

公開用

# 人事制度の概要

2012年12月21日

キヤノン株式会社

# キヤノン役割給制度の全体像

## ～ 役割と成果重視の報酬制度～

人事アセスメント制度

経営戦略

部門目標

個人の役割

役割

役割

役割

役割 = 職務 + 職責

人

配置・昇進

育成・成果

賃金制度

〔月例賃金〕  
〔昇給・賞与〕

役割

役割の遂行

成果

役割等級制度

人事評価制度

# 一般者役割等級 Job Grade Band

賃  
金

G : Grade  
T : Training &  
Tentative

育成等級終了時  
アセスメント  
(SAT-T)

育成等級  
T

G 2 試験  
(SAT- )

G 3 試験  
(SAT- )

G 4 アセスメント  
(SAT- )

《育成等級の期間》

入社時教育歴	給与年齢	適用期間
大学院(修士課程)	24歳の12月末まで	9ヵ月
大学	24歳の12月末まで	2年9ヵ月
高専・短大	21歳の12月末まで	1年9ヵ月
高校	19歳の12月末まで	1年9ヵ月

役割

# 賃金の構成

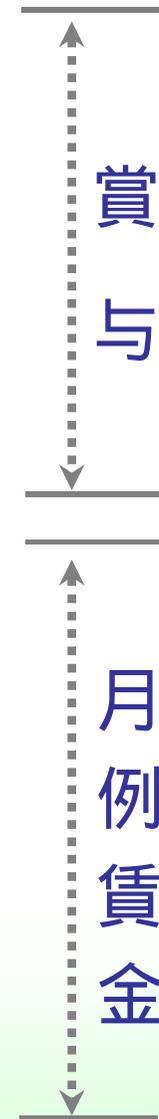
《賃金決定要素》



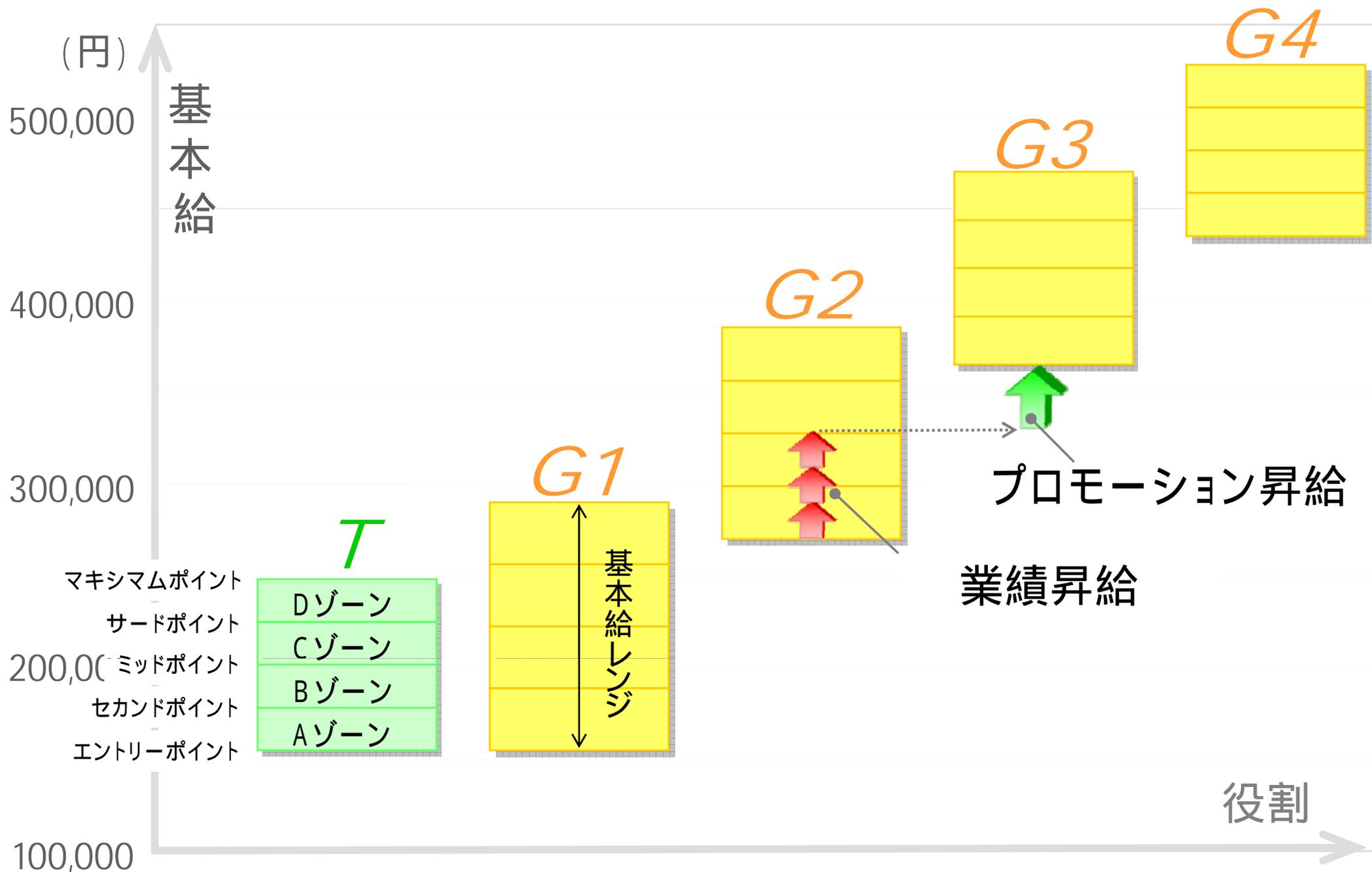
《支給項目》



《支給形態》

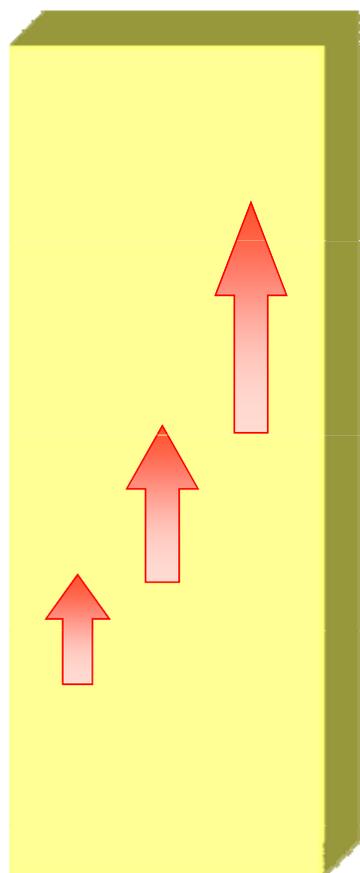


# 基本給レンジと昇給



# 業績昇給額

《支給基準》 等級・人事評価に基づき決定



基本給レンジ

(単位:円)

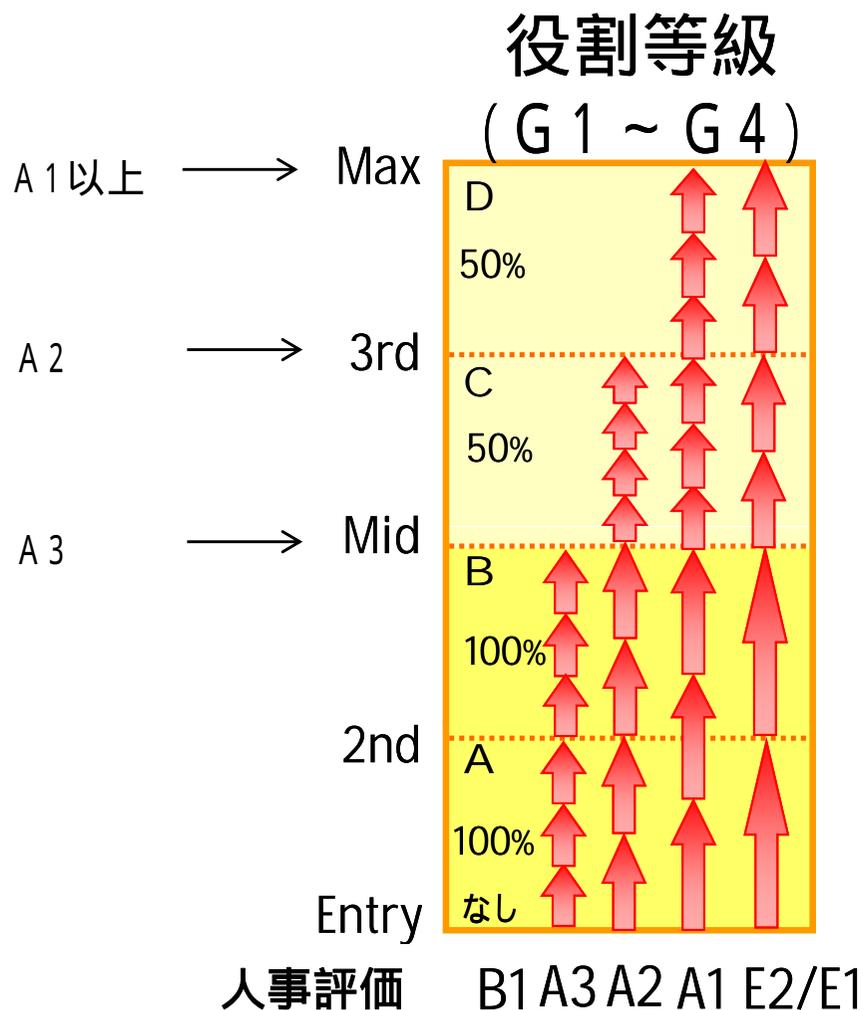
人事評価	E1・E2	A1	A2	A3	B1・B2
G4	190%	~	-	~	0%
G3	180%	~	-	~	0%
G2	170%	~	-	~	0%
G1	160%	~	-	~	0%
T	150%	~	-	~	0%

昇給額の幅は、A2評価の昇給額に対する比率  
E1とE2、B1とB2は同額

# 業績昇給の仕組み

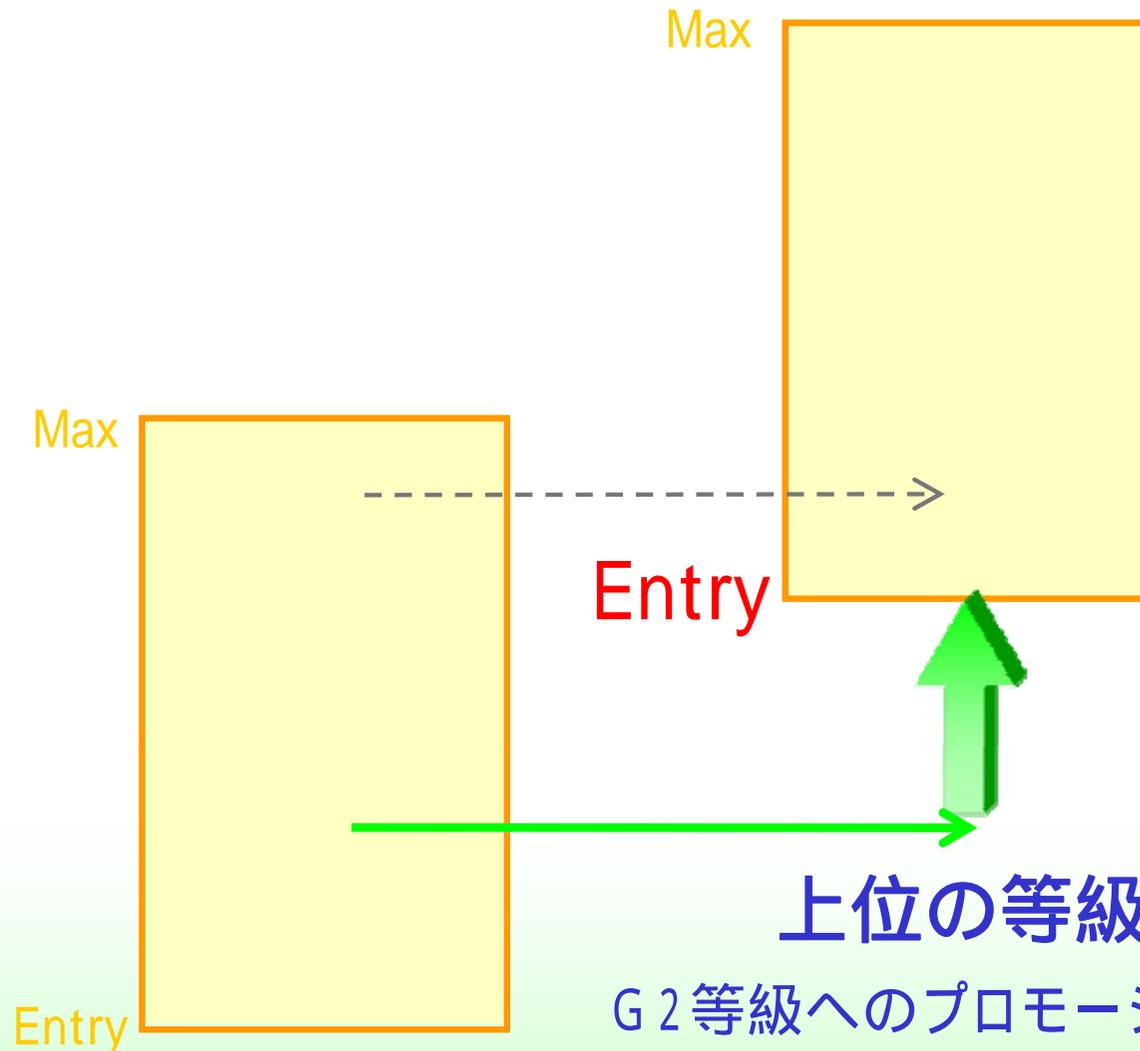
- ・毎年1月1日付で実施
- ・金額は前年度の仕事の成果に対する評価(人事評価)で決定
- ・G1からG4では人事評価ランクに応じて昇給の上限が定められる

(イメージ図)



# プロモーション昇給の仕組み

上位の等級に就く場合(プロモーション)に実施  
上位等級のエントリーポイントまで昇給



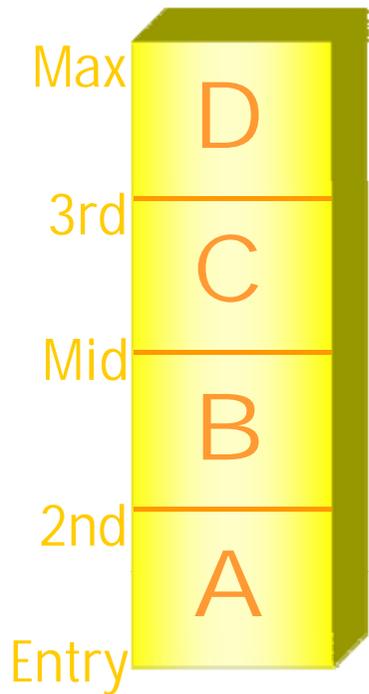
上位の等級のEntry Pointまで昇給

G 2等級へのプロモーション昇給に上限額(18,000円)を設定  
(上限額を超える場合は、翌年に繰越昇給を実施)

# 賞 与 基 本 額

《支給基準》 役割等級・基本給ゾーンに基づき決定

年間(単位:円)



ゾーン	Dゾーン	Cゾーン	Bゾーン	Aゾーン
G4	-	-	-	-
G3	-	-	-	-
G2	-	-	-	-
G1	-	-	-	-
T	-	-	-	-

# 賞与個人業績加算額

《支給基準》 役割等級・人事評価に基づき決定

年間(単位:円)

ゾーン	E1	E2	A1	A2	A3	B1	B2
G4	230%	~	~	-	~	~	0%
G3	230%	~	~	-	~	~	0%
G2	230%	~	~	-	~	~	0%
G1	230%	~	~	-	~	~	0%
T	180%	~	~	-	~	~	0%

加算額の幅は、A2評価の加算額に対する比率  
E2とA1、A3とB1はそれぞれ金額が異なる

# 賞与会社業績加算額

## 《支給基準》

当年度のキヤノン単体の経常利益の水準により等級ごとに決定  
ただし、経常利益が2,000億円に達しない場合は支給しない。  
また経常利益が5,500億円時に支給する額を上限とする。

年間(単位:円)

経常利益	上限 5,500億円	~	下限 2,000億円
G 4	-	~	-
G 3	-	~	-
G 2	-	~	-
G 1	-	~	-
T	-	~	-

会社業績中位時の場合

B2評価の場合は減額して支給、D評価の場合には支給しない



# 人事評価要素と評価項目

《評価要素》

《評価項目》

役割達成度

アウトプット

仕事の量と質

プロセス

仕事の進め方

行動

仕事をする個人としての行動

組織人としての行動

社会人としての行動

グローバル・エクセレント  
カンパニーの社員として  
期待される基準



「個人として確定した役割しかやらない」といった状況に陥らないように、組織活動・チームワーク・全体最適・長期的貢献といった側面を「行動」という項目で評価する

# 評価決定の考え方

～役割達成度：アウトプット～

分類	評価項目	T	G 1	G 2	G 3	G 4
アウトプットの量	期限	業務を期限通りに完遂した				
	効率	迅速に業務を遂行し、期待される業務量を必要最低限の時間で遂行した				
アウトプットの質	正確性	業務遂行の結果は正確かつ信頼度の高いものであった				
	改善・革新	業務遂行の結果に改善が見られた	業務遂行の結果に高度な改善が見られた	業務遂行の結果に革新性が見られた		
	判断 (G 4・G 3のみ)	-			自分の裁量の中で行った行為や結果が費用対効果、全体最適、中長期的の観点から正しかった	

# 評価決定の考え方

## ～ 役割達成度：プロセス～

評価項目	T	G 1	G 2	G 3	G 4
PDCAサイクル (Plan:計画) (Do:実施) (Check:検証) (Action:改善)	PDCAサイクルに基づき業務を遂行した			綿密に仮説を立て、PDCAサイクルに基づき業務を遂行した	
報告・連絡・相談	ポイントをつかんだ報告・連絡・相談をタイミングよく行った				
リソースの活用	限られた時間を効率的に活用した			与えられたリソースを効率的に活用した	
関連部門との折衝	関連部門との情報交換や調整を円滑に行った	関連部門との折衝を効果的に 行った		関連部門との折衝・交渉を効果的に行った	関連部門との交渉において相手を十分に納得させ、良好な協力関係を築いた
部下・後輩育成	後輩の職務遂行における指導を行った			後輩の育成を意識した日常の指導を行った	部下(後輩)育成を意識した日常の指導を行った

# 評価決定の考え方

## ～仕事をする個人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"><li>・困難な課題を自ら発見し、その解決策を進んで提案しているか</li><li>・困難な状況に直面しても、逃げることなく、最後まであきらめずに責任をもって行動しているか</li></ul>	当事者意識
<ul style="list-style-type: none"><li>・進取の気性(自ら切り拓く気概)をもって職務に当たっているか</li><li>・未知な分野にも臆することなく、積極的に挑戦しているか</li></ul>	進取の気性
<ul style="list-style-type: none"><li>・全社方針・目標、組織目標を踏まえ、自分自身の役割(職務+職責)を正しく理解し、意欲的に取り組んでいるか</li><li>・新たな役割を前向きに引き受けているか</li></ul>	役割認識
<ul style="list-style-type: none"><li>・自己啓発(職務遂行能力・知識の習得)を積極的に行っているか</li></ul>	向上心
<ul style="list-style-type: none"><li>・場をわきまえた、冷静かつ論理的な発言を積極的に行っているか</li></ul>	論理性
<ul style="list-style-type: none"><li>・変化を受け入れ、革新活動に積極的に取り組んでいるか</li></ul>	変革への対応

# 評価決定の考え方

## ～ 組織人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・部分最適ではなく、全体最適を考えて行動しているか</li> <li>・短期的な利益だけではなく、中長期的な貢献を考えて行動しているか</li> <li>・感謝の気持ちを忘れずに、職場における円滑なコミュニケーションをとっているか</li> <li>・一人よがりになることなく、集団におけるバランス感覚を持っているか</li> <li>・所属部門内のみならず部門外の人からも信頼を得ているか</li> <li>・建設的かつ前向きな発言で、チームの士気を上げようとしているか</li> <li>・職場の状況に目を配り、細やかな気遣い・気配りができているか</li> <li>・組織の他のメンバーに積極的に協力しているか</li> <li>・組織運営に必要な、職務以外の役目を積極的に担っているか</li> <li>・実力主義の精神に基づき、クリーンでフェアな競争をしているか</li> </ul>	チームワーク
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標を共有し、その達成に向けて自らが中心となって行動しているか</li> <li>・組織目標達成のために、周囲の協力を引き出しているか</li> </ul>	リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・他者の意見に、謙虚な気持ちで素直に耳を傾け受け入れているか</li> </ul>	傾聴力

# 評価決定の考え方

## ～ 社会人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"><li>・社会人として良識ある身だしなみであるか</li><li>・コミュニケーションの基本である挨拶をしているか</li><li>・時間の大切さを理解し、時間厳守で行動しているか</li><li>・言葉遣いや態度が社会人として適切であるか</li><li>・自分自身を律し、公私を区別した行動をとっているか</li><li>・会社や職場のルール(5S等)を守り、職場の範となっているか</li></ul>	社会人としてのマナー
<ul style="list-style-type: none"><li>・コンプライアンス精神のもと自らが違法行為を行わないと同時に、社内において他者の違法行為を正しているか</li><li>・環境経営を理解し、環境負荷軽減(廃棄物分別や紙節約、省エネ活動等)を自ら率先して行い周囲にも働きかけているか</li><li>・顧客・取引先・株主・地域住民などのステークホルダーを常に意識し、企業の価値を高める行動をしているか</li><li>・自分と異なる価値観を受け入れ、尊重しているか</li></ul>	社会的責任
<ul style="list-style-type: none"><li>・物事に対して常に真摯に対応しているか</li><li>・相手の気持ちを思いやり、上司・同僚・後輩に接しているか</li><li>・自らに非がある場合は素直に認め、正しい行動につなげているか</li></ul>	誠実性

# 評価ポイント

## 役割達成度評価ポイント

評価ポイント	評価基準
5	期待をはるかに上回っていた
4	期待以上にできていた
3	期待どおりにできていた
2	期待をやや下回っていた
1	期待を大きく下回っていた

## 行動評価ポイント

評価ポイント	評価基準
4	常に自発的に行動しており、周囲にその影響を与えている
3	常に自発的に行動している
2	時には行動している
1	行動していないことが多い、または逆の行動が一部見られる

# 人事評価プロセス

自己評価

上司評価

\* 課長および課長代理・  
職場長が実施

人事評価  
マトリクス作成

評価ランク決定

フィードバック



課長が部下の  
「役割達成度」  
「行動」を評価

部長が課長を集め  
「役割達成度」及び  
「行動」評価を個別  
に確認し、マトリクス  
上の位置を決定

センターまたは本部  
単位で、マトリクス  
に基づき相対分布を行  
い、評価ランクを決定

マトリクス上の  
位置と評価ラン  
クをフィード  
バック

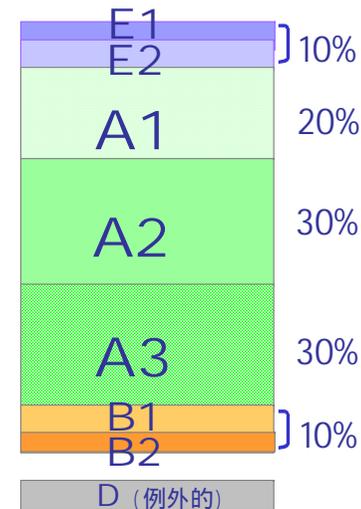
社員コード					氏名					職務名称					等級					所属				
012345					下丸子 太郎					開発スタッフ2					G2					開発第一課				
1. アウトプット																								
アウトプット評価		期限	効率	正確性	改善	判断	メモ(ストレッチか否か・具体的事実等)																	
課業		-	-	2	2	-																		
課業		3	3	-	-	-																		
課業		-	-	3	2	-																		
アウトプット総合評価		4	3	2	2	-	アウトプット計		11	..... A														
アウトプット総合コメント																								
2. プロセス																								
プロセス総合評価		プロセス	標準	対応	改善	判断	メモ(ストレッチか否か・具体的事実等)																	
プロセス総合評価		3	3	2	4	2	プロセス計		14	..... B														
プロセス総合コメント																								
役割達成度合計ポイント(A+B)																		25						

人事評価シート



		行動		優
優 役割達成度	10%	綾瀬花子	宇野	カテゴリ-1
	20%	柳町花子	玉川文雄	カテゴリ-2
	30%	平塚良子	阿貝太郎 大分猛	カテゴリ-3
	30%	平間吾郎	光機智子 取手一郎	カテゴリ-4
	10%	下丸子太郎	長浜賢治	

人事評価マトリクス



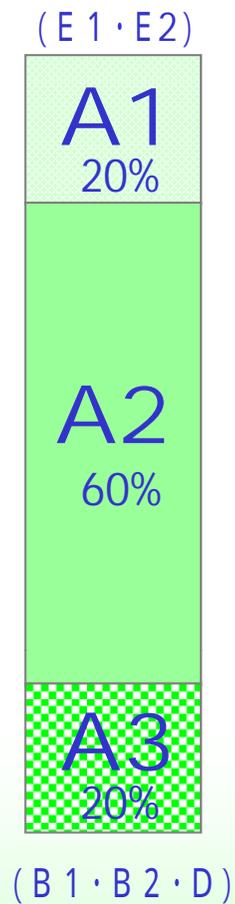
		行動	
役割達成度	E1 E2		
	A1		★
	A2		
	A3		
	B1 B2		
D (例外的)			

# 人事評価マトリクス

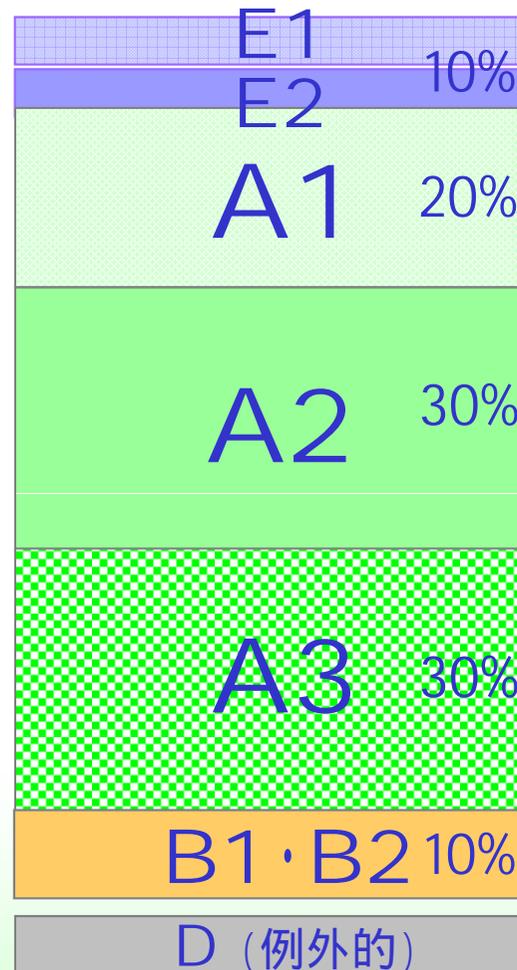


# 人 事 評 価 ラ ン ク

## 【T等級】



## 【G1 ~ G4等級】



\* 分布実績も  
左図通り

# 2001年からの人事制度改革の目指したもの

役割給制度

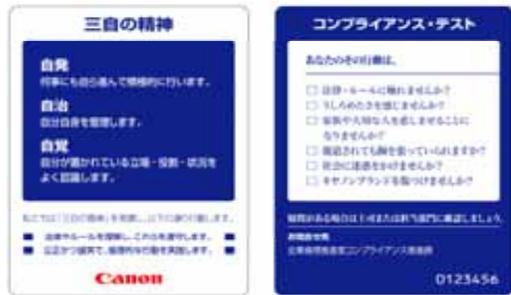
自律した強い個人

三自の精神をはじめとした企業理念の再浸透

企業理念は普遍

# 人事制度改革と組織・社員の意識改革はセット

## コンプライアンスカード



## 行動指針

(三自の精神・実力主義・国際人主義・新家族主義・健康第一主義の解説)



## ルール&マナーブック



グローバルな競争に打ち勝てる「自律した強い個人」を育成し、会社を発展させる



グローバルエクセレントカンパニーの社員として期待される「行動」を定義し、顕在化された行動によって評価する



# 評価者研修・被評価者研修

