

JMA2006年経営革新提言

成果主義に関する先進企業調査研究 報告書

2006年1月

社団法人日本能率協会
株式会社日本能率協会コンサルティング
株式会社日本能率協会マネジメントセンター

まえがき

今回の提言をまとめるにあたり、下記の先進企業19社にヒアリングを行なった。我々はヒアリングを通じて、定着のための条件や新たな展開を見せる人材マネジメント像を探ろうとした。まさに、各社は濃淡こそあれ、成果主義人事制度の導入後、必要な施策を継続的かつ着実に展開しており、あきらかに定着レベルに到達し、さらに高い次元を目指している。

ヒアリングの特徴としては、各社の施策の全体像ではなく、その会社なりの「得意技」と思われる考え方や施策にフォーカスすることが重要と考えた。そしてなぜ機能しているのかに着目し、様々な公開資料を事前に調査してヒアリングに臨んだ。

また人事部だけの意見だけでなく、役員や人材開発部、現場の管理者にもインタビューをお願いした。成果主義を全社に浸透させ、あるべき姿に近づけるにはカンパニーワイドの活動でなければならないはず、という我々の信念からである。

人事革新の対象領域は幅広くアプローチは多様である。各社から得られた知恵や工夫を全て網羅することはできないが、できるだけ他社への展開ができそうなものという観点で、重点を選び整理したことをご了解いただきたい。

本文では、各社それぞれの特徴にタイトルをつけ見出しとしている。これらを参照することで成果主義の新展開の方向性が読み取れると考えている。提言主文と合わせて参照いただくことで、自社独自の人事革新に役立てば幸いである。

最後に大変お忙しいなか、我々のためにインタビューに応じていただいた各位に、この場をお借りし感謝申し上げます。

ヒアリング企業 (社名50音順)

伊藤忠商事 株式会社	2	東陶機器 株式会社 (TOTO)	31
花王 株式会社	4	日揮 株式会社	34
キヤノン 株式会社	8	日産自動車 株式会社	36
株式会社 クレディセゾン	10	日本アイ・ピー・エム 株式会社	39
小林製薬 株式会社	13	日本ゼネラル・エレクトリック 株式会社	42
サントリー 株式会社	16	日本電気 株式会社 (NEC)	45
ダイキン工業 株式会社	19	株式会社 ベネッセコーポレーション	48
武田薬品工業 株式会社	21	株式会社 メリーチョコレートカンパニー	51
帝人 株式会社	23	株式会社 ローソン	53
トヨタ自動車 株式会社	26		

企業名 : 伊藤忠商事

『経営改革の一環としての人事改革』

I. 概要

1997年から3期連続して赤字という危機的な状況にあった伊藤忠商事1998年に社長に就任した丹羽氏が1999年から①収益構造の改革、②財務体質の改革、③意識・経営体制の改革の3つの経営改革を断行していった。改革の一環として、経営層は社員との対話、勉強会を徹底して実施した。経営のコアとなる考え方、明確なメッセージを打ち出し、社員との対話を繰り返すことによってトップの経営方針を浸透させていった。また、年功的な人事体系の弊害、仕事とP A Yのアンバランス、人件費の固定化の問題を解決すべく人事制度改革も同時に進めていった。

同社の事例から得る重要なメッセージは、改革の先頭に全役員が立ち、全ての社員に現状説明（悪さ加減）をすると共に、その先に明るい展望（ビジョン）があることも同時に共有したプロセスにある。ハードランディングをしなければならない状況での改革における基本原則と考える。

II. 解説

1. 経営改革における対話・ワークショップの実施

当時の伊藤忠商事は低効率資産や不採算事業を一括処理して業績低迷に決別するというハードランディングな改革が必要であった。連結ベースで約3000億円の処理損を出すという痛みの伴う改革を断行するとともに、高成長・高収益を実現していくためにA & P (Attractive & Powerful) 戦略を打ち出して事業の選択と集中を進めるという経営方針を明示した。そのための新しい経営手法としてR C M (Risk Capital Management) を導入した。R C Mとはリスクの定量化によるリスク総量のコントロールと、定量化したリスク量に対するリターンにより資本効率を測定し経営資源配分を行うことを二本柱とする経営手法であり、このR C MをツールとしてA & P 戦略を強力に推し進めた。

経営改革を進めるにあたっては経営トップがリーダーシップを発揮して、社員との対話を強力に進めていった。全社社員集会を年2回開催して経営トップと社員とが直接対話する場を設けたり、現場レベルでは毎週部会・課会を開くことでコミュニケーションを深めていった。社員との対話を通して、今後の経営のあり方や丹羽社長のプリンシプル「清く、正しく、美しく」の社員への浸透を図っていった。

その一環として、人事担当役員がリーダーシップを取り、営業部長等を集めたワークショップを行い、会社の経営課題への取組みについて議論を重ね認識の共有化を行うと共に、多くの赤字事業会社の再建に向けた課題検討を行った。このワークショップは部門長層から導入して、部長、課長、入社7～8年目の層まで実施していった。週末土日を使って1回3時間、参加者100名の勉強会を14週程度実施した。

改革を実行するためには、社員が現状を正しく認識すること、目指すべき方向のベクトルを揃えることが重要であり、そのために社員集会や勉強会、ワークショップを繰り返し実施した。また、RRIといった新しい価値概念と具体的な指標を社員が学び、共通言語として使えるようになるまで粘り強く繰り返し説明し、浸透させていった。

更に、こうした改革の取組みに対する社員の声がトップに直接届くように、社長宛にメールをダイレクトで送ることができる仕組みも入れた。

2. 職務・職責・成果に基づく処遇制度の導入

1974年より25年間続いた等級制度（職能資格制度）を改め、職務・職責に基づく処遇体系であるBAND制を導入した。導入の狙いは人材の自由な配置・異動を行うことによる「適材適所」を実現しやすくすることと、職務・職責に見合った処遇をしていくことである。毎年の職務調査によって個々人のBANDを決定する。BANDは総合職6段階、事務職3段階に分かれている。総合職のBAND別職務内容は、BAND1・2＝担当職、3＝主担当職、4＝課・チームのマネジメント、5＝部のマネジメント、6＝部門のマネジメントである。BAND1～4の決定はカンパニー単位で行い、また、部長までの人事も各カンパニーで行う。従来は資格等級に見合ったポストにしか就けなかったが、BAND制を導入することで若手人材が部課長ポストにも就けるようになった。加えて、職務・職責の重さと賃金のアンバランスを解消することができるようになった。

・BAND制と合わせて、「Pay for Performance」と「Profit Sharing」の考え方を処遇制度に導入した。「Pay for Performance」は組織業績評価と個人業績評価の両方を個人の変動給（賞与）に連動させる仕組みである。個人の業績評価だけでなく、カンパニー・部門・部・課などの組織業績を組み合わせて個人の変動給に連動させている。社員が単に自分の担当業務の業績にのみ執着するのではなく、所属する部署の組織業績にも責任を持つ仕組みである。

また、「Profit Sharing」は単独・連結の利益によって変動給総原資を決定する方法である。これによって、人件費の変動費化を合理的に実現できるようにした。

企業名 : 花王

『能力開発を基調としたライン人事による

経営・現場一体となった成果主義の実践』

I. 概要

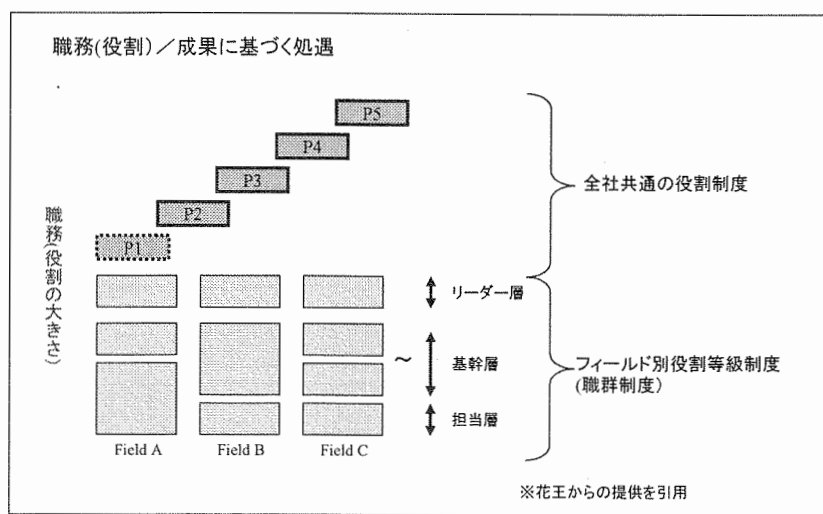
2004年10月に花王ウエイを発表した花王は、「清潔で美しくすこやかな毎日」をめざして、消費者・顧客の立場に立って、心を込めた“よきモノづくり”を進めている。この基盤となる現場発想を支えている人材マネジメントのポイントはフィールド人事・能力開発主義・ラインマネジャーの役割発揮である。そしてこれらの人材マネジメント施策が常に有効であるように、ファインド（Find）と呼ばれる社員満足度調査を中心に経営・ラインとの様々なリスニングポイントを活用してその改善に取り組んでいる。

II. 解説

1. フィールド人事

1995年以降の「花王の基本理念」に示されている内容を実現するために、先行的なライン人事部門の取組みを進めてきた。そして2000年度には“フィールド人事”というライン人事による人材マネジメント体制が創りあげられた。これはコーポレート人事部門が権威を持つのではなく、ライン人事が有効機能するような権限を分担して人材マネジメントを推進する生態機能的組織の実現をめざしている。

“フィールド人事”は機能部門別に14からなるフィールド（現場）に人事担当が配置されている仕組みである。また人材育成と配置にフォーカスしたキャリアコーディネーターも配置されている。各フィールドでは職務特性に応じて独自の職群体系をライン部門とのコミュニケーションの中で設計・推進している。また、月一回の人事会議はフィールド相互の人材マネジメントのよきコミュニケーションの場としてコーポレート人事が主催し活発な検討が進められている。例えば部門を超える異動などは、この会合の場でキャリアコーディネーター同士の話し合いの中で成立するケースも多い。



・フィールド人事とコーポレート人事の関係

コーポレート人事は全社として花王ウエイ・事業戦略などをふまえた制度内容の変更に
ついてフィールド人事に連携を要請する。またライン人事担当の人選をライン部門に提案
する。その中には人事畑の人材がいろいろなラインを渡り歩くケースもあれば、ラインの
人材がそのまま人事担当になるケースもある。例えば2,000人からなる研究部門では
ライン人事担当は10名程度配置されている。

コーポレート人事と連携して行う活動の一方で、職務特性に応じた評価基準の設計や職
群体系の見直しなどは、ライン部門内で人事担当・キャリアコーディネーターが連携し実
行している。また各フィールドで行われている特徴的な施策（尖り）は積極的に会合の場
などにより情報公開がなされており、絶えざる革新を推し進めている。

花王の経営の基本的な考え方である全体最適の思想で、このような尖りが重要である。
『部分が強くなければ全体は強くない、尖れば尖るほど全体が強くなる。最初から全
体最適を求めては結果的に強くない。全体最適を唱える人材ほど個人が尖っていない』。
この考え方がライン人事を有効なものにしている。

2. 能力開発主義

花王における人事制度改革の基本は『「職務（役割）」と「人（能力・適正）」と「成果
（報酬）」がうまくバランスすること』にある。“フィールド人事”の実践同様に、花王で
はこの人事制度改革の基本にある「能力開発主義」を貫いている。人材育成に関わる費用
を花王では会社業績などの理由により削減したことがない。また能力開発機会を社員が重
要視しているため、例えば「重要な会議があっても所属長が予定されていた教育研修に参
加している」のであればそれを社員は至極当たり前の優先順位であることを共有している。
現場社員の中では「人材育成投資が減らされたら、それは最も花王が花王らしさを失う時
である」と認識されている。

・基幹人材プログラム

数あるプログラムの中の一つとして「基幹人材プログラム」がある。AMP（Advance
Management Program）と呼ばれる最上位層のプログラムは導入、ディスカッション、総括
の多くの場面で社長（尾崎氏）、会長（後藤氏）との交流や現役役員とのディスカッション
をふんだんに設定し、また伊藤忠商事社、NEC社、富士フイルム社などとの異業種交流
を交えて、理想の経営者像づくりを進める内容である。

また経営課題研究会（Business Task Study）は、会長主催のディスカッションをはじ
めとして外部者を招いた総合報告会などを合計8ヶ月にわたって行い、経営課題の発見・
形成・解決の実践力を養う。

・ピープルマネジメント研修

それ以外のプログラムでも経営幹部が率先して能力開発に定常的に参画し、経営幹部の
意識、花王ウエイの浸透、現場社員とのコミュニケーションに対する時間を惜しまない活
動を行っている。特にフィールド人事による人材育成とは別に、基幹層・リーダー／主任
層の中で初めて部下を持った管理者向けプログラムとして「ピープルマネジメント研修」

を実施し、現場での人材育成に必要な管理者に求められるスキル養成の強化を強力に進めている

・人材開発部門によるニーズアセスメント

これらのプログラムの設計をになうコーポレート人材開発部門は「ニーズアセスメント」と呼ばれる現場ニーズの把握システムを持っている。ライン部門長からラインの中堅マネジャークラスに至るまで広範囲に、今後の事業・部門課題をふまえたビジネスニーズをヒアリングしてまわる。それらビジネスニーズを人材開発部門として整理・分析し人材育成ニーズを明らかにする。さらにそのニーズをアンケートなどのツールを利用し重要性を検証した上で、ニーズに対応するためのスキル項目を設定しプログラム化する。

近年ではフィールド人事の実践が進んでいることもあり、職群改定に関わる課題対応が重点となっている。特にリーダークラスの職群改定には、問題解決・チームビルディング・プロジェクトマネジメントなどフィールド部門が求めるビジネスニーズに対応したスキル養成を進めることが求められており、ビジネスニーズの対応に貢献できたのか、学習目標に対してどの程度対応できているのかが人材育成の評価のポイントとなっている。

・社員満足度調査 (Find)

また、花王は全社的に“ファインド (Find)”と呼ばれる社員満足度調査を2年おきに実施している。人材育成施策をはじめとして多面的に社員満足度調査を実施し、その結果を緻密に分析し評価・検証を実施することでコーポレート・フィールド各々の課題を明らかにし、絶えざる改善に結びつけている仕組みが確立している。

3. ラインマネジャーの役割

グローバル化の進展とともに花王では商品の開発サイクルのスピード向上が要請されてきている。心を込めた“よきモノづくり”を進めるために納得いくまで研究・商品開発を進め、消費者・顧客に大いなる価値を提供し続けてきた花王にとって、開発サイクルの短期化は社員の絶えざる革新を求めることになる。

しかし、現場のマネジャークラスがその短期的な結果にこだわってしまえば、“花王らしさ”は失われてしまう。チームマネジメントではメンバーの課題や悩みなどをグループミーティングなどの話し合いの場面を頻繁に実施しその変化を敏感に感じ取り必要な助言を行うことが強く要請されてきている。

特に、開発サイクルの短期化は長期的な新商品開発の“仕込み”への意識を阻害するおそれを持っている。現場マネジャーはボトムアップ・現場発想による“仕込み”を見だし、広げ、身にすることを社員とともに進めることが求められており、そのためのスキル養成をはかって行くために、キャリアコーディネーター・フィールド人事とも連携し、様々な提案を行うとともにその実行を進めている。

・アテンション制度

花王では、従来の人事の基軸であった職能等級から、役割・職能の併用といった期間を設けず、役割等級のみへの大転換をはかった。考え方の切り替えの面から見たとき、これ

は大きな社員への意識転換につながった。そしてその意識転換をより高めていくために職務（役割）を担うことについての鮮度管理を重要視している。このような役割が担えない（担うことが難しくなった）人材に対して、アテンション制度を用意している。アテンション制度は役割の降格対象となった人材に対して1年の猶予を与え、職務が担える人材に復活してもらえる機会を与える仕組みである。

また、結果に納得のいかないケースを考慮しカウンセラーをおき、納得性を高める仕組みを進めている。また、サクセッションプランとして全役職者は後継者を指名し、コーポレート人事部門が確認して経営への報告がなされ、計画的な人材育成に結びついている。

4. まとめ

花王では人事部門は「優秀な人材を発掘して適材適所に当てはめるためのサポートが最も重要な役割である」と考えている。そのためにコーポレート人事・フィールド人事が各々の役割を担い、その活動の中で花王の様々な事業・職務特性に応じたフィールドにおける人材マネジメントを実現している。特にフィールドラインが各々どのようなビジネスニーズを持っているのか、そのニーズをフィールド人事・コーポレート人事が的確に把握し、人事諸制度・施策の創造・改善につなげていくかが重点である。

花王の人事はこの役割を担うにあたって、

- ・結果からの発想ではなく能力を開発するサポートを進め、
- ・常にチェック機能を重視した活動を行い、
- ・強いメッセージとして能力開発をフィールドに訴え続けることを絶え間なく、進めている。

企業名 : キヤノン

『明確な理念と徹底した対話による信頼を基盤とした着実な革新』

I. 概要

キヤノンは「実力主義による終身雇用」を人事革新のコンセプトとし2000年以降制度面・運用面ともに段階的に革新を進めてきた。

「人間尊重の精神」「三自の精神」など創業以来の理念の再確認と浸透を図り、使命感・愛社精神・経営者と社員の信頼関係による集団としての強さを保ちつつ、今後は「自律した強い個人」を創ることで一層の発展を目指している。

制度面では2001年に管理職へ役割給を導入し、2002年に一般者の処遇制度を改革し、2005年からは一般者へも役割給導入と改革を続けている。

制度構築段階から職場・労働組合との丁寧な対話（事前協議）によって導入後の運用を成功させる素地を作り、かつ2001年以降毎年、評価者研修等のオリジナルな教育施策を企画・実施し、制度の理解と運用のレベルアップを図っている。

II. 解説

1. 実力主義による終身雇用と5つの行動指針

雇用の確保を経営者の最大の使命と考えるのがキヤノンの経営哲学である。欧米ほど雇用流動性の高い日本では、かつ集団で競争する企業においては、運命共同体意識が強いほうが有利である。しかし終身雇用が年功序列にならないよう、創業以来の理念である実力主義など5つの行動指針を明示し浸透を図っている。

①「三自の精神」

三自とは「自発・自治・自覚」のことである。「自発」とは何事にもアグレッシブに自ら挑戦していく姿勢をいい「自治」とは自分を厳しく管理しルールに沿った行動を取ることを指す。そして「自覚」は自分の置かれている立場や役割、状況をわきまえることと説明されている。

②実力主義

結果を皆で同じように配分する「平等」ではなく、自ら向上心を発揮してフェアな競争の中で実力を発揮した人が評価され、それに応じて処遇されるという「公平」を目指している。

③国際人主義

「異文化を理解し、自らを主張できる誠実な国際人としての自覚を持って行動し、よき市民としてそれぞれの地域社会に貢献する」人材と定義され、真のグローバル企業の確立とはこうした社員を育てることであり、日本も、世界の一つの地域としての自覚を持ってこの指針を実践していくことを求めている。

④新家族主義

「新家族主義とは、家長が主役で家族がそれに従うという家族主義ではなく、家庭においては一人ひとりが主役であり、それぞれの考え方や個性を尊重し、意見し、お互いが成長していくべきものであるとしている。

⑤健康第一主義

「良い仕事をするためには、健康な身体と健全な精神が大切である」という考え方のもと、社員一人ひとりに自分自身の身体と心の健康に留意するよう求めている。

2. 一般者への役割給導入

「人基準から仕事基準へ」の考え方で制度改革を推進し、2005年度から一般社員へも役割給を導入した。役割給導入に当たっては一般者の業務の職務評価を行い「職務記述書」にとりまとめている。上司が職務記述書の課業から役割シート（個人別職務記述書）へ展開し、上司と部下間の相互確認によって等級の納得を得る仕掛けになっている。また、職務記述書はWEBで公開し、誰でも見られるようにしている。これにより各人が資格に応じた職務をどの程度担っているのかが見えるようになり「等級・職務・賃金」の連動性・透明性が向上した。

また、役割シートにより各自の業務上のゴールが定義されるため、一般者への目標管理制度は2005年度から廃止した。

3. 制度の理解浸透と運用強化のための研修

人事制度と評価に関する教育研修を積極的に展開してきた。管理職に対する研修はもちろん、2003年には一般者全員に対して2日間の研修（MAP=My Action Program）を実施し役割給導入時の2005年度にも再び実施している。もちろん、こうした研修は制度導入のために最低限必要なインストール費用であるとの認識で行っているが、そもそも制度導入は意識改革を目的としているため、説明会だけでは本来の目的を達しえないという考えによる。

また、評価項目に応じた部下の行動をこまめに記録し評価項目の理解と事実に基づく評価を着実にしている現場マネージャーが存在するなど、コミュニケーションを大事に、柔軟に考え、真面目に対応する社風が改革の浸透と運用を支えている。

4. ヒューマン・リレーションズセンター

「キャリア形成」「労務管理上の問題」「健康問題」等を解決・支援することで社員一人ひとりが健康にいきいきと働ける職場作りをサポートし、同時にキヤノン全体としての生産性向上を支援する目的で設置された。

人事部門メンバーのほか、社内公募による複数のキャリアカウンセラーが個別の問題に対応しているが、活動テーマは職場の意識・風土改革、キャリアカウンセリング、職場の人間関係問題、メンタルヘルス、生活問題など多岐に渡っている。

企業名 : クレディセゾン

『創造的成長と働き方の多様性を調和させる人材マネジメント』

I. 概要

月賦制の百貨店であった緑屋が前身であるクレディセゾンは、小売業、サービス業の良い面のDNAを受け継ぎ、現在も女性社員の多い会社である。多種の雇用形態を活用し働き方の多様性を認め合いながら、組織と個人の働き方を調和させる数々の取組みが特徴である。

人事政策上の方針として、「企業の存在と発展は、競争に打ち勝つことである」「社員は最大の資産（人財）であり、活性化が不可欠である」の基本思想をもとに、以下の雇用フレームに沿った人事施策を展開している。

- ①社員を少数精鋭化し、契約型社員を有効活用することにより厳しい競争を勝ち抜く。
- ②当社が目指す処遇制度・雇用フレームとは、既存の雇用形態に関わらず、『能力・適性・希望及び個人属性（勤務地や時間の制約）』に応じたフレームである。
- ③柔軟で生産性の高い雇用フレームを構築すると共に、契約型社員の能力開発と活用を更に推進し、活性化を図る。

II. 解説

1. 多様な雇用形態を有効活用する

クレディセゾンでは、従業員における非正規社員の割合が約半数を占めている。前述の雇用フレームに「①社員を少数精鋭化し、契約型社員を有効活用することにより厳しい競争を勝ち抜く」とあるが、現場では、契約型社員は正社員とほとんど同様な活躍をしている。これには「仕事のやり甲斐は雇用形態に関係しない」との考えがベースにあり、あえて意識する場面といえ、マネジャーがメンバーのキャリアを考える際に、ローテーション人材として今後育成を行っていくのか、または専門領域においてプロフェッショナルを目指していくのかという違いという程度で、日常の仕事の面で区別はない。

例えば、マーケティングに携わる社員の中には、一定範囲の専門領域において、正社員以上に活躍をしている契約社員も実在している。そのような優秀な契約社員が正社員にならないのは、契約型社員であれば長期の休暇を自ら取り海外旅行をするなど、仕事とプライベートの使い方の自由度が大きいためである。また、仕事と同時にプライベートも充実させる志向の人材からは、より広い視点からのアイデアの数も多く、イノベーションが求められるマーケティング部では大いに活躍している。

社員にとって働き方の多様性を認め合うことで、個人のワークライフバランスを尊重し合う風土が出来ている。社員が会社の仕組みを上手に使うことによって、社員のモチベーション・アップに結びつける関係を築こうと、以下のような具体的な施策を整備している。

- ・今は契約社員だが将来は正社員にチャレンジしたい場合には「社員登用制度」

- ・育児や介護をしながら勤務する「短時間勤務制度」
- ・例えば自己啓発で2年間大学院で勉強した後、また働きたいときには「リワークエントリー制度」
- ・転勤・職務変更もなく、今の仕事に永続的に従事したい社員には「ルートチェンジ制度」

2. 「チーム間の競争」「会社との一体感」「個人と仕事」の調和

クレディセゾンの特徴として、企業の成長の源を「競争」として全社員が意識していることが上げられる。基本方針に「企業の存在と発展は、競争に打ち勝つことである」とあるように、社内には勝ち負けにこだわる競争意識の風土が根付いているのである。その風土に加えて、毎年、営業成績の優秀者や、組織貢献者、CS貢献者、提携プロジェクト貢献者に対し、「CREDIT SAISON GROUP AWARD（グループ企業対象の表彰式）」などの表彰が行われているので、社内のチーム間や組織間での競争意識を喚起させるのに機能している。

一方で、個人と会社とのつながりを高めるためのインセンティブ制度を実施しており、2002年に全社員（＝契約社員を含む）同額の特別賞与「ドリーム・プラス」を支給。さらに、2002年、2003年、2005年には、全社員に「ストック・オプション」を付与している。これらのインセンティブは全国にいるクレディセゾン社員が会社との一体感を醸成するために役立っている。

また、個人の成長意欲と達成動機を促すために目標管理が行われている。2001年から営業部門における契約社員に対しても、目標管理が人事評価に導入されたのだが、マネジャーたちは、もともと導入以前より仕事の動機づけのため、自発的に目標設定を行っていた。具体的な個人の目標は全社目標からブレイクダウンしていくものでなく自ら立案するものとなっており、現場には予算数字が与えられるに留まる。目標設定面談では、「この数字を達成するにはどうすればいい？」と上司のコーチによって担当者が自ら計画していく。また、上司には具体的な質問方法の記載された手引きが用意されているので、目標設定面談は円滑に進められるようになっている。

以上のように、組織・会社・個人のそれぞれに対して各人事施策が構築されており、一方では競争させ、他方では連帯感を強化させるように、それぞれが効果的に運営されている。

3. 自己申告に基づく競争型ジョブローテーション

クレディセゾンの競争に対する考え方は、適材適所を実現する配置にも活かされている。

まず、管理職に対しては、毎年、全管理職を対象に「自らやりたい仕事・ポスト」「そこで貢献できること」を申告することが義務付けられる。これを「ジョブコンペティション制度」と呼んでいる。これが「申告制度」でなく「コンペティション制度」となっているのは、あるポストに対して、候補者がポストを争奪する制度となっているためである。毎年行われているために、ポストが獲得できなければ降職も行われることになるが、復活するチャンスも毎年あるのである。

次に、一般職に対しては、全社員を対象に「自分のやりたい仕事」「これまでの実績・能力」を年1回申告し職務を獲得していく「ジョブエントリー制度」が用意されている。

また、専門知識を要する人材が必要な場合は、必要に応じて全社的に公募を実施し、部門ニーズと社員の意欲・能力をマッチングする「オープンチャレンジ制度（社内公募）」がある。

仕事に対して、個人が意思表示できる場と、それをコンペによって競争させることによって社内人材市場が形成される。これらの制度によって、能力を発揮し成果を上げている社員がやりたいことができるような人事システムが整備されている。

雇用区分			職種	勤務地	労働時間	給与	雇用期間
社員	Nコース	667名	全職種 ローテーション	全国転居	フルタイム 年間1867時間45分 一部 変形労働時間制 裁量労働制	月給+賞与 一部 年俸制	期間の 定め無し (60歳定年)
	Bコース	275名		一定エリア 転居			有期 一年以内 (60歳満了)
	Aコース	676名	職種限定	自宅 通勤圏		月給+賞与	有期 三年以内 (60歳満了)
契約社員	嘱託	86名					時給+賞与 一部時給 のみ
	カウンター職	788名			長・短時間パート年間 1807時間30分以下 一部 変形労働時間制 シフト勤務制	時給+賞与 一部時給 のみ	
メイト社員	スペシャリスト職	20名	ユビキタス勤務	709名			ユビキタス以外勤務

※データは'05年4月現在 出向除く

・常用的に雇用されている社員の雇用区分は大きく3つに分類
社員(1,618名)、契約社員(894名)、メイト社員(985名)⇒合計(3,497名)

企業名　：　小林製薬

『納得感のある導入プロセスと非金銭的報酬の活用』

I. 概要

「サワデー」「ブルーレット」「熱さまシート」などユニークなネーミングの製品を市場に導入してきた小林製薬は、1990年代初頭から「スピード経営」を課題に組織・風土・意識改革を進めてきている。「創造と革新をもって新しいものを求め続け、人と社会に素晴らしい＜快＞を提供する」という経営理念を元に、既成の枠にとらわれず自分で考え・判断し・行動する自立型人材の育成に、力を注いでいる。

II. 解説

1. 成果主義を現場に定着させるプロセス

2005年に職種を大括りにした「一般社員職群人事制度」の導入にあたって、現場と経営陣を巻き込みながら新人事制度の構築を行った。以前の制度改定時では、社長と人事の合意で作った、ほぼ完成された制度を「決まったから守れ」というような押し付け方の導入になってしまった。社員の意見は反映されず、また経営陣（特にカンパニーの担当役員）にも、真の理解を得られないままの制度導入になった反省があったからである。

新人事制度構築の進め方としては、以下のようなステップを踏んだ。

旧制度の満足度調査から「小林製薬新人事制度のありたい姿」を人事が作成。

それをもとに、企画段階から社員代表による委員会を組織し、意見や指摘をもらいながら詳細化していった。

課題と方向性を経営陣にも提示し、経営陣とのディスカッションを、合宿を含めて4～5回実施し、十分な理解と運用支援を取り付けた。

以上の手順を踏まえることで、旧制度では納得度の低かった役員からの理解を得ることができた。例えば製造カンパニーからは、被評価者研修の申し出があり、人事部が支援して実施し効果を上げた。

さらに、組合に早い段階で協議を行った。旧制度では、会社と人事の決定事項を後から組合に提示していたために、組合は一步ひいた立場で旧人事制度を受け入れざるを得なかったが、今回はその反省から、仮格付けの段階から組合に発表し、制度構築の議論に積極的に参加を促した。

このような「現場の社員・管理者層」「事業を担当する役員層」「組合」との議論を十分にこなした結果、納得感が高い制度導入となり、運用面でも着実に成果を上げている。

2. 小林バリュー

2003年の管理職の昇給評価から、2割の割合で「小林バリュー評価」を反映させている。これは目標管理による評価の傾向として、結果重視になりやすく、本来評価するべ

き人間に報いることができない点を考慮したものである。また、経営理念や行動規範は、評価とは別になりやすいが、同社では、経営理念の実践やDNAである「スピード経営」こそが、持続的成長の源泉と考えた結果である。具体的には、以下のような3つの評価項目を行動基準化して評価している。

スピード : 「単純で」「わかりやすく」「素早く」を実践して業務をスピードアップしているか

チャレンジ : 当事者意識と使命感を持って前向きに粘り強く問題解決にチャレンジしているか

イノベーション : 新しい情報や変化を求め、それを活用しながら自分なりにイノベーションのアイデアを提案しているか

3. カンパニー制での自立的運用

同社ではカンパニー制を導入し、カンパニー毎の独立採算によって自立性を進めていたが、人事制度だけは全社共通のルールを運用していた。また、コンピテンシーを各カンパニーの特性にあわせて、人事部が主導で作成していたのだが、必ずしも現場で活用しやすいものとなっていなかった。そこで、各カンパニーでより活用しやすい人事制度とするために、細部の運用をカンパニーに委譲することにした。例えば、賃金の配分はカンパニーに任せ、人事部は賞与と給与の合計金額だけを決定している。またコンピテンシーについては、人事部が全社共通で使用できるアバウトなものを作成し、詳細な部分は、カンパニー、現場ごとに読み込みを任せている。

こうして各カンパニーでは、賞与と給与の配分、等級分布、個人評価と部門評価のウェイトを自由に決定でき、それぞれの部門に応じて社員に納得感のある運用を行えるようになった。特にチームでの成果を望まれる部門において、個人主義に偏重することへの歯止めが出来た。

例えば、研究開発カンパニーでは独自の考課ルールが開発され運用できている。研究開発の特性として、成果を単年度では出しにくく、マイルストーンの達成度についても外からでは判断しにくかった。そこで、研究開発カンパニーでは全課長（ビジネスユニット＝BU）クラスが一堂に会し、現在の研究・開発課題についてプレゼンを実施し、他のBUについて評価を付け合い、これを集計・バランスさせることで相対感が保たれ、公平感のある考課が可能となっている。また、カンパニー内で、研究開発テーマの透明性があがり、それぞれの研究推進に対する緊張感が増す副次効果も生んでいる。

4. 部下評価

同社では、業績を上げているが、部下の動機付けや育成に問題のある管理職への対処という課題があった。結果として、中期的にはそのような管理者の業績が落ちる傾向にあったからである。その方法として部下からの評価を反映させる仕組みを導入した。WEBでアンケートが取れ、集計やフィードバックシートの作成も効率化が進んでいる。

評価対象は役員から管理職で、一階層下の部下全員から評価され、フィードバックは直属上司から行われる。部下からの自由記述コメント欄は厳しい内容もあるが、上司本人の気づきや、人物評価の判断材料に役立っている。同社では、昇給・賞与の10%に部下評

価を反映させていることが特徴的である。

5. 非金銭的報酬によるモチベーション向上

同社では「提案制度」が定着している。年間3万件もの提案が寄せられ、優秀者は社長との夕食会に参加できることが、社員の中でのステータスとなっている。また、本社ロビーには表彰者のプレートが目立つように掲げられている。当然、出された提案のすべてに対して、何らかの回答・評価をフィードバックしており、提出させっぱなしにしない点も重要な運用ポイントとなっている。

もう一点ユニークな仕組みが「ホメホメメール」である。優れた業績や行動に対して、社長から直接メールが届くという非常にシンプルなものであるが、これをネーミングして楽しんでいるところに同社の特徴がある。社長が広報誌に思いを掲載する企業もあるが、社員一人一人の心に届く「お褒めのメール」は金銭に頼らない動機付けの好例である。

これら「提案制度」や「ホメホメメール」などの成果主義とは対極となるような「人の名誉欲をくすぐる」制度が、同社の人事制度をうまく支えている。

企業名 : サントリー

『確実なコミュニケーションを促進し上司をハードに鍛える制度』

I. 概要

サントリーの人事方針は以下のとおりである。

- ・ 向上心をもってより高い目標にチャレンジする社員
- ・ 能力／キャリア開発の場を提供し、自己実現を支援する会社
- ・ 役割と成果に見合った、公正でメリハリのある処遇

サントリーでは「考課制度」を中心に置き、報酬、配置、能力開発を支えている。具体的には、1年に4回の面接(各1時間程度)をいかに上司が確実にこなせるかが問われる。もちろん面接の時間や回数ではなく、その中身がいかに真剣に行なわれるかを複数の施策で担保しているのが特長である。「組合による面接のチェック」「マネジャー評価」「考課者会議」はまさにマネジャー(考課者)が息を抜けない仕組みであり、その中でマネジャー自身が鍛えられる効果もある。

サントリーのもう一つの特長は、WEB化が進んでおり、運用精度の向上に大きく貢献している。すべて自社で作成したとのことであるが、社員と企業の成長を促進するための重要な投資であると考えている。

II. 解説

1. マネジャー評価制度

全ての上司は年4回、面接を実施することが義務付けられており、この制度により、面接率100%をねらう。マネジャーに対し、部下と真剣に向き合い、人を評価することへの勇気と責任を持たせると同時に、マネジャー自身の行動に自己変革を促す。1998年の導入当初は、部下に気をつかう人ばかり増えないかとの危惧があったが、導入後7年経過して批判は出ていない。考課結果の納得度は約80%とその効果が証明されている。

マネジャーの役割を果たしているか否かを、部下側が評価する。「役割評価項目」と同一項目で、部下は上司について5段階評価を行う。さらに「尊敬できる点・改善して欲しい点」について自由記入欄を設けている。マネジャーの上司(ex. 部長)は、その結果を人事考課時の役割評価の参考とする。部下からの評価を課長自身が見ることはない。部長はデータに基づき、その内容を自分の言葉に翻訳して課長に伝える。上司に対するネガティブなことを記入したとしても、記入した本人が責められることはない。社員と人事での信頼感ができていることが重要である。また全てWEB上で進行するため、効率化や進捗管理が非常にスムーズである。インフラとしてのIT活用はこの制度の運用に欠かせない。

2. 考課者会議

目標管理は1982年より導入していたが、二次考課で修正された場合、考課結果をフィードバックするときの理由に、「俺は君を評価しているが、二次考課でなあ…」という言い訳は世の常である。一次考課者が最終評価に責任を持たず、部下に対する査定プロセスと最終決定に対して説明ができないことは、フィードバックプロセスを重視する同社では重要な問題であり、その対策として「考課者会議」が生まれた。またそのプロセスの中で、一次考課者の評価能力が鍛えられ、標準化される機能も併せ持つ。

各部門毎の考課者会議には、一次考課者と二次考課者が全員参加し、議論により評価結果のすり合わせを行う。そこでの議論を通じて一次考課者は自分の評価の妥当さを主張しあう。その結果得られた部門による考課案は全社での調整にかけられるが、標準的な分布に納まっている限り結果が覆ることはほとんどない。目標管理による成果確認とコンピテンシーによる役割行動を検討項目とし、考課者会議での議論によって、それぞれの判断基準が平準化していく。最終的には、評価者を相対分布に落とし込むところまでを行う。

運用面におけるポイントとしては人事部が現場の判断を尊重することにある。考課は人事部が行うものではなく、現場がルールにそって決めるスタンスを貫いている。また会議は、マネジャー間の評価結果のすり合わせが主となるため、半日から1日と十分な時間をかけている部門が多い。

3. 組合による面接チェック

年間を通じ4回（目標設定、中間、振返り、フィードバック）の面接をさらに確実にするため、毎回その実施状況について、組合側がアンケートを実施している。この「面接チェック」は、マネジャーに緊張感を与え、部下と真剣に向き合うことを後押ししている。設問例は以下のとおりである。

- ・上司より所属部署の方針・目標、あなたに期待する役割について、事前に提示を受けましたか。（書面又は口頭）
- ・面接前日までに業務計画書を提出しましたか。
- ・あなたのマネジャーはしっかりと、事前準備をしていましたか。
- ・目標そのものだけでなく、それを達成していく方策・スケジュールについても納得できるまで十分に話し合いましたか。

このアンケートの実施と集計は組合が行い、その結果は人事部と労使協議会に報告される。

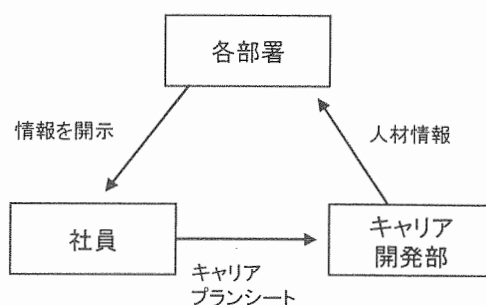
アンケート記入については、面談実施の願いと共に、人事と組合の両者からイントラで流れる。アンケートの集計結果は労使協議会に報告され、そのやり取りはイントラで公開され、必ず対策と結果が求められる。記入から点数集計、グラフ化などのフィードバックシート作成など全てWEB上で行なわれるため、面接が進んでいない場合は個人名が特定できる仕組みを兼ね備えている。人事側もマネジャー評価制度を通じて、面接状況の把握をしており、ダブルチェックの体制がとられている。このアンケートの設問にも工夫がされている。面接当日のことだけでなく、事前準備や十分な情報提供を評価の対象としている点は重要である。

4. キャリアデザイン制度

人事制度の改革を進めていく中で、主体的に新たな仕事にチャレンジしていこうとする前向きな意欲、社員の自律的なキャリア形成を推進・支援することを目的に、2004年度に導入した。現職務の満足度や異動希望等を「自己申告制度」によって確認をしているが、「キャリアデザイン制度」は、その「自己申告制度」をフォローする。「キャリアデザイン制度」は「キャリア開発部」と「人事部」とが共同で推進する。2004年4月まで人事部の中にあるキャリア支援グループが部に昇格した。独立にあたっては、より強いメッセージ性を求めて、人材開発部ではなく「キャリア開発部」と命名した。

キャリアデザイン制度は、一般社員を対象とし、次の3つの情報をシステム上で流している。社内の労働市場の形成に役立っており、個人の視点に立った施策と言える。

- ・各部署は、どのような仕事をしており、働くためにはどのような能力が求められているのか、部署によっては異動して活躍している人材の紹介といった情報を全社員に開示する。
- ・社員は、開示情報から自分の今後のキャリアを描き、具体的な希望先がある場合には自らの思いや意欲を、キャリアプランシートに記入して直接人事部に提出する。



- ・人事部は、キャリアプランシートの内容を希望部署の責任者に伝える。
- ・キャリア開発部は情報開示をはじめとする全体運用をマネージする。

各部署の紹介情報は、全社員がイントラネットを通して閲覧が可能で、優秀な人材を確保するため、各部署は競って魅力的な資料を作成する傾向にある。各部署に資料作成を依頼したときには、不満はほとんどなく、見劣りする資料を作成してしまった部署からは、「再提出させて欲しい」とのお願いが来るほどであった。社員は、開示情報から自分の今後のキャリアを描きやすくなる。開示情報には求められるスキルなども書かれており、具体的な能力開発や積極的な自己啓発を促すことにも役立つ。キャリアシートは、自らの思いや意欲を希望部署にアピールするもので、それを記入したからすぐに転属ができるといったものではない（このあたりが、社内公募制度やFA制度とは異なる）が、人材配置の際には優先順位が高くなる。

企業名 : ダイキン工業

『「総合的な人の能力」を相対評価でみる成果主義』

I. 概要

ダイキン工業では「成果」を、「結果（責任の遂行）」と「挑戦（Something-new の提供）」と「成長（周囲の部門・人への寄与）」の3つとしている。「結果」は与えられた役割・責任の達成度（＝目標達成度）とし、これが成果の基本となる。「挑戦」は予想されなかった新たな方向性や知識を、会社や部門に与えて計画外の前進をもたらすこと。「成長」は、あるアクションが当人の責任遂行には結びつかなくても、周囲の責任遂行に貢献したことを示す。高資格者には「結果」を重視するが、低資格者には「挑戦」「成長」を加点要素として重んじている。

同社は、成果主義を導入する前から「挑戦」することを推奨する風土がある会社である。これは規制が少なく、国からの保護のない空調事業の特性上、成長するためには常に新しいものを作り続け挑戦すること求められ、それが企業の風土として根付いていたのである。仕事に対しても前向きの失敗は咎めない姿勢をとっており、仕事を与えるときにおいても既存の実績に応じて適材適所に仕事を割り振るのではなく、「一度やらせてみる」ことで成長機会のある仕事をさせる上司が良いとされる。

II. 解説

1. 人を信じるマネジメント

「企業の競争力は、社員1人ひとりの力の総和から生まれるものであり、会社が発展するためには人が成長しなければいけない」という考え方がマネジメントのベースとなっている。例えば、どんな仕事をしていても（たとえそれが本人の望む仕事ではなくても）、経験を通じて人は必ず何か成長をしており、他業務に移っても役立てることが出来ると考えている。これは単純に人の発言や行動を信じるということではなく、その人の奥にある潜在能力を信じて、そこに働きかけて成長を促すということである。言い換えると「ON THE JOB」で仕事場面の様々な“挑戦”を経験させる仕事の与え方そのものが、人の成長を企業の成長に結びつける最大に仕組みとなっている。

2. 寄り寄り会議

「寄り寄り会議」とは、評価のプロセスの中で評価者同士がお互いの被評価者を持ち合って、相互に相対評価を行い最終決定を下す仕組みのことを指す。同社では、評価において人事考課表や昇格試験がなく、「総合的な人の能力を直属の上司、その上の上司、さらに他のマネジャーとも協議する複数の目による評価」に基づいた、完全な「相対評価」を行っている。例えば1つの部に3つの課があれば、この3人の課長と部長が会議に参加して、

部内の社員の評価を全員で行う。目立つ人材だけでなく、目立たずとも着実に成果を上げる人材を組織の中に埋もれさせないようにするためである。また、目立つ人材は高い評価をつけがちになるので、同年代の他部門の人材と比較して「本当はどっちが上か」ということを議論して決めている。その議論は、時に「自分の部下が一番優秀」となって互いに譲らぬ状態を招くが、「差がつけられないのであれば全員上げずに据え置く」という考え方にに基づき、全員が納得できるまで議論を闘わせている。

人事考課表を使わない理由は3つある。第一に、「考課表を作成する時間があれば、日頃の部下の個別支援にあて、対話に振り向けるなどして業績向上をはかるべし」という合理的な理由。第二に、評価制度の本来の目的は人材育成であるにもかかわらず、「評価」自体が目的化してしまうという懸念があるからである。そして第三にして最大の理由は、複数の目で評価するこの「寄り寄り会議」が機能しているからである。

「寄り寄り会議」は、評価会議の位置づけと同時に、ラインマネージャーのマネジメント力育成の場面ともなる。上司が、自分の部下の評価を持って順番をつけるのだが、自分の部下に「何をさせたくて」「何をやらせて」「何ができた」のかが説明できなければならない。年3回（賞与評価を年2回、昇格評価を年1回）行われる「寄り寄り会議」は、管理者にとって相当のプレッシャーになり、マネジメント力向上の役割を果たしている。

3. 技術部門における意思決定のスピード化と若手の抜擢

同社のコアビジネスである空調部門の研究開発部隊では、従来、1つの申請に対して許可を得るまでには、「テマリーダー」「テマ担当の課長」「テマ担当の部長」「開発部隊のライン部長」「事業部門長」「担当役員」の6階層の承認が必要であり、意思決定に時間を要した。また、商品開発に占める先端技術分野やIT等のウエイトが高まるにしたがって、役職にかかわらず、その分野の専門家でないとわからないような事象も増えてきた。

そこで商品開発の迅速な意思決定を目指し、意思決定プロセスを6階層から2階層へ見直し、各テマリーダーが担当役員に直結したフラットな運営体制とした。これにより、若いリーダーが直接役員にダイレクトに意見を伝えられるようになった。また、同時に若い人たちが上を頼ることが出来なくなり、個々の自立が促進された。

さらに、若いリーダーが役員に認められる機会が増えたことから、若い部長が多く生まれるようになった。若手部長には給与面での優遇はほとんど無いのだが、組織に対する責任・権限が与えられ、結果的には昇進のチャンスとなる。

企業名 : 武田薬品工業

『継続改善による人材評価の革新』

I. 概要

武田薬品工業は、人事制度改革に先進的に取り組んできた代表企業の一つである。1997年に制度改革を行って、役割（アカンタビリティ）を明確にして賃金制度を職務給へと移行し、経営的な観点から役割の遂行度合い、実現度、達成度を評価するために目標管理制度を導入した。また、目標管理により短期志向の成果創出に陥らないように「再現性のある成果」をテーマとしてコンピテンシーを導入し、成果主義を適正に機能させる工夫を行ってきた。

さらに、2005年には、一般社員の賃金制度を全社一律から職種別の賃金体系に再構築することに取り組んでいる。職種別賃金体系構築の第一ステップとして、製造部門と一般事務の賃金を「市場水準」に合わせていこうとする取り組みである。

こうした賃金体系の見直しもあって中核業務である研究開発の生産性がますます問われるようになってきている。医薬品工業の売上高研究費比率は、全産業平均の2.98%を大きく上回り8.43%に達している。なかでも、研究費全体に占める基礎研究費比率が4分の1を占めることが同業界の特性であり、研究開発部門の成果創出により新薬開発を実現できるかが大きな競争要因となっている。しかしながら、その新薬開発には十数年の開発サイクルを要するといわれており、期間成果の把握や個々の研究者等の貢献を正確に評価することが極めて難しいのが現状である。

こうした課題は国内医薬品工業にあって最大の研究開発費を計上する同社にとっても同様である。同社では、研究開発部門と人事部門との継続的な試行錯誤を通じて、最適な評価システムの確立に向けた努力を行っている。

II. 解説

1. 研究開発の人材評価に関する試行錯誤

同社では、1997年人事制度改革を行って職務等級制度、職務給、目標管理制度、コンピテンシーを導入し、研究部門も同様の枠組みで制度の運用を行ってきた。しかし、職責の大きさ等によって職務価値を測定する職務等級制度はピラミッド型の組織の評価には適しているが、専門職としての活躍が期待される研究者の評価には合わなかった。

また、医薬品の研究開発においては、その開発のサイクルタイムが長期間に渡るために、期首に目標を立てて期間成果を評価する1年単位での目標管理にも問題が生じることとなった。

こうした問題を認識して、2000年に研究職の目標管理制度の見直しを行って、新薬開発等の最終成果だけではなく、研究のステージ別にポイントを設けて、ステージアップ

によって加点する仕組みに改定した。

こうしたステージアップ加点方式も結果主義に陥ってしまい、3月下旬になるとステージアップの件数が急に多くなるという現象がみられるようになり、2004年に再度改定を行った。

評価構成は、技術改良や人材育成を評価する基礎点部分と、研究開発におけるステージアップを評価する加点部分からなっていた。研究部門のマネジメント層に、人材育成が適切に行われていないという問題認識があったが、評価制度においては、人材育成を評価すべき「基礎点部分」について、目標設定やその評価が適切になされていなかった。そこで、人材育成は各上司の職務・責任であることを明確に意識させ、取組んでもらえるように、職務評価基準の中にその要素を盛り込み、目標設定だけでなく、職務評価の面でも取組まざるを得ない仕組みにした。

加点部分については、研究開発のステージアップだけを評価するのではなく、失敗した研究開発活動でも技術向上につながる要素のあるものなら加点するようにした。

さらに、専門職としての活躍を促進しようと、マネジャーにならなくても研究専門職として高評価を得られるように、研究部門の職務評価方法を改めた。同社では、こうした仕組みを運用し課題が明らかになれば、継続的に改善を図っていく方針である。

2. 人事部門の活動

人事部門では、1997年の人事制度改革以降、評価制度関連の研修に傾注してきたために、基礎的なマネジメント研修の再強化の方針を打ち出している。評価関連研修のみを行って実際の評価期間（年1回）に評価を行おうとしても、適正な評価を行えるものではない。適正な評価を行い部下育成につなげていくためには、マネジャーの日常のコミュニケーション力、人材育成力等を強化して、部下の日常行動の観察や観察結果に関するフィードバック等を適切に行っていく必要がある。マネジメント研修は、そうしたマネジャーの管理能力の基礎を養うためのものである。

また、同社では、人事部門は支援部門と位置づけられており、諸制度の中身は事業部門に対してすべて公開しており、賞与の各人への配分も事業部門の責任で行えるようにしており、人事部門が、考課分布を設定して、その中で考課調整することは行っていない。

こうしたラインへの権限委譲によって、各部門で制度運営に対する責任感が否応なく生じており、人材マネジメント及び人材評価について真剣に考えるようになってきている。いい加減な対応をすれば、直接その部門の社員のモラルやモチベーションに影響を与えてしまうからである。研究開発部門において継続的な試行錯誤が行われていることもその証左である。

企業名 : 帝人

『経営改革・処遇制度・補完システムが一体の継続改革』

I. 概要

帝人の成果主義人事は、抜本的なマネジメント改革（帝人グループの経営改革）と連動する形で推進されてきた。また人事制度と、それを支える各種の補完システムという両面から「環境の変化」「社員の意識・能力・構成の変化」「経営の変化」に対応して制度や運用方法をたゆまず見直し続けてきた。

帝人の企業理念は「社員とともに成長する帝人グループの実現・実践」であり、これを踏まえ「人的生産性の継続的向上と社員QOL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上」をHRのゴールとしている。

また、「Basic HR Policy」として、①雇用確保への最大努力 ②職務・成果・能力・行動に基づく処遇（透明性・公平性・納得性の追求） ③社員の能力開発への積極的支援 ④適材適所配置の実現 ⑤客観的事実に基づく人事考課 ⑥ダイバーシティの尊重 の6項目を掲げている。

II. 解説

1. マネジメント改革

1999年に取締役会改革（執行役員制の導入、報酬決定の仕組み、アドバイザリーボードの設置等）を行い、2003年には持株会社制（持株会社+7つの事業会社+3つの機能分社）に移行し、新コーポレートブランドの発表、コンプライアンス、トータルリスクマネジメントへの取り組みを強化している。2006年度からは新中期計画をスタートさせ改革を継続していく。

これらは事業成果創出に向けたマネジメント体制と運営の確立であり、成果主義推進のベースとして機能している。

2. 処遇制度改革

管理職処遇制度は1997年に年次・年功を排除し、職能等級制度および目標管理制度（MBO）を導入、その後2001年に職能等級に役割グレード制を付加し、さらに2005年には役割等級制度へ移行、と段階的に改革を推進してきた。

一方組合員処遇制度は、1998年に学歴・年次を排除した職能等級制度を導入し、2006年には「役割・職務」のウェイトを高めた「役割職能等級制度」への移行を目指している。

今後の処遇制度の方向としては「より高い価値（事業トータルの価値＝事業業績と個人の業績＝個人が産み出した価値）」に応じた処遇の実現を課題としている。そして、

①社員が明確に目標を認識して最大限に能力を発揮し、結果として企業価値増大を実現

する

②社員が公平・公正な制度と認識し、成果と処遇に一定の満足感を得るという状態の実現を目指し、そのために「成果創出のスパイラル（能力・適性に応じた適材適所の実現⇒期待役割の遂行⇒成果創出）」をきっちり回し、それが業績評価によって適正な報酬と連動していくよう処遇制度の運用レベルアップを図っていかうとしている。

3. 成果主義補完システム

帝人では、「制度」「枠組み・仕組み」そのものだけではなく「運用（運営）方法」や制度を「補完する施策・仕組み」を含めた「トータルな経営・人事管理の推進によって真の成果主義が実現できる」と考えている。そのため常に客観的に見て制度や運用方法を見直し続けている。

①各種補完システムの充実

処遇制度を補完する各種システムを継続検討し、導入・進化・充実を図ってきている。

1997年の多面観察制度の導入以降を振り返ると、評価フィードバック・再審査請求制、自己申告制、教育メニューの自己選択・補助制、各事業への人事権委譲、ジョブ・チャレンジの活性化、社員意識調査、コア人材育成のための STRETCH 制度、女性活躍推進活動、「さん」付け…など、多くの仕組みの構築に取り組んでいる。

例えば役割等級の再審査請求制では、評価された役割等級に対して「自分の認識と異なる」「なぜこんなに低いのか」という不満が出た場合、本人からの申告に基づき再審査を行い、より評価の納得性を高めようとしている。直近では対象管理職約1200名に対して10数件の再審査請求が人事部長に直送され、本人は元より所属する組織長から請求の内容や関連する事項のヒアリングを行い、本人・組織長が納得した形での役割・職務の等級格付けとしている。再審査請求の内、2件は最終的に役割等級を上げた実績がある。

また、本人の意思や希望に応える施策である「ジョブ・チャレンジ」によるグループ間の異動は、年間10数件程度適用事例が発生している。さらに、5年間異動がない場合は本人の申告により異動することが出来る仕組みも導入した。

これらは成果主義による反作用を放置せず、本人の意思や希望をできるだけ反映させること、本人や組織長が理解し納得した形で運営すること、その過程でのコミュニケーションを通して日常の人事管理を改善すること等で「役割と成果に基づく人事管理」即ち「成果主義」を定着させるための補完施策として機能させている。

②人材育成施策の強化

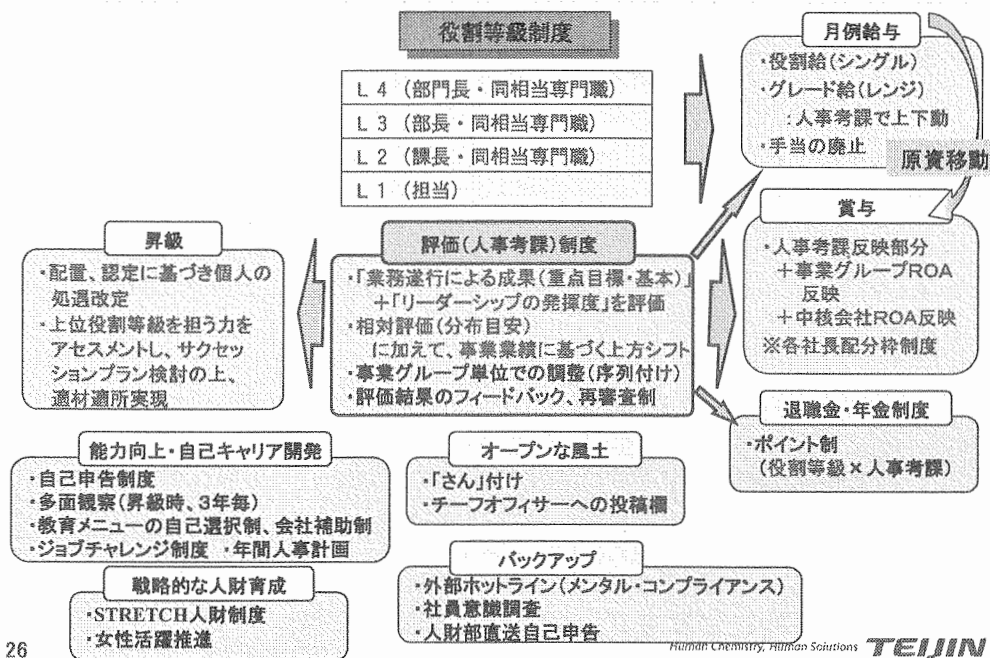
中期経営計画の中で人材育成を大きな柱に捉えていることもあり、従来にも増して人材育成のサポート施策を充実させようとしている。

マネジメント人材候補の発掘と早期育成のシステムである STRETCH 制では、グループ全体から将来のコア人材候補を認定し、選抜教育と戦略的ローテーション、確認面接等の仕掛けで早期育成を図ってきた。

加えて全部署・全ポジションで1年後、3年後の後継者を推薦するサクセッション・プランを導入した。今後現在の組織・職務をどう引き継いでいくかを中期的視野で考える契機として活かし、発展・定着させる予定である。

人財は帝人グループ全体の共有財産と考え、事業ごとの採用・配置・育成を基本としながらも、帝人グループ全体最適の視点を持ってコア人財や後継者の発掘・育成・適材適所をすすめている。

帝人の管理職の処遇制度と補完システム



企業名 : トヨタ自動車

『多様性と創造性を核としたプロセス評価による人材マネジメント (管理職にフォーカスした徹底した人事情報の把握と活用)』

I. 概要

1989年の組織のフラット化を皮切りに、抜本的かつ総合的な人事制度改革に取り組んできたトヨタ自動車は、1996年7月に「創造性」と「多様性」を核とした組織・人事制度の総合的改革『CHALLENGE プログラム』をスタートさせた。めざすものは“多様な人材が多様な活躍の場で創造性を発揮しながらいきいきと働く企業”である。

そのために個人の創造力を高めつつ、専門性の向上を図り、個人の能力とチームワークの強みを最大限に発揮させるために徹底した人事制度の運用・改善をし続け、世界のトップ企業となり得ている。

II. 解説

1. 組織・人事制度の総合的改革『CHALLENGE プログラム』

基幹職（管理職）クラスを対象とした『CHALLENGE プログラム』は三つのキーコンセプトで成り立っている。

- 多様で高度な人材の計画的な育成 ⇒ 育成・配置・昇格体系の変革
- 成果主義の徹底 ⇒ 考課制度・賃金制度の見直し
- 労働力の流動化への前向きな移行 ⇒ 能力開発と社内外での活用促進

1989年の組織のフラット化以降、バブル経済が崩壊（1990年以降）し、国内販売が低迷する中で、収益も悪化の一途を辿った。そうした状況を打破するうえで、「社員に創造性・独創性を求め、その意見をスピーディーかつ的確に吸い上げられるような」組織の再構築が喫緊の課題であった。そしてこれを実現するためには『(課長級以上の)スタッフ職』の働き方をどう確立するか、という点が非常に重要なテーマのひとつであった。

しかし、当時の人事制度において、課長級以上の評価要素は『マネージャー職』的要素一色で、『スタッフ職』的要素に乏しく、昇格・考課の結果を見ても、『スタッフ職』になかなか陽が当たりにくい構造にあった。一方、『スタッフ職』の働き方確立に人事部門が全精力をつぎ込む一方で、マネジメントの重要性に対する意識も希薄化する傾向が見られてきた。そのような状況下で開発された仕組みが『CHALLENGE プログラム』である。

『CHALLENGE プログラム』は『スタッフ職』の活性化とともに『マネージャー職』の意識的・計画的育成と適材配置の重要性を訴求している。また、それまで、年次学歴別管理を行ってきたが、人員構成の変化に伴い、職場実感と合わないケースが増えてきたため、成果主義（成果に至るまでのプロセスを重視した成果主義）に移行する内容と

した。

その中で特に成果のとらえ方については、『一台の車を創り上げるために、非常に多くの組織・従業員が、長期に亘り、共通の目標に向かって力を合わせなければならない当社で、最も要求されることは、「チームワーク」であり、個々人の成果は「チームワークを高める正しいプロセス」に則った上で発揮されることが必要である』という基本的な考え方に基づいている。これは同時に、「正しいプロセスを重視することで、従業員の能力開発を進めるとともに、成果発揮の再現性が高まる」という効果もあわせて狙っている。

・ 職能考課

このプロセスを重視した成果主義を実現させる評価が「職能考課」である。これは昇格選抜の重要な要素であると同時に、賃金を決定し、賞与の大部分を決定するための考課制度である。『マネージャー職』は「課題創造力」と「課題遂行力」が計50%のウェイトを占め、「組織マネジメント力」と「人材活用力」が計40%、メンバーからの信頼感や活力を見る「人望」について10%を考課する構成となっている。一方、『スタッフ職』は「部門別専門知識・能力」が50%のウェイトとなっている。しかし、スタッフ職といえども、成果を上げるために、チームワークやマネジメント能力は必ず必要、という考え方で、マネージャー職と同様5項目の考課要素を計50%見ている。

また、組織のフラット化以降、グループ長（旧スタッフリーダー）はスタッフ職の部分が強調されすぎ、マネジメントが希薄になった状況を鑑み、改めてマネージャー的役割を強調した扱いに再定義し、「部門別専門知識・能力」を30%、マネージャー職と同様の5項目を計70%見ている。

・ 人事考課の分布

従来の人事考課は正規分布であった。実際には、年次学歴別管理を行っており、年次学歴別の考課分布をきめ細かく設計する中で、全体として正規分布になるように運用していた。『CHALLENGE プログラム』を導入するにあたり、職能考課では、年次学歴別管理を一切廃止することを決めていたため、新しい考課分布の考え方を策定する必要があった。それまでの考課においても、トヨタ社内では、上司が考課であまり差をつけたがらない“中心化傾向”は見られており、優秀者に思い切って高い点数をつけることが苦手でもあった。そこで、過半数の者（60%）を“平均点”と評価する中で、「優秀者（上位30%）」「特筆すべき優秀者（上位10%）」を明らかにすることを重点にするための思考構造への転換を行った。そのためトヨタ自動車の人事考課分布は一部の例外的な人材を除いて『平均点以下』がない構造になっている。これは正規分布させることにより無理に厳しい評価をしたり、中心化傾向が生ずるといった構造的欠陥が社員のやる気に大きく影響することへの対応である。しかし、近年に至り、“平均点”にあたる60%が全員同じ考課・同じ処遇というのも逆に不公平感を生みかねないため、B+40%、B-20%、そのほか例外はCといった分布を行うようにしている。

一方で、マネージャー職とスタッフ職を区分して調整しており、現実的にマネージャー職の職務の厳しさを考慮した調整を行っている。また、昇格選抜においても若手特別選抜、中堅、ベテランのバランスを考慮しながら、組織が最大限活性化するような配慮を行って

いる。若手特別選抜だけを引き上げていく“一部のリーダーによる経営”を同社は望んでいない。むしろ、現在の好調な業績に慢心し、組織の力が中長期的に衰えていくことのないよう、職場・現場レベルでの着実・確実なマネジメントの重要性を、経営トップが常に強調している。

2. 『CHALLENGE プログラム』を実現させるための様々な取り組み

トヨタ自動車は『CHALLENGE プログラム』について、現状、全てについて完璧にうまく運用できているとは考えていない。しかし、人事制度に謳われている価値観の浸透・共有には、かなりの自負を持っている。

ひとつの例として、プログラムの中で示されている「理想のマネージャー像」が挙げられるが、その価値観についての社内的な共有度合いは非常に強い、と同社は自己評価している。しかし、これは、決して人事部門が策定した「理想のマネージャー像」が人事部門の努力で浸透した、というものではない。その本質部分は「トヨタウェイ」という形で2001年に形式知化された「トヨタの強み」と非常に深く関係しているから、と考えている。トヨタウェイで求められていることが役員クラス、部長クラス以下にも確実に共有されており、それが人事考課や昇格に確実に反映されていると認識している。

また、マネジメント層の異動が役員を含めて計画的に行われており、上司部下の関係が固定化せずに洗い替えがなされるため、人事考課・昇格について比較的評価が偏らない状況が担保されている。これにより従業員が違和感を持つ人事発令が起きにくい状況を作り出している。

・本社人事の役割

『CHALLENGE プログラム』を正しく運用していくために、本社人事が適切な監査能力を保持することが重要と考えている。これはすなわち、“人の評価”に関して、職場と同じかそれ以上の情報を本社人事が持つ、ということと同義である。昇格選考に際しては、技術管理、生産、生産技術といった専門分野部門と連携し、本社人事部員が手分けして、各部門のリーダー的な社員に、その昇格対象者に対する評価をヒアリングする取り組みがある。これには海外営業・国内営業なども含まれている。これらの本社人事部門の取り組みに対して、ライン部門は強い理解を示している。

もう一つの施策として、人事懇談会という形式をとって昇格対象者に対しての面談がある。個々人が持つ課題認識やビジョンをプレゼンテーションしてもらい、全員に対して本社人事・部門人事が話し合いアセスメント（1セット6～7名：1.5時間×40セット）を行う。人事懇談会はわずかな時間であるが、視野の広さ・問題意識の高さ・論理性などを見ることができる。その結果は、昇格選抜におけるあくまでも参考情報でしかないが、前述の職場ヒアリングと合わせて実施すると、個々人の職務遂行能力を本社人事が把握する上で、大変有効な施策である。また考課・昇格調整時に集めた、個々人の評価に関するアナログ情報をDB化して蓄積しており、こうしたデータの蓄積が本社人事としての監査能力を永続的に保持するうえで、大変重要である、と考えている。

上記のような活動の効果はいかほどであろうか？同社は、本社人事が、たとえ上記のような活動をせずとも、ライン部門に昇格推薦を任せておけば、ほぼ90%程度は適正な人

選がなされるであろう、と考えている。しかし、残る10%程度で、見落としや部間の政治的な配慮から、正しくない人事が行われる可能性があり、こうしたケースを見逃さぬことが、従業員の、人事・会社に対する信頼感・安心感を非常に高めるのだ、と信じてこのような取組みを継続している。

・評価のサブシステム

評価を支えるサブシステムが多彩に用意されている。その一つである適性アセスメント研修は、社内アセスメント研修をクリアして「(早期選抜のハードルを越えて) マネージャー職」になった人材が2年間任務としてアセッサーを行う仕組みである。これは『アセッサーを勤めさせることでも社内の人材評価に関する価値観の共有につながる』というねらいもあり、アセッサーには将来の幹部候補生とされる人材が任命されている。任命者を本社人事から指名して依頼するルールとなっている。

また、アセッサーなどを担う基幹職2級特別選抜者はEDP (エグゼクティブ・ディベロップメント・プログラム:1年間)を受講する。これは役員講演・MBA派遣、経営提言等から構成されている。さらに、その下の階層に対してJEDP (ジュニア・エグゼクティブ・ディベロップメント・プログラム)がある。これは、トヨタウェイセッションや部門リーダーによる講話からなっており、価値観の共有や幹部としての意識改革を進めるプログラムとなっている。これ以外にもテーマ実習としてトヨタウェイの浸透プログラムが進められている。

サクセッションプランは部長職に対して「次の後継者、次の次の後継者」を指名してもらう仕組みを取っている。これは、配置などに活用されている。また人事考課上高い評価を受けている人材なのに誰からも指名されない人材の要因分析等を行っている。

・チャレンジキャリア支援制度

グループ外、また全国においてトヨタ自動車の人材が欲しいという企業・組織を探して斡旋する仕組みである。本人からの要望の吸い上げと相手先側からの要望をすりあわせ、処遇面の調整を行いマッチングさせている。この制度により1996年2月以降2002年までに約170名が社外への転身を実現させている。中高年のキャリア開発を支援する目的で運用しているため、グループ外に飛び出していく人に対する社内の評価もポジティブである。

今後は65歳までの活用、海外展開でのビジネス可能性の拡大に活用が検討されている。本制度は、「お金を出して外に出す」というイメージを社員は完全に払拭している。『外でも年収1000万で雇ってもらえるようなプロになる』ことを目標とした一般社員向けの人事制度『プロ人材開発プログラム』にも示されているように、トヨタ自動車で培った専門能力を欲しがらる企業・組織に対して、あくまでもチャレンジキャリアとしての促進策なのである。

3. まとめ

1996年よりスタートした『CHALLENGE プログラム』は現在制度的にその目的を達成しようとしている。当初より目標とした10年間の運用の中でめざす多様性と

創造性を核とした人材づくりが実現しつつあると考えられているからである。

企業名 : 東陶機器 (TOTO)

『「やった人が報われる」風土づくりと人材活性化の取組み』

I. 概要

TOTOの人事制度改革は1998年の業績悪化が引き金となり、従来の職能資格制度による人事制度から「やった人が報われる」処遇への転換を目指した。成果主義を意識させるために会社業績を連動させる「業績目標管理制度」と仕事基準の考え方である「役割等級」の導入をはじめに、人材マネジメントの改革に取り組んでいる。

同社の一連の改革では、主に以下のような特徴がみられる。

- ・人事制度改革のソフトランディング
- ・人材育成の重要性の再認識
- ・業務改革活動と連動した人材活性化
- ・先進企業の積極的なベンチマーク
- ・人事制度改革においては、社風を考慮に入れ、下記の解説の1, 2にあるような方式を選択し、浸透を図っていった。

人材育成の再開は90年代の予算削減によって研修を控えたことによって、結果的に管理職層のマネジメント力の不足につながったことが反省となっている。これによって「長期的・継続的な成長のためには社員の育成と活性化が必須である」という人材育成の重要性の再認識につながった。

また2004年より展開している「イキイキP」活動は、TOTOグループで働く全ての人が「ワクワクしてやりがいをもって働ける環境の整備」を目指そうと人材活性化に好影響を与えている。

TOTOでは、これら一連の改革において積極的に先進企業から学んでいる。「役割等級」を組み入れた人事制度改革では、成果主義の導入で先陣を切った武田薬品を参考にした。「イキイキP」はキヤノンの生産革新運動をベンチマークし展開を進めた。

II. 解説

1. 業績目標管理制度の上位職からの導入

会社業績を意識させる「業績目標管理制度」の導入に際しては半期毎に、組織の上位から順に、部門長→部長→管理職と導入していった。社員の業績評価の集約が会社業績の売上や利益に連動する考えで、社長から担当役員、担当役員から部門長というように方針の確実な展開と連鎖を徹底した。自分の果たさなければならない成果を書かせることで「成果責任」を意識させている。

2. ハイブリッド型処遇制度

従来の「職能給」に加え、現在担当している職務の責任の重さをもとに「役割給」を組

み入れる。役割等級によって、従来、右肩上がりの昇給しかないところに初めて「下がる」という概念が導入されることとなった。ベンチマークした武田薬品工業では職務等級だけで運用しているが、役割等級一本にすると処遇面での激変が伴うため、人事異動に際して自由度が低くなる。また、人事制度は継続性があり処遇のことを考えればソフトランディングが必要であると判断し、職能資格制度との併用方式(同社でハイブリッド方式と表現)にすることにした。導入後、徐々に社員資格と役割が関連してきており、今後は社員資格と役割を一本化することも検討している。

3. 一般社員層の人事制度改革

管理職層に成果主義型の人事制度を導入した後、一般社員層の人事制度にも展開を図った。職群共通の社員体系では運用に無理が生じるため、3つあるI職群(総合職)、N職群(エリア総合職・専任職)、G職群(製造職・一般職)の職群毎に適した社員体系を新たに構築した。

- ・ I 職群(総合職)は資格を大括り(6段階→3段階)すると共に、優秀者をこれまでもよりも早く昇格させる仕組みを取入れた。
- ・ N 職群(エリア総合職・専任職)は従来どおり。
- ・ G 職群(製造職・一般職)は資格滞留年数の長い上位資格層を活性化させるために、社員資格を細分化(7段階→9段階)。

中堅社員には管理職と同様の「業績目標管理制度」、それ以外の一般社員には「PCP(パーソナル・チャレンジ・プラン)制度」を導入した。

3. 人材活性化を企業の成長力につなげる「イキイキPJ」

「業績目標管理制度」「ハイブリッド型処遇制度」等の成果主義的な人事制度を導入し、業績の回復を成し遂げた同社は、さらなる成長のために人材活性化を企業体質強化の柱と位置づけた。複数の重要課題を同時並行的に進めるプロジェクト活動が効果的であるとし、キヤノンが部門横断的に展開している生産革新運動を参考にして、2004年から「イキイキ・プロジェクト」と呼ばれる人材活性化運動を展開している。プロジェクト開始にあたっては、複数の部門から選ばれた人材が、人材活性化をテーマに一年間、調査・議論を重ね、提言にまとめて社長に報告している。そして人事部がこれを施策に反映する仕組みである。

その答申と打ち出された施策を以下に紹介する。

1998年に人材開発部が廃止され、人材育成にかかわる取組みが質・量ともに低下した結果、管理職層を中心に「マネジメント能力が身に付いていない」「個人の育成、組織の強化が現場と共有されておらず一体感がない」ことが明確になった。また、毎年行っている社員意識調査から「コミュニケーション」と「納得度」「能力が発揮されている」の相関が出ることで明確になり、カギは双方向のコミュニケーションということがわかった。これらを受けて社員の「イキイキ」に向けて、以下のような5つの方向性を打ち出した。

- ①イキイキを継続するために部門(現場)主導で人材を育成する
- ②はたらく人一人ひとりが自分で考え、行動できるようにする(自律)
- ③部下を活かし、組織力を高めて、より高いアウトプットを出せるマネージャーを作る

④能力発揮に応じ、納得できる評価・処遇をする

⑤上司と部下の対話（コミュニケーション）を深める

これら5つから①②③⑤の4つを「イキイキP J」の課題として、各方向性に合わせた以下のようなプログラムを計画し実施している。（④は処遇制度・評価制度に反映）

「イキイキを継続するために部門（現場）主導で人材を育成する」

- ・人材育成は、部門（現場）主導で進めるために、各部門で育成・活用・評価処遇のサイクルを回す。
- ・本社の人材開発機能は、基本方針やフレームワークを策定しグループ全体の連携をとって横串を通した推進をはかる。人や組織に関わる問題解決を中心とした部門長への支援と自己実現に関わる個人への支援を担う。

「はたらく人一人ひとりが自分で考え、行動できるようにする（自律）」

- ・個々人が、どういう道に進みたいのかプランを策定し、自己実現を目指す。
- ・40・30代に、各部門との連携し複線コースの明確化を進めながらキャリア研修の見直し充実を図る。20代についても実施を検討。（40代キャリア研修、30代キャリア研修）
- ・入社時研修、選択型研修、通信教育などの自己啓発

「部下を活かし、組織力を高めて、より高いアウトプットを出せるマネージャーを作る」

- ・部長・課長に求められる役割・責任を明確にする。
- ・トレーニングの中でマネージャーとしての適性を見て、職場で育成し登用につなげる。（昇格前アセスメント、新任研修）
- ・マネジメント力を定期的に評価し、本人にフィードバックし、フォロー研修を実施する。（部長マネジメント力強化研修、課長マネジメント力強化研修）

「上司と部下の対話（コミュニケーション）を深める」

- ・職場のコミュニケーションは、仕事のやりがいと達成感とに相関があることがサーベイで明確になった。また、上司はコミュニケーションが出来ていると思っていても、部下はそれほど思っていないこともわかった。
- ・コミュニケーショントレーニングの実施。（コーチング研修）
- ・業績評価面談の「納得度合い」を用いて、上位者のコミュニケーション度合いを評価する。評価シートはWEBを使用しており、被評価者が納得してボタンを押さないと、二次評価者に評価シートが流れない仕組みを構築。
- ・部長以下の層に対しては、多面評価で定着度をフォローする。

P Jに参加するメンバーは本来業務を抱え、負担感もあろうが、衆知の知恵を集めることにより、部門のニーズに応じた、自己満足に陥らない人材開発施策を展開することが可能となった。

企業名 : 日揮

『成果向上への独自の組織運営スタイルとプロ人材の育成』

I. 概要

日揮は日本最初のエンジニアリング・コントラクターであり、設計・調達・建設が3本柱である。営業・研究開発・設計（プロセス、システム、機器、配管、土木・建築、電気・制御）・調達（購買、工程管理、輸送、工事管理）・建設（工事管理、アドミ）等の要素技術別組織から必要人材をアサインして編成されるプラント案件ごとのプロジェクト・チームが成果を生み出す。プロジェクトは顧客が求める品質・コスト・スケジュールに沿って遂行される。

昭和40年代から能力主義を取っておりプロ意識を大事にする組織風土を有しているが、次第に年功的な運用になり、抜擢のしにくさや若手の提案を受け入れないなどの保守的な現象が現れてきたため、これらの解決を意図して2001年より成果主義型の人事制度を導入した。

改革に当たっては「自律」と「Two-Way Communication」を社員に強く訴え、対話重視で進めてきた。従業員代表約200人からなる労使協議会へ経営状況を定期的に開示しての直接対話も、人事革新を進める上でも重要な機能を果たしてきた。

プロ人材の育成が最重要であり、人材育成施策を中心に制度・運用レベルの向上に取り組み続けている。

II. 解説

1. 3つの組織形態：プロジェクト組織・要素技術別組織・イニシアティブ組織

プロジェクト組織は、案件別のプロジェクト・マネジャーが中心となり、要素技術別（専門機能）組織からアサインされたメンバーを束ねてプロジェクトを推進していく。

各専門機能が弱体ではプロジェクトが円滑に進まないことになるため、要素技術別組織では「高度専門人材の育成」をミッションとして人材強化に取り組んでいる。例えば一部の部署では、プロジェクトに参画している各人のリスク（先々の気がかり点）を組織内の全員協力のもとで洗い出し、早期発見・未然防止を進めるリスク・マネジメント的業務運営を行っている。具体的には気がかり点に応じたリスクポイントを設定し、前月のリスクが解決された場合はポイントを消滅させ、新たなリスクはポイント化して加えるリスクポイント管理である。プロジェクト進捗上の不具合点を指摘する後ろ向きの管理ではなく、皆で心配事項を洗い出すことでベテランからのノウハウ移転やチームワーク形成を促す「知恵と活力アップのマネジメント施策」と言える。

職制組織だけでは解決できない全社共通課題を取り上げ先導するのがイニシアティブ組織である。これは中期計画に掲げた全社横断課題を着実に推進していくための仕掛けとして機能している。

2. プロ人材の育成施策の重視

プロ人材の量と質が極めて重要であるという認識のもと、各種の人材強化施策を打ち出している。求められる人材像を「機能のプロフェッショナルとして自律できる」「グローバルビジネス展開を実現できる」「自己の技術ノウハウによる利益に貢献できる」「事業拡張を実現（事業創造）できる」人材と定義している。

こうしたプロ人材を育てるため「英語力・異文化・論理／交渉、専門技術、周辺技術、マネジメント／ビジネスリーダー」の各カテゴリーに沿った育成施策を展開している。

①表彰制度

社員表彰、JOB貢献者表彰（プロジェクト対象）等で、技術力向上、新規分野の拡大、利益創出（赤字の場合での利益改善）、顧客との関係強化など幅広い貢献を表彰している。

②研修派遣制度

現場研修、海外企業研修（同業、関連企業、海外子会社を対象）、現地に派遣しての体験学習に力を入れている。

③日揮テクノカレッジ

2001年にスタートさせた技術の伝承と自己啓発を目的とした制度である。事務局主催講座、立候補制座長主催ゼミナール、各部門主催公開講座を年100講座ほど展開しており、座長や社内講師には手当を支給し技術の伝承を奨励している。またエントリー自由・新規サークル開設自由のテクノ・サークルが現在60サークル主体的に活動している。

全講座のテキスト、確認テストなどはすべてセンターファイル化して公開している。また、Eラーニングの活用や個人別の受講履歴、社内外技術関連データベースリンク集を提供するなど、IT活用とデータベースの充実化にも力を入れている。

テクノカレッジは、広く複数部門に関連する事項の解説・伝承を中心とし、自己啓発の一環として開催され自発的な参加申し込みが基本となっている。個別分野の後継者育成や技術伝承は、テクノカレッジとは別に、部門内勉強会や指導員制度でカバーしている。

④キャリアビジョンとスキルアップ

マネジメント人材とスペシャリスト人材のどちらを志向するか…という各自のキャリアビジョンに役立てるためコア技術者の目標像（＝到達イメージ）を示している。また、間接部門まで含めて必要な習熟スキルを詳細に棚卸しており、年1回スキル項目ごとに職務上の経験状況を「人材育成シート」にて自己点検している。これらの仕組みを機能させることで先々を見据えた人材育成の強化を図っている。

企業名 : 日産自動車

『貢献評価の取組みと有能人財の発掘・適財適所の実現』

I. 概要

1999年3月、日産自動車はルノーからカルロス・ゴーン氏を招いて驚異的なV字回復を成し遂げる。その中で「人事制度を変える」というより「会社全体を変える」動きの中で人事マネジメントを進めてきた。当時、カルロス・ゴーン氏は業績不振となった原因として、次のような組織風土をあげている。①利益追求の不徹底、②顧客指向性の不足、③機能・地域・職位横断型業務の不足、④危機意識の欠如、⑤全社員が共有したビジョンや中期計画の欠如。

カルロス・ゴーン氏が就任してわずか半年後の1999年10月に発表した「日産リバイバルプラン」の中では、業績不振の原因となった組織風土を打開するために次の施策を打ち出した。「コミットメント&ターゲット」、「専門家集団による商品開発」、「グローバル・マネジメント」、「クロス・ファンクショナル・チーム」、「経営会議論議事項の迅速な伝達」、「記者会見の社内中継」。これらの環境が整備できたことを受けて、2002年から3カ年の中期計画で取り組んだ「日産180」では、「グローバルで100万台の増販」、「営業利益8%の達成」、「有利子負債0」のコミットメント（必達目標）を成し遂げている。

中期計画を達成するためには同時に人財¹の変革が不可欠であり、その中から、他の企業では見られない日産自動車の特色として、II.解説にある4点を取り上げる。

II. 解説

1. 貢献評価と「コントローラー」による公正な業績評価

2000年から2001年にかけて、部課長層に個人の貢献水準と役割別基本年俸バンドを元にした「基本年俸」と、部門業績と個人業績で単年度業績を反映する「単年度インセンティブ」を導入した。「単年度インセンティブ」の評価基準は「コミットメント（必達目標）」と「ターゲット（期待目標）」である。基本年俸を決める貢献評価はマネジメントの質と実績を同社が定めた項目（部課長であれば「収益志向」「顧客志向」「革新性&柔軟性」「責任&意思決定」「ビジョンの共有&グローバル志向」）に照らして、4つの貢献段階（初期⇒適用⇒影響付与⇒変革）を用いて評価をする。この一連の目標設定から評価・インセンティブ支給、キャリアディベロップメントまでプロセスをPMD（パフォーマンス&マネジメント デベロップメント）プロセスと呼ぶ。

この業績評価において、他企業にない重要な機能を果たすのが経理部門に置かれている「コントローラー」の存在である。

「コントローラー」は財務経理担当のSVP（シニアバイスプレジデント）が兼務しており、部門の目標（コミット&ターゲット）設定と達成レベルの確認をチェックする機能を担っている。

¹ 日産自動車では人材を「人財」と表現するため文中では「人財」に統一。

例えば、部門目標が定量的である場合は、数値目標と会社目標との関連や目標達成の根拠となる資料をチェックする。目標が定性的である場合には、目標達成を判断できるサブ指標の提示や目標達成を評価する会議体および上位者等の提示を求める。具体的にはJDパワー等の外部調査機関の指標が根拠とされるなど、ファンクション内部での甘えが許されない仕組みである。また更なる公正さを求めて、現在はコントローラーのチェック機能に加えて、部門長同士による横のチェックを働かせた目標のすり合わせを行っている。このように同社では業績貢献評価の公正化に対して徹底的な取組みを進めている。

2. 人財に能力発揮と活躍の場を提供する「CFT」「V-upプログラム」

同社では能力開発活動を職場の課題解決に反映させ、さらなる人財開発に結びつける場として「クロス・ファンクショナル・チーム（CFT）」と「バリューアッププログラム（V-up）」等が用意されている。

CFTでは、改革のアイデア出しを行うことを目的とし、改革のオポチュニティを定量化して、エグゼクティブ・コミッティ（EC：経営委員会）に提案する。また実施責任は伴わずに、実施はラインに任せ、実行部署に移されたアイテムについてはフォローをする。特定の地域あるいはオペレーションに留まるのではなくグローバルで展開する。CFT内では、過去のやり方、しがらみにとらわれず、独創的なアイデアと出す。プロジェクトは「①リーダー（役員）、②パイロット（チームの実質的な推進役）、③メンバー」の三階層からなり、リーダーはメンターの役割で通常はパイロットがリードをする。パイロットは課長～若手部長クラスで、30代～40代前半が中心。メンバーは10人程度からなり、管理職クラスを中心に幅広い部門から選定。海外や関連会社の社員も対象。CFTの評価・報酬の取扱いは、CFT活動に関する目標の達成度を単年度インセンティブに反映し、評価全体に占めるウェイトは15～30%程度である。

V-upは、事務・技術部門のサークル型の展開活動である。ただし、チームありきではなく、職場で課題・悩みがあれば組織され、長くても3ヶ月程度で方針立案し、現場に実行を移す。ただし達成の確認は行う。メンバーは他部門からテーマに関する知恵や経験を有するものが参画する。役割はリーダー、パイロット、クルー、エキスパートなどCFTの小型版である。相当数が立ち上げており、成果が出ている。重要な点は、日本企業の得意技である「現場の知恵を集め、チームワークで解決する姿勢」を復活させたことにある。組織の壁をなくし、ラインで手が回らない隙間の課題をつぶし、同時に人財を開発する注目すべき施策である。

3. 有能人財の発掘と適財適所を機能させる「NAC」と「キャリアコーチ」

この仕組みは、一連の改革の先頭を切って導入されたものである。キャリアコーチと呼ばれる社長直属の5名の人間が、有能人財をオール日産レベルで発掘し、報告を上げ、NAC（Nomination Advisory Council）という委員会で審査・評価し、育成と重要ポストへの任用を検討する。有能人財を全社共通の資産と位置づけ、従来は、ややもすると部門最適であった発掘・育成・任用といった人財開発プロセスが、クロスファンクショナルかつグローバルな視点で行われるようになり成果を上げている。

NACの構成メンバーは、CEO、EVP（エグゼクティブバイスプレジデント）、人事担当役員2名（SVP、VP）、キャリアコーチの5名で、月に一回開催し、メンバー全員の意見によっ

て判断をする。NACは「①コーポレートNAC：エグゼクティブ人財、②リージョナルNAC：地域の有能人財、③グローバル・ファンクショナルNAC：機能毎の有能人財」といった、同社の組織構造に対応しての3つで構成される。コーポレートNACは定期的に毎月一回行われ、その他NACはコーポレートNACの進行にあわせて開催される。

役割は次の2点と定められている。「グローバル主要ポストに対する後継者プラン作成」、「有能人財の発掘と登録」。

NACで重要な役割を担うキャリアコーチの機能・特徴としては、以下のとおりである。

- ・キャリアコーチは5名で構成され担当する人財が異なる。(エグゼクティブ担当、管理部門担当、R&D担当、マニュファクチャリング担当、マーケティング担当)
- ・任期の定めはなく、人名は公開されている。適性としては、人や育成に興味のある人物とのこと。
- ・CEO直属でグローバル全ての会議体に自由に参加できる権限を有する。
- ・キーポジション（グローバル）の最適人財配置をトップに提案。
- ・部課長層（エグゼクティブ候補者）のコーチング及び能力開発を支援。（1人ひとりのCDP作成の支援）
- ・組織、マネジメント、教育及びHRシステムの改善に関する提言

この発掘・評価・任用のプロセスに加えて、箱根に新設した日産マネジメントインスティテュートを拠点として人財教育にも重点投資をしている。

4. ミドルマネジメントの開発

有能人財の開発プロセスが機能し、同社の重要課題は「ミドルマネジメント」に移っている。この層に対して3つの必須研修が既に実施された。

- ・「TRM (Training for Role of Manager)」：マネジメントの基礎・部下育成・変革等
- ・「評価者研修」
- ・「コーチング研修」：研修前後の効果測定を緻密に行い次回への改善につなげている。

また、研修以外にも「エグゼキューション」を重要とし、部下育成や日常のコミュニケーションを支援する人事ポータルも管理者の支援ツールとして重要な役割を果たしている。

企業名 : 日本IBM

『ラインマネジメントとプロフェッショナル能力を高度化させる 育成型トータル人材マネジメントシステム』

I. 概要

IBMは、2002年のプライスウォーターハウスクーパーズのコンサルティング部門（PwCC）などの大型買収もあり、近年5年間で入社した社員が約半数となっている。また、IBMのビジネスがソリューション・ビジネスへとシフトし、社員が会社を代表するブランドになっている。これら2点を背景に、価値観の再統合を行うことが緊急の課題となり、2003年7月にバリュースジャムというイントラネットフォーラムをワールドワイドで実施した。バリュースジャムでは、CEOのパルミサーノ氏を含めて約5万人の社員がディスカッションを閲覧し、1万件以上の意見が寄せられた。そして、この意見を集約してIBMers Valueが提示された。

同社では、この価値観を共有・実現し、チーム力を最大化するためにラインマネジャーの役割の重要性に注目し、AMT（Annual Management Training）を展開している。また、「PBC（Personal Business Commitment）」「IDP（Individual Development Program）」といった人材マネジメントの仕組みや、技術職、営業職、マーケティング職、コーポレート・スタッフ職それぞれのキャリアパスを定義し、技術職、営業職、マーケティングにおいては、ICP（IBM Certified Profession）というプロフェッショナル認定制度を展開している。

II. 解説

1. バリュースジャムを通じた価値観の提示

IBMは、社員のうち約半数が最近5年間で入社した者となっており、近年はPwCCなどの大型買収もあり、価値観の再統合を行うことが緊急の課題となっていた。

価値観を再発見するために、同社では、2003年7月にバリュースジャムというイントラネットフォーラムをワールドワイドで実施した。バリュースジャムは3日間行われ、CEOのパルミサーノ氏を含めて5万人の社員がディスカッションを閲覧し、1万件以上の意見が寄せられた。初日は現状に対する批判的な意見が大半であったが、これが一段落すると建設的な議論へと変わり、IBMが価値観として継続的に重視すべきものは何であり、改めるべきものは何であるかが議論された。

バリュースジャムを通じて出された膨大な意見を集約し、パルミサーノ氏は、「お客様の成功」、「イノベーション」、「信頼と責任」からなるIBMers Valueを提示した。

2. ピープルマネジメント能力を高めるAMT

価値観を共有・実現し、チーム力を最大化するには、チームリーダーであるラインマネジャーやプロジェクトマネジャーのピープルマネジメント能力が不可欠である。中でもラインマネジャーの役割の重要性に注目し、日本IBMでは、2005年度から全ラインマネジャー約1800名に対して、1泊2日、1回30名×64クラスでピープルマネジメント能力の向上を目的としたAMT (Annual Management Training) を開始した。

ピープルマネジメントには、決まった答えやテクニックはないため、スキルトレーニングというよりも、本人の「気づき」を促すことをAMTの狙いとしている。AMTは人間力やEQといった右脳教育をベースとしており、研修についての参加者の評価は高く、管理者は得られた気づきを活かしてチームメンバーとのコミュニケーションの促進に役立っている。同社は、「気づき」を実践に役立てるためにAMT研修後のフォローを重視している。具体的には、参加者に研修の最後にコミットメントを書いてもらい、そのコミットメントを1ヵ月後に本人に送付し、研修での気づきを再確認させている。

3. 育成のリーダーとプレイヤーとしてのラインマネジメント

同社では、会社と社員の関係を「お互いに自立しお客様に価値をお届けする共通の目的を持ったWin-Win関係」と規定している。会社は、仕事の機会の提供、スキル向上の機会の提供、プロとして働く環境の提供を行うとともに、社員には、自らのキャリアデザインに基づくキャリア形成、継続する学習を通じて自己の市場価値を高めることを求めている。

パートナーシップを尊重して、年初に個々人が業務目標、研修受講計画など1年間の計画を立案し、所属長との面談を踏まえて承認を得る。これに基づいて各自が能力開発を進め、四半期ごとの確認を経て、年度末に達成度を評価する。このサイクルをまわしていくことで社員の成長を促していくことが同社の人材開発の基礎である。

そのための具体的な仕組みが「PBC (Personal Business Commitment)」「IDP (Individual Development Program)」である。

PBCは、業務目標に関する会社と個人のコミットメントであり、IBMの戦略や価値観、社長方針、部門目標に連携する個人のビジネス目標と、その達成に必要と思われる育成目標を設定する。IDPは、将来目指すキャリアを明確にし、3年後の育成計画、今年度の目指す育成目標、本年の重点育成項目、研修受講計画を設定する。これらのデータは社内システム上で管理している。

ラインマネジャーは、ビジネス、人材に対してコミットメントしており、プロジェクトマネジャーやチームメンバーにインタビューを行って部下の評価等を行う。業績評価、採用、能力評価等についてのライン人事の能力は高く、マネジャー個人間のバラツキは少なく、従業員の満足度も高い。マネジャーは、メンバーに対して、具体的な場面について頻繁にフィードバックを行い、マネジャーの要求と具体的な行動のギャップを示して適切な修正を行っている。

評価については結果だけではなく、プロセスを重視している。営業であれば機会発掘から契約までの細かいプロセスを全員が理解・共有しており、営業会議等で、重要プロセス、潜在リスク、チャレンジポイント等を共有してプロセス管理を行っている。ラインでは週

ごとにミーティングを行っており、ルール化されている訳ではないが1ヶ月に1度はライン人事について話し合いの時間が確保されている。また、トップパフォーマーについては事業部内で出し合って、その人材の業績や能力を話し合って、事業部の納得感を高めて、適正な人材を昇進させている。

4. プロがプロを評価するプロフェッショナル認定制度

同社では、技術職・営業職をはじめとするほとんどの職種において、基本的なキャリアパスが世界共通で定義されている。プロフェッショナルの処遇・育成を目的にICP (IBM Certified Profession) というプロフェッショナル認定制度を展開している。従来はラインマネジャーが各自の方法で育成を行ってきたが、新入社員からはじまって、プロフェッションの職種・職位ごとにキャリアパスを明確化し、ある職位になったらこの程度のプロジェクトを経験する、こういった研修を受講するという育成モデルを提示したのである。技術系職種の最高位はIBMフェロー、DE (Distinguished Engineer) であり、マネジャーではないが役員待遇・理事待遇として、技術者として目指すべき道が提示されている。

ICP認定審査では、プロがプロを評価するという方針に基づき、プロフェッション・エグゼクティブ (当該専門分野の責任者)、プロフェッション・リーダー (同育成担当者)、先輩ICP、ICP経験のあるライン専門職等が審査員となって面談を行う。認定基準は、ビジネス目標、専門分野別の必要スキル、英語、業務上の貢献、研修受講歴、担当分野におけるお客様評価、後輩育成や論文提出の実績であり、3年ごとに再審査が行われる。

5. トップ自らコミットするスキルコミッティー

キャリアパスに沿って社員自らがスキルを高めていくとともに、会社として人材育成の仕組みを整備していくために、人材育成に関する最高機関である全社スキルコミッティーという委員会 (議長:大歳社長) が設けられている。

全社スキルコミッティーの下部組織として営業系スキルコミッティー、技術系スキルコミッティーを設けている。ICPは職種ごとで運営されており、複数のプロフェッションにまたがる問題の解消を図る横断的な機能として、営業系スキルコミッティー、技術系スキルコミッティーを位置づけている。技術系スキルコミッティー (議長:宇田執行役員) は月に2回開催され、プロジェクトマネジメント、ITアーキテクト、ITスペシャリスト、コンサルタント、研究開発職など技術系職種のプロフェッショナル・リーダー、人事、研修、経営企画、若手エンジニアを代表してJapan Technical Councilの事務局が参画している。

同社では、キャリアパスを育てる経路は、1つは所属長であり、もうひとつはコミッティーであると捉えている。同社は基本的に縦の機能が強い組織であり、それゆえ横同士のコミッティーを意識的に重視している。スキルコミッティー以外にも、職種単位、事業部単位などさまざまなコミッティーが設けられている。例えば、ITスペシャリストのコミッティー、キャリアを考えるコミッティーなどがあり、そういったコミッティーという場自体を育成機会としているのである。

企業名：日本ゼネラル・エレクトリック
(補足ヒアリング：GE横河メディカルシステム)

『人材の発掘と育成に時間と手間を投資し、 変革を実現する人材評価プロセス』

I. 概要

GEは伝統的に人材及びその育成を重視してきた企業であり、現CEOであるイメルト氏についても、大半の時間が人材関連の活動に費やされている。同社は、社員に対して厳しく成果貢献を求めているが、それは単年度の成果のみではなく、長期的な成果貢献とそのため適正行動を求めてバリューを定めて人事評価に活用している。

セッションCと呼ばれる毎年「人と組織」をレビューするプロセスは、ローカルの事業部門からはじまり、最終的にはイメルト氏までつながっている。このプロセスにおいて各組織長は、人材の評価等に時間を投資し、事業の将来を担う人材を発掘して、活躍と育成の機会を提供して、長期的な事業の成長、変革の実現に寄与していくことが求められている。

II. 解説

1. パフォーマンスとバリューによる評価

GEでは、人事評価を業績（パフォーマンス）と、高業績を持続的に実現するためにGE社員に求められる行動様式をまとめた「バリュー」という2つの観点から行っている。1年間の業績を「期待以上」「期待通り」「期待以下」の3段階、バリューについても「高い」「普通」「低い」の3段階で評価、このマトリックスからなる9ブロックで評価を行っている（最高評価＝A1：図表参照）。

最終的に9ブロックによる評価は、Top Talent、Highly Valued、Less Effectiveの3段階評価に分類される。

Top Talentに分類された社員は、プロモーションの対象となり、積極的に活躍の場、キャリアアップの機会が提供されていく。

Less Effectiveと評価された社員は、業績やバリューが目標もしくは期待を下回り、評価が厳しかった旨が本人にはっきりと伝えられる。その後、業績向上のためにOJTでのコーチングや定期的な業績のレビューなど、詳細な改善策が図られる。その後の改善状況が望ましくない場合には、当該社員の能力がより発揮されるような仕事への配置換えがなされたり、場合によっては退職の対象となるケースもある。Less Effective社員に対して、このようなアクションをとっていないマネジャーは、マネジャーとしての仕事を果たしていないとみなされる。

3段階評価は、おおむね、Top Talent（20～30%）、Highly Valued（70%）、Less

Effective (0 ~ 10%) の割合で推移している。

9ブロック:実績/バリューでの総合評価

		バリュー		
		高い	普通	低い
パフォーマンス	期待以上	A1	B1	
	期待通り	A2	B2	
	期待以下			

Top Talent	Highly Valued	Less Effective
------------	---------------	----------------

2. 人と組織を徹底レビューするセッションC

同社では、毎年セッションCという人と組織のレビューを行っている。セッションCの対象社員は、Professionalバンド以上（≒総合職以上）である。同社は2005年7月、事業区分を11事業から6事業に変更したが、この6つの事業の中に合計40のサブビジネスがあり、このサブビジネス単位でセッションCを行う。

セッションCは通常、部門長やビジネスリーダー（事業会社の社長など）とHRリーダーがその上部組織のビジネスリーダーへプレゼンテーションを行うという方法で実施されている。

ローカルのビジネスリーダーとHRリーダーは、アジアのビジネスリーダーとHRに対してプレゼンテーションを行う。アジアのビジネスリーダーとHRは、グローバルに対してプレゼンテーションを行う。ロールアップと呼ばれるこのプロセスは、最終的にはCEOのイメルト氏までつながっており、セッションCの資料のテンプレートにはイメルト氏が問いたい強化テーマ（シックスシグマ、ダイバーシティなど）が毎年反映されている。

なお、セッションCのプロセスは1月下旬にはじまり、最終的にCEOのイメルト氏にまで到達するのは4月になる。

3. セッションCにおけるビジネスリーダーの役割

セッションCに時間を割いて質の高いプレゼン、説明責任を果たすことは、同社では部門長やビジネスリーダーとして当然のコミットメントである。部門長やビジネスリーダーは人事制度も熟知している。

プレゼンテーションでは、とくにTop Talentについて「(Top Talentの) A氏について

どう思うか」というレベルの質問もなされ、部門長やビジネスリーダーは、これ対して説明責任を果たさなければならない。セッションCのプロセスの中で、昇進や本社の研修に誰を参加させるかも決まる。セッションCの場を使って、優良な人材の昇進や本社研修への派遣についての承認をいかに得ていくかが組織長の大きな役割である。同社では、教育研修も実力主義、成果主義の発想で行われており、教育は投資価値を判断して行われる。

社員の評価やセッションCなどHR関連の取組みに関して、各部門長に対しては部門サポートHR（レップ）が、ローカルのビジネスリーダーに対してはローカルのHRリーダーが支援を行う。説明責任は事業サイドにあり、HRは人事制度・評価制度の理解促進や適正な評価を行うためのアドバイス等プロセスのファシリテーションを行う。レップはHRリーダーの部下であるが、部門長に対してサービスを行う（部門長＝クライアント）。

4. 人事考課資料－EMS

セッションCの基礎資料にもなるEMSは、社員個人が年間成績をまとめるための社内レジュメであり、実績や長所、短所等を記入する。EMSは12月から1月にかけて本人が作成して直接上司に提出する。直接上司は自分の評価を書き加え、それを自分の上司（社員から見てOne-over-one manager）に提出する。One-over-one managerがレビュー、承認した評価が最終評価となる。One-over-one managerが承認できない評価の場合はレジュメを直接上司に差し戻してアセスメントのやり直しを行わせる。EMSは、WEBで入力する仕組みになっている。

EMSにより本人の自己申告、直接上司のアセスメントがなされ、評価が完了した後、本人に対して2月末～3月にフィードバックが行われる。フィードバックは全員必須であり、1人1時間の面談を行うことをガイドラインとして定めている。

同社はフラットな組織体制をとっているのので、ビジネスリーダーの直属の部下は20名程度である。しかし、One-over-one managerのルールに従って評価を行うために、事業によってバラツキはあるがビジネスリーダーは3月末に100名～200名のEMSを読むことになる。同社では、これもビジネスリーダーとしての当然の役割である。

EMSの作成に合わせて360度評価を行って、実績や長所、短所について他者からのインプット（コメント）を受けようとしている。360度評価の結果については、直接評価に反映するのではなく本人、上司の参考資料として位置づけている。

企業名 : 日本電気 (NEC)

『コミュニケーションの定着化とキャリアデザインへの支援』

I. 概要

NECでは1990年に「部門別業績賞与制度」を導入して成果主義的な人事制度へ傾斜していく。制度的には1993～1995年 新報酬管理制度（個人別業績賞与）と業績レビュー、2000年 プラクティス制度（組合員対象）、2002年 役割人事制度（管理職）を導入し成果主義が補強されていった。これらの「成果主義」に関する施策の導入に関してはおおむねスムーズに行なわれた。

「成果主義」の導入と共に「評価の公平・納得性」と「能力・キャリア開発」を人材マネジメントの3本柱とし、これらに関する施策を併用することによって、成果主義人事制度の効果を高めている。具体的には「2WAYマネジメント制度」（1990～）、「ライフタイムキャリア・サポート」（2002～）、「オピニオンサーベイ／人事ポータル等による情報の活用」が特長的である。

また同社ではKPI活動が、経営企画部主導で導入されている。成果に結びつく重要なプロセス（Key Performance Index）の進捗をイベント的に行う職場も有り、表彰制度や飲み会、旅行などが復活し、これが職場全体のコミュニケーションの円滑剤になっている。

II. 解説

1. 2WAYマネジメント制度

この制度のねらいは「個人の目標と組織の目標」の統合にある。そのために上司と部下が双方向（2WAY）のコミュニケーションを活発に行うように施策を集中している。ここで上司が求められることは、部下に対して「2WAY（種類）」の「マネジメントサイクル」を回し続けることにある。一つ目は、年間・半期単位の「目標設定→観察→評価→育成」のマネジメントサイクルで、二つ目は、日常行う「観察→コーチ」のマネジメントサイクルである。この日常のマネジメントサイクルは、プロセス評価にも繋がり「評価の公平・納得性」を担保するうえで大変重要であると位置づけられている。

これを機能させるために4つの支援策を実施している。

① 2WAYの研修：管理者への研修に加えて、入社2年目の社員にも「2WAYコミュニケーション研修」（1日）を実施している点にある。上司サイドだけを教育してもコミュニケーションが成立しないケースが増えてきているためである。上司や周囲とのコミュニケーションの大切さを理解し、伝え方・訊き方・質問等の基本的スキルを教える。新任役割グレード適用者（管理職）にも2WAYマネジメント研修（2日間）は必須で、考え方の理解に加え、「コーチングスキル」や「チーム内でのコミュニケーションスキル」を習得する。

② 全社への告知／イベント化：各職場では評価面談実施期間にあたる時期を「2WAY

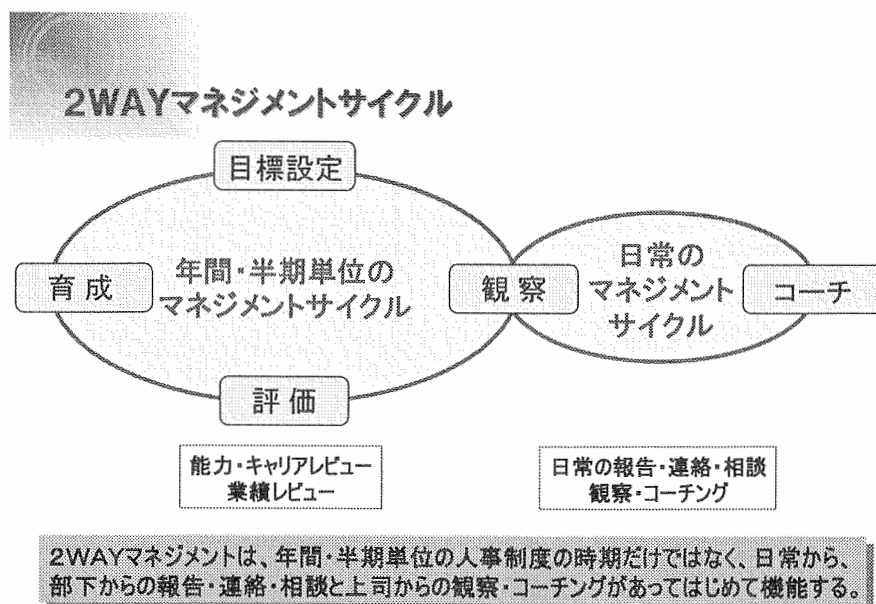
コミュニケーションウィーク」として設定する。人事部では「2WAYコミュニケーションウィーク」の実施を、DASHBOARD（社内向けHP）、人事ポータル、ビジネスユニット（BU）の人事部門を通じて全社に徹底通知する。また先の2WAY研修の修了者（管理者1300名、一般社員700名）にEメールで呼びかけている。

③情報公開

面接期間中は能力・キャリアレビューの本人と上司記入状況について、BU単位で数値化して人事ポータルに掲示しており、全員が閲覧可能である。併せて、面談の実施についても個人単位で管理し、進捗状況のおもわしくない者については、BUの人事が上長に対して面接励行を促している。

④管理者を支援するマネジメントポータル

人事ポータルの中に管理者が利用できる「マネジメントポータル」を新設した。人事管理、就業管理、健康管理、職場風紀、トラブル対応などの情報、FAQを掲載している。ねらいは、管理者に対する情報提供（部下のマネジメント支援ツール）である。いざというとき、まず何をすればよいのか（初動対応）を項目ごとにまとめたものである。



2. ライフタイムキャリア・サポート

ねらいは「個人と組織の依存的な関係を見直し、社内外の様々な場で生涯にわたり専門性を発揮するためのキャリア支援」にある。

これを機能させるために3つの支援策を実施している。

- ・ 直属上司が解決できないキャリアの問題などに関しては、個々に相談できるキャリアアドバイザーを置いている。キャリアアドバイザーは現在8名おり、希望者を公募して専門教育を施して育成した。

- ・キャリアに関する情報提供や研修を内定時からスタートしている。内定時から入社2年までに3度のキャリアに関する研修が用意されている。内定者にキャリア形成の重要性を、新入社員にはキャリア理論とキャリア開発の重要性(1H)を、2年目の上期には1日研修を行い、キャリアデザインを日常に落とし込んでいる。2年目研修は先に紹介した2WAYコミュニケーション研修(1日)とセットし2日間の通学コースになっている。その他30歳、40歳、50歳の節目にはキャリア研修を行っている。
- ・キャリア小包は家族と共に考えて欲しいという意味であえて自宅に送付していることが特長的である。2005年4月からの試みで、35歳、45歳、55歳の誕生日に、各ステージに有効な情報(バースデーカード、キャリアレター、推薦図書、研修案内等)をセットして自宅に小包を送っている。

3. コーポレート人事と現場(ビジネスユニット・以下BUと省略)の一体化

NECでは「現場の情報収集と活用」「人事ポータルの整備」「BU人事への権限委譲」により現場の情報の吸い上げや現場へのフィードバックを促進し、コーポレートと現場の一体化を図っている。

- ・毎年オピニオンサーベイを行い、その分析結果は人事施策に反映すると共に、BUへの提供、ならびにHRM推進委員会(人事担当役員が委員長、社長、BU長、スタッフ長参加)にBUごとの結果が提出され、組織活性化施策などの促進力になっている。
- ・人事ポータルでは、人事、研修や人材公募関連情報の提供のほか、先に紹介した「マネジメントポータル」により、管理者(役割グレード適用者)向けの支援情報を提供している。また社員には、個人ごとの人事に関するデータをWEBで提供し、前回レビューシート、適用プラクティス(コンピテンシー)ファイル、研修受講歴、取得資格等を確認できるようにしている。「能力・キャリアレビューシート」の本人および上司記入や面接実施状況を自動的に集計し、管理職が閲覧できる仕組みも取り入れている。
- ・こうした人事制度の運営に当たっては、BUにも人事担当者を配して、現場の人材マネジメントが円滑に行われるようサポートしている。

企業名 : ベネッセコーポレーション

『「個」と組織を結ぶ人事』

I. 概要

ベネッセコーポレーションの人事の基本思想は①個人のチャレンジ・成果が、組織の成果になっていくことを追求する、②社員の多様性を尊重し、フェアネスを旨とする、③主体的に成長することを奨励し、挑戦する意欲を支援する、④意欲と能力ある人に機会を提供する、である。

以下に紹介する「社員参加型の経営会議の実施」「『個』に対応した役割・職責評価の導入」「キャリア形成と適材適所を実現するための施策」「社員の意識診断による改善の推進」は、いずれも社員が、仕事を通じて自律的にキャリアを形成していくことと、ベネッセコーポレーションという企業体の成長とを結び付けるための取組みであると言える。

II. 解説

1. 社員参加型の経営会議の実施

2003年に森本社長が就任し、経営改革が進められ、会議体のあり方など意思決定の透明性を高める取組みが行われた。その一つがHMC（ヘッドクォーター・マネジメント・コミッティ＝経営会議）の導入である。

HMCには、取締役、執行役員常務以上は必ず参加するが、議案を事前にイントラで公開し、議案に関係のあるものは誰でも参加できる。議事録も公開している。さらに、このカンパニー版としてCMC（カンパニー・マネジメント・コミッティ）も実施している。HMCの議長は社長であり、HMCは意思決定機関ではなく、社長の意思決定をサポートする会議体として位置づけている。誰でも自由に参加でき、意見も述べることもできる（意見を聞かれ・宿題を出されることもある）が、その意見を踏まえて最終的な意思決定は社長が行うというスタイルをとっている。

CMCの議長は、各カンパニーのプレジデント（執行役員）である。必須参加メンバーはプレジデント、バイスプレジデント、部長といったカンパニー幹部である。カンパニーのメンバーはもちろん、「他のカンパニーに口出し（支援）せよ」が社長方針であり、他のカンパニーの幹部が参加することも多い。

開催はHMC、CMCそれぞれ2ヶ月に3回程度である。出席者数はカンパニー、テーマにより異なるが、多い会議では100名、少ない会議でも20～30名が参加している。HMC、CMCによって、社長と中堅・若手との距離感が縮まった。GAMBA（組織活性化診断調査）では、HMC、CMCの導入以降、意思決定に関する項目のポイントは明らかにアップしてきている。

副次的な効果として、意思決定に関わる議論に若手も参画することで、「あの人は発想がある」というように人材を評価する場ともなっている。それによって、ポジシヨンの

も引き上げられた人材もでてきている。

意思決定の透明性を高めるためのもう一つの施策として、2003年4月から執行役員制を導入した。取締役同士の相互けん制はプレイングマネージャーという形になって矛盾点も多いので、執行と監督を分けようという考えである。また、執行役員の任期を1年としており、役員も成果主義による処遇を実践している。

2. 「個」に対応した役割・職責評価の導入

1995年に4等級以上の管理職を対象にした年俸制や諸手当を整理・統合した基本給一本の賃金（一般社員）で、昇給ゼロもあり得る制度、ポイント制退職金、福利厚生のカフェテリアプランなどを実施し、大幅な制度改訂を行った。しかし、働きに見合った給与が実現できていない、事業の多様化、組織構造の変化（カンパニー制）が進み、そのスピードに人事制度、施策が追いついていないなどの現象が現われ、あらためて「人と組織を結び付け、事業の成長につなげていく人事施策への転換が迫られている」と認識し、2003年から制度改革を進めていった。その一つが役割・職責給の導入である。

1995年に年俸制を導入したが年俸を決めるロジックはあいまいだった。役割の大きさを測る項目である、例えば「革新性」、「担当する組織の規模」を大・中・小と大雑把な把握しか行っていなかったために結局年俸は、個人の担当する仕事の大きさの違いをあまり反映できずに、等級とリンクの強い形になっていた。しかし、同じ等級でもその年によってテーマ（目標）は異なるのが普通である。また、同じ編集長でも職務範囲、権限は異なるし、誰が担当するかによっても異なる。この点をダイナミックにつけていくことを基本思想とした。

こうした役割・職責評価では大括りな定義に留まるか、精緻で定量的な評価基準を設計することになりやすいが、同社の基準は分析的ではあるが、定性的な内容で一般社員が読んで理解できるレベルの、決して難解・複雑なものではない。しかし、その反面、制度設計時には評価した結果が本当に適正な価値を表しているのかについて議論が生じやすい。同社でも、テスト段階で同じような仕事でありながら評価結果が異なるという事態があった。それは、事業内容が異なるために生じた面もあれば、評価者の認識の違いで生じたこともあった。そこで、マネジャークラスでシミュレーションを2、3回行って、どのような評価基準や評価段階（ピッチ）にしたらいいのかを検討しながら調整していったのである。

また、テーマ（目標）は毎年変わりこれを管理することが課題となるが、この点についてはまず、組織目標とメンバーの目標の連鎖を徹底的に行っており、更に毎年カンパニー内で水平会議を開催して目標の評価を行っている。各マネジャーがつけた評価をカンパニー内で比較を行っている。この水平会議に参加するメンバーは、カンパニー長、マネジャー、カンパニー人事（事務方）である。

カンパニーを越えるレベル間の調整は、個人名を伏せてマネジャー以上に分布、平均点を公開している。

導入から3年経過したので、ベンチマークするポジションを決めて人財部で検証を行っている。例えば、編集長をベンチマークポジションとして人財部で点数をつけてみて、事業部の評価との比較検討を行い、今後活かそうとしている。

役割・職責給の導入に伴って一般社員の3等級(管理職の手前の等級)にも準年俸制(残業代は別枠)を適用している。

3. キャリア形成と適材適所を実現するための施策

30年近く前から「青紙」という制度を実施している。「青紙」は3等級以上の社員を対象に、本人が異動希望部門・希望職種を上司を通すことなく人財部に申請し、選考で承認されれば異動できる仕組みである。また、部門が案件に応じて社内求人を行う「公募」もある。

2003年から「第2配属」「キャリア支援」「専門職認定制度」という施策も実施している。「第2配属」は、30代で伸びるベースとなるコアコンピタンスの開発とキャリアの土台作りを支援するために、仕事の経験の幅を意識的に拡大させるような再配置を行うことを目的として、3年目～5年目くらいの社員を対象として研修と異動を実施している。「3等級キャリア支援」はキャリアの節目にあたる、主に3等級の間に社員一人ひとりが個人のコアコンピタンスを武器にして、主体的にポジションを掴み取っていくことを支援することを目的として、研修を実施し、「青紙」につなげている。「専門職認定制度」は、同社のコアコンピタンスを支える業務や会社経営にとって必要不可欠な業務に限定して、5等級以上のキャリアパスとして設けた。

「青紙」「公募」「第2配属」「キャリア支援」「専門職認定制度」いずれの仕組みも、個人の主体的なキャリア形成を推進する仕組みであると同時に、組織のコアコンピタンスの強化につながる方向でマッチングを実施しようとするところにポイントがある。

組織は各ポジションが求める役割や強みとしての人材要件を「JOBネット」に開示し、個人は自分のやりたいことや自分の持つ強み(スキル)、職務歴・外部資格・経験年数を「キャリアビジョンシート」に書き込んで、データベースとしてそれぞれが活用できる仕組みになっている。

4. 社員の意識診断による改善の推進

1992年よりGAMBAという組織活性度診断調査を実施している。対象者は同社の全部門と主要グループ会社である。GAMBAの構成は、「ビジョン・戦略のマネジメント(コーポレート)」「カンパニーの事業マネジメント」「職場のマネジメント」「会社満足」「職場満足」「仕事満足」「コンプライアンス・企業倫理の理解・実現度」「環境活動についての理解・実現度」である。GAMBAの結果は、全社組織編成と風土施策に反映するとともに、各カンパニー、各部門で翌年度の組織編成と組織運営に活かしている。

2003年に360度評価を導入した。対象者は、執行役員、マネジャー、セクションリーダー、昇格対象者等、約450名である。360度評価の目的は、マネジメントに関する振り返りと気づきの提供であり、人事評価には直接反映はさせないが昇格の参考にはしている。

企業名 : メリーチョコレートカムパニー

『仕事の管理サイクルと評価サイクルの同期化と

トップのコミュニケーション』

I. 概要

メリーチョコレートカムパニーは、社員が生活に不安を感じることなく安心して働き、会社とともに夢を抱いて成長していくことが、組織が継続的に成果を生む成功要因だと考えて、家族的経営を標榜して年功制・終身雇用を堅持している。一方で、IT活用による業務の効率化を進めて様々な無駄をなくすとともに、部長、次長、課長、課長代理の4層からなっていた管理階層を部長、マネジャーの2階層にスリム化し、責任・権限の明確化を徹底して成果を創出する態勢を整えている。

年功制・終身雇用を堅持しているとはいっても、成果創出に対する姿勢は厳しい。過去には売上高経常利益率目標7.5%に対し実績6%となったために、赤字転落をしたわけではないが賞与を削減(最大は社長の50%削減)したこともあり、社員は目標に対するコミットメントの意味を理解している。

その同社がより高い成果を生み出すために行っている工夫が、仕事の管理サイクルと評価サイクルを同期化させた目標管理の推進と、徹底したトップのコミュニケーションである。

II. 解説

1. 仕事の管理サイクルと評価サイクルの同期化

同社は、成果主義(結果主義)を、プロセスを見ずに結果だけで評価するために、個人プレーを助長することになり、長期的な視点に立った教育も行えなくなり、社員の生活設計もままならず安心して働けないものであると否定して、賃金の基本ベースは年功制を維持している。しかし、同時に個々の「功(功績)」の違いを把握するために目標管理を行っている。この目標管理については仕事の特性を考慮して、営業・管理部門と生産部門とで評価方法を区分している。

営業・管理部門については、チャレンジシートという目標管理制度を導入している。チャレンジシートでは、4職種ごとに10項目の評価項目を設定し、毎月末に上司と部下が話し合い、項目ごとに達成度を振り返るという形でコミュニケーションを徹底し、ポイント(10点×10項目=100点満点)を決定して、その評価結果を積み上げて最終評価を決定している。評価結果の処遇への反映については、目標達成度ポイントの6カ月分の合計値を算定して、等級別の単価に掛け合わせて賞与を決定するとともに、この達成度合いを毎年の昇給(成績評価部分)にリンクさせている。

チャレンジシートのポイントは給与明細に印刷され、月次・累計という目に見える形で

社員に通知される。加えて、過去1年間の実績をもとに、日給・時給・分給を算定してこれを給与明細に提示している。

個人のアウトプットよりチームワークが優先される生産現場は、「生産性」「安全性」「コスト管理」など40項目の指標を設定し評価するというシグナルプロジェクトが行われている。シグナルプロジェクトでは、各指標の達成度合いを1週間ごとに測定し、進捗度・達成状態を誰がみてもわかるように赤（要改善）、黄、青の3色のシールで表示している。

同社は、生産現場の社員のモチベーションを高めるために「技能手当」を設けている。「技能手当」は、管理職に登用されないが優れた技能の持ち主に対して最高月額50万円を支給するもので、現在までに最高10万円の「技能手当」が支給されている。

2. トップのコミュニケーション

同社では、社長と社員、社員同士の対話、社員みんなで集まる機会を重視して社員旅行、誕生会等を現在でも行っている。加えて、原社長は社員に直接メッセージを発したり、対話をしたりする場を重視し、昼礼、誕生会、旅行、新年会、納涼大会などの場を設けている。

原社長は、昼礼等の社員との直接対話の場だけではなく、より小まめに社内報などを活用して社内のコミュニケーションを図っている。週刊社内報の「メリーズインフォメーション」には販売員の報告や提案を掲載しているが、寄稿してくれた社員に対して原社長は年間計約1000通の報いの手紙を出している。また、「メリーズインフォメーション」には、原社長の考えを発信する「今週の提言」というコラム欄があるが、これを19年掲載し続けている。さらに、若手幹部社員育成を目指した「メリー塾」では、受講後にレポートを提出させているが、このすべてに原社長がコメントをつけて返却するなど、トップが社員とのコミュニケーションに惜しみなく“時間を投資”している。

企業名 : ローソン

『“イノベーションを自ら起こす”

人材育成に向けた教育施策の展開』

I. 概要

ローソンは、HQ (Head Quarter) 主導のトップダウン型マネジメントから、現場が自ら考えて行動するボトムアップ型マネジメントへの転換を進めている。コンビニが成熟産業となった現在、これまでの利便性や規模の経済を追求した全国一律のオペレーションではなく、地域(エリア)ごとの顧客ニーズに素早く対応できる戦略と行動こそが競争力の要であるという判断によるものである。

人事面での革新もこの新しいマネジメント発想の下で展開されている。同社で今後必要な人材は、顧客の要求に対処できるスキルと知恵、意欲と情熱を持ち、店舗ごとの特色を活かしながら成果を上げることができる人材である。言われたことを言われたとおりに行う受け身の発想ではなく、現場の問題は現場で解決するという主体的発想と行動力をもつ人材である。こうした人材を育成するために同社では、企業理念を刷新し、行動指針とともに『考え方』をしっかり理解・浸透させた上で、自分(たち)は何をすべきかを社員が自ら考えて行動に移すよう、マインドセットと実務スキルの両面からの育成に注力している。

II. 解説

1. 新浪社長の「熱」を伝える～新しいマネジメント発想の浸透～

30年周年のタイミングを生かし、経営理念の見直しと発信を行い、対話の機会を設け、新しいマネジメント発想の浸透と士気向上の先頭に立っているのは新浪社長である。新浪社長が最も大切にすることは「熱」を伝えること。そのために自分の時間を惜しまず社員との対話に費やしている。社内研修に自ら赴き、社員のプレゼンをもとに議論を戦わすこともしばしばだ。社長の熱き思いが社員の心に響き、「自分でもできるかもしれない」、「よしやってみよう」という思いにつながっていく。

2. 現場との一体感の醸成と人事・教育施策の立案

人事部門は人事・教育に関わる諸施策の検討・立案過程で、現場との一体感を何より重視している。これまでどちらかといえば、本社からの一方通行であったコミュニケーションスタイルを改め、双方向のコミュニケーションを深めることで、受け身でなく自ら行動することで仕事への刺激とやりがいを感じてもらおうことがねらいである。

参加率9割を超える『社員意識調査』の結果を入念に分析し、全国7支社の傘下にある約120の課支社を訪問して現場社員の意見に耳を傾け、対話してきた。2005年度から導入された新しい評価制度の基本方針である、「シンプルでわかりやすい」、「チームワークを大切に」、「職種別コンピテンシーを軸とする」は、こうした現場との対話によって導き

出されたものである。

3. 「ローソン大学」を軸とした人材育成策

同社では、「ローソン大学」と名づけた独自の教育研修プログラムをスタートさせ、企業理念と戦略を共有し、成果を出せる人材づくりを目指している（下図参照）。

管理職が、経営的視点と価値観および戦略的思考に基づく業務遂行能力を体系的に身につけるための「リーダー研修」、入社時からSV（店舗経営指導員）までの一貫した育成体系に沿った「店社員研修」、「店長当用時研修」、「アシスタントSV登用時研修」、さらにお客様重視の意識を全社的に醸成するために自由闊達な議論を行う全社員対象の「CSセッション」など、研修メニューは多岐にわたる。

全社の教育研修プログラムは人事部によって統括管理されているが、業務専門知識に関する研修は運営・開発・商品の各ラインが独自に企画し運営するなど、ビジネスニーズに沿った研修をタイムリーに提供し、「必要なときに」「必要な人が」「必要な研修を」受けられる仕組みとなっているのが特長だ。

さらに、ローソン大学でのOFF-JTによる研修効果を、日常のOJTによってより確実な知恵やノウハウ、習慣とするための工夫を行っている。『OJTによる人財育成風土の醸成』を全社の共通課題と位置付け、各部で策定する事業計画の一つに「OJTを通じた人財育成プラン」を含めるよう促している。箸の持ち方を本で読んで頭で理解（OFF-JT）しただけでは指の神経・筋肉は自分のイメージどおり動かないが、繰り返しやらせ、おかしい持ち方を指摘して体感させていくことで習得させる（OJT）のがねらいだ。しかしながら相手は人。その個性によって教え方は異なる。相手を自分に合わせさせるのではなく、自分が合わせることも必要であり、忍耐強い取り組みが求められている。

（図）『環境保全・社会貢献活動への取り組み報告 2005』（頁 15 「ローソン大学」）

社員の育成・職場環境

お客さまに満足していただくには、それを支える社員の長期的な育成と、イキイキと働ける職場づくりが不可欠です。ローソンは、社員一人ひとりが能力を発揮し、自由闊達に意見を言える企業風土を目指し、教育制度、職場環境、社内コミュニケーションの仕組みを整えています。

ローソン大学

ローソンは、常にお客さまに最高の満足を提供できるよう努力しています。そして、このお客さま重視のローソンブランドの向上には、長期的な人材育成が欠かせません。

そこで「ローソン大学」と名づけた独自の教育研修プログラムをスタートさせ、企業理念と戦略を共有し成果を出せる人材づくりを目指しています。

ローソン大学では、お客さま重視の意識を全社的に醸成するための自由闊達な議論を行う、全社員を対象とした「CSセッション」や、管理職が経営的な視点をもって業務遂行する能力を体系立てて身につけるための「リーダー研修」、入社時からSV（店舗経営指導員）までの一貫した育成体系のもと、「店社員研修」「店長登用時研修」、「ASV*登用時研修」などを行っています。

このほかにも、入社時や管理職登用時の研修、職種別などの研修を実施することにより、企業理念とお客さま重視の意識が定着した、高い業務推進能力を併せもつチャレンジングなプロ集団の育成を目指しています。

※ASV：アシスタントスーパーバイザー



リーダー研修



ジョブローテーション・評価

参加メンバー一覧

(氏名 順不同)

社団法人 日本能率協会

	氏名	所属	役職
1	村橋 健司	経営研究所	所長
2	曾根原 幹人	地域統括本部 関西地域事業部 人材マネジメント普及部	マネジャー
3	山崎 賢司	経営・人材革新本部 カスタムソリューション推進部	プログラムディレクター

株式会社 日本能率協会コンサルティング

	氏名	所属	役職
1	太田 大作	IBS 本部	専務取締役 本部長
2	伊藤 晃	IBS 本部 人材マネジメント事業部	シニア・コンサルタント
3	泉 本保彦	経営戦略事業部	チーフ・コンサルタント
4	野元 伸一郎	技術・開発革新事業部	チーフ・コンサルタント
5	毛利 大	生産・ロジスティクス事業部	チーフ・コンサルタント
6	英 利樹	技術・開発革新事業部	コンサルタント
7	村井 洋文	IBS 本部 人材マネジメント事業部	コンサルタント

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

	氏名	所属	役職
1	田崎 洋	HRM 事業開発本部 HRM コンサルティンググループ	マネジャー チーフ・HRM コンサルタント
2	阿部 悟	HRM 事業開発本部 HRM コンサルティンググループ	チーフ・HRM コンサルタント
3	大川 清史	HRM 事業開発本部 HRM コンサルティンググループ	チーフ・HRM コンサルタント
4	金子 誠二	HRM 事業開発本部 HRM コンサルティンググループ	チーフ・HRM コンサルタント
5	細野 央郎	HRM 事業開発本部 HRM コンサルティンググループ	客員研究員

ご協力メンバー

	氏名	所属	役職
1	中野 康範	有限会社 中野ソフトウェアサービス	代表取締役
2	江夏 幾多郎	一橋大学大学院 商学研究科	博士後期課程 (大学院生)



無断複製転載を禁ず

JMA2006年経営革新提言

成果主義に関する先進企業調査研究報告書

社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

URL: <http://www.jma.or.jp/>

2006.1.17