

自動車業界の大変革期

～ 社員の行動は、制度で変えられるのか？～

5 ケース教材の概要

株式会社テンプル部品は、1946年（昭和21年）に創業の自動車部品を製造する企業である。同社は、自動車業界において長年にわたり部品供給を行い、安定した事業基盤を築いていた。しかし、「100年に一度の変革期」と言われるように、EV化・自動運転化の進展など、取り巻く環境が大きく変化している。それにもかかわらず、既存製品に頼らざるを得ないテンプル部品の経営状況は急速に悪化していった。

2014年度をピークに営業利益は減少し続けており、いまだ改善の兆しが見えない。自動車メーカーからのコスト削減圧力や、新技術の開発の遅れ、組織変革の遅れが重なり、このままではさらなる経営状況の悪化が予想される。

なぜこのような状況に陥ったのか。それは、これまでテンプル部品は、自動車部品業界独特の「言われたことを確実にこなす」文化のもと、自動車メーカーの要求に応えることで成長してきたためである。品質や納期を第一に考え、事業活動を行ってきた一方で、戦略的な取り組みが不足し、市場の変化に対応することができなくなっていた。自動車メーカーからの指示を待つ受け身の経営からいつまでも脱却できず、その結果、営業利益の減少が止まらない。

この状況下で、テンプル部品は、変革の第一歩として、社員の意識や行動を変えるために、何に着手すべきだろうか。

社員の意識や行動を変えるには、どのような仕組みや働きかけが求められるのだろうか。

本ケース教材では、制度や組織文化が硬直化し、変化への対応力を失いつつあった企業が、社員の意識と行動を変える手段として人事制度改革に踏み出した過程を描き出している。

30

このケース教材は立命館大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）修士課程の上田美枝子が水野由香里教授の指導のもとで作成した。RBS リサーチ・ライブラリーに登録されたケース教材は、教育教材として作成されたものであり、特定の個人や企業等の経営判断を問うことを意図してはいない。ただし、本ケース教材の記述に関する一切の責任は筆者に帰すものとする。