

人事担当役員メッセージ

IHIの変革完遂に向けた人財戦略 社員一人ひとりが 目指す人生を実現するための「場づくり」



取締役
常務執行役員
人事部長
瀬尾 明洋

「理想の会社」とはなにか

「どんな会社で働きたいですか?」と聞かれたら、何と答えるかー

本年度公表した「グループ人財戦略2023」において、私はこの問いを社員に直接聞いてみました。

【自由で柔軟な発想ができ、能動的な社員がリスペクトされる会社】

【プロジェクト型組織のように、その状況に応じて人が入れ替わる、流動性のある会社】

【プライベートを充実することができ、かつ仕事の質も上げられるような、バランスのとれた生活を送ることができる会社】

と、さまざまな回答が返ってきました。

このような声を聞いていると、今の時代の流れに沿うように、社員の考え方も多様化している傾向が読み取れます。共通しているのは、多くの社員は、それぞれの人生を充実させるための「場」として、会社をとらえていることです。それが実現できる「場」とするには、会社自体が変わらなければなりません。その「場づくり」において大切なことは何でしょうか?従来のように、雇用や給与が確保されるなど、つまり会社に何かを長期的に保証してもらうことは、もはや必要条件でなくなっていて、社員のあらゆる属性を俯瞰して考慮する必要があります。さらに言えば、「誰と仕事をしたか」「どんな仕事を任されたか」において、人のパフォーマンスは大きく変わります。つまり、属性にとらわれずに社員をいかに多角的に見られるかという、複数のレイヤーで考えることー私は、このような要素を加味することが、重要であると考えます。

人財戦略の根幹：「良い・強い」会社と個人の「成長・幸せ」の両立

当社グループは、今年度から、新しい人財戦略をスタートさせました。冒頭で申し上げた、社員の属性の多様化や、会社が多様な社員の主体的な選択の幅をいかに広げられるかが重要になります。私たちは、起こりうる複雑な社会課題を解決してその発展に貢献し、暮らしの豊かさを実現することを目指しています。そこで最も大切な資本は社員です。会社こそが、多様な個性と能力を持つ社員一人ひとりの成長や幸せに結びつける「場」であり、それが責務であると考えます。このような会社と個人の関係性が実現できてはじめて、世の中のみまぐるしい変化に対応できる柔軟な発想が生まれ、それが最終的には多様なステークホルダーとの新たな連携や協働につながります。「良い・強い」会社と個人の「成長・幸せ」の両立—これが、新しい人財戦略の根幹となります。

▶ 人財戦略 P49-50参照

会社方針と融合した、自律的な働き方

社員へのヒアリングの中で、「社員全員が共有できる思想・目的のある会社＝理想の会社」という回答もありました。まさにそのとおりで、社員が経営理念や会社方針を正しく理解することなしに、個人と会社が互いを尊重し、双方の成長に貢献し合う関係性は実現できません。社員の本音が置き去りにになっている会社方針では、社員が共感する持続可能なものとはいえません。

IHIグループでは現在、新しい経営方針と人財戦略を社員に伝えるワークショップを実施しています。今年5月には、新入社員向けに、会社方針の理解を促進し、自身のキャリアの指針につなげる「1st STEP Conference」も実施しました。こちらには、CEOの井手と、私も参加し、経営方針や戦略を自らの言葉で社員に伝え、社員の声を直接聞きました。このような対話の機会を設ける目的は、何のために自らの仕事に取り組むかを明確にし、社員一人ひとりのモチベーションを向上させることです。さらに、自らの意思で考え、プロアクティブに仕事を進めるような自律した働き方につながると考えます。

最大かつ唯一の財産である「人財」が生み出すバリュー

自分自身の仕事から何かしらのバリュー（価値）を生み出したい、という思いが確実に存在するということを実感しています。社員によって違いはありますが、その思いを実現するために男性社員の育児休暇等、生活をする上での働き方の選択肢の幅を広げる制度を充実させています。ただ、それだけでなく、仕事上での新しい発見や面白さなど、自身のキャリアへの良いスパイスとなる、いわゆる「きっかけを提供するような制度づくり」にも注力しています。自部門の業務だけでは身につけにくい多様な経験や視点などの獲得を目的とした、社内副業制度やセカンドジョブ制度の導入や、デジタルトランスフォーメーション（DX）による経営改革を担える人財育成を目指した「IHIアカデミー」の新設は、その一環になります。

会社方針をしっかりと理解した上で、自律した働き方をするというのは、自分自身の仕事の中でバリューを生み出すことに、密接に関連しています。自らチャンスをつかみに行く社員にどれだけの多様な機会（刺激）を与えられるかも、制度づくりにおいて、重要な要素です。

CHROとしてのミッション

急速な変化を続ける事業環境下において、社会や人の価値観も多様化しています。こうすれば大丈夫だろう、という答えは容易に見つかりません。それでも答えを求め進んでいくために、会社は、価値を創造する真の原動力である社員の個の強みを引き出し、束ねていかなければいけません。社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、それを開花できるような「場」を創り出すことが、私のミッションであると考えています。



今年5月に実施した新入社員向けの1st STEP Conference。スクリーンの左から：井手CEO、瀬尾CHRO