慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	成熟期企業における温故知新経営を実現するためのマインド育成
Sub Title	
Author	鈴木, 康平(Suzuki, Kohei) 河野, 宏和(Kono, Hirokazu)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	本論文では、プロフェッショナル人材をいかにマネジメント人材へスムーズに移行させキャリアアップさせていくかについて考察している。 著者は、SJ社において、2007年から2009年にかけて、現場のリーダーとして営業職と技術職との間に立ち、調整役として経営改革を推進してきたが、組織内の漠然とした閉塞感や、原因の１つとして、プロフェッショナル人材として育ったマネージャーが持つ部分最適化の視点があり、社歴の長いプロパーのマネージャー人材の業務に対する態度が内向的であることに問題を感じていた。その経験より本論文では、成熟期にある中小企業において、プロフェッショナルとして育ったプロパー人材がなぜマネージャー登用後にパフォーマンスとモチベーションを落としてしまうのかを明らかにし、また経営者の立場から従業員の性質にどのようにとりくみ対応していくべきなのかを明らかにすることを目的としている。研究アプローチとして、文献研究と複数社へのインタビューによる事例研究を用いている。特にインタビューでは、日本国内でリテールビジネスを営む中小企業、その中でも取引先が支配的な立場を持ち、自社の経営環境の変革に強力な制約を持つ企業など、可能な限りSJ社に近似した企業のリーダーの実体験を中心にインタビューを行なった。企業のトップに対して、実体験をベースとして人材育成の視点にてインタビューを行い、それに基づいて、各社の経営環境変化と、それを踏まえた経営改革の内容、経営改革実施上の課題、それを乗り越えるための方法論について考察している。 調査対象企業すべてに共通していることは、企業は随時必要に応じて現場からマネージャーへの登用を行っており、それに先だって人選や教育が行われることはなかった。また、それまで現場でプロフェッショナルとして従事していた人材が、マネージャーに登用された後、結果として正しく機能しないプレーングマネージャー化し、アイデンティティーを見失う傾向が見られた。人事考査の方法や報酬制度などの変更は、企業側、従業員側のメリットを具体的にデザインした上で、個人の業績評価から企業の全体最適に対応する評価方法へシフトさせていくことが必要である。また、キャリアパスの引き直しや、組織改編は、一定のカンフル効果が期待できるが、それだけでは企業が望むマネージャー育成の方法論にはなりえないことが確認された。したがって、企業、従業員双方にとってマネージャー登用前後の時期は非常に重要であり、その際に、それまでのプロフェッショナル人材に対して、適切なマネージャー人材としての新しいアイデンティティーを付与する必要がある。その際、対象者に対して企業理念を共有させるために有効なのは、経営者など企業理念を正しく理解した者からの直接の関与である。アンオフィシャルな場面や相対しての説得など、使えるものはすべて活用し、多少強引であっても、根気よく対象者の合意を得ることが、経営者として後の経営層を育てるための第一歩として必要である。
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2663号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2663

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文　2011年度

論文題名

成熟期企業における温故知新経営を実現するためのマインド育成

主　査	河野 宏和
副　査	大林 厚臣
副　査	大藪 毅
副　査	

2012年　3月　2日　提出

学籍番号	81030696	氏　名	鈴木 康平

論 文 要 旨

所属ゼミ	河野宏和研究会	学籍番号	81030696	氏名	鈴木 康平

（論文題名）

成熟期企業における温故知新経営を実現するためのマインド育成

（内容の要旨）

本論文では、プロフェッショナル人材をいかにマネジメント人材へスムーズに移行させキャリアアップさせていくかについて考察している。
著者は、ＳＪ社において、2007 年から 2009 年にかけて、現場のリーダーとして営業職と技術職との間に立ち、調整役として経営改革を推進してきたが、組織内の漠然とした閉塞感や、原因の１つとして、プロフェッショナル人材として育ったマネージャーが持つ部分最適化の視点があり、社歴の長いプロパーのマネージャー人材の業務に対する態度が内向的であることに問題を感じていた。その経験より本論文では、成熟期にある中小企業において、プロフェッショナルとして育ったプロパー人材がなぜマネージャー登用後にパフォーマンスとモチベーションを落としてしまうのかを明らかにし、また経営者の立場から従業員の性質にどのようにとりくみ対応していくべきなのかを明らかにすることを目的としている。研究アプローチとして、文献研究と複数社へのインタビューによる事例研究を用いている。特にインタビューでは、日本国内でリテールビジネスを営む中小企業、その中でも取引先が支配的な立場を持ち、自社の経営環境の変革に強力な制約を持つ企業など、可能な限り SJ 社に近似した企業のリーダーの実体験を中心にインタビューを行なった。企業のトップに対して、実体験をベースとして人材育成の視点にてインタビューを行い、それに基づいて、各社の経営環境変化と、それを踏まえた経営改革の内容、経営改革実施上の課題、それを乗り越えるための方法論について考察している。
調査対象企業すべてに共通していることは、企業は随時必要に応じて現場からマネージャーへの登用を行っており、それに先だって人選や教育が行われることはなかった。また、それまで現場でプロフェッショナルとして従事していた人材が、マネージャーに登用された後、結果として正しく機能しないプレーングマネージャー化し、アイデンティティーを見失う傾向が見られた。人事考査の方法や報酬制度などの変更は、企業側、従業員側のメリットを具体的にデザインした上で、個人の業績評価から企業の全体最適に対応する評価方法へシフトさせていくことが必要である。また、キャリアパスの引き直しや、組織改編は、一定のカンフル効果が期待できるが、それだけでは企業が望むマネージャー育成の方法論にはなりえないことが確認された。したがって、企業、従業員双方にとってマネージャー登用前後の時期は非常に重要であり、その際に、それまでのプロフェッショナル人材に対して、適切なマネージャー人材としての新しいアイデンティティーを付与する必要がある。その際、対象者に対して企業理念を共有させるために有効なのは、経営者など企業理念を正しく理解した者からの直接の関与である。アンオフィシャルな場面や相対しての説得など、使えるものはすべて活用し、多少強引であっても、根気よく対象者の合意を得ることが、経営者として後の経営層を育てるための第一歩として必要である。