

人材戦略



新たな成長のための
源泉として、
多様な価値観を持つ人材を
結集していく

総務本部 人事統括部長 兼
人材開発部長

八津谷 吉博

Q. 事業環境が変化するなか、
どのような人材戦略を描いているのでしょうか？

社会の大きな動きとして、「モノ」から「コト」へと価値観が変わりつつあります。また、デジタル化もキーワードの一つです。これらの変化は、当社の事業においても同じだと感じています。当社のモノづくりは、これまでお客さまのニーズに基づき進めることが主流だったのですが、最近では当社から積極的にソリューションを提案していくことが求められています。また、そのモノづくりにおいても、当社が得意とする機械工学や電子工学を融合させたメカトロ技術に加えて、アルゴリズムや通信ネットワークなどのデジタル化に必要なソフトウェア技術の重要性が年々高まっています。

では、このような変化のなか、どのような人材を育てていくべきなのでしょう？当社では「長期ビジョン2028」において、組織や人材の目指すべき姿として「オープンなマインド」「期待を超える

スピード」「グローバルカンパニー」「情熱を持ってチャレンジ」を掲げています。これらに加えて、私なりに大切だと思うのは、「自分の思いや考えをしっかりと表現できる」ということです。これからは社内外の多様な人々と広く連携し、時には意見をぶつけ合いながら仕事を進めていくオープンなマインドが不可欠です。また、目先の「コト」ばかりでなく、その先にある「想い」にまで届く発想や提案が求められてきます。そのためには、多様な価値観を持った人材が結集し社会課題を解決することがますます重要になってくると感じています。

Q. DX人材についての考え方をお聞かせください。

DX人材の採用・育成は、人材戦略における極めて重要な課題であり、開発本部をはじめとする各部門と連携して取り組みを進めています。採用については、キャリア採用にも力を入れ幅広く取り組んでいます。社会的な人手不足という状況の中で採用環境は厳しくなっていますが、入社を検討される方に対して、当社がこれまで培ってきた技術や、築いてきた製品・サービス、マーケットなどの事業基盤と、それらの盤石な基盤を活用しながらDXに取り組み、相乗効果を出していくというイメージをしっかりとアピールし、採用の強化を図っていきたくと考えています。

DX人材の育成については、メカやエレキの技術者にも対象を広げてリスクリングを強化しています。また、これからは販売部門の人材にもDX系の知識が必要となります。お客さまに一番近いところで新たなニーズを探り、どうすれば実現できるのかを一緒に考え、課題解決をしていくためにも不可欠です。このような知識やスキルを学ぶ教育研修にも力を入れていきたいと思っています。



デジタルイノベーション開発部で行われる研修やディスカッション

人材戦略

Q. 現在重点的な戦略として、どのような改革を進めているのですか？

重点的な戦略として、現在は人事制度の改定とタレントマネジメントの2つの軸で改革を進めています。人事制度改定の大きなポイントとしては、管理職クラスでは、これまで以上にそれぞれのポジションの役割を明確にし、世間で広く用いられているツールによって役割の範囲や難易度を測定し把握することで、その内容に見合った役割基準での処遇を進めています。また一般職クラスでは、これまでと同様に能力基準の処遇とし、能力開発に注力をしていきます。

また、評価については、改めて評価の考え方や基準を明確にし、より多くの従業員が公平・公正に評価されていると感じられるようにしていくとともに、半期ごとに一人ひとりが成し遂げた業績を評価し、賞与でしっかりと報いる一方で、行動と能力などの実力を評価し、月例給のアップや昇格・昇進などの人材登用につなげていきます。なお、この新しい人事制度は2024年度より導入する予定です。

タレントマネジメントについては、全社的な視点に立った仕組みづくりを進めています。各部門と連携して、管理職クラスのポジションの後継者の育成状況はもちろん、各階層の従業員の育成状況を定期的に確認し、新たな仕事の経験や研修に反映させることによって、人材の活用と育成を図っていきます。

そこで重要になってくるのが、従業員の知識やスキルの「見える化」です。新しい人材情報システムを導入し、デジタル化によってこれらの評価を可能な限り「見える化」する仕組みを構築していきます。

また、人事制度の改定に合わせて教育研修体系の改革にも取り組んでいます。それぞれの階層によって求められる知識やスキルを整理し、それらに連動した研修体系やコンテンツを構築することによって、的確かつ効率的に学べる環境を実現していきます。

Q. 次世代を担う幹部人材の育成についてお聞かせください。

管理職クラス及びその候補の従業員を対象に、選抜研修を中心としたプログラムを実施しています。約7ヶ月間にわたる「GLORY Business College」もその一つです。幹部として必要となる知識やスキルの修得ばかりでなく、社外セミナーへの参加や異業種交流など、社内外のネットワークを広げる場づくりとしての機能も盛り込んでいます。

当社グループの海外売上高比率は50%を超え、年々高まっています。海外のグループ会社とも連携し、若手のうちから海外での事業や経営を経験できるキャリアパスなどの仕組みの導入も検討しています。



幹部人材育成研修の様子

Q. 多様な人材の活用についての考え方をお聞かせください。

重要な課題の一つに女性活躍の推進があります。従業員の女性比率はまだ高くはなく、取り組むべきことは多いと感じています。採用や職域の拡大はもちろんですが、働き方改革や両立支援など女性従業員が活躍できる環境づくりも欠かせません。そこで一つ鍵を握るのは、管理職の意識改革です。画一的になりがちな意識を払拭し、時代に合わせてマネジメントのスタイルをブラッシュアップするための研修を定期的実施しています。

人材の多様化については、中途採用者や外国籍人材の採用・育成にも力を注いでいます。多様化する社会に向けて最適なソリューションを提供していくためには、それを創り出す私たちにも多様な価値観が必要です。人材の多様化を組織の強みへ変換していくためには、必要に応じて直接会って話すことも非常に大切だと思います。コロナ禍もあり、実際に対面せずにコミュニケーションをとる機会が多くなりましたが、答えのないことに対して、さまざまな属性をもつ従業員同士が顔を合わせ意見を交わすことで、新たな気づきやアイデアを得ることができるとでしょう。多様な人材が活躍できる環境づくりは、当社の将来にとって非常に重要な戦略であると考えています。

Q. 従業員エンゲージメントに関する考え方をお聞かせください。

私たちの時代とは違い、最近では時代の変化と共に会社や働き方に対する価値観が多様化しています。特に若い世代にはその傾向が強いように思います。そのような状況の中で、従業員が意欲を持って働き、自らが成長できることや、その結果を会社の成長に結びつけていくためにも、エンゲージメントの向上はきわめて重要なテーマであると考えています。

そこで今年度には全社横断的なワーキンググループを立ち上げ、若手・中堅を中心にバックグラウンドの異なる従業員が参加し、エンゲージメントに関わる課題や具体策について率直な意見を交わしています。その成果を次期の中期経営計画の施策へと活かし、随時モニタリングしながら改善を重ねていきたいと考えています。また、当社では、従業員意識調査を実施しており、これらの調査の内容も施策にフィードバックしています。

当社の強みは、製品の企画や開発から製造、販売、保守に至るまで、すべてを自分たちで行うことのできる総合力にあります。そして、企業理念に「求める心とみんなの力」という言葉があるように、従業員みんなの力こそが強みなのです。健全な危機意識を持ちつつ、従業員の誰もが明るく前向きに仕事と向き合える環境を作っていくために、これからも従業員の声を反映させながら当社らしい人材戦略を進めていきたいと思っています。