

## &lt;概要/Course Content Summary &gt;

組織を取り巻く環境はこれまで以上のスピードでまた規模で変わりつつある。受講生は様々な立場で、多くの場合変革を推進するメンバーとして、組織変革に現在関わっているあるいは将来にわたって関わることになるだろう。本講義では、組織変革の本質について理論の面からと実践の面から迫り、受講生が変革を推進するために状況を分析し、課題を設定し、変革を推進するための行動指針と計画を決定しそれを実行するプロセスを学ぶ。講義とディスカッションを通じて、有能な推進者として変革についての多角的な理解に基づいた実行への道筋をつける力と他の関係者に効果的に提言する力を高める。さらに、自らに関わるあるいは始動するリアルな変革の取り組み（規模の大小、公式なもの非公式なものに関わらない）についても適宜議論しより実践に即した内容にしていく。なお、取り上げるケースのテーマ、ケース分析の鍵となる問いについては、事前に受講生に知らせる

## &lt;到達目標/Goals,Aims &gt;

組織変革についての学術的研究のうち実務への適用性が高く重要な概念知識について、それぞれの状況における課題の発見と解決、および提言に活かすことができるようになる  
ケース分析とディスカッションによって、それぞれの場面でどう考えどう行動してどう変革を成功させていくかについて考えを練り上げることで、推進者として自らの有効性を高めることができる

## &lt;授業計画/Schedule &gt;

(実施回 / (内容/Contents)

(授業時間外の学習/Assignments)

Week)

1	学習目標、日程、学習方法、課題の提出、ケーススタディの方法、ケースディスカッションの方法について説明する 各受講生の現在の役割、取り掛かっている組織改革、今後自らが計画している変革について情報を共有する 自らが担当しているプロジェクト、また始動するミニ変革のプロジェクトを他の受講生とシェアする	各受講生は、1000字から2000字以内で①これまでの経歴、②現在の役割、③組織変革に関わる立場であればその内容、④講義で何を学びどう今後の変革推進に役立たいか、⑤自らが計画する変革があればその内容（規模の多少に関わらないし、組織が取り組む公式なものでも自分が個人的に始動する非公式のものでもよい）をまとめ、第一回講義の1週間前までに講師のメールアドレスまで送付する 当日は、自己紹介もかねて、自分の取り組む変革について他の受講生と共有するためのプレゼン資料（10分程度）を用意しておく
2	組織変革の基本的な概念について理解する 組織変革のタイプ、変革のレベル、変革規模、変革の始動、組織モデル、変革のプロセス、変革のリーダーシップ、組織学習、変革の難所	ジョン・コッター『企業変革力』を読んでおく スティーブン・ロビンズ『組織行動のマネジメント』第16章を読んでおく ハーバードビジネススクールケーススタディ『変革を先導する』を読んでおく
3	組織変革において留意すべき点について理解する	『なぜ人と組織は変わらないのか』を読んでおく 自分の関わった変革について成功と失敗の事例を挙げ、批判的に分析しておく（当日他の受講生と共有してもらう）
4	変革のジレンマについて、議論を深める	『変革のジレンマ』をよみ、それぞれのケースについて、ポイントと自らの分析および洞察を10分程度のプレゼンテーションにまとめておき、講義の前日までに講師のメールアドレス宛に送付しておく（当日発表してもらう）どのケースを担当するかは、前週の講義時に割り当てる
5	ケースディスカッション『佐賀県庁 ワークスタイル 変革のためのテレワーク導入』	各自、当該ケースを分析し、事前に提示した設問をあらかじめ考えておき、ディスカッションに備える 詳細については第1回の講義で説明する
6	議論のまとめ	議論を振り返り、テーマについて洞察を深める

	各自による振り返り（振り返りシートの記入と提出）	
7	ケースディスカッション『サンプラネット A』	各自、当該ケースを分析し、事前に提示した設問をあらかじめ考えておき、ディスカッションに備える 詳細については第 1 回の講義で説明する
8	議論のまとめ 各自による振り返り（振り返りシートの記入と提出）	議論を振り返り、テーマについて洞察を深める
9	ケースディスカッション『サンプラネット B』	各自、当該ケースを分析し、事前に提示した設問をあらかじめ考えておき、ディスカッションに備える 詳細については第 1 回の講義で説明する
10	議論のまとめ 各自による振り返り（振り返りシートの記入と提出）	議論を振り返り、テーマについて洞察を深める
11	ケースディスカッション『新生銀行；一体化への取り組み』	各自、当該ケースを分析し、事前に提示した設問をあらかじめ考えておき、ディスカッションに備える 詳細については第 1 回の講義で説明する
12	議論のまとめ 各自による振り返り（振り返りシートの記入と提出）	議論を振り返り、テーマについて洞察を深める
13	ケースディスカッション『メルクの葛藤と改革』	各自、当該ケースを分析し、事前に提示した設問をあらかじめ考えておき、ディスカッションに備える 詳細については第 1 回の講義で説明する
14	議論のまとめ 各自による振り返り（振り返りシートの記入と提出） 全体のまとめ 各自の取り組む変革についてのアップデートとシェア 最終講義についての注意事項	議論を振り返り、テーマについて洞察を深める 各自が取り組む変革についてアップデートをまとめておくこと（当日共有してもらう）
15	授業内評価（提示されたケースを各自が分析する）	

ケースは変更されること、および追加されることもあるので、授業での指示に従うこと。  
受講者と相談の結果、授業計画を変更する可能性もある。

#### <成績評価基準/Evaluation Criteria >

平常点(出席、クラス参加、グループ作業の成果等) 10%

出席回数

クラスへの貢献度 30%

ケースディスカッションへの積極的な貢献度として、発言回数、議論の発展と深化への貢献により評価する

提出物 30%

提出物における理解の深さに基づいた内容の明瞭さ、説明の分かりやすさ（論理性、説得性）により評価する

授業内評価 30%

当日配布されたケース分析を時間内（90 分）に行う。問題の特定の適切性、分析および洞察の深さ、意思決定の論理性、必要なアクションの合理性、説得性により評価する

#### <テキスト/Textbook >

ジョン・コッター『企業変革力』（日経 BP 社、2002 年）

ハーバードビジネススクール『変革を先導する』（ハーバードビジネススクール、1991 年）、ハーバードビジネススクールのケース

ロバート・キーガン、リサ・ラスコー・ヘイリー『なぜ人と組織は変わらないのかーハーバード流自己変革の理論と実践ー』（英治出版、2013 年）

ハーバードビジネスレビュー『組織変革のジレンマ』（ダイヤモンド社、2004 年）、本書籍は絶版になっているので、中古品を入手するか、図書館で借りる必要がある、入手の方法については受講生に追って連絡する

#### <参考文献/Reference Book >

ウィリアム・エレット『入門ケースメソッド学習法ー世界のビジネススクールで採用されているー』（ダイヤモンド社、2010

年) , ケーススタディの分析の肝要を学びたい受講生に勧める

W. Warner Burke, *Organization change Theory and Practice* , 5th edition.(SAGE Publications, Inc., 2018). 英語で組織変革の理論を読みたい受講生にぜひ勧める

クリス・アーギリス『組織の罫—人間行動の現実—』(文真堂, 2016年) , 組織変革の失敗について学びたい受講生にぜひ勧める

その他必要な資料は適宜配布する