

地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会(第3回)【議事要旨】

1 日時 令和2年12月10日(木) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席委員(五十音順)

稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授

入江 容子 愛知大学法学部教授

上浦 善信 大阪府池田市人材育成推進参与

金崎 健太郎 武庫川女子大学経営学部教授

(座長) 辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授

藤田 由紀子 学習院大学法学部教授

前浦 穂高 (独)労働政策研究・研修機構副主任研究員

矢島 洋子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)執行役員

政策研究事業本部東京本部副本部長主席研究員

4 議事経過

(1) 開会

(2) 論点2(人材確保・人材育成の方策)について

(3) 事例報告

(4) 閉会

5 概要

(1) 論点2(人材確保・人材育成の方策)について

【事務局説明】

・資料1のとおり説明。

(2) 青木 寧 氏(令和2年度人材育成等専門家派遣事業講師 元花王株)

① 事例報告

- 組織運営にあたっては、使命やビジョン、価値観といった「存在意義」、中期方針などの「戦略」、「行動原則・指針」を踏まえた目標を設定し、組織全体で共有することが重要。
- 人材開発のベースは、企業文化の醸成と伝承であり、それらの理解を深めるため、教育研修、人事評価も連動させるべき。良い企業文化と、継続着実な実践サイクルが、社会からの信頼とリスク耐性を高めうる。
- 人材開発基本方針は、経営理念、経営戦略の実行を人事の側面から支援するもの。花王グループにおいては、ラインによる人材マネジメント・育成が基本であり、基本方針のもと、ラインマネジャーが人事施策を実行していることがポイント。
- 人事施策は大きく①組織開発、②雇用配置、③評価育成、④処遇報酬、⑤職場開発の5つに分類できる。それぞれの取組も重要だが、各施策を連携させ、総合的に

機能させるトータルシステムが必要である。

- 人事施策のトータルシステムを構築するためには、組織デザインを踏まえ、必要な能力、要員数がどの程度必要かを明らかにする「デマンドサイド」と、必要な能力を持った人財がどの程度、量・質的に存在しているのかを明らかにする「サプライサイド」の両面をうまく機能させることが重要。
- 花王では、人財データベースの整備・共有や、システムを運営する会議体を設置するとともに、単なる仕事の実績だけではなく、将来の期待値、登用の可能性も踏まえ、経営補佐から若手まで様々な人財のプールする「人財の棚卸」の仕組みを構築している。
- さらに、人事施策がトータルに機能しているか確認するため、組織の健康診断「Find調査（社員意識調査）」を行っており、組織運営やマネジメントの参考にするだけでなく、社員のモチベーション向上に繋げている。また、意識調査と管理職層の評価（目標管理）制度を連動させ、組織機能の向上に繋げている。

② 意見交換 ○委員、●青木氏

- 花王と自治体の人材育成の大きな違いは、①全社員が共通理念（花王ウェイ）のもと仕事をしていること、②基本となる価値観に絶えざる改革があることが挙げられる。自治体においても人材育成基本方針を周知徹底・伝承すべきであり、また、前年踏襲は後退だということを全庁で共有すべきである。このため、風通しのよい組織風土づくり、現場リーダーの育成に力を入れるべきである。
- 人事評価は、結果を人材育成に生かすことで個人の成長に繋げることが大切だが、他方、処遇への反映は、個々のモチベーションアップに繋がる。評価結果について、人材育成と処遇への反映のどちらに比重を置いているのか。
- 人事評価結果は、昇給・賞与制度の枠組みの中で、100%処遇に反映させている。一方で、人材育成に関しては、直属の上司との面談を通じ、評価結果をフィードバックし、能力開発課題を共有するとともに、キャリア・コーディネーターを通じ、将来のキャリアなどについての相談を行っている。
- デマンドサイドの変化で、より変革人材の育成が重要となり、これまで以上に評価を積極的に処遇に反映させたり、若いころから選抜的な育成を強めていく可能性はあるか。
- 評価制度において、結果が出なくてもプロセスやアイデアで評価するなど、チャレンジをする人を評価する仕組みは必要。一方で、これまで同様に、成果に基づき評価することも重要であり、今後、多様な評価制度をマルチで運用・連携していく取組が必要ではないか。
- リーダー育成において、候補者に選ばれなかった社員のモチベーション維持に関し、工夫していることは。また、採用で工夫していることは。
- 社員の声を聞く意識調査のほか、専門職制度、研修の充実などを通じ、モチベーション維持を図っている。また、採用においては、常時、キャリア採用を行うことで、内部人材の刺激となっている。
- 花王における人事制度のトータルシステムについて、導入前後でどのような変化、効果があったのか。

- トータルシステムを導入したことで、一時の評価・育成だけではなく、将来を見据え育成する風土が醸成されたのではないかと。また、組織の健康診断である意識調査により、組織の隅々に目が届き、組織の健全性が保たれている。
- 組織文化の醸成のため、専門部署を置いているのか。また、経営戦略を踏まえた要員計画（デマンドサイド）等について、どの程度のサイクルを想定しているのか。
- コーポレートコミュニケーション部門の専門スタッフが花王ウェイの啓蒙や企業文化の創成活動を担っている。また、要員計画は、経営計画とあわせ、5年ごとに策定し、1年ごとにレビューし修正するサイクルとなっている。
- 花王における、人事部門のスタッフの体制はどの程度か。また、人事面談など、ラインマネージャーの負担が大きいのではと感じるが、どのように対応しているのか。
- 人事スタッフは、本社に100名前後、また、部門ごとに数名程度の人事担当がおり、どこまでの機能を入れるかにもよるが、グループ全体で150~200名程度の体制となっている。また、ラインマネージャーに関しては、多くの部下を抱える場合、サブリーダーを任命し、面談など情報を共有しながらサポートさせている。
- 自治体では、職員の高齢化問題が表面化している。花王グループでは社員の高齢化やベテラン社員の利活用で何か工夫しているのか。
- シニアの専門的な能力を生かすため、シニアパートナー制度を創設し、商品開発や各部門の教育、カウンセリングなどを担当している。また、自由定年制（45~65歳）を導入し、支援金を支給することで、第2の人生を支援する取組を行っている。

(3) 山本 史織 氏（株式会社ポーラ・オルビスホールディングス）

① 事例報告

- ポーラ・オルビスグループの理念には、事業ドメインや商材に関連する言葉は出てこない。ブランドひとつひとつの異なる個性を生かし、様々な事業を推進できる、個性的な人材の育成を目指している。
- 求めるリーダーシップは、明確な目標に向け、組織の統制をはかり、実行力を発揮する統制型のリーダーシップから、自律的な協働を促し、現状を変革させるリーダーシップに変化している。
- この変化に連動させ、階層ごとのコンピテンシー評価の基準も刷新している。コンピテンシー評価の基準のもと、グループ内の中核的な役割を担う人材の任用と育成を行っている。
- 人材開発体系については、①能力開発、②人材探索、配置・登用を行うための仕掛け、③コンピテンシー評価の基準、人材マネジメントシステム等のインフラづくりのそれぞれの取組が有機的に繋がる仕組みとなるよう設計している。
- 能力開発は、アウトプットを重視しており、変革を実行することを意図するような仕組みを導入している。若手・中堅層（未来研究会）、マネージャー層（ビジネス変革塾）、執行役員層（組織変革コーチング）と各階層に対し連続性あるコンセプトで様々な仕掛けの研修を行うことで、組織風土の変革を目指している。

- また、グループ内の人材探索、配置、登用を計画的に仕掛けていくために、各事業会社の人事担当取締役で構成する「人材開発委員会」を設け、グループ内の重要ポジションに任用する候補者を選定・評価し、個別の配置・登用を計画及び実行している。
- さらに、大局的な視点を持つ人材や様々なことにチャレンジしていける自立的な人材を育成するため、グループ内F A・公募制度、社外派遣を実施している。立候補制とすることで、意思のある人材が様々な機会と結節でき、また、良質なネットワークを構築できるようなチャレンジできる風土の醸成を目指している。

② 意見交換 ○委員、●山本氏

- 能力開発における階層ごとの研修において、アドバイス・コーチングを行う必要があるが、どのように対応しているのか。
 - 外部の経営コンサルタントの活用のほか、受講者に関連する役員陣が研修の一部に参加し、アドバイスを行っている。また、すべての研修には、グループのトップも参加しており、グループを俯瞰した経営の視点からアドバイスを行っている。また、コーチングについては事業経験、マネジメント経験のある外部コーチを選定している。
- 階層ごとの研修とコンピテンシーとはどのように連動させているのか。また、人材開発委員会で選抜された人材の配置は、どのように決定しているのか。
 - コンピテンシーと研修との連動については、研修ごとで、1～2つ上の層のコンピテンシーを使い、研修参加者の受講前後の変化を観察している。また、人材の配置については、ポジションごとにコンピテンシーや職務経験等の要件を定め、その要件と候補者の特性を引き合わせ、配置を決定している。
- 各研修の参加は、例えば参加することによりポイントになるなど、登用に反映されるのか。また、研修と通常業務は平行して行っているのか。
 - 研修への参加は、あくまで能力開発の手段であり、ポイント制や登用の条件等にはしていない。また、通常業務と平行し、研修を行っており、研修の負荷は大きい。あえて参加者にマネジメントさせている。
- 階層ごとの研修、特に未来研究会において、ドメイン拡張の提案もあったと思うが、どのように対応しているのか。
 - 未来研究会では、将来、グループで必要となるような新規事業の提案が多い。新規事業会社設立までに至ったケースはないが、例えば、事業会社が提案を活かし、新規の化粧品ブランドを立ち上げた事例などがある。
- 人材開発委員会で選抜された候補者は、入れ替えなど流動性はあるのか。また、経験不足を補うため、研修や配置を検討することのことだが、育成観察のスパンはどの程度なのか。
 - 3カ年ごとに見直す中期計画にあわせ、階層ごとの母集団についても、要件も含めて再選定していく。また、この3カ年の中で、人材のリストアップと追跡、評価についても行っていく計画。
- グループ内F A制度について、どの程度上の階層までチャレンジできるのか。また、人事管理において、年功的、滞留年数的な考え方は残っているのか。

- FA制度については、ポジションチャレンジではなく職種のチャレンジのため、ポジションは基本的に変わらないことが前提。年功的、滞留年数的な人事管理については、かなり是正しているものの若干残っている状態だが、現在、見直しを行っているところ。
- コンピテンシーの客観性を担保するためどのような工夫をしているのか。また、研修で提案された変革提案について各事業部の反発という課題があると思うが、どのような工夫をしているのか。
- コンピテンシーに関して、職場で高評価の人材とビジネス環境で変化を仕掛けられる人材では異なると考えており、幹部を育成する評価軸についてはグループ全体でコントロールし、かつ共通軸で評価している。また、階層ごとの研修の年数を重ね、時代に合わせた経営変革の必要性を肌身で感じ、役員に任用される者のウェートが高まっており、社内の壁はかなり少なくなっていると感じている。

以上