

# 現代経営学応用研究「人材マネジメント」 平成 23 年度後期 (1 単位)

担当：平野光俊

TA： 林 祥平

教室：梅田インテリジェントラボ

## I. 概要

「人材」は企業戦略の達成に貢献する経営資源です。こうした資源を獲得、育成、配置、評価、処遇していく「人材マネジメント」もまた、それが持続的競争優位に資す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。人材マネジメントが模倣されにくくなるのは他のマネジメントの要素と適合的に結びついたときです。たとえば、特定の組織アーキテクチャと特定の人材マネジメントの仕方の結合に補完性（シナジー）があれば、企業の競争優位は持続することになります。その意味で人材マネジメントは「資源ベースの戦略論」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の資源と違って自ら意思・選好・欲求をもつ生身の“人間”であるからです。したがって、人材マネジメントは、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、人材マネジメントは「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」（戦略論や組織論）と、従業員の意欲や成長といった「人の視点」（組織行動論）の両者をうまく融合していくことが人材マネジメントの課題であり、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人材マネジメントを理解するためには、「理論」と「比較」から学ぶことが求められます。

そのうえで、この授業では次のような問題意識を受講生と共有しておきたいと思います。すなわち、近年日本企業は、これまで戦略と切り離されて安定的に存在していた人事制度を戦略と連動させながら見直している。したがって、人材マネジメントの役割は、戦略に連動して創出される新しい職務を遂行する人材のスペックを定めて供給するとともに経営目標へのコミットメントを高めていくことにある。しかし現実には、人材マネジメントは当初の意図どおり変化するとは限らず、多くの場合これまでの諸特徴を保持した派生型に進化する。というのは人材マネジメントの機能性は、その生成発展の歴史的経路と一国の社会システムに埋め込まれているからである。

この授業では、このような歴史的経路と制度的環境を踏まえたうえで機能的な人材マネジメントの内実はどうのようなものなのか、そして、それが何ゆえに機能的でありうるのかの原理を理論的・実践的に学習します。そして、受講生が所属組織の人材マネジメントの問題点を発見し、それをより良くするための必要なアクションをとることができるようになることを目標とします。したがって、もっとも重要なケースは所属組織そのものになりますので、所属組織の人材マネジメントのあり方に問題意識を持つ方を対象とします。

## II. 教科書・必読リーディングス・参考書

以下の本を教科書とします。2冊とも、神戸大学六甲台生協書籍部もしくは神戸大学図書館で入手可能。教科書指定以外の必読リーディングスは初回の授業（1/13）でまとめて配布。

1. 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，2006年。
2. 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編『入門人的資源管理（2版）』中央経済社，2010年。

その他、参考文献を記しています。各自で入手してできる限り事前に読んでおいてください。また、ここに挙げられていない文献や論文につきましても、講義時に随時紹介します。

## III. 授業の方法

### 事前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。レクチャーはパワーポイント資料を用います。

## 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）

- \* 事前課題レポートは毎回のケース課題に対応しています。これを行ってこないときは授業に参加することはできません。レポートは授業終了時に回収します。それ以外の日には受け取りません。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諸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：2/18（土）までに教務係へ提出すること。

\*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、一次データ（インタビューなど）があれば望ましい。

## 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)マッチングである。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。この授業では日本の人事管理なくな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制度的叡智の理解を深めます。具体的には、1) exploration/exploitation の組織学習の類型に応じた人材マネジメント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人材マネジメント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、ハウスの人材マネジメント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、シチューカテゴリー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。

(必読リーディングス)

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。

(参考文献)

- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.* (岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—(上 基本編)』ダイヤモンド社, 2003年) 第1章, 第5章。
- Christensen, C.M., (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ(増補改訂版)』翔永社, 2001年)。
- Mintzberg, H.(1998)*Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press (木村 充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東京経済新報社,1999年)。
- Nonaka, I. and H. Takeuchi,(1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社,1996年)。
- 小池和男・猪木武徳編 (2002)『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社。

## ●1月20日(金)

### セッション3

テーマ: 企業の境界と組織モードの双対原理

(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。日本型人事管理の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、組織モードの双対原理、進化、人事情報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.jpn.org/seminar> 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人材マネジメントの問題は何か。
2. 上記で挙げた問題を解決するために、MN社はこれから、組織と人材マネジメント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。

(必読リーディングス)

平野光俊 (2011) 「2009年の日本の人事部—その役割は変わったのか—」『日本労働研究雑誌』No. 606.

(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)。

Jacoby, S. M. (2005) *The Embedded Corporation*. Princeton University Press (鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』, 東洋経済新報社, 2005年)。

#### セッション4

(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を制度的リーダーシップのコンセプトのもとに検討します。

(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③) 設問

1. 新浪氏の一連の改革の成功要因は何でしょうか。
2. 新浪氏の改革において「おにぎり屋プロジェクト」が与えた影響を考えなさい。

(参考文献)

Selznick, P. (1984) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, University of California, Berkeley. (『組織とリーダーシップ』北野利信訳, ダイヤモンド社がありますが, 残念ながら絶版です。)

●1月27日(金)

セッション5

テーマ: 非正規労働者の活用と人材ポートフォリオ

(概要) 雇用・就業形態の多様化が進んでいます。その象徴となっているのは「非正規労働者の拡大」です。背景には、企業側において、人件費抑制、専門的・即戦力人材の確保に非正規労働者が活用されているという事情があります。同時に正社員での雇用機会が減少しやむを得ず非正規雇用で就職していることや、女性や高齢者が自分の時間に合わせて非正規雇用で就業するようになってきたことなどの労働者側の事情もあります。また、職業安定法、労働者派遣法等の改正等、労働市場に影響する規制緩和や経済のグローバル化による労働力移動の活発化傾向の中では、非正規労働者の増加だけでなく短時間勤務や職種・職場限定など正社員の多様化がさらに進むものと予想されます。しかし、一方では、雇用・就業形態の多様化に伴う賃金格差、評価・処遇、人材育成、キャリア形成などの諸課題への対応が、労働者側、企業側の共通したものとなっています。このセッションでは、雇用区分の組み合わせを人材ポートフォリオとして捕捉して、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④) 設問

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. 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。

(必読リーディングス)

平野光俊 (2009) 「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオシステムからの考察—」『日本労働研究雑誌』No.586。

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999) “The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation And Development,” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1.

(参考文献)

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村 理・八木 甫訳『組織の経済学』NTT 出版, 1997年).第2章, 第5章, 第6章。

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6

テーマ：仕事の標準化・単純化と働く人のモチベーション

(概要) 働く人のモチベーションと作業の効率性の両立をいかに行うかを考えます。

(ビデオ教材)

「日本マクドナルド社のサービス・イノベーション」当日視聴

## ●2月3日(金)

### セッション7

#### テーマ：女性活躍推進

(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が行われています。人材マネジメントのホットなトピックスであるワーク・ライフ・バランスと女性活躍推進のあり方を、ケースと平野が行ったサーベイリサーチの結果のもとに検討します。

(使用するケース)

「アストラゼネカ株式会社—女性 MR の定着と活躍推進に向けて—」

1/13 に配布します。

(事前課題⑤) 設問

1. AZ 社における女性活躍推進を阻害する要因を抽出し、その理由を考えなさい。

(必読リーディングス)

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.

(参考文献)

山口一男・樋口美雄編『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社。

### セッション8

#### テーマ：グローバル人材マネジメント

(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って、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人材マネジメントの課題を中国に焦点を絞って議論します。中国における人材マネジメント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、日本のものづくりの強みである5S等の躰、チームワーク、長期育成、ライフタイムコミットメント、会社と個人の目標の一体性を支える経営理念の共有、日本人派遣社員の役割、現地社員のインセンティブとキャリア開発の有効性をケースをゲストを招いて議論します。

(使用するケース)

「中国における YKK グループの人材マネジメント改革」

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)

ゲスト講義：マーサージャパン シニアコンサルタント 前川尚大氏

(事前課題⑥) 設問

1. YKK 上海の人材マネジメントの現地応に対するあなたの評価を述べなさい。

(参考文献)

白木三秀『国際的人的資源管理の比較分析』有斐閣，2006 年。

## VI. 履修上の注意

平成 22 年度に開講した「人材マネジメント応用研究」を履修した学生は受講できません。