

「人への投資」に関する報告書

～企業と個人がともに成長する関係性の構築に向けて～

附属資料：企業事例集

2025 年 5 月

公益社団法人 関西経済連合会

目 次

伊藤忠商事株式会社	1
岩谷産業株式会社	7
カワソーテクセル株式会社	13
関西電力株式会社	19
サントリーホールディングス株式会社	29
塩野義製薬株式会社	35
住友電気工業株式会社	43
ダイキン工業株式会社	51
大和ハウス工業株式会社	57
南海電気鉄道株式会社	63
西日本電信電話株式会社	71
株式会社パソナグループ	79
パナソニック ホールディングス株式会社	85
株式会社日立製作所	93
三井化学株式会社	103
三井住友信託銀行株式会社	111
レンゴー株式会社	119
ロート製薬株式会社	125

※ 企業名五十音順で掲載。

※ それぞれの事例については、2025 年 3 月末時点の各社の公表情報（ホームページ、統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書など）、各社に対するヒアリング、その他公表資料などに基づき作成。

伊藤忠商事株式会社

○業種 : 卸売業

○従業員数 : 4,190 名(2024 年 4 月 1 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社は、経営方針としてより消費者の生活に近い川下分野・現場主義を標榜し、個人の能力を最大限に発揮させることを従来から重要視してきた。この背景として、他の総合商社と比べ、人員が少なく、もともと仕事の進め方として、若い時期から幅広い仕事を経験させ、力を高めるという伝統・社風があった。その中で業績が業界 4 位だったところ、2010 年度以降、他社との競合に向けて、人員を増やすことよりも、一人ひとりの生産性を高めていくことが他商社と伍していく術として人材戦略を構築してきた。
- ・ 同社では、働き方改革によって労働生産性がどれくらい高まったかを検証するため、連結純利益を単体従業員数で割った数値の改善度合いを人材戦略の重要指標に設定。働き方改革による成果への影響が懸念される中、「三方よし」という理念をベースに「魅力ある社内風土」のもと、「効率性の追求」、「社員のモチベーション向上」、「社員の能力開発」などの側面から労働生産性の向上に取り組んでいる。

- ・ 社員数が他商社と比べて 2-3 割少ないため、一人ひとりが最大限能力を発揮できる環境を作ることを重視している。朝型勤務などの効率的な働き方導入に加え、主体的なキャリア形成を支援するため、希望するプロジェクトに手を挙げて参加することができる「バーチャルオフィス（社内兼業）」や希望する部署への異動を実現する「チャレンジ・キャリア制度」など、多様な機会を提供している。

(担当者談)

○「人への投資」に関する取り組み

(人材戦略のトップコミットメント)

- ・ 人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、仕事に求められる「厳しさ」の中にも多くの「働きがい」を見出す「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を経営トップがコミットしている。
- ・ 社員の「個の力」を最大限引き出すことを重要な経営戦略として位置付け、社員一人ひとりの健康力とモチベーションの向上を図り、経営参画意識を強化することを通じて、労働生産性を着実に向上させてきた。

(ローテーションガイドラインの策定)

- ・ 若手総合職向けに「ローテーションガイドライン」を策定。「基礎教育は2年」「原則として、8年以内に海外赴任」を前提とし、部門ごとに育成・異動の方針を決定している。

(キャリアミーティングの実施を通じたキャリアパスの発信)

- ・ 若手社員に育成方針についての説明・意見交換を行う「キャリアミーティング」を開催。特に、部門長や先輩社員が自らの経験やビジョンを若手社員に伝えることで、将来を見据えながら目の前の業務に取り組めるように努めている。

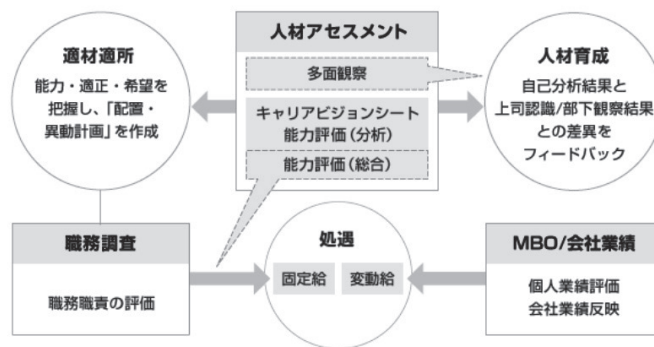
(本人参加型の人材アセスメント制度)

- ・ 人事評価制度の一環として、2002年度から人材アセスメント制度を導入。年に一回のペースで実施しており、従業員一人ひとりの能力や専門性、過去のキャリア、志向、適性を総合的にとらえ、配置や異動計画に活用している。
- ・ 同制度における能力評価は、同社の企業理念である「三方よし」を具体化した評価指標からなる。この評価指標における分析項目という形で、会社の経営戦略と紐づくとともに、それが本人のキャリア面談まで落とし込む流れを作っている。ここで、それぞ

れの評価指標を構成する分析項目(※行動、仕事の進め方など)について、上司と部下の双方が評点し、すり合わせを通じて両者の解釈のギャップを解消していく形で、評価を確定させていく。

- ・ なお、同社における主体的なキャリア自律の支援に向けては、この人材アセスメントが最も効果的であった。

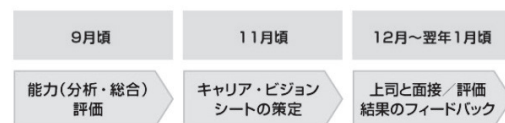
<図 人事評価制度の全体像>



目標管理制度 (MBO) の流れ



人材アセスメント制度の流れ



(キャリアビジョンシートに基づくキャリアビジョン面談)

- ・ 人材アセスメント制度の過程で「キャリアビジョンシート」に基づく「キャリアビジョン面談」を実施。
- ・ キャリアビジョンシートには、自分の強み・弱みや現在の業務への適性、今後、身に付けたいスキルおよび異動希望、ワーク・ライフ・バランスの関係で上司に知っておいてほしいことなどを記入し、シートを見ながら上司と同面談を実施している。
- ・ 一方、キャリアビジョン面談では、従業員は強み・弱みやキャリアの棚卸を行い、能力開発(リスク)や将来像に関して上司と面談を行う。そのフィードバックを得ながら、「キャリアビジョン支援研修」として用意された100以上の研修を選択受講することが可能となっている。
- ・ 今後、キャリアビジョン面談の質の向上が課題。リスクリングをはじめとした個人が学び続ける意識の醸成などの観点から、解決策を模索している。

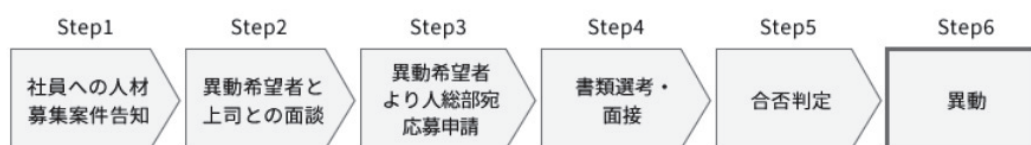
(自らの意志で組織横断的な案件に関わるバーチャルオフィス)

- ・ 組織を超えたアイデアやリソースの共有を通じた事業の推進、そして従業員の成長・キャリア形成の支援を目的として「バーチャルオフィス」を 2023 年度から導入。全社から組織横断的な案件を募集し、本業以外の細切れ時間を利用して、従業員自らが高い関心・熱意を持つ案件に携わることができる仕組みとなっている。
- ・ 同制度の導入前に実施していた社員満足度調査などの結果から、他社と比較して、組織を超えた取り組みが弱みであることが明らかになっていた。縦割りの組織では一つの組織の中で決めきれの良い面もある一方、会社として「マーケットイン」を謳う中で、組織を超えたプラットフォームの必要性が感じられたことから、同制度の導入に至った。
- ・ 同制度の活用が進む中で、それぞれの組織長としては、部下に自らの組織の業務に専念してほしいと考えられるため、週 5 時間の上限を設ける形で対応している。こうした中で、各組織長は「若手の成長につながる」というマインドのもと同制度の趣旨を理解している。
- ・ 加えて、同制度のもとで組成される案件は、いずれかのカンパニーの事業に紐づくものであるため、それぞれの組織が自らの組織での事業の創出を期待できる。組成された案件においては、他組織の知見の活用が期待される。
- ・ 同制度の導入に際しては、メリットも含めて現場の部門長の理解の醸成に注力した。こうしたこともあり、組織長を対象としたアンケートによると、同制度に対して好意的な評価がなされている。また、万が一、本業で支障をきたせば人事部門が相談に応じるようにしているが、現状、そうした課題は挙がっておらず、むしろ「部下の活性化につながっている」という声が挙がっている。

(公募制の異動の仕組み：チャレンジ・キャリア制度)

- ・ 主体的なキャリア形成を支援する施策として、2016 年度、国内に勤務する総合職(※組織長除く)および事務職を対象とした「チャレンジ・キャリア制度」を導入。従業員はあらかじめ社内イントラネット上で告知される人材募集案件リストを見て異動希望を上司に申告し、その了解のもと、異動先部署との面接などを経て、成立すればカンパニー・総本社機能部の垣根を越えた異動が実現できる。
- ・ 募集の取りまとめや社内イントラネットへの掲載は、人事・総務部が担う。対象年次は、募集案件により異なるが、若手や中堅の社員が多い傾向がある。
- ・ 原籍の部署において、1 回は上司により異動の希望を引き留めることができるものの、2 回連続で同じ部署への希望がある場合には、2 回目の引き留めは禁止している。
- ・ 当初、年 1 回のみ実施していたが、社員満足度調査などにおける従業員からの声を受けて、2023 年度に上期および下期の年 2 回に拡充した。
- ・ 同制度を通じて、2021 年度は 16 名、2022 年度は 13 名、2023 年度は 16 名の異動が実現した。

<図 チャレンジ・キャリア制度のフロー>



○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(社員の声の反映した取り組みの検討・改善)

- ・ 3年程度に1回、エンゲージメントサーベイとして社員満足度調査を実施するとともに、その間にもスモールサーベイを実施している。同社のキャリア形成支援策の検討や改善においてはこうしたサーベイから得られた社員の声を反映している。

○参考資料 ※その他、統合レポートなども参照。

- ・ 伊藤忠商事「人材育成」、「特集 1：企業価値向上に繋がる人材戦略」
 - － URL: <https://www.itochu.co.jp/ja/csr/society/development/index.html>
 - － URL: https://www.itochu.co.jp/ja/ir/doc/annual_report/online2023/humanresource.html
- ・ 公益社団法人関西経済連合会「制度・取り組み事例集」
 - － URL: <https://www.kankeiren.or.jp/diversity-inclusion/case/>

以上

岩谷産業株式会社

○業種 : 卸売業

○従業員数 : 単体 1,321 名(2024 年 3 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ VUCA といわれる現代において、従来と同様の価値を提供するだけでは顧客から選ばれにくくなっている中で、同社では、「企業は従来とは違う新たな価値を創造することが求められている」という認識のもと、“正しい方法を遂行する組織・人材”だけではなく、“変化に応じた新たな価値創造に自ら挑戦する組織・人材”も求めるようになっている。
- ・ 加えて、個人の価値観や就労観も多様化している中で、「働き方・キャリア・組織に対する捉え方も多様化し、企業は多様な価値観を持った人材が活躍できる組織であることが求められている」との課題認識を持っている。
- ・ これらの結果として、企業が社員のキャリアをマネジメントする難易度と複雑性が高まっている。企業ができることは、“社員のキャリアを丸抱えで一様にマネジメントすること”ではなく、“社員自身によるキャリアデザインを支援すること”へ変化している。こうした理解のもと、同社では、従来から多様な人材を抱えてきたところ、「多様性を活かすべく、各人に応じた多様な成長機会や経験を与えなければいけない」という認識を起点に、各種の取り組みを進めている。

○「人への投資」に関する取り組み

(キャリアデザイン BOOK の発刊)

- ・ 社員一人ひとりが自分自身のキャリアをデザインするために使う「キャリアデザイン BOOK」を発刊している。これは経営陣の考えや社員の声に基づき、社員に求めるキャリアの歩み方を定義したものであり、各キャリアステージでの成長要件と成長機会を明示することで、自律的なキャリア形成を促している。

<図 キャリアデザイン BOOK(2022 年度版)>



- ・ 同冊子では、管理職 1 年目までのキャリアに関する情報が掲載され、社内イントラネットにおいて説明用の動画と併せて発信されている。
- ・ 成長要件は、同社の理念等の体現や事業・組織等への貢献からなる「スタンス」、対課題・対人・対自分という 3 つの観点から汎用的な職務遂行上の能力を整理した「ポータブルスキル」、そして「テクニカルスキル」の 3 つの分類からなる。3 つ目の「テクニカルスキル」は、さらに、自社の価値や所属部署の役割への理解のための業務探索スキル、そして部門や職種ごとに運用される専門スキルに分類される。

- ・ 会社として求める方向性を示さなければ路頭に迷う社員が多く見込まれることも鑑み、同冊子においては、例えば、“〇〇年目にはこういう人間になってほしい” など、それぞれの年次ごとのめざす姿を言語化するとともに、そのために当社が提供できる機会や研修を図示した。この冊子がめざすのは、VUCA や多様化の中で、従来のような人事部門の丸抱えによる個人のキャリアのマネジメントからの転換である。すなわち“会社は社員個人に寄り添って支援することしかできない”という前提のもとで、“社員各人においては、めざすべき道しるべのもとで自発的に成長いただきたい”というメッセージの発信である。また、職能との連動についても意識している。過去にも職能ごとの条件を整理したものはあったものの、抽象的なものであり、こういった能力や学習が求められるかはわかりにくいものであった。キャリアデザイン BOOK はより具体的に整理することを心掛けた。
(担当者談)

(人材アセスメントとキャリア形成への活用)

- ・ 2014 年から、一般職層から管理職層へ昇格する従業員のうち、一定の条件を満たした者を対象に、人材アセスメントを実施し、社員一人ひとりの強みや弱みを把握する機会としている。ここでは、同社の持続的な成長に向けて挑戦的かつ柔軟な対応力を持つ人材を育成すべく、今後のマネジメントを担う候補者のレベルの客観的な把握が図られている。
- ・ 被評価者となる管理職層の候補者が、外部研修に参加し、評価者であるアセッサーが評価する。したがって、研修それ自体が自己啓発の機会となることも意図されている。
- ・ 人材アセスメントの結果は人事部門に伝達されるとともに、人事部門、本人、そしてその上司による三者面談を通じてフィードバックされ、その後の本人の成長やキャリア形成に活用されることを図っている。
- ・ また、三者面談では、結果を共有するだけにとどまらず、上司から部下に対する期待を語っていただくなど、工夫している。

・ 人事部門だけでのキャリア支援には限界があるため、上司にも部下のキャリアについて当事者意識を持っていただくことが重要。

(担当者談)

(人事部門による中長期的なキャリアの検討のための若手社員の面談)

- ・ 入社3年目までの社員を対象に、半年に一度の頻度で人事部門による面談を実施している。ここでは、業務における課題などへの助言に加え、5～10年後を見込んだ中長期的な視点でのキャリアについて、指導を実施している。
- ・ 面談においては、目先の業務の負担感など短期的な課題に偏りがちなところ、人事部門が主導して進めることで若手のうちから中長期的な視点でキャリアを考えさせることを意識している。

- ・ 対象者 1 名当たりの面談時間は 30 分である。一方、2024 年度時点で、1 つの年代につき 50 名程度の対象者がいる中で、合計 150 名程度の対象者を計 5 名の担当者で対応しており、負担感が大きい。
- ・ 人によってばらつきがあるものの、継続的なケアを必要とする社員とそうでない社員がいる。また、その中で実際に SOS を発している社員も毎回生じている。本来の目的とは異なるかもしれないが、丁寧にケアすべく、入社後 3 年目までは対応している。

(担当者談)

(社員個人の興味や希望に基づく選択研修)

- ・ 社員個人の興味や希望によって、社外の講義を受講できる選択研修を制度化している。2024 年度の時点では 20 科目を選択可能としており、修了時の成績に応じて受講料の補助を行っている。
- ・ 最低受講数などの要件は設定しておらず、受講は社員各人の任意である。

(自律的なキャリア形成のための社内公募)

- ・ 自律的なキャリア形成を目的にした社内公募制を導入している。人事部門が事務局として案件を取りまとめ、仕事内容や人材要件が記載された募集リストを社内に公表している。そのもとで、希望者は上司を通さずに応募できる制度としている。また、募集リストへの応募にとどまらず、自己申告での応募もできる仕組みとしている。
- ・ 社内公募により、企業活力の創出と人材の発掘、既存事業および関係会社の強化などを図っている。その目的のもとで、公募の案件として、例えば、新事業の提案・推進や関係会社の経営、関係会社への出向などがある。
- ・ 資格や経験年数などの人材要件を可能な限り具体的かつ定量化して示すことで、社員のめざす姿を示し、成長を促す仕組みとしても活用している。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(施策の効果の検証)

- ・ 半年に1回、エンゲージメント調査を実施する中で、施策を打った場合にはその前後の変化を注視している。

- ・ 一つの指標としてエンゲージメントを意識しているものの、施策が本当に指標の変動要因となっているかは悩ましい。また、人材投資の評価のタイミングが難しい。長年の取り組みの成果が急に花咲く人もいる一方、なかなか芽が出ない人もいる。しかし、こうした課題への明確な解はなく、試行錯誤しながら取り組みを進めている。

(担当者談)

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ 岩谷産業「人材開発」
- URL: <https://www.iwatani.co.jp/jpn/sustainability/society/human-development/>

以上

カワソーテクセル株式会社

○業種 : 製造業(窯業・土石製品)

○従業員数 : 147 名(2024 年 3 月時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社では、「作って価値を提供する企業から、使って価値を提供する企業へ」を経営方針として掲げるとともに、「顧客目線を大事にする」という価値観を重視している。過去には“作れば売れる時代”といわれた中で、顧客の言う通りにすれば業績が伸びていた。しかし、電力会社を主な取引先としていたところ、1995 年の電気事業法改正以降の電気料金の自由化の中で、売上が低迷した。こうした背景のもと、「受け身のままでは市場で生き残っていけない」という危機感を持ち始め、存在価値を見直すとともに、製造原価の低減に加え付加価値の創造が重点経営課題となった。
- ・ 大企業と比べ新卒採用に向けた施策の展開が不利な状況にあり、現在は、中途採用を中心に人材の獲得を進めている。近年、世間では採用難や人材の流動性の向上などもあり、同社においても中途採用後の離職の防止や採用後の社員の活躍が課題となっている。この中で、個人の能力を最大限に発揮させることと英知を結集させることをテーマに、社員のモチベーションや能力の向上などの側面から、人材の定着と労働生産性の向上に取り組んでいる。
- ・ 同社は、従業員数が 150 名程度の中小企業であるため、人員が限られており、内部の知見を活用するだけでは限界がある。そこで、外部の知見を活用するとともに、社員に対しても“井の中の蛙”とならないよう外部の知見を積極的に吸収するよう奨励している。

- ・ コストの低減や利益の拡大は当然だが、そこに他社が真似できないこと、例えば、技術やサービス、さらにはブランド力が求められる。これらを獲得するためには、社員一人ひとりの意識的な取り組みが重要だと考え、様々な取り組みを進めるようになった。

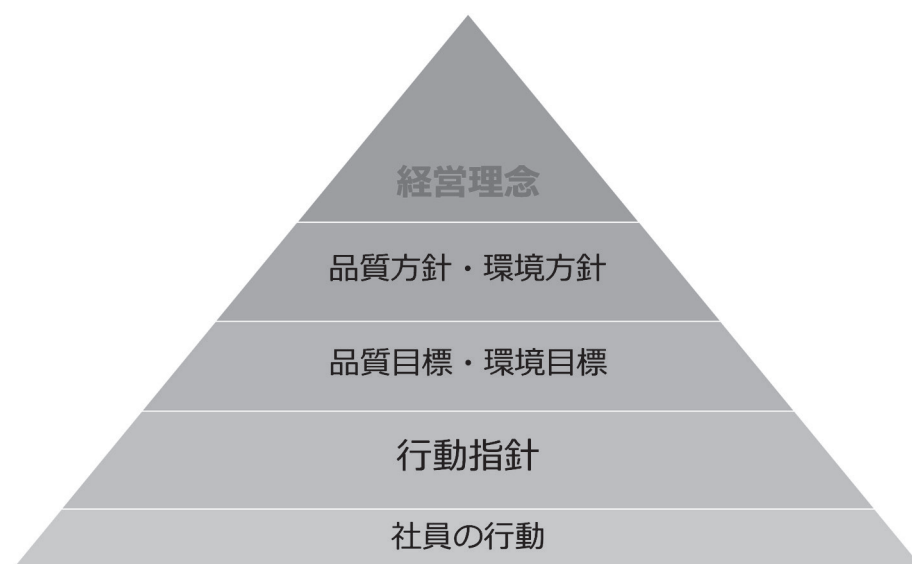
(担当者談)

○「人への投資」に関する取り組み

(行動指針の策定と浸透)

- ・ コンサルタントと連携しながら、中堅社員が中心となって、「主体性の発揮」や「組織力の発揮」、「たゆまぬ改善活動の推進」などの7つの項目からなる行動指針を策定した。これに基づき、会社と社員が同じベクトルのもと、社員自らが考え、判断し、行動できるよう、浸透のための取り組みを行っている。具体的には、各グループが毎月1回、メンバーと上司が話し合っ、行動指針の仕事への落とし込みや行動の振り返りなどを議論する。

<図 行動指針の位置付け>



- ・ こうした取り組みを通じて行動指針の項目を意識できるようにはなっているところ、やはり“意識せずに自然とそうなる”ような、いわば企業文化や風土としてまで定着させることが望ましい。そのためにも社長肝入りで注力している取り組みである。

(担当者談)

(“井の中の蛙”にならないための研修や社外との交流の機会)

- ・ 社員が、世の中の動向に関心を持って、「自分たちとそれがどう関係しているのか」、また「自分たちが対応すべきことは何か」を考えることができるよう、若手社員を中心に日々の新聞を題材にした研修を実施している。そこでは、社員自身が気になる新聞記事を選び、その内容について簡潔に発表する。また、これにより整理して話す習慣を身に付けることも期待する。
- ・ 世の中の最新の技術や情報を積極的に入手し、社内で活かすことができるよう、展示会などの視察の機会を拡充している。
- ・ 独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校をはじめとする公的機関による研修プログラムを活用しながら、マネジメントを学ぶ研修を中心に年間の受講計画を設計する。ここでは、特に宿泊を伴う研修を通じて他社の同世代と交流する機会を創出し、社員自らの立ち位置の理解を促す。

(モチベーション向上に向けた評価制度)

- ・ 評価制度は 2020 年ごろから整備を開始し、2022 年に完成した。従来の賃金制度や評価制度は、「積極性があれば評価が高い」など、現在の活躍と紐づかず、モチベーション向上につながらないものであった。そこで、例えば、評価後に「あなたはこういう評価です」、「これはできています」、そして「一方、これはできていません」といったフィードバックにつながるなど、納得性のある評価制度の構築を図った。
- ・ 評価の過程においては、等級ごとに昇級の基準として「できる仕事」を定めた等級基準書に基づき各人の能力を把握する。
- ・ また、半年に 1 回の面談を通じて目標やキャリア観を確認することで、徐々に成長するための仕組みとして整備している。
- ・ 現在、将来を期待する評価の高い従業員に対しては、モチベーションの向上やより一層の活躍の場の提供のために、昇進・昇格・昇給・賞与などを通じて相応の処遇ができるよう、評価制度の枠に収まらない仕組み作りにも取り組んでいる。

- ・ 各グループの評価者のレベル感の違いが課題。そのため最終的に人事部門において役員も交えながら評価を修正することが必要になっている。また、評価も、次につながらない部分が気になっている。他社も同様かもしれないが、評価者の能力を高めていく取り組みが必要だと感じており、現在、評価者向けの研修も検討している。

(担当者談)

(キャリア志向やプライベートに応じた職群転換の仕組み

: キャリアチャレンジ制度およびキャリアセレクト制度)

- ・ 同社では、営業・技術、技能および事務といった3つの職群がある中で、社外のコンサルタントと連携しながら、職群を転換できる仕組みを導入した。
- ・ 「キャリアチャレンジ制度」により、従業員のキャリア志向により職群転換が希望される場合は、過年度の評価実績や面接に基づく検討を経て、職群転換の実現につなげる。従来は、社員から活躍したい希望があっても、個人起点の部署異動の仕組みがなかった。今後、社員とのコミュニケーションに基づき決めていける制度を構築する予定である。
- ・ 「キャリアセレクト制度」により、本人や家族の病気、その他家庭の事情を理由に従業員が職群転換を希望した場合は、上司の承認を得て、職群を転換することができる。このように、働きたくても、家族や本人の病気など一時的な理由で働けない時のために職群転換の仕組みを担保することで、少しでも長く働きやすい会社をめざしている。例えば、顧客都合により予定が決まることが多い営業職においては、家庭の事情により対応できなくなることもある中で、一時的に同制度を通じて事務職などに移ることを想定している。

- ・ 現状、制度導入から間もなく、利用者はない。ただし、特に育児を見据えたキャリアセレクト制度の活用などは想定される。
- ・ 中途採用した人材を特定の職群に配置したものの、会社側において別の職群の方が活躍できる可能性を見込んだ場合、上司を通じて本人に職群の転換を提案することがありうる。一方、キャリアチャレンジ制度においては、会社側からの見込みに限らず、本人の側においても同様の可能性を見込んでいるもとで職群の転換を望む場合を想定している。

(担当者談)

(人材発掘の機会)

- ・ 中途採用者が増える中で、1～2年は時間をかけなければ本人の適性を判断できなかったところ、経営層と接する機会の少ない若手層・中堅層の中から将来を担う人材を発掘してチャンスを提供する取り組みを行っている。例えば、年2回の社員による改善活動に関する発表会では、社長をはじめとする経営層も聴講する中で、発想の着眼点や論理性から能力があることを期待される人材には、さらなる能力向上の機会やキャリアアップのチャンスの提供などを通じてモチベーションを高める取り組みを行っている。

以上

関西電力株式会社

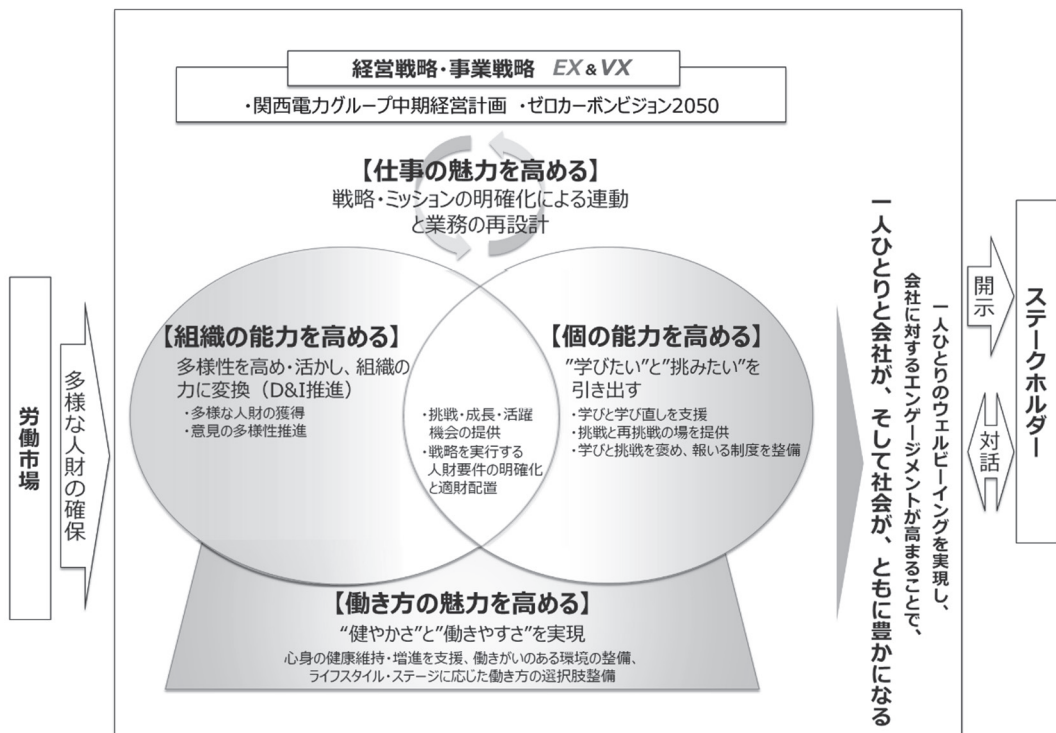
○業種：電気・ガス・熱供給・水道業

○従業員数：単体 8,416 名(2024 年 3 月 31 日時点)

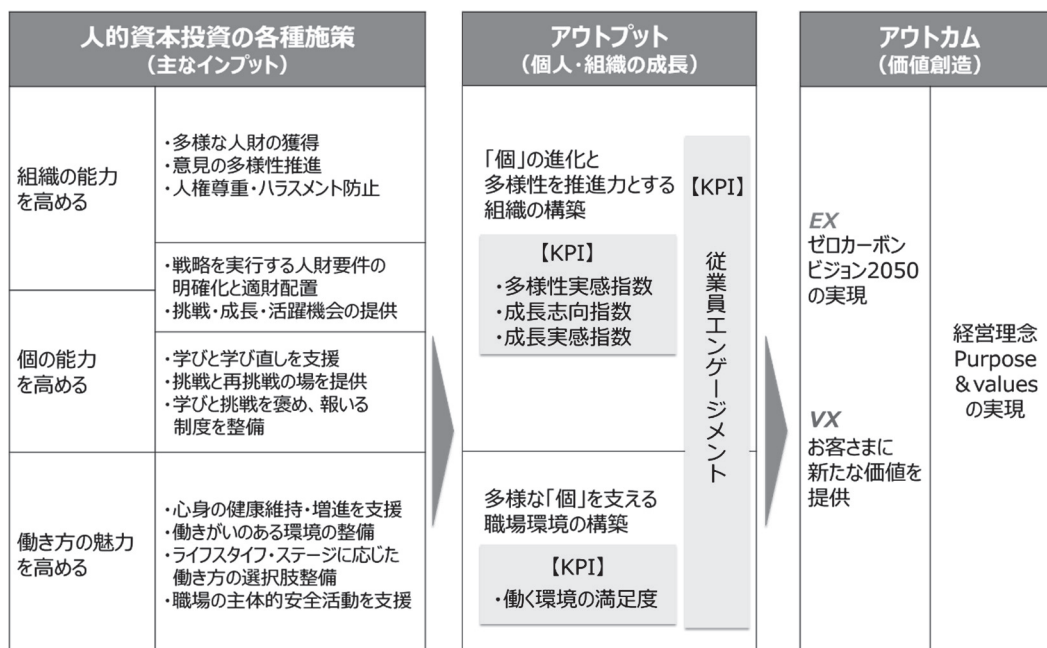
○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- 同社グループでは、中期経営計画(2021-2025)を策定し取り組んでいたが、同社を取り巻く事業環境の変化をふまえ、さらなる成長への道筋を確かなものとするため、2024 年に中期経営計画のアップデートを行っている。その中で、もともと掲げていた取り組みの一つである「強靱な企業体質への改革(Business Transformation; B X)」に関しても、経営基盤の強化や競争力の向上を目指し、「人」と「しくみ」にスポットを当て、さらに注力することを宣言した。具体的な取り組みとして、「仕事の魅力」、「組織の能力」、「個の能力」、そして「働き方の魅力」の4つを“高める”施策を展開するとともに、それらがアウトカムにつながっていることを確認するための指標を測定している。

<図 人材戦略の全体像>



<図 人財戦略による価値創造プロセス>



- 同社グループの中期経営計画においては、E X（Energy Transformation）、V X（Value Transformation）、B Xを取り組みの3本柱とするK X（Kanden Transformation）の実現を掲げている。E Xでは、ゼロカーボンロードマップに沿って、原子力7基の再稼動を実現するとともに、再生可能エネルギーの推進や水素、CCUS 等の新領域への挑戦を明確化し、V Xでは、既存事業の周辺領域、重なり合う領域で、お客さまに新たな価値を提供することを示している。
- その中で人財戦略については、事業戦略と機動的に連動しつつ、戦略を個々のミッションとして見える化し、仕事の魅力を高めながら、個々人の自律的成長、キャリア形成との連動を実感できるようにしていくことを重視している。会社の戦略ストーリーが、個々人の自律的キャリア形成のストーリーと共鳴し合うことで、従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現し、会社とともに成長し続ける、そのような姿を追求している。
- 同社においては、こうした考えに基づき、各制度や施策を整備してきた。

○「人への投資」に関する取り組み

＜人財育成体制・人事評価制度＞

(人財育成の体制)

- ・ 人財育成に関する重要テーマは、役員会議で定期的に議論するとともに、各部門の部長をメンバーとする「人財力向上会議」を設置し、人財育成に関する情報共有や議論を実施することで、従業員の育成を積極的に牽引している。

(人事評価制度の見直し)

- ・ 2021 年度に人事評価制度の見直しを実施した。評価項目に新たな経営理念を反映し、経営理念と人事評価の連動性を高めるとともに、担当者から役員までの人事評価項目を体系化することで、会社としてそれぞれの層に求める人財像を体系的・段階的に整理した。
- ・ また、人事評価制度の見直しの一環として、管理職に対して、上司や同僚、部下などが人事評価を行う多面評価の仕組みを導入している。ハラスメントを許さない組織風土の醸成や内向きな企業体質の是正という目的もある一方で、被評価者に対してさらなる成長に向けた気付きを与えるとともに、上司だけでは気付かない姿勢・能力・資質についても評価に反映する機会としている。
- ・ なお、2025 年度から、中期経営計画に掲げる人財基盤の強化に向け、定年延長を含む「新たな評価・報酬体系の構築」を実施している。全世代にわたって、従業員一人ひとりが、挑戦意欲や成長意欲を持って生き活きと働くことができる環境、労働条件の整備を目的に、定年延長の実施と 60 歳以降の新たな人事・賃金制度の導入、“今の挑戦”を評価する人事・賃金制度への見直し、魅力的な挑戦機会を提供し、チャレンジを促す仕組みの導入等に取り組む。

＜経営層によるアプローチ＞

(経営理念に関するカリキュラムや役員とのコミュニケーション)

- ・ 経営理念の浸透のため、研修や育成制度の体系である「関西電力グループアカデミー」の中にグループ経営理念学部を設置している。このもとで、階層別研修において経営理念に関するカリキュラムを組み込むほか、役員と経営理念に関するコミュニケーションを実施するなどの機会を設けている。

(経営層と従業員との交流機会の創出)

- ・ 会社人生の節目に、経営層から動機付けを行い、経営の考えを共有するとともに、従業員の意見や考えを汲み上げることを目的として、経営層と従業員の交流機会を設けている。例えば、入社2年目のタイミングで交流機会を設けるほか、新任管理職や経営幹部候補を対象とした交流機会も設けている。加えて、組織風土改革の取り組みなどにおいても経営層とのコミュニケーションを図っている。

＜自律的キャリア形成に関する情報発信・浸透＞

(自律的キャリア形成支援サイトの整備)

- ・ 同社はこれまで、キャリア開発に対する理解促進を目的に、キャリア研修を実施してきた。その中で得られた従業員からのニーズをふまえ、さらなる学びやそのための情報の補完を目的に、2021年度に自律的キャリア形成支援サイトを整備した。
- ・ 現在、同サイトにおいて、セルフデザインブックの掲載をはじめ、キャリアステップ例に関する情報発信や部門紹介パンフレット、面談サポートツールの発信などに取り組んでいる。

(自律的キャリア形成支援ツール「セルフデザインブック」)

- ・ 強みやめざすキャリアなど、自分自身について考える手助けになるよう、2020年度に「セルフデザインブック」を発刊した。現在、同社の自律的キャリア形成支援サイトにおいて社員に発信している。

- ・ 同冊子では、「環境が未来に向かって変化するなかで、自分がどうありたいか、何を大切にしたいか、どう行動していくべきか」について、様々な問いかけがなされている。これらを通じて、深く考え、学ぶことで、より自分らしいキャリアを形成するためのきっかけを得ることを図っている。
- ・ 同冊子は、自律的キャリア形成支援サイトでの掲載にとどまらず、キャリアデザイン面談や階層別研修など、キャリアを検討する各種機会を活用することで、社員への浸透を図っている。

(キャリアパスに関する情報発信)

- ・ 自律的キャリア形成支援サイトを通じてそれぞれの部門の紹介やキャリアステップ例に関する情報を発信。会社としてのキャリアステップのモデルケースや実際の社員の事例を発信し、社内のキャリアパスについてより具体的な情報を得られるものとしている。
- ・ 部門紹介パンフレットについては、それぞれの部門の関与のもとで年に1回更新しながら、社内向けに自律的キャリア形成支援の一環として活用している。
- ・ キャリアステップ例や部門紹介パンフレットは、社員にとってはキャリアデザインの検討、また、上司にとっては面談での活用において参考にしやすいと社内で評判である。一方、部門紹介パンフレットにおいては、求められるスキル・能力の曖昧さが課題となっている。

- ・ 今後、各ポジションや仕事に求められる要件を明確化し、キャリア形成に必要な取り組みを示せるようにしたい。

(担当者談)

(シニア層向けのセルフデザインセミナー)

- ・ 管理職を除き、50歳を迎える従業員を対象に、「セルフデザインセミナー」を実施している。これは、自身のありたい姿やチーム・組織への貢献の可能性を見出すことを通じて、5～10年後の姿と行動計画を描き、キャリア・ライフデザイン再発見の支援を図るものである。

＜学ぶ機会の提供＞

(社内外での多様な成長機会の提供)

- ・ 同一部門における自律的キャリア形成の充実に目的に、公募式による上位機関などへの短期の駐在研修を実施。駐在先での OJT などにより、ライン業務に関する幅広い視点や経験を付与し、成長を促す仕組みとなっている。
- ・ また、チャレンジ研修として、自らの能力開発に意欲を持ち、視野の拡大に自律的にチャレンジするための研修機会を提供する。「体験・見学コース」、「当社事業関連コース」、そして「語学、資格取得コース」があり、自己啓発を促している。
- ・ さらに、社員に挑戦・成長機会の場を提供するため、他社での副業を全社員に対して案内・展開している。

(自律的な学習を支援する仕組み・制度)

- ・ 個人の自発的な取り組みをより一層支援する仕組みとして、2024 年度から、e ラーニングとして学習教材を配信するシステムにとどまらない、複数の機能を搭載した学習プラットフォーム「まなキャリ(学び×キャリア形成)」を新たに導入した。これにより、従業員の自律的かつ学習効果の高い環境を提供している。
- ・ 自らの能力開発に意欲を持ち、視野の拡大に自律的にチャレンジするための成長機会を提供することを目的として、「まなびプレミアム」を導入している。まなびプレミアムは、社内外の端末で受講可能であり、基礎的なビジネススキルを含めた約 1,000 タイトルの講座を用意している。
- ・ 社外セミナー受講や書籍購入など、キャリア形成を目的として実施する自己啓発に要する費用の一部を補助することで成長機会を提供している。
- ・ 合格祝金制度を通じて資格の取得に対し祝金を支給している。祝金対象資格を部門ごとに「最重要資格」、「重要資格」、そして「その他」の 3 つに分類することで、競争力向上に貢献する資格と自己啓発的な位置付けの資格との線引きを行っている。最重要資格については早期取得者への祝金も設けている。

＜キャリアに関する上司との対話＞

(キャリアデザインシートや面談サポートツールを活用した上司-部下間の対話)

- ・ キャリアプランや能力伸長を考える機会として、年に複数回、コミュニケーション weeks を設定し、上司と部下との面談の機会を設けている。面談は、各人の強みや啓発すべき点、キャリアプランなどを記載した「キャリアデザインシート」に基づき実施している。各人の特性やキャリアについての考え方を上司-部下間で共有するとともに、その内容を OJT や異動配置に活用することで、従業員のキャリア形成を支援している。
- ・ 自律的キャリア形成支援サイトにおいて面談に応じる上司に向けた面談サポートツールを発信している。例えば、上司および部下が面談時に参考にできる面談ガイドパンフレットのほか、部下の属性やキャリアタイプごとに面談パターンを記載したサポートブック、さらには面談の実践法に関する参考動画などを発信している。これらのツールの中では、年代別に、キャリアに関するテーマやそこでの本人における心理的な課題、そしてそれぞれの課題に対する上司としてのサポートの方針に関する情報が整理されている。

＜挑戦する機会の提供＞

(社内公募型の仕組み：e-チャレンジ制度)

- ・ 個々人の自律的なキャリア形成を支援し、多様なキャリアやフィールドに自発的にチャレンジできる社内公募型の仕組みとして、2018 年度から「e-チャレンジ制度」を導入している。現在、「エキスパートキャリアチャレンジ」、「ジョブチャレンジ」、そして「デュアルワークチャレンジ」の3つの仕組みからなる。
- ・ 公募型の制度が浸透する中で、社員のキャリア意識が向上した一方、専門性の習得をめざした中長期的なキャリア形成のみならず、新たな業務経験によるキャリアの幅の拡大など、各人のキャリア選択のニーズが多様化した。こうした状況をふまえ、2023 年度に、異動・配置と教育・研修をセットにした中長期的な育成の仕組みであるエキスパートキャリアチャレンジと、キャリアの幅

の広がりを希望する社員にその機会を提供する仕組みである
ジョブチャレンジを分ける形で、制度を再編した。

> エキスパートキャリアチャレンジ：

- ・ 極めて高度な専門性の習得をめざして、中長期的に活躍する人財を発掘・育成する仕組み。
- ・ 2023 年度までの累計応募者数は 479 名、うち累計合格者数は 126 名である。なお、2023 年度からコースの一部はジョブチャレンジに移管されている。

<表 応募者数および合格者数の推移【エキスパートキャリアチャレンジ】>

	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度*
応募者数	124 人	44 人	88 人	121 人	92 人	10 人
合格者数	20 人	13 人	33 人	27 人	30 人	3 人

*2023 年度からコースの一部をジョブチャレンジに移管。

> ジョブチャレンジ：

- ・ 2023 年度に創設。新たな業務経験を通じたキャリアの幅の拡大など、各人のキャリア選択のニーズに対応する公募式の異動の仕組み。
- ・ 案件については、人事部門が事務局となりとりまとめる。社内ポータルでの特集などの P R を通じて、社員の積極的な活用を図っている。
- ・ 2023 年度の応募者数は 50 名、うち合格者数は 10 名であった。

> デュアルワークチャレンジ：

- ・ 多様な業務経験による個々人のさらなる成長を目的として、就業時間の一部を用いて、本来の従事業務に加え、特定のプロジェクト業務など他の業務にも従事する仕組み。
- ・ 本来業務の継続とデュアルワークチャレンジでの業務に対するコミットメントの両立の観点から、デュアルワークチャレンジに従事する時間の目安を就業時間の 20% として定めている。
- ・ 2023 年度までの累計応募者数は 213 名、うち累計合格者数は

143 名である。

<表 応募者数および合格者数の推移【デュアルワークチャレンジ】>

	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
応募者数	18 人	24 人	10 人	49 人	55 人	57 人
合格者数	14 人	15 人	8 人	26 人	39 人	41 人

- デュアルワークチャレンジを通じて、就業時間の一部で、本来業務とは関係しない新規事業などのプロジェクト推進に携わることで、本人にとっても多様な経験や知識が得られる貴重な機会になると考えている。

(担当者談)

- e-チャレンジ制度の利用を希望する場合、上司の承認なく申し込むことができる（デュアルワークチャレンジを除く）。申し込み後、書類選考、そして人財を受け入れる部門と人事部門による面接を実施し、合格した場合、実際に同制度を利用することができる。また、募集に先立ち、人財を募る部門による説明会や当該部門に在籍する社員との懇談会などを実施することで、事前のミスマッチの解消を図っている。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(効果)

- 人財戦略のアウトプットの達成度を測るための指標として、「成長志向指数」や「成長実感指数」のほか、「多様性実感指数」、「働く環境の満足度」、そして「従業員エンゲージメント」を測定している。
- なお、「成長志向指数」は、成長志向を持ち自らアクションを起こした者の比率、「成長実感指数」は成長実感を得られた者の比率である。毎年、従業員へのアンケート調査を通じて計測している。また、この結果については、従業員にも公表している。
- 指標のうち、成長志向指数および成長実感指数について、2025 年

度までに 80%を達成することを目標に取り組んでいる。2023 年度時点では、成長志向指数 76%、成長実感指数 65%となっている。

(人財戦略や自律的キャリア形成支援における課題と今後の展開)

- ・ 制度面の充実と併せて、部下と相対する管理者に対する支援施策を展開する予定である。例えば、キャリアや会社への貢献、成長に関するコミュニケーションの活性化を進めるとともに、管理者に期待する行動の実践を促す仕組みの構築、さらには管理者としての「質」の向上に向けた各種サポートの実施に取り組んでいく予定である。

○参考資料 ※その他、グループ統合報告書なども参照。

- ・ 関西電力「サステナビリティ：S(社会)」
- URL: <https://www.kepc.co.jp/sustainability/society/index.html>
※S(社会)に関する取り組みとして「人財開発」の取り組みについて掲載。

以上

サントリーホールディングス株式会社

○業種 : 製造業(食料品)

○従業員数 : 7,792 名(2025 年 3 月 31 日時点)

※記載の取り組みの対象である、サントリーホールディングス
およびサントリー食品インターナショナルに在籍する従業員数

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社は、世界で最も信頼され、愛されるオンリーワンの食品酒類総合企業となることをめざしている。企業理念のうち、パーパスは「人と自然と響き合い、豊かな生活文化を創造し、『人間の生命の輝き』をめざす。」であり、バリューは、「Growing for Good」、「やってみなはれ」、そして「利益三分主義」の3つである。
- ・ 創業以来、中長期視点の人財育成の中で、従業員エンゲージメントは高く離職率は低かった。一方、人財マネジメントにおける課題として、①要員構成の変化への対応、②年功・横並びにつながる弊害の解消、③事業・機能の戦略実行に必要な人財の創出、以上3つが挙げられる。これら課題の真因は、一律マネジメント／実力本位の形骸化／キャリアオーナーシップの未浸透／人財交流不足、であると認識した上で、人財マネジメントの基本思想を以下のように明文化し、アクションを起こしている。

- > 社員との関係を中長期的に捉え、「すべての社員の活躍」を目指す
- > 「おもろい人×おもろい仕事×おもろいキャリア」を実現する
- > キャリアオーナーシップを持った社員が、様々な仕事にチャレンジしつつ成長していく
- > 率直なフィードバック文化を醸成し、「人を育てる、自らも育つ」組織へ
- > 公平な機会・公正な評価・メリハリのある処遇のサイクルをまわしていく

- ・ 「人生 100 年時代」といわれる中で、会社として、社員には、現業で経験を積み重ね、将来に向け、現業にとどまらず経験を広げ、アップデートを重ねながら、常に学び自身を磨き続ける姿を期待している。特に、「生涯一(イチ)Challenger」として、全員が自身のキャリアを自らが考え続け、「基本はプレーヤー」＝実務を担う者の心持ちで成長し続けることを期待している。

○「人への投資」に関する取り組み

（“10 年 3 仕事”の経験を通じた多様な視点の獲得）

- ・ 同社では、メンバーシップ型の人事制度をベースに、ローテーションによる多様な経験の付与を通じて、社員の現業にとどまらない成長と、人生 100 年時代において社員が複数のキャリアの選択肢を持てるようになることを重視している。特に、キャリア形成初期においては、現業での幅広い経験を通じた飛躍的な成長を目指し、入社後 10 年間に 3 仕事、すなわち 2 回の異動を実施する形でジョブローテーションを実施。これらの異動のうち 1 回は、部門跨ぎ等の「大きな職務の変化」（“ビヨンド異動”）を伴うようにしており、社員が多様な視点を獲得すると同時に、自身のキャリアや強み・弱みを見つめ直すきっかけとしている。
- ・ 2023 年には対象者の 46%が“10 年 3 仕事”の異動を完了しているところ、2030 年に 100%達成を実現すべく取り組んでいる。
- ・ 全員が必ずしも希望通りの部署に異動できるわけではないが、希望していない部署に異動した人の中には、「自分がそういう適性があると思わなかった」、「違う部署に来たからこそ、自分の強みがよくわかった」などといった反応をする人も多い。
- ・ ジョブローテーションによる異動は、上司・部下間のキャリアビジョン面談の内容や、各部署の管理職および人事部門からなる年 1 回の「育成会議」の議論内容等もふまえて実施される。育成会議では、社員本人の直属の上司に限らず、部署全体の管理職、さらには人事部門の意見もふまえ、社員各人の次のキャリアについて検討する。なお、育成会議はあくまで個々人の育成の観点から検討されるための場であり、ここで各部門の人材配置が検討されるわけではない。

- ・ 多様な仕事に携わることで視野が広がったという意見が圧倒的に多い。当社は、酒類、食品、健康食品など様々な事業を抱えている中で、社員それぞれの希望を叶える業務が必ずどこかにあることが強みととらえている。

(担当者談)

(部署フォーラム BUSHOFO を通じたキャリアへの理解の促進)

- ・ 毎年のキャリアビジョン面談や社内公募の開催に合わせて、従業員同士が自部署を紹介する合同説明会である「部署フォーラム BUSHOFO」(以下、BUSHOFO)を開催している。
- ・ もともと年に1回(10月頃)に上司・部下間のキャリアビジョン面談を実施していた。しかし、同面談の前に、社員自身が本当にキャリアを見つめ直して考えていることができていたのか悩ましかった。そこで、BUSHOFOを通じて、社員それぞれが他部署の業務への知識を広げ、自身のキャリアを深く考えるきっかけとなることをめざしている。
- ・ BUSHOFOは、キャリアビジョン面談の前に、1週間程度の期間が設けられて開催される。期間中は、それぞれの部署が希望する場合には、自部署の業務内容やミッション、社員一人ひとりの育成に向けたキャリアパスなどについてオンラインにて情報を発信する。期間中にはおおむね60程度の部署が参加している。
- ・ BUSHOFOの期間は、日常の業務から離れて将来の自分について考える形でキャリアを見つめ直す期間となるため、社員からは好評である。
- ・ 社員は、BUSHOFOの情報もふまえて、異動希望部門を上司とのキャリアビジョン面談時に申告する。また、10月に実施する公募制度を通じて異動につながることもある。

- ・ 当社は、様々な部署がありそれぞれの業務内容が見えにくいところ、BUSHOFOを通じてそれぞれの部署の人が生き生きと働いていることが明らかになり、従来以上に関心をいただくようになるなど、社員が触れ合う場としても高い評価を得ている。

(担当者談)

(定期的なキャリアワークショップの実施)

- ・ 入社3年目、入社10年目、43歳および58歳のそれぞれの時点の社員を対象に、必須参加のキャリアワークショップを実施。ここでは、自身の強みや価値観を言語化することで自己理解を深めた上で、今後のキャリアビジョンを描く。これにより、社員一人

ひとりが主体的に自身のキャリアを考える「キャリアオーナーシップ」を持つきっかけを提供している。

- それぞれの年次の位置付けは以下の通り。

時点	位置付け	
入社3年目	エントリー	キャリアオーナーシップの必要性を理解し、今後の成長イメージを作る
入社10年目	チャレンジ	自分の強みや大切にしている価値観を自覚し、多様な成長機会へのチャレンジにつなげる
43歳	プライム	ビジネス人生の中間点にあたり、これまでの自分を振り返り、「自分らしさ」を確立する
58歳	アドバンス	これまで培ってきた「自分らしさ」を確認し、人生100年時代に向けて、それをどう活かし成長していくかを考える

- 43歳時点でのキャリアワークショップは、以前は53歳時点で実施していた。しかし、社員のキャリアが多様化する中で「53歳では遅すぎる」と考え、より早期に先々を見据えてキャリアや人生について考える機会を設けることの必要性が感じられたことから、2021年から、10年前倒しして43歳時点に実施するようになった。

(サントリー大学をはじめとする自発的な学びの仕組み)

- 2015年4月に企業内大学「サントリー大学」を設置し、学びの機会を提供している。「自ら学び、成長しつづける風土の醸成」、「創業の精神の共有と実践」、「リーダーシップ開発」、そして「未来に向けた能力開発」の4つの視点からサントリーグループに属する全ての従業員に向けて、様々なプログラムを開発・提供している。
- 2019年には、「学び続ける機会の提供」という観点から、サントリー大学内に、応募型の研修に限らない、全ての社員がアクセスできるラーニングプラットフォーム「MySU (My Suntory University)」を設立した。ここでは「グローバル」や「デジタル」といった戦略領域を含めた様々な学習コンテンツを受講できる。
- 2023年には、MySUをリニューアル。AIの活用によるコンテンツのレコメンド、自作コンテンツの共有等の利用者間の交流の

促進、そしてメンバーの学習目標や学習状況の可視化などの機能を実装し、自発的な学習のより一層の促進を図る。

- ・ 2017年には、社員同士が学び合う風土を醸成すべく、社員がお互いから学び合い、つながり合えるプラットフォーム「寺子屋」を立ち上げている。同社グループ国内従業員を主な対象として運営されており、業務に関することから一般教養まで様々な内容で講義を受講できるほか、反対に自らが講師として講義を開くことができる。2024年の実績は、延べ参加者数が25,504人、年間のイベント数が313回(うち社員講師によるものは254回)であった。

(100年キャリア学部)

- ・ 人生100年時代に長期的な視点で人生の目標やキャリアを考え、学び続けるマインドセットを醸成することを目的に、2023年4月にサントリー大学内に「100年キャリア学部」を新設した。ここでは、これまで培ってきたスキルを活かす方法や社員の活躍事例など、キャリアを考えるための情報を提供している。
- ・ この中で、2023年11月から、50歳以上の全社員を対象に「生成AI研修」を開始した。ここでは、生成AIについての基本的な知識や社内での使い方などを学ぶとともに、業務への活かし方を議論する。特に、「生成AIを有効に使えるかどうかは、“何をどのように聞くか”という“問い”を立てる力によって決まり、経験豊富な社員にこそ生成AIを有効に使えるポテンシャルがある」との考えのもとで実施している。

- ・ 「すべての社員の活躍」を掲げるなか、社員の皆さんには、年齢は勿論、役職を担っているかどうかに関わらず、「生涯イチチャレンジャー」として様々なことに挑戦し、活躍し続けてもらいたいと考えている。主体的な学び直しやマインドセットを支援する場として、社内の学びの舎であるサントリー大学に「100年キャリア学部」を設置しており様々なコンテンツを提供しており、一人ひとりがキャリアオーナーシップのもとで、社内外の様々な選択肢のなかから、自らのキャリアを主体的に考え、挑戦し続けてもらいたいと考えている。

(担当者談)

(企業理念の浸透)

- ・ サントリー大学では、自ら学び、成長し続ける風土を醸成するために、様々なプログラムを提供している。その中で、能力開発のためのプログラムだけではなく、企業理念の浸透を促すプログラムも実施している。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(組織風土調査やアンケートを通じた施策の検証)

- ・ 国内では2万人超、世界では4万人超の従業員を有する同社グループにおいて、様々な個性やバックグラウンドを持つ従業員同士が仲間として積極的につながり、ミッションに向かって共に成長していく上で、エンゲージメントスコアをKPIの1つに設定しており、年に1回、「エンゲージメント」をはじめ、「企業理念の理解」や「コンプライアンス」などについての意識を調査している。
- ・ また、人財マネジメントの基本思想に関する設問も設定しており、フリーコメントと合わせて、各組織の状況を確認できるようにしている。

○参考資料

- ・ サントリーホールディングス「人財育成と成長機会」
- URL: <https://www.suntory.co.jp/company/peopleculture/peopleculture2.html>

以上

塩野義製薬株式会社

○業種 : 製造業(化学工業)

○従業員数 : 連結 4,959 名(2024 年 3 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社では、「人が競争力の源泉」という人材育成理念のもと、「グローバルに共創/競争できる人材の成長支援と組織の強化」をめざしている。特に、2030 年度を最終年度とする中期経営計画「SHIONOGI Transformation Strategy 2030 (STS2030)」に基づき HaaS(Healthcare as a service)企業への変革を進めている。また、2023 年 6 月に発出した同計画の Revision (改訂)では、経営基盤強化の一要素として人材の強化、特に D&I や人材ポートフォリオの改革、エンゲージメントの向上などに取り組むべき課題として掲げている。STS2030 を達成すべく、必要な人材を見える化し、誰もが働きがいをもって働ける環境の整備と一人ひとりが強みを持った人材へ成長するための支援を通じて、SHIONOGI の成長を支える人材の確保に努めている。
- ・ 2030 年時点の「SHIONOGI Group Vision」の実現に向けて、欠かせない価値観である「5 つの Values」と、「他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人」という SHIONOGI の人材像「SHIONOGI Way」を定めている。こうした考え方のもとで人的資本の強化、すなわち従業員の育成・確保に取り組む。
- ・ 2023 年度に従業員の「チャレンジ」と「やりがい」というコンセプトをより明確にした人事制度を新たに導入した。昨今、人材の交流の活発化、さらにはジョブ型/メンバーシップ型の議論もある中で、人材獲得に向けた処遇の整備の必要性を感じたことから、「チャレンジ」や「やりがい」、働きやすさなどの要素を絡めて検討した次第である。

- ・ 「個人は自身の育成に責任を持つ必要がある」との考えのもと、社員の育成にあたっては、もはや誰かが育ててくれるのではなく、社員自身が責任を持つべきことになっている。これまでの経験から、自発的に受講を決めた研修と会社主導で受講者を決定した研修では成長度合いが全然違っていった。こうした背景から、意志のある人には支援する方針を明確化する必要性を感じる中で、「そもそも誰が育成の責任を負っているか」を議論したときに、やはりそれは個人であり、「周りはいくまでそれを支援する」という考えに至った。

(担当者談)

○「人への投資」に関する取り組み

(職種ごとのスキルの定義と可視化)

- ・ 人材ポートフォリオの構築に向けて、2023年度の人事制度の改定に伴い、具体的なスキル、職種ごとに必要なスキル、そしてそれぞれのスキルレベルの定義を策定した。2024年初頭に同社内のホームページ上で公開している。
- ・ スキルレベルは、職種ごとに求められるもの、そして社内で一般的に求められるものの2種類を定義している。そこでのスキル要件として、経験や行動、専門資格などが含まれる。

- ・ 現時点では、すべての従業員またはすべての組織が可視化の意義を十分に理解しているわけではなく、また、スキル要件に基づきキャリアを検討する意識も浸透できていないわけではない。ただし、個別での対応、または年に一回の更新など、場面に応じて対応するとともに、必要に応じて人事からフォローすることもある。こうした取り組みを通じて意識付けから取り組む必要があるものと考えている。

(担当者談)

(スキルアセスメントによる従業員一人ひとりのスキルレベルの可視化)

- ・ 年に1回、定義されたスキルに対して人材を割り当てる形で、従業員一人ひとりのスキルの習熟度を評価する。これにより、システム上において、各人がスキルの定義に基づき求められている要素に対する自身の現状、各人の等級をふまえた望ましい

立ち位置からのギャップ、さらには自分の強みやチャレンジポイントなどを可視化できる。

- なお、このスキルアセスメントと定期の業績評価とは、別のものとして分けている。

- スキルの可視化から、組織単位および個人単位でのフィードバックは実施している。よって、個人単位では自身が伸ばすべき能力が理解できているほか、組織単位では特定のスキルを持つ人材の充足状況が見えるようになっている。

(担当者談)

(上司との面談における未来予想図(キャリアデザインシート)の活用)

- 上司との面談において、自身のキャリアを考えて記載するツールとして「未来予想図」と称するキャリアデザインシートを活用する。ここには、自身の強みや働く上で大事にしていること、自身の強みを活かし成長実感を得た経験や現在から将来に向けて実現・貢献したいこと、スキルなどの棚卸と将来の学習目標、そして興味のある役割・職務などを記載する。日常の面談や対話の中で、未来予想図を活用しながら、自身の思いを上司に伝え(＝自らチャンスをつかみにいく)、上司は協力者である部下の強みを活かせるようジョブアサイン(＝成長の場を作る)を工夫し、キャリア開発を軸にした自律型人材の育成に取り組んでいる。

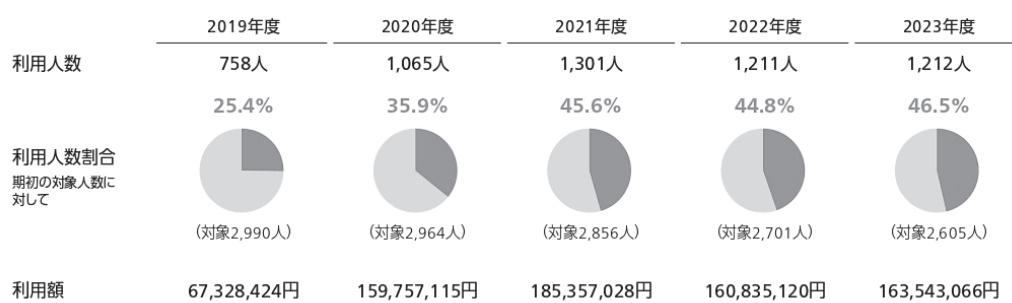
<図 未来要素図(キャリアデザインシート)がめざすもの>



(自己投資支援制度を通じた自律的な学びの促進)

- ・ 自らを成長・変革しようとする従業員を支援する制度として、2019年度から、従業員の学びたいことに対して、1人当たり年間25万円を上限に教育費支援を行う自己投資支援制度を組合員層に導入。2025年度より、対象を幹部職層（執行役員を除く）に拡大するとともに、年間上限を30万円に引き上げ、従業員が描く自身の成長を積極的に後押しする。
- ・ 同制度の利用に際しては、未来予想図に自身の将来のキャリアを見据えて学びたいことを記載することが唯一の条件であり、会社として特定のプログラムに誘導することはない。ただし、同制度の活用において、学びたいスキルに対するプログラム選択に悩んでいる従業員への情報提供や個人の申し込みができない研修にを法人契約として申し込みし、受講の幅を広げるサポートを図っている。

<図 自己投資支援制度利用実績(2019年度～2023年度)>



- ・ 定年以降のことも考えて積極的に制度を利用するシニアの社員もいる一方、同制度の用途について制限があると考えている社員もいる。利用実績に濃淡がある中で、利用が無い人への呼び掛けや「積極的に利用している人に対して次のチャレンジの機会を与える」といったメッセージの発信に、より一層注力していかなければならないと考えている。

(担当者談)

(社内公募制度を通じた従業員の挑戦と事業戦略の両立)

- ・ 激しい環境変化の中、グローバルに勝ち抜いていくためには、個人の成長と組織の成長を結び付けることができる自律型人材が必要となってきた。こうした課題認識のもと、「自律的キャリア発達プログラム」の体制を構築しており、その一つとして「社内公募制度」を導入している。ここでは、同社の中期経営計画の達成に向けた事業戦略を推し進めるために必要なポジションを公募し、自ら手を挙げて挑戦する従業員の支援と組織力のさらなる向上をめざしている。
- ・ 社内公募は、年に1回程度、募集期間を設けて実施する。人事部が事務局として、公募にかける職種の募集を行った上、社内に案件を公開する。従業員が公募案件への申し込みを希望する場合の上長の事前了解は不要である。
- ・ 運用開始直後のため完全ではないものの、公募案件の公開に際して、スキル定義を活用している。
- ・ 同制度により人材を受け入れた組織が持つ採用の枠を、人材を送り出した組織に移管する仕組みを設けている。社内公募制度において異動する人の人材要件は、キャリア採用と同レベルでの基準（専門性を除く）を適用している。こういった社内公募制度における人材要件の明確化を図ったことで、同制度での異動者数は、過去は30～40名が異動したこともあったが、現在は2桁を少し超える程度にとどまっている。

- ・ 今後、ジョブ型やキャリア自律を謳う中で、ジョブの変更を含めたキャリア機会の施策を考えないと、社員から社内でのキャリアの充実に懸念を抱かれるおそれもある。今後の検討課題であると感じている。

(担当者談)

(マネジャーに対するキャリア支援スキルや知識をアップデートする機会の提供)

- ・ マネジャー向けの研修において、部下のキャリアを支援するためのスキルや知識をアップデートする機会の提供を図っている。特に、個人のキャリア形成が重要になる中で、日々の業務に追われるマネジャーが部下とのコミュニケーションを効果的にとれ

るようになるための研修に注力している。例えば、伝え方に関する研修では、「頭ごなしになっていませんか」といったことなど、自身の協力者である部下とのコミュニケーションに重点を置いている。また、社員のうち労働組合の組合員層を対象とするアンケートにおいて、上長とのコミュニケーションの変化についての反応を確認している。

- ・ マネジャー層も部下とのコミュニケーションやキャリア形成支援の重要性を認識している。その中で、様々な施策を通じて、コミュニケーション改善に一定の成果が見られる一方で、業務目標の達成や進捗管理に迫られ、キャリア支援に十分な時間を割けない現状が課題である。キャリア面談スキルの向上や部下との考えの違いに関するフィードバックなどに長期的に取り組む必要があると感じている。

(担当者談)

(社内キャリアアドバイザーによるキャリア面談)

- ・ 専門の訓練を受け国家資格を保有する社内キャリアアドバイザーを設置し、キャリアに関する相談ができる体制を整備している。この体制のもと、就業時間内で、将来のキャリアプランに限らず仕事上の悩みなど様々な悩み事を相談できる。なお、研修とセットでキャリア面談を実施する場合もある。

- ・ キャリアアドバイザーによる面談の受け入れ体制は可能な限り充実させていく方針であるが、いきなりキャリア面談を申し込むのは若干ハードルが高いのか、利用者はまだ限られている。やはり最も相談しやすいのは近くにいるマネジャーであると考えられる。一方で、上司にキャリアに関する相談した上で、「上司だけでなく他の人の話を聞いてみたい」と思えば、キャリアアドバイザーの活用にもつながるものと考えている。

(担当者談)

(人事制度における流動性の向上)

- ・ 2023年度の人事制度の改定に際して、昇降グレードを年度単位で変更できるような仕組みとした。従来は、昇グレードに複数年を要する一方、降グレードはほとんど発生していなかった。そこで、

2013 年の制度改定から 10 年が経過した中で、中期経営計画の達成に向けて、若年層の抜てきや個人の挑戦・努力の促進など現状をふまえた形で改定した。

- ・ 同制度のもとでは、例えば入社後 4 年でマネジャーになることもできる。一方、予期した成果の創出や行動が取れなかった場合には降グレードすることもあるが、再度成果を出した場合には 1 年で再度昇グレードすることもできることとなった。

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ 塩野義製薬「人材育成」
－ URL: <https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/office/cultivating-human-resources.html>
- ・ 塩野義製薬「SHIONOGI のキャリア開発」(※採用ホームページ内)
－ URL: <https://www.i-note.jp/shionogi/career-development/career-development.html>

以上

住友電気工業株式会社

○業種 : 製造業(非鉄金属)

○従業員数 : 連結 : 293,266 名、単独 : 6,995 名(2024 年 3 月末時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社は、住友家が約 400 年前に始めた銅精錬の事業から生み出された銅線製造から出発し、時代の進展とともに5つの事業セグメントをグローバルに展開する企業へと成長しているが、「住友事業精神」を堅持し、「事業を通じて公益に資する」ことを不変の基本方針としている。また「マルチステークホルダーキャピタリズム」を掲げ、「従業員」「お客様」「お取引先」「地域社会」「株主・投資家」の5つのステークホルダーに成果を還元する「五方よし」を推進している。その中でも「従業員」を重視、住友事業精神における「人材の尊重」の考え方に立脚し、「人への投資」として「人材育成とエンゲージメント向上」と「組織の多様性と職場環境の整備」に取り組む中で、あらゆる人材が活躍・自己実現し、社会に貢献できる企業を目指すとともに、これらの取り組みを企業価値の向上につなげている。
- ・ 同社では、求める人材像を「住友事業精神を堅持し、経営方針を理解し、基本に忠実で高度な技術・知識を有し、グローバルに通用する人材」として定義し、人材育成の取り組みとして、社員が理念・価値観・文化を共有し一体感を持って経営ビジョンに向かって邁進するための研修や、事業戦略を遂行するための能力・技術・技能・知識向上を目的とした研修等を実施しており、これらを構成する人材育成体系を「SEI ユニバーシティ」と総称し、セミナーハウスやテクニカルトレーニングセンターなどの研さん施設を自社で運営している。

○「人への投資」に関する取り組み

(主な研修制度)

- ・ SEI ユニバーシティでは「ヒューマンスキル」「課題解決力」「テクニカルスキル」の3つの分野で、経営幹部から新入社員までの全グループ社員に対し、階層別に受講を必修とするものを含めて400を超える研修プログラム(共通研修)を提供している。また、各社・各部門では、テクニカルスキルのうち自社・自部門で特に必要とされる固有の知識・スキルの習得のために「各社固有研修(専門知識)」を実施している。また、全社員必須の教育として、次の項目を基礎5科目とし、各研修に織り込んで実施している。
 - (1) 事業精神・経営理念・CSR
 - (2) 経営方針・ビジョン
 - (3) コンプライアンス
 - (4) SEQCDD*
 - (5) ダイバーシティ

* S (Safety : 安全)、E (Environment : 環境)、Q (Quality : 品質)、C (Cost : 価格、原価)、D (Delivery : 物流、納期)、D (Research & Development : 研究開発)。

(住友事業精神やビジョンの浸透)

- ・ 同社では、住友事業精神を社員が業務を遂行するにあたっての根幹を成すものと位置づけている。同社では新入社員研修や各種階層別研修において学ぶ機会を設けている。また、コンプライアンスや人権に関する研修においても常に事業精神との関係を伝えているほか、海外赴任前には、現地において自分の言葉で事業精神を伝えることができるよう研修を実施している。
- ・ また、社長自ら、半期に一度、メッセージ動画を通じて、住友事業精神に則って職務を遂行するよう全ての社員に要望しているが、その動画を多言語に翻訳し国内外グループ会社にも配信している。
- ・ 加えて、同社グループのビジョン・経営計画を現場レベルにまで

浸透させるべく、経営幹部が直接各現場に赴き、ビジョン・経営計画に込めた思いを伝達しているほか、各職場のマネージャーがチームメンバーに対し効果的にビジョン・経営計画を共有することができるよう、外部講師による研修を実施するとともに社員個々人へ直接働きかける動画コンテンツを作成・配信し、ビジョン・経営計画が“自分ごと化”するよう取り組んでいる。

<図 ビジョンムービー>



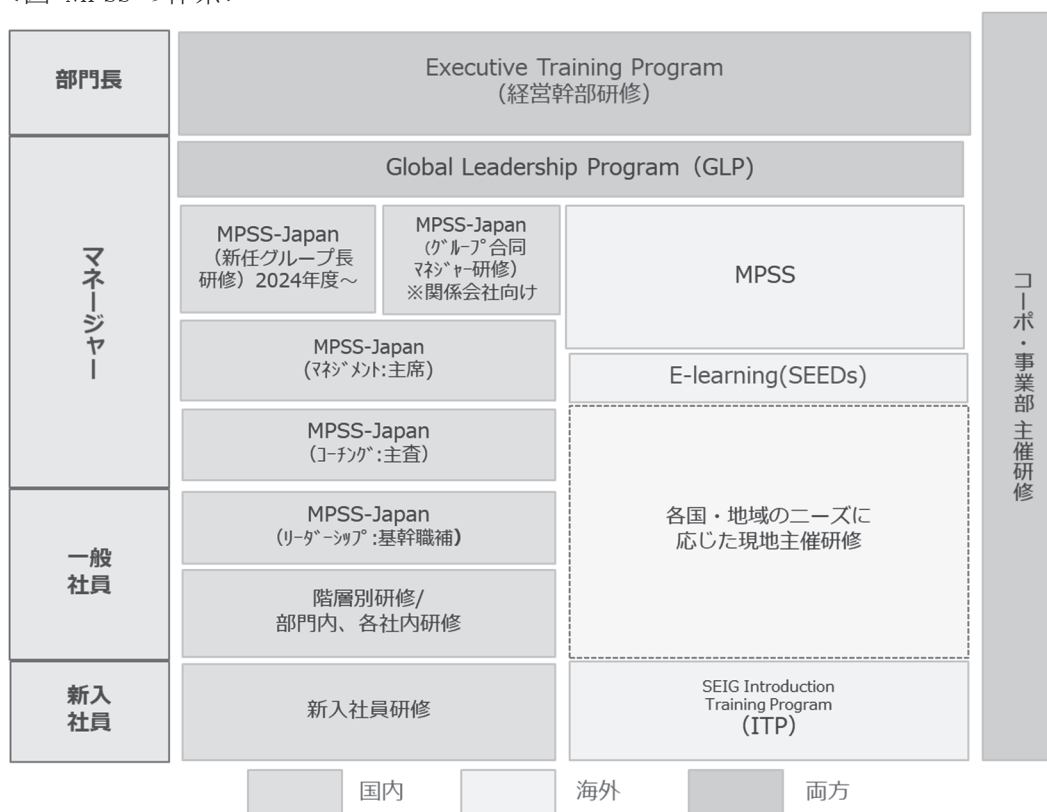
<図 ビジョンムービーを活用した勉強会>



(住友事業精神に基づくマネジメントプログラム)

- ・ 国内外で、マネージャー層を対象に、住友事業精神の浸透とマネジメントスキルの向上を目的としたマネジメントプログラム「SEG Management Program based on the Sumitomo Spirit (MPSS)」を実施している。
- ・ 2024年度から、社員の成長と会社目標の達成を共に実現していくための要となるグループ長を対象に、「部下育成」に焦点を当てたプログラムの提供を開始した(※図「MPSSの体系」内「MPSS-Japan(新任グループ長研修)」)。同プログラムは、集合研修およびeラーニングの形で実施され、うち集合研修は計2日間(非連続)にわたって実施される。1日目は、エンゲージメントサーベイの結果の分析を通じて組織課題を検討することで自身のチャレンジの棚卸やその内製化などについての“気付き”を得るためのものとする。一方、2日目は、経営課題および個人課題の棚卸や360度フィードバックの内省など、本格的な“実践”への備えのためのものとしている。

<図 MPSS の体系>



(能力／キャリア開発目標管理)

- 一人ひとりが仕事を通じて実現したいことに向けて必要な能力を高めることが、会社の成長・発展につながる Win-Win の関係になることを目指し、専門職・基幹職を対象に、業務目標管理 (Management by Objectives; MBO) に加え、自身の成長に焦点を当てた「能力／キャリア開発目標管理」を実施している。対象となる専門職・基幹職は、今後 1～3 年のキャリアビジョンとその実現に向けた取り組みを人材データベースに入力し、その内容に基づき、期初および期末に上司と対話を実施する。

(人材データベースの活用)

- 業務推進力の向上や能力／キャリア開発の促進のため、自己評価および上長との対話のためのツールとして、内製の人材データベースを活用している。「業務経歴、保有資格、スキル」、「業務目標」および「能力／キャリア開発目標」を年度ごとに人材デー

データベースに入力する。上司は、期初・期中・期末に部下との対話を実施するとともに、入力された内容を人材データベース上で確認し、コメントを入力して承認する。なお、本人・上司共に過年度分の入力内容を参照することができる。

(立場や年齢に応じたセルフ・キャリアドック)

- ・セルフ・キャリアドックとして、入社5年目、マネージャー層への昇進者、45歳および55歳など、節目を迎えた社員に対して、それぞれの立場・年齢に応じたキャリア研修を実施している。
- ・対象となる層は、心理学の知見なども参考に、20～50代のそれぞれの年代ごとにキャリア課題が異なる前提のもとで設定。その上で、年代ごとの課題に応じて研修の中身も変えている。
- ・また、希望者には、キャリア研修の実施後に社内キャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを実施している。

(キャリア入社者向けサポートプログラム)

- ・キャリア入社者のオンボーディングとして、上司との間での「育成プログラム対話」のほか、社内キャリアコンサルタントによる「キャリアサポート面談」を実施するなど、入社3年目まで継続的にキャリア開発をサポートしている。

<図 キャリア入社者向けサポートプログラムの流れ>

内容	入社時	1ヶ月後	3ヶ月後	6ヶ月後	1年後	2年後
育成プログラム対話 (本人-上司)	1年間の実習 テーマ設定	進捗状況確認、今後の抱負、 上司のフィードバック			振り返り、上司 のフィードバック・激励	
キャリアサポート面談 (本人-社内キャリア コンサルタント)			OJTの状況、 入社前後の Gapの確認		キャリア開発 状況の確認	キャリア開発 状況の確認 (希望者のみ)

(女性基幹職向けメンタリングプログラム)

- ・女性社員の自律的なキャリア形成支援や個を活かす人材育成の風土醸成を図るべく、2021年から、他部署の部長級社員(メンター)と女性基幹職(メンティ)が、中長期的な成長やキャリア、人材育成や職場運営などについて定期的に対話するメンタリングプログラムを実施している。

(社内チャレンジ公募制度(社内人材公募))

- ・ 部門を超えた戦略的ローテーションを図ることなどを目的に、2020年5月から「公開ポジションデータベース」と呼ばれる社内人材公募制を導入。2025年1月に、長期ビジョンで掲げる「あらゆる人材の活躍・成長・自己実現」や「成長と挑戦に重点を置く風土醸成」に資する仕組みとするため、運用方法等を一部見直すとともに、名称を「社内チャレンジ公募制度」に改称している。
- ・ 公募ポジションはイントラネットに掲載され、必要な経験や歓迎するスキルなどの項目のほか、業務内容や転勤・海外駐在の有無などの情報が掲載され、約80ポジションが公開されている。
- ・ 本制度は勤続3年以上の社員を対象とし、上長を通じて応募する仕組みである。

(エンゲージメント向上への取り組み)

- ・ 住友事業精神やビジョン・経営計画の浸透状況と結束力の高い組織風土の構築に向けた現状を把握すべく、毎年エンゲージメント調査を実施している。
- ・ 調査結果から住友事業精神の浸透が進んでいることを確認しているほか、調査結果を人的資本の価値を高める施策の検討に活用するとともに、職場運営の参考となるよう各職場管理者にフィードバックしている。継続して調査に参加している約1,000の職場の経年変化を分析すると、対話機会の増加、ハラスメント研修の実施、部門方針の情報発信強化などの職場改善活動の結果、約6割の職場で改善傾向にある。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(人的資本の強化に向けた今後の課題)

- ・ 同社の取り組みは、グローバル共通で実施できている部分、または国内かつ同社単体でのみ実施できている部分など、展開度合いにばらつきがあるのが実態である。全ての取り組みをグローバル全員を対象に実施することまでは想定していないものの、取り組み内容によっては、展開範囲を国内関係会社、さらには海外関係会社まで拡大する必要がある、これをどのような時間軸で、また、どのような体制で進めていくのかが今後の課題である。

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ 住友電気工業「人材育成」
- URL: <https://sumitomoelectric.com/jp/sustainability/csr/sociality/hr>

以上

ダイキン工業株式会社

○業種：製造業(電気機械器具)

○従業員数：単独 7,654 名、連結 98,162 名(2024 年 3 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 2025 年度を目標年度とする同社の戦略経営計画「FUSION25」では、人材戦略に関する経営基盤強化の一環として「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」を掲げる。特に、同経営計画の後半3か年では、「これまで同社が培ってきた強みや良さ(伝統、よき風土、信念・理念・行動原理などの無形資産)を基盤とし、次の時代に一人ひとりが新たな挑戦・成果を生み出し続ける環境づくり・人事施策の確立」をめざす姿として取り組む。
- ・ 取り組みを進める中で、経営計画の担い手となる人材のタイムリーな確保や配置・育成、さらにはグローバルな企業規模の拡大に対応するための人材データベースの構築・活用などが課題となっている。
- ・ こうした課題もふまえ、現在、めざす姿の実現に向けて、3つの実行テーマに取り組んでいる。

<図 人材戦略における実行テーマ>

具体的な実行テーマ	
Policy / Culture (1)当社の強みである「ダイバーシティマネジメント」の深化 ・ ダイキン流「ウェイ・マネジメント」の実行 ・ 100周年を機とした、グループ経営理念の見直しの検討	HR Transformation (2)グローバルグループの最適配置での配置を加速する基盤づくり ・ グローバル人事基本方針の確立 ・ グローバル人事データベースの構築
	Talent / Organization (3)F25の担い手となる人材のグローバルグループでのタイムリーな確保・配置・育成 ➢ 「F25の重点テーマを推進するための必要人材の明確化」と「事業拡大を担う人材のグローバルでの探索・配置・育成の加速」 ・ 「グローバルビジネスリーダー」の配置・育成の推進 ・ 新たな分野・領域（空気価値提供・デジタル化推進など）に挑戦する人材の配置・育成の加速 ・ 当社の事業基盤を支える人材のノウハウ・技術・技能の継承と高度化に向けたしくみづくり ➢ グローバルグループを挙げての「人材獲得」、「外部協創」の加速に向けたしくみづくり ・ 技術者をはじめとした当社にない専門性を有する人材獲得のためのネットワーク構築 ・ 産官学での連携を加速するための人材育成・人事交流のしくみづくり

- ・ 従来から、配置や育成に関しては、OJT を中心に、一人ひとりに対してストレッチターゲットを設定して職場での育成を図ってきた。一人ひとりの成長を企業の発展の基盤とする中で、個人のキャリアに関しては、上司との対話を経て思いや能力のある人に多様な挑戦の機会を提供することを重視している。

- ・ 当社が成長を続ける中で、質と量の両面で人材が不足しており、現在の社内の人材の力を最大限に発揮させるほか、一人ひとりの持つスキルや経験、本人の意向などをしっかり把握し、現状の人材をフル活用すべく、施策の整備や人材データベースの構築を進めている。

(担当者談)

○「人への投資」に関する取り組み

（「人を基軸におく経営」の周知・展開）

- ・ 「人を基軸におく経営(People-Centered Management; PCM)」とは、創業以来、「人の持つ無限の可能性」を信じ、「企業の競争力の源泉はそこで働く『人』の力である」、「従業員一人ひとりの成長の総和が企業の発展の基盤である」という信念のもと、働く人の意欲と納得性を引き出し、一人ひとりが自らの個性を磨き高め、能力を最大限に発揮して、成長することによって、組織としての力を徹底して高めていこうとする考え方であり、ダイキンの長年の企業活動の中で脈々と培われてきた暗黙知、または企業文化とも言えるもの。
- ・ 事業規模が大きくなり、グループ従業員が増え、また多様化が進む中で、「人を基軸におく経営」の考えを暗黙知だけで伝えることは難しくなっており、言語化して意識して継承していく必要があるため、経営理念の見直しや行動指針「PCM Behaviors」の策定につながった。
- ・ 経営理念およびPCM Behaviorsについて一人ひとりが理解・納得し、行動に結びつけていけるよう、各部門・拠点において周知展開の取り組みを実施している。

（上司・部下間の対話をふまえた人材育成の実施）

- ・ 従来から、本人のキャリア・成長の方向性を上司-部下間で対話し、すり合わせていくことを基本としてきた。その中で、会社として必要と判断できる場合は社内での異動はもちろん、海外への出向

や他社での経験、ベンチャー・産学連携への参画などの機会を渡している。

- ・ 研修体系においても、全社員に対して一律的に実施するプログラムは新任社員向けや新任の管理職向けのものなどに限る一方、上司-部下間の対話をふまえ、それぞれの社員に応じた形で成長機会を提供する。

- ・ 他方、キャリア形成支援における上司の役割や上司と部下との対話は重要だが、業務が多忙な中で、対話が不足しているケースや納得性につなげていないケースも見られる。メンバーの価値観が多様化している中で、上司側の対話力、そして対話の質を強化していくことが必須。本人の意欲や納得性を高めていくために、マネジメントに対する研修を実施することや、ある意味でのスキルやツールなどの武器を渡していくことは必要だと考えている。
- ・ 当社では、変化に柔軟に対応していくために、既存の組織や職制を超えたプロジェクト型の仕事が多い中で、様々な仕事に関わる1名に対して複数の上司が付くことが多い。その場合、評価の際には複数の上司が関与するほか、育成の際にも同様の形で部下の適性を見極めや成長の方向性を検討する。複数の目で見ると、または複数の目で育てていくことで、評価に対する納得性、そして成長への意欲を可能な限り高めていきたいと思っている。

(担当者談)

(「PCM Behaviors」の策定)

- ・ 2024 年に「人を基軸におく経営(People-Centered Management; PCM)」に基づく行動指針として「PCM Behaviors」を策定。創業100周年という節目を迎え、グローバルな拡大の中で企業文化や暗黙知の明文化も必要となっていたところ、グループメンバー一人ひとりに求める行動・姿勢をダイレクトかつシンプルに明文化・展開することで、「競争力の源泉である自社の理念や良き企業文化・風土の維持・向上」および「会社と一人ひとりの持続的成長」につなげる。
- ・ ここでは、一人ひとりに求めたいことを以下の3つの観点で整理し、表現している。①Innovation & Growth: 挑戦・成長し続ける、②Trust & Teamwork: 真の信頼関係・チームワークを築く、

③Winning & Achievement: 結果にこだわる。これらに基づき整理された考え方について、日々の仕事の中での実践をはじめ、仕事・行動の振り返りのほか、同僚・上司との日々の対話の場面での活用を期待していく。

- ・ 策定時にはグループ幹部に社員への周知を依頼。その後、冊子の発刊や社内イントラネットでの発信、多言語対応(※英語や中国語をはじめ 17 言語に翻訳)などを通じてグローバルグループ全体での浸透を図る。

(グローバル人材データベース「DAIKIN People」の構築・活用)

- ・ 急速な成長による従業員の増加に伴い、人に関する情報量も増加。一方で、人事領域の各種取り組みに必要な人材データがそれぞれ異なる形式や紙ベースで社内に散在していた。そこで、同社グループの競争力の源泉・強みである「人」の力を最大限活用していくための一つの基盤として、グローバル人材データベース「DAIKIN People」を構築した。SAP SuccessFactors によるクラウド型の人材ソフトウェアを導入し、人材データを一元的に集約するとともに、デジタル化により情報把握の効率化を図ることで、人材の探索や育成・配置などにつなげるための基盤としていく。

<図 DAIKIN People の導入のねらい>



- ・ 「DAIKIN People」では、人事部門および本人が入力する氏名や所属などの人材情報をはじめ、自己成長記録として、保有資格等の情報や自身の強み、成長課題、仕事・キャリアに関する希望、海外勤務の希望度などについて、本人自らが入力する。これにより、過去の経験やスキルの棚卸、そして自身の強みやキャリア希望の発信につなげている。一方、所属長は、これらの情報に基づき今後の育成の方向性などを検討する。所属長には部下へのフィードバックや適切な仕事へのアサイン、その他個別事情に応じた対応をお願いしている。こうした人材データベースを通じた一連の流れ・対話を、納得性の高いマネジメントや一人ひとりの育成・成長につなげる。
- ・ 今後、国内展開に続き、海外グループ各社においてはグローバルビジネスリーダーの把握および育成・最適配置の加速を目的に展開を進める。

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ ダイキン工業「社会」「行動指針」
 - URL: <https://www.daikin.co.jp/csr/social>
 - URL: <https://www.daikin.co.jp/corporate/overview/pcmbehaviors>

以上

大和ハウス工業株式会社

○業種：建設業

○従業員数：単体 16,135 名(2024 年 3 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 当社グループでは社是に掲げる『事業を通じて人を育てる』に基づき、人財基盤（人的資本）の価値向上が企業価値の源泉であると捉え、創業以来、人財の成長を第一に考えた経営を行ってきました。『儲かるからではなく世の中の役に立つ』という創業者の想いを原点として社会課題に向き合いお客様や社会から信頼され、愛される人財への育成および人財が活躍できるウェルビーイングな組織を構築することで、“将来の夢”の実現に向けた新しい事業機会・協働機会へとつながり、企業価値が向上する好循環を目指していきます。
- ・ “VUCA”と呼ばれる先の見えない時代のなかで、当社が今後も持続的に成長していくためには、世の中の動きを捉え、個性輝く社員による多様性あふれるチームで、新しい価値を共創できる組織力（組織風土）が不可欠です。大和ハウスの強みと組織・人財の特徴を把握し、『変わらないこと』『変えていくこと』の2方向で、人財マネジメントを推進し、“将来の夢”（パーパス）の実現を目指します。

（大和ハウス工業 統合報告書 2024 P.73）

○「人への投資」に関する取り組み

（人的資本経営における課題への対応）

- ・ 多彩な事業ポートフォリオを持つ同社グループにおいて、事業戦略に連動した多様な人財の確保は最も重要な課題の一つである。昨今は人材獲得における競争の激化や人材の流動性の高まりの中で、魅力的な働き方や成長機会を従業員に対してどれだけ提供できるのかが問われている。また、幅広い世代によるお互いの価値観への相互理解や多様なキャリア観に対応できる職場環境の整備も求められている。
- ・ その中で、2023 年度には「Keep Learning, Growing, and Dreaming.」をコンセプトとした「人財育成ポリシー」を策定し、一人ひとりが成長するための3つの基盤づくり（機会づくり、仲間づくり、職場づくり）を通じて従業員の自律的なキャリア形成を支援している。

(Web グループ報を通じたキャリア形成の事例の発信)

- Web グループ報において、優秀社員表彰受賞者へのインタビュー記事を掲載し、日常の働き方や仕事のこだわり、さらにはマイブームや休日の過ごし方といったパーソナルな側面も含めて社内に発信している。また、海外駐在者へのインタビュー記事を掲載し、日本と海外での仕事の違いのほか、仕事のやりがいやそこで
の苦勞、現地での生活の様子などを発信している。上記をはじめとするさまざまな Web グループ報からのコンテンツ発信を通じて閲覧者のエンゲージメント向上を図っている。

(セルフディスカバリー制度)

- 自ら主体的にキャリア形成に関する自己理解を深めることを目的に、2022 年度に「セルフディスカバリー制度」を整備した。社員に対して、自身の仕事に活かせるような強みや今後どのような立場でどのような仕事をしていきたいかなどを具体的に問うものとなっており、それぞれの問いに回答する中で、リアリティをもって自己のキャリアへの展望を深められるようにしている。
- 同制度は、タレントマネジメントシステム上の回答フォームにて実施する。そこでは、自身の振り返りおよび今後の仕事についての意向、そしてそのために必要な取り組みという観点から 15 個の質問が設けられている。年に 1 度、2 週間程度の回答期間を設け、全社員に通達を発信する形で実施している。回答は任意としている。
- 回答内容は本人および人事部門のみが確認できる。ただし、回答した本人においては、将来のキャリア希望などを伝えるために回答内容を上司に共有することを妨げるものではない。

(ジョブローテーション申告制度)

- 同社では、全国転勤可の「全国社員」および特定の住所からの通勤圏内事務所でのみ勤務する「地域社員」からなるコース別雇用管理を行っている。その中で「ジョブローテーション申告制度」として、毎年、従業員が勤務地に関する自らの志向を表明できる

制度を設けている。同制度を通じて、全国社員の地域社員への転換の希望、または勤務地変更の希望を申告できるようにしている。

(副業型の成長機会：越境キャリア支援制度)

- ・ 既存の社内公募制度やF A制度などの制度とともに、従業員の成長やキャリア形成、自己実現などを支援することを目的に、2022 年度に「越境キャリア支援制度」を導入した。これにより、従業員の越境体験の機会を創出するとともに、副業で得た知見や経験を本業に還流させることを期待する。
- ・ 同制度では、以下の4つのメニューを設けている。

① 副業(公募型)：

会社があっせんする副業先に従事する。(a)月 45 時間の範囲で就業時間外に実施し副業先が支払う報酬が発生するもの、そして、(b)就業時間内に実施できるもの(上限 15 時間)の2種類がある。

② 副業(申請型)：

個人で見つけてきた副業先に従事する。就業時間外に実施し、本業と合わせた時間外労働の上限は月 45 時間である。

③ 社内副業：

現所属のまま労働時間の一部を使い、他部署の業務やプロジェクトに携わる。就業時間内において、月 30 時間まで従事できる。

④ 他企業との人財交流：

他企業へ一定期間出向し、自社以外の業務を経験する。

- ・ 同制度の導入当時、社内報などでも取り上げる中で、社員からの反響があった。直近の利用者数は 2022 年度 58 名、2023 年度 78 名と増加傾向にあり、社員からの関心を集めていると言える。
- ・ 導入に際し、社内副業に取り組む社員の人件費のうち 50%を本社負担にするなど、金銭的なインセンティブを併せて設計することで、制度の利用促進を図った。

(社内起業制度「Daiwa Future 100」)

- ・ 同社グループでは、人的資本価値向上の一環として、2024 年 5 月から社内起業制度「Daiwa Future 100」を開始した。年齢や職位に関わらず、グループ全従業員を対象として事業案を募る。3 回の審査を経て採択された事業案は、外部パートナーと連携して本格的な事業検証を行う。検証後は起案者自らが社長となり、事業化および事業成長を推進する。同制度の導入により、失敗を恐れず、イノベーションの創出を生み出す組織風土を醸成するとともに、将来の同社グループを担う経営人財の発掘・育成、ひいては「創業 100 周年で売上高 10 兆円」の目標実現を担う事業群の創出を期待する。
- ・ 同制度への応募数は、制度開始初年度において 896 件と、グループ社員から一定の関心を集めていると言える。2025 年 3 月時点で、3 件が最終審査を通過し、2 件が条件付通過となり計 5 件の事業化検証が進行中である。

(グローバルトレーニー制度(海外渡航型研修))

- ・ 今後の海外事業展開を成功させる人財の発掘・育成を行うため、2023 年度に「グローバルトレーニー制度」を導入した。各事業本部から今後の海外事業を担うことが期待される技術職の従業員を選抜し、約 10 か月間にわたる海外派遣型の研修を、同社の海外拠点がある米国、中国およびマレーシアにて実施した。それぞれの拠点において、海外特有の商慣習や技術・管理手法などについて学び、海外赴任に対するマインドセットの獲得を図る。

(職種選択(F A)制度)

- ・ 社員の意志を尊重し、「F A 権」として自らの選択により現在の職種以外の職種、または現在の部門以外の部門へ異動できる権利を認めている。これにより、個人の能力とモチベーションを向上させると同時に会社全体の活性化と体質強化を図る。
- ・ 勤続年数や現職務における経験年数など、一定の基準を満たすことで申請することが可能となっている。

(アクティブ・エイジング制度をはじめとするシニア人財の活躍の機会の拡大)

- ・ 2015 年に定年後の再雇用制度「アクティブ・エイジング制度」を導入し、70 歳までの雇用継続を可能にしている。
- ・ 同制度の適用対象となるには、事業部長や部門長などからの推薦に基づき担当役員に認められる必要があるとともに、一定基準を上回る評価を直近 1 年間で獲得していることなどが条件として求められる。
- ・ 2023 年 4 月には、同制度の内容を改定。「週 4 日勤務」、「月額給与 20 万円」と一律だった内容を、週 5 日勤務も選択可能にするとともに、報酬も職務に応じて最大 35 万円まで拡充するなど、働く日数と給与の選択肢を広げた。
- ・ 2022 年 4 月には、「60 歳一律役職定年」の廃止とシニア社員の処遇改善を行い、65 歳までのシームレスな処遇体系とした。
- ・ 2025 年 4 月以降は、67 歳選択定年制度のもと、社員自らが 65 歳または 67 歳の定年年齢を選択できるようになった。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(各種施策と自社らしさを紐づける工夫)

- ・ 「Daiwa Future 100」などの導入に際しては、創業者の言葉に触れながら同社らしい取り組みとして社員から認知されるよう図っている。

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ 大和ハウス工業「人的資本」、サステナビリティレポート 2024
 - URL: <https://www.daiwahouse.co.jp/sustainable/social/employee/>
 - URL: https://www.daiwahouse.co.jp/sustainable/library/csr_report/

以上

南海電気鉄道株式会社

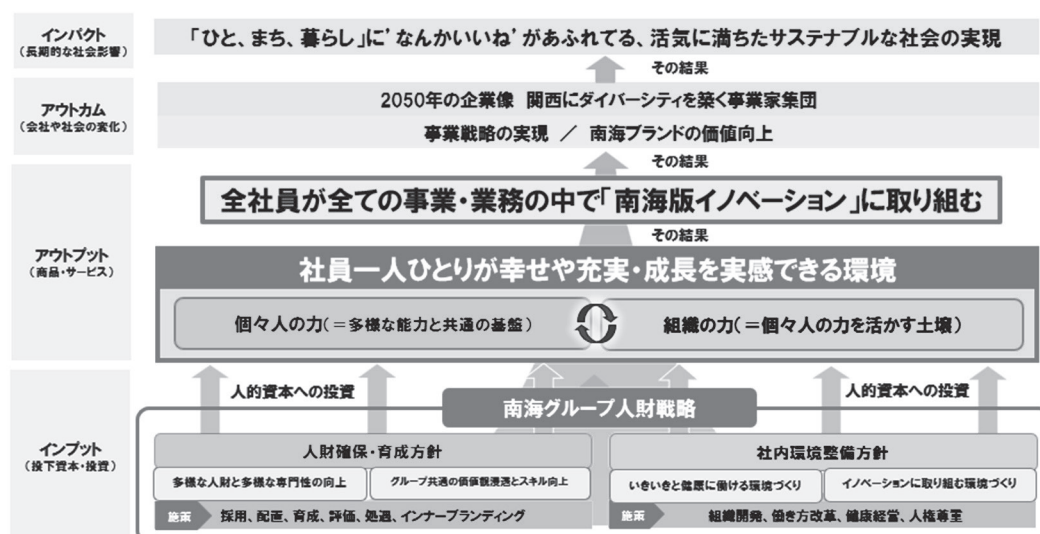
○業種 : 運輸業

○従業員数 : 単体 2,642 名、連結 8,919 名(2024 年 3 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- 同社はこれまで、予測される鉄道事業の需要減少や働き手不足に対応するため、主に鉄道現業部門における生産性向上に重点的に取り組んできた。また、コロナ禍を契機に、事業構造改革や本社部門の働き方改革にも取り組んでいる。
- 特に、人口減少は働き手・顧客双方の減少につながる。それにより、現業部門における人材確保の難化、さらには、顧客の減少により不動産事業での収益減少、ひいては資産価値の目減りなどが懸念される。そのため、人材確保に向けた魅力的な仕事・職場づくり、そして新規事業の創出が取り組むべき課題となっている。
- 同社グループの将来像として、2022 年度に「2050 年の企業像」を設定した。今後のグループ各事業における事業変革や新たな価値創造を支えるため、現在、人的資本経営の取り組みを強化している。また、「2050 年の企業像」の実現に向けて、一貫した方針のもとで持続的に「人への投資」を行っていくため、2024 年度に「南海グループ人財戦略」を策定した。

<図 南海グループ人財戦略の価値創造プロセス>



南海グループ人財戦略のキャッチフレーズ

働く人の‘なんかいいね’を、社会やお客さまの‘なんかいいね’につなげる

南海グループ人財戦略の骨子

- ① 社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境をつくるため、「人への投資」を行う
- ② 南海グループで働く全ての人が、自分の仕事の中で社会やお客さまの望んでいることを実現する取り組み(南海版イノベーション)を実践できるよう、会社として後押しする

- ・ 近年、事業それぞれのミッションの違いを鑑み、組織の再編を実施。その中で、事業部門ごとの専門性が高まるとともに、専門人財の確保・育成の重要性も一層高まっている。

○「人への投資」に関する取り組み

(人財戦略についての情報発信)

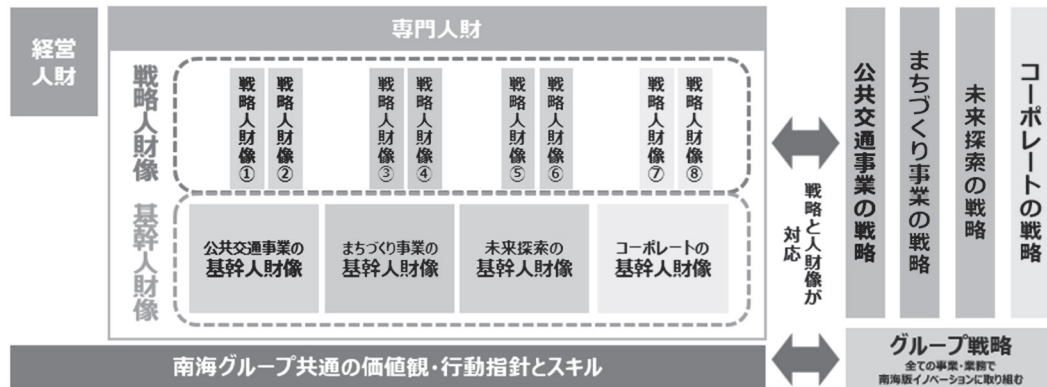
- ・ 南海グループ人財戦略に対する社員の理解を促進するため、解説動画の配信や社内誌での特集記事の連載、研修冒頭での説明などを行っている。

(戦略人財像をはじめとする人財像の設定と発信)

- ・ 人財戦略の中でも、会社として必要とする人財像を設定し、一人ひとりが自身のキャリアを考える材料として社員に発信している。
- ・ 同社では、人財を「経営人財」(同社本体および同社グループ会社の役員クラス)と「専門人財」(事業を推進する人財)に大別している。後者の専門人財のうち、各事業の新たな戦略をリードする人財を「戦略人財」として分類し、求めるスキル・経験や必要な人数などを戦略人財像に定めている。一方、専門人財のうち、主に既存事業を担う人財を「基幹人財」として分類している。なお、人財像はキャリアコースと異なり人事制度で決められたものではないとともに、それぞれの戦略人財像については、事業

の進捗や修正などの状況に応じて、像そのものの改廃や求めるスキル・経験の見直しなども行う。

<図 南海グループ全体の人財像の構成>



- ・ キャリアコースごとにキャリアステップのイメージが定められ、経営人財は主にマネジメントコースの人財が将来的にめざすものとして参照される一方、専門人財はマネジメントコースおよびエキスパートコースいずれの場合も参照される。
- ・ キャリア志向調査の際に、経営人財・戦略人財・基幹人財のいずれを志向するかなどを確認している。

(キャリアコースごとの期待役割および育成方針の明確化)

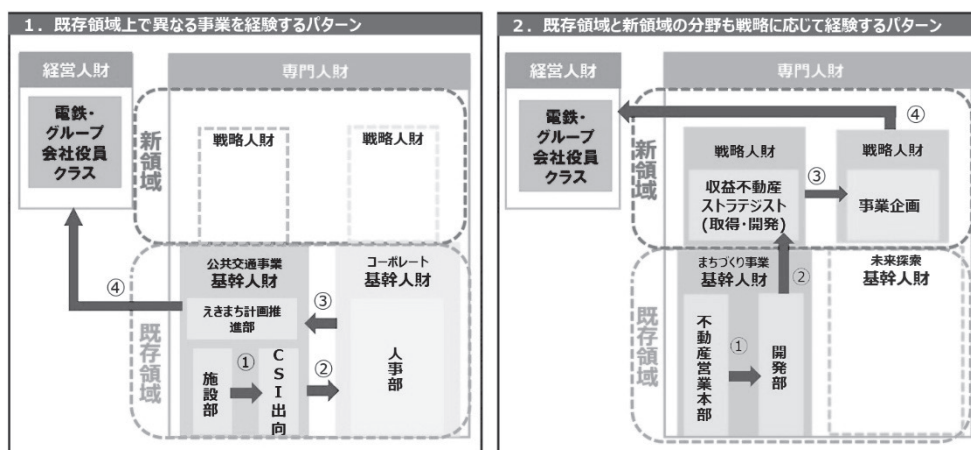
- ・ 2023年度からキャリアコース制を導入し、人事制度のもとで期待する役割や育成方針を明確化した。

- > マネジメントコース：将来的な経営幹部を目指す人財
- > エキスパートコース：特定分野における専門人財
- > 鉄道プロフェッショナルコース：鉄道事業における係員

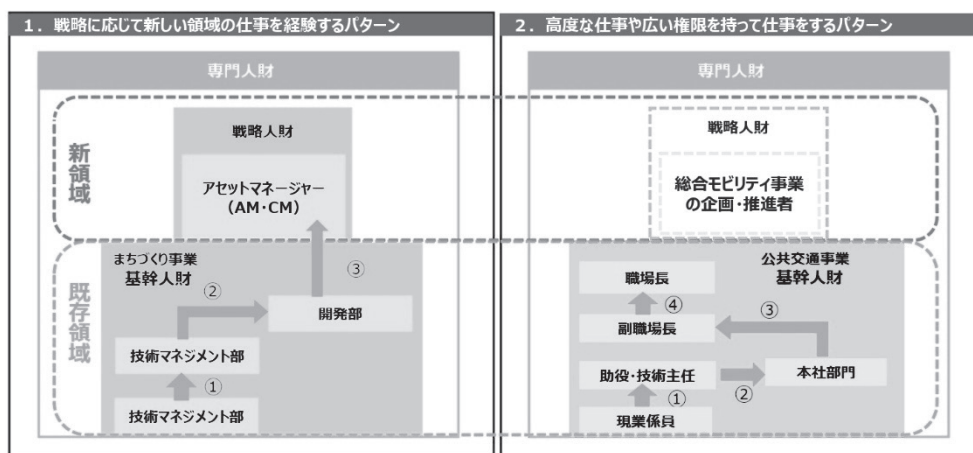
- ・ キャリアコースのうちマネジメントコースでは、将来的に経営人財になることをめざし、専門人財である間に、マネジメントの経験も含め、戦略人財と基幹人財の間、または異なる領域の間を異動する形で多様なキャリアを積む。一方、エキスパートコースでは、特定の領域の中で基幹人財としてのキャリアを積むほか、高度な仕事や広い権限を要する仕事を経験すべく基幹人財の

時と同一の領域において戦略人財としてのキャリアを積むこともある。

<図 キャリアステップのイメージ【マネジメントコース】>



<図 キャリアステップのイメージ【エキスパートコース】>



- 社員向けには、それぞれのキャリアコースにおけるキャリアパスについて、人財像との関係性なども含め、動画にして発信した。そこでは、コースごとに、将来的なキャリアパスや経験を具体例を示しながら説明している。

(タレントマネジメントシステムを活用した社員のキャリア志向などの把握)

- 2022年度にタレントマネジメントシステムとして「カオナビ」を導入し、社員データの見える化と適材適所への活用に取り組んでいる。

- ・ カオナビを通じて、2023 年度から「キャリア志向調査」を開始し、現在の業務に対する満足度のほか、キャリア志向や配慮が必要なライフ事情についてのデータを収集している。加えて、2024 年度からは「業務経験および各人財像への興味の調査」も併せて実施している。いずれの調査においても、率直に回答しやすくするため、本人から人事部へ回答を直送する形で実施している。なお、本人が上長に伝えたい内容については、調査と同時期に実施する目標管理面談などの中で伝えるものとしている。
- ・ 業務経験および各人財像への興味の調査の際に、関心のある事業分野、さらには基幹人財と専門人財のいずれを志向するかなどを確認している。社内公募のように特定のポストへの希望を確認する形式ではなく、大まかなキャリア志向を確認した上で、育成・配置に活かしている。
- ・ 従来は社員から人事部門へ直接自分の意思を伝える手段がなかったが、タレントマネジメントシステムを活用した調査の実施により一人ひとりの状態や希望の把握が容易になり、特に要ケア者についてメンタルダウンや退職などに至る前に手を打つことが可能になった。
- ・ 一方で、希望を書いても叶わない社員のモチベーション低下や希望を聞くことによる人事運用の難化など、調査の導入によるデメリットも懸念されている。

(戦略人財ポートフォリオの運用)

- ・ 2024 年度から、タレントマネジメントシステムを活用した調査によって得られたデータを活用して、戦略人財ポートフォリオの運用を開始している。業務経験などのデータに基づきそれぞれの戦略人財のプール人財を抽出し、必要人数に対する充足見込みを確認するとともに、社内での育成や外部からの採用により充足を図っていく。

(キャリアコースの転換)

- ・ 個人のキャリア志向の変化に対応するため、キャリアコースの転換機会を設けている。原則として昇格試験の際に、希望するコースの試験を受けて合格することでコース転換が可能である。

(キャリアデザインの支援)

- ・ 若手～中堅の一般社員を対象に、キャリアデザインプログラムとして、キャリアカウンセラーによるワークショップと個別面談を実施している。ワークショップは入社年次によって必須参加とする一方、個別面談は希望者のみを対象としている。直近の傾向としては、ワークショップ参加者のうち約3分の1が個別面談を希望している。
- ・ 一定年齢*の管理職を対象にキャリア開発研修やライフプランセミナーなどを実施するとともに、早期退職による社外転身を希望する者にはキャリア開発休職などのキャリアサポート制度を設けている。

*現在、50歳を目途としている。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(人事部門と社員とのコミュニケーションの強化)

- ・ 従来の人事部門から社員への情報発信の中身は制度の新設・改廃などの周知が中心で、その背景やプロセス、会社のスタンスなどについてはあまり発信してこなかった。しかし、エンゲージメント向上の観点からは、一人ひとりの社員に会社に共感し、自分たちを大切にしてくれているという実感や将来への希望を持っていただくことが重要であると考え、人事部門と社員との間のコミュニケーションを強化している。
- ・ 具体的には、同社グループ人財戦略の策定プロセスにおいて管理職を含む20代～50代の社員約40名を対象とするヒアリング会を実施し、内容や表現に対する受け止め方を確認して、同社グループ人財戦略に反映している。また、策定後も、動画や社内誌などを通じて「社員を大切にする姿勢」と「社員に求めるもの」

を明確にメッセージングしている。

- ・ なお、一方では、タレントマネジメントシステムの活用により、社員から人事部門へ直接意思を伝える手段も拡充されている。

(事業戦略と人財戦略の連動と今後の課題)

- ・ 同社グループは、公共交通や不動産、流通、レジャー・サービスなど、幅広い領域で事業展開している。その中で、セグメント経営の強化のため、2023年度から組織改正により事業グループ制を導入している。人財戦略もそれに対応して、全社に対する「人への投資」はベースとして行いつつ、戦略人財ポートフォリオの運用に代表されるように、採用・配置・育成などの人財マネジメントは事業ごとの状況に応じた対応を強化している。
- ・ 一方、事業ごとの人財マネジメントを強化していくためには、全社人事と対になる HRBP 機能が各事業に存在・確立されていることが必要になり、現在はその過渡期である。

(キャリア形成支援における今後の課題)

- ・ 会社として求める人財像やキャリアパスの方向性を社員に対して示すとともに、会社として戦略人財ポートフォリオの運用の必要性もあり、一人ひとりのキャリア志向の把握などに注力してきた。一方、個々のキャリア形成に対する支援は今後の課題である。

○参考資料 ※その他、グループ統合報告書なども参照。

- ・ 南海電気鉄道「一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとづくり」
- URL: https://www.nankai.co.jp/sustainability/materiality/05human_resources

以上

西日本電信電話株式会社

○業種 : 情報通信業

○従業員数 : 1,410 名(NTT 西日本グループ 32,200 人)(2024 年 3 月 1 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社グループを取り巻く市場環境は、情報通信技術や A I などのデジタル技術の目覚ましい進歩により、大きく変化している。一方で、地域社会においては人口減少や少子高齢化、労働力不足、社会インフラの老朽化、温暖化対策などの諸課題が深刻化し、既存の取り組みでは対応が難しくなっている。
- ・ 同社グループでは、長期的に営業収益が減少傾向にあるところ、収益を生むための新規事業の創出、そして既存事業における新たな付加価値の創出が課題となっている。企業倫理、コンプライアンス・ガバナンス強化、社員の働きやすさといった企業の健全性を確保しながら、情報通信事業で受け継ぎ磨き上げてきた技術やアセットとノウハウの活用、次世代新技術「IOWN」の社会実装、パートナーとの共創を通じ、社会の課題解決・価値創造と事業成長の両立に取り組む。特に、世の中から求められているニーズが高度化・複雑化されている現代において、社内の知識・人脈・経験に限らず、社外との掛け合わせを意識しながら、イノベーションの創出を担う人材の育成を図る。
- ・ 社員のキャリア開発支援においては、「知る」、「相談する」、「学ぶ」、そして「挑戦する」の 4 本の柱を掲げ、社員の自律的なキャリア開発支援の取り組みを推進するとともに、その認知度の向上と内容の充実に努めている。また、自社のオープンイノベーション施設「QUINTBRIDGE」の活用も通じて、社員のキャリア自律意識の醸成とともに、イノベーションの創出に向けた社外の知見の獲得を図る。

○「人への投資」に関する取り組み

(社長から社員への自律的キャリア開発支援に関する情報の発信)

- ・ 全社員に向けて社長メッセージの動画を配信するとともに、全 30 支店における社長と社員の対話会では、経営戦略やビジョン、キャリア支援の取り組みなどを社長から社員に直接発信した上で、双方向の意見交換を実施する。

(社員の自律的なキャリア開発に向けた人事部門からの情報の発信)

- ・ 社員向けのポータルサイトでは、組織ごとの業務内容のほか、専門分野ごとのキャリアパターンや推奨資格、ロールモデルなど、キャリア開発に向けた様々な情報を発信している。また、オンラインで開催される「やりたいこと発掘・実現セミナー」を通じて、同社の制度の活用を通じて自己発見や自己実現につなげるための情報を発信している。

(専門性を軸とした人事給与制度)

- ・ 社員が高い専門性の獲得に意欲を持ち続けながら、キャリアビジョンの実現ができるよう、年次・年齢や在級年数ではなく、「専門性」を重視し、これにより評価や給与、人事異動などが決まる仕組みを導入している。具体的には、15 の専門分野ごとに求められる専門性や行動レベルを明確化した「社員グレード基準」を設定し、社員に開示するとともに、専門性の獲得・発揮度に応じて昇格・昇給していく仕組みとしている。

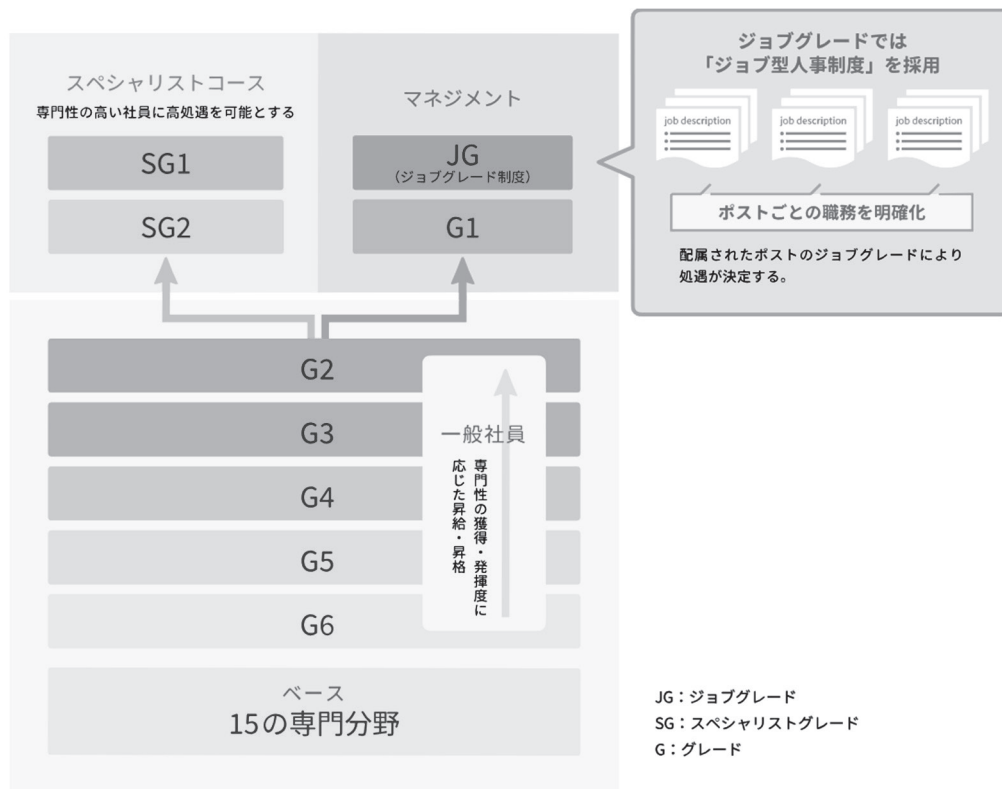
<図 西日本電信電話(NTT 西日本)の専門分野>



(人事制度の見直しに伴う社員グレード基準の整備)

- ・ 社員一人ひとりが市場でも通用する専門性を有した人材となり、専門性を高め、自律的なキャリア形成を実現するために、一部を除く NTT グループ全体として必要な専門性と行動レベルを明確化した社員グレード基準を整備している。
- ・ また、スペシャリストグレード基準のもと、専門性の高い社員の好处遇を可能とするスペシャリストコースを整備している。
- ・ 併せて、マネジメント層を対象に、社員グレード基準に基づき、ジョブグレード制度を導入している。

<図 社員グレード基準>



(管理職に対するジョブグレード制度の導入)

- ・ 社員グレード基準の整備に加え、ジョブ型人事制度として、管理職を対象にジョブグレード制度を導入。会社としての事業運営方針や事業計画に基づきポストの職務を定義し、よりポストに適した人材をアサインする仕組みとすることで、管理職のチャレ

ンジ意欲の向上のほか、自身のポストの職務や会社業績に対する意識改革を行う。また、処遇制度の見直しにより、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。

(タレントマネジメントシステムを通じたスキル診断)

- ・ キャリアデザインの実現に向け、自身のスキルの棚卸やめざすキャリアとの間のギャップの明確化を目的に、年に一度、タレントマネジメントシステムを通じてスキル診断を実施している。ここでは、各人の専門分野に応じたスキルに関する設問に対して、本人とその上長のそれぞれが回答することで、本人のスキルの現状を把握する。

(認定制度)

- ・ 経営戦略として重要なデジタル人材およびセキュリティ人材については、知識(※資格取得など)や経験(※業務実践)、成果(※推薦書や面談など)に基づき、SA 認定や A 認定*などの認定制度を設けることで、個人の能力を把握している。

* それぞれ、データサイエンティスト協会のスキルレベル定義における Associate Data Scientist レベル、Assistant Data Scientist レベルに該当。

(本人-上長間のコミュニケーションを通じたキャリアデザイン)

- ・ 社員が設定した専門分野に基づき本人-上長間のコミュニケーションなどを通じて計画・実行・振り返りなどのキャリアデザインを実施する。具体的には、本人が自身のキャリアデザインに関する情報をタレントマネジメントシステムに入力する。それに基づき上長との面談を通じて意識合わせを行うとともに、半年後に振り返りを行い、キャリアデザインのアップデートを図る。

(社内の有資格者の活躍にもつなげるキャリア相談窓口の設置)

- ・ 2023 年 4 月に、社員がキャリアに関する相談ができる「キャリア相談窓口」を設置。国家資格キャリアコンサルタントを持つ社員などを相談員として配置し、社員のキャリアに関する不安や悩みに寄り添った対応を行っている。

- ・ 相談件数は、開設から1年半で1,000件に達し、満足度は94%と、非常に高い評価を得ている。
- ・ なお、キャリア相談に応じる相談員には、社外から相談員を配置することもあるが、主に社内ダブルワーク制度を通じて応募した社員が就任する。相談員を社内から募集することで、資格を有する社員の活躍の場を設け、やる気を引き出すとともに、相談件数に応じた柔軟で効率的な働き方を実現している。さらには、一部の相談員は、キャリア相談窓口での経験を活かして、自身の所属組織にて独自でキャリアデザイン研修やキャリア相談を主催するなど、社員の自律的な取り組みの発生といった形で波及効果も見られる。

(社外との交流を意識した教育・研修プログラム)

- ・ 公募による様々な教育プログラムや越境型研修(自社枠を超えて、社外の方々と課題解決などを行う研修)、交流研修を実施し、幅広い知識との出会いや社外との交流を通じた人脈形成、リーダーシップの強化、そして自ら学ぶ姿勢の醸成を図る。
- ・ 特に、自社で運営しているオープンイノベーション施設「QUINTBRIDGE」にて「学ぶ」「繋がる」「共創する」プログラムを実施し、他者交流を通じて行動変容の促進を行っている。ここでは、例えば、社内外で活躍している方によるセミナーを通じたキャリア自律意識の醸成が図られるほか、社外の知識・人脈・経験の獲得につながる会員同士の交流の機会が設けられる。
- ・ 直近の越境型研修や交流研修には、応募可能な社員の2割以上に相当する340名*が応募した。

*募集倍率は3.7倍。

(自部署を超えた挑戦の促進：社内ダブルワーク制度および兼業制度)

- ・ 自部署を超えた挑戦を後押しするため、社内ダブルワーク制度や兼業(社外副業)制度を設けている。
- ・ 社内ダブルワーク制度のもとでは、週1回程度(稼働の20%程度)を目安に、他の部署で挑戦することが可能となっている。

- ・ スーパーフレックスタイム制(コアタイムなしのフレックスタイム制)やリモートワーク制度の活用が進む中で、社内外の副業に挑戦しやすくなっているなど、制度として一連の実践が支えられている。

(担当者談)

(社員起点による異動の仕組み：

グループ共通の公募型人事制度およびNTT 西日本独自のアプライ型人事制度)

- ・ NTT グループ全体としての公募型人事制度に加え、同社独自で定期人事の一環としてアプライ型人事制度を導入。社員は、総務人事部および各部人事担当による取りまとめのもと、社内イントラネットで募集されているポストに対し、上長や組織の推薦を必要とせずに応募できる。応募したのち、応募先のポストを抱える組織と面談などを実施する。マッチングした場合、応募したポストに異動し、当該ポストでの業務に従事することができる。

(キャリア自律や挑戦の風土醸成につなげる評価の仕組み)

- ・ 従来、キャリア自律や挑戦の促進に向けては、評価が紐づかなければ上司の許可を得にくいことが課題であった。そこで、2024 年度、通常の業績評価に加え、「他者貢献」という評価軸と「My Challenge +」という評価軸を設けた。
- ・ 前者は、自身の属する部署の業績だけでなく、他部門や他チームへの支援、他社への貢献を業績に加えることができるものである。一方、後者については、自身の属する部署のことだけでなく、自身の未来に向けての目標を設定した上で、それに対する現在の取り組みも評価項目として加えることができるものである。
- ・ 通常の業績評価のもとで自身の属する部署のことだけに取り組むだけでは満点の評価は得られない状態になっており、他者貢献や My Challenge +にも取り組むことでようやく満点を狙うことができる仕組みである。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(社長自らの関与のもとでのキャリア開発支援の検討・実行)

- ・ エンゲージメント調査では、「キャリアの描き方が分からない」、「キャリアパスやモデルを知りたい」、「キャリア形成の支援をしてほしい」などといった声が多く寄せられており、社長自らこうした意見を受け止めるとともに、キャリア形成における支援の充実に向けて改善策を検討・実行してきた。

(社員のキャリア自律に対する意識の向上)

- ・ 社員の自己啓発を支援する仕組みの充実により、2023年度のグループ全体の資格取得者数は対前年度 1.4 倍となる 2.2 万人に達した。また、越境型研修や交流研修にも多くの社員が応募するなど、社員のキャリア自律に対する意識が高まっていると言える。

(今後の課題：上長向けの支援の充実や組織単位の自律的な取り組みの促進)

- ・ 今後は、従来からの取り組みに加え、社員のキャリア開発を最も近くでサポートする上長向け支援を充実させるほか、各組織が自律的に研修やキャリア支援施策を実施できるようサポートを強化し、キャリア自律に向けた取り組みが点から面へ拡大することをめざす。

○参考資料

- ・ QUINTBRIDGE
- URL: <https://www.quintbridge.jp/>
- ・ 西日本電信電話「15の専門分野・キャリア支援」(※経験者採用情報内)
- URL: <https://www.ntt-west-recruiting.jp/chuto/career/>

以上

株式会社パソナグループ

○業種 : サービス業

○従業員数 : 25,046 名(連結・契約社員含む、2024 年 9 月 1 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社は、1976 年の創業以来、年齢・性別・国籍・障害の有無に関わらず、誰もが夢や誇りをもって、自由に才能を生かして活躍できる社会の実現に向けて取り組んできた。社内でも、従業員一人ひとりの能力を最大化する多様な働き方の提案やキャリア構築の支援をはじめ、安心して働くことのできる職場環境づくりを推進することで、持続的な発展・価値向上につなげている。
- ・ 同社の仕事は「人を活かす」こと。すなわち、人々の心豊かな生活の創造「ライフプロデュース」である。その役割を果たすため、「自分の未来は自分で創る」という人材育成方針のもと、従業員一人ひとりが高い志と使命感を持ち、果敢に挑戦し続けることができるよう、才能・能力の発揮を後押しする多様な人事制度・環境を整備し、従業員の自律的なキャリア構築を支援している。

- ・ 社会が変化し事業が多様化する中で、専門性をいかに身に付けられるかが課題。外国籍の従業員も増えているため、制度や働く環境の整備、キャリア形成支援にも注力している。また、人員構成・事業特性・地域特色などが異なるグループ各社全体が一丸となって人材戦略を進めることが大切だと考えている。
- ・ 一人ひとりがどのように自身の役割や未来をイメージするかが重要。自身の夢・志を具体的に思い描くきっかけを作り、それを実現していくための機会や制度を用意している。

(担当者談)

○「人への投資」に関する取り組み

(人事部門に直接キャリアプランを申告できるマイキャリアバンク)

- ・ 年に1回、従業員自らが考えるキャリアプランを直接人事部門に申告できる制度。1993年から実施、従業員の自律的なキャリア形成を支援している。オープンポジション制度と併せて、従業員起点の異動の仕組みとして活用している。

(“複線的なキャリア構築”を支援するハイブリッドキャリアプログラム)

- ・ 社会の環境変化に臨機応変に対応できる人間力を身に付け、社会に貢献できる人材を育成するため、2022年4月入社の新入社員から「ハイブリッドキャリアプログラム」を開始。週に1日、「営業×農業」「人事×新規事業立ち上げ」「経営企画×起業家」等、配属先の業務とは異なる業務に挑戦できる環境を整備し、これまで527名がハイブリッドキャリアを実践している。
- ・ 配属先の業務では得ることができない新たな視点や社内外ネットワークを得る機会につながり、参加者の約8割が「ハイブリッドキャリアプログラムでの経験が業務に活かせた」と回答、全体の約9割が「大変満足・満足した」と評価している。
- ・ 新入社員向けのプログラムは淡路島での研修の中で実施しており、新しい環境でチャレンジをすることで、様々な部署や仕事の形態を知るほか、自分の上司だけではなくハイブリッドキャリア先で関係性を広げることができる。一方、受け入れる側においても、新しいアイデアや刺激を受けることが期待できる。
- ・ 新入社員のみならず、入社4・5年目の従業員にも1年間の学習プログラム(DX/英語/心理学/マネジメント/新規事業提案など)を実施し、自律的に学ぶ機会を創出しているほか、グループ内兼務や社内兼務など、複線的なキャリアを構築できる環境を整えている。

- ・ 人生 100 年時代において、変化に対応できる人材になるための土台を作る機会にしている。また、新入社員という最もフラットでいられる時期に幅広い業務を経験することで、次のステップや将来の夢を見つけるきっかけとなる。

(担当者談)

(キャリアディスカバリープログラムをはじめとする ミドル・シニア人材の活躍推進のための取り組み)

- ・ シニア人材が長くイキイキと活躍できる環境づくりを推進することが、企業の更なる成長につながると考え、2016 年より、50 代の従業員を対象に、自身の価値観や可能性を再認識し、今後のキャリアや生き方についてデザインする「キャリアディスカバリープログラム」を実施するなど、総合的かつ継続的なキャリア形成に向けて支援している。
- ・ 同プログラムについて、当初は人生の折り返し地点として 50 歳のタイミングで実施していたが、2023 度からは 40 歳および 45 歳の従業員も対象とし、人生のより早期からミドル・シニア期のキャリア形成支援に取り組んでいる。

(社内ベンチャー制度「チャレンジの日」)

- ・ 創業以来、「社会の問題点を解決する」を企業理念に、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んできた創業の精神を継承するため、1995 年から創業記念日である 2 月 16 日を「チャレンジの日」として制定し、全従業員から新規事業や業務改善提案を募集している。応募案の中から優れた企画は事業化を支援し、新たな新規事業を創造している。全ての従業員が創業の精神に立ち返り、従業員一人ひとりの「夢」や「志」を実現する機会を提供するとともに、イノベーション創出に向けた自律的な組織作りを推進している。
- ・ 2024 年 5 月期は、新入社員から海外現地法人の従業員まで、約 1,700 件の応募があった。

(オープンポジション制度(社内公募制度))

- ・ 社内公募されたポジションに自ら手を挙げチャレンジできる「オープンポジション制度」を 1989 年より実施。マイキャリアバンクと併せて、従業員起点の異動の仕組みとして活用される。
- ・ オープンポジションに申し込む際、上司の承認は必要なく、本人作成の「応募動機書」を提出する。その後、オープンポジションの部門の責任者および人事部門による面接を実施し、異動者を決定する。加えて、本人が希望する場合にはワーク ライフ ファシリテーターによる面談も随時実施する。
- ・ 応募および選考状況の開示はせず、異動の決定後に原籍の上司と人事部門により後任の調整を行う。
- ・ 2024 年 5 月期は、71 名が本制度を活用し新たなキャリアチャレンジを行った。

- ・ 当社では MBO 制度に基づき、上司と部門メンバーが定期面談を実施している。面談を通じてその時々業績のパフォーマンスだけではなく、部門メンバーの中長期的なキャリアを支援していくことも上司の役割のひとつであると考えている。

(担当者談)

(ワーク ライフ ファシリテーターをはじめとする “キャリア”と“ライフ”の多様な相談への対応)

- ・ 国家資格を持つグループ内従業員のキャリアコンサルタントが、一人ひとりと向き合い、明確なキャリアビジョンの構築をサポートし、年間延べ 207,000 名のキャリア創りをサポートしている。
- ・ キャリアコンサルタントの国家資格保有者などを対象に、「ワーク ライフ ファシリテーター」養成講座を実施し、292 名が受講、210 名が資格認定されている。仕事をはじめ、健康や育児や介護、マネープランなど幅広い相談に対応し、働く人々の自律的なキャリア構築やライフプラン設計を支援している。同社内資格は、2016 年 10 月に整備され、2022 年度以降には社外向けにもプログラムを展開している。
- ・ 「ワーク ライフ ファシリテーター」の導入当初、従業員数の

増加とともに、ライフスタイルやキャリアプランが多様化し、育児や介護との両立なども課題となっていた。そこで、メールだけではなく、対面で相談ができる窓口を設置し、悩みを抱える当人に寄り添って伴走できる仕組みを作った。

- ・ 現在は専門組織である「ワーク ライフ ファシリテーターグループ」を設置し、外国籍従業員の対応可能なメンバー含む 10 名が在籍している。従業員が抱える課題の早期発見および解決のために、従業員からの相談受付はもちろんのこと、個人や組織の状況を踏まえ、ワーク ライフ ファシリテーターから声がけを行い、積極的な面談機会の創出を心がけている。

<表 各種資格保有者数> ※2024 年 6 月時点。

1 級キャリアコンサルティング技能士	16 名	
国家資格キャリアコンサルタント	553 名	
2 級キャリアコンサルティング技能士	404 名	
産業カウンセラー等その他キャリアコンサルティング関連資格	542 名	
ワーク ライフ ファシリテーター 養成講座	受講者	292 名
	資格認定者	210 名

(創業の精神の継承に向けた取り組み)

- ・ 創業以来変わらぬ企業理念のもと、パソナグループの芯を示す「Pasona Way」を行動指針として、創業の精神を継承し、常にぶれない判断の軸としている。特に、毎年創業記念日の 2 月 16 日から 2 ヶ月間を強化月間である「Pasona Way Week」とし、パソナグループの果たす役割とは何か、グループの事業の歴史を振り返るとともに、フィロソフィをテーマにディスカッションや一人ひとりの行動目標設定を行うなど、全役職員がフィロソフィを共有している。
- ・ 加えて、社内ベンチャー制度「チャレンジの日」については、全ての従業員が創業の精神に立ち返り、従業員一人ひとりの「夢」や「志」を実現する機会を提供することも意図している。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(人材戦略の KPI)

- ・ 人材戦略として3つの柱「Diversity & Inclusion/誰もが活躍できる仕組みづくり」「Sustainable/自律的なキャリア形成」「Well-being/真に豊かな生き方・働き方」を掲げている。
- ・ 「Sustainable/自律的なキャリア形成」については、「従業員一人あたりの研修時間」をはじめ、「DX 人材の育成」「次世代リーダーの育成」といった指標について、目標年度および目標値を設定するとともに、各年度の実績を測っている(※)。

※ 値の算出に際しては、同社およびすべての国内連結会社を対象としている。

○参考資料

- ・ パソナグループ「人材育成」
- URL: https://www.pasonagroup.co.jp/ir/esg/human_resources.html

以上

パナソニック ホールディングス株式会社

○業種 : 製造業(電気機械器具)

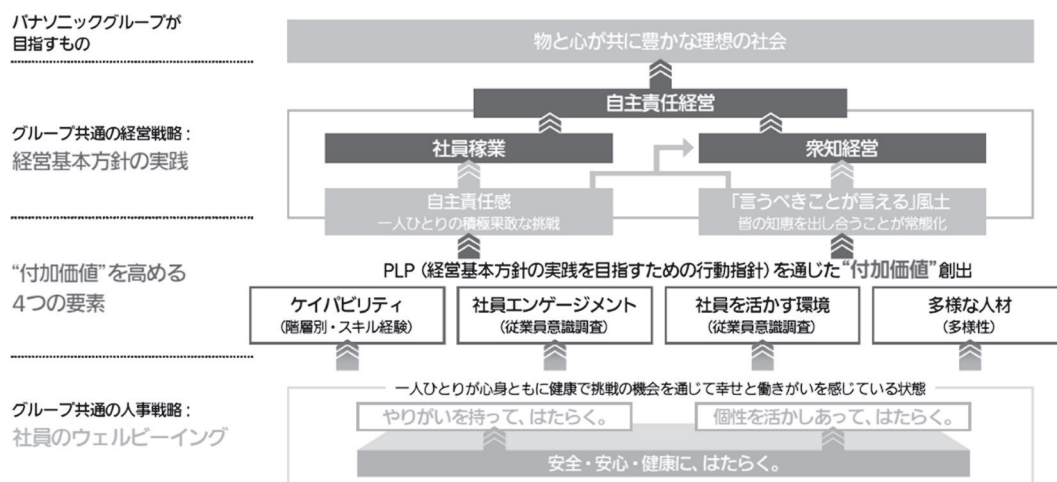
○従業員数 : 65,808 名(2024 年 4 月 1 日時点)

※記載のすべての施策を展開する国内主要会社における従業員数。
ただし、一部施策はグローバル展開している。

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社グループは、創業以来、「物をつくる前に人をつくる」という考え方を大切にしている。同社グループの使命である「物と心が共に豊かな理想の社会」の実現に向けて、一人ひとりが経営基本方針を実践することを心がけている。ここで、“経営基本方針を実践すること”とは、一人ひとりが自主責任感に基づき挑戦する「社員稼業」と、互いに言うべきことを言い知恵を出し合う「衆知経営」からなる自主責任経営を指しており、これを同社グループ共通の経営戦略として、事業会社の競争力向上に注力している。
- ・ 同社グループでは、経営基本方針の実践に向けた行動指針として「Panasonic Leadership Principles (PLP)」を定めている。PLP に基づく行動を通じて、より高い付加価値を社会へ創出することを図る。一方、人材戦略上では、「ケイパビリティ(階層別の能力開発)」、「社員エンゲージメント(自発的な挑戦意欲)」、「社員を活かす環境(能力を活かし、働きやすい環境)」、そして「多様な人材」の4つを重要な要素としている。そして、これらの要素の源泉は、一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態、つまり「社員のウェルビーイング」であるとする。同社グループ全体で「社員のウェルビーイング」の実現に向けて、「安全・安心・健康に、はたらく。」、「やりがいを持って、はたらく。」、そして「個性を活かしあって、はたらく。」の3つの柱で取り組みを推進している。

＜図 「社員のウェルビーイング」の実現に向けた取り組みの全体像＞



- 特に、PLPは、経営基本方針の実践をめざす上での全社員に共通の行動指針として様々な背景を持つ誰もが同社の理念を実践できるように、理念に基づく行動の具体化と社内での共通言語化を図るものとされている。

○「人への投資」に関する取り組み

(PLPの人事制度への組み込み)

- PLPを社員に求める行動指針として発信することで、社員一人ひとりが自主責任感を持ち、挑戦する風土の醸成を図っている。
- 加えて、通常の業績評価とは別に、PLPを評価制度に組み込んでいる。PLPの各項目について、経営者、部長、課長、および担当者の計4層それぞれごとに、めざすべきレベルが基準として設定されている。その基準をもとに、毎年、それぞれの社員は期初に目標を設定し、その実現のために必要な取り組みを定めた行動変革プランを見える化する。そのもとで、期末に成果を5段階(経営者層のみ7段階)で評価する。こうして、人事制度に組み込む形で、社員に求めることを明示している。

(従業員意識調査を通じたエンゲージメント向上に対するコミットメント)

- ・ 社員のエンゲージメントを非常に重視しているというメッセージ性の観点から、毎年、グローバルで従業員意識調査を実施している。これにより、社員の意識やエンゲージメントを把握するとともに、従業員や各組織の責任者に結果をフィードバックし、組織風土や人材活用のあり方の変革に向けた現状の立ち位置の理解、ひいては、それぞれの組織が抱える課題の共有やその解決策の検討につなげている。
- ・ 直近 2023 年度の調査では、社員エンゲージメント指数が 68%に達し、徐々に一連の取り組みの効果が表れている。

(1on1 Meeting)

- ・ 上司と部下が定期的に対話を行い、個々の成長やキャリア目標を共有している。これにより、個人の能力やキャリア観を深く理解し、適切な支援を行っている。
- ・ また、各組織での 1on1 Meeting の実施状況を見える化し、課題が見られる場合の解決アクションを上司に促すため、年に 2 回のアンケートを通じた各組織へのフィードバックに意識的に取り組んでいる。ここでは、上司-部下間の 1on1 Meeting について、実施頻度や実施の申し出者(上司または部下)、実施時間、満足度など、上司と部下それぞれの立場の人を対象に実施している。そのアンケートの結果は、当該組織の責任者にフィードバックしている。そこでは、自身の組織での実施状況とグループとしての平均的な実施状況との対比ができるようになっており、客観的なデータを提示することで組織課題だと思わせることができるような仕掛けをしている。

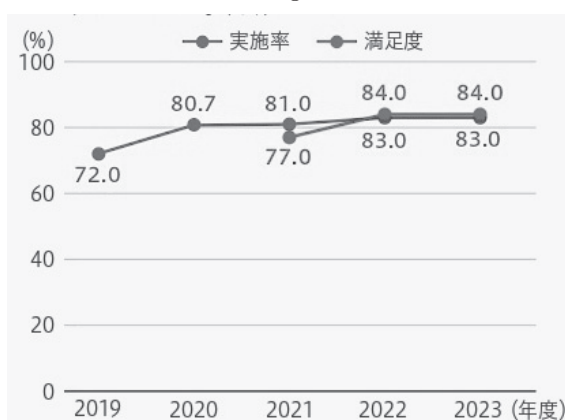
(本人と上司との対話の「質」と「量」の向上のための「A Better Dialogue」)

- ・ 一人ひとりの成長や挑戦を支援するために、社員本人と上司との対話の「質」と「量」を高めることを目的に、一人ひとりの思いを引き出す 1on1 Meeting に加え、「キャリア・能力開発」、「目標管理」、「PLP を用いた行動の振り返り」の 3 つの仕組みで構成

される「A Better Dialogue」の実施を促している。具体的には、期初の目標設定、期中の進捗確認、そして期末の成果の振り返りの流れの中で、社員本人と上司のコミュニケーションを通じたキャリア・能力開発を図る。

- ・ 実施率に加え、「社員本人にとって上司と対話を通じて成長につながっているか」という点も含む満足度を測っている。2023 年度の実施率は 83%、満足度は 84%に達している。

<図 「A Better Dialogue」の実施率および満足度>



※ パナソニック ホールディングス、パナソニック オペレーショナルエクセレンス、および7事業会社を含む。

(自律したキャリア形成のための公募の仕組み)

- ・ 一人ひとりの自発的な挑戦意欲を尊重し、自律したキャリア形成を支援するグループ共通の公募制度として、「e チャレンジ」、「e アピール」、そして「複業」を整備。事業会社制への移行後も会社をまたぐ人材交流を行っている。複業を除き上司の承認を必要とせず、応募対象要件を満たせば申し込むことができ、合格となった場合に初めて上司に通知される。

> e チャレンジ :

募集中の案件に応募し、合格すれば異動することができる制度。事業部門が公表している募集要項に基づき、個人が判断し応募するものである。

> e アピール :

希望する部門に自らアピールすることができる制度。希望する部門に自身の強みをアピールし、合格すれば新たな仕事にチャレンジする機会を得ることができる。

> 複業 :

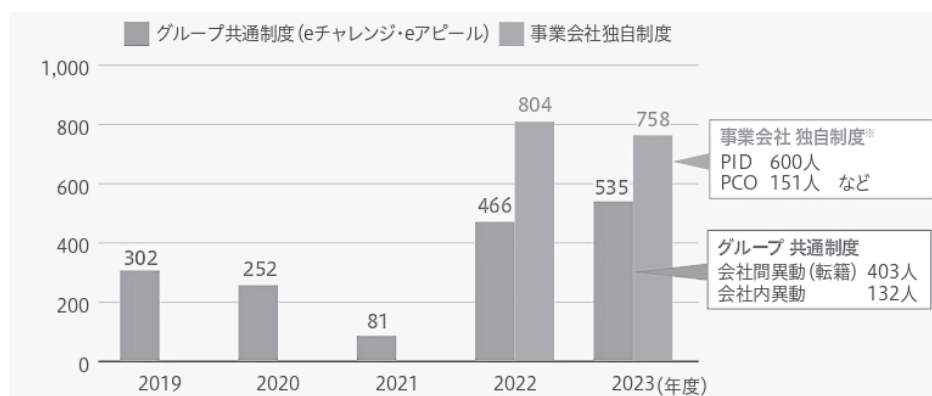
募集中の案件に応募し、合格すれば所属部門に身を置きながらグループ内の別の業務を兼務できる制度。自分の能力や可能性を試すことで自己成長を促進する。複業の業務の割合は、上限 40% の範囲内で、業務内容に応じて個別に設定できる。なお、長時間労働防止の観点から、申し込みには所属上司の承認を必要としている。

- ・ 募集をかけたいポストがある場合、担当人事部門の承認のもとで募集をかける。実際に募集されているポストには、いわゆる担当者クラスのポジションだけでなく、責任者のポジションもあるなど、キャリアアップを望む社員にも門戸を広げる形となっている
- ・ 2023 年度は、e チャレンジおよび e アピールについては、グループ各社間をまたがる公募異動に 1,692 人の社員が手を挙げ、うち 535 人が実際に異動している。また複業には 46 人が挑戦した。
- ・ 募集をかければすぐに埋まるポストとそうでないポストがある。どうしても埋まらないポストについては、事務局がポストを募集している部署の仕事を紹介するセミナーを企画して、仕事内容が見える化することもある。
- ・ 空いたポストは可能な限り埋めようとしているものの、なかなか埋まらない。様々な部署が、社外からのキャリア採用と並行して社内に求人をかける中で、常時 1,000 件以上の公募案件がある。
- ・ 同制度により他部署に人材が流出した部署における対応の方針は、それぞれ判断する。例えば、キャリア採用を通じて補充を図るほか、公募制度のもとで新たに募集を始める場合もある。

ただし、多くの場合では、会社主導の異動を通じて社内の適任者を欠員が生じた部署に配置する。

- 1999 年ごろから 20 年余り公募が続く中で、社内に定着したものとなっている。会社としても、キャリア自律につながる制度であり積極的に利用を推奨している。
- 一方、公募制度のもとでの異動が、社員における自身のキャリアへの閉塞感に起因するものである以上、組織の責任者に対しては 1on1 Meeting を通じて部下のキャリア目標に寄り添うことを促している。あるいは、人事部門が、公募制度により人材が流出した部署にヒアリングを実施し、長時間労働やハラスメントの芽を摘んでいく形で、会社・組織そのものの改善につなげる場合もありうる。
- このほか、グループ内の事業会社各社における独自の公募制度も活発化している。事業会社のうち、パナソニック インダストリー、パナソニック コネクト、そしてパナソニック ハウジングソリューションズでは、公募型異動・登用を導入し、応募条件を満たせば部課長などの責任者や上位等級ポジションへの応募が可能になっている。2023 年度は合計で 758 人が挑戦した。

<図 公募異動実績の推移>



※ 対象は、パナソニック ホールディングス、パナソニック オペレーショナルエクセレンス、および7事業会社。なお、パナソニック インダストリー(PID)、パナソニック コネクト(PCO)、およびパナソニック ハウジングソリューションズでは独自制度を導入。

(キャリア&ライフデザインセミナー)

- ・ 挑戦し続ける個人を育成し、グループ内外を問わず自律的で多様なキャリア形成を支援することを目的に、2014 年度から対象年齢 (33 歳、38 歳、43 歳、48 歳および 53 歳)の全社員に「キャリア &ライフデザインセミナー(CLD セミナー)」を実施している。
- ・ 参加者はキャリアデザイン、健康づくり、そして経済設計の 3 点について、プランニングを行う。そして、5 年後にプランを振り返り、軌道修正していくサイクルを形成している。これを通じて、自律的なキャリア形成の重要性について理解を促し、5 年後のキャリアビジョン実現に向けた行動変容へとつなげる。また、充実したライフプランを準備するための支援も行っている。
- ・ 対象年齢については、35 歳、40 歳、45 歳、50 歳および 55 歳を節目としつつ、こうした節目に到達する前段階から自身の今後のキャリアや人生設計を考えるべきとの考え方のもとで、それぞれの節目から 2 年早める形で設定されている。
- ・ 2023 年度には 6,292 名が同セミナーを受講している。

(「社員のウェルビーイング」実現に向けた重要課題)

- ・ 「社員のウェルビーイング」がサステナビリティの観点からも重要なテーマとなっている中で、一人ひとりの成長やキャリア自律に向けた取り組みと併せて、社員の心身の健康を重視し、安全・安心な職場環境の整備や健康経営の推進を通じて、社員の幸福感と働きがいを高めている。

(企業文化の醸成：自主責任経営および多様性)

- ・ 企業全体の競争力を高め、持続的な成長を実現するために、自主責任経営として、社員一人ひとりが自主的に行動し、責任を持って業務に取り組む風土の醸成に取り組んでいる。
- ・ また、「Diversity, Equity & Inclusion」が「社員のウェルビーイング」に関連する重要なサステナビリティ課題となる中で、企業文化としての多様性を定着させるべく、女性管理職比率の向上や多様な人材の活用に向けて、取り組みを推進している。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(社員一人ひとりの成長やキャリア自律に関する取り組みの現状)

- ・ PLP を通じた行動指針の浸透や、1on1 Meeting の質および量の向上を通じて、社員一人ひとりの成長を支援している。また、キャリアデザインプログラムや公募制度を通じて、個々のキャリア自律を促進している。こうした中で、従業員意識調査によると、社員エンゲージメント指数が 68%に達しているほか、社員を活かす環境指数も 66%に向上するなど、社員の自主的な挑戦意欲が高まり、企業全体の競争力が強化されてきていると言える。
- ・ 一方、一部の事業会社においては制度の運用が十分に行き届いていないケースがあり、さらなる改善が求められる。

(今後の取り組みの方向性)

- ・ 今後は行動指針である PLP を採用や育成、評価・処遇、異動・配置といった人材マネジメント施策とも連動させることで、社員一人ひとりの体験価値を高め、より一層の行動進化と成長につなげていく。

○参考資料 ※その他、グループ統合報告書なども参照。

- ・ パナソニック ホールディングス「社会への取り組み」、「Panasonic Leadership Principles」
 - － URL: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social.html>
 - － URL: <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy/panasonic-leadership-principles.html>

以上

株式会社日立製作所

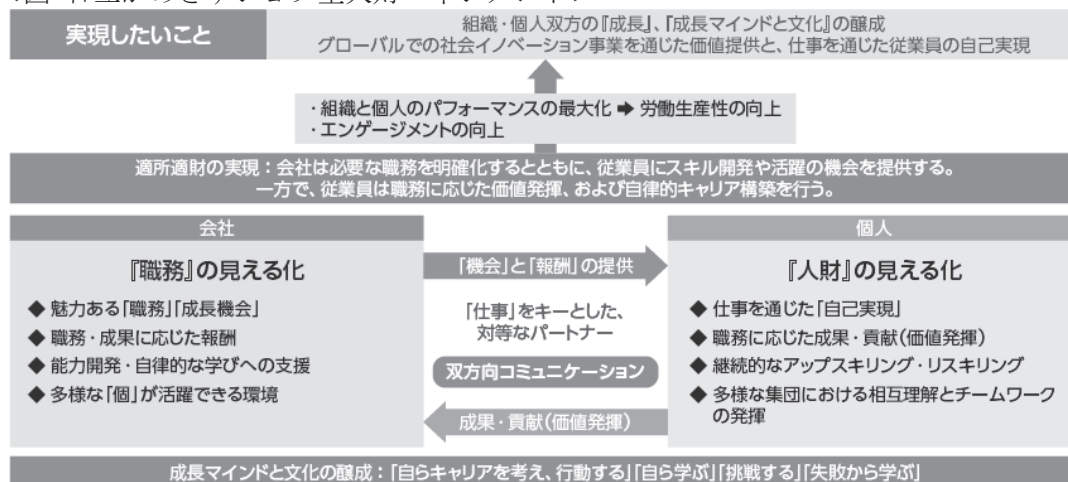
○業種 : 製造業(電気機械器具)

○従業員数 : 単体 28,111 名、連結 268,655 名(2024 年 3 月末時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社では、2008 年～2009 年の経営危機の反省から、人財戦略も含む経営や事業の変革に着手してきた。特に、社会課題の複雑化・深刻化、デジタル化、そしてマーケットの変化をふまえ、事業戦略を大きく変換した。従来はプロダクトアウトの思想が主流であったところ、顧客や社会の抱える課題の発見を起点とするビジネスとして社会イノベーション事業を構築した。また、自社の強みを活かした社会課題の解決に取り組む中で、売上高・社員数の観点からグローバル化も進展してきた。
- ・ この中で、求められる人財・組織が変わった。従来は良い製品を提供することが重要であった。しかし、今後は社会イノベーション事業の中で、かつ、マーケットも拡大する中で、国籍を問わない自立した人財が求められるとともに、事業を One Team で遂行する必要がある。
- ・ 海外のグループ会社ではすでにジョブ型人財マネジメントを導入しているとともに、多様な人材の活躍やその惹きつけ、成長事業への人財の自律的なシフト、外国人との一体化した働き方なども課題となる中で、国内においてジョブ型人財マネジメントへと転換。2012 年度より、人材情報基盤の整備や等級・評価・報酬などの人事制度の改定を段階的に進めてきた。そのもとで、『職務』の見える化、『人財』の見える化、そして「会社と個人の双方向コミュニケーション」に取り組んでいる。

<図 日立がめざすジョブ型人財マネジメント>

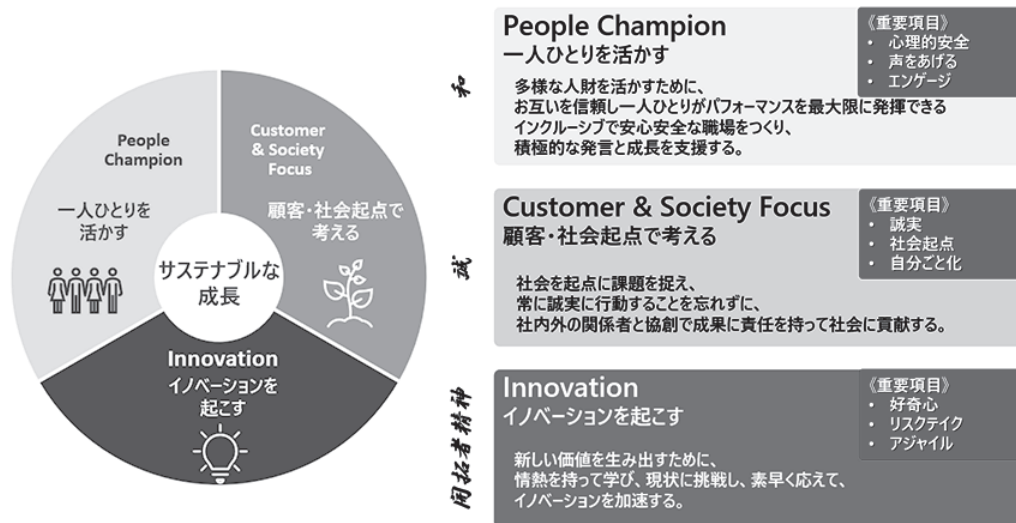


○「人への投資」に関する取り組み

(経営理念の浸透の取り組み)

- 同社では、グローバルに組織を拡大する中で、Mission (企業理念) や Values (創業の精神) の共有を通じた、「One Hitachi」としてのカルチャー醸成および従業員エンゲージメントの向上が重要な取り組みとなっている。グローバルでの従業員サーベイ「Hitachi Insights」を通じて従業員エンゲージメントを毎年モニタリングし、適宜必要なアクションを取っている。
- 2023年に、「和」、「誠」、そして「開拓者精神」からなる創業の精神に基づく「日立グループ コア・コンピテンシー」を策定。これは、同社グループ全社員に期待される行動として、創業の精神をどのように体現すればよいかを具体的に定義したものである。様々な地域やビジネスリーダーとの議論を重ねて策定された。世界中の同社グループの人財に受け入れられているほか、コンピテンシーに基づいた行動目標を人事評価制度などに組み込むことで個々の理解と実践を促し、多様な人財による One Hitachi のシナジー創出や新しい事業創造の取り組みを加速させている。

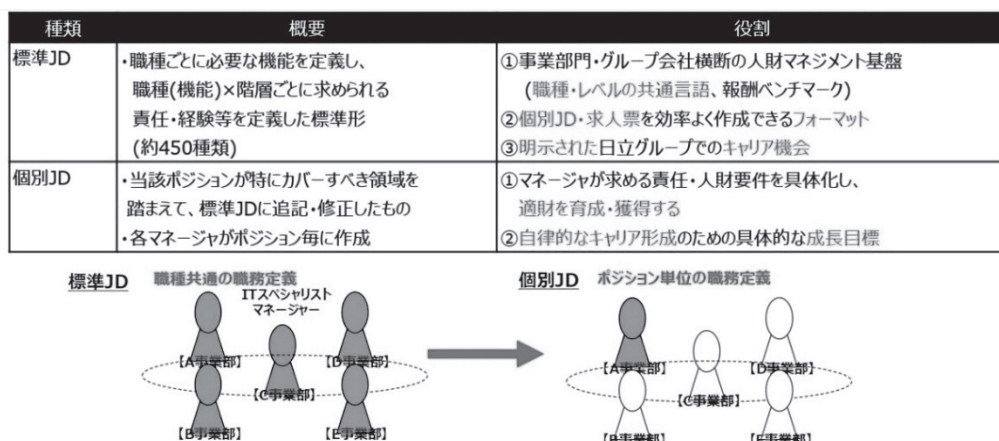
<図 日立グループ コア・コンピテンシー>



(Job Description (JD)の整備)

- ・ 「『職務』の見える化」の一環として、Job Description (JD; 職務定義書)の整備に取り組む。
- ・ 2021年7月に、同社グループ内の職種と階層それぞれの区分に応じた大まかなJDである「標準JD」の公開から開始。職種ごとに必要な機能を定義し、職種および階層ごとに求められる責任や経験などを定義している。外部労働市場との連動性を鑑み、外部コンサルティング会社のデータベースを活用しているが、職務知識、教育および経験については、より実態に即した内容を整備するため各部門にて詳細化した。特に、同社グループ内でのキャリア機会を明示する役割がある。2024年12月時点で、標準JDの数は約600種類に及ぶ。

<図 JDの概要>



＜図 標準 JD の記載項目＞

JD記載項目	内容
職務名称	その職務の名称
職務概要	その職務に求められる仕事内容を簡潔にまとめた概要
責任	その職務に求められる、遂行すべき仕事や責任の範囲
能力	職務を遂行し成功するために求められる要件
期待行動	職務を遂行する上で重要となる“外部から観察可能な”発揮行動
職務知識・スキル	職務を遂行する上で重要となる知識やノウハウ
資格等	職務を遂行する上で求められる一般的な教育水準
経験	職務を遂行する上で求められる経験

＜図 標準 JD の記載例＞

[illegible]

- その後、国内グループ会社を対象に、個々のポジションに対する個別の職務定義書「個別JD」を2021年11月には管理職を対象に導入し、翌年7月には非管理職にも対象を拡大。これは、標準JDを土台に、個々のポジションの事情に応じて修正・追記したもの

である。特に、自律的なキャリア形成のための成長目標として機能することを役割としている。

- JD では各ポジションで求められるスキルなどを明示していることから、社内の従業員からすると「どのようなパフォーマンスの発揮が必要か」ということが見えるようになっている。加えて、より上位のポジションの JD が、当該ポジションをめざす際の指針として機能するようになっている。さらには、外部からの人材獲得に際して、JD を採用に活かすこともある中で、JD が社内外問わず人材獲得・配置につながるというメリットがある
- 個別 JD の整備に際しては、経営陣や HRBP がサポートする。経営陣は、会社のめざす方向性やそこに求められる役割を幹部の方針として共有する。一方、HRBP は、経営としてめざす方向性とその具体化として組織における役割を定義する形で、現場と経営陣をつなぐ。
- JD は人財マネジメント統合プラットフォーム上で公開されている。

- 個別 JD は、それぞれの現場において上司と部下が相談して整備しており、例えば人事部や上司が一方的に作成するという方法をとっていない。単に言われたことをやるのではなく、自身のポジションに従事する中での思いについて対話する機会を作ることで、一人称で取り組んでいただけるようにすることが必要と考えている。

(担当者談)

(人財マネジメント統合プラットフォームの整備)

- 「『人財』の見える化」の一環として、人財マネジメント統合プラットフォームの整備に取り組む。
- 2012 年度のグローバル人財データベースの導入以降、グローバル人財マネジメントに取り組んできた。2015 年から現在の形での整備を進めてきたとともに、2018 年にはクラウドサービス「Workday」の導入により、同社グループ社員 5 万人(※導入当時)を対象に、人財に関する情報やプロセスを統合し、グループ・グローバルで一元管理することができる仕組みを整備した。2023 年度時点では

21.8 万人が対象になっている。

- ・ 同プラットフォームでは、従業員のスキルやキャリア志向など最新の人財情報データをクラウドシステムで共有している。グローバルでの人財検索や情報の収集、チームマネジメントへの活用、パフォーマンス管理、育成計画・キャリア開発など、様々なプロセスを一元管理でき、その運用範囲をグループ全体に順次拡大している。
- ・ 同プラットフォーム上では、職務履歴や社内プロジェクト、スキルが自己記述の公開情報として収容されるほか、興味のあるキャリアや学歴、教育歴、語学力、所属団体などの情報が収容される。幅広い人財情報を自己記述で収容することで、同プラットフォーム上での JD の公開と併せて、従業員各人に応じたキャリア開発の強化や従業員の自発的な学習、成長意欲の向上が期待される。また、マネージャーは自身の部下の情報を閲覧することができ、これにより上長と部下のコミュニケーションの活性化を図っている。
- ・ グループ全体の公募制度とは別途、海外グループ会社が独自で整備する公募の運営・管理については、同プラットフォームが活用される。
- ・ 導入に際しては、グローバルな人事プラットフォームの導入の容易さの観点から、海外地域本社から順に取り組み、順次、国内・海外のグループ会社にも展開した。導入の初期は社外パートナーを活用したが、導入プロジェクトを標準化するとともに、コスト削減やノウハウ蓄積などの観点から、徐々に社内リソースによる対応に切り替えていった。国内外の個人情報保護に関しては、各地域のリーガルチームと連携して必要な契約手続きなどに対応した。

(JD の活用や上司の支援のもとでの主体的なキャリアプラン構築)

- ・ JD を整備する中で、社員が JD に基づき上長とコミュニケーションをとりながら、「気づく・考える・動く」のプロセスでのリスクやキャリアプランを構築することを支援する。まず、「気づく」

段階では、JDに基づき希望する職務に必要なスキル・経験と現状とのギャップに気付く。そこでは、1on1 やタレントレビューを通じた本人-上長間のギャップの把握や、上長によるリスキルの奨励を行う。次の「考える」段階では、本人主導でギャップを埋めるための計画を策定するとともに、上長がその支援や妥当性の確認を行う。そして、リスキルやキャリアプランを実行する「動く」段階では、別ポジションへの異動も含め、ギャップを埋めるための必要なリスキルを実行する。

- ・ スキルアップのための学習など必要なスキルを得るための行動を「習慣化できている」または「何らかの行動をしようとしている」従業員の割合は、2022 年度(45%)から 2023 年度(58%、うち「習慣化できている」16%)にかけて 13 ポイント増加。特に、上長とキャリア対話を実施した層において割合が高い(72%、うち「習慣化できている」28%)ことから、本人-上長間の継続的なコミュニケーションに向けた取り組みが図られている。

(社内外の垣根を越えた公募制度)

- ・ 2004 年から同社グループ全体で公募制度を導入している。2021 年には、ジョブ型人財マネジメントへの転換と併せて、同社本体および一部の国内グループ会社を対象に、グループ内の公募制度を拡充した。ここでは、応募資格を緩和するとともに、社内外から最適な人財を獲得・配置すべく、キャリア採用を行う「オープンポジション」が生じた場合には、社外だけでなく社内にも情報が開示されるようになった。また、2023 年度には応募資格のさらなる緩和やグループ会社間の異動の円滑化を図った。
- ・ グループ公募制度*については、同制度を所管する人事部門が事務局となり、募集するポジションを取りまとめ、公募専用サイトに掲載する。

*本社および参加を表明したグループ会社が対象。

- ・ 公募制度は、通年・通時、運用されている。申し込みの際の上司の承認は不要である。申し込み後は、面接選考を経て、合格した場合は異動が実現する。異動が実現した後に生じる空きポジショ

ンについては、社外からの人材獲得のほか、公募制度を通じた社内からの人材獲得などを通じて、人事部門によるサポートを図る。

- ・ 2018 年度においては応募 647 件、成立 112 件であったところ、制度の拡充を経た 5 年後の 2023 年度には応募 981 件、成立 200 件*まで増加。

*2024 年 7 月時点。一部異動成立見込みも含む

- ・ グループ公募制度とは別途、人財マネジメント統合プラットフォームを通じて海外グループ会社が独自で運営・管理する公募の仕組みもある。こちらは、同プラットフォームを通じて、通年・通時で募集ポジションの掲載や申し込みが可能となっている。

(キャリア相談サービスの開始)

- ・ 2023 年に、従来のキャリア相談室を拡充し、「キャリア相談サービス」を開始した。同社グループ内の公募案件に関する具体的な相談ができる「マッチングアドバイス」やキャリア形成全般に対応する「キャリアコンサルティング」を通じて、一人ひとりの自律的なキャリア形成の支援と公募ポジションへの適所適財をサポートする。同サービスの利用者の 90%以上が同サービスに満足しており、キャリアの方向性や今後のアクション、自信の強みの明確化につながっているという声があった。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(取り組みの間のつながり)

- ・ ジョブ型人財マネジメントのもと、「『職務』の見える化」と「『人財』の見える化」により、会社と個人の双方向のコミュニケーションにつなげている。特に、各人の主体的なキャリアプランの構築においては、JD が参照される。ここでは、上長の支援も得ながら、希望する職務に必要なスキル・経験と現状のギャップに気付くことで、キャリアプランの検討のほか、その実行としてリススキルや異動の実現につなげる。

(キャリア自律の定着に向けた取り組み)

- ・ キャリアの実現に向けて必要なスキルを得るための行動をとる上では、上長の関与が重要な要素となっている。主体的なキャリアプラン構築の過程において上司とのキャリア対話を実施した層において、全体平均よりも必要なスキルを得るための行動の習慣化が進んでいる割合が高い。

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ 日立製作所「グローバル人財マネジメント」
 - － URL: https://www.hitachi.co.jp/sustainability/report/social/human_capital.html
- ・ 内閣官房「ジョブ型人事指針」(2024年8月28日)
※同社の取り組みのうち、ジョブ型人財マネジメントに関連する部分などを掲載。

以上

三井化学株式会社

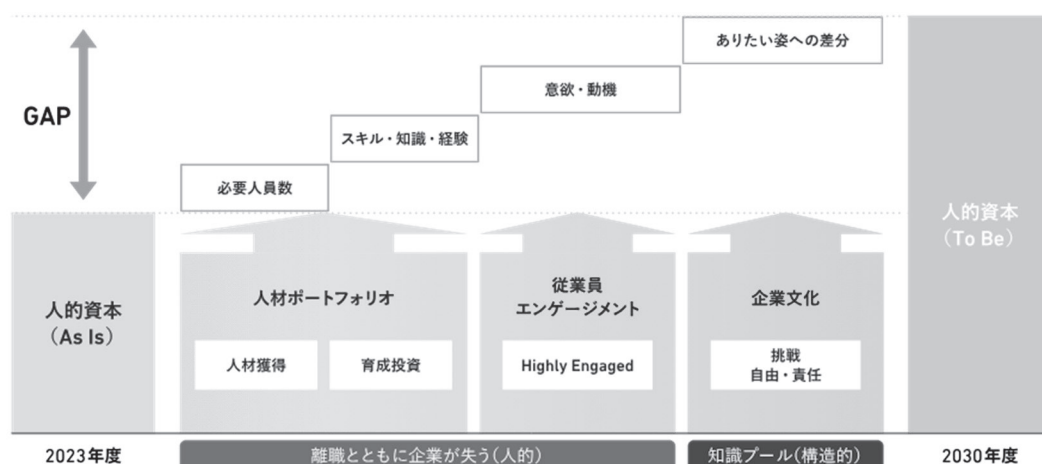
○業種：製造業(化学工業)

○従業員数：19,861名(連結、2024年3月末時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- 同社は、2011年以降、リーマンショックを受けた経営資源の集中や顧客起点のソリューション型ビジネスモデルへの変革など、その時々を経営課題に応じた人材戦略を進めてきた。特に2022年以降は社会課題視点の取り組みを展開する中で、リーダーだけの育成に限らず全社員が活躍する場を作る必要性が高まっていた。こうした中、人材戦略の上では、多様な人材を活かせる経営者、人材ポートフォリオの変革、そして個々人が専門性をもったグループを超えた協業が求められる。一方、そこでのアジェンダとして、経営陣の多様化や自律的なキャリアの促進、グループを超えて全ての会社が協働できるような人材統合型プラットフォームの構築などに取り組んでいる。
- 同社は、人的資本の現状と将来像とのギャップ(As is-To be ギャップ)を埋めるべく、①人員数やスキル・技能・知識などの人的資本の量的側面に着目した「人材ポートフォリオ」、②キャリア開発支援も含め個人の意欲・動機に着目した「従業員エンゲージメント」、そして③組織の規範やシステムなど構造的側面に着目した「企業文化」という、3つの視点から人材戦略を検討している。

<図 人材戦略の主要な観点>



- ・ 人材戦略の中でも特に後継者候補の育成を最優先課題としており、KPI としても戦略重要ポジションの後継者候補準備率を重視している。ただし、従業員エンゲージメントなどの指標と後継者候補に関する指標との関連が認められる中で、直接的に後継者候補の育成につながるものに限らず、関連する多様な施策を進めている。
- ・ 以前は、年功的な社風が色濃く、役割が明確に定義できない役職が多く存在しており、モチベーションの停滞などの課題が生じていた。そこで、2003 年以降、職務に基づき社員を処遇する人事制度を導入した。係長級以上の管理職層が職務等級の対象になるとともに、一般職層は職能等級を基本としつつ職務の性質・レベルに応じて配置を検討するなど、厳格な運用を図っている。

○「人への投資」に関する取り組み

(グループ統合型人材プラットフォームを通じた社内の全ポジションに関する情報の公開)

- ・ グループ統合型人材プラットフォームにおいて同社グループの全ポジション(職務記述書に基づく職務概要)の可視化に取り組んでいる。将来的に、全従業員が、将来チャレンジしたい職務を地域・国・法人をまたがり探索することが可能である。また、従業員個人が、ポジション情報を活用しつつ、自身のキャリアに関する将来の希望や現状、過去の棚卸を同社グループ内に向けて自発的に開示する形で、同社内での将来のキャリアを自主的・自律的にデザインすることができる。さらには、人事異動データの蓄積により、めざすべきキャリアステップの可能性が、従業員本人に、自動的に推奨されることを企図している。
- ・ なお、同社では、職務に基づく人事制度のもとで、社内のポジションごとに職務記述書を作成している。作成のプロセスとしては、まず人事部において各部署の担当者と連携しながら職務を設計し、その上で人事部に設置された専門チームが職務評価を通じてそれぞれの職務の格付けを行う。
- ・ 同社グループ内で従業員が従事するポジションが 20,000 程度に

およびその全てが公開される中で、メンテナンスや見直しの負荷が課題となっている。厳密な職務評価と運用の負担のバランスも鑑みながら、職務評価における項目の見直しなどを通じて、適切なあり方を模索しながら運用している。

(会社・個人双方にメリットのあるグループ統合型人材プラットフォームの活用)

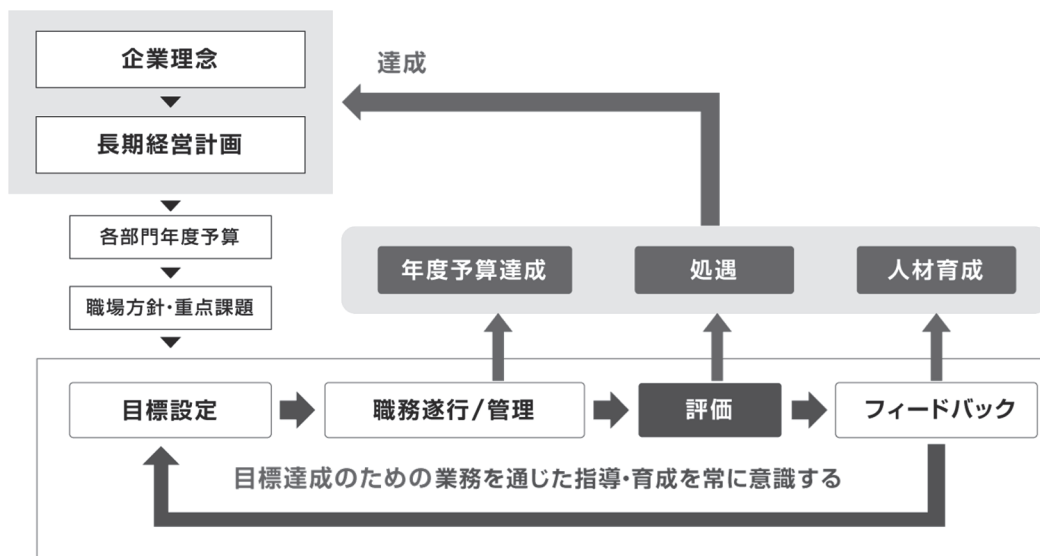
- ・ 2023 年から、米国ワークデイ社が提供するクラウド型・グループ統合型人材プラットフォーム「Workday HCM」を活用し、人材に関するデータベースを構築。同社グループ内で導入を進めながら、現在約 120 社を対象に稼働し、従業員約 2 万人がアクセスできる。ここでは、組織・ポジション情報(職種、期待役割、コンピテンシーなど)および人材情報(保有スキル、キャリア志向性、経験、資格など)の情報が管理される。
- ・ 経営側や会社の視点からは、同社グループの組織・ポジション情報および人材情報が可視化されることで、より実効性のある人材戦略を策定できる。一方、従業員もその仕組みの果実を享受すべく、アナウンス機能や従業員が相互に感謝を伝え合う機能、さらには社内プロジェクトにつながるタレントマーケットプレイスのような仕組みも設計されており、現在展開中である。
- ・ 個人の人事異動データの蓄積により、めざすべきキャリアステップの可能性が、自動的に従業員本人に推奨される。また、全従業員が組織内のポジションや人材情報にアクセスできるため、グループ内従業員同士のネットワーク形成や連携が促進され、新たなチャレンジやアイデア・価値創出の実現が期待できる。加えて、同社グループの全従業員がアクセス可能な社内コミュニケーションプラットフォーム機能も有している。
- ・ 閲覧権限はグローバルでコントロールしており、国内では個人情報保護法に準拠し目的別に閲覧権限を設定している。

- ・ グローバルにグループ統合型人材プラットフォームを導入する一方、同プラットフォームに基づき人材マネジメントを遂行するには、個々の組織の人事やライン長との協力関係が欠かせない。加えて、投資対効果の検証やグローバルでの個人情報保護に関する対応など、テクニカルな部分も含め対応が必要であると考えている。
(担当者談)

(成長や積極的なチャレンジの促進に向けた人事制度の改定)

- ・ 同社における個人の目標設定においては、経営ビジョンに基づく経営計画を各職場に展開し職場方針に落とし込んだ上で、重点課題を各人の担当職務の目標に反映させることで、各人の目標達成が全社の目標達成につながることを認識できる仕組みとしている。また、従業員の育成に向けた行動評価において、行動指針やコア・バリューに基づくグローバル・コアコンピテンシー評価を導入している。

<図 評価・報酬の基本的な考え方>



- ・ こうした評価プロセスの中で、2030 年に向けた長期経営計画の実現のために、2022 年度に人事制度を改定した。その際、特に、各人が設定した目標を達成した場合には加点評価とした。これにより、失敗を恐れず、一段高い目標に対して粘り強く挑戦する

ことを促す。加えて、行動評価のベースとしてきたグローバル・コンピテンシーの見直しも実施し、長期経営計画の実現に向けて必要な要素と議論されてきた「チャレンジ促進」、「実行力強化」、「コミットメント強化」、そして「社内外連携の促進」を反映している。

- ・ なお、改定にあたってはエンゲージメント調査結果を活用し、目標設定や評価など個人業績管理の仕組みの改定と評価の透明性・具体性の向上を図った。

(公募制度をはじめとするキャリア自律に向けた成長機会や伴走支援の拡充)

- ・ 会社と個人が、「選び選ばれる関係」のもと、自律的キャリア開発を通じて両者が相互に成長することが重要であると考えている。研修体系の一環として世代別キャリアワークショップなど「自律的キャリア開発促進」を実施するとともに、公募制度の“復活”をはじめ、副業の制度化や地域企業への副業派遣プロジェクトへの参画、さらにはキャリアコンサルタントの資格を持つ社員やOB・OG が配置されたキャリア相談室の設置など、成長機会や伴走支援を拡充している。
- ・ 特に公募制度は、異動者の後任を補充することの難しさから 2003 年の職務に基づく人事制度に伴い導入した制度を一時中断していたが、2019 年に復活させた。社員のキャリア自律意識を高めるために、2020 年以降は説明会を開催するなど、会社としても利用を促している。案件については人事部門が事務局となり取りまとめる。申し込みを希望する社員は上司の承認なしで応募できる。2019 年度の復活以降、47 名の異動が実現した*。

*2024 年 8 月時点。

- ・ また、以前は 60 歳以上のシニア社員は公募の対象者ではなかったが、2023 年度以降、シニア社員のキャリア自律を企図し、ポジシオンによっては 60 歳以上の社員も公募の対象とする試みを開始した。キャリア研修などと組み合わせて、シニア層の意識改革を図っている。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(個人の方向性を自社の方向性に惹きつける工夫)

- ・ 同社の評価・報酬制度においては、設定した職務目標の達成度と行動によって業績評価を行い、その結果が報酬に反映される。ここで、職務目標の設定は、経営ビジョンに基づく経営計画を各職場に展開し職場方針に落とし込み、さらに重点課題を、各人の担当職務の目標に反映させることで、各人の目標達成が全社の目標達成につながることを認識できる仕組みとしている。

(人事施策の展開における工夫)

- ・ 人事施策を展開する上で、その意味が正しく伝わらないケースやそもそもしっかり確認されないケースが多々あり、そこをどう担保するかに苦勞する。そこで、人事施策を展開する際には、通知書を発出するだけではなく、各本部担当の HRBP がその展開をサポートする。その中で、現場での不具合やその対応などを本社人事部門にフィードバックしている。また、このプロセスにおいては、可能な限りデータドリブン、すなわち、施策の状況を定量的に見えるようにすることが課題となる中で、データ化や可視化、プロセスへの従業員の参画などに注力している。加えて、仮説検証に向けて分析やデータの蓄積も容易にしている。

(人材配置のプロセスの現状)

- ・ 個人の自律性・主体性を高めていくため、毎年、自分のしたいこと(will)、自分のできること(can)、そして会社が求めること(need)の3つの軸のもとで、上司-部下間の面談を実施している。そこで個人の希望を可視化しつつ、人材配置の際にその希望を可能な限り考慮する。会社命といえども、個人の will を引き出すようなキャリアを推奨している。

- ・ 人材配置のプロセスにおいては、会社命をベースにしつつ、本人希望と合わせているのが現状。まだまだ日本型の企業であり、全面的に公募制を導入するのは難しく、特に、高位のポジションであるほど、そのアサインメントは戦略的であるべきだろう。

(担当者談)

○参考資料 ※その他、グループ統合報告書なども参照。

- ・ 三井化学「人材マネジメント」
－ URL: <https://jp.mitsuichemicals.com/jp/sustainability/society/employee/ms/index.htm>
- ・ 内閣官房「ジョブ型人事指針」(2024年8月28日)
※同社の取り組みのうち、職務に基づく人事制度に関連する部分などを掲載。

以上

三井住友信託銀行株式会社

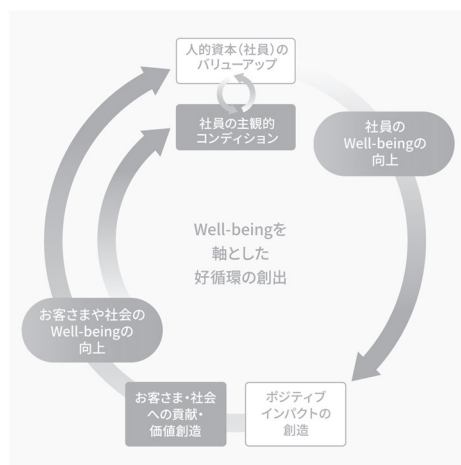
○業種 : 金融業

○従業員数 : 13,848 名(2024 年 3 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社は「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」を目的として、「価値創造プロセス」を定めている。これは、同社の経営基盤である 6 つの資本を持続的に強化していくプロセス、およびこれを経営レベルで管理する仕組みで構築されている。この 6 つの資本のうちの 1 つに、「人的資本」(＝社員)が位置付けられている。
- ・ 同社グループでは、2021 年 4 月から Well-being 担当役員が設置されるなど、社内外での Well-being 推進活動を強化している。また、同年度以降、同担当役員自らが Well-being の意味や意義を語りかけることを通じて Well-being 文化の浸透を図るべく、キャラバンを開催しており、約 10,000 人の社員が参加するなど、会社全体として Well-being を重視する。
- ・ 人材戦略においては、心身ともに社員が内発的な動機に基づき自ら考えて行動することをめざしている。また、これが社員の Well-being につながり、ひいては顧客や社会の Well-being にもつながることをめざしている。

<図 Well-being を軸とした好循環>



- ・ こうした方向性のもと、「自律的なキャリア型人材」の育成を図り、「健康経営」をはじめ、「エンゲージメントの強化」や「組織力の強化」、そしてキャリア形成支援も含む「人材力の強化」などの要素を掲げる中で、各種施策を進めている。また、その中では、それぞれの人がお金についての不安を取り除き、お金との健全な向き合い方ができている「ファイナンシャル ウェルビーイング(FINANCIAL WELL-BEING)」の実現をめざすべく、同社の事業や理念をふまえた独自の取り組みとして、社員の資産形成支援の強化、例えば、新入社員向けの教育プログラム提供や RS 信託*の導入などに取り組んできた。
- ・ さらに、2024 年 10 月 1 日付で、同社グループの経営理念(ミッション)が、Well-being 向上を重視する形で改定された。今後は、経営理念(ミッション)に基づく形で、社員を含む全てのステークホルダーの Well-being 向上に貢献に向けて取り組んでいくところである。

* 株式交付信託の仕組みを利用して、特定譲渡制限付株式(Restricted Stock; RS)を交付する制度。

○「人への投資」に関する取り組み

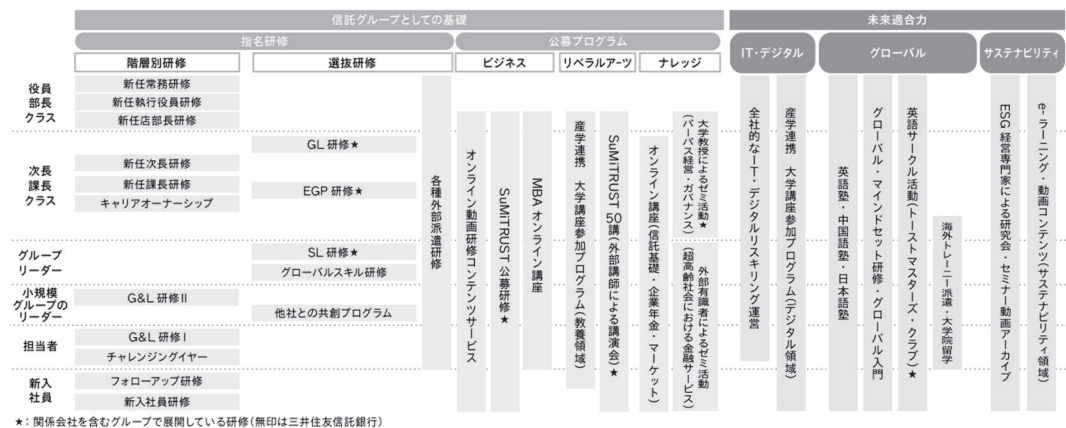
(パーパスの浸透に向けた取り組み)

- ・ 全社的なパーパスの浸透、特に、「全社員がやりがいをもって活躍し成長できる機会の提供」に向け、チャレンジと学びを後押しする風土醸成と双方向コミュニケーションの活性化に取り組んでいる。その中で、例えば 100 周年事業では関連会社も含めグループ内からアンバサダーとして選出された社員が主導して事業を推進するなど、挑戦する風土の構築を意識している。
- ・ 2021 年のパーパス策定時には、社長自らがパーパスに込めた思いを全社員に伝えるキャラバンを開催し、約 10,000 人が参加した。その後も、全ての課長およびチーム長を対象に、パーパスや経営戦略の浸透に向けた社長との対話型講義のほか、次世代育成を目的とした座談会などを開催し、さらなるパーパスの浸透を図っている。

(自律的な学びに向けた人材育成コンテンツの提供)

- 2022年6月から導入された社内大学「SuMiTRUST University」において、業務スキルの向上などを目的とした集合研修に加え、就業時間内の利用も含め、社員自らのキャリア志向に応じて選択し学ぶ機会を提供している。
- また、ラーニングマネジメントシステム「University+」を開始し、通常業務では接点が無い社員が集まり議論・研究するゼミや社員同士が自由に意見交換できる機能を持たせている。

<図 SuMiTRUST University のコンテンツ>



(多様な自社事業の理解に向けた取り組み)

- 特に若手期の社員が業務経験を通じて自身の業務適性を見極められるよう、入社5年以内に複数業務を経験する「若手育成プログラム」を設定。
- また、複数ある事業領域への理解を深め、将来のキャリア形成を考える機会として「事業説明会」を開催しており、若手層を中心に幅広い社員が参加している。なお、業務説明会は、業務公募に向けた複数の事業領域への理解促進の機会としても活用されている。

(女性社員のキャリア形成支援)

- 2024年3月までに課長以上のラインポストに就く女性比率を20%以上(2030年：30%)、また、マネジメント業務を担う女性比率30%以上(同34%)とする計画を策定。

- ・ 目標の達成に向けて、全社員向け研修あるいは女性リーダー層対象の階層別研修に加え、役員自らが女性マネジメントをサポートする「サポーター役員制度」を導入した。同制度のもと、役員1人が女性社員複数人に対してサポーターとして付き、1on1で自身のキャリアについて語る形で、マネジメント業務を担う女性社員のキャリア形成を支援している。このもとで、サポートを受ける女性社員のキャリアプラン案を当該女性社員の上司や人事部も交えて作成するほか、サポートを受ける女性社員を対象として定期的に勉強会を実施するなどしている。
- ・ 2023年度までに3回実施し、計160名の社員が参加した。

・ こうした取り組みが進められる中で、管理職になることを前向きに思う女性社員は増えていると感じている。

(担当者談)

(本人参加型の人事制度とそのもとでの上司の役割)

- ・ 同社の人事評価制度は「本人参加型」のものとして公正なものとなるよう図られている。具体的には、会社から示された課題設定の指針などに基づき、上司とのすり合わせを通じて社員個人における単年度の業務遂行課題を決定するとともに、年度末には、課題に対する成果とその達成プロセスを上司と振り返る仕組みとしている。また、各部・各店、あるいはグループ・課・チームなどの単位で、組織と社員の中長期的な「ありたい姿」を設定し、それに基づき社員個人の中長期および単年度の目標・課題を設定する仕組みとしている。こうした目標・課題の設定やその達成度合いは、育成や配置などの判断材料としても活用される。
- ・ 社員による業務遂行課題の完遂や目標の達成に向けては、課長職が部下との1on1を行い、部下一人ひとりの特性やキャリア志向に応じたキャリアサポートを実施している。

(キャリア・スキル・学びの接合に向けた取り組み)

- ・ 業務に必要なスキルやキャリアパスなどを定義・可視化し、そのロールモデルや学びのメニューを発信している。

- ・ キャリアパスについては、実際の社員の事例を紹介している。また、スキルやキャリアパスの定義は不変のものではなく環境変化に応じて適宜更新される。
- ・ 将来的には、現在準備中のタレントマネジメントシステムに融合することで、社員自らが自身の有するスキルや業務経験を認識し、めざすキャリアとの距離やその実現に向けて必要な学び・業務経験を理解する形で、自律的なキャリア形成につなげることを企図している。一方、会社としても、こうした仕組みを経営計画の実現に必要な人材群の特定やその育成に向けた人材配置や異動運営の高度化などに活かしていく。

(経営人材や後継者の育成に向けたタレント把握や最適配置の取り組み)

- ・ 経営の継続に対してクリティカルなポストを特定し、後継者を管理する取り組みを進めている。その中で、幅広い業務やシニア層をはじめとする幅広い世代において、高度な専門性を通じて収益貢献や付加価値創出が認められる社員を「フェロー」として認定している。
- ・ 毎年、国内外の大学と提携した選抜研修を実施しており、これらの研修受講者を経営人材(次世代リーダー)と位置付け、登用や配置転換などを通じて横断型の価値創造ができる信託銀行らしい経営人材の育成を行っている。

(信託銀行員としての基礎知識と専門性の習得)

- ・ 配置を通じて信託の基礎知識の習得を促す。また、宅地建物取引士や証券アナリストなどといった信託業務に深く関わる資格、さらには年金数理人や不動産鑑定士などの高度な専門資格を有する社員を育成すべく、こうした資格を取得するための支援を行っている。

(自律的なキャリア形成推進に向けた公募型の仕組み：業務公募、業務チャレンジ)

- ・ 公募型の異動の仕組みとして、年2回以上、期間を設けて業務公募を実施している。社員は上司の承認なしで案件に申し込む

ことができる。案件については、効果的な発信の必要性や事前確認の必要性、さらには応募者にとっての案件間の比較可能性などの観点から、各部からの要望をもとに人事部にて取りまとめの上、社内イントラネットにて発信している。

- ・ 同制度を通じて応募した社員のうち、およそ3人に1人が自ら選択した業務・部署に従事している。

<表 業務公募の応募状況など>

	2021 年度	2022 年度	2023 年度
応募者数	359 人	377 人	425 人
合格率	27%	33%	32%
応募者の平均年齢	30.8 歳	31.6 歳	32.6 歳

- ・ 近年は、従来以上に幅広い年齢層が公募に申し込めるようになっているほか、応募者の平均年齢も上昇している。
- ・ 各部署で必要な要員数がある中で、業務公募に伴う原籍からの人材の流出に対しては、通常の人事異動などにより人員を補充する形で対応している。
- ・ なお、業務公募に向けては、複数ある事業領域への理解を深め、将来のキャリア形成を考える機会として「事業説明会」が開催されている。
- ・ 業務公募に加えて、新卒採用社員を対象に、社員自身の自律的キャリア形成を推進するため、「業務チャレンジ制度」として、特定の事業や業務への配属を申し出る公募制度を設けている。

(社内副業などを通じたグループ内での人材・ノウハウの共有)

- ・ 人材やノウハウの融合を通じた能力開発やイノベーション促進を図り、2021 年 10 月から、希望業務に週 1 日従事できる社内副業制度を設けている。
- ・ また、2023 年度からはグループ会社間の副業も開始し、グループ内の人材交流やノウハウ共有にも努めている。
- ・ 社内副業は、通常、公募制度と同じ時期に募集が行われる。副業を希望する場合は、上司の承認のもとで募集案件に申し込む。
- ・ こうした副業を通じて、社員においては本業に対する見方の変化や視野の拡大などの好影響が表れている。

(国家資格を有したキャリアコンサルタントによる伴走支援)

- ・ 社内に国家資格を保有した社員をキャリアコンサルタントとして配置している。上司-部下といった縦のラインの外でキャリアについて相談することができる制度を設けている。

(時流に合わせて変化していける未来に適合した人材の創出：

I T／デジタル人材およびグローバルビジネスけん引人材の育成)

- ・ 社員のキャリア形成の支援に取り組む一方、環境変化をふまえ、戦略上重要となる人材の創出にも取り組んでいる。
- ・ 信託ビジネス推進に必須の I T／デジタル関連スキルを強化するため、研修や資格の取得支援を拡大し、リスキリングに注力している。
- ・ グローバルビジネスをけん引する人材を育成する取り組みとして、語学研修などを通じた言語能力の習得や海外勤務未経験者の海外派遣を通じた実地経験・国内グローバル業務への計画的配置を実施している。加えて、国内中心のキャリアを積んできた次世代経営人材を選抜し、海外トップビジネススクールへ短期派遣を行う EGP(Enhancing Global Perspective)研修を実施している。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(社員意識調査やパルスサーベイを通じた取り組みの検証)

- ・ 施策の浸透度や職場環境・エンゲージメントの客観的把握、そしてこれらの改善につなげるために、社員意識調査やパルスサーベイを導入している。
- ・ 社員のエンゲージメントの指標となる満足度は大きく上昇する一方、活性度は 2022 年度に最高水準を更新して以降は横ばいであるほか、パーパスに関する理解度や行動も高位の水準ではあるものの低下した。そこで、社員一人ひとりがパーパスを業務や自らの将来へ落とし込み、実現するための具体的行動を促すべく、風通しの良い職場環境の構築や 1on1などを強化している。加えて、現在(※2024 年 11 月時点)、100 周年事業を通じて各人の挑戦をたたえるアワードの実施なども検討している。

○参考資料 ※その他、グループ統合報告書なども参照。

- ・ 三井住友トラストグループ「人材戦略」
 - URL: https://www.smtb.jp/about_us/management/human_resources
- ・ 三井住友信託銀行「人材育成×DE&I」(※新卒採用サイト内)
 - URL: <https://www.smtb.jp/recruit/new-graduate/career>

以上

レンゴー株式会社

○業種 : 製造業(パルプ・紙・紙加工品)

○従業員数 : 単体 4,389 名、連結 24,927 名(2024 年 12 月 31 日時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社グループは、6つのコアビジネス(製紙、段ボール、紙器、軟包装、重包装および海外)で構成するヘキサゴン経営を推進し、総合包装企業「ゼネラル・パッケージング・インダストリー(The General Packaging Industry)=GPI レンゴー」を標榜している。日本国内および海外における全ての顧客のあらゆる包装ニーズに対してソリューションを提供できるパッケージプロバイダーとして、世界でベストワンの総合包装企業集団となることをめざしている。
- ・ 「人材＝人財」との考え方のもと、イノベーションを生み出す創造性の源である働く者一人ひとりの価値を尊重する経営を進めてきた。
- ・ 同社グループにおける人材の多様性の確保を含む人材育成に関する方針および社内環境整備に関する方針は次の通り。

レンゴーグループ 人材育成方針および社内環境整備方針

レンゴーグループは、人本主義(人間中心主義)を会社経営の柱に据えて、働く者一人ひとりの成長こそが企業を成長させるとの考えのもと、以下の人材育成、社内環境整備を行っています。

1. 人材育成に関する方針

自立と自律の気概を持ち、自ら学び、考え、やり抜く人材を育成するため、さまざまな成長の機会を提供します。

生産性とは人間の心の持ちようであるとの基本に立ち返り、全要素生産性(TFP)向上に邁進する人づくりに取り組みます。

そして、全要素生産性の向上を図ることにより生み出される付加価値を従業員に適切に分配し次の成長につなげる「成長と分配の好循環」を中長期的に実現するための取組みを、労使一致協力して推し進めてまいります。

2. 社内環境整備に関する方針

多様な人材が互いに尊重かつ受容し、持てる能力を最大限に発揮して活躍できるよう、DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)に積極的に取り組みます。

生涯現役の考えに基づき、心身ともに健康で、安全かつ安心して、いきいきと働くことができる職場環境を築くとともに、仕事と生活の調和のとれた働き方を推進します。

- ・ 同社グループは、人本主義(人間中心主義)を会社経営の柱に据えて、人への投資、人づくりを通して、生産性の向上による持続的な成長に取り組んでいる。
- ・ 生涯現役の考えに基づき、心身ともに健康で、安全にかつ安心して、いきいきと働くことができる職場環境を築くとともに、仕事と生活の調和のとれた働き方を推進している。ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた雇用環境の整備を進め、働き方改革を深化させている。

○「人への投資」に関する取り組み

(階層別キャリア教育の実施)

- ・ 従業員の成長を積極的に支援するため、キャリアに応じた教育研修を充実させている。それぞれの職場において日々の業務を通じて行う OJT のほか、職種別や階層別でも教育を実施し、従業員の能力とモチベーションの向上を図っている。
- ・ 将来を担う若手には、現場主義の考えに基づき配属職場における教育を行い、入社3年目までの間は同期を一堂に集めたフォロー研修を毎年開催して、自己の成長を振り返る場を与えている。
- ・ さらに、中堅以上にはより専門性の高い研修を、管理職にはマネジメントに必要な知識やスキル向上を図るための研修を提供している。
- ・ また、自己啓発による能力開発を援助する制度を設けており、従業員一人ひとりの成長を促している。

(グローバル人材の育成)

- ・ グローバル化が一段と進展する中、同社グループが持続的に成長するためには語学力や国際感覚を身に付けた人材の育成が必要であることから、従来の海外研修制度をアップデートして、2010年4月にグローバル人材育成制度をスタートさせた。
- ・ 毎年、各部門から2～5名の中堅従業員を選抜しており、国内と海外合わせて現在まで計46名の研修修了者が誕生している。

- ・ 研修期間は1年6カ月。まずは国内語学学校で基礎的な語学力の習得に努めるとともに、工場見学やグループ会社の訪問を通じて同社グループの全容について改めて学ぶ機会を設けている。その後は海外において、改めて語学研修を行い会社・団体においてビジネスに活かせるレベルの語学力を身に付け、実務を通して経営的なセンスを体得させる。異文化に触れ世界観を広げることも期待している。研修修了後は、同社グループの海外事業に関連する業務などに従事し、グローバル人材として活躍している。
- ・ その他、業務上の必要に応じて国内語学学校への派遣を行っている。また、語学力向上奨励制度を導入しており、自己学習で一定の語学レベルに達した場合、人事管理上の記録事項とし、その従業員に対して表彰状と奨励金を授与している。

(適正な評価制度の構築)

- ・ 公正かつ透明性のある人事考課を行うために、評価基準を明示し、評価内容について上司が部下にフィードバックする面談を実施している。フィードバック面談により、部下は人事考課への納得性が高まるとともに、会社や上司が求める人材像についての理解が進む。一方、上司は部下の目標設定や能力開発の方向づけに役立てている。
- ・ 自己申告およびキャリア面談を年に1回実施しており、従業員の満足度やニーズを確認するほか、従業員が自身のキャリアプランや配属希望を申告するための機会としている。

(生産性研修の実施 ～心をみがこう～)

- ・ 長年にわたり、生産性についてあらゆる要素を分析し、技術革新とともに人の働き方や心のありようも意識しながら全要素生産性(Total Factor Productivity; TFP)を高めることに労使一致協力して取り組んでいる。
- ・ 2022年度以降、「生産性とは人間の心の持ちようである」という基本に立ち返り、「心をみがこう」をスローガンに生産性研修を全社展開している。

- ・ 研修の目的は「人づくり」にあり、
 - ・ 働く者が多様性を認め、互いに理解・信頼・協力しあい、一人ひとりの価値を尊重する
 - ・ 働く者が働きがい、やりがいを持ち、持ち場において TFP 向上に邁進することが根付いた企業集団となることをめざしている。
- ・ 3 事業年度(2022～2024 年度)で全従業員が受講することとしている。製造現場の係長および主任を対象とした 2 泊 3 日の全国研修(計 8 回)を皮切りに、その後は部門・事業所ごとに、または階層別・職種別などで、順次実施した。2025 年 3 月末日までに約 4,900 名の全従業員が受講した。
- ・ 同研修においては、経営トップの方針や考え方を直に聴き刺激を受ける、社外講師による講義・演習で最新の知識を習得し、コミュニケーションについて実践する、班別討議を通じてプログラムで学んだことへの理解を深めるなど行っているが、特に職場におけるコミュニケーションについては、働く者同士を結びつけ、組織力や現場力の源になる重要なものと考えており、メインテーマとしている。
- ・ さらなる現場力の強化や生産性の向上を図り、人への投資、人づくりに従来以上に力を入れている。
- ・ 研修を通じて浮かび上がった課題について、必要に応じて人事諸施策へ反映させている。

(DEI の推進)

- ・ 同社は、多様な人材が互いに尊重かつ受容し、個々の能力を最大限に発揮することによってイノベーションが生まれる企業をめざしている。このもとで、2014 年には人事部女性活躍推進室を設置し、2022 年 4 月にはこれを人事部 D&I 推進室へ改組して、ダイバーシティ&インクルージョンを推進・強化してきた。
- ・ 女性の活躍推進については、「女性の活躍推進に関する行動計画」に掲げる目標の達成はもとより、採用促進と職域拡大に注力し女性比率を高めるとともに、教育・キャリア形成の強化・充実を

図っている。

- ・ 多様な人材の活躍推進による要員の確保と能力開発やスキルアップなどを通じた戦力化への取り組み、そして人的資本に関する情報開示については人事部 D&I 推進室(※課扱い)が中心となって担当してきた。しかし、年々業務範囲が広がりを見せていることを考慮するとともに、同社および同社グループの取り組み姿勢を社内外に示すため、2025 年 1 月 1 日付で組織変更を行い DEI 推進部を新設した。人事部および DEI 推進部は、人事部門として密接に連携して業務を行う必要があることから、両部を統轄する人事本部を新設した。
- ・ なお、これまでは多様性の受容を示す表現として D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)を使ってきたが、新設する部の名称では「Equity(エクイティ): 公平」の概念を加え、DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)とした。

○参考資料 ※その他、統合報告書なども参照。

- ・ レンゴー「人材」
- URL: <https://www.rengo.co.jp/sustainability/social/humanresources/index.html>

以上

ロート製薬株式会社

○業種 : 製造業(化学工業)

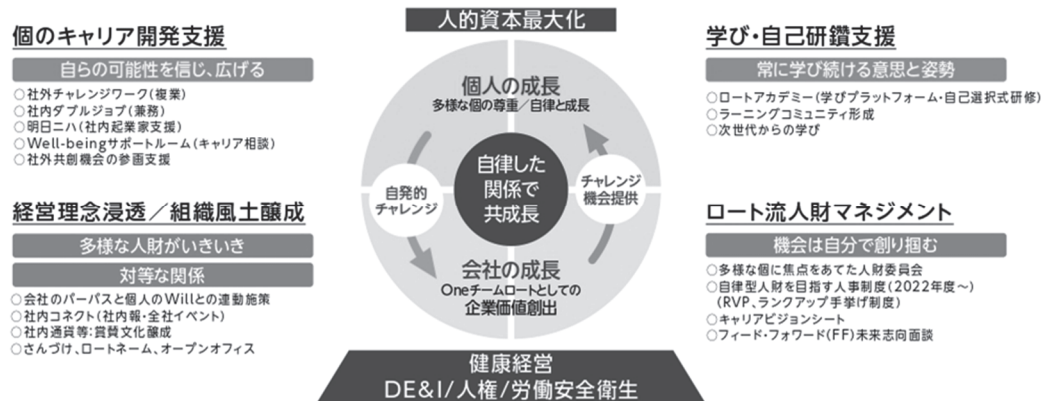
○従業員数 : 単体 1,687 名、連結 7,259 名(2024 年 3 月期時点)

○人材戦略の背景、経営課題との関係など

- ・ 同社では、「Connect for Well-being」というビジョンのもと、多様な個が主体的に活躍し、組織の拡大や不確実性の高い環境変化に対応するため、2022 年に人事制度を改定し、「Well-being な社会の実現」に向けて、経営戦略と連動した人事戦略をスタートさせた。組織のありたい姿と求める人財の育成に向け、さらなる進化を遂げるため、①ロート流人財マネジメント、②個のキャリア開発支援、③学び・自己研鑽の支援、④健康経営、⑤経営理念浸透と組織風土醸成という 5 つの観点を重視した施策を実行し、人的資本の最大化に取り組んでいる。
- ・ ロート流人財マネジメントの核となる新人事制度「ROHTO WAY 2020」の運用および継続的な改善と同時に、社員の Well-being とエンゲージメントをさらに高めるため、キャリア自律支援と継続的な学びの支援に精力的に取り組んでいる。
- ・ 自己の意志(Will)に向き合い、会社の理念や使命と連動しながら、社会や顧客の期待に応える方向性と自己の役割を見出すことが重要である。そのもとで、将来の方向性と今自分がやるべきことに常に向き合うことが求められる中で、自己の必要性、行動すべきこと、そのギャップの把握を通じて自分自身を理解することが、自律的キャリア開発の第一歩であり、このプロセスが、主体的かつ継続的な学びの意欲につながり、学びの機会を最大限に活かすことにつながると考えている。

- ・ 今や会社が方向性を決めるだけでは魅力的な会社には見られない。従業員がめざしたい方向を主張し、会社としてはそれを支援するような関係が望ましいのではないか。それが当社の方向性である。
(担当者談)

<図 人的資本の最大化>



○「人への投資」に関する取り組み

(経営理念の浸透に向けた取り組み)

- ・ 毎年、創業記念式典に併せて全社員参加型イベントが開催され、会社の理念や使命、そして個人の意志(志・情熱)に向き合う貴重な機会となっている。例えば、2023年は、個人と会社のパーパスの連動、組織文化とチームをテーマに、第一人者の先生方による講演を聴き、その後、全社員が複数のチームに分かれてディスカッションを行った。

(マイビジョンシートに基づく“個”を活かす人財マネジメント)

- ・ 挑戦したい仕事やキャリアプランを記す全社員分の「マイビジョンシート」に、経営幹部からなる人財委員会が目を通し、個々の社員ごとに本人の成長につながる仕事や経験価値、タイミング、組織戦略上の配置などを総合的に勘案し、抜てきや登用を行っている。

(複業・兼務を通じたキャリアオーナーシップの浸透)

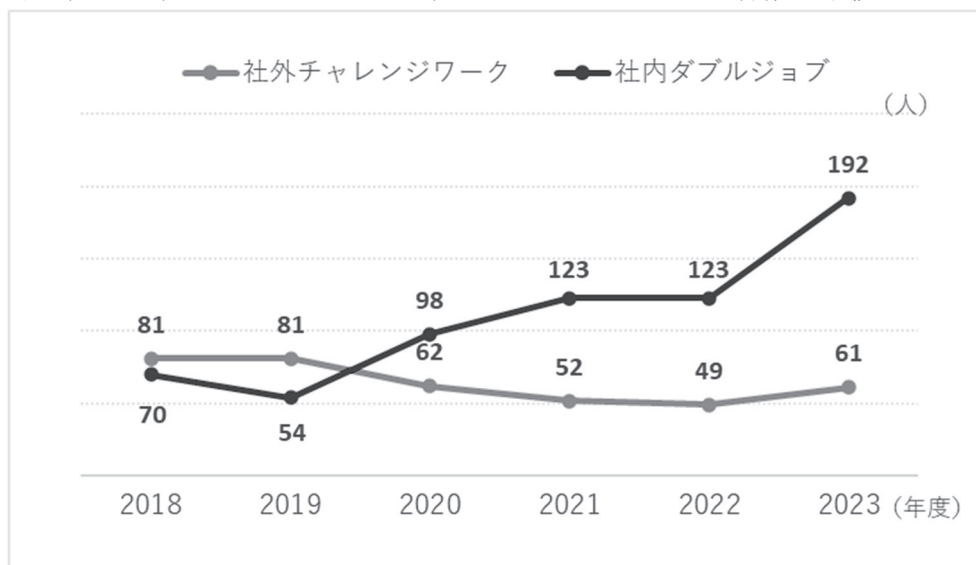
- ・ 同社では、「社員は会社の持ち物ではない」という考えから、2016年にいち早く複業を解禁し、「社外チャレンジワーク」として制度を開始した。会社の枠を超えた働き方を通じて、社内だけでは得難い経験をすることができると考えるとともに、その知見や経験が大きな成長につながり本業にも良い効果をもたらすなど、

マルチジョブを通じて社員の新たな可能性を引き出すことをねらいとしている。

- また、複業の解禁と同時期に、「社内ダブルジョブ」(兼務)として手挙げにより就業時間の範囲内で社内の部署を掛け持ちして所属する制度を同時に開始した。部署の枠にとらわれることなく働くことで、社員のスキルアップや働きがいを向上させるとともに、各人の新たな可能性を引き出すことをねらいとしている。
- 現在、これらの働き方は一般的な選択肢として社内で浸透しており、多くの部門において社内ダブルジョブを通じて社員が掛け持ちで在籍している。

- 会社が決めるのではなく、本人の希望に基づき、社員の体験を充実させていく。複業・兼業をやっている方が、ストレスが低く、成長もする。会社からの辞令ではなく、自分で決めて成長する方がいい。
(担当者談)

<図 社外チャレンジワークおよび社内ダブルジョブの活用件数の推移>



(学びのプラットフォーム：ロートアカデミー(自己選択式研修))

- 変化が激しい時代の中、自律的キャリアを実現し持続的に社会へ価値を創出するためには、主体的に学び続けることが重要であるという考えのもと、2021 年度に、未来の洞察力を高める学びのオンラインプラットフォーム「ロートアカデミー」を設置。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。また、その分野は、経済やマーケティング、語学、読書、チームワーキングなど、多岐にわたる。

(社員全体の文化醸成にもつなげる社内起業家支援プロジェクト「明日ニハ」)

- ・ 2020 年から、社員の起業家精神を後押しする社内起業家支援プロジェクト「明日ニハ」を実施している。応募条件は、同社のビジョンにちなみ、“Well-being につながる事業領域であること”である。社内のピッチ大会とクラウドファンディングにより、2024 年 5 月時点までの提案者は累計 46 名、提案事業数は 33 件である。その中で、社員が立ち上げた会社数は 8 社、社内事業化した提案は 1 件である。社会課題と向き合い自らの使命を考えた起業を応援する仕組みは、社員全体の文化醸成にも貢献している。

(ロートバリューポイント (RVP))

- ・ 年功やステージ(等級)、役職などに関係なく、全社員に対し同じ尺度で仕事の価値を数値化して評価する仕組みとして「ロートバリューポイント(Rohto Value Point; RVP)」を導入。自己評価からスタートし、最終的に経営幹部で構成される評価委員会にて多面的に検討し評価を決定する。
- ・ RVP の仕組みに基づく評価の結果と併せて、上司-部下間のフィード・フォワード面談を通じて仕事の価値を将来に向けて高める原動力とすることも図っている。

- 例えば、営業職の成績評価においては売上を考慮していない。大事なものは、“売上を上げる仕組み”である。値上げなど、短期的に売上を高める方法はいくらでも存在するが、それを従業員に求めているわけではない。顧客や世間の潮流を見て、新しい仕組みを提案し、小売店からの信頼を得る。こうした働き手が提案したこととそれに対する相手の反応が評価対象である。そうしないとチャレンジは起きない。また、現状、当社は農業も再生医療などの分野においては赤字であるが、RVP の仕組みに基づき、将来的に価値を生む領域として評価している。

(担当者談)

(フィード・フォーワード面談(未来志向面談))

- 未来を見据えた目標達成や個の自律的なキャリア実現に向けて対話するための上司-部下間の面談を定期的に行っている。ここでは、名称の通り、過去へのフィードバックではなく、未来志向の対話を心掛けている。

(キャリア相談窓口：Well-being サポートルーム)

- キャリア・業務・マネジメントなどに関する悩みを、外部の専門家に相談することで、個人の Well-being と成長を後押しするサポートをしている。

(多様な人財が活躍できる企業文化の定着に向けた取り組み)

- 「ダイバーシティ・マネジメント方針」を策定し、社員が多様性の重要性を理解することをめざすとともに、多様な人財が活躍し、心理的安全性の高い職場づくりを推進している。
- 相互理解と包括的な職場文化を育むための研修やイベントを導入しており、それらの成果として、社員が活発にアイデアを出し合い、斬新なプロジェクトが次々と生まれている。

○取り組みの工夫・効果・検証・課題

(理念などと紐づくエンゲージメント調査：Well-being ポイント評価)

- ・ 個人の Well-being の状態を評価するため、「Well-being ポイント評価」として、半年に一度、5つの質問*による10段階評価を実施している。全ての雇用形態の社員を対象としている。各項目は同社の経営理念や価値観、行動規範に関連している。
- ・ 重要な経営指標の一つとして、この評価スコアをもとに数々の施策を企画・実施している。ただし、総合的な結果であるため、個別の施策による効果の検証のあり方については引き続き検討中である。
- ・ 2021年9月に初めて評価が実施され、2022年に実施された第2回に現在の評価の形が整備された。2024年8月の「Well-being Report (統合レポート) 2024」公表までの時点で初回含め計6回実施している。評価点数は右肩上がりを示しており、社員の Well-being 度は徐々に上がってきていることを確認している。

***Well-being の振り返り(Well-being ポイント)**

1. 私は仕事を通じて社会に役立ち、貢献することができている
2. 私は楽しく仕事に取り組み、生活を豊かにすることができている
3. 私は仕事を通じて成長した実感が持てている
4. 私は将来目指す目標があり、今後のキャリア形成に期待を持っている
5. 私はチームの一員としてチームワークに貢献できている

○参考資料 ※その他、「Well-being Report」(統合レポート)なども参照。

- ・ ロート製薬「人財育成」
- URL: <https://www.rohto.co.jp/sustainability/employee/training/>

以上

「人への投資」に関する報告書
～企業と個人がともに成長する関係性の構築に向けて～
附属事例集

発行日：2025 年 5 月
発行所：公益社団法人 関西経済連合会
〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27
(中之島センタービル 30 階)
労働政策部 TEL 06-6441-0103
