

～ソーシャル時代の採用・育成。  
新しい取り組みを事例に～

# 若手人材育成の新しい方法論を考える

2012.07.19「日本の人事部」主催  
アイティメディア株式会社 浦野平也



でも

「他社と一緒に研修をする」って、  
昔からあったよね。

・・・何が違う？

・・・違うんです、まったく。





**「一緒に研修」ではなく  
「次世代の成長環境を創造」**

**そこにある必然としての  
「オープン化／シェア」**

## ■スピーカーの背景:

ソフトバンク（ベンチャー～大企業へ）

アイティメディア(Webビジネスへ)

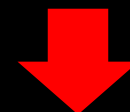
広報、事業企画、制度企画、採用マネージャー

## ■アイティメディアの状況:

- ・ 立ち上げ期ウェブメディア成長
- ・ Web2.0とリーマンショック
- ・ ソーシャル/スマートデバイス化

【第1部】価値を提供できる組織に向けて  
～「社内システム」から「Webシステム」へ～

Why?




【第2部】シェアされる研修と成長環境の創造  
～Web的な発想による、育成と採用の連動～

How?

【第3部】人事の役割をデザインする  
(人事の役割は変わっていくか)

What?



A woman with dark hair is looking upwards and to the right. The background is dark with many out-of-focus circular lights in shades of blue and yellow, creating a bokeh effect. The text is overlaid on the top half of the image.

アイティメディアの人事が、  
施策を組み立てるときに見ているもの。

**【第1部】価値を提供できる組織に向けて  
～「社内システム」から「Webシステム」へ～**



## ■ 出発点(課題設定)

「これからどのような組織が、  
価値を提供できるのだろうか。」  
社会に、ユーザーに。そして社員にも。

「人事は、何をそこで果たさなければならないのだろうか」



**変わらなければいけないことだけは確か**

**「これからどのような組織が、価値を提供できるのだろうか。」**

**当社のケース/Web業界のケース**

**「大きな組織」が、価値を生みづらくなっていないか。  
これからの組織は大きくなる  
（大きくしない）**

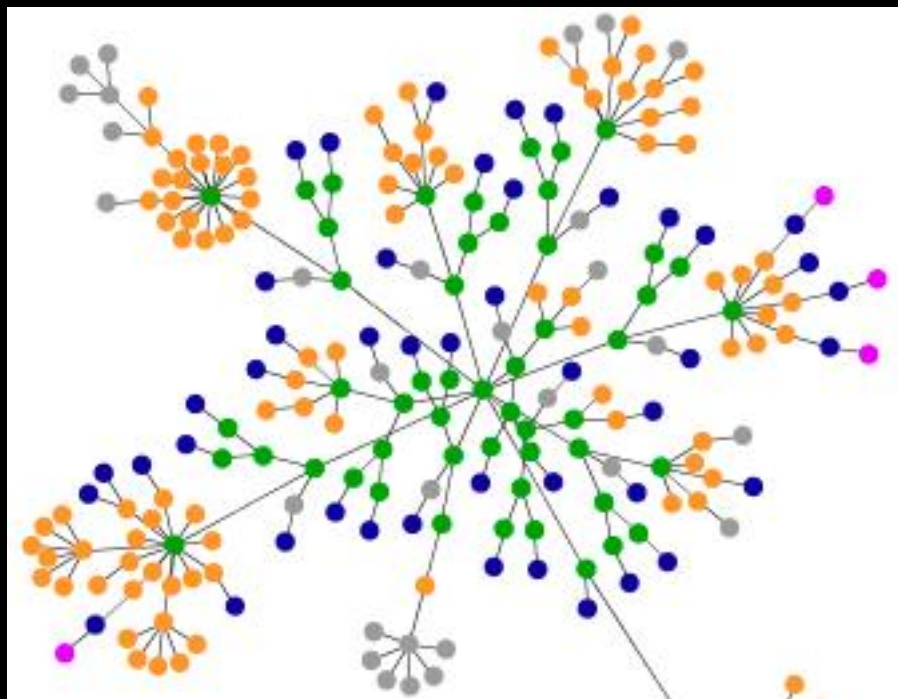


**多くの日本企業にも訪れるケース？**



## ■小さなチームがフラットが増えていく(増やす)

(社員や間接雇用を含めて組織される小チームをイメージ)



## ■小さなチームのトップ人材の役割は、「経営者」に

コミットメント(生産性)を高める

そうすると、ひとつの課題＝方向性が

【課題】

- (1) 小さなチームを率いることができる経営人材が、  
大量に必要な
- (2) ただし、その「チームを率いる」「経営人材」とは、  
今と同じイメージでいいのだろうか

ここに「成長」「育成」の方向性が決まってきたそう。

## ■必要な資質、ベースとなる経験とは？



**自前主義は無理。壁を越えて共同するのがうまい人材。**

**(1) フラットにつながる能力。共有して利益を生み出す。最近の能力の高い若者はこれが得意である**

**(2) 社内・社外への「価値観の共有」スキルが最重視される**



“自社最適化”からの脱却を図る



社内に閉じこもらない

「キャリア形成」「成長支援」の視点

- ・ “ソーシャル”な時代のエンプロイアビリティは
- ・ 個人のキャリア論、企業の成長支援施策

# “ソーシャル”を活用する

- ソーシャルメディアはどんどん使わせたほうがいい
- 情報を発信できる人のキャリアメリットは大きい
- 人事もどんどん使ったほうがいい



- たとえば、LinkedInに掲載する社員をどんどん推奨すべし
- ⇒企業のキャリアブランドはそこからしか生まれない
- ⇒社員がこぞって掲載できるような経験をどう積めるか

| 社内システム       | Webシステム      |
|--------------|--------------|
| 中央集権・統合      | 分散・フラット      |
| 縦の情報流通       | 横の情報流通       |
| オープンにするものを選ぶ | クローズにするものを選ぶ |
| 大きいほど有利      | 小さくても有利      |
| 指示する・されるシステム | 自発システム       |
| 完全と固定と継続     | 不完全と変更と継続    |
| 自社最適化        | オープン化        |
| 太陽系          | 銀河系          |

育成・採用など人事施策が  
実現する環境をWeb的なものに



- 入口は「施策」の議論ではなく、  
「システム(環境)」レベルの挑戦/実現の議論
- Web「システム(環境)」を構築するのは  
自社に閉じた行動ではない
- 環境を共に構築するプロセスにおいて、  
必要な施策がシェアされる ⇒「シェア研修へ」



**【第2部】シェアされる研修と育成環境の創造  
～Web的な発想による、育成と採用の連動～**

**Q.「若手育成の最終ゴールをひとつあげる」**

**A. “組織のトップ(リーダー)”の輩出**



**「Webシステム」で成功する“組織のトップ(リーダー)”の輩出**

**「価値観を共有する小さな組織を率いることができるリーダー」  
への成長 (本人利益と会社都合が折り合うポイントに)**



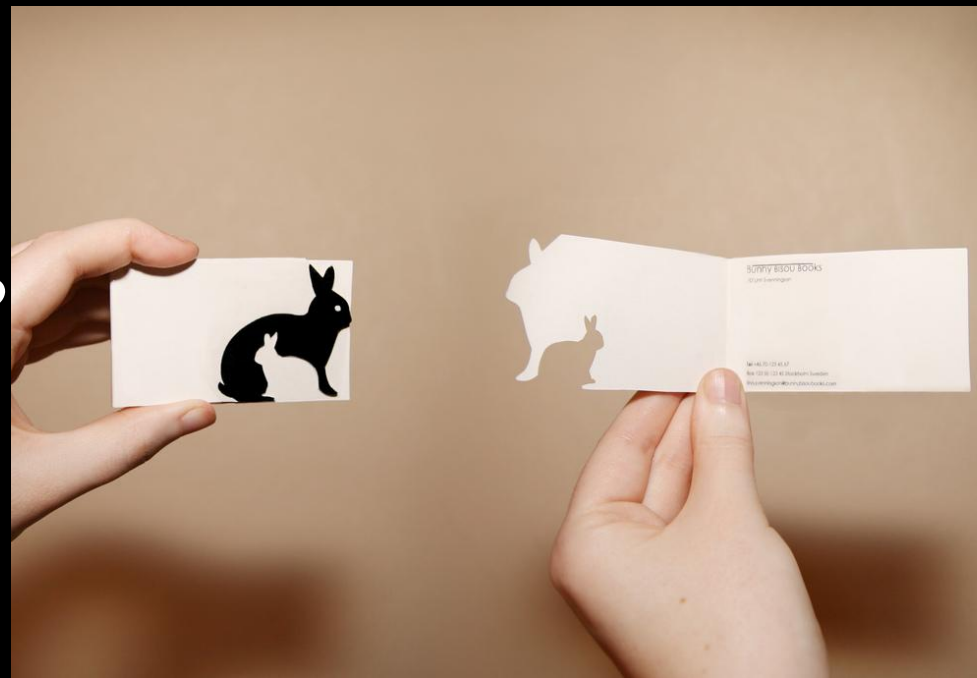
## ●オープン／シェアされた環境の経験を原体験に

## ●「シェアの効用」を活かす

- (1) 多様なフィードバックによる成長
- (2) あらたな競争意識の獲得

「自分たちの目標設定を高くする」 = 新しいものを作り出す、とはこういうこと

1社では決してできない  
これらのシカケを忘れないようにする



ぜひみなさんもやってみてください

## ●どういう企業と一緒にやるべきか

⇒課題や目的が共通すること

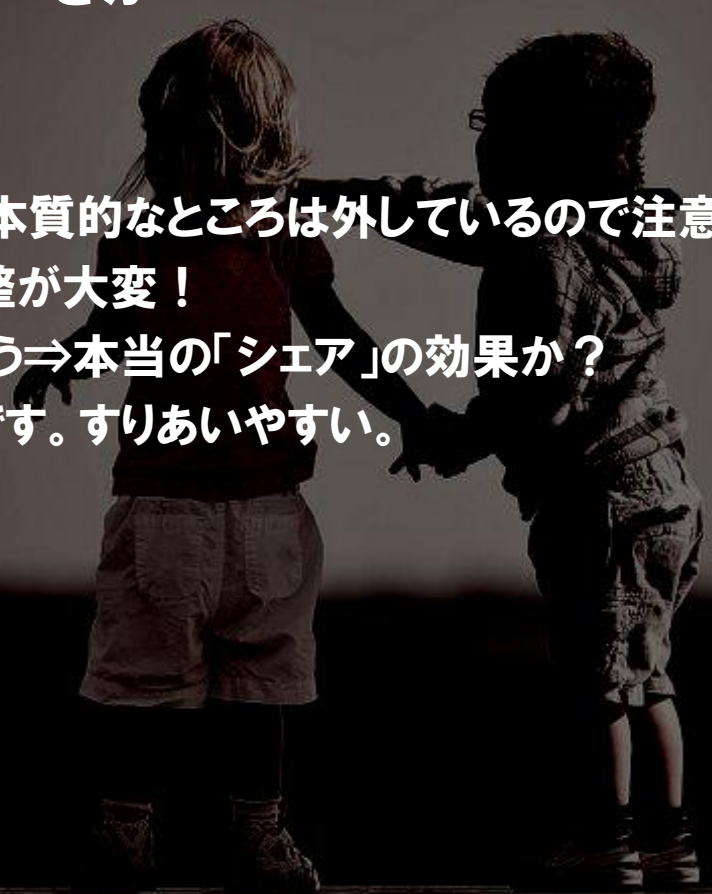
たとえばコストメリットだけでもいいが、本質的なところは外しているので注意が必要

- ・研修効果がすりあわない⇒調整が大変！
- ・環境ではなく施策に閉じてしまう⇒本当の「シェア」の効果か？

課題や目的が一緒だと苦労も少ないです。すりあいやすい。

## ●どんなふうに進めているか

- ・体制
- ・プログラム例



## 施策ではなく環境を提供する

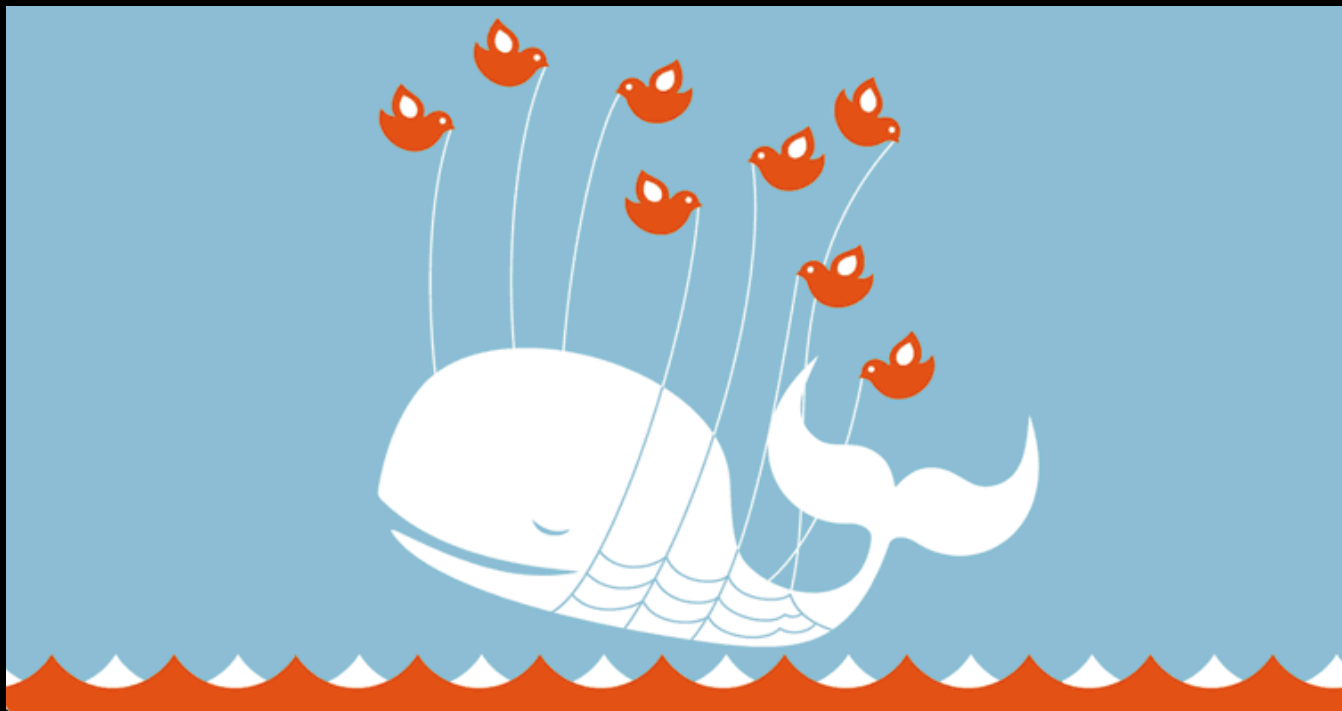
- 研修以外にも可能な方法は、
- 本人(新入社員)たちによる、
- 人事同士の活動範囲が拡大  
(そして、それも見せる)

ある

勝手施策(密造酒づくり)も



- Webシステムの組織や社会で力を発揮する人材を「求める人物像」とし、採用して、成長支援する
- 採用は「ソーシャルリクルーティング」が必然的に効果が高い





# リソースを必要とする箇所が変わってくる

採用や成長支援(育成)が「Webシステム」になっていくと

|           | 以前  | いま  |
|-----------|---|---|
| 何に手間がかかるか | 数を集める、数をさばく<br>形を整える<br>間違いを起こさない<br>管理する | 一人一人を大切にする<br>信頼を重ねる<br>タイミングと改善<br>情報を流す |
| 仕事の起点     | お金による関係                                   | 人脈による関係                                   |
|           | 採用費用： 500万円<br>研修費用： 150万円                | 採用費用： 20万円<br>研修費用： 30万円                  |

A woman with dark hair is looking upwards, her face partially illuminated by warm, golden light. The background is dark, filled with numerous out-of-focus circular light spots (bokeh) in shades of blue, cyan, and a few warmer tones like red and yellow. The overall mood is contemplative and futuristic.

## 【第3部】人事の役割をデザインする (人事の役割は変わっていくのか)

現状のギャップを越え、あたらしい成長環境を実現すること。  
そして、わたしたち自身が成長するために。

人事都合で職務設定しないほうがいい



- 環境を創造する視点から、  
そろそろ、「採用－育成－評価／組織」の連動変革を。
- ひとりの人事がそこを全体プランできるようにするのは、  
十分ありえる。

人事3名。



人事戦

に集中

【2  
【2  
【2


10



あり???

この資料は、**会場限定**です





ここ数年は、非常にチャレンジング。  
現組織とのギャップあり。  
人事も若手社員も大変。

【要・共有】

まずは「新卒採用」の位置づけ  
そして将来の自社の姿  
そこに向かう成長イメージ

Q.「どういう人事は、つながる量が増えていくか」

A.「不完全なものを世の中に出す積極性を持つこと」

※

すべては議論の途中。

正解があるものではない。

議論の材料を恥ずかしげもなく提示する。

**(ただし、提示するなら「課題提起」になるようにしておくのは礼儀)**



**「会社に合わせてないこと。マーケットに合わせてること。」と、  
新入社員研修のひとつと目に言えるか、どうか。**



**「会社に合わせてないこと。マーケットに合  
わせること。」と、新入社員研修のひ  
つと目に言えるか、どうか。**

**それを受け入れる組織になっている  
(できる)か、どうか。**

**ギャップを受け止め変化主導の役割を  
自任できるか、どうか**

# アイティメディアの育成プランニング・フォーマット (全体図+候補者マッピング)

## KPIとして

この資料は、**会場限定**です

