

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第15回>

育成型ローテーションを組みながら 多様な社員が長く働ける環境を整備

——自律的に行動するグローバル人材を高く評価

アルプス電気株式会社

自動車やエレクトロニクス機器メーカーなどに電子部品を供給している総合電子部品メーカーのアルプス電気（東京都大田区）。日本を核に欧米やアジア各地に製造・販売拠点を設け、高い技術力で海外売り上げ比率が八割を超えるまでにグローバル化を推進している。事業展開を支える人材をOJT、OFFIJTの両輪を駆使して育てるとともに、挑戦する社員を高く評価。その一方で、多様な社員が長く働ける環境も整えている。同社を訪ね、自ら行動するグローバル人材の育成と活用について話を聞いた。

仕事に求められる役割と職種で区分

アルプス電気では、仕事に求められる役割に応じて社内の職種を区分けし、社員一人ひとりに振り分ける「職群別資格制度」を採用。一般職（非管理職）級と管理職級に分かれており、前者は①企画職群②実務職群③特技監督職群——の三分、後者は経営基幹職群一本になっている。

二〇一五年三月末現在、同社では五三三三人の正社員が働いている。男女比はおおよそ八対二。職群別にみると、一般職級は企画職群と実務職群がそれぞれ約四割、特技監督職群と管理職級の経営基幹職群がともに約一割いる。

それ以外に、期間限定の業務を行う契約社員や海外の新卒者（詳細は後述）のほか、一部製造現場で働く契約社員を合わせて一〇〇人強の有期契約労働者が働いている。なお、設計や事務、製造などの業務で派遣労働者を活用しているが、こちらは業務の繁忙で人数が大きく変動する。

アルプス電気株式会社 概要

2015年3月末時点

代表者：代表取締役社長 栗山年弘
 設立：1948年11月1日
 従業員数：5,323人（単体）*男女比8：2
 内訳 経営基幹職群：約1割
 企画職群：約4割
 特技監督職群：約1割
 実務職群：約4割
 参考 連結従業員数：37,564人
 事業内容：電子部品の開発・製造、販売

*上記従業員のほか、有期契約労働者として契約社員100人強、派遣社員などが働いている。

自ら希望して職群転換も可能

職群は、各人に付与した職種をとりまとめたもの。具体的には、企画職群は営業職や技術職などの開発系・品質系を含む企画系が中心。実務職群は製造や設計アシスタント、品質保証事務などといった実務的な職種になる。「これにもう一つ、異動の属性を入れていて、企画職群は転勤があるが、実務職群は原則、勤務地を限定している（藤木一厚・人事部人事企画グループ・グループマネージャー）。

企画職群はいわゆる総合職、実務職群は一般職をイメージするとわかりやすい。特技監督職群は、「ものづくりの匠」のような技能伝承の工師や監督職で、係長を含めた管理監督を行う製造現場の存在」が該当する。

一般職級の三職群および管理職級の経営基幹職群の資格は、各職群でランクの数が異なっており、四〜九ランク

に分かれている。また、役割が上がるにつれて資格も上がっていくが、そこで勤続年数の滞留制限はなく、一般職級から管理職級の役割に上がるまでの勤続年数の制限もない。

職群は、社員個人の意欲や適性、能力に応じて転換することもあり、自らの希望で転換を申し出ることも可能。後述する目標管理やキャリア目標に関する上司との面談で話し合い、自己申告書で申し出る。

「実務職から企画職になるときは、自己申告後、上長の推薦を経て試験を受けることになる。試験は適性検査のイメージで、基礎能力を中心にみるもの。例年、十数人の転換実績がある。

他方、企画職から実務職への転換については、担っている仕事の実態が職種として実務職の内容で、本人に職群転換の意思がある場合には認めることができることとしている。実務職からは、



本社外観（アルプス電気提供）

特技監督職、企画職いずれへの職群転換も可能。営業や管理系は企画職、製造を中心としたものは、特技監督が一つのルートになっている」

一方、管理職級の経営基幹職群は、管理職と専門職、経営スタッフ職の二つの職種で構成しており、「管理職と専門職には、企画職、特技監督職いずれからも発令できる」という。

基本給は職能給と職群給の二本立てで

賃金については、一般職層の三職群は職能資格制度に基づく「職能給」と「職群（資格）給」で基本給を構成する。

「職能給は経験やスキル習得の状況に応じて、幅を持たせている。勤続年数とともに上がる概念はなく、査定によつては上がらないこともある。職群給は各ランクで金額を固定しているが、役割の上昇とともに資格もあがり、資格により金額差が生じる仕組みになっている。他方、管理職層は年俸制を採用。こちらは職能・職群給の概念はなく、月額給と職位手当という構成になっている」

社員は半期ごとに、自らの業務目標を設定し、達成までのプロセスを管理する。期首に目標管理シートを作成し、四半期ごとに上司と面談して進捗確認や目標の修正などを施す。そして、期末には目標の達成度をみる。同シートはマネジメントツールとして使用することが大前提で、併せて各人の業務の進捗確認や人事考課に用いる形。人事考課は、一般職級は半期ごと、管理職級は期末に行う仕組みになっている。

「上期と下期でみるのは賞与考課で、次の賞与の査定に使う。賞与は、幅を持たせた業績連動方式を採用している。具体的には、業績連動のなかで一定程度の査定変動分の原資を持たせておき、それを相対評価のなかで各人に振り分けていく。評価の変動幅は、資格毎に設定している」

「これにプラスして年間を通じた考課があり、こちらは資格や昇給に関わるものになる。評価はA～Eの五段階で、E査定となったら、降格する仕組み。上長の絶対評価を経たうえで、部・本部・全社などで調整会議を開き、客観性を持たせる形で相対的な評価に落とし込んでいく。調整会議は階層別に開かれる。たとえば、管理職級の評価は全社レベルでの調整が入るし、一般社員級であれば部門とか本部までといった強弱をつけている」

チャレンジする人材を大切に

アルプス電気には、挑戦する人材を大切にしている企業文化が根付いており、そうした思いは「失敗を恐れるな」「人に賭ける」といった理念にも現れている。実際、人事考課も、何かにチャレンジして失敗した人の方が、何もしないでいる人より評価されるといふ。

内山光美・人事部人材開発グループマネージャーは、「黙っているだけなら可もなく不可もなくだが、チャレンジすれば仮に失敗しても、そこから学び取ったものがあって、それは次の取り組みに活かせる。だから、チャレンジすれば積極的に評価する。もともと、そういうDNAのある会社で、高度経済成長期のなかで果敢にチャレンジして

きた社員も多い。リーマン・ショック以降、一時、厳しい時期もあったが、いま業績も上向いてきているなかで、改めて自主性を持って行動する社員を育てようと呼びかけている」と話す。

さらに、十河隆・経営企画室広報・IRグループ・グループマネージャーも、「アルプスイズム」として成文化してはいないが、当社のモットーに『Work hard, Study hard, Play hard』という言葉がある。昨年、現社長がそれを漢字に当てはめて、『誠実・挑戦・連帯』とした。Work hardはすべてのステークホルダーに『誠実』に対応すること。新しいことに『挑戦』しなければいけないときは、勉強しなければならぬのでStudy hard。そして、Play hardは、アルプスはひとつのものと、皆で一所懸命働いて成果がでたら労をねぎらい、そこに『連帯』が生まれる



「失敗を恐れず」チャレンジする人材を大切に（アルプス電気提供）

との意味合い。要は、『チャレンジしない人間はダメだ』ということだ。そして今、事業構造改革の一環で、チャレンジしたい人なら誰でも土俵に上がるのでできる施策を導入している。一例をあげると、営業部門で世界中の営業マンから企画を募る仕組みをつくった。提案されたすべての企画に目を通して、会社方針に沿ったビジネスか、開発を進めるのに資するものかを判断し、その後、開発や製造設備、購買、品質管理などの人間が集まり、あげられた企画を一つひとつ精査して進めている」と解説する。

自ら行動できる人材の育成に注力

アルプス電気では、やりたい仕事を積極的に実践すべく自ら行動する人材を育成しようとする新しい施策を展開している。リーマン・ショック以降の業績悪化にあえぐなかで、構造改革を断行したことが背景にあるという。

「当社は、リーマン・ショック以前は事業部制を敷いていた。製造部門もたとえば、スイッチをつくっている事業部とかポリウムを作っている事業部などと分けていて、そのなかで技術者や製造設備もすべて縦割りの世界だった。リーマン・ショック以降、有限である資産、すなわちヒト、モノ、カネを個別最適から全体最適で有効に活用しなければ立ちゆかなくなった。たとえば、ある事業部ではエンジニアも製造設備も余裕があるのに、隣の事業部は忙しくて全然足りないとなった時に、事業部制では融通が利かなかった。そこで二〇〇九年から本部制、二〇一二年からは機能別組織と、段階を踏ん

で会社全体の仕組みを変えていった。そうなると、人の動き方も自ずと変わってくる。今までは縦割りのなかですべてを考えれば良かったし、それしか考えられなかった。今度は、事業を進めていくうえで、どういった人材が必要なのか。そして、どこにそういった人材がいるのか等、グループ全体のかでみて、会社として把握していかなければならなかった」(十河氏)

教育研修体系の拡充を

同社は従来から、社員に対する教育研修に力を入れてきた。だが、業績が非常に厳しくなったことを機に、それまで投資できていた費用をかけられなくなった。そうしたなかで、構造改革を実施して、会社の組織体制や事業の進め方が変わっていった。具体的には、人材育成に関しても二〇一三年以降、グローバル事業のさらなる拡大をめざす第七次中期計画にあわせる形で、それを支える人材を育てることを考える「全社人財開発会議」を立ち上げて、ローテーションや育成の方向性を議論したり、育成方針を実現させていく教育研修体系の拡充(図表1)などを図っている。

図表1 仕事とライフスタイル両立のための主な次世代育成支援制度の内容

<さまざまな事情で残業・フルタイム勤務が難しい場合>	
短時間勤務	妊娠中もしくは小学校3年生までの子どもがいる場合は、希望により4時間・6時間もしくは7時間の短時間勤務が可能
残業の免除	妊娠中の方は申請すると、残業・早出勤が免除される。また、育児中の場合は所定外労働のすべて、もしくは一定程度が免除される
<妊娠・育児の都合で休暇が必要な場合>	
有給休暇の半日取得	希望すれば、年次有給休暇のすべてを半日単位で取得可能
多目的特別休暇	子どもの看護、育児にも使える、連続3日以上必要な場合に取得できる休暇
配偶者分娩休暇	配偶者が出産する場合に、2日間の休暇を取得可能
妊娠障害休暇	つわり・通院などで必要な日数の休暇を取得可能
子どもの看護休暇	子どものケガ・病気、予防接種・健康診断などで、付き添いなどが必要な場合に取得可能
<一時的に出産・育児に専念するために休暇を取得したい場合>	
出産休暇	産前6週間、産後8週間(多胎妊娠の場合は産前14週間)の間、休職が可能
育児休暇	子どもが1歳未満の場合、または1歳になっても保育所が見つからないなど、1歳6カ月まで休職が可能

材を育てることに今一度立ち返り、への投資に力を入れていくことにした。「全社人財開発会議」は全取締役がメンバーに名を連ねる。そこで人材育成に関する方向性を議論して、OJF F I J Tである教育研修の拡充とともに、O J Tの場の提供も連動させていく。どちらかだけでは人は育たないので、この両輪を計画的に回していく。具体的には、研修を受けたらその内容を実践する場として、新たな部門に異動して、その仕事にチャレンジす

拠点・本部を越えて計画的に社員を配置

改革に伴う人事異動が増え、売上比率や生産の海外へのシフトにより転居や単身赴任を余儀なくされる転勤の機会も増えてきた。そうなってくると、過去の事業部制時代から在籍する社員や、ワーク・ライフ・バランスを重視する若年層などが異動を拒むようなこととはないのか。また、会社の都合と先述の自己申告制度との調整をどうしているのだろうか。

「確かに、事業部制を敷いていた頃は、拠点から外に出るような異動はあまりなかった。今は、育成のためには拠点・本部を越えた機会を経験することが非常に重要となり、雇用管理上も意識して仕掛けている。そして、人事異動は、積極的かつ計画的に実施している。当社の売り上げは現在、八割が海外。生産も六割を海外が占めている。たとえば、海外赴任者をもみても従来は若い頃に育成目的も持ったケースがみられた。今もそういったケースがゼロではないが、計画的に補強していかねばならない拠点到、必要な能力を有する人材をどう配置していくかの考え方で転勤するケースが中心になっている」(藤木氏)。

「本人の希望については、前述の四半期ごとの面談のなかで、そういった道に進みたいかの話し合いも適性を含めて行われて

いる。また、自己申告時には、①いま自分がやっている仕事②この一、二年でやりたいこと③三〜五年で自分が進みたい方向——を申告する。それに対して、直属の上長がコメントを加えたり面談しながら、申告内容を年一度、レビューしていく。その内容はイントラ上でデータベースとなり、人事部ではどういった希望や能力を持った人間がいるかを把握して、人材を配置する材料の一つにする。最終的には、本人希望と会社のニーズで社員一人ひとりを見て、「この人をどう育てるか。そのために、どういった経験を積んでもらうか」といった観点での育成型のローテーションを推進している。管理職も縦割りではなくなるなか、今では役員レベルも含め、拠点・本部を越えてかなり異動するようになっていく」(内山氏)。

参考までに、冒頭記した(転勤あり)の企画職から(転勤のない)実務職への職群転換に関しては、「仕事をベールにした職群の転換はOKだが、転勤できないから職群を変りたいという理由はダメ。総合職で入社した以上、転勤は前提要件になる」(藤木氏)。事業部制から機能別への改革で転勤の可能性が高まったが、それでも転勤を理由にした職群転換は認めていない。

長く働きやすい職場環境も整備

自ら考えて行動することが求められる、海外も含む拠点を越えた異動も増えている——。同社の就労環境は一見、厳しくみえなくもない。しかし、アルプス電気では、その一方で社員が働きやすい職場づくりに注力しており、ダ

図表2 主な研修制度

分類	内容	主な研修
役員研修	グループ経営上の重要な課題の認識共有化、解決を狙いとする研修	上場三社役員研修会
幹部要員育成研修	次期経営幹部を計画的・継続的に育成する目的で、意欲と適性のある社員を選抜して実施する研修	幹部要員養成研修 異業種交流研修
階層別研修	役職・資格ごとに求められる役割・能力を理解し、実践につなげることを目的とした研修	部長研修 課長アドバンス研修 新任課長研修 マネジメント基礎研修
機能別研修	職掌・職種ごとに業務遂行上必要な知識・スキルの習得を目的に実施する研修	技術者育成教育 ものづくり革新研修
課題別研修	企業の社会的責任をはじめ、会社・職場のニーズに基づいた課題を理解し、社会から求められる知識、対応力の習得を目的に実施する研修	海外派遣前研修 CSR教育 コンプライアンス教育 プロジェクトリーディング研修
アセスメント研修	職務上求められる能力に対する診断・啓発計画作成を目的に実施する研修	部長昇格アセスメント研修 ヒューマンスキルアセスメント研修
キャリア開発支援研修	社員ひとりひとりが自らのキャリアを見直す機会として個人の能力・スキルの棚卸しとキャリア、ライフプラン検討を目的に実施する研修	キャリア・デザイン・サポートセミナー ライフプラン・デザイン・サポートセミナー
講師養成研修	各種研修講師、トレーナー養成を目的とした研修	

* 新入社員教育については、新入社員（入社3年目）に求める姿を定め、年次で習得する能力（スキル・知識）を明示し、社会人基礎力、製造実習（ものづくり）、英語、キャリア教育、機能別（配属先）教育を実施。

イバーシティのある環境を整えている。制度面でのバックアップとして、図表2のような次世代育成支援制度も充実。実際、女性社員の平均勤続年数は約二二年と長い。女性社員の三分の二近くを既婚者が占め、出産後の育児休暇を経て復職した女性社員もめずらしくない。また、採用された外国人社員が長期にわたって勤めていることでも知られており、こちらも勤続二〇年を超え

る社員がでてきている。「当社は元々、女子社員の勤続年数が長い。以前は一般職の女性が多く、それぞれの製造拠点で働くので、結婚・出産後も勤めるパターンが一般的だったからだ。今は総合職が増えてきたが、その分、ワーク・ライフ・バランスの諸制度も一通りのものを持っている。実際に活用もされていて、出産後、復職し両立している人がでてきている」

（内山氏）。
「転勤を伴うローテーションが多くなっているなかで、女性社員も海外を含めた転勤が増えている。海外転勤については一昨年、転勤している間、配偶者が休職できる制度を導入した。配偶者がアルプス電気および関連会社に勤務していることが条件になっているが、女性社員の転勤に配偶者である男性社員が休職して同行しているケースもある」（藤木氏）。

海外の新卒者を受け入れる IAP 制度

一方、外国人社員については、一九八九年以降、「IAP (International Associates Program) 制度」という海外の新卒者を二年間、契約社員で受け入れるプログラムを実施している。最初の二年間はマッチング期間で、期間終了後も多くの外国人が勤務している。契約社員の雇用形態を延長する人もいれば正社員に移る人もいるが、どちらにしても更新率は高い。これまでに一〇〇%超の外国人社員を受け入れ、約六〇%が二年の契約満了後、同社グループでの雇用契約を継続するという。

ここで一つ確認したい。一般的に外国人社員は、リアルタイムで発揮した能力や成果を基に処遇してもらおうことを望むといわれる。優秀であればあるほど、より高く評価してくれる会社に移る傾向もみられると聞く。先にみてきたような職能資格制度に基づく処遇で、外国人社員が長く働き続けているのには、何か秘訣があるのだろうか。

この問いに対し、内山氏は「秘訣というほど大げさなものはないが」と前置

きしながら、「海外のメンバーからは、最先端の技術を学べることに加え、アットホームな会社だとよくいわれる」と語った。

「当社の外国人社員はエンジニアが多く、欧米人も含め、日本で最先端の技術を学ぶことに魅力を感じている。また、当社の社員はすぐく面倒見が良い。海外メンバーに対し丁寧に業務指導するのはもちろん、会社のイベントも大切にしている。そのうえ、プライベートでも土日いろいろなところに連れて行ったり、家に呼んでご飯をご馳走するなどの親身な対応を、上長や会社の指示ではなく、自主的に行っている。長く残っている人からはこのような点が評価されている」

さらに、藤木氏も、「日本の人事制度で海外メンバーも同様に処遇されているなかで、処遇を含めて人事制度を理由に外に出て行ったケースは聞いていない」と続ける。

また、同社の職能資格制度は、発揮能力に基づく評価項目により査定を行い、その考課結果に応じて業績賞与にメリハリをつけるなどの成果主義的な仕組みを入れており、「そういった制度を外国人メンバーも納得している」。さらにいえば、成果の発揮で報酬として変わる部分は賞与が大きいが、「昇格・昇格は中長期的にポテンシャルをみるのが、賞与の評価で差がつくような制度になっている」そうだ。

海外拠点から日本への逆出向も

日本での外国人雇用に関しては、「アルプス日本勤務制度」という、いわば海外法人から日本本社への逆出向の制

度もある。現地法人の幹部あるいは幹部候補生が対象で、二年を基準に日本で働き、アルプス電気の企業文化を学ぶものだ。

「海外のローカル社員全員を呼ぶことはできないので、海外拠点の幹部になる人に、当社の経営や企業活動、価値観などを理解してもらい、それを持ち帰って各国の特徴にあわせてアレンジしながらマネジメントしてもらうことで、当社の企業文化を浸透させていく。日本での配属は、その人が現地法人でステップアップするなり、現地法人のなかで必要とされている知識やスキルを身につけられる場所になる。一カ所のみならずいくつかの部門を経験して帰る人もいる。処遇も日本人が海外外向する時と一緒。自国の生活水準を出国先でも保障する考え方で決める」(内山氏)。

グローバル化のなかでの 人事労務の対応

グローバル化が急速に進むなか、同社では顧客も過去の日本メーカー中心から海外の比重が高まっている。聞けば、人事異動も「日本以外の国から日本以外の国への異動も既に起こり始めている」という。そうしたなか、人事労務の対応はどういったことが重要になってくるのだろうか。

「現状は、グローバルの人事制度や教育体系など日本視点で考えたものになっている。しかし、それが本場にグローバルに通用する制度で、ローカルにも適用できるのか。さらにいえば、今後のグローバル競争に勝つためのスキルや知識になり得ているのだろうか。

そういった観点で捉えて、軸足を日本から海外に寄せていかねばならない。半面、ヘッドクォーターはあくまで日本企業なので、そこは堅持したうえで各国の事情を考慮できるような仕組みにしていきたい。グローバル人事指針という言い方をしているが、全体での共通で考えなくてはならないことを整備して、後は国ごとのガイドラインを整備していく。グループとしての共通のコア固定部分と地域特性としての変動分を乗せていく構成にしていこうと、取り組みに着手している」(内山氏)。

女性社員がさらに働きやすい環境を

その一方で、女性社員にとってさらに働きやすく活躍できる環境にしている。この点について内山氏は、「その時々

のライフイベントのステージで、本人がどうしたいかの選択肢を増やすことを考えたい。たとえば、いまは出産で数年は育児もあるので第一線で働くのは厳しいといったときに、選択肢が短時間勤務しかないのではなく、いくつかのチョイスがあつて、その期間中はどう過ごすかを今よりもバリエーションを増やすことによつて、もつと先々のことなどを計画的に進められるようになる」と話す。

有期契約労働者の正社員登用や 定年後の働き方の見直しも

ちなみに、多様な働き方に関しては、昨今の法改正に伴い、有期契約労働者や高齢者雇用のあり方も見直している。藤木氏は以下のように解説する。

「有期契約労働者については、正社員への転換を認める制度に改定し、昨年ある程度雇用期間の実績のあるメンバーに意向を聞き、希望した人には試験を受けてもらい、合格者を正社員に転換した。ただ、当社の有期契約雇用は五年以内に終わる仕事に就いてもらうことが原則なので、五年以内に契約を終わらせることを前提にしている。とはいえ、事情が変わったりして五年を超える雇用期間が必要となった場合については、正社員登用を前提に考える。長期雇用が必要な仕事に携わるメンバーであれば正社員で考えるのが基本だ」

「高齢者雇用は、定年年齢を六〇歳としたうえで、それ以降は再雇用制度を設けている。定年退職後の再雇用先は、関係会社の株式会社アルプスビジネスクリエーションを基本としている。なぜそうしているかは、社内にどれだけの活躍の場がつかれるかという問題が今後増えてくるのが予想されるため、社外やグループ会社も含めて働く場を整備しなくてはならない。この会社は派遣業の定款を有しているので、派遣という形で広く仕事ができる。ここで再雇用したうえで、現職に派遣することもあれば、能力をみて他部署や他会社に派遣されることもある」

労働委員会との話し合いを大切に

最後に、同社の労使関係にも触れておきたい。同社には労働組合はないが、「労働委員会」といった従業員代表組織があり、労働組合法上の組織ではないものの、労組とほぼ同じ機能を持つ。「活動内容は労組とほとんど変わら

ないが、違いは最後まで話し合いのなかで決める。春闘時には労働委員会から提案をあげ、労使の「審議会」のなかで、交渉ではなく協議を尽くして合意を探っていく。労働委員会の構成メンバー(会員)は年俸制以外の社員全員で、選挙で委員を選出する。有期契約労働者は会員にはなっていないが、労使懇談会には入っていたりして、柔軟に対応している」(藤木氏)。

「たとえば、今年の春闘は協議して賃上げした。具体的には、労使それぞれがデータを集めて検証して、当社の賃金水準が同業他社などと比較してどのぐらいにあるかを確認しながら改訂している。一方、賞与は業績連動方式で、月数を決める。ただし、数字がすぐデジタルに出てくるような仕組みではなく、「営業利益率が〇%〜〇%の間であれば〇カ月〜〇カ月ぐらい」といったボックスをいくつか作っていて、『今年はこのぐらいだったから〇カ月としたい』とか『今年社員は貢献により〇〇を達成したからこれを反映して』などと会社側と委員会側が協議して決定する。労働委員会は、会社が社員の業績をどうみているか、全体のなかでの賞与の位置付けをどうみているかなどを引き出して、それを会員全体に広めたうえで合意を判断するプロセスをとっても大事にしている」(藤木氏)。

(新井栄三)