

# 2 川崎汽船

## 管理職を含む全社員が対象、 コミュニケーション強化や定期異動に活用

### 会社概要

1919年設立。海上運送業を中核事業とし、損害保険代理店、倉庫業、陸上運送業なども行う。2004年4月に新経営計画「K'LINE Vision 2008」をスタート。企業基盤強化による安定収益体制の確立、企業文化の創造とブランド価値向上、コーポレート・ガバナンス体制とリスクマネジメントの整備強化を進めている。  
URL = <http://www.kline.co.jp/>

本 社 東京都港区西新橋 1 - 2 - 9  
資本金 296億8984万円  
従業員数 546人（陸員370人、海員176人）  
< 2005年3月現在 >

### ポ イ ン ト

導入時期：20年以上前。2003年よりシステム化

対象：全社員

概要：年1回、10月に実施。管理職を含む全社員が対象。職場内のコミュニケーション強化を最大の目的ととらえつつ、申告書に書かれた異動希望は定期異動の際にできる限り反映

内容： 申告内容：本人歴、現職について、将来の希望、外国語・資格、教育・訓練、個人事情、意見・所見の七つの部分で構成  
申告先・面接の実施：申告書は直属上司に提出。申告を踏まえた面接を義務付け、部署内のコミュニケーションを強化  
異動への反映：人事グループで申告内容を集約、1月（または4月）の定期異動に最大限反映する

## 1 基本的な枠組み

コミュニケーション強化を目的として、  
全社員に年1回実施

### [ 1 ] 実施の経緯

同社は、2001年に人事制度改革を実施し、目標管理、人事考課制度などの内容を改めた。例えば、それ以前の目標管理は部下の育成を目的とし、評価・処遇とは関連付けていなかった

が、各人の目標の達成度によって賞与に差が付くようにするなど、抜本的な見直しを行っている。

自己申告制度は20年以上前から継続して実施しているが、このときの改定を受け、2003年より目標管理、人事考課、自己申告を一元管理するシステム（「MBOシステム」）を導入。現在は、このシステムにより、web上で実施している（システム未導入部署では、エクセルのシートをメールに添付して受け渡す）。

自己申告を行う一番の目的は、所属長との

図表 1 自己申告の案内

各 位	2004年 8月24日 人事グループ長
<b>2004年度自己申告の件</b>	
<p>題記につき、下記ご案内申し上げますので、自己申告書の記載・(所属長への) 提出をお願い致します。</p> <p>なお、自己申告書の記載内容を人事考課に使うことはありません。自由に意見交換を行い、育成・指導のために活用していただきたく、別途ご連絡している目標管理面接とあわせて、自己申告書での面接もお願いいたします。</p>	
記	
<p>1. 自己申告を行う目的 自己観察、所属長とのコミュニケーションの機会をつくることとともに、次のような事柄を目的として実施します。</p> <p style="margin-left: 20px;">人材の有効活用と適正配置 自己反省と自己啓発の動機づけ 必要とされる教育・研修の確認 各人の力を最大限に発揮するための職場環境整備と各人の期待の把握</p>	
<p>2. スケジュール 2004年10月12日までに、グループ長のコメントが終了するように各グループでスケジュールリングをお願いします。この関係で、本人記入は9月中旬までをお願い申し上げます。</p>	
<p>3. 実施要領</p>	

コミュニケーションの機会を作ること。申告内容を踏まえた面接を義務付け、部署内のコミュニケーション強化につなげている。そのうえで、各人の申告内容を適正配置（異動）や部下の育成、職場環境整備などにも役立てている[図表 1]。

## [ 2 ] 制度の対象

自己申告の対象は、正社員全員（約550人）。組合員層だけでなく、管理職も対象としている。管理職については「会社の考えで配置を行うべき層」ととらえ、自己申告制度の対象としない企業もあるが、「当社の場合、広い意味でのコミュニケーションが目的ですから、管理職にも実施し、その上位者である役員と面接をしてもらいます」（人事グループ 人事チーム課長 田代英治氏）という。

申告書の提出は任意ではなく全員強制。「なかなか期限を守りませんが、出てくるまで追い掛けます」（田代氏）という徹底した催

促により、最終的には全員に提出させている。

## [ 3 ] 実施時期

自己申告とそれを踏まえた面接は、年1回、10月に行う。同社では半期ごとに目標管理の目標設定・レビューを行っているが、目標管理の上期のレビュー・下期の目標設定と同時に行うことで、必ず面接が行われるようにしている。

実施時期を10月としたのは、各人の異動希望を定期異動に反映するためでもある。同社の定期異動は1月、4月、7月に行う（1月と7月が中心）が、なるべく1月あるいはその次の4月の異動の際に希望にこたえるようにしている。そのためには、異動（1月）の3カ月前というタイミングがちょうどよいという。自己申告を4月に行い7月の異動に反映させることも可能だが、「人事考課を実施する4月に集中させるより、10月のほうが時間を取りやすい」と考えた。

## [ 4 ] 実施の流れ

申告書は8月下旬に配布（実際はweb上で実施）。9月中旬までに本人に記入してもらい、10月中旬ごろに所属長との面接を終えてもらう。

人事考課や目標管理と同様、1次考課者（所属長）が面接の結果を踏まえてコメントを記入した後、2次考課者に渡され、2次考課者がコメントを記入したうえで、人事グループに提出される（2次考課者は面接は行わない。また、通常は3次、4次考課はなく、2次考課まで）。

会社によっては、「所属部署の上司に提出させると内容をゆがめられたり、本人が萎縮（いしゆく）してしまうおそれがある」と考え、人事部に直接提出させるケースもあるが、同社の場合、上司とのコミュニケーションに活用してもらうことが最大のねらいなので、上司に提出させる。実際の運用で、上司が書き換えたり、書き直しを命じることはなく、特段問題はないようだ。

なお、自己申告を行う際の案内では、申告書への記載内容が人事考課に影響しないことを明言し、自分の感じていることを正直に申告するよう促している[図表1]。



人事グループ  
人事チーム  
課長(労務担当)  
田代英治氏

てもらおう（aは「非常に～」、bは「やや～」「大体～」など）。また、仕事内容や上司の行動、職場環境などについて感じること・改善案を記入する欄を設け、改善につなげている。

「将来の希望」では、配属希望先を3箇所まで記入できる。「希望なし」とすることもできるが、多くの社員はなんらかの希望先を書いてくるといふ。海外勤務の希望も尋ねているが、この欄については、「当社は、総合職400人のうち100人が海外で勤務しているほど、海外勤務の多い会社です。ですから、海外勤務については、全員に希望してほしいと考えており、ここでは、逆に、『行けない理由は何か?』と確認するような意味合いで聞いています」（田代氏）という。

また、マネージャー以上は、自分が管理職として部下を活用することに適性があるのか、あるいは専門職として業務に専念するスペシャリストを志向するのか自己分析して、「将来の方向の希望」の欄に記入する。スタッフは、職掌転換について希望の有無と理由を記入し、「有」を選んだ場合は、転居を伴う異動について、現段階での可否を選択する。

「個人事情」の欄ではプライバシーにかかわることも書かせるため、情報管理には特に気を配っている。人事グループでも、申告内容を確認することができるのは4人だけである。

申告内容を他社と比較できるようにまとめると、[図表3]のようになる。現場のコミュニケーションや異動などに有効活用するため、幅広く申告させていることが分かる。また、自己申告において能力に関する自己評価を行っていたこともあるが、人事考課と重複するため、なくしたという。

## 2 申告内容と活用方法

職場内のコミュニケーション、  
定期異動、職場環境整備などに有効活用

### [ 1 ] 申告書の内容

実際の申告書は[図表2]のとおり。本人歴、現職について、将来の希望、外国語・資格、教育・訓練、個人事情、意見・所見の七つのパートで構成されている。各入力項目に記入するかどうか、どのようなことを記入するかはすべて任意であり、必須ではない。

このうち「現職について」の部分では、現在の仕事をあらためて確認したうえで、仕事・職場についての意識を、仕事の量、質、本人の意欲、職場の人間関係などといった項目ごとに、それぞれ「a」～「e」の5段階の中から選択し

図表 2 - 1 自己申告書の例

期間：2004年度		自己申告書 <マネージャー>				18507：		
本人	氏名					評価者・ 評価年月日	本人	2004/10/29
	所属・年月				2001年7月		1次	2004/11/25
					2001年7月		2次	2004/11/25
	生年月日	資格		滞留年数	3年		3次	
					4次			
本人歴	所属部署在籍期間							
	1)	部 課						3年6ヶ月
	2)	部 課						5年0ヶ月
	3)	課						4年0ヶ月
	4)	課						3年9ヶ月
	5)							
現職について	現職務担当期間		3年3ヶ月					
	主な仕事内容					改善案		
	1)							
	2)							
	3)							
	4)							
	5)							
	仕事・職場について							
	仕事の量	b. やや忙しい					上司の行動（良い点・尊敬できる点・悪い点・改善してほしい点など）および職場環境（残業・合理化の必要性）について自由に記入してください。	
	仕事の質	c. 適当である						
意欲	b. やや意欲を感じている							
能力	b. かなり活用できる							
適性	b. 大体合っている							
職場での人間関係	a. 非常に折り合いがよい							
職場でのコミュニケーション	a. 非常によい							
仕事のやり方	b. 多少の改善をすべき							
現職従事希望年数								
将来の希望	配属希望先（具体的部署にて記入。海外現法、出向先を含む）							
	1)							
	2)							
	3)							
	理由							
	社外派遣							
	1) 経験	無						
	派遣先名							
	2) 希望	有						
	職種							
海外勤務								
1) 希望	無							
理由								
2) 希望勤務地	a. 北米	b. 中南米	c. 欧州	d. 東南アジア	e. 豪州	f. 中近東		
理由								
将来の方向の希望								
スペシャリスト	希望する分野							
理由								

図表 2 - 2

期間：2004年度

自己申告書 < マネージャー >

18507：

外国語	英語				英語以外			
	英検		読解	中	1)		2)	
	TOEIC	点	作文	中	読解		読解	
	TOEFL		会話	下	作文		作文	
資格	1) 運転免許							
	2) その他							
教育・訓練	1) 現在あなたが参加している会社の教育・研修							
	2) 参加希望する研修							
	1) 海外語学研修 (1 ~ 3 ヶ月。参加資格は総合職3年目 ~ マネージャー2級まで)							
	2) 海運研修 (英国にて開講している海運関連セミナー。参加資格は総合職3年目以上)							
個人情報	1) 住居 a. 自宅							
	2) 通勤時間 1時間30分							
	3) 扶養家族 配偶者 有							
	子供 1) 女 11 小学校 3)							
意見・所見	2) 健康状態 a. 良好							
	3) 持病を含む特記事項							
	本人							
	1次							
2次								
3次								
4次								

## [ 2 ] 活用方法

### (1) 上司との面接

すでに述べたように、直属上長は、提出された申告書の内容を十分検討したうえで、本人と個別に面接を行う。

面接では、本人の希望を踏まえつつ、今後の育成計画などについて話し合う。そして、面接の結果を踏まえて、観察事項、指導・指示事項、育成計画、本人の記入事項・面接に関するコメント、改善すべき項目を申告書の意見・所見欄に記入する。

### (2) 異動への反映

同社では、若手社員に3年に1回の頻度でローテーションを行っており、通常、入社から10年の間に三つの部署を経験する。人事グループでは、この定期異動の際に、申告書に書かれた本人の希望を考慮することになる。

同社には、社内公募制度や社内FA制度のような本人が主体となって異動を決める制度はないが、自己申告の内容を定期異動に反映することで、できる限り希望に沿った職務に就けるようにしている。それなりの手間は掛かるが、システム化したことによって、紙ペー

スのときと比べれば格段に欲しい情報の抽出が容易になったという。

申告書の記入内容の中で人事グループが特に注目しているのは、「現職従事希望年数」と「配属希望先」の欄。「現職従事希望年数の欄に『すぐ出たい』と書いてあったら、人事が直接面接をして話を聞くとか、すぐに異動させるべきかといった検討をする必要があります」(田代氏)ということである。

### (3) 職場環境の整備等

職場環境に関する意見など、申告書で提起された問題がチーム・グループ全体の問題である場合には、組織内で打ち合わせを行い、早めに対策を立て解決するように指導している。

## 3 制度に対する評価

コミュニケーション策として有効に機能、今後も現行制度を継続

### [ 1 ] 評価と今後の展望

現在行っている自己申告制度については、「目標管理や人事考課のように評価や処遇に結び付くものではありませんので、それらと比べればうまくいっているほうだと思います」(田代氏)ととらえている。

当面は、現行のやり方で継続していく方針である。

### [ 2 ] 他社へのアドバイス

田代氏は、自己申告制度をうまく機能させるポイントとして、以下のように話している。

「何のために実施するのかという点が重要です。当社では、コミュニケーション策の一つととらえ、上司と部下がしっかり向き合うような運用を目指しています。そして、本人の希望をできるだけかなえ、やる気を引き出していきたいと考えています。そういう使い方であれば、それなりに威力を発揮する制度だと思います」

【図表3】 申告内容の分類

内 容	有無
現職務に対する評価	
目標管理における設定目標	×
配置・異動希望	
勤務地の希望	
等、各種希望に対する理由・根拠	
能力開発・自己啓発の実績、または今後の希望	
キャリアプランに対する意識・今後の希望	
現在の仕事・職場の改善に関する意見・提案、希望	
本人の健康状況	
本人の家庭・家族の状況	
自由記入	
最終希望居住地	×
その他	×

[注] 目標管理制度は自己申告とは別に実施。