

事例報告

鹿島

これからの能力開発・キャリア形成

2021年2月



鹿島グループについて



国内外 1000を超えるプロジェクト
すべてが一品生産

- 1840年の創業以来、人々が安全・安心で快適に暮らすことができる社会の実現に向け、常に「進取の精神」で技術開発や新市場への参入に挑戦
- 「洋館の鹿島」「鉄道の鹿島」「原子力の鹿島」「超高層の鹿島」
+ 海外進出、不動産開発事業の推進

連結売上高	2兆 107億円（海外比率23.4%）
連結従業員数	18,673人

- 少子高齢化・人口減少、COVID-19やデジタル化の進展等、複雑性や不確実性が高まるグローバル社会において、多様なニーズやウォンツに对应していく

人材開発上の課題

VUCA時代だからこそ、自律的な社員が互いに高めあう組織への変革が必要

- タレントマネジメントシステムの導入
 - 一人ひとりの多彩な経験、意欲、適性、能力をきめ細かく把握
 - 自律的なキャリア開発の支援
- これからの「まなび」に向けた仕組みづくり
 - 研修のあり方見直し
 - 社員の「気づき」とコミュニケーションの促進に向けた“場”の形成

タレントマネジメントシステムの主要機能



**中長期キャリア
目標登録制度**



本日



研修受講・管理



サクセッションプラン

中長期キャリア目標登録制度

自己申告【既存】

- 短期的な異動希望
- 上司には非公開

- 担当職務
- 仕事量、難易度
- 意欲、満足度
- 直近の異動希望（職務・部署）等

中長期キャリア目標登録【新設】

- 中長期のキャリア目標
- 上司と共有

- キャリアを通じて達成したいこと
- 将来(3～10年後)ありたい姿・達成したい目標
- 将来就いてみたい職務
- 目標を達成する為の取り組み

フロー（2020年度）



キャリアに関する課題認識

- **社員本人**（とりあえず登録したが…）
 - 自分自身のキャリアについて、これまで深く考える機会が少なかった
 - いかに関身に向き合うか？ 自分はこの会社で何を達成したいのか？
- **上司**（どう部下を育成したらよいか？）
 - 部下の相談相手、コーチ役となるための学び直しも必須
 - そもそも自分自身のキャリア観確立ができていない？
- **人事**（高い登録率達成の先に）
 - キャリアを考えるためのコンテンツ開発や情報提供
 - システムに蓄積されたデータの活用（配置やマッチング）

これからの能力開発について

- **若手の即戦力化は、これからも重要**

- OJTの質と量をどう確保するか？
- Off-JTのあり方（オンライン教育の併用等）

- **「一人前になった後」を見据えた施策も重要に**

- 生涯を通じて常に自分をアップグレードできる人材へ（「気づき」の重要性）
- 問題意識を共有する「場」の形成、コミュニケーションの促進こそが必要では？
- 会社が研修メニューを与えるスタイルからの転換（能動的なかたち）
- 「まなび」のコンテンツは、必ずしも内製する必要はない？