

「内部労働市場を活用した人材育成の変化と 今後の在り方に関する調査研究」報告書

MRI 三菱総合研究所

2023年3月

キャリア・イノベーション本部

目次

1.	調査概要	1
1.1	調査の背景・目的	1
1.1.1	調査の背景.....	1
1.1.2	調査の目的.....	1
1.2	実施体制	2
1.3	調査研究実施フロー	2
1.4	項目別実施概要.....	3
1.4.1	検討会	3
1.4.2	企業へのヒアリング調査.....	3
2.	検討会の開催について	6
2.1	委員構成	6
2.2	各回実施内容.....	6
3.	本事業での検討内容について.....	7
3.1	本事業の対象範囲について.....	7
3.2	各企業における中核人材の育成を目的とした、育成、評価・選抜制度への着目	7
3.3	中途採用、平均年齢への着目.....	8
3.4	ホワイトカラー職種への着目.....	8
4.	企業ヒアリング調査の実施について.....	9
4.1	実施目的	9
4.2	調査方法と対象.....	9
4.2.1	対象者と方法.....	9
4.2.2	ヒアリング項目.....	11
4.3	ヒアリング結果	12
4.3.1	株式会社サイバーエージェント.....	12
4.3.2	カゴメ株式会社.....	14
4.3.3	三井化学株式会社.....	16
4.3.4	富士通株式会社	18
4.3.5	KDDI 株式会社.....	20
4.3.6	アステラス製薬株式会社	22
4.3.7	ウォンテッドリー株式会社.....	24
4.3.8	平安伸銅工業株式会社	26

4.3.9	株式会社リクルート.....	28
4.3.10	株式会社湖池屋.....	30
4.3.11	ロート製薬株式会社.....	32
4.3.12	オタフクソース株式会社.....	34
4.3.13	株式会社 KM ユナイテッド.....	36
4.3.14	株式会社クラダシ.....	39
4.3.15	白鷺電気工業株式会社.....	41
4.3.16	オリックス銀行株式会社.....	43
4.3.17	株式会社フューチャースピリッツ.....	45
4.3.18	住友ファーマ株式会社.....	47
4.3.19	西川コミュニケーションズ株式会社.....	49
4.3.20	三菱ケミカル株式会社.....	51
4.3.21	SCSK 株式会社.....	53
4.3.22	株式会社タニタ.....	55
4.3.23	日本たばこ産業株式会社.....	57
4.3.24	SOMPO ホールディングス株式会社.....	59
4.3.25	双日株式会社.....	61
4.3.26	ソフィアメディ株式会社.....	64
4.3.27	オムロン株式会社.....	66
4.3.28	凸版印刷株式会社.....	68
4.3.29	東京電力ホールディングス株式会社.....	70
4.3.30	株式会社神戸製鋼所.....	72
4.3.31	ダイキン工業株式会社.....	75
4.3.32	A 社.....	77
4.3.33	伊藤忠商事株式会社.....	79
4.3.34	オリンパス株式会社.....	81
4.3.35	東京海上日動火災保険株式会社.....	84
4.3.36	東京ガス株式会社.....	86
4.3.37	株式会社三菱総合研究所.....	89
4.3.38	コクヨ株式会社.....	91
4.4	ヒアリング結果のまとめ.....	94
4.4.1	中核人材の理想的な在り方(想定する人材像と求める能力).....	94
4.4.2	人材育成の背景と取組みの方針.....	95
4.4.3	人材育成の内容.....	95
4.4.4	選抜・異動等の人事制度の内容.....	97
4.4.5	その他.....	100
5.	事業のまとめ.....	102
5.1	事業開始時に着目した論点について.....	102
5.1.1	中核人材の理想的な在り方(想定する人材像と求める能力)について.....	102

5.1.2	中途採用の方針と各社の取組みとの関連について	102
5.1.3	中途採用や平均年齢と、各社の取組みとの関連について	103
5.2	キャリア自律の推進について	104
5.2.1	背景	104
5.2.2	キャリア自律とは何か	107
5.2.3	キャリア自律にまつわる課題と今後の取組みについて.....	112
6.	終わりに.....	116

1. 調査概要

1.1 調査の背景・目的

1.1.1 調査の背景

我が国では、長年、外部労働市場ではなく、長期雇用慣行の下、新卒一括採用ののち、企業内で必要な訓練を行い、配置転換や出向も活用しながら、人材育成を図るといった特徴が指摘されてきた。

しかし、特に 1990 年代以降、グローバル競争等の経済環境の変化やデジタル化などの技術革新に伴うビジネスモデルの変化が生じる中で、成長鈍化による人材投資の低下や人口減少下における人手不足への対応など、従来の企業内での人材育成の仕組みにも変化がみられている。

また、少子高齢化が進む中で、企業内の従業員の年齢構成が変化していることも背景に、様々な人事労務管理の見直しが行われ、近年では、テクノロジーを活用して労務管理や採用管理を行う HRtech の活用や、職務を明確化し権限委譲(いわゆる「ジョブ型雇用」)を進める動きなどが加速している。

さらに、2020 年からは新型コロナウイルス感染症が雇用情勢だけでなく、テレワークやオンライン会議の活用など、働き方にも大きな影響を及ぼしており、上記の人事労務管理の見直しの加速化や変化が生じている可能性がある。

1.1.2 調査の目的

上記のような調査背景を踏まえ、採用、人材育成、配置、評価制度といった内部労働市場における人材戦略に生じている変化について、先進的な取組みを行っている企業にヒアリングを実施することにより調査を行い、内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方について検討することを目的として、本調査研究を実施した。

- 企業を取り巻く環境変化に伴う必要な人材像の把握
- 当該人材像を踏まえた人材の育成方針や取組状況、課題の把握
- 上記を踏まえた、今後の雇用政策上の示唆(課題整理、情報発信)の取得・検討

1.2 実施体制

本調査研究は、以下の体制で実施した。

【厚生労働省】

武田 康祐	厚生労働省職業安定局雇用政策課	労働市場分析官
大山 徹	厚生労働省職業安定局雇用政策課	課長補佐
栗原 聖一郎	厚生労働省職業安定局雇用政策課	企画係

【事務局】

<実施責任者>

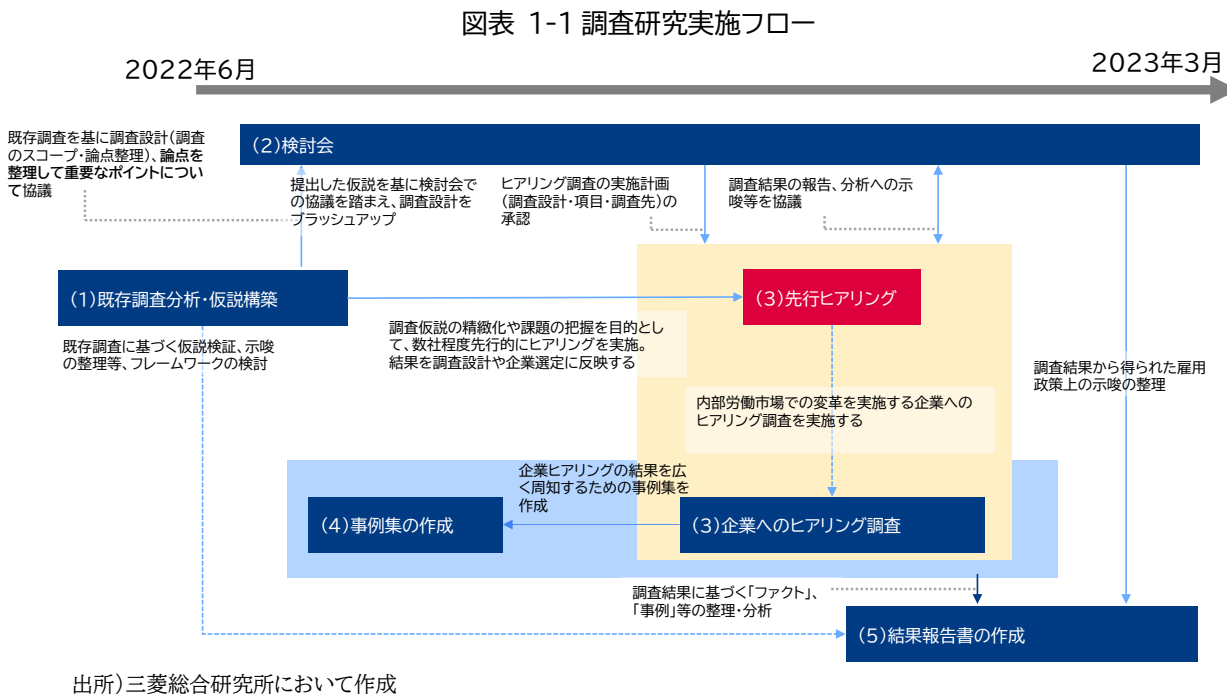
大橋 麻奈	株式会社三菱総合研究所	キャリア・イノベーション本部	主任研究員
-------	-------------	----------------	-------

<実施担当者>

宮下 友海	株式会社三菱総合研究所	キャリア・イノベーション本部	主席研究員
西澤 和也	株式会社三菱総合研究所	キャリア・イノベーション本部	研究員
菊田 千紘	株式会社三菱総合研究所	キャリア・イノベーション本部	研究員

1.3 調査研究実施フロー

本調査研究の実施フローは以下のとおりである。



1.4 項目別実施概要

1.4.1 検討会

本調査研究の遂行にあたり、学識経験者、企業の人事担当者、民間人材サービス事業者等の有識者からの助言を得ることを目的として実施した。検討会では、主に以下の項目について助言を得た。

- 調査研究全般への助言
 - 調査研究の対象範囲や調査仮説の妥当性にかかる助言
- 企業ヒアリング調査に関する助言
 - 内部労働市場を活用した人材育成について変革に取り組む企業事例選定の視点にかかる助言
 - ヒアリング項目の検討・助言
- 調査結果から得られる示唆の整理・分析にかかる助言
 - 当該調査結果を踏まえた、内部労働市場における人材育成や雇用管理の変化の整理について
 - 今後の内部労働市場における人材育成の在り方について
 - 雇用政策として想定される今後必要な対応について
- 本調査研究成果物作成にかかる助言
 - 企業事例集作成に関する助言
 - 結果報告書作成におけるとりまとめ

1.4.2 企業へのヒアリング調査

企業を取り巻く環境変化に伴い必要な人材像の把握や当該人材像を踏まえた企業内での人材育成における取組状況や課題の把握を目的として、内部労働市場を活用した人材育成について変革に取り組む企業へのヒアリング調査を実施した。

なお、企業選定にあたっては、業種や企業規模、本社所在地に留意し、全国から広く企業を選定した。具体的なヒアリング対象企業は図表 1-2 のとおり。

図表 1-2 ヒアリング調査実施企業一覧【実施日時順】

	企業名	業種	実施日
1	株式会社サイバーエージェント	情報通信業	2022年9月15日(木)
2	カゴメ株式会社	製造業(食料品)	2022年9月16日(金)
3	三井化学株式会社	製造業(化学)	2022年9月29日(木)
4	富士通株式会社	情報通信業	2022年10月11日(火)
5	KDDI 株式会社	情報通信業	2022年10月12日(水)
6	アステラス製薬株式会社	製造業(医薬品)	2022年10月18日(火)
7	ウォンテッドリー株式会社	情報通信業	2022年10月26日(水)
8	平安伸銅工業株式会社	製造業(金属製品)	2022年10月27日(木)
9	株式会社リクルート	サービス業	2022年11月7日(月)
10	株式会社湖池屋	製造業(食料品)	2022年11月9日(水)
11	ロート製薬株式会社	製造業(医薬品)	2022年11月10日(木)
12	オタフクソース株式会社	製造業(食料品)	2022年11月11日(金)
13	株式会社 KM ユナイテッド	建設業	2022年11月14日(月)
14	株式会社クラダシ	小売業	2022年11月16日(水)
15	白鷺電気工業株式会社	建設業	2022年11月21日(月)
16	オリックス銀行株式会社	金融・保険業	2022年11月25日(金)
17	株式会社フューチャースピリッツ	情報通信業	2022年11月28日(月)
18	住友ファーマ株式会社	製造業(医薬品)	2022年12月6日(火)
19	西川コミュニケーションズ株式会社	製造業(その他製品)	2022年12月9日(金)
20	三菱ケミカル株式会社	製造業(化学)	2022年12月12日(月)
21	SCSK 株式会社	情報通信業	2022年12月20日(火)
22	株式会社タニタ	製造業(精密機器)	2022年12月23日(金)
23	日本たばこ産業株式会社	製造業(食料品)	2022年12月26日(月)
24	SOMPO ホールディングス株式会社	金融・保険業	2023年1月10日(火)
25	双日株式会社	卸売業	2023年1月11日(水)
26	ソフィアメディ株式会社	サービス業	2023年1月12日(木)
27	オムロン株式会社	製造業(電気機器)	2023年1月13日(金)
28	凸版印刷株式会社	製造業(その他製品)	2023年1月16日(月)
29	東京電力ホールディングス株式会社	電気・ガス業	2023年1月17日(火)
30	株式会社神戸製鋼所	製造業(鉄鋼)	2023年1月18日(水)
31	ダイキン工業株式会社	製造業(機械)	2023年1月18日(水)
32	A 社	情報通信業	2023年1月18日(水)
33	伊藤忠商事株式会社	卸売業	2023年1月19日(木)

	企業名	業種	実施日
34	オリンパス株式会社	製造業(精密機器)	2023年1月20日(金)
35	東京海上日動火災保険株式会社	金融・保険業	2023年1月24日(火)
36	東京ガス株式会社	電気・ガス業	2023年1月24日(火)
37	株式会社三菱総合研究所	情報通信業	2023年2月9日(木)
38	コクヨ株式会社	製造業(その他製品)	2023年2月17日(金)

出所)三菱総合研究所において作成
 ※業種は三菱総合研究所にて分類

2. 検討会の開催について

2.1 委員構成

本調査研究の検討会委員は、以下のとおり(氏名 50 音順、所属は 2022 年 7 月時点)。

有沢 正人 カゴメ株式会社 常務執行役員
梅崎 修 法政大学キャリアデザイン学部 教授
大岩 裕和 株式会社サイバーエージェント 人材戦略室 室長
川口 かおり ウオンテッドリー株式会社 執行役員
佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授
藤井 薫 株式会社リクルート HR 統括編集長
諸星 裕美 オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表社員

※佐藤博樹教授には検討会座長を務めていただいた。

2.2 各回実施内容

検討会は、以下のスケジュール及び検討内容にて実施された。

図表 2-1 検討会実施実績

回	開催日時・場所	検討内容
第一回	2022 年 8 月 5 日(金) 10 時 00 分～12 時 00 分 オンライン会議	・事業実施計画について ・事業の進め方について ・先行ヒアリングについて
第二回	2022 年 10 月 5 日(水) 10 時 00 分～12 時 00 分 オンライン会議	・先行ヒアリング調査の結果について(報告) ・ヒアリングについて ・成果物作成について
第三回	2022 年 12 月 8 日(木) 10 時 00 分～12 時 00 分 オンライン会議	・ヒアリング中間報告 ・報告書作成について ・ヒアリングとりまとめにむけた議論
第四回	2023 年 2 月 3 日(金) 14 時 30 分～17 時 00 分 オンライン会議	・ヒアリング中間報告 ・ヒアリングとりまとめにむけた議論 ・事例集作成について
第五回	2023 年 3 月 13 日(月) 14 時 00 分～16 時 00 分 オンライン会議	・ヒアリング報告 ・報告書作成について ・事例集作成について

3. 本事業での検討内容について

3.1 本事業の対象範囲について

わが国の企業を取り巻く環境は、社会環境の変化、労働者のキャリア観の変化など、急速に変化しつつある。本事業は、こうした状況を踏まえて各企業で採用、人材育成、配置、評価制度といった内部労働市場における人材戦略にどのような変化が生じているか把握し、今後取り組む企業へのヒントとなる情報収集や、内部労働市場の変化に対して行政が実施すべき支援内容の検討を行うことを事業の目的としている。

ただし、「内部労働市場における人材戦略の変化」について、各社の取組内容をヒアリングするだけでは、取組みの背景や目的を横断的に把握し、分析を行うことは難しい。そこで、本事業の調査目的を踏まえ、どのような観点に着目した調査を行うべきか、という検討を事業開始当初に実施した。

3.2 各企業における中核人材の育成を目的とした、育成、評価・選抜制度への着目

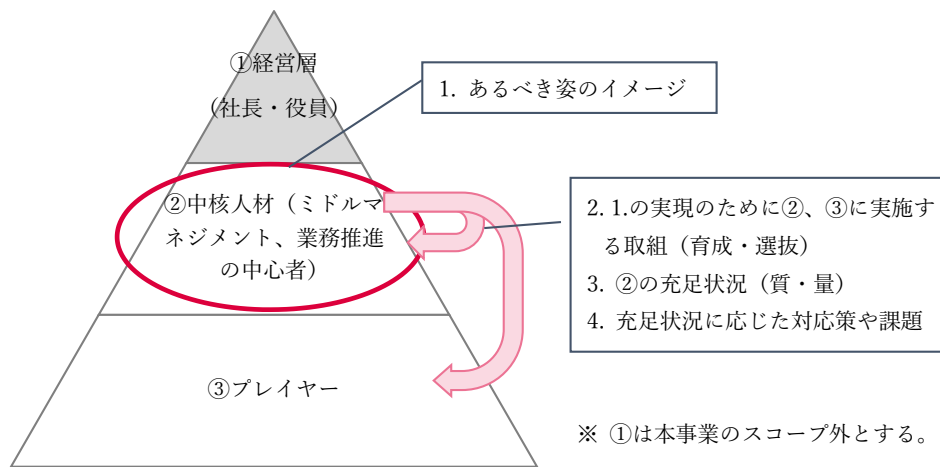
本事業では、企業を取り巻く環境の変化に対応するため、各企業は育成すべき人材像を従前から変化させ、こうした人材を獲得・育成するために人事制度も変化させているのではないかと、この仮説を立てた。

具体的には、企業を取り巻く環境の変化に対して、各社は中核人材(本事業実施に際して、中核人材は業務の遂行において中心的な役割を果たす層や、ミドルマネジメント層社員など、ホワイトカラー労働者でおおむね入社 20 年程度の社員を想定するものと定義したが、各企業内でどの層が中核人材に該当するか、という点は各社の定義に任せた。)が持つべき能力や経験、人材像を変化させているのではないかと考えた。その上で、中核人材が持つべき能力や人材像の変化に応じて、各企業は人材育成に向けた人事制度の在り方や、その運用方法の見直しを行っているのではないかと、この仮説に至った。

企業内における人材育成は、狭義の意味での人材育成施策(研修の受講、OJT のような日々の業務における知識や経験の獲得等)のみならず、評価、処遇、異動等も含めた広義の意味での人材育成施策の実施によってなされるものである。

そこで、本事業では、中核人材に求める能力の変化を調査するとともに、中核人材の育成を目的とする人材育成・評価・選抜等、各企業内の人事制度やその運用方法の変化をヒアリングすることとした。これらを整理することで、各企業の内部労働市場における変化やその背景・目的を、人材育成の観点から分析することを試みた。

図表 3-1 本事業におけるスコープ及び調査内容



出所)三菱総合研究所において作成

3.3 中途採用、平均年齢への着目

近年の労働市場の変化の特徴として、外部労働市場の重要度が高まり、その結果内部労働市場と外部労働市場の関係が密接になっていることが挙げられる。例えば、様々な企業において高い専門性を持つ人材を求めて中途採用が増加していること、人手不足への対応からも中途採用が増加していること、労働者側の「長期雇用」や「就社」意識が低下し、転職が増加していることといった事象が起こっている。このように、内部労働市場と外部労働市場の接近は、より高い専門性を求める企業や人手不足の企業など、様々な企業で発生している事象であると考えられる。

また、育成により必要な専門性を持つ人材を獲得するのか、外部からの中途採用により必要な専門性を持つ人材を獲得するのかなど、中途採用の実施方針には、当該企業の人材育成の方針が象徴的に表れるとも考えられる。そこで、本事業では、中途採用比率が高い企業から低い企業まで網羅的に把握できるよう、ヒアリング対象企業の選定を実施した。その上で、各企業における中途採用の実施有無、中途採用を実施する目的や主な対象、近年の変化と、各人事制度や運用との関連等を整理することとした。

また、社員の平均年齢が高い企業と低い企業とでは、社員のキャリアに対する考え方をはじめとした社内の環境が大きく異なると想定される。そのため、本事業では平均年齢が比較的高い企業から比較的低い企業まで網羅的に把握できるよう、ヒアリング対象企業の選定を実施した。その上で、企業の従業員の平均年齢と、各人事制度との関連についても着目することとした。

3.4 ホワイトカラー職種への着目

今回の事業は、内部労働市場における人材育成や人事制度の変化を調査の対象としている。幅広い領域への異動や昇進を含めて各企業の特徴を捉え、比較する観点から、企業へのヒアリングに際してはなるべくホワイトカラー職種に絞ったヒアリングを行うこととした。

4. 企業ヒアリング調査の実施について

4.1 実施目的

内部労働市場における、中核人材に対して求められる能力の変化、これに対応する人材育成・評価・選抜等の制度及び運用の変化とその背景にある企業の意図、今後の課題及び展望を明らかにするため、下記のとおり企業に対してヒアリング調査を実施した。

4.2 調査方法と対象

4.2.1 対象者と方法

調査目的のとおり、企業内における育成、評価・選抜制度の実態を把握するため、以下の基準から企業の個別の取組状況にも鑑み、対象企業を選定した(具体的な調査対象企業は図表 4-1 参照)。対象の選定に際しては、検討会での協議および指摘も参考とした。

- 育成面について何らかの取組みを把握できる企業を基本とし、育成、評価・選抜の方法に資する実践例となる企業を選定する
- 全国から候補を選定する(東京以外の事例も収集)
- 企業規模に偏りなく選定する(大企業のみでなく中小企業からも選定する)
- 特定の業種(情報通信・製造等)や企業種別(ベンチャー企業等)に偏らず、幅広い業種から候補を選定する
- 内部労働市場の状況の違いに影響しうる、中途採用比率について偏りなく候補を選定する
- 内部労働市場の状況の違いに影響しうる、平均年齢について偏りなく候補を選定する

具体的なヒアリング対象としては、主に雇用管理の実態を把握している人事部を対象としてヒアリングを実施した。多くは人事部における育成担当者が対象となった。ただし、一部個別の取組みを聞き取るため、当該取組みの担当者が対象の場合も含まれる。また、人材戦略全体の責任者が回答した企業も一部あった。

ヒアリングの方法としては、半構造化インタビュー形式を採用した。また新型コロナウイルス感染症の状況も踏まえ、基本的にはオンラインにより実施し、一部対面訪問にて実施した。

図表 4-1 調査対象企業一覧(再掲)

	企業名	業種	実施日
1	株式会社サイバーエージェント	情報通信業	2022年9月15日(木)
2	カゴメ株式会社	製造業(食料品)	2022年9月16日(金)
3	三井化学株式会社	製造業(化学)	2022年9月29日(木)
4	富士通株式会社	情報通信業	2022年10月11日(火)
5	KDDI株式会社	情報通信業	2022年10月12日(水)
6	アステラス製薬株式会社	製造業(医薬品)	2022年10月18日(火)

	企業名	業種	実施日
7	ウォンテッドリー株式会社	情報通信業	2022年10月26日(水)
8	平安伸銅工業株式会社	製造業(金属製品)	2022年10月27日(木)
9	株式会社リクルート	サービス業	2022年11月7日(月)
10	株式会社湖池屋	製造業(食料品)	2022年11月9日(水)
11	ロート製薬株式会社	製造業(医薬品)	2022年11月10日(木)
12	オタフクソース株式会社	製造業(食料品)	2022年11月11日(金)
13	株式会社 KM ユナイテッド	建設業	2022年11月14日(月)
14	株式会社クラダシ	小売業	2022年11月16日(水)
15	白鷺電気工業株式会社	建設業	2022年11月21日(月)
16	オリックス銀行株式会社	金融・保険業	2022年11月25日(金)
17	株式会社フューチャースピリッツ	情報通信業	2022年11月28日(月)
18	住友ファーマ株式会社	製造業(医薬品)	2022年12月6日(火)
19	西川コミュニケーションズ株式会社	製造業(その他製品)	2022年12月9日(金)
20	三菱ケミカル株式会社	製造業(化学)	2022年12月12日(月)
21	SCSK 株式会社	情報通信業	2022年12月20日(火)
22	株式会社タニタ	製造業(精密機器)	2022年12月23日(金)
23	日本たばこ産業株式会社	製造業(食料品)	2022年12月26日(月)
24	SOMPO ホールディングス株式会社	金融・保険業	2023年1月10日(火)
25	双日株式会社	卸売業	2023年1月11日(水)
26	ソフィアメディ株式会社	サービス業	2023年1月12日(木)
27	オムロン株式会社	製造業(電気機器)	2023年1月13日(金)
28	凸版印刷株式会社	製造業(その他製品)	2023年1月16日(月)
29	東京電力ホールディングス株式会社	電気・ガス業	2023年1月17日(火)
30	株式会社神戸製鋼所	製造業(鉄鋼)	2023年1月18日(水)
31	ダイキン工業株式会社	製造業(機械)	2023年1月18日(水)
32	A 社	情報通信業	2023年1月18日(水)
33	伊藤忠商事株式会社	卸売業	2023年1月19日(木)
34	オリンパス株式会社	製造業(精密機器)	2023年1月20日(金)
35	東京海上日動火災保険株式会社	金融・保険業	2023年1月24日(火)
36	東京ガス株式会社	電気・ガス業	2023年1月24日(火)
37	株式会社三菱総合研究所	情報通信業	2023年2月9日(木)
38	コクヨ株式会社	製造業(その他製品)	2023年2月17日(金)

出所)三菱総合研究所において作成
※業種は三菱総合研究所にて分類

4.2.2 ヒアリング項目

ヒアリング項目としては、以下の項目を中心としてヒアリング調査を実施した。

- 企業を取り巻く環境変化に伴う、中核人材の在り方の変化
- 中核人材の充足に向けた育成、評価・選抜の取組み
- 育成及び評価・選抜における課題

なお、ヒアリング項目の検討に際しては、本事業検討会での協議内容も参考とした。具体的なヒアリング項目の詳細は図表 4-2 を参照。

図表 4-2 ヒアリング項目一覧

大項目	詳細
0. 会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業内容 ● 人員構成(職群や職種、社員の平均年齢等) 等
1. 企業を取り巻く環境変化に伴う、理想的な中核人材の在り方	<ul style="list-style-type: none"> ● 中核人材の理想的な在り方と変化 (中核人材が持つべき能力や経験/中核人材の人材像) ● 中核人材の充足状況 ● 中核人材の充足に向けた、社外人材(中途採用等)の活用状況 等
2. 中核人材の充足に向けた育成、評価・選抜の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 中核人材の育成を見据えて実施する人材育成の取組み (入社時～中核人材の段階までに実施する人材育成の取組み/生じている変化/対象となる人材の区分方法) ● 中核人材の育成を見据えて実施する評価・選抜制度の内容 (入社時～中核人材の段階までの評価・選抜制度/選抜時期の変化、抜擢の有無) 等
3. 育成及び評価・選抜における課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 育成や評価・選抜の取組みを実施する上で生じている課題 等
4. 今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後の意向および方針

4.3 ヒアリング結果

4.3.1 株式会社サイバーエージェント

業種	情報通信業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1998年
事業内容	メディア事業、インターネット広告事業、ゲーム事業、投資育成事業
企業規模	連結 10,336人(2022年現在)
平均年齢	34.1歳(2021年6月1日時点)
中途採用状況	採用者数に占める中途採用者数 134人/339人(単体) (2021年6月1日時点)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- インターネット広告事業から、メディア事業、ゲーム事業へ事業を拡大している。非常に変化の速い業界であり、個々人が決断、自走して行く必要がある。
- 創業から時が経ち、以前に比べると経営陣と接する機会が多いわけではないため、意識的に従業員が役員から経営目線を学ぶ機会を設定する必要性が高まりつつある。

(2) 中核人材育成上、最初の選抜ポイントは人柄と明確な成果

同社における中核的な人材の役割は、①5人程度のチームリーダー、②複数チームの管理責任者、③ひとつの事業責任者、④複数事業を統括ないし非常に大きな事業の責任者、の大きく4段階に区分される。早く入社から3年程度で1段階目、5人程度のチームリーダーになる場合もある。

チームリーダーを任せられるにあたり重要視しているのは、人柄と明確に成果を出していることである。チームをまとめ、学び成長していくためにはそれに足る人柄が不可欠となる。また、小さくても客観的に判断できる成果は周囲の納得を得るためにも必要であり忘れてはならない。チームリーダーより上位の役割を果たすためには、成果の規模や新規性など、実績も評価の項目として、全社のバランスをみながら選抜を実施していく。

(3) 人を知ることが抜擢、適材適所の基本

非常に若いうちから経営を任せるなど、人材の抜擢は同社の得意とするところである。この抜擢の前提として、その人の得意とすることを理解する必要がある。

同社では社員の隠れた才能発掘のために「ピカログ」という取組みとして、3ヶ月に一度、推薦を受けた若手社員は役員を前に、自分の過去・現在・未来についてプレゼンを実施する。

当該若手社員がどんな人なのかを役員自身が日常的に理解しておくことで、いざ抜擢の機会が訪れた際に、候補者選定をスムーズに行うことができる。

(4) 20代から実施する次世代幹部候補育成プログラム

年に20名程度、新卒採用者では入社4年目、中途採用者では25歳以下を対象に各事業部で活躍している若手社員が選抜され実施される1年間のプログラム。役員に対してアウトプットする機会を設け、経営者目線を養うことを目的とする。

年によりプログラム内容を随時見直しているが、4期(2021年)のテーマは「AWAKE(覚醒)」とし、子会社社長の話を聞き自らの学びとする他、目標を公言し実行、振り返りを実施する等の取組みを実施。毎月役員へのプレゼンテーション結果を点数化し、ランキング形式で順位を競う等の方法もとっている。

会社の規模が拡大するにつれ、役員と若手の接点を多く持つことは難しい。役員から直接経営目線を学ぶ育成機会であるとともに、役員側からも人材発掘の場として機能している。

(5) 高い目線で実行まで検討する若手版「あした会議」

同社では、あした(未来)につながる新規事業や課題解決の方法を提案、決裁する会議の場として「あした会議」を2006年から設けている。執行役員が全社から人材を選抜し、合宿形式で検討、議決を実施する。

現在では様々なレイヤーであした会議は実施されており、そのうちのひとつとして新卒4年目以下と20代の中途社員で「あした会議」の若手版を実行している。グループワークで提案をして終わりのビジネスプラン・コンテストではなく、提案後に議決された場合、実行まで実施する必要があり、決裁後のことまで考え経営者としてのリアルな目線を学ぶことができる。

4.3.2 カゴメ株式会社

業種	食料品製造・販売
本社所在地	愛知県
創業年／設立年	1899年／1949年
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
企業規模	連結 2,822人(2021年12月末現在) 単体 1,628人(2021年12月末現在)
平均年齢	41.2歳(2021年12月末時点)
中途採用状況	新卒60人、中途採用17人(2019年) 新卒55人、中途採用17人(2020年) 新卒46人、中途採用22人(2021年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 国内向け食品事業の需要が今後減少することが予測される中で、事業上の必要性から社員にキャリア自律を徹底して求めていくことを決断。
- 評価制度の運用、若手のモチベーション、課長層への客観性・納得性に課題感があり、これらを解決するために人事制度を変更。
- キャリア自律を前提とする様々な取組みを実施後、社内にキャリア自律の考え方が浸透。また人事制度変更の結果、評価制度は期待通り機能し、活躍する若手社員は増加、課長職社員への納得性も高まった。

(2) 評価制度の運用、若手のモチベーションの課題から人事制度の変更を決断

同社がこれまで中心的に行ってきた国内向けの食品事業は今後需要が減少することが予想され、今後は海外市場や新規事業への挑戦がますます重要となる。そうした中で、今後は社員が自ら考えてキャリアを切り開く、キャリア自律を促さなければならないと考えていた。一方、以前の人事評価制度には、①人事評価の結果により社員の昇格を決定する仕組みはあるものの、年次を重視した運用が行われる実態があった②一定の勤続年数に達した社員は自動的に昇格する制度となっており、若手を中心にモチベーション維持に課題があった③ややもすると形式的な管理形式で課長に昇格していたため、課長への昇格について客観性や納得性の観点から疑問がある場合があった、という3点の課題が存在した。これらを解決するために、選抜・昇進制度を含む人事制度の変更を行った。

(3) 年次よりも能力を重視する選抜・昇進の仕組みに変更

上述の課題を解決するために、年次よりも各社員の能力を重視するような仕組みとなるよう、選抜や昇進制度の変更を行った。

従来は、新卒で入社した社員が課長になるためには最短でも16年を要したが、最短で9年に短縮し、優秀な社員の早期抜擢を可能とした。

また、評価制度が適正に機能するようにするため、課長に求める能力(チームワーク、リーダーシップ、コミュニケーション等の社会人としての基本的な能力に加えて、自社の経営理念やビジョンを自分の言葉として他者に説明できること)を持つ者を選抜するために、選抜や昇格の判断に際して毎年の人事評価結果を使用することをやめて、代わりに社内や社外による能力のアセスメント、テスト、小論文、社長や専務、CHRO との面接を課し、社外の視点も交えた複層的な目線で能力を判断するようになった。

(4) キャリア自律の徹底

人事制度の設計や運用に際しては、各社員のキャリア自律を前提としている。例えば、人事異動は本人の希望を前提としており、上司を含め周囲が推薦することや後押しすることは原則行っていない。経営を中心として個人の異動希望先と経営のニーズの調整を行う。ただ基本的には個人の希望が優先されるべきと考えている。

また、各社員が自分はどんなキャリアを実現したいか、そのためにはどのような知識・スキルを身につける必要があるか、という点は社員自身が決定するよう求めている。会社としては社員自身の決定を後押しし、サポートするという姿勢をとっている。例えば約 2 万件の e ラーニングを含めたカフェテリア型研修や、社内公募制度等を用意している。

(5) 納得感のある昇格、期待に沿った評価制度の運用

選抜や昇格の決定に際して、アセスメントやテスト、小論文等を課すようになったことで、能力面で選抜された者のみが課長に昇格するようになり、課長層への納得感が増した。制度変更前は一律に課長層に昇格していたが、制度変更後は、課長手前の層から課長に昇格する社員の割合は結果として 3 割程度となっている。

人事評価が昇格と連動しなくなったことで、健全な評価がなされるようになった。例えば、制度変更前は一番上の評価や一番下の評価はほとんどつかなかったが、制度変更後はある程度つくようになり、評価結果が適切な形で分散している。

4.3.3 三井化学株式会社

業種	製造業(化学・素材)
本社所在地	東京都
設立年／創立年	1955年／1997年
事業内容	自動車、電子・情報、健康・医療等の多様な産業に対し原材料を供給している
企業規模	連結 17,979人(2020年3月末現在) 単体 4,562人(2020年3月末現在)
平均年齢	40歳11月(2022年3月31日時点)
中途採用状況	2019年:C職(総合職)27.1%(定期採用105人、中途採用39人)、P職(一般職)16.2%(定期採用140人、中途採用27人) 2020年:C職(総合職)32.2%(定期採用82人、中途採用39人)、P職(一般職)21.5%(定期採用113人、中途採用31人) 2021年:C職(総合職)54.1%(定期採用78人、中途採用92人)、P職(一般職)22.8%(定期採用125人、中途採用37人)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- グローバル化が進展する中で、企業の競争力強化や持続的な企業成長のために、処遇や育成について「適所適材」の考え方を徹底するようになった。
- 企業を将来的に牽引する幹部層の選抜については、キータレントマネジメントを導入し、全社で選抜・育成を実施。
- 社員一人ひとりが「どんな人生を歩みたいか＝キャリア」を考え行動できるよう、会社としてキャリア自律を支援。

(2) 「根も葉もあるプロフェッショナル」育成の仕組み

社員の育成における基本的な考え方として、「根も葉もあるプロ」の育成を掲げて、全体設計を行っている。育成における要素を根(マインドセット)、幹(経験)、葉(スキルセット)と整理。マインドセットについては、社員で共通の理解・認識を持てるように全社的な研修を実施する、学ぶ機会を多く設ける等、企業の一員として共通の心構えを持てるように工夫している。社員の育成において重要となる経験については、社員に公平に機会が提供されるように設計している。一方で、経験を活用して成長に生かせるかは社員一人ひとりの心構えやとらえ方によるため、経験を社員が生かせるよう振り返り等の機会も提供している。スキルセットはそれぞれの社員にとって必要なもの、獲得すべきものが異なっている。そこで自己研鑽の機会として「LinkedIn learning」の導入および「チャレンジャーニング」という個人のラーニングの機会を会社が費用面でのサポートを行い「自律的に学ぶ」環境を整えている。

中核人材育成の観点では、グループ・グローバルに活躍する次世代経営者候補の育成のため、経営リテラシーの獲得およびグローバルネットワークの構築を目的としたプログラムやアクションラーニングを含めた、約10か月間におよぶ自社グループ独自の育成プログラムを展開している。

(3) 若手には職能等級資格制度、マネジメント層にはジョブグレードを導入。適所適材での人材配置を実施

同社では基幹職(総合職)として期待される人材については、職能等級資格制度と役割等級制度を組み合わせた人事制度を導入・運用している。新卒で入社した場合、キャリア初期(一般社員としての時期)については職能等級資格制度に基づく人事管理を実施している。キャリア初期の若年層については、より多様な経験をし、スキルを獲得する時期として捉えているためである。マネジメントを担当する職層以上については、ジョブグレード制を適用。経験年数等による自動昇格やポストを伴わないグレードの変更はなく、必要なポスト数に応じて、適切な人材を配置している。

マネジメントを担当する職層については、大きく4段階にグレードが分かれている。企業の将来を担う「中核人材」は、この4段階のうち、下から2番目と3番目の層が該当する。この層は社内で課長職(本社チームリーダー級)・部長職(本社グループリーダー級)として実際に部下を持ち組織を運営している。日々の業務や職責においてより組織・人材マネジメントの比重が高く、社内の風土形成や若手社員の定着・育成支援といった企業全体の成長を支える上で重要な役割を担う層である。

(4) 社員の業績、潜在能力、熱意に着目し、長期的な視点での選抜・育成を実施

中核人材を選抜・育成していく中では、社員を①業績、②潜在能力、および、③熱意の三つの視点で評価して、候補者を選抜している。

マネジメント層については、評価対象者の直近数年間の業務と将来的に本社で部長クラスの人材として活躍できそうかという潜在能力の視点で、それぞれ高・中・低の評価を実施。3×3の評価区分(9ボックスマトリクス)で評価の上、キータレント候補を特定。全社で選抜された人材については、将来の部長候補、経営者候補としてより集中的な育成を実施している。

若手についても9ボックスマネジメントを用いた評価を実施しており、優秀層については、経験を広げるための配置や業務アサインを実施するなど、将来の中核人材候補に向けて育成を行っている。

(5) 一人ひとりのキャリア自律を支援

人材育成に関する動きとして、同社では、2003年から職務グレード制による「適所適材」での人材配置を導入している。2016年頃からはキータレントマネジメントによる経営者候補育成・選抜を強化してきたが、2022年からは従業員一人ひとりのキャリア自律に注力している。これまでも社内の制度変革と共に、「従業員が自分でキャリアを考え、学ぶ」方向性を目指してきたが、更に方針を強化して取組みを進めている。具体的には社内研修において希望参加型の比率を高めると共に、従来より実施している公募、副業等の経験を増やすような外的キャリア施策だけでなく、自分らしいキャリア形成等の内的キャリアに重点を置いた施策を展開予定である。社員一人ひとりが「自主・自律・協働を体現する」ことを通じて、個人の豊かな人生と経営ビジョン実現の両立が達成されることを目指す。主体的に自ら“気づき、選び、挑む”ことで内的・外的どちらのキャリアも充実し、個人のエンプロイアビリティが高められるよう支援をしていく。

4.3.4 富士通株式会社

業種	情報通信業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1923 年／1935 年
事業内容	テクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション
企業規模	連結(グローバル) 124,200 人(2022 年 3 月末現在)
平均年齢	43.6 歳(2022 年 3 月時点)
中途採用状況	新卒 750 人、中途採用 350 人(2019 年) 新卒 750 人、中途採用 350 人(2020 年) 新卒 750 人、中途採用 400 人(2021 年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- グローバル企業ゆえ、世界視点での人材管理の必要性が増す中、最適な人材配置と育成を可能とする制度としてジョブ型人材マネジメントを導入。
- 2020 年 4 月に幹部社員に対して導入していたジョブ型人材マネジメントを、2022 年 4 月より全社員に対しても拡大。

(2) 主体的な挑戦と成長を後押しする制度

同社は、事業戦略に応じた組織設計や人員計画を行う必要性和、従業員の主体的な挑戦と成長を後押しするために、ジョブ型を導入した。2020 年 4 月より幹部社員ポジションを対象に職務記述書を作成、2022 年 4 月より一般社員にもジョブ型を適用している。仕事内容に応じて統一の基準で雇用管理を実施すべく、グローバル共通の指標として下記「FUJITSU Level」を導入している。

各レベルで求められる職責を明確化することで、グローバルに報酬や評価基準を統一することができるとともに、個々人がより大きな職責へのチャレンジ意欲を喚起することが可能となる。

(3) FUJITSU Level によるジョブ型人材管理

FUJITSU Level は SVP、VP、および 15 から 7 のレベルに分けられており、レベル 12 以上が幹部社員となる(SVP の上に EVP、SEVP、社長・副社長が置かれている)。ビジネスグループを統括する EVP の下に本部があり、各本部を SVP が統括、SVP の下に事業部・統括部が設置されている。

幹部社員への登用は、手挙げ制の社内公募で行われる。応募資格はレベル 11 の者に限定されず(レベル 10 の者でも応募可能)、書類選考・面接等を経て基準をクリアするとレベル 12 として登用される。一方で、一般社員となるレベル 11 以下については、ポスティングだけではなく職責に応じてレベルが変動する。

(4) キーポジションにおける将来の経営者候補を早期選抜・育成

将来の富士通を支える経営候補として、幹部社員のみならず、一般社員からもキーポジションを担える次世代リーダーを選抜している。会社側で一定の条件をもとに毎年人選し、適宜入れ替えが行われる。次世代リーダーは大きく分けて①SVPの後継者候補と、②中長期的な育成対象に二分される。

①SVPの後継者候補は、SVPポジションの役割定義等を前提に本人のパフォーマンス等から人選し、近未来に適切なSVPポジションへ登用される者としてプール形成している。育成対象ではなく、後継者候補という位置づけになる。

②中長期的な育成対象は、富士通グループの変革をリードすることが期待されるとともに、中長期的にSVPポジションを目指す層である。幾つかの要件が定められており、ポテンシャルを重視して選抜を実施し、幹部社員、一般社員いずれも含まれている。こちらは育成対象のため、内外の研修含め各種プログラムでの育成を積極的に実施している。育成対象の次世代リーダーは2つの階層に分かれており(各層の5-10%程)、階層に合わせて、キャリア自律を前提に動機づけやカリキュラムの提供を実施、基本的には本人の意思・選択を重視し、本人のキャリアプランの中にカリキュラムやアサインを位置づけている。

次世代リーダーとして選抜されると、成長の機会を与えられ、通常よりもスピード感をもった成長が可能となる。新しいプロジェクトやポジションへアサインされるといった機会も増え、ポテンシャルも高く、成果を出せることも多いため、早い段階で難易度の高い仕事をする事で、結果的に早い成長、昇格につながる。

次世代リーダーの中でも特にポテンシャルが高い人材に関しては経営層が人選・育成の討議を行い、クロスファンクショナル(国や職種をまたいだ)な経験を積ませている。経営層に求められる多様な経験をキャリアの早期から実現するために、若手から将来を担う次世代リーダーとして必要なポジションへ異動して経験を積めるようにしている。

4.3.5 KDDI 株式会社

業種	電気通信業
本社所在地	東京都
創業年	1984 年
事業内容	電気通信事業
企業規模	連結 48,829 人(2022 年 3 月末現在) 単体 10,455 人(2022 年 3 月末現在)
平均年齢	42.5 歳(2022 年 3 月末時点)
中途採用状況	新卒 293 人、中途採用 135 人(2019 年) 新卒 278 人、中途採用 165 人(2020 年) 新卒 268 人、中途採用 167 人(2021 年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 以前から実施している通信領域に加えて新たな事業領域への進出に伴い社内外の優秀な人材を惹きつけることや、若手のモチベーションを向上させて成長を促すことを目的として、KDDI 版ジョブ型人事制度の導入や、キャリア自律を軸とした育成制度を構築した。
- KDDI 版ジョブ型人事制度の導入後、特に会社が今後注力する領域での中途人材の採用が増加した。また、ほとんどの社員が自身のキャリアプランをタレントマネジメントシステムで公開するなど、キャリア自律の考え方も社内に広がっている。

(2) 社内外の人材を惹きつける人事制度への変更

以前から実施している通信領域に加えて新たな事業領域への進出に伴い、社内の従業員のエンゲージメントを高め、また高い専門性を持つ人を新たに採用する必要があった。また、管理職層への昇格後の降格や基本給の昇降給がほとんどなされないなど、処遇や給与に流動性が無かったことや、若手のモチベーションが低下していたこと等の課題が生じていた。

業務内容の高度化が処遇向上にダイレクトにつながることや、若手の挑戦意欲を高めて成長を促すことを意図して、社内外の人材を惹きつけ育成するために KDDI 版ジョブ型人事制度の導入など、人事制度の変更を行った。

(3) 成果・挑戦・能力にダイレクトに報いる「KDDI 版ジョブ型人事制度」

KDDI 版ジョブ型人事制度では、グレード×専門領域で、ポストに応じて職務定義書を作成している。グレードは経営基幹職(管理職相当)と基幹職から成り、さらに基幹職はエントリーレベルとそれ以外の 2 層に分かれている。また、専門領域は、コンシューマ営業、人事、データサイエンティストなど全体で 30 領域存在する。

評価報酬体系については、成果・挑戦・能力に応じてダイレクトに報いる仕組みとしている。職務定義書に照らした毎年の成果・挑戦評価と能力評価の結果をもとに処遇することとしており、高評価の社員は昇給、低評価の社員は降給を行っている。グレードの階層数が少ないことで、同一グレード内で評価

に応じた柔軟な処遇変更が可能となっている。また、グレードも担う業務に応じて判断することとしており、経営基幹職と基幹職の間でも人材流動が起こるような仕組みとなっている。

(4) キャリア自律を意識した異動・学び

KDDI 版ジョブ型人事制度の導入以外にも、キャリア自律を意識した制度改革を実施している。

例えば、従来人事異動は会社が主導していたが、本人の希望を重視した異動に変更してきている。上司との 1 on 1 を月に 1 回、さらにキャリアに特化した面談を半年に 1 回実施し、本人の希望と会社の考えをなるべく一致させるように努めている。また公募制度を通じて上司の承諾なく希望するポストに応募できるほか、タレントマネジメントシステムで社員のキャリアプランを全社に公開し、部門側が社内の人材にアプローチするなど、自ら希望するキャリアを叶える仕組みや社内での人材マッチングを促進する仕組みを整備している。

ほかにも、新入社員や管理職層向けの研修を除き、ほとんどの研修は手挙げ制で受講者が決定される。多くの社員は活発的に学びに取り組んでおり、DX 人材育成のための研修 (KDDI DX University) は常に定員をオーバーしている状況である。

(5) 中核人材の採用、キャリア自律の推進

KDDI 版ジョブ型人事制度の導入以降、特にエンジニアや DX 系のコンサルティング営業等、会社として注力していく分野での中途採用者の増加につながっている。また、グループリーダー(課長層)への若手抜擢といった事例もあり、年次にかかわらず若くして活躍する社員も増えている。

キャリア自律の面でも、タレントマネジメントシステムで約 9 割の社員が自らのキャリアプランを公開するなど、社員の多くが自身のキャリアを主体的に考え始めている。

4.3.6 アステラス製薬株式会社

業種	製造業(創薬・製薬)
本社所在地	東京都
創業年/設立年	1923年
事業内容	医療用医薬品を中核としてグローバルに医薬品の製造・販売および輸出入を実施
企業規模	連結 14,522人(2022年3月末現在) 単体 3,943人(2022年3月末現在)
平均年齢	42.3歳(2022年3月31日時点)
中途採用状況	2019年:42.9% 2020年:50.4% 2021年:57.3% ※該当年における採用者に占めるキャリア採用者の割合

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2005年に山之内製薬と藤沢薬品が合併して誕生した企業であり、現在の人材育成に関する風土は合併後の2社融合から始まり現在に至っている。
- 売り上げの8割が海外でのものであり、全社で社員の66%が海外国籍。グローバル全体での人材育成や、日本国内であっても海外と競争できる人材の育成が必要な環境にある。
- グローバル化や事業環境対応への必要性による社内の整備は進み、今後は長期的な視点での人材の配置と育成が必要になっている。

(2) 社員一人ひとりのキャリア観を重視した配置・育成

アステラス製薬ではHR Visionを公開し、期待する人材像が明記してある。4つの要素は入社時に備えていることが期待されており、その先頭には「変化を先取りし挑戦する人材」が掲げられている。社風として「主体性」の気風が強く、同社を選んで入社する社員の傾向としても、「自分で考えて動くのが好き」「手取り足取り教えてもらうよりも、まずは自分で考えてやってみる」といったタイプの人材が多いという。この社風自体は2005年の2社合併による同社誕生時から続いており、社内にいる人材の良さを生かす方向で育成や配置に関する基本的な方針が設計されている。

入職時に選択した職種による長期的なキャリア形成が基本となっており、専門性を確立し、深めていくことが一般的なキャリア形成となっている。もちろん社内で職種転換を行っている人は多数いるが、原則として本人の意思表明を起点としており、会社都合による職種転換はほとんどない。また、異動・昇格についても本人の意思が尊重されており、年次や経験年数によって自動昇格することはない。

(3) 公募制による選抜・昇進

社内キャリアにおける昇格や選抜、マネジメント業務への従事についても、基本的には「社員本人の意思」を重視しており、「適所適材」の考え方の下で公募制を採用している。

ポストの空きがあると社内に公募が出され、立候補した候補者の中から選抜・決定する仕組みとなっている。該当するポストの一つ上のポスト(上司)ともう一つ上のポスト(上司の上司に該当)の者などによって、一人の候補者について面談が複数回行われ、多角的な視点で評価した上で適任者を決定する。公募においては、過去の業務成績や人事評価にとらわれず、候補者の経験や実績やポテンシャルなど、そのポストに対する適性を総合的に評価して決定される。

特定の部門において意図的なジョブローテーションや定期的な人事異動を実施しているが、組織再編やポスト統合などが生じた場合には再度公募を行うことが多いため、一度課長クラスになるとずっと課長クラス以上であるといった処遇と運用にはなっていない。特に部長クラス以上については、年一回全社でレビューを行っており、レビュー結果によって、誰が適任かという観点で常に検討し、現職者の降格や次世代の候補者層からの配置が行われている。これらの適所適材の運用が、「マネジメントのポストに適切な人材が就いている」という社内の認識を生み、マネジメント層への信頼にもつながっている。

(4) 中核人材は「部長クラス」のマネジメント層。事業を推進・統括する要の存在

同社では「中核人材」を今後の企業成長を牽引する層と位置付けており、マネジメント層の中でも特に部長クラスがその層に該当する。部長クラスについては、事業全体のリーダーとしての役割が期待されており、「企業の中の管理職」ではなく、「自分が事業を引っ張る存在」としての役割が期待されている。上級マネジメント層として社内のマネジメントや部下育成・管理に留まらず、自分でビジネスについて判断し、決断してリードしていくようなリーダーシップが期待されている。

近年では、部長級とその下の課長級(次世代の部長級)の階層について求めるリーダーシップを「Astellas Leadership Expectations」にて定義し、部下がいる部課長クラスを対象とするトレーニングを実施している。対象はグローバル全体で 3,000 名程度の規模であり、同じ研修を同一階層の社員が受けることで、リーダーシップについて共通言語ができつつある。

(5) 更なる「オーナーシップ」「経営者目線」の強化による企業成長を目指す

パフォーマンスマネジメントの徹底と定期的な職務評価により、適所適材、優秀な人材の配置を実現できている。今後の継続的な企業成長との関係では、中核人材である部長クラスについて「更なるオーナーシップの強化」が求められている。現在、社内では課長級・部長級から役員までの間のいわゆる上級管理職の部分についてやや階層が多く、結果的に部長級のオーナーシップの発揮を弱めている可能性がある。管理職層の中で複数回の丁寧なレビューが行われることは安心感やリスクチェックにつながる一方で、挑戦的な提案が減ってしまう、意思決定に時間を要する等の課題も指摘されており、スピード感を持った事業展開のためにも階層を減らすことを現在検討中である。

今後の考え方として①マネジメント層は適切な人数の部下を持つ、②部長級は事業オーナーとして先頭に立ち意思決定する、ということを中心に社内の階層整理を予定している。メンバーからの声もより早く上位者に届くようにするとともに、課長クラス・部長クラスが自分自身のオーナーシップのもとで意思決定する場を増やしていく予定である。

4.3.7 ウォンテッドリー株式会社

業種	情報・通信業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	2010年
事業内容	ビジネス SNS「Wantedly」の企画・開発・運営等
企業規模	108名(2022年8月現在)
平均年齢	29.9歳(2022年8月31日時点)
中途採用状況	新卒7人、中途採用38人(2019年) 新卒7人、中途採用10人(2020年) 新卒5人、中途採用26人(2021年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 社員数は5年前の80名程度から、順次増加し、ここ3年程度は100～110名程度で推移。社員の半数程度はビジネス系(ビジネス、営業、マーケティング、カスタマーサポート等)、3割程度がエンジニア・デザイナー系、その他2割程度がコーポレート系の職種が占める。
- ビジネス系、エンジニア・デザイナー系共に採用拡大をしたものの、IT系労働市場の逼迫状況からビジネス系の採用が拡大している状況。毎年20名程度を採用し、うち2～5名程度が新卒採用。
- IT系のベンチャー企業であり、比較的人材の流動性が高い。

(2) 他社と比べて魅力的な経験をできる会社であることが育成にもつながる

IT・ベンチャーの業界は人材の流動性が極めて高い。新しく事業を実施し、新たな価値を創出する際に、必要となる人材の質は日々変化していく。企業のステージに合わせて仕事の内容も変化し、そうした変化に合わせてプロジェクト的に人が集まり、場合によっては責務を果たした後に転職していく。軸となる事業以外の新たな価値を考えると、必ずしも長期的な未来が見通せるわけではないため、同社内で長期的に見直し教育・育成を実施していくだけが必ずしも合理的ではない状況にある。

背景には外部労働市場との円滑な接続がある。多くの企業では、新たな価値を生む際、逆に事業を撤退する際には内部労働市場での異動で対応する。しかし、同社では外部労働市場と円滑に接続しており、事業撤退時は、他社のプロジェクトも含め人材の移動が発生している。これは自社から人が流出してしまうというある意味厳しい環境であるが、一方で、自社のプロジェクトや経験が、待遇的にも内容的にも魅力的であれば、他社から柔軟に人が流入してくるという良い側面もある。流動性が高いがゆえに、良い待遇で魅力的な経験を積めるのかが、採用の肝であると同時に、転職してくる労働者にとっての育成の側面も兼ねている。本人にとって、魅力的な経験を積むことが、まさに育成となるためである。

上記の状況下、長期で勤続し、定年まで働くことを前提とした仕組みではない。社員は同社で働く間の時間を投資しているという発想にあり、経験を基にキャリアを形成し、どこの会社でも活躍できる人材を育てる必要があると考えている。

(3) 多様な人材をまとめ、全体として必要なパフォーマンスをする

サービス企画担当であれば、企業のサービスやコンテキストを理解し、中途採用で流入した人材をまとめられる人が求められる。マネジメントも同じく、中途採用で流入した人材をまとめ、売上を立てることができることが求められる。中核的な人材に求められる要素としては、プロダクトの方向性を決めるプロダクトマネジメント経験、ピープルマネジメント経験、企画をし人を巻き込んで利益を出せる能力等が挙げられる。

一方で、こうした要素をすべて兼ね備えた人材はあまりにも少ないため、現実的に必要な人材を揃えるため、プロダクトマネジメントをする製品担当者、実現する技術に精通しデザインする者、人や組織の問題を解決する者といったいくつかの機能に分割し、それぞれの能力に長けた人材を集め、全体として必要な機能を具備することを目指している。

こうした機能分化の背景には、企業規模の拡大もある。人数が少ないうちは、少数精鋭であらゆる事項をそれぞれが実施してきた。しかし、プロダクトラインが増加し、企業規模が拡大するに連れ、少人数ですべて実施するスタイルは難しく、それぞれに対応した能力を持つ人材を集め、まとめ上げていく形へと変化してきている。

(4) ベンチャーにおける採用と育成

機能分化した個別の能力を持つ人材を、育成するのか採用するのかは非常に難しい。ベンチャー企業の場合、企業の成長に対して、育成が十分追いつかない場面も多く、育成のみで必要な人材を揃えていくことは必ずしも現実的ではないためである。

中長期的に新卒者も含めて育成をしつつ、必要な機能は外部労働市場から適切な人材を採用していただくことも事業遂行上は重要な選択肢と捉えている。

一方で、必ずしも欲しい人材を採用できるとは限らない。例えば IT エンジニアは市場で逼迫しており、特に採用が難しい状況にある。対応策として、一定程度の能力の人材を大量に採用するのではなく、非常に能力の高い人材を一人採用し、今後の活躍を見込める人材をセットにして育成する等、採用と育成を組み合わせることで実施していくことを検討している。

(5) ロールモデルも社外活用

多様な人材を抱える昨今、必ずしも社員の求めるロールモデルが社内に存在しない場合がある。新しい事業や新しい役割を創設した場合は、尚そうした状況になりやすい。どれだけ自律的な人材を採用していても、あまりにも方向性がわからないまま放置しておいてはキャリアイメージを持ちにくいという問題が生じる。

同社では、社内に適切なロールモデルが存在しない場合、社外の人材へ技術顧問等の形で依頼をし、メンタリングやキャリア相談を実施している。本人の専門性がわからない社内の人員よりも、より深く理解し適切な助言を得ることができる。他にも、社外メンバーと共にプロジェクトを実施することで学び、成長をするなど、学習・メンタリングにおいても社外人材の活用を実施している。

4.3.8 平安伸銅工業株式会社

業種	金属製品製造業
本社所在地	大阪府
創業年／設立年	1952年(創業)
事業内容	家庭用品、DIY・インテリア製品の企画開発・委託製造
企業規模	単体 75人(2022年6月時点,パート・嘱託社員含む)
平均年齢	38.1歳(2022年6月21日時点)
中途採用状況	-

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2010年に現在の社長(創業家)が入社。以後、現在に至るまでに社内の改革・変革を進めている。改革時期に応じて求める人材の能力要件が変化している。
- 従来経験者採用中心であったが、2018年より新卒採用を開始。長期的な視点での人材育成を社内で開始した。
- これまでは、「学びたい人は自分で学ぶ」方針の下、全社で統一的な研修や育成は実施してこなかった。社員数の増加もあり、社内研修を現在検討中。

(2) キャリア採用を前提に専門職としてのキャリア形成と新卒採用開始

同社では従来、経験者採用での人材獲得が基本となっており、本人の経歴や経験を生かした採用・配置によるキャリア形成が一般的だった。

製造業ではあるが自社での製造ラインを持たない同社では、大きく①商品の開発・企画職②デザイン職③提携工場の管理等を行うサプライチェーン担当④営業⑤新規事業開発(EC 販売、専門店、海外など)⑥その他本社機能(コーポレート)に社内の業務が分かれており、基本的には入職した際の職種でそのままキャリアを積んでいくことが一般的であった。特に、企画・開発とデザイン職については専門的な訓練や経験が必要とされるため、ローテーションや配置転換はほとんど行われていない。

三代目である現社長が就任した2015年以降は事業成長フェーズに合わせて求める人材を獲得していたが、2018年からは新卒採用を開始。2022年現在、社員の1割程度が新卒入社であるが、彼らについては社内で育成・キャリア開発を行うことを前提に配置を検討している。

(3) 役割等級制度と手挙げによる昇格

社内の処遇は役割等級制度によって整理されている。大きく6等級に分かれており、上から4等級目がチームリーダーを経験できる役割(交代制)、上から3等級目以上がグループ長としてまとまったチームをマネジメントする役割が期待される。上から2等級目までが労基法上の管理監督者となっており、全社で10名程度である。下の3等級については、年功序列的な運用を残しており、職務経験や在籍年数によってある程度は等級が上昇するような運用を行っている。一方で、上から3等級目以上への“昇格”については、本人の手挙げ制を前提に経営者の面接による決定として試験を設定している。

役割等級をあげる昇格については、年に2回社内で昇格希望者を募る機会を設定し、本人からの手

挙げ(立候補)を前提としている。立候補があると、「昇格した際にどのような役割を担うか」という昇格後の”自身に期待してほしい役割”の提案が求められる。この提案と直属の上長による推薦コメント、本人のこれまでの業務実績を参考資料としつつ、社長と常務による面談により昇格が決定される。昇格時に重視されるのは、「一つ上の等級で適切に役割を期待できるか」という点であり、その点を面談や本人が提出した目標から対話するようにしているという。

(4) やりたい人にはチームリーダーを経験してほしい

同社の職務等級としては、上から三つ目の等級がグループ長、課長クラスに相当するが、中核人材という視点ではその一つ下のチームリーダークラスが該当するという。実態として数名の目標管理など日々の業務遂行で中核を担う層であるためである。会社としても、本人の強みを尊重し専門人材へも育成支援を行う一方、基礎能力という点では、社員全員にチームリーダークラスの能力を有してほしいと考えている。よって、チームリーダーを経験する垣根は高くなく、やりたい人に任せられるような設計となっている。

これまでは社員数が多くはなかったこともあり、階層別研修や体系的な Off-JT は提供しておらず、昇格にあたるスキルアップや能力伸長は OJT と本人の努力に頼っていた部分が大きかった。近年は会社として業務時間外の学びにも金銭支援を行う等、「学びたい人を支援する」仕組みはできており、活用する社員も増えてきている。今後は、誰もがチームリーダークラスの能力を備える機会を得られるよう、ビジネス知識といった社会人一般において重要とされる部分については研修機会を提供することなども検討中である。

(5) 会社の拡大と連動する人材計画。今後は経営人材の社内育成にも挑戦

経験者採用においては、チームリーダークラスまでの採用が大半であったが、現社長により社内改革に合わせて採用する人材像を変えてきた。現社長が会社に入社直後の数年間は即戦力かつ社内での業務改善について適切な施策が実行できる人材を求めてきた。その後本格的に会社理念やブランドの刷新を行った時期には改善にとどまらず、社長の方針の下で抜本的な改革を実行できる柔軟な人材を採用してきた。近年は経験者採用では社員本人が改革を提案・主導できる人材を求めており、入社後に経験を積んで経営人材として会社の経営全体を牽引する存在を育成することを目指している。社歴が長い社員も多いことから、いきなり管理監督者を外部から採用はせず、チームリーダークラスで採用して、会社に適応後に昇格する運用が一般的だった。今後は部課長級も外部から採用する等、より柔軟な採用も検討する。その際には、これまでの社員、新卒採用で入った若手、改革を期待されて入職した経験者のそれぞれの層が一丸となって働けるように会社理念や文化の共有・伝承も重要になると考えている。

4.3.9 株式会社リクルート

業種	サービス業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1960年／2012年
事業内容	マッチング&ソリューション
企業規模	連結 51,757人(2022年3月末現在) 単体 17,047人(2022年3月末現在)
平均年齢	34歳(2022年4月1日時点)
中途採用状況	-

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 「価値の源泉は人」であることを創業以来意識し続けて、個を尊重した人材育成が継続してなされている。人の成長が事業の成長にもつながるという考え方が社員に浸透しており、人材育成に重きを置かれている。
- 社員の個性を尊重し、常にチャレンジングなミッションを社員に提供するようにしている。また、パフォーマンスが高くなることを期待して、社員の内発的動機に基づく業務へのアサインや目標の提示を行っている。
- 自社が、好奇心を起点に人が集まり、価値創造が生まれるような場となることを目指している。社内外の垣根を超えた協働が実現できるよう、多様な個人が生き生きと力を発揮できる人事制度を設計している。

(2) 創業以来、個を生かす人材育成を実施

「価値の源泉は人」であるという考え方を中心に、人事制度を構築し、運用している。無形商材を商品として提供しており、商品の付加価値は社員次第であることから、創業以来社内の人材の価値を高めることを重視してきた。

人事制度の運用に際しても「個の尊重」をテーマとして、各社員の特性、知識、スキル、将来実現したいこと等を踏まえて、業務へのアサインを通じた育成をしていくこととしている。各社員の内発的動機に基づいて業務にアサインすることで、各社員のパフォーマンスが高くなると期待している。

(3) 個を尊重したミッショングレード制

難しい仕事を担当する社員に対して高い処遇で報いたいという目的から、2004年からミッショングレード制を採用しており、各社員のミッションとそれに応じたアウトプットにより報酬が決定される。一般的なジョブ型人事制度と比較して「個の尊重」が特徴である。具体的には、職種やポストに応じて職務内容やグレードのひな型はあるが、配属される従業員の得意・不得意等を踏まえて職務内容やグレードを決定する仕組みになっている。その際、さらなる成長に向けてチャレンジを促すために、常に個人の能力に期待値を上乗せしてグレードが設定されることが特徴である。

(4) 全社員の育成方針を人材開発委員会で検討

主に半期に一度、全社員の育成方針を人材開発委員会にて検討する。中長期的な育成の視点も交えて、各社員の任用や配置、ミッショングレードの設定について、直属の上長や斜め上の上長、さらにその上位職からなる委員会において議論する。

委員会という形で複数人が議論し、判断することで、偏った判断を無くし公平性を担保することや、当該従業員の可能性を様々な視点から検討することを目的としている。

全社員の育成方針を人材開発委員会で検討することは非常に大きなコストを要するが、各社員がこうした取り組みが人の成長に、さらには事業の成長にもつながることを実感しているため、当たり前のこととして取り組まれている。

(5) やりたいことを目標に結びつける仕組み

各社員が個性を活かしてやりたいことを目標に結びつけるために、「Will-Can-Must シート」を半期に一度作成。Will には社員が実現したいこと、Can には強みや弱み、Must には業務の目標、ミッショングレードを記載する。Will には自分がキャリアを通じて実現したいことを記載することとしている。これは、必ずしも自社内で実現したいことでなくてもよい。

各社員は、上長と 1 on 1 を通じて Will の実現に向けて Can をどう伸ばすか、克服するかをすりあわせる。会社としては、社員に対して Will の実現につながるチャレンジングなミッションを継続的に提供し続けることを目指している。これにより、社員は自分のやりたいことにつながる経験ができ、会社は優秀な社員にモチベーション高く活躍してもらえるため、双方にとってメリットがある。

4.3.10 株式会社湖池屋

業種	食品製造・販売業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1953年／1958年
事業内容	スナック菓子の製造・販売事業
企業規模	連結 909人(2022年3月末現在) 単体 604人(2022年3月末現在)
平均年齢	39.3歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	新卒30人、中途採用35人(2020年6月期) 新卒26人、中途採用38人(2021年6月期) 新卒26人、中途採用109人(2022年3月期) ※2022年3月期は7月期初だが、2021年4月～2022年3月期間で算出している

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 売上げの減少が見込まれ、業界2位という経営環境や、指示待ちの社員が多いという社内環境から、2016年の新社長就任を契機としてリブランディングと人事制度改革を実施。
- 周囲を巻き込みながら挑戦し、知と知を掛け合わせてイノベーションを起こせる人材を中核人材として捉え、こうした人材が年次に関係なく活躍できる組織とするための人事制度改革を実施。
- 制度の変更を経て、挑戦を重視する考えの浸透、若手の活躍が達成された。最近では、若手のみならず若手の活躍に刺激を受けたベテラン社員の活躍にもつながっている。

(2) 「挑戦」の必要性を経営トップから実践・浸透

同社は国内を市場とした食品事業を行っており、日本の人口減少に伴い売上げの低下が見込まれる中、業界2位であり業界1位の企業とは異なる切り口で事業を行う必要性があった。一方、社員に自ら会社を変えていく気概が無く、指示待ちの社員が多いという課題があった。

そうした中で2016年に新社長が就任し、商品のリブランディングと人事制度・組織風土改革を同時期に行った。人材の観点では、年功序列と組織間の壁を無くすこと、周囲を巻き込みながら挑戦し知と知を掛け合わせてイノベーションを起こせる人材が活躍する組織を目指し、人事制度改革や組織風土改革を行った。

挑戦のマインドの浸透は、経営層が挑戦の必要性を繰り返し説いたこととともに、社長自身の挑戦が社員の心を動かしたことも大きい。当時の社員は自社への自信が停滞しており、ロイヤリティが低かった。そんな中、社長主導で同社の技術を結集した商品を製作し、販売した。これがヒットし、社員は自社へのプライドを取り戻す契機となった。このように社長の挑戦により会社が抱えていた課題が解決したことで、挑戦の重要性が社員に広まった。

(3) 目標管理制度に挑戦の要素を組み込み

同社では、上述のとおり周囲を巻き込みながら挑戦し知と知を掛け合わせてイノベーションを起こせる人材を中核人材として捉えている。このような人材を高く評価し登用するため、チャレンジを評価する趣旨で人事評価制度の変更が行われた。

社員は毎年チャレンジ目標、成果目標、役割目標の 3 種類の目標を期初に設定し、期末に目標の達成度合いで評価が決定され、昇降格、昇降給に反映される。

成果目標は通常業務を通じて達成すべき定量的な目標(定性目標もあり)、役割目標はそれぞれの等級に応じた行動基準を示す定性的な目標である。チャレンジ目標は、挑戦する人材を求める意味で同社に特徴的なものであり、通常業務に加えて新規の取組みを行ったり、新しい課題解決手法を生み出して業績につなげたりなど挑戦を促すものである。

等級が高い社員ほど 3 つの目標のうちチャレンジ目標が重視されており、周囲を巻き込みながら挑戦を行い、成果を出すことを求めている。

(4) 年次に関係なく、挑戦する人材が活躍する人事制度へ

目標管理制度の変更と同時に、イノベーションを起こせる人材が年次にかかわらず活躍できるよう、2017 年に職能資格制度から役割基準人事制度に変更し、昇格に際して年功の要素を無くした。

総合職の社員は、入社後まず 3 年程度は一番下の CD1 等級に属し、社会人のマインドやスキルを学ぶ。その後はマネジメント能力を高めるか、スペシャリストとしての能力を高めるか自ら選択する。自らの専門性を見つけるため、また他部署を巻き込んでイノベーションを起こせる人材となるために、入社後 10 年以内に 3 部署以上を経験する人事配置を行っている。

毎年の評価に基づき昇降格・昇降給が決定されることとなり、実際の運用上も各職層に属する社員の年次はバラバラになっている。実際 20 代後半で次長になるなど、若くして上位職に就いている社員もいる。

(5) 挑戦の意識が浸透、若手のみならずベテラン社員にも好影響

制度の変更を経て、挑戦を重視する考えは社内に広く浸透している。また、若手社員は人事制度の変更をチャンスとして捉えるなど、若手社員のモチベーションは高まった。一方ベテラン社員には、当初は制度変更に対してネガティブな社員もいたが、近年では、若手の活躍に触発されてマインドセットを変えて再活躍するベテラン社員も出てきている。

4.3.11 ロート製薬株式会社

業種	製造(医薬品)
本社所在地	大阪府
創業年/設立年	1899年/1949年
事業内容	医薬品・化粧品・機能性食品等の製造販売
企業規模	連結 6,866名(2022年3月末現在) 単体 1,599名(2022年3月末現在)
平均年齢	41.5歳(2022年3月31日時点)
中途採用状況	2019年:54.0% 2020年:52.7% 2021年:31.6% ※1年間の正社員採用総数に対するキャリア採用の割合

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2000 年前後から、社員に「プロの仕事人」であることを求めて、キャリア自律支援に取り組んできた。
- 2030 年に Well-being 経営の実現を目指し、経営戦略と人材戦略を一体的に設計・運用。社内の人事に関する仕組みとしては「ジョブ創出型」を掲げ、自ら仕事を創り出し、継続的に挑戦・成長する姿勢を評価する仕組みを導入。
- Well-being 経営の実現に向けて、2022 年 10 月に 20 年ぶりに人事制度を見直し。「成長する姿勢、多様な働き方、挑戦」に向けて変革を加速している。

(2) 社員一人ひとりの価値観や個性を重視する Well-being 経営の推進

ロート製薬では 2030 年に Well-being 経営の実現を目指し、多くの取組みを行っている。企業として、安定した収益を支える従来のコア事業の継続・発展と今後の成長を牽引する新規事業への挑戦に取り組むために、社員全員がプロの仕事人として活躍することを期待し、人事施策についても新しい取組みや見直しを行っている。

近年は、社員一人ひとりが自身の価値観や個性、キャリア観に基づいて働き方やキャリアを実現することを支援するために、「職能型」とも「職務型」とも異なる、「ジョブ創出型」を提唱。社員が自ら学び、自発的チャレンジができる機会を会社が提供することで、社員が自律的に成長し自ら仕事を生み出していくことを目指し、様々な人事施策に取り組んでいる。同時に、社員の「仕事の価値」を全社・社会的な視点から多面的に評価し、報酬を設定する仕組みを導入している。また、社員が「プロの仕事人」として自分の内面を見つめ、Well-being を自ら高めることができる機会として、Well-being ポイント(自身の Well-being の振り返り)を定期的に測定し、フォローアップなど施策の立案を行っている。

(3) 挑戦する姿勢と実践を評価する昇格制度

社員の価値観や個性を重視するとともに、企業が重視しているのが「仕事の成果」と「プロの仕事人と

しての準備と覚悟」である。2000 年から社員に向けて経営層が社員にプロフェッショナルたることを随時発信し、求めている。具体的には、社内外に価値を生み出し続けるために①自分の仕事を自分で創出・設定できること②仕事にやりがいをもって取り組めること、困難を楽しめること③さらなる成長のために自己投資と学びを続けること等、仕事への姿勢やマインドセットを求めている。

新卒入社の場合、まずは資質や基礎を固め、いち早くプロの仕事人として貢献することを期待されている。社内のランク制度は数段階に区分されているが、各ランクアップ手挙げの際にはプロとして挑戦する姿勢を身に着け、学び続ける覚悟と挑戦する意欲があることが求められている。

昇格(ランクアップ)は個人の手挙げにより、いわゆる昇格試験は実施していない。ランクアップ希望者の覚悟と意欲と申請時に提出したレポートの内容、これまでの行動(実践)を総合的に判断している。

(4) 何を学ぶかは自分で決める。学び続ける場所や機会の提供

ランクアップを手挙げ制で運用している同社ではあるが、ランクアップのためにも、各個人がさらに価値を創出するためにも学び直しが必須となっている。同社では、社員に「学び続けること」を求めているが、その内容は社員一人ひとりが自分で決める、という方針を採用している。会社はチャレンジ機会を提供し、個人は自発的なチャレンジによる経験から学ぶことを促進するとともに、学ぶ場のひとつとして、研修や講座等を集めたオンライン活用プラットフォーム「ロートアカデミー」を設置している。それをどのように活用するかは社員の判断に委ねられており、選抜型講座以外の多くの講座の受講に関しては個人が主体的に行っている。その背景には、「与えられることを待つ」のではなく、「自分で考えて挑戦してほしい」という思いがある。ランクアップするために、より社会に価値を創造するために、何を学ぶべきか、今の自分には何が足りないのかも自分で考えて行動することを求めている。

社員に求める学びは必ずしも企業内での座学には限らない。兼業・複(副)業についても、「部門を超えた越境」「会社外での挑戦」「一個人として勝負しなければならない機会」であることから学びの一つとして位置付けている。また、社内の起業家支援プロジェクト「明日ニハ」は挑戦を応援する取り組みでもあるが、学びの場でもある。社内で審査を通して、経営者として事業を創り出す経験を積む場として機能している。

(5) 社内の多様性を拡大するとともに、今後は成長支援を強化

同社では、「自分で決める」「自分は何をしたいのか、どうすべきか」(社員の自律)を徹底しているが、これらのマインドセットは日々の業務やコミュニケーションの中で浸透している。一方で社員全員がそれを完全に実践できているわけではない。例えばキャリア採用を行う中では、キャリア初期からロート製薬の風土にふれる新卒採用とは異なり、前職とのカルチャーギャップが大きい人ももちろん出てくる。これまでは、社員間での捉え方の違いやカルチャーギャップについては自然なこととして受け止めていたが、「多様な個」に着目した‘全員参画’の Well-being 経営の実現の中で、サポートの部分についても見直しを行っている。例として、2022 年 10 月の人事制度改定のタイミングでランク制の各ランクの人材要件をガイドブックに明記し、「ランクアップにおいて目指すべき姿」を社員に明確に示すようになった。

今後は毎年の人事評価の結果面談の機会(社内では「Feedforward」と称し、前向きな成長を促す場として運用)を成長や挑戦を後押しする場としての更なる活用を図り、今回の人事制度も「初版」として社員の多様な意見を拾い上げ、随時検討していくなど今後も検討を重ねていく。

4.3.12 オタフクソース株式会社

業種	製造業
本社所在地	広島県
創業年／設立年	1922年(創業)／2009年(設立)
事業内容	ソース、酢、たれ、その他調味料の開発・製造・販売
企業規模	連結 914名(2022年10月1日現在)
平均年齢	40.0歳(2022年10月1日時点)
中途採用状況	-

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 創業以来、「ものづくりを支えるのは社員一人ひとり」という考えの下で、社員の育成に力を入れ続けている。
- 食品を扱う製造業として、食文化の普及を重視。多角的な視野を身につけることを目指し、職種を限定せず異なる仕事を経験するような人材異動・配置を実施。
- 社員の「学び続ける習慣」を重視。仕事の成果だけではなく「学びの姿勢」を昇格の要素とし、会社全体で学びあう、学び続ける風土醸成に成功。

(2) 総合職として職種を超えた異動を経験。多角的な視野を目指す

オタフクソースでは正社員は全員がいわゆる総合職での採用となっており、職群別や職種別での採用は実施していない。新卒入社の場合、商品企画や研究開発を希望する社員が、初期配属は営業、生産、お好み焼文化普及の業務につく場合も多い。その背景には、「お客様のニーズや困りごとを真摯に受け止め、製品や事業を通じて解決する」「お好み焼を中心とした鉄板粉もの文化を国内外に広める」ことに同社が力を注いできた歴史がある。同時に、「一滴一滴に性根を込めて」というものづくりの精神や、こだわりの原材料や製造方法を業務を通じて知ることが、社内のどの部署においても重要な経験であると考えている。このような方針から、まずは営業や生産に配属、社会人の基礎を学んだ上で他の部署を経験する社員が多い。

キャリア形成の中で異なる職種を経験する社員も多く、職種を超えた異動も一般的である。複数の職種経験から、多角的な視野を身につけることを目指している。

(3) 役割グレード制度を導入。学びの姿勢も含めて昇格を判断

同社は雇用管理について役割グレード制度を導入している。役割グレードは10段階あり、新卒入社社員は一番下のグレードからスタートする。一番下のグレードから一つ上のグレードに昇格する際は、若手層の成長段階ということで経験年数を加味した運用となっている。在籍年数や人事評価の結果に加えて社内で指定された資格の取得や社内研修の修了状況を判断して昇格する。この段階での学びは「業務と並行して学ぶ習慣が身についているか」が重要なため、課している内容自体の難易度は高くない。

下から二番目のグレードから中位のグレードまでの昇格については、年に一度条件を満たした社員が

候補者になり、その候補者を部長級で横断的に検討・審議をする。この時には「一つ上のグレードの行動を既実践しているか」という視点で審議が行われた上で、最終的に役員会にて昇格が決定する。候補者になる条件として人事評価の他に、昇格に必要な学びの条件を満たしている必要がある点に特徴がある。審議の際には、仕事はもちろん、条件以外の学びも積極的に挑戦していることも加点要素となることがある。上位グレードは課長級以上のマネジメント層で、ポストに応じた任命制となっている。

役割グレード変更に重要となる人事評価は、企業理念や社員心得、行動指針を評価項目に展開したものを用いている。自社の社員として、当該グレードに求める行動を実践できているかという視点で年二回評価を行い、その結果が役割グレード変更につながる仕組みとなっている。

(4) 学び続ける風土の醸成と社員の学びを支える教育体系

創業以来、社員の成長支援に力を入れてきた同社は、社員に「学び続けること」を推奨している。年二回の目標設定・人事評価時には、業績目標と合わせて学びの要素を各人で設定した上で上司と面談を行い、学び続ける環境につなげている。

その学びを支援する体制として、大きく①社員全員必須の研修、②個人での選択もしくは社内公募による研修、③部門別の研修、④個人の自己研鑽支援、を会社で用意している。①②の研修は、特徴として「座学に留まらない」という点がある。同社では集合研修を「インプットを実践する場」と位置づけて設計しており、事前の準備と研修後の課題は基本的にセットである。加えて研修自体も2営業日以上を使って実施するものが多く、日々の業務から一時的に離れ、部門を横断したコミュニケーションを促進している。③の部門別研修は各部門が企画するもので、個別業務に必要なスキルアップや知識を得るものが中心となっている。部署を超えた異動が一般的なこともあり、異動した社員のキャッチアップや新人の育成の場として活用されることも多い。④の自己研鑽支援は、就業時間外の学びを支援するものである。公的資格受験や語学習得、異業種研修などの費用負担の他、選択的福利厚生制度として業務とは直接関係しない領域の自己研鑽も費用補助の対象とし、個人の学びをサポートする仕組みとなっている。

近年は①の全員が受ける研修は維持しつつ、②の個人が選択して参加する研修機会を増やしており、社員の多様な学びを支援できるようにコンテンツを増やしている。

(5) キャリア採用も開始し、今後は更なる多様性の実現へ

同社は毎年安定的に新卒採用を行い、社員数が増加している。加えて、これまでは新卒採用が基本の採用チャネルであったが、近年キャリア採用も行っている。多様な経験を持つメンバーが集まることで、更なる職場の活性化を期待している。

社員数が増えると同時に働き方が多様になっていく中で、マネジメントは複雑化している。これまでの同社の「お客様のニーズや困りごとを真摯に受け止め、製品や事業を通じて解決する」「お好み焼を中心とした鉄板粉もの文化を国内外に広める」「学び続ける」という方針を継承しつつ、多様な社員のキャリアアップを支援できるよう、人事部としてサポートのあり方を必要に応じて見直していく予定である。

4.3.13 株式会社 KM ユナイテッド

業種	塗料および塗料関連資材の販売、塗装工事業(特殊塗装含む)、左官工事業等
本社所在地	京都府
創業年/設立年	2013年(設立)
事業内容	塗装業を中心に多能工化、HR テックの事業運営
企業規模	単体 166人(2023年1月末現在)
平均年齢	37.6歳(2023年1月31日時点)
中途採用状況	2019年:84.2% 2020年:92.1% 2021年:88.4% ※一年間の新規採用におけるキャリア採用の割合

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2013年に塗装業の職人育成を事業目的として親会社(株式会社竹延)とは別に会社を設立。
- 建設業未経験者を中心に採用し、3年で塗装職人として独り立ちする育成メソッドを開発。これまでに多数の職人を育成・輩出。
- 2020年以降は建設現場における現場監督業務のノンコア業務委託事業を展開。2020年の新型コロナ感染症拡大のタイミングを契機に、サテライトオフィス拠点でのリモートワークと組み合わせることで主婦層の採用を拡大。大手ゼネコンからの業務委託により規模拡大中。

(2) 会社設立の目的が未経験者採用と育成。徹底した社内育成でプロを生み出す

KM ユナイテッドは設立の目的そのものに「人材育成」がある点が特徴的な会社である。親会社である株式会社竹延では従来ベテランの塗装職人を雇用して事業を展開していたが、若い世代の入職が減り技術の伝承に不安を感じる中で、「未経験者の採用・職人養成」を事業目的として同社を2013年に設立した。

設立以来、建設業未経験者を採用し、3年で塗装職人として独り立ちする育成メソッドで多数の職人を輩出してきたが、2020年頃から建設業の現場監督業務支援にも乗り出すようになった。建設現場で重要な役割を果たす現場監督が非常に多忙で中核業務に集中できない状況の改革のため、現場監督本人以外でも実施ができる業務を分析し、ノンコア業務を業務委託として受注する「建設アシスト」事業を開始。受注した業務については、新規に採用した方がドキュメント作成やCADを用いた作業等に取り組んで遂行している。

2022年現在、社内では塗装職人が30名程度、建設アシストに従事する方が100名程度、現場監督として各地に派遣される専門職が30名程度、その他管理部門が20名程度勤務している。

(3) 塗装職人は3年が一区切り。入社後7年で若手を指導する立場へ

塗装職人については、未経験者を育成するノウハウを確立している。入社後、まずは3年での独り立ちを目指す。シニアインストラクターと呼ばれるベテラン職人のマンツーマン指導の下で、OJT と体系化された育成プログラムによる学びと現場での実践を繰り返す。一人の職人として十分な水準に達したと判断された場合には「サブインストラクター」と呼ばれる地位に昇格する。サブインストラクターに昇格後は、他者に指導できる立場としての「インストラクター」を目指していく。国家資格である一級建築塗装技能士に合格をした者については、厚生労働省が主管するテクノインストラクター（職業訓練指導員）養成講座へ派遣し、「他者に指導する」ことのノウハウを学ぶ。これらの学びと日々の業務態度等を考慮し、職人として十分な技能を持ち、かつ、それを他者に指導できると判断された者については「インストラクター」として昇格する。インストラクター昇格への準備はサブインストラクター昇格から1年半程度経ったあたりから声掛けをすることが多く、そこから2年程度で昇格することが一般的である。

インストラクターまで昇格した職人のその後のキャリアは大きく4つである、第一にそのままスキル強化を目指してトップインストラクターを目指すこと、第二は職人のマネジメントの立場（職長）を目指して親会社に移籍すること、第三は職種転換し、管理部門で別業務や経営に関わることである。最後に、独立して自身が事業主となることがあり、独立についても会社では協力会社になることを条件に支援を行っている。

(4) 建設アシスト社員はスキル×建築専門知識で成長を評価

現場監督のノンコア業務の業務委託を担う建設アシスト担当社員については、「実施業務のスキル」と「建築に関する専門知識」の視点でスキルアップを支援している。スキルについては、大きくドキュメント作成（書類作成や整理）が中心の業務と、CAD を用いた業務に分かれており、CAD を用いる業務はその中でも難易度を3段階に設定している。一方で建築専門知識については、大きく4段階でレベル設定をしており、レベルが高くなるほど建築現場での実務や細かい専門知識が必要になる。

建築アシスト担当者の配置は、ドキュメント作成で専門性を極めたい方についてはその希望を優先しているが、基本的にはCAD を用いた業務の方が難易度が高いため、処遇も良い。そこで、CAD 未経験者であっても、本人が挑戦したい場合には最初からCAD 中心の業務を担当する配置も行っている。

キャリアアップについては、大手ゼネコン OB 社員による勉強会を開催。建築に関する知識を学ぶ機会を定期的に設定している。CAD スキルについては社内認定試験を用いて査定を行っている。キャリアパスとしては、作業担当者の次にジュニアリーダーとして自身の所属するチーム数人をまとめる立場があり、更にその上にトップリーダーとして、他者に指導できるレベルの社員がメンバー全体のマネジメントも担当している。

(5) 建設アシスト事業を始めて社員数は4倍に。今後は長期的なキャリア育成も視野に

同社では2020年に開始した建設アシスト業務が好調なこともあり、2022年までに社員数が従前の約4倍に増えた。現在の社員の3/4が建設アシスト担当であり、企業の成長において重要な戦力となっている。一方で、急激に規模が拡大したことに加え、そもそも建設アシストが新しいサービスであることもあり、担当者について長期的な視点でのキャリア育成は検討中の段階である。組織構造について

も、事業の拡大に伴って役割を増やしている段階のため、今後さらなる事業拡大に伴い組織体制やキャリアパスが整理される予定である。

2022 年になってからは、現場監督を建築現場に派遣する新規サービスも展開を開始した。こちらについては、建築学科を修めた外国人人材を採用して各地に派遣している。彼らについても今後日本の建築現場を支える重要な戦力として、スキルアップやキャリア形成を支援する予定である。

4.3.14 株式会社クラダシ

業種	小売業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	2014年
事業内容	フードロス削減、社会貢献活動団体への寄付を実現するソーシャルグッドマーケット『Kuradashi』の企画・制作・運営
企業規模	60人(2023年1月31日時点)
平均年齢	32.8歳(2023年1月31日時点)
中途採用状況	新卒0人、中途採用4人(2019年度) 新卒1人、中途採用23人(2020年度) 新卒0人、中途採用27人(2021年度)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 事業規模の拡大とともに企業規模も拡大。10名程度だった従業員はこの2年で約60名になった。
- 企業規模拡大に伴い、全員ですべての業務に取り組むという状況から、業務の機能分化が起き、ますます組織マネジメントの重要性が高まりつつある。
- 食品メーカーから商品を仕入れ、オンラインサイトで販売、購入金額の1~5%を社会貢献活動団体へ寄付する仕組みをビジネスモデルに取り入れている。ゆえに、流通産業の知識と、ソーシャルビジネス、売上粗利への感度が高い人材、サイト利用者のユーザビリティを上げるためデジタルマーケティングの知識、経験を持つ人材が必要となる。

(2) ベンチャーでも長く働ける環境づくりを

基本的に人材の流動性が高いベンチャー企業ではあるが、同社ではできるだけ長く働いてもらいたいと考えている。食品流通業界ゆえ、比較的歴史のある企業と取引をすることが多く、業界の構造を理解して、時間をかけて顧客の信頼を得ることが必要となる。

一方で変化の激しいベンチャーであるがゆえに、個人の役割が短期で変わる。こうした環境の下、長く働きパフォーマンスしてもらう工夫が必要となる。

(3) 事業戦略と結びついた育成・評価軸

ベンチャーの組織戦略は、事業戦略を実現しスピード感を高めるために存在し、組織戦略を高めるために育成・評価の仕組みが存在する。

事業戦略実現のための人材の評価は、事業と組織、経営と現場の2軸それぞれの組み合わせによる観点①ビジョン、②戦略立案、③実行力、④周囲を巻き込む力(組織マネジメント)により実施される。

8段階からなるグレードに合わせたレベルで4つの観点ごとに評価を実施する。経営視点(①ビジョン・②戦略立案)においては、グレードが上昇するほど個人、チーム、会社全体、ステークホルダーと責任の範囲が拡大していく。一方で、現場視点(③実行力・④周囲を巻き込む力)においては、グレードが上

昇するほど長い時間軸で物事を考えることが求められる。

(4) 育成・評価軸をワークさせる仕組み

毎年組織が不規則に拡大する状況にあるため、年度単位ではなく柔軟に育成のサイクルを回している。

入社後、配置と共に業績目標と合わせてグレードを上げるため人材開発力をいかに高めるのか 4 つの観点別(①ビジョン、②戦略立案、③実行力、④周囲を巻き込む力)に目標を設定し、当該目標を元に成長の振り返りを実施する。

(5) 会社が拡大する中で、中間管理職に求められる受容力と経営知識

中途採用が多い職場のため、仕事の進め方や考え方も多様なメンバーをまとめることが求められる。こうした状況下、管理職に求められる能力の第 1 はメンバーを受容する力である。自分と異なる人がいることは大前提とした上で、会社や自身の考え・価値観を理解してもらう必要がある。

また、中間管理職レベル以上になると、全社目線での経営の観点が必要となってくる。そこで、自分の専門領域のみならず、日常の業務とは異なる幅広い領域の知識を得るため、同社は外部の研修プログラムを活用している。事業戦略の立て方、会議のファシリテーション、マーケティング理論、組織マネジメント、ファイナンス等網羅的な内容について、基礎レベルから応用編までを 3 ヶ月程度で学ぶ仕組みを導入。企業横断的に汎用的な知識とその水準を知るために、外部の研修も活用しながら効率的かつ品質の高い育成体制を整えている。

4.3.15 白鷺電気工業株式会社

業種	建設業
本社所在地	熊本県
創業年／設立年	1947年／1958年
事業内容	電気工事業
企業規模	単体 128人(2022年4月1日現在)
平均年齢	40.1歳(2022年4月1日時点)
中途採用状況	新卒 3人、中途採用 7人(2019年) 新卒 9人、中途採用 4人(2020年) 新卒 7人、中途採用 2人(2021年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社では電気工事業を主な事業としており、社員のうち約 7 割を現業部門の社員が、約 3 割を間接部門の社員が占める。特に現業部門の社員は長年同じ領域に従事することが多く、社内他の部署のことが把握しにくい状況となっていた。
- 部長層や課長層には、マネージャーとしての役割とプレイヤーとしての役割の双方を求めており、中核人材として捉えている。また、彼らには社内他の部門のことや、業界全体の構造などを広く把握してほしいと考えており、そのための育成施策を複数実施している。

(2) 社内・社外への広い視野を持つ人材の育成

同社では、電気工事業が事業の中心であり、基本的に長年同じ専門性や領域に従事することが多い。特にそうした現業部門の社員は、他部門が実施する事業や間接部門の業務内容、ひいては業界全体のことは、日々の業務を行う中ではわからないという状況がある。一方、課長職や部長職には、統括する組織のみならず会社全体のことや、業界全体を見据えた自社の立ち位置等を把握することを求めている。社内・社外に対して幅広い視野を有する社員の育成に向けて、様々な育成施策を実施している。

(3) 中期経営計画の策定を通じた将来の幹部候補の育成

3年に一度、入社から10年程度の20代後半～40代前半の社員を各部門から1～2人抜擢し、計約14名に、1年間かけて中期経営計画の策定を担当させている。対象者は、各部門から「将来の幹部候補」を推薦してもらい決定している。この取組みは少なくとも20年前から実施しており、当時担当した社員は、現在は部長や課長になっている。

外部のコンサルティング会社の手も借りながら、対象者に対して自社の歴史、業界の状況等を伝える機会を設けている。また、中期経営計画の策定に際しては、自分が所属する部門の管理職への説明・調整、異なる部門に属する社員との議論、自社の将来像の検討、経営層への説明などを担当することになる。中期経営計画の策定後には、中心的な役割を果たした社員は会社全体のことを考えられるようになるなど、成長も実感している。

一方、業務の繁忙期には研修よりも業務を優先させたいとの意見が現場から上がることもある。新型

コロナウイルス感染症の拡大後はオンラインで実施することもあり、細切れでの時間確保が可能となった結果、現場からの協力も得やすくなった。

(4) 社内留学により全社への理解を深化

会社全体のことがわかる社員の育成のために、現業部門から安全品質総務本部への 1 年間の社内留学を行っている。

安全品質総務本部は全社の安全を担当しており、現業部門から 1 年間留学することで、全社の事業内容や、日々の安全のために実施する取組みの重要性がわかるようになることを期待している。

社内留学の対象者は、現業部門から幹部候補人材を選抜して送り込んでいる。直近では、課長職になったばかりの社員が社内留学中であり、課長になるタイミングで全社のことや安全の重要性が理解できてよかった、との声があった。

幹部候補の優秀な人材を 1 年間他部門に送りこむことで、現業部門では業務の調整なども発生するが、優秀な人材の育成という長期的な利益の方が大きいと考えている。

(5) 社員の着実なスキルアップの支援

同社では電気工事業が主たる事業であり、社員の技術力が事業の成果に直結するため、社員の着実な技術習得を支援している。

発電部門では、顧客が設定する認定資格に向けて、社内でスキルを細分化し、部署ごとにスキルマップを作成している。年初に習得すべきスキルの目標を設定し、目標を達成できるように業務にアサインし、年末に目標に応じた評価を実施する。また、個人だけでなく部署全体でも目標を設定しており、部署全体での総合的なスキルの伸長を目指している。

また電気系をはじめとする 72 の資格については資格手当があり、取得すると毎月の給与に手当が上乗せされる。さらに資格手当は基準内賃金に含められており、賞与や時間外手当にも反映される。

あわせて上長や社内のキャリアコンサルタントと各社員との面談も実施している。これらの面談において、社員に対して期待する役割を伝え、キャリアビジョンの検討を促すことで資格取得やキャリアアップを促している。

4.3.16 オリックス銀行株式会社

業種	金融業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1993 年
事業内容	銀行業
企業規模	単体 785 人(2022 年 9 月末現在)
平均年齢	40.4 歳(2022 年 3 月末現在)
中途採用状況	2019 年度 69% 2020 年度 57% 2021 年度 82% ※正規雇用労働者の中途採用比率

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 近年は事業規模を拡大しており、採用を拡大している。特に 2018 年以降はキャリア採用に注力しており、新卒・中途入社を問わず 30 代までの若い世代の数が増えている。
- 事業規模拡大や新規事業創出のために、社内にはない高度専門知識・経験を有する人材のキャリア採用での獲得を目的に、市場の報酬水準に合わせ柔軟な処遇設計を可能とする卓越エキスパート職を新設した。
- 大きく分けて総合職／一般職の職群別採用を行っている。従来、総合職のキャリアパスは単線型であったが、2022 年に社員一人ひとりのキャリアプランに合わせ、ラインの管理職を目指すか、担当者として専門性を高めるかを選択できる複線型キャリアパスを導入した。

(2) 事業規模拡大に伴い採用を強化。長期的な成長を目指してキャリア自律を促す

オリックス銀行では、近年事業規模の拡大に伴い採用を強化している。特に、新規事業開発のための人材や DX への対応等の視点から、即戦力としての活躍が期待できるキャリア採用を強化中である。そのため、社内には新卒採用も含めて 30 代までの若手・中堅層の割合が増えている。彼らが長期的に社内でも活躍するための支援と企業の持続的な成長を目指す視点から、社員のキャリア自律の実現を企図し 2022 年 4 月にキャリアパスの複線化を含む人事制度改定を行った。

(3) キャリアパスの複線化を通して個人の目指すキャリア実現を支援

同社の採用は、総合職と総合職を補佐する一般職に分かれている。総合職については、基本的には営業職等の業務から経験をスタートし、3～5 年程度のローテーションでスキルと経験を増やしマネジメント層を目指していく、というのが人事制度改定前のキャリアパスであった。一方で、社員の中にはマネージャーとしてのキャリア形成に興味がある人もいれば、マネジメントには興味がなく、担当者として特定の業務を極めたい人もいる。そういった社員一人ひとりのキャリアの志向に対応できるよう、2022 年 4 月の人事制度改定によって、キャリアパスの複線化を行った。

若手層が複数の部署を経験して個人の適性や志向を見つけていくのは従来通りであるが、その後の

キャリアパスとして、①ラインの管理職を目指していくマネジメント職、②特定分野におけるスペシャリストを目指していくエキスパート職の2つのルートを設けた。

(4) キャリアパスの選択を上司や人事部が支援

自分がどのキャリアを選ぶかは昇格面談時に決定することになる。総合職として新卒入社した場合、育成期間と位置づけているアソシエイト職からキャリアはスタートし、その間の人事評価や上司の推薦により管理職層への昇格対象となる。昇格試験を受ける際に、将来的にマネジメント側へ進みたいのか、担当者として専門性を極めていくのかを決めるのだが、その場で急に決定できるわけではない。そこで、アソシエイト職の段階から、直属上司が1 on 1を通してキャリア選択のサポートを行う他、年に一回キャリア面談を実施。部下(本人)が考える自身のキャリアと、上司が考える部下に目指してほしいキャリアをお互いに共有し、その内容は人事部も把握するという取組みを行っている。早い段階からキャリアについて考える機会や上司と共有する場を提供することで、納得感のあるキャリア選択を支援している。

(5) オリックスグループ全体でのキャリアチャレンジ制度で挑戦を支援

キャリア自律との関係では、オリックスグループ全体で「キャリアチャレンジ制度」という社内にとどまらない異動(出向)の取組みを実施している。グループ全体でキャリアの選択肢を増やす取組みであり、本人から応募があった場合には出向先となるグループ他社と調整し、実現する場合には原則3年程度異動する。期間終了後は本籍会社に戻るが、新しい環境での挑戦や業務経験が本人の成長につながることに加え、組織にとっても良い刺激となることから、学びの機会としても位置づけて運用している。

(6) 階層別研修と選抜型研修を組み合わせることで学びを促進

同社の人材育成では、キャリア初期においては階層別研修が重要な位置を占めている。金融業として、業務に必要な資格や知識をキャリア初期に全員が獲得する必要があり、今後も継続する方針である。

一方で、キャリアパスの複線化や事業の多様化の中で選抜型研修やテーマ別研修も増やしている。テーマ別研修では、例えばデータ分析研修やDXに関する研修が挙げられる。また、管理職層への昇格が近い若手や中堅層に対しては、これからリーダーとしてどのような役割が期待されているのか等を、グループ内外の異業種の人材との意見交換を通して学ぶ研修を行っている。経営幹部を育成する過程において、今後選抜型研修の重要性が高まっていくと考えられる。

社外での自主的な学びについては、アソシエイト職等を対象に、年6万円までの自己研鑽補助を実施している。若い時期に、自身の将来を見据えて必要な知識やスキルを自主的に習得し、目指すキャリアの実現につなげてもらうという方針で、育成世代により手厚い支援を行っている。

4.3.17 株式会社フューチャースピリッツ

業種	情報・通信業
本社所在地	京都府
創業年／設立年	1996年／2000年
事業内容	マネージドインフラソリューション事業、クラウドサービス事業、プロデュース事業、ソーシャルイノベーション事業
企業規模	137人(2023年1月現在)
平均年齢	37.76歳(2022年10月時点)
中途採用状況	新卒5人、中途採用7人(2020年) 新卒4人、中途採用14人(2021年) 新卒4人、中途採用9人(2022年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 創業時にレンタルサーバービジネスから始め、サーバー関連の事業を拡大してきている。
- 中途採用を中心としてきたが、事業拡大を背景に2017年から新卒採用を開始、毎年5～6名程度を採用している。近年、中途採用は年に10名弱程度。

(2) コアバリューの共有と、コアバリューに合わせた制度設計

同社は、コアバリューの一つとして「成長と挑戦」を挙げ、経営者を含め社員一人ひとりが、自らの仕事に誇りを持ち、楽しみながら、現状にとどまらず、成長を続けていくことを掲げている。社員のやりたいことと、企業として期待するものがあるとき、両者のすり合わせはキャリア自律上非常に重要なポイントだが、同社は楽しみながら成長を続けるというコアバリューの共有により、人材育成・キャリア上も企業と個人の目線合わせをしている。

(3) 時間をかけて丁寧に各層の求める人物像を定義

同社における雇用管理上の役割は、管理職として①部長、②本部長が置かれている。①部長クラスに対しては人材を育てることも目標にチームでの仕事を取りまとめる能力、②本部長クラスはそれに加え、事業計画や経営に関する能力も求められる。

中途採用者の管理職登用について、直接管理職で採用することはないが、入社後一定程度の業務遂行の後、適性があれば1年を待たずして昇級、部長になることもある。

企業規模拡大に伴い、現在制度を設計中であるが、まずは具体的な人物像の定義を実施した。細かい点では、各現場により解釈が異なるため、全社での目線合わせには2年程度と非常に時間がかかった。

(4) 現場起点で必要な学びを実施

情報通信業界のため、新しい技術は常に学び続ける必要がある。例えば、現在トレンドにあるクラウドサーバーに関する知識は、エンジニアはもちろんのこと、商品を販売する営業担当でも、契約書を確認するため法務部門でも必要となる。

部門ごとに教育用の予算を確保し、必要な資格取得等を推奨、資格取得の補助を実施している。ここでのポイントは、現場で必要なことでなければ、主体性が出ず身につかないため、事業部主体で必要な学びを実施している点にある。同社の場合、部長が主導して必要な資格や知識の学習を推奨している。

(5) 日頃の業務とは異なる経験を推奨

社内でも様々な研修プログラムを実施しているが、個々人に合ったスキルアップには限界がある。月 20 時間まで就業時間中にスキルアップを目的とした自由活動が可能である制度として、社員スキルアップ支援制度(通称「働かない制度」)を始めた。

社員の制度活用の例としては、大学や英会話に通う他、動画・Web サイト制作や、自作アクセサリーのオンラインショップ運営等、副業から趣味、習い事までさまざまな活動を行っている。

当該制度は申請の形を取っているが、よほど問題がある場合を除いて幅広く許可する形を取っている。

月 20 時間の取り方も人それぞれで、週に 1 時間だけ早退して捻出する場合もあれば、月に一度早退する形でまとまった時間を捻出するような場合もある。

背景には、「どんな職種であれ、社外での経験は必ず仕事につながってくる」という考え方があり、日頃の業務以外での活動が、本人の意欲を前提として学ぶ機会となっている。

会社が社員の学びのためにできることはお金を出すことに限らず、労働時間を投資する形で、社員が学び、中長期的に業務へも還元されれば企業としてのメリットも大きい。

4.3.18 住友ファーマ株式会社

業種	製造業(医薬品)
本社所在地	大阪府
設立年	1897年
事業内容	医療用医薬品、食品素材・食品添加物、動物用医薬品等の製造および販売
企業規模	連結 6,911人(2022年9月末現在) 単体 3,081人(2022年9月末現在)
平均年齢	43.4歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	新卒 35人、中途採用 37人(2019年) 新卒 66人、中途採用 44人(2020年) 新卒 70人、中途採用 29人(2021年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 新たな事業領域での事業の推進や、製薬事業で特に将来性の大きい領域でグローバルリーダーとなることを見据え、①変化に対応し挑戦する社員②自己研鑽に努め自らの価値を高める社員③事業環境の変化に前向きに対応する社員を、企業として求める社員像として定義。
- 挑戦する姿勢を高く評価し、挑戦する人材には報酬で報いる制度を導入。企業や社員の継続的な成長を目的として、年功よりも各社員の能力に基づき昇格を判断する人事制度の導入、選抜型の経営層候補人材の育成、社員のキャリア自律に向けた取組み(セルフ・キャリアドック)も実施。

(2) 企業の継続的な成長に向けて、変革を加速する人材を育成

変革を加速する企業文化・人材を生み出すことを目指し、『求める社員像』として①自ら変化に対応し自ら挑戦するプロフェッショナルな社員②自己研鑽に努め自らの価値を高める社員③事業環境の変化に前向きな対応ができる柔軟な社員を定義している。背景として、これまで実施してきた医薬・細胞事業に加え、ヘルスケアソリューションを新たに推進していること、将来性の大きい精神神経・がん・再生細胞の3領域でグローバルリーダーとなることを目指していることがある。こうした状況の中で企業が成長し続けるために、社外も巻き込みつつ新たな挑戦を行う姿勢を社員に求めており、また、能力が高く意欲のある人材の活躍を、早期の抜擢や選抜型の研修によって支援している。社員に『求める社員像』を意識させ、エンプロイアビリティの向上を目指している。

(3) 年次より能力を重視し優秀な人材を昇格

かつては昇格の際の判断基準は在籍年数と過去の人事評価としていたが、会社の継続的な成長には優秀な人材に年次に関わらず活躍してもらうことが重要と考え、2016年に在籍年数の要件を撤廃し、能力の高い社員が年次に関係なく昇格できる仕組みとした。

現在の人事制度では、総合職は一般社員の職群(C 職群)と幹部社員の職群(P 職群)に大きく分かれている。特に職種別プロのPC1,PC2は、年1回パフォーマンスレビューを実施し、その結果をふまえ

社内取締役と一部の執行役員を基本として構成される人材戦略会議にて、任用／任用免が毎年決定される。これにより能力面で納得感のある社員が登用される仕組みとなっている。また、30代半ばでグループマネージャー（PM1）となる者もいるなど、若手の活躍も進んでいる。

幹部社員に任用する際には、「確実に成果を上げられるか」「人間的に周囲から尊敬される人か」の2点を重視する。育成の意味も込めた任用は実施しないこととしている。

（4） 広い視野の獲得に向けた選抜型研修

将来の経営層候補人材に対して、上位職で必要となる知識を教える「SMP Academy」を実施している。若手層から管理職層のそれぞれで、部門ごとに優秀な人材を選抜し、外部の教育機関も使いつつ、部門横断の課題の検討、他社社員とのディスカッション等を実施する1年間のプログラムとなっている。このプログラムにより、通常業務の経験のみでは得難い、社内・社外への幅広い視野の獲得を目指す。

現在のマネージャーや部門長の半数は SMP Academy の経験者であり、幹部人材の育成につながっている。また、対象として選抜された社員はモチベーション高くプログラムに取り組んでいる。

（5） 社員のキャリア自律を支援

社員が自らキャリアプランを描き、自律的に能力開発に取り組むことを重視している。各社員がキャリアプランを描き、目的意識を持って学ぶことで、学びの効果も大きくなると考えている。

キャリア自律を実現するための制度として、社員が自身の状況や希望を会社に伝える自己申告制度や、社員本人が希望のポストに応募できる社内公募制度を導入している。また、セルフ・キャリアドックとして、社内のキャリアコンサルタントへのキャリア相談を可能とすることや、キャリアに関する情報を社内WEBサイトで社員が見られるようにしている。

4.3.19 西川コミュニケーションズ株式会社

業種	印刷業
本社所在地	愛知県
創業年／設立年	1906年／1949年
事業内容	印刷、マーケティング、AIソリューション等
企業規模	411人(2023年1月末現在)
平均年齢	46歳(2023年2月1日時点)
中途採用状況	新卒は定期採用せず、中途を含め年に2～5名程度

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- デジタル化の進展に伴い、主力事業である印刷業界産業が厳しい状況にあり、新規事業の検討が必要となった。これまでの印刷業を中心に、マーケティングやシステム開発等シームレスなサービスを提供できる事業を新たに構想してきた。現在では、従来の印刷業とその他の新規事業との割合は半々程度の割合となっている。
- 外部採用により必要な人材を集めることも選択肢ではあるが、適切な技術を持つIT人材が必ずしも愛知県(中部地方)に多くは存在せず、育成の必要があった。
- 正社員については、総合職と事務職に分かれる。総合職は職務内容として企画営業、制作、生産、事務、開発といった内容を実施している。

(2) 企業と共に従業員も成長し、会社の看板なく働ける人材へ

企業にある職務(ジョブ)に合わせて必要な人材を採用、不要になったら解雇するというジョブ型的な企業文化ではなく、入社した従業員と企業で共に成長していく企業文化がある。業界や企業に求められることが変化するなかで、企業が従業員の育成を支援し、従業員自身が変わることに対応していく方針を採っている。そうした育成の結果として、自律性をもって働き、会社の看板なく働ける人を育てることができる。比較的長期で勤続することが一般的である一方で、会社の看板なく働ける人材の育成の結果、社内で学んだことを基に独立し協業する例もしばしばみられ、会社にとってもメリットとなる。また、ひいては人材育成が地域社会への貢献にもなると考えている。

(3) まったくの新規事業開発のため、集中的なリスキリングを実施

これまでの業態とはまったく異なる事業として、3DCGデザイン事業の実施を決断。社内に3DCGデザインの技術や知識を持つ者はほとんどおらず、社内の希望者を募り、長期的なリスキリングを実施した。

はじめの半年間、当該新規事業の立ち上げ業務およびこれまでの業務の引き継ぎを実施した後、会社負担で夜間の専門学校へ通学する形で3DCGの知識を習得。その後は外部講師を呼び、社内の状況に合わせて伴走する形で、学んだことを実務に活かし1年程度で一定の水準まで到達した。

これまでとまったく異なる領域へチャレンジする際の一つのポイントとして、本人の「やる気」は見逃さない。新たな領域に対して興味を持ち取り組むことは重要な要因であり、原則として手挙げ制を取って

いる。事業戦略上求める人数を手挙げ制のみで集めきれない場合は、適性等に鑑み打診することもある。

その他にも、紙ベースでのデザイナーから新規事業の営業担当者への職種転換や、企画営業から AI プランナーへの転身の例もある。

(4) 着実なリスキリングと、求められるソフトスキル

外部環境が変わる中で、職種や職位に合わせ必要なスキルを身につけていく必要がある。一般的なロジカルシンキング等の能力に加え、管理職層であっても IT リテラシーを持ち、適切な仕様を顧客と折衝ができるなど、知識のアップデートを逐次実施していく必要がある。

一方、IT リテラシー等の知識面は研修やコンテンツにより身につける機会は充実しており、工夫で解決しうる。難しいのは、そうしたハードスキルというよりもソフトスキル。事業環境の動きは極めて速いため、曖昧な状況を所与として、自ら問題を提起し解決していくスタンスを持ち、動ける人材を育てていく必要がある。

(5) 挑戦は年齢を選ばない

新しいことに興味を持ち挑戦する力も重要。挑戦は必ずしも年齢に依存しない。40代から新しいことに挑戦し成功している例が多くある。企業がそうした挑戦を後押しする策として、失敗がマイナスにならない文化や制度を整えておくことも重要となる。

(6) 職務に合わせ活躍できる制度を整備中

現在は、職能資格制度を取り、年功序列で役職や給与が決定する仕組みになっている。しかし、DX 事業を多く手掛けるようになり、必ずしも処遇の体系が最適ではなくなりつつある。新しいサービスに知見を持つ者が、適切な役割にアサインされ、活躍できるよう制度の見直しを図っている。こうした処遇上の対応は、人材獲得における競争力にもつながる。

4.3.20 三菱ケミカル株式会社

業種	化学
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1933年／2017年
事業内容	機能商品、素材他
企業規模	連結 42,742人(2022年3月末時点) 単体 13,239人(2022年3月末時点)
平均年齢	43.3歳(2022年3月31日時点)
中途採用状況	新卒 207人、中途採用 108人(2019年) 新卒 223人、中途採用 175人(2020年) 新卒 217人、中途採用 212人(2021年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 創業は1933年で、2017年に三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンの3社が合併して設立された。2021年度からの2年間を対象とする中期経営計画「APTSIS 25 Step 1」を策定、2021年4月にはCEOを迎え、「APTSIS 25 Step 1」を基に企業価値最大化のため必要な戦略を検討したのとして、2021年12月に新経営方針「Forging the future 未来を拓く」を策定し各種施策を施行している。
- グローバル企業として海外にも多くの事業所を持つため、人材面でも海外の統合的な制度設計が重要な課題となる。一方で国内も上述の合併やグループ企業を持つため、国内の統合的な育成も重要なポイントとなる。

(2) One Company, One Team のカルチャーに向けて、グループ横串で育成体系の整備

経営方針「Forging the future 未来を拓く」の中で、戦略遂行のためのスリムな組織として、「One Company, One Team」のカルチャーを持つフラットな組織に変更した。また、リーガル・エンティティベースからビジネスユニット及びコーポレート機能ベースへの運営に移行し、責任の所在を明確化している。それにともない、三菱ケミカルグループの主要3社(三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート)の人材育成体系を統合し、人材育成の観点からも経営戦略を実現する体制を整えている。今後はグローバル横断でのタレントマネジメントの整備を進め、個々の社員の能力を引き出しつつ、企業としての価値最大化を図るタレントマネジメントスキームを整備していく。

(3) 求められる能力の変化

変化が激しい世の中において会社としても大変革を進めていく中、上位者からの指示を受けて確実に業務を遂行することや、既存の知識・方法で解決できる技術的問題への対応のみではイノベーションを生み出せない。見えている課題だけでなく、自ら課題を設定し解決を図り、イノベーションを推進できる人材が今後は求められる。一方で、マネジメントとしても、部下や関係者から様々な情報やアイデアを

引き出すマネジメント力が求められている。

(4) 必須研修と自己選択の学び

会社主導で実施する研修と、自己選択による学び、大きく2つに分かれている。

会社としての強化テーマや三菱ケミカル社員として必須で習得すべき内容は会社主導で実施する。強化テーマとしてはチェンジマネジメントが挙げられ、必修としては新人研修が挙げられる。新入社員研修では仕事をするために必要な基礎力を身につけるだけでなく、この段階から後述する自己選択のeラーニングも活用することで、以降の自己選択での学びを促している。公募制度や自己選択での学び等、機会の提供はなされているため、主体的にキャリア形成をするという考え方そのものを学ぶ場でもある。

(5) 主体的なキャリア形成を後押しする異動制度

社内で非常に多くの公募が行われている。基本的に社内公募で人事異動を実施の上で、不足する部分について会社指示での異動が行われる。同じ職種で拠点を変える場合や、職種自体を変える場合、現場の管理部門からより全社的な管理部門への異動等様々な形で公募が機能している。

社内公募の方法としては、ある仕事に対し職位や必要なスキルセットを記載して募集をかけ、各自が応募、当人のスキルセットやポテンシャルを面談の中で確認し可否を決定する。公募者選定は、公募ポジションを出した部署の上長にて判断し決定する。

社内公募が実施されているとはいえ、もちろんすべての人の希望が通るわけではない。しかし、社内公募に通らなくとも、キャリアサポーターとの相談で現在の仕事との向き合い方を考えたり、解禁されている副業との間で働く意味を見出したり、社内公募以外にも様々な形で仕事のモチベーションを高める工夫をしている。

(6) 多様なキャリア実現に向けた学びの機会提供

eラーニングサービス(Udemy Business)を導入しており、約8,000のコンテンツを全従業員が自由に受けることができるなど、学ぶ機会を広く提供している。

一方、何を実施すればよいのか選択することは、機会の提供と同様に重要であることから、本人の選択を補助するため、職位や各スキルのレベルに合わせて、推奨するコンテンツをマッピングした上で一覧化して提供している。

加えて、上司との1on1を年5回実施することを推奨し、上司部下間でのキャリアや必要スキルのすり合わせ、学習プランの話し合いがなされている。

4.3.21 SCSK 株式会社

業種	情報通信業
本社所在地	東京都
設立年	1969 年
事業内容	コンサルティング、システム開発、検証サービス、IT インフラ構築、IT マネジメント、IT ハード・ソフト販売、BPO
企業規模	連結 14,938 人(2022 年 3 月末現在) 単体 8,462 人(2022 年 3 月末現在)
平均年齢	43 歳 8 か月(2022 年 3 月 31 日時点)
中途採用状況	新卒 227 人、中途採用 78 人(2019 年) 新卒 312 人、中途採用 66 人(2020 年) 新卒 274 人、中途採用 105 人(2021 年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社ではこれまで受託型のシステム開発を主たる事業としつつ、サービス提供型ビジネスへの転換を積極的に進めてきた。一方、技術や開発手法、それに伴うビジネスの変化が一層激しさを増すなど、システム開発業界を取り巻く環境は今後も大きく変化していく。
- 2030 年に向けて、顧客やパートナー企業とともに課題解決に取り組む「共創 IT カンパニー」を目指す。そのために、マルチスキルや変化対応力を持つ若手社員の育成や、高い技術力をベースに新たな価値を提供し続ける自律的なプロフェッショナル人材の育成を実施している。

(2) 事業環境変化から「共創 IT カンパニー」を志向

同社ではこれまで、顧客が定義した要件に沿ってシステム開発を行う受託型のシステム開発を主たる事業としてきた。一方、ノーコード・ローコード開発など必ずしもプログラミングを必要としない開発方法や、AI やクラウド等の新しい技術の進展により、システム開発業界を取り巻く環境は大きく変化している。そうした中で、2030 年に向けて、顧客やパートナー企業とともに課題解決に取り組む「共創 IT カンパニー」を目指すことを、グランドデザイン(2020 年策定)で掲げている。そのために、例えばマルチスキルや変化対応力を持つ若手社員の育成や、顧客の課題を理解したうえで高い技術力をベースに積極的に提案を行うサービスマネージャ等の育成を実施している。

(3) 経営戦略と連動した自律的なキャリア開発

一人ひとりのキャリアプランを尊重しつつ、共創 IT カンパニーの実現や事業革新への対応など経営戦略を実現する人材を育成するため、iCDP(自律的・戦略的・統合的なキャリア開発)の考え方のもと、人事関連の取組みを連動させている。具体的には、自身の中長期的なキャリア展望を上司に伝え、企業が目指す方向性とのすり合わせを行う CDP を中心に、採用、教育、配置・経験、認定・評価がなされていく。

企業として求める人材の育成に向けて、CDP で上司が各社員に会社からの期待感を示すことが重

要となる。そのために、まずは管理職層が会社の目指す方向性を正しく理解することが必要であり、部長職層に対して変革の必要性を伝える組織開発プログラムも実施している。

(4) 将来の中核人材層である若手社員の育成

グランドデザインで掲げる、2030年時点で中心的に活躍する若手のマルチスキル化や変化対応力の養成に向けて、若手を対象としたキャリア開発プログラムを2020年から実施し、2022年10月時点で計1,200名超が受講している。このプログラムでは、入社から5年間で1,350時間(資格取得に向けた自己研鑽の時間も含む)の教育を行う。プログラムの修了には、研修の受講、応用情報技術者試験合格、TOEIC600点が要件となっており、それらは専門性認定の要件ともなっている。

研修では、幅広い分野のIT基礎教育のほか、ビジネススキルやヒューマンスキルに関する多様な教育を提供している。従来は配属された部署ごとに必要となる内容を中心に学んでいたが、将来のビジネスや技術の変化に対応するため、幅広い分野の知識を有することが重要と考え実施している。

また、変化への対応力を育てるために、入社4~5年目をめどに初期配属と異なる本部への配属を行っている。従来は、初期配属と同じ部門で一つの専門性を磨く従業員が多かったが、複数の組織、風土、技術等に触れることで、変化への対応力がある人材の育成を目指す。

(5) 専門性認定制度により専門性の可視化、成長の促進

組織内の専門性を可視化し従業員の成長を促すために、専門性認定制度を構築し、全社員の8割を占める営業職社員・技術職社員の専門性を認定している。専門性は17職種・レベル1~7に分かれており、例えばレベル4にはプロジェクトのリーダー、レベル3にはサブリーダーといった役割が与えられている。人事等級と専門性認定のレベルに大まかな対応目安はあるが、必ずしも連動するものではない。専門性認定により従業員が目指すべきレベルが可視化され、自律的な成長を促すほか、認定を受けた人数を会社としてKPIとして用いることで、レベルアップだけでなく職種転換などのリスキル促進等、組織として重視する領域を強化する目的でも活用している。

4.3.22 株式会社タニタ

業種	製造(精密機器)
本社所在地	東京都
創業年/設立年	1923年/1944年
事業内容	家庭用・業務用計量器などの製造・販売
企業規模	連結 1,200人(2023年2月現在) 単体 197人(2023年2月現在)
平均年齢	40.54歳(2023年2月現在)
中途採用状況	新卒8人、中途採用4人(2020年) 新卒10人、中途採用3人(2021年) 新卒9人、中途採用3人(2022年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- はかり(計量器)を発端に、デジタル化、体組成計、各種データのネットワーク化と健康サポートと、事業を拡大していった。新しい事業へ挑戦することを重視し、働き方としても、各従業員が主体性を持って働くことを企業文化としている。
- 雇用管理としては職能等級制度を運用しており、管理職へ昇進するタイミングでマネジメント職とエキスパート職に分岐する。

(2) 自らキャリアを作っていく文化と制度

単体規模としては約200名程度の企業で、社長含め経営陣も大部屋におり、社員と経営の距離は近い。企業として目指している新しいことへの挑戦は、経営陣と社員とで共有されている。後述する社長へのプレゼンタイム等を活用しながら、どのようなキャリアを積みたいのか自分で考え、周囲や上司に提案しキャリア形成を進めていく風土がある。

(3) お互いに教え合う社内講師制度

技術やスキル、知識が十分引き継がれないことを防ぐべく、社内で専門性の高い知識を持つ者が、月1回程度輪番で講義・研修を実施する「社内講師制度」がある。

1講座は90分×2回。講師側から実施したい内容の希望がある場合、人事や経営者側から依頼する場合等がある。具体的な講義の例としては「知的財産マネジメントの基礎知識」、「はかりの企画勉強会」「計量法の概要・入門」等が挙げられる。回によるが、30名程度が参加し、人気のあるものはより深掘りをする続編が実施されることもある。

(4) 毎週 1 時間の社長へのプレゼンタイム

やりたいと思ったことを実行に移す場の 1 つとして、「社長への案件確認タイム」が毎週 1 時間置かれている。一人最大 10 分、それぞれのアイデアを持ち込み社長へ直接プレゼンする。通常は各部署で仕事をしており、部署をまたぐような仕事や新しい仕事を提案する機会が必ずしも多いわけではないため、部署にとらわれずアイデアを提案する場として始めた。

企画提案書の形で提案し、不十分であれば社長アドバイスがなされる。実施の判断がなされれば、プロジェクトがスタートする。

毎年ラスベガスで実施されている展示会への出展責任者をやりたいという 10 月に配属された新卒社員が提案し、その 2、3 ヶ月後に展示会を主催しきった例もある。

(5) 新しい働き方の選択肢、個人事業主化による仕事の自分ごと化

同社では「日本活性化プロジェクト」と称し、希望する社員を雇用から個人事業主との業務委託へ切り替える取組みを実施している。2017 年から実施している同プロジェクトは、現在では 30 名を超えるメンバーが参画している。

このしくみでは、業務委託へ切り替え時、これまで実施してきた業務内容(基本業務)を中心とした 3 年単位の契約を実施。1 年単位で更新をする。こうすることで、契約が切れたとしても最低 3 年間の仕事を保証している。

さらに、基本業務に加えて他の業務(追加業務)を必要に応じ受託、実施している。他の部署の仕事や、本人から提案した仕事などを、個人事業主の希望する範囲内で受託、遂行し業務内容や量を一定程度コントロールすることができる。

新しい働き方ではあるが、移行時は業務内容も収入も基本的には変わらないことが移行の後押しとなる。

メリットとしては、個人事業主側での業務量の調整や効率的な遂行、コスト意識を身につけられること等が挙げられる。受託金額の中でどのように資金や時間を使うのか、「自分の財布で仕事する」事により身をもって体験する。一方で、企業側としても、雇用者としての労務管理が不要になることのみならず、個人事業主化した者の仕事の質が向上したり、業務内容の見える化が促進されたりといった効果がある。

対象となる従業員に基準を明確には設けていないが、引き受けた業務を遂行し切る必要があるため、仕事を一人前にこなせることが最低条件となる。逆に言うと、一人前に仕事をこなせるのであれば、年齢が若いことは問題にならない。IT 分野等ではむしろ仕事をこなせる場合もある。

4.3.23 日本たばこ産業株式会社

業種	製造業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1985年
事業内容	たばこ事業、医薬事業、食品事業
企業規模	連結 55,381人(2021年12月末現在) 単体 7,154人(2021年12月末現在)
平均年齢	43.4歳(2021年12月末時点)
中途採用状況	37%(2019年) 38%(2020年) 28%(2021年) ※採用した正規雇用者における中途採用比率

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 主力事業であるたばこ事業において、加熱式たばこの市場プレゼンス拡大など、大きなゲームチェンジが起こっている。それに伴い、新しい領域に挑戦する姿勢がますます重要になっている。
- 「自分のキャリアは自分でつくる」ことを、かねてから社員に対して求めてきた。そのための、研修・異動・選抜等に関する制度が整備されている。

(2) 「自分のキャリアは自分でつくる」を社員に促す

同社では、急激な物価上昇等の社会的環境に合わせて、主力事業であるたばこ事業における加熱式たばこの市場プレゼンス拡大など、事業環境が大きく変化している。業務内容や働き方が大きく変化する中で「自分のキャリアは自分でつくる」ことを社員に対して求めており、社員が主体的にありたい姿を描き、その実現のために自ら考え行動するための手段として、様々な研修や人事制度を設けている。

キャリアに対するこうした考え方は、ここ数年の間に取り入れたものではなく、かねてから掲げているものであり、こうした考え方は社員の間に浸透している。

(3) 希望するキャリアを実現するための異動・面談

「自分のキャリアは自分でつくる」を後押しするために、同社では様々な人事制度を設けている。例えば同社に特定のキャリアパスは無く、各従業員がそれぞれの希望に基づきキャリアを実現できるよう支援している。新卒入社・中途入社ともに、それぞれの適性や希望を重視して初期配属領域を特定した採用を行うが、その後は自らの適性や希望等に応じて、当初採用された領域以外への異動もなされる。

年に1回実施するキャリア面談では、社員がそれぞれの上司と中長期的なキャリアプラン、そのために必要な学びや経験を相談し、異動の希望を検討する機会を設けている。また、通常の人事異動とは別に、希望する部署への異動に応募できるキャリアチャレンジ制度や、各部署が募集するポストの人財を社内公募できるジョブマッチングなどもあり、社員が自ら希望するキャリアを実現するための制度が整っている。

(4) 希望するキャリアを実現するための学びの制度

社員が、自身の目指すキャリアに応じて必要な内容を学ぶことができるよう、また成長段階に応じて必要な能力を身につけることができるよう、受講必須の研修と選択式の研修を用意している。受講必須の研修では、例えば若手層は課題発見力、自律の方法等を学ぶことになっており、新任管理職層は部下の管理の方法等を学ぶことになっている。選択式研修では、社外のサービスを利用して動画による研修プログラムを中心に、従業員はいつでも受講することができる。

(5) 挑戦的なミッションの付与による早期からの経営候補人材育成

40代前半で役員に抜擢されるような経営候補人材の育成を見据え、優秀な社員を選抜し、一般的なキャリアステップと比較して早期から挑戦的なミッションを与えて成長を支援する、NLP (Next Leaders Program) を実施している。

レベルは4段階に分かれており、階層毎に要件を満たした社員が自薦で応募を行う。また、選抜プロセスを通過し、認定された後にも対象者の入れ替えを実施している。経営候補人材の早期育成という目的に鑑みると早回しのキャリア形成は早期から実施すべきと考えており、内定者が応募するステージも存在する。

対象者は、社内・社外の視点から能力等を吟味し、最終的に経営層が面接した上で決定される。また、プログラムの対象者の人事については社長が最終決裁権を有するなど、経営層がプログラムの実施に積極的に関与している。2022年12月時点でプログラムの対象者は数十名程度だが、応募者は毎年数百人にもものぼり、多くの社員が「自分のキャリアは自分でつくる」という考えのもと、積極的に応募している。

このプログラムの効果としては、本来の目的である役員候補の早期育成だけでなく、能力・意欲の高い者が早期に抜擢されることで、対象者以外の社員の意欲向上にもつながっていると感じる。

4.3.24 SOMPO ホールディングス株式会社

業種	金融、保険業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1888年／2010年
事業内容	損害保険会社、生命保険会社等グループ会社の経営管理等
企業規模	連結 47,776人(2022年3月末現在) 単体 474人(2022年3月末現在)
平均年齢	43.4歳(2022年3月末現在)(SOMPOホールディングス株式会社のみ)
中途採用状況	-

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 社会環境の変化が加速する中で、同社では、これまでの主力事業である損害保険事業以外にも事業領域を広げていくことが必要だと認識。事業領域の拡大に際して、同社のパーパスである「安心・安全・健康のテーマパーク」を経営の軸に据えている。
- 価値創造、企業の成長には、会社としてのパーパスと、従業員それぞれのMYパーパスが重なり合い、双方の実現に向けてチャレンジがなされていくことが必要と考える。
- 同社では、従業員それぞれがMYパーパスを持ち、それらを実現できるような人材戦略の策定、人事制度の構築を推進している。

(2) MYパーパスを土台とした人材戦略

同社では「会社の中の自分の人生」という考え方から「自分の人生の中の会社、仕事」という考え方へとパラダイムシフトが起こったと考え、各従業員に人生の目的や働く意義(MYパーパス)を持つよう促し、MYパーパスを土台とした人材戦略を採用している。

具体的には、各従業員が、MYパーパスを追求することで、使命感とやりがいを感じ当事者意識を持って働く(ミッション・ドリブン)、高い専門性と倫理観に基づき、自律的に行動し成果につなげる(プロフェッショナルリズム)、多様性の重要性を理解し、それを新たな価値創造に結びつける(ダイバーシティ&インクルージョン)の3つの価値観を持つ人材となることを目指す。各社員がこれらを併せ持つことで、社員それぞれのやりがい・幸せと、会社としての圧倒的に高い生産性の実現を期待している。これらの人材戦略により、「安心・安全・健康のテーマパーク」というグループとしてのパーパスの実現につなげていく。

(3) MYパーパス1 on 1の推進

MYパーパスはすべての人材戦略の土台であり、まずそれぞれの従業員がMYパーパスを持つことが重要である。

そのため、同社では、従業員とその上司とでMYパーパスについて対話をする1 on 1を定期的に行っている。MYパーパスに関する1 on 1は、業務に関する1 on 1とは別途運用されており、各従業員が自身のMYパーパスを考えるきっかけとしている。

上司には、従業員が MY パーパスを持てるようサポートすること、会社のパーパスと各従業員の MY パーパスの重ね合わせ、会社の期待を示すことなどが期待されている。1 on 1 に際しては、コーチングスキル取得のためのプログラムを役員から課長層まで、1 on 1 を実施する役職者に対して提供しており、2023 年度末までに対象者全員が受講予定である。

(4) MY パーパスに基づくキャリア形成を可能とする制度

仕事を通じて各従業員が MY パーパスを実現できるような人事制度を同社では構築している。

特に SOMPO ホールディングス株式会社では、異動・昇進についてグループ内でも先進的な取り組みを実施している。例えば、会社都合の人事異動・昇進は原則として実施せず、異動・昇進は公募によるものが中心となっている。ほとんどの部長・課長のポストは職務定義書によりミッションがグループ内に公開されており、グループの全従業員が応募可能である。応募条件に役職、年齢、勤続年数といった内容はなく、①MY パーパスと応募ポストのミッションが一致していること②ポストに必要なスキルを持っているか、習得する見込みがあることが応募の条件となっている。(※以上の仕組みは SOMPO ホールディングス株式会社のもの。グループ内の各事業会社にも別の公募制度は存在。)

上記の他、各事業会社においても、MY パーパスに基づくキャリア形成の仕組みのさらなる拡大(例：会社主導のジョブローテーション・会社主導の転勤制度の見直しなど)について、検討・協議をすすめている。

(5) 経営人材育成の取り組み

経営人材の育成を計画的に行うため、サクセッションプランに基づく指名制での研修と、自薦による育成プログラムを実施し、候補者の裾野拡大から選抜育成、選任まで連続的に行っている。これらの取り組みにおいても、例えばプログラムの実施前に対象者への期待を伝える、本人の意志を確認するなどして、MY パーパスを尊重して取り組みを実施することとしている。

サクセッションプランに基づく指名制での研修には、主に部長層が対象となるもの、主に課長層が対象となるものがあり、それぞれ経営層候補としてのマインドセットや、リーダーとしてあるべき姿を教えている。自薦による育成プログラムは 20 代後半～30 代前半を対象としており、他の企業や海外のビジネススクールによるプログラムなど、タフアサインメントを通じて対象者が成長することを期待している。

4.3.25 双日株式会社

業種	卸売業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	2003 年
事業内容	国内外での多様な製品の製造・販売や輸出入、サービスの提供、各種事業投資等
企業規模	連結:20,744 人(2022 年 9 月末現在) 単体:2,605 人(2022 年 9 月末現在)
平均年齢	41.8 歳(2022 年 3 月末時点)
中途採用状況	新卒採用者 86 名、中途採用者 35 名(2022 年 3 月末、21 年度実績)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 「商社は人なり」といわれるように、価値創造の源泉は「人材」であることから、長期的な目で人材を育成し、専門性を高めることと同等に、多様な経験を積むことも求めている。それは、不確実性の高い変化への対応力を育てるとともに、異なる見方を身につけ他者を巻き込んでいく力の育成へもつながる。
- 新卒採用より少ないものの、中途採用者も一定数(2022 年 3 月期は新卒 86 名、中途 35 名)採用している。各組織において求めるスキルを明確化し、合致する人材を採用している。外部からの採用により、社内とは異なる経験が業務に活きる。
- 多様なキャリア・ライフプランの実現を支援する施策、プラットフォームとして、ジョブローテーションやグループ会社出向・事業経営経験、国内外駐在に加え、ジョブ型雇用会社の双日プロフェッショナルシェアでは副業・兼業に対応した、柔軟な働き方を提供。社員が培ったスキル・経験を社内外で活かし、価値を提供する仕組みで多様な経験を後押ししている。

(2) 育成のポイントは多様性、挑戦、成長実感

商社におけるキャリアの積み方として、商材・業界に関する理解や、経理、財務、人事などの専門スキルなど、各分野のプロフェッショナルになることが求められてきた。一方、近年は多様な経験を求められるようになりつつあり、海外駐在や国内事業会社への出向等も含めプロフェッショナルであることと経験の幅を持つことの両方を達成するような人材の育成を進めてきている。

人事施策のポイントの 1 つ目は、多様性を活かすこと。変化が激しいこの時代において、イノベーションを創出するためには、多様な経験や価値観を持った社員が集まった集団である必要がある。また、集団における多様性のみならず、一人ひとりが複数の業界、知見を持つ「ひとり多様性」も重要視しており、そのような環境を整えることもイノベーション創出の鍵となる。2 つ目は、挑戦を促すこと。新たな発想を見出し、発想の実現に責任と覚悟を持ち、やり抜く挑戦を社員に促している。また、今できることよりも少し難易度の高い目標を持つことで、できることを増やし、成果を出す応用力を持った人材の育成に取り組んでいる。3 つ目は、成長実感を持つこと。失敗を恐れず挑戦することを応援する風土の中で、社員が自ら挑戦することで、成長を実感する。そのようなプロセスの中で、様々な一人多様性が育まれる好

循環を生み出したい。そのために、社員一人ひとりが目指すキャリアと現状を正しく認識すること。次に、会社はキャリア自律した社員に対して多くの成長機会を提供し、現在地と目指す姿の差分を埋めることができる環境を整えること。様々な経験や研修機会を社員自ら選び、成長に挑戦していくことが重要だと考えている。

(3) 35歳までは育成・実践世代として、多様な経験を積むことを重視

新卒を想定すると35歳までを実践世代と考え、多様な経験を積むことを重視している。自ら考え、行動し、やり抜くことで、世界を舞台に「価値を創造することのできる人材＝稼ぐ人材」を創造すべく、様々な育成機会(OJT・研修)を提供している。学習形式は、概ね研修が約2割、実践に落とし込むOJTが8割となっている。

入社10年目前後までにはファイナンスやロジカルシンキング等をプロフェッショナル研修にて習得し、その後35歳手前では、マネジメントの準備として自身を掘り下げ内省する研修を取り入れている。社内では「自主・自律を育むこと」をテーマに、常に挑戦し、成長を貪欲に追求する自律性の高い社員を育てることを目標として研修を実施している。研修におけるポイントは、研修前に目標を設定することに加え、研修後に(3ヶ月や半年後)きちんとフォローし、現場で実践できているかを確認すること。25名程度の少人数で実施し、講師との面談等、すり合わせを重視している。

その後は管理職へ突入し、集合型の研修に加えて、選抜型での研修のウエイトが大きくなっていく。経営者を集めた実践的な意見交換や他社を含めたグループワークを実施している。

(4) マネジメント職としてのM職群と専門職としてのS職群、2つのキャリアパスで求められる能力

比較的長い時間をかけて多様な経験を積みながら成長し、35歳程度を目安に組織マネジメントを実施していくM職群と、専門性を重視するS職群に分かれる。いずれの職を目指すかは、入社後様々な経験を積みつつ、キャリア面談を実施するなかで、選択していく。またS職群になった後でも、適正、実力次第でM職群への転換も可能としている。

マネジメント職であるM職群には高い対話能力が求められる。同社は「多様性と自律性を備える『個』の集団」を目指しており、中途採用者含め非常に多様な経験、価値観を持った社員がいる。モチベーションやエンゲージメント向上を含め、社員が指示待ち状態ではなく、自律的に組織の枠を超え、アウトプットを高めていくよう働きかけることがM職群の重要な職務となる。その際にポイントとなるのは、社員との対話のなかでWill(本人の意思)、Can(スキルセット)、Shall(企業方針)の3つの重なりをいかに大きくできるかだ。

一方でS職群は当該分野において深い専門知識等を持つ職である。例えば資源ビジネスであれば、業界に精通し、担当分野にかかわる資格を保有、現場の経営補佐ができる他、精緻な分析も実施可能、業界の人脈も広く持つことが求められる。

M職群、S職群いずれにおいても、仕事はチームで実施するため、自律性の高い個人を巻き込み、やり切るという力は共通して必要とされる。

(5) 早期選抜と育成タイミングの柔軟化

育成目安の入社 15 年は平均的な数値であり、必要に応じて早期抜擢により挑戦的な経験を積ませる取組みを進めつつある。早期登用に際しては、一定の基準を用いつつも、評価側にきちんと権限を与えて柔軟に対応している。具体的な基準としては、これまでの快適な場から出た時(異なる状況で)成果を出せるか。課長層を実績のみでみると、可能性を摘んでしまうため、潜在的な能力も見る必要がある。日々人を巻き込む力、人間性をしっかりと把握した上で適切に登用していく必要がある。

ライフイベント都合でキャリアが遅れてしまうことへ対応するため、経験を積む時期を早期化させる取組み(トレーニー制度)も実施。他社で 10 年ひと回りとするならば、双日ではふた回り成長できるよう、熱意と実力のある若手には多様な機会を提供している。具体的には社外経験、海外駐在等で従来の水準へは達していない場合でも、育成目的も含め早期に派遣することでライフイベントより前に経験できるようなキャリアの早回しも実践している。中長期的なキャリアでみると、従来と同様に多様な経験を積むことが可能になる。

4.3.26 ソフィアメディ株式会社

業種	サービス業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	2002年
事業内容	指定訪問看護ステーションの運営、リハビリ重視型デイサービスの運営、居宅介護支援事業所の運営等
企業規模	1,561人(2023年1月現在)
平均年齢	36.6歳(2022年3月末日時点)
中途採用状況	新卒採用者1名 中途採用者564名(2022年3月期)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 訪問看護事業を中核とし、社員の約8割を看護師、その他、理学療法士、作業療法士といったセラピストや介護職のケアマネジャー等が占める。
- 訪問看護は各地域にステーションが置かれ、ステーションの管理者の下で専門職員が地域内を訪問してサービスを提供する。
- 2年間で600名程度を採用し従業員数が1.5倍ほどに拡大。医療専門職の中途採用が基本である。医療専門職については、病院からの転職者が多く、キャリアのなかで病院だけでなく訪問看護も経験したいと希望する方も多い状況にある。

(2) 訪問看護におけるキャリアアップ

医療職として専門性を高め、訪問看護業としての経験を積む他、訪問看護業におけるキャリアアップの一つの形として、各ステーションの管理者、さらに担当地域内のステーションを統括するエリアプロデューサーという役割がある。

管理者は各ステーションにおいてマネジメント、契約管理、スケジュール調整、労務管理、育成等の役割を果たす。

エリアプロデューサーは、連携医療機関と連携して地域の在宅医療体制の整備を推進しながら、提供品質を担保し、業績を管理する役割を果たす。訪問看護は業態柄、同じ企業に属していても各地に分かれて仕事をするため、ステーション間での連携を図りナレッジを共有したり、ステーションとバックオフィスや経営との間の架け橋となって事業計画を推進していったりすることも重要な任務となる。

(3) 管理者・エリアプロデューサーに求められる能力

事業所の医療職の従業員とコミュニケーションをする力が求められる。近年事業拡大中ゆえ、会社の事業方針や戦略及び人事制度の変更もある程度あり、本部の意思決定と事業所との間を埋める中間管理職的役割が求められる。現場に寄り添い、経営方針を浸透させ、事業推進に向けてすべてのリソースを統合していく力が求められる。医療職は資格を持ち、どんな場所でも働くことができるエンployアビリティを持っているため、様々な意見に耳を傾けながら働きがいを高め、働きやすい環境を整えることも重要である。

加えて、現場感も重要なポイントの一つである。すべての意思決定や施策は事業所に何かしらの影響をもたらすため、現場感覚をちゃんと持っているかが重要になる。

現状はエリアプロデューサーの半数弱を看護師経験者が担っている。現場感を持った上で、事業所で働く専門職（多くが看護師）相手に説得力を持って調整を図るという意味で、看護師経験を持つという点も有効に機能している。一方で残りの半数のエリアプロデューサーは異業種からの転職者なども多く、スキーム構築やネットワーク作りに能力を発揮し、これらの強みが掛け合わさることで、推進力が高まっている。

(4) 育成のポイントは共通言語の取得と現場を知ること

育成上のひとつのポイントは、コミュニケーション上の共通言語を作ること。そのための取組みとして、定期的（年間 2-3 回程度）にエリアプロデューサーを含むボードメンバーで研修を実施し、課題図書を読み議論する。こうした取組みにより、同じ言葉で同じイメージを持つことが可能になる。また、共通言語化と同時に経営アジェンダとして重要な点についての検討も可能となる。例えば、事業所ごとに異なる品質や生産性の標準化などが経営アジェンダに該当する。

ただし、実際の管理能力向上は基本的に実践の繰り返しでしか身につけることはできない。そのための一つの方法として、ストレッチしたミッション設定を置いている。例えば、収益改善といった財務に加え、分野やエリア横断的なテーマについて経営会議等でレポートすることで、より高い目線で運営する能力を身につけることができる。

一方で、現場感も管理的役割には極めて重要である。現場感を身につけるため各事業所へとにかく足を運ぶこともひとつの方法である。事業所に影響をもたらす企画や意思決定をする前に必ず事業所に足を運び、それぞれの感触を聞く。各事業所によって実施している内容が違うため、各種企画が有効という意見が出る場合とそうでない場合があるが、各事業所の差異と生の声を合わせることで、より良い意思決定が可能となる。

(5) 知識の取得と実践の往還をモデル化

訪問看護は成長中の分野であり、看護師経験者でも訪問看護経験を持つ者は少ないゆえに、転職者に対する育成へ非常に力を入れている。育成の全体像を表しているのが、「YAMASATO システム」である。

育成は大きく山レーン(OffJT)と里レーン(実践)に分けられる。山レーンは大きくラダー(専門性)と理念浸透(人間性)に分けられ、ラダーではそれぞれのレベルに合わせた各研修・面談等により専門性を磨き、理念浸透では経営方針書の読み合わせや朝礼、環境整備などを通して人間性を磨く。里レーンは日々の訪問であり OJT やメンター制度等も含まれる。

両者を組み合わせることで、専門的な医療技術や知識のみではなく、高い人間力をもって顧客と向き合い、質の高いサービスを提供することができる。

4.3.27 オムロン株式会社

業種	制御機器、ヘルスケア、社会システム、電子部品
本社所在地	京都府
創業年／設立年	1933年／1948年
事業内容	制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業
企業規模	オムロングループ:29,020人(国内 10,143人)(2022年3月末現在)
平均年齢	45.5歳(2022年3月31日時点)
中途採用状況	36.2%(2019年) 38.8%(2020年) 66.5%(2021年) ※国内の中途採用比率

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社では、制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業をカンパニー制にて運営している。人材育成には、全社で実施するものと、カンパニーごとに実施するものがあり、各事業の戦略に基づき実施するものは各カンパニーが主導して実施している。
- 今般実施する人材施策についても、全社として実施する部分と、カンパニーごとに実施する部分に分かれている。各カンパニーが実施するものについては、事業戦略の策定、人材ギャップの把握、ギャップの充足のために実施する施策など、取組みの基本的な枠組みを示している。

(2) 企業価値向上を意識し、人材ポートフォリオ実現に取り組む

経営層から各カンパニーに対して、事業戦略の実現に向けた人材ポートフォリオ実現のための基本的な仕組みを共有し、取組みの内容は各カンパニーに任せている。具体的には、事業戦略を実現するためにあるべき人材配置と現状のギャップを特定し、ギャップを充足するために人材採用、育成、配置を行っている。

また、同社では人材施策を実施することで、取組みごとの成果指標の達成のみならず、人的創造性(人件費あたり付加価値額)の向上につなげることも目標としている。人材施策の実施と企業価値向上との関連は一般的には明確に示されないことも多いが、この点を社内外に対して示し、常に企業価値向上を意識して人材施策に取り組む、見直すことが重要だと考えている。

(3) リーダーに求める要素を明確化

管理職層に求める要素を明確化して社内に対して示すとともに、管理職層の評価にもこれらの要素を組み込んだ。求める要素は、Lead the Self(自分をリードする力)、Deliver Higher Results(成果を創出する力)、Lead People & Organization(人と組織をリードする力)である。これらの要素を基に行動評価を行い、適切な人材配置にもつなげている。

この取組みを通じて、企業にとっては、管理職に求められる要素を持つ従業員を適切にポストに配置し、計画的に次期経営候補層の育成を行うことが期待できる。また従業員にとっては、管理職に求めら

れる能力が明確化されることで、そのポストを目指すための努力がしやすくなり、自律的なキャリア形成がしやすくなると期待できる。

(4) 意欲のある人財が活躍する人事制度

年次にかかわらず、能力が高く、意志を持つ人財が活躍できる人事制度となっている。管理職層として、シニアマネージャー(部長に相当)、マネージャー(課長に相当)があり、その下に主査(係長に相当)、さらにその下に職層が 5 ランクある。ランクごとの在籍年数要件を撤廃し、優秀な人財は早期に管理職になれるような制度とした。実際、30 代前半で管理職に就いている者もいる。

また、主査以上の職層には職務内容や仕事の難易度、成果により処遇が決定する制度を適用しており、年齢や勤続年数などによらない処遇を行っている。主査より下の職層の者は、能力開発期間であるため、職務遂行能力によって処遇が決まる部分が多い。

昇格に際しては、行動評価と業績評価から対象者が決定し、当該対象者に対して昇格試験が実施される。昇格試験は、論文や面接により、昇格後のポストでどんな業務に取り組みたいか、という意志や覚悟を問うものとなっている。

(5) 応募・公募により意欲ある人財の活躍を促進

同社では、従業員の意志・意欲に基づく活躍機会を拡大するため、応募制度、公募制度を実施している。

応募制度は、求人を出していない部門に対して、従業員が自身の意志や意欲をアピールし応募する制度であり、同社におけるユニークな取組みである。応募制度により、高い意欲を持つ人財の異動につながっている。公募制度は、各部門による求人に対して従業員が応募し、合格した者が手挙げにより異動する制度である。

従業員自身が目指すキャリアに向けて準備し、応募できる制度とすることで、従業員のエンゲージメントが向上し、高いパフォーマンスにつながると期待している。

4.3.28 凸版印刷株式会社

業種	印刷業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1900年
事業内容	「印刷テクノロジー」をベースに「情報コミュニケーション事業分野」、「生活・産業事業分野」及び「エレクトロニクス事業分野」の3分野にわたり幅広い事業活動を展開
企業規模	単体:10,951人(2022年3月末現在) 連結:54,336人(2022年3月末現在)
平均年齢	42.8歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	新卒採用者438名、中途採用者142名(2022年3月期)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 事業内容として、情報を顧客へ伝えるという印刷業の持つ機能を拡大し、情報コミュニケーション事業分野、生活・産業事業分野、エレクトロニクス事業分野に加え、DX デザインにも注力しつつある。
- 2022年4月に等級制度の見直しを実施し、職群別の等級制度を導入した。

(2) 解決策のみならず、課題を特定する能力も必要

顧客課題の解決が商売となるため、顧客にできないことをできる必要がある。以前は顧客自身が課題を認識しており、当該課題に対して解決策を提供することで商売を成り立たせていた。しかし、昨今は顧客自身が課題を把握できていない場合も多く、顧客課題を抽出して顧客に見える形で課題を提示の上で、解決策を提案できる必要がある。このことを、「受注」ではなく「創注」と呼んでおり、課題を発見し解決するところまで含めて価値提供する能力が求められている。

(3) 人財開発の全体像

前述の人財を育てるための能力開発は大きく①全社員基礎教育、②階層別・職種別教育、③選抜型リーダー教育、④自己啓発プラットフォームとそれを支えるインフラで構成される。

(4) 蓄積のない分野は中途採用

育成で必要な能力を醸成する一方で、従来社内では経験していないような新しい取組みに対しては積極的に中途採用者の登用も進めている。20年前頃については、中途採用はあまり積極的に実施せず、社内での育成で対応していた。しかし、外部環境の変化に対し、ゼロから育成を進めては間に合わず、競争に先を越されてしまう。

近年ではDX分野に力を入れており、積極的に採用している。しかしながら目標とする人数規模が大きいため、一定の水準を超える人財を採用していこうとすると目標人数を採用することが難しい。買収

等の形で企業単位で人財を取り入れるなどの工夫も必要とされている。もちろん、DX に限らず M&A のための目利き人財、デューデリジェンスが可能な人財等も採用している。

(5) 職群別の等級制度を導入し、組織や職務再編へ迅速に対応

中期的事業構造変化と組織や職務再編に応じた処遇を実現するため、職群別の等級制度を導入した。職群を事務管理部門、営業・企画部門、研究・開発部門、DX部門の大きく4つの部門に分け、職群ごとに必要とされる職務遂行能力のレベルに応じ、事務管理部門、営業・企画部門、研究・開発部門はS～B級の3つの等級、DX部門はXI、XII級の2つの等級に格付けし、これを賃金や賞与および昇進などの処遇を決定する際の基準とする制度。職務遂行能力が向上すれば、等級も上位等級に昇格することを通じて、処遇も引き上げられる。

S級は監督職・専門職に該当し、高度な業務知識を持って業務遂行をする者。A級は上級担当職クラス、B級は担当職クラスを指し、いずれも業務遂行に必要な知識を取得し、業務を独力で遂行できることを基本としている。なお、PS級は営業・企画部門にて裁量労働制に該当する者、RS級は研究・開発部門にて裁量労働制に該当する者である。

A級とB級については、職群を区別せず、部門間での人の行き来も想定している。一方で、DX部門については知識や経験についても特殊な場合があり、そうした場合にはXII級として入社時から分けた形で整理している。

(6) 多様な経験の必要性和希望をかなえる自己申告制度

印刷業界は受注産業であり、得意先の状況をよく理解していることが価値につながるため、従来は一つの部門で専門家を目指す形でキャリア形成を促してきた。しかし、新たな仕事を創り出しいく必要性が高まる中で、顧客との関係性も変わりつつあり、自律し積極的に提案できるような人財となるような経験を積む必要が生じている。現在従事している職務とは異なる仕事にチャレンジしたいという希望を叶えるため、自己申告制度を備えており、希望を元に優先的な異動が実施される。2年連続で他部門での挑戦を希望する者全員をリストアップし、各部門へ提供、異動を円滑に実施できるようにしている。

4.3.29 東京電力ホールディングス株式会社

業種	電気・ガス業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1951年(2016年 商号変更)
事業内容	経営サポート、各基幹事業会社(東京電力フュエル&パワー(株)、東京電力パワーグリッド(株)、東京電力エナジーパートナー(株)、東京電力リニューアブルパワー(株)への共通サービスの効率的な提供、原子力発電等
企業規模	連結 37,939人(2022年3月末現在) 単体 7,113人(2022年3月末現在)
平均年齢	44.8歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	111人(2019年)※新卒 276人 136人(2020年)※新卒 463人 155人(2021年)※新卒 566人

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 社会環境変化への対応に向けて機動的に対応できるよう、2016年の4月に分社化を行った。持ち株会社である東京電力ホールディングスと、4つの基幹事業会社(燃料・火力発電事業、一般送配電事業、小売電気事業、再生可能エネルギー発電事業)から成る構成をとっている。採用はグループでの一括採用であり、また事業会社間やホールディングスとの人事異動が一般的であるなど、グループとして一体の人材戦略、人事制度を採用している。
- これまで実施してきた電気事業に加え、今後は新事業や電気事業における新サービスへの進出が必要となる中で、これらの挑戦への原動力である「人」をかけがえのない財産と捉え、人的資本への投資を強化している。その一環として、市場洞察力や戦略性など、新たな価値やビジネスモデルを生み出すことができる人材を育成し、経営リーダーとして登用していくことを目指している。

(2) 経営リーダーの安定的・継続的な育成

カーボンニュートラルへの対応や再生エネルギーへの要請の高まり、燃料価格の高騰など外部環境が大きく変化する中で経営リーダーを安定的に輩出するため、また東京電力ホールディングスの下に4つの事業会社を抱え、約28,000人の社員から経営リーダー候補を適切に把握し計画的に育成するため、経営リーダー育成の取組みを実施している。

具体的には、基幹事業会社を含め約1,000名を業績評価やアセスメントの結果等から選抜し、経営上重要なミッションへのアサインや研修を実施した上で、育成状況のモニタリングを行っている。この取組みを通じて、既存事業である電気事業と新規事業の「両利きの経営」を加速する人材の育成を目指す。

同社では、経営リーダーに必要な7つのコンピテンシーを定義し、ミッションへのアサインや次世代リーダー育成研修の受講を踏まえた人材の育成状況を、コンピテンシーの定期的な計測により把握している。また、今後伸ばすべきコンピテンシーに基づき、付与するミッションや配属するポストの検討なども

行っている。特に、新たな事業を立ち上げるための能力として、市場洞察力や戦略性の育成を重視する必要があると考えている。

この取組みについては、ホールディングスの社長を議長とする戦略的人財育成委員会において、対象者やそれぞれにアサインするミッションの最終決定を行っている。このように、育成サイクルに経営層が関与することで、グループ内での経営リーダー候補の共有が進むと考えている。

(3) 柔軟な働き方の普及に伴い、きめ細かなコミュニケーションを推進

同社では社員の働き方の柔軟性をより高める取組みを多数実施しており、例えば新型コロナウイルス感染症の拡大を機にリモートワークなどの柔軟な働き方が進む中で、きめ細かなコミュニケーションをより重視するようになった。

具体的には、上司と部下の間で月に1回以上の1 on 1 ミーティングを推奨し、上司が部下の状況を丁寧に把握するようにしている。1 on 1 ミーティングが効果的に実施されるよう、新たに管理職やチームリーダーとなる社員を対象として、1 on 1 ミーティングのノウハウに関する社外講師による研修を用意している。

また、1 on 1 ミーティングとは別に業績面談を上司と部下との間で実施することも求めており、業績面談では今後のキャリアデザインを部下から引き出すことも上司に対して求めている。リモートワークが一般的になる前は、業績面談は半年に1回の実施だったが、リモートワークの普及以降、積極的なコミュニケーションを重視し、四半期に1回の実施とした。

(4) キャリア自律に向けた社内公募の実施

社員それぞれが自らの個性と意欲を発揮して業務に主体的に取り組むことや、新規事業などの新たな経営課題・業務において、能力と意欲にマッチした業務へ配置機会を拡大していくことを目的として、社内での人材公募を実施している。

「両利きの経営」の実現にむけ、近年ではまちづくりや新サービス・新商材の開発といった事業創造領域の公募案件が増加しており、応募倍率が10倍を超えるなど、同制度は社員のキャリア自律への意識向上に寄与している。

また、現在の業務を継続しながら他部門の業務にもチャレンジできる「社内兼業×公募」を始めており、この取組みを本格展開することで社員の更なるキャリア自律の醸成や迅速なチームアップを促していきたいと考えている。

4.3.30 株式会社神戸製鋼所

業種	製造業(鉄鋼)
本社所在地	兵庫県
創業年/設立年	1905年(創業)/1911年(設立)
事業内容	素材・機械・電力を3本柱とする多角経営企業。素材部門では線材や輸送機用アルミ材、機械部門ではスクリュ式非汎用圧縮機などで高いシェア。電力部門も電力卸供給事業としては国内最大規模を誇る。
企業規模	連結 38,106名(2022年3月末現在) 単体 11,296名(2022年3月末現在)
平均年齢	38.9歳(2022年3月31日時点)
中途採用状況	2019年度:57% 2020年度:23% 2021年度:6% ※該当年度における管理職・総合職の新規採用者数に占めるキャリア採用者の割合

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2000年代前半から、新卒採用に加えてキャリア採用を実施。事業成長に必要な人材を獲得している。人員構成としては、50代と30代がボリュームゾーンで、40代が新卒採用のみでは不足していたところをキャリア採用で補ってきた。
- 人材育成施策は、新卒とキャリアともに入社後教育があり、その後は採用区分による差異はない。総合職では昇格前のタイミングで課題形成力を高める研修、管理職ではリーダー候補者への選抜式研修を実施しており、また昇格後には職責上必要な知識をインプットするための教育がある。それ以外に任意参加形式の選択型研修のラインナップを用意している。
- 近年、人材のあり方について議論や検討を進めている。人事制度や教育研修、学びのあり方について見直しを実施し、社員の自律的な成長を支援する仕組みとする予定である。

(2) 事業構造と人の成長、社内の人員構成の三つの視点で人材戦略を策定

神戸製鋼所は、一般からは社名にもある「鉄鋼業」のイメージが強いが、アルミニウムなどの素材生産や機械事業、電力事業も手掛けている複合メーカーである。事業の特徴として、商材がインフラストラクチャーを支える資材であり、長期視点での需要予測や生産調整が可能であることや生産設備が大規模な点が挙げられる。既存事業が安定かつ大規模であることもあり、短期的な事業判断や新規事業開発を行うよりは、しっかりと中長期的な視点で戦略を描く風土がある。総合職は大きく「技術系」と「事務系」の社員で構成されており、技術系社員が7割を占めている。社員育成については、長期的な視点では総合職には「高度の専門性」と「広範な組織マネジメントの能力」の2点の獲得を期待している。同社の総合職では35歳頃から40歳超えまでに課長職相当に昇格・就任することが一般的である。新卒から入社20年ほど経つと、課長職として数年マネジメント実務を経験し、これからより大きな組織を率いて

いくための準備段階であることが多い。企業としては、入社 20 年前後で上記二点の能力を備え日々の仕事で発揮できるように人材を育成している。

(3) スキルセットの見える化で社員の学びを支援

同社のキャリア上の職位・社員区分としては大きく主務・副務と呼ばれる若手層、主幹・主査と呼ばれる若手から少し経験を積んだ主任・係長等の社員層、プロフェッショナル管理職と呼ばれる自身もプレイヤーとして業務も行う管理職層、組織長としてマネジメントに従事するマネジメント管理職の4区分がある。これらの大きな区分に沿って、思考力、実行力(業務実施における遂行力)、対人力(コミュニケーション力)、専門性の要素について求める行動要素がマトリックスで整理されている。この評価基準は毎期の人事評価や能力到達度の評価に用いられる。

2022 年度より、この行動評価視点とは別に定めているのが階層別スキル項目表である。各職位に求めるスキルセットをコンセプチュアルスキル/ヒューマンスキル/テクニカルスキルの三つの視点で体系的に整理し、職位とスキルがマトリックスにより一覧化されたマップを作成し、社員に公開した。この階層別スキル項目表の位置づけとして、後述のキャリア自律に於ける目標設定に資することが主であり、スキルの有無や保有状況を人事評価や昇格に用いるのではない点に特徴がある。社員が自身のキャリアを検討する際に、どの職位にどのようなスキルが求められているのかが一目でわかり、今後獲得すべきスキルが判断できることを目的に作成された。一般社員層からマネジメント層に職責が上がっていく中でスキルは同じであっても求められるレベルが深くなる、対象範囲が広い等、継続的なスキル伸長を求める項目もあれば、マネジメント層以上のみ求められるスキルなどもわかるようになっており、社員の自律的な学びを支援するツールとなっている。

(4) キャリア自律と学びの実践を強化

階層別スキル項目表の作成と公開も含めて、現在同社では社員のキャリア自律に向けた支援を進めている。

同社ではキャリア自律を「長期的なキャリアプランを自身で考え、見直しを行い、実現のために学習を継続すること」と定義し、社員一人ひとりが自分のキャリアプランとその実現に向けた計画を考え、実現に向けて自分で学び続けることを期待している。

キャリアプラン策定については今後継続的に取り組んでいく予定であるが、先行して「自分で学ぶ」という点については教育研修に関する考え方を大きく変更した。従来の階層別研修を中心とした「全員一律の会社が用意した研修に参加する」学び方から、個々人の成長課題やキャリアにあわせて「自分で選択して学ぶ」という選択型教育へのシフトを始めている。2022 年 7 月から、時間や場所も含めて自由に学べる動画教材を選択式で導入し、早速 2,600 名が何らかの学びを行っており、まずは良いスタートとなった。今後は学びの習慣が定着すること、「動画を見る」ことではなく得た知識を業務で活用・実践して自分の力として定着させることを目指して取組みを継続する予定である。特に同社では 2020 年以降研修のオンライン化が進んだことで研修や学びへの参加が容易になった反面、得た知識の定着や実践が以前より難しくなったという課題感もあり、「動画を見た」「良い話を聞いた」といった知識の受容に留まらず、その経験を業務で生かすことや社員同士で共有して学びを深めるための設計についても見直しを進めている。

(5) 管理職向けには選抜研修も実施

上記の全社員対象の自律型教育とは別に、管理職向けには選抜式研修も実施している。将来のユニットリーダー候補と目されるメンバーに対して、社外講師による事業経営力養成の6か月間の研修プログラム「経営マネジメントスクール」を実施し、更なる能力獲得・活躍を図っている。2014年度の開始時点からの受講者数は約200名にのぼり、現在の正部長以上の役職のうち一定の割合を占めている。また、他にも役員候補となる上位管理職向けには社外の研修プログラムへの派遣も実施し、他社上位職から刺激を受けながら体系的なマネジメントスキル獲得を促している。

4.3.31 ダイキン工業株式会社

業種	空調・冷凍機事業、化学事業等
本社所在地	大阪府
創業年／設立年	1924年／1934年
事業内容	空調・冷凍機、化学、油機、特機、電子システム
企業規模	連結 88,698人(2022年3月末現在) 単体 9,045人(2022年6月現在)
平均年齢	39.4歳(2022年6月時点)
中途採用状況	新卒431人、中途採用114人(2019年) 新卒421人、中途採用63人(2020年) 新卒396人、中途採用47人(2021年)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社はグローバルを中心に事業拡大し、2010年から2019年まで10期連続増収を達成。2022年度は過去最高の業績をさらに更新予定である。2005年は海外事業比率(売上高)は48%だったが、2021年は81%となっている。
- 同社では「人を基軸に置く経営」を創業以来実施しており、多様な人材の活躍を促し、経営戦略計画に掲げる重点テーマの実現を目指す。また、空調事業は海外を中心にますます伸びていくことが期待され、同社ではそうした環境に対応できる人材の育成を実施している。

(2) 多様な社員の活躍を経営の力に

同社では「人を基軸に置く経営」を創業以来実施しており、直近の戦略経営計画では「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」を重点戦略の一つとして掲げている。

これまで急速に海外事業を中心に事業拡大・組織拡大を続けてきた中で、社員の属性や経験のダイバーシティを活かすことに同社は強みを持っている。例えば、入社数年の若手をはじめ、経験の少ない社員であっても、人材を見極めたうえで重要なテーマを信じて任せ、周囲がサポートしながら育成につなげてきた企業風土がある。今後も多様な社員の活躍を後押ししつつ、経営戦略計画の実現に向けて、グローバルビジネスリーダーや新たな領域(デジタル化、空気価値の創造等)に挑戦する人材育成に取り組む。

(3) グローバルビジネスリーダーの育成

海外での空調事業のさらなる拡大に向けて、同社ではグローバルビジネスリーダーの育成を重点的に行っている。

例えば、次世代幹部候補の育成プログラムとして、①新任役員、②事業部長・部長クラス、③課長・リーダークラスと対象者を分けてプログラムを実施している。プログラムは、経営の視点やリーダーシップの在り方を学び、日々の業務に活かすことで習得を目指す内容となっている。対象者については、経営トップ・担当役員・人事部門が協議し、将来の経営を担う覚悟を持つ社員等、経営層の素質を持つ社

員を選抜する形式を取っている。

また、海外で活躍する社員の育成に向けて、若手社員の海外派遣(1~2年)を行っている。通常の海外出向とは異なり、研修生に課題を与えて最終的に本社への提言を行うことを求め、また現地でのコミュニケーション能力や現地文化等を学ぶことを求めるものとなっている。

海外派遣は1999年から実施しており、当初はアメリカ、ヨーロッパ、中国など既に事業基盤のある場所が中心であったが、近年では、海外事業の拡大を目指して事業基盤があまりない新興国への派遣も強化している。

(4) 若手を「信じて任せる」育成プログラム

同社では、若手社員に挑戦的なテーマを任せて育成を行うプログラムを実施している。これは入社2~8年目程度の若手社員に、今後の事業拡大に向けて経営上重要かつ挑戦的なテーマの責任者やプロジェクトリーダーを2~3年程度任せ、若手社員の育成を図るものである。また、対象となる社員の周囲の役員や部門長などが責任者となり、対象社員の育成や、テーマの成功をサポートする。

このプログラムを開始した2014年当時、同社は事業拡大期にあり、新規事業領域を担う社員が社内で不足している状況にあった。そこで、重要なテーマを思い切って若手に任せることで、重要なテーマの推進と、優秀な人材の早期育成を同時に実現することを可能とした。

(5) 経営環境を見据えた AI 人材の育成

同社では2017年より大阪大学と包括連携提携を結び「ダイキン情報技術大学」を開始し、社内でのAI人材の育成に注力している。

ダイキン情報技術大学では、役員から新入社員まで様々な階層を対象とした講座を実施しており、特に同社に特徴的なのは新入社員向け教育である。技術系大卒新入社員300名から希望者100名を選抜し、この100名は2年間、通常業務には従事せず、IoT・AIや自社事業・現場の理解といった学びに専念する。また、ダイキン情報技術大学の開設に伴い技術系大卒新入社員の人数を100名増やし、現場での業務にも影響が出ないようにした。

同社がAI人材の育成に注力する理由は、今後の空調事業の競争激化において、プロセス・イノベーション(製造の効率化)、ビジネス・イノベーション(新たな事業モデル創出)が必須であり、そのためにはAIと空調事業双方の知識を持つ社員(同社では、「π型人材」と定義)が多く必要になると考えているためである。

また、AIのスキルを持つ若手社員がそうしたスキルを活かすためには、幹部層もAIを理解し、スキルを活かすマネジメントを行うことが重要である。役員から管理職層に対しては、AIが自社事業に与える影響、スキルを持つ若手を適切にマネジメントする方法などを研修で教えている。

4.3.32 A社

業種	情報通信業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	-
事業内容	-
企業規模	5,000名以上
平均年齢	-
中途採用状況	-

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- これまで Sier(顧客の課題に対しシステムの活用により課題解決を実施する)としての業務を中心に事業を展開してきた。近年は顧客のパートナーとして解決策を提案するとともに、仕事の幅を広げ業界に密着したサービス提供、アウトソーシング等 IT を支える機能も担っている。上記 3 サービスに加え、自社がサービサーとしても展開しつつある。
- 中途採用方針については、各事業部門に一任しており、一律の方針で実施しているわけではない。ただし、人事から組織担当の HRBP が採用の支援を行い、各事業の採用戦略の実現を目指している。

(2) マネジメント職とハイエンドプロフェッショナル職へ分岐

入社後のキャリアの段階は大きく、エントリー、ミドルエンド、ハイエンドに分かれる。入社後には職種横断で実施される新入社員研修を受講し、その後は職種別の教育が行われ、各職種としてキャリアを積み上げていく。さらにハイエンドに入るタイミングで、プロフェッショナル職からマネジメント職とハイエンドプロフェッショナル職へと分岐していく。ハイエンドプロフェッショナル職とマネジメント職は処遇上同水準の設定をしている。両者の決定方法は若干異なり、ハイエンドプロフェッショナル職は毎年認定の見直しを行う。一方で、マネジメント職はポストへの任命により決定する。

プロフェッショナル職は一般的な業務を遂行するメンバーと位置づけられ、ハイエンドプロフェッショナル職に上がる直前には、プロジェクトを統括する役割を担いリードしてることが求められる。また、役職者として部下の労務管理や育成にも大きな責任が求められる。ハイエンドプロフェッショナル職は各組織において高い専門性を生かした中心的な役割を担い、その活動を通じて社内外に影響を与えることが求められる。人材育成においてもより高度な人材の育成を求められる。マネジメント職はより経営的な役割が求められ、部門ビジョンや戦略の立案、予算の達成やプロセス改善といった組織マネジメントとピープルマネジメントの両面が求められる。

入社後は通常一般的に一つの職種の中でキャリアを積み、スペシャリストとして専門性を高めていく。

ただし、先進技術を駆使したビジネス革新/市場創造が更に重要となる中、複数の専門分野を経験し、能力を磨くことを奨励する仕組みへと変化している。

(3) 経験の幅を広げるための仕組みとしての公募制度

基本的には同一の職でキャリアを積む体系としているが、経営人材を育てていくにあたっては職種を含め様々な経験が必要となる。今後に向け経験の幅を広げる取組み策も検討しつつある。

現状、経験の幅を広げる取組みとして、3年を目処に役割を変えていくよう推奨するガイドラインを人事部にて作成し、事業部門へ声がけをしている。また、半年に一度、事業部門が求める階級及び人材を人事部が取りまとめ、社内に募集をかける公募制度を実施している。社員が各組織の応募要件を見て手挙げし、募集をかけている部門長と面談をして双方合意であれば3ヶ月から半年程度で異動する。手挙げの際には応募する社員の所属部門を通さないため、本人の意志を直接的に伝えることができる。公募が成立したら所属部門長の意図に関わらず異動することになる。

面談時には、本人がどのような仕事をしたいのかを問うことはもちろんのこと、経営にとってどのような価値があるのか、ビジネス上どのようなインパクトがあるのかを求める。公募制度のこのような運用によって、社員と会社相互にとって意義がある形で経験の幅を広げることを実現している。

(4) キャリア相談の前提となる心理的安全性

キャリアを考える取組みとして人事、事業組織が様々な試みを行っている。その中の一つとして、年に一度キャリア面談を実施している。

キャリア面談では、社員は事前にキャリアプランシートに将来の3つの時点分のキャリア展望を記載する。3つの時点は人により異なり、1・2・3年後を記載する場合もあれば、1・3・5年後を記載する場合もある。

キャリア面談の内容は管理職によって異なるが、上司は面談を受けキャリアレコメンデーションを作成し、その内容は組織マネジメントにより共有され、その後の教育や業務アサインに活用される。キャリア面談時に活発な議論を行うためには社員・管理職間の心理的安全性が極めて重要となる。相互の信頼がなく、素直なキャリア展望を記載できなければ、キャリア面談は形式的なものとなり、効果を発揮し得ない。異動の検討や現在の業務との連続で今後の業務内容を考えていくために、まずは自分の考えを伝えても良いのだという心理的安全性を確保する必要がある。

上記のキャリア面談に加え、週に一度から隔週の実施を推奨している1 on 1などを通じて社員・役職者間のコミュニケーションの場を増やし、キャリアについて率直な会話ができる関係性を強化する取組みも進めている。

4.3.33 伊藤忠商事株式会社

業種	卸売業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1858年／1949年
事業内容	繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融の各分野において、国内、輸出入および三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開。
企業規模	単体:4,170人(2022年3月31日現在) 連結:115,124人(2022年3月31日現在)
平均年齢	42.2歳(2022年3月31日時点)
採用状況	新卒採用者 総合職 103名 事務職 13名(2022年3月期) 中途採用者 総合職 2名(2022年3月期)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 商社として非常に多岐にわたる事業を実施しているが、特に生活消費関連ビジネスに強みがある。
- 単体従業員約4,200名のうち、総合職が約3,400名、事務職が約550名、特別職(弁護士や保健師等の専門職)が約30名、その他の嘱託(有期契約社員)等が約200名在籍。
- 例年100名前後を新卒で採用し、キャリア採用は年間10-20名程度を計画。平均勤続年数は18年と長い一方、自己都合離職率は1.6%(2021年度)と低く、継続して働く社員が多いことが特徴的。

(2) 少数精鋭の体制で、多様性を確保し、高い労働生産性を実現

生活消費関連ビジネスに強みがあり、多様化する売り手・買い手のニーズを捉え、「マーケットイン」の発想でビジネスモデルの進化を追求。従業員の多様性を重視し、様々な成長機会の創出を推進。経営戦略においても人材戦略を重要な要素と位置づけ、「厳しくとも働きがいある会社」に向け、労働生産性を一つの指標とし、単体従業員1人当たりの連結純利益は総合商社No.1である。

(3) グローバルに活躍できる事業経営者を輩出

人材育成方針として、「グローバルマネジメント人材」の育成を掲げている。国内外に約300の連結対象会社を有しており、グループ全体の企業価値を向上するために、連結ベースで経営者人材の育成を推進している。

事業領域が幅広く顧客も多様であり、一律の座学研修で必要な知識・スキルを身につけることは難しいため、育成の主軸はあくまでOJTにおかれている。研修は補完的な位置づけとして、階層別研修や特定スキルを身につけるための研修が実施されている。

(4) 入社 8 年で大きく 3 つの業務経験、基本的な業務知識を身につける

同社は繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融といった事業ドメインを持ち、商材ごとに部門が置かれ、配属後は各部門内でキャリアを積んでいく。

総合職の場合、新卒入社後 8 年間で教育期間としている。その間の育成上の重要な要素はローテーションである。部門ごとにガイドラインを設け、教育期間中に海外を含めた 3 つ程度の職務経験を積ませることを推奨。その後も、原則 5 年を上限にローテーションを行い、様々な経験を付与することで、視野の拡大や新たな能力開発につなげていく。

商社という業態において、もう一つの育成上の重要な要素は海外経験の付与である。海外現地法人での商売や、海外事務所における地場のネットワーク形成や情報収集、海外の投資先での事業経験等を積むことでグローバルな視野を得ることができる。

教育期間を経た後は、担当者として自身の業務を自己完結することが求められる。若手の内から、海外拠点やグループ会社を含め、小規模組織のマネジメント経験を積み、経営の目線や素養を身につける。その後、本社の役職者へとキャリアアップしていく。

(5) 前提となるキャリアビジョン

OJT は経験の積み重ねであり、個々の社員がそれをどのように意味づけ、その後のキャリア形成につなげていくかも重要である。同社では、各部門で毎年キャリアミーティングを実施し、部門長や先輩社員が自らの経験やビジョンを若手に語ることで、若手が自身のキャリアビジョンをイメージし易くなるよう支援している。

20 年前から毎年、社員は自身の強み・弱みやキャリア観の棚卸を行い、自身の能力開発(リスク)計画や、目指す将来像を描いて、キャリアビジョンシートに記述する。それを上司と共有し、フィードバックを得ながら、100 以上の研修の選択受講、その後の適材適所や人材育成に活用されている。

また、国家資格を取得した専任社員が常駐した部署を設け、いつでもキャリア相談できる体制を築いている。

4.3.34 オリンパス株式会社

業種	製造業(精密機器)
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1919年
事業内容	医療精密機械器具の製造販売
企業規模	連結 31,557名(2022年3月末現在) 単体 3,478名(2022年3月末現在)
平均年齢	42.61歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	2021年度:85%

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2019年1月に、将来戦略として「グローバル・メディカル・テクノロジーカンパニー」への飛躍を目指すための企業変革プランを発表。以来、実現のために人材制度の見直しを含めた社内体制の変革を進めている。
- 売上高の85%は日本国内以外のグローバルで構成されており、企業全体での制度統一や人材配置が必須となっている。そのため、人事制度は海外も含めて統一的な整理・検討を進めている。
- 国内においては従来新卒採用中心の企業であったが、上記の発表以来戦略実現に向けてキャリア採用を強化。今後は人員計画に合わせて採用計画・採用チャネルを決定するような戦略も含めて検討を進めている。

(2) 新しい事業戦略実現のために人材戦略を見直し

オリンパスでは、2019年に「グローバル・メディカル・テクノロジーカンパニー」としての飛躍を目的とした企業変革プランを発表し、実現のために社内の制度変革を進めている。同社はグローバル企業として海外売り上げの比率が高い中で人事制度が統一されていなかったことから、日本国内の制度変革に留まらずグローバル全体で制度を変革・統一する必要があった。加えて、事業戦略の実現において、求める能力や行動が従来と異なるのではないかと、という問題意識から人材要件の見直しを行うことになった。これらの背景を踏まえて、海外拠点も含めたヒアリングや情報収集を行い、「グローバルリーダーコンピテンシーモデル(GLCM)」として統一的な要件を策定した。

GLCMはマネジメント層が備えるべき要件であり、大きく4つの視点で構成されている。未来を創る／成果を出す／組織をマネジメントする／自らを導く、の4つの視点については、従来マネジメント層に求められる成果達成とマネジメントの視点に加えて、今後の飛躍において必要な新規事業創出等の新しいものを生み出す力と、マネージャーとして社員のエンゲージメントを高めるために必要とされる視点が追加された。この4つの視点を備えたマネージャーを育成・獲得することが、同社の人材戦略の基本となっている。今後は企業全体で採用(日本国内においてはキャリア採用)・人材開発・人材評価等にもこのGLCMを用いる方針である。

(3) 職能等級資格制度から職務等級による人材の配置へ

グローバルで人事評価に関する制度を統一していく過程の中で、基本の人事制度についても見直しを進めている。従来、日本国内の社員については職能等級資格制度による人材評価・配置・処遇が行われていたが、2019年より管理職層については職務等級制度に変更をした。経験年数や年次は考慮せず、職務を明確にした上で適材適所の配置を行う。導入当初は影響を受ける管理職層からは、「ジェネラリストを廃止するのか」「今後は職務記述書に記載のない業務には挑戦できないのか」といった戸惑いや不安の声が聞かれたが、導入後数年経過し、現場ではしっかりと定着した。職務記述書によって各職務が文章化されたことで自分の職務が明確になり、今後目指すべきキャリアも考えやすくなったようである。2023年4月には一般社員層についても職務等級を導入予定である。制度拡大を発表した後、若手からは「自分の日々の仕事や処遇の何が変わるのかを知りたい」という声が聞かれたが、人事としては基本的に好意的な反応を感じている。今回の制度改定にあたっては、職務の変更に伴う降格(下の職務に戻す、下がる)運用も導入することになったが、これは裏返すと「一度難しい職務に挑戦してもらう」「とりあえずやってみてから適性を判断する」という抜擢型の人事を可能にする仕組みであることから、やる気のある若手を中心に期待が高まっている。

(4) キャリア自律と自分で選ぶ学び

事業戦略の実現やグローバルでの制度統一の中で、従業員のキャリア自律も重要な視点となっている。社員が自分の意思でキャリアを考え、その実現に向かって自分で学ぶ、という一連の行動を身につけることが重要だと考えている。

その一環として、社内研修制度を大きく変更した。これまでは年次や昇格タイミング等を節目とした階層別研修が Off-JT の基本であったが、2022年度より原則廃止し、「スキルを獲得するためのトレーニング」として再整理した。新卒採用で入社した社員については入社1年目のみ全員参加の新卒研修が実施されるが、以後は手挙げ制の研修となっている。会社が用意する研修は専門スキルとビジネススキルを獲得できるように設計されている。従業員は自身が必要と判断した研修を選んで受講しながら管理職になるまでに GLCM に記載された必要な能力やふるまいを獲得していくことが求められている。会社としてはどの研修を受けるとどの能力やスキルが伸長するのかという案内を出すことに加え、上長とのキャリア面談を通して、社員の継続的な学びを支援する方針である。社員のキャリア検討においては、特に上長の支援が重要と考えており、どれだけ課内のメンバーに「自分で学ぶ」ことを促すことができるかが今後のマネジメントにおいて重要な業務になると考えている。

(5) 目指すは社員一人ひとりの行動変容。グローバルでの人材配置も視野に

一連の人事施策において重要な点は、「制度を変えること」ではなく、「社員一人ひとりが自分で考え、行動する仕組みを作ること」だという。大目的である会社の事業戦略実現において、社員にどのような行動や能力が必要となるかと考え、その求められた能力を獲得し職場で活躍してもらうためにはどういった仕組みが望ましいか、という視点で一連の変革が行われている。

グローバル企業として一体的な成長を目指していく中で、人材配置や能力評価の仕組みを統一しているが、いずれはグローバル全体での人材配置も視野に入れている。既に IT 部門や法務部門のように専門性が高い部門においては、日本国内にとどまらず全社でのタレントマネジメントが実施されている。

今後は海外事業所に異動する、日本国内の事業部門に海外から部下が来る等の世界規模での配置転換や異動も実施されるかもしれない。日本国内に閉じた人事制度や育成ではなく、世界で活躍できる人材育成を目指して更に検討を進めていく。

4.3.35 東京海上日動火災保険株式会社

業種	金融・保険業
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1879年
事業内容	損害保険業、業務の代理・事務の代行、確定拠出金の運営管理業務、自動車損害賠償保証事業委託業務。
企業規模	単体:17,008人(2022年3月末現在)
平均年齢	42.1歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	新卒採用者 603名、中途採用者 44名(2021年度)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社は保険業として、多様化する顧客及びそのリスクに対応したサービスの提供を進めている。具体的には、DXの進展に伴う自動車のMaaS(Mobility as a Service)等に対応したサービス提供を実施している。また、サービスのみならず、保険提供の方法としてもアプリへの対応や、新たなシステム導入等の対応等を進めている。
- 新卒採用は転居転勤がある区分で100～150名程度、地域限定の区分で400名程度を例年採用している。中途採用は年に60～100名程度採用しており、営業・損害サービスなどの現場第一線業務に従事する者と、デジタル・ITなど特定の領域における高い専門性が求められる業務に就く者に分けられる。

(2) ジョブローテーションを重ね、様々なキャリアビジョンの実現を後押しする

同社の中核的な事業部門は営業部門と損害サービス部門に二分される。営業部門は顧客へ適切なサービスを提案・販売することを主たる職務とし、損害サービス部門は事故が発生した際に、円滑な解決に向けたサービス提供を主たる職務とする。入社後は、いずれかの部門においてキャリアを積み上げていくキャリアパスを取ることが多い。

見識や視野を広げ専門性を高めながら、3～5年単位でジョブローテーションを繰り返しながらキャリアを形成していく。現在の担っている職務・経験をベースにしつつ、本人の持つキャリアビジョンや希望する職務を把握し、直属の上司等から得られる適性情報等を踏まえジョブローテーションを実施している。なお、保険業という業態上、各地に拠点があり転居を伴う転勤が一定程度発生しているが、社員の働き方や個人の価値観の変化に伴い、望まない転居を伴う人事異動については中長期的に減らしていく方針で検討を進めている。

ジョブローテーションを重ねる中で管理職を展望することになる。組織マネジメント、人材育成・管理を主な職責とするラインマネージャー職に加えて、各部門の業務において高い専門性を活かし組織目標の達成に貢献する専門職を展望できる人事制度を整備しており、多様化するキャリアビジョンの実現を後押ししている。

(3) 手挙げを通じた社員自らがキャリアを創る「JOB リクエスト制度」

同社は、社員の中長期的なキャリア形成を後押しする上で、自らの意思で希望するポスト・職務にチャレンジできる人事制度「JOB リクエスト制度」も整備している。

当該制度は、社員が自ら手を挙げて特定のポスト・職務へのチャレンジする制度であり、チャレンジできるポストは定性・定量両面で例年拡大している。

具体的には、原則転居を伴う転勤のない社員が、一定期間転居をして新たな職務(海外を含む)へチャレンジすることを可能とした。直近では、日本全国どこからでもリモートワークにより本社コーポレート業務への従事を可能とするポストを設置し、ライフイベントや価値観の変化に対応しながら社員の活躍の場を広げている。

(4) 自ら学習内容を決めることが学習効果の向上には不可欠

顧客ニーズも社員も多様化する中、各社員に必要とされる学習の内容も一様ではなくなりつつある。多様な学習ニーズに応えるため、これまでは万人に必要な学びをパッケージ化して提供(階層別研修等)していたが、2021年4月から社員の自己選択に基づく学習へと変更した。学習メニューは50程度にわたる。

学習を促進するための工夫のひとつが、上司部下間の定期面談における「学びのコミットメント」の設定である。同社では上司部下間の定期面談時に本人のキャリアビジョンに関する対話を重視しているが、何を学ばばより本人の希望するキャリアビジョンを実現できるのか、「学びのコミットメント」に関する対話機会もその中に設けることで研修参加や各種学習サービスの利用を促進している。さらに、学習のやり方をどう進めればよいのか迷う社員向けにガイドラインとして「学びのコンパス」を社内イントラにて共有し、各人の学習選択の補助をしている。加えてもう一つの工夫として、参加者本人が部分的に金銭負担する学習プログラムの設置が挙げられる。22年7月に創設したMyチャレンジ・インセンティブを全社員に一律定額で支給しており、負担軽減を図りながらも、本人も学習プログラムの費用を一部支払うことで、学習に対するコミットメントを高めている。

多様な学習サービスの提供と併せて、本人の選択を促進する上記施策により、数多くの社員が実際に当該サービスを利用しながら学習を進めている。

(5) パーパスが企業と社員を結ぶ

D&I が推進される中、Will(社員の意思)と Must(企業の要望)が必ずしも一致するわけではない。そこでポイントになるのは企業のパーパスである。企業のパーパスをきちんと社員に対しても発信し、個人のストーリーの中で位置づけていくことで、企業も社員も納得感を持ち働くことができる。

4.3.36 東京ガス株式会社

業種	電気・ガス
本社所在地	東京都
創業年／設立年	1885年
事業内容	ガス事業、電力事業、海外事業、エネルギー関連事業、不動産事業等
企業規模	連結 16,697人(2022年3月末現在) 単体 5,958人(2022年3月末現在) ※従業員数は常勤の従業員数であり、受入出向者を含み、出向者および臨時従業員を含まない。
平均年齢	42.6歳(2022年3月末時点)
中途採用状況	2019年度 7% 2020年度 7% 2021年度 16% ※正規雇用労働者における中途採用比率

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社は、各事業の稼ぐ力や、社会の変化への耐性を向上させるため、2022年4月からホールディングス型グループ体制に移行した。背景としては、2016年からの電力小売全面自由化、2017年からのガス小売全面自由化などがある。
- 新規事業も含めた事業拡大には、より高い専門性を持った社員を獲得・育成することが重要である。ホールディングス型グループ体制への移行とともに、各カンパニーに人事戦略の権限をある程度任せる形へ移行し、同一カンパニー内での異動を中心とするなど、専門性を育てる人事制度・運用に変化させている。あわせて、中途採用により、高い専門性を持つ社員の採用を拡大している。

(2) 事業主体の機動的な意思決定実現に向けホールディングス型グループ体制に移行

市場・お客さまのニーズに合わせた各事業主体の機動的な意思決定を可能とし、ガス・電気事業以外の分野にも事業領域を広げるため、同社では2022年4月からホールディングス制に移行した。それに伴い、各カンパニーに事業戦略策定・遂行上の権限をある程度任せる形に変更した。あわせて、人事面では「挑戦と多様性」を重視した取組みを実施している。

(3) 「挑戦と多様性」に基づき採用・育成方針を変更

「挑戦」の観点とは、これまで実施してきた電気・ガス事業以外の新規事業や、脱炭素社会の到来に向けて変革をリードする研究開発などにおいて特に重視している。これまでは、安心・安全・信頼をベースとしてガス事業を行ってきたが、今後は、特に新規事業においては挑戦と失敗から学びながら推進することを重視している。

「多様性」の観点では、競争環境が激化する中で勝ち抜くことや新規事業への挑戦に際して必要となる、高い専門性を持つ人材の獲得(採用・育成)のために方針や運用を変更した。

例えば、同社ではこれまで、ジェネラリストを志向して部門間をまたがる異動が多く実施されてきた。ホールディングス型グループ体制への移行後は、高い専門性を持つ社員の育成を目的として、各カンパニー内での異動を基本に考えていく。人材育成方針も、各カンパニーが人材育成方針を定義し、カンパニーごとに社員に求める専門能力やキャリアパス等を示す取組みを進めている。例えば、カンパニー内の社員に求める専門能力、キャリアパス、人材育成方針を定義し、社内を示すことをそれぞれのカンパニーに求めている。

また、新規事業への取組みに向けて、再生可能エネルギーのプロフェッショナルや、新規事業開発に際して必要となる知識を有する社員など、これまで自社内にいなかった、高い専門性を持つ人材の中途採用に力を入れている。

上記のような取組みによって社内人材の多様性が高まり、新たな価値の創造につながることを同社では期待している。

(4) 本人の意志を引き出し活かす工夫

各社員が高い専門性を身につけるためには、社員が自律的にキャリアを考えて行動することが重要であり、そのための取組みを近年開始した。

例えば、タレントマネジメントシステムにより社員のこれまでの経歴等を社内に公開し、特に若手社員がロールモデルを見つけ、今後のキャリアを考える際の手助けとなるようにしている。

また、上司と部下との1 on 1を2週間に1回程度のペースで実施するよう奨励し、1 on 1を通じて今後のキャリアに関する希望を部下から引き出すことを上司に対して求めている。1 on 1の実施方法などに関する動画やガイドラインを作成し、これを全社員が活用することで、上司側の1 on 1実施スキルを高めるだけでなく、部下側の1 on 1への理解を深めることも意図している。

自律的なキャリアに基づき学び、仕事をできる機会も近年では増やしている。例えば社内公募による異動や手挙げ制での研修等を実施している。社内公募は年に2回実施され、1回につき100ポスト程度が公募されるなど、活発に運用されている。

(5) 社員を大事にする方針、多方面から各社員をサポート

同社では、会社として社員を非常に大事にする企業文化があり、離職率の低さにつながっている。

例えば、上述の1 on 1の結果を踏まえて上司と人事部門とで社員一人一人の育成計画を作成し、異動先や異動のタイミングなどにこの計画が考慮されている。本人の希望や適性を踏まえて、必要な経験が付与されるように業務へのアサインを調整している。

また、社内公募は上司の了承を得て応募する形としている。これは、社員の育成計画は、本人の意志

だけではなく上司や人事部など客観的な視点も含めて考えた方が長期的に良いキャリアを築くことができる、という考えが同社の人材育成の根底にあるためである。他にも、人事部が入社4年目までの若手社員に月に1回連絡する制度や、若手社員が新入社員を研修時から配属後以降も相談役として見守る制度、斜め上の社員によるメンター制度など、上司以外にも気軽に相談できるような体制を構築している。

人事制度やその運用方針が変わっても、こうした「社員を大事にする」という人材育成の基本的な方向性については、これからも変わらず持ち続けたいと考えている。

4.3.37 株式会社三菱総合研究所

業種	情報・通信業
本社所在地	東京都
設立年	1970年
事業内容	シンクタンク・コンサルティングサービス、ITサービス
企業規模	連結 4,235人(2022年9月末現在) 単体 1,093人(2022年9月末現在)
平均年齢	42.3歳(2022年9月末時点)
中途採用状況	45%(2019年度) 53%(2020年度) 51%(2021年度)

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 同社では、中期経営計画に基づき、研究・提言、分析・構想、設計・実証、社会実装の4つの機能を通じて、社会課題解決を実現することを目指す。そのために、これまでの主力事業であるリサーチ・コンサル事業だけでなく、研究・提言機能や社会実装機能を強化するためのスキルを有する、より多様な人材の採用・育成を重視している。
- 多彩な人材が能力を最大限に発揮することを目的として、年功・功労報奨的な処遇から、現在職務や役割に基づく処遇制度へ転換するとともに、社員の特性等に応じたキャリア形成を図る複線的キャリアコースを含む人事制度への変更を行った。

(2) 経営計画に基づく多彩な人材の採用・育成

同社の中期経営計画では、研究・提言、分析・構想、設計・実証、社会実装の4つの機能を通じて、社会課題解決を実現することを掲げる。そのために、これまでの主力事業であるリサーチ・コンサル事業だけでなく、研究・提言機能や社会実装機能を強化する必要がある。

新たな機能の強化・接続を図るため、研究・提言～社会実装の各領域で高い専門性を持つ人材を採用・育成するべく、各人の特性を活かしたキャリア形成を目指す複線型の人事制度に改定した。あわせて、タレントマネジメントシステムを活用し従業員のスキルレベルや専門性等を把握し、事業戦略に応じた人財ポートフォリオの実現に向けた人材の採用・育成への取組みを進めている。

(3) 職務や役割に応じた人事制度

年齢や年次にかかわらず能力及びライフステージ等に応じた活躍、職務や役割に応じた処遇を行うことを目的として人事制度変更を行った。具体的には、職能資格等級の最低滞留年数を撤廃し、また一定以上の職能資格等級以上の社員は、職務・役割に基づき処遇される制度とした。なお、入社後数年間は育成・キャリアコースの検討期間として、年次等による処遇がなされており、社員の段階に応じた等級制度が適用されている。

昇格に際しては、能力評価等をもとに所属組織から対象者が推薦され、昇格審査によりその是非が

判断される。まず各部門の視点で対象者を選定し、その後全社の基準で判断することで、全社で昇格者のレベルを揃えることが可能となっている。

(4) 社員自身もキャリアを考え、活躍し続ける仕組み

同社では、社員個々の志向や能力に応じた着実な育成・成長と、中長期的なキャリアプランを支援する仕組みとして FLAP サイクルを掲げている。FLAP サイクルとは、自身の適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へと行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)一連の流れを意味する。FLAP サイクルを回すことで、社員個々人が活躍し続けることを目指す。何をしたいのか／何ができるのか／何を(会社から)求められているのかといった Will/Can/Must サーベイやスキルチェック、自身のキャリアを考える研修参加や上司や人事部との面談で、自らを知り、キャリアを考える。また、学びについては、ベースとなる研修等以外に、個々人に合わせた学びが必要と同社では考えており、社員は自ら目指すキャリアとそのために必要な学びを考え、上長から承認を得られれば、学びの費用について会社から支援を受けられる制度を設けている。上司が承認する形とすることで、本人の希望と組織の方向性が一致した領域での学びがなされるようになっている。

(5) キャリア形成に資する社内外での経験

社員の育成を目的として、現在の部署ではできない経験の獲得、ネットワークの構築のために、他社、官公庁、研究機関、あるいは社内他部署等に 1～2 年程度の期間で、出向・派遣・異動をして学ぶプログラムを設けている。2014 年から開始し、これまでに 100 名以上が制度を活用してきた。

決まった組織へ個人が応募する公募制と、各部門が事業戦略も鑑み個人が成長することで、結果的に組織としてもプラスになる行き先を選定する推薦制からなる。対象者は、中長期スパンで、本人のキャリアの希望に沿いながら実施される。

また、社員からの声も受けて 2021 年から社員の兼業・副業を解禁している。非常に幅広い内容で実施を認めており、そうしたチャレンジを行えることは社員にとってプラスになっていると考えている。

4.3.38 コクヨ株式会社

業種	製造業(文具・家具)
本社所在地	大阪府
創業年／設立年	1905年(創業)
事業内容	文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ・販売、空間デザイン・コンサルテーションなど
企業規模	連結 6,864名(2022年12月末現在) 単体 2,062名(2022年12月末現在)
平均年齢	43.2歳(2022年12月末時点)
中途採用状況	2020年度:26% 2021年度:27% 2022年度:28% ※正社員に占めるキャリア採用者比率

(1) 同社における人材育成をめぐる背景

- 2015年に社長交代を含めて経営体制を刷新。コクヨの未来のあり方について議論を重ね、2021年には経営理念の刷新や2030年長期ビジョンを公表する等、将来の持続的な成長や事業領域拡張に向けた取組みを進めている。
- 社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義し、2021年には自社の品川オフィスをリニューアル。新しい働き方や学び方、暮らし方を実験・提案・発信する場として、企業や社員自らが未来の働き方に挑戦している。
- 会社全体の風土としてアットホームな雰囲気であるが、従来は組織や人が固定化され、未来に向けた挑戦につながりにくい状況にあった。事業領域拡大と、社員のキャリアの可能性拡張の両立を目指して、施策を実施中である。

(2) 2030年の未来における企業価値を再定義

コクヨは2015年に社長交代を含めて経営体制を刷新。社会の変化のスピードが速く、未来の事業環境を誰もが明確に予測できず、従来までの「人と組織の関係性」も変化していく中で、持続的に社会に価値を提供していくために、コクヨはどうしていくのか？という問いを常に議論しながら事業を推進してきた。

2021年に2030年長期ビジョンを策定し、新たな企業理念「be Unique.」のもと、自らの社会における役割を「WORK & LIFE STYLE Company」と再定義。「働く」「学ぶ・暮らす」領域で、文具や家具の提供に留まらない豊かな生き方を創造しながら、事業領域を広げる成長モデルを目指している。

コクヨ独自の価値創造と課題解決の実現には、多様な人材の成長と活躍が必要不可欠であり、そのためには企業自体もそこで働く人も「挑戦」していくことが必要だという結論に至った。人材マネジメントにおいては、“事業と人材の同時成長”を基本方針として様々な施策を進めている。

(3) “事業と人材の同時成長”を実現するための多様な施策の展開

2018年より本格運用を開始した人事制度では、基幹職(管理職層)は年齢や経験に関わらず役割と責任の大きさに応じた役割等級、一般社員は能力の大きさに応じた能力等級としている。

人員配置は「適所適材」による基本設計に変更。会社の戦略に応じて、組織と各ポジションの役割や能力要件を明らかにした上で、社員の配置を決める仕組みとしている。社員の挑戦を支援するために、2018年に設置したキャリアセンターが人材配置において重要な役割を果たしており、社員の今後のキャリアや異動希望、能力向上の意向等を踏まえて、異動案を経営陣および事業へ提案している。能力開発においては、2017年から開始した「ココヨマーケティング大学」の取組みを強化、2020年には社内複業の取組みである「20%チャレンジ」を開始し、社員の挑戦機会を創出している。

2020年には組織名称をHR部からヒューマン&カルチャー本部に変更。所掌業務を人事・総務・広報に広げ、人事施策の企画・運用だけでなく、社内の組織風土醸成とその発信も一手に担当する部署として、社員の挑戦を「制度・仕組み」と「組織風土」の両方から支えている。

(4) ココヨマーケティング大学で学び、職場で実践するサイクルへ

同社では、顧客起点で未充足ニーズを捉えて課題解決を推進するための実践的なスキル習得を目的に、2017年から「ココヨマーケティング大学」を開講している。受講対象は社会人経験3~12年目の若手・中堅社員となっており、毎年、本人の手挙げにより約25名が参画している。

参加者は、事業戦略やマーケティング手法について学んだ後、通常業務と両立しながら9か月かけて具体的な事業プランを検討し経営会議に答申する。外部の戦略プロフェッショナルと社内の経営企画、社員育成を担当する社員から、毎月コーチングを受けて事業計画を磨き上げる。中間報告の場では執行役員から助言を貰い、最終的に事業プランを経営陣へ答申、具体的なフィードバックを受ける。社員にとって、①実践的なスキルを身につける機会であること②所属事業や職種が異なるメンバーと一つの事業計画をまとめること③事業化を念頭に経営陣から具体的なフィードバックを受けること、の三点が学びの要素となっている。

2019年には基幹職を含めた中堅リーダー層が参加可能な「ココヨマーケティング大学院」も開設。こちらは未来起点で新規事業を答申するプログラムとなっている。両プログラムを通じて対象層の約25%の社員が受講しており、職場での仕事の進め方にも変化が出ている。卒業生の経験が次の希望者につながる等、職場でも良い循環が生まれている。

(5) 社内複業“20%チャレンジ”を実施。社員の主体的なキャリア形成と能力向上を支援

2020年から、勤務時間の20%を活用して、自ら手を挙げ現在の担当業務と異なる業務に参画できる「20%チャレンジ(社内複業)」を導入した。年に一度、各部門から求人情報が提出され、経営会議での精査を経て社内全体に公開。希望者は自身の伸ばしたい能力等を踏まえて応募し、マッチングが成立すれば、半年から約1年の間で当該業務に従事する仕組みである。求人内容は、人手不足対応や単純作業を渡すような内容は認めておらず、「この業務を通じて〇〇という経験ができる」「〇〇のスキルを伸ばすことができる」といった応募者が良い経験を積む機会を提供することにこだわりながら運用している。20%の時間の使い方は様々で、週1回丸一日当該業務に従事するスタイルや、細切れの時間

で参画するスタイルがあり、本人と受け入れ部門と送り出し部門が調整しながら進めている。

コクヨは社内に異なる複数の事業があり、同じ事業内でも、製造、生産管理、デザイン、マーケティング、営業等の多種多様な専門性を持つ社員がいるため、これが 20%チャレンジにおいて良い環境となっている。社員にとっては、他の業務を経験することで視野を広げる、異動したい部署で実際に働く、他部署の人と一緒に働いて異なる仕事の進め方を身につけるなど、社内にながら「いつもと違う業務」を経験できる機会となっている。評判は上々で、経験者は着実に増えている。今後は公募制等の本格的な異動につながる仕組みも加速していく予定である。

4.4 ヒアリング結果のまとめ

企業ヒアリング調査(38社)から得られた内容を以下に記載する。具体的には、第一に中核人材の理想的な在り方について記載する。第二に、企業内における人材育成について、背景と取組方針を整理する。第三に、人材育成や、昇格・昇進、選抜、人事異動等の各人事制度等の内容を俯瞰する。第四に、その他の論点として中途採用の活用、社外機関の活用などの論点についてもまとめる。

4.4.1 中核人材の理想的な在り方(想定する人材像と求める能力)

- 本事業では、各企業における人材活用・人材育成方法の変化を把握するために、まず各企業での中核人材の人材像や求める能力を聞いた上で、人材像や求める能力の変化に応じた人事制度の変化を聞いた。なお、中核人材とは本事業のために置いた概念であり、業務の遂行において中心的な役割を果たす層や、ミドルマネジメント層などの例示は示したが、具体的な定義は各社に任せた。
- 中核人材として想定する層は企業により様々であった。ヒアリングで企業から回答のあった内容として、例えば以下が挙げられる。
 - チームリーダーから課長層
 - 部長層
 - 職層にかかわらず、求める能力を持つ社員
- 中核人材に求める能力も、企業により様々であった。ヒアリングで企業から回答のあった内容として、例えば以下が挙げられる。
 - 事業環境の変化が加速する中で、自分が担当する業務について、自らオーナーシップを持って決断し、事業を推進する能力
 - 新規事業や海外市場等への挑戦が今後ますます重要になる中で、自身が目指すキャリアを自ら決断し、それに向けて自律的に行動する能力
 - 他者や他社を巻き込みながら挑戦し、イノベーションを起こし、価値創造する能力
 - 自身が統括する組織をマネジメントする能力
 - 担当する事業で成果を出す能力と、マネジメントを行う上で部下から尊敬されるような人柄

4.4.2 人材育成の背景と取組みの方針

- 経営環境の変化、人材流動化・人材採用の必要性、グローバル企業への成長、社員の自己決定による満足度の向上といった背景から、人事戦略の策定や人事制度の構築を実施する企業が見られた。
 - 経営環境の変化が加速し、これまで実施していなかった新規事業、新たな分野への進出に伴い、自らのキャリアは自身で切り開く人材、自己決定できる人材や、新たな領域に挑戦する人材を育成する企業が複数あった。こうした企業では、社員が自らのキャリアを自律的に考えること（キャリア自律）を促す、挑戦を行う社員を評価する、年齢関係なく活躍できるようにする、といった対応を取っていた。
 - 職層ごとに求める能力を社員に対して示すことで、目指すキャリアに向けて必要な能力を可視化して、社員の自律的な学びを促す企業が見られた。
 - 社員が職務内容やキャリアパスを自己決定できることが社員自身の満足度向上にもつながると考え、異動、昇進への応募、学ぶ内容の選択などを社員それぞれの自己決定によることとしている企業があった。
 - 事業拡大や組織規模の拡大を契機として、人材戦略や人事制度の見直しを行った企業があった。若手社員にも積極的に重要な業務を任せる企業、マネジメント層に就く社員の増加に伴いマネジメント能力の育成機会の充実を図る企業や、若手と経営陣との距離を近づけるためのプログラムを実施する企業などがあった。
 - 自身の長期的なキャリアにおける現在の仕事の位置づけを考える労働者が増えている中で、優秀な労働者を採用・定着させるため、長期的なキャリアに生きる経験を積める環境を、業務を通じて社員に提供する企業が見られた。例えば、自社のみならず、キャリア全体を見据えて社員が実現したいことを企業側も把握し、社員の意志がなるべく反映されるように人事制度を構築・運用する企業が見られた。
 - 海外子会社との制度統一や、外国人社員の増加を踏まえ、人事制度を変更する企業も見られた。こうした企業では、原則異動は公募とする、職階等と年齢を関連付けないなど人事制度への変更がなされている例が多かった。

4.4.3 人材育成の内容

(1) 研修の実施

- 前項に述べたキャリア自律を意識し、階層別研修をやめたり割合を減らしたりして、社員自身が自ら学びたいものを自発的に選択し学習することを求める企業が多数見られた。社員自身のニーズに沿って学習することで、学習効果が高まることを期待する、といった企業もあった。一方、動画による学びが増えることで、学びを踏まえた対面での議論が減る、学びを仕事に活かすことが難しくなっているという指摘があった。また、目標管理制度に学びの観点も含めるなどしているが、全員の学びへの意欲を引き出すことは難しく、自発的な学習が難しい社員は一定数いる、との指摘もあった。

- DX や新たな手法によるシステム開発など、今後新たに注力する分野が決まっている企業では、従業員に習得してほしい領域の知識を明確に示し、研修を提供している企業も見られた。
- 今後の事業展開に向けて DX の知識を持つ人材が必要であるが、そうした人材を大量に採用することは難しいため、新入社員に対して大規模に研修を実施し、自社内で DX 専門人材を育成している企業があった。 自社事業と DX の双方に深い理解を持つ人材は、既存事業の DX 化に重要な役割を果たすとの声があった。

(2) 自分のキャリアビジョンを持つことへの支援

- キャリア自律を従業員に促す企業が多い一方、これまで企業主導で学び、異動、昇進を行ってきた企業では、突如キャリア自律を宣言しても自らのキャリアビジョンを持つこと自体が従業員にとって難しいことも多いとの指摘があった。そのため、上司等との 1 on 1、社内・社外のキャリアコンサルタントによる相談、キャリアデザイン研修等を実施し、従業員のキャリア自律を支援する企業も見られた。
- 各自がキャリアへの考えを持てるよう、上司との定期的な 1 on 1を実施する企業が多数見られた。1 on 1 の実施者は上司とする企業が最も多かったが、人事部門、社内のキャリア支援室、社内メンター等が実施する場合もあった。社内外のキャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを行う企業もあった。
 - 1 on 1 でキャリアの話がなされるよう、業務に関する上司との相談の機会とは別に、キャリアを共有する機会としての 1 on 1 を定期的実施する企業があった。一方、キャリアビジョンも含めて上司との日々の雑談で話す企業文化があるので、1 on 1 で話す内容は指定していない、という企業もあった。
 - 1 on 1 の実施頻度も企業により様々であり、2 週間に 1 度の実施を奨励する企業もあれば、1 年に 1 回とする企業もあった。回数は指定していない、という企業もあった。
 - 上司の 1 on 1 スキルや部下のキャリア自律を引き出す能力の向上のため、社外機関を活用し、1 on 1 実施者に対して研修を行う企業や、実施に際するポイントや留意点をまとめた資料を作成した企業があった。
 - 1 on 1 を実施する側のみならず、実施される側も 1 on 1 の意味を理解し、主体的に臨むことが重要との指摘があった。そうした企業では、1 on 1 の実施方法に関するリーフレット、マニュアル、動画などを作成し、1 on 1 の実施者側と実施される側の双方が見ることを促していた。
- キャリアデザイン研修を実施し、自律的にキャリアを考える方法を研修という形で教える企業もあった。
- 社員自身がキャリアのイメージを持つためには、ロールモデルを見つけてもらうことが重要であるため、社員の経歴を社内システムで見られるようにしている企業や、キャリアミーティングと称して管理職等が自身のキャリアを語る会を実施する企業もあった。
 - 新たな領域への挑戦に伴い、社内に新たな職種が増えている企業では、社内にロールモデルとなる社員がいないため、類似職種に就いている社外の人材に技術顧問等になって

もらうよう依頼し、メンタリングやキャリア相談を実施している、という企業もあった。

4.4.4 選抜・異動等の人事制度の内容

(1) 昇格・昇進

1) 昇格・昇進のきっかけ

- キャリア自律の観点から、自薦を契機として昇格・昇進を行う企業があった。また、年次が上がるにつれて、マネジメントに進むか、スペシャリストに進むか選択可能な人事制度を設ける企業も見られた。
- 一方、企業による推薦や指名を契機とする昇格・昇進を実施する企業も多数あった。自薦ではなく企業による推薦・指名とする理由は、昇格対象者のレベルを揃えるため、という声があった。
- 非管理職層は自薦による昇格・昇進とし、管理職層は企業からの推薦や指名による昇格・昇進とするなど、職層に応じて異なる取扱いとしている企業があった。管理職への昇格を希望せず現場での業務を希望する社員もいるため、非管理職層は満足度向上の観点から自薦による昇格・昇進としているが、管理職層は会社からの指名により優秀な人材を選抜していく、との事例があった。
- また、管理職への昇進に消極的な社員が増えている、との指摘がいくつかの企業からあった。背景としては、ワーク・ライフ・バランスの観点で、管理職への昇進に伴う長時間労働やマネジメント等を忌避する社員が増えていること、管理職としての事業遂行やマネジメントの自信が無いと話す社員が増えていることを理由として挙げる企業が見られた。対応策として、例えば管理職としてやっていく自信がない、という理由であれば、従業員に対して、企業が早期から対話をして背中を押している企業があった。

2) 昇格・昇進の条件

- 日々の業務内容や実績評価を、昇格の際の判断材料とする企業が多く見られた。
- 一方、昇格・昇進の際には、候補者に昇格試験を課し、その結果に基づき可否を判断する企業もあった。
- 昇格試験と、業務内容や実績の評価の双方を判断材料とする企業もあった。

3) 昇格・昇進と能力到達の順序

- 多くの企業では、能力が当該ポストに足るものとなってはじめて昇格・昇進が行われるとのことだった。
- 育成のために、昇格時点では能力が一部不足しているケースでも昇格・昇進を行う企業も一部存在した。降格を柔軟に行える制度や運用とし、昇格後のポストにおける業務やマネジメントが本人にとって難しい場合には降格させることも可能とすることで、挑戦や抜擢を行いやすくしている、という企業もあった。
- 一定以上(部長以上など)の管理職については、定期的に能力や業績の観点からレビューを行い、レビュー結果を踏まえた降格を行っている企業もあった。これにより、適切な社員が管理職に就き、社内からの信頼にもつながっているとのことだった。

(2) 選抜

- 優秀な人材を早期から選抜・抜擢する仕組みを設けている企業が多く見られた。こうした企業には、業務を通じて将来の幹部候補人材の育成を行う企業と、研修を通じて育成を行う企業があった。一方、早期からの選抜や抜擢は行っていない企業も見られた。
 - 経営層についてサクセッションプランを作成した上で、経営候補人材の計画的な育成を実施する企業が見られた。サクセッションプランの対象者には、経営層として身につけるべき能力を習得できる研修プログラムを受講することが指示されていた。
 - 若手層については、公募により対象者を募集し、早期から経験を積めるポストに就けることで、早期から経営候補人材を育成する企業があった。
 - 計画的な経営候補人材の育成に向けて、早い企業では内定者段階から自薦による選抜を行うなど、早期から優秀な人材の選抜、育成を実施する企業が見られた。一方、マネジメント能力を見てから選抜を行うため、課長職に就いてから経営候補人材の選抜・育成を実施する企業も見られた。
 - 経営候補人材の把握や重点ミッションへのアサインを、経営層をトップとした人材委員会で議論するという企業があった。企業規模が非常に大きい企業において各部門の優秀な人材を適切に把握するために、こうした委員会での議論は効果的との意見があった。
 - 一方、公平性を重視し、早期からの選抜・抜擢は行わず、成長機会をなるべく公平に付与するよう心掛けているという企業もあった。

(3) 人事異動・経験の積みせ方

- 多くの企業で、人事異動は会社の希望と本人の希望の双方に基づき実施されていた。その中でも、本人の希望をどの程度優先するか、そのバランスには濃淡があった。本人の希望を把握、反映するために以下のような取組みを行う企業があった。
 - 本人が主導の異動の仕組み(社内公募等)を用意する企業があった。
 - 上司、人事部等との定期的な面談により本人の希望を把握し、会社主導の異動に本人の

希望をなるべく反映する企業があった。

- 異動は基本的に本人主導とする企業や、異動は基本的に会社主導であるが一部社内公募で異動する社員もいるという企業もあった。
 - 公募については、本人の意志を尊重するため、所属組織や上司の承認は不要であるとする企業があった。一方、社員の育成は本人希望のみならず上司や人事部の視点も反映し、客観的に行うべきとの観点から、上司や人事部の承認を条件とする企業もあった。また、公募を利用する従業員が増えるよう、各部門が従業員に対して自部門の業務内容・求める人材・魅力等を発信できる機会を設ける企業があった。
 - 公募への応募者は現在の仕事内容に不満がある人が多いので公募は実施しない企業や、同様の理由で公募への合格率が非常に低くなっている企業もあった。
- 経験の積みせ方については、同一職系内での異動が中心である企業も、複数の職系をまたがる異動が中心である企業も双方あった。
 - 同一職系内での異動が中心である企業では、技術系の社員を中心に高い専門性を持ち、入社時から専門性を活かして活躍している企業が多かった。一方、変化対応力を持つ社員の育成や、経営人材の育成等の観点で、複数の部門を異動させる制度を導入した企業もあった。
 - 複数の職系をまたがる異動を行う理由として、若いうちに複数の職種を経験して適性を判断するため、常に現場や顧客の目線を持ち続けてほしいため、マネジメントのためには複数現場を経た上での考え方が必要であるため、経営層候補者は複数部門を知る必要があるため、といったものが挙げられた。一方、これまでは自社事業の上流から下流まで幅広く知ってもらうために様々な部署への異動を行ってきたが、今後は各社員の専門性を高めるために、基本的には一つの部門内での異動を実施していくとする企業もあった。

(4) 人事制度

- 勤続年数が比較的長い企業では、従業員の配置、処遇及び職階と、勤続年数及び年齢との間に、制度設計や運用の観点で関連がある企業が多かった。
- 勤続年数や年齢にかかわらず優秀な人材に活躍してほしいと考える企業では、勤続年数・年齢と職階は無関係であり、また担う職務に応じて処遇される人事制度としている企業が多かった。
- 配置・処遇・職階と年齢に関連がある制度から、年齢は無関係とする制度に変更した企業も一部存在した。そうした企業では、以前よりも若手社員の活躍が見られるようになったという声もあった。また、若手社員の活躍に刺激を受けて、ベテラン社員が再活躍する例も見られたとのことだった。
- 若手従業員には自身の業務領域にとどまらない業務を通じた成長を重視し、管理職には職務に応じた処遇を重視するため、管理職未満の層では勤続年数・年齢が職階や処遇と関連する一方、管理職以上ではそれぞれが担う職務に応じて処遇されるなど、目的に応じて制度を組み合わせる企業もあった。

4.4.5 その他

(1) 中途採用の活用

- 新しい事業領域には中途採用者を配置し、専門知識やスキルを活用する一方、既存領域などでは新卒入社からのいわゆる生え抜き社員を長期育成するなど、中途採用と新卒採用を使い分ける企業があった。DX 分野に新規参入する企業では、中途採用では高い専門性を持つ人材不足に対応しきれないため、M&A により人材を確保する企業もあった。
- 人材採用では、基本的には必要な能力・スキルのある人材を主に中途で採用(新卒採用は基本的に実施しない)し、即戦力としての活用を見込む企業があった。また、中途採用者に対して企業マインド・ミッションを伝える等、企業特殊スキルの側面での人材育成を実施する企業や、共通言語を持つための研修を行う企業もあった。
- 一定の時期に採用を抑制したことで、従業員の年齢構成に偏りが生じているため、是正のために一定の年齢層の従業員を中途で採用する企業があった。
- 将来的に幹部層として経営を担うことを見込み、新卒入社社員を対象として長期的に人材を育成する一方、中途採用はそれほど多くは実施しない企業もあった。

(2) 社外機関の活用

- 研修、キャリア自律の支援、昇格試験などにおいて、社外機関を利用する企業が見られた。
- 研修の実施に際して社外機関を利用する企業の例として、たとえば以下のようなものが見られた。
 - 従業員の希望に応じて必要な研修を必要なタイミングで受講できるよう、社外の教育機関が提供する MOOC¹を利用する企業が多かった。
 - 幹部候補社員の選抜研修の実施に際して、社外のコンサルティング会社を活用する企業があった。業界全体のことなどを教える際に、社外の視点があることで教えられる内容の幅が広がるという理由から社外機関を活用しているとのことだった。
 - DX や AI に関する専門的な研修に際して、大学から講師派遣を受けている企業もあった。
 - 研修により習得した内容を、新規事業開発で実務に落とし込む際に社外講師のサポートを受ける企業もあった。

¹ Massive Open Online Courses の略であり、オンラインを通じて、海外や遠方の教育機関による講義を視聴できるプラットフォームを指す。

- キャリア自律の支援に際しても、社外機関を利用する企業があった。
 - キャリア自律を支援するための面談に際して、社外機関(面談の支援、キャリアコンサルティング等)を利用する企業があった。
 - 4.4.3(2)に記載のとおり、企業内にロールモデルの無い職に対して、同様の職務を担う社外の人材に技術顧問等の役職についてもらい、メンタリングやキャリア相談を実施する例があった。
- 昇格試験において、社外機関を活用して能力を評価し、適性を判断する企業があった。

(3) 取組みの手順

- 昇格・昇進や異動を本人意思中心に実施することは、企業規模が大きいほど運用面での課題・検討事項が多くなる。そのため、従業員数の多い企業やグループでは、一部の部署や持株会社でまず取組みを開始し、その後企業やグループ全体に取組みを広げることを目指す企業やグループもあった。

5. 事業のまとめ

5.1 事業開始時に着目した論点について

まず、本事業開始時に着目した論点について、企業へのヒアリング調査結果や検討会での指摘から得られた示唆を整理する。

5.1.1 中核人材の理想的な在り方(想定する人材像と求める能力)について

中核人材として想定する層や、求める能力や人材像は各社様々であったが、担当する事業を推進する能力と、束ねる組織のマネジメントを行う能力の双方を、課長職級のミドルマネジメント層に求める企業が比較的多く見られた。特に事業を推進する能力については、新たな事業や領域に挑戦し、成果を出すことや挑戦する姿勢を求める、との回答が複数の企業から得られた。

こうした能力や姿勢を持つ人材が求められる背景としては、産業構造の変化や市場の変化等、企業を取り巻く経営環境が変化しつつあり、既存事業をこれまでどおり行うだけでは企業の持続的な成長を実現できないため、企業が新規の事業や領域を開拓する必要があると感じていることが挙げられる。

挑戦する姿勢や、挑戦を通じて成果を生み出すことを社員に新たに求める企業では、キャリア自律を促す人事制度・取組み(後述)の導入を行っていた。また、従業員に挑戦の姿勢を身につけてもらうために評価制度を変更し、日々の業務における挑戦を評価するといった制度変更を行う企業が多く見られた。

一般的に、企業が今後数年間で注力する事業領域は、中期経営計画等により定められており、比較的予測が可能な状況にある。一方、長期的な視点に立つと、数十年後に自社が注力する領域はどこか、現在の主力事業がどうなっているかは誰にも予測できない。企業を取り巻く急速な環境の変化が続き、予測不可能性が増すと予想される中で、企業は社員に対して、変化に対応し続け、事業を推進するために、挑戦の姿勢を求めているのだと考えられる。

5.1.2 中途採用の方針と各社の取組みとの関連について

3.3 のとおり、ヒアリング対象企業の選定に際しては中途採用者の比率にも着目した。その結果、新卒採用は実施せず中途採用が中心である企業から、新卒採用中心であり中途採用はあまり実施していない企業まで幅広くヒアリングを実施することができた。

中途採用に関して、従来は中途採用をほとんど実施していなかったが、近年中途採用を増やしている企業が複数見られた。こうした企業に共通する背景として、比較的歴史の長い大企業であり、これまで新卒採用が中心だったが、新しい事業領域への進出等に際して高い専門性(DX 関係等)を持つ人材が必要になっている、というものが多かった。

こうした企業には、中途採用者数を増加させるのみならず、人事制度の変更を行っている企業が複数見られた。例えば、これまでは年齢・勤続年数に基づき一定程度職層や処遇が決まる人事制度を採用していたが、年齢・勤続年数にかかわらず、担う役割に基づき職層や処遇が決まる人事制度への変更を行っている企業が多かった。背景としては、特に DX 人材など、高い専門性を持つ人材は労働市場にお

ける価値が高くなっており、外部労働市場での獲得(中途採用)が困難化している状況があげられる。そうした採用環境への対応として、年齢等にかかわらず高度な専門性を有する人材の獲得を可能とするために人事制度を変更しているものと考えられる。

また、検討会において、中途採用は高い専門性の獲得のみならず、社員の多様性を高めることや企業文化の変革・強化にも役立つとの指摘があった。例えば、自社には無い考え方を持つ社員が入社することで、自社以外の状況を知り、働き方や価値観の見直しに繋がることも期待できるだろう。

5.1.3 中途採用や平均年齢と、各社の取組みとの関連について

3.3 のとおり、本事業では中途採用者の比率や平均年齢に着目し、ヒアリング先企業の選定を行った。ヒアリングを行った企業のうち、「平均年齢が若く中途採用比率が高い」企業の多くは比較的創業からの期間が短く、スタートアップ的な企業であり、情報通信業が多かった。一方「平均年齢が高く中途採用比率が低い」企業の多くは、社員数が多く歴史のある企業だった。

それぞれの企業群が採用する代表的な人事制度についても、前者の企業群は、新卒採用をあまり実施せず中途採用が中心か、新卒採用と中途採用を以前から同程度実施している企業が多かった。また、年齢や勤続年数ではなく、担う役割に基づく処遇が中心であった。一方後者の企業群は、新卒採用が中心であり、年齢や勤続年数に基づく処遇を行う企業が多く見られた。

このように、中途採用者の比率と平均年齢により、「平均年齢が若く中途採用比率が高い」企業と「平均年齢が高く中途採用比率が低い」企業とで採用する人事制度や人材戦略の方針に差が見られたが、これは概ね創業からの年月の長さや企業規模、業種等に由来するものであると考えられる。

なお、社員数が多く歴史のある、典型的な日本の大企業に分類される企業でも、近年中途採用者数を増加させている企業や、年齢や勤続年数に基づく処遇を見直し、役割に基づく処遇が可能となるよう制度の見直しを行っている企業も多数見られた。こうした変化の背景には、5.1.2に記載したように高度な専門性を持つ人材採用の必要性があると考えられる。

5.2 キャリア自律の推進について

今回本事業で実施した企業へのヒアリング調査の中で、非常に多くの企業において、社員自身が自らキャリアビジョンを描き、それを企業がサポートする、いわゆる社員のキャリア自律を推進しているとの話が述べられた。このキャリア自律の考え方は業種や企業規模、平均年齢、中途採用比率等の企業属性を問わず、近年様々な企業が導入している人材育成に関する考え方だと考えられる。

キャリア自律が意味するものとして、「社員自身が自らキャリアビジョンを描き、それを企業がサポートする」という根底の部分については、どの企業でも基本的に共通していた。一方、キャリア自律を推進する目的や、キャリア自律の実現に向けて実施する具体的な取組みの内容、キャリア自律の先にあるイメージは、それぞれの企業によって大きく異なっていた。

そこで本項では、キャリア自律が必要とされている背景、キャリア自律が意味する内容、企業における対応状況、キャリア自律に関する課題と今後の取組み等を整理する。

5.2.1 背景

近年、様々な企業でキャリア自律に注目が集まっている背景として、主に企業の経営上の必要性と、労働者側の変化に基づく必要性、という2つの側面があると考えられる。

(1) 企業の経営上の必要性

キャリア自律に注目が集まっている背景として、企業の経営上の必要性との関係では、第一に、企業を取り巻く環境について不確実性が増す中で、企業が社員に対して自律的に学び、事業を切り開くことを期待していることが挙げられるだろう。ここまでに記載したとおり、経営環境の変化が加速し、現在の主力事業のほかに新規事業・新規領域を開拓する必要性に直面している企業では、自身のキャリアを自身で切り開くこと、学ぶ内容や進む方向を自己決定することを社員に求める傾向が見られた。今後も企業を取り巻く経営環境は変化し続けることが予想される中で、例えば数十年後にどのような事業が主力事業となるか、そのために社員にどのような知識や能力が求められるかは非常に予測が難しく、その企業の経営者すら確信を持って断言できないことも多いのではないかと考えられる。こうした状況では、主体的に社員自身が学び、事業を切り開き、企業の継続的な成長に貢献してほしい、という期待が企業から社員に対してあることが想定される。

また、企業内での人材の多様化が進み、社員が必要とする学びが多様化していることも、特に学びに関してキャリア自律に注目が集まっている背景にあると考えられる。5.1.2 に記載のとおり、事業構造の変化に伴い高い専門性を有する中途人材の採用を増加させている企業も多いが、社員の現在の知識・スキルが様々である場合、従来のように企業が研修を用意して参加を指定する形式では、社員のニーズを満たすことは難しいことから、社員が自ら必要な学びを選択するという研修の潮流が見られる。

第二に、専門的なスキルを有する人材の中途採用を多く実施する企業では、自律的なキャリア形成ができることを、自社に就職するメリットとして打ち出していることも考えられる。特にスタートアップのような企業では、新卒採用は実施せず、中途採用でスキルを持つ人材を採用するという人材戦略を採る企業があった。転職活動によりこうした企業に就職する人は、キャリアを通して一社に勤めようという考えを持つ人は比較的少なく、自身の職務やライフイベントに応じて状況によっては勤務先を変えながら自

らの目指すキャリアビジョンを実現しよう、と考える人が比較的多いことが想定される。そのため、ヒアリングにおいても、こういった志向を持つ社員の定着と活躍を促すため、社員ができるだけ希望する業務に就けるようにしたり、キャリアビジョンの実現に向けて自社における仕事はどう役立つか示したりなど、社員のキャリアビジョンを業務や学びに反映できるようにしている企業があった。こうした企業では、自社での勤務経験がキャリアビジョン実現のために役立つことをアピールし、高い専門性を持つ人材に対して、就職及び勤続のインセンティブとしていると考えられる。

第三に、海外の標準的な人事制度・採用制度への統合、というニーズも想定される。ヒアリングにおいても、海外に拠点を置く多数のグループ会社との人事制度の統合を図る企業や、多様な国籍の社員の採用を行っている企業において、海外における人事制度のスタンダードにあわせるためにキャリア自律を徹底するようになった企業があった。伝統的な日本企業には、人事異動は企業主導であり、定期的なジョブローテーションを行っている企業が多い。一方、海外企業では人事異動は基本的に本人の意思に基づいて実施されているため、海外企業にあわせる形で、人事異動を本人の意思に基づく形とした企業などがあった。

第四に、人手不足等により、事業のより効率的な遂行を目指す企業が多いことも、キャリア自律を志向する背景の一つと考えられる。ヒアリングにおいても、企業から「本人意思に基づき業務にアサインすることで、高いパフォーマンスを期待できる」、「企業のパーパスと本人のパーパスが重なることで、納得感を持って業務に取り組むことにつながり、生産性の向上が期待できる」という発言があった。このように、従業員が自らのキャリアビジョンに基づき現在の仕事に取り組む意義を自身の中で明確化することにより、いきいきと働くことができ、付加価値・生産性の向上につながることを企業は期待していると考えられる。

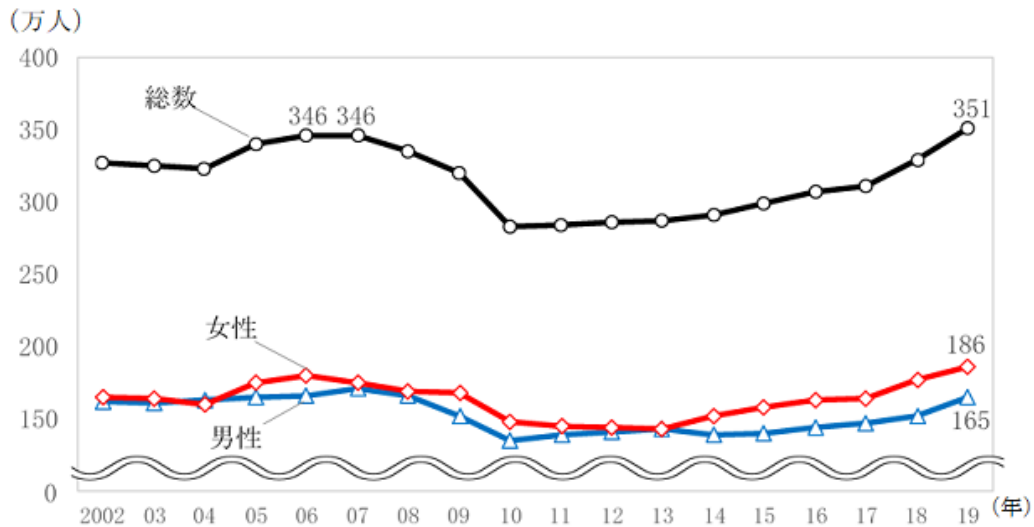
(2) 労働者側の変化に基づく必要性

企業を取り巻く環境の変化に加えて、労働者側にも、キャリア自律に関する意識が高まる要因が2点あると考えられる。

第一に、労働者の自己実現やキャリアを通じた幸福実現の観点が挙げられる。近年、我が国では転職者数が増加トレンドにあり、特に、より良い条件の仕事を探すための転職が増加しつつある。これは、「就社」や「長期雇用」といった労働者側の意識が弱まり、キャリアビジョンの変化に応じた転職や、ライフイベントの発生に伴う転職、より好条件を求めた転職等が増えているものと考えられる。つまり、企業と労働者の関係性は、従来の長期雇用を前提とした関係性から、互いに選び・選ばれる関係性に変化しつつあると言える。転職の動向は景気や経済情勢に左右される部分も大きいですが、こうした状況も踏まえると、今後も引き続き「より良い条件の仕事を探すための転職」は増加していくことが考えられる。

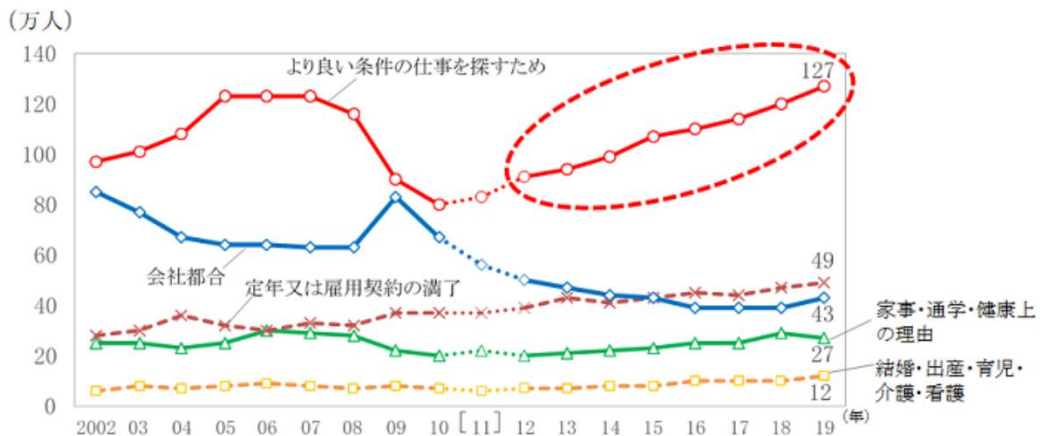
こうした中では、労働者それぞれが、どこで働き、何を仕事とすると自身のキャリアを通じた幸福の実現につながるのか、考え、行動し続けることがますます重要となる。つまり、キャリア自律は、労働者の自己実現を支え、キャリアを通じた幸福の実現につながる観点からも注目が高まっていると言えるだろう。

図表 5-1 転職者数の推移



出所)総務省統計局ウェブサイト,<https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>(閲覧日:2023年2月21日)

図表 5-2 前職の離職理由の推移



出所)総務省統計局ウェブサイト,<https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>(閲覧日:2023年2月21日)

第二に、企業を取り巻く環境の変化を踏まえ、労働者によるキャリアの自己決定が求められるようになっていくことが挙げられる。

(1)の内容と少し重なる部分もあるが、近年、企業を取り巻く環境はますます急速に変化しており、数年後、数十年後に自社が引き続き存在するのか不確実性が増し予測がつかない環境においては、労働者としても、新たな知識を学び、時には成長領域への移動も含めて、自身のスキルアップやキャリアアップについて考えることが想定されるが、他社への移動を見据えた行動を支援してくれる企業は必ずしも多くはないことから、自身のキャリアの方向性を労働者自らが考え、行動することが労働者にとってより必要となると思われる。

こうした状況を踏まえ、従来の「会社に人生を任せる」「会社の指示に従っていればなんとかなる」という考え方から脱却し、自分のキャリアは自分で考え決定するという姿勢が労働者側としても今後はより求められるようになっていくものと考えられる。

5.2.2 キャリア自律とは何か

(1) キャリア自律が意味する内容

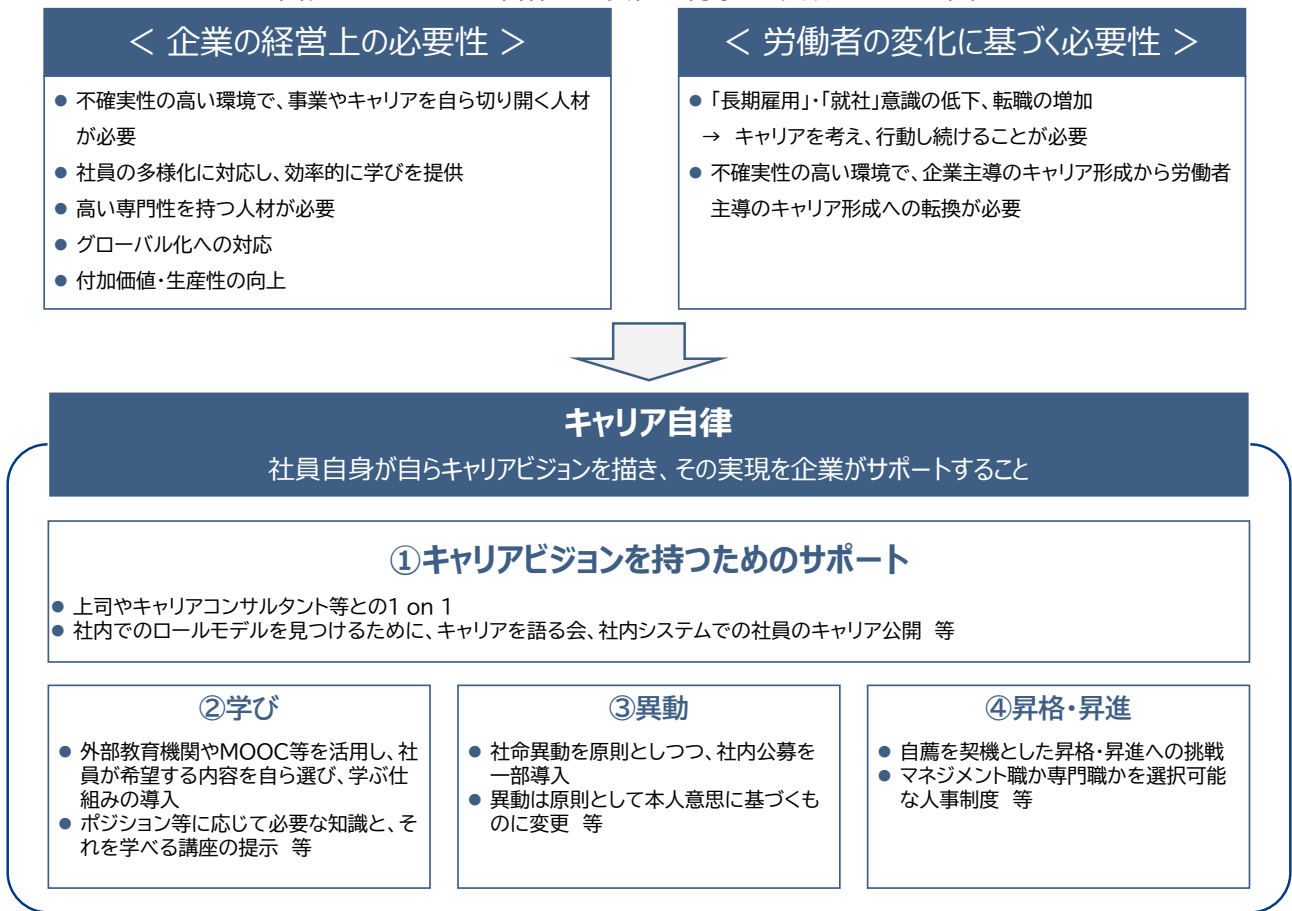
上述のとおり、様々な企業が「キャリア自律」という考え方を人材育成方針や人事制度に取り入れているが、キャリア自律を推進する目的や、キャリア自律の実現に向けて実施する具体的な取組みの内容、キャリア自律の先にあるイメージは、それぞれの企業によって大きく異なっていた。そこで、まずキャリア自律に含まれる要素について簡単に整理を行う。

「キャリア自律」に関してはいくつかの先行研究が存在し、例えば企業の視点から「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み・教育の仕組みを、個人の視点から見た、キャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの」²と定義する研究などがある。こうした知見も踏まえつつ、本事業では人材育成に向けた企業の内部労働市場における人事制度を調査対象としているため、キャリア自律を「社員自身が自らキャリアビジョンを描き、その実現を企業がサポートすること」として定義した上で、本調査結果から考察される人材育成の傾向や課題を見ていくことにしたい。なお、ここでのキャリアビジョンとは、長期的なキャリアを見据えて実現したいことや従事したい業務を指し、必ずしも現在の職場や業務内容に関連している必要はないものとして整理する。

ヒアリング調査において説明を受けた企業によるサポートは、①社員がキャリアビジョンを持ち、必要に応じて見直せるようサポートすること、②各社員の希望に応じて学ぶことができるようにすること、③各社員の希望に応じて異動し、やりたい仕事ができるようにすること、④各社員の希望に応じて、昇格・昇進に挑戦できるような制度にすること、の4つの要素に分けて考えられる。このうち、①は②、③、④の前提となるものであり、各社員は①を活用してキャリアビジョンを描いた上で、②、③、④を活用し、キャリアビジョンの実現に向けた具体的なアクションを行う、といった内容として整理できる。

² 花田光世、「個の自律と人材開発戦略の変化—ESとEAPを統合する支援・啓発パラダイム」、『日本労働研究雑誌』557号 P54

図表 5-3 キャリア自律の必要性の背景と、実現のための取組み



出所)三菱総合研究所において作成

(2) 企業がキャリア自律に取り組む目的

上述のとおり、各企業がキャリア自律に取り組む目的や、キャリア自律の先にあるイメージは各企業の人材戦略や方針により大きく異なっていた。例えば、今後も各社員が継続して自社で働き続けることを前提にキャリア自律を推進する企業がある一方で、明示的に「キャリアビジョンには、自社以外で実現したいことも含めてよい」と社員に伝えるなど、自社以外での活躍も可能性として含めつつキャリア自律を推進する企業も見られた。

前者の方針を採る企業では、キャリア自律の目的として、自社での長期的な雇用を前提としつつ、社員の生産性や付加価値の向上を重視していると考えられる。今回実施したヒアリングでも、自身が働く目的を自身のキャリアビジョンとの関係上明確化することが、社員の生産性やパフォーマンスの向上につながることを期待できるとの声があった。

後者の方針を採る企業は、グローバル対応を進める企業や、平均勤続年数が短い、中途採用者が多いなど、転職を前提として考えている企業などを中心に見られた。

このように、キャリア自律を推進しつつも自社での長期雇用を前提として考えているか、キャリアビジョンの実現のための転職も許容しているかという点で、各社のキャリア自律への取組内容は大きく異なると考えられる。

(3) キャリア自律の実現のための企業内の取組み

(1)で整理した、①社員がキャリアビジョンを持つためのサポート、②希望に応じた学び、③希望に基づく異動、④希望に応じた昇格・昇進への挑戦、のそれぞれについて、どのような取組みが想定されるか、また企業内の人事制度にどのような変化が起こると想定されるか、以下に整理してみたい。

1) キャリアビジョンを持つためのサポート

自律的なキャリア形成の前提として、各社員が自身のキャリアビジョンを持つことが重要である。ただし、これまで基本的に社員のキャリア形成を企業が主導してきた企業では、自らのキャリアビジョンを持つよう社員に求めたとしても、全員がすぐに対応できるわけではない。特に、長年一つの企業に勤め、企業指示による異動等に従ってきた中高年の社員にとっては、突然自身の意思を求められることへの戸惑いも大きいだろう。

そこで、4.4.3(2)に既に記載した部分と重なる点もあるが、キャリアビジョンを持つための企業側のサポートとして、以下のような取組みが考えられる。例えば上司やキャリアコンサルタント等との 1 on 1 の実施は、対話する中で社員自身が自分の希望、強みなどを認識し、キャリアビジョンを持つために有用と思われる。また、キャリアビジョンを持つことが難しい社員であっても、「こういう人になりたい」というロールモデルを社内で見つけることで、学ぶべき内容、進むべき方向などに関するイメージが持ちやすくなるだろう。ロールモデルを見つけてもらうために、中堅社員が若手社員に対して自身のキャリアを語る会を開催することや、社内システム等で社員のキャリアを公開し、どのようなキャリアが社内にあるのか知ってもらうことも有用と考えられる。

なお、企業がキャリア自律に取り組む目的に応じて、キャリアビジョンを持つための支援の方針にも違いが生じると考えられる。ヒアリングでは、自社での継続的な雇用を前提として考えている企業では、基本的に社内でどのような仕事をしたいか、という観点からキャリアビジョンを社員に考えさせている例が多かった。一方社員の転職もある程度許容している企業では、社外も見据えたキャリアビジョンを描くことを社員に推奨していた。

2) 希望に応じた学び

4.4.3(1)に記載した部分と重なる点もあるが、キャリア自律に基づく企業内での学びの在り方について、以下に整理する。

社員自身がキャリアビジョンを描き、その実現に資するような業務を行うことや、学びに取り組むことがキャリア自律である。特に学びの観点では、学ぶ時間を従業員に対して一定程度確保したうえで、社員が自発的に希望する学びを行えるよう、学びの機会を提供することが企業には期待される。社員が希望する学びには非常に幅広い分野が想定されるため、企業は外部の教育機関や MOOC を活用し、社員が学ぶ内容を自由に選択できるようにすることも有用であると考えられる。

なお、すぐにキャリアビジョンを持つことが難しいことと同様に、企業から「自分の意思に基づき自由に学んでほしい」と突如求められても、何を学んだらよいのかわからない社員も多いことが想定される。そのため、特定のポジションを目指す際に必要となる能力や知識と、当該能力や知識の獲得に役立つ研修を紐づけて社員に対して示すことや、特定の階層に属する社員がよく学んでいる内容を社員に対して示すことなども、各社員が学ぶ内容を決めるうえで有用であると考えられる。

3) 希望に基づく異動

4.4.4(3)に記載した内容と重なる部分もあるが、キャリア自律に基づく企業内での異動について、以下に整理する。

キャリア自律において最も重要な要素を占めるのが、社員本人が希望する仕事に従事することである。その点で、従事する業務内容を左右する異動の仕組みは、キャリア自律推進のための人事制度の構築に向けて、非常に重要な位置を占める。

かつての日本型大企業では、部署異動や勤務地の異動は企業主導であることが一般的であった。その後、キャリア自律が意識される中で、社員本人の意思が異動の判断に反映されるようになってきているものと考えられる。

ただし、社員の希望をどの程度実際の人事異動に反映していくか、という点には企業により相当グラデーションがある。例えば、原則として異動は社命だが、なるべく社命の発令前に本人の意思を 1 on 1などで汲み取り、判断に反映していくという企業や、同じく原則としては社命異動だが、一部のポストについては社内公募制を導入する企業など、原則社命異動という点は維持しつつ、一部本人意思を取り入れた企業が見られた。また、本調査では本人意思に基づく異動を原則とし、社命異動は原則行わない、とする企業も一部見られたが、そのほとんどはグローバル化対応として実施した企業であった。

4) 希望に応じた昇格・昇進への挑戦

4.4.4(1)に記載した内容と重なる部分もあるが、キャリア自律に基づく昇格・昇進の在り方について、以下に整理する。

今回のヒアリングでは、昇格・昇進は自薦を契機とすることで、管理職に昇格するか否かの昇格タイミングを社員本人が判断したり、高度な専門性で貢献する職種を創設し、マネジメント職か専門職かを選択可能な制度に見直したりした企業があった。このように、昇格・昇進に関してキャリア自律の要素を含めると、社員全員が管理職を目指すという人事方針から、ある程度昇格・昇進について自分で決められる制度に変化していくのではないかと考えられる。

(4) キャリア自律の目的と、取組内容との対応関係

(3)1)から(3)4)まで、キャリア自律の推進に向けた企業内の人事施策の変化について述べた。今回のヒアリングを通じて、企業におけるキャリア自律への取組みには、共通する要素もある一方で、企業によって非常に大きな差があることがわかった。こうした取組内容の差には、各企業がキャリア自律に取り組む目的の差があり、またキャリア自律の目的に応じて各企業が実施すべき取組みは異なると思われる。

例えば、キャリアビジョンを持つための支援については、企業のキャリア自律推進の目的に関わらず必要な取組みと言えるだろう。現在従事する業務と自身のキャリアビジョンの関係性を明確化することで、社員の満足感の向上、パフォーマンスの向上につながることを想定される。したがって、主に同一企業内での継続的なキャリア構築を見据え、社員のパフォーマンスの向上を目指してキャリア自律を推進する企業でも、キャリアビジョン実現のための他社への転職も許容する企業でも有用だと考えられる。

自律的な学びを可能とする制度についても、キャリアビジョンを持つための支援と同様、すべての企業や労働者にとって必要となるだろう。業務や社員の多様性が増していく中では、社員自身が必要な内

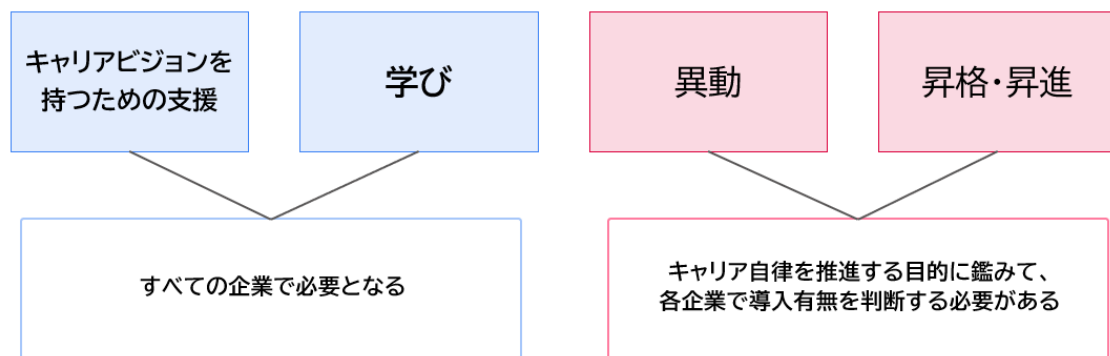
容を選択していく在り方が、どの企業においても有用だと考えられる。

一方、異動や昇格・昇進については、キャリア自律の目的を各企業で考えた上で、導入有無や導入の程度を判断することが重要である。

異動や昇格・昇進を本人意思に基づくものとするのは、「いつ、どのような業務や役割に従事するか」というキャリア形成・人材育成の根幹の部分で、社員本人の決定に任せることを意味する。例えば、異動を全て本人意思に基づくものとするのは、基本的には社員本人がキャリアの方向性を決定することになる。その結果、社員本人が想像できる領域やポストへの異動が多くなり、全く知らない分野に異動する者は少なくなるだろうと想定される。また、昇格・昇進への挑戦を全て本人意思に基づくものとする場合は、企業として期待を寄せる人材が必ずしも昇格・昇進を希望せず、重要な役職に就かないといったケースも想定される。

このように、特に日本企業の場合は、社命による異動、昇格・昇進の制度が既に構築されている場合が多いことから、異動や昇格・昇進についても社員本人の意思を取り込みたい場合は、部分的に公募制度を導入することや、本人の希望を踏まえた早期昇格のプログラムなどをやはり部分的に導入することが、既存の制度とのハレーションを少なく抑えながらキャリア自律を進めやすいものと考えられる。

図表 5-4 キャリア自律実現に向けた取組みと導入場面



出所)三菱総合研究所において作成

5.2.3 キャリア自律にまつわる課題と今後の取組みについて

「キャリア自律」というキーワードには企業人事の観点から近年注目が集まっているが、キャリア自律の目的や推進のための具体的な取組内容は多様である。そして、キャリア自律を推進する企業の中にも、自社がキャリア自律を通じて何を実現したいのか、目的に照らしてどのような取組みが適切なのか模索している企業もあると考えられる。キャリア自律には、企業側にメリットもあるが、デメリットもある。そこで本章では、キャリア自律を進めるうえで留意が必要な課題を整理したい。

(1) キャリア自律に伴う労働者の変化

5.2.2 では、企業がキャリア自律に取り組む目的や取組内容など、主に企業の視点からキャリア自律に関する分析を行った。一方、キャリア形成の主体は労働者自身であり、キャリア自律の下では労働者の意識や姿勢にも変化が求められると考える。

企業ヒアリングで「これからは労働者自身にキャリア自律を意識してほしい」との意見を多くの企業から得たように、企業は労働者にキャリアに対する意識を持つことを求める傾向が見られる。またキャリア自律を前提として、学びや異動、昇格・昇進など人事制度にも労働者の意思を反映する企業も現れている。言い換えれば「自分のキャリアビジョンは自分で考え、自分でキャリアを築いていく」という形へ、企業依存型のキャリア形成からの脱却を進める企業が増えてきていると言える。

キャリア自律の考えが浸透していくと、企業側がジョブローテーションや学習内容の指定に力を入れることは減っていき、自ら積極的に行動しない労働者にとってはキャリアの構築が難しくなることも考えられる。つまり、キャリアビジョンに基づき自ら学び、希望する仕事に就けるように社内外を含めて積極的に行動する労働者はキャリアに関する希望を叶えやすくなる一方、学びや希望する仕事に就くための行動に自律的に取り組まない労働者はキャリアに関する希望を叶えにくくなるかもしれない。5.2.2(3)1)に記載したとおり、今回のヒアリングでは、労働者がキャリアビジョンを持てるよう1 on 1などを実施している企業が多数見られた。労働者が自らのキャリアを主体的に考えるために、まずはこうした企業内のサポートを活用することが有効だと考えられる。自分がこれまでに歩んできたキャリアを振り返り、その中で得た経験・スキルを整理し、今後どのような経験を積みたいか、どのような仕事に挑戦してみたいかを考え、その上でその実現に必要な学びや経験を調べてみるのがキャリア自律に向けた第一歩になるだろう。

(2) キャリア自律の推進が転職につながる可能性とリテンション

つづいて、企業がキャリア自律を推進する目的と、実際に社員に対してキャリア自律の考え方が浸透した際に生じると考えられる事象との差異や対応策について整理する。

特に社員が自社内で継続的に働き続けることを想定する企業では、キャリア自律の目的として「働く目的を自身のキャリアビジョンとの関係で明確化し、生産性やパフォーマンスを向上させること」、「挑戦する姿勢を獲得すること」を挙げる企業が多かった。しかしキャリア自律をつきつめると、自身のキャリアビジョンと現在の仕事内容が一致していないことに気づき、他社に転職してキャリアビジョンを実現する人も発生しうる。今回の企業へのヒアリングでは、従業員のリテンションの可能性まで見据え、離職を許容している企業は少なかった。

自社での継続的な雇用を前提としてキャリア自律を推進する際には、企業としてキャリア自律を推進しつつ、従業員の離職を防ぐためのリテンション(離職防止)施策をあわせて実施することが重要となる。

従業員のリテンション施策としては、給与アップや労働時間の短縮など、労働条件の向上が想定されるが、それに加えてキャリア自律を軸としたリテンションとしては、仕事に対する想い、仕事内容、長期的なキャリア形成といった部分にアプローチすることが有効だと考えられる。

例えば、仕事に対する想い、という点では、企業のパーパスや目指す方向性を社員に伝え続けることも有効であろう。企業のパーパスと社員のキャリアビジョンをすりあわせることで、「自社でキャリアビジョンの実現に取り組むことができる」と社員が考え、リテンションにつながると想定される。

また、従業員自身がやりたいことができるようにするという点では、異動において本人意思を尊重する仕組みを導入することや、兼業・副業を認めて本業以外でやりたいことができるようにすることが挙げられる。

企業内での長期的なキャリア形成に向けて、企業内のロールモデルを示すことも有効である。自らロールモデルを探せるよう社内システム上で社員の経歴公開を行うことや、自身のキャリアを語る会を開催することなどが挙げられる。また、メンター制度の導入など、様々な視点を持つ社員との交流が可能となる機会の設定も有効だと考えられる。

また、少し異なる視点となるが、人事制度の運用に関する納得感もリテンションにつながるのではないだろうか。例えば、異動に本人意思が反映されるなど異動のプロセスが可視化されていることや、一定以上の役職者は毎年業績や能力の観点からレビューがなされ、役職者の優秀さが担保されていることなどが例として挙げられる。

(3) キャリア自律と企業主導のキャリア形成の両立

社員が自身のキャリアを主体的に考え、自律的に行動することは、基本的には企業にとっても労働者にとっても利益が大きい。一方、場合によってはキャリア自律よりも企業主導のキャリア形成が有効な場面もある。

キャリア自律に基づく学びでは、労働者自身が学ぶべき内容を自ら選択し、自律的に学ぶことが期待される。一方、新事業への参入等に向けて社員に身に着けてほしい知識やスキルが特定されている場合には、企業として学ぶべき領域を特定し、研修を提供するなどして社員に学んでもらうことが必要になる。例えば近年では DX 関連の事業に参入する企業も増えている。こうした企業では、DX 関連の基礎的な知識は社員全員に学んでもらうことや、企業が特定した対象者に対して、DX に関する先進的な知識やスキルの学習を促すといったことも想定される。

また、若手や仕事経験の少ない社員が自身の適性を 1 人で考えると、限定的な知識や経験を基に自身の適性を判断してしまう可能性もある。しかし、職業人としての初期キャリア形成期にある程度幅広く学び経験を積むことで、当初は認識していなかった部分に自分の強みを見つけることもあるだろう。そのため、職業経験がまだ浅い時期から社員にキャリア自律を求めすぎることは、結果として適性と配置のミスマッチを生んでしまう可能性もある。

また、長年企業からの指示を前提に仕事に取り組み、異動に従ってきた社員にとっては、突然自身の意思を持って仕事をするよう求められても戸惑うことも多いと考えられる。企業ヒアリングでは、自律的な学びを期待しても一定数の社員はなかなか自律的に学ばないとの声もあり、全社員がキャリアビジョンを持ち、自律的なキャリア形成を前向きに推進していくことは容易ではないということはいずれの企業

も留意しておく必要があると考える。

上記のとおり、キャリア自律が有効な場面とそうでない場面がある。そのため、場面に応じて、企業が主導する部分と、社員自身に考えさせて選択させる部分とのバランスをとることが重要である。

(4) 中間管理職の負担の増加

社員がキャリアビジョンを持つためのサポートとして直属の上司が1 on 1を実施することや、キャリアビジョンの実現につながる学びやポストの提示など、キャリア自律の推進に向けて、現場でマネジメントを行う中間管理職に求められている内容が非常に多いことが今回のヒアリングからわかった。各社員の日々の業務への取組状況を把握しやすく、社員との交流も多いという点では中間管理職が実施することが適切な面もあるが、中間管理職の負担の増加につながっていることも想定される。

例えば、企業を取り巻く経営環境が変化しつつある中で、中間管理職にはより複雑で難しい事業上の判断が求められている。それに加えて、新型コロナウイルス感染症の流行を契機としてリモート化や働く場所の柔軟化が進み、部下の仕事ぶりを適切に把握することが難しくなっている。また、多様な社員の労働参画、ワーク・ライフ・バランスやハラスメント対策意識の高まりなどを契機として、業務外のコミュニケーション機会も減少し、部下の本音がわからない、という悩みを抱える中間管理職も増えていると思われる。

このように中間管理職の負担が増えている中で、評価面談に加えてキャリアに関する面談を別途実施すること、キャリアビジョンの形成の支援、部下への役立つ学びやポストの提示などは、さらなる中間管理職の負担の増加につながっていると考えられる。

中間管理職の負担を減らすために、例えば人事部と役割分担を行ったり、外部のサービスを必要に応じて利用したりすることも有効だろう。外部のサービスとしては、社外の1 on 1サービスや、キャリアコンサルタントなどの活用などが挙げられる。こうした外部のサービスを活用することで社員が人事やキャリアコンサルティングの専門家から面談やアドバイスを受けることとなり、中間管理職の負担を軽減させながら質の高いキャリア開発を継続できるメリットがあると想定される。

また、キャリアビジョンを各社員が持つためには、サポートする立場の中間管理職のみならず、各社員自身に働きかけを行うことも重要である。例えば1 on 1を導入する際には、1 on 1を実施する管理職にノウハウを伝えるだけでなく、1 on 1に臨む側も1 on 1やキャリアビジョンの意味や意義を理解し、各社員の主体性を引き出すことが必要である。

(5) キャリア自律と人的資本経営の関係性

キャリア自律と同様、企業における人事に関連して近年注目されているキーワードとして「人的資本経営」がある。人的資本経営は、わかりやすく言えば企業としての経営戦略と人材戦略を一致させ、双方を推進することを意味する。そのため、企業における人事制度・運用に社員の意思を反映していくキャリア自律と、企業の経営戦略に基づき人事制度を運用していく人的資本経営は、一見相反する方向性にも思える。

しかし、人的資本経営の目的や内容を見ていくと、この二つには共通する目的や取組みも存在する。

人的資本経営では、企業を取り巻く環境の変化に応じて、企業が自社の経営戦略を見直すことを求めている。例えば、現在の主力事業の見通しが厳しくなることが予想される場合は、将来性のある新規事業への進出も必要となる。その際に、自身のキャリアビジョンに基づき、自律的に学んで知識やスキルを身に着けたり、業務上挑戦し、成果に結びつけたりしている社員が社内にいると、新規事業への着手をスムーズに進めることが期待できる。

また、人的資本経営について解説した人材版伊藤レポート 2.0³では、経営戦略の実現に向けて社員が能力を十分に発揮するためには社員のエンゲージメントの向上が必要であり、そのためには社員が主体的に業務に取り組める環境が必要、との記載がある。「社員が主体的に業務に取り組める環境」とは、まさにキャリア自律に向けた企業内の環境であり、キャリア自律の推進が人的資本経営の実現にもつながると言えるだろう。

このように、キャリア自律と人的資本経営は双方あわせて推進することが可能であり、双方に取り組むことで、企業の継続的な価値の創造と、労働者のキャリアを通じた幸福の実現につながると考えられる。

³ 経済産業省ウェブサイト、(閲覧日:2023年2月22日)、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

6. 終わりに

本調査研究では、内部労働市場における人材戦略に生じている変化について、先進的な取組みを行っている企業へのヒアリングにより、内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方について、特にキャリア自律という観点から整理し、示唆を検討した。

ヒアリング調査や検討会の中で様々な論点が指摘されたが、今後も引き続き検討が必要な点として以下に三点記載する。

一点目は、キャリア自律に消極的な社員へのアプローチについてである。ヒアリング調査でも、キャリア自律を進めていく中でキャリアビジョンの作成やその実現のための学びの実践については社員間で差が生じる、という指摘がいくつかの企業からあった。積極的ではない社員に将来のキャリアを自分ごととして考えてもらうための方法として「年下の社員が活躍している場面を見るのが有効」、「降格制度も導入し、危機感を持たせることも必要」といった意見があったが、前者の方法については有効な場面に限界があり、後者の方法については給与等処遇との関係で社員の生活に直結するため慎重な検討を要するなど、それぞれに課題もある。そもそもキャリア自律に消極的な社員に対して企業がアプローチを行うべきなのか、アプローチを行う場合は、どのようなアプローチが行動変容をもたらすのかという点は引き続き検討が必要である。

二点目は、キャリアビジョンに基づく挑戦がうまくいかなかった社員へのフォローについてである。キャリア自律の下では、社員自身の選択による社内公募への挑戦、新たな業務への挑戦などが行われることが想定される。挑戦なので成功することも失敗することも想定され、特に失敗した場合に、企業が当該社員にフォローを適切に行うことがリテンション対策としても重要である、との指摘が検討会であった。挑戦が失敗した際には、キャリアビジョンが否定されたような気持ちや、この組織ではやりたいことができない、という気持ちになり、当該社員は離職を考える可能性もあるだろう。特に社内公募では人気のあるポジションに対して応募が多いことも想定され、制度として存在はするが、希望が叶うのは社員のうち一部分という状況も発生しやすい。公募に応募したが希望が叶わなかった社員に対しては企業がフォローを行い、今回の挑戦で不足していた点や実現のために必要な学びやスキルを伝えることは、新たなキャリアビジョンを描く手助けをすることに対して有効となるだろう。今回のヒアリング調査では、フォロー関連の取組みについて焦点を当てて聞くことはせず、また企業でもあまり実施されていない感触があったが、今後キャリア自律の考え方が普及すると各企業での課題感が大きくなることが想定される。

三点目は、今後の内部労働市場と外部労働市場の関係性の変化についてである。検討会では「今後はますます内部労働市場と外部労働市場の関係が密接になっていく」、「現状の企業内での人材育成は社内におけるキャリア形成を想定したものが多く、本来キャリア自律を進めていくと、自社にとどまらず他社での活躍も想定する必要があるため、転出入者を全体で捉えて優秀な人材が集まるような人材育成を企業は考えるべきではないか」との指摘があった。今回の企業ヒアリングでの調査を通じて、中途採用を以前より積極的に実施する企業が多数見られるなど、内部労働市場と外部労働市場が接近している様子が一部で見取れた。その一方で、引き続き情報収集や検討が必要と考えられる部分もある。例えば自社の従業員に対して、自社以外での活躍も意識しつつ人材を育成する方法については、先進的な取組みを行う企業を対象を絞って深く調査を行うことが必要と考えられる。また、内部労働市場と外部労働市場の間での労働移動を行う主体である労働者への調査を行うことも考えられる。

企業を取り巻く環境の変化に応じて、企業の内部労働市場の変化は着実に起こっている。上記いず

れの点も、企業における取組みが進展する中で、継続的に実態を把握し、整理・分析を行うことが重要となる。今後も継続的な調査と実態を踏まえた政策の検討が期待される。

「内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方に関する調査研究」報告書

2023年3月

株式会社三菱総合研究所
キャリア・イノベーション本部
