企業事例１

～「仕事の経験」とビジネス基礎力強化の両輪で人材育成

◆会社概要◆
本　　社　　岡山県
創　　業　　昭和30年
従業員数　　2,393名（平成18年４月１日）
事業内容　　教育事業、介護事業、語学事業　等

１．取組みの経緯

同社は平成7年に「自由と自己責任」をキーワードとした抜本的な人事制度改革を実施したが、事業領域の多角化や組織構造の変化（カンパニー制への移行）に伴い、平成１５年にさらなる大幅な人事制度の見直しを行った。具体的には、年俸制の導入対象範囲を拡大したり、役割・職責の決定ロジックを社員に明確に提示するなど、成果主義のブラッシュアップを図っている。

このような人事制度改訂を支えるべく、人材育成に関しても、従来の「個人の意思に基づく主体的な能力開発」という育成方針から、社員の資格等級を基軸に会社の戦略や方向性と一致するような研修を提供する「企業戦略に沿った人材育成」へと方針を転換させた。

この会社の戦略や方向性、さらには中期経営計画の進捗状況などについての発信は、朝礼や社内報、社内イントラネット等を通じて全社的に行われるが、人材育成の手法については「現場での実務経験とビジネスに必要な基礎知識の習得の両輪で育成する」とし、さらには研修だけでは「人財」は育たないという観点から、他の人事施策との連動を強化することで、多面的にアプローチしていく体系を構築するに至っている。

２．取組みの状況

現在同社が実施している人材育成は、以下の強化ポイントを満たすように体系化されている。

①ビジネス基礎力の強化
②幹部（コア）人財のレベルアップ
③現場の育成力・マネジメント力の強化
④コアコンピタンス（重要視される能力）の強化

中でも、ビジネス基礎力の強化を目的として新設されたビジネスフレーム研修は、3等級までの社員全員が必修する仕組みとなっている。本コースは、マーケティングやアカウンティング、コンプライアンスなど、10科目から構成されており、ベーシック（1～4年目まで）とアドバンスト（3年目～3等級まで）に分けて受講するようになっている。また、選択研修科目も用意されており、充実したプログラム内容となっている。

その他の研修としては、従来からある節目研修やキャリア研修に加え、今後は、高い専門性がなければ商品価値は高まらないとして、それを担える人材を育成すべく、コアコンピタンスの強化にも積極

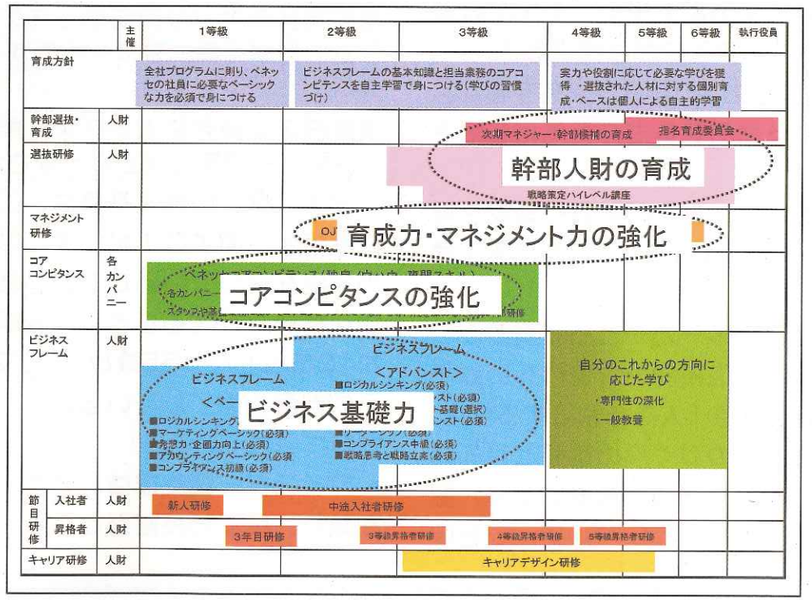
的に取り組んでいる。例えば編集職においては、紙媒体からデジタル媒体へのシフトが進んでおり、これに対応して、ＷＥＢ研修をスタートさせたりしている。また、従来の昇格選抜推薦基準を、専門性で貢献する人材にも拡大することで、全社的に専門性を認める仕組みづくりに取り組んでいる。

３．取組みの効果

新設されたビジネスフレーム研修に関しては、１年で延べ1,000～1,500人の受講枠を設定しており、講座総合満足度平均も4.4点（5点満点）と高い。参加者の声としても、「会社がどういう人材を求めていて、どんな力をつけてほしいか明確になった」、「他事業部との交流が図れてよかった」など、従来の自主的な能力開発に委ねていたため、研修の効果が必ずしも会社側の意図とマッチしないケースも散見していた過去の状況と比べても、一定の効果をあげていると考えている。

また、「マーケティングの基礎だけでなく、ビジネスの基本姿勢の面でも気づきがあった」、「毎日の考える基盤として使っていく」など、個人の意識改革にもつながっており、会社と個人、双方にとってメリットのあるバランスの取れた制度の一つと言えるであろう。

４．今後の課題

事業の多様化に伴い、人財も多様化している中で、今後の課題としては、人財を育て、個々の力を引き出して活かすマネジメント力の強化であるとしている。

また、現在実施している研修が「どのようにビジネスに活かされているか」、「どれだけ人材が育成されているか」、などといった点を指標化することも検討していくこととしている。