

演習問題の出題意図と解答のポイント

● 第1章「人の管理とはどんなことか」(演習問題：24～25 ページ)

- [1] 企業を経営する上で必要となる経営諸資源のマネジメントにおいて、ヒト資源のマネジメントだけが有している特徴を精確に理解することがポイントになります。第4節，14～17 ページに書かれている内容（具体的には，ヒトが他の資源を動かす原動力であること，ヒトは思考し，学習し，成長する存在であること，したがって管理者の好き勝手には使えないこと，ヒトの管理に関するイノベーションは簡単にはできないこと）について，まとめてください。最も重要なポイントは，人的資源管理では，他資源のマネジメントとは違って，管理されるべき対象が生身の人間であり，そのため管理者が管理されるべき対象に対して気を遣わなければならないという点です。
- [2] 図書館に所蔵の『会社年鑑』や企業のホームページ等で，組織図が掲載されている箇所を調べてみましょう。例えば，パナソニックであれば，本社部門の中に「人事グループ」，「キャリア開発センター」，「人材開発カンパニー」など，「人事」や「キャリア」，「人材」などの用語が使い分けられていることがわかるはずです。ヒトの中でも，とりわけ女性の活躍推進にフォーカスを当て，「女性かがやき本部」という部署が社長直属で設置されている時期もありました。また，インターネットで企業のホームページを検索すると，森永乳業やブックオフコーポレーション，帝人グループなどでは「人財部」という呼称が使われていることがうかがえます。
- [3] シナリオとしては，「収斂説」^{しゅうれん}，「拡散説」，「部分的収斂説」などの類型を考えることが可能です。（「収斂」とは，互いに異なる何らかの事象が1つの類似の形態にまとまっていくこと，「拡散」とはその逆で，1つの形態が異なる多様な方向へ変化していくことを指します。）変化を推し進める要因としては，経済のグローバル化の進展，技術革新などを挙げることができ，変化に抗^{あらが}う要因としては，地域特性や文化風土などの歴史的・社会的要因を挙げることができるでしょう。これらの諸要因のうちのどういった具体的な要因が，なぜ，いつ，どのように作用し，結果として将来的にどのようなようになっていくのか，自分なりの理屈を立てて緻密に記述することがポイントとなります。いずれの説に依拠しても構いませんが，解答に論理的一貫性をもたせることが肝要です。現下のグローバル化しつつある世界情勢や人事施策の「同型化」の議論に鑑みれば，完全な「収斂説」

や「拡散説」に依拠して解答するのは理屈を立てるのが難しく、「部分的収斂説」に依拠するのが解答しやすいでしょう。

● 第2章「組織は人をどのように捉えるのか」（演習問題：50～51 ページ）

[1] それぞれの人間モデルの内容や提唱された経緯を説明している第2節～第4節について、おカネや賃金という用語に着目しながら読み直してみてください（用語のピックアップには「事項索引」を活用するといいでしょう）。経済人モデルでは、まさに賃金がやる気を向上させる源泉として捉えられていたこと、社会人モデルではおカネだけではなく、一緒に働く他者との関係（連帯感や仲間意識）もやる気の向上に貢献するという点が発見されたこと、自己実現人モデルでは、より個々人の心理的側面を充足させる必要性が強調されたこと（したがって、おカネの側面はほとんど注目されてこなかったこと）などの論点をまとめればOKです。時代を経るにつれ、次第に、やる気を向上させるにあたっての金銭的側面への注目度は低くなっていくプロセスを捉まえることが肝要です。

[2] まずは4-3で説明されているマグレガーのX理論・Y理論の考え方を正確に理解することが重要です。X理論は、性悪説に基づく従業員管理手法で、通常人間は仕事嫌いであると仮定します。したがって、業績を上げるためには従業員を管理・命令し、強制して信賞必罰で臨む必要があると考えられています。逆に、Y理論は性善説に基づく従業員管理手法です。大概の人間は仕事嫌いではなく、自主的に目標を設定し、創意工夫を主体的に編み出しながらその目標を達成しようとしします。したがって、従業員を厳しく管理することなく各人の主体性に任せる経営管理手法がY理論の考え方です。企業のホームページや会社紹介、人事採用関連のサイトには、表だって書かれているのは、人に見えやすく映るY理論の考え方であることが多いはずですが、業種によっては、例えば従業員の主体性を認め過ぎると人命も脅かすような危険を伴うような仕事も存在しています（ごく一例を挙げると、原子力発電所、電鉄会社などです）。こうした業種では、Y理論をそのまま許容するのも問題であり、したがって、こうした業種でどのような人材育成が指向されているか、具体的に調べてみるとおもしろいでしょう。なお、テキスト本文では紙幅の都合で言及されていませんが、X理論・Y理論とは違う「Z理論」（W. オオウチ）という理論もありますので、関心がある方は調べてみてください。

[3] 2-1で学習した、テイラーによる科学的管理法の仕組みについて注意深く読み直してみてください。課業管理や時間動作研究、作業指図書、構想と実行の分離、職能的職長制度などの仕組みに共通してみられる基本原理は何か、考えてみましょう。これらの根底には、一緒にいろいろな要素が雑然と混じり合っている事象を、何らかの基準のもとに「分けること」が有効であるとする発想が見受けられることに気づくはずですが、人

間の動作を極限まで分けるのが時間動作研究ですし、また課業を達成できた人とできなかった人を分けて扱うのが差率出来高賃金制度でした（32 ページ）。構想と執行の分離もまさに「考える人」と「体を動かす人」を分けようとする発想です。いずれにしても、全体を部分や要素に分割することこそテイラー流の科学的発想法の基礎をなしており、その考え方をもとにして西洋の社会システムの全体が設計されていることがうかがえるでしょう。しかし、日本をはじめ、東洋諸国には必ずしも「分けること」のみを良しとしない哲学がある点に留意しなければなりません。東洋諸国では、分けた各部分の「部分最適」の統合を介した全体最適化よりも、むしろ全体を感覚的に掴んで理解しようとする発想があります（『第3章、4-3「日本の会社の分業は緩い」の項も参照）。洋の東西で、そもそも物事を組み立てる発想法や原理そのものが異なっているのです。

● 第3章「人の働く組織をどのように作るのか」（演習問題：73 ページ）

- [1] 第2節で学習したように、職務とは組織全体の仕事を細分化して、個々の従業員に割り当てられた仕事を指します。この職務を、従業員にとってやりがいのあるおもしろいものにするためには、第4節で学習した職務設計（職務再設計）を通じ、分業を少し緩め、職務を他の従業員と時々交代したり（職務転換）、普段より少し多めの職務を担当するよう職務を拡張したり（職務拡大）、普段より少し難しめの職務を担当するように縦方向に職務拡大を行ったり（職務充実）といった工夫を加えることが必要です（67 ページ、図3-3）。「セル生産システム」や「チーム作業方式」がその具体的方策となります。
- [2] 例えば、大学でのゼミナールを例に挙げてみましょう。ゼミには、必ずゼミを指導する指導教員が居ますが、大概の場合、学生全体のまとめ役として「ゼミ幹事」がどのゼミでも決まっているはずで、ゼミ幹事は、指導教員からの伝達事項や要望などを同ゼミの他メンバーに伝えることが期待されています。ゼミによっては、副ゼミ幹事や、飲み会の世話をする宴会係、またおカネを集める会計係を決めているゼミもあるかも知れません。ゼミは大学での教育組織であり、通常は多くても20名程度の少人数の組織ですから、調整の仕方としては「相互のコミュニケーション」がとられ、権限関係としては、全体のまとめ役であるゼミ幹事から、副ゼミ幹事や宴会係、会計係へ連絡が行く体制にしているケースが多いでしょう。あるいは、指導教員からゼミ時以外のタイミングで届く情報は、ゼミ幹事がメーリングリストを作って流す、というように決めているゼミもあるかもしれません。これは「公式化」の一つです。
- [3] まずは、第3節を読み直し、ピラミッド組織とフラット組織のそれぞれの組織原理や特徴を正確に押さえてください。フラット組織では、一人あたりの上司が管理監督する部下の人数が多い（すなわち「管理の幅」が相対的に広い）ことを学習しましたが、多く

の部下を管理監督するためには、まずは上司が相対的に高いマネジメント能力を持っていることが前提となります。上司に管理監督される部下についても、そのまた部下を（ピラミッド組織よりも）多く抱えているはずですから、マネジメント能力が高くなければなりません。このように、フラット組織においては、組織全体の従業員が、ピラミッド組織よりも高いマネジメント能力を有していないと、組織が成り立たないのです。また、フラット組織では、マネジメント能力に限らず、業務遂行上必要となる他の諸能力についても高くなければなりません。このことは、フラット組織では下位の従業員に権限が多く委譲されており、相対的に難しめの業務を常時こなしていなければならない点に鑑みれば、理解できるはずです。

● 第4章「組織は人をどのように雇い入れるのか」（演習問題：96ページ）

[1] 第1節でまとめているように、人と職務のマッチングの手法には、採用、異動、昇進・昇格、転籍・出向、退職があります。企業に存在する職務を担当できる（できそう）な外部の人を見つけ出すことが採用、その逆に担当職務が企業内にない状態にするのが退職でした。企業に入ってからの人と職務のマッチング手法として、異動と出向・転籍について学習しましたが、その目的には第4節で学習したとおり、適正配置、人材育成、モチベーションの向上があったことを振り返っておいてください。また、第5節を読み直して、日本企業における人と職務のマッチングは、現時点で仕事に必要な能力を必ずしも保有していなくても、育てることによって徐々に仕事ができるようにする方式（人主義）から、特定の仕事ですぐに実力を発揮できる即戦力を重視した方式（仕事主義）に変化していることを理解してください。「職種別採用」や「社内公募制度」が、仕事主義の考え方をベースにした人と職務のマッチングの具体策になります。

[2] 所属組織の採用や異動の実際について、人事部に聞き取りをしてみてください。ただし、難しいときは、上司や先輩、同僚にどのような方式で採用され、現在の仕事に就くまでに、どういった仕事を経験したのかをインタビューしてみてください。特に、異動に関しては、職種を越えた異動（例. 営業からマーケティング）だけではなく、同一職種内での異動（例. 衣料担当副店長から食品担当副店長）についても、細かく尋ねてみましょう。その際、①大きく職種が変わったケース、②逆に同一職種のまま異動がほとんどないケースについては、その事実に対して、本人がどのように感じた（ている）か、さらに今後、どのような異動を望むかを詳しく聞くようにしましょう。①のケースからは「人主義」、②のケースからは「仕事主義」の人と職務のマッチングのメリット・デメリットを探ることができます。その際、第5節で学習した、「人主義」の人と職務のマッチングのメリット（多様な分野の幅広いスキル・知識の習得）とデメリット（専門性の低下、教育訓練コストの増加、生産性の一時悪化）、および「仕事主義」の人と職務のマッ

チングのメリット（教育訓練コストの低減、スペシャリティの向上）とデメリット（経営環境の変化に応じて、臨機応変に従業員を異なる職務に異動することが困難）に照らし合わせながら、組織と個人の双方の視点から分析するようにしてください。

- [3] 最近、一風変わった採用面接を実施する企業が増えつつあります。例えば、カヤックという会社では「寿司面接」と呼ばれる採用面接を実施し、注目を集めました（同社ホームページ：<http://nenga2010.kayac.com/recruit/>、2010年8月30日閲覧）。これは文字通り、寿司をつまみながら面接を行うものです。もちろん、こうしたユニークな採用面接を行うのは、応募者に自社に対して関心を持ってもらうことや、フランクな場で本音を語ってもらいやすくなる目的があるでしょう。ただ、それ以外に、内定に至らなかった応募者のショックを和らげる意味合いがあると指摘する人事担当者もいます。特に小売業の場合、応募者はその企業にとって消費者でもあるわけですから、継続的に店舗を利用してもらうために、企業イメージを下げない工夫が必要です。「内定はもらえなかったけど、おもしろい会社だった」、「面接に行ってトクした」という認識を応募者に持ってもらう企業側の意図もあるようです。

● 第5章「組織は人をどのように育てるのか」（演習問題：116ページ）

- [1] まずは、第2節を読み直し、人を育てる方法には、職場内で行われるトレーニングと職場外で行われるトレーニングの大きく2種類があり、前者をOJTと呼び、後者にはOff-JTと自己啓発と呼ばれるプログラムがあることを整理してください。OJTは上司や先輩から仕事に直結する知識を教えてもらい、それを仕事で実践しながら習得する訓練方法であること、Off-JTや自己啓発は実践知識を体系的に結びつける原理原則を学習する教育手法であることを、それぞれ理解することがポイントです。また、Off-JTの具体的なプログラム（階層別研修、職能別研修、特定課題別研修）内容については、2-2(1)の記述内容を参考に、表に整理してみましょう。さらに、第3節で説明したように、最近の日本企業においては、エンプロイヤビリティが強調され、組織主導の人材育成から、個人と組織の両方に育成責任を求めるという考え方に変化していることを押さえてください。ただし、注意すべきことは、本文中の高島屋や東レの事例でみたように、日本企業において、選択と選抜のバランスを図った仕組みが展開されている点です。これが日本型エンプロイヤビリティの根底にある発想ですので、もう一度確認しておいてください。

- [2] 所属組織において、教育・研修の効果をどのように測定しているか、人事部にインタビューしてみましょう。ただし、難しい場合もありますので、所属部署で教育・研修を実施した際、受講者に対して、次のようなステップで、教育・研修の成果を把握してみ

ください。一般的に、教育・研修の効果の測定には、カークパトリックの4段階評価モデル（Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd ed., San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.）が用いられます。まず、レベル1「反応」段階では、研修内容に対して、受講者が満足しているかを調べることです。通常、研修終了後にアンケートを実施して、研修内容や理解度などを5段階で受講者に評価してもらうこととなります。ただし、学習者の満足度が高いからといって、必ずしも効果があったとはいえません。研修を受けることを通じて、どの程度スキルや知識が習得できたかをチェックする必要があります。それがレベル2「学習」段階です。この段階では、語学テストや技能テストといった筆記試験や実技試験を実施して、学習水準を判定することとなります。次に、知識やスキルが身についたとしても、それが実際の仕事で応用できていなければ、いわゆるお勉強の域にとどまってしまいます。研修後、学んだ内容を実践してみてどのような気づきがあったかという、学習者の行動や態度に対する研修による影響を調べる必要があります。この測定が行われるのが、レベル3「行動」段階です。本人の行動を観察したり、部下の行動変容について上司にインタビューしたりすることで、教育・研修効果を把握します。最後に、組織のパフォーマンスへの影響を測定するのが、レベル4「結果」段階です。研修終了後に、売上高や顧客満足度など、組織全体の成果を測る指標が、どの程度改善されたかが調べられます。レベル1と2で短期の成果、レベル3と4で長期の成果を捉えることとなります。

- 〔3〕企業の採用情報や人事制度を紹介するページを閲覧すると、日本や海外のビジネススクールに、毎年何名派遣したかという実績まで掲載しているのをよく目にします。これには、エンプロイアビリティに対する社会的な注目の他に、企業の宣伝の狙いがあることを指摘する人事担当者がいます。要するに、「わが社には、これだけ教育訓練プログラムが充実しています」ということをアピールする目的です。ただ問題は、MBA（経営学修士）を取得後、その人が転職すれば、企業の教育投資が無駄になってしまうことです。しかし、企業は自律型キャリアを支援する仕組みを宣伝することによって、企業の魅力度を高め、有能な人材を集めやすくなる、という効果があるようです。したがって、宣伝効果による優秀人材の採用率と、転職による教育コストの増減を天秤にかけて、企業はエンプロイアビリティ向上に関連する施策を、どの程度展開するか意思決定をすることになるでしょう。なお、自律型キャリアを支援する実際の仕組みについては、新聞や企業のホームページの他に、『労政時報』、『人材教育』、『月刊人事マネジメント』、『人事実務』といった人事系の専門雑誌において、最新事例が紹介されています。これらの雑誌記事を図書館で検索し、ここ数年で取り上げられた仕組みを比較して議論してみても、おもしろいでしょう。

● 第6章「組織は仕事の結果をどのように評価するのか」（演習問題：136 ページ）

〔1〕第2節で学習したように、人事評価の基準には、能力評価、情意評価、行動評価、成果評価の4種類がありました。それぞれの基準が何を重視するものかに触れながら、特徴をまとめることが重要です。成果評価は、目標管理を通して、企業目標と個人目標を結びつけ、企業に対する貢献度を、能力評価は将来的な成果を期待し、その人が保有する潜在的な能力（職務遂行能力）を、情意評価は仕事に対する態度や意欲を、行動評価は成果に直結する行動（コンピテンシー）を、それぞれ評価するものでした。特に、特定の職務で高い業績を発揮する行動特性を指すコンピテンシーと、職種横断的に設定される職務遂行能力とでは、前者が顕在能力、後者が潜在能力で、性質が異なることを理解しておいてください。さらに、従来の日本企業では、職能資格制度を基軸に、能力評価や情意評価が重視されてきましたが、近年のプロフェッショナル化の進展や評価の曖昧性の問題を背景に、行動評価や成果評価が中心に行われるように変化していることを、新聞や雑誌の情報にも着目しながら、まとめてください。

〔2〕人事部へのインタビューや、人事制度に関する社内資料をもとに、所属組織で採用されている人事評価の基準を調べてください。ただし、難しい場合は、上司がどのような基準を重視して自分を評価しているか、聞き取りをしてみましょう。また、自社の人事評価の優れている点と問題点については、〔1〕でまとめた、4種類の人事評価の基準のメリットとデメリットを整理して、分析することがポイントになります。問題点が抽出された場合には、解決策まで提示できれば望ましいです。例えば、全員一律に成果評価が重視され、評価がうまくできていない部門が出てきている組織では、営業部門は数値目標が明確なため成果評価や行動評価の割合を多くし、生産部門は技能伝承やチームワークが求められるため能力評価や情意評価の比重を高めるなど、各職種の仕事特性に応じて評価基準を変える、といったアイデアが挙げられます。

〔3〕知識経済の進展とともに、業務の高度化が進み、部下の管理をしながら、自らも一人のプレイヤーとして個人業績を高めることが求められる管理職（プレイング・マネジャー）が増加し、彼（彼女）らの疲弊を招いていることが、経営上の大きな問題の1つとなっています（労務行政研究所〔2010〕「管理職層をどう活性化するか」『労政時報』第3766号、労務行政、2010年1月22日、6-88ページ）。評価結果の納得性を高めるためには、数多くの評価項目や緻密な手続きを用意することは確かに重要ですが、一方で、そうした煩雑な仕組みを運用するプレイング・マネジャーの負荷をますます増大させてしまいます。その結果、1人ひとりにかかる評価の面接時間が少なくなり、人事評価の質が低下して、被評価者の納得感が低くなる可能性が出てくるでしょう。90年代初頭以降、日本企業で成果主義が導入され、手続き的公正を高める目的で、評価の項目や手続きを精

緻にすることばかりに焦点が当てられてきました。しかし、管理職の業務負担が高まっている今日、極端とはいえ、コーヒブレイクで取り上げた「メガネ 21」のケースのように、人事評価のシンプル化の方向も、検討してみる価値があるといえるでしょう。

● 第 7 章「組織は人をどのように処遇するのか」（演習問題：158 ページ）

〔1〕 3-3 を中心にまとめてみましょう。年功的労務管理のもとでは、昇進管理も含めて、諸制度が終身雇用や年功賃金と結びつきながら運用されていたところを必ずおさえておくことが重要です。その際に、「4-2 職能資格制度の強みと弱み」も見比べながら、それらがどう関連しあうかを考えてみるのもおもしろいでしょう。本章では詳しく論じていませんが、人的資源管理の分野では、労働者からみた長所は経営者からみると短所となる場合（その逆も然りです）が往々にしてあります。ここでも、誰にとっての強みと弱みかを考えてみましょう。

〔2〕 どんな企業がこれらの制度を導入しているかをまず調べてみましょう。インターネットで検索するのも一案ですが、『労政時報』『人材教育』『月刊人事マネジメント』『人事実務』などの人事専門雑誌から各社の事例を調べてみるとより詳しい情報が得られるでしょう。導入の背景、制度や運用の特徴など、いくつかの着眼点を定めて複数の事例を比較してみましょう。そうすることで、導入の背景が同じでも異なる仕組みを導入していたり、同じような仕組みでも運用の仕方が異なっていたりすることがわかってくるはずです。さらに、どうしてそのような違いが生まれてきたのかを業種、従業員数、企業理念等と関連させながら考えてみましょう。

〔3〕 まず、なぜ一部の従業員は管理職への昇進を望まないのかを考えてみましょう。一言で言えば、管理職に魅力がないということになりそうですが、どういう点で管理職の魅力が下がってきているのかをいろいろと調べたり考えたりしてみましょう。仕事をしている（アルバイトも含めて）人は、管理職の日々の行動をじっくり観察してみてください。また、「昇進を望まないことは貢献意欲が乏しい」という前提で設問していますが、このこと自体を問い直してみることもおもしろいでしょう。その際には、組織を階層化することで成り立っていた責任や権限の分配はどうすればいいのか、そもそも組織が従業員に求める貢献とは何か、といった点について考えることも忘れないようにしましょう。

● 第 8 章「組織は人にどのような報酬を与えるのか」（演習問題：179 ページ）

〔1〕 3-2 で説明されているとおり、基本給には「人基準賃金」（年功給と職能給）と「仕事基準賃金」（職務給と成果給）の 2 種類がありました。それぞれの特徴とメリット・デメ

リットについては、3-2 の (1) の記述内容をもとに、表に整理してまとめると、違いが明確となって良いでしょう。ごく簡単には、人基準賃金は長期的な人材育成と柔軟な配置・異動がしやすいこと、仕事基準賃金は貢献度と給与を連動させることが可能な点にメリットがありました。一方、デメリットには、人基準賃金は貢献度と関係なく、年齢や勤続年数に比例して給与が上昇することに従業員の納得感が低下することや、潜在能力を評価対象としているため人件費が上昇しやすいこと、仕事基準賃金は短期的な視点で仕事を進めることを従業員に意識させてしまう傾向にあることや、配置・異動の柔軟性に欠けることが挙げられます。また、日本企業における基本給の変化に関しては、図 8-4 に基づいて、人基準賃金から仕事基準賃金に至るまでの大まかな変化をまとめてください。

[2] 人事部へのインタビューや、人事制度に関する社内資料をもとに、所属組織の賃金体系を調べてください。ただし、難しい場合は、自分の給与明細書を分析すると良いでしょう。また、[1] でまとめた、人基準賃金と仕事基準賃金のメリットとデメリットに照らし合わせながら、自社の賃金体系を分析することがポイントです。問題点が抽出された場合には、解決策まで提示できれば望ましいです。仮に全社一律の賃金体系が導入され、給与に対する従業員の満足度が低下しているケースでは、3-2 の (2) で説明したように、個人のキャリア・ニーズを考慮に入れた賃金体系を設計することが一案です。ただ、どのような賃金体系を選択しようとも、人事評価の結果との整合性が求められますので、第 6 章で学習した人事評価の 4 つの基準との連動のあり方にも着目しながら、考えるようにしましょう。

[3] 日本生産性本部が 2010 年に新入社員を対象に行った「働くことの意識調査」によれば、働く目的として「楽しい生活をしたい」(37.7%)、「経済的にゆたかな生活を送りたい」(21.9%)、「自分の能力をためす生き方をしたい」(17.3%) が上位 3 項目に挙がっています。相変わらず、経済的報酬の重要性は高いですが、近年、内的報酬に対する勤労者の魅力度も高まっています。「楽しい生活をしたい」という従業員の要望は、仕事と仕事以外の生活の調和を意味する「ワーク・ライフ・バランス」(第 15 章参照)を大切にする価値観を持つ勤労者が増え、時間が重要な報酬として考えられていることを意味します。こうした状況下では、第 15 章の表 15-2 でまとめられている、短時間勤務制度やフレックスタイム制を整備することで、従業員に労働時間の選択に関する意思決定権を与え、それを新たな報酬として位置づけることが可能です。また、「自分の能力をためす生き方をしたい」という勤労者は、能力開発の機会を選べることを重要視しますので、自律型キャリアを支援する諸施策(第 5 章参照)が報酬として重要になるでしょう。このように、勤労者の働くことに対する価値観の変化を調べ、それに対応する形で企業がどのような報酬の仕組みを導入しようとしているかを、産業や業種の違いに着目して議

論することがポイントです

● 第9章「組織は人の安全と健康をどのように守っているのか」（演習問題：204 ページ）

〔1〕 1-3 を中心にまとめてみましょう。その際に、本章で挙げた4つの点について、さらに必要な理由がないかも検討してみてください。また、安全・衛生管理の必要性をみる際に、これら4つの視点以外の論点は挙げられないかも考えてみましょう。

〔2〕 たとえば、「災害事例」→「労働災害事例」をクリックして、実際にどのような労働災害が起こっているのかを見てみましょう。「労働災害事例」のページは、業種や事故の型を指定したり、キーワードで検索したりできる形になっています。具体的な事例を想定しにくい場合は、労働災害が起こりにくいと考える業種（例えば、「商業」や「教育・研究業」）を選択し、「事故の型」「起因物」のところは「指定なし」のまま検索してみましょう。示された事例には、発生状況、原因、対策が載っています。「この章のねらい」にも書いたように、おそらく多くの読者にとっては安全・衛生の問題は馴染みの薄い領域だと思われるので、「こんなことがあったんだ」「こういことができるんだ」ということを知るところから、まず始めてもらえばいいでしょう。

〔3〕 対象となる事象が選びにくい場合は、事故、病気、感染症や自然災害といった組織外部の要因などに大きく分けて、未然の防止がどの程度可能かを考えてみましょう。そうした過程で特に関心を持った事象について、さらに詳しく考えるという手順をとっててください。また、本文でも触れたように、ハザードを完全に無くすことは可能という立場で接近するのか、ハザードをゼロにすることはできないという立場で接近するのかによっても考え方が変わってくるはずです。友人やグループでそれぞれの立場に分かれて議論してみるのもおもしろいでしょう。

● 第10章「組織は労働組合とどのように関わるのか」（演習問題：226～227 ページ）

〔1〕 2-2, 3-1～4 を中心にまとめてみましょう。また、これらの特徴と課題との間にはどのような関係があるのかについても考えてみましょう。本書でも触れられている通り、日本の労働組合の特徴の1つである企業別組合という組織形態は、日本的経営の「三種の神器」の1つに数えられていました。労働組合のあり方が変わることが日本の経営に与える影響はあるのか、あるいは逆に、日本の経営のあり方が変化することによって労働組合も変わっていくのか、という大きな問題について考えてみるのもよいでしょう。

〔2〕 各種団体のホームページには、設立の趣旨など、その団体がなぜ存在し活動しているの

かを述べているページがあります。まず、その点について労使複数の団体を比較してみましょう。それによって、労使（労資）関係というとらえ方がなぜ成立するのかを感じてもらえるでしょう。さらに、各団体の年度目標や活動について調べてみると、労使間ではもちろん、使用者団体、労働者団体それぞれの中でも違いがあることに気づくかと思えます。なぜ、そうした違いが生じてきているのかを考えてみましょう。

- [3] 本文中にも示した通り、健全な批判者としての労働組合の存在は経営に役立つものと考えられますし、労使間の対立が少ないことはさまざまな面でのコスト削減にも役立つことは事実でしょう。しかし、いつでもどこでもそう言えるのかを考えてもらおうというのが設問の意図です。紙幅の関係もあり、各国の労使関係については触れることはできませんでしたが、欧米の文献では、「them and us（奴らと俺たち）」という表現が散見されることからわかるように、必ずしも協調的な労使関係とは言えないような状況もあります。そうした国々でも協調的な関係を築くべきなのか。国内に限っても、業種によって違いは必要ないのか。同業種でも、社長が従業員全員の顔と名前を把握できるような規模の会社と、到底それが無理なほどの従業員を抱える会社とで違いはないのか。例えばこうした点から、対立するよりは協調する方がよいという一般的な常識を疑ってみる姿勢で考えてみてください。

● 第 11 章「組織は辞めていく人とどのように関わるのか」（演習問題：252 ページ）

- [1] 2-2, 2-3 を中心にまとめてみましょう。これまでの定年制は、人口が増大し、経済も成長する社会を前提に構築されてきたものです。そうした社会では、労働力人口も多く、組織メンバーの入れ替えをどんどん行うことが可能でした。この社会的背景を意識しながらまとめてみるのが重要です。さらに、少子高齢化が進む現代社会において退職のあり方も多様化してきていますが、定年制の機能のどれは存続し、どれは変化すべきか、さらには、多様化に伴って新たに生じる定年制の機能はないのか、といった点も考えてみましょう。

- [2] 例えば、トップページから「事業主の方へ（高齢者雇用）」のタグをクリックしたページで、「「70 歳雇用」について知りたい」→「「70 歳まで働ける企業」関連資料」→「70 歳雇用先進事例集」と進むと 70 歳雇用を実践している企業の事例を見ることができます。当該ホームページにはその他にもさまざまな事例があげられていますので、関心のある事象からページをたどってみてください。事例を調べる際には、高齢者雇用を進めている目的、そのために行っている特別な措置、それを進めた結果見られる変化など着目点を定めて、複数の事例を比較してみると良いでしょう。

〔3〕この問いを考える際に、例えば次のような点を意識してみてください。ひとつは、何をもち「有能」とするのかという点です。その際、さらに考えてもらいたいのは、本書の考え方として貫かれていた、人間は成長する(☞15 ページ)という視点です。これは、どれだけの時間幅でものごとをみるかという点にもつながります。もうひとつは、企業の雇用責任という点です。組織が「有能な人」だけを雇っていけば、雇われない人が出てくることになるわけですが、それは社会的に許されるのでしょうか。従業員を雇用して育成する責任が企業にはあるのではないか。あるいは、それぞれの組織が求める「有能な人」のレベルは異なるから、結局は誰もがどこかの組織に雇われる形に落ち着くのか。こうした点からも考えてみましょう。

● 第12章「多様化する働く人たちを組織はどう管理するのか」 (演習問題：282 ページ)

〔1〕女性・高齢者とも、社会における法制整備が進むにつれ、企業がいかに収益や生産性を上げようとマネジメントしているかをまとめることが肝要です。女性については2-4で学習した「多様な働き方」諸制度の充実化、コース別雇用管理、ダイバーシティ推進室の設立・活用といった動向についてまとめてください。高齢者に関しては、3-4で学習した早期優遇退職制度の活用、職場のバリアフリー化や職務再設計、技能指導員やマイスター制度の創設などの動向についてまとめてください。

〔2〕データの収集は、企業のパンフレットや公刊されている各種の会社年鑑、例えば帝国データバンク社の年鑑〔各年版〕、東洋経済新報社の日本の会社・法人所得番付〔年刊〕や、オンラインでは日本経済新聞社の「日経テレコン21」などが参考になるでしょう。横軸に年次、縦軸に女性・高齢者の人数ないし当該企業における割合(%)をとり、エクセルなどのソフトを使ってグラフ化してみてください。どの業種を例にとっても構いませんが、1970年代以降の経年推移をグラフ化しようとするれば、新興ベンチャーよりもそれなりにデータが揃っている伝統的な企業を選択して解答する必要があるでしょう。非製造業(例えば流通業など)では、雇用形態もわかれば、あわせて調べてみるとおもしろいかもしれません。例えば、女性の大半はパートタイマーとして雇用されている、という事実が発見できるかもしれません。

〔3〕一般に、「システム」は、その周囲の環境とうまく相互作用を行い、こうした環境との適合性が高い場合に、1つのシステムとして長期にわたり存立することになります。システムに多様性(ダイバーシティ)がある場合、たとえシステムの環境が不安定化し、めまぐるしく変わったとしても、システム内の多様な要素を組み換え、変わった環境に適応できるような構造に再編させることにより、環境に適応することが可能です。逆にいうと、システムに多様性がない(すなわち、システムを構成する要素がそもそも少な

いか、あるいは要素間の関係性がある特定のパターンにしか組み得ない) 場合には、環境の変化に対しては弱く、環境が変わればシステムとして適応ができなくなってしまうことになります。ここから、日本企業が、かつては多様性を内包させたシステムではなかったにもかかわらず、比較的長期にわたり業績や収益を上げ続けることが可能であった1つの理由は、経営環境の不確実性が、現在に比べると遙かに小さく、長期にわたって、どういった事態になるかが予測可能な状況が続いてきたためではないか、と推論することができます。実際、1960年代以降、高度経済成長期から低成長の時代へと経済的・社会的環境は変わったように見えますが、企業経営にとっては、そのシステムの根幹を覆すほどの大変化ではなかったのです。ただ、それが1990年代のバブル崩壊や平成不況の長期化、技術革新(IT革命、ナノテク等の発達)、最近ではいわゆる「リーマンショック」など、環境変化の程度が従前と比べると遙かに大きくなっており、したがってシステムに多様性をビルトインさせておく方が、経営的に有利となってきた、というように推察することが可能です。

● 第13章「多様化する雇用形態を組織はどう管理するのか」 (演習問題：301ページ)

[1] 第1節の内容をもとに、「契約社員」、「嘱託社員」、「パート・アルバイト社員」、「派遣社員」、「請負社員」という5種類の非正社員の雇用形態について、「雇用契約を結ぶ相手」(直接雇用か間接雇用か)と「雇用契約の期間」(有期雇用か無期雇用か)の2つの観点から、それぞれの特徴をまとめることがポイントです。本文中では図(図13-1)を使って説明しましたが、表に整理することもやってみてください。最近、非正社員の雇用に関わる法律がめまぐるしく変化していますので、法規制の動向にも注目してまとめることも重要です。また、日本企業における雇用形態の変化についてですが、厚生労働省や総務省統計局などのホームページを閲覧すると、雇用に関する統計調査のデータが掲載されています。それらのデータを参考に、時系列的に年代を区切ってグラフを作成するなどして、非正社員の雇用形態の種類や人数の大まかな動きをまとめてみてください。例えば、90年代初頭のバブル経済崩壊以降、非正社員数が増加傾向にあったが、非正社員の正社員化が進められつつある今日、正社員の数が増えている、という動きがグラフから読み取れるかもしれません。

[2] まずは、第4節を読み直し、基幹化には「量的基幹化」と「質的基幹化」の2種類があり、従来、正社員が担当していた管理・指導や判断を伴う業務など、高度な仕事を非正社員が担当するようになる現象を指して、「質的基幹化」と呼ぶことを押さえてください。質的基幹化の程度は、「担当職務の数」、「職務内容」(業務の非定型化の程度)、「責任の重さ」(利益目標が求められる程度)、「正社員と非正社員との仕事の重複度」などを調べることによって、測定することができます。また、正社員並みに働く非正社員に対して、

責任ある地位に登用する仕組み（社員格付け制度）や、能力や成果に応じた処遇（人事評価や報酬管理）の仕組みが存在するかなど、非正社員に適用されている人的資源管理に関わる諸制度について、細かく調べてみましょう。正社員と非正社員の間で、処遇の仕組みに統一化が図られている場合は、どのように両者の間でリンクしているかを詳細に分析してください。統一化がなされていないケースでは、人的資源管理の諸制度のうち、特にどの領域に問題があるかを検討し、本文中で事例に取り上げたイオンのコミュニティ社員制度を参考に、具体的な方策を考えてみてください。

- 〔3〕コミュニティ社員制度を忠実に運用していくうえで直面する問題の1つは、常に登用可能なポストを用意しておかなければならないことです。例えば、副店長のポストをつくるためには、複数の店舗を出店する必要がありますが、景気が低迷したときには、店舗を増やすことは困難となります。こういう状況が続くと、ほとんどの従業員が実際にポストに就けず、モチベーションが低下する可能性が出てくるでしょう。解決策としては、登用基準を厳格化する、職能資格制度の資格（等級）をステップ・アップできる段階を増やし、ポストではなく処遇面でのインセンティブを高める工夫をする、などが考えられます。もう1つの問題は、有能な非正社員が出現するようになると、雇用が保障された無期雇用の正社員になりたい非正社員が出てくる（非正社員の正社員化）可能性が高まることです。2009年頃から「非正規切り」という名の非正社員の大量失業が社会問題となり、正社員ブランドが重視される今日、正社員を望む非正社員がますます増えると推察できます。ところが、イオンのように不採算店の閉店と新規出店を基本戦略とし、一地域に複数店舗を出店する小売業のケースでは、閉鎖店の従業員をすべて特定の店舗で吸収するのは困難であり、雇用調整の柔軟性がビジネスを展開するうえで求められません。そのため、解雇法制が厳しい正社員のみを抱えるのはリスクが高く、非正社員を活用して出閉店に応じた雇用調整を図る必要があるわけです。このように均衡処遇の仕組みを議論する際、企業戦略と密接に関連づけて検討することが重要です。例えば、非正社員の正社員化を行ったロフトと有期雇用の形態の社員を維持したままのイオンを比較し、それぞれの戦略の違いに着目して、イオンのコミュニティ社員制度の今後の方向性を議論してみてください。

● 第14章「多様化する労働時間と場所を組織はどう管理するのか」（演習問題：327ページ）

- 〔1〕3-2, 3-3を中心にまとめてみましょう。表14-1には比較の視点があげられていますが、この表に新しい比較の視点を自分で付け加えながら整理していくのも一つの方法でしょう。
- 〔2〕トップページ下部にある「リンク」を開くと、リンク先がカテゴリー毎にまとめられて

います。例えば、「関連団体」→「日本テレワーク学会」と進むと、日本テレワーク学会のホームページにつながり、「アーカイブ」にはさまざまな研究報告結果などが載せられています。また、「関連団体」→「主務官庁」と進むと、総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省が並んでいます。テレワークについて各省がどのように取り組んでいるのかを比較してみるのもおもしろいでしょう。

- [3] 組織とは、組織目標の達成に向けてメンバーが協働するために集まって作られているものです。したがって、そこではメンバーは決められたことを決められた通りに行う他律が基本原則となります。しかし、自律性を認める方が組織目標の達成に役立つことは本書を通じて見てきた通りで、他律と自律のバランスをどうとるか、が組織運営の大きな課題です。労働者が働く時間や場所を自分で決められるようになってきたことも、こうした大きな流れの中に位置付けられます。「演習問題の出題意図と解答のポイント」第7章[1]のところでも触れたように、ここでも、労働者にとって「良い」ことでも、企業にとっては良くないことはないのか、を意識しながら検討してみてください。また、本書は、労働者は自律的に働きたいという大前提で進められていますが、その大前提を疑って議論してみる（例えば、「言われたことを言われた通りやっている方が良い人もいるのではないか」）こともおもしろいでしょう。

● 第15章「多様化する働く意味づけを組織はどう管理するのか」（演習問題：357ページ）

- [1] 第3節で学習したように、ワーク・ライフ・バランス論議の高まりに伴い、各国とも何らかの形で政府・行政がその推進へ向けて働きかけを行っています。その中でも、概ね政府や地方自治体などの行政が中心となってワーク・ライフ・バランスの社会的政策を導入し、企業に浸透させていくように主導するヨーロッパ方式と、相対的に行政のタッチは少なく、個別企業が主体的に導入しようとするアメリカ方式の2分類があることに留意しましょう。北欧（スウェーデン、ノルウェー）、オランダ、イギリス、アメリカ、日本などに分け、時系列的に年代を区切って表を作成するなどして、その大まかな動きをまとめてみてください。

- [2] 各社のホームページを閲覧したり会社案内などをチェックしたりしてみると、日本企業においてもワーク・ライフ・バランスの推進へ向けて、多かれ少なかれ、何らかの活動をしている企業が多いことがうかがえると思います。ただ、各社によってその対応はまちまちで、一口に「ワーク・ライフ・バランス」といってもその概念規定からして、女性の採用が中心のものであったり、管理職の女性比率であったり、あるいは雇用形態の多様化（「多様な働き方」推進）や残業の削減に努力している企業であったり、実にさまざまであることがわかるはずです。347ページの表15-2に掲載されている制度やメニ

ューを中心にまとめてみると、より具体的にわかりやすいかもしれません。例えば、休業・休暇に関わる制度（育児休業，産前産後休業，介護休業など），働き方の見直しのための制度（短時間勤務制度，フレックスタイム制など），代替要員の確保のための制度（ドミノ人事制度やシフト人事制度など），各種の手当て・補助などの経済的支援，働く人々の意識改革のための制度などが，それぞれ導入されているかどうか調べてみてください。導入されている制度やメニューが，実際に運用されているかどうか（制度としては存在しているものの，実際には運用した従業員は皆無だった等の事例はないか）についても，難しいと思いますが，もしわかれば調べられるとおもしろいです。

- 〔3〕 この問いにあげられている「職種」，「業種」，「企業規模」をまず具体的に特定し，ワーク・ライフ・バランスに関し，現状でどのような問題が議論されているか考えてみましょう。例えば，「企業規模」に関してしてみると，中小企業においては，一般的にはワーク・ライフ・バランスの推進が大企業に比して相対的に遅れ気味であるといわれています。資金面で，既存の状況を見直したり新たな制度を導入したりする余裕がない中小企業が多いためであるといわれています。しかし，中にはワーク・ライフ・バランス改善へ向けた取り組みを積極的に行っている中小企業も，少なからず見受けられます（例えば，352 ページの「コーヒーブレイク」で取り上げられているサイボウズ社の事例を参照してください）。官僚制的で1つ新しい試みをしようとするれば時間がかかりがちな大企業（64 ページ）に比べ，中小企業では，経営者の考え方ひとつで即座に対応のとれるケースも多いからです。こうして考えると，一概に中小企業ではワーク・ライフ・バランスの推進がしにくい，という見方は一面的に過ぎないことがわかるはずです。以上では「企業規模」に関してみてみましたが，このように「職種」や「業種」に関しても，ワーク・ライフ・バランスの推進に作用すると思われる要因と，阻害に作用すると思われる要因を列挙し，それらの諸要因間の関係性に鑑みながら，論理的に推論してみることが重要です。