



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# AT&T グローバル・ビジネス・ コミュニケーション・システムズ

このケースは、米国AT&Tの戦略的ビジネスユニット（SBU）である、グローバル・ビジネス・コミュニケーション・システムズ（GBCS）が、AT&Tの分割と市場への競争原理の導入に伴い、人的資源管理戦略と企業戦略とを統合していくプロセスを描いたものである。現在、企業のおかれた競争環境の変化は、企業戦略達成過程での人的資源の重要性を高めている。

5

10

### GBCSの概要

AT&T社は、1983年の分割直前には、全従業員数100万人を超え、アメリカの電信電話市場を独占する大企業であった。組織的には階層的な管理構造をもち、ほとんどの従業員が定年までの雇用を保証された、典型的な「大企業」であった。だが、1983年から始まった電信電話業界の改変は、AT&Tを本社および7つの地域電信電話会社へと解体し、さらに市場に競争をもち込む事で、AT&Tの独占体制に終止符をうった。またそれにともない、人的資源管理システムもこれまでの、長期的雇用を基礎とした大企業的体制から、より柔軟で、企業戦略への適応が可能になる方向への転換を始めた。

15

1996年現在、AT&Tの組織構造は、資料1のようになっている。組織改革の結果、AT&T本社は、30万人の従業員を、4つの事業部と20あまりのSBUで雇用する体制へと変化した。（その他にいわゆるBaby Bellと呼ばれる地域電信電話会社がある。）本ケースで取り上げられるGBCSは、AT&T本社のなかで、マルチメディア・プロダクツ・サービス事業部（MPSG）に所属するSBUのひとつである。MPSGは、マルチメディア関連の製品とサービスを提供する事業部であり、顧客のマルチメディアニーズを確定し、それにAT&Tの提供できるサービスを応用する事が、その主なビジネスである。

20

25

GBCSは、MPSG内部の統合により、1992年7月末に誕生した。GBCSの主な事業は、あらゆる規模の企業顧客を対象にして、多機能電話とその統合システムを販売する事にあり、その主な製品には、20から30,000までの社内電話をコンピュータで制御する、DEFINITY<sup>®</sup>や、

このケースは、クラス討議の資料として、慶應義塾大学経営管理研究科助教授 守島 基博が、同社での資料収集・聞き取り調査と公開された資料をもとに作成した。ご協力に感謝。もちろん、書き手は、このケースに描かれた経営の評価を、明示的にも暗黙的にも行うつもりはない。評価はすべて読み手のそれである。健闘を祈る。

30

1998年9月作成。

さまざまなボイスメール機能を選択・組み合わせ可能な、INTUITY®などが含まれる。一般的にビジネス顧客のニーズに対応した、電話機能とコンピュータ機能との統合に、GBCSの戦略的優位性がある。資料2は、AT&Tのウェブページ（1996年当時）から取り出したGBCSの概要である。

- 5       だが、GBCSの特徴として、競争上の戦略要素に、技術とならんで「人」を位置づけていることがあげられる。1992年の誕生以来、GBCSは、人的資源を競争と組織変革の中核と位置づけてきた。

## GBCSの誕生

10

GBCSは、その前身であるBusiness Communications Systems (BCSystems) の改革の結果誕生した。BCSystemsは、AT&Tの分割のなかで生まれた企業顧客を対象にして、主に電話機能を中心に顧客にあわせたシステムを開発、販売してきた部門である。だが、1990年までのBCSystemsのパフォーマンスは決してよかったとは言えない。当時の社長だった

15       ジョン・バターによると、BCSystemsは、「極めて高いコストと、注文から設置までの長い時間、そして、どん底の顧客満足」に特徴づけられる基本的に失敗の経営だった。

こうした状況に対して、バターは、1989年に、グレン・ハザードを改革チームのリーダーに任命する。その目的は、BCSystemsを「トータル・クオリティ・マネジメント (TQM)」の思想に基づき改革し、顧客への社内電話システムの販売に関して、AT&Tのシェアと売り上げを高める事であった。そしてこの組織改革の重要な一部分が、人的資源管理シ

20       ステムの根本的な再設計だった。

1989年に改革チームのリーダーに任命されたハザードは、1990年2月まで、BCSystemsの診断を行う。この過程で24の実際の顧客注文を、最初（注文）から最後（設置と代金の回収）まで注意深くおいかけることで、いくつかの問題点が明らかになった。ひとつは顧客の注文を受けてから、実際にシステムを設置するまでに時間がかかりすぎる事。なかには3

25       年を費やすものもあり、その間に、顧客のニーズが変化してしまうことが多かった。その結果、多くのシステムに設置の段階で変更が必要になり、コスト上昇を招いていた。

また、組織が機能的に分割されていることから、注文から設置までの工程ごとに責任をもつ担当者が変わり、プロジェクトごとの管理と進捗の把握がなされておらず、顧客は、BCSystems側の一本化された対応を求めて、不満を訴えることが多かった。こうした機能別階層的な組織構造は、AT&Tの時代に作られており、分割の後もそのままの体制で、ビジネス顧客の注文を処理してきた。さらに、こうした組織構造の結果として、プロジェ

30

クト（注文）ごとの利益が計算できる体制になっておらず、利益率などの計算は、事業部レベルでしか行えないことから、プロジェクトごとのコストが極めて高くなる場合が頻繁にあった。こうした診断の結果、ハザードは1990年の後半、プロジェクトのサイクルタイムを短くすることと、プロジェクトごとのアカウントビリティを高めることを最大の目標として、作業プロセスと組織のリエンジニアリングを開始した。

5

GBCSでのリエンジニアリングは、TQMの哲学と、「顧客志向」と「プロセス重視」という2つをキーワードに実施され、これまでのAT&Tのプロジェクト管理の方式や、機能別階層的に分割された組織を改変することを目的としていた。また、プロジェクト毎に、顧客の注文から製品の設置までのプロセスを一貫して管理し、特にプロジェクト終了までの時間を短縮し、また顧客がプロジェクトの進捗状況をかたんに把握できるようにすることで、顧客の満足度を高めることを目指した。

10

人的資源管理の面では、こうしたリエンジニアリングの結果として、プロジェクトに関わる人の役割と期待される行動のパターンが大きく変化した。特にプロジェクトに関わる人材には、個々のプロジェクトを一貫して推進すること、常に顧客の満足のために考えて敏速に意思決定し行動すること、プロジェクトを自分のものとしてケアする意識（ownership mentality）が求められた。また新しくプロジェクト・マネジャーのポジションが作られ、プロジェクトとその顧客の担当として、顧客との接点が一本化された。さらに、組織構造の改変が行われ、これまでの組織縦割り状態から、プロジェクト毎の利益率が計算できる体制が整えられた。

15

ハザードは、1990年9月に新しいプロセスを実験的に導入し、1991年4月～1992年4月にかけて、GBCS全体での実施に入った。1993年の10月までには、GBCSの全プロジェクトが新しい方式で管理され、その結果としていくつかの進歩があった。例えば、顧客のリピー率（再び、GBCSからシステムを購入する率）は、53%から82%に増加し、88%の顧客がGBCSのプロジェクト管理が「非常に良い」と判断した。また収入面でも、設置の30日以内に支払いを済ます顧客が、31%から71%に増加した。

20

25

だが、このようなリエンジニアリングは、GBCSの場合、単にプロセス管理の方法を変化させるだけでは成功しなかった。プロジェクトのより早い達成と顧客の満足を重視した従業員の行動が伴わなければならなかった。また、一人ひとりの従業員が、これまでの大企業的な行動から、より迅速で、組織のために考えた行動を起こすように人的資源管理システムを組み直す必要があった。

30

ハザードによれば、こうしたリエンジニアリングの成功には、「すべての従業員が作業プロセスに関する情報を持ち、それを効果的に使うだけのモチベーション」が必要になる。こ

の視点から、GBCS内のコミュニケーション・プロセスとモチベーション管理に焦点をおいた人的資源管理システムを構築していくことになった。

## 人的資源管理システムの設計

5

GBCSにおいては、人的資源管理システムの設計は、戦略的人的資源管理の考え方に基づいて、新しい組織体制における戦略的变化を人的面からサポートするために、トップダウンで進んでいった。戦略的人的資源管理の考え方は、基本的に、企業の戦略達成に、人的資源管理がどう貢献できるかが常に問題にされることを要求する。したがって、人的資源管理を企業の経営のなかに位置づけていく試みである。

10

だが、GBCSでは、そうした戦略的な要請に加えて、AT&Tの分割と市場における競争の拡大に伴って、組織文化を、官僚的組織のそれ（大企業的文化）から、よりセグメントされた市場での競争に適合的に変革する必要がある。特に、これまでのAT&Tにあった階層的ルール重視とコスト削減を中心とした「公的企業」文化から、新しい市場の開拓と拡大をめざす、より柔軟な文化への転換である。

15

したがって、ここでの人的資源管理システム改革は、大きく2つの目的を持つことになる。ひとつは人材の効果的な活用による企業戦略の達成であり、もうひとつは組織文化変革のドライバーとしての人的資源管理施策である。この2つの要請を達成する人的資源管理戦略と人的資源管理システムを導き出すことがここでの課題であった。

20

### 1) GBCSの企業価値

GBCSでは、人的資源管理システムを設計するにあたって、人的資源管理戦略よりも先に、会社が指針とする人的資源管理上の価値目標を設定した。これは、従業員がビジネス上の意思決定を行う場面での規範・基準となるものである。7つが挙げられた。

25

- ① 個人の尊厳を大切にす。
- ② 顧客のためになる行動をとる。
- ③ 会社と従業員が、顧客に信頼され続けるよう努力する。
- ④ イノベーションを常に心がける。
- ⑤ ティームワークを重視する。
- ⑥ 情報公開につとめ、責任の所在を明らかにする。
- ⑦ 常に卓越を目指す。

30

いうまでもなく、これらの原則は行動指針とでもよばれるべきものであり、実際のビジネ

ス戦略の達成に直接結びつく行動を示しているわけではない。だが米国の企業に多く見られるように、AT&Tでも従業員の行動をコントロールする上で、企業の規範を設定し、会社としての一貫性をもたせることを目的としている。

## 2) GBCSの戦略原則

5

人的資源管理戦略を導き出すおおもとはGBCSの戦略原則である。戦略原則は実際の人的資源管理システムを作る上での方向性を示す。具体的には、次の6要素からなる。

- ① 人的資源を企業戦略達成において重要な要因のひとつと考える。
- ② 新たな顧客を開拓し、維持し続ける。
- ③ TQM(トータル・クォリティ・マネジメント)の考え方に基づいて、ビジネスを展開する。
- ④ 顧客のニーズを実現するために技術を応用する。
- ⑤ グローバリゼーションを急速に展開する。
- ⑥ 顧客にとって、GBCSがもっとも価値の高い製品とサービスの提供者になる。

10

この6つの戦略原則は、下記に述べるように人的資源戦略を導き出すおおもとなるが、同時にGBCSの戦略的体系の中では、中間的な位置を占める。資料3に示されたように、この6つの戦略原則は、企業のビジョン、ミッション・ステートメント、そしてGBCSが指針とする価値によって決定され、さらに具体的な日常的ビジネス場面での行動原則へと分解されていく。米国企業の場合、こうした「ビジョン→ミッション・ステートメント→企業の価値→企業の戦略原則の設定」という合理的のプロセスが意図的に使われることが多い。

15

20

## 3) 戦略原則と人的資源管理との結合

だが、人的資源管理からみて、戦略原則の重要性は、それが人的資源戦略を規定する源泉となることである。1991年にグレン・ハザードから、GBCS(当時はまだBCSystems)の改革を受け継いだジュール・ステッドは、フレッド・レインを人的資源管理担当のVice Presidentに任命し、戦略的目標を具体的な人的資源戦略と施策に落とし込んでいく作業を行った。資料4は、その結果できあがったGBCSの戦略原則と、人的資源管理の関係を示している。

25

レインらのグループは、まずGBCSの戦略原則を基礎に、外部からの情報収集(ベンチマーキング)と内部からの情報収集(従業員のフォーカスグループを使得のヒアリングなど)により、人的資源戦略を形成した。言い換えれば、各々のビジネス戦略原則を達成するために必要な人事上のアクションプランの作成である。さらにそれを達成するための組織デザイン原則と人的資源管理施策を設定した。

30

この図（資料4）について、レインは4点を強調している。まず第1に人的資源管理戦略がGBCSの戦略原則から導き出されていること。ここで、各々のビジネス戦略が人的資源管理戦略に翻訳される。第2に、人的資源管理戦略が、具体的な人的資源管理施策に転換される過程で、それが人的資源管理のミッションに転換されること。ミッションで人的資源管理機能（部門では必ずしも無い）の到達すべき姿が設定される。

第3に、人的資源管理戦略策定を目的とはしていても、同時に組織デザイン原則が導き出されていることである。ここでいう、組織デザイン原則は、これまでの官僚的な組織体制と組織文化をどの方向で、新しい組織文化に移し替えていくかに関する3つの原則であり、

- 1) コミュニケーション・変化・多様性を重視する組織文化の構築
- 2) 従業員の成果に応じた正当な報酬の支払い
- 3) ひとりひとりがビジネスのオーナーになる（企業内起業家スピリット）

からなっている。

コミュニケーション、変化、そして多様性を重視する組織文化は、これまでの強く規制された産業での官僚的で同質な企業文化からの脱却を意味し、人的資源管理施策としては、非階層的で横断的な情報のながれ、変化を歓迎する価値観、そして多様なアイデアを重視するという文化を、組織のデザインと人的資源管理システムを通じて作りあげることの意味している。

また、従業員に与えられる報酬を、成果に基づいて正当に分配することにより、目標管理を前提にした組織の柔軟なデザインと、公平な人的資源管理が可能になる。最後に、ひとりひとりがオーナー意識をもつことは、企業と個人の境界が薄くなることである。

そして第4に、こうした新しい組織文化を可能にするための、具体的な人的資源管理施策が、資料4右のコラムに組織デザイン原則と人的資源管理施策が対応して示されている。

#### 4) 人的資源管理施策の骨格

レインらのグループは、こうして、戦略目標の達成、新しい組織のデザイン、そして新しい人的資源管理施策の設定を同時に行うことを進めた。なかでも、システムの設計にあたってレインがとくに重視したのは3つの人的資源管理施策である。

#### ●パフォーマンス・マネジメント（PM）

一般的にパフォーマンス・マネジメント（PM）とは、従業員のアウトプットを上げたり、戦略的に有効な行動が生起する確率を高めるための一連の人的資源管理施策を意味する。単純に処遇や人事査定をのみを意味するのではない。GBCSでも、その焦点が、企業の戦略的

目的達成につながる成果をあげることにおかれている。そこでは、人材開発などもPMのなかに組み込まれている。

具体的には、GBCSのPMは、パフォーマンス・エクセレンス・パートナーシップ（PEP）と呼ばれ、レインは、これをドライバーとして、個人の目標管理とGBCSの戦略達成をシンクロナイズすることを目指した。システムの詳細は資料5に示されている。GBCSでは、PEPを人的資源の活用による企業戦略達成の根幹と位置づけ、とくにコーチとよばれる上司と、アソシエイトとよばれる部下従業員の共同目標設定プロセスを通じて、組織と個人やチームの目標が関連づけられていく。

このシステムは11の原則に基づいて運営される。

- 1) コーチとアソシエイトのパートナーシップは、両方向のアカウントビリティに基づく。
- 2) アソシエイトの成果目標は、ビジネス全体の目標に、測定できる形でリンクされる。
- 3) 成果の評価と人材開発に関するフィードバックが常に提供され、複数ソースから提供される。
- 4) アソシエイトから、コーチへのフィードバックを欠いてはならない。
- 5) 個人間の比較をフィードバックのなかでは行わない。
- 6) 成果の順位付けや個人間の相対評価をしない。
- 7) 給与の設定は個人の成果のみならず、グループの評価にも基づく。
- 8) 企業価値を具現する行動は、企業の戦略的目標の達成に貢献する行動と同じぐらい重要である。
- 9) コーチは、アソシエイトの給与決定に関して全責任をもつ。これには個別給与の増減とグループボーナスの決定をすべて含む。
- 10) 正式の成果評価は1年に1回行われる。
- 11) PEPそれ自体の評価は従業員のアウトプットレベルだけでなく、インタビューや態度調査を通じて、従業員の満足度や意識からも測定される。

#### ●報酬システム

こうしたPEPと連動する形で、報酬システムにも大きな変更が加えられた。ここでの大きな転換点は次の2つである。ひとつは、報酬（とくに給与報酬）がGBCS内での報奨の根幹となること。したがって、給与とともにポジションやパワーの上昇に伴う昇進を企業内インセンティブとして意図的に用いることはしない。もうひとつは、PEPによる個人成果の評価と同時に、より大きな単位の成果（会社全体、事業部、チームなど）が報酬決定の基盤となることである。

より具体的には、報酬システムは、プロGRESS・シェアリング・プラン（PSP）とよば

れる一般従業員及び管理職向けのもの、特別長期報酬プラン（SLTP）とよばれる上層管理者むけのものに別れている。詳しくは資料6を参照してほしい。いずれも、個人の報酬を事業部やチームなど、個人を超えた単位の成果とリンクさせることを目的としており、PEPが、個人個人の成果マネジメントであるのを補強する。

5

#### ●コミュニケーション・システム

PEPと前述の報酬システムの目的は、両方とも従業員（アソシエイトと管理職）の行動を事業の戦略目標と一致させることにある。だが、レインは、こうした個人目標と組織目標の近接は単に報酬システムや成果マネジメントシステムの設計・運用だけでは達成されないと考え、これに付け加える形で多くのコミュニケーション・プログラムを設定した。その概要は、資料7に示されている。ここでの主な目的は、従業員と企業との双方向情報共有を推進することであり、会社の戦略的目標が多くの従業員に共有され、またその達成の過程で問題点が明らかになることを目的とする。

#### 15 5) 人的資源管理システムの全体像：まとめ

人的資源管理システムはこの3つの施策を中心として構成されたが、より具体的には、資料4の右端をみると、その全体像がおおまかに描かれている。まずGBCSでの組織文化再構築は、戦略学習フォーラムの新設、PEPワークショップ、TQMワークショップなどの従業員の学習を促進するプログラム、従業員と会社との情報共有やコミュニケーションを目標としたコミュニケーション・プログラム、そして多面的リーダーシップ能力の開発、社内の人的資源多様性の向上、グローバル化へ対応した人材育成などの多様性プログラムによって実行に移された。

さらに、従業員の報酬を公正で、かつ効率的に配分する目的は、PSPとSLTPを使って実施された。だが、SLTPは単なる長期的に給与報酬を配分するだけでなく、ひとつのプラットフォームとして機能し、その他の長期的報奨もそのなかに組み込まれた。このなかのほとんどは、大きな達成に与えられるご褒美のような性格をもつ。

さいごに、従業員のオーナー意識を育てるために、PEPに加えて、一連の従業員のボイス（提案・不満・苦情）を聞く施策が設けられた。このなかには、いわゆる態度調査のようなものから、より進んだ苦情処理システムのような施策までである。最後に、オーナー意識を育成するためにも、チーム制を導入し、チームが、仕事の単位であると同時に、評価の単位であることも強調した。

30



## 人事部の役割

GBCSでは、戦略的人的資源管理を始めることで、人事部自体も変化を余儀なくされた。1993年まで、GBCSの人事部は一般的な「人事サービス」をSBUに提供することを目的としており、給与、採用・配置、人員計画など、伝統的な分け方に基づいたサービスをマネジャーに提供していた。もっとも重要な効果性指標は、現場のマネジャーの仕事を援助することであり、具体的な人材の採用・育成・配置は部門のマネジャーに任されていた。それに対して、改革後は人的資源管理部門がビジネスユニット全体の戦略達成にどう貢献するかが、その効果性指標として問われることになる。

5

1992年後半に、人事部は、戦略的人的資源管理ユニットとして改組され、そこではそれまでの伝統的な人事機能による区分から、以下の3つの目的を中心として、人員、活動、組織が編成された。

10

- 1) 組織の多様性を上げる。
- 2) 従業員関係を向上する。
- 3) 戦略的人員計画をたて実行する。

15

これらの目的を達成するために、人事部の構造は資料8のように変更された。さらに、この構造のなかで各々の機能（従業員サービス、多様性プランニングなど）は、GBCS人事部のメンバーがチーム制を用いて担当しており、しばしばそうしたチームはバーチャルに運営される。また、同じ人間が複数のチームにはいることもあり、組織構造は書面に現れるほど固定的ではない。

20

具体的には、以下のようになる。

### 1) 従業員サービス

このチームではこれまでの人事機能にもっとも近い仕事と、前述した新しい人的資源管理施策とを両方受け持ち、人的資源管理部門でもっとも重要なチームである。このチームは、4つのサブチームに別れている。4つのうち最初が資源管理チームであり、ここでは、いわゆる給与と人員配置の実務を担当する。これまでの人事とよばれる仕事にもっとも近い仕事である。

25

次が、従業員充実チームであり、ここで前記した新しい人的資源管理施策、つまりパフォーマンス・マネジメント（PM）と従業員コミュニケーションを受け持つ。第3が、従業員サポートチームであり、ここでは、従業員の自己申告による異動、転勤などに伴う情報提供、さらには、外部で仕事を求める必要のある場合の職務紹介サービスなどを行う。そして最後が人事サービスチームで、このチームは、従業員と直接ではなく支店などで、

30

人事を担当する従業員を援助するさまざまなサービスを提供する。

#### 2) 従業員関係チーム

このチームの主な仕事は、主に工場労働者との良好な関係を維持することである。だが、そこでも焦点はこれまでのような交渉ではなく、技術の変化にともなう、従業員の再訓練に  
5 重きがおかれる。

#### 3) 従業員参加促進チーム

このチームの目的は、ひとりひとりの従業員がGBCSの運営に参加し、そのなかでビジネス・オーナーとして会社の戦略達成に貢献することを援助することである。経営上層部との  
10 情報共有、参加や発言を促すプログラムの開発・実行、さらには、プロフィット・シェアリングプランの開発・運用まで行う。

#### 4) 多様性向上チーム

このチームは米国内では、おもに女性や少数民族など、これまで人的資源として使われる  
15 程度の少なかった人材の獲得・育成・維持を担当する。またセクハラなどの問題を予防することもこのチームの担当である。

さらに、グローバルな場面では、ビジネスのグローバル化を前提として人的資源  
の採用・育成を行う。GBCSは、グローバル化に対応した人材の採用と育成が重要な課題である。

#### 5) 人材開発チーム

このチームはGBCSの全体的人材開発を促進する。特に重視しているのが、技術的スキ  
20 ルの陳腐化防止と、リーダー育成である。

このように、GBCSの人的資源管理部門は、新しい人事機能による再編成と、運営にあ  
たっているチーム制で、これまでの人事機能とは大きく異なった形態をとっている。

以上のようにGBCSの新しい人的資源管理システムは、A T & Tの分割と組織の再編とお  
25 よび情報産業の急速な発展とグローバル化のなかで、「大企業志向」から脱却し、GBCSが顧客志向・プロセス管理志向になるという戦略を実現するために構築された。GBCSでは、企業戦略から、組織デザインと人的資源管理システムデザインの原則を導き出し、それを具体的な人的資源管理施策に落としていくという明確な方法により人的資源管理システムを戦略的に組んだ。また、人的資源管理機能が、ビジネス戦略達成のために行う貢献を最大化することを常に念頭において、人的資源管理を行っていくという意味でも戦略的であった。人的  
30 資源を戦略達成の重要な柱と考え、それによって新しい競争環境に対応していく大きなしかけとして、新しい人的資源管理システムは編成されたのである。

## 資料 1

### A T & T の本社機構 (1996年当時)



### A T & T の変化

1984年以前	1985年以降 (主に1996年から)
ひとつのベルシステム	A T & T と 7 つ の 地 域 電 話 会 社
従業員100万人以上	全体で315,000人
規制された独占企業	競争の導入
技術優先	市場 (顧客) 優先
米国市場のみ	グローバル市場
音声通信	音声、データ、画像など多種の情報通信
安定性	変化
中央集権的管理	市場セグメントに基づいて分割されたSBU

## 資料 2

GBCSの概要 (AT&T社のホームページより, 1996年当時)

### Multimedia Products Group

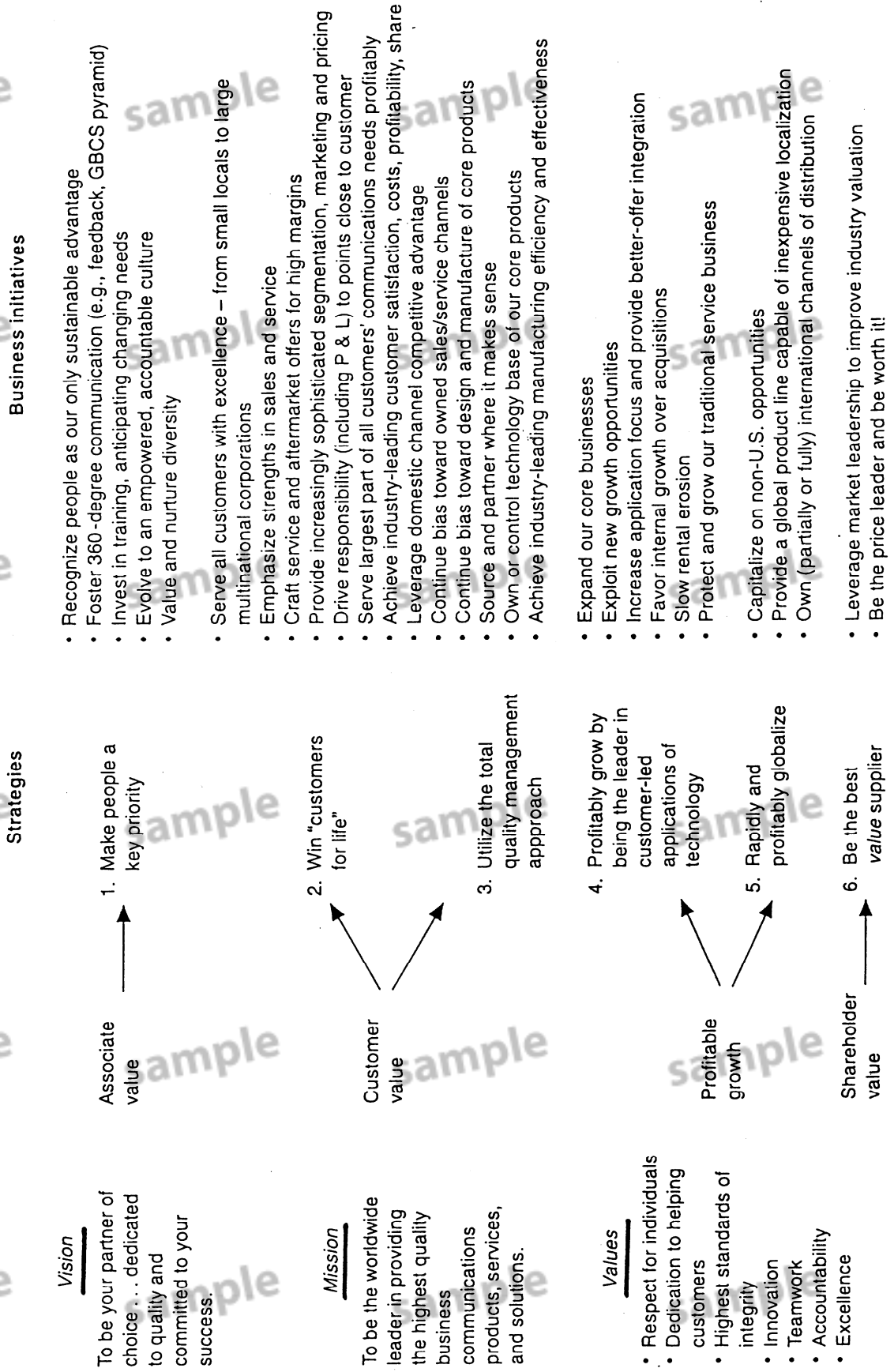


- Consumer Products
- Global Business Communications Systems
- AT&T Microelectronics
- AT&T Paradyne
- Multimedia Ventures and Technologies
  - AT&T Ventures
  - Custom Electronic Systems
  - Advanced Technology Systems

Global Business Communications Systems offers premises products and customer service for business customers. Its products are sold in more than 90 countries. Major products are the Definity(R) Communications System, a digital private phone switch for 20 to 25,000 lines; Partner(R) and Merlin(R) Communications Systems, including multiline cordless phones for small- and medium-sized businesses; the AT&T TransTalk(SM) 9000 Digital Wireless System, a multiphone, multiline system that eliminates telephone wires in the office; products that link PBXs to computers for customer service and telemarketing applications; the AT&T Vistium(TM) Personal Video System, combining desktop videoconferencing with document collaboration; the Picasso(TM) Still Image Phone, which sends full-color, high-quality images over an ordinary phone line and allows users to simultaneously talk on the same line; and a range of facsimile machines.

Also offered are integrated and stand-alone voice-processing systems; the AT&T Intuity(TM) System, a multimedia system that combines voice-messaging and voice-response technology so users can send and receive voice, text and visual messages; Audix(R) Voice Messaging systems; the Conversant(R) Voice Information System, a multilingual, interactive voice response system that employs speech recognition technology; and the AT&T Group Video System, which offers global video-conferencing capability utilizing advanced video and audio compression technology.

### 資料3 GBCSの戦略モデル



## 資料 4 GBCSの人的資源管理戦略

GBCS business principles	GBCS HR strategic imperatives	Human resources mission	Focus areas	HR plan initiatives
<p>Make <i>people</i> a key priority →</p>	<p>I. Associates actively take ownership for the business success at all levels, individually and as teams by improving associate value. →</p>			<p>Learning forums such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change management and you</li> <li>• GBCS strategy forum</li> <li>• PEP workshop</li> <li>• Quality curriculum</li> </ul>
<p>Use the <i>total quality management</i> approach to run our business →</p>	<p>II. GBCS HR contributes to increased shareholder value by achieving process improvements that increase productivity and customer satisfaction. →</p>		Cultural change →	<p>Communication platform:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ask the president</li> <li>• Answerline</li> <li>• All associate broadcasts</li> <li>• Bureaucracy busters</li> <li>• Associate dialogues</li> </ul>
<p><i>Rapidly and profitably</i> globalize the business →</p>	<p>III. Ensuring GBCS HR readiness to expand its business initiatives into global markets which requires a business partner that is sensitive to the unique needs of various cultures and people. →</p>	To create an environment where the achievement of business goals is realized through an acceptance of individual accountability by each associate and by his/her commitment to performance excellence.		<p>Diversity platform:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralistic leadership: Managing in a global society</li> <li>• Celebration of diversity</li> <li>• National diversity council</li> </ul>
<p><i>Profitably grow</i> by being the leader in customer-led applications of technology →</p>	<p>IV. HR strategic plans and processes support and are integrated with GBCS' strategic and business planning processes so that the HR management system attracts, develops, rewards and retains associates who accept accountability for business success. →</p>		Rewards and recognition →	<p>Progress sharing plan (PSP)</p>
<p>Be the <i>best value supplier</i> →</p>	<p>V. GBCS HR provides a level of service to internal and external customers that establishes the HR organization as their value-added business partner. →</p>			<p>Special long-term plan (SLTP) recognition platform:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trailblazers</li> <li>• Partner of choice</li> <li>• President's council</li> <li>• Achiever's club</li> <li>• Local recognition programs</li> <li>• Touch award</li> </ul>
	<p>VI. The HR leader and team are competent to provide leadership and support to GBCS by championing HR initiatives that contribute to GBCS' success. →</p>		Ownership →	<p>Performance excellence partnership (PEP)</p> <p>Associate surveys:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASI (associate satisfaction index)</li> <li>• AOS (associate opinion survey)</li> </ul> <p>Organizational effectiveness:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work teams</li> <li>• Process teams</li> </ul>

資料 5

Performance Excellence Partnership (PEP) の概要

要素	目的
目標の設定	目標を設定して成果をあげる。目標は現実的で、企業目的とリンクしていないといけない。SMART(Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timely)でないといけない。設定された目標のSMARTさを少なくとも年3回確認し直す。
成果のフィードバック	常に行われる。行動を建設的に修正し、またスキル向上に役にたつフィードバックでないといけない。目標に関連しているべきである。少なくとも年に3回行われなくてはならない。
年次の成果考課	設定された目標達成度の評価と達成に至る過程の評価を行う。企業目的との合致度と、タスクの困難さを考慮に入れる。
上方へのフィードバック	従業員が匿名のフィードバックを上司について行う。特にリーダーシップと企業価値を上司の行動が示している程度に注目する。
人材開発	個人とチームの成果を向上させるために行うべきアクションの提示をする。訓練の側面だけでなく、職務の割り振りも含む。
報酬と報奨	多くの形態をとる。非金銭的報酬やその人の希望や能力に適合的な職務配置も報酬に含む。PEPの報酬/報奨プログラムは、GBCSの戦略的目標への達成に貢献した程度と、組織の価値を具現した行動を重視する。

資料6  
給与システム

要素と対象	目的
Progress Sharing Plan (PSP) : 一般従業員対象	主にチームや事業部の業績向上および顧客サーベイに基づく顧客満足度の上昇に対応して、一般従業員にボーナスを支給する。基本給にはくり込まれない。
Special Long-Term Plan (SLTP) : 上位管理職以上対象	上部マネジメント層に対して、事業部の過去3年間の業績を基礎に支払われる。上部マネジメント層の給与中、かなり大きな割合を占める。



マネジメントと一般従業員の賃金表 (1996年当時)

MANAGEMENT SALARY RANGES

SALARY GRADE	SALARY RANGES			TIER C & Below TARGET BONUS			TIER B TARGET BONUS		
	MINIMUM (80%)	MIDPOINT (100%)	MAXIMUM (120%)	TEAM (50%)	INDIV. (50%)	TOTAL (100%)	TEAM (60%)	INDIV. (40%)	TOTAL (100%)
1	\$ 29,700	\$ 37,100	\$ 45,500	\$ 2,200	\$ 2,000	\$ 4,200			
2	\$ 35,300	\$ 44,100	\$ 52,900	\$ 2,300	\$ 2,300	\$ 4,600			
3	\$ 41,200	\$ 51,500	\$ 61,800	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 5,200			
4	\$ 45,400	\$ 56,800	\$ 68,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400			
5	\$ 50,700	\$ 63,400	\$ 76,100	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 7,200			
6	\$ 60,000	\$ 71,200	\$ 85,400	\$ 7,200	\$ 7,100	\$14,300	\$ 8,600	\$ 5,700	\$ 14,300
7	\$ 63,100	\$ 78,900	\$ 94,700	\$ 7,900	\$ 7,900	\$15,800	\$ 9,500	\$ 6,300	\$15,800
8	\$ 72,800	\$ 91,000	\$109,200				\$13,800	\$ 9,200	\$23,000
9	\$ 83,400	\$104,300	\$125,200				\$15,900	\$13,800	\$29,700
10									
11									
12									

SECRETARIAL SALARY RANGES

SALARY GRADE	SALARY RANGES			TIER C & Below TARGET BONUS					
	MINIMUM (80%)	MIDPOINT (100%)	MAXIMUM (120%)	TEAM (50%)	INDIV. (50%)	TOTAL (100%)			
A	\$ 30,200	\$ 37,800	\$ 45,400	\$ 2,100	\$ 2,000	\$ 4,100			
B	\$ 26,100	\$ 32,600	\$ 39,100	\$ 1,800	\$ 1,700	\$ 3,500			
C	\$ 23,200	\$ 29,000	\$ 34,800	\$ 1,500	\$ 1,400	\$ 2,900			

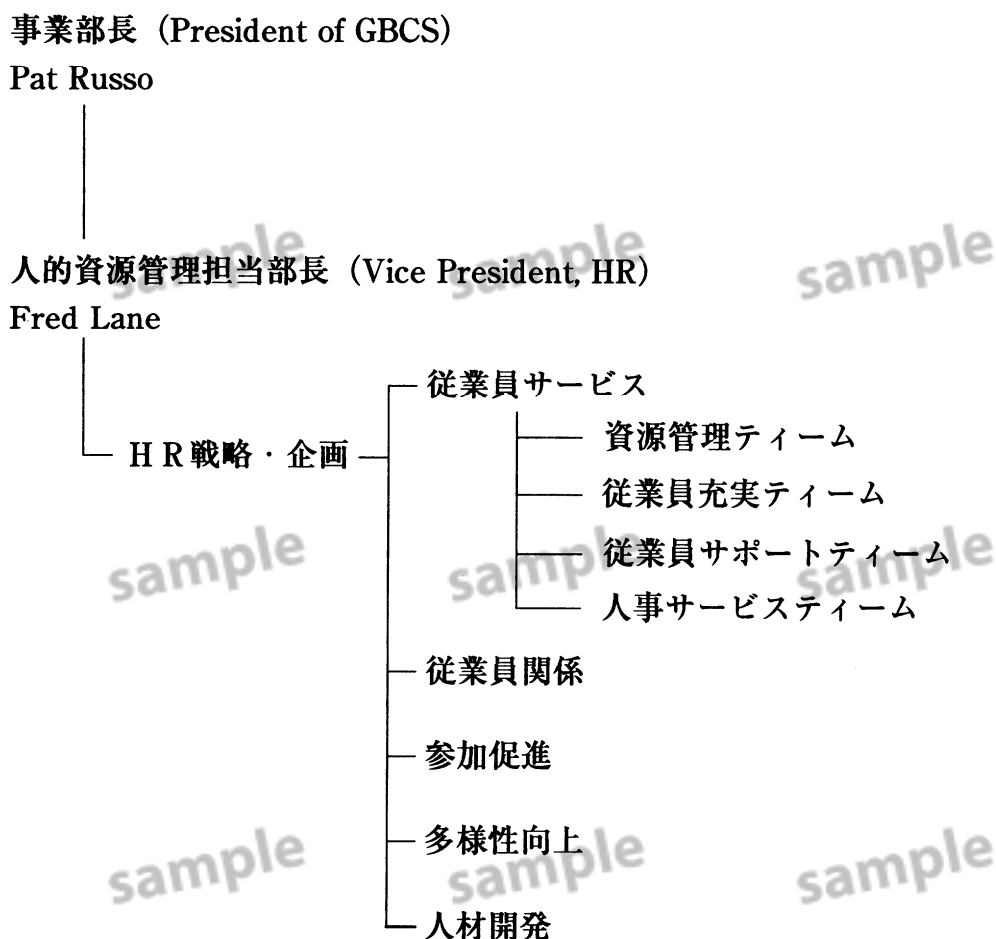
## 資料7

### コミュニケーション施策（一部を抜粋）

施策	内容	対象
アンサーライン	従業員がフリーダイアルの電話番号でGBCSの経営状態や人事処遇施策について、匿名で質問する。答えは72時間以内に、書面や電子メールで戻ってくる。	個人・グループ
チャット・グループ	小人数の従業員が、グループで、SBUのトップと会って懇談する。	個人・グループ
官僚制を壊せ	従業員が、現存する規則や組織の壁が官僚的な不都合を起こしていると感じるとき、それを改革する方法を提案できる。48時間以内に採用かどうかの通知がなされ、採用され、実用化された場合は金銭的報酬が出る。	個人
情報共有ビデオ	年に4回作られる会社の経営・財務状況についてのビデオ。ネットを使っていつでも見ることができ、また質問もできる。	個人・グループ
優秀者推薦プログラム	戦略達成に貢献したり、会社の価値を具現する行動を示した人を上司や仲間が推薦して、場合によっては報奨金がもらえる。	個人・グループ
従業員態度調査	年に2回全従業員対象に行われる態度調査。主に満足度・モチベーション・職場についての意見が聞かれる。従業員満足度指標（Associate Satisfaction Index）が毎回計算される。	個人

資料 8

人的資源管理担当部門の構造 (1996年当時)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.