

マネジメントスキルと教育

慶應義塾大学
大学院経営管理研究科
高木晴夫

講演概要

1. そもそもマネジメントとは何であるか
2. 因果律と視野
3. 動的世界でのアクション
4. マネジメントの「知識」と「実践力」
5. マネジメントスキル教育の要点
6. ケースメソッドの効力範囲

1. そもそもマネジメントとは何であるか

1-1. 組織行動学によると

- 「組織」に焦点を当てて議論すると...
- 組織行動学が言う組織の本質は...
- 組織は「分業」から構成される
- 分業は「調整」し「統合」がはかられる
- 分業しか存在しないなら、組織ではない

1. そもそもマネジメントとは何であるか

1-2. 「分化」について

- 「分化」とは、次のことを言う
- ある分業組織を構成する人々と、別の分業組織を構成する人々との間に、仕事の仕方や考え方、価値観に違いが生じること
- 単に「分業」だけでなく、「分化」までも含んで「統合」しなければならない

1. そもそもマネジメントとは何であるか

1-3. 分化と統合を行う

- マネジメントとは、いかに分化を行い、いかに統合を達成するか、と同義である
- 組織以外の領域でもマネジメントは使われる
 - ・リスクマネジメント
 - ・タイムマネジメント などなど

1. そもそもマネジメントとは何であるか

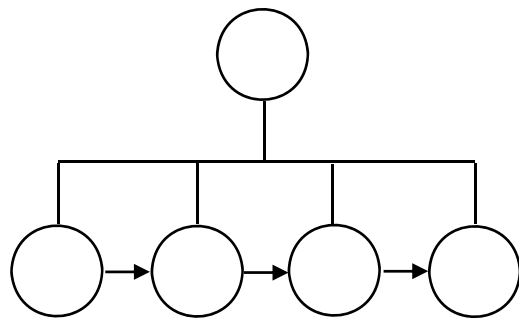
1-4. 分化の例

- 製造業の組織では
 - 営業部門 対 製造部門
 - 本社 対 支店
- 病院では
 - 内科 対 外科 ？
 - 医師 対 看護師 ？
- いかに統合するか
- いかにマネジメントするか

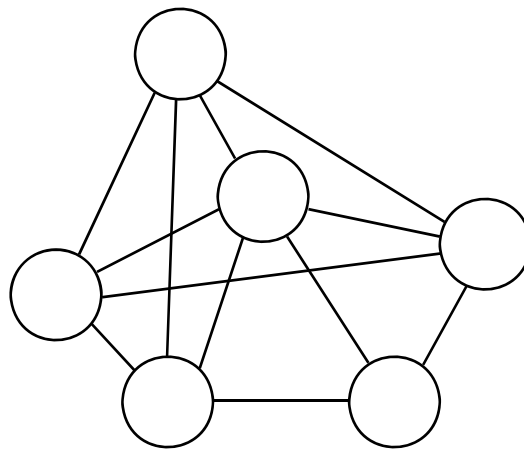
1. そもそもマネジメントとは何であるか

1-5. 分化・統合の3つの一般形

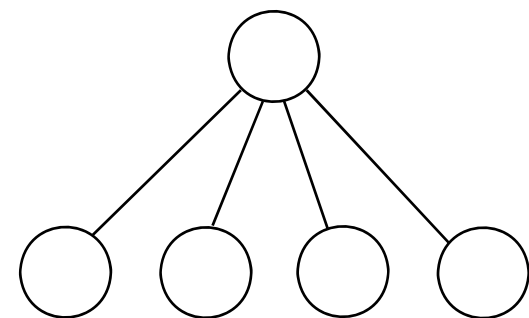
連続工程型



コラボレーション型



独立型



2. 因果律と視野

2-1. どうすればマネジメントできるか？

- 分化を知り統合を形成するために
- 自らかかわる人・部署・要素などが、どのようであるかを知り、それらの間にどのような結びつきを形成すると統合になるかを考える

2. 因果律と視野

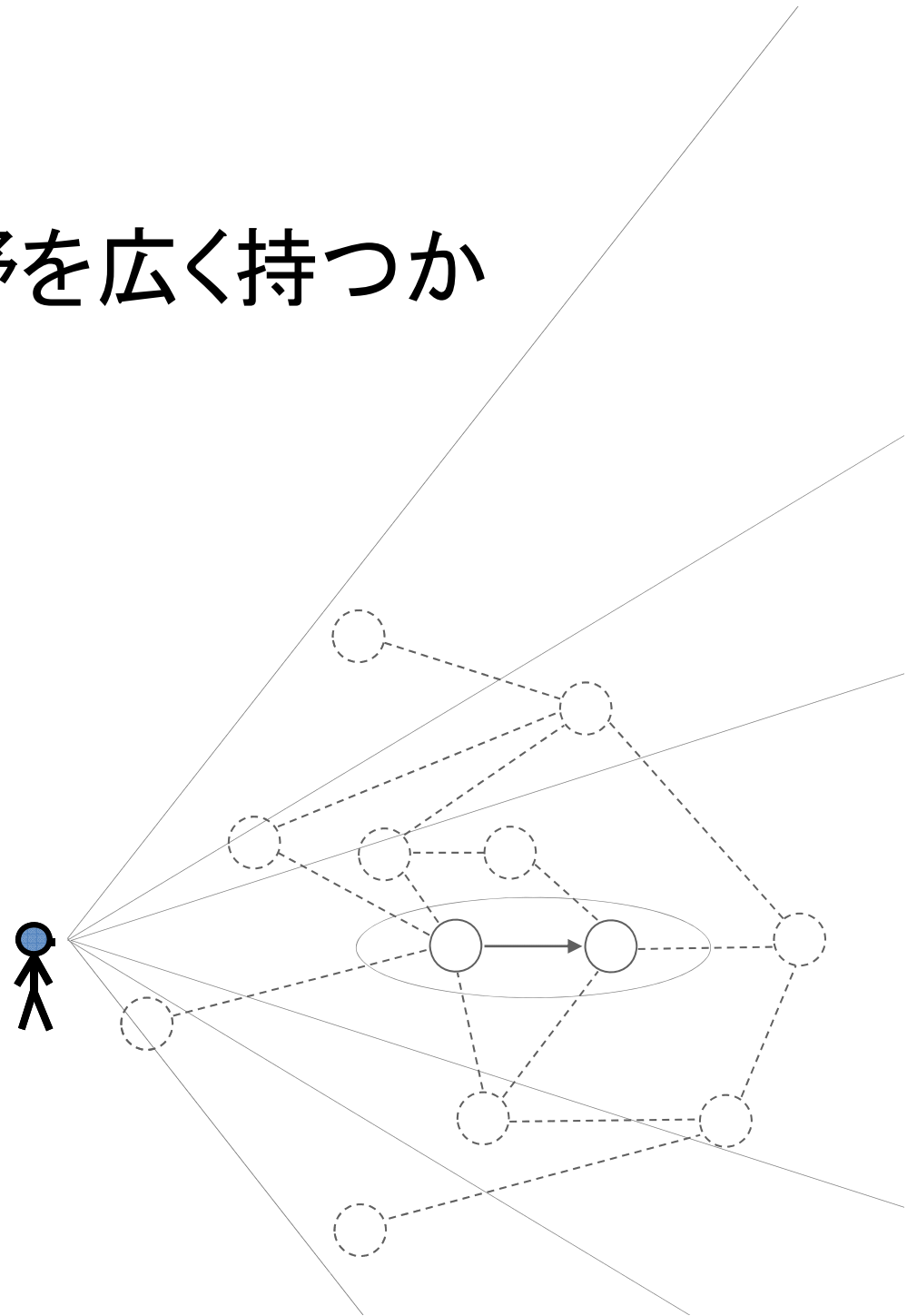
2-2. 原因と結果の捉え方

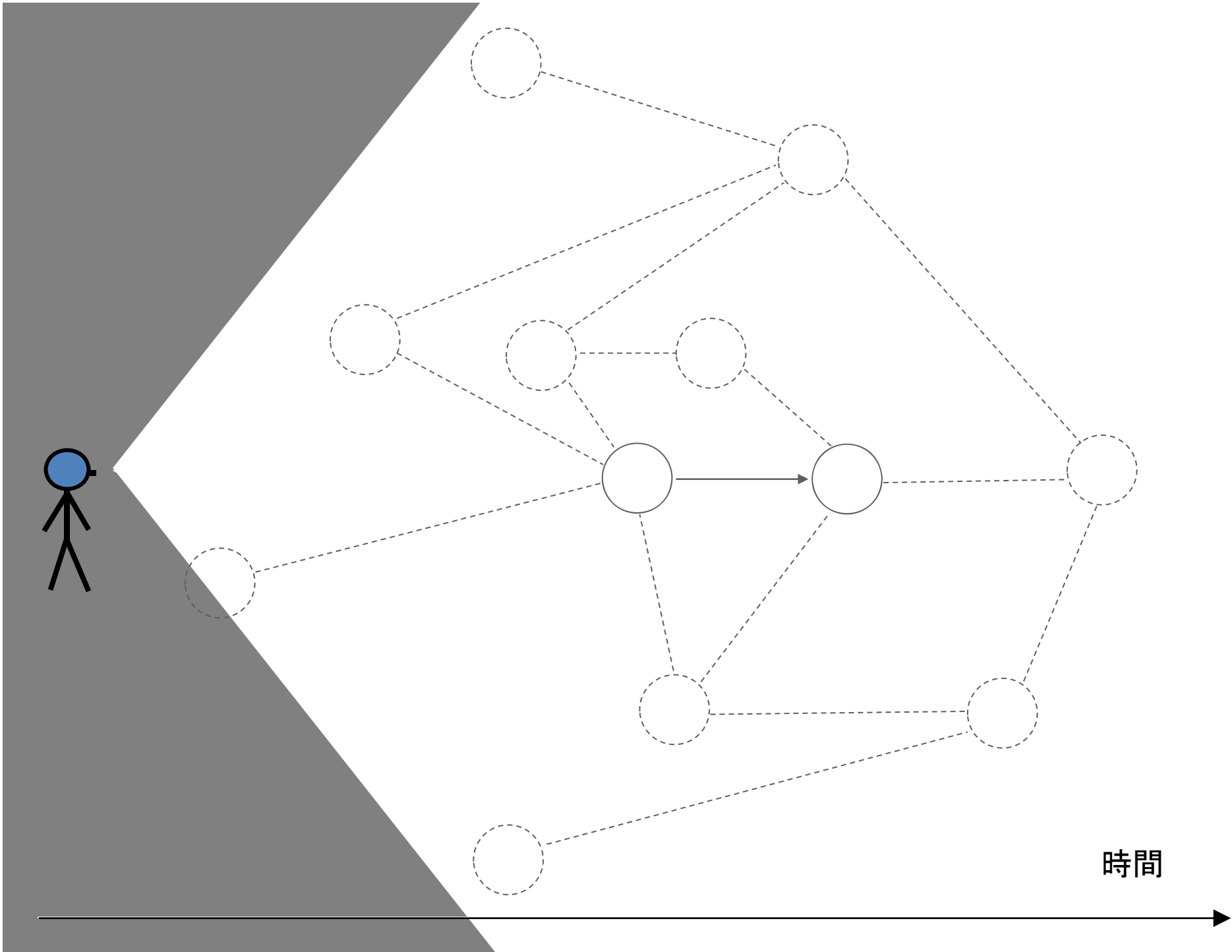
- 「こうする」と「ああなる」という因果律
- 自分の手で「こうする」ことのできる要素
- それ以外の要素
- 自分の行為結果で「ああなる」要素
- それ以外の結果で生じる要素

2. 因果律と視野

2-3. どこまで視野を広く持つか

- 視野の広さで、カバーできる要素が変わってくる



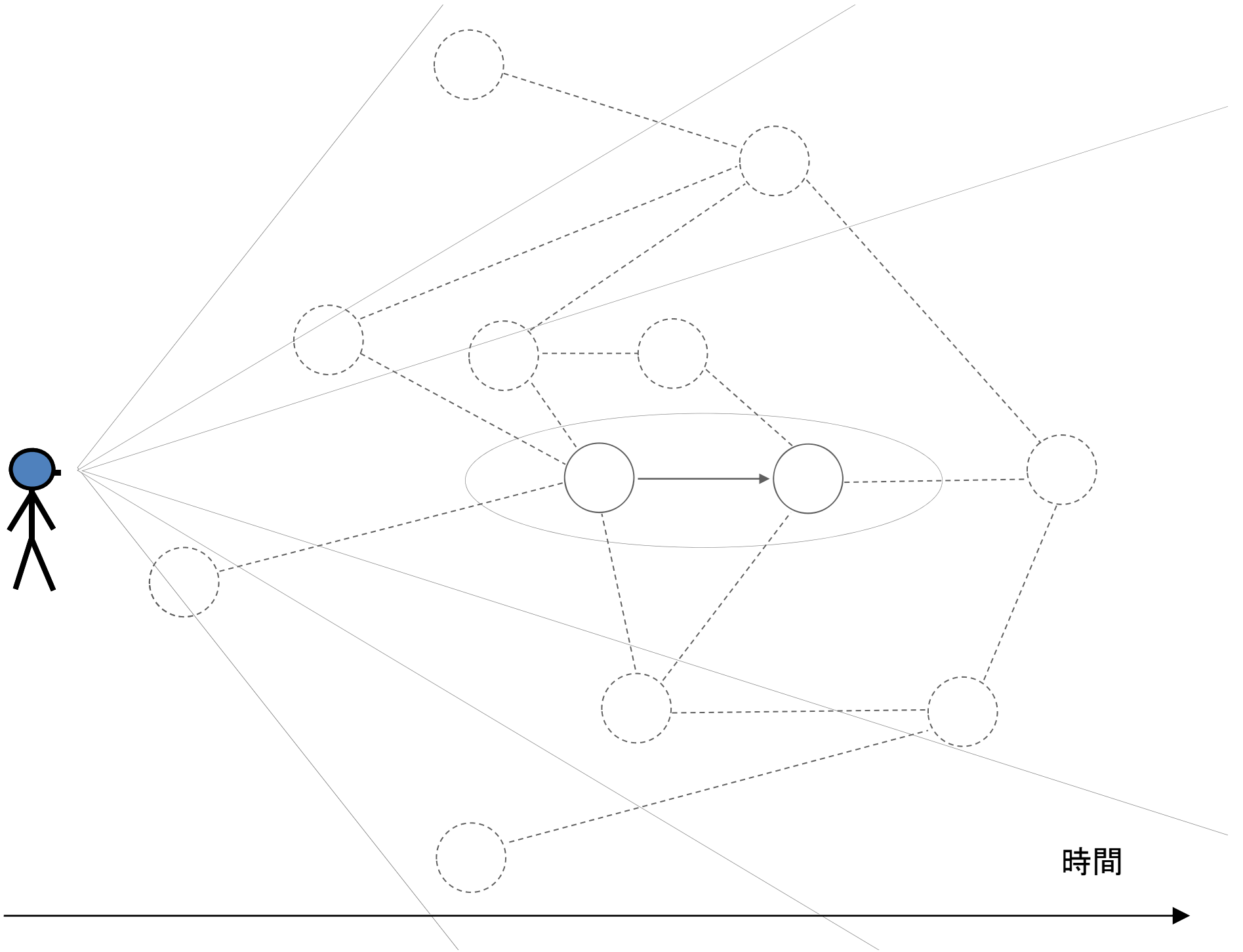


3. 動的世界でのアクション

- 自分はアクションをとる要素の一つ
- 他の複数要素でもアクションをとる人がいる

- アクションは時の進行とともに生起する
- どの要素が(どの人が)どのタイミングでアクションをとるか

- 自分の視野の範囲内と範囲外
- 時間の進行で見えてくるもの



時間

4. マネジメントの「知識」と「実践力」

- 組織の分業(分化)を知り、必要な統合を理解すること = 「知識」
- 動的世界の中でアクションをとること(自分が動くと相手も動く) = 「実践力」
- 「知識」は文字に書き出せる情報であるとする
と、動的世界の中での「実践」は知識以上のものを含む

5. マネジメントスキル教育の要点

5-1. 知識と実践力の関係

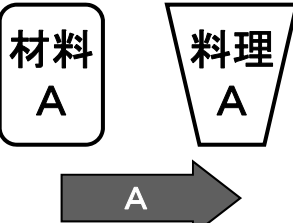
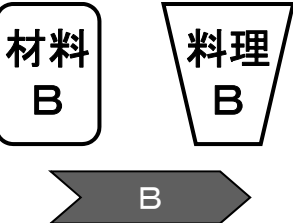
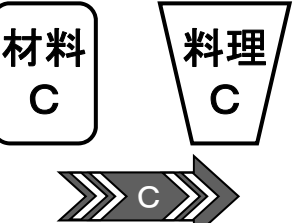



- 「知識」(文字化できる情報)をいかに教えるか
- 「実践力」(動的世界でのアクション)をいかに教えるか

- 両者の教え方は、重なる部分があるものの、かなり異なる部分が多い

- 両者はどのような接続関係／領域関係にあるか？

5. マネジメントスキル教育の要点

5-2. 料理とレシピのたとえ

| | | | | |
|-----------------|--|--|--|----------|
| 料理 |  |  |  | |
| レシピ (料理の作り方) |  |  |  | 無限個数の記憶？ |
| 巧みな料理人 | <p>経験を積むことで レシピの作り方(料理の作り方の作り方) を知る</p> | | | |

6. ケースメソッドの効力範囲

6-1. そのねらい

- 「実践力」の強化には、良質の経験にもとづいて、動的世界の振る舞いに関する洞察を形成させることが必要
- 現実世界の経験には良質も悪質も同居
- 現実世界の経験のみでの教育に限界
- ケースメソッドの討議で疑似経験
- 良質の経験を可能とする良質のケース

6. ケースメソッドの効力範囲

6-2. その限界

- ケースは豊富にあるか
- ディスカッションリーダーは訓練されているか
- 教室はふさわしい学習環境（他の教室もケースメソッドか）、物理環境（討議しやすい机の配置か）にあるか

ご清聴ありがとうございました