

ポンプ大手の荏原が挑戦を評価する社風の浸透を目指し、人事制度の改革を進めている。2年前から20代後半で管理職に就ける仕組みを設け、2020年度からは成果主義の評価を全社員に適用。海外人材の採用拡大に向けて10月入社も取り入れた。同社は水処理などインフラ向けの事業が主力で安定志向の社風があった。組織風土を改革し、新事業や海外展開などの強化につなげる。

荏原は成果主義の人事評価を14年から段階的に導入し、20年度から全社員に適用した。18年度からは、それまで36歳以上としていた基幹職（管理職）の年齢制限を撤廃した。職場での実績に加え、ビジネスの知識や課題解決能力などを測定する独自の試験を実施して管理職を決める。

同社によると、21年1月1日付で30歳手前の課長が誕生する。これまでに20代で管理職試験に合格した社員はいたが、実際にポストに就くのは今回が初となる。

データサイエンスを取り入れるなど、人事考課の手法も見直す。社員に開く様々なデータを分析し、新しいアイデアを生み出すのが得意な「イノベーター」や管理事務

## 20代後半で管理職 ■ データで適性分析

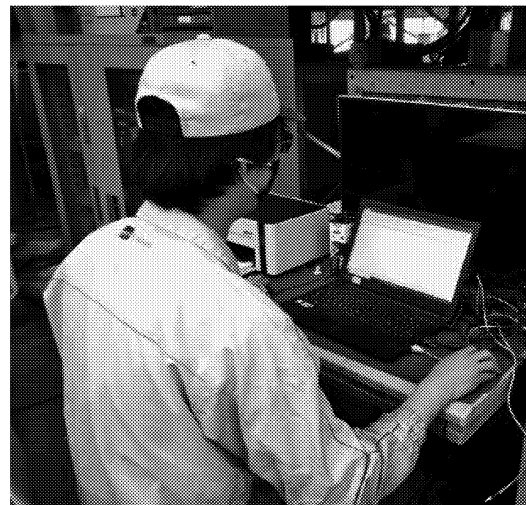
にたけた「サポーター」など、個々の適性を洗い出す。その上で各部署にバランスよく人材を配置していく考えだ。

国内だけでなく、海外のグループ会社とも評価基準を共有する。従来は人が10月に入社した。海外の大学は6月卒業が多いため、4月の新卒一括採用では入社までの期間が長すぎると懸念があった。

また日本から海外拠点に異動した社員は現地で生産や販売の指導役を担っている。例えば新型コロナウイルスの影響で、海外で採用された人材は、その下で働いて、異動の機会も少なかった。今後は海外での採用者も能力や実績に応じて本社などで積極的に登用する。20年には初めて30分刻みの業務計画を用いて、外国籍の執行役員が登壇した。

10月入社開始

## 組織風土改革急ぐ



現在はパソコンを共同で利用しているが21年度以降は工場勤務者全員にタブレット端末を支給する予定だ

現在にはパソコンを共同で利用しているが21年度以降は工場勤務者全員にタブレット端末を支給する予定だ

一般に在宅勤務では社員の顔が見えず、人事管理に不安を感じる上司が多いが、同社人事統括部長の永田修部長は「これまで永田修部長は「これまででは机に座っているだけ働いているように見えただが在宅勤務の広がり、一人ひとりが『今、何をしなければいけないか』がより明確になった」とプラス面を強調する。今後はサテライトオフィスや保養施設などの活用も検討する。

業務のデジタル対応も加速させる。開発設計部門では据え置き型のデスクトップからノートパソコンに全面移行し、自宅での作業をしやすいようにした。これまで在宅勤務時にはデスクトップを家に持ち帰って作業しなくてならぬ、社員の負担になっていた。

### 傍流出身の決意

こうした中で19年、社内では傍流ともいえる半導体部門出身の浅見正男氏が社長に就任。最先端の半導体の世界と同様、「変化しなければ生き残らない」と経営改革を加速させる決意を示した。荏原は1980年代に半導体関連事業に参入した。1世紀を超える歴史の中では異色の分野だ。だが半導体製造装置に使われる「ドライ真空ポンプ」「CMP装置」などは世界で高いシェアを持つ。これらに続く有望な製品をいかに生み出すかが大きな課題だ。

(加藤敦志)

# 成果主義導入 荏原の挑戦

荏原は人事制度改革を急ぐ		
	旧	新
管理職	36歳以上が対象	18年度から年齢制限撤廃
新卒入社	原則4月	20年度から10月入社も実施
採用方法	文系は職種に区別なし	21年度入社から文系も職種別採用に
評価基準	グループ会社ごとにバラバラ	グローバルで基準統一
表彰制度	国内の社員のみ	20年度からグローバルの全社員が対象