

解説

戦略に基づく「人」への投資 —競争力のある人的資本の保持を目指して—

はつとり りゅうたろう
服部 龍太郎(株)日水コン
コーポレート本部
人事・総務部人事企画課主任

1 はじめに

我が国の人口動態の変化に伴い業界を取り巻く人材確保の困難さについては、もはや論を俟たない状況です。確保した貴重な人材も、会社全体あるいは現場で丁寧に育成し、ようやく戦力化した段階で離職してしまう……このような経験は、多くの企業に共通するものではないでしょうか。

また、人員不足が続く中、管理職層への負担が過大となり、その姿を見た若手が管理職への昇進を忌避する傾向も顕著です。これも組織の持続可能性を脅かす重要な問題です。

いずれも「人材」に関わる課題ですが、その確保と育成という両輪について、既存制度の改良のみでは限界があります。一見、理想論にも思えますが、求職者から魅力的に映り、入社後も社員の期待に応え続け、自律的かつ意欲的に働き続けられる職場を実現できなければ、長期的にみて人材面での競争力は衰退せざるを得ません。

こうした課題に真正面から向き合い、少しでも前進するためには、人事機能を有機的に連携させ、一貫した戦略として描くことが求められます。当社では、昨年策定した人材戦略に基づき、具体的な施策を進めています。本稿ではその中でも、「人材育成」と「人材確保」に焦点を当て、ご紹介します。

2 人材戦略について

「戦略」とは単なる人事施策の一覧ではありません。その立案における要点は、「エンドステート（最終到達状態）」を明確に設定することです。すなわち、理想とする状態基準を定め、それに向かって具体策を積み上げていくというアプローチです。

当社では今回、「組織マネジメントの向上」「個の力の拡大」「適正な配置の実現」という三要素が相互に作用し、個人の能力開発とその発揮が可能となる状態を目指す構図を描きました。その基盤として「リテンション（人材流出防止）の強化」と「採用力の保持」を位置づけています（図-1）。

上段の三要素は、それぞれ人材育成の方向性と密接に関わっており、当社ではこれに基づき研修体系の再構築を今期より進めています。こうした育成の仕組みを、採用活動の魅力要素としても活用できる点は、戦略として全体像を構築する利点といえます。また、上段の三要素を進めしていく上で生じる人材要件のギャップを採用計画に反映するなど、人事制度の全体像を踏まえた施策立案・実施へと活用することで、人事施策全体を一貫したものとして運用することを目指しています。

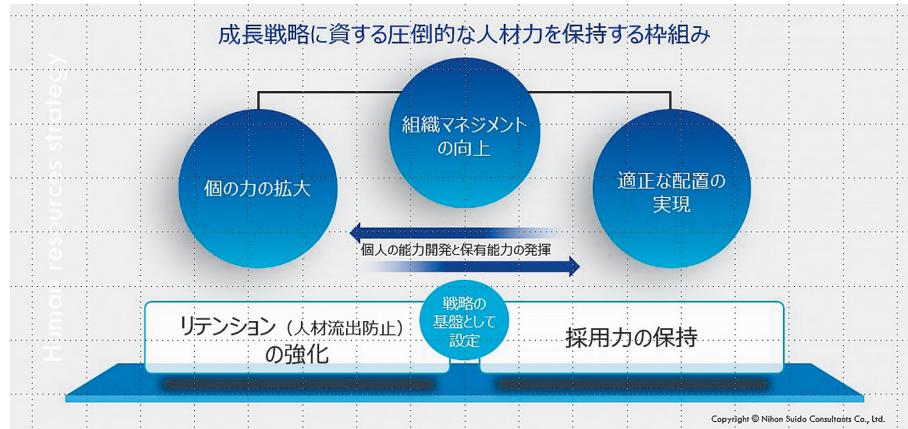


図-1 人材戦略の体系

3 人材育成に関する取組み

前述の三要素のうち、人材育成と深く関係する「組織マネジメントの向上」と「個の力の拡大」について、当社の具体的な取組みをご紹介します。

3.1 組織マネジメントの向上

管理職層に対する育成施策を中心に、「チームを束ねる力」「管理能力の向上」「管理職としての意識改革」の3点を軸に進めています（図-2）。

これまで当社では、専門職から管理職への昇進時に「管理職とは何か」を体系的に学ぶ機会が十分ではありませんでした。結果として、専門性を生かしたプレイングマネージャーとしての役割にとどまりがちでした。

今後は、経営層の意図を理解し、それを組織へ適切に伝え、タスクを委任しながらチームを運営するという、真

のマネジメント力を身につける体制を構築してまいります。

本年度は特に、「TOP方針への共感形成」と「多様な価値観を持つ部下との効果的なコミュニケーション」の2点に焦点を当てた管理職研修を実施しました。

3.2 個の力の拡大

「個の力の拡大」では、キャリア支援・チャレンジ支援・リスキリングを柱としています（図-3）。当社では技術力を中核に据え、以前から各事業部における技術伝承活動や資格取得支援に注力してきました。また、新入社員から中堅社員に至るまで、ビジネススキルやプロジェクト運営等に関する研修も手厚く行ってきました。

一方で、自律的なキャリア形成の視点はやや希薄であり、個人の成長意欲を引き出す仕組みが不十分でした。また、若手の昇格基準が画一的であったため、能力開発とその評価が必ずしも連動していない状況も見受けら

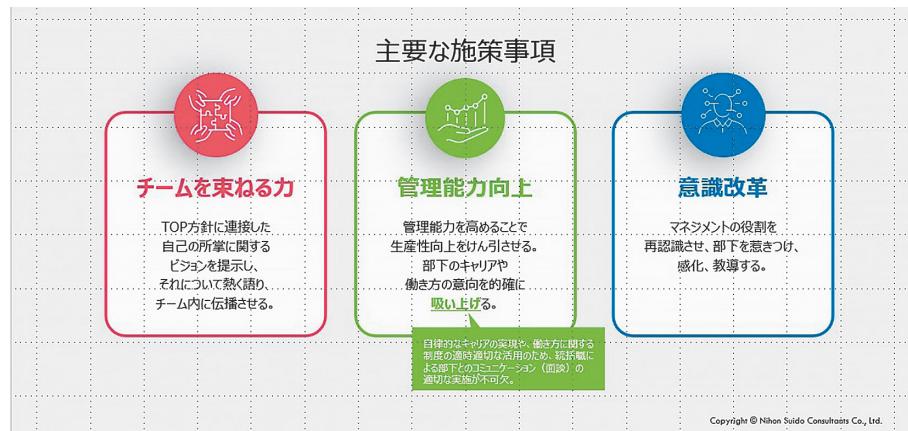


図-2 組織マネジメントの向上