



## 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、どういう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。

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。

25

---

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。

30

版権© 慶應義塾大学ビジネススクール、1992年