

【第2部】事例編

事例企業一覧

(企業名 50 音順)

企業名	ページ	内容
1. 旭化成	3	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員が共有すべき価値観や行動指針「人財理念」の明確化 ・人材育成の強化（経営リーダー育成、高度専門力向上、グローバル人材育成） ・グループ全体の求心力強化「One-AK（旭化成）」の取り組み
2. アサヒビール	5	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員に求める4つの資質『新・成・気・結束』に基づいた人事マネジメントの実践 ・人材育成、技術・技能の伝承の取り組み（各種認定制度、弟子入り制度） ・コミュニケーション・一体感の醸成に向けた取り組み（ブラザー・シスター制度など）
3. イオン	7	<ul style="list-style-type: none"> ・「従業員＝イオンピープル」の多様な働き方に応える人事ビジョンの策定・具現化 ・全従業員共通のオープンな教育制度（イオンビジネススクール、国内留学など） ・「個人」のニーズを踏まえた取り組み（自己申告・公募制度、65歳定年制など）
4. イトーヨーカ堂	9	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な価値観や働き方に対応した人事制度の構築（選択可能な社員群制度、ステップアップ選択制度） ・パートタイマーも含めた人材育成の強化（セルフチェック制度、社内ライセンス制度） ・モチベーション向上への取り組み（社員技術コンクール、表彰制度、立候補制度）
5. 花王	11	<ul style="list-style-type: none"> ・花王の価値観・哲学「花王ウェイ」の浸透と実践に向けた取り組み ・「人材開発トレーニング・ポリシー」に基づく研修プログラムの開発・実践 ・組織内コミュニケーションの向上（従業員意識調査の定期的な実施、社員懇談会の開催など）
6. キヤノン	13	<ul style="list-style-type: none"> ・人事に関する経営哲学（「人間尊重主義」「実力終身雇用」）の実践 ・人材育成の強化（「研修ポータルサイト」を通じた研修情報の提供、評価者・被評価者研修の実施） ・職場の活性化への取り組み（キャリアマッチング制度、卓越技能者認定制度など）
7. サイボウズ	15	<ul style="list-style-type: none"> ・行動指針「Action5」（「やる」「考える」「知る」「伝える」「続ける」）の浸透 ・従業員のニーズに応じた選択型の人事・賃金制度（ワーク重視の「PS制度」、ライフ重視の「DS制度」） ・コミュニケーション活性化への取り組み（クラブ活動支援制度、社内会議室を使用する「仕事Bar」）
8. 資生堂	17	<ul style="list-style-type: none"> ・経営ビジョン「“魅力ある人”で組織を埋め尽くす」の実現に向けた「求める人材像」の設定 ・「人材育成の基本フレーム」に基づく体系の整備（企業内大学「エコール資生堂」の開催など） ・職場・組織の活性化への取り組み（社員満足度調査の実施、業務改善提案制度「知恵椿提案制度」）
9. 新日本製鐵	19	<ul style="list-style-type: none"> ・「製造実力向上委員会」の様々な取り組み（「新日鐵グループ社員行動指針」による行動様式の革新） ・人材総合力の強化（「人材育成の仕事化」「人材育成の見える化」「上司の役割強化」） ・現場の活性化に向けた取り組み（「ものづくり現場力向上JK大会」「技能トライアスロン大会」の開催）
10. 全日本空輸	21	<ul style="list-style-type: none"> ・「挑戦する人材の創造」に向けた「グループ3万人いきいき人財投資戦略」の策定・推進 ・グループ全体としての人材育成の強化（選択型研修、海外実務研修制度、「ANA人財大学」の開設） ・職場の活性化に向けた取り組み（褒める企業文化を醸成する表彰制度、メンタルヘルス対策）
11. TDK	23	<ul style="list-style-type: none"> ・人事の基本理念「企業永遠の繁栄の源泉は人の育成にある」に基づく育成すべき人材像の設定 ・“自律型人材”の育成（階層別研修、各種専門教育、能力開発支援制度、次世代リーダー育成塾の開設） ・海外人事マネジメントの強化（現地人材を対象とした人材育成施策、従業員満足度調査の実施など）

企業名	ページ	内容
12. 東京ガス	25	<ul style="list-style-type: none"> ・人事政策（「人材確保・適正配置」「人材育成」「生き活きと安心して働ける環境の整備」）の策定・推進 ・「オール東京ガス」としての人材確保・育成（採用ホームページのリンク強化、人材育成センターの開放など） ・コミュニケーション強化・一体感の醸成に向けた取り組み（関係会社・協力会社とのイベントの共催など）
13. 東京急行電鉄	27	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員からのヒアリング結果を集約した、共有すべき価値観「東急バリュー」の策定・実践 ・人材育成体系の整備（「東急バリュー」浸透に向けた研修、次世代リーダー育成プログラム「東急アカデミー」） ・コミュニケーション強化への取り組み（グループウェア「東急グループポータル」の活用など）
14. 凸版印刷	29	<ul style="list-style-type: none"> ・3つの気（「やる気」「元気」「本気」）を最大化する人事処遇・人材育成の仕組みの構築 ・人材育成体系・人材開発プログラムの整備（ファーストキャリアプラン、階層別研修など） ・人材の活性化への取り組み（「働きがい」の推進、コミュニケーション研修の実施）
15. トヨタ自動車	31	<ul style="list-style-type: none"> ・創業時より受け継がれてきた経営上の信念・価値観を「トヨタウェイ 2001」として明確化 ・新たな階層や組織を作らない「ポスト・フラット化」の人材育成、「グローバル生産推進センター」の設立 ・コミュニケーションの強化（「昼礼」「職制会」の実施、「8万人コミュニケーション活動」の推進）
16. 日本ヒューレット・パッカー	34	<ul style="list-style-type: none"> ・全従業員の行動規範「HP WAY」に基づいた独自の「日本HPのビジョン」の策定 ・グローバル人事マネジメント体制の整備（各国共通の人事システム、社員への約束の提示） ・従業員主体の人材育成・キャリア形成（メンター制度、公募型のキャリア開発支援「HP First」）
17. 日本郵船	36	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体で共有すべき価値観や継承すべきDNA「NYKグループ・バリュー」の策定 ・人材育成体制の整備（計画的なローテーション、研修プログラム「NYKビジネスカレッジ」の開設など） ・コミュニケーション向上に向けた取り組み（人事実態調査「HRサーベイ」の実施、「水上運動会」の開催など）
18. 東日本旅客鉄道	38	<ul style="list-style-type: none"> ・経営方針「組織の力・人材の力の向上」に基づいた人事・賃金制度や研修などの見直し ・「安全」を基盤とした人材育成（「応募型研修」の強化、次代を担う管理者向け「実践管理者育成研修」の実施） ・技術・技能の確実な伝承への取り組み（安全伝承者「語り部」から学ぶ場の設定、「技術アカデミー」の設立）
19. ピジョン	40	<ul style="list-style-type: none"> ・“自己責任をとまなう自立”を目指した人事基本方針の策定 ・納得感のある人事制度の構築・運用（ポイント制による昇格・昇給管理、メンバー全員による目標設定・確認） ・モチベーション向上への取り組み（「キャリア開発計画サイト」の設立、「個人特性分析・複眼分析」の導入）
20. 富士電機ホールディングス	42	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成・能力開発の取り組み（階層別研修、選抜研修、部門別の専門教育に大別、体系化） ・女性の活躍支援・推進（「女性活躍推進室」の設置、女性従業員同士の交流機会の提供など） ・コミュニケーションの活性化（「総合あんしん相談室」の設置、持株会社制に対応した労働組合との協議体制）
21. Honda	44	<ul style="list-style-type: none"> ・人事管理における基本理念（「自立」「平等」「信頼」）に基づいた環境・職場づくり ・OJTを基本とした人材育成（小集団活動「NHサークル」の実践、アイデアを具現化する「改善提案制度」） ・コミュニケーション・一体感の醸成への取り組み（「Honda フィロソフィー」の浸透、「2ウェイ面談」の実施）
22. みずほフィナンシャルグループ	46	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ共通の人事ビジョン「人材投資のROE」に基づく人材への積極的な投資 ・グループ横断的な人材育成（企業内大学「みずほユニバーシティ」「みずほ塾plus」の開設） ・職場の一体感の醸成と人材活性化（グループ全体での人事制度の「プラットフォーム化」、社内公募制度の拡充）

1. 旭化成株式会社

【企業概要】

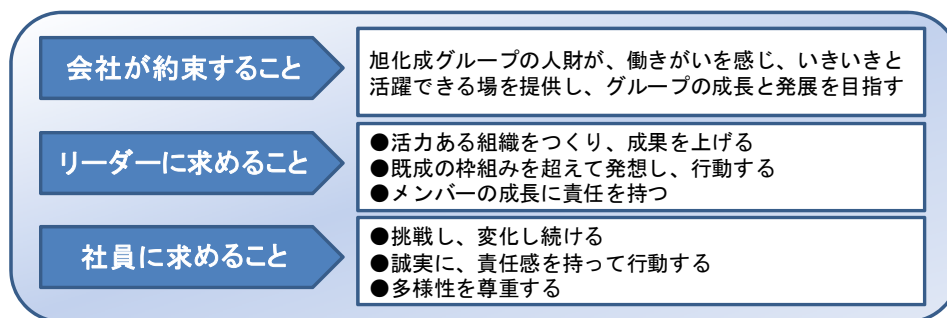
事業内容： 事業会社・持株会社制のもと、石油化学製品、電子部品・材料、
医薬・医療、住宅・建材などの事業を展開
従業員数：25,076人（連結）

1. 人事基本方針

2003年の事業会社・持株会社制への移行を契機に、グループ事業の多角化とビジネスモデルの多様化といった経営環境の変化に対して、各々のビジネスモデルに適合する意思決定・経営体制・人事システムの構築を進めている。その後、従業員の世代交代やグローバル展開の進展にともない、これまで暗黙の了解となっていたことを明文化する必要性が高まったため、2006年の中期経営計画“Growth Action-2010”の策定と同時に「人財」たる従業員が共有すべき価値観や行動の指針を「人財理念」として制定し、「会社が約束すること」「リーダーに求めること」「社員に求めること」を明確化している。

また、事業会社制を採るにあたっては、①「競争力のある人財と活力ある組織」は事業競争力の源泉であり、グループ全体及び各事業会社はそれぞれその強化に取り組む、②人財育成、適材適所、雇用の確保に必要な場合は、従業員は事業会社・持株会社の枠を越えて異動する、③グループ共通制度を除き、事業会社は事業経営最適化の観点から必要な人事処遇制度を構築できる、の3点を人事に関する基本方針としている。

■旭化成の「人財理念」



2. 人財育成の強化

(1) 強いリーダーと活力ある組織づくり

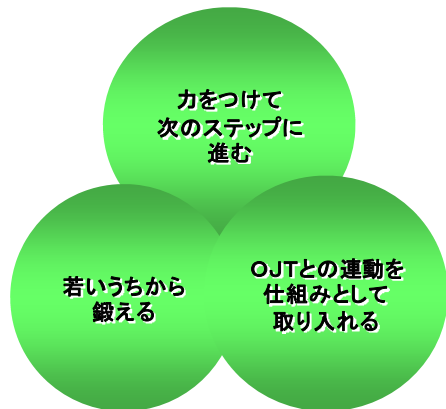
従来から、次代の経営を担うことが期待される部長・課長相当（グループ全体で150名程度）に対して、グループ全体で人事配置などの計画的な育成を図るビジネスリーダー育成制度に取り組んでいる。今後さらに強化すべく、リーダーの職務要件書の整備や育成配置会議の設置、マネジメント強化研修などを実施するとともに、事業部長以上の人事を計画的に行うため、配置育成の権限を持株会社に集中している。

(2) 従業員の主体性と専門性の強化

特定分野におけるトップクラスの技術者と認められた高度専門職の処遇拡大（グルー

プフェロー制度)のほか、経理・知的財産・IT企画などの専門職能人財については、持ち株会社・事業会社の枠を超えて配置・育成を行うことに加え、専門フィールドごとの人事委員会を持株会社に設置し、各事業会社と協議しながら人財確保や育成などについて検討を行っている。また、従業員の主体性を尊重するため、公募人事制度を実施するとともに、グローバル人財の育成にも力を入れ、海外ポスト人事計画や海外駐在員赴任前教育の充実を図っている。

■人財育成のコンセプトと方向性



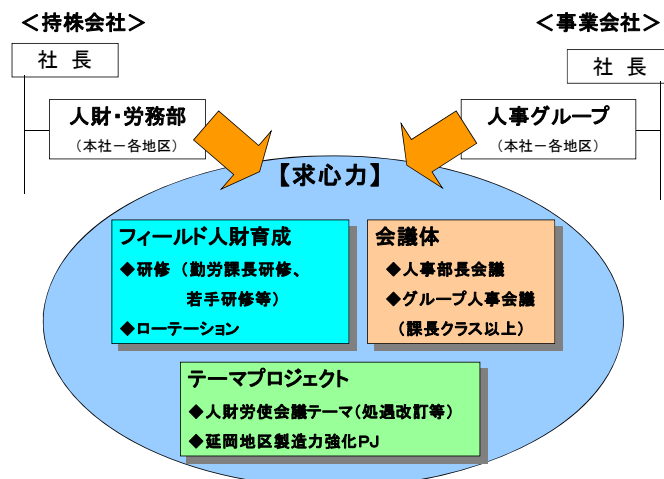
■人財育成のフレーム(二つの基礎と三つの柱)



3. グループ全体の求心力強化に向けた取り組み

事業会社制によって各社の独自性・自立性を求める一方で、「One-AK (旭化成)」の取り組みを進めており、グループ共通の研修プログラムの拡充を図るとともに、グループ横断的な人事ローテーションを行うことによって、幅広い視野を持つ人財育成や雇用の確保を図っている。また、各事業会社の人事部長が参加する人事部長会議や、課長クラス以上が参加するグループ人事会議などを開催して、グループ内での人事情報を共有するとともに、関係会社を含めた人事労務管理の強化に向けて、グループ労連との労使関係や関係会社幹部との連携に注力している。そのほか、事業会社によって分散していた東京本社の事務所統合や、主要事業会社社長が持株会社の領域担当執行役員を兼任する体制への移行などを通じて、グループ全体としての求心力強化を図っている。

■求心力強化に向けた人事部門の体制



2. アサヒビール株式会社

【企業概要】

事業内容：酒類製造・販売業

従業員数：3,764人（連結従業員数：17,689人）

1. グループ人事基本方針

アサヒビールでは、「グループ人事方針」を定めて、従業員が生き活きと働き、能力を伸ばしていける環境づくりに努めている。同社が従業員に求める人材像（行動基準）として、

- ①「新」＝自ら新しいことを考え、「知恵」と「工夫」をもって挑戦し続ける
- ②「成」＝自らの可能性を信じ、高い目標を掲げ、成長していく
- ③「気」＝志と強い気概・信念を持ってやりきる

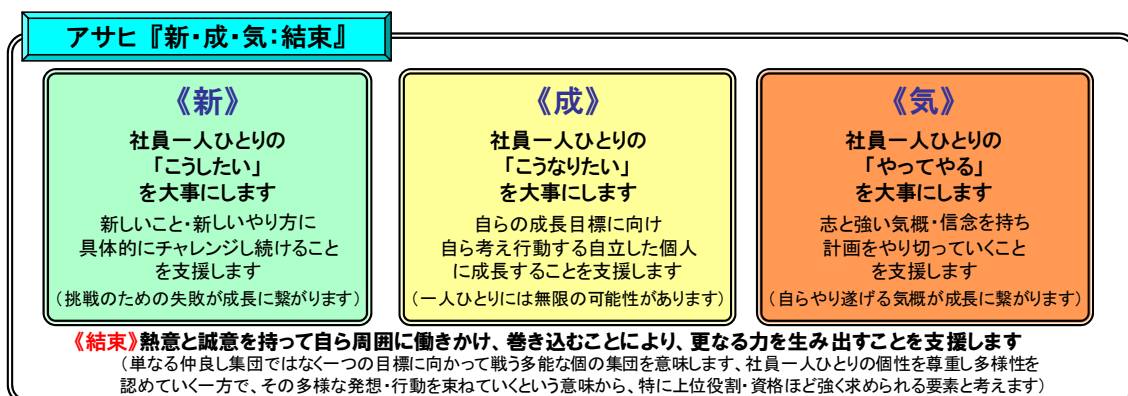
④「結束」＝目標を達成するためのコミュニケーションとチームワークを大切にする
の上記4つの指標を人材育成や評価の基準としており、従業員一人ひとりの意思・個性を尊重し、その可能性を最大限伸ばしていくために積極的な人事マネジメントを行っている。

■アサヒビールのグループ人事基本方針

グループ人事基本方針

1. 挑戦・革新社員に対し、成長と能力発揮の場を提供する
⇒自ら挑戦し続ける意欲の高い革新社員に対して、業務に合わせて多様な成長と能力発揮の場を積極的に提供していきます。
「失敗を恐れず自ら変わろうとすること、行動を起こそうとすること」を賞賛し、意欲に応えていきます。
2. 能力を十分に発揮し、やりきり、成果を上げた社員に厚く報いる
⇒自らの業務に強い責任感を持ち、能力を高め、業績向上に向け、それぞれの目標に取り組み、それを完遂し成果を上げた社員に、厚く報いていきます。
3. 社員の成長を推進し、グループ全体の競争力を向上させる
⇒社員の能力を高め、その能力の発揮を推進することにより、少数精鋭化を実現し、グループ全体の競争力を強くしていきます。
4. 雇用確保に努める
⇒人材流動化、適材適所を促進し、グループ全体で、雇用の確保に最大限努めます。

■アサヒビールの求める4つの資質『新・成・気・結束』



2. 人材育成、技術・技能の伝承について

(1) テクニカルマスター・エキスパート認定制度

自己成長への動機付けと教育的風土の醸成を図ることを目的に、コア技能に関わる人

材の計画的な育成や製造技術の確立・向上及び伝承を目指すとともに、製造技能に関わる人が「卓越技能者として認定される」という新たな働き甲斐や目標を持つ「テクニカルマスター認定制度」を2001年より導入している。

また、「テクニカルマスター」への道として、中堅・若手従業員を対象に個々の業務単位ごとに認定される「テクニカルエキスパート認定制度」を導入し、技術・技能の向上及び伝承、教育的風土醸成のスピードアップを図り、製造に関わる人材の成長の目標を明確にすることで個々が技術・技能の伸長への関心を深め、更なる技術・技能の向上を目指している。

(2) 弟子入り制度

主に若手技術系従業員が、習得したい技術を持つ従業員に数日間から数ヶ月間弟子入りし、自身の技術・技能を磨く「弟子入り制度」を採用している。これにより、自らが主体性を持って将来のキャリア形成を考える環境を整えるとともに、技術・技能の伝承のスピードアップのみならず、育成意識の醸成や生産現場のさらなる技術力向上に取り組んでいる。

3. コミュニケーション・一体感の醸成について

(1) ブラザー・シスター制度

若手従業員を中心に、事業場全体で連携・協力しながら計画的に新入社員を育成する「ブラザー・シスター制度」を導入している。この制度は、①新人を計画的に育成することで、営業担当に必要な人間力・基礎知識の平準化を図る、②育成を担当するブラザー・シスターにとってもPDC Aサイクルを一緒に回すことにより、自身の成長の機会へとつなげる、③ブラザー・シスター⇄新人の間で醸成された絆を他部門へ引き継ぐことで組織全体の「育成マインド」や「一体感」を高めることを目的としている。こうした過程を通じて、事業場全体の育成マインド・組織の一体感の醸成を図っている。

(2) 社外「武者修行」人材交流

他企業に従業員を半年～2年程度派遣し、社外における視野・経験を広げることで自身のキャリア拡大を目指すとともに、他社の優れた視点を学ぶことを目的とした社外「武者修行」人材交流を実施している。この取り組みは、社外の人脈形成のみならず、自社の企業文化の特徴を改めて認識し、自社の風土改革につなげることに寄与している。

(3) OBによるキャリアアドバイス面談

定年退職したOBが若手従業員と個別面談し、親身になってキャリア開発についてアドバイスする制度を導入している。この面談は、入社2～3年目及び中途入社社員を対象として、普段の上司と部下の面談を補完する位置づけで展開されている。その目的は、一人ひとりが自分自身のキャリアを考えることによって、①(現在の)仕事の意義を再認識する。②今後の仕事の方向性を明確にする。③仕事に対するモチベーションを向上する。の3点を実現することとしている。

3. イオン株式会社

【企業概要】

事業内容： 総合小売業

従業員数：387人（連結従業員数：74,925人）

1. 人事理念（人事ビジョン）

「人間尊重」を志向するイオングループでは、従業員の「志」を聴き、従業員の「心」を知り、従業員を活かすことを人事の基本理念としている。商品やサービス、接客を通じてイオンの経営理念を具体的に示し、イオンのDNAを受け継いでいく従業員を「イオンピープル」と称し、イオンピープル一人ひとりの「会社・家庭・地域」生活の充実を図っていくことを人事の行動理念としている。

また、イオンピープルの行動指針・行動規範を定めるとともに、グローバル化や少子高齢化、従業員の多様化などにとまない、イオンピープルの多様な働き方に応えることを人事制度の基本としている。そのため、「国籍・年齢・性別・従業員区分を排し、能力と成果に貫かれた人事」と「継続成長する人材が長期にわたり働き続ける企業環境の創造」の2つの方針に基づいて人事制度を構築・運用している。こうした人事理念の具現化に向けては、労働組合との意見交換はもとより、従業員の声を経営や人事制度に活かすため、従業員との定期面談や自己申告を通して意見を確認し、人事制度へと反映している。

■イオンの行動指針・行動規範

○イオンピープルは、常に多くの人々から支えられていることに感謝し、ひとときも謙虚な気持ちを忘れません。

○イオンピープルは、人々との信頼をなによりも重んじ、いかなる時も正直で誠実な行動を貫きます。

○イオンピープルは、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます。

○イオンピープルは、イオンの理想を実現するため、ためらうことなく変革への挑戦を続けます。

○イオンピープルは、地域の発展を願い、よき企業市民として社会への奉仕につとめます。

2. 人材育成の強化

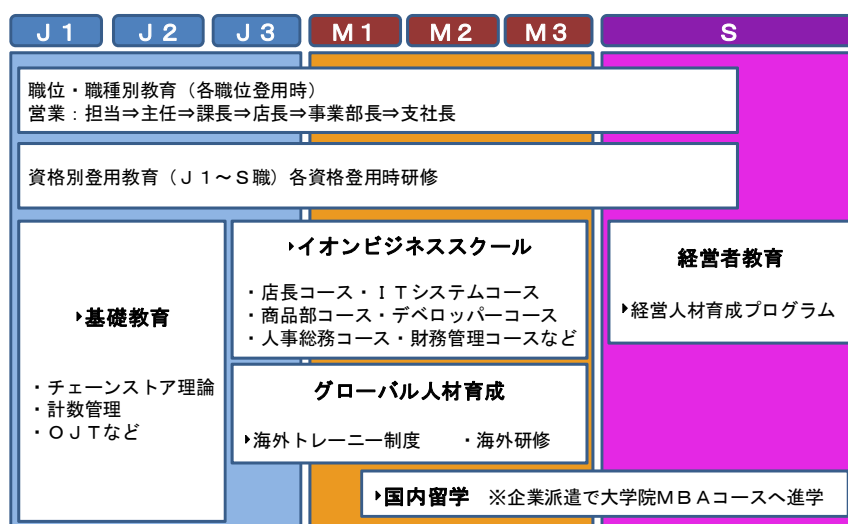
（1）オープンな教育制度

創業以来引き継いできた「教育は最大の福祉」という精神の下、従業員自らが進んでステップアップできるオープンな教育制度を実施している。従業員は、①N社員（海外も含めた全国転勤が基本）、②R社員（ブロック内での転勤あり）、③コミュニティ社員（転居をとまなう転勤なし）の3つのコースに分かれているが、教育制度は従業員コースに関係なく共通としている。

(2) イオンビジネススクール

職務に必要な専門知識・スキルの学習を通して、コア人材の育成・早期選抜を目的に「イオンビジネススクール」を開設している。従業員自らが希望するコースを申し込み、受講のための選抜試験を通過し、一定の成績を修めることで卒業となる。卒業後は原則3年以内に受講コースに該当するポジションに就くこととされており、挑戦意欲のある人材が希望するポジションを獲得し自己実現できる仕組みとなっている。

■人事教育制度



3. 「個人」のニーズを踏まえた取り組み

(1) キャリアサポート

N社員とR社員とのコース転換については、5年に一度人事担当者との面談を行い、本人の希望・志を確認し、コースの見直しが可能な制度となっている。同時に、営業、商品部、スタッフといった職種や事業の希望を本人が申告できる自己申告制度も実施している。

また、会社に自分のキャリアを任せるのではなく、希望する仕事や役職に自ら手を上げる「公募制度」を導入し、グループ内の新たな事業への参加を広く呼びかけるなど、意欲ある人材の積極配置を図っている。

(2) 「65歳定年制」の導入

これまでは、改正高年齢者雇用安定法への対応として、60歳以降1年ごとの再雇用契約によって希望者の大半を再雇用する仕組みを導入していた。しかし、再雇用制度では希望勤務地を定め、転居をとまなわないコミュニティ社員扱いに限定したため、処遇が低くなり、モチベーションの低下などの課題が散見された。

そこで、60歳以降も安心して働きたいという従業員のニーズに応じて、2007年から「65歳定年制」を導入し、従業員のモチベーションを維持するとともに、ベテラン従業員の持つノウハウ・技術といった“イオンのDNA”を後輩従業員へ伝承していくこととした。導入後の大きな環境変化に対応するために、常に制度の見直しを検討し、より良い制度を模索している。

4. 株式会社イトーヨーカ堂

【企業概要】

事業内容：総合小売業

従業員数：58,900人（正社員：9,500人、パート・アルバイト：47,300人 ほか）

1. 人事制度の基本理念

イトーヨーカ堂では、従業員の仕事に対する価値観や働き方のニーズの多様化に対応するために、一律的な人事制度から従業員が選択できる社員群制度を採用してきた。これは、全国勤務が可能な「ナショナル社員群」と、通勤できる範囲・事業所を限定して勤務する「エリア社員群」、従業員の生活や事情に合わせて一つの事業所限定で勤務する「ストア社員群」のいずれかを自己選択できる人事制度である。

また、少子高齢化や労働環境の急速な変化にくわえ、パート・アルバイトの従業員に占める構成比が70%を超えてきたこともあって、前述の社員群制度の「ストア社員群」の中に、各人のライフスタイルに合わせて働き方を選べるパートタイマーのための「ステップアップ選択制度」を導入している。

この制度では、本人が希望し業務評価が認められた場合に「レギュラー」⇒「キャリア」⇒「リーダー」へとステップアップを可能とする一方で、ステップアップを希望しないこともできるようにするなど、従業員の価値観に合わせた柔軟な運用を行っている。

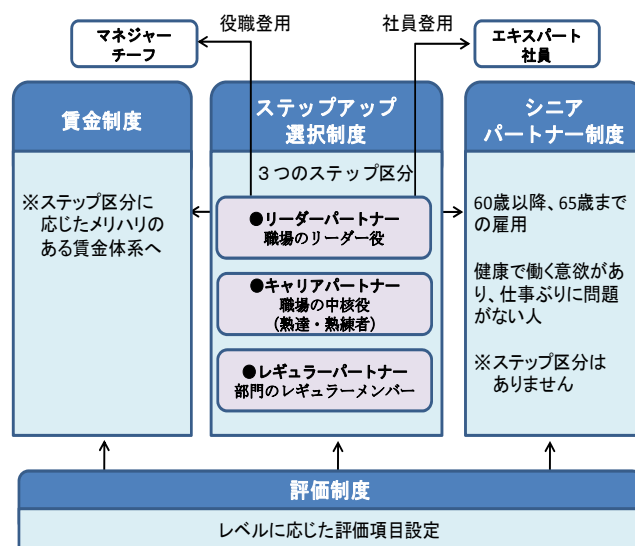
■人事賃金制度の基本理念

- 仕事に対して意欲がもてる環境を創造する
- 労働生産性を向上させる
- 成果に対して納得できる評価・処遇を実現する

■社員群制度

ナショナル社員群	エリア社員群	ストア社員群
全国勤務が可能な社員	<p>3つの広域エリア より広範囲な生活圏のなかで転居することが可能</p> <p>広域エリアの中の8つの狭域エリア 「通勤（設定通勤）」を前提とし、原則的に赴任をともなう異動がない</p>	自分の住まいから通勤できる範囲の店舗のみで勤務する社員

■人事処遇制度の全体像



2. 人材育成

(1) パートタイマーの育成・評価

「パートタイマー自らが問題を発見し、目標を立て、これらを解決・達成していくこと」を奨励し、入社時の研修やキャリアに応じたOJTを充実させるとともに、担当部門で求められる商品知識や接客に関する技能、食品の加工技術などを身に付ける教育・研修を実施している。これまでレギュラーパートナーを対象に作成していた「入社時研

修テキスト」にくわえて、キャリアパートナー向けの「基本教材テキスト」、リーダーパートナー向けの「ステップアップノート」など、各区分に応じた教育ツールを作成し、店内での入社時教育やリーダー教育などのOJT教育の強化に取り組んでいる。

また、職場で果たすべき役割や、必要な知識、技能の習得度、従業員として守るべきルールの実践などをパートタイマー本人と上長のそれぞれが評価し、面接を通じて本人と上長の評価のギャップなどを確認・指導する機会を設けた「セルフチェック制度」を導入しており、これは、評価に客観性を持たせるとともに、改善すべき点や今後の課題・目標などを明確にすることを目的としている。

(2) 社内ライセンス制度「フレンズメイト」

従業員一人ひとりが売場で必要とされる実践的な知識・技術・接客対応などの職務遂行能力を高め、仕事の成果へ結びつけるため、社内ライセンス制度「フレンズメイト」を導入しており、人事情報として評価などに用いている。ライセンスの認定期間は2年としており、期間終了時に販売実績の基準に満たない場合は更新試験を実施して認定者の接客や知識・技術レベルを確認している。また、生鮮部門については、「フレンズメイト」とは別に技術検定を実施し、賃金制度に直接連動させている。

「フレンズメイト」については、どれくらい接客に生かされ、成果をあげているのかを客観的なデータとして把握するため、従業員が前日までの自分の接客販売の実績（販売金額・販売点数など）を社内イントラネット上で確認できる仕組みも導入している。

3. モチベーション向上に向けた取り組み

(1) 「社員技術コンクール」の開催

生鮮担当のパートタイマーを対象に、商品製造の手際の高さや商品の盛り付けの美しさなどを競う『生鮮パートナー社員技術コンクール』を年1回開催し、職場で入賞者を講師役とした勉強会を独自で開催するなど、従業員全体の意欲向上につなげている。

(2) 褒める政策としての「表彰制度」

接客対応教育の一環として、『お客様の声ボックス』や電話などで称賛の言葉をいただいた全従業員を対象に、販売本部長から「王冠バッジ」と賞状を授与したり、特に模範となるパートタイマーに対しては、社長特別賞を設けるなど、モチベーションの向上に取り組んでいる。

(3) 希望する管理職や職種への「立候補制度」

組織の活性化を図るには、個々の従業員が実力や個性にふさわしい仕事・待遇を得て、やりがいを感じられる風土づくりが不可欠との考え方から、「立候補制度」を導入している。これは、入社2年目以上のパートタイマーを含む社員全員が、現在の仕事内容や経験に関係なく、全ての管理職ポストと職種に立候補できる制度であり、また、同制度を利用した社員の成績を追跡調査を行うことで、今後の制度の見直しにも役立てている。

5. 花王株式会社

【企業概要】

事業内容：ビューティケア事業（化粧品等）、ヒューマンヘルスケア事業（飲料、食用油等）、ファブリック&ホームケア事業（洗剤等）ほか
従業員数：5,994人（連結従業員数：35,022人）

1. 人事基本方針

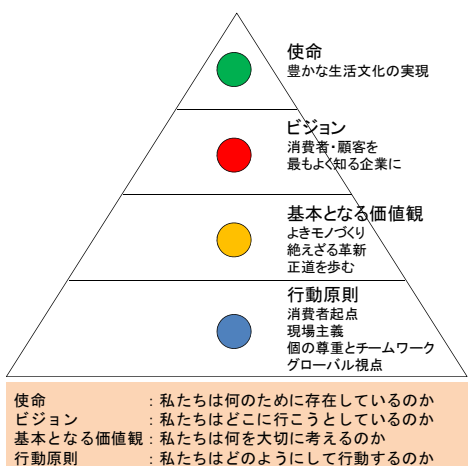
花王では、国内市場が飽和していることから、海外市場の重要性がこれまで以上に高まっており、海外における優秀人材の確保、次世代リーダーの育成が最重要課題となっている。こうした状況の中で、組織の成長とともに個人の成長を支援していくために、「花王が求める人材像」を掲げている。

■花王が求める人材像

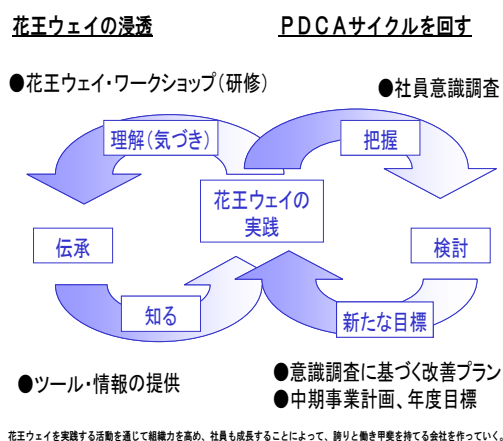
1. チャレンジを続けられる人材
2. 高い専門性を持った人材
3. 国際感覚豊かな人材
4. チームワークを大切にして、協働で成果をあげる人材
5. 高い倫理観を持った人材

また、グローバル競争力の維持・向上を目指すために、公正な人事・処遇制度にくわえ、キャリアパスや成長機会の提供などといった賃金報酬以外のインセンティブで優秀人材を繋ぎ止め、モチベーションを向上させる施策が必要不可欠となっている。そこで、各国の多様な人材をまとめ、求心力を高める施策の一つとして花王の価値観・哲学（「花王WAY」）を策定するとともに、各部門・関係会社も含めた浸透に向けて、専門部署を設置し、「花王ウェイ・ワークショップ（研修）」を通じて価値観の共有・組織力の向上に取り組んでいる。

■花王WAY



■花王WAYの浸透と実践



2. 人材育成

(1) 人材開発トレーニング・ポリシー

人材開発の基本方針を踏まえた「人材開発トレーニング・ポリシー」に則って、職域・役割に応じた研修プログラムを開発・実施している。人材開発にあたっては、職場ニーズのassessmentを行うとともに、従業員へのインタビューやアンケート調査を通じて、求められる知識やノウハウの把握に努めているほか、従業員の自主性を尊重し、自らの意思で学べるようにしている。また、全世界のグループ従業員を対象としたグローバルな人材育成体系・プログラムの構築にも着手し、一人ひとりのキャリア目標の達成に向けて、業務と研修プログラムをより効果的に連動させることに注力している。

■人材開発トレーニング・ポリシー

1. 意欲と能力のある人材に質の高い教育機会を提供します。また、そうした社員を対象にしたプロフェッショナルとして通用する人材育成に注力しており、高水準かつ充実した教育を計画的に実施します。
2. 個人のキャリアステージに応じた基本教育をタイムリーに実施します。個人のキャリア段階とその役割に応じて、職務遂行に必要な知識・スキルを身につけるための実践的な内容のトレーニングを実施します。
3. 社員の「自ら学ぶ」姿勢を大切にし、自己啓発を支援します。個人の職務や役割に応じた知識・スキルを学べる多様なプログラムを提供します。

(2) 技能伝承に関する体制整備について

「花王ならではの化粧品生産」の達成に向けて、高いレベルの経験知識と技能、感性を有する従業員を「マイスター（匠）」に認定することで、技能習得・レベルアップを図り、職場レベルの向上に努めている。また、技能の伝承を目的にマイスターが受講生に対してマンツーマン指導する「匠塾」を開設し、その運営機関として「匠塾運営委員会」を設立することで、当事者任せにするのではなく、円滑な伝承に向けたサポートを行っている。

3. 組織内コミュニケーションの向上

(1) 従業員意識調査「FIND」の定期的実施

グループの現状を客観的に測定し、今後取るべきアクションプランの検討・実行に向けた課題を発掘するために、従業員意識調査「FIND」を実施している。これにより、従業員とマネジメントの双方向コミュニケーションの拡大を図り、管理職のマネジメントや従業員満足を向上させる施策検討の資料としている。また、調査を定期的に行うことで、経年データからトレンドを分析し、組織の健康診断機能としても活用している。

(2) 「社員懇談会」の開催

事業所単位での労使懇談会を通じた従業員との意見交換の実施や、経営層と従業員が対話する機会として「社員懇談会」を開催しており、トップ（社長）および人材開発部門と従業員が経営の現況や人材開発の目標などについて、自由闊達に語り合う場を設けている。

6. キヤノン株式会社

【企業概要】

事業内容：事務機、カメラ、光学機器等製造業

従業員数：28,192人（連結従業員数：168,879人）

1. 人事に関する経営哲学

キヤノンは、「共生」を企業理念として、真のグローバルエクセレントカンパニーを目指して、「三自の精神」「実力主義」「国際人主義」「新家族主義」「健康第一主義」の5つのキーワードからなる行動指針を定めている。特に「三自の精神」は、創業から受け継がれてきたDNAとして、前向きに仕事に取り組むことをグループの全従業員に求め、全世界のグループ会社で浸透を図っている。

また、人事に関する経営哲学として、向上心・責任感・使命感を尊重する「人間尊重主義」や会社と従業員の信頼を基礎に置きながら徹底した実力主義を貫く「実力終身雇用」を掲げている。

■行動指針

- 三自の精神：自発・自治・自覚の三自の精神をもって進む
- 実力主義：常に行動・専門性・創造力・個性を追求する
- 国際人主義：異文化を理解し、誠実かつ行動的な国際人をめざす
- 新家族主義：互いに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく
- 健康第一主義：健康と明朗をモットーとし、人格の涵養につとめる

2. 人材育成の強化

(1) 教育体系

従業員のキャリアや個々人の知識・能力・技術レベルに応じて多彩な教育プログラムを用意し、複合的なスキルアップサポートを行っている。具体的には、「技術分野別研修」「ビジネススキル研修」などの選択型のプログラムから、「技術者海外留学制度」「アジアトレーニー制度」といった海外研修まで多岐にわたる教育プログラムを設けているほか、新任管理職全員を対象とした階層別のマネジメント研修を実施するなど、「強い個人」「強い組織」の実現に向けたマネジメント層の育成にも力を入れている。

また、全従業員がアクセスできる「研修ポータルサイト」を通じて研修に関する情報を一元的に提供したり、関心のあるジャンルを登録することによって関連する研修情報が届く「メーリングサービス」を提供するなど、教育環境の整備を進めている。

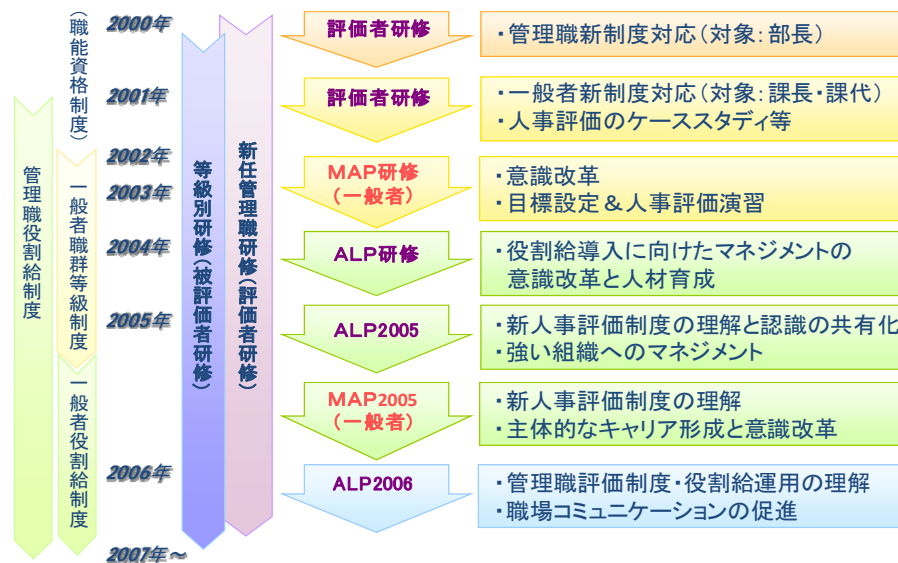
(2) 人材育成を目指した人事評価制度の構築・運用

人事評価制度においては、単なる成果配分ではなく、いかに人材育成につなげるかということを上司に認識させることを重視しているため、評価者研修(ALP:Active Leader's

Program) に注力している。その主な目的として、①「あるべき管理職像」を理解し、管理職自身が「真に自立した強い企業人」を目指して向上を図る、②管理職が人事評価制度を正しく理解し活用することで、育成を目的とした人事評価の納得性の向上を図り、部下の育成につなげる、③組織として成果を出し続けるためには、職場のコミュニケーションによる組織の活性化が不可欠であり、その実現に向けた行動計画を作成・実行する、の3点を掲げている。

一方、評価を受ける部下についても被評価者研修 (MAP : My Action Program) を実施し、人事評価制度の理解の深化を図っている。

■ 評価者・被評価者研修



3. 職場の活性化に向けた取り組み

(1) キャリア開発支援

重点分野へのスピーディーな人材シフトと、従業員の主体的なキャリア形成をサポートする仕組みとして、「キャリアマッチング制度」(社内公募制度)を設けており、募集する職務を常時公開し、適材適所の人材配置と人材の流動化・活性化を図っている。

さらに、人事相談室を設置し、社内キャリアカウンセラーによる面談を行うことでキャリア形成意識の醸成を図るほか、社内公募制度を利用し、不合格となった応募者に対するフォローを行う体制も整えている。

(2) 技術・技能の伝承

生産拠点の従業員を対象に、一人でこなす工程の数や専門知識、作業速度などを総合的に判断して認定する「マイスター認定制度」を設けており、自律して広範囲の仕事・業務をこなす多能工の創出に努めている。

また、ものづくりに必要となる高度の技術・技能の伝承と技能レベルの向上を目的とした「卓越技能者認定制度」を設けて、卓越技能者に認定された従業員によるマンツーマン指導を実施して技術・技能の伝承を図っている。

7. サイボウズ株式会社

【企業概要】

事業内容：インターネット/イントラネット用ソフトウェアの開発、販売

従業員数：217人（連結従業員数：377人）

1. 人事本部のミッション

サイボウズでは、「より多くの人々が、より成長して、より長く働ける環境を提供する」ことを人事部のミッションとしており、従業員が生き活きと働きながら成長できる環境作りに積極的に取り組んでいる。また、従業員が役割を遂行するうえでの行動指針を、5つの言葉で定義し、それを「Action 5」と名づけて社内に浸透させており、従業員の成長をサポートする仕組みを作っている。

■サイボウズのAction 5

理想への共感（やる）：理想に共感し、理想に向かって課題を実行する

あくなき探求（考える）：問題を深く探求し、課題を設定する

知識を増やす（知る）：役割を果たすために必要な知識を身につける

心を動かす（伝える）：周囲の協力を得るためにコミュニケーションを行い、
相手の行動を引き起こす

不屈の心体（続ける）：任された役割をやめずに取り組み続ける

2. 多様化する従業員ニーズへの対応

これまで、女性従業員における離職率の高さが特に問題となっており、出産・育児と仕事の両立をサポートする観点から、多様な働き方を可能とする人事制度を導入する必要があった。そこで、「安定志向でコツコツ働きたい」「育児や介護などの事情で家庭生活に時間を割きたい」といった従業員のニーズに対応すべく、ワーク重視の「PS制度」とライフ重視の「DS制度」の両制度を設け、従業員のライフサイクルによって働き方を選べる選択型の人事・賃金制度を導入した。

ライフ重視の「DS制度」では、仕事と生活を両立したいという働き方のニーズを踏まえて、担当する職務領域・内容に関係なく勤務場所・時間を限定する。プロセスを重視した年功的な人事制度としており、原則として1年に1段階の昇給が行なわれ、賞与は全社業績の成果配分で支給される仕組みとなっている。また、PS制度とDS制度とのコース変更は1年ごとに可能となっており、こうした選択型人事制度などの導入により、離職率の大幅な低下と働きがいの向上といった効果がみられている。

■ P S ・ D S 制度の概要

		P S 制度	D S 制度
評価制度	評価段階	5 段階	3 段階
	評価項目	(将来の) 成果を重視	(過去の) プロセスを重視
	評価方法	絶対評価+相対評価	相対評価
	評価回数	年1回 (目標管理は四半期毎)	
賞金制度	昇給回数	年1回 (評価結果にもとづく)	
	賞与	業績連動	
	賞与回数	9月、3月の年2回	
その他	職務範囲	あえて限定せず	
	格付け定義	等級別定義 (能力要件) あり	グレード別の格付け定義なし
	勤務場所	転勤あり	転勤なし

3. 人材教育・研修について

「成長＝自分で学ぶ＋人から学ぶ」をコンセプトとして、社内での研修や勉強会の資料を一元管理することによってコンテンツを充実させ、より多くの従業員が参加する仕組みを目指す「サイボウズユニバーシティ」と呼ばれる社内研修制度を設けている。また、従業員の自主的な社外の資格取得に対して、会社が指定した資格の受験料の全額（合格時のみ）を支給する資格取得支援制度を設けている。

4. コミュニケーション活性化に向けた取り組み

自社が開発・販売するコミュニケーション媒体（グループウェア）を通じて職場内でのチームワークを強化する一方で、職場外においても、従業員間のコミュニケーションの活性化に積極的に関わっている。部員数が5人以上で、部員全員が同一本部所属ではないことなどを条件に公認している19のクラブ（野球・フットサル・映画等）に対して、活動に要した費用の50%を支給する（上限半年で5,000円/人）などのサポートを行う「クラブ活動支援制度」や、社長や副社長と昼食を供にする「ランチミーティング」、就業時間外に社内会議室を使用する際の飲食費の一部（上限1,500円/人）を支給する「仕事Bar」、部内イベント支援（1万円/年）などの取り組みを行っている。

■クラブ活動支援制度

<公認クラブの認定条件>

- ①部員数が5人以上であること
- ②部員全員が同一本部所属でないこと
- ③半期活動計画を提出すること
- ④活動報告を行うこと

<支援内容>

- ①活動に要した費用の内、50%を上限に部費を支給
- ②半期で申請できる部費総額は「活動部員数 × 5,000円」が上限

■仕事Bar

<仕事Barの認定条件>

- ①参加人数が5人以上であること
- ②参加者全員が同一本部所属でないこと
- ③場所は社内会議室限定
- ④活動報告を行うこと

<支援内容>

- ①活動に要した費用の内、1,500円/1人を上限に費用を支給（回数の制限は無し）
- ②所属部長、本部長の承認、決済が必要

8. 株式会社資生堂

【企業概要】

事業内容：化粧品製造・販売

従業員数：3,628人（連結従業員数：29,003人）

1. 人事基本方針

創業当初より、資生堂は“書生堂”と呼ばれていたように、社員の指導・育成に力を入れており、その社風を引き継ぐべく、2006年10月に「資生堂『共育』宣言」を発表した。その中で、企業倫理や経営ビジョンの一つである“魅力ある人”で組織を埋め尽くすの実現に向けて、これまで同社で培われた人材育成の考え方などをベースに、「資生堂人としての魅力（美意識）」「実行する力（自立性）」「変革する力（変革力）」の3つをキーコンセプトに、資生堂が求める人材像を設定している。これらを通じて、社員一人ひとりが自己実現に積極的に取り組む意思を強く持ち、共に育ち合い、育て合い、社員の成長と企業の成長が重なり合う企業となるべく取り組んでいる。

■資生堂が求める人材像

美意識	美しい生活文化創造のために、 みずから考え、みずから動き、 みずから新しい道を切りひらく社員。
自立性	グローバルな視野を持ち、 常識や慣習にとらわれず、 資生堂の新しい時代をつくる人材。
変革力	

2. 人材育成について

(1) 人材育成の基本フレーム

人材育成には、「目標管理に基づくOJT」「公正な評価・処遇」「適切な機会をとらえた研修」「異動・ローテーション」の“4つの機能”があり、それらを有機的に連動させていくことで人は成長していくことを基本としている。「目標管理に基づくOJT」のポイントは、資格要件・個人特性に応じた適切な役割・目標設定と動機付けであり、次に「公正な評価・処遇」によって、成果と行動・発揮能力の向上につなげる。さらに、「適切な機会をとらえた研修」によって、マインドや職務に関する知識・スキルを向上させていき、キャリアの節目で「異動・ローテーション」を行い、モチベーションを高めていくとしている。

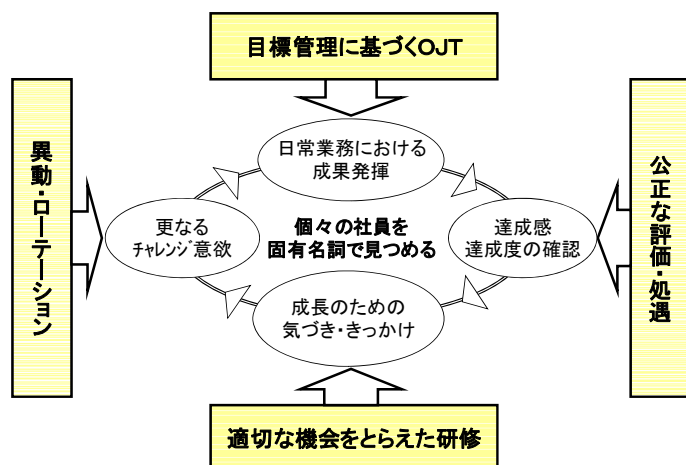
この“4つの機能”のサイクルを回しながら、社員に対する意識付け、モチベーション向上やスキルアップ、成長の機会を適切に与えてキャリア開発を促進し、職場における適切な役割分担や指導などのマネジメントを通じて、計画的な育成を図るとしている。

(2) 企業内大学「エコール資生堂」の開設

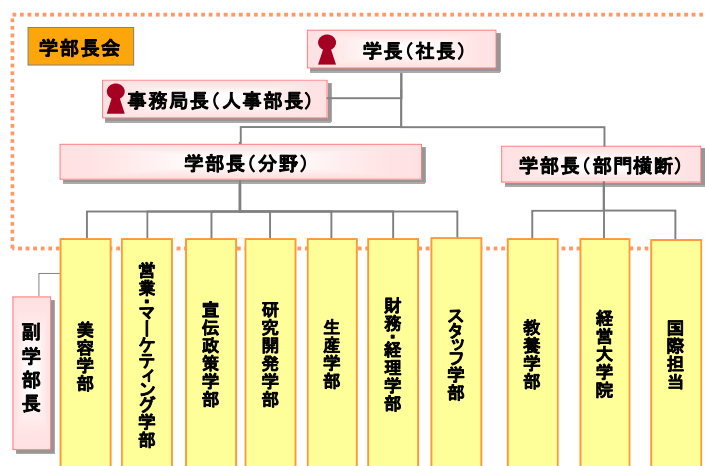
「資生堂『共育』宣言」を受け、人材育成方針の具現化と全社の研修機能を統括する

ため、企業内大学「エコール資生堂」を開設している。ここでは、分野ごとのプロフェッショナルを育てる研修や、分野を横断した新入社員研修・管理職研修に加え、将来の経営幹部を養成する研修などを実施している。また、社長が学長、各部門の執行役員が学部長となり、それぞれの分野に所属する従業員の育成に責任を持つ仕組みとしている。

■人材育成の基本フレーム



■企業大学「エコール資生堂」



3. 職場・組織の活性化に向けた取り組み

（1）社員満足度調査の実施

活き活きとした組織風土を実現していくため、契約社員や派遣社員も含めた全社員を対象に社員満足度調査を毎年実施するとともに、その結果を踏まえ、各部門・事業所が「魅力ある人づくり・職場づくり」活動計画を立案し推進している。また、経営幹部が各地の第一線に赴き、現場の生の声を聞く全国キャラバンを通じて、全社的な課題や事業所固有の課題に対する具体的なアクションプランの構築につなげている。

（2）行動基準「THE SHISEIDO CODE」の策定・浸透

雇用形態を問わず全社員の企業倫理・行動基準として全6章から成る「THE SHISEIDO CODE」を定めている。この定着・浸透に向けて、国内の各事業所に旗振り役として「コードリーダー」を配置するとともに、役員を含めた全社員が毎年1回以上、企業倫理に関する研修の受講を義務付けている。

（3）職場レベルでの業務改善提案制度「知恵椿提案制度」

会社の改革を強力に推し進める原動力は、個々の社員の挑戦とアクションであるとして、現場での業務改善を通じて改革に参画する「知恵椿提案制度」を推進している。これは、自らが工夫・改善した結果を提案・評価する仕組みであり、高い評価を得た提案や継続して積極的な提案活動を実践した個人や事業所について表彰している。この仕組みにより、社員の意識や行動力を高め、自主的に改善・実行できる企業風土を実現するとともに、問題を共有することで働きやすい職場環境をつくることを目指している。

9. 新日本製鐵株式会社

【企業概要】

事業内容：鉄鋼業

従業員数：16,035人（連結従業員数：51,919人）

1. 人事基本方針

団塊世代の大量退職などによる世代交代が進む中、技術・技能の伝承や設備の整備・保全などの構造的な課題への対応、品質・コストなど生産面での改善が不可欠であることから、新日本製鐵では、副社長を委員長とする「製造実力向上委員会」を設置し、継続的に様々な取り組みを行っている。製造実力の向上を目指し、①「新日鐵グループ企業理念・社員行動指針」の制定による新日鐵グループ及びグループ社員の行動様式の革新、②人材開発分科会の設置・人材育成P D C Aの実施による人材総合力の強化（「ものづくりは人づくりから」）、③ものづくりの活性化（製造実力向上に向けた業務見直し）、の3点を柱に取り組みを展開している。

「新日鐵グループ企業理念・社員行動指針」の浸透にあたっては、ものづくりの会社として共有すべき誇りや価値観を再認識するため、社内報・イントラネットへの掲載やカードの配付、従業員の目に入りやすい場所へのポスター掲示などの実施している。また、上司と部下との対話や各研修に、社員行動指針に基づく具体的な業務目標を取り込むなど、日常業務や人材育成の様々な場で、従業員のDNAとしての定着を目指している。

■新日鐵グループ社員行動指針

情熱・創造

世界一のものづくり企業を目指し、チャレンジを続けます。

現場・現物

現場を基軸に、本質を追究し、
不断の改善に努めます。

自主・自律

高い志と目標を持ち、自ら考え、
迅速に行動し、必ずやり遂げます。

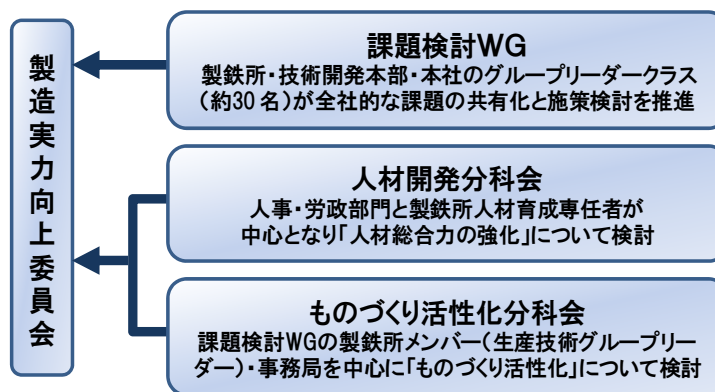
公正・信頼

対話による相互信頼を重んじ、
約束とルールを守ります。

研鑽・育成

自らを磨き、次世代の人材を育てます。

■製造実力向上委員会の体制



2. 人材総合力の強化

(1) 人材育成に関する主要課題

「人材そのものが競争力の源泉である」「ものづくりは人づくりから」という原点に立ち返り、入社からシニア世代まで一貫して活躍できることを前提とした人事施策を展開し、人材育成の強化・徹底を図っている。その推進にあたっての課題認識として、①人

材育成は組織の実力を維持・向上させていく「仕事」であることを徹底する『人材育成の仕事化』、②上司・部下間で育成課題を設定・共有し、確実に実行フォローできる仕組みを構築する『人材育成の見える化』、③部下を育成し、統率し、責任を持って課題を解決する上司のマネジメント力の向上を図る『上司の役割強化』などを掲げ、「課題検討ワーキンググループ」において、課題の共有化と施策検討を推進している。

(2) 人材育成体制の整備

上司と部下で育成について対話しながら、計画的にOJTを実行することを基本とし、それを支えるものとして、階層別研修や、部門ニーズに基づく各種OFF-JTを実施している。さらに、「人材開発分科会」において人材育成のPDCAサイクルの策定を行うとともに、各部門・階層で求められる能力・スキルを明確化している。また、職場における人材育成責任者を明確にするとともに、現場第一線の管理者・リーダーである係長を増員配置し、長期的な育成プログラムによる戦力強化を図っている。

くわえて、各部・工場単位での個別ニーズに基づいて研修カリキュラムをカスタマイズし、幅広い育成プログラムの整備を行うなど、全ての従業員に公平であり、一人ひとりの活力・意欲を引き出すよう、人材育成に向けて全社的に取り組んでいる。

3. 現場の活性化に向けた取り組み

(1) 「ものづくり活性化」活動

各製鉄所から集められたコアメンバーと、本社事務局から成る「ものづくり活性化分科会」において、現場の実態に基づいて、新日鐵としての総合力を発揮していくための仕組みづくりを目指し、様々な施策を実行している。その中でも、現場の「操業実力」として重要な情報である「安全・環境・防災」「品質」「生産」の各分野については、現場実態の「見える化・見せる化」を進め、全国10ヵ所の製鉄所間で情報を共有する仕組みを構築している。

また、本社・製鉄所での業務効率化について、無駄な業務の洗い出し・改善を各層で行うとともに、計画的・効率的な設備保全体制を構築し、グループ会社を含めた部門・分野別課題解決の横展開や、専門分野における全社共通部門の強化・連携を推進している。

(2) 「ものづくり現場力向上JK（自主管理）大会」「技能トライアスロン大会」

ものづくり活性化活動を現場レベルで継続・定着させるための施策として、社長以下役員を含め一同に会する「現場力向上JK（自主管理）大会」を開催し、全社をあげて人材育成・現場活性化に取り組んでいる。

また、一部協力会社の従業員も含めた「技能トライアスロン大会」を開催して、現場の技術力向上や技術研鑽に対する意識向上・現場のモチベーション向上にグループ一体となって取り組んでいる。

10. 全日本空輸株式会社

【企業概要】

事業内容：航空業

従業員数：17,427人（連結従業員数：25,076人）

1. 人事基本方針

全日本空輸では、「挑戦する人材の創造」を人事理念として掲げ、個々人の自律的な成長を支援し、意欲と持ち味を活かす人材開発・活用を目指している。そこで、さらなる事業の成長のために、その推進力となる「人財」への積極的投資に向けて「2008－2011年度グループ3万人いきいき人財投資戦略」を策定し、「人財」である従業員がより働きがいを感じ、能力を発揮できる仕組みづくりを「安全」「グループ」「イノベーション」「グローバル化」をキーワードとして推進している。

■「2008－2011年度グループ3万人いきいき人財投資戦略」（抜粋）

- 「安全」とオペレーションを支える人材を育成し、高く評価します。
- 「グループ」の総合力を引き出します。
- 多様な人材と多様な働き方で「イノベーション」を生み出します。
- 事業の「グローバル化」を支える人材を育成し、広く世界に貢献します。

2. 人材育成の強化

（1）人材開発体系

従業員の意欲と個性をさらに伸ばすために、自律的な能力開発をサポートする教育制度を整備している。ビジネススキルの向上・キャリア開発・国際化・情報化といった課題に対応すべく、選択型研修として、マネジメントやコミュニケーション等の能力開発・専門性の深化を目的とした「オープンセミナー」や、通信教育や各種学校との優待契約、社内語学力診断テスト(TOEIC)などの「自己啓発支援プログラム」を設けている。

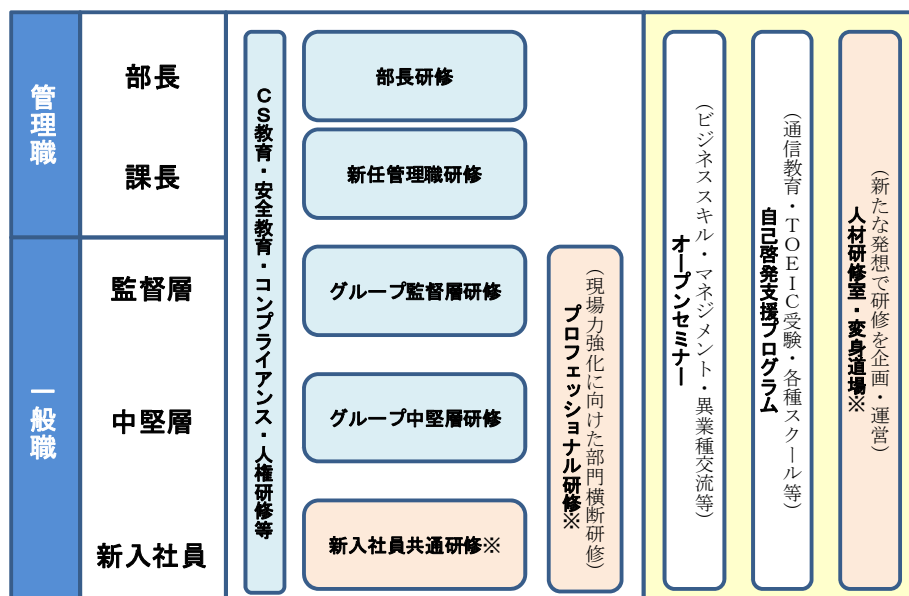
また、国際化研修として、グローバルビジネストレーニングや、提携企業との合同で行うセミナーのほか、入社3年目以降の従業員を対象に米国・欧州・アジアの各地域への「海外実務研修制度」や、総合職中堅社員を対象とした海外留学制度を用意するなど、国際化への体系的な支援体制を構築している。

（2）ANA人財大学

ANAグループ従業員一人ひとりが自律的かつ積極的に成長し、大きなイノベーションにつなげることを目的に、既存の教育・研修部署と連携した人材育成機関「ANA人財大学」を開設している。同大学では、「グループ全ての従業員に、入社から退職まで等しく成長の機会を提供すること」を建学の精神とし、年齢に応じたキャリア研修を中心とした「キャリア支援学部」、グループ内の中堅層や監督層を対象としたリーダーシップ

やマネジメント研修を中心とした「チーム協育学部」、人間力を高める座禅研修やアドベンチャー研修を中心とした「イキイキ人財学部」などの多様なプログラムを提供している。

■ANA グループ人材育成イメージ



※ANA人財プログラム（2008年度より順次スタート）

3. 職場の活性化に向けた取り組み

（1）「褒める企業文化」を醸成する表彰制度

従前より、会社への貢献度が高く、業務に直結した従業員の行動には「社長表彰」や「本部長表彰」などの表彰制度を設けているが、必ずしも業務に直結していなくても、グループ従業員に活力を与える行動に対して「ANAグループ社長賞」を贈るなど、“ANAらしさ”の具現化と独自性・創造性あふれる企業文化の醸成に努めている。

また、「ANAグループ社長賞」には該当しなくても、既存の仕組みや価値観にとらわれない自由な発想を通じて、身近な職場で働く仲間に活力を与えるような従業員や職場を表彰する「WOW!（ワオ!）賞」を創設し、「褒める企業文化」の醸成を図っている。

（2）職場の安全衛生への取り組み

「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境の形成は、企業活動の基盤である」との認識の下、全国の事業所に設置した安全衛生委員会を中心に、各事業所で自主的な活動を展開している。従業員の健康増進のためのきっかけづくりを含め、セミナーや講話を開催し、従業員の意識改革やそれに伴う行動の変容を図っている。

メンタルヘルス対策については、勤労部が全社的な状況の把握、施策の企画・立案を行い、健康管理センターの医療スタッフが現場を担当する体制をとっている。具体的な取り組みとしては、①EAPプログラムの導入、②一般社員を対象としたストレス耐性研修（任意受講）、③管理職層に対する傾聴研修、④産業医と主治医の間に立つ“自社の専門医”としての「精神科社医」の活用等を実施している。

11. TDK株式会社

【企業概要】

事業内容：電子部品製造業

従業員数：5,656人（連結従業員数：72,024人）

1. 人事基本方針

TDKでは、社は「創造によって文化、産業に貢献する」の実現のための最も重要な財産の一つとして従業員を位置付けている。「企業永遠の繁栄の源泉は人の育成にある」という人事の基本理念の下、育成すべき人材像を定め、従業員一人ひとりが個人として尊重され、それぞれの能力や可能性を自立的かつ最大限に伸ばす「環境」と「仕組み」の構築に向けた様々な施策を進めている。

■育成すべき人材像

- 「夢を持つ豊かな想像力と建設力を発揮する人材」
- 「勇気を持って問題を解決するたくましい実行力を発揮する人材」
- 「信頼を勝ち得る誠実と奉仕の精神に徹する人材」

2. 人材育成の強化

(1) 自律型人材の育成（能力開発・育成プログラム）

社是の具現化には、常に問題意識を持って、自ら知恵を絞り、困難な課題にも積極的にチャレンジし、変化を察知して最適化を図り、描いたビジョンを最後までやりきる「自律型人材」の育成が求められている。

こうした人材の育成に向けて、若いうちから段階的に自律的な仕事のすすめ方を身に付けることを目的とした、「階層別研修」と「選抜リーダー研修」、さらにプロフェッショナルに必要な専門性を身につけるための「各種専門教育」と「能力開発支援制度」の4つの能力開発・育成プログラムを用意している。

■能力開発・育成プログラム

階層別研修	<ul style="list-style-type: none"> ・主幹候補者育成研修 ・新任主査フォロー研修 ・主査候補者アセスメント研修 ・主事昇格者研修 ・中堅社員キャリアプラン研修 ・入社3年次研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業実習 ・専任指導者教育 ・新入社員研修 ・内定者教育 ・経験者採用研修 ・関連会社階層別研修
選抜リーダー研修	<ul style="list-style-type: none"> ・新造帛塾 ・革新型リーダー育成研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・創筭塾 ・IMD研修
各種専門教育	<ul style="list-style-type: none"> ・海外要員研修 ・機能別研修(開発・知財・品質・営業・資材・経理) 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外赴任前研修 ・モノづくり教育 ・語学教育
能力開発支援制度	<ul style="list-style-type: none"> ・資格取得奨励制度 ・通信教育奨励制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・留学制度

(2) 次世代リーダーの育成「新造帛塾（しんぞうはくじゅく）」

次世代の経営幹部候補者の育成を目的に、経営幹部に必要な経営管理能力と事業推進力の向上や、視野拡大・視座向上のためのプログラムである「造帛塾」に、経営幹部に必要な人間力（志、胆力、使命感、視座向上など）を醸成するためのプログラムを加えた「新造帛塾」を2008年からスタートした。

2年間のコースで、1年目は学んだ視点を活用して経営層に事業戦略の提案を行い、2年目に外部教育機関主催の長期セミナーを受講する。さらに、塾生、上長、講師による三者面談を取り入れ、研修終了後も職場で継続的に育成する仕組みを取り入れている。

3. 海外における人事マネジメントの強化

グローバル化の進展の下、M&Aを通じた海外進出を従前より進めており、現地事業所との企業文化の融合が課題となっている。そのため、世界の各拠点において、人材育成施策や様々なイベント（パーティ等）、定期的な社内報の刊行などを通じてコミュニケーションとチームとしての意識の醸成を図っている。

欧州では、WEB上の自己研鑽制度「TDK University」を提供するとともに、電話会議（月1回）にて全員参加のミーティングを実施して情報の共有化を図っている。また、中国では、現地幹部候補生の育成や一般管理職の管理能力向上を目的に、教育・研修機会を充実させるとともに、従業員の定着化に向けて従業員満足度調査の実施や組合との情報共有会議を開催している。

このほか、グループ人材の真のグローバル化と、国を超えた連携の強化を目的に、グループ海外現地法人及び日本のマネジャークラスを対象とした「IMD（International Management Development seminar）研修」を開催している。

4. ポテンシャルを最大限に引き出す仕組み

(1) 「アクティブ社内公募制度」「キャリアオプション制度」

「TDKグループにおける事業編成の変化や求める人材の変化にタイムリーに対応し、グループ全体での適材適所を促進すること」、「自分自身のキャリア開発に意欲的に取り組む意思と能力のある従業員にキャリア形成のチャンスを提供すること」を目的に、募集の出ている職務に直接応募が可能な「アクティブ社内公募制度」を導入している。

また、従業員自らに更なる成長と会社の発展に貢献したいという意欲を持たせ、自身のキャリアプランを見つめ直す機会を提供することを目的に、従業員自らが希望する部門・職務に異動するチャンスを得られる「キャリアオプション制度」を採用している。

(2) 「自己申告制度」

従業員のキャリア開発や能力開発のサポート、職務と人のベストマッチングを目的に年1回、自分の希望する職務や勤務地などを人事部門へ直接申告することができる「自己申告制度」を実施している。同制度により、従業員と人事部門が定期的に対話を行うことで、従業員が自身のキャリアを真剣に考えるとともに、希望する職場への配属や必要とする教育訓練の受講につなげるなど、従業員自身のキャリア形成に役立てている。

12. 東京ガス株式会社

【企業概要】

事業内容： ガス供給業

従業員数：7,663 人（連結従業員数：15,880 人）

1. 人事基本方針

東京ガスでは、大きく変化する経営環境の中、総合エネルギー事業のさらなる進化・発展に向けて、「オール東京ガス」と称して東京ガスだけでなく、関係会社や協力会社も一体となって、最適なフォーメーションを形成し、多様なサービスの提供と競争力の向上を目指し、パートナーシップの強化に取り組んでいる。

また、経営環境の変化を踏まえて、最も重要な経営資源の一つである人材について、「中長期的な人材確保・適正配置」「人材育成」「活き活きと安心して働ける環境の整備」を人事政策の3つの柱として掲げている。

■人事政策の3つの柱

1. 人材確保・適正配置

- オール東京ガスの業務遂行体制を支える人材確保・適正配置の方向性を整理
- 人材育成・技能伝承も踏まえ、中長期的な観点から、ガス事業者として保安責任・供給責任を果たすために必要となる人材を最優先で確保し、適正な配置を行っていく

2. 人材育成

- 新たな人材育成制度「人材開発プログラム」の構築
「ビジネスパーソンとしてのベース・共通能力育成」と「幅広い専門能力育成」
- オール東京ガスの人材育成支援
オール東京ガスの企業に対し、業態別・個社別のニーズを把握したうえで、人材確保(採用・定着)・人材育成の支援体制を整備する

3. 活き活きと安心して働ける環境の整備

- 活き活きと安心して働ける環境を整備することで、社員一人ひとりの生産性向上と会社生活の充実を図る

2. 人材育成の強化

(1) 「オール東京ガス」としての人材確保・育成

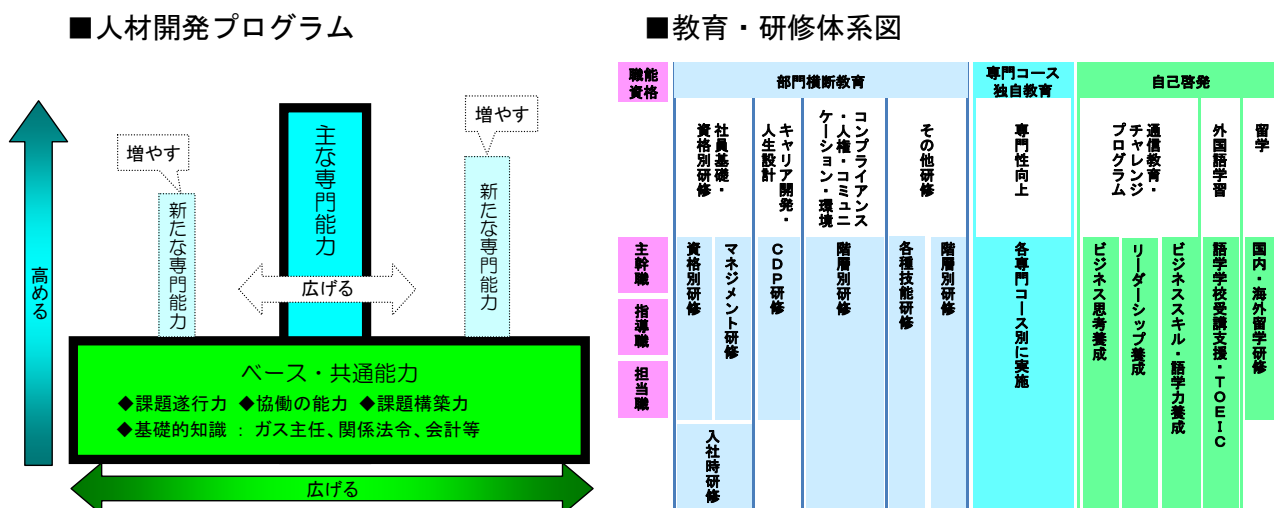
厳しい経営環境に打ちかつために、「オール東京ガス」として一体となった事業運営を行うにあたって、オール東京ガスにおける人材の確保・育成を重視している。採用段階においては、東京ガス採用ホームページにて関係・協力会社を含めたオール東京ガス各社ホームページとのリンクを強化するほか、東京ガス主催の採用イベントにおいて「オール東京ガスブース」を設置し、採用広報や企業パンフレットの配布などで協力体制をとって、オール東京ガスとしての人材確保を図っている。

また、人材育成については、関係会社や協力会社のニーズを踏まえた綿密な協議の上、研修コースの新設・改善に取り組んでおり、オール東京ガスの従業員に対して、東京ガスの人材育成センターを中心に各種研修を実施している。くわえて、オール東京ガスの従業員育成のため、関係会社や協力会社の従業員を東京ガスに一定期間受け入れ、OJTを実施した後に、元の会社に戻る制度も設けている。

(2) 「ベース・共通能力」と「幅広い専門能力」の育成

ビジネスのベースとなる共通能力の早期習得を目的に教育体系を見直し、人材育成のための異動・ローテーションを徹底している。また、多様な業務経験を積み、多様なパートナーと直接接する機会の創出に取り組むほか、マネジメント研修の見直し・再編を通じて、ミドル層の早期かつ継続的なマネジメント能力の維持・向上を図っている。

くわえて、幅広い専門能力の育成に向けて、各部門が独自に行う「部門別研修」や人事部と連携して経理・法務などについて学ぶ「部門横断研修」、中堅従業員向けの「技能伝承研修」、若手従業員向けの「経営戦略基礎研修」なども実施している。



3. コミュニケーションの強化に向けた取り組み

(1) 「オール東京ガス」としての一体感の醸成

従業員一人ひとりが、生き活きと安心して業務を遂行し、生産性を向上させるには「風通しの良い職場」の実現が必要不可欠であるため、職場の一体感の醸成を目的とした、社内コミュニケーション向上に資する施策を行っている。

具体的には、社会人野球やサッカーといった東京ガスが参加している大会などを職場単位で観戦・応援したり、関係会社や協力会社の従業員も参加する「オール東京ガスフェスティバル」を労使共催で開催するなど、働く仲間の一人ひとりがお互いを理解し、業務内容などの認識を共有することで、グループとして一体感・連帯感を深めている。

(2) キャリア開発支援

社内および関係会社における新規・強化事業分野やプロジェクト業務を対象に、従業員自らが希望する仕事にチャレンジできる「人材公募制度」を設けている。くわえて、外部研究機関や国内外の大学院で一定期間学ぶ「留学制度」や、自分が就きたい職種を選ぶことができる「FA制度」を導入し、自律的にキャリアを築くためのサポートを充実させている。

また、生涯の仕事生活を通じた成長を促すため、入社からほぼ5年ごとにキャリア支援研修を実施しており、自己の能力・価値観・意欲などを客観的に把握しつつ、会社生活および個人生活の将来ビジョン作成のサポートを行っている。

13. 東京急行電鉄株式会社

【企業概要】

事業内容：鉄道業、不動産業ほか

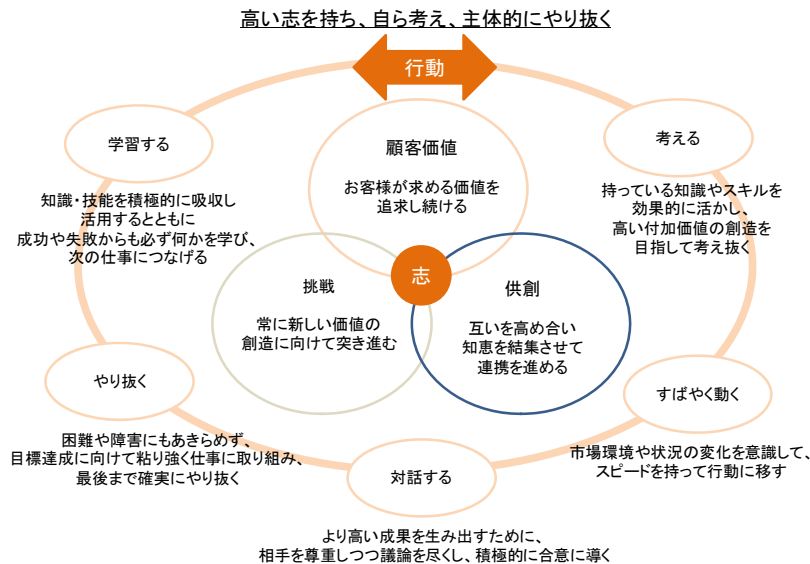
従業員数：3,765人（連結従業員数：25,532人）

1. 共有すべき価値観「東急バリュー」

東京急行電鉄では「東急線沿線が『選ばれる沿線』であり続ける」「東急グループが電鉄を中心とした自立的で強い利益集団になる」という中長期ビジョンを設定し、その戦略シナリオの一つに「人材の育成と風土の改革」を掲げている。そのため、従業員が持つ力を最大限に引き出せるように判断軸を共通化し、進むべき方向性を一致させることを目的として、培ってきた強みや伸ばしていくべき点などに関する多くの従業員からのヒアリングの結果を集約・明確化し、「東急バリュー」を策定した。

「東急バリュー」は、「顧客価値」「挑戦」「共創」の3つを「志」としており、くわえて「考える」「すばやく動く」「対話する」「やり抜く」「学習する」という5つの行動を掲げている。これら8つのキーワードを、従業員が日々の業務の中で実践することによって、高い志を持ち、自ら考え、主体的にやり抜く従業員となることを求めている。

■東急バリュー



2. 人材育成・能力開発

(1) 人材育成体系

「東急バリュー」の概念に基づく人材育成体系を整備し、東急バリューが求める行動を実践できる人材を数多く育成することを目指している。また、その浸透を目的とした研修プログラムを全社的に実施しており、今後、さらなる東急バリューの実践と発揮を目指し、さまざまな施策を展開していくこととしている。

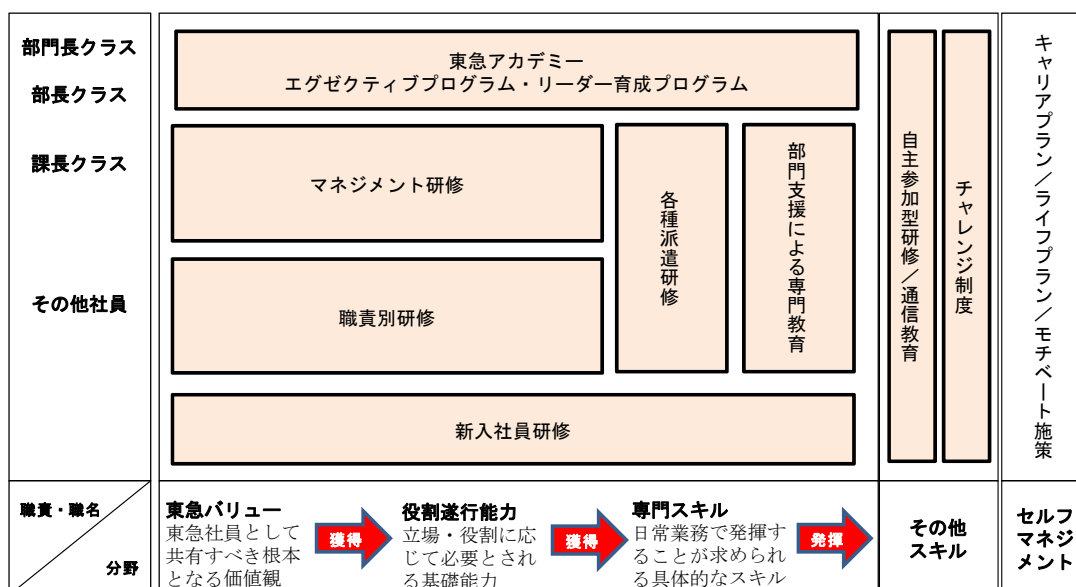
具体的には、階層別の研修や各種派遣研修、従業員の向学心に応える自主参加型研修、

鉄道事業に携わる運転士、車掌、駅務係などの従業員に対して、公共交通機関の社会的責任を重視した「安全」「安心」を根幹においた教育などを行っている。

(2) 次世代リーダー育成プログラム「東急アカデミー」

次代の経営を担うミドルマネジメントに対しては、目指すべき経営人材像を明確化し、リーダー育成を目的としたプログラム「東急アカデミー」を実施している。課長クラスを対象に視野を広げる「創造的リーダー育成プログラム」、部長クラスを対象に視座を高める「変革型リーダー育成プログラム」を実施するとともに、社外・異業種のビジネスリーダーたちと切磋琢磨する経営シュミレーションプログラムなども開催している。

■人材育成体系図



3. コミュニケーション強化の取り組み

(1) 従業員との双方向コミュニケーション

社内報やグループ誌を月刊発行し、定期的に全従業員に対して情報発信を行う一方で、従業員のモラル（士気）や価値観・姿勢などに関する社員意識調査を実施し、人事制度や人事サービスについての従業員からの意見を把握するなど、双方向のコミュニケーションを図っている。こうした調査によって、従業員意識の変化を把握するとともに、人事諸施策の効果測定を行い、新たな施策の検討にあたっての情報収集に努めている。

(2) 「東急グループポータル」を通じたグループ一体感の醸成

組織や企業の枠を超えて共有するグループウェア「東急グループポータル」を開設し、グループ経営方針や経営トップのメッセージをリアルタイムかつダイレクトにグループ各社を含めた全ての従業員へ伝達するとともに、グループ会社や個人に散在している知識・経験・ノウハウなどの情報共有を可能にしている。グループ会社間の情報の伝達・共有や情報流通の迅速化・リアルタイム化を実現する場を提供することによって、グループ全体としての方向性の統一を図るとともに、グループ内の新たなシナジーの創出や商品・サービスの向上、業務効率化などを推進している。

14. 凸版印刷株式会社

【企業概要】

事業内容：印刷業

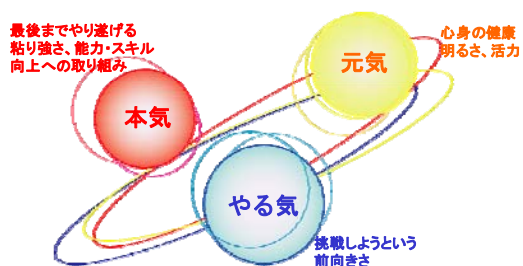
従業員数：8,800人（連結従業員数：48,590人）

1. 人事労政の基本方針

従業員を会社の貴重な財産（人財）と位置づけ、根底にある「企業は人なり」「人間尊重」の考え方に則り、①挑戦しようとする前向きさ（やる気）、②最後までやり遂げる粘り強さ、能力・スキル向上への取り組み（本気）、③心身の健康・明るさ・活力（元気）の3つの気を最大化できるような人事処遇・人財育成の仕組みを構築している。

また、個人の可能性を引き出すとともに、それを組織の活性化という力に変えて、再び個人への好影響に結びつけるという「人財と組織の好循環サイクル」を目指し、そのためには「コミュニケーション」「ビジョンに沿った行動」「信賞必罰」「公平・公正な風土」が不可欠であるとして、職場環境・労働環境の整備を図っている。

■トッパンの人事労政の基本方針



- ▶ 信頼に基づいた上下間のコミュニケーション
- ▶ 明確なビジョン・目標に沿った行動、信賞必罰のメリハリのある体制づくり
- ▶ オープンで「公平」「公正」な風土

■人財と組織の好循環サイクル



2. 人財育成・能力開発

(1) 人財育成の体系整備

「人財育成は入社後から」という考え方を一歩進め、採用の段階から始まるものとの観点に立ち、これまで人事部の管轄であった採用チームを人財開発部の管轄へと移管し、入社前・入社後それぞれのステージにおいて人財育成施策を展開している。

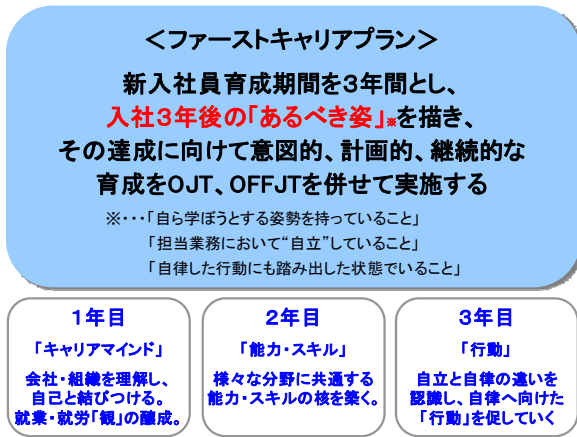
また、新入社員に対しては、入社3年後の「あるべき姿」を示し、その達成に向けた意図的・計画的・継続的な育成を実施している（ファーストキャリアプラン）。育成期間中は職場の先輩が教育係としてマンツーマンで指導する「ブラザー・シスター制度」を導入しており、任命されたブラザー・シスター自身の成長機会にもなっている。

(2) 企業理念・経営信条に基づいた人財開発プログラム

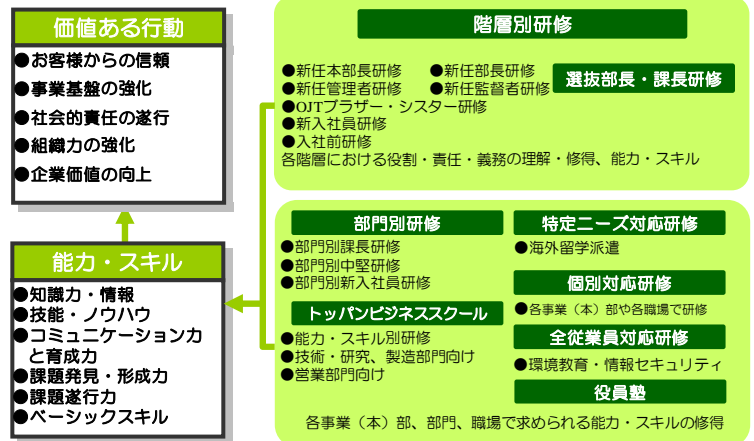
従業員としてとるべき行動特性や行動様式を、「価値ある行動」（「お客様からの信頼」

「事業基盤の強化」「社会的責任の遂行」「組織力の強化」「企業価値の向上」)として体系化し、企業理念や経営信条を具現化する独自のコンピテンシーとして位置付けている。この「価値ある行動」を実践するために必要な能力やスキルを従業員が習得できるよう、階層別研修を主とした多様な人財開発プログラムを展開している。

■ファーストキャリアプラン



■人財開発プログラム



3. 人財の活性化に向けた取り組み

(1) 「働きがい」の推進

自分の仕事に自信と誇りを持ち、前向きに仕事に取り組む気概によって醸成される「仕事への喜び」と、従業員が生き活きと安心して仕事に打ち込める環境が整備されている「働きやすさ」が両立されることを「働きがい」と定義している。この「働きがい」をキーワードとして人事労政施策を推進しており、各種人事制度の設計においては、制度の利用者である従業員の立場にたった視点を持つことを常に意識し、そのための活発な労使コミュニケーションを重視している。

(2) コミュニケーション研修の実施

円滑な人間関係の構築や業務の遂行に向けて、企業の研修支援を手がけるグループ会社「トッパンマインドウェルネス」と連携し、コーチング手法を習得するための「コミュニケーション研修」を実施している。同研修は新任監督者研修やブラザー・シスター研修においても、部下との信頼関係構築のための必須カリキュラムになっている。

(3) キャリア開発支援

総合印刷業として、従業員には業態・品種を超えた幅広い知識が求められるほか、個人と組織の活性化を目的として、総合的な「面のローテーション」（事業部間、職種間、会社間のまとまったボリュームのローテーション）を実施し、「人財の多能工化」を推進している。また、キャリアに関する中長期的なビジョン・プランや異動希望を申告・登録する「チャンレンジングジョブ制度」や、特定の業務に就く従業員を公募する「社内公募制度」を設けている。

15. トヨタ自動車株式会社

【企業概要】

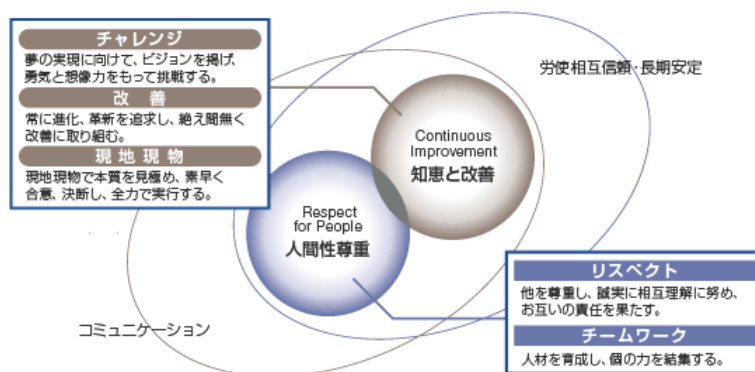
事業内容：自動車製造・販売業

従業員数：72,675人（連結従業員数：322,650人）

1. 人事基本方針

「トヨタのモノづくり」と「お客様満足」をグローバルに実現するために、トヨタが大切にしている信念や価値観を、世界中のトヨタで働く従業員がしっかり共有することが不可欠との考えに基づき、「知恵と改善」と「人間性尊重」を柱に、創業時より受け継がれてきた経営上の信念や価値観を整理・集約し、「トヨタウェイ 2001」としてとりまとめた。これは「労使相互信頼・長期安定」「コミュニケーション」を基盤に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の5つのキーワードでまとめられたもので、従業員に対して職場力向上に向けた取り組みを求めている。

■トヨタウェイ 2001

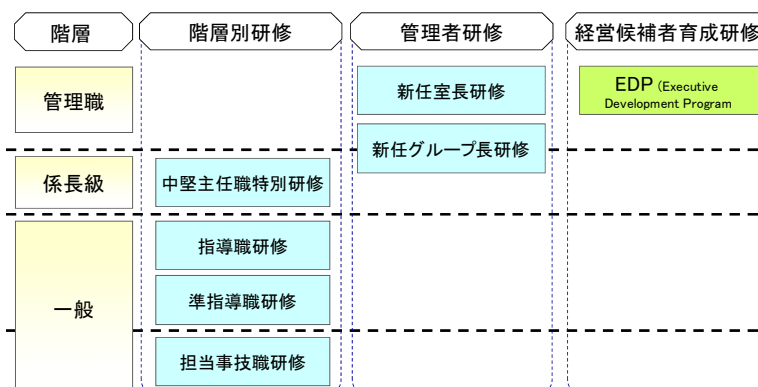


2. 人材育成

(1) 教育体系

教育体系は、問題解決や改善の実習を中心とした「階層別研修」と、管理職ポスト任用の際に受講する「管理者研修」、選抜型の「経営候補者育成研修」に分類される。いずれの研修も基本は、あくまで現場でのOJTであり、職場での実践を通じて上司が部下を鍛える場を作っていくこととしている。また、社内アドバイザーとして、受講者の5年ほどの先輩を選出し、問題解決の進め方や勘・コツを指導する体制をとっている。

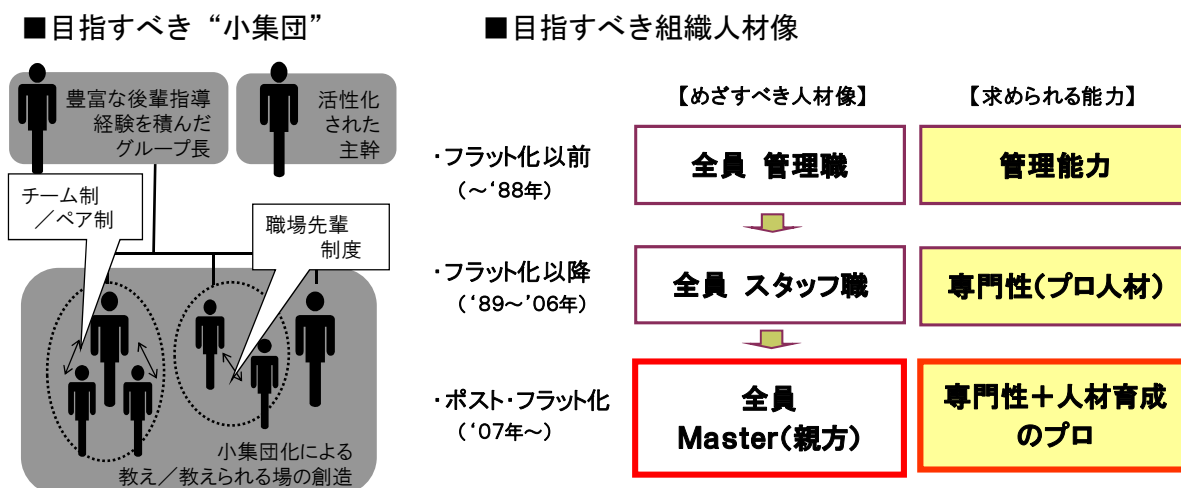
■教育体系



(2) 「ポスト・フラット化」の人材育成

2000年以降の経営環境の激変や、中間組織・階層の廃止による組織のフラット化などにともない、職場マネジメント力の弱体化といった問題意識が高まったことから、「強固な職場マネジメント」と「教え／教えられる職場風土の構築」をキーワードに、新たな階層や組織を作らない人事・組織改革（「ポスト・フラット化」）に取り組んでいる。

全職場での小集団化を推進して共同意識を醸成させるとともに、専門性＋人材育成のプロである「Master（親方）」を目指すべき人材像として打ち出し、後輩指導の役割意識を喚起する資格体系・評価制度を導入している。



(3) グローバル人材育成の取り組み

「トヨタウェイ 2001」の海外事業体への展開を推進するための社内人材育成組織として、トヨタウェイやその実践のための仕事の手法（問題解決、部下指導などのノウハウ）を世界各国の事業体に展開する「トヨタインスティテュート」を設立した。

さらに、海外で現地採用した従業員の技能習得を効率的に行うことを目的とした人材育成機関「グローバル生産推進センター」を設立し、国内のベテラン技能員を集め、技能訓練のための訓練機器や、アニメーション・動画などを駆使したマニュアルを使った訓練方法を開発・展開し、大幅な技能修得期間短縮に成功している。

また、トヨタウェイのグローバル展開と人材交流・育成を目的として、国際人材交流・育成プログラム「ICT (Intra Company Transferee)」を実施し、海外の従業員を対象に、日本で仕事を通じた実践的な教育を行い、帰国後は各事業体や地域に貢献できる海外従業員の育成に努めている。

3. チームワーク・コミュニケーション向上に向けた取り組み

(1) 多種多様なコミュニケーションルートの構築

企業内コミュニケーションなくして人材の育成は図れないとの考えから、「いつでも、何でも、誰とでも」話し合える関係、活発なコミュニケーションを通じたチームワークに富んだ職場を目指し、多種多様なコミュニケーションルートの構築に継続的に取り組んでいる。

①会社・組合間でのコミュニケーション

基本的な労働条件を交渉する「労使協議会」のほか、生産・販売・安全等、労働条件に限らず、様々なテーマを話し合う機会を設けている。また、工場や事業体といった支部レベルや、部・課などの職場レベルでの「労使懇談会」を年に数回行うほか、会社の重要施策について組合に説明・懇談する場や、職場の状況について個別に懇談する場など、非公式な機会も含め、会社と組合が顔を合わせて話し合うことを重視している。

②職場でのコミュニケーション

日々の業務を通じたコミュニケーションにくわえて、午後の業務開始時に5分～10分程度の「昼礼」を毎日行っており、上司が部下一人ひとりの状況を確認する機会となっている。また、会社の置かれている状況や人事労務施策など、会社の考え方などを全従業員に伝える「SAMI T (Semi Annual Management Information of TOYOTA)」を年に2回開催している。

③業務外における自主活動

職種（基幹職、技能職など）や資格（部長、課長など）ごとに編成され、職場を越えた人間関係やリーダーシップなどを研修会・講演会の場で学ぶ「職制会」を開催している。また、期間従業員や派遣従業員も含めた全従業員を対象に、全社・支部・職場の単位で駅伝大会などの各種イベントや会食などを開催し、幅広い人間関係を築く「HUR E A I 活動」を積極的に行っている。

（2）「8万人コミュニケーション活動」

近年のグローバルな事業拡大や職場の雇用形態の多様化などにともない、以前よりも円滑なコミュニケーションが取りにくくなった状況が散見されるようになってきたため、2006年から2008年にかけて、全従業員8万人（正社員約7万人、準社員・嘱託・派遣社員約1万人強）のコミュニケーションの活性化を目指す「8万人コミュニケーション活動」に取り組んでいる。具体的には、①社長のメッセージを全従業員に配付、②ポスターや社内報による「8万人コミュニケーション活動」のPR、③良いコミュニケーションの事例収集の実施、④全社員を対象とした各職場における自己点検・自己採点の実施（年1回）、などに取り組んでいる。

そして、2009年からは、海外事業体の方針に「コミュニケーション強化」を織り込むなど、海外事業体を含めた「30万人コミュニケーション活動」を開始し、各事業体が自律的に推進するとともに、社内公式文書の日英併記化やグローバル広報誌の発刊を通じて、全てのグローバル従業員に対し、会社からの情報をタイムリーに伝えるとともに、現地事情を把握・理解していくこととしている。

16. 日本ヒューレット・パッカード株式会社

【企業概要】

事業内容：コンピューターやシステム、周辺機器、ソフトウェアの開発・製造等
従業員数：5,800人

1. 人事基本方針

ヒューレット・パッカード（HP）では、創立時から培ってきた独自の企業理念・基本精神であり、全従業員の行動規範でもある「HP WAY」を定め、世界中のHPの従業員に浸透した判断基準として、全ての活動の基本としている。

日本法人である日本HPでは、「HP WAY」を受け継ぎながら、日本HP独自の企業価値を創造するために、「社員ひとりひとりが誠実さと熱意、チャレンジ精神を持ち続けること」などを柱とした「日本HPのビジョン」を策定している。この中で、他のIT企業やHPにはない日本HPの独自性として、「技術」を提供するのみならず、「社員」も提供することを強みに掲げている。

2. 人事マネジメント

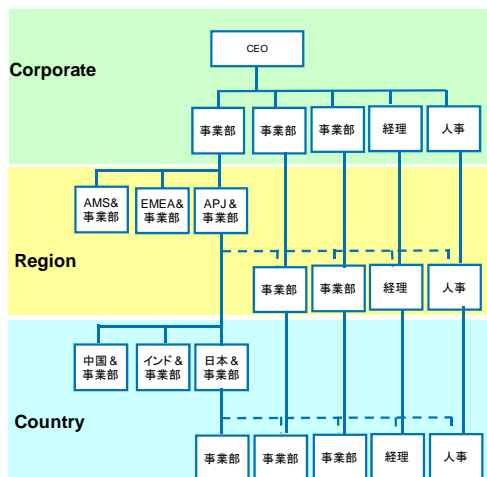
（1）グローバルな人事マネジメント体制

グローバル組織として、統率のとれた政策の実行と意思決定のスピードアップのために、事業ごとの「縦のライン」と地域・国の「横のライン」が交錯するマトリクス組織体系をとっており、国ごとの効率よりも、グローバル全体での効率を重視している。こうした組織をサポートするために、評価制度・報酬体系などの人事制度や人事データベースなどの人事システムは各国共通としている。

（2）People Promise(社員への約束)

HPでは、従業員に対して「People Promise(社員への約束)」を示している。これは、HPが様々な施策やプログラムを提供し、それに対して従業員も仕事を通じて会社に貢献するとともに、会社の成長を自分自身の成長につなげて、共に成功を収めようとの考えに基づいている。

■ グローバル組織イメージ



■ Our people promise (社員への約束)



3. 従業員の能力開発・キャリア形成

(1) 能力開発・キャリア形成の理念

「Employee Owns, Manager Supports, HP Enables」（自分の能力・キャリアは自分で高める、会社はそれを支援する）を人材育成・キャリアに関する基本的な考え方とし、主体は従業員であるとしている。マネージャーは、従業員がキャリアを築いていくためのアドバイスなどを行い、会社は従業員のキャリア形成に資するキャリアトレーニングや社内公募などの機会を提供する。こうした支援により、従業員自身の市場価値や雇用される能力（Employability）を高めるとともに、価値ある人材を惹きつける企業としての市場価値（Employmentability）の向上に努めている。

(2) 能力開発・キャリア形成に関する各種サポート

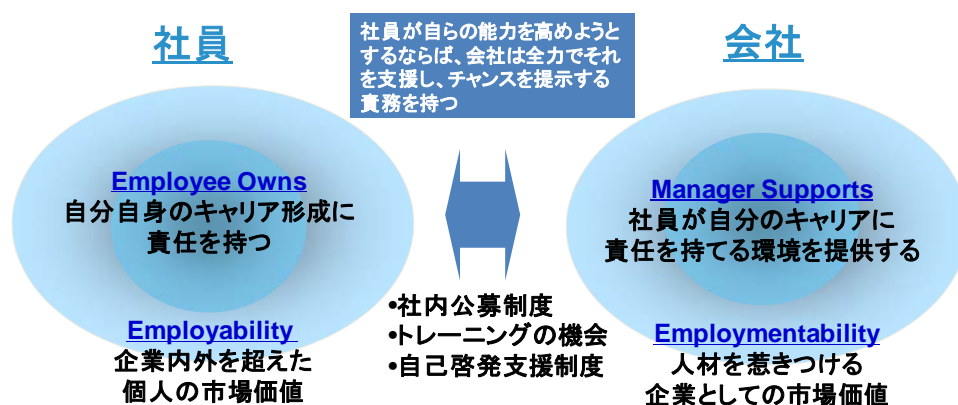
新入社員研修や管理職研修、職種・職務のスキル獲得に向けた各種トレーニングのほか、マネージャーと1対1で能力開発を支援する「メンター制度」も設けている。また、従業員のキャリア形成の相談窓口や、スキル向上とキャリア形成を図るプロフェッショナルプログラムによって、従業員の能力開発・キャリア形成をサポートしている。

(3) 「HP First」の公募制度

各職種・仕事に適した人材を獲得・育成するアプローチとして、公募型のキャリア開発支援を行っている。その基本的な考え方として「HP First」を掲げており、①HPはオープンなジョブ（公募に適した仕事・ポジション）を満たすために“まず”社内のタレントを探す、②マネージャーはオープンなジョブができれば“最初に”社員で適任がいるか考える、③社員は“最初に”社内でキャリアの成長を考える、としている。

具体的には、各国HPで公募している職種をリアルタイムで閲覧可能とし、チャレンジしたい職種に応募できる「社内公募制度（求人型モデル）」と、希望する職種やキャリア、自分の持っているスキルを登録することで、キャリア実現の機会を増やすことができる「異動希望支援（求職型モデル）」を導入している。そのほか、プロジェクトごとに内容や担当する仕事を開示し、期限付きで要員を募る「プロジェクト型公募」も行っている。これにより、異動せずに当該プロジェクトに従事し、その終了とともに元の部署へ復帰することでキャリアを大きく中断することなく、スキルや人脈を広げることが可能となっている。

■キャリア形成の基本的な考え方



17. 日本郵船株式会社

【企業概要】

事業内容：海運業

従業員数：1,025人（連結従業員数：32,138人）

1. グループHR（ヒューマン・リソース）理念

日本郵船では、幅広い事業分野においてさまざまな国籍のグループ従業員が、その持っている能力を最大限に発揮できるように、グループHR理念を定めている。くわえて、国内外グループ各社の多様な人材を、グローバルなフィールドで育成することを目指して、①異文化や異質な考え方に対する「包容力と柔軟性」、②明確な目標を自ら設定し、周囲を引っ張っていくことができる「リーダーシップ」、③専門分野に止まらず広い視野を持って全般的な管理業務もこなせる「マネジメント能力」の育成に力を注いでいる。

また、グループ全体で共有する価値観や継承していくべき企業DNAを「NYKグループ・バリュー（誠意・創意・熱意）」として、日々の業務で実践すべき標準的な心構えを示している。

■NYKグループ・バリュー

NYKグループ・バリュー

NYKグループ・バリューには、グローバル企業として、今後もNYKグループが持つべき“NYKらしさ”が含まれています。これは企業理念を実現するために、社員一人ひとりが日々の業務を通じて実践していくものであり、部下・同僚・新人に伝えるものです。

- 誠意** ▶ 相手を尊重して、相手のことをよく考える気持ち。まごころ。思いやり。
- 創意** ▶ 現状に満足せず、より良いものにするために知恵を絞ろうという気持ち。
- 熱意** ▶ 困難なものに対して、継続して、達成するまでやり遂げるといった熱い思い。

2. 人材育成

(1) 計画的なジョブローテーション

総合物流事業では、営業活動のみならず、財務や資金調達、リスクマネジメント、経営分析や経営戦略など、多くの知識と経験が必要とされるため、3～4年を目安にジョブローテーションを実施している。これは、全ての人材を将来の幹部候補として、ビジネスの様々な現場を多く体験してもらうことを目的としている。また、入社6年目以降で、現在の部署で1年半以上経過した従業員が希望する部署の上司に直接アピールできる「配属先アピール制度」を導入し、希望する部署でどんなことをやりたいのか、自らを戦力として迎えるメリットなどを伝える機会を設けている。

(2) 研修プログラム「NYKビジネスカレッジ」「NYKマリタイムカレッジ」

主に陸上の従業員に対して、専門性と広い視野を兼ね備えた次世代を担う人材育成プ

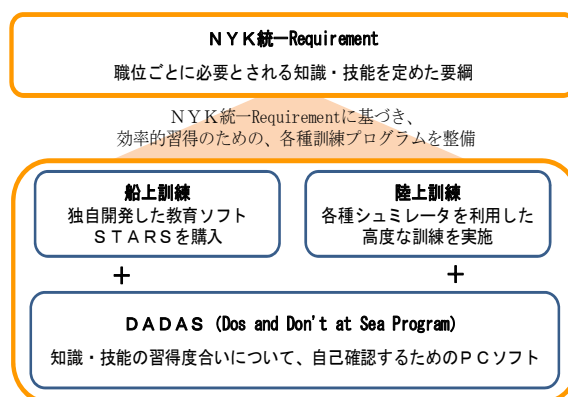
ログラムとして、「NYKビジネスカレッジ」を開設している。これは13のカテゴリーからなる50種類の研修プログラムで構成されており、コアビジネススキルやコミュニケーションスキルなどに関する内容のほか、「NYKグループ・バリュー」について理解を深めるプログラムも組み入れられている。

一方、海上の従業員に対しては、船員に要求される知識・技能要件を定めた「NYK Requirement」に基づき、訓練プログラム「NYKマリタイムカレッジ」として整備しており、座学教育や各種シュミレーターを用いて、従業員の国籍に関わらず統一的な教育・訓練を実施している。

■ NYKビジネスカレッジ（一部抜粋）

カテゴリー	研修名
新入社員	新入社員研修
NYKグループ・バリュー	31's 世界大会
	バリュージャム
コアビジネススキル	法務保険研修
	コンテナカーゴクレーム実務研修
	船体構造研修
	船舶運航管理研修 -Essential編
	船舶運航管理研修 -Advanced編
	シップマネジメント研修
	乗船研修
	物流基礎講座
	IT戦略講座
	問題解決力強化研修
	海外マネジメント研修（赴任者向け）
	自己理解に基づく対人コミュニケーション能力育成研修
	メンター研修
ロジカルコミュニケーション研修	

■ NYKマリタイムカレッジ概念図



（3）グローバル人材の育成体制の整備

従業員をグループコアメンバーとして育成するとともに、国内外で活躍する多様な人材の成長をサポートする環境の整備を進めている。本社に設置されたGHR（Global Human Resources）チームは、部門や国境を越えてグループ全体を視野に入れた人材の育成・発掘を専門に担当し、シンクタンク機能を担うグループ会社MTI（Monohakobi Technology Institute）とともに、世界7地域の人事責任者が連携し、「組織」・「育成計画」・「育成手段」・「人材交流」の4つを柱にプロジェクトを推進している。

3. コミュニケーション向上に向けた取り組み

（1）人事実態調査「HRサーベイ」の実施

国内外グループ従業員の人事労務・人材育成に関する定例調査「HRサーベイ」の調査結果を参加した各グループ会社と共有することで、人事課題への認識を深め、改善に取り組んでいる。HRサーベイは、基礎情報や重点的課題に焦点をあてるとともに、毎年見直しを行っており、さらなる効率化とデータの有効活用を図っている。

（2）従業員の一体感の醸成

社長・役員以下グループ企業の従業員も含めて、毎年夏に「水上運動会」を開催しているほか、社内のクラブ活動に対して補助を支給したり、職場での社員旅行を企画する

など、様々な行事を通じて従業員の一体感・連帯感の促進に努めている。

18. 東日本旅客鉄道株式会社

【企業概要】

事業内容：鉄道業

従業員数：61,040人（連結従業員：72,550人）

1. 人事基本方針

東日本旅客鉄道は、鉄道事業、生活サービス事業、Suica事業の3つを事業の柱としているが、いずれの事業においても少子高齢化の影響を大きく受けることが予想されており、持続的な成長を続けていくためには、現在の事業を確実に維持・向上させるとともに、今後20年で第4、第5の新しい事業を創造していく必要がある。そのためにも人材育成と技術・技能の確実な継承は不可欠となっている。

「グループ経営ビジョン2020-挑む-」における基本的な経営方針として「組織の力・人材の力の向上」を掲げており、意欲を持って自らの成長の機会を求める従業員が仕事を通じて自己実現を図り、達成感を得られるよう、人事・賃金制度や研修などの見直しを進めている。

2. 研修制度について

研修制度は、人材開発研修、知識・技能向上研修、通信研修などと多岐にわたっている。特に鉄道に関しては「安全」が基盤となるため、過去の長い歴史の中で培われた様々な仕組み・規則などを従業員に確実に伝えていくことが求められている。こうしたことを従業員の価値観が多様化する中で、個人をいかに把握して、個々の育成を推進していくかが重要であると考えている。

また、自らを成長させて会社の発展に貢献しようとする従業員に対し、その意欲に応える機会を提供するため、「応募型研修」に力を入れ、学べる場を提供する環境づくりを進めている。例えば、助役などの次代を担う管理者を目指す従業員には「実践管理者育成研修」というカリキュラムを用意し、約2ヵ月間にわたり、管理者に求められる資質を身につけるため、リーダーシップ能力やコミュニケーションスキルの向上、グループでの課題研究やディスカッションなど多岐にわたる内容で実施している。その他にも、個々人が潜在的に持っている可能性を伸ばすために、国内外の大学に留学する制度や、大学や研究調査機関が主催するセミナーに参加する機会を設けている。

3. 技術・技能の伝承について

(1) 技術・技能の確実な継承に向けた取り組み

国鉄時代を経て民営化時に採用されたベテラン従業員が毎年約3,000人退職しており、また国鉄末期からJR発足後の数年間の採用をストップしていたため、ベテランと若い世代が多く、中堅層が少ないといった人員構成上の問題がある。そのため、ベテラン従

業員が自身の中に蓄積してきた鉄道の技術・技能、勘やコツ、ノウハウをいかに次代に継承していくかが大きな課題となっている。

まず、若手の育成については、育成プログラムの構築に取り組んでいる。例えば、保線・電力など技術系の従業員であれば、「七年で一人前」を育成目標の基本としている。鉄道事業は経験が重要な要素であり、これまでは長いスパンで人材を育成してきたが、ベテラン従業員が急激に減っている現状をふまえ、計画的な育成によりピッチを上げていくこととしている。さらには、日常業務の中に人材育成のプロセスを織り込む「人材育成の『仕事化』」をこれまで以上に進めて、OJTの活性化を図っている。

また、「安全」を経営のトッププライオリティとしており、安全教育についても更なる充実を図っている。鉄道に関するシステムは過去の事故を教訓にして再発防止対策を打ち安全性を高めてきており、事故経験を後世に伝えることは非常に重要である。JR東日本総合研修センター（福島県白河市）内に「事故の歴史展示館」を設け、模型やビデオ映像による事故発生のメカニズムの解説、CGによる事故状況の再現などの展示を行っている。また、2009年4月にスタートした安全に関する五カ年計画「安全ビジョン2013」における取り組みのひとつとして、安全の核となる人材「安全のプロ」「安全指導のキーマン」の育成を掲げている。また、安全についての知識が豊富で、OBを含む応用力のある達人を安全伝承者（「語り部」）として、若手が語り部の方の事故経験から安全を学ぶ場を設けている。

（2）技術アカデミーの設立

技術のモジュール化、ブラックボックス化が進む状況のなか、車両や保線、電気、建設など鉄道の各分野の技術の中核を担うコア人材を育てる目的で、「技術アカデミー」を設立した。対象者は40歳未満の従業員であり、自職場を離れ本社内で1年間学習に専念している。具体的には、「失敗学」の提唱者である工学院大学教授の畑村洋太郎先生による「畑村塾」などの共通プログラム、また各分野で実施される個別の専門プログラムを通して鉄道技術者として必要な知識やスキルの習得を目指している。

■ 技術アカデミーにおけるプログラムの概要

1. 自系統の実務の根拠・理論の習得

▶ 専門的知識の習得

- ・ 社内講師(本社・研究開発センター等)の講義
- ・ 部外講師(鉄道総合技術研究所・メーカー等)の講義、実習
- ・ 大学の講義聴講
- ・ 社外研究機関等の部外セミナー受講による最新技術・専門技術取得

▶ 課題研究(個人)

- ・ 社内成果報告
- ・ コーチのアドバイスのもと専門分野を研究
- ・ 大学研究室での研究
- ・ 本社内で研究関連の実務経験(試験・メーカー立会・会議参加)

2. 鉄道システム全体に関する知識の習得

▶ 共通学習

- ・ 安全、お客さまサービス
- ・ 各系統の基礎的な知識の相互学習
- ・ 特別講義

▶ グループ研究

- ・ 系統横断のグループで実施

3. 課題解決に必要なスキルの習得

▶ 思考力の鍛錬

- ・ 技術の創造と設計(畑村塾)

▶ プロジェクト推進に必要なスキル

- ・ ロジカル・プレゼンテーション
- ・ ロジカル・ライティング

19. ピジョン株式会社

【企業概要】

事業内容：育児・介護用品の製造、販売および保育事業

従業員数：831人（連結従業員数：2,292人）

1. 人事基本方針

ピジョンでは、市場環境の変化にともない、国内育児用品市場のみに成長基盤を求めることは難しく、海外事業をはじめとする他の市場にも注力していく必要があったことから、さらなる個々人の成長や部門・部署間の連携強化が不可欠と判断し、中期計画における柱の一つとして、「人・組織の改革」を強く打ち出した。

人・組織の改革においては、社員に対して「自己責任をとまなう自立」を求め、信頼関係構築に至るまでお互いがコミュニケーションをとることを重視し、人事基本方針として、①コミュニケーション、②納得、③信頼を掲げている。

2. 納得感のある人事制度の構築・運用

（1）ポイント制による昇給・昇格管理

2002年に人事制度改革を行い成果主義を導入するとともに目標管理制度を取り入れた。目標管理制度における人事考課の結果はポイント制（上・下期各15ポイント：年間最大30ポイント）となっており、誰の目から見ても明確なものとなっている。また、昇給額については、総額人件費管理の視点を取り入れ、全体の昇給原資を決定した上で、全従業員のポイントを分母として1ポイント当たりのポイント単価を算出し、個々の昇給額を決定している。

従業員の昇格にあたっては、昇格ポイントの基準を満たすとともに、直近2年の評価結果が「B」以上の場合に昇格審議の対象となる。その上で、昇格判定試験（アセスメントなど）で合格基準に達すれば昇格となる。一方で、評価結果が2年連続「C」以下になった場合や能力・姿勢評価の項目で上期・下期2期連続して最低の評価となった場合は、所属長がそのグレードの基準に達していないとみなして降格できるなど、透明性を確保した上でメリハリをつけた運用を行っている。

（2）グループメンバー全員による目標設定・確認

目標管理制度は、マネージャー以上の目標内容を全従業員がイントラネットで閲覧できるなど、設定された目標の内容をオープンにすることで透明性・納得性を高めている。さらに、期初に「目標設定会」、期末に「目標達成会」を開催し、グループメンバー全員で目標の確認・達成度の共有化を図っている。

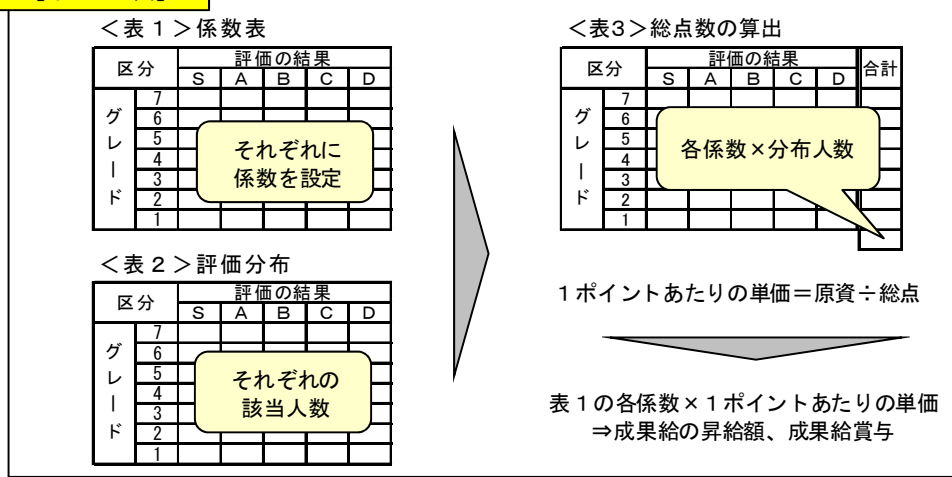
評価結果についてはこれまで、部門での評価が出た後、部門間の調整を行って評価を確定していたが、事後の調整によって責任の所在が不明確となるなど、従業員の納得が得られにくかったため、部門間の調整を行わない「絶対評価」を採用している。

■ポイント制による昇格・昇給の決定プロセス

【決定プロセス】

- ①7段階の資格等級と5段階の評価ごとに決められた係数に各当該人数を乗じて総点数を算出
- ②原資を総点数で除して、1ポイントあたりの単価を算出
- ③1ポイントあたりの単価を資格等級・評価別の係数に乗じて金額に換算（支給額の決定）

【イメージ図】



3. 選抜教育を通じた人材育成

次世代の経営人材の育成を目的に、公募と部門長推薦からなる選抜教育による人材育成に取り組んでいる。メンバーは、過去の業績評価や経営トップから見た評価などによって最初の絞り込みを行い、その後の研修と外部アセッサーの客観的な判断によって、さらにメンバーの選抜を実施している。

選抜されたメンバーに対しては、必ずボードメンバーになれるという約束は一切せずに、「経営トップには知識と“人間力”が必要」ということを伝えるとともに、MBA取得に必要なカリキュラムとほぼ同様の独自の育成プログラムを実施している。最終的に残ったメンバーは1等級昇格させ、それに応じた仕事を任せる一方、最終選考からはずれた社員に対しても相応の処遇により育成の機会を与えている。

4. モチベーションの向上に関する取り組み

キャリア開発の素地作りとして、キャリアに関する基礎的なE-ラーニングを実施するとともに、社内イントラネット上に「キャリア開発計画サイト」を構築している。このサイトで毎年、自身のキャリア開発計画シートを作成し、上司とキャリア開発計画について面談を行うことで、短期的な目標だけでなく、中長期的な視点から上司と部下でキャリアビジョンを共有している。さらに、ほぼ10年ごとの節目に外部キャリアコンサルタントによるキャリア開発支援研修を実施し、大掛かりなチェック・修正を行っている。また、従業員のキャリア意識の醸成をサポートする制度として、現在の仕事の状況や希望する仕事・部署を申告する「自己申告制度」や、客観的な診断によって自分の特徴や適性、他者からの評価を知る「個人特性分析・複眼分析」などを導入している。

20. 富士電機ホールディングス株式会社

【企業概要】

事業内容：電機、電子部品等製造業

従業員数：22,799人（連結従業員数）

1. 人材育成に関する基本的な考え方

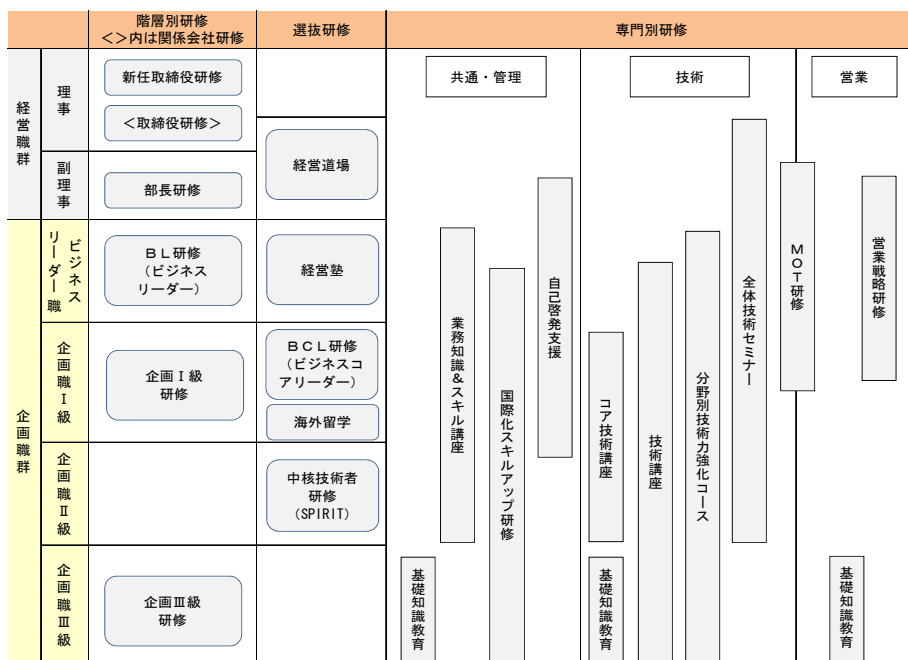
富士電機グループでは、従業員の能力開発への投資を経営にとっての最重要テーマの一つに据えている。そのため、高いエンプロイヤビリティ（雇用され得る能力）を有するプロフェッショナルな人材の育成を目指して教育・研修活動に力を注いでいる。

2. 人材育成・能力開発の取り組み

（1）教育・研修制度

従業員の教育・研修は、「1.階層別研修」「2.選抜研修（部長層・課長層・若手リーダー）」「3.技術部門・営業部門・管理部門などの専門教育」に大別し、体系化して実施している。選抜研修では、将来の会社リーダー育成のため、事業部層、部長層・課長層・若手リーダークラスを対象に実施しており、毎年約90名の修了者を輩出し、これまでの受講者は延べ約550名に達している。技術教育はOJTを基本としながらも、基礎技術教育、競争の源泉となる中核技術者向けのコア技術教育、若手技術者の技術の視点を広げるリーダー教育などを実施し、ものづくり企業としての技術力強化を図っている。技能者教育は、技能系新入社員に対して、専門の設備・スタッフを配置した技能研修センター（四日市市）で一年間の専門教育を行っており、2008年度には約80名に対して、4コースで実施している。また、製造拠点ごとに、個々人の技能レベルに応じた教育を計画的に実施し、技能レベルの維持・向上を図っている。

■研修体系図



(2) 女性の活躍支援

2006年2月に富士電機ホールディングス社長直轄の組織として「女性活躍推進室」を設置し、女性従業員の能力開発や就業上の機会均等などのキャリア開発支援と、仕事と家庭の両立支援に取り組んでいる。2008年度は特に教育に注力しており、女性従業員に対して、ライフイベントも考慮したキャリアデザイン研修や女性管理職養成のためのマネジメント研修を実施するとともに、男性管理職層に対しては、「多様性の尊重」をテーマにしたマネジメント研修を実施している。また、グループ内で活躍する女性をグループ報で紹介したり、女性従業員同士の交流の場を提供するなど、キャリア意識醸成のための支援も行っている。その結果、2008年度末時点で、女性従業員に占める管理職比率は0.4%（2006年度0.2%）、リーダー職比率は3.3%（2006年度1.7%）と、いずれも増加しており、今後は、上司と女性従業員とのコミュニケーション改善のための研修や、職域拡大と適材適所への配置など、さらに女性の能力を引き出し、活躍の場を広げ、キャリアを形成していくための支援に取り組むこととしている。

3. 従業員とのコミュニケーション

(1) 職場コミュニケーションの活性化

多様な従業員の誰もが働きやすい職場を実現していくうえでベースとなるのは、風通しの良さや活発なコミュニケーションであるとして、特にコミュニケーションはあらゆる企業活動・CSR活動のベースでもあることから、「職場コミュニケーションの活性化」に取り組んでいる。

具体的には、職場コミュニケーションの現状や課題、さらには働きやすい職場づくりについて全員で話し合う場を設け、改善に向けた具体的なアクションにつなげるための職場支援を行っている。さらに、グループ報においても、各職場のコミュニケーション事例などを継続して紹介し、活性化に向けた取り組みの共有化を図っている。

また、従業員一人ひとりの身近な相談機能として、2009年4月に「総合あんしん相談室」を設置している。相談室は各地区の横断的な機能として全国23拠点に設置されており、育児や介護をはじめ、さまざまな不安や悩みの相談に活用されている。今後はより使いやすい相談室になるよう、環境整備を進めている。

(2) 労使間のコミュニケーション

労使間のコミュニケーションは、純粋持株会社制に対応し、グループ共通の経営課題や労働条件に関わる事項と、個々の会社に関わる経営課題や労働条件とを区分して協議できる労働組合組織体制としている。

2008年度は、グループ共通テーマとしてWLB（ワーク・ライフ・バランス）やグループ経営とその対策など、また個々の会社に関わるテーマとしては、各社の事業構造改革などについて論議を行っている。

21. 本田技研工業株式会社

【企業概要】

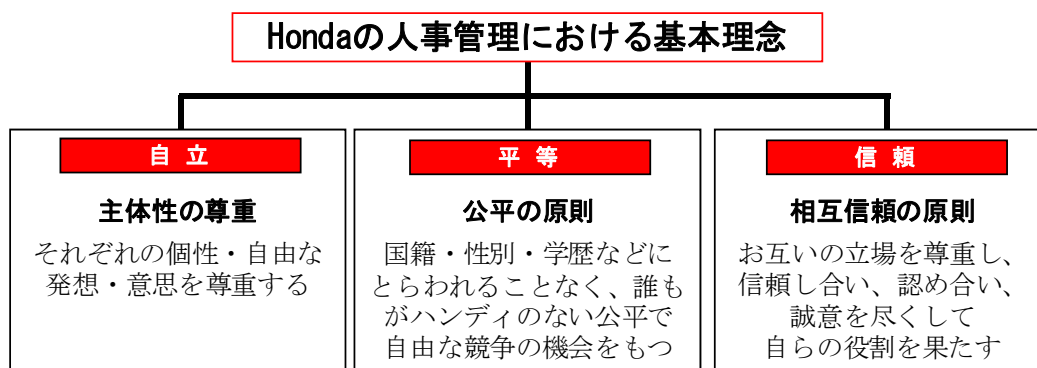
事業内容：二輪・自動車製造業

従業員数：26,435人（連結従業員数：177,249人）

1. 人事管理の基本理念

Hondaでは、採用や教育・評価・配属などの人事管理において、「自立」（主体性の尊重）「平等」（公平の原則）「信頼」（相互信頼の原則）の3つの原則にもとづき、従業員の意欲や能力を高める環境づくりと、持てる力を生き活きと発揮できる職場づくりに力を注いでいる。

■人事管理の3つの基本理念



2. 人材育成について

(1) 人材育成方針

全社で一律的に行うのではなく、仕事を通じた成長機会を重視し、各部門内での主体的なOJTを人材育成の基本としている。グローバル人材の育成についても、決められた体系に基づいて行うというよりも、意欲のある従業員を海外に送り出して、現地の業務を通じて育成する方針をとっている。

(2) 自主性を重視する「NHサークル」活動と「改善提案制度」

職場の仲間が自主的に集まり、継続的に改善していく小集団活動「NHサークル」活動を実践している。この「NH」には、“現在（NOW）、そして将来（NEXT）の新しい（NEW）Hondaを創造し続けたい”という願いが込められており、Hondaの基本理念である「自立・平等・信頼」を基礎としている。また、世界五つのブロックで毎年開催される「地域ブロック大会」や、2年に一度、各地域ブロック大会の選抜サークルが一堂に会して開催される「世界大会」において、活動の成果を披露し合うことで、相互啓発・人材交流を図っている。

くわえて、従業員が自主的に創意工夫を重ね、自らのアイデアを具現化する「改善提案制度」を設けている。こうした主体性をもって業務改善する習慣を従業員に身につけ

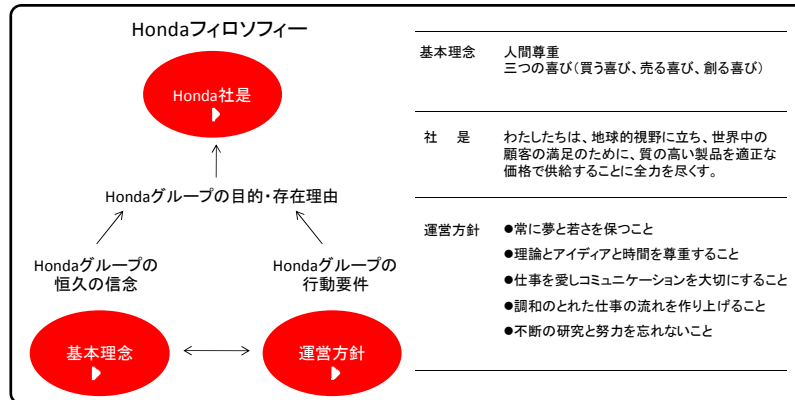
させることによって、自らの能力の伸長に結びつけることをねらいとしており、毎年10万件を超える提案がなされ、このうちの約9割が職場の業務改善に活かされている。

3. コミュニケーション・一体感の醸成

(1) 企業哲学「Honda フィロソフィー」の浸透

新入社員教育や昇格後の研修などの場を利用して企業哲学「Honda フィロソフィー」を全従業員に対して浸透させている。そして、「Honda フィロソフィー」に基づいたマネジメントや制度運用を図ることによって、従業員の働くモチベーション・会社へのロイヤリティを高め、その実践・具現化が全従業員の一体感の醸成にもつながるとしている。

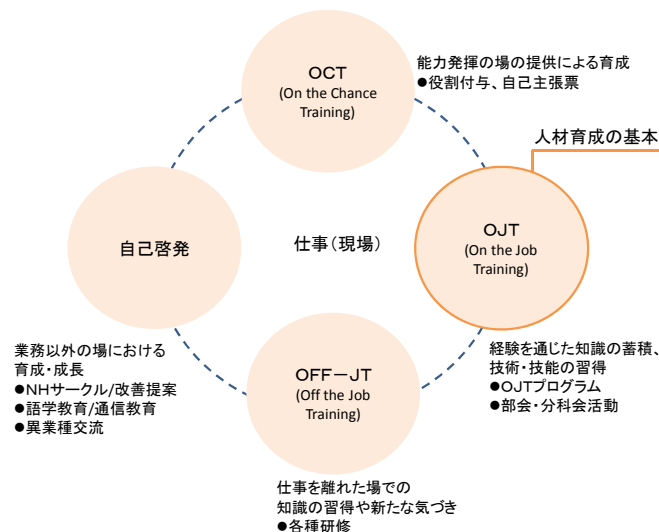
■Honda フィロソフィー



(2) 従業員の意欲と主体性を活かす制度 (OCT : On The Chance Training)

従業員一人ひとりの意欲と主体性を育み、その力を会社の改革や成長に活かしていくために、従業員が上司と毎年1回面談し、自らの経験や能力、自己研鑽の状況などを踏まえて「やりたい仕事・部門」などを希望する「2ウェイ面談」の仕組みを取り入れている。自分の言葉で将来を語り、面談時に上司からアドバイスを受けることなどを通じて、自分の個性や能力・適性を整理することで、将来を踏まえた日々の業務目標も明確になり、従業員一人ひとりが自ら努力・成長していくための支援策と位置づけている。

■人材育成の基本的な考え方



22. みずほフィナンシャルグループ

【企業概要】

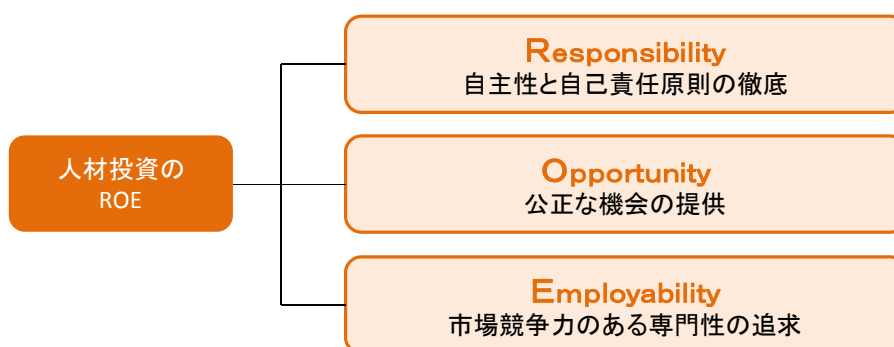
事業内容：金融業

従業員数：283 人（連結従業員数：31,185 人）

1. グループ共通の人事ビジョン

みずほフィナンシャルグループ（グループ中核6社：みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほ情報総研）では、永続的な価値創造に向けて、「人材投資のROE」（Responsibility=自主性と自己責任原則、Opportunity=公正な機会の提供、Employability=市場競争力のある専門性の追求）を高め、魅力に富んだ働きがいのある環境をつくりあげていくことを人事ビジョンとしている。人材への積極的な投資を通じて一人ひとりの価値を高めていくことが、グループ全体の発展につながるとの考えに基づき、人事ビジョンはグループ共通としている。

■人材投資のROE



2. グループ横断的な人材育成

(1) 企業内大学「みずほユニバーシティ」

グループ各社ごとに行う個別のビジネスや業務に直結したOJTと教育・研修制度にくわえて、グループ横断的に実施する教育・研修制度として、企業内大学「みずほユニバーシティ」を開設している。

「みずほユニバーシティ」のプログラムは、総合大学でのカリキュラムをイメージした構成としており、MBAで学ぶテーマを個別に選択できる「みずほカレッジ」は教養課程、「みずほPMD (Program for Management Development)」は従業員同士が議論するゼミナール、「みずほAMP (Advanced Management Program)」は卒業論文の制作と発表という位置づけにあたる。このように、高度な教育プログラムをグループ従業員に対して横断的に実施することによって、高い専門性の習得に向けたサポートを行っている。

(2) 現場のノウハウの伝承

現場のノウハウを主体的に学ぶ場として、先輩従業員を塾頭に入社2～4年目の約15

名で構成される「みずほ塾plus」を設置している。テーマはメンバー全員で自主的に設定し、半年間かけて現場の実践的なノウハウを学習するほか、若手従業員が抱える悩みを相談できる場としている。また、法人営業担当者が自身の経験に基づいたエピソードをまとめた雑誌を定期的に発行したり、幅広い経験と視野を広げるために、取引先やグループ会社などへの日常業務を離れた派遣研修にも取り組んでいる。

3. 職場の一体感の醸成・人材活性化に向けた取り組み

(1) 人事制度の共通化（プラットフォーム化）

給与、賞与、退職金・年金、福利厚生などの人事制度の一部を共通化することによって、採用や入社後の育成、異動・評価などの人事に関する情報などをグループ全体で共有し、経営戦略や社員のキャリアプランに合わせて、スムーズなグループ会社間異動を可能としている。また、人事評価においても、グループ共通の評価軸として、①お客様第一の徹底、②変革への挑戦意欲、③合理的で公正な活動、④スピードの重視、⑤主体的で責任のある行動の5つを掲げ、グループ企業の全従業員への浸透・定着化を図っている。このような会社間のモビリティの確保には、会社間の縦割り意識をなくし、みずほグループの一員であるという意識を醸成する「求心力」を高める狙いがある。

一方で、グループ会社間の異動形態を出向ではなく転籍とするなどして、各社の独自性を確保できる仕組みも設けており（「遠心力」）、「求心力」と「遠心力」をうまくバランスさせながら、グループ会社間の異動による人的シナジー効果を高めていくことによって、グループ全体の発展を目指している。

(2) 社内公募制度の拡充

人材活用を活性化するとともに、従業員の意欲を高め能力の発揮を促すために、本人の希望を尊重する「社内公募制度」を採用している。具体的には、入社して初めての人事異動に際して本人の希望職務の申告を重視する「ルーキージョブリクエスト制度」や、若手層の早期育成と積極登用の観点から支店長を公募する「支店長公募制度」、従業員自らがキャリアを追求し、より高い専門性の獲得をめざすことを目的に希望する職務にチャレンジできる「ジョブ公募制度」などを実施している。

■グループ共通の人事制度のプラットフォーム

