



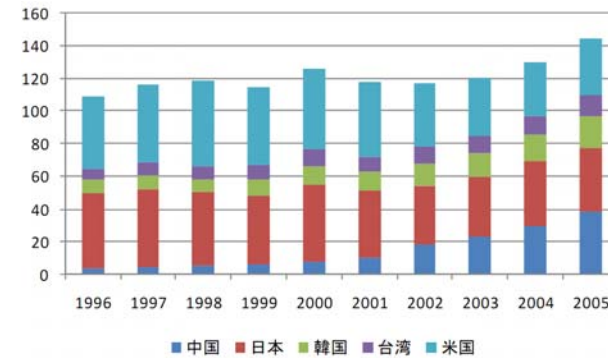
創造性を促すマネジメントとしての アカデミック・コーチングの可能性

経営学理論からみたコーチング

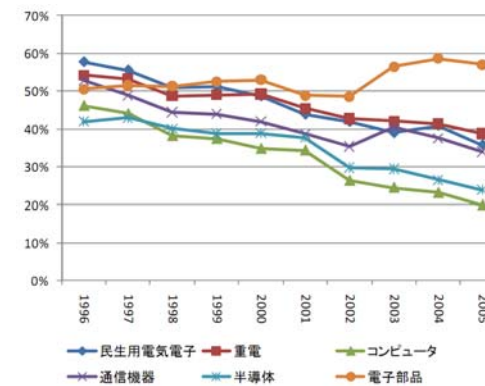
北海学園大学 経営学部
佐藤 大輔



主要5カ国エレクトロニクス生産額



産業別に見た日本企業のシェア



学部教育における問題意識

経営学部における教育実践の観点から



**保守的（回顧的・確信的）な姿勢、または
受動的な問題設定をしがち。**

多くの人々が問題設定を積極的にせず、
所与の問題を待つ受動的な姿勢になりがち。



**自律的（能動的・主体的）な姿勢、または
創造性の実現へ。**

どうすれば自ら問題を発見し、仮説を構築して、
自律的に行為できるようになるか。

SONYからAppleへ

dsk.

SONY



WALKMAN



iPhone



iPad



ソニーとアップルの戦略

両者が目指すものの違い

dsk.

SONY

合理的な競争優位の獲得

デファクト・スタンダードをとることを目指した
競争優位の獲得（陣取り合戦）。分析的・受動的。



創造的なアイデア創出

iPhoneのようなイノベーティブな製品による
市場の創出。創造的・能動的。

最近のソニー製品

dsk.

SONY



PS3
PlayStation 3



Blu-ray Disc

合理的な経営

マーケット・イン型のマーケティング戦略

dsk.



企業

ニーズに**応える**



分析

（受動的・回顧的）

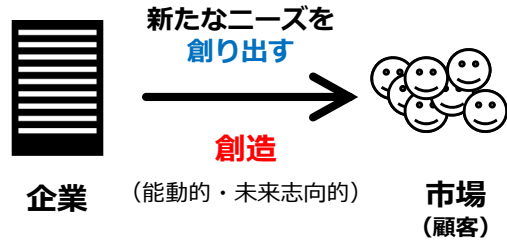


市場
（顧客）

創造的な経営

プロダクト・アウト型のマーケティング戦略

dsk.



求められる人材像

大卒人材に求められる創造性・主体性

dsk.

競争力人材

(経団連, 2009)

- 「既存概念にとらわれないアイデアやビジネス・モデルを構築・推進・下支えし、広義のイノベーションを起こしていくことのできる人材」を育成・確保することが重要。

課題創造・達成功率

(岩脇, 2006)

- 「自ら問題を見つけ、解決法を考えだし、実行した結果目標を達成し成果を挙げること」
- 「頭の良さ」「コミュニケーション能力」「アピランス」とともに大卒人材に求められる項目として。

産業構造の高度化

dsk.

量の時代

第一次産業 (農業) ・ 第二次産業 (工業) 中心

顧客: **安くて良い品**への期待。

企業: **合理性**に基づく**コスト低減**が求められる。



質の時代

第三次産業中心。

顧客: **イノベーション** (画期的な製品・サービス) への期待。

企業: **創造性**に基づく**アイデア創出**が求められる。

大学教育で育成を目指す人材像

応用から実践へ; Schön (1983)

dsk.

技術的熟達者

専門知識・理論を所与の問題に対する解決方法として使うことができる実践者。科学的な理論やスキルをインプット (学習) し、アウトプット (応用) する。

反省的実践家

複雑・不確実な実践の中で、自ら問題設定を行い、理論構築をしながら問題解決を図る実践者。

高度な学びとしての研究

Reboul (1980)

dsk.

情報の獲得【知ること】

有用な情報を獲得すること。
つまり、当事者にとって何らかの役に立つ情報を知ること。



技能の学習【できること】

何かができるようになること。
また、そのために必要なことがらを体系的に理解していること。



研究【理解すること】

純粋な知識としての理論を探求すること。

組織の中の個人に対する2つのアプローチ

研究・行為の中の省察を促す方法とは

dsk.

管理

合理的な経営、つまり**管理**。
目に見える**行動**を変える方法に焦点。

マネジメント

創造的な経営、つまり**マネジメント**。
目に見えない**考え（理論）**を変える方法に焦点。

実践とともにある理解

dsk.

研究という学び

ルブール (1980)
最も高度な**学び**は**研究**であり、**動的な知識の探求**だ。
研究によって人々は純粋な知識を得ることができる。

行為の中の省察

ショーン (1983)
研究者が行うものだけが研究というわけではなく、**研究とは実践者の活動そのもの**である。つまり、人々は**実践的研究者**として日々**行為の中の省察**をつうじて研究を行っている。

管理とマネジメント

組織マネジメントにおける2つの価値観

dsk.



目に見える
人の**行動**を変える

管理
(直接的)

がんばってやらせる
命令的・受動的



目に見えない
人の**考え（理論）**を
変える

マネジメント
(間接的)

やりたくならせる
自律的・主体的



マネジメントというアプローチ

dsk.

人々の**考え**を変える**学習**

行為の元である考えを変えてしまうことで、自発的な行為を変える。
そのためには、**理解をつじた学習**が必要。いわば、**納得**すること。



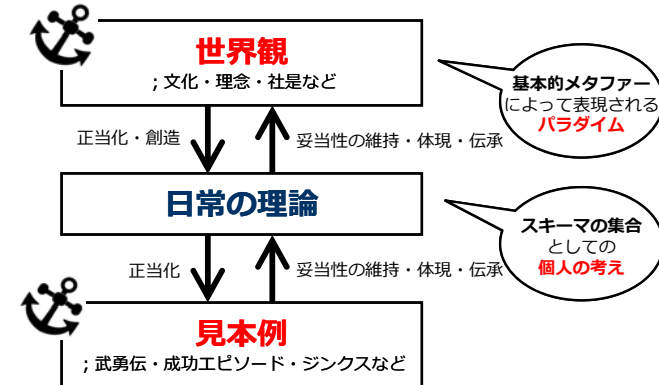
どうすれば人は**理解**するのか？

なかなか人は理解しないし、簡単には考えを変えてくれない。

個人の考えを支える「いかり」

2つのアンカー (加護野, 1988)

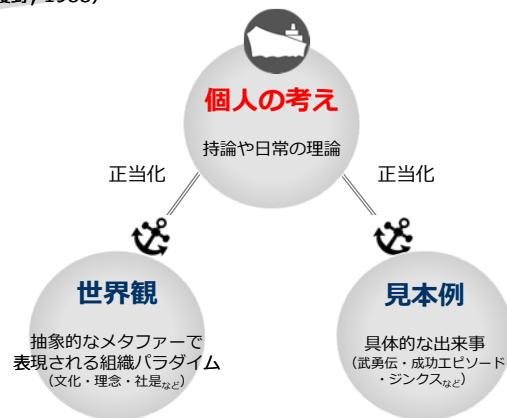
dsk.



個人の考えを支える「いかり」

組織認識論 (加護野, 1988)

dsk.



理解へのマネジメント

dsk.

2つのアンカー (錨)

(加護野, 1988)



人々の考えは、所属する組織やコミュニティの価値観と、具体的な出来事としての見本例によって強固に安定している。

- **参加の重要性**; 人は長い物に巻かれる
組織に参加すること = 組織のパラダイムを受け入れること。
- **経験の重要性**; 百聞は一見にしかず
具体的な見本例を目の当たりにすることで出来事をリアルに捉える。



状況的学習

(Lave and Wenger, 1991)

語ることのできない知識や技能を社会的活動をとおして学ぶ学習。たとえば、人々は会社での経験を積み、会社に参加していくことによって、徐々にそこでの仕事のやり方を学んでいく。

組織的知識創造

(野中・竹内, 1996)

dsk.

知識には**暗黙知**と**形式知**という2つの次元

知識には、言語などで表現される**形式知**と、
経験と切り離せない(言語化できない) **暗黙知** (Polanyi, 1966) がある。



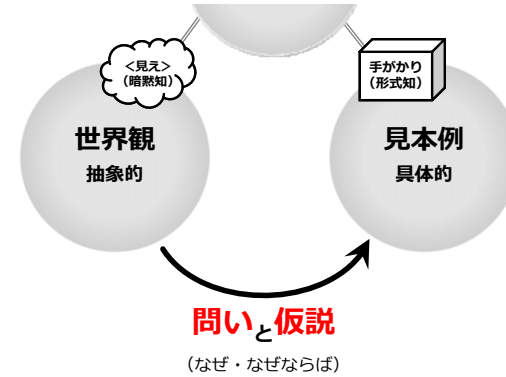
暗黙知と形式知の**相互作用**による**知識創造**

知識は組織の中で暗黙知と形式知が変換される
スパイラル・プロセス (SECIプロセス) をつうじて創出されていく。

納得いく説明

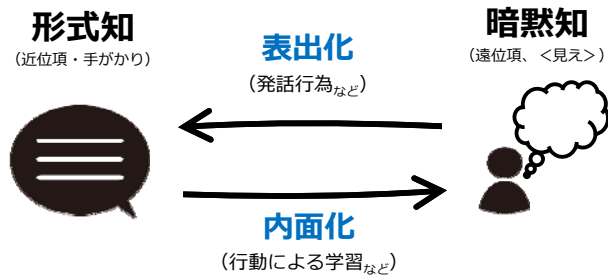
「問い」と「仮説」で考える

dsk.



暗黙知と形式知の関係性

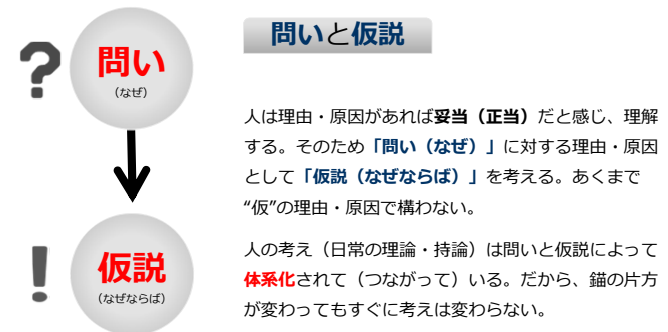
dsk.



マネジメント実践へのアイデア

教育としてのマネジメント

dsk.



アカデミック・コーチング実践への
足がかり・理論的基盤としての教育的マネジメント

dsk.

アカデミック・コーチング



教育的マネジメント

組織の中の個人に理解を促す取り組み、問い（経験）と仮説（思考）。

- 問い（〈見え〉）生成のための視点（宮崎, 1985）、状況。
- 仮説構築のためのメソドロジー（科学的な方法論）。

dsk.
徳島大学 研究室
www.dskdsk.com