

## 2019 年度コア科目：OBHRM 詳細シラバス

担当：鈴木竜太 ([suzukir@kobe-u.ac.jp](mailto:suzukir@kobe-u.ac.jp))

平野光俊 ([hiranom@kobe-u.ac.jp](mailto:hiranom@kobe-u.ac.jp))

服部泰宏 ([y-hattori@people.kobe-u.ac.jp](mailto:y-hattori@people.kobe-u.ac.jp))

開講日：8月17日～10月12日の毎土曜日（9/21は除く）

時間：13時20分～18時30分

教室：六甲台キャンパス I-306 教室

### 【授業のテーマと目標】

この授業の目的は、組織行動（Organizational Behavior：OB）と人的資源管理（Human Resource Management：HRM）について、卓越した General Manager であれば当然知っておくべき知識と見識を身につけることです。MBA に在籍している受講生の皆さんはすでに企業等で働き、職場で仕事の経験を持つ人々です。その意味では、すでにご自身の経験をベースに OB や HRM にかかわる人のマネジメントを行なっているはずですが、それでは経験した範囲からしか学ぶことができません。この点から考えると、OB や HRM をビジネススクールで学ぶことの意義は、自身の経験からくる様々な持論を、フォーマルな理論や他者の経験（ケース）に照らして改めて確認したり、客観的に評価したりすることであると言えます。

人材を活かすということは、日本という資源が豊富でない国においてはいつの時代も重要なイシューであると言えます。また、日本の高度成長は我が国の人材とそれを支える仕組みにおいて成し遂げられた部分も少なくありません。この授業を通して、より広く、より深く、より新たな視点から人材マネジメントを考えられるようになることを目指します。

### 【教科書・参考書】

授業では下記の教科書をふまえて授業を進めていきますが、講義では OB/HRM の最近の研究から得られた知見も取り入れながら、より実践的により理論的に人のマネジメントの本質に迫ります。

なお指定した2冊の教科書は内容が豊富であるため、全てを授業でカバーすることはできないと思いますが、どちらも今日のグローバルな市場を背景にし

た定番の教科書であり、授業に関わるパート以外も受講者には参考になると考えていますので、購入して通読し、授業の予習復習に活用するようにしてください。また各ケースは、指定がある場合にはダウンロードするか、購入して事前に準備をしておいてください

ハーバード大のケースはコースパックとして下記のアドレスより入手できません。

<<https://hbsp.harvard.edu/import/638062>>

**Text#1 S.P. ロビンス著（高木晴夫監訳）『[新版] 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社**

本書は、OB の定番の教科書であり、原書は世界の多くのビジネススクールで教科書として使用されています。授業では本書全てをカバーするわけではなく、第1、2、4、5、6、7、8、10、13、16章の内容を中心に行います。ただし、具体的な組織の中の人間行動は組織の様々な活動と連動していますので、ぜひ講義での該当箇所だけを読むのではなく、通読してもらえればと思います。

**Text#2 J. ブラッドン・B. ゴールド著（上林憲雄他監訳）『人的資源管理 理論と実践（第3版）』文真堂.**

本書もビジネススクールの HRM の授業でよく使われている教科書です。本書の特徴は、日本のコンテキストも理解した著者によって書かれていることです。こちらは第1、2、4、6、8、9、10、13章の内容を中心に行います。日本の典型的・伝統的な HRM（以下、日本型 HRM）は、欧米企業の HRM とかけ離れた特殊なものとして取り扱われますが、その良さと欠点を理解するためにも、欧米でのスタンダードな考え方とともに日本型 HRM の課題を理解することが重要だと考えます。

なお各回にはケースが指定されています。一部配布するケースもありますが、原則として各人で事前に購入・入手しておくようにしてください。

**【成績評価の方法】**

各セッション（Module 1 を除く）では事前課題が課せられています。この事前課題レポート（60%）と最終回に行われる試験（40%）によって評価を行います。レポートが1つでも未提出の者あるいは期末試験の未受験者は成績評価の

対象外とします。授業中の質問や発言などの貢献度については、加点減点をしません。

この科目におけるレポートは、当該授業の前日金曜日までに **BEEF** での提出をしてもらいます。これ以外の方法でレポートを提出（持参、郵送、メール添付など）することは認められません。詳細は、この科目の初回の授業で説明しますので、しっかり確認するようにしてください。

皆さんには、以下の【講義のスケジュール】にあるレポートの提出を求めます。レポートの一つひとつのボリュームは、A4 サイズ（1 頁 1400 字程度）× 1 ページを標準<sup>1</sup>とします。

この科目の期末試験については、毎回の教室でのレクチャーやディスカッションを理解しており、必読文献（後段の講義のスケジュールを参照）を読み込んでいることを前提にした出題と採点になります。

この科目の成績評価の方法は、受講者の **General Manager** としてのポテンシャルをとらえるものではありません。あくまでも、科目に盛り込んだ内容の消化度合いを評価測定するものです。この点は、分けて考えるようにしてください。

## 【講義モジュール】

### Module 1: Introduction

最初のセッションはこの授業のガイダンスと人をマネジメントすることについての概説を行います。人のマネジメントは必ずしも人事部だけが考慮すれば良い課題ではありません。チームや組織を率いることになれば、必ず人をマネジメントして目標を達成する必要が生まれています。では人をマネジメントすることは、技術や生産ラインをマネジメントすることとはなにが違うのでしょうか。またそれによって考える視点はどのように異なるのでしょうか。このセッションでは人のマネジメントの特徴と考え方について概説します。

### Module 2: Leadership

OB の肝であるリーダーシップに早速触れていきます。講義ではリーダーシップとパワーについて触れたのち、古典的なリーダーシップ理論（リーダーシップの行動論と変革型リーダーシップ）について概説します。2つのリーダーシップ論の違いをじっくりと理解してください。自由演習では、フォロワーに視点をおいたリーダーシップを通して自分たちのリーダーシップを振り返りな

---

<sup>1</sup> 2 ページ以上にわたって記述しても構いません。

がら、リーダーシップの本質を考えていきます。

### **Module 3: Team Management**

集団は単なる個人の集合とは異なります。集団あるいはチームだからこそ起こる課題もあれば、集団だからこそ可能になることもあります。このセッションでは特に集団の叡智を結集する局面であるグループの意思決定を中心に学びます。前半の講義ではグループダイナミクスに関する講義を行い、チームやグループのもつ特徴について学びます。自由演習では、エキササイズを通してより良い議論の行い方について考えていきます。少しリラックスして臨んでください。

### **Module 4: HRD in Organization**

HRMの1つの目的は、組織の中（内部労働市場）で人材を育てることです。このセッションでは組織における育成（**Human Resource Development : HRD**）に焦点を絞ります。具体的には、個人の学習やキャリア発達と組織による育成の観点からセッションを進めます。講義では、個人の側から学習論とキャリア論を概説します。ケースでは、日本型HRMにおけるキャリア・システムと他のマネジメントの間の補完性と機能性を検討します。自由演習では、日本企業におけるキャリア形成の特徴である知的熟練と経営人材の育成のジレンマの観点から、キャリア・システムの課題について議論します。

### **Module 5: Motivation & Incentive**

リーダーシップ論に並んでOBの大きなトピックがモチベーション論です。Module5では、モチベーション論と合わせて表裏の関係にあるインセンティブ・システムについて考えていきます。人はお金のためだけに働いているわけではありません。しかし賃金などのインセンティブが従業員の短期的・中長期的行動に影響するのも事実です。講義では、OBにおけるモチベーションの知見を取り入れながら、インセンティブ・システムのバリエーションについて概説します。ケースでは、インセンティブ強度とイニシアティブや協力といった人間行動の関係を、「情報機器メーカーMN社」のケースを用いて、グループ経営組織の設計の仕方も含めて考えます。一方、自由演習はOBのスタンスから、モチベーション論について考えていきます。

### **Module 6: WLB & Diversity**

出生率の低下と少子化を経て急速に労働人口が減少する日本。経済成長を持続させていくには、女性や高齢者のなど多様な人材の労働参加を促し、その活躍

を推進するダイバーシティ・マネジメント（DM）とワーク・ライフ・バランス（WLB）が求められます。講義では、ダイバーシティとインクルージョンというテーマでの欧米の先行研究の知見を踏まえて、人材の多様性が組織パフォーマンスに効果を発揮する条件について概説します。ケースでは、多様性の一つの属性として性別を取り上げ、「アストラゼネカ」のケースを用いて女性活躍推進と WLB の課題について議論します。自由演習では、労働時間削減や WLB 含む働き方改革について、ご所属の組織の事例を持ち寄り、そうした取り組みが実際のところ働く人々のパフォーマンスや心身の健康に効果を発揮しているか否かについて議論します。

### **Module 7: Organization & Individuals**

組織と個人の雇用関係は経済的、法的、社会的、心理的側面から捕捉することができます。講義では、心理的契約という概念を用いて、その類型と統合的な HRM のバリエーションを考えます。また「組織と集団」から「組織と個人」の心理的契約へ移行しつつある現状について理解を深めます。ケースでは、労働契約法の改正や同一労働同一賃金という政策に応じて、正社員と非正社員の心理的契約を踏まえて、どのように公正な雇用ポートフォリオを編成したらよいか、「イオン」のケースを用いて検討します。自由演習では、心理的契約の派生概念である I-deals などの新たなコンセプトを導入しつつ、「組織と個人」の問題をさらに掘り下げていきます。「特定の社員を特別扱い・優遇」するなど、アメリカ企業の中で登場しつつある、雇用に対する新たな考え方にも言及し、それが日本企業にとってもつ意味についても考察してきます。

### **Module 8: Strategic HRM**

これまでのモジュールですでに部分的に戦略と HRM の適合性について議論してきましたが、この最終モジュールであらためて戦略と HRM の適合 (Strategic HRM) を解説します。ケースは「ローソン」を取り上げ、SHRM の再構築に手腕を発揮した新浪社長のリーダーシップを検討します。自由演習では、所属組織の戦略と HRM の適合について評価し、受講生が考える修正案を持ち寄り、グループディスカッションを行います。

## **【講義スケジュール】**

Week 1 (8/17)

S1: Introduction

講義内容：組織行動論・人的資源管理論の基礎について概説します。とりわけ、組織における人のマネジメントは他の諸資源のマネジメントと何故どのように異なるのか、マネジャーは人のマネジメントに際し、どういった点に留意すべきなのかについて焦点を当てて講義します。また、人のマネジメントのパラダイム（基本的な考え方）が時代を経るとともに、なぜどのように移り変わってきたのかについても講義します。

必読文献：Text#1 第1章、第2章 Text#2 第1章、第2章

事前課題：特にありません 必読文献を読んで来てください

## S2: レクチャー (Leadership)

講義内容：リーダーシップ論にまつわる概念と考え方について学びます。

必読文献：Text#1 第10章

事前課題：特にありません 必読文献を読んで来てください

## Week 2 (8/24)

### S1: ケース分析 (Leadership)

講義内容：Tessei のケースからリーダーが考えるべき視野や役割、手段について考えます。

ケース：Trouble at Tessei (HBS CASE#615044)

事前課題：矢部氏の立場になって、Tessei の苦境を乗り越えるためにどのような手を打つか、自分で具体的に考えてみてください。最初にどのような手を打つか、だけでなく、中長期的な方針についても従業員の反応を予想しながら、併せて考えてみてください。

### S2: 自由演習 (Leadership)

講義内容：近年多く取り上げられるフォロワー視点のリーダーシップについて講義と議論を行います。授業ではビデオを見て議論をしたいと思います。

事前課題：特にありません

### S3: レクチャー (Team Management)

講義内容：集団には集団が故に起こる行動特性があります。集団のもつ特徴とチームビルディングについて講義します。

必読文献：Text#1 第6章 第7章 第8章

事前課題：特にありません 必読文献を読んで来てください

### Week 3 (8/31)

#### S1: ケース分析 (Team Management)

ケース：Group Process in the Challenger Launch Decision (A)(B)(C)(D)

(HBS CASE#603068, 603070, 603072, 603073)

事前課題：1. なぜ結果として悲劇を避けることができなかったのでしょうか？会議での一連のやりとりを中心に、リスクが結果的に見過ごされることになった問題点はどこにあったのでしょうか。またそれは回避できたのでしょうか？会議の参加者それぞれの立場を踏まえて（例えば、あなたが NASA の一員あるいはモートン・チオコールの一員で会議に参加していたら）分析してください。  
2. NASA としてこのような惨事を起こさないためにはどのような対処ができるのでしょうか。その後の対策についても考えてください。

#### S2: 自由演習 (Team Management)

講義内容：この自由演習ではエキササイズを行いたいと思います。少しリラックスして臨んでもらいたいと思います。エキササイズの後、議論の振り返りをしながらグループの意思決定の問題について考えていきます。

事前課題：特にありません 必読文献を読んで来てください

#### S3: レクチャー (HRD in Organization)

講義内容：個人の視点から組織における学習と長期的な成長につながるキャリア論について講義をしていきます。

必読文献：Text#1 第1章、第2章

事前課題：特にありません 必読文献を読んで来てください

### Week 4 (9/7)

#### S1: ケース分析 (HRD in Organization)

必読文献：Text#2 第4章、第6章、第10章

ケース：ハウス食品

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

[https://www.b.kobe-u.ac.jp/papers\\_files/2009\\_07.pdf](https://www.b.kobe-u.ac.jp/papers_files/2009_07.pdf)

事前課題：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か。具体的には、「カップシチュー」の継続的改良と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分析しなさい。

### S2: 自由演習 (HRD in Organization)

講義内容：受講生が持参した事前課題を素材にして、知的熟練形成と経営者育成のジレンマについて討議します。

事前課題：あなたの所属する組織の営業、開発、人事などの職能部門の部長おひとりの異動歴(キャリア)を調べてください。できれば当該部長にそれぞれの仕事経験において学習した内容とそれが現在の仕事にどのように生かされているかインタビューしてください。次に所属組織の人事等級制度が当該部長のキャリア形成にどのように影響しているか考えてみてください。以上をレポートにまとめてください。インタビューが難しい場合は相談に応じますので平野にメールで問い合わせてください。

### S3: レクチャー (Motivation & Incentive)

講義内容：HRMの中核であるインセンティブ・システムのバリエーションについて概説します。

必読文献：Text #1 第5章 Text#2 第8章 第9章

事前課題：特にありません。必読文献を読んできてください。

## Week 5 (9/14)

### S1: ケース分析 (Motivation & Incentive)

必読文献：Text#1 第13章



ケース：情報機器メーカーMN社

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

<http://hirano-kobe.jpn.org/seminar>

事前課題（※ケースに記述されている課題とは若干異なるので注意してください）：あなたは MN 社の経営トップです。1. MN 社の組織デザインと人材マネジメントの変革と現在 MN 社で起こっている問題の関係について整理してください。またすでに文中で整理されている問題だけでなく、潜在的あるいはいずれ起こる可能性のある組織や人材マネジメントにおける問題についても変革の影響を考えください。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てください。

### S2: 自由演習 (Motivation & Inventive)

講義内容：組織行動論におけるモチベーションについて概説します。

必読文献：Text#1 第4章 第5章

事前課題：特にありません。必読文献を読んで来ててください

### S3: レクチャー (WLB & Diversity)

講義内容：ダイバーシティ・マネジメントの基本的な考え方、多様性と組織パフォーマンスとの関係や WLB の問題について概説します。

必読文献：Text#1 第1章

事前課題：特にありません。必読文献を読んできててください。

## Week 6 (9/28)

### S1: ケース分析 (WLB & Diversity)

ケース：アストラゼネカ

事前に配布します。

事前課題：アストラゼネカの女性 MR について、彼女たちの定着率と管理職比率のアップを図るために、あなたが人事部長だったらどのようなことに取り組みますか。

### S2: 自由演習 (WLB & Diversity)

講義内容：労働時間削減や WLB 含む働き方改革について、所属組織の取り組み事例を整理し、そうした取り組みの従業員パフォーマンスと心身の健康に対する実効性についてディスカッションします。

事前課題：上記についてレポートしてきてください。

### S3: レクチャー (Organization and Individuals)

講義内容：心理的契約 (psychological contracts) という視点から、組織や個人の「義務」とは何か、日本企業の組織と個人の関わり方にはどんな特徴があるのかといった問題について概説します。

必読文献：Text#2 第1章

事前課題：特にありません。必読文献を読んできてください。

## ※9/22 は修士論文ポスターセッションへの参加になります

### Week 7 (10/5)

#### S1: ケース分析 (Organization and Individuals)

ケース：イオン

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

[https://www.b.kobe-u.ac.jp/papers\\_files/2009\\_36.pdf](https://www.b.kobe-u.ac.jp/papers_files/2009_36.pdf)

事前課題：2013年に施行された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）です。今後、同一の利用者との間で、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に転換しなければなりません。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ります。

1. イオンのコミュニティ社員制度を MD プロセス改革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てください。
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か。具体的な施策のアイデアが挙げながら修正案を考えてください。

#### S2: 自由演習 (Organization and Individuals)

講義内容：雇用関係に関わる様々なコンセプトを紹介しつつ、組織と個人の関係

性における「公平性」とは何であり、「不満」とはどのようにして起こるのか、特定の社員を「特別扱い・優遇」することの良い面/悪い面について考えていきます。

事前課題：特にレポートは要求しませんが、以下の問題について思考実験をしてきてください。「製品デザインを担当する部署のトップとして、デザイナー職の採用をしなければならないあなたのところに、同業他社で極めて高い成果を上げてきたあるエンジニアからの応募があったとします。そのエンジニアには、控えめに見積もっても、既存のメンバーの何倍もの貢献が見込まれるのですが、1つ問題があります。それは、そのエンジニアが、(1)他のメンバーの3分の2の労働時間にしてほしいこと、(2)週に一度だけ、オフィス以外の場所で仕事をさせてほしいこと、という2つの要求をしていることです。これまではこのようなこのようなことを他のデザイナーに許容してこなかったわけですが、この人を探るためには、この2点がどうしても必要になるとします。この問題に対して、あなたはどのようにアプローチするでしょうか」。あなたなりの回答を、用意してきて下さい。

### S3: レクチャー (Strategic HRM)

必読文献：Text#1 第16章 Text#2 第2章 第13章

戦略と HRM の適合を図る Strategic HRM、および SHRM の再構築を図る経営者のリーダーシップの特徴について概説します。

## Week 8 (10/12)

### S1: ケース分析 (Strategic HRM)

ケース：ローソン

下記の URL から各自ダウンロードしてください。

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

事前課題：1. 新浪氏は企業変革の取り組みにおいて、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分析してください。

### S2: 自由演習 (Strategic HRM)

講義内容：所属組織の戦略と HRM の適合について評価し、その修正案を考え

ていきます。

事前課題：所属組織の戦略や目指す目標と、自社内において採用や昇進に関して共有されている「優秀な人材」の定義、またそうした人材を特定し、処遇し、育て上げていく HRM の諸施策の適合について、あなたなりに評価してきて下さい。他ならぬ自社における「優秀さ」とはなんであり、それを正しくマネジメントできているか、という観点から自社の人材マネジメントを再点検するようなレポートを作成してください。

### S3: 期末試験

教室で試験を受けてもらいます。持ち込みは不可です

### 【授業計画】

授業は並行して行われるテーマセッションと時間的に連動しながら進められます。テーマセッションも含めた授業の計画は別表のようになっています。

別表 2018年度の授業予定（テーマプロジェクトの予定も含む）

	第1週(8/17)	第2週(8/24)	第3週(8/31)	第4週(9/7)	第5週(9/14)	9/21	第6週(9/28)	第7週(10/5)	第8週(10/12)	10/19
	Introduction	Leadership	Team Management	HRD in Organization	Motivation & Incentive	ゼミ：修士論文ポスターセッション	WLB & Diversity	Organization and Individual	Strategic HRM	テーマプロジェクト 中間発表
3時 限目	M1 講義（人のマネジメント）	M2 ケース（Tessei）	M3 ケース（チャレンジャー号の爆発）	M4 ケース（ハウス）	M5 ケース（MN社）		M6 ケース（アストラゼネカ*）	M7 ケース（イオン）	M8 ケース（ローソン）	
担当	鈴木	鈴木	鈴木	平野	平野		平野	服部	服部	
4時 限目	M2 講義（リーダーシップ）	M2 自由演習（フォロワーシップ）	M3 自由演習（地球脱出の日）	M4 自由演習（知的熟練）	M5 自由演習（モチベーション）		M6 自由演習（WLB）	M7 自由演習（雇用区分間の公正）	M8 自由演習（Strategic HRM）	
担当	鈴木	鈴木	鈴木	平野	服部		平野	服部	服部	
5時 限目	プロジェクト研究	M3 講義（チームマネジメント）	M4 講義（学習・キャリア）	M5 講義（インセンティブシステム）	M6 講義（ダイバーシティマネジメント）		M7 講義（雇用制度と心理的契約）	M8 講義（SHRM）	試験	
担当	鈴木	鈴木	鈴木	平野	服部		服部	服部	鈴木・服部	
6時 限目	プロジェクト研究			プロジェクト研究						
担当	鈴木			鈴木						

<sup>2</sup> 10月19日の中間発表は1時限目より行われます。