

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

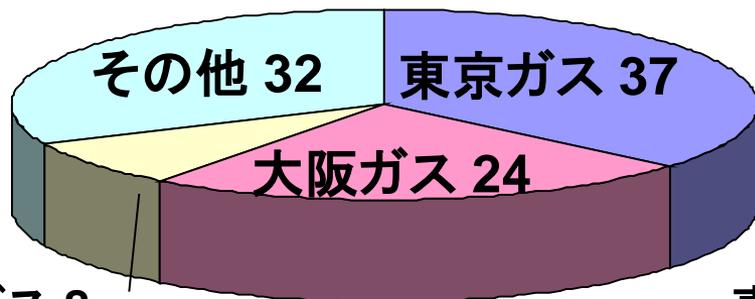
(家庭用:27,588千件、商業用:1,278千件、工業用64千件、その他300件)

・ガス販売量 ⇒ 36,323百万m³

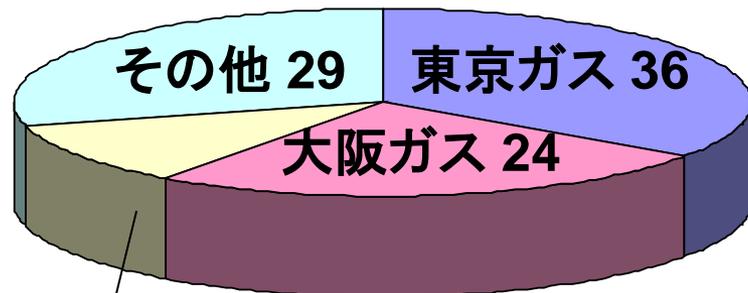
(家庭用:27.0%、商業用:12.4%、工業用52.4%、その他8.2%)

■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>

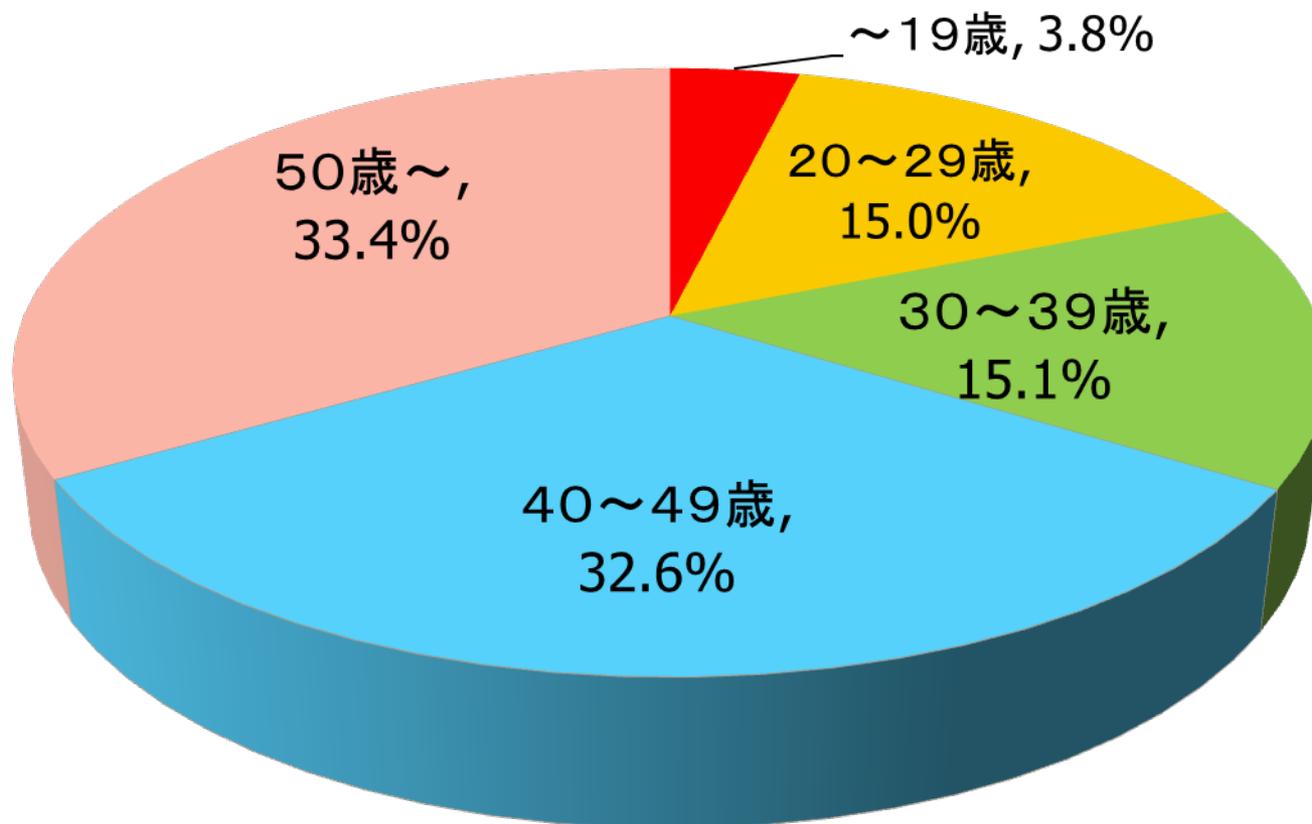


<販売量>



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

①付加価値の増大

安価かつ安定した調達
上流の取り組み多様化・拡大

供給セキュリティ
・保安の強化

エネルギーソリューションの規模・内容の拡充

- ・分散型エネルギーシステム
- ・スマートエネルギーネットワーク
- ・エンジニアリング
- ・天然ガス火力発電
- ・再生可能エネルギー
- ・各種エネルギーサービス 等

調達・輸送

製造・供給

エネルギー
ソリューション

②エリアの拡大

LNGバリューチェーンを
日本から世界へ

・海外天然ガス火力発電
・海外ガス供給

・海外エンジニアリング
・海外エネルギーサービス

LNGバリューチェーンを
首都圏から全国へ

・天然ガス普及拡大
・エンジニアリング
・エネルギーサービス



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)

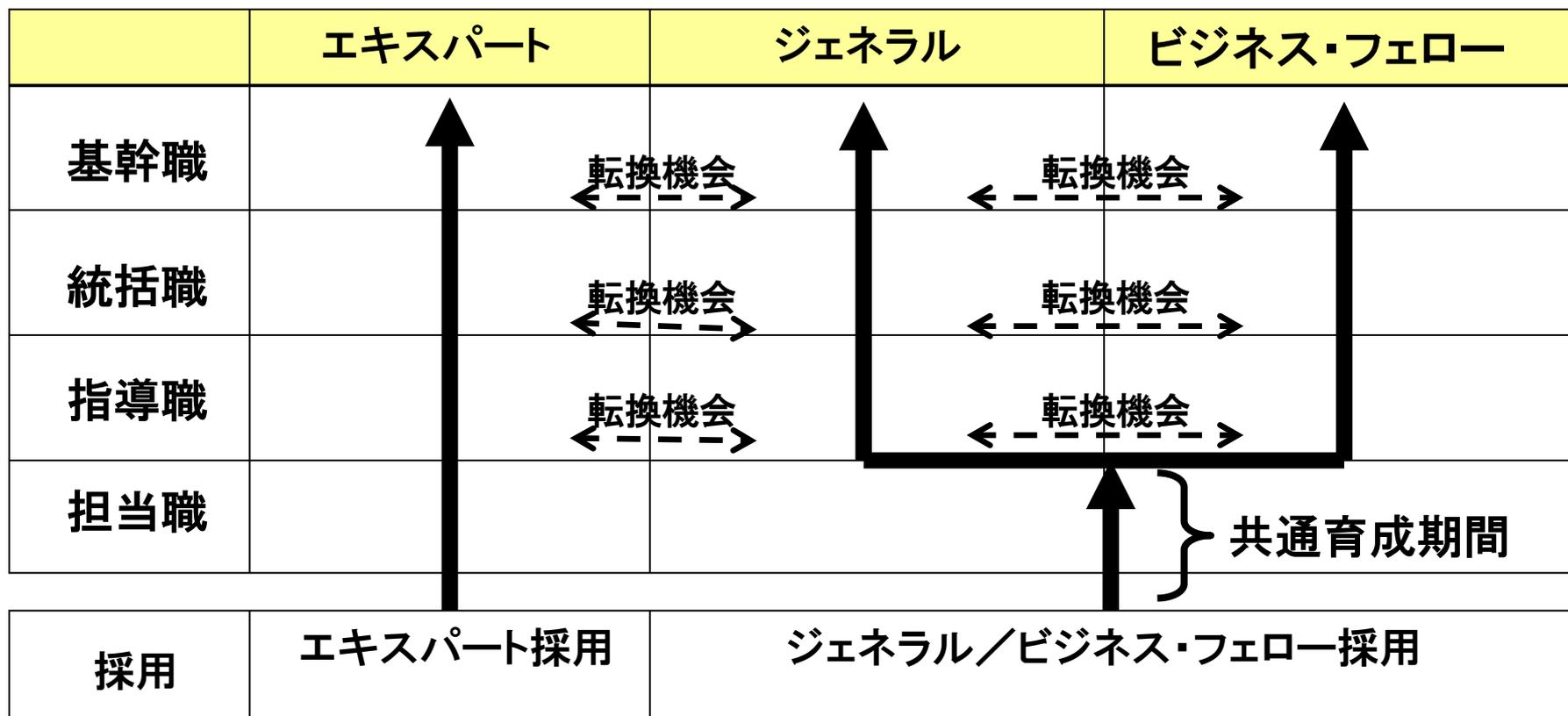
基盤技術、生産・設備エンジニアリング、導管エンジニアリング、リビング分野エンジニアリング、産業・業務用エンジニアリング、電力エンジニアリング、情報システム、法務、財務・決算・税務、知的財産

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＞

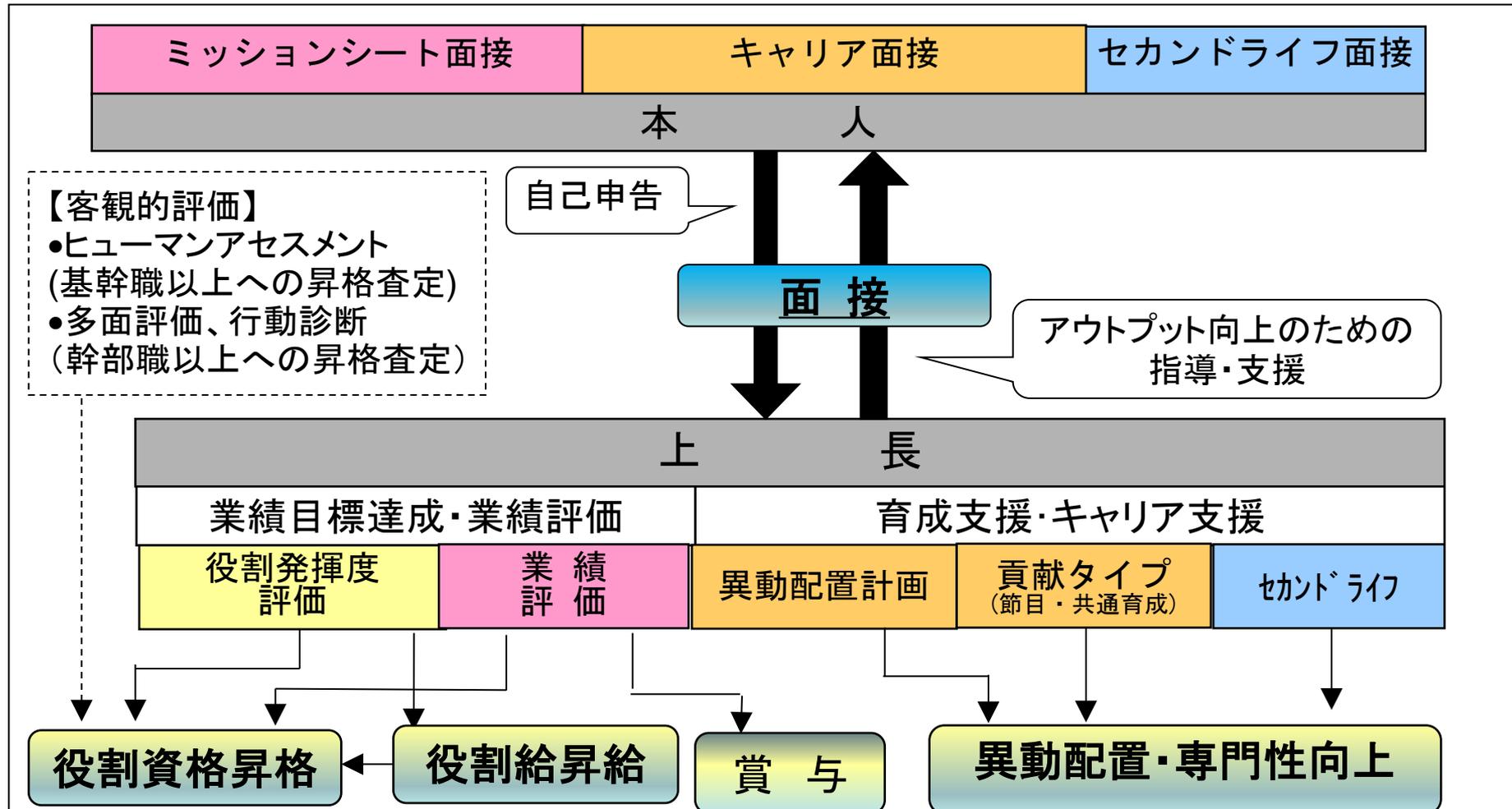
役割資格基準		
組織での位置付け	実務の自立的推進役として、現場においてはチームリーダーやそれを補佐する立場、本社組織ではグループマネージャーやチームリーダーを補佐する立場で、部下・後輩を指導・育成しながら業務を完遂する	
タイプ別	組織成果	<ul style="list-style-type: none"> ・現場・職場のリーダーまたは補佐役として、人へのこだわりを持ち、周囲の信頼をもとに東京ガスグループの現場力を強化し、現場・職場の一体化に取り組む ・現場・職場で自ら培った技能・技術・知識を部下・後輩にわかりやすく伝承する
	業務遂行	<ul style="list-style-type: 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

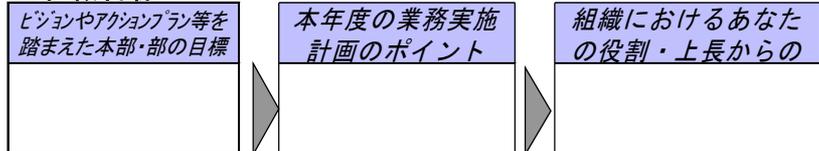
【目的】①「育成」 ②「異動配置」 ③「昇級(=昇給)・賞与・昇格査定」

【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	本年度の貢献度		年度末上長からのアドバイス/所見		貢献度	
年 月 日		年 月 日	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

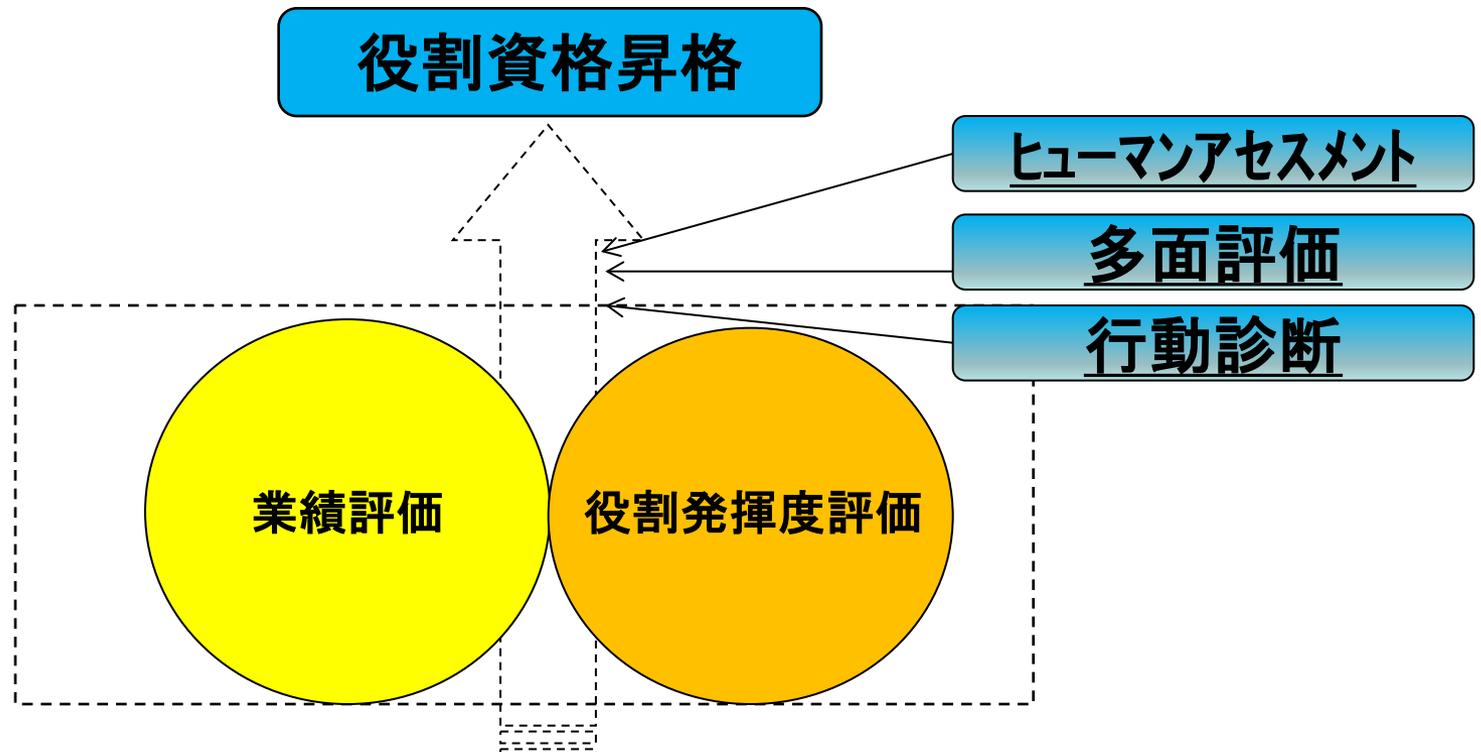


昇格査定による役割区分
・資格変更を伴う昇格

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