

## キャリア開発の現場をみる(3)ニチレイ

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

---

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

企業と人材 / 企業と人材

(巻 / Volume)

38

(号 / Number)

860

(開始ページ / Start Page)

52

(終了ページ / End Page)

57

(発行年 / Year)

2005-06-05

連載

# キャリア開発の現場をみる

第3回 ニチレイ

 レポーター  
 法政大学大学院 経営学研究所  
 キャリアデザイン学専攻教授 川喜多 西

連載の第3回目。今回はニチレイを取り上げた。同社のキャリア支援を取り上げた理由は2つある。

1. 「成果主義」の功罪が言われるようになってから数年たつ。しかし、「一般に日本の企業では…」などと議論しても、あまりにも漠たる議論に流れるだろう。具体的な企業事例に即して、丹念な議論が必要だ。例えば「成果主義」は「キャリア」やキャリア管理、支援とどのような関係があるかといった、そういう絞り込みをして議論をする必要がある。その好例がニチレイであろう。
2. 大企業におけるキャリア支援というと、中高年社員の転身支援、というのが通例であろう。しか

しニチレイでは、全社員に向けた支援という観点から、多様なキャリア支援策を実施している。いわばキャリア支援策のデパートメントストアと言ってよい。

取材に応じてくださったのはニチレイ経営企画部長、前人財チームリーダー、木谷宏氏。多忙な業務の傍ら、国内外の著名大学院にも通い、学術論文も出されている。

(なお、木谷氏には、「企業と人材」2002年7月5日号に、導入間もない成果主義型経営システムについて寄稿いただいている。併せて参照されたい。編集部)

## CASE 3 (株)ニチレイ

### 成果主義とキャリア開発の両輪を追求 ～大企業をプロフェッショナル集団へ～

#### 1. 安定成長でおっとりした会社に訪れた転機

一般消費者には「アセロラ」で有名なニチレイには、①冷凍食品・加工食品の製造・販売、②食品素材(水産物・畜産物)の輸入・加工・販売、③倉庫・低温物流・不動産の3つの顔がある。

もともとは1942(昭和17)年の国策合併により設立された会社で、戦後は国民の食需要を満たすための公共性の高い企業となった。さらに高度成長とともに豊かになる食生活の中で、食品が海外からどん

どん調達されるようになり、それを保冷する倉庫をもつニチレイは、いわば「最強のビジネスモデル」に従って安定して成長してきた。

オイルショックも難なく乗り越え、80年代までは需要に追いつかぬくらいの状態であった。倉庫業から得られるキャッシュフローを元手に加工食品事業や商社業務を拡大。もともとがいくつかの会社が集まった国策企業であったこともあり、おっとりとした会社に育った。

ところが90年代後半から、物流合理化・ゼロ在庫の流れは、食品業界にも押し寄せてきた。これまでの倉庫事業のビジネスモデルをどうやって変えてい



## キャリア開発の現場をみる

くか、が課題となり始めた98年、事実上初めて赤字決算をする。

ともすれば、安定した会社は1度や2度の赤字ぐらいでは真に危機感が高まることなく、ずるずると減びていくことも見聞きするところであるが、ニチレイの場合は違った。98年度から2000年度への3カ年にわたる「収益構造改革計画」を策定し、「スリムで強靱な収益体質」への転換を社是とする。

### 2. 成果主義導入とキャリア開発は両輪となった

ニチレイ人事部の担当者が合宿して検討を行い、「人事のお客さんは誰か？」など、基本に立ち返って話し合った結果、とりまとめたものが「人的資源管理ユニット」の「ドメイン・ステートメント」である(2000年11月)。以下に要約して紹介する。

ニチレイは、社員に対して、旧来の“人事”という考えから“ヒューマンリソース(人的資源)”という考え方に変える。「人的資源は滞留する“ストック”ではなく“フロー”である」と考える。そして、人的資源の「最適な“確保・配置・維持・育成・退出”を通じて」企業価値と知的資本の最大化、個人の幸福、社会の発展がある、と考える。つまり、社員の企業内での継続的なキャリア発達の「流れ」、「プロセス」に即して「人に関するソリューション」を提供することを宣言するのである。

### 3. フレッシュ・アンド・フェア プログラム

同年の4月にニチレイが役職社員に導入したのが「FF(フレッシュ・アンド・フェア)プログラム」。

FFプログラムは、「ニチレイグループが社会から期待されることは付加価値(成果)による貢献です」とうたっているように、明らかに世間で言う「成果主義」を標榜している。しかし、「成果」だけで処遇することに尽きるのではない。「FFプログラムと「成果」と「役割」と「能力開発」を重視した、

図表1 FFプログラム概要

- ①役割と成果に応じた競争力のある新賃金制度
- ②組織目標と連動した新目標管理制度
- ③明確な基準とフィードバックによる新評価制度
- ④グループ視点による新異動配置制度
- ⑤CDPIに基づく新人財開発体系：Nichirei Univ.
- ⑥役職者の進路選択支援：キャリアエントリー制度
- ⑦プログラムをフェアに運用する人財委員会の設置

“ニチレイ型成果主義”のことで」とされ、「ニチレイ型」であることを強調する。「成果」の出せる「役割」につける、「成果」を出せる「能力開発」をする、ということが強調されているのである。

ニチレイのFFプログラムは「社員の皆様のキャリア開発を通じた業績の向上と満足度の向上を目指します」とされるのであり、キャリア開発を会社が社員に約束する点で、業績、業績と追い立てる「成果主義」とはかなり異なっている。

### 4. プロフェSSIONALを目指すチャレンジ制度

上記FFプログラムは当初(2000年4月)は役職社員向けであった(一般社員への展開は翌年10月から)。当時、ホワイトカラー系社員2,000人のうち、800人が役職についていた。4割までが役職者ということであり、役職比率がきわめて高かったのである。さらに800人中、500人は部下のいないポスト。従来の部下管理に生きがいを見いだす管理職像のままでは、この500人のモチベーションが図れない。

また、この役職者800人を対象に、職務調査を実施した結果、1~2割の役職者は、その職務に必要な能力が十分あるとはいえないことがわかった。

これは必ずしも、力のない者が昇進したということではない。背景には、社員の職務が大きく変わってきているということがあった。とりわけこの数年で、仕事のやり方が変わってきている。直属の部下を小さなピラミッド組織で上から管理する、という仕事ではなく、タスクフォースやプロジェクトを随時組んで行う仕事が増えてきている。目の前の部下



▲経営企画部長 木谷 宏氏

に口頭で指示し、報告を待つというより、メールなどを駆使して常時、業務集団の一員として行動していく管理職に変わってきている。

また、必ずしも部下を持たず、一人で特定の大口顧客を担当したり、知的財産管理などの特別の業務に携わったりするような仕事も増えている。若手社員にも「エキスパート」であることが求められる時代、つまり若手社員から役員層まで全員が広義のプロフェッショナルと化す中で、その中でも役職社員はプロ中のプロ、「高い専門性によって付加価値を生み出し続けるプロフェッショナル集団」でなければならないと、ニチレイは定義した。

そういうプロになろうという自覚がなければならぬ……ゆえに役職者を公募することにした。これが「プロチャレンジ制度」である。

## 5. 時間をかけ、納得性を確保する プロチャレンジ制度

プロチャレンジ制度は、以下のステップからなる。

- ①毎年、7～8月に、「説明会」が開かれる。  
チャレンジしようという者は、その説明会への事前登録を行う。
- ②説明会では制度の概要だけを説明するのではなく、選抜の基準を公開する。担当する職務レベル、人事考課、そして管理職適性検査（NMAT）の評価基準である。なお、説明会においてNMATを受検することになる。

- ③3月に登録者に対して説明会で明示した3項目の結果をフィードバックする。

なお人事考課は、前年度のコンピテンシー評価と目標管理による評価の合計点で行われる。過去1年分だけで判断することによって、それ以前の失敗などは問わない。

- ④10月にはフィードバックされた点数に基づき、最終ステップである役員プレゼンテーションに進むかどうかを自分で判断する。進む場合には、上司の推薦文を添えて、応募用紙を提出する。
- ⑤役員プレゼンテーションでは、業務遂行力がどの程度あるか、改善提案の質はどうか、さらに先を見据えた将来ビジョンがしっかりしているかの3点を審査する。
- ⑥最終的に役員プレゼンテーションの結果を加えた100点満点で評価し、何点以上を合格とするか基準を明確にしたうえで登用者の決定を行い、個別に合否通知をする。
- ⑦登録の時期から決定通知の時期にかけて、通信教育を利用し、MBAレベルの3科目につき基礎・応用のレポートを提出させる。レポートには合格基準を設けるが、合格点に達するまでは何度でも提出可能としている。

2004年度の登録者は250人であった（以下、概数）。実際に役員プレゼンテーションにまで進んだ者は120人。登用が決定したのは60人弱。この倍率は毎年ほぼ変わらない。ということは、4倍の倍率でもチャレンジしてみようという者が減ってはいない、最初から諦める者が少ない、ということを示している。

4カ月もの時間をかけるのは、審査の事務上の都合だけではない。このプロセスが登録者の能力開発を兼ねているという考え方に基づくのである。役職公募制に挑戦していくことが、一人ひとりの能力を開発する機会にもなる。

ニチレイの役職公募の優れている点は、情報の公開にある。例えば応募倍率の数字を示し、また応募者の点数の分布を示す。2004年度の1次倍率は4倍



## キャリア開発の現場をみる

であった。点数の分布を出すことで、合格の可能性を自分でチェックできるし、公開されている審査基準とは別のところで決まっているという疑いを差し挟む余地はなくなる。また全応募者の中での自分の位置がわかり、たとえ今回はあきらめることにしても将来の応募にあたって、どれほど努力すべきかがわかる。

最終選抜（2次倍率）は2倍。最後は役員プレゼンテーションで決まるが、その結果も審査コメントとともに本人へフィードバックされる。

### 6. フレキシブルな組織を可能にする キャリア移動には賃金制度の改革が必須

プロフェッショナル集団を目指すニチレイではそれにふさわしいキャリア開発の条件が必要だと考えている。それは図表2に示すとおりである。

今回のテーマである成果主義ならびにキャリア支援との関連が深い、②の人事異動の多様化について説明しよう。

ピラミッド組織を上へ上へと上る発想からは、現在の仕事に対する専門職としての傾注心は薄れる。

部下を数多く持つほどエライと思えば、職制外のプロジェクトやタスクフォースへの参加意欲や、プロフェッショナルとして社内外に存在する顧客のスタッフとなるという職を軽視してしまうことになる。さらに、自分の知る世界で上にいる者のみをキャリアモデルにしがちである。こういった発想を過去のものとするニチレイでは、「キャリア開発における「上下左右」へのドライブも、「駐停車」をも、尊重する」ことにした。

そうはいっても、好き勝手な希望を認めていては組織は成り立たない。社員一人ひとりが、組織を成り立たせる職務の要請に応えられる能力を持っていることを示さねばならない。その職務の要請を知るために、同社では第1に職務調査を行い、それに基づく職務給を基本月例給とした。第2に、職務ごとに役割を発揮した者に報いながら、同時に競争力を持つために、市場価格調査を行った。本来のプロフ

図表2 プロフェッショナルのキャリア開発の4条件

- |   |
|---|
| ①キャリアに可視性があること<br>⇒ キャリアマップ（職務ディレクトリ）提示           |
| ②人事異動の多様化が行われること<br>⇒ 自己申告と公募の重視、説明責任             |
| ③社員のキャリアマインドの醸成がされること<br>⇒ キャリア研修、EAP導入           |
| ④能力開発が支援されること<br>⇒ コンピテンシーの整備、Nichirei University |

ェッショナルは、社内外を問わず、自分の労働市場と市場価格を知って行動すべきものだからだ。

しかし第3に、職務に対して賃金が決まっていれば、職務につく、つきたい、という意識は育っても、職務にふさわしい役割をきちんと果たす、もしくは期待された以上の成果を上げるという行動への動機づけは弱い。そこで目標管理に基づく成果給制度が必要になる。

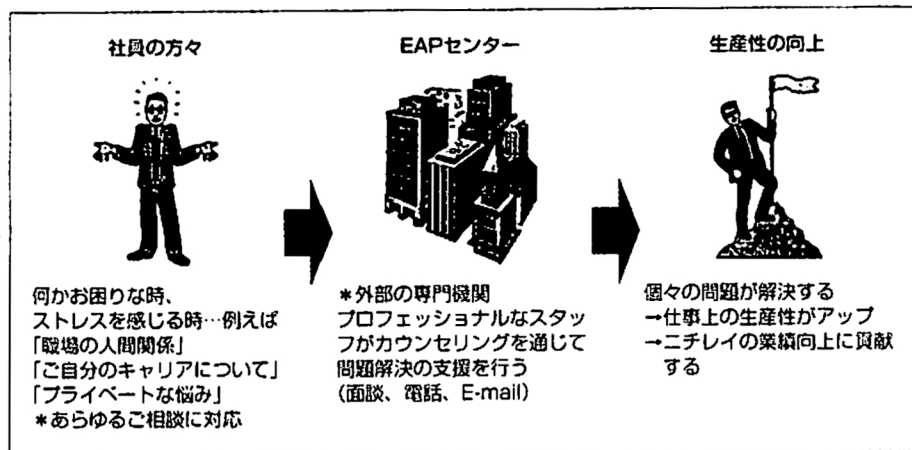
まとめていえば、最適人材配置にするためには、人事異動が多様に行われなければならない。しかし会社側からの一方的な指名のみでは、内発的な動機で動くプロフェッショナルからは反発を招く。自発的な異動を合理的に行うためには、組織内の多様な職務の内容、処遇がきちんと見えていなければならない。その要件に自分がふさわしいかどうか、自分の力が判断できる仕組みがないとダメである。しかし、力は要件であっても、実際に発揮された場合にのみ、評価されるようにしておかないと人はおごる。ニチレイにおける組織目標と個人目標の一致は、このような考え方で設計されているとみて取れる。

### 7. ライフステージやライフスタイルに応じた 多様なキャリア支援制度

#### (1) ファーストステージを忘れないキャリア設計支援

30歳、40歳、50歳で「キャリアプラン研修」が行われる。そのほか、結婚や育児などで揺れる女性社員のためのキャリア開発セミナーが行われる。ここまでは、大手企業ならば通例になってきている。

図表3 社員サポートプログラム (EAP) の特徴



ニチレイの特徴は、これらの節目に到達するずっと前の、ファーストステージにいる社員を意識していることだ。きっかけは、1999年入社が2年で2割退職したこと。冒頭で書いたように、ある意味では「居心地の良い会社」だった同社では従来、極めて離職率が低かった。そのため、この事態は大きな衝撃であった。

内定時から入社3年までをファーストキャリアと位置づけるニチレイでは、せっかく手間暇をかけて採用した社員を辞めさせないための工夫を始めた。また、このことは会社のためだけではなく、社会人としてキャリアをスタートする新人のためとも考えた。まず、一人ひとりに「メンター」をつける。定期的に人事部が職場に出向いて行って面談をする。年に1回の集合研修を行う。

さらに入社3年後には、本人の配置希望を聞いて、それをかなえるという制度を作った。すぐには無理でも半年後か1年後にはかなえている。ただし、好き勝手に動かされてはたまらないので、職務の可視性と本人の力を高めたうえでであるということは、これまで説明したとおりである。さらに、最近2年は職種別採用も始め、ミスマッチの軽減を図っている。

## (2) 職場重視の目標管理制度

目標が上から順次、管理のルートで下に落とされてきて、最後は管理職が部下と相談して目標を決める。これが通常の目標管理の進め方であるが、ニチ

レイでは職場レベルで議論をする仕組みがあることが1つの特徴である。ニチレイ用語で「まるコミ」(まるごとコミュニケーション)という、職場での議論を重視し、職場の会議でその組織目標を決め、個人の目標に落とし込む。「目標シート」を作成するところは他社と同じだが、これが端末を通じて本人、上司、人事部がいつでも参照できるようにしているなど、ソフ

トウェアによって支援する仕組みができています。さらに年2回、評価者訓練も行ってきた。

## (3) 社員サポートプログラム (EAP) の導入

EAPは、アメリカでは、ドラッグやアルコール中毒や家庭問題など、身体的・心理的な問題を抱えて生産性の落ちた社員への支援制度としてスタートし、主として精神状態が企業の生産性に影響を与えやすいホワイトカラー上層部への支援制度である。

しかし、ニチレイでは、「あらゆるご相談に応じます」として、私生活に関することにとどまらず(アメリカのようなメンタルヘルスにとどまらず、マネジメントツールからキャリアにかかわるカウンセリングまで)、仕事に関するワンストップセンターと銘打つことで、すべての社員に親しみのあるものにしようとした。その結果、社員の1割近くがこの社外カウンセリングを利用する結果となり、上司や人事部には直接相談しづらい社員にとっても、相談しやすい場となっている(図表3参照)。

## (4) ポジティブアクションで女性のキャリア支援

2000年3月の社員満足度調査の結果を男女別に集計してみると、やりがいや仕事のおもしろさなどの点で、女性社員の満足度が低いことがわかった。そのため、ニチレイでは、ポジティブアクションに取り組んだ。まず役職者に占める女性比率に着目し、2000年4月時点で1.2%を、2003年までに5%に引き



上げるという数値目標を設定した。

先に紹介した役職公募制度があるが、2001年度の女性応募者は総応募者160人中、5人とどまっていた。そのため、女性のみを対象として追加公募を行い、エントリー資格の拡大も行った。自薦を原則とする制度であったが、上司からの推薦を呼びかけ、個別に人事部からアプローチすることも行った。

その結果、20人の応募があり、その中から13人が登用され、役職者に占める女性比率は2.6%となった。さらに2002年度には、18人の応募があった。そのうち4人は、前年度に登用がならなかった再チャレンジ者であり、このことは制度への信頼をうかがわせるものである。18人中11人が合格し、女性比率は3.1%となった。最終年度である2003年度には32人も多数が応募し、15人が登用され、女性比率は約5%となり、ついに目標を達成したのである。

## 8. 事例から学ぶこと

(1) 企業におけるキャリア支援というと、内実は賃金の高い中高年社員の社外輩出促進策である、というものがまだまだ多いようだ。したがって、キャリア支援という言葉を聞いただけで反発する社員や労働組合すらある。しかしニチレイは、キャリア支援が会社の利益を上げるための原動力の1つであるというロジックを見事に発見し、そのために、すべての社員のキャリア支援という考え方に立っている。

その考え方に立てばキャリア支援は多様な施策から成り立たねばならないが、ニチレイでは施策のデパートともいえるくらいに多様な制度を試みている。

試みていると書いたように、施策はある意味では実験段階ともいえるが、キャリア支援はほとんどの企業で（さらに学校や行政、地域社会でも）実験段階にあるといえ、誰かが先進的に試みねばならないものである。

(2) 制度を導入しても、制度の目的や運営に社員の信頼感がなければ机上の文書に終わりがちである。FPプログラムでフェアネス（公平さ）を強調する同

川宮多 喬

法政大学大学院 経営学研究科

キャリアデザイン学専攻教授

1948年大阪府生まれ。東京大学大学院博士課程修了。茨城大学助教授、東京外国語大学助教授、法政大学経営学部教授などを経て現職。専門は人的資源管理論。日本キャリアデザイン学会理事・事務局長。主要著書に「人材育成論入門」（法政大学出版局）など。



社の制度は、役職登用制度などの応募者の数、またそれを活用した女性登用の応募者の数をみれば、信頼を得ていることがわかる。人事部主導で制度導入を急いでも、社員の信頼が得られずに失敗する企業は多いので、この点を参考にすべきだろう。

(3) 同社の制度導入は、事前に社員の意識調査などの解析を行って、導入の必要性や素地を見極めて行われている。リーダーの木谷氏は、海外のキャリア支援制度の実情についても大変くわしい方である。しかし、欧米企業でやっているからとすぐに日本の企業に応用し始める企業が一部にあるが、自社になじまぬことをやっても失敗するであろう。

(4) キャリアは自主設計の時代である。企業も自由応募でチャレンジしてくる者を重視する時代であるが、ともすれば自分を売り込むことに長けた者だけが注目されることになる危険がある。会社には地味な裏方でこつこつやるべき職務も多く存在する。派手なMBA社員だけにスポットライトが当たるようではいけない（同社でもこの点は把握している。それがゆえに、女性登用にみられるように、自主申告だけでなく会社からの接近と組み合わせた施策を行っている）。

(5) 制度導入の必要性が高いことから、同社ではいくつかの制度の企画・実施に関連して外部とパートナーシップを結んでいる。しかしながら、キャリア支援の専門企業というところでもノウハウの蓄積がどれほどあるか。単にブームに乗って設立された自称キャリア支援専門企業もあろう。読者諸氏が外注を考えられるときには、利用企業の担当者から十分に取材するなど、慎重に進めるのがよいだろうと考える。

(かわきた たかし)