



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

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 42(上):1-80

(Issue Date)

1996

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004192>



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——

金 井 壽 宏

I. ピア・ディスカッションによる社会人教育

多くの大学院経営学研究科で、マネジメントの社会人向け教育がスタートし始めている。あるいは計画中であったりする。萌芽期だけに、それぞれの研究科の各科目で様々な工夫がなされていることだろう。同時に模索期でもあるので、米国型のMBA型の教育に範を求めたり、日本で先行している慶応ビジネス・スクールに雛形をみつけだしたりして、それぞれ各校が教育・研究上のイノベーションを推進しながらも、その成果を相互学習する必要がある。

神戸大学大学院経営学研究科日本企業経営専攻では、各年度ごとにテーマを設定して、プロジェクト方式で共同問題解決を図り、理論と実践とのリンケージを考えている点に特徴がある。また、そのなかで各コースの担当者ごとの工夫がある。

このようなプログラムは、まだ萌芽期にある。そのためか、1994年度のわたしの実験的コースに関しても、まだまだ不備が多いにもかかわらず、よくシラバス（授業計画書）の請求が日本型MBAプログラムに関心をもつ学外の学界人や産業界の人びとからある。

そこで、そのコース開発の背景とわたしなりの意味付けを付加して、シラバ

ス（授業計画書）をより入手しやすい形にするため、このたび、1994年度に実験済みのシラバス（付録1）と本年度実施中の社会人大学院での演習のシラバス（付録2）を公開し広くご意見、ご批判を仰ぐことにした。あわせて、ここ2年間のこのような試みの母体となった1991年度のシラバス（付録3）も、末尾に添付した。形式上、この3つのシラバスは、本論文の付録になってはいるが、実はボリューム的にも内容的にも本稿のハートは付録のほうにある。

これらのシラバスにおける毎回のセッションのプランは、毎回自分の経験をオーガナイズすることを課せられた事前課題とそれとかわりのあるリーディングの組み合わせを材料としてのピア・ディスカッション¹の実践としてデザインされている。

まだまだ問題点や課題も多いが、わたしは、このような方式が、既存のマネジメントの知識をきちんと伝授するばかりでなく、新しいマネジメントのあり方——仮にわたしが「ニューウェーブ・マネジメント」²と呼ぶもの——を探求するのに適していると判断している。また、なまじびゅうな研究調査プロジェクトでも、あるいは通常の企業や経済団体等の研修でも入手できないような良質なデータがこのようなコースから生成されると期待できる。大学に拠点をおく社会人大学院ならではのコースを知識創造の場とすることによって、事前課題とピア・ディスカッションを通じて、日本の産業社会のあり方を考察するための良質で深みのあるデータが収集・蓄積されていく³という意味で、教育を

1) ピア・ディスカッションの組織論的な意味と、知識創造の組織との関連については、つぎを参照。金井壽宏（1989）「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号、80-90頁。

2) 金井壽宏（1993）『ニューウェーブ・マネジメント』創元社。

3) 事前課題で書かれたことを肉付けして共有したり、議論することは、通常の調査プロジェクトの用語でいえば、集まったデータに対して、いわゆる「グループ・フィードバック・アナリシス（GFA）」を実施していることになる。なお、GFAについては、つぎを参照。Frank A. Heller (1971). *Managerial Decision-Making: A Study of Leadership Styles and Power-sharing Among Senior Managers*. London, Tavistock. 金井壽宏（1995）「任せることの機微——自律的状况における新人の情報アプローチ」『組織科学』第28巻第3号、69-84頁。

研究と有機的に結び付ける試みとしても意味合いがこの種のプログラムにはあるという感触をもっている。リサーチと密着したティーチングのあり方の探求が大学院レベルでは不可欠である。

II. 知識生成の母体としての組織

組織の本質は知識創造にあるという考え方が提示されてきた⁴。個人レベルだと暗黙の知識のままに留まっていることを、なんとか明白知に転化させていかなないとなかなか組織活動は軌道にのらない。組織化とは、ある意味では、そのような知識のハンドリングを前提にしている。もちろん徒弟制のように、見よう見まねで長く師と接していないと身につかない知識もあるだろう。その場合でさえ、うまく対話が起これば、達人には暗黙になってしまっている知識や知恵（の全部とはけっしていわなくとも、その一部）が明白知に変換されるであろう。ドナルド・ショーンはそれができるような達人のことを、後述するように「内省的実践家」(reflective practitioner)と呼んでいる⁵。

日本の経営は、一方で曖昧な部分、暗黙のままに放置されている部分のウェイトが高いといわれる。しかし、他方で、グループ・レベルで、たとえば現場QCサークルなどは7つの道具によって、議論と共同問題解決をおこない、それがなければ勘と経験に頼ったままであったかもしれないことを明確化、ビジュアル化していった。知の創造は、このレベルではむしろ日本の経営を特徴づけ

4) 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。

5) Donald A. Schön (1983). *Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books. Donald A. Schön (1987). *Educating The Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass.

ていたともいえる⁶。ホワイト・カラーは、そのような明確な道具こそもないけれど、本来知的の仕事に従事しているはずなので、適切な機会と議論の材料さえ与えられれば（あるいは自ら生み出せば）、その機会を知識創造の場に転化させうるはずである。

だとすれば、社会人大学院での実務経験者から成るマネジメントのコースを、より明示的に知識創造の場として設計してみない手はない。大規模で複雑なシステムをなす企業が、知識創造システムだというとき、知識創造の具体的な現場の大半はグループ・レベルでの議論にある⁷。知識創造はそのような場に体化され、そこに依拠しているはずである。

Ⅲ. ピア・ディスカッションの場

経験を語り、共有するだけで、知の創造につながる第1歩になることがあるのに、（1）日常の忙しさのせいで、（2）（とくに誇らしい）自分の経験を語るのを（自慢話のように思うのか）つつい避けたがるために、（3）そもそも言語化への努力を怠ることに慣れてしまうせいで（たとえば、営業の達人は営業の勘所は行動と見本でしか伝えられないと思込んでしまったりする）、あるいはより重要なことが理由かもしれないが（4）経験を語り共有する場がないために、それがなされないまま放置されがちである。それは残念なことだ。

業務上の会合では、協力の取り付けが隠れたアジェンダになっていて、参加

6) 案外、それが弱かったのは、マネジメント層やミドルだったのかもしれない。たとえば、常務会では、いったいどのようなグループ・レベルでの議論や集団問題解決がおこなわれているのだろうか。そこから知恵が生まれるほどの議論がおこっているのだろうか。現場の7つの道具にあたるものを、知的ホワイト・カラーであるはずのマネジメント層はもっているのだろうか。

7) 野中郁次郎・紺野 登・川村尚也「組織的『知の創造』の方法論」『組織科学』第24巻第1号、2-20頁。

者それぞれの経験からの見識を語り、それを共同問題解決の材料にするよりは、つい前例と他社の事情、先進企業での例、外部の権威の言ったことや書いていることが議論の材料になったりする。

業務に近い会合の場をピア・ディスカッションに利用するのが難しくても、企業内の研修の場なら使えるかもしれない。少なくとも日常の多忙の圧力は無い。特定の経験の記述（したがって言語化）を事前課題として課することもできるだろう。事実、研修の場が、知識既存の知識の一方的伝授の場ではなく、ある懸案の問題をめぐる知識創造の場になるような高度のプログラムに、わたしなりにこれまでも接したことがある。しかし、それにはなによりも、参加者の高いコミットメントを要する。それがなければ、議論の材料となる質の高い事前課題のレポートは提出されないであろう。また、人材開発の機会に人事が同時に「評価」もおこなおうとすると、経験の記述は歪み、議論にはスタンドプレーが生じやすくなる。このふたつの条件がクリアされていないと、研修の場を知の創造のためのピア・ディスカッションの場にするのは難しい。案外1社に閉じた研修よりも、（異業種の会社の人びととの）交流研修や、あるいは自発的に自分で創り出した異業種・異人種ネットワークの場のほうが、もっと自然に同輩意識を感じやすいようにも思われる⁸。

この点、社会人大学院のようなプログラムは、わたしの経験では、まずなによりも参加者の意欲やコミットメントも高く（すべての大学院でそうとは限らないだろうが）、また社内の会合に比べると、肩書きや専門にそう大きくとら

8) 6社から5名ずつの交流研修の場に居合わせたことがある。6社はお互いにびっくりするほど異質な産業に属するが、各社5名の参加者は、開発、生産、営業、経理、人事と職能を揃えている。会合では、同じ職能の人ばかり6名のグループ討議や、会社も職能も異なる6名から成るグループ討議、さらには同じ会社で異なる職能のひと5名のグループが、活用されて問題点をいろんな角度からみることが試みられていた。なお、異業種交流についてはつぎを参照。金井壽宏（1988）「企業者ネットワークを通じての融合——異業種交流パラドクスとインキュベータのジレンマ」『こうべ経済』通巻第22号、2-11頁。

われることなく、自由にピア・ディスカッションを起こしやすい。もちろん、統計学やOR、ファイナンスや応用マイクロ経済学などのコースで、各自の経験を持ち寄り議論するという方式はほとんど成り立たないであろう。しかし、組織行動論、経営行動科学、経営管理論などの領域では、それが可能であるし、実際に組織のなかで経験を積み、活動しているひとが対象なら、むしろその経験を「ライブな教材」として生かしたほうが、諸概念と現実との結び付きを深く内省し、新たな概念を議論から生み出すのに適している。教育目的での「ライブな教材」は、研究面では「クリーンなデータ」なので、この方法は、繰り返し強調したように、教育と研究をリンクさせるのに有効である。

IV. 内省的実践家、対話、共同実験

米国でのCEOのリーダーシップに関する臨床的なインテンシブな研究を通じて、CEOとは、行動のひとつであると同時に深い思索のできるひとつであることが判明している⁹。うまく振る舞えるひとが、自分がうまくできるわけを説明できないという場合もよくある。すべての営業の達人が自分がうまく営業活動できる理由、コツ、営業の原理・原則を言語化できるわけではない。

名選手であったひとが、名コーチになれるとは限らない。長島茂雄さんは、「どうすればホームランを打てるのですか」と真剣に聞かれたら、「つまり、その…」を繰り返すか、あるいはバットを手に実演するかに終始するかもしれない。それが容易に言語化できないからこそ、達人の境地に達しているといえるのだろう。天才とは、そういうものかもしれない。「なぜうまくできるのですか」という問いに、「だってうまくいってしまうのですよ」といって実演す

9) Harry Levinson and Stuart Rosenthal(1984). *CEO: Corporate Leadership in Action*, New York: Basic Books. (千尾 将訳『CEO〈最高経営責任者〉——会社の命運をにぎる男たち』TBSブリタニカ, 1986)。

るだけにおわってしまうようなひと。

バッティングに不振の時期があり、一本足打法というメソッドを荒川コーチとの対話と実践から生み出した王貞治さんなら、対話や言語化の世界に近いかもしれない。現役時代の王選手が長島選手より「天才」ではなかったというつもりはない。ただ、後者のほうがショーンのいう内省的実践家に近いように思えるのである。

ドン・ショーンの主唱する内省的実践家は、ごく自然に自分がうまくできることを、なぜどのようにしてそれがうまくできるのかを、対話や内省を通じて語れるひとのことである。もちろん内省的実践家として、最初からうまくコツを口にできるわけではない。まず、実演してみて、「オレのやるとおりやってみて」と指示し、学ぶ側にも実践させてみて、うまくいかないところを正し、質問を受け、対話することによって、コツが徐々に言語化され、そのことが教える側のつぎの実演のときに、自分がうまくいく理由により自覚的にさせるのである。ショーンは、このようなプロセスは、達人と教わる側の「共同実験 (joint experimentation)」にはかならないと喝破する¹⁰。

もうひとつ例を、音楽の世界からとろう。もし、あるジャズ・プレーヤーが自分がうまく即興演奏できる理由が、全然説明できなかつたら、そのひとは内省的実践家ではないことになる。長島さんではないが、「だって、できちゃうの」で話が終わってしまい、あとは実演しかない。しかし、もうひとりの即興演奏の達人が、他のプレーヤーとの対話と自分のプレーについての内省を通じて、自分の演奏法を、たとえば「モード奏法」などというように自分なりに言語化・理論化して即興演奏に関する明示的な「持論」(theory-in-use)を抱いていれば、そのひとはまさに内省的実践家である。

10) Schön(1987), op cit., pp.212-216.

V. ピア・ディスカッションの仮設例

ショーンの例示は、ベテランや達人が後進に接する場面が多い。しかし、われわれの関心は、同輩による議論や対話（ピア・ディスカッション）である。話をそこに戻すために、かなり無理のある仮設的な場面を想定しよう。スランプに陥った現役時代の掛布さんが、同じく現役時代の王さん、長島さん、山本さんに声をかけて、「どうすればホームランが打てるのか」について真剣に話し合うピア・ディスカッションの場を設けることになったとしよう。それぞれが、もしこのような場がなければあえて口にしなかった印象に残るホームラン経験やスランプ経験まで話し出したとしよう。王さんが一本足打法について語るのだが、天才長島選手は、例によって「つまり、その…」と繰り返すか、しきりにバットを実際に振ってみせる。そして、彼がとうとう「わかった」と叫んだとしよう。そのわかった中味が、「ジャスト・ミートすればホームランになる」という発言だったとしよう。

もしそうなら、これを笑うひともあきれるひともいるだろう。わたしもこの仮設例で他の人びとと議論しながら最初のころは、よくそう思った。しかし、最近はずぎのように思うようになった。

(1) たしかに、一見ジャスト・ミートというのでは説明にはならない。
(2) しかし、もし同輩どうし議論するまで、もしジャスト・ミートという概念がなかったとしたら、議論がジャスト・ミートというコンセプトを生み出していることになる。(3) それじたいは、説明力の乏しい概念のようでも、ジャスト・ミートという言葉により、「いったいそれでは、ジャスト・ミートはどのように実現するのか」、「そもそもジャスト・ミートとはなになのか」についての議論、実演、疑問の提示、再度の実演、またさらに議論というようなサイクルが生まれたら、これは意味のある概念 (sensitizing concept) であるといわなければならない。(4) この議論によって初めてジャスト・ミートという

言葉やその他のメタファーが生まれたとしたら、このことはよりいっそう深い意味の知識創造のプロセスの第一歩になりうる。

VI. 内容の専門家であるだけでなくプロセス 促進者でもあるインストラクター

経営学の社会人大学院では、教授内容は野球ではないし、ホームラン・バッターにあたるひとばかりの集まりではないのだが、事前課題を通じて自分の経験を内省し、それをレポートしたもの（ライブな教材、あるいはクリーンなデータ）を持ち寄り、解の未知な問題に議論を重ねるような方式の（付録1, 2, 3に示したような）社会人大学院教育のあり方は、このとっぴもない仮設例と似ていなくもない。

ひとつだけ大きく違う点は、まがりなりにも経営管理論の専門家として、わたしがピア・ディスカッションの場にいることである。

ここで重要なことは、コースをデザインしたひとにとっても未知の論点について議論するときには、インストラクターは、議論の内容の専門家として振る舞い続けるべきではなく、むしろピア・グループが議論をすすめるプロセスを促進すべきだということである¹¹。もちろん内容のうえでの専門的なコメントは必要に応じてすべきであり、各セッションのイントロダクションや結びのレクチャーもトピックによっては不可欠だろう（でないと、これまでのマネジメントの標準的知識が伝わらない）が、それがすべてではない。それだけだと新しいマネジメントのあり方をともに探ることにならない。本気で未知のテーマに取り組む際には、インストラクターとして知らないこと、わからないことがあ

11) Edgar H. Schein (1988). *Process Consultation I*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (稲葉元吉他訳『新しい人間管理と問題解決』産業能率大学出版, 1993)。

るのだと自覚したほうが望ましいとわたしは思う。皆が経験を通じてうすうすは知っていそうな気はするのだけれども、議論のプロセスの促進者に刺激されないと、それらが明白に転換されることは稀である。

ピア・ディスカッションの場を通じての知識の創造を実現するために必須なのは、インストラクターが自らが話すことの内容面で貢献しようとしすぎないことである。プロセス(過程)は、それほど大切なのである。

VII. ニューウェーブ・マネジャーの育成

ドナルド・ショーンは、『内省的実践家』(1983)を著してから4年後に、『内省的実践家の育成』を出版した。それにあやかるわけではないが、新しいマネジメントのあり方を議論しながら探すためのツール・ボックス、『ニューウェーブ・マネジメント』(1993)をわたしなりにまとめてから、多くの方々とそのなかで書かれたトピックについて彼らの経験とオーバーラップさせながら、議論を重ねさせていただいてきた。ここに以下の付録1, 2で記すわたしの比較的最近の社会人大学院のシラバスは、そのいくつかのトピックとその書物の出版以降に気付いたいくつかのトピックが散りばめられている¹²。これまでの管理方式を一方的に教示するのではなく、ニューウェーブ・マネジメントのあり方を議論するためには、また、さらには「ニューウェーブ・マネジャーの育成」のためには、この種のシラバスに基づいた実験中の試みが、(現時点ではまだまだ不備も多いが)少なくともひとつの「方向」としては有望ではないだろうか。

(1995. 5.25)

12) 付録3は、金井(1993)(注2参照)以前に作成されたものである。

付録 1

経営管理応用研究

(1994年度前期)

この経営管理応用研究では、経営にまつわる知識の生成を、実践したいと企てています。その背景として、経営の実践に役立つ理論は、現場発の理論だと確信する研究の流れが組織論にあります。古くはアクション・リサーチがその代表ですし、わたしの考えるピア・ディスカッションやグループ・エクササイズを通じてのデータの生成もそのような立場に立っています。このような立場から、実践家の深い内省と徹底した議論を通じて、この経営管理応用研究の教室の場を「ラボ」に変えるようなつもりで、講義（議論）のプランを用意しています。通常よりも詳細なシラバスを設計したのは、このような議論を綿密な事前課題に基づいて、実現するためのツールにするためです。

深く掘り下げて取り上げる予定のトピックは、すべて創造的なグループ・ダイナミクス、知識創造の集団・組織・経営、より深いレベルでのヒューマン・モチベーション（と仕事の楽しみ、恐れ、つらさ）、長期的な観点からのキャリア・ダイナミクスと生涯発達にかかわっています。具体的なセッション・トピックはつぎのとおりです。

- # 1 イントロダクション
- # 2 会社人間と仕事人間
- # 3 組織メンバーの情報フィードバック機会
- # 4 英雄的リーダーシップ
- # 5 アイデンティティと生涯発達
- # 6 個と個の連動—— ネットワーキング
- # 7 組織的状况における対人影響力の深層
- # 8 モチベーションと恐怖
- # 9 モチベーションと楽しみ・遊び
- # 10 暗黙知の明白知化—— ピア・ディスカッションのすすめ
- # 11 伝えがたいものの伝授—— 内省的実践家の育成
- # 12 変革のマネジメント
- # 13 仕事、会社、社会—— 職人の世界から学べること

これらについて、受講者の経験の内省、その記録（事前課題のレポート）の共有、そ

れに基づく議論を、各研究領域で注目の教材、一見経営学からはかけはなれた教材と擦り合わせながら、進めていく予定です。内省的実践家の育成（自己認識）、創造的な議論のあり方、ピア・ディスカッションの実践をおこないながら、組織理論や経営管理論の新しい動きを探るような場をつくるようにしましょう。

教材は、このシラバス（授業計画書）にしたがってできる限り（とくに必読文献はすべて）コピーをこちらで用意して適宜配布していきますが、つぎの文献を使用しますので、とくにテキストのほうは早めに目を通しておいってください（括弧内は、読むタイミング）。

テキスト

野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社（セッション#10）。
金井壽宏『ニューウェーブ・マネジメント』創元社（できる限り早めに）。
K. ライター『エスノメソドロジーとはなにか』新曜社（できる限り早めに）。
M. チクセントミハイ『楽しむということ』思索社（セッション#9）。
イーファー・トゥアン『恐怖の博物誌』工作舎（セッション#8）。

参考書

加護野忠男『組織認識論』千倉書房（できる限り早めに）。
金井壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房（セッション#4）。
金井壽宏『企業者ネットワークの世界』白桃書房（セッション#6）。

各セッションごとのプラン——予定教材と事前課題、ディスカッション・ポイントについては、以下の記述を毎回参考にしてください。

なお、事前課題をワープロで作成する際の、ファイル名は、{受講者の氏名のラスト・ネーム} + {セッション・ナンバー} にしてください。たとえば、山田一郎さんのセッション#2でのレポートのファイル名は、YAMADA2 です。これは、コース終了後、受講者の全レポートをデータベース化したいひとに対する便宜のためです。ただし、毎回のレポートは、ハードコピーで、受講者の人数分プラスわたしの分の部数コピーして、セッション当日にクラスにお持ちください。

セッション#1（4月12日）イントロダクション

受講希望者の自己紹介を手短かにおこなってもらった後、このコースの全体の概要、

目指すところ、進め方について、説明します。カバーするトピックについても概説しながら、Management and Organization Theories もしくは Organizational Behavior と呼ばれるフィールドの特徴について講義します。また、現場発の理論、根付いた理論 (grounded theory)、およびそれらを生み出す内省的実践家の疑問提示と議論についても、講義します。

次回より毎回事前課題がありますが、これは、トピックについてのご自分の理解を深めるだけでなく、(1) 自分が内省的実践者になること、(2) 議論のライブな材料になること、(3) このコースを受けている集団そのものを知識創造の組織にする実験のツールに生かすこと、さらには(4) このコースで取り上げるトピックで論文を書きたいと思うひとには、そのまま第1次的データとなること、をめざしています。その意味では、リーディングの熟読以上に、レポート作成を大切にしてください。このコースが修了するときに蓄積されるレポートの束と各セッションでのピア・ディスカッションの積み重ねが、受講者の皆さんのひとりひとりが、自分なりの新しい組織や管理のあり方(ニューウェーブ・マネジメント)を探るきっかけになることを、期待したいです。

なお受講者のカードを作成しますので、次回までに写真を用意しておいてください。

■エクササイズ 箱と集団意思決定

リーディングと事前課題 なし

セッション#2 (4月19日) 会社人間と仕事人間

会社にべったりになったり、仕事にのめりこみすぎるのは、よくないという議論がよく聞かれます。会社人間も仕事人間も行き過ぎはよくないでしょう。しかし、自分の会社が好き、自分の仕事が好きというひとは、会社も仕事も嫌いだけどいやいややっているひとよりいいポジションにあるはずです。

わたしも参加したIBMワークライフ研究会の調査によれば、会社に囚われの身になるのは、不都合が多いが、仕事に充足していることは、マイナスどころか、プライベートでも社会活動面でもよいことがわかっています。

この調査レポートの1章をもとに、このセッションでは、日本の産業社会で会社に勤め、仕事することの意味を、しっかり議論してみる予定です。

●リーディング1 金井「仕事人間と会社人間——ワーク・ライフ調査の分析結果」
神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ#9408。

事前課題 われわれの調査は、訪問質問表調査の形式をとりましたが、皆さんには、わたしのペーパーの Q25, Q26, Q27 の問い（5～6 頁）に関して、対面接触で最低 4 人のひとにインタビューしてください。その際、たとえば、生まれ変わっても現在とおなじような仕事をしたいというひとに、その理由をきちんと聞いて、なぜそう考えるのかについての被面接者の思いを中心にレポートしてください。

最低 4 名のひとは、会社従業員ばかりでなく、自営業者、主婦、専門職のひとなど、また男女や年齢がばらけるように多様なひとを選んでこれらの問いを尋ねてみてください。（主婦の場合、Q27 は除外してください）。

レポートは、A4 の 3, 4 枚くらいで、受講者の人数分プラス 3 部コピーしてください（以下のセッションでも同様）。

セッション # 3（4 月 26 日） 組織メンバーの情報フィードバック機会

仕事、職場、会社にまつわることにについて、組織メンバーは、うまく適応するために情報を必要とします。それが最も顕著に現れるのは、新人の場合です。このセッションでは、新人の情報行動と「委譲（任せること）」の機微について、理解を深めたいと思います。

●リーディング 2 金井「日本企業に望まれる人材イメージ —— 社長インタビューの内容分析」『ビジネスレビュー』第 37 巻第 4 号、41-63 頁。

●リーディング 3 金井「適応のための新人の情報アプローチ —— リーダーシップ、職務特性、組織構造との関連において」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー・シリーズ # 9409。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング 2 は、20 社の社長に次代の経営幹部となるような人材イメージについて、社長自身の経験した「ひと」にまつわる具体的エピソードを、臨界的事象法（critical incident method）で聞き出して調査した結果を報告しています。とくに任せることのタクソノミー（体系的分類枠組み）に注意して、皆さん自身が大きく上から任された状況とオーバーラップさせながら読んでください。

リーディング 3 は、ある情報・教育産業における新人の適応について、情報源の有用性とアクセス可能性から調査した研究です。ここでも、任せることに焦点をあてた議論をおこなっています。とくに任せることのパラドキシカルな機微について報告しています。このパラドクスは、新人の調査結果から得られたものですが、たとえば、支店経営

している会社の本社と支社や支店のヘッドとの関係、あるいはグローバル化した会社における本社の海外事業統括本部と海外拠点長との関係などと本質的には同じ問題を照射しているはずです。

皆さんの事前課題における(d)のエピソードと併せて、大きく任されたときの情報行動についてしっかり議論してみたいと考えています。

組織になじんでいきながらも、個が確立し自立しているというのは、どういうことなのでしょう。

事前課題 新人のときに有益だった情報源、よく利用した情報源について、(1)入社後1, 2年のひと、(2)担当者レベルだが10年ほど社歴のあるひと、(3)管理職のひと、それぞれにインタビューして、いったい皆さんの会社ではどのような情報フィードバック機会があるのか、探ってください。(a)有益な情報源と利用しやすい情報源の間にずれがないか、(b)世代によって新人時代の情報源が異なっていないか、(c)求める情報のタイプによって情報源がどのように異なるか、(d)新人の割には大きな責任が任されたときの具体的状況を思い浮かべてもらって、そのときにどの情報源にどのような情報を求めたか、の4点についてインタビュー・データを分析して、A4で4, 5枚のレポートをまとめてください。その際、(d)の大きく任された具体的状況のエピソードも記述してください。

セッション#4 (5月10日) 英雄的リーダーシップ

どの会社にも英雄や豪傑がいるものです。今いなかったら、その会社は問題かもしれません。

会社のなかで、自分を貫き、けっこうわがままで好きなことをやっているようでありながら、結局会社の行動・発想のレパートリーを広げ、また自分も成長させるひとがいます。

通常は、変革型リーダーシップ (transformational leadership) として論じられることが多いのですが、今回は、趣向を変えて、会社における英雄として、新規事業を起こすようなイノベータのリーダーシップ特性を考えたいと思います。もちろん英雄イコール優れた指導者とは限りません。もし日本の産業社会に英雄的リーダーシップがあるとすればどのようなものなのか探ってみましょう。

●リーディング4 J. キャンベル=W. モイアーズ「英雄の冒険」『神話の力』(飛田茂雄訳, 早川書房, 1992), 220-292頁。

●リーディング5 (インタビュー・ケース)「商船三井旅客株式会社 クルーズ・ディ

レクター 渡邊裕之氏（聞き手 沼上幹）『Cruit』1991年11月号，創造するミドル，No. 7，6-12頁。

■ビデオ キャンベルとの対話（の一部）or 竹内弘高=N. ティッシーの対談

リーディング解題とセッションで議論したい点

ジョゼフ・キャンベルは，博学の神話学者で，数々の著作が翻訳されていますので，リーディング4で興味をもったひとは，『千の顔を持つ英雄』など他の本にも目を通してください。当然，専門家としていろんな国，文化，時代の神話を紹介するのですが，キャンベルの真骨頂は，その博識そのものにあるのではなく，国，文化，時代，状況が変わっても，英雄の神話には，ある元型（アルケタイプ）ともいえるべきパターンがあることを指摘する点にあります。それは，おおまかに，別離（旅立ち），成就や出会い，帰還（separation, encounter/initiation/achievement, return）という共通のプロセスです（映画『スター・ウォーズ』の成功も，ジョージ・ルーカスがキャンベルによる神話の原型をよく研究して，より普遍的な英雄像を描けただからともいわれています）。ある会社のひとが，「新規事業を成功させたひとのパターンもこれと似ているな」といったことがあります。ビジネスの世界に英雄を念頭に，リーディング4を読んでください。

われわれは，会社で30代までに画期的な仕事を成就したミドル20名にインタビューしましたが（その一部はもうすぐ有斐閣から本になります），そのなかでわれわれ研究グループの共感を最も強く惹き起こしたのは，リーディング5の渡邊さんです。

事前課題 以下に紹介するR. ハウスのエクササイズの準備のためのレポートを作成してください。これについてのレポートの末尾に，金井の追加の問いについて，キャンベルを参考にして，皆さんのご意見を記してください。

管理者としての有能さについてのエクササイズ

Managerial Effectiveness Exercise

ペンシルバニア大学教授 ロバート・ハウス

この課題には、およそ45分かかります。

このエクササイズの目的は、ご参加のひとに、「すごいリーダー（傑出したリーダー）」をたんなる「できる管理者（有能な管理者）」から区別するリーダー行動について内省し議論する機会を提供することにあります。

まず最初に、あなたが知っている人物、あるいはあなたが何度が観察したことのある人物で、すごいリーダーであるとあなたの判断するひとのことを思い起こしてください。もし、あなたがそのような人物を個人的にはご存知ないようでしたら、あなたがそのひとについて読んだことのある、あるいはマスコミ等のメディアを通して見たことのある有名なリーダーで、すごいリーダーであるとあなたの判断するひとを選んでください。

このリーダーが、ひとりもしくは2人以上の部下と相互接触している重要な場面を具体的に思い起こしてください。3分ほどかけて、その場面を詳しく回想して、そのリーダーの行動と部下の行動を具体的に思い描いてください。

下記の問いを指針にしながら、その場面（できごと）について、短いストーリー（実話）を書いてください。以下の各問いに、1段落、あるいは2段落分くらい書いてください。およそ15分内で、物語のすべてを書き終えてください。

- 問1 このできごとのきっかけとなった背景事情はどのようなことでしたか。
- 問2 その場面に居合わせているのはだれですか。どのような肩書きのひとたちで、お互いの関係はどのようなでしたか。
- 問3 このできごとの間、どのような言葉のやりとりがありましたか。リーダーのしていることで、なにかとくに効果的にうまくやっているなど思えることがありましたか。どのようなことはうまくいかなかった（非効果的だった）ですか。このことも記述してみてください。

問4 それぞれの当事者は、どのような感情を抱いていたでしょうか。

問5 どのような結末になりました。これは、リーダーとしてうまくいったできごとだったのですか。このリーダーは、目的を達成しましたか。

ではつぎに、あなたが知っている人物、あるいはあなたが何度か観察したことのある人物で、すごいリーダー（傑出したリーダー）ではないけれどもできる管理者だ（管理者としては有能だ）とあなたの判断するひとのことを思い起こしてください。この管理者が、ひとりもしくは2人以上の部下と相互接触している重要な場面を具体的に思い起こしてください。3分ほどかけて、その場面を詳しく回想して、その管理者の行動と部下の行動を具体的に思い描いてください。

それでは、上記の問いについてふれながら、その場面（できごと）について、短いストーリーを書いてください。

この二つの具体的なストーリーを念頭に、すごいリーダーをできる管理者から区別する属性（技能、能力、性格特性、価値観、行動など）だとあなたが思うものを箇条書きにしてリストしてください。

この両者を区別する行動面での大きな違いはなんなのかについて議論できるように準備して、研修（会合、クラス）に臨んでください。

（金井による）追加の問6 あなたが「すごいリーダー」として選んだひとに、英雄性があるとすれば、それはいかなる点にあるのでしょうか。あるいは、すごいリーダーだけれども、英雄とは呼べないとすれば、それはいかなる意味においてでしょうか。

セッション#5（5月17日） アイデンティティと生涯発達

大阪ガスの大西会長はよく、人間尊重の経営よりも人間成長の経営だと言われます。日本生命の伊藤社長も、生命保険は人材産業だと最近強調されます。ひとの成長は、思春期くらいまでで終わるわけではありません。大学卒業までに個が確立しているひとは稀です。会社は、少なくとも理想としては、ひとがさらに成長し続ける場です。

よく生涯発達ということになると、社会教育や会社以外の場を考えがちですが、これは30年、40年にわたる仕事生活の動態（キャリア・ダイナミクス）のなかでとらえるべ

き問題です。会社のなかで30才になっても、40才になっても、たぶん50才になっても発達課題があります。このような点について、基礎学問分野の文献に基づいて、議論するのがこのセッションの課題です。

●リーディング6 J. W. サントロック「人格発達の見解と理論」『成人発達とエイジング』（今泉信人・南 博文編訳，北大路書房，1992）第10章，343-358頁。

●リーディング7 E. H. エリクソン「人格的強さと世代の循環」『洞察と責任——精神分析の臨床と倫理』（たたら幹八郎訳，誠信書房，1971）105-160頁。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング6は、この分野の基本的テキストから、これまでの人格発達を段階論的に捉えた諸研究をレビューしているところを抜き出しました。これだけでは、よくわからない、もっと深く知りたいというひとは、D. レビンソン『ライフサイクルの心理学（上）（下）』（講談社学術文庫），あるいはE. H. シャイン『キャリア・ダイナミクス』（白桃書房）などの良書がありますから、このセッションまでに目を通してみてください。

リーディング7は、サントロックのレビューでふれられているエリクソンの8段階の発達学説で、漸成（epigenesis）説としてよく知られています（が、曖昧な理解しかできていないひとが多いです）。エリクソンといえば、アイデンティティとアイデンティティ拡散が議論の中心となりますが、それは、漸成の8ステップのうちの1段階にすぎません。

アイデンティティが確立したつぎの段階の統合課題は、親密さ対孤立で、これを統合できたときに現れる virtue は、愛です。個が成り立ったもののどうしがつながれるというのが親密さの意味で、依存的な関係とは異なります。このあたりを、エリクソンのオリジナルの文献からきちんと読み込んでほしいと思います。なお、漸成説についてもっと知りたいひとは、エリクソンの『幼児期と社会』（みすず書房）にもそれについての1章がありますし、より最近の本では『ライフサイクル その完結』（みすず書房）という本もあります。

事前課題 自分史を書くのは難しいことです。今回の課題は、エリクソンの漸成説の8段階のうち、どこかひとつの段階に焦点をあてて、自分がその段階の発達課題をどのように（葛藤しながらだったかもしれないけれど）統合し、その段階の virtue を身につけたか、その virtue は、その後の自分のキャリアにどのように役立ったかに限定して、

ミニ自分史の第1歩になるようなレポートを書いてください。皆で共有しますので、もちろんプライバシーにかかわることを書いていただく必要はありません。こういうことなら他のひとに語れるという限定された範囲内で上記の課題にチャレンジしてください。(レビンソンの本のなかには、エール大学の研究者の手になるもので本人が書いたものではありませんが、自分史的記述のいい例があります——時間的余裕のあるひととはご参考に)。

セッション#6 (5月24日) 個と個の連動——ネットワークング

個と個が自分をないがしろにすることなく、自分を創造的に生かす形で対等につながるネットワークングのあり方について探求するのが、このセッションの目的です。より具体的には、わたしがボストンで詳細に観察したふたつのネットワークング組織について講義をした後、皆さんのネットワークング経験とそれらのケースとを擦り合わせて、ベンチャー企業者のネットワークングと会社にお勤めのひとのネットワークングの間に共通点があるのか、相違点はどこにあるのか、日米でネットワークングは基本的には同じなのか、違いがあるのか、について議論したいと思います。また、社会人大学院のこれまでの経験から皆さんの集まり自体にネットワークとしての機能がありそうなことがわかっていますので、このネットワークをどのように生かすべきか、どのような陥穽は避けるべきか、についても考察しましょう。

また、前回の議論との関連では、個が確立したひとが、相互にもたれあうのではなく(つまり個を犠牲にすることなく)つながるには、どのようにすればいいのか、さらにセッション#2との関連では、このようなネットワークングがいかなる意味で、会社人間間の解毒剤になるのか、についても議論を継続させたいと思っています。

●リーディング8 J. ルービン「類は友を呼ぶ——似た者同士は互いにひかれる」『愛することの心理学』(槌野芳雄・市川孝一訳、思索社、1991)第7章、201-229頁。

●リーディング9 金井「多様なネットワークングの進展と経営——経営のなかと周囲での人びとの触れ合いの意味」21世紀のニューマネジメントPart4 経営資源・システムの再構築、通巻第15巻『情報』(工藤秀幸編、総合法令、1993)、349-387頁。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング8は、たいへん興味ある本からの1章です(興味あるひとは、本を購入されて全部読むことをお勧めします)。なぜ、ひとはついつい自分と似たひとにひかれるのかについて、逆にむしろ自分と似ていない対照的なひとにひかれるような状況での

自分の経験と対比しながら読んでください。

リーディング9では、ネットワーク型の関係がなぜ（またどのような条件のもとで）創造性につながるのか、企業者のネットワーキングにはどのようなパラドクスがあるのか、ネットワーキング組織の類型にはどのようなものがあるのか、注意しながら読んでください。

事前課題 自分なりにこれはネットワーク状の関係だと思える自分の経験を具体的に記述してください。それはいつなにを目的にできたのか、なぜ加入するようになったのか、どのように運営されているのか、金井（1993）のフォーラム型とダイアログ型のいずれに近いのか、もしどちらとも違うようなら、ネットワーキング組織の第3の類型としてどのようなものをこのあなたのネットワークは示唆しているのか——これらの問いに言及して、A4で4、5枚のレポートを作成してください。

セッション#7（5月31日） 組織的状況における対人影響力の深層

H. A. サイモンなどのいわゆる近代組織論以降、組織影響力（organizational influence）というアイデアは、この研究領域の共有財産です。組織が成り立つためには、このような影響力がいます。それは、リーダーシップや組織文化によることもあれば、報酬システムや業績評価システムによることもあります。ふつうポジティブな意味でつかわれますが、考えてみると個人が組織の影響を受け、場合によってはそれに振り回されるというのは恐ろしいことでもあります（たとえば、会社の評価システムに追い込まれた銀行の支店長、あるいはカルト集団でのデモニッシュなカリスマ・リーダーシップ）。

このセッションでは、組織的状況における対人影響力のダークサイドにも光を当てる試みをめざしています。日本ではあまりよく知られていませんが、組織心理学の大御所のひとりのE. H. シャインの処女研究は、朝鮮戦争のときに中国側の捕虜（POW）になり洗脳されたひとのアメリカ社会復帰のための臨床的インタビューに基づくものです。だから、このひとが組織影響力について語るときには、わたしなどはより深いものを感じてしまいます。

●リーディング10 S. ハッサン「マインド・コントロールの理解」『マインド・コントロールの恐怖』（浅見定雄訳、恒友出版、1993）第4章、103-143頁。

●リーディング11 石川 准「ヒーリングを買う——心理的幸福術+α」『アイデンティティ・ゲーム——存在証明の社会学』（新評社、1992）、第4章、139-191頁。

●リーディング12 C. リンドボム『今日のカリスマ』『カリスマ——出会いのエロティシズム』（森下伸也訳，新曜社，1992），第12章，330-359頁。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング10は，著者自身が統一協会に深く入り込んで幹部近くまでいったひとで，シャインの『洗脳』なども引用しながら，経験もさることながら，きちんとした心理学の本として書かれている。

リーディング11は，社会学者による，いわゆる自己啓発（発見）セミナーの参加観察研究で，書物全体としても優れているのでお勧めします——アイデンティティを社会から押しつけられる，もたされてしまうことのマイナス面がうまく書かれた本です。このような研修についての本がたくさん出ていますが，さらに興味のあるひとには，福本博文『心をあやつる男たち』（文藝春秋，1993）を，推薦します。

通常カリスマ・リーダーというすごいリーダーを思い浮かべ，これをもっぱらポジティブに捉えがちですが，実はナチスのヒトラーもシャロン・テート事件のチャールズ・マンソンもすごいカリスマ・リーダーです。リーディング12は，カリスマがいかに個を融解させて，ひとを集団状況に酔わせてしまうかというネガティブな面に焦点を合わせた文献の最終章です。セッション#6のような対等な人間のネットワーク状の関係とは大きく異なる組織状況です。著者は，興味あることに恋愛などの親密な関係にもこの危険な要素があると指摘しています。

前回と同じ問いを違う角度からくりかえしましょう。自分を失うことなく，あるひとにひかれる，ある集団にコミットするとは，いったいどういうことなのでしょう。

事前課題 自分が最も心惹かれ，その関係（あるいは集まりや組織）から影響を受けていると思われる場面について，過去あるいは現在の経験からできる限り具体的に記述し，その場にマインド・コントロールの要素やカリスマの要素が，どのように介在しているのかについて，深いレベルで内省し分析してみてください。その関係や集まりや組織の成り立ちに，それらの要素がどのようにプラスに役立っているか，またどのようなマイナス面があるのかについて，考察してください。レポートには，さらに，その場に新人を勧誘するときの典型的方法や，入ってきた新人に課せられる加入（入会）儀礼めいたものに関する記述も含めてください。

セッション#8（6月7日）モチベーションと恐怖

恐れを対象化して，そのような情感さえある種の知識に転化できるか，また，恐れ

感覚は、今だに管理の現場でどのように生きているのか、について考えたいと思います。恐怖感とまでいかなくとも、「いやだなあ」とか「こわい」と感じる瞬間がおりてはいないでしょうか。でも、経営管理論の標準的テキストでは、これについて真剣に論じていることはありません。マクレガーのX理論で暗にふれられていたり、あるいは負のリワードとして罰が想定されていたり、たとえばITTのハロルド・ジェニーンのように特定の経営者の恐怖政治のような「こわい」経営が断片的に語られたりすることはありますが。

このセッションを設けた背景となる二つのエピソードをメモしておきます。ひとつは、われわれが受けた大学院の指導です。「あの頃けっこうほんとうにがんばったな、あの時のモチベーションは、なんだったのかな、という話を同僚、先輩の研究者としてしていると、修士論文を書き上げた達成感、新しいことを知る喜びなどだけでは説明できないなにかがあるよね、それってやっぱりたぶん指導教官の怖さ、ゼミの緊張感だったのではないか」という側面を思い出します。

もうひとつは、サービス産業の店長、支店長のあり方です。わたしの学生時代の友人でスーパーに就職したひとは、今本部にいて、「オレは、やっぱり店長とか、あまり向いていないと思う。個人的意見なのだけれど、当社では、やっぱりきつい、こわい、厳しい店長が、実際にパフォーマンスがいい。自分はそのタイプではないのさ」と述べました。そのすぐ後、同じ会社からこの社会人大学院にきておられていた非常に優秀かつナイスなひとに、このことをお話すると、「ばくも店長をやっていたときは、やっぱりそのタイプですよ」とコメントされました。

いけいけドンドンではないニューウェーブ・マネジメントを探るうえで、後味のいい、成長につながる「経営における恐怖」とはなにかをみつめる契機に、このセッションを生かしたいと思います。

●リーディングB テキスト指定したイー・フー・トゥアンの『恐怖の博物誌』を、このセッションの日までに熟読しておいてください。(Bは、テキスト指定の本)

リーディング解題とセッションで議論したい点

著者は、ひとがどのような場面で恐怖を感じるかをきちんと深いレベルで理解すれば、そのことじたいが、人間に対する洞察を深めるひとつの方法だと考えています。原題は、「恐怖にまつわる風景 (landscape of fear)」です。子供のころの自分の経験や、入社後の経験とオーバーラップさせながら、読んでください。

■ビデオ L. パーンスタイン『ウェスト・サイド・ストーリー』の練習風景（トゥナイトの歌唱指導の場面をみる予定）—— PMFでのパーンスタインとの対比

事前課題 つぎのふたつの際立った具体的できごと（critical incident）について記述してください。（a）生まれてから社会人になるまでの経験で、もっとも怖いと感じた具体的できごと、と（b）入社以来これまでの会社での経験で、もっとも怖いと感じた具体的できごと。

そのできごとが、（1）いつのことなのか、（2）そのできごとが生じたきっかけ、（3）その場面にだれとだれがいたのか、（4）だれがどのようなことを言ったり、したりしたのか、（5）今振り返るといったいなぜ、なにが怖かったのか、（6）その恐怖感にその場であなたはどのように対応したのか、（7）その経験がその後のあなたの生き方、働き方、ひととの接し方にどのような影響を与えたと思うか、（8）これらの経験を踏まえて、マネジメントの当事者である管理職がぜひすべきこと、絶対にするべきではないと思えることについて、どのような教訓がありそうか、これらの点にふれながら、A4で4、5枚のレポートを作成してください。

セッション#9（6月14日） モティベーションと楽しみ・遊び

このセッションは、#8と対をなすセッションです。今回は、恐れではなく、遊びのような楽しみという観点から、従来の経営管理論のテキストが忘れ去ったわれわれの日常語（first-order construct）を取り戻しましょう。これまでのテキストで、楽しみが全然扱われなかったわけではありませんが、通常、達成動機や内発的動機づけの文脈でふれられただけで、今回取り上げるような、より深い視点や生きられるままの現実の記述はありませんでした。

●リーディング13 西村清和「問いの射程」「遊びの祖型」『遊びの現象学』（類草書房、1989）第1章、第2章の一部、1-33頁。

●リーディング14 松岡正剛「アソビの研究」『遊行の博物誌——主と客の構造1』（春秋社、1987）12-37頁。

●リーディング15 J. ボイド「ピーク経験」『素顔のミュージシャン』（菅野彰子訳、早川書房、1993）第5章、166-202頁。

●リーディングB M. チクセントミハイ『楽しむということ』（思索社）

テキストに指定した文献ですが、このセッションまでに熟読しておいてください。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング13の著者は、美学専攻の研究者ですが、遊びの哲学について書かれた好著で、サントリー学芸賞受賞作です。ホイジンガやカイヨワに批判的です。通説が批判されるだけでなく、独特な自説がきちんと展開されています（それを理解するには、本全部を読む必要がありますが）

リーディング14は、わたしが心深く最も尊敬する「エディター」松岡さんの手になる遊び論です。大和言葉で考える部分をよく読み込んでください。白川 静の遊びの定義をどう思われますか。

リーディング15は、ピーク経験やフロー経験の実例のひとつとして、ミュージシャンの演奏をとりあげています。われわれ自身にそもそもピーク経験があるのか、さらに一歩進めて、仕事の世界でピーク経験があるのか自問してください（ちなみに、西村氏は、仕事にフロー経験を求める見解に批判的です）。

リーディングBは、楽しみ（や著者のいうところの「フロー経験」について書かれた名著で、その原題は、*Beyond Boredom and Anxiety* です。チャレンジが少ないと退屈だし、かといってチャレンジがすぎると不安になります。ロッククライマーやチェスなどの例だけでなく、外科医の手術のような仕事の世界の例も記述されています。また、後半のマイクロ・フローの実験は、（D. O. ヘップではないですが）現代版感覚遮断実験といってもよいでしょう。

なお、内発的動機づけに興味のあるひとは、この研究分野のチャンピオンであるエドワード・デシの代表作が2点、邦訳されていますのでそれをご覧ください（『内発的動機づけ——実験社会心理学的アプローチ』『自己決定の心理学——内発的動機づけの鍵概念をめぐる』ともに誠信書房——デシのおこなった具体的実験を知りたいひとは前者、ひとがいかに自己決定と有能性により動機づけられるのかについての、スペキュレーションを含む概念モデルや哲学的議論まで知りたいひとは後者をお薦めします）。

事前課題 本格的なリサーチ・プロポーザル（研究計画書）を設計するエクササイズをおこないたいと思います。

他の三つのリーディングも参考にしながら、主としてチクセントミハイの理論枠組みを、経営管理論や組織論に適用した、あなたが実施したいと思う研究プランを作成してください。そのプランがきちんとしたリサーチ・プロポーザルと呼べるためには、つぎのような点についてしっかり記述がなされていなければなりません。

- (1) いったい何を探求したいのかについて、リサーチ・クエスチョン (RQ) が提示されている。
- (2) そのRQに関して、この研究でとくに調べてみたいという仮説が提示されている (もしも、仮説発掘的な研究なら、どのようなことをめぐって仮説を探すのかその仮説探しの「地図」にあたるようなものが提示されている)。
- (3) その仮説を検証するために (あるいは仮説を発掘するために)、どのようなデータを、どのようにして収集するのか、について計画が立てられている。
- (4) この研究のアウトカム (成果) が、これまでの研究に対してどのような貢献をするのか、また、経営の実践に対してどのような提言ができそうかの見通し、つまり、研究の理論的含意と実践的含意 (theoretical and practical/managerial implications) が展望されている。

これらの点にふれながら、あなたなら調べたいと思うことで、実際に実施可能な研究プランを作成して、レポート (A4で5, 6枚) にして提出してください。

セッション#10 (6月21日) 暗黙知の明白化 —— ピア・ディスカッションのすすめ

これまでのセッションでも、あるいは他のコースでもクラス・ディスカッションを皆さんはしているわけですが、ここでそのプロセスについてもっと自覚的になってみる試みをおこないます。

組織体が知識生成の母体であるなら、よりミクロ・レベルでは、たとえば流通業なら新業態開発の会議で、知の創造がおこなわれているはずで、大学は、意識的に知の創造をめざした場ですが、それは研究面でおこなわれていると考えられています (そのとおりなのですが)。しかし、経営学のように実践的な学問分野で社会人大学院のコースのような場では、とくに組織理論みたいなソフトのコース (統計学や経営数学などをハードとすると) では、教育の場が同時に知の創造の場になりえます。このセッションまでにそのようなセッションが何回かあることを、希望したいですが、われわれの議論のやり方そのものをそろそろ議論してみましょう。

●リーディング16 野中郁次郎・紺野 登・川村尚也「組織的知の創造の方法論」『組織科学』第24巻第1巻, 1990, 2-20頁。

●リーディング17 金井「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号, 1989, 80-90頁。

●リーディングB 野中『知識創造の経営』

リーディング解題とセッションで議論したい点

この時点までに野中郁次郎『知識創造の経営』（リーディングB）を一読しておいてください。リーディング16は、第3著者が当時勤務していた会社の業態開発会議での会話のやりとりを、内容分析したものです。メタファーの使用が知の創造とどのように関わっているのか、考えてください。（認知科学に興味のある受講者は、「認知とふるまい（パフォーマンス）」について書かれた本や論文なども探して目をとおしてください——たとえば生田久美子『「わざ」から知る』（認知科学選書14、東京大学出版会、1987）は、とてもグッドです）。

リーディング17は、コーポレート・イノベーションにつながるような疑問の提示や議論というのがどうあるべきかについて、わたしなりに考察したコンセプチュアルな論文で、ピア・ディスカッションというアイデアを提示しています。社内で比較的創造的におこなわれた会議や、比較的議論が白熱したこのコースでのここまでのセッションで生じていたことに、ピア・ディスカッションという考えがどの程度あてはまるか、内省してみてください。

■エクササイズ 「ミシン」

事前課題 今までの9回のセッションのうちどれが議論のクオリティという点でよかったと思いますか。第何回目なのかを明示して、（1）そう思われる理由と、（2）どのような工夫をすれば、今後のセッションでそれがより再現されやすくなるのかについての提案（具体的にできるアクション・プラン）を、A4に1、2枚程度にまとめてください。

セッション#11（6月28日） 伝えがたいものの伝授——内省的実践家の育成

星の王子様ではないですが、ほんとうに大切なものは見えなかったり、なかなかうまく伝えられなかったりします。

たとえば、建築家を教育するのに、ロタリングの使い方などの形式知については通常のトレーニングで比較的容易に伝授できるでしょうが、空間の設計法や街づくりのコンセプト・メーカーの方法を伝えるのは、容易ではありません。ボストンのパークリー音楽院では、ジャズの即興演奏のやり方をどのように教育しているのでしょうか。しかし、考えてみるとボラニーも言っているとおり、どのようにすれば自転車に乗れるのか、というできるひとには簡単なことも、言葉で教えるのは困難です。

自分がなぜうまくできるのかをよく内省しているひとでなければ、伝えがたいものの

伝授は困難です。長島を想起してください。

●リーディング18 D. ショーン「創造的情熱の伝授」*Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass, より。

■ビデオ パブロ・カザルスの個人レッスン風景 and/or 村上ポンタ秀一の教則ビデオ

リーディング解題とセッションで議論したい点

D. ショーンは、内省の実践家（reflective practitioner）の概念の提唱者です。リーディング18では、音楽の世界で、なかなか伝授しがたいことを教えている場面が描かれています。そのうちのひとつは、チェロの巨匠カザルスが、バーナード・グリーンハウスに、バッハを即興する方法を伝授しようとした方法です。

譜面にほとんどのことが書かれているのに、しかし譜面に書かれていない大切なことがあるときに、それをどのように伝えればいいのでしょうか。

事前課題1 自転車に初めて乗る子供に、いったいなにを、明白知（言葉として伝えられる実践的な知識）として教えることができるでしょうか。年齢や性別の異なる多様なひと3, 4人に、自転車の運転法について、形式ばらないインタビューを試みてください。どのような意見が出てきたか、についてレポートしてください。もし、近所に自転車にこれから乗りたいと思っている小さな子供（自転車に乗れない大人でもいい！）がいれば、実際に、自転車の乗り方を週末にでも教えてみて、そのもどかしさについてもレポートしてください。

事前課題2 会社で営業のベテラン社員2名に、営業のコツで口で伝えられることになにがあるのかについて、きちんとフォーマルに（あらためて）インタビューしてください。大学院での課題なので、あらためてお聞きしたいのですが、と明示的に尋ねてデータを得てください。

セッション#12（7月5日） 変革のマネジメント

様々な材料からニューウェーブ・マネジメントの方向づけが少しはみえてきて、ひとによっては、より明確な変革のシナリオが個人レベル、職場レベル、会社レベルで描けるようになったとしても、実際に変化を起こし、持続させるには、たいへんなエネルギー

がいります。疑問提示と議論とは、コーポレート・イノベーションの出発点ですが、内省と議論ばかりしていれば、日が暮れてしまいます。

このセッションでは、変革のマネジメント (change management) について議論してみたいと考えています。変革のためには、実際に、なにを心掛け、なにをすべきなのでしょう。

●リーディング19 W. Bridges 'Being in transition.' *Transitions: Making Sense of Life's Changes--Strategies for Coping with the Difficult, Painful, and Confusing Times in Your Life*. 1980, Reading, MA.: Addison-Wesley, pp.7-25.

●リーディング20 K. レヴィン「永久的変化の創造」『社会科学における場の理論』(猪股佐登留訳, 誠信書房, 1956), 219-229頁。

●リーディング21 H. ウッドワード=S. バッコルツ「変化に遭遇した人のニーズに応える」『アフターショック——「危機」を「好機」に変えるマネジメント』(上野義道訳, ダイヤモンド社, 1991), 121-138頁。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング19は、人生の転機を乗り切るのに苦労した人びとに対する集団療法 (グループセラピー) から生まれた臨床心理学的研究ですが、経営管理論で変革型リーダーシップやチェンジ・マネジメントを論じるときの基礎文献になっています。個人レベルの変化の問題を考えてみてください。

リーディング20は、溶解—移行—凍結という変化プロセスを描いたレビンの代表的研究のひとつです。グループ状況での変化を考える材料にしてください。

リーディング21は、書名と同名の研修パッケージのある、チェンジ・マネジメントの心理面を扱った書物からの抜粋です。会社での変化をうまく舵取りしたいと思うひとは、全部目を通すに値する本です。

なお、この問題について、さらに深い理解をしたいひとには、つぎの二つの文献をお薦めします。P. ワツラウィック他著『変化の原理——問題解決の形成と解決』(長谷川啓三訳, 法政大学出版局リブラリア選書), W. B. タンストール著『経営ドキュメントATT分割——企業変革の教訓』(野中郁次郎監修関口和雄・橋本 信+情報通信総合研究所訳, プレジデント社, 1986)。前者は、変化ができないケースの悪循環、それを断ち切る一見非合理的なプランの有効性などについて、ショーンのいう二重ループ学習との関連で読むことができます。後者は、大きな組織変革の実例として貴重なドキュ

メントになっています。

事前課題 入社後の会社での仕事生活で一番大きな変化だと思えるものを具体的にひとつとりあげてください。それをどのように乗り切ったのか（あるいは乗り切れなかったとしたら、どのように経験したか）について、つぎの点にふれながらレポートしてください。

- (1) 変化のきっかけとなったできごとは何ですか。
- (2) だれが旗をふったのですか（変化のイニシエータはだれですか）。
- (3) あなたは、どのようにその変化に巻き込まれたのですか。
- (4) その変化で、あなたが最も気にかけ心配したことはなんですか。
- (5) その変化で、あなたが最も楽しみにし期待したことはなんですか（一見いやな変化の場合でも、変化のなかであなたが期待したことはなかったか、思い起こしてください）
- (6) あなたは、あなたの職場は、会社は、この変化を乗り切るのにどのような工夫をしましたか。
- (7) 変化のプロセスを困難にした最大の障害物は、なに（だれ）ですか。
- (8) 変化の促進要因は、なに（だれ）でしたか。
- (9) この経験は、今後のチェンジ・マネジメントにどのように生かせそうですか。

セッション#13（7月12日）仕事、会社、社会——職人の世界から学べること

日本の産業社会のゆくえについて、経営管理論、組織論の立場から、皆さん方自身に実務家としていったいなにができるのか、また、社会人大学院としてなにを残りの1ないし3学期で研究すべきかについて、大きく深い視点から議論して、このコースの結びにしたいと思います。この社会での会社で仕事をしているひとのあり方をラディカルに内省し議論するために、材料としては、職人の世界のものを選びました。おまけにひとり外国の職人です。セッション#2ですでに議論しましたように、自営業にもどると同様職人になるというノスタルジックな解決を求めるためではありません。発想の範囲を広げ自由にするための素材です。

われわれは、数々のトピックを議論しながら、ある意味で再び当初の問い（セッション#2）にたちもどるわけです。#2のときの議論よりどの程度深まったか、また、そのときよりどの程度グループが成熟し、ピア・ディスカッションにより長けてきたかを、このセッションの日に拝見するのを楽しみにしています。

- リーディング22 奥村 宏・倉光弘己・金井壽宏『21世紀企業の社会性と個人』第5回コーポレート・コミュニケーションセミナー講演録, U P U, 1993, 58頁。
- リーディング23 朽見行雄「家族の絆で結ばれた工房——家具修復職人」『フィレンツェの職人たち』(日本交通公社, 1993), 97-106頁。
- リーディング24 「職人ひとりぼっち 佐藤住夫 銚床づくり」「椅子人間 宮本茂紀 モデラー」石山修武『現代の職人』(晶文社, 1991), 86-93頁, 248-254頁。

■ビデオ 宮大工の世界

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング22は、会社主義の行き過ぎを批判する論者のなかではバランス感覚のいい奥村さん、会社を舞台にしているから好きなことができたと言主張する倉光さんの講演記録、その後、わたしをまじえてのパネルから成る報告書です。

ここで皆さんが感じた問題と自分の会社生活を念頭に、リーディング23, 24の職人の仕事生活のドキュメントに目を通してください。

事前課題1 10年後の自分のことを描いてください。ありたい姿を、真剣に考えてみて、それを、このコースで議論したコンセプトで彩って描いてみてください。それを実現するために(1)社会人大学院に在籍している間にできること、(2)会社に戻ったらすぐに着手できそうなことは、それぞれなんですか。ありたい姿に合わせて、それに向けてのファースト・ステップもレポートに記述してください。10年後自分で読み直してみたいと思うようなレポートにしてください(長さは自由です)。

事前課題2 この半年の間に目にした書物(このコースでリストにあげているもの以外)のうち、ニューウェーブ・マネジメントのあり方を探るヒントになった本を、全然経営学からかけ離れた本でもけっこうですから、2冊選んで、このシラバスの「リーディングの解題とセッションで議論したい点」にあたる記述を作成することによって、その2冊を他の受講者とわたしに紹介してください。

グレーディングについて

多数のレポートを毎回作成してもらいますので、期末の課題レポートや試験はしません。ふだんのレポートのクオリティとクラス・ディスカッションでの貢献とで(比率と

しては、70, 30) 総合的に判断してグレーディングをおこないます。

補遺

実は、限られた時間のためにふれられなかったいくつかの重要なトピックがあります。
ご参考までに、リストだけあげておきます。

権威と服従の心理

学習性無力感への対処

管理者の日常行動——断片化への対処

キャリア・アンカーの実際

モデリングと社会的学習理論

MBTI (マイアー=ブリッグス・タイプ・インディケータ) とプロジェクト・マネジ
メント

経営におけるダブルバインド

経営におけるチーティング

経営における愛

R & D マネジメント

曖昧さ耐性と認知スタイル

精神分析的組織理論

コラボレーションと集団過程

など

ざっと考えただけでもこれだけあります。これらについては、独立したセッションは設けていませんが、できるだけ関連のあるところでふれるようにはします。

残りがあるということは、この13回でけっして完結しないということです。Keep on running. 絶えず変化する現実、われわれがいくら熱心に現実を解読しようとしてもKeep on hiding. だからこそ、現場発の理論の探求は重要。

それでは、この半年お互いがんばりましょう。なんのために大学院にいるのか、よくよく深く考えながら、13回のセッションを経験トンネルしましょう。

＜組織論学者 K. E. ワイクの好む、へんな詩＞——半年のお供に！

In Broken Images

He is quick, thinking in clear images;
I am slow, thinking in broken images.

He becomes dull, trusting to his clear images;
I become sharp, mistrusting my broken images.

Trusting his images, he assumes their relevance;
Mistrusting my images, I question their relevance.

Assuming their relevance, he assumes the fact;
Questioning their relevance, I question the fact.

When the fact fails him, he questions his senses;
When the fact fails me, I approve my senses.

He continues quick and dull in his clear images;
I continue slow and sharp in my broken images.

He in a new confusion of his understanding;
I in a new understanding of my confusion.

—— Robert Graves

付録 2

経営戦略演習

—— 社会人大学院マネジメント・コース ——
(1995年度前期)

コースの概要

<全体のテーマ>

この経営戦略演習では、すでにアナウンスされてますとおり、「戦略的経営・創造的組織と人的資源管理をリンクするマネジメントの新展開」をテーマに、セッションを待ちます。

このテーマでカバーされるトピックの具体例は、神戸大学大学院現代経営学社会人大学院ニューズレターNo. 7, 4～5頁, 神戸大学経営学部・大学院経営学研究科講義要綱の200頁に掲載済みです。(参考までに、このシラバスの末尾に、そのコピーを付録します)。

<シラバスの作成について>

第1回目のときに、すべての授業計画をこちらで予め決めておくのではなく、そのときのセッションで、受講者の要望・関心を吸い上げ、それを反映する形で、本年度の社会人大学院のシラバス(授業計画案)を早急にまとめたと考えています。シラバスとは、その学期に開講される日の講義・議論の具体的概要を教材とともに記した日程表のことを言います。このシラバスは、各セッションのねらいと、リーディング(文献)、リーディングの解題とディスカッションの要点、ビデオやエクササイズ、および事前課題という項目に沿って、記述されています。

セッション#1(4月12日)は、その意味で、すでにご案内のとおり、ゼミ個別ガイダンスを兼ねたオリエンテーションの日にしたいと思っています。

<具体的なテーマ——各セッションでとりあげるテーマ>

本年度は、つぎのようなテーマで12回のセッションをもちます。

- #1 イントロダクション
- #2 会社へのエントリーとリアリズム
- #3 内省的実践家とピア・ディスカッション
- #4 傑出したリーダーシップの要件

- # 5 経営戦略と組織・人事
- # 6 組織文化と経営にかかわる各国の文化
- # 7 個人と組織のトランジションと変革のマネジメント
- # 8 ミドルのエンパワーメント
- # 9 日本企業の新製品開発力をめぐる組織論
- # 10 生涯発達と強固な個・アイデンティティの形成
- # 11 キャリア・ディベロプメントと人事
- # 12 内発的モチベーションと職務特性

後述しますように、これらの12回の通常のセッション以外に、合宿をもつ予定です。

<毎回の準備>

リーディングには、必ず目を通し、それにかかわる事前課題に関して、特に指定がない限り、ワープロA4（各頁1200字）で2、3枚程度のレポートを作成し、受講者の数プラス3部、つまり30部（25名の受講者、1名の研究生、2名のTA、1名のインタラクター＝わたし、の分で合計30部※）コピーしてきてください。各自のファイルの管理は、たとえば、第7回目の事前課題は、TANAKA7.TXTとしてテキスト・ファイルで保存してください。ページ・フォーマットは、1行40文字の40行にそろえることにしましょう。

（※第1回目のセッションのときには、29部とアナウンスしましたが、30部に訂正させていただきます）。

事前課題そのものが、そのトピックに興味をもつひとの、予備的データになりうるので、書かれたものは全部共有するようにしたいと思います（昨年度も、非常に良質なデータが、コースを通じて生成されました）。上記のファイルのファイル名で、保存されたものを共有するようにします。

<教材配布と書物の購入>

教材は、論文の場合には、コピーして配布します。書物の場合には、各自で（あるいはゼミでグループとしてとりまとめて）注文して、そのセッションの前には、購入して読んでおくようにしてください。（書物には、テキストと参考書があります。テキストには、*印、参考書には△をつけています）。プロジェクト方式に入る前の前期には、多数の書物を購入していただくこととなりますが、それが本気で経営学修士をとるために必要なまじな投資だと思ってください（リアリティ・ショック!!）。簡単に、MB

Aは取れない？既婚者の方は、2年ものの社会人大学院の「ナイト・スクール」に通っているために、同僚と飲む機会が減る——その分が、本に化けたと奥様や旦那を説得してください。シングルのひとは、夜間開講しているために、デートの時間がかなり減るはずですので、データ代が、本に化けたと自分と彼女、彼を説得してください。（大学院に来た、「入院した」というのは、皆さんの自己決定（E. デシ）だから、わたしから誤る理由はないのだけれども、この点、あしからず！！）。かつて、西欧の世界が中世からルネサンスに向かうころに、「都市の空気は自由にする」と言ったのをもちると、現場で実務にとらわれすぎているかもしれない受講生の方々にとって、「本の香りはあなたを自由にする」、それがないと本気に研究ができないガソリンなのです。

<グローバル・リンク計画の活用>

セッション#1のときに、英文の文献は正式には使わないということにしましたが（有志に配布する——ガソリンがプレミアムだから）、来春には、本年度の後期以降のグループ・プロジェクトの成果を携えて、欧米の先進的ビジネス・スクールを行脚する計画ですので、これに参加したいと希望する受講者は、各自思いきりに自分の英語をライティングも、ヒアリングとスピーキングも改善するように努力してください（語学ができることは、必ず見返りがあります）。

また、2年ものの社会人大学院では、海外の提携ビジネス・スクールで修学する機会もありますから、それを希望するひとは、早めにプラン、目的地、テーマなどを考えておいてください（グローバル・リンク・プログラムでUCLAなどに留学した先輩にヒアリングしておくことをお奨めします——はっきり言って、この交換プログラムは、ふつうに欧米のBスクールに行くよりバーゲン価格ですし、しっかりしたプランがあれば「ひとかわ剥ける」という意味でも希望者には、貴重な経験となると期待できます）。

なお、第IV期生（2年コース、指導教官加登教授担当）では、米国のUCLAに3名、ワシントン大学（シアトル）に2名、英国のマンチェスター大学に2名、参加することになっています。

<合宿研究会と海外研修旅行について>

夏季休業までに、あるいは7、8月ぐらゐに、合宿研究会ををするとしたら、合宿でなければ議論しにくいようなテーマは、なになのか、4、5月の早めに皆さんの間で議論しておいてください。合宿所の手配などは、ご相談にのりますが、合宿のオペレーション・マネジメントは、皆さんの自主管理にしたいと思います。もちろん、テーマに合った教材の手配、事前課題や必要な資料については、わたしの方で手配します。

一案は、テーマ（個人テーマとグループ・テーマ）を議論し、暫定的に決めることをテーマとする合宿にすることです。（テーマの探求については、付録として添付した、リサーチ・プロポーザル作成のマニュアルを参照）。

また、年度末（通常、1年目の終わりの3月中下旬）までにおこなう海外研修旅行のプランについても、皆さんの間で、（グループごとのコンペにしてもいいですが）よくもんでまとめておいてください。前年度の2年ものコース（加登さんのコース）にも大学院生を送っている会社に勤務しておられるひとは、前年度の経験についてヒアリングしておいてください。もちろん、この両者についてわたしの方でも、リサーチをしたり、プランを練ったりするつもりです。

<評価について>

このコースは演習（ゼミ）でもありますし、11回ものレポートを事前課題に答える形で作成していただきますので、試験等はいっさいおこないません。その都度レポートは、A, B, C評価をいたします。正解、誤りがあるような類いの事前課題ではありませんので、やや主観的になりますが、データとしての豊かさ、記述の丁寧さ、洞察の深さ、ロジックの明瞭さなどを基準に、評価をおこないます。毎回レポートを提出して、過半がB以上なら、合格ということにします。

<シラバス>

以上、全体の概要の説明が長くなりましたが、以下が、シラバスの本体です。

セッション#1（4月12日） イントロダクション

後述のミニレクチャー、自己紹介、昨年度のシラバス、いくつかのグループ・エクササイズの実演・デモンストレーションをもとに、この演習で具体的にどのようなトピックを取り上げるかのラフ・プランを作成します。同時に、組織行動論（OB）、経営行動科学、人的資源管理論の概要についての講義（ミニレクチャー）をおこないます。

この後の毎回のセッションを通じても取り上げますが、初回でも、社会人ならではの意味のある理論的・実証的研究とはなにかという議論をさっそくにもとりあげる予定です。

●リーディング1

- ・金井壽宏（1993）「組織の情報処理パラダイム——エクササイズ、回顧、展望」伊丹敬之他編『リーディングズ 日本の企業システム』（有斐閣）。（このセッション

のみ、事前に配布できていませんので、今日のセッションを振り返る事後的リーディングになります)。

事前課題 なし (物理的に不可能なので)

■・エクササイズ 1

箱エクササイズと集団決定

・エクササイズ 2

5000円札オークションとエスカレーティング・コミットメント

・エクササイズ 3

エンジニアと弁護士 (意思決定の体系的バイアス)

・エクササイズ 4

自分と自社のアイデンティティ

これらのエクササイズは、OBという領域のフレイバーを体験的に学習してもらうのが目的であって、内容を体系的に深めるのは、後の該当セッションでおこないたいと考えています。

エクササイズ 3 は、次回にも持ち越して議論の材料とします。

作業

受講者カードの作成 (次回写真を必ずはりつけて提出)。

セッション 2 (4月19日) 会社へのエントリーとリアリズム

会社に入ってそこで初めて仕事を始めるひとに、この会社とそこでの仕事について、どのように伝えるのが適切なのかについて議論します。これは、ただ単に人事における採用という問題を越えて、エントリー・マネジメントと呼ぶべき研究領域となりつつあります。また、実務的な意味も大きく、人事にかかわりがあり、しかも、初回での自社紹介をより具体的な材料で補完し、アイデンティティ・エクササイズ (会社レベル) を深めることにもなりますので、前回のイントロダクションに続く、実質1回目のセッションは、これを取り上げることにしました。

●リーディング 2 金井壽宏 (1995) 「エントリー・マネジメントと日本企業の R J P 指向性」『神戸大学経営学部研究年報』第 X X X X 巻, 1-66頁。

■ビデオ 「コーポレート・コミュニケーション」(DNP作成)

あるいは、「JR東海」

(いずれにしてもオブショナル——もし、時間の余裕があれば)

事前課題 1

セッション#1の組織レベルのアイデンティティ・エクササイズを完成してください。20個の文章に適合度を付するだけでなく、その記述の全体像がいったいなにを物語っているのかについて、深く内省したレポートを書いてください。

事前課題 2

自分の所属する組織の会社案内(と別個に入社案内があるときには)を受講生の数プラス1部持ってきて(重いです!!)、その内容について、つぎのようなレポートを作成してください。(経済団体や中堅・中小企業にお勤めのひとは、会社履歴と募集案内にあたるものでけっこうです)。

- (1) この会社で働くことの実感がどの程度リアルに書かれていると思われるか。いいことづくめでなく、会社や仕事の実感をきちんと伝えているか。
- (2) 記述のなかで、これは、自分の現場での感触と違うというところはないか。
- (3) 会社の現状や仕事の性質について伝えるべきなのに、きちんと書かれていないことはないか。
- (4) RJPに基づく会社案内や入社案内の責任者になったら、どのようなパンフレットを作成したいか。
- (5) もしも、RJP用のビデオをあなたが作成するとしたら、この会社のどのような職種のどのような場面にそれを適用したいと思うか。なぜ、そこに適用したいと思うのか。そのビデオはどのようなビデオになりそうか。

この日、セッション#4、セッション#6にかかわる、わたしが参加している調査の質問票を配布しますので、自分の分プラス他の1票を、次回までにデータ収集してください。

これは、わたしの携わる研究にとってパイロット段階で非常に貴重なデータとなります。事前課題としてでなく、お願いとしてここに記しておきます。回答される際に気の付いた点については、アンケートにメモしておいていただければ助かります。(質問票調査を実施することを修士論文のために考えているひとは、これを第1級の研究チームが

世界中70カ国でこれから実施しようとしている質問票ですので、手本のひとつとお考えください。

セッション#3 (4月26日) 内省的実践家とピア・ディスカッション

(昨年度のセッション#10, #11参照)

このゼミでの事前課題の作成、それについての議論を生産的にするために、このセッションでは、内省的実践家、2重ループ学習、ピア・ディスカッションについてとりあげます。

星の王子様ではないですが、ほんとうに大切なものは見えなかったり、なかなかうまく伝えられなかったりします。

たとえば、建築家を教育するのに、ロックリングの使い方などの形式知については通常のトレーニングで比較的容易に伝授できるでしょうが、空間の設計法や街づくりのコンセプト・メイキングの方法を伝えるのは、容易ではありません。ボストンのパークリー音楽院では、ジャズの即興演奏のやり方をどのように教育しているのでしょうか。しかし、考えてみるとボラニーも言っているとおり、どのようにすれば自転車に乗れるのか、というできるひとには簡単なことも、言葉で教えるのは困難です。

自分がなげうまくできるのかをよく内省しているひとでなければ、伝えがたいものの伝授は困難です(長島を想起してください)。それができるひとが内省的実践家です。かれらの内省を促すのは、実演とともに、疑問・議論があることです。この点、企業のような組織では、ピア・ディスカッションのような機会が有用であるとわたしは、考えています。

ピア・ディスカッションが深いレベルでおこなわれて、内省の内省がおこなわれると、われわれは、通常の1重ループの学習を越えて、2重ループの学習に接近することになります。

ご所属の会社では、ピア・ディスカッションのような議論がおこなわれていることがありますでしょうか。今後、このコースでは、そういう議論が生じることを期待しています。

●リーディング3

- ・金井壽宏(1989)「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号。

●リーディング4 D. ショーン「創造的情熱の伝授」*Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass, より。

△参考書 M. ボラニー(佐藤敬三訳)『暗黙知の次元——言語から非言語へ』紀伊国

屋書店, 1980。

△参考書 生田久美子『「わざ」から知る』(認知科学選書14) 東京大学出版会, 1987。

■エクササイズ ミシンでなぜ縫えるのか

■ビデオ 村上ポンタ秀一の教則ビデオあるいは、カザルスのプライベート・レッスン

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング3は、日経企業コンファランスのために準備した、わたしにとっては印象深いペーパーです。前提を疑い疑問を提示し、議論することの意味を考えてください。

D. ショーンは、内省の実践家 (reflective practitioner) の概念の提唱者です。リーディング4では、音楽の世界で、なかなか伝授しがたいことを教えている場面が描かれています。そのうちのひとつは、チェロの巨匠カザルスが、バーナード・グリーンハウスに、バッハを即興する方法を伝授しようとした方法です。

譜面にほとんどのことが書かれているのに、しかし譜面に書かれていない大切なことがあるときに、それをどのように伝えればいいのでしょうか。

事前課題1 自転車に初めて乗る子供に、いったいなにを、明白知(言葉として伝えられる実践的な知識)として教えることができるでしょうか。年齢や性別の異なる多様なひと3, 4人に、自転車の運転法について、形式ばらないインタビューを試みてください。どのような意見が出てきたか、についてレポートしてください。もし、近所に自転車にこれから乗りたいと思っている小さな子供(自転車に乗れない大人でもいい!)がいれば、実際に、自転車の乗り方を週末にでも教えてみて、そのもどかしさについてもレポートしてください。

事前課題2 会社で営業のベテラン社員2名に、営業のコツで口で伝えられることになにがあるのかについて、きちんとフォーマルに(あらためて)インタビューしてください。大学院での課題なので、あらためてお聞きしたいのですが、と明示的に尋ねてデータを得てください。

その際、そのコツが重要だと思い知った具体的経験にまつわるデータを収集するようにしてください。あわせて、営業活動のマニュアル、営業にかかわる標準化プログラムが実施されている場合には、その点についても記述してください。

<ゴールデン・ウィークの期間>

後のセッションでは、徐々に書物全体がリーディングに登場し始めますので、早めに

本を入手して、関心に応じて読み始めておいてください。後で、パンクしないように。

セッション# 4 (5月10日) 傑出したリーダーシップの要件

(昨年度の、セッション# 4 参照)

リーダーシップは、研究が多いわりには、泣けてくるほどわかっていることが少ない研究領域です。しかし、この変革の時代に多くのひとが、力強いリーダーシップを求めています（しかし、ヒットラーを求めているひとはいません。charismatic leadership の研究が outstanding leadership の研究と命名しなおされたりする理由です）。

このセッションでは、変革を起こすような傑出したリーダーシップについて考察してみたいと思います。どの会社にも英雄や豪傑がいるものです。今いなかったら、その会社は問題かもしれません。そのひとたちが、うわさになることはあっても、そのひととなり、行動様式などがきちんとドキュメントとして残されているとは限りません。そのようなひとの記録をきちんと残し公開することは、精緻なCDPを構築するよりも意味のあることのようにわたしには思われます。

会社のなかで、自分を貫き、けっこうわがままで好きなことをやっているようでいながら、結局会社の行動・発想のレパートリーを広げ、また自分も成長させるひとがいます。

通常は、変革型リーダーシップ (transformational leadership) として論じられています。(昨年度は、趣向を変えて、会社における英雄として、神話学の大家のJ. キャンベルを素材に、英雄的リーダーシップについて議論しました。英雄の神話には、ある元型 (アルケタイプ) ともいべきパターンがあることを指摘する点にあります。それは、おおまかに、別離 (旅立ち)、成就や出会い、帰還 (separation, encounter/initiation/achievement, return) という共通のプロセスです。映画『スター・ウォーズ』の成功も、ジョージ・ルーカスがキャンベルによる神話の原型をよく研究して、より普遍的な英雄像を描けただからともいわれています)。本年度は、もっと経営の現実 に即した変革型リーダーシップ像を探りたいと思います。

●リーディング5

- ・金井壽宏 (1989) 「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』第35巻。

* 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上 幹 (1994) 『創造するミドル——生き方とキャリアを考えつづけるために』有斐閣。

△金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。

■ビデオ キャンベルとの対話（の一部）

（オプショナル、もし時間があれば）

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング5は、このテーマに関するかなり包括的なレビュー論文です。金井（1991）のヘビーな本のコンパニオンとして有用だと信じます。金井ほか（1994）は、30代に創造的なプロジェクトを完遂したミドル・マネージャーとのインタビュー記録を中心部分とする読み物です。

リーダーシップには、いったいなにが必要なのかについて、ラディカルな議論を具体的な材料に基づいて議論したいと考えています。

事前課題1

『創造するミドル』のなかのインタビューのうち、もっとも共感できるミドルはだれか。また、そのひとに共感する理由はなになのか。そのひとに近いようなタイプのひとが、あなたの会社で身の回りにいるか。いるのなら、そのひとについて、われわれと同種のインタビューを試みて、そのハイライトをレポートしてください。もし、いないなら、なぜ、あなたの働く会社であなたが共感できる、そのタイプのひとがいないのか、そのわけを考えてレポートしてください。

事前課題2

添付資料2に掲示した、R. ハウスのエクササイズの準備のためのレポートを作成してください。

セッション#5（5月17日） 経営戦略と組織・人事

会社を戦略的に方向づけるトップや戦略スタッフが、ひとの問題に「音痴」でも困りますし、ひとの問題にはエキスパートで（日本の会社なら）それゆえにパワーをもって人事部のひとが、ビジネス・センスに「音痴」でも困ります。

戦略の問題と、組織・人事の問題を結びつけるセッションを、第5回目にもちます。これは、この大学院ゼミのあり方の基底を探るような重要なトピックです。

●リーディング6

・金井壽宏 (1987) 「コーポレート・アメリカはHRM (1), (2)」

『Cruit』2月号, 3月号。

・金井壽宏 (1989) (セッション#4のリーディング5の付録3ab) も再度参照。

* G. ハメル=C. K. プラハラード (一條和生訳) 『コア・コンピタンス経営』(日本経済新聞社, 1995)

* N. M. ティシー=S. シャーマン (小林規一訳) 『ジャック・ウェルチのGE革命』(東洋経済新報社, 1994)

■ビデオ ノエル・ティシーと竹内弘高との対談

もしくは, リクルートの内部研究会でのティシーの講演記録

リーディング解題

リーディング6は, 人事部と戦略スタッフとの交流の必要性を考える材料です。ハメル=プラハラードは, 組織論, ひとの問題を意識しながら, 野中教授が知の創造, 伊丹・加護野両教授が情動的経営資源とか見えざる資産として議論してきたことにまつわる経営戦略論を展開しています。

ハメル=プラハラードの本でも実例は豊富ですが, 1社の詳細な事例を知るために, ティシー=シャーマンの記述するGEとそのCEOのJ. ウェルチの組織観や人間観を, このセッションでは, 議論の材料にします。セッション#4でとりあげた変革型のリーダーシップ(ただし, ここではミドルでなくトップ)をフォローアップして深めるうえでも有益な材料になると判断して, ワン・セッションに2冊はきついなと思いつつも, 参考書でなく全員で読むテキスト(*)に指定しました。

事前課題1

ハメル=プラハラードとティシー=シャーマンがうだうだと記述していることのなかから, とくに琴線に触れた場面を選び, そこで作用している組織的メカニズムを, 戦略と人事にからめながら仮説の形に定式化して, それがあなたの所属する組織にどのようなあてはまるか考察してください。もし, あてはまらなかったら, 原著者の仮説を修正して, 新しい仮説を提示してください。

事前課題2

所属組織における人事担当者, 会社全体の舵取りをしている戦略スタッフ(社長室

とか経営企画室とかが存在しない会社にお勤めの方もこの役割をしているひとを探し出して(ください)との間の関係についてレポートしてください。両者が一堂に会する会合はあるのか、ジョブ・ローテーションとして人事経験者が社長室付きになることがあるのか、両者の間でどのような相互不信、誤解があるのかについて、最低限2、3名の当事者にインタビューしてその結果をレポートしてください。

セッション#6 (5月24日) 組織文化と経営にかかわる各国の文化

組織文化は、ひとにまつわるミクロの問題(たとえば、仕事意欲や仕事へのプライド)と組織全体にかかわるマクロの問題(たとえば、戦略と社風との適合性)を統合する重要なトピックです。よりマクロでは、組織文化がどのように、各国の文化(nation culture)とかかわっているのかという問題があります。組織文化にまつわる諸問題とあわせて、経営にかかわる各国の文化のなかに日本企業を位置づけることがこのセッションの課題です。

●リーディング7

・金井壽宏(1986)『経営理念浸透のリーダーシップ』『現代経営学事典』(日本経済新聞社)

* J. P. コッター=J. L. ヘスケット(梅津祐良訳)『企業文化が高業績を生む——競争を勝ち抜く先見のリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1994。

* E. H. シャイン(清水紀彦・浜田幸雄訳)『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989。

リーディング解題

金井のリーディング7は、この問題を社会的学習理論(A. バンデューラ)に基づいてミクロに捉えています。シャインもミクロからの視角ですが、この本のなかでは、実例(アクション社=DEC, マルチ社=チバガイギー)が豊富で、しかも文化の3レベルという視点が鋭く深く記述のなかに生きています。

コッター=ヘスケットでは、組織文化の問題を、チェンジ・マネジメントおよびトップのリーダーシップを結び付けて解明しようとしています(こちらの書物での実例は、ICIと日産です)。チェンジ・マネジメントの問題は、つぎのセッションで正面切ってとりあげますので、この本は、その点で、次回に持ち越す論点を含んでいます。

事前課題

研究調査方法はお任せしますので、各自工夫して自社の社風について、具体的なエピソードやストーリーをまじえて記述してみてください。少し対照的な社風を有する他社のひととの対話が有益かもしれません。受講生の間で、2人でペアのレポート（社風の比較分析）にさせていただいてもけっこうです。

その際、必ず、シャインの言う（１）文物のレベル、（２）価値観のレベル、（３）共有され当然視された仮定のレベルという、３レベルを峻別した記述をおこなってください。

そのうえでコッター＝ヘスケットにしたがって、どのようにすれば、わが社の社風を変えられるか、そのためにはなにが重要か、なにが障害物になりそうかについて、分析してください。

組織文化の伝播、変化のプロセスで、社会的学習理論は、どのように適用されそうですか。この理論に実務センスに合わない点があるとしたら、それはどのように改善されるべきでしょうか。

セッション#7（5月31日） 個人と組織のトランジションと変革のマネジメント

（このセッションについては、昨年度のセッション#12も参照のこと）

組織が変わるというのは、言葉の綾です。個人の意識や行動様式が変わらないとけてして組織が奥深く変わることはありません。

そのため、心理学を気にかけてことのない受講者には不思議に思われるかもしれませんが、変革のリーダーシップ（ティシー）にも変革のマネジメント（たとえば、H. ウッドワード＝S. バックルツ（上野義道訳）『アフターショック——「危機」を「好機」に変えるマネジメント』、ダイヤモンド社、1991）にも、つぎにあげるW. ブリッジズの心理学的な研究が基礎を提供しています。このセッションでは、それに基づいて、「個人が変わる、組織が変わる」ということがどういうことなのかについて、議論してみたいと計画しています。

様々な材料からニューウェーブ・マネジメントの方向づけが少しはみえてきて、ひとによっては、より明確な変革のシナリオが個人レベル、職場レベル、会社レベルで描けるようになったとしても、実際に変化を起こし、持続させるには、たいへんなエネルギーがいります。疑問提示と議論とは、コーポレート・イノベーションの出発点ですが、内省と議論ばかりしていれば、日が暮れてしまいます。

このセッションの課題は、変革のマネジメント（change management）について、自分自身、自分の会社に引き寄せて議論することです。変革のためには、実際に、なに

を心掛け、なにをすべきなのでしょう。

●リーディング8

・GEでのリーダーシップ交代についての読み物

R. スレーター（牧野 昇監修）『GEの奇跡——ジャック・ウェルチのリストラ戦略』（同文書院，1993）の第4章，あるいはソネンフェルドの Farewell of CEOs（？邦訳あり）から，GEのトップ交代にかかわるところをコピーする予定です。

* W. ブリッジズ（倉光 修＝小林哲郎訳）『トランジション——人生の転機』創元社，1994。

リーディング解題とセッションで議論したい点

ブリッジズの著書は，人生の転機を乗り切るのに苦労した人びとに対する集団療法（グループセラピー）から生まれた臨床心理学的研究ですが，経営管理論で変革型リーダーシップやチェンジ・マネジメントを論じるときの基礎文献になっています。個人レベルの変化の問題を，組織レベルと関連付けながら考えてみてください。

組織レベルのトランジションを考える材料としては，再度ティシー＝シャーマンを読み返してください。これとあわせて，R. ジョーンズからJ. ウェルチへのトップの交代にまつわる文献をリーディング8として読む予定です。変革とトップの交代との関係を考えてください。ただし，他のセッションで繰り返し議論するように，トップが変わらないとおこらないトランジション，ミドル・マネージャーの自覚から沸き上がる企業革新，また両者の関係についても，深く考えてみてください。

なお，この問題について，さらに深い理解をしたいひとには，つぎの二つの文献をお薦めします。P. ワツラウィック他著『変化の原理——問題解決の形成と解決』（長谷川啓三訳，法政大学出版局リブラリア選書），W. B. タンストール著『経営ドキュメントATT分割——企業変革の教訓』（野中郁次郎監修，関口和雄・橋本 信＋情報通信総合研究所訳，プレジデント社，1986）。前者は，変化ができないケースの悪循環，それを断ち切る一見非合理的なプランの有効性などについて，ショーンのいう二重ループ学習との関連で読むことができます。後者は，大きな組織変革の実例として貴重なドキュメントになっています。

事前課題

入社後の会社での仕事生活で一番大きな変化だと思えるものを具体的にひとつとりあげてください。それをどのように乗り切ったのか（あるいは乗り切れなかったとした

ら、どのように経験したか)について、つぎの点にふれながらレポートしてください。

- (1) 変化のきっかけとなったできごとは何ですか。トップや上司の変化、あるいは自分自身のジョブ・ローテーションとかをともなっていましたか。
- (2) だれが旗をふったのですか(変化のイニシエータはだれですか)。
- (3) あなたは、どのようにその変化に巻き込まれたのですか。それは、望んだことですか。
- (4) その変化で、あなたが最も気にかけて心配したことはなんですか。
- (5) その変化で、あなたが最も楽しみにし期待したことはなんですか(一見いやな変化の場合でも、変化のなかであなたが期待したことはなかったか、思い起こしてください)。
- (6) あなたは、あなたの職場は、会社は、この変化を乗り切るのにどのような工夫をしましたか。
- (7) 変化のプロセスを困難にした最大の障害物は、なに(だれ)ですか。その障害物にどのように対応しましたか。
- (8) 変化の促進要因は、なに(だれ)でしたか。
- (9) この経験は、今後のチェンジ・マネジメントにどのように生かせそうですか。
- (10) このストーリーを記述する有益な、個人的なトランジション経験があれば、プライバシーを侵食しない範囲内で記述してください。

セッション# 8 (6月7日) ミドルのエンパワメント

最近、人事のあり方を語るときのキーワードのひとつにエンパワメントがあります。従業員参加プログラム、参加的管理と権限委譲、キャリア・プラトールを経験し始めたミドルの活性化などと結びついていますが、まだ確定的な定義はありません。

このセッションでは、停滞感をもつことなくミドル・マネジャーをさらに鼓舞するプログラムの可能性を探る材料としてエンパワメントをとりあげます。なかなか適切な文献がありませんので、どのように元気づけるのかと逆に、どうすればひとは無力感に陥ってしまうのかについて、学習性無力感(learned helplessness)の概念で研究を重ねてきたM. セリグマンの著書を素材とします。

事前課題にも記していますように、このセッションまでにエンパワメントについてふれてあるビジネス記事を見つけ出しておいください(外資系の企業で、社内ですでにエンパワメントのプログラムが走っている会社にお勤めのひとは、それがなにを目的にどのように導入され実施されているのかについて、このセッションまでに探っておいてください)。

『ビジネス・インサイト』のワークショップでもエンパワメントについてとりあげる予定があります。その場合には、そのワークショップにも出席するようにしてください。

●リーディング9

・金井壽宏 (1994)「ミドルのエンパワメント」『CREO (神鋼ヒューマン・クリエート)』

* M. セリグマン (山村宜子訳)『オブティミストはなぜ成功するか』講談社1991。(後に、講談社学術文庫から文庫本として出版されています)

△M. セリグマン (平井 久・木村 駿監訳)『うつ病の行動学——学習性絶望感とは何か』誠信書房, 1985。

さきのセッション#5ですでにとりあげたティシー＝シャーマンの著書を、エンパワメントの観点から読み直してください。

リーディング解題

M. セリグマンによれば、ひとは、生まれつき無気力であったりするというよりも、自分の力で状況が変えられないという経験を繰り返していると、この世界は自分ではどうにもならないという「やるせなさ」を学習してしまうのです。(カマスのお話をご存知でしょうか?) セリグマンは、このような観点から、学習性無力感の概念を提示し、それをうつ病に応用しました。しかし、新著『オブティミストはなぜ成功するか』では、観点をポジティブにして、自分で自分の世界を変えられると考え、無力感に陥らないひとの特性を扱っています (しかし、あまりパーソナリティ特性としてこれを固定的にとらえないように——これは、本質的には、因果についての帰属プロセスの問題です)。

金井 (1994) は、多くの会社で観察されるミドルの自由感の欠如に適用したものです。この論文は、また、セッション#10で詳しくとりあげる生涯発達理論のひとつであるエリクソンの漸成説についても概説しています。

事前課題 1

職場の同僚や、昔からの友人のうち、元気で調子のいいひとと、ちょっとさえない感じのひとをひとりずつ選び、セリグマン (訳1991) 58-66頁のA S Q尺度 (Attributional Style Questionnaire) に答えてもらってください。(その前に、受講者自身

もASQの説明をさきに読まずに、自分でもASQに答えてみてください。

ASQのスコアリングのあと、セリグマンの所説を簡単に説明してあげてください。同僚や友人が、職場、自分の会社、もっと大きくはこの世界を、自分で変えられると思っているかどうかについて、最近のエピソードを引き出しながら、インタビューしてください（かなり工夫がいると思われます）。たとえば、「最近会社で起こったことでいやだなあと思ったことをひとつ思い浮かべてください。それに対してあなたはなにができませんでしたか」とか、聞くのも一案です。

事前課題2

皆さんの所属組織では、中間管理職に対して、どのような施策がありますか。人事だけにとらわれずお考えください。報酬システム、責任・仕事の与え方、研修、社内プロジェクト、新規事業にまつわるプログラムなど、このセッションまでに新聞・雑誌等で探していただいたエンパワーメントにかかわるビジネス記事での記述と、それらを比較しながら、多面的に考察してレポートしてください。

セッション#9（6月14日） 日本企業の新製品開発力をめぐる組織論

議論を再び、マクロに転じます。会社で変化が起こって、その結果がたとえば意味のある新製品等につながらなければ、変化のための変化になってしまいます。ここでは、日本企業における新製品開発について、その組織的特徴を議論して、イノベーションに適した、戦略、組織、人事、リーダーシップについて考察してみる予定です。

●リーディング10

- ・竹内弘高・野中郁次郎（1985）「製品開発プロセスのマネジメント」『ビジネス・レビュー』第32巻第4号。

△K. B. クラーク＝藤本隆宏（田村明比古訳）『製品開発力』ダイヤモンド社、1993。
△M. A. クスマノ（富沢宏之・藤井留美訳）『日本のソフトウェア戦略——アメリカ式経営への挑戦』三田出版会、1993）。

リーディング10は、ハーバード・ビジネス・レビューにも載った両者の論文と同じように、日本企業における新製品開発の組織問題、マネジメントの問題を扱っています。

参考文献の2冊は、ともにとても高価な本ですが、この問題を深く掘り下げたいひとには、有用な研究の実例となります。（とくに、前者のほうがお奨めです）。クラーク＝

藤本は、自動車産業の国際比較で、製品開発段階に大きなウェイトをおいた本格的な実証研究です。

事前課題

新製品開発について書かれた、いわゆる「企業もの」の本（あるいは記事）を読み（たとえば、花王のアタックや、日清のラ王、シャープの液晶ビューカムなど）、そこに記述されている組織問題（広く、戦略、組織、人事、リーダーシップの問題を含む）を整理して勘所をリストみてください。

また、受講者の皆さんがお勤めの組織（あるいはお取引先さんの組織）での新製品開発の実例（サービス産業の方は、新サービス、経済団体のひとは新しいプログラムなど）を取り上げ、（本格的な調査は不可能だと思いますが）、書物（や記事）で見いだされた組織問題（上記のリスト）や、竹内＝野中の指摘する議論がどの程度あてはまりそうか確認するために、ミニ調査をしてください（当事者の1、2人にインタビューするなど）。もし、入手可能ならその新製品（新サービス、新プログラム）のパンフレットを回覧のため、2、3部お持ちください。

補足

なお、社内ベンチャーに興味をお持ちのひとにつぎの文献を紹介しておきます。R. A. バーゲルマン＝L. R. セールズ（小林 肇監訳、海老沢栄一・小山和伸訳）『企業内イノベーション——社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社、1987。

セッション#10（6月21日） 生涯発達と強固な個・アイデンティティの形成

無力感に陥ることなく楽観的にことを起こせるひとの特徴をセッション#8で取り上げて後、この議論を前回は、マクロ面でフォローしました。つまり、イノベーションが起こるのはひとの問題ですが、同時にマネジメントの問題です。

このセッションでは、もう一度ひとの問題（超ミクロ）を、個人の発達という観点から、深めてみる予定です。なお、このセッションは、前年度のシラバスのセッション#5に対応します。（セッション#10と#11とは密接で、ともにわたしがこれから10年ぐらいかけてじっくり研究したいと思っている日本人のキャリア・ダイナミクスにかかわっています）。

大阪ガスの大西会長はよく、人間尊重の経営よりも人間成長の経営だと言われます。日本生命の伊藤社長も、生命保険は人材産業だと最近強調されます。ひとの成長は、思

春期くらいまでで終わるわけではありません。大学卒業までに個が確立しているひとは稀です。会社は、少なくとも理想としては、ひとがさらに成長し続ける場です。

よく生涯発達ということになると、社会教育や会社以外の場を考えがちですが、これは30年、40年にわたる仕事生活の動態（キャリア・ダイナミクス）のなかでもとらえるべき問題です。会社のなかで30才になっても、40才になっても、たぶん50才になっても発達課題があります。このような点について、基礎学問分野の文献に基づいて、議論するのがこのセッションの課題です。

●リーディング11 J. W. サントロック「人格発達の見解と理論」『成人発達とエイジング』（今泉信人・南 博文編訳、北大路書房、1992）第10章、343-358頁。

●リーディング12 E. H. エリクソン「人格的強さと世代の循環」『洞察と責任——精神分析の臨床と倫理』（たたら幹八郎訳、誠信書房、1971）105-160頁。

* エリクソン『ライフサイクル その完結』みすず書房。

△村田孝次（1989）『生涯発達心理学の課題』培風館。

リーディング解題とセッションで議論したい点

リーディング11は、この分野の基本的テキストから、これまでの人格発達を段階論的に捉えた諸研究をレビューしているところを抜き出しました。これだけでは、よくわからない、もっと深く知りたいというひとは、D. レビンソン『ライフサイクルの心理学（上）（下）』（講談社学術文庫）、あるいはE. H. シャイン『キャリア・ダイナミクス』（白桃書房——セッション(11)のリーディング*）などの良書がありますから、このセッションまでに目を通してみてください。

リーディング12は、サントロックのレビューでふれられているエリクソンの8段階の発達学説で、漸成（epigenesis）説としてよく知られています（が、曖昧な理解しかしていないひとが多いです）。エリクソンといえば、アイデンティティとアイデンティティ拡散が議論の中心となりますが、それは、漸成の8ステップのうちの1段階にすぎません。

アイデンティティが確立したつぎの段階の統合課題は、親密さ対孤立で、これを統合できたときに現れる virtue は、愛です。個が成り立ったものどうしがつなげられるというのが親密さの意味で、依存的な関係とは異なります。このあたりを、エリクソンのオリジナルの文献からきちんと読み込んでほしいと思います。なお、漸成説についてエリクソンが最初にそのアイデアを示したのは『幼児期と社会』（みすず書房）のなかの1章ですが、ここでは、その後のアイデアの進展も折り込んだ、『ライフサイクル その

完結』（みすず書房）をテキストとしてあげました。ずっともつに値する本です。

この分野の書物が徐々に始まっています（サントロクの訳書はその好例）が、丁寧かつ比較的手軽に読めますので、村田（1989）を参考書としてあげました。

事前課題 1

自分史を書くのは難しいことです。今回の課題は、エリクソンの漸成説の8段階のうち、どこかひとつの段階に焦点をあてて、自分がその段階の発達課題をどのように（葛藤しながらだったかもしれないけれど）統合し、その段階の virtue を身につけたか、その virtue は、その後の自分のキャリアにどのように役立ったかに限定して、ミニ自分史の第1歩になるようなレポートを書いてください。なお、このミニ自分史を、自分に最も親しいひと（配偶者、シングルのひとは恋人、あるいは親友）に読んでもらって、コメントしてもらう。そのコメントの要点をメモしてください。

皆で共有しますので、もちろんプライバシーにかかわることを書いていただく必要はありません。こういうことなら他のひとに語れるという限定された範囲内で上記の課題にチャレンジしてください。（レビンソンの本のなかには、エール大学の研究者の手になるもので本人が書いたものではありませんが、自分史的記述のいい例があります——時間的余裕のあるひとはご参考に）。

この課題は、セッション#1、セッション#2でおこなったより、はるかに深いレベルで自己紹介を再度することになります。

事前課題 2

個人の生涯発達に役立つこととして、会社は（トップは、ミドルは、上司は、同僚は、あるいは人材開発室のスタッフは）、いったいなにができるのか。あるいは、生涯発達を妨げることで、会社は今やっていることのなにをやめるべきか。具体的アイデアを示してください。

補足

ある会社でこの問題を人事部の研修担当の方々と議論したときのメモ書きがみつければ（ただ今散逸中）、そのコピーを当日配布します。

セッション#11（6月28日） キャリア・ディベロプメントと人事

このセッションでは、キャリア・アンカーとキャリア・エンジンを探る方法を議論し、それを人事システムのなかにどのように生かすことができるのかを探索します。

日本の産業社会でキャリアを歩むひとには、どのような特徴、問題点があるのでしょうか。会社はそれに対してなにをできるのでしょうか。個人は、自分の問題としてどのような点に注意すべきでしょうか。通常のCDPの議論が皮相に終わっているのは、CDPのシステムとしての整合性を議論するばかりで、もっと根底にある本質の問題がきちんと照射されていからです。

なお、さきに述べましたとおり、このセッションは、セッション#11とペアをなしています。

●リーディング13

- ・榊原清則「ミドルエイジの発達史——CVから個人史をうかがう」(Cruit 1994～1995)

●リーディング14

- ・金井壽宏インタビュー資料(ロンドン・ビジネス・スクールでの調査より)
ロンドンでの海外ミドルのキャリアの調査より、1, 2人のインタビュー記録をコピーして配布します(取扱い注意)

* E. H. シャイン(二村敏子・三善勝代訳)『キャリア・ダイナミクス——キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』白桃書房, 1991。

* K. プラマー(原田勝弘ほか監訳)『生活記録の社会学——方法としての生活史研究案内』

* セッション#4で取り上げた『創造するミドル』の最終章

■エクササイズ

- ・キャリア・アンカー・ワークブック(コピーしておいて当日配布します)
- ・キャリア・カー・エクササイズ
(このシラバスに添付した付録を参考)

事前課題1

わたしのロンドンでのインタビュー(海外でマネジャーとして勤務する日本人ミドルのキャリア課題についてのインタビュー)資料を自分なりに内容分析して、このひと(たち)のキャリア課題を明確にしてください。日本人のキャリアには、日本にいうと海外にいうと、どのような共通の特徴がありそうですか。逆に、海外派(国際派)は、ここが違うなとくに感じたのはどのような点ですか。

あなたが、このひとの先輩（あるいはキャリア・カウンセラー）なら、どのようなアドバイスをしますか。誠実かつまじめに、そして具体的にできることを示唆するようなアドバイスを考えてください。

事前課題 2

（これは、キャリア・アンカー、キャリア・カー・エクササイズの準備にもあたりますが）、自分のこれまでのキャリアの足どりを振り返って、自己分析してください（スタイルや、使用する用語、フレームワークはご自由に）。

リーディング13の英国人などの場合となにか目立った違いがありますか。

セッション#12（7月5日） 内発的モチベーションと職務特性

これは、前年度のセッション#9に対応します。ただし、今回は、チクセントミハイなどの一風変わった良書をメインに据えるのでなく、R. ハックマンとG. オルダムの職務特性モデルを中心に議論したいと思っています。

給与、昇進、昇給、上司・同僚に認めてもらうことなどによって動機づけられている状態を外発的モチベーションといいます。これに対して、達成感、やりがい、意味、課題遂行そのもののおもしろさから動機づけられている状態を、内発的モチベーションと呼びます。これは、当然、そのひとがついている職務や仕事そのものの性質や、そのひと自身のひととなり（パーソナリティ）に大きく左右されます。

●リーディング15

・金井壽宏（1982）『職務再設計の動機効果についての組織論的考察』『神戸大学経営学部研究年報』第28巻。

* E. デシ『自己決定の心理学——内発的動機づけの鍵概念をめぐる』誠信書房。

△M. チクセントミハイ『楽しむということ』思索社。

△田尾雅夫（1987）『仕事の革新』白桃書房。

セッション#8でとりあげた、金井壽宏（1994）も再度、目をとおしてください。（特に、この論文で要約している、G. スプリッツァーの研究は、このセッションにかかわってきます）。

リーディング解題

リーディング15は、職務特性モデルと呼ばれる、経営学分野でよく知られている内発

的モチベーションの具体的モデルを、詳しく紹介しています。また、職務の特性そのものをどのように測定するのかという問題についても、詳述しています。

E. デシ（必読文献*）とチクセントミハイとは、わたしが深く感銘した本ですが、それぞれに特徴があります。E. デシは、社会心理学の分野で内発的動機づけをずっと扱ってきた研究者（同名の本もあります）ですが、『自己決定の心理学』では、内発的モチベーションを特徴づけるキーワードとして、自己決定と有能をあげ、最終的に、自己決定がほかのなによりも重要だと結論づけています。皆さんは、うまくできるだけ自分で決めたことをやっているわけではない状況と、なかなかうまくいかないけれども、自分でほんとうにやりたいと思うことを選んでやっている状況と、どちらを好みますか。これは、ずいぶん深みのある問いです（実は、この問いは、セッション#8で扱ったエンパワーメントのあり方ともかかわる問いです。Empowermentには、Enablingも含まれるのか）。

チクセントミハイの基本的RQは、「なぜ、ひとびとは、一見なんの報酬もないのに、それどころか命を失う危険をおかしてまで、ある種の行動に熱中するのか」という問いです。この問いに、たとえば、ロッククライマーは、なぜがけを登るのか、などといった具体的事例でアプローチしています。昨年度の組織学会の「名著、再発見セッション」で取り上げ、発表したときの資料がみつければ、当日配布します（例によって、今は散逸しています）。

田尾氏の本は、職務特性モデルを実際に日本で適用してみた研究の例です。

事前課題1

職務特性モデルで使用されるJDS尺度を使用して、異なるふたつのタイプの職種についているひと、2、3名ずつに実施して、JDSの5次元にそって、この2種の職務の違いを分析してください。（JDSをフル・スケールで用いると項目数も多く回答に時間がかかりますから、この課題のために、自分なりにミニ・バージョンを作成してください。1次元につき、2、3項目ずつでもけっこうです）。

この尺度では、捉えられない仕事の動機的側面には他にどのようなものがありそうですか。つまり、オリジナルの5次元に新たな次元をあなたが追加するとしたら、どのような次元が考えられますか。

事前課題 2

セッション#2から、セッション#11まで、ご苦労さまでした。皆さんは（もし途中で脱落したり手抜きしなかったら）、今の段階ではかなりの達成感があるはずです。しかも、集団として。

さて、こんなに面倒で骨の折れるたくさんの課題をこなしてきた、あなたの原動力（動機づけ要因）はなんですか。それは、セッション#11で議論したキャリア・エンジンとどのようにかわりますか。

その原動力は、自己決定、有能さ、楽しみ、意味、（なにかを変える、変わるという）インパクトなどと、どのように関係しますか。

その他、お奨めの文献

- ・米倉誠一郎（1994）『戦略的国家・企業・個人を求めて——パワー・トゥ・ザ・ピープル』創元社。

元気が出たり、著者と義憤を共有したり、ものづくりの大事ななどを自然に感じさせてくれる本。おおげさすぎるところが合わないというひともいるかもしれませんが、わたしにとっては、米倉さんは自分の気がつかない興味ある視点を気づかせてくれる大切な研究仲間です。

- ・C. A. マイヤー（河合隼雄監修、氏原 寛訳）『個性化の過程』ユング心理学概説 4, 創元社, 1993。

ユングは、影（シャドウ）の部分との統合が起こるという意味で、40代以降に真の個性化が生じると主張しています。この統合について、ユングのタイプ論（経営の世界では、むしろリクルートのTIなどのタイプ・インディケータとして知られています）についての理解を深めるのに有益な本です。

- ・R. ワーマン（松岡正剛監訳）『理解の秘密』NTT出版, 1993。

インストラクションをどのように作り、読み、作成すべきかという観点から組織の問題を考える材料を提供してくれます。

- ・A. ザレズニック（梅津祐良訳）『ハーバードで教えるリーダーシップ』日本生産性本部, 1993。

本年度も、精神分析的組織論で単独のセッションを設けることはしませんでした、

この書物は、首尾一貫フロイト派の立場から、リーダーシップをはじめとする組織現象を扱っていますので、このテーマに興味もつひとの入門書となります。（英語の文献はたくさんあります）。

- ・小池和男（1991）『仕事の経済学』東洋経済新報社。

労働経済学者により人事・労務にかかわる文献をどのセッションでもとりあげませんでした。小池氏の研究は実証に裏付けられていますので、この点を補う1冊として推薦します。年功賃金制だとか定説に対して、データで持って鋭い疑義を示す好著です。

- ・D. J. ウィークス＝K. ウォード（松浦俊輔訳）『エクセントリクス』青土社1993。

会社に変化を起こすには、タブーを破れる奇人・変人がいるとよくいわれます。この本は、そういう変わったひと（エクセントリックなひと）についての、かなりまじめな体系的な研究書です。ほとんど、どこかのセッションで教材としてとりあげてもいいなと思ったほど、考えさせられる書物です。自分が奇人だと思うひと、社内で奇人・変人の扱いに困っているひとは、この本に目を通してみてください。

この類いの本は、紹介しだすときがありませんが、経営学、組織論、管理論、人事・労務管理論の範囲内だけで読もうとすると、脱落してしまういい文献がたくさんあります。その一例と考えてください。

これまでに、経済学（とくにミクロの企業の理論と産業組織論）、社会学、心理学にふれたことのないひとは、それぞれ1冊ずつでもいいから、基本的なテキストを早めに一読しておくことが肝要です。テキストとして、特におすすめはありません。

テキストでなくしっかりした古典的研究をひとつだけ読んでおきたいというひとには、社会学と心理学に関しては、つぎの文献を推薦します。

- ・R・K. マートン（森 東吾ほか訳）『社会理論と社会構造』みすず書房、1961。
- ・L・L. フェスティンガー（末永俊郎監訳）『認知的不協和の理論——社会心理学序説』誠信書房、1980。

以上の文献補遺は、このシラバス作成中に気がついたものだけに限定されています。適切な書物がほかにあれば、あるいは新著で興味深いものが出れば、その都度皆さんに

ご紹介するようにします。逆に、受講者の皆さんの側で、このゼミの研究テーマにかかわる興味ある文献に出会ったときには、文献解題をつけて文書（1枚もののメモ）にして、ゼミ開講時にご紹介ください。

同様にビデオ、エクササイズ等につきましても、セッション当日までにより適切なものがみつければそれを利用します。また、受講者の皆さんがお持ちのビデオで（あるいは見たことのあるビデオで）特定のセッションに使えるような適切なものがありましたら、わたしにお教えてください。

付録 2 の

添付資料 1 リサーチ・プロポーザル作成のマニュアル（フォーマット）

■リサーチ・プロポーザルのスケルトン

・テーマ

研究したい内容に対してつけるラベル。長くなるときは、サブ・タイトルをつける。

・研究関心 (research interests)

なぜ、そのテーマに関心をもつのか。それでいったいなにを知りたいのか。パーソナルな理由や関連ある個人的経験にもふれる。

・文献、その他資料

このテーマに興味をもつようになるまでにふれた関連文献や資料のリストとその解題。これから必ず読むべきだという必読基本文献もリストすること。

・研究課題 (research questions)

このテーマで、具体的にどのような、問いに答えようとするのかについて、記述する。その際、まず理想としては（自分のスキル、データ、時間に制約がなかったら）なにを探究したいのかという大きな問いを立て、その後で、なにだったら 2 年という時間で自分の手におえるかを考慮してオペレーショナリティの高い RQ を作成する。

・仮説

このテーマについての、これまでの予備的文献探索と自分の関心に応じて、どのような仮説が考えられるかを早めに仮にでもいいから、定式化してみる。

仮説発見型の探索的研究 (exploratory study) の場合にも、どのような方向で仮説がみつかりそうかというめどを記述する。仮説検証型の研究では、RQ をよりオペレーショナルな仮説の形に翻訳する。仮説検証型の場合は、拠って立つ理論的パラダイムがあれば、それも明記すること。

・データ

文献レビューで修士論文を作成しようと計画するひとは、どのようなフォーマットで、レビューするのかについて、記述する。

なんらかの実証（パイロット的なものでもいい）を論文に組み込むことを計画する

ひとは、どのようなデータなら、2年以内で、また修士1年でも収集できそうかについてのプランを記述する。

(注意 社会人大学院の場合には、文献レビューの修士論文は避けた方がいい。)

入試のときの資料でもふれてもらったが、あらためて所属組織を通じて、あるいは自分が社会人であるから、アクセスしやすいデータについてもふれること。

・理論的・実践的含意 (theoretical and practical/managerial implications)

このテーマで論文に至るまで研究することによって、経営学の理論、経営や管理の実践にとって、どのような意味あいがあるのかについて展望を示すこと。

社会人大学院のひとは、この自分にとって、自分のいる組織にとって、日本の産業社会にとって、また、経営学の理論と実践との結びつきにとって、この研究にどのような意味があるのか常に考える癖をつけること。そのためには、最初から、このような期待されるインプリケーションをプロポーザルに記述しておくのが望ましい。

これらの項目は、研究が進行するにつれてより現実的になっていくもので、事前にすべてを記すことはとてもむづかしいことです。にもかかわらず、研究の初期の段階から、このようなフォーマットに沿って、なになら研究できそうか、どこから手をつけられそうか、考えるくせをつけること重要！ (cf., 進化論的戦略 vs 分析的戦略)

付録 2 の
添付資料 2

管理者としての有能さについてのエクササイズ
Managerial Effectiveness Exercise

ペンシルバニア大学教授 ロバート・ハウス

この課題には、およそ45分かかります。

このエクササイズの目的は、ご参加のひとに、「すごいリーダー（傑出したリーダー）」をたんなる「できる管理者（有能な管理者）」から区別するリーダー行動について内省し議論する機会を提供することにあります。

まず最初に、あなたが知っている人物、あるいはあなたが何度が観察したことのある人物で、すごいリーダーであるとあなたの判断するひとのことを思い起こしてください。もし、あなたがそのような人物を個人的にはご存知ないようでしたら、あなたがそのひとについて読んだことのある、あるいはマスコミ等のメディアを通して見たことのある有名なリーダーで、すごいリーダーであるとあなたの判断するひとを選んでください。

このリーダーが、ひとりもしくは2人以上の部下と相互接触している重要な場面を具体的に思い起こしてください。3分ほどかけて、その場面を詳しく回想して、そのリーダーの行動と部下の行動を具体的に思い描いてください。

下記の問いを指針にしながら、その場面（できごと）について、短いストーリー（実話）を書いてください。以下の各問いに、1段落、あるいは2段落分くらい書いてください。およそ15分内で、物語のすべてを書き終えてください。

問1 このできごとのきっかけとなった背景事情はどのようなことでしたか。

問2 その場面に居合わせているのはだれですか。どのような肩書きのひとたちで、お互いの関係はどのようなことでしたか。

問3 このできごとの間、どのような言葉のやりとりがありましたか。リーダーのしていることで、なにかとくに効果的にうまくやっているなど思えることがありましたか。どのようなことはうまくいかなかった（非効果的だった）ですか。このことも記述してみてください。

問4 それぞれの当事者は、どのような感情を抱いていたでしょうか。

問5 どのような結末になりました。これは、リーダーとしてうまくいったできごとだったのですか。このリーダーは、目的を達成しましたか。

ではつぎに、あなたが知っている人物、あるいはあなたが何度か観察したことのある人物で、すごいリーダー（傑出したリーダー）ではないけれどもできる管理者だ（管理者としては有能だ）とあなたの判断するひとのことを思い起こしてください。この管理者が、ひとりもしくは2人以上の部下と相互接触している重要な場面を具体的に思い起こしてください。3分ほどかけて、その場面を詳しく回想して、その管理者の行動と部下の行動を具体的に思い描いてください。

それでは、上記の問いについてふれながら、その場面（できごと）について、短いストーリーを書いてください。

この二つの具体的なストーリーを念頭に、すごいリーダーをできる管理者から区別する属性（技能、能力、性格特性、価値観、行動など）だとあなたが思うものを箇条書きにしてリストしてください。

この両者を区別する行動面での大きな違いはなんなのかについて議論できるように準備して、研修（会合、クラス）に臨んでください。

付録2の

添付資料3 セッション11のための作業マニュアル

キャリア・ダイナミクスの探求

—— キャリアの拠り所を探すエクササイズと資料 ——

神戸大学経営学部 金 井 壽 宏

(5/22/1994)

<ステップ1> キャリア・アンカー相互インタビュー

(6月28日のセッションのなかで時間を設けます)

1. イントロダクション

仕事意欲 (work motivation) というテーマが経営学では長らく、「ひとはなぜ働くのか」という問いに対する一定の視点を提供してきました。しかし、仕事意欲の研究は、残念ながら、ひとが10年、20年にわたって働き続ける際の方向づけや原動力を知るうえではわりと無力です。それを探るのは、むしろモチベーションの問題というよりキャリアの問題です。

キャリアについて自己洞察するひとつのツールが、キャリア・アンカー質問表です。すでに皆さんにご回答いただき、スコアを集計していただきました(セッション#11のクラス内でおこないます)が、キャリアの拠り所は、15分ほどの質問表でわかってしまうほど浅いものではありません。もちろん質問表はそれを探るきっかけにはなります。

2. 相互インタビューのおこない方

そこで、これから2人ずつペアになってもらって、キャリアについて相互にインタビューしていただくことにします。ひとりで悶々と考えるだけでなく、同じ会社で仕事をしている同僚と「非評価的に」議論することから、キャリアのあり方を探ることが重要です。ペアにおいて、相手はお互いを映す鏡の役割を果たすと考えてください。

以下のインタビュー・フォーマットにそって、90分の前半と後半で聞き手を交代して

ください。通常の記録と異なり、インタビューする側が、相手のひとの冊子に、聞いたことのキーワードや気のついたことをメモしてください。したがって、インタビューが終わると冊子は、ペアの相手に渡してください。それはそのひとの持ち物です。さらに考えるためのインプットのメモなのです。

相互にインタビューが終わった後、問いの6. について、お互いに少し議論しながら相手の特徴づけるキーワードを追加してあげてください。

今日からあまり日がすぎないうちに、ペアの相手が記してくれたメモに、自分なりのコメントを冊子にメモして、もう一度語ったことの中味を内省してみてください。

＜相互インタビューのための問い＞

1. 会社に入っただけのころ、なにがいちばんうれしくて、なにがいちばんたいへんだったですか。
2. いつごろ一人前になったと思いますか、いつ、だれとともに、どのような仕事を、どこでやっていたときか、具体的にお話してください。一人前になったというのは、いったいどういうことだったのでしょうか。なにがやりたくて、なにができるようになり、いったいどこに意味を感じていたのかという観点から、述べてください。
3. 一人前になるまで、この会社（あるいは、他の会社も含めて）で、どのようなキャリア・パス（異動経路）を歩んでこられましたか。異動のたびに、どのような新たな自分をみつけましたか。あるいは、仕事や職場が変わっても、ずっと一貫して自分で求めてきたものはいったいなんだったのでしょうか。話が抽象的にならないように、できるだけ具体的な仕事の成果（あるいはうまく達成できなかった具体的な課題）に即して、お考えください。
4. この会社においていちばんよかったと思ったのは、どのときですか。これも具体的にお話してください。いつ、どこで、だれと、どのような仕事をしていたときですか。なぜ、そのときの経験を「最もよかった」経験だと思っておられるのですか。その経験は、それ以後のあなたのキャリアの歩みにどのような影響を与えたと思われますか。
5. つぎは、逆にこの会社においていちばんいやだった（あるいはつらかった）のは、どのようなときですか、4. と同様に具体的にお話してください。いつ、どこで、だれと、どのような仕事をしていたときですか。なぜ、そのときの経験を「最もいやだった」

経験だと思っておられるのですか。もうやめたいと思ったりしましたか。この経験をどのようにして克服されましたか。

6. 自分の長期に渡るこれまでのキャリアの歩みを特徴づけるキーワードは、なにですか。キャリア・アンカー質問表で出てくる言葉を使ったり、参考にしていただいてもいいですが、もちろんそれにとらわれる必要はありません。

＜ステップ2＞ キャリア・カー・エクササイズ
(これもクラスの時間内に実施します)

これからご案内するセッションは、キャリア・カー・エクササイズと呼ばれています。議論そのものは、かなり複雑になったり、どんどん深まっていったりすることがありますが、このグループ・エクササイズの手順と課題そのものは単純です。

基本アイデアは、自動車の部品のたとえを思い切り利用しようという点にあります。自動車なら皆さんになじみの耐久消費財で身近なものでしょうし、おまけに、数えようによりますが、部品点数が2万以上もあるので、キャリアの歩みを特徴づけるできごとや人物になぞらえる部品には、事欠きません。あなたのキャリアの歩みで、ヘッドライト、バックミラー、フロント・ウィンドウ、ブレーキ、方向指示機、アクセル、カーステレオ、ハンドル、エンジン、さらにはサンルーフ、リアスポイラー、アルミホイールなどの役割をはたした者(こと)を、グループで議論していただく予定です。

＜最初の40分＞

- (1) まず、これまでの仕事生活(キャリア)で、自分の成長に役立った具体的なできごとについて、経験をグループで共有してください。同時に、これまでの仕事生活でいちばん苦勞したことについても、経験共有してください。(このときに、さきに二人ずつのペアでキャリア・アンカーについて議論したときの材料が生かせそうなら、それを再びこのグループ討議でもとりあげてもらっても差し支えありません)。その際、できる限り具体的なエピソードとして語ってください。なにがきっかけで、いつ、だれと、いったいなにを、どのようにしたときのことなのかについてふれていただくと、話はかなり具体的になるはずです。(経験共有の間、どなたか書記役を兼ねるひとが、それぞれの話のキーワードをノートかホワイト・ボードにメモすることをすすめます)

＜後半の40分＞

(2) ひとりひとり各メンバーの経験が共有できたら、それらの経験談にでてきたキーワードを中心に、ご所属の会社に共通のテーマと、特定のメンバーに特異な経験を識別してください。共通のテーマにくくられる経験も、特定のひとにユニークな経験もともに貴重です。前者は、「この会社に働く」ことにかかわる議論に、後者は、「個性や仕事のタイプに応じての働き方の多様性」に関する議論に役立ちます。

(3) 共通のテーマのうちグループにとってとくに重要と思われるものをひとつ選んでください。そのテーマを代表するようなメンバーの具体的な経験談をひとつとりあげて、そのひとにとって、なにが（だれが）キャリアの進展のうえでどのような役割を担ってきたかを議論してください。その際、具体的なできごと（あるいは、そこでの登場人物）を車のパーツ（部品）のたとえにあてはめてみるようにしてください。なぜそれ（そのひと）が、その部品にたとえられたのかの理由にも注目してください。

たとえば、「XXという資格は、わたしにとってヘッドライトの役割を果たしたな、なぜなら、キャリアの行き先を、とくに（暗くて）困ったときに照らしてくれたから」、「YYさんは、いい意味でブレーキだったな——オレって暴走してしまいがちだったから、あそこ」、「ZZというプロジェクトは、サシルフみたいなものさ——たいして重要じゃないというひともあるが、わたしにとってZZは、太陽をもたらししてくれたから」等々。

(4) 特定のメンバーのユニークなテーマのうち、グループの皆にとってとくに興味ある経験の持ち主をひとり選んで、そのひとのキャリア上の経験について、(3)と同様の議論をおこなってください。

＜最後の10分＞

(5) このような議論のなかで、自然にエンジンにたとえられたこと（やひと）があれば、その意味を残りの時間より深く議論してみてください。キャリアには、通常「進んでいく」あるいは「歩んでいく」というイメージがあります。にもかかわらず、もしキャリアの議論でエンジンのたとえがこれまでの議論で出てこなかったら、なぜキャリアにまつわるエピソードを議論するのに、エンジンの比喻で語られるものがみつからなかったのかについて考えてみてください（思わぬところにエンジンが見つかるかもしれません）。

付録 2 の

添付資料 4 1995年度講義要項より

(社会人)

〔経営戦略〕

教授 金井壽宏

この演習では、実際に日本の企業組織あるいはその他の組織のなかで、受講者の皆さんがくぐってきた経験を共有し、その理解を深めるのに有用な様々な視点、基礎概念、理論、調査方法の習熟とそれをめぐる議論をおこないます。

ひとの問題を問わない戦略も、戦略を意識しない人事もともに問題をはらんでいます。トピックとしては、すでに予告したとおり（社会人大学院の募集要項での説明を再度参照してください）、戦略的資源管理にかかわる諸問題をとりあげたいと思っています。

第1年次の前期は、主として、この問題を考えるバックボーンとなる文献のリーディング・セミナーを兼ねた、ピア・ディスカッション（この意味は、開講時にご説明します）を重ねていきます。その際、上記のとおり、受講者の経験の内省、その共有、現場に根付いた新概念の発掘を重視します。同時に、意味のある調査研究を行うための方法的課題、実務経験があることをポジティブに生かすための具体的方法についても、力点を置く予定です。前期の各セッションの詳細は、第1回目の演習の日にシラバス（授業計画書）を配布します。今のところ、下記のようなトピックのなかから、12、3個のセッション・トピックを選ぶ予定です。

ピア・ディスカッションの理論的基礎と実践

企業イメージとリアリズムに基づく採用

新人の情報探索活動

キャリア初期の課題とイニシエーション

組織におけるunwritten rulesと組織文化

生涯発達と長期キャリア・ダイナミクス

ミドル・マネジャーのエンパワーメント

海外ミドルのキャリア課題

トランスフォーメーション・リーダーシップ

チェンジ・マネジメント

創造的なネットワーキング

楽しみと内発的動機付け

精神分析的組織論と神経症的組織

企業戦略におけるドメインと働くことの意味

戦略的仮定分析（SAA）

組織における物語(organizational saga)の役割

日本型HRMシステムのシナリオ・ライティング

受講生全員がある段階までに、目をとおしておくのが望ましい文献についても、また、毎回のリーディングについての情報も、シラバスに記載しておきます。毎回課題があり、たいへんにヘビーな演習になりますが、それに値するものが得られるように、各セッションをデザインします。

第1年次の後期は、より具体的に、テーマの決定、文献サーチ、文献レビュー、リサーチ・クwestションの形成、調査方法のデザイン、実際のデータの収集、データ分析と解釈、レポートの作成という研究の一連のステップがグループで経験できるように、3、4個のプロジェクトを立ち上げる予定です。毎回のセッションの発表は、各グループの輪番で、それぞれのプロジェクト相互間でも学習が生じるように配慮します。

後期の第1講は、受講者が個人としてやりたいリサーチ・プロポーザルを持ち寄り、グループとしては、どのようなプロジェクトに集約できるかを議論することになります。後期の進め方は、現時点ではフレキシブルに考えていますので、前期で判明した受講者の要望に答える形にしたいと思います。

付録 2 の

添付資料 5 社会人大学院ニュースレターより

現代経営学ニュースレター No. 7

「戦略的経営・創造的組織と人的資源管理をリンクするマネジメントの新展開」

コースの概要

研究指導教官の金井教授の専門領域は、戦略的ミドルの発想・行動、変革を導くリーダーシップ、研究開発や新製品開発チームにみる創造的組織と新しい（ニューウェーブ）マネジメント、ネットワーキング組織、企業者活動、キャリア・ダイナミクスなどです。

経営戦略と組織と人事とが有機的に結び付けられて研究されることが少ないので、これらのリンケージを探る研究プロジェクトを計画しています。

このコースは、2年にわたっておこなわれ、演習（ゼミ）やその他のコア科目は、夜間に開講されます。もちろん関心と時間的余裕に応じて、昼間開講科目を履修することもできます。

〔第1年次前半〕

社会人大学院向けのコア科目を受講してマネジメントの関連科目やデータ処理の方法について学んでもらうとともに、演習では、このコースの諸トピックに関して、講義、経験学習、グループ・エクササイズ、ロールプレイ、フィールド・インタビューや観察のデータ分析を通じて、組織理論と経営管理論の基礎と、日本企業のマネジメントの実践的課題の理解をめざします。知識創造の場としての組織という概念が提唱されていますが、演習の場そのものをそのような場にするように、ピア・ディスカッション（異質で対等な同輩の議論）を実践したいと考えています。基本文献を渉猟するとともに、それを受講者の経験する現実の問題と擦り合わせ、後半のプロジェクトにつなげていきます。

〔第1年次後半〕

演習・講義を継続して受講するほか、さらに下記のようなテーマのプロジェクトのもとに、共通の関心を持つ社会人院生から成る、2、3の小グループによる共同研究を実施し、実践的な経営学の実証分析を経験してもらいます。各プロジェクトは、研究指導教官および協力教官の助言と指導により推進されます。どのプロジェクトに所属するかは、応募時に提出する研究計画書に基づき、社会人大学院生と研究指導教官との相談の

うえ決定します。各プロジェクトの研究結果は、社会人院生全員が参加する演習において順次報告し、プロジェクト間で成果が共有されるようにします。また、プロジェクト内では、各参加者が共同研究での作業を分担するとともに、相互に研究プロセスを刺激し援助し合えるように指導します。うまく完遂したプロジェクトの成果は、海外のビジネススクールなどでの報告を予定しています。

プロジェクトの研究テーマとしては、たとえば、つぎのようなものが考えられます。

- ・戦略的的人資源管理
- ・経営企画室と人事部門との関係
- ・研究開発のマネジメント
- ・新製品開発チームのリーダーシップ
- ・社内ベンチャーとイノベーション
- ・チェンジ・マネジメントと変革型ミドル
- ・リエンジニアリングの組織・人事
- ・組織文化の生成と機能
- ・新人の組織への適応と組織社会化
- ・ミッド・キャリアと生涯発達の心理学
- ・ミドル・マネージャーのエンパワーメント
- ・ベンチャー企業者のネットワーキング
- ・柔軟なネットワーク型組織
- ・キャリア・ディベロップメント・プログラム
- ・HRIS（人的資源情報システム）
- ・スペシャリストの組織問題とキャリア課題
- ・キャリア・アンカーとキャリア・エンジン
- ・自己決定と内発的動機づけ・フロー経験
- ・会社人間と仕事人間の尺度化
- ・グループ・エクササイズの開発
- ・人材育成とMDP（管理者養成プログラム）の開発
- ・知の創造の組織とマネジメント
- ・集団意思決定仮定とグループシンク（集団浅慮）

付録 3

経営戦略特論

— 創造性のマネジメント —

1991年度

本年度は、既に案内のとおり、創造性のマネジメントという問題に焦点をあわせて、組織論や戦略論のフロンティアを、受講者と積極的に議論しながら追求していく予定です。

従来、経営管理は、人びとを通じて（どちらかというと）決められたことを決められた通りきちんと成し遂げるためのシステムづくりや行動に、焦点を合わせてきました。伝統的なマネジメントの定義も、このような観点からなされてきたといえます。これに対して、最近では、社内企業者、密造酒づくり（闇プロジェクト）、ネットワーク、あるいはR & Dマネジメントへの関心の高まりに応じて、より創造的なマネジメントを追求する動きが目立ちつつあります。ルーチンの世界でなく、未知の世界を扱うマネジメントです。

この領域の理論を、主として、社会的相互作用論、エスノメソドロジーなどの知識生成（意味発見）論、闇研究プロジェクトなどの裏マネジメント論、社内ベンチャーと変革型ミドル（ないしは戦略的ミドル）のリーダーシップ論、専門職や企業者のマネジメントとキャリア開発論、認知スタイル論、戦略仮定分析（SAA）論、ネットワーキング組織論、研究開発論やテクノロジー・マネジメント論、組織開発（OD）論（とくに社風分析）などの諸領域から探ります。一方的にレクチャーするばかりでなく、ケース、ロール・プレイ、受講者自身の経験、その他のエクササイズを併用し、この新領域での理論と実践の統合に向けての相互学習機会にしていきたいと考えています。このシラバス（授業計画書）は、その意味ではフレキシブルで受講者の関心や、講義進行につれ出会う新たな問題に応じて、皆さんの手で変更可能な部分を多く含んでいます。（創造性のマネジメントについてのコースが創造的になされなかったら、とても情けないことです。—— 創造的になるように、わたしも工夫しますが受講者の皆さんからのインプットも大歓迎です。）

理論的アプローチのしかたとしては、社会的相互作用を通じて、人びとは、いかにして事象から意味を見いだしたり、さらには知識を創造したりするかに、焦点をあわせま

す。この焦点ゆえに下記のメイン・テキストを選びました。受講者が自らの組織経験をどのようにすれば、教材・対話によって「知識として体系化」できるかの探求を、このコースの究極的ねらいとします。暗黙の知識がこのコースを通じて、より明示的で文節化したより体系的・一般的知識に高めることができれば、コースのセッションそのものが、知識創造の実験の場となります。

必要に応じて、リーディングを事前配布（あるいは教室内配布）しますが、それ以外に、次のテキストと参考書を用います。

テキスト

- (1) 野中郁次郎著『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社、1990。（早目に全体に目を通しておいください。）

参考書

- (2) K. M. ゴールドシュタイン＝S. ブラックマン著（島津一夫・水口禮治訳『認知スタイル』誠信書房、1982。（現時点での情報によれば、どうも在庫切れか絶版のようです。）
- (3) John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York: Free Press, 1990.（購入されたいひとは生協で注文のうえ入手できるように手配してあります。）

コース設計の詳細

このコースで議論される主な内容は次のとおりです。12回の開講を予定していますが、下記のメニューには余分目に各セッションの内容を用意しています。そこから受講者の意向に応じて12回分を選択します。エクササイズをおこなうセッションでも、必ず理論的なところについてのレクチャーを併用しますので、理論的なリーディングも必ず事前に目を通してください。（開講日は、独立専攻の正式発足にあわせて、4月23日にします。23日は、リーディングは1本の論文しかありませんが、さっそく課題レポートがあるので、よくご注意）。

#1 創造性とはなにか。

創造性についての文献にもとづいて、創造性とは、そもそもなんであるのか、いままでなにがわかっていて、なにがわかっていないのかについても議論します。普通なら結

びつかない異質なものを結びつける能力としての創造性の定義の意義と限界を議論の焦点にします。あわせて、企業者活動の本質的役割といわれる「新結合」がもつ意味を、この創造性の定義とのからみでとりあげる予定。

事前準備：リーディングの他、これまでのビジネス経験で、自分が携わったプロジェクトでもっとも「創造的」と思われるプロジェクトについて、簡潔にワープロでA4の2枚くらいで、ミニ・レポートを提出してください（第1回開講日開始時に提出）。そのレポートでは、（1）なぜ、それを「創造的」と思うのか、（2）その経験において、創造性の阻害要因がなんであったか、を記してください。さっそく議論の材料にします。

#2 知識を生む議論とはなにか。（ピア・ディスカッションのあり方）

野中テキストの第2章を徹底的に議論します。追加の文献として、「ピア・ディスカッション」についてのわたしのペーパーをアサインします。どうすれば、暗黙のままにとどまりがちの知識が明白化するのか、そのメカニズムを探ります。基礎理論に興味があるひとがボランティアであれば、ボラニーの邦訳文献（わたしの「ピア」ペーパーの文献表にあがっている）のどれかに目をおしてください。

事前準備：野中第2章プラスリーディングのみ（つまりレポートはなし！しかし、思いきりしっかり読んできてくださいーむつかしい章です。）

当日エクササイズ：

- （1）「建設的疑問提示」質問票
- （2）ガーフィンケル実験のクラス内でのミニ再現

#3 経営管理に裏はあるか？（裏マネジメントの探求）

「人びとを通じて決められたとおりにことを成し遂げてもらう」という経営管理の主流の考え方の持つ問題点を探ります。闇プロジェクトなどで、なぜより自由度の大きい創造的な活動がさかんになるのかを、3M社のポスト・イットのケースにもとづいて議論します。あわせて、わたしの『変革型ミドルの探求』の最終章からの抜粋で「裏マネジメント」のコンセプトの現実妥当性を、ケースや各受講者の経験と照らしながら検討したいと予定しています。

事前準備：3Mのケース（2種類を予定）プラス裏マネジメントの説明を読み、（1）ケースの設問に対するメモ（A4で1枚くらい）と（2）裏マネジメントにつながるような各人の経験（もしくは、社内の他の人びとの経験についてのミニ・レポート（A4で2枚くらい）を用意しておいてください。（ボランティアとして読む元気のある人は、

Kotterのサブテキストでの管理とリーダーシップの対比を、要約しておいてください；場合によっては、サブテキストから適当な箇所のコピーを事前に配布するようにします。

当日エクササイズ：ケースについては本格的にケース・ディスカッションをやります。その際に、ピア・ディスカッションの原則がどのくらい自覚的にいかされているかを、試してみてもらって、わたしなりの講評をフィードバックします。

4 変革型ミドルの行動特性はどこにあるか。(社内企業者の探求)

この1年あまり、わたしが研究仲間と実施してきた「創造するミドル」の複数ケース・スタディから2、3のケースを選んで、企業でミドル・レベルから盛り上がるイノベーションについて議論します。その際、自分ならミドルとしてなにができたかをよく考えてください。

事前準備：ケースの予習とは別個に、次のレポート（A4で3、4枚）を用意してください。「わたしがこれまでの仕事のキャリアで成し遂げたことのうち、自分でいうのもなんだが、自分なりにもっともすごいと思うこと」について、次の点にふれながら書いてください。（#1のレポートと同じ事象を扱ってもいいですが、必ず以下の点についてふれるように、書き直してください。（1）成し遂げたことの内容、（2）自分の役割、（3）トップ、他部門、社外の人びとなどのうち誰をどのように巻き込んだか、（4）その出来事は、社内にどのような波紋を残したか、（5）その出来事はあなたのキャリアにどのような影響を及ぼしたか）。

例によって元気なボランティアがいれば、そのひとには、R.M.KanterのHBR論文（英文）を渡しますので、読んで他のひとのために要約しておいてください）。

当日エクササイズ：

- （1）ケース・ディスカッション
- （2）Kanterの研究のミニ再現

5 どこにキャリア・アンカーが宿るか。

キャリア・アンカーの概念について学び、自分がどの類型に属しているか自己診断します。さらに、創造性のキャリア・アンカーに属する人たちのキャリアの歩み方の特徴を探ります。ともすれば、日本人ビジネス・マン（ウーマン）にないがしろにされがちなキャリアの問題について詳論します。

事前課題：ひとつのミニ・ケースとひとつの理論的読み物。前者は、OL術のインタビューと女性企業者のドキュメント（コスモピア）より。後者は、濱口恵俊のキャリア論ないし人間主義論から、適当な箇所を抜粋して事前によんでもらいます。考えていた

だきたいことは、自分が自分のキャリアについて考えたことがあるか、それをデザインできると思ったことがあるか、ということです。内省だけしてください（レポートはいりません!!）。

当日エクササイズ：

- (1) キャリア・アンカー質問票
- (2) キャリア・アンカー相互面接
- (3) OL術のインタビューとコスモビア (or バイリンガル) にもとづく
ロール・プレー

当日配布：E. シャインの「キャリア・アンカー」論からの抜粋（英文あるいは和訳より）

6 独断は創造にプラスなのかマイナスなのか？（認知スタイルの探求）

ゴールドシュタイン＝ブラックマン（サブテキスト）にもとづいて、ロキーチの独断主義尺度が持つ意味を、認知的複雑性、執拗性、権威への態度とのからみで議論します。（ゴールドシュタインらの書物が絶版の場合は、必要箇所のコピーを配ります）。

創造するミドルは、けっこう信じ込んだら独断的にしつこくやるからいいという議論と、他面でいろいろ実験的に新しいアイデアを出すひとは、のめりこまないからかえってしなやかであるという議論とがあります。いずれも正しいようですが、この問題に対して、理論と受講者の経験の両面からアプローチする予定です。

事前準備：サブ・テキスト全部（絶版なら部分）とエスカレーティング・コミットメントについてわたしの論文からリーディング。（レポートはなし!!）

7 思い込みをどうやって除くか。（戦略仮定分析のすすめ）

経営戦略を創る際に、各ステークホルダー（利害関係者）がどのような仮定にもとづいて意見を言っているかを見誤ると、化け物のような戦略ができるか、さもなくば出てきた戦略がそもそも実施されなくなります。この点についての、I. ミットロフの先駆的研究とその応用法を講義して、各受講者のビジネス環境にどのように使えるかを議論したいと、考えています。

事前準備：ミットロフの論文および、エムショフの邦訳書からの抜粋。（またもレポートはなし!!!!!!）。

エクササイズ：戦略仮定分析を意識しながら、

「サバイバル・ゲーム」（この日の課題にあわせたものを作成します）をおこないます。（ゲームそのもののデザインを自分の手でしたいと

いうボランティアがいれば、そのひとをレフリーとして、わたしもゲームの一員になります。そうでなければ、わたしがゲームを作成して当日はレフリーをします。わたしを、ゲームに入れたくないですか？

8 ネットワーキング組織はどう作用するのか。

ネットワークは、組織や市場とどのように異なるのか。独断の緩和、常識の突破に、異質ネットワークはどのように貢献するのか。ネットワーキングという行為にはどのような利点があるのか。なぜ、研究所やファッション業界や出版業とか、なにか新しいことが、生じる場所では、ネットワーキングが盛んなのか。このような多様な問を通じて、ネットワーキング組織と創造性との関係を探っていきます。

事前準備：わたしの論文を2, 3事前に選ぶので、それに目を通してください。ミニ・レポートは、「わたしのネットワーク活用法」と題して、各受講者が社内あるいは社外で使っているネットワークについて、A4の2枚くらいで記してください。今ネットワークを活用していないひとは、どのようなネットワークなら入ってみたいと思うか、また自分が発起人になるなら、どのようなネットワークをデザインしたいかについて書いてもらってもけっこうです。

9 研究開発に組織はどうなじむか（なじまないか）。

創造的な活動をおこなっている企業内のセクションとして、R&D部門を取り上げ、そこにふさわしい管理者行動、管理システム、あるいは表マネジメントの除去、および研究所のなかのコミュニケーション・ネットワークについて、講義して、その後（受講者から）R&D部門経験者をパネリストにして、パネル討議をおこないます。

事前準備：T. アレンの論文（英文）、わたしのR&Dコズモロジー論文、日産の「創造するミドル」インタビュー（および野中テキスト第4章の日産の箇所）を事前に読み、R&D部門になじむ組織のあり方について、ないものねだりでもいいから、思いきり「理想的な」組織をA4の1枚で簡潔に記してください。

当日エクササイズ：パネル・ディスカッション

（R&D部門経験者、そのおつもりで！）

#10 花王にとって情報とはなになのか。（知識創造の実例から学ぶ）。

情報のまえに皆平等という哲学やその哲学を体現した情報システムの持つ意義や限界を、花王をケースにして議論します。本格的なケースと野中テキストのなかでの記述の両方を材料としますが、テキストの読み方は、生産的（創造的）に批判的であることを

希望します。あわせて、形式情報と意味情報のちがいについても、ケースを念頭に掘り下げた議論をする予定です。

事前準備：ケースと野中テキストの花王の事例分析（第4章）を熟読し、花王がいかなる意味で知識創造の経営体であるのか、野中テキストにない視点を最低ひとつ入れて、ケース分析のレポート（A4で2枚くらい）を作成してください。

#11 社風はいかにして分析できるか。

E. シャインの社風分析のインタビュー・ガイドラインにもとづいて、各受講者の会社でミニ調査をおこなってもらいます。それを材料にして、皆さんが、わが社の社風ないし組織文化（corporate culture, organizational culture）をどう理解されたかを議論します。あわせて、ひとつの比較として、時間やひとや情報に対する仮定が、花王と「わが社」でどのように違うのか、皆で議論します。理論的な観点から、シャインの考える文化の3レベルについて、講義します。

事前準備：E. シャインの書物の訳書より、関連箇所を抜粋。次のふたつの方法で、わが社の社風を論じる材料を2とおり用意してください。（1）シャインの社風分析手法で社内の一と最低4人にインタビューしてまとめてください。（2）わが社で、経営理念、社是・社訓にはなっていないのだけれども、まことしやかに語り継がれているうわさ、神話、もっともらしいゴシップもしくはなんらかのストーリー（organizational folklore）を最低ひとつ探し出して記述してください。（それぞれA4で2枚ずつくらい、計4枚）

#12 グローバリゼーションにおける創造とはなにか。

イーライ・リリー社のHBSケースを全面的に使用します。本国でのオペレーションはエスタブリッシュしていても、グローバル化のプロセスで出て行った先の国ではゼロからの出発となります。その際のチャレンジを、リリー社での日本市場本格進出戦略に探る予定です。もし、可能ならば、日本イーライ・リリー社からゲストに来ていただけるようにお願いしようと思っています。

事前準備：これはかなりたいへんですが、この日は覚悟してもらって、ケース教育の本場ハーバード・ビジネス・スクールのケース（英文）をしっかりと読んできてください。グループ学習による準備おおいに奨励。

当日のケース・ディスカッション：

ELJ KKKからゲストが来ていただけるようなら、その方にリソース・パーソンになってもらって、ケースの記述だけでは、よくわからないことを徹底

的に議論します。リリーの明日への創造につながるような知恵ができるように、ピア・ディスカッションを実践しましょう。

#13 創造性をいかにして伝授するか。

音楽家の知識（暗黙知まで含む）の伝授をケースにして、D. ショーンが言う内省的実践家のあり方を探ります。ケースは譜面だけですので、音楽のわかるひとがいれば、この日のリソース・パーソンですが、教材そのものは、音楽家向けに書かれたものではなく、創造的な経営教育のために書かれたものです。

事前準備：ただいま日本語訳を教育目的で作成中ですが、もし間にあわなかったらショーンの本（英文）より抜粋のコピー（たぶん、日本語訳の教材を間にあわせませう）。

当日エクササイズ：内省的実践家について、講義した後、議論の前の追加的材料として、「いままでの、わたしのビジネス界でのキャリアで出会ったひとのうち、内省的実践家のイメージにもっとも近いひと」という短い手書きメモを書いてもらいます。

#14 日本的知の方法の可能性と限界をさぐる。

野中テキストの第5章を踏まえて、日本的知の方法が今のままだと、どこがぐあいかわるのか、それに対して皆さんが（1）すぐに、（2）4—5年のスパンで、（3）より長期的なキャリアにおいてできることは、なにか議論します。

および、これまでのセッションで十分に議論できなかったことをあわせてとりあげます。

事前準備：第5章を内省的に読んでください。そして、上記の3つのタイム・スパンのうち、いずれかに焦点をあわせて、日本的知の方法の問題点の克服に向けてのあなたのアクション・プランを立ててください。

なお、メイン・テキストは、全セッションでどこかでかかわってきますので、特に指定していないときにも、野中テキストでの基本問題をよく意識しておいてください。そのために、かなり早めに全文読みあげておくことを希望します。

評定について

評定（コース・グレーディング）については、毎回のレポートとクラスでの議論の質から（主として前者から）決定する予定です。指定しているレポートを指定の講義日に出すことは、グレードだけのためでなく、そもそもクラスでの議論に参加するうえで不可欠です。（「そのかわり」ではありませんが、期末のテストや期末レポートはありません）

ん—レポートの提出をきちんとおこなっているひとのみにについてです)。

たのしく，きびしく，創造性のマネジメントを追求しましょう。