

リクルートの人材マネジメント・ポリシー

(株) リクルート 工 代 将 章
(ワークス研究所主幹研究員 「Works」編集長
兼 人事部プランナー)

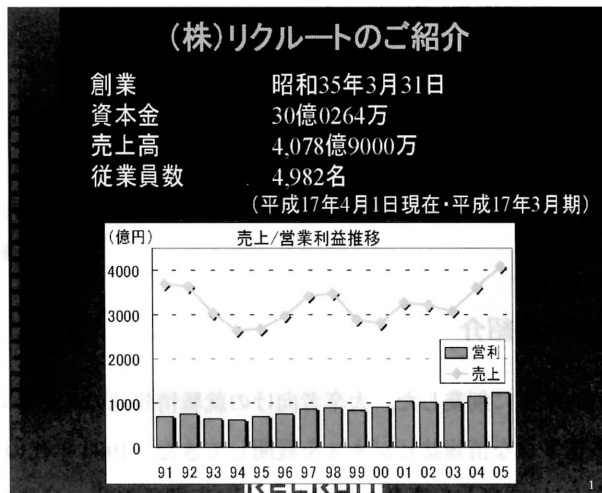
■はじめにーリクルートの紹介

(株) リクルートは昭和 35 年に創業した。大卒者向けの就職情報誌の発行から始まり、転職・学校選び・住宅・旅行など多種多様な情報誌ビジネスを展開してきた。1980 年代の終わりではまだ 10 ほどの事業であったが現在では 25 ほどの事業を構成し、ネット関係のサービスのシェアは売り上げの 1/3 程度にまで成長している。その間には創業からの基幹商品であった「リクルート・ブック」を廃刊するなど、商品・サービスの新規立ち上げとその一方で事業撤退のスピードは非常に速い(図表 1)。

また人材構成については、従業員約 5000 名のうち、いわゆる正社員は 2000 名強であり、契約社員・アルバイトなどのシェアの方が高い。これは過去からの歴史が成すものである。すなわち、創業から立ち上げの期間において人材調達に大変苦勞し、男性だけでなく 4 大卒の女性・中途採用・アルバイトなど、属性や雇用形態に関わらず優秀な人材を得ようとした。この考え方は現在まで引き継がれており、採用・人材開発・処遇・報酬決定など一連の人事システムは“オープン”で“フェア”を旨とするものである。

以下、本論では次の順でリクルートの人材マネジメントのしくみや運用を紹介する。

1. 「自ら機会をつくりだし機会によって自らを変えよ」の風土
2. 人材の最大活用を図る人事制度
3. 成長機会の提供
4. 事業と個人の両視点からの人材ポートフォリオ設計
5. まとめ：人材マネジメント・ポリシー



図表1：(株)リクルートのご紹介

1. 「自ら機会をつくりだし機会によって自らを変えよ」の風土

リクルートの風土を表す最も端的な言葉は「自ら機会をつくりだし機会によって自らを変えよ」というものがある。これはおおよそ30年ほど前のコピーライターで当時の役員であった方のコピーだといわれている。他にも「人のやらないことをやる」や、「出る杭は伸ばす」「言いだしっぺがやる」など、事業や人に対する態度を表す言葉がいくつもあり、風土を形成している。

ここではそのような風土をあらわすいくつかのしくみについて具体的に紹介する。

[New RING]

RINGとは Recruit Innovation Group の略で、新規事業の提案制度である。過去には「カーセンサー」や近年も「ゼクシィ」「ホットペッパー」など100億を越す事業がNew RINGから生まれてきている。また最近も「R25」などの戦略性の高い商品も出てきている。

New RINGで最も特徴的なのは参加資格を極めて広くとっていることだ。新入社員でもアルバイトでもOKであるのは当然（多くの場合3人-5人程度のグループで参加することが多いのだが）、グループにはOBや他社の友人が入っていることも少なくない。こうして、2004年度のNew RINGでは372件、延べ1546人が参加している（一人で複数のグループ、提案を提出することも可）。

入賞するなど注目を浴びたテーマについてはプロジェクトや新規事業開発組織などが組成される。ここでは年次や役職に関わらずNew RINGでの活動の主要メンバーが中心になる。

つまり、自分で事業を提案し社内外からメンバーを募ってきっかけを作り、それが認められると会社のサポートが得られるという社内インキュベーションとしてのしくみになっている。

[キャリア・ウェブ]

キャリア・ウェブは、社内転職マーケットである。他社で言う“社内フリー・エージェント制”“自己申告制度”などと同様である。事業ごとに人材公募がオープンにされ、本人が行きたいところに募集し、先方の事業と面接し、合格すれば社内異動が実施される。この過程では人事部は途中に介入しないし、本人の在籍元の上司による引き留めも説得はできるがそれ以上の権限はない。転職のシステムをそのまま社内を持ち込んでいる。

このような運用に変えたのは2000年からであり、それ以前は、途中で人事部が介入して在籍元・異動先両方の事業部長との調整を行っていた。が、このしくみではどうしても元事業から優秀な人材が出てこないで、抱え込まれるという弊害が大きかった。そこで一切の介入をやめ、市場原理型にした。

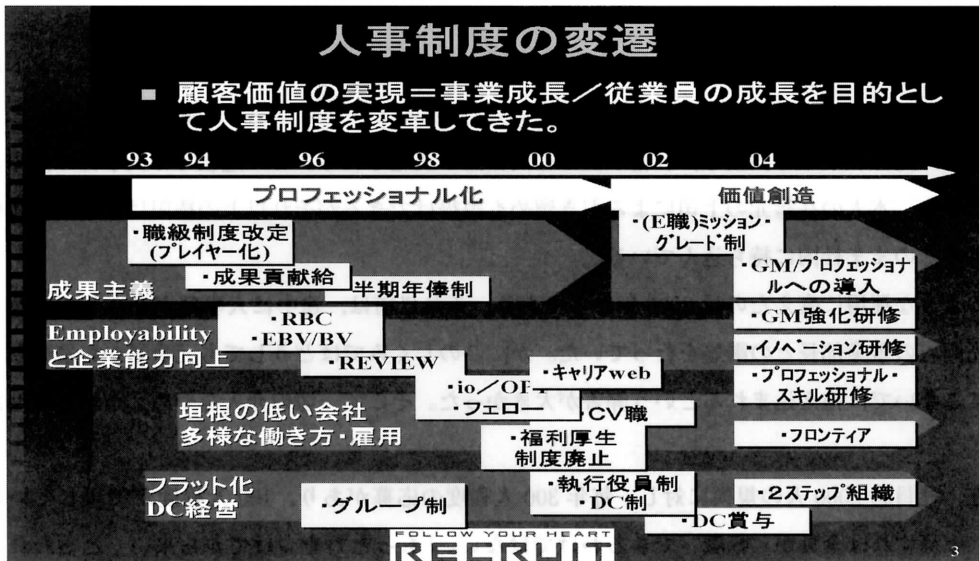
現在、社員約2000人の規模に対し、毎年300人程度の応募があり、100人程度が実現している。当然、応募すれば全員が“転職”できるわけではない。「もっと力をつけてから来い」と言われることも多いし、また、面接を受けたものの「今の仕事でもう一度がんばる」と本人が希望を取り下げることも少なくない。いずれにしても自分のスキル、能力、キャリアを自分で作っていくための重要な機会であり、積極的に使おうとする機運は強い。

一方で、事業のマネジメント層においても効果は大きい。事業内の人材マネジメントをしっかりと行い、人と組織の成長を実現できていないと、どんどん“人が出て行く”ことになりかねない。場合によっては「彼が出て行くと事業運営に支障を来すから、今回だけは例外的に対処してくれ」ということを事業部長から要望されることもあるが、これまで一切例外対応をしていない。人がでていくのはそれなりの理由があり、また、優秀な人材ほど抱え込みを許さないことを決めているからだ。

ここでは二つのしくみについて見てみたが、要は、自分で手をあげて自らチャンスをつかんでいくということをリクルートの根底の価値観に置いている。これは経営や事業マネジメントの側から見ると、人事や事業の安定を崩すことにもなりかねないが、むしろ、個人の意思を尊重することを優先させている。

2. 人材の最大活用を図る人事制度

リクルートでは人事制度の改変は非常に速いスピードで実施される。(図表2)の中で、基幹的システム＝処遇・報酬システムについて見てみると、93年に職級制度を変更し、96年にはマネジャー層に半期単位の年俸制を導入し、さらに02年には部長層に「ミッション・グレード制」、これをマネジャー層・メンバー層には04年に導入している(“マネジャー”というのは通常、課長層を、“メンバー”というのは一般社員層を指す)。また、退職時のキャリア支援金のシステムも89年に選択定年



図表 2：人事制度の変遷

制（表中には記載なし）発足，98年に「OPT」新設，04年に「フロンティア」へ再編としている。つまり4・5年程度の単位で比較的大きな変更や制度の新設を行ってきた。

一般的には，人事制度はなるべく安定的なほうが好ましいのかもしれないが，リクルートでは事業にとって，個人にとってより良いものは貪欲に導入してきた。

また，自社のサービスとして人材関係のビジネスにウエイトが大きく，他社に先んじて進取の制度やマネジメントシステムの実験企業であろうとする意識もある（そのことが新たなサービスの創造にもつながる！）。

とはいえ，乱暴に・なんにでも食いつくわけではなく，また，どのような仕組みにしていくか，ということに関しての議論は相当尽くされる。次に紹介するが，04年にマネジャー・メンバー層に「ミッション・グレート制」を導入する際には，月1・2回，半日単位のロングミーティングをコア役員と実施し，「どのような会社にしたのか」「従業員に何を期待するか／一方で会社は何を提供するか」「リクルートではどんな働き方が実現されるのか」等の検討を半年間繰り返し，腹を据えて導入した。

[処遇・報酬システムの変遷]

先にも一部触れたが，93年から96年にかけて一度，大きな改定を行っている。それ以前は青天井式の定期昇給があり，実態としては年功的な要素も残っていた。もともと成果主義的な人材配置を行う企業であり，“出る杭は伸ばす”考え方なので，業績成果を上げている者や期待値の高い人材の昇

進昇格は速かった。20代で課長，次長となるケースなる場合もある。しかし一方では同じ職級にとどまったとしても毎年の定期昇給を積み上げていくとかなりの報酬となっていたのも事実である。

(図表3)

これらを93年から96年にかけて，成果主義の処遇・報酬体系にした。最終的な形態を示すと，

●マネジャー以上：半期単位の年俸制

一定期昇給なし／職級ごとに標準年俸を定め，半期評価で±20%程度の範囲で年収アップ・ダウン

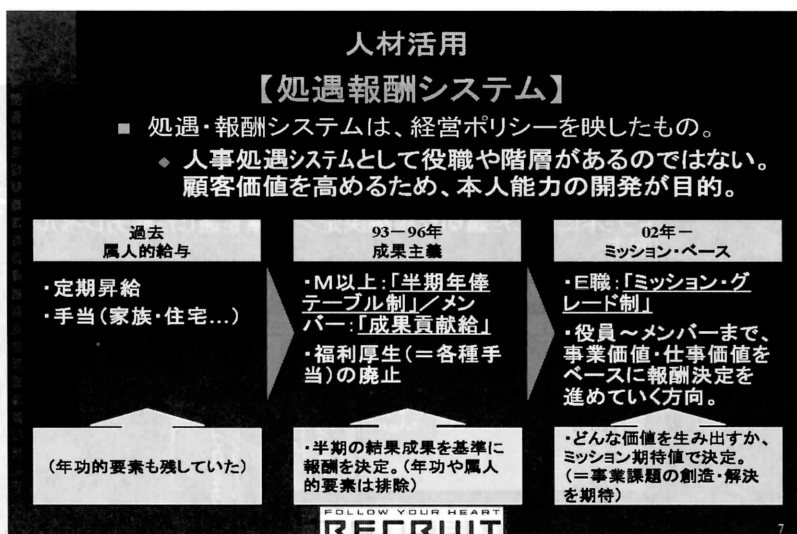
●メンバー：成果貢献給+賞与テーブル制

一定期昇給あり・ただし上限額を設定／月例手当として成果貢献給があり，半期評価で手当額がアップ・ダウン／賞与は個人基本給ベースではなく，テーブル式で評価によって一意に額が決まる

このように，きわめて年功性の薄い（メンバー層の定期昇給のみに残っている），半期人事評価結果が最大限反映される，結果成果重視のものとなった。また，各種生活関連手当や社宅などの福利厚生制度を廃止し，その原資を賞与や年俸に乗せることで，報酬の透明性を高めた。

ただし，ここで注記しておくことが2点ある。

ひとつは，“標準”に対してプラス側／マイナス側がイーズンではなくて，高い評価にはより傾斜をつけている。具体的には「特別賞与」として評価の高いものには別途，数十万円の単位で付加している。また，当期報酬という以前に，本人の資格昇格には，“標準年俸”や“最短年限”を設けず，



図表3：処遇報酬システム

速い者はきわめて速いスピードで高いポジションにつけていった（当然、報酬ベースも上がっていく）。これはやはり“出る杭は伸ばす”の思想だ。

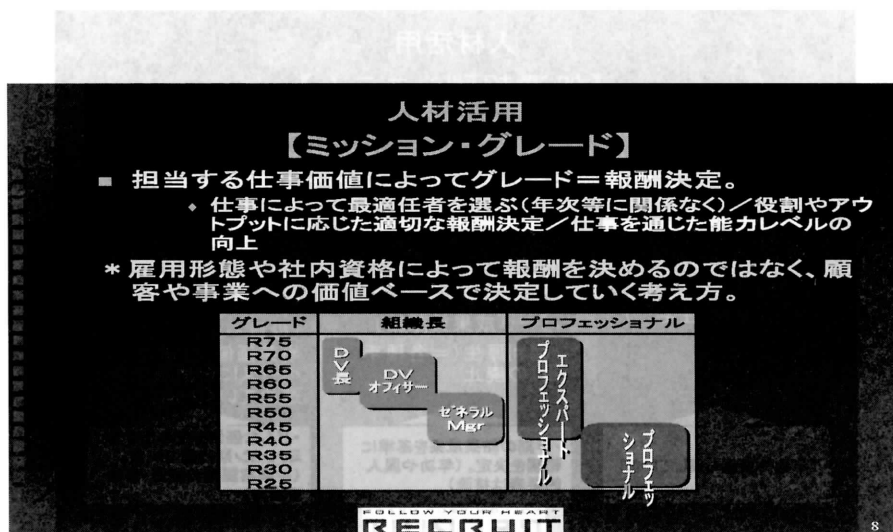
もうひとつは、「時価主義」の仕組みである。報酬は、「積み上げ式」や“対前年昇給率”式ではなく、単にその期の評価だけで決まる。例えば評価：Bが標準とすれば、Aは標準より10%高く、Sは20%高い。Cは10%低い…という仕組みなので、Cが継続していても、あるときA評価であれば、標準額よりも10%高い年収になる。過去を引きずらない敗者復活もある仕組みである。これは、逆の場合もあり、高い評価が継続していても、低い評価が一回つけば、そのときは標準よりも低い報酬になる、という緊張感がある。しかしこれは、緊張感を高めていこうという考えではなく、むしろ“一発逆転あり”という具合に受け止められ、例えば、「今回はダメだったが、次回挽回」とか「何か面白いことを仕組んでやろう」というチャレンジの方向に働いている。

●ミッション・グレード制

02年に部長層、04年に全ての社員に導入。

いわゆる職務価値型の処遇・報酬システムである。本人職務の価値に応じたグレード（ex. R30, R35…）を設定し、それを報酬のベースとしていく仕組みである。（図表4）

一般的に職務主義型の報酬システムは、「仕事・ポストに人をつける」「ポストで報酬が決まり、固定的になる」という場合もあり、成長感の欠如がデメリットとして指摘されることが多いが、リクルートの場合はそれぞれのジョブサイズを固定的に定めそこに人をあてはめる思想ではない。むしろ、「高いミッションを掲げ、それによってグレードも高まる」というチャレンジングな仕組みとしている。



図表4：ミッショングレード制

具体的には、例えば、人事部長の標準的なグレードはR60だとすると、社員や組織能力を高める能力開発プログラムを企画したり、新たな働き方の価値観を導入するなど、影響力の大きいミッションを掲げ、挑戦することを決めれば、それはR65にもR70にもなっていく。こういったGROWに向けた取り組みを自ら掲げていくことを引き出すことを大きな目的としている。

制度の導入において経営ボードで検討し、トップや事業担当の執行役員から従業員に発せられたメッセージは以下のポイントである。

- i. 顧客価値最大化の実現と変革の推進
- ii. 大胆な人材人用の推進
- iii. 個人の能力開発の強化
- iv. 個と組織のエンゲージメント

—iは、前述のように一人ひとりが自分の仕事の中でより挑戦的なテーマを持ち、顧客への提供価値を高めていくこと、そのためのイノベーションを期待している。

—iiは、これまでの資格にとらわれず、高い期待値の人材をより重要な仕事に任用していくことを実現していくことである。

—iiiは、仕事の場面で挑戦していくことによって能力開発のスピードアップを図ることである。

—ivは、個々のやりたいこと・実現したいことを自己の目的として掲げ、それと組織目標のすりあわせを行っていくことを言っている。

これらの目的のために、「ミッション・グレード制」を導入した。あえて言うならば、人件費の削減は目的としていない。従来の制度と比較して、個々には報酬の上がった者／下がった者がいるが、トータルとしてはほとんど変化がないし、制度導入による調整措置（＝制度変更で年収ダウンとなった者は2年間の調整手当を支給する）を考慮すれば人件費コストは上がっている。が、上記目的を達せられるならば、その果実はより大きいと確信している。

[能力開発プログラム]

従業員の能力開発は非常に重要である。

これは一般的な意味合いだけで言っているのではない。後述するが、リクルートでは契約社員やアルバイトも非常に多く、雇用形態の多様化が進んでいる（従業員に占める正社員の比率は4割以下である）。これらの短期雇用型の従業員には、「リクルートを卒業して、どんなキャリアを実現するか」ということが非常に重要である。また、正社員と言っても伝統的に独立や転職志向が強い（創業からの歴史が浅いこともあるが、新卒で入社し定年退職を迎えた社員はまだいない）。

個々には濃淡があるが「生涯一社」という感覚は薄く、むしろ、自分の得意や能力、志向、ライフステージなどにあわせて随時仕事を選択していくことを自分のワーク／ライフ設計として持っている

者が多い。したがって会社から提供される機会としての能力開発の位置づけは非常に大きなものになる。「どこへ行っても通用する」「どんな場面でも高い価値を実現できる」「自分のキャリア設計にあわせた能力の獲得」…などが実現すべき大きな目的になっている。

●リクルート・ビジネス・カレッジ (RBC)

—94年開校。

—年1-2回開催。

—対象は全従業員（契約社員なども含む）。

—本人の自由意思による参加。

—プログラムは多種多様。Ex. ロジカルシンキング、プロジェクトマネジメント、交渉力、マーケティング、財務、人材マネジメント…

*目的はスキルの獲得。また、現在の職種にかかわらずプログラムを選択することも可（ex. 営業職が財務を選択）

*開校初回のポスターのキャッチコピーは「リクルートの中でえらくてもしょうがなかったりして」。社内固有のスキルを学ぶのではなく、どこに行っても通用するビジネス能力の獲得を目的としている。

●プロフェッショナル・スキル研修

—各事業部・各職種において任意に開催。

—リクルートでの仕事を通じた能力を高める（ex. 営業スキル研修—STAR/FOCUS, ケーパビリティ研修）。

*仕事の成果を追求するとともに、リクルートでの業務における固有の強み—例えば顧客への高度な提案能力など—を自分のコンピテンシーとして内化していくことが目的。

●エンゲージメント・サーベイ

—職場診断サーベイ。

—個人の仕事目的と組織の事業目的の合致度の状況を確認するサーベイと、その結果を事業や職場で検討し、改善ポイントを探す。

*お仕着せの仕事ではなく、自らの仕事を通じて実現したいことやキャリア目的に近づいているのか、また、組織におけるマネジメントが適切になされているのか、職場の全員で—マネジャーから新入社員、派遣スタッフなども含め—状況を確認し、改善点があれば改善していく。

3. 成長機会の提供

会社が従業員に提供すべきことはなにか。

前述のように転職や独立も大きく視野にあるリクルートの従業員にとっては、仮に、終身雇用を保証したとしても、それは顧客のニーズにぴたりと沿ったものではないだろう。自社の風土や従業員の価値観に根ざして検討されなければならない。

リクルートでは、自社の事業特性やマネジメントの価値観に合わせて従業員への提供価値を検討してきた。

まずは、「事業マネジメント方針」、「人材マネジメント方針」から紹介する（図表5／図表6）。「事業マネジメント方針」のまず第一番目に「全ては顧客接点から」と定めている。顧客は誰か・どんな価値を提供するのか、ということをついでも真摯に問い、ニーズが変われば商品とそれに付随する業務フローや組織も再編成する。みな自分の仕事や事業に愛着とロイヤリティがあるが、それは顧客や世の中が認めてのことである。生成・変化・衰微は必ずある。

「人材マネジメント方針」の中心は「価値の源泉は人」である。顧客を創造し、価値あるサービスを実現するのは全て人である。ただし「人が提供する価値を把握」していくことも明記している。個々人についても適用される考え方で、本人がどんな価値を生み出しているのかに着目している。例えば、過去に造られた枠組みの中でメンテナンスしているだけなのか、新たにマーケットを創造しようとしているのか、財務的には前者の方が大きいですが、人の介在価値としては後者が勝る。前述のミッシュングレードにおいてもそのように格付けされる。

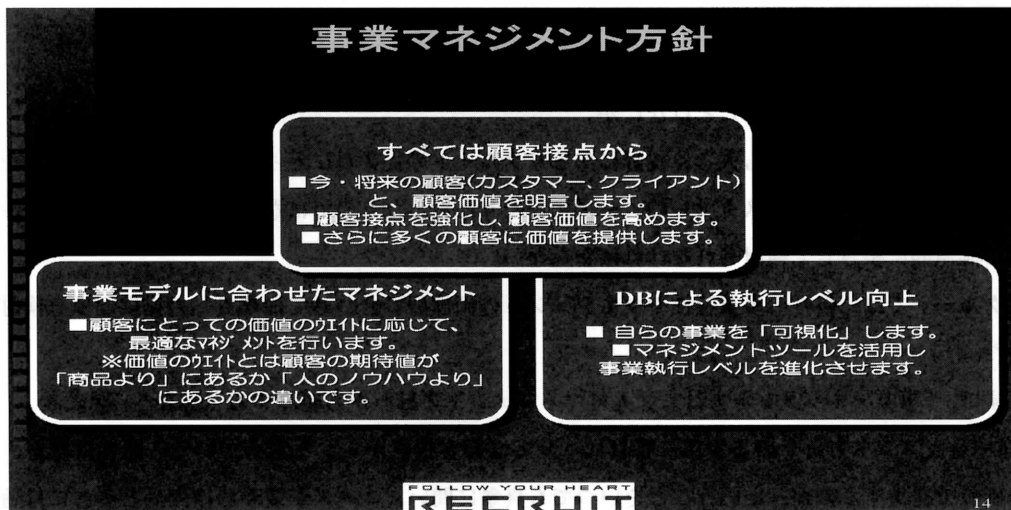
2番目には「我々は全員成長し続ける」とし、全従業員への期待を示している。リクルートの従業員としての資格を定めるとも言える－顧客価値を高めるために一定以上の成長スピードを求め、それはまた上位役割の者ほど厳しく求めている。

3番目には「成長チャンスを提供」である。これは会社から従業員への約束である。アルバイトでも契約社員でも全ての従業員に向けたもので、本人の成長の糧となる仕事機会や能力開発機会、キャリア支援のプログラムを提供することを明言している。

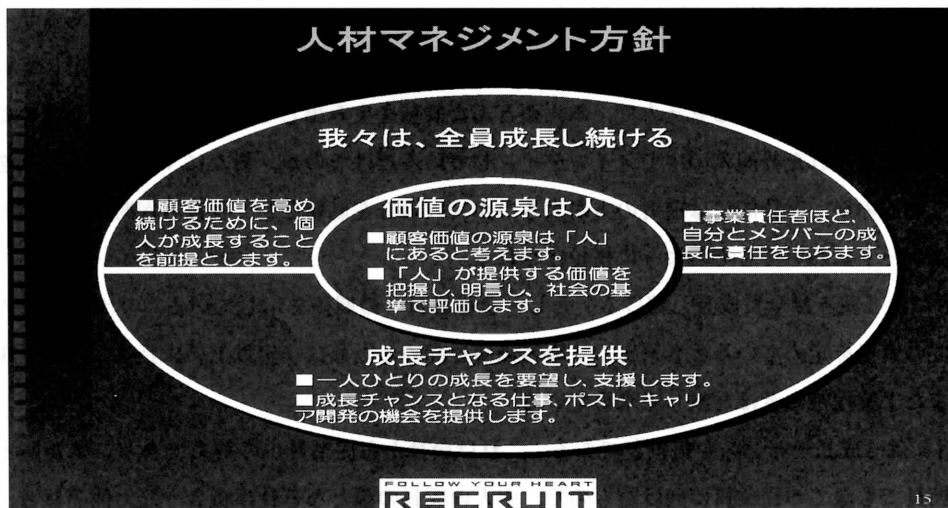
これら、「事業マネジメント方針」「人材マネジメント方針」は、人材採用の説明会の場面でも明らかにする。すなわち、終身雇用や高い給料ということは保障できない。顧客価値を高めることを第一に持ってきており、事業やサービスの変革によっては人材像も変化するからである。しかし、本人の能力に合わせた成長の機会は会社の義務として提供していく約束だ。

[仕事・ポストの提供]

本人の成長は、何よりも仕事を通じて促進される。事業部長やマネジャーは、期初に事業計画をた



図表 5：事業マネジメント方針



図表 6：人材マネジメント方針

て、3カ年の中期計画も立案していく。それを途中で修正し、ゴールに向かって最後までこだわっていく。それは事業計画だけでなく、人材育成にしても同じである。

マネジャーはメンバー一人ひとりと面談し、本人の強みと不十分な点、中期的なキャリアなどをじっくり話し合っていく。そしてそれを生かす形で次期の役割や配置、ミッションを決めていく。これらは本人の成長を念頭において検討される。ただ一人の上司の判断だけでなく、周囲のマネジャーやさらに上の事業部長などとも相談しながらである。そのために部内や事業部内の「人材開発委員

会」などが催される。

また、自組織に適切な役割やポジションがなければ他の部や事業部への異動も積極的に考えなければならぬ。

これらは例えば「ローテーション・ルール」や「キャリア・デベロップメント・プログラム」として固定されているものではない。過去にはルール化を行ったときもあったが、一人ひとりの能力状況や志向、成長スピードなどをひとつの鑄型にはめることはできず、ルールは崩壊した。しかしながらマネジャー個々の中にあるメンバー育成責任の思いは強く、また、最後には「キャリア・ウェブ」が担保している部分もある—いくら優秀であって自組織に抱え込んでも、本人の成長感が乏しくなるとは、いずれ「キャリア・ウェブ」で本人に出られてしまう。

[セカンドキャリア支援]

リクルートでは89年の「フレックス定年制度」以来、セカンドキャリアの支援については物心両面から支援のプログラムを用意している。

●89年：「フレックス定年制度」

—38歳以上で、本人が定年年齢を自由選択。

—定年＝会社都合退職金のほかにキャリア支援加算金を支給。

*自分の定年は自分で決める。キャリアチェンジを支援するために加算金を支給するという趣旨。

●98年：「OPT制度」「io制度」

—OPT：30歳以上のキャリア支援。

—キャリア支援金は1000万円。

*キャリアチェンジを支援するために加算金を支給するという趣旨。

—io：独立支援制度。

—本人が独立する場合、当初2年間はリクルートの仕事を半分／自分の仕事を半分こなし、その分の報酬（年収のだいたい1/2）を支払う。

*独立当初はあまり仕事がない。その間、従来のリクルートでの仕事を手伝ってもらう。在籍時と比べ仕事量半分・報酬半分なので、誰にも損得なし。

*OPTやフレックス定年との併用も可。

●04年：「フロンティア制度」

—従来のフレックス定年・OPTを統合。

—キャリア支援として、年収1年分を加算支給。

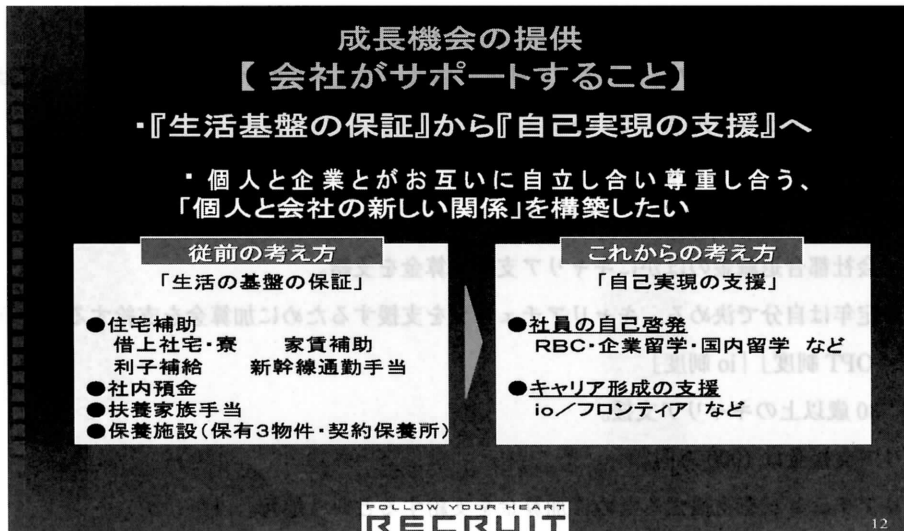
—対象は勤続6.5年以上（中途入社者は5年以上）

*フレックス定年・OPTの2段階であったものを04年に統合。

これらの仕組みは全て、本人のキャリアを支援するものである。転職や転居にかかわるコスト、独立となれば初期投資も必要、資格取得や留学あるいはそれらの勉強のため…こういったことの支援である。

[福利厚生制度の廃止]

一方では、伝統的な福利厚生制度は廃止している。寮や社宅、扶養家族手当などだ。97年に広報し、99年末に実施した。これは、会社として何をサポートするのか、逆に個人の生活設計は個人に委ねるべきではないのか、という検討からである。一点付記すると、福利厚生の廃止に伴う原資は賞与や年俸などの直接報酬に回した。



図表7：会社がサポートすること

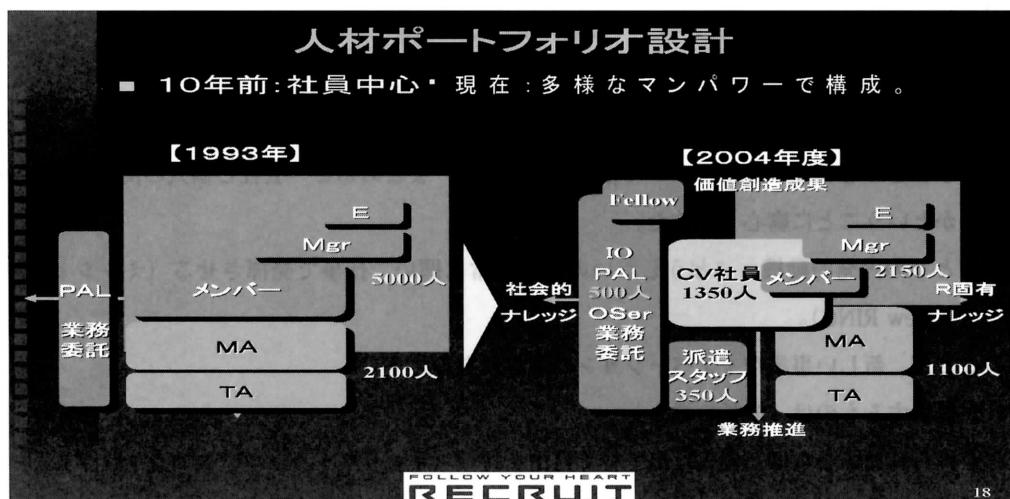
4. 事業と個人の両視点からの人材ポートフォリオ設計

人事の検討において、最も重要なものが要員のポートフォリオ設計であると考えられる。楠田式であろうと職務給であろうと、人事システムの最大のポイントは、能力／職務／報酬のバランスである。能力が高いのに難易度の低い職務にしか就けなければ本人の能力開発はかなわない。難しい職務には高い能力の人材を配置し報酬で報いなければならない。

リクルートの事業をつぶさに見た場合、例えば、1人前になるのに10年近くかかる仕事もあるし、1年程度で覚え3年もすれば飽きてしまう仕事もある。こういった仕事特性に応じて、雇用形態を用意していくというのが基本的な考え方だ。

つまり、短期で1人前になり、その後活躍期間が短い職務はできるだけ短期雇用としていく。長期にわたる自社固有のノウハウやコンピテンシーの蓄積が必要なものは長期雇用をベースとする。また、報酬水準については、それぞれ想定される人材マーケット（ex. ナショナルか地場か、職種別、長期雇用型か短期雇用型か、人材マーケット上の競争水準など）を考慮して定めている。

このような検討を加えた結果、近年では、いわゆる正社員職務はかなり減少し、短期雇用型—ex. 3年契約社員の「CV職」やアルバイト「MA・TA」—の比率が大幅に高まっている。また、人数カウントはできないが、自社固有のコンピテンシーを有しない事務業務など—ex. 人事給与計算など—は業務ごとアウトソーシングしている。これは、従事している従業員の人材マーケット上の競争力を考慮してのことである。例えばリクルートで給与計算に10年従事したとしてもマーケットでの競争優位性は本人に備わらない（図表8）。



図表8：人材ポートフォリオ設計

図表8の中で、リクルート固有の雇用形態について説明する。

[CV職] (キャリア・ビュー)

- 2000年導入。
- 3年契約 (1年契約×3年)。
- 営業職・編集職のみで導入。
- *比較的短期間であるが、リクルートで仕事を覚え、人脈を形成し、次のキャリア (転職・独立) の準備とする。
- *リクルートで最もマーケット競争力のあるコア職務、つまり営業と編集のみで導入。アシスタン

トなど、競争力の低い職務への導入は不可＝本人のキャリア形成を最優先。

*職種、事業、勤務地は、自分のキャリアプランにあわせて本人選択。

[PAL](パル)

—いわゆる業務委託型の契約営業職。

—担当クライアントへの提案営業を行い、その業務成果によって報酬決定。

*例えば、『じゃらん』誌の伊豆や軽井沢などでのホテル旅館への営業など、自分の時間の中での仕事。

これらに見るように、雇用形態や契約形態を複数用意し、本人の志向やライフスタイルと会社の期待値とのマッチングを図っている。また、いずれの場合でも、その仕事を通じて本人の成長がかなうことに留意しており、“人材の使い捨て”は厳に慎むよう配慮する。

5. まとめ：人材マネジメント・ポリシー

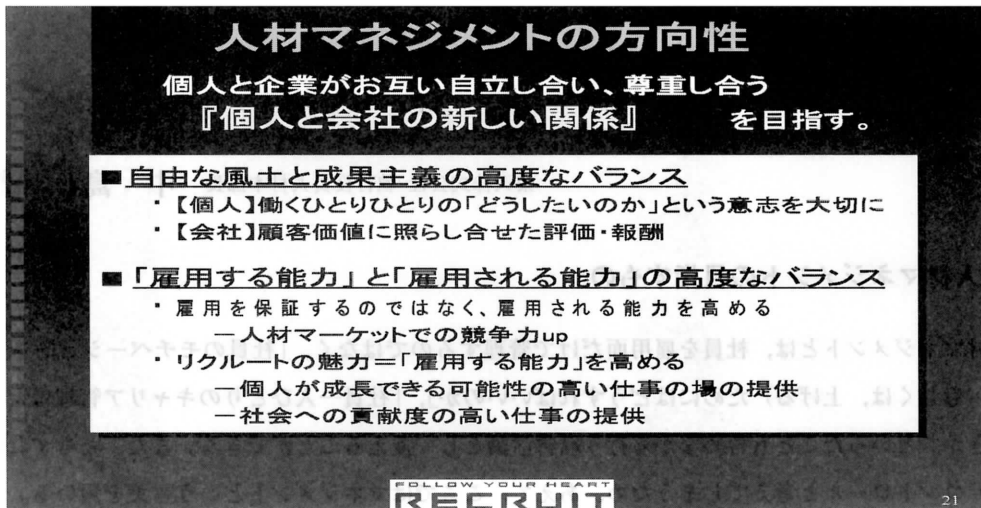
以上、さまざまな制度や運用について紹介してきたが、まとめると“会社と個人の関係”をいかに設計するかということに腐心してきた。

- 一人ひとりの内発的動機＝“どうしたいのか”を常に問い、仕事で発揮させる（ミッション・グレード/New RING）。
- そのことが、新しい事業やイノベーションの源泉になる。
- 会社が提供するものは「成長の機会」。
- それが得られないならば、個人は出て行く自由を持つ（キャリア・ウェブ/フロンティア）。
- 事業部長や会社にとっては、これは、事業を執行する良い意味での緊張感。
- 個人側にも「成長」が求められる。成長が見られなければ、高い役割やグレード、報酬に就けない。一方で成長スピードが速ければ年次などにとらわれず責任あるポジションにどしどし就けていく。

これらのことを実現し、従業員にとって魅力ある会社/人材マーケットで競争力のある従業員、という双方をゴールにおいている。

最後に蛇足ながら、リクルートへの理解を深めていただくため、筆者からいくつかの補足をしていきたい。

*風土：これまで述べた制度などを見ると、きわめてドライな風土をイメージされるかもしれないが、「制度はドライ/人は浪花節」という風土である。マネジャーはメンバー一人ひとりの幸せや生活などを大変気にかけている。



図表9：人材マネジメントの方向性

*マネジメント：実は人事制度はかなりシンプルになっている。他社の人事部の方からしたら“手抜き”に見えるほどだと思う。「制度はシンプルに／マネジャーが全部理解して使いこなすことが大事」という考え方である。シンプルでスキームの多い制度だから、マネジャーが自分で判断し、事業経営ツールとして使いこなすことを期待している。そういう意味では「人事制度はマネジメント・ツール」という意味合いは社内ではっきりさせている。

*本論では全社的に包括して述べたが、事業構造などによって、かなりマネジメントの勘所に差異がある。したがって人事制度の運用においても、事業部によってやり方に差異があることを付言する。