

イノベーション創出のための
リカレント教育
事例集

企業編

本事例集について

はじめに

近年、人生100年時代やSociety 5.0の到来による社会変化へ対応するため、リカレント教育の重要性は高まっています。また、リカレント教育は、企業にとっても、社会の変化に伴う企業戦略や事業構造の転換を図るため、「イノベーションを支える人材」や「イノベーションを起こす人材」を育成する上で重視されつつあります。

本事例集は、「イノベーション創出のためのリカレント教育」として、企業戦略等に基づいて実施される、比較的高度なリカレント教育に焦点を当てています。リカレント教育の取組を他企業にも展開することを目的とし、企業主導でのリカレント教育実施の背景や、取組の内容等をポイントに絞ってまとめました。

本事例集を手に取り活用いただくことで、リカレント教育を実施する際の一助となれば幸いです。

本事例集の構成

本事例集では、企業におけるイノベーション創出のためのリカレント教育や、それを支える人事施策を企業ごとに整理しています。各社の具体的な取組を、その狙いとともにご紹介しています。

なお、事例集内の各ページで記載している図表は、各社より提供いただいたものです。

また、本事例集は令和3年度(令和3年11月～令和4年2月)までの取材に基づいて記事を作成しています。そのため、それ以降に更新された各企業や大学の情報等は変更されている可能性があります。

企業編 目次

味の素株式会社	P4
AGC株式会社	P6
SCSK株式会社	P8
コニカミノルタ株式会社	P10
サイボウズ株式会社	P12
三協立山株式会社	P14
SOMPOホールディングス株式会社	P16
大日本住友製薬株式会社 2022年4月1日より 「住友ファーマ株式会社」に社名変更	P18
富士通株式会社	P20
三井住友海上火災保険株式会社	P22
三井不動産株式会社	P24
三菱地所株式会社	P26
株式会社メルカリ	P28

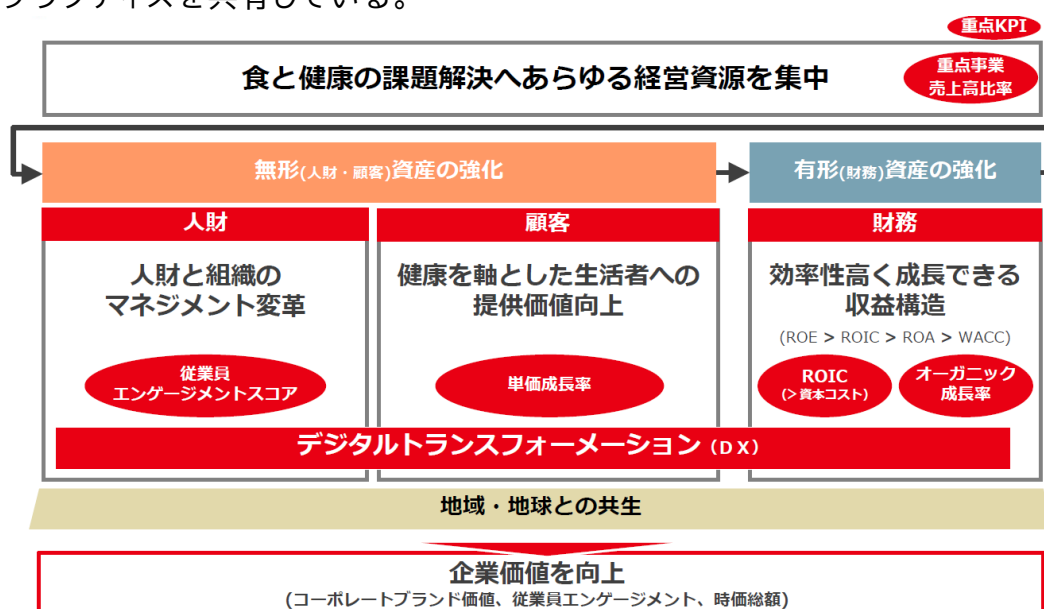
味の素株式会社

課題解決力を高める能力開発により企業価値を向上

- 同グループは、「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」というメッセージのもと、2030年に「食と健康の課題解決企業」になることを新しいビジョンとして掲げている。顧客価値向上を通じて企業価値向上に貢献できる仕組みを構築するために人財と組織のマネジメント変革を進めており、社員の課題解決力を高める能力開発を強化している。
- 中期経営計画を推進するためには、デジタル・トランスフォーメーションによる業務改革が不可欠であるとして、デジタル人財の育成に注力している。このような中で、社員のITリテラシーを高める施策として、ビジネスDX人財育成コースを導入するとともに、ビジネスDX人財初級・中級・上級を社内資格として認定している。

人事制度上の工夫

- 育成プログラムは、階層別プログラムに加え、コアとなる能力やビジネススキル等を磨く選択型プログラム、選抜制のグローバル&グループプログラムからなる。必須で受講させるものは減らし、社員の自律的なキャリア開発を尊重している。
- 各国・地域の多様な人財を横断的に育成・登用し、人財の「適所適財」を実現するための共通基盤として、「グローバル人財マネジメントシステム」を導入し、次世代経営・高度専門人財の育成を加速している。
- ASV(Ajinomoto Group Shared Value)の実現に向け、革新性・独創性のある事業活動を通じて社会価値と経済価値を共創した取り組みを表彰する「ASVアワード」を設置し、ベストプラクティスを共有している。



中期経営計画 目指す姿の実現に向けた基本方針

事業内容:食品、アミノサイエンス事業

本社所在地:東京都中央区 設立年:1909年

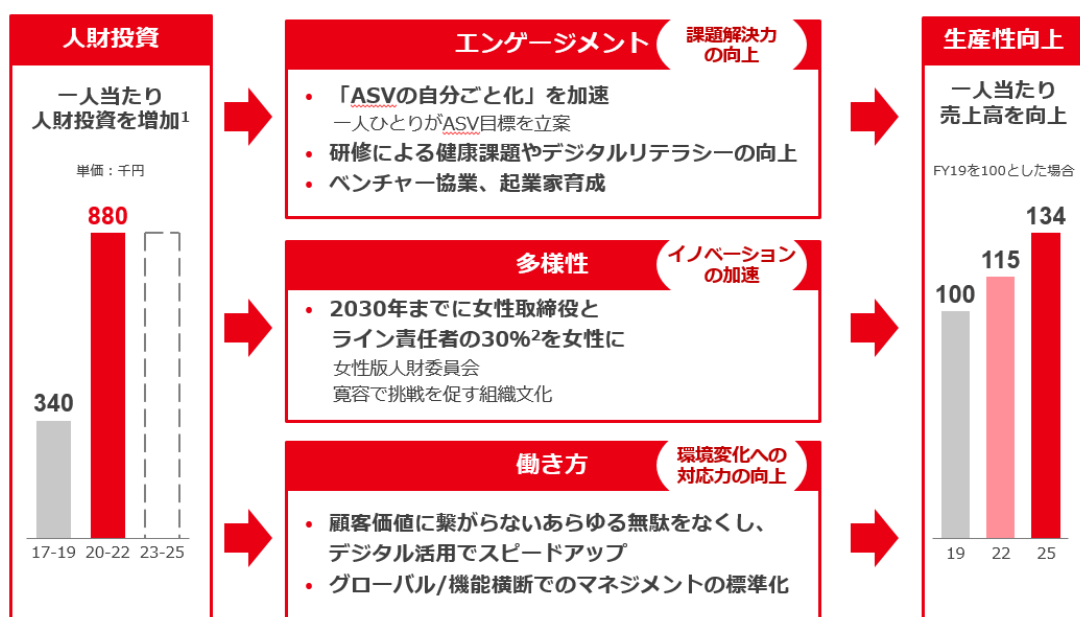
従業員数:単体|3,184名 連結|33,461名(2021年3月31日時点)

ビジネスDX人財を育成、認定

- ビジネスDX人財育成コース(初級・中級・上級)を設定。全社員を対象とした公募制のコースであり、希望者が受講する。会社が費用を負担した上で社員が学習できる。
- 初級は、データドリブンな業務の進め方についての理解を深める基礎教育となり、コース初年度に約800名、次年度に約1200名が受講し、すでに全社員の半数以上が受講している。
- 中級では、機械学習等の基本的な理解と統計等の知識を学ぶ。上級ではさらに高度なデータ分析技術や統計学を身に付けていく。中級・上級あわせて全社員の15~20%が受講中である。
- ビジネスDX人財認定を実施。ビジネスDX人財育成コース初級、中級、上級を修了するとそれぞれの級に認定される。修了には、各級規定のe-learning講座受講、課題(デジタルを活用したビジネスの提案)提出、中級と上級では統計検定等の要件となる資格の取得が必要要件となる。2020年度の認定者は、初級743名、中級51名、上級9名。

企業価値向上のための人的資産強化

- 食と健康の課題解決に向けたイノベーションを生み出していくために、従業員一人ひとりの課題解決力を高める能力開発を強化している。デジタルに加え、栄養、環境についても、全従業員のリテラシー向上を目指し、各分野における勉強会や講座を開講している。
- 社内起業家を発掘・教育し、ビジネスアイデアを事業化する「A-STARTERS」、社外ベンチャー企業の事業育成を支援・促進する「Ajinomoto Group Accelerator」を2020年度に立ち上げた。審査通過者を対象に研修・教育、メンタリング等の事業化に向けた支援を実施している。



企業価値向上のための人的資産強化

<1.味の素の金額 2.味の素における比率>

AGC株式会社

ビジネスモデル変革のため、データ活用人財を育成

- 中期経営計画「AGC plus-2023」において、DXの加速による競争力の強化を戦略の柱の一つに設定。お客様や市場を見据えたサプライチェーン全体をデジタル技術で変革するとともに、新たな付加価値を提供し、競争力を強化することを目指す。
- 上記のDXに関する取組推進のため、素材開発や生産・販売・物流などの業務知識に加え、高度なデータ解析スキルを有する二刀流人財の育成を推進。
- 多層的なDX人財育成体系を整備。管理者向けDX研修、データサイエンティスト人財育成（＝「Data Science Plus」）、工場技能職向けデータ活用研修等を実施。
- 社会や時代の変化に応じた主力事業の移り変わりを経験する中で、常に新しい事業に挑戦する社内文化が育まれた。こうした事業環境や社内文化を背景として、人財育成を昔から重視しており、充実した研修制度・人事施策につながっている。

人事制度上の工夫

- 階層別研修、経営候補人財に対する選抜型の研修、各社員が必要性に応じて受講できる選択研修など、所属する部署やポジション等に応じて、各社員にとって必要な学びをサポートする研修制度が充実。
- 事業領域の拡大やグローバル化が進展し、社内人財の把握が難しくなる中で、経営候補人財の計画的な育成・登用を重視。経営候補人財に対する研修や、様々な部門を経験させるための計画的な育成配置を実施。



デジタル技術の活用とDX人財の育成

事業内容: ガラス事業、電子事業、化学品事業、セラミックス事業

本社所在地: 東京都千代田区 設立年: 1950年

従業員数: 55,999名(2021年12月31日時点)

専門的な業務知識とデータ解析スキルを併せ持つ二刀流人財の育成

- データサイエンティスト育成のために実施する「Data Science Plus」は入門編、基礎編、応用編と、先端基盤研究所への社内留学からなり、基礎編以降は選抜された社員が段階的に研修を受講。応用編の修了者は、先端基盤研究所に社内留学して自部門の業務における課題の解決を通じてデータサイエンスに関するスキルを習得する。
- 2020年末までにデータサイエンティストを1600名、データサイエンスを用いて自部門の課題を解決可能な上級人財を40名育成しており、2025年までにデータサイエンティスト5000名、上級人財100名の育成を目指す。
- 管理者向けDX研修では、各部署の管理者を対象として、DXを活用し、自部門の事業戦略と紐づいた新たなビジネスプランを考える研修を実施。
- 工場技能職向けデータ利活用研修では、工場勤務の技能職社員が、データを用いた業務改善を体験。勘やコツに加えて、データに基づく客観的な仕事の進め方の重要性を学ぶ。

目的に応じて多様な大学での学びを活用

- 新素材や新技術の開発において、関連する研究を行う国内大学と接点があり、必要性に応じて社員を当該大学・大学院の研究室に派遣。
- 経営候補人財を中心に国内大学のプログラムに派遣。海外ビジネススクールにも経営候補人財の育成を目的に人財を派遣している。
- 博士号取得の支援も実施。国内の大学、海外の大学の双方が活用されている。

プログラム		内容
データサイエンス入門講座		データサイエンスとは何か、データの種類・基本的な用語などデータサイエンスの一般教養を養う。
データサイエンティスト研修	基礎編	データサイエンスの各手法を体系的かつ網羅的に習得する。
	応用編	プログラミング言語を用いて、データサイエンス業務の一連の流れを経験する。
先端基盤研究所への社内留学		先端基盤研究所に半年～2年間社内留学を行う。 自部門のデータ解析を第一線のデータサイエンティストと共に行い、その課題解決に取り組みつつ、実践的なスキルを習得する。

「Data Science Plus」の内容

SCSK株式会社

事業戦略と人財投資を整合させ、事業成長の加速を目指す

- デジタル社会の本格到来により、ITサービス業界全体の構造変化が求められる中で、「2030年 共創ITカンパニー」を目指す。従来の受託型のビジネスからお客様との協業によるビジネスへの貢献や独自の事業の創造を目指す。「共創ITカンパニー」の実現に向けた最初の中期経営計画(FY2020～2022)において、事業革新、DX事業化、人財投資を基本戦略とする。
- ユーザ企業での内製化やDX化が進み、IT人材の獲得競争が激化する中で、IT企業としてはさらに高い技術力を提供するとともに、ビジネスデザイン力や提案力を強化する必要がある。これに対応する人材として、ビジネスクリエイターやサービスマネージャーを育成する。
- 人材育成・キャリア開発は従来から強化してきたが、事業戦略と人財投資との整合をより一層強化し、事業成長の加速を目指す。

ラーニング・カルチャー醸成の工夫

- 主体的に学び続ける文化づくりのため、「コツ活」を実施。年2回、業務時間外に行った自己研鑽活動の申請により、申請者全員への図書カード支給や抽選で学ぶ機会(教育コンテンツ)を提供。研修や資格取得だけでなく、読書やコミュニティ・公的活動も幅広く「学び」として認定。加えて、資格取得に応じた報奨金や全社員への5,000円/月の学び手当を支給。
- 自律的IT人材を育成するため「テクのこ」(ハッカソン)「テクのこの里」(技術者交流の場)を実施。業務で身に付けることが難しい先進技術やイノベーション指向を学びつつ、職場の異なる社員が交流を深める場となっている。



中期経営計画 基本戦略

事業内容:ソフトウェア及び情報通信システムの開発、輸出入、販売、保守、リース等

本社所在地:東京都江東区 設立年:1969年

従業員数:連結|14,550名(2021年3月31日時点)

専門性認定制度を基軸としたキャリア開発・人的資本の形成

- 専門性認定制度では、営業職、技術職の専門能力をITSS等の業界標準をベースに独自のアレンジを加えて15職種・7段階のレベルを認定。専門性を可視化することで客観的な指標に基づき、自律的かつ継続的に成長できる環境を提供。全社員の8割が認定対象で、認定保有者は7割となっている。専門性認定を人的資本の代表的な指標として捉えており、組織的にレベルアップをサポートしている。
- 専門性認定には、スキルアップや資格取得だけでなく実務の実績が必要となるため、社員がキャリアビジョンを描き、上司との定期的な面談により、3～5年後のキャリアを見据えた配置変更も含めて育成をしていく。専門性認定に応じて手当や一時金を支給する。専門性認定のレベルと人事等級との対応目安は示しているが、必ずしも連動するものではない。
- 全社員に継続的な学びと成長の機会を提供する人材育成体系として、SCSK i-Universityを設定。5カテゴリ200種類以上の研修プログラムを提供。指名により受講するコースに加え、本人の希望により選択できるコースがある。
- 教育、配置、評価・認定というサイクルを回していくことが必要と考えており、入社4～5年目までの若手社員を対象にマルチスキル教育とジョブローテーションを2020年に導入。目的は、共創ITカンパニーの実現に必要な高度なマルチスキル人材の育成、多様な文化の下での業務遂行を通じた変化対応力の育成。異動先については、キャリアアドバイザーとの複数回の面談を経て、本人の希望を最大限尊重して決定する。

リスキリングにより、事業戦略の実現に必要なスキルを育成

- リスキリングは、リテラシーや基礎知識を学びリカレント型、より実践的な内容で知識の最新化を図るアップデート型、プロフェッショナル人材向けのリスキリングであるアンラーニング型(職種転換等の変化を伴う育成)の3種類に整理。
- アンラーニング型では、既に実施中のビジネスデザイン系、サービスマネージャー系がある。例えば、サービスマネージャーは中期経営計画の重点施策である事業高度化に対応し、お客様先に常駐または継続的取引をする中で顧客接点を強化し新たなサービスを提案する役割を担う人材。新たな技術に対応するテック系についても、専門性認定制度と連動して人材像を定義し、順次、育成プログラムを追加していく予定。



SCSK i-University 研修メニュー

コニカミノルタ株式会社

ビジネス転換のため、プロフェッショナル人財集団への変貌

- コニカミノルタでは、新中期経営戦略「DX2022」において、「DX as a Service」の実現、DXによる高収益ビジネスへの転換を図り、真の社会課題解決企業を目指している。この実現には、全グループ員の人的リソースの最大化が必要であり、プロフェッショナル人財集団への変貌が求められる。プロフェッショナル人財と強いマネジメント&強いチーム(相互の強い信頼&高い心理的安全性)により、DXを推進・加速させ、持続的な成長に繋げる。
- 従業員は、経営戦略&人財強化戦略をより良く理解した上で、担うべき役割とプロフェッショナル人財への進化の必要性を認識している。
- DXを推進する人財確保に向けて、「スキルチェンジ(Re-skill)」「スキルレベルアップ(Up-skill)」「IoT人財の育成」という3つの施策に取り組んでいる。
- 併せて、イノベーション創出やチャレンジ風土醸成のため、組織の枠を超えた有志の集まりである自主サークル活動、過去に前例のない取組や職務を超えた貢献等のチャレンジを人事評価において加点評価する制度等、個人や組織の活性化と組織風土改革を促進している。

人事制度上の工夫

- 組織をエンパワーできる人財やイノベーション創出し続ける人財等、企業変革に必要な人財を造り出すため、複線型人事制度を導入。管理職のプロフェッショナル化によるマネジメント強化、イノベーションを生み出し、リードするハイスpek専門人財の育成と定着、社員の多様なキャリア志向への対応を目指す。
- 持続的成長実現のための次世代リーダー育成として、幹部育成プログラムや計画的な育成(サクセッションプラン実行)等を実施。将来のCEO・執行役候補及びDXビジネスの拡大&社内DXの推進加速を担うグローバルDXリーダーを選抜し、育成する。



DX2022 人事基本戦略 人財力強化

事業内容: デジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア事業、インダストリー事業

本社所在地: 東京都千代田区 設立年: 1936年

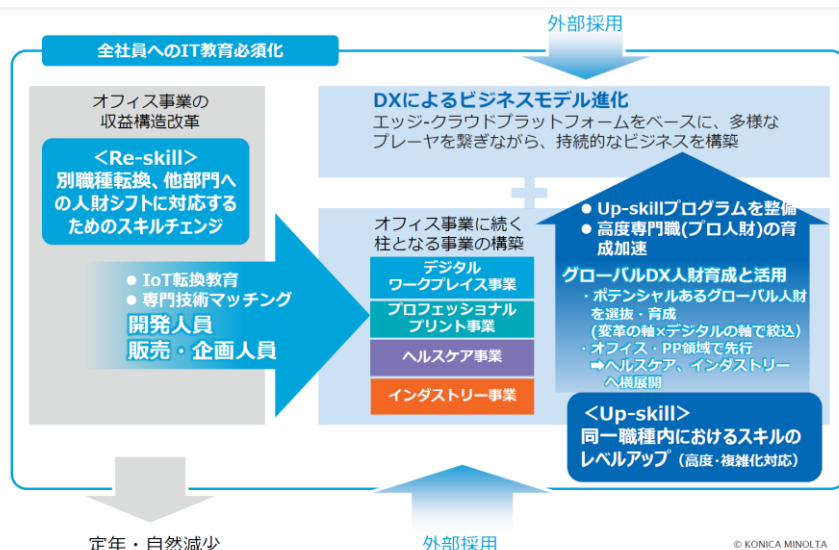
従業員数: 単体|4,910名、連結|40,979人(いずれも2021年3月時点)

Re-skillとUp-skillによりプロフェッショナル人財へ転換

- 別職種転換、他部門への人財シフトに対応するためのスキルチェンジをRe-skill、同一職種内におけるスキルのレベルアップをUp-skillと位置付け、それぞれに研修体系を整備。
- ITの基礎的スキルに関する教育は、Re-skill、Up-skillのいずれでも必要なベーススキルと位置付け、全従業員に展開。
- Re-skillでは、開発人員や販売・企画人員に対してIoT転換教育、専門技術のマッチングを行い、インダストリー事業等、新たな柱となる事業を担う人財を育成。DXによる高収益ビジネスへの転換を目指し、組織としての意思決定の下、人財の転換を戦略的に進めている。

画像IoT人財を研修とOJTにより育成

- DXの加速・推進に向け必要になる画像IoT人財として、「プロダクトオーナー」「データサイエンティスト」「システムアーキテクト」「ITアーキテクト」「画像AI技術者」等の人財要件を定義し、スキル認定制度と教育プログラムを整備して社内で育成。
- 各人財タイプ別に3段階のスキルレベルと必要要件を設定。例えば、Entry段階では研修で必要な知識を理解・習得し、第2段階のStandard以降では研修に加え、異動によるOJTにより実績・経験を積んだ上で認定。
- 新卒入社 of IoT人財育成についても、早期に戦力化するとともに幅広いキャリアに対応するため、IoT開発部門に一括配属してIoT人財として育成した上で、即戦力として各部門に配属。その後も事業を超える戦略的ローテーションにより、IoT人財としてのキャリア開発を行う。



DXビジネス領域を強化する人財シフト

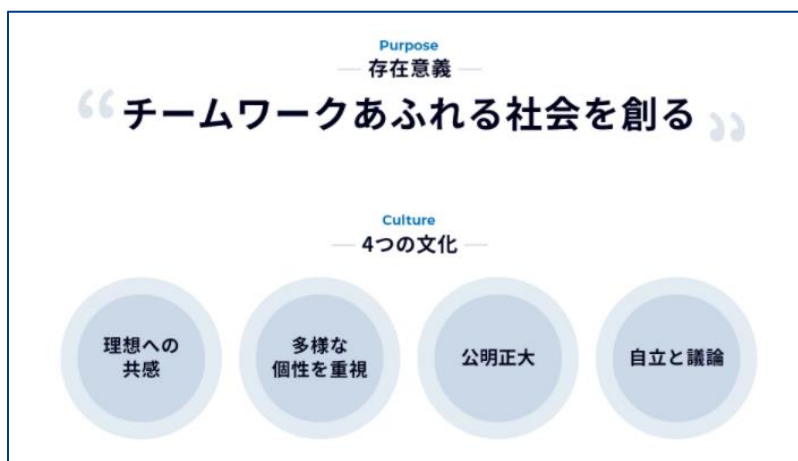
サイボウズ株式会社

働き方、人事異動、学び、副業など全てにおいて社員の主体性を尊重

- 「チームワークあふれる社会を創る」を企業理念としており、同社内でもそれを踏まえた各種施策を実施。
- 各社員がそれぞれにとってベストな働き方で働けるよう、各社員の個性に応じた「100人100通りの人事制度」を実現することを人事制度上の方針としている。
- 社員は自分の将来のキャリアを自分で考え、自律的に行動する。自らのキャリアのために必要な内容を社員は学び、会社はそうした学びを支援する形をとっている。
- 会社として、オンボーディング以外は社員に学んでほしい内容・身に付けてほしいスキルは規定しておらず、階層別の一律研修などは実施していない。

人事制度上の工夫

- 人事異動は会社主導ではなく、各社員が自ら行う申請に基づき実施。
- 会社として新たに実施したい事業について、各社員の希望に反して無理に社員を異動させることはしない。その場合、社外からの採用により人材調達するか、新規事業を諦めることもある。
- 所属していない部署での業務を経験できる制度として「大人の体験入部」が存在。興味がある他部署を体験し、今後のキャリアの検討材料とすることが目的。
- 過去の経歴や異動希望を登録し、全社向けに公開する社内システムが存在。登録された異動希望をもとに、希望の実現に向けた話し合いがなされることもある。
- 「100人100通りの働き方」をテーマとして、各社員が働きやすいよう、勤務時間や勤務場所をフレキシブルに設定可能。
- 退職後、最長6年間は再入社が可能となる制度として「育自分休暇」が存在。



サイボウズ株式会社のパーパスとカルチャー

事業内容:グループウェアの開発・販売・運用、チームワーク強化メソッドの開発・販売・提供

本社所在地:東京都中央区 設立年:1997年

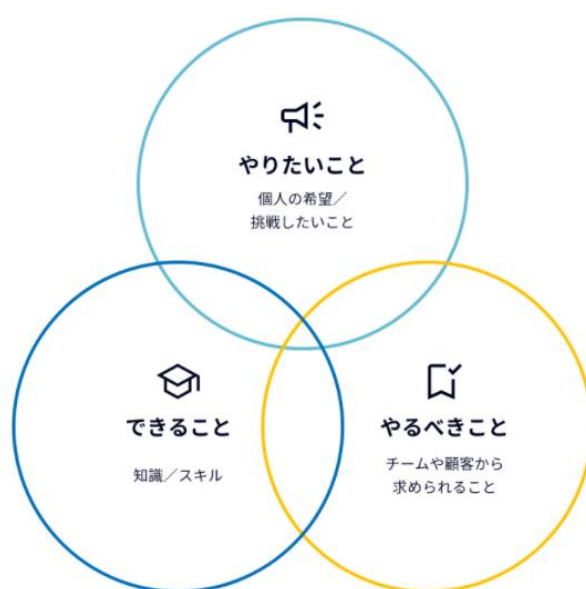
従業員数:単体|647名、連結|857名(いずれも2020年12月末時点)

自律的なキャリア形成の重視

- 自分自身が歩みたいキャリア、そのために必要な業務経験、異動、学び、副業の経験などは自分で考え、主体的に選択することを社員に求めている。
- 働く時間や場所はフレキシブルに調整可能であり、家庭との両立、学び、副業などを会社として支援。
- 会社が用意した研修を受動的に受けるよりも、本人が高いモチベーションを持って主体的に学ぶ方が学習効果が高い。そのため、社員が主体的に学ぶことを重視。
- 業務時間外への自己啓発への金銭的支援については、業務との関連性等の観点から個別に是非を検討。
- 自律的にキャリアを考えることが難しい社員を支援するため、キャリア相談窓口を設定。キャリアに関する悩みや迷いをキャリアコンサルタントの資格を有する社員等に相談可能。

自由に副業を実施可能

- 会社資産を使用する場合を除き、申請や承認を行わずに副業を実施可能。自分らしく働くこと、経済的・精神的に自立することを目指し、「複業」と呼んでいる。
- 転職せずに社外での経験を得られることや、収入の増加を目的として副業に取り組む社員は多い。自ら主体的に学ぶ・動く人が多い、という社風も副業が盛んな要因。



配属/異動時に意識される「モチベーション3点セット」

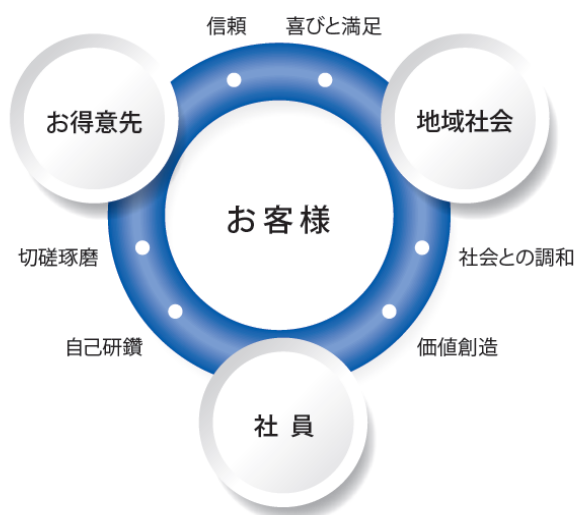
三協立山株式会社

大学や外部研修を活用して事業推進に必要な人材を育成

- 当社は「地元で働き良い職場を作りたい」という創業者の思いにより設立。創業時の基本理念の一つで社名の由来にもなっている、地元、得意先、従業員の三者協力で企業を伸ばしていくという精神を現在も経営理念とする。そのため、社員の自己研鑽や地域社会との共同による価値創造を重視している。
- コロナ下においても、商品開発を継続し、それに必要な人材の育成や学びを継続するという方針から研修等の各種人事施策を実施している。
- 大学への継続的な派遣を通じた技術部門の社員育成に加え、地域産業界が実施する研修や育成プログラムを活用した研究者育成、管理職育成を実施している。

人事制度上の工夫

- 社員を大事にすることを経営理念に掲げており、自己研鑽もキーワードとして、社員が能力を伸ばしたいという思いを重視した研修制度を設計。
- 通信教育講座の受講奨励や資格取得に対する報奨金支給、従業員満足度調査の実施を通じて効果的な人事施策を探り、社員のモチベーションや生産性の向上につなげている。



三者協業の精神

三協立山の前身である三協アルミニウム工業は、1960年、創業者 竹平政太郎が「地元で働き良い職場をつくりたい」という思いから創立。創業当時の基本理念のひとつで、社名の由来にもなっている「地元、得意先、従業員の三者協力で企業を伸ばしていく」という精神を現在も受け継ぎ、経営理念としています。

経営理念「三者協業」

事業内容: 建材、アルミニウム等金属加工品の開発・製造・販売
本社所在地: 富山県高岡市 設立年: 1960年
従業員数: 単体|5,037名、連結|10,358名(2021年11月30日時点)

技術部門の人材を継続的に大学の講座に派遣、講師としても登壇

- 富山大学が実施するリカレントプログラム「次世代スーパーエンジニア養成コース」に技術部門の社員を選抜して毎年数名、継続的に派遣している。同コースは2か月(20コマ)程度、週末に開催される社会人向けのプログラムであり、大学教授や企業人が講師を務める。
- 新しい分野の知識の習得や既知の分野の振り返りを目的として、「アルミ加工産業特論」、「プラスチック産業特論」、「電気・メカトロニクス産業特論」、「実践技術経営特論MOT」など、職位に応じて各コースに派遣している。同コース内では、リサイクル等、新たな事業課題の解決に必要な知識習得も可能である。
- 同コースは、地域産業の発展のために実施されており、地域企業が講師及び受講者として参画することで成り立っている。そのため、「アルミ加工産業特論」については、地域産業界からの要請を受けて同社の役員・社員が講師を一部務めている。

他社と合同の研修や共同研究を通じた人材育成

- 社内研修に加えて、選抜された社員が、都市部で開催される他企業と合同の研修への派遣を実施している。これらの外部派遣による研修は、スキルアップに加えて、他流試合型研修として、他社の社員との交流を通じた価値観の多様性認識を目的とする。
- 公益財団法人富山県新世紀産業機構が主催する「若い研究者を育てる会」にも参加している。複数企業で研究者グループを組成し、富山県産業技術研究開発センターとの共同研究を実施することを通じて、地域単位で将来的に技術革新を主導する研究者人材の育成を図る。
- 技術部門では大学との共同研究の実施を通じて技術部門の社員を育成するとともに、新卒採用者の獲得にもつなげている。

等級	階層別研修	選抜教育	目的別教育	自己啓発支援	
管理職層 (部長級)	管理職研修	次世代リーダー研修	新任支店長・工場長 研修	通信教育	資格取得 手当・祝金
管理職層 (課長級)	管理職研修		考課者研修		
中堅・リーダー層	中堅層研修	女性リーダー育成研修	チューター研修		
	フォローアップ研修 新入社員研修	若手リーダー育成研修 若手育成研修			

教育体系(全社共通のもの)

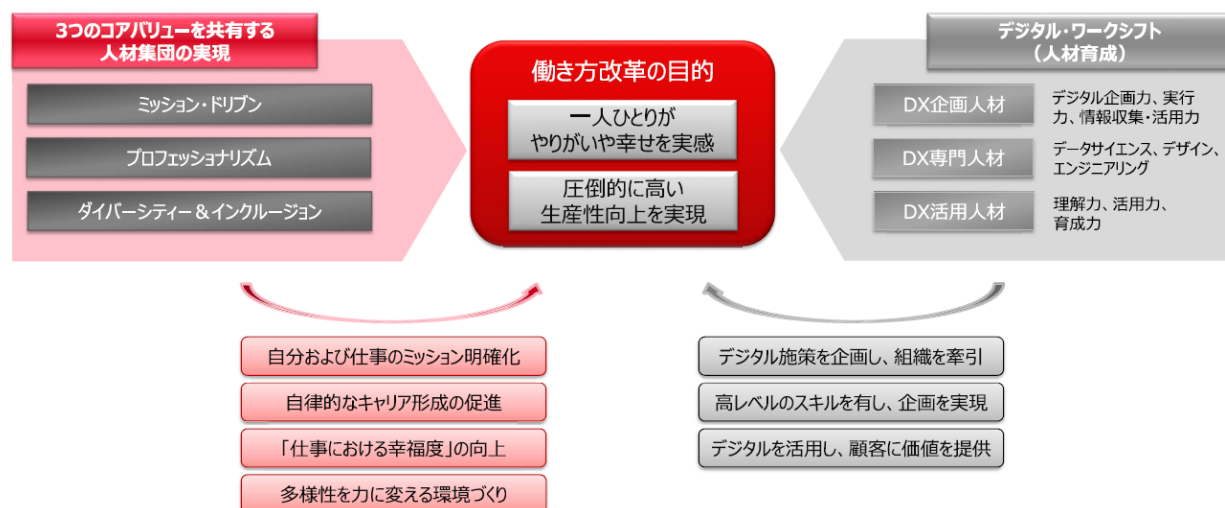
SOMPOホールディングス株式会社

部署や能力に応じて三種のDX人材を定義し、それぞれ育成・採用

- 新中期経営計画(2021～2023年度)では、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、圧倒的に高い生産性向上実現を目的とした働き方改革のために、デジタル・ワークシフトを推進することを宣言。また、ニューノーマル、少子高齢化といった新たな社会課題の解決に向け、データの活用を推進。
- 「デジタル施策を企画し、組織を牽引する」こと、「高レベルのスキルを有し、企画を実現する」こと、「デジタルを活用し、顧客に価値を提供する」ことを目指し、それぞれをDX企画人材、DX専門人材、DX活用人材として定義。それぞれの人材タイプを育成・採用により確保。
- 各社員が主体的なキャリア形成を行えるよう、様々な人事制度により支援。

人事制度上の工夫

- 社員自身がどんなキャリアを送りたいか・何を実現したいか、といった社員のマイパーパスを重視。各社員は週1回～月1回程度のペースで定期的に行われる上長との1on1ミーティングでマイパーパスを設定。
- 主体的なキャリア形成を行えるようジョブ型人事制度を導入し、会社主導の人事異動は原則として実施しない。
- 課長職以上は職務のミッションが開示されており、社内公募制度の対象となっている。



SOMPOの働き方改革と3つの人材コアバリュー・DX人材の結びつき

事業内容: 損害保険会社、生命保険会社等グループ会社の経営管理等

所在地: 東京都新宿区 設立年: 2010年

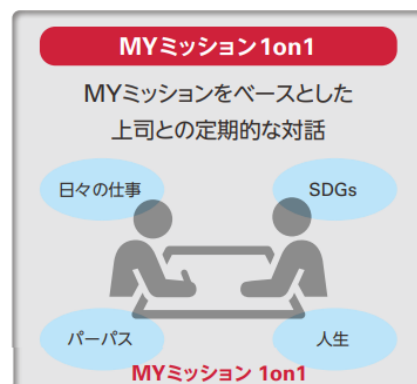
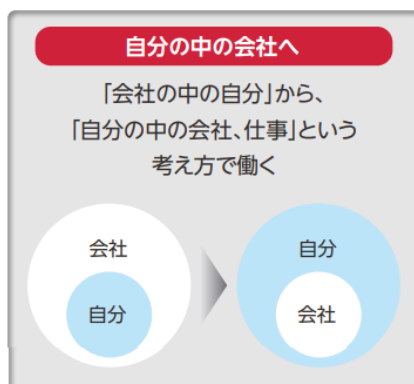
従業員数: 単体|381名、SOMPOグループ全体|約75,000人(いずれも2021年3月31日時点)

DX人材の育成・採用

- DX企画人材はデジタルに対応した企画を立案・実行する能力を有する者であり、本社・企画部門を対象に研修を実施して育成。デジタルの要素としてA:AI、B:ビッグデータ、C:CXアジャイル、D:デザインの能力を今後必要となる能力と定義し、DX企画人材は研修を通じてA~Dの能力を習得。
- DX専門人材はデータサイエンティストやエンジニアなどの専門家であり、中途採用によって確保。
- DX活用人材はデジタルを活用してお客様にサービスや商品を届ける者であり、全社員を対象に研修を実施して育成。

社員の階層に応じた研修を提供

- 将来の幹部候補である若年層社員を対象として、国内での研修、海外大学での研修、グループ外への出向を組み合わせた約1年間の研修を実施。困難な場面を乗り越える経験を積むことが目的。
- 部長、課長などの管理職に対しては、サクセッションプランを踏まえた研修を実施し、計画的に経営人材を育成。



SOMPOにおける主体的なキャリア形成の考え方・取組

大日本住友製薬株式会社

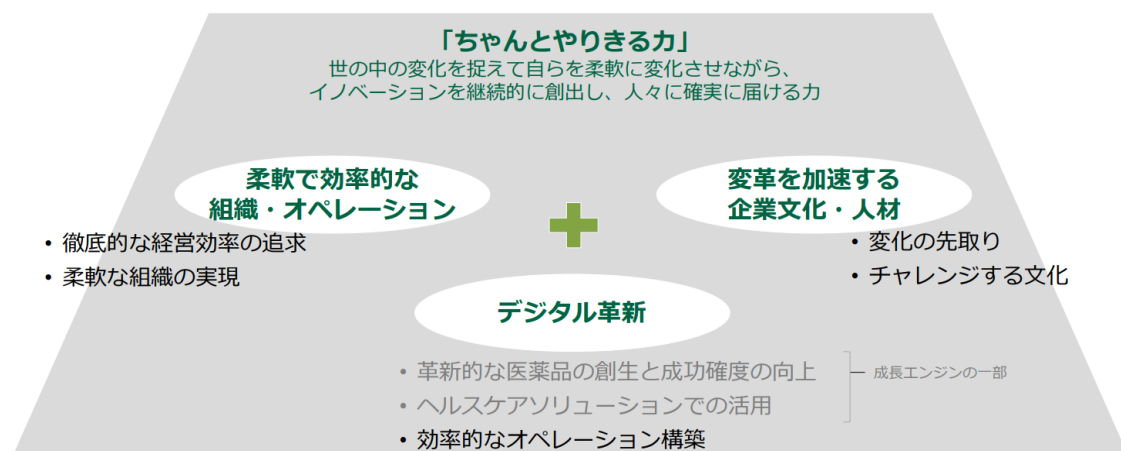
2022年4月1日より「住友ファーマ株式会社」に社名変更

デジタル革新と変革を加速する企業文化の醸成・人材育成を同時に遂行

- 中期経営計画2022において、「成長エンジンの確立」を支えるため、「柔軟で効率的な組織基盤づくり」を掲げている。組織・オペレーションの改革と、変革を加速する企業文化の醸成・人材育成を、デジタル革新と同時に遂行することにより、「ちゃんとやりきる力」が浸透した柔軟で効率的な組織基盤の構築を目指している。
- 従来からITで経営とビジネスに貢献するというポリシーで各種取組を実施してきたが、ITで生産性向上、DXで価値向上と業務変革を進化させてきた。特に、2019年に、ロイバン・サイエンシズ社と提携し、DXを加速する体制、技術、人材を獲得した。当時のロイバン・サイエンシズ社CIOが、その後、大日本住友製薬グループ全体のCDOに就任しDXを牽引。海外子会社を含むグループ全体で創薬の確度の向上と開発期間の短縮を実現させる等、新薬の研究開発の効率化、DX推進を図る。
- 人材育成としては、デジタル人材、リーダー人材、グローバル人材の育成を進めている。

人事制度上の工夫

- デジタル、リーダー、グローバルの各領域を対象に選抜型研修を実施し、人材育成を図っている。グローバル領域については、海外子会社や海外アカデミア・研究機関に人材を派遣するなど、将来的に海外でマネジメントできるグローバル人材の育成に取り組む。また、マネジメントスクール受講の補助、語学学校授業料割引やTOEIC受験補助、通信教育講座導入等により、従業員の主体的な自己研鑽を支援している。
- 企業内でDXを定着させるための取組として、社内ポータル上へのインタビュー記事掲載、ガイドやマニュアルの発行、セミナーの開催等、継続的に情報提供をしてきた。また、著名な講演者によるデジタル革新セミナー、デジタルが苦手な人も楽しめるIT運動会、最新テクノロジーや事例を紹介するセミナー、スタートアップ企業とともにデジタル企画を体験するワークショップ等を開催し、従業員の意識やリテラシー向上に努めている。



中期経営計画 2022 柔軟で効率的な組織基盤づくり

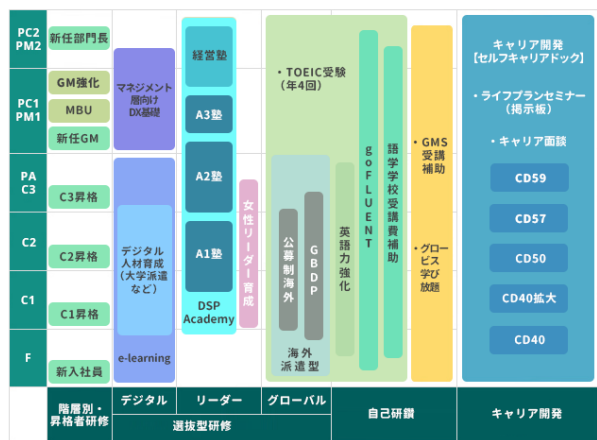
事業内容：医療用医薬品、食品素材・食品添加物、動物用医薬品等の製造および販売
本社所在地：大阪府大阪市 設立年：1897年
従業員数：単体|3,074名、連結|7,023名(2021年12月31日時点)
※こちらの記事は取材時の情報に基づいて記載しています。

DXに対応する人材像を設定し、各種研修を実施

- DXに対応する具体的な人材像として、DX企画人材、データサイエンティスト、市民開発者を設定。DX企画人材は、DXやデジタルビジネスの企画・推進等を担う人材、データサイエンティストは事業・業務に精通したデータ解析・分析ができる人材、市民開発者は表計算ソフトのマクロ作成やノーコードツールの活用を通じて業務のデジタル化・アプリ化を行い生産性向上を実現する人材と定義している。
- データサイエンティストについては、研修を設定。全社員のデジタルリテラシー向上(約3000名/年)、管理職のスキルアップ(約300名/年)、公募型データサイエンティストの育成初級(25名×4期)、データサイエンティスト中級(15名×2期)の4つの研修を実施。管理職向けの研修では、データ分析基礎、アジャイル、事例から学ぶDX等について学び部下からの提案を理解し監督できるレベルを目指す。データサイエンティスト研修については全部門を対象に公募型で実施し、受講後に当該部署の業務改善に活用する。研修内容についてはDi-Liteを参照している。
- DX所管部署の人材は、新卒採用と中途採用からなる。さらに専門性を高めるため、アカデミア主催のデータサイエンスに関するプログラムにも参加している。

DSP Academyによるリーダー育成

- 能力(グレード)別の選抜型教育研修プログラム「DSP Academy」を2016年7月に設立。若手、中堅、管理監督職の各層において4種のプログラムを運営している。向上心があり潜在的能力のある社員を対象とし、2016～2020年度の5年間で397名が参加した。
- それぞれ半年～1年程度のプログラムであり、企業立大学と連携して実施している。将来の経営層育成を目的としており、マネジメントスキル、経営分析等を取り入れている。
- 2020年4月以降は、すべての研修をオンラインで実施。研修内容もデジタル化時代のビジネスモデル立案や実行を学ぶ内容に変更した。



MBU：マネジメント・ブラッシュアップ
GBDP：グローバル・ビジネスパーソン・ディベロップメント・プログラム
GMS：グロービス・マネジメント・スクール

人材育成体系

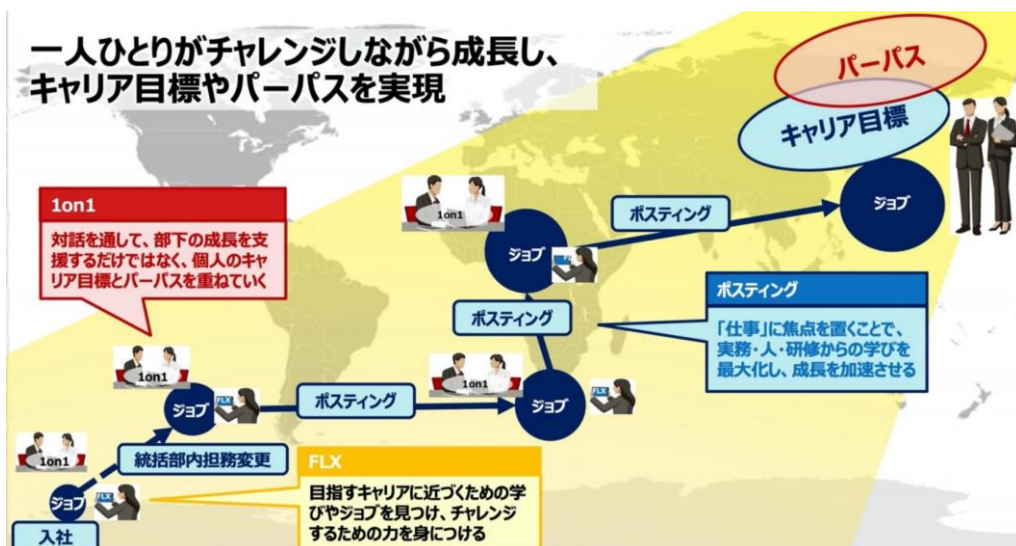
富士通株式会社

社員のキャリア自律を促し、全面的に支援する様々な制度を設計

- 「お客様からのリクエストを実現する受託型の事業」から、「お客様と共に作り上げる共創型の事業」に移行する中で、自ら問を立てて解決できるDX人材が必要となる。そのため、社員全員に対してDX人材となるよう呼びかけ・学びへの支援を実施。
- DX人材に必要な要素を身に付けるためのプログラムをまず経営層が受講。TOP FIRSTとして全社への展開を目指す。
- 2020年度に人材育成方針を大幅に見直し、会社が一律の研修を提供する形から、社員一人一人の自律的な学び・成長を支援し、社員のキャリア自律を促す方向に舵を切った。
- 会社が社員に学びを強制することは無い。階層別の一律の研修は存在せず、各社員は自身のキャリアに向けて学びたい内容を自由に学ぶことができる。

人事制度上の工夫

- 社員のキャリア自律を支援するため、幹部ポストに対する社内ポスティング制度、上司との月1回の定期的な1on1ミーティング、社内の学びのプラットフォームの整備、Udemyの活用、キャリアオーナーシッププログラム等を実施。
- 社内ポスティング制度では募集ポジションを公開し、グループの社員が応募することが可能。応募資格の制限は無いため、若手が課長ポストに応募することも可能。
- 各社員が定期的に自らのキャリアを振り返り、目指すキャリアを見つめ直す機会として、キャリアオーナーシッププログラムを実施。自律的にキャリアを描くことが難しい社員に対しては、こうしたプログラムや上司との1on1ミーティングを通じて将来のキャリアを自ら考えられるよう支援。



社員のキャリア目標と会社のパーパスを繋げていくための施策

事業内容:テクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション

本社所在地:東京都港区 設立年:1935年

従業員数:126,371名(2021年3月31日時点)

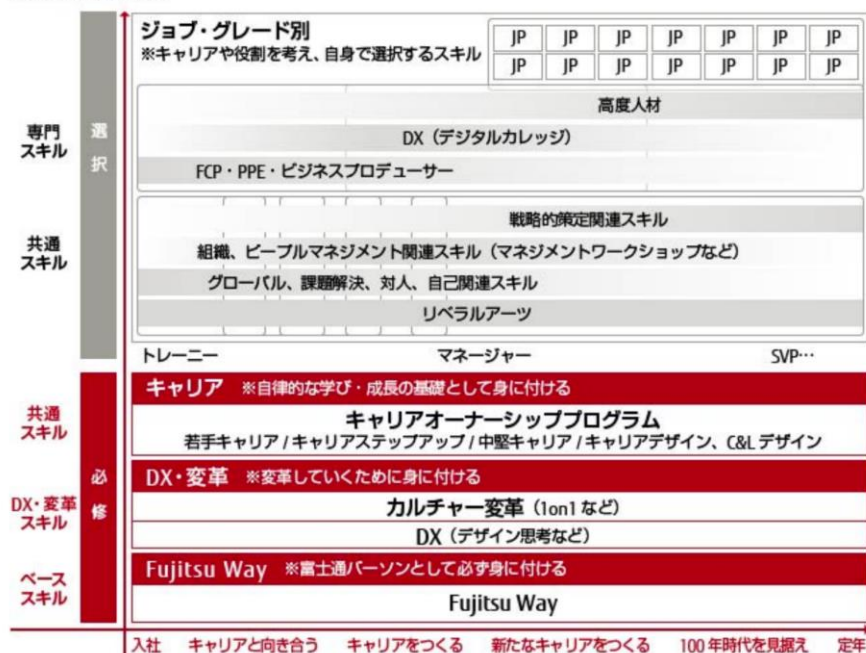
学びのための社内プラットフォームを整備

- 各社員が自らの志向するキャリアを実現するために、学びのための社内プラットフォーム（FLX=Fujitsu Learning EXperience）の整備を実施。また、社員が最先端の技術をスピーディに学ぶことができるよう、会社として外部のMOOC(Udemy)と契約し、社員が自由にコンテンツを利用できるようにしている。
- FLXでは、これまで社内の各部門などに散在していた学びの機会・コンテンツを一ヶ所に集約。
- FLXには個人の経験やポストに応じたレコメンド機能、トップからのメッセージや優れた社員のトーク、デザインの工夫等、社員が定期的に利用したくなる機能を盛り込んだ。その結果、約85%の社員がFLXを利用。

社員全員がDX人材へ転換

- DX人材に必要な要素を「デザイン思考」、「アジャイルマインド」、「データドリブン」として定義。これらの能力に加えて、基盤となる「パーパス」(社会における企業の存在意義)を身に着けるよう促す。
- デザイン思考をビジネスの現場で活用できるよう、「推進者育成コース」を設定。このコースの全体監修や講師には、大学の教授が就任している。受講者は本部長による推薦者。

人材育成体系



富士通の人材育成体系

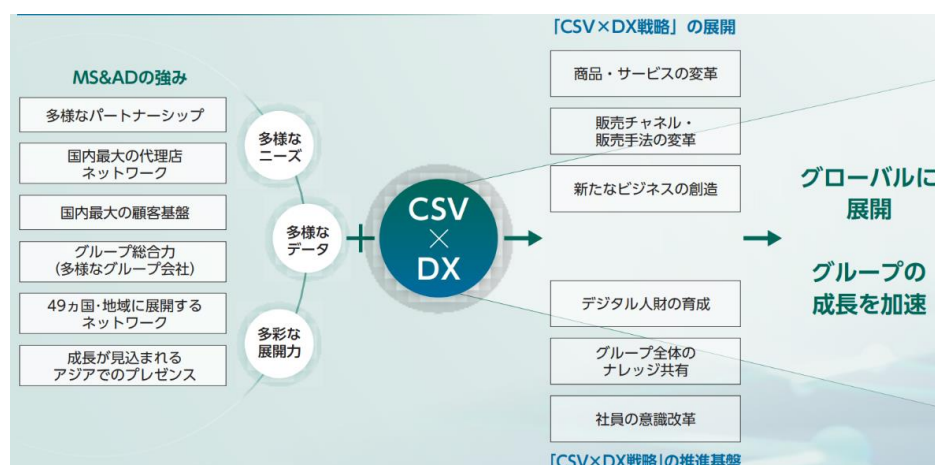
三井住友海上火災保険株式会社

事業環境変化への対応・持続的な成長のための人材を育成

- 急速に変化する社会では、新たなリスクとそれを解決するニーズが数多く発生。こうした社会課題をデジタルによって解決する「CSV×DX戦略」を推進し、持続的な成長の実現を目指す。デジタルの活用により、「商品・サービスの変革」、「販売チャネル・販売手法の変革」、「新たなビジネスの創造」の実現を図る。
- 保険事業の領域では、デジタルの活用により、リスクの可視化や損害調査のコスト削減が可能となった。さらに、新たな事業領域としてデータビジネスを展開。双方の領域でより多くのデジタル人材が必要になるため、デジタル人材育成を推進。
- 気候変動問題を全社的な最優先の課題として設定し、損害保険ビジネスを通じて解決することを目指す。そのため、大学を活用して気候変動に関する人材育成を実施。

人事制度上の工夫

- メンバーシップ型人事制度にジョブ型人事制度の要素を取り入れたハイブリッド型の人事制度を導入し、高度な専門領域を担う社員を対象として求める職務・能力や目標を明確に定義し、成果に応じて処遇が決定される「スペシャリスト社員」を新設。データサイエンティストなどが主に対象となる。
- 各社員のデジタルレベルの可視化、目指すレベルの明確化のために、デジタル人材認定制度を実施。デジタルベーシック層、デジタルビジネス層、データ分析層があり、それぞれがさらにレベル別で分けられている。
- デジタルベーシック層、デジタルビジネス層、データ分析層のそれぞれについて育成カリキュラムを設定。デジタルベーシック層は全社員が対象、デジタルビジネス層とデータ分析層は希望する社員を対象とし、一部のコースでは受講希望者から選抜。応募基準に年次や役職の基準は設けておらず、受講動機や業務上の課題解決への有用性で判断。



MS&ADグループのCSV×DX戦略の具体的な展開

※三井住友海上火災保険株式会社の持株会社である

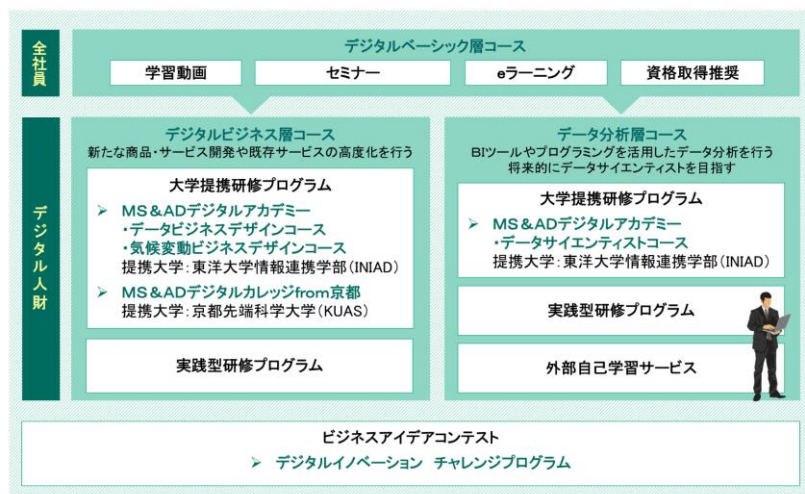
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社の統合報告書より引用

大学と連携し、デジタル人材育成に向けて自社専用講座を開発・活用

- デジタルビジネス層コース、データ分析層コースの双方で、大学と提携して自社グループ専用として開発された講座を活用。東洋大学情報連携学部と連携した「MS&ADデジタルアカデミー」、京都先端科学大学と連携した「MS&ADデジタルカレッジfrom京都」を学びの内容に応じて使い分けている。
- デジタルビジネス層コースでは、社内外の関係者やデータ分析層の社員と協働し、デジタルを活用して新たなサービス・商品の企画・開発や既存商品の高度化ができる人材の育成を目指す。コースの内容は、東洋大学情報連携学部や京都先端科学大学との提携プログラム、実際にデータ分析を活用して取引先へ提案を行う実践型研修、ビジネスアイデアコンテストから成る。
- データ分析層コースでは、データ分析の基礎知識、実践的な技術から分析プロジェクト遂行にわたる逐次的で広範な内容をカバーする一連のプログラムを通じて、データサイエンティストの育成を目指す。コースの内容は、東洋大学情報連携学部との提携プログラム、実践的な技術や内容を学ぶデータ分析実践講習、アクチュアリーや意欲の高い社員を対象とした、組織の課題解決を通じて業務としての分析遂行能力を身につける実習から成る。

全社的な課題解決のための人材育成

- MS&ADデジタルアカデミーでは、デジタルと気候変動対策の双方を学ぶことができるコースも実施。気候変動やSDGsの観点から、デジタルを活用した新たなビジネスモデルの構築を目標とする。
- デジタル人材育成のために、民間企業が提供するリカレント教育も活用。大学による講座とは異なり、受講する人数の制限がなく多くの社員が活用できるため、社内のデータ分析層の拡大に寄与。



デジタル人材育成の体系

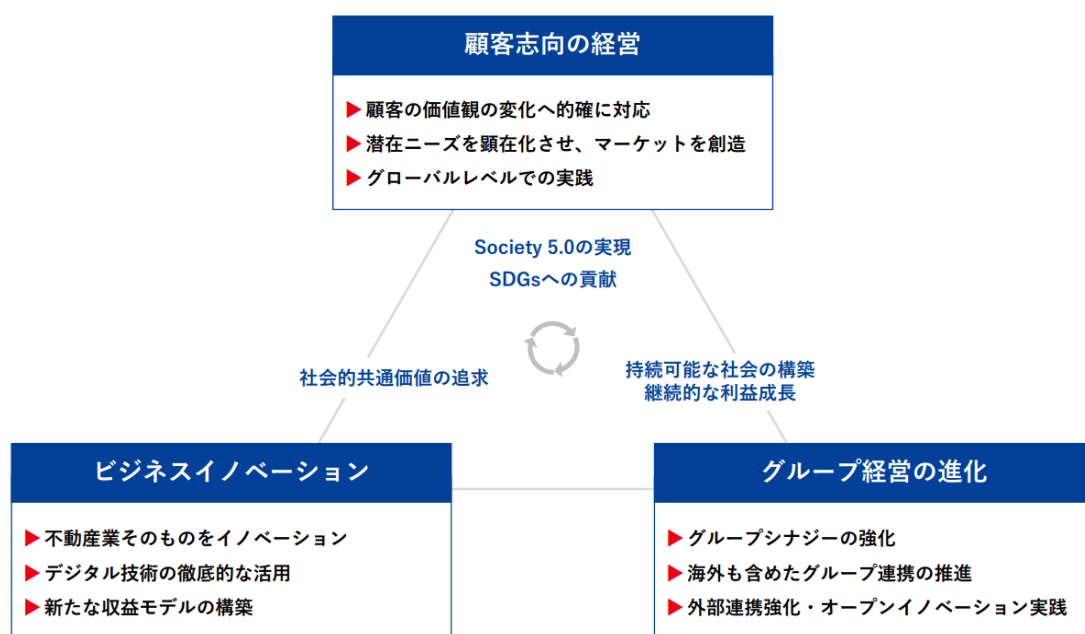
三井不動産株式会社

イノベーションの推進や新産業の創造を実現する人材を育成

- 人口減少の本格的な進行やテクノロジーの加速度的な進化、人々の価値観の多様化・分散化により、産業構造やビジネスモデルが大きく変わる可能性があること、環境への配慮や社会課題の解決等の持続性を意識した事業展開が必要であることを踏まえ、三井不動産グループ長期経営方針「VISION 2025」を2018年に策定。
- 持続的な成長には、不動産業そのもののイノベーションとグローバル化を重要と考え、各種施策を実施。特に、ビジネス環境の変化に対応し新たな価値を創造するために、グループ内外のさまざまな企業や行政と連携・協業することでイノベーションの推進や新産業の創造に取り組む。
- 人材育成についても、オープンイノベーションの観点から、外部への派遣研修を積極的に展開。さらに、デジタル人材の育成、事業提案制度やインキュベーションプログラムを通じてイノベーション人材を育成。

人事制度上の工夫

- ジョブローテーションにより、複数領域の業務専門性を持った、変化し続ける環境に適応できる社員と組織の形成を目指している。4年程度で当該分野のプロとなりうる専門性を獲得するため、社員が常に学んでいくことを求めている。研修ポータルや社内報にてメッセージを発信するとともに、研修派遣者の体験レポートや報告会などを通じて、相互触発されるように工夫している。



2025VISIONの実現に向けた3つの基本ストラテジー

大学等への外部派遣により将来のリーダーを育成

- 指名型、公募型で、大学や民間の長期ビジネス研修、私塾、グループ企業で実施する研修等への派遣を年間数名程度、定期的に実施している。
- 派遣研修のうち、1年間等、長期に渡るものについては兼務辞令を発出する。業務の一環で派遣されていることをわかりやすく示している。
- 短期的なスキル向上ではなく、外部からの刺激を通じて将来的なイノベーション創出につながることを目的とする。外部の研修機関で、他の受講生との間の交流や切磋琢磨により成長することに意義を見出している。
- 外部の研修機関への派遣研修については、より多くの社員に将来のリーダー候補として派遣研修を経験できる機会を与えている。

デジタル人材とイノベーション人材の育成

- デジタル分野については、DXビジネス人材の育成をするため、全社員向けにDXに関する講演や必須型研修を展開している。技術職については中途採用した上で、さらに大学院等への派遣を検討している。
- イノベーション創出を支援する枠組みである事業提案制度「MAG!C」を実施。既存事業のイノベーションと新規事業の開発に関する提案を受け付け、最終審査を通過すると原則専任の事業責任者となって取り組む。生食用ぶどう生産・販売事業を行う、社内ベンチャー企業「GREENCOLLAR」の設立につながっている。
- さらに、事業提案制度の最終審査通過者を対象に、外部パートナーや担当部門が伴走し、メンタリングをしながら事業化を推進するインキュベーションプログラム「鍛錬塾」を実施する。



事業提案制度「MAG!C」概要

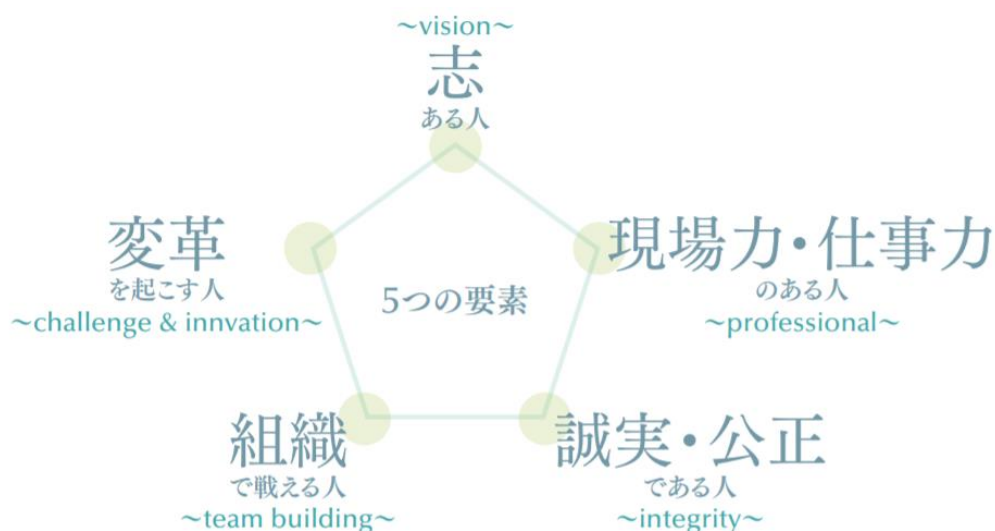
三菱地所株式会社

成長事業に貢献できる人財の育成

- 長期経営計画2030において、国内アセット事業、海外アセット事業、ノンアセット事業の三本柱での成長戦略を策定した。加速的に変化する社会・経済環境の中で事業を推進すべく、ビジネスモデル革新を推進している。
- 海外アセット事業に対応できるグローバル人財の育成、ノンアセット事業においてビジネスモデル革新やイノベーション創出が可能な人財の育成を重視している。
- 人事制度改革を通じたオープンイノベーション促進とDX人財育成に取り組む。

人事制度上の工夫

- ビジネスモデル革新やイノベーション創出を目的として「10%ルール」を実施。業務時間の10%を通常業務以外の活動に充てることを必須とする。具体的には、新規事業の提案、既存事業の業務効率化、他部署との協業などに取り組む。具体的な活動は目標設定に記載し、そこでの成果も人事評価の対象となる。
- オープンイノベーションの促進と個人の主体的なキャリア選択の可能性を拡充を目的として、副業解禁等の新たな人事制度を整備。社員の成長やスキルアップに繋がるチャレンジを後押しし、副業を通じて得られた知見や人脈を本業に還元していくことを目的とする。なお、一部事業では副業・兼業人材を外部公募し、業務委託契約での就業を実施。
- 全員が必須で持つべき知識に関する基本的な研修は階層別研修として充実させているが、より専門的な内容や個人の関心領域に関する学習は、能力開発プログラムや自己啓発制度等を活用して、社員自らがキャリアを開発し、会社はその支援を行うという認識。大学院通学等も業務との関連性を踏まえて補助。



三菱地所で求められる5つの要素

事業内容:不動産事業

本社所在地:東京都千代田区 設立年:1937年

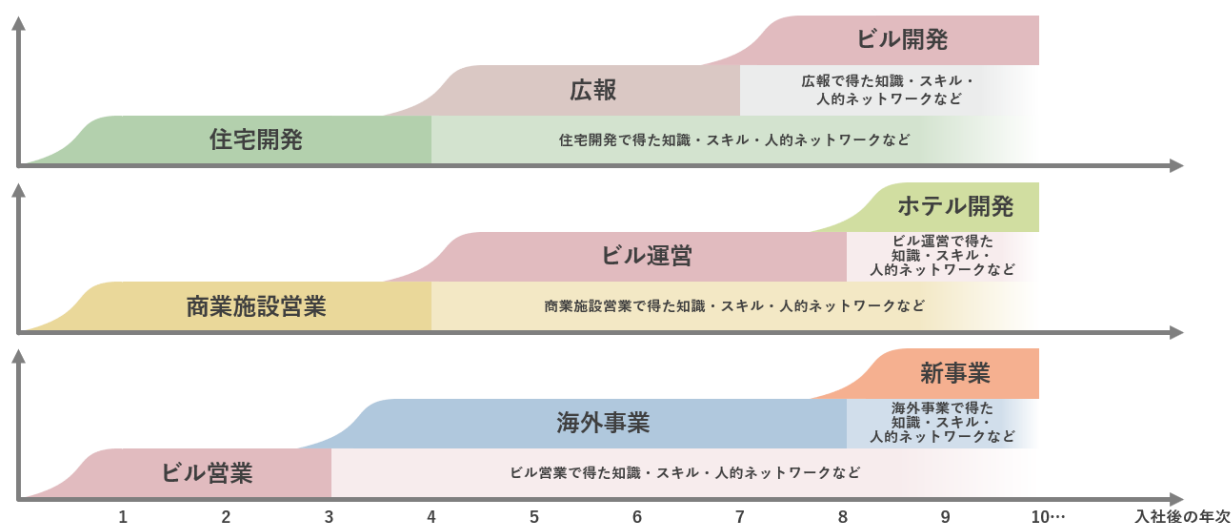
従業員数:単体 | 880名、連結 | 9,982名(2021年3月31日時点)

業務に直結するDX研修の実施

- DX推進部を2018年に設置し、当該部署を中心に、DXを推進している。
- その一環として、2021年度より、デジタルマーケティング研修を実施。日々の業務でニーズがある社員を対象とし、デジタルマーケティングの考え方と活用に関する事項を学ぶ。講義内容は録画し、全社に公開しており、今後全社員を対象として展開する。
- ユーザ視点での商品発想力強化を目的として、デザイン思考研修を入社5年目の社員全員を対象に実施している。
- これらの研修はDX推進部と人事部で連携して企画している。

グローバル人材の育成

- 中長期的に、更なる海外事業への投資拡大を軸とした成長を目指しているため、グローバル人材の育成に取り組む。海外駐在等、海外でのキャリアを希望する社員に対してきめ細かく支援することで、海外経験のない社員が海外でのキャリアを実現できる制度としている。
- 語学については語学力向上支援制度を設定し外部スクールでの語学学習を支援。TOEICの目標点数を定めている。
- 語学力の習得や異文化理解を目的として3か月程度海外へ派遣する海外語学研修、ビジネススクール等への社費留学を実施している。
- さらに、実践的な力を身につけることを目的として海外拠点や外部企業の海外拠点において1～2年間の実務経験を積むトレーニー制度を設定している。



ジョブローテーション例

株式会社メルカリ

イノベーション促進や競争力向上を目指し、博士課程進学を支援

- 同社では、「Go Bold(大胆にやろう)」「All for One(全ては成功のために)」「Be a Pro(プロフェッショナルであれ)」というバリューを共有しており、組織規模が急拡大するなかにおいても、組織としても個人としてもバリューを発揮できるようにするための各種制度を導入している。
- 同社にて研究開発を担うメルカリR4Dでは、多くの博士取得者が勤務しているが、他部署においても将来的には博士が活躍することを期待し、博士課程進学の学費支援、業務時間調整を行う制度を導入した。
- 高度な研究を通じて得られた専門知識や考え方、幅広い視野により、イノベーションの促進や長期的な競争力がもたらされることを期待している。

人事制度上の工夫

- 「メルカリ・ニューノーマル・ワークスタイル “YOUR CHOICE”」として、リモート/出社の有無、働く場所などパフォーマンス・バリュー発揮がもっとも高まるワークスタイルを社員が自由に選択できる制度を導入。日本国内であれば住む場所・働く場所を各々が選択でき、フルフレックスタイムで働くことができる。通勤交通費は月15万円まで実費支給。これにより、多様な人材が活躍できる環境の実現を目指している。
- キャリアオーナーシップは社員自身が持ち、自らが描くキャリアに向かって自らが学ぶことを重視し、各社員が学びたい内容を会社として支援する。具体的には、セミナーの受講補助や書籍の購入補助を実施。
- 同社のバリューである、「Go Bold(大胆にやろう)」「All for One(全ては成功のために)」「Be a Pro(プロフェッショナルであれ)」を体現できるメンバーを採用。新卒採用においても、これまでの実績等をもとに中途採用と同様に即戦力の人材を採用している。



世の中にインパクトを与えるイノベーションを生み出すため、全員が大胆にチャレンジし、数多くの失敗から学び、実践します。



一人では達成できない大きなミッションを、チームの力を合わせ、全員が最大のパフォーマンスを発揮することで実現します。



メンバー全員がその道のプロフェッショナルとしてオーナーシップを持ち、日々の学びを怠らず、成果や実績にコミットします。

株式会社メルカリのバリュー

事業内容:フリマアプリ「メルカリ」の企画・開発・運用

本社所在地:東京都港区 設立年:2013年

従業員数:1,891名(2021年12月時点)

博士課程への進学を支援する制度の導入

- 博士課程への進学を希望する社員を対象に、学費や研究時間の確保を支援する「mercari R4D PhD Support Program」を導入。
- 企業のミッション達成に向けて有益であり、今後の経済発展や社会的課題の解決につながるものであれば、理系だけでなく人文系や社会学系も想定し、研究テーマは問わない。専門的な研究への支援を行うという観点から、主に博士課程への進学を支援する。
- 支援対象者は、入社2年以上で一定以上の評価を得た社員を公募し、選考の上決定する。選考にあたっては自社にとってどのように価値があるのかを重視して行う予定。事業に活かすだけでなく、本人のスキルアップによる事業貢献も考慮する。
- 支援内容は、博士課程進学時の学費支援(年間200万円まで)、研究と両立可能な業務時間の選択(時短なし、80%、60%、勤務なし)、研究開発組織「mercari R4D」によるサポート及び研究相談である。支援対象者の給与は選択した業務時間に応じて按分される。
- メルカリアプリにより自社が保有するデータを研究に利用することも可能である。また、研究によって得られた知財の取り扱いは大学側の考えに応じて柔軟に対応する予定である。
- メルカリR4Dでは、これまでも博士課程修了者を多く採用しており、今後も積極的に博士修了者を採用したいと考えているが、本制度を通じて、他部署に対しても博士取得のメリットを認識してもらうことを目指す。将来的には、募集対象を社外に拡大することも検討する。

研究開発活動を起点とした人材育成

- メルカリR4Dでは、IoTやブロックチェーン等の分野で大学との共同研究を多数実施している。研究テーマ設定などの早い段階から大学と連携することで、幅広いテーマにおける産学連携による共創や、若手研究者の育成につなげたいという意図もある。
- 社内に対する啓蒙活動として、R4Dの研究成果の紹介をしたり、関連する分野の研究者を大学から招いて、研究に関するセミナーを実施し、最先端の知見や技術の周知を図っている。



「mercari R4D PhD Support Program」