

変化の時代における 不変のマネジメント

～学習と成果主義にフォーカスして～



(発表順)

永野 寛子 (後期博士課程)

角田 光弘 (後期博士課程)

(演習: 十川廣國先生)

はじめに

本発表における調査データについて

変化の時代における不変のマネジメント

(十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子)

- アンケート調査の趣旨

「マネジメントの諸要因の異動を分析し、企業経営にとって「変わらなければならないマネジメント要因」と「持続的に適応性を持っているマネジメント要因」とは何かを明らかにすること」

キーワード: 環境変化, 戦略行動, トップ, 製品開発・技術開発, 組織能力と人材, 組織能力の構築とその更新, 知識基盤, レバレッジ, ミドル

- アンケート調査の対象企業 : 日本の一部二部上場製造業 約**1300**社
- アンケート調査の実施時期 : **2006年7月**に発送, 同年**7月～8月**に回収
- アンケート回収率 : **162社** / 約**1300**社 (約**12.5%**)

(詳細は『三田商学研究』第49巻第7号(2007年2月)を参照のこと)

1. 持続的競争優位のための学習 —創造的能力開発を中心に—

【報告の概要】

- 1-1 組織における学習の意義
- 1-2 個人学習と組織学習の変換
- 1-3 本報告の目的
- 1-4 創造的能力開発と組織学習との関わり
- 1-5 創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因
- 1-6 まとめと今後の研究課題

1-1 組織における学習の意義

- 企業は市場で受けいれられる新製品をつねに生み出し、持続的競争優位を構築する必要がある。
- 持続的競争優位とは、ケイパビリティを土台とした資源活用の結果である。
- コア・ケイパビリティがコア・リジディティへと変容しないように、つねにコア・ケイパビリティの更新をしなければならない。
- コア・ケイパビリティの更新のためには学習がキーとなる。

1-2 個人学習と組織学習の変換

- コア・ケイパビリティとは「競争優位を特色づけ、規定する一連の知識」(Leonard-Barton 1992, p.113)
Cf. コア・リジディティとは、環境が変化したり、コア・ケイパビリティを生み出す相互依存的なシステムが意味のないルーティン・ワークに変質したりしたために、コア・ケイパビリティが硬直化したもの (Leonard-Barton 1995)。
- 知識は組織を構成する個人が経験に基づいて獲得するものだが、個人の能力には限界があり、個人学習による知識の獲得には限界が存在する。
- 個人知と組織知の変換のために個人学習と組織学習の橋渡しが求められる (Probst and Büchel 1997)。

1-3 本報告の目的

- 組織学習が行われる前提として、個人レベルで能力の開発が十分に行われている必要がある。
- とくに、「新しいアイデアを提案し、新しい価値を加え、職務改善を行うような従業員の能力」(創造的能力)が十分に開発されていることで、組織メンバーが個人の限界を超えて知識ギャップを埋めるために他者との相互作用を行い、組織学習が促進されると考えられる。
- 本報告では、創造的能力開発に着目し、創造的能力が組織学習に与える影響および創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因について考察したい。

1-4 創造的能力開発と組織学習との関わり (2006年度アンケート調査の分析)

- 創造的能力が十分に開発されることで、インフォーマルなコミュニケーションが促進され、ホットグループの形成につながる。さらに、インフォーマルなコミュニケーションを支援するフォーマルなコミュニケーションも促進され、組織学習が促されると考える。
- 今回のアンケート調査において創造的能力開発と組織メンバー相互のコミュニケーションに関する相関をみると、それぞれ高い相関を示した。

	ホットグループの生成	インフォーマル・コミュニケーション
創造的能力の開発	-0.212	0.343

値は全て5%水準で有意。
マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため。

部門横断的交流： 職能部門間	部門横断的交流： 事業部門・ カンパニー間
0.209	0.252

1-5 創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因

1-5-1 仮説の提示

- 【仮説1: 組織メンバーに経営方針や将来ビジョンが理解され、共感されていれば、従業員の創造的能力開発は促進される。】

組織をある程度方向づける将来ビジョンや経営方針が示され、組織の構成員に理解・共感されてはじめて、組織の変革につながるような組織学習のもととなる創造的能力の開発がなされると考えられる。

- 【仮説2: 組織学習によって異質の能力の相互作用を促進する風土が形成されることにより、創造的能力開発が促進される。】

創造的摩擦の概念 (Leonard-Barton, 1995) 参照

個人学習が組織学習に影響を与えるとともに、組織学習も個人学習に影響を与える。

1-5 創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因

1-5-1 仮説の提示

- 【仮説3: 加点評価と人事評価結果の十分な説明は、組織メンバーの挑戦意欲を喚起する。】
- 【仮説4: 挑戦意欲の喚起により創造的能力開発が促進される。】

仮説1、2で示したようなマネジメント要因に加え、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識を喚起する人材マネジメントを実施することが必要となる。

失敗評価(加点評価)によって失敗を恐れずに試行錯誤ができるようにし、さらなる学習のために人事評価結果の説明を行って信頼関係を明確にすることで、挑戦意欲が喚起される。

1-5 創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因

1-5-2 仮説1、2に関する2006年度アンケート調査の分析

- 仮説1、2に関するそれぞれの項目と創造的能力の開発との間に高い相関がみられた。

		創造的能力の開発
①	経営方針の提示	-0.350
	将来ビジョンの共感	0.374
②	インフォーマル・コミュニケーション	0.343
	部門横断的交流：職能部門間	0.209
	部門横断的交流：事業部門・カンパニー間	0.252
	コミュニケーション促進：上下	0.279
	コミュニケーション促進：左右	0.311

値は全て5%水準で有意。
マイナスの相関係数は質問が逆方向になっているため。

1-5 創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因

1-5-3 仮説3、4に関する2006年度アンケート調査の分析

- 仮説3、4に関して、加点評価、人事評価結果の説明と挑戦意欲、挑戦意欲と創造的能力開発はそれぞれ高い相関を示した。

	挑戦意欲
加点評価	0.308
人事評価結果の説明	-0.358

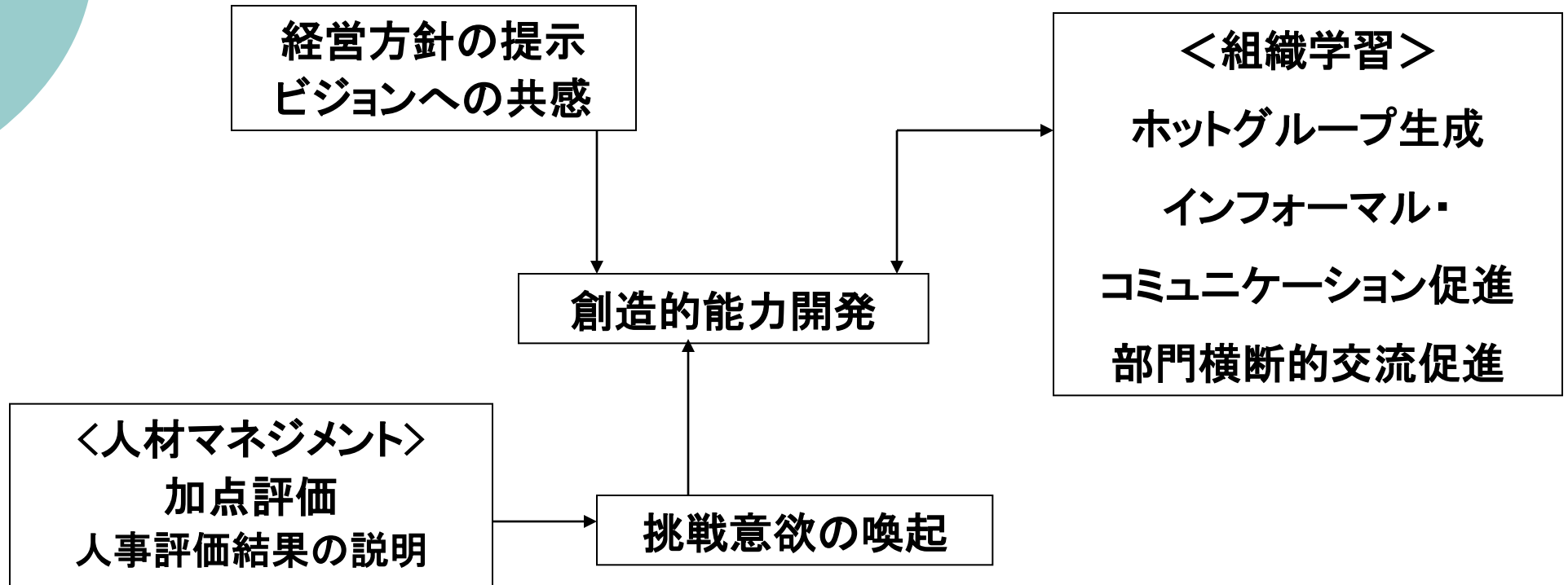
	創造的能力開発
挑戦意欲	0.326

値は全て5%水準で有意。
マイナスの相関係数は質問が逆方向
になっているため。

- 加点評価と適切な人事評価結果の説明が挑戦意欲を喚起し、創造的能力開発を促すことが推察される。

1-6 まとめと今後の研究課題

- 創造的能力開発を中心においてまとめると図のようになる。



1-6 まとめと今後の研究課題

【まとめ】

- 企業が持続的競争優位を獲得するためには、個人学習と組織学習の変換が不可欠であり、十分な組織学習が行われるために組織メンバーの創造的能力を開発することが求められる。
- 創造的能力開発と影響を与えあう組織学習に関する要因、創造的能力開発に影響を与えるマネジメント要因を考慮すべき。
- 本年度アンケート調査でも仮説が裏付けられた。

【今後の研究課題】

- 創造的能力が学習において果たす役割についてのさらなる考察および個人学習と組織学習の変換についての詳細な研究

2. インセンティブ・システムとしての 成果主義の可能性

【報告の概要】

2-1 成果主義とは？

2-2 導入の現状

2-3 期待導入効果を高めるための施策

2-4 まとめと今後の研究課題

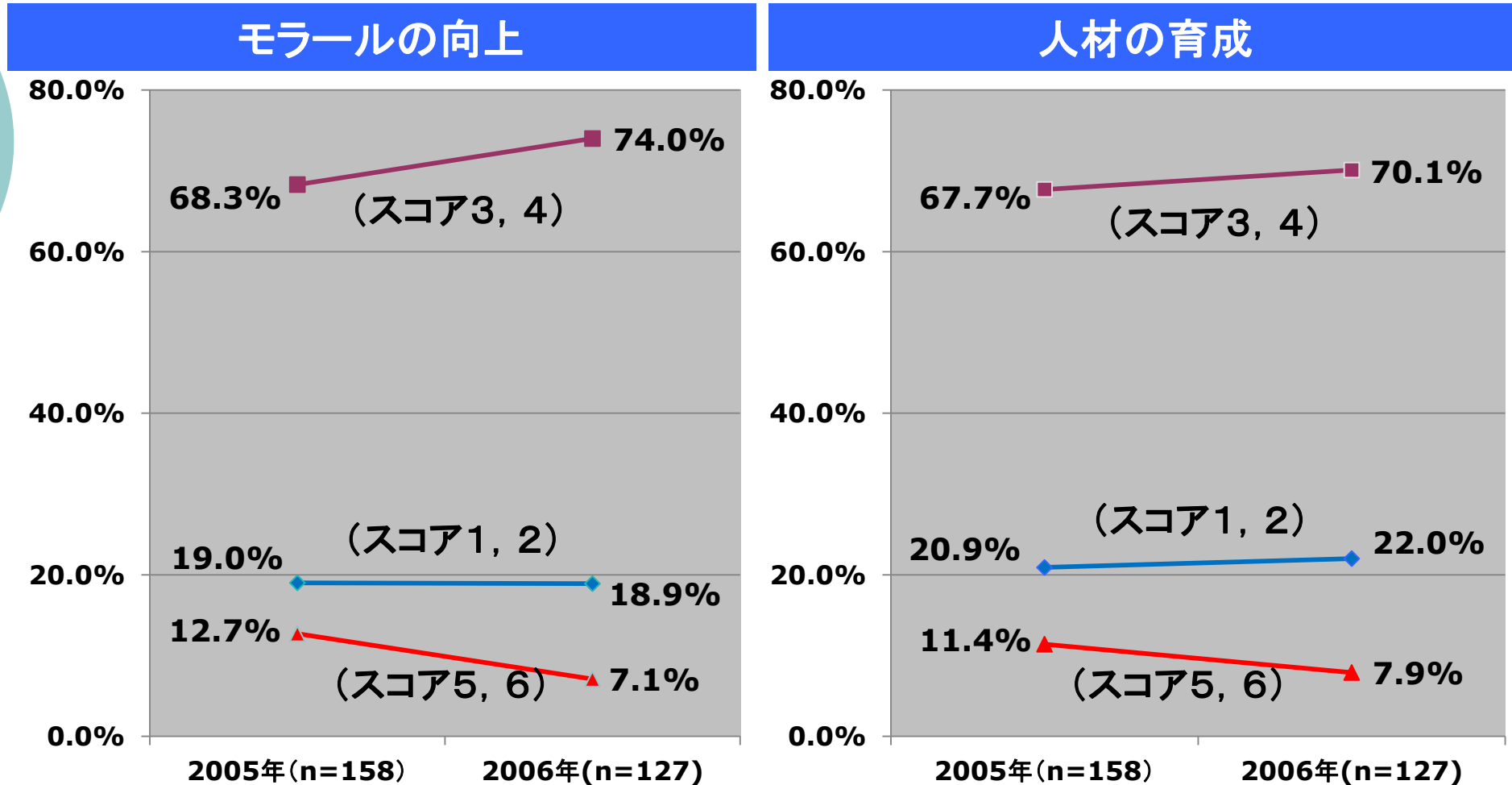
2-1 成果主義とは？

- 従業員に担当業務に対する自由度(裁量権)を従来以上に認める一方、一定期間(6ヶ月間もしくは1年間)の業務目標を設定し、その達成度により、処遇を決定する目標管理制度
- 持続的競争優位の構築, トップのビジョンや戦略的意図の実現に向けて、以下を目的とするインセンティブ・システムと考えられる
 - ー 従業員の挑戦意欲を喚起する
 - ー 従業員の創造的なアイデアや活動を引き出す
 - ー 従業員の個人学習／個人学習の組織学習への統合 を促進する
- 導入開始から十数年が経過し、今日指摘される問題点
 - ー 業務目標の設定が安易？
 - ー 個人や組織の能力構築につながっていない？
 - ー 先輩が若手を育てなくなった？
 - ー 賃金カットや人員整理のための言い訳作り？ etc



2-2 導入の現状

期待導入効果に対する企業の自己評価①

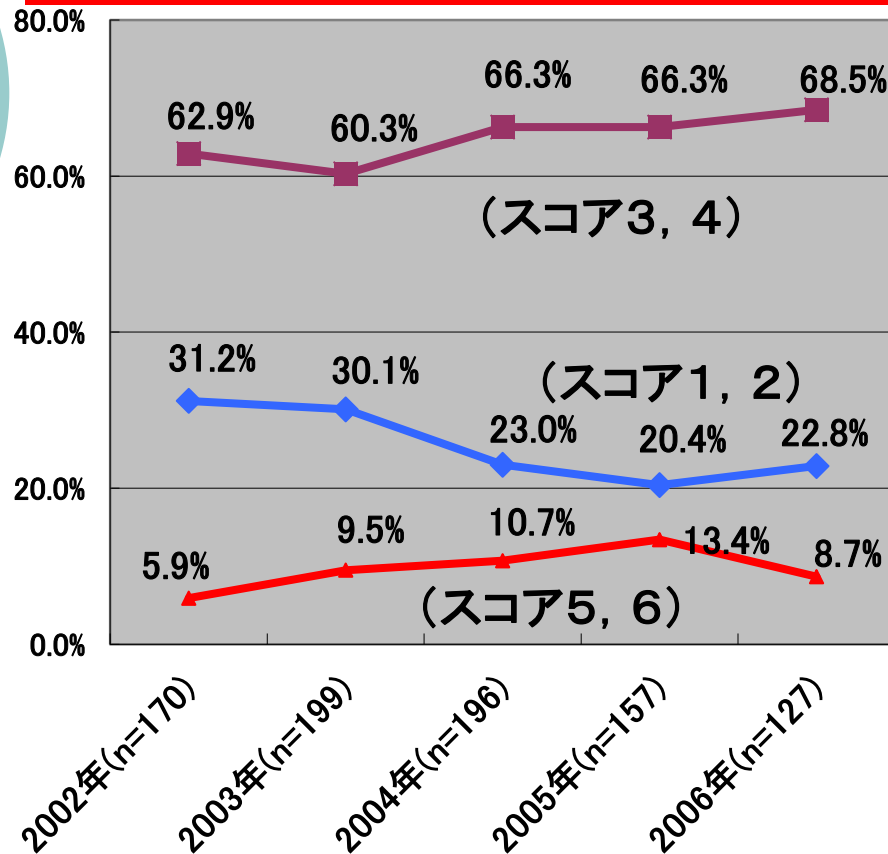


注. (スコア1)は「大いにあがっている」、(スコア6)は「あまりあがっていない」を表す

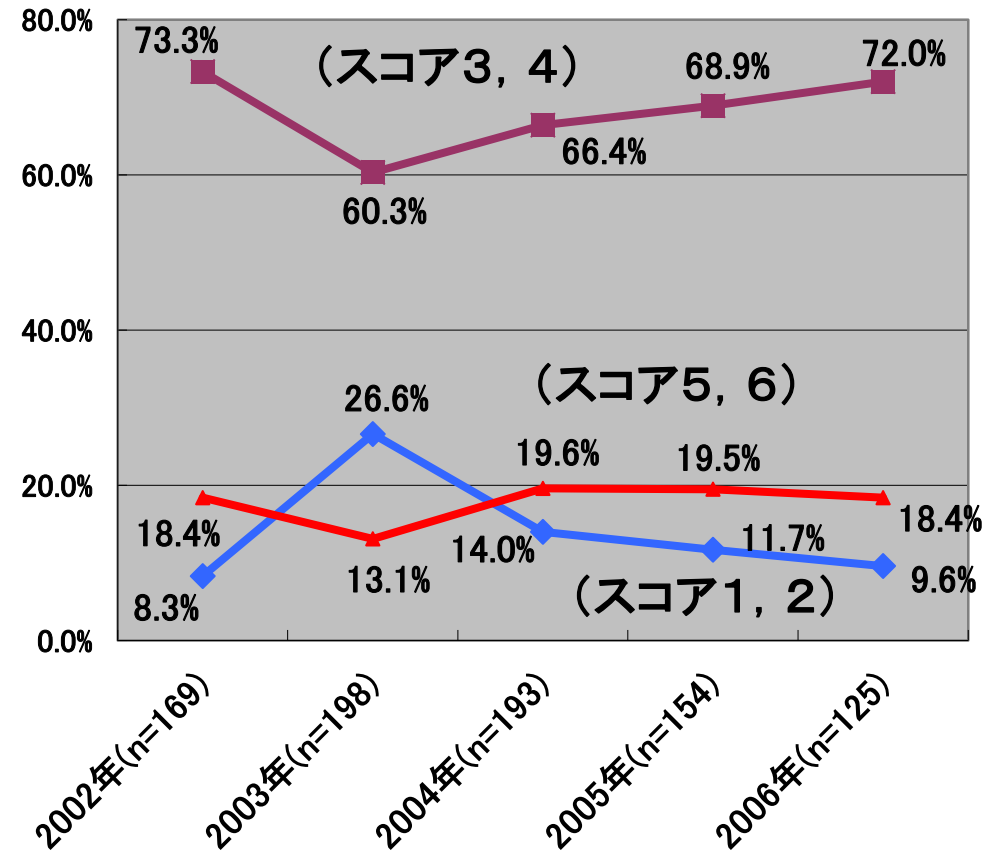
2-2 導入の現状

期待導入効果に対する企業の自己評価②

危機感を植えつける



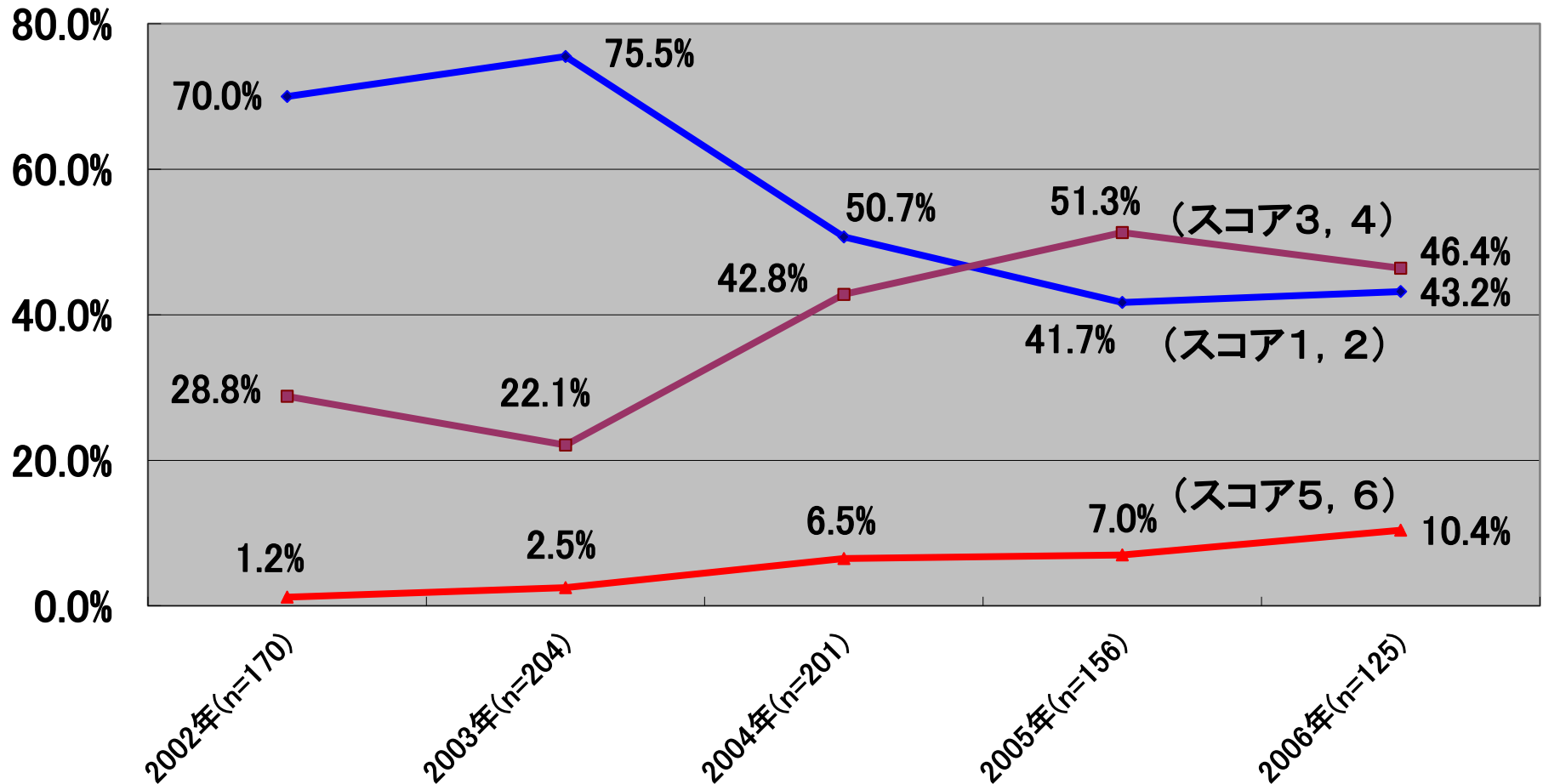
人件費の削減



注. (スコア1)は「大いにあがっている」、(スコア6)は「あまりあがっていない」を表す

2-2 導入の現状

報酬に対する成果主義のウェートの方向性



注. (スコア1)は「積極的に高めていく」、(スコア6)は「今のところ考えていない」を表す

2-3 期待導入効果を高めるための施策

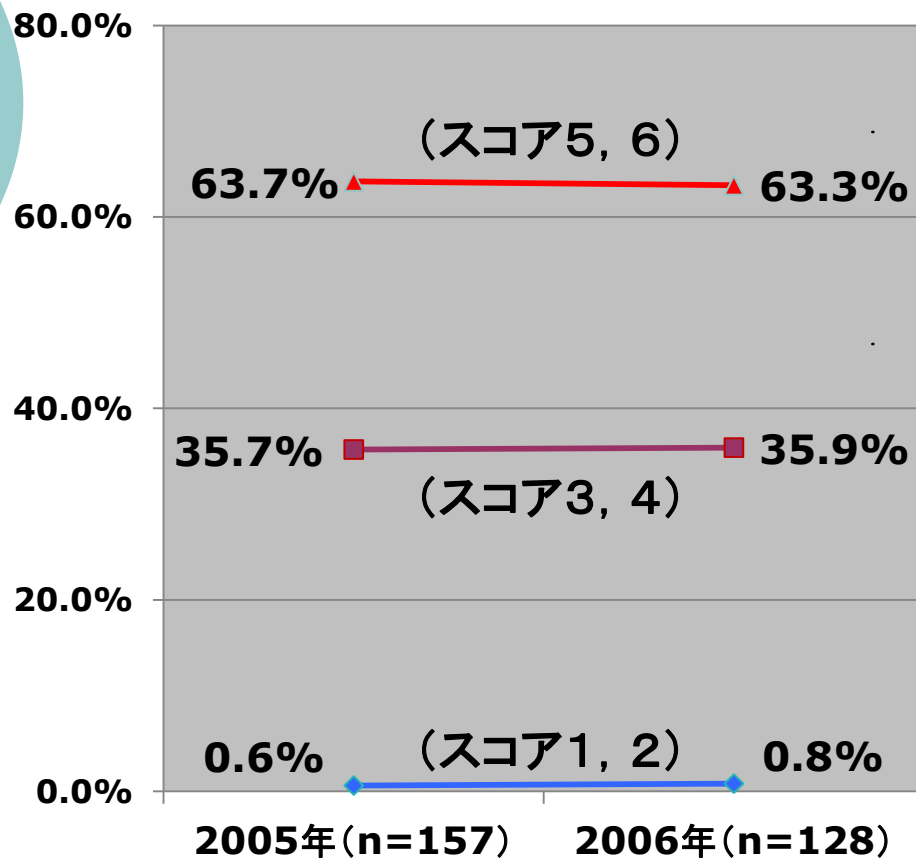
期待導入効果との相関係数

成果主義の評価方法に対する信頼感		モラルの向上	人材の育成	危機感を植えつける
人事評価や処遇の公正性	2005年	-0.428	-0.403	-0.250
	2006年	-0.478	-0.350	—
加点評価 (新しいことに挑戦してした失敗への評価)	2005年	-0.491	-0.418	-0.269
	2006年	-0.447	-0.382	—
チーム評価の加味	2005年	0.239	0.241	0.261
	2006年	—	0.228	0.222
プロセス評価の加味	2005年	0.418	0.450	—
	2006年	0.359	0.384	—
評価後の従業員に対するきめ細かな対応		モラルの向上	人材の育成	危機感を植えつける
人事評価結果の被評価者への説明	2005年	0.450	0.352	—
	2006年	0.484	0.414	—
成果が出ていない従業員へのフォローアップ	2005年	0.328	0.428	0.308
	2006年	0.407	0.450	0.244

注. 相関係数は、全て5%水準で有意、マイナスの値はアンケートの質問項目が逆方向になっているため

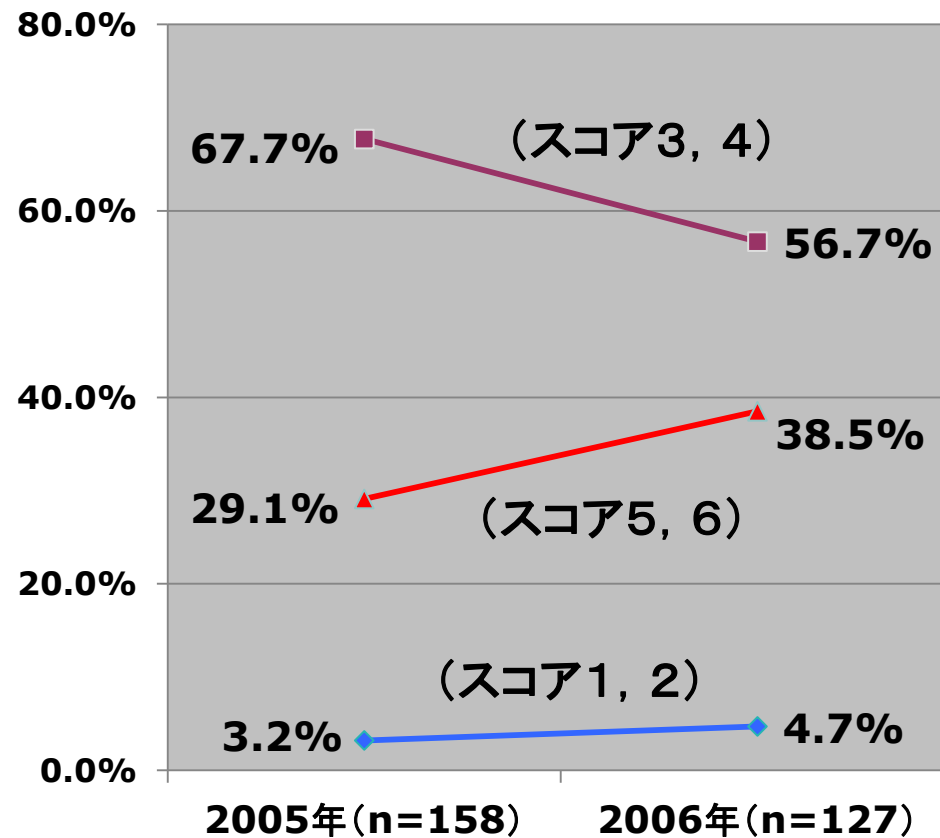
2-3 期待導入効果をも高めるための施策 導入状況①

人事評価や処遇の公正性



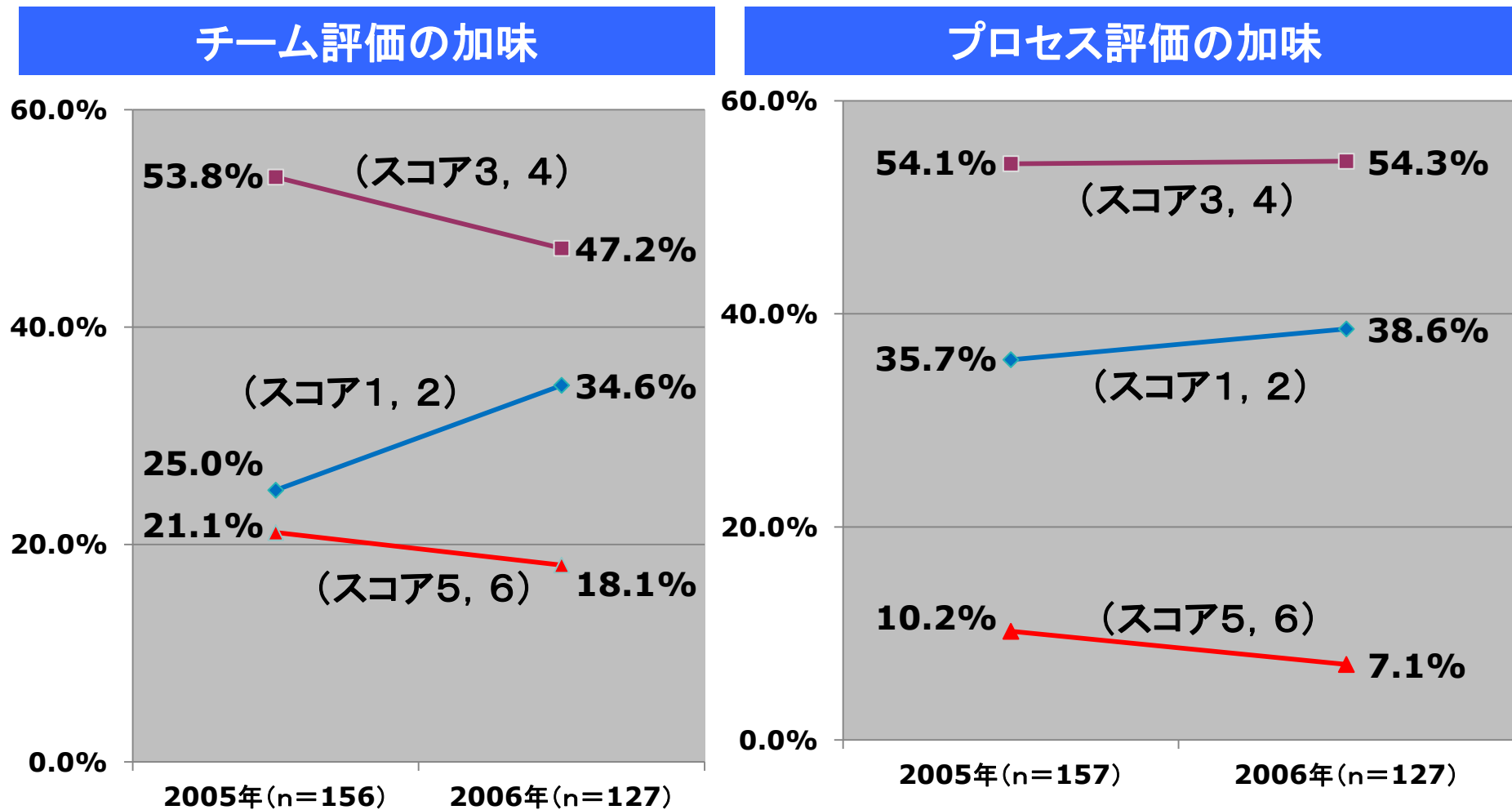
注. (スコア1)は「弊害が生じたときに是正する」,
(スコア6)は「常に努めている」を表す

加点評価(新しいことに挑戦してした失敗への評価)



注. (スコア1)は「低く評価する」,
(スコア6)は「高く評価する」を表す

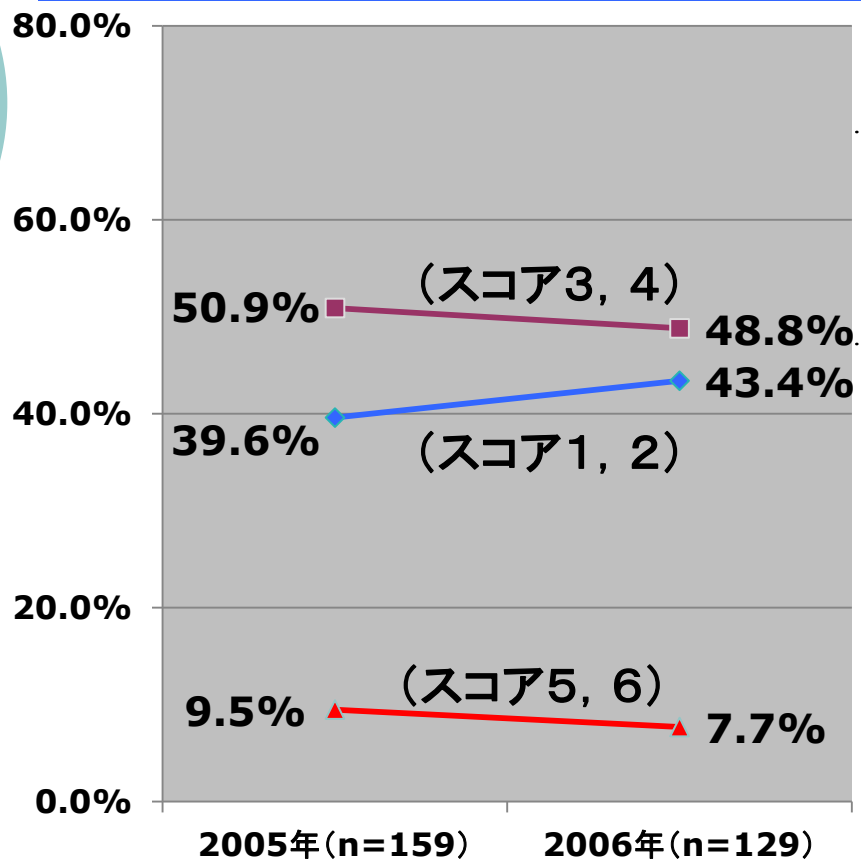
2-3 期待導入効果を高めるための施策 導入状況②



注. (スコア1)は「現在行なっている」, (スコア6)は「あまり行なっていない」を表す

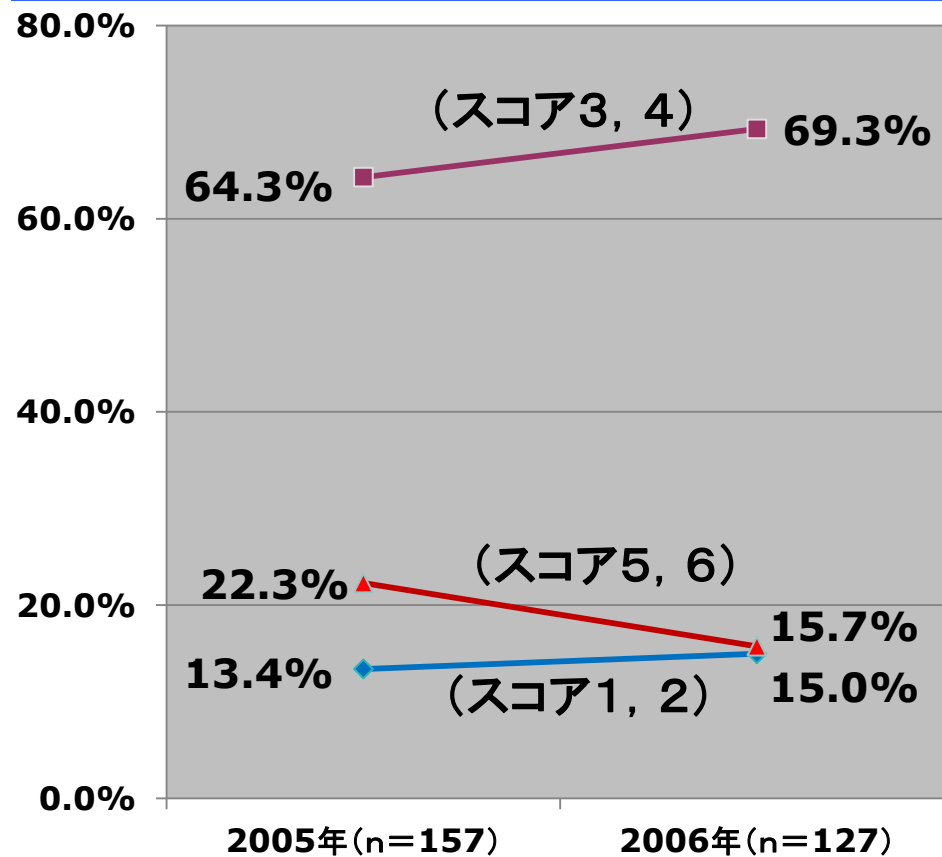
2-3 期待導入効果を高めるための施策 導入状況③

人事評価結果の被評価者への説明



注. (スコア1)は「十分時間をとって行なわれている」,
(スコア6)は「あまり行なわれていない」を表す

成果が出ていない従業員へのフォローアップ



注. (スコア1)は「現在行なっている」,
(スコア6)は「あまり行なっていない」を表す

2-4 まとめと今後の研究課題

【まとめ】

- 成果主義の期待導入効果に対する企業の自己評価は必ずしも高くはない
 - ー モラルの向上, 人材の育成, 危機感を植えつける, 人件費の削減 の視点で考察
- 報酬に対する成果主義のウェイトを上げていくことへの見直しの動きが進みつつある
- 期待導入効果を高めるための施策
 - ー キーファクターは, 評価方法に対する信頼感 と 評価後の従業員に対するきめ細かな対応
- 上記への企業の取り組みは必ずしも進んではいない？

【今後の研究課題】

- 今回の検証結果の時系列でのフォローアップと期待導入効果を高めるための他の施策 (Ex. 目標設定など) に関する実証分析
- 「チーム評価の加味」と「モラルの向上」の相関係数
2005年0.239 (有意), 2006年0.145 (非有意) に関して, フォローアップ
Ex. チーム内にフリーライダーがいる場合,
チームに対する貢献度が大きかった従業員の「モラルの向上」に必ずしも貢献しない可能性有り