



## 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（B）

1992年11月17日付けの日経産業新聞は、キリンビールが「失敗加点」という耳慣れない名前<sup>5</sup>の業績考課方式を導入したことを報じる記事を掲載した（付属資料1）。同社は、1987年のアサヒビールのスーパードライ攻勢によるシェア悪化を契機に企業風土の改革に着手し、その一環として、目標によるマネジメントと加点主義による考課を中心とする新人事制度を1989年に導入していた（A）ケース参照）。今回の失敗加点方式はその加点主義考課をさらに徹底するためのものであった。<sup>10</sup>

新人事制度が導入されてすでに3年が経過していた。ケースライターは、3年間の社的な実施の状況や失敗加点方式の新たな導入を含めたその後の取り組みについて聞くために、同社人事部長智田秀穂にインタビューした。以下はそれを再構成したものである。

### 1. 経営職ガイドブックの作成

新人事制度がスタートしたときには、ラインでこの制度の実践にあたる経営職に必要なガイドブックが十分な形で準備されていたとは言いきれない状態であった。その中心的考え方として訴えた「経営職に期待すること」もさらに体系化が必要であった。このようなことから、1991年12月に、約40頁の冊子である「経営職ガイドブック」を作成して全経営職に配付した。（付属資料2に、その前書きである「経営職ガイドブックの作成にあたって」とガイドブックの目次を示してある。制度・規定に関する内容は基本的に（A）ケースに述べられているものと同じである。）<sup>15</sup>

人事部が全国の事業所を巡回するときにもこのガイドブックをもとにして新人事制度の考え方の理解の徹底をはかり、繰り返し説明するようになった。

### 2. 新任経営職研修の実施

経営職としての基本思想と目標によるマネジメントの考え方の理解を推進するために、グループ実習と講義を組み合わせた新任経営職研修を実施している。その目的は、戦略経営・戦略的マネジメントの基本的な考え方を整理する、戦略指向による問題解決方法を理解す

---

このケースは、クラス討議の資料とするため、慶應義塾大学経営管理研究科助教授高木晴夫が1993年4月に作成した。<sup>25</sup>

著作権©慶應義塾大学 1993.

る、これらをふまえて「効果的な目標によるマネジメント」・「問題解決的OJT」の推進方法を研修する、の3点である。

### 3. 失敗加点欄の新設

5 新人事制度の中心的な考え方の一つは加点主義である。すでに経営職の考課項目と点数配分のシステムに加点主義が導入されており、今回それに加えて、目標達成に失敗しても内容的に評価できるものがあれば加点するようにする欄を設定した（付属資料1参照）。これは1992年度の考課分から実施に移されている。

### 10 4. 考課結果のフィードバック

日本の企業風土として、考課結果を本人へフィードバックすることは、考課結果がよくない場合に人間関係がギクシャクしたものになるので、言わないという習慣がある。今までキンビールも例外ではなかったが、1992年度から「目標によるマネジメント」のルールにもとづいて設定される各目標ごとの「達成状況」について、本人へフィードバックすることとした。

このねらいは、本人の次年度の努力目標を明確にし、自己啓発意欲の向上も含め、より前向き・積極的な業務遂行風土を作っていくことにある。従来のままだと、本人にとっては、考課されてもその結果どの部分をどのように努力してよいかわからないという状態が続いている。

20

### 5. 経営職試験制度の一部改定

新人事制度の導入によって経営職になるための昇格試験が設けられ、過去の考課結果、小論文、および面接の3要素で判定するようになった。今回これを一部改定して小論文をやめ、直属のリーダーならびに関係部門経営職（複数）による「経営職昇格アセスメント票」による評定をえた。それによるアセスメント項目は戦略構築力、課題達成力、信頼性、影響力である。これらの項目を総合的に判定して、A：すでに経営職としてのレベルにある、B：十分ではないがほぼ期待できるレベルにある、C：さらに努力の余地がある、を決定する。実施は1993年度からである。

### 30 6. 総合職（一般社員）制度の一部改定

「住居の異動を伴う転勤の有無」にもとづくNコース・Rコース社員制度に加え、第三のコースとしてBコース社員制度を1993年度から導入する。Bとはブロックのことであり、自宅からの

毎日の通勤は無理であるが、ある一定の地理的範囲内であれば転勤してもよいという社員向けのコースである。たとえば、東北地区、関東地区、中国四国地区というように、生活するうえで地域の風土としてもなじめる範囲であり、かつ金曜日の夕方就業後自宅に戻り、月曜日の朝自宅を発って出勤することができる（すなわち週末を自宅で過ごせる）範囲である。

5

## 7. その他の新しい制度

キリンビールでは社員の生活や活動が多様化していくのにあわせ、それらを援助するために次の3つの制度を新設した。それらは、ボランティア活動に一定期間集中したい社員の休業を認める「ボランティア休業制度」、社員としての資格を有したまま育児に専念できるよう10  
にする「育児休業制度」、病気の家族の介護のために休業できる「介護休業制度」である。

## 8. 企業風土のさらなる改革へ向けて

最近、キリングループ内の関連会社へ出向している人たちとか、キリン社内の経営職の一部から、キリンの風土がまた以前のように官僚的・管理的・完全主義的な色彩の強いものにもどりつつあるのではないか、という声を聞く。このことは、スーパードライ旋風を機に企業風土の改革をめざして人事制度面、組織面、等から取り組んできたことが、きちんと定着、15  
浸透していないことを物語っているのであり、今後ますます取り組みに拍車をかけていく必要性を感じている。

20

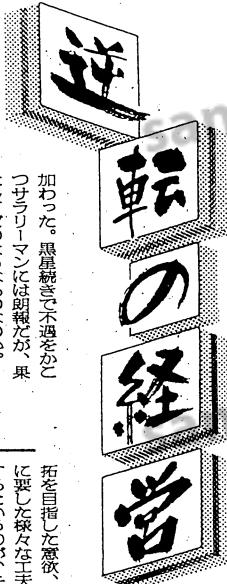
25

30

## 付属資料1

(日本経済新聞社の許可を得て転載)

企業はこれまでブルマや学歴などの数字や結果などといった無機的な物差しで人を評価してきた。それが型にはまつた患者法や安全志向をはじめ、経営を顧慮化させる因に過ぎない。しかし企業の中心は組織ではなく人間だからといって改めて気付き、人事評価の基準を引っくり返して人間らしい物差しを取り入れる企業が現れた。キリンビールは柔軟な会社を目指して、失敗を意識的につぶやく文化を確立化する試みを始めた。



— 29 —

加わった。異業種まで不適をかこつけたり、一マンには朗報だが、果たしてどうよろこばれるのか。

同社の者評議は、大事かと三つの指標が成っている。まず年度初めの一月に会員費が記入する目標額。期末の十二月に実績どおり達成できたかを社員自身が記入する目標額。三番目に上司が採点する評議欄があり、その際に新設した失敗加点欄を見た。

上記は部下の自ら採点欄を見ながら、たとえ失敗であっても評価が下りる。つまり会員費がトッピングなのである。そのためあれば丸印を付けて特別な手書きで会員費を組んだ。

失敗にも加点するのが建設だった。

拓を自指した意欲、さらにはそれを

に裏した様々な工夫は、評価に値するというのがキリンが新たに導入した失敗加点の考え方だ。

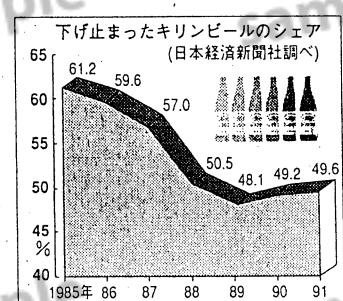
「從来からプロセスを評価して失敗にも加点するのが建設だった

## ものさしはヒト臭く

が、口で言うだけではなかなか変らない。専用の欄を設けることで失敗加点を現実に付けることができる。ただし、この加点は失敗が得意となるのか。

例えは販売部員が二台設置するところの回数を評議欄で記入する。どちらも回数を記入する。林田秀穎人事部長は狙いを語る。

## あすの成功「失敗加点」



失敗加点の導入で社員の仕事ぶりも変わるか（酒販店で販売指導する営業マン）

今ではヒット商品の一番握りの努力を自己規制した時期がある。成功物語に隠されてしまったが、また大黒柱だったラガービールは一番握りのチームと最後まで商品を開発を競い合った特別チームがあつた。大島仁恵氏(44)はそのチームのリーダーだった。努力は実らなかつたものの、大島氏は試行錯誤によって会社全体が「市場開拓の方法や消費者のし好のつかみ方など、商品開拓に必要なノウハウを蓄積できた」と語る。社会では、こうした敗者たちをどんどん消えていた。林田氏は商品開拓を担当している。大島氏はこの秋の異動で米国子会社、キリンUSAの幹部に任命され、米国で主張ある商品に出てきた。今年昇格した真鍋圭作社員は、「フルマイ化で作った商品は品を作らなくては駄目だ」ということだ。林田氏は現在品を作らなくては駄目だといつて語っている。林田氏は「開拓の過程で販売によって販賣の進むほうへした主義の商品が出て来る。その時おとなしくしていては無難な商品終わってしまう」と言い。

今年昇格した真鍋圭作社員は、「フルマイ化で作った商品は品を作らなくては駄目だ」といって語っている。林田氏は「開拓の過程で販売によって販賣の進むほうへした主義の商品が出て来る。その時おとなしくしていては無難な商品終わってしまう」と言い。

## 付属資料2

(「経営職ガイドブック」より転載)

### 経営職ガイドブックの作成にあたって

5

当社は、2001年へむけてさらなる発展を遂げようとしている。

その内容は、長期経営目標にあるとおりであり、その目標達成は、組織の要である経営職の活躍如何にかかっている。

このガイドブックは、経営職として役割遂行上必要と思われる、考え方・制度をまとめたものである。

10

特に、「人事の基本理念」については、制定時の基本となった思想であり、常にこの考え方を立ち返りながら職場の運営にあたってほしい。

「経営職」とは、経営の一端を担う立場にあることを明確にすることと、組織運営上、「上司が部下を管理すること」を撲滅するために、かつての「管理職」に変えてつけた名称であり、「経営職」として特に意識してほしい、つきの三つの視点についてまず確認しておきたい。

15

(1) 企業とは、社会の営みのなかで、一つの機能（役割）を果たすべき存在であり、その役割の果たし方によっては、社会から受け入れられることになってしまうのである。従って、常に「企業は社会の公器である」という認識に立って、誠実かつ謙虚に社会から期待されている役割を果たし続けなければならない。つまり、「企業論理最優先」の行動は厳に慎まなければならないということである。

20

新しい人事制度では、社員に対しことさら誠実さと謙虚さを旨とした、「社会的見識」を求めているが、経営職には個人レベルの社会的見識はもちろんのこと、組織レベルでのこうした見識を特に求めたい。

25

(2) 企業の力は、詰まるところ「社員の顕在化した能力の総和」であり、さらに突き詰め言えば、社員一人一人の人間としての生き様の総和であると言っても過言ではない。従って、メンバーに対する影響の大きさからしても、リーダーである経営職の人間としての本音の生き方が、ことさら重要になってくるのである。

30

さらに、このことは単に企業人としてだけではなく、家庭人、社会人としても大切なことであり、どのような人間観をもつべきなのか、しっかり認識してほしい。

(3) 世界中に50数億人の人々がいる中で、キリンビールという組織にこの瞬間にいあわせる、わずか8500人の縁を大切にしたいものである。

正に、「袖触れ合うも多生の縁」（道行く知らない人と、たまたま袖が触れ合うことさえ宿世の因縁があってのことである、の意）であり、お互いに「人を人として大切にし」、二度とない人生を尊重しあいたいものである。

5

## 経営職ガイドブック目次

10 [解説編]

1. 人事の基本理念
2. 経営職に求められる姿勢・行動
3. 人事諸制度
4. その他

15

[制度・規定編]

1. 資格体系・役職体系・役職名
2. 役職離脱
3. 定年
4. 考課制度
5. 賃金

20

[別冊]

25

1. 目標によるマネジメント
2. ニューライフシステム

30

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.