

2019年11月19日

経営学入門 I d ⑥

担当
安川文朗

講義のゴール

- 事例を通して、これまで学んだいくつかの要点を確認する

経営資源

企業形態

コーポレートガバナンス

企業の経営理念と戦略

事例1 パナソニックグループ(教科書67～71ページ)

- まず事例を読んでみよう

本事例のポイント

- 資金調達の方法
- 効果的な資金調達の条件

事例2 “ヒト”を活かすマネジメントをどう実現するか(成果主義の功罪)

富士通の成果主義の評価制度は、それぞれの社員に自ら目標を設定させて、その価値と達成度によって評価するというシステムでした。しかし社員は簡単な目標を設定し始めてしまい、社員のモチベーションやスキルを上げることはできなかつたのです。

上司と一緒に、あるいはチームで考えた目標であれば、その目標を達成することの大変さや、それに対して現在その社員がどれだけコミットできているかも把握できます。そうすれば、頑張っている時には励ましの言葉を、そうでない時には少し喝を入れることができます。しかし自分で設定することで、“その目標に対しての努力”がわかるのが自分だけになってしまい、限界まで頑張っていようと怠けていようと、指摘する人がいないという状況に陥ってしまいました。

三井物産では、給与の査定基準が完全に仕事の結果のみという手法をとっていました。もともと三井系企業は「人の三井」と言われるほど「人」を強みにして、マニュアル化することの出来ないノウハウを、上司から部下へと世代を超えて伝承することで人を育てていたのです。

しかし成果主義が導入されると、上司が自分の武器を部下に教えなくなり、人が育たなくなりました。ノウハウを教えて部下が上司より仕事で成果を出してしまったら、上司より部下の方が稼ぐことになってしまうため、上司はそれを避けようとして部下を教育することが少なくなり、従来の企業文化は薄れていきました。人事評価制度は社員のモチベーションを上げることが大きな目的ですが、そこでより頑張ることで社員の成長を促すのも目的の一つです。この事例では社員の成長が止まってしまいう結果を出してしまった事例です。

成果主義の導入は、若手でも有能な従業員のスキルが発揮されやすく、それに見合った報酬も与えられます。その結果、ますます年齢に関係なく仕事を頑張ろうとする、というサイクルを生み出せます。**マクドナルド**はこれを狙ったものの、実際は経験豊かなベテラン社員が自身の成果をあげることを優先してしまい、若手社員の育成が疎かになってしまいました。有能な従業員のノウハウやスキルを若手が教わり、ベテランと同じくらい仕事ができる若手が増えることで会社も成長していくのに、会社を構成する人が育たないと会社の成長は止まってしまいます。

●事例から読み取れる成果主義の課題を、年功序列や終身雇用制度との対比で考えよう。

Q:年功序列は企業の経営理念や戦略にどのようなメリットとデメリットを持つか？

Q:終身雇用は企業の経営理念や戦略にどのようなメリットとデメリットを持つか？

Q:成果主義は企業の経営理念や戦略にどのようなメリットとデメリットを持つか？