実例で学ぶ！ドラッカーで苦境を跳ね返せ（第31回）

報酬と動機付け編 創造力を刺激するための工夫

2018.06.06

実例からドラッカーのマネジメントを学ぶ連載。第28回からスタートした米菓メーカーの三州製菓の取り組み、4回目になります。パスタ生地を揚げて作るスナック菓子というヒット商品の開発に成功した三州製菓は、営業職を減らし、商品企画に注力するようになる。そして発見したのは、食品会社の社長だからといって味覚が鋭いわけではないという事実。そこで、思い切って社員にいくつかの権限を委譲することにした。

「組織は、優秀な人たちがいるから成果をあげるのではない。組織の水準や習慣や気風によって自己開発を動機付けるから、優秀な人たちをもつことになる」
（『経営者の条件』223ページ）

社員のモチベーションを上げるのは本来、社員自身にしかできない。すなわち「内発的な動機付け」が基本となる。金銭的報酬を与え、褒めるなどする「外発的な動機付け」には限界がある。

外発的動機付けが不要ということではない。例えば、給与が世間水準より著しく低ければ不満が生まれる。ここで給与を引き上げることには、マイナスの状態をゼロに戻す効果がある。

しかし、心の状態をゼロからプラスにする真の動機付けは内発的な要因から生まれる。それがドラッカー教授の言う「自己開発」だ。

個人の自己開発を組織が後押しするため、何ができるのか。ポイントは「自己決定」と「有能感」だ。

社員に自ら考え、行動させる。そこから自らを成長させたいという意欲が芽生え、自身の成長度合いを測る、自分なりの物差しができる。自己決定し、自己評価できることが有能感の源泉だ。

三州製菓は「自由な研究」を仕組みにすることで、社員の自己開発を動機付けた。自由な研究とは、目的意識を持って何かに体系的に取り組むこと。一種の思考訓練である。結果として社員個人が成長し、さらには組織に良き習慣、良き気風が醸成された。
（ドラッカー学会理事＝佐藤 等）



斉史平社長。中小企業の2代目として、青年期から経営学に深い関心を寄せた

ドラッカーに学んだ先輩企業(17) 三州製菓 (4)

長い試行錯誤を経て、理想の経営を追える体制が整ってきた。

2代目の斉之平伸一社長が入社した1976年、米菓メーカーの三州製菓(埼玉県春日部市)はジリ貧だった。そこで大手との消耗戦を避けるため、10年がかりで業態を転換。和菓子店向けのOEM(相手先ブランドでの生産)供給に活路を見いだし、収益力を高めた。そんな斉之平社長の戦略の背後には常にドラッカーの言葉があった。

「一人一研究」で業務改善… 続きを読む