

分社・持株会社制と人材管理革新

水永 正憲

旭化成グループは、2003年10月に分社・持株会社制に移行し、七つの事業会社による自主自立経営、スピード経営をめざして新たなスタートをきった。人材管理に関しては、事業領域に応じた事業会社固有の最適な制度を追求するが、あわせてグループ全体を強化する上で必要な施策は事業会社を超えて共通に実施する方針である。今後取り組む課題は、仕事の価値と成果を適正に評価し、それに基づく処遇とすることで業績の向上を促進することや、多様な人材を評価し育てる処遇制度へ転換することなどである。それらを通じて事業競争力を高め、グループの発展向上に寄与する個人と組織づくりを目指していく。

キーワード：分社・持株会社化、自主自立、スピード、多様性、事業競争力、ラインマネジメント、稼げるプロ

1. 旭化成の会社概要

1.1 業績の概要

連結売上高 (03年度)	1兆2,535億円
連結営業利益 (同上)	609億円
連結当期利益 (同上)	276億円
従業員数 (連結ベース)	25,000人

1.2 事業の概要

化学、生活製品 (サララップ)、繊維、住宅 (ヘーベルハウス)、建材、エレクトロニクス、医薬医療の各事業

1.3 沿革

1931年創業。わが国初の合成アンモニアの製造を開始し、化学繊維ベンベルグ、レーヨン事業からスタート。その後、技術を新耕、深耕して積極的に事業の多角化を図り、現在に至る。90年代以降は、事業の選択と集中をすすめ、高収益型事業への転換を図っている。2003年10月に、分社・持株会社制に移行し、七つの事業会社による自主自立経営、スピード経営をめざして新たなスタートをきった。

2. 分社化以前の人事制度、人材育成の状況

2.1 現在の人事制度の形成

(1) 90年代に実施した主な人事制度改革

90年代の後半、当社では次のような人事制度の改

みずなが まさのり

旭化成(株) 延岡支社次長 (前)人事労務センター長
〒882-0847 延岡市旭町2-1-3

革に取り組み、現在の人事制度を構築してきた。

1996年 部課長層の目標管理・人事考課制度を、より成果主義を反映するように改革

1997年 組合員層の目標管理・人事考課制度を、より成果主義を反映するように改革

1998年 退職一時金ポイント制、一部現在払い化

1999年 部課長層の人事制度全面改定

- ・職階 (資格) の簡素化、転換の実力主義化

- ・職務、職階に応じた「プロ」要件の整理

(2) 人事制度改革の背景

背景には、次のような環境認識と問題認識があった。

① 環境認識

- ・右肩上がりの経済の終焉
- ・マーケットによる企業評価の重視
- ・社会・経済・市場のボーダレス化
- ・社会の少子高齢化

② 問題認識

- ・事業の「選択と集中」が最重要な経営課題
- ・従業員の高資格化、高齢化、高コスト化
- ・ポストに就かない部課長層の増加

③ 人事制度改革の狙い

以上のような認識に対応し、次のような狙いで人事制度改革を実施した。

- ・変化に強い組織と個人を育成・強化する
- ・成果主義の定着と浸透 (年功的な処遇からの脱却)
- ・社外で通用する専門性を持つ「稼げるプロ」の育成
- ・業績と成果配分の連動性を高める

表1 人事制度の概要

	職階/階級	人事考課	給与体系	昇給	賞与配分	退職一時金	退職年金
部課長	EP (専業部長格)	<WHAT> 業績考課 (5ランク) 業績考課 (20点満点) 業績考課 (20点満点) 能力考課 (5点満点)	年俸制	なし (本給は一律)	年俸制に含む	ポイント制	企業年金基金 ポイント制
	LP (部長格)		業績考課 (5ランク)	業績考課→業績給 能力考課→基礎給	業績考課×分社別単価		
組合員	AP (課長格)	業績考課 (20点満点) 能力考課 (5点満点)	業績考課 基礎給		業績考課×分社別単価 +一律(本給0.5ヶ月)	ポイント制	企業年金基金 ポイント制
	E (主査)	<STEP> 成果考課 (10点満点) 能力考課 (5点満点)	基本給1 (職階別 テーブル給)	成果考課・能力考課 →基本給1	成果考課×職階別単価 +一律分		
	<GR3> <GR2> <GR1> D3 D3 D3 D2 D2 D2 D1 D1 D1 C3 C3 C3 C2 C2 C2 C1 C1 C1 B B B		基本給2 (年齢給)	会社年齢 →基本給2			

(注) C3以下は成果考課・能力考課を分けて1本で考課。
ただし、GR3のC3は上記の通り。

(注) EP、LP、AP、E、Dx、Cx、Bは資格呼称
EP: Executive Professionalの略
LP: Leading Professionalの略
AP: Advanced Professionalの略

2.2 人事考課制度の現状

当社の人事制度の概要は、表1の通りである。表中でWHATとしているのが部課長層の、STEPとしているのが組合員層の目標管理・人事考課制度である。

(1) 当社目標管理・人事考課制度の特徴

① 制度改革前は、対象者自らが業務目標の設定を行うボトムアップ型であったものを、組織目標に応じて上司が対象者に割り振るトップダウン型に変更した。

② 業績の評価（業績考課、成果考課）に関しては、期首に上司と部下で確認する設定度（組織目標に対する貢献度、STEPでは困難度も加味）と、期末に確認する達成度を定量化し、「設定度」×「達成度」で計算した結果を業績評価とする仕組みとした。

③ 部長格以上を除いて、業績考課に加え能力考課を実施し、職務遂行能力の開発も評価対象とした。さらに、組織の長には業務目標の一つに、必ず部下の育成・組織の活性化にかかわる課題をあげることを義務づけるなど、人材育成の観点を重視した。

④ 考課結果は点数化し、昇給や賞与、退職一時金のポイントに直接反映する仕組みとした。

⑤ 業績考課・成果考課は、以前の制度に比べランク数を増やし、メリハリのつけやすい仕組みを目指した。

(2) 考課者研修の現状

制度の定着、浸透を図るため、初めて考課者になる上司を必須受講者として考課者研修を実施している。

対象者数が多く、WHATの研修を年間3回、STEPの研修を年間10回前後実施している。

① WHAT考課者研修

考課制度の仕組みだけでなく人事処遇制度をめぐる世の中の動きなどを学んだ上で、持ち寄った生事例を材料に目標管理や人事考課への理解を深めている。

② STEP考課者研修

モデル事例研究を通じた制度の理解を中心に、ビデオ教材を使った面談スキルの研究などを実施している。

③ 研修参加者の声

- ・研修に参加してようやく制度の仕組みが理解できたといった、制度の浸透が不十分との声。
- ・部下が多いと、様式の記入や面談に手間がかかって大変。期首に実施する課題の設定度の決め方が難しい。上司の運用に頼るところが大きい制度であるなど、上司の負担を訴える声。
- ・差をつけられる仕組みは分かるが、メリハリのきいた評価を実施するのは大変。成果が数字で出る営業はよいが、研究や製造は難しい、といった声。

などなど、制度の理解がまだ浸透していない面もあると感じさせる指摘も出ている。

2.3 人材育成の現状

(1) 全社人材育成方針検討プロジェクト

前述の人事制度改革の背景にあった認識に加え、多

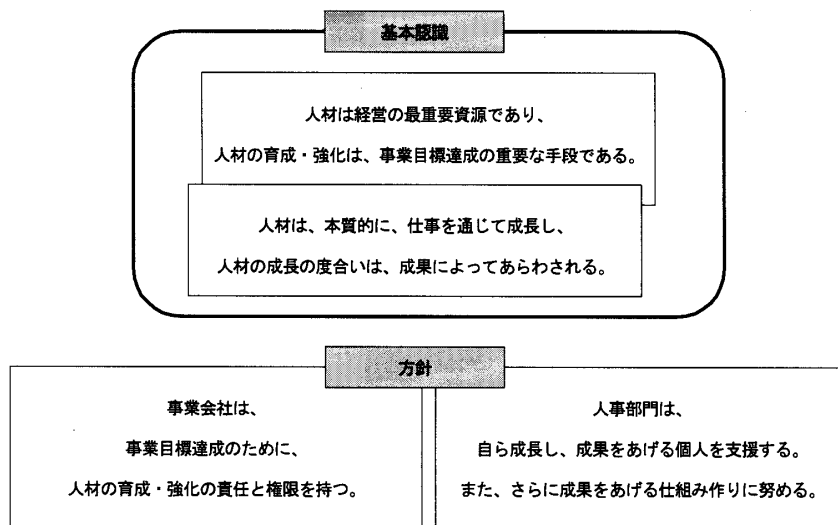


図1 人材育成に関する基本方針

様々な事業領域を持つ当社グループの現状に対応した人材育成の体制を再構築するため、2001年にプロジェクトが設置され、次のような答申を行った。

① 人材育成に関する基本方針（図1参照）

「人と職場を仕事が結ぶ」という基本的な考え方に基づいた人材育成方針の提示と、人材育成は事業会社社長の責任であることを明確にした。

② グループ共通の人材育成施策の整理

基本方針に基づき、以下の目的に資するという観点でグループ共通で実施する人材育成施策を見直した。

- ・グループ全体の発展を担うリーダーの育成
- ・グループ求心力の形成・維持
- ・グループ共通での実施が効率的な施策

(2) グループ共通研修の現状

上記の答申を受けグループ共通施策として見直し整理した教育研修の概要は表2の通りである。

2.4 組合意識調査に見る人事制度・人材育成への評価

2003年に労働組合が実施した組合員意識調査の中に、人事制度・人材育成に関する評価を見ることができ、組合の調査は多岐にわたっているが、ここでは関係の深い項目だけを、抜き出してみる（表3参照）。

前回調査（1998年）と比較して、長く続いた日本経済の低迷を反映し、働きがいや当社グループの将来に対する夢を感じている割合は低下しているが、一方で「旭化成にずっと勤めたい」という人の割合は、大幅に増加している。職場の人間関係や上司の指導力に関する満足度は相対的に高い結果となっている。

人事制度関係の満足度を見ると、賃金水準や福利厚生に対しては、かなり高いものがある。一方、やや漠

然とした設問であるため問題点は明確ではないが、人事制度や人材育成に対する満足度は低い結果となっている。また、人事考課に際して面談が十分に実施されていない職場もあるなどの問題点も指摘されている。

2.5 人事考課制度の今後の課題

(1) メリハリの利いた評価の実現

メリハリのある評価を狙った制度としたが、実際の考課結果にはまだまだ「中心化」傾向がある。

(2) 考課者研修の見直しと強化

上司の判断に委ねる部分が多く、考課の横断調整を実施する単位での評価感覚（設定度と達成度の評価尺度）が考課に大きく反映する制度となっているため、考課者研修等を通じて、制度の理解を進め、地道に評価感覚を高めていくことが重要である。

(3) 最終考課者への働きかけ

最終考課者として評価会議を主催する事業部長層に対して、会議の場で事業部毎に評価基準を作り込むくらいの取り組みを働きかけていくことで、目標管理・人事考課が組織目標を達成するための道具・手段として活用されるようにすることが重要である。

2.6 人材育成の今後の課題

(1) ラインマネジメントの強化

人事労務管理のライン化が進展する中で、ラインマネジメントの重要性がますます高まっている。一方で、マネジメントを担当する上司は、自分も実務を担当するプレイング・マネージャが大半であり、多忙で部下の面倒をみることに専念できる状況にはない。

重要性が高まる一方で、弱体化が懸念されるラインマネジメントをいかに強化していくかが重要な課題である。マネジメントの適材をポストに就けることや、

表2 旭化成グループ共通研修の概要

研修名 (対象者)	狙い	主な内容
●新入社員研修 (大卒・高専卒新入社員)	(1) グループ求心力を醸成する (2) 「稼げるプロ」を目指す決意を固める (3) 学生気分と訣別し、社会人としての自覚と責任を促す	(1) チーム研究(グループディスカッション) テーマ: 社長講話、グループ理念、工場見学、稼げるプロなど (2) 講義 テーマ: 企業倫理、環境安全、知的財産、人事制度など (3) 英会話集中トレーニング
●新AP職階転換者研修 (新課長クラス転換者)	(1) 経営方針やAP職階への期待を理解し、日々の行動に反映させる (2) 人事処遇制度の理解を深める (3) 社内の人的ネットワークを形成する	(1) 社長講話と直接の質疑応答 (2) 企業倫理、人事処遇制度の説明 (3) 社内外有識者の講演
●新任部長研修 (新任部長)	(1) トップの経営哲学、経営方針に対する理解を深める (2) 部長の果たすべき役割を理解し、行動に反映させる	(1) 社長講話とディスカッション (2) 社内外有識者の講演 テーマ: リスクマネジメント、企業倫理、人材育成
●考課者研修 WHAT考課者研修 STEP考課者研修 (新任の考課者)	(1) 目標管理・人事考課制度への理解を深め、適正・公正な制度運用を実現する (2) ラインマネジメントの強化 上司として果たすべき役割を再確認する	(1) 制度の解説 (2) 生事例、モデル事例のチーム研究 (3) ビデオ教材の研究
●関係会社新任取締役研修 (関係会社新任取締役)	・グループ経営の一翼を担う関係会社取締役の意識付けと経営にかかわる知識の付与	(1) 取締役に必要な法的知識、経営戦略、計数の知識 (2) 先輩取締役の体験談、顧問弁護士の講演

表3 旭化成労働組合 組合員意識実態調査(抜粋)

「働きがい」に関する 調査項目 / 調査年	そう思う(%)		そう思わない(%)	
	2003年	1998年	2003年	1998年
今の仕事楽しい	34.6	43.5	29.6	23.3
今の仕事にとっても 生きがいを感じる	26.3	32.9	34.4	23.3
今の仕事を続けたい	45.1	49.4	23.8	21.8
旭化成にずっと勤めたい	65.5	54.1	10.3	17.5
旭化成やその事業の 将来に夢を持っている	36.9	52.6	18.6	13.0

職場・制度への満足度に関 する調査項目 / 調査年	満足(%)		不満足(%)	
	2003年	1998年	2003年	1998年
職場の人間関係	54.5	51.1	16.1	14.5
上司の指導力	43.2	43.4	22.8	26.1
上司との関係	48.5	48.2	16.1	17.5
上司からの評価	31.8	32.3	13.9	11.3
給与水準	33.7	18.6	27.2	43.3
休暇や労働時間	45.1	42.5	24.1	27.8
福利制度	45.8	※	16.8	※
今の人事制度	13.0	※	34.5	※
人材育成	11.4	※	43.1	※

※印の項目は前回調査では同じ質問項目なし

前述の考課者研修の見直し、強化が重要である。単に、目標管理・人事考課の制度の理解を深めることに止まらず、部下を育成することを通じて組織の業績を上げるといふ役割を再認識する場にもする必要がある。

(2) 職階プロファイルの活用

事業分野、職能、職階ごとに期待される「稼げるプ

ロ」の役割と能力を整理したものを「職階プロファイル」として、社内イントラネットで公開している。自主的な能力開発の目標、部下の育成を考える際の材料、人材評価の際の参考基準といったことが目的である。

一部の事業分野、職能で未整備という問題もあり、まだ活用が定着できたとは言えない。考課者研修の場等を通じて、活用を浸透させていく必要がある。

(3) 自律的な能力開発の取り組みの強化・支援

人材育成、能力開発において職務経験やOJTを重視する風土がある。一方で、キャリア開発を自分の問題ととらえ、「稼げるプロ」を目指して自発的に能力開発に取り組み続けるような面は弱い。制度的な支援の仕組みを導入するなど、強化の必要がある。

3. 分社・持株会社制の導入と、人事処遇に関する基本的考え方

3.1 分社・持株会社制の概要

(1) 背景と狙い

① 選び抜かれた多角化が必要

需要と供給の構造が逆転した経済環境の変化に対応して、本当に強いものに特化することが必要である。一方、当社の歴史でもあり力でもある多角化した経営を生かす、すなわち「選び抜かれた多角化」をめざす。

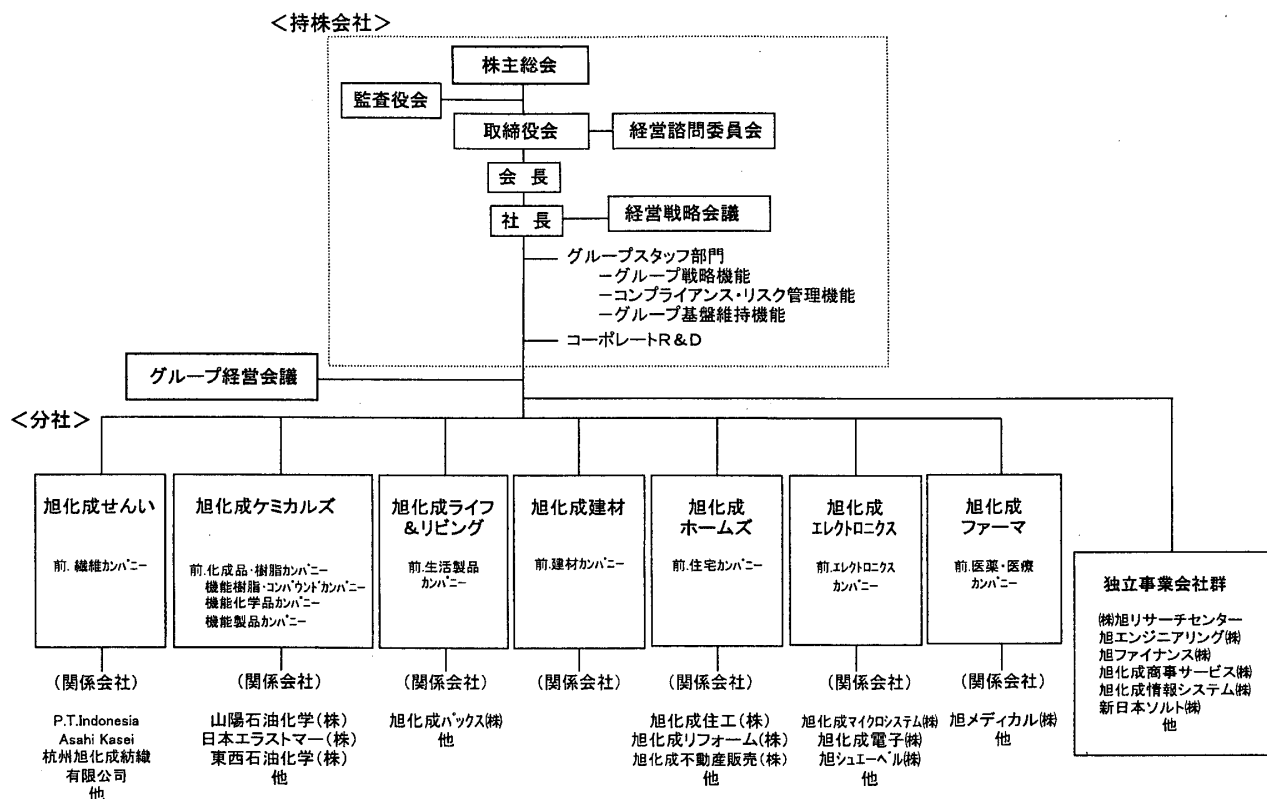


図2 グループ経営体制の変更

② 旭化成の企業風土を生かすことが必要

これまで「健全な赤字」という考え方で、新規事業への積極展開をすすめてきたが、今後はキャッシュフローと成長性のバランスをとる自主自立経営が必要である。

また、始めたら競合相手が諦めるまでやり抜いて「残存者利益」をねらうことで成功をおさめてきたが、今後は市場の変化が早く激しい時代に対応してスピーディな事業の転換、周辺拡大、整理を行う必要がある。積極果敢に新規事業分野に進出し、競合相手を恐れず、やり抜く当社の風土をうまく生かして、これを変革の大きな力にしていく。

(2) 目的

それぞれの事業が、お客様の望むNO.1の価値を提供していく「自主自立によるスピード経営」を実現すること。それによりグループ全体として「選び抜かれた多角化」を達成することが、分社・持株会社制の目的である。

(3) 経営のしくみ (図2参照)

① 各事業会社への権限委譲を進め、自主自立経営を強める一方、グループ全体の観点からチェックとバランスを働かせるという形で意思決定を加速する。

② キャッシュフローとグループ経営を重視する。

3.2 分社・持株会社制移行後の人事処遇に関する基本的考え方

事業領域に応じた事業会社固有の最適人材管理を追求するが、あわせてグループ全体を強化する上で必要な施策は事業会社を超えて共通に実施する。

(1) 処遇制度

労働契約承継法に則って、現行制度のまま乗り移る。今後は、事業会社の必要に応じ、労働組合との正式な協議・交渉の手続きを踏んで、事業会社独自の処遇制度へ変更する場合がある。

(2) 人事評価の権限

昇進、昇給の人事評価は、すべて事業会社がルールに則って決定する。ただし、経営人材(事業部長以上)については、持株会社が全社調整する。

(3) 人事ローテーション

事業会社間および事業会社と持株会社間の人事ローテーションは、人材育成、欠員補充、雇用確保の観点から、緊密に連携して積極的に行う。異動は会社間の移籍とし、本人の同意を得て行う。

(4) 公募人事制の導入

グループ人材の活用、活性化の一環として、事業会社・持株会社を超えた人材と仕事のマッチングを、従業員意志に基づいて行う「公募人事制」を導入する。募集は、原則年4回実施し、仕事の内容や応募条件を

社内イントラに掲示する。応募する場合は、上司の許可は必要なく、上司が応募を妨げることはできない。面接により決定した場合は、その時点で上司へ通知し、2ヶ月以内に異動とする。

(5) 人材育成方針

人材はグループ全体の重要な基盤であるとの認識のもと、事業会社は、事業目標達成のために必要な人材の育成を、持株会社はグループ求心力を維持し全体最適経営を実現するために必要な人材育成施策と、事業会社の支援を行う。新たな経営体制の確立・強化に向けて、グループ全体の発展を担うリーダ人材の育成、「稼げるプロ」の育成施策を重点に行う。

また、自立した人材の育成を支援するため、自己研鑽支援制度（能力開発への自主的な取り組みを、資格試験の受験料や社外教育機関のコース受講料の支援を設け、グループ共通制度として運営していく。

(6) 採用

採用計画数は、各事業会社の計画に基づいて持株会社が決定する。採用活動は、グループ全体の採用力維持強化の観点から、グループ全体で行う。採用面接決定は、各会社が行い、各会社に入社する。入社式ならびに入社研修は、グループ全体で行う。

(7) ビジネスリーダの育成

企業家精神に富み、次代の経営を担うことが期待される人材（次期事業部長候補）をビジネスリーダとして部課長層から人選し、グループ全体で計画的かつ継続的に育成を図る。ビジネスリーダは、毎年見直し入れ替えを行う。なお、本人に対しては通知しない。

(8) 専門フィールド人材の育成

経理計数、人事労務、知財などの専門フィールド人材については、持株会社に各分野の委員会を設け、各事業会社と協議しながらグループ全体での育成を図る。

(9) グループフェロー制度の導入

ある特定の技術分野において、トップクラスの技術者であると内外ともに認められた真に傑出した専門技術者は、グループ共通の重要財産として位置づけ、処遇する。任命時に特別報酬を支給するとともに、フェロー研究と特別研究員の予算を認める。

4. これからの人材管理革新の方向

4.1 基本的な問題認識

(1) 経済社会のパラダイムが大きく変化しているが、人に関する考え方はまだ変革しきれていない。高度成長を前提にした処遇制度やしきみがまだ残っていると

認識している。

仕事の価値と成果を適正に評価し、それに基づく処遇とすることで業績向上につなげていく必要がある。また、求められる人材像も画一的ではなくなってきており、多様な人材を評価し育てる人事処遇制度へ転換する必要がある。事業の競争力を高めることが何よりも重要であり、事業の競争力強化に資する人事処遇制度へ改革していかなければならない。

(2) グローバル化の進展、急激な外部環境の変化に対応するには、抜本的な改革が必須であったが、一部改革のスピードが十分でなかった面があることも否めないと認識している。

これらの構造改革はスピードを早めて実行していく必要がある。これまでの旭化成グループの強みであった、積極果敢に新規事業に進出し競合手を恐れずやり抜く風土を生かしながら、スピードをもって自ら変革を実践する個人と集団にしなければならない。

(3) 日本経済も企業も、この10年余り低迷を余儀なくされ、自信と誇りを失い、将来にも不安を抱えている状況にあると認識している。

これからは、新しい価値を創り出すことによって社会に貢献する旭化成グループで働くことに誇りと喜びをもち、仕事を通じて自己成長を実現していく必要がある。そのためには、人こそ価値の源泉であり、人の力を結集し知恵を高めた集団とすることが会社を発展させていくために不可欠であることを、あらためて明示し周知を図り、挑戦する風土づくりをすすめていかなければならない。

4.2 これからの具体的検討の方向

(1) 労働組合も、モチベーションの低下、マネジャ資質の低下、職場の人間関係の希薄化、労働負荷の増大、技術継承に対する不安などを指摘する声が多いという認識を有しており、労使で共通の場を設けて、調査、討議、検討を始めたところである。

(2) この中で、個人・コミュニケーションの側面、マネジメント・組織・職場環境の側面、賃金処遇・評価・育成の側面、雇用構造と人的資源の活用の側面から、事業競争力をもち発展向上しつづけることができる個人と組織づくりを目標に、具体案を検討していく予定である。

(3) また、従業員への意識調査（アンケートなど）も、今後定期的に実施し、施策や制度の継続的な改革につなげていきたいと考えている。