

## 悪平等から成果主義に転換

Toshi

10.12.01

SUGITA

甲南大学教授 杉田俊明

近ごろ、中国市場だけではなくグローバル市場においても日本企業と中国企業との正面衝突が目立ち、日本企業が苦戦を強いられるケースが増えている。なぜ、中国企業は短期間で競争力を付けることができたのか？

成長戦略として潜在的な成長性や国力を利用した外資の導入や、外資がもつ技術・経営ノウハウの吸収と応用、巧みな商才や、がむしゃらな努力など多くの理由が考えられる。悪平等から厳格な成果主義への転換で明

確な賞罰制度の導入と断固とした実施も理由の一つだろう。

そこで、日本企業からすればやや奇異とも思われるような制度を設け、実施しているある中国企業の事例を紹介する。この企業は「優秀従業員、合格従業員、試用従業員」という「三工並存、動態転換」の雇用制度を導入している。「優秀者」と「合格者」は正規雇用だが、「試用者」は臨時雇用だ。ただし、そのいずれも「動態的」だという。

努力次第で「試用者」は「合

格者」や「優秀者」になり得るし、努力を怠ると「優秀者」や「合格者」もその座から転落する。「人材とは動態的な概念である。今日の人材は、明日の人材とはかぎらない」と明言している。そして、「すべての人に毎日、企業内部と市場競争からのプレッシャーを感じさせ、そのプレッシャーを競争の動力に転換させる。企業が持続発展できる秘訣はここにある」と明示し、「10/10の原則」を導入している。

組織のうち、常に10%の人の業績は最も優れたクラスにあり、10%の人の効率が最もよくないものとし、人事考課の結果を各自の顔写真と業績を示すグラフと合わせて一定期間ごとに公示する。努力の結果が出た者には大々的に報賞を与える一方、一定回数において「末位」に止まった者には「淘汰」が待っている。掲示板には「本日仕事に努力しなければ、明日は仕

事探しに奔走する羽目になる」とも掲示している。

この企業は、わが社の考え方を究極的に表す言葉の一つを選ぶとしたら、「市場主義」であり、唯一の基準は「結果至上」と言い切っている。これが「社会主義市場経済」にある中国企業の実像だ。

こうした制度の善しあしを議論する前に、日本企業や日本のビジネスパーソンの競争力のあり方、そして、経済発展の段階や経営環境に適合する経営システムの構築を再考してみる必要がありそうだ。



Fuji Sankei

# Business i.

昭和33年1月27日 第三種郵便物認可

2010(平成22)年

11|18[木]

<日刊19545号>