

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
MBA 第1学期(2007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・渡辺登直(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、どのような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「経営における組織とリーダーシップ(マクロ組織行動)」と「組織における人間行動(ミクロ組織行動)」の2つの視点からこの問題について考える。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、人をマネジメント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実践のための学習であり、単に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2つの部分から構成される。第1部「経営における組織とリーダーシップ(マクロ組織行動)」(9セッション分、担当高木)。第2部「組織における人間行動(ミクロ組織行動)」(9セッション分、担当渡辺)。また中間試験(第10セッション)、期末試験(第20セッション)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、①60分のグループ・ディスカッション、②15分の休憩、③90分のクラス・ディスカッション、④30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

でグループ・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参考にしつつ解説を行い、クラス討議を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論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い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、自発的で自由な発言により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。すなわち特に奨励するのは、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すべきである。

#### 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。教科書と直接的に関連する授業進行は少ないが、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) 高木晴夫監修「組織マネジメント戦略」有斐閣 2005 年【「OM 教科書」と略記】

(2) S.P.ロビンス著「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】

(3) 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】

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、理論的な知識がカバーできる領域に比べ実践で行う領域の方がはるかに広く、多くの実践的叡智が必要とされるということを意味している。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、理論的な知識の取得に興味を持つ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、それらを読んで必要な知識の習得を行ってほしい。

## 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「経営における組織とリーダーシップ（マクロ組織行動）」（担当高木）

#### <単元1>組織を動かす

セッション1 4月10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

<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11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

<注意>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

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）

セッション3 4月18日水曜

テーマ：経営責任者の考え方とチームのリーダーシップ

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チームは、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なようになっていくと考えるか。

教科書関連部分：「OM教科書」第3章（とくに第4節）

セッション4 4月20日金曜

テーマ：目標達成へのリーダーシップ

教材：ケース「日本ビクター株式会社-家庭用VTR開発プロジェクト-」および「マイクロソフトのウィンドウズNTプロジェクト」

設問：（1）2つのケースについて、高野氏とカトラー氏の仕事の仕方やリーダーシップのとり方にはどのような特徴が見られるか。（2）2つのケースでの国の違い、産業の違い、業務の違い、制約時間の違い、組織制度の違い、雇用形態の違い、などなどを考慮すると、両者の仕事の仕方やリーダーシップのとり方で、どのような部分がそれらに制約されていた（あるいはその条件に合わせていた）と考えるか。（3）高野氏とカトラー氏の性格的な部分は、その仕事の仕方やリーダーシップにどのような特徴を与えていたと思われるか。

教科書関連部分：「OM教科書」第5章、第9章

<単元2：組織を変える>

セッション5 4月24日火曜

テーマ：組織のフラット化

教材：ケース「瑞穂製鉄株式会社」

設問：（1）ケース前半で記述されている経営記事によると、瑞穂製鉄での組織のフラット化はどのような目的のものとなっているか。（2）ケース後半で記述されているインタビュー調査をふまえると、瑞穂製鉄の組織の内部では実態としてどのようなことが進行していたと考えられるか。（3）1と2の解離はどのような理由で生じると考えられるか。（4）3の分析をふまえると、日本企業で組織のフラット化を進める場合に考慮すべき要因ないし条件はどのようなものか。

教科書関連部分：「OM教科書」第5章

セッション6 4月27日金曜

テーマ：組織変革のステップ

教材：ケース「オペティマジヤパン株式会社(A)」

設問：（１）高橋社長はどのような考え方で「OEM」と「リテール」の事業を展開しようとしているか。（２）濱石氏が社長室長に迎え入れられて以後の組織変革の活動をどのように評価するか。（３）ケース本文の最終時点以降、高橋社長はどうするべきか。

授業内映画：老舗温泉旅館の挑戦

講義：企業組織と分化の変革

教科書関連部分：「OM教科書」第11章

セッション7 5月1日火曜

テーマ：組織の硬直化

教材：ケース「海洋観光事業株式会社」

設問：（１）海洋観光の組織や業務活動の問題点を指摘せよ。特に、市場の求めている商品を企画し提供しようとする場合、現状の組織はどのような問題を有しているか。その問題はどのような要因から生じているか。（２）海洋観光の組織にとって必要なことは何か。どのような構造や機構、あるいは制度があればよいか。あるいはそれ以外、それ以上に、何が必要か。

セッション8 5月7日月曜

テーマ：組織変革におけるトップリーダーシップ

教材：ケース「再建プロデューサー村井勉-東洋工業・アサヒビール・JR西日本-」

設問：（１）村井氏の3つの再建活動（企業変革活動とも言える）にはどのような共通性があるか。どのような方略で、社員の、組織の、何に手を下すことで変革を駆動したか。

（２）村井氏は3社の違いをどのように考慮していたと考えるか。あるいは、考慮していなかったか。3社の違いと組織変革の手法とをどのように結びつけて考えるべきか。（３）JR西日本の尼崎脱線事故はまだ記憶に新しい。我々はマスコミ報道を通じてしか情報を知らないが、この事故は村井氏の変革が根付いていなかったことを示していると理解することは困難でない。仮にそうだとすると、根付かなかった理由をどのように考えればよいか。

教科書関連部分：「OM教科書」第9章、第10章

<単元3：危機管理>

セッション9 5月9日水曜

テーマ：危機管理のリーダーシップ

教材：ケース「キューバミサイル危機」、「ピッグズ湾(A)」、「同(B)」

設問：3つのケースを読み、ケネディー大統領が対応した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

## 中間試験

セッション10 5月15日火曜

中間試験 9:00～12:00

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論述する

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。デジタルデバイスでの提出は認めない）

## 第2部「組織における人間行動（マイクロ組織行動）」（担当渡辺）

### <単元4：組織の構造とワークスタイル>

人々のワークスタイルは、その人が働く企業の組織構造や組織プロセスの影響を大きく受ける。本単元では、伝統的な階層型組織に典型的に見られるワークスタイルと、近代的なタスク・フォース型組織に見られるワークスタイルを対比し、その特徴とマネジメントのあり方について学ぶ。

5月21日(月)：セッション11

テーマ：階層型組織におけるワークスタイル

教材：ケース「東京電力株式会社一炎の発言」

設問：（1）T氏が「文化が違う」と指摘する東京電力従業員のワークスタイルは、何が原因で起こっていると考えるか。（2）T氏が行ったような行動は東京電力のクライメイト（企業風土）を変える上で効果があると考えるか。（3）東京電力の経営陣はT氏の行動を踏まえ、今後どのようなアクションを起こすべきか。

教科書関連部分：「OB教科書」第4章、第5章、第13章

5月25日(金) セッション12

テーマ：タスク・フォース型組織におけるワークスタイル

教材：ケース「ABCコンサルティング（B）」

設問：（1）ABCコンサルティングにおける仕事の仕方・与え方の、個人および組織に

とってのメリットとデメリットを挙げなさい。(2) 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5：キャリア・ディベロップメント>

企業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、自分でキャリア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。このような組織の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、マネジメント側の人間（働かせる側の人間）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か。この単元ではこれらの問題に焦点を当てる。また、単元の最後に「PGI plus キャリア発達支援検査」を行い、自分のキャリア形成についての気づきを得る。

6月1日（金） セッション13

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：「キャリア教科書」第1章、第2章、第8章

6月5日（火） セッション14

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

6月8日（金） セッション15

テーマ：キャリア上の危機

教材：ケース「榎本氏の再就職活動」、資料「ライフサイクルの構造」

設問：（１）榎本氏のキャリア上の危機管理に甘さがあったとしたらどういうところか。

（２）榎本氏が無事再就職を果たし、危機を乗り越えることができたキー（鍵）は何か。

（３）企業や個人がアウトプレースメントを利用するメリットとデメリットは何か。（４）

もしあなたが起業家なら、アウトプレースメント事業に参入するか？

教科書関連部分：「キャリア教科書」第9章、第10章

6月12日（火） セッション16

テーマ：キャリアを振り返り、キャリアをデザインする

自らを被験者として心理テスト「PGIplus キャリア発達支援検査」を行ないます。グループ討議なしで、教室に集合のこと。

<単元6：人材の育成と活用>

人材はそれぞれにユニークな能力、スキル、知識、人格、経験を持った存在である。人材が持つそれぞれに固有な特徴を、いかに活用するか、いかに伸ばすかは、組織をマネジメントする上での大きな課題である。この単元では、技術者人材の育成、メンタリング・プログラム、カリスマ・リーダーの行動、をもとに人材の育成と活用について考える。

6月15日（金） セッション17

テーマ：技術者の育成と活用

教材：ケース「エベレスト電機 社内起業家（A）清水一郎氏の場合」

設問：（１）清水一郎氏が起業家として成功している（成功してきた）大きな理由は何か。

（２）エベレスト電機の社内ベンチャー制度・スピンアウト制度は、個人と会社のどちらに有利にできているか、（３）この制度を、個人と会社のどちらもがより対等の利益を得る Win-Win の関係にするにはどのような工夫が必要か。

教科書関連部分：「キャリア教科書」第1章、「OB教科書」第6章

6月19日（火） セッション18

テーマ：1対1の支援と人材育成

教材：ケース「メンタリング・プログラムと企業（２）」

設問：（１）日本ヒューレットパッカー社でのメンタリング・プログラムの「長所」と「短所」は何か。（２）米国ヒューレットパッカー社のITC活動をどのように評価するか。優れた点と問題点を列挙し考えなさい。（３）日本において、米国のような企業の社会貢献型メンタリング・プログラムは広がって行くか。その普及にはどんな要件が必要と考えるか。

教科書関連部分：「キャリア教科書」第6章

6月21日（木） セッション19

テーマ：カリスマ・リーダーの人材活用

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、能力、リーダーシップの特徴をどのように捉えるか。

（2）ブランソン氏の人材活用・人材育成の特徴について考えなさい。（3）ヴァージングループの成功の理由は何か。（4）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

<期末試験>

6月26日（火）：セッション20

期末試験 9：00～12：00

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（手書きの学生とは別の教室を用意、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。デジタルデバイスでの提出は認めない）。

（以上）