

標とするのは限界があるように思われる。変革のためには、会社のあるべき姿や未来像をしっかりと描く必要がある。

Q: 会社のあるべき姿や未来像を描くにはどうすればよいのだろうか。どうしても現実を引き寄せられてしまうという問題がある。

A: 1つの手段として、トップに近い部長クラス(次代のトップ)の研修に社長以下役員が出てきて議論・意見交換をするという手段がある。また、30代中盤ぐらいであれば会社の方針と違う意見を持っている人が多いので、彼らが意見を言えるようにすることが有効である。既存の意見にとらわれず、社内で筋のよい議論ができるような環境を整えるべきである。何が正解かはつねに変わっていくので、会社の中で多様性を確保し、それらをベースに議論していくことが重要である。

戦略論ではあたかも最初から統合的な戦略があるかのように語られるが、実は確実なものも存在しておらず、試行錯誤のなかから解を見出していくことになる。不確実な環境の中で、曖昧な方向性かもしれないが具体的に動いていくことが重要かもしれない。はじめに立派な戦略ありきで整った戦略や、コンセプトから始めていけばうまくいくというものではない。

Q: かつての日本企業では企業が社員のキャリアを作っていた。それが当然であったが、大企業が終身雇用制を放棄したことで社員は自分でキャリアを作らなければならなくなった。このことがキャリアをジェネラリスト志向からスペシャリスト志向へと変化させたのではないか。

A: 個人の側は働く自由、辞める自由を持つ、経営側は社員の長い人生の面倒を見切れなくなったということで終身雇用制がなくなった。その結果として働く場—職場のインフラは崩壊してしまい、会社の業績にも悪影響を与えているように思える。全員が優れた人間であるわけなどなく、多く的人是を嫌うし、1つの企業に長く勤めて忠誠心を持って働くという前提についてもう1度、その重要性を考えてみる必要があるのではないか。不確実性の高い環境だからこそ、個人を守り安定的な環境を作り出すことの意味が大きくなる。経営者は社員を守る気概を持たなくてはならない。

(発表09年11月17日) ■■

成果主義の真実

中村 圭介 (東京大学社会科学研究所教授)

Executive summary

私たちが行なった調査「ホワイトカラーの仕事と成果」で得た知見をもとに「成果主義」を論じる。「成果主義」という言葉に過剰に反応した、「成果主義」の導入によって経営の成否が分かれるかのような、実態に基づかない声高の議論が今もって行なわれているように思われる。そこで、冷静になり実態を把握したうえで、「成果主義」とは何か、「成果主義」がどのように運用されているか、賃金管理、人事管理にどのような影響を及ぼすと考えられるのかを明らかにする。また、成果主義の背景には総賃金の抑制をしなければならなかったという日本企業の環境条件が存在したことを指摘する。

はじめに

ここでは1990年代にブームになった成果主義についてどのようなものであったのか、そしてその導入がホワイトカラーの生産性とどのようにつながっているのか、成果主義は日本の人事管理にどのような影響を及ぼしているのかを論じる。今回紹介する調査は、ホワイトカラーの生産性や効率的利用はどのように考えればよいのかといった点から始まったものである。そのため、賃金制度を調べることは予定にあったが、成果主義に最初から着目していたわけではない。

ホワイトカラーの生産性に着目したのには以下のような背景がある。人事管理のテキストを見ると、人事管理の目的として、必要な労働資源の調達・確保、労働力の効率的利用、労使関係の維持・安定の3つがあげられている。このうち労働力の効率的利用については賃金制度や昇進・昇格をあげている。しかし、査定や昇進・昇格は間接的には影響を与えているだろうが、それだけで日々の仕事まで含めてホワイトカラーを効率的に利用できるとは、実務では考えていないだろう。ブルーカラーの生産管理と同様のものがホワイトカラーにもあるのではないかと思ひ、このことを明らかにすればホワイトカラーの働き方やその生産性が明らかにできると考えた。

そもそも現在の人事管理のテキストでは労働力の効率的利用については言及しておらず、賃金制度や人事制度に触れるだけである。しかし、昔は必ずしもそうではなかった。かつて藻利重隆氏(一橋大学名誉教授・故人)が書いた『経営労務管理:その本質と課題(二版)』([1951] 東洋書館)の中では、労働力の効率的利用について「人事管理のすべてが必ずしも人事部門に集中されているわけではない」「労働力の

本稿は平成21年12月1日の経営研究所・人材開発専門研究会での報告を若林 隆久(東京大学大学院)が記録し、本誌掲載のために報告者の加筆訂正を経て、経営研究所が整理したものである。文責は経営研究所に、著作権は報告者にある。本誌は会員限定の機関誌である。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

最高生産能率の実現が人事管理の基本目的であるが、この目的を実現することは人事部門によっては充分に取りあげられていない」「それは実際には、管理職によって担われており、作業管理(labor budgeting and control; labor utilization)と呼ばれる」と述べている。だが、この点についていつの間にかテキストでは書かれなくなってしまい、研究者も触れなくなってしまった。このままでは問題なのではないかと研究を始めることにした。しかし、最初は何に手をつけてよいのかわからず、仮説も思いつかずに漠然とした問題意識があるだけであった。そこで、大手企業5社で調査を行ない、部門別業績管理という仕組みに着目し、仕事管理と名付けて分析を行なった。

企業の人達にとっては当たり前であるが、半期予算が現場までおりてきて売上げ・費用・粗利といった財務指標の目標値が設定される。調査を進めていくうちに、生産性の測定にこだわらず、この目標を追いかけるなかでホワイトカラーの仕事を管理して、労働力の効率的利用が達成されるということが次第に見えてきた。

調査を行なった5社のうち4社が成果主義を導入していた。そこで、成果主義や賃金制度についても調査を行なうことにした。ここでは、労働力の効率的利用や生産性といった普通とは異なる視点から捉えた成果主義の実態を紹介する。

1. 人事管理と経営パフォーマンス

成果主義や賃金制度改革について一時期大騒ぎされていたが、そのことについて懐疑的であった。というのも、よき人事管理は、経営の中長期的成功の必要条件ではあっても、その充分条件ではない。つまり、よき人事管理があるからといって、経営が必ず成功するというわけではない。ましてや短期的はほとんど関係ないであろう。このことは成果主義であっても同様であると考えている。

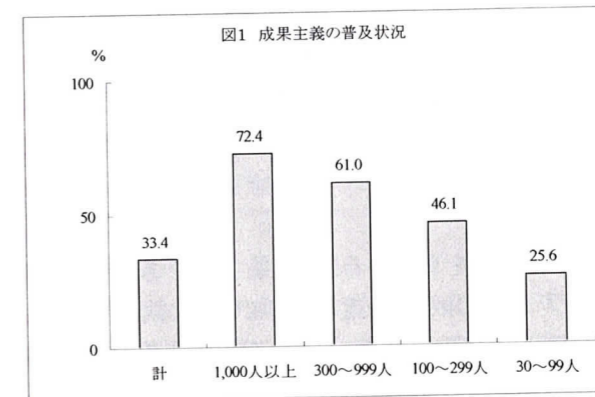
例えば、松下やソニーが大きく業績を落とした時期があったが、これはマーケットの変化に戦略的に対応できなかったからであって、人事管理の良し悪しとは関係ないであろう。ところが、世間では日本企業の業績が悪いのは人事制度が悪いからであるという批判がなされ、人事制度がよくなれば日本企業の業績がよくなると成果主義導入、人事制度改革、賃金制度改革が声高に主張されていた。

武田薬品工業の改革プロセスを明らかにした『分かりやすい人事が会社を変える：「成果主義」導入・成功の法則』(柳下公一著 [2001] 日本経済新聞社)という本は経営陣の1人が書いたものであり、非常に面白い。タイトルを見ると人事制度を変えたから会社がよくなったという主張をしているように思われるかもしれないが、読んでみると、まずは新しい社長がグローバル企業を目指すと決断し、事業戦略を見直し、組織を見直し、さらには業績管理の仕組みの見直しと、その精緻化を行なったという順序で改革が進んだことがわかる。人事制度改革はこれらの改革にやや遅れながら進められている。この事例からもわかるように、人事制度だけが大きく業績を左右するということはないだろう。

このような違和感もあって調査を進めていたが、調査の1つの成果として『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』(中村圭介・石田光男編 [2005] 東洋経済新報社)という本を出版した。その時に一般向けに成果主義に焦点を当てて書き直したのが『成果主義の真実』(中村圭介著 [2006] 東洋経済新報社)であり、今回の内容となっている。

2. 成果主義の普及状況

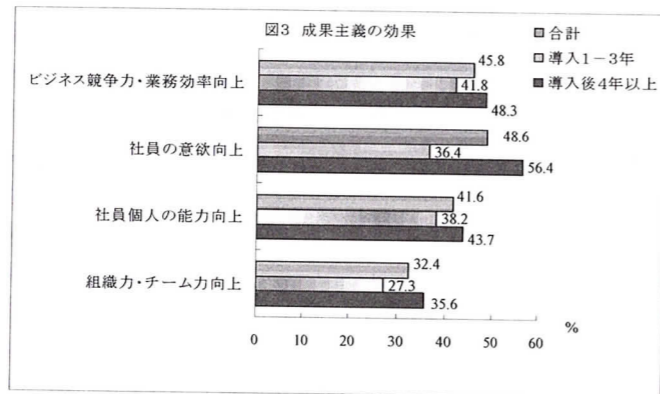
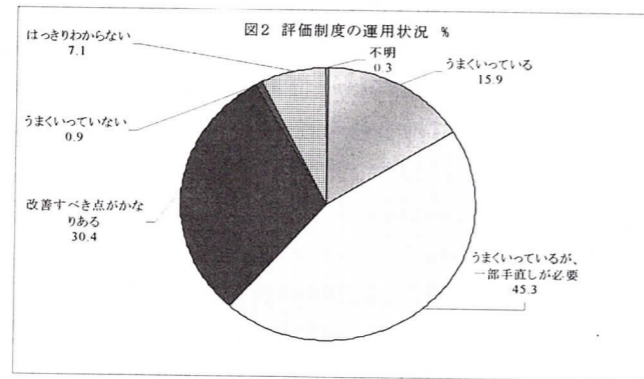
それでは成果主義の普及状況についてのデータを見てみよう。少し古いデータではあるが、厚生労働省の調査『平成16年版 就労条件総合調査』(厚生労働省大臣官房統計情報部編 [2005] 労務行政)によると、成果主義の普及状況は図1の通りであり、成果主義が広く普及していることがわかる。ここで、成果主義導入企業の比率は、定額制の賃金を適用する労働者がいる企業のうちで、「個人業績を賃金に反映する企業」比率×「業績評価制度がある企業」比率で算出した。もちろん言っていることと実際にやっていることが異なることは多々あるので、このデータをそのまま鵜呑みにしてよいかはわからない。



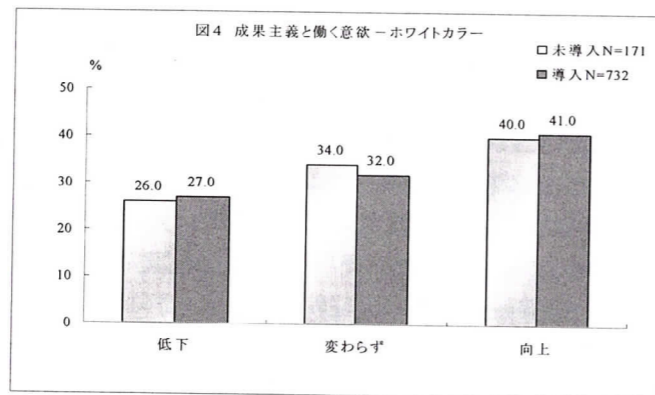
資料出所：中村圭介『成果主義の真実』(東洋経済新報社、2006年)より。以下、すべて同じ

また、同調査によると、成果を評価する制度の運用がうまくいっているかどうかの結果は図2の通りで、それほど悪い認識がもたれているわけではないことがわかる。試行錯誤しながら、制度の導入に取り組んでいる最中といったところかもしれない。

また、日本能率協会が2004年11月から12月にかけて、各企業のコアビジネス部門を引っ張るトップに対して実施した「成果主義に関するアンケート」という調査によると、成果主義の効果は図3のように認識されていることがわかる。この結果を見ると、導入後時間が経つほど効果が認識されるということがわかる。



さらに、従業員自身の反応を見てみると、成果主義を導入した企業と、導入していない企業のホワイトカラーを対象に、最近3年間で働く意欲がどう変化したのかを調べた調査結果『職場の活性化に向けた第一線管理・監督者の役割』（中部産業・労働政策研究会編 [2001]）は図4の通りである。この結果によると、成果主義は意欲とはあまり関係ないようである。



以上の結果を見てくると、成果主義について一概に良いとも悪いともいえないことがわかる。そもそも日本企業はラディカルな変化を好まず、漸次的に改革を進める傾向があるので、この結果の示す通りなのかもしれない。

さて、成果主義を批判した本としてベストセラーにもなった『虚妄の成果主義』（高橋伸夫著 [2004] 日経BP社）という本がある。著者は賃金制度の改革自体は調べておらず、その批判は心理学者デシの内発的動機づけ理論に基づいている。デシの著書である『内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ』（エドワード・L・デシ著、安藤延男・石田梅男訳 [1980] 誠信書房）を読んでも、デシはさまざまな実験をして、例えば被験者にパズルを解かせ、報酬を与えるグループと報酬を与えないグループを観察するという実験を行ない、報酬を与えた場合に休憩時間にパズルを解こうとしなくなる傾向があるということなどの結果から、外的報酬が内発的動機づけ（外的な報酬に基づかない動機づけ）を低下させるということを見出した。これが『虚妄の成果主義』の理論的根拠となっている。しかし、全体としてのデシの主張は、①外的報酬は内発的動機づけを低下させる、②だが、それが「有能で自己決定的」であるというメッセージを伝えていれば、逆に、内発的動機づけを強める、③外的報酬はそれだけで、人の行動を動機づけるという3点にまとめられる。すなわち、外的報酬は内発的動機づけを高めたり低めたりすると主張している。ところが、『虚妄の成果主義』では、①を強調し、②を軽視し、③を無視している。これは問題であろう。

結局、成果主義がどのようなものであるか、どのような影響を与えているのかは、これだけではよくわからない。やはり実態に基づいた調査を行なうべきであろう。

3. 成果主義の諸類型

一言に成果主義といっても実際の運用は様々である。ここでは調査の結果、明らかになった実態をもとに、成果主義を素朴な成果主義、プロセス重視型成果主義、分離型成果主義（意図的分離型、結果的分離型）に分類する。以下ではその実態を紹介する。

(1) 素朴な成果主義

車を1台販売したらいくら支払うというように、売上げ、利益などの数値の実績と報酬を直結させるものである。一般に成果主義というと、こうした素朴な成果主義を思い浮かべる人も多いかもしれないが、ここまで素朴な成果主義を取り入れている企業はない。理論的にはともかく、実際に実施されている成果主義は異なったものである。

日本の人事専門家達は『能力主義管理: その理論と実践』（日経連能力主義管理研究会著 [1969] 日本経営者団体連盟広報部）という本の中で、能力主義管理を提唱し、「能力主義管理の理念は企業における経済合理性と人間尊重の調和にある」「企業における人間尊重とは、業務のうえから考えるかぎり、従業員の職務遂行能力

を発見し、十二分に開発し、かつ発揮する機会と場所と環境を与え、またそれに応じて処遇すること」と述べている。人事とは何か、働くとは何かということが書かれており、この本に込められている精神は素晴らしいもので、こういう人達に育てられた人事専門家たちが、素朴な成果主義を導入するとは普通考えられない。

(2) プロセス重視型成果主義

成果だけではなく、成果を生むプロセスにも着目する成果主義である。ここではデパートと電機メーカーの事例を紹介する。

プロセス重視型成果主義を採用しているあるデパートの組合文書を見ると、成果主義について、①売上げ、営業利益などの最終成果だけを見るのは「本来の成果主義」ではない、②最終成果と、それを生み出した行動を合わせて評価するのが「本来の成果主義」である、③成果を生み出した行動に対する評価は、最終成果を生み出すためにどのように考え、工夫を行ない、どのような行動をとったかについて行なうと書かれている。すなわち、最終成果とそれを生み出した行動を合わせて評価するのが、プロセス重視型成果主義である。

例えば、このデパートの婦人服売り場では、半期の商品政策・マーチャンダイジングプラン(基調とした色や雰囲気、ターゲットとする年齢層)が打ち出される。ターゲットとする年齢層が30代・40代である場合、もし数値的な売上げ目標を達成したとしても、主な販売層が20代であった場合には、的確な商品・品揃えができていなかったということになり、充分には認められない。ターゲットになっていない年齢層に販売することは別の売り場を荒らしたことになるからである。最終成果と、それを生み出した行動を評価する比率は明らかにしてくれなかったが、職位が上がるほど数値目標が重要になると教えてくれた。

また、ある電機メーカーの場合、成果主義導入時の行き過ぎていた時期もあったが、現在はプロセス重視型成果主義を採っていた。粗利や収益を含む受注・売上げ目標の達成度が50%、中長期的な重点的取り組み課題についてが30%、費用を抑制するための取り組みについてが10%、部下の育成や能力開発が10%というウェイトで評価がされていた。ただし、数値的な指標について単純に定量的に把握できないということも言っていた。例えば、売上げ数値について販売の難易度に差異のある継続的受注と、新規の受注と競合の顧客を奪う受注を同じように金額で評価することはできない。そのため運用において、定性的な部分をどのように評価しているのかは明確にできなかった。

(3) 分離型成果主義:意図的分離型

与えられた目標をどれだけ達成したかは評価の対象とすることのない、つまり最終成果が評価の対象とはならない成果主義である。

意図的に最終成果を評価していない意図的分離型ともいえる分離型成果主義を採用しているのがトヨタである。トヨタは、「与えられた目標をどれだけ達成したかを評価することはない」と明確にしており、「過去1年間の与えられた役割に対してのアウトプットとしての成果を評価するもの」とし、あらかじめ特定された能力の発揮度を評価するといっている。「成果を生み出すために必要な能力を考課要素として明確にし、考課要素ごとに能力発揮の事実を確認し、それをもって成果を判断する」とも述べている。これは能力評価といってもよいものであろう。

この点についてトヨタの人事部では、「トヨタのコアコンピタンスというものはいったい何かと考えた時に、成果も大事ではあるが、やはり仕事の目標に対して、どのようなアプローチを取り、どんなプロセスでやっていくかが重要だろう。ただ、そうは言いながらも仕事の成果もきちんと出せないといけないので、トヨタ流にここを上手に止揚させ、発揮能力という概念を作り上げて、発揮された能力を中心にやっていく」と述べている。つまり、成果という言葉を使いながら実際には能力評価をしているのである。

具体的には、管理職の目標面接シートは、①期待されている役割、②重点テーマ、③評価項目ごとの自己評価と上司評価という3つの部分からなっている。このうち重点テーマは会社の経営方針と結びついている。2001年度を例に取ると、①世界のトップレベルを目指したグループ総合力の強化、②台数増と収益改善の両立を目指したグローバル事業戦略の取り組み強化、③競争力向上の基礎となる次世代マネジメント・システムの構築、④グループの総力を結集した収益確保という4つの会社方針のもとで13の重点実施項目、22の部門方針、203の部方針が設定されており、これらと関係するように重点テーマが設定される。また、評価項目は課題創造力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材活用力、人望の5項目である。この5項目がさらに20の小項目に分かれる。重点テーマを達成するために必要だと考えられた能力が特定され、そのうえでその能力が正しく発揮されているかどうかの評価がされているのである。これらの5項目についての自己評価、ついで上司評価、調整を経てS・A・B・Cの4段階に分けられる。

(4) 分離型成果主義:結果的分離型

一方、トヨタとは異なり、意図したわけではなく、結果的に成果主義が分離してしまっている結果的分離型成果主義ともいえる成果主義が存在している。私達の行なった調査の際、ある情報通信企業では成果主義を導入しており、非常に厚いプロセスと成果を評価するためのシートを用いていた。どのようにそのシートを運用しているのかを調べたいと思い、組合に協力してもらって実際にシートを運用している主査クラス9人へインタビュー調査を行なった。彼らにシートの運用について尋ねてみたところ、「そういうのあったよな」と言われ、「そういえば30分ぐらい目標面接もしている」「以前はなかったが具体的な目標が見えるようになってよかったのではないか」と言わ

れた。すなわち、人事の施策が現場まで届いていないのである。結果として、与えられた目標をどれだけ達成したかは評価の対象とすることはなくなっているのである。このようなタイプの企業はある程度の数存在しているのではないだろうか。

4. 賃金制度の変化

上記のように、成果主義と一口に言っても、その実態は様々である。それでは次に、賃金制度改革であるこれらの成果主義が導入されて、実際に何がどう変わったのかを見ていきたい。

まず、成果主義の対象は管理職であることが指摘できる。成果主義の導入によって管理職の賃金制度が大きく変化した。職能資格制度を廃止したことで、管理職の定期昇給制度が廃止され、管理職全体に支払われる賃金総額が一定になり、賃金総額の自動的な増加が抑えられることになった。かつては年齢に伴って増加していた賃金が、中年期以降でフラットなものになったと予想できる。結局、成果主義の最終的な狙いは賃金総額の抑制であり、人事部門は成果主義の動きを利用してこのようなシフトを実現したと考えられる。このことはボーナスについても指摘できる。ボーナスが業績に強くリンクするようになったため、ボーナスの金額も会社の業績に合わせて大きく変動するようになった。もともと日本の人事制度が能力主義であったことを考えると、成果主義の導入は実はこのような変化と表裏一体のものなのではないだろうか。

5. 成果主義の影響

定期昇給がなくなってしまったということは大きなことである。これまでの日本企業の人事システムの根幹がなくなったのである。この際、管理職になれない中高年を、どのように評価し、どうやる気を出させるかが課題になってくるだろう。見返りが少なくなった時にどのように人を働かせるかということである。働く側にとっては、管理職になれるかなれないかが一つの岐路である。管理職になれなかった従業員は、もう1度チャンスをくれと言うかもしれない。会社が能力開発をしてくれなかったと言うかもしれない。しかし、原因がどこにあるにせよ働く側に不満は鬱積することになる。

また、どのような職場秩序を作っていくかも考えなくてはならない。かつては長幼の序や年功序列といったものが共有されていたが、現在はそれが崩れてしまってきている。社内で競争を繰り広げている人と競争からもれてしまった人にも活躍してもらわなければならないという状況で、基礎的な哲学をどのように構築していくかを考えなくてはならない。企業の人事に聞いても、管理職に昇進できない人の処遇は難しく試行錯誤の途中であるといっている。

ここでは、成果主義の実態を明らかにし、その背後にある変化を指摘してきた。成果主義という言葉に過敏に反応し、人事制度によって経営の成否を左右するというよ

うな思い込みは捨てる必要がある。そして、成果主義導入の背後にある変化にいかに対応していくかを考えなくてはならないだろう。

討議

Q: 一般的に成果主義管理を導入したことによって職場のチームワークが阻害されるという話がある。今回の調査対象と異なり、管理職だけではなく、もう少し下まで成果主義が入っていることもあると思うが、成果主義が導入された場合にチームワークを改善するためにはどうすればよいのだろうか。

A: 成果主義を管理職より下の層にも入れた場合にはチームワークは乱れるだろう。特に育成するべき期間に成果主義を導入してしまうのはまずいだろう。また、低い目標を掲げてクリアするようになることも避けなければならない。さらにいえば、最終的な戦略目標は上が決めているので、その責任を低い階層が負わされるようになってもおかしいだろう。なるべくなら低い階層に成果主義は入れるべきではないだろう。

Q: かつては経済成長と共に会社が拡大して業績も上向くなかで、人が増え給料が増えていたのだろう。しかし、成長が鈍化して生産性があがらない状況になってくると、賃金を上げるわけにもいかず、定期採用で入ってきても、今までのように処遇できなくなってきたように思える。どうしても成果に合わせて賃金を支払うしかないのではないだろうか。

A: 事実として成果に合わせて賃金を支払う方向に向かっている。個人に責任をかぶせる形になってきてしまっている。ある人事の人は、ホワイトカラーの場合でできる人とできない人で生産性に4倍の差があり、同じ賃金を支払っていたら立ち行かないと言っていた。現在の環境では成長も鈍化しており競争も激しくなっているため、成果に合わせて賃金を支払わざるを得ない状況になっていると思う。

Q: 成果主義が世の中に広まったが、その背景には高齢化や賃金総額の問題があったのだろうか。

A: 日本の人事もよく考えているはずなので、課題を念頭におき試行錯誤し、たどり着いたのが現在の形だったのであろう。経済の成熟化や成長の鈍化に対して、人件費を抑制する必要が生まれ、それを成果主義という題目で実行する形になったのかもしれない。

Q: かつての日本ではお金と権力を別々に保有している構図であった。ところが、能力差がある時には、できる人にもお金をあげなければならないし、できない人はフリーライダーになっているのは明らかである。しかし、できる人にお金も権力もあげてしまつてよいのだろうか。日本人のお金に対する考え方というものが変わってきているの

ではないか。

A: 労働経済学の授業では生徒に対して「人間は生まれながらにして不平等である」ということを教えている。そのことを念頭に入れておかなければならない。拝金主義ともいえるような形でお金を求めるのはよくないだろう。どこかで歯止めをしなければならぬと考えている。賃金以外の動機づけをうまく生かしていかなければならない。

Q: ホワイトカラーの生産性・仕事管理を考える際に、どのような形でマネジメントすればよいのだろうか。

A: これまで研究を行なう際、まずは生産性を測定し、それをいかに上げるかというアプローチが主流であった。しかし、生産性の測定から離れる必要があるのではないかと考えている。実務では、先に管理があってそれにふさわしい指標を見つけてくればよいのではないだろうか。どのような指標を用いればよいかは営業職の場合、それほど難しくないだろう。他方、開発のような財務的指標の使えない職種の場合は難しい。例えば、トヨタの新車開発の技術者の場合、総売上高の予想に利益率をかけて総原価の予想値を出し、一方にある工場から出てきた積み上げ原価と総原価の予想値を近づけるように、技術者は働いている。これが目標管理となっている。一方で、工数がもう1つの管理指標となっている。工数は削減目標ではなく、これ以上働くなという上限として用いられている。管理の仕組みそのものは明らかにしていかなければならないが、企業が嫌がり調査が難しい領域でもある。

Q: 成果主義の導入の背景には、外国企業との人材の取り合いも存在しているのではないだろうか。

A: 外国企業にある程度人材を持っていかれるのは仕方がないだろう。ただ、ある程度の人数が持っていかれるというだけで人事制度を改革してはならない。

Q: 賃金の原資が限られている以上、外的報酬だけではなく内的報酬をうまく用いなければならぬのだろうが、どのように内的報酬を与えればよいのだろうか。

A: 内的報酬の一例として、今回の調査のなかで気付いたものとして会議の場でのサンクションがある。調査中に会議に参加したことでわかったが、会議の場に胸を張って出られるか、下を向いて出ることになるかが、サンクションになっている。これまでは会議の場は時間の無駄だと考えていたが、必ずしもそうではないことがわかった。

Q: 成果主義には良い面も悪い面もあるかと思うが、マイナス面が大きいのではないだろうか。評価のツールはあっても、時間はかかるし、必ずしも評価が緻密になればうまくいくというわけでもない。また、会議の場で上司に対して反対の意見を言わなくなるという話も聞く。さらに、評価が低い人のモチベーションやロイヤルティが下がってしま

う。結局、制度と運用の齟齬が生じてしまうのではないだろうか。

A: 評価を緻密にするとうまくいくわけではないのは確かである。項目別の評価をしても結局は衆目の一致するところがあり、評価に対して基準を修正していくということも行なわれる。制度と運用の間には齟齬が生じてしまうものである。実態に合わせて制度を変えたり、運用を工夫したりしていかななくてはならない。

Q: 賃金総額を抑制しなければならず、賃金による動機づけが難しくなってきた際に、どのようにして人を働かせればよいのだろうか。

A: ヒントは工場にあると思う。工場では非常に競争的に人事が運用されているので、工場の仕組みを活かせるのではないだろうか。

(発表09年12月1日) ■■



編集：土屋 守章

発行：経営研究所
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-5-2
TEL.03-5220-2881/FAX.03-3217-0300
E-mail: tsuchiya@keieik.or.jp
URL <http://www.keieik.or.jp>

印刷所：株式会社 ケイスイ
〒162-0801 東京都新宿区山吹町 311 新館1
TEL.03-5225-6526/FAX.03-5225-0000
E-mail: keisui@spa.nifty.com

Management Trend

マネジメントトレンド

Vol.14 No.4 2010

巻頭提言

■激変する世界の明日を占うー日本経済を支えてきた車・鉄・電子製品を中心にー 白岩 禮三

特集1：イノベーション

■地球規模イノベーション経営の考え方 前田 琢磨

■世界の頭脳を自認するインド IT 産業と抵抗勢力化する日本の IT 産業 若林 稔

■進化的イノベーションのダイナミクス 小沢 一郎

特集2：ブランド戦略

■嫌いだけど買う人たちの研究ー「いま・ここ」マーケティング能力を磨けー 古川 一郎

■ハーレーダビットソンの日本での企業ブランド構築について 奥井 俊史

特集3：人事戦略

■クレディセゾンにおける組織活性への取り組み 武田 雅子

■企業変革についてー今年度の総括を踏まえてー 内野 崇

■成果主義の真実 中村 圭介

■組織運営から見たコーポレート・ガバナンス 和田 弘正