

# 人的資本経営 事例集

人材への投資が  
企業の成長に繋がる



広島県

## はじめに

DXの進展や脱炭素化の加速など、産業構造が変化する中、成長分野への転換やデジタル技術の活用等による既存分野の生産性の向上など、経営戦略の再構築や戦略の実現等に必要になる知識・スキルを持った人材の確保が必要となり、人材獲得競争の激化も予想されています。

こうした中、広島県では、人材をコストではなく「資本」として捉え、積極的に人材に投資することで企業価値の向上を図る経営のあり方である「人的資本経営」の重要性や導入ノウハウの普及・啓発により、県内企業における人的資本経営の導入を支援することを目的とした事業を、令和5年度から開始いたしました。本事例集は、人的資本経営に興味・関心がある県内企業の経営者・人事担当者に向けて、導入の障壁となる「具体的にどう取り組めばいいのか？」という点に着目し、作成しています。

目まぐるしく変化する社会情勢に対し、それを乗り越える経営のあり方として、人的資本経営はますます重要になると考えられます。ぜひ、本事例集を読んでいただき、取り組みのヒントを得ていただければ幸いです。

令和5年11月

広島県商工労働局雇用労働政策課

## 目次

# Contents

	Page	
1. 人的資本経営が注目されている背景	2~3	
2. 人的資本経営の概要と今後の取組指針	3~4	
3. 人的資本経営の取り組み事例		
● パーパス・MVV	シスコシステムズ合同会社	5
● パーパス・MVV	株式会社ヴィス	7
● パーパス・MVV	ガイドードリンク株式会社	9
● パーパス・MVV	株式会社八天堂	11
● 人事KPI	コンクリートコーリング株式会社	13
● 人事KPI	旭化成株式会社	15
● エンゲージメント	塩野義製薬株式会社	17
● エンゲージメント	株式会社コンカー	19
● エンゲージメント	株式会社日立ソリューションズ	21
● 組織デザイン(人事制度)	株式会社ディー・エヌ・エー (DeNA)	23
● 組織デザイン(人事制度)	株式会社CKサンエツ	25
● 組織デザイン(人事制度)	株式会社リコー	27
● 組織デザイン(人事制度)	テスホールディングス株式会社	29
● 人事システム(HRDX)	ライオン株式会社	31
● 人事システム(HRDX)	三興パルプホールディングス株式会社	33

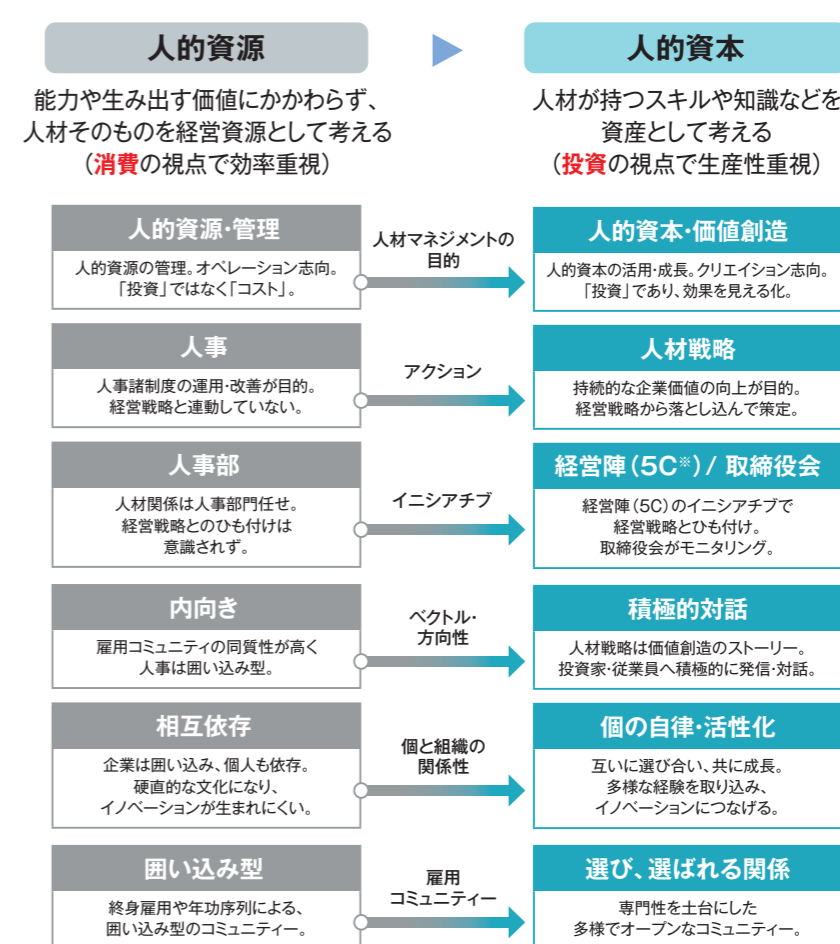
## 1. 人的資本経営が注目されている背景

### 1 人的費用から人的資本へ

昨今、企業経営において人的資本経営の重要性が叫ばれている。これまで企業における人材は「人件費」というコストであるという見方が強かった。したがって、人材にかかる人件費・教育研修費や人材育成に関わる時間などの労力もコストとみなされ、可能な限り抑制していくべきであると考えられていた。

とりわけ社員に対する教育投資は、どちらかというと「儲かったら投資する」という意識が強かったのが実情である。実際、企業業績と教育投資には相関関係があり、業績悪化の局面では人件費や教育費を抑制せざるを得ない場合もある。

その一方で、企業業績を上げるための重要施策として積極的に人材への投資を継続している企業の成功事例も多い。このような成果に着目し、人材を消費の対象ではなく「資本」=投資の対象として捉えていこうというのが「人的資本」の考え方である。



※ 5C：CEO、CSO、CHRO、CFO、CDO  
出所：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(2022年5月)を基に作成

### 2 人的資本経営が注目される3つの背景

これまで、企業価値の大半は財務諸表の数値によって説明することができていた。しかし、企業を取り巻く環境変化が大きく、速くなり、不確実性が増す中で、財務諸表の数値だけでは企業価値を十分に説明することができなくなっている。つまり、企業価値において、目に見えない非財務資本の価値が大きくなっているということである。

非財務資本が企業価値にどれだけ寄与しているかは、PBR(株価純資産倍率)によってわかるが、PBRが高い企業の多くは、非財務資本(人的資本、製造資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本)への投資を積極的に行っている。

例えば、エーザイ株式会社もその1社といえる。2023年8月に日本経済新聞社が発表したデータによると、PBRの日経平均が1.31倍であるのに対し、2023

年8月2日時点のエーザイのPBRは3.12倍と非常に高いことがわかる。

また、同社が発表した「価値創造レポート2021」の中で、ESG(環境・社会・企業統治)と企業価値の関連性について実証研究した結果は次の通りである。

- 人件費投入を1割増やすと5年後のPBRが13.8%向上する
  - 研究開発投資を1割増やすと10年超でPBRが8.2%向上する
  - 女性管理職比率を1割改善(例:8%から8.8%)すると7年後のPBRが2.4%向上する
  - 育児短時間勤務制度利用者を1割増やすと9年後のPBRが3.3%向上する
- 以上のことから、企業価値において、目に見えない非財務資本の価値が大きくなってきているといえる。

そのような大きなトレンドがある中で人的資本経営が注目される背景は以下の3点に集約される。

### ① 企業競争力の向上および人手不足対策としての人材戦略

経営環境が急速に変化する中、企業は新たな製品・サービスを生み出す力や、新たなビジネスへの対応力を強化しなければならない。企業価値向上の源泉として注目される無形資産の1つである「人材」は、製品・サービスを差別化する新たな価値を提供する主体として最重要視されている。

しかし、中堅・中小企業を取り巻く雇用環境は、生産年齢人口の減少、大卒者や転職者の大企業志向等により、人手不足が常態化している。人材獲得競争が激化する中で求職者や従業員とのミスマッチを減らし、採用・育成・定着を成功させるには、多様な人材の活躍や柔軟な働き方の整備だけでなく、「働きがい」を高める人材マネジメント施策が必要となる。こうした理由から、経営戦略や事業戦略と人材戦略をつなげる人的資本経営への期待が高まっている。

### ② ステークホルダーの関心の高まり

近年、企業は短期的な財務上の利益を上げるだけでなく、E(環境)・S(社会)・G(企業統治)の3要素に配慮した経営のサステナビリティ(=持続可能性)を求められている。人的資本は一般的にESGのS(社会)に含まれると考えられており、具体的には人材の健康・

安全、ダイバーシティなどが重視されている。

そのうちステークホルダー(求職者・投資家・取引先等)の関心が最も高いのは「企業の中長期戦略(目指す方向性)」であり、そのために必要となる人材をどのように育成、確保していくのが課題である。要は成長を実現するために「何をやるのか」という戦略だけでなく、その戦略を「誰がやるのか」、その人材を「どうやって育成、確保するのか」を示すことが求められている。

### ③ 人的資本開示の基準・法整備の推進

ステークホルダーの関心の高まりを受け、情報開示の基準づくりや法整備も進んでいる。開示に関する代表的な基準としてISO30414があり、今後国際的な基準づくりの中心となることが見込まれる。日本においても、上場企業については2023年3月期決算から有価証券報告書における情報開示が義務付けられ、コーポレートガバナンスに関する報告書などでの開示も進められている。

非上場企業に関しては開示義務こそないものの、これらの情報開示を進めることで、自社の良い面も悪い面も求職者にオープンになり、採用後のギャップを減らし、結果として採用力の向上や離職率の改善につながるという効果も期待できる。また、自社の強み・弱みを把握し、戦略を検討する際の材料にもなる。以上のことから、非上場企業でも人的資本開示を進める企業が出始めている。

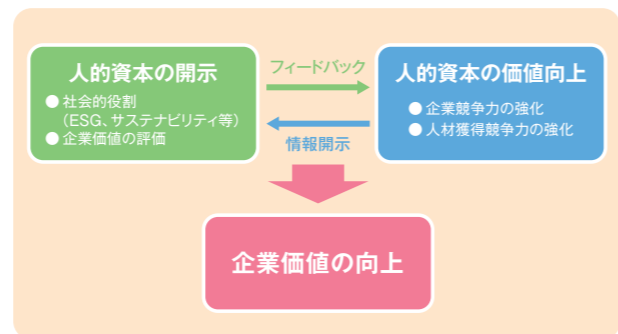
## 2. 人的資本経営の概要と今後の取組指針

### 1 人的資本経営の定義～人的資本経営の2つの側面～

人的資本経営を考える中でよくあるのが、人的資本経営=人的資本の開示であるという誤解である。とりわけ中堅・中小企業においてこの傾向が強く、人的資本経営とは上場企業に対する規制であるようなイメージを持たれている感がある。しかしながら人的資本経営の本質とは、「人的資本の価値向上による企業価値の向上」である。企業価値を向上させるためには人材力の強化が必要であり、そのために経営戦略と人材戦略を連動させることが人的資本経営のポイントとなる。

人的資本の開示は、あくまで経営戦略を実現するための人事・人材戦略上の手段であり、ステークホルダーに自社の人的資本経営の取り組みを示すものであるといえる。人的資本経営の実行においては、「社内外への人的資本の開示」と「人的資本の価値向上施

策」を両輪で進めながら、企業価値向上につながる必要がある。人的資本の価値向上につながる施策を実行し、その状況を開示する。それに対するフィードバックを受けながら、人的資本の価値向上につなげていく流れである。



## 2 非上場企業における人的資本経営

人的資本経営を、株式市場において投資家等の要求に応えるためのものと誤解すると、非上場企業には必要ない取り組みのように思えてしまう。しかし、非上場企業であってもこれを無関係のことと捉えれば後れを取るようになる。

上場企業は投資家等からの要請というある種の強制力を得て人的資本経営を推進し、さらに企業価値を高めていこう。経営戦略と人材戦略を連動させることができれば、人的資本価値、企業価値の向上につながられるが、この考え方は非上場企業でも同じである。また、人的資本の代表的な指標(ISO30414など)を研究することは、人材力強化のポイントを客観的に理解する上で有効である。

さらに、「優秀人材の確保」という観点も挙げられる。日本の人口は減少の一途をたどっており、人材獲得は今後ますます困難になっていくことが想定される。そのような背景がある中で、上場企業の人的資本情報の開示が進むことにより、何の手も打たなかった非上場企業はさらなる苦戦を強いられることが懸念される。なぜなら、求職者にとって、「情報量」が安心感につながり、その企業に「応募する」「応募しない」、「内定を承諾する」「辞退する」という決断をする上での重要な判断材料になるためだ。

こうした観点から、非上場企業においても人的資本経営についての本質的な理解を深め、取り組みを進めていくことが重要である。

### 3 人的資本経営実装のポイント

#### ① 上位概念である「経営理念・パーパス」を明確にする

人的資本経営を実装するには、やみくもに人材マネジメント施策(採用・教育・評価・HRDX<sup>※1</sup>)を実施してもうまくいかない。上位概念となる経営理念や戦略を明確にし、戦略達成の手段である施策に連動させる必要がある。「経営理念・パーパス」～「組織戦略・人材戦略」～「人材マネジメント施策」に軸を通すため、まずは上位概念を明確化したい。

#### ② As-is(現状)とTo-be(あるべき姿)を可視化し、人材ポートフォリオや人事KPIに反映させる

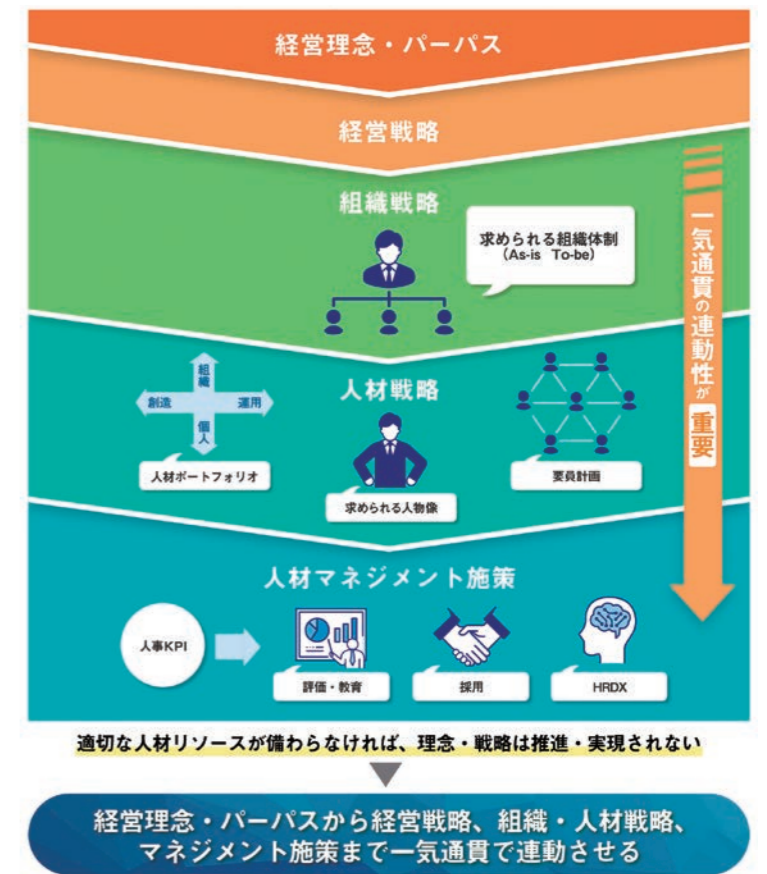
人材ポートフォリオ<sup>※2</sup>や人事KPIを設計する上では組織戦略におけるAs-is(現状)とTo-be(あるべき姿)を可視化し、ギャップを特定することが重要となる。そのギャップを埋めるために、どのような人材ポートフォリオを描き、何を人事KPIとして、重点的にチェックするかを検討することが必要である。

#### ③ 企業文化として定着させるための仕組み化を行う

人的資本経営をかけ声で終わらせるのではなく、企業文化として定着化させ、人的資本価値を向上させるためには、経営理念やパーパスを定義した上で浸透に向けた仕組みづくり(社員の任用・昇格・報酬・表彰等)

や、トップと社員が対話する場の設計が必要となる。また、人事KPIについても、日常の経営活動の中でタイムリーに進捗や結果が分かる状態にすることで次第に企業文化として定着していく(HRDXの活用など)。

■ 人的資本経営に求められる戦略連動体系図



※1 人事業務にデジタル技術を取り入れ、人事データを抽出・分析・活用することで、個人・組織のパフォーマンス向上や企業文化・風土の変革をすること  
※2 事業戦略を達成するために、どのような能力を有した人材が、どのタイミングで、何人くらい必要になるかを予測し分析したものを

メインテーマ パーパス・MVV

# 組織の底力を伸ばす 企業文化の醸成を通じて、 パーパスの実現に向けてまい進

## 非上場 シスコシステムズ合同会社

### 会社概要

- 事業内容：ネットワークシステム、ソリューションの販売ならびにこれらに関するサービスの提供
- 従業員数：1,300名(2023年8月現在)
- 本社所在地：東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 21F

### 取り組みのポイント

- 優秀な人材ほど新たな挑戦機会を求めて離職する時代に、自社で働く価値をどう認識してもらえるかが課題と考え、働きがいを生み出す組織づくりを推進。
- 社員にモチベーション高く働いてもらい、市場の変化に対応して新たな価値を創り出すイノベーションを促進するため、パーパスの浸透施策を実施。
- 自社のパーパスと社員の仕事がつきつなぐ仕組みとして3つのアプローチで施策を推進した結果、パーパス浸透やエンゲージメント向上に好影響があり、GPTW<sup>®</sup>による「働きがいのある会社ランキング」1位を3回受賞。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 優秀人材の定着を目指し、企業文化の醸成で会社と社員が選び合う対等な関係へ

ITコミュニケーションツールやWeb会議アプリケーション「Webex」など、グローバルにネットワークソリューションを提供するシスコシステムズ。同社はDX推進のパートナーとして、顧客企業の多様な働き方に向けた進化を支えていくことを重要な使命としている。そのため同社は、「すべての人にインクルーシブ(誰もが分け隔てなく受け入れられ、認められていると実感できる状態)な未来を実現する」というパーパスの実現を目的に、土壌となる企業文化の醸成や働きがいを生み出す組織づくりなど、さまざまな取り組みを進めている。

この取り組みの背景について、執行役員人事本部長の宮川愛氏は次のように語る。

「在宅勤務という働き方も、コラボレーション(協業)を実現するオフィスも、効率化や生産性の向上だけで終わらず、市場の変化に対応して新たな価値を創り出すイノベーション促進につながるよう心がけている。

その背景には、優秀な人ほど、新たな挑戦機会を求めて会社を辞めていくリスクが高いことがある。

だからこそ、自社で働く価値を会社と社員が対等な視点で考えることや、EX(Employee Experience: 従業員体験価値)の向上が大切。HRM(Human Resource management: 人的資源管理)から、働きがいやワクワク感など社員のエンゲージメントを高めてWin-Winな関係を築くHCM(Human Capital Management: 人的資本経営)へと、日本の経営も変わり始めている」

そこで同社は、パーパスを浸透させるためのアプローチ3つを定め、施策を推進した。



執行役員人事本部長  
宮川愛氏

### ● 取り組み内容と成果

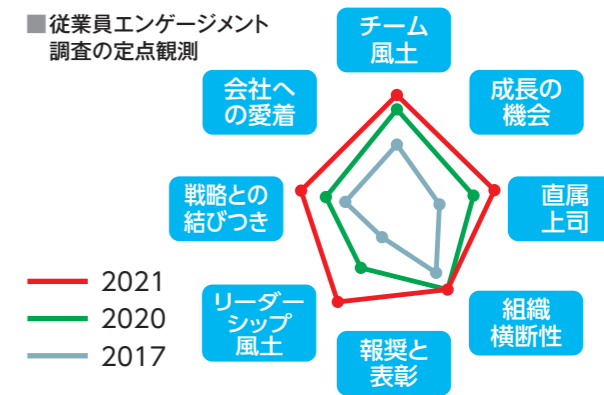
#### ■ パーパス実現に向けた戦略を社員が自律的に考える企業文化を醸成

変化するニーズに対し、新しくより大きな価値を提供するため、同社はパーパス浸透の推進プロセスに3つの基本理念を定め、日常の業務や行動に落とし込んでいる。1つ目はトップダウンの指示だけでなく、ボトムアップで意見を吸い上げる双方向のアプローチ。2つ目はジョブ型人事制度による一人ひとりの役割と期待値の明確化。3つ目は、まずは取り組んでみて、最初から完璧をめざさないことである。

この3つの基本理念を基に、同社は3カ年成長戦略「Project Moonshot」の重点テーマごとにプロジェクトを稼働させている。例えば、毎年実施しているエンゲージメントサーベイで社員の意見を吸い上げ、特に改善要望が多かった「未来の働き方」「組織間相互理解の促進」「互いの成長を支えるためのフィードバックとレコグニション(褒め合い、認め合う)」を重点テーマとし、社員約100名が参画する9つのプロジェクト(ダイバーシティ&インクルージョン推進など)を始動させた。自社の成長戦略の実現に向け、自らが自律的に参加し考える場を提供することが、パーパスの浸透につながっているのである。

また、「People Deal」という考え方も根づかせている。「自社と社員、両方の成長を最大化させるには、互いに約束を果たし合うことが重要であるため、会社が提供する『機会・裁量』と、社員に期待する『自律』を明確化している。仕事の成果もキャリアもお膳立てするのではなく、社員が自分で考え行動を起こして、実現するための最大限のサポートを会社が行う」と宮川執行役員は語る。

1on1ミーティング(上司と部下の個別面談)におい



ては、面談を補完する「チェックイン」という独自の週報ツールも活用している。「①前週に何をしたかの振り返り」「②今週やる優先すべき業務」「③どんなサポートが必要か」を社員一人ひとりが毎週ツールへ入力するのだが、大きな特徴は、①で「エネルギーを得た出来事」と「やる気を削がれた出来事」を記述することである。強みを発揮できたかの自己認識力を高める助けになり、マネージャーも業務外の出来事を含めて向き合える。

ルールを作り込むよりも、方向性やマインドを共有した上で、一人ひとりが考える土壌を形成し、自律性・自発性・人間性を生み出す企業風土づくり。これが同社のエンゲージメントを高め、イノベーションを生み出す最大の武器となり、同社の目指すパーパス実現への道筋を切り拓いている。

こうした取り組みが評価され、同社はGPTWの「日本における『働きがいのある会社』ランキング」(大規模部門)2023年版で第1位に選ばれた。1位選出は、2018年、2021年に続き、3回目である。

### ● 今後の展望

#### ■ 最高のパフォーマンスを発揮できる環境を重視した経営を推進

同社は、個人とチームのパフォーマンスの最大化を最優先とし、自由に自律した働き方を考えることを基本としている。褒め合い認め合うレコグニション文化は、自社と社員の互いの成長にとっても大事であるとし、ハイブリッドワークも、一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮する手段として重要視している。

目に見える行動や成果だけでなく、信念や価値観、家庭の事情など、水面下で見えにくい部分が業務の効率性に影響するととらえているシスコシステムズ。社員一人ひとりの強みを育み、いきいきと能力を発揮する組織を探索し続けることで、パーパス経営をさらに加速させている。

※ Great Place To Work<sup>®</sup> Institute Japan : 世界約100カ国に展開する「働きがいのある会社(Great Place To Work<sup>®</sup>)」の調査・評価・支援を行う専門機関

メインテーマ パーパス・MVV

# 企業理念の見直しにより 自社のパーパス(存在意義)を共有

## 上場 株式会社ヴィス

- 会社概要**
- 事業内容：ブランディング事業、データソリューション事業、プレイスソリューション事業
  - 従業員数：239名(2023年3月現在)
  - 本社所在地：大阪府大阪市北区梅田3-4-5 毎日インテシオ8F

### 取り組みのポイント

- 上司の指示に従うだけでなく、自社の考え方や方向性に沿って自律的に行動できる人材を育成することが重要だと考え、行動の価値判断基準であるフィロソフィー(企業理念)を策定。
- 経営トップがパーパスやクレドについて社員に直接語り、自社がなぜ存在するのか、どのように社会に役立っていききたいのかを正しく共有し、フィロソフィーを浸透させている。
- 部下と上司が対話して協働関係を築く「成長支援型」のマネジメントにより、フラットな関係性で自律的に行動できる組織風土を醸成。エンゲージメントを向上させながら、「顧客の働き方をデザインする」という新しい価値の創出にもつなげていく。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 自律型人材の育成に向け、価値判断基準としてフィロソフィー(企業理念)を策定

ワークデザインを手掛ける東証スタンダード上場企業のヴィス。同社はオフィスの内装デザインのみならず、WebサイトやCI(コーポレートアイデンティティ)など、オフィスに関わる全てのデザインを手がけ、職場環境のヒアリング調査からプランニング、施工、アフターフォローなどをワンストップで提供する。近年は、働き方そのものをデザインする「ワークデザイン」により、顧客の企業価値向上を支援している。

2023年4月、同社はワークデザイン領域への事業拡大に際してリブランディングを実施。コーポレートロゴをリニューアルするとともに、「パーパス(存在意義)」「アンビション(目指すゴール)」「バリューズ(価値観)」「クレド(約束)」の4つで構成する「フィロソフィー

(企業理念)」を策定した。

従来、日本ではトップダウン型の企業が主流であり、部下が上司から指示を受け、それをいかに実行するかという組織文化であることが一般的だった。一方、先行きが不透明な現代においては、上司が明確な方向性を示すことが難しくなつつある。このことから従来型の上意下達の関係性はコミュニケーションの欠落につながりかねず、さらにエンゲージメントに悪影響を及ぼしかねない。

同社はこうした気付きから、自律的に行動できる人材を育成することが重要だと考え、社員の価値判断基準となるフィロソフィーを刷新するとともに、職場のより良い関係づくりに向けた取り組みを継続している。

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 経営トップが直接パーパスを語るとともに、上司による成長支援型マネジメントを実施

「はたらく人々を幸せに。」というパーパス浸透のため、同社では経営トップがパーパスやクレドについて

語り、社員がその言葉に耳を傾けることで理解を深める施策を行っている。

また、各組織では、上司による「成長支援型」のマネジメントが行われている。部下との対話を通じて意欲的に働けるよう支援したり、気持ちのすり合わせを行ったり、同じ方向に向かっていく「協働関係」を築く点が大きな特徴だ。個人の技能や会社に対する思い、めざす姿などを、対話を通じて上司が理解することにより、上下関係ではなく並列の関係を築いている。具体的な施策として以下のようなものがある。

#### ① ジェムボーディング

新卒入社1年目の社員(=ジェム:原石)が1年間、社長や役員と週4回(1回30分程度)の頻度で対話を実施。新卒社員は仕事と会社に関する質問や自分の仕事・最近の出来事についてスピーチを行う。新卒2年目(=ステラ:星)の社員は週1回「ステラボーディング」を実施。



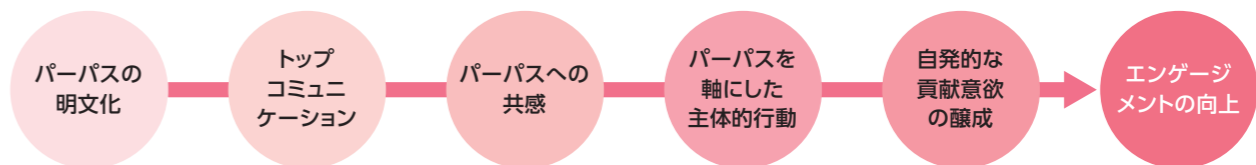
新卒1年目メンバーと役員(会長・社長・専務)で週4回行われる「ジェムボーディング」

### ● 今後の展望

#### ■ パーパスの理解と浸透をさらに進め、事業戦略の実現に向けた人的資本経営を推進

パーパスを掲げるだけ、周知するだけでなく、経営トップが一人ひとりと真摯に向き合い、声に耳を傾ける。それにより社員の理解が深まり、パーパスに基づいて判断しながら日々の業務を進めることができる。また、自然発生的にコミュニケーションが生まれる職場の関係づくりが、社員の能動的でスムーズな活動につながっていく。

■ ヴィスが取り組むパーパスの浸透とエンゲージメントの向上



#### ② コメットボーディング

中途採用者(=コメット:彗星)が入社後3カ月間、会長・社長と毎朝ミーティングを実施。自社やフィロソフィーの内容について理解を深めるディスカッションを行う。

#### ③ ニコイチ制度

新入社員が独り立ちするまで、先輩社員がメンター(仕事やキャリアの手本となり、新入社員をサポートする役割)となり、日常業務の指導を行ったり、相談に乗ったりする制度。

#### ④ サンクスカード

毎月、全社員が1枚ずつ「サンクスカード」に自筆で感謝のコメントを書き、その月に一番「ありがとう」を伝えたい社員へ渡す。同僚同士だけでなく、部下から上司、上司から部下へも渡すことができる。受け取り枚数が多い社員は、半期に1度開催される社員総会での社内表彰式「ヴィスアワード」でベストサポート賞として表彰される。

以上のように、同社ではフラットな関係性を構築するための意思疎通や研修の機会を数多く設け、組織と個人が積極的に対話を行っている。こうした取り組みの結果、同社はGreat Place to Work®ジャパンが毎年発表する「日本における『働きがいのある会社』ランキング(中規模部門)」に過去5回のランクイン。社員との関係を重視する高エンゲージメント企業として評価されている。

メインテーマ パーパス・MVV

# ビジョンに基づく「人事基本理念」の策定でイノベーション人材の採用・育成・定着を追求

## 上場 ガイドードリンク株式会社

### 会社概要

- 事業内容：清涼飲料等の販売
- 従業員数：751名(2023年5月現在)
- 本社所在地：大阪府大阪市北区中之島2-2-7

### 取り組みのポイント

- 「グループ理念」を人事戦略に落とし込めていないという課題があり、「人事基本理念」を策定。社員が何をめざせばよいのかを定義した。
- 常に改革を起こすことができる人材を採用・育成し、定着させるため、「人事基本理念」を軸に制度設計し、研修や教育を内製化。
- 副業制度や越境学習で、自社の強みである企画開発力を持ったイノベーション人材の創出・定着を推進している。

## ● 取り組みの背景と課題

### ■ グループ理念を踏まえて「人事基本理念」を策定

ガイドードリンクは、缶コーヒーなどの清涼飲料の開発・販売を中心に手がける、ダイドーグループホールディングスのグループの1社である。事業の特長は、製造と物流を外部の協力企業に委託する「ファブレス経営」にある。商品開発および主力販路である自販機の開発・オペレーションに経営資源を集中する独自のビジネスモデルを確立し、安定的かつ効率的な事業運営を行っている。

同社はグループ理念として、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」を掲げている。しかし、これを人事に落とし込んだものはなかったため、人事総務部人財開発グループのシニアマネージャー・石原健一朗氏は、「人事基本理念」を策定することが不可欠と考えた。

「会社がMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)を掲げても、部署や部門、個人のMVVがないという課題

を抱える企業は少なくない。当社の特長は『ビジョンとは何か』が個人にも浸透していること。会社のビジョンと個人のビジョンの連関を大事にし、教育にも力を入れている。会社のビジョンを知っているだけでは腹落ちしているとは言えないため、一人ひとりがビジョンを自らの言葉で語る企業風土を培うことが欠かせない。これは経営戦略にとどまらず、人事制度においても重要」と石原シニアマネージャーは話す。

会社のビジョンと個人のビジョンをつなげ、一貫性を持たせることで、「ダイナミックにチャレンジを続ける」社員を増やすことを、人事戦略として重視しているのである。



人事総務部人財開発グループシニアマネージャー 石原健一朗氏

## ● 取り組み内容と成果

### ■ チャレンジする人材を育成する、理念という軸の通った教育体系を実現

「理念とはWho、What、Howを明らかにしないと組織の中で浸透させていくのが難しい。中でも人事の理念は、業務の中でどういうチャレンジをして、何をめざすのかを定義することが大切」と石原シニアマネージャーは言う。そこで同社では、「チャレンジ」をキーワードとして、効果的な人材の採用、育成、そして定着を実現できる人事のあり方を追求していった。その際、チャレンジの方向性がバラバラにならないよう、人事基本理念に「イノベーション(変革)」という言葉を追加。組織の中で常に改革を起こすことができる人材の採用・育成・定着をめざした。

こうして策定された人事基本理念が、「①チャレンジ精神に充ち溢れ、変革(イノベーション)の担い手と成り得る多様な人材の採用」、「②ビジョンを描きチャレンジするために必要な知識・スキルの向上を図り、変革(イノベーション)を起こすことができる人材の育成」、「③持続的なチャレンジを可能とする組織風土・人事制度の構築」である。

石原シニアマネージャーは「社員がダイナミックに働き、ビジョンを実現する喜びを感じられるような環境づくりに努めている」と話す。

この理念を基盤として、同社は社員育成の制度づくりを進めていった。そのときに重視したのは、研修や教育の内製化だった。

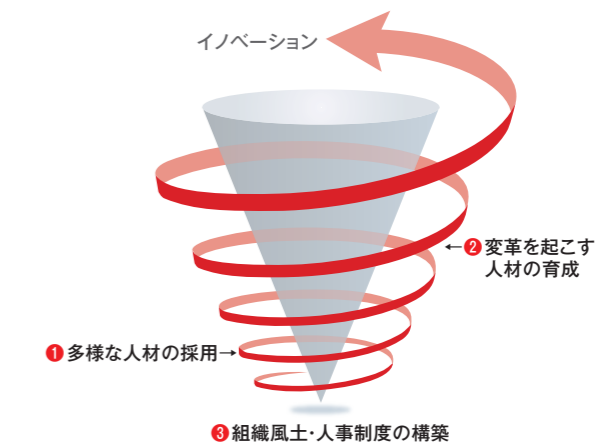
「自社の理念に忠実に沿った研修や育成を行っていく上では、外部の仕組みや教材を導入するだけでは成果が十分上がらない。そこで新人研修のプログラ

ムからすべて社内で行っていった」と石原シニアマネージャーは振り返る。

その成果として、同社の研修・教育体系は、ビジョンという軸が通った一貫性のあるものになった。「社員教育を外部に委託する場合も、ベースは社内で行った状態で教育を依頼する仕組みとしており、あらゆる階層において一貫性のある研修を可能にしている」と、石原シニアマネージャーは説明する。

同社では、次世代リーダーの育成などの教育プログラムの受講について、社員の自発性を重んじている。「社歴が長いだけでリーダーになれる仕組みだと、組織の中でイノベーションは起こりにくい。だからこそ、思いや志を持った、意欲のある社員が次の段階に進めるような育成プログラムにしている」と石原シニアマネージャーは語る。

■「人事基本理念」の構造 出所：ガイドードリンクのホームページより作成



## ● 今後の展望

### ■ イノベーション創出に資する人材が定着する企業風土づくりに注力

今後の課題は、人事基本理念を組織内にさらに浸透させ、組織におけるイノベーションを具体的に起こす仕掛けづくりである。その一環として、同社は社員に副業を認めている。

「副業の良さはMVVを自分で策定し、考えながら臨める点にある。また、すべての社員が副業制度を活用できるわけではないため、そうした社員のために他社での越境学習という仕組みを設け、MVVに深く触れてもらう機会を設けている」と石原シニアマネージャーは話す。

また、同社はイノベーションを創出できる人材が定着できる企業の風土や土壌づくりにも注力していく考えだ。「いわゆる変革人材、イノベーションを起こし得る社員にとって良い会社にしていくことが、人事戦略における今後の大きなテーマととらえており、そのための制度づくりや評価の見直しを進めている。変化の時代において、企業が持続的な成長をめざしていく上では、理念を踏まえつつ、人事戦略においてターゲットを明確にした施策が鍵となる」と石原シニアマネージャーは強調する。

メインテーマ パーパス・MVV

# 経営理念の一新を契機に経営を立て直し、新たな成長軌道を描く

## 非上場 株式会社八天堂

- 会社概要
- 事業内容：食品製造
  - 従業員数：247名(グループ計、2023年6月現在)
  - 本社所在地：広島県三原市宮浦3-31-7

### 取り組みのポイント



- 店舗拡大の失敗でパーパスと人的投資の大切さに気づき再出発。「信条・経営理念・社是」を策定し、「何のための企業経営か」を明確化。
- 理念を詳しく解説した「HATTENDO BOOK」を活用し、社員スタッフのパーパスへの理解と共感を育むことで、新たな成長機会を創出。
- 2024年4月から全社週休3日制を導入予定。加えて、「失敗を最大限に評価する」人事考課制度で、社員スタッフの働きがいを生み出していく。

### ● 取り組みの背景と課題

#### 「仕事ができないはずの社員」に救われた経験が、パーパス経営と人的投資への原点

八天堂は、広島県三原市に本社を置く食品の企画・製造・販売企業。2023年で創業90周年を迎えた。初代社長・森光香氏が1933年に和菓子屋として開業後、和洋菓子、パン、一品専門店、そしてパンおよび洋菓子、和菓子のハイブリッドへと業態を進化させてきた。現在、販路は広島をはじめ、東京、海外へと広がっている。

2008年に発売した「冷やして食べるくりむパン」の誕生後、売上規模は20倍以上に伸長した同社だが、「経営を継いだ当初は失敗の連続だった」と、3代目で代表取締役の森光孝雅氏は振り返る。

森光社長は1991年に初めてパン店をオープンし、最大13店舗まで拡大展開。しかし、「仕事ができる社員」だけを重用するうち、自社のビジョンを共に語っていた店長や店長候補が次々と辞意を伝えてくるなど、危機的な状況に陥った。そうした状況下で自社に残ってくれたのは、自分が「辞めてもらってもいい」と思っていた「仕事ができない社員」だった。

「仕事ができる、できないだけで人の価値を決めてはいけない。人は皆、使命を帯びてこの世の中を生きている。それぞれ縁があって出会った人間だから、

大切にしなければならぬ」との気づきから、森光社長は経営や人的投資への考え方を大きく変えた。

そしてこの後、八天堂のパーパス(経営目的)と呼べる「信条・経営理念・社是」を策定し、「何のための企業経営か」を明確化していった。



代表取締役 森光孝雅氏



【信条】  
八天堂は社員のために  
お品はお客様のために  
利益は未来のために

【経営理念】  
良い品  
良い人  
良い会社づくり

【社是】  
品性資本の三方よし経営

### ● 取り組み内容と成果

#### 「HATTENDO BOOK」を用いた理念の理解と浸透

同社が掲げている信条(クレド)「八天堂は社員のために お品はお客様のために 利益は未来のために」は、自社の価値観への共感と浸透を狙ったものである。社員スタッフにその価値を伝え、共感してもらうことにより、信条を実現する一員として働くことを通じ、活力や熱意が感じられる状態を目指している。

また、信条や経営理念が言語や図などで表現され、誰が見てもわかりやすくまとめられたものが、「HATTENDO BOOK」である。これを用いて、同社は様々な取り組みを展開している。代表的な例が、朝礼での勉強会だ。「HATTENDO BOOK」の内容一つひとつについての森光社長の解説を、毎朝、各部署で読み合わせるとともに、その日のテーマについて参加者の経験や感想を共有する時間が取られている。

併せて同社では、一般的な中小企業では考えられないほど新卒採用に力を入れている。「育成・教育だけでなく出会いも立派な投資。時間とお金をかけて良い出会いをしていく。そして良いご縁があったら、一人ひとりの成長、幸せを願って投資していかないとけない」(森光社長)との考えのもと、社長自ら大学へ訪問し、学生に直接思いを語っている。

森光社長がよく引用する言葉に「事を成すは逆境にあり、事を破るは順境にあり」がある。逆境をチャンスに変えて企業が成長するためには、順境の時、いかに人的投資を惜しまず持続していくかが鍵を握っている。

実際、2020年からのコロナ禍によりエキナカの店舗が相次いで休業する状況下では、経営理念を定めた後に入社した社員スタッフが奮闘した。具体的には、「巣ごもり需要」が拡大する中、すでに確立していたEC事業を拡大することで、エキナカの落ち込みをカバーする策を提案。予算が限られていたため、行政からの補助金情報を収集しながら、業績拡大に向けてメンバーそれぞれが自律的に動いた結果、新商品ブランドの立ち上げと自社ECチャネル以外の販売チャネルの創出につながった。逆境が同社に新たな成長の機会をもたらしたのである。



信条や経営理念をわかりやすくまとめた「HATTENDO BOOK」

### ● 今後の展望

#### 「挑戦した失敗を最大限にプラス評価」で社員スタッフの働きがいを創出

今後の展開として、同社が準備を進めているのが週休3日制の全社導入だ。イノベーションを創出することで生産性を高め、収入を減らすことなく、働きやすさも追求している。

加えて、社員スタッフ一人ひとりのやりがいを高める仕組みづくりも進めている。それが「挑戦した失敗を最大限にプラス評価する」ということだ。失敗を貴重な経験ととらえ、失敗を積み重ねることで、アイデアが出やすくなり、イノベーションが生まれやすくなる。そして、それは社員スタッフのやりがいを高めることにつながる。

この「挑戦」を引き出す施策は、「HATTENDO

BOOK」掲載の「コーポレートスピリッツ」にある「人生今日がはじまり ここから挑戦」の考え方に通じる。「働きやすさと仕事のやりがいが合わさって、『働きがい』が生まれる」と森光社長は言う。

「八天堂は食のイノベーションを通じた人づくりの会社を標榜しているが、食のイノベーションは手段であって目的ではない。社員スタッフ一人ひとりが幸福を感じ、八天堂との出会いを喜んでもらえること。そして、未来へとバトンをつないでいくことが目的だ」と語る森光社長は、「経済的利益」と「社会的利益」の両方を追求するパーパス経営の実践で、さらなる持続的成長を実現していく。

メインテーマ 人事KPI

# 魅力的な職場づくりによる 人材の定着化に向けた 人事KPIマネジメントの実践

## 非上場 コンクリートコーリング株式会社

### 会社概要

- 事業内容：工事業
- 従業員数：92名(2023年4月現在)
- 本社所在地：大阪府大阪市都島区毛馬町5-15-28

### 取り組みのポイント

- 事業が着実に成長する中、建設業に共通する人材不足、従業員満足などの課題に直面。
- 人材投資への考え方を言語化した「Purpose・Dream・Belief」と、それをまとめた「People Fact Book」を策定。
- 人的資本情報開示の国際基準である「ISO30414」に基づく人事KPIを「People Fact Book」に記載し、毎年Webサイト上に開示。

## ● 取り組みの背景と課題

### ■ 継続した人材確保と従業員満足のため、人的資本経営のあり方を追求

コンクリートコーリングは、ダム・橋・トンネル・鉄道・発電所・河川・空港・商業施設など公共性の高いコンクリート構造物の撤去を行う専門工事会社である。

高度成長期から約半世紀が経過した現在、日本ではコンクリート構造物でできた社会インフラの老朽化が深刻な課題となっている。これに対して、代表取締役社長の藤尾浩太氏は、「環境配慮型の工法開発に積極的に取り組み、顧客から一番に選ばれるポジションの確立と高収益体質を実現している」と事業の強みを語る。

事業が着実に成長する中で、同社は建設業に共通する課題である人材の採用に注力してきた。経営統括室長の中元美緒氏によると、「若手メンバーを中心に採用委員会が主体となって新卒採用へ取り組むほか、従業員の友人や知人を紹介してもらうリファラル採用でも成果を上げている」とのこと。

一方で、新卒者の定着率が低い、教育に人員や時間を割く余裕がない、世代間のコミュニケーション

ギャップがある、といった課題を抱えていた。その背景には、従業員満足度が高いとは言えないという要因があった。

そこで同社は、人的資本経営に真摯に向き合い、従業員が納得する魅力的な職場づくりが不可欠と判断。これがきっかけとなり、同社の未来イメージや夢、人事戦略などを記した「People Fact Book」を制作するとともに、人事KPIの設定に取り組むこととなった。



代表取締役 藤尾浩太氏



経営統括室長 中元美緒氏

## ● 取り組み内容と成果

### ■ めざす未来を示す「People Fact Book」の策定と「ISO30414」に準拠した人事KPIの設定

同社が人的資本経営を推進する一環として作った「People Fact Book」。その過程で苦心したのは、「環境配慮型の工法開発でナンバーワンになる」というミッションとの整合性だった。なぜなら、ミッション実現の絶対条件が人的資本投資ではなかったためだ。

「ミッションの実現に向けて人的資本への投資をする」という関連性を明確にしなければ、従業員の納得を得ることはできない。そのため、「人材への投資を行いつつ、会社として将来、何をめざすのかについて考え直す必要があった」と中元室長は語る。そこで新たに設定したのが「Purpose・Dream・Belief」である。

Purpose(経営目的)は「老朽化したインフラ更新に課題をもつ顧客に安心と品質を提供するコンクリート切断撤去のエキスパート」であり、同社の存在意義を表している。Dream(当社の夢)は「ロボットと機械化施工を大きな軸に、安全で革命的な工法を生み出す業界のバイオニアになる」であり、ロボットや機械化施工を大きな軸に、従業員にとって安全で、顧客にとって価値のある工法を生み出していきたいとの思いが込められている。Belief(信念)は「従業員が会社から大切にされていると感じられる職場で、お互いを尊重し会社とともに成長していく」であり、「健康や当たり前の生活が保障されてこそ、従業員は社会貢

献を意識した仕事に取り組むことができる」との考えが表されている。

さらに、同社は人事KPIの見直しも進めた。これまで定量的に測ることが難しかった人事施策に人事KPIを設定し、定点観測することで、効果測定と予算策定を可能にしたのである。国際標準化機構(ISO)の人的資本情報開示のガイドライン「ISO30414」に掲載された58項目の測定基準のうち31項目を人事KPIとし、毎年コーポレートサイトで開示している。例えば、「スキルと能力」に関する2022年度の人事KPIは、「総教育費:年間1000万円」「研修参加率:67%」「平均研修受講時間:8時間」などだ。総教育費や研修参加率をモニタリングすることで、誰が研修を受けているか、どの部門の参加状況が良くないかといった課題を可視化しアラートを発信することで、個人任せにしない人事マネジメントを推進。同時にエンゲージメント調査も実施し、スコアリングによって課題を浮き彫りにして、心理的安全性の担保につながる施策も取り入れている。

加えて、独自の人事KPIも設定。健康経営の指標である「空調服支給率」や、後継者育成計画の指標である「昇給昇格率」など、同社の意思が感じられる指標を押さえている。

## ● 今後の展望

### ■ 明確になった人事戦略を強みにDreamの実現をめざす

人事KPI設定の価値について、中元室長は「理想的な会社になるためにすべきことを体系的に知ることができた」と述べている。また、Dreamを設定したことで、持続的成長に必要な人事戦略を立てるための方針を明確にできたとも言える。こうした基盤を築いた同社は、「専門知識を持った人材の採用」「未来につながる知識を教育するカリキュラムによる知識と経験のボトムアップ」「心理的安全性を確保できる職場環境づくり」を柱とする人事戦略を推進している。

加えて中元室長は、「人事KPIを毎年開示すると決めたことが、期限までに人事面の課題解決を着実に進める行動につながっている」と話す。また、会社が前

向きな姿勢を見せることで、従業員が安心感をもって働ける体制も整いつつあるという。

今後の人的資本経営の推進に向け、藤尾社長は「良い伝統や風土は残しつつ、時代の潮流に合わせてアップデートしていく。その際、常に考えなくてはいけないことは、いかに多くの人の役に立ち、喜ばせることができるかだ。新しい仕組みを取り入れるとき、始めは社内に抵抗があるかもしれない。しかし、社員と丁寧にコミュニケーションを取り、試行錯誤を繰り返しながら、当社固有の人的資本経営をめざしていきたい」と抱負を述べている。



メインテーマ 人事KPI

# 未来を切り拓く3つの独自KPIで 人財のトランスフォーメーションをめざす

## 上場 旭化成株式会社

会社概要

- 事業内容：ケミカル、住宅、繊維、電子部品、医薬・医療機器などを手がける総合化学企業
- 従業員数：48,897名(連結、2023年3月現在)
- 本社所在地：東京都千代田区有楽町1-1-2 日比谷三井タワー

取り組みのポイント

- 中期経営計画の重要テーマとして、「PX」(People Transformation=「人財」)のトランスフォーメーションを掲げて人財戦略を展開。
- PXのモニタリング指標として、「高度専門職任命者数」「成長行動指標」「ラインポスト+高度専門職における女性比率」などの「人財KPI」を設定。
- デジタル人財の育成にも注力し、グループ全社員がデジタルリテラシーを身に付ける「4万人デジタル人財化計画」を推進。

### ● 取り組みの背景と課題

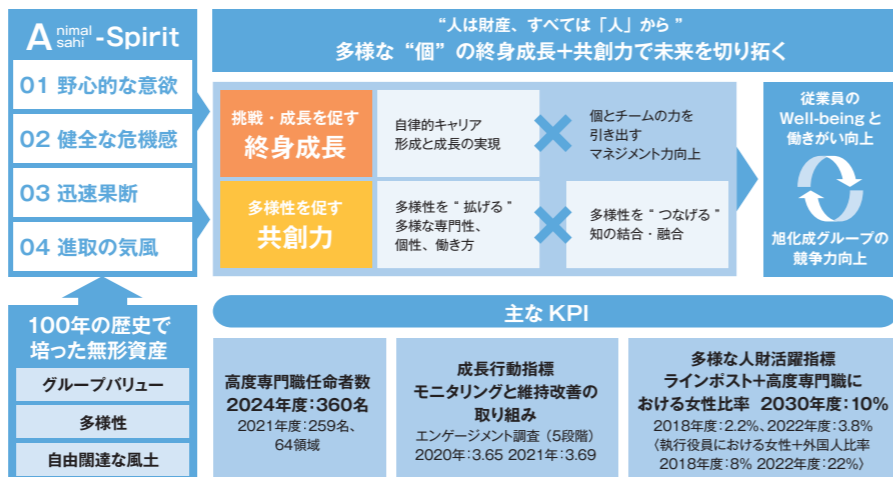
#### 「終身成長」と「共創力」による「人財」のトランスフォーメーション

旭化成は、総合化学メーカーとして、事業持株会社である旭化成と7つの事業会社を中核に、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3領域で事業を展開している。創業100周年を迎えた2022年に、2024年度を最終年度とする中期経営計画「Be a Trailblazer(先駆者たれ)」を策定。社員の成長を支援する仕組みが必要との認識から、同計画の重要テーマの1つに、「PX」(人財のトランスフォーメーション)を掲げている。

PXにおける人財戦略では、人財の基本思想(「人は財産、すべては“人”から」)に基づき、同社がこれまで培ってきた無形資産と“旭化成魂”(A-Spirit)によって社員個々の「終身成長」と「共創力」を促し、働きがいとグループ競争力の向上を目指

している。“A-Spirit”は「野心的な意欲」「健全な危機感」「迅速果断」「進取の気風」の4項目からなり、先駆者としての気概や従来にないものを創る野心などの企業文化を示す。ちなみに“A”とは、社名の旭化成とアニマルスピリット(野心的意欲)の頭文字を表している。

■ 旭化成の人材戦略の概要



出所：旭化成「統合報告書2023」「サステナビリティ説明会資料」(2023年1月20日)および同社資料を基に作成

### ● 取り組み内容と成果

#### 3つの「人財KPI」で人的資本経営を推進

旭化成は、PXのモニタリング指標として、次の3つの人財KPIを設定している。

##### ① 高度専門職任命者数

新事業の創出や事業強化へ積極的に関与し、貢献が期待できる社員を「高度専門職」として任命し、育成・処遇する「高度専門職制度」を運用。多様な分野の専門家を多く育成・獲得して企業価値向上につなげるほか、高度専門職の後継者育成計画を策定し、事業の強化と競争力の強化につなげている。同社は、高度専門職任命者数を2021年の259名から、2024年時点で360名まで増やす計画だ。

##### ② 成長行動指標(エンゲージメントスコア)

2020年度に従来の従業員意識調査を見直し、新たにワークエンゲージメント向上につながる行動などを確認する「KSA(活力と成長アセスメント)」を導入。具体的には、国内の全社員を対象に1年に1回調査を行

い、社員個人と組織の自律的な「成長」を目指す。

同社はKSAの3指標のうち、「成長につながる行動」の5段階平均値を中期経営計画における人財KPIとして設定している。今後は経年変化をモニタリングしながら、現状値(2022年度:3.71)の改善を図る方針だ。

##### ③ ラインポスト+高度専門職における女性比率

多様な人財の力を活かして共創力を高めるため、同社は1993年に女性活躍推進の専任組織である「EO(イコール・オポチュニティー=機会均等)推進室」(現・ダイバーシティ推進室)を設置。以降、女性が働き続けられる環境の整備を進めてきた。その結果、1994年に3名だった女性管理職は309名(2023年6月1日現在)に増加した。さらに、中期経営計画では、管理職の中でも特に指導的なポジション「ラインポスト+高度専門職における女性比率」に関して、2030年度の目標値として「10%」を掲げている。

### ● 今後の展望

#### ■ 全社員がデジタルリテラシーを身に付ける「4万人デジタル人財化計画」にもKPIを活用

旭化成はデジタル人財の育成にも注力している。2021年にデジタル共創本部を新設し、「Asahi Kasei DX Vision 2030」を策定。グループ全社員がデジタルリテラシーを身に付ける「4万人デジタル人財化計画」および「デジタルプロフェッショナル人財」の育成を進めている。

一連のDX施策のKPI(2024年度目標)として、デジタルプロフェッショナル人財を2021年度比10倍(2,500名程度)、グループ全体のデジタルデータ活用量を同10倍、DX重点テーマでの増益貢献として100億円(2024年度までの3年間累計)を設定。この達成に向けて、同社では「人」「組織風土」をデジタル変革の成功要因ととらえ、次のような施策を展開中だ。

##### ① デジタル人財の育成・獲得

2021年度より「DX Open Badge(DXオープンバッジ)プログラム」を開講。これはeラーニングを活用し、全社員が自律的・段階的に学習可能なDX認定制度だ。2022年11月時点での受講者数は、レベル1が2万5,852名、レベル3で1万5,333名に上る。同社では2023年度末までに全社員の約4万人がレベル3に到

達することを目指す。レベルは5段階があり、レベル3がデジタル人財になるための期待到達レベル、レベル4と5はデジタルプロフェッショナル人財である。

##### ② グループが育む自由闊達な組織風土

DXの推進を加速するには、多様な考えを受け入れ、新しいことに挑戦する自由闊達な組織風土の醸成が不可欠だ。そこで同社は、社内外の多様な人材と共創してDXによるイノベーションの創出に取り組む「Asahi Kasei Garage(ガレージ)」を推進。世代・役職・組織の枠を超えた多様なメンバーによるデザイン思考と、迅速に価値検証を行う開発スタイルを採用し、いち早くユーザーの声をフィードバックする文化も醸成している。

旭化成は多彩な事業を有するコングロマリット<sup>※2</sup>経営を展開し、多様な人財や知的財産、ノウハウ、データなどの無形資産をグループ全体で蓄積・共有している。今後も「人は財産、すべては“人”から」という基本思想の下、社員の自律的成長を後押しして多様な「個」が活躍できる基盤づくりを推進していく方針である。

※1 旭化成の表現に合わせて人材を「人財」と表記

※2 異なる産業やビジネス部門を所有・運営する企業体

メインテーマ エンゲージメント

# 「チャレンジ」と「働きがい」でエンゲージメントを高めヘルスケアの未来を創る企業へ

## 上場 塩野義製薬株式会社

### 会社概要

- 事業内容：医薬品、臨床検査薬・機器の研究、開発、製造、販売など
- 従業員数：5,680名(連結、2023年3月現在)
- 本社所在地：大阪府大阪市中央区道修町3-1-8

### 取り組みのポイント

- 創薬型製薬企業からHaaS\*企業へ進化するための人事戦略を策定し、「チャレンジ」と「働きがい」を創出。
- 「自己投資支援制度」「スーパーフレックス制度」「在宅勤務制度」などを導入し、定期的に従業員エンゲージメントサーベイを実施。人事部が課題やニーズを把握して改善。
- マルチステークホルダー(従業員、取引先、顧客、社会、株主・投資家など)とのエンゲージメントを高める人的資本経営を推進し、企業価値向上をめざす。

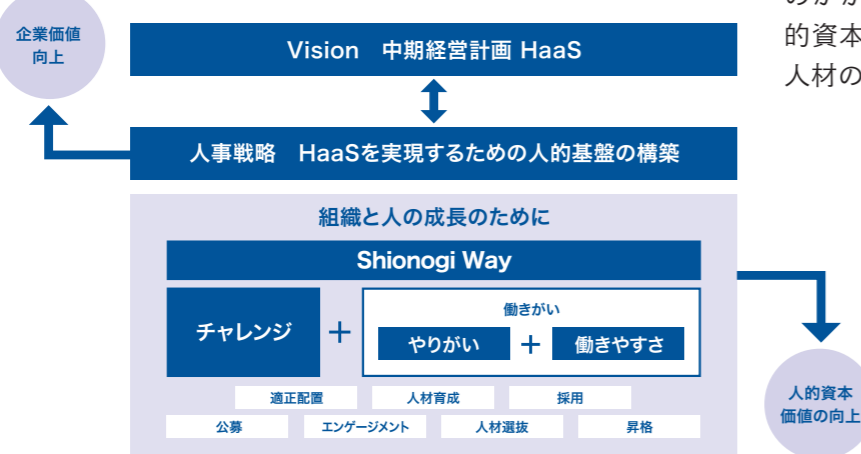
### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 新たなプラットフォームの創造で、ヘルスケア事業の改革をめざす

塩野義製薬(以降、SHIONOGI)は1878年の創業以来、人々の健康を守る良い薬を提供することにまい進してきた。しかし、製薬ビジネスが世の中に応じて変わってきた中、同社は薬だけではなく「ヘルスケア

サービス」を提供する企業への変革を進めている。「創薬型製薬企業として培ったノウハウや経験を活かし、HaaSを実現するための人的基盤を構築して、人的資本価値と企業価値の両方を向上させるという

#### ■ 中期経営計画の実現に向けた人的資本戦略室の取り組み



HaaSの実現を可能にする人事制度、働き方を作成し、従業員との対話を通じて人的資本価値を向上させ、適切な開示により企業価値を向上させる



人的資本戦略室長 河本高歩氏

高まり、それが自社の成果につながることをめざしているのだ。

人的資本価値を向上させる一番の肝は、「どのような人材を育てたいのか」である。同社は、人が競争力の源泉であるという考えのもと、「他者を惹きつける

尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」を理想の人材像(=Shionogi Way)と定義した。このような人材を育てるため、同社は「チャレンジ」「やりがい」「働きやすさ」の3つを生み出す取り組みを進めている(P.17図表)。

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 人事制度と働き方改革で「チャレンジ」と「働きがい」を育む

同社では「チャレンジ」「やりがい」「働きやすさ」のある職場の実現のため、人事と各本部の代表者が集まって話し合い、その結論と「制度改革で実現したい状態」を集約して次の3つを導き出した。

- ① **チャレンジ**：積極的な学びと挑戦(中期経営計画達成に向けた挑戦を自ら実践し、成長できる)
- ② **やりがい**：成長実感、市場価値向上(適正な評価から自分自身を知る)
- ③ **働きやすさ**：働き方改革

具体策としてまず進めたのは、2019年導入の「自己投資支援制度」。従業員が獲得したいスキル・専門知識・資格・能力などを強化するための自主的な学びに対し、会社が年間25万円まで支援する制度である。これにより、従業員が自らやりたいことを見つけ出すとともに、上司や周囲に話しやすい環境が整ったことで、「チャレンジ」を実現した。

また、2021年には、働き方改革として、働き方の拡充を図るための基盤を整備。コロナ禍の影響もあつ

て、コアタイムなし、24時間フレックスの「スーパーフレックス制度」や「在宅勤務制度」を導入したほか、所定労働時間を1日7時間45分から7時間に短縮し、業務の効率化を図った。短縮分は業務効率化に対するインセンティブ手当とし、給与総額は同額のまま。さらに、フレックス勤務制度対象者の拡大(裁量労働・事業場外みなし労働の廃止)、選択型週休3日制度の導入、副業基準の緩和も行った。

こうした施策から、出産・育児や介護などで就労を制限せざるを得なかった従業員が、フルタイムで働けるようになった。また、学びの時間の創出や新たな業務への挑戦が可能になるなど、より多くの従業員にとって働きやすく、やりがいを持てる環境が実現した。

取り組みの成果測定とさらなる改善のため、同社の人事部はエンゲージメントサーベイを定期的に実施。サーベイの結果を従業員にフィードバックし、人事部が各本部と対話することで、具体的な課題やニーズを把握し、改善につなげている。

### ● 今後の展望

#### ■ マルチステークホルダーのエンゲージメント向上で企業価値の向上をめざす

同社は人事制度と働き方改革により従業員エンゲージメントを高めるとともに、取引先、顧客、社会、株主・投資家を含むマルチステークホルダーのエンゲージメント向上もめざしている。従業員の士気を高める「双方向コミュニケーション」の強化、将来の労働力確保に資する「SHIONOGIファン」の獲得、投資判断に資する「タイムリーかつ透明性の高い開示」によって、信頼性が高く共感も得られる「SHIONOGIブランド」を構築することが、従業員の「ワクワク体験」(楽しく自分らしく働くこと)につながり、従業員エンゲージメント

がさらに向上する善循環となる。

「人(社員)の価値をどのように高めてTransform(変革)に必要な人的資本を構築できるのか。その情報をどのように開示すれば企業価値の向上につながるのか。これらに取り組むことが人事部門の役割」と河本室長は話す。

全方位のステークホルダーのエンゲージメントと、従業員一人ひとりの人材の価値を高めることで自社の強みを磨くSHIONOGIは、これからも人々の健康維持・増進と快適な生活に寄与していく。

\* Health care as a Service : ヘルスケア・アズ・ア・サービス。「創薬型製薬企業としての“強み”を磨き続け、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれた存在となり、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築し、ヘルスケアプロバイダーとして、新たな価値を社会へ提供する」こと。

メインテーマ エンゲージメント

# お互いへのフィードバックで社員同士が高め合う文化を醸成し業績向上

## 非上場 株式会社コンカー

- 会社概要**
- 事業内容：出張・経費管理、請求書管理クラウドサービスの提供
  - 従業員数：354名(2023年10月現在、インターン／派遣／契約社員を含む)
  - 本社所在地：東京都千代田区大手町1-2-1 三井物産ビル

**取り組みのポイント**



- 持続的成長に向けて、業績と働きがいの両立が経営の課題。「米国本社を除く国別売上高ナンバーワン」と「IT業界で働きがいのある会社ナンバーワン」を目標にして、経営を見直した。
- 働きがいを高める重点施策として上司から部下への一方通行にとどまらないフィードバックの仕組みを確立。
- 「マインドの大切さ、ポジティブとギャップ(問題点指摘)、方向性、受け止め力」の4つの考え方をフィードバックの原則として社内に定着させたことで、働きがいの向上だけでなく、業績向上へも好影響を与えた。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 数字最優先の経営から脱却し、働きがいのある会社へ

コンカー・テクノロジーズは1993年に米国ワシントン州で創業した出張・経費管理のクラウドベンダー。その日本法人であるコンカーは同クラウドサービスを国内1,700企業グループ以上に提供し、9年連続でトップシェア(2023年5月現在)を成し遂げている。

代表取締役社長の三村真宗氏は、「外資系IT企業のトップは業績が悪ければ数カ月で更迭されることもあり得るといふ重責のもと、かつては数字最優先の経営に陥りがちだった」と述べている。業績を上げることに注力するあまり、ミッション・ビジョン・バリュー(以降、MVV)の共有や人と組織の信頼関係が二の次となっている点が大きな課題であった。

「気がつけば、私自身も社員も疲弊しており、『このままではいけない。数字を追いかけるだけの経営か

ら脱却しなければ』と日々考えていた」という。そこで経営方針を大きく転換し、経営戦略の1つに業績数字だけではなく、「働きがい」の観点を加えた。

「まず志を共有できる13名でリスタートし、5年後に実現したい2つの目標を分かち合った。1つは業績面で、本社がある米国を除くコンカーグローバルで国別売上高ナンバーワンになること。もう1つ、定性的な目標として掲げたのが、IT業界で働きがいのある会社ナンバーワンになることだった」と三村社長は振り返る。



代表取締役社長 三村真宗氏 ©光文社

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 「互いに高め合う文化」の醸成を通じて、業績と働きがいの両立を実現

コンカーが働きがいを醸成するために取り組んだのが、良いところや問題とを感じることを社員が互いに

伝え合うフィードバックの仕組みづくりである。フィードバックといえば、上司から部下へ課題を伝

えて改善を促すというのが一般的なイメージであるが、コンカーのフィードバックは「4つの原則」から成り立っている。「4つの原則」とは、「マインドの大切さ、ポジティブとギャップ(問題点指摘)、方向性、受け止め力」である。

第一に、相手の成長を願う温かいマインドを持つこと。第二に、9:1(ポジティブ:ギャップ)で日常的にフィードバックを行うこと。また、ギャップをフィードバックする際は「ソラ・アメ・カサ」(問題解決手法で用いられる考え方)で、事実確認(空模様が怪しい)→深層課題の特定(雨が降る)→改善策へ導く(傘をさす)、というフィードバックストーリーを慎重に組んでから実施すること。第三に、部下から上司へ、同僚相互に、と全方位にフィードバックができる場を仕組みとして設けること。第四に、うまく伝えるだけでなく素直に受け止めることが、互いの成長とよりよい関係づくり

に大切であることを理解し、やり方や心構えを身につけること。

この4原則を軸としたフィードバックを全社員共通の行動として定着させるため、有意義なフィードバックをしている社員を他薦により選出し表彰するMVF(Most Valuable Feedback)アワードなどの他、三村社長自らもフィードバックトレーニングの講師を務めている。

人材を人的資本と捉え、社長自ら関わり、会社の仕組みとしてフィードバック文化を定着させるための行動を惜しまない。このような取り組みで働きがいを加速させたことによって、コンカーは経営方針の大きな転換から5年後、GPTWによる「働きがいのある会社」ランキング(中規模部門)において1位に輝き※、コンカーグローバル内での「国別売上高ナンバーワン(米国を除く)」目標も達成した。

### ● 今後の展望

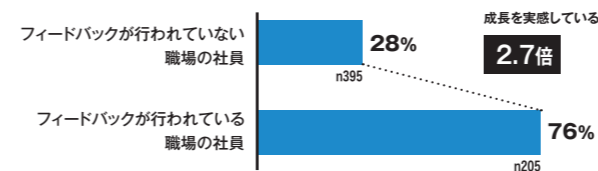
#### ■ 正しいフィードバックを日本のスタンダードに

「採用で優秀な社員が集まり、一般的な外資系企業と比べて離職率も低くなった。ただ、風通しが良く成長しやすい職場になっても、まだフィードバックが得意ではない社員は存在する。そのため、フィードバックの浸透に終わりはない」と三村社長は語る。

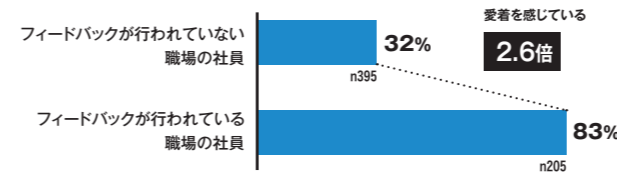
コンカーは2023年2月、一般企業のビジネスパーソン600名を対象に独自調査を実施。フィードバックが定着している職場としていない職場では、自己成長の実感が2.7倍、職場への愛着は2.6倍もの違いがあった(【図表】)。

#### ■ フィードバックがもたらす職場への影響

##### ● 現在の職場で自己の成長を実感できていますか?



##### ● 現在の職場に愛着を感じますか?



出所:「フィードバックに関する調査」(2023年2月コンカー実施)より作成

「サーベイなどで引き出した社員の声を、聞きっ放しにする企業が多い。しかし、何を言っても変わらないと社員が思ってしまうと、会社に対する信頼が薄れ、働きがいも低下する。当社は社員の声を具体的なアクションに落とし込み、何をどうしたかを共有することを地道に続けてきた。働きがい生まれるのは、自らの存在が認められ、互いに化学反応を起こしながら成長していく証でもある。思ったことをストレートに伝えない国民性もあって苦手意識は強いものの、正しいフィードバックの伝え方と受け止め方が広まり、日本のスタンダードになって、社員と企業、日本全体が成長を遂げる好循環が生まれるようになれば良いと思う」と三村社長は語った。



※「日本における「働きがいのある会社」ランキングベスト100」はGPTW(Great Place To Work® Institute Japan)が2007年に開始。GPTWは1980年代からグローバルに「働きがい」を調査・分析し、コンカーは2018年版から2023年版まで6年連続で第1位に選出された

メインテーマ エンゲージメント

# 働きがいと成長実感をもつ人財戦略で生産性を向上

## 非上場 株式会社日立ソリューションズ

- 会社概要**
- 事業内容：ソフトウェア・サービス事業、情報処理機器販売事業
  - 従業員数：13,860名(連結、2023年3月現在)
  - 本社所在地：東京都品川区東品川4-12-7

### 取り組みのポイント



- IT人財の獲得競争が激しくなる中、EX<sup>\*1</sup>を欠くと離職する人財<sup>\*2</sup>が相次ぎかねないという危機意識を経営層と人事部門が共有し、新たな戦略を展開。
- 柔軟な働き方の導入、定時退社日の設定、月1回の年休取得、業務の無駄取り・自動化により、年間総労働時間を約100時間削減。
- EX向上のため、「ジョブ型人財マネジメント」や「オフィス環境の整備」を通じたエンゲージメント向上の取り組みを推進。

### ● 取り組みの背景と課題

#### EX(従業員体験)を欠いた組織では人財が離れるという危機意識を経営層と人事部門が共有

日立グループの一翼を担うシステムインテグレーターとしてサービスを提供し、持続可能な社会の実現に取り組む日立ソリューションズ。近年、DX(デジタルトランスフォーメーション)や「働き方改革」の推進に関する顧客の課題解決の支援にも注力している。

同社は2016年以降、「個人の幸せと企業の成長の両立」を掲げる本格的な働き方改革を進めてきた。経営戦略統括本部チーフエバンジェリストの伊藤直子氏は、「ワークスタイル変革のITソリューション事業を立ち上げるのに、自社が推進していないと説得力がない。この課題認識から、柔軟な働き方で社員が能力を発揮できる環境を最大化し、事業創生・拡大につなげる全社運動として、働き方改革に取り組んだ」と、人財戦略の背景を述べている。



(左)経営戦略統括本部 チーフエバンジェリスト 兼 人事総務本部 本部長 伊藤直子氏  
(右)人事総務本部 担当本部長 井上正人氏

同社が働き方改革に真剣に取り組んだ裏には、切実な危機感があった。多くの企業がIT人財の獲得競争を繰り広げている中、EXを欠くと離職する人財が相次ぎかねない。こうした危機意識を経営層と人事部門が共有したことが、従来にはない戦略と推進力を生んだのである。

### ● 取り組み内容と成果

#### 働き方改革で年間の総労働時間を100時間以上削減し、利益率アップ

同社では、テレワークやフレックスタイム、サテライトオフィスを導入する「柔軟な働き方」をはじめ、定時

退社や業務の無駄取り・自動化による「残業削減」、より良い企業文化づくりへの「コミュニケーションの活

性化」施策を積極的に推し進めた。その結果、大きな課題であった残業削減で成果があった。定時退社日の設定や月1回の年休取得などの目標を決め、細やかにフォローすることで、年間の総労働時間が2000時間超から1900時間未満に減少したのである。

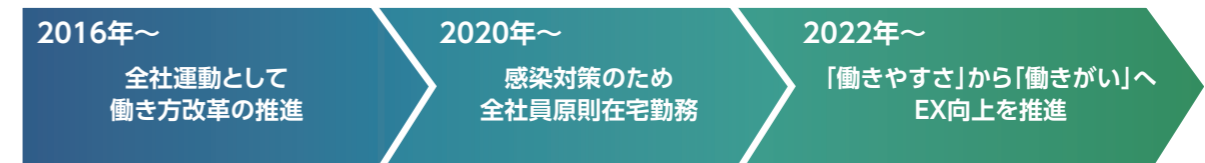
人事責任者として改革の推進役を担う人事総務本部担当本部長の井上正人氏は、取り組みのビフォー・アフターを次のように振り返る。

「IT業界は深夜を含む長時間労働や休日出勤が当たり前といった状況。見積もりや納期計画のプロジェクトマネジメントも残業が大前提だったのに対して、『残業なしを、当たり前』と伝え続けることで、働きやすさに対する社員の意識や職場風土が変わった」

職場で残業を重ねるとトラブルが起きやすく、生産性も下がる。そこで、無理のない業務になるよう、納期や見積もりのチェック体制を確立すると、赤字につながるトラブル案件が激減した。利益率もアップし、業績にも良い影響が表れた。

こうした同社の働き方改革は、コロナ禍の影響で一気に加速した。2020年に全社員が原則、在宅勤務になり、インフラ環境や社内規則を整備した結果、2023年現在も社員の9割がテレワークを利用し、在宅と出社を使い分けてライフスタイルに合う働き方を選んでいる。働く時間や働く場所を本人の裁量に委ねることで、社員の自主性・自律性を尊重する方向に大きくかじを切ったのである。

### ■ 日立ソリューションズの「働き方改革」の流れ



- テレワーク推進
- サテライトオフィス設置
- 朝型勤務の促進
- 定時退社日の設定
- 業務の無駄取り・自動化
- 褒め合える仕組み
- 交流会・懇談会

- 出社頻度が週2日以下の社員88%

- 仕事での体験(EX)を通じて多様な一人一人が成長や働きがいを実感することを目指す
- さまざまなEX(従業員体験)
- 成長実感・働きがい
- 企業と社会の持続的成長

### ● 今後の展望

#### ジョブ型人財マネジメントとオフィス環境の整備でEX向上を追求

同社は、2022年度から人財戦略を次のステージへ進めている。働きやすさの推進の次にめざすのは、働きがいと成長実感をもつ「EXの向上」だ。その基軸となる施策は、日立グループ全体で推進する「ジョブ型人財マネジメント」と、コミュニケーションや生産性の向上を目指す「オフィス環境の整備」である。

前者は、自分のなりたい姿を明確にすることでその後のキャリア形成を可視化し、働きがいや成長を実感できる仕事体験を増やす取り組みである。たとえば、海外で投資先の獲得からベンチャー企業設立までを経験するプロジェクトが始動している。また、入社3年目の全社員に社内FA(フリーエージェント)権を付与し、部署間の異動を活性化する制度も2023年春に始まった。

ジョブ型人財マネジメントの意図について、井上本部長は「ジョブ型」として職務定義や評価を緻密にし

ていくことととらえられがちだが、当社が目指すのは『自分は何のプロになりたいのか』を明確にした上で、スキルアップに取り組み、キャリアを自分でつくっていくということ。そのために自己実現へ向かって、自ら手を挙げて希望する仕事にチャレンジできる制度の拡充に取り組んでいる」と話す。

一方、後者のオフィス環境の整備としては、ハイブリッドな働き方を維持しながら出社時の最適なワークスタイルをめざし、ウェブ会議スペースや集中ブースの新設、フリーアドレス化などが進行中だ。また、在宅勤務で希薄になりがちコミュニケーションの活性化策として、毎回100人超が参加するビデオ会議でのトークイベントを行うなど、ユニークな取り組みも実施している。同社はこうした取り組みを積み重ね、エンゲージメントをさらに向上させていく考えである。

\*1 Employee Experience(従業員体験)。企業や組織において従業員が働くことで得られる体験価値  
\*2 日立ソリューションズの表現に合わせて人材を「人財」と表記

メインテーマ 組織デザイン(人事制度)

# HRビジネスパートナー制度を起点に 社員ニーズをとらえた人事制度を構築

## 上場 株式会社ディー・エヌ・エー (DeNA)

### 会社概要

- 事業内容：ゲーム、ライブストリーミング、スポーツ・まちづくり、ヘルスケア・メディカル、オートモーティブ、Eコマース、ほか
- 従業員数：2,951名(連結、2023年3月現在)
- 本社所在地：東京都渋谷区渋谷2-24-12 渋谷スクランブルスクエア

### 取り組みのポイント

- 人事という機能が事業領域に深く入り込めるようHRビジネスパートナー制を導入し、事業戦略と人事機能を連動。
- 上司や人事の承認なしで他部署へ異動できる「シェイクハンズ制度」、他部署の仕事を兼務できる「クロスジョブ制度」などの新たな人事制度を多数構築することで、エンゲージメントを向上。
- 挑戦意欲を重要視する独自のフレームワークによって社員を適正配置。挑戦して失敗しても、誠実に頑張れば新たな挑戦ができる組織文化を醸成。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ HRビジネスパートナー制の導入により「事業に資する人事」を推進

ITを基盤として、エンターテインメントと社会課題領域の両軸で事業を展開するディー・エヌ・エー(以降、DeNA)。ゲームを中心としたエンターテインメント領域で培った課題解決メソッドを応用し、ヘルスケアサービスや、スポーツを軸としたにぎわいのある街づくりなどを通じて、社会課題の解決に役立つ事業を多数手がけている。

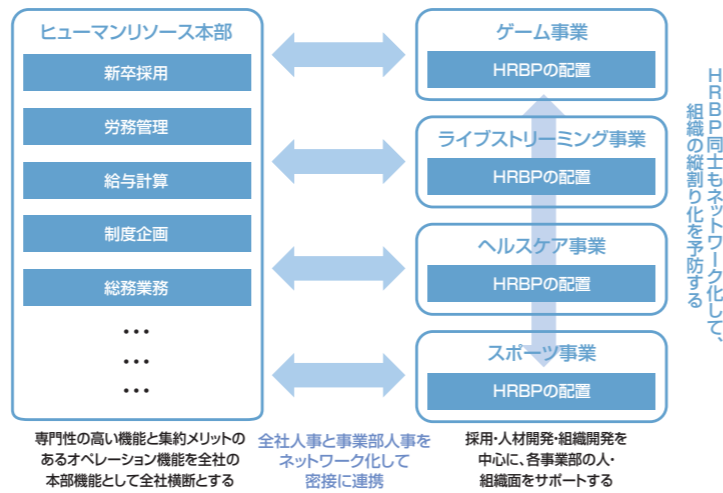
DeNAは、これまで攻めの姿勢による多角化を通じて、事業領域を着実に拡大させてきた。一方で、「DeNAらしさ」を堅持しつつ、さらなる発展に向けた人事制度の改革も重要ととらえている。会社に対する愛着や思い入れを意味するエンゲージメントをさらに高めることで、従業員一人ひとりと会社組織が対等の関係となり、双方の成長に資する関係づくりが欠かせない。

こうした観点のもと、同社は2014年から「事業に資する人事」を目的として、HRビジネスパートナー(Human Resources Business Partner:以降、HRBP)制を導入。H

RBPとは、「戦略人事\*」の遂行に関わり、経営者や事業部門責任者のパートナーとして、人事面から部門をサポートする役割を担う人材のことである。

具体的には、労務管理や人事に関わる制度の企画・運用など、集約するメリットが高いオペレーション領域を全社の人事機能とする一方、採用・人材育成・

■ DeNAの人事フォーメーション



組織開発などのマネジメント領域は事業部の人事機能とし、各事業部にHRBPを配置して、現場の実態に即した組織デザインや効果的な専門教育など事業部主導型で行える組織体制を実現している。

また、HRBP同士での情報共有を活発にすることで、組織の縦割り化を防いでいる。特定の人材が人事のリーダーシップを発揮するのではなく、組織として戦略的に推進することが重要といえる。

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 働き方改革を踏まえ、新たな人事制度を多数構築

HRBPの導入後、DeNAは「社員が熱意をもって働ける環境づくり」を目的としたキャリア形成支援制度を導入。働き方改革が注目を集める中、2017年に「シェイクハンズ制度」や「クロスジョブ制度」、「副業制度」など、社員のニーズをとらえた新たな人事制度を多数構築することで、エンゲージメントのさらなる向上をめざしてきた。

制度の一つ、「シェイクハンズ制度」とは、社員本人と他部署の本部長が合意すれば直属の上司や人事の承認なしで異動ができる社内FA(フリーエージェント)制度である。各事業部のミッションやビジョン、実現したいことに共感した人が集まる組織づくりを目指して導入された制度で、「今とは違う仕事、この仕事で自分の力を発揮したい」という社員のモチベーション向上、仕事への熱意を後押ししている。

一方、「クロスジョブ制度」は他部署の仕事を兼務できる仕組みである。本人の希望で、業務時間の最

大30%まで他部署の仕事を兼務することができる、いわば社内副業を可能とする制度となっている。

さらには「副業制度」を設け、同社以外での幅広い業務経験が社員の自己研鑽(けんさん)につながり、結果的に本業での成果向上にも寄与するという期待を込めている。これによって、従業員の自己実現をかなえるとともに、その経験を通じて本業への寄与を促す仕組みとなっている。

社外への転職のみならず、社内でも転職が可能な状況になったことで、社員一人ひとりが、今の業務の意味や意義を再認識し、自部門のことを熱意を持って発信し続けなければ、社外だけではなく社内からも人材が引張られてしまう。そのため「シェイクハンズ制度」の開始とともに、自分たちの事業をよりアピールするようになり、各部門が危機感を持ち、「より良い組織をつくっていこう」というポジティブな動きが生まれ、マネジメントの強化にもつながっている。

### ● 今後の展望

#### ■ 人事の諸機能を線で結ぶことで、事業戦略と連動した機能構築をめざす

DeNAは、キャリア形成支援制度導入の成果を踏まえ、従業員エンゲージメントのさらなる向上に取り組んでいる。前述した「シェイクハンズ制度」や「クロスジョブ制度」などのほかにも、多岐にわたる制度を設けて「DeNAらしさ」を継承した個人と組織との良好な関係づくりを追求している。

たとえば、社員の挑戦意欲を重要視した適正配置がその一つである。これは、社員が自分自身のキャリアを考えるツールである「WCM」を活用したものである。「WCM」とは、「Will」(将来に挑戦したいこと)、「Can」(自分ができること)、「Must」(会社から求められること)という3軸で整理し、キャリア形成を促すもの。DeNAではこのフレームワークを社員の適正

配置に活用している。

具体的には、事業戦略に応じて会社側が求める「Must」の人材配置に加え、社員の自律的なキャリア形成を支援する「Will」を大切にしている。社員のやりたいことを尊重した抜てき人事や配置は大歓迎であり、たとえ失敗したとしても誠実に頑張れば新たなチャレンジができる組織文化が培われている。

各事業部にHRBPを配置してさまざまな取り組みを運用することにより、社員の多様なキャリアと活躍を実現し、かつ事業成長の起爆剤としているDeNA。人事の諸機能を点でとらえるのではなく、線で結んで事業戦略と連動させることで、個人の仕事のやりがいと会社の成長の両立をめざしている。

\* 経営戦略を実現するための人事管理や人事の役割

メインテーマ 組織デザイン(人事制度)

# 「働きやすさ」ではなく、「働きがい」のある会社づくりが持続的成長につながる

## 上場 株式会社CKサンエツ

- 会社概要
- 事業内容：伸銅、精密部品、配管機器などの製造
  - 従業員数：約1,000名(グループ計、2023年3月現在)
  - 本社所在地：富山県高岡市守護町2-12-1

### 取り組みのポイント

- 業績が横ばいの状態が続いていた中、経営戦略を転換。
- 事業領域の取捨選択とともに、人事改革を実施。従業員が本業に集中できる環境を整え、オンリーワン製品をつくるなど「働きがい」のある会社づくりを追求した。
- その結果、2000年から業績は右肩上がりとなり、またGPTW<sup>※1</sup>による「働きがいのある会社ランキング」に2017年版から7年連続で選ばれている。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 戦略的な人事施策を核として経営戦略の転換を図る

創業100年以上の歴史を有する東証プライム上場のCKサンエツは、シーケー金属とサンエツ金属を中核に、伸銅、精密部品、配管機器の製造を主力事業とし、2023年10月時点で10社のグループ経営を行うメーカーである。

同社は「営利企業として、長期的利益を極大化する。」「環境がどんなに変化しても、本業と本業に隣接する領域でプロとして勝ち残る。」という経営目的を掲げ、暮らしに不可欠な製品の製造開発に携わることで、社会のライフラインを支え、各事業領域でニッチトップを追求している。

また、経営理念においては、「良いものだけを、安く、早く、たくさん生産することで、社会に貢献します。」という事業に関わる理念を掲げる一方、「努力するに値するプロの仕事と、努力して働くほど報われる働きがいのある職場を提供することで、社会に貢献します」という人材の価値向上を意図した理念を設定しているのが特長である。

同社の業績は2000年頃まで横ばいの状態が続い

ていており、持続的な成長に向けた経営戦略の転換が課題であった。そこで代表取締役社長の釣谷宏行氏は、人事制度の刷新により自社を「働きがい」のある会社に変え、業績の持続的な成長をめざすことを決めた。

釣谷社長は、経営において働きがいを重視している背景について、「人材に質的なばらつきが生じるのはやむを得ない。より優秀な人材を採用するためには、待遇面での差別化が必要。待遇は労働の対価であり、費用対効果を考慮すべき。当社では努力するほど報われる公平な人事システムを整備している。また、労務費は経費ではなく投資。先行投資のもと、長年かけて回収する覚悟が必須」と話す。



代表取締役 釣谷宏行氏

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 働きがいのある職場によって、新たな成長に向けた仕組みづくりを実現

同社は、持続的な成長を実現すべく、2000年から経営戦略の転換を行った。まず、経営理念にある「努力するに値するプロの仕事」とは何かを明確に定義して、分野・製品・部品のそれぞれで市場シェアがナンバーワンになるために事業領域の取捨選択を行った。

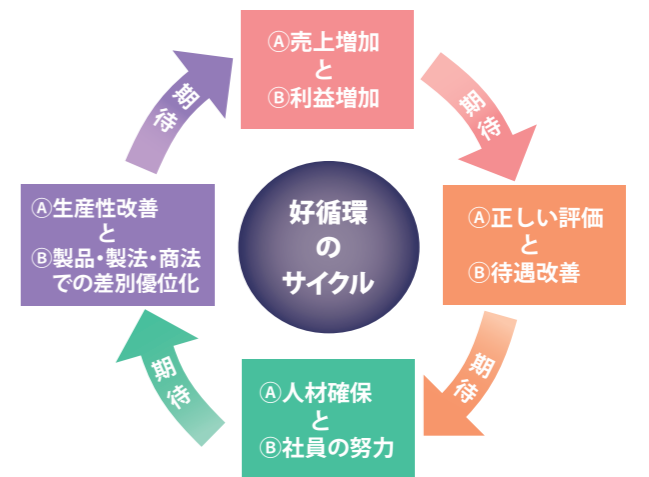
また、それに併せて人事改革も断行。釣谷社長は「働きがいは『働きやすさ』とは異なる。だれでもできる楽な仕事ばかりでは、働きがいにはならない。当社が目指してきたのは、従業員が働きがいを実感できる会社だ」と述べている。

「働きがいのある職場を提供する」ための取り組みの1つが、人事起点による経営の好循環の形成だ。通常は「生み出した利益→人的資本へ投資」であることが多いが、同社は「会社の競争力=従業員の人的品質×従業員のやる気」という考えのもと、人件費は投資として「人的資本へ投資→利益を生み出す」の順序で好循環させている。

同社が追求する働きがいは、第一に従業員が本業に集中できる環境をつくること。そのため、だれでもできる仕事は外部パートナーに外注することとした。また、外注により空いた時間を、他社が真似できないオンリーワン製品の製造や、他社の追随を許さないナンバーワン工場の追求、知名度を高めるための東証プライム上場といった取り組みに充て、働きがいを追求している。

それとともに、従業員の働きぶりを評価する仕組みを作ったことも同社の特長だ。事前に勤務評価の採点表(努力要請リスト)を掲示するとともに、評価者研修を実施している。ほかにも、勤務評価に賞与金額を比例させる、最優秀者や高度な技能の保有者、改善活動発表会で優秀だったチームなどを賞金付きで表彰するといった多岐にわたる評価の仕組みを設けることで、働きがいを向上させることに成功した。こうした戦略転換の結果、2000年からグループの連結売上高およびキャッシュフローは、ほぼ右肩上がり推移している。

#### ■ CKサンエツにおける経営の好循環



### ● 今後の展望

#### ■ 「働きがいのある会社」7年連続ランクインを糧に「戦略人事<sup>※2</sup>」のさらなる展開をめざす

同社は、独自の人事施策による働きがいのある環境づくりでも大きな成果を上げている。GPTW<sup>※1</sup>による「日本における『働きがいのある会社』ランキング」(中規模部門)に、2017年版から7年連続で選出され、2023年版では3位にランクインした。

同ランキングでの評価ポイントには、「従業員の能力開発機会は豊富に用意されており、従業員の努力に対して大きく還元するよう豊富な施策が設けられています」とある。働きがいと仕事の成果に対する還元の充

実が、業績の成長を支えているのは明らかだ。このほか、ボーナスや確定拠出型企業年金制度、社員海外旅行、ワークライフバランスの仕組みづくりなど、従業員の待遇も充実させている。

同社は、今後も一貫性のある戦略策定と確実な戦略実行で、従業員の努力や能力を結実させて大きな成果を生み出していく考えだ。まさに「戦略人事」を体現する、独創的な施策の展開と事業の持続的成長が期待できる企業である。

※1 Great Place To Work® Institute Japan : 世界約100カ国に展開する「働きがいのある会社(Great Place To Work®)」の調査・評価・支援を行う専門機関

※2 経営戦略を実現するための人事管理や人事の役割

メインテーマ 組織デザイン(人事制度)

# 「リコー式ジョブ型人事制度」で 組織力強化とモチベーション向上を実現

## 上場 株式会社リコー

- 会社概要**
- 事業内容：デジタルサービス、デジタルプロダクツ、インダストリアルソリューションズなどの事業
  - 従業員数：81,017名(連結、2023年3月現在)
  - 本社所在地：東京都大田区中馬込1-3-6

**取り組みのポイント**



- ビジネスモデルをモノからコトへ変化させるため、前例にとられない「働き方変革」を実施、人事制度も見直した。
- 資格等級ではなく、役割や責任に応じてグレードを格付ける制度へ、人事制度のあり方を大きく転換。
- 若手のチャレンジ機会の創出や、キャリア形成の支援制度を実施したことが、組織力の強化や従業員のモチベーション向上につながっている。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ ビジネスモデルの転換に併行して、人事制度の見直しに着手

リコーはオフィス用複合機を中心に、世界200以上の国・地域でOA機器・システムを展開するグローバルメーカーである。2020年、同社はOA機器の製造・販売・保守に依存する従来型のメーカービジネスから脱却し、ITを活用して多様なワークプレイスのお客様に寄り添うデジタルサービスビジネスへの転換に着手した。

具体的には、ITインフラ構築やワークフロー(作業や手続きの流れ)のデジタル化、テレワークなど新し

い働き方に対するサポートである。これはITの進展や環境意識の高まりによるペーパーレス化、在宅勤務の浸透によるオフィス縮小の動きから、OA機器の需要が頭打ちになっていることが背景にある。

事業を大きく転換していく上では、従業員の働き方を含めて、人事制度を抜本的に変えていく必要がある。そこで同社は、企業理念である「リコーウェイ」の使命とめざす姿として「はたらくに喜びを」掲げ、「働き方変革」を実施している。改革ではなく「変革」と

■ 旧人事制度と新制度の比較

	旧制度 (資格等級制度)	新制度 (リコー式ジョブ型人事制度)
等級制度	● 職務遂行能力に応じて資格に格付け ● 資格数は管理職が4段階、一般社員が5段階	● 役割・仕事の重要性、責任の重さ等に基づいてグレードに格付け ● グレード数は管理職が5段階、一般社員が3段階
登用・昇格	● 昇格試験や資格による登用の制限あり ● 一定の資格では、昇格審査あり	● グレード等による制限、昇格審査はなし ● 一般社員は役割の大きさに基づきグレード変更
専門職(エキスパート)	● 専門性を定義、具体的なジョブは不明確	● ポジションに基づく専門性を定義 ● マネージャーとの異動も可能
報酬体型	● 基本給、基本手当(資格等級手当、役職手当など)、諸手当、賞与などを支給	● 基本手当のうち資格等級手当と役職手当はグレードに基づく基本給に一本化 ● 能力に対して支給している手当は廃止

出所：労務行政「労政時報」(第4042号、2022年9月23日発行)／「特集3 ジョブ型人事制度事例シリーズ リコー」(p70)を基に作成

しているのは、従来の延長線上の働き方を改めるのではなく、常識や前例にとられない働き方を創るという意図からだ。

ビジネスモデルをモノづくりからコトづくりへ変化させるためには、それに適した人的資本へ転換する必要があると同社は考えた。すなわち、顧客の求めに

応じて行動する「他律型人材」ではなく、顧客課題に対して真摯に向き合い、環境の変化に応じて自ら判断・行動する「自律型人材」の育成をめざすものだ。その一環として2022年4月、国内グループ(1年間の猶予期間を設けたリコー・ジャパンを除く)を対象に「リコー式ジョブ型人事制度」を導入した。

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 実力と意欲を持った人材を配置し、貢献度に応じて評価・登用する人事制度

同社は従来、資格等級制度に基づく能力基準で評価・格付け・処遇を行ってきたが、「リコー式ジョブ型人事制度」は役割や責任に応じてグレードを格付ける制度へと大きく転換した。その特長は、「実力や意欲に基づく機動的な適所適材による登用」「ジョブ(職務)に応じた柔軟な報酬制度」「職種を問わず専門性を追求するキャリアの実現」の3点にある。

新たな制度では、管理職登用時に課していた昇格試験や資格要件を撤廃し、若手従業員であっても実力

(評価結果)と意欲次第で期間限定の新規プロジェクトのマネージャーに登用する、あるいは課長職に抜てきできるようになった。これによって、若手従業員の新たなチャレンジ機会の創出となり、結果として組織力の強化につながっている。

また、必要なポジションのジョブを明確に定義する一方で、従業員がめざしたいキャリア形成を支援し、より早くスキルを上げて成長につなげる制度としたことで、従業員のモチベーションが向上している。

### ● 今後の展望

#### ■ グローバルスケールでの人的資本の最大化を通じ、事業の成長を促進

リコーは2023年3月、「第21次中期経営戦略」を発表。その中で基本方針の1つに「グローバル人材の活躍」を掲げ、ジョブ型人事制度やデジタル人材の育成強化をベースに、グローバルスケールでの人的資本の最大化に取り組むとしている。

同社は中期経営戦略の人的資本戦略として、「自律」「成長」「はたらくに喜びを」という3つの柱を軸に、社員エクスペリエンス(社員がリコーで働くことを通じて得られる経験価値)を推進力として人的資本の強化を図る方針である。

具体的なKPIとして、①IDP\*に基づく異動率60%以上、②デジタル研修履修率100%、③女性管理職比率10%(日本)、④社員エンゲージメント(組織に対する貢献意欲)3.91などを設定している。社員の潜在能力発揮の促進、個人と事業の成長の同軸化、社員経験価値による「はたらく喜び」の実感などをめざしていく考えだ。

\*Individual Development Plan：社員個人の能力開発計画

# 「攻めの人財育成」を基盤に 次世代を見すえた成長戦略を展開

## 上場 テスホールディングス株式会社

### 会社概要

- 事業内容：省エネ・再エネ設備の設計・調達・施工、保守・運用、再エネ発電事業など
- 従業員数：374名(連結、2023年6月現在)
- 本社所在地：大阪府大阪市淀川区西中島6-1-1 新大阪プライムタワー 17F

### 取り組みのポイント



- 国家的なクリーンエネルギー戦略を追い風にした新しいビジネスモデルへの進化に向け、組織全体を変革する必要性を実感し、要として「攻めの人財\*育成」を推進。
- 「次世代リーダー研修」をはじめ、世代や部署が異なるメンバーで幅広く討論する「『ワクワクわーく』プロジェクト」、キャンプスタイルを模したオフィスレイアウト変更など、オリジナルな取り組みを実施し、社員定着率90%以上を実現した。
- 「+E Performer(プラスイー・パフォーマー)」という経営ビジョンのもと、顧客のニーズに正面から向き合い、成果を出す実行者を育成。そのために会社からの一方通行ではない、社員参加型のルールや制度づくりをめざす。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 新しいビジネスモデルへの進化に向け、組織全体を変革する必要性を実感

1979年のグループ創業以来、省エネルギー化やクリーンな再生可能エネルギーの安定供給で産業界に貢献するテスホールディングス(以降、テスHD)。社名の由来の経営理念「Total Energy Saving & Solution」(TESS:テス)を旗印に、カーボンニュートラルの実現に向け、2030年の中期経営方針に「脱炭素のリーディングカンパニー」を掲げている。

現在、顧客の初期投資コストが不要で導入しやすく、CO<sub>2</sub>削減が可能なオンサイトPPA(自家消費型太陽光発電)事業をはじめとする成長戦略には、会社組織全体で取り組んでいく必要がある。そこで重要な課題と考えたのが、人財の育成だ。

同社のビジネスはすべて、顧客の現場で成り立っている。課題を知り、解決策を考え、提案し、現場で作り、運用する。「人が資本」の事業だからこそ、新しいビジネスモデルへの進化に向けても、時代の先を見すえて課題に挑む人財が欠かせない。

「事業拡大のため、次世代を担う人財育成を特に強化していく取り組みが重要です」と、管理本部リ

ソースマネジメントユニット人事チームのチーム長の川島愛那氏は話す。

川島チーム長は、現場を担う実行者が「現場力」「知識力」「ひらめき力」の3つの力を併せ持つ姿を理想とする。

既存のルールやルーティンをただやりきりだけの実行者ではなく、時代や環境の変化に対応して、本当に必要な物事を見極め、より良い新しいやり方を自由に発想し、行動を起こす。そんな実行者を育てながら経営の合理化を図っていくように、同社は成長戦略の要として「攻めの人財育成」を推進した。



管理本部 リソースマネジメントユニット 人事チーム チーム長 川島愛那氏

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 多様性が生きる制度構築や職場環境が事業展開の強みに

同社における「攻めの人財育成」は多岐にわたる。その1つが、「早期実践制度」だ。現場管理には一定の経験年数が必要なため、あえて若手社員を積極的に現場に配置し、先輩社員のフォロー体制を拡充した。また、次世代のマネジャー育成のため、2020年から「次世代リーダー研修」を実施。リーダー候補の人財を強化ターゲットに選定し、約80名のマネジャーを2030年には200名へ増強すべく、6~10カ月間の研修を実施している。

続く2021年には、人事チーム主導で組織横断の「『ワクワクわーく』プロジェクト」をスタート。世代や部署が異なる参加メンバーから多様な声を集め、社会貢献の実現から社内の業務改善まで幅広く討議した。1年半の間に、ボランティア休暇やパラアスリート・がん患者への募金制度などが実現。また、茨城県にある自社太陽光発電所隣接の地元中学校に向けては、「総合的な学習の時間」として、出張授業を行った。

働く環境整備でジョブ変革を促すため、多様性が生きる企業文化や職場環境もつくり出した。時差出勤や副業制度の導入、建設現場の「働き方

改革」を推進し、2020年10月には本社オフィスを大幅にリニューアル。席を固定した従来の形式から、アウトドアのキャンプスタイルを模した「BASECAMP(ベースキャンプ)」エリアも設置した。

BASECAMPエリアでは、小鳥のさえずりの音が流れ、アロマオイルで森の香りも感じられる。自由度が高いスペースでグループワークをすると新しいアイデアが生まれやすいと社内で好評だ。リラックスできる空間と集中できる空間のメリハリを創り、社内セミナーや入社説明会にも活用している。こういった取り組みの結果、社員定着率90%以上を実現している。



アウトドアのキャンプスタイルを模したオフィス「BASECAMP」エリア

### ● 今後の展望

#### ■ 外部変化に柔軟に対応できる人財育成をサポート

グループのあるべき姿として経営ビジョンに掲げる「+E Performer」には、顧客と向き合い、共に解決へのロードマップを描き、やりきる「実行者」の姿が描かれている。求められる人物像は、変わりゆく外部環境を柔軟に取り入れ、会社としてどのような選択がベストなのかを、責任を持って自分事としてとらえられる人である。「『会社が何とかしてくれる』という考えでは、刻々と変化していく現場や当社の未来を任せるのは難しいと思います」と川島チーム長は言う。

一方で、ルールや仕組みをつくる人事部門の柔軟性も重要だ。ルールは常に時代や環境に合わせてアッ

プデートしていく必要があるからだ。会社からの一方通行ではなく、社員参加型の双方向で目的をしっかりと押さえ、「今までのルールにないからダメ」といった判断にならないようにしなければならない。

テスHDが掲げる企業理念である「顧客重視・顧客満足」の「顧客」とは、ユーザーとしてのお客さまだけでなく、株主、投資家、取引先はもちろん、社員やその家族も含めた、会社に関係する全てのステークホルダーを意味する。同社は、「顧客重視・顧客満足」を貫くために、今後も「攻めの人財育成」を通じて、さらなるエンゲージメントの向上をめざしていく。

\* テスホールディングスの表現に合わせて人材を「人財」と表記



メインテーマ **人事システム(HRDX)**

# 従業員がキャリア自律に向けて成長し、それが組織の変革につながる

## 上場 **ライオン株式会社**

- 会社概要**
- 事業内容：ハミガキ、ハブラシ、石けん、洗剤、ヘアケア・スキンケア製品、クッキング用品、薬品等の製造販売など
  - 従業員数：7,587名(連結、2022年12月現在)
  - 本社所在地：東京都台東区蔵前1-3-28

**取り組みのポイント**

- 環境変化への適応に向けて、自らの意思で行動できる「自律型人材」の育成が経営課題。そのために「キャリア自律」を支援。
- 従業員の自律的な学習と個の成長を支援する目的で、主体的に多方面から知見を学べるプラットフォーム「ライオン・キャリアビレッジ」(LCV)を導入。
- LCVを通じて、従業員一人ひとりが主体的にキャリア構築と学習に取り組むことで、自己実現をめざす風土づくりに役立っている。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 環境変化に適応できる組織をめざし、「自律型人材」の育成に注力

日用品大手のライオン。同社では従来、階層別・年齢別の集合型研修のほか、従業員のキャリア支援を展開してきたものの、学びを効率よく浸透、定着させることが課題だった。また、環境変化に適応するためには、上司の指示・命令に依存した硬直的な組織から脱却する必要があると判断。指示待ち型の人材ではなく、自らの意思で行動できる「自律型人材」で組織を構成することをめざしてきた。

そのため同社は、教育研修に加え、2011年に従業員のキャリア設計を支援する「働きがい相談センター」を設置。電話・メールでの相談受付やセンターからの呼び掛けなどによって、新たな気づきにつながるキャ

リア面談の機会を提供してきた。さらに、2019年には、従業員の自律的な学習と個の成長を支援する目的で、主体的に多方面から知見を学べる新たなプラットフォーム「ライオン・キャリアビレッジ」(以降、LCV)を導入した。

従業員が「キャリア自律(自ら主体的にキャリア構築と学習に取り組むこと)」を通じて自己実現できるような支援を行うことにより、一人ひとりの従業員が働きがいを感じながら自己成長する。その成長過程で相互に刺激し合い、「自律した個」の躍動によって組織全体に変革の波(ダイナミズム)がもたらされることを、同社はめざしているのである。

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 階層や年齢・部門・担当業務など組織的な垣根を越えて学べるLCV

同社が実施しているLCVとは、4,000超のWebコンテンツ(動画)を受講できる「eラーニング(情報技術を用いて行う学習)」と、社内外の専門家を講師に迎えて少人数討議形式で実践力を高める「ケース討

議」で構成される。手軽に幅広く学べるeラーニングによって「視野」を広げ、その知見を生かして状況に応じた意思決定の仕方をケース討議で習得し、「視座」を高めていく。従業員は、階層や年齢・部門・担当業務という組織的な垣根を越え、いつでもどこでも自由に学ぶことができる。

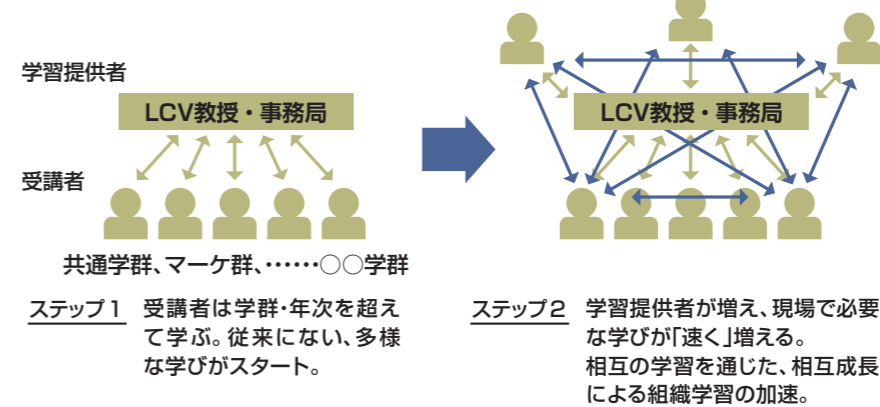
加えて、eラーニングやケース討議を受講し、一定の条件を満たした従業員を対象に、自己申告により社外スクール、資格取得・通信教育など外部研修への参加支援金が得られる「セルフ・デベロップメント・ファンド(SDF)」を運用している。学べば学ぶほど自己成長のチャンスが手に入るため、学習へのモチベーション向上につながっている。

LCVの運営体制については、主に役員や執行役員

で構成される「LCV運営委員会」の中で、実施状況や成果などをモニタリングしている。LCVを主管する「人材開発センター」が受講人数や学習時間、教材の再生回数などをKPIに運用を行い、「LCV教授会」は各学群の担当教授として委託社員を配置し、全体設計やコンテンツ制作支援、ケース講義の実施を担う。「LCV運営事務局」では、全体戦略設計・推進・管理からシステム運営、コンテンツ制作、SDF、ケース講義、進捗管理と幅広くサポートしている。

LCVの導入から3年が過ぎた2022年、若手・中堅を中心に全従業員の9割がWebコンテンツを、1割がケース討議を受講。仕組みをつくって終わりにせず、LCVの利用者を増やすために日々取り組みを進めている。

#### ■ LCV(ライオン・キャリアビレッジ)の拡充



### ● 今後の展望

#### ■ 「キャリア自律」を軸としたeラーニングが、DX推進にも寄与していく

ライオンは創業130周年を迎えた2021年に中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を策定。これは2030年に向けて、「より良い習慣づくりで、人々の毎日にも貢献する(ReDesign)」というパーパスを起点に「3つの成長戦略」を推進し、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」という経営ビジョンの実現を目指すものだ。

この中で人材戦略は、成長戦略の1つである「変革を実現するダイナミズムの創出」を担う。具体的には、一人ひとりの従業員が働きがいを感じながら自己成長し、その成長過程で相互に刺激し合い、「自律した個」の躍動によって組織全体に変革の波(ダイナミズム)がもたらされることを意図しているという。そのため同社は、従業員が「キャリア自律」(自ら主体的にキャリア構築と学習に取り組むこと)を通じて自己実

現できるような支援を行っていく考えだ。

また、最近では全社のDX推進に向け、全従業員を対象としたeラーニングによる「デジタルリテラシー(デジタル技術を理解して適切に活用するスキル)講座」を開催し、2022年の対象者受講率は96.5%に達している。このほか、社内の取り組みや社外の先端事例を共有・議論する「ライオンデジタルサミット」を開催し、全従業員の意識とスキルの向上に向けたアプローチも行っている。

同社の人材開発の特徴は、デジタルを活用しながら従業員の自己実現に寄り添った支援策を用意するだけではなく、個人の成長を促す風土づくりを行うところにある。上司と部下との関係性をより高めていくことで、心理的に安全性の高い職場風土を醸成することにも成功している。

メインテーマ **人事システム(HRDx)**

# HRDxを用いた人財力の強化で多機能型商社への飛躍をめざす

## 非上場 **三興バルブホールディングス株式会社**

会社概要

- 事業内容：配管設備等卸売
- 従業員数：250名(グループ計、2023年3月期)
- 本社所在地：福岡県福岡市博多区石城町12-1

取り組みのポイント



- グループ理念の実現と顧客課題の解決のためには、従業員の働きがいの向上と人財\*育成が課題と考え、研修・実務経験・社内アカデミーの3本柱によって人が育つ仕組みを構築。
- 動画(オンライン)とリアル研修(オフライン)の学びを組み合わせた社内アカデミーにより、短期間で育成を可能にした。
- HRDxツールである「カオナビ」や「GEPP0(ゲッポウ)」を導入し、人事情報と組織課題の見える化を実現。

### ● 取り組みの背景と課題

#### ■ 変化するニーズに応えられる人財の育成がグループ成長の鍵

三興バルブホールディングスは、水道やガスなどに使用される配管資材を扱う専門商社として、九州・沖縄を中心に事業を展開している。創業は1947年。創業者の長崎洋六氏をはじめとする3人で事業を立ち上げ、磨き上げたバルブや継ぎ手などをリヤカーに乗せて売り歩いた。その後、顧客の声をヒントに商材を広げたことで事業は成長。現在、三興バルブホールディングスを中心に、三興バルブ継手、協和商会、武蔵鋼管、エフライズのグループ5社で事業を展開している。

同社はホールディングス化にともない、グループ理念を掲げた。グループ理念にある「3つの目的」の1つには、「人財の魅力・能力を最大限に引き出し、活躍の場を創り、自己成長のサポートをする」といった考えがある。

この意図について、代表取締役社長の長崎洋也氏は、「元氣な企業グループに欠かせないのが従業員の成長。目的に向かって動く主体は従業員であり、一人ひとりの能力を最大限に引き出す環境を提供し、活躍できる会社にしていこう」という決意を込めている」と述べている。

同社が従業員の働きがいに注力する背景には、建設業界における慢性的な人手不足が挙げられる。長崎社長は同社における課題について次のように語る。

「創業以来、当社は豊富な在庫に裏打ちされた『何でもそろそろ即納体制』が強み。さらに、デリバリー、営業対応などを強化しながら競争力につなげてきた。これに対して、若手従業員を含めて会社の未来を話し合う中で、従来の強みだけではお客様の課題を解決していくのは難しいという意見が出た。そこで、即納体制の強みに加え、お客様の工事を工程通りに進めるためのサポート体制の構築が不可欠であり、それに対応できる人財の育成が必須と判断した」



代表取締役社長 長崎洋也氏

### ● 取り組み内容と成果

#### ■ 短期間で人財が育つ社内アカデミーと、最適な配置・育成を可能にするタレントマネジメント

同社が重視しているのが、短期間で人財が育つ仕組みづくりだ。独自の研修を通じて人間力や健全な仕事観を学び、実務経験やOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を通して実践力を磨き、「社内アカデミー」で体系的に業務全体を把握する。この3本柱で人財育成を促進している。

中でも社内アカデミーは、動画を活用した教育ツールだ。月1回、グループ全体の問題について検討する部会の中で、「人財育成で成果が十分に出ていない」という課題が挙がり、早急に育成するためにはどうすべきか話し合う中、あるメンバーがリアルでの研修だけではなく、オンラインで学べる社内アカデミーを活用するアイデアを出し、即実行しようと決定。アカデミー開校まで6カ月の垂直立ち上げとなった。

「動画(オンライン)とリアル(オフライン)の学びを組み合わせたことが、短期間で効果的な若手従業員の育成につながっている。実際、新規事業の成功やリーダーの成長といった成果が出ており、今後も当社における人事DXを推進していく上で大いに期待している」と、長崎社長は社内アカデミーの意義を強調する。

また、グループ会社が増えて従業員数も増加する中、「一人ひとりの顔が見えにくい」「適材適所を実現したい」という理由からタレントマネジメントツールの「カオナビ」を導入。これにより、全従業員の情報を蓄積し、

把握できるようになった。

その結果、配置や育成などさまざまな施策について、経営陣・人事課長が会議の場で戦略的に議論・意見交換できるようになり、新入社員・中堅社員・経営幹部のそれぞれに合わせたオリジナルプログラムで人財育成施策を進めることができた。

さらに、サイバーエージェントが開発・運用しているサーベイシステム「GEPP0(ゲッポウ)」も導入した。組織と従業員の状態を把握できるGEPP0は、回答する従業員のハードルを「月1回、3つの質問に答えるだけ」に下げることによって、高い回答率を実現するデジタルツールである。

同社はGEPP0で組織と個人の活性度を定点観測。社員の不満や問題の発生を警告する「アラート率」の基準を設け、その基準を超えないよう、組織的にコミュニケーションや個別フォローを行っている。



グループの部会を通じ、人財面を含めて経営課題を検討

### ● 今後の展望

#### ■ 人財力のさらなる強化を推進し、多機能型商社をめざす

2019年のホールディングス化以降、同社は人財の採用と育成で試行錯誤を重ねてきた。「時間と手間をかけたからこそ、着実に成果を挙げている。従業員の当事者意識が高まり、新規事業や即納体制の強化に向けて主体的に取り組む組織へと変化しつつある」と、長崎社長は手応えを感じている。

人財の採用、育成での成果が業績向上につながっている現在、同社は新たな成長ステージに向けてまい進している。

「めざしているのは、既存の業種の枠を超えた課題解決が可能な多機能型商社。現在はデリバリー、ネッ

ト、リアル、加工という機能を提供しているが、今後も成長し続けるため、よりテクニカルな領域にも踏み込んでいく」(長崎社長)

時代とともに顧客のニーズは変化しており、商材の加工だけでなく、より積極的な施工サポートに期待する声は大きくなっているという。こうした要望に応えるため、従業員一人ひとりが図面を見る力を養い、図面から工程に合った商品やサービスを開発・提供できるよう、技術営業を強化していこうとしている。その中で、社内アカデミーやタレントマネジメントなどのHRDxの仕組みが果たす役割は大きい。

\* 三興バルブホールディングスの表現に合わせて人材を「人財」と表記

# 人的資本経営 事例集

—— 人材への投資が企業の成長に繋がる ——

令和5年11月発行

発行者：広島県商工労働局雇用労働政策課

本書の全体または一部を無断で複写・複製することを禁じます。転載等をされる場合は、上記までお問い合わせください。