



Bridge Vol.4

電力・ガス業界における若手人財の確保と育成

なぜ若手の採用・育成が再注目されるのか これまでの電力・ガス業界の採用と育成モデル

電力・ガス業界は、過去には安定した就職先として最も人気のある業界の1つであった。その理由として、国内重要インフラを支える企業として経営環境が盤石で定年まで安定して働ける、その管内地域社会に貢献している大企業というステータスがある、報酬が高い、厳しい残業などが課せられず、福利厚生が手厚く人財に優しい企業である、といったイメージが浸透していたためである。

電力・ガス業界には、高学歴でその地域を代表する高校・大学を出た大学生、電気技術や機械技術を学んだ高校生・高専生などが新卒採用される。終身雇用が保証さ

れた環境下で、「部門」という人財管理の枠組み（いわゆる「背番号」）が決められ、その中で数年おきに定期異動しながら年功序列（大卒・高卒でスタートするランクは異なる）に近い形でキャリアを伸ばしていく。部門ごとに専門性を高めるための育成が進められ、人財は「（ガス）製造人財」「（ガス）供給（導管）人財」「工務人財」「配電人財」「火力人財」「原子力人財」「営業・料金人財」「資材・経理人財」「総務・労務人財」などといったように社内での専門性を高め、スキルを伸長していく。電力・ガスの安定供給の実現のために、新卒採用～部門単位での人財管理・育成は効果的に機能していた。

電力・ガス業界の人財を取り巻く環境の変化

高度経済成長期以降、徐々に電気の需要は頭打ちとなり、また、規制緩和の世界的な流れの中で高コスト構造、内外のエネルギー格差の是正が課題となった。部門によっては、新規の電力設備の建設や工事が少なくなり、余剰の人員が生じるようになっていった。さらに、2000年の特別高圧の自由化から小売部分自由化が始まり、2005年にはすべての高圧受電が自由化され、その中で会社組織の在り方も含めた見直しが進められ、徐々に新卒の大量採用モデルは見直されていった。

現在では、これまでエネルギーの安定かつ高品質の供給を最大の目的としていた電力・ガス業界を取り巻く環境は大きく変化し、それに伴い人財を取り巻く環境も大きく変化している。

2050年カーボンニュートラルに向けた取り組みはもとより、社会構造・産業構造をエネルギーの観点から変革していくGX、2016年の電力全面自由化および2017年のガス自由化による他業界の電力・ガス事業への参入による市場競争および事業の多角化に向けた新規事業創造、2023年に導入された送配電事業におけるレベニューキャップ制度対応としての効率化とレジリエンス向上、そうした社内の変革をデジタル技術で実現していくDXなど、従来の業務の枠を超えた変革領域が多くある。

つまり、安定供給のためにリスクを低減させていく「守り」主体であった業界において、現在は自由化の進展や市場競争、GX実現に向けた事業の多角化により、リスクを取っ

ても新たな事業領域を開拓していく「攻め」の人財が必要とされている。

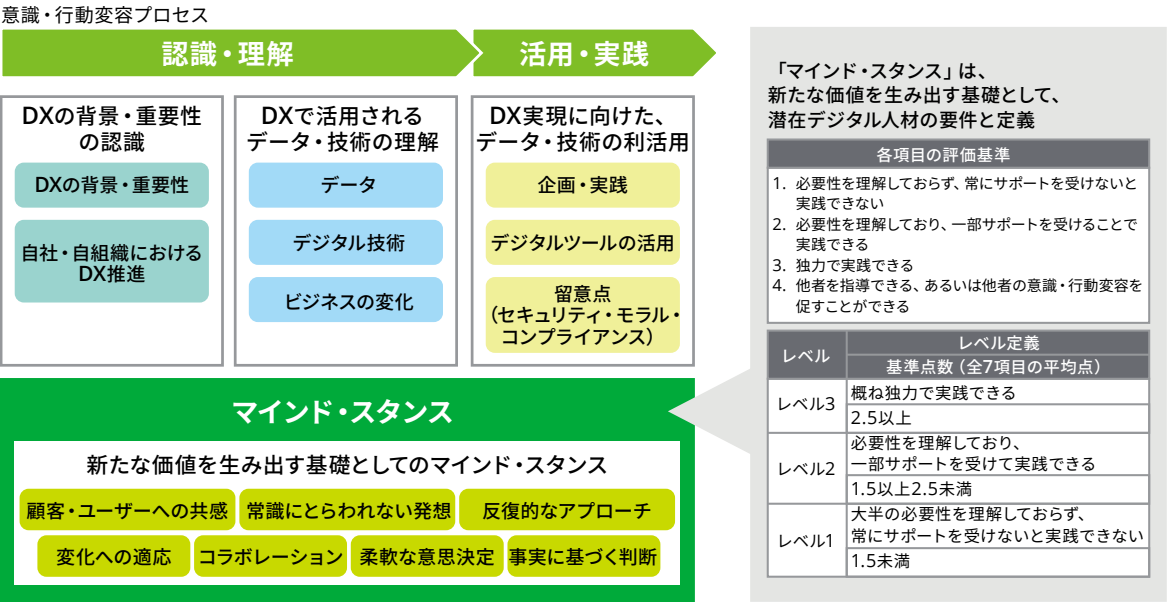
現在必要とされている「攻め」の人財

今、特に各社が人財育成のテーマとして取り上げている「攻め」の人財について、その内容や要件を説明する。

<DX関連>

電力・ガス各社は現在、DXの推進を担う人財の育成に注力している。DXは、事業そのもの、またはその価値提供のあり方を変革していく取り組みであり、新領域だけでなく、既存事業における効率化やコスト削減、業務の高度化の推進、特に現場・設備保守業務においてはスマート保安や災害時の復旧対応の自動化／省力化・早期対応、さらには業界全体のスマートメーターや系統運用の標準化・共通化などを実現していくために、こうした人財の確保・育成は不可欠となる。2022年3月にDXリテラシー標準（図1）、2022年12月にIPAからデジタルスキル標準（図2）が公開され、一定の人財モデルや必要スキル、そのためのトレーニングなどは定義しやすい形になっている。こうした標準などをベースに各社ともDXを推進する人財の育成に取り組んでいるが、デロイトの2023年度の調査¹で示される一般企業と同様、電力・ガス各社でも教育を中心とした施策は推進されているものの、経営ビジョンへの反映や、育成計画の具体化、実践の場の提供などは道半ばとなっている企業が多い。

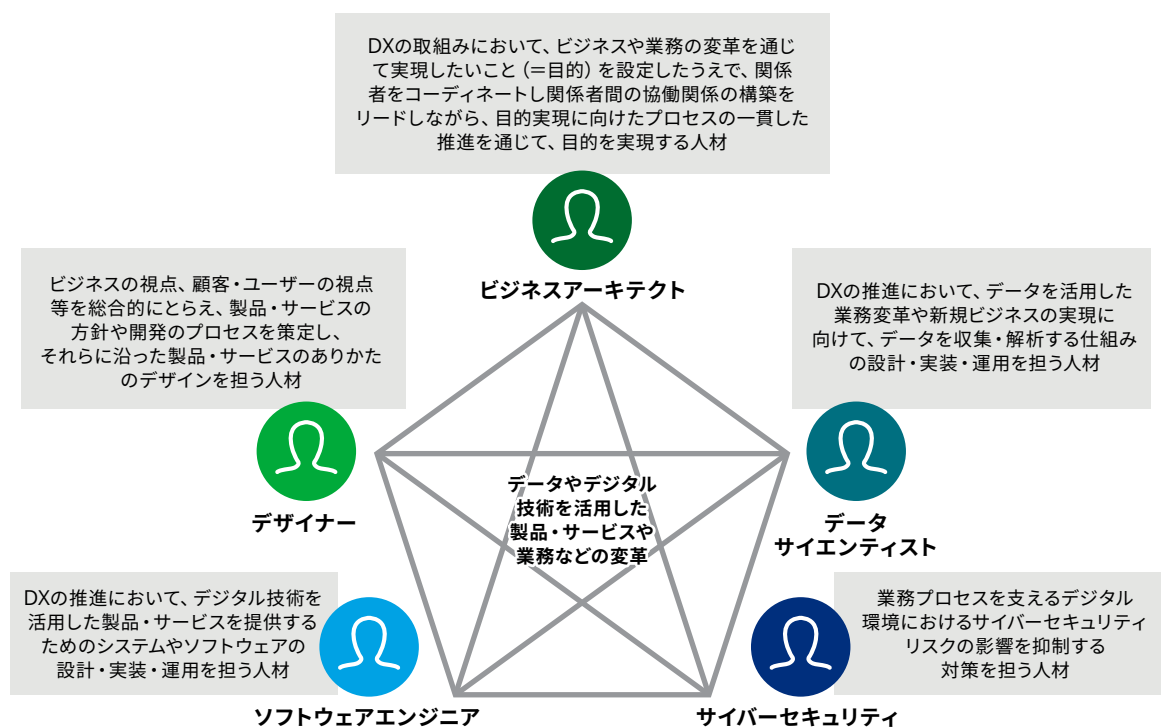
図1. DXリテラシー標準 デジタルリテラシーの構成



出所：デロイト トーマツ コンサルティング「デジタル人材育成に関する実態調査2023」(https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/digital-hr-development-survey2023.html) を加工して作成

¹ デロイト トーマツ コンサルティング合同会社「デジタル人材育成に関する実態調査2023」（2023年）
https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/digital-hr-development-survey2023.html

図2.「DX推進スキル標準」人材類型の定義



出所：経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構「デジタルスキル標準 ver.1.1」
(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20230807001-d-1.pdf) を加工して作成

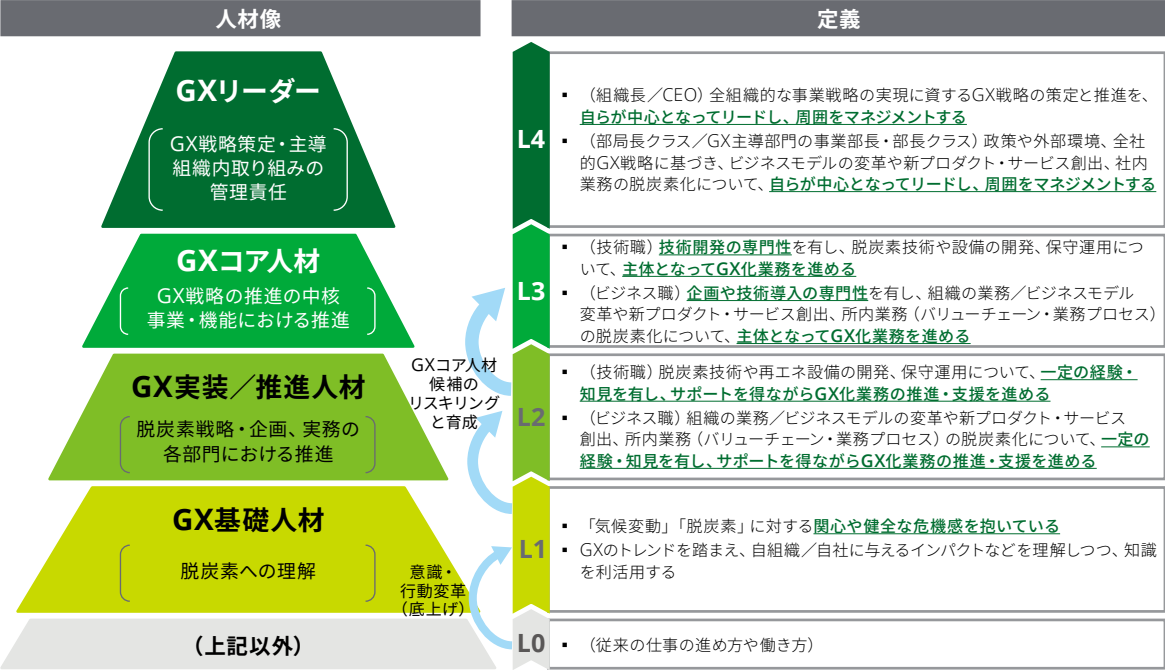
< GX関連 >

2050年カーボンニュートラルに向け、電力・ガス各社は自社事業のエネルギー生産・利用の見直しに取り組んでいるが、2023年5月12日に可決・成立したGX推進法案は日本の産業全体に働きかけるものであり、エネ

ギーインフラを担う電力・ガス業界は他業界のプレイヤーとプロジェクトを創造し、脱炭素投資の活用・産業構造の転換に向けリードしていくとともに、その時間軸を見ながら社内業務の脱炭素化を推進できる役割が求められる。

具体的には、国内外の動向やプレイヤーの動き・技術動向に関する理解、水素・アンモニアなどの代替燃料や洋上風力・太陽光などの再エネに関する理解、蓄電池などの分散電源に関する理解などが挙げられ、役割によっては補助制度・クレジット制度、削減量の算定や情報開示のあり方、関連税制など、より領域ごとに深掘した理解が求められることとなる（図3）。こうしたベース知識を基に、関係するプレイヤーと協力し、将来の絵図を基にプロジェクトを組成・推進できる人財が求められる（図4）。

図3. GX人財像の定義



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

図4. GX人財の育成メニュー例

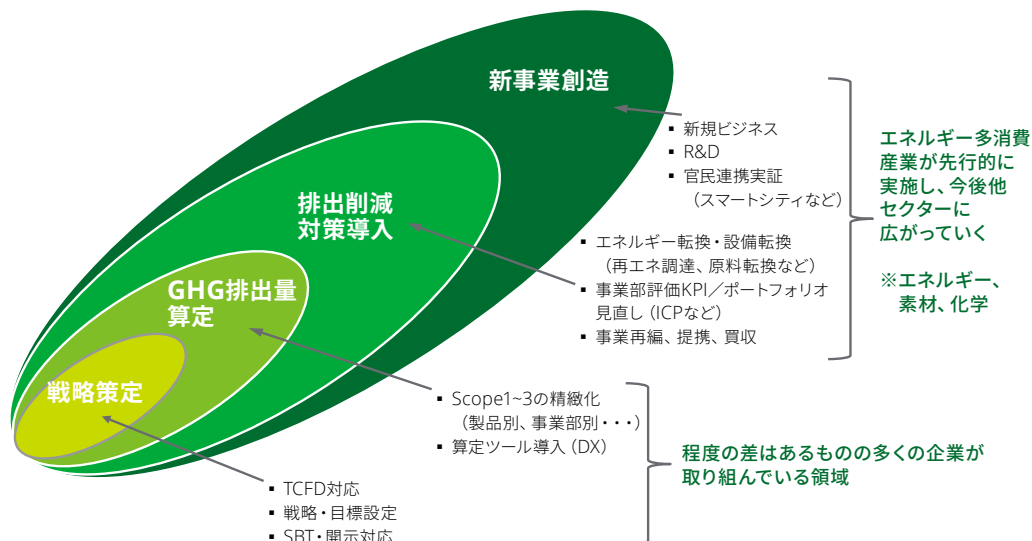
	政策・ビジネス動向	技術動向	ファイナンス	戦略策定	削減量算定	情報開示	ビジネスマーケティング	税
テーマ	国内外カーボンニュートラル政策の動向	CO ₂ 削減対策の概要及び動向	補助制度、クレジット制度の概要	TCFD 戦略シナリオ	排出削減量の算定ルール・方法	目標設定・情報開示のルール・方法	脱炭素マーケティング	カーボンニュートラル投資税制
サプテーマ	●海外環境政策（Just Transition 含む） ●国内環境政策（GXリーグ含む） ●GX 領域ビジネスの動向 ●他社の取り組み例	●CO ₂ 排出構造と対策の概要 ●グリーンファクトリー ●再エネ・水素・アンモニア ●CCU・CCS ●自動車 ●サキュラーエコノミー	●ESG ファイナンスの動向 ●国境炭素税 ●各省庁補助制度 ●国内クレジット制度（J-クレジット制度、グリーンエネルギーCO ₂ 削減相当量認証制度、グリーン電力証書、非化石証書）	●TCFD 戦略シナリオ ●ICP ●自社カーボンニュートラル戦略策定演習	●Scope3 対応の動向 ●LCA 規制と業界企業の対応 ●Scope1,2 排出量算定ルール・実務 ●Scope1,2 算定演習 ●Scope3 排出量算定ルール・実務 ●Scope 3 算定演習 ●LCA 排出量算定ルール・実務 ●LCA 算定演習	●TCFD ●EU Taxonomy ●CDP ●SBT ●統合報告書の作成	●マーケティングアプローチ（STP） ●セグメンテーション ●ターゲティング ●ポジショニング ●ナッジ・需要家行動変容 ●ニューロマーケティング	●脱炭素関連税制の解説 ●ソリューション営業時の伝えるべきポイントの説明
目的	●メガトレンドの理解	●主な CO ₂ 排出削減対策や技術開発動向の理解 ●自社で導入する対策の検討・理解や提携先の検討ができるようになる	●脱炭素に係る補助制度・クレジット制度の理解 ●環境価値の金銭的価値を踏まえた事業設計・推進ができるようになる	●TCFD やシナリオプランニングの理解 ●自社の GX 戦略を策定できるようになる	●Scope1,2 概要の理解 ●Scope3・LCA 概要の理解 ●Scope1,2 排出量、Scope3・LCA 排出量が算定できるようになる	●情報開示ルール、目標策定方法（TCFD、CDP、SBT）に関する理解 ●ルールに沿った情報開示ができるようになる	●自社ブランディングや営業、需要家の行動変容ができるようになる	●脱炭素関連税制の動向理解 ●設備機器導入を伴うソリューション販売時に訴求できるようになる

出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

上記のような直近進められている取り組みであれば、電力・ガス事業を熟知している人財が対応可能だが、今後GXに関連する脱炭素経営のアジェンダはより広がり、最終的には新規ビジネスやR&D、官民連携による実証など、

世界規模で新しい事業を創造していく領域まで対応が求められる（図5）。こうした領域に対しては、他の業界を先行して進めていくための創造性の高い人財を育成していく必要がある。

図5. 脱炭素経営のアジェンダの広がり



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

<新規事業創出>

カーボンニュートラルに向けた取り組みの背景もあり、電力・ガス各社は現在、収益の柱となる新たな事業創出に取り組んでいる。エネルギーに関するビジネスだけでなく、地域のお客さまの生活を支え守るビジネスなど、現在進められている事業は多岐にわたるが、どのような事業にしても新規立ち上げで重要なのは、「健全な失敗経験」で

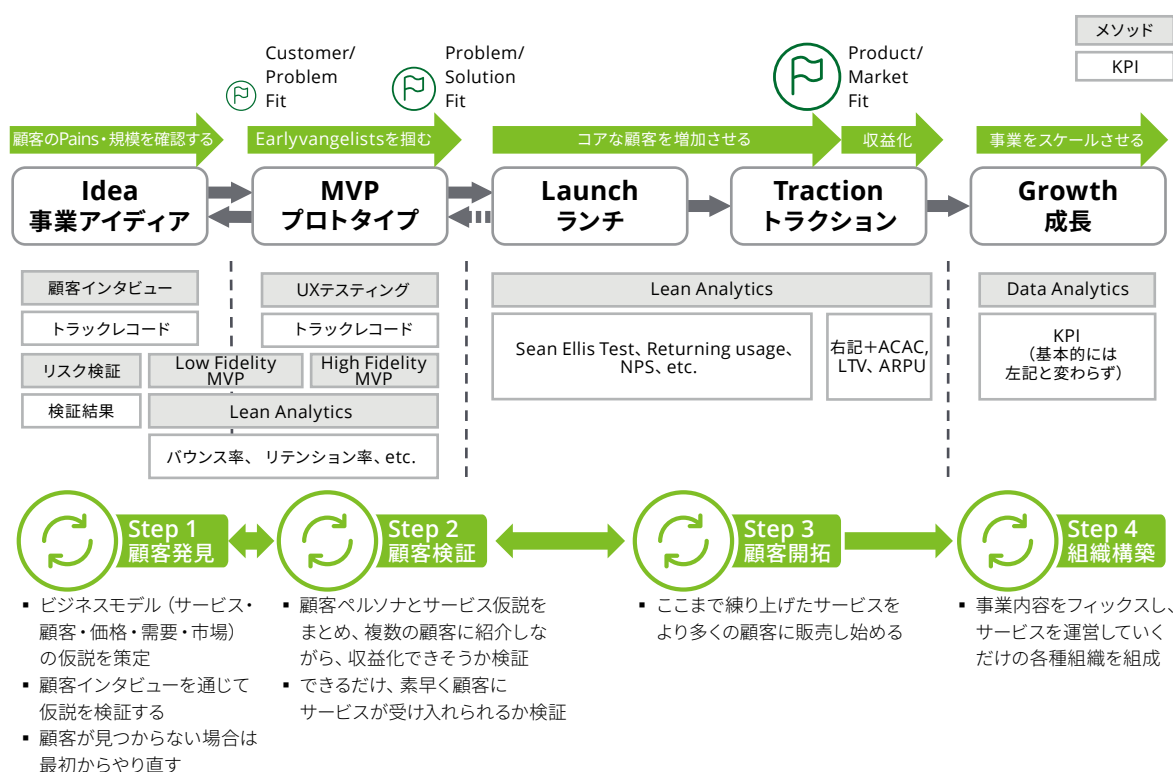
ある。事業アイデアの仮説を立て、見込み顧客に提示し、購買意思があるかどうかを確認することで、その事業アイデアを検証し、見直すというサイクルを繰り返す。そして、最初の顧客が見つかったところでサービスを開始し、徐々に拡充・拡大していく。多大な損失につながる失敗をする前に、事業アイデア・最小限のプロトタイプで検証を繰り返すことが重要である。

こうした事業開発のサイクルを進めるための手法は様々提供されているが、リーンスタートアップを例にすると、BMC（ビジネスモデルキャンバス）・VPC（バリュープロポジションキャンバス）といったビジネスモデルを定義するためのフレームワークの使いこなし、ビジネスモデル成立のリスクとなりうる仮説の設定、その検証方法の定義と評価といったビジネスアイデア創出・検証の進め方や、MVP（Minimum Viable Product：仮説検証のために作成する最小限のプロダクト）の設計と仮説検証、ビジネスの廃

止・見直し・拡張などの判断基準の設定方法などを身につけていく必要がある（図6）。さらに、「顧客を300回訪問する」「自身に関わるすべての時間を新規事業開発の学びにしていく」行動力やマインドも求められる。

また、新規事業を他のプレイヤーの追従を許さないものとするためには、自社の既存の強みを最大限に活かしたビジネスアイデアであることが望ましい。そのためには、既存事業に対する理解と、その強みを見出すという、これまでと違った目線で既存事業を見る目も必要となる。

図6. 新規事業開発の流れ



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

<現場対応・産業保安>

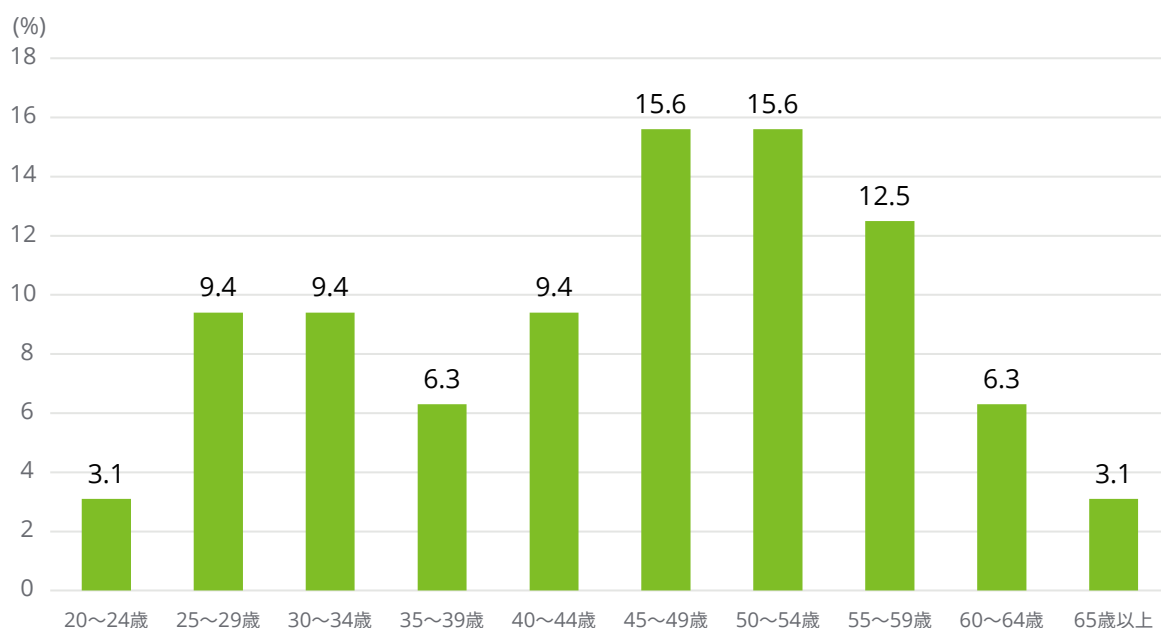
熟練人財の不足、高齢化、若手の雇用困難化により、電力・ガス業界ではいまだかつてない深刻な保安人財の枯渇に直面している（図7）。これは電力・ガス会社としてだけでなく、現場を支えている関係会社や、サービスや製品の調達先なども含めて関係事業者全体で取り組むべき課題である。

現場対応においてもGX・DXへの取り組みは波及しており、国としても保安レベルの持続的向上と保安人財の枯渇の問題の対処のため、「スマート保安」を強力に推し進めるための制度的環境整備を進めようとしている。こうした省力化や自動化は図られているが、まだまだ人の力で運営している領域が多く残っており、テクノロジー化を目指

す企業が人財面での支援を受けられる環境整備を国が進める中で、電力・ガス会社およびその関係事業者は、自社の価値を再定義し、人財の確保・リテンションに向け人財マネジメント全体を見直す対応を進めていく必要がある。

また、強い台風の発生割合の増加、南海トラフ巨大地震をはじめとする今後発生が予見される巨大地震への対応（防災・減災・復旧）も保安を担う現場対応人財の大きな役割である。この対応については、今後人財確保を進めたとしても、現場対応を担う人財だけでは対応が不足する可能性があり、官民連携や地域を支える他業界の事業者、管轄地域を超えた業界間などでの横断的な人財による対処が必要となる。

図7. 年齢別階級、産業別就業者数（構成比）電気・ガス・熱供給・水道業



出所：総務省統計局「令和4年 労働力調査年報」(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2022/index.html>) を加工して作成

＜必要とされている人財に関する共通項＞

ここまで、今必要とされている「攻め」の人財の要件について挙げてきたが、特に電力・ガス業界において上記のような取り組みを推進する際に共通して必要となるのは、自ら構想し、社内外のプレイヤーを巻き込み、アクションを起こしていくことができる、これまでになかった領域、既存の組織の枠組みを超えた範囲でプロジェクトを形成し、自らその推進をリードできる人財である。「将来の社会を見据え、当社はどのような事業を通じて社会に価値提供していきたいのか」「当社の強みは何で、それをどのように活かすのか」「どのようなステップ・手段を用いて実現していくのか」といった問いに対し一つ一つ答えを作っていく力が必要であり、情報を集めて構想し、自分の思いを人に伝え周囲を巻き込む力、それを最短で実現するための手段を想定するための、社内外のプレイヤー理解・関係構築力やデジタル技術・ソリューションに関する知識が必要となる。

若手人財への着目と、その価値発揮に向けた考慮事項

本質的に見直すべきは若手の活躍領域

現在、電力・ガス業界では人財育成として、既存社員のリススキルなどの取り組みを進めているが、すでに社内で専

門領域を担ってきた人財に、新たな領域の知識・スキルをつけさせ再配置することは非常に難しい。

これまでエネルギーの安定供給を軸に業務運営を行ってきた人財は、大きな変化により安定供給が損なわれるような影響が生じないように心を配り、既存の業務をベースに少しずつ改善を繰り返し、世界トップクラスの品質を誇るエネルギー生産・供給システムを作り上げてきた。また、そうした経緯を熟知する上位職・経営層の意思を尊重し、その意見を反映して業務を進めてきた。

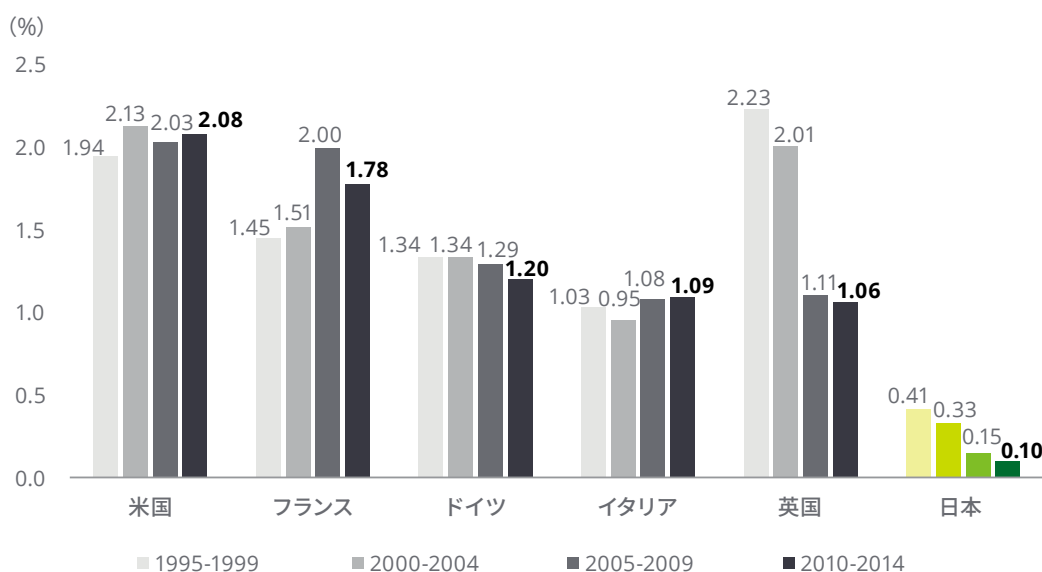
日本企業は全体として「OJT以外の人への投資」割合が低い傾向にあり、他の先進国に比べても劣後している（図8）。電力・ガス業界においても、部門毎の「OJT」が人財育成の中心となってきた。長年とってきたトレーニングの名のもとにこれまでの慣習も意識の中に埋め込まれ、前例を「是」とする風潮が根強く存在する。こうした人財に、会社として未経験で知見者のいない新領域を開拓すること、既存業務の枠組みや過去から積み上げられてきた改善・品質向上の取り組みをいったん頭から取り払い、ゼロベースで考えることを求めるのは、リススキルという言葉で片付けられるものではなく、自己否定・自社否定に近い対応を強いることになるのではないかと懸念される。

そこでデロイトは、今着目し見直すべきなのは、「若手層」の採用・育成であるとする。これまでの電力・ガス業界のあり様に染まっておらず、「攻め」の人財として、ゼロベースから自社の事業のあり方を考えられる世代。さらに、デジタルネイティブで新しい技術を取り入れることに気後れない世代を、今後の新たな領域を担う人財の柱として育成、活躍支援していくべきである。

これまでも自由化などで変化の波を乗り越えてきた電力・ガス業界だが、組織体制などのあり様は変わっても、

人財の採用育成自体に大きな見直しは行われてこなかった。しかし現在、大きく変化している電力・ガス業界およびそのエネルギーを活用する社会全体が新たなフェーズを迎えようとしている中、こうした新しい社会づくりを牽引していく人財を育成するには、若手に新規領域を担わせる前提のもと、これからの採用・育成のあり方を見直していかなければならない。

図8. 人財投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



出所：経済産業省 第14回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会「資料3 人材について」
(https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/pdf/014_03_00.pdf) を加工して作成

若手人財：Z世代の特性

若手人財、Z世代と呼ばれる2000年代前後に生まれた人財は、目的意識が高く、自身の強みを引き出し成長実感できる職場を求める傾向がある。仕事だけに生きるのではなくプライベートの充実も含めたWell-Being実現を希望するこの世代は、転職を前提とし、自身のキャリア・スキルアップ・人生の充実など目的に合わせて会社を選んでいく。自らのスキルを早く伸ばし、マーケットで価値を高め、より良い就職先の選択肢を増やしたいという志向が強い（図9、図10、図11）。

そうした世代にとっては、GAFAをはじめとするグローバルの巨大企業や、動きの速い有名経営者・最新のテクノロジーを強みとして世界を相手にする国内企業が人気となっている。また、スタートアップ企業で腕を磨きたいという学生、大学に在る間に起業する学生なども増えつつある。東日本大震災を経て「高収入で安定的な職場」というイメージが崩れた中、選択肢の多いZ世代の優秀層を電力・ガス業界が確保していくことは徐々に難しくなりつつある。また、確保したとしても、短期間での成長が望めないなど、キャリアアップを求め会社を離れていく人財を引き留めることは非常に難しい。

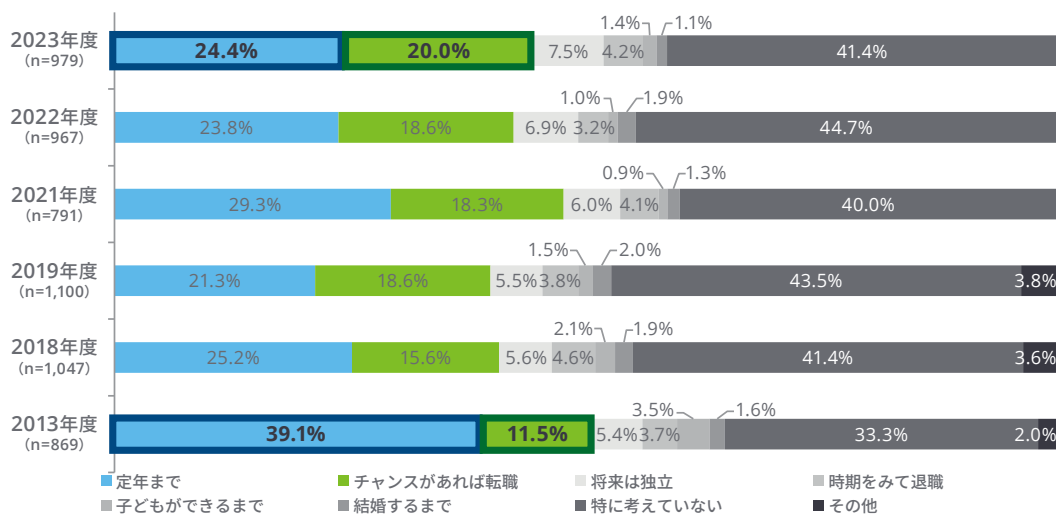
電力・ガス業界はもともと離職率の高い業界ではないが、徐々に離職者が増えつつある。新卒採用から育成を進めていくこの業界では、新卒採用当初から部門に人財を割り振り、部門の中で人財に長年かけて投資し専門性を高めていくため、たとえ1名であっても離職者が出ることは大きな痛手となっている。

さらに、少子化に伴い、54.9%（高等教育機関への進学率は83.8%）²の高卒生が大学進学する状況となり、電力・ガスの現場、設備の運転や保安を担う高卒・高専卒の人財確保が困難になっている。現場を支える人財は国内で取り合いの状況となっており、売り手市場の中、電力・ガス業界で長く働く人財の採用に各社頭を悩ませている状況がある。

しかし可能性はある。日本のZ世代・ミレニウム世代では、変革推進への関与についてあまり実感されていない現状があるが、変革推進への関与を実感する従業員は長期勤務の継続意向が高いことが確認されている（図12）。若手が自らの会社、関わる事業の変革推進に積極的にかかわりを持つことで、長く自社・業界で活躍を続けることができるのではないかと。

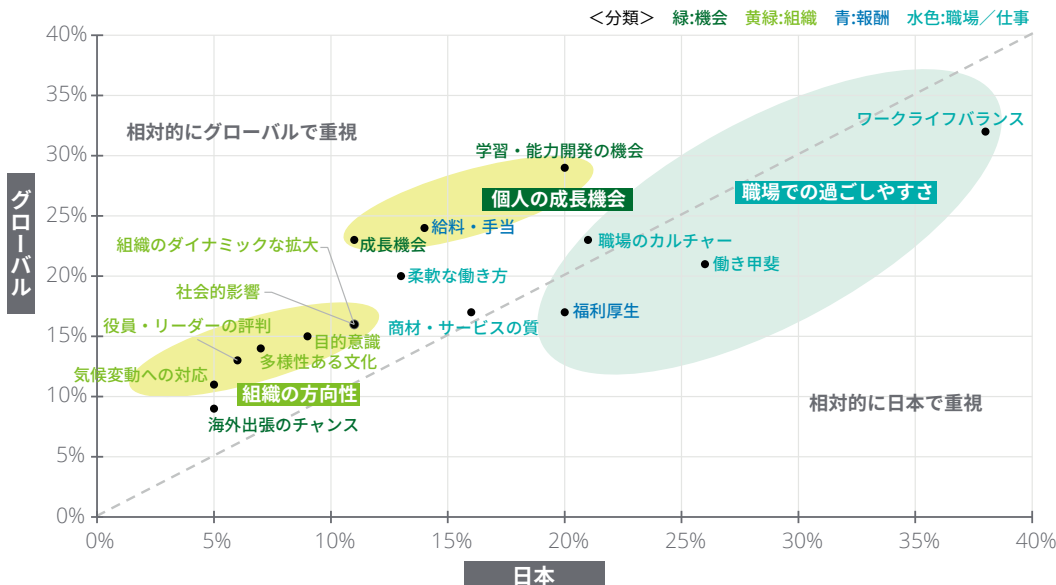
² 厚生労働省「新規卒卒就職者の離職状況(平成31年3月卒業者)を公表します」(2022年10月28日)
<https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001005624.pdf>

図9. 就職先の会社でいつまで働きたいか【単一回答】



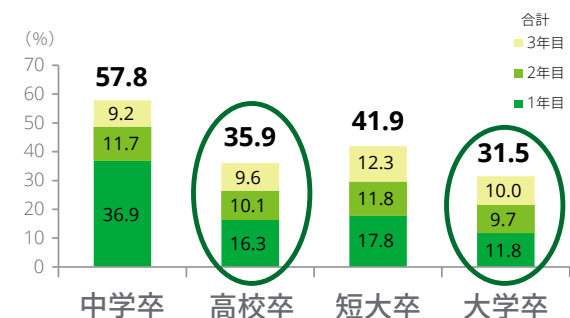
出所：東京商工会議所「2023年度新入社員意識調査」（2023年4月25日）（<https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1034060>）を加工して作成

図10. 現在の勤め先を選んだ理由（Z世代）



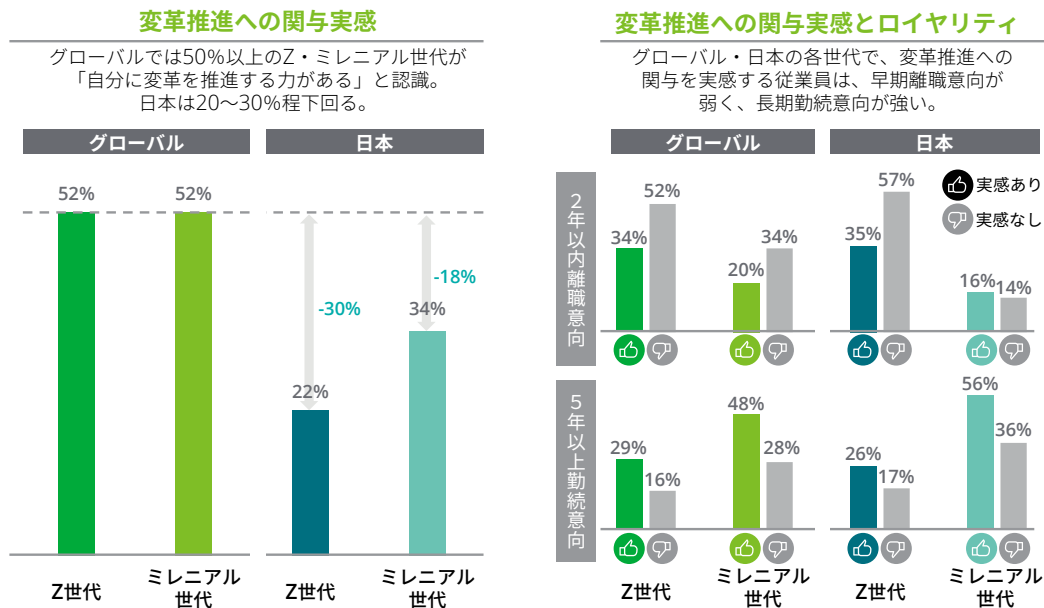
出所：デロイト トーマツ コンサルティング「Z・ミレニアル世代年次調査 2022」
 (<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-japan/millennial-survey.html>) を加工して作成

図11. 「平成31年3月新規高卒・学卒就職者の離職率」



出所：厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（平成31年3月卒業者）を公表します」（<https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001005624.pdf>）を加工して作成

図 12. 変革推進への関与実感（グローバル比較）／変革推進への関与実感と離職意向との関連性



出所：デロイト トーマツ コンサルティング「Z・ミレニアル世代年次調査2022」(<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/about-deloitte-japan/jp-group-genzmillennialsurvey-2022.pdf>) を加工して作成

若手の「攻め」の人財化に向けて取り組むべきこと 採用・育成・組織風土・サポート体制の再整備

これまで述べてきた若手人財の特徴と、彼ら・彼女らが「攻め」の人財として価値発揮していくためには、若手人財の採用（配置）と育成を含めたマネジメントサイクル、および、そのサイクルを支える組織風土とサポート体制（図13）が重要となる。

採用：若手新卒には多様なキャリアパスと専門性、チャレンジ領域の明確化を

電力・ガス業界では、これまで一律で多くの新卒人財を確保し、その人財を各部門の必要要員数に応じて割り振る形で配置してきた。現在でも「理系人財」「文系人財」「エンジニアリング人財」といった大括りのカテゴリで採用は行われているが、そのターゲットは明確になっていない。そのため、「配属ガチャ」と呼ばれるような、自身が望まない職場に配属されたらという不安、そこから希望する職場に移ることができないのではといった不安が生じてしまう。Z世代に対し、特に意識して訴求すべきなのは「やりがいを感じられる職場か、成長が見込めるか、市場価値が高められるか」という点であるが、現状では自身がどのようなスキルを身に付け、成長が見込まれるのかが分かりにくい。

まず、各職場において伸ばすことのできる専門性を、「他業界でも通用する」という文脈からも説明できるようにする必要がある。すべての若手が転職を前提としている訳ではないが、他業界でも十分受け入れられるスキルと専門性を魅力として伝えることは重要である。電力・ガスの安定供給や施設・設備の建設・導入・維持管理に関する専門性はもちろんであるが、IT面では社内でも数千~数万人規模のユーザ、社外では数百~数千万の顧客に向けたシステムを構想から提供まで行う機会があるし、サイバー

セキュリティの領域は日本の重要インフラとしてトップレベルのセキュリティ専門性を磨くことが可能である。人事や財務経理、調達なども、電力・ガス業界ならではの特性はあるものの、培われる知見は他業界においても活用可能なものである。

また、古くてチャレンジ・成長余地の少ない職場という印象を抱かせないためには、若手に求める役割を明確に打ち出すことも必要となる。これから電力・ガス業界に入る若手層は、日本のエネルギー環境を自ら変えていく役割を担うことになる。その意味では、どの領域に入っても、彼ら・彼女らは現在の事業のあり方に変化をもたらす存在として各職場に影響を与えていかなければならない。若手層には変革の触媒となる「チェンジエージェント」としての役割が求められていることを明確に伝え、エネルギー企業として将来目指す姿を自分たちでも考えさせ、初期の新卒トレーニングにおいてはその変革推進プロセスやデジタルの技術理解・専門性を身につけさせることが必要となる。環境やエネルギーに対する意識が高い今の学生層に対し、自分たちの力で社会の変革を実現できる職場環境であり、そうした育成が行われていくことを訴求していくことが望ましい。

さらに重要なのは、多様なキャリアパスの提示である。異動がある前提の会社の中で、どのように自身の専門性を伸ばしていくか、どのくらいの年数でその専門性を身につけられるのか、将来どのような活躍領域でキャリアを伸ばす可能性があるのかという点について例示していくことで、より先の自身の成長を見据えて業界に臨むことができる。新卒に対しては、そのキャリアパスの多様さ・広がりを見せることが重要であり、場合によっては他業界に転職した人財のその後のキャリアなども含めて提示していくことも魅力を伝える一助となる可能性がある。

図 13. 若手人財の価値発揮実現のための変革要素



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

他業界を大きく凌駕した経験を積み、自身のキャリアに活かすことのできる専門性を身につけられること、チャレンジ領域が幅広く存在し、その中で多様なキャリアが積めることを、その専門領域を学ぶ学科やコミュニティ向けにも、新卒・中途採用の枠なく直接訴求する活動が望まれる。また、現状の電力・ガス業界においては、女性の採用比率・管理職比率が非常に低い状況にあるが、今後若手が担うべき領域はもちろん、既存業務においても災害時などの現地作業以外、男女での優位性は存在しない。こうした男女での採用比率についても合わせて考慮していく必要がある。

育成：OJT中心型の育成から、人財マーケットでの価値を高める育成へ

採用について述べた通り、今後は「他業界でも通用する専門性」「変革を推進する役割」「多様なキャリアパス」を訴求し、実現していくための配置育成が必要とされる。

特に専門性については、社外共通の目線でその人財の知識・スキルを評価し、その成長を可視化していくことが重要であり、社外資格の取得や研修受講、アセスメントなどを通じて、人財マーケットでも価値ある人財として育成していくことが求められる。特に若手人財については、専門性をつける前段階として、「変革を推進する役割」を担うことができるだけの教育、DX・GX・新規事業創出などについて述べたようなベースとなる知識スキル、マインドを養う必要があり、その点は若手人財に共通で必要とされるものとしてプログラム化することが望ましい。

また、多様なキャリアパスについては、会社全体での整理が求められる。これまで部門の枠内での標準的なキャリアパスは明確化されてきたが、現在は部門の枠を超えた協業範囲も広がりつつあり、それは今後さらに加速していくと考えられる。部門内に閉じることなく、人財の成長という軸から見た配置とそのキャリア形成の支援体制を整えていくことが必須の課題となる。

さらに、冒頭で述べたように、日本共通の課題ではあるが電力・ガス業界もOJT（On the Job Training）中心での育成体制になっており、この点も見直しの余地がある。

現状のOJTでは、職場の上長や先輩がトレーナーとして若手人財の教育にあたるが、そこで与えられる業務の範囲、そのトレーナーの品質が人財の成長を左右してしまう。成長に向けたチャレンジ領域が与えられない可能性があるだけでなく、トレーナーの癖やこだわり、スキルレベルがそのまま踏襲されてしまうことも考えられる。癖やこだわりが踏襲された場合、異動先で別の癖やタイプを持ったトレーナーの下ではまたやり方を変える必要が生じ、スキルが伸びないだけでなくモチベーションも低下させてしまう可能性がある。

OJTでの人財育成は現場での実践力をつける上で非常に有用ではあるが、こうした個別化による非効率やモチベーション低下を防ぐためにも、トレーナー側の品質担保が必要となる。トレーナーになった人同士がその教育内容ややり方について客観的に評価を受けるべきだが、そこがうまく運用されていないケースが多い。スーパーバイザーのような役割を付け、トレーナーに対してもその教育品質を高めていくような取り組みと合わせて推進していく必要がある。

組織風土：若手のチャレンジ意欲を伸ばす風土づくり

ここまで述べたような採用・育成を進めていくためには、若手人財が会社の目指す方向性を理解し、自律的にその実現に向けてアクションを起こせるような組織である必要がある。デロイトでは、組織風土を「公式のルール」「非公式のルール」「個人の能力・価値観」によって形成されていくものと定義している（図 14）が、その変革のためにまず行うべきなのは、非公式のルールの一つ「経営層の言動」である。

全社員が会社の将来目指す姿に向けて同じベクトルを向いて自らアクションを起こしていくためには、キーパーソンである経営層が率先し、一丸となって自社の将来像と方針の具体化を進めていく必要がある。その内容は社内外に広く公表する包括的な経営方針とは別に、今の経営層が目指していること・コミットしていることとして、測定可能な指標と共に社員向けに明確に示されることが望ましい。

また、ここで特に重要なのは、「経営層、特に取締役クラスが一枚岩となってその将来像の実現にコミットしているか」という点である。電力・ガス会社で育った経営層は出身部門の代表者という立ち位置になりがちであるが、社外取締役と共にどう会社のかじ取りを行うか考える場を持ち、グループ全体の将来や社員全体の便益のために経営層全員が一つの将来の絵姿を描き、共通した優先順位の考え方の下でメッセージを発信し続け、変革を牽引していくことが重要である。

組織風土を変えていくためにもう一つ重要なのは、上記のように示した経営層の目指す絵姿を会社のビジョンとし、公式のルール、組織体制や権限設定、業務プロセス、制度などに反映し、確実にそのPDCAサイクルを回していくことである。既存の仕組みのままで将来像を実現しようとする、追加的なアクションや施策ばかりが増え、結果的に業務量が増加し「回せる人がいない」という状況の中で変革のスピードは低下してしまう。変革に向けたメッセージを発信しアクションを起こさせるだけではいずれ業務が逼迫して身動きが取れなくなっていくため、会社の既存の仕組みの部分にもしっかりと手を入れ、なくす・縮小すべきもの、標準化・省力化していくものとセットで進められるよう実行面まで徹底していく必要がある。

さらに、変革のために推進しているアクションについても、そのゴールと到達基準、判断ポイントを明確化した上で、PDCAサイクル、特に評価（C）とアクション（A）に注力する必要がある。会社のアセット（資源）には限りがあり、電力・ガス業界では既存・新規領域で取り組むべき事項が山積しているため、優先度が下がったアクション、期待するだけの成果が上がらなかったアクションは見直しや停止・撤退を柔軟に進めなければならない。

エネルギーの安定供給を揺るがないミッションとして業務を遂行してきた電力・ガス会社は、指示されたアクションの実行力は非常に高いが、やり始めたことを客観的に評価し、失敗を受け入れること、止める・変えることを非常に苦手としている。しかし、今求められている取り組みでは、「何のためにやるのか」「何をやるのか」といった目的やアクションそのものにも解は存在せず、仮説の中でアクション

ンを定め、進めざるを得ないテーマが多い。そうした環境下においては、失敗は組織の学びとして歓迎すべきであり、取り組みを止める・変えることはヒト・モノ・カネを他の最優先課題に投入できる余地を作り、会社自体の価値を高めることにつながる。

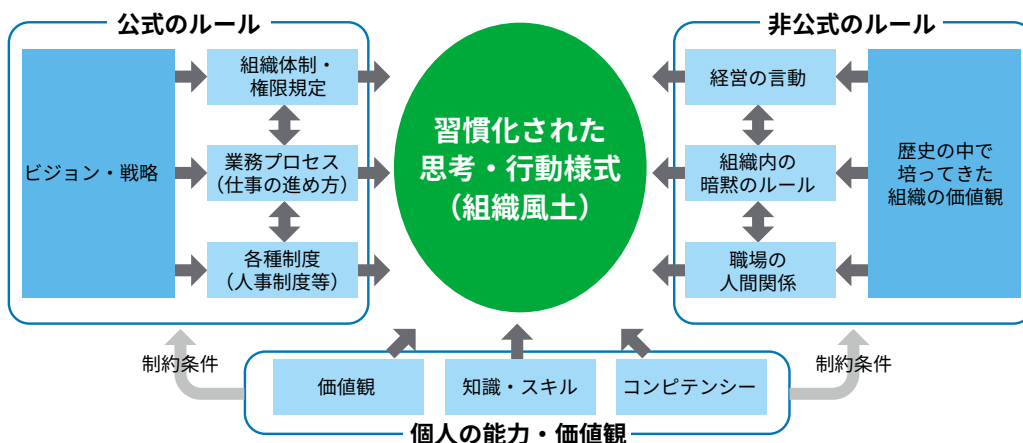
何を実現したいのか、経営層全員がコミットした将来像とそのためのアクションを明確化および具体化し、その実行のための余力を作るための効率化・省力化をセットで遂行しながら確実にPDCAを回し柔軟に見直していく、そうした組織づくりによって、変革を推進していく若手人財の自律的な行動を促していくことが求められる。

サポート体制：若手の成長を支援する上位者の積極的な後押し

若手が変革を推進するための知識やスキル、ツール活用などを身につけたとしても、その実践・価値発揮機会がなければ本当の意味での育成・成長にはつながらない。身につけた知識やスキルを若手人財のみが持ち活用するだけではなく、それを現状の人財・業務にも活用できるように仕組み化し、適用していけるだけのサポートが必要となる。それを担うのが既存の業務を熟知した上位者であり、上位者のサポートなしには若手の成長と価値発揮は実現されない。

若手人財の上位者には、若手の価値発揮が可能となるよう既存のプロセスや職場の慣習を見直していく役割、既存の事業から培った知見や強みを若手にインプットする役割が求められる。自律的に考え行動しようとする若手人財が孤立しないよう、関係者をつなぎ、声の大きい人を説得し、将来に向けた議論に積極的に参加していくことが重要となる。若手人財が考えていることに耳を傾け、何があれば実現に近づけるのかを考えサポートしていく、そしてその成果が最大化されるよう全力で応援していく姿を見せることで、若手人財は安心して自らの学びを職場で活かしていくことができる。変革のキーマンは若手人財だけでなく、その活躍を支える上位者こそがその成否を握っている。特に、若手人財の所属する組織のリーダーの役割は重要であり、若手人財の取り組み領域に対するコミットメントを組織内

図 14. 組織風土を構成する要素



出所：デロイト トーマツ コンサルティング「組織風土改革（Culture）～組織ビジョンの実現／不正防止のために～」(https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/solutions/hcm/organizational-culture-change.html) を加工して作成

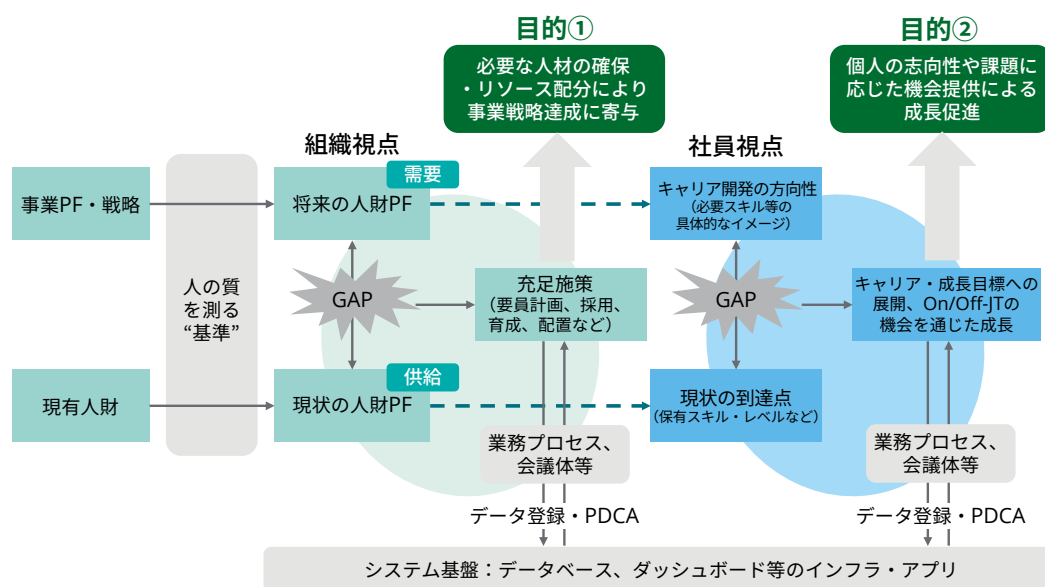
で明確に示し、率先して後押ししていくことが求められる。

また、上位者は若手人財の取組みそのもののサポートだけでなく、若手人財個人の成長も後押ししていく必要がある。人財を見る目を養い、その資質や能力、性格、スキルを理解し、より大きな価値発揮が可能な場や役割を提供しなければならない。そのためには、人財のコーチングやキャリア形成に対するアドバイスができるよう上位者自身も学ぶ必要があるし、社内における人財の活躍の場にどんなものがあるかを把握しておけるよう社内全体の取り組みの可視化・透明性の確保も必要となる。

さらには、若手人財の価値発揮の場をより広く提供し、人財の流動性を確保するために、将来を見据えた人財ポートフォリオの作成、部門を超えて人を配置できるような制度

や仕組みの検討も急務である（図15）。これまでは部門内でその業務に特化した人財育成が行われてきたが、前述したようなDX・GX・新規事業創出にかかる人財や、グローバル業務の経験のある人財、M&Aに関わる業務経験を持った人財など、部門に閉じることなく活躍できる人財は多く存在する。こうした人財は新規のプロジェクト組織間での人財プールを作るといった仕組化に加え、部門横串で活躍領域やキャリアパスを定義し、価値発揮を支援していくことが求められる。また、既存事業の業務においても、設備保全や工事の積算などのプロセスを設備系部門間で標準化するというような部門間で人財を融通できるような取り組みが求められる。

図 15. 人財ポートフォリオの活用目的とマネジメントに必要な要素



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

終わりに

電力・ガス業界は、日本において最も重要な業界の1つである。大きな転換期を迎えているこの業界は、これまでいくつもの変革の波を乗り越え、新しいチャレンジを続けてこまですてきた。地域に密着し、地域とともに発展に力を注ぎ、日本のインフラを支える矜持を持った素晴らしい人財がこの業界を支えており、そうした人財の価値は今でも変わることはない。

しかし、その地域のトップクラス企業として地域経済とその発展を支えつづけていくためには、これまで述べてきたような「攻め」の人財、要するに、「自ら構想し、社内外のプレイヤーを巻き込み、アクションを起こしていくことができる、これまでになかった領域、既存の組織の枠組みを超

えた範囲でプロジェクトを形成し、自らその推進をリードできる人財」を確保・育成していくことが不可欠である。その中核を若手人財が担うことに鑑みると、電力・ガス各社は、これからの時代を担う若手人財にとっても魅力的な企業でなければならない。彼ら・彼女らのパフォーマンスを最大限に発揮して転換期を乗り越えていくために、取り組むべきことは多くある。

若手人財、そしてそれを支える上位者がそれぞれの学びを得ながら成長し、そうした個人の成長とともに企業も成長し続け、社会に還元しながら自己実現をしていけるような職場づくり・会社づくりを積極的に進める中で、業界全体として人財を引き付け、活性化していくことを期待している。

執筆者



小島 類 Rui Kojima

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター 執行役員／パートナー

米国系コンサルティング会社、米国系IT会社を経て現職。
電力業界のコンサルタントとして20年以上の経験を持ち、
発電から送配電、小売の幅広いプロジェクト経験を有する。
近年ではDigital Utilityチームを率い、公益企業のDigital
化を幅広く支援している。



東 美津子 Mitsuko Azuma

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター ディレクター

前職外資系コンサルティング会社も含め電力・ガス業界の
コンサルティングを20年以上担当。エネルギー系企業の
DX、ITガバナンス、人財育成・組織変革、新規事業開発、
サイバーセキュリティ関連プロジェクトなど多岐にわたる
プロジェクトを多数手がけている。



望月 武志 Takeshi Mochizuki

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター シニアマネジャー

電力会社を経て現職。電力会社原子力部門の建設・運転、
保守、化学の分野の現状業務調査、業務改善、システムの
企画、開発の経験を活かし、EAM、O&M、人財育成、電力・
ガス法規制対応、サイバーセキュリティなど幅広い分野の
支援を数多く手がけている。

発行人



森田 竜史 Tatsushi Morita

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター 執行役員／パートナー

電力会社、ガス会社等のエネルギー企業を中心に、戦略
立案、組織再編、オペレーション改革など幅広い領域にお
けるコンサルティングに従事。近年は特に、デジタル技術
を活用した改革プロジェクト・脱炭素関連案件を多数リー
ドしている。

バックナンバー

Vol.1 エネルギー企業の戦略ポートフォリオ

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-01.html>

持続可能な社会に向けたエネルギーシステムの大転換が世界的に起こっており、エネルギー企業はこれまでの事業の延長では競争に勝つことが難しくなっています。特に脱炭素の機運からエネルギー事業に参入する異業種プレイヤーも多数存在し、エネルギー企業像や事業構造に変革が起こる中で、従来のエネルギー企業においても大胆な戦略の転換が問われる時代となっています。

本レポートでは、海外エネルギー企業の戦略転換シナリオや次世代戦略のポイントを把握したうえで、国内エネルギー企業が異業種プレイヤーや海外勢との競争の中で、どのような戦略を持ってどのようなビジネスで社会的価値と経済的価値を発揮していくのか、今後の戦略転換に対して提言を行いました。

目次

1. エネルギー企業の戦略転換の必要性
2. 海外エネルギー企業の動向
3. 国内エネルギー企業の戦略オプション
4. エネルギー企業に求められるアクション

Vol.2 レベニューキャップ制度導入後の一般送配電事業者

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-02.html>

再生可能エネルギーの普及や、カーボンニュートラルの実現に向けた検討の加速化など、ここ数年で日本の一般送配電事業者を取り巻く環境は大きく変容しており、それにあわせて多数の新制度導入・制度見直しが予定されています。中でも2023年4月から導入されるレベニューキャップ制度は特に一般送配電事業者に大きなインパクトを与えており、電力の安定供給を担保するために制度への対応を適切に推進しつつ、「既存事業の効率化」と「新たな収益源の確保」を同時に実現していく必要に迫られています。本誌においては、その2点をどのように進めていけばよいか、考え方や進めるうえでのポイントを取りまとめています。

目次

1. 一般送配電事業者を取り巻く環境変化と求められる対応
2. 業務運営効率化におけるよくある壁と解決策
3. 一般送配電事業者における新たな収益源
4. コスト削減と収益確保の両輪を回し続けるために

Vol.3 エネルギー企業の戦略転換の実現に向けた大胆なM&Aの活用

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-03.html>

カーボンニュートラルやエネルギー価格高騰など、エネルギーの事業環境は大きく変化しています。このような中、国内のエネルギー企業は経営目標として、2030年までに海外エネルギー事業を含む新規事業で、本業の国内エネルギー事業と同規模の経常利益を創出することを掲げています。この高い目標を2030年までにオーガニックに実現することは難しく、大規模なM&Aは欠かせない戦略オプションになります。他方で、大規模なM&Aはリスクの高い経営手法でもあります。

本レポートでは、非連続な成長を可能とする大規模なM&Aに伴う大きなリスクをコントロールし、M&Aの目的を実現させる、大規模M&Aの成功の要諦について、欧州のユーティリティ企業や国内他業界のM&A巧者の先行事例も交えながら提示しています。

目次

1. 国内エネルギー企業の課題と対応の方向性
2. 大規模M&Aにおける成功の要諦
3. 国内エネルギー企業の大規模M&A実践に向けて

Webページ

当社エネルギーセクター関連のWebページへは下記よりアクセスが可能です。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/topics/power-and-utilities.html>

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 エネルギーセクター

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.deloitte.com/jp/dtc

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して"デロイトネットワーク")のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。"Making an impact that matters"をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301