

# 21世紀に MBA を学ぶ目的と意義

グローバル金融混乱と東日本大震災に学ぶ日本発グローバル・リーダーシップとその育成をめざす国際認証された「私塾」型経営大学院の現状について

大 中 忠 夫

## 1. 21世紀に MBA を学ぶ目的は何か？

### 科学的合理力と共に社会的人間力を修得する

21世紀に学ぶべき MBA は20世紀の MBA を大きく超えたものとなります。20世紀の MBA を総括すれば科学的合理性の追求能力と総括できます。この20世紀の MBA の中核技術であった、科学的合理力の技術体系、すなわち、費用対効果の最大化を追求することにより企業価値を増大させる能力、に加えて、21世紀には、これと相反均衡する能力である、社会的人間力の技術体系を学ぶことが必要となります。

21世紀初頭現在、先進社会の極めて多くの企業、特に多くの伝統的欧米企業は、科学的合理性に偏重しすぎてしまった結果、すべてを「損か得か？」あるいは「損得効率の高低」のみで経営してしまいがちです。その結果当然のことながら正常な企業行動の活力も失いつつあることは現代社会の企業関係者の多くが感じておられることだと思えます。この状況を打開するために、この過剰に充満してしまっている科学的合理性の追求能力を均衡させる能力として、社会的人間性を追求する能力、すなわち、人間社会の尊厳と進化のために「何が正しいのか正しくないのか？」を追求する能力が新たにそして緊急に必要とされています。

したがって、これからの経営大学院では、まずは20世紀を通じて確立された MBA の中核能力である科学的合理力の技術体系を徹底的に学び、その上で、これに対抗均衡する社会的人間力の技術体系を学ぶことが必要不可欠となっています。

## 2. 日本発グローバル・リーダーシップ「社会的人間力」をいかに高めるか？

### 新たなグローバルリーダー人材定義と学習能力の本質的な活用

#### 1) 科学的合理力を修得しその限界を見極める

科学的合理性を追求する能力育成に該当する主な科目としては、会計学、金融論、戦略論、組織論、マーケティング、などがあります。これらの科目を通じて、費用対効果の最大化を実現するための技術体系を徹底的に修得できると、この科学的合理性の限界とその副作用までを見極めることができ、さらに、それを補完する能力の必要性にも思い至ると思えます。

#### 2) 社会的人間力が21世紀のグローバル・リーダーシップ能力の要件

社会的人間性を探求する能力は、人間社会の進化の原動力である企業の経営において、「損

か得か？」を超えて「何が正しいか？」を判断し、実践する能力です。

これは、世界中から称賛を寄せられ共鳴された、東日本大震災の現場で実践されたリーダーシップとまさに同じものでもあります。すなわち、自己の生命や財産の危機に直面しつつも、自己の損得勘定を超えて、他者とコミュニティのために自分は何ができるかを考え、実践する意識と行動です。

この震災現場のリーダーシップに世界中から称賛と共鳴が起こった事実は、一面では、この社会的人間力こそが、現代のグローバル社会で最も求められるリーダーシップ能力であることを示しているでしょう。別の視点から眺めれば、この社会的人間力の対極にある科学的合理性のみに偏重したグローバル社会に対して多くの人々がイエローカードを提示しているともいえるでしょう。

### 3) MBA 経営大学院では社会的人間力をどのように高めているのか？

MBA 経営大学院は科学的合理性を探究するための最強の学びの場であることで、社会的人間性を修得するための最高の学びの場ともなっています。MBA の科学的合理性を追求する科目ですらも、それを徹底的に学ぶ過程で、社会的人間力を学ぶ場ともなっています。これはどういふことでしょうか？

### 4) 社会的人間力とは貢献意欲に基づく学習能力

科学的合理性を探究するエネルギーの源泉は獲得欲求にあります。一方で、社会的人間力のエネルギーの源泉は貢献欲求、他の人や組織、社会に役に立ちたいという欲求です。

獲得欲求に基づいた科学的合理性追求の能力とは、具体的には「自己の情報を基準にして他者をコントロールする」管理能力です。この管理能力が、MBA の「経営管理修士」の名称が示すように20世紀を通じて探求された MBA の中核能力です。

この管理能力の真反対が、「他者の情報を基準にして自己の行動を決定する」、すなわち、「他人の事情、通常これをニーズと呼びますが、に基づいて自分は何をすべきかを考える」行動です。これを、組織行動学の世界では、学習能力、と呼びます。

申し上げるまでもなく、ここでいう学習は、単に知識を蓄積してその応用技術をたかめるといった狭い定義のものではありません。他の人や組織、社会から知識情報と共にそれらの感情情報、彼らの希望、期待や要求などを感知して、それらに対して自分は何ができるのかを考えて、実践する能力です。この学習能力こそが、貢献欲求に基づいた社会的人間力です。

まだまだ一部の認識にとどまっていますが、経営大学院では、科学的合理性を徹底的に学ぶことで、同時に、学ぶことを学ぶ能力、学習能力を徹底的に学ぶ場をも提供しています。すなわち、管理能力を徹底的に学ぶことで、その限界と副作用を補完してくれる学習能力を徹底的に学ぶことにもなっています。これは社会から非難を浴びているグローバル社会すべての経営大学院にとって、大いに勇気付けられる事実ではないかと思えます。

ただし、その次の段階で、その潜在的に磨きあげた学習能力を、企業経営を通じた社会への貢献の目的に活かすのか、企業の投資家の財産獲得という限定的な目的に活かすのかの違いがでてきます。日本的企業経営と欧米的企業経営の二つの選択肢のいずれを選択するのかという違いでもあります。

後者の場合には、学習能力が、社会の限定的な集団である投資家の財産獲得という目的に使用されるために、社会貢献が、どうしても二次的とされざるをえません。このため、学習能力の本来の効果が発揮できない可能性も低くありません。MBA の使命を社会の限定的な集団の財産増大化に限定、矮小化しているために、せっかくの社会的人間力が鍛えられ発揮される機会を抑制してしまっているともいえます。

##### 5) 日本の経営大学院におけるグローバル・リーダーシップ育成

日本の一部の経営大学院では、さらに社会的人間力を育成するもう一つの場合があります。それが、組織行動リーダーシップ、人材マネジメント、企業倫理や企業統治、グローバル・リーダーシップなどの科目です。

ただしこう申し上げますと、もしかすると多くの方々が誤解されるかもしれませんが、日本の経営大学院でのこれらの科目は、いわゆる欧米経営大学院の該当科目の受け売りなどではありません。これらの科目を担当する教員が、日本企業や欧米企業でのマネジメント実践や研修提供などを通じて体得した経営現場の具体的な課題克服のリーダーシップ技術群を体系化したものです。

日本型企业経営と欧米型企业経営の両方を経験し、またその両方の経営理念やリーダーシップ育成研修を実践している教員を保有している日本社会の経営大学院では、グローバル・リーダーシップ科目が、社会的人間力を探求する、文字通り21世紀のグローバル社会で求められるリーダーシップ能力育成の場となっています。

例えば名商大経営大学院の、リーダーシップ分野の科目は次のように設計されています。(参考資料：添付事前課題情報)

##### ① 組織行動リーダーシップ：(=モチベーションリーダーシップ)

20世紀の組織行動リーダーシップ論の変遷と全体像を把握した上で、現代のミドルマネジメント人材が部下の意欲を高めるために、いかに管理能力を抑制し、学習行動を実践するか、を具体的な意識と行動で議論する科目です。

##### ② 次世代エグゼクティブリーダーシップ：(=長期投資実行リーダーシップ)

管理能力過剰による短期業績偏重を抑制し、長期業績を重視し、その実現のための長期投資を実行する意識と行動を議論します。また、金融偏重経済に一方的に破壊されつつある实体经济の基盤、ものづくり企業経営、をどのようにして再活性化するかを議論します。

##### ③ グローバル・リーダーシップ：(=グローバル社会貢献リーダーシップ)

地域社会文化の多様性を、近世の重商主義意識のままで、自社の企業価値（連結利益）最大化のために対応すべき課題、ととらえる20世紀 MBA 的なグローバル・リーダーシップではなく、新たなインフラと産業、雇用を実現することでグローバル地域社会に貢献する、新たな価値を相乗的に創造するための機会、ととらえる日本発の21世紀型グローバル・リーダーシップの意識と行動を議論します。

### 3. 21世紀の MBA 挑戦は仕事や人生にどのような意義があるか？

#### 1) 人生のやり直しはできないが出直しはできる

高校3年間と大学4年間の経験を振り返った時に、どれだけの人々が、充実した高等教育を経験できたと自信をもって言えるでしょうか？

大学進学をめざす高校生は、程度の差はあっても結局、大学入試合格を目的とした知識の蓄積と活用の訓練で3年間を費やします。そして大学入学後の期間は、名商大のような一部の特例を除けば、特に世間で喧伝されている偏差値の高いとされる大学であればあるほど顕著に、高校時代の歪みを是正するためのいわば遊びの期間となります。これは人生全体のリズムとしては必ずしも悪いことではないのですが、高等教育を受ける期間に、その機会を活かせていないことが問題です。

その結果、多くの貴重な人材が、本格的な高等教育の機会を逃すこととなります。

そして、企業へ入社するなど、社会の現実と直面すると、ほとんどの人々は、これも程度の差こそあれ、多かれ少なかれということですが、「もう少し勉強しておくべきであった!」「もう一度機会を与えられれば今度はそれこそ必死で学ぶのだが」と悔やむこととなります。これは、しかし、必ずしも個々人の責任のみではなく、現在の日本社会の教育体制にもその責任の一端はあります。とはいえ、既に過ぎた過去については、もはや「やり直し」はできません。しかし「出直し」はできます。経営大学院は、もう一度高等教育の機会を与えられたら、徹底的に勉強するのだが、という悔しさを感じた方が、新たに本格的な高等教育を出直すための有効な機会の一つです。

#### 2) 高等教育の本来の目的を探求する

なぜそういえるのか？経営大学院が、企業と社会に対する個々人の貢献機会を探求する場であるからです。高等教育の本来の目的は、知識を蓄積して与えられた課題に対する解答を作成できる能力の育成のみなどではなく、自分自身をどうすれば社会に役立てることができるかを考え続け挑戦し続ける意識と行動を身につけることにあります。経営大学院、すなわち MBA ビジネススクールは、まさにこの高等教育機関の本来の目的、個々人の社会に対する貢献価値を探求する場ですから、人生の出直しのための学びの最高の場の一つとなっています。

また、これは、150年前まで日本社会に存在していた、そして明治維新の西欧文明の修得を最優先に掲げた新たな教育体制により神格化されあるいは伝説化されて歴史の中に棚上げされてしまっている「私塾」が目指した教育理念でもあります。

### 3) 企業と社会への自分独自の貢献機会を探求する

この高等教育の本来の目的を探求する経営大学院での MBA を修得するための学びの鍛錬こそが、その後の人生をより高度に充実したものにしてくれます。MBA の価値はその修得プロセスにこそ存在するのであって、資格や称号、あるいは様々な知識などは、それを十分に経験したことの証明でしかありません。すなわち、学んだことを、あるいは学ぶことそのものを、人生を通じて、実践し続け、高め続けることで、初めて MBA の価値が実現できます。

MBA 志願者の中には、最初はその資格、いわば箔を付けることを期待して入学する方も少なくないようですが、それまで経験したことの無いレベルの2年間の学習経験によって、この MBA の本当の価値に気が付きます。経営大学院で修得することになる、人生を通じて継続的に学び続け自己を高め続ける意思、によって企業組織や社会に対する自分独自の最高の貢献機会を探求し続けることが可能になります。

## 4. 名商大経営大学院 (The NUCB Graduate School) の独自の強みは何か？

### 1) グローバル認証された国内で数少ない経営大学院。

AACSB と AMBA の二つのグローバル認証を有する国内唯一の経営大学院  
グローバル評価機関からの高い評価を受けている。

名商大の「エフゼクティブ MBA」プログラムに対する Eduniversal (仏) 評価：アジア No 3、  
国内 No 1 (2012年冬発表)

### 2) 企業経験あるいは経営経験を有する教員が大多数を占めている。

学術業績のみに偏重することなくビジネス業績経験 MBA 人材を積極的に活用。  
企業研修、コンサルティングなどの経験者を活用。

### 3) 教員独自の専門力と経験力に基づいて課目設計されている。

グローバル経営大学院標準プログラム要件を満たす課目設計。  
同時に日本型経営競争力を基盤とする新たなグローバル経営力を探求。

### 4) 欧米型企業経営のみでなく日本型企業経営についても徹底的に学ぶ。

日本的経営の本質である社会的存在としての企業経営探求。  
日本社会で失われている「私塾」型教育復興による企業経営人材育成。

### 5) グローバル提携と人材交流による日本発のグローバル・リーダーシップを学ぶ。

グローバル提携校70余校からの留学生とともに学ぶ英語講義。  
エグゼクティブ MBA コースの希望者に対する英語講義履修の奨励。

## 5. 欧米社会の MBA とビジネススクールに対する批判は今後どうなるか？

### 1) 企業は株主の所有物であるとする欧米社会通念こそが元凶

実は、欧米社会での MBA およびビジネススクール批判の前に、現在の株主価値重視に偏重

した企業経営と企業経営者に対する批判があります。その批判の延長線上に、MBAホルダーの企業経営者やマネジメント人材がいるということで結局ビジネススクールが批判されているとあってよいと思います。

これはどういうことかといえば、社会的批判の元凶は必ずしもMBAとビジネススクールに源を發するものではなく、「企業は投資家という特定の人々の財産である」とする社会通念、およびそれに基づいた企業定義こそが社会批判の本来の元凶であるということです。欧米ビジネススクールは、この社会通念に的確に順応して、投資家の財産である企業の価値を増大させることを最優先使命とするマネジメント人材を最も効率的にかつ高いレベルで量産しているということです。

## 2) 社会の特定集団（投資家）の財産最大化を使命とする人材育成機関の限界

欧米社会文化の外にいるわれわれにとっては、冷静に考えればすぐにわかることですが、社会の特定集団の利益を最大化することを最優先の使命とすれば、社会全体に対する責任は二の次となってしまふことは当然です。したがって、現在のビジネススクールへの社会批判は、その元凶である「企業は（社会の一部でしかない）特定の投資家の財産であり、マネジメントはそれを増大させることを最優先使命とする」という社会通念が、根幹から変わらない限り、例え、ビジネススクールで、企業倫理や企業統治などの課目を批判対応策として導入しても、いわゆるイタチごっこ的な関係はなかなか解消できないと思われまふ。

## 3) 企業定義に対する米国社会の新たな動きが示唆する未来

しかしながら、最近の米国社会では、CSR（社会的尊敬を受ける企業）の価値を重視する動きや、特に最近では、米国経営大学院でも、社員所有企業（Employees' Ownership）という定義で会社を考えようという動きも芽生え始めています。これは、まさにグローバリゼーション以前の日本の経営の考え方そのものです。ということで、欧米社会でも、この流れが続く限りは、最終的には、いわゆる日本型経営におけるマネジメントの企業定義と同じ、企業は社会的存在であり、企業経営者は企業経営を通じて社会に貢献する存在であるという考え方に、徐々に収束していくと思われまふ。

とはいえ、欧米先進社会の企業経営の低迷傾向は当面は続くと思われまふし、どちらかといえば既にそれを周回遅れで追いかけてしまつて多くの現代日本企業も実は他人ごとではありません。しかし、实体经济を支える企業経営が右肩下がりを続け行くところまでいけば、いわゆる、株主価値偏重経営の、原始性、矮小性、危険性にも気が付かざるを得ないのではないのでしょうか。いつまでも現在の欧米社会とビジネススクールの不信関係が続くということはないだろうと思われまふ。

## 6. MBAへの関心がこれまで日本企業で高まらなかったのはなぜか？

### 1) 日本社会にとってこれからのMBAとビジネススクールが重要となる二つの理由

ということで、いわゆるグローバリゼーションの波をかぶる前の日本型経営が本来の企業経営のあり方だということであれば、日本企業で根強いMBAに対する無関心は妥当ということ

にもなるのでしょうか？今後とも日本型企业経営に MBA 能力は求められないのでしょうか？  
そんなことはありません。という答えが2つあります。

## 2) 現代の多くの日本企業の方がより過激に MBA 的かもしれない

最初の、そんなことはありません、は皮肉な話ですが、現代の多くの日本企業が目指しているのは、周回遅れの株主価値重視経営ですから、表面的には企業の方がむしろ MBA 能力を実践しているといってもよいくらいです。費用対効果を最大化する科学的合理性を追求する能力が、今ほど日本企業に求められている時代はないといってもよいかもしれません。しかし、そこで MBA 能力が重宝されたからといって、それでは、所詮、日本企業が欧米企業の二の枚となるための推進力という妙な存在でしかありませんから、皆さんにとって少なくとも長期的にはあまり意味のある楽しいことではないのではないかと思います。

## 3) 3.11で一挙に表面化した組織と社会の上位階層リーダー人材の欠如

ここで、もうひとつの、そんなことはありません、は、半世紀もの高度成長期には水面下深く隠れていたものの、昨年の3.11以来表面化した、社会と組織の上位階層リーダー人材の欠乏という現実が示唆するものです。

この大災害に直面して、日本社会の現場のリーダーシップが世界中から称賛されたのとは対比的に、組織や社会の上位階層の多くのリーダーシップは日本社会から見ても残念なものでありました。しかしながら、偶々この状況においてその職務にあった個々の上位階層のリーダー人材をあれこれと責めることでは何ら本質的な問題は解決できません。まず、このような状況に至ったのは、彼らの個人的な責任などではないからです。過去150年間にわたり、西欧社会の科学技術を習得し、追いつくことのみを最優先とする余りに忘れ去られていた社会リーダー人材育成、そのための高等教育体制の欠如こそが、今見直されるべき本質的な問題であるからです。

リーダーシップ能力育成ほど過去から現代まで多様な議論がされ続けている分野はないでしょう。しかしながら、その事実とは対比的に、リーダーシップ能力、すなわち、社会的人間力を育成することを目的とした高等教育機関が150年間もの間、日本社会に存在していないことに多くの人々がそれほど大きな疑問や懸念を抱かなかつたのはなぜでしょうか。

まずは、リーダーシップなどという能力は、あれこれと議論などしておれば自然に育成されるものであるとか、あるいは、そもそも生まれつきのものであるといった、極端な楽観論と悲観論に納得してしまっていたということもあるかもしれません。

あるいはまた、科学的合理性を追求する近代西洋社会文明の知識を高度に集積すれば、社会的人間力も同時に育まれるといった誤解もあったと思われます。高い倍率の受験競争を勝ち抜き、著名大学の法学部を卒業した人材、いわゆる契約法律知識を高度に修得しこれを柔軟に活用できる人材は、この社会的人間力も自動的に備えていて上級公務員にふさわしいといった根拠のない、あるいはむしろ現実とは真逆であるかもしれない想定が社会通念などとなっていた

ことがそれを示しています。

しかしながら、3.11を契機に、日本社会全体が、日本社会の上位階層人材のリーダーシップ、社会的人間力の欠如を目の当たりにしたことで、今や待ったなしで社会や企業の上位階層人材のリーダーシップ能力、あるいは広い意味でのマネジメント能力を高める必要がある！という事実に気づき始めています。

江戸末期の私塾が歴史のなかに忘れ去られて150年間、社会的人間力を備えたリーダー人材を育成する高等教育機関が存在しなかったという事実と、現代社会の組織と社会の上位階層のリーダー人材が極端に欠乏してしまっているという事実との相関関係に着目してみれば、「私塾」型のリーダー人材育成を目指す新たな高等教育機関に、日本社会の未来への希望を託すことができるのではないかという思いも高まるのではないのでしょうか。

#### 4) 組織と社会の上位階層人材のリーダーシップ能力を育成する機関はあるのか？

そして、そのような新たな高等教育機関はどこにあるかを見渡せば、社会に貢献する存在として企業経営を考える日本型企業経営の精神をもちながら、欧米型の自立した個人としての意識と行動を實踐できる人材育成を目指している、日本社会の経営大学院、ビジネススクールが視野に入るのではないのでしょうか。

まさに、日本のビジネススクール、経営大学院が、ただし、これは欧米型企業経営と共に日本型企業経営を徹底的に探求していることという但し書き条件が付きますが、これからの日本社会が求めるリーダー人材の供給源として最も現実的な確立された存在となりつつあるということ です。

あとは、ビジネススクールをめざす方々、そしてもちろんMBAを取得した方々が、どのようにこの現代の日本社会の環境の中で、学んだことを実践するかにかかっているととてもよいでしょう。

#### 5) 日本社会の次世代上位階層のリーダーシップ能力を誰が育成するのか？

ここで、私は、誇大な宣伝をしたつもりはありません。見渡してみてください、経営大学院以外に、現代日本社会のどこに社会が求めるリーダー人材を育成しうる高等教育機関があるのでしょうか？

しかし、とはいえ、現時点での経営大学院が、そのまま現代社会が求めるリーダー人材を育成するための理想的な存在になりえているわけではありません。先に申し上げた独自性により、現在の日本の専門職大学院を含む50余校の経営大学院のトップメンバーと申し上げて差し支えない名商大もその例外とはいえません。日本社会の経営大学院といえども、まだまだ多くの障害があり、道は遠いかもかもしれません。しかし、それを、実現するのが、これからMBA経営大学院、ビジネススクールをめざす皆さんとわれわれ教育機関メンバーとの協働作業です。あるいは、しかし、結局は、皆さんの今後の挑戦にすべてがかかっているととてもよいかもしれません。



## 7. ケースメソッドで学ぶ意義は？

### ケースメソッドは「私塾」型人材育成の基本要件

少し、大きな話となり過ぎましたので、ここで、少し具体的な技術についてお話することが話の流れとしては適切でしょう。ビジネススクールの中核手法である、ケースメソッドについて、その意義を簡単にお話してみたいと思います。

#### 1) 自問コミュニケーションと自立思考

ケースメソッドでは、すべての事例に関して、その当事者の立場で、あなたならどう考えどう行動するか？を問われます。すなわち、自己を周囲環境から独立した存在として考えて、自分はどう考えるべきか？どう行動すべきか？自己の認識、思考、意志決定を、繰り返し演習することになります。特に、ケースメソッドの事前学習が、自己を見つめる場、自立思考の場、を提供してくれます。

#### 2) 双方向コミュニケーションと協働思考

ケース討論は、事前課題で準備してきた自己の考えに基づいて、講師や他の学生との議論と協議をする場です。経営大学院の講義では、いわゆるレクチャー、一方向の情報提供は、極めてまれで、参加者全員の双方向コミュニケーションが求められます。実際のビジネス生活にも必要不可欠な能力ですが、自分なりの考えを確立した上で他の人々と議論と協議をする、いわば協働思考の能力を鍛える場です。

#### 3) 企業経営の全体像を知見する

2年間の多種多様なケース分析は、実際の企業経験では体験しきれない多様な視点と状況を、擬似体験ではありますが、2年間に凝縮して体験させてくれます。ビジネスと企業経営のほぼ全体像を2年間で体験する機会ともなっています。これを実際のビジネスの場で経験するとすれば、どのくらいかかるでしょうか？5年、10年、あるいは人によっては、30-40年を経ても難しいということすらあるかもしれません。

#### 4) 情報処理能力を向上させる速読力

ケース本文の情報量と関係する参考書や教科書の情報量は、通常の読み方ではこなせないレベルで、速読力が必然的に求められ鍛えられます。速読力が付くということは、同じ時間のなかでの情報処理力が高まるということです。情報処理のスピードの観点からは、より人生を有効に使えることになります。

#### 5) 情報操作への感性

速読力により、目の前の情報に対する理解と理解力は、実はゆっくり読む場合に比べてはるかに高まります。これは、速読を意識することで、「読む」意識のみにとらわれるのではなく、「理解する」、あるいは、「(情報作成者の意図を) 発見する」意識をも高めるからです。その結果、情報に含まれている、誤謬や欺瞞、ごまかし、論理の混乱、意図の不鮮明さに対する感性なども高まり、意図的な情報操作に対する抵抗力、あるいは免疫力といった感性も醸成されます。

以上のように、ケースメソッド手法により強化される1)~5)の能力は、社会変革のために塾生個人に対して、あなたは何かをやるか?を問い続けた19世紀中盤までの私塾が育成した能力でもあります。ケースメソッドにより教師と学生が共に学びあうことが、まさに現代の私塾型人材育成であるともいえます。

## 8. 入学検討者の前提要件について

ご自身の人生を出直したいという意欲、新たに自己を高めたい意欲が十分に高まっていることをしっかりと確認して頂くことが必要です。MBAの箔を付けるために単位と学位を修得する、といったような漫然とした意識のみでは、MBAの本当の価値は習得できません。

また、そのためには、家族の合意のみならず支援も不可欠です。卒業式の時に、家族に心から感謝できる状況をめざして、家族と共にMBAに挑戦できる状況を準備することが大事です。

## 9. 今後増加する就業経験のない経営大学院進学志望へのアドバイス 経営大学院入学には3年程度の就業経験が入学前提となっていますが?

### 1) 就業経験を求める教育機関側の都合

MBAに最低3年前後の就業経験が求められている理由には、教える方の都合と学ぶ方の都合の二つがあります。教える方の都合の最大のものは、学びの効率を維持するために、学生間の企業経験の粒をそろえる、あるいは企業経験の最低量を確保する必要があるということです。しかし、これはいわば教える側の都合であり、学ぶ側の個人にとってはあまり関係ない話ではあります。

### 2) 学ぶ側にとって3年間の経験そのものは必須要件ではない

一方で、学ぶ側にとっても3年前後の企業経験が非常に重要な理由もあります。それは、しかし3年程度の経験や知識そのものが重要ということではありません。その程度の就業経験や知識などは、あればあったに越したことはありませんが、ビジネス人生全体で必要とされる知識や経験のほんの一部にしか過ぎないからです。そうではなくて、3年間という一定期間、現実社会と対峙することにより、自分自身を根本的に鍛え直したい!あるいは、何らかの学びにより出直したい!という欲求が本格的なものとなる機会に巡り合えることができるから重要なのです。

### 3) 自分自身を再構築したい「渴望」が最重要な要件

すなわち、自分自身を再構築したい「渴望」が現実社会における経験からこの上なく高まった状態となるために、あるいはそのような機会に遭遇するために、少なくとも3年前後の社会経験が必要と考えられているということです。

したがって、就業経験がなくとも、自分を社会組織の中でどう活かすかを必死で考える意欲、あるいは、社会に貢献するために自分自身を再構築したいという「渴望」が心の底から湧いていけば十分で、むしろそれが重要です。すなわち、この自己再構築の渴望を心の底から確立できていて、それを2年間絶やさぬ覚悟ができてさえいれば、就業経験の有無は、少なくとも

学ぶ方にとっては必ずしも本質的な要件ではないということです。

とはいえ、これは現実の社会経験がなければなかなか到達しえない状態ですから、そう簡単な話ではありません。その意味で、繰り返しになりますが、学部から漫然と進学して追加的な知識と学位を得るくらいの意識、あるいは、自己キャリアの箔を付けるために単位と MBA 学位を修得する、といった漫然とした意識のみでは、根本的に不十分であり、到底ついてもゆけませんし、大学院全体にとっても迷惑な存在ともなります。

#### 4) MBA の学びは社会生活と組織生活に不可欠であり有効でもある

MBA で学ぶことは、現代のいわゆる一般的な高等教育とは異なり「実学」です。自分を社会にどのように活かしていくかを考え続ける学問であるということです。その意味で、再度の繰り返しですが、MBA の知識のみを記憶して単位を取れば何とかなるという考え方は捨てるべきです。また、できれば何らかの形で、実際のビジネス社会との定常的な接点を持ち続けることも工夫しながら、学びを同時並行的に実践し続けることが学びをより本格的にします。

ただし、どのような状況であれ、社会生活や組織生活をする以上、MBA で学んだ経験と技能を活用できない状況などはありません。MBA で学ぶ内容は、「社会と組織の中で自分という個人を活かす機会を発見し実践する意識と行動であり、そのための科学的合理性と社会的人間性を探求し続ける意識と行動」、ですから、これは、社会生活や集団生活、組織生活、日常生活の中で、常に必要とされる能力であり、人生を通じて常に必要不可欠な能力でもあることもお分かりになると思います。

## 10. 20代の就業前世代が MBA を修得する意義について

### 1) 企業と社会に貢献する自己実現を探求する

先に述べたことの繰り返しになりますが、経営大学院で学ぶことは、社会や企業に対して個々人がどのように貢献できるかを探求し続けることですから、この目的と意義に関しては、年齢に関係なく同じです。

### 2) 起業能力の基盤を構築する

科学的合理性を追求する能力のみを意識するだけでは、そして実は20世紀型の MBA 能力がそうなのですが、実体経済を成長させるために必須の「起業」行動には役に立たないばかりか、むしろブレーキにすらなります。しかしながら、これに加えて、新たに社会的人間力を学ぶことで、21世紀の起業家としての基盤が完成します。

### 3) 個人主義も集団主義も超えた新たなグローバルリーダー人材能力を探求する

これからの若い世代の人々は、日本社会が伝統的に受け継いできた集団主義社会文化のプラス面と、20世紀型 MBA 経営大学院が育成してきた個人主義社会文化のプラス面との両方を体得する、いわば、個人主義も集団主義も超えた新たなグローバル・リーダーシップを探求することになると思います。個人の自由を投資家の財産獲得の自由に矮小化した現代の個人主義。

和の理念を人々に対する同質化、均一化の強制というすべての多様性を受容するはずの和の本質に反する社会規範に矮小化させた現代の集団主義。これら二つの矮小化された社会文化を打破して新たな社会文化を実現する能力、「個々人が社会と企業に貢献するために自己の独自性を探求する」、「和して同じくせず」の能力が、まさに21世紀の経営大学院で学びとるべきグローバル・リーダーシップ能力、「社会的人間力」です。 以上

## 添付参考資料（1）

Organization Behavior and Leadership  
 「組織行動リーダーシップ」（名古屋校2011.12）  
 アサインメントシート

## 確認事項

事前課題について、クラス討議に参加できるように十分に事前準備すること。「★」印の課題については、予習時にレポートを作成し（課題毎の字数制限はできる限り遵守）、該当講義開始時に1部を講師に提出すること。

成績はグループ討議を含むクラス討論への貢献度（50%）および事前課題レポート（50%）で評価する。クラス討論への貢献度評価（50%）の内訳は個人貢献60%とグループ討議成果40%（グループメンバー同一評価）。

## 事前課題

Day 1-12月10日（土）

## 第1章 組織行動とリーダーシップ理論体系の発展史

## 【調査課題1：「組織行動理論の発展史考察」★】

1. 以下の1)–6)の組織行動理論から二つ選択し、各理論について①②③合計5分で説明するための「要点メモ」を作成してください。（各理論1600字以内）

- 1) テイラー（Taylor, Frederick）の科学的管理法
- 2) ファヨール（Fayol, Henri）の管理過程論
- 3) マズロー（Maslow, Abraham）の5段階欲求説
- 4) マグレガー（McGregor, Douglas）のX理論・Y理論
- 5) ハーズバーグ（Herzberg, Frederick）の動機付け・衛生理論
- 6) 期待理論（Expectancy Theory）

- ① 理論内容
- ② 提唱された時代の米国社会の組織マネジメントへの効用
- ③ 現代の日本社会の組織マネジメントへの効用と留意点

2. 上記1)–6)から複数の理論を選択しそれらの理論の関連を800字以内で説明してください。

3. 上記1)–6)を含めて、組織行動理論が20世紀の米国社会で急速に発達した原因を推定して、5項目以内、合計1000字以内で説明してください。

## 【調査課題2：「リーダーシップ理論の発展史考察」★】

1. 以下の1)–6)のリーダーシップ理論から二つ選択し、各理論について①②③合計5分で説明するための「要点メモ」を作成してください。（各理論1600字以内）

- 1) 特性理論と行動理論
- 2) オハイオ研究論とミシガン研究論
- 3) フィドラー（Fiedler, Fred）のコンティンジェンシー理論
- 4) ハウス（House, Robert）のパス・ゴール理論
- 5) コッター（Kotter, John）のリーダーシップ定義

- 6) ゴールマン (Goleman, Daniel) のエモーショナル (EQ) ・リーダーシップ
- ① 理論内容
  - ② 理論が前提として想定しているリーダーシップ能力の定義  
= 理論が前提としているのはどのようなリーダーシップ能力か?  
(前提とするリーダーシップモデルの目的、効用、行動パターンなどを推定。)
  - ③ 現代の日本社会の組織マネジメントへの効用と留意点  
(ご自身の体験や観察、納得あるいは疑問などを提起する。)
2. 上記1)–6) から複数の理論を選択しそれらの理論の関連を800字以内で説明してください。
3. 権力とは、威嚇、報酬、情報操作の3種類の行動による影響力と定義することもできます。(フレンチとラーベンの権力モデル、ガルブレイスの「権力の解剖」)
- 権力と、社会が求めるリーダーシップ、との関係は21世紀の現代社会と20世紀(以前)社会とでどのように異なっているのでしょうか?あるいはどのような点で共通しているのでしょうか?合計800字以内で説明してください。

## 第2章 リーダーシップ4領域行動モデルの活用法

### 【調査課題1:「リーダーシップの定義と強化法」★】(A4縦2ページ以内)

1. 最近体験した、あるいは、観察した、リーダーシップが十分に発揮できていない典型的な状況を、その原因考察(推察)も含めて、800字以内で説明してください。
2. あなたが想定しているリーダーシップ能力を100字以内で定義してください。ご自身の体験または他者の観察で、その定義に基づくリーダーシップを最も実践できている事例を1件800字以内で説明してください。
3. あなたが想定しているリーダーシップ能力を強化することの難しさを(その難しさに関して、あなたが推定する主要な原因とともに)5項目程度で列挙してください。

Day 2-12月11日(日)

## 第3章 コミュニケーションの意識と行動

### 【調査課題1:「提案交渉コミュニケーションの意識と行動」★】

1. 最近自ら体験した最も困難な(最も難易度が高いと思う)交渉コミュニケーション事例を1200字以内で説明してください。  
(注:所属企業や関係団体への守秘義務を遵守する範囲内で表現してください。)
2. 上記1.の交渉コミュニケーション事例に関して、なぜ困難であったのか?どうすればよかったと思うか?現時点での考察を800字以内で説明してください。

### 【調査課題2:「共鳴コミュニケーションの意識と行動」★】

1. 他者を「巻き込む」あるいは「賛同させる」コミュニケーション（＝共鳴コミュニケーション）に関して、最近自ら体験した最も困難な事例を1200字以内で説明してください。  
（注：所属企業や関係団体への守秘義務を遵守する範囲内で表現してください。）
2. 上記1. の共鳴コミュニケーション事例に関して、なぜ困難であったのか？ どうすればよかったと思うか？ 現時点での考察を800字以内で説明してください。
3. 相手との信頼関係を構築するために必要と思うコミュニケーションの意識と行動の要件を、それぞれ5項目以内、合計800字以内で提起してください。

#### 第4章 モチベーション（意欲）向上の意識と行動

##### 【調査課題1：「モチベーション事例作成」★】

1. 自己の（目標実現の）モチベーション（意欲）向上に最も成功した最近事例を、その成功原因分析も含めて800字以内で説明してください。
2. モチベーションが高いとか低いという表現は良くつかわれますが、その高低に関しては必ずしも厳密な判定定義などはないようです。あなたは、モチベーションの高低をどのように判定しているのでしょうか？特に、モチベーションが高いとはどのような条件が整っている状況でしょうか？「あなたの体験や観察に基づいて」800字以内で考察してください。
3. モチベーションの種類は様々です。考えられるモチベーションの全体を5種類以内に統合分類し、各分類項目の定義を合計800字以内で説明してください。
4. 他の人々や集団のモチベーションを高める立場になった場合に、ご自身に必要なと思う意識と行動をそれぞれ5項目以内で提起してください。それらの中で最も実践することが困難と思う意識あるいは行動に関して、なぜ困難なのか？どうすればその困難を克服できるのか？を考察してください。（合計1000字以内）

#### 第5章 コーチングの意識と行動

##### 【調査課題1：「支援コーチング事例作成」★】（A4縦1ページ以内）

1. 一般的なコーチングの目的を5項目以内で説明してください。それらの項目間で、相互に矛盾する項目があれば、その矛盾関係を説明してください。
2. 最近体験した、あるいは、観察した、最も困難なコーチング事例を、他者がその解決アドバイスを提供しやすいように状況要点を明確に示して、800字以内で説明してください。

Day 3-12月17日（土）

#### 第6章 戦略実行の意識と行動

##### 【調査課題1：「課題設定事例作成」★】（A4縦1ページ以内）

1. 企業経営やビジネスプロセスあるいは政治や政治体制に関して重大な問題と

- 感じている内容を1件、800字以内で表現してください。(ただし、所属企業や関係団体への守秘義務を遵守する範囲内で表現してください。)
2. 上記1. で選択した問題に対する解を400字以内で説明してください。
  3. ご自身が課題設定能力を強化するために必要と思う意識と知識をそれぞれ5項目以内で簡単に説明してください。

## 第7章 創造変革ビジョン設計の意識と行動

### 【調査課題1：「創造変革ビジョン設計事例作成」★】

1. ご自身が体験あるいは観察した、高い影響力を発揮している変革ビジョン事例を1200字以内で説明してください。(注：ビジョンの定義は各自で自由に設定してください。また、ご自身の所属企業や関係団体への守秘義務を遵守する範囲内で表現してください。)
2. 上記1. で選択した変革ビジョン事例はなぜ影響力が高いのでしょうか。原因を5項目以内(合計800字以内)で説明してください。
3. 効率を追求する変革ビジョンと創造を追求する変革ビジョンとの主要な差異を5項目以内で記述してください。
4. 創造的な変革ビジョンを設計することはなぜ難しいのでしょうか?その困難さの原因を、設計者自身に起因すると思われる原因と設計者の外部環境(企業環境や社会環境)に起因すると思われる原因の2つに分けて、各々3項目以内、合計800字以内で推定して簡単に説明してください。
5. (上記4. の困難さの原因の中で)設計者自身に起因する原因を克服するために最も必要な意識と行動を800字以内で説明してください。
6. (上記4. の困難さの原因の中で)設計者の外部環境(企業環境や社会環境)に起因する原因を克服するために、日本社会の「企業経営」と「学校教育」の分野に何が求められると思いますか?この二つの分野にそれぞれ最も緊急に求められると思う要件を合計800字以内で述べてください。

## Day 4-12月18日(日)

### 第8章 管理型から学習型リーダーシップへの進化要件

#### 【調査課題1：「学習する組織の要件」★】

1. ピーター・センゲが「最強組織の法則(The Fifth Discipline)」で提唱している学習する組織の5つの要件、Systems Thinking、Personal Mastery、Mental Model、Shared Vision、Team Learning、の要点を合計1000字以内で説明してください。
2. センゲの提唱する学習する組織とは結局どのような組織を意味しているのでしょうか?学習する組織の「本質」を最大でも400字以内でできるだけ単純明快に表現してください。
3. 上記2. の学習する組織の本質を実現できていると思う日本企業事例(注：ただし、当該企業がセンゲの「学習する組織」の概念や理論を知っている必要はありません。)を紹介してください。また、その日本企業が「学習する組織」行動の本質を実践していることを示す具体的な事例を5項目以内で指摘してく



ださい。(合計800字以内)

4. センゲの著書「最強組織の法則 (The Fifth Discipline)」はなぜこのように分厚く大量の複雑な情報で記述されているのでしょうか？一つには、彼自身の思考力や表現力の偉大さによるものでもあるでしょう。しかし、ではなぜ単純明快に記述できないのでしょうか？ もし、この著書の分厚さや複雑さが、米国社会あるいは米国企業において「学習する組織」を議論することの難しさを示しているとすれば、米国社会で学習する組織を議論することはなぜ難しいのか？その原因を推定して3項目以内、合計800字以内で説明してください。
5. 「学習する組織」と「今後の社会に求められるリーダーシップ」との関連について、自由に思いついた点を考察して簡単に記述してください。

**【調査課題2：「21世紀に求められるリーダーシップの本質的要件」★】**

1. 2011年3月11日の東日本大震災によって露呈した、「強い現場リーダーシップとこれに比して脆弱な社会・企業の上層部人材のリーダーシップ（政府および与野党の政治家、官僚、大企業エグゼクティブ、学界リーダーなどのリーダーシップ）」、という現代社会の一般的構造を改革するために「学習する組織」のどのような議論が適用、活用できるのかについても、思いつく点を簡単に指摘してください。
2. さらに、このような2層型のリーダーシップ社会構造をもたらした原因の一つとして、現代社会で学習能力を形成する基盤となっている「教育制度」にも、その責任や原因の一端はないとはいえません。「社会的なリーダーシップ人材」を育てるという観点から、20世紀後半の日本社会（あるいはグローバル社会共通であるかもしれませんが）の教育制度や現状の問題点を指摘し、それをどのように解決、改革すべきかを提起してください。また、その改革の議論と「学習する組織」の議論とが関連付けられれば、その関係を簡単に説明してください。字数は自由。以上

添付参考資料（2）

Leadership for Globalization

「次世代企業経営リーダーシップ」（東京校 11.12-20）

アサインメントシート

確認事項

事前課題（ケース課題および調査課題）について、クラス討議に参加できるように十分に事前準備すること。また、「★」印の課題については、予習時にレポートを作成し（課題毎の頁数や字数制限など参照）、講義開始時に1部を講師に提出すること。

なお、「★」印の付記されていない課題については、考察や提出の義務はありませんが、提出された場合には、追加ポイントとして評価に計算加算します。

成績評価はクラス討論への貢献度（50%）およびレポート（50%）で実施する。クラス討論への貢献度は個人討議（60%）グループ討議（40%）。グループ討議については、同一グループメンバーは同一評価。

事前課題

Day 1-11月12日（土）

第1章 マネジメント階層別リーダーシップの考察

【調査課題1：「ミドル・マネジメントのジレンマ」★】（A4縦1頁以内）

1. 現代企業のミドル・マネジメントに一般的に期待されている主要な能力を、5項目程度で網羅的に列挙し、それらの中で、相反あるいは矛盾する関係にあると思われる能力項目同士の組合せを指摘し、その相反あるいは矛盾関係を簡単に説明してください。（例：現状を維持する管理能力 vs 現状を否定する変革能力）

【調査課題2：「エグゼクティブのジレンマ」★】（A4縦1頁以内）

1. 現代企業のエグゼクティブに一般的に期待されている主要な能力を、5項目程度で網羅的に列挙し、それらの中で、相反あるいは矛盾する関係にあると思われる能力同士の組合せを指摘し、その相反あるいは矛盾関係を簡単に説明してください。（例：短期業績 vs 長期業績）

【調査課題3：「マネジメント階層別リーダーシップ能力要件」★】（A4縦1頁以内）

1. ミドル・マネジメントとエグゼクティブとでは、本来あるいは理想的には、期待される能力は異なるべきでしょうか？あるいは、同じであるべきでしょうか？あなたの見解を、具体的な能力例を示して、簡単に説明してください。
2. ご自身の会社組織あるいは一般現代企業において、現実に実践されているミドル・マネジメントの能力とエグゼクティブの能力で、重複していると思われる能力を3項目以内で簡単に説明してください。

Day 2-11月13日（日）

第2章 次世代企業経営リーダーシップの要件

【調査課題1：「組織トップが直面している脅威事例」★】（A4縦1頁以内）

1. 現代社会の企業（あるいは事業本部、あるいは、政治、社会のさまざまな組織）を一つ選択し、その組織トップの立場で、現在直面している最大の「脅威」

を簡単に説明してください。必要であれば、データやグラフも活用して脅威の深刻さを説明してください。

- あなたが、上記1. で選択した組織トップの立場であれば、その最大の「脅威」に、どのように対応しますか。対応内容の要点を簡単に説明してください。

**【ケース課題1：「GEの成長戦略—イメルトの施策」★】**

- イメルトの成長戦略を、影響効果が大きいと思う順に3項目以上列挙し、各項目の内容を簡単に説明してください。
- イメルトの4年間にわたる成長戦略にもかかわらず、この期間のGEの株価や株式市場関係者の評価は低迷し続けています。なぜでしょうか？この原因を推定して3項目以内で簡単に説明してください。
- イメルトが成長戦略実現のために、最も苦勞して解決しようとしているGE「内部」の障害はどのようなものでしょうか？ケース内容から推測して3項目以内で簡単に説明してください。また、イメルトは、それぞれを、具体的にどのように解決、あるいは克服、しようとしていると思いますか。推測も含めて各項目800字以内程度で簡単に説明してください。
- イメルトが成長戦略実現のために、最も慎重に対応しようとしているGE「外部」の障害あるいは抵抗はどのようなものでしょうか。ケース内容や2000年から現在までの政治・経済・社会環境から推測して3項目以内で簡単に説明してください。
- また、イメルトの成長戦略に関してあなたが共感できる点を簡単に説明してください。また、なぜ共感できるのかその理由も簡単に付記してください。また、共感できない点についても同様に理由も付記して簡単に説明してください。  
(A4縦1頁以内あるいは1200字以内)
- ケース中には記述されていませんが、イメルトは成長戦略の中心的な概念として、Ecomagination (注)、すなわち、「環境 (Ecology) への貢献をすべてのGEのビジネスモデルに組み込む戦略 (Imagination)」を全社に提唱し、義務付けています。GEの成長戦略遂行のために、このEcomagination戦略は直接的、間接的に、どのような効果をもたらすと思いますか。(A4縦半頁以内あるいは600字以内)  
注：Ecomagination 参考情報 NY Times 2007/07/22 “Is GE Too Big for its own Good?”
- イメルトの過去1年間の最新行動について簡単に感想を述べてください。(A4縦半頁以内あるいは600字以内)
- 不確実な未来に向かって長期投資が実行できるためには、エグゼクティブ人材にどのような意識や行動が必要となると思いますか。必用な意識と行動をそれぞれ5項目以内で列挙して、簡単に説明してください。

Day 3-11月19日 (土)

第3章 企業経営と金融資本主義のジレンマ

**【調査課題1：「金融偏重資本主義の企業経営への影響分析」★】**

1. 現代の金融混沌と景気低迷をもたらしている金融偏重資本主義の20世紀における発展経緯を、その原因となっている歴史的な事象の因果（連鎖）関係を示して、簡単に説明してください。（A 4 縦 1 頁 = 1200字以内）。
2. 金融偏重資本主義が企業経営にもたらしている短期業績志向や縮小均衡志向は、経営意識と評価、製品開発、長期投資、リーダーシップ、資金調達、投資家対応、人事制度などの組織行動要素に具体的にどのような影響を与えているでしょうか。（A 4 縦 1 頁 = 1200字以内）

【調査課題 2 : 「GDP 統計と概念の21世紀社会における限界」】

1. GDP（国内総生産）とは何か？800字「以内」で要点を明解に説明してください。
2. 米国商務省作成の米国 GDP 産業別統計情報（注）Gross-Domestic-Product-By-Industries1947-2010、Gross Output by Industry 項目の 2000-09 期間を選択して、米国 GDP 総額を押し上げている主要な産業を定量的に説明してください。また、同総額における存在比率を低下させている産業についても定量的に説明してください。（特に字数制限なし。クラス説明用のメモ程度でも可。）  
注：[http://www.bea.gov/industry/gpotables/gpo\\_action.cfm](http://www.bea.gov/industry/gpotables/gpo_action.cfm)  
参考：日米 GDP 構成要素の変化を比較する時間的余裕があれば、内閣府 国民経済計算＞国民経済計算確報＞統計表一覧 => フロー編 4. 主要系列表 => （3）経済活動別国内総生産  
[http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/kakuhou/kekka/h21\\_kaku/h21\\_kaku\\_top.html#c1](http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/kakuhou/kekka/h21_kaku/h21_kaku_top.html#c1)
3. GDP 統計情報の主要な用途を 3 項目以内で簡単に説明してください。（目途として600字以内程度で。クラス説明用のメモ程度でも可。）
4. 以上の 1. から 3. の情報も参考にしながら、GDP 統計と概念は、現代の金融資本主義社会において、どのような役割をはたし、どのような影響を与えているか、推測を含めて自由に考察してください。また、その結果、企業経営にどのような影響を与えているでしょうか？推測も含めて自由に考察して記述してください。（特に字数制限なし。クラス説明用のメモ程度でも可。）

Day 4 -11月20日（日）

第4章 ポスト金融資本主義時代の企業経営リーダーシップ

【ケース課題 1 : 「シャープ：技術戦略」★】

1. 本ケースから直接的に読み取れる、あるいは、推測されるシャープの企業文化を 5 項目以内で簡単に説明してください。
2. 上記 1. のシャープの企業文化はどのようにして形成されたのでしょうか。同社の経営理念・信条、製品戦略、技術戦略、組織構造、人的資源管理（人事制度）などと企業文化との関係に着目して、簡単に説明してください。（A 4 縦 2 頁以内、2400字以内）
3. 上記 1. のシャープの企業文化を実現し継承している創業者や経営層のリーダーシップ行動を重要な順に 5 項目以内で簡単に説明してください。

【ケース課題 2 : 「Japanese Companies Still Invest in Themselves (NYTimes)」】

1. この記事は、2008年の世界金融恐慌とそれにもなう長期的な景気低迷が予測される時代に長期投資を実行する日本企業に対して好意的といえるのでしょうか、あるいは好意的ではないのでしょうか。また、この記事（の筆者）の意図はどのようなものでしょうか。あなたの考えを簡潔に述べてください。
2. 本記事に示されているシャープの経営行動と「シャープ株式会社：技術戦略」のケース内容とで共通、一貫していると思われる点を指摘してください。

**【調査課題2：「金融偏重資本主義をどのように変革するか」★】**

1. （一般には、新たな経済社会体制を実現するために政治やイデオロギー論争などに期待しがちです。しかし、経済社会体制の主構成要素である個々の企業の経営力、あるいはその品質、品格、あるいはそれらの進化力なくして経済社会が進化することはありません。個々の企業の一つ一つの経営進化が、次第にいくつかの奔流となり、最終的には経済社会の進化をもたらします。）  
金融不況を打開し、金融偏重資本主義の次の社会体制を構築するために、日本社会の大手企業経営者はどのような企業経営を実践すべきでしょうか。大手企業経営者に求められる経営戦略とリーダーシップ能力を、それぞれ3項目程度、A4縦1頁＝目途として1200字「以内」で説明してください。また、それらを実践している企業事例があれば、A4縦半頁＝600字「以内」で説明してください。
2. 金融不況を打開し、金融偏重資本主義の次の社会体制を構築するために、中小企業経営者はどのような企業経営を実践すべきでしょうか。中小企業経営者に求められる経営戦略とリーダーシップ能力を、それぞれ3項目程度、A4縦1頁＝目途として1200字「以内」で説明してください。また、それらのいずれかを実践している企業事例があれば、A4縦半頁＝600字「以内」で説明してください。  
以上

添付参考資料 (3)

Global Leadership

「グローバル・リーダーシップ」(東京校2011.06・07)

アサインメントシート

確認事項

事前課題(ケース課題および調査課題)について、クラス討議に参加できるように十分に事前準備すること。なお、ケースと調査の両方の課題のあるクラス1日分の準備には少なくとも6時間程度が必要。また、「★」印の課題については、予習時にレポートを作成し(A4用紙縦1~5ページ:課題毎のページ数指定参照)、講義開始時に1部を講師に提出すること。成績評価はクラス討論への貢献度(50%)およびレポート(50%)で実施する。その他の詳細についてはブラックボードのシラバス参照。

事前課題

Day 1 -06月25日(土)

第1章 異文化対応のための学習行動

【ケース課題1:「Jack Smith (A): Career Launch at Toyota」★】(A4縦1ページ以内)

1. Jack Smith の人生観や使命感などの価値観を、彼の優先意識が高いと思われる順に5項目以内で簡単に表現してください。また、それぞれの価値観が観察できるケース中の記述を付記してください。
2. あなたが、トヨタの採用担当者であれば、Jack Smith の採用判定根拠をどのように社内に説明しますか。説明の要点を簡条書き5項目以内で表現してください。

【ケース課題2:「Jack Smith (B) & (C): Becoming a Toyota Manager (I) & (II)」★】(A4縦2ページ以内)

1. Jack Smith は今後トヨタの期待に応えることができるのでしょうか。期待に応えられる可能性を示す彼の意識や行動を3項目以内で指摘し、理由も簡単に説明してください。また、期待に応えられない可能性を示す彼の意識や行動を3項目以内で指摘し、理由も簡単に説明してください。
2. トヨタにおけるオリエンテーションの意図を推定して説明してください。その意図を Jack Smith は理解できているのでしょうか。判定理由も簡単に説明してください。
3. トヨタは今後 Jack Smith の期待に応えることができるのでしょうか。ケースに記述されているトヨタ関係者の行動を評価してください。あなたが、Ohba と Fukunaga の立場であれば、それぞれ Jack Smith に対してどのように行動しますか。

第2章 異文化対応のための対象分析モデル

【調査課題1:「異文化体験事例」★】(A4縦1ページ以内)

1. あなたがこれまで体験した、あるいは、これまでに(他者事例も含めて)観察した、異文化との困惑、混乱、衝突などの体験事例を1件具体的に説明して

ください。

#### Day 2 -06月26日 (日)

##### 第3章 グローバル企業経営の比較分析

###### 【ケース課題1：「Johnson & Johnson (A)：理念と文化」★】(A4縦3ページ以内)

1. Johnson & Johnson (以下 J & J) の企業文化を5項目以内で説明してください。また、それらの企業文化を実現している要因を、経営理念、経営方針、リーダーシップ、組織構造、戦略計画、人事制度などに着目して説明してください。
2. あなたの所属する会社(あるいは、あなたが選定した特定の日本企業)の企業理念あるいは経営理念(企業理念と経営理念との区別は事前課題の段階では特に必要ではありません)をA4縦1枚程度以内に整理して記述してください。

###### 【ケース課題2：「日産自動車、2002年」★】(A4縦5ページ以内)

1. 1987年からの日産の拡大計画はなぜ実現しなかったのでしょうか。当時の日産の外部要因と内部要因を推定して、それぞれ800字以内で説明してください。
2. ゴーン CEO の1999年3月以降の主な経営再建戦略の内容を5項目以内で簡単に説明してください。また、1992年から1999年までの日産経営再建戦略との共通点と差異点を指摘してください。
3. 1999年から2002年5月までの再建戦略は成功したといえるのでしょうか。あなたの評価とその理由を簡単に説明してください。また、2002年5月以降、ゴーン CEO が注力すべき経営戦略を5項目以内で提案してください。

#### Day 3 -07月02日 (土)

##### 第4章 リーダーシップの前提意識：使命感と歴史観

###### 【調査課題1：「リーダーシップの前提となる使命感」★】(A4縦2ページ以内)

1. A. リンカーン、B. オバマ、池田勇人の3者から一人を選択し、以下に指定した当該人材の演説や論文から、① 当該人材のリーダーシップ行動の特徴、② 使命感、③ その使命感がどのようにして形成されたのか、を観察、推定して、①②③それぞれ800字程度(以内)で説明してください。

###### 1) Abraham Lincoln 「リンカーン演説集」岩波文庫 ISBN 4003401212

- ・別れたる家は立つこと能わず
- ・感謝祭を行う旨の布告
- ・ゲティスバーグ演説

###### 2) Barack Obama 「オバマ大統領演説」コスモピア ISBN 4902091656

- ・2004年民主党大会基調演説
- ・2008年大統領選挙勝利演説
- ・2009年大統領就任演説

###### 3) 池田勇人 「均衡財政」中公文庫 ISBN 4122033586

- ・日本経済をどう運営するか
- ・金融などの諸問題
- ・日本経済はどうか

注：「均衡財政」の内容は現代社会経済への指針としても極めて有効ですが、2002年に絶版となっており、Bb「コース文書」に、中央公論新社と池田勇人氏ご遺族のご了解を得てコピーを掲載していますのでご利用ください。ただし、本コースに直接関係ないと思われる1割程度の部分は、手書き複写時間都合で、割愛しています。オリジナル書籍を入手されたい方は、最寄りの図書館からの貸し出しか国会図書館の遠隔複写サービスを利用してください。

【調査課題2：「リーダーシップの前提となる歴史観」★】（A4縦2ページ以内）

1. あなたが最も大きな影響を受けていると感じる歴史情報（人物の行動や事件の内容など）と、どのような影響を受けているのかを800字以内で説明してください。
2. 以下の5種類の指定資料の一つを選択し、当該資料による最も印象的な発見情報あるいは新たな歴史認識などを1200字以内で説明してください。

- 1) 『バブルの物語』 J.K. ガルブレイス 鈴木哲太郎訳 ダイアモンド社 ISBN 4478007921
- 2) 『悪意なき欺瞞』 J.K. ガルブレイス 佐和隆光訳 ダイアモンド社 ISBN 4478210543
- 3) 『文明の生態史観』 梅棹忠夫 中公文庫 ISBN 4122030374
- 4) 『これからの「正義」の話をしよう』 マイケル・サンデル 鬼澤忍訳 早川書房 ISBN4152091314
- 5) 『ネクスト・ソサエティ』 ピーター・ドラッカー 上田惇生訳 ダイアモンド社 ISBN 4478190456

3. あなたは、リーダーシップ能力強化と歴史を学ぶこととの関係についてどのように考えますか。800字以内で説明してください。

Day 4-07月03日（日）

第5章 21世紀のリーダーシップ行動モデル  
（事前課題なし）

第6章 日本型企业経営のグローバル貢献

【調査課題1：「日本型企业経営のグローバル貢献」★】（A4縦2ページ以内）

1. 2007年以降のサブプライム混乱で顕在化した世界規模の金融恐慌と景気低迷は、「過剰に膨張した金融経済が实体经济を弱体化させている」状態です。この過剰に膨張した金融経済と、实体经济の弱体化にはどのような「因果関係」が推測できますか。5項目あるいは800字程度で説明してください。
2. 2011年3月11日の東日本大震災によって改めて顕在化した日本社会と企業の潜在能力についてそれぞれ400字程度で分析してください。
3. 2011年3月11日の東日本大震災によって改めて顕在化した日本社会と企業の



脆弱さや問題点について（以下の2つの選択課題から一つ選び回答してください）：

（選択課題1）あなたが痛感した最大の問題点を「社会」と「企業」に関してそれぞれ一つ指摘して各1000字程度で分析、説明してください

（選択課題2）特に、今回顕在化した日本社会のリーダーシップ能力の脆弱性の原因について、20世紀以降の歴史、社会体制・制度に着目して分析してください。すなわち、大震災の現場での目覚ましく感動的なリーダーシップ行動事例の多さに比して、政府・官庁・与野党を含めた政治関係者、企業経営者、および学会関係者など、いわば社会全体に対するリーダーシップ行動を期待される職務に従事している人々の行動が、少なからず期待を裏切ることが多かったようです。これらの原因を、（個々の事例や個人人の行動事例を評価分析するのではなく）、それらの現実をもたらした20世紀以降の日本社会の歴史（必要であれば世界との関係も含めて）、および（政治経済分野も含めた）社会体制、制度とこれにより形成あるいは変遷してきた文化に着目して、（選択肢2.として合計1200字以内で）分析してください。

4. 以上の1. 2. 3の現状分析も考慮して、日本型ものづくり（企業を含む）社会全体は21世紀のグローバル社会にどのような貢献をめざすべきでしょうか。800字以内で具体的に考察、提起してください。
5. 日本社会が現在直面している困難を乗り越えて、依然として混迷の度合いを深めているグローバル社会に再び、そして新たに、貢献するために、先ず日本社会自身にはどのような自己革新を必要でしょうか。「政治」と「教育」に関して、最優先で必要と思われる改革をそれぞれ800字以内で提起してください。
6. また、同じく、グローバル社会に貢献するために今後最優先で必要となる「日本企業経営」の革新について、1000字以内で提起してください。

以上

