



## 「チャレンジ」と「フェアネス」を 基軸に、新たな時代に相応しい 企業文化の浸透を促進

グループ人材戦略責任者

執行役員 **二宮 大祐**

新中期経営計画（2024年度-2026年度）（以下「新中計」）の初年度となる2024年3月、経営体制刷新の一環として新設された「グループ人材戦略責任者」に就任しました。私の役割は、従来の人事部門とは一線を画し、中長期視点で人的資本の強化を図り、新中計の目標達成に向けた人材戦略の策定・実行をけん引していくことです。

事業環境がめまぐるしく変化し、将来予測が困難と言われる今日、当社が持続的成長を実現するためには、重要な成長ドライバーである人的資本の価値を最大化し、新たな市場のニーズにいち早く応えていく必要があります。人材戦略では、大きく「人材の高度化と多様化」「成長領域における人材の確保」「従業員エンゲージメントの向上」という3つのテーマに重点を置き、テーマと連動した施策を実行することで新たな価値の創出に取り組んでいきます。

### 経営戦略と人材戦略を同期し将来を支える人材の高度化・多様化を加速

#### ● 経営人材候補の選抜と育成

当社の事業運営のトップを担う執行役員は、50歳代の年齢層が中心であり、中長期的な未来を考えた時に次代を担う経営人材を早期に育成していくことが課題です。このため中長期を見通して十分な経営能力を持つ人材を育成するための体制整備が急務であるとの認識から、2023年度に30歳代前半の若手を対象に次世

代の経営幹部候補を選抜方式で教育・育成するプログラムを開始しました。今後も毎年15名ほどを選抜し、人材育成の3要素とされる「仕事上の経験」「上司・先輩の助言」「研修・トレーニング」を組み合わせ、海外赴任、社外への出向といった一段と成長するための経験と共に執行役員をメンターにつけるといった施策を実施します。それを通じ、視座を上げ視野を拡げ視

点を変えていくことで次世代経営人材を将来にわたり確保・育成する仕組みづくりの一環として、推進していきます。

今後はこの取り組みを継続的にウォッチし、試行錯誤を重ねることでプログラムの強化・充実を図るとともに、一人ひとりのチャレンジを後押しする企業風土の醸成につなげていきたいと考えています。

#### ● 技術力と人間力を併せ持った専門家の育成強化

当社は施設の保守・点検・整備を担う設備管理事業を中心に、高い「技術力」を有し施設管理業務を担う専門人材を競争力の源泉として成長を続けてきました。今日では全国500カ所以上に延べ約20,000人の資格者を擁し、高品質なサービスを提供し続けることでお客さまとの強い信頼関係を築いています。

施設管理事業では業務遂行にあたり電気工事士など多くの技術免許を持つ技術者が必要とされることもあり、これまで当社は人材育成において資格・知識習得をメインとした技術者教育に注力してきました。今後もお客さまの期待に応えていくためにも、引き続き技術力の維持・向上が不可欠であることはもちろん、人手不足の深刻化に伴い法定資格者を含め施設管理における専門人材の価値は、ますます高まっていくはずですが。

しかし同時に、新中計で掲げるビジネスモデル変革を成し遂げるためには、従来業務の延長にとどまらず、ヒト・モノ・カネ・情報を駆使して戦略を立案・実行しチームを成功へと導くことができる「人間力」も含む総合的なマネジメント力を備えた人材が求められます。それを踏まえ、特に現場に近いマネジメント層に対するマネジメント教育の一層の強化が必要となっています。新たな施設管理モデル「エリア管理」展開のキーパーソンと位置づける支店長を対象とするマネジメント研修を導入、さらに支店長に次ぐ地域・各施設の長となるエリアマネージャー、サイトマネージャーに対しても当社のあるべき方向性を示し、自らの役割を明確にするための研修を実施するなど、求められる人材

の育成に取り組んでいます。今後も従来の技術・資格取得研修に加え、現場のマネジメント力を高めるための教育機会の充実を図っていきたく考えています。

#### ● 特定技能制度を中心とした海外出身者の活躍促進

当社は、国内における人手不足への対応として、DX推進による生産性向上とともに、特定技能制度による外国人雇用の拡大に力を入れています。「特定技能」は在留資格の一つで、日本における人手不足の解消に向けて一定の専門性を持つ外国人労働者を受け入れる制度です。当社ではビルクリーニング分野が特定技能の対象であることを受け、インドネシアから2023年11月に16人、2024年10月に44名を採用しました。

イオンディライトは人材多様化（ダイバーシティ）の方針を打ち出していますが、当社の国内における人員構成は日本人がほとんどであり外国出身者は少数となっています。結果、ほとんどの日本人従業員は外国人と働いた経験がないという現状の中で、戦略的にダイバーシティを加速し、将来にわたり当社の強みとしていくためには、特定技能外国人の方々を日本人従業員と同様に働きがいをもって活躍できるインクルーシブな職場づくりが不可欠になります。職場が大きく変わりつつある今の状況は、均質性を前提として醸成されてきた従来の価値観から脱し、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の定着を図る絶好の機会でもあると捉えています。これまでの人材マネジメントを見直すことによる人材戦略の推進を通じて新たな企業文化の醸成・浸透を加速していきたいと考えています。

また、今後は新規ビジネスとして特定技能外国人の紹介サービスの展開を想定しています。当社グループ内に留まらず、清掃業務の協力会社への紹介から始め、宿泊関連、食品加工関連、飲食関連分野へと段階的に紹介先を拡大していく計画で、当社グループがサポートする特定技能外国人の方々の人数を2030年度には約4,000名規模へと拡大していくことを目指します。

## リスキングにより人材流動化を実現し、動的な人材ポートフォリオを構築

新中計で掲げるビジネスモデル変革の実現に向けては、「ファシリティマネジメントのコンサルティング機能の強化」に不可欠な人材、また「建設施工事業拡大に向けた体制強化」の遂行を支える有資格人材が質・量ともに必要となります。当社としては、人材確保は社外からの採用に加え、社内人材の育成により実現していきます。とりわけ、人材育成の鍵となるのがリスキル・アップスキルのための仕組みづくりです。

リスキル・アップスキルの取り組みはスタートしたところですが、従業員のスキルシフト・配置転換により

動的な人材ポートフォリオの構築を図ることで従業員はグループ内で新たな活躍の場を得て、働き続けることが可能となります。これにより、多様なキャリアプランを描けるようになり、従業員エンゲージメントの向上にもつながっていくものと期待しています。

また、グローバル人材については、先述の特定技能外国人の拡大に加え、海外事業の成長に伴う海外との人材交流の増加、海外での社員採用のアプローチなど様々な角度から多様な人材の活躍を拡大していくことが企業文化の変革につながると考えています。

## 「チャレンジ」と「フェアネス」をキーワードにエンゲージメント向上を目指す

私は、エンゲージメントとは「働く人たちと会社が相互理解を深め、目指すべき方向性を一致させること」だと理解しています。もちろん会社として他のキャリアを求めて退職する人を止めることはできませんが、それでも可能な限り多くの従業員との間で相互理解を深めて長く寄り添える集団となっていきたいと考えています。一方、人材戦略担当者として具体的にエンゲージメント向上施策を考える場合、そこには業務内容、健康経営、コミュニケーション、処遇、職場環境など様々な考慮すべき視点・要素があり、これら複数の要素を組み合わせる仕組み化していくことが重要だと考えています。

まず従業員一人ひとりの能力、スキルに基づく成長に向けた配置や教育・研修とのマッチングを図る基盤としてタレントマネジメントシステムを導入し、社内各所に分散する様々な人事情報の集約・編集を行うとともに、各職務において担うべき役割、求められる能力の明確化に着手しました。これまでややもすれば遍在しがちであったあらゆる人材データを一つの受け皿にまとめ上げ、分析することにより、従業員一人ひとりのキャリア構築に資することができると考えています。客観性確保などの観点からスキル分析、人員配置、

人材の抜擢などでAIの活用を検討していますが、AIが出してきた回答に対して、経営幹部が十分に議論をする場を設けるなど、従業員一人ひとりの成長と向き合うことがタレント・マネジメントには重要と考えています。エンゲージメント向上を目指すのであれば、働く人に会社へのロイヤリティを求める前に、まず会社が働く人たちに対し会社の思いを真摯に示し、理解してもらわなければなりません。こうした会社側の姿勢が従業員に伝わっていくことにより従業員エンゲージメントが向上し、人材の自律的な成長、業績の向上につながると考えています。

また、人事評価制度においても「チャレンジ」と「フェアネス」をキーワードに変更を行います。「チャレンジ」とは、従業員自らが業務を変革していく目標を設定し、そのプロセスや成果によって仕事や評価を管理する目標管理の仕組みを徹底すること、また「フェアネス」では、成果に関わらず全員を一律に処遇するのではなく、自ら手を上げてチャレンジし成果を上げた人を公明正大に評価することを意味しています。「チャレンジ」と「フェアネス」の徹底が、企業文化の変革につながり、従業員の働きがいやエンゲージメントにつながると信じています。

## 特定技能外国人受け入れ拡大に向けて



外国人材事業推進グループ  
グループマネージャー 千葉 明大

私は、特定技能外国人の採用担当スタッフとして本社からインドネシアに派遣され、現地で送り出し機関の開拓や選択、採用面接会のコーディネートなどを行っています。

現地における基本的な流れは、募集・教育を送り出し機関が行い、当社は試験合格者（在留資格を取得）のスクリーニングを行って採用を決定するというものです。

特定技能（1号）の在留資格を取得するには「日本語基礎テスト」または「日本語能力試験（N4）」、さらに特定産業分野ごとの「技能試験」に合格する必要があります。いずれも送り出し機関が教育、試験合格までのサポートを行っています。ビルクリーニング分野の技能試験のためのトレーニングについては、今も当社現地法人PT Sinar Jernih Saranaが請け負っています。

採用決定後、来日・就労以降のサポート・支援についても、すでにグループ会社であるイオンコンパスが登録支援機関のライセンスを取得し、継続的に送り出した人材を多岐にわたりサポートしています。サービス拡大にあたり、他の登録支援機関との差別化、また2030年度までにビルクリーニング以外の業種も含めた人材紹介4,000名規模という目標に向け、4,000名を支援する体制づくりなど、サービス設計をイオンコンパスとともに進めているところです。



## 日本でいきいきと活躍してもらうために！ 特定技能外国人の就労と生活をサポート

イオンコンパス株式会社  
グローバル人材サポート部 部長 本浦 有実子

当社では、2023年5月に特定技能外国人の在留管理や支援を行う登録支援機関の認証を取得しました。特定技能外国人の方々に日本でいきいきと活躍してもらうことを目的とした様々なサポートを実践しています。

### ● スムーズに職場に馴染んでもらうために内定者懇親会を開催

特定技能外国人の方々にスムーズに職場に馴染んでもらうための新たな取り組みとして、2024年11月にイオンディライトに入社した特定技能外国人44名を対象にオンラインでの内定者懇親会を実施。就業先の上司となる社員も参加し、お互いの顔合わせをしました。

また、今後は、ご家族が日本のどのような会社で5年間働くのかを知っていただき、安心して、母国から送り出していただけるよう、内定者の親御さんも招いた懇親会を実施していく予定です。

### ● 特定技能外国人に寄り添ったキャリアアップをサポート

特定技能1号では、希望すれば次のステップとなる特定技能2号への移行ができます。2号に昇格すると、実質無期限に日本で働くことができ、母国の家族を呼び寄せることも可能です。1号での在職期間中（上限5年）に、いかに日本での生活を不自由なく過ごせるようになるかも重要なポイントとなるので、支援業務を通じ人間関係をしっかり構築し、個々のニーズ（将来のキャリアプラン実現）の一助になれるよう、努めていきたいと考えています。

このほかにも、職場や日常生活でのストレスを軽減するための日本語教育の実施や受入企業との懸け橋となる活動など、様々な支援に取り組んでいます。



グローバル人材サポート部のメンバー、中央が本浦部長



業務前の準備運動を行う特定技能外国人の皆さん