

人と組織に関する経営革新のポイント

1. ヒト重視の経営が要請される背景

- (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ため
- (2) 今日の企業には、突出した強みづくりがもとめられるため
- (3) 今日の市場競争で生き抜くには、他社と究極的に差別化する要因も大事になり、これの担い手が必要になってくるから
- (4) 現場で高い顧客対応能力を発揮することがもとめられ、現場においても専門性と問題解決力が必要になってくるから
- (5) 今日の時代状況が、働く意味とそれに関する情報発信力を強く問うため

2. 人と組織に関する革新の方向性

- (1) 市場と顧客のはげしい変化に対応できる柔軟性とスピードを組織に取り込む
- (2) 企業内においても、市場的な流動性と評価の客観性が確保できるようにする
- (3) グローバル展開に見合った人事制度づくりと人材の育成を心がける
- (4) 現場における自律性の構築を重視する
- (5) 個人の意欲を引き出す組織を志向する
- (6) 働く者にとって今日で強力な訴求要因となる働き方の魅力を打ち出す
- (7) 人と組織の成果についての評価尺度は、統一的で納得性が高いものにする

3. 組織の活性化方策

- (1) 市場密着型の柔軟で弾力的な組織にする
- (2) 組織の簡素化・フラット化の実現と権限の委譲分散
- (3) 分社・分権化による現場活動の自律経営化
- (4) ガラス張り経営、情報のオープン化を図る
- (5) 知識の自己生産により、現場で問題解決ができる「学習する組織」にする
- (6) 新しい組織活性化手法への目配り

4. 雇用と勤務形態の弾力化

- (1) なぜ雇用や勤務形態が弾力化するのか
- (2) 雇用形態の多様化
- (3) 勤務形態の多様化・弾力化
- (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
- (5) 仕事と生活に対する考え方に応じた複線型の人事制度を用意する

5. 職能の革新から人事の革新へ

- (1) 個人にスポットをあてた職能開発を行う
- (2) 評価システムの確立とオープンな人事考課
- (3) 採用活動の個性化・独自化から採用活動の革新へ

- (4) 個人の成長機会を確保し、自己成長意欲を充足させる
- (5) 組織設計は個人の成長と連動するように心がける
- (6) 会社業務全体の中に社員教育とコミュニケーション活動を位置づけ、重視していく

6. 賃金制度の革新

- (1) 成果主義・実力主義の採用により、やった者がやっただけ報われるようにする
- (2) 高賃金と高生産性の両立を目指す
- (3) 低人件費比率化に向けた努力をする
- (4) 明確な根拠を持ち、めりはりがある報奨制度の導入により、イノベーションのインセンティブにしていく

人と組織に関する経営革新のポイント

1. ヒト重視の経営が要請される背景

(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ため

市場と顧客の急速な変化は、企業に対してこれに対応できる柔軟性とスピードを持った組織体質にすることを要求する。今日の環境状況はきわめて変化が激しく、またそれが突発的な衝撃となって企業を襲うことが多い。そこで、企業側からすると、こうした外界変化の不安定性や突発的な変化を吸収できる組織構造にすることが迫られる。要するに、柔軟的な組織にする必要性が高まってくる。

これはより具体的にいえば、環境の変化や顧客ニーズの変化のスピードが高まるのに応じて、その場その場での確な判断と対応ができ、自律的に動ける人への要請が高まってくるということである。したがって、こうした意味から、従業員の人材化への必要性は高まらざるを得ない。

(2) 今日の企業には、突出した強みがもとめられるため

今日の激しい市場競争においては、企業は突出した強みを持たなければ、継続して顧客の支持を得ることがむずかしい。しかも、環境変化の大きなときは、企業の生き残りをどういう状況であっても保証してくれる強みの存在がますます貴重なものになる。では、そうした企業的な強みは、どういう条件のときにもっとも継続して続くかといえ、人に体化された場合がもっとも他社の追随を許しにくく、長期的に継続する可能性も高いといえよう。したがって、企業の突出した強みづくりを担える人材を確保し、あるいは育成していくことがきわめて切実なものになってくる。

(3) 今日の市場競争で生き抜くには、他社と究極的に差別化する要因も大事になり、これの担い手が必要になるから

今日の激しい市場競争の中で生き抜くには、突出した強みを持つことは大切であるが、他方で他社と究極的に差別化する要因を持つという方向性も無視できない。商品や事業における他社との違いにより、何らかの強力な価値を生み出すという行き方のことである。しかし、これを実行するには、現場レベル・現場活動レベルにおいて、戦略から引き出す顧客対応や問題処理・問題解決がどれだけ一貫性あるかたちでできるか問われる。つまり、そうした力量を持った人材が社内にどれだけいるかが鍵になる。

(4) 現場で高い顧客対応能力を発揮することがもとめられ、現場においても専門性と問題解決力が必要になってくるから

成熟経済化、ものあまり経済が普遍化する状況の中で、顧客ニーズはますます高度化していく。このため、企業側としては、顧客自身も意識しないニーズを掘り起こして的確に対応していくことが必要になる。そして、これを実際に行うとなると、顧客と直接接する現場が高い顧客対応能力を持たなければならない。つまり、現場レベルにおいてそうした

ニーズの掘り起こしや対応ができる専門性を持った人材、あるいは問題解決力を有する人材がもたせられてくる。これは言い方を変えれば、顧客の行動を予測し、顧客の行動を読んで、的確な対応方策を打ち出せる人材が必要になってくるということである。

(5) 今日の時代状況が、働く意味とそれに関する情報発信力を強く問うため

豊かな時代になることは、働くことに単なる経済的報酬の面をもとめるだけでなく、働くことの意味そのものや、働きがい、あるいは働く中での自己成長をもとめる傾向が強くなることを意味する。一方、豊かな時代における企業と社会の関係からは、社会から企業に要請されることを義務としての社会責任としてとらえるのではなく、企業が自ら選び取る能動的な選択である使命としてとらえようとする流れも次第に大きくなっていく。

こうした潮流を意識し、企業で働く者が自らの持てる力を倍加したかたちで発揮できるようにするには、これまで漫然と当たり前に行われてきた企業と人の関係や、働くことの意味について大きく見直さざるを得なくなっていく。そこで、企業組織のあり方の根本について見直し、さらに働く意味についても強力な情報発信をしていく必要性が高まっていく。

2. 人と組織に関する革新の方向性

(1) 市場と顧客のはげしい変化に対応できる柔軟性とスピードを組織に取り込む

企業組織に柔軟性とスピードを取り込むためには、どうしたらよいのか。そのためのごくオーソドックスな解決策としては、全社的な重点事項について何らかの集中と選択を行い、それにより組織としての行動の早さと成果達成の確実さに目途をつけていくことである。

たとえば、新製品開発に力をいれる日東電工では、経営戦略と研究戦略が重なり、それがまた組織面における特徴としてもあらわれてくる。それは次のようなことである。すなわち、日東電工では、全社的な戦略としてグローバルニッチトップという方向性を掲げ、そのため必要となる重点的な研究開発テーマに関しては全社R&Dプロジェクトというかたちのプロジェクトチームを設ける。このプロジェクトチームは、①経営トップが直接管轄するので、プロジェクトのテーマの遂行に関してはきわめて機動的に行動できる。②プロジェクトチームの人数は10人内外を標準とし、少人数で機動的に行動できるようにする。③プロジェクトチームに与えられた課題は、6ヶ月から3年程度の期限で結果を出すようにもたせられている。④チームリーダーは、リーダーシップの体得と人材育成も兼ねて、30代後半から40代前半の若手社員をあてるようにしている。⑤全社R&Dプロジェクトチームのメンバーについては、挑戦心と責任感を刺激するため、給与を1、2割ほど引き上げている。

ちなみに、このように企業が直面する課題に即しながら、それに必要な対応や下支え策を的確にとっていくと、跳ね返って組織面にも影響していくことはよくわかる。

(2) 企業内においても、市場的な流動性や評価の客観性が確保できるようにする

こうした傾向を典型的にあらわすのは、ミスミにおけるチーム制の採用と人の評価の仕方である。

(3) グローバル展開に見合った人事制度づくりと人材の育成を心がける

ここではトヨタ自動車におけるグローバル人事部の設置と、グローバル化に適応するための人材づくりが典型的な例となる。

(4) 現場における自律性の構築を重視する

ここでもトヨタ自動車の自前主義の組織と人事が代表的な例となる。これにより、トヨタ自動車は組織内において改革改善の力をつくり続けるからである。

企業内における改善提案の力を組織的に下支えする仕組みとしては、その他に花王のテクノスクールや、セコムにおける行動コンテストなどもあげられる。あるいは、全社員総掛かりで行なう日本電産の徹底的なコストダウン活動とコスト低減に関する現場からの改善提案活動や、それを支える仕組み的活動としての3Q6S活動もあがってくる。さらに、組織全般の風土的なものとも絡むが、キーエンスにおける合理的な社内人間関係づくりも、現場における自律的なコンサルティング的営業活動を支える力になっている。

現場における自律性を重視し、高めることは、現場で働く者の専門性を重視し、それが顧客にとっても企業組織にとってもいいようにする。たとえば、これは都市型の地域密着型食品スーパーであるオオゼキがとっている方向性である。すなわち、オオゼキは、個別分散仕入で各店舗の個別売り場責任者がその売り場の仕入から販売まで一連の作業を行うとともに、数値結果の責任を持つようにしている。こうして、現場における最小単位毎の専門性を高め、それが顧客ニーズの実現に的確に役立つものとするのである。

(5) 個人の意欲を引き出す組織を志向する

ここでもまず上げられるのは、トヨタ自動車における現場改革と若手社員に対するトヨタ流の動機づけを含む現場研修である。あるいは、高額な報奨金で従業員の提案意欲を誘うロームの提案キャンペーンと1千万円の社長賞と年3回のボーナス制度などもあげられる。

また、50代以降の生き方、暮し方の応援雑誌である「いきいき」の発行元であるユーリウグは、雑誌の編集の仕事自体も狭い枠にはまったものとしなない。より具体的には、雑誌で読者に勧める商品等については、徹底的に責任を持つという姿勢から、編集者はそうした商品の最初のユーザーであり、企画者・開発者、バイヤーであるとか、一人何役もこなし、きわめて多能工的に働く。しかし、これが「いきいき」の場合は、仕事の全体性を回復し、やりがいにつながっていくのである。

(6) 働く者にとって今日的で強力な訴求要因となる働き方の魅力を打ち出す

こうしたものとしては、林原の総体的に人間主義的で、独創性や独自性を重視する行き方がまずあげられる。

さらに、企業の全体的な方向性から発して個々の活動の意味を深く掘り下げて行くと、

通常は単なるボランティア的奉仕事業もしくは社内の親睦事業や福利厚生事業として理解され、何気なく行われているような活動でも、その意味がまったく変わってしまうことがある。たとえば、伊那食品工業において、社員全員が早朝出勤により、自社の公園工場・かんてんばばガーデンの庭を掃除し、整備する活動である。あるいは、同じく同社において、30年以上続けてきた海外への社員旅行である。これは社員としてのファミリー意識を高める効果もあるにせよ、伊那食品の社員旅行であり、基本的に親睦の行事である。しかし、会社としては全額費用負担をして行っている。その理由は、全社員参加によるリクリエーションと海外に行くことの研修的な意味合いも考慮し、どうせやるなら中小企業でなければできない行事にしたいと考えたからだ。この意味で、伊那食品の海外社員旅行は、同社としても一大決心をもって行う「大プロジェクト」にまで仕立て上げてきた。そして、これがまた、たかが社員旅行を全社員参加で30年以上も続けることができた秘訣であるという。

(7) 人と組織の成果についての評価尺度は、統一的で納得性が高いものにする

たとえば、こうしたものとしては、全社的に利益志向で一本筋を通したキャノンの行き方があげられる。御手洗富士夫社長登場前のキャノンは、事業部制の下で各部門・各部署の個別分立主義、部分最適主義に陥っていた。そこで、御手洗社長は、連結キャッシュフロー重視の経営により、あらゆる活動において利益志向で一本筋を通すことにした。これが人と組織の成果に関する評価尺度として、きわめて統一的で納得性の高いものとなったのである。

3. 組織の活性化方策

(1) 市場密着型の柔軟で弾力的な組織にする

市場優位、顧客優位の傾向がかってないほど高まっている今日では、市場密着型の柔軟で弾力的な組織にすることは、きわめて重要な組織改革方策となる。こうしたものの典型の一つは、ミスミのチーム制による営業組織である。

また、日東電工は、2002年に営業部の組織を再編成した。それまで、日東電工では事業部別に営業部を置いていた。しかし、マーケティング立社を謳ったことをきっかけにして、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替えた。つまり、従来の営業組織は、事業部組織を括る基になった製品軸の視点から編成していた。これを新たに市場軸の観点から組み替えて再編成したのである。

キーエンス、伊藤園、未来工業は、それぞれ業種や事業内容が違い、直接的には共通するものはない。しかし、そうした中で一つ共通することは、全従業員の中で営業関係社員・営業マンの占める比率が非常に高いことである。いずれも、おおむね5割を超えている。これは突出して高い数値である。では、これらの会社で営業マンの割合がこれだけ突出して高くなるのはなぜか。それは、ひとえにこれらの会社が市場密着型・顧客密着型の営業体制をとるためである。市場密着型・顧客密着型の営業体制を徹底してとると、一体に営業マンの数は増えざるを得ないのである。

(2) 組織の簡素化・フラット化の実現と権限の委譲分散

組織の簡素化・フラット化は、権限を組織の下部に移し、権限の組織内委譲を図る重要な方策となる。サントリーは、大会社の割にきわめて風通しのよい会社である。サントリーでは、これはと思う社員を子会社に経営者として派遣し、経営者の育成にとって欠かせない実体験を積ませている。あるいは、日清食品におけるSBU制度も、課長制を廃止したという点で、組織の簡素化・フラット化を実践した例といえる。

(3) 分社・分権化による現場活動の自律経営化

分社・分権化を図ることも、現場活動の自律経営化を図る方策になる。そして、ベネッセコーポレーションにおける顧客別のカンパニー制度は、こうした現場活動を自律経営化させる動きの一つに入る。三洋化成工業は、分社的組織の導入と社員に対するいろいろな動機づけ方策を組み合わせ、活性化方策としている。さらに、ミスミのチーム制もこうしたものの一つになる。

(4) ガラス張り経営、情報のオープン化を図る

組織の下部、末端といわれるところのやる気に点火し、そこでの意欲を引き出すには、トップマネジメントと現場部門との垣根を低くし、経営情報の公開を図ることが大事である。

日東電工における財務情報の社員への公開姿勢は、こうしたことの典型となる。あるいは、しまむらの場合は、パート社員の戦略的活用という理由からであるが、パート社員に基幹的な仕事をさせるため、ここでのガラス張り経営や、情報のオープン化政策を取り入れている。

(5) 知識の自己生産により、現場で問題解決ができる「学習する組織」にする

知識情報化時代の今日にあっては、現場が自ら知識を自己生産して、現場で行き会う課題の解決をできるようにすることが大事である。これはまた、現場が自ら知識を自己生産するという意味では、現場を「学習する組織」にしていくことといってもよい。

そして、林原における高度な研究開発体制と研究所組織、あるいはそれらを取りまく人事諸制度はこうした「学習する組織」の一面を有する。あるいは、キーエンスにおける問題解決力を持った営業体制の構築も、取引先のFAセンサー等に関する現場ニーズの吸収力、提案力に端を発するものである。もっといえば、キーエンスでは、営業マンを中心として各自が生み出した成果と確実に連動する報奨制度や、仕事の確実な遂行以外には、社員の日常行動に干渉することはない。こうした非干渉的だが、仕事の効率本意で合理的な社内風土のしからしむるところといえる。

(6) 新しい組織活性化手法への目配り

今日的な状況の下では、外部的には市場環境の変化が目覚ましく、顧客のニーズもつかみにくくなっている。一方、内部的には、従業員の意識もきわめて多様化し、分散化している。このような状況下においては、組織変革の場をすべて個人対組織という関係でとらえる従来の見方や、組織変革の担い手をすべてリーダーシップに帰着させる考え方には無

理が出てきている。

そこで、打ち出されているのがコーチングや、ファシリテーション、キャリアデベロップメント（キャリアデザイン）、バランススコアカードなどの手法である。ここで、コーチングは、これらは環境変化が激しい中で、1対1的働きかけにより個人能力の全開を図ることであり、ファシリテーションは、同様な状況の下で、チームやグループの活動の成果が最大になるよう支援することである。キャリアデベロップメント（キャリアデザイン）、は、個人の生涯設計とも絡めて職務能力の発展を図ることである。そして、バランススコアカードは、これまでの製造業を中心にした一般企業の現場における改善活動の範囲を病院、学校等の現場活動にも広げ、財務的な経営指標とも結びつけてそこでの現場改善を行なうとするものである。これらは、それぞれ対象や方法の点で違いはあるものの、環境変化が激しい状況下で、組織の活性化方策なり最適な姿を探ろうとする点では共通する。そこで、新しい状況の下で、組織の活性化を図るには、こうした手法への目配りも必要になってくる。

4. 雇用と勤務形態の弾力化

(1) なぜ雇用や勤務形態が弾力化するのか

これは、企業側の事情と働く者のほうの事情の両方が考えられる。企業側としては、はげしく変化する市場ニーズや高度化する顧客の要請に対し、正規社員による通常勤務形態だけではどうしても対応できない。とりわけ、長時間かつ年中無休的なかたちで市場や顧客に伝えていくとなると、無理が生ずる。そこで、今日においては、多様な雇用形態を用意しないと、変化する市場ニーズの充足やスピードの要請に迅速な対応はできないようになっている。一方、働く者の側からすると、拘束時間や勤務条件との兼ね合いで、自分の家庭事情や個人事情に見合った働き口があることが望ましいということがあげられる。

(2) 雇用形態の多様化

雇用形態を弾力的にしていくポイントは、社内において基幹的な雇用形態と多様な雇用形態部分をまず整理し、どういう目的でどのような人を対象に弾力的な雇用形態を敵将するのか明確にしておくことである。たとえば、開発に専門知識を持った人物の力を借りたければ、ゲストエンジニアなどのかたちで取引先・関係先の技術者を招聘して、共同で開発にあたることも考えられる。なお、ゲストエンジニア制度は、ホンダで採用している方法である。

(3) 勤務形態の多様化・弾力化

(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

雇用形態が多様化すると、企業の中で正社員以外の多様な働き手が増えてくる。これは環境状況の変化に弾力的に対応したり、人件費コストを圧縮する上では役立つ。しかし、企業内のコミュニケーションを円滑にし、さらに雇用属性を超えた多様な働き手が協力し

で一つのことにあたりやすくするという点では、必ずしも好ましいとはいえない。

この点で、しまむらは、正社員とパート社員の実質的な垣根を低くし（パート社員が実績次第でどんどん店長になれる）、パート社員の力を引き出して業務の円滑な推進に役立っている。アスクルも正社員を大きく上回る派遣社員などの非正規社員が、正社員と連携・協力して仕事の改善などにあたり、生産性の向上に大きく貢献している。

（５）仕事と生活への考え方に応じた複線型の人事制度を用意する

雇用と勤務形態の弾力化という点では、仕事と生活に対する考え方に応じた複線型の人事制度を用意することも一つの対応策となる。たとえば、日東電工においては年俸制も採用し、一面で実力主義を貫いている。しかし、日東電工は従業員の処遇については基本的に長期的な視点から行うようにしている。これは同社が技術開発や新製品開発を重視する会社であるので、開発を安定的に実行していく必要性から出てくることである。ここから日東電工では、社員の間における個別事情を考慮する必要性や、仕事と生活への考え方の違いに応じて2つの人事制度を用意している。その一つは、実力主義と広域的な異動を前提とする総合職人事制度であり、もう一つは、生活を重視し、異動は地域内に限るという地域限定型の人事制度である。

5. 職能の革新から人事の革新へ

（１）個人にスポットをあてた職能開発を行う

個人にスポットをあてた職能開発としては、次のようなことが例としてあげられる。たとえば、ソニーでは、マイキャリアサーチ制度というかたちで、自分の職務キャリアを登録しておき、社内の関係部署の希望業務に自分の売り込みをかけられる制度を設けている。花王には、自主的なキャリア形成を支援する自主的キャリア開発支援プログラム制度がある。これは、自主的に行う能力開発の研修について費用の7割は会社側で補助するとともに、人事評価の考課項目に含めるというものである。ユニークな人事制度で知られる三洋化成工業には、チャレンジ契約制度がある。これは、社員が「2年間で2割のコストダウン」などといったかたちで自主的な目標を決め、役員会の了承の下に会社と契約する。そして、成功すれば、国内旅行などの報奨を受け取る。逆に、失敗すれば、プラントの掃除やボランティア活動などに参加するというユーモアのある制度である。

ともあれ、現場の環境変化への対応力を高め、そこで顧客の意向に沿った的確な問題解決力を積み上げていくには、これまでの画一的なかたちの研修的なものより、個人にスポットをあて、個人の発意と意欲に応じた内容と形式で職務遂行能力の向上を図る機会を設ける必要が大きくなっていることがわかる。

（２）評価システムの確立とオープンな人事考課

人事評価制度では、近年、評価のオープン化と複数人による評価で評価を客観化しようという傾向が目につく。たとえば、ホンダでは、人事評価にホンダの精神を体現した行動

ができるか見る「フィロソフィー評価」という項目を入れている。これにより、社員を数値に置き換えた客観的な業績だけでは評価せず、その他の側面も考慮して評価するようにしている。具体的には、お客様への対応がきめ細やかで、接するお客様がみな高い満足度を得ている営業マンとか、積極的に高い開発目標を掲げてチャレンジする開発マン等をこの項目で評価するようにしている。

永守重信という強烈な個性を持ったリーダーに率えられる日本電産でも、基本給や賞与などの評価においては、業績以外に「ものの考え方」や「ニデックポリシー（日本電産ポリシー）への理解度、実践」を入れ込んで、重視している。なお、日本電産では、評価と報酬に関しては、単なる能力や業績だけでなく、基本的なものの考え方や熱意を重視する。したがって、報酬評価の実際では、基本給の場合でいえば、前の半年に対して次の半年がどれだけ伸びたかという伸び率を個人実績に加えて考慮する。要するに、基本給以外の複雑な手当もほとんどなくし、きわめて単純でわかりやすい報酬・賃金制度としている。

あるいは、花王は役員を対象にしていわゆる 360 度評価を行っている。すなわち、役員が自分に不足している能力や資質を見つけ出し、自ら改善するよう促すため、トップや上役の評価だけでなく、同僚や部下からも評価を受けるようにしたものである。人事革新を行った武田薬品工業は、成果主義における非常に基本的なことであるが、仕事で努力し成果をあげた者がやっただけ報われることを基本にして制度設計する。したがって、評価規準の明快さを徹底していく。つまり、上司との面接を経て自らが立てた当初の目標をどれだけ達成できたが基本的な評価規準となる。

ところで、評価システムの確立にあたっては、まず明確な評価規準を持たねばならない。それは、人事考課や、広く評価システムづくりの意義が、評価査定活動そのものにあるというより、評価プロセスを通して従業員に自らの業務への取り組みの改善を促し、問題解決力を引き上げることにあるからだ。つまり、企業における人の評価は、現場のやる気を引きだし、問題解決のための新たな学びを促すようなものであることがもとめられる。したがって、これはまた基本的に公開的であることが望ましい。さらに、明確な評価規準を持つには、自社の戦略から発した人事に関する基本方針を持たねばならない。そしてここでは、どのような会社にしたいのかということと関連して、どのような人材をもとめるのか、すなわち自社にとっての望ましき人材像の明確化や、採用、処遇、教育の方針と、上の評価の問題などに関する方針などが入れ込まれねばならない。

（3）採用活動の個性化・独自化から採用活動の革新へ

企業活動において新しい人の採用を意味あるものとするには、採用活動を単なる人の補充とか、あるいは逆に振り落とし作業にとらえないことが大切である。応募者が多く、人気企業であるなら、採用活動の場を応募者と企業側との一つのコミュニケーションの場にしていくこともできる。たとえば、伊那食品工業の採用活動においては、自社の採用予定数より応募者の数の方がはるかに多い。そこで、同社は単に応募者をふるい落とすというのではなく、むしろ応募者と会社の相性も見きわめ、さらには会社のファンになってもらうことに重点を置き換えているという。

雑誌の「いきいき」を発行するユーリーグの新卒者の採用方針、あるいは学卒者の選考基準は、なかなかユニークである。すなわち、そこには4つほどの基準がある。第1は、

学生時代に何か熱中することがあったか、夢中になることがあったかである。第2は、困難にあっても、途中であきらめずに最後までやり抜くことができるかどうかである。第3は、物事を素直に受けとめることができるかどうかである。第4は、ユーリーグにおける多角的に広がった仕事に弾力的に対応できるかどうかである。すなわち、編集部の仕事にしろ、編集のみならず、マーケティング調査や、商談・営業、商品開発、商品仕入・バイヤー業務を幅広く弾力的にこなせなければならない。したがって、これらは応募者と企業側＝ユーリーグの双方が採用の可否に関して納得できる基準といえる。この点がとくに評価されるところである。

ともあれ、人のやる気を業務に全面的に反映させようとしたら、少なくとも企業側の人材に対する思いが明確になったかたちの採用活動がもとめられるであろう。

(4) 個人の成長機会を確保し、自己成長意欲を充足させる

成熟経済時代にあつて、総体的に人びとの自己実現の意欲が高まっている今日では、従業員個々の成長機会を確保し、自己成長意欲を充足させることが現場のやる気を引きだし、業績を高めるよう組織一丸としていく上で大きな役割を果たす。

林原は、地方にある開発型の中堅企業であるが、社員に対しては林原で仕事することが自己成長の機会となるように願う。そこで、「社員が（仕事を通じて）社会において一流の人材と評価される」施策を講じる。

大手企業の間でも、様々なかたちで社員の動機づけと自己成長の促進策がとられている。社員が自分のやりたい仕事に挑戦できるようにするため、社内で職務の公募を行うことは、近年、広く行われるようになってきている。

たとえば、ソニーでは以前から特定業務に応募できる社内募集制度を設けている。サントリーでは実力主義を実行するため、常に抜擢人事を行う。40代前半の社員でも子会社の社長に就けるようにしている。セコムは、業務革新をリードする現場リーダーをチェンジリーダーというかたちで募り、下からの業務活性化に努める。

キーエンスは、全体の平均年齢が30歳そこそこの若い会社であるので、管理職登用にあたっての試用制度であるマネジメント・ディベロップメント・プロモーション制度を設けている。三洋化成工業は、研究開発者が自分の希望するテーマで既存の業務ラインから離れて研究できる制度を編み出している。これは、ビジネス・クリエイト・パーソナル・チャレンジ制度と呼ばれるものである。研究開発者が自らの企画提案を役員の前で説明し、了承が得られたら、日常業務からは2年程度離れて研究に専念できる制度である。

(5) 組織の運用と設計については、個人の成長と連動するように心がける

現場のやる気を引き出すには、組織の運用と設計について個人の成長と連動させるように日頃から心がけておくことも大事である。

キャノンは、職場を離れ、立場や肩書き抜きで、ざっくばらんな話し合いを行うオフサイトミーティングを実施している。これは組織風土の改革を狙った話し合いミーティングである。

ソニーは、2003年10月から新人事情報システム「キャストネット」を導入した。これはソニー・グループ全体の社員情報を一元的に集約し、本体と関連会社の枠を越えた人材

活用の推進に役立てようというものである。これは、ソニーが 2006 年度までに連結営業利益率で 10%に引き上げることを打ち出しており、この一環をなす措置である。

ベネッセコーポレーションでは、次のようなかたちでトップと一般社員との間で綿密なコミュニケーションを図るようにしている。すなわち、①一般社員の希望者と社長との朝食会、②管理職は毎週社長と朝食会を持つ。③「拝啓 社長殿」という社員から社長にあてた親展の手紙制度がある。これは年1回の実施だが、約2000人の社員全員から社長あての来信がある。④「私の記録」という社長あてのインターネットメールが毎日 200 本は届く。「青紙制度」と呼ばれるビデオレターを使った社内公募制度が存在する。

(6) 会社業務全体の中に社員教育とコミュニケーション活動を位置づけ、重視していく一般に、業績のよい会社は教育に熱心である。たとえば、業績好調なキヤノンも成果主義的な制度の導入の一方で、近年はキヤノンの理念に重点を置いた研修プログラムを実施している。これがマイ・アクション・プログラム（マップ）と呼ばれる研修プログラムである。

逆にいえば、教育に熱心な会社は伸びる可能性があるといってもよい。これについてはセコムの例を引くのがよい。セコムでは、セキュリティの仕事について、契約先との信頼関係の構築と信頼される業務サービスの提供が何より欠かせないととらえる。そこで、このような仕事に携わる者にとって、信頼される業務を提供できるスキルと社会人としての倫理観の確立が不可欠となる。したがって、セコムはこうしたサービスを担える人をつくり出すための教育はきわめて大事であるとし、そうした教育は「最高の投資」とする。つまり、こうした教育にかかる費用は経費でない。もっといえば、人材育成に投資すれば、成長した人材が数年後には企業成長に大きく貢献してくれるととらえるのである。

伊那食品工業もまた、経営理念の語りかけと理念の社員に対する伝達教育の必要性を強く意識する会社である。伊那食品では、経営トップが毎年交代で 50 時間から 60 時間もかけて「わが社の目的は何か」といった根元的な話題で語り尽くす。これにより、社員の行動の方向性やベクトルを合わせていくことを狙う。

いずれにせよ、現場における人の働きを通じて伸びる会社をつくろうと思ったら、自社の事業や業務、組織風土に即し、わが社はこういった方面の教育に力を入れるのかということをおおきく従業員に明示しておくことが必要となる。

6. 賃金制度の革新

(1) 成果主義・実力主義の採用により、やった者がやっただけ報われるようにする

成果主義とは、ごく一般的に言えば、企業活動が生み出す成果の配分基準が成果と関連づけるということである。これは、企業活動を前向きで積極的にし、従業員の意欲を引き出し、社内の活性化を図る点で欠かせないものである。問題は、これの運用をどれだけ現場に納得的なものにするかということにある。

そこで、成果主義についてももう少し詳しく見ておけば、これは企業成果に対する従業員の貢献度に応じて処遇する、すなわち一定の期間において「何をしたか」によって人事管

理上の評価・処遇を行う考え方である。さらにいえば、成果主義には3つの側面がある。そのうちの一つは、職務給に通ずる側面であり、担当した職務の企業成果に対する貢献度をもって成果とするものである。第2は、出来高給に通ずる側面に考慮した成果主義である。すなわち、個人の短期的な業績をもって成果とするものである。第3は、利益配分に通ずる側面をもっていう成果主義である。具体的には、企業の業績と個々人の賃金を連動させることをもって成果主義とする流れである。

次に成果主義が登場してきた背景も見ておくと、そこには従業員の高齢化と総人件費の高騰、年功主義的賃金制度のデメリットの顕在化、企業成長の鈍化により成長促進要因をもとめる風潮が一層拡大したため、などということがある。

成果主義の下における処遇のポイントは、管理職など上から成果主義的評価を適用していくことである。逆に、画一型の成果主義の導入で上も下も一律に適用する場合は、ほとんど成功していない。成果主義導入の数少ない成功例といわれる武田薬品工業も、成果主義の適用は管理職からであった。また、同社は、やった者がやっただけ報いられる処遇体制 (pay for performance) を全社に徹底している。

(2) 高賃金と高生産性の両立を目指す

ここではまずロームの実力主義的賃金制度があげておこう。ロームにおいては、課長以上の管理職は全員年俸制である。管理職を含めて、職種は大きく4つに区分する。①管理職 (課長級以上)、②クリエイティブ職 (研究開発)、③エキスパート職 (専門職)、④ゼネラル職 (一般事務) の4つである。このうちクリエイティブ職とエキスパート職の主任以上に対して、1999年4月から裁量制を導入した。裁量制とは、給与支払いを直接労働時間に結びつけるのではなく、一定の成果と結びつけるようにしたものである。そして、1999年4月からは、実力主義の賃金制度に移行した。ここでは、基本給の中の年功給部分を縮小させ、各種手当の見直しや、整理を行った。

高業績企業のキーエンスでは、業績連動型の報酬体系で抜群の高給与を誇っている。具体的には、キーエンスは営業利益の10%程度を賞与として社員に還元する。その結果、平均年令30.9歳という若い会社であるにもかかわらず、平均年間給与は1,080万円と、1,000万円を超えるまでになっている。

ミスミでは、2000年から社員にフリーエージェント制を導入した。これにより、チーム編成時には、チームメンバーの年俸額まで交渉・決定できるようにした。給与は全員年俸制であり、マーケットバリューを基準にして評価する。このマーケットバリューでの評価にチーム別の利益配分が加算されるようになっている。

チームのリーダーであるユニット・リーダーは、自分の立ち上げた事業が黒字化すると、利益の13.3%を手にすることができる。また、ミスミでは、社員が新規事業へとりくみやすくするための「単黒ボーナス制度」を設けている。これは新規事業に取り組んで年度ベースの黒字を達成したチームに、翌年の6月には黒字額の26.6%を支給するというものである。成果主義の下で社員を処遇しようとする、報酬は何らかの点で利益と結びつけられる。ところが、ミスミのようにチーム制をとる会社で新規事業に取り組んだとしたら、新規事業の担当チームは赤字になりやすい。ひいては、新規事業チームにボーナスも支給されないという結果になってしまう。これでは新規事業にあたるチーム当事者にとってき

わめて不公平であり、納得できないであろう。そこで、新規事業に取り組む社員の動機づけとなるよう、この「単黒ボーナス制度」を採用したのである。

(三笠書房編集部編『なぜわが社はこんなに元気なのか』ミスミ社長田口弘「ビジネスに「常識」はない」三笠書房、1999年。梅沢正邦『カリスマたちは上機嫌』「目指せ“空”の経営 田口弘」東洋経済新報社、2001年)

未来工業は、地方企業でもあり、単に高給与の魅力にのみこだわるより、全体的な処遇条件のよさで勝負する。すなわち、まず通常勤務においては、基本的に残業なしで子どもを抱える女性社員でも安心して勤められることを打ち出す。残業なしにこだわるのは、残業が恒常化することで生産性を上げる努力が阻害される懸念があるからである。さらに、年間の休日数は140日と破格の日数であることを打ち出す。これにより、未来工業の勤務条件の実質は、年間労働時間の少なさ、長期の自由時間の相対的な多さで、他を圧することになる。

なお、高賃金であることは、地方企業や中小企業の場合は、単に賃金レベルの問題を超え、企業の魅力にも関連してくる。この意味で、あらためてその重要性を認識しなければならない。

(3) 低人件費比率化に向けた努力をする

従業員には、高賃金を保証しながらも、他方で人件費としては低くなるようにしておかねばならない。このため、中小企業の場合は、とりわけ人件費の変動費化や、分社化、社員の独立推進とアウトソーシング化の組み合わせなどが必要になってくる。

(4) 明確な根拠を持ち、めりはりがある報奨制度の導入により、イノベーションのインセンティブにしていく

ロームでは連結決算の税引き後利益が前年を上回った場合、その伸び率に応じて3月に期末感謝金を出す。また、豪華な報奨金で知られる社長賞がある。これは、前年度において会社の利益に貢献した者、またロームの名誉となる行いをした者に毎年1月に贈られる制度である。賞金1000万円のダイヤモンド賞、100万円から500万円の金賞、50万円から250万円の銀賞、30万円から100万円の銅賞、さらに努力賞と5つの区分があるが、ロームの報奨制度はきわめて高額である。社長賞の受賞者は1回あたりで延べ1500名にもなる。

このように、報奨制度も明確な根拠を持たせ、めりはりがあるものとするなら、十分イノベーションのインセンティブとなる。こうしたことをわきまえた報奨制度の活用が必要である。

①トヨタ自動車

本社愛知県豊田市、社長渡辺捷昭、2006年3月期連結売上高 21兆369億円、同当期純利益 1兆3,721億円、同売上高当期純利益率 6.5%、同従業員 285,977人、2005年3月期単独売上高 9兆2,183億円、同経常利益 8,562億円、同売上高経常利益率 9.3%、06年3月期単体従業員 65,798人、同平均年齢 37.0歳。※トヨタ自動車の連結決算は、2004年3月期から米国基準に移行している。この米国基準会計では、連結での経常利益は算出されない。そこで、トヨタ自動車の連結決算では、経常利益に代えて当期純利益をとった。

自前主義の組織と人事

トヨタの組織や人事に対する考え方は、基本的に自前主義で特徴づけられる。たとえば、トヨタのトップマネジメントは純血主義であり、社外取締役は置かない。これは現場主義によるカイゼンを積み重ねるには、組織内部にノウハウを蓄積していく必要性が大きく、自前主義の組織編成と人事が欠かせないからである。ただし、これは役員数というかたちでみると、トヨタが大会社であることも影響しているが、約 60人ときわめて多い数として出る結果になる。

一方、トヨタの意思決定にかかる体制をみると、トヨタにおいても副社長会や経営会議など、他社で見られるトップマネジメント層にかかる通常の意味決定会議がある。しかし、もう一方でトヨタに特有な機能会議、一般会議、委員会などと呼ばれる会議体が正式に存在している。ともあれ、こうした複合的な検討体制での意思決定により、トヨタにおいては全社・全階層が一致して目標達成に向かうようにしている。あるいは、こうしたことにより、トヨタは大会社でありながら日常的な改善を可能にするのである。

グローバル体制づくりのための人材育成

トヨタのようにグローバル化が進めば進むほど、グローバル体制を支える人材育成の必要性も高まってくる。このため、トヨタにおいては次のような方策をとっている。まず、2000年1月には、それまで国内本社と海外事業体で異なっていた人事制度を見直し、グローバルな視点から統一して行うようにした。具体的には、従来の人事部に代えてグローバル人事部を新設した。従来の人事部は、現場の労使関係や福利厚生関係を扱う部に衣替えし、海外子会社と国内のホワイトカラーの人事はすべてグローバル人事部で扱うようにした。つまり、それまでの日本人と現地採用社員という区分から、グローバルに活躍する人材とローカルに活躍する人材に分けて、人事管理を行うこととしたのである。次いで、2002年には、国際的な人材育成のためにトヨタインスティテュートという研修期間を設立した。ここではトヨタ本社の役員が海外現地法人の幹部に対し、2週間にわたってトヨタの経営理念や生産管理などについて講義する。こうして、トヨタは将来における外国人役員登用も視野に入れて、グローバルな経営人材の育成に努める。また、アメリカの現地法人が取引先ディーラーや現地法人の社員向けに行っているユニバーシティ・オブ・トヨタという名称の教育プログラムもある。これは、トヨタのアメリカ現地法人販売会社であるトヨタ・モーター・セールスが創設した。内容は、現地社員にトヨタのルーツやトヨタ生産システムを教え、トヨタ車の販売に誇りを持ってもらうことが中心となる。これは 1997年4月から導入している。

トヨタの人間観、人づくり観

一般に人づくり、人材育成といえば、技術習得や知識の付与、能力開発を意味することが多い。しかし、トヨタにおいては若干趣が違ふ。トヨタの人づくりは、「意欲のある人間をつくる」ことを意味している。つまり、トヨタにおいては、意欲さえあれば技術や知識は後からついてくるととらえる。他の何よりも、意欲を引き出すことが大事と考える。

こうした人づくり観の背後にあるのが、トヨタに独得な現場主義的な人間観である。たとえば、トヨタ生産方式の祖である大野耐一は、人間尊重ということについて次のようにいう。「人間尊重とは、人間にムダな仕事や働きをさせないことであり、それがその人の価値を高め、ひいてはその人の人間尊重になる」。あるいは、あるトヨタ出身社員は、トヨタのモノづくりと人づくりの関連について次のように述べる。すなわち、「社員一人ひとりが、自分の仕事のやり方について、問題点を見つけて、解決し、改善していくチャンスを与えられ、社員が一体となって、より優れた企業をつくるために働いている」という。この点にこそトヨタの優位性があるとする。

新入社員教育に見る「意欲を引き出す」仕掛けづくり

トヨタでは、技術系総合職には初年度で工場実習を2カ月、入社2年目に販売実習を3カ月実施する。入社2年目という時期に販売実習を実施する理由は、1年間仕事を体験すると、職場での自分の仕事と販売の現場をつなげて捉えられるようになるからという。つまり、「人はどうしたらがんばるか」についてよく考えると、配属2年目という絶妙のときに日常業務の忙しさには目をつぶって販売の修羅場を体験させることに至る。それは、この体験が会社生活における“一生のやる気”を引き出す上でも鍵になるとみるからである。

②ホンダ

東京都港区、社長 福井威夫、売上高(06.3月期連結)9兆9,079億円、経常利益8,146億円、売上高経常利益率8.2%、事業内容 二輪事業、四輪事業、金融サービス事業、汎用事業他、単体従業員数26,624人(平均年齢44.0歳)
--

・ホンダにおける業績評価の特徴

従業員の給与が実績を基にした評価で決まることは、ホンダにおいても基本的に他社と変わらない。しかし、ホンダでは単に数字だけで評価せず、その他の側面も考慮してボーナスが加算できるようにしている。たとえば、お客様への対応がきめ細やかで、接するお客様がみな高い満足度を得ている営業マンとか、開発分野なら積極的に高い目標を掲げてチャレンジするような人は評価するようにしている。このため、ホンダの精神を体現した行動ができるか見る「フィロソフィー評価」という項目があり、これによる評価を入れ込んでいる。(日経ビジネス 2004.1.12「ホンダの危機感「普通の会社」にならない闘い」47頁。)

・「ゲストエンジニア制度」

これは1979年から導入している。ホンダが取引先部品メーカーから技術者を招き、共同で開発に当たるという制度。インクスの山田眞次郎社長は、ホンダ初のゲストエンジニアとして招かれた経験を持つ。そして、通算3年間、本田技術研究所に身を置き、開発にあたった。(日経ビジネス 2003.7.28「ひと烈伝 山田眞次郎氏[インクス社長]」)。

③ソニー（東京都品川区、社長 中鉢良治、売上高(06.3月期連結)7兆4,754億円、経常利益2,863億円、売上高経常利益率3.8%、事業内容 AV機器、エレクトロニクス、ゲーム、音楽、映画、金融他、従業員数16,194人（平均年齢39.0歳）

- ・2003年10月から新人事情報システム「キャストネット」を導入
これはソニー・グループ全体の社員情報を一元的に集約し、本体と関連会社の枠を越えた人材活用の推進に役立てようとするもの。ソニーは2006年度までに連結営業利益率で10%に引き上げることを打ち出している。これの一環となる措置である。
- ・こうした方向に沿う制度としては、ソニー本体での「社内募集制度」がすでに1966年から行われていた。これは既存の部署や新しいプロジェクトチームにおいて、求人が発生した場合、社内で配属希望の社員を公募する。なお、これに応募できる者は、同一の職務を2年以上経験した者である。上司を通さずに直接応募できる。
- ・その他、1999年からは「マイキャリアサーチ制度」も採用
これは自分の職務を登録しておき、社内に売り込みをかけられるという制度である。（日経情報ストラテジー2003.10「ソニー 人事情報システムを刷新」）

④キヤノン（東京都大田区、社長 御手洗富士夫、売上高(05.12月期連結)3兆7,541億円、経常利益6,120億円、売上高経常利益率16.3%、事業内容 プリンター等パソコン周辺機器、コピー機、カメラ、光学機器、単体従業員数20,360人（平均年齢39.4歳）

- ・キヤノンは年功制の要素を薄めつつも、終身雇用制は明確に維持するという立場に立つ。キヤノンは、本格的な実力主義の導入のため、2002年から定期昇給を廃止した。そして、より実力主義の要素が濃い役割給主体の賃金制度に移行した。これに合わせて、人事評価の物差しも従来の目標管理制度を基盤にして、「役割達成度」、「業務遂行度」、「行動基準」の項目を新たに付け加え、より現場の納得性が高いものに仕上げた。また、こうした成果主義的な制度の導入の一方で、キヤノンの理念に重点を置いた研修プログラムを用意する。これがマイ・アクション・プログラム（マップ）と呼ばれる研修プログラムである。
- ・また、組織風土改革を狙う教育・研修活動にも力を入れている。その一つが「オフ・サイト・ミーティング」である。これはスコラ・コンサルタント代表の柴田昌治氏とキヤノンが共同で行うミーティングであり、職場を離れ、立場や肩書抜きで、ざっくばらんな話し合いをすることに主眼を置いている。
（日経ビジネス2003.11.24「人事戦略 キヤノン 成果主義の浸透に次の一手」）。

⑤サントリー（大阪市北区、社長 佐治信忠、売上高(05.12月期連結)1兆3,736億円、経常利益584億円、売上高経常利益率4.2%、事業内容 酒類、食品、単体従業員数4,615人（平均年齢40歳）

- ・サントリーの組織は、大会社であるにもかかわらず、あらゆるセクションが社長直属になっており、きわめてフラットな組織となっている。
- ・サントリーは社内の風通しがよい

たとえば、役員の中で個室を持つのは会長、社長、副社長だけ。あとは、事業部長も取締役、専務も個室でなく、担当部署の大部屋の中に自分の席を持っている。

- ・サントリーの事業部は、20代半ばから30代の若手を中心とする少人数の精鋭組織である。ここでは現場の社員に大きく権限が委譲されている。たとえば、販売促進策を採用する権限は現場の営業部隊にある。異色プロジェクトの投資リスク判断も現場に権限を委譲。たとえば、兵庫県高砂市にある高砂工場では、本邦初の風速3mでも発電できる風力発電装置を導入した。この導入プロジェクトにおける投資判断も現場に任された。
- ・経営者としての実体験をさせる中で学ばせる。このため、40歳台前半の社員でも子会社社長に就けるようにする。グループ内の文化事業や子会社など様々な仕事を多く経験させる中で、社員を育てるようにしている。
- ・人事異動は頻繁に行い、抜擢人事も積極的に行う。

⑥花王

東京都中央区、社長 尾崎元規、売上高(06.3月期連結)9,712億円、経常利益1,219億円、売上高経常利益率12.5%、事業内容 家庭用製品、化粧品ソフィーナ、工業用製品、単体従業員数5,652人(平均年齢41.8歳)

〈役員を対象にした「360度評価」〉

- ・上司だけでなく、同僚や部下も該当者の評価を行う
- ・この制度の狙いは、役員が自分に不足している能力や資質を見つけ出し、自ら改善するように促すことにある。このため、評価結果は報酬に反映させない。
- ・評価項目は後藤卓也社長が自ら推敲を重ねてつくった。
- ・この評価作業を通じて、評価者となる次代の幹部候補生にも経営幹部としての自覚を促す効果があった。(日経ビジネス 2003.2.24号「花王役員の評価結果は「360度評価」は上司ほど辛口、部下にも自覚が」)。

〈役員室は大部屋〉

〈自主的キャリア開発支援プログラム〉

- ・能力向上に関する社員の努力支援を目的とするプログラム
これの研修費用の3割は自己負担になるが、人事評価の項目と自主的な自己研修の成果を連動させるという工夫をしている。1999年度から導入。
- ・2000年度からは、社員が担当業務の成果達成に向けて自主的にとった行動も評価対象とするようにした。つまり、これにより従来からの成果評価だけでなく、より高い能力を身につけるための継続的な努力を社員に課すようにしたのである。(日経産業新聞 2002.2.21「花王(下)組織のイノベーションー能ある鷹よ爪を出せ(価値創出に挑む)」)。
- ・製造部門への教育投資と改善活動の関係
花王の製造部門には、「テクノスクール」と呼ばれる研修制度がある。各工場で20代後半から40代前半までの有望な社員約20人を選び、和歌山工場に集め、7カ月もの間、鍛え上げる。花王はこれに毎年5000万円ほどかけている。このテクノスクールでの教育や実習の成果は、修了生それぞれが派遣元の事業所に戻ってから行う改善活動というかたちで実っている。(日経ビジネス 2003.7.21「強さの研究 花王」)。

⑦セコム〔東京都渋谷区、社長 原口兼正、売上高(06.3月期連結)5,673億円、経常利益966億円、売上高経常利益率17.0%、事業内容 セキュリティサービス、メディカルサービス、保険、情報・通信他、単体従業員数12,800人(平均年齢37.3歳)〕

- ・セキュアリティの仕事には、契約先との信頼関係の構築と信頼される業務サービスの提供が欠かせない前提である。このような仕事に携わる者には、信頼される業務を提供できるスキルと社会人としての倫理観の確立が不可欠となる。そこで、セコムではこうしたサービスを担える人をつくり出すための教育が大事である。そうした教育は「最高の投資」であるという考え方に立つ。つまり、こうした教育にかかる費用は経費でない。人材育成に投資すれば、成長した人材が数年後には企業成長に大きく貢献してくれるととらえるのである。
- ・トップによる社員との雑談会、「社章を守る会」
「社章を守る会」と銘打った飯田最高顧問主催の雑談会。1968年頃から1972年頃まで続く。年間10カ所ほどの支社において、幹部有志の参加により開かれた。経営トップが社員に対し直接経営理念やビジョンを語りかける場として貴重な試みであった。
- ・チェンジリーダー制度
業務革新のための現場リーダーを発掘するという主旨のとりくみ。1999年から導入。2002年度からは社員側より希望を募る公募制になった。
- ・システム行動コンテスト
これは、プロとして求められる自覚と技能のスキルアップのため。それを行う指導・訓練の場である。セキュリティ・ビジネスにおけるQC活動ともいえる。
- ・社員海外留学制度
米英の大学で本人の希望する大学に年間10人程度を2～3年間派遣する。セコムの経営理念をしっかりと身につけ、かつ自由に外国語を話せる社員が100人規模で必要になるとの判断からのこと。将来、セキュアリティビジネスのサービスがどのように拡大されるか予測するのはむずかしい。そこで、留学先を会社が決めるといことはあえてせず、本人が決めるようにした。
- ・昇進、人事評価
毎年、全社員対象に昇格試験が行われる。人事評価は、年4回にわけて職務遂行度の評価を行う。会社が期待する役割に応じて6つのクラスに区分し、社員を評価する。社員は評価に対して異議申立もできる。また、この評価活動とは別箇に、社員は年1回自己申告書を作成し、提出することで自らのアピールもできる。(加藤善治『セコム 創る・育てる・また創る』東洋経済新報社、2003年。92頁から116頁)・

⑧ローム〔京都市右京区、社長 佐藤研一郎、売上高(06.3月期連結)3,877億円、経常利益784億円、売上高経常利益率20.1%、事業内容 集積回路、半導体素子、受動部品、ディスプレイ装置、単体従業員数3,315人(平均年齢35.2歳)〕

- ・少人数で身軽な体制の経営陣
ロームの本社だけでも2600名の社員がいる。しかし、取締役は6名だけである。なお、監査役は4名であり、全員が社外監査役という構成になっている。

社外取締役や執行役員制、ストックオプションなどはとらない。

・課長以上の管理職は全員年俸制

・職種を4つに区分している

①管理職（課長級以上）、②クリエイティブ職（研究開発）、③エキスパート職（専門職）、④ゼネラル職（一般事務）の4つから職種を構成する。

・裁量制の導入

このうちクリエイティブ職とエキスパート職の主任以上には、1999年4月から裁量制を導入した。裁量制とは、給与支払いを直接労働時間に結びつけるのではなく、一定の成果と結びつけるようにするものである。

・実力主義賃金制度への移行

これは1999年4月から実施。基本給の中の年功給部分を縮小させ、各種手当の見直し、整理を行った。成果給部分は変動する可能性がある。一方、年功給的部分を少なくするといってもまったくなくなるわけでないし、給与部分での最低保証給与もありうる。そこで、両者は区分した方がわかりやすい。このため、これらはそれぞれ2つの異なった銀行口座に振り込み、社員が2つの給与の性格を自ずと区分できるようにしている。

・問題を抱える社員の処遇

会社内の人間関係その他で問題を抱えている社員については、社内の花形的部門に異動させる。これは通常感覚と逆であるが、いわば「教育的指導」により、問題を解決するようにしているということである。

・年3回のボーナスと豪華な社長賞の授与

ロームでは連結税引き後利益が前年を上回った場合、その伸び率に応じて3月の期末感謝金を社員に還元している。

社長賞は、前年度において会社の利益に貢献した者、またロームの名誉となる行いをした者に毎年1月に贈られる制度である。賞金1000万円のダイヤモンド賞、100万円から500万円の金賞、50万円から250万円の銀賞、30万円から100万円の銅賞、さらに努力賞と5つの区分があるが、ロームの報奨制度はきわめて高額であることが特徴。社長賞の受賞者は1回あたりで延べ1500名にもものぼる。

・提案キャンペーン

一般職を対象に、事務の合理化、効率化に寄与した者を報奨する。これも最高のA賞では10万円の賞金が与えられるビッグな内容である。

（笹川大助『勝ち残る企業の経営戦略』文芸社、2001年、138頁から158頁）。

⑨日清食品 $\left[\begin{array}{l} \text{大阪市淀川区、社長 安藤宏基、売上高(06.3月期連結)3,217億円、経常利} \\ \text{益395億円、売上高経常利益率12.2\%、事業内容 即席袋めん類、カップめん類、} \\ \text{チルド・冷凍食品、単体従業員数1,411人（平均年齢40.0歳）} \end{array} \right]$

・SBU制による組織のフラット化とスピード化

日清食品には課長はいるが、課は存在しない。課を撤廃したのは、トップの意思が現場に正確に届きやすくするためである。あるいは、中間管理職の伝言ゲームによりねじ曲げられたりしないようにするためである。SBUは同一業務を手がける7～8人で構成、主に課長か係長がリーダーを務める。意思伝達は担当役員→部長→SBUリーダーとい

う経路をたどる。リーダーの選出権はSBUにあり、情報を抱え込むリーダーがいればメンバーの力で交代させることもできる。

- ・SBUボーナスでメンバーを動機づけ

SBUには通常のボーナスと別にSBUボーナスがあり、目標達成度に応じて支払われる。SBUボーナスは社員平均で一人あたり50万～60万円程度になり、SBUメンバーの動機づけの一つになっている。SBUメンバーの評価は、評価理由を明確にした上でリーダーが行う。

- ・集合研修にはあまりこだわらない。

日清食品では社員それぞれの独自性や創造性を重視しており、同じ枠に社員をはめるようなことは好ましくないと考える。したがって、集合研修というかたちにはあまりこだわっていない。それは、全社的な研修が入社時と管理職就任時の2度しかないことを見てもわかる。

- ・コア社員制度

1999年に創設。将来有望な人材、意識の高い若手が現状にとらわれず、会社の将来像を探り、それを経営に反映させることが目的である。

(日経ビジネス 2004.2.23 特集日清食品 独創に飢える王者)。

⑩ベネッセ・コーポレーション

岡山市、社長 森本昌義、売上高(06.3月期連結)3,337億円、経常利益294億円、売上高経常利益率8.8%、事業内容 教育事業グループ、ウィミン&ファミリー、語学、単体従業員数1,807人(平均年齢33.4歳)

- ・顧客別の社内カンパニー制を導入、1999年4月から

これにより、年代別に見た顧客の生活を支援する企業という方向を明確に打ち出した。

- ・アウトソーシングの活用による身軽な本社体制の実現

ベネッセの単体売上高(2003.3月期)は1,700億円余でありながら、社員はアウトソーシングの活用によりわずか1,646人とどまる。

- ・新規事業等の責任者には、経営責任者を含めて外部人材を積極登用している。中途採用にも積極的

- ・女性活用型企業、大卒女子の就職人気企業トップ。応募倍率は100倍以上の倍率である。介護休暇制度の充実などで女性の働く条件を整備しており、女性が働く場としては恵まれたところである。

- ・トップと一般社員との間で綿密なコミュニケーションが図られている

①一般社員の希望者と社長との朝食会

②管理職は毎週社長との朝食会

③「拝啓 社長殿」という社員から社長にあてた親展の手紙制度、これは年1回だが、約2000人の社員全員から来信がある

④「私の記録」という社長あてのインターネットメールが毎日200本は届く。

- ・「青紙制度」というビデオレターを使った社内公募制度の存在

- ・本社内に社員用の研究室がある

- ・市民に開放されたレストラン(社員食堂)がある

- ・国吉康行美術館が社内にある
(直接訪問取材による)

⑪キーエンス 〔大阪市東淀川区、社長佐々木道夫、売上高(06.3月期連結)1,582億円、経常利益844億円、売上高経常利益率53.3%、事業内容 検出・計測制御機器、試験研究機器、自動化用測定機器、単体従業員数1,529人(平均年齢 31.8 歳)〕

- ・業績連動型の報酬で抜群の高給与を誇る
キーエンスでは、営業利益の 10 %程度を賞与として社員に還元している。その結果、平均年齢 30.9 歳という若さにもかかわらず、平均年間給与が 1,080 万円と、1,000 万円を超える高額となっている。
- ・若い集団であるため、短期間のうちに管理職を育てていかなければならない。そこで、1994 年から採用しているのがマネジメント・デベロップメント・プロモーション (MDP) と呼ぶ管理職登用にあたっての試用制度である。これは管理職に登用しての半年間は経験を積ませる「試用期間」、実践トレーニング期間と位置づけ、管理職としての仕事に馴染ませるものである。
- ・キーエンスは、ストックオプション制度については必ずしも会社の付加価値の増大を反映しないと考える。そこで、ストックオプションは取り入れていない。
- ・創業記念日は設けない。社員同士の間では役員を含めて肩書きで呼ばない。お互いに「さん」づけで呼び合う。社長や役員を含めても縁故採用はゼロ。
- ・社員のプライベートを重視する考えから、自前の寮や社宅は作らない。すべてマンションなどの借り上げで済ませている。一般に、社内の仕事と人間関係は、合理主義的でオープンマインドなやり方で済ませるようにしている。
(日経ビジネス 2003.10.27「利益率 40 % 驚異の経営キーエンスの秘密」)。

⑫三洋化成 〔京都市東山区、社長 家永昌明、売上高(06.3月期連結)1,084億円、経常利益74億円、売上高経常利益率7.3%、事業内容 界面活性剤、ウレタン関連製品、親油系高分子薬剤、親水系高分子薬剤、特殊化学品、非化学品・技術収入、単体従業員数1,166人(平均年齢 38.4 歳)〕

- ・80 年から分社制度を導入
社内ベンチャーとして 1980 年から分社制度を導入。分社の人員は 10 人足らず。分社の総数は約 10 社まで増えたが、赤字の分社をなくすことができた。
- ・プロフィットセンター制
課、工場のプラントなどの小さい組織を一つの単位として独立採算を図る。プロフィットセンターの責任者は利益によって賞与が増減する。このため、三洋化成は独自の「評価会計」という計算方法をつくり上げた。
- ・チャレンジ契約制度
1989 年から実施している。業務に対する社員の自発的な挑戦意欲を惹き出すことが狙いの制度。たとえば、社員が「2 年間で 2 割のコストダウン」などの目標を決め、役員会の了承の下に会社と契約する。成功すれば、国内旅行などの報奨を受け取る。失敗すれば、プラントの掃除やボランティア活動などに参加する。

- ・ビジネス・クリエイト・パーソナル・チャレンジ制度
これは研究開発者が自らの企画提案を役員の前で説明し、了承が得られたら、今までの業務から一定期間（2年程度）離れて自分の研究に専念できるという制度。1994年からの導入。
- ・2ボス制
営業部門の課は、地域を統括する営業所と産業別の部の両方に所属する。評価、指示は両方から受ける。マトリックス組織の一つ。
- ・参謀制
間接部門の管理職は各プロフィットセンターの参謀に立候補し、プロフィットセンターが業績をあげるためのアドバイスをを行う。参謀の賞与もプロフィットセンターの利益によって増減する。
- ・J E T
全く違う部署の部長同士がお互いに1カ月間仕事を交換するという研修制度。
- ・部長の多ボス人事考課
部長の評価は直属の本部長が55%、残りは他部門の本部長3人が15%ずつ評価を担当するというもの。
- ・奨励賞
会長、社長、本部長が社員と話をし、「会社のためになるので実践してほしい」と感じた場合、5万円までの報奨金を支給する。これについては、成果はとくに問わない。
- ・アクション月報
トップや役員が現場の情報を早くつかめるようにするための制度。課長なら本部長、部長なら社長に報告というように、直属の上司を飛び越えてその上の上司に出す報告書。
- ・道場
役員や部長が道場主となり、7、8人の社員を集めて開催するインフォーマルな勉強会。（日経ビジネス1997.2.10号「三洋化成の負けない経営」）。

⑬林 原 { 岡山市、社長 林原健、売上高(05.10月期単体)260億円、事業内容 医薬品
ルトース、食品用マルトース、トレハロース、従業員数269人（平均年齢42歳）

- ・林原のビジョンと組織
 - ①時代をリードする企業になろうという壮大な気宇にあふれる。
 - ②質において大企業に負けないという気概を持つ。
 - ③国際的に通用する企業になろうとする。
 - ④地方に一つでも魅力ある仕事を多く増やしていくことを使命とする。
- ・異種事業のグループ 16社からなるグループ企業体であるが、本体の林原とグループ企業の関係はきわめて独自のである。
 - ①現在のグループ会社役員の8割以上は、もともと外部にいた人。グループ会社の経営については、外部から経営のプロフェッショナルを招いてその任にあたらせる。
 - ②外部から招いた人材には、基本的に会社の人事権を委ねるようにしている。優秀な人材にすべてを任せて、自分の力を発揮してもらうためである。
 - ③将来的には林原とグループ企業の資本関係はなくし、真に子会社を独立させる。子会

社も林原と同じように、大企業に負けない質の高い企業、国際的にも通用する企業にしたい。子会社については、上場による公開も視野に入れている。

④これにより、林原の意思決定のスピードはあがり、林原が本業とする研究開発に安心して打ち込むことができる。

・人間を中心とする経営を目指す。したがって、林原では人件費をコストと考えない。「会社は単にお金を儲ける場所ではなくて、人生の生きがいの何分の一かを、働く人たちに持ってもらうところだと思います。そのために、社長が大きな生きがいの目標を示して、まず率先してそれに打ち込んでみせる」(牧野昇『創造のちから』エイチアンドアイ、1999年221頁)ことが大事であるとする。

・権限委譲と組織のフラット化

①部課長制度の廃止(1992年)とディレクター制度の導入。

②研究職、営業職、事務職、技術・技能職の4ブロックに分けて、処遇が平等となるよう調整をしている。

③専門職の資格制度を整備。

④メセナ活動に従事する専門家もこのディレクター制度で処遇する。

⑤全体として年功序列人事、終身雇用制のマイナス面を抑え、能力主義的な要素の導入を図った。(前出牧野昇『創造のちから』218頁)。

・メセナと企業経営

①林原はメセナをやっているから、地方の一企業ながら大企業と同じくらいの知名度がある。どこでもよい印象を持たれ、営業にも大きな力になる。メセナは地方の企業でこそ必要とするという考え方である。

②メセナは社員に本業以外の知識と経験を与えてくれる宝物。

③メセナは仕事の一部であり、必要経費であると位置づける。

・企業内で社員を拘束するような制度は、1970年までに基本的に廃止した。社歌や社訓、社員旅行、運動会などをやめた。

・人間の幸せが中心に座っている会社であるので、業務以外では基本的に社員を拘束しない。しかし、人間の基本的な生活部分である衣・食・住の苦勞からは、完全に社員を解放させたいとする。

・社員食堂の刷新

①1999年に本社、工場、研究所など5ヶ所にある社員食堂を数億円かけて刷新。ホテルのレストラン並にした。レトロな中にもモダンな雰囲気を漂わせた施設である。

②他社と違うのは、社員食堂を福利厚生の一環としてとらえず、経営の一環としてとらえていることである。

③社員の有益なコミュニケーションの場として社員食堂を位置づける。

④シェフはグループの京都センチュリーホテルから招く。

・フレックス休暇制度がある。年間7日、好きなときに休暇を取ることができる。

・持ち家取得の支援で社員の「会社離れ」をすすめる。

・保養所は自社で所有しない。世界中のさまざまなリゾート地に保養所がある企業と法人契約をして、社員に利用させている。

⑭しまむら { さいたま市、社長野中正人、売上高(06.2月期連結)3,629億円、経常利益308億円、売上高経常利益率8.4%、事業内容 婦人・紳士向け実用衣料専門店、肌着、ベビー・子供服、寝装具他、単体従業員数1,420人(平均年齢38.1歳) }

・パート社員の活用

しまむらではパート社員の有効活用のため、パート社員にも勤務評定とボーナス支給、退職金制度の適用を行っている。正社員との格差は極力なくす「M社員」制度をとる。

・力のあるパート社員は、どんどん正社員として採用し、店長に就ける。しまむらの急速出店とローコストオペレーションを支えるのは、こうしたパートの弾力的で柔軟な活用が大きく与っている。

・パートの主婦は顧客としてもしまむらのメインターゲットである。そこで、主婦をパート社員として採用すれば、顧客とのスムーズなコミュニケーションもとりやすくなり、店や商品に対する顧客からの要望も吸い上げやすくなる。(月泉博『ユニクロ&しまむら』商業界、2000年、148頁)。

・パート社員は人件費を下げるためだけでなく、いい人材を集める手だてと発想を変えるべきしまむらの場合、一店舗でパートを募集すると、おおむね100人から200人の応募がある。そのなかから8人採用し、さらに店長になれるのはそのうちたった1人である。店長になるパートはもともと優秀である。しかも、店長になると、パート社員のとときの年収160万～170万円が400万円くらいに跳ね上がるので、やる気、意欲はまったく違ってくる。こうしたパート出身の店長のため、店長登用時には、人事管理や損益計算書など数値の読み方を教える研修も行っている。(年2回)。いずれにせよ、パート社員の活用を図ろうとするなら、単に安く使うとか、人件費を下げる対象としてとらえるのではなく、むしろいい人材を集める手だてとしてとらえていくように頭を切り換えることが大切である。

(週刊ダイヤモンド2004.3.27「伸びる小売りは人遣いがうまい しまむら社長藤原秀次郎」)。

⑮ミスミ { 東京都江東区、社長 三枝匡、売上高(06.3月期連結)1,054億円、経常利益135億円、売上高経常利益率12.8%、事業内容 金型部品・FA 機器用部品のカタログ販売、エレクトロニクス部品、連結従業員数2,887人(単体平均年齢38.9歳) }

・ミスミの組織に対する基本的な考え方

①市場の変化に応じて柔軟に変化させることができるフレキシビリティの高い組織にする。

②設備などを自社所有しない「もたざる企業」としての自由な立場、自由な発想

③外部の人に事業に参画してもらうため、積極的に自社情報を開示するオープンポリシー。

④こうした考えから、従来のような階層型の固定的組織はやめることにした。

・チーム制

①部課長や固定的な部門は廃止し、1年ごとにプロジェクト・チーム主体で仕事をする

ようにした。「仕事に基づいて組織をつくる」というやり方。

- ②組織階層は、役員会を中心にしたユニットリーダー、その下のチームリーダー、そしてチームメンバーという3層のみである。
- ③ユニットリーダーは、自分が取り組みたい事業の企画やビジョンを経営戦略会議でプレゼンテーションする。承認されたら、社内からチームリーダーを公募する。
- ④チームリーダーは社外を含めてチームメンバーを公募する。
- ⑤ユニット・リーダーは、自分の立ち上げた事業が黒字化すると、利益の13.3%を手にすることができる。
- ⑥給与は全員年俸制で、マーケットバリューを基準にして評価する。マーケットバリューでの評価にチーム別の利益配分が加算される。
- ⑦フリーエージェント制(2000年～)を導入し、チーム編成時にチームメンバーの年俸額まで交渉・決定するようにした。

・新規事業にとりくむ誘因となる報酬制度

ミスミでは事業の活性化のため、社員が新規事業へとりくみやすくする「単黒ボーナス制度」を設けている。これは新規事業に取り組んで年度ベースの黒字を達成したチームに、翌年の6月には黒字額の26.6%を支給するというものである。成果主義の下で社員を処遇しようとする、報酬は何らかの点で利益と結びつけられる。ところが、ミスミのようにチーム制をとる会社で新規事業に取り組んだとしたら、新規事業の担当チームは赤字になりやすい。ひいては、新規事業チームにボーナスも支給されないという結果になってしまう。これでは新規事業にあたるチーム当事者にとってきわめて不公平であり、納得できないであろう。そこで、新規事業に取り組む社員の動機づけとなるこの「単黒ボーナス制度」を採用したのである。

(三笠書房編集部編『なぜわが社はこんなに元気なのか』ミスミ社長田口弘「ビジネスに「常識」はない」三笠書房、1999年。梅沢正邦『カリスマたちは上機嫌』「目指せ“空”の経営 田口弘」東洋経済新報社、2001年)

⑩オオゼキ { 東京都世田谷区、社長 佐藤美喜雄、売上高(06.2月期連結)564億円、経常利益41億6,700万円、売上高経常利益率7.4%、事業内容 食品スーパー、生鮮食品、一般食品、単体従業員数895人(平均年齢27.4歳) }

・オオゼキにおけるプロフェッショナル人材の育て方

オオゼキでは、プロフェッショナルな人材を育てるため、各店舗に仕入権限を与えると共に、その運用をもっと細分化し、正社員が特定業務のプロにならざるを得ないように仕向ける。たとえば、オオゼキでは、青果、鮮魚、精肉、食品、日配、菓子、酒、雑貨、レジの9部門に分けて社員の配属を行う。そして、「入社後に本人の希望する部門に配属されると、以後、店舗が変わることはあっても部門間異動は一切行われぬ。これは、青果なら青果のプロを育てる、という方針があるからだ。そして、各店舗それぞれの部門担当者が、仕入から販売までを担当する。つまり、社員は自分の担当部門の客の購入状況を毎日店舗で観察し、接客し、そこで得た客のニーズに基づいて仕入をして販売する。ここまで徹底して初めて、本部一括仕入や、パート中心の店舗運営では決して真似のできない、本当の「お客様第一主義」を実現できるのである」。(前掲『早稲田ビジネススクール・レ

ビュー』2006. vol3. 鬼頭稿、25頁)。

⑰安田火災海上保険

- ・2002年度から役員候補者の選定のため、部店長以上の者による互選制を導入した。
(日経ビジネス 2002.6.3 「戦略人事制度改革 安田火災海上保険 役員候補推薦制でミドル活性化」)。