

LION



ライオン株式会社
人材開発センターキャリア開発グループ マネジャー
青木 陽奈氏



株式会社ファーストキャリア
営業本部兼組織人材開発部 シニア・マネージャー
河野 裕介氏

ライオンの人材開発

～一人ひとりの意識的自律を促し、
専門性を育みながら、若手社員の成長を推進～

ライオン株式会社は人事施策の大きな変革に挑んでいる。「自ら、キャリア・仕事・働き方を考えて行動し、高い生産性で業務に取り組む人材を創出していくこと」を人材開発のコンセプトに掲げ、従業員一人ひとりのキャリアプランの実現や、専門性の向上を推進している。

背景にあるのはパーパスである「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を実践するには、従業員一人ひとりが働きがいを実感しながら、自己成長・自己実現をし続けることが必要不可欠との思いからだ。変革の成否を握る、重要な鍵の一つとして注目されるのが、これからの担う若手社員への施策である。

これを受け今回、ライオン株式会社 人材開発センター キャリア開発グループ マネジャー青木 陽奈氏と、若年層の人材開発・育成に関連するサービス提供を行う株式会社ファーストキャリア 営業本部 シニア・マネージャー 河野 裕介氏の対談を企画した。両者にはキャリアデザインや人材マネジメントについて深く語り合っていた。

自らが主体的にキャリアや仕事を 獲得する仕組みとマインドの強化を促進

河野氏: 貴社は人事施策の改革に取り組んでいます。今回の改革でどのようなことを成し遂げようとしていらっしゃるのでしょうか。改革の背景もあわせて教えていただければと思います。

青木氏: 当社は改めて自身の存在意義を見直し、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを掲げました。このパーパスを起点として中長期経営戦略「Vision2030」を策定し、人事施策の刷新も進めています。人事制度を大きく改定して、2023年1月に管理職に2024年1月には非管理職に導入しました。



制度改定の重要なポイントと背景として挙げられるのは、会社と個人の関係性の変化です。従来は言ってみれば縦の主従関係でしたが、これからは横の関係、つまり対等で協力し合える関係の構築に取り組むこととし、その考えに合致した制度にしています。人材開発のコンセプトは「自ら、キャリア・仕事・働き方を考えて行動し、高い生産性で業務に取り組む人材を創出していくこと」です。従業員には自ら主体的にキャリアや仕事を獲得していくことが必要であるとメッセージを発信し、成長支援の施策として、キャリア自律とプロ人材育成の2本の柱を立てています。

河野氏: ここ1~2年で人事制度の刷新を志向する企業が増えました。背景を紐解くと、青木さんも指摘されていましたが、会社と個人の関係性の変化があります。従来通りの主従関係を続けていては、採用市場で選ばれなくなってしまいました。もう一つ、今の時代、トップダウンの決定だけでは事業を成長させるのは困難です。個の力を発揮できる体制を築き、現場の従業員が起点となった事業推進、またイノベーション創出の狙いがあります。

また、キャリア自律は近年、非常に重要なキーワードとなっています。貴社では、いつごろからキャリア自律の取り組みを始めたのでしょうか。

青木氏: 2019年に「ライオン流働きがい改革」宣言を社内にリリースしたことが始まりです。Vision2030に連動しているもので、事業成長や企業の新価値創造には従業員一人ひとりの働きがいを高めることが必要不可欠との考えのもと、働きがいを高めるためにキャリア自律を促すことにし

ました。個の成長支援も積極的に進めましたが、なかなか自主的な学びは浸透しませんでした。

2019年「ライオン流働きがい改革」宣言



参考:「ライオン流働きがい改革フレーム」 | ライオン株式会社

そこで2023年の制度改定にあわせて、キャリアの発達段階に応じて自主的に学べる体制を強化しました。「キャリアテーマ」を軸に各プログラムを配置し、選択型プログラムを主とし、自身のキャリアテーマに合わせて能力開発を行う育成体系に整備しました。若年層に向けては、ビジネスパーソンとしての基礎力を養うプログラムの受講を必須とし、その上で選択的に自己の専門性を深められるよう設計中です。

河野氏:若年層に向けた教育はどのくらいの期間、実施されるのですか。

青木氏:入社してから4年間を目途としています。構想段階のものもあるのですが、大学の必修科目のように4年間のうち自身でスケジュールを組んで履修してもらおう仕組みとなっています。時期は任意ですが、受講は必須です。併せて、3～5年次にキャリアデザインセミナーの受講を必須としています。

「キャリア自律サイクル」を回し続けるために 複数の施策でサポート

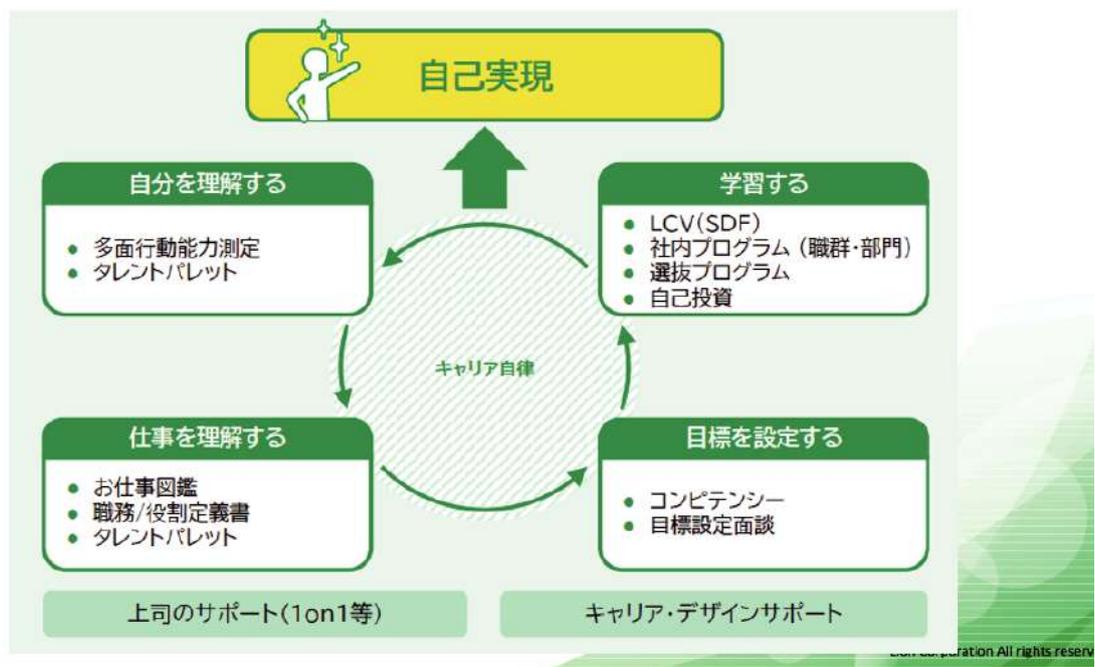
河野氏:自律と言っても、何をして良いのかわからないことが多いと思います。その点、貴社はガイ

ドラインを明示しています。

青木氏: はい。2019年に学びたい人が学びたい時に学びたいものを学べるようにとライオンキャリアアビレッジ(LCV)と銘打ったプラットフォームを作り、約4000個のコンテンツを用意したのですが、継続的に学ぶ従業員は2割を切っていました。そのため、キャリア自律の支援策を改めて思案したのです。

当社ではキャリア自律について、CAC(Career Action Center、米カリフォルニア)の定義「自ら主体的に、価値観を理解し、仕事の意味を見出しキャリア開発の目標と計画を描き、現在や将来の社会のニーズや変化を捉え主体的に周囲の資源などを活用しながら学び続け、不断にキャリア開発すること」をベースに「自己理解」「仕事理解」「目標設定」「学習・アクション」の4つに分解して、このサイクルの回っている状態をキャリア自律の成立と見なしています。その上で、キャリア自律のサイクルを回し続ける施策として、「多面行動能力測定」「お仕事図鑑」「LCV」などを実施しています。

キャリア自律サイクル



参考:「キャリア自律サイクル」 | ライオン株式会社

河野氏: 先ほども少し言及しましたが、キャリア自律は一種のトレンドとなっています。一方で、会社が従業員に対して「自分で自分のキャリアを考えてください」と何のガイドも示さないケースも散見されます。貴社の場合は、キャリア自律が定義づけされていますので、従業員の方も自走しやすいのではないのでしょうか。それぞれの施策についてもぜひご紹介ください。

青木氏:「多面行動能力測定」は自己理解や目標設定での活用を前提としています。自身のコンピテンシー(行動特性)について、自分自身と他者の目を通して測定・理解します。自身の強みと弱みがレポーティングされますので、それを基に上司と面談して自身の目指すキャリアに合わせた強化などを実践します。

お仕事図鑑はその名前の通り仕事理解に役立てるものです。当社は職務定義書を作っていますが、もう少しライトな形で社内にある仕事の概要、その仕事をする上で求められる必須の能力、あれば望ましい能力・コンピテンシーを1枚のシートにまとめています。必要な能力を身につけて向上させるため、LCVのプログラムや社外のセミナー、おすすめの書籍などをあわせて提示されるようになっています。

お仕事図鑑や職務定義書については、社内のタレントマネジメントシステムで確認が可能です。タレントマネジメントシステムは従業員のプロフィールの記載などができるようになっています。SNSのように誰でも閲覧可能で相互にコミュニケーションを取れる仕組みになっていますので、従業員が興味のある部署や仕事をしている人にコンタクトする、あるいはスカウティングなどが出来るようになればと考えています。そうした環境を築きながら、あわせてデータ活用にも取り組み、科学的な人事を行うよう試行錯誤しているところです。



河野氏:制度化やシステム導入などを通じ、会社として手厚く支援している様子がうかがえます。

青木氏:キャリア自律のサイクルを回すのは、個人之力だけでは限界があります。1on1など上司のサポートと共に、会社としてもキャリアデザインサポートを行い、両輪で支えています。

willが先行しがちな若手社員に、 mustとcanの重要性を伝える

河野氏:若手層は、個性を発揮することや仕事上で自身の希望を叶えることに固執しがちで、しばしば問題になります。会社としても個性を発揮することは歓迎してはいますが、一方で、会社として求めることがあるのも事実です。そのバランスを取るの簡単ではないのですが、入社1~4年目で

基礎固めをするなど、調和を目指していると感じました。



青木氏:当社でも若手層はmust、can、willのうち、will(やりたいこと)が先行しがちです。特にマーケティングやグローバルの仕事に関わりたいという声は少なくありません。希望があること自体は何の問題もないのですが、早くその仕事に携わりたいと思うあまり、目の前の仕事に身が入らないという課題も生じています。

ただ、当社の場合ですと、国内流通を知ることが、あらゆる仕事のベースになります。このため、採用の段階から、まずは国内流通を知る仕事に携わる必要性を伝えていきます。この点の理解がなければ、ミスマッチが起こるだけです。3～5年次のキャリアデザインセミナーでは、can(今できること)と、must(会社からの期待)を意識させるよう設計しています。反対に、ミドル・シニア層はwillが弱めになる傾向にあるため、強調するようにしています。

河野氏:must、can、willのバランスについては、我々も重要と考えている観点です。最近では、我々はこれらの言葉が狭義の意味で捉えられないように、mustをneed、canをhaveという言葉に置き換えて使っています。そもそもhaveがなければneedに近づくことができない。haveはneedの中で形成されることが多い。多くの企業が、こういった認識をどう広げるか、重要性をどう説いていくか、ということに取り組んでいます。プロ人材育成では、どのようなことを手がけていますか。

青木氏:専門性の高い人材を早期に育成するため、求められる専門性が近い機能・職種を部門横断的に括った職務の分類を「職群」と定義しました。従来の営業や事業開発、研究などの部門や部署とは別のものです。2023年の1月から取り入れた、当社でもまったく新しい考え方で、現在は職群の担当者や育成などについて、議論しているところです。

河野氏:機能というと、どのような役割を果たすのでしょうか。

青木氏:当社は、私たちが所属する本社人事のほかに、各部門に人事を設置しています。これまでは、本社人事と部門人事が連携し異動・配置・育成などを行っていましたが、これに職群が加わります。

河野氏:育成において、貴社の職群のように横軸で切るということの重要性は、近年注目されています。従来の縦軸の組織の中では、例えばCxO人材などのプロフェッショナル育成が進めづらいという問題があります。

また、部門人事はオペレーション業務が多く、採用や育成の企画・戦略立案など人事として本来やるべき業務に時間が割けていない、という問題があります。大手であればあるほど、この傾向は顕著です。オペレーション業務を外部に委託するなどし、打開策を模索している企業は多いと思います。

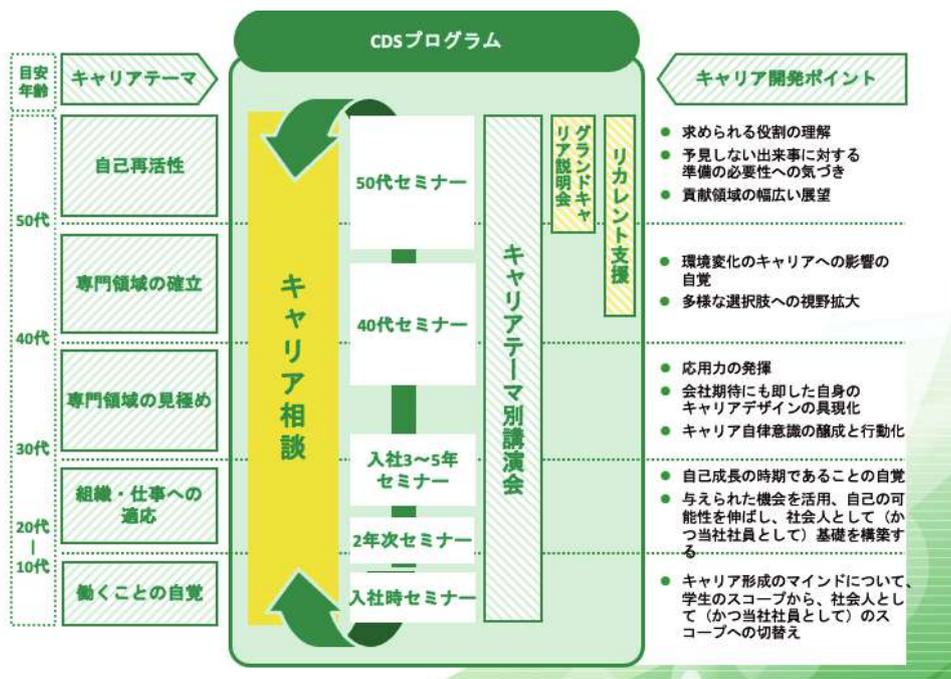
貴社のように異動・配置・育成を三方向から手がけていくというのは、非常に稀有な取り組みだと思います。

青木氏:当社としても、これからの大きなチャレンジの一つとして位置付けています。

施策同士を連動させ、相乗効果を図る

河野氏:キャリア自律サイクルを回すためのもう一つの施策であるキャリアデザインサポートについても、詳しくお伺いできればと思います。

青木氏:キャリアデザインサポートについては、先ほど紹介した年代別のキャリアセミナーとキャリアコンサルタントへの相談をセットにしています。セミナーで近い年代の仲間とグループワークをしたり互いのキャリア観を共有したりして、キャリアへの意識が醸成されたところで、キャリアコンサルタントへの相談を案内する仕掛けです。相談窓口は通年で開設していますが、待っていてもなかなか来談者は増えません。セットにしたことで、来談者の割合が増えました。



参考:「キャリア・デザインサポートプログラム」| ライオン株式会社

河野氏: セミナーを受けた若手社員からは、どのような声が挙がっていますか。

青木氏: 会社からの期待に応える大切さを理解したという声が多いです。セミナーでは、最低必要努力量(MER)※を紹介しています。最低必要努力量をクリアすることで、プロの人材になり一定の成果を残せるようになる。つまり、canが増えていきます。その積み重ねが自己実現につながることへの理解は促進されているようです。

※「MER(Minimum Effort Requirement): 最低必要努力投入量」とは、金井壽宏氏(神戸大学名誉教授、立命館大学食マネジメント学部教授)が提唱する概念。自分が期待する成果を手に入れるためには、一定の時間・一定の努力量が必要であるという概念のことを指す。

河野氏: さまざま施策が連動し、うまくかみ合っていると考えられます。その他、施策を連動させていることはあるでしょうか。

青木氏: 2023年8月に人材開発センターに組織変更があり、採用と育成、キャリアデザインサポートがより強固に連携できるようになりました。特に効果が大きいのは、採用と育成の連携で、採用・内定の段階から育成が入り込んでいます。



マネジメント層の支援が、これからの大きな課題

河野氏: これからの展望についてもぜひお聞かせください。

青木氏: 大きく2つあります。一つはキャリア自律のさらなる推進です。その方策の一つとして、キャリア自律を実践し自己実現を叶えた従業員の生の声を伝えることを考えています。目の前の仕事が、willを達成する上でどのように役に立ったか。座談会や動画、記事などを通じて生の声を伝えることで、若手社員もまた違った視点で現状の仕事を見ることができるようになると期待しています。

河野氏:素晴らしい取り組みだと思います。

青木氏:もう一つはマネジメント層の支援です。キャリア自律を促す仕組みとして1on1をはじめ、キャリア面談、多方面行動能力測定のフィードバック面談、目標設定面談など、複数の面談が行われています。このため、マネジメント層の負担が大きいため、軽減のために例えばキャリア面談とフィードバック面談を統合するなど思案しています。



河野氏:マネジメント層の負担が大きくなるというのは、他社でもよくお聞きします。時代背景的に、現在のマネジメント層の方々はキャリア自律というものの原体験が少ない可能性が高いです。原体験がない行動習慣をどう身に着けるかは、なかなか解が見つからないところだと思います。

青木氏:おっしゃる通り、現状のマネジメント層にキャリア自律の経験があるとは必ずしも言えず、どのようにサポートして良いのか、戸惑う声も少なくありません。加えて、キャリア自律に取り組むきっかけとなったライオン流動きがい改革では、上長を含む従業員同士との関係性を重視しており、そうした観点からもマネジメント層の支援は欠かせないものと捉えています。

河野氏:マネジメント層の支援は、これから成功事例が出てくる段階のため、各社で悩まれています。

青木氏:当社も新しい人事施策を始めたばかりで、これから運用面でさまざまな課題が出てくると思っています。

河野氏:貴社は、キャリア自律とは何か、若手のうちに養う能力はどんなものか、プロ人材になるためにどれだけ努力が必要か、ということをはっきりと定義づけています。しかも、わかりやすい言葉で言語化しています。通常、こうしたことは疎かにされがちなのですが、貴社は立ち止まってしっかりと考えていらっしゃる。大きな優位性ですし、確かな成果が出てくると確信されます。ぜひ今後も貴社の取り組みに注目させてください。本日は貴重なお時間をいただきありがとうございました。



**ライオン株式会社 人材開発センター キャリア開発グループ マネジャー
青木 陽奈氏**

2005年、ライオン株式会社に新卒で入社。営業として勤務した後、人事に異動し採用業務を担当。その後、再び営業に戻り、提案活動の支援、若手の育成、育休取得後に営業として復職した従業員の支援などを行う。2021年より人材開発センターへ異動し、全社横断的にキャリア開発、人材開発などの業務に携わる。2023年8月より、採用と育成を取りまとめるキャリア開発グループのマネジャーに就任。



**株式会社ファーストキャリア 営業本部 兼 組織人材開発部
シニア・マネージャー 河野 裕介氏**

大学卒業後、人材派遣会社の法人営業部にて新薬開発業務の人材紹介・企業コンサルティング業務に従事。新規顧客開拓の実績により、社長賞を受賞。2014年、株式会社ファーストキャリアに入社。顧客営業職として各社の新人・若手社員の育成体系・研修設計等の企画を行う。その後、関西支社全体のマネジメントに従事し、現在は東京本社のシニア・マネージャーとして、営業部門のマネジメント・自社の人材育成にも携わっている。

協力：株式会社ファーストキャリア