すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

後期オリエンテーション

©2019 Toru Saito

経営には

「ハードスキル」と「ソフトスキル」

がある

©2019 Toru Saito

経営学には「ハードスキル」と「ソフトスキル」がある

ハードスキル	ソフトスキル
体系化された知識	ヒューマンスキル
理論・手法・ツール	自己および対人関係のスキル
組織論 マーケティング 会計ファイナンス 戦略論 ・・・	コミニケーション リーダーシップ スタートアップ 企業倫理 ・・・

「ソフトスキル」こそ、AI時代において人間が担う役割となる

©2019 Toru Saito

ハーバードビジネススクール入学一年目の必修科目（2013年）

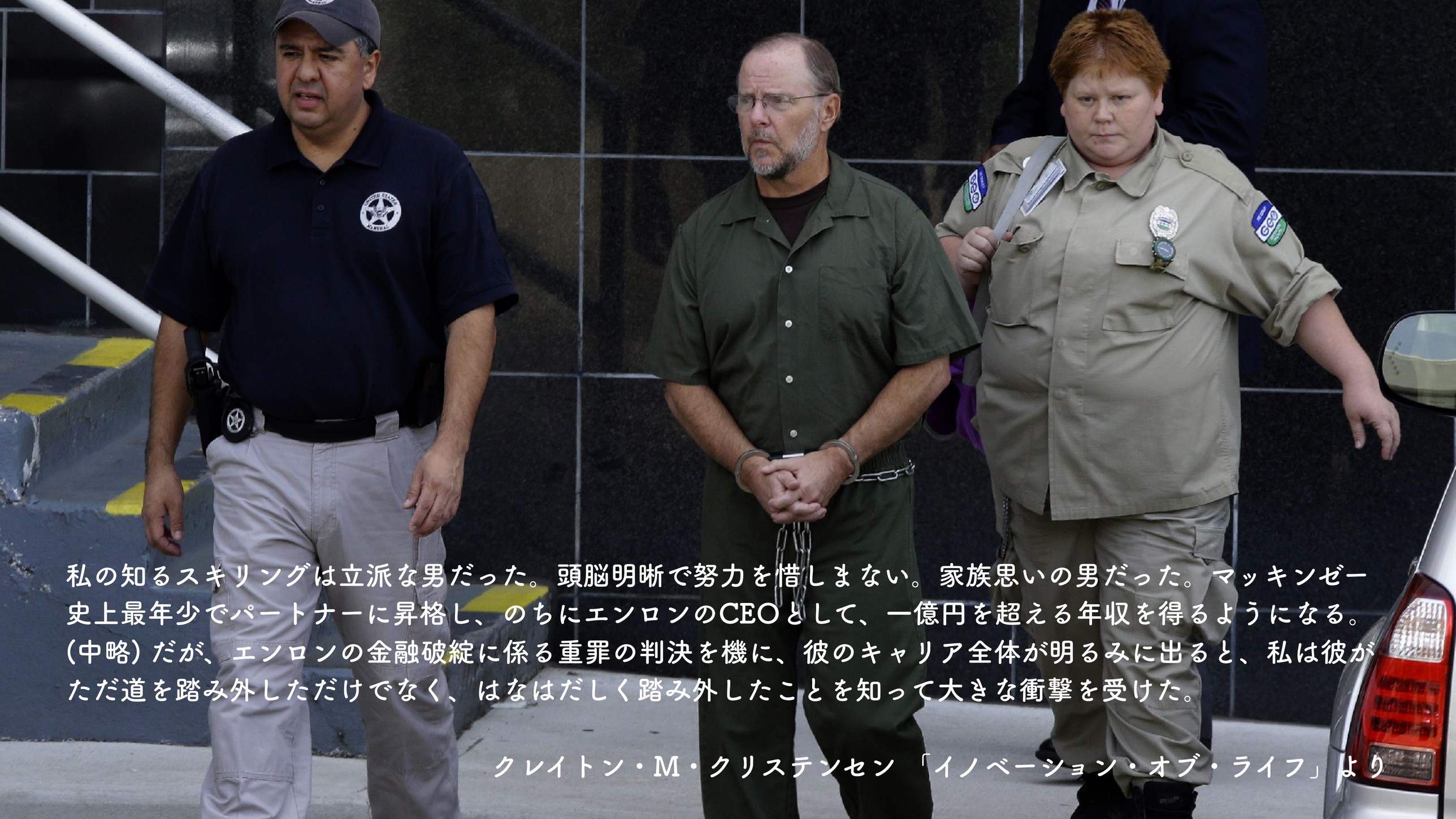
前期	後期
ファイナンスⅠ	ビジネス・政府・国際経済
会計報告と監査	戦略立案
リーダーシップと組織行動	起業家精神と**リーダーシップ**
マーケティング	ファイナンスⅡ
テクノロジーとオペレーションマネジメント	**リーダーシップ**と企業の倫理
新興国実習Ⅰ	新興国実習Ⅲ
新興国実習Ⅱ	

ハードスキル	ソフトスキル/実習

©2019 Toru Saito

なぜ、ハーバード大学は
「経営のソフトスキル」を
重視しているのか？

©2019 Toru Saito



私の知るスキリングは立派な男だった。頭脳明晰で努力を惜しまない。家族思いの男だった。マッキンゼー史上最年少でパートナーに昇格し、のちにエンロンのCEOとして、一億円を超える年収を得るようになる。(中略) だが、エンロンの金融破綻に係る重罪の判決を機に、彼のキャリア全体が明るみに出ると、私は彼がただ道を踏み外しただけでなく、はなはだしく踏み外したことを知って大きな衝撃を受けた。

クレイトン・M・クリステンセン 「イノベーション・オブ・ライフ」より

スキリングの逮捕により「ハーバードビジネススクールはどんな教育をしてきたのか？」とメディアから非難が殺到。
選択科目だった「ソフトスキル」に力点がシフトした。

① 経営のハードスキル（体系化された専門知識）
組織論、マーケティング、会計ファイナンス、戦略論 …

② 経営のソフトスキル（体系化が困難な実践ノウハウ）
リーダーシップ、コミュニケーション、企業倫理 …

Harvard Business School

このトップマネジメント講義でも
後期は「経営のソフトスキル」に
フォーカスします

©2019 Toru Saito

「リーダーの悩み、募集します」

後期講義のオリエンテーション

©2019 Toru Saito

「組織をめぐる問題」は多様です。

©2019 Toru Saito

リーダーシップ、12のジレンマ

1. 組織の目的に導く

11. **目標設定**におけるジレンマ（どのような目標を設定すべきか）
12. **価値観と行動規範**のジレンマ（どのような行動を推奨するか）
13. **自由と規律**のジレンマ（どのぐらいの自由度を認めるか）
14. **動機づけ**のジレンマ（誰をどのように動機づけするか）
15. **評価**に関するジレンマ（組織や人事の評価をどのようにするか）

2. 組織をまとめる

21. **組織内の対立**のジレンマ（対立的な人間関係にどう対応するか）
22. **信頼醸成**のジレンマ（組織一体化から生まれる同調圧力にどう対応するか）
23. **共創と競争**のジレンマ（競争促進から生まれる内部対立にどう対応するか）
24. **上位集団との連結**のジレンマ（上下間の要求の板挟みにどう対応するか）

3. 持続的に成長する

31. **効率と教育**のジレンマ（仕事の効率と学習をどうバランスさせるか）
32. **継続と革新**のジレンマ（安定した組織にどう革新を取り入れるか）
33. **企業倫理と利益追求**のジレンマ（社会的責任と利益の優先度をどうするか）

©2019 Toru Saito

こんな悩みはありませんか？

1. **どんな目標を設定**すれば、組織やメンバーの意欲は高まるんだろう？
2. **どういう行動が望ましい**か、組織の中で意見が分かれている。どうしよう？
3. どこまで規則で縛るのがいいのか、**自由と規律のバランス**をどうしよう？
4. どのような**動機づけ**が、組織のパフォーマンスを生むんだろう？
5. プロセスや成果、個人の力量など、**何で評価すればみんな納得**するんだろう？
6. 組織内の**人間関係でトラブル**があり、改善のきざしがない。どうしよう？
7. 組織が成熟するにつれて**同調圧力が強く**なった。どうすればいいのだろう？
8. **競争を促す**ことで効率は高まったが、対立が生まれてしまった。どうしよう？
9. **上部からの要求**がきつくて。中間管理層の悩みをどう解決すればいいんだろう？
10. **教育が大切**なのはわかるが、教えられる熟達者ほど忙しい。どちらを優先する？
11. 安定は心地よく、**革新は大きな反発**を伴う。それでも変革に踏みだすべきか？
12. 利益を追求すると倫理的な問題が発生する。**利益と倫理の優先度**をどうしよう？

©2019 Toru Saito

例1. 私は◯◯部のリーダーに就任したばかりですが、
低学年とのコミュニケーションがうまくとれずに
悩んでいます。その原因となったのは…

例2. 私が働いている△△社で、バイトのリーダーを
しています。店長からの指示と現場のバイトたち
からの不満で、間に入る私は板挟みになり…

例3. ゼミでチームリーダーをしていますが、メンバー
の間で積極性に大きな温度差があるのが悩みです。
LINEグループで既読はついても返信がなく…

©2019 Toru Saito

D

部活、サークル、バイト先、ゼミ…
あなたの身の回りに
「リアルな組織のジレンマ」はないだろうか？

©2019 Toru Saito

後期の講義では
「リーダーに関する悩み」を募集し
それをもとに「新時代のリーダー像」を
一緒に考えてゆきます。

©2019 Toru Saito

講義の進め方

©2019 Toru Saito

① 現実への共感

部活、バイト、ゼミなど
いま起きている現実から
リーダーのジレンマを体験

② ワークショップ

友人の多様な意見を傾聴
多角的に意見交換を行い
最善の解決策を考える

③ 解決策を議論

各チームが**主体的な**
アクションプランを提案
クラス全体で討論する

④ 現実の課題に適用

当事者が解決策を実行
そこで起きた新たな現実を
全員で共有する

© 2018 Toru Saito

1 当事者の悩みを、自分ごととして共感してみよう（5分）

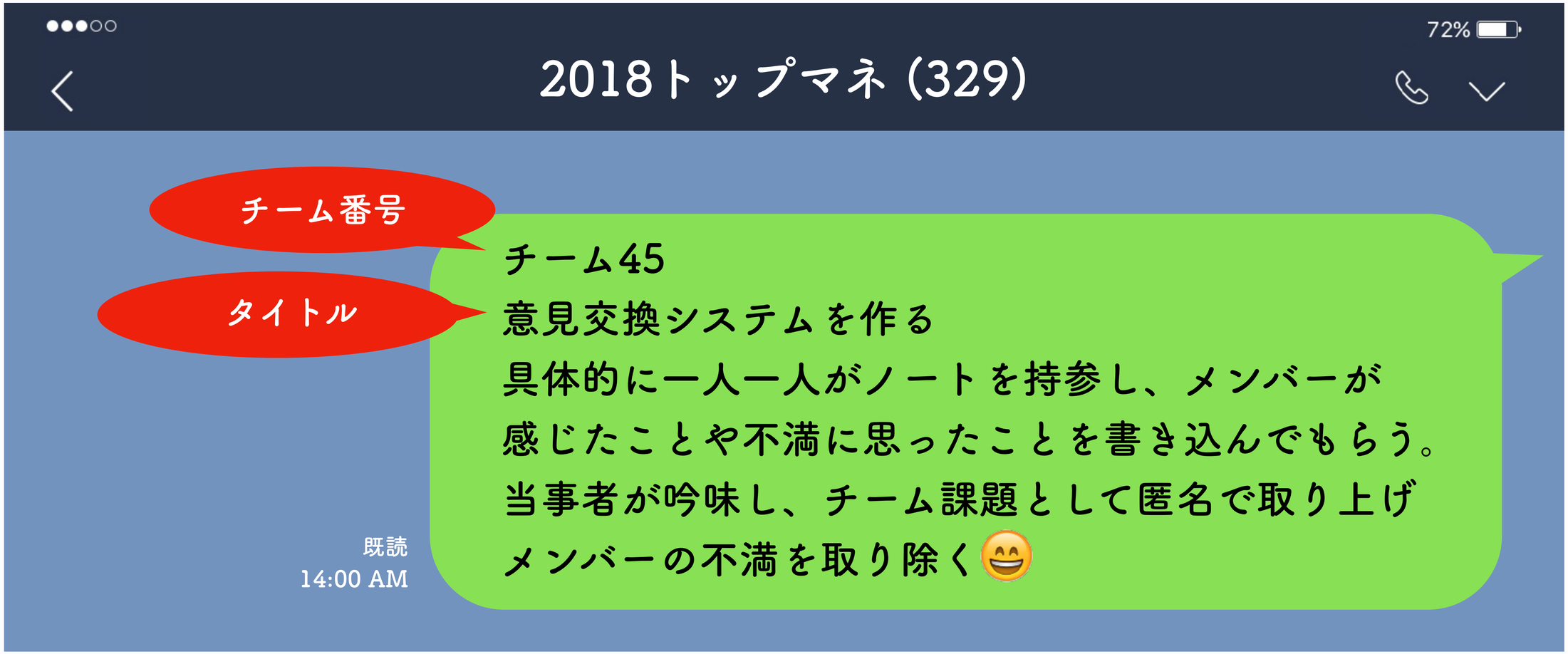
2 当事者がとるべきアクションを、チームでディスカッションしよう（5分）

3 当事者への質問タイム（15分）

4 アクションを考えるヒント（15分）

5 当事者がとるべき行動をチームで話しあい「推奨アクション」をひとつ考えよう。（15分）

「推奨アクション」をLINEグループに投稿してね（15分）



クリエイティブな投稿、大歓迎。ただしシンプルに200文字以内で
必ず制限時間内に投稿してね！

© 2018 Toru Saito

6 クラスで意見交換しよう（20分）

学生チームから出た、クリエイテイブな意見

チーム6
・意見をまとめるためにも、まず、みんなで真面目に腹を割って話し合う
・部員1人1人の目標をハッキリさせる（紙に書いて部室に貼る）
・他の部員が好きな登り方など、みんなで一度体験してみる（登り方の新しい楽しみ方の発見があるかもしれない）

チーム19
・山岳部として具体的な目標を持つ
（例えば、高尾山に登るために何ができるかなど、ミーティング内容を具体的にしていく）
・朝練の時間を見直す（みんなが来れる時間を話し合う）
・モチベーションとして漫画などを読んで共有する
・モチベーションビデオを作る
・全員に何かしらの役職を与え、部に対する責任感に繋げる

チーム23
・大会への参加を増やし、常に目標を意識して部活に取り組めるようにする
・外部の指導者を定期的に呼び、客観的な視点でアドバイスをしてもらう
・目標ではなく、部活をしている"目的"を共有し合う場をつくる
・部員全員が何かしらの役職を持ち、部活の一員であるという自覚を持たせる

© 2018 Toru Saito

7 当事者の判断を聴こう（5分）

当事者のピックアップ「このアイデア、実行しちゃう！」

- ☑ 個人の目標を共有する
- ☑ 部活であることをはっきりさせる
- ☑ 共通のノートをつくり、気持ちを書く
- ☑ 個々に役職をもってもらう
- ☑ 登った山に印をつけて、見える化する
- ☑ 登りたい山をメンバーがプレゼン、季節に一度一緒に登る
- ☑ 山に登るモチベーションをみんなで再確認し、言語化する

© 2018 Toru Saito

8 講義を終えて

初めての授業方式で、自分では思いつかないようなことがたくさん出ていて、おもしろいなと思いました。アイデアを求めている人が前に出て話すことによって、より親身に考えられる気がします。加賀に山岳部にがんばってほしいと思いました。

山岳部への
エール多数！

人の悩みを解決するという経験があまりなかったので、考える機会ができて良かったです。自分のチームで思いつかなかったような案が多数見られ、これほどの意見が共有できるのはすごいことだと思いました。自分が部活をやっていた時代も同じような悩みがあって、そのときにどのように対処すればよかったかを考える機会にもなりました。

みんなの知恵
すごいぞ！

いろいろな人の意見が聞けてよかったです。
やはり内部だけだと分からないことも外部
から見ると分かることもあるし、とても貴重な
意見をいただけました。今の部をよりよく
するために、ぜひとも意見をとり入れて
活気のある山岳部にしていきたいと
思います。今回は、私の悩みでもあり、
部の悩みでもあることを聞いてくだ
さり本当にありがとうございました。これか
らも、部がつかしようにがんばっていきます。
どのように部が変わっていくかとてもワクワク
しています。部員もとても感謝していま
した。ありがとうございました。

本人からの
感謝の声が！

第01回 (09/20)　共感される目標を設定したい
第02回 (09/27)　自由と規律のジレンマに悩む
第03回 (10/04)　不平不満や陰口がつらい
第04回 (10/11)　組織内の温度差を解消したい
第05回 (10/18)　トップダウンから、ボトムアップへ
第06回 (10/25)　教育する時間がなく引き継げない
第07回 (11/08)　無関心層や問題層に悩む
第08回 (11/15)　対話が苦手、でも積極的になりたい
第09回 (11/22)　新人がすぐにやめてしまう
第10回 (11/29)　上下からの板挟みに悩む
第11回 (12/06)　チャレンジのフィードバックDay I
第12回 (12/13)　チャレンジのフィードバックDay II
第13回 (12/20)　映画上映会 「Happy」

©2019 Toru Saito

募集する講義テーマは

できれば「現実の組織で起こっている問題」
なければ「過去に経験したリーダーの問題」

です。

©2019 Toru Saito

コメントシートに書いてね。(15分)

1. **身近な組織にあるリーダーの問題**をひとつ教えてください。
   (必ずしも自分自身がリーダーでなくてもOKです)
2. その問題を講義テーマに取り上げてもいいですか？

講義テーマとして採用する場合には、必ず事前にLINEで連絡し、相談しながら無理のないカタチで進めるので安心してね。友人と共同(飛び入り参加も可)でもOKです。

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

① 悩みのタイトル

② 具体的な悩みの記述

自分で使えそうなコト

③
ジレンマの分野
（1～12で）

④
取り上げてほしい
取り上げてもいい
取り上げないで

とんとんへなんでもメッセ

部活、サークル、バイト、ゼミ。リアルなリーダーのジレンマを教えてね。
クラスで解決策を考えましょう！

1. 組織やメンバーにとって、**何を目標にする**のがいいんだろう？
2. **どういう行動が望ましい**か、組織の中で意見が分かれている。どうしよう？
3. どこまで規則で縛るのがいいのか、**自由と規律のバランス**をどうしよう？
4. どのような**動機づけ**がパフォーマンスを生むんだろう？
5. プロセスや成果、個人の力量など、**何で評価すればみんな納得**するんだろう？
6. 組織内の**人間関係でトラブル**があり、改善のきざしがない。どうしよう？
7. 組織が成熟するにつれて**同調圧力が強く**なった。どうすればいいのだろう？
8. **組織が硬直化**してきて、横のつながりがなくなった。どうしよう？
9. **上部からの要求**がきつくて。中間管理層の悩みをどう解決すればいいんだろう？
10. **顧客からの無理な要求**に応えるべきか悩んでいる。どうすればいいんだろう？
11. このままだといつか**新しい技術や仕組み**にとって変わられる。どうしよう？
12. 利益を追求すると倫理的な問題が発生する。**利益と倫理の優先度**をどうしよう？

©2019 Toru Saito

リーダーシップ、12のジレンマ

1. 組織の目的に導く

11. **目標設定**におけるジレンマ（どのような目標を設定すべきか）
12. **価値観と行動規範**のジレンマ（どのような行動を推奨するか）
13. **自由と規律**のジレンマ（どのぐらいの自由度を認めるか）
14. **動機づけ**のジレンマ（誰をどのように動機づけするか）
15. **評価**に関するジレンマ（組織や人事の評価をどのようにするか）

2. 組織をまとめる

21. **組織内の対立**のジレンマ（対立的な人間関係にどう対応するか）
22. **信頼醸成**のジレンマ（組織一体化から生まれる同調圧力にどう対応するか）
23. **共創と競争**のジレンマ（競争促進から生まれる内部対立にどう対応するか）
24. **上位集団との連結**のジレンマ（上下間の要求の板挟みにどう対応するか）

3. 持続的に成長する

31. **効率と教育**のジレンマ（仕事の効率と学習をどうバランスさせるか）
32. **継続と革新**のジレンマ（安定した組織にどう革新を取り入れるか）
33. **企業倫理と利益追求**のジレンマ（社会的責任と利益の優先度をどうするか）

©2019 Toru Saito

後期の講義内容、席順などもLINEで連絡します。
履修者は必ず「企業経営とトップマネジメント」の
LINEグループに入っておいてね。

©2019 Toru Saito