

現代経営学応用研究（組織行動Ⅱ） 2015年 MBA 科目 シラバス

担当教員 金井壽宏 TA 土屋祐介 LF 松下将章

はじめに

組織行動Ⅱ（金井担当）は、受講生の皆さんが主人公になる科目ですので、皆さんの経験と議論に基づき実践的に学ぶ姿勢を重視いたします。クラスでのセッションに先立つ準備段階での受講者ひとりひとりの内省、クラス内でのインターラクティブなレクチャーと、グループ討議など、クラス全体でのやりとりを大切にします。どうか、活発なご参加と、深い内省・思考、前向きな将来展望を、MBA 修了後も回り続ける学びのエンジンとして活用してください。

この科目の沿革ですが、そう古くはありません。まだ、6年目です。2009年度より、それまでの組織行動を、組織行動Ⅰと組織行動Ⅱに分けて、前者を高橋潔さん、後者を、OBII=EOB(後述)という観点で実施するようになりました。配布する教材(PDF等)もMBAのホームページ等に掲載して早めに入手できるようにいたします。書籍で教科書、参考書としてあげているものは、六甲台生協書籍部に、通知済みです。

なお、この科目は、仕事上の経験の振り返りを重視しており、実務経験のない一般大学院生は、対話、議論に入っていくのが困難であるため、受講できません。ただし、3年以上の実務経験のある一般大学院生は、担当教員金井（メールアドレス、tkanai@kobe-u.ac.jp）に受講希望を事前にご連絡ください。希望者本人にも、他のMBA院生にも双方にプラスになると思われる場合には、参加を許可することがあります（正式な単位になるのか、オブザーバー参加になるのかどうかは、教務係にご確認ください）。

授業のテーマと目標

組織行動(Organizational Behavior, OB)は、組織のなかの人間行動を扱う科目であり、個人のモチベーションやキャリア、集団プロセスやリーダーシップ、組織文化、組織変革などのテーマを扱いますが、特に、働く個人の立場から、組織やひとの問題を取り上げる点に特徴があります。

身近なテーマ

個々人にとって、これらはもっとも身近なテーマであり、わたし自身も、究極的には小学校ぐらいから自然体で教えることができればいいなあと思う分野でもあります。頑張ること、やると決めたことを成し遂げること、一人で出来ないことを共に成し遂げること、必要なときに上手くひとの支援を求められること、ひとを励まし支援を与えられること、長期的に自分を磨き自分らしく生きること、長期的に社会に貢献できる人間になること、これらのテーマは、人生の早い時期から入門するテーマであるものの、いったん入門した

ら、けっして簡単には卒業できない、奥の深いテーマです。

通常の OB の位置づけ

さて、組織行動論が米国のビジネススクールでは、1年目の秋学期に必須科目とし位置づけられているのには、深い意味があると思っています。そこには、概ね三つぐらいの理由があります。①MBA でがんばっている自分を知る、②グループワークをうまく使えるようになる、③（毎日でなくていいが、ときに）キャリアのこの時期に MBA に挑戦している意味合いを、（今ここでの話だけでなく）自分を長期的にどのように成長させたいのか、キャリア発達について自覚的になることがあげられる、この三つが基本といえるでしょう。あえて四つ目をあげるなら、副次的な理由ですが、④MBA の最初の学期は、重い負荷でたくさんのお話を学ぶことが多く、大変なので、テクニカルな科目のなかに、こういうソフトな科目の一つぐらいは入れておいた方が良くという考えもあります。

MIT 時代のわたしの恩師二人の場合

わたしの恩師であり、私自身、授業（レギュラーOB）の TA をさせてもらったジョン・バン・マーネン先生は、「OB のコースは絶対におもしろくないとだめだ！」と断言しました。もうひとりの恩師で、スローン・フェローズといエグゼクティブ向けの Executive OB（EOB）コースで TA をさせてもらったエドガー・シャイン先生は、深さという軸が大事だという姿勢で、クラスに臨んでおられました。「OB なのに、優良可とか、もつという点数をつけるのは間違いで、正解があってそれにたどりつくのではなく、自分の働き方、生き方、リーダーシップの取り方について、いろんなことに気づき、欠点も長所も含め、納得がいく、組織のなかの人間行動について腑に落ちるとい点が大切だ」と強調されました。

藤原和博さんにならって、別の表現をするなら、正解がある科目というより、納得解を自分の持ち味に応じて、自分で探し出す刺激が提供されるコースであるといえます。しかし、この科目から専門職学位論文に有益な概念を学びとり、それを活かした研究をうまくおこなった先輩たちもおられます。（すでに経営幹部の受講生や社長の MBA 院生も受講されてきましたが、）MBA を修了後、経営幹部になる MBA 院生が多数出てきますが、ひとりひとりが働き方、生き方、リーダーシップの取り方について実践的に学びつつ、他方で、OB/HRM に近い分野で専門職学位論文を執筆される方々には、学問的にも有用な視点を提供したいと思っています。その意味では、二重の欲張りな目標ですが、2009年に試験的实施し、2010年に本格始動したこの EOB コースでは、本年度も、実践面での役立ちと研究面でのおもしろさと深さの両方を探究していきます。じっくり準備をして、クラスに臨んでください。

この年度の改訂ポイント

2013年度の改訂ポイントは、昨年は、教材を増やしすぎて、対話、討議の時間が減ったことを反省し、必読教材を減して、クラスでの内省（キャリア・アンカーなどの場合）、対話、討議、実践的な意味合いについての確認など、やりとりの時間を増やすことを目指した点です。金井がしゃべりすぎだと思ったら、金井に向けて、手を振るなり、紙飛行機を飛ばすなど、合図をしてください、ご遠慮なく。

OB I と OB II (EOB) — 後者と学びのエンジンの持続的回転（持論の生成）

さて、EOB という考えを少し説明させていただきます（8回のセッションを終えるまで、要所でこのことにふれ続けます）。皆さんにとって MBA で濃縮した時期を過ごしている期間は、自分のモチベーションを自分なりに自己調整し、しばしばキャリアのこの時期になぜ MBA に就学しているのか、一歩踏み込んで考えるうえで、大事な時期です。個性豊かなひとが大勢いるけれども（というか、だからこそ）グループワークやチームスピリットを大事にし、独身のひとでも既婚者もそれぞれにワーク・スタディ・ライフ・バランスを微妙に図る必要もある、そのようなとてつもない時期です。OB で取り上げるトピックは、ほかならぬこの1年半、（もしくは、一部のひとにとっては2年間）の MBA 生活を、ひとりの人間として、組織、集団のなかでよりよく生きることにかかわっています。そこで、組織のなかの人間行動は、だれにもかかわりのあるテーマであり、また、MBA ライフそのものの過ごし方にかかわるので、まずは、標準的な OB を、皆さんには OB I として学んでいただいております。（高橋潔さんは、わたしが最も敬意を払う、わが国の産業組織心理学者です。OB I を受講された皆さんには、既にこの科目の知識ベースがあります。）

通常の OB という分野の標準知識の伝授（OB I）に対して、この組織行動 OB II もしくは EOB（エグゼクティブ組織行動、Executive Organizational Behavior、略して EOB）は、その知識ベースを、いっそう深く、皆さんの経験と連動させ、MBA が終わったあとも、組織の中の人間行動について、継続して実践的に学ぶための基盤—<学びのエンジン>—を内省と議論を通じて築き上げていただくことです。

働く個人の立場を重視する一方で、経営幹部の視点も大切にするとする点に特徴があります。20歳代のひとにとっては、少し背伸び気味になるかもしれませんが、よいストレッチになさってください。

学びのエンジンの内容とは、一般的な理論とも両立する一方で、自分の持ち味、深い信念、価値、置かれた状況により適合した、それゆえに、より実践的な持論（parasitical theory-in-use）です。経営幹部になるまで、なった後も、継続して磨き続け、その持論があるおかげで、皆さん自身が、苦境にあってもぶれることなく、それを乗り越えて、他方で、皆さんのつぎの世代に、有望な経営幹部が育つことです。

キャップストーン OBII一頂に置く石は、自分が使える持論！若手を育てる持論

OBIIは、キャップストーン科目です。キャップは頂（いただき）のことで、ストーンは石です。イメージとして、皆さんがピラミッドのような巨大な建造物を造るときに、最後に、頂点に置く石のことをいいます。通常は、ビジネス・ポリシーなどの戦略科目か、ハーバードビジネススクール(HBS)的には、General Managers in Actionに相当するような科目です。戦略発想で会社の方針を描けること、全般的経営管理者としてアクションをとれるようになってもらうこと。ふつうはそうですが、神戸大学 MBA では、特に、三品さん、松尾（博文）さんとわたしで話し合い、OBIIを学び続けるエンジンを磨くという観点からのキャップストーン科目にしました。皆さん方のビジネス界での経験が、通常の MBA で講義する内容以上に深いという点にもかかわっています。戦略やビジネス・ポリシーなら、平均20歳代半ばのHBSのMBAでも学べますが、このOBIIのように、皆さんの経験の内省に根付いた議論と研究から生まれた理論を結びつけて、各人にテイラーメイドの実践的な持論を言語化するというのは、20歳代半ばでは、若干背伸び気味となります。この科目自体も、相対的に若い方については、背伸び気味になりますが、わたしの希望は、だからこそ、より経験豊かなMBAの仲間に対して、よりよい質問や、対話、議論の場が、若い世代の方々からも発されることです。一方で、経験豊かなひとにも質問されることで、自分がうまくできることの基盤にある持論の言語化に近づきます。

いよいよ専門職学位論文をまとめる多忙時ですが、よい余韻をこの科目で

この科目は、神戸大学のMBAを取得し、ここで学んだことを生かして、将来、事業経営責任者、さらには経営者（総称として、エグゼクティブ）をめざす人びとのキャリアとリーダーシップを中心とする科目として設計されています。ちなみに、キャップストーンとは、語源的にはピラミッドの頂点を指す言葉ですが、皆さんにとっては、神戸MBAで学んだことすべての総まとめを意味します。

（キャップストーン科目でありながら、年度によっては、並行して開講される科目、それも、わたしも尊敬する富山和彦さんの魅力的な科目と並行セッションになったりする年度があり、受講生にご迷惑をかけた年度もありました。）

これまで学んだことを、将来に亘っていっそう磨き続けるために、キャリアの振り返りと将来展望、自分のなかにすでに育ちつつあるはずのリーダーシップにまつわる経験の内省と持論の発掘を中心に、このEOBを設計しています。総まとめである以上に、修了後（卒業後）もずっと響き渡るような余韻を、このEOBで提供できれば、担当教員として最高の幸せです。換言すれば、OBIが勤務先での組織のなかの人間行動の理解と、MBAライフそのものに役立ててもらうのが主眼だとすれば、OBIIは、神戸大学のMBAを修了してからも、皆さんが学び続けて、将来、経営幹部に近づくほどに意味を持つであろうトピックを優先的にとりあげたいと思っております。皆さんの経験や観察の内省をたくさん行いますが、それも、内省のための内省でなく、将来を構想するための内省です。

When the music is over , its melody lingers in the name of KOBE MBA

MBA 終了後もずっと響き渡るような余韻という意味は、次のようなイメージです。経験豊かな成人であり、仕事をしておられる第一線の現場があるわけで、しかも、その現場に通いながらも、神戸大 MBA を修了なさいます。そして、その MBA を修了された後こそがいっそう肝心なのですが、さらに「自分を磨き続ける」ということ。この科目の担当者である金井がよく使う言葉では、また、このシラバスでも使っていますが、神戸大学のプログラムで身につけた「学びのエンジンをずっと回し続ける」ということです。その土台となる深い内省と相互刺激の対話・議論と、将来展望の場を提供することがこの講義の目的なのです。「音楽が終わったあとも、メロディーがずっと心に残っている」というイメージを用いて、修了（コメンズメント）という意味合いを説明することがよくあります。しかも、コメンズメントは、「終わり（終了）」ではなく、修めたものを心と頭にもっての「始まり」という意味です。

MBA におられる間に学んだことを、ふだんのモチベーションに繋げながらも、より長い時間幅のキャリア、キャリアの後の段階にいくほど、その専門を極め、あるいは（場合によっては、それとあわせて）リーダーシップをさらに磨くことに繋げて欲しいと考えています。学び続けること、実践に生かすことを、MBA 修了後も、そんな実践的学びのエンジンをずっと回し続ける基盤づくりに、このキャップストーン科目を生かしてください。

各セッションのご準備

レポート

セッションごとに、事前に読むべきリーディングと事前課題があり、それに基づき事前【リフレクション（内省）レポート】を書くこととなります。レポートでは、ひとり一人の内省と、それを仲間とシェアする素材とします（だから、秘密にまつわることまでは書かないでください、つまりシェアしてもよいと自分で判断できる範囲でレポートを作成してください）。最終回を Day4（5月23日）に終えて、その後二回週末を超した月曜、つまり、★6月8日に【リゾリューション・ペーパー】を提出してもらいますが、それにむけてのよいステップ、インプットにしてください。

リーディング

リーディング資料も、会計や財務を習っているのと違って、そのまま自分の働き方、生き方、自分の育て方、特にリーダーシップの磨き方など、自分の生涯発達にかかわる問題を考える素材ですので、自分に引き寄せて、事前課題となるリーディングに書かれている内容を熟読してきてください。一部の教材には、専門用語のわかりにくさ、翻訳ゆえの読みにくさはありますが、注意深く目を通してさえくだされば、当日、できる限り、わかりやすく、深く解説をいたします。

なお、この科目では、経営者等へのわたしのインタビューやいくつかわたしの書いた論文を使いますが、通常のビジネス・ケースは使用しません。全受講生がこの科目のクラスの場に持ち込む、自分の考え、それを支える経験や、これまで受けてきた薫陶、それらがすべてライブ素材です。内省すると語る事ができるし、事前リフレクション・レポートを見ながらなら、もっとふくらませて語る事ができるストーリー、そういう語りとその元にある経験と薫陶、「自分の言葉で」言語化されつつある自分の持論（**practical theory-in-use**）が、この科目のクラスで議論されるライブなケース素材となります。つまり、「ケース このわたしのやる気」「ケース わたしの職場」「ケース このわたしの会社」「ケース このわたしのキャリア」「ケース リーダーシップにかかわるこのわたしの経験」これらが、このコースのライブケースというわけです。受講生の皆さん方が、実際に生きてこられた世界からの経験や薫陶、そこから得た教訓が、リーディングを通じて、クラスでの対話や議論を通じて深められ、OBIIによって、経営幹部として、自分が成長を続けること、学び続けること、その基盤ができ始めれば、専門職学位論を仕上げ卒業（コメント）される前に、キャップストーンとして意味をなすこととなります。

どうか、いつも、ほんとうの自分を引き連れて、クラスで開示度の高い深い会話、議論を重ねましょう。内省が実践につながるということを大切にしていきたいと思います。

受講生自己紹介シート

初回の授業時に、受講生自己紹介シートを提出してもらいます。フォーマットがMBAのホームページよりダウンロードできますので、記入・プリントアウトして写真を貼り付けたものを、金井とTA用の2部持参してください。

わたしも必要かつ適切と思われれば、自分自身のモチベーション、キャリア、リーダーシップ、組織変革等に関する自分語りをすることが、（皆さんのリクエストの応じて）あるかもしれませんが、主人公は皆さんですので、皆さんが自分を内省し、それを、同輩である他のMBA院生とシェアして議論し、そのことをめぐって、内省を深め、内省結果を常に文章化して、言語に結晶させる形で、成果とすることを大事にしていきます。

組織行動 II (OBII, or EOB) の概要と計画

組織行動 II のねらい

通常の組織行動論の基本知識は皆さんは、すでに前期の高橋潔さん担当の OBI で身につけておられますので、この OBII(Organizational Behavior II)、別名 EOB(Executive Organizational Behavior)

Day1～Day4 まで各セッションの概要—全体の流れ

Day1 自分を知る—リーダーシップの第一歩

Session1 生涯発達におけるアイデンティティと自己実現の真の意味

Session2 キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル (前者を中心に)

Day2 一皮むけた経験—自分をリーダーシップの観点から振り返る

Session3 リーダーシップを身につける三源泉—経験、薫陶、教育・研修

Session4 実践家として持論をもつ—マイ・リーダーシップ・セオリー

Day3 組織文化がリーダーを創り、リーダーが組織文化をつくる

Session5 「すごいリーダーとできるマネジャー」エクササイズ

Session6 組織文化とリーダーシップ

Day4 いくつになっても学び続ける—経営幹部に至るまでの生涯発達

Session7 世代継承性という観点におけるミドル以降の発達課題

Session8 全セッションからの気づきを振り返り、議論して、将来展望する Putting it all together ダン・マクアダムズの映像をみて、7セッション全体を振り返りつつ、受講生が MBA 修了後の自分自身のリーダーシップの旅をどう歩むか議論する

開講される日までに、「より詳細な記述」(下記)を注意深く、ご覧いただき、そこでの記述に沿ってご準備頂き、当日の2つのセッションに臨んでください。

Day1 より Day4 まで各セッションのより詳細な記述

Day1 自分を知る—リーダーシップの第一歩

ソクラテスは、「汝自身を知れ」と訴え、松下幸之助も、「自分を知る」ことを指導者の

条件にあげている。自分がだれなのか、なにを望んでいるのかを深いレベルで知らずに、よいキャリアを歩むことも、すごいリーダーシップも（静かなリーダーシップも）発揮することもできない。だから、EOBの初日の2セッションは、二つの角度から自分を知ることがをめぐそう。

なお、この日のうちに、次回 Day2 の日に Session3 で、一皮むける仕事経験を語ってもらうひとを、有志、ひとりかふたり、Day1 のうちに決めさせていただきたいと思っております。

Session1 生涯発達におけるアイデンティティと自己実現の真の意味

【§1 リーディング 1】 金井壽宏・守島基博（2009）「漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達」『組織科学』第43巻第2号、51-64頁。

【§1 リーディング 2】 マズローの翻訳書の金井解説 ※PDF でアップします
アブラハム・マズロー『完全なる経営』金井壽宏監訳大川修二訳、日本経済新聞社、2001年より、監訳者解説の部分

【§1 インタビュー1】 資生堂の福原義春さん ※PDF でアップします

「ひとは生涯にわたって発達する」という元気の出る学説を、リーダーシップ発達という生涯発達課題、なかでもアイデンティティの形成と世代継承性（後者の世代継承性と、ミドル以降の生涯発達課題については、また最終回のセッションで、いっそう詳しく取り上げ深めます—この日は後者については頭出しだけ）に注目しながら、30分ほど解説したあと、さっそく、後述する Session1 の事前課題【§1 リフレクション・レポート】の（1）にメモされたことを素材に、皆さんと議論をします。その際に、福原さんの場合はどうなのかという参照例として活用してください。もしも時間があれば、20 答法というエクササイズをやります（時間がない場合も、実施法を、興味あるひとにはお伝えしますので、試してみて、結果をまた、よろしければお見せください）。

後半は、大半のひとが言葉としては知っておられる「自己実現」について正しい理解を得るように、インターラクティブなレクチャーをします。

皆さんへの問いかけは

- Q1 自分はいかなる意味で、自己実現しているのか、それともしていないのか
- Q2 自分がこれまでであったひとのなかで、自己実現しているなあと感じさせられたひとの筆頭はどのひとか。そのひとのどこからそのように感じさせていたのか
- Q3 会社は、働く個人の自己実現の問題まで扱わないほうが良いという有力な意見・主張（沼上 幹さん）があります。どう思われますか
- Q4 さきに議論したアイデンティティと自己実現はどのようにかかわってきますか

【§1 リフレクション・レポート】…このレポートは Session1 の事前課題です。

A4 に 2 枚までで、次の 2 つの問いかけについて、これまでの自分の生き方、働き方について内省しつつ、それらを踏まえた将来を展望してください。振り返るために振り返るの

ではなく、将来を展望するための振り返りです。

- (1) 幼いときから、就学期、思春期、成人前期などからすでにリーダーシップへの旅が実は始まっていたという実感を、【リーディング 1】からもつことができましたか。それとも、大きな違和感がありましたら。実感をもてたひとはその内容、違和感を抱かれた方は、どのような点に違和感を覚えたか、記してください。
- (2) a)自己実現という言葉をはじめて聞いたひとも、そうでないひとも、【リーディング 2】を読んで、あらためて自己実現ということに関して、「このわたし自身」について気づいたことを記してください。たとえば、a)自分自身は、自己実現しているといえるかどうか。 b)これまで出会ったひとのなかで自己実現していると思われるひとをひとりあげてください。そのひとが自己実現していると判断された理由も書いてください。 c)出会ったことのない著名人で、あるいは、歴史上の人物なので、会うことはできないが、このひとは自己実現しているだろうと、かなり確信をもっていえるひとをひとりあげて、そう判断した根拠もメモしてください。

部数は、ご自分の手元用と、金井と TA 用、合計 3 部コピーしてください。

Session2 キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル（前者を中心に）

下記の教科書『キャリア・アンカー』の 5-10 頁の質問紙に回答し、集計して、スコアがいちばん高かったアンカー、また、二番目に高かったアンカーについて、25-48 頁の解説のなかで、そのふたつのアンカーにかんする説明を注意深く読んでおいてください。

【§2 教科書 1 (購入)】 エドガー・H. シャイン『キャリア・アンカー』白桃書房。六甲台生協書籍部で発注しておきます。

【§2 リーディング 1】(この日のリーディングが多いので、事後に読まれるのもけっこうです) 2006 年 11 月 19 日の東京におけるシャイン先生の講演の記録(実は、映像もあります)。PDF でアップします。

『E.H.シャイン博士 講演会&シンポジウム(対訳)―時代を拓くキャリア開発とキャリア・カウンセリング: 内的キャリアの意味』特定非営利活動法人日本キャリア・カウンセリング研究会、2007 年、13-71 頁のうち、教材として 13-35 頁、55-71 頁を使用。

当日の進め方の一案として、わたしからのリクエストとして、ボランティアで自分のキャリアの話をしてほしいという方がおられましたら、わたしが聞き手となって、キャリア・アンカー・インタビューのデモンストレーションをやります。

ボランティアがいない場合にも、クラスの皆さんとの対話と問いかけを大事にして、いきなりディープな部分までいったなあという日にしたいです。

次回 Day2 は、もう少し仕事そのものに引き寄せます。

【§2 リフレクション・レポート】…このレポートは Session2 の準備となる事前課題です。

A4 に 1 枚程度でけっこうですので、このスコアが 1 位だったアンカーと 2 位だったアン

カーの組み合わせをみて、自分のキャリアを振り返りながら、あるいは将来を展望しながら、どこが意外で、どこがなるほど感じたところだったか、そのメモをみれば話せる程度にメモをしてきてください。

このペーパーは、A4で1枚といっても、半ページぐらいのメモ程度でけっこうですので、ただし、周りのひとたちと輪になって（自分も含め4名で）10分ほど話し合ってもらう時間を設けますので、そのときのために、4部コピー（プラス、金井とTA用に2部、つまり合計6部のコピー）をご用意ください。

Day2 一皮むけた経験—自分をリーダーシップの観点から振り返る

Session3 リーダーシップを身につける三源泉（経験、薫陶、教育・研修）と持論

【§3 インタビュー1】資生堂の池田守男さん—（秘書型）リーダーシップの持論

【§3 インタビュー2】ハウス食品の小瀬昉(あきら)さん—持論を言語化した例

【§3 インタビュー3】ヤマトホールディングの瀬戸薫さん—経験と（持論のある小倉さんからの）薫陶

【§3 インタビュー4】村上ポンタ秀一さん—プレーの仕方の持論と育成

（サブタイトルは、元の教材にはなく、この日に議論したいことをそこに書いています）

【参考書】金井『仕事で「一皮むける」』光文社新書、2002年。

出所、§3のインタビュー1から3は、すべて『ビジネス・インサイト』より 4は、『CREO』（神鋼ヒューマンクリエイティブの広報誌）より。

なお、Day1の部分でも記載しましたが、このSession3で、一皮むける仕事経験を語ってもらうひとを、Day1の日に、有志で一人か二人の方に依頼します。その方々には、つぎのフォーマットに簡単に記入をして、当日話がしやすいように下準備をお願いします。つぎのディスカッション・ペーパー『「一皮むけた経験」を使用したエクササイズのおすすめ—時間軸にそっての経験の内省、語りと共有、議論を通じて、キャリア発達のなかにリーダーシップ開発を捉えるライブケースの可能性』をダウンロードしてご使用ください。

http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_12.html

「一皮むけた経験」を使用したエクササイズのおすすめ—時間軸にそっての経験の内省、語りと共有、議論を通じて、キャリア発達のなかにリーダーシップ開発を捉えるライブケースの可能性

金井のインタビューを受けない方々でも、ご自分の一皮むけた経験について事前に内省してきたいと思う方は、よろしければ当日の授業時に、これにメモをして、お持ちください。

さて、読み物のほうですが、上記のインタビュー資料は、すべてわたしが実施したインタビューの記録（編集済み）ですが、受講生の皆さんは、この4名のなかから、少なくとも2名のインタビューは注意深く読んでください。3つ以上読まれた方も、2名だけについて、そのひとのことを参考に、自分のことをリフレクションしてください。

【§3 リフレクション・レポート】……このレポートは Session3 の事前課題です。

この日の準備のために、とりあげたふたりについて、そのひとの問題、そしてそれを自分に引き寄せて考えてほしい自分の問題があります。①まず、読んだインタビューがどのような経験を通じて、リーダーシップを身につけていったと思いませんか。②また、経験とあわせて、他のひとからの影響という面ではどこに注目しましたか。③それらを踏まえて、自分は、経験において、いかなる意味でリーダーシップに入門しているのか、あるいはしていないのか、1名のインタビューにつき A4 一枚までで、合計2頁までのレポートを作成してください（①②③とナンバリングをして書いてください）。金井と TA の分とご自分の控え分あわせ、3部コピーをお持ちください

Session4 実践家として持論をもつマイ・リーダーシップ・セオリー

経験からの教訓を引き出し、それにすぐれた経営者の持論や、検証された組織行動論のリーダーシップ論を参考に、自分なりの持論を書いていただきます。このセッションでは事前課題と、事後課題のリフレクション・レポートがあります。

【セッションの事前課題】

まず、Session3 で、経験をご披露いただいた方に、経験からの教訓、あわせて、薫陶を受けたひとから学んだ教訓があれば、それらを（特に前者、つまり、経験からの教訓 lessons of experiences）を引き出すインタビューを、有志のひとり、もしくはふたりに実施させていただきます。お楽しみに。

クラス内では、まず、ご自分の経験からだけで記述されるリーダーシップ持論 1.0 を書いてもらいます。（金井が事前に簡単なフォームを作成しております—シラバスの末尾、22-24 頁）。これは全員に書いて、記入後5部コピーして、クラスにお持ちください。1部は、金井用のコピーで、他の4部は、グループ討議のときに4~5名のグループで話し合ってもらうために使用。

なお、このレポートは成績評価には関係しないので TA 用の提出はいりません。

さきにインタビューを皆さんに聞いてもらっていますが、リーダーシップ持論 1.0 をクラスの時間内で書いてもらったあと、4~5名に発表してもらって、そのあと、金井が、いくつかのすぐれた経営者の持論と、いくつかのリーダーシップ理論を紹介します。それらを踏まえて、さきに書いてもらった持論をさっそく改訂してもらいます。それが、マイ・リーダーシップ持論 1.1. となります。

持論についての、金井のペーパーでウェブからとれるものと、金井研究室ですぐれた経営者の伝記から、その持論を読み解く企てを試みた中間成果がありますので、そのウェブアドレスを受講生に通知するようにいたします。興味がおありのひとは、さらにそれで深めてください。

つぎのタイトルの長いペーパーですが、PDF でダウンロードできます。

http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2007_12.html

金井ほか(2007)。「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」

【§4 リフレクション・レポート】…このレポートは Session4 の事後課題です。

このセッションが終わったあと、つぎの 1 週間は、リーダーシップにまつわる経験や観察を深める期間にしてもらって、Day3 にこの事後レポートを提出していただきます。部数は金井と TA 用の 2 部、提出してください。

【参考書】 有志のみの事後読書となりますが、金井『リーダーシップ入門』日経文庫。すでに一読されているひとも、このセッションのあと、また頁を繰ってみてください。

なお、持論についての金井の考え方は、つぎのワーキング・ペーパーからも復習すること、深めることが可能ですので、持論を磨きたいという気持ちが強い方は、つぎにあげるウェブサイトからダウンロードなさってください。

http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2008_31.html

「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の高度化を目指して～」 このなかで金井が書いている部分をご覧ください。すべて持論にかかわる議論をおこなっております。

自分が敬意を払っていて、リーダーシップという観点から興味ある経営者が、経験に基づく書籍を書かれていたら、『小倉昌男 経営学』ほど明示的ではなくても、その書籍からそのひとのリーダーシップの持論を解読することが、ある程度可能です。そのことを一般大学院金井研究室で一丸となつて行った成果『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』もご覧ください。以下からダウンロードできます。http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2007_12.html

Day3 リーダーの 2 側面—マネジャーとの対比におけるリーダーと、組織文化を生み出し、
改変するリーダー

このセッションでは、リーダーシップをふたつの側面から深めます。

①リーダーとマネジャーの対比というエクササイズ（リーダーシップ論の大御所、ロバート・ハウス作成）です。どのようななら、皆さんが、くすごいリーダー (outstanding leader)

> と思うかを、<できるマネジャー (effective manager)>と対比しながら、リーダーとはどういうひとかについて、ボトムアップの素朴な理論を解説します。すごいリーダーは、自分が直接薫陶を受けてきたひとから選んでもらいます。そのひとの言動から学んだことについて振り返り、経験と理論以外に、他のひとから学ぶ（つまり、薫陶）という点について考えを深めていきたいと思います。あわせて、

②どのようなリーダーシップが重宝されるかという観点から受講生の皆さんが勤務される会社の組織文化をとりあげ、創業者や歴代経営者のリーダーシップが組織文化にどのような影響を与え、また、逆に今の経営者は、その組織文化の影響をどのように受けているかについて、議論をいたします。自分が属する会社の組織文化については、その組織文化に属さない他者から、素朴な質問を受けないとなかなか解説できないものなので、MBAの1年半の間に、社内では当たり前だと思っていることが、他社からこられたMBAの人々から不思議がられたら、それは、組織文化を解説するチャンスです。解説法は、そのレベルの深さによって、文物、価値観、前提という3レベルがあることについて、これも、皆さんの経験と連動させながら、議論し、学んでいきたいと計画しています。

Session5 「すごいリーダーとできるマネジャー」エクササイズ

フルセッションを上記のエクササイズに費やします。

【§5 リーディング 1】すごいリーダーとできるマネジャー（エクササイズキット）

昨年度に作成した教材から部分的に抜粋したものをPDFでアップする予定です。それがリーディングとなります。

【§5 リフレクション・レポート】…このレポートはSession5の準備となる事前課題です。

上記PDFでアップしたものを読んで、以下の2点についてレポートしてください。(1) 7-10頁を注意深く読んで、8頁の6項目、9頁の6項目について、ふたつのストーリーにもとづくレポートを書いていただき、(2) それを踏まえて、11-12頁の表を埋めてきてください。ご自身の分と、金井とTA用の3部、お持ちください。

Session6 組織文化とリーダーシップ

理念や組織文化が濃厚な会社とそうでない会社と程度差はありますが、個人が組織に入ってから年数が経つと、組織に染まっていくという側面があります。逆に、いくら組織に馴染んでいても魂まで売るわけではありませんから、貫く自分というものがあります（これが、キャリア・アンカーが見つかった契機とかかわります）。

シャインは、DECとチバガイギーという非常に組織文化、社風が対照的な組織にプロセス・コンサルタントとして入っていました。Session5の用語でいうと、どのようなリーダーが当該組織ですごいリーダーだと思われるのかは、その企業の組織文化によって違

うわけです。Sony でリーダーの手本と言われるひと、Panasonic でリーダーの手本と言われるひとは、組織文化によって異なります。皆さんが経営幹部、さらに経営者になるにつれて、伝統ある企業や比較的若い企業でも社風に特徴があるような会社では、そういうローカルティに敏感である必要があります。他方で、グローバル化するこの時代のなかでは、同じ産業に属していても、国よる違いによって、異なるタイプリーダーを重宝しているとしたら、Organizational Culture だけでなく Nation Culture の違いも解読する必要があります。また、産業による違い、重厚長大の産業とハイテク企業の間ではもちろんのこと、さらに同じハイテク・ベンチャーであっても、エレクトロニクス系とバイオ系の会社とでは、文化が違うでしょう。

また、同じ会社であっても、若手、ミドル、経営幹部やトップの間で、組織の下位文化 (subculture) の分化 (differentiation) が起こることに、スタンフォード大学のジョアンヌ・マーティンは注目しています。

この科目の受講生自身も、自分が相対的に若手、ミドル、幹部に近いかによって、自分の行動、仲間の行動にも影響を与える組織文化やその下位文化、上位文化について知っておく必要があります。また、社外とのコンタクトが多いひとは、お客さんの経営幹部の動きを知るのに、相手先の会社の組織文化を解読することが大事になることもあります。

しかし、皆さんにとって、内部者である組織の文化を読み解くことはむつかしいところがあります。それは、日本に生まれて長くいると、日本であたりまえのことが自分にもあたりまえになるのと同様に、たとえば、パナソニックに入って、20 年も経てば、パナソニックで当たり前のことが、自分にもあたりまえのものになってしまっていて、それを内部者だけで解読するのは難しくなります。しかし、新人と接するとき、力のあるひとが即戦力として期中採用になったとき、あるいは組織が大きく変わらざるをえないとき (たとえば、中村改革のときや、今回のように大きな危機をくぐるとき)、あるいは、自分がキャリアの節目をくぐるのに苦労したときなどには、一見当たり前にして、当然視していたことが、より明確に意識されることがあります。

組織文化がクローズアップされるのが異質、多様な視点との接触だとしたら、MBA の時空間は、その豊富な場です。これまでも皆さんは、産業、会社、職能分野によって、発想が違うこと、その背後に、産業の文化、企業文化、職種ごとの文化などの存在にうすうす気づいてこられたかもしれません。

この日は、組織文化の問題について、だれもの組織論という視点と、経営幹部組織行動 (EOB) という視点から議論していきます。経営幹部になるころには、組織文化を生み出したり、うまく使ったり、変えていったりすることもまた、経営者の役割であることに気づく必要があります。

なお、元の案のシラバスであげていたプロセス・コンサルテーションにかかわる問題もこのセッションでとりあげます。

【§6 リーディング 1】E.H.シャイン『企業文化—生き残りの指針』第4章「企業文化はど

うすればアセスメントできるか」第 6 章「変容——文化を学習棄却し、再学習する」白桃書房。PDF でアップします。

【§6 リフレクション・レポート】…このレポートは Session6 の準備となる事前課題です。

リーマンショックなどの環境の変化がもたらす脅威が、会社の既存の文化をかえって強化したという側面、その逆に、それは文化にも変容を迫ったという側面について整理し、わが社（ご自分が属する会社）のこれまでの組織文化と、今ありえる変容について、A4 で 1 枚から 2 枚程度、レポートをしてきてください。また、ベンチャーなどの創業者、あるいは、自らが役員レベルのひとは、自らが組織文化を生み出したり、また、組織文化を変えようと努力された経験があれば、それについても書いてきてください。4 名ぐらいで話し合ってもらいますので、コピーは、ご自分の分、金井と TA の分を含め、6 部お願いします。

Day4 いくつになっても学び続ける一経営幹部に至るまでの生涯発達

Session7 世代継承性という観点におけるミドル以降の発達課題

世代継承性 (generativity) という概念は、みなで深く考え、シェアし、今後、経営幹部、さらに経営者 (CEO) になるまでの道標として、この EOB で最も大切にしたいと思っている概念です。どうか、力をこめて、かつ心深く、この日のセッションを。

Session1 で漸成説をとりあげましたが、ミドル以降の発達課題をより詳しく考察します。

【§7 リーディング 1】金井壽宏「活私開公型のキャリア発達とリーダーシップ開発」山脇直司・金泰正編『公共哲学 18—組織・経営から考える公共性』

教材にはしていませんが、このリーディングでケースとしてとりあげている村上さん、和智さん、佐渡さんについては、わたし自身がおこなったインタビューがあります。(インタビュー記事を読みたいという希望者が多ければ、期間を限定して、MBA のウェブサイトからダウンロードできるようにします)。

【§7 リーディング 2】金井壽宏「リーダー人物の語りとリーダーシップ現象の時空間」

金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西眞知子編『語りと騙りの間——羅生門的現実と人間のレスポンシビリティ (対応・呼応・責任)』ナカニシヤ出版、2009 年。

【§7 リフレクション・レポート】…このレポートは Session7 の準備となる事前課題です。

20 代のひとは、やや難しいのを承知のうえでの事前課題ですが、このメモをみれば、自分なりの世代継承的夢を語れそうだという素材をメモしてきてください。

しっかりした文章にまでなっていないなくてもけっこうですが、A4 一枚もののメモとして、手渡せるように。となりのひとと話あってもらいますので、ご自分の分、金井と TA の分を含め、3 部コピーをお持ちください。

世代継承性は、【§1 リーディング 1】で取り上げた漸成説における一段階の発達課題です。わたし自身には、ミドルのころに「もう中年なので…」と衰退しはじめるとひとと、

それまでの蓄積を生かしながら、さらにスケールの大きなことを実現するひとと二極分化しているように思われるときがあります。

後者の道が EOB での道標です。ひとりではできないほどスケールの大きいことを、他の人々を巻き込み、そのひとたちにも使命感を与え、かつそのひとたちも育てながら、成し遂げていく。しかも、その結果生まれたものがつぎの世代にも喜ばれるようになれば、もう畢竟の「世代継承性」の発揮です。

この問題は、男性と女性とで見方が違うところがあるかと思いますが、クラスではそのことについても議論したいです。この点についてのエリクソンの批判者としては、キャロル・ギリガンというすごい学者がいます。

ここでも、皆さんが振り返った「一皮むけた経験」を再度、素材にしてください。キャリアの後の段階ほど、ひとを巻き込む、育てるという要素が高まっていて、そのことが苦になるのではなく徐々に喜びになってきて、ひとりでは成し遂げられないほど大きなことを、他のひととともに成し遂げる、その結果が次世代のより若い世代にいいものを残すことになっているか、そんなことを考える日にします。

また、ボランティアでインタビューの語り手として手をあげてくれたひとに、【§7 リーディング 1】でいう世代継承的夢にかかわる「一皮むけた経験」を聞かせらえばと思っております。

Session8 Putting it all together—全セッションからの気づきを振り返り議論し将来展望する

この時間帯は、冒頭と結びに映像をみます。冒頭は、ダン・マクアダムズの映像（★現時点では、研究室引っ越しのあと行方不明で捜索中）をみて、そのあと、7セッション全体を振り返りつつ、受講生が MBA 修了後の自分自身のリーダーシップの旅をどう歩むか展望するような議論する。

4, 5名のひとに、ここで学んだ OBII を、MBA 修了後のキャリア発達、リーダーシップの磨き上げ、また、日々のモチベーション喚起にどのように活かすか、コミットメントを表明してもらいます。

Final words

Commencement の意味。It commences. MBA 修了は終わりではなく始まり

When the music is over, its melody lingers. 音楽が終わったと、心に残る旋律

John Cage の言葉

But actually,	だが実際には、
unlike the snail,	蝸牛（かたつむり 比喩）とちがって、
we carry our homes	我々は自分のなかに家を
within us,	持ち歩いており、
which enables us	そのため
to fly	飛んだり
or to stay	動かずにいたり
, —	、 —
to enjoy each.	どちらも楽しめる。
John Cage	ジョン・ケージ（柿沼敏江訳）

成績評価方法と基準

全セッションに出席することが前提となりますが、どうしても不可能であった場合にも、リフレクション・レポートを提出することが必要となります。リフレクション・レポートは、そのセッションに出た同期の方々から、なにを学んだかを聞き出しつつ、その方にもヘルピングの学習になるような機会を創出してください。

これらのレポートとあわせて、キャップストーンミニ論文、「どのような経営幹部をめざすか（めざさない場合には、なぜめざさないのか、その代わりになにを目指すのか、たとえば、専門を究めるとか、起業するとか）。その際に、ここで学んだ内容と学び方そのもの、ここで得た仲間とつながりの生かし方を、生涯にわたってどのように活用していくか」について、【リゾリューション・レポート】を Day4 から、週末を二回越した月曜に提出してもらいます。

各レポートの上部には必ず、「リフレクション・レポート1」というように、通し番号を明記してください。

リフレクション・レポートは、毎回の授業時に回収箱を設置しますので、そちらに提出してください。

最後の【リゾリューション・レポート】は、必ず提出日（この年度は **6月8日**）までに、松下さんにメール（137b027b@stu.kobe-u.ac.jp）で提出するようにしてください。遅れたものは認めませんので出し忘れのないよう、注意してください。

連絡先

連絡先は、金井研究室、078-803-6921（研究室）、090-7871-1539（携帯）です。

受講生の皆さんへのメッセージ

通常の MBA 科目よりも、深く自分をみつめ、(しかし、振り返るためにだけ内省するのではなく) (そして、普段より遠くまで) 将来を展望することにより、自分を知り、自分をいっそう磨き続ける土台のひとつとして、このキャップストーン科目を役立ててください。大きく深く考える機会にしてください。

専門職学位論文を仕上げるタイミングですが、この科目を受けることで、そのモチベーションも高まり、キャリアのこの時期に MBA の EOB を受け、論文を書いている自分を、思い切り自己肯定してみてください。また、意外に思われるかもしれませんが、毎回のセッションのために内省するとき、家族、親友などとの対話も重宝にしてください。MIT のエドガー・シャイン教授のスローンフェローという EMBA の組織行動講義でもよく見受けられたのですが、家族との対話で学ぶことが多いのが、この種の科目の興味ある特徴です。その意味で、この期間、ずっと自分を見守ってくれたご家族、そのほかの友人や大切なひととの、対話もまた、多いに重視してください。

付録1 OBII(EOB)担当者 金井壽宏 について

金井壽宏 (かない としひろ)

1954 年生まれ。78 年京都大学教育学部卒業。80 年神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程を修了。89 年 MIT (マサチューセッツ工科大学) で Ph. D. (マネジメント) を取得。92 年神戸大学で博士 (経営学) を取得。現在、神戸大学大学院経営学研究科教授。

変革型のリーダーシップ、創造性となじむマネジメント、働くひとのキャリア発達、次期経営幹部の育成、これからの人事部の役割、組織エスノグラフィーなど組織の研究手法、研究とつながる教育・研修のあり方 (リサーチ・ベースト・エデュケーション) を主たるテーマとしている。これらにかかわる論文や著作が多数。

著書

1. 『変革型ミドルの探求』(白桃書房、1991 年)
2. 『ウルトラマン研究序説—若手学者 25 人がまじめ分析 科学特捜隊の組織・技術戦略を検証する』(中経出版、共著、1991 年)
3. 『ニューウエーブ・マネジメント』(創元社、1993 年)
4. 『創造するミドル』(有斐閣、共著、1994 年)
5. 『企業者ネットワークの世界』(白桃書房、1994 年)
6. 『日本企業の適応力』(日本経済新聞社、共著、1995 年)
7. 金井壽宏・柏 英樹・家田武文『スポーツに学ぶチーム・マネジメント——葛藤するミドルに贈る』(ダイヤモンド社、1996)
8. 『会社の中の権力者、道化師、詐欺師』(創元社、訳、1998 年)
9. 『会社の中の「困った人たち」』(創元社、訳、1998 年)
10. 『経営組織』(日本経済新聞社、1999 年)
11. 『中年力マネジメント』(創元社、1999 年)
12. 『「日本型」思考法ではもう勝てない』(ダイヤモンド社、共著、2001 年)
13. 『完全なる経営』(日本経済新聞社、監訳、01 年)
14. 『働くひとのためのキャリア・デザイン』(PHP 研究所、2002 年)
15. 『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』(光文社、2002 年)
16. 『会社の元気は人事がつくる企業変革を生み出す HRM』(日本経団連出版、共著、2002 年)
17. 『組織を動かす最強のマネジメント心理学』(中経出版、2002 年)『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』(日本経済新聞社、2003 年)
18. 『キャリア・アンカー』(白桃書房、訳、2003 年)
19. 『キャリア・サバイバル』(白桃書房、訳、2003 年)

20. 『キャリア・デザイン・ガイド』(白桃書房、2003年)
21. 『組織行動の考え方』(東洋経済新報社、共著、2004年)
22. 『組織変革のビジョン』(光文社、2004年)
23. 『ハッピー社員——仕事の世界の幸福論』(プレジデント社、2004年)
24. 『部下を動かす組織人事』(PHP新書、共著、2004年)
25. 『企業文化——生き残りの指針』(白桃書房、監訳、2004年)
26. 『「決定的瞬間」の思考法——キャリアとリーダーシップを磨くために』(東洋経済新報社、監訳、2004年)
27. 『リーダーシップ入門』(日経文庫、2005年)
28. 『踊る大捜査線に学ぶ組織論』(かんき出版、2005年)
29. 『洗脳するマネジメント——企業文化を操作せよ』(日経BP、訳、2005年)、『キャリア常識の嘘』(朝日出版社、共著05年)
30. 『ひと皮むけるためのあったかい仕事力相談室』(千倉書房、2006年)
31. 『働くみんなのモチベーション論』(NTT出版、2006年)
32. 『シンクロニシティ』(英治出版、2007年、監訳)
33. 『サーバント・リーダーシップ入門』(かんき出版、共著、2007年)
34. 『時代を拓くキャリア開発とキャリア・カウンセリング——内的キャリアの意味』(日本キャリア・カウンセリング研究会刊、2007年)
35. 『入門 ビジネス・リーダーシップ』(日本評論社、共著、2007年)
36. 『やる気! 攻略本』(ミシマ社、2008年)
37. 『幸之助論』(ダイヤモンド社、監訳、2008年)
38. 『サーバント・リーダーシップ』(英治出版、監訳、2008年)
39. 『過剰管理の処方箋』(かんき出版、共著、2009年)
40. 『語りと騙りの間——羅生門的現実と人間のレスポンスビリティ』(ナカニシヤ出版、共編著、2009年)
41. 『危機の時代の「やる気」学』(ソフトバンククリエイティブ、2009年)
42. 『ワーク・モチベーション』(NTT出版、2009年、監訳)
43. 『人を助けるとはどういうことか』(英治出版、監訳と解説、2009年)
44. 『リフレクティブ・マネジャー』(光文社、共著、2009年)
45. 『「人勢塾」ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』(小学館、2010年)
46. 『型破りのコーチング』(PHP、共著、2010年)
47. 『リーダーは自然体』(光文社、共著、2010年)
48. 『これからの経営学』(日本経済新聞出版社、共著)
49. 『ポジティブな人だけがうまくいく3:1の法則』(日本実業出版社、訳書への解説、2010年)
50. 『神戸大学ビジネススクールで教えるコーチング・リーダーシップ』(ダイヤモンド

ド社、2010年)

51. 『社長と教授の「やる気」特別講義』(かんき出版、共著、2010年)
52. 『組織エスノグラフィー』(有斐閣、共著、2010年)
53. 『リーダーシップ開発ハンドブック』(白桃書房、2011年、監訳)
54. 『会議のリーダーが知っておくべき10の原則—ホールシステム・アプローチで組織が変わる』(英治出版、監訳と解説、2012年)
55. 『実践知』(有斐閣、共著、2012年)
56. 『モチベーションをまなぶ12の理論』(共著、2012)
57. 『戦略人事のビジョン—制度で縛るな、ストーリーを語れ』(光文社、共著、2012年)
58. 『なぜ会社は変わらないのか』(日本経済新聞社、共著、2013年近刊)
59. 『源泉—リーダーシップの旅(仮題)』(英治出版、監訳、2013年近刊)

付録2 Day2 Session4 のリーダーシップ持論 ver1.0 作成の栞(シラバス 8 頁)

経験、薫陶、インタビューの読み物、この日のこの時間帯までの議論をふまえて、自分なりのリーダーシップ持論を言語化してみてください。

ここでは簡易的に、キーワードを（少なすぎても寂しいし、多すぎたら頭に入らないので）4 個から 10 個あげて、それぞれのキーワードの背後にある、自分の経験、すごいリーダーや反面教師から得た薫陶や観察、この科目で習ったヒント（リーディング、リフレクション・レポート、クラスでの仲間との議論）を、キーワードの横にメモってください。

キーワード 1

() 背後にある
自分の経験 ()
薫陶を受けたひとからの学び ()
)
クラスの仲間との議論 ()
)
その他の背景事情 ()

キーワード 2

() 背後にある
自分の経験 ()
薫陶を受けたひとからの学び ()
)
クラスの仲間との議論 ()
)
その他の背景事情 ()

キーワード 3

() 背後にある
自分の経験 ()
薫陶を受けたひとからの学び ()
)
クラスの仲間との議論 ()
)
その他の背景事情 ()

キーワード 4

() 背後にある
自分の経験 ()
薫陶を受けたひとからの学び ()

)

クラスの仲間との議論 ()

)

その他の背景事情 ()

キーワード 5

() 背後にある

自分の経験 ()

薫陶を受けたひとからの学び ()

)

クラスの仲間との議論 ()

)

その他の背景事情 ()

キーワード 6

() 背後にある

自分の経験 ()

薫陶を受けたひとからの学び ()

)

クラスの仲間との議論 ()

)

その他の背景事情 ()

キーワード 7

() 背後にある

自分の経験 ()

薫陶を受けたひとからの学び ()

)

クラスの仲間との議論 ()

)

その他の背景事情 ()

キーワード 8

() 背後にある

自分の経験 ()

薫陶を受けたひとからの学び ()

)

クラスの仲間との議論 ()

)

その他の背景事情 ()

キーワード9

() 背後にある
自分の経験 ()
薫陶を受けたひとからの学び ()
クラスの仲間との議論 ()
その他の背景事情 ()

キーワード10

() 背後にある
自分の経験 ()
薫陶を受けたひとからの学び ()
クラスの仲間との議論 ()
その他の背景事情 ()