

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ひとりひとりの受講者の内省、クラス内でのインターラクティブなレクチャーと、短時間のグループ討議、また、クラス全体でのやりとりを、大切にまいります。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の整備に活用してください。

2009年度に初めて、組織行動をⅠとⅡに分けて、この組織行動Ⅱを、EOB(後述)という観点で試験的に実施しております。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。

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、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。

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こともあります。頑張ること、やると決めたことは成し遂げること、一人で出来ないことは共に成し遂げること、必要なときには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。

さて、組織行動論が米国のB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、概ね次の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）自分を長期的にさら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学ぶので大変なので、テクニカルな科目のなかに、こういうソフトの科目

を一つぐらいは入れておいた方が良いという考えもあります。

わたしの恩師であり、私自身、その先生の授業（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、こちらもその先生の EOB(後述)のコースで TA をさせてもらったエドガー・シャイン先生は、「OB なのに、優良可とか、もっというと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ふ点が大切だ」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言えます。欲張りな目標ですが、この EOB という 2009 年に試験的に実施し、2010 年に本格始動したこのコースでは、本年度も、そのおもしろさと深さの両方を探究していきたいです。

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、一步踏み込んで考えるうえで、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ーライフ・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2年の間の 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 OBI として学んでいただいております。

そして、通常の OB という分野の標準知識の伝授(OBI)に対して、この組織行動 OBII もしくは EOB (エグゼクティブ組織行動、Executive Organizational Behavior、略して EOB) は、働く個人の立場をやはり重視をするものの、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キャップストーン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指します。これまで学んだことを、将来長く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、担当教員としては最高の幸せです。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お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。

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 を修了する。そして、その MBA を修了された後こそがいったい肝心なのですが、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、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」ということですが、そのような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も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

ウェブ上の簡略シラバスで書きましたとおり、Day レベルでセッションごとに、最低2つずつの、リーディングと事前課題があり、セッション後に毎回、【リフレクション・レポート】を作成することになります。

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）。最終回を Day4 に終えて、その後二回週末を超した月曜、つまり、6月6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、自分の生涯発達にかかわる問題を考える素材ですので、自分に引き寄せてよんでください。一部、専門用語のわかりにくさ、翻訳のこなれなさはありませんが、目を通してさえくたされれば、当日、できる限り、わかりやすく、しかし、同時に深く解説をいたします。

なお、この科目では、インタビューや論文は使いますが、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の素材です。内省すると語ること

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こと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です。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 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。

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・LF 用の 2 部持参してきてください。

この科目の TA (Teaching Assistant) と LF(Learning Facilitator)

この EOB という科目には、わたしの希望どおりに認められると、通常の TA と、それに加えて LF がつく予定です。つぎのふたりが担当となります。

TA：福本俊樹 (D1)

組織で働く個人が、組織の現状を維持する、あるいは組織に変革をもたらすような行動をとるのはなぜなのかということ、制度や他の組織成員といったその個人を取り巻く状況との関連から考察しています。

LF：西村知晃 (D1)

転職者や新入社員（外国人留学生を含む）など、そのマージナルな存在がゆえの困難や革新性に着目して、その適応と革新を同時に追求するマネジメントなどについて探究しています。

授業の概要と計画

授業の概要—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筋—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と経営倫理観
Session7 世代継承性とリーダーシップ—ミドルの発達課題
Session8 統合と倫理観—エディフィス・コンプレックスに陥らないために

より詳細な授業計画

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

【事前リフレクション・レポート1】 A4に2枚までで、次の2つの問いかけについて自分の生き方、働き方について来し方を内省しつつ、それらを踏まえて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) 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。

ご自分の手元用と、金井と TA、LF 用、合計 4 部コピーしてください。

【リーディング 1】 エリクソンの漸成説：組織科学 全文ではありませんが、大事なところを PDF でアップします

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。

【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

【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（これはまた後のセッションで取り上げます）に注目しながら、30 分ほど解説したあと、さっそく、事前リフレクション・レポート 1 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、試してみてください、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えるように、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

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て、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の説明のところを注意深く読んでおいてください。

【事前リフレクション・レポート 2】 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・LF用に3部、つまり合計7部のコピー）をご用意ください。

輪になって議論されているところに、金井またはTA・LFが近寄ったときに、グループの4枚分を3部、お手渡しください。

【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。

【リーディング3】（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。

当日の進め方の一案として、ボランティアで自分のキャリアの話をしてもい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、いきなりディープに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。

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筋—経験、薫陶、教育・研修

【インタビュー2】資生堂の池田守男さん

【インタビュー3】ハウス食品の小瀬昉（あきら）さん

【インタビュー4】ヤマトホールディングの瀬戸薫さん

【インタビュー5】村上ポンタ秀一さん

【参考書】金井『仕事で「一皮むける」』光文社新書、2002年。

出所、インタビュー2から4は、すべて『ビジネス・インサイト』より 5は、『CREO』より（皆さんが、もしも専門職学位論文等に引用されるときには、この情報では不十分で、より詳しい書誌情報がいるので、それぞれの出所について、TA、LFの福本さん、西村さんを介して、お伝えするようにします）

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。つぎのフォーマット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、少なくともふたりのインタビューは注意深く読んでみてください。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。

【事前リフレクション・レポート3】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。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。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。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。金井とTAの分とご自分用の控え分あわせ、4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。事前課題リフレクション・レポートはこのセッションではありませんが、つぎの事後課題リフレクション・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、経験からの教訓）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、皆さん方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、17-18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

てもらおうために使用。

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、それを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。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)論解説の試み」

【事後リフレクション・レポート 1】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。

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的高度化を目指して～

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

このセッションでは、自分が直接薫陶を受けてきたひ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、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。

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。

【リーディング 4】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。

【事前課題リフレクション・レポート 4】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。

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っ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・アンカーがみ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。

若手でも、ミドルでも、経営幹部になっているひとでも、自分の行動、仲間の行動にも影響を与える組織文化について知っておく必要があります。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説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）、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。

【リーディング 5】 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。

【事前課題リフレクション・レポート 5】 今回のリーマンショックなどの環境の変化が、そこからの脅威が、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整理して、わが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。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・LFの分を含め、7部お願いします。

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と経営倫理観

Session7 世代継承性とリーダーシップ—ミドルの発達課題

世代継承性 (generativity) という概念をみなで深く考え、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。

【リーディング 6】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)。

この日の議論は、このリーディング内の記述に基づいておこないます。

【事前課題リフレクション・レポート 6】 20代のひとには、やや難しいのを承知のうえでこの事前課題ですが、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、4部コピーをお持ちください。

世代継承性は、【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ひとを、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。

ここでも、皆さんが振り返った「一皮むけた経験」をまた、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、わたしがボランティアで手をあげてくれたひとに、リーディング6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。

このコースの結びに、マーティン・ルサー・キング牧師の映像をみたいと思っています。受講生の皆さんから有終の美のために、もっとよい映像の提案がありましたら、それに変わることもあるかもしれません。

スケールの大きい終わり方(始まり方)、また、どのような厳しいときにも、夢、ビジョン、構想をもった生き方を探求しましょう。そんな映像(ただし、われわれは暗殺されないようにしまそう)。

【事後リーディング】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。

Session8 統合と倫理観—エディフィス・コンプレックスに陥らないために

【リーディング7】J.L.バダラッコ『「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、2004年。第1章「汚れた手」第2章「ともに正しい選択肢のはざまで」 PDFでアップします

【リーディング8】M.ケッツ・ド・ブリース『会社の中の権力者、道化師、詐欺師——リーダーシップの精神分析』第5章「会社に道化師がいる—権力者の傲慢をふきとばすユーモア」創元社、1998年。

Day4の終了後に、可能なら、有志で打ち上げますか。いいキャリア、いいリーダーシップのためのコメント。

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 此）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、事前課題とリフレクション・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。

ウェイトは、事前課題リフレクション・レポート 6 回分で 60 (10×6)、リゾリューション 40 という比率にします。

事前課題リフレクション・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。授業時に提出することができない場合は、後日、TA の福本さん宛にメールに添付して提出してください。ただしその場合、授業終了後から翌日曜日曜日の夜中 12 時までには提出されたものは 6 割評価の 6 点、それ以降に提出されたものは 5 割評価の 5 点の評定とします。

履修上の注意（関連科目情報等を含む）

2年次の前期に受けることとなりますので、1年次の間に、通常のOBの科目、できればこれに加えてコーチングを履修しておいてください（科目等履修生の方もおられますので、事前にとっていることが必須というわけではありません、望ましいということです）。

オフィスアワー・連絡先

オフィス・アワーではないですが、Day4の日には、有志でアフター・セッション・ディナー（豪華なものではなく、気楽なイメージのもの）を持ちたいと思っております。皆さんが他の科目のレポートの締め切りとかと重なっていないければ。

なお、連絡先は、金井研究室、078-803-6900（研究科長室）です。

学生へのメッセージ

通常のMBA科目よりも、深く自分をみつめ、振り返るためにだけ内省するのではなく、大きく深く（そして、やや遠くまで）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。

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に、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。

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、91 年）
2. 『ニューウエーブ・マネジメント』（創元社、93 年）
3. 『創造するミドル』（有斐閣、共著、94 年）
4. 『企業者ネットワークの世界』（白桃書房、94 年）
5. 『日本企業の適応力』（日本経済新聞社、共著、95 年）
6. 金井壽宏・柏 英樹・家田武文（1996）『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
7. 『会社の中の権力者、道化師、詐欺師』（創元社、訳、98 年）
8. 『会社の中の「困った人たち」』（創元社、訳、98 年）
9. 『経営組織』（日本経済新聞社、99 年）
10. 『中年力マネジメント』（創元社、99 年）
11. 『「日本型」思考法ではもう勝てない』（ダイヤモンド社、共著、01 年）
12. 『完全なる経営』（日本経済新聞社、監訳、01 年）
13. 『働くひとのためのキャリア・デザイン』（PHP 研究所、02 年）
14. 『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』（光文社、02 年）
15. 『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、02 年）
16. 『組織を動かす最強のマネジメント心理学』（中経出版、02 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、03 年）
17. 『キャリア・アンカー』（白桃書房、訳、03 年）
18. 『キャリア・サバイバル』（白桃書房、訳、03 年）
19. 『キャリア・デザイン・ガイド』（白桃書房、03 年）
20. 『組織行動の考え方』（東洋経済新報社、共著、04 年）

21. 『組織変革のビジョン』(光文社)
22. 『ハッピー社員—仕事の世界の幸福論』(プレジデント社、04年)
23. 『部下を動かす組織人事』(PHP新書、共著、04年)
24. 『企業文化—生き残りの指針』(白桃書房、監訳、04年)
25. 『「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、04年)
26. 『リーダーシップ入門』(日経文庫、05年)
27. 『踊る大捜査線に学ぶ組織論』(かんき出版、05年)
28. 『洗脳するマネジメント—企業文化を操作せよ』(日経BP、訳、05年)、『キャリア常識の嘘』(朝日出版社、共著05年)
29. 『ひと皮むけるためのあったかい仕事力相談室』(千倉書房、06年)
30. 『働くみんなのモチベーション論』(NTT出版、06年)
31. 『シンクロシティ』(英治出版、07年、監訳)
32. 『サーバント・リーダーシップ入門』(かんき出版、共著、07年)
33. 『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、07年)
34. 『入門 ビジネス・リーダーシップ』(日本評論社、共著、07年)
35. 『やる気! 攻略本』(ミシマ社、08年)
36. 『幸之助論』(ダイヤモンド社、監訳、08年)
37. 『サーバント・リーダーシップ』(英治出版、監訳、08年)
38. 『過剰管理の処方箋』(かんき出版、共著、09年)
39. 『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、09年)
40. 『危機の時代の「やる気」学』(ソフトバンククリエイティブ、09年)
41. 『ワーク・モチベーション』(NTT出版、09年、監訳)
42. 『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)
43. 『リフレクティブ・マネジャー』(光文社、共著、09年)
44. 『型破りのコーチング』(PHP、共著、2010年)
45. 『リーダーは自然体』(光文社、共著、2010年)
46. 『これからの経営学』(日本経済新聞出版社、共著)
47. 『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)
48. 『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』(ダイヤモンド社、2010年)
49. 『社長と教授の「やる気」特別講義』(かんき出版、2010年)
50. 『組織エスノグラフィー』(有斐閣、共著、2010年)

5 1. 『实践知』（有斐閣、共著、2010 年近刊）

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 ()

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 ()