

新しい価値・より良い未来を創る 企業や個人は何をすべきか

2014年3月20日

慶応義塾大学大学院

石倉洋子

現状と課題

人口の減少
高齢化

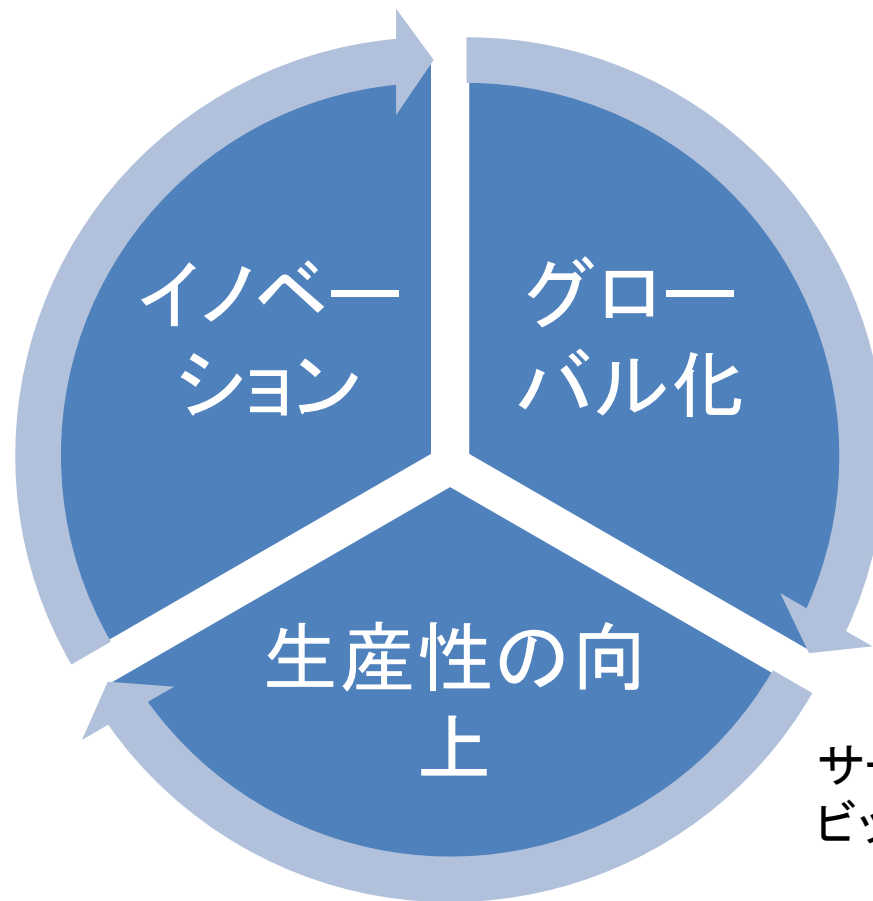
経済規模の
縮小

国の競争力
の低下

機会？

解決の方向性

広い意味
ビジネスモデル、
サービスを含む



つながった世界で
成長・成功を続ける

サービス・セクター
ビッグデータとおもてなし

図表1 世界のトップと日本のトップの課題認識

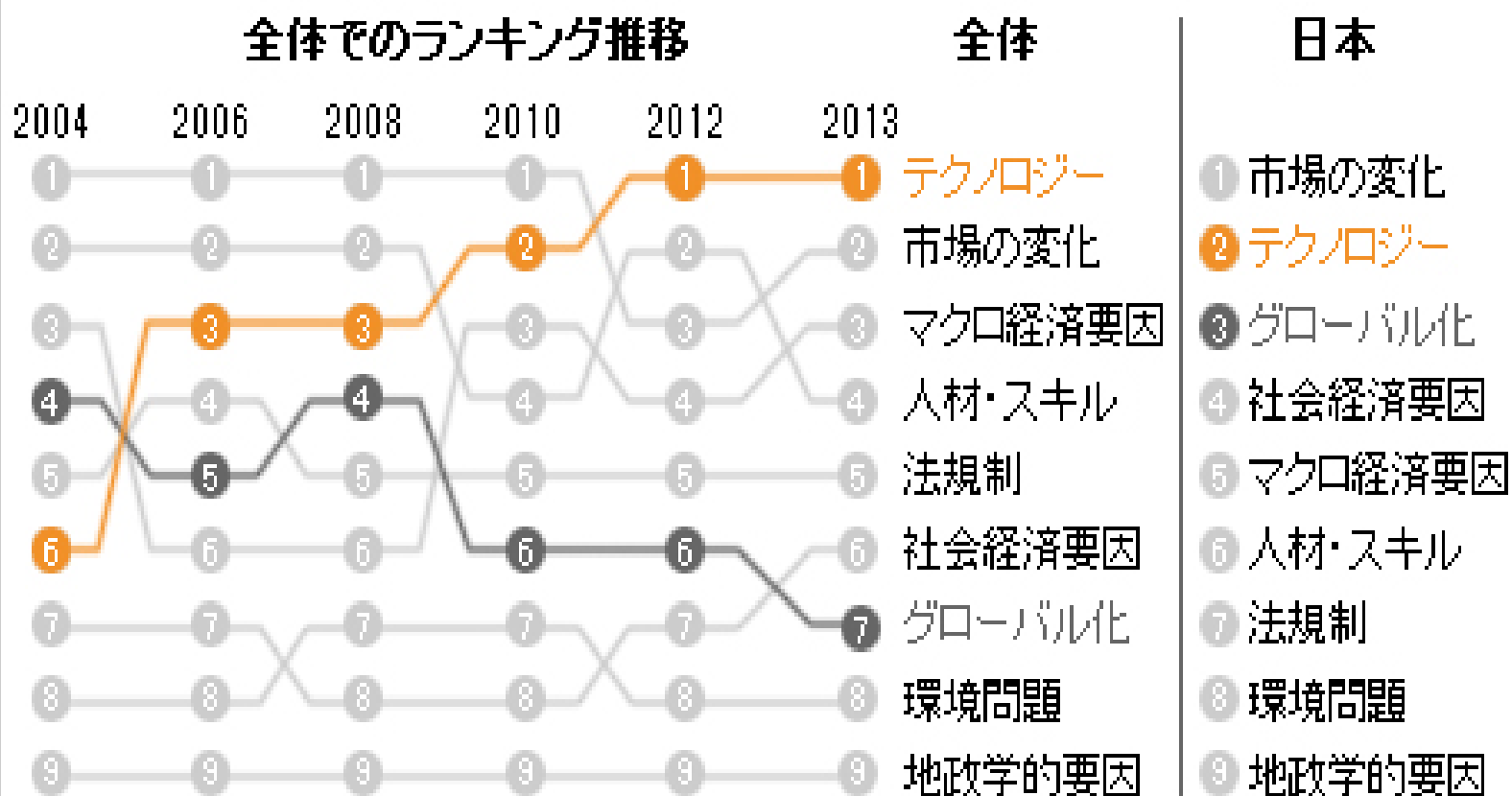
IBM Global CEO Study 2012 Japan Report			経済同友会 企業経営に関するアンケート調査		
順位	2008年	2012年	順位	2008年	2012年
1	市場の変化	テクノロジー	1	イノベーション	グローバル化への対応
2	人々のスキル	人々のスキル	2	独自性の高い製品・サービスの創出	イノベーション
3	テクノロジー	市場の変化	3	人材の能力向上	独自性の高い製品・サービスの創出
4	グローバル化	マクロ経済要因	4	優れた経営者・リーダー育成(獲得)	人材の能力向上
5	法規制	法規制	5	グローバル化への対応	優れた経営者・リーダー育成(獲得)
6	マクロ経済要因	グローバル化	6	コスト競争力の強化	グローバル化

出所: IBM Global CEO Study 2012 Japan Report

出所: 経済同友会 企業経営に関するアンケート調査(2012年)

資料: 経済同友会「第17回 企業白書」

図表2 CEOからみた重要な外部要因



出所:問E8-3-5年間で、企業に最も影響を与える外部要因はどれでしょうか
 (選択肢から3~5つを選択):全体n=884:日本n=118

グローバル化？



競争力要因

- ・効率
- ・付加価値
- ・ブランド。。。

- ・日本企業の対外投資は大きな伸び
- ・今後も積極的な展開を計画

- ・これまでの利益には不満足
- ・市場の理解不足
- ・戦略実現能力
- ・海外での人材維持

イノベーション？

イノベーション能力 ランキング

順位	国	ポイント
1	スイス	5.8
2	フィンランド	5.7
3	ドイツ	5.6
4	イスラエル	5.6
5	アメリカ	5.6
6	日本	5.6
7	スウェーデン	5.5
8	イギリス	5.2
9	オランダ	5.1
10	ベルギー	5.1
11	ルクセンブルグ	5.1



付加価値の源泉

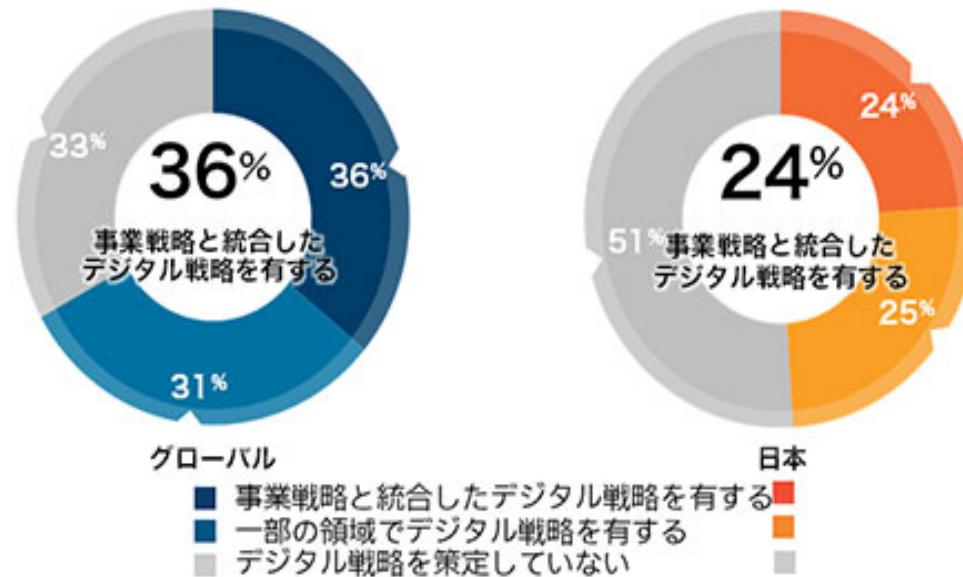
- ・経験
- ・新しいコンセプト
- ・社会システム

...

生産性？ : ビッグデータ、アナリティクスなどの活用はまだまだ

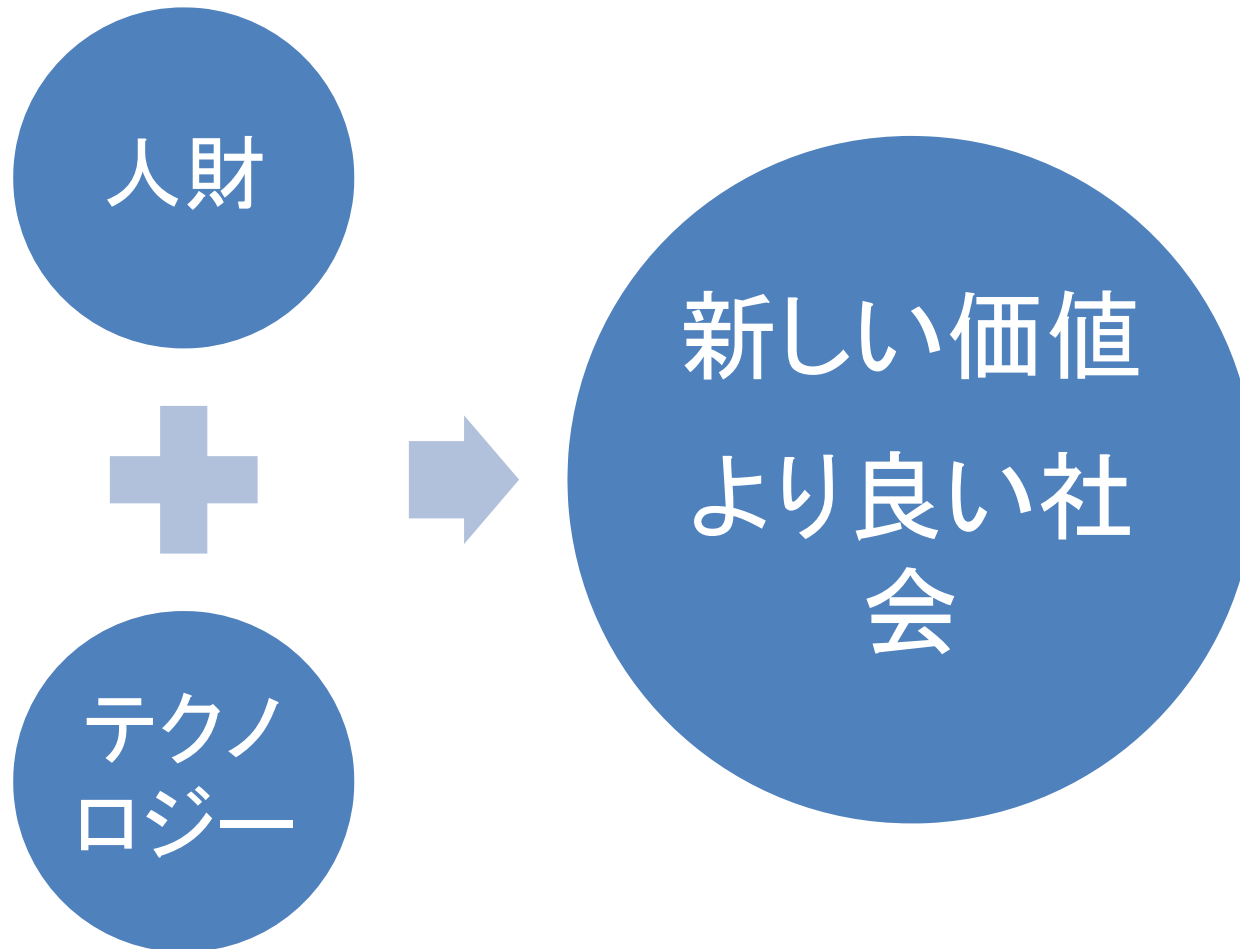
日本では半数の企業においてデジタル戦略が策定されていない

CxO デジタル戦略の成熟度

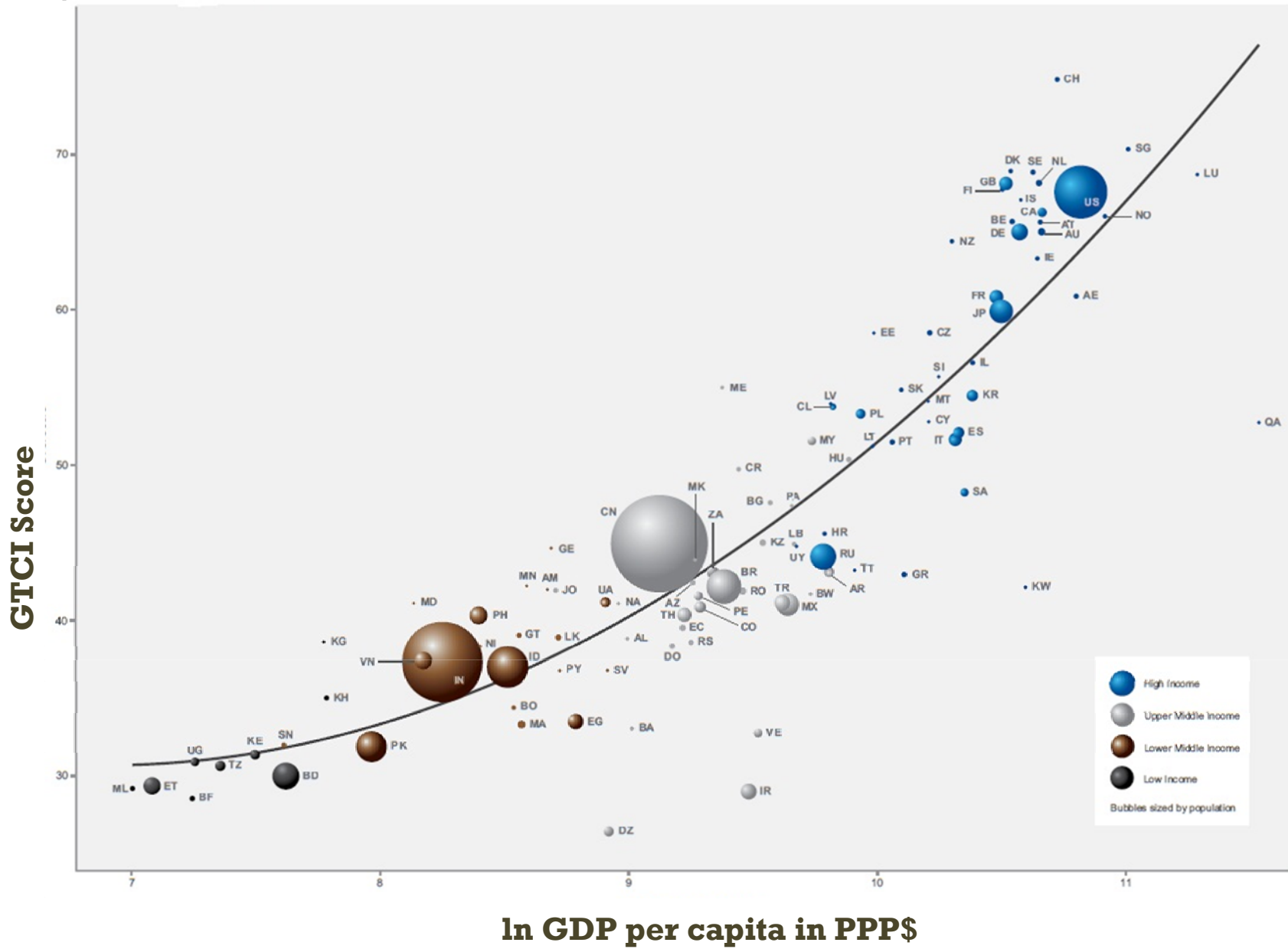


資料: IBM「グローバル経営層スタディ ジャパンレポート」

背後の基礎・基盤



人材とGDP



世界から見た日本の人財

- 世界経済フォーラム
人的資本レポート(2013)
(n=122)

全体ランク: 15位

要素

教育	28位
健康・保健	10位
雇用	11位
環境	13位

- グローバル人財競争力調査(2013)(n=103)

全体ランク: 21位

要素

インプットー環境要因 11位

魅力度/開放度 76位

育成・開発 22位

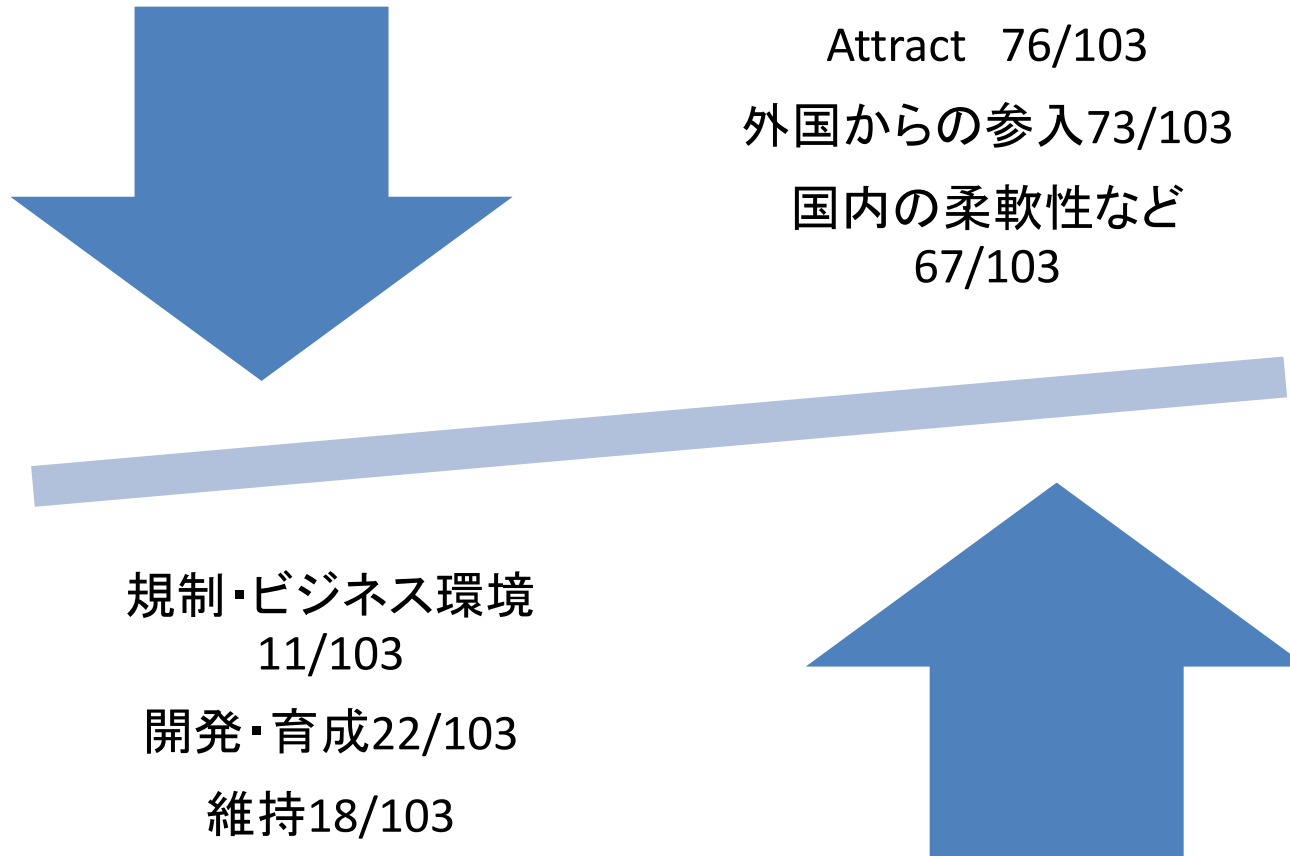
維持 18位

アウトプットー基礎スキル・

生産性 22位

高スキル 19位

日本のグローバル人財に関する要因 n=103のランキング



資料: INSEAD "Total Global Competitiveness Index 2013"

断絶したふたつの世界

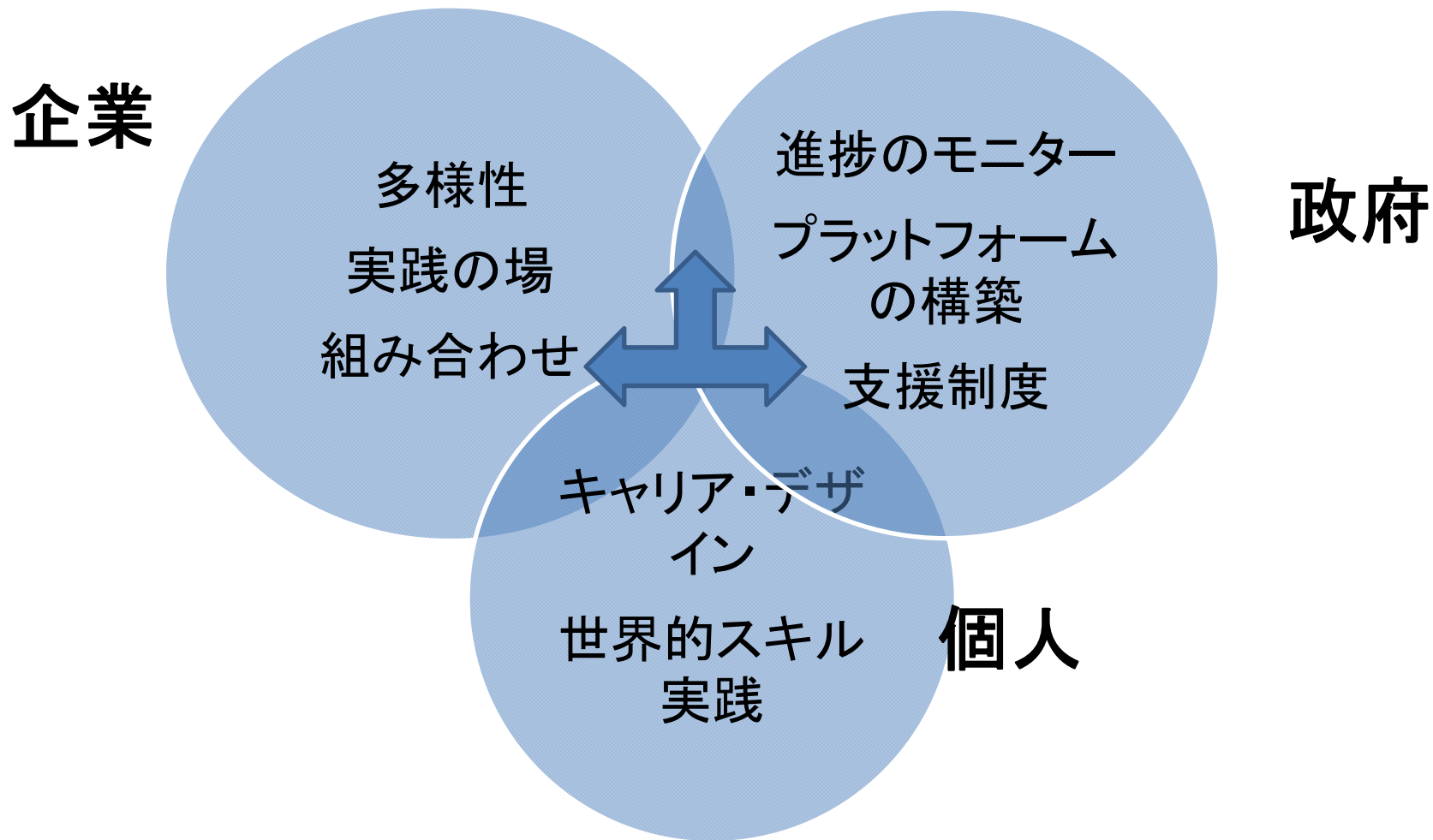
古き良き時
代の日本

重厚長大
60以上のリーダー
財界団体など
世界は20年前のまま
肩書・経歴が鍵

新しい世代

ソフト・感情
「若い」世代
世界への目、体感
どこでも、誰とでも
組織・肩書を超えたつながり

企業、政府、個人の役割



企業のすべきこと



構成メンバー
の多様性を増
す



システムやプロ
セスの
デザイン



年齢・性別に
関係なく、成長
市場に派遣



キャリアと家庭を両立する上での阻害要因

会社

- 評価システム(成果より、時間を重視)
- 上司
- ある種の働き方を強制? する不文律、
- 残業は当たり前という価値観?

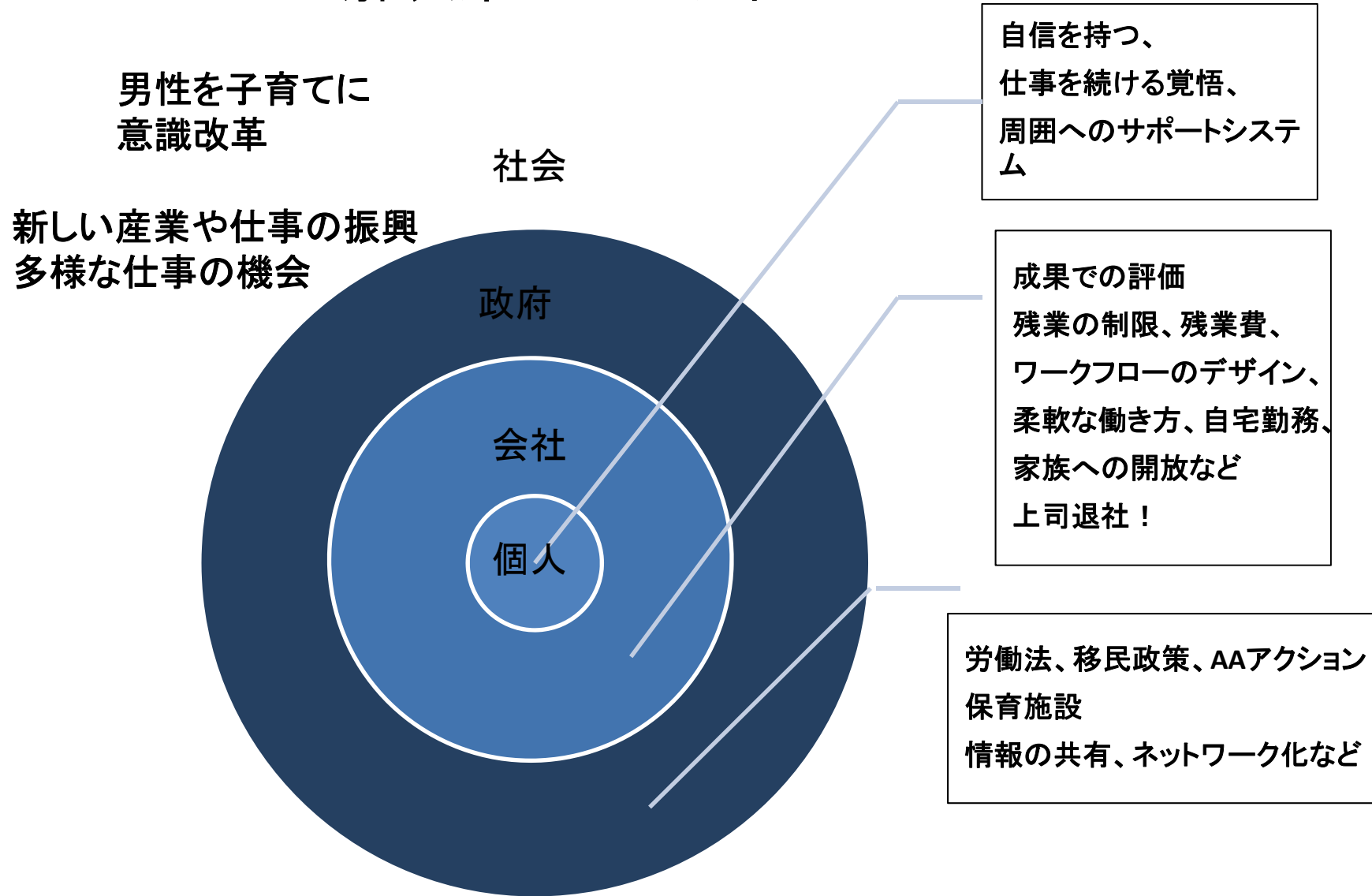
社会・政府

- 社会全体の考え方
- ピア・プレッシャー(男女両方)、ロールモデル(男女両方)の不在
- 仕事への定型的な価値観、不十分な保育施設、高齢者のケア

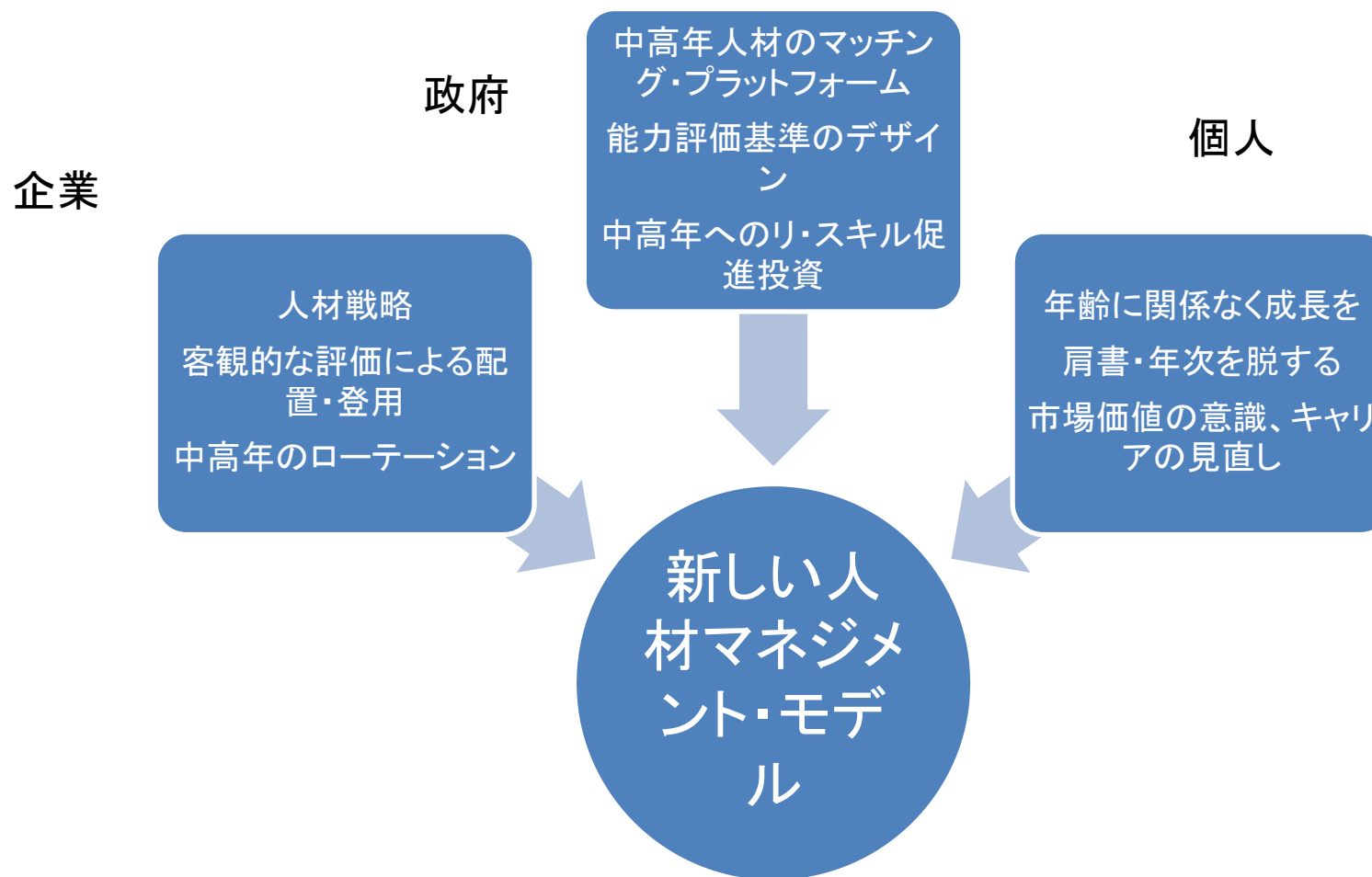
個人

- コミュニケーション不足
- 罪悪感
- 自信のなさ

解決案のアイデア



シルバー世代のリ・スキル



世代をつなぐ

団塊の世代+

若い世代

欧米市場を開拓

日本製品イメージを一変

60—70年代の経験豊富

知恵・ノウハウも蓄積

オンラインSNSは生活の一部

ITスキル、技術に強い
世界のスピード感覚持つ
「共有」は当然

各世代の知識、スキル、経験

政府のすべきこと

進捗のモニター

プラットフォームの構築

支援制度の整備・継続

各省庁、団体の政策のコーディネーション

知識やスキルを誰でもどこでも得られる制度・環境整備

教育—スキル—雇用？

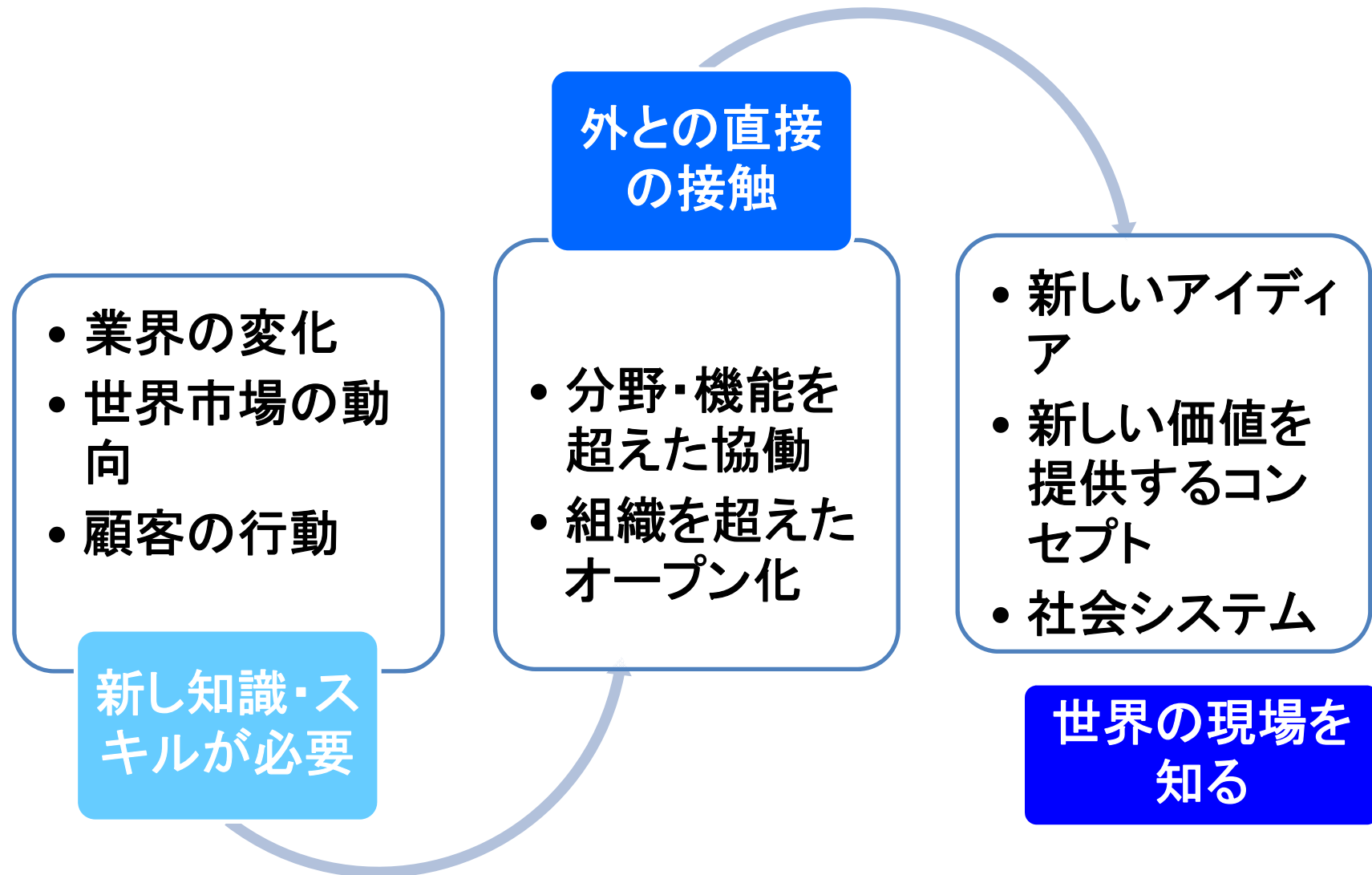
学校で学ぶ
企業でOJT

同じ会社、
同じ業界で
仕事

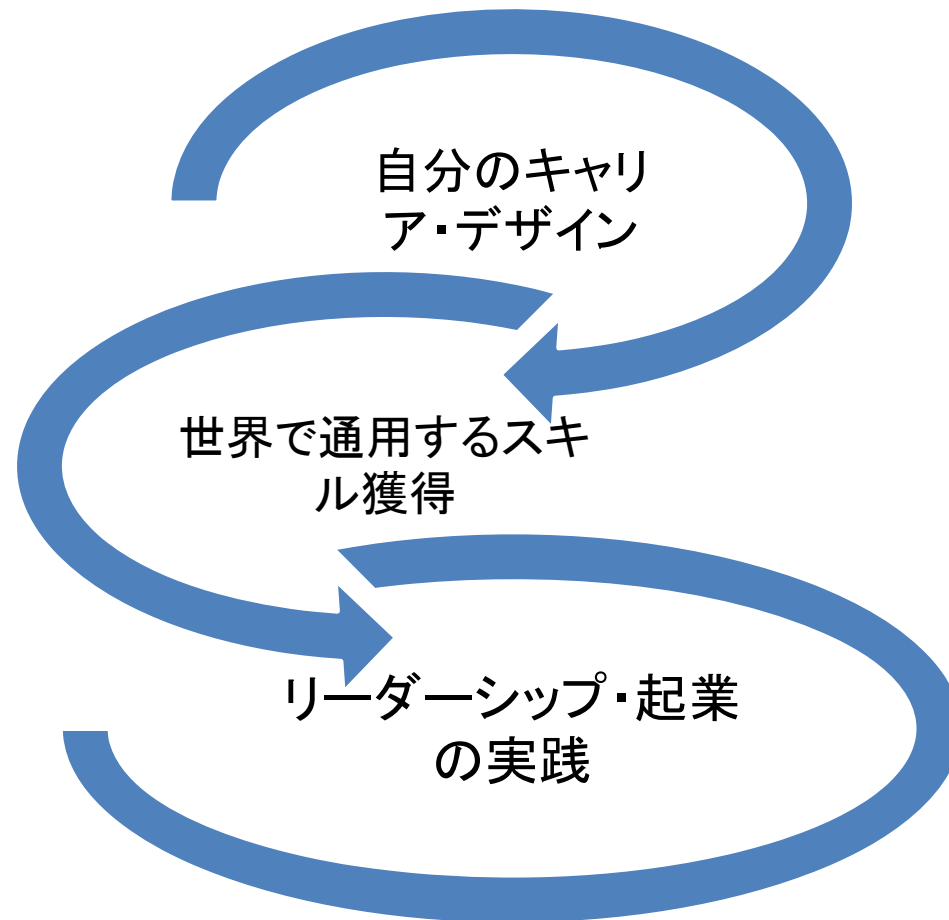
退職後？

新しいアイディアは出るのか？

常に学び、常に外と接触



個人がすべきこと



数々の試み

- Global Agenda Seminar Series
2010年から
- 「ダボス会議の経験を東京で」

<http://www.davostokyo.com...>

オンラインでも参加できるので是非どうぞ！



資料編

2014年3月20日

石倉洋子

世界で事業を展開する日本企業

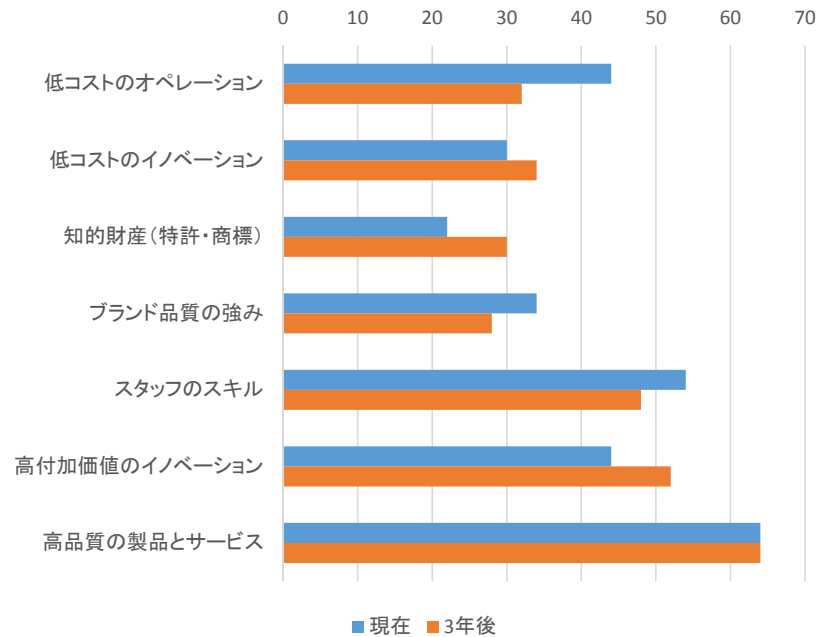
グローバルゼーション・インデックス上位10社

順位	企業名
1位	日産自動車
2位	武田薬品工業
3位	トヨタ自動車
4位	TDK
5位	本田技研工業
6位	ブリヂストン
7位	ダイキン工業
8位	野村ホールディングス
9位	三菱商事
10位	国際石油開発帝石

資料:早稲田大学工学部経営システム工学科・アクセンチュア
東証一部上場企業 売上上位200社の日本企業を対象に、海外売上比率、海外資産の割合と直接対外投資金額、海外人材の登用、売上全体の伸び、という4つの要素に基づいて算出

海外市場では、多岐にわたる競争力が必要

海外市場における競争力の要因－現在と3年後
(%)

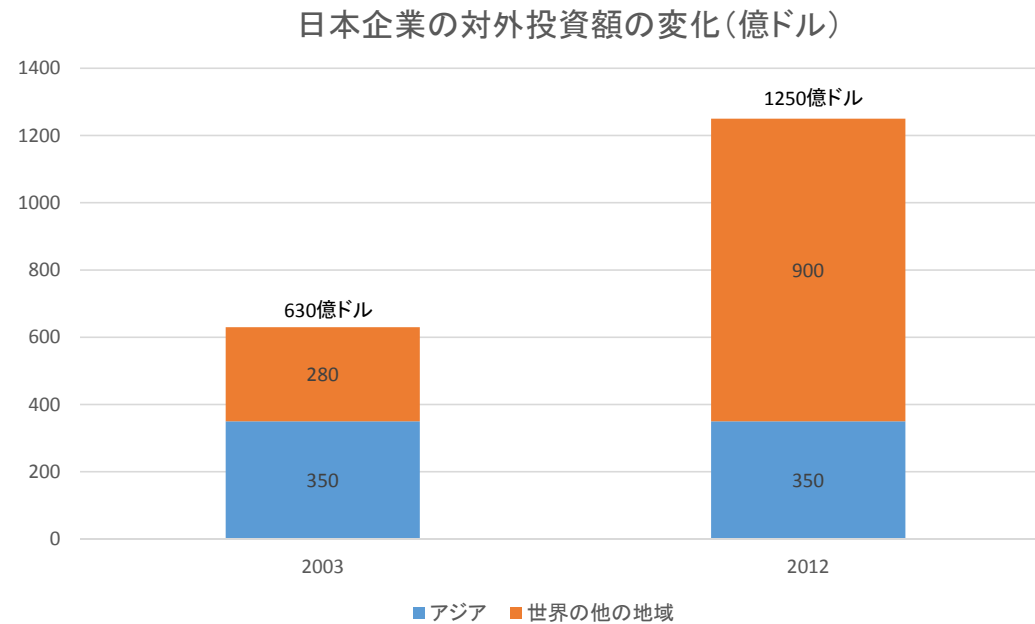


【「海外市場で提供する製品やサービスについて競争力の主な要因となるものを現状と3年後で予想して上位3つを選んでください」という設問に対する回答】

資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり－新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために－」

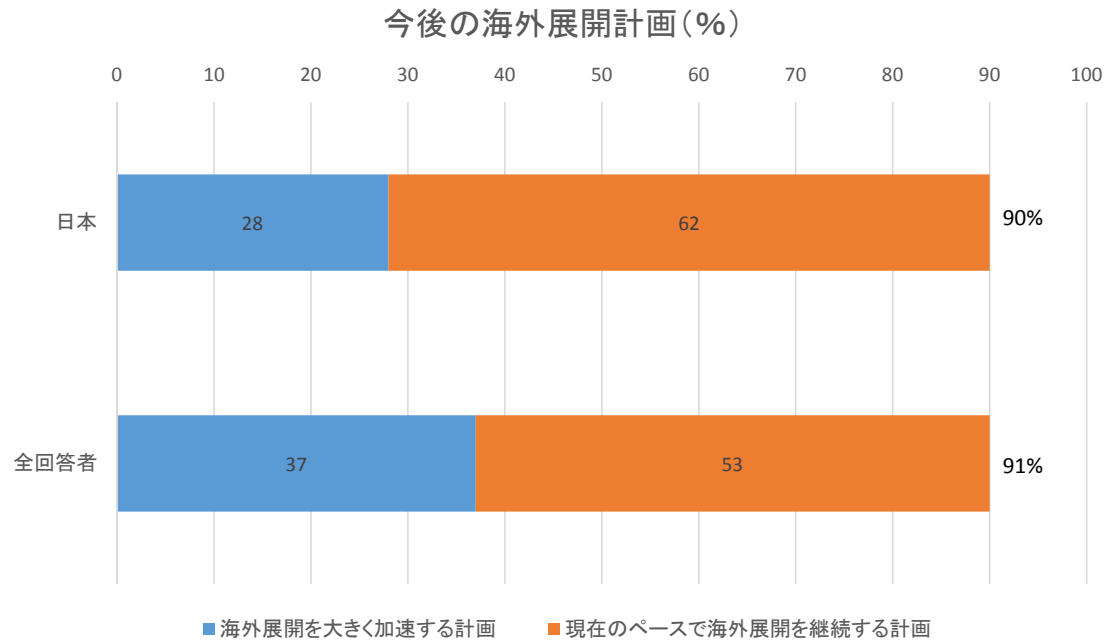
アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit(EIU)に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。N=249

日本企業の海外投資は大きく伸びてきた



資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために—」

今後も海外展開意欲は旺盛

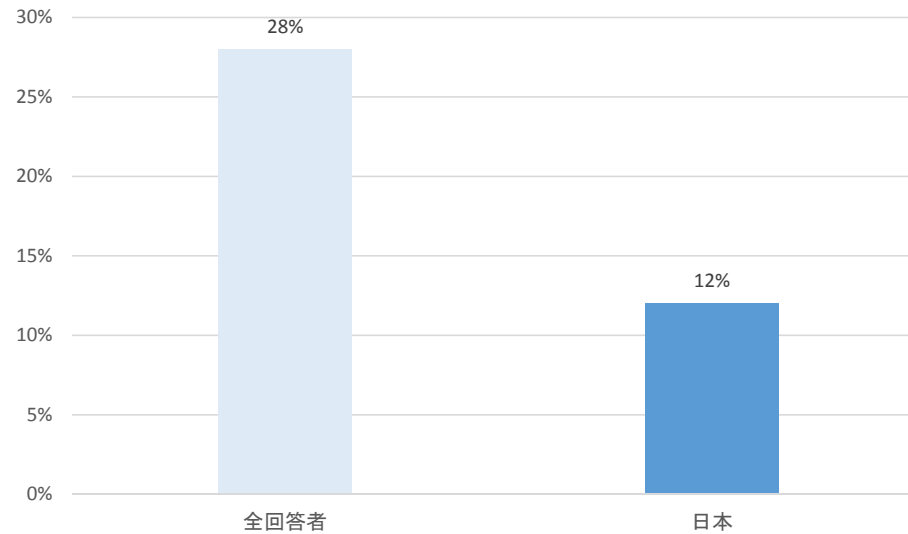


資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために—」

アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit (EIU) に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。
N=249

しかし成果には満足していない

過去3年間の海外での収益と利益は期待に十分に
えるものだった、という回答の割合

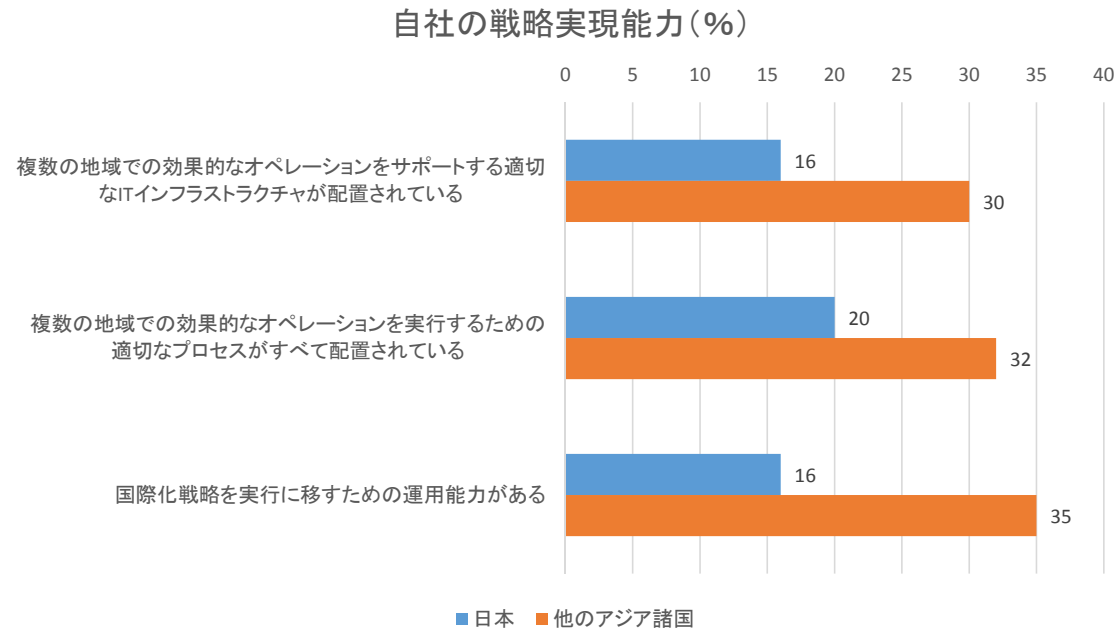


【「過去3年間の海外収益及び利益は期待に応えるものでしたか」という設問に対し、「非常にそう思う」と答えた回答者の割合】

資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために—」

アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit (EIU)に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。N=249

戦略を実行・実現していく能力には不安



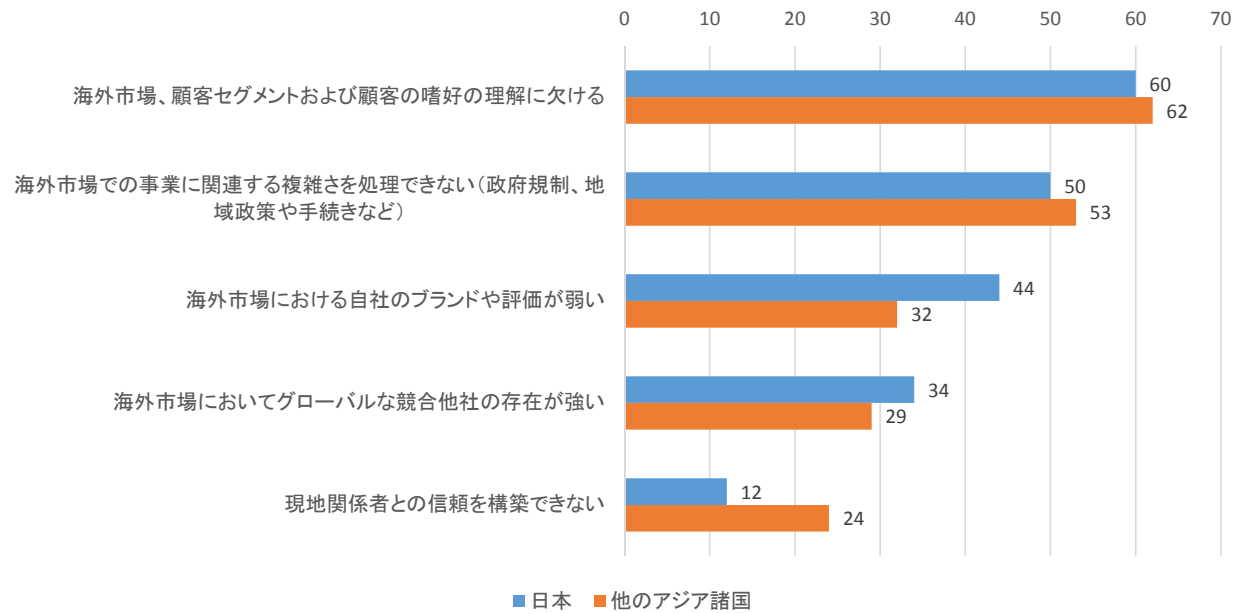
【「御社の国際化戦略を実行に移すための能力はありますか」という設問に対する回答】

資料: アクセンチュア「新たな成長への道—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を取るために—」

アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit(EIU)に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。N=249

現地の体感が不可欠

海外市場でビジネスを行う日本企業が直面する外的な課題(%)

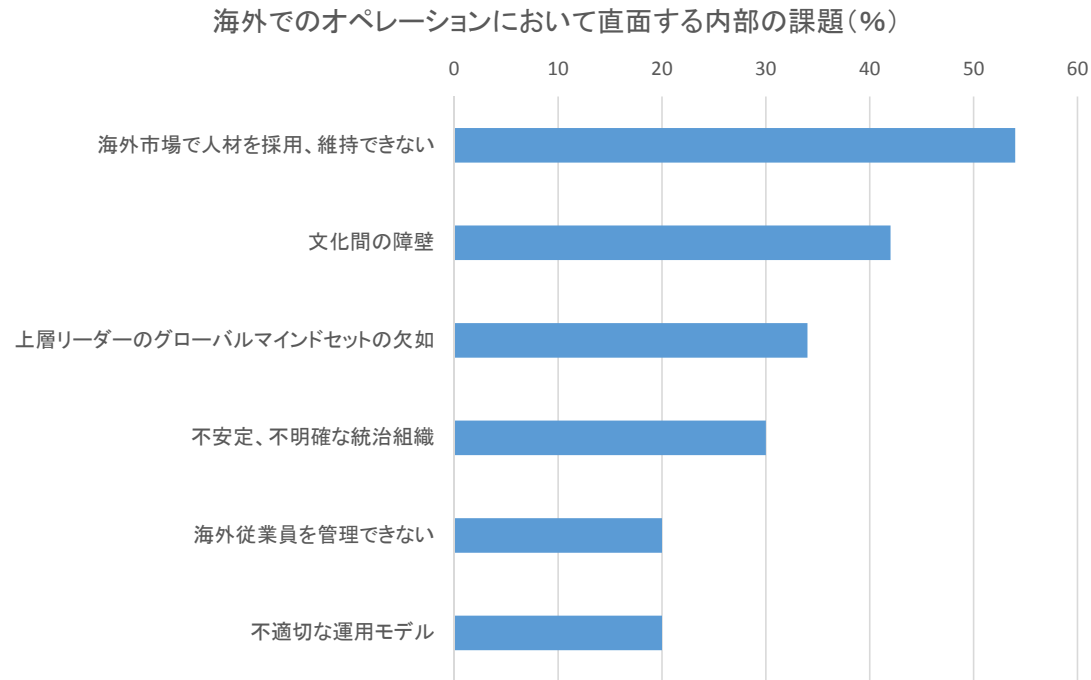


【「グローバルな展開をする上で御社が現在直面する外的な課題、上位2つ」という設問に対する回答】

資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために—」

アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit (EIU)に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。N=249

永遠？にある人材の課題



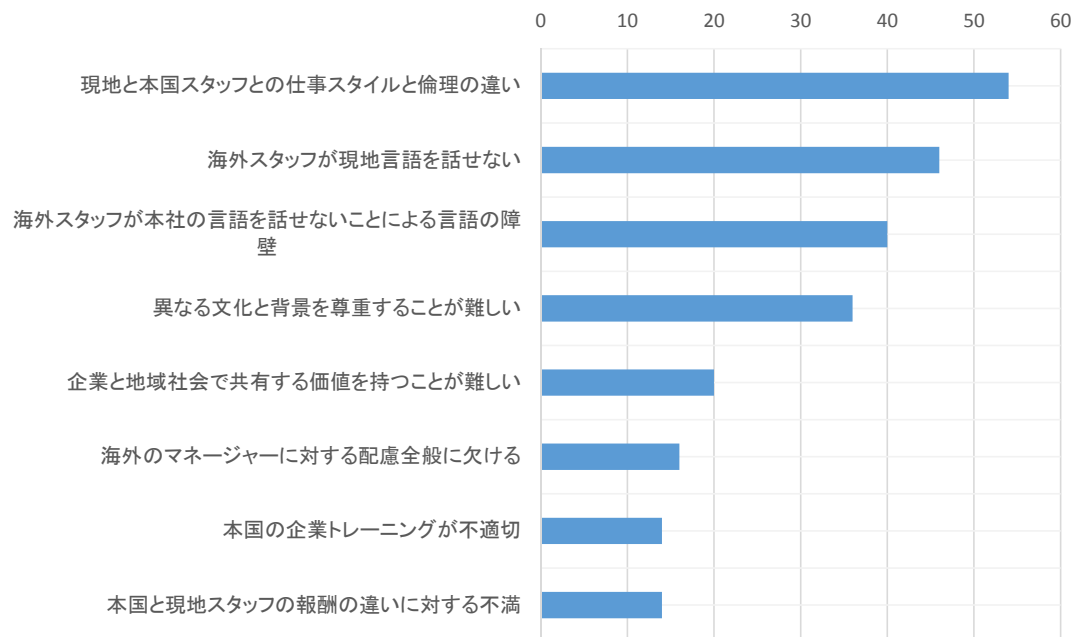
【「グローバルな展開を成功させる上で御社が現在直面する内部の課題、上位2つ」という設問に対する回答】

資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために—」

アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit (EIU)に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。N=249

世界と本社をどうつなぐか？

グローバル市場で直面する文化的障壁(%)

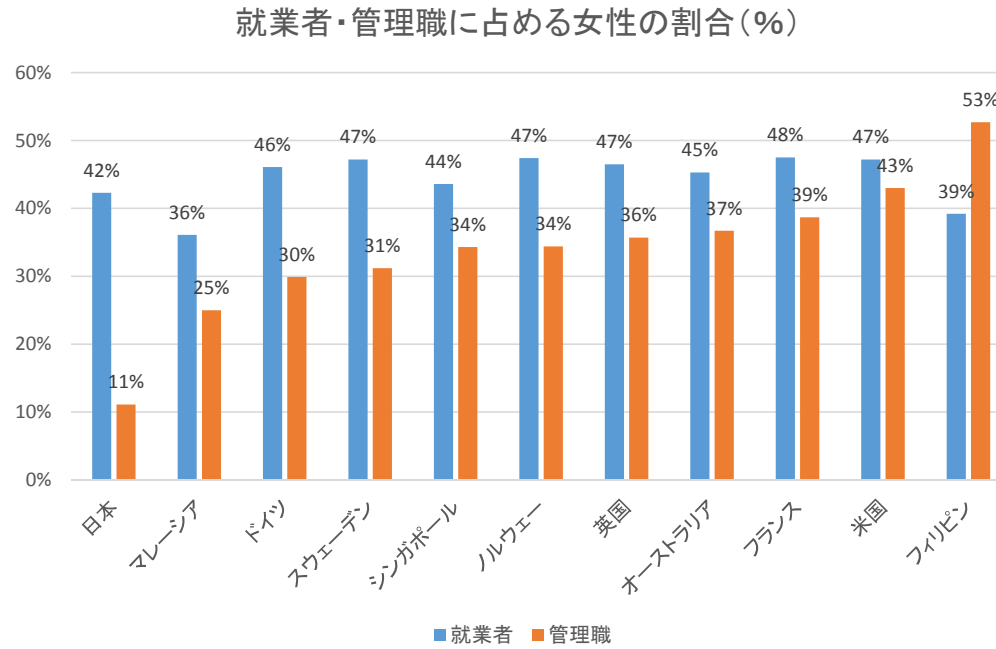


【「海外市場で直面する文化的な障壁。該当するものすべてを選択」という設問に対する回答】

資料: アクセンチュア「新たな成長への道のり—新興国を中心に多様化する今日のグローバル市場において日本企業が成功を収めるために—」

アクセンチュアがEconomist Intelligence Unit (EIU)に委託して、ASEAN、中国大陸、香港、台湾、インド、日本、韓国のアジアを拠点とする企業の249名の経営幹部を対象に、2012年7月に行った調査結果。N=249

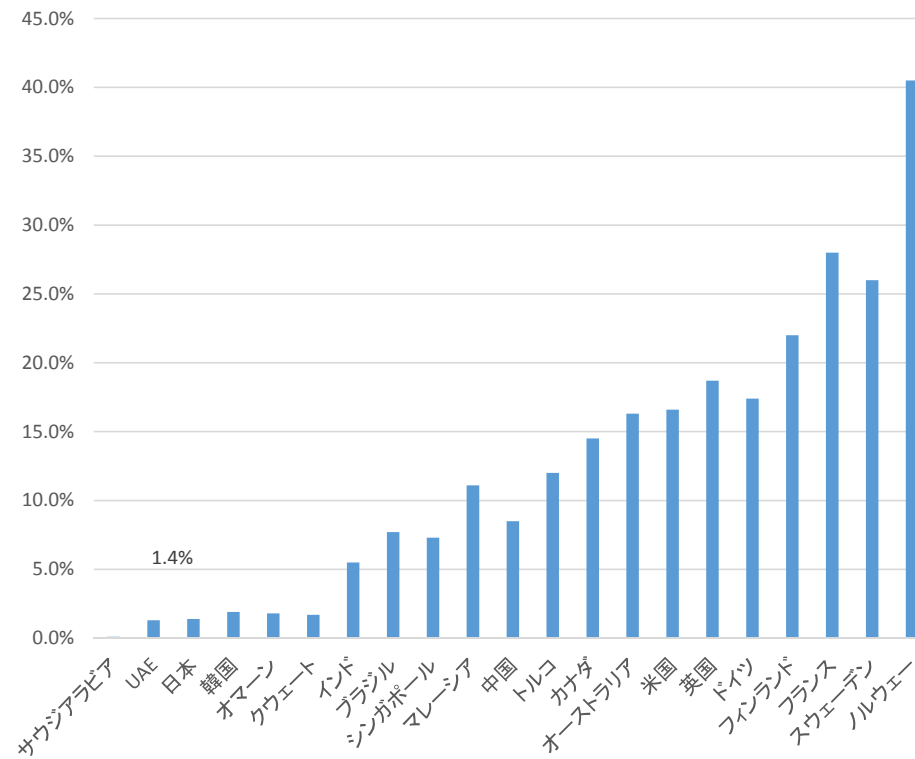
女性リーダーは非常に少ない



資料:「労働力調査」総務省、「データブック国際労働比較2012年」労働政策研究・研修機構

アジア諸国に比べても低い

女性役員比率



資料: Women Corporate Directors International <http://www.globewomen.org>

(まとめ)KFSによる各社分析

中高年人材のリ・スキル
に関する調査分析

	KFS (1)	KFS (2)	KFS (3)	KFS (4)	KFS (5)
	個人に「成長」を求め 場づくり	経験領域を含む、より広域で活用可能な個人のスキル・適性の特定	個人の志・動機 の掘り返し・再確認と成果に対する評価・認知	人と事業の要件を見極めた上での柔軟なマッチングと成長の支援	組織を超えたオープン化、これによるKFS(1)から(4)の強化
ダイキン工業	✓			✓	
日本IBM	✓	✓		✓	
東京大学ものづくり インストラクター 養成スクール		✓			✓
NEC匠塾		✓	✓	✓	
いるどり		✓	✓		✓
ミュージック セキュリティーズ (セキュリテ)				✓	✓
オリックス			✓		✓
JR東日本	✓		✓		
アルプス運輸建設		✓		✓	
前川製作所	✓				
良品計画	✓				
星野リゾート	✓				

資料:「リ・スキルー中高年人材の生産性と競争力向上のために」
マーサー・ジャパン WEF チーム

ケーススタディ: ダイキン工業

「一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基盤」と考え、老・壮・青を問わず従業員一人ひとりがやりがいを持って働き、持てる力を最大限に発揮して成長できる環境づくりに注力

1. PROFILE

- 1924年創業。大阪に本社を置く空調・化学品の大手メーカー
- 従業員数:単体6,668名、連結51,398名(2013年3月31日現在)
- 連結売上高1兆2,909億円、営業利益886億円(2012年度)
- 空調・冷凍機、化学、油機、特機、電子システムの5事業を有する(売上高の87%は空調・冷凍機事業)
- 2007年のOYL、2012年のGoodman等の買収を通じて積極的に海外展開を進めている

2. CONTEXT

- 2011～2015年度の戦略経営計画である「FUSION15」の後半3カ年の実行計画を策定。2015年度の定量目標を、売上高2兆500億円、営業利益1,900億円としている
- 上記の目標の実現と、それ以降の一層の事業拡大を目指していくためには、グループで継続的に事業発展を支える人材の採用・探索・配置・育成が急務

3. ACTION

事業の側面

- 大型提携・連携、M&Aや、世界各地での最寄り化生産の推進、開発の現地化など、常に高い目標を掲げ、挑戦し続けることで、新たなテーマを創出し、多様な従業員が活躍できる環境を提供している
- 人材マネジメントの側面
- 常に成長意欲を持って挑戦し続ける人には成長機会を平等に提供
- 前向きな失敗は咎めない文化。失敗を恐れない「挑戦」も成果として評価
- 個々人の能力発揮に合わせた報酬を提供

4. RESULTS

- 2011年には全米退職者協会(AARP)が主催するBest Employers For Workers Over 50 Awardを日本企業として初受賞
- 60歳以降の再雇用率は90%近く、65歳以上の契約社員は約70名在籍

5. KEY LEARNINGS

- ✓常に事業の拡大を目指し、チャレンジする環境を提供: 海外進出や大型買収を通じてチャレンジ環境を次々と創出
- ✓ストレッチ目標で個人の成長を牽引: 新しいテーマやより大きな仕事、高い役割を与えてストレッチさせ、個人が取捨選択や工夫せざるを得ない状況の中から何かを学び取らせる
- ✓自発性による挑戦意欲を促進: 会社から「やらされるのではなく」、本人の自発性・自律性を促すために、55才、60才の節目でチャレンジしたいことを上司と対話【以上KFS(1)】
- ✓個を見極め、個に合わせたアサイン: 定められた責任範囲や仕事の枠に個人をはめるのではなく、個人の得意分野に注目して柔軟に仕事を与え、能力の発揮に重点を置く。そのためにも部門長が個人のスキルや志向性を把握すると同時に、経営層が横断的に人を見極める「場」を創出
- ✓不足部分はチームで補完: 新しい分野に挑戦する際に不足する知識やスキルはチームを組成して相互に補い合う関係を作る【以上KFS(4)】
- ✓挑戦を評価する制度: 「結果」だけでなく、チャレンジをした「過程」を成果として評価する制度

ケーススタディ: 日本IBM

「変化が当たり前」の事業環境の中で、「中高年こそ、これまでのベースがあるので、スキルが上手いく」という考えにもとづき、個人に成長による新たな貢献を要請

1. PROFILE

- 事業内容: 情報システムに関わる製品、サービスの提供
- 売上高: 本社 1,045億ドル/日本 8,500億円 (2012年度)
- 設立: 本社 1924年/日本法人 1950年
- 1990年代に業績悪化を受け、事業構造をハードウェアからソフトウェア・サービスに大きく転換
- コア事業への投資・事業買収を行う一方、非コア事業の売却を行い、「集中と選択」を実施
 - 2002年 ハードディスク部門売却、PwCコンサルティング部門買収
 - 2004年 パーソナルコンピューター部門売却

2. CONTEXT

- 市場環境の激変に伴う収益悪化により事業構造をハードウェアからソフトウェア・サービス事業へ転換
- ソフトウェア・サービスビジネスへの戦略転換に伴う人材の質の転換の要請
- 上記転換を支える基盤整備の必要性が顕在化 (組織体としてのリスクが求められていた)

3. ACTION

- 事業戦略上必要となるスキルを「中長期」「短期」の観点から「部門別」に体系的に定義
- 効率的なスキル習得を促進する育成支援の仕組み(ジョブアサインメント、レクチャー、Eラーニング、支援コミュニティ等)を整備
- 一定期間でのスキル習得、サーティフィケート取得を社員に義務付け
- 対象スキルの専門家との連携機会を設け、実際の案件を進めながら習得(“習うより慣れる”)
- スキル定義・習得促進を担う社長直属のスキルコミッティを設置

4. RESULTS

- ハード事業の開発製造スキル、インフラ構築スキルから、サービス事業のコンサルテーションスキル、システム設計開発構築スキルへ転換
- 1993年の赤字決算から2001年には売上1兆7,000億円、経常利益1,700億円を達成
- サービス事業の売上比率は50%超まで成長 (事業領域の転換、それに伴う組織やスキル要件の変化は常態化しており、2000年代以降も社員は継続的なリスクを求められている)

5. KEY LEARNINGS

- ✓ 「変化が当たり前」の環境の中で、個人に新たな貢献を要求: 新たな事業領域への参入を決定すると、その領域で求められるスキルを迅速に定義し、その習得を支援。個人は素早くリスクを行い、新しい事業への貢献を要求される[KFS(1)]
- ✓ 中高年社員の持つ高いベーススキルは、新たなスキル習得を促進: 経験があり、共通性の高いベーススキルを有する中高年社員は、自分が別のスキルを習得したプロセスを抽象化できているため、新たな領域に応用することができる[KFS(2)]
- ✓ スキルの効率的習得を促進する、体系的な育成支援の仕組みを整備: レクチャー・Eラーニング等の研修制度とともに、体系的に整備されたサーティフィケートの取得義務付けにより、スキルの効率的習得を促進。対象スキルの専門家との連携機会を設け、実務を通じた支援も行い、きめ細かくフォローする [KFS(4)]

ケーススタディ: 東京大学ものづくりインストラクター養成スクール

製造技能者がそれぞれの企業で培ってきた固有のスキルの汎用性を気付かせ、他社の現場での実践を通じて、生産性の大きな改善を実現

1. PROFILE

- 「東京大学ものづくりインストラクター養成スクール」は、主に50代の現場管理経験者・技術者を対象として、自社の若手及び定年退職後は他企業・他業種で現場指導を行えるプロ人材として再教育する6ヶ月のプログラム。2005年から開始
- 毎年度、企業から派遣された15名前後が受講。開始2年間の受講者の平均年齢は57歳。受講者の出身企業は自動車、産業機械、家電・電子、精密機器、化学、食品等多岐に亘る
- 2009年以降、東大での取組みから、県・市などの地域単位でのインストラクタースクール構想が派生。地域知的資産の地産地消を目指す(実践例:群馬県、滋賀県野洲市)

2. CONTEXT

- 国内製造業の中堅層が、若手や非正規雇用社員に十分教育できない状況に陥っているとの認識
 - ベテラン人材は「自分の知識や技術が、自分の所属している現場でしか通用せず、他社には移転できない」と考える傾向あり
 - 教える訓練を受けていないため、現場を改善したり指導できるような高い技能があっても、意図をうまく伝えられない
- 大量退職する団塊ベテラン人材を「教え手」として再教育するアプローチを起案。ベテラン人材を企業・業種を超えオープンに活用することで、個人・企業のニーズを満たし、産業全体の活性化を企図し、「東京大学ものづくりインストラクタースクール」を設立

3. ACTION

- 【教育】座学(50H)+改善実習
 - 個々人の「暗黙知」であったものづくり知識を、「企業」「業種」「国籍」といった垣根を越えて応用できるよう、体系化・形式化
 - 自身の知識を他者に移転する指導力を育成
 - 具体的なカリキュラム:
 - 座学:「ものづくり組織能力」の把握、再解釈、改善ポイントの抽出+改善指導に必要な基本動作・心構えなど
 - 実習:多種混合チームを編成し、現場に改善を提案・発表
- 【マッチング】(地域インストラクタースクールの例)
 - 「ものづくり経営交流センター」が地域スクール卒業生と地元中小企業をマッチング
 - 地元金融機関と連携し、中小企業の目の前の課題である受注確保と現場指導を一体的に実施

4. RESULTS

- 8年間で100名前後の卒業生を輩出
- 中高年人材が、特定領域における技術の核心を見極め、他者に伝承するための指導スキルを修得
- 卒業生は、出身企業あるいは他社での現場改善や教育に取り組み
 - 米沢市の企業で現場指導と経営指導を一体的に実施。生産性向上による必要人員減に対しては新たな仕事を開拓することについても支援。その結果、事業は黒字換、融資ランクも向上
 - 地域インストラクタースクールの実施(滋賀県野洲市等)
- 現在は、1社1名300万円を受講料でスクール運営

5. KEY LEARNINGS

- ✓ 製造技能者がそれぞれの企業で培ってきた固有のスキルを、「設計情報の流れ」という製造プロセスの全体像のなかに位置付けることで可能になる、自分の専門領域を含んだ「プロセス改善」の視点の獲得 **[KFS(2)]**
- ✓ 自社以外の現場で改善活動を実践させ、生産性の飛躍的な向上を実現させて成功体験を積ませることによる自身の経験・スキルの汎用性へのさらなる気づき **[KFS(5)]**

ケーススタディ: ミュージックセキュリティーズ (セキュリティ)

潜在性ある事業者の発掘、オープンプラットフォームを活用した事業者と投資家の出会いの実現により、資金集めに限定せず事業者を支援

1. PROFILE

- 2000年設立、東京に本社を置くファンド運営会社
- マイクロ投資ファンドのオープンプラットフォーム「セキュリティ」を企画・運営
 - ここでいうオープンプラットフォームとは、事業者と個人投資家をつなげ、資金のみならず必要な仲間や情報・アドバイスを提供する仕組み

2. CONTEXT

- アーティストを支援する音楽ファンドとして端を発したが、この仕組みを、日本各地の伝統的な地場産業に展開
- 酒造や農林業などを含む地場産業を支援

3. ACTION

- 地域や事業分野毎のリーダー的な立場にある事業主や、地場の金融機関等の第三者からの紹介で潜在性のある事業者を発掘し、運営会社がファンド化
- 事業者を発掘し、資金を集めるなかで投資家との出会いを実現するための情報発信をしたり、物販やPRといった支援を実施
- 2011年の東日本大震災後、このオープンプラットフォームを被災地の企業の復興支援にも展開

4. RESULTS

- 2000年の立上げから現在に至るまで、農林業、酒造といった分野を含む223のファンドを運営。うち償還済は79本
- 登録会員数は約7万人、募集資金の総額は39億円
- 東日本大震災により工場、事務所が全壊した宮城県気仙沼市の丸光製麺は「セキュリティ」への参画を通じて事業再建に取り組む
 - 再建資金の工面のみならず、複数のファン投資家が自発的に通信販売用ウェブサイトのリニューアルや、製品のレシピ開発、東京での催事出店への取り付けにも協力

5. KEY LEARNINGS

- ✓ 地域や事業分野毎のリーダー的な立場にある事業主や、地場の金融機関等の第三者からの紹介という、生の情報を通じた、潜在性のある事業者の発掘 [KFS(5)]
- ✓ インターネットやソーシャルメディア、イベントといった場を活用した事業者情報の多面的な発信による、投資家との出会いの支援 [KFS(4)]

ケーススタディ: オリックス

キャリアデザイン研修による自律的なキャリア意識の醸成、および、社内公募制度等での疑似労働市場の創出や人事によるフォロー・マッチングにより、中高年社員の異動・活性化を実現

1. PROFILE

- 1964年設立、東京・大阪に本社を置く、総合リース国内首位企業
 - 法人金融サービス、メンテナンスリース、不動産、投資銀行、リテール事業等
- 従業員数: 単体2,861人、連結19,043人(2013年3月31日現在)
- 連結売上高: 10,656億円、純利益: 1,119億円(2013年3月期)
- 1988年、阪急ブレーブスを買収しプロ野球界にも参入

2. CONTEXT

- 社員の平均年齢の上昇に伴い、中高年社員の活用が最優先課題として顕在化
 - 従業員の高齢化に伴う、ポスト不足
 - 仕事の質面におけるミスマッチ。管理職ポジションを希望する中高年社員と現業人材需要の増加
- 人事部のミッションは、会社の「挑戦のDNA」を高め、維持すること
 - 2000年代当初より、社員が新たな価値を出せる環境を形成することに注力

3. ACTION

- キャリアデザイン研修
 - 50歳に到達した社員を対象にキャリアデザイン研修を実施
 - 能動的キャリア開発の必要性を認識し、主体的なキャリア設計を促す
- キャリアエントリー制度、社内公募制
 - キャリアエントリー制度(求職型)社員の能力、経験、希望する職務を登録
 - 社内公募制度(求人型): 自らのキャリアを開発し、専門性をより高める機会を提供
- 人事によるフォロー
 - キャリア開発の相談受付、フォロー面談やアセスメントの提供、求職リサーチの支援等

4. RESULTS

- 異動により、既存の保有スキルを新しい役割へ適用(一部の現業事業部門を除き、要求スキルは比較的類似)
- キャリアデザイン研修: 2011年からの2年間で50歳到達社員、約220名に対して実施
- 社内公募制度・キャリアエントリー制度: 過去2回で70名以上の社員が応募し、両制度により20名以上の異動を実現、新たな職場で活躍

5. KEY LEARNINGS

- ✓ **社員自らの経験・スキル・キャリアを振り返る機会の提供:** キャリアデザイン研修・人事部の専任担当者によるカウンセリングを通じ、中高年社員の自律的なキャリア形成意識を醸成 **[KFS(3)]**
- ✓ **キャリア転換を実現化するための機会の提供:** 社内公募制度・キャリアエントリー制度を通じ、社内での疑似労働市場を形成。需要状況(スキル・経験要件)を明らかにし、中高年社員の希望に応じた異動・活性化を促進 **[KFS(5)]**
- ✓ **マネジメントの積極的な関与:** 中高年社員の活用を経営課題として捉え、課題が顕在化する前から取り組みを開始。キャリアデザイン研修にはCo-CEOによる講話があり、会社としての姿勢を示すことで参加者の自律的キャリア形成の必要性を訴求
- ✓ **専任チームの組成:** 上記取り組みを効果的に発揮させるため、人事部内に専任チームを組み、各事業部門・対象者に丁寧に働きかけることにより、社内労働市場の質を良好な状態に維持