

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
MBA 第1学期(2006年春)
「組織マネジメント」コースアウトライン

担当教員：高木晴夫・大藪毅・浅川和宏(担当順)

I 授業の目的

企業経営の根幹をなすのは人と組織である。人と組織は経営の原点であり、それをいかにマネジメントするかが、いかなる時代にあっても経営の基本問題として存在する。本授業では、以下の2つの視点からこの問題について考える。すなわち、組織における人間行動(組織行動、Organizational Behavior)、そして経営における組織と戦略(組織戦略、マクロ組織論、Organization Theory)である。(特に関係する場合には人的資源管理(Human Resources Management)についても触れる。)これらを通じて、組織のマネジメントの基本を知り、さらには、個人の組織行動と組織の力学に影響を及ぼすことのできるスキルを獲得して、経営のための意思決定とアクションに用いることを学ぶ。

具体的な目標は、(1)マネジメントに必要な人と組織に関する基礎的な理論を理解し、人とともに働き、人を管理するときに必ず発生する課題の構造を理解すること、(2)組織上の、そして人事管理(人的資源管理)上の、問題の原因を分析する力と解決に必要な判断力・実行力を高めること、(3)人と組織の活動成果についての考え方を身につけ、それを高める方法を学習すること、さらに(4)経営組織の構造と組織過程に関するダイナミックな考え方を習得することである。

この授業のねらいは、あくまでも実践のための学習であり、単なる知識を記憶することが目的ではない。学校の教室という制約はありながらも、できるかぎり経営の現場の考え方と判断、行動のとりかたを重視してゆく。

II 授業の構成

コースは4つの部分から構成される。第1部「人と組織に関する実践課題」(4セッション分、担当高木)。第2部「組織における人間行動」(6セッション分、担当大藪)。第3部「経営における組織と戦略」(6セッション分、担当浅川)。第4部「リーダーとしての意思決定」(2セッション分、担当高木)。また中間試験(第11セッション、担当大藪)、期末試験(第20セッション、担当浅川)がある。詳しくは、後述の授業日程を参照のこと。

III 授業の進め方

授業は、ケースのディスカッションを中心に進める。また、必要に応じて教科書、ビデオ教材、新聞・雑誌の記事、論文などを用いた講義を行なう。

授業は特に指示のない場合は、1セッションとして、60分のグループ・ディスカッション、15分の休憩、90分のクラス・ディスカッション、30分のレクチャー(講義)、で構成される。

受講者は、事前に配布されるケースをよく読み、設問に対する自分の意見や考えを準備してグループ・ディスカッションに参加することが求められる。クラス・ディスカッションでは、マネジメントの視点からのケースの状況分析と必要な意思決定と対応行動についてクラス全員で討議する。

レクチャーでは、教科書と配布資料をもとに解説を行い、クラス討議をもふまえての質疑応答を行う。

IV 成績の評定

成績の評定は、中間試験と期末試験の得点をコアとして、この上に討論参加点を上積みして行う。2回の試験は筆記試験とし、授業で使用していない新たなケースを出題する。

討論参加点は、毎回のクラス・ディスカッションにどれだけ参加したかによって、その質・量に応じて成績に上積みする。討論参加点は、あくまでもクラス・ディスカッションへの参加のインセンティブとするので、加点主義で運用する。発言内容によって減点することはない。

V 学習の仕方

授業で最も大事にするのは討議である。クラスでは、ケースに述べられている内容やクラスで議論される点について自分の判断を述べ、行動のとり方を主張することが奨励される。クラスメンバーの発言を聞き、理解するだけの出席では極めて不十分である。自分の意見を頭の中で形成し、それを声に出して他のメンバーに主張する行為をなすことが、本コースの学習の仕方の重要な部分になる。

このような学習の仕方は、多くの者にとって不慣れで、苦痛を伴うこともあるが、自分で自分の考え方を知り、他の人との相互作用の中から新しいものを創ってゆくやり方を知るかけがえのない機会となる。クラスでは全員がこの機会を平等に持っており、それを活用するか無駄にするかの判断は各自に任される。すなわち、指名による発言の強制はせず、ボランティアで自由な発言でクラス討議を形成する。

一方、中間試験と期末試験は新たなケースについての筆記試験である。討議では「発言」が求められるが、筆記試験では「記述」が求められる。日々のケース予習では発言の準備に終始しやすいが、筆記試験の準備も怠るべきではない。すなわち奨励するのは、ケースを個人予習する際に、試験であると想定して時間枠をとることで、ケースを読み、分析し、自らの意思決定と行動提案を答案として「記述」する。日々の授業の進行中でこれをするのは時間的な難しさがあるとしても、少なくとも何回かはこの工夫と努力をすることで試験の準備となる。

VI 教科書・資料について

本コースでは理論面での教科書として以下を配付する。教科書と直接関連する授業進行は多くないが、組織マネジメントの理論的補足をこれらの教科書を読むことで行ってもらいたい。

- (1) S.P.ロビンズ著「組織行動のマネジメント」(高木晴夫監訳)ダイヤモンド社 1997 年【「OB教科書」と略記】
- (2) 宗方比佐子・渡辺直登偏著「キャリア発達の心理学」川島書店 2002 年【「キャリア教科書」と略記】
- (3) 高橋伸夫編「超企業・組織論」有斐閣 2000 年【「高橋教科書」略記】
- (4) R.L.ダフト著「組織の経営学」(高木晴夫訳)ダイヤモンド社 2002 年【「ダフト教科書」と略記】

残念なことに、組織マネジメントの領域では、教科書に記載されている「理論」が、そのまま経営の「実践」に役立つことは少ない。これは、理論的な知識が重要でないという意味ではなく、理論を実践に応用するには多くの叡智が必要とされるということの意味している。本コースでは、その叡智を紡ぎだすことに主眼に置くので、より深い理論的な知識の獲得を目指す人はこれらの教科書を読むよう奨励する。もちろん、特に重要で基本的な理論については、教科書を用いて授業の中で講義する。

また必要に応じてケースに関連する資料を配布するので、それらを読んで基礎的な理論に関する知識の習得を行ってもらいたい。

VII 授業の日程と内容

授業は、特に指定が無い限り、以下の時間配分で行なう。

グループ討議：60 分 休憩：15 分 クラス討議：90 分 レクチャー：30 分

第 1 部「人と組織に関する実践課題」(担当高木)

セッション 1 4 月 11 日火曜

< 注意 > 入学合宿中は教科書を使用しないので持参しないでよい

< 注意 > グループ討議せずに先にクラスに集合すること

テーマ：会議の知的生産性

教材：ケース「12 人の怒れる男補助資料」

ケース「協働活動のための創造的コミュニケーション」

設問：上記 2 点を一読しておくだけでよい

授業内映画：12 人の怒れる男(事前に見ておく必要はない)

セッション2 4月12日水曜

<注意>グループ討議せずに先にクラスに集合すること

テーマ：(セッション1の継続)

教材：(セッション1の継続使用)

【授業終了前の時間を使って組織マネジメント科目全体の説明をするので、このシラバスをクラスに持参すること】

セッション3 4月18日火曜

テーマ：経営責任者の考え方

教材：ケース「メリット株式会社」第1部、2部、3部(第4、5、5続、は授業中配付)

設問：(1)8名の新人を用いて設立した新製品開発グループは、どのような条件の下におかれているか。(2)彼等はどのような性格のチームとして活動しているか。(3)彼等のチームは今後どのようになっていくと考えるか。

セッション4 4月20日木曜

テーマ：MBAの考え方(および第2部への橋渡し)

教材：ケース「ベンチャー電子工業株式会社」

設問：(1)加藤氏はどのような問題に直面しているか。(2)中村社長の経営のやり方をあなたはどのように考えるか。(3)加藤氏は今後どのようにすべきか。

第2部「組織における人間行動」(担当大藪)

〔単元：キャリア・ディベロップメント〕

組織で働く人々はさまざまな経験をしながら自らの職業人生(キャリア)を形成していく。その過程において、自分で方針を立てそれに向け努力を積み重ねられることもあれば、それができないこともある。すなわち働く側にとって希望通りになることもあれば、ならないこともある。このような直面する現実をどのように理解し、その上でどのような考え方をしてキャリアを形成するか。一方で、マネジメント側は働く人々のキャリア意識をどのように考え、把握してマネジメントにあたればよいのか。この単元ではこれらの問題に焦点を当てる。

セッション5 4月25日火曜

テーマ：初期キャリアの課題

教材：ケース「S建設株式会社 - 井上倫子 - 」

設問：(1)もしあなたが井上倫子さんの友人であったとしたら、彼女にどんなキャリア上のアドバイスをするか。その理由は？(2)もしあなたがS建設大阪支店のトップ(本

部長)であったとしたら、このケースにどのように対応するか。(3)S建設に「病理」があるとしたらどんな点であるか。

教科書関連部分:「キャリア発達の心理学」(以下キャリア教科書)第1章、第2章、第8章

セッション6 4月28日金曜

テーマ:中期キャリアの課題

教材:ケース「セントポール製薬株式会社」

設問:(1)小林氏の働きぶりや会社・仕事に対する態度をどのように評価するか。(2)アメリカでの小林氏の置かれた立場をどのように捉えるか。(3)あなたがアメリカでの小林氏の上司(日本人副社長)であったとしたら、小林氏のためにどんなことをするか。

教科書関連部分:「キャリア教科書」第3章、第4章、第5章

セッション7 5月8日月曜

テーマ:キャリアの分かれ目

教材:ケース「ABCコンサルティング(B)」

設問:(1)同じ中途採用でありながら、TさんはABCコンサルティングに留まり、Kさんは辞めた理由を何に求めるか。(3)「優秀な人の退職率の低下」を実現するために、ABCコンサルティングはどのような施策を講ずるべきか。

教科書関連部分:「OB教科書」第8章、第15章

〔単元:リーダーシップ〕

組織は人々の集まりであり、そこで必要となるのが、人々の活動に方向性を与え、目標達成に向けて意識を統一し、努力を継続させていくリーダーシップである。今日の経営状況にあっては安定的な経営活動のためのリーダーシップよりも、現状から脱却するための変革へのリーダーシップが必要である。そのリーダーシップは組織の内部のみならず外部にも向けられることもある。

セッション8 5月10日水曜

テーマ:危機管理のリーダーシップ

教材:ケース「ピッグズ湾(A)および(B)」、ケース「キューバミサイル危機」

設問:2つのケースを読み、ケネディ大統領が対応した2つの危機において、そのリーダーシップの違い、危機対応チームとその活動の違い、課題の違いなどを比較、分析せよ。

授業内映画:10月のミサイル(米テレビ映画)

注意:この授業ではグループ討議は行なわない。直接クラスに集合のこと。

教科書関連部分:「OB教科書」第11章、第12章

セッション9 5月12日金曜

テーマ：カリスマ・リーダー

教材：ケース「ブランソンのヴァージン」；（資料）ビデオトランスクリプト（当日配布）

設問：（１）ブランソン氏の性格、リーダーシップの特徴をどのように捉えるか。（２）ヴァージン・グループの成功の理由をどこに求めるか。（３）今後ブランソン氏がしなければならないことは何か。

教科書関連部分：「OB教科書」第10章、第16章

セッション10 5月16日火曜

テーマ：現場のリーダーシップ

教材：ケース「日本ビクター株式会社 - 家庭用ビデオ開発プロジェクト - 」

設問：後日提示する。

中間試験（担当大藪）

セッション11 5月19日金曜

中間試験（9：00 - 11：30）

課題：授業で使っていないケースについての分析と提言を記述

条件：教科書など持ち込み可、答案枚数の制限なし、鉛筆使用可、パソコン/ワープロ使用可（別教室を用意、試験時間終了時点で紙にプリントアウトされていること。ディスクレットでの提出は認めない。）

第3部「経営における組織と戦略」（担当浅川）

第3部では組織をマクロな視点から捉えて分析する。全体を通して組織と環境とのダイナミックなかかわりを中心的テーマとする。組織構造とデザイン、組織の発展と衰退、更には戦略的提携、イノベーション、組織戦略と市場戦略といった様々なコンテキストにおいて、環境と戦略と組織構造と組織過程のありかたを考察していきたい。

セッション12 5月26日金曜

テーマ：組織構造と組織デザイン ―事業部制―

教材：ケース「松下電器（ME）1987」

設問：（１）当社の組織構造のメリット・デメリットは何か。（２）当社が今後とりうる組織構造について評価し、提言せよ。

講義：配布資料: PP「組織構造と組織デザイン」(PP: PowerPoint の略)

セッション13 5月31日水曜

テーマ：組織構造と組織デザイン - マトリックス構造—

教材：ケース「ABB 継電器事業」；（資料）テイラー「マルチ・ドメスティック論」；浅川「ABB社：新たなグローバル多角化企業モデル」

設問：（１）マトリックス構造のメリット・デメリットは何か。（２）そのシステムがうまく作動するための要件は何か。（３）トップ・ミドル・フロントラインそれぞれの役割を整理せよ。（４）マトリックス組織における人事管理の問題点について考えよ。

講義：配布資料: PP「組織構造と組織デザイン」（同上）；（参考）ダフト教科書3章

セッション14 6月2日金曜

テーマ：組織の発展と衰退

教材：ケース「和田一夫と国際流通グループ・ヤオハン」；及び資料集（事前配布）

設問：（１）当社の経営、戦略、組織、人材管理、経営理念などは極めて独特だが、その利点と問題点について整理せよ。（２）当社が中国方面にビジネスを拡大していった勢いの源泉は何か。（３）当社をとりまく情勢が変化する中、当社の対応はどうであったか。（４）ヤオハン・ジャパンの倒産の原因は何であったか。

講義：配布資料: PP「組織の発展と衰退」；PP「組織文化」；（参考）高橋教科書14章、16章、ダフト教科書6章

セッション15 6月7日水曜

テーマ：組織変革とイノベーション

教材：ケース「アサヒビール株式会社」

設問：（１）アサヒビールが1980年代初期の危機的状況を脱することができたのは何故か。多面的に分析せよ。（２）組織変革に必要なリーダーシップおよび人材管理とはなにか。（３）本事例からあなたが学んだ教訓は何か。

講義：配布資料 PP「イノベーションと組織戦略」；PP「組織変革」；（参考）高橋教科書9-12章；ダフト教科書8章

セッション16 6月12日月曜

テーマ：組織間の協調と戦略的提携

教材：「ルノー=日産：戦略提携」

設問：（１）ルノー側はなぜ日産に興味を持ったか。（２）日産側はなぜルノーに興味を抱いたのか。（３）様々な困難な条件にもかかわらず両社はなぜ短期間に戦略提携合意にまで到達したのか。（４）両社のトップマネジメントのリーダーシップについて評価せよ。

(5) 一般に組織間の協調と競争の論理について考察せよ。

講義：配布資料 PP「組織間の競争と協調」；配布資料 PP「企業買収と組織間統合」；(参考) 高橋教科書 8 章 (および参考として 5 - 7 章)

セッション 17 6 月 14 日水曜

テーマ：組織戦略と市場戦略：グローバル・イノベーションの課題

教材：ケース「ヒューレット・パカード・シンガポール (A) 」

設問：(1) なぜアレックスプロジェクトは失敗に終わったのか。(2) HP シンガポールはカプリコンで日本市場に進出すべきか。

講義：配布資料 PP「グローバル企業の組織と戦略」；(参考) 高橋教科書 13 章；ダフト教科書 4 章

第 4 部「リーダーとしての意思決定」(担当高木)

セッション 18 6 月 21 日水曜

テーマ：ミドルマネジメントの意思決定

教材：ケース「HIV ポジティブ (A) 」(B および C は授業中配布)

設問：(1) 上野部長の直面する問題は何か。(2) その解決のポイントをどこに求めるか。

セッション 19 6 月 23 日金曜

テーマ：トップマネジメントの意思決定

教材：ケース「ベネッセコーポレーション」

設問：(1) トップマネジメントはどのようなねらいで組織のフラット化と関連する制度変革を行ってきたのか。(2) それはミドルマネジャーや現場の従業員にどのような影響を及ぼしたか。(3) 組織のフラット化を行ったことによって、社長はどのような課題に直面することとなったか。

期末試験 (担当浅川)

セッション 20 6 月 28 日水曜

期末試験 (9 : 00 - 13 : 00)

課題：授業で使っていないケースについて分析と提言を記述

条件：教科書など持ち込み可、答案枚数の制限なし*、鉛筆使用可、パソコン / ワープロ使用可 (別教室を用意、試験時間終了時点で紙にプリントアウトされていること。ディスクで提出は認めない。)

* 但し期末試験に関しては、要点を簡潔かつ明瞭に記述する能力も積極的に評価する。質の伴わない冗長な答案はかえってマイナスとなるので留意されたい（つまり同じことを言うなら簡潔にこしたことはないという基準である）。

使用ケース一覧

- 「１２人の怒れる男補助資料」
- 「協働活動のための創造的コミュニケーション」
- 「メリット株式会社第１部、２部、３部」（第４、５、５続、は授業中配付）
- 「ベンチャー電子工業株式会社」
- 「Ｓ建設株式会社 - 井上倫子 - 」
- 「セントポール製薬株式会社」
- 「ＡＢＣコンサルティング（Ｂ）」
- 「ピッグズ湾（Ａ）および（Ｂ）」
- 「キューバミサイル危機」
- 「ブランソンのヴァージン」、「同ビデオトランスクリプト」
- 「日本ビクター株式会社 - 家庭用ビデオ開発プロジェクト - 」
- 「松下電器（ME）１９８７」
- 「ABB 継電器事業」
- 「和田一夫と国際流通グループ・ヤオハン」
- 「ルノー＝日産：戦略提携」
- 「アサヒビール株式会社」
- 「ヒューレット・パカード・シンガポール（Ａ）」
- 「HIV ポジティブ(A)」（ＢおよびＣは授業中配布）
- 「ベネッセコーポレーション」