

東京ガス人事評価制度の概要

～2013年4月新制度導入内容～

2013年8月21日

執行役員人事部長

傳 清忠

目次

0. 都市ガス事業と東京ガスの現況

I. 貢献タイプ別人事制度(2013年4月導入)

II. 人事処遇制度

III. 人事考課制度

IV. 人材育成制度

東京ガスの概要

- ・事業内容
ガスの製造・供給および販売／ガス機器の製作・販売およびこれに関連する工事／ガス工事／エネルギーサービス／電気供給事業
- ・創立
1885(明治18)年10月1日
- ・資本金
1,418億円44百万円
- ・社員数(単体)
8,211人(2013年4月現在)
- ・売上高(単体)
17,142億円(2013年3月期)
- ・ガス販売量
14,201百万m³(2013年3月期)
- ・供給区域
東京都および神奈川、埼玉、千葉、茨城、栃木、群馬、各県の主要都市
- ・お客さま数
10,678千件(2013年3月末現在)

都市ガス事業における東京ガスの位置づけ

■全国の都市ガス事業者数と需要家件数(2012年度)

・都市ガス事業者数 ⇒ 209事業者

・需要家件数 ⇒ 29,229千件

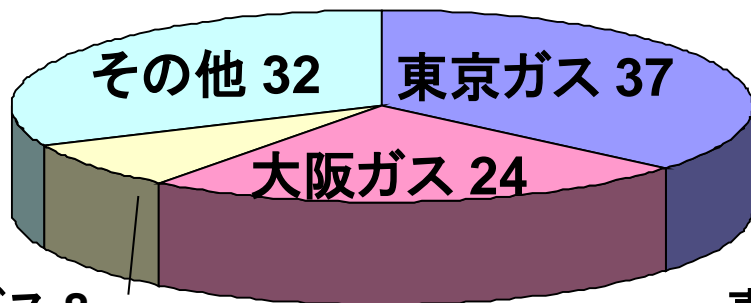
(家庭用:27,588千件、商業用:1,278千件、工業用64千件、その他300件)

・ガス販売量 ⇒ 36,323百万m³

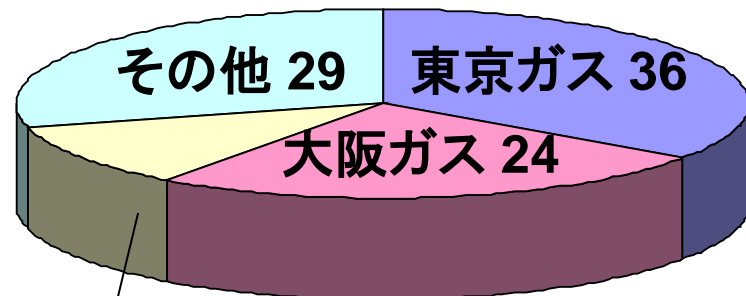
(家庭用:27.0%、商業用:12.4%、工業用52.4%、その他8.2%)

■大手3事業者の需要家件数・販売量の全国シェア(%)

<需要家件数>

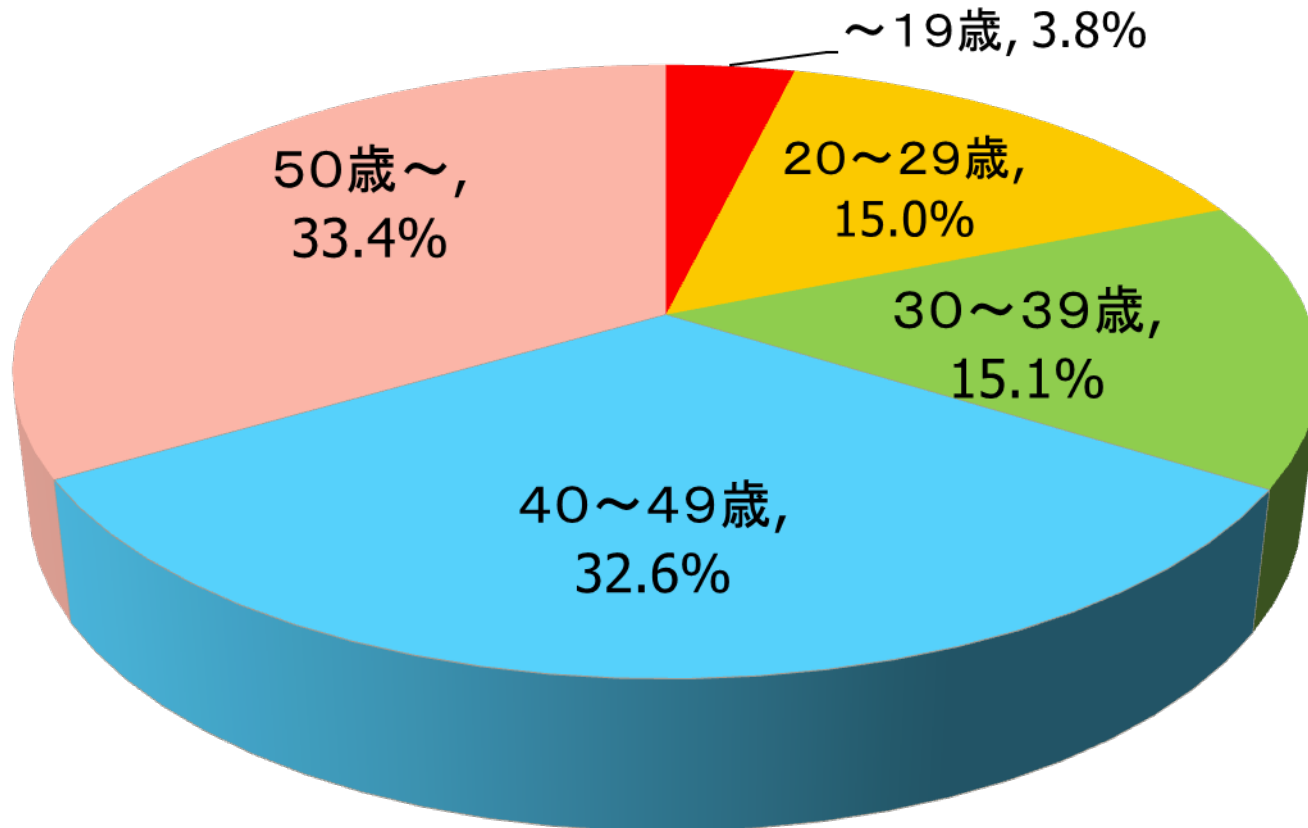


<販売量>



出所:日本ガス協会

東京ガスの社員年代別人員構成



平均年齢 43.2歳
勤続年数 22.4年

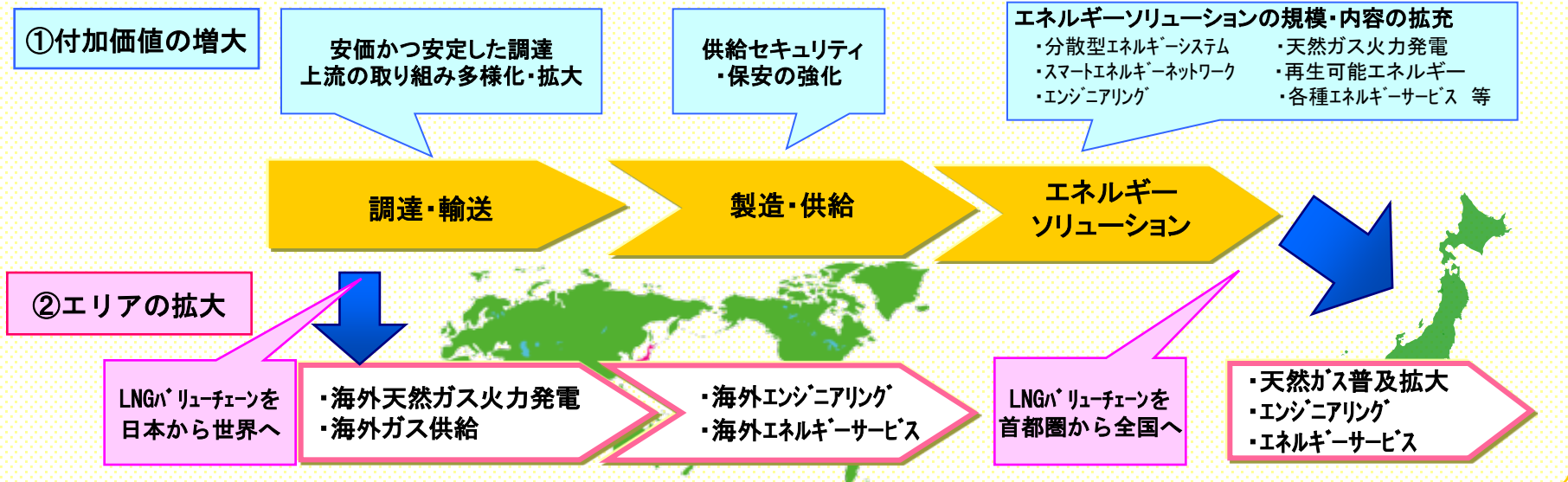
(2013年4月1日現在)

東京ガスグループの将来像 ~LNGバリューチェーンの高度化~

・LNGの調達から、輸送、都市ガスの製造、供給、エネルギーソリューションの提供と続く、一連の事業活動を実施。今後も、**更なるLNGバリューチェーンの高度化**を目指す。

- (1) LNGバリューチェーンを通じて提供する付加価値の増大
- (2) LNGバリューチェーンを展開するエリアの拡大

「LNGバリューチェーンの高度化」イメージ



I . 貢献タイプ別人事制度

貢献タイプ別人事制度

【2013年4月導入】

3つの貢献タイプ【エキスパート〔EX〕、ジェネラル〔GE〕、ビジネス・フェロー〔BF〕】に分けて、採用、育成、配置、評価を実施。

<貢献タイプ別人事制度のポイント>

- ①貢献タイプ別に会社が期待する役割を明示
- ②貢献タイプ別の役割資格基準・役割発揮度評価着眼点を策定
- ③一人ひとりの能力の伸長・発揮度合いを

多面的かつ積極的に評価

貢献タイプ別の期待役割

＜エキスパート(EX)＞一定の領域の中で得た技能・技術・知識や人望を活かし、東京ガスグループの現場業務やサポート業務を推進することを期待。

* 領域(6) = 生産、供給、営業、技術開発、IT、業務サポート

＜ジェネラル(GE)＞様々な業務経験で得た技能・技術・知識・人脈をもとに、全体最適の視点から東京ガスグループの事業を推進することを期待。(領域や専門分野の設定はなし)

＜ビジネス・フェロー(BF)＞一定の専門分野の中で、会社が必要とする高度な技能・技術・知識・人脈によって、東京ガスグループのソリューションやイノベーション機能を向上させることを期待。

* 専門分野(10)

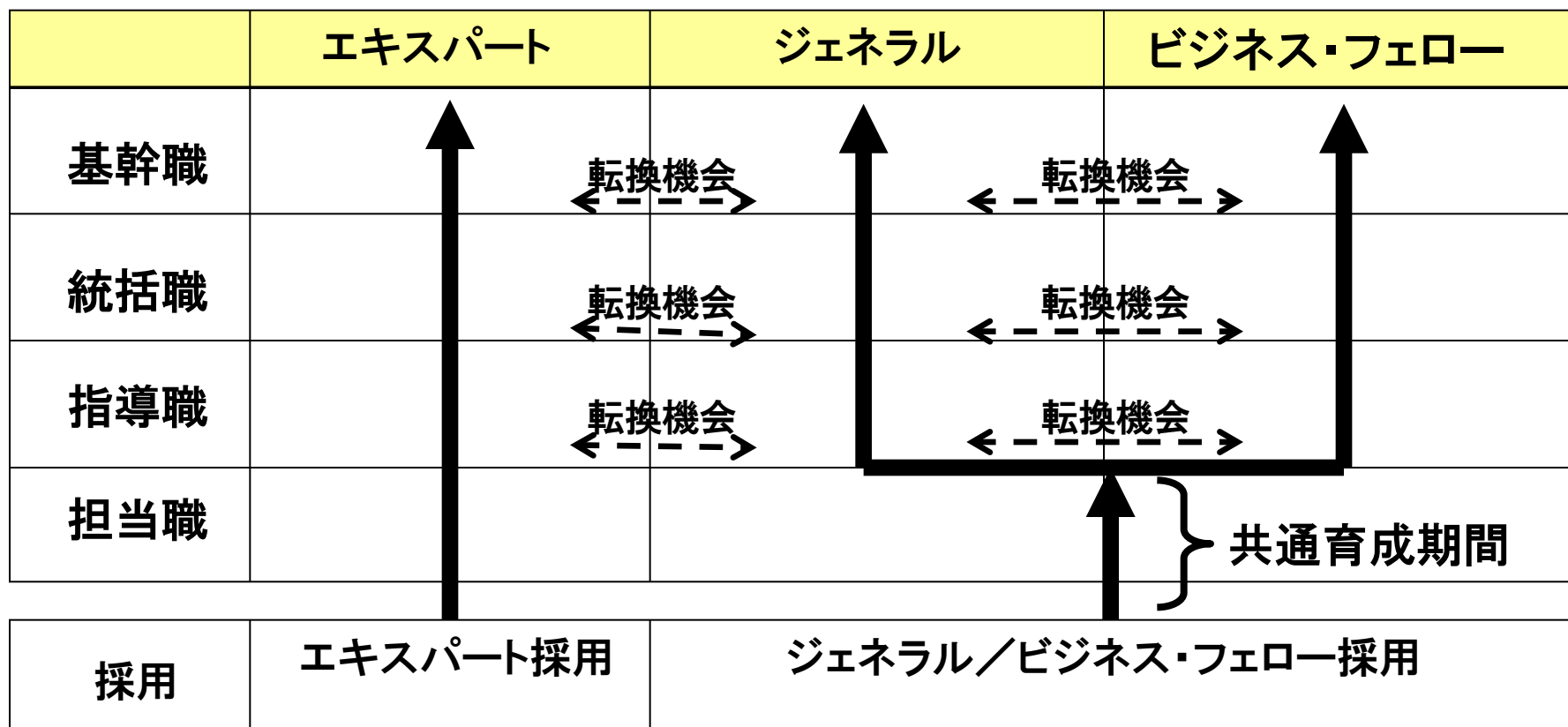
基盤技術、生産・設備エンジニアリング、導管エンジニアリング、リビング分野エンジニアリング、産業・業務用エンジニアリング、電力エンジニアリング、情報システム、法務、財務・決算・税務、知的財産

貢献タイプの概要

| | エキスパート | ジェネラル | ビジネス・フェロー |
|-------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| 主な職場 | 特定業務領域の 現場中心 | 様々な部門の 現場・本社 | 専門分野に 関わる現場・本社 |
| ローテーションの 期間 | 比較的長い期間 (目安5～6年) | 短い期間 (目安3～4年) | 長い期間 (目安6～7年) |
| 業績考課 | 貢献タイプ共通で実施 | | |
| 能力考課 (役割発揮度評価) | 貢献タイプ別に実施 | | |
| 人事処遇制度 | 資格体系、給与・賞与体系は貢献タイプ共通に設定 | | |
| 採用 | エキスパートとジェネラル／ビジネス・フェローの2区分で採用 | | |
| 育成 | 貢献タイプ別に異なる体系で実施 | | |

貢献タイプの転換

- ・貢献タイプの転換機会を設定。但し、時期・回数等の制限あり。
- ・ジェネラル／ビジネス・フェローは、共通育成期間終了後にタイプを設定。



Ⅱ.人事処遇制度

役割資格制度

・『役割区分・資格』

個人の成長・組織貢献段階を 5 つの「役割区分」と14の「資格」で区分。

・『等級』

「等級」を役割区分別に設定。
(幹部職除く)

| 役割区分 | 資格 | 等級 |
|------|----|------|
| 幹部職 | 1 | |
| | 2 | |
| | 3 | |
| 基幹職 | — | 1～19 |
| 統括職 | 1 | 1～20 |
| | 2 | |
| 指導職 | 1 | 1～20 |
| | 2 | |
| | 3 | |
| 担当職 | 1 | 1～57 |
| | 2 | |
| | 3 | |
| | 4 | |
| | 5 | |

役割資格基準

- 組織成果の最大化のために、貢献タイプ別・役割区分別に会社が期待する役割を示す。
- 社員にとっては、仕事をする上で各々が成長の目標とするべき基準。
- 役割区分別に 2つに分けて定義。
 - ①「貢献タイプ共通に期待される役割」(＝**職場運営・人材育成・チャレンジ**)
 - ②「貢献タイプ別に期待される役割」(＝**組織成果・業務遂行**)

役割資格基準の具体例

＜エキスパート・指導職の例＞

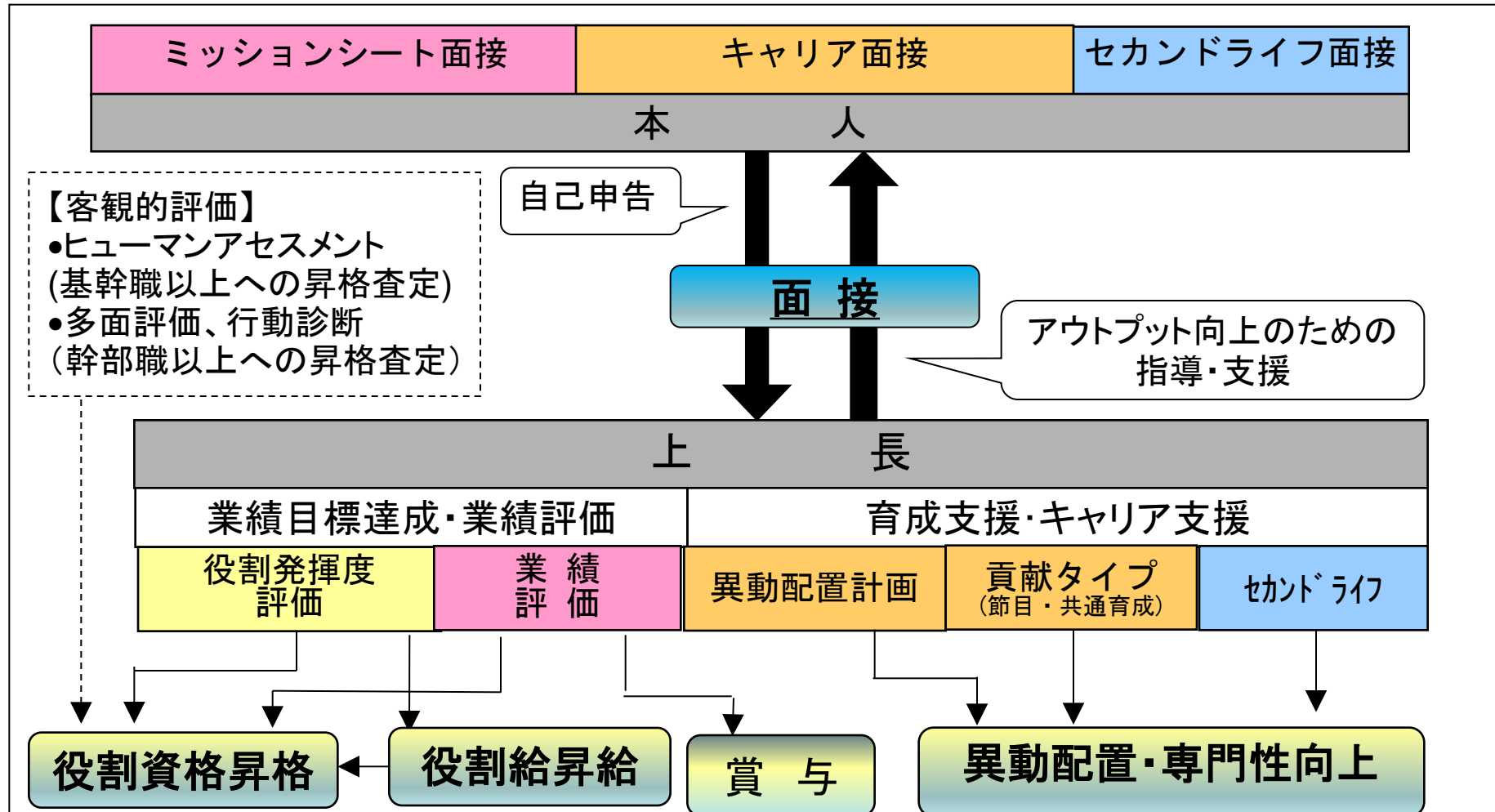
| 役割資格基準 | | |
|----------|---|---|
| 組織での位置付け | 実務の自立的推進役として、現場においてはチームリーダーやそれを補佐する立場、本社組織ではグループマネージャーやチームリーダーを補佐する立場で、部下・後輩を指導・育成しながら業務を完遂する | |
| タイプ別 | 組織成果 | <ul style="list-style-type: none"> ・現場・職場のリーダーまたは補佐役として、人へのこだわりを持ち、周囲の信頼をもとに東京ガスグループの現場力を強化し、現場・職場の一体化に取り組む ・現場・職場で自ら培った技能・技術・知識を部下・後輩にわかりやすく伝承する |
| | 業務遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ・特定領域内の複数業務や関連領域において、経験に基づいた知識と高度な技能 ・技術を活用する ・現場・職場で発生する様々な問題に対し、自ら解決策を設定し、実践する |
| 共通 | 職場運営 | <ul style="list-style-type: none"> ・業績向上に向けて所属組織の目標を部下・後輩と共有し、チームワークの向上に努め、周囲に働きかけをする |
| | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・所属組織の目標達成や業績向上に向けて、部下・後輩、東京ガスグループメンバーに働きかけ、担当業務における高い技能・技術・知識を活かし、積極的に指導・育成を行う |
| | チャレンジ | <ul style="list-style-type: none"> ・競争環境の変化、お客さまや社会のニーズ・価値観の多様化に伴う組織・業務の変化に対して、柔軟に適応し、現場・職場の実務の推進役として、未経験なことでも挑戦し続ける |

Ⅲ. 人事考課制度

人事考課制度の全体像

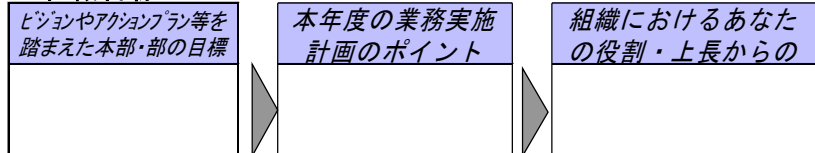
【目的】①「育成」 ②「異動配置」 ③「昇級(=昇給)・賞与・昇格査定」

【基本的な考え方】 自己申告に基づく、本人と上長の話し合い『面接』を重視。



(参考) ミッションシート面接 イメージ

■ 組織目標



| 上期 進捗状況 | | 年度末 | 自己評価 | 貢献度 | 年度末上長からのアドバイス/所見 | | 貢献度 | |
|----------------|--|-------|-------|------|-------------------|--|-----|----|
| 年 月 日 | | 年 月 日 | 年 月 日 | 自己評価 | 年 月 日 | | 1次 | 2次 |
| <自己評価・本人記入> | | | | 5 | <必要に応じ関係各所の意見を加味> | | 5 | 5 |
| | | | | 4 | | | 4 | 4 |
| | | | | 3 | | | 3 | 3 |
| <上長のコメント/上長記入> | | | | 2 | | | 2 | 2 |
| | | | | 1 | | | 1 | 1 |

■ 個人目標

| 仕事の目標と成果 | | | | | | | | | |
|-------------------|--|------|--------|-------------------------------|----------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| 業務遂行目標 | | ウエイト | チャレンジ度 | 上期 進捗状況 | 年度末 自己評価 | 達成度 | 年度末 上長からのアドバイス/所見 | 達成度 | |
| 作成 年 月 日、修正 年 月 日 | | | | 年 月 日 | 年 月 日 | 自己評価 | 年 月 日 | 1次 | 2次 |
| 1 | | % | | <自己評価・本人記入> <上長のコメント/上長記入> | | 5 4 3 2 1 | <必要に応じ関係各所の意見を加味> | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 |
| 2 | | % | | <自己評価・本人記入> <上長のコメント/上長記入> | | 5 4 3 2 1 | <必要に応じ関係各所の意見を加味> | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 |

人材育成、後輩支援、技能伝承のウエイトは主幹職・指導職は20～30%、担当職は10%とし、1年間の指導計画を実施順に記入。

| | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------------------|---|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 人材育成・ 技能伝承 | <部下育成・後輩支援・技能伝承をいつどのようにするかの計画を記入> | % | | <上期末自己評価・実施済み内容を記入> <上長のコメント/上長記入> | <年度末自己評価：実施済み内容> | 5 4 3 2 1 | <必要に応じ関係各所の意見を加味> | 5 4 3 2 1 | 5 4 3 2 1 |
|--------------------|-----------------------------------|---|--|---------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|

100%

チャレンジ度 A; 極めて意欲的 B; 意欲的 C 達成度 5; 目標を大幅に上回った 4; 目標を上回った 3; 目標を達成した 2; 目標を下回った 1; 目標を大幅に下回った

| 付加業績 (目標化困難な業務、設定した目標以外の業務における貢献等) | |
|------------------------------------|------|
| 本人申告 | 上長所見 |
| | |

(参考) キャリア面接 イメージ

【キャリア計画】

在籍期間(翌年3月末時点の月数)

1) 現所属在籍期間 2) 連続出向期間

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

本人記入

担当業務の状況(あなたの現在の業務の状況を判断し○を入力してください)

| | | | | |
|------------|--------|---------|----------|--------|
| 仕事の量 | 多い | 適量 | やや少ない | 少ない |
| 仕事のレベル | 高い | やや高い | やや低い | 低い |
| 仕事と自分の適性 | 合っている | ほぼ合っている | やや合っていない | 合っていない |
| 職場への適応度 | 適応している | ほぼ適応 | やや適応できない | 適応できない |
| 仕事での能力発揮度合 | 大いに発揮 | ほぼ発揮 | やや発揮できない | 発揮できない |

得意分野 ※初任資格以外は1項目は必須

| コード | 名称 | コード | 理由(全角20文字以内で入力してください。) |
|-----|----|-----|------------------------|
| | | | |
| | | | |

キャリアビジョン(中長期キャリア開発計画) 入力欄は、必ず全角500文字以内で記入してください。

※将来を見据えたキャリア計画を作成して下さい(経験したい仕事、修得したい知識・分野)

| |
|--|
| |
|--|

異動希望(希望時期に○を入力してください)

| 希望時期 | 区分 | 部所 または 職務 | 理由(コードおよび具体的に自由記述) 入力欄は、必ず全角100文字以内で入力してください。 |
|------|------|-----------|---|
| 1 | 1 社内 | 部所 | コード 自由記述 |
| | 2 出向 | 職務 | |
| 2 | 1 社内 | 部所 | コード 自由記述 |
| | 2 出向 | 職務 | |

「理由コード」

- 11. 経験を生かす
- 12. 仕事に興味あり
- 13. 現職場長期化
- 14. 外部経験の機会
- 15. 再就職希望
- 16. 通勤事情
- 17. 健康上
- 18. その他

異動・配置にあたって健康状況、私的な事情等で会社に知っておいて
もらいたい事(自由記述)

現在の文字数: 0

| |
|--|
| |
|--|

海外勤務・研修(留学は除く)

希望に○を入力してください

| | | |
|--------|------|-----|
| 是非やりたい | 国・地域 | コード |
| やってもよい | | |
| やりたくない | | |

(参考) 役割発揮度評価 イメージ

- ・上長が部下を役割発揮度評価着眼点毎に絶対評価(0~3、標準=2)する。
- ・社員の地道な努力を長期にわたって評価し、育成を図る。

| | | 着眼点 | 役割発揮度評価着眼点の定義 | 評価 |
|------|-------|---|---|----|
| タイプ別 | 組織成果 | 伝承力 | 職場・現場で自ら培った業務遂行上のノウハウを部下・後輩の力量や資質等も考慮しながら確実に伝承している | 2 |
| | | 表現力 | 会社・所属組織の方針や期待する役割、やるべきことを、上長・部下・後輩がわかりやすいようにまとめ説明している | 3 |
| | | 人へのこだわり | 一人ひとりの個性や立場を尊重する姿勢を持ち、同僚・部下・後輩に積極的に働きかけ確実に向き合っている | 2 |
| | 業務遂行 | 共働力 | 円滑な業務の遂行と現場・職場の一体感づくりのために、周囲に気を配り、積極的に協力している | 2 |
| | | 課題形成 | 情報収集や事実調査、現場・職場の状況に基づいて、所属組織の目標達成や業績向上に向けた問題・課題を整理し、対応策・解決策を設定している | 2 |
| | | 計画性 | 技能・技術・知識の習得、職場目標の達成に向けてやるべきことを具体的に洗い出している | 1 |
| | | 技能・技術 | 担当業務を完遂するために、高度な技能・技術を活用している | 2 |
| | 知識 | 特定領域内の複数業務や関連領域において、経験に基づいた知識を有し、活用している | 2 | |
| 共通 | 職場運営 | 職場活性力 | 上長と連携して職場の部下・後輩に積極的に働きかけ、巻き込みながら職場を活性化している | 3 |
| | | コミュニケーション | 職場として向かうべき方向性を認識し、職場メンバーと目標を共有化している 常に職場コミュニケーションの充実に努め、チームワーク向上のために周囲に働きかけている | 2 |
| | 人材育成 | 指導 | 自らの担当業務の経験を活かし、部下、後輩、さらには共に働く東京ガスグループのメンバーを積極的に指導している | 3 |
| | チャレンジ | 挑戦する姿勢 適応力 | 担当業務における突発的な事態に対しても、常に前向きな姿勢で挑戦している 社内外の多様化する事業環境の変化を正しく理解し、担当業務を遂行しながら対応している | 3 |

賞与査定

ミッションシート面接の結果を踏まえて業績評価（絶対評価）を行った後、賞与査定（相対評価）を実施。

■ 査定期間

前年度（4月1日～3月31日）の1年間

■ 成績区分

| 役割区分、資格 | 成績段階 |
|---------|----------------------|
| 幹部職1 | 9段階（A～I） |
| 幹部職2、3 | 11段階（A～K） |
| 基幹職以下 | 8段階（S・A・B・C・D・E・F・G） |

役割発揮度評価(昇級・昇格査定)

・上長の絶対評価をもとに、部門毎に総合評価(≒相対評価)を行い、昇級(=昇給)につながる役割発揮度ポイント(4～-2の7段階、標準者は2)を決定する。

・毎年付与されるポイントの累積度合により、役割区分内での昇級、昇格を決定。

・10月に実施

| 役割区分 ・資格 | | 毎年付与する ポイントの幅 |
|-------------|-----|--|
| 基幹職 | | ↑ 発揮度高 4 3 <u>2 (平均の目安)</u> 1 0 -1 -2 ↓ 発揮度低 |
| 統括職 | | |
| 指導職 | | |
| 担当職 | 1 | |
| | 2～5 | |
| | | 原則 2 |

昇格・昇級

・昇格

昇格査定(総合評価)に基づく方式と、昇級の積み重ねに基づく方式の2本立て。ただし、役割区分をまたがる昇格は昇格査定のみ。

・昇級

毎年の役割発揮度評価に基づくポイントの一定の累計で実現。



ポイントの累積による
等級昇級・区分内昇格

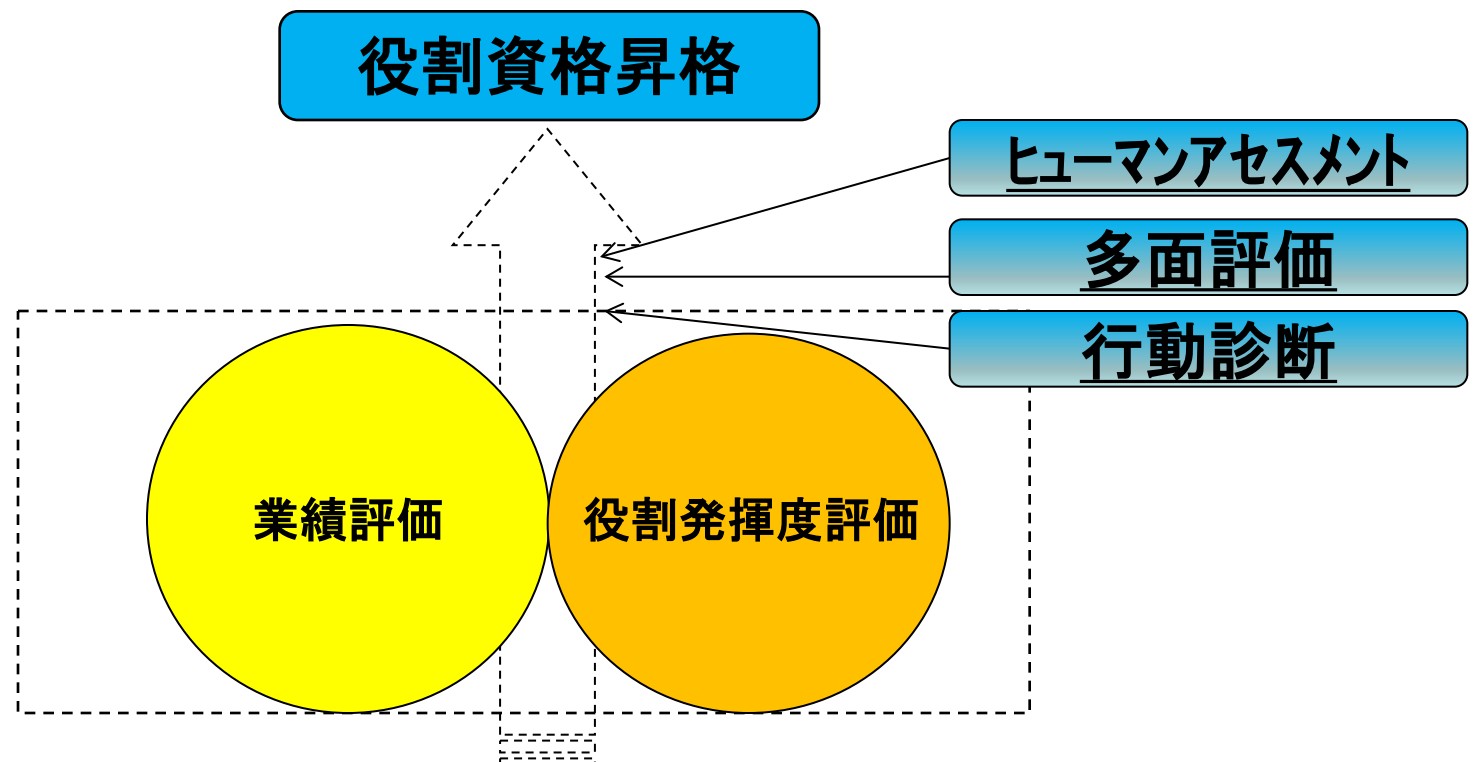


昇格査定による役割区分
・資格変更を伴う昇格

| 役割区分 | 資格 | 等級 | 昇格・昇級 |
|------|----|--------|-------|
| 幹部職 | 1 | / | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| 基幹職 | / | 1~20等級 | |
| 統括職 | 1 | 1~19等級 | |
| | 2 | | |
| 指導職 | 1 | 1~20等級 | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| 担当職 | 1 | 1~57等級 | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | 4 | | |
| | 5 | | |

昇格査定

- 現在格付けされている資格の期待要件を満たし（「卒業」）、かつ上位の資格の期待要件に応えられるか否か（「入学」）を判定のうえ、決定。
- 昇格時期：毎年4月

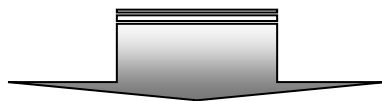


IV. 人材育成制度

人材育成で目指す姿

ビジネスパーソンとしての
ベース・共通能力育成

貢献タイプ(領域、専門分野)
に応じた幅広い専門能力の育成



「自らが考え、人を巻き込んで行動できる人材」「事業環境の変化に柔軟に対応できる人材」を育成し、「一人ひとりの成長による生産性向上」と「東京ガスグループの牽引役としての活躍」を実現

一人ひとりが組織貢献や部下育成の意識を強く持ち、チームワークを通じて高いアウトプットを生み出せる、人が育つ強い組織の実現

貢献タイプ別研修体系

| | エキスパート | ジェネラル | ビジネス・フェロー |
|------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 基幹職 | 貢献タイプ共通の研修体系 | | |
| 統括職 | | | |
| 指導職 | 別の 貢献タイプ 研修体系 | 別の 貢献タイプ 研修体系 | 別の 貢献タイプ 研修体系 |
| 担当職 | | | |
| 初任資格 | | | |

| | | |
|----|--------|-----------------|
| 採用 | エキスパート | ジェネラル／ビジネス・フェロー |
|----|--------|-----------------|

職場での仕事を通じた育成(OJT)が基本

国内・海外留学、海外派遣、自己啓発支援

専門能力育成(部門主体の研修・教育等)

エネルギー・ホライズン(東京ガス自社船)



ご清聴ありがとうございました