



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⁵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。

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。）¹⁰

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。³⁰