

現代経営学応用研究「人材マネジメント」  
2016年度後期（1単位）

担当：平野光俊  
TA：李娜（リナ）

教室：梅田インテリジェントラボ

## I. 概要

人材は経営戦略の実行を担う資源です。人的資源を獲得、育成、配置、評価、処遇していく人材マネジメント（human resource management: HRM）のシステムも、それが持続的競争優位につながるのであれば重要な経営資源となります。その際、経営資源はライバル企業に模倣されてはならないという条件を満たす必要があります。HRMが模倣されにくくなるのは他のマネジメントの要素（例えば、生産や研究開発といった活動及び組織構造や戦略など）と補完的に結びついたときです。例えば、組経営戦略や織アーキテクチャとHRMの組み合わせに補完性（シナジー）があれば、企業の競争優位は持続します。その意味でHRM論は「戦略論」や「組織論」と密接に関係します。他方で、人材マネジメントが他の資源（もの・金・知識）と異なる資源であるという観点が重要です。なぜなら人材という資源は他と違って自ら意思・選好・欲求をもつ生身の“人間”であるからです。したがって、HRMは、モチベーション、成長欲求、働きがいといった従業員の心性に働きかける必要があります。その意味で、HRMは「組織行動論」と隣接した研究分野となります。

中長期の企業の戦略達成および競争力向上という「経営の視点」と従業員の意欲や成長といった「人の視点」をうまく接合していくことがHRMの課題であり、また幅広い学問分野を応用する学際的研究分野としておもしろいところでもあります。そしてこのような学際的かつ応用的なHRMを理解するためには、理論と比較から学ぶことが有効です。そのとき有効な視座が日本型人材マネジメントです。人事の実務者のなかには「日本型ないし「アメリカ型」とHRMをステレオタイプにとらえるのはナンセンスだと言う人もいます。たしかに人材マネジメントは「わが社独自」であるべきであり、その独自性が競争優位に繋がります。しかし独自であると主張するためには比較対象がいります。日本型HRMの理念型はわが社独自のHRMを設計する際の参照枠となります。

この授業では、戦略、資源、組織とHRMの補完性がいかに競争優位に結び付くかを基本的なテーマにおきます。とりわけ1980年代の伝統的な日本型と伝統的なアメリカ型のHRMのプロトタイプを理念型に置き、それを構成する人事施策の束はいかなる補完関係にあったのかを議論します。ミドル・アップ・ダウンの調整様式、それを可能にする組織のメンバーが保有する高い知的熟練、知的熟練の向上を動機づけながらトレーニングする雇用システム、すなわち職能資格制度、同一年次管理・定期異動・遅い昇進モード、長期安定雇用といった人事施策の束が、どのような類の補完性を発揮し、経営パフォーマンスにつながったのか。そして平成雇用不況期に入って、日本型HRMの補完性は失われてしまったのか、あるいは新しい補完性を見出し変容したのか。組織モード、知的熟練、雇用ポートフォリオ、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍推進、ダイバーシティ、グローバル

HRM といった新しい課題も取りあげて検討していきます。

この授業の目標は、受講生が経営者として所属組織の HRM の問題点を発見し、その解決に向けて有効なアクションをとることができるようになることです。したがって、もっとも重要なケースはご所属の組織そのものになりますので、所属組織の HRM のあり方に問題意識を持つ方を対象とします。

## II. 教科書・参考文献

教科書

平野光俊『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性－』中央経済社

奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門人的資源管理（第2版）』中央経済社

上記2冊の教科書はあらかじめ各自で入手し一読しておいて下さい。上記2冊以外にもセッションごとに参考書（書籍）を指定しています適宜読んでください。参考文献のうち論文は初回の授業（1/13）でまとめて配布します。

## III. 授業の方法

課題レポートをもとにしたディスカッション

6回の事前課題を課します。設問に回答する形でレポートを作成し、授業に臨んでください。設問をもとにディスカッションします。

## IV. 成績評価の方法

成績評価の方法と基準（100点満点）

- ・事前課題レポート 60%（6回提出で各回10%）（A=10点，B=7点，C=4点で評価）
- ・期末レポート 40%（A=40点，B=30点，C=20点で評価）

・事前課題レポートについて

毎回のケース課題に対応し、ディスカッションの素材になります。事前課題を行ってこない授業に参加できません。レポートは授業終了時に回収します。授業当日以外は受け取りません。設問に解答するかたちでそれぞれ **A4, 1～2枚**でまとめてきてください。

・期末レポートについて

●テーマ：所属組織の人材マネジメントの課題と対策

授業で学習した内容を応用しながら、所属組織の人材マネジメントを分析します。

つまり所属組織の、

- 1) 人材マネジメントの施策を戦略や組織との補完性から整理し、
- 2) その機能性（業績，モチベーション，人材育成などを目的変数としたときに、当該諸施策がいかなる効果を与えているか）を評価し、

- 3) その修正すべき点を抽出し、
  - 4) 解決に向けたアクション（対策）を提案する。
- データ：人事施策の説明資料のみならず，所属組織の人事スタッフ，関連部署，経営者へのインタビューなども行う。
  - レポートの体裁：本文は1頁40行，A4片面タイプ，4ページ以上（資料除く）。
  - 提出方法と締め切り：2/25（土）までに教務係へ紙で提出すること。
- \*所属組織がない学生は企業のケース研究とする。データは2次データ（公表されたもの）で賄うが，1次データ（インタビューなど）があればなおよい。

## V. 授業の要旨と計画

### 1月13日（金）セッション1，セッション2

#### テーマ：組織学習を促進しイノベーションを支援する HRM

（概要）継続してすぐれた経営を行う仕組みをもっている会社は，同時にそれを支えるすぐれた人事の仕組みをもっている。その要諦は，人材が保有するスキルと役割が要求するスキルの最適な（ずらしの）エンカウンターである。それでは現実に日本企業ではどのようなスキルを労働者に要求し，どのような仕組み（インセンティブ制度とキャリア開発）で学習を促し，生産能力を高めてきたのであろうか。この授業では日本企業の HRM なかみずくキャリアシステムが経営にいかなる効果をもたらしているかを解説し，日本的キャリアシステムの理解を深めます。また 1) exploration（探索）/exploitation（活用）の組織学習の類型に補完的な HRM のあり方と課題を検討します。2) 知的熟練論を基礎としたキャリア形成システムを解説し，同時に日本的キャリアシステムの機能性を価値創造のメカニズムから検討します。3) イノベーションのジレンマという考え方の下にイノベーションを支援する HRM のあり方を検討します。

（使用するケース）

#### 「個食・即食製品を生み出したハウス食品の人と経営」

ケース教材は神戸大学ディスカッションペーパーで読むことができます。

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

[http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009\\_07.pdf](http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_07.pdf)

（事前課題①）設問

1. ハウスの「カップシチュー」開発が成功したのは，造粒技術，FD 技術，生産技術それぞれの要素技術の改良によって生じた技術システム間の技術的不均衡を，調味食品部，ソマテックセンター，関東工場が統合・調整したことにある，と思われる。このような擦合せ型の組織学習に対して，ハウスの HRM および人事部はどのような貢献を果たしたのかを分析しなさい。
2. 先行企業がひしめくカップ入りスープ市場において，これから更なるシェアアップを果たすために，ハウスの「個食・即食」の製品開発は今後どのように進めていけばよいのであろうか。具体的には，模倣困難性が高い「カップシチュー」の

フレッシュアップや、シチュエーションに特化したラインロビング戦略がよいのか。そうではなく、麺や米のジャンルも含めた「群」で市場を広く取った戦略がよいのか。その際、ハウスの「人と経営」はどのように修正していく必要があるのかを分析しなさい。

(参考文献)

平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」  
『一橋ビジネスレビュー』56巻第1号。

## 1月20日(金) セッション3, セッション4

### セッション3 (5限)

#### テーマ: 企業の境界と人事情報の費用

(概要) 組織の経済学では、定型化された組織のマネジメントの基本を「分業と調整」の仕組みと、「インセンティブ」の仕組みの組み合わせであると捉えます。組織を情報処理機構と捉えれば、組織メンバーは個別タスク(職場)にある個別情報とそれを連結したシステム情報をさまざまに処理しながら意思決定を行っています。その際、情報処理の範囲を切り分けるのが分業であり、同時に個々の決定を全体として首尾一貫させるのが調整(コーディネーション)です。分業と調整の様式はそれと適合的な人的資源の一定のタイプ(情報処理能力としての技能)を要求しますから、組織メンバーの技能形成にたいするインセンティブを適切に引き出す仕組みが必要となります。日本型 HRM とマネジメントの他の側面とのリンクの合理性を、企業の境界、人事情報の費用といった概念装置を用いて議論します。

(使用するケース)

#### 「オフィス情報機器メーカーMN社の組織と人事の改革」

ケース教材は平野の個人ホームページ <http://hirano-kobe.jp/semnar> からダウンロードしてください。

(事前課題②) 設問

あなたはMN社の経営トップである。

1. MN社の組織デザインとHRMの問題は何か。
2. 上記で挙げた問題を解決するために、MN社はこれから、組織とHRMをどのように修正していけばよいのか。具体的な施策のアイデアが挙げながら修正案を考えなさい。

(参考文献)

青木昌彦(1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社、第5章。

Roberts, J. (2004) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press.(谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン—戦略経営の経済学』,NTT出版社,2005年)。

伊藤秀史・沼上 幹・田中一弘・軽部 大（2008）『現代の経営理論』有斐閣,第 2 章。

#### セッション 4 (6 限)

##### テーマ：同一労働同一賃金と雇用ポートフォリオ

（概要）日経連が『新時代の日本的経営』で雇用ポートフォリオを提唱してから 20 年。当時、日経連は、日本的雇用慣行の基本方針、つまり長期的視点に立った人間中心（尊重）の経営は堅持するものの、リストラの推進と賃金の高止まりへの対応を不可欠と捉え、長期雇用と短期雇用を組み合わせた雇用ポートフォリオを、これからの日本の雇用システムの方向として示しました。しかし、現実には、中間形態の雇用区分の高度専門能力活用型グループは増加せず、一方で雇用柔軟型（短期雇用）グループが著しく増加したことから、正社員と非正規の処遇格差が社会問題となりました。最近の法改正や国の雇用政策では、雇用の安定確保と公正な処遇が盛んに議論されてきました。たとえば、公正な処遇のための政策としては「パートタイム労働法」があり、雇用の安定の確保という面では「労働契約法律の一部を改正する法律」（労働契約法改正）があります。こういった法改正を踏まえて、多くの企業が、同一労働同一賃金のあり方を検討し、また非正規の無期雇用への転換の新しいルールを備えた雇用ポートフォリオの構築に取り組んでいます。理論的でありながら実践的な雇用ポートフォリオがいままさに求められています。このセッションでは、雇用区分の組み合わせを雇用ポートフォリオと捕捉して、その最適な組み合わせを検討します。

（使用するケース）

##### 「イオンの GMS のマーチャンダイジングプロセス改革とコミュニティ社員制度」

ケース教材は神戸大学ディスカッションペーパーで読むことができます。

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

[http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009\\_36.pdf](http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2009_36.pdf)

（事前課題③）設問

労働契約法改正のポイントは、無期労働契約への転換（第 18 条）、「雇い止め法理」の法定化（第 19 条）、不合理な労働条件の禁止（第 20 条）である。今後は、同一の使用者との間で、有期労働契約が通算で 5 年を超えて反覆更新された場合、企業は労働者の申込みにより無期労働契約（つまり正社員）に転換しなければならない。このような有期契約労働者に対する不公正な処遇の是正を目指す法改正は、処遇体系の再設計を企業に課す法的介入となる。

1. イオンのコミュニティ社員制度を MD プロセスに応じた組織コーディネーションとの補完性から評価しなさい。
2. 労働契約法の改正に伴い、イオンはこれから、コミュニティ社員制度をどのように修正していけばよいのか。具体的な施策のアイデアが挙げながら修正案を考えなさい。

(参考文献)

厚生労働省「改正労働契約法リーフレット」

平野光俊 (2009)「三層化する労働市場—雇用区分の多様化と均衡処遇—」『組織科学』  
Vol.44, No.2.

平野光俊 (2015)「労働契約法改正の「意図せざる結果」の行方」『日本労働研究雑誌』  
No.655.

## 1月27日(金) セッション5, セッション6

テーマ：多様な労働者の活躍推進とワーク・ライフ・バランス

(概要) ワーク・ライフ・バランスに対する社会的関心が高まりを見せており，従業員の仕事と家庭生活との両立支援に取り組む企業が増加しています。こうした動きに呼応して女性活躍推進の意義や課題について議論（ポジティブ・アクション）が行われています。ワーク・ライフ・バランスと女性活躍推進のあり方を，DVD教材を用いて検討します。また高齢者の活躍推進の課題についても解説します。

(事前課題④) 所属組織について下記の設問をレポートしてください。

1. 所属組織の女性の管理職登用を阻害する要因と課題について，以下の4項目との繋がりから整理してきてください。1) 職場（管理職，同僚，配置，労働時間など），2) 働き方，3) 評価処遇など人事制度，4) キャリア開発の男女差。

(参考文献)

小泉大輔・朴弘文・平野光俊 (2010)「営業職の離職行動の性別比較—統計的差別と予言の自己成就—」経営行動科学学会年次大会発表論文集。

小泉大輔・朴弘文・平野光俊 (2013)「女性活躍推進施策が若手女性のキャリア自己効力感に与える影響」『経営行動科学』第26巻,第1号。

## 2月3日(金) セッション7, セッション8

セッション7 (5限)

テーマ：人材マネジメント型企業変革リーダー

(概要) 戦略起点ではなく，人を起点として変革を創発的に主導するリーダー，言い換えれば「人材マネジメント型企業変革リーダー」を検討します。企業のミッション，ビジョン，価値すなわち経営理念の浸透の意義や心理的エンパワーメントを高めるリーダーシップのありかたを検討します。

(使用するケース)

西村孝史「ローソン：「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ」

ケース教材は一橋大学機関リポジトリのHPで読むことができます。

<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/handle/10086/18678>

HP の画面右下を [View/Open](#) をクリック

(事前課題⑤) 設問

1. 新浪氏は企業変革の取り組みにおいて経営理念/戦略と HRM の補完性をどのように再構築したのでしょうか。
2. 新浪氏の改革において「おにぎり屋プロジェクト」が従業員に与えた影響を考えなさい。

(参考文献)

平野光俊 (2015) 「人材マネジメント型企業変革リーダー」 神戸大学専門職大学院 (MBA) 編『人生を変える MBA』第 8 章.

セッション 8 (6 限)

テーマ: グローバル HRM

(概要) 海外直接投資が業績に大きな影響を与える状況にあつて、グローバルに活躍できる人材とローカルスタッフの育成が喫緊の課題となっています。また、日本本社のマネジメントの海外移転に伴う現地の制度的環境との適応も重要な課題です。日本人と外国人の協働を促す現地適応と、グローバル人材育成をテーマにしてグローバル HRM の課題を中国に焦点を絞って議論します。中国における HRM のあり方を中国の制度的環境 (労働市場, 法制, 監督, ガバナンス等) との補完性から評価し, グローバル統合とローカル適応の両立と多国籍内部労働市場の構築について議論します。

(使用するケース)

小泉大輔他「中国における YKK グループの HRM 改革」

神戸大学ディスカッションペーパーで読むことができます。

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

[http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2011\\_19.pdf](http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2011_19.pdf)

(事前課題⑥) 設問

1. YKK 上海の一連の HRM 改革をどのように評価しますか。ブルーカラーとホワイトカラーに分けて論じなさい。

(参考文献)

平野光俊 (2016) 「多国籍内部労働市場におけるグローバル人材の確保・育成の課題」 Business Insight, No.95

## VI. 履修上の注意

2015 年度に開講した「現代経営学応用研究 (人材マネジメント)」を履修した学生は受講できません。