



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キリンビール株式会社の新人事制度（A）

5

キリンビールが新人事制度を導入したのは、管理職については1989年1月1日から、一般職（キリンビールでは総合職と呼んでいる）については1990年2月21日からである。（新人事制度のうち、3.に述べる経営職制度の改訂は先だって1988年に行われた。）それ故にまだ始まったばかりの状態で、この方法に効果があるかどうかは必ずしもはっきりしていない。このケースは、どの様な現状の中で、どういう考え方をして制度を組み立て、どういふことをやろうとしているのかについて述べたものである。

10

1.キリンビールの概要

15

キリンビールの概要は、社員数はおよそ8000人で、この数字はこの10年間ほど、ほとんど変化がない。売上高は1兆3500億円ほど（1990年12月）である。しかしビールは税金の割合が47～8%なので、実売上は8000億円程度である。事業所数はビールの支社が全国17社、そのブランチとしての支店が40カ所。工場は15工場。それ以外に研究開発部門として研究所や医薬品工場などの事業所がある。

20

キリンビールというブランドは、100年以上使い続けられていて、いわゆる単品の製造・販売をやってきた。かつてはこれといった営業をやらなくともなんとなく売れて、シェアで最高62%というところまでいったこともあった。しかし、アサヒビールのスーパードライが市場に出た1987年から、その辺の流れが変わってきた。

25

そこでキリンビールも、今までの会社の運営の仕方、経営方法の見直しの必要性を認識した。時代の流れに即して、経営の方向を変えていく必要があるだろうということである。いろいろな社内改革は、そこから端を発している。そしてその中のひとつに、人事制度の諸施策の改革がある。

30

このケースは、1990年4月13日の第1775回労働法学研究会でなされたキリンビール株式会社人事部智田秀穂氏の講演に基づいている。同氏の承諾のもと、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授高木晴夫がケースとして作成した。
版権© 慶應義塾大学ビジネススクール、1992年

2. 新人事制度導入の背景

(1) 企業構造のリストラクチャリング

まず「キリングループの経営理念」について述べておく（資料1参照）。キリングループ

5 は関連会社40社ほどで、今後それらの広がりを持たせて行こうと模索中である。資料に示
されている「2001年に向けてのキリングループの経営目標」は、キリングループ全体で1
兆5000億円（税抜き）、現在の倍ぐらいにしようというものである。そのためにビールだ
けでなく食、外食産業、乳製品もやっている。バイオでは、やっと医薬品の第一号として
10 「エスパー」と言う名の増血ホルモン剤を出した。第二弾として白血球を改善する薬の発売
を目指している。このように医薬品では少しづつ形を為してきている。バイオについては
植物研究所を中心に研究を進めており、サービス分野では旅行関係のサービスをはじめて
いる。

エンジニアリングでは、装置産業というビール工場の性質上、エンジニアリングの技術
は備蓄されている。たとえば空きビン検査機という、ビールの内容をセンサーを使ってチ
15 ェックする機械や、ビンの傷を検査する機械を作り商品化した。

また情報システムは、酒屋のレジで打った内容が、売上集計から酒税計算までやってし
まうようなPOSシステムを開発して全国の酒屋に配置してきている。このように、事業化
できそうなもの、従来人手で処理していたものの機械化システムを開発し、問屋に納入し
ているが、売上状況は大変良く、将来の見通しも明るいと言える。

20 以上の様に、食、バイオ、サービス、エンジニアリング、情報システムを5つの柱としな
がら最終的には2001年の売上1兆5000億円を達成したいと考えている。

(2) 社員の意識・行動の変革

これらの実現のためには、社員の意識や考え方、行動の仕方を単品の製造販売を中心と
するものからえていかなければならない。

25 「競争優位性のある事業の展開」（資料1）とは、一言でいえばハード、つまり入れ物の部
分であり、「経営機能の充実」は、いわゆるソフトの部分である。ハード・ソフト両面から
の変化が必要なのであるが、ソフト面、つまり社員の仕事のやり方の変革の方がハードよ
り難しい。社員の仕事のやり方を変えるとは、「組織構成員の意識改革と活性化（資料1）」
ということが必然的に出て來るのである。その下の「アンラーニングを基とした意識改革
30 の推進」「人材の育成、確保」は、キリンビール社員8000人一人一人の創造性をどの様に
発揮してもらうかと言うことである。その仕掛けりのひとつとして人事制度の改訂が考
られた。

(3) 「人事の基本理念」の制定

従来のキリンビールには人事に対する基本理念としてははっきりしたもののがなかったと言っても良い。今回の抜本的な人事制度改訂を期に、そのおおもとである基本理念の検討が必要だと考えられた。

この基本理念（資料2）の前段階で、8000人という社員集団をどう考えるかということを考えられた。そして、この8000人は、ただ偶然集まつたのではなく、何か必然性があるのでないか、ならばその必然性を大切にして社員というものを考えていくことになった。そして最初に出てきた基本理念が「人間性の尊重」であった。

この「人間性の尊重」は、会社が社員に対しての人間観をいっているものである。さら 5
に言うと、「自ら成長し、発展し続けようとする…」といっているのはD.マクレガーとい 10
う人だが、彼の著書「企業の人間的側面」の中での理論でX理論、Y理論というのである。 Y理論と言うのは人間は信頼に足る、X理論は、人間は放って置いたら仕事をしないという考え方である。どちらがいいかと考えた場合、キリンでは人間は自ら成長するし、自らセ 15
ルフコントロールするのだ、他人がとやかくいうことはないというY理論の人間観に立つべきであるとされた。そして、会社はそういう努力をして社員に向かって行くと約束したのが、「人間性の尊重」の中身である。

次は「個人のミッションの明確化」である。ここでキリンビールが重要であると思ったのは、会社は8000人が作っているひとつの有機体、細胞であって、その細胞のひとつが欠けたらそれを補完する人がいない、その人の役割はその人において他にできないという考え方である。

従ってその人ひとりの機能がきちっとなされることによって、会社はひとつの有機体として社会に何か役立つことができると考え、それを社員に明言したのが「個人のミッションの明確化」なのである。

3番目として「プロの仕事人に育成」がある。事業部制をとっているキリンビールとしては、自分の事業部が良ければ他の事業部は関係ないというようなことをやってしまうことがある。それでは組織は育たない。日本の経営の良さには、お互いに助け合うことが基礎にある。そこで自分だけでなく、一緒に仕事する人と自分と両方が活かされる関係を作つて、それぞれプロになろうということを、ここで明言したわけである。

このような人間観、一人一人に対する考え方をはっきりさせた上で「公正な待遇」を明言した。「会社への貢献度を評価し、待遇につなげる」というごく当たり前のことと言っているのだが、この結論を出すまでには多くの時間がかかった。

これは逆に言うと、会社に対して貢献していない要素は待遇の対象とならないということ

である。男女、学歴、年齢、勤続年数など、100年もそれに基づいて処遇してきた基準を、処遇とは関係ないとした。全ての人が会社に対して具体的にどういうことをやったかということだけを基準にする、これはある意味で非常に抵抗を感じることなのである。しかし最終的には割り切ろうということになり、「公正な処遇」をいう柱がつくられた。

5 このように、人事の基本理念と言うのは社員に対する会社の処遇の仕方を、できるだけ明確にしようということなのである。

そうした人事制度自体の検討には、1年間程の時間がかったのだが、3分の1の4ヶ月ぐらいは基本理念に費やされた。基本理念さえできれば、後はそんなに時間はかかるなかった。

10

3. 経営職（管理職）制度の改定

(1) 経営職に期待すること

資料3に改定された管理職の制度が示されている。管理という言葉使いを止め、チーム運営時に「管理する」という機能が出すぎないようにと、非常に意識された。そこで、マネジメントであり、業務運営であると言う考え方で、名称を「経営職」（MM = マネジメント・マネジャー）をした。

管理することを止めるということは、充分なされるようになったとは言えないが、これが本当に創造性を発揮できるチームを作つて行くための最大のポイントであると考えられている。これは理屈で言えば、他人が他人を管理すると言う概念はないということである。

自己管理という概念や、人がものや機械を管理するというのはあるだろう。しかし、人間に意思がある以上、たとえ親が子を管理するという概念すらないと言える。まして、大人同士で管理もないし、逆に言えばやられた方の気持ちを考えると、とても仕事をやる気にはならないということで、「管理者」という言葉をなくし、「リーダー」とした。「部下」も、「メンバー」といっている。対等の人間同士の集まりである組織で、上下関係などとんでもない、共通の目的を達成するためのチームなのであるから、リーダーとメンバーと言う概念でいいのではないかということである。

そして以下の4つの点は、キリンビールの遅れた部分を改革すべき今後の努力目標点として、この経営職制度を作つたときに最初に全経営職に示された内容である。

ひとつは、経営マインドだけでなく、アクションの強化が必要だということである。「大企業病の証」（資料3）とは「検討しておきます」「そのうちにやります」と言う反応のこととで、「クイックレスポンス、クイックアクション」が必要だと言うことである。そのためには旺盛な企業家精神をもつて、実際に自分が経営するのだという気構えや行動力が大切で

ある。

2番目の「加点主義への転換」とは、どんな事情があろうが現状維持、変化無しというのは敗北であるということ、合っていようが間違っていようが、今までと同じやり方は止めろ、同じことは2度するなということである。

仕事のやり方一つにしても現状維持ということは、変化している方向に対して止まっていて、変化しているところからどんどん離れていき、不適応を起こしてしまう。企業間競争に例えれば、企業として赤字を出してしまうことである。

したがって、現状維持で同じことをやれば考課は0点となる。間違ってもやったら加点する。日本人と言うのは、どうも短調で、ネガティブ、消極的なので、簡単に減点主義になってしまふ。国民性からするとアラ探しになってしまふ。だから、意識してポジティブ思考を持つようにしようと言っているわけである。

3番目は「社員一人一人の戦力化」である。これは、社員、メンバーを見るときは、過去のキャリアや学歴などは全く関係なく、すべて実像を見て欲しい、その上で育成に取り組んで欲しいということである。

しかし企業というのは親子ではなく、給料のため、自己実現のためなどでたまたま縁あって入ってきた集団である。単なる育成より、企業の戦力となるように方針を持って仕立てあげると言うことをキリンビールはやってきていない。その背景には、言うべきことははっきりと言えない風土がある。しかし、ノーと言えないと、経営職としてメンバーを戦力化することはできないということになる。

4番目は「全社員生涯現役化」。これが目指していることは、給料に見合った分は稼いで欲しいということである。それには、現場感覚しかない。全員が現場感覚を持ち続けることが生涯現役のポイントになると考えている。

(2) 資格、職位体系——MMとEMの両立

次に資格体系と職位体系（資料4）であるが、この会社の経営職の人員構成からいうと、昭和36年入社から40年入社までの、現在50歳くらいの人が多い。つまり、その集団があると10年ぐらいずっと通過していく状況がはっきりしているのである。このため、資格の塊を4つから6つに分散した。同時に、1級から6級に分けてしまうようにした。

職位については、今回、エキスパートマネジャー（EM、専門職）というのを体系的に作って、職位として位置づけた。これは、ラインの若返りのために、高給取りのベテラン社員が窓際族になってしまうような余裕を作らず、もっと彼らに働いてもらおうというためのものである。

EMとMMの違いについては明確な定義がある。考課するメンバー（部下）がいる場合に

5

10

15

20

25

30

は MM、いない場合には EM というわけ方をしている。

EM というと、例えばコンサルタント業務がある。これは、酒屋や問屋の経営診断をしてアドバイスをするという役割で、営業、経理、物流などの経験者が、最低1年ほどのコンサルタントとしての研修の後、行っている。この業務は現在非常に評判が良く、酒屋、問屋の要請に応じきれないぐらいになってきている。今後とも、その人の経験や知識が直接活かされて、稼ぎにつながるような役割をもっと追求する必要がある。

それ以外にやっていることとしては、トレーナー、すなわち営業をやっていた人が若い人に対する営業の訓練をする、技術系の人は醸造の専門的トレーニングをする、ということ。そして、カウンセラーは、「公正な処遇」によって、資格に差がついてしまってショックを受ける人も出て来るわけで、そういった人達の相談にのる人間のことである。現在東京と大阪に社員相談室をつくり、そのようなカウンセラーを充実させていこうとしている。

今は、このようにその人の経験や知識が生きるような役割を作りだしていっているという状況である。その意味ではこの EM は、会社にしてみると大変な思い入れをしてつくった一つの柱ができる。

したがって、処遇上も MM から EM に移ったからと言って、EM で終わってしまうとか、EM は MM より花形でなく処遇上も割を食うといったことにはならないような運用を考えている。たとえば営業課長をやって一旦専門職 (EM) になり、それから支店長 (MM) になると言うコースも有り得るわけで、MM、EM に上下のない様に両立する体制を作ろうとしている。

(3) 考課制度——加点主義

次は考課制度である。経営職の例（資料5）でわかるように、考課項目は「戦略構築・改革」「業績向上」、それに「専門性の発揮 (EM の場合)」「メンバーの戦力化 (MM の場合)」の3つである。これらの考課点の配分は、経営職の1、2級とは経営職のなかでも一番実力が高い職級であるが、そこでは3項目の合計が0から200になっている。さらに戦略構築・改革がそのうちの100まで、つまり半分が戦略構築・改革にウェイトを置いているわけである。一方経営職の5、6級の若い経営職についていえば、全体が100点まで、そのうち50点までが業績向上となっている。つまり、絶対点数の大きさを役割の大きさになぞらえるように変えたことである。

もうひとつ、この考課制度の特徴は、点数の付け方の目が粗いということである。経営職1、2級の戦略構築・改革の点数は0、50、100の3段階である。これは、わかりやすいように、ほとんどやらなかったのか、まあまあやったのか、きっちりやったのかと言う意

味である。しかし、同じ50点でも、こちらの方が少し上だなと言うことが出て来る。そのときは60点、70点でもつけて良いができるだけ割り切つけるように指示されている。ただし、業績向上は感覚ではなく数値化できるものである。販売ならば売上目標、新規開拓店数など、内勤であれば時間中心の業績の数値化が可能である。そのように目標を設定し、それを達成できれば満点、半分なら25点、30点と言う形になる。

5

キリンビールでは1月から12月を考課年度としているので、1月1日時点をゼロとし、そこから加点主義で考課をしていく。

今回の考課制度改定の最大のポイントは、戦略構築・改革を重視した点である。これは、キリンビールでは今まで作戦を練らなくてもなんとなく売れてきたために、近い将来も含めて、ほとんど未来と言うものを考えてこなかった。このため、物事を戦略的に考えるということについての訓練が全く出来ていなかったということを意識しての施策である。

10

また、改革と言うのは風土改革をも意識している。こここのところを今までより意識することによって少しでも高めたいという思いが非常に強い。例えば現状が3年後にどうなっていくか、3年後にこうなると思ったら、今どういう手を打つべきか、こうならないために今どうすべきか、そういうことを言っているのである。

15

しかし、そのような訓練をしていないために、「神様もあるまいし、そんなことわかるか、一寸先は闇だ」と言う反応が出る。それでは経営職の資格はないわけで、わからないところをアンテナを張り巡らし現状を見て作り上げるのが、経営職の役割であると考えるのである。

(4) 昇格制度——経営職試験制度

20

昇格制度として、経営職になるところ、つまり管理職になるところに昇格試験を入れた。試験は、過去の考課結果、小論文、面接の3要素からなっている。適正検査は、この人がライン向きかスタッフ向きかを捉える補助材料としてのもので、昇格試験そのものには無関係である。

25

1988年1月にこの制度を導入し、すぐ2月に試験、3月に昇格を行ったが、その実施によって、これまで学歴偏重だったことがわかった。試験を点数化してやってみると、大卒でも落ちてしまう、そして高卒のたたき上げの人気がどんどん入って来る。それだけに社内ではショックが走った。当然、自分は年次からして今年は入ると思っていた人がやはり落ちる。これは点数化しているので否定しようがないことなのである。2年目の今年も昇格試験をやったが、これには非常に賛否両論があった。

30

しかし、公正に処遇するという考え方からすれば、過去のようになんとなく考課結果だけの曖昧なところで決めるのではなく、項目と点数をはっきりさせておくことが必要であ

ろうと考えている。ただ、問題は去年落ちて、今年も落ちたと言う人のことで、試験は何回受けてもいいということになっているのであるが、3回落ちてしまうと、本人も相当ショックだろうと思う。それ故に試験を主催する側としては、その辺の運用の仕方を多少考えて行かなければならないという意識がある。しかし昇格試験自体は継続していこうと考え

5 ている。

それから、昇格についてつけ加えると、上記の考課の結果、点数が資格別に出て来る。この点数はゼロというのはないが、50点から180点ぐらいまでずっとある。これを5段階に分割し、行動度と到達度の2つの達成度の比率にしたがってS,A,B,C,Dという形に相対分割していく。その時できるだけS,A,B,C,Dが正規分布に近付くように分けていく。従って、点数を取ったことだけでは、それが最終的にどういう考課になるかは決っていないということになる。点数をつけるところまでがリーダーの仕事で、それを人事部で5つの正規分布に分けてしまう。そして基本的にはSとかAを取っている人が昇格の対象になるよう、ワンクッション置いている。

この理由は、この制度を変える前は10段階の考課の刻みがあったが、中心化傾向といつて、まん中の3つに全体の8割以上が集中してしまい、ほとんど差がつかなかった。これをもっと分割して差をつけなければならぬということで正規分布の分割が考えられるようになったのである。

(5) 異動制度

それから異動制度については、ひとつの職務の滞留年数は5年間を上限とすると言うルールを作った。と言ってもこれには例外もあり、研究開発など一つのテーマのスパンが長いものや、ある人の特別な性質でなければできないというような役割については、5年を過ぎたから異動する、というようなことはない。

定期異動は秋を中心なのであるが、新制度導入時に滞留年数の長い人をコンピューターでリストアップして、彼らを異動するという方針を全部門に送ってみた。すると、各部問から、その人達の異動に関して同意する旨返事が帰ってきた。今までだと、何とか理由をつけて少し待ってくれなどと言ってきたものだったが、こういうルールでやるということを明示した結果、言われた各部門では抵抗できなかったようである。

ではなぜ5年なのか。一番重要なことは創造性を皆が持ち続けると言うことであると述べたが、それは、マンネリにしないということである。経営職であれば1年仕事をすれば、わかるものである。3年やったら十分であり、4年からはマンネリが出るものである。マンネリ、イコール現状維持なのだ。それは他の組織からすると、大変迷惑なことである。なぜなら、組織の実力は組織部門や機能の中の最低レベルによって決まるからである。したが

ってマンネリを起こした組織があると、周りの組織はそこに合わさざるを得なくなり、全体の機能が低下して来る。

マンネリを防ぐために、どのくらいの期間が適當かというと、3年から5年、最長5年だろう。それ以上になると戦略的に創造的に仕事をするのは不可能になる。

それと、できるだけ違った職務につけるということも大切である。同じ系列の仕事をやることが本当にその人を育てるのかということは必ずしも言えないと思う。そうしたこと 5
が人事制度の基本であると考えている。

(6) 賃金制度

かつて賃金制度は、入社以来の人事考課に基づく昇級額を合計したものとするという仕組みであった。その場合だと経営職は、経営職になったときに一度ご破算になり、経営職 10
のスタート額からまたその人の考課に基づく昇級額の合計となっていた。

ところが、そうするとたまたま賃上げが高いときにいい考課を取った人はかなり昇級するが、賃上げが低いときの考課が良くても昇級額は小さく、その結果資格は上でも資格が下の人より給料が低いという現象があった。

そこで、今回は格差型の賃金体系に変えた。これは、経営職の6級になるとある一定の金額になり、そこで全員同じ金額に並ぶ。その後5年間ぐらいは少しずつ昇級していくが、5年経つとほとんど昇級がなくなる。ただし5級職にあがると、何万円か上がることになる。このため制度そのものでは絶対に6級が5級に追いつくことはない。そして上の級にいくほど、その級に昇格してからの上がる額を押さえていく。1級職は考課によって少し変動するだけほとんど年俸である。

賞与については、賞与考課を昨年から導入した。考課は6月と12月の2回で、経営職の場合、その人がその半年間で組織の他の経営職に対していい影響を与えたかどうかが、考課のポイントとなっている。つまり周りを引っ張って行った人の考課は良く、後からついで行った人は悪いということができる。

これはA,B,Cの3段階で、経営職全員について場所長が考課する。Aをつけたときだけ、なぜこの人にAをつけたかをコメントしてもらい、あとは感じというか、非常に簡単な方法である。そして1級職のAの人は今回の賞与はいくら、Bはいくらと決めておき、それを当てはめて支払う。各段階で1割の格差をつけ、上下格差2割を目指している。

年に1回行う考課が昇級、昇格、賞与の全てに反映されるというのは必ずしもフェアではない。賞与は業績であるから、半年で完結すればいいという考え方でやっている。この方法は分かりやすいので、好評である。

(7) 目標によるマネジメントに基づく業務運営

(A) 参画と信頼

資料6を見ると、これは一般的な目標管理と同じであることが分かる。ただ、目標“管理”というと、目標を与えて上司が部下を管理する形になる。それをやりたくないでの、正確に「目標によるマネジメント」としている。

この目標によるマネジメントを成功させるために、2つのキーワードがある。

ひとつは「参画」。目標を作るときに、リーダーは方針を与えるだけで、具体的な役割や目標はメンバーが考える。例えば、人事部で、リーダーが、今年の採用はできるだけ首都圏以外の大学から採りたいという目標を示す。するとメンバーは、どうすればその目標を実現できるかを、その人なりに考えることになる。それを参画というのである。

この場合、リーダーはメンバーのすることを信頼し、我慢して見守る勇気を持つことが大切である。つい口を出す、サジェスチョンをする、代わりにやってしまうというのでは、メンバーはやる気にならないだろう。そこから「信頼」というもうひとつのキーワードが出て來るのである。その信頼というキーワードをもとに参画と自己管理が実現して行けば、先ほどの加点主義風土がでてくると考えている。加点主義というのは人事考課の仕組みを加点的にやったからといってできるものではない。その精神が加点主義的なものになったときに初めてなるものなのである。したがって、目標によるマネジメントがこのような考え方で運営されて行くときに初めて加点主義的考課ができると考えるのである。

(B) 目標化の考え方

資料6にあるように、マネジメントのスタイルは、目標の設定から矢印方向へ回していく形を採っているが、重要なのは、目標化の考え方である。何を目標にするか、この一年間でやろうとするものは何かを決めるることは簡単なようで難しく、目標設定能力が非常に必要となってくると考える。同じ現象を見ていても、やるべきこと、打つべき手を見抜く力、感じとる力がないと、意味のある目標は立てられない。故にこれができれば、それを実現するやり方はいくらでも工夫することが出来るだろう。

今回の改定で、考課する人はできるだけ現場に近い人、工場なら今まで監督職の係長がやっていたのをその下の班長が考課するというふうに、下へおろそうと考えられている。そこで考課者訓練が行われるわけであるが、考課方法はルールさえ覚えればできるだろう。しかし問題は目標設定の仕方、その目標のメンバーへの伝え方、そしてチームを作つて行くチーム化のやり方である。ここが訓練のポイントになる。それが出来て初めて、目標によるマネジメントが実現できる。そして全員参画してのセルフコントロールが実現できれば、創造性が發揮できる。

4. 総合職（一般社員）制度の改定

(1) 職群別資格の統合一本化

昨年1月の経営職制度導入と同時に総合職（一般社員）の制度設計に入った。経営職については会社の一存でできるのだが、総合職については労働組合との共同検討に一年をかけた。「公正な待遇」の考え方を含め抵抗もあり、非常に難しかったのだが、昨年12月に話し合いが終了し、2月からスターとして、ちょうど1年間で具体的な制度を導入した状況である。

5

今回の総合職の改定にはいくつかの特徴がある。一番大きいのは、先の公正な待遇に関係することである。

今までキリンビールでは、大卒の事務職、現場の技能職、監督職、守衛などの特別職と、仕事によって職群を作っていた。それは、工場など現場の仕事は身体を使ったものだったためであるが、現在は全部コンピューター制御になり、今までのように事務技術職とか技能職といった概念が必要なくなった。それ故に従来のわけ方では意味がないということで、すべての総合職を統合して、1級から9級までの級別に入れ、職群という概念をはずしたのである。

10

しかし、ひとつだけ、「転勤力」で差をつけている。転居を伴う異動が可能かどうか、そこだけを見ることにした。全国どこでも異動して行く人はNコース社員、転居を伴わない範囲で異動して行く人をRコース社員としている。言ってみれば、会社への貢献度をもとにして、再整理したことであろう。これも全員を面接して、どちらを選ぶかという意思を確認して、2月からスタートしている。

15

もうひとつの特徴は「基本能力」（資料8）である。かつて当社でも職能資格というのがあり、営業職に求められる能力はこう、企画職はこう、というように全部職務分析をして、その級ごとに仕事ごとに定義して、定義された内容と本人の現状を見て、この人が昇格できるかどうかという運営をしていた。

20

ところが、これから21世紀に向かい、事業を多角化していくときに、いちいち職務分析など出来ないだろう。そこで、各々の仕事に共通する能力と言う観点から、基本能力というものを設定したのである。これは、どんな仕事であろうが必要とされる共通の能力のことである。その能力を級別に、分かるように定義しておいて、その基本能力の到達レベルでその人の資格を決めようと考え直したものである。

25

どんな仕事にも共通する能力として、改革力、判断力、実践的行動力、支援力、社会的見識の5つを考えた。経営職においては、戦略構築・改革が要求されると述べたが、総合職においても改革力が欲しいのである。改善、工夫、創造性の発揮を、ここでも言っている

30

わけである。社会的見識については、いまさらという感じもあるのだが、キリンビールのような過去なんとなく売れてきた会社では、一言で言うと社会に対する謙虚さを忘れている。それは組織として当然のことであるが、一人の人間としても努力して行こうということである。

5 考課制度や異動制度の考え方としては経営職の場合とほとんど同じである。異動制度については、これから具体的な考え方をまとめていくのであるが、当社の一番大きな社員集団である販売部門、営業が、ローテーションの一つの柱になるだろう。

それから4年生大卒の女性を昭和57年（1982年）から、10名から20名程度、採用している。まだ経営職はでていないが、ぜひ経営職を作ろうと考えている。

10 参考までに、今までやってきてわかったのは、男と女ではローテーションサイクルが違うだと言ふことである。男の場合は3年から5年だが、女の場合は3年ぐらいが本人の希望にもっているようだ。当社ではまだ経営職がでていないため、女性は自分の将来について不安がある。したがってローテーションするときに、2,3年後に行きそうな仕事を半ば予告してあげることで、女性の不安を解消することが出来る様に思われる。

15 賃金制度は、経営職ほどにはすっきりといかないが、基本的には今までのような勤続給はなくしていっている。

20 キリンビールでは営業を中心に中途採用を行っているが、そういう人はだいたい30歳ぐらいが多い。そうすると、勤続の概念を入れると非常に具合が悪くなる。そこで、本人がすべてをまとめてしまうこともやった。これは組合との話し合い事項であるが、できれば経営職を同じように賞与考課を取り入れ、公正に差をつけた待遇をしていきたいと考えている。できるだけ、経営職で作り上げた賃金制度を踏まえた賃金体系にしていきたいということで、少し時間がかかるだろうが、取り組んでいるところである。

5. その他の主な諸施策

25 (1) フレックスタイム制度

その他の主な諸施策についても総合職の制度を組合と一緒に検討しているが、今回導入した施策としては、以下のものがある。

30 まずフレックスタイム制度。キリンビールは自己選択、自己完結ということを総合職制度のキーワードにしたいと思っている。例えばNコース、Rコースの選択にしても、社員の将来にわたる人生設計から社員自身が決めるという考え方をとっている。

その自己選択、自己完結を可能にする条件として、自己選択、セルフコントロールができるような体制をつくるいかなければならないということで、フレックスタイムが出て

きたのである。

人間には朝に強い人、夜に強い人、高血圧の人、低血圧の人など様々なタイプがある。そういう人たちが自分の能力を一番發揮し易い時間帯で仕事をしてくれれば良い、それを自分で選んでやっていく、というのがフレックスタイムである。今までの朝9時から夕方5時半まで、全社員がいて、顔と顔を付き合わせていないと仕事にならない、安心できないといったカルチャーをやめるべきであり、目標はリーダーとメンバーと一緒に決め、必要な情報だけを共有しておけば、あとは自由にやっていいではないかという考えが根底にある。ただ導入に当たっては、各人の仕事のペースを皆が把握できるように、表示を使うようしている。明日はこうする、とか明日は休みですとかいう具合いに。

(2) リフレッシュ休暇

次はリフレッシュ休暇である（資料9）。これを1990年度から導入している。そのねらいは、とにかく人生の節目を10年間に1回作り、何でもいいから、自分のあり方を考えたり、海外旅行をしたりするための休暇である。そして、休暇の取得資格に、勤続という概念をなくした。すべて年齢なので、30歳で入社してきた中途採用者にはこれがすぐ適応されるわけである。

しかしこれには難しい問題もある。たとえば事業所においては、40歳の休暇を取る該当者は全体の30%ほどになってしまい、全員が一齊に休むと仕事がうまくいかなくなる。そのため、順番に休暇を取るといつても、一年経ってもまだ消化しきれないような事業所もある。そのような場合は状況によって2年くらいに分けることも考えなければならないだろう。とは言え、今回色々な制度をやったうちで、一番反応があったのはこの制度であった。

(3) 半日休暇制度、年休積み立て制度

それから半日休暇制度。例えば、通院、役所の手続き、子供の関係で学校へ行くなど、一日休みではちょっと抵抗があるような事情がある場合、半日休暇を取ってもよいということ、これを設定した。

次に、年次有給休暇積み立て制度であるが、今まで使えない休暇については全部失効していた。それを60日位まで積み立ててもよいと言うことにしたのである。休暇を取りづらいという主な理由の一つに、病気になったときに困るからと言うのがあることがはっきりした。ならば60日くらいまで積み立てて置けば、毎年20日ぐらい持ち越すと40日ほどがあるので、極端に言えば年初に病気になっても100日は休めることになる。

(4) 新幹線通勤、その他

新幹線通勤という制度も導入した。基本的には150キロを越えるものについては時間的

5

10

15

20

25

30

に通勤には無理があるというわけで、可能なら新幹線を使うこと、その交通費はいくらでも会社が負担するという制度である。新幹線を使うと通勤可能圏が広がるので、東京地区だけでなく、地方までも広がって行くであろう。

5 また、単身赴任は非常に負担がかかるので、できるだけそういうことをさせないためにも、この新幹線通勤は効果が出てくると考えられている。

最初に述べた通り、できるだけその人のやり方で、しかも仕事も家庭も、健康も両立させることが会社の願いであり、社員の願いでもある。それを実現する方法として、このようなことも一つの促進策になるだろうと考えられている。

10 このように、キリンビールでは一連の取り組みを開始しているわけだが、これでよしとは考えていない。これからまだまだ組合と一緒にいろいろな施策を打って行く必要があるだろうと思う。例えば、単身赴任者の問題、海外勤務者、関連会社への出向者などに対する施策をどうしていくか、また、今回Rコースを選んだ人に対する新たな施策はないか、新入社員に対する施策、社宅対策など、である。

15 社員の2つの側面、仕事をする側面と生活する側面とから見て、やるべき施策はまだ多くあるのだ。今回狙っている創造性が発揮できるような組織が作り上げられ、ここで狙った新しい制度が初めて定着できるのではないかと考えている。

20

25

30

付録：講演の質疑応答

このケースのもととなったキリンビール株式会社人事部智田秀穂氏の講演会での質疑応答を以下にそのまま再録する。

5

Q. N社員とR社員の処遇上の差について伺いたいのですが。

A. NコースとRコース社員については、例えば総合職の3級になった時点で本給は全くイコールです。ただし2年以降の昇級については、コースによって差をつけましょうということだけです。新しいところに昇級したときには、全く同じ所からスタートします。つまり総合職3級に求められる役割というのは、転勤力を除いては全く同じなのです。だったら最初のスタートは、処遇は同じにしましょう、しかし転勤する、しないの差をつけることはしましょうという、それだけです。

10

Q. リフレッシュ休暇は、新たに2週間なり4週間なり与えるのですか、それとも持っている年次有給休暇の中から2週間、4週間、ということなのですか。

A. およそいいますと、4週間のうち半分は会社が出し、残りの半分は積み立ての中からと言ふ感じです。

15

Q. 総合職と言うのは、入社した職員が一旦全部総合職になるということですか。一般的にいわゆるコース別的人事管理制度をとっている会社では、総合職と事務職という形で分けておりますけれど。

A. 全員総合職です。総合職という概念しかないということです。

20

Q. たとえば高校卒、短大卒、大学卒という形で入ってきた場合に、1級から9級までの間に、どこに位置付けるのですか。それから社内公募制度についてご説明頂きたいのですが。

A. 先ほど学歴とか勤続は関係ないと申しましたが、入社したときは明かに高校卒業の人は18歳であるし、短大は20歳、大学は22歳、修士は24歳、博士は26といった違いがあるのは事実です。それを同じと言うのは悪平等であるということで、高卒が9級、短大が8級、大卒が7級、修士6級、博士5級としています。ただ、申し上げたいのは、高卒の人が例えば2年たって、短大卒の8級に求められる基本能力に達していれば、当然8級、

25

30

4年経ったときに大卒が各付けられている7級に達していれば7級になって行くと言うことです。そこが重要だと思うのです。

それから公募制度はものすごく重要なと思ってます。今回の社員のキーワードで、自己選択ということをもっとやりたいと考えています。各部門に、あなたのところで公募にふさわしい仕事があったら知らせてくれとお願いしたところ、10部門ぐらいからいろいろなものが出てきました。例えば法務の特許を専門にやってくれる奴はいないかとか、新しい事業の企画をやってくれないかとか、植物関係の営業をやれるやつはいないかとかです。こういう必要性があるけれども、御希望の方は手を挙げて下さい、外食の料理長、だれかいませんか、支配人いませんかとやってみたら、非常に反響があります。その中から選定するわけですが、まだ少ないと思っております。もっともっと公募は多様化したいと思っております。極端に言えば、私の後任を公募したっていいと思っているのです。

Q. 総合職の場合、EMとMMとありますが、配置はどうなのでしょうか。

A. 基本的には、経営職になりたての時には全部MMです。例外的に高度専門的な人はいますが、ほとんどMMです。そこからまた3年、5年してキャリアとして分かれて行きます。

Q. ローテーションの範囲ですけれども、3年から5年ぐらい、キャリアをつけてローテーションしていくということで、お互いのセクションで、人数的には数が合うような仕組みにされているのか、また、たとえば工場内でこの部門では何人人数が必要だと言うことがあって入れるのか。営業とか事務職の適正な人数の設定は難しいのではないかと思います。

A. ローテーションで人を抜いた後、入れるかと言うのは、一律にはいえないのですけれども、本社については、この2年かけてスリム化に取り組み、人を20%減らそう、そして営業を中心に再配置しようということでやったのです。ところが残念ながら結果は10%ぐらいしかできなかったのです。既存部分については抜いた後はできるだけいれないとすることを基本にしています。変な言い方ですけれども、人材派遣なども利用して、できるだけ社員を減らして下さいという風にしております。

事業部門については、むしろ増やさなければならない部門もありますから、トータルではなかなか減らないのです。ですから所属の比率が、部門によって分かれていますけれども、既存部分はできるだけ減らすようにしています。たとえば私がいる人事担当は私

が来てから3分の2に減っております。

工場については、ギリギリスリム化しきったといっていいのではないですか。これ以上削るのは難しいぐらいのところまでは来ています。

Q. 昇格試験以外のときの昇格のあり方で、考課の点でS,Aとあったのですけれども、この場合、たとえば累積ポイントで上げるのか、3年ぐらい経ったときにAになるとか、その点を伺いたいのですが。

A. ピッチを全部つくって、年ごとにキャンセルです。だから極端に言えば、去年Sをとった人が今年Dをとってしまうと、ほとんど上がりません。逆に去年Dをとった人が今年Aをとると、去年のは全部キャンセルですから、ぱっと上がるわけです。要するにリカバリー出来る仕組みをつくりたいということからそういうふうにしたのです。

Q. 昇格した場合の、MMを考課するメンバーは通常ライン管理職ですね。組織上ライン管理職の人が昇格の考課はできないのですか。

A. それは私どもの組織で言うと、部長代理というのがいわゆる課長、部長補佐というのは課長代理なのです。昇格すると、ある担当部門をその課長補佐にすることによって、全部その部門を分けて任せてしまい、それで考課者になるのです。たとえば2つの担当がある部長代理がやっていたところに一人部長補佐が出来たとすると、半分をその部長補佐に分けて、考課から何から全部任せてしまいます。

5

10

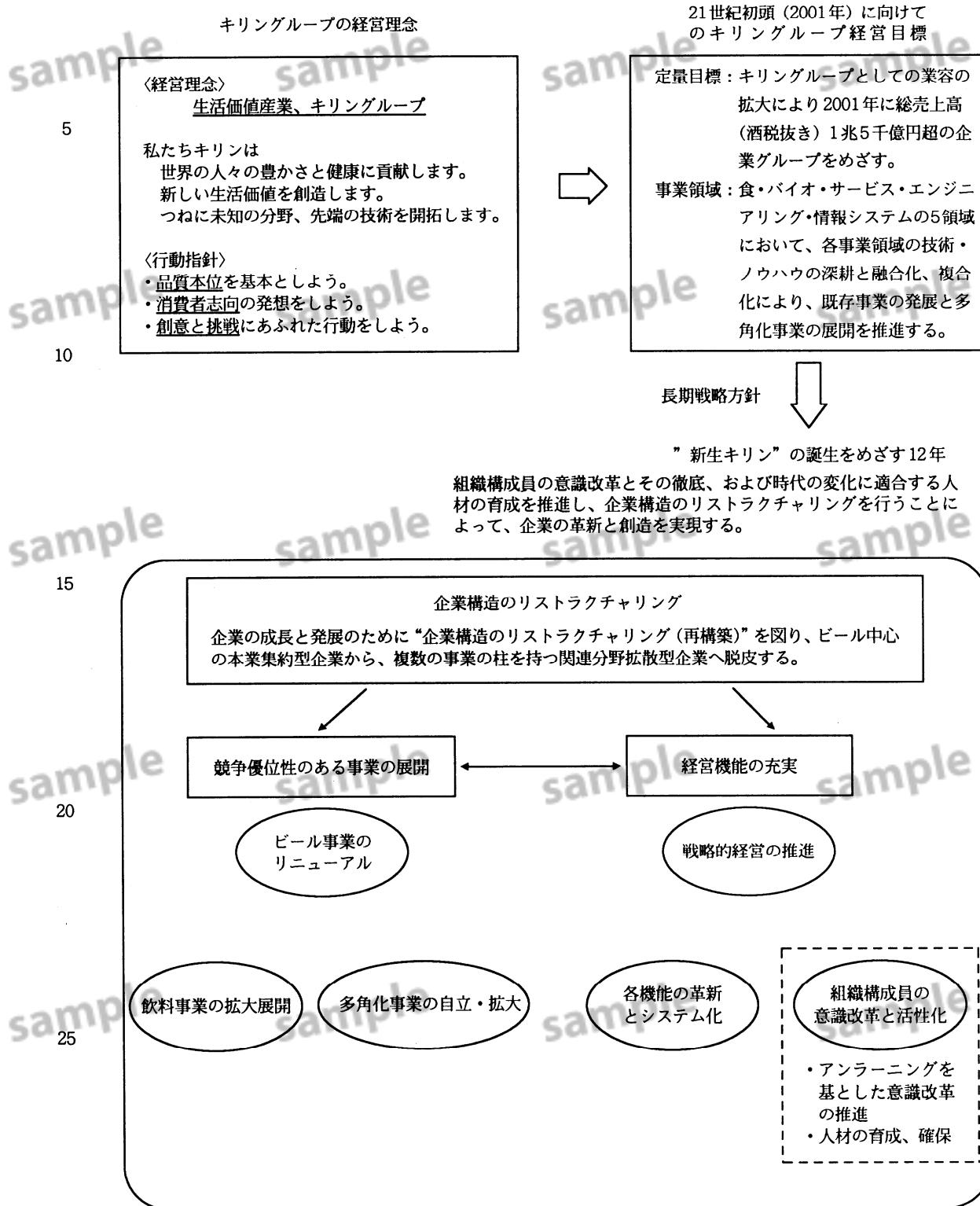
15

20

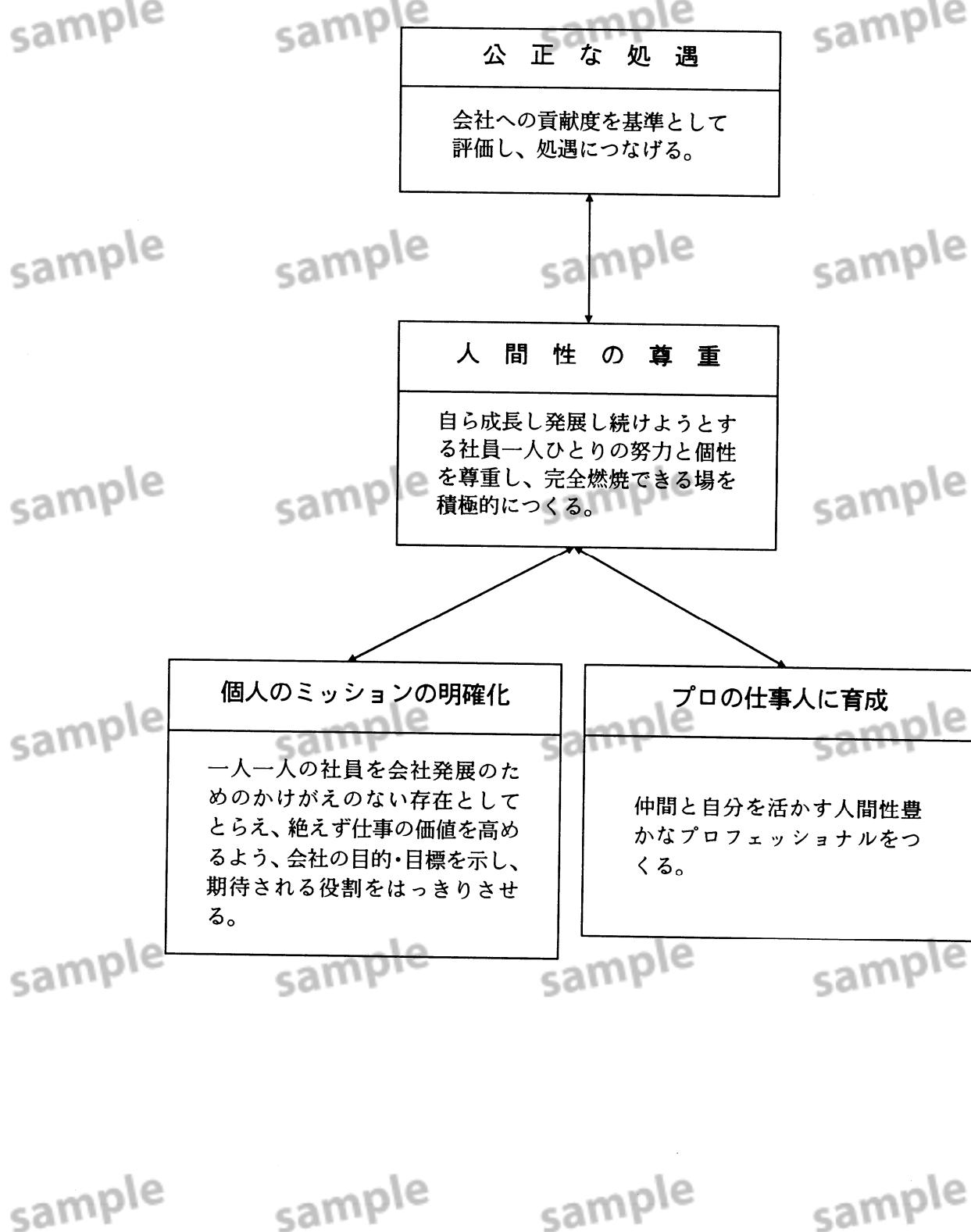
25

30

資料1 キリングループの経営理念



資料2 人事の基本理念—2001年に向けて—



資料3 管理職に期待すること

管理職の人事制度の改訂を行なうにあたって単位組織のリーダーである「管理職」を「経営職」という名称に改め、次のような姿勢・行動を求めるにした。

5

(1) 経営マインド、アクションの強化

大企業病の証は『クイックレスポンス、クイックアクション』の有無であることを意識し、任された担当範囲において常に自ら旺盛な起業家精神をもつて”経営する”という気構えと行動力を持ち続けること。

10

(2) 加点（ポジティブ）思考への転換

『事情の如何にかかわらず、現状維持はすなわち敗北である』ということを肝に銘じ、現状（＝ゼロ）からどれだけ脱皮することに挑戦し成果を上げたか（＝プラス）という思考を持ち続けること。

15

(3) 社員一人ひとりの戦力化

組織のメンバーの一人ひとりについて過去（虚像）にとらわれることなく現在の状況（実像）をしっかりと見据え、積極的な権限委譲と的確な支援によって”育成する”というよりは、むしろプロの企業戦士として仕立て上げること。

20

(4) 全社員生涯現役化

年齢にかかわらず一貫して現場感覚をもった第一線の役割を持ち続けること。

25

30

資料4 資格体系・職位体系

〔資格体系〕

旧資格	新資格	定義
部長職	経営職1級	場所長の要求水準を標準的なレベルで遂行できる者。
	経営職2級	副場所長の要求水準を高度なレベルで遂行できる者。 場所長の要求水準を遂行できる可能性のある者。
副部長職	経営職3級	副場所長の要求水準を標準的なレベルで遂行できる者。
	経営職4級	部長代理の要求水準を高度なレベルで遂行できる者。 副場所長の要求水準を遂行できる可能性のある者。
部長代理職	経営職5級	部長代理の要求水準を標準的なレベルで遂行できる者。
課長職	経営職6級	部長補佐の要求水準を標準的なレベルで遂行できる者。

5

10

15

20

25

30

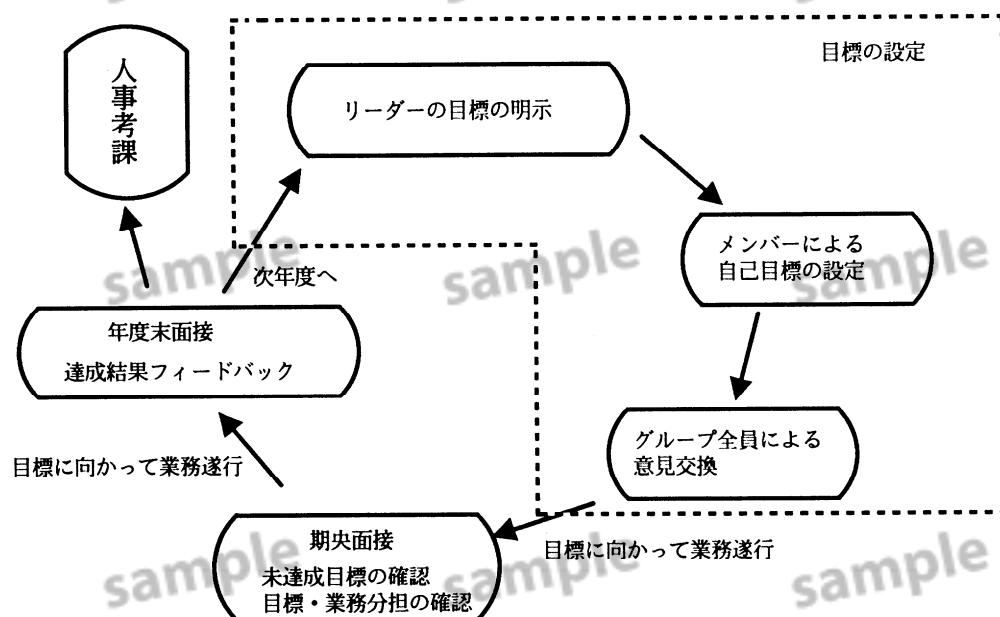
〔職位体系〕

EM（エキスパートマネージャー）	MM（マネジメントマネージャー）		
職位	定義	職位	定義
審査役	経営の一翼を担う者として <u>社外にも通用する極めて高度の専門性を駆使して本人に与えられた特別な課題を達成することを通して、会社の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>	場所長	経営の一翼を担う者として <u>担当部門の目標を達成することを通して会社の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>
副審査役	経営の一翼を担う者として <u>社外にも通用する高度の専門性を駆使して本人に与えられた特別な課題を達成することを通して、会社の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>	副場所長	経営の一翼を担う者として <u>必要に応じて場所長の権限委譲を受けて場所長の職務を代行し、会社の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>
部長代理	経営の一翼を担う者として <u>特定の高度の専門的業務の達成を通して会社の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>	部長代理	経営の一翼を担う者として <u>単位組織の目標を達成することを通して会社の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>
部長補佐	経営の一翼を担う者として <u>特定の専門的業務の達成を通して部門の経営方針・目標の遂行に寄与する者。</u>	部長補佐	経営の一翼を担う者として <u>必要に応じて部長代理の権限委譲を代行し、部門の方針・目標の遂行に寄与する者。</u>

資料5 考課項目と考課のポイントおよび点数配分

項目	考課のポイント	経営職 1~2級	経営職 3~4級	経営職 5~6級
戦略構築・改革	◎顕著な成果	100	50	20
	○かなりの成果	50	30	10
	-現状維持・旧態依然	0	0	0
業務向上	目標を数値化し、達成度を評価する（目標を達成した場合は満点）	0~50	0~50	0~50
専門性の発揮 メンバーの戦力化	◎顕著な成果	50	50	30
	○かなりの成果	30	30	20
	-現状維持・旧態依然	0	0	0
総合		0~200	0~150	0~100

資料6 目標マネジメントサイクル



資料7 Nコース,Rコースの2コースを設定

Nコース社員	転居を伴う転勤を通して業務を遂行することを前提として、配置・異動ならびに能力開発を行なっていく社員
Rコース社員	転居を伴なわない転勤を中心に業務を遂行することを前提として、配置・異動ならびに能力開発を行なっていく社員

※N :National (全国) R :Regional (地域) の略

5

10

資料8 基本能力

改革力	単に日常業務を処理するのみでなく、問題意識をもって仕事の仕方の改善や職場の活性化に向けて提案を行い、実行する力
判断力	課題を達成するために状況を的確に把握し、適切な結論を導き出す力
実践行動力	考えるのみではなく、自らの考えに従って業務目標の達成に向けて諸々の制約や障害のもとで実践・行動する力
支援力	単位組織の課題達成に向けて、必要に応じて所属メンバーに積極的に協力し、支援する力
社会的見識	社会の変化に対する感受性を有し、社内外に誠実・謙虚に接する姿勢

15

20

25

30

資料9 リフレッシュ休暇制度

①心身両面のリフレッシュを図り、活力の再生、創造性の開発を促進するとともに、自らの会社生活を振り返り、将来に向けての職業生活・家庭生活再設計の機会とするため、次の通りリフレッシュ休暇を導入する。

5 ②リフレッシュ休暇の利用内容は自由とする。

③リフレッシュ休暇制度新設にともない、現行の永年勤続者表彰制度を吸収統合する。

10

年齢	リフレッシュ休暇日数	リフレッシュ支援金
30歳	2週間	10万円
40歳	4週間	20万円
50歳	4週間	30万円

15

20

25

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.