

開講日：1月7,14,21,28日

講義形態：Zoomによるオンラインライブ講義。Zoom情報はBEEFに掲載されます。

担当 庭本 佳子(niwamoto@opal.kobe-u.ac.jp)

1. 授業のテーマと目標

グローバル競争の激化や技術的環境の変化をうけて、企業が持続的競争優位を構築していくためには、価値ある資源としての人材を戦略的に活用していくことが極めて重要な課題となっています。この授業では、戦略・組織と人的資源管理に関して近年生じているホットトピックスを扱います。人的資源管理論、組織行動論、組織論、経営管理論の一つに絞ることなく学際的な視座から今日のマネジメントの現場で生じうる問題を考察し、「組織のパフォーマンスを上げていくためには人事管理上、何が重要になってくるのか」「組織において個人がよりよく生きていくための課題は何か」について理解を深めていきます。

授業の到達目標は、①組織での権限関係と個人の自律性、人的資源管理の相互作用を理解すること、②授業で扱った理論や知識を、実際の職場状況に応じて適用できることです。

2. 参考書とケース資料

この授業では、環境変化や人材の多様化によって、組織が直面している課題と解決の方向性が検討されます。その前提として、これまでの日本の企業組織で展開されてきた人事管理のメカニズムを知っておくことが有益です。そこで、授業の前にあらかじめ下記参考書を通読しておくことをお勧めします。

【参考書】

平野光俊・江夏幾多郎(2018)『人事管理一人と企業、ともに生きるために』有斐閣。
ISBN:9784641150478

また、授業では、以下のケース教材を用いますので、合わせて事前に購入しておいてください。製本・郵送に時間がかかる場合がありますので、余裕をもって準備しておいてください。

【ケース】

- ・ノバルティス：グローバル企業を導くこと

https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?review=off&content_id=HBSP-414J05

- ・ディスコにおける個人 Will

https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-419J43

- ・新生銀行：一体化への取り組み

https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?content_id=HBSP-1-407-J01

・新生銀行：一体化への取り組み(B)

https://www.bookpark.ne.jp/cm/contentdetail.asp?review=off&content_id=HBSP-408J01&refno=HBSP-1-407-J01&ftype=rcdt

3. 授業の概要と計画

この授業は2コマ×4週で講義とケーススタディによって構成され、4つの具体的なテーマとして1. グローバル組織と HRM、2. 組織文化と HRM、3. ダイバーシティ組織と HRM、4. チーム組織と HRM で設定されています。

当初、ポータルサイトで提示していた簡易シラバスのトピックスおよび順序から少し修正されていますのでご注意ください。

講義のスケジュールは以下の通りです。

第1回目 1月7日 (テーマ：グローバル組織と HRM)

1コマ目は、グローバル組織における本国志向と適応志向のはざままで生じる諸論点を紹介し、国際人的資源管理の視座からグローバル人材の適正配置・育成について検討を加えます。また、講義の内容を適宜グループで議論し、質疑応答を通して内容理解を深めます。

2コマ目は、ノバルティスのケースを題材にグループ・ディスカッションを行います。具体的には、ノバルティスの強みと課題、海外支社との関係性、グローバルリーダーの育成について考察し、日系グローバル企業への示唆についても検討を加えます。

事前課題

ノバルティスのケースをよく読み、ノバルティスの経営発展のプロセスを把握しておいてください。また、事後課題の問いについてあらかじめ自分の考えを手元にメモしておいてください。

事後課題

ノバルティスのケースでは、ノバルティス社が「世界をリードするヘルスケア企業」になるために、買収・統合を繰り返しつつ、市場や組織、文化等のあらゆる側面においてグローバル化を推し進めてきたことがわかります。このようなノバルティス社の発展の歴史を踏まえて、ノバルティス本社が今後のグローバルビジネスを展開していくうえで、現在(2014年時点)のグローバル組織構造と HRM(グローバルリーダーの育成、海外支社との関係等)が適切なものといえるか、もし適切なものになっていないとすればどうしなければならないのかということを検討してください。

レポートはA4用紙 1 枚以内にまとめ、1月8日 23時59分までに BEEF のレポート提出ボックスに提出してください。

第2回目 1月14日 (テーマ：組織文化と HRM)

1 コマ目は、戦略・組織・HRM の適合にまつわる論点を紹介し、人事ポリシーを背後で支える組織文化の意義について検討します。また、講義の内容を適宜グループで議論し、質疑応答を通して内容理解を深めます。

2 コマ目は、前半の講義内容を踏まえて、新生銀行の人事制度改革、組織文化統合の取り組みについて、グループ・ディスカッションを通じて検討していきます。

事前課題

新生銀行のケースをよく読み、2000 年代前半までに新生銀行が抱えていた戦略的・組織的・人事的課題を踏まえて、2005 年以降に行われた組織文化や人事制度改革のプロセスを整理しておいてください。また、事後課題の問いについてあらかじめ自分の考えを手元にメモしておいてください。

事後課題

新生銀行のケースでは、新生銀行が長銀破綻から再生し競争力を回復するために進められた様々な改革と併行して、組織としての一貫性・一体性問題や人事評価に関しての諸課題が顕在化していったことがわかります。これらの問題に対する CLO トム・ペダーセンらによる取り組みについて、ペダーセンの課題認識、改革の内容、改革の順序などの視点から評価してください。もちろん、ここに挙げた視点以外からの評価でも構いません。

レポートはA4用紙 1 枚以内にまとめ、1月15日 23時59分までに BEEF のレポート提出ボックスに提出してください。

第3回目 1月21日 (テーマ：ダイバーシティ組織と HRM)

1 コマ目は、ダイバーシティ・マネジメントの概要を紹介し、多様性の有効性問題について、理論・実証両側面から考えます。

2 コマ目は、前半の講義内容を踏まえて、サイボウズ社等、ダイバーシティ・マネジメント先進企業が展開する多様性への取り組みについてグループ・ディスカッションを行っていきます。

事前課題

- ① 組織において、どのような多様性がいかなる場合に有効でしょうか。「組織において革新性が必要とされない環境下では、同質の人材構成とした方がよく多様性を考慮する必要はない」という意見については、どのように考えますか。提出は求めませんので手元にメモしておいてください。
- ② サイボウズに関する下記参考資料、文献に目を通しておいてください。

【参考文献、参考資料】

- ・日経クロストレンド（2018/11/28 6:30 電子版） BEEF に掲載予定
- ・日本経済新聞（2019/2/20 2:00 電子版、2020/3/27 2:00 電子版、2020/10/19 付朝刊） BEEF に掲載予定
- ・青野慶久(2015)『チームのことだけ考えた』ダイヤモンド社。

事後課題

サイボウズでは「100人100通り」の働き方を目指して在宅勤務制度、副業許可などさまざまな人事制度を採用しています。サイボウズにおいて、多様な働き方の実現と組織成果との関係はどのように説明できるでしょうか。人事制度に限らず、サイボウズの組織マネジメントや組織文化等にも言及し、多様な働き方に関する諸制度が組織成果を高めるメカニズムを考察してください。

レポートは500～1000字程度にまとめ、1月22日23時59分までにBEEFのレポート提出コーナーにてオンライン作成・提出してください。

第4回目 1月28日（テーマ：チーム組織とHRM）

1コマ目は、チーム型組織のマネジメントとチームデザイン、チームワークに必要なリーダーシップについて講義・ディスカッションを行います。また、こうしたアジャイルな組織を活かすための人事管理についても考察していきます。

2コマ目は、前半の講義内容を踏まえて、ディスコの組織マネジメント、人事管理の特徴についてグループ・ディスカッションを通じて検討していきます。

事前課題

ディスコのケースを読み、個人Willの仕組みやPIM等のマネジメントの特徴を把握しておいてください。また、事後課題の問いについてあらかじめ自分の考えを手元にメモしておいてください。

事後課題

ディスコのケースでは、個人 Will システムを機能させているバーチャルなマーケットプレイスや PIM 等、いくつか際立った組織的特徴が見られます。ディスコにおいて個人 Will システムが有効に機能するメカニズムを説明し、なぜそうしたマネジメントが可能になっているのか検討してください。あわせて、このやり方を自身の組織にとりいれるとすれば、どのような障害・問題が生じるか、それはなぜかということも考察してください。自身の組織を取り上げるのが難しい場合には、所属組織以外の組織を想定し、適宜情報を収集しながらレポートを作成してください。

レポートは A4 用紙 1 枚以内にまとめ、1 月 29 日 23 時 59 分までに BEEF のレポート提出ボックスに提出してください。

4. 成績評価について

成績は、各回の提出課題 80%、授業への参加度(講義・ディスカッション時の発言の質や量などを総合考慮)20%の割合で評価します。