

# 人と組織の経営革新

---

# 人と組織の革新 目次

---

1. なぜヒト重視の経営が要請されるのか ①
2. なぜヒト重視の経営が要請されるのか ②
3. 人と組織はどのような方向で変えていけばよいのか ①
4. 人と組織はどのような方向で変えていけばよいのか ②
5. 人と組織はどのような方向で変えていけばよいのか ③
6. 組織の活性化にかかる方策 ①
7. 組織の活性化にかかる方策 ②
8. 雇用と勤務形態の弾力化 ①
9. 雇用と勤務形態の弾力化 ②
10. 職能の革新から人事の革新へ ①
11. 職能の革新から人事の革新へ ②
12. 職能の革新から人事の革新へ ③
13. 職能の革新から人事の革新へ ④
14. 賃金制度の革新

# 1. なぜヒト重視の経営が要請されるのか ①

---

## 1. 市場と顧客の急速な変化がそれに対応できる人材の創出を促す

環境変化や顧客ニーズの変化のスピードが高まる。これがそれに対応して自律的に動ける人材を求めることになる

## 2. 今日の企業には突出した強みがもとめられる

人に体化した強みが、企業のもっとも突出した強みになりやすい

## 3. 他社との差別化の担い手がもとめられる

現場レベルで他社との差別化を実行するため、的確な問題解決や顧客対応がもとめられ、それを担える人材が必要とされる

# 1. なぜヒト重視の経営が要請されるのか ②

---

4. 現場で高い顧客対応力が必要とされ、専門性や問題解決力が現場レベルでも求められてくる  
顧客と顧客ニーズの高度化についていける人材が現場レベルで必要とされる
5. 今日の状況が働く意味を問うため  
働く者のなかで、働くことを通じての自己成長をもとめる傾向が高まる。仕事を自ら選びとる能動的な選択が一般化する

## 2. 人と組織はどのような方向で変えていけばよいのか ①

---

### 1. 市場と顧客の激しい変化に対応できる組織に切り換える

弾力的なかたちのプロジェクトチームの採用

独立的・自律的に行動できるチーム制の採用

### 2. 企業内部に市場的な流動性や評価の客観性を取り込む

ミスミにおけるチーム制の採用とそれに併せた市場的な評価の仕組み

## 2. 人と組織はどのような方向で変えていけばよいのか ②

---

### 3. グローバル化に見合った人事制度づくりと人材育成

トヨタ自動車におけるグローバル人事部の設置、グローバル化に適応するための人材づくり

### 4. 現場における自律性の構築を重視する

トヨタの自前主義の組織と人事

キーエンスにおける合理的な社内人間関係づくり

オオゼキの個別分散仕入、現場における最小単位毎の専門性を高める

## 2. 人と組織はどのような方向で変えていけばよいのか ③

---

### 5. 個人の意欲を引き出す組織を志向する

トヨタ: 現場改革・カイゼン、若手社員の動機づけを含む現場研修

ローム: 高額の報奨金がでる提案キャンペーン

いきいき: 多能工的に働く編集者、商品のユーザー兼企画開発者兼バイヤー

### 6. 働く者にとって魅力となるような働き方の提案

林原: 人間主義的で独創性や独自性を重視した働き方

伊那食品工業: 全社員参加の工場公園の清掃活動、あるいは会社の一大プロジェクトとして取り組む海外社員旅行

### 7. 成果の評価尺度は納得性が高い

キヤノン: キャッシュフロー経営→利益志向→評価尺度を一貫させる

## 3. 組織の活性化にかかる方策 ①

---

### 1. 市場密着型で柔軟かつ弾力的な組織にする

日東電工: マーケティング立社、事業部別の営業体制から、業界別に再編成した営業体制に切り換えた

キーエンス、伊藤園、未来工業

営業重視で営業マンの比率が共通して高い

### 2. 組織の簡素化、フラット化、権限の分散委譲

サントリーは子会社で経営体験を積ませる

日清食品: 課長制の廃止、SBU制の採用

### 3. 分社・分権化による現場活動の自律経営化

ベネッセコーポレーション: 顧客別のカンパニー制

三洋化成工業分社的組織の導入、社員の動機づけ方策の組み合わせ



## 3. 組織の活性化にかかる方策 ②

---

### 4. ガラス張り経営、組織のオープン化

日東電工: 財務情報の社員への公開姿勢

しまむら: パート社員の戦略的活用、情報のオープン化政策

### 5. 現場で問題解決ができる学習する組織にする

キーエンス: 問題解決力を持った営業体制の構築

## 4. 雇用と勤務形態の弾力化 ①

---

### 1. なぜ雇用と勤務形態が弾力化するのか

激しく変化する市場ニーズや高度化する顧客の要求に対し、正社員による通常の勤務態勢では応えきれない

### 2. 雇用形態の多様化

基幹的な雇用形態と多様な雇用形態の組み合わせ

ホンダ: ゲストエンジニア制度で取引先・関係先の技術者を活用する

### 3. 勤務形態の多様化・弾力化

## 4. 雇用と勤務形態の弾力化 ②

---

### 4. 正社員と非正規社員の垣根を低くし、互いに協働する力を引き出す

しまむら: 正社員とパートの垣根が低い。パート社員の提案改善意欲は高い

アスクル: 派遣社員と連携して仕事の改善に取り組み、生産性を上げている

### 5. 複線型の人事制度の用意

日東電工: 地域限定型の人事制度の導入

## 5. 職能の革新から人事の革新へ ①

---

### 1. 個人にスポットをあてた職能開発を行なう

ソニー: 希望業務に自分の売り込みをかけられる制度、マイキャリアサーチ制度

花王: 自主的なキャリア形成を支援し、人事考課項目に含める

三洋化成工業: 社員が自ら設定する目標に挑戦するチャレンジ契約制度

### 2. 評価システムの確立とオープンな人事考課

ホンダ: ホンダの精神を体現した行動ができるかどうかみるフィロソフィー評価制度

花王: 役員を対象にした360度評価

武田薬品工業: 評価規準を明確にした成果主義の徹底

## 5. 職能の革新から人事の革新へ ②

---

### 3. 採用活動の個性化・独自化、採用活動の革新

伊那食品工業: 応募者をふるい落とす場というより、会社のファンになってもらう場にする

いきいき: 選考基準

- 学生時代に熱中することはあったか
- 最後までやり抜けるか
- 物事を素直に受けとめられるか
- 編集やマーケティング調査、商談営業、商品開発、商品仕入、バイヤー業務などの仕事を弾力的にこなせるか

## 5. 職能の革新から人事の革新へ ③

---

### 4. 個人の成長機会を確保し、自己成長意欲を充足させる

- 林原:社員が仕事を通じて、社会から一流の人間と評価される施策を講じる
- ソニー:特定業務に応募できる社内募集制度
- サントリー:抜擢人事の積極的活用
- セコム:現場リーダーをチェンジリーダーに任命し、下からの業務活性化に努める
- キーエンス:若手社員の管理職試用制度の導入
- 三洋化成工業:研究開発者が自分の希望するテーマで経常的業務ラインから離れて研究できる制度導入

## 5. 職能の革新から人事の革新へ ④

---

### 5. 個人の成長を促す組織設計に努める

- キヤノン: 時間外で組織風土の改革を狙って行なう話し合いのミーティング
- ソニー: グループレベルでの人材活用のため、人事情報システムキャストネットを導入(2003年10月から)
- ベネッセコーポレーション: 経営幹部との多角的なコミュニケーション方法の採用

### 6. 社員教育と全社的コミュニケーションの位置づけを図る

- キヤノン: 理念に重点を置いた研修プログラムの採用
- セコム: 教育を「最高の投資」と位置づけて、実施
- 伊那食品工業: 経営幹部が「わが社の目的は何か」といったテーマで長期の研修を行なう

## 6. 賃金制度の革新

---

### 1. 成果主義・実力主義の採用

成果主義は上から適用する

### 2. 高賃金と高生産性の両立を目指す

ローム: 職種を大きく4つに分けて賃金管理

ミスミ: フリーエージェント制、チーム別の成果配分制、新規事業に取り組み、成果を出したときにはボーナス支給

未来工業: 労働時間の少なさ、長期の自由時間の多さ

### 3. めりはりのある報奨制度をイノベーションのインセンティブにしていく