

組織論(説明11)

第5部 組織変革

Ⅱ 人的資源管理

城西国際大学
大学院ビジネスデザイン研究科
経営学博士：伊東俊彦

Mail: toko-ito-yama@k5.dion.ne.jp

Web: <http://ito-yamato-lab.com/>

教科書：『よくわかる組織論』田尾雅夫、ミネルヴァ書房、2010年

1 人的資源管理-1

□ 1 人的資源とは

- モノや金という物的な資源を付加価値のあるアウトプットに変える技術や知識をもったヒトが経営資源の一つである
- ヒトの存在は他の組織にとって模倣困難であり、組織にとって代替できないものである
- ヒトの市場における希少性は高く、競争優位の資源である

□ 2 人的資源管理-1

- 最も重要な経営資源はヒトであり、ヒトに関するマネジメントを総称し人的資源管理という

1 人的資源管理-2

□ 2 人的資源管理-2

■ 人的資本論

- 人的資源に教育・訓練や能力開発の投資を行い、その能力を高めることが組織の業績や収益を高めるとする考え方

■ 行動科学的人的資源

- 従業員の欲求を充足し、組織へのコミットメントを高め、組織の生産性に結びつけるとする考え方

■ 戦略的人的資源管理

- 戦略の形成と遂行に必要な従業員の能力と行動を引き出すために、戦略にそって人的資源管理の施策を柔軟に統合させる考え方

1 人的資源管理-3

□ 3 人的資源管理施策-1

■ 人的資源管理の5つの領域

□ 雇用管理

- 人材の調達・確保して仕事に配置
- 経営活動の変化に応じて人材を調整する雇用調整

□ 教育管理

- 従業員の潜在能力を開発し知識と技能を高め、組織の求める能力とマッチさせ生産性を高めることを目的とした施策
- OJT、Off-JT、自己啓発があり、教育訓練の機会を提供することで企業の目標を達成する人材を育成する
- 従業員主体で行われるキャリア開発への組織支援も活発

1 人的資源管理-4

□ 3 人的資源管理施策-2

■ 人的資源管理の5つの領域-2

□ 評価管理(人事評価)

- 従業員の働きぶりを評価すること
- 日常の勤務、実績を把握した上で、報酬、配置や能力開発の方向性を決定する
- 人事評価はモチベーションに影響するので、何をどのように評価するか、公平・公正で客観性・透明性ある評価システムが必要

□ 報酬管理

- 評価に基づき従業員に報酬を与えるもの
- 報酬には2つある
 - 内発的報酬: 仕事のやりがい、達成感、生長感
 - 外発的報酬: 給与、ボーナス、昇進・昇格、他者からの承認

1 人的資源管理-5

□ 3 人的資源管理施策-3

■ 人的資源管理の5つの領域-3

□ 従業員関係(労使関係)

- 労働組合など従業員の代表と経営者の間の諸関係のこと
- 両者は団体交渉や労働協議によって労働条件に伴う利害問題を解決、調整する
- 集团的労使関係によって制定されたルールは人的資源管理に反映される

2 エンパワースメント-1

□ 1 エンパワースメントとは

- パワースの弱い者にパワースを与えること
- 2つの意味

- 意思決定への参加 ⇒ 組織階層の下の者への権限委譲
- 心理的な意味 ⇒ 従業員が職務執行能力に自信を持ち積極的に仕事に取り組めるようモチベーションを高めること

□ 2 心理的エンパワースメント-1

- 権限委譲を有効に機能させるため、心理的エンパワースメントが重視されるようになった

2 エンパワースメント-2

□ 2 心理的エンパワースメント-2

■ コンガーとカヌンゴの研究

- 自己効力感を高めるプロセスとしてのエンパワースメント

- 5つのプロセス

- ① 従業員に無力感を感じさせる状況要因の診断
- ② 無力感を解消させるエンパワースメント手段の導入
- ③ エンパワースメントの阻害要因除去と自己効力感を高める情報の提供
- ④ エンパワースメントの実感を与える
- ⑤ エンパワースメントの結果としての行動を起こす

2 エンパワメント-3

□ 2 心理的エンパワメント-3

■ トーマスとベルサウスの研究

- 内発的動機付けを高めること
エンパワメントの核心
- 認知モデルを提案
- モデルの核
 - 環境事象
 - 課題評価
 - 行動による自己強化
 - 全体評価

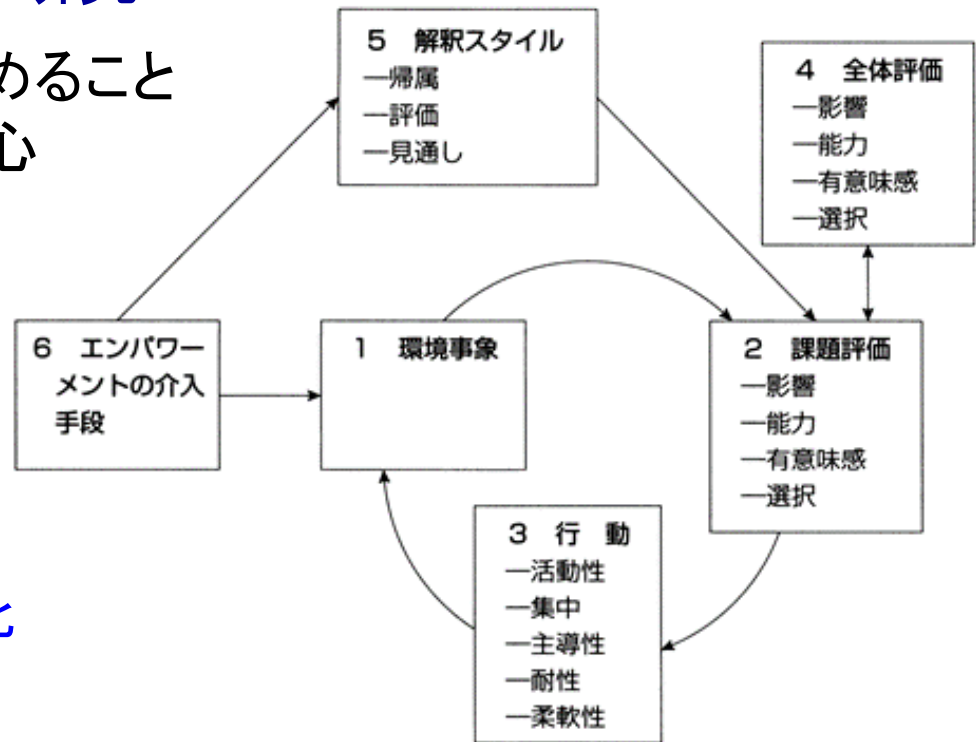


図5-2 トーマスとベルサウスの心理的エンパワメントモデル

2 エンパワースメント-4

□ 3 エンパワースメントの有効性

■ アージリスの研究

- 「本人のやる気、自発性に基づく取組み」である内発的コミットメントが組織変革に潜む管理的要因によって無自覚的に阻害される
- 従業員・管理者の双方がすでに身に付けている命令的な管理スタイルもエンパワースメントの実現を阻害する