

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～

実践事例集

令和4年5月

目次

事例01 旭化成株式会社	P.6	事例11 ソニーグループ株式会社	P.46
事例02 アステラス製薬株式会社	P.10	事例12 SOMPOホールディングス株式会社	P.50
事例03 伊藤忠商事株式会社	P.14	事例13 東京海上ホールディングス株式会社	P.54
事例04 株式会社荏原製作所	P.18	事例14 株式会社日立製作所	P.58
事例05 オムロン株式会社	P.22	事例15 株式会社丸井グループ	P.62
事例06 花王株式会社	P.26	事例16 三井化学株式会社	P.66
事例07 キリンホールディングス株式会社	P.30	事例17 三菱ケミカル株式会社	P.70
事例08 KDDI株式会社	P.34	事例18 株式会社LIXIL	P.74
事例09 株式会社サイバーエージェント	P.38	事例19 ロート製薬株式会社	P.78
事例10 双日株式会社	P.42		

エグゼクティブサマリー

- この事例集は、人的資本経営を実践している事例を挙げ、その概要と取組のポイントを紹介したもの。
- なお、各事例はそれぞれ以下のような特徴を持っており、多くの企業で人的資本経営の取組方針を検討する際に参考になると考えられる。

①旭化成

経営戦略の実現に必要な人財ポートフォリオの構築のために、採用すべき人財の質と量を、事業軸と機能軸の両面から、毎年全社的に洗い出している。採用や育成で確保できない人財は、M&Aを通じた人財獲得や、コーポレートベンチャーキャピタルや少額投資を通じた企業とのコネクション強化で対応している。

②アステラス製薬

経営陣と共に組織健全性に関する目標を設定し、HRデータの分析・経営陣への提示、事業リーダーの開発支援を通じて、人事が「経営層や事業部門と共に戦略を実現する」体制に着実に移行している。

③伊藤忠商事

持続的な成長に必要な人材戦略を特定し、期待される成果を開示している。また、「労働生産性」が着実に向上している点を学生へ積極的に発信している。

④ 荏原製作所

外部研究機関との共同研究や、学術分野からの専門家の招聘、退職者とのネットワーク形成等、社外人材の専門性を事業運営に活かし、知・経験のダイバーシティを向上させている。

⑤ オムロン

社員が企業理念を体現した実例をグローバル全社で共有し合い、理念を浸透させている。また、人事が「企業の付加価値に責任を持つ」姿勢で、人材育成やエンゲージメント向上を実施している。

⑥ 花王

KPIに基づいた目標管理・評価制度を改め、「ありがたい姿や理想に近づくための高く挑戦的な目標」としてOKR（Objectives & Key Results）を導入した。社員が自ら掲げる大きな目標への挑戦を通じて、一人一人が成長し、結果的に会社の成長や社会に貢献することを企図している。

⑦ キリンホールディングス

経営戦略に基づいて人材戦略を発想するのではなく、人材の持つ強みを生かしてヘルスサイエンス領域へ参入したように、人材戦略から経営戦略を生み出す発想を持っている。

⑧ KDDI

専門人材の採用や、意向に沿った配置によるエンゲージメント向上のため、新卒採用で初期配属領域を確約するWILLコースを導入した。通年採用・入社で留学生等を積極的に受け入れている。

⑨ サイバーエージェント

広告事業で培った「結果を出す」コアスキルを鍵とし、新卒社長、経営チームへの次世代抜擢、社外人材も活用した組織的リスキルで、継続的な事業拡大（メディア・ゲーム・テレビ）を実現している。

⑩双日

人材戦略の3つの柱（「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」）に定量的なKPIを連動させ、独立起業・副業の支援、新規事業コンテスト等の実践を行っている。

⑪ソニーグループ

グループ全体の成長に向けて多様な個を活かすため、取組を体系化している。事業特性や課題に応じて迅速に人事運営を行えるように人事責任を各社CHROに委任した上で、グループ経営の「求心力」としてパーパスを定義し、エンゲージメント向上への責任は経営陣報酬に反映している。

⑫SOMPOホールディングス

社員を自律的なプロと捉え、会社主導の人事異動を実施しない運営へ移行している。ホールディングスの幹部職から全ポジションを公募制の対象とするなど、段階的かつ着実に変革を進めている。また、個人と会社のパーパスを定期的な1 on 1で擦り合わせ、エンゲージメントの向上を丹念に進めている。

⑬東京海上ホールディングス

多様な人材の連帯を人材戦略と捉え、社員共通の土台となるパーパスを浸透すべく、あらゆる階層、社員間でのコミュニケーションのため、まじめな話を気楽にする対話（「マジきら会」）を実施している。

⑭日立製作所

社会イノベーション事業の成長に資する、最適な人財の確保・配置・育成を行うことを重視し、グループ・グローバル共通の人財データベース、リーダー開発・グレーディング・評価・教育に関する共通人財マネジメント基盤・制度を10年以上かけて段階的に拡充してきた。

⑮丸井グループ

イノベーションの創出に向けた自律的な組織作りを推進するため、10年以上の期間をかけ、社員一人ひとりの自主性を促す「手挙げの文化」の醸成に取り組んできた。企業理念に関する対話をはじめ、公認プロジェクトや研修等への参加は、全て社員の自主性に基づく手挙げ方式に変更している。

⑯三井化学

ビジネスモデル転換を伴う経営計画と連動し、人材戦略を体系的に明確化して、具体的な方策までを社外に開示している。グローバル規模でエンゲージメント状況を把握し、明らかになった課題（社員の学習、経営陣との対話）に即時対応している。

⑰三菱ケミカル

社員との対話・若手社員からの提案で、人事制度見直しを含む各種変革を実施した。役員及び主要連結子会社社長について、多様な国際性、ジェンダー、マルチキャリア（キャリア採用）の人材比率に関するKPIを設定するなど、経営陣がダイバーシティ改革に責任を負っている。

⑱LIXIL

多様な顧客層に製品・サービスを提供するため、「インクルージョン」を経営課題と認識し、CEOがD&I委員会の長を務め、D&I施策を推進している。また、社員が起業家精神を持てるよう、社内公募制度や社外での副業制度を導入し、業務時間の20%を社内副業に充てる制度も試行している。

⑲ロート製薬

会社と個人の双方が、Well-beingの実現に向けて、共に成長することを目指して、社員の挑戦や自律的なキャリア形成を積極的に促している。具体的には、社外複業や社内兼務、起業支援、オンラインを活用した学びのプラットフォーム等、選択肢を幅広く提示して全面的な支援を行っている。

多様な事業での価値創出に必要な 人財確保・エンゲージメント向上を創造的に行う人事

AsahiKASEI 旭化成株式会社
東京都 / 1922年創業

化学製品製造業 ▶ マテリアル、住宅、ヘルスケア領域の製造・販売業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 経営戦略の実現に必要な人財の量と質を毎年洗い出し、M&Aや社外への投資等を含めた多様な手段で人材の充足を企図している。
- ② 職場環境や社員の活力、成長に向けた行動を測定する独自のエンゲージメント調査を毎年実施している。調査結果に基づき、社員個人と組織、双方の成長を目指す活動を具体化している。
- ③ 高度専門職やデジタルプロフェッショナル人財など、高い専門性を持つ人財の要件を定義し、人数目標に基づいて、進捗をモニタリングしている。

M&A、CVC、マイノリティ投資等による人財ポートフォリオの拡充

▶ **視点1** **視点2** **要素1**

経営戦略と連動した人財ポートフォリオに基づく採用・育成

経営戦略の実現に向けて必要となる人財ポートフォリオの実現のために、採用すべき人財の質と量を、事業軸と機能軸の両面から、毎年一回全社的に洗い出している。これに基づき新卒採用やキャリア採用、社内人財の育成を計画的に実施している。

採用・育成以外の手法による人財の獲得

経営戦略実現に向けて必要な人財のうち採用や育成で確保できない人財については、M&Aを通じた人財の獲得や、コーポレートベンチャーキャピタルや少額投資を通じた企業とのコネクション強化により対応している。



「旭化成レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し (デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

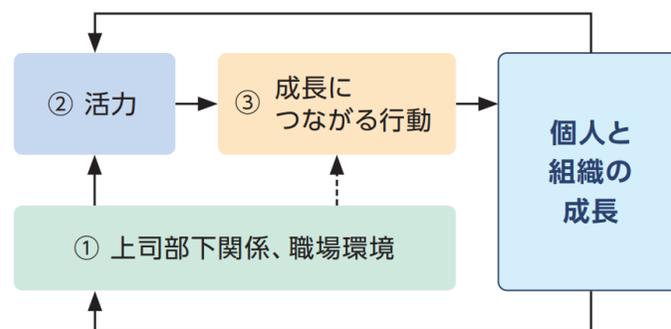
自社に重要な「エンゲージメント」を特定、個人と組織の成長を実現

▶ **視点3** **要素4**

自社独自のエンゲージメント調査により 職場環境や社員の活力を把握

従業員意識調査の内容を見直し、2020年度からKSA（活力と成長アセスメント）を導入した。KSAにより上司部下関係や職場環境、社員の活力、成長につながる行動を毎年調査している。ラインマネージャーは自部署の回答を把握し、メンバー間での対話を通じて、より良い職場づくりを目指している。

KSA(活力と成長アセスメント)の仕組み



KSA(活力と成長アセスメント)によって測定できる項目

① 上司部下関係、職場環境 (組織の資源)	② 活力 (組織の資源)	③ 成長につながる行動
<ul style="list-style-type: none"> 上司の働きかけ 仕事を支える人間関係 創意工夫の奨励 多様性の尊重 率直に発言できる職場 	<ul style="list-style-type: none"> 前向きな姿勢を維持する力(個人の資源) <ul style="list-style-type: none"> - 自信、自己効力感 - 逆境を乗り越える力 - 目標への道筋を立てる力 - 楽観性 仕事への高い意欲(ワーク・エンゲージメント) 	<ul style="list-style-type: none"> 経験学習行動 組織貢献行動 問題解決・改善行動 ジョブ・クラフティング

「旭化成レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3** 従業員エンゲージメント
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

高度専門人財の要件を定義し、人数をKPI化

- ▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素2** **要素3**

高度専門職の要件定義・モニタリング

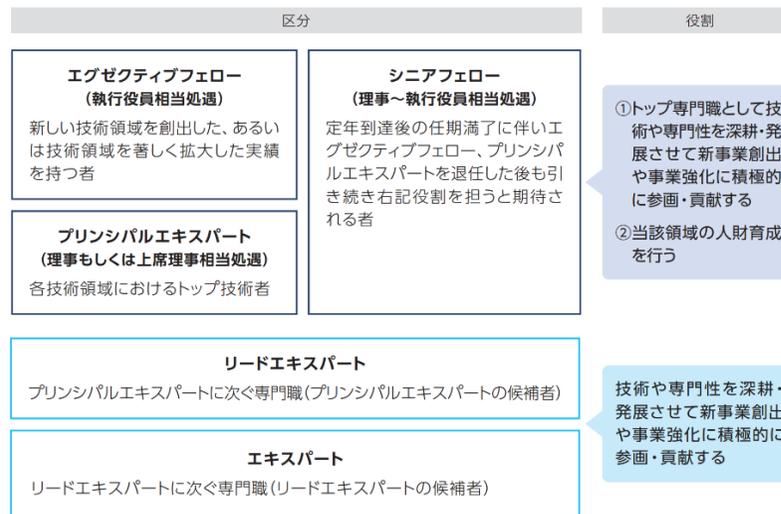
高い専門性を持ち、部門を問わず活躍が期待される人財を「高度専門職」として位置付け、その人数を毎年増加させている。

「高度専門職」になると、役割の明確化や処遇の向上が行われる一方で、その状況は毎年モニタリングされる。

高度なDX人財育成に向けてKPIを設定

ビジネスモデル変革や価値創造のために全社的にDXを推進。DX人財をレベル1～レベル5まで定義し、レベル4、5を高度なデジタル化を推進するデジタルプロフェッショナル人財と位置付ける。デジタルプロフェッショナル人財は2021年度末までの育成目標を230名に設定し、その目標を達成した。

高度専門職の区分と役割



「旭化成レポート2021」より抜粋

人的資本経営のポイント（旭化成株式会社コメント）

当社では、中期経営計画において「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」による、サステナビリティの追求を目標として掲げています。この目標の実現に向けて、当社が創業以来100年間で培ってきた人財・技術・事業の「多様性」と、従業員、組織、会社それぞれの創意工夫による「変革力」という当社の強みを活かしていきます。

「人は財産、すべては『人』から」という基本思想のもとに、従業員の自律的な成長を後押しし、多様な「個」が活躍できる基盤づくりを、今後も推進し続けたいと考えています。
 （西川 知氏／旭化成株式会社 上席執行役員 人事部長）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し（デジタル/創造性等）
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

戦略の実現に向け、“健全”な組織・文化・人材を 経営・事業と共に創り出す人事



アステラス製薬株式会社

東京都 / 1923年創業

医薬品製造・販売業 ▶ 医薬品の製造・販売、輸出入業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 事業リーダーの開発支援、HRデータの高度な分析・経営への提示により、経営層や事業部門と共に戦略を実現する人事を標榜。Global head of HRを社外から招聘し取組を加速している。
- ② 全社一体でパフォーマンスの高い組織を実現すべく、組織健全性に関する目標を明確化した。経営と社員の直接の対話により社内文化・マインドセットの浸透を重視している。
- ③ 能力本位で経営ポジションへの人材登用を行い、経営陣の多国籍化を進めている。また、全社共通・全社員対象のグローバルな社内公募制度により、社内転職も実現する等、社内で労働市場原理を効果的に生み出している。

戦略を経営・事業と共に実現する人事へと脱皮

- ▶ **視点1** **視点2** **要素1**

人事部門の役割再定義・ ビジネスパートナー化を促進

社外から新たにGlobal head of HRを招聘。人事部門の役割を進化させ、事業部門のリーダー・マネージャーの質を高めるサポートを人事部門が行うことを目指している。

そのために、人事部門自身がより良いビジネスパートナーになるよう、データドリブンのHRに取り組んでいる。

データドリブンによる経営との討議、 人事運営に向けた育成

HRデータをダッシュボードにまとめ、経営層の意思決定や課題解決に活用している。

分析をより高度化させるため、ピープルアナリティクスのスキルを持つ社員を増やしている。

HR Visionの全体像



同社ウェブサイト「HR Vision」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

全社一体の協働によりハイパフォーマンス組織を実現

▶ **視点1** **視点3** **要素4**

経営計画で組織健全性目標を設定、社内文化やマインドセットの浸透を重視

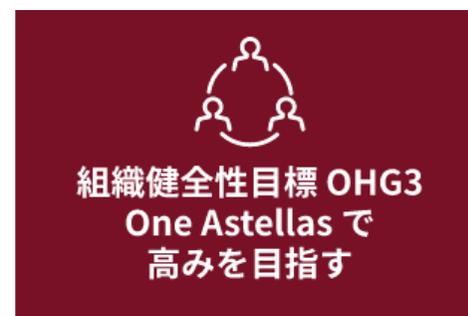
直近の「経営計画2021」において人材に関する目標（組織健全性目標）を設定した。これらの目標は文化やマインドセットといったソフト面の強化を目指したものである。

その下で、具体的なアクションとして、社長と社員が直接対話を行う「Dialogue with CEO」、リーダーが社員の質問に答える「Ask Me Anything」セッション等を開催している。

報酬連動の対象を全社業績に変更、複数の部門間で協働して達成する目標の設定

部門を超えた全社的な協働を促すため、報酬に連動する目標を部門業績から全社業績へと切り替えた。

あわせて、複数の部門間での共通目標である「Shared Objectives」を設定することで、複数の部門が互いに協力する仕組みを構築している。



同社ウェブサイト「「人」の力が価値をつくりだす～アステラスHRの新たな挑戦～」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

社内で“健全”な市場原理を生み出し、人材ポテンシャルを最大化

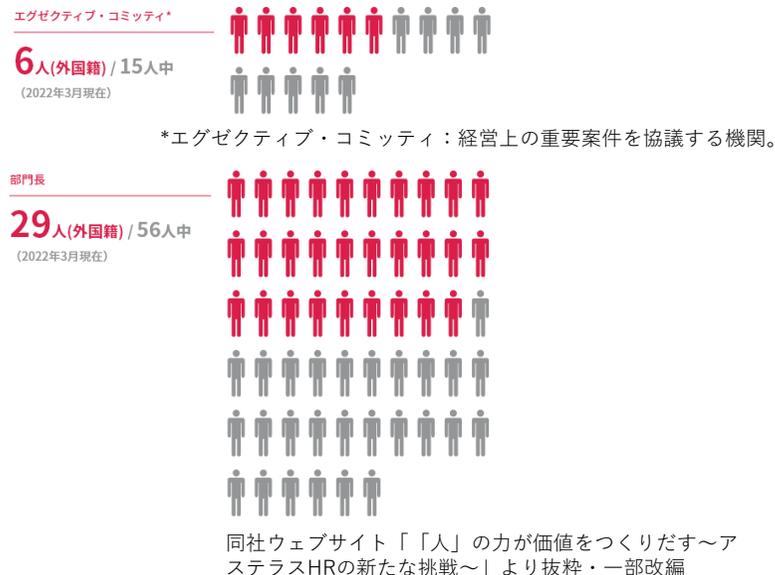
- ▶ **要素1** **要素2** **要素4**

グローバルで国籍を問わず優秀な経営人材を登用

社内の重要な経営ポジションへの登用は、候補者の国籍によらず、適所適材の方針のもと、能力本位で職務にふさわしい人材を登用している。優秀な外国人幹部の積極的な登用につながっており、経営陣の多国籍化が進んでいる。

社内公募制度による社内転職を実現

全社共通のグローバルな社内公募制度を設けており、全社員が応募の権利を持つ。社員が他部門の様子をより理解できるように、部門側が自部門の魅力や求める人材をアピールする機会を設けている。



人的資本経営のポイント（アステラス製薬株式会社コメント）

当社の役割は、患者さんとそのご家族の健康、医療現場の方々負担減のために新たな「価値」を提供することです。そのため、革新的な治療法をより早く、より広範囲に、正しい形で届けるため、研究、開発、製造、営業など全ての部門が協働しながら、会社全体で取り組んでいきます。

「価値を作り出し届けているのは、結局のところ『人』である」—このことを理解している企業ほどグローバルで成功しています。社員一人ひとりが持つ力を存分に発揮することが多くの価値を患者さんに届けることにつながるという考え方の下、人を大切にするアステラスの魅力最大化する取組を、これからも積極的に推進していきます。

（杉田 勝好氏／アステラス製薬株式会社 Head of HR）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し
(デジタル / 創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

「三方よし」の価値創造を支える「働きがい」と 労働生産性を創る人材戦略と明確なKPI



伊藤忠商事株式会社

東京都 / 1858年創業

卸売小売業 ▶ 繊維、資源、各種製品等の国内、輸出入、三国間取引、
国内外事業投資など

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 企業価値に直結する人材戦略を整理し、戦略目標ごとに期待される成果を開示している。
- ② 少数精鋭組織での競争力向上のため、「労働生産性」を重視し、学生をはじめとする労働市場に積極的に情報を発信している。
- ③ 人的資本の拡充策、投資を通じて高めたいKPIを開示し、進捗を把握している。

企業価値に直結する人材戦略とその期待される成果を明確化

▶ **視点1** **視点2** **要素2** **要素3**

多面的な戦略目標の設定、 目標ごとのINPUT/OUTCOMEの開示

「三方よし」の経営理念の下、更なる成長のため、①優秀な人材の確保、②能力開発、③効率性の追求、④健康力向上、⑤モチベーション向上、⑥経営参画意識の向上を人材戦略の目標として設定し、それぞれに対応するINPUT（施策）とOUTCOME（成果）を開示している。

例えば、「経営参画意識の向上」に向けては、従業員持株会、株式報酬制度、会社業績連動比率の高い処遇をINPUTとして、会社業績に対する意識向上等のOUTCOMEを狙っていることを明確にし、ステークホルダーの理解を促している。

経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進 株式報酬制度(2019年度～)	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度従業員持株会加入率 98.8% 社員一人ひとりの経営参画意識の向上
会社業績連動比率の高い処遇	<ul style="list-style-type: none"> 賞与における会社業績比率4割 会社業績に対する意識向上

同社統合レポート(2021年3月期)「Brand-new Deal」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着



同社ウェブサイトより抜粋

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し(デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

「労働生産性」を重視し、学生へ積極的に発信

▶ **視点3** **要素1** **要素3**

「労働生産性」を社外に開示

労働生産性の向上を重視し、その数値を社外に発信している。

少数精鋭の社員の個の力を最大限引き出すことを経営戦略として位置付け、社員数に対する純利益を労働生産性の指標として参照し、開示している。

労働市場からの評価について発信

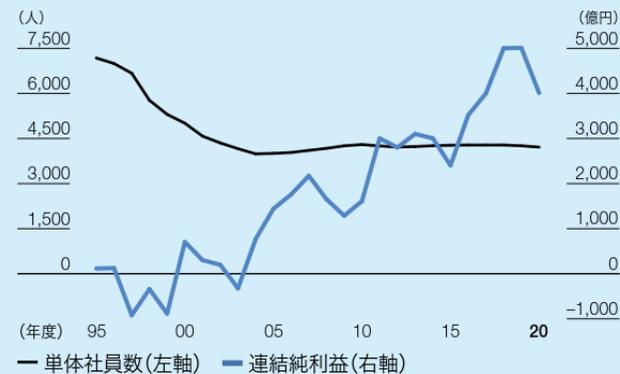
左記の考え方は、社外からの評価にもつながっている。構造的な労働力不足や人材流動化等への対応が必要となる中でも、優秀な人材の確保を可能とする好循環（大学生の就職人気企業ランキング1位）を実現していることも併せて発信している。

● 労働生産性向上による企業価値の拡大

- 2020年度「女性が輝く先進企業表彰」にて、「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」受賞
- 主要7機関における就職人気企業ランキング*
(全業種)4機関で第1位
(総合商社)全機関で第1位

* 2022年卒は学情、ダイヤモンドHR、楽天、文化放送で全業種1位を獲得、総合商社セクターでは当該4機関に加え、ディスコ、ワークス・ジャパン、マイナビを含む全7機関で1位を獲得。

大手総合商社最少の社員数で
労働生産性は着実に向上



同社統合レポート（2021年3月期）「Brand-new Deal」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスクル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

人的資本投資に関するKPIと資本の拡充策を体系化

▶ **視点1** **視点3** **要素3** **要素4**

人的資本投資について KPIと施策を明示し、 その効果を把握

人的資本の重要性と共に、その拡充策と、測定すべきKPIを明示している。

社員の能力開発に充てた時間や費用、エンゲージメントサーベイスコア等を把握し、人的資本の拡充策を継続的に見直している。

同社にとっての人的資本の重要性	人的資本の拡充策例	KPI例
人材は、当社のビジネスモデルを機能させる原動力。当社は、人材戦略を通じて「個の力」を高め、労働生産性の向上を図っている。また、「稼ぐ」営業組織を、迅速な意思決定システムや高度な専門性を備えた職能組織が、強力にバックアップ。	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の改訂、企業行動指針の設定 朝型勤務制度 ・在宅勤務制度 健康経営（伊藤忠健康憲章、がんとの両立支援） 職能機能（高度な専門性）の発揮を通じた営業支援 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の労働生産性 エンゲージメント・サーベイスコア 社員の能力開発にあてた時間・費用 中国語有資格者数 時間外勤務時間 精勤休暇取得率 就職活動における学生の評価

同社ウェブサイトより抜粋

人的資本経営のポイント（伊藤忠商事株式会社統合レポートより）

人事施策を重要な経営戦略と位置付け、「本質」を追求した取組を徹底しています。大手総合商社で最小規模の単体従業員数で競争を勝ち抜くためには労働生産性を高める必要があり、そのためには一人ひとりの社員が健康を維持し、やりがいを持って、思う存分に個人の能力を発揮する環境を整備する必要があると考えています。

定性的な長期目標としては、「日本一良い会社」という企業像も追い求めています。この理想にゴールはありませんが、着実に前進している手ごたえを感じています。

（小林文彦氏／伊藤忠商事株式会社 代表取締役 副社長執行役員 CAO）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

全世界の社員が「競争し、挑戦する」企業風土の構築に向けた体系的な人材戦略



株式会社荏原製作所

東京都 / 1912年創業

製造業 ▶ ポンプ事業、冷熱事業、環境プラント事業、精密・電子事業 等

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① グローバルでの事業展開に欠かせない人材面の施策、KPI、過去の成果を開示している。
- ② グローバルキーポジションを設定し、海外拠点人材も含めた選抜・育成を行うなど、グローバルでの持続的な事業成長を支えるサクセッションプログラムを整備している。
- ③ 外部研究機関との共同研究、学術分野からの専門家の招聘、退職者とのネットワーク形成等により、社外人材の専門性を事業運営に活かしている。

グローバルでの事業成長を支える人材施策、KPI、過去の成果を明示

▶ **視点1** **視点2** **要素2** **要素3** **要素4**

長期ビジョン（E-Vision2030） に連動する人材施策・KPIを 整備

人材の活躍促進を、長期ビジョン「E-Vision2030」における重要課題の1つに位置付けている。

中期経営計画(E-Plan2022)では、「グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備」、「競争し挑戦する企業風土への変革」に向けた施策を掲げ、各施策の目標をKPIとして設定し、過去の成果と共に開示している。

施策	2022 /12 目標	2020 /12 実績	2020 /12 成果
グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備			
役割等級制度を グローバルに拡大	100%	10%	当初計画から導入の遅れがあったが、グループ会社への説明・導入準備を進め、イタリア・ベトナムには役割等級制度を導入完了
評価制度を グローバルに拡大	50%	0%	
サクセッションプログラム 制度をグローバルに拡大	100%	1%	
競争し、挑戦する企業風土へ変革			
グローバルエンゲージメント サーベイスコア向上	83	78	経営層の発信を増やし、コミュニケーションの向上に努めた。また、コロナ対策などにより経年比較で多数の項目が改善
海外事業所のグローバル キーポジション現地社員 比率の向上 (2030年まで)	2030 年： 50%	20%	グローバルHRミーティングにて、海外グループ会社の人事部門に対して当該KPIについての説明を実施

「荏原グループ統合報告書2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

グローバルキーポジションの後継者計画を海外拠点人材も対象に整備

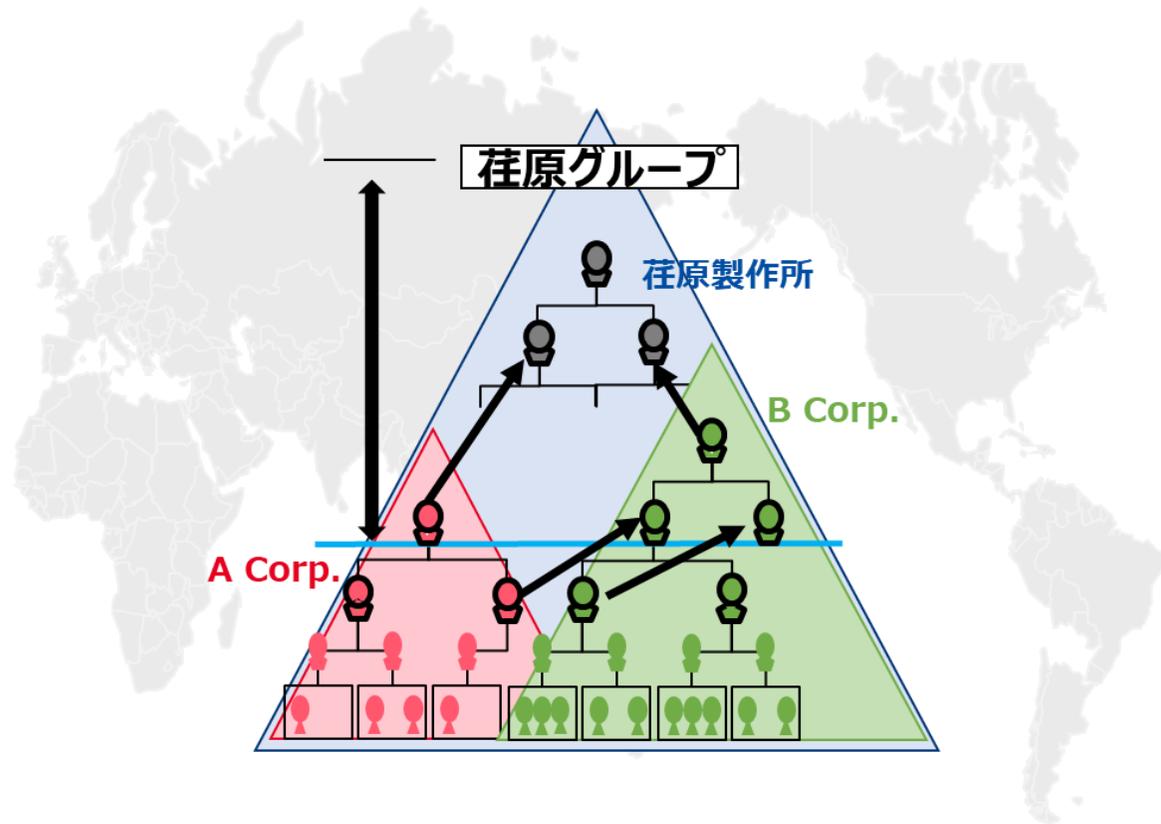
- ▶ **視点1** **視点3** **要素1** **要素2** **要素4**

海外拠点のキーポジション・人材も含めたプランニング、抜擢・育成

長期ビジョンに掲げる海外事業戦略実現のため、事業上重要なグローバルキーポジションへの後継者計画を整備している。

海外の各拠点で継続的に経営人材を輩出すべく、各国の優秀人材を早期に抜擢し、育成を実施している。

また、グローバル全体の後継者計画として、プレジデント、事業部長、統括部長、部長、課長と徐々に後継者候補の棚卸しの対象を拡大し、全ての人材を社長がレビューしている。



3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

社内に閉じない人材活用で、知・経験のダイバーシティを向上

▶ **視点1** **視点2** **要素3** **要素3**

社外連携と人材育成

事業・研究・知財を三位一体として取り組むBRDIP方針（Business, R&D and Intellectual Property）により製品競争力を強化するとともに、ABA（Academy, Business and Associations）を掲げて、事業・工業団体・学会の相互貢献を志している。また、学術分野より、事業に関連する専門家を招聘している。

また、EOI（Ebara Open Innovation）という独自のオープンイノベーション形態により、若手研究者を外部研究機関で育成しながら、事業に直結する技術課題に関する共同研究を実施している。定期的なシンポジウムを開催し、最新研究への理解を深め、事業との連携を促進している。



同社ウェブサイトより抜粋

アルムナイ制度の実施

自社の退職者を「エバルムナイ」（荏原製作所のアルムナイ）として、ネットワークを形成。アクセス可能な人的資本の範囲を拡大し、多様な人材の獲得や協業・オープンイノベーションの促進を企図している。

具体的には、アルムナイとの関係に特化したクラウド型SNSシステムを導入し、社内のニュースやキャリア採用の情報を継続的に提供している。中長期的な退職者との関係の維持により、会社の人材育成の在り方や、ビジネス連携などの企業活動そのものの在り方の変化を期待している。

人的資本経営のポイント（荏原製作所コメント）

人材の活躍促進は、10年後のあるべき姿とそれに向かう道筋としての長期ビジョン「E-Vision2030」における重要課題の一つです。世界規模で事業を展開し、企業として成長し続けるためにはグループ・グローバル全体での人材マネジメントを一層強化する必要があり、基盤整備のための“One EBARA HR”プロジェクトをグループ全体で進めています。

コロナ禍によって、働き方は世界で大きな変化を遂げました。アフターコロナの社会の変化を見据えながら、「競争し、挑戦する企業風土」への変革に向け、グループ・グローバル全体で社員の挑戦を前向きに評価し、「働きがい」と「働きやすさ」を感じてもらえる企業を目指します。

（永田 修氏／株式会社荏原製作所 執行役 グループ経営戦略・人事統括部長(当時)）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

「企業の付加価値に責任を持つ」人事が、 理念浸透、リーダー育成、多彩な人財活躍を支援



オムロン株式会社

京都府 / 1933年創業

製造業 ▶ 制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 企業理念に基づき社員が自ら目標を立て、取組を実践し、共有する過程を通じて、理念の浸透を企図している。
- ② グローバルリーダーの登用、コアポジションの現地化を戦略として定義し、それぞれの取組で明確なKPIを設定している。
- ③ 持続的成長を支える多様・多才な人財の活躍を支援すべく、重視するエンゲージメント項目に基づいて課題を整理し、人財の能力・経験・志向が見える化する情報インフラを整備している。

社員自ら目標を立てる（旗を立てる）過程で、企業理念を浸透

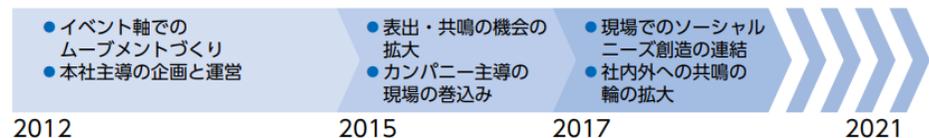
▶ **視点3** **要素1** **要素4**

社員が考え、動くことで企業理念を体現

企業理念を軸に事業を通じて社会的課題を解決することで、より良い社会を作ることを目指して、TOGA（The OMRON Global Awards）を実施している。

企業理念実践の物語をグローバル全社で社員が共有し合うことで、オムロンの強みの源泉である企業理念を全社員に浸透させ、共感と共鳴の輪の拡大を促進している。

TOGAエントリー件数と参加人数の推移



同社「統合レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

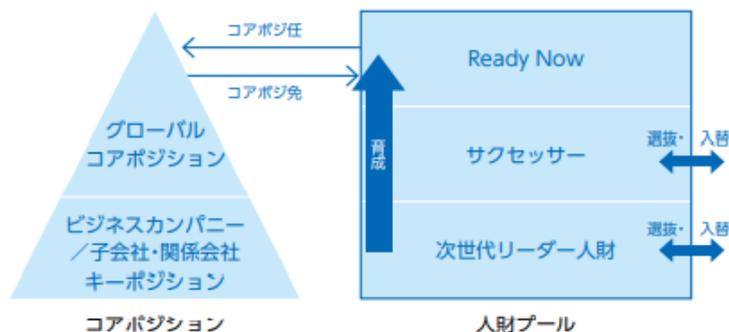
- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

グローバルリーダーの人財育成、現地化を人財戦略として位置付け

▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素2**

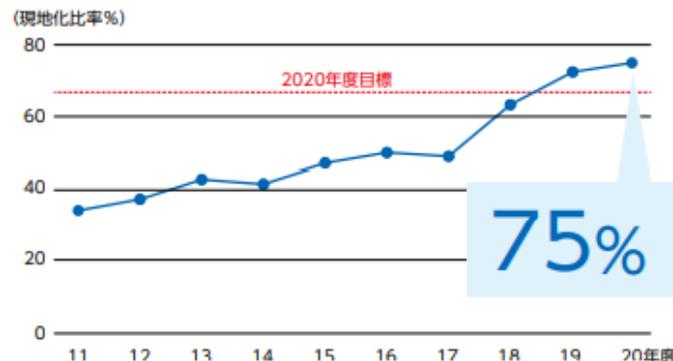
グローバルコアポジションを担う 経営人財の育成

企業理念を体現し、組織を牽引するグローバルリーダーを育成している。最重要執行ポジションとして「グローバルコアポジション」を約200設定し、適切な人財を発掘し、配置・育成を行っている。コア人財に対して、3つの能力と経験を共通して求められる要件として定めている。



KPIとしての現地化比率

将来コアポジションを担うにふさわしい人財を発掘し、サクセッサーや次世代リーダー人財として育成する仕組みを運用することで、パイプラインを充足している。また、海外のコアポジションに占める現地化比率の向上に注力し、現地の感覚に基づく迅速な意思決定がこれまで以上に行えるような状態を企図している。



* 海外コアポジションとは、開示している「海外重要ポジション」と同義語です。

同社「統合レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

持続的成長を支える多様・多才な人財を支援するインフラを整備

- ▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素2**

持続的な成長につながるエンゲージメント項目の特定、課題の把握

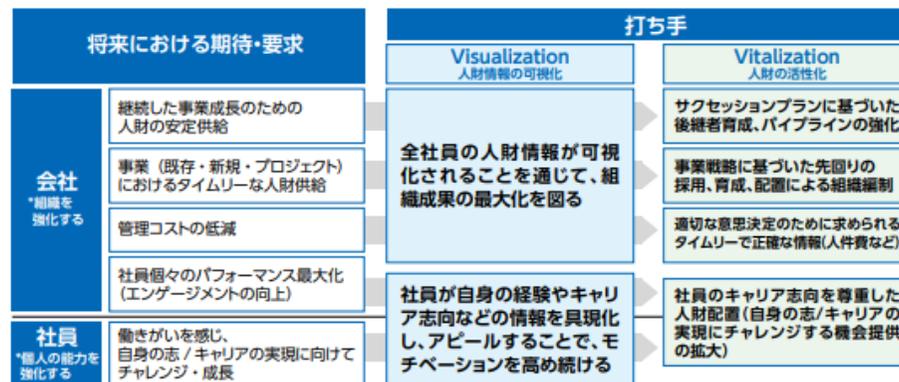
業績成長と企業の魅力度との相関が統計的に検証されている、「持続可能なエンゲージメント指標」(SEI[※])を活用している。経営チームは、集計分析された各スコアをモニタリングするとともに、社員の生の声である「フリーコメント」を活用し、経営課題を把握している。

※ SEI : Sustainable Engagement Index

人事情報システムで人財を見える化

企業理念の実践に取り組むチームをつくり上げるために、社員の能力、経験、志向を見える化したシステムを整備している。

この見える化により、社員の成長実感・充実と適材配置の両立を目指している。



同社「統合レポート2021」より抜粋

人的資本経営のポイント（オムロン株式会社コメント）

私たちは、イノベーションを生み出し、事業を通じて社会的課題を解決していくためには、多様な個性やスキル、経験をもった人財が、活力に満ち溢れ、ポテンシャルを最大限に発揮することが重要だと考えています。

その戦略の柱が、企業理念の実践に対する共感・共鳴の輪を広げ、新たな理念実践を促す「企業理念の実践の拡大」、自ら理念を体現しチームを牽引する「リーダーの育成と登用」、グローバルに多様な人財がより高い意欲をもって企業理念の実践に取り組める環境を作る「多様で多才な人財の活躍」です。私たちは、これら3つの柱を軸に様々な施策を連動させることで、社員が自らの仕事に誇りとやりがいを持って取り組み、高いパフォーマンスを発揮し続けられる組織風土づくりに注力しています。

（富田 雅彦氏/オムロン株式会社 執行役員常務 グローバル人財総務本部長）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

多様な人財が能力を発揮できる組織風土と 全員のチャレンジを通じて、社員活力を最大化



花王株式会社

東京都 / 1887年創業

製造業(化学) ▶ ハイジーン・リビングケア、ヘルス・ビューティケア、ライフケア、
化粧品事業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 会社の最大の資産である社員一人ひとりの活力の最大化を通じて、中期経営目標達成を目指す。
- ② 従来のKPIによる目標管理ではなく、挑戦と連携を重視するOKR (Objectives & Key Results) を導入し、主体的な目標設定により成長を促進している。
- ③ 「D&I視点の人財開発」のため、女性や障がいのある社員等の活躍推進について、各部門・国内グループ会社人事・D&I推進部・各事業場の人事が連携して、「Diversity推進計画」を実行に移している。

社員活力の最大化に向けた人財開発活動

▶ **視点1** **視点2** **要素4**

社員活力最大化による中長期経営目標の達成

人財を会社の「最大の資産」と考え、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、最大限に活かすことを目指している。

中長期の経営目標を達成するための取組として、

- 全社員による大きな挑戦と立場を越えた連携の推進
- 専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮するためのキャリア開発と人財育成
- 能率的で柔軟な働き方を実現するための環境整備を掲げている。



同社より提供

経営と一体となった人財開発体制

経営トップを委員長とする「人財企画委員会」を毎月開催し、人財開発に関する様々な課題や施策に関する議論や、進捗状況の共有を行っている。また、グローバルで共通の仕組みの導入を推進している。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル / 創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

「成長活性化制度」としてのOKRの導入

▶ **視点2** **視点3** **要素4**

成果の重視から挑戦の重視へ

従来は、100%達成を目指すことを前提とするKPIに基づいた目標管理・評価制度としていたが、2021年よりOKR (Objectives & Key Results) を導入した。

このOKRを「ありたい姿や理想に近づくための高く挑戦的な目標」として定義し、社員が自ら掲げる大きな目標への挑戦を通じて、一人ひとりが成長し、結果的に会社の成長や社会に貢献することを目指している。

OKRでは、まず社員一人ひとりが目指す中長期的な理想の姿を描き、そこからバックキャストした目標を設定することとしている。

また、社員のOKRをグループ全体で共有し、同じ夢を持つ社員同士が部署を超えて連携できる環境を築いている。社員同士で対話を重ね、ブラッシュアップをさせていき、自分の目標がどのように組織全体につながっていくのかなどを確認しながら、活動していくことを奨励している。

OKRの3つの視点



「花王統合レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3** 従業員エンゲージメント
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

事業の発展に向け、多様な人材の登用と活躍を可能とする職場づくり

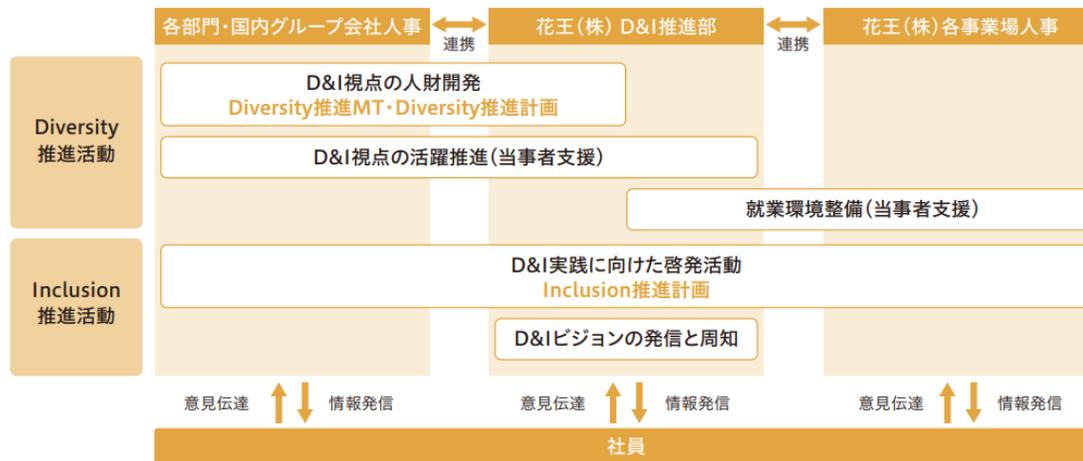
▶ **視点2** **要素1** **要素2**

人事部・D&I推進部・現場が一体で「D&I視点の人財開発」を推進

「D&I視点の人財開発」のため、各部門・国内グループ会社人事・D&I推進部・各事業場の人事が連携し、「Diversity推進計画」を実行に移している。

2020年度には、D&I推進部が各部門・国内グループ会社の人事責任者・キャリアコーディネーターと、障がいのある社員や女性社員の活躍推進について意見交換する「Diversity推進ミーティング」を計16回重ね、今後推進すべき具体的なアクションプランと目標を明確化した。

D&I推進活動の体制(国内のみ)



※2020年12月現在

「花王サステナビリティ データブック2021」より抜粋

人的資本経営のポイント（花王株式会社コメント）

花王では、2030年を見据えた中期経営戦略実現のための柱の一つとして、『社員活力の最大化』を掲げ、社員一人ひとりの挑戦がイノベーションを生み続けられる風土づくりを進めています。

挑戦する風土を定着させるため、昨年導入したOKRIについては、その効果として「新しいことをやっていきたい」「もっとチャレンジしたい」という声が社員から届くようになりました。マネジメント層からも、「目標の視座が高まった」という嬉しい報告も受けています。導入してからまだ時間は経過していませんが、成果は出始めていると感じています。今後も社員の成長と組織の成長を一致させるため、さらに企業戦略と連動した取組を進めていきたいと考えています。

（間宮 秀樹氏／花王株式会社 執行役員）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

築き上げた人財の強みと多様性を融合させ、 CSV実現へのイノベーションを生み出す人事

よろこびがつなぐ世界へ



キリンホールディングス株式会社

東京都 / 1907年創業

食料品・医薬品製造業 ▶ 飲料や医薬品や健康に関連する商品等の製造販売業等、
グループ会社の経営管理等

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 食と医療の領域で築き上げた組織の強みを活かした新領域参入、強化領域での専門人財の採用により、経営戦略と人財戦略を双方向に強く連動させてきた。
- ② 社会課題解決と企業の経済的価値向上との両立を図るCSV経営を経営の基軸とし、経営理念の浸透を通じて従業員エンゲージメントの最大化を目指し、経営陣もコミットしている。
- ③ イノベーション創出を目的として、女性リーダーの育成や視点の多様化に向けた人財交流を行っている。社員の自主的な取組から組織風土の変革につながる動きも出てきている。

既存の強みを踏まえて参入を決断、外部から専門人財を積極採用

▶ **視点1** **視点2** **要素1**

コアコンピタンスを踏まえ ヘルスサイエンス領域への参入を決断

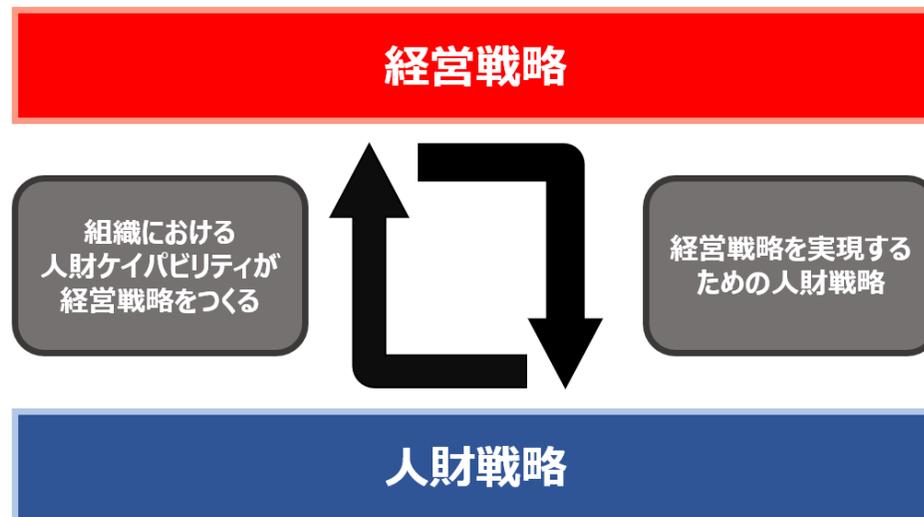
既存の食領域・医領域に加えて新たにヘルスサイエンス領域へ参入。

既存領域での事業で培った組織としての中核的な能力（コアコンピタンス）に基づいて、新領域への参入を決断した。

経営戦略を踏まえて専門人財を採用

今後注力する領域における事業立上げ・育成を目的として、ヘルスサイエンスやICTをはじめとする専門的な知識・経験を持つ人財の採用を特にキャリア採用において強化してきた。

その結果、キャリア採用者が全採用者数に占める割合は2017年度の約16%に対し、2020年度には約40%に上昇した。



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

イノベーション創出のための多様な人財の活用・組織風土変革の取組

▶ **視点3** **要素1** **要素2** **要素3** **要素4**

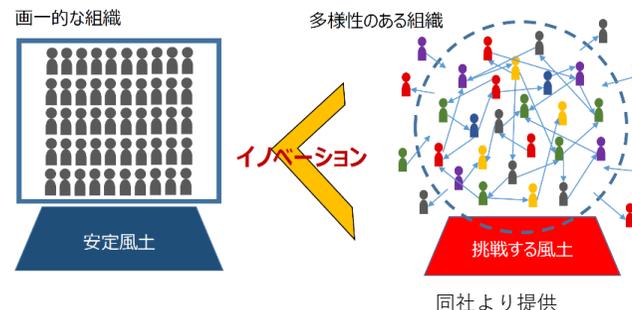
女性リーダー育成やグループ内外からの新たなDNAの導入

人財の多様化の推進のため、女性リーダーの育成を実施。女性社員がライフイベント前に職務経験を積む「早回しのキャリア形成」や、リーダーを目指すためのスキルと機会を醸成する「キリンウィメンズカレッジ」などにより女性リーダーの比率が2013年度比で2倍以上に上昇した。

また、各社員の考え方の多様化のために、キャリア採用に加えて、グループ内外の企業との人財交流や兼業・副業等を実施してきた。

若手社員による組織風土変革の取組

若手社員が「挑戦志向の風土を作りたい」と、企業内大学「キリンアカデミア」を立ち上げる等、「挑戦する風土」に主体的に取り組む、自ら学ぶ風土への変革が起こっている。



「KIRIN CSV REPORT 2021[統合報告書]」より抜粋

人的資本経営のポイント（キリンホールディングス社コメント）

当社がCSV経営を意識するようになったのは、東日本大震災で仙台工場が甚大な被害を受けたことがきっかけです。工場の復旧によりバリューチェーン全体の雇用を支えるといった経験から、自社にとっての利益だけでなく、社会を意識した経営を志向するようになりました。

当社の事業領域を通じて、社会課題の解決につながるイノベーションや創意工夫を生み出し、社会的価値、経済的価値の双方のアウトカムを創出し、経済的価値を当社の組織能力に再投資する。そのような形で、CSV経営を軸とした社会的な課題解決と自社のサステナブルな成長とを同時に実現するサイクルを生み出したい、と考えています。
（三好 敏也氏／キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

経営層・事業部門から信頼される人事として 全社一体となり人事戦略を実行



KDDI株式会社

東京都 / 1984年創業

電気通信事業 ▶ 通信事業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 事業部門で豊富な経験を持つ人材を人事部門へ登用した。経営層や各事業部門と人事部門が対話を通じて密接に連携することで信頼関係を構築している。
- ② 社内の人財ポートフォリオを踏まえ、今後の事業ニーズに応じた多様な人材を採用・育成・配置することにより事業戦略に沿った適所適材を実現してきた。
- ③ 高い専門性を持つ社員の獲得・エンゲージメント向上のために、新卒採用にコース別の採用や通年採用・入社を導入した。キャリア採用人数を約10年で10倍にし、専門人材を増強させた。

事業部門経験者の登用や人材データの分析による経営・事業との連携への貢献

▶ **視点1** **視点3** **要素1** **要素5**

事業経験を持つ人事トップが経営や事業との対話をリード

本社の営業部門で約20年の業務経験を持つ人材を人事部門トップに登用した。

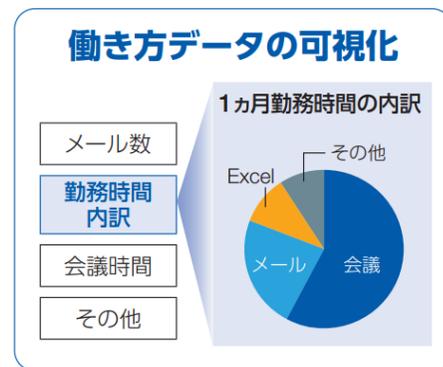
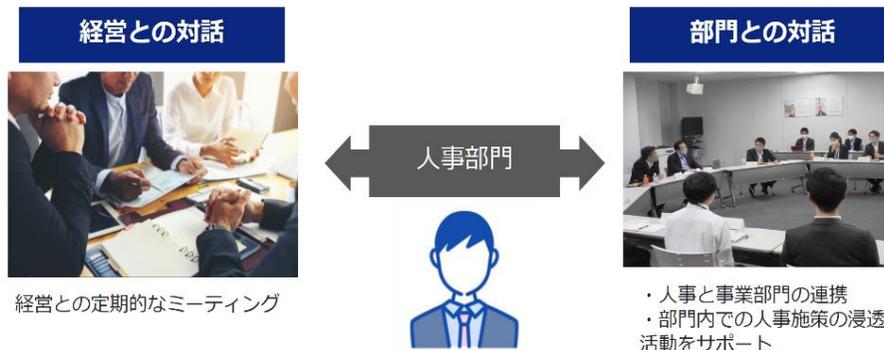
人事部門が経営層・事業部門と定期的にミーティングを実施することで、経営戦略を踏まえた人事施策の実施や、経営層・事業部門への人事戦略の浸透が可能となっている。

HRデータの分析・提示により、生産性高い働き方の実現に寄与

HRデータの活用・実践に向け、ピープルアナリティクス部門を設置した。

働き方に関する各種データ（勤務データ等）を一つのダッシュボードにまとめ、全社員に提示。

データを活用した生産性の高い働き方の実現に取り組んでいる。



同社より提供

同社「統合レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスクル・学び直し
(デジタル / 創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

事業変化に必要な人材の確保・育成を人事が主導

▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素2** **要素3**

人財ポートフォリオを活用し、事業転換を支援

今後の事業戦略の観点から目指す姿と現状の間の人財ギャップを把握し、不足分を採用・育成・配置によって埋めることとしている。

例えば成長領域の拡大のために、2023年度までにグループ全体でDX人財を4,000名規模に拡大し、中核を担うDXコア人財をKDDI DX Universityで500名育成することを目標としている。

自律的なリスキングに向けた育成体系

全社員に対して、研修メニューの全体像が見える化した上で、全部門共通のポータブルスキルや専門スキルを、各社員が望むタイミングで学習できる環境を構築している。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスクル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

採用方針を変革し、社員のエンゲージメント向上と専門性獲得を両立

▶ **視点2** **要素1** **要素2**

学生の意向に沿ったコース別の新卒採用や、通年採用・入社を開始

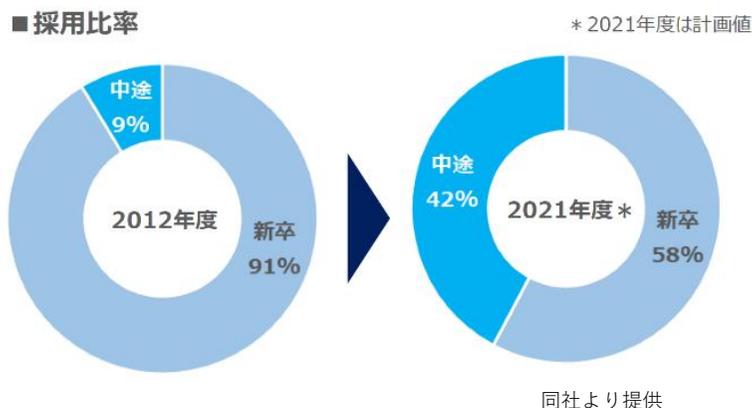
高い専門性を持つ人材の採用や、意向に沿った配置による社員のエンゲージメント向上のため、2020年度新卒採用から、初期配属領域を確約するWILLコースを導入した。初期配属を確約しないOPENコース（業務系・技術系）と併せて実施している。

同時に通年採用・入社も導入し、多様な就学体系に合わせ入社時期も柔軟に対応している。

キャリア採用を10年で10倍に

キャリア採用人数を約10年で10倍とし、2021年度は採用人数の4割がキャリア採用での入社になった。

さらに2022年度には400名規模に倍増する計画としており、専門性の高い人材の入社により、成長領域の加速を実現していく。



人的資本経営のポイント（KDDI株式会社コメント）

私は営業部門における20年の経験ののち、人事部門に異動しました。「信頼ある人事」をモットーに、営業部門在籍時の経験や人間関係を活かして経営や事業と密に対話し、経営戦略と人事戦略を連動させてきました。

通信業界は、携帯電話の急速な普及という追い風がなくなり、経営環境的に難しい局面を迎えています。そういった環境の変化の中で、既存事業である通信に加えて金融・保険、エンタテインメント、コマースなどのライフデザインに関わる分野に事業を拡大しています。既存領域の深化と成長領域の拡大との両立のために、高い専門性を有する人材を惹きつけ、育て、活かすことを実現していきたいと考えています。

（白岩 徹氏/KDDI株式会社 執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

事業モデルが変わっても「結果を出す」人事 言わせて、任せ、共に学べるよう、社員を支援



株式会社サイバーエージェント

東京都 / 1998年創業

情報通信業 ▶ メディア事業、インターネット広告事業、ゲーム事業、投資育成事業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 同社の成長に不可欠だった事業領域の拡大に合わせ、社外人材も活用して組織的なリスキルを実現し、事業成長に必要な人材ポートフォリオを確保してきた。
- ② 若手への積極的な成長機会の提供や、社員に開かれた全社課題に関する対話を通じて、社員が年齢・役職・部門を超えて意見を表明しチャレンジしやすい風土を生み出している。
- ③ 全社員のエンゲージメント状況を高頻度で把握して専任者がケアする、社内異動を自由にする等の工夫により、社員が士気高く能力が最大限発揮されやすい状況を作り出している。

事業領域拡大を実現してきた継続的なリスキリング

▶ **視点1** **視点3** **要素3**

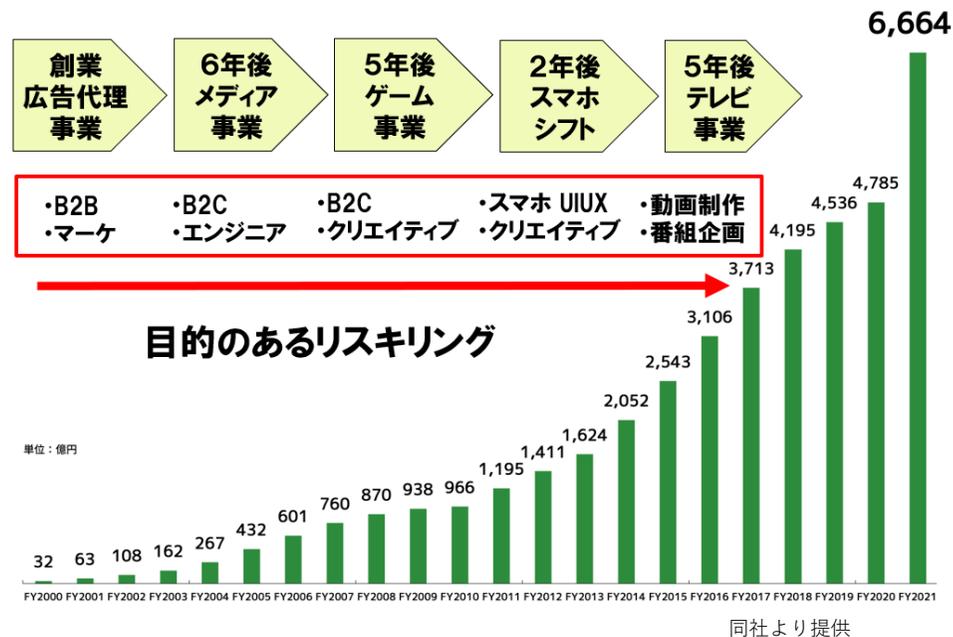
新たな事業領域に必要なスキルの特定

広告代理事業からメディア事業、ゲーム事業、テレビ事業と事業領域を継続的に拡大する過程で、数年ごとにリスキリング領域を特定してきた。

社外人材も活用した組織一丸のリスキリング

スマホUI/UX、番組企画等、その時点で社内に十分なスキルがない領域については、社外人材を活用してきた。

また、勉強会形式でリスキリングを実施し、社員が積極的に取り組みたいと思える目標を持ち、ともに取り組む仲間を持てる環境を整え、組織的なリスキリングを実現してきた。



3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキリング・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

年齢を一切制約としない若手抜擢、役職・部門を超えた議論の活性化

▶ **視点1** **視点3** **要素1** **要素2** **要素4**

若手の成長機会を最大限に提供

成長事業分野の社長ポジションに新卒・若手社員を登用し、20-30代の社長を52名輩出してきた。次世代抜擢枠の若手社員は、2年間、毎週の役員会議に参加し意見を表明、決議も行う。

立場を超えて経営課題を討議

「あした会議」では、役員と社員がチームを組成し、重要な経営課題への方策を発表している。年に1度、全社的な変化を作り出す契機となっている。

①あした会議：役員対抗の決議案バトル

- ・新会社設立、人事制度、役員人事など
- ・1役員と社員4名で1ヶ月前にチーム編成
- ・役職と部門横断のダイバーシティ



②次世代抜擢枠：経営チームに次世代枠

- ・専務8人のうち、2人が次世代抜擢枠
- ・毎週の役員会議に参加する
- ・年齢や経験のダイバーシティ

 専務執行役員 社長 藤田 晋	 専務執行役員 副社長 日高 裕介	 専務執行役員 関本 保樹	 専務執行役員 中山 薫
 専務執行役員 小池 法秀	 専務執行役員 山内 隆博	 専務執行役員 石坂 梅子	 専務執行役員 藤澤 勇太

③ポストヨイ：役員による抜擢会議

- ・抜擢ポジションと複数人選を人事が提案
- ・役員全員で全社最適の議論をする
- ・人材流動性によるダイバーシティ

「〇〇事業部にNO.2が必要では」
「〇〇会社にDX責任者が必要では」

2020年10月の役員新体制に伴うアクション

④新卒社長：若いうちに社長になれる

- ・伸びる分野に若い社員を抜擢する
- ・20-30代の社長で52名
- ・年齢や才能のダイバーシティ



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスカル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

エンゲージメントを定量的に把握し、全社横断の異動を大規模に実現

▶ **視点2** **要素1** **要素4**

全社員のコンディションを毎月定量的に把握、専任者がケア

全社員のエンゲージメント状況を毎月把握している。定性的な情報を定量的に把握し、経年分析を通じて、部署ごとの施策検討に活用している。

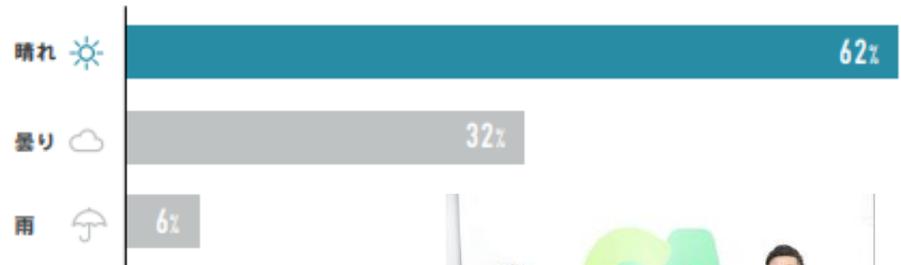
社員のコメント全てに「社内ヘッドハンター」が返信し、社員が発するサインに漏れなく対応している。

社内異動によりエンゲージメントレベルを向上

社内転職制度を設け、各事業・部門の仕事内容を社内に発信することで、社員の希望による異動を促しており、エンゲージメントが高まる社内異動も実現している。

GEPEOのパフォーマンス等に対する回答[※]

※ GEPEOの調査：2020年10月～2021年6月毎月調査の平均



同社より提供

人的資本経営のポイント（サイバーエージェント社コメント）

当社の人的資本経営の取組は、当社が有するコアスキルが鍵ではないかと思えます。当社は広告事業を軸に様々な事業を展開していますが、結果を出す運用を実現してきた経験があります。会社や従業員に蓄積されてきた事業開発力や運用力などのコアスキルが、様々な人的資本経営上の取組や戦略を支えています。

DXやAIの時代がやってきて、当社も大きく事業モデルが変化しています。しかしながら、どのような事業を展開する際でも、このコアスキルが汎用的に活かされている実感もあります。当社を支える基本の哲学が伝承されているとも言え換えられるかもしれません。

（曾山 哲人氏／株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

人材KPIにより人事戦略・施策を「見せる化」し、 経営戦略と連動した人的資本経営へ



双日株式会社

東京都 / 2003年設立(前身企業:1862年創業)

卸売小売業 ▶ 総合商社として、物品の売買及び貿易業をはじめ、国内外における各種製品の製造・販売やサービスの提供、各種プロジェクトの企画・調整、各種事業分野への投資などグローバルに多角的な事業を展開

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 人材戦略を支える3つの柱として「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」を掲げ、それぞれの柱に対して定量的な目標を明確化している。
- ② 社員の独立起業や副業等を支援する会社・制度を設置し、グループを挙げて社内にとらわれない多様なキャリアの実現を支援している。
- ③ 社長自らが新規事業創出にコミットし、予算や裁量を付与。全社員が自らの「発想」を事業化できる機会を設けている。

経営戦略と一体となった人材戦略推進のため「人材KPI」を設定

- ▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素2**

経営戦略と人材戦略の連動

経営会議と取締役会に人材KPIの進捗を定期報告させるとともに、役員報酬の評価にも活用している。

「多様性」を活かすためにKPIを設定

2030年代に女性社員比率50%程度を目指す。

各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積、キャリア意識醸成に継続的に取り組み、将来的に経営の意思決定に関わる女性を増やしていく。

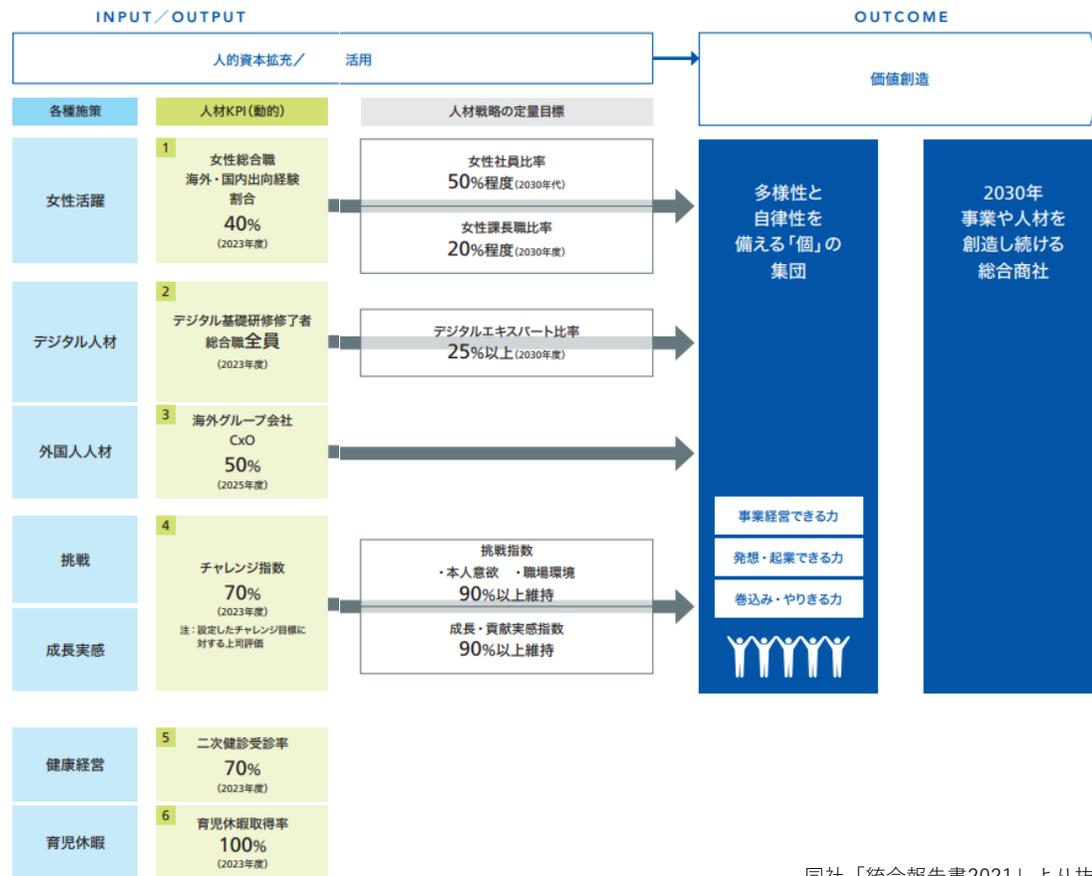
また、海外事業会社を起点に、現地ネットワークに入り込み、事業領域の拡大や新規事業の創出につなげるため、外国人材のCxOポストを拡大していく。

「挑戦」「成長実感」も定量化

社員意識調査に、「新たな発想の実現に取り組みたい」「自己成長に意欲的である」「双日では挑戦が奨励されている」という項目を設け、人材戦略の柱である「挑戦を促す」「成長を実感できる」の実現に向けて、現状を定量化し、施策検討に活かしている。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着



同社「統合報告書2021」より抜粋

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスク・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

社内外での多様なキャリアの実現を支援

▶ **視点3** **要素1** **要素4**

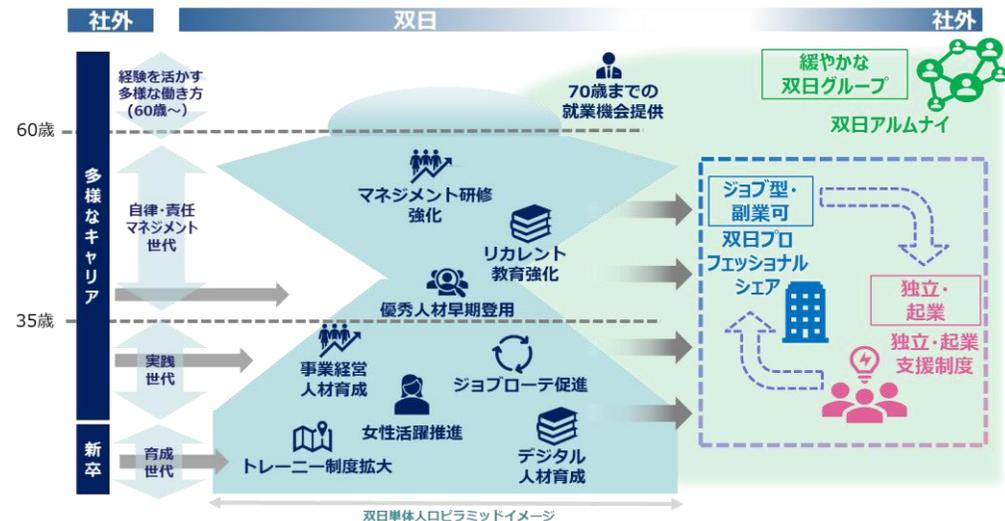
独立起業、 多様なキャリア・ライフプランの支援

「双日プロフェッショナルシェア株式会社」を2021年3月に設立し、35歳以上の社員が、ジョブ型雇用で、副業をはじめとする多様なキャリアパスで活躍できるよう支援している。

同社では、就業時間・場所の制限はなく、定年を70歳と定めている。

また、2021年4月には「独立・起業する社員を支援する制度」を導入し、独立・起業を企図する社員に、双日のリソース（資金・情報・ネットワーク）を提供。

独立・起業も含めた社員のキャリアパスを支援している。



同社「中期経営計画2023」資料より抜粋

アルムナイとのネットワーキング

2021年4月にビジネスネットワークを構築するプラットフォームとして「双日アルムナイ」を設立し、退職後も経済・社会活動を続ける双日OB/OG（ニチメン・日商岩井を含む）と双日役職員との人的ネットワークの形成・拡大により、ビジネス領域の拡大を促進。

各種プロジェクトへのアドバイス、事業創出のサポート、ファンディング先の紹介・確保、各種発表会等での審査、セミナーや講演会の開催、双日役職員との定期・個別会談、意見交換会等を実施している。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

社長自らが新規事業創出にコミットし、予算や裁量を付与

▶ **視点1** **視点3** **要素1** **要素2** **要素3**

新規事業創出をコンテスト化

双日における更なる成長を考え、未来構想力や戦略的思考を定着させるため、新規事業創出のコンテストである「発想×双日プロジェクト」（通称：Hassojitzプロジェクト）を2019年より開始。

新入社員からグループ会社の取締役までが自らの「発想」を事業化

2021年3月期には「起業家精神」をテーマに、参加対象者を全社員へ広げ、「やる気があれば、誰でも挑戦できる。ただし、実現までコミットする覚悟はあるか。」というコンセプトの下で実施した。

その結果、当時入社4ヵ月の新入社員からグループ会社の取締役まで、多様な社員・役員から計88件の応募があった。

チームによる発想だけではなく、より個人の”発想”に着目し、総合商社の事業と親和性のある「林産」「不動産」や、今までに全く扱ったことのない「フェムテック」「e-sports」等、計8チーム65名が約10ヵ月の間、発想を実現するために討議を重ねた。e-sports事業を検討したチームは新会社を立ち上げ、当時入社4年目だった社員が新会社の社長となり、事業実現に向けて邁進している。

人的資本経営のポイント（双日株式会社コメント）

現在推進している中期経営計画2023は、1年以上にわたり経営陣と議論を行い、経営戦略と人材戦略の連動を強く意識し策定したものです。経営戦略と一体となった人材戦略の推進のため「人材KPI」を設定し、人事施策の理解・浸透度を定量的に効果測定しながら当社の人づくりを進めています。

本実践事例集に取り上げて頂いた、副業を可能とするジョブ型会社である双日プロフェッショナルシェア株式会社を通じた社員一人ひとりの多様なキャリアに対する活躍支援策や、新規事業創出プロジェクト「Hassojitzプロジェクト」などは、双日らしい施策の一例であると考えています。

引き続き、会社の最重要資産である人材、一人ひとりの個性を大事にしながら人的資本経営を推進し、企業価値向上に向けて邁進して参ります。

（橋本 政和氏／双日株式会社 常務執行役員 人事、総務・IT業務担当本部長）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

多様な個を軸とした人事戦略、 経営のコミットメント

SONY

ソニーグループ株式会社

東京都 / 1946年創業

電気機器業 ▶ ゲーム・ネットワークサービス、音楽、映画、エレクトロニクス・プロダク
ツ&ソリューション、イメージング&センシング・ソリューション、金融

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 事業・地域の多様性を踏まえ、グループ全体の成長には、個の多様性が不可欠と認識し、多様性が最大限に活かされるよう、体系的な人事戦略を構築・実行している。
- ② グループの成長を駆動する多様な事業が、それぞれの事業特性や課題に応じて迅速に人事運営を行えるよう、グループ各社の人事上の責任を各社CHROに委任している。
- ③ 併せて、グループ経営に必要な「求心力」を求めてパーパスを定義した。経営陣自身はその発信・浸透にコミットし、エンゲージメント指標の改善を経営陣報酬にも反映している。

多様な個を軸とした人事戦略の実行

▶ **視点3** **要素1** **要素2**

Special You, Diverse Sonyを人事フィロソフィーとし、 多様な個（人・事業）の成長の総和を、グループ全体の成長と認識

「個を求む」「個を伸ばす」「個を活かす」の3つの軸で人事戦略を体系化している。

- **個を求む**：「コース別新卒採用」、上司の許可なく社員が自ら希望の仕事に手を挙げるができる「社内募集制度」等
- **個を伸ばす**：ソニーユニバーシティによる次世代リーダー育成、技術戦略コミッティによる優秀な技術者の育成、輩出等
- **個を活かす**：新規事業支援による社員のアイデア実現、社員同士の交流スペース等



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し（デジタル / 創造性等）
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

成長をドライブする「事業の多様性」に応じた人事運営

▶ **視点1** **視点3**

各事業のCHROが人事運営をリード

事業間の特性の違いが大きいため、各社のCHROがグループ会社執行役専務、人事総務担当と頻繁に擦り合わせをしながら人事施策を推進している。

パーパスを軸としたグループ人事戦略による求心力の担保

「地域」、「事業」及び「個」という三次元の多様性を重視する一方で、求心力のためにパーパスを定義し、グループ一体となった人事戦略を実行に移している。



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し (デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

パーパス浸透・エンゲージメント向上への経営陣のコミットメント

▶ **視点1** **視点2** **要素4**

パーパスを通じた経営と社員の対話

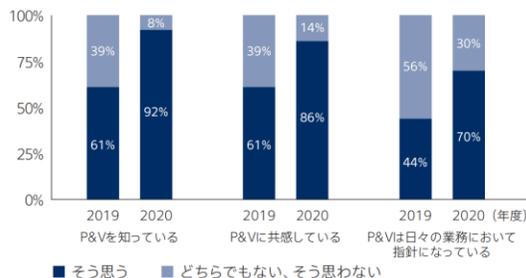
「クリエイティビティとテクノロジーの力で世界を感動で満たす」をパーパスとして定義し、CEO/CHRO自らがパーパスを発信し、対話する機会を創出してきた。

経営陣の業績連動報酬にエンゲージメントスコアを連動

年1回全社員にエンゲージメント調査を実施。経営陣の業績連動報酬KPIに、エンゲージメントスコアの改善度、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン、人材育成、新しい働き方（ポストコロナ）などへの取組の成果を含めることで、経営と人事戦略の連動を図っている。

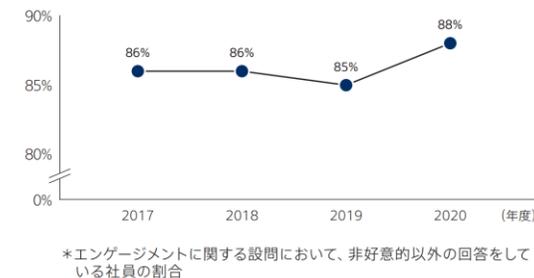
Purpose & Values (P&V) 浸透度・共感度調査結果

経営チームからの継続的なメッセージの発信や社員の評価制度への反映など、浸透・定着に向けたさまざまな取り組みの結果、2020年度の調査では各設問において好意的な回答が前年度より大幅に増加しました。



エンゲージメント指標の推移

2020年度は会社への信頼の向上等が影響し、過去最高水準となりました。即日開示される調査結果をもとに、各組織において継続的な対話とアクションの実行につなげることを重視しています。



同社「Corporate Report 2021 統合報告書」より抜粋

人的資本経営のポイント（ソニーグループ社コメント）

ソニーグループの創業時からの理念として、多様な個の成長が全体の成長であるという考え方があります。そのため、グループの各事業においても人事の立場で人事を語るのではなく、経営上の成長戦略の重要な要素の一つとして、経営層には主体的に人事に関するテーマに取り組んでもらっています。

社員と会社の対等な関係を前提に、双方お互いに選ばれるために、覚悟と緊張感をもって、真剣に向き合うことで、相互の成長を実現してきました。今後、経営チームと各CHROでの連携を一層強化し、社員に更なる成長の機会を提供していきたいと考えています。

（安部 和志氏／ソニーグループ株式会社執行役専務、人事総務担当）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し（デジタル/創造性等）
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

「MYパーパス」の追求を土台とする 自律的なプロフェッショナル集団の実現



SOMPOホールディングス株式会社

東京都 / 1888年創業

金融、保険業 ▶ 保険会社、生命保険会社等グループ会社の経営管理等

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 社員がパーパスを自分事化していくために「会社の中の自分」から「自分の中の会社、仕事」という意識改革を図り、そこから「MYパーパス」の追求・策定へとつなげている。
- ② パーパス浸透に向けた体系的な運用（トップの発信・現場の取組・浸透の測定）を構築するとともに、パーパス浸透と連動した人材戦略を遂行している。
- ③ 人材戦略を実現させる仕掛け（ジョブ型人事制度や「MYパーパス1on1」など）を通じて、社員自らがMYパーパスに基づいて自律的に行動する企業文化の醸成を目指している。

「MYパーパス」の追求を土台とする企業文化変革

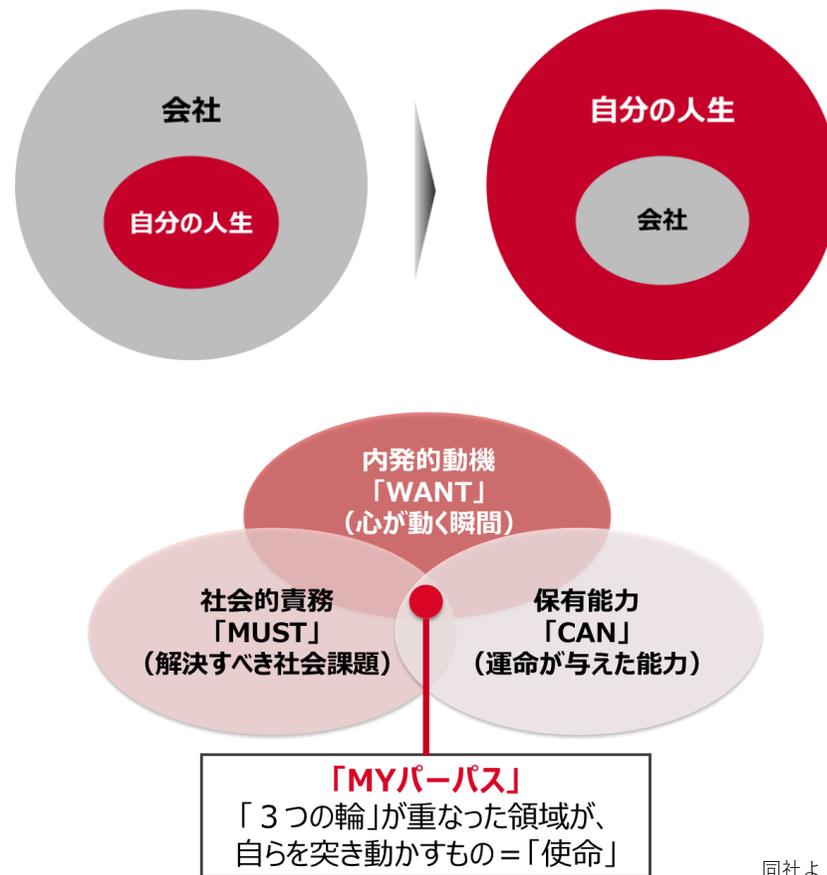
- ▶ **視点1** **視点3** **要素4** **要素5**

社員一人ひとりの抜本的な意識改革、MYパーパスの追求

パーパスを浸透させるために、社員一人ひとりの意識改革を重視している。経営陣自ら、従来の「会社の中の自分」から「自分の中の会社、仕事」という考え方のパラダイムシフトを図る重要性を社員に発信してきた。

加えて、人生において自らを突き動かすものは何なのか、自分がどうありたいのかという「想い」や人生における「使命」を表現した「MYパーパス」の策定を社員に促している。

社員がMYパーパスを実現するために働くことで、自律・自走の状態が生まれ、これがエンゲージメント向上につながるとの考えから、「MYパーパス」を軸とした企業文化変革を人材戦略の基盤と位置付けて、実行している。



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

パーパス浸透と連動した人材戦略

- ▶ **視点1** **視点2** **視点3** **要素4**

パーパス浸透に向けた体系的な運用

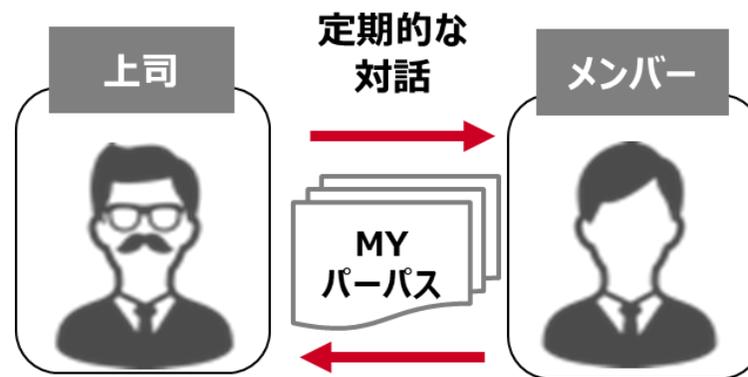
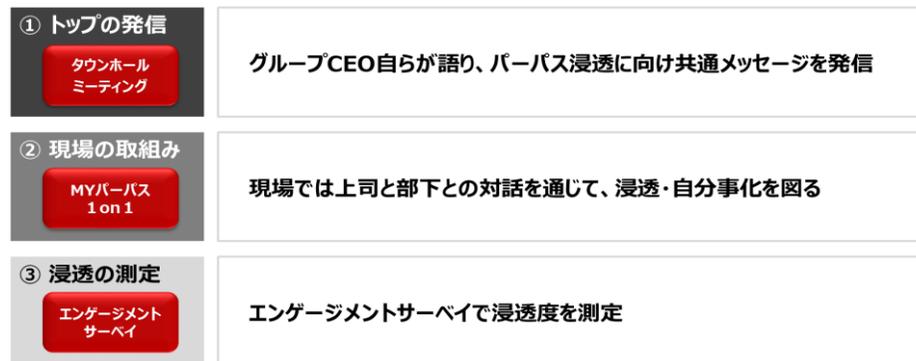
①トップからの発信（タウンホールミーティング）、②現場レベルでの取組実施、③エンゲージメントサーベイの一体的な推進により、パーパスの浸透とエンゲージメントの向上を図っている。

「MYパーパス1on1」の推進

現場レベルの取組としては、「MYパーパス1on1」と呼ばれる対話を実施している。

上司はプロのコーチによる指導のもと、コーチング技術を習得している。部下は上司との定期的な対話の中で、MYパーパスを共有し、MYパーパスの中に仕事を落とし込むことで自律的な働き方へとつなげている。

こうした取組により、会社のパーパス浸透、及び、3つの人材コアバリューである「ミッション・ドリブン」「プロフェッショナリズム」「ダイバーシティ&インクルージョン」を共有する人材集団の実現を図っている。



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3** (デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

人材戦略を実現させる効果的な仕掛け

- ▶ **視点1** **視点2** **視点3** **要素1** **要素2** **要素3** **要素4** **要素5**

ジョブ型人事制度の導入

会社が社員のキャリアパスを決める従来のやり方から脱却することを目的とし、ジョブ型人事制度を導入している。

MYパーパスに基づいて社員自らがキャリアを選択し、自身のパーパスに突き動かされてドライブする企業文化の醸成を目指している。

デジタル・ワークシフト

デジタルを活用したビジネス展開が加速する中、社員の自律的なキャリア形成を促進するため、全ての社員を3つのデジタル人材区分に分類し、目指す姿を見据えた人材ポートフォリオを計画的に構築している。

ジョブ型人事制度	目的	自律的なキャリア形成の促進 及びそれを通じた企業文化の変革
	特徴	会社主導の人事異動を原則として実施しない
	これまでの取組み	持株会社の部長/課長ポストをジョブ型へ移行

人材分類	役割	対象社員
DX 企画人材	デジタルを活用した施策を「企画」する人材	本社部門
DX 専門人材	DX企画人材が立案した企画を「実現」させる人材	デジタル / 新規事業部門
DX 活用人材	上記で実現した企画を現場で「活用」する人材	現場部門

同社より提供

人的資本経営のポイント（SOMPOホールディングス株式会社コメント）

SOMPOグループでは、マルチステークホルダーの重要な一角である「社員」の仕事における幸せを、お客様の幸せと同様に大切に、持続的な社会の実現に貢献していきます。その鍵が、グループで取り組む「SOMPOの働き方改革」です。我々はこの取組を通じて、社員一人ひとりが「MYパーパス」と「SOMPOのパーパス」を重ね合わせ、日々の仕事を通じて新たな価値提供につなげるとともに、それを何千何万と積み重ね、パーパスに掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」を実現していきます。

（原 伸一氏/SOMPOホールディングス株式会社(グループCHRO 執行役専務)）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し (デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

戦略的な人事制度によるポートフォリオの最適化、 多様な人材を連帯させるパーパス浸透



TOKIO MARINE

東京海上ホールディングス株式会社

※一部、東京海上日動火災保険株式会社についての記載も含む

東京都 / 1879年創業

金融・保険業 ▶ グループ保険会社等の経営管理等

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① トップタレントの獲得やグローバル経営人材の育成を目的とした人事制度を導入した。幅広い世代向けに経営人材育成プログラムを実施し、将来の経営リーダーを拡充してきた。
- ② グローバル展開を支える人材の多様性を経営戦略と捉え、ダイバーシティ推進の責任者として Chief Diversity & Inclusion Officer を設置し、2030年までに女性管理職比率30%を達成することを目標に据えた。
- ③ 多様性が増すほどパーパスの重要性を強く認識し、パーパスの浸透に向けて、まじめな話を気楽にする対話の場（「マジきら会」）を設置している。

戦略的な人事制度による人材ポートフォリオ最適化、経営人材育成

▶ **視点1** **要素1** **要素2** **要素5**

最適な人材ポートフォリオを追求する人事制度

ホールディングス会社においてトップタレントの獲得やグローバル経営人材の育成を目的とした人事制度を導入した。

年齢や在籍年数にかかわらず、グループ全体をマネジメントする部門の管理職へ能力のある人材を配置することでスピード感のある人材育成を狙っている。専門性を軸に能力発揮や業績を適切に反映する評価体系や、市場競争力のある報酬水準を定めることで、中長期的なキャリア形成を可能としている。

経営陣レベルでの人材要件の明確化

各CxOに必要な能力の要件や望ましい業務経験を定め、役員間で共有している。

幅広い世代での経営人材育成プログラムの実施

グループのシニアリーダー層向けに、「Global Executive Program」を実施している。参加者間での強固な信頼関係、グループ視点でのマインド醸成やグループ横断でのシナジー拡大を狙う。

また、海外ミドル層の社員が東北の被災地訪問等を通じて保険の意義や“Good Company”の意味を体感する「Middle Global Leadership Development Program」や、国内の中堅リーダークラスが新規事業を考案するプロセスを体感する「経営塾」、国内の若手リーダークラスがグローバルリーダーシップを徹底的に鍛える「経営スクール」等、幅広い階層で選抜型の研修を行っている。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

責任者と目標が明確なダイバーシティ推進

▶ 視点2 視点3 要素2

ダイバーシティ推進に対するトップのコミットメントとKPI化

積極的なグローバル展開を支える人材の多様性を、経営戦略として重視しており、“30% Club Japan” に賛同を表明するとともに、2030年に女性管理職比率が30%以上となることを目指している。

責任者としてCDIOを設置

2021年4月にCDIO（Chief Diversity & Inclusion Officer）を設置し、Diversity Councilを設立した。

Diversity CouncilはCEOが議長を務め、多様性を推進するためのグループ全体の協議体である。

生産性の高い多様な働き方の推進

勤務時間帯を枠内で自由に選択できる「スーパーマイセレクト制度」、全国の社員が各地での業務と本店コーポレート部門のプロジェクト業務を兼務する「プロジェクトリクエスト制度」を導入している。

場所や時間の制約にとらわれず、多様な人材が活躍できるよう配慮している。



同社ウェブサイトより抜粋
「Tokyo Marine Group Women's Career College」の様子

3つの視点

- 視点1 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2 As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2 知・経験のD&I
- 要素3 リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素4 従業員エンゲージメント
- 要素5 時間や場所にとらわれない働き方

多様性を活かす基盤としてのパーパス浸透に向けた対話

▶ **視点3** **要素2** **要素4**

パーパス浸透のための「マジきら会」

国内外に4万人以上の多様な社員がいる中で、あらゆる階層、社員間でのコミュニケーションを促し、全社員共通のパーパスを浸透させるため、まじめな話を気楽にする対話の場（「マジきら会」）を設置している。

経営層のコミットメント

グループカルチャー総括（CCO）も務めるCEOがグループの先頭に立ち、世界中の社員へのカルチャー浸透を先導している。

「カルチャー&バリューサーベイ」のスコアは良好かつ改善傾向である。



同社「Integrated Report 2021」より抜粋 マジきら会@PHLYの様子

人的資本経営のポイント（東京海上ホールディングス社コメント）

私はCHROとして、国内外を問わず、多様な人材の採用や計画的な育成、それらを支える仕組みの整備に特に力を入れて取り組んでいます。多様な価値観や柔軟な働き方を支え、社員の新たな挑戦を後押ししながら、当社が持続的に成長していくためには、人事制度・運用の見直しや、リモート環境の一層の整備が必要不可欠です。

場所や時間の制約を極力取り払いながら社員の発意を支え、育児や介護などを抱える社員も一層いきいきと活躍できる環境を整備することで、社員と会社の双方の持続的成長を目指します。

（北澤 健一氏／東京海上ホールディングス株式会社 常務執行役員 グループ人事統括）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

事業変革を支えるグローバル共通人財マネジメント基盤の整備、経営リーダー・DX人財育成へのコミット



株式会社日立製作所

東京都 / 1910年創業

製造業 ▶ IT、エネルギー、モビリティ、インダストリー、オートモティブシステム等の事業を含む総合電機メーカー

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 2011年以降、社会イノベーション事業へ経営資源を集中。事業モデルの変革を支える人財を確保するための、グローバル共通の人財マネジメント基盤を整備してきた。
- ② グループとしての社会価値の創出をリードする経営リーダー候補を早期から選抜し、タフアサインメント等の育成を行っている。社長による1on1等、経営陣がリーダー輩出に強くコミットしている。
- ③ 経営戦略上、特に重要なデジタル事業戦略に基づき、DX人財の確保・育成目標を設定するとともに、DX人財の育成体系を整備してきた。

社会イノベーション事業を担う人財の確保に向けた、共通人財マネジメント基盤整備

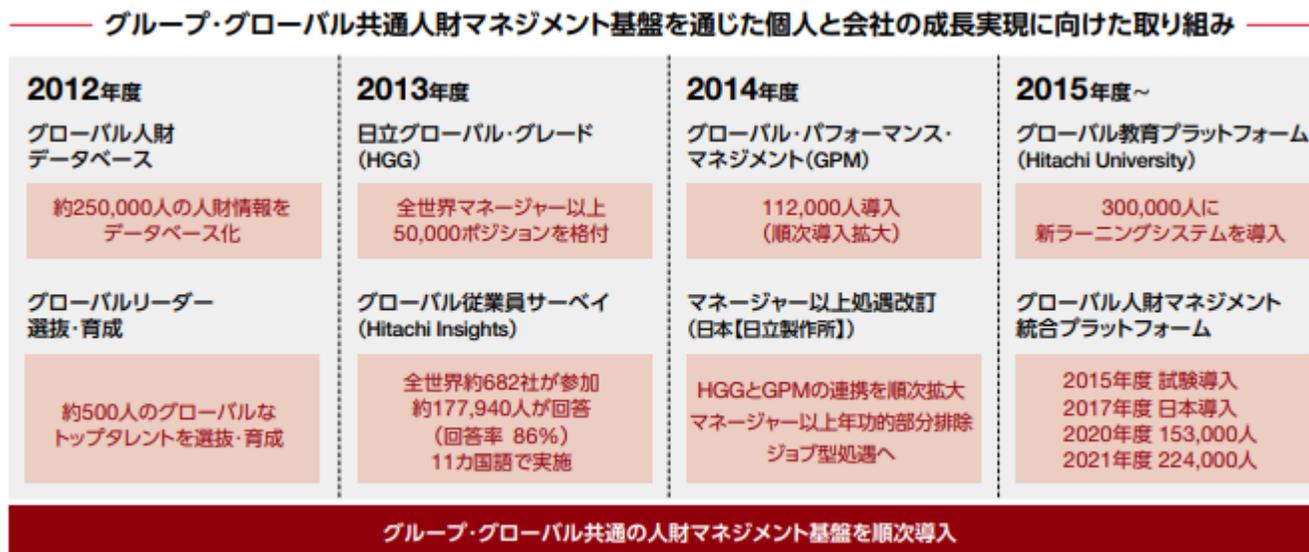
▶ **視点2** **視点3** **要素1** **要素2**

社内外の人財の最適活用に向けた、10年にわたる人財マネジメント基盤・制度の整備

社会イノベーション事業の成長に資する、最適な人財の確保・配置・育成を行うことを最重要視し、グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を10年以上かけて段階的に拡充してきた。

人財データベースを整備の上、リーダー開発・グレーディング・評価・教育に関する共通人財マネジメント基盤・制度を確立してきた。

グループ内人財を最適に配置・育成するのみならず、また、事業戦略上重要な専門人財を機動的に取り込めるよう、各ポジションに期待される役割・成果を明確にするジョブ型人財マネジメントへ移行している。



同社「日立サステナビリティレポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

若手優秀層を含む経営リーダー候補の選抜・育成

- ▶ **視点1** **要素2** **要素4**

経営リーダー候補の早期選抜・育成プログラム（Future50）の設計、経営のコミットメント

2017年より、経営リーダー候補の早期での選抜と育成を目指し、「Future50」の運用を開始した。

グループ・グローバルで改革を実践、実績を挙げているハイパーフォーマー400名から、さらに50名を選抜し、将来の経営者候補として重点的に育成している。

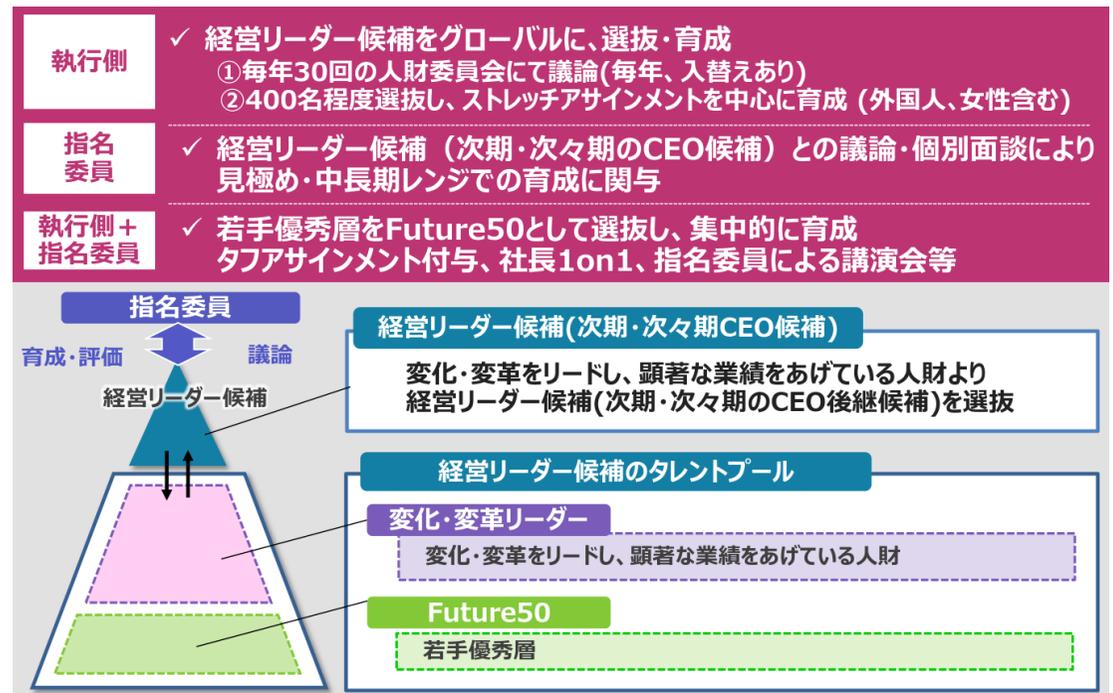
Future50の選抜者は、全社プロジェクトへの参画、海外を含む抜擢人事、タフアサインメントを活用しつつ、リーダー候補として成長機会が付与される。

特に、アサインメントに関して経営層への配置を積極化させ、次世代経営者候補としての育成機会の確保を重視している。

社長による1on1や指名委員による講演会実施等、経営陣が経営リーダーの開発に大きく関与している。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着



同社ESG説明会資料「社会価値の創出を牽引する人財戦略」（2019年）より抜粋

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3** 従業員エンゲージメント
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

DX人財育成の具体的な目標設定と教育研修体系の整備

▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素3**

デジタル事業戦略からDX人財の需要・育成目標を構築

デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速するため、DX人財の育成に注力。

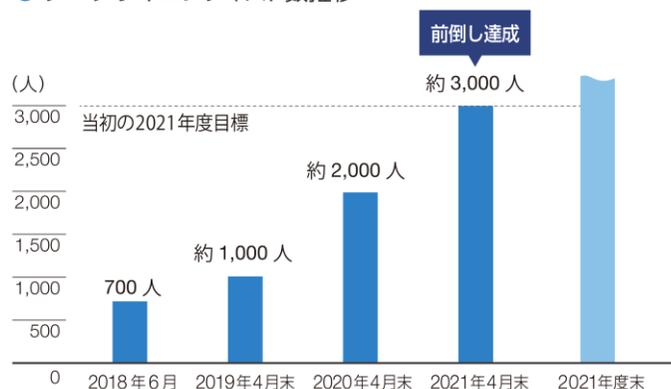
グループ全体で、同社が定義したDX人財であるデジタル人財の人数を目標として開示し、2020年度末時点で約35,000人まで増強させてきた。

また、デジタル人財のうちデータサイエンティストについては、2021年度末目標である3,000人を2021年4月に前倒しで達成した。

「日立アカデミー」でのDX研修体系等の整備

2019年4月、グループ内の研修機関を統合し「日立アカデミー」を設立し、DXの研修体系やスキル別研修を整備してきた。また、グループ内16万人の従業員を対象に、DX基礎教育プログラムを展開し、デジタルリテラシーを底上げしている。

▶ データサイエンティスト数推移



「日立サステナビリティレポート2021」より抜粋

人的資本経営のポイント（日立製作所「日立サステナビリティレポート2021」CEOメッセージより）

社会イノベーション事業を推進していく上で重要になるのが人財の価値です。日立で働く従業員一人ひとりが社会課題を自分事として捉えることが不可欠です。そのためには、従業員の能力・意欲に応じた適材適所の配置を行うジョブ型人財マネジメントへの転換も必要です。一人ひとりの主体性が生み出す力を日立全体の成長エネルギーへと転換していきたいと思っています。(中略)企業経営においてESG(環境・社会・ガバナンス)は経営のトップアジェンダであり、社会に対する当然の責務です。この中でも人財の分野についてはグローバルでの人財活用や従業員とのエンゲージメントの向上を図ると同時に、ダイバーシティ&インクルージョンを推し進めていきます。

(東原敏昭氏/株式会社日立製作所 執行役員会長兼CEO)*役職名は当時

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

自主性・多様性を尊び、組織を超えた共創により、 社会にインパクトを生み出す企業文化



株式会社丸井グループ

東京都 / 1931年創業

小売業 ▶ 小売事業、フィンテック事業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① イノベーション創出に向け、「手挙げ」の文化を重視し、社員の自主性に基づいた配置・育成等の人事を実現している。
- ② グループ間職種変更異動、スタートアップとの共創などを通じて、グループ内外で多様な知・経験を融合している。
- ③ 多様性が活かされる組織基盤として、心理的安全性を確保するため、対話のルールを明示、対話型の企業文化に向けて変革を進めてきた。

社員一人ひとりの自主性を促す「手挙げ文化」の醸成

▶ **視点3** **要素3** **要素4**

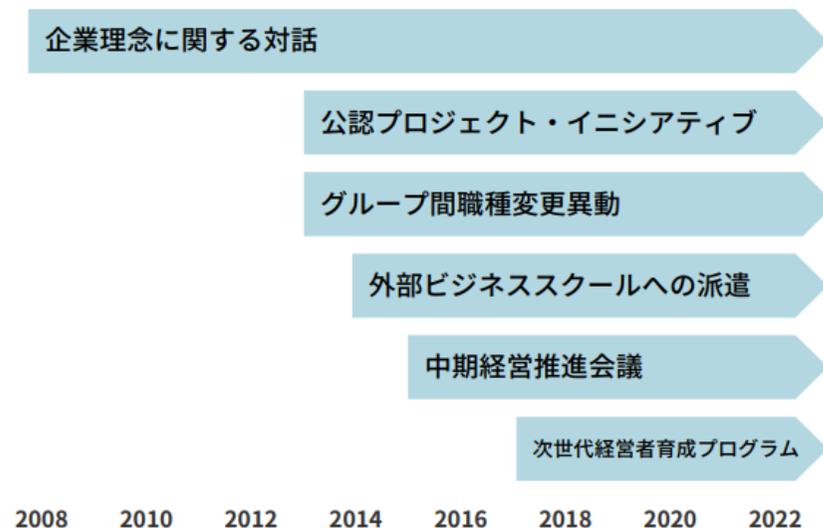
10年以上かけて「手挙げ」文化を醸成

イノベーションの創出に向けた自律的な組織作りを推進するため、10年以上の期間をかけ、社員一人ひとりの自主性を促す「手挙げの文化」の醸成に取り組んできた。

4,500名以上が成長機会に自ら参画

企業理念に関する対話をはじめ、公認プロジェクトや研修等への参加は、全て社員の自主性に基づく手挙げ方式に変更。スタートアップへの出向や新規事業への参画も手挙げを基盤とし、社員一人ひとりの成長を支援している。

■ 手挙げで参画できる取り組み



同社決算資料より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

グループ間職種変更異動、スタートアップとの共創による多様な知・経験の融合

▶ **視点1** **要素1** **要素2**

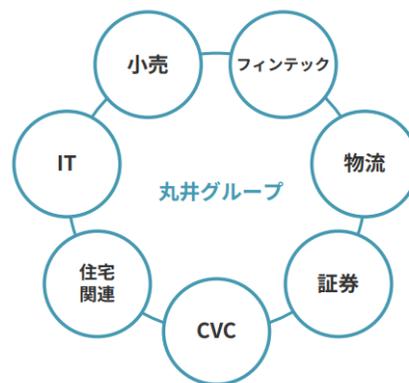
会社横断のグループ間職種変更異動で「個人の中の多様性」を実現

グループ会社横断の人事異動として「職種変更」を推進し、社員の約8割が会社間の異動を経験している。さまざまな会社や部署を経験することが「個人の中の多様性」につながり、社員一人ひとりの成長を促す。

スタートアップとの共創を目的とした大規模チームを組成

執行役員をチームリーダーとする「共創チーム」を組成し、スタートアップとの共創を推進。現在201人の社員が参画している。

■異動イメージ



■職種変更率

77%

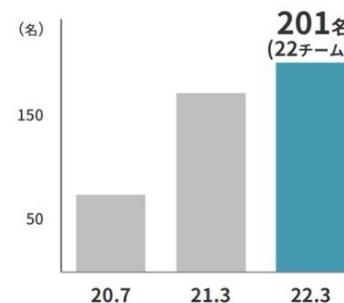
* 22.3時点

■異動後に成長を実感した割合

86%

* 16.11実施アンケート

■共創チーム



同社決算資料より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

ダイバーシティが活かされる環境の整備、対話の促進

▶ **視点3** **要素2** **要素4**

心理的安全性確保のための対話ルールの設定

心理的安全性の高い職場づくりに向けて、対話のルールを設定している。具体的には、対話の際には「安全な場所宣言」から始め、「目的を設けない」、「結論を求めない」、「傾聴する」、「人の発言を受けて発言する」、「人の意見を否定しない」、「間隔を置いて熟成させること」を基本ルールとして浸透させてきた。



同社決算資料より抜粋

全社的なダイバーシティへの意識醸成

誰もが持ち合わせている「思い込み」や「偏見」を自覚するため、社長・役員・管理職から一般社員まで、外部講師によるアンコンシャスバイアス研修を実施してきた。

また、社内横断プロジェクトの「ジェンダーイクオリティプロジェクト」を発足し、性別に関係なく、すべての社員が自分の可能性にチャレンジできる企業文化実現に向けた取り組みを進めるとともに、性別役割分担意識の見直し度合いをはじめとした指標を設定・開示し、進捗の見える化と、施策への反映を行っている。

人的資本経営のポイント（株式会社丸井グループコメント）

丸井グループは創業以来、経営思想の中核に「共創」を据え、全ての事業をステークホルダーとともに創る「価値共創経営」を進めています。そのステークホルダーの中で、社員が果たす役割を重視しています。

例えば、日本は人材のような無形投資の伸び率が他の先進国と比べると低い国とされていますが、当社では2019年に無形投資が有形投資を上回り、現在は約2倍となっています。有形投資から無形投資への長期的シフトを実施しているわけですが、その土台にあるのは、社員の自律性を重んじる「手挙げ」の企業文化です。企業文化の変革には長い時間と労力がかかりましたが、その成果は社員たちも感じてくれていると思います。

（青井 浩氏／株式会社丸井グループ 社長）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

経営戦略・社員の声をもとに、組織・人材課題を体系化 グループで適所適材・社員の学習を加速



三井化学株式会社

東京都 / 1955年設立

製造業 ▶ ライフ&ヘルスケア、モビリティ、ICT、ベーシック&グリーンマテリアルズ
等の素材製造、ソリューション事業展開

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① ビジネスモデル転換を伴う経営計画と連動し、人材戦略を体系的に明確化している。具体的な方策までを社外に開示している。
- ② 全社戦略上重要な経営ポジションを定め、将来の経営を支える「経営者候補」及び「キータレント」を特定し、後継者候補として選抜している。候補者にはグローバルな異動・チャレンジを意図的に付与している。グループ・グローバルで統合的な人材プラットフォームの整備も進めている。
- ③ グローバル規模でエンゲージメント状況を把握し、明らかになった課題（社員の学習、経営陣との対話）に即時対応している。同時に強みとすべき文化を特定し、浸透を図っている。

経営ビジョン実現に向けた組織・人材課題を体系的に明確化して開示

▶ **視点1** **要素1** **要素3**

経営計画と連動した人材戦略の策定

同社は、経営計画に連動した人材戦略を2016年に初めて策定した。その際、当時の経営計画（VISION2025）を踏まえ、人材に関する5つの主要課題を特定した。

2021年、新経営計画「VISION2030」の策定を踏まえ、5つの主要課題から「人材の獲得・育成・リテンション」「従業員エンゲージメント向上」「グループグローバル経営強化」の3つを優先課題として特定した。各優先課題の解消に向け、実行すべき方策を明確化し、開示している。

人材戦略上の優先課題と実行すべき方策

優先課題	実行すべき方策		
1. 人材の獲得・育成・リテンション	グループ内のキャリア機会開示	育成機会の提供	競争力のある報酬水準
2. 従業員エンゲージメント向上	ミッション・ビジョン・バリュー共有	自律的キャリア意識の醸成	組織⇄社員の対話強化
3. グループ・グローバル経営強化	最適な人員計画	M&A対応強化	従業員・投資家との対話強化

同社統合報告書（2021年度）「CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

組織文化として定着したポジションマネジメントと戦略的タレントマネジメント

- ▶ 視点1
- ▶ 視点2
- ▶ 要素1
- ▶ 要素2

ポジションマネジメント：職務・ミッションを起点とした、戦略重要ポジションの特定

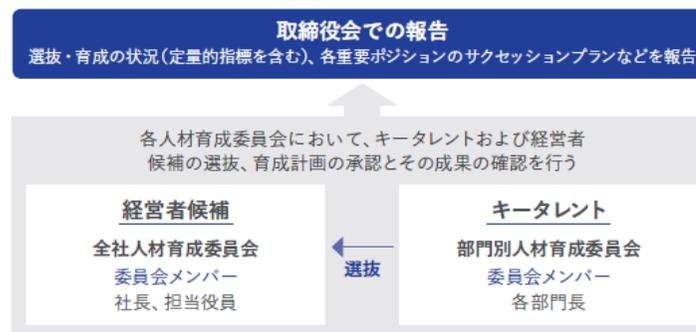
全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」を全社人材育成委員会で認定している。グループ・グローバルで100程度の戦略重要・育成ポジションを定め、職務や経営戦略上のミッションを定義し、職務、ミッションにフィットする人材を社内外から登用している。

戦略的タレントマネジメント：「経営者候補」や「キータレント」の特定・評価・育成

人材育成委員会で特定した「キータレント」に対して、個別育成計画を策定している。育成の方向性を、議論した上で、必要なアサインメントを5つの視点でレビュー（経営的視野、事業再構築、新事業開発、全社横断プロジェクト、海外法人運営）し、「戦略重要ポジション」や「育成ポジション」への登用を行っている。

「戦略重要ポジション」については、後継者準備率をKPIに設定し、後継者計画の実効性を評価し、配置進捗と併せて取締役会へ報告している。

キータレントマネジメントの仕組み



同社統合報告書（2021年度）「CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD」より抜粋

3つの視点

- ▶ 視点1 経営戦略と人材戦略の連動
- ▶ 視点2 As Is-To beギャップの定量把握
- ▶ 視点3 企業文化への定着

5つの要素

- ▶ 要素1 動的な人材ポートフォリオ
- ▶ 要素2 知・経験のD&I
- ▶ 要素3 リスキル・学び直し (デジタル / 創造性等)
- ▶ 要素4 従業員エンゲージメント
- ▶ 要素5 時間や場所にとらわれない働き方

エンゲージメント把握による組織の強み・課題の抽出、積極的な対話

▶ **視点3** **要素3** **要素4**

グローバルで社員のコンディションを経年で定量的に把握 各社・組織の経営陣・人事部門がケア

グローバルで社員エンゲージメント調査を実施し、組織としての強みや課題を特定し、グローバルでの改善施策の実行につなげている。

< 特定された強み・課題と改善施策の例 >

【強み】安全文化、権限移譲/自律性の尊重

【課題】社員の学習及び自己開発、経営陣との対話

【改善施策の例】「ラーニングプラットフォーム」・「社長ラウンドテーブル」の導入

人的資本経営のポイント（三井化学株式会社コメント）

長期経営計画VISION2030策定を踏まえ、「事業ポートフォリオ変革の追求」などの基本戦略を実現していくためには、中長期的な事業成長の方向性や経営基盤の在り方を理解し、将来必要となる組織・ポジション要件を想定した上で、既存の内部人的資本との差異を分析・特定することが必要です。組織・人材に影響を与え得る内外環境変化をスピーディーに捉えるために、引き続き経営戦略策定・推進メンバーとして、経営戦略の変化をAgileに人材戦略に連動させ、効果的な施策の具現化を加速させます。

今後は、多様性に富む、将来の経営者候補のみならず、多様なポテンシャルを持ったグループ全社員一人ひとりが、自律的なキャリア形成を行うための包摂的タレントマネジメントを加速させつつ、また、グループ全社員の更なるエンゲージメント向上を目指し、個の力を最大限引き出すことで、自主・自立・協働を体現する「挑戦し続ける組織」に自らを変革し続けていきたいと考えています。

（安藤嘉規氏／三井化学株式会社 専務執行役員）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

「KAITEKI」実現に向け、経営陣から社員まで一丸で 人事制度改革・多様性向上を推進



三菱ケミカル株式会社

東京都 / 1933年創業

製造業(化学) ▶ 機能商品、素材他の製造

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① KAITEKI実現に向け、社員との対話・若手社員からの提案により、経営から社員まで全社的に人事制度を含む各種トランスフォーメーション施策を実施してきた。
- ② 主体的・自律的なキャリア形成のために人材配置は原則として社内公募を活用している。これを補完する意味で上司と部下の双方向のコミュニケーションを強化してきた。
- ③ フィルムからエネルギーまで幅広い事業で多様性を活かすため、経営陣からダイバーシティ向上にコミットし、アルムナイの積極的な活用等を通して、社員の多様性を積極的に向上させている。

社員との対話・若手社員からの提案による、全社を巻き込む制度改革

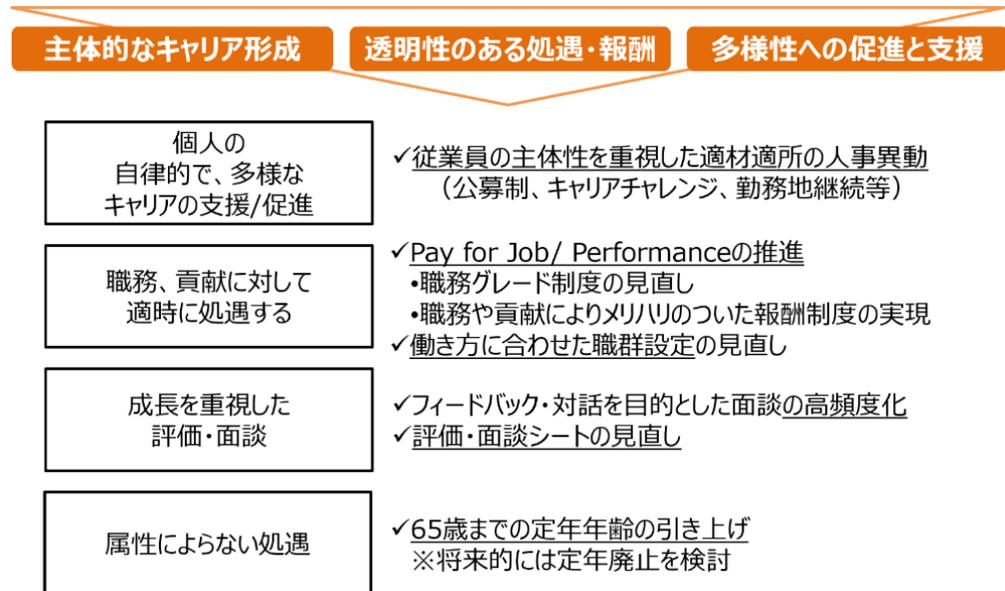
▶ **視点1** **要素2**

若手主導の人事制度改革提案

人事役員が各部門の約600名の社員と対話を重ねた末、人事部の若手社員が新人事制度を経営陣に提案した。

人事主導で人事制度改革パッケージを経営に提案

会社と従業員が互いに選び、活かす関係構築するため、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」を3つの柱とする人事制度をパッケージとして設計した。



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

主体的・自律的なキャリア形成のための公募制度と1on1

▶ **視点3** **要素1** **要素4**

主体的・自律的なキャリア形成

「キャリアのオーナーシップは個人にあり、個人の多様なキャリアの価値観と、会社の戦略をつなげた成長を実現する」という考えの下、社内公募制度・勤務地継続制度を導入した。

人材需要発生時の配置には、原則として社内公募を活用し、部門の壁を越えて意欲・能力ある人材配置を実現している。公募案件に対して適した人材が見つからない場合や事業再編時等は、会社指示による異動を行う。

双方向コミュニケーションの活性化

主体的なキャリア形成を支援する手段の一つとして、上司と部下との間で双方向のコミュニケーション（1on1等の面談）を重ねることで、より良い選択へとつなげている。

人材需要発生時の配置は、原則として社内公募を活用することで、部門の壁を越えて意欲・能力ある人材配置を実現します



公募案件に対して適当な人材が見つからない場合や事業再編等においては、会社指示による異動を行うこともあります

同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

経営陣から社員まで、戦略的なダイバーシティの向上

▶ **視点1** **要素2**

経営陣から始めるダイバーシティ改革

役員及び主要連結子会社社長について、多様な国際性、ジェンダー、マルチキャリア（キャリア採用）の人材比率に関するKPIを設定している。経営陣に多様な人材を活用することを通じて、社内全体のダイバーシティの実現を図った。経営陣からダイバーシティを高め、社員層のダイバーシティの向上を促している。

女性の活躍推進、若手社員の活躍の場の提供

女性の上級管理職層のKPI達成のために、外部採用を進めるとともに、役員とのラウンドテーブルとメンタリングを実施して社内人材を育成している。若手社員については、幹部層に提言する機会を増やし、広い視野や高い視点を身につける機会としている。

多様性促進のためのアルムナイ活用

経営戦略上求められる専門性を持った人材確保のために、社内人材の人材育成、社内公募・会社主導の異動、リスキルを実施し、それを補う形で、アルムナイを戦略的に採用している。「ウェルカムバック」の掛け声で、社外でスキルを養成した上で自社で成果を上げようという、目的意識の明確な人材として歓迎している。

人的資本経営のポイント（三菱ケミカル株式会社コメント）

弊社の人事制度改革の特徴は、若手社員たちが起点であるということです。今回の改革を彼ら/彼女らに任せると決めた当初は、責任の重さに不安を感じていたようでしたが、経営陣との対話を進める中で、頼もしく成長してくれました。私たちは若手社員の持つ力を改めて認識することができました。

また、社長が役員間の議論を重要視し、人事制度改革について議論する十分な時間を割いてくれたことも重要でした。「三菱ケミカルは決めました」という宣言を出して周知した人事の方向性をもとに、経営層が話し合って決定していく関係性が醸成できたのではないかと思います。

（中田るみ子氏／三菱ケミカル株式会社取締役 常務執行役員(当時)）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

グローバルでの事業成長・イノベーションを実現する 多様な人材を開発し、リーダーを育成



株式会社LIXIL

東京都 / 1923年創業

非鉄金属製造業 ▶ 建築材料、住宅設備機器等の製造・販売業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 「企業文化とエンゲージメント」「従業員の活躍を支援する効果的な管理職の育成」および「従業員の主体的なキャリア形成の推進」の密接に関連する3つの柱で人材戦略を構築している。
- ② 多様な人材を惹きつけ活かすため「インクルージョン」を重要課題と認識してD&I施策を実行している。
- ③ 将来の経営者候補を長期視点で開発できるよう、体系化した育成プログラムを実行してきた。
- ④ 社員一人ひとりが起業家精神を持つことを企図し、各社員のキャリア自律を支援している。

インクルージョンへの経営の強いコミットと、グローバルでの支援

▶ **視点2** **要素2**

人材戦略のうち、重要な柱となる「インクルージョン」

「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というLIXILのPurpose（存在意義）に向けて取り組んでいくためには、顧客志向を徹底する必要がある。多様な顧客層に製品・サービスを提供する企業として、「顧客志向の組織になるためには、社会を反映したインクルーシブな職場環境の構築が必要」という信念のもと、D&I推進を加速している。

真の経営上の課題は「インクルージョン」であり、インクルージョンの実現に向けた取組の進捗や、達成度を測るための指標として、ジェンダーの不均衡をD&I戦略に反映している。

CEOが委員長を務めるD&I委員会による監督の下、事業全体におけるD&I施策の推進を徹底するとともに、人事施策全体にD&I戦略を反映している。

さらにD&I戦略を策定し、2030年までに取締役・執行役の50%を女性にする、全世界の管理職の30%を女性にする、といった具体的なKPIを設定した。（現状、LIXILの取締役は約30%が女性であり、女性比率では東証一部上場企業のうち上位5%に位置付け）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

グローバルなEmployee Resource Group (ERG) の立上げ

インクルーシブな環境を構築するためには、人種、性別、障がいの有無、性的指向、育児や介護との両立などにかかわらず、全ての従業員の帰属意識を高める必要がある。この取組の一環として、従業員を主体としたEmployee Resource Group (ERG)をグローバルで立ち上げた。ERGは、共通、特性、バックグラウンドまたは生活経験に基づくメンバーで構成されるグループであり、従業員同士のつながりを強化することで、インクルージョンの実現を図る。ERGの活動と会社の方向性を一致させ、推進を加速させるために、執行役を5つのERGの各グローバルスポンサーに設置。インクルーシブな環境構築のために経営幹部がコミットしている。



5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&Iリスキル・学び直し（デジタル/創造性等）
- 要素3** 従業員エンゲージメント
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

従業員の成長を加速するために体系的な育成プログラムを実施

▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素3**

会社の持続的成長に向けて、グローバルで主要ポジションの後継者育成計画の策定・運用

執行役を含むトップマネジメントやエグゼクティブへのリーダーシップパイプラインを強化するため、毎年主要ポジションの後継者を特定し、育成計画を作成している。

2021年3月期からは約300ポジションに対して後継者候補をリスト化した。実力主義への転換と経営層の多様化を意識しつつ、緊急時も想定した事業の継続性や将来のビジネスニーズを見据えて戦略的に後継者を選ぶ体制としている。

次世代の経営幹部の育成を加速

各部門から推薦された次世代の経営幹部となり得る従業員を選抜し、多面評価や外部アセスメントなどを通し、対象者の能力とポテンシャルを包括的に評価している。その結果と本人の意思に基づき、ストレッチアサインメントや、各種研修を含む「個人別育成計画書」を育成責任者と共に作成。管理職候補者については、今後3年を目途とした管理職登用を目指した育成に取り組んでいる。

イノベーション研修プログラムを通じ、戦略と変革に関する共通言語を持つ

より起業家精神にあふれた企業への変革に向け、イノベーションについて共通言語を持つための教育プログラムを展開している。2021年3月期にはグローバルで選抜されたリーダーを対象に、米国MBAで提唱されるイノベーションの戦略的枠組みに焦点を当てた独自の研修プログラムを実施した。研修中に生まれたアイデアを検討し、実現化に向けた取組が進行中である。

将来成長が見込める分野で活発な議論とチームワークを促進するために、共通言語の組織全体への浸透を推進している。

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

起業家精神の醸成と従業員のキャリアオーナーシップのための支援

▶ **視点3** **要素4**

従業員のキャリアビジョンの実現に向けて、会社とマネージャーによる支援

従業員一人ひとりが起業家精神を持ち挑戦を続ける組織となるために、一人ひとりがやりがいを持って自律的に働くことを目指してJob Posting（社内公募制度）を実施している。部署ニーズに応じて様々なポジションを随時募集しており、自身の希望に基づくキャリア形成へのチャレンジが可能となっている。

また、キャリア申告制度により、年に一度、今後実現したいキャリアを申告し、それに基づきマネージャーとの1on1を実施。各従業員の自律的なキャリア形成に向けたサポートを提供している。

社外・社内での副業を可能に

従業員からのニーズを受けて、社外での副業を可能とする制度の導入や、業務時間の20%を社内での副業に充てる制度の試行などを実施し、社員の主体的なキャリア形成を推進している。

人的資本経営のポイント（株式会社LIXIL統合報告書より）

革新的で差別化された製品やサービスを開発し、外部環境に左右されにくい経営プロセスを確保するために、当社はより機動的で起業家精神にあふれた、目的志向型の組織になる必要があります。

こうした組織になるためには、各従業員が起業家精神を持ち、自らのキャリアパスを描き、キャリアを伸ばすための機会を提供できる組織を築かなければなりません。従業員という多様な人的資本を活かすために、当社製品の市場やエンドユーザーの多様性を反映した人材を確保しつつ、従業員のやる気を引き出すことができる実力主義をベースとした施策を実施していくことが必要であると考えています。

（飛田 裕司氏／株式会社LIXIL 常務役員(Human Resources部門) 人事総務(日本)リーダー）

変わらないと、LIXIL

顧客志向に変える

顧客体験を向上させるための顧客志向の組織への転換

エンドユーザーとより直接的な関係を構築するため、ショールームと営業拠点におけるデジタル化の取り組みに投資しています。加えて、日本国内のエンドユーザーに近い業務に、経験豊富な人材を重点的に配置していきます。

キャリアを変える

全従業員がキャリアを自身の意思で構築することを促し、実力主義に基づく機動的な企業文化を醸成

起業家精神あふれる会社は、トップダウン型の経営よりも、従業員の主体性を尊重し、年功序列よりも実力主義を重んじます。LIXILの従業員は、イノベーションを創出する力を高め、主体的に自身のキャリアを形成することが推奨されており、キャリア計画や育成を強力にサポートしています。

働き方を変える

柔軟かつ効率的な働き方による生産性の向上と、より多様性に配慮した職場環境の醸成

従業員は、新しい働き方へと転換し、そうした環境下で能力を発揮することが求められます。従業員が在宅勤務を基本とし、個人のライフスタイルに合わせて一日の予定を組むことができるようになったことで、生産性の向上につながっています。

「LIXIL統合報告書2021」より抜粋



同社より提供

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し（デジタル / 創造性等）
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

会社と社員が互いに自律的に成長し、 社会のWell-beingを共に実現する人財マネジメント



ロート製薬株式会社

大阪府 / 1899年創業

製造・販売業 ▶ 医薬品・化粧品・機能性食品等の製造販売業

同社における人的資本経営実現のポイント

- ① 会社と個人の双方が、Well-beingの実現に向けて、共に成長することを目指し、人財マネジメントを設計・運用している。
- ② 個人と会社のパーパスのマッチングを重視した上で、多様なチャネル（アルムナイ、大学院、フリーランス等）を活用し、事業推進に必要な人財を確保している。
- ③ 社員の挑戦や自律的なキャリア形成に向け、社外複業や社内兼務、起業支援、オンラインを活用した学びのプラットフォーム等、選択肢を幅広く提示して全面的にバックアップしている。

会社と個人の成長を両立させる人財マネジメント

▶ **視点1** **視点3** **要素1** **要素4**

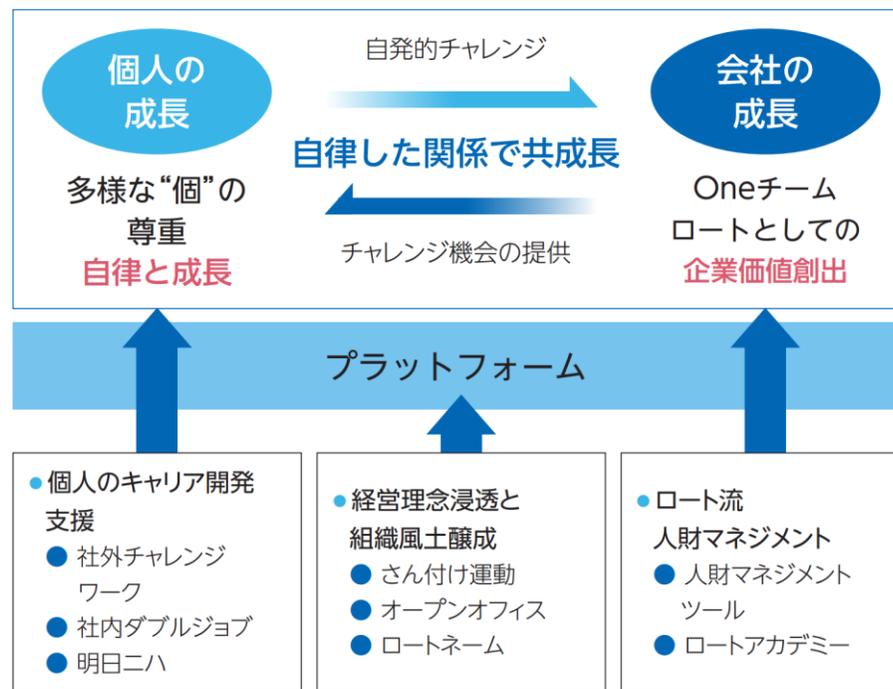
社会が求めるWell-beingを追求し、常に新たな領域を開拓

創業当時から、社会の健康ニーズをいち早く捉えて新事業領域に挑戦してきた。会社の持続的な成長のため、今後も社会が求めるWell-beingを軸に新しい価値を創造し続けることを目指し、人財登用や育成等の人財マネジメントを体系化している。また、会社のパーパス「Connect for Well-being」の浸透のために、社員との対話を積極的に実施している。

新たな価値創造を継続するために必要な人財・組織風土の醸成

イノベーション創出のために、既存の枠を超えたアクションを行う人財を重視している。各社員の成長に主眼を置き、各自の経歴や得意分野、キャリアビジョンを可視化するための人財マネジメントツールを導入し、現部署の枠にとどまらず、全社的視点で最適配置を促している。

ロート製薬人財マネジメント概念図



「ROHTO Well-being Report～ロート製薬 統合レポート2021」より抜粋

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
- 要素3** リスキル・学び直し (デジタル/創造性等)
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

パーパスの一致を重視した上で、多様なチャネルを活用し人財を確保

- ▶ **視点1** **視点2** **要素1** **要素2**

事業ニーズや会社のパーパスとのマッチングを重視する新卒採用

新卒採用においては、応募者自身のパーパスや、会社のパーパス「Connect for Well-being」に対する考え方を重視している。具体的には、会社のパーパスへの考え方や自らのパーパスについて語る動画を応募要件とし、個人と会社のパーパスのマッチングを図っている。

社員を越えた「個人」としてのつながりを継続し拡大⇔卒業を応援（人財輩出）

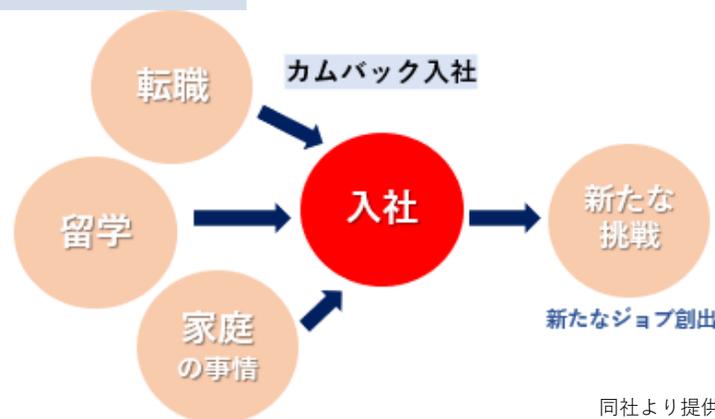
ロート製薬での経験を活かして、外部で更に多様な活躍をしてネットワークを構築した人財が再度ロートで新たな挑戦機会を得ることも歓迎している。社内メンバーも、新たな刺激と人脈の広がり共有し新たな事業価値を創出することにつながっている。

「個」を活かす多様なキャリア採用

社員が自身のパーパスに基づいて活躍できるよう、中途採用時にも個人としてのパーパスを十分に確認し、担当する職務やその役割について、丁寧にコミュニケーションを図っている。

また、新規事業推進のために高度専門人財の採用強化、R&D分野での外国籍人財の採用強化、大学院との共同研究、フリーランスのデジタル人財登用を実施している。

アルムナイネットワーク



3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方

エンゲージメントを定量的に把握し、全社横断の異動を大規模に実現

▶ **要素2** **要素3**

社員の挑戦を支える社外複業・社内兼務・起業支援

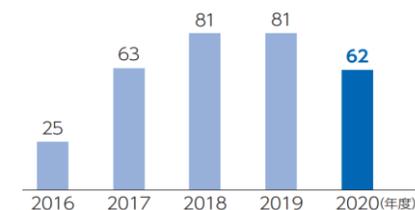
社員による自発的なチャレンジを支援する制度として、例えば社外チャレンジワーク（複業）、社内ダブルジョブ（兼務）、社内起業家支援プロジェクト「明日ニハ」などの制度を整備してきた。

社内兼務では、現部署に所属しつつ興味のある部署の業務を経験できるため、社員の自律的なキャリアの構築やパーパスの実現に効果がある。

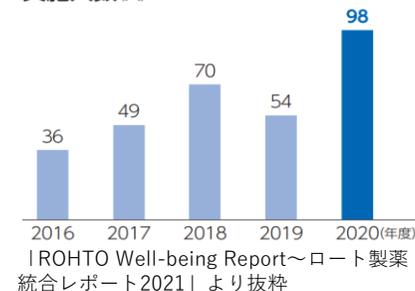
キャリア自律に向けた学びのプラットフォームの構築

キャリア自律に向けた社員の自発的な学びを促進するため、オンラインを活用した学びのプラットフォーム「ロートアカデミー」を設立した。動画コンテンツやセミナーなどを通じ、学ぶきっかけを提供し、自らの意思で成長し続ける人財の育成に取り組んでいる。

社外チャレンジワーク(複業)
実施人数(人)



社内ダブルジョブ(兼務)
実施人数(人)



人的資本経営のポイント（ロート製薬株式会社コメント）

社会にとってのWell-beingの実現と、会社の持続的な成長の実現のためには、社員一人ひとりの成長が不可欠です。会社側が制度を作るのではなく、社員からの発案を受けて様々な制約を外し、挑戦を促すことが社員の成長につながっています。

これからの人事には、経営部門との密な対話、各社員に寄り添う能力の双方が求められると感じています。当社は引き続き、日本企業が長年培ってきた画一的な人財育成から脱却し、年齢・性別・国籍などの単なる属性を超え、多様な“個”を活かした組織づくりを通じて、社員個人と会社が共に成長することを目指していきます。

（高倉 千春氏／ロート製薬株式会社 取締役CHRO）

3つの視点

- 視点1** 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2** As Is-To beギャップの定量把握
- 視点3** 企業文化への定着

5つの要素

- 要素1** 動的な人材ポートフォリオ
- 要素2** 知・経験のD&I
リスキル・学び直し
(デジタル/創造性等)
- 要素3**
- 要素4** 従業員エンゲージメント
- 要素5** 時間や場所にとらわれない働き方