

早稲田大学大学院商学研究科専門職学位課程

夜間主プロフェッショナル

つまるところ「ひと」と「組織」だと思う方へ。

**「人材・組織マネジメント」
モジュール紹介 小冊子**

早稲田大学ビジネススクール 杉浦正和

for 2013 年度入学

「人材・組織マネジメント」 モジュール説明 詳細版

～ つまるところ「ひと」と「組織」だと思う方へ ～

Table of Contents

1.	はじめに: モジュールの魅力.....	p.2
2.	モジュールのテーマ.....	p.3
3.	モジュールにフィットする人材像.....	p.4
4.	ゼミの体制と構造	p.7
5.	ゼミのテーマと活動.....	p.9
6.	モジュール専門科目	p.10
7.	ゼミと授業のスタイル.....	p.13
8.	モジュールの運営5原則.....	p.16
9.	おわりに、そしてここから.....	p.18

Appendix 1

モジュール責任者のプロフィール	p.19
-----------------------	------

モジュール専門科目ご担当の先生の自己紹介.....	p.24
---------------------------	------

Appendix 2

ゼミ生によるゼミ生の自己紹介.....	p.30
---------------------	------

この説明資料はモジュール説明会の内容を補足することを目的としてWBS フェア参加者に配布するものです。

■ 1. はじめに： モジュールの魅力

早稲田大学ビジネススクール（WBS）の「人材・組織マネジメントモジュール」は、「企業の成功の鍵はつまるところ『ひと』である」と考える方や、『組織』の問題に焦点をあててじっくり考えたい」と思う方に適しています。

WBS 夜間主の「プロフェッショナル・プログラム」は、モジュール制によって運用されます。モジュール制は WBS に独自といってよいもので、一種のサブコースです。人材・組織マネジメントモジュールには 2 年間行われる演習（＝ゼミ：4 科目相当）と 6 科目の「モジュール専門科目」が設置されます（2013 年度）。広く学ぶビジネススクールとゼミを中心に専門領域別に学ぶ日本の大学院の双方の特徴を備えているということもできます。

モジュールは出願時に選択することになります。受験する段階でフォーカスして学びたい分野がある程度わかっている方には、ゼミの活動を濃密に楽しむことができる、（通称「プロの人材ゼミ」）が適しています。

合格が決定し入学の意思決定を行うとメンバーが確定しますから、年明け早々には最初のお祝いを兼ねた顔合わせを行っています。先輩たちの論文提出を祝う 1 月末の「納会」にもご招待して、縦のつながりと横のつながりを確認することになります。3 月下旬の合宿の時点で、既に知り合っているゼミの仲間とゼミ生活を「垂直立ち上げ（jump start）」することができます。

それからの 2 年間はゼミ中心の生活になります。そして興味や問題意識を同じくする仲間（同期および先輩）と「同じ釜の飯を食う」（守口先生 WBS パンプ p14.）生活が始まります。

モジュールは、その分野のみを学ぶことを意味するものではありません。ビジネススクールの本来の目的はビジネスを「広く」学ぶと共に自らの専門的領域について「深く」学ぶことです。それが WBS パンプレットの p.14 で遠藤功先生がおっしゃっている「T 字型人材」であり、それが大切であることはどのプログラムにも共通しています。但し横棒と縦棒の比率は異なります。総合が「広さ」の獲得により力を入れる「やや横長の T」であるのに対して、プロフェッショナルは「深さ」も同時に目指す「やや縦長の T」といってよいでしょう。

「モジュール専門科目」として人材系・組織系の授業が用意されており、モジュールに所属する学生はそこから 5 科目以上を履修することで専門性を高めます。（卒業要件は 3 科目以上。）他のモジュールや総合の学生の中からこの分野に興味を持っている WBS 学生（夜間主・全日制）は「選択科目」としてこれらの科目履修を行います。

「コア科目（11 科目から 6 科目以上選択）」および選択科目（夜間主共通選択科目および他モジュールの専門科目）については、夜間主総合・プロフェッショナルの受講生は混じって学ぶことになります。

■ 2. モジュールのテーマ：「ひと」「組織」を通じてマネジメントとディベロップメントを考える

マネジメントの対象には「ひと」「もの」「かね」がありますが、このモジュールは、そのうち特に「ひと」の観点からアプローチしたい方に適合するコースです。現在「プロの人材ゼミ」は、2011 年度入学 10 名および 2012 年度入学 8 名、合計 18 名の「学習者精神」溢れるメンバーによって、自律的に運営されています。

人材マネジメントは英語では Human Resources Management (HRM：人的資源マネジメント) です。人的資源をマネージすることは、人材から能力や意欲という資源を上手く引き出すことを意味します。最近では、人材を投資すべき資本と考える Human Capital Management (HCM：人的資本マネジメント) の見方も広く受け入れられるようになりました。組織における価値を生み出すのは「才能」であるという観点から、タレント・マネジメント (Talent Management) という言葉も使われます。

「ひと」を通じて生産性向上を達成するためには、組織のメンバーの能力や意欲を高めたり、目標との整合性を高めたりする方法があり、これらは人材マネジメントにおける主要なテーマとなります。組織の中で人材がどのようにモチベーションを高め、あるいはキャリアを形成していくのか、といった視点からのアプローチは組織行動論 (Organizational Behavior: OB) と呼ばれます。

個々人ではなく企業全体を見る視点が「組織論」です。戦略的組織設計、組織開発、組織文化などが中心的な主題となります。組織と組織の間関係に注目するのが「組織間関係論」です。そして、組織において特に人事制度の設計と運用を通じて人材マネジメントを行う実践的立場が「人的資源マネジメント (Human Resources Management：HRM)」です。

このモジュールでは、「ひと」と「組織」についての「マネジメント」と「ディベロップメント」の視点を中心にアプローチを行います。これらを組み合わせると、4 つの象限ができあがります。それと別の次元で更に上記の「OB」と「HR」が組み合わさるわけです。

	人材 (People at Workplace)	組織 (Organizations)
マネジメント (Management)	戦略的人材マネジメント・能力と意欲・リーダーシップ	組織マネジメント・組織設計・人事制度設計
ディベロップメント (Development)	人材開発・人材育成・キャリア開発・リーダーシップ開発	組織開発・組織変革・組織文化

それに加えて、最近は企業がグローバルな競合のなかでどのようにして生き残るかが大変重要になっており、「グローバル人材の育成」は避けて通ることが出来ない課題となっていますので、共通の主題として取り組みます。

■ 3. モジュールにフィットする人材像

□ 3.1 関心領域・・・「ひと」「組織」との関わり方

「プロの人材ゼミ」では「人材」と「組織」に関する「マネジメント」と「ディベロップメント」の分野での経験を持つ方は言うまでもなく、より広くチームや組織を率いるために当該分野での見識を深めたい管理職や若手リーダーも対象としています。また、グローバルな観点から「ひと」と「組織」に関わる問題意識を持っている方にとっても有用なコースとなるように設計しています。

モジュールの看板から、人事・教育関連あるいは人事部の参加者が多いのではないかと想像されるのではないかと思います。人事の経験を持つゼミ生の比率が他のモジュールよりは高いのは事実ですし、自然なことです。しかし、人事に関するサービスを提供する側（人事部・人材開発部等）と、サービスを受ける側（企画・営業・広報・技術・研究開発等）が相互に認識を交換して初めて真に価値ある議論ができます。ですから、双方のバランスが取れていることが理想であると考えており、実際には前者が約 4 割、後者が約 6 割です（2011 年実績）。「人材・組織マネジメント」はあらゆる業界に共通し、また人事部のみの仕事ではなくあらゆるマネジャーに共通する広い課題です。それ以上に重要なことは、組織でシニアになればなるほど結局「ひとと組織のマネジメント」に関わることになることです。

「人材・組織マネジメント」と他の科目の要素を組み合わせるとさらに広い世界観を獲得することができます。私の実務経験 22 年のうち 12 年は人事関連で、この分野を教えるようになって 8 年目となりますので、かれこれこの分野には 20 年ほど実務と研究・教育に関わっていることになります。私はもともと戦略・マーケティング畑の出身ですし、人事の経験は金融機関で蓄積しました。ですから、人材・組織マネジメントを単独で考えるのではなく「戦略」「マーケティング」「ファイナンス」などの他領域との関わりを常に念頭においています。それが「T 型」の縦棒と横棒が重なる部分の意味だと思っています。

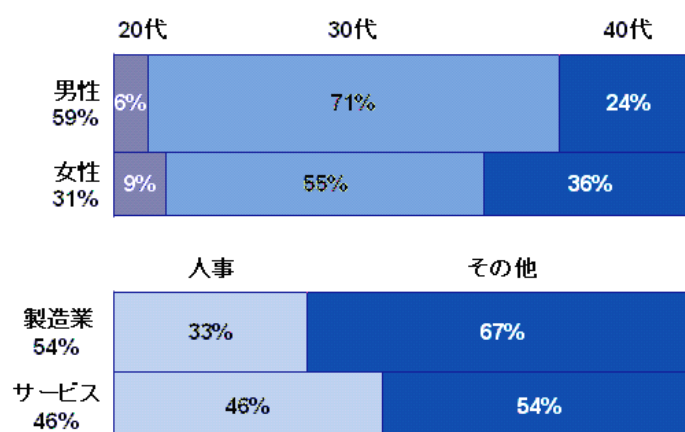
人材マネジメントに焦点を当てた主題としては、モチベーションやコミットメントあるいはコンピテンシー（業務遂行能力）などがあります。また、人材開発、リテンションといったテーマも含まれます。採用をマーケティングとして捉え直したり、人事制度を経済学的に考えたりするのも興味深いと思います。「人事部」の機能やあり方について考察するのもこのモジュールならではのテーマです。

組織マネジメントに焦点を当てたものとしては、組織構造、組織文化、組織改革、組織間関係などがあります。人材と組織をまたぐ要素としては、リーダーシップ、クリエイティビティー、信頼などがあります。「組織学習」も主要なテーマのひとつです。このモジュールの大きな特徴は、学ぶ内容をゼミの運営にフィードバックして「実践」していることにあります。それがゼミ自体の組織学習であり、ゼミは文字通り「学習する組織」なのです。

□3.2 ゼミ生のバックグラウンド：ダイバーシティーの追求

「人材・組織モジュール」は、2010 年春に設立され、2010 年度入学者 10 名、2011 年度入学者 10 名、2012 年度 8 名の学習意欲溢れる先輩たちによってスタートしました。

ゼミ生のバックグラウンド（2010 年～12 年入学 計 28 名）は右の図と下の表の通りです。



性別	男性約 6 割・女性約 4 割で、良いジェンダー・バランスを保っているのがこのゼミのひとつの強みです。
年齢	十分にばらつきがあり、その意味においてもダイバーシティーを実現しています。人材・組織マネジメントに「年齢」は関係ないのです。
出身業界	人材・組織マネジメントはあらゆる業界に共通のテーマですから、業界は多岐に渡っています。現在のメンバーの勤務先は電機・電子部品・通信・化学・医薬品・医療機器・航空・アパレル・マスコミ・IT・印刷・食品・小売・金融・金融系シンクタンクなどです。
出身企業	国内の企業と外資の企業、大企業とベンチャーの適切な割合を保っています。両方の経験を持つひともいます。
出身部署	人事・人材開発は約 4 割で、6 割は研究開発・設計・営業・広報・業務・内部監査などの各部門に在籍しています。人材・組織マネジメントは全部門に共通するテーマでもあるのです。
大学での専攻	文系が約 8 割ですが、理系も約 2 割います。文・法・経・商・教・社・工・理・薬と全学部一通り揃っているのが自慢です。マネジメントは決して「文系」の学問ではありません。むしろ「文」と「理」の二分法を超える学際的（trans-disciplinary）な知を追求したいと思います。
出身国	夜間主は日本人が主体ですが、日本語が十分堪能であれば海外からの方を排除するものではありません。

ダイバーシティー・マネジメントは、人材マネジメントの重要なコンセプトです。「色々なひとがいるから面白い — そしてそれが一番良いことでもある」— このゼミではその哲学を自ら実践すべく、多様性を追求しています。

□3.3 ゼミ・カルチャー：穏やかさとアサーティブさ、和やかさとリーダーシップ

多様性がある一方で、ひとつだけ例外があります。それは、メンバーが「ひと」として醸し出している雰囲気にある種の一定の共通性があるということです。モジュールの「トーン&マナー」と言っても良いでしょう。モジュール選びにおいては、テーマの適合性もさることながら、ゼミ・カルチャーとのフィットはとても大切です。

このモジュールにおいては、色々な意味での「大人度の高さ（maturity）」を大切にしています。どちらかといえば穏やかなメンバーが多く、思いやりとホスピタリティーに溢れたゼミ生です。私自身のスタイルも「やや甘口」ですから、全体としては過度に競争的ではないゼミ・カルチャーといえると思います。同時に「本心を本音で爽やかに伝える」というアサーティブネス（assertiveness）も重視しています。

ビジネスは一方で競争であり、勝たなければなりません。時には出し抜くことも必要です。他方ビジネスには協力と協調、信頼と信用、支援と応援が重要であるといった側面もあります。「かね」や「もの」より、「ひと」に興味のある「ひと」のことを英語では「ピープル・ピープル（people people）」といいます。人材・組織マネジメントのメンバーは、ほぼ例外なくみなピープル・ピープルです。成功（success）と同時に幸福（happiness）に比重を置くタイプといえるでしょう。私がよく引用する言葉に次のようなものがあります。

Success is to get what you like. （成功とは好むものを手に入れることである）

Happiness is to like what you got. （幸福とは手に入れたものを好むことである）

私たちは、成功も幸福も追求したいと思います。そのためにも「♪仕事がデキる大人の^注」人材の集合体にしていきたいと思っています。（^注 松任谷由実「幸せはあなたへの復讐」より）

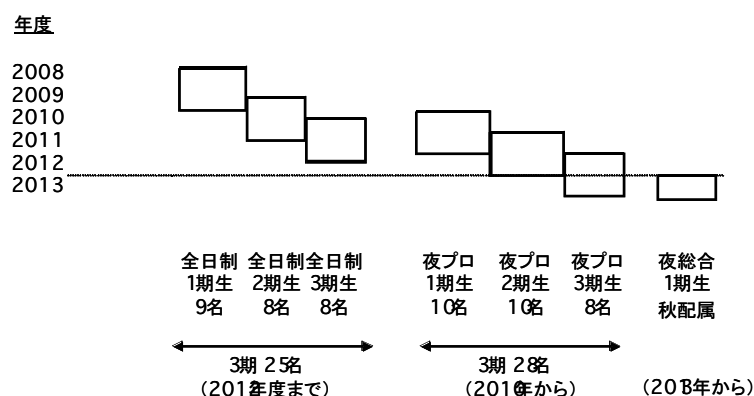
□3.4 文化適応度： 内なるグローバル化

当モジュールの授業は日本語で行いますから、英語能力そのものを入学の要件としているわけではありません。また、このモジュールでは英語の論文を書くことを求めるわけでもありませんし、英語での授業を行うわけではありません。それに関わらず、このゼミのグローバル化に関する意識はかなり強いものがあります。数名の駐在経験者を含め、英語の上手いゼミ生はいます。中には会社の許可を得て交換留学制度を使ってアメリカ（シアトル）で学んだ先輩もいます。人材の問題を取り扱くと、「グローバル化」が課題は避けて通れません。それに対する問題意識を持った人材は、自然に自分自身も「グローバル人材」になろうと努力し、その過程で英語能力も上がっているということなのかも知れません。今は上手くなくても良いですから英語でのコミュニケーション・スキルを磨いていこうとの「気概」と「気合」は必要です。少なくとも「万国旗を見るとワクワクする」文化適応度（cultural adaptability）の高いタイプのひとは、よりフィットがあると思います。

■ 4. ゼミの体制と構造

□4.1 指導教員メイン&サブ体制、兄弟ゼミと親戚ゼミ

私が担当するゼミは、2008年にスタートしました。当初は全日制を担当しており、2012年度まで3期で合計25名（期平均8.3名）を送り出してきました。（全日制のゼミは、大滝先生に引継ぐこととなりました。私の全日制の学生と大滝先生のゼミ生は「先輩＝後輩」の関係になります。）「人材・組織マネジメント」モジュールは、2012年度現在で3期目となります。過去3期で合計28名（期平均9.3名）が学んでいます。



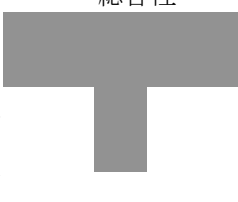
2012年度からは、プロの人材ゼミは形式的には私が単独で担当しています。ただし、設立当初2年間（2011年度入学・2011年度入学）については、私と大滝令嗣先生との共同で行っていたご縁から、大滝先生には引き続き「副」の立場でご指導関係を頂きます。逆に、私は大滝先生のゼミ（留学生の多いグローバルとナンヤンとのダブル MBA）に「副」として参加します。「プロの人材ゼミ」と「総合の人材ゼミ」は、適宜合同のイベントをしていくのがネットワーキング上も付加価値を出せると思います。ですからプロの人材ゼミと総合の人材ゼミは相互に「兄弟ゼミ」の関係であるという位置づけとなります。

「人材ゼミ」の合同で例年開催されているイベントに、「国際美食博 (International Gourmet Festival)」(写真右) や論文提出完了を祝う「納会」があります。親戚ゼミにはバイリンガル・トリリンガルが多いので英語力が必要なわけではありませんが、「万国旗を見るとワクワクする」タイプのひとはこのゼミを更に満喫することができるでしょう。このような関係を通じて、私は人材系ゼミ全体が補完関係を維持しながら全体としてネットワークを拡げていくことを目指しています。WBS パンフレットに書いた、「早稲田で 結び、広げる」(pp. 6-7) のひとつの実践です。



□4.2 プロの人材ゼミと総合の人材ゼミ

夜間主を目指す方の中には、「プロフェッショナル」と「夜間主総合」のどちらのプログラムに応募しようか悩む方も出てくると思いますので下記に特徴を比較・整理してみました。

	プロフェッショナル Professional	夜間主総合 General
特徴	ゼミ・論文の比重が高い ゼミは入学前選択で2年間	科目履修中心 ゼミは入学後選択で1年間
杉浦担当	「人材・組織マネジメント」	「戦略的人材マネジメント」
科目とゼミ・論文の割合	卒業要件合計 50 単位のうち、 ・科目履修が 34 単位 (68%) ・ゼミと論文が 16 単位 (32%)	卒業要件合計 50 単位のうち、 ・科目履修が 44 単位 (88%) ・ゼミと論文が 6 単位 (12%)
コア科目	6～11 科目 (11 科目のコア科目から)	11～14 科目 (コア 11+拡張コア 3 科目から)
コア以外の科目	[17 科目□コアの履修単位] 以上 選択科目および他モジュールの専門科目を「選択科目」として履修。 うち、3 科目以上は「モジュール専門科目」から履修 ・戦略的人材組織マネジメント ・グローバル人材戦略 ・グローバル人事管理 ・人的資源マネジメントの国際比較分析 ・ビジネス・リーダーシップ ・経営と脳科学	[22 科目□コアの履修単位] 以上 選択科目およびモジュール専門科目を「選択科目」として履修。 左記の科目を「選択科目」として履修可能（その結果「人材・組織マネジメント」のゼミ生とは多くの授業で一緒に学ぶこととなる）
ゼミと論文	ゼミは応募時点で固定 ゼミ 2 年 (2 x 4 = 8 単位) + 専門職学位論文 (4 単位 + 4 単位) = 合計 16 単位 (8 科目相当)	ゼミは 2 年目に配属 ゼミ 1 年 (2 x 2 = 4 単位) + プロジェクト研究論文 (2 単位) = 合計 6 単位 (3 科目相当)
目指す人材像	やや縦長の T 字型人材を目指す ← 総合性 →  ↑ 専門性 ↓	やや横長の T 字型人材を目指す ← 総合性 →  ↑ 専門性 ↓
想定される応募者	入学時点で「ひと」と「組織」のことによりフォーカスして学びたい希望が明快でゼミを2年間じっくり味わいたい方。	入学時点した時点ではまだ決まっておらず、ひととおりの学んだ後でじっくり決めたい方。（但し各ゼミには8名の定員があります。）

■ 5. ゼミのテーマと活動： ネットワークを結び広げつつ知を広げ深める

ゼミは、色々な顔を持っています。学びの場であることは言うまでもありませんが、同時に WBS での学生生活を充実させ、将来もネットワークを維持して行く上での基盤としての性質があります。WBS という大きなネットワークには「大きさのメリット」がありますが、それだけではなかなか居場所が作りにくいもの。小規模のゼミは「自分にとってのホームベース」あり、同心円的に広がるネットワークの中心となるのです。

プロフェッショナルのゼミは土曜日の2限(午前10時40分～12時10分)に行われます。ゼミは、2011年度入学者(修士1年目)を中心に行われます。1年目春学期の前半には相互の自己紹介を行ったあと、2年目の先輩たちによる研究報告を受けて「論文とは何か」についてのイメージをつくっていきます。春学期の後半には、ゼミのレギュラーゲストをお呼びして、濃密な議論を行います。1年目の秋学期には、ゼミ生の意識とレベルをあわせる「チューニング」を行いながらそれぞれのテーマを決め、各自の論文のテーマに沿って討議を行います。2年目になると、まず後輩に対して発表を行います。それが終わると、2名ずつが組になったの「ペア指導」期間となります。ゼミ全体での指導と個別指導の中間的な形態で、個人的なテーマに寄り添う指導となります。

ゼミで取り扱う題材は、将来ゼミ生が専門職学位論文のテーマに選ぶであろうものとリンクしています。ゼミの場では、組織行動論および人的資源マネジメント論を中心に討議すると共に、リーダーシップ、モチベーションなど「ひと」に関わる共通テーマを設けて掘り下げます。ゼミでは、適宜テーマに応じたゲストもお迎えして討議を行います。これに適宜ビジターが加わって、笑いの絶えない活発な議論が行なわれています。

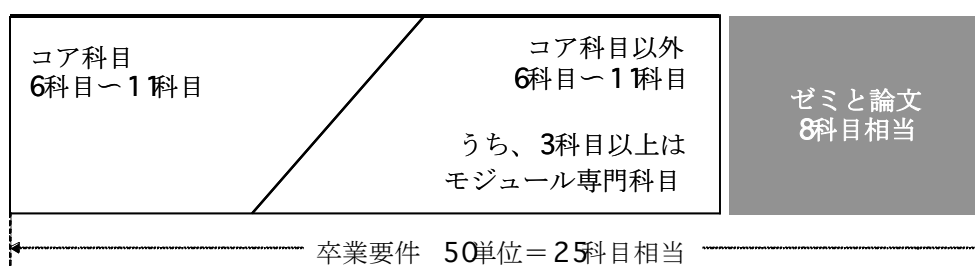
プロフェッショナル・プログラムでは、専門職学位論文を執筆します。論文の作成はそれぞれの抱える問題意識に沿った個別のテーマについての調査・分析・研究として仕上げる過程です。それぞれが職場での経験を通じて抱えてきた問題意識に沿った個別のテーマを、先行研究を整理や独自の調査・分析を通じて掘り下げ、ゼミの場を通じて議論を深めます。そして「書く」プロセスを通じて分析と考察を結晶化していきます。

本質的に双方向型であるゼミにおいては、クラス参加者が既に蓄積してきた知をアクティブな討議の場を通じて共有し、相互に新たな視点を提示しあうことが大切です。ですからゼミは、互いに切磋琢磨することを通じて、論文を仕上げていくためのチームであるともいえます。そして「自分たちのゼミ」を共につくりあげていくことが「ゼミ活動」の本質です。

前述したネットワークについては、特に「縦のネットワーク」についてはゼミのつながりが中心となります。10年経ち、20年経ったらどんな世界が待っているのでしょうか。ワクワクしませんか？

■ 6. 科目構成： 極めてよし、広く構えてよし

科目の構成について、もう少し詳細に説明します。卒業要件は、2年間で合計 50 単位 (25 科目相当) です。卒業するためには合計 34 単位 (17 科目) を履修した上で、2 年間ゼミに参加し、専門職学位論文を仕上げる必要があります。ゼミと論文の合計で 16 単位 (8 科目相当) となり、この部分については夜間主総合プログラムと比較して 10 単位 (5 科目相当) 多いことになります。残る 34 単位 (17 科目) については「コア科目」と「コア科目以外」を自分の裁量で履修することになります。(コア科目、モジュール専門科目については一定数以上の履修が卒業要件ですが、後述するように裁量の範囲が意外と広いのがプロフェッショナル・プログラムの特徴です。)



WBS の学生全員が共通して受講するのが「コア科目」です。中学校で言えば主要 5 科目 (国・英・数・理・社) に相当し、ビジネスを行ううえで必要な科目を網羅したものです。「戦略 (Strategy)」「マーケティング (Marketing)」「ファイナンス (Finance)」「会計 (Accounting)」「人材組織 (OB & HR)」などがそれにあたります。「プロフェッショナル・プログラム」では、11 科目用意されているコア科目のなかから、6 科目以上を履修することが義務づけられています。卒業のために必要な科目履修の数は合計 17 ですから、コア科目を 6 科目履修すれば残りは 11 科目、フルに履修すれば残りは 6 科目となります。(それに対して「夜間主総合」では、コア科目＋拡張コア科目で 14 科目中 11 科目、つまり 5 科目分多く履修が求められ、その分ゼミと論文が 5 科目相当分少ない 3 科目相当となります。これが「T 字」の横棒が長いという意味です。)

コア科目は「クラス」として運営されます。プロフェッショナル・プログラム所属の学生が「クラスメート」となり、WBS 同期のネットワークの基本となります。コア科目のうち「人材マネジメント」は私が担当します。

コア科目は独立した別個の科目とも考えられますが、相互に緊密な関係も有しています。例えば、戦略的人事を考えると「戦略」のフレームワークは不可欠ですし、採用は会社自体の「マーケティング」といえます。企業年金の運用は「ファイナンス」ですし、「管理会計」はモチベーションに大きく作用します。

それぞれのモジュールには、それぞれ「モジュール専門科目」が設置されています。「人材・組織マネジメントモジュール」では、経営の視点から人材・組織マネジメントを幅広くとらえることができることを目的として、2012 年度には次のページにあげた 6 科目を用意しました。3 科目以上履修することが卒業要件ですが、5 科目以上の履修を推薦します。

モジュール専門科目は、興味のある分野（このモジュールの場合には「人材・組織マネジメント」）にかかわる理論的枠組を獲得し、それらを実際のビジネス活動の場でいかに活用していくかについての知識の使い方を習得することを目的としています。このモジュールでは、人材・組織マネジメントの「ハード」と面「ソフト」な面の双方の科目を用意し、また「理論的」な科目と「実務的」な科目の双方のバランスを取ることを心がけました（詳細は後述）。それぞれの科目についての概要は次の通りです。

- ◇ 「グローバル人材戦略」は、2012 年から始まる新しい科目です。前スターバックス CEO の岩田先生とマッキンゼーを経て英語学校を経営される曾根先生と私の3名で「グローバル人材」について、本人の立場（いかにして自分はグローバル人材となるか）と企業の立場（いかにしてグローバル人材を育成するか）について、受講生と一緒に考えていきます。（岩田先生にはこの冊子に自己紹介もいただいていますのでご参照下さい。）
- ◇ 大滝令嗣先生の「グローバル人事管理」では、世界で行われている人事マネジメントを概観し未来を考えます。大滝先生は人材・組織マネジメントと「戦略的アライアンス」を組んでいる「親戚ゼミ（後述）」の先生であり、このモジュールには「副」として参加頂いています。（大滝先生にはこの冊子で自己紹介もいただいていますのでご参照下さい。）
- ◇ 「経営と脳科学」は、「あれっ」と思うタイトルかも知れません。担当してくださる枝川義邦先生は、脳科学者でありかつ早稲田の MBA です。モチベーション・意思決定・創造性など多くの人材マネジメントのテーマは脳の働きの由来します。それを文系のひとにも分かりやすいようにかんで含んで解説して頂きけます。ニューロ・マーケティングの話題も含み、マーケティング・マネジメントモジュールと「乗り合い」をしています。（枝川先生についてはこの冊子に自己紹介もいただいていますのでご参照下さい。）
- ◇ 白木三秀先生の「人的資源マネジメントの国際比較分析」では、特に海外に派遣される人材について考えます。白木先生は早稲田大学政経学部の人材マネジメントの分野でとても著名な先生です。
- ◇ 大島洋先生には「戦略的人材組織マネジメント」と「ビジネス・リーダーシップ」の授業を隔年で行っていただいています。ケース討議もたくさんあります。ケースメソッド（case method）は、ビジネススクールに特徴的な学習手法で、理論の側から演繹的に進めるのではなく、個別の事例を積み上げる帰納的なアプローチです。
- ◇ 「グローバルビジネス理論」はグローバルビジネスモジュール（責任者：大田先生）のモジュールに「乗り合い」をさせて頂いている長谷川先生の科目で、純粋にアカデミックなアプローチによりグローバルビジネスの成立の本質を考えます。

「モジュール専門科目」は、自分の属するモジュールのために設置された科目です。当然のことながら、モジュールの仲間が比較的多く参加していることになります。しかし同じ科目を他のモジュールやプログラムの学生が「選択科目」として履修しにきていますから、平均的には半分くらいがゼミの仲間（2年生を含む）で、残りが他のプログラム・モジュールの学生となります。いわば「ホーム」の授業です。これらの学びを、実際のビジネス活動の場に応用・活用し、効果的な人材・組織マネジメントにつなげてほしいというのがモジュール責任者としての願いです。なぜなら、良いマネジメントは企業の競争力を増すのみならず職場で働く人々を幸せにもするからです。

「選択科目」は他のモジュールの専門科目や夜間主共通科目を履修しにいく科目ですから、どちらかといえば「アウェイ」のクラスです。実際には選択科目にも「人材・組織マネジメント」の科目は用意されていますから、そのような科目を履修して更に「人材・組織」の領域を極めてよし、或いはここは敢えて他の系統の科目（典型的には戦略系、あるいはマーケティング、ファイナンスなど）を様々に履修することによって広く構えても良く、自由に自分の興味に応じてオリジナルの時間割を組むことができます。実際には、合計 17 科目を超えて履修している学生も数多くいます。履修できる科目数には上限がありますが、全日制や他専攻の科目を履修したりすることも可能です。

後に詳述しますが、せっかく大学に来ているのですから是非純粋に「アカデミック」と形容されている歯ごたえのある授業にも是非トライして下さい。「理論」を「応用」するためにはまず理論を収得することが必要なのです。実践的な授業とアカデミックな講義の最適な組み合わせによって、自ら課題設定し、分析し、意思決定し、実行するための総合力が養えると私は考えています。そして、「ビジネス頭」とは異なる発想法を鍛えて「クリエイティブ頭」を獲得してほしいと思います。

これらの授業を組み合わせることによって、現実の企業活動の中で問題を発見・分析・解決する総合的な能力を養うことが、モジュール専門科目全体の主たる目的です。レベルの高いマネジャーになると、課題は与えられるものではなく自ら発見し同定するものになります。課題設定能力を磨くためには、ぜひとも多くの枠組 (framework) と見方 (perspective) を獲得し、自家薬籠中のものとして下さい。

■ 7. ゼミと授業のスタイル： 早稲田で結び、広げる

□7-1. 参加型： 巻き込み巻き込まれの相互学習

ゼミは言うまでもありませんが「参加型・巻き込み型」の授業が多いことが当モジュールおよび私が担当するコア科目（「人材マネジメント」）の特徴です。双方向型授業においては、討議や演習を含めた多様な教育形式を通じて、クラス参加者が既に蓄積してきた知をアクティブなクラス討議の場を通じて共有し、相互に新たな視点を提示しあうことが重視されます。

ビジネススクールでは、「参加（participation）」することが大切です。「巻き込み（involvement）」という言葉も使います。要するに授業の主人公は参加者である、ということです。私は主として「ファシリテーション（facilitation）」によってクラス運営を進めます。

教員が教壇から講義を行うのは、教員と受講者の間に情報・知識のギャップがある場合に（のみ）有効です。ビジネス教育においては、特にこの分野においては、皆さんはすでに豊富な経験を持っているわけですから、おのずと効果的なアプローチは異なると考えます。個別企業や個別業界の知識と経験において皆さんのほうが優れていることは沢山あります。討議やプレゼンテーションなどを通じて、それらの経験をいかに引き出して共有していくかがもっとも重要になります。これは、とりもなおさず、参加者の観点から言えば、クラス貢献（class contribution）が決定的に重要であるということです。

ビジネススクールでは一般に、ケースメソッド・事例研究・アクションラーニング・ゲストの招聘など、現実に即応した学習方法を積極的に取り入れる授業が多いのですが、特に「人材・組織マネジメント」の分野ではその傾向が顕著です。これらの「参加型授業」においては、学習効果を最大化するために、自己の問題意識を明確に持って発言・行動すること、参加者間の主体的交流のプロセスから相互に学びあうことが求められます。主体的交流のプロセスから相互に学びあう相互学習（mutual learning）がキーとなります。ですから、自らの問題意識を鮮明にして、発言し、あるいは行動することが大変重要です。

ビジネススクールでは、発言し行動することが価値の源泉です。自分の問題意識をクラスにぶつけて、フィードバックを得る絶好のチャンスです。それがお互いのメリットになることでビジネススクールは成立していますから、いわば原理的なこととも言えるでしょう。

特に、「人材・組織マネジメント」の分野においては、参加型の知的創発、あるいは「学習する組織（learning organization）」自体が主題となりますから、それをクラスやゼミのマネジメントを通じて実践していくことも大切だと思います。「知っていることとやっていることのギャップ」（knowing=doing gap）を埋める努力が必要です。「人材・組織マネジメントモジュール」が「学習する組織」になれなければ、「紺屋の白袴」のそしりは免れないでしょう。このモジュールにおいて、「組織学習」は、研究の対象であると同時に実践の対象でもあるのです。

□7-2. 融合： ハードとソフト、理論と実践

ビジネスには「ハード」な面と「ソフト」な面があります。

「ハード」な面とは、マッキンゼーの7Sにおける「戦略 (strategy)」「組織 (structure)」「制度 (system)」の「ハードのS」にほぼ相当します。このゼミのテーマとしては戦略を遂行するための組織はいかにあるべきか、戦略と整合性のある制度はどのようなものかを考えることが可能です。

「ソフト」な面とは、7Sのうち「ソフトのS」と呼ばれるものです。「スタッフ (staff)」は人材そのもの、「スキル (skills)」は人材の持つ能力です。スタイル (style) はその企業の「らしさ」、シェアード・バリュー (shared value) はその企業の中心的な価値観です。いずれも容易には変えることのできない要素ですが、組織の戦略実現にとっては基盤となります。効果的なリーダーシップのあり方や、モチベーションあるいはクリエイティビティーなども、「ソフト」に分類できる重要なテーマとなります。

その「ハード」と「ソフト」の両面について、実践を柱に理論で補強しつつアプローチしていくのがこのゼミの特徴です。そして、ゼミでの議論を通して、個別の実践的課題に対応する力と全体を俯瞰する力の双方を得てほしいと願っています。

「実践 (practice)」はいわば舞台の上で主役として演じることです。それに対して「理論 (theory)」は「劇場 (theater)」と語源が同じで、「遠くから俯瞰すること」です。視点をうんと高いところに置いて鳥瞰図を得ることは「大学」ならではの醍醐味です。

そのことは、プロフェッショナルにも総合にも共通ですが、「専門職学位論文」を2年かけて書くプロフェッショナルの人材ゼミと「プロジェクト研究論文」を1年で書く夜間主総合の人材ゼミでは、それらのブレンド具合はおのずと異なると考えています。

総合の人材ゼミでは、実務的・実践的側面を「主」、理論的側面を「副」と位置づけます。プロフェッショナルでは「実践のために（3割）理論をきちんとレビューして独自の調査を行う（7割）」くらいのブレンドでやや後者に比重を置いた「研究」を指向するのに対し、夜間主総合で想定しているのは、「実務と実践を中心に考え（7割）、それを理論や調査で補完する（3割）」といった感じのブレンドとなると思います。

割合はともかくとして、「両方目指す」という点においては変わりません。今まで皆さんが業務を通じて培ってきた「私論」を、「議論」と「理論」を通して別の角度から見直し、それを再度「実務」にフィードバックして欲しいからです。このゼミでは時間という予算制約のもと「実践」と「理論」の間に時間と努力を最適配分しながら有機的に結合することで、この「両方」という欲張った目標を達成します。木を見て、森も見て、場合によっては地球全体で見る。WBSのパンフレットのなかで「倍率自在のズームレンズを手に入れて欲しい」と述べたのはそのことです。そして、広い視野を得ることは、それ自体皆さん自身の戦略的差別化としてその後のキャリアに効いていくはずで

□7-3. ネットワーキング：ここにしかない「縁リッチメント」

ビジネススクールには大きく分けて二つの全く異なる機能があります。ひとつは「学ぶこと (learning)」であり、もうひとつは「繋ぐこと (networking)」です。

モジュール参加者には、授業・ゼミおよび課外活動を通じて内外にネットワークを広げていくことが強く望まれます。ビジネススクールで築いていくネットワークは、卒業後も継続し発展し、そこに大きな価値の源泉があります。豊富な人的資源を結びつけることは「人材マネジメント」の実践でもあります。これをむしろ当モジュールの明示的な目的のひとつと考え、グローバルなネットワーキングを促進するための様々な機会を用意します。

目的とレベルの高さを共有しつつ、バックグラウンドを異にする人間が集まる場所は、稀有です。クラスメートは、共に仕事と両立しながら厳しいプログラムを乗り越えていく「戦友」であり、同じ言葉を話す「仲間」となります。ここで培った信頼のネットワークは、間違いなく後々皆さんが仕事をする上で直接的・間接的に影響を持ってきます。卒業後、何か疑問があれば聞き、悩みがあれば相談し、意思決定の時に参考意見を聞けるサウンディング・ボードとなるのは、ここで得たかけがえのない友人たちです。その中でも、ゼミの仲間との交流は最も中心的で最も濃度の高いものとなります。このような関係は「横の広がり」といえるでしょう。

それに対して、「先輩・後輩」のつながりは「縦のつながり」と言えます。1 年上の先輩（マスターの 2 年目の意味で M2 といいます）からは授業の取り方、仕事との両立のさせ方、論文準備の仕方などを学びます。1 年経って自分たちが M2 になれば、今度は後輩（M1）のめんどろを見る立場になります。1 年先輩・同期・1 年後輩と共に学ぶことになりますが、この先輩＝後輩のネットワークだけで、質の高いリレーションが出来ます。

授業が一緒になる夜間主の同期が約 150 名、前後の期を合わせると約 450 人。全日制も含めた WBS 全体で考えれば同期が約 250 名、前後の期を合わせると約 750 人と共に学ぶことになります。授業に訪れて頂くゲストスピーカーとの輪も広がって行きます。質の高い豊かな縁が広がることを私は「縁リッチメント」と呼んでいます（英語の“enrichment” のつもりです）。是非、縦横無尽にここでしか得られない貴重なネットワークを広げて下さい。

尚、ゼミ合宿は、半期に一度行われます。ゼミの運営は持ち回りのリーダーシップ¹ (rotational leadership)」によって行われる。このゼミ自体を、全員参加によって「学びの共同体」とし、「学習する組織」を体現していきたいと思います。

¹ リーダーの役割は特定のひとに固定されたものではなく、場面に応じてまた得意分野に応じて移りかわり、それぞれのメンバーがリーダーシップを発揮していくこと。学びに対するモチベーションと知的レベルにおいて揃っているビジネススクールは、全員がリーダーシップを発揮しシェアできる典型的な場であるといえるでしょう。

■ 8. モジュールの運営 5 原則

本モジュールには「運営の 5 原則」があります。それぞれを記述すると、今まで述べて来たことのまとめになります。

原則 1. 「学びを、楽しむ。(Enjoy learning)」:

本モジュールでは、楽しみつつ学ぶこと、学ぶことを楽しむことを何よりも大切にします。いつも笑いの絶えないモジュールにしていきたいと考えています。

「笑い」は創造的生産性の指標だと考えます。経営学は「経営楽」であっても良いではないか、と本気で思っています。楽しい学びの方法を考えると同時に、厳しさや辛さを乗り越えて得られる楽しみも経験できると思います。

原則 2. 「リーダーシップを、共有する。(Share leadership)」:

本モジュールでは、それぞれのメンバーが持ちまわりでリーダーシップを発揮していきます。参加者のアイデアやイニシアティブが最も尊重されます。本モジュールでは、それぞれの参加者が得意の分野で持ちまわりでリーダーシップを発揮します。参加者のアイデアやイニシアティブが最も尊重されます。場を整えたり、演出したり、調整したり、支援したりすることも立派なリーダーシップです。それぞれのスタイルでリーダーシップを開発し発揮して欲しいと思います。

原則 3. 「理論も実践も、追求する。(Seek both theories and practices)」:

私たちは、学術的なアプローチとビジネスにおける応用可能性を同時に目指します。

- ・ 理論 (theories): 「大学で学ぶ」 ことの意味を常に問い続け理論的に考えます。
- ・ 実践 (practices): 「ビジネスの現場に応用する」 ことのできる実践性を重んじます。

原則 4. 「超えて、繋げる。(Bridge, span and connect!)」:

私たちは、あらゆる壁を越え、異質のものをつなげ、ネットワークを拡げていくことに価値を置きます。学問の壁を越えて広く知を吸収するようにつとめるとともに、兄弟ゼミや親戚ゼミと積極的に交流していきます。

- ・ trans-national: 自らグローバル人材になることを視野に入れます。
- ・ trans-disciplinary: 文系・理系など学問の壁を越えて広く知を吸収します。
- ・ trans-generation: ゼミの本質は、世代を超えて続くことだと考えます。

原則 5. 「未来を、創る。(Create the future!)」:

私たちは、過去と現在に学ぶと共に、自ら未来を創っていく主体 (=self) でありたいと希求する。本モジュールでは、共にアクティブに未来を創っていくことを指向します。未来を自ら創出することは、自らが自らの主人公になることです。ゼミでは 30 年後を考えたシナリオを創り、そこから現在に引き直して「今なにをすべきか」なども議論します。

また、ゼミの未来についても、いろいろな「仕掛け」を考えています。未来を創ることのできる可能性は、ネットワークの力を借りれば、飛躍的に増します。

これらのアクション (enjoy, share, seek, bridge, create) に共通する主語は、いずれも「己 (=self)」です。ビジネススクールは、つまるところ「私は何者か (Who am I? What am I?)」



プロの人材ゼミの「いま」は <http://www.facebook.com/WBS.jinzai> をご覧下さい。

■ 9. おわりに、そしてここから

学ぶことを強く望み、他から受信し自ら発信することに対して準備万端である □ このような精神のありようを私は「学習者精神 (learnership)」と造語しています。知識社会において、ラーナーシップはリーダーシップの源泉です。このモジュール参加者はそれぞれリーダーシップに溢れるとも言えます。それが「持ち回りのリーダーシップ」を可能にします。

モジュールやゼミのスタイルやバリューは、教員が一方的に作るものではありません。企画者 (=教員) と受益者 (=参加者) が相互作用の中で創り上げられていくものです。現在のゼミ生は、そのことをよく理解し、自主的に様々な取り組みを積極的に行っています

本モジュールは、幸いまずは順調なすべり出しをみせたといつてよいでしょう。しかしこれから発展していく余地はまだ残っています。そのバトンを受け取り、リファインし、更に発展させて行くのが来年度入学者のミッションになります。

これから起こる偶然や幸運、それを上手く捕まえた提案、賢明な意思決定 — それらが組み合わさってモジュールの進路を決めていきます。キャリアの運転席に座るのはこれから参加する皆さん自身です。

出典を失念したのですが、かつて読んで感心した言葉に、次のようなものがあります。

「仕事ができるというのは、ノリ・ハナ・オニに尽きる」

このモジュールでは、それぞれがこの3つを発揮し「デキる」人材になってもらえると嬉しいと思います。(ただし、いい感じのノリ、やや控えめなハナ、かなり優しいオニです。)

このモジュールは、いつの間にか WBS 内では「人材ゼミ」と略称されているようです。そのことを、嬉しく誇りに思っています。

「人材の、人材による、人材のための ゼミ」

説明するまでもなくリンカーンが 1863 年にゲティスバーグで行った有名な演説の中で政府について語った一節“of the people, by the people, for the people”から借用したのですが、そんなゼミにしていければと強く思います。

志は高いが、「熱血」ではなく、むしろ穏やかで、相互の気遣いと支援を第一とする □ それが「人材・ゼミ」が醸成してきた文化です。そのようなモジュールのありかたにフィットを感じる方にとっては、ここに参加頂ければ早稲田で学ぶ楽しさが更に増すに違いないと確信しています。

まずは自分のキャリアを振り返り、何をしてきたか、これから何をしたいかを確認する。そして、自分に無理なくフィットするスタイルを確認する。まずはそこから始めてみませんか？

Appendix 1

教員の自己紹介

(モジュール責任者、モジュール専門科目担当)

Jinzai-zemi



杉浦 正和（すぎうら まさかず）自己紹介

実務上の経験については、日本の自動車会社の海外部門と外資系金融機関でそれぞれ 9 年ずつ、また戦略および人事のコンサルティング会社で 4 年を経験しました。

大学での経験については、早稲田大学でご縁を得てから 8 年目、専任となって 5 年目（2012 年 7 月現在）です。

担当する科目はコアの「人材マネジメント」（Management of Human Resources）および「グローバル人材戦略」です。2010 年春から教務副主任として WBS の運営や今回のプログラム改編にも関わってきました（2012 年秋まで）。2011 年春まではシンガポールのナンヤン理工大学とのダブル MBA の運営責任者も兼務していました。

いくつかの学会活動のほか、アジアのサービスビジネスに関する早稲田大学重点研究グループ（ASB リサーチインスティテュート）などでの調査活動を行っています。



◆ 大学時代（18 歳～24 歳）

- ・ 1976 年 京都大学入学 文学部社会学専攻
- ・ 1980 年 シラキュース大学：ロータリー財団奨学生

ひとが集まってできる「組織」や「社会」にはその頃から興味がありました。「マーケティングと社会」のテーマに関心があったので、「広告化社会」というタイトルの卒論を書いたのですが、ロータリー財団から奨学金を得ることができたので、一旦提出を取りやめてアメリカ（NY シラキュース大学）に留学をしました。現地の寮に引っ越しをするときに、ルームメイトのお父さんが「I have a Datsun（＝当時の日産の海外ブランド）」と挨拶代わりに言ったことがきっかけで、日本の輸出企業で仕事をしたいと思うようになりました。留学先では運よく Dean's List に載ることもできたのですが、当時は「交換留学」のような有難い制度がなく、休学していきましたから、都合大学には合計 6 年在籍しました。

◆ 自動車時代（24 歳～33 歳）

- ・ 1982 年 日産自動車海外企画部、
- ・ 1990 年 スタンフォード大学 経営大学院卒業（MBA）

日産自動車では、希望が叶って「輸出計画部」（後に海外企画部と改称）に配属され、仕事を始めることができました。最初のアサインメントは「ナイジェリアにおける商用車工場のフィージビリティ・スタディー」。それに続いて関わったのは、「中期 3 年計画」の策定・・・もっとも、実態は「人間エクセル」と「人間ワード」でした。（当時は PC もない時代なので、電卓で計算して表をつくり、丁寧に手書きで資料を作っていたのです。）とはいえ、「プランニング」や「ストラテジー」に関わることはできたことは、私にとっては今につながる最初の一步でした。

当時の輸出部門の新入社員は、全員が工場の生産課で実習をすることになっていた。私はスカイラインやマーチを作っていた村山工場で、半年製造管理の仕事を経験しました。日本の自動車工場における「現場」を知ることができたのは貴重な経験だったと思っています。その後銀座の本社（当時）に戻ってきて携わったのは、「オーストリアのカウンター・パーチェス」や「VWとの提携」などで、なかなか「戦略的」な仕事を経験できて喜んでいましたが、それも束の間、会社が赤字になってしまったため、同期の全員はディーラー（販売店）出向することになり、舞台は一気に暗転。「キャリアは『ルートの形』をしている」というときのボトムでした。

私が出向したのは、東京で大衆車を販売する「サニー東京」の三鷹支店です。担当は下連雀4～6丁目と上連雀7～9丁目。当然私の本意とは異なる仕事だったのですが、「営業根性」を発揮して、13ヶ月で113台を売り、出向者としては東京でのトップセールスのひとりになり社長賞を受賞し、そのときに書いた「出向レポート」は社内でも多くの方に読んでもらうことができキャリアはぐっと上向きに。

本社に戻ってきてからは、ヨーロッパでのマーケティングやC Iを中心とするブランディングなど、自分の希望する仕事を次々と任せてもらうことができました。また、自ら社内の若手たちと社内風土改革プロジェクトを立ち上げ、色々な仕掛けを行いました。そして、社内での奨学金を得ることもでき、1988年にスタンフォード・ビジネススクールに合格。1990年にMBAを取得しました。

◆ コンサルタント時代（33歳～36歳）

- ・ 1991年 ベイン&カンパニー コンサルタント（戦略マネジメント）
- ・ 1992年 マーサージャパン コンサルタント（人事マネジメント）

晴れてMBAを取得したわけですが、折角の知識を直接活かしたいという欲望に打ち勝つことができず、お世話になった日産自動車を退職して、戦略コンサルティング会社に移籍。世界の4大戦略コンサルティング・ファームの一角であるベイン&カンパニー（Bain & Co.）で、当時の社長は共和党の大統領候補となったミット・ロムニーです。

私に関わった仕事は日系大手金融機関のセールス・フォース・マネジメント（SFM）や、医療機器のグローバル企業のサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）などです。それらの経験を通じて、どうも自分が追求したい分野は「戦略そのもの」というよりも、「効果的な戦略遂行を可能にする組織と人材」であることがはっきりしてきました。

そのような自覚をもとに、当時世界で最も大規模な人材コンサルティング・ファームであったウィリアム・M・マーサー（William M. Mercer, 現 Mercer Consulting）に移籍。当時の東京オフィスの社長が、大滝先生です。人事コンサルティングは戦略コンサルティングと比較するとプロジェクトは相対的に小規模なのですが、その分多数のクライアント・ワークを経験することができました。コンピューター、ビール、製薬、生命保険、損害保険、資産運用会社など25社で、主として人事制度構築に関する経験を得ることができました。

◆ 金融機関時代（36 歳～45 歳）

- ・ 1994 年 シティバンク リーダーシップ開発責任者（LSD Manager）
- ・ 1997 年 シュローダー グループ人事部長、確定拠出年金部長

ペインでは鍛えられ、マーサーでは大滝社長と親しくさせてもらうことで、コンサルティングでは広い経験を得たのですが、今度は「現場」で更に深い経験をしたいという欲望に勝てず、当時日本の外資系企業としては最も大きな組織のひとつであったシティバンクからのオファーを受けることに。

当時シティバンクは、ジョン・リードという優れたリーダーのもとで、GEのような組織を作ろうとしており、「伝統的人事部」とは別に、リーダーシップ開発を行う世界的組織（Leadership Staffing & Developing: LSD）ができたばかりでした。その日本の責任者（LSD Manager）に就任。当時の人事部門総責任者はGEから来たひとで、結果としてGEの人事プラクティスの金融機関への移植というプロジェクトに関わったわけです。

リーダーシップ開発と並行して行ったのが、組織変革であり、社内コンサルタントとしてチェンジ・エージェントとしての組織再構築などの活動を経験することもできました。

将来のリーダー候補者の採用も仕事の重要な一部です。アメリカには3年連続で「MBA 学生採用トリップ」を敢行。全米10都市のトップ20校の学生に説明会を行い、面接を行い、採用する一連の活動を通じて、ビジネススクールの別の側面を見ることになりました。

ちょうどその頃、年金運用を中心とする資産運用（asset management）の会社であるイギリスのシュローダー（Schroders）という会社から人事部長の打診を受けました。シティバンクでは興味深い仕事を経験できたのですが、今度は「人事全体の責任者」として広く経験したいという欲望に勝てず（こればかりですね）、移籍したのが1997年。

必ずしも大きな組織ではありませんでしたが、この仕事には、プロフェッショナル・ファームにおける人事部の仕事の全ての要素が詰まっていました。また、当時の日本の責任者（country head）からは、それなりの信頼を得ることができていましたので、組織全体の戦略的デザインなど全体戦略に関わる重要なタスクを多く得ていました。

2001年に日本で「確定拠出年金」が導入されることになりました。この会社でもこの新しいビジネスチャンスにどう対応するかが議論され、「確定拠出年金部」を発足させることになったのですが、私は自らその新規部門の責任者のポジションにつくことになりました。外資系金融機関では珍しい、人事部から「ファンド組成＋法人営業」への転身で、自分で自分に対して異動通知書を書いたわけです。

ただ、このビジネスにおいては、商品そのものが「従業員向け福利厚生」の一環であったこと、また営業する先が企業の人事部であったこと、またもともと私が営業畑の出身であったことなどから、私個人としては充実した日々を過ごしました。また、確定拠出年金の本質が「従業員教育」であることは、今日のしごとのルーツになりました。

◆ 大学教員時代（46 歳～現在）

- ・ 2004 年 早稲田大学 先端科学・健康医療融合研究機構（ASMeW）（教授・任期付）
- ・ 2006 年 早稲田大学 アジア太平洋研究科
- ・ 2007 年 早稲田大学 商学研究科
- ・ 2007 年 早稲田＝ナンヤン ダブル MBA プロジェクトのディレクター
- ・ 2008 年 早稲田大学 商学研究科（教授）（現在まで）
- ・ 2010 年 早稲田大学 商学研究科 教務副主任（2012 年 9 月まで）

2004 年に、早稲田大学での健康医療分野への全学的取組みが文部科学省の大規模予算を得て始まりました。その研究所の先生方は先端的研究を行うと同時に MBA を取ることがコンセプトとなっていました（脳科学の枝川先生はそのひとりです）。このことがきっかけとなって、私は早稲田にご縁を得、2005 年春学期から「人材・組織」というコア科目を WBS で担当させていただくことになりました。

ここでは最先端のライフ・サイエンスについて「門前の小僧」としての知識を得ながら新しい組織を立ち上げてマネージし、同時に自ら授業を行うために今までの知識を整理する、という、今思うと無理難題だったのですが、ヤルキに溢れたメンバーと共に、超高密度でタスクをこなしていきました。

ASMeW での活動を 1 年半行った後、2006 年から WBS（当時はアジア太平洋研究科）に移籍。その目的は、翌年からシンガポールで始まることになっていた早稲田＝ナンヤンダブル MBA プロジェクトのマネジメントに参加することです。

ここで、WBS としては歴史的な出来事が起こります。二つのビジネススクール、つまり夜間主がそのルーツを持つ「商学学院 商学研究科」と、全日制がそのルールを持つ「アジア太平洋研究科 国際経営学専攻」が組織統合されることになったのです。その結果、私も商学研究科に移籍することになりました。

2007 年の 9 月から、早稲田＝ナンヤン ダブル MBA プロジェクトのディレクターに就任し、この「ビジネススクールの海外展開」について、2 期生から 5 期生までの 4 年半、プログラム運営の責任者として軌道に乗せる仕事を行いました。

2008 年の 4 月に早稲田大学商学研究科の専任となり、この年度からゼミを担当することになり、累計 53 名が卒業または在籍しています。

2010 年の 4 月から、夜間主の「人材・組織マネジメント」モジュールをスタート。

2010 年の 9 月から、大学院商学研究科 教務副主任（Assistant Dean）として、根来先生の伴走をしてきました（2012 年 9 月まで）。

・・・ そうしていま、皆さんとお会いしているわけです。

しんどいときがあっても、それがまた次の展開の種になる。

改めて、キャリアは「ルートの形」をしていると思います。

そして、いろいろあっても、結局もともとの原点に戻ってくる。

改めて、キャリアは「ト音記号の形」をしているとも思うのです。

モジュール専門科目「グローバル人事管理」担当／論文副査 大滝 令嗣（おおたき れいじ）先生の自己紹介



～将来のグローバルビジネスリーダーを育てる～

私は、31歳の時、理系の世界から人事・組織開発コンサルティングの世界に転向しました。以来28年間コンサルタントとして年間10～15社の顧客企業の仕事をしています。

24～30歳の間にアメリカで、47～55歳の間はシンガポールで暮らしました。シンガポール時代は、アジアの新興国での様々なコンサルティングプロジェクトを通じ、大変貴重な経験を積むことができました。またその間、シンガポール経済開発庁（EDB）のボードメンバーも務め、シンガポールという国のエンジン内部を垣間見る機会にも恵まれました。

2006年よりWBSで客員教授として教鞭をとり始め、2011年より専任としてWBSに対して更に深くコミットしています。授業は「人材マネジメント」、「グローバルビジネスリーダーの育成と活用」、「サービスマネジメント」、「グローバル人事管理」などを担当しています。また、現在、シンガポールNTUと共同運営しているダブルMBAプログラムのプロジェクト・ディレクターをつとめています。ゼミは、本ゼミの「親戚ゼミ」にあたる全日制の『企業のグローバル化とリーダーシップ』ゼミを運営しています。将来のグローバルリーダーを育てるためのゼミです。

■受験生へのみなさまのメッセージ

杉浦先生とは、かつてのマーサー社時代の同僚。また、これまで人材・組織マネジメントモジュールを共同運営してきたパートナーです。そんなご縁で、これからも人材ゼミを「副」として、皆さんが将来のグローバルリーダーとして活躍できるよう、支援させていただきます。

■経歴

- 1953年 静岡県清水市生まれ
- 1976年 東北大学卒業、工学部応用物理学科
- 1983年 カリフォルニア大学 電子工学科博士課程修了（応用物理専攻、Ph.D.）
- 1983年 東芝 半導体技術研究所 研究員
- 1984年 ヘイ・コンサルティング コンサルタント
- 1995年 マーサージャパン 代表取締役社長
- 2000年 マーサージャパン 代表取締役会長 兼 アジア地域代表（シンガポール）
- 2005年 ヘイ・コンサルティング 代表取締役 兼 アジア地域代表（シンガポール）
- 2008年 エーオンコンサルティングジャパン 代表取締役社長、現在名誉会長
- 2006年 早稲田ビジネススクール 客員教授
- 2011年 早稲田大学 大学院商学研究科 教授
- 2011年 早稲田□ナンヤン ダブルMBA プロジェクト・ディレクター

■著書 「理系思考エンジニアだからできること」講談社ランダムハウス、2005

“Mastering Business In Asia: Human Resource Management”、Wiley、2005 など

モジュール専門科目「経営と脳科学」担当

枝川 義邦（えだがわ よしくに）先生の自己紹介



～脳を通して「組織」を考える～

2011 年秋学期より、WBS の専門科目「経営と脳科学」という授業を担当しています。私も WBS の出身で、もともとは杉浦先生と同じ研究機構（ASMeW）に在籍していたこともあって、杉浦先生の担当授業にゲストとして呼んで頂いていました。2011 年以降、正式な講師として授業を担当するにあたり、自分のアタマの中の整理をしつつ、受講生の皆さんからも刺激を受けながら、クラスの皆さんの刺激になるようなコンテンツ発信を心がけています。授業のコンセプトは、楽しく有意義な「情報伝達の間」を創っていくことです。

情報伝達といえば、私の研究のコアは「脳科学」です。神経細胞同士が手をつなぎ情報伝達をする場を「シナプス」と呼びますが、まさにシナプスでの情報伝達がどのようにして行われているのかを調べるのが脳科学研究の日常でした。脳の中での情報伝達は、情報を与える側の活動が必要なことはいわずもがな、実は情報を受け取る側の活動性がシナプスをまたいだ細胞同士の関係性に大きく影響します。つまり「間」に参加するメンバーの両者がともに活動し、双方向に受け入れ体勢ができていることが、円滑で堅牢な情報伝達機構を形作るのです。WBS の授業でも、双方向に盛り上がった場面では難解な内容であっても腑に落ちて理解が進む、なんてことがしばしば見られます。その「盛り上がり」が情報伝達には（脳の中でも！）重要な要因になっているのです。

細胞が集まり組織を作り、それが個体の行動を担っていく。これは脳の構造と機能の話ですが、社会でいうところの「組織」の成り立ちに似ていませんか。脳は生息環境に適応するために「学習」という機能を備えてきました。社会における組織も、外部環境への適応が迫られ、そのあるべき姿が問われています。学習を繰り返すことで、変化の激しい環境でも持続性を発揮できるようになるものです。

■受験生のみなさまへのメッセージ

「学習する組織」のあり方は、WBS で体得する柱のひとつですが、実はそれを学ぶ皆さん自身の脳が「学習する組織」そのものなのです。学習の本質は「変化の保存」。WBS という恵まれた環境で、大いに刺激を受けて、多くの気づきや学びを積み重ね、ご自身の脳でも意義ある学習を繰り返していきましょう！

■経歴：

1998年 東京大学大学院薬学系研究科博士課程修了, 博士(薬学)取得
1998年 名古屋大学環境医学研究所 助手
2000年 日本大学薬学部 助手
2004年 米国・バンダービルト大学 海外派遣研究員
2005年 早稲田大学先端科学・健康医療融合研究機構 (ASMeW) 講師
2006年 同 助教授
2007年 同 准教授
早稲田大学ビジネススクール修了, MBA 取得
早稲田大学スーパーテクノロジーオフィサー (STO) 認定
2008年 米国・カリフォルニア大学ロサンゼルス校 客員研究員
2009年 早稲田大学高等研究所 准教授
2012年 帝京平成大学薬学部 教授
早稲田大学ビジネススクール等 非常勤講師
早稲田大学応用脳科学研究所等 招聘研究員
東京理科大学薬学部 客員教授

モジュール専門科目「グローバル人材戦略」 岩田 松雄（いわた まつお）先生の自己紹介



～専門経営者としてリーダーシップを伝えていく～

みなさんのキャリア・アンカーは何ですか？

キャリア・アンカーとは自分のキャリアを構築する上で軸となるものです。私は新入社員時から「社長を目指す」と宣言。周りから失笑を買いましたが、専門経営者を目指し、自分が会社と社会のために何ができるのかを探しながら、これまでのキャリアを構築してきました。

大学卒業後に入社した日産自動車では、生産管理部、セールスマンや購買部の経験を経て、産業機械（フォークリフト）事業部の部品調達に携わりました。傍流の事業部への異動に、私が会社を辞めてしまうのではないかと同期入社の杉浦先生に心配されましたが、逆に規模の小さな事業部であったからこそ幅広い業務を任せてもらえました。その後マネジメントの総本山であるビジネススクールを目指し、TOEIC300点台しかなかった私が英語を猛勉強。努力の甲斐あってカルフォルニア大学ロサンゼルス校アンダーソンスクールに留学、さらには「Alumni 100 Points of Impact」という歴代全卒業生 37000 人から 100 人しか選出されない荣誉ある賞にも選ばれました。

その後、外資系コンサルタント、日本コカ・コーラ常務等も経験しましたが、専門経営者になるべく、キャリアを積んできました。特に日本コカ・コーラ常務からベンチャー企業のアトラス社長へのジャンプが大きなキャリアの変化点となりました。

社長を務めてみて実感したことは、企業経営は「企業価値経営」「キャッシュフロー経営」

とか「理屈を言っても、従業員の心には通じない」ということです。理屈や理論ではなくて、例えば率先垂範することや思いを伝えるといった本当に基本的なことを実践することが大事なのだ実感しました。役職や命令で人を動かすのではなく、裸の人間性、ビジョン・ミッションで引っ張っていくしかありません。

経営に魔法の杖はありません。従業員や周囲の人といかに信頼関係を作りあげていくのが重要です。社長として、従業員との約束をどんなに小さなことでも、ひとつずつ守っていき、常に自分の考えていることを伝えるコミュニケーションが大切です。私は社長の本当の通信簿は「売り上げ数字」ではなく「社員の満足度」だと思っています。企業経営は「人」に始まって「人」に終わります。その「人」について皆さんと一緒に学んでいきたいと思っています。

■受験生のみなさまへのメッセージ

リーダーとして周囲を引っ張っていくには自分だけでなく、周りの人の意識も変えないといけません。「人を治める前に、自分を修める。」 知識やスキルの習得とともに、リーダーとしていかに人間力を高めるかも大切です。MBAを目指すみなさんは、今後の日本や世界においてリーダーとなる人材です。真のリーダーになるためには、効果的な学びと「気づき」を、すばらしい仲間たちと一緒に得てほしいと思っています。私の好きな言葉は、「面白きなき世を面白く」です。ぜひ多くの問題を抱えた日本を面白い国に変えていくリーダーを目指してください。

■経歴

1982年	大阪大学経済学部経済学科 卒業 日産自動車（株） 入社
1992年	TOEIC300 点台から始めて、TOEIC900 点で海外MBAへ カルフォルニア大学ロサンジェルス校アンダーソンスクール卒業 * Alumni 100 Points of Impact に選出される (歴代全卒業生 37,000 人から 100 人選出)
1995 年 2 月	ジェミニコンサルティングジャパン入社（シニアコンサルタント）
1997 年 6 月	コカ・コーラ ビバレッジサービス入社（常務執行役員）
2000 年 6 月	(株) アトラス入社（代表取締役社長）
2003 年 6 月	(株) タカラ（常務取締役）
2005 年 2 月	株式会社イオンフォレスト（代表取締役社長）
2009 年 4 月	スターバックスコーヒージャパン（株）（代表取締役最高経営責任者 CEO）
2011 年	リーダーシップ コンサルティングを設立

Appendix 2

ゼミ生によるゼミ生の紹介

Jinzai-zemi



●ゼミ生へのアンケート結果

氏名	勤務先業界	人材ゼミの志望理由	興味のあるテーマ
A.O.	コンサルティング	マネジメントとして、課題に対する解決力を上げたいと考えたから	信頼醸成をベースとした全社の組織力向上
H.S.	メーカー	人に関わる専門性を深耕したかったから	人のモチベーションの引き出し方、組織マネジメント
I.O.	メーカー	人材モジュールがあったから	リテンション、企業風土、人材育成
K.M.	公益法人	入試要項に書かれた杉浦先生のメッセージにピンときたから	硬直化した組織の活性化
M.M.	情報・出版	組織人事分野のプロフェッショナルを目指したかったから	今後の新卒採用活動の在り方について、非管理職ミドル層の活性化
M.E.	メーカー	人材・組織マネジメントを学びたかったから	危機に直面しなくても、常に内省を繰り返し変化していける組織の構築
G.I.	メーカー	組織行動学、特にモチベーションのマネジメントについて学びたかったから	オペレーション業務の標準化による効率化の推進と従業員のモチベーションマネジメントの最適化
Y.H.	航空	ヤングプロフェッショナルを目指すため	グローバル・ダイバーシティ・マネジメント
N.T.	メーカー	モチベーションの向上について専門的に学びたいと思ったから	チームのモチベーション向上
K.S.	ブライダル	内部統制での実務経験を組織運営に活用するために知識や他社事例を見てみたかったから	ブライダル産業における組織と人材
T.O.	メーカー	今従事している分野についてもっと知識を深めたいと思ったため	キャリア開発について
N.S.	メーカー	人材・組織の分野に絞って勉強がしたかったから	職場の互酬性規範を醸成するマネジャーの行動

氏名	勤務先業界	人材ゼミの志望理由	興味のあるテーマ
T.I.	コンサルティング	採用や教育・研修を外部から支援をする仕事をしてきて、人や組織について体系的に学びたいと思ったから	モチベーションと教育訓練 (特に OFF-JT) 受講後の行動変化
T.A.	I T 系	HR を軸足にして経営を学びたかったから	ソーシャルメディア・リクルーティング
Y.S.	メディア	組織に関して深く学べると考えたから	組織の危機対応
M.K.	金融	組織変容による諸問題に対する疑問、解決方法を学びたかったから	組織変容、チームビルディング
M.S.	印刷	質の高い授業から「視点の高さ」を、経験豊かな人たちとの学びから「視野の広さ」を身につけることができると思ったから	モチベーションと組織活性化
M.Y.	物流	自分自身をもう一回鍛えようと思ったから	現地法人社員のリテンション

Q. 人材ゼミを一言で表現すると？

「ほんわか、温かい、しっかり者の集まり」
「家族」
「和」
「サザエさんの世界」
「情熱としなやかさを兼ね備えた組織」
「人を気遣える人の集まり」
「大学のノリと社会人の落ち着きがバランスよく融合されたゼミ」
「ホーム」
「ほのぼのほのぼの」
「優しいけれど学問に妥協なし」
「勉強家」
「ダイバーシティ」
「かしこいことも、バカなこともやれる」
「大人」
「和気藹々」
「それにしてもみんなよく飲むなあ・・・」

Q. 人材ゼミに入って良かったと思うこと／思うときは？

- ・「つまるところ組織はヒトである」との志を同じにするメンバーと切磋琢磨できる場所（とにかく気が合う！）
- ・困ったときにすぐに手を差し出してくれ、優しい言葉をかけてくれる同じ志の仲間に出会えたこと
- ・教授・先輩・同期生との出会いとつながり。日頃の助け合いと、特別なホスピタリティーに触れたとき（歓迎会や誕生会等）
- ・とにかく素晴らしい仲間がいること
- ・成長意欲が高く、価値観の近い仲間たちと出会えたこと
- ・お互いを尊重し、高め合える、信頼できる仲間に出会えたこと
- ・ゼミの一体感と何か分からないことがあっても相談相手がいる安心感
- ・公私共に「人」を大切にする仲間に出会えたこと
- ・自身の興味があるテーマに取り組めること。興味が類似している仲間が集まっていること
- ・みんな優しい！
- ・ゼミで討議した内容が、実務に生かせたとき
- ・同じ分野に興味を持つ学生でディスカッションができる瞬間
- ・留学生をはじめとする多様なメンバーとの交流ができること
- ・素敵な人たちとの出会い
- ・何事も中庸
- ・共通した問題意識を持っていること
- ・周りに迎合せず自己を確立している人が多いこと
- ・去年、自分でも忘れていた誕生日を祝ってもらったこと（いい歳して嬉しかったです）

●ゼミ風景



●行事もたくさんあります！



兄弟ゼミ・親戚ゼミと合同の
「国際美食博(International Gourmet Festival)」





Guest をお招きしてのゼミ(この日は元 Hanako, anan 編集長の富川先生)



みんな、とにかく仲が良かったです



みなさまと一緒に学べる機会を、楽しみに待っています!



表紙などにも示されている上記は、人材・組織マネジメントモジュールのロゴです。
『人』という漢字を、組織(四角)が取り囲み、リーダー(円)がまとめていく」という
人材・組織マネジメントモジュールおよびゼミの領域と姿勢を表現したものです。
重ねると無限に広げていくことが可能な図形で、ネットワーキングを象徴しています。
薄いグリーン(萌葱色)と淡いブルー(新橋色)の日本の伝統色の「ゼミカラー」は、
ハーモニーとホスピタリティーをあらわしています。



JINZAI ZEMI

www.jinzai-zemi.jp

<http://www.facebook.com/WBS.jinzai>

<http://www.facebook.com/masakazu.sugiura.710>