

【資料 3】

人事評価制度について

その感動を、わかちあう。

Asahi
SOFT DRINKS

アサヒ飲料株式会社

2013年5月16日

『食の感動(おいしさ・喜び・新しさ)』を通じて
世界で信頼される企業グループを目指す

当社グループが提供する商品やサービスにおいて、「お客様の期待を超えるおいしさ・喜び・新しさ」を「感動」と定義し、その感動を通じて、世界で信頼される企業グループを目指します。



	ステークホルダーに対するビジョン
顧客	国内で培った「強み」を基に新たな価値創造を続け、日本をはじめとしてグローバルでも エリアNo.1の顧客満足 を獲得する。
取引先	取引先や提携先とも新たな価値創造を通じて、 共に成長できる関係を構築 する。
社会	事業を通じて健全な食文化の発展など 社会的課題の解決 に貢献する。
社員	社員が自身の成長と会社の成長を実感し、 生き生きと働ける環境 を構築する。
株主	持続的な利益創出と株主還元により 企業価値(株式価値)の向上 を図る。

「強み」のあるコアブランドへ経営資源を集中し、
強い営業力とネットワークの拡大により、業界トップクラスの収益基盤を確立する

◆「アサヒ飲料」：“利益ある成長”の実現

- ・基幹3ブランド(『三ツ矢』『ワンダ』『十六茶』)のブランド力強化を核とした**市場地位の向上**
- ・『三ツ矢』『ワンダ』等のブランド育成ノウハウの拡大展開と「強み」を活かした**新価値・新需要の創造**
- ・営業体制の見直しによる**販売経費の効率化**などによる収益性の向上
- ・更なる**収益構造改革**の推進(容器内製化の取り組み拡大、生産・物流体制の最適化)

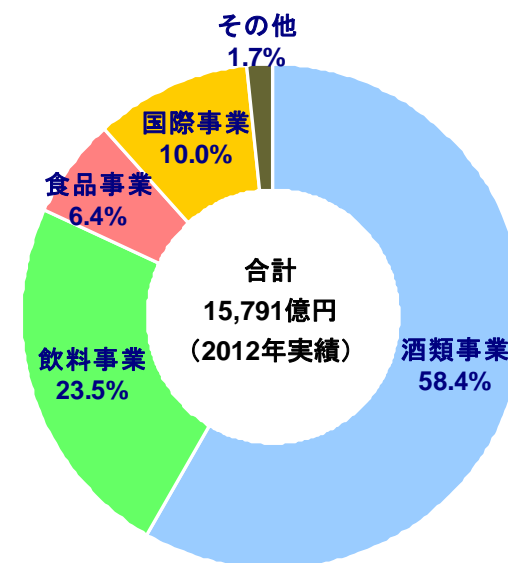
◆「カルピス」：グループシナジーを活かした成長とコスト競争力の向上

- ・乳性飲料トップブランド『カルピス』の**価値向上**と国内外での“**ブランド資産**”の拡大展開
- ・グループの連携強化による調達・物流などの**協業シナジーの創出**

◆「エルビー」：グループ資産を活用した“チルド・LL飲料事業”の成長

- ・『カルピス』『バヤリース』等の**グループ資産**を活用した**付加価値戦略**の展開

◆国内のネットワーク構築力を「強み」として、更なる**資本・業務提携**を推進する



アサヒ飲料の概要

- 社名 アサヒ飲料株式会社（本社：東京都墨田区吾妻橋1-23-1）
- 設立 1982年3月
- 代表者 代表取締役社長 本山 和夫
- 事業内容 各種飲料水の製造、販売、自動販売機のオペレーション、その他関連業務
- 経営理念 「わが社は飲料事業の分野で社会や市場の変化に対応し、高品質で安全な商品と真心のこもったサービスの提供を通じて豊かで健康な食生活の実現に貢献し、限りなく発展する企業を目指す。」
- 従業員数 単体1,376名、連結2,872名（2012年12月末現在）
- 事業所 営業拠点：2本部、11支社、14支店、3工場、2研究所
- 売上高 3,336億円（2012年実績）
- 営業利益 88億円（2012年実績）



『育成型人事制度(2011年4月導入)』の背景と内容

- 会社が成長を続け、グループ内での位置づけが変わろうとするなか、
 - ・ 社員が会社の将来像を共有すること
 - ・ 将来像に照らして、今後求められる人材像を共有すること が望まれた

- 人事制度を刷新するにあたり、求められる像を目指した育成、成長を中心課題とし、
 - ・ 明示された会社方針に沿い、社員各層でどのような人材が求められているのかを明示
→ 資格と役割で制度運用することとし、それぞれ「資格要件」、「役割要件」を設定
(社員がイメージできる成長プロセスを示す)
 - ・ 「要件」を基に社員が自身の将来像を具体的に描き、自律的に成長していく仕組みを構築
→ 評価対象に「行動(成長)目標」を設定し、成長レベルを評価に反映

- 評価制度の構築にあたり、
 - ・ 評価を「業績」、「プロセス」、「行動」の3面から行うこととし、「行動評価」のなかに上記の「行動(成長)目標」を社員ごとに設定
 - ・ 絶対評価を基本とし、各層での調整を経て公平性を担保

評価制度①（評価対象、仕組み等）

< 評価の対象と仕組み >

業績評価

- ・組織目標の達成に向けて個人の目標を設定（4項目程度）
- ・期首に上司と面談して内容を具体的に決定（コミット）、中間・期末面談を経て上司が評価

プロセス評価

- ・個人の業績目標の達成に向け、どのようなプロセスで業務遂行していくかを計画
- ・期首に上司と面談してプロセスを設定、中間・期末面談を経て上司が評価

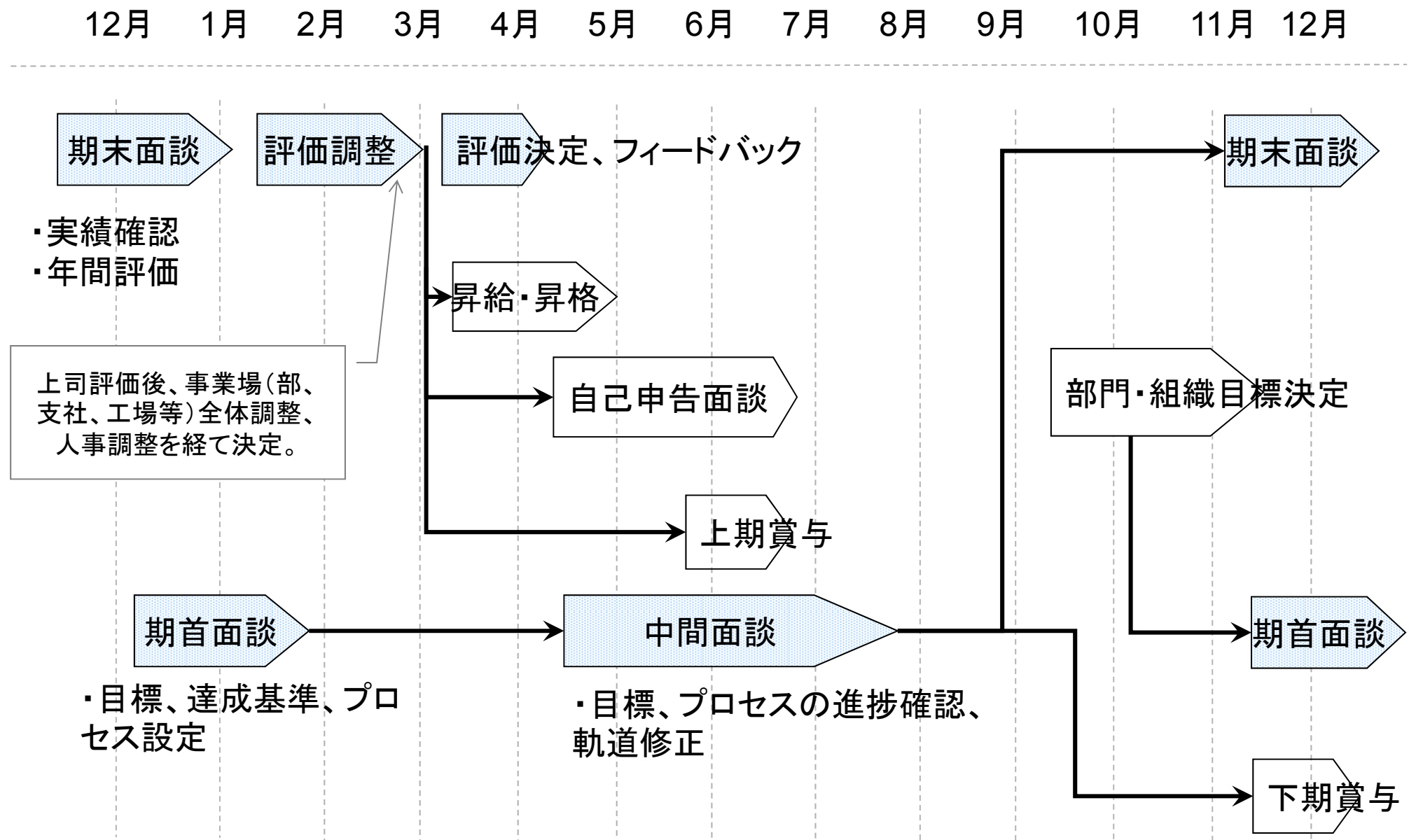
行動評価

- ・求められる人物像として、資格ごとに設けられた「資格要件」、役割ごとに設けられた「役割要件」のなかから、自ら選択した行動（成長）目標を評価項目として設定
- ・期首に上司と面談して行動（成長）目標を確認、中間・期末面談を経て、目標に対する成長レベルを上司が評価

< 評価制度のポイント >

- 評価は、「業績」、「プロセス」、「行動」の3面からバランスよく行う。
- 成長目標を自ら定め、評価対象とすることで、自律的に成長する仕組みとする。
- 「業績」、「プロセス」、「行動」の点数配分は、資格、役割に応じ、また、人事考課と賞与考課によって変える。
- 上司との対話によるコミットメントを重視し、評価の納得性を高め、育成、成長を重視する。
- 評価項目の透明性を高め、評価決定プロセスとともに評価の公平性を担保する。
- 評価は点数をランク化し、昇格、昇給、賞与額に反映するほか、配置、育成の参考とする。昇格は、ランクと取得年数で決定する。
- グループの主要事業会社は、基本となる制度、評価フォーマットを共通とし、人材交流がスムーズに行える。

評価制度②（評価プロセス）



評価制度の課題

□ 育成、配置との連動

- ・ 評価に織り込んだ成長目標の到達度に応じ、成長をサポートできる仕組みの併設

※ 求められる人材像を目指した成長のレベルを評価する仕組みはできたが、例えば目標レベルに到達しなかった社員を具体的にフォロー、サポートする仕組みにより、社員の成長を促進させやすくなる。

□ 公平性の一層の確保

- ・ 目標設定段階での難易度基準の共有
- ・ 考課調整段階での調整指標の統一化

※ 業績評価において、事業場評価に応じたガイドを示す等しているが、全社的に共有できる指標が望まれる。

□ グループ間の調整の簡素化

- ・ 基本制度、評価フォーマットを共有する事業会社間での評価レベルの共有

※ 事業会社間で基本制度、フォーマットを共有している場合、人材交流等により出向した場合でも評価自体はスムーズに行われるようになっている。但し、事業会社の業績に応じて、平均的なランクが上振れ、下振れする可能性があり、事前に事業会社間でレベルを共有することが必要。現在は、人事部門間で個別調整しているが、特に今後、フォーマットを共有する会社が増える場合に課題となる。

□ リカバリー制度の導入

- ・ 昇格が一旦遅れても、リカバリーできる仕組みの検討

※ 資格をインクリメンタルに蓄積された能力とした場合、過去の評価の影響を受けやすいが、資格要件で明示された必要な能力と現在の能力が一致している場合等、直近の評価に応じて資格の見直しが必要。仕組みがない間は、資格によらず役割を上げることで均衡を保っている。

評価制度は、仕事の成果や成長を確認し、昇格、昇給、配置に影響する大切な制度であり、全体のモチベーションを上げていくために、評価する側、される側に納得感ある制度づくりが必要。