

第6期「人勢塾」

多様な人材を活かす職場の未来を考える

—学びと育成、変革と創造—



NPO法人 現代経営学研究所
Research Institute of Advanced Management

セッション1 イントロダクション：無制約社員消滅時代の職場と人事のマネジメント

開講日	2014年9月20日(土) 14:00~18:00 終了後懇親会
会場	神戸大学社会科学系アカデミア館 5F 502教室
講師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 平野 光俊・鈴木 竜太

概要

第6期人勢塾のテーマである「多様な人材を活かす職場」について、コーディネータの二人より問題提起を行うとともに、参加された塾生の問題意識について討議し、全体で共有します。

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

- | | |
|-------------|------------------------------|
| 14:00-14:30 | 塾生自己紹介(人勢塾への参加の動機など) |
| 14:30-15:30 | 問題提起Ⅰ「職場を構成するメンバーの変化と課題」(平野) |
| 15:30-16:30 | 問題提起Ⅱ「関わり合う職場が生み出す力」(鈴木) |
| 16:30-17:30 | グループ討議「わが社の課題」 |
| 17:30-18:00 | 全体討議 |

グループ討議

「多様な人材を活かす職場」について、当社の課題と取り組みについて

課題図書

今野浩一郎(著)(2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社
鈴木竜太(著)(2013)『関わり合う職場のマネジメント』有斐閣

コピー配付資料

当日配付

事前課題

- ペアの参加者の方と共同して、グループ討議のテーマについて検討てきて下さい。
- ① 職場を構成するメンバーの変化
 - ② 職場の課題(チームワーク、若手の育成、ミドルの活性化、職場の困った人、職場風土、ダイバーシティ推進、ワークライフバランスなど)
- A4 2枚程度にまとめて下さい。

事後課題

今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション2 マネジメントツールによる変革:日産 V-up の事例

開 講 日	2014年10月11日(土) 14:00~18:00
会 場	神戸大学大学院経営学研究科 本館208教室
ゲスト講師	元日産自動車株式会社 V-up エキスパートリーダー 玉浦 賢二 氏ほか 早稲田大学商学部 教授 井上 達彦 氏
講 師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 鈴木 竜太

概 要

このセッションでは日産自動車のV-upの事例を取り上げ、マネジメントツールによる変革について考えていきます。マネジメントツールを通して、実行する職場をどのように実現していくのか、そのプロセスを含めて議論していきます。

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

14:00-15:00 V-up の内容と導入プロセス(ゲスト講師)
15:00-16:00 グループ討議
16:00-17:00 V-up の解説
戦略駆動力を生み出すマネジメントツール(ゲスト講師)
多様性を生かすマネジメント(講師)
17:00-18:00 質疑応答

グループ討議

「なぜ V-up は実行する組織を作り出したのだろうか」

課題図書

日産 V-up 推進・改善支援チーム(著) (2013)『日産 V-up の挑戦』中央経済社

事前課題

次の点をメモしたうえで課題図書を読んで下さい。
① 本の事例などから連想したこと
② 本の事例で疑問に感じたこと
③ 本の中で自分が気に入ったエピソード、言葉

事後課題

今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション3 学習を促す組織・職場文化

開講日	2014年11月1日(土) 10:30~18:00
会場	スペースアルファ神戸
ゲスト講師	大阪府立大学経済学部 教授 北居 明 氏
講師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 鈴木 竜太

概要

合宿では組織や職場における学習をテーマに考えていきます。初日は、組織文化とその組織文化を変えるという観点から考えていきます。良き職場には良き文化があります。しかしこれを醸成することはとても難しいマネジメントになります。このセッションでは、「強み」という観点から組織文化と職場文化、そしてその文化を変えるということを議論していきます

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

午前： 講義 「組織文化とクロスレベルの考え方」

「学習を促す組織文化」

午後： グループ討議と講義 「職場 / 組織の強みを考える」

「AI / 組織開発の考え方」

エクササイズ 「職場や組織の強みを考える」

グループ討議

組織や職場の強みを引き出す問い合わせなどのようなものか

課題図書

北居明(著)(2014)『学習を促す組織文化』有斐閣

コピー配付資料

当日配布

事前課題

自社の強みを現すものの写真をとってきて下さい。

事後課題

今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション4 職場における学習

開講日	2014年11月2日(日) 9:00~12:00
会場	スペースアルファ神戸
ゲスト講師	関西学院大学商学部 教授 松本 雄一 氏
講師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 鈴木 竜太

概要

良き職場においては、いわゆる切磋琢磨が起こっています。つまり職場においてメンバー同士が自己研鑽、そして相互研鑽を行っているわけです。多様な人材によって構成される未来の職場においても、職場における切磋琢磨は重要です。
このセッションでは、実践共同体の概念を用いて職場における学習を考えていきます。

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

- | |
|------------------------------------|
| 9:00 – 9:30 実践共同体とは何か |
| 9:30–10:30 事例とディスカッション「実践共同体の事例①」 |
| 10:30–11:30 事例とディスカッション「実践共同体の事例②」 |
| 11:30–12:00 ラップアップ |

グループ討議

良き学習のコミュニティ(共同体)とはどのようなものか

課題図書

北居明(著)(2014)『学習を促す組織文化』有斐閣

事前課題

社内外を問わず参加している勉強会の活動内容をレポートして下さい。

事後課題

今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション5 職場における育成のマネジメント：タマノイ酢の人材育成の試み

開講日	2014年11月15日(土) 14:00～18:00
会場	神戸大学大学院経営学研究科 本館208教室
ゲスト講師	タマノイ酢株式会社 社長室課長 寺澤 恵理 氏
講師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 鈴木 竜太

概要

業務に必要な能力を身につけるOJTという考え方以上に、若い人々が自己成長をし、そして若い人が活躍する職場をいかにつくるか、という課題は未来においても重要な観点です。タマノイ酢では他の企業ではない、さまざまな制度や仕組みを通して、若い人が活き活きと働く職場を創造しています。

このセッションではその取り組みとともに、職場や現場における人材育成と職場における関わりあいの重要性について考えてていきます。

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

14:00-14:30 イントロダクション
14:30-15:30 タマノイ酢の取り組みと人材育成(ゲスト講師)
15:30-16:00 質疑応答
16:00-17:00 グループ討議
17:00-18:00 関わりあう職場のマネジメント

グループ討議

若い人が活き活きと働く職場にはどのような要素が必要だろうか

課題図書

鈴木竜太(著)(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣

事前課題

関わりあいが強い職場とそうでない職場をそれぞれ自社の職場から取り上げ、どのようなマネジメント上の工夫が、関わりあいを生んでいるかレポートして下さい。

事後課題

今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション 6 女性と非正規：多様な制約社員を活かす

開講日	2014年11月29日(土) 14:00~18:00
会場	神戸大学大学院経営学研究科 本館208教室
ゲスト講師	マックスバリュ西日本株式会社 人事本部ダイバーシティ推進グループ 池内 彩季 氏
講師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 平野 光俊

概要

職場の構成メンバーの多様化、なかでも女性と非正規の量的・質的基幹化が進んでいます。このセッションでは女性と非正規に焦点を絞り、彼/彼女らが働き方の拘束性(何でもする、どこでも行く、いつでも働く)を受容しにくくことに着目して、その活躍推進の課題を「働きがい」と「働きやすさ」の両面から考えていきます。

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

14:00-15:00	問題提起:女性と非正規の活躍推進とワークライフバランス(平野)
15:00-16:00	マックスバリュ西日本のダイバーシティ推進(ゲスト講師)
16:00-16:30	質疑応答
16:30-17:30	グループ討議
17:30-18:00	全体討議

グループ討議

- 下の2つの設問のうち1つを選択します。
- ① あなたの会社では課長の直前の資格や役職(主任など)に到達するまでのキャリアで男女差はありませんか?
- 新規開拓など新たな取り組み、部門横断的プロジェクトへの参加、プロジェクトのリーダー、新人の指導、転居を伴う転勤、残業の多い仕事、職種転換など。
- ② 改正労働契約法により、2018年から、5年を超えて勤務する有期雇用の従業員は本人が希望すれば無期雇用に転換しなければならなくなりますが、それに対応するための会社の課題は何ですか?

課題図書

- 佐藤博樹・武石恵美子(編著)(2014)『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会
奥林康司・平野光俊(編)(2014)『多様な人材のマネジメント』中央経済社

コピー配付資料

- 当日配付

事後課題

- 今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション7 プロフェッショナルの職場と人材のマネジメント

開講日	2014年12月20日(土) 14:00~18:00
会場	神戸大学大学院経営学研究科 本館208教室
ゲスト講師	京都産業大学経営学部 教授 三輪 卓己 氏
講師	神戸大学大学院経営学研究科 教授 平野 光俊

概要

21世紀は知識社会といわれています。企業は知的で創造的でなければならなくなり、プロフェッショナル人材や知識労働者の重要性が増大します。本セッションでは彼(彼女)らの成長を促し、活躍を促進できるような人的資源管理と職場のマネジメントについて考えていきます。プロフェッショナル人材がどのような特性を持っているのか、そのキャリア発達は従来の組織人とどう異なるのか、それらを理解したうえで、これからのマネジメントを探求していきます。

タイム・テーブル ※状況に応じて変更になることがあります

14:00-15:00	講義(プロフェッショナル、知識労働者の特性とキャリア発達)
15:00-15:45	個人ワーク(自社のプロフェッショナル人材の分析)
16:00-17:00	グループ討議:メンバーが所属する企業を例に、これからのプロフェッショナル人材に必要なマネジメント施策を企画してもらいます。
17:00-17:40	グループ発表
17:40-18:00	まとめ

グループ討議

自社のプロフェッショナル、知識労働者を成長させ、活躍させるために必要なマネジメント施策(人的資源管理、職務設計、学習、協働の体系等)を企画してください。事前に各自が自社の人材を想定して案を持ち寄り、セッション当日は代表者 1~2名が所属する企業を例により、全員で議論して企画を具体化してください。

課題図書

三輪卓己(著)(2011)『知識労働者のキャリア発達－キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社

コピー配付資料

個人ワークで使用するシートを何枚か配布します。(後日送付)

事前課題

「プロフェッショナル・知識労働者のマネジメントの事例分析」(後日送付):グループ討議のための資料として事前に読み、自社の人材マネジメントについて案を作ってきてください。

事後課題

今回のセッションでの学びを自社でどのように応用・展開していくか。セッションの感想も含めてまとめて下さい。

セッション8　まとめ：実践へのコミットメント

開講日	2015年1月11日(日) 開始時間は企業数による～18:00 終了後、懇親会
会場	神戸大学大学院経営学研究科 本館208教室
コメント	神戸大学大学院経営学研究科 教授 平野 光俊・鈴木 竜太

概要

人勢塾最終回では、まとめとして、本塾で学んできたことを素材に自社ではどのように展開するか、学びを実践につなげるための最初の一歩はどのように踏み出すのか、自らが発想した新たなアイデアをどのように試していくかなどについて、皆さんの発表を通じて議論していきます。
自分の職場や所属している組織について、本塾が掲げる「人勢人事」にふさわしい制度や施策、プログラムや、本塾から得た知識を生かして、今後に実践していきたい計画などがありましたら、それについて発表して下さい。

タイム・テーブル

各社ごとに第6期人勢塾での学びをまとめたパワーポイント資料を作成し、プレゼンを行う。
※ 詳細については決まり次第ご案内します。

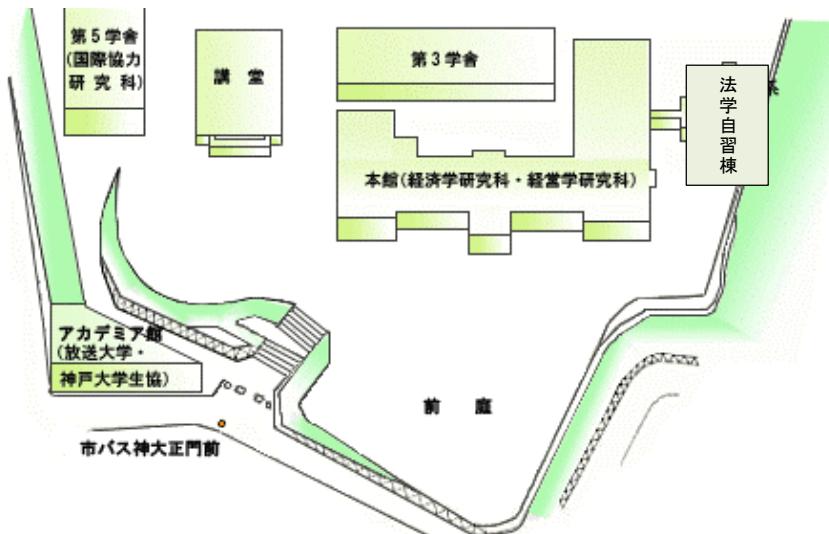
事前課題

上記の概要に記したように、第6期人勢塾での学びを、どのように組織で実践していくかなど、各社ペアでパワーポイント資料にまとめて、プレゼンできるように準備してください。

事後課題

第6期を通しての学びを個人としてどのように応用・展開していくかも含め第6期を通しての感想やプレゼンの感想をまとめてください。

会場のご案内（セッション1, 2, 5-8）神戸市灘区六甲台町2-1 神戸大学六甲台キャンパス

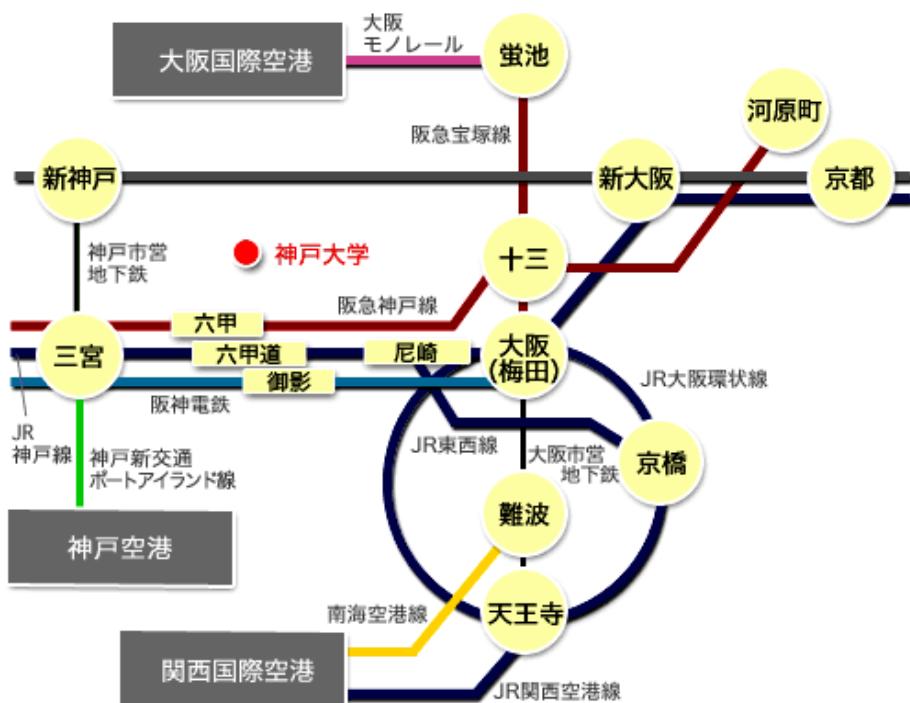


第1回

アカデミア館 5F 502 教室
正面入って左手の建物
エレベーターで 5F にお上
がりください。

第2, 5-8回

経営学研究科本館 2F
208 教室
正面玄関入ってすぐの
階段もしくはエレベーターで
2F へお上がりください



徒歩： 阪急「六甲」駅から約 15~20 分

バス： 阪神「御影」駅、JR「六甲道」駅、阪急「六甲」駅から、
神戸市バス 36 系統「鶴甲団地」行乗車「神大正門前」下車

タクシー： 阪神「御影」駅より約 15~20 分

JR「六甲道」駅より約 10~15 分

阪急「六甲」駅より約 5~10 分

新幹線「新神戸」駅からタクシーで約 20 分。

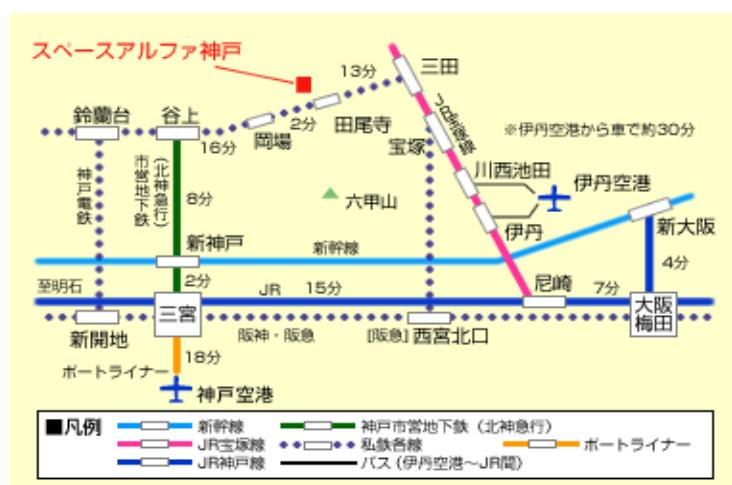
※ 「神戸大学経営学部 本館正面玄関前」とご指示ください。

(第1回目は 市バス停 神大正門前とご指示ください。)

合宿会場のご案内（セッション3・4）

スペースアルファ神戸 (<http://www.sa-kobe.jp/>)

〒651-1301 神戸市北区藤原台4-27 TEL:078-981-9000



大阪方面から

- ・JR 大阪駅より宝塚線（福知山線）で三田駅下車、神戸電鉄（新開地行き）に乗り換え
 - ・路線バスまたは、タクシーご利用の場合は岡場駅下車
 - ・徒歩の場合は、田尾寺下車

神戸方面から

- ・神戸市営地下鉄三宮駅（または新神戸駅）より北神急行線で谷上駅下車、神戸電鉄（三田行き）に乗り換え
 - ・路線バスまたは、タクシーご利用の場合は岡場駅下車
 - ・徒歩の場合は、田尾寺下車

※お車ご利用も可能です。詳細については、開催が近くなりましたら改めてご案内いたします。

プログラム・コーディネータ



ひらの みつとし

平野 光俊 博士（経営学）神戸大学

略歴

早稲田大学商学部卒業。1998 年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。1980 年ジャスコ（現イオン）株式会社入社、店長、カンパニー人事部長、経営企画室次長などを経て、2002 年に神戸大学大学院経営学研究科助教授。2006 年から同教授。

研究テーマ等

経営組織・人的資源管理を専攻。経営組織における戦略連動型の人的資源管理のあり方に関心を持つ。経営戦略とのかかわりの中で展開される人事管理、人事部の役割、女性活躍推進、人材ポートフォリオなどを研究対象にしている。

最近の著書等

- ・奥林康司・平野光俊編著(2014)『多様な人材のマネジメント』中央経済社
- ・経営行動科学学会編(編集長 平野光俊)(2011)『経営行動科学ハンドブック』中央経済社
- ・奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著(2010)『入門人的資源管理 第 2 版』中央経済社
- ・平野光俊著(2006)『日本型人事管理 — 進化型のプロセスと機能性』中央経済社
(2007 年「日本労務学会学術賞」「労働関係図書優秀賞」「経営行動科学学会優秀研究賞」受賞)

人勢塾についてひとこと

毎年開講している人勢塾も早くも第6期を迎えました。これまで人勢塾は人材マネジメント「HR」/組織行動論(OB)を専門とする経営学研究科の金井壽宏、高橋潔、平野で行ってきました。今期からこれに鈴木竜太が加わります。今回は「職場」について焦点化し、多様な人材の育成や学習の方策を学術と実践を架橋して考えて行きます。したがって、今期のゲスト講師は大学教員が多くなりました。職場に関わる実践的な課題を学術のフォーマルな理論を用いながら検討したいと思います。

プログラム・コーディネータ



すずき りゅうた

鈴木 竜太 博士（経営学）神戸大学

略歴

神戸大学経営学部卒業。1999年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。1997年静岡県立大学経営情報学部助手着任。2005年神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、2013年から同教授。

研究テーマ等

経営組織論・組織行動論を専攻。個人と組織の良好な関係のあり方や経営組織における戦略連動型の人的資源グループ、チームの有効なマネジメントといったことに関心をもっている。

最近の著書等

- ・鈴木竜太著(2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣(2013年「第56回日経・経済図書文化賞」受賞)
- ・金井壽宏・鈴木竜太共著(2013)『日本のキャリア研究 — 専門技能とキャリア・デザイン』白桃書房
- ・金井壽宏・鈴木竜太共著(2013)『日本のキャリア研究 — 組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房
- ・稻葉祐之・井上達彦・鈴木竜太・山下勝共著(2010)『キャリアで語る経営組織 — 個人の論理と組織の論理』有斐閣
- ・鈴木竜太著(2007)『自律する組織人 — 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版

人勢塾についてひとこと

今回、人勢塾を担当する鈴木です。ここ数年職場について研究を進めてきました。調査をして改めて分かることは、同じ組織でも職場によってずいぶん様子が変わるということです。また、職場は単に仕事をする場だけでなく、人材の育成や学習、あるいはキャリア発達の場もあります。これから労働市場も変化し、企業環境も変化していきます。その中で、企業が成長、発展していくためにどのような職場を構築していくべきか、未来の職場を考えるというテーマのもとでさまざまな角度から議論ができるればよいと思っています。



NPO法人 現代経営学研究所
Research Institute of Advanced Management

人勢塾事務局担当:山中
〒657-8501 神戸市灘区六甲台2-1
神戸大学大学院経営学研究科第3学舎内
TEL:078-803-6985 / FAX:078-805-1624
E-mail: bi@riam.jp
URL: <http://www.riam.jp/>