



慶應義塾大学ビジネス・スクール

モービル石油株式会社

— キャリア・ディベロップメント・ プログラム —

モービル石油株式会社は長年かけてつくり上げてきた人材開発システムによって、同社の効率的な経営を支えるとともに、米国の親会社モービル・コーポレーションの経営方針を日本の環境に適合させるように努め、独自の企業風土をつくり上げてきた。平成元年 (1989)、日本政府はガソリンの精製・元売り会社別生産割当制を廃止し、更に今後給油所 (SS) の設置制限の撤廃により、規制緩和をすすめ、日本の石油業界は本格的な自由競争時代に入ろうとしていた。

同社の経営者は今後のきびしい経営環境にてらして、社員のモチベーションと組織の活力を高く維持するために、人材管理の面で何をなすべきかを検討していた。

会社の概況

モービル石油は世界第3位の石油会社、モービル・コーポレーションの100%販売子会社であった。世界各国に50社以上あるモービル子会社 (アフィリエイト) のうち最大の会社で、世界総売上高の1割近くを占めていた。モービル石油の昭和63年 (1988) の売上高は5,826億円、国内市場におけるシェアは6.3%で第7位 (ガソリンのみのシェアは8.2%で第6位) であった。同年の経常利益は248億円で、同社の利益率は業界平均に比べてかなり高かった。モービル石油の従業員は1,247名 (男子1,010名、女子237名) で、大学卒が社員の3分の2を占め、平均年齢は43.6歳とかなり高かった。同社の非管理職社員 (660名) の大多数は石油労連加盟のモービル石油労働組合に加入していたが、そのほかに少数組合が2つあり、組合非加入者もいた。

モービル石油の創業は、モービル・オイル・コーポレーションの前身ニューヨーク・スタンダード石油会社 (略称ソコニー) およびバキューム・オイルが明治26年 (1893) にそれぞれ横浜と神戸に支店を開設した時にさかのぼる。ソコニーとバキューム・オイルはその後合併し、更にスタンダード・オイル・ニュージャージーとの共同出資によりスタンダ

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール教授石田英夫が作製した。ケースは経営管理に関する適切なまたは不適切な処理を例示しようとするものではない。1989年7月作製。

ード・バキューム・オイル・カンパニー（スタンバック）となった。戦後、昭和36年（1961）、米国独禁法違反訴訟に対する同意判決にもとづき、スタンバックの事業・資産は分割され、ソコニー・モービルの子会社としてモービル石油、スタンダード・ニュージャージーの子会社としてエッソ石油が誕生した。戦前の創業以来90周年にあたる昭和58年（1983）、杉原泰馬氏がモービル石油社長に就任し、初めての日本人社長となった。

5

人材管理の理念と方針

モービル・コーポレーションは近年マレー会長の下で、傘下の非石油部門（小売業のモンゴメリーワードなどを売却し、本業回帰のリストラクチャリングを進めていた（モービルの世界組織は附図1に示されている）。エネルギー・ビジネスは持続的に成長可能な強いビジネスであり、販売・精製・探鉱採油の分野にわたり、エネルギーがモービルにとって最もよいビジネスである、とマレー会長は語っている。モービル・オイル・コーポレーションは世界中に57,000人の従業員を擁していた。

10

モービル本社には明文化した経営理念はなかったが、企業にとって人材は重要な資産であると考え、人材開発に対する経営者の関心は強かった。モービル・ファミリーという言葉がよく使われ、ものの考え方、用いる言葉、経営の制度や慣行は世界中のモービルのアフィリエートの間で共通性がみられた。たとえば、人事評価・人材開発システムの中核に位置づけられる目標管理制度、職務記述書・職務評価・職務給制度などにも共通性があった。

15

20

その反面では、モービルはそれぞれの国情に合わせて、各アフィリエートの制度・慣行の独自性も認めていた。たとえば、モービル石油の組合員層の給与制度の運用は一般の日本企業と大差がなかったし、労使関係の面でも同様であった。雇用制度も通常の「長期安定雇用制」をとっており、定年は昭和36年（1961）以来60歳であった。

25

モービル石油は「ライン主導の人事管理」をモットーとしていた。創業以来同社の人事管理の要職にあった横山哲夫氏（前取締役、現顧問）は次のように述べている。

「組織の中での人の成長は、仕事を通じて把握されるものである。人と仕事との管理は一体化してライン管理者に委ねるしかない。……成長する「個」の現在的把握は、到底人事部スタッフのなし得るところではない。……〔人事部は〕せいぜい採用以来のデモグラフィックな特徴の記憶、……ライン管理者の把握・作製した人事考課、業績評価表を、月遅れ、年遅れで読めることではない。」

30

注1) 『Mobil Nippon』 1989年1月号

注2) 横山哲夫『「個立」の時代の人材育成』日本生産性本部 昭和63年（1988） 88ページ

人事労務の集団管理的側面—賃金・労働時間・福利厚生・労使関係など—は人事部門が担うのが妥当だが、戦後の労使関係が荒れ、人事部門が経営の中核的存在になった時代に、人事の個別管理の分野—採用・評価・育成・異動・昇進・昇格など—にまで人事部門の執行権が入り込み、ラインの「個別人事権までとりこんでしまった。学歴別、卒業年度別の一括横断管理がそれである」^{注1)}と横山氏は見ていた。

モービル石油は従来からライン主導の人事管理を実行し、人事部門はスタッフ機能に徹しようとしてきた。^{注2)}そしてラインによる人事管理の問題点を解決するために人材開発委員会をはじめとするいろいろな工夫を積み重ねてきた。

目標管理と業績評価

モービル石油では目標管理（Management By Objective：MBO）を業績評価と人材育成の中心にすえており、目標管理制度における評価が昇進・昇給に直接反映されていた。

目標の設定

モービル石油の社員は年初に各自の目標を設定した。トップマネジメントからその年の企業目標が示されると、それが部門目標に展開され、職場の目標に具体化された。社員はこのような組織目標を認識した上で自分の目標を設定した。上司と本人の間での話し合いまたは交渉を経て最終的に各自の目標が決定された。

目標設定が期待されている重点目標領域（Key Results Area）として5つのカテゴリーが示されている。

・ Profit Plan / Cost Center Goals

年間の利益計画に直接・間接に寄与する目標。たとえばセールスの売上高、売掛の回収率、サービスの向上、経費節減。

・ Job Duty Goals

職務記述書に記載された職責のうち、とくに当年度に重点をおいて遂行すべき目標。

・ Special Improvement Goals

職務上または組織として新しい方法・改善に関係した目標。たとえば、新プロジェクト、組織開発、安全の向上。

注1) 横山前掲書89ページ

注2) 横山哲夫『人事部ただいま13名 ライン人事管理の実践』日本経営出版会 昭和44年（1969）

• Personal Improvement Goals

職務上の知識，技能，行動，態度に関する改善。

• Development of People Goals

部下の資質を高め，生産性の高いチームを作り上げるための目標。たとえば，スタッフの訓練，ローテーション，組織再編成。

5

これらは経営者の“関心領域”を示すものであり，全社員がマネジメントの関心を共有して職務遂行上の目標を設定することが期待されているわけである。

良い目標の条件としては次のことが示されていた。

10

〔基本的前提〕

- その目標は本人をモチベートするか？
- その目標は組織に貢献するか？

〔目標の条件〕

ー達成可能か；リソース，段取り等の裏づけがあるか？ 達成手段は本人にとってコントロール可能か？

15

ーチャレンジングか？

ー達成の程度は計量可能か；インディケータ－はあるか？

〔目標記述の要件〕

- 達成すべき出来上りの姿は？
- 達成すべき作用を示す動詞は？
- コスト／リソース／期限は？

20

モービル石油では，良い目標設定が目標管理の運用上きわめて重要であることから，管理者とその直前職位にある者を対象とした研修プログラム（Work Planning & Appraisal : WPA）で効果的な目標設定の演習を行っていた。

25

目標について上司の期待値と本人の目算の間にギャップがある場合には，上司は達成を可能にする方法について援助を約束し，部下のチャレンジを引出すことが必要になる。このプロセスは行動計画（ワークプランニング）を意味し，次のようなことに見通しをたてることである。

30

- 目標達成に至る過程をいくつかの重要な区切りに分ける。
- 区切りごとに必要なリソース（人・物・金）を見積もる。
- 区切りごとの完了期日を予定する。
- 区切りごとに予想される特別な条件があれば，基本的な了解を確認しておく。

35

ひとたび目標が設定されると、その達成行動については本人の判断と自主管理にまかせるのが目標管理の本来のゆき方である（P. ドラッカーが目標管理を提唱した時、彼はそれを“Management By Objective and Self Control”と呼んだ）。

モービル石油では、上司の部下に対する役割を次のように定めていた。

- 1) 基準の承認者（部下の職務に関して基準を設定／承認する役割）
- 2) リソースの提供者（必要に応じ、部下の職務遂行に必要なリソースを調達／提供する役割）
- 3) コミュニケーション・リンク（必要に応じ、部下の職務に関し対外折衝する役割）

事前に予想できなかった事態が発生したような場合には、設定された目標の修正もありうる。本人のコントロールの及ばない新たな事態が発生した場合には、上司は必要に応じ、目標設定をやり直させなければならないこともある。もちろんそれは、所期の目標達成のためにできる限りの援助を行い、方法の変更、軌道の修正努力を傾注してもなお目標達成が不可能と判断した場合のことである。

業績の評価

設定された目標と行動計画にもとづいて年間を通じて実行された結果は、年度末に当初の目標にてらして評価された。

業績評価表は附図2に示されているとうり表裏の二面からなるが、表面は目標の達成度の評価、裏面は「目標達成の過程で観察された能力」の診断と「育成・訓練計画」が記入された。目標の達成度は設定された目標毎に評価され、最後に総合的な達成度の評価が下された。評価は具体的な事実をあげてコメントし、RE、CE、MR、MM、FMという評価記号を記入し、それらにプラス（+）、マイナス（-）を付けることができた。

REはRarely Equalled in exceeding job requirementsの略で、破格の抜てきを要するケースで、めったにない。

CEはClearly Exceeds job requirementsの略で、達成された業績も、その過程で示された能力も、現職の要求をはるかに上回っており、直ちに上級職位に昇進可能な状態である。

MRはMeets job Requirementsの略で、職務の要求を十分に果たし、上司の指示を受ける必要もない満足すべき状態にある。

MMはMeets Minimum job requirementsの略で、上司や同僚が手助けしないと職責を果たせない状態である。

FMはFail to Meet job requirementsの略で、訓練や指導では矯正困難な重大な欠陥があり、直ちに現職から離す必要がある。

モービル石油における業績評価は目標をベースに行われており、対人比較の相対評価ではないので、評定結果の比率も強制分布にしていなかった。全社的な実績を見ると、ほゞ

正規分布に納まっていたが、部門により評価の偏りの見られる場合には人事部門から指摘され、批判された。

総合的な達成度の評価は翌年の給与査定とボーナス査定に用いられ、また過去3年間の評価結果は昇進のための重要データとして用いられた。

業績評価表の裏面では、問題解決・意志決定、管理能力、部下の育成指導、他との協力、コミュニケーション能力、職務知識という6つの領域の能力が診断・評価され、表面と同じ評価記号が記入された。同社の評価システムで取りあげられる「能力」とは目標達成過程で観察された能力であり、「潜在能力」ではなく「顕在能力」であった。またいわゆる「態度評定」はなされず「個人性格特性（パーソナル・トレイツ）」は問題とされなかった。また表面と裏面の評価結果は照応するのが当然であると考えられていた。このような能力診断にもとづいて、部下の育成・訓練計画を作製することになっていた。

モービル石油では、業績評価・能力診断の結果を、上司から部下にフィードバックすることが義務づけられており、業績評価表の裏面の末尾に「何月何日に本人と話し合いました」と記入することになっていた。ただし、上司は部下に対して評価記号を示さなくてもよいことになっており、実際部下にそれを示さないケースもあった。また、部下が評価に対して納得しないような場合でも、部下の反論で評価を変えることはなかった。業績評価のフィードバックの面接は、日本人管理者にとって気が重いことであり、できれば避けたいという気持が強いと言われていた。

自己申告制度

モービル石油には自己申告制度があった。毎年1回、業績評価が終わったあと、本人が上司に自己申告書を提出することになっていた。自己申告書のフォームは附図3に示されている。本人が記入するのは次の事項である。

- 1) 自分の適性、興味、技能などからみた現職についての適・不適
- 2) 自分の短期・長期のキャリア・ディベロップメント・プラン（CDP）についての意見
- 3) 勉強している領域やテーマ、取得した資格・免許
- 4) その他個人的、職務上の事情、定年前退職希望など

これらの事項を記入したあと、異動希望について具体的に記入することになっていた。

①現職を続けたい ②できるだけ早く他の職に移りたい ③しばらく現職を続け、後に他に移りたい、のいずれかをえらび、異動希望者は希望の部門と職名を記入し、その職務についての知識・経験の程度と、希望の強さについて記入することになっていた。最後に転職についての希望地域名を書いた。

本人の記入欄につづいて、上司の意見記入欄があり、本人の希望に対して、本人の能力適性、育成計画などの観点から、上司による適・不適についての意見、及び組織のニーズ

から見た異動の可能性（タイミング）を記入する。また、本人の希望とは別に、本人に最も適する部門・職務，育成のために経験させたい部門・職務を記入し，意見を述べることになっていた。

各部門の長は申告書のサマリー（要約リスト）を毎年手にすることになる。このリストと人材開発委員会（後述）よりの提言などを考慮して，自部門の人事異動・補充プランを5
作製することになる。ある部門で空席があった時には，その部への異動希望が出ている人たちの中から補充を決めるのが一般的であった。しかし，ある空席にこの人を持ってくるのがベストだと考えられた時に，本人の自己申告にはその部署への異動希望が書かれていないこともある。そのような場合，部門の長は人材開発部に連絡する。人材開発部はその人材の属する部門長に連絡し，本人の意向をたしかめてもらっていた。10

また異動希望者が多い部門もあり，そうした部門への異動は仲々かなわないが，そのようなケースでは，所属部門の上司が各人に対し，何故異動がかなわないのかの説明をそえて事情が説明されていた。

人材開発会議

モービル石油では人材開発会議（Career Development Meeting；CDM）が年2回開かれていた。ひとつは幹部を対象とした会議であり，他は若手社員が対象で、ヤングCD会議と呼ばれる。幹部CD会議は社長以下全役員と人事部長が出席し，まる2日間の合宿で行われていた。会議の目的は，部長，次長職位にある現任者と後継候補者，1人1人についての業績評価ならびに将来性予測（アセスメント）を確認し，それにもとづいて長期・15
中期・短期の育成と活用のプランを討議し，決定することであった。CD会議は同社で20年の経験を積んでいるが，かつてはライン主導の人事管理の問題点とも言うべきライン長による人材のかかえ込みがなきにしも非ずであった。そのために，社長主宰のCD会議におけるオープンな議論の積み重ねを通じて，ラインによる人材開発の全社的統合という難しい問題の解決をはかってきた。たとえば，ラインの長はかつては自己の部門の有能な部25
課長を手放したがる傾向があったが，人材育成のために他部門へのローテーションをいとわなくなったという。それにより人材の育成と組織の活性化がうながされることになる。

CD会議では部長・次長，及び近い将来部長・次長職に昇進し得ると判定された課長個人々人について，過去の業績，長所と改善必要点，教育ニーズ，短期・中期・長期の昇進可30
能性の予測，異動希望などの検討を通じて，昇進・異動・育成の計画がたてられた（附図4を参照）。そしてそれらは「プレースメント・サマリー」に集約されて，部長以上の主要職位ごとに複数の後継者プランが作製された（附図5を参照）。その結果はニューヨークのモービル本社に報告された。

“ヤングCD会議は人事担当役員と主要ラインの長（部長，支店長）数十名が出席して 35

まる2日間開催され、課長以下の100名近い若手社員1人1人について中長期の将来性予測と重点的育成プランの討議が行われた。

人材開発委員会

モービル石油独自の制度である人材開発委員会（Career Development Committee；CDC）は昭和44年（1969）、長く同社の社長を勤めたアダムス氏の発案で始められた。CDCは、5名の取締役がメンバーであり、8名の部長が面接専門委員として任命されていた。CDCは採用面接の最終段階への参加、全社的見地からの部門間異動についての勧告、埋れた人材の発見、社内外の教育プログラムへの参加勧告など幅広い活動を行っていた。以前は異動・昇進のプランをめぐる、ラインとCDCの意見が対立して人事スタッフが調整に苦心する場面もあったが、経験を重ねるにつれて、部門間異動についても、CD会議の結論の線に沿って、ラインとCDCの合意が成立しやすくなっていた。そもそもCDCはライン主導の人事に対する全社的観点からの調整をねらいとしており、ラインの人事権に対するチェック機能をもつものであった。

CDCの活動の中でユニークなものに委員2名による社員の個別面接がある。面接の目的は個々人のキャリア・ガイダンスと将来性予測（アセスメント）にあった。社員と仕事上関係のうすい役員と部長のペアで約1時間の面接が行われていた。委員は事前に本人の自己申告書、業績評価表などの資料をよく読み、適性、関心分野、業績評価結果、キャリア・プラン、育成計画などについて幅広く質問が行われ、必要に応じて助言が与えられた。面接委員は面談後約1時間をかけて、被面接者の将来性予測（アセスメント）、育成プランなどについてCDCとしての見解をまとめて記録し、それを業績評価、自己申告など他の人事記録とともに個人別ファイルに収めるようになっていた。アセスメントや育成プランについてラインの上司と意見が一致することも異なることもあるが、必ずラインにフィードバックすることになっていた。CDCの所見はラインの所見とともにキャリア開発会議で取り上げられ、そこでの議論を活発化するのに役立っていた。

CDCの面接とそれにもとづく所見は、全社的かつ中・長期の視点からの人材育成案として、ラインの人材管理に対する恒常的チェック機能を果たすものであるから、モービル石油に赴任してきた外国人マネジャーは、最初のうちはラインの人事権に対する介入として反発を示す者が少なくなかったという。

CDCによる面接は年間100人にのぼり、これまでの面接人数の累計は1,200人を超えていた。面接対象者は、制度発足の当初は幹部後継候補者層に限られると見られていたが、現在では、女性社員や勤務地の限定された従業員も面接の対象になってきていた。

教育訓練プログラム

キャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）に関連したモービル石油の教育

プログラムとしては、目標管理の基本を演習するWPAプログラムについてはすでに説明したが、その他の集合研修として以下のものがあった。

BMC (Basic Management Course) は新任管理者を対象にマネジメントの基礎を習得させるもので、リーダーシップ (状況対応リーダーシップ: SL理論。部下の成熟度または自立度に応じてリーダーシップのスタイルを変える必要があることを説くもので、^{注)} モービル石油はこの理論を採用しており、目標管理・人材開発のベースにすえていた)、コミュニケーション、動機づけ、CDP、MBO、タイム・マネジメントなどについて研修した。

EMP (Effective Management Program) は中堅管理者を対象として、SL理論、BMC、WPAプログラムのエッセンスの復習、及び問題解決の手法の研修であった。

ERW (Employee Relations Workshop) はライン管理者に対して、人事・労務・賃金などの実務知識を習得させるものであった。

これらのプログラムは伊東にある同社の研修施設、ペガサス・ハウスで合宿で行われていた。

モービル石油が10年程前に開発したプログラムにキャリア開発ワークショップ (Career Development Workshop: CPW) がある。このプログラムは中堅社員を主な対象として、個人の自己分析のための心理テスト、本人の業績評価のフィードバック、適性分析、キャリア・ゴール、キャリア・プランニング、キャリア・カウンセリングなどからなる3日間の合宿研修であった。

モービル石油は早くから若手社員に対する国内・海外の留学制度 (1年間乃至2年間) を会社負担で積極的に行ってきた。同社の部長・支店長以上の幹部の多くが会社の制度による留学経験者であると言われていた。同社の社費留学生の転職率はこれまで1割程度で、他の外資系企業に比し低いと言われていたが、近年留学後の退職が以前より多くなっていた。

職場の人たちのインタビュー

ケースライターはモービル石油の人材開発について当事者の意見を聞くために二つの職場を訪れた。営業部門として東京工業支店の川瀬支店長以下の話を聞いた。この支店は東京はじめ関東地方で工業用潤滑油、重油、石油化学製品を大口需要家に販売していた。

注) 横山哲夫『個立の時代の人材育成』日本生産性本部 昭和63年 第9章「状況対応リーダーシップ—SL理論」参照。

東京工業支店

東京工業支店川瀬支店長：モービル石油は日本とアメリカの会社のよい面を50：50であ
わせもっています。MBOや幹部の人事などは一面アメリカ的ですが、一般層の人事や賃
金などには日本的風土があります。外資系石油会社の中でシェルが最も日本的で、エッソ
はアメリカ的、モービルがその中間に位置するとよく言われます。私は昭和30年、分割前
のスタンバックに入社しましたが、エッソ石油はガソリンスタンドの経営など営業面でも、
人事政策面でも、アメリカ本社の指示がそのまま伝わってくるという感じがします。モー
ビル石油は日本の自主性をより重んじます。とくに営業面ではそう言えます。モービル石
油の社長を二度にわたり長く勤めたアダムス氏の考え方の影響が大きかったと思いますが、
現在の杉原社長までトップの姿勢には一貫性があります。

目標管理（MBO）はうまく機能していると思います。評価の結果は給与・ボーナス・
昇進の査定につながりますが、目標を達成しなかったら来年の経費予算を減らすというよ
うなことにはなりません。「どんなことをしてでも利益をあげればよい」という考えでは
ないのです。

取引先や地域など環境の差もあり、運・不運というものがあります。市場開拓の創造性
とか、取引先との意志疎通など、業績達成のプロセスも評価対象になります。業績評価表
の表面と裏面は一体というのが会社の考えだと思います。表面は数字で短期的な結果です。
裏面は目標達成のための工夫とか本人の資質とか長期的なものを見ます。将来性を考える
ために裏を見るようにしています。セールスの場合、表面は数字だから、動かしようがあ
りませんが、不可抗力もあるし、商売をするために何年もの努力が必要ということもある
のです。

本社から与えられるこの支店の目標については本社よりの打診があり、話合いの余地が
あります。目標を達成するためにどうするか書いたものを私から担当役員に提出します。
支店としての目標をどういうふうに割振るか、私は5人の課長全員と個別にではなく、一
緒に話合いをします。過去3年間の実績を考慮しながら各課に割振ります。課長の評価結
果は本人に見せます。会社としては10年程前から、本人から要求がある場合評価結果を示
したほうがよいという方針です。本人に評価結果を見せない支店もあります。結果を見せ
ることには気まずさや内心の抵抗もありますが、見せた方が結局気持もすっきりします。
この点についてはよくやってくれた、有難う、しかしこの点についてはもっとがんばって
ほしいと各課長に言うわけです。評価結果を本人に見せるようにすると、評価が多少甘く
なる傾向があるかもしれません。

野村課長：私は昭和38年入社で、入社以来一貫して営業の仕事で四国、大阪と歩いてここ
に来ました。川瀬支店長は働きやすい環境づくりが自分の仕事だという考えで、職場の
雰囲気が明るくなり、去年は未曾有の業績をあげました。私はモービル入社前に日本企

業に勤めたことがあります。この会社が厳しい会社だとは思いません。組合員は日本的扱い、非組合員はアメリカ的扱いという傾向はたしかにあります。非組合員の給与・ボーナス差はかなり大きいと思いますが、差がついてもフェアなものだという気がします。一生懸命やれば報われる会社です。成績が上がらず落ち込む人もいますが、そういう人はそれなりに問題があります。

部下に評価結果を見せるとなると、きついことをなるべく書きたくないものです。MRが多く、MR⁻をつけるのに勇気が要ります。かつて一般社員にマイナスをつけたら、その人の昇進が遅れて、気になりました。私自身上司に評価されるとともに、部下を評価していますが、評価する方よりも、評価される方が楽ですね。現在部下が4人おり、1人はセールスとしてめずらしい女性で、1人は年上の男性です。年上の部下にはやはり気をつかいます。でも、年上の人に気をつかう気風を失ってはならないという気がします。営業活動のすすめ方には、オーストラリアのアフィリエイトで開発されたマニュアルなどが用いられています。微に入り細にうがったもので、日本でここまでやる必要があるのかとも思いますが、仕事が変わった時に前任者からノウハウをそっくりもらえるという利点もあります。

組織には評価というものがついて回る限り、評価方式は明文化した方がよいと思います。少し前にキャリア開発ワークショップ（CDW）に参加しましたが、自分を見つめ、将来を見通し人生設計をするという内容の3日間はショックであり、ぐったり疲れしました。

武田課長代理：私は昭和47年入社で、本社技術課に1年、名古屋支店で9年、本社管理部で輸送と油槽所の管理の仕事を3年やり、再び潤滑油の販売の仕事でこの支店に来ました。支店から本社に移った時には、自己申告に本社勤務をしたいと書きましたし、人材開発委員会（CDC）のインタビューのさいに「会社全体の動きがわかる仕事をしてみたい」という希望を述べました。上司がこの部下は使い勝手がよいと思うと長く留めおく傾向があります。本社管理部勤務はこのように自分が希望を表明して実現したわけです。今のセールスの仕事には突然転勤を命じられました。

CDCのインタビューはこれまで2度受けました。わが社はライン管理ですが、お互い人間ですから見落としてしまうことがありますので、CDCによってヨコから見てもらうのはよいことです。昨年二度目のCDCインタビューがあり、代理店販売担当の役員と経理部長の面接を40分間うけました。私はこの支店に来てから3年半になるので、本社への異動を希望しています。CDCから支店長にフィードバックがあり、つい先日、支店長に呼ばれて私の異動の希望について確認が行われました。

わが社のMBOはシステム化され、定着していますから、個人的なブレはそれほどありません。この支店では、民主的に話し合いを通じて目標の割り振りが行われます。自分

でまず、前年の売上げ、販売のトレンドやテリトリーの特徴を考慮して目標数値を設定しますが、自分がたてた目標を大きく修正されることはありません。長くて1年か2年の運・不運はあるとしても、3年か4年たてば、本当に力量が評価されると言えます。

この会社では「支店長」とか「課長」とは呼ばず「さん」づけです。若い人には「〇〇君」と呼ぶのが普通です。野村課長の部下には40過ぎの人、50代の人もあります。わが社も高齢化がすすみ、昇進の遅れも目につきます。部下をもたない課長職も多くなっています。これから何年かの間、定年退職がどっと出るのでやゝ緩和されるでしょうが。

本社管理部

管理部陸送課加藤課長：我々の仕事は顧客のニーズに応じて、効率的に石油を配送し、全国で26カ所ある油槽所を管理することです。私は管理部の仕事ひと筋で、1年半前、フィールドから久し振りに本社にもどりました。現在4人の部下がおります。この会社は上下関係を気遣いしなくてもよく、言いたいことが言える雰囲気です。

目標管理は全体としてはうまく働いていると思います。制度自体理屈に合っています。管理部はスタッフ部門ですが、経費の数値化がしやすいのでMBOも可能です。評価はする側より、される側の方がラクですね。若いうちは面接で文句を言ったり、すねたり、勝手でした。上司として部下の評価を変える時、とくに下げる時には、はっきりした根拠があり、本人を納得させられる自信がないと難しい。評価を上げるのはラクですが、下げるには勇気が要ります。

評価結果のフィードバックについては、結果を見せる方が望ましいと管理職の訓練の際言われました。しかし私自身は上司から評価結果を見せられていません。私は自己流で、部下に自己評価をしてみしてほしいと言って、その自己評価を私が修正したものを部下に示しました。見せたのは表面だけで裏面は見せませんでした。現在の部下の横目君には表裏全部見せました。初めての経験だったので、だいぶちゅうちょしましたが、やってみて、結果はたいへん良い方向に働いたと思います。

横目課長代理：この会社に昭和47年（1972）に入社する前、2年間建設会社に勤めたことがあります。モービルに入っておどろいたのは、会社全体にコスト意識が徹底していることでした。人事面ではラインによる管理が目新しく、フェアだし、すぐれていると思いました。職場の上下関係でも言いたいことが言えます。概して上司の方が部下をケムたがっている感じです。アメリカの会社だなと思うのは能力次第でことがきまり、年功序列でないこと、それと女性の雇用条件が平等なことです。

目標を書くのに2～3日かけます。来年はこういうふうにしようと計画したものを課単位で持ち寄り、課としてこれだけやろうということになります。その過程で個人目標の修正はあってもボツになることはありません。私の課では目標は課として設定され、

分担が個人名で記入されますが、個人別の目標記入はしていません。評価結果は面接で知らされます。上司の評価に納得できない時には、「不本意です」と言いますし、「正
5
分に評価してくれない職場には居たくない」と自己申告にも書きます。それが最終的な
査定にどう反映されたかは知らされません。賃上げやボーナスの額でそれがわかるわけ
です。自己申告には人間関係上ウマが合わない上司がいる場合にもその旨書きます。

私はこれまで九州に6年、大阪に3年、それから本社と管理部一筋に歩んできました。
10
管理部の仕事は専門職的な面があり、自己申告でもこのキャリアを歩むよう希望を書き
ました。私の場合は自分の希望がかなえられましたが、会社のニーズとタイミングが合
えば希望がかなうわけです。管理部の仕事はひととおり経験しましたから、そろそろ動
きたいと思っています。私には営業は向かないので、他のスタッフ部門で仕事をしてみ
たい。この会社は労働条件や福利厚生が良いし、教育訓練機会も多く、私もひととおり
受けました。

米国人幹部の見解

15
モービル石油の役員は杉原社長以下14名であったが、常務3名のうち1名、取締役9名
のうち4名、あわせて5名が外国人であった。ケースライターはその中の1人、取締役法
務部長のワッカー氏のインタビューを行い、同氏は次のように述べた。

「国際社会における日本の影響力が増大しており、その日本での仕事を直接体験したか
20
ったことと、アジア文化への関心から、日本のモービルへの赴任を希望しました。日本の
法環境についてですが、米国は訴訟社会ですが、日本は長い伝統があるので紛争解決のし
かたが独特です。これは良い点ですが、良くないと思う点もあります。それは大会社のバ
ーゲニング・パワーが強く、小さな会社とか個人の権利の保護が十分でないと思えること
です。

日本のモービル石油は規模が適当で、みな団結心が強く、組織目的の達成に熱心です。
25
ニューヨークのモービルは規模も大きいですが、むしろ部門目標の達成に熱心です。こちらで
は部門間の人の移動が多いようですが、アメリカでは職能を変わることは、新しい仕事
を立派にやれるかどうかと、おそれを感じてしまいます。日本では雇用が安定しているの
で職務が変わってもあまり心配ないのでしょうか。

30
モービル石油の人事のフィロソフィはアメリカのモービル本社と同じだと思います。有
望な若い人にチャレンジングな仕事を与えてくれます。ただし人事の実施のしかたには違
いがあります。ニューヨークでは、昇進が早いですが、反面解雇もあり、労働移動も多い。た
だ、日本の状況も変わってきているようです。人材不足を背景に、競争に対処するため、新
たな対応が求められているのではないのでしょうか。」

ゆとり度ナンバーワン企業

モービル石油は、余暇開発センターが昭和63年（1988）に実施した「企業ゆとり度診断」^{注1)}結果で、応募した企業 150社の中でゆとり度指数第1位にランクされた。この調査結果から上位25社の社名を公表しようとしたところ、そのうち13社は公表を辞退したい意向を示した。この調査では、ゆとり度の指標として、労働時間（ウェイト 44.2）と休日・休暇（ウェイト 45.8）を重視しており、その他フレックスタイム、福利費、時間外労働割増給など（合計ウェイト 10.0）からなっていた。なお、同じ年に行われた『日経産業新聞』の「サラリーマン総福祉（日経GSW）」ランキング調査でも、モービル石油はトップとなった。この場合には、労働時間、休日・休暇の他に、1人当人件費、昇進スピード、住宅融資、保養所なども指標に加えられていた。^{注2)}

このようなモービル石油に対する外部からの評価について、同社の山崎副社長は次のように語っている。^{注3)}

「モービル石油の有給休暇の取得率は80%と平均（5割弱）よりかなり高いが、これを定着させるためには、経営者からも、職場でもエンカレッジしている。どうやって能率を上げて休暇をとろうかということで、働いている時は非常に一生懸命働いており、労働の密度は濃い。

本当の意味のゆとりとは、自分の置かれている立場を全体像の中に位置づけながら主体性をもって仕事をする事ではなかろうか。

わが社は昔から長期計画の下に効率的な仕事を心掛けており、高度成長期も人員増を抑えていたので、低成長時代に入ってもドラスチックな手を打たなくてすんだ。

週休2日制や長期休暇については、取引先等外部の関係者の理解・協力が不可欠だが、その点外資系であるため大目にももらえるという有利さはあるかもしれない。

モービル流の人間尊重とは個人を大切にすることだ。個人には多様な人生観・価値観と能力があるわけで、それと会社の目的やニーズを合致させるかたちで仕事を進めていくのが一番よい。そして人を育てるためには時間とお金をかけている。

業績評価で、悪い点は悪いと率直に言うことは、良い面を強調することと同様に大切なことだ。相手の欠点を言うのは辛いことだが、それを言ってやるのが本当の親切だと思う。

注1) 余暇開発センター「『企業ゆとり度診断』の結果について」昭和63年（1988）3月14日。調査方法については附録を参照。

注2) 「働く側からみた『優良企業』は」『日経産業新聞』昭和63年（1988）7月14日

注3) 山崎時男「ゆとり度ナンバー・ワン企業」（インタビュー）『ビジネス・レビュー』Vol 36 No. 3（1989.2）

私は日本の商社からモービル石油に移ったが、この会社では議論していて理屈が通るといことが新鮮だった。そのさい上下関係は問題でない。意思の不一致を許容するというか、エンカレッジする。ロジックで納得できるまで議論できるということはすごく良いと思った。

国際化が進み、労働力の流動性も高まりつつある時、会社に魅力がなければ社員は定着しない。社員にとって会社が魅力的かどうかを絶えず心掛けていなければならない、そういう時代に進みつつあると思う。

時間というものは今努力すれば獲得できるもの、身近にあって一番大事なものという認識が強くなっていると思う。ゆとり度ナンバーワンになったことは我が社の採用活動にもよい影響がある。もともと女性の間では人気のある会社だが、女性の人気は更に高まった。10 男性にも影響はするが、それほどドラマチックという程ではないようである。

我が社の場合、トップが長い間外国人（アダムス氏）で、当然休暇をとるからこういうことをやり易かったということもある。杉原社長も長期休暇をポーンと取る（ゆとり度調査では、社長の最長連続休暇の平均が 6.6日であるのに対して、モービル石油の社長は23日）し、私も同様に取る。忙しい人が忙しいことを理由にしていたら、定年まで1日も休め 15 ない。我が社では上下の間で休暇がかち合わないよう年の始めに休暇の調整をして、予定どおり休む。そうすれば休暇はとれる。

わが社の自己申告やMBO、評価のフィードバックなどは組織のストレス・マネジメントにも貢献していると思う。」

ゆとり度ナンバー・ワンにモービル石油がランクされたことについて、同社の社員は次のように感想を述べている。

加藤管理部陸送課長：私たちが仕事上接する運送屋さんには労働時間の面では非常に遅れており、ゴールデンウィークの休みも3日と5日だけですが、管理部の半数以上は5月2日 25 日も休んで9連休をとります。年休は繰り越し分は別にして9割はとっていますね。残業については、年に4～5回、季節的な繁忙期があり、残業しますが、それ以外のときはほとんど残業していません。

武田東京工業支店課長代理：余り実感はありません。この会社は昭和48年から完全週休2日制で早い方でした。私の有給休暇の消化率は、繰り越し分を入れなくて、75%くらいです。上の方から「なるべくまとめて有給休暇をとりなさい」と言われています。管理 30 職でも有休の消化率が50%以下ということはありません。サービス・ステーションの人達などから「何もゆとり度No.1を吹聴することはないじゃないか」とか、残業している時に電話が来て「ゆとり度No.1のモービルさんがまだ職場に居るの？」と冷やかされることがあります。

杉原社長のインタビュー

杉原泰馬社長は、モービル石油の戦前から長い歴史の中で、日本人として初めてトップになった。杉原氏は商社勤務の後、ハーバード・ビジネス・スクールに留学してから、モービル石油に入社した。杉原氏は若い頃ニューヨーク本社にトレーニーとして2年間勤務したことがあり、モービル石油の社長に就任する前には、モービル・シンガポールの社長、5
モービル・ヨーロッパの副社長を歴任した。

杉原社長は、モービル石油の100年近い歴史において日本流と欧米流の合理主義をうまくかみ合わせたマネジメントを追求してきたと語り、それを「血の通った合理主義」と形容している。

日本の経営はフィーリングや情に重点をおいた意志決定が多いが、外資の場合は分析と10
か数字に基づいた決定が多い。分析も情もうまくバランスとった中間点をねらったのが「血の通った合理主義」だと杉原氏は説明している。人事政策については「終身雇用のメリット・システム」と呼び、「組合員レベルでは一定の年功序列……しかし管理職以上になると完全にメリットでいく」と説明している。杉原氏はモービルの企業文化について人材開発の重視とオープンな社風をあげている。^{注)}15

ケースライターは平成元年（1989）3月、杉原社長に面会して、世界企業モービルの人材開発について話を聞いた。

ケースライター：モービル石油の社長になられた経緯をお話下さい。

杉原社長：モービル石油はモービルのアフィリエートの中で世界最大ですが、日本に限らず、重要な拠点の要職に就く者はテストのために一度外国に出すというパターンが見られます。社長の要件として考えられるのは、本社から見て信頼できる人間かどうかということ。人間として信頼できるというだけでなく、隔意ない意思疎通ができるかどうかということが大事です。それには言葉だけではなく、アメリカの考え方、制度、ビジネスのやり方などをよく分っていなければなりません。私はアメリカの大学院を出て25
おり、若い時トレーニーにもなっているので、アメリカ人の考え方がわかります。シンガポールのモービルは数百人という手頃の大きさで、タイ、マレーシア、シンガポールのアフィリエートの管理をし、業績責任を負うという良い経験をしました。日本と全く違う環境で、多様な人種ミックスの中で面白い経験でした。役員会にはアメリカ人は居らずオーストラリア人、イギリス人、ドイツ人、フランス人などが居ました。モービル30
・ヨーロッパはヨーロッパの統轄会社で、本社組織の一部です。（今はニューヨークにあります。）ここでの仕事は各アフィリエートに対して本社のポリシーを適確に伝え、

注) 桶田篤編『外資系企業インジャパン』同文館 昭和63年 第1章モービル石油（岡部政昭稿）参照。

監督することです。

ケースライター：世界的なモービル・グループの経営者育成についておたずねします。

杉原社長：毎年5月にモービル・インターナショナル（附図1を参照）の世界的な人材開発会議（CDM）があり、私も出席します。要件として判断力、企画力、リーダーシップなどがあげられ、これは日本も共通です。日本の場合にはチームとして動けるか、人間関係（リレーションシップ）が不可欠の要件ですが、ニューヨークではこれは余り問題にしません。ネガティブ・ファクターとしてリレーションシップをとりあげるが、ポジティブ・ファクターとしては重視しません。世界の各アフィリエートから、潜在能力予測でハイ・ポテンシャル（HP）のリストがそれぞれ10人くらい、それとその候補者のリスト（ウォッチ・リスト）が伝えられ、世界レベルのHPリストとウォッチ・リスト（この人数はHPよりだいぶ多い）をつくります。そしてインターナショナル・ディビジョンのトップを育成するにはどうするかを議論します。この会議は3日間、その目的だけのためにニューヨークのホテルで開かれます。モービル・コーポレーションは人材開発のためには手間ひまをかけます。昔から基本概念は同じで、世界共通です。

しかしアフィリエートにより色あいがちがいます。アメリカはやはり能力主義で、表向きは言わないが、「能力なきものは去れ」という考えがあります。日本では終身雇用の能力主義ですから、特有の問題があります。能力以上のポジションに昇進させてしまったような場合、例外的ケースですが、降格もあります。対外的に肩書は残しますが、

業績評価の過程で上司と部下が一对一で話合いますから、フランクな意見交換の中で自分の能力や地位がわかります。ですから、概して自分について甘い幻想はもっていないと思います。自分から社外に機会を求めて行く人もあり、そういう場合は我々としても力づけて、相談にのります。団塊の世代の年代がだいぶ上の方に来ており、難しい問題もあります。

ケースライター：目標管理と業績評価の運用についてどうお考えですか。評価面接は日本の風土に合いますか。

杉原社長：相対であなたの業績が悪いとは言いにくいものです。とくに日本ではそうです。その時期には皆気が重いことでしょう。性格的に攻撃的な人でない限り、できることから避けたいでしょうね。システムとして強制するほかありません。年初の個人の具体的な目標の設定、これは割合簡単でスムーズにゆきます。2ページくらいの合意書です。スタートの目標設定をきちっとやると、評価のディスカッションも比較的スムーズにゆきます。外国人も評価面接は嫌がります。下の人は上司にバンバン言うが、上から下には言いにくいようです。我が社のシステムもすべてが理想的に動いているとは思いますが、強制的に評価インタビューをさせ、いつ行ったとサインさせています。

業績評価の昇進・昇格・ボーナスへの反映については、日本での個人差はアメリカよりも小さくなっています。日本人は小さな差でも、将来に向けての経営側の承認として

受け入れます。

ケースライター：モービル石油の世界のアフィリエイトへの影響についてどう思いますか。

杉原社長：日本は最大のアフィリエイトですから、人の面でもっと影響を与えてしかるべきだと思います。もっと日本人が世界各地に出て行って要職に就いてもよいと思います。

ニューヨーク本社をはじめ他のアフィリエイトに今出ているのは15～6人で、目下日本人が社長になっているのはマレーシアだけです。制度の面では自己申告制や人材開発委員会（CDC）は日本の発明で、タテの人事管理をヨコからクロスチェックする機能があります。外国人はこれらについて「面白い発想だ」という反応ですが、実行している所は他にないようです。自己申告については本社から、世界のアフィリエイトに伝えられていますが、CDCについてはかつてオーストラリアで採用されましたが、うまく機能しなかったらしい。人材開発会議（CDM）は世界中で行っていますが、これは米国本社の人材育成方式を踏襲したものです。

外国の場合には、ライン人事の下でこの会社で上司に認められない時は他社に移るという途があります。日本にはそういう途がないので、一層フェアな評価が必要になります。自己申告やCDCがライン人事の補完として求められるのもそのためです。また個人のキャリアを意識的にできるだけ広げるようにしています。例えばセールスからコンピューター部門へというように。職種転換により専門性のロスもありますが、長期的にはその方がよいだろうという判断でそうしています。外国の場合には、企画からマーケティングといった転換の例はあるが、日本ほど幅広くない。組織が複雑化してくると、他部門のことは実際に経験していないとわからないということが多くなります。それゆえ、キャリアの幅を広げることには、習熟期間のロスが伴うとしても、個人にとっても、組織にとってもプラスが多くなります。日本の役員会の各メンバーは、他部門で働いた経験があるので、他の役員の立場がわかるわけです。

しかし外国の場合には、専門能力は市場価値を意味し、専門性のロスは市場価値の損失となります。財務の人が自分の経歴書を書く時に過去にマーケティングを2年やったと書いても市場価値は上がりません。会社はゼネラリストを養成したいと思っても、本人が歓迎しないし、モチベーションも上がらない。ニューヨーク本社でも、財務・需給・企画の各部門の間には交流が見られるようになってきましたが、マーケティングと製造では色あいがはっきりわかれています。モービル本社のトップになるという人が10

注) 「20年前、モービルの各アフィリエイトの人事の責任者の会議の席上、自己申告制度について述べて、書式を配布したがあまり反応がなかった。何人かに聞いてみると共通の反応は『自分にとって最も肝心な、自分のキャリア開発上の要望や関心は、定期的な書式の提出などするまでもなく、社員は普段からどしどし意見表明している。そのほかに1年に1度、書式で出すことも悪くないだろうが、是非必要とも思えない』ということであった。」横山哲夫『「個立」の時代の人材育成』日本生産性本部 昭和63年（1988）139 ページ。

人くらい居り、彼らは積極的に海外勤務にも出ます。アメリカでも地域、職能の異動を拒否すると、将来の昇進への影響はあります。本社のトップ候補者の1人で、ニューヨーク以外は行きたくないという人がいました。彼が海外勤務を受けていたら、今よりはるかに上に行けたらと本人も認めています。日本では今後も、専門能力重視とゼネラリスト志向は矛盾しないと思います。

5

ケースライター： モービル石油は“ゆとり度”ナンバーワンになりましたね。

杉原社長： 有難くお受けしましたが、のんびり仕事をしていると受けとられる向きもあるようです。地方の代理店（SS）は土曜日曜も働いているので、わが社のセールスマンが「お宅はいいですね」と言われることもあるらしい。個人生活でゆとりをもつためには会社でびしっと仕事しなくてはなりません。会社では時間のゆとりがなくても、心のゆとりをもって仕事をしてほしいと言っています。

10

現在、石油会社は大きな転機にあります。政府の規制緩和5年計画の3年目に入っています。我々は規制緩和を大いに歓迎しています。競争はますます激化するでしょう。これからしばらくは「ゆとり」などと言ってられません。残業もふえるし、「ゆとり」はしばらくスローダウンしようと社内に言っています。

15

モービル・コーポレーションはモンゴメリーワードやコンテナ会社などを売却して本業帰りのリストラクチャリングをすすめました。エクソンやブリティッシュ・ペトロリアムも石油以外からほとんど撤退しています。石油ビジネスは長期的な計画性によって多額の投資を行い、効率的な配送をし、大量販売しますが、そういう我々のビジネス経験、経営ノウハウはどうも他のビジネスには役に立たないようです。モービル石油も、万年赤字だった輸入LPG業務などから撤退して、本業に全力を集中する体制を整えました。

20

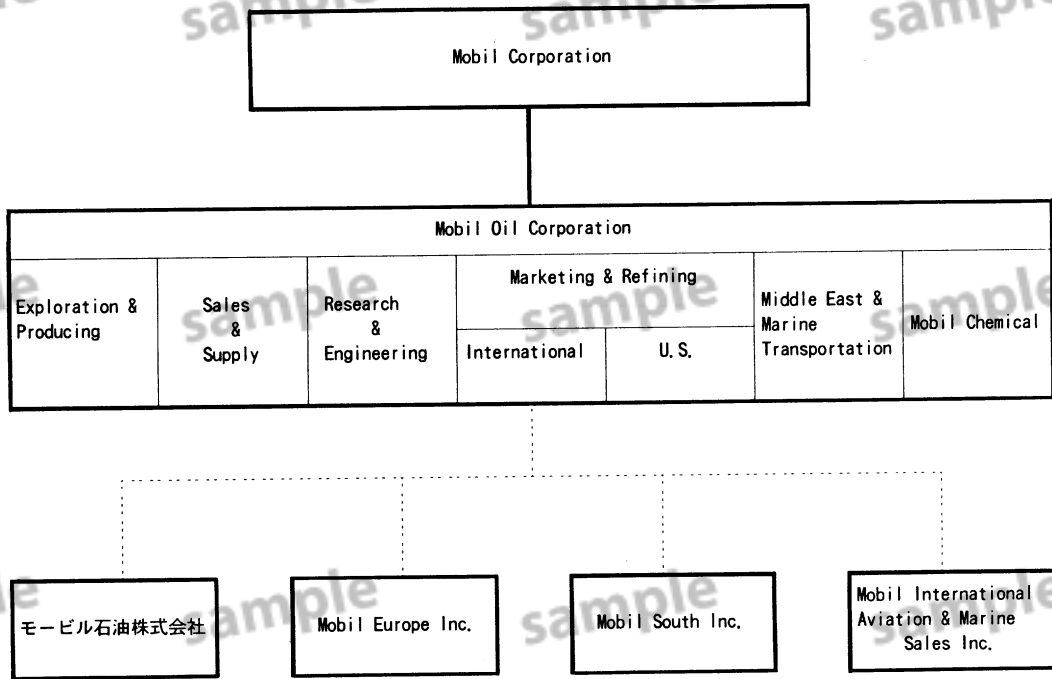
ケースライター： 日本企業のグローバル化について御意見をうかがいたいと思います。

杉原社長： まだ口先だけという感があります。日本企業のムラ意識がなくなる限り難しい。本社採用と現地採用の差別とか男女差別がまだ根強いようです。外国人を外国人と意識しているうちは国際化も本物ではありません。対等の人間対人間なのだという意識にならなくては。欧米の多国籍企業と同レベルになるまでの道のりは長いと思います。すべての会社がグローバル化する必要はないわけで、グローバル化しなくてよい会社もたくさんあります。本当にグローバル化するという途を選ぶのだったら、相当の人的、財務的コストを覚悟した上で外国人と日本人をミックスしてしまう他ないと思います。その点若い人達には望みがもてると思います。

25

30

附図1 モービルの世界組織



Mobil Europe

Mobil Oil Austria	オーストリア
Mobil Oil AG	西ドイツ
Mobil Oil Switzerland	スイス
Mobil Oil Co. Ltd.	イギリス
Mobil Oil Francaise	フランス
Mobil Oil Italiana S. p. A.	イタリア
Mobil Oil B. V.	ベルギー
Mobil Oil B. V.	オランダ
Mobil Oil A/S Norge	ノルウェー
Mobil Oil AB	スウェーデン
Mobil Oil oy ab	フィンランド
Mobil Oil S. A.	スペイン
Mobil Oil Portuguesa S. A. R. L.	ポルトガル
Mobil Oil Turk A. S.	トルコ
Mobil Oil Hellas A. E.	ギリシア
Mobil Oil Cyprus Ltd.	キプロス
Mobil Oil Gibraltar Ltd.	ジブラルタル

Mobil South

Mobil Oil Australia Ltd.	オーストラリア
Mobil Oil New Zealand Ltd.	ニュージーランド
Mobil Oil Hong Kong Ltd.	ホンコン
Mobil Oil Singapore Pte. Ltd.	シンガポール
Mobil Oil Indonesia Inc.	インドネシア
Mobil Oil Thailand Ltd.	タイ
Mobil Oil Micronesia Inc.	グアム
Mobil Oil de Mexico S. A.	メキシコ
Compania de Lubricantes de Chile Limitada	チリ
Mobil Oil del Peru(Compania Comercial)S. A.	ペルー
Mobil Oil Company de Colombia	コロンビア
Mobil Oil do Brazil(Industria e Comercio)Ltda	ブラジル
Mobil Oil Barbados Ltd.	西インド諸島
Mobil Oil Egypt(SA)	エジプト
Mobil Oil Sudan Ltd.	スーダン
Mobil Oil East Africa Ltd.(Ethiopia)	エチオピア
Zaire Mobil Oil	ザイール
Mobil Oil(Malawi)(Private)Ltd.	マラウィ
Mobil Oil Zimbabwe(Private)Ltd.	ジンバブウェ
Mobil Oil Nigeria Ltd.	ナイジェリア
Mobil Oil Liberia Inc.	リベリア
Mobil Oil Sierra Leone Ltd.	シエラレオネ
Mobil Oil Ghana Ltd.	ガーナ

(注：世界各地域、各国における営業を中心にした主要会社のみ)

附图 2 モービル石油の業績評価表（表面）

EM-21-A (11-80)

UNIT CODE: _____ 業績評価表 (19__年度) _____ 秘 抜

氏 名: _____ 従業員番号: _____ 職 位: _____ (経験年数: ____年)

所 属: _____ 部 _____ 課/支店/地区 _____ 支店課/油槽所 _____ (経験年数: ____年)

OBJECTIVES/RESULTS (目標/達成成果) : 目標に対し達成の程度・量、質、タイミング、リソースの使い方、上司に求められた助力の程度—はどうであったか。(結果に影響を与えたアンコントロールな事情があればコメントして下さい。)

OBJECTIVE : _____
RESULTS : _____

OBJECTIVE : _____
RESULTS : _____

OBJECTIVE : _____
RESULTS : _____

OBJECTIVE : _____
RESULTS : _____

OVERALL ACCOMPLISHMENTS (総合達成評価) : 各目標領域における達成成果、職責遂行の水準及びその他の諸活動における会社への貢献度に対する総合的な評価はどうであったか。

COMMENTS : _____

評価の基準

- | | |
|--|---|
| <p>RE : 業績期待水準を著しく上回る例外的な好業績をあげた状態。</p> <p>CE : 「達成ならびに遂行の水準」をあきらかに越えており、自己の職務を遂行するのみならず、所属する組織または会社に多大な貢献をした状態。あきらかにより大きな責任にたえる状態。</p> <p>MR : 「達成ならびに遂行の水準」を期待どおりに達成し、すべての面で満足すべき状態であり、上司からは必要最少限の指導、援助を受けた状態。より大きな責任にもたえる状態。</p> | <p>MM : マージナルな業績であり、問題領域を注意深くモニターする必要がある状態。</p> <p>FM : 「達成ならびに遂行の水準」を達成できなかった状態。</p> <p>? : 不明 (評定対象期間が短かすぎる場合等)</p> <p>NA : 評価項目として不適切。</p> <p>(各評定記号には、必要に応じて+、-をつけることもできる。)</p> |
|--|---|

附図 2 (つづき) モービル石油の業績評価表 (裏面)

PERFORMANCE CRITERIA (目標達成の過程で観察された能力):

PROBLEM SOLVING/DECISION MAKING: 問題を分析して解決案をまとめる力はどうであったか?
(着眼点) VISION, CREATIVITY, ANALYSIS, INSIGHT, JUDGEMENT, etc.

ADMINISTRATION: 管理能力はどうであったか?
(着眼点) PLANNING, ORGANIZING, LEADING, DELEGATING, CONTROLLING, etc.

LEADERSHIP/DEVELOPMENT OF OTHERS: 部下の指導育成はどうであったか?
(着眼点) SUPERVISING AND COACHING, GETTING RESULTS, RECOGNITION OF GROWTH POTENTIAL, CONTRIBUTION TO SUCCESS OF EMPLOYEE DEVELOPMENT & RELATIONS, etc.

WORK RELATIONSHIPS: 他との協力は どうであったか?
(着眼点) WORKING WITH OTHERS, SELF-CONTROL, etc.

COMMUNICATIONS SKILLS: 情報を正しく伝える力はどうであったか?
(着眼点) CONCISENESS AND EFFECTIVENESS IN PRESENTING IDEAS AND INFORMATION, ORALLY AND IN WRITING, etc.

KNOWLEDGE: 職務知識はどうであったか、またその活用はどうであったか?
(着眼点) DEPTH, BREADTH AND APPLICATION OF JOB-RELATED KNOWLEDGE, etc.

DEVELOPMENTAL PLAN (育成・訓練計画): 現在の職務遂行の改善のために次年度、必要とされる育成・訓練計画

A. この業績評価の期間を通じて観察された能力面の(1)長所と(2)改善点

B. DEVELOPMENTAL OBJECTIVE	ACTIONS PLANNED	RESPONSIBILITY	DATE TO BE INITIATED
----------------------------	-----------------	----------------	----------------------

SUPERVISOR: (TYPE or PRINT)	SUPERVISOR'S (TYPE or PRINT) SUPERIOR
(SIGNATURE)	(SIGNATURE)
評価記入年月日	月 日

この業績評価の結果について 月 日 本人と話し合いました。

附図3 モービル石油の自己申告書 (表面)

FORM EM-144J (1-84)

自己申告書 (19 年度)

CONFIDENTIAL

CAREER INTEREST REPORT

19 年 月 記入

氏名:	従業員番号: <input type="text"/>	生年月日: 19 年 月 日 (満 才)
職位:		入社年月日: 19 年 月 日 (勤続 年)
所属(部・課)/事業所:	Unit Code: <input type="text"/>	

I 自分の適性、興味、職務知識、技能などを考慮して現在の仕事との適・不適について感じていることを自由に記述して下さい。

II 自分の短期・長期の Career Development Plan について自由に記述して下さい。(裏面 V を参照して下さい)

III 特に研究/勉強している領域/テーマおよびこれまで取得した資格・免許などについて記入して下さい。

IV その他身上および職務に関する個人的事情で、会社に知らせておきたいこと/相談したいことを自由に書いて下さい。又、個人的特殊事情で定年をまたずに退職を希望される方は退職時および退職後の便宜供与について会社に希望/質問があれば記入して下さい。

附図3 (つづき) モービル石油の自己申告書 (裏面)

《この面の記入項目の一部は、コンピューターにインプットするため、コーディングをお願いします。コーディングの説明およびコードリストを参照し、記入して下さい。》

V (表面 II に関連して) 具体的な部門、職務について記入して下さい。2あるいは3の場合は、異動を希望する部門、職名を記入、コーディングし、それぞれに対する a) 知識経験の程度、b) 希望の程度について該当する項目にレ印をつけ、その番号をコーディングして下さい。

1. 現職を続けたい 2. できるだけ早く他の職に移りたい 3. しばらく現職を続け、後に他に移りたい		1 or 2 or 3	<table border="1"> <tr><td colspan="6">Empl. No.</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>5</td><td>6</td><td colspan="2">8</td></tr> <tr><td colspan="6">7</td></tr> </table>	Empl. No.						1	2	5	6	8		7											
Empl. No.																											
1	2	5	6	8																							
7																											
希望部門・職務			<table border="1"> <tr><td colspan="2">Unit Code</td><td colspan="2">J. T. Code</td><td>a</td><td>b</td></tr> <tr><td>8</td><td>13</td><td>14</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td></tr> <tr><td colspan="2">20</td><td colspan="2">25</td><td>26</td><td>29</td></tr> <tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">30</td><td>30</td><td>31</td></tr> </table>	Unit Code		J. T. Code		a	b	8	13	14	17	18	19	20		25		26	29			30		30	31
Unit Code		J. T. Code		a	b																						
8	13	14	17	18	19																						
20		25		26	29																						
		30		30	31																						
1	2	a) 上記職務に対する知識、経験の程度	1	2	b) 希望の程度																						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. 過去に経験しており、職務知識も十分ある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. ぜひ、この職務にかわりたい。																						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. ある程度の経験あるいは職務知識はある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. できれば、この職務にかわりたい。																						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. 興味はあるが、経験、知識はない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. すすんで希望はしないが、機会があればやってもよい。																						

VI 人材の有効活用や業務の都合上、会社が転勤を命ずることがあります。その際勤務地に対する希望はありますか。

1. 特に希望はない 2. 現在の勤務地をはなれたくない。 3. 他の地に勤務したい		理由/説明	1 or 2 or 3	<table border="1"> <tr><td colspan="4">32</td></tr> <tr><td colspan="2">Loc. Code</td><td colspan="2"></td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td colspan="2"></td></tr> <tr><td colspan="2">33</td><td>35</td><td>36</td></tr> <tr><td colspan="2"></td><td>38</td><td></td></tr> </table>	32				Loc. Code				1	2			33		35	36			38	
32																								
Loc. Code																								
1	2																							
33		35	36																					
		38																						
希望勤務地		1.	2.																					

Date :

本人署名 :

上司の意見記入欄 (直接上司と、上級上司とで検討の上コーディングして下さい)

1. Vの本人の希望に対し、c) 本人の能力適性、育成計画等から、その適・不適を (Vで本人が2あるいは3を記入した場合) さらに d) 組織のニーズから異動の可能性 (本人が2を記入した場合) を記入して下さい。

1	2	c) 適・不適	d) 異動の可能性	<table border="1"> <tr><td>c</td><td>d</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td colspan="2">39</td></tr> <tr><td colspan="2">41</td></tr> </table>	c	d	1	2	39		41	
c	d											
1	2											
39												
41												
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. 適性、能力共にあり十分に職責を果たしうる。	<input type="checkbox"/>	1. すぐに転出可能である。								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. 適性はあるが程度、教育、訓練が必要。	<input type="checkbox"/>	2. 1~2年後なら転出させられる。								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. 適性、能力があるとは思われない。	<input type="checkbox"/>	3. しばらく転出させられない。								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. その他 (下欄の意見記入欄に説明のこと)	<input type="checkbox"/>	4. その他 (下欄の意見記入欄に説明のこと)								

2. 本人の希望とは別に、本人に最も適する、あるいは育成のため経験させたい部門、職務があり1~2年以内に転出可能な場合は、その部門、職務を記入し、コーディングして下さい。

部・課名

職名

Unit Code		J. T. Code	
42	47	48	51

3. 直接上司の意見記入欄

(表面 I, II. についての意見、情報を必ず記入して下さい。)

4. 上級上司の意見記入欄

署名 :

Date :

Print :

署名 :

Date :

Print :

附図4 モービル石油の潜在能力予測表 (アセスメント)

CO-2173A (7-75)

FORECAST OF POTENTIAL

NAME _____ DATE _____

POSITION _____ DATE APPOINTED _____ SALARY GROUP _____

DIVISION _____ DEPARTMENT _____ LOCATION _____

PROMOTABILITY -

Too soon to tell (Less than one year) ?

PROMOTABLE now PN

PROMOTABLE within 3 years PF

NOT PROMOTABLE because -

Health, family or personal reasons O

Capabilities fully utilized Q

Holds top position in his/her specialty T

Other - (Explain in space below) U

If promotable in present function, indicate specific job or types of jobs.

If promotable to other functions, identify them. If possible also show types of jobs.

Job

POTENTIAL - How far do you think the employee can progress based on current performance and personal growth. Indicate potential as clearly seen at this time, not ultimate potential:

Salary Group

QUALITIES/DEVELOPMENT NEEDS -

What are employee's main strengths?

What are areas in which employee needs to improve?

What are employee's development needs?

EMPLOYEE CAREER PREFERENCE (Please answer each question).

Does employee wish to be considered for assignment -

To other function? No Yes

To or within U.S.? No Yes

To another country? No Yes

Show here types of jobs and functions for which employee would like to be considered.

RECOMMENDED ACTION PLAN (If plan requires movement outside unit, function or division, indicate assistance required from Employee Relations/Career Development.

ACTIONS	RESPONSIBILITY	DATE TO BE INITIATED

SUPERVISOR _____

SUPERVISOR'S SUPERIOR _____

sample

sample

sample

sample

sample

NCO-3940 FT 14-82

附圖 5 モービル石油の後継者予定表
PLACEMENT SUMMARY

POSITION		INCUMBENT						REPLACEMENT						RECOMMENDED ACTION PLAN FOR THE NEXT 12 TO 18 MONTHS
TITLE AND UNIT	SALARY GROUP	NAME	APPOINTED (MO./YR.)	AGE	YEARS OF SERVICE	PERFORMANCE	PROMOTABILITY	NAME	REPLACE. MENT	AGE	SALARY GROUP	PERFORMANCE	PROMOTABILITY	
PRIOR APPRAISAL: PROMOTABILITY: JOB(S) TO WHICH PROMOTABLE (AS APPLIC.):														
PRIOR APPRAISAL: PROMOTABILITY: JOB(S) TO WHICH PROMOTABLE (AS APPLIC.):														
PRIOR APPRAISAL: PROMOTABILITY: JOB(S) TO WHICH PROMOTABLE (AS APPLIC.):														
PRIOR APPRAISAL: PROMOTABILITY: JOB(S) TO WHICH PROMOTABLE (AS APPLIC.):														

PROMOTABILITY CODES

PROMOTABLE: Too soon to tell ?
 New PN
 Within 3 years PF
 NOT PROMOTABLE: Capabilities fully utilized Q
 Other U

LOCATION CODES

C - Chemical ME - MEMT
 EP - E&P RE - REPDC
 F - Finance S - SSMS
 M - Corporate US - M&RUS

DATE _____
 UNIT _____

PAGE _____ OF _____

附 録

企業ゆとり度診断指標

ウェイト			
44.2		1 労働時間について	
	51.0	① 従業員1人当りの平均年間総実労働時間	標準偏差方式
	49.0	② 従業員1人当りの平均年間所定労働時間	標準偏差方式
45.8		2 休日・休暇について	
	25.4	① 貴社の年間休日総数	標準偏差方式
	11.9	② 入社2年目の従業員の年次有給休暇付与日数	標準偏差方式
	11.9	③ 有給休暇の付与日数（繰越日数を除く）が20日に到達するのは入社何年目ですか	標準偏差方式
	12.6	④ 従業員1人当りの年次有給休暇の平均取得日数	標準偏差方式
	12.6	⑤ 従業員1人当りの年次有給休暇の平均取得率	40%以下 30点 40～60未満 40点 60～70未満 50点 70～80未満 60点 80%以上 70点
	25.6	⑥ 週休制度	標準偏差方式
10.0		3 その他	
	10.0	① フレックスタイム制	有100 無50
	20.0	② 従業員一人当りの福利費	5万円未満 25点 5万～10万未満 50点 10万以上 75点
	10.0	③ 社長〔企業のトップ〕が昨年又は昨年度に夏休み等にとった最も長い連続休暇の日数	2～5日 25点 6～9日 50点 10～13日 75点 14日以上 100点
	20.0	④ 時間外労働に対する賃金の割り増し率を法的規定〔25%〕以上に定めている制度	有100 無50
	20.0	⑤ 従業員の成人病検診・人間ドック受診に対し、経費を全額負担する制度	有100 無50
	20.0	⑥ 企業フィットネス・健康づくり・トリム運動への組織的取り組み	有100 無50
		4 フリーアンサー	

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.