

「人への投資」に関する報告書 ～企業と個人がともに成長する関係性の構築に向けて～

近年、人材育成をはじめとする人的投資の強化や多様な人材の活躍のための環境・制度整備など「人への投資」に関する取り組みが企業において進められている。こうした動きをふまえ、当会では、労働政策委員会の傘下に会員企業の人事部門担当者を主とするメンバーで構成された「人への投資研究会(以下、研究会)」を2023年10月に設置。企業の「人への投資」の方向性について議論を重ね、本年5月に『人への投資』に関する報告書を公表した。今号では、その要点を紹介する。

変化する企業と働く個人の関係性

働き方改革の推進やコロナ禍の経験を経て、個人のキャリア観は変化し、一企業に依存しない多様なキャリア形成の選択肢が広がっている。従来の長期雇用のもとでは、企業が主導するキャリア形成が一般的だったが、現在では個人が主体的に能力向上をはかる動きが強まっており、企業の役割はこうしたキャリア自律を支援することへと変化している。

同時に、技術革新やグローバル化、DX・GXへの対応など、企業を取り巻く経営環境は急速に変化しており、将来の予測困難な変化に対し、機動的に経営戦略を見直すことが求められている。さらに、人口減少などにより労働市場の多様化が進むなか、多様な人材の力を引き出す組織づくりが一層重要となっている。

こうした状況をふまえると、今、企業に求められるのは、市場や社会の変化への対応を可能にする、個々の能力を生かす人材マネジメントへの転換、経営戦略と連動した人材戦略の構築である。それを実現するためには、多様なキャリアの選択肢を用意し、必要なスキルや求める人材像を明確にすることが重要である。

一方、個人にはキャリア自律の意識が求められる。自身の強みや目標を明確にし、企業の理念や戦略、事業の方向性を理解した上で継続的に学び、変化に適応する力を身につけることが必要となる。

研究会では18社(P.11参照)の企業事例をもとに、企業と個人がともに成長するための「人への投資」の方向性について議論を行った。報告書では、ポイントとして以下の3つの取り組み要素を示している。

企業と個人が互いの成長にコミットするための3つの取り組み要素

■ 取り組み要素① 企業の“見える化”：

企業から個人へのキャリア形成につながる情報の発信

企業が個人に対して、自社の理念や戦略、事業および業務の内容について提示するなど、「企業の“見える化”」を進めていくことが求められる。

個人が自身のキャリア形成の見通しを立てる際、まずは、企業がどのような理念や経営戦略のもとで事業を進めているのかを理解することが重要である。そうした情報がうまく伝わっていなければ、企業と個人がともに成長する未来を描くことは難しくなる。

個人のキャリア形成と企業の成長の方向性を合わせるためまず必要となるのが、経営理念や戦略などを個人に浸透させることである。その上で、職務やポジション、部門・部署などに関する情報を多様な手段を用いて明確に発信することで、個人がその企業で叶えられる将来のキャリアイメージの明確化につながる。

■ 取り組み要素② 個人の“見える化”：

個人のキャリア観・能力等を把握する仕組みの整備

次に企業に求められるのは、組織に存在する多様な個を理解するため、「個人の“見える化”」に努めていくことである。

個人のキャリア観が変化・多様化するなか、企業が個人のキャリア志向やスキル、強みなどを理解していれば、適性に応じた職務や役割を与えることができ、組織力の向上につながる。

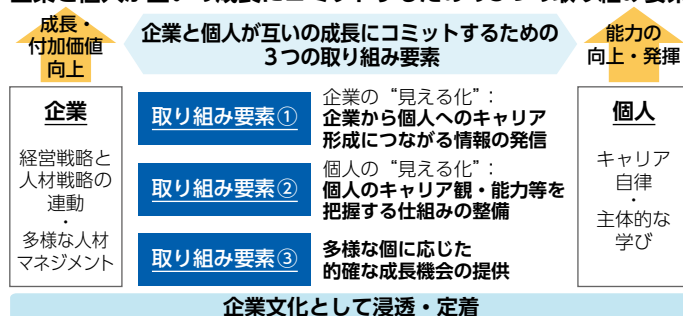
そうした情報を得るにあたり、個人からの自発的な発信のみに頼るのではなく、企業側がさまざまな機会やツールを通じて、情報を把握していく仕組みを整備することが重要となる。

■ 取り組み要素③

多様な個に応じた的確な成長機会の提供

企業・個人双方の“見える化”を進めた上で、最

企業と個人が互いの成長にコミットするための3つの取り組み要素



後に求められるのが、企業が多様な個人に対して的確な成長機会を提供することである。

企業は、提示したキャリアパスを実現するための支援や必要なスキルに対する学びの機会提供などを

進めていく必要がある。その際、個人の主体性やそれぞれの能力、強みが発揮できるよう、各人の多様なキャリア志向やライフステージに応じた支援を進めていくことが重要となる。

各社の取り組み

■ 3つの要素が一連の取り組みとして機能している事例

事例を提供いただいた各社では、企業と個人が双方を十分に理解し合えるよう、必要な情報を“見える化”し、その上で個人の主体性や意欲を引き出す仕組みを設けることに努めていた。

ここでは、3つの要素が一連の取り組みとして機能している、特徴的な3社の事例(事例1～3)を紹介する。

事例1：多様な個の成長を促す組織づくり

取り組み要素① 企業の“見える化”：企業から個人へのキャリア形成につながる情報の発信

従業員向けに自律的キャリア形成支援サイトを開設。各部門の紹介とともに、キャリアステップのモデルケースや実際の社員の活躍事例を発信することで、社内のキャリアパスについてより具体的な情報を伝えており、従業員のキャリアデザインの検討や上司との面談において有用なものになっている。

取り組み要素② 個人の“見える化”：個人のキャリア観・能力等を把握する仕組みの整備

面談では、従業員それぞれの強みや啓発すべき点、キャリアプランを記載した「キャリアデザインシート」に基づき、各人のキャリアについての考え方を上司と部下の間で共有する。また、上記サイトを通じ、部下の属性や世代、キャリアタイプに応じて、上司向けの面談サポートツールが提供されている。

取り組み要素③ 多様な個に応じた的確な成長機会の提供

育成の面では、個人の主体的な学びにつながるeラーニングによる学習プラットフォームの導入を進めるとともに、配置の面でも、個人が自発的にチャレンジできる社内公募制度を拡充するなど、個人のキャリア自律に基づく人材マネジメントの強化を進め、「個の能力」の向上をはかっている。

事例2：スキル定義に基づくスキルアセスメントと自律的な学びの促進

取り組み要素① 企業の“見える化”：企業から個人へのキャリア形成につながる情報の発信

人材ポートフォリオの構築に向けて、社内ですべてに求められるスキルと職種ごとに必要なスキルの2種類について、経験や行動、専門資格などのスキル要件および求められるレベルを定義し、社内にて公開している。

取り組み要素② 個人の“見える化”：個人のキャリア観・能力等を把握する仕組みの整備

年に1回、定義されたスキルに基づき従業員一人ひとりの習熟度を評価するスキルアセスメントを実施し、従業員のスキルレベル(強みとチャレンジポイントなど)の可視化をはかっている。

また、上司との面談においては、スキルの棚卸しや将来の学習目標、興味のある役割・職種などを考えて記載するキャリアデザインシートを活用し、キャリア開発を軸にした自律型人材の育成に取り組んでいる。

取り組み要素③ 多様な個に応じた的確な成長機会の提供

自身の将来のキャリアを見据えて学びたいことをキャリアデザインシートに記載することを唯一の条件として教育費支援を行う「自己投資支援制度」を通じて、従業員の自律的な学びを支援している。

また、若年層の抜てきや個人の挑戦・努力の促進につながる形で人事制度の改定を行っている。

事例3：職務と人材の“見える化”によるジョブ型人材マネジメント

取り組み要素① 企業の“見える化”：企業から個人へのキャリア形成につながる情報の発信

ジョブ型人材マネジメントのもと、「『職務』の見える化」の一環である職務定義書をポジションごとに整備することにより、キャリア機会や成長目標を明示するとともに、主体的なキャリアプラン構築、ひいてはリスクの実行をはかっている。

取り組み要素② 個人の“見える化”：個人のキャリア観・能力等を把握する仕組みの整備

一方、「『人材』の見える化」の一環である人材マネジメント統合プラットフォームを通じて、従業員自身によるキャリアに関する情報の棚卸しとともに、上長と部下のコミュニケーションの活性化につなげている。

取り組み要素③ 多様な個に応じた的確な成長機会の提供

公募制度の応募資格の緩和を進め、異動の円滑化をはかるとともに、ポジションによってはキャリア採用も同時に募集をかけるなど、従業員のキャリア機会の充実と会社としての最適な人材獲得・配置の両立につなげている。

■それぞれの取り組み要素における 特徴的な取り組み

さらに、それぞれの取り組み要素ごとに特徴的な取り組みが行われている事例を、以下に紹介する。

取り組み要素① 企業の“見える化”

■理念や戦略を浸透させる取り組み

企業理念や戦略を従業員に浸透させる重要性は今も昔も変わらないが、事業のグローバル化が進み、世界に分散する各従業員への浸透に課題を抱える企業も多く、さまざまなツールを用いて理念などの浸透をはかる取り組み(事例4)が進められている。

事例4：企業文化や暗黙知に基づく行動指針の策定

自社の企業文化や暗黙知を新たに明文化し、行動指針として策定。グローバルな事業拡大に伴い企業文化や暗黙知の重要性が高まるなかで、グループメンバー一人ひとりに求める行動・姿勢をダイレクトかつシンプルに明文化・展開する。これにより、「競争力の源泉である自社の理念や良き企業文化・風土の維持・向上」および「会社と一人ひとりの持続的成長」につなげている。

策定時にはグループ幹部に社員への周知を依頼。その後、冊子の発刊や社内イントラネットでの発信、多言語対応などを通じてグローバルグループ全体での浸透をはかっている。

■将来のキャリアイメージにつながる情報発信

個人のキャリア形成を支援するため、自社の事業や部署の業務内容をさまざまな形で発信する取り組み(事例5)が進められている。さらに、職種や分野ごとに必要な能力を明文化する動きや、すべての職務に職務定義書を整備し、職務ごとに期待する役割や求めるスキルを明確化する取り組みも進められている。

事例5：従業員同士が自部署を紹介する説明会の実施

社員同士が自部署を紹介する合同説明会を開催。キャリアに関する面談の開催時期に先立ち、情報発信を希望する部署が、オンラインにて、自部署の業務やミッション、キャリアパスなどについて発信する期間が設けられる。これにより、社員それぞれが他部署の業務への知識を広げ、自身のキャリアを深く考えるきっかけになることをめざしている。

社員は、説明会を通じて興味を持った部署があれば、上司とのキャリア面談や公募制度への申し込みの検討材料として活用している。

取り組み要素② 個人の“見える化”

■面談などの場で個人の情報を引き出す工夫

多くの企業において、自身のキャリア志向や強みなどを記載する面談シートをはじめとしたツールを

活用し、個人との効果的な対話に努める動きが広がっている(事例6)。面談者として負担が増える上司やマネージャー層を支援する取り組みもみられる。

事例6：本人参加型の人材アセスメントとキャリア面談

人事評価制度の一環として、年に1回、人材アセスメントを実施。これにより、従業員一人ひとりの能力や専門性、過去のキャリア、志向、適性を総合的にとらえ、配置・異動計画に活用している。

それぞれの評価指標を構成する分析項目(例：行動、仕事の進め方など)について、上司と部下の双方が評価をつけ両者の解釈のギャップを解消していく形で、評価を確定させている。

また、人材アセスメントの過程で「キャリアビジョンシート」に基づくキャリア面談を実施している。同シートには、自分の強み・弱みや現在の業務への適性、今後、身につけたいスキルおよび異動希望、ワーク・ライフ・バランス関係で上司に知っておいてほしいことなどを記入する。従業員は、強み・弱みやキャリアの棚卸しを行い、能力開発(リスキル)の方向性や将来像に関して上司と面談し、フィードバックを得ながら、「キャリアビジョン支援研修」として用意された100以上の研修から選択して受講することが可能となっている。

■人材情報基盤の整備・活用

タレントマネジメントシステムや人材データベースなどの人材情報基盤を通じて、個人のキャリア志向や適性を把握し、強みやスキルなどの情報を蓄積する取り組みも広がりつつある。こうした個人の情報とあわせて職務やポジションに関する情報も管理することで、個人のキャリアデザインにつなげる取り組み(事例7)も見られる。

事例7：人材データベースを活用した キャリアデザインや従業員同士の連携

クラウド型の人材プラットフォームを導入し、人材に関するデータベースを構築。人材情報として、保有スキルやキャリア志向性、経験、資格などが管理される。

職務に基づき社員を処遇する人事制度を導入するなかで、同プラットフォームにて全ポジションの職務記述書に基づく職務概要が可視化されている。これにより、全従業員が将来チャレンジしたい職務を地域・国・法人にまたがり探索することが可能。また、従業員個人が、ポジション情報を活用しつつ、自身のキャリアに関する将来の希望や現状、過去の棚卸しを自社グループ内に向けて自発的に開示することで、将来のキャリアを自主的・自律的にデザインすることができる。

全従業員が組織内のポジションや人材情報にアクセスできるため、グループ内従業員同士のネットワーク形成や連携が促進され、新たなチャレンジやアイデア・価値の創出が期待される。

取り組み要素③ 多様な個に応じた的確な成長機会の提供

■個人の主体性やチャレンジを促進する制度整備

一般的な公募に限らず、社内FAや社内副業、社内起業など、多様な手あげ式の制度が、中小企業を含め、多くの企業で導入・運用されている(事例8)。いずれの企業でも、既存の人員配置との兼ね合いや異動者の後任補充といった課題に対して、試行錯誤しながらも取り組みが進められている。また、個人の成長やチャレンジの促進につながるよう人事・評価制度を見直す動きも見られる。

事例8：グループ共通の公募制度

一人ひとりの自発的な挑戦意欲を尊重し、自律したキャリア形成を支援するグループ共通の公募制度を整備。募集中の案件に応募し合格すれば異動することができる「eチャレンジ」のほか、希望する部門に自らアピールすることができる「eアピール」、そして、募集中の案件に応募し、合格すれば所属部門に身を置きながらグループ内の別の業務を兼務できる「複業」などの類型がある。

導入から20年余り続けるなかで、公募を通じた人材の異動が社内に定着したものとなっている。会社としても、キャリア自律につながる制度であることから、積極的に利用を推奨している。

グループ内の事業会社各社における独自の公募制度も活発化。一部では、応募条件を満たせば部課長等の責任者や上位等級ポジションへの応募も可能であるなど、キャリアアップを望む社員にも門戸を広げている。

なお、募集をかけてもなかなか埋まらないポストもあり、そうした場合には、その仕事を紹介するセミナーなどの企画も実施している。また、社外からのキャリア採用を通じて補充をはかることもある。

■個人の成長やキャリア自律を支援する

さまざまなプログラムの実施

個人の成長やキャリア自律を支援すべく、各社において独自のプログラムが実施されている。例えば、社内外のネットワークを構築・活用することで学びを支援する取り組み(事例9)や、世代・ライフステージに応じたキャリア課題に対応する取り組み(事例10)などが進められている。

事例9：社外との交流を意識した教育・研修プログラム

幅広い知識との出会いや社外との交流を通じた人脈形成、リーダーシップの強化、そして、自ら学ぶ姿勢の醸成をはかるさまざまな教育・研修プログラムを実施。そのなかでも、特に自社で運営しているオープンイノベーション施設にて「学ぶ」「繋がる」「共創する」プログラムを実施しており、他者交流を通じて社員の行動変容を促進している。ここでは、例えば、社内外で活躍している方によるセミナーを通じたキャリア自律意識の醸成がはかれるほか、社外の知識・人脈・経験の獲得につながる会員同士の交流機会も設けている。

事例10：ミドル・シニア世代がキャリアを再構築するプログラム

シニア人材が長くイキイキと活躍できる環境づくりを推進することが自社のさらなる成長につながるとの考えのもと、40代および50代の従業員を対象に「キャリアディスカバリープログラム」を実施している。

当初は、人生の折り返し地点として、50歳のタイミングで実施していたが、対象とする層を40歳および45歳にも拡充。自身の価値観や可能性を再認識し、今後のキャリアや生き方についてデザインする機会を提供することで、総合的かつ継続的なキャリア形成に向けて支援している。

「人への投資」の加速に向けて

報告書では、企業と個人が互いの成長にコミットする新たな関係性の構築に向けた3つの取り組み要素と具体的な企業事例を紹介した。

あわせて、附属資料である企業事例集では、業種や規模の異なる会員企業18社の多様な人事制度や施策を企業ごとにまとめて掲載している。各社の人材戦略の背景や取り組みの工夫点や効果、担当者の声なども交えて掲載しており、中堅・中小企業を含む「人への投資」に悩みを持つ企業経営者や人事部門が自社の実情にあった取り組みを進める上で参考となることを期待したい。

当会では、今後も人事部門の部課長クラスが集まる会議等の場で、企業の「人への投資」の好事例を紹介する機会を設けることなどを通じて、各社の実務上の課題解決につなげていく。

※報告書全文および企業事例集は関経連ホームページに掲載。

(労働政策部 半田佑紀)

事例提供企業：

伊藤忠商事	大和ハウス工業
岩谷産業	南海電気鉄道
NTT西日本	パナソニックグループ
カワソーテクセル	パナソニック ホールディングス
関西電力	日立製作所
サントリーホールディングス	三井化学
塩野義製薬	三井住友信託銀行
住友電気工業	レンゴー
ダイキン工業	ロート製薬
	以上、18社