

2025年度 MBAコア科目 Individuals & Groups 詳細シラバス

開講日：8月9日～10月4日

時間：13:20-18:30

担当

服部 泰宏 (y-hattori@people.kobe-u.ac.jp)

江夏 幾多郎 (経営経済研究所) (enatsu@rieb.kobe-u.ac.jp)

【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、卓越したマネジャーまたは経営者として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組織で働き、職場で仕事や経営の経験を持っています。その意味では、すでにご自身の経験をベースにOBやHRM、すなわち人のマネジメントを行なっています。

ただし、学びという観点に立つと、確かに経験は重要ですが、それにとどまるのみでは学びの深さは限られます。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にあります。そうした確認や評価は、持論の理解可能性や使用可能性を高めるでしょう。

人材を獲得し、開発し、活かす、あるいは尊重するということは、人が他者と関わりながら生きていくことの本質です。また、日本という天然資源が豊富でない国においては、いつの時代も重要な 이슈です。日本の社会や組織では、人のマネジメントについての様々なノウハウや理論が少なからず蓄積されてきました。しかし昨今は、人のマネジメントについて、量の面でも質の面でも課題が多く指摘されます。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の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。

【ケース資料・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、かつ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ませんが、世界的に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りますので、購入して通読し、授業の予習復習に活用してください。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。

教科書 S.P.ロビンズ他著（高木晴夫監訳）『マネジメント入門』ダイヤモンド社

本書は、タイトル通りマネジメントの入門書です。その中でも特に人や組織によりフォーカスしてかかれた定番の教科書です。授業では本書全てをカバーするわけではなく、人のマネジメントに関わる第1～12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。

なお、教科書や講義内容を補足するものとして下記の5冊の本を参考書としてあげておきます。必読ではありませんが、理解を深めるために活用してください。①と③は『マネジメント入門』がカバーしきれない概念・理論を補うためにあげていますので、できれば読み、授業に臨んでいただきたいと思います。⑤はいくつかの講義で取りあげるケース教材が所収されたものになります。

参考文献① 金井壽宏・高橋潔・服部泰宏著『組織行動の考え方:個人と組織と社会に元気を届ける実践知』東洋経済新報社.

参考文献② 服部泰宏著『組織行動論の考え方、使い方:良質のエビデンスを手にするために』有斐閣

参考文献③ 平野光俊・江夏幾多郎著『人事管理:人と組織、ともに生きるために』有斐閣

参考文献④ 江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵編著『新・マテリアル人事労務管理』有斐閣

参考文献⑤ 江夏幾多郎・石山恒貴・服部泰宏編著『人材マネジメントの革新:理論を読み解くための事例集』中央経済社.

【成績評価の方法】

成績は、この科目の毎回の授業で提出されたレポートと、期末試験をもとに判定します。レポート点数が60%、期末試験の点数が40%のウェイトです。レポートが1つでも未提出の場合、または、期末試験を受験しなかった場合は、成績評価の対象外とします。授業中の質問や発言などでの貢献度が目立った人には、ボーナス点として最大10点の加算をします。一方、授業への参加姿勢に大きな問題が見られた人は、最大で10点の減点をすることがあります。

なお、さまざまな事情により教室での講義が実施できず、期末試験が実施できない場合は、課題レポートにて代替します。その場合、授業中のレポートが80%、課題レポートが20%のウェイトとなります。

この科目の成績評価の方法は、受講者のマネジャー／経営者としてのポテンシャルをとらえるものではありません。私たち講師陣にそこまでの予見力はありませんし、私たちの本文（なすべきこと）を超えます。あくまでも授業内容の理解度を評価するものです。この点はご了承ください。

【レポートについて】

レポートの提出期間は、開講日の週の火曜日0:00から開講日当日13:00までとします。BEEFでのレポート提出はこの時間帯のみオープンしています。なお、システムは学部学生も使用するため、回線が混雑し、提出を受け付けなくなることがあります。またメンテナンスで一時的に使用できないこともあります。これらの理由による提出の遅れは原則認めません。早めに提出することを推奨します。これ以外の方法でレポートを提出（メール添付など）することは認められません。レポートのフォーマットは以下のとおりです。

- ・ 事前課題として提示された問いについて、自分の考えをまとめてください。
- ・ 採点の公平性を記すため、テキストは 2,000 字以内、図表は A4 1 枚以内とします。
- ・ BEEF のオンラインテキスト形式で提出してください。

【講義モジュール】

M1: Introduction

最初のセッションでは、この授業のガイダンスと人のマネジメントについての概説を行います。人のマネジメントは経営者や人事部門だけが考えていけばよ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きます。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何が違うのでしょうか。人をマネジメントすることに特有の視点とは、具体的にどのようなことなのでしょう。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ていきます。

M2: Leadership

OBの中でも最も研究が多く蓄積されている中核的な概念であるリーダーシップに触れます。講義ではリーダーシップの基本的な考え方のバリエーションについて触れたのち、古典的なり

リーダーシップ理論（リーダーシップの不動の二軸、変革型リーダーシップなど）から、比較的新しい理論（サーバントリーダーシップ、シェアドリーダーシップなど）について概説します。百花繚乱ともいえる多様なリーダーシップ概念の、微妙だが重要な違いをじっくりと理解してください。自由演習では、皆さん自身のリーダーシップ経験に基づき、皆さんの行動に影響を与えるリーダーシップの持論（self-theory）を作成するというをさせていただきます。自身がとっている行動を虚心に振り返ることを通じて、リーダーシップの本質を考えていきます。

M3: 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可能になることもあれば、集団だからこそ起こる課題もあります。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。講義パートでは、1人では起こらないが2人以上が集まった時に発生する問題、さらには3人以上が集まった時に発生する問題というように、集団にまつわる創発特性について解説します。その上で、集団の成り立ちとその病理に関わるグループダイナミクスの議論、そしてさまざまな個人の能力や特性を活かすチームマネジメントの考え方について学びます。自由演習では、エクササイズなどを交えつつ、集団におけるより良い議論のあり方について考えていきます。

M4: Human Resource Development

HRMの重要な機能の1つに、組織が必要とする人材を育てることがありますが、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、組織の中で行われる育成・学習の全体像を描き出した上で、OJTに代表される経験からの学習、研修のように種々の境界を跨ぐ学習など、さまざまな育成・学びのバリエーションとその裏にあるロジックについて解説します。ケースでは、参加者の経営能力を磨くために用意された学びの場が参加者の積極的な関与の中で作り替えられ、その中で参加者の学びが加速したソフトバンクアカデミアの事例を取り上げます。自由演習では、視点を個人から組織に切り替え、雇用主が従業員を育て、活かす場として組織を捉える内部労働市場という考え方に触れます。そして、その具体例として、企業主導、経験の幅重視（ゼネラリスト志向）、専門性（形式知）軽視、遅い（従業員間で差がつきにくい）昇進といった特徴を持つ日本企業の従業員キャリア開発の課題と、考えられる打開策について議論します。

M5: 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、また、グローバルな人・もの・金・情報の流れの影響を受ける日本。経済成長を持続させていくには、女性や高齢者、あるい

は障害者や外国人などの労働参加を従来以上に促し、多様な人材の平等な活躍を推進するダイバーシティ・マネジメント（DM）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、人材の多様性が協働や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、能力や専門性において多様な人々から構成されるチームラボのケースを用いて、多様な人々からなる組織のマネジメントの魅力と難しさについて議論します。自由演習では、公正性というコンセプトを用いて、組織の中で多様な価値観や期待を持った個人が共存するためにはどのような考え方やルールが必要なのかについて考えます。

M6: Motivation & Incentive

リーダーシップ論に並ぶOBの大きなトピックがモチベーション論です。また、人のモチベーションについては、インセンティブ・システムがHRMの中心テーマであり続けました。Module5では、これらの表裏の関係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し、そこには企業の長年にわたる試行錯誤があります。講義では、組織の経営目的に則した貢献を従業員から引き出すためのインセンティブ・システムのバリエーションと、それぞれのシステムの強み弱みについて概説します。ケースでは、業績評価に関して独特の取り組みを行った事例に触れ、そのロジックや他企業への適応可能性を検討します。一方、自由演習はOBのスタンスから、人のモチベーションの源泉となる要因、あるいは諸要因の組み合わせであるメカニズムの多様性について理解することを目指します。

M7: Employment Relations

働く側と働かせる側の双方のニーズが多様化する中で、雇用形態や勤務形態の多様化が進んでいます。それぞれのニーズ充足を考える際に重要になるのが、異なる雇用形態、異なる勤務形態を組織経営の能率性を実現する形で従業員に提供しつつ、従業員が享受する便益や担うコストの面での不公正性を最小化することです。講義では、さまざまな雇用形態や勤務形態を、特定の基準に則して備える雇用ポートフォリオという考え方と日本の実態について概説します。ケースでは、労働市場、企業戦略、労働法制の変化、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、イオンリテールのケースを用いて検討します。自由演習では、雇用形態や勤務形態の多様化を能率的に進めるために必要な、しかししばしば見落とされがちな従業員と組織の間の心理的契約（必ずしも雇用契約に明記されない、いわば書かれざる約束）について、詳しく検討します。

M8: Strategic HRM

HRMを行う際に必要なことは、経営環境や自社の戦略・組織の特徴を踏まえた人事施策の立案と運用を、試行錯誤の中で見つけてゆくことです。そして、様々な人事施策の間に相乗効果を働かせることで、限られた投資から大きな効果を引き出すことができます。最終モジュールでは、人事システムと状況要因との適合、人事システムを構成する様々な施策間の適合について解説します。ケースは新日鉄住金エンジニアリングを取り上げ、企業を大きく転換させることに人事管理がどのように積極的に貢献できるかについて検討します。自由演習では、戦略と人事管理との適合性の1つの例としてタレントマネジメントに注目します。環境の変化や戦略を前提に競争優位に貢献するキーポジションを特定し、そのポジションにふさわしい能力を有し、成果を発揮できる個人をどのようにアサインするか。「優秀」な個人を早期に特定し、リソースを傾斜的に配分することには、どのようなメリットとデメリットがあるのか。いくつかの事例とともにグループディスカッションします。

【講義スケジュール】

Week 1 (8/9)

S1: Introduction 担当：服部・江夏

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、ものや金といった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：教科書 第2章、第3章、第9章、歴史講座：マネジメントのルーツを探る旅（p.28）

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) 担当：服部

講義内容：「リーダーシップとはいったい何か」という問いに答えるべく、リーダーシップをとらえる視点そのもののバリエーションをまず紹介し、その上で、連綿と蓄積されてきた膨大なリーダーシップ研究の中から、代表的な考え方/理論を紹介します。

必読文献：教科書 第1章、第12章、第13章

事前課題：第12章に掲載されている事例にみるマネジメント「パナソニック」を読み、3つの設問について自分の考えをまとめておいてください（提出は不要です、手元メモでOKです）。

Week 2 (8/16)

S1: ケース分析 (Leadership) 担当：服部

講義内容：Mann GulchとStorm King Mountainの2つのケースからリーダーが考えるべき視野や役割、手段ともにリーダーシップがより良い成果につながる点について考えます。

ケース：Fire at Mann Gulch (HBS CASE#304089) , Storm King Mountain (HBS CASE#304046) リンク先のコースパックにて購入可能です (<https://hbsp.harvard.edu/import/1309466>)。

事前レポート課題：1. 何が2つの悲劇を起こしたのでしょうか？2. 2つのケースのリーダーシップ (Mann峡谷のドッジとStormKing山のブランコとマッケイ) を比較して、彼らの何がリーダーとしての失敗であったのでしょうか？3. なぜ消防士たちは、マッケイの「下の方に消火線を張れ」という命令に、疑問や不安を抱きながらも従ったのか、一方でドッジの「脱出火災に加われ」という命令を無視したのでしょうか。

S2: 自由演習 (Leadership) 担当：服部

講義内容：リーダーシップに関わる皆さん自身の経験、そして認知心理学におけるしろうと理論 (lay theory) という考え方を手掛かりに、皆さん自身が (暗黙的にであれ、明示的にであれ) 信奉するリーダーシップの持論 (self-theory) を言語化してもらいます。自身がとっている行動を虚心に振り返ることを通じて、机上の空論ではない、皆さん自身にとってアクションナブルな「リーダーシップ理論」とは何か、考えてもらいます。

事前課題：特にありません

S3: レクチャー (Team Management) 担当：服部

講義内容：私たちは、一人では不可能なことを、集団を形成することによって成し遂げることができます。他方、集団に参加することで私たちは、一人では経験しないような問題に直面してしまうこともあります。一人では経験し得ない、人々の集まりに特有の現象を創発特性という概念を切り口に考えていきます。加えて、そのような問題を回避するヒントである、チームビルディングの考え方について講義します。

必読文献：教科書 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 3 (8/23)

S1: ケース分析 (Team Management) 担当：服部

ケース：Group Process in the Challenger Launch Decision (A)(B)(C)(D) (HBS CASE#603068, 603070, 603072, 603073) リンク先のコースバックにて購入可能です(<https://hbsp.harvard.edu/import/1309466>)。

事前レポート課題：1.1986年1月のテレビ会議を取り巻く状況は、どのようなものだったと思いますか？それがグループの意思決定プロセスにどのような影響を与えたのでしょうか？2.ロジャー・ボイスジョリーの身になって考えてみてください。今夜、テレビ会議が予定されています。自分の見解を支持してもらうために、グループに対してどのようなアプローチをとりますか？この会議では、実際に何を話しますか？3.実際のテレビ会議のやりとりを通じて、このやりとりの問題はどこにあったと思いますか？また誰がどのように発言していれば、最悪の状況が避けられた可能性があったと思いますか？

S2: 自由演習 (Team Management) 担当：服部

講義内容：この自由演習では集団の問題についての講義を行った後、主として、エクササイズを行います。少しリラックスして臨んでもらいたいと思います。エクササイズの後、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 (Human Resource Development) 担当：江夏

講義内容：まず、経験を重ねながら環境との関わりの中で学んでいくとはどういうことかについて、個人の視点から講義をしていきます。その上で、雇用主が従業員、とりわけその人的資本 (human capital) を育て、活かす場として組織を捉える「内部労働市場」という考え方を紹介します。近年、組織と個人の双方にその合理性が認められつつある、一つの「内部労働市場」にとどまらずに能力やキャリアを積み重ねる個人の働き方についても、その合理性の是非も含めて検討します。

必読文献：教科書 第9章、キャリア講座：キャリアを築く (pp. 246-251)、参考文献② 第1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 4 (8/30)

S1: ケース分析 (Human Resource Development) 担当：江夏

必読文献：教科書 第9章

ケース：ソフトバンクアカデミア (SBA)

参考文献⑤の第9章に掲載されていますので、各自で入手してください。

事前レポート課題：SBAはスタートアップ企業あるいは急成長する企業の経営者を人的ネットワークの中で育てる機関ですが、一般企業による社内人材開発、とりわけ業務外での研修（Off the Job Training）にどの程度応用可能でしょうか。SBAにおける学習内容、学習者の姿勢や関係性は、経営者・管理者・一般従業員等の社内人材に対しても求められるものでしょうか。所属組織の社内人材開発（部分または全体）とSBAを、いくつかの軸（この軸も考えて示してください）を元に比較した上で、SBAの実践をいかに自組織に取り組めるかを検討してください。ここでは、社内人材開発が目指すもの（目的）を明確にした上で、SBAの実践のそれぞれを取り込める～取り込めない理由を明示してください。自組織のみならずSBAよりも合理的な、つまり、より目的達成に資する実践がある場合、それも積極的に紹介してください。

S2: 自由演習（Human Resource Development） 担当：江夏

講義内容：日本企業における内部労働市場、とりわけ従業員のキャリア形成マネジメントの実態について、配属管理や昇進管理の観点から、受講生アンケート（下記）の結果も用いながら振り返ります。その上で、レクチャーやケース分析で見られたような優れた人材育成法を多くの企業が実装するために必要なことについて討議します。

必読文献：参考文献② 第6章

事前課題：義務ではないですが、あなたの所属する企業の従業員のキャリア開発についての簡単なアンケートに、なるだけ回答してください（<https://forms.gle/q8k5fejPVZkyvgGKA>）。講義中のディスカッションの題材とします。なお、個人事業主の方など、この問いに関する自らの経験を想定するのが難しい方は、よく知る別の特定の組織を事例に考えてください。

S3: レクチャー（Diversity） 担当：服部

講義内容：ダイバーシティそしてダイバーシティ・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について概説します。「ダイバーシティを進めていけば、多様な特性や多様な視点を持った個人からなる組織が出来上がり、その結果として組織パフォーマンスが高まる」と、単純に言い切ることができない理由について考えていきます。

必読文献：教科書 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。

関連文献：参考文献① 第9章、参考文献② 第11章

Week 5 (9/6)

S1: ケース分析（Diversity） 担当：服部

ケース：チームラボ

リンク先（<https://www.diamond.co.jp/magazine/059691216.html>）で購入してください

事前レポート課題：多様な能力や専門性からなるチームラボでは、究極にフラットな組織や管理しない管理など、一般的な考え方とは異なる（少なくともそのように見える）やり方でマネジメントが行われています。この組織ではなぜこのようなマネジメントスタイルが選択されているのか、なぜそのようなマネジメントが可能になるのか、あなたなりの観点から議論してください。あわせて、このやり方を他ならぬあなた自身の組織に実装するとして、どのような障害/問題がありそう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、インタビューをするなど適宜情報を収集しながらレポートを作成してください。

S2: 自由演習 (Diversity) 担当：江夏

講義内容：DE&Iという言葉にあるように、当初ダイバーシティ（多様性）に寄せられてきた関心は、インクルージョン（包摂）、さらに近年はエクイティ（公平性）にも広がり、それらの関わりについての考察や実践が進んでいます。それでは公平性（equity）とはそもそも何なのでしょう。結果の平等とは異なるのは明らかだとして、機会の平等だけで全てが説明できるのでしょうか。公平性は何を基準に設ければよいのでしょうか。多様な人々への包摂的な関わり方は、公平性のみを気にすれば実現するのでしょうか。公平性の上位概念には公正（fairness）さらには正義（justice）があり、それらは公平性を含むさまざまな基準で達成されますが、どの基準が望まれるかは、人や社会によって異なります。ダイバーシティについて深く理解するため、組織的公正という研究領域の知見に基づき、公正性についてのさまざまな考え方や実践について検討します。

関連文献：参考文献① 第3章

事前課題：所属組織や上司・同僚からどのようなことをされたら公正感と不公正感を感じるか、それぞれについてメモ書き程度でいいのでまとめておいてください。提出は求めません。

S3: レクチャー (Motivation & Incentive) 担当：江夏

講義内容：組織づくりの中核にインセンティブ・システムがあることと、組織の編成原理や従業員の欲求（モチベーション）の幅に応じ、様々なインセンティブ・システムの併用が求められることについて概説します。ここでいうインセンティブ・システムとは、組織によって公式的に提供される、給与等の報酬制度と、報酬を決定するための人材評価の仕組みを指します。

必読文献：教科書 第7章、参考文献② 第7章

関連文献：教科書 第11章、参考文献② 第4章

事前課題：義務ではないですが、人事評価や報酬の納得性についての簡単なアンケートに、なるだけ回答してください（<https://forms.gle/9KATYx6xh4gUXXPM8>）。講義前日までの回答の傾向について、講義中に紹介します。

※9/14は現代経営学演習になります

Week 6(9/20)

S1: ケース分析 (Motivation & Inventive) 担当：江夏

ケース：デロイト

『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年10月号, pp.14-26。定期購読会員しか閲覧できないようなので、記事データを配布します。BEEFから各自ダウンロードしてください。その上で、以下の2つの課題への答えを用意してください。

事前レポート課題：1. この事例では、評価項目が4つに集約されています（20ページ中段）。もしあなたの会社にこの評価指標を当てはめた場合、社員の成長や業績向上といった目的の達成につながるでしょうか？具体的理由とともに述べてください。

2. あなたが所属組織（個人事業主の場合別の特定の組織）の人事責任者であるとして、事例で紹介されたような人事評価システムを導入するため、組織の経営層や社員に対してどのような働きかけを行いますか？具体的理由とともに述べてください。

S2: 自由演習 (Motivation & Inventive) 担当：服部

講義内容：組織行動論において連綿と蓄積されてきたモチベーション研究の中から、主要なものをいくつか紹介していきます。インセンティブ・システムのパートではカバーしきれないモチベーションの源泉、そしてモチベーションのアップダウンを規定するメカニズムの多様性について、レクチャとグループディスカッションを併用して議論します。

必読文献：教科書 第11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

関連文献：参考文献① 第2章、第3章

S3: レクチャー (Employment Relations) 担当：江夏

講義内容：組織が従業員に提供する雇用形態や勤務形態は一つではありません。従業員に求める貢献が多様化するのに応じ、組織は雇用形態や勤務形態を、なんらかの基準に則して多様化させなければなりません。そこで講義では、長期安定雇用や内部育成をしばしば伴う、コア従業員を対象にした雇用制度について、その概要や生成の背景を紹介した上で、それ以外の雇用制度をどの様に派生させるのが組織の能率性に結びつくのかについて解説します。組織行動論の色彩が濃い教科書では、こうした雇用制度についての議論は十分ではないため、イレギュラーではありますが、参考文献のみを必読文献に指定します。

必読文献：参考文献② 第1章、第10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 7 (9/27)

S1: ケース分析 (Employment Relations) 担当：江夏

ケース：イオンリテール

参考文献⑤の第3章に掲載されていますので、各自で入手してください。

事前レポート課題：イオンリテールは、非正規社員の活用を進めるため、能力開発や登用の機会を整備してきました。その典型例が2016年制度改訂以前のコミュニティ社員制度の拡充と、2016年制度改訂以降のL区分制度の拡充です。転居転勤などの面で制約のある働き方をする、企業にとっては「使い勝手」がいいとは限らない労働力を内部労働市場に取り込むものです。この取り組みについてイオンリテールは「フェアネス（公正）とチャレンジ（挑戦）」と表していますが、実際にそうだと言えるかどうか、理由とともに評価してください。さらには、職場や組織の運営、とりわけ人と業務のマッチング、人々の連携という観点から見た能率性の向上という観点から、2004年改訂以降の取り組みを評価してください。ケース資料中で紹介されている文献では、部分的にケース資料より詳しい情報があるので、適宜参照してください。

S2: 自由演習 (Employment Relations) 担当：服部

講義内容：組織行動論の重要概念といえる「心理的契約」の観点から、雇用関係の諸問題を考えます。「契約」という観点から眺めた時、日本型の人事管理にはどのような特徴があるのか、例えばこれまで日本企業の多くの社員が、全国転勤や定期的ローテーションを受容してきたのか、近年になって、それらを忌避する個人が出現し始めたのは何故か。こうした問題について議論してみたいと思います。

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。講義中に詳しく説明しますが、「心理的契約」とは要するに、「組織と個人の間で成立している、必ずしも文章化されない曖昧なものをも含めた相互期待」を指します。①「長期雇用」を強く期待するが「給与についてはそこそこ」で良いと考える人もいれば、②「長期雇用」などどうでもよく、むしろ「高い給与」こそが大事だという人もいるでしょう。このように、組織に対して期待するものに関して、個人の間でかなりの分散がある状態こそが、このセッションで取り上げる「多様な心理的契約の併存」になります。このように「個人が組織に期待しているもの」に関して、みなさんが所属する組織には、どのようなバリエーションがあるのでしょうか。上記の①と②のような典型的な違いについて、考えてきてください。

関連文献：参考文献① 第6章

S3: レクチャー (Strategic HRM) 江夏

講義内容：企業の競争力を維持・強化するため、個別の人事管理の活動を全体システムとして考える、という発想に立つのが戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management; SHRM) です。この講義では、人事システムと環境要因との適合関係、人事システムを構成する様々な要素の間の適合関係に関する論点を紹介します。また、そのような全体システムの運営のため、人事担当者がどのような役割を果たしうるか、また、実際に果たしてきたかについて、講師も実際に関わった調査の結果も参考にしながら、考えてゆきます。

必読文献：教科書 第7章、参考文献② 第3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 8 (10/04)

S1: ケース分析 (Strategic HRM) 担当：江夏

ケース：新日鉄住金エンジニアリング

リンク先 (<https://mikke.g-search.or.jp/QHBR/2014/20141215/QHBR20141215HTB015.html>)

で購入してください。その上で、以下の2つの課題への答えを用意してください。

事前レポート課題：1. 事例企業の設立 (分社化) に伴う組織・人事変革のうち、「賞賛されるべきところ」「課題が見受けられる所」のそれぞれについて、具体的な理由とともに述べてください。

2. 「第2の創業」を現実のものとするためにどのようなことが必要か、社長交代以降の同社の情報も適宜補足しながら、意見を述べてください。必ずしも人事管理に特化した意見でなくても構いませんが、もし他のマネジメント変革について述べられる場合には、その変革を成功に導くために必要な人事管理面でのサポートについても説明してください。

S2: 自由演習 (Strategic HRM) 担当：服部

講義内容：戦略と人事管理との適合性の1つの例として、タレントマネジメントというトピックを取り上げます。1997年のマッキンゼー・レポート上に登場した「Wal for Talent」というフレーズを1つの契機に、優秀な人材は単に高い成果を出すにとどまらず、企業全体の競争優位を左右するほどのインパクトを与える、という点に注目が集まりました。学術の世界においても、「ハイフライヤー」「スター社員」「トップタレント」「ファストトラック」など、この頃から、「優秀な人材」を彩る言葉が群発しはじめ、人事担当者の注目を集めてきました。このセッションでは、このように良くも悪くも百花繚乱的なタレントマネジメントをめぐる議論を整理しつつ、現実の企業において、競争優位に貢献するキーポジションを特定し、そのポジションにふさわしい能力を有し、成果を発揮できる個人をどのようにアサインすることの価値とその難しさについて、議論してみたいと思います。こうした議論を通じて、「人材の優秀さ」

という問題についても考えてみたいと思います。

必読文献：教科書 第7章

事前課題：所属組織においては、どのような人材が「優秀」だと評価されているでしょうか。そうした人材をどのような方法によって、①発見し（採用や評価）、②育て（育成）、③各所に配置し、④引き留め（リテンション）しているでしょうか。タレントマネジメントをめぐる所属組織の現状について整理した上で、みなさんの目から見た課題を抽出してきてください。提出課題ではありませんが、準備をしておいてください。

S3: 期末試験

教室で試験を受けていただきます。持ち込みは不可です。

※種々の事情により教室で試験が実施できないような場合は、課題レポートにて代替します。

2025年度の講義スケジュール

	第1週 (8/9)	第2週 (8/16)	第3週 (8/23)	第4週 (8/30)	第5週 (9/6)	(9/13)	第6週 (9/20)	第7週 (9/27)	第8週 (10/4)	(10/11)
	Introduction	Leadership	Team Management	Human Resource Development	Diversity	現代経営学演習	Motivation & Incentive	Employment Relations	Strategic HRM	現代経営学演習
3時限	M1講義 人のマネジメント	M2ケース Fire at Mann Gulch	M3ケース チャレンジャー号爆発	M4ケース ソフトバンク アカデミア	M5ケース チームラボ		M6ケース デロイト	M7ケース イオンリテール	M8ケース 新日鉄住金エンジニアリング	
担当	服部・江夏	服部	服部	江夏	服部		江夏	江夏	江夏	
4時限	M2講義 リーダーシップ①	M2自由演習 リーダーシップの しろうと理論	M3自由演習 グループダイナミクス	M4自由演習 能力・キャリア開発	M5自由演習 公正性		M6自由演習 モチベーション	M7自由演習 心理的契約	M8自由演習 タレント マネジメント	
担当	服部	服部	服部	江夏	江夏		服部	服部	服部	
5時限	M2講義 リーダーシップ②	M3講義 チームマネジメント	M4講義 学習・キャリア	M5講義 ダイバーシティ マネジメント	M6講義 インセンティブ システム		M7講義 雇用ポートフォリオ	M8講義 戦略的人的資源管 理	期末試験	
担当	服部	服部	江夏	服部	江夏		江夏	江夏	服部・江夏	
6時限	プロジェクト 研究			プロジェクト 研究						
担当	梶原・服部			梶原・服部						