を代表するような一流企業の将来を囑望されている管理職が、どうしてこんなに漢字を間違えるのかとか、しょうもないことまで気づいてしまいます。「火中の栗を拾う」というのが「火中」の漢字が「渦中」になっていて、違ったりして、どうなっているのかなど。単なるワープロの変換ミスもあるでしょう。

持論の善し悪しの評価を、表現面を中心に行っているという限定はありませんが、一番真剣にやろうとしているのが Noel Tichy ですが、Noel Tichy は Teachable Point of View を、いくつかの基準から評価できると考えているようです。自分がリーダーシップの研修で習ってきたとき、そこにいいアイデアが含まれているかどうか、その人の心掛けや価値観が含まれているかどうか、自分がうまくやって、それを言われると、あいつは困ると言われても、大事なことだったら、それは持論に入っているか、あるいは、その項目をみていると元気になるという項目も持論に入っているか、幾つかのポイントを挙げていた。アイデア、価値観、エッジ、感情の高揚などです。私も今ちょっと発展途上ですが、持論のサンプルそのものはかなりの数があったりしますので、持論の書き方のよさを判定する仮のスライドを作成しています。今回はそれをこのパパーポイントに入れていませんが。それから、さきに MBA のビフォー・アンド・アフター・レポートの話をしたしましたが、モチベーションとリーダーシップに関しては、体系的に毎年、組織行動応用研究を受講する MBA の人たちに、どういう考えが書いたときであって、その後どう改訂されたかのデータを収集しています。その裏付けがあるとか、変わっていくとか、ひょっとしたらいい悪いに関しても、持論の性質上、学者である自分が、いい悪いと点を付けるのではなくて、みんなで一べん、どういう持論が共感を持てる、といった議論をする手があるかと思っています。どういう持論がいいかということ自体が、その意味では、今後のリサーチ・クwestions のひとつになるかと思っています。

最後の幾つかの加護さんのリクエストの中で、冒頭に示唆された「書くのをやめる」というのはむちゃくちゃつらいのです。どういうことかということ、これも自分で考えたのですが、まず原体験で、自分が尊敬している人のアドバイスで、考えた上で、従わなかったアドバイスが 2 個あります。

1 個は、加護野先生のアドバイスで、1 個は伊丹先生からのアドバイスです。加護野先生が、「おまえは健康のために、読み過ぎだから、読み過ぎに注意」と言われました。それで、私はいろいろ考えましたが、世の中には、読まずにすべて自分で考えて、何か発見するような人や、得津さんと話していたら、本を読むのは嫌いだから自分のモデルを作って計測しているとか、そういうことが持ち味で仕事をする人がいると思います。しかし、私はもともと原体験で、河合隼雄先生や野田正彰先生、あるいは松岡正剛先生に会うたびに、世の中には頭が図書館みたいな人がいるから、頭が図書館の経営学者になりたい、少なくとも組織行動論ではよく知っているし、それであるがゆえによく考えている経営学者

だと言われるようになりたいと思ってました。健康のためには読み過ぎには注意しろと言われてました。加護野先生も結構読んでいますから。読むというのはもうそれでいくと、あいつは読むばかりで考えないと言われても、まあそれでいくのだというか。

もう1個、書くなというアドバイスは、どこかで似ていますが、田淵義久という人が野村證券の社長だったとき、後々社長になるニューヨークにいた氏家さんなど、すごいメンバーで、1週間、ロンドン郊外にある野村の研修所にいたとき、そのとき、伊藤元重さんや米倉誠一郎さんなど、面白い集まりで英国にいったのですが、そこでアドバイスを受けました。私が、自分が伊丹先生もよく知っているケースをリードして、オーディエンスではないのに、伊丹先生が後ろでオブザーバーとして聞いているという一番やりにくい場面で、そのセッションが終わったあとたくさんの貴重なコメントをもらいました。そのアドバイスのうちの1個に、伊丹さんは私をしげしげ見て、「おまえ、スケールが小さい理由がよく分かった」と。「今後、一切メモを取るな、そうすればもっと大きく深く考えることができるようになる」と言われたのです。メモを取りまくるから、自分で考えないのだ。それ以降、一応、メモを取らない生活をしばらく続けたら、全く成り立たなくなりました。聞いたアイディアは忘れるし、それだったらアイディアはいったんもらったけれど、それを生かすかどうかはリソースですから、頂いたアイディアというリソースをどう使うかは自分次第なので、これは考えた上でメモを取る方がいいかと。書くというのは、わたしにとって、考えるうえで不可欠なステップになってしまっています。

そう思って見ていると、私のエスノグラフィーをやっている人や、佐藤郁哉さんや同じくエスノグラファーのギデオン・クンダさんなどはいつもメモを持っているし、メモを取り上げたら相当怒るのではないか。野中郁次郎先生は、マーカーがないと本を読めないと言われたことがあります。メモをとるのは違いますが、マーキングの一步先にあるのがメモ入れです。わたしは、読み進む本にも、熟読する場合には、おびたしい書き込みをします。

多分、回遊魚が動いていないと酸素が入らないというのでいくと、多読でたくさん読みたいと思うから、何か書かなかつたら、頭が破裂するのではないか。それでいうと、多分、書き方のポートフォリオを作るのだと思うのです。10年に1冊ぐらいの畢竟の作を常に意識しつつも、その間に、異なるタイプの本は、泳ぎながら書き続ける。本につながる形で思考する癖を付ける。習慣化する。書くことを。こういうタイプの本、こういうタイプの本と。しばらく、そういう書き方をしたいです。今も書きたいことがいっぱいあります。書くプロセスはそれに追いつきません。アイデアメモは書籍のなかにいっぱいあります。それはその本の主張の要約だけでなく、それを読みながら考えたことも含めて。

私は今回初めて、ここにいる鈴木さんをはじめ、この本は同僚に配るべきではないと判断し、配らなかつた本が1冊あります。でも結局、一番読んでほしかったのはモチベーションの本なので、普段本を読まない人が対象です。結局、好評だったので喜んでいますが、学者は読者層には入っていません。読んでくれるひとがいたらそれはうれしいことで

すが、著者として、そのひとに読んで欲しいと思って書いた対象に、学者は入っていない初めての本です。私が書いた前のNTT出版のモチベーションの本(『働くみんなのモチベーション論』)を手にした大塚製薬の長い付き合いの管理職ベテランの人が、「先生、こんな難しい本を読めるぐらいなら、モチベーションは問題ありません」と。だから、アドバイスの心は大事にいただきながら、ちょっと右足に少し自分のスタイルを意識して自分色が生かされるようにしたいと思います。

(司会) 行かなくてははいけませんね。

(金井) そろそろですね。

(司会) どうもありがとうございました(拍手)。

(司会) 大体おぼろげに、実践家の持論というのは、こういうタイプの持論になる、こういうタイプで、今のあれでもないですが、かなりあり得るのかなというのが見えました。

(金井) 松尾さん、1個だけ、こちらとしてはいけないなというので、定期的な会は、Chris Argyris が2～3年前に学会で実証したときに、成人教育のイギリスの学者が聞き手になってやりとりしたとき、二つほど質問しました。すごく失礼な問ですが、「Argyris 先生はすごく熱い人ではないですか。その熱さが、教え子さんに迷惑だったことはないですか」という質問に、「イエス」と言いました。先生が熱すぎたら、だから自分が Defensive Routine に入ることがあり得るということを自覚しているのが一つです。

もう一つは、「息子のブッシュだが、あんなアホにでもリーダーシップを教えられるのか」という質問がアメリカでありました。「それは無理だ。あんなやつに教えるリーダーシップ理論はない。しかし、この人の持論がどうなのかを見せてあげることができる。例えば絶対、弱みを見せてはいけないというのが、こっちの持論だなと見せてあげて、そこまではいいが、でも、きっと反省しないだろう」。なかでも紹介しましたが、最後にもう一度、持論は自己流ではだめだ、裏付けがあるし、それをするために二重ループ学習、改訂機会に開かれていること、内省することが大事だということを最後にしつこくまた強調させてください。節目では内省して改訂するが、改訂した後は、本気で信じて言行一致して持論を実践する。でも、持論が現実にあてはまらなくなっているのに、既存の枠組にだけしがみつ়くのは、ア-ジリスもわたしももっとも危惧する場面です。

松尾さんの質問も、加登さんの質問の、ともにこの点にかかわることでした。

だから、ここに関しては、割とドナルド・ショーンや Chris Argyris は、しっかりしている観念を持っているとあらためて感じています。

## 第4章「アクションリサーチ教材とB - Cスクール連携」 加登 豊

(司会) それでは第2部で、加登先生に持ち時間1時間15分ということで、アクションリサーチについて議論をリードしていただきます。

(加登) 議論してもらう時間を多目にとろうと思っているので、資料を何だかんだ細かく、あちこち拾ってきました。とりあえず資料だけ見てください。書いている順番でいくと、前に上がっているアクションリサーチ教材とB - C連携というスライド資料、次にありますのが、これは10年前ぐらいに、学会でコンサルタントの方と企業の方と学者が集まって、研究を進めるために、産学連携をどう使ったらいいのかということについての資料であります。ここには、関連のある話が出てきて、学者の本音とか、コンサルタントの本音とか、企業の本音とか、実際に深く付き合わないと分からないような話が幾つか入っています。簡単に言うと、企業に行って何か教えてもらおうと思うと、すごくいい話、例えばシステムの話聞いて、こんなにすごいスペックでという話になるのですが、同じ企業の方がこうやると、このシステムは動いていないという話なのです。だから、エントリーのモードによって聞ける話が違うみたいなことを後半に少し申し上げます。

その次に、MBA教育の課題とか、その取り組みは、去年、やはりB - Cスクール連携で合宿を神戸でやったのですが、そのときに使った資料で、これも必要に応じて使えるかもしれません。その後の資料は、ワープロで打って、このプレゼンで議論したときに、MBAフェローの方々からいただいたコメントのメモになります。

バランスト・スコアカードに関しては、私はまだ直接ケースを作りきれていないので、品質管理に関するケースを作りました。答えが出ないケースで、答えが出ないのがいいケースだと松尾先生のメモにあったと思いますが、そういう意味ではそこだけ合格になっているケースです。これは、場合によって、後で実際に少し読んでいただいて、ケースを使ったビジネススクールと企業内研修のあり方について、議論しようかと思えます。

最後の部分の資料は、ものづくり経営と言っている、日本の企業を元気にしましょうというイベントをやっているものについてです。実は、このイベントはアクションリサーチをする上で、研究者として、企業へのアプローチの方法の一つでもあるのです。会社にコンタクトを取るために、金井さんですと、たくさんの本や論文を出して、多くの企業の方々がそれに注目されて、コンサルティングを依頼されるということになると思います。それが学者としては一番有効で、一番正しい方法だと思うのですが、実はこういう悩みを抱えていましてという企業に接触したいとなると、本当に困っておられるところに手を差し伸べるような、ちょっとお節介ですが、そういうアプローチが要るのかなということです。実際に中を見ていただいたら分かりますが、この種の研究会を立ち上げて維持するための

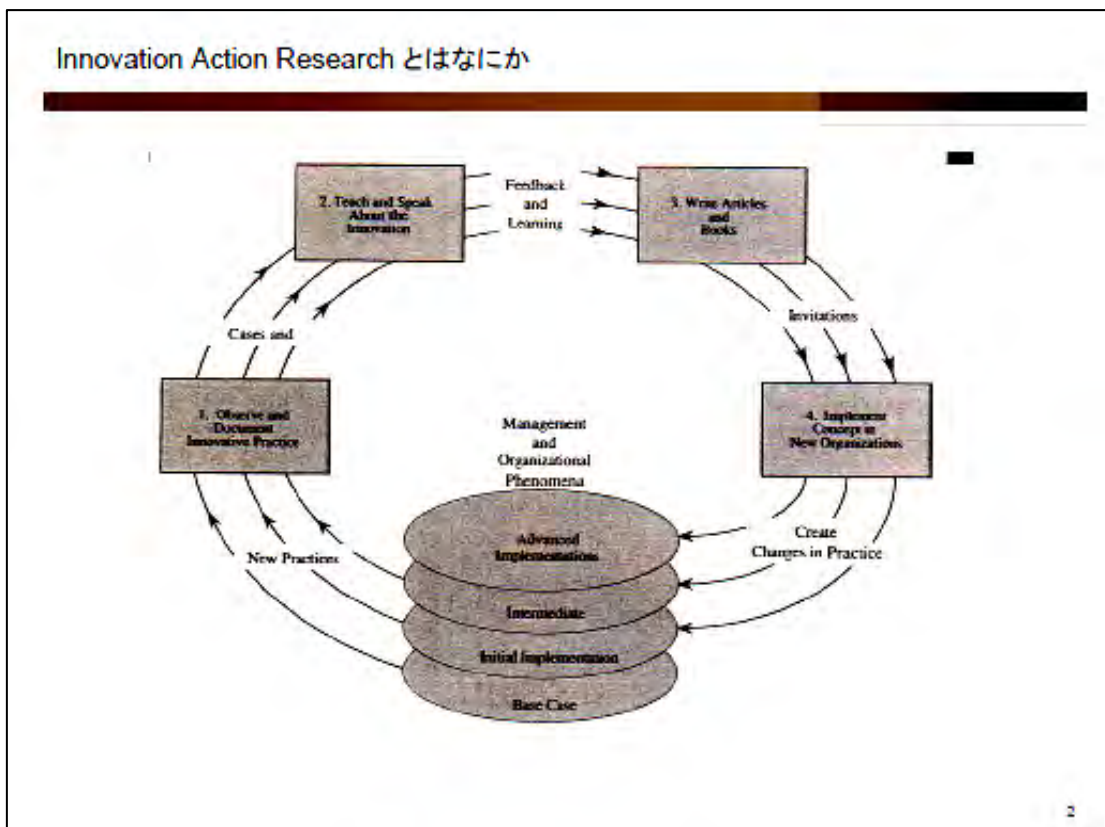
ノウハウとか、2枚目に第1期後半、2期、参加企業先行募集と、チケットぴあみたいなことが書いてありますが、これはなぜこうしたかという、3月末に予算残高が失効するために、金が余っていたら今なら入れるというところを狙うために、この期間に入っていたりするのですが、そんなノウハウものが幾つかあります。

学会の産学連携コストフォーラムは、日本原価計算研究学会が、そこでスタンドプレー形式になって、今年は設備投資のことをやるのですが、それが最後に置いてあるパンフレットです。これも実は連携をするための仕組みの一環です。

### 与えられたミッションとアクションリサーチ

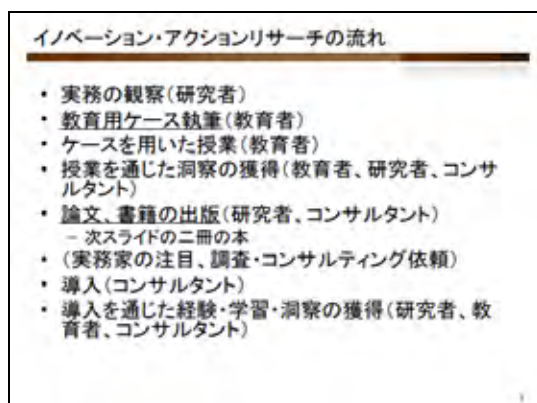
**私に与えられたミッション**

- 15:00 - 16:15 アクションリサーチ教材とB-C連携
- 管理会計の分野で最先端のBSC(バランス・スコアカード)という手法において、調査対象企業に研究者が入り込み、実際に変革を推し進め、その実践の中から理論や知識を生み出すアクションリサーチを実施している。アクションリサーチのプロセスの記録から学習し、更に企業で実践した結果についてのクラス討議を行うという、経営コンサルティングの疑似体験を通じた経営理論の習得を目指すものである。このようなアクションリサーチの教材のB-C連携における意義を議論する。



松尾先生から与えられたミッションは、スケジュール表にあるとおりなので、そのまま写しました。多分、このやり方だと、私のリサーチに関してそれほど説明の必要はないと思うので、ご質問があればお答えをします。管理会計の世界では、アクションリサーチという言葉が最初に普及したのではなくて、サイクル図みたいなものでやる人や、イノベーションアクションリサーチと呼ばれているものが突然登場しました。これは、バランスト・スコアカードの発案者のハーバード大のキャプランという教授がつくったもので、「ハーバード・ビジネス・レビュー」に書いた論文にあります。キャプラン教授は、ハーバード大の教授であるとともに、日当 1000 万円のコンサルタントでもあります。この図は、少し細かくて見にくいと思いますが、どういう手順で教育と実践と研究をつなぐのか、ある種、フィールドに出る研究者にとっての、望ましいパラダイムが書かれていると思ってください。

### アクションリサーチの流れ



実は、アクションリサーチに携わる学者には三つ顔がありまして、研究者としての顔と教育者としての顔とコンサルティングという顔です。必ずしも、必要条件であるとは思わないのですが、研究に対して対価を得るという仕組みが暗黙に含蓄されていることが多いと理解をしてください。

研究の最初に、実務の観察を研究者として行うのですが、観察をするためには企業にエントリーをしないとはいけません。つまり、企業との接触がないといけないので、ここをどうするのかというのが、研究者としてはとても重要な問題になります。正攻法は先ほど言ったように、良い研究をして、その成果を論文や本やケースという形で残していくことだろうと思います。例えば、金井さんのグループや加護野さんのグループ、伊丹さんや私のグループということになると、既にエントリーの経験がある程度あって、現在でも新規のエントリーがそれなりにできる。過去にもそれなりに実績があるのでそれほど困らない。一番行きたいところに行けるかどうかは別にして、何か実践に触れてみたいと思うと、そ

れほど困らない状況にあります。なぜ困らなくなったのかというプロセスが重要だと思うのですが、それぞれのグループにおられる中堅・若手の先生方は、当初はエントリーの困難さには遭遇しないと思うのです。なぜかという、ついていけばいいからということです。けれども、ついて行っているだけでは、今度は自分がリーダーになったときに、新しいエントリーの突破口を作ることができるかどうかというところに、問題が出てくるので、実はチームメンバーとして動いている間に、今度は自分がエントリーの中核となって動いていく必要があります。ハブ・アンド・スポークだとすると、ハブとして中心の先生がおられて、周辺にスポークの先生がおられる。スポークの先生の中から何人かが、今度はハブになってもらわないと困るのです。そういう形で進行しないと、優秀な先生とエントリーの窓口になる先生がおられなくなり、途端に研究が進まなくなります。

実務の観察をするのですが、バランスト・スコアカードが出てきた背景を少し申し上げると、キャプランと、もう1人ジョンソンという会計の歴史をやっている学者が、研究書ではないのですが、管理会計は全く進歩していないという本を、ハーバード・ビジネス・パブリッシングから1987年に出しました。これは学問的な正確性というか、管理会計史的にすごく正確な本だというわけではなくて、ある種、研究者の方々への啓蒙書と位置付けた方がいいかもしれません。

その本を書くまでは、キャプランというのはカーネギーメロン大学にいまして、ORとか、マネジメント・サイエンスの領域の先生で、たくさんの管理会計領域のモデル開発をした人で、すごく優秀だったのです。私が最初に奨学金をもらってアメリカへ行くときの、最初のコンタクトの対象にしたのはキャプランだったのです。返事は来たのですが、すごく悩ましい返事が来まして、おれはハーバードにサバティカルに行くので、オプションは三つある。私のいないカーネギーに来るか、ハーバードに来るか、それとも別を選ぶか。私の選択はキャプランのいないカーネギーは、魅力がないから外しました。ハーバードに行っても、チャンネルを一つもらえるだけですから、研究者として扱ってもらえないし、お金がなかったのですが、大学の施設を使うと数千ドルをいっぺんに払わないといけないという費用負担があったので外しました。一緒に行っていたら、今ごろは日当500万円ぐらいのコンサルタントになっていたかもしれません。

まず、実務の観察をします。実務の観察の中からバランスト・スコアカードが生まれてきたと思うのですが、世の中では彼らが作り出したと言われています。実務を観察すると、それを教育用のケースとして執筆します。これは教育用ということで、研究ケースではありません。討議を盛んにするためのケースとして書くことになります。ここに少し工夫があって、着眼点に思惑が入っているわけです。どういう思惑かという、次のコンサルティングをするために、討議からアイデアをもらうということです。ハーバードの優秀な学生さんたちにケースを読んでもらって、なるほどそういう読み方もあるのかという知恵をもらうということです。ですから、教えながらコンサルタントとしての知恵の獲得をするというラインが入っていることになります。それを使った授業をしながら、通常のケー



スタディですと、ハーバードの場合はティーチングマニュアルがあって、落としどころが決まっています。バランス・スコアカードでは、その周辺に関する知識を付けて、卒業生が実際に活躍してもらうことを目指すというよりは、ちょっと違う作り方をします。そこで目指しているものは、授業を通じての洞察の獲得です。だから、コンサルタントの立場としての洞察の獲得、協力者としての洞察の獲得、研究者としての洞察の獲得ということ、厚かましいのですが、それをやります。さらに、それに基づいて、論文や本を書きます。そうすると、注目を浴びることになります。こういう形で書かれた本を、後で2冊紹介しますが、次のスライドに書いてあります。これは日本語の本です。

こうして、注目を浴びるので、調査やコンサルティングの依頼が来る可能性が出てきます。そういうことですから、問題解決のお手伝いをしましょうかということで、導入がここに来ます。これはもちろん研究者としても入るのですが、それを記録に残すのであれば、コンサルタントとしての視野だけではなくて、研究者の視野も入っています。

実際の導入に入ります。実際に組織を変えないと、本当のことは分からないというのは、金井さんからもお話があったことですが、導入を通じた経験学習洞察の獲得をして、それをまた元に戻すということです。サイクルでぐるぐる回っていくので、この部分の教育プログラムのケースは、よりリッチになり、議論はより良い方向に行き、クオリティが高い論文に向かって行き、注目がより集まり、さらに、面白い事例に遭遇することになります。これがぐるぐる回る。だから、とてもいいモデルと言えます。

## 管理会計領域におけるアクションリサーチの成果

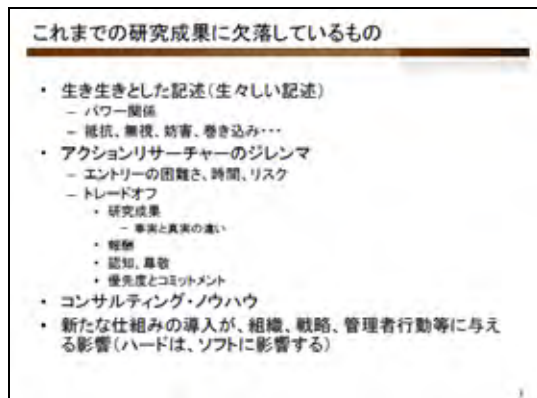




そういうプロセスで書かれた日本語の本としては、三矢さんの『アメーバ経営論』、これは京セラにおける時間当たり採算やアメーバ経営論などの仕組みについて書かれています。この本の結論で面白いのは、アメーバは会計のシステムというよりも、働いておられる方々をエンパワーする仕組みであるということです。システムの話なのですが、重要なポイントは、人材育成のための仕組みなのだということです。実はこの種の話が人事の研究、ヒューマン・リソース・マネジメントの研究では残念ながら少なく、人の研究は人のみに注目する。システムに注目することで、人の世界がよく見えてくるのが、すごく重要だと思います。

『成功する管理会計』という本は、バランスト・スコアカードを含めて、ABCと呼ばれるシステムですとか、原価企画という新製品開発マネジメントの仕組みを、実際の企業に導入するプロセスで、システムがどのように組み上げられていったのか、その途中で何が起こったのか、導入することによってどういう成果が上がったのかというような、方法論についての記述が、この本にはあります。ファイナンスの方々でも、お読みになられると結構よくできていると言われます。地味な本ですが、ときどき管理会計の隠れた名著があるので、注目していただきたいと思います。ともにすごくいい本ですがというのを先に断っておきます。

### これまでの研究成果に欠落するもの



同僚や先輩とか若手などがアクションリサーチモードで研究をするのを間近に見ていますし、自分でも体験をしているので、いろいろ気になるところがありません。私はタイミングをうまく得て本や論文を書くのが苦手なので、実はアクションリサーチャーが現実にどういうことに遭遇するのかという論文を、あるイギリスの学者に書いてくれと依頼されたのですが、時間がなくて断りました。また、原価企画の本を書いたときに、イギリスのフィナンシャル・タイムズ社からメールが来て、この英語版を作ってくれと言われ

たのに、チャンスを生かしきれなかった。大事なことは先にせよというコヴィーの考え方に、あまり僕は合わないので残念ですが、私は良い研究をするよりも大事なことがたくさんあるので、別の人がやればいだろうというぐらいに考えています。

ここで何が問題かという、人とのやり取りとか、組織の中で起こる問題は、実は本当に生き生きしているというか、生々しいと言った方がいいかもしれませんが、非常に書きにくいのです。導入自体も書きにくい。特定の企業名を明らかにすることも難しい。その中で、実在する人物を匿名にしたとしても、何を発言したのかとか、何がどうなったのか、これらは実務では、多くの方が経験されていることです。そして、解けないと思われている問題が、ある事例ではうまく解けたりしている場合もあるので、そういうものを記述することはすごく重要だと思うのです。

三矢さんの本も谷先生編著の本も、こういうことは全部切り取られていて、記述されていません。ですから、方法論的に、かなりそのあたりの記述が難しいのですが、抜けている。ざっくり書くと、政治学でもいいし何でもいいのですが、パワー関係とか、新しいシステムの導入は、良いシステムであると先に思っても抵抗はありますし、無視する人もいますし、妨害する人もいます。自分たちの立場を強くしようと思って、そのシステムの導入をサポートするふりをしながら、自分たちのパワーを上げたいと思う人たちも出てくるわけです。

アクションリサーチとしては、やはり先に目的を持っておかないといけないので、読んでいただくというミッションがありますから、成功裏にシステムを導入することで、会社のパフォーマンスを上げる意図があるとする。しかしながら、実は、そういう意図ではなくて、本当の理屈は、何か巻き込みをしたい、パワーを上げたいということである場合も少なくないのです。けれども、企業の実践に立ち会うわけですから、パフォーマンスが上がるというねというのが、研究者として入る立場だろうと私は思っているのです。このあたりの抵抗を緩める工夫をしたり、私は割と厚顔なのでつぶしたりとか、無視するやつを無理やり巻き込んだりとかいろいろやります。ここはちょっと人によってやり方が違うし、会社によっても違いますし、タイミングによっても違うので、何か法則性があるかどうかと言われると困るのですが、誰かに分析していただくと、何らかの法則性で私が動いているのかもしれない。

それ以外に、ジレンマがあります。アクションリサーチは、特に日本はまだ欧米と比べると、組織内部に相対的に入りやすいです。特に神戸大学みたいな恵まれた大学にいと、自由に研究に動き回れる時間があり、恵まれているわけです。神戸大学では、優秀な先生方がたくさんおられた過去の実績もありますということで、エントリーは比較的易しい。私が前任校から神戸に赴任して、最初に感じたのは、神戸というのはすごいなということです。看板が神戸大学経営学部助教授になっただけで、企業との仕事が増えました。そういう意味では、そういう実績のある人には、すごくありがたいと思っていますし、これからの若い人たちの中にも、よりそういうことができるようにサポートしたいと思っている

のです。

これも正攻法は何かというと、企業の広報へ直接出向いて、こういう研究をしたいのでお話を伺いたいということ、成功確率はほとんどゼロです。それでも、やらないといけません。本当に知りたいことがあって、その会社でやっていることまで分かっているのであれば、そこを攻めるしかないわけです。周りに知り合いがいなければ、直接足を運んで営業するしかないわけです。営業のノウハウも、私はかつてのベンチャー企業の経営者などを知っているので、いろいろ教えてもらいました。私の肌に合うのは何かというと、あなたの会社を良くしてあげると言って、売り込みに行くわけです。連絡もしなくて、おたくの会社は腐っているから、ここのノウハウについてというように、入った会社が幾つかあります。最初はそうに行かないとしょうがないです。

エントリーの後には時間がかかります。特にシステムの導入ということになると、その前の段階から入らないといけません。ある種のシステムの導入が既に始まっている途中段階から入ると、そこから前の話はレトロスペクティブに聞くという方法しかないし、過去の資料、アーカイバルデータを調べるという方法しかないので、ここは自分の体験ではないわけです。それと自分の体験のところをつながないといけないので、難しい。

後の問題として、会社の都合で、最後まで面倒を見てもらえない可能性もあります。あるいは、こちらの都合で途中でやめないといけない場合も出てきます。どちらにしても、時間がすごくかかるのですが、この種の定性研究のリスクは、研究論文として出版できないかもしれないということです。最後に企業側がへそを曲げてしまうと、そこでアウトです。前もって契約を結ぶとか、いろいろと対策はあるのですが、企業側に駄目だと言われたら、研究成果は公表しないというのが職業倫理だろうと思うのです。私も4～5本、お蔵入りになっている論文があり、1本は3年ぐらしかけて、すごく良くできたと思っていた論文ですが、お蔵入りしました。アクションリサーチでは、リスクをとらないとしょうがないのです。

こんなことができるのは日本の大学だからなので、欧米の大学で定性研究が進まないのは、やはり publish or perish issue ですから、時間をかけて駄目になるかもしれない研究は、あまりにもリスクが高すぎるからです。だから、アクションリサーチの分野は日本人の研究者が相対的に比較的優位にあるので、そういう研究をたくさんして作りあげてほしいです。ただ、残念ながら、新聞記者が何となく書くような記事とか、短時間行って書くようなケースリサーチみたいなものが結構たくさんありますので、そういうものはいいい研究で淘汰していかないとしょうがないです。

もっとややこしいトレードオフがあって、先ほど言ったように、研究者、協力者、コンサルタントの三つの顔をうまく切り替えながらやっていかないといけないので、幾つかのデジジョンをしないといけない。そのデジジョンの仕方によっては、有形・無形でいろいろなところに影響が出ます。

例えば、この三矢さんの論文だけ取り上げるのではないですが、京セラに関する研究が、

加護野さんにしてもたくさんあるのですが、すべての本は事実に基づいて書かれています。事実の 80%は書けます。しかしながら、残りの 20%は、例えば、稲盛さんが書いてはいけないと言うと書けないのです。80%で書いた姿で真実が表せるのであれば、これは予測度の高いモデルとして、すごく値打ちがあるのですが、80%を記述することで、真実の一部が切り離されてしまう。うそは書いていないが、本当でもない。そういうものを書いていいのかどうか、ここはすごく難しいところです。

同じようなことは、Refereed Journal にペーパーを書かれる方々にも言えて、レフェリーからコメントが返ってきて、自分はコメントに納得しないけれども、このコメントにレフェリーの指示どおりに従えば、パブリッシュできるだろうという状況が幾つもあります。その状況は、私の言葉を使うと、魂を売るか売らないかです。私は一回もそこでは売ったことがないし、売らないで何とかしています。それによって、ある雑誌には載らなくて、学会としてはセカンドレベルの雑誌に載っていたことはありますが、そこは譲らない。共同執筆者だって、譲れとだいが言ってきたのですが、そこを譲るのだったら、私は共同執筆者から降りると言いました。ちゃんと聞いてくれたので、一応、自分としては職業倫理を保ったかなと思います。

もう一つは、幸いにして企業の実務に携われることになって、コンサルタントとして動くことになったときに、報酬がついてくることもあります。報酬がつくことの条件が「執筆しないこと」という場合もあります。さあ、どうするか。自分の研究を取るのか、稼いだ方がいいと思うのか、微妙でしょう。ここをよく考えないといけません。

基本的にはモードなので、私はすごく単純な切り方をしていて、自分の貢献度に対して法外な報酬をもらえるときには、出版できなくてもいいと割り切ります。そのケースは非常に少ない。キャプランぐらいもらいたいとは思っていませんので、キャプランの何十分の一かの、あるレベルがあって、ここから上ぐらいだったらまあいいかと割り切って、そのようにしましょうと。やった経験は書かなくても、別のケースなどで生きてくるかもしれないのでということでやります。この場合、時間と交換にお金をもらうことになります。

私の場合はそうではなく、書かせてもらえることを条件にして、エントリーをします。すぐには難しい場合もありますし、企業名を出せない場合もありますが、それでない場合には、あまり受けないことになります。なぜそういうことをしているかというと、私の周りに、論文にはお書きにならないが、実際にお話をすると、非常に示唆に富む情報を提供する方がいます。ということは、書けないという約束で、エントリーされておられます。そうすると、学者としては、もったいないと思うのです。その知識が学界全体、社会全体で共有される方がすごく望ましいと思います。もっとかみ砕いて言うと、マネジメントで競争優位に立てるぐらいなら大した企業ではなく、商品の開発力とか、製品とかサービスで強いというのが本当の企業の競合ですから、マネジメントは社会でみんなそろっていてもいいだろうと個人的には思っていますので、できるだけオープンにしたいということになっています。

もちろん、認知されたい、尊敬されたいみたいなことは、学者としては考えるわけですから、それは研究者として認知されるのか、教育者として認知されるのか、コンサルタントとして認知されるのか、ここもトレードオフがありますから、何かいき方を決めないといけないということになります。しかしながら、研究者の顔はしているわけですから、研究への貢献を失うと、どういう人になるのか考えておいてほしいと思います。当然、そのようなトレードオフを考えると優先順位も変わりますし、コミットメントの具合も変わってきますので、これを上手にやらないといけないことになります。

後は何が抜けているかということ、定性研究の方法論そのものもそうですし、コンサルティングのノウハウのような実はコンサルタントがここで飯を食っているところです。特にアメリカのビジネス書で、コンサルタントの書いた本がたくさんありますが、一番肝心なところは書いていない。どう書いてあるかということ、奥付のところにeメールアドレスとURLが書いてあり、そこから先を知りたかったら、お金を払ったら教えてあげますと。けれども、コンサルタントが力を持っていることは、ごく一部の例外を除いて、ない。彼らはコンサルティングしながら学習するわけですし、困ると金井さんや私や加護野さんのところに電話をかけて、こういうときにはどうしたらいいのでしょうか、何を読んだらいいのでしょうかと尋ねる。彼らはそれを使って商売をすることになっています。

もう少し上品に話さないといけないのですが、研究者としてのコンサルティングノウハウも、アクションリサーチの方法では手に入るので、研究者としてはこれをオープンにしてもいいだろうと言うことになります。例えばバランスト・スコアカードに関して言いますと、日本のコンサルタント会社は、専門的になりますが、ある成果の指標で業績を測るのですが、そうではなくて、重要なのは、その成果に到達するかどうか予測されるような先行指標を見定めるということです。この結果は直接コントロールできないから、先行指標の方をコントロールして良い結果をもたらすようにしましょうということなのです。

実はバランスト・スコアカードで、この先行指標の設定が重要だと私は思うのですが、日本のコンサルタント会社で、先行指標の作成を指導される会社はないです。なぜかというと難しいからです。難しいから、なしで動かしましょうかということになっています。作るのが本当に難しいです。多く抵抗がありますが、そこをきちんとやらないとシステムとしては動かないというのは経験則として私は知っているのですが、どこの会社に行っても、申し訳ないですが、しんどいですが、そこを一生懸命考えてやりましょうということをやります。

先ほど言ったように、システムの話をするのですが、実は人の話とすごく関連があるので、最後に書いてあるように、新しい仕組みの導入が組織戦略管理者の行動に影響を与える。つまり、ハードがソフト面に影響を与える。管理会計では、組織論の人もおられますが、サイモンの創発戦略とか、いろいろあります。これはコントロールの仕組みがきつくなると知恵が生まれるという状況の説明をしてくるわけです。自由にやるからいい発想が生まれるのではなくて、ある制約があるからこそ、その中でいろいろ考えることによって、

知恵が生まれてくることを表そうとしているわけです。そうすると、知恵を出すためには、仕組みが重要だということにもなってきます。そうすると、人のことをやろうと思うと、組織戦略、ヒューマン・リソース・マネジメント・システムに関しても考えないといけな  
いでしょうということです。

バランスト・スコアカードのケースがあればいいのですが、実際に幾つかの会社で導入に  
係っています。もともと導入する気はなかったのですが、中期利益計画を作らないとい  
けなくて、月計算の仕組みを新しく作り直して中期計画を作っているうちに、その会社  
の置かれている状況が変わったりして、具体的な目標数値の裏付けのある中期計画を作ら  
ないといけなくなったのです。変でしょう、中期計画なのに数値目標を持っていなかった会  
社なのです。それをやるよという提案をしたのですが、猛然的な抵抗がありました。環境  
が変わった途端に、中期目標を作るために、バランスト・スコアカードが要るしょうとい  
うことで導入が始まったということですから、これをもともとやろうとしたわけではない  
のです。ですから、バランスト・スコアカードの導入研究としては、あまり面白くないと  
いうか、そこをもともと狙ってやったのではなくて、おまけとして出てきたシステムです。

ここも研究者として、ほかの人は現実を見ていないわけですから、真実ではないですが、  
事実を書くという論文は書けましょう。この会社でバランスト・スコアカードの導入を始  
めることになったことから始めたい。そこで何が起こったのかを書く、バランスト・ス  
コアカード導入の研究になります。けれども、私はそのようには、決して書かないです。  
というのは、原価計算システムを作り直して、財務数値の裏付けのある中期計画を作ろう  
というところから始まってきていて、おまけとしてバランスト・スコアカードが私たち  
の提案でやられることになったというのですから、サブシステムです。サブシステムだけ取  
り上げて、その導入のストーリーを書くというケーススタディなら、よろしくないでし  
ょうということです。それでも書こうと思ったら、簡単には書けるわけです。それをやっ  
ていいのかどうかは、少し考えましょうということです。

### **テーマは品質管理ですが**

お手元に『工場長の苦悩』というケースがあります。これはフィクションです。ケース  
のとらえ方がいろいろあるので、ハーバードにはハーバード流のケースの立て方があるわ  
けです。実際に話を聞きに行くと、会社名は一緒なのですが、事実をすべて表したもので  
はありませんと、ハーバードケースの企画書には書いてあります。一方、この工場長の苦  
悩というケースは多分、数十社で起こっているような部分的な事実を、フィクションとし  
てまとめ上げたというケースになっています。旧来型の日本的品質管理をしていて、それ  
が少し行き詰まりを感じて、新しいものを入れようとして、それがうまくいかない。さあ、  
どうしましょうか。それらに影響を与えるような要因を幾つか放り込んで、皆さんにその  
悩んでいる工場長の立場に立って考えてもらう。今度は違う立場で、その会社の社外監査  
役として、会社がどのようにならないといけないのかということを考えてくださいという

ケースとして作りました。

このケースを 20 社以上でしましたが、やはり結論が出ないのです。どこの会社を持っていても、結論が出ないので、今度は研究面で、このような教育を通じて日本の会社で品質管理がえらいことになっているなということが確認できるのです。どこの会社を持っていても、これは「うちの会社のことですか」と言うわけですから、これは日本企業共通の問題かもしれないと考えることができます。

今度はこのケースを基にして、品質管理研究のプログラムと研修の教材を作りかけているのです。今の日本の会社で多いのは、いったん問題解決をしたはずなのに、同じ現象の品質問題が再発するということです。後は、品質管理には、お金がかかるのだけれども、ボトムライン、財務会計上の成果として、品質の改善の数値が現れてこない。これは会計システムの方に問題があるのですが、そのあたりのこともある。それから、製造ラインにたくさんの検査員を投入するというのが、今はやりなのです。レクサスのラインに検査員を倍増したと「日経ビジネス」に記事が出た途端に、日本中の会社が、製造ラインに検査員をたくさん投入します。よくよく考えてみると、日本の品質管理というのは、設計、開発、製造で作り込むと言ってきたのです。作り込むということは、品質問題が起こらないような仕組みを作ろうと言っていたわけです。開発で働いている方々の良心を尊重しましょう、信頼しましょう。だから、検査員を置かないというのが日本流の考え方だったのですが、トヨタで今入れた仕組みは、検査員がラインの人ではないわけです。だから、全体のシステムが人を信頼するという信念の上ででき上がっているのに、検査の仕組みとか、ポカよけとって、間違った処理をしないようにする現場での創意工夫がたくさんありますが、ポカよけの仕組みもよくよく考えると、人を信頼していないということになりませんか。そうすると、大原則と個々の対応システムの対応に一貫性がないといったことが何となく分かってきて、現場の人にそういうお話をすると、ようやく気が付いてもらえる。これは私たちのように外にいるから気づくのです。現場の中において、問題があって、つぶさないといけないとなると、一生懸命考えますから、本当に一生懸命やっている会社は山ほどあるのですが、少し引いて見ることで、システム的な整合性や効率性がないことが見えたりするわけです。そういうことにちょっと気が付いてもらう研修のプログラムなどを作っています。

これは実際にある会社に、それでOKをもらっていて、新しい研修プログラムで品質管理研修をさせてもらって実験をする。そして、彼らがどう反応するのかを、研修のプロセスで見て、観察して、許していただければそれを論文にする。新しい研修プログラムの導入後に、導入前と比べて、品質問題の発生率に統計的に有意差があるかどうかを検証するという研究もできなくはない。

ですから、全部リサーチデザインが先にできていて、言葉は悪いですが、上手にその会社に協力をさせていただく。これは売り込みに行かないとしょうがないです。黙って待っていても来ないので、そこの会社の社長さんに話して、周辺の話はして、こういうことが起

こっていますよね、現実の話聞かせてくださいよとなって、話を聞かせてもらって、彼が思っていたとおりですねと。それを解消するプログラムを5年がかりで作ったので、実験させてもらえませんかというところまで、今っていますということです。

梶原さんが新しい本をこの3月末ぐらいに書くのですが、これはある種、挑戦的で、日本の品質管理をやっていっている方々に、管理会計学者が書く本がいかにか品質のことを真剣に考えているのかを知ってもらうための本です。それはちゃんとデータに裏付けられた管理会計の、割とオーソドックスな研究で、品質管理はどこかおかしくないですかということに研究書として挑戦をする本です。さっと目を通しましたが、とても良くできている、いい本なので、見てください。

あと少し時間が残っていますから、ざっとケースを見ていただいて、もう少し時間があれば、そのケースを実際に私がどういう具合に使って討議するのかをやってみてもいいし、企業との付き合い方みたいなところで、興味があるかも分かりませんので聞いていただいても結構です。アクションリサーチの心得みたいなものを少し話しましたが、このあたりで、議論してもいいかと思います。

## Q & Aセッション

(司会) アクションリサーチとビジネススクールの教育について補足していただけないでしょうか。

(加登) 私は企業に関していろいろ自分自身の研究もありますし、今、定性的方法論を教えていて、論文を書くので考えています。私もいろいろな会社に、アクションということで、いろいろな形でやってきましたが、そのアクションリサーチについては非常に難しいところがあるのです。それは自分自身が学者として行けばいいのですが、学生に例えばアクションリサーチを教えるときに、何をやらないといけないのかということです。

少し調べると、アクションリサーチという言葉は教育学から来ているから、教育学の中で、教室で議論をしていって、変わったことというのは入っているのですが、経営のところのアクションリサーチについては、規則性があるかもしれないけれども、明確なものは多分ない。だから、アクションリサーチと普通の研究との違いがはっきりしていない。それがはっきりしていないから、どうするのかというときに、むしろはっきりさせる。私たちが考える契約書みたいなものはこうですよという形で、そのときに一番、多分アクションリサーチというからには大事なものは、アクションする前とした後をきっちり分けることとか、これとこれとがないとアクションリサーチの条件ではないとか、そういうものを私たちの間で、大ざっぱなところでもいいですが、ある程度目安がつけば、かなり骨格ができていいのではないかと思うのです。

いろいろな考え方がありますが、今のところ、通常のフィールド研究と一番違うのは、関与観察者となるか否かです。管理の観察がすべてアクションリサーチになるかは悩まし



いところでは、一つ例を挙げると、研究科に中国人の留学生がおられて、日本企業の中国工場にアメーバシステムを導入するのに立ち会われて、そのプロセスで体験されたことを博士論文として提出されたのです。審査のときに議論になったのは、この研究者はアクションリサーチャーとしてこのプロジェクトに入ったのかということです。この研究者は通訳も兼ねていたので、関与観察をしたといえるのか。アクションリサーチがテーマに上がっていたので、コメントとしては通訳として積極的に、例えばある言葉を訳すときに、中国人の方にそういう言い方をしては怒りが生ずるので、表現方法を変えとか。言葉で説明してむっとしたときに、後でカバーに入るとか。コンサルタントが言うことを後でフォローして、あの意図はこうだったのだとか、いや、ここは必須でここは必須ではないのだとか、そういうところまで言って、実際の行動を見ると、アクションリサーチばいですね。けれども、言われたものをただ通訳して、やり取りを聞いているだけであったとすると、非関与的観察かもしれない。

(B) この場合、理論的にアクションリサーチではないと言った方が正確ですか。

(加登) 企業側としては、お金を払ったから何か助言を得たいと思うので、報酬があった方が変化を起こしやすいとは言える。しかし、お金が入ってくると、先ほど言ったように、トレードオフや問題がたくさん出てくるので、その話はちょっと横に切り離しておいてもいいのかとは思っています。ただ、やるときにはすごく大きな要素になります。お金に関してはたくさん派生する問題があるので、何かそこ以外で、組織を変えることで、そのプロセスに関与しながら、変化の様子を研究者として客観的に切り取る。そういうすごく難しいことをやるのがアクションリサーチになるのだと思います。

(B) アクションリサーチを始めるときに、何を研究するのか、どこが基盤でやるかが非常に重要で、管理会計や会計学は、加登先生が今日もおっしゃったようにシステムがありますね。システムをベースに考えられるのですが、そのシステムに関することを目標にやるのか、人のことをどう考えるかは、最後になるまで分からないですね。最後まで分からなかったけれど、してみたら良かったなということでも、アクションリサーチでは戻れない。これは普通の継続研究だったら、戻らなくてもいいわけですね。変えるところだけで。アクションリサーチがもし変化するところだけの研究なら、そのあたりのところがなかなか難しいですね。

(加登) 特別に難しいですね。普通は簡単なのはたくさん経験があるし、経験はたくさんあって、状況によって全部違って来るので、アクションリサーチャーが体験したことのノウハウをリストアップすることは、それなりに意味があると思うのです。それに汎用性があるかどうかはすごく難しいですね。

実際にその会社のプロジェクトチームのメンバーが弱小だったりすると、最初のうちはその持ち駒で何とかやらないといけないのですが、ある程度、勢いに乗りますと、別の人が欲しいと言ったり、あの事業部を巻き込みたいとか、あの事業部長では埒が明かないから、どうしようかと言ったら、会社は、加登がおまえを要らないと言ったから首にすると、3人くらい事業部長を首にしました。私は言っていないのですが、そういう予期しないことが起こってきたりします。

それは逸話としてはすごく面白いのですが、研究者の楽屋話みたいな部分で、重要なのは、アウトプットとして出てくるアクションリサーチに基づく研究に、インプリケーションがあるかどうかです。そこできちんとインプリケーションを持ってどう書くかを担保しながら、せっかく会社の目指しているところを達成していくという、綱渡りみたいなことをしないとイケない。

もう一つジレンマとしてあるのは、コンサルタント色が強くなると、何かいい解決方法が見えたときに、コンサルタントの立場から長く細く付き合った方が実際、得なのです。これはコンサルティングモードで、ロングペースですずっと付き合っていくというのがコンサルタントです。研究者としては早くカットオフしたい。早くカットオフさせて、情報が新鮮なうちにまとめて、ペーパーにしたい。ペーパーにして終わってしまうと、そこで切れる可能性があるわけですから、さらに次の研究ができるという保証がなくなります。ロングペースでやっていくと、わずかであったとしても金銭的報酬が続くように思うから、どうしてもそちらに引っ張られる危険性があります。

(C) アクションリサーチ教材ではないのだけれども、アメリカでビジネススクールの先生というと、コンサルタントをやった人が非常に多いのですね。個人的にいろいろな形で会社からコンサルタントを頼まれたりしています。例えば、カーネギーなどもそうだと思うのですが、カーネギーメロン大学に長くいて、テキサス大学でやってこられたウィリアム・W・クーパー先生は、Action-based Research とは言わずに、Practice-based Research とか、Practice-based Theory Generation を目指せと言われるのです。その意図は、コンサルティングは、実績を出さないといけないので、大学の先生でもしっかりコンサルタントとして現場で実績を出す。コンサルタントとの違いは、大学の先生は、大学に帰って、その研究をベースに普遍的な理論を導いて、それを研究成果として発表する。このことを Practice-based Theory Generation と言われています。

マネジメント・サイエンスとか、モデル研究系の人たちは、コンサルタントとしていろいろな会社に行って、お金をもらって、きちんとコンサルティングをしている。そこで、その経験を基に、普遍的というのはほかの会社にも多分 transferable なやり方を作って、それを出版する。そのときに、元の会社のデータが取ればいいのですが、普通はなかなか出さない。そうすると、データはある程度変えていく。だけど、アイデアのエッセンスはパブリッシュする。そうすると、元の会社がどうこうというのは、あまり関係ない。

そういうことをして、ずっとパブリッシュしてきている先生たちもいるのです。Practice-based Research でやっている人は、フィールドのことをよく分かっています。特にビジネススクールでティーチングなどをやると、説得力が問題になってくる。パブリッシュしていないようなこともたくさん知っているのです。そういう経験を何年も何年もやってきているので、アメリカのビジネススクールの先生は、お金持ちの先生も多いし、経験もかなり積まれている。そういうことも、こういうアクション系のことと、ビジネススクールはティーチングを考えるとやはり大事でしょう。

加登先生が話をしたのは、それをまた一段、もう一歩行って、教材にまで行っていますね。それはまたもう一段、上の次元の話ですね。

(加登) ハーバードだからという、学校の特性があるのだらうと思います。実際に私もMBAの授業をしていて、このように考えるのだとか、鋭い分析があって、どうしても受け売りをするわけではないですが、その人が同級で一緒になったことが分かって、多分無意識のうちに、彼らが言ったことをどこかで言ったり、そのベースになるようなことを授業で言ったり、企業で言ったりしている可能性はあります。

そういう意味でいくと、東大の藤本さんが言っていた中ですごく重要なのは、議論の話でいくと、彼の今の議論は、ものづくり、サービスづくりは設計が重要だというのが持論です。設計情報を、製品やサービスに転写する、それが大切だという言い方をするわけです。そうすると、アメリカのことしかやらなかった人が、生命保険の会社にセブン・イレブンのビジネスシステムのエッセンスを入れることをやっていかれる会社もある。

私もそうだなと思うのは、彼がこのごろの講演で、スライド 100 枚だと本当に 1 枚目で終わるのです。これは有名な話で、教えることが最大の学びですとおっしゃっているのです。教えることで初めて、学べることがある。教えようと思うと、自分がしていないと教えられないわけです。教えることが最大の学びというのは、教えているプロセスでフィードバックやアクションなどがあるわけで、それをちゃんと吸収することができる、とてもいいです。

先ほど少し説明した「逸品ものづくり経営塾」というのは、ある企業に生のデータを出してもらって、異業種の方がその中に入って、その会社が持っている課題を解いてもらうというプロジェクトをやっているのです。今、船を造っている会社にカルビーの人が来たりするわけです。通常概念ですと、そんなのは話にならないというか、企業の実務の方では起こり得ないことですが、それらの意見がすごく参考になったりするし、教えておられるカルビーの人が、造船会社の仕組みが面白いと言うのです。

コメントしようと思うと、船造りとか、船の業界の慣習だとか、さまざまなことを知らないといけないのです。システムはどうできているのか。でも、別にそれに縛られる必要はないですよということをやったりしているうちに、自分たちのビジネスで、いろいろな縛りがあって当たり前だと思っていて、それがブレークスルーできないと思い込んでビ

ジネスをしている人たちが、「おれはこの業界の慣行をつぶす提案をしているよな」と自分で気が付くわけです。そうすると「ちょっと待て、おれのいる業界でもそういうアプローチができないのかな」という発想が出てくるのです。それが教えることが最大の学びであるということの、すごくいい一つの例です。だから、そういう場所を作るというのも、ある種の教育の場ですから、そこで参加されている方だけではなくて、そのセッションをリードしている私たちの方が学ぶことも併せてできると思います。

(E) 大学において、こういう企業というテキストの読み方をどう伝えるかは、とても大事なことになると思うのです。会社とか工場というのもテキストと一緒に、読み方があると思うのです。そのランゲージが分からなかったら入っていけない。日本語でしゃべっているのだけれども、分からない場合がある。メモを取るか取らないかは、リサーチの方法かもしれないから、この場合の指導の方法はあるのでしょうか。パイ・ザ・ジョブ・ラーニングで取り組みというのでしょうか。

(加登) オン・ザ・ジョブ・トレーニングもパイ・ザ・ジョブ・ラーニングも、何が大事かという、あれは教える仕組みではないということ認識することです。オン・ザ・ジョブ・トレーニングというのは、トレーニングするものだとか多くの人理解するので、コーチングやメンタリングなどの話をします。ヒューマン・リソース・マネジメントの話です。オン・ザ・ジョブ・トレーニングは学ぶ仕組みですから、教える仕組みではないのです。だから、まずそこを考えないといけない。パイ・ザ・ジョブ・ラーニングでは、学ぶ方が主体ですから、両方とも私は学ぶための仕組みだと思っています。学ぶ方が学ぶ気があるか、何を学びたいと思っているのかということに、かなり重きがある。

ある種、大学院に来て研究をしようとしている人は、まだ何をやったらいいか分からないという状況もある。そうすると、原価計算をやっている、工場を見たことがない人はたくさんいるわけで、連れていくと「へえ、すげえ」と驚いて帰ってくるだけなのです。製作所へ行くと、「熱いですね」とか言って帰ってくるわけです。製薬会社に行っても、「何が何か見えませんね」と帰ってくるわけです。そうすると、そこは学びに行っているのだけれども、ある程度教えないといけないのです。創出型産業なんて、あれは工程別原価計算で、あの工程を、原価計算の議論をしたらどうなる、どう工程を切るかということ、教えるわけにはいかないですが、少し引っ張っていかないといけないのです。

今、ある会社に原価比較を導入するプロジェクトで、M1の学生に来てもらっています。彼は原価比較がテーマなので、今は文献のレビューをして、これまでの研究で何がどこまで分かって、何が抜けているのかを明らかにすることが修士論文の目的ですから、現場を知らなくてもいいわけです。けれども、今、アクションリサーチで動き出したプロジェクトがその会社にはあるので、場合によっては、その会社のケースを彼にアクションリサーチさせるつもりはないのですが、観察者が非関与観察者として自立して、それをペー

パーにする可能性も残っているわけです。そのことを彼に説明をして、私はずっと行っていて何も一言も説明をしていないのです。

私が何と言ったかということ、メモを取ったかと、言い返させていくのですが、「取ってあります」と言ったので、それならメモを来週までにファイルにできてと言ったら、嫌がるのです。「いや、まとまっていません」と。まとまっていないメモを見せるのが恥ずかしいということは、リサーチクオリティにはなっていないということです。それではメモの取り方がまずいのです。一言、言って帰ってきたその晩は、インタビューで聞いたものを、すべて自分が後で retrieve できる形まで落として、ファイルにして残しておくというのがリサーチャーとしての仕事だから、それは眠くても明け方になってもやらなくては行けない。

昔、ある大学の先生を日立に連れて行ったことがあるのですが、そのときはちゃんとペーパーにはならなかったのです。向こうの都合で。それは割と人的な要素もあるので、何か発言したときに、あの部長はどういう顔をしたかとか、どういう反応をして、その言葉の裏にはどういう意図があるのかとか、それこそしゃべって何秒間沈黙だったのか、そこに意味があるのかどうかを全部メモに取る。全部1人では見られないので、役割分担を決めないといけません。だから、3人ぐらいでメモを取ったのですが、新しく連れていった人なので、「日立に行く？」と言うと、「行きます」と言ったのですが、ちらっと見たら腕を組んで聞いているのです。終わってから、「どうだった、今日は?」「いや、勉強になりました」と一言言ったので、次から外しました。これは私の方からすると、テストなのです。リサーチャーとして、研究チームに入れる心構えがあるのか、意欲があるのか、能力があるのか。私のルールとしては、3回失敗したら、もうアウトです。

この会社には、もっと悪いことがいっぱいあります。ここも悪い、ここも悪いと言うと、「そうです」と言うところまで言ってもらって、「でも、ちょっと頑張ったら良くなるかも」と言ったら、「どこですか」と言うくださる会社とは、とても相性がいいのです。「うちにはちゃんと動いています」、「本当は違うでしょう」と言って「いや、そんなことはないです」と言う会社は駄目で、相性が悪いです。金井さんは、いい会社をさらに良くするというアクションリサーチに向いているようです。私は良く見えるけれども、実はとても危ない会社で、本当に危機感を一部の方々は既に認識しているので、彼らのパワーをさらに強くして、「いい環境で仕事をしたいよね、いい会社になるポテンシャルがあるのに、出ていないよね」という人たちを味方にしている。最終的には、反対している人たちも巻き込んで、みんなで頑張る。だから、それを知らない企業を選んでいきます。駄目な会社を良くするということは、すごくいいではないですか。マイナスからプラスになるというのは、プラスの会社でプラスがもう1個増えても、付加価値は少ない。それは人気とか評判とかいう個人的なところでいっても、逆転したところの方が高く評価してくださるので、多分そんな考え方もかもしれません。

(司会) 以上、アクションリサーチ教材は大体こういうものかというのが見えてきたのではないかと思います。

## 第5章「高度専門職ケース教材とB - Cスクール連携」

### 長田 貴仁

(司会) ジャーナリスティックな面から見た教育論ということで、ディスカッションも含めて、長田先生に1時間15分お任せします。よろしくお願いします。

(長田) 私は長い間ジャーナリストをしていました。記者と編集者の両方をやっていた。そういった経験から、今は経営学の場に身を置いて、ジャーナリズムと経営学を比較検討できる立場にいます。私だけしか経験している人が神戸大学にはいないということで、新ネタとして聞いてもらったらいいいと思うのです。

新ネタという言葉を使いましたが、経営学にはいろいろな研究領域があります。神戸大学は日本で経営学者がもっとも多い大学なので、ビジネスのほとんどのフィールドがカバーされています。けれども、ビジネスと関係したジャーナリズム、つまり、ビジネス・ジャーナリズムについての研究はまったく行われていません。神戸大学だけでなくジャーナリズムを経営学の観点から研究している研究者は日本にはほとんどいないのではないのでしょうか。

では、ジャーナリズムの研究はどのような大学や研究者が行っているのでしょうか。1908年にミズーリ大学がはじめて4年制のジャーナリズム学部を創設して以来、アメリカには各地にジャーナリストを育成する大学、大学院が多く存在します。

日本では社会学の研究者がジャーナリズムの研究を行なっています。遡れば1929年、東京帝国大学(現東京大学)が文学部に学術研究施設として「新聞研究所」を設置したことが、我が国におけるジャーナリズム研究の走りと言えるでしょう。49年に正式な東京大学付置研究所として「東京大学新聞研究所」と改名し、92年には、ま「東京大学新聞研究所」をマス・コミュニケーション研究から社会情報の総合的研究に発展させた「東京大学大学院・情報学環・学術情報学府」を設置しました。

関西では、同志社大学がジャーナリズム研究で長い伝統があり、現在は社会学部メディア学科がその役割を担っています。

最近の動きとしては、早稲田大学が政経学部の大学院には政治学研究科と経済学研究科があるのですが、政治学研究科の中にジャーナリズム専攻を作りました(2008年4月開講)。もともと早稲田大学は、政治家とジャーナリストをたくさん排出している大学です。

ジャーナリズムはビジネスに非常に大きな影響を与えています。皆さんは朝、必ずといっていいほど「日経新聞(日本経済新聞)」を読んでいることでしょう。日経新聞だけではなく、他にもビジネスに関する媒体は「日経ビジネス」などたくさんあります。これらの媒体は、企業、ビジネス、ビジネスマンに大きな影響を与えています。それにも関わらず「ビジネス・ジャーナリズム」を対象にした研究成果はほとんどないと言っても過言では

ありません。

私は実際にジャーナリズムの世界にいて、いろいろな経験をしました。自ら企画し、取材に行って、書く、編集するという経験に加えて、ジャーナリズムの最前線で働いているジャーナリストにたくさん会い、議論してきました。知人もたくさんいます。彼らがどのような価値観を持ち、どのような行動をして、どのような影響を与えているか、手に取るようにわかります。これが、他の経営学者の方々とは異なる私の貴重な経験の一つだと思っています。ということで、経営学とジャーナリズムという、あまり論じられない話を今日はやってみようかと思うわけです。

「ジャーナリスティック・ケース論」に対して、ここはアカデミックな場ですので、「アカデミック・ケース論」という表現を使って比較検討してみようかというのが今日のテーマです。昨日から皆さんが発表されているケースは、アカデミック・ケースといわれているものです。誰もジャーナリスティック・ケースとは思っていません。

一方、アメリカでは“Business Journalism”という表現が定着していますし、そういうタイトルの書籍もあります。では、ビジネス・ジャーナリズムの起源はというと、これはアメリカに鉄道が敷かれたころに起因するのです。

要するに、アメリカという大資本主義国でさえ、ドイツに見られるギルド制があったのです。親方が弟子を教えるというマン・ツー・マンが工業教育の基本としてあったわけです。しかし、鉄道ができる頃になると、技術革新が急速に進み、親方が弟子をマン・ツー・マンで教えることができなくなってきたのです。そこで、いろいろな工業技術に関する、もしくは材料・部品に関するデータを載せた印刷物が出てきたのです。後にアメリカはビジネス・ジャーナリズム大国になりますが、もともとはそういうところから発生しているということです。

アメリカのメディアも経営上は非常に大変なところに来ています。日本の新聞社も同じです。新聞社の崩壊のモデルを題材にした本が出ていますが、日本の新聞社以上にアメリカの新聞社は大変な経営状況になっています。それはネットへの移行期という、これまでに経験したことのない大きなビジネスモデルの変革期に来ているわけです。これまでは紙に載る広告収入で利益を出していたのです。なぜ大変なことになってくるかというと、インターネットは普及したけれども、そこで有料の広告がなかなか十分取れない。ですから、ビジネスとしてはまだ成立しにくい状況にあって、過渡期にあるわけです。これで非常に苦労しているわけです。

そのような話を前置きしまして、経営学にどういった部分でマスメディア、つまりジャーナリズムが貢献できるのかという話をしていきたいと思います。

今日はジャーナリズムという言葉は基本的には使いますが、マスメディアという言葉で表現されるのは、テレビとか、多部数を出している新聞、雑誌、さらにはインターネットを想像していただきたいのです。ただ、インターネットは信頼性が確立していない段階です。けれども、例えば「日本経済新聞(日経新聞)」を朝に読んで、こういう記事が書いて



あったという、皆さんはびっくりしたり、朝、出社したら同僚と「こんなことが書いてあったな」と会話するでしょう。

社長も朝、社長室の椅子に座ると、「日経新聞」だけではなく、少部数の雑誌の記事も読んで、喜んだり、ちょっと落ち込んだりするわけです。これは否めない事実なのです。事実を定量的、定性的に分析して判断するという手法は、ビジネススクールで鍛えられます。しかし、社長も人間ですから、感情がいろいろな要素で左右されることも否めない事実です。そのような社長の気持ちが、経営の重要な意思決定に影響を及ぼすことがあるのです。

大学は真理を追究していますが、ジャーナリズムは事実を伝えています。真理は重要なのですが、社会を動かしているのは真理かということ、政治を見ているとそうではありません。政治を動かしているのは事実です。その結果、外交、経済、そして国民生活に大きな影響を及ぼします。

政治には非常にうさんくさいところがあります。うさんくさい部分を全部はぎ取って、政治を説明できるでしょうか。経営についても同じようなことがいえます。これが私の仮説なのです。とはいえ、うさんくさい部分が非常に大きなパーセンテージを占めているかということ、そうではないのです。信頼性を獲得する上では、かなり真理に近い部分、真実に近い部分が大きな比重を占めているので信頼性を獲得しているわけです。

私は、2007年11月28日に神戸大学で、「会社の評判」というワークショップを開催しました。森一夫さんという「日経新聞」の論説委員、「週刊東洋経済」元編集長で、現在は同社の編集担当取締役を務めている山縣裕一郎さん、それから、松下電器産業役員（コーポレートコミュニケーション／CSR担当）の鍛冶舎巧さんなど3人のゲストを迎えました。このワークショップでも「会社の評判」を形成する上で、いかにジャーナリズムが影響を与えるかという点について議論しました。

次にパワーポイントに従って話を進めます。

ストーリーの定義、日常理論を踏まえて、ジャーナリストが陥る二律背反、広告的色彩の濃い媒体など、4点について説明します。

まず、ストーリーの定義についてです。新聞でいいますと、そこで書かれている内容を記事といいます。記事というのは英語でいうとアーティクル（article）です。でも、アメリカの新聞記者と話していると、ストーリー（story）という言葉をよく使います。論説はエディトリアル（editorial）です。

アーティクルは一次情報です。ストーリーというのは長めで、そして、読ませるような表現にします。というのは、アーティクルが新聞の場合だったら、デイリーな媒体なので、即座に書かないといけないから、時間がない。だから一次情報で、どの会社が何を発表したということを書きます。それに対してストーリーというのは、何かあった事象について、蓄積した情報や経験、第三者の発言、たとえば、アナリストの発言や学者の発言、などを入れてストーリーとします。そうすると、多少時間をかけますから、小説ではないですが、まさに読みごたえのある内容になるのです。

日常の理論に関しては加護野忠男先生の『組織認識論』という本があります。加護野先生が助教授時代に書かれた本です。これはとてもいい本です。読んでいただくと、目から鱗が落ちます。そこから一部引用してみましよう。

《ひとびとが疑うことのできない「現実だ」と思っている外界の社会的現実は、「日常の理論」ともいうべき実践的な知識体系をもとにつくりだされたものである。社会的現実は、客観的に存在するのではなく、主観的に創りあげられたものなのである。しかしひとびとは、この主観的な現実を、勝手に変えることのできない客観的な「もの」としてとらえ、それをもとに、外界の出来事に意味を与えたり、行為を選択したり、問題を解決したり、一定の行為を通じて他のひとびとにある意味を伝えようとしている。》

つまり、対極にあるのが学者（研究者）の理論なのです。それに対して日常の理論というのがあるのです。

ジャーナリストが陥る二律背反は、これもいろいろ説明すると切りがないのですが、ジャーナリストは取材を必ずしますね。例えば歴史家、ヒストリアンの場合はインタビューが参考になるけれども、文献に書いていないものは基本的にデータとしないのです。とにかく文字データとして残っているものしか歴史的検証の道具にはしません。ジャーナリストが何を最優先するかというと、人に会うことなのです。人に会って来て、話を聞く、それが嘘か本当かという裏づけを取ります。それが最も優先するデータなのです。

それから、新聞はよく世論調査をやります。あのアンケートなどは、それを命をかけるがごとく重視している研究者の基準からすると、とても安易な分析に思われるでしょう。ただ、これは世論調査を「朝日新聞」や「日経新聞」の看板でアンケートや選挙の出口調査を行うと、インパクトがあるわけです。報道的な価値よりもインパクトです。実は新聞記者自体も、アンケート調査はあまり大きな意味性を感じていません。大切だと思いません。ですから、アンケート分析でジャーナリズム関連の賞を取った人はいません。

アメリカのジャーナリズムはもっとその辺を優先している傾向があります。記者と一口に言っても、いろいろな分野を担当しています。その中で一番尊敬され、急激にジャーナリズムの社会的地位を高め、給料も高めた存在は、命をかけて戦争を報じた記者でした。

その次に偉い人は、サブウェイ・ジャーナリストです。地下鉄に乗ってあちらこちらに飛んでネタを集めてきて、腐敗した権力を滅ぼす人です。例えば企業や政治家の不正を暴くジャーナリストです。こういう人は尊敬されています。

最後に広告色彩が濃い媒体というのがあります。一例は、すごく高品質な紙を使った豪華なつくりの女性誌です。それはすべて広告といってもいいでしょう。ジャーナリズムではありません。でも、マスコミとしては大きな影響力を持っています。

ですから、女性誌の編集長というのはジャーナリストではないのです。広告局長のような人です。例えば口紅の記事を書きます。その際、クライアント（広告主）と打ち合わせで書くわけです。今年はこの口紅が流行る、今年はこのファッションが流行ると。要するに太鼓をたたいて、踊らせているわけです。

信頼性があると思われる「日経新聞」の実態も紹介しておきましょう。例えば第1版の新聞、一番最初に刷り出される新聞は、午後6時から7時にかけて締め切りが来るのです。そうすると、その論説委員が日常茶飯事に経験していることは、「今日は松下電器のことについてニュースが入ってきたから、それについて論説を書いてくれ」と言って書き始めていたら、「トヨタからこんな情報が入ってきたから、松下の記事は要らない、書き換えてくれ、トヨタの記事にしてくれ」と。こんなことはしょっちゅうあるので、1時間のうちに論説を書きます。それが職人芸なのです。それはこれまでの蓄積を基にして、論説委員になれば、長年のキャリアがあるので、ハイエンドなジャーナリストの人たちはそういうことをやっているわけです。当然間違いもあります。

とはいえ、これまで皆さんがいろいろ議論されていて、その俎上に上がったケースを見ていると、何人かの方々のケースで、必ず注のところに「日経新聞から引用」と書いてあります。これは引用したのが誤報だったらどうするのか。その検証というのは今までされていないのです。「日経新聞」は、週に一つや二つは誤報をしています。数少なくはありませぬ。トップ記事のスクープが誤報だったりすることがあります。その後、小さく訂正が入ります。これは注意深く見ている人は気付いていると思うのです。でもケースでは使っているのです。

私は、誤報と正確な情報の基本的な見分け方について次のようにいっています。A社が何日、何々と発表したと書いてある記事は、まず100%誤報ではありません。会社が発表したと、嘘を発表していたら違法行為だからです。明らかになった、とか、何々社が4月から何々市場に参入する、とかいう書き方をしているのは、誤報かもしれないので、引用するときは気を付けた方がいいです。

それから、パワーポイントで、「ビジネスケースに近接する文学」というタイトルを付けましたが、これは具体的には経済小説のことを言っているのです。

私も経済小説家を何人か知っています。その中に高杉良さんという作家がいます。ビジネスケースに近接する具体例として、高杉氏が書いた『青年社長』を取り上げてみましょう。この小説は和民という居酒屋の創業者・渡邊美樹さんをモデルにしているのです。

どういうデータの取り方をしているかということ、渡邊さんと最初に酒を飲んで、「酔っ払った勢いで」と高杉良さんは表現していますが、日記を貸して下さいと言ったのです。丹念に渡邊さんは日記をつけていたから、これほど貴重なデータはありません。渡邊さんは人生のスケジュール表を作っていたのです。スケジュール表には、必ず今日はあったことを丹念に書き込むのです。ですから、日記は事実の集大成といえます。

渡邊さんは両親が事業をしていましたが、いずれも失敗しています。高校生のときに、大学なんかには暇そうに行っている場合ではない、早く社会に出て社長になろうと思立ちます。それで担任の先生に「私は大学に行きません」と宣言すると、先生は「では、何をやるのだ」と尋ねたので、「社長になります」といいました。先生は「何をやるのだ」と問い返すと、渡邊さんは、「何かを」としかいえませんでした。ビジネスモデルなどなかった

のです。そこで、先生は「とにかく大学に行って4年間考える。やることも分からないで、社長になれないだろう」といったのです。

そこから渡邊さんがまた反論したところが面白い。どこの大学に行こうと思ったかという、東大は行けない。だったら東京6大学だと。なぜかという、東京6大学に行けば人脈ができる。ビジネスは人脈だと考えたからです。それで、6大学のうち、どの学部に行けばいいか。一番人脈が作れるのは看板学部だ。六つの大学すべての看板学部を受けたのです。

その後、大学に入って、起業家サークルを自分で創設します。山のように起業ハウツー本を読みました。その後のことは『青年社長』に書かれていますので、またお読みいただいたらいいでしょう。まさに『青年社長』を読んでいると、数字はただただ入っていませんが、事実を面白おかしくではなくて、感動させるように書いた一つのビジネスケースになっています。これは本当に大学で使ってもいいと思うようなものになっています。

次に、なぜ人々は作り話に感動するのか、という点について話します。ある大学の文学部の先生と話していたのです。これは文学研究者の研究テーマなのです。なぜ作り話に感動するのか。本当にそうですね。作り話と分かっている、小説本を買っているわけです。

でも、神戸大学のMBAでは、作り話は教えません。経済小説の強みというのは、作り話を用いて人々を感動させ、読み込ませるのです。読み込ませて感動している行動は何かという、事実もどきを事実と結びつけて、違和感を情報処理して問題意識を持ちつつ感動しているわけです。この人はこんなふうにして社長になったのか、でもちょっと俺は違うなとか思いつつ読んでいるのかもれません。このような文学、経済小説の手法は、事実に基づく方法を研究する上では非常にいい材料になるのではないのでしょうか。

「芥川賞」は新人小説家の登竜門で、ベテラン小説家は直木賞を取ります。その他にも幾つか賞があります。最近、経済小説が市民権を得たということではダイヤモンド社で「ダイヤモンド経済小説大賞」ができたのです。ですから、私は経営学者が小説を書いてもいいのではないかと考えています。経営学の理論が入った小説です。こういう学者が出てきてもいいのではないかと思うのです。神戸大学はMBA論文賞だけではなくて、神戸大学経営学小説賞を作って募集するといいいでしょう。

次は、誤った納得性をもたらすマスコミに論及します。ケースの場合、非常に重要なのは妥当性です。妥当性、つまり“validity”です。マスコミが最も読者に与えようとしているのは、この事実は本当だという納得性なのです。その事実はうさんくさいと思うと、誰も新聞などデイリーで読みません。これは本当だと思う前提があるので、読んでいるわけです。

存在非拘束性と書きましたが、これはいかにマスコミという存在が拘束されているかということです。マスコミも企業体ですから、収益源の確保から逃れることはできません。この点に関して日本経済新聞の論説委員が言っていました。

「月曜日の朝の記事を見ていると、松下電器の記事がトヨタ自動車の記事が出ているで

しょう」

私は2007年11月にヨーロッパを回ってきました。それで分かったのは、トヨタの車がほとんど走っていないということです。ヨーロッパに行かれた方は私と同じ思いを持った方が少なくないと思うのです。いまだに欧州全体で見ると、トヨタの車は5%強のシェアといわれています。非常に低いです。ですから、マスコミが使っている「日本最強の企業トヨタ」という表現は、正しいのかどうかということです。私はトヨタを目標にしている限り、日本企業は駄目だと思うのです。もっと高いところを目指さないといけない。トヨタは完璧で全くミスがないのかというと、そうでもないのです。まだまだ発展途上にあるなという認識を私は持っています。もちろん、渡辺社長も同感です。

収益源の確保という問題を提起しましたが、トヨタから広告をもらっているので、同社をたたけない。その結果、トヨタ礼賛の記事になっている可能性もなきにしもあらずといえます。社長が、それも広告畑出身の人がトップになったら、口を出すことが少なくありません。こういうことで記事が歪められたり、その記事を書いた記者が不本意な部署に移されたりということがあります。

とはいえ、うさんくさい存在ばかりかということ、そうではなくて、調査報道を見てみると、経営史を専攻している先生方のお話を聞いていると、歴史家の方法と同じだというご意見をいただきました。

社会学系のジャーナリズム研究者がよく使っている「話題設定機能」という言葉があります。これは何かというと、ジャーナリズムの最大の仕事は論点を呼ぶ話題を投げかけることだと。それはニュースであることもあるのでしょう。それから、論説というところで、その社の意見が加味されていますが、一応こうではないだろうかという論を投げかけている。こう考えると、ケースも論点を投げかけているので、話題設定機能を設ける必要があるわけです。

これまで、ジャーナリスティック・ケース論を語ってきましたが、次はアカデミック・ケース論です。ハーバード・ビジネススクール(HBS)のケースの中には、架空のケースがたくさんあります。HBSのケースは、日米の多くの大学で使われていますので、神格化されている雰囲気もあるのです。そして慶応ビジネススクール(KBS)は、ケース・メソッドを最大の売りにしていますから、非常に高く評価されているような趣もあります。しかし、それらがベストかどうかという議論の余地が残されています。

先ほど、梶原先生と議論していたのですが、小樽商科大学からケースに関する本が出されていますが、ビジネススクールを作られるときには、徹底的に議論されたいです。その結果、結論的と言えることは、ハーバードにしても、慶応にしても、小樽商科大学にしても、神戸大学にしても、人生いろいろではないですが、ケースもいろいろなのです。ケースについては、これといった定義はありません。これをしなければいけないという諸条件はありますが、この形にはめなさいという定義はないのです。

アカデミック・ケースとストーリーの違いを話し出しますと、ジャーナリスト経験者の

私と、アカデミックな生活をずっと若いときからされている方とは、ぎくしゃくすることが多いのです。ジャーナリズムという言葉さえ、嫌いな人がいるのです。なぜかという、アカデミズムという単語があるから、一緒にしないでくれ。どちらもイズムが付いているから嫌だという方もいらっしゃるのです。

ただ、研究者は、私の書いた文章などには多分違和感を覚えられると思うのです。その事例として、私がヨーロッパで取材してきて、「エコノミスト」と「フォーブス」日本版に掲載された記事を皆さんにお配りしました。これらは、論考を入れて論述したジャーナリスティック・ケースです。ですから、単純な事実の羅列だけではないのです。

では、文章の何について違和感を覚えるのか。これはそれぞれの人々が歩んできた人生のバックグラウンドと、日々接している媒体に対する慣れの問題があると思うのです。例えば海外駐在すると、日本料理が恋しくなって、日本料理の良さを再認識するわけです。それで、どんどん和食通になっていく人が多い。こういうことを考えると、一番慣れ親しんだ味に対して、おいしいと言っているのです。そうすると、東京の人が大阪のお寿司を食べると、「お米の味つけがちょっと甘いですね」と言います。それから、おそばについても、東京のおそばはアルデンテに対して、関西はちょっと柔らかめです。慣れていないものに対しては、エキゾチックな感じはしますが、ずっとそれを食べることについては違和感を覚えるのです。

つまり、食べ物だけではなくて、それぞれの文章にはお作法があるのです。日常、ビジネスマンが読んでいる雑誌に、論文で当たり前のように使われている「はじめに」は出てきますか。絶対に出てきません。それが良いか悪いかではなくて、お作法以外の何ものでもないのです。だから、論理的に議論していくということでは、「はじめに」と書いてあれば、はじめにこのようなことを論述していくのかと気づきやすいとされています。しかし、ほとんどのビジネスマンは、「はじめに」と書かれていない記事を読んで何の違和感も覚えていない現実をどう説明するのでしょうか。慣れている文章から離れさせ、違和感を覚える文章を読ませたり書かせたりする教育が MBA で成されていいのでしょうか。

アカデミック・ケースの目的は、いろいろな論点に対して議論し結論に達する。もしくは、さらに深く洞察するためのきっかけを得ることが目的です。それに対して、先ほど申しましたように、ジャーナリスティック・ケースの目的は話題設定機能です。もちろんアカデミック・ケースにも話題設定機能はあります。さらに皆さんと議論を深めていく上で、アカデミック・ケースの方に重きが置かれていることは言うまでもありません。

表現の自由が制約されているマスコミうんぬんというのは、あまり話す必要はないのですが、実はマスコミという会社に属すると、ジャーナリストの人たちは本が自由に書けないのです。例えば朝日新聞社の人の本を書こうと思うと、会社の許可が必要です。

また、時の企業について書く是非ということは、ケースとしては話題になっている会社を書いた方が、情報量もたくさんありますので議論しやすいですが、アカデミック・ケースの場合は、必ずしも現在話題になっている企業を取り上げているわけではないのです。

ジャーナリスティック・ケースの場合は、今話題になっていないとまずいわけです。それでないとジャーナルではない。ここが違うのです。

次に社会的影響力について話を進めましょう。大学でケースを山のように書いても一般社会にはほとんど影響力がない。知的生産の無駄といえるでしょう。アカデミズムの側では、影響の与え方が違うという認識があります。例えば学術論文だと、その学術分野で権威といわれる人、世界の一人か二人に認められてほしいと思い、人生をかけて書いている人もいると思うのです。けれども、ジャーナリストの場合は、二人が認めてくれても、彼らがどんなに偉くても、読んでくれる人が2人しかいなければ部数は2部なのです。これでは社会的存在感がないわけです。大きな影響力を持ってこそマスコミなのです。大きな影響力を持たなければ、マスコミのマスが付かないわけです。影響力の与え方が違うということです。

ただ、社会的と付くと、何をもって社会的と言うのかというと、多くの人を読む。年齢を超えて、男女を超えて、多くの人を読むことに対して、社会的という言葉を使っているのです。

次に、価値観の違いを超えて、です。価値観が随分違うな、アカデミズムとジャーナリズムは違うな、ケースを書く場合でも違うなということが認識されたと思います。では、どうすればいいのと。価値観の違う人は、永遠に歩み寄らない方がいいのでしょうか。

価値観が違くと交流しない方がいいのか。それは無難なのです。けれども、価値観が違う人は、歩み寄れば、シュムペーターの5つの結合ではないけれども、新たなイノベーションが起こるわけです。これが重要です。だから、アカデミック・ケースの良さとジャーナリスティック・ケースの良さを融合させればいいと私は思うのです。

では、これまでもときおり触れましたが、アカデミック・ケースの長所は何かというと、私が配布した「エコノミスト」とか、「フォーブス」をご覧になったら分かりますように、編集部から限られた執筆ページ数しかもらえないのです。あのスペースで圧縮して、私が1週間もヨーロッパを回ってきたことを、ここに圧縮しないといけない。これがジャーナリスティック・ケースの長所と短所が同居した姿なのです。教員公募で学術論文の業績を記す際、ページ数を明記させる大学が少なくありません。大いなる価値観の相違です。

ジャーナリスティック・ケースの長所は、限られた時間で凝縮したコンテンツが読めるということです。短所は、アカデミック・ケースに比べたら、内容が薄いということです。アカデミック・ケースは、皆さんはお読みになったら分かると思いますが、1センチぐらいの厚さになるものがありました。こんなものを新聞社で「はい、原稿です」と出すと、その日で首です。「おまえはばかか」と言われます。

それから、会社でも、最近はレポートをA41枚に書いて提出せよというケースが多いです。多くの経営者はそう言います。経営者に、例えば数式がいっぱい入ったレポートを出すと、その人は出世できないと思います。なぜかということ、数学を学んでも、数学を忘れた人には数式は理解できません。それを文章で分かりやすく表現すると、日本には文盲の

人はほとんどいませんから、文字は読めるわけです。ですから、かなり多くの人口が受け入れてくれます。

調査方法に見る価値観の相違です。これは次の人に会い、話を聞く効用というのにつながります。先ほど申しましたように、ジャーナリストは、基本的にアンケートを信じていません。アンケートは次善の策だと考えます。とにかく人に会わないと駄目と。そして、取材（調査）でインタビューするときに、経営戦略は何ですかと聞いてはいけません。経営学部の講義で使うような用語を使ってはいけません。これは私の経験からすると当たり前のことです。

ジャーナリストは社長と飲みに行くこともあります。そうすると、社長も酔います。酔っ払ったときに「御社（社長）の経営戦略は」と聞くとしらけます。ここはやはり違う話法を使う。それが一つの芸なのです。ビジネスマンにとっても常識だと思います。難しいことを難しい表現で説明するのは比較的簡単です。逆に難しいことを平易な表現で説明するのは至難の業なのです。より多くの人に自分の考えを伝えるというコミュニケーション技術は、ビジネスで最も重要です。

ケースの討議もそうだと思うのです。延々と難しいことを言って、テキストの用語をやたらと使ったらいいと勘違いしている人がいるのです。このような人を私は、「MBA 君」と言っています。私は MBA 論文の審査に関わっていますが、もっと分かり易く書いて下さいと言いたいのです。私はジャーナリストのバックグラウンドを持っていますので、私だけがそう考えているのではないかと思っていたところ、MBA 論文審査のとき、重鎮の先生が「もっと日本語を大切に下さい」と指摘されたのです。私と同じことを感じておられるなと思ったわけです。

人に会い話を聞く効用は、アカデミック・ケースでも、ジャーナリスティック・ケースでも両方使えると思うのです。架空のケースの場合は、人に会わなくても書けますが、人に会うことにより得るヒントはたくさんあります。

例えば、江波戸さんという小説家を書いた『小説 盛田昭夫学校』（上下巻）という作品があります。盛田昭夫さんを知る上では貴重な文献です。編集部には、どこが小説なのだと、問い合わせが来るくらい事実に基づいているわけです。主人公の盛田昭夫さんは、盛田昭夫という実名で出ていますから。

筆者の江波戸さんは、元は銀行員でした。実務を知った小説家なのです。彼の取材は実にディテールに及びます。盛田昭夫さんが応接室のいすに座っていたとき、どういうポーズを取っていましたか。そして、ペンをどこに置いていましたか。そういうことを全部聞くのです。こうした綿密な調査方法は、経営学のエスノグラフィックな方法論として活用できます。

以上、私の発言に基づき、議論が盛り上がることを期待しております。

(A) 経済小説、経営小説という話もありましたね。作り話を授業の教材にしようとい



うので、例えば『ザ・ゴール』です。『ザ・ゴール』がアメリカで爆発的に売れました。『ザ・ゴール』を書いたのは、ゴールドラットというOPPという会社の社長さんをやっていた人です。ゴールドラットはこの本を使って、自分のワークショップをビジネスにして成功しました。ビジネススクール最初に使ったのはMIT(マサチュー工科大学)の先生です。作り話もよくすれば、かなり教育効果が高いものができるのだという事例です。だから、こういうジャーナリスティックなもの、あるいは作り話みたいなものから、どういう教材ができるのか、考えなくてはなりません。

(B) いくら作り話であっても、B - C連携を考えるにも、何か使えそうな手段になる。

(長田) 例えば直近のテレビドラマになった小説があります。NHKで放映された『ハゲタカ』です。これはファンド資本主義を論じるのに、非常にいい教材であると思います。M&A用語がいっぱい出ています。

それから、もう一つは昔の作品ですが、山崎豊子さんが書いた『華麗なる一族』です。この作品を書くために山崎豊子さんは徹底的に取材しているのです。山崎豊子さんのバックグラウンドは、毎日新聞の新聞記者だったのです。そのときの上司の部長さんが井上靖でした。それで、小説家になったのでしょう。

『華麗なる一族』に登場する架空の「阪神銀行」とは旧「神戸銀行」ですね。神戸銀行が後の太陽神戸銀行(元三井住友銀行)になるときの統合劇を描いているわけです。山崎さんがあの小説を書いた時点では、銀行統合の話題は浮上していなかったのです。徹底した緻密な取材をすることによって、ネタをつかんでいたのです。太陽神戸銀行ができる前にあの小説を書いているのです。

これら2番組は非常に視聴率が高かったのです。視聴者は番組を見た瞬間、実際に起こり得る銀行統合とファンド資本主義の現実とを脳裏に浮かべていると思うのです。小説だということは、皆全員が認識して読んでいるわけです。それから、ドラマであると認識して見ているわけです。既に、うさんくさい前提があるわけです。けれども、ビジネスマンたちは、非常にいいドラマだったねと言っているのです。

特に「ハゲタカ」については、その主たる視聴者は、久々にドラマを見た男性ビジネスマンです。話題を呼んだのは、あの作品で描かれている事実関係のところですよ。例えば「大空電機」という企業が出てきましたね。電気製品だけではなくカメラのレンズも作っている。あれは誰が考えても、三洋電機であると想像できます。世襲一族が経営している企業にファンドが乗り込んで来る。そして、ゴールデンパラシュートを創業者の息子に突きつけた。

三洋電機は一眼レフカメラ用レンズを作っていませんから、ドラマを見た人は作り話と分かっているのです。しかし、この番組はドキュメンタリーではなくドラマなので、うさんくささに納得性が伴います。

ちなみに、この小説を書いた真山仁さんという人も「読売新聞」の記者でした。

(C) 研究マニュアルがあれば皆、経済小説を使うと思いますね。

(西尾) 金井先生が「踊る大捜査線」をテキストにしています。出てくる人たちがすごく面白いので、理論とすり合わせて検討するのは簡単です。

(C) 学部教育には、いいかも分からないですね。僕は理系の人間としてビジネスの授業を受けたので、何を学んだのかよく分からなかったのです。このケースを読んで、どのように思いますかと聞かれると、皆さん、すごく明確な答えがあるわけではなく、自分が思ったことを言う。一体何を学びに来ているのだらうと。それがリアルなほど、本質でなかったりする。真実に基づくケースだったとして、僕だったらどう思うかと言いつつだけで、大概そう思ってしまふ。それが物語になってしまうと、かえって学ぼうなんて思わなくなってしまうのではないのでしょうか。

(E) スタンフォードとハーバードの違いです。スタンフォードは理論を当てはめるケースという形で、ケース・メソッドにしている。しかし、ハーバードの使い方はそうではない。あまり理論を説明するのではなく、そもそもの問題は何なのだと。スタンフォードのやり方は、必ず問題が書かれていて、その問題に関してどう思って、どう動いて、どう意思決定するのかを重んじています。どちらを使うかはケース・バイ・ケースなのです。

(C) ケースを書いて点を与えているのはハーバードだけです。他の大学では、それでは点が取れない。

(E) ケースを書く場合、自分ですべて資料をあたってきてという感じです。それで、インタビューはもちろん、録音を取ることさえ民間企業ではなかなか難しいです。

(司会) ジャーナリスティック・ケース論の話聞いて、教える側がはじめからケースをつくるのではなく、幾つか使えそうな本の可能性があるのではないかと思いました。それに使うティーチング・マニュアルを作り、実際に教えてセグメントする。それでインシヤルリスponsを見て受けのいいものを見つける。そういうアプローチがあるという気が生じてきました。

[2008.6.4 876]