

「アメーバ経営と評価」 ケーススタディ

1 day 勉強会 第 3 部「アメーバ経営と評価」 事前課題シート（案）

<今回のテーマ>

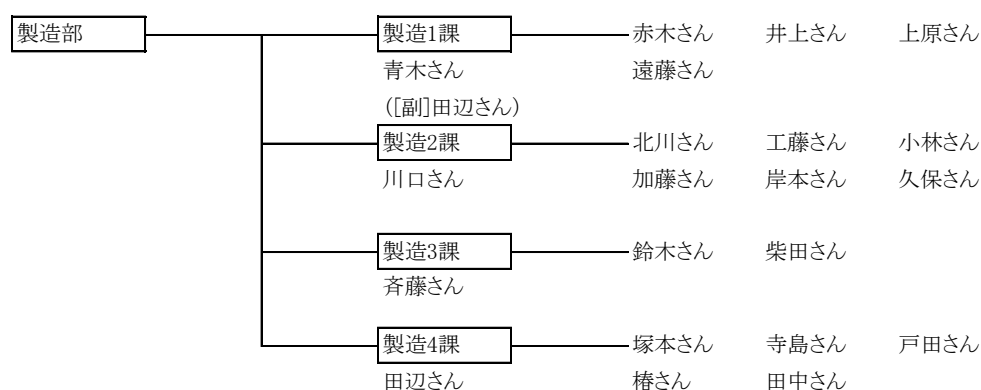
アメーバ経営の成果として出てくる数字（総生産や時間当り、MP 比、前期比など）は、評価にどうつなげるべきなのかについて検討する

<検討のポイント>

各部門の責任者 4 名の評価を行う場合の順位ならびにその理由をまとめて下さい。

なお、それぞれの責任者の経歴やもらっている給与には大差がないものとし、加えて取り扱っている製品に関する外部環境にも大差はないものとします。

【組織図】 ※メンバーは入社年度順に記載。



【前期実績】 ※なお、損益分岐点は時間当り 2,500 円とする。

	製造1課		製造2課		製造3課		製造4課	
	通期実績	前期比	通期実績	前期比	通期実績	前期比	通期実績	前期比
		MP比		MP比		MP比		MP比
総生産	120,000,000	110.2%	175,000,000	105.0%	80,000,000	92.6%	150,000,000	112.5%
		100.9%		98.7%		97.2%		93.7%
時間当り	3,000	104.2%	4,000	94.5%	7,300	110.4%	4,500	110.6%
		102.5%		101.3%		104.3%		97.1%
人員	5	125.0%	7	140.0%	3	75.0%	6	120.0%
		83.0%		100.0%		75.0%		100.0%

【3 か年中期経営計画】

	3か年中期経営計画
製造1課	・総生産1.5倍(1億5,000万円)の実現に向けた組織づくり ・人員規模倍増
製造2課	・生産性倍増に向けた新たなビジネスモデルの構築 ・次世代リーダーの育成
製造3課	・時間当り7,000円の実現～すむ世界を変える～
製造4課	・新商品の開発 ・海外比率の向上

上記はある会社の製造部の組織図とそれぞれの前期実績、ならびに前期を最終年度とする3か年中期経営計画の内容を示したものである。

製造1課の責任者である青木さんは、人事異動により前期より製造1課の責任者に着任したため、前期はまずは事業内容の理解と事業規模の維持に注力して取り組んできた。製造2課の川口さんは責任者歴も長く、単年度でのMPキャッチアップに加え、AIを活用した自動化による生産性向上の取り組みを推し進めており、「前期は一時的に経費がかさんだが、今後生産性は大幅に向上し、会社全体のビジネスモデルの抜本的改革にもつながる」と考えている。製造3課の斉藤さんは自部門の時間当りを製造No.1にすることにこだわりをもって数字を作り出すべく、今期以降の受注残も前倒して取り組んできた。また、製造4課の田辺さんは、今後の事業規模の拡大に向けた海外戦略に重きを置いて、塚本さんにそのプロジェクトリーダーを任せ、前期比120%という高いMPに果敢にチャレンジし、その土台を構築しつつある。また、製造の責任者としての実績もあるため、前期より異動してきた青木さんをサポートするために製造1課の副責任者も兼務している。青木さんの実力には一目置いている一方で、自部門の数字最優先の仕事の進め方では部下がついてこなくなるのではと心配している。

各部門に所属するメンバーのうち、製造1課の赤木さんと井上さん、製造2課の小林さん、製造3課の鈴木さん、製造4課の椿さんの5名は入社3年目の同期である。製造1課の副責任者である田辺さんは、製造1課が数字を達成できた背景には、周囲と調和を図ることが得意ではない青木さんに代わって赤木さんが自部門のメンバーを鼓舞し、他部門に協力を仰ぎながら取り組んできたことが大きいと考えている。また、同じ製造1課の井上さんについては、製造部全体での飲み会やイベントを企画するなど製造部全体のムードメーカー的存在として存在感を発揮しているが、仕事における昨年からの成長率という意味では貢献度はそう高くないと感じている。製造2課の小林さんは営業から異動してきて1年が経過した。責任者の川口さんが「面倒見の良い小林さんにはぜひ後輩の育成を任せたい」と期待を伝えたこともあってか、定期的に相談しながら積極的に後輩の面倒を見ており、AIを

活用した自動化を進める忙しい先輩と後輩の橋渡しの存在として組織力の強化に一役を担っていることを川口さん自身が喜ばしく感じている。製造 3 課の鈴木さんは前期自部門から 1 名の退職者を出したことに心を痛めながらも、人員減を言い訳にせず時間当り No.1 を達成するために毎日懸命に仕事に取り組み、数字の達成につながったと全責任者が鈴木さんの成長を感じている一方で、青木さん、川口さん、田辺さんは、責任者である斉藤さんが今の数字に着目するがあまりにメンバーの退職に向き合っておらず、今後の事業拡大に向けた動き出しもなされていないことに不安を抱いている。また、忙しい鈴木さんがイベントに参加する機会は少ない。製造 4 課はよくできる先輩がいて、かつ椿さんの後輩が少ないこともあってか、田辺さんは椿さんは少し視野が狭いと感じている。目の前の改善改良を着実に進めるなど真面目にコツコツ積み上げる性格を評価はしているが、海外戦略は先輩に任せっきりで、改善活動においても業績につながるほどの成果は上がっていない。このため、田辺さんは今後の人員配置についても検討している。

【検討テーマ】

①各部門の責任者 4 名の評価を行う場合の評価の順位ならびにその理由をまとめてください。なお、それぞれの責任者の経歴やもらっている給与には大差がないものとし、加えて取り扱っている製品に関する外部環境にも大差はないものとします。

《個人まとめ用シート》

➤ 評価の順位

青木さん（製造 1 課）	番目
川口さん（製造 2 課）	番目
斉藤さん（製造 3 課）	番目
田辺さん（製造 4 課）	番目

➤ 評価の理由