

目次

＜添付資料 事例集＞	1
味の素株式会社 ～グローバル規模でのタレントマネジメント展開.....	2
株式会社エー・ディー・ワークス ～外部競争力重視の報酬設定、LTIによるリテンション施策 .	7
株式会社クラレ ～役割に基づくグローバルグレードの導入	11
株式会社フジクラ ～役割に基づくグローバルグレードの導入.....	15
株式会社メルカリ ～バリューの浸透・実践を実現する組織開発.....	21
株式会社 LIXIL ～事業規模拡大に伴うダイバーシティ&インクルージョンの推進.....	25
株式会社リクルートホールディングス ～高度専門人材の確保、定着に向けたエンゲージメント強化	31
豊田通商株式会社 ～事業規模拡大に伴うダイバーシティ&インクルージョンの推進.....	37
サントリーホールディングス株式会社 ～全社員型タレントマネジメントとキャリア自律強化の取り組み	44
ソニー株式会社 ～社員によるチャレンジや自律的なキャリア形成機会の提供	50
ライフネット生命保険株式会社 ～兼業・パラレルキャリアを活用した社員の挑戦と成長の促進	55
SAP ジャパン株式会社 ～テクノロジーを活用したグローバル組織・人材インフラの整備.....	59
日本マイクロソフト株式会社 ～事業環境に対応した要員計画・HRBP・HR データの活用.....	64
三菱電機株式会社静岡製作所 ～HR データを活用した中途採用者の定着促進	68
オムロン株式会社 ～資本市場に対する自社人材マネジメント情報の発信・対話	72
中外製薬株式会社 ～資本市場に対する自社人材マネジメント情報の発信・対話.....	76

＜添付資料 事例集＞

味の素株式会社

～グローバル規模でのタレントマネジメント展開

業種：調味料類、調味・レトルト食品、アミノサイエンス事業

売上：1 兆 1,502 億円（連結 / 2018 年 3 月時点）

従業員：連結 34,452 人 / 単体 3,464 人（2018 年 3 月時点）

資本タイプ：日系

要旨

【背景・課題認識】

- 2014-2016 中期経営計画にて、2020 年をターゲットに世界の食品メーカーのトップ 10 クラスに入ることを経営目標として設定
- 目標達成に向け、従来の国内を対象とした職能基軸の人財マネジメント（同社では人を企業にとっての財産ととらえ、「人材」ではなく「人財」という語を当てているため、本稿でも以後「人財」の表記を用いる）から脱却し、国内外を問わない優秀人財の特定、育成、配置、および適所適財を推進することの必要性が拡大
- これらを背景に、2016 年ごろから戦略上重要なポジションの特定、国内外での人財委員会の設置に着手

【施策内容や導入時の対応】

- 戦略実行において鍵となるポジションについては、求められる成果やそのための必要要件を明確化すべく、職務記述書を作成し全基幹職（管理職）に向けて公開
- 国内外で人財委員会を設置。グループ基幹人財候補を定期的に確認し、それぞれに対するアクションプランを検討
- グループ基幹人財候補に対しては、それぞれの職務グレードや必要性に基づき研修プログラムを提供して育成

【導入後の影響や効果】

- 施策の丁寧な説明や、成果の顕在化によって、タレントマネジメントの戦略的な重要性の理解が、社員間で徐々に進展
- 役員層、事業部門長の候補者プールが国内外で着実に構築
- 人財の育成面では、グループ基幹人財候補対象の選抜研修の効果が顕在化

【今後の方向性・課題】

- 社員がより自発的に施策へ関わっていくよう、「適所適財」の考え方を基本とした新しい人財マネジメント思想を、さらに社員へ啓蒙することが必要
- 優秀人財の特定、育成に加え、今後は積極的な登用につなげることが必要と認識。そのために 2018 年から定期的に人財委員会での議論を開始

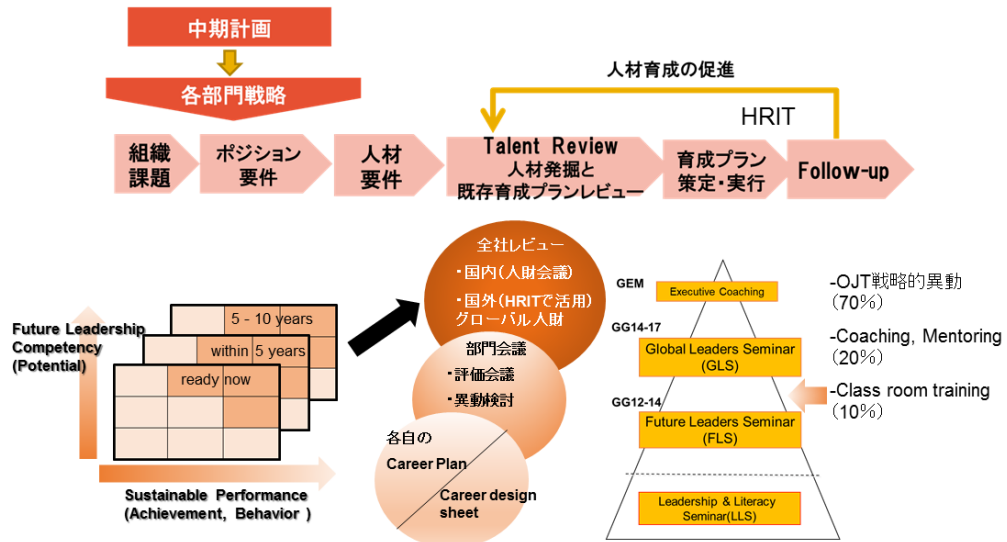
1. 背景・課題認識

- 2014-2016 中期経営計画にて、2020 年をターゲットに世界の食品メーカーのトップ 10 クラス入りを目指すことが明言され、飛躍的成長に向けた新たな取り組みが必要となった
 - 特に「積極的な M&A」、「事業の構造転換・改革」、「新興市場へのシフト」、「新規事業への参入」といった、世界規模での活動がより志向され始めた
- それに伴い、人財マネジメント上では国内外を問わず、優秀な人財を特定、育成し、必要なポジションに登用できる、グローバルな人財マネジメント体制の強化が急務となった
 - これまでも人財マネジメント施策自体は様々な形で実施されてきたが、それらは主に国内を対象としたものが中心であり、グローバル規模での人財データベース等は構築できていなかった
 - 国内では長年、職能資格を基軸とした人財マネジメントを展開してきたが、いくつかの海外法人では職務等級を基軸とした人事制度を構築していた
 - 今後のグローバル成長戦略を実現していくためには、国内と海外の人財マネジメント体制に一貫性を持たせることの重要性が認識され始めた
- このような背景から、2016 年ごろより一連のタレントマネジメント施策を海外拠点も含めて実施した
 - 従来の「適財適所」(＝人起点)ではなく、「適所適財」(＝戦略・職務起点)の考え方のもと、まずは今後の成長の鍵となるポジションの「見える化」に着手した
 - 中期経営計画では「分厚い人財層の形成」が掲げられ、2020 年までに役員層および事業部門長(現在国内で合わせて 120 名程度)の候補者を国内、海外それぞれで 300 名ずつ特定、育成するという目標を設定した
 - 2 年に 1 回実施される組織文化診断からは、「人財の適正配置ができていない」、「頑張った人が適切に評価されていないように感じている」といった回答も若手社員から寄せられ、次の世代や会社の未来のために変化が必要との認識が広がってきていたことも、施策推進の原動力となった

2. 施策内容や導入時の対応

- グローバル規模でのタレントマネジメントを進めていくにあたり、主に「戦略を推進する上で重要なポジションの特定、発信」、「国内外の人財委員会による将来のグループ基幹人財候補となる人財の特定」、「グループ基幹人財候補への育成機会提供」を実行した

タレントマネジメントの概要



Copyright © 2018 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

- 戦略上鍵となるポジションでは国内外問わず全て職務記述書を作成し、全基幹職に公開
 - ポジションの詳細を明確化することにより、当該担当者にとっての目標明確化や、若手社員の育成、配置・登用の際の指針提供といった効果を企図
 - 職務記述書には該当職務の財務・非財務の責任範囲、職務内容、ミッション、必要なスキル等が明記されている
 - 海外拠点も含めると、作成されている職務記述書は既に 1000 ポジションに及ぶ
- 将来グループの基幹を担う人財の特定に向けては、国内外で人財委員会を発足し、定期的なタレントレビューを行うことで人財プールを構築
 - 委員会には各事業・機能を統括する役員が参加する
 - 日本では年に 3 回、海外では年に 2 回人財委員会を実施。日本の場合、初回にタレントの発掘とキーポジションのサクセッションプラン作成、その後、タレントに対する育成・登用計画を策定し、以降の人財委員会では計画(実施)の進捗確認が中心となる
- 特定されたグループ基幹人財候補の育成においては現行のグレードに応じた研修プログラムを提供し、能力開発を強化
 - リーダーシップ研修の初期段階ではファイナンスや経営戦略等の「ビジネスリテラシー」に焦点を当て、グループ基幹人財としての基盤・基礎能力を強化
 - 更に組織のリーダーとしての素養が高まってくると、イノベーション創出に向け、より最先端の知見の習得やリーダーとしての内面的成熟を狙い、「未来の先取り(将来の環境変化の洞察)・専門領域の深化」や「各自のリーダーシップの現状把握と強化」といった内容に重点を置いて研修を展開
 - 事業部長候補クラスには上記に加えて「味の素 Value の実践」に重きを置き、

ケーススタディ等を通して、自社の Value を自分事として語る力の強化など、学んだ知見をより実践的な形で経営に活かせるような研修を実施

3. 導入後の影響や効果

- 施策の企画時点では社内の理解を得づらいことも多かったが、丁寧な社内周知や導入後に徐々に表れた効果の実感によって、経営戦略の実現を支えるタレントマネジメントの重要性が社員に理解され始めてきた
 - 施策導入時は、「わざわざ人財委員会を設置して、優秀人財の特定を公式に行わずとも、既に誰が優秀かは把握している」との声もあがっていた。また、経営状況が堅調なことを理由に人財マネジメント変革の必要性の切迫感は薄かった
 - そのため施策実施に当たっては人事部が国内の各拠点を訪れ、20 回以上もの説明会を通して制度改定の趣旨を伝達。メールでの質問も受け付け、社員の納得感向上に努めた
 - 施策導入 2 年目からは徐々に施策の効果が顕在化。特に、事業部門長クラスのパポジションについて後継人財を可視化していったことで、誰がどのポジションの候補か明確になり、社内から好意的な反応が得られた。ポジションによっては必要な人財の質・量と現状の人財の質・量の間でギャップが存在することも明らかになり、海外拠点や社外からの人財獲得の必要性等も含めてタレントマネジメントにおける建設的な議論が増えていった
- グローバルでの人財プールの構築が進み、グループ基幹人財の計画的な育成・登用が実現され始めた
 - 2014-2016 年中期経営計画では「2020 年までに役員層、事業部門長の候補者を国内外それぞれで 300 名ずつ特定する」という目標が掲げられたが、2019 年 1 月時点で国内は目標達成、国外でも既に 200 名の候補者が特定されている
 - グローバルでの人財プールの構築が進んだことで、人財プールに登録された社員が受講する味の素グループリーダーシップ研修においても、以前は参加者の大半が日本人だったのに対して、現在では参加者の 7 割以上(程度)が外国籍社員となっている
 - 研修の前後で実施されている 360 度評価の数値変化や定性的な社内の声からは、研修受講者の意識・行動面での変化が大きいことを裏付ける結果が得られている。具体的には、未来へのアクションに関する行動変化の数値が上昇するなど、主体的な行動の増加や、健全な危機感の醸成が見られるようになった
 - 味の素グループリーダーシップ研修の受講者は、研修受講の数年後に約 7 割が昇進・昇格を果たしており、グループ基幹人財の計画的な育成・抜擢が今まで以上に実現されるようになっている

4. 今後の方向性・課題

- よりオープンかつ社員目線での情報発信による、社員の自発的意欲や関与の強化
 - 「適所適財」を前提とする新たな人財マネジメントの考え方や各種施策について、更なる理解や関与を促し、社員と会社の結びつきを強めるために、画一的な形でのコミュニケーションではなく、可能な限り個人に最適化されたコミュニケーションを行いたいと考えている。具体的には、E ラーニングを含めた情報技術の活用など、個人に合わせたきめ細かなサポートを強め、意欲ある人財が手を上げやすい仕組みを検討している
- 味の素らしさを守り、活かしつつ、時代に合わせて変化していく組織風土の醸成
 - 食品会社という背景もあり、組織全体として何事も安全に進めるという風土、決めたことはやり切るという風土は長い歴史で育まれた強みである。今後は、味の素らしさを守りつつも、時代に合わせて変化をしていけるよう、個人への働きかけのみならず組織風土を変革していくことも重要と認識している
- グループ基幹人財候補の特定や育成施策と配置・登用との結びつきの強化
 - 既に 2018 年からはタレントの特定と配置を連動させる方向へ動き始めており、グループ基幹人財候補の異動は人財委員会での議論に基づき検討が進められている
 - 今後は突出した能力や成果のある人財に対してより大胆な抜擢・登用ができるよう、制度整備や施策への理解浸透をさらに進めていきたいと考えている

以上

株式会社エー・ディー・ワークス

～外部競争力重視の報酬設定、LTIによるリテンション施策

業種: 収益不動産を活用した富裕層向け資産関連サービス事業

売上: 223 億円(連結 / 2018 年 3 月時点)

従業員: 連結 155 人(2018 年 9 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 事業成長を進める当社にとって、人材のリクルートとリテンションは、人材マネジメント上の大きなポイントであった
- 一方で顧客層が富裕層というビジネスモデルゆえに、一般的な社会認知度は高くない中、人材の採用や定着を効果的に行うためには、競争力の高い報酬水準設定やリテンションに有効な施策・工夫が求められた

【施策内容や導入時の対応】

- 市場報酬水準を常に把握し、採用時の報酬水準設定や、個々の報酬改定に活用
- リテンション施策として、キャッシュ型長期業績連動報酬(LTI)により、向こう 3 年間に渡って固定的な報酬支給を約束
- また譲渡制限付き株式(新卒を対象)の付与を通じ企業成長と将来の資産拡大期待を接続

【導入後の影響や効果】

- 人材確保は順調。採用の強化により、この 9 年間で企業規模は約 3 倍に拡大
- 会社に対する社員のロイヤリティやコミットメントは向上していると見られる

【今後の方向性・課題】

- 採用・定着の強化で確保した人材の効果的な育成が重要
- 人材育成においては報酬マネジメントのみならず、個々人の内的報酬の現状を「満足度、幸福度サーベイ」などを通じて把握し施策を打ち出していくことが必要と認識

1. 背景・課題認識

- 事業成長を進める当社にとって、人材のリクルートとリテンションは、人材マネジメント上の大きなポイントであった
 - 優秀人材のリクルートおよびリテンションをいかに効果的に行うかは、事業成長を進める当社にとって、キーとなる大変重要なポイントであった
 - 一方で、当社の企業規模、近年(2015 年)に東証一部上場、富裕層という限られた顧客層のビジネスという特徴等から、一般における同社の知名度は大企業ほど高くなく、高い競争力の報酬水準を備えることが人材の確保・採用においては不可欠な状況であった
 - また人材の定着という面でも、当該人材が成長し長く活躍してもらうことが、(上記のとおり採用コストが高いという面も含め)重要となっており、効果的なリテンション施策の工夫も必要とされた

- このような背景から、現在当社では、市場水準を強く意識した報酬水準の設定・改定を行いながら人材確保を行っており、またキャッシュ型の LTI(＝長期インセンティブ)を用いてリテンション効果を高める等、独自性の高い工夫を行っている。
 - 市場報酬水準に常に目を配り、人気企業などにも伍する採用競争力を担保
 - LTI(キャッシュ型)により、在籍インセンティブを高め、リテンション効果を向上
 - 自社株式を用いた報酬スキームも積極活用し、中長期の企業価値向上への関心付けや、将来の資本財資産の形成や報酬への期待値の向上を図っている

2. 施策内容や導入時の対応

- 基本的な前提として「絶対額としての報酬水準の高さ」はリクルーティングやモチベーション維持(≠向上)には有効な一方で、リテンション効果は限定的であり、リテンションには「将来的な報酬アップの確実な見込み」が有効である、との整理があり、当社の報酬施策はこの考え方に立脚したものとなっている

【外部競争力を重視した報酬水準の設定】

- 外部機関サーベイのデータを活用する他、通年の採用活動を通じたエージェント、ヘッドハンティング会社等とのコミュニケーションの中で得られる相場水準等から、市場水準の情報収集・把握を継続的に行っている
- 市場報酬水準を意識しこれを上回る報酬水準をもって採用や個々の報酬改定を行っている。結果、社内の報酬水準は個別性が高く、これらを包含した管理・運用がなされている
 - 採用時点での市場水準動向や職種等によっても、報酬水準はまちまちである。これら幅のある水準がカバーされるよう、報酬レンジは広く、上限等の考え方も人材確保を制約しないよう緩やかな運用である
 - 結果として、既存社員と(同様のポジション・業務従事者であっても)報酬水準が異なることは発生する。これは内部バランスの均衡よりも採用・人材確保の要請の方が勝るとの判断に基づく
 - 当社では、「同一労働同一賃金」の考え方を、「同一成果同一報酬」と再定義。既存社員でも、同等の成果(ポジション・業務内容ではなく成果にフォーカス)を発揮する人材であると評価・判断される場合には、その人材の当該時点での市場水準に見合う水準まで、報酬を引き上げる。内部バランスの乖離はこの過程を通じて収斂させていく(当該人材の離職リスクを軽減するため)

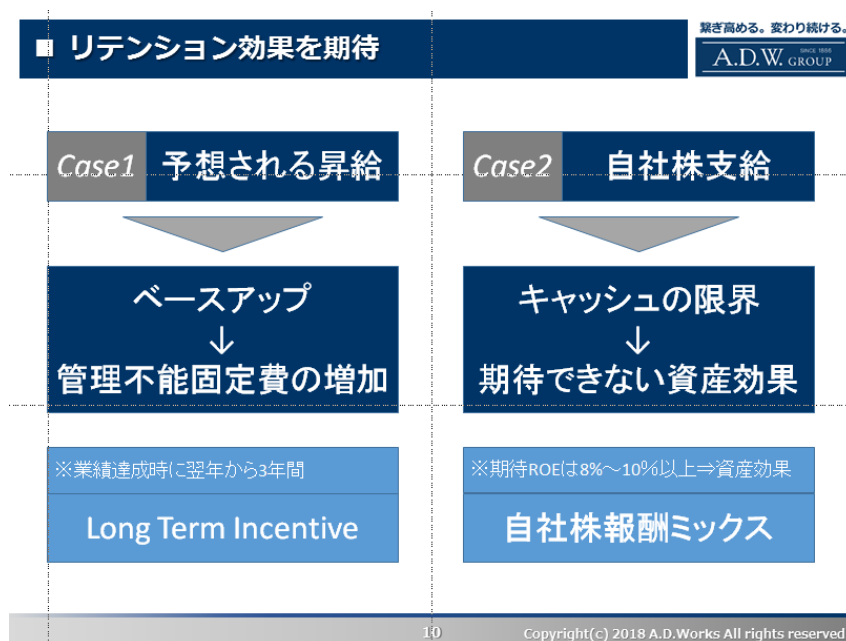
【キャッシュ型 LTI】

- 毎期の事業計画で予め LTI に必要な予算が組み込まれ、当該期の業績目標が達成されれば、金額を確定し(会計上の費用処理(引当)も実施)、向こう 3 年に渡って固定額を支給する仕組みとなっている
 - 向こう 3 年間の支給を約束することで、将来の報酬アップが確実に担保されるという見通しがたつことが、リテンションに効果的に資するものと考えられる
 - 業績目標が達成されれば、個人業績に関係なく職位・役職や社内資格に応じた金額の将来支給が確定される。そのため全社の業績が達成されている事業年度が継続する限り引当がなされ対象者は将来にわたって全員受給できる

- 一度確定されたLTIは、将来の支給該年度の業績に影響を受けずに支給が実行される
- 毎年実施する施策であるため、勤続していれば、3 年前から 1 年前の 3 年分が積みあがって支給される。多ければ 3 年分で 50 万円程度の支給にもなり、将来の報酬に対して一定の期待感を醸成できる
- 支給は 12 月。一方上期の成果に対応する賞与の支給は 10 月。LTIは、年末年始を前にしたタイミングで、消費マインド促進による経済環境への貢献という CSR 的な意味合いもある
- なお、LTI 導入発表当初は、通常の賞与が減額されるのではないかと懸念も見られたが、LTI 用の原資を別個で確保することが理解されるにしたがって導入後は社員から全般的に肯定的な評価が得られた
- また、LTI 支給を決定した時期はちょうど政府が企業に対して一時金ではなくベースアップを通じて持続的な所得増加を実現し経済効果を後押しするよう働きかけを強めたタイミングでもあり、ステークホルダーからの理解も得やすい状況にあった

【株式報酬】

- 従来、従業員に ESOP(Employee Stock Ownership Plan)を設けていたが、5 年経ち解散(当初予定通り)。
- 一方、譲渡制限付き株式を 2017 新卒入社者に付与。個人富裕層である顧客層の投資マインドの理解、会社へのロイヤリティ醸成、企業価値向上への意欲向上、などを主眼としたもの。一般的には幹部層や上級管理職層を対象とすることが多いため、特徴的と言える
- 譲渡制限期間は 1 年。36 万円相当分程度で、新卒年収の 1 割程度に相当



3. 導入後の影響や効果

- 外部競争力を重視した報酬設定、従業員リテンションとしてのキャッシュ LTI、新卒への譲渡制限付き株式付与等の特徴的施策により、人材確保は順調に進展
 - マーケットバリューへの目配りにより、大手企業の優秀人材にも適切な報酬を提示し、採用することができている
 - 独自性の高い報酬制度は各種メディアにも取り上げられ、求職活動をしている応募者にも一定の訴求力を及ぼしていると考えられる
 - 結果的に 2010 年には 44 人だった社員数が、2018 年で 155 人(2018 年 9 月末、連結)と 3 倍以上に
- 将来の報酬を約束する施策は、社員のモチベーションやリテンション、会社への帰属感到大きく寄与していると思われる
 - 報酬制度に関するコメントとして、社員からは「会社によくしてもらっている」「転職の防止につながっている」といった意見が寄せられている
 - 一般に規模がそれほど大きくはない会社では将来への不安感が募りやすいが、右肩あがりのインフレが見込めない環境下で、中長期の将来の報酬を約束することで、社員に安心感や信頼感を醸成できている
 - また、LTI や株式報酬は、全社業績や株価に連動するため、全社の状況を自然に意識するようになり、また株式報酬を通じ顧客である富裕層の視点で物事を考える機会の提供にもつながっている

4. 今後の方向性・課題

- 採用やリテンションの仕組みの充実に伴い、人材育成の推進をより強化していくことが必要と認識している
 - 報酬マネジメントが効果的なのは、欠乏動機(不足していると不満感が募る欲求)についてであり(＝モチベーションの維持)、成長動機(＝モチベーションの向上)のような社員が自発的に取り組むよう促す効果などにおいては限定的
 - 報酬マネジメントでカバーしきれない成長動機(自己実現など、より自発性や向上心などに関連する欲求)の充足には、内的報酬の提供が要であると考えている。どれほどスキルが高い人材であっても、内的報酬が得られていなければ真のコミットメントは得られず、結果的に高い生産性にも結び付かない
- 人材育成の強化に向け、社員に対して満足度調査や幸福度調査も実施している
 - 幸福度は特に上位の役職で高まる傾向が見られており、任されている仕事の内容や業務遂行における自由度が関連していると思われる
 - 上位の役職のみならず、社員全体が職務内容や業務における自由度などを通して、内的報酬を実感できるよう底上げをしていくというテーマに取り組んでいる

以上

株式会社クラレ

～役割に基づくグローバルグレードの導入

業種: 化学

売上: 5,184 億円(連結 / 2017 年 12 月時点)

従業員: 連結 9,089 人 / 単体 3,832 人(2017 年 12 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 事業のグローバル化の進展・海外比率の高まりを受け、今後の事業拡大に向けたグローバルでの経営基盤整備が中長期課題の一つに
- 個社(地域)最適からグローバルでの経営資源最適化を実現する人材マネジメント基盤の整備が求められ、検討を経て、グローバルグレードの導入に至った
- なお、海外での M&A が、グローバルでの制度共通化の流れを後押しする一つの契機ともなった

【施策内容や導入時の対応】

- 管理職層にグローバルグレード(各国等級制度の読み替えによる)を導入。従来から役割基軸での管理を行っていたことで、役割に基づく格付けの導入は比較的円滑に進む素地があった
- また、事業のグローバル化の進展や、これまでのグローバル人材育成の取り組み等が奏功し、「グローバルに通用する仕組み」に対し前向きな考え方を持つ人材が多かった
- グローバルでの事業目標のアラインメントをねらいとして、同じく管理職層にグローバル共通評価制度も導入済み

【導入後の影響や効果】

- グローバルでの人材把握・発掘や報酬水準検証に活用
- グローバル共通評価制度の運用を通じて、「事業目標」をグローバル全体で達成しようという意識が現場に醸成されてきている

【今後の方向性・課題】

- 報酬ポリシー策定、報酬ガバナンスは課題の一つ
- 人材データベースを活用して、人材レビューや後継者育成計画にも力を入れたい
- 今後もさらにグローバル共通施策を実行していくには、海外拠点の関係者への早い情報共有と巻き込みが不可欠と認識

備が中長期課題の一つとして掲げられた

- 「世界シェアナンバーワン」や「世界オンリーワン」の製品が多く、事業軸での運営が基礎、ただし地理的広がりには事業個別性もあり、海外は国別に一国一社の組織体制となっていた
- 海外売上高比率は 2013 年には 50%を超え(現在は 70%近い)、グローバルでの経営基盤の整備が中長期課題の一つとして掲げられた

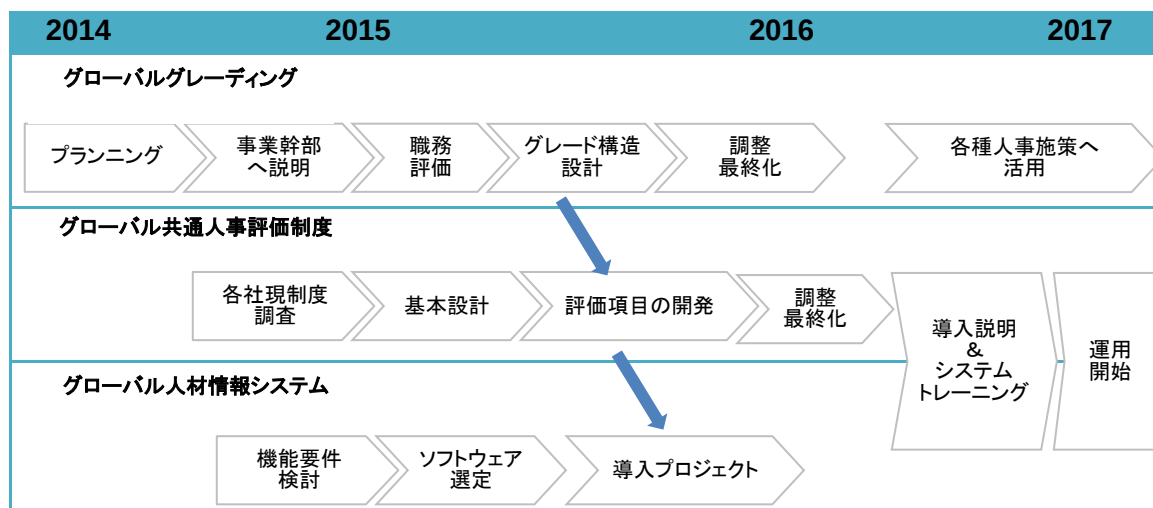
- グローバルでの経営資源最適化、従来の地域別最適ではなく事業（グローバル）最適に資する経営基盤整備が、本社人事としての課題となった
 - これまでの人事部は国内のみの労務管理業務が中心で、駐在員管理を含む海外の人材マネジメント関連業務は海外事業統括部が行っていた
 - 新たに人事部内にグローバル人事グループが設立され、グローバル共通化施策（グレードや評価）の検討が始まった
- そのような中、海外での M&A が、グローバルグレードや評価制度共通化の流れを後押しする一つの契機ともなった
 - 当該 M&A により、該当事業部門においては、グローバル体系的な事業運営を企図し、従来の国別の組織体制ではなく地理的ロケーションに依らないグローバル横断的な組織体制を構築
 - これが全社のグローバル共通化施策の流れを後押しした
- 現時点では、管理職層において、（読み替え対応ではあるものの）グローバルグレードを導入、またグローバルでの目標アラインメントを担保する主旨等でグローバル共通の人事評価制度を導入している

2. 施策内容や導入時の対応

- 管理職層にグローバルグレードを導入。役割に基づく格付けの導入は、円滑に進む素地が社内にあった
 - 国内管理職には役割基軸の制度を既に導入しており、受け入れやすかった
 - 人事としてポジション管理を厳格に行ってきたおり、職能制度で起きがちな「昇格インフレ」を抑えるための仕組みが機能していた
- 「グローバルに通用する仕組み」に対して前向きな考えを持つ人材が多かった
 - 旧来の人事部の業務範囲が国内に限定されていたことから施策への不安が強く、人事部内で理解を得るのには時間を要した
 - ただし全社的には上述の事業状況等を背景に、「日本のやり方を広めろ」と主張する人は皆無で「グローバルに通用する仕組みに合わせよう」と柔軟に考えてもらえた
 - また、2007 年から日本人・外国人混在で続けたグローバル人材育成プログラムも奏功。現在では当該プログラムの卒業生は 300 人以上にのぼり、グローバル共通化に理解を示す人材が、施策を後押ししてくれた
- 現時点で、管理職層におけるグローバルグレード、グローバル共通の業績評価、共通コンピテンシー等の導入に至る
 - 2016 年にコンピテンシーの共通化を実現
 - 2017 年には、共通業績評価・人材レビュー制度も導入
- グローバル共通グレードについては、
 - 対象は「管理職およびこれに準じる社員」とし、管理職等級を 5 段階に整備
 - 人事コンサルティング会社の職務評価結果をベースに、本社および海外各社の制度における等級定義や等級別人員分布をもとに「読み替え」を行った
- グローバル共通評価制度については、

- 狙いは、事業目標をグローバル全体で連鎖させること。地域別組織体制下では、各国の現地法人に権限があり、グローバルでの事業目標や優先順位に沿った業務遂行を推進しにくい面があった
- 年度別の目標管理とコンピテンシーベースの行動評価(5段階)で構成
- なお、年1回のパフォーマンスレビューだけでなく、グローバルでの人材発掘・活用を企図したディベロプメント・レビューも実施

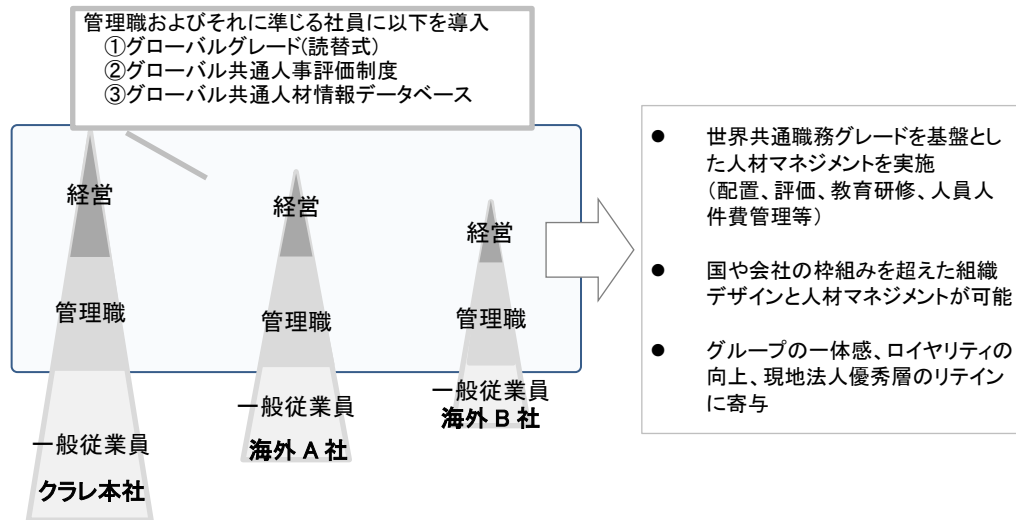
制度導入の流れ



3. 導入後の影響や効果

- グローバルグレード: グローバルでの人材把握・発掘や報酬水準検証に活用
 - 従来、事業側だけでしか把握できていなかったキーポジションや人材ポートフォリオが、全社／人事部からもよく見えるようになった
 - 評価母集団の形成や研修対象者の選定に共通グレードを活用
 - コンサルティング会社の指標やデータを用いて、各グレードに対する各国市場の報酬水準の検証を行っている
- グローバル共通評価制度: 目標のアラインメントによる意識改革に効果が見られる
 - 「事業」を軸とした評価により、事業部長を中心としたグローバルな事業運営へと意識が変わってきている（「地域」軸中心だった頃は、事業目標や方針に対し各国リーダーから抵抗を受けるなど、グローバル最適での事業運営がしにくい面もあった）
- 国境をまたいだ人材の異動はまだ多くはないものの、事業側のニーズは有り要望は拡大している
 - 日本人の海外駐在員は百人規模でいるが、三国間異動はまだ5-6人程度
 - 「地域単位」から「事業単位」へ組織の重心を移したことで、所属する国・地域を超えた三国間の異動が生じやすい環境になってきた

グローバル人材マネジメント基盤の整備



4. 今後の方向性・課題

- グローバルでの報酬ポリシー策定、報酬ガバナンスは今後の課題の一つ
 - 報酬体系は各国で統一化されておらず、グレードごとの基本給レンジ設定や評価にもとづく昇降給などの方針を軸にポリシーをまとめていきたいと考えている
- グローバル共通の人材データベースの活用も進めたい
 - 2016 年からグローバル共通の人材データベースの運用を開始し、人材情報を社内ネットワークで共有している(情報参照は、権限・責任のレベルで制限)
 - 人材レビューや後継者育成計画への活用を視野に入れている
 - 管理職層のリーダーシップトレーニングのグローバル共通化や、日本人への英語力・ダイバーシティマネジメント力強化にも取り組み始めている
- その他、今後もグローバルで諸施策を展開していく必要がある。そこで円滑に進めるためには、早い情報開示と巻き込みが重要だろう
 - M&A 先も含め、海外含めて何かを決めていくためには、「早い情報開示」と「早い段階でプロセスに関与してもらうこと」が重要。上記グローバル制度の導入においては、同様の運営が一般的な外資系グローバル企業出身の現地法人 HR 担当者が多く、総論として同意や後押ししてくれたことも大きかった。各国の文化的特徴も加味して議論を深めていくことが重要

以上

株式会社フジクラ

～役割に基づくグローバルグレードの導入

業種: 非鉄金属

売上: 7,400 億円(連結 / 2018 年 3 月時点)

従業員: 連結 58,422 人 / 単体 2,596 人(2018 年 3 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 従来の職能資格制度下で役割と報酬の不整合が発生。組織パフォーマンスへの悪影響が懸念された
- 事業のグローバル化、海外比率の高まり等から、人事制度の変化の必要性を現場レベルでも認識
- これらを背景に、グループ経営基盤として役割に基づくグローバルグレードを提案・導入。本社より順次グループ内へ展開中

【施策内容や導入時の対応】

- 管理職層に導入、報酬水準は等級ごとに市場水準にリンク
- 導入時は報酬水準の引き下げは経過措置で緩和しつつ、中長期的には適正化
- 事業のグローバル化等を背景に、現場での受け入れも大きな抵抗は無かった

【導入後の影響や効果】

- グループレベルでの異動・配置、外部からの人財採用等に資するものとなっている
- 従業員自らがキャリアを考え、働き方を決める風土が醸成されつつある

【今後の方向性・課題】

- グループレベルでのタレントマネジメントへの活用を展望
- 人事部門として今後、グローバルレベルで機能し、経営の競争力向上へ貢献することが重要と認識

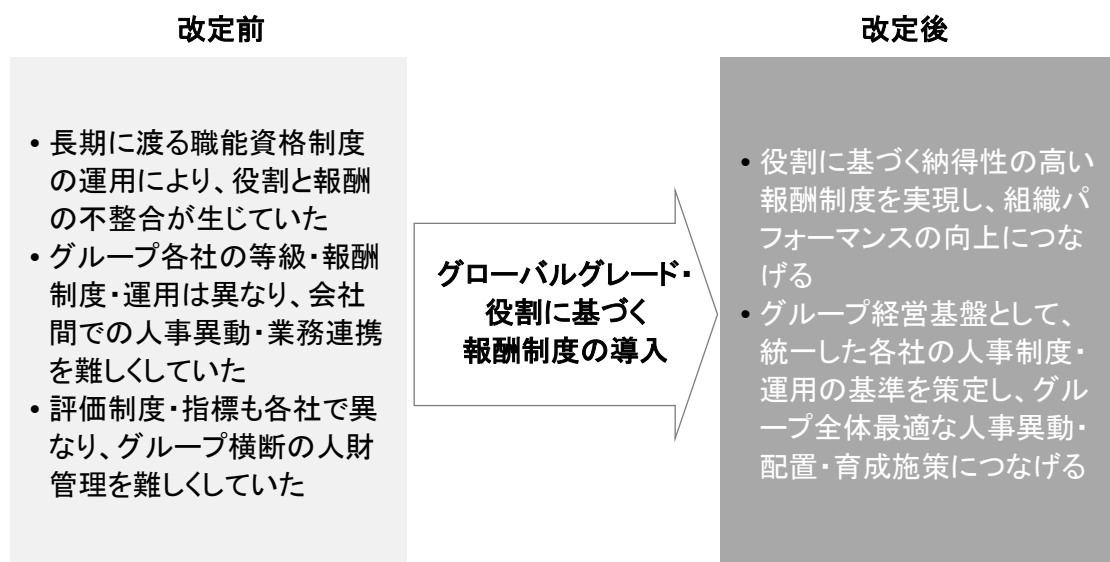
1. 背景・課題認識

- 長らく職能資格制度を運用してきたが、従業員の年齢構成の高まりによって、役割と報酬の整合性が取れなくなりつつあった
 - 若く優秀な人財が管理職に就いたケースで、上司部下間で報酬の逆転が生じ始めた
 - 役割の重みが増すにも関わらず、職能資格が低く報酬が十分に上がらないことに対して、管理職への昇進に消極的になる風土が生じるようになった
 - 直接の因果関係はわからないものの、30 歳前後の従業員の退職が目立ち始めた
- 「役割と報酬の不整合」を放置すると、優秀な人財を重要なポジションに登用できず、組織パフォーマンス全体に悪影響が出る、という危機感を持つに至った
 - 事業においては海外売上比率が相当高くなってきており(現在は 7 割程度)、グローバル基準の人事制度へと変えていく必要性を現場レベルでも感じつつあ

った

- 昔は国内のインフラ事業が取引先の中心だったが、現在は売上の 7 割が海外。変化の激しい業界でもあり、人事制度に関する世の中の流れを多くの従業員が感じつつあった
- このような背景から、人事部門から経営に対して問題提起を行い、会社の「将来への備え」という位置づけで、グループ経営の共通基盤として、従来の職能資格制度から役割に基づくグローバルグレード体系への変更を提案し、導入に至った
 - 事業環境の変化やコスト削減の要請ではなく、組織のパフォーマンスを高めることがねらい
 - 国内グループ会社およびグローバル含むグループ全体への展開を想定しながら、まずは本社国内制度の改定を実施。現在、国内グループ会社およびグローバルへの展開を進めている

制度導入のねらい



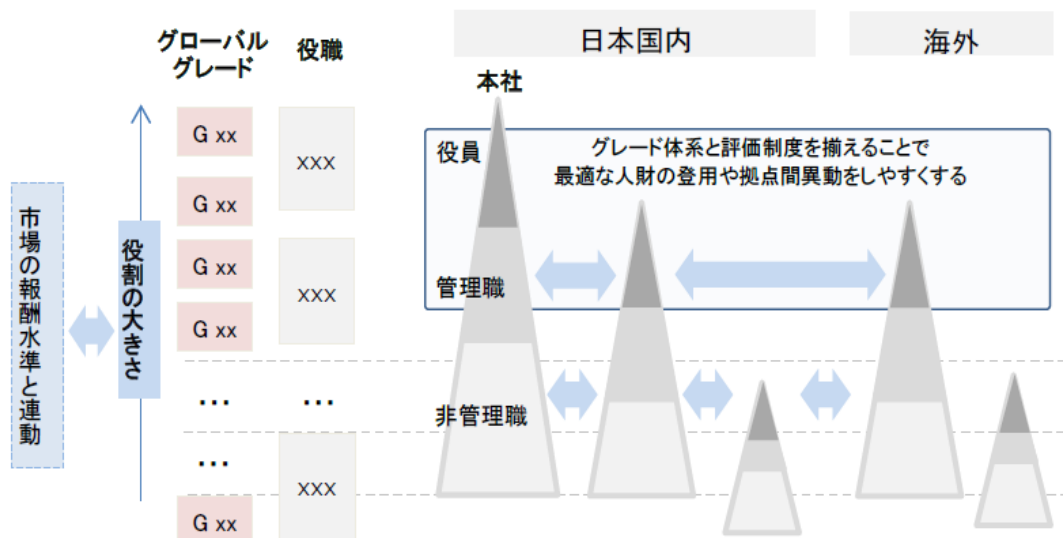
2. 施策内容や導入時の対応

- 管理職層については役割等級で7段階（非管理職は職能等級で6段階）。管理職クラスは組織マネジメント系と専門職系の二系統に分かれている（ただし等級段階数や処遇は組織系・専門系ともに同一）
 - 非管理職は主に、製造直接業務に従事する技能職、事務系業務を担う一般職と、いわゆる大卒総合職である企画専門職に大別される
 - 役割の定義は、職種や等級という単位で行われており、ジョブディスクリプションは設定していない。役割の大きさの評価はコンサルティング会社の手法を用いて行われている
 - 管理職においては、具体的な役割の変更が昇格（降格）の要件としている

(非管理職では昇格試験や TOEIC などの要件も整備している)

- 管理職層を 7 段階とやや細分化しているが、これは、役割と報酬の連動の納得感を高めるとともに、将来幹部候補を目指す人財のモチベーションやリテンション向上の意図もある
 - 基本給の主要部分は等級毎のレンジ給、昇給はメリットインクリース方式
 - 新人事制度導入に伴って手当の大半は廃止され、大半が役割に基づく基本給に集約されている(非管理職はこの限りではないが簡素化の方向)
 - 賞与は夏冬の支給で、半期ごとの会社業績・部門業績・個人評価に基づいて連動
- 評価制度は、MBO(目標管理)とコンピテンシー評価の2つ。MBO は賞与、コンピテンシー評価は年次昇給に反映される
 - MBO は絶対評価、コンピテンシー評価は相対評価である。MBO は目安となるような評価分布のゆるやかなガイドラインを設定している。コンピテンシー評価はグループ横断的な人財管理のため、新制度導入に伴い分布ガイドラインを統一化する予定

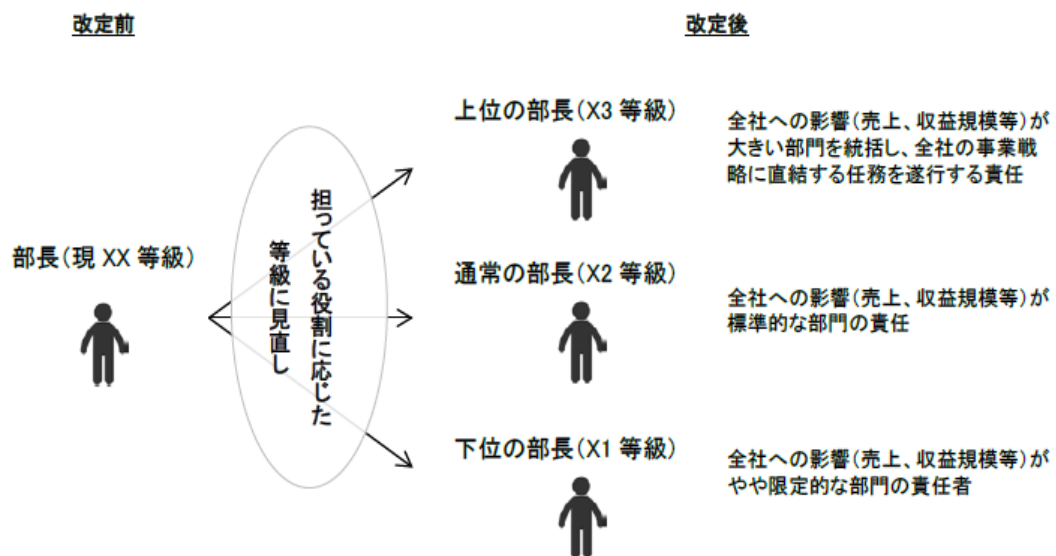
グローバルグレード体系の全体像



- 役割・ポジション数の見直しは年に一度行っている
 - 各部門のポジション数と要員数を経営へ開示し、そのバランスが取れるよう調整している
 - 組織設計のガイドラインを設け、各部門内の要員数と管理スパンが適切な範囲に収まるよう促している
 - 各ポジションの役割サイズを定期的に見直し、是正している。人事部門としては、このメンテナンスにかかる実務上の負荷が大きい。しかし、社内の各ポジションが実際にどの程度の重みを持つかを明確化することは重要

- 導入時は、等級体系の変更により報酬水準に大きな影響が出る場合には緩やかな経過措置（調整給）を導入しつつ、中長期的には適正化
 - 新制度下で実質「降格」に近い影響を受ける従業員もいたが、移行時に報酬を下げることはしていない。ただしその人がポジションを外れた際には、適正な役割サイズへと是正している
- 導入に際しては、事業サイドや現場からの反対はそれほど起きなかった
 - 上記の報酬面の経過措置だけでなく、前掲のとおり、事業のグローバル化、海外比率の増加等を背景に、全社的に、人事制度に関するグローバル化の流れや要請を感じていたことも一因
 - 経営や部長層からは、新制度移行の影響に関し懸念や不安も示されたものの、本来の目的・主旨を説明し、議論を尽くすことで、合意に至った

役割等級への移行方法（例）



3. 導入後の影響や効果

- 新たな等級体系は、本社からグループ会社へ異動する際の「道標」になっている
 - 「栄転」となる異動パターンとしては、【本社課長】⇒【グループ会社部長】⇒【本社部長】
 - 異動により「肩書や報酬が下がる」ケースでは、調整給によりソフトランディングさせている
- 優秀な人財を途中で採用できるようになってきた
 - これまでは社内秩序を優先して新卒社員の給与を前提として報酬水準を設定していた
 - 新制度下では、市場水準に合わせた報酬レンジを設定することで、外部の優秀

な人財を獲得しやすくなっている

- 従業員のキャリア観にも良い変化が生じている
 - 人事部門としても「職能に基づく昇格モデル」というキャリアモデルからの変化を意識付けようとしている
 - 「能力が高いか低いか」だけではなく、「自分がやりたい仕事・役割は何か」にもとづき、従業員自らがキャリアを考え、働き方を決める風土が醸成されつつある

4. 今後の方向性・課題

- グループ経営の共通基盤として、グローバルグレーディングの関係各社への導入を進めている
 - 本社の等級体系を世界標準に合わせた上で、まずは足元の国内グループ会社、そして徐々に海外子会社へも広めていく計画である
 - 現在はアジア地域への導入を進めている。北米地域は買収した組織が多く自立性が高いため、役員報酬のガバナンスに留める意向である
 - 国内では、ホワイトカラーへの導入は完了し、今後はブルーカラーも検討する。しかし年功的な昇格や組合員層が多いことから、導入へのハードルはやや高いだろう
 - また、個人での仕事が多い技術系にはフィットしやすいが、チームでの仕事で中心で業務も市況により変化しやすい営業系では、役割に基づく運用は少しやりづらい面もある
- 今後、タレントマネジメントへの展開に向けて、ポジションと候補者プールを一元的に管理したい
 - グループ会社が 100 社以上もあるためそのトップを決めるだけでも大変だが、トップとその 1 つ下のポジションまでは、計画的に管理・人選を行いたい
 - 社内にいる人財の評価や経営者としての資質を可視化することが必要であり、今後は外国人や女性を含む多様な候補者プールを形成・管理していくことが課題だ
 - 現状、組織・ポジション・人財を一貫して管理できるシステムがなく、それぞれの担当者がバラバラに対応している状況
 - 将来的にはポジションと等級の関係をオープンにすることで、組織やポジションの適正化や従業員間の良い意味での緊張感の醸成に繋げていきたい
- 本社人事機能のグローバル化も今後の重要な課題
 - 現状、各事業部門が必要に駆られて独自に人財の採用や配置を行っている。多様な事業が存在するため、本社の人事部として全ての事業の人財マネジメントを管理できていないのが現状である
 - 制度や仕組みは本社人事で作れるが、戦略的な人財マネジメントを主導するためには、人事機能自体のレベルを高めていかなければならない
- また、これからの人事部は、経営に貢献する施策を、根拠を持って提案・実行することが不可欠と認識している

- 過去の制度では、「現場を回る」「人を知る」ことが人事施策を進める上で重要だったが、海外のグループ会社にはその理屈が理解してもらえない
- 新制度では、「役割」という共通かつ客観的な仕組みをグローバルで統一化したことで、各ポジションに最適な人財を選び配置していく下地ができた
- 会社の競争力を高めるために、人事部として根拠を持って施策を提案し、付加価値を創出していかなければならない
- ゆえにこの取り組みは、単に等級体系の改定・統一化にとどまらず、これからの人事部門の存在意義を自ら問い、それに向き合っていく取り組みでもあると考えている

以上

株式会社メルカリ

～バリューの浸透・実践を実現する組織開発

業種: 総合 E コマース

売上: 357.7 億円(連結 / 2018 年 6 月時点)

従業員: 連結 1,140 人(2018 年 6 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 会社のミッションを達成するため、社員に求められる行動様式として 3 つのバリューを策定(「Go Bold(大胆にやろう)」、「All for One(全ては成功のために)」、「Be Professional(プロフェッショナルであれ)」)
- 3 つのバリューが有名無実化することなく会社浸透し、社員によって徹底的に実践されるための取り組みを推進することとなった

【施策内容や導入時の対応】

- 採用では「バリューに共感できる人材か」、「バリューを実践できる人材か」に重きを置いた審査を実施
- 社員におけるバリューの浸透・実践に向けて、バリューを意識的に口にする、バリューをプリントしたグッズを配布するといった工夫をしている
- 定期評価では数値目標の達成だけでなく、バリューに沿った振る舞いができたかを徹底的に評価している
- バリューの浸透・実践に向けて 3 つのバリュー各々に対して施策を実施

【導入後の影響や効果】

- 全社的にバリューの浸透・実践が高いレベルで実現できており、近年の会社の急成長に直結している
- 3 つのバリューは現時点で変更はなされていないが、常により良いものに変えていくべきという方針

【今後の方向性・課題】

- 急速に社員数も増加する中で、バリューの浸透・実践のレベルの維持が必要。社員 1 人ひとりのバリューの実践に対する意識が重要となる
- 社員がバリューを体現するために会社の情報をオープンとする取り組みを維持・発展させていきたい

1. 背景・課題認識

- 「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」という会社のミッションを達成するため、社員に求められる行動様式として 3 つのバリュー(「Go Bold(大胆にやろう)」、「All for One(全ては成功のために)」、「Be Professional(プロフェッショナルであれ)」)を定めた。ビジネスがいかなる局面にあったとしても会社として継続的に成長を続けるためには、社員全員が「会社は何のために存在し、社員にはどのような行動が求められるか」という点で共通認識を持つ必要があると考えたためである。なおバリュー策定においては「シンプルで分かりやすいこと」、「数が少ない

こと」を重視した

- 3つのバリューが有名無実化することなく会社に浸透し、社員によって徹底的に実践されるための取り組みを推し進めていくこととなった

バリュー

Go Bold – 大胆にやろう

世の中にインパクトを与える多くのイノベーションを生み出します。

破壊的創造を目指し大胆にチャレンジし、数多くの失敗から学んでいきます。

All for One – 全ては成功のために

メンバーの力を結集してチームで最高のプロダクトを創ります。

チームはどのような成果をあげており、それに個人としてどのように貢献しているか

というチームワークを非常に重視しています。

Be Professional – プロフェッショナルであれ

メルカリは卓越した能力を持った個人が考え抜きベストを尽くす組織です。

メンバーは常にオーナーシップを持って自由闊達に仕事をし、専門的能力を

レベルアップしていきます。

2. 施策内容や導入時の対応

- 採用においては、「バリューに共感できる人材か」、「バリューを実践できる人材か」を見極めている
 - Go Bold であるかどうかについては、3つの軸（「変化への耐性があるか」、「大胆なチャレンジをしているか」、「チャレンジからどう学んでいるか」）で面接の際に審査をしている
 - 人材獲得をサポートするツールとしてメルカン（人事制度の説明や社員の紹介など多様な情報を提供しているネットメディア）を運営しており、入社検討者を対象にして会社の多様な情報を提供している。この場でもバリューについてしばしば触れることで、バリューに合う人材の採用を目指している
- 社員におけるバリューの浸透・実践に関して最も重要なことは「日常的に徹底して活用すること」である。そのため業務の際に「Go Bold に考えよう」などと意識的にバリューを口にするだけでなく、社員が日常的にバリューを目にするように工夫している。例えば会社が配布するパーカーやペットボトルにバリューをプリントしたり、会議室を“Bold”と名付けたりしている
- 定期評価の際には数値目標の達成だけではなく、バリューに沿った振る舞いができたかを徹底的に評価することで、バリューを実践しない限り評価されない制度としている
 - 評価は OKR（Objective and Key Results の略。全社の目標を達成すべき複

数の結果に分解し、下位組織に展開していくことで各組織・各個人の目標を管理する手法)による目標管理とバリューの実践の 2 本立てで行われており、振り返りは四半期に 1 度実施している

- バリューの実践の評価では、社員自身による振り返りとピアレビュー(同僚やチームメンバーによる評価)を実施している
- 社員のバリュー実践を支援する施策として、各種の取り組みを実施している
 - 「Go Bold(大胆にやろう)」:社員が Go Bold に、存分に働けるように環境を整備するための人事制度としてメルシーボックスを導入した。この制度では「社員が働けないリスクを低減する」という会社のポリシーのもと、社員が育休を取得する際の給与保証や全従業員を対象とした生命保険加入等が整えられている
 - 「All for One(全ては成功のために)」:社内のコミュニケーションを円滑にするため、会社の費用負担でシャッフルランチ(社員がランダムに組み合わせられランチ会を開く)等が実施されている。その他チームビルディングのためランチ会を開く際にもマネージャーが許可すれば回数、金額の上限はなく会社が費用を負担する。また部活制度(社員が 5 人集まり部活を結成すれば月に 1 万円会社が支給する)もあり、部の数は 200 以上になる。ビール部、日本酒部、ワイン部など活動は多様で、兼部している社員も多い
 - 「Be Professional(プロフェッショナルであれ)」:社外から実力を認められてこそプロフェッショナルであるという考えのもと社員による副業を推奨している。副業のガイドラインは設けているが、基本的には社員に任せている
 - 人事制度全般の前提として「性善説」をキーワードとしており、そうしたスタンスが上記のような社員のバリュー実践を支援する施策を可能としている(ランチ会の費用上限を設けないことや、副業を許可することは社員が良識のもとに判断をすることを前提としている)

3. 導入後の影響や効果

- 全社的にバリューの浸透・実践が高いレベルで実現できており、このことが近年の会社の急成長の原動力となっている
 - 社員が同じ判断基準のもとに意思決定することができており、例えば誰の意見を採用するかということも役職の上下ではなく、どれだけバリューに沿った意見であるかという基準で判断されている
 - 部活動など業務以外の場でも「Go Bold にいこう」などと社員がバリューを口にすることがあり、その浸透が感じられる
 - バリューはシンプルで分かりやすい内容であるため、基本的には海外拠点においても解釈に齟齬は生じていない
- 「常により良いものに変えていくべき」という方針のもと 3 つのバリューは年に 1 度のエグゼクティブミーティング等で毎年見直されているが、現時点までで変更はなされていない。なおこうしたスタンスはその他の人事施策にも共通している。「人事施策は変わることがある。辞めることがある」ということを社員に対して明言しており、より良いアイデアや施策に常に切り替えていくというのが基本的なポリシーである。

3ヶ月に1度実施しているパルスサーベイ(高頻度で簡易的に実施される従業員意識調査)では「マネージャーはバリューを体現しているか」という趣旨の設問も設けられており、バリュー浸透度合いのモニタリングも実施している

4. 今後の方向性・課題

- 事業の拡大に合わせて急速に社員数も増加する中で、バリューの浸透・実践のレベルを落とさないために多様な施策を検討していくことになる。しかし最終的には社員1人ひとりがこのテーマに関してオーナーシップを持ち、「人事部が何かしてくれる」といった考えではなく、「自身がバリューを実践する」という意識を持ち続けることが重要である
- 社員がバリューを実践し活躍するためにも、情報はオープンであるべきだとしている。既にピアレビューの回答を社員本人に開示する、パルスサーベイの結果や経営会議の議事録を全社に公開するといったことをはじめとして会社のかなりの情報がオープンになっているが、今後企業が拡大する中でこうした取り組みを維持・発展させていく必要がある
- 組織開発という広い視点では、創業してまだ日が浅い段階(創業6年)にあるため、異動等を通じたタレントマネジメントの強化やマネージャーの強化等の課題にも取り組もうとしている

以上

株式会社 LIXIL

～事業規模拡大に伴うダイバーシティ&インクルージョンの推進

業種: 建材・建築資材(アルミサッシ)、建材・建築資材(金属系)、住宅設備(衛生機器)

売上: 1兆6,648億円(連結 / 2018年3月時点)

従業員: 連結 61,140人(2018年3月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 2011年、国内の主要な住宅建材・設備メーカー5社が統合して(株)LIXILが誕生。ダイバーシティは経営目標達成のための重要な経営戦略で、目指す企業文化の1つとして位置付けられた
- 2013年「LIXIL Diversity 宣言」を発表。取り組みの端緒として、約23%を占める女性の活躍推進に注力した
- 現在は、更に取り組みの幅を広げ、全ての多様性を対象とした本来のダイバーシティ & インクルージョンの捉え方をグローバルに浸透させている

【施策内容や導入時の対応】

- 女性: 数値目標を設定し、達成に向け各ビジネスと協働している。具体的な施策は、人事施策、人材育成、環境整備、風土醸成の4つの観点から導入され、それぞれの取り組みで成果を創出してきた。また、会社で働くワーキングマザーの声をもとに、女性のキャリア形成を支援するサポート施策を導入しており、これらの取り組みは社外でも高く評価されている
- 性的マイノリティ(LGBT): 2017年からグループを挙げて取り組みを開始。LGBTに関する啓発活動や、Allyを募集しNetwork活動を行っている
- グローバル: 2017年に「LIXIL Diversity 宣言」を改定し、「LIXIL ダイバーシティ & インクルージョン宣言」とした。この改定により女性以外のマイノリティも含めた全社員が、よりいきいきと働ける企業を目指すことを明示した。現在は、「目標の見える化」を進めており、グローバルそれぞれの拠点が、自分たちが注力したい領域の目標値を設定して、取り組みを進めている

【導入後の影響や効果】

- 女性: 数値目標を設定し積極的に取組んだことで管理職比率は向上し、女性採用比率も30%以上を継続している。女性の思い・声を取り入れた商品がヒットするなど、ビジネスへの具体的な貢献事例も増えてきている
- 性的マイノリティ(LGBT): 性的マイノリティに対する取り組みが対外的に評価されている。社外のLGBT当事者との交流会が盛況を博すなど、取り組みに対する理解と関心が社内で確実に高まっている
- グローバル: 各国拠点の裁量を認めたアプローチが拠点トップの理解を得ており、具体的なビジネスの成果に繋がるような取り組みも現れ始めている

【今後の方向性・課題】

- 女性活躍推進に関しては、新たな数値目標を定め、引き続き取り組みを加速している

- 「社会貢献をする」という企業使命にとどまらず、この活動が実ビジネスでどのような成果を挙げているかということを追求していくことで、そもそもの意義を実感から浸透する仕組みを強化していく

1. 背景・課題認識

- 2011 年、国内の主要な住宅建材・設備機器メーカー5社が統合して、(株)LIXIL が設立された。エネルギーと創造性を生み出すダイバーシティは、「住生活産業のグローバルリーダーとなる」という経営目標を達成するために必須であり、重要な経営戦略／目指す企業文化の1つとして位置付けられた
- 2012 年ダイバーシティを加速する推進役としてダイバーシティ推進室を設立し、2013 年「LIXIL Diversity 宣言」を発表した
 - 取り組み当初は、ダイバーシティという言葉さえ十分に認識されていなかった。そこで、今後の会社方針・取り組みを明示するために「LIXIL Diversity 宣言」を社内外に公表した
 - 取り組みの端緒として、全体の約 23%を占める女性の活躍推進に注力した。また女性の管理職比率が 0.9%であることを大きな課題として認識していた。
- 社会／顧客のニーズの多様化に対応するために、LIXIL のダイバーシティも一段階進化することが求められている
 - 女性の活躍推進に加え、全ての多様性を対象とした本来のダイバーシティ & インクルージョンの捉え方をグローバルに浸透させる取り組みにチャレンジしている

2. 施策内容や導入時の対応

【女性】

- 2014 年、女性の活躍推進を加速するアクションプランとして「WeDo アクション」を策定した
 - コミットメントの形として、数値目標を設定した（女性比率を①管理職登用者の 30%以上 ②新卒採用者の 30%以上 ③リーダー育成プログラム参加者の 20%以上とする）。数値目標は、会社・社員双方にとってストレッチを必要とするレベルに定めた
 - 数値目標の設定は、LIXIL の会社のカルチャーにフィットし、変革のドライバーとして非常にうまく作用した
- 女性活躍推進の取り組みは、Ⅰ.人事施策、Ⅱ.人材育成、Ⅲ.環境整備、Ⅳ.風土醸成の4つの観点から進められた
 - Ⅰ.人事施策(女性の採用や登用など): 優秀な女性の発掘と、機会の提供・育成のために、POD(People & Organization Development の略)という CEO と各部門トップが「人と組織」について幅広く議論する会議体)を活用し、候補者の発掘や育成プランの策定等を実施した
 - Ⅱ.人材育成(リーダー育成): 主な施策として各種研修機会を提供した。特に全年代層・職責階層別に約 6~8 ヶ月かけて実施するリーダーシップ育成プログ

ラムでは、「まぜて育てる」の考えのもと、男女混合での研修を実施している

- Ⅲ.環境整備(仕事と私生活の両立支援策の策定など):ライフステージの変化があっても高いパフォーマンスを発揮できる環境を整えるべく、労使一体となった「WLF(ワークライフフレキシビリティ)検討委員会」を設置し、「働き方、休暇に関する諸制度」の導入・改定などを実施した(育児休業期間の延長など)
- Ⅳ.風土醸成(啓発活動・女性ネットワークの構築):ダイバーシティの浸透・啓発のため、社内イントラを開設し、リーダー層による「自身の考えるダイバーシティ」についてのメッセージ発信や活躍する女性のロールモデルの紹介等毎月更新している。メッセージを発信したリーダーが次のリーダーを指名するリレー方式で現在まで続く息の長い取り組みになっている。他にも、女性自身が活き活きと働くために必要なことを考え実行する機会を提供するべく、LIXIL Women's Network を創設し、モチベーションアップを目的としたフォーラムなどを開催している

推進体制

女性の活躍を推進するため、4本の柱に基づき次の組織体制で取り組みを展開



- 「WeDo アクション」の一環として、会社で働くワーキングマザーの意見をもとに、キャリア形成サポート施策を展開している
 - ままっぷ
 - ◇ 妊娠が分かった時点から職場復帰するまで、本人・上長・HR との間でとるべきコミュニケーションのロードマップを示している。出産予定日を入力すると、「この時期に上司と面談する」、「この時期までに〇〇の書類を人事部に提出する」といった内容が時系列で表示される。
 - 上長面談シート
 - ◇ 妊娠している女性社員と上長との間で円滑なコミュニケーションが図られるよう、あえて話題にしづらい内容（「どれくらいで戻ってこられそうか？」、「戻ってきたら時短になるのか？」など）を盛り込んだ上長面談シートを作成して積極的なコミュニケーションを促している
 - “上長向け”e-ラーニング
 - ◇ 産休・育休を取得した部下を持ったことのない上司もいるため、コミュニケーションに必要な基礎知識を身につけるための“上長向け”e-ラーニングを整備した。例えば、育休に入る際の面談で、上司が配慮から「ゆっくり休んでよい」と言うより、「大変なのは分かるが、待っているから戻ってきてほしい」と伝えたほうが、女性は“職場で必要とされている”という意識を強く持てて嬉しく感じる、といった内容を含んでいる
 - アラウンドバース 15DAYS Program
 - ◇ 15 日間の研修プログラム。女性自身が自分の働き方を考え、自身の強みを認識することを助ける目的で設計されているオリジナルのプログラムでダウンロードして、自分の都合に合わせて受講することができる

【性的マイノリティ(LGBT)】

- 2017 年からグループを挙げて取り組みを開始した。全社員が LGBT について正しく理解した上で行動することで、社内での多様性が尊重され、社外では当事者の抱える課題の解決に寄与し、結果的に企業価値の向上にも繋がるという考えに基づいている
- 「当事者に関して、どうしたら良いか分からない」という声が多かったため、取り組みの一つとして、特に心がけるべき 4 つの行動のポイントを定めた
 - 行っていただきたいこと：「性的マイノリティ(LGBT)に関して、正しく理解してください」、「社内で配慮に欠けた言動をしている人を見かけたら、話題を変えるか、そっと注意をしてください」
 - してはいけないこと：「配慮に欠けた言動は控えてください」、「カミングアウトされた場合、アウティング(本人の許可なく第三者に話すこと)は絶対にしないでください」
- 他にも、「LIXIL Ally」Network の立上げ(性的マイノリティについて正しく理解した上でサポートしたいという意思のある者が Ally として登録できる仕組み。2019 年 2 月時点で 1400 名以上が自分から賛同して Ally になっている)、啓発活動(外部の講

師を招いた勉強会、幹部への説明会、全従業員向け e ラーニングなど)、環境整備(ジェンダーに関わらず利用できるトイレの設置)などの取り組みを進めている

【グローバル】

- 女性の活躍推進に加え、全ての多様性を対象とした本来のダイバーシティ & インクルージョンの捉え方をグローバルに浸透させるべく、2017 年に「LIXIL ダイバーシティ&インクルージョン宣言」が明示された
 - 重点領域として、Gender & Age、Disability、LGBT、Family & Life、Cross-Cultural の 5 つを掲げている
- 重点領域策定においては、日本で原案を作成し、各リージョンの人事ヘッドを巻き込んで検討を進めた
 - 検討のプロセスの途上で、まさにリージョンの多様性に直面することになった。例えば、ドイツからは LGBT についてあえて取り上げることは却って配慮に欠ける、という指摘が出た。またアメリカでは年齢などの個人情報に会社がヒアリングすることが許されていないため、宣言に入れられては困るといった声が挙がった
- 現在は、「目標の見える化」(ダイバーシティ関連の数値目標の設定)に取り組んでいる
 - 各事業/リージョンにおいて、個別現状に応じた SMART(Specific, Measurable, Achievable, business-Related, Time-bound)目標を 1 つ以上設定することを課している。地域ごとの独自性を尊重しつつも、グループ一丸となってダイバーシティの取り組みを推進している

3. 導入後の影響や効果

【女性活躍】

- 2018 年時点で、①女性管理職比率 6.1%(2012 年時点 0.9%)、②女性採用比率 31.5%(5 年連続 30%以上)、③リーダーシップ育成プログラムへの女性参加率 5 年連続 20%以上という数値目標を達成した
- 女性がリーダーシップをとったプロジェクトや、女性の思い・声を取り入れた商品開発の成功事例が具体的に現れており、ビジネスへの貢献という成果に繋がっている(以下、例)
 - I. 従来ケニアには拠点がなかったが、女性社員が希望して衛生機器の普及活動を開始。ビジネスとしては 23 億人の市場開拓の第一歩となった
 - II. 開発チームの女性がユーザー視点で改良を加えた日よけや、女性のチームが開発した、従来にはない色を取り入れたインテリア商品がそれぞれ賞を受賞している
 - III. シックスシグマ手法を活かした改善活動のリーダーにも女性が 30%以上選出され、改善額が利益に貢献している

【性的マイノリティ(LGBT)】

- 性的マイノリティに関する取り組みが評価され、「PRIDE 指標 2017・2018(任意団体「work with Pride」が先進企業と協働して LGBT に関する取組みを評価する指標

を策定)」で、2年連続最高位のゴールドを受賞した

- 社外の LGBT 当事者との交流会が盛況を博すなど、取り組みに理解・関心を示す社員が着実に増えている

【グローバル】

- グループ共通の重点領域を制定した。国や地域の違いが大きいため手探りの部分も多いが、一步一步前進している
- 各国の拠点それぞれが注力したいダイバーシティのテーマに取り組んでもらうことで、拠点トップの理解も得られやすくなっている
 - I.Disability に注力する拠点では、障害者が働きやすい環境を実現するために、トイレに手すりを設置するといった施策を展開している
 - II.Culture & Identity に注力する拠点では、国内で生活をしている全人種の採用を進めている

4. 今後の方向性・課題

【女性活躍】

- 2021 年までの取り組みとして「ダイバーシティ&インクルージョン宣言 — Japan2.0 —」を策定。以下の 3 つの数値目標を掲げている。①パイプライン形成(毎年): 上位資格層(一般社員)の 30%以上を後継者育成計画などへ登録する、②採用(毎年): 学卒(院卒含む)の定期採用において女性比率を 30%以上とする、③育成(毎年): 選抜型育成プログラム(若手クラス)の 20%以上を女性とする

【性的マイノリティ(LGBT)】

- 性的マイノリティに関する取り組みに関しては、3 つの目標を掲げている。具体的には、①啓発活動: 全社員に対して理解促進施策を毎年実施する、②Ally の拡充: 全国の全拠点(50 人以上在籍)に 2 人以上とする、③環境整備: 人事制度等の適用拡大などを実施する

【グローバル】

- 海外人事トップ含め引き続き着目していることは、「社会貢献をする、会社が社会に対して良いことをしている」という企業使命にとどまらず、実ビジネスにおいても「これらの活動がどのように戦略と合致して実行できているのか、それによりどのような効果が挙げられているのか」を追求していくこと。これらの活動を通じ、ダイバーシティ&インクルージョンの本来的意義を実感し、浸透させていく仕組みを強化していくことを目指している

以上

株式会社リクルートホールディングス

～高度専門人材の確保、定着に向けたエンゲージメント強化

業種: 情報サービス、人材派遣

売上: 2 兆 1,734 億円(連結 / 2018 年 3 月時点)

従業員: 連結 40,152 人 / 単体 609 人(2018 年 3 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 国内事業の伸長だけでなく、デジタル化とグローバル化に合わせた事業変革へ舵を切っていくことで大きな成長を実現するという方向性が近年強まってきている
- 急速なデジタル化とグローバル化への対応に向けて、高度なスキルを保有する IT エンジニアといった高度専門人材や、国際法務や税務の専門家等の獲得・定着に向けて、会社として訴求力を向上していくことが急務に
- 一方で、IT 人材やグローバル人材を社外から積極的に受け入れたことで、同社の強みでもあるバリューが徐々に希薄化しているのではないかという問題意識が存在
- これらを背景として、対象に応じて多様な手法を活用した採用活動、定着率向上のため高度専門人材を意識した環境整備やバリュー浸透によるエンゲージメント強化を実施

【施策内容や導入時の対応】

- 高度専門人材の採用においては、現地大学への訪問や遠隔での面接の使い分け、優秀エンジニア自身の手により、高度なスキルを保有する IT エンジニアの選考を実施。一方で遠隔地からの採用応募者に対しては、遠隔会議システムや動画を活用した選考などの工夫も実施
- グループ会社の一部では優秀層の定着に向け、ハード面では社員にとっての魅力度の高いオフィス立地や快適なオフィス設計の検討、福利厚生の提供、IT システムの活用などを進めている
- ソフト面ではバリュー浸透に向けて、エンゲージメントサーベイを通じた現状把握、職場単位のディスカッションを実施

【導入後の影響や効果】

- 採用活動の強化、職場環境の整備により報酬水準も含めた要素を強化し、30 か国を超える多様な出自の高度専門人材採用を実現
- 高度専門人材の離職率は低い水準を保ち、効果的なリテンションに成功
- エンゲージメントサーベイの結果を活用し、バリュー浸透への課題、アクションを可視化

【今後の方向性・課題】

- 世界の先進企業を目標として取り組みを吸収しつつ同社独自の強みをより前面に打ち出しながら、高度専門人材の獲得・定着において海外のグローバルトップ企業に伍する競争力を確保することが必要
- 多様な人材の要所への登用を進め、高度専門人材にとってのキャリア機会を創出
- 社員の当事者意識向上に向け経営情報の透明化を今後さらに推進していく

1. 背景・課題認識

- 同社は国内で求人広告をはじめ主要領域の多くで高い市場シェアを誇ってきたが、今後デジタル化やグローバル化が成長の鍵となることを見据え、事業変革に向けて舵を切り始めた
 - デジタル化の進展を受け社内で事業変革に対する意識が徐々に高まり、今までは「営業の会社」として認知されていた同社を「IT カンパニー」へ変革していくとの方針が、2011 年頃より打ち出された
 - グローバル化の文脈では、近年海外からの売上が売上高の半分以上を占めており、ホールディングスにおいては、英語が話せる人材や、海外、特にアメリカの法務・税務が分かる人材等の重要性が高まってきた
- 事業構造の変革により、IT エンジニアや海外法務の専門家等、異なる専門性やバックボーンを持つ多様な人材が社内でより重要視されるようになってきおり、その人数も徐々に増加してきている
 - 外部環境の変化に伴い、内部人材だけでは成立しない状況となってきた。ホールディングスでは社員構成で見ると既に全体の半数ほどが入社 5 年目以内となっている
- 多様な専門人材の重要性が拡大するに伴い、特に専門人材の採用や定着において、課題感が徐々に顕在化してきた
 - IT 人材のニーズが各社でますます高まる中で、採用競争力を高めるために年収だけではなく、個社固有の強み、またキャリアパスを明確に提示することによって、優秀な人材を惹きつけることが必要になった。また定着面では、「WOW THE WORLD(新たな価値の創造)」、「BET ON PASSION(個の尊重)」といった、これまで同社が柱としてきた固有のバリューを中途入社の社員にもしっかり伝えていくため、全社として改めてバリューの理解・実践の促進や、多様な考え方との統合などを進めることになった

2. 施策内容や導入時の対応

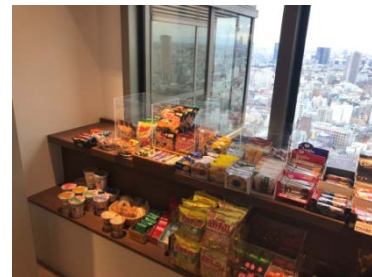
- 多様な人材への訴求力を高めるため、採用面においては海外の大学へ直接赴いての対面でのコミュニケーションや、逆に遠隔での面接実施などのバーチャルなコミュニケーションを使い分けている。また面接自体を優秀なエンジニア自身が行うといった取り組みも、グループ企業の一部で実施している
 - 海外の優秀な人材獲得のために、現地大学の調査を行ったうえで、担当者が直接訪問して現地の状況を確認するようにしている。優秀な学生層に対して、丁寧に対面でのコミュニケーションを実施し、社員とのつながりを構築するよう努めている
 - 一方、対面でのコミュニケーションだけでなく、オンライン技術を用いた採用手法もここ 3 年ほど取り入れており、地方の学生とは遠隔で面接を行うことで、学生の負担軽減や、採用コストのコントロールを図っている。オンライン面接のみならず、決められたテーマに対し 3 分間で準備をもらい、45 秒間プレゼンテーションした動画を、学生に提出してもらうといった形式の面接手法なども実

施しており、採用のデジタル化を進めている

- 面接では、優秀なITエンジニアの採用のために海外拠点のトップレベルのITエンジニアをトレーナーとして日本に招聘し、採用選考を行った。
 - ◇ 選考の初期段階では志望動機や過去の実績の確認よりも実践に重きを置き、志望者にコーディングをしてもらう。次の選考ではエンジニアと会話をしながら、より複雑な内容のコーディングをホワイトボード上で行ってもらうという、「ホワイトボードコーディング」も実施している
- 多様な人材の定着に向けて、ハード面では高度専門人材が自身の専門職務に没頭できるような環境を、オフィスの立地・レイアウトの検討から福利厚生の拡充、最新のITシステムの活用まで、あらゆる面において整備している
 - グループ内のIT企業であるIndeed社が新規オフィス(Indeed Tokyo)を立ち上げる際には、外国人の社員が多いことにも配慮し、外国人から比較的人気が高いエリア、利便性が高いエリアを吟味。最終的に山手線沿線の恵比寿に新所在地を決定。オフィスのレイアウトも、五角形にデスクを設置するなど、各エンジニアが職務に没頭しつつも、すぐに同僚とコミュニケーションができるよう配慮している
 - ITエンジニアなどの高度専門人材が高い創造性を発揮できるような福利厚生制度を提供している。具体的には、食事の無償提供、ジムやフリースライミング設備、シャワー設備、エンターテイメント用のエリア等も完備しており、創造的な思考を促進、刺激している
 - 上記グループ企業ではITシステムとしてダッシュボードという社内の情報共有システムを活用しており、そこでは開発中の製品の詳細や、意思決定の経緯や内容などが事細かに開示される。エンジニアが他のエンジニアの開発しているプログラムをリアルタイムで確認できることで、迅速な情報共有や業務連携を図っているアイデアの共有などが促進されている
 - 上記のような環境の提供や、オープンにコミュニケーションできるツールの活用は、心理的安全を担保できる風土づくりが根底の思想にある。社員それぞれが自分の思いや考えに率直にしたがって、自由闊達に意見交換を行うことで、イノベーションをより加速させようという狙いがある
- 多様な人材に対する訴求力向上においてソフト面で実施している施策としては、エンゲージメントサーベイがある。同社が重視してきたバリューの浸透状況を、サーベイを通して調査し、サーベイの結果を踏まえて職場単位でのスモールグループディスカッションを実施。社員が自律的に職場環境を変えていけるような場を設定してきた
 - 同社は「新しい価値の創造(WOW THE WORLD)」、「個の尊重(BET ON PASSION)」、「社会への貢献(PRIORITIZE SOCIAL VALUE)」の3つを根幹のバリューとして設定している
 - これらの浸透度合いを確認するため、関連企業も含めて約2万人の社員にエンゲージメントサーベイを実施。その後ホールディングスにおいてはサーベイ結果に基づきつつ、各職場単位で上長以外のメンバーによる本音での議論を意

図した「スモールグループディスカッション」の場が持たれ、バリュー体现における課題を社員が自律的に認識・解決できるよう促進した

【付録—グループ内 IT 企業の社内風景】



- 【上段左:五角形(ペンタゴン)レイアウトのオフィス】個人作業時は手元に集中でき、同僚とコミュニケーションが必要な際は振り向けばすぐに声をかけることができる
- 【上段中央・右:フリークライミング施設、シャワールーム】体を動かすことで集中的な業務の中でも適度にリフレッシュでき、創造性を刺激する場にもなる。シャワールームも使用できるため運動後もすっきりした状態で業務に戻ることができる
- 【下段左・中央:ゲームコーナー】社員同士の交流の場にもなり、思わぬアイデアが生まれる機会にもなる
- 【下段右:軽食の常設】職務の合間に栄養補給ができる軽食も常設。自由に飲食ができる

3. 導入後の影響や効果

- 優秀な IT エンジニア、経営経験の豊富なビジネスリーダー、海外法務の専門家などの採用に成功
 - 上記のグループ会社では現時点で既に 30 か国以上の IT エンジニア社員が在籍しており、出身国も米国、オランダ、イギリス、フランス、イタリア、スペイン、ロシア、中国など多岐に渡る
 - 国内外の採用競合に伍する報酬水準に加えて、快適さにこだわった職場環境や東京の地の利を前面に打ち出すことで、アジア各国やロシア、中東出身者など、多様な出自の優秀 IT エンジニアの確保に成功している
- 同社固有のバリューを活かしつつ、オフィス環境の整備などを徹底することで、高度な専門性を持ちつつも会社や周囲の同僚に対して一体感を持って働いている社員が増えてきている
 - 結果として、グループ内の IT 先進企業においては、日本に比べ転職率の高い海外出身の社員が多くを占めているにもかかわらず、離職率が低い水準を保っている
- エンゲージメントサーベイの実施により、バリューの中でも具体的にどのような側面において現状課題があるのか、それに対してどのような具体的アクションが取れるのか等の示唆出し・支援が事務局から職場へ提供できるようになった
 - 重要なポジションにつくものに関しては、サーベイ上で低く出た要素があった場合、内容に応じて周囲の社員への聞き取りなどを行い、成長に向けたアクションプランを提示するなどして改善を促している

4. 今後の方向性・課題

- 世界の先進企業をベンチマークに据えつつも、先進事例の単なる追従ではなく、同社固有の強みや DNA が前面に表れた積極的な施策を打ち出していくことで、世界の競合に伍する社内風土、社内環境をさらに醸成していくことが必要
 - 必ずしも先進企業の取り組みのすべてがそのまま日本企業に適用できるわけではないため、様々な施策を試す中で取捨選択を繰り返すことが重要と認識
 - 徹底力や当事者意識を根幹に据える同社独自の社内風土や、安全性や利便性、アジア各国への近さといった東京という立地の魅力などもより活用しながら、グローバルに活躍できる専門人材をさらに惹きつけていく
- 従来はプログラムを設計する作業員としての認識が強かった IT エンジニアだが、IT 分野の専任役員 (IT エグゼクティブ) の設置により、社内での位置づけが向上。高度専門人材のキャリア機会を今後さらに広げていくことが重要
 - 従来は営業で成果を上げた人材が役員に登用されることが多かったが、「IT カンパニー」への転換に向けて、新たに IT 分野の専任役員のポスト (IT エグゼクティブ) を新設した
 - IT エンジニアはただコードを書くだけの作業員ではなく、Problem Solver (課題解決者) として、会社や社会に対し重要な役割を担っており、専門性を磨くことで役員にまでなるチャンスがあるというメッセージを、IT 分野の専任役員の設

置を通して明確に打ち出している

- 現時点で既に IT 領域出身の役員が数多く存在し、IT 領域の重要性が社内であたりまえに認知されている（注：2019 年現在では、IT 分野に強いバックグラウンドを持つエグゼクティブが「当たり前」になったとの判断もあり、専任役員という形態を取らなくなっている）
- 社員のエンゲージメント強化に向けて、経営会議の内容などを社員へ可能な限り公開していく見通し。それと同時に情報管理を徹底することが肝要
 - 社員が会社全体に対する当事者意識をより持てるようにするため 2019 年度より経営会議の資料や議事録について社員に公開する方針
 - 一方、その際には機密性の高い情報も一定程度社員に公開することとなるため、事前に誓約書へ署名など、情報管理体制の強化を行っている

以上

豊田通商株式会社

～事業規模拡大に伴うダイバーシティ&インクルージョンの推進

業種:総合商社

売上:6兆4,910億円(連結/2018年3月時点)

従業員:連結56,827人 / 単体3,571人(2018年3月時点)

資本タイプ:日系

要旨

【背景・課題認識】

- 豊田通商では、事業のグローバル拡大に加えて、ビジネスモデルの変化・多様化が進んでいる。従来からの強みであるトレーディングビジネスモデルに加えて、大型の事業投資や海外発の新規事業創造など、国内外・グループ内外との共創を進めていくことが、今後はますます求められている
- 多様なビジネスを行うためには、多様な人材を意欲的に受け入れ・強みを活かすダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進することが、経営戦略上、重要になっている
- D&Iの取り組みは、「ジェンダー(女性)」、「ナショナルリティ(国籍・文化)」、「エイジ(年齢)」、「M&A(企業文化融合)」の4つの観点から取り組んでおり、ソフト・ハードの両面から様々な施策を打ち出している

【施策内容や導入時の対応】

- ジェンダー(女性):2014年のD&I宣言発表以降、現場の意識を変革するべく、すべてのライン長に対してD&I検討会を開催した。2017年の本社人事制度改定では、業務職(一般職)・担当職(総合職)の職域区分を撤廃し、ライフイベントを尊重しつつも、本人次第で活躍の場を広げられる仕組みへと転換を図っている
- ナショナルリティ(文化・国籍):選抜型研修の参加者に日本人以外のハイパフォーマーを含めるなど、国籍を問わない育成・登用機会の提供を進めている。2016年にはグローバルのメンバーも巻き込んで「Global Vision」、「グローバル行動倫理規範」を策定するなど、グローバル視点でのD&Iを推し進めている
- エイジ(年齢):2017年の本社人事制度改定では、若手が年次に関わらず昇格できる仕組みを取り入れる一方、旧担当職(総合職)の社員も地域限定職として働ける仕組みを導入するなど、年齢・ライフイベントに関わらず活躍しやすい環境の整備を進めている
- D&Iの取り組みをより一層の成果につなげるべく、多様な人材が生き活きと働ける職場、チームで成果を出す職場へと変革を遂げるための「いきワク活動」を2014年より開始し、2017年からは2年間で全社全グループが活動を進めている

【導入後の影響や効果】

- 人事制度改定の結果、旧業務職でグローバル職にチャレンジする社員や、管理職に昇格する社員が増えてきている。ナショナルリティの観点では、本社役員に外国籍社員を登用するなど、国籍に捉われない適材適所の人材配置を進めている
- 2014年から開始した「いきワク活動」では、「やりがいを持てる職場づくり」、「業務分担の見直し」、「残業削減」などのテーマに各部署が取り組み、65%の社員から引き続き活動を継続していきたいという声が上がっている

【今後の方向性・課題】

- 本社人事制度の改定は国内の D&I を押し進める大きな一歩となったが、変化に対してネガティブな層も一定数存在するため、今後、更なる対話・意識変革を進める必要がある。ナショナリティの観点からは、海外拠点の経営ポジションなど、適材適所の観点で最適なアサインを今後も検討していくことが必要である

1. 背景・課題認識

- 豊田通商では、事業が急激にグローバル拡大していることに加えて、ビジネスモデルの変化・多様化が大きく進んでいる
 - 従来からの主力である Mobility 分野に加えて、Life & Community、Resources & Environment といった分野においても新しいビジネスが育ってきており、事業ドメインが急速に拡大・多様化している
 - ビジネスモデルに関しても、従来からの強みであるトレーディングだけでなく、海外大型投資の企画・実行や、海外発で新規事業を立ち上げるなど、多様化が進んでいる
 - これらのビジネスを進めるためには、国内・グループ内はもちろんのこと、より広く・高い視座を持って、海外・グループ外のパートナーと共創を進めて行くことがますます重要になってきている
- 多様性を前提としたビジネスで勝ち続けるためには、多様な人材を意識的に受け入れ、違いを強みとして活かしていくこと。すなわち、Diversity（多様性の追求）& Inclusion（多様性を包含・一体化すること）を経営戦略として推進する必要がある
 - トレーディングビジネスで強みを発揮する BtoB 営業ができる人材に加えて、多様なネットワークを武器に海外パートナーと新しいビジネスを創る人材や、財経や法務等の専門性を駆使して連結経営のリスクを先読みできる人材など、人材ポートフォリオの多様化を戦略的に押し進める必要がある
- 経営戦略としての D&I をグループ一丸となって進める上で、豊田通商では D&I の定義を明確化している（様々な違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に活かすことにより、変化しつづけるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性を創り上げること）
 - 主要テーマとして、「ジェンダー（女性）」、「ナショナリティ（国籍・文化）」、「エイジ（年齢）」、「M&A（企業文化融合）」の 4 つを定め、ソフト・ハードの両面から様々な施策を展開している

Diversity & Inclusion 定義

様々な違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に活かすことにより、
変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、
豊田通商グループ全体の優位性を創り上げる事

直面する主要テーマ

①M&A
(企業文化融合)

②ナショナリティ
(国籍)

③エイジ
(年齢)

④ジェンダー
(性別)

インクルージョン 全員参加で取り組むことが重要

2. 施策内容や導入時の対応

【ジェンダー(女性)】

- D&I の中でも、女性の活躍推進は最も初期から着手された取り組みの一つである
 - 2000 年ごろから、業務職(一般職)の職域を拡大する取り組みに着手している。担当職(総合職)としての登用開始や、選抜型研修・階層別研修の充実などを通じて、意識変革やスキルの形成支援を行ってきた
- 2014 年、当時の社長が D & I 宣言を発信したことを契機に、これまで以上に取り組みを強化していく機運が全社的に高まった。これら一連の活動の中でも、女性の活躍は最優先で取り組むべきテーマとして位置づけられた
 - 施策は、①D&I な会社風土、②個人の意識、③働き方と支援の制度、④活躍の場・機会の拡大、という4つの観点から企画・実行された
 - 初期はソフト面の施策(①②)に重点的に取り組んだ。背景として、意識変革研修等によって、女性のマジョリティである業務職の意識に変化は見られ始めたが、旧来の発想から脱却し切れない、上長や同僚が依然存在したことが挙げられる。女性のみならず、組織全体の意識変革が必要であった
 - 具体的には、D&I の意識を現場まで根付かせていくために、管理職向け D&I 検討会に取り組んだ。2014 年、役員を皮切りに、部長・室長/GL など、すべてのライン長を対象に、本人参加型の検討会を開催した。すべてのライン長が D&I に関わる目標設定を行うことで、現場にコミットメントを求めた
- ハード面では、担当職(総合職)と業務職(一般職)の区分を撤廃する新人事制度を2017年に導入した
 - 業務職に関しては、トレーディングがビジネスの中心だったころは、貿易実務など、主に事務的な業務を担っていたが、事業環境の変化に伴い、徐々に業務範囲が拡大していた。担当職の業務を一部担う社員も多く現れるなど、担当職

と業務職の業際の希薄化が進んでいた。一方で、担当職・業務職という制度上の区分の存在が心理的な垣根として作用し、本人が活躍の幅を広げようとすることを妨げる側面もあった

- 新人事制度では担当職と業務職の区分を撤廃し、国内外転勤のあるグローバル職と、転勤のない地域限定職に再区分することで、担当職と業務職の垣根を取り払った。加えて、地域限定職社員も管理職になれる仕組みにすることで、旧業務職社員でもマネジメントにチャレンジできる環境が整った
- 新人事制度の導入と並行して、ソフト面の変革も更に推し進めていった。旧業務職向けに D&I フォーラムを開催し、D&I が必要な背景を丁寧にコミュニケーションした。参加者同士のディスカッションを通じて、旧業務職自身が自らの強みを再認識し、打席に立つ(より難易度の高い仕事にチャレンジする)覚悟・情熱を涵養することができた
- 新人事制度の導入に当たって、当初は一部の現場上長から反発もあった。しかし、課題への対応策を丁寧に説明・提案することで、円滑な導入を実現できた
 - 特に、旧業務職に対して、今までと異なる業務を任せることへの戸惑いが現場上長に多く見られた。対策として、「業務見える化プロジェクト」を行い、すべての現場業務の棚卸と、旧担当職・旧業務職の分担の再検討を実施してもらった。結果、仕事をアサインする上司、仕事をアサインされる部下、双方の納得感を醸成することができた

【ナショナルリティ(国籍・文化)】

- ビジネスがグローバルに拡大するにつれて、海外連結子会社が急増。それに伴い、グループで働く社員の国籍・文化の多様化が急速に進んでいった。
 - とりわけ、2012 年にフランスの大手商社 CFAO への資本参画を行った(2016 年末に 100%子会社化)ことで、グループ連結人員構成に占める日本人以外の比率が一段と増えた
- こういった事情を背景に、ナショナルリティ(国籍・文化)の切り口からも、D&I を積極的に推し進めてきた
 - 例えば、2013 年より、グローバル経営を担うトップ人材の育成を目的にした、グローバル研修(GALP)を開催している。海外ビジネススクールと連携したアクションラーニング型の研修で、日本人以外のハイパフォーマーも参加している
 - 2016 年、多国籍のメンバー構成で議論を重ね、「Global Vision」、「グローバル行動倫理規範」を策定した。国籍・文化・言語等の違いを超えて、豊通グループとして一体感を醸成していく下地を作ることができた

【エイジ(年齢)】

- 本社の人員構成を見ると、グローバル職(旧担当職)のうち、10 年後のマネジメントを担う社員(30 代)の数が他の年齢層に比べて少なく、若手の早期育成が大きな課題となっていた。一方、40-50 代の社員には、介護等のライフイベントと折り合いをつけながら働いている社員も増えてきていた。2017 年の人事制度改定では、これ

らエイジに関わる課題も解決できる施策を織り込んだ

- 若手社員の登用に関しては、昇格の最低年次要件を撤廃したことで、年次に関係なく昇格できる仕組みを整備した
- ライフイベントへの対応支援という観点からは、グローバル職と地域限定職を行き来できる仕組みとしたことで、旧担当職の社員でも、ライフイベント時には勤務地を限定した働き方を選択できる仕組みにした
- 定年延長の流れなどもあり、今後、年齢に関わらず長く第一線で活躍し続ける社員を増やすことが大きな課題であり、シニア層の意識改革も大きなテーマになっている
 - キャリアの終盤に差し掛かって、後進の育成や自身の専門性・知識を活かした貢献ができる社員もいるが、逆に、働く意欲が薄れてしまう社員も一定数存在した。こういった状況を打破するべく、シニア社員向けに、キャリア開発研修、キャリアカウンセリングの提供を行い、意識・行動の変容を促している
 - キャリア開発研修は 50 歳代の社員を対象に実施している。過去のライフイベントや自身の職務ヒストリーを振り返ってもらうことで、自身が持っている価値観を改めて確認する機会を提供している

【多様な人材が働きやすい職場環境の実現～いきワク活動】

- D&I を全社で推進してきた結果、多様な人材と職場で働く機会こそ増えたが、なかなかうまく協働できないという課題が見られるようになった(例:時短勤務社員、年上の部下など)。こういった課題意識を踏まえて、多様な人材が活き活き働く職場、チームで成果を出す職場を実現するべく、「いきワク活動」を 2014 年より取り組んでいる
 - いきワク活動は、職場のありたい姿と現状のギャップを認識し、職場のメンバーが自律的にそのギャップを埋めていくことで、最終的にはメンバーがより「いきいきワクワク」働けるようにするための活動として位置づけている
 - 新人事制度を導入したことにより、旧担当職と旧業務職の区分が消滅したことが、いきワク活動導入の一つの契機となった。職種統合によって、時に残業も発生する旧担当職の業務を一部受け持つことに対して、子育て中の旧業務職社員から不満の声が上がっており、職場レベルの相互理解が必要だった
- いきワク活動では、グループや室といった職場単位で、それぞれが抱えている個々の働き方に関する希望や悩み、また職場全体での改善が必要と思われる内容を率直に議論し、それに対するアクションを実行してもらった
 - 2017 年より 2 年間で全社全グループが活動を推進し、職場をより生産性の高い組織にするためのテーマに取り組んでもらった
 - 社長からの全社向けメッセージの発信、階層別の説明会の実施などを通じて、施策に対する理解浸透を図った。またグループリーダーやグループメンバーに対しては、ファシリテーションスキル養成の研修を実施した
 - 年間の取り組みとして 6 月から職場単位での活動が始まり、1～2 週間に 1 回のペースで「いきワク会議」が開催され、時宜に合った議題を討議してもらった。「いきワク会議」は 12 月ごろまで定期開催され、最初はありたい職場のイメー

ジ、現状把握などから着手し、その後は、ギャップを埋めるための活動の検討・実施に焦点を移していった。年度末の 1～3 月には、グループでの活動を振り返ってもらい、他グループも交えての事例共有会なども開催した

- 活動を進めるにあたり、人事からは、先述の研修に加えて、活動の目的や進め方を記したワークブックの配布、活動の現場支援としてファシリテーションの代行・補助、各種相談対応、「サポーター（組織内活動支援者）」の育成・派遣によるノウハウ提供など、多面的な支援を行った

3. 導入後の影響や効果

【ジェンダー(女性)】

- 新人事制度の導入から 1 年以上が経ち、地域限定職からグローバル職へと移行する社員が多く現れてきている。また、旧業務職者で管理職に昇進する社員も出てきており、旧業務職の職域拡大という観点からは、目に見える成果が出始めている

【ナショナルリテ(国籍・文化)】

- 豊田通商の強みと CFAO 社の強みとを更に掛け合わせるべく、初の海外本部であるアフリカ本部を設立し、CFAO 社長(フランス人)を豊田通商本社の役員に選任した。豊田通商アメリカの副社長(アメリカ人)も本社役員に登用したことで、国籍にとられない適材適所の人材配置を進めている

【エイジ(年齢)】

- シニアを対象にしたキャリア開発研修では、今まで自分のキャリアを顧みる機会がなかった社員に対して、自律的に仕事の意味を見出し、組織に貢献していけるように促すきっかけを与えることができています

【多様な人材が働きやすい職場環境の実現～いきワク活動】

- テーマとしては「やりがいを持って働ける職場づくり」、「残業削減」といった個人の働き方に関するものや、「業務効率化」、「優先順位設定」、「業務分担の見直し」、「新規顧客獲得」といった業務改善に関するもの、「交流ランチ会」といった組織の関係性向上につながるテーマなどを設定。それぞれの職場ニーズに応じて多様な取り組みが実行され、社員の約 65%から、活動の継続を望む声を得ている

4. 今後の方向性・課題

- 2017 年に導入した新人事制度は、当初狙っていた成果を創出する一方、制度改定にまだネガティブな反応を示している社員も一定数居るため、そうした人たちとの対話を更に進める必要がある
 - 例えば、職種統合によって、自分の責任範囲が増えたことに不満を持っている旧業務職の社員も残念ながら一部存在する。そういった社員に、いかにして新たなチャンスを魅力に感じてもらうかが今後のテーマである
- ナショナル리티の観点からは、いまだ日本からの駐在員がマネジメントの中核を担っている海外拠点が多く存在する。ビジネスの状況等も慎重に見極めたうえで、さらなる適材適所の登用を進めていくことが求められている

以上

サントリーホールディングス株式会社

～全社員型タレントマネジメントとキャリア自律強化の取組み

業種：酒類・飲料・食品・その他事業

売上：2兆2,508億円（連結・酒税控除後 / 2018年12月時点）

従業員：連結39,466人（2018年12月時点）

資本タイプ：日系

要旨

【背景・課題認識】

- サントリーは創業から120年経過するが、創業当時の想いや価値観を大切に継承しており、社内には歴代経営者が人を大切にしてきたエピソードが多く残されている
- 2009年以降は、M&A等でグローバル化が加速しているが、規模が大きくなってもグループ全体の一体感や想いの共有、グループ内での長期的人材育成・活用を重視している
- タレントマネジメントでもサントリーらしいあり方を志向し、適所適材で全社員の活躍を促す「全社員型タレントマネジメント」とその土台になるキャリア自律強化策に注力してきた

【施策内容や導入時の対応】

- 社員が自律的にキャリアを考えられるよう、会社内の職務や必要なスキル・経験を明示したキャリア情報を積極的に社内へ開示
- 上司との面談や人事との1対1の面談、HRテクノロジーの活用などを通じて社員のキャリア情報を積極的に収集・活用し、適所適材を実現する仕組みを整備
- 専門部署が守秘義務に基づき一人ひとりの視点に立ってキャリアの個別相談に乗るキャリア面談と、年代ごとに6つのキャリアワークショップを展開
- 入社後10年間は幅広い部門・部署に配属し、初期配属で適性を決め付けずに本人の可能性を広げるジョブローテーションを行い、各部門内では育成会議を順次展開中
- サントリーグループの全社員を対象としたサントリー大学の開校や社内公募の取組みなど豊富な成長機会を提供

【導入後の影響や効果】

- キャリア情報サイトの閲覧数増加やキャリアワークショップへの参加希望者増など、全社員型タレントマネジメントやキャリア自律に対する社内の理解・活用度の高まり
- キャリアビジョンを軸に、本人・上司・人事が三位一体となって長期的視点で個を育成する風土の醸成と社員の主体性強化
- 従業員意識調査に見られる社員の働きがいが高水準で推移していることや、女性管理職層やシニア層の活躍など多様な人材の定着・活躍に関する定性・定量的な成果創出

【今後の方向性・課題】

- グローバルでのサントリーらしい組織・人材マネジメントの確立
- 事業や国境の枠を超えたグループタレントレビューの進化と、自ら手を上げてキャリアを掴み取る機会の拡充などを通じた経営人材の輩出

1. 背景・課題認識

- サントリーは創業から 120 年経過するが、創業当時の想いや価値観を大切に継承しており、社内には歴代経営者が人を大切にしてきたエピソードが多く残されている
 - 「水と生きる」「人と自然と響きあう」「Growing for Good」「やってみなはれ」「利益三分主義」など、代々、創業の想いや価値観などを言葉にして大切に継承してきた
 - 創業者の鳥井信治郎の「社員は家族や」「社長と呼ぶな、大将と呼べ」、二代目の佐治敬三の「最後は『人』やで」、現会長の「どんな会社になっても永遠の中小企業でありたい」「世界中全ての従業員が One Family」など、社内には歴代経営者が社員を家族のように大切にする多くのエピソードが残され、歴代の人事責任者も「サントリーは“人”が命の会社である」と繰り返し言い続けてきた
- 2009 年以降は、M&A 等でグローバル化が加速しているが、規模が大きくなってもグループ全体の一体感や想いの共有、グループ内での長期的人材育成・活用を重視している
 - 経営の意思決定の迅速化をねらって 2009 年に純粋持ち株会社体制に移行し、ホールディングスの下に事業会社が連なることとなった。しかし、移行後もグループ全体の一体感や求心力、グループ内での人材の育成・活用を維持するために、社員の原籍はホールディングスに置いた上で、そこから傘下の各社へ出向とする形をとった
 - 2017 年にはグローバルで HR が大切にする価値観を表すものとして「Suntory People Way」を策定。世界各国の人事部門全員が集う場で HR の目指す姿「Employer of Choice」を作り、人や組織に対する共通の想いを社員 3 万 8 千人で共有した。「Employer of Choice」には、世界中で最も人材を惹き付け、そこに集った人材が最も輝く会社を目指すという意味が込められている
- タレントマネジメントでもサントリーらしいあり方を志向し、適所適材で全社員の活躍を促す「全社員型タレントマネジメント」とその土台になるキャリア自律強化策に注力してきた
 - サントリーでは、これまでもさまざまな働き方を想定したきめ細かい人材育成施策を展開し、教育・研修には多額の投資を行ってきた。2019 年の社員一人当たり教育研修費は 30 万円に近い金額である
 - タレントマネジメントでも、「サントリーは人が命」「社員は家族」という考えの下でサントリーらしいあり方を志向し、一部の優秀者層のみを対象にした施策ではなく、適所適材で全社員の活躍を促す「全社員型タレントマネジメント」を目指している。と同時に、全社員が自律したプロフェッショナルとして自らのキャリアをデザインできるようキャリア自律強化策に取り組んでいる

2. 施策内容や導入時の対応

- 社員が自律的にキャリアを考えられるよう、会社内の職務や必要なスキル・経験を明示したキャリア情報を積極的に社内へ開示
 - 社員が自律的にキャリアを考えるには、会社内にそもそもどんな機会（職務・キャリア）があり、希望を叶えるためには何が必要かを明示することが重要との考

えの下、イントラネット上に「キャリアビジョン情報ネット」が設けられている

- 主なコンテンツは二つある。一つは、「組織紹介」として部署ごとの仕事内容、求める人物像、仕事の魅力、担当者のやりがいなどを掲載したもの。もう一つは、「先輩社員のキャリアシート」として、若手社員から役職者、役員など幅広い社員の実際のキャリアが掲載されている。過去のキャリアの転機、一皮むけた経験、育児との両立体験、今でも覚えている上司の一言など、本人の言葉がそのまま掲載され 180 名以上の多様な社員のキャリアと必要なスキル・経験を具体的に知ることができる。また「組織紹介」は必ず年 1 回以上更新されており、社内の閲覧数は高い状態で維持されている
- 上司との面談や人事との 1 対 1 の面談、HR テクノロジーの活用などを通じて社員のキャリア情報を積極的に収集・活用し、適所適材を実現する仕組みを整備
 - 社員は上司と年 4 回の業務(考課)面接と年 1 回のキャリアビジョン面談を行う。キャリアビジョン面談では、社員一人ひとりの今の職務に対する思いや将来どんなキャリアを歩みたいのかについて話し合いが行われる。面談後には、本人、上司双方がキャリアビジョンシートを社内 WEB 上で入力しており、人事部門は HR システムにてホールディングス全社員の情報をスピーディかつ立体的に把握できるようになっている
 - 上司には面談シーンが映像化されたロールプレイング研修などが実施され、現場の上司が部下のキャリアと成長に責任を持つ意識・スキルを強化している
 - 年 2 回ホールディングス人事部の異動担当者と各社・各部署の人事窓口(事業会社の担当役員、企画部長など)が向き合い、一人ひとりの成長をお互いに納得いくまで話し合う機会がある
 - 人事部の異動担当者は社員の情報を上司から間接的に収集するだけでなく、直接社員一人ひとりと向き合い肌感覚の情報を蓄積することにこだわっている。入社 4 年目と 9 年目の社員には全員と面談が行われており、それ以外も含めて年間 600 人以上の社員と人事部が 1 対 1 の面談を実施している
- 専門部署が守秘義務に基づき一人ひとりの視点に立ってキャリアの個別相談に乗るキャリア面談と、年代ごとに 6 つのキャリアワークショップを展開
 - 人事部門の中には、社員一人ひとりの視点に立って、キャリア個別相談などのサポートを行う「キャリアサポート室」が設置されている。キャリアサポート室は国家資格を含む有資格者で構成されており、本人の希望時および異動・昇進・復職後などの節目に必ず面談が実施され、年間 1,500 名以上の社員が自分自身のキャリアについて個別サポートを受けている。また、キャリアサポート室と人事の異動担当者を含めた他部署では本人の了承なしには情報が共有されないようになっており、守秘義務が徹底されている
 - 年代等を切り口に 6 種のキャリアワークショップが体系だって実施されており、自律的にキャリアをデザインする意識を育んでいる。具体的には、エントリー(入社 4 年目)、チャレンジ(10 年目)、プロフェッショナル(40 代・任意)、ミドル(45-50 歳のラインマネージャー)、キャリアドック(53 歳)、キャリアドックアドバンス(58 歳)でワークショップが行われている。また、どのワークショップにおい

でも「キャリアとは単なる部署や肩書、仕事内容を超えた内的な充実感であり、選択肢は複数ある」とのメッセージが一貫して発信され、全社員が自分らしいキャリアビジョンを描き、自律的にキャリアを描けるように促している

サントリー・キャリアワークショップ 体系

	エントリー	チャレンジ	プロフェッショナル	ミドル	キャリアドック	キャリアドック アドバンス
対象	入4年目	入社10年目	40代	45-40歳 G1層	53歳	58歳
方式	必須	必須	応募型	必須	必須	必須
実施	08年～実施	07年～実施	06年～実施	17-19年実施	13年～実施	12年～実施
共通 コンセプト	キャリアのオーナーは自分自身 = キャリア自律を目指す 仕事は自分自身 = やりがい・働きがい 面白い仕事をする = 仕事を面白くする					
レベル	キャリアを考える姿勢作り わかる	自己のキャリアデザイン 描ける	後半キャリアの確立 開ける	キャリア自律の理解支援 開発する	シニアへの準備 拡げる	周囲の期待との統合 活かす
キーワード	自己責任	可能性の追求	第一人者・プロフェッショナル	自分とメンバーの成長	成長の再認識	リバイタル
テーマ	「キャリアとは？」 自分の仕事人生に真正面から 向かい合う姿勢を 形成し一歩向けた キャリアを目指す	「キャリアを自ら デザインする」 これまでの振り返りの 中から自己の可能性を 真剣に追求し、今後の キャリアデザインをする	「キャリアを極める」 仕事人生の振り返りに あたり更に深い自己理解 のもとに自分らしい キャリアビジョンを描く	「キャリアを開発する」 マネージャー自身のキャリアとメン バー一人ひとりの 多様なキャリア開発支援 をする力を学ぶ	「キャリアを見通し さらに拡げる」 これまで培った力の認識と これからのキャリアの 見直しから、更に成長する 自分作りを考える	「キャリアを活かす。 成長の継続」 これまで培ったものと シニア力を確認し、それを 活かして周囲の期待に どう応え成長するかを考える

- 入社後 10 年間は幅広い部門・部署に配属し、初期配属で適性を決め付けずに本人の可能性を広げるジョブローテーションを行い、各部門内では育成会議を順次展開中
 - 「やってみなはれ」の理念を体現すべく、新卒入社後 10 年間は幅広い部署に配属し、本人の可能性を広げていくことや本人の現在の能力よりやや高めの仕事に挑戦させることを企図している
 - 入社 10 年目以降の異動も、個々の社員の適性や希望に応じて柔軟に対応しており、画一的な対応はせず個に寄り添った異動・配置を実施している
 - 育成は全社の仕事であると位置づけて、部門内全員の育成について現状の見立てと次のステップを討議し、育成計画の立案、実行、振り返りを部門内で行う育成会議の仕組みを順次展開している
- サントリーグループの全社員を対象としたサントリー大学の開校や社内公募の取組みなど豊富な成長機会を提供
 - 2015 年 4 月に人材育成プログラム全てを包含した大きなプラットフォームとして「サントリー大学」を開校。サントリー大学では、リーダーシップとキャリア開発、創業の精神の共有と実践、One Suntory の推進、の 3 つの領域において、サントリーグループに属する全員に対し、学ぶ機会を提供している

- 特定ポジションを担う社員を社内で公募する取り組みや、海外のグループ会社で 1 年間業務体験する「トレーニー制度」、グローバルな業務遂行に必要なスキルを現行職務を継続しながら修得する「キャリアチャレンジ制度」など年間数十名単位で自ら手を挙げてキャリアを掴み取る機会を設けている

3. 導入後の影響や効果

- キャリア情報サイトの閲覧数増加やキャリアワークショップへの参加希望者増など、全社員型タレントマネジメントやキャリア自律に対する社内の理解・活用度の高まり
 - キャリアビジョン制度をよりよく運営するために作ったキャリア情報サイトの閲覧数が年々増加し、キャリアワークショップへの参加希望者も増えるなど、全社的にキャリア自律に対する注目や共感の度合いが高まった
- キャリアビジョンを軸に、本人・上司・人事が三位一体となって長期的視点で個を育成する風土の醸成と社員の主体性向上
 - ホールディングス人事部の異動担当者と各社、各部署の人事窓口（事業会社の担当役員、企画部長など）が異動を話し合う際には、個々の社員の長期的なキャリアを意識したコメントが増え、本人・上司・人事が三位一体となりながら、長期的視点で個を育成する風土が醸成されたと感じるシーンが増えた
 - 従来は、きめ細かく丁寧な施策を行うことで、自ら働きかけずとも会社がキャリアを整えてくれるという受動的姿勢が生まれることが懸念されていた。しかし、趣旨や想いを丁寧に伝えながら各種施策が充実していく中で、キャリアビジョン情報サイトが社内労働市場の中でキャリア形成や人材獲得につながるツールとしても積極的に活用されるなど、社員の主体的な姿勢が高まってきた
- 従業員意識調査に見られる社員の働きがいが高水準で推移していることや、女性管理職層やシニア層の活躍など多様な人材の定着・活躍に関する定性・定量的な成果創出
 - 全社員型タレントマネジメントの取り組みでは年齢・性別・国籍を問わず、一人ひとりに丁寧なアプローチやサポートが行われるため、女性管理職層やシニア層が今まで以上に活躍しているという声が多く聞かれるようになった
 - 全社員型タレントマネジメントの KPI としては、従業員意識調査の 4 項目を会社・部署別、世代・役職者別に定点観測しているが、いずれも毎年高い水準の数値となっている。具体的には、「サントリーで働くことの誇り」、「現在の仕事のやりがい」、「恵まれた成長機会」、「中長期的な視点で人を育てる職場風土」などの項目に特に注目している
 - 社員の働きがいや多様な人材の定着・活躍に影響すると考えられる各種指標が高い水準の数値で現れている。「全社員の年間離職率 0.8%」、「新卒採用者の入社 5 年後の在職率 98.5%」、「育児休職取得率・女性 100%男性 27%（2016 年度）」など
 - 組織・人材関連の取り組みについて、社外からも高い評価を得ている。「日経スマートワーク大賞 2019 受賞（人材活用力は 2 年連続最上位ランクを獲得）」、米ビジネス誌「FORTUNE（フォーチュン）」“世界で最も賞賛される企業（The

World's Most Admired Companies”ランキングの＜飲料・酒類業界部門＞で
2019 年日本企業としては過去最高の第 4 位に選出など

4. 今後の方向性・課題

- グローバルでのサントリーらしい組織・人材マネジメントの確立
 - 2030 年に向けて、HR として「5 つの戦略課題」を明確にしている。具体的には、「世界中から優秀で個性溢れる多様な人材の獲得・維持」、「事業戦略・環境変化を見据えた、戦略的な要員配置」、「サントリー大学強化により、世界で最も人材が育つ会社へ」、「働き方改革・健康経営による、生産性向上・創造性加速」、「全サントリアンによる MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の実践」の 5 つである。創業以来、求心力となっているサントリーらしさを維持・発展させながらグローバルでのサントリーらしい組織・人材マネジメントの確立を志向している
- 事業や国境の枠を超えたグループタレントレビューの進化と、自ら手を上げてキャリアを掴み取る機会の拡充などを通じた経営人材の輩出
 - グループ企業が増える中で、今後は事業や国境の枠を超えてタレントレビューを進化させ、世界各国を横串でつないだ適切な人員配置を実現したいと考えている。具体的には、グローバル全体でエグゼクティブレベルをはじめとしたキーパーソン・キータレント人材の把握、グループ各社の人材やポジションの共有、異動・配置・研修を連動させた経営人材プールづくりなどの強化に着手し始めている
 - これまでも社内公募の取組みなどは行ってきたが、自ら手を上げてキャリアを掴み取る機会を拡充することで、キャリアをより主体的に考えてチャレンジする風土を醸成し、「個」の強化や人材の発掘・活用に繋がりたいと考えている

以上

ソニー株式会社

～社員によるチャレンジや自律的なキャリア形成機会の提供

業種: 電気機械/エンタテインメント/金融

売上: 8 兆 5,440 億円(連結 / 2017 年度時点)

従業員: 連結 117,300 人 / 単体 2,400 人(2018 年 3 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 事業の構造改革から成長にシフトする局面で、さらに社員へチャレンジの場を提供するために、既存の「社内募集」(社内公募制度)に加え、「キャリアプラス」(社内での兼業や副業)・「FA 制度」・「キャリア登録」の 3 つを新たに制度として導入

【施策内容や導入時の対応】

- 「社内募集」は、1966 年にスタートし、公開された社内求人本人が応募。合格者は上司の許可なく異動が可能
- 「キャリアプラス」は、兼務やプロジェクト型募集として、現在の配属は維持しつつ新たな業務・プロジェクトに携わるための公募制度で、社内募集の一部として実施
- 「FA 制度」は、一定条件(在籍期間、パフォーマンス)を満たす社員を対象とする制度で、受入希望の部署が、本人に対してオファーを出し、受諾された場合に異動が成立
- 「キャリア登録」は、全社員を対象に実施され、上司の許可を経て、レジュメを社内公開できる。受入希望の部署は、面接を実施可能

【導入後の影響や効果】

- 制度を利用した多くの異動が発生し、社員にとって新たな挑戦の機会が発生
- 異動という形にならずとも、社員が自分のキャリアを考える機会が増加

【今後の方向性・課題】

- これまで蓄積したデータ等の利活用を通じた制度のブラッシュアップ
- 増加するベテラン社員層の機会創出
- グループ会社への制度の展開

1. 制度や施策導入の背景

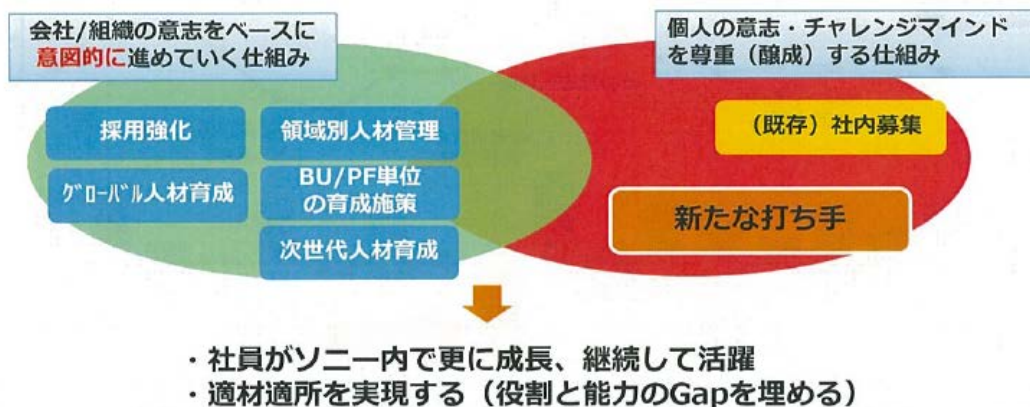
- 創業以来「自分のキャリアは自分で築く」がキャリアに対する基本的な考え方であった。「社内募集」は、1966 年に始まっており、マネジメントにも、本制度を利用した異動経験者が多いため、社員個人の意思による異動は、社内ではある程度文化として根付いていると言える
- 制度の拡充の背景としては、社内で構造改革モードから成長フェーズに舵を切る中で、人事の仕組みも切り替える必要があった。キャリアに関する施策については、以下の 2 点を充足するためには、既存の「社内募集」だけでは不十分であると考え、新たな制度を導入した
 - 事業の構造改革を一定期間経てきたこともあり、社風・DNA である「チャレンジ」

を行う機会や意識の低下傾向が社員の意識調査などから見受けられたため、社員に寄り添い、チャレンジしやすい環境づくりが必要

- 社員の「個」と会社が緊張感を持ち互いに高め合う関係が、会社の成長につながると考えられ、社員の成長意欲を満たすような魅力的な職場づくりを促す仕組みが必要

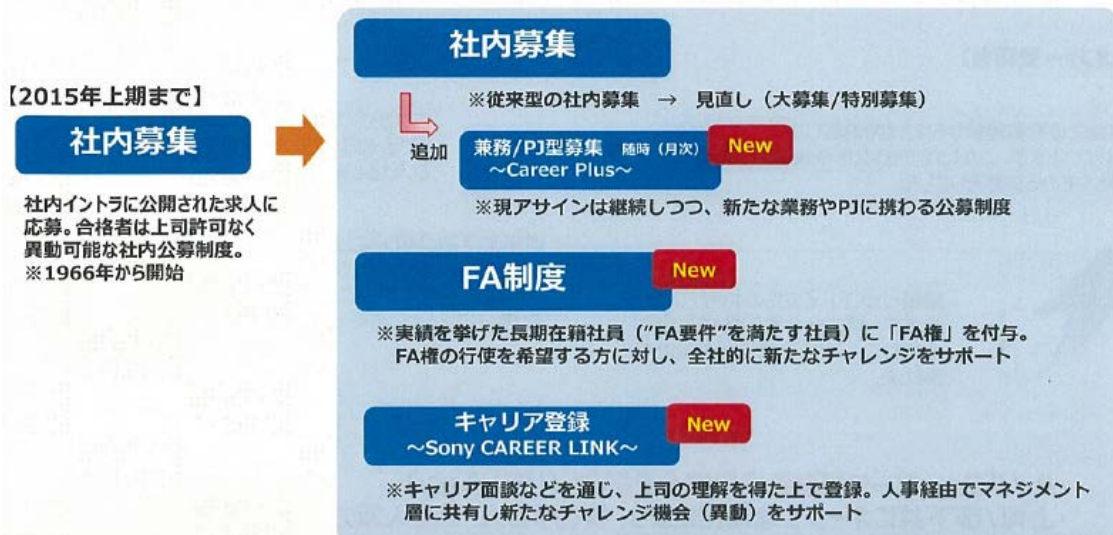
社員が自律的キャリアを展開するために

“構造改革”から“成長”に舵を切るタイミングで、ソニーのDNAである「**チャレンジマインド**」を再活性させる“**全社的な**”仕組みを導入



2. 具体的な施策、取り組み内容

新たに導入した施策



● 「社内募集」

- チャレンジマインドの尊重による意欲向上・適材適所の人材配置による組織強化と人材育成・重要ビジネスの強化を制度の趣旨としている
- 「社内募集」は 1966 年からスタートしており、現在のマネジメントには制度による異動の経験者も多いため、社内では文化として根付いている
- 実施のフローは、求人公開→社員による応募→面接の順に行われ、マッチ

ングが成立した場合には、上司に案内が送付される。不成立の場合には、本人のみに結果が通知される

- 応募の際の上司の許可は不要であり、マッチング成立後の上司の拒否権も存在しない
- 求人の際に、公募対象のポジションに対するグレードが提示されており、異動による、グレード昇格・降格については、事前に本人が認識したうえで、応募を行う
- 「キャリアプラス」
 - 多様な人材や経験を活かすこと、社内の人的ネットワークのさらなる活性化を目的としている
 - 現在の職務に上乗せで、2～3割程度の新職務(兼業やプロジェクト)を担う
 - 「社内募集」の一部という位置づけであり、「社内募集」と同様に求人の公開→社員による応募→面接の順フローでマッチングが実施される
- 「FA 制度」
 - 「個」にフォーカスした制度の一つで、ハイパフォーマーにキャリアを考えてもらうことを目的としている
 - 制度設計にあたっては、類似した他社等の制度が存在しなかったため、プロ野球の FA 制度を参考にした
 - 在籍期間や評価等の一定の要件を満たした社員へ FA 権が付与される。FA 権を付与された社員は、これまで／これからのキャリアを考えて権利を行使するかを決定する
 - マネジメントは、FA 権を行使した社員が登録したレジュメが全て閲覧可能で、受入を希望する社員に対しては、面談などを実施した上でオファーレターを送付する
 - オファーレターを受諾するかどうかは社員本人が決定する
 - FA 権が付与されたこと／行使したことについては上司に知らせるが、異動決定にあたっての上司の許可は不要である
- 「キャリア登録」
 - 「個」にフォーカスした制度の一つで、全ての社員を対象としており、潜在的な求人に対してもアピールすることが可能である
 - マネジメントにとっても、求人／欠員に対し、登録された幅広い人材とのスピーディーなマッチングが可能となり、ローテーションや玉突きが発生することで、新たな成長の機会を創出することができる
 - 10・11 月をキャリア月間とし、講演や面談の機会が設置されている。上司との面談を経て、次のステップを希望する場合は、自分のレジュメをデータベースに登録することができる
 - レジュメの情報は、社内マネジメントに共有され、登録者に興味を持った場合には、面接を実施し、マッチングが成立した場合は異動となる

- 全体を通して
 - 人事は人事権を持っておらず、社内募集を出すか／外部から採用するか／社内に適切な人がいるかというコミュニケーションを事業と行う(複数人募集する場合は、両方使用する場合もある)
 - 海外のポジションの求人や世界中から応募可能な Global Posting もあるが、日本のポジションが大多数である
 - 部門の在籍人数の 5%を超える場合などには、人事が異動時期の調整を行うことがある
 - 4 月や 10 月に配置を決めるというビジネスのニーズがないため、定期異動や一気に人が動くという文化はないが、「キャリア登録」を「FA 制度」の直後に実施するなどの工夫を行い「お祭り」のように一斉に実施することも重要だと考えている
 - このような異動に関連した制度の根幹には、職務グレードがある。新卒から職種別に給与レンジが設定されているが、入社後は、キャリアチェンジが可能な仕組みとなっている。年次による自動的な昇格や、滞留年数の制限がないため、意思を伝えてチャンスを自分でつかむが必要になる

3. 影響や効果

- 異動の実績
 - 「社内募集」は前述の通り、社内の文化として定着しており、これまでに 7,000 件以上の異動が行われている。本制度を通じ、毎年、200～300 人程度の社員が新たな職場へ異動している
 - 「キャリアプラス」は、導入後 2 年半で 60 件程度のマッチングが成立し、異動(兼務発令)が行われた
 - 「FA 制度」においては、毎年 200～300 人程度に権利が付与される。行使するのは、2 割程度で、初年度には 20 人程度(行使した社員の 4 割)が異動した。行使した全員にオファーがあり、一番多い社員には、約 15 件のオファーがあった
 - 「キャリア登録」では、登録した社員の 2～3 割程度が異動している
- 反響等
 - 「社内募集」では、上司とのコミュニケーションが円滑であれば、応募前に相談したり、異動を希望する部署へ話を聞きに行ったり、ということが行われており、そのような活動もある程度容認されている
 - 「FA 制度」で権利行使後の上司との面談によってリテンションされ、結局元の部署に残留する場合も存在する。その場合は、本人が責任を持って、求人部署とコミュニケーションを行う
 - 「キャリアプラス」での成功事例として、「アニメ好き」を応募要件とすることで、趣味やこだわりを持った社員を集めたり、新規事業立ち上げ時に製品化等のベテランの知見を活かしたり、ということがあった
 - 「キャリアプラス」により、業務が 2～3 割増えることになるが、自ら希望している

ため、主務の仕事を減らしてくれという要望や、上司からのクレームは今のところ発生しておらず、生産性は上がっていると考えられる

- 「キャリアプラス」で兼務している社員への評価は、兼務を含めた実績を、主務の上司が実施している。評価をよくするために兼務へ応募しているわけではないと考えられるので、現時点で、評価に対するクレーム等は発生していない
- 「FA 制度」では、結局異動をしなかった社員からも、「キャリアを考えるきっかけとなった」という声があった
- 「FA 制度」導入前には、自部署の優秀な社員を他に取りられてしまうというデメリットが注目されがちだったが、社内中の優秀な社員にアクセスして獲得できる可能性のメリットが気づかれつつある
- 「キャリア登録」は、以前にも同様の制度を導入したことがあるが、現状に不満のある社員の応募が多く、機能しなかった。登録期間、マッチング期間を限定し、期間経過後一旦登録者をリセットすることで、登録者の質を担保している
- 全体を通じて
 - 「自分のキャリアは自分で築く」ということが文化として根付いており、組織の大切な財産となっていると考えられる
 - 異動によりグレード降格となる場合も、本人の判断で、一時的な給与ダウンよりも得られる経験が多いと判断すれば、異動を行う。実際にそのような例も全体の1～2割程度存在する

4. 今後の方向性、課題

- 今後の方向性としては、例えば以下のような施策を検討している
 - 退職率／意識調査／人事評価などのデータの利活用。本制度による異動の実績は毎年着実に積み上げられているが、システムに蓄積された他のデータと合わせて傾向を分析することで今後の施策に生かすことが出来ないかと考えている
 - ベテラン層に対する機会創出。働き続けたいと考えるベテラン層に活躍の場を提供するために、彼らの持つ豊富な経験を必要とする部署とのマッチングを検討している。再雇用者向けの社内募集のトライアルを実施した
 - グループ会社への展開。対象範囲を更に拡大し、求人／応募ともに増やしたいと考えている

以上

ライフネット生命保険株式会社

～兼業・パラレルキャリアを活用した社員の挑戦と成長の促進

業種: 生命保険

売上: 110 億円(単体 / 2018 年 3 月時点)

従業員: 単体 151 人(2018 年 3 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- 創業当時から兼業は申請制となっており、複数名が実施。創業から 10 年が経過し組織・規模も拡大する中で、改めて兼業に対する会社としてのポリシーを明らかにする必要があった
- 「挑戦と成長」を人事ポリシーとして掲げており、その手段の 1 つとして兼業制度を位置づけ。兼業を推進することで新卒採用においては「新卒で 1 社に入る」という就職活動の固定観念を打ち破ろうとしたことも狙いの一つであった

【施策内容や導入時の対応】

- 新卒・中途に関わらず、兼業制度は利用可能。新卒採用の新しいカタチとして兼業を前提とした「パラレルイノベーター採用」をスタート
- 兼業を応援するという観点からも、承認プロセスはシンプルなものとしている
- 兼業の時間について、本業に支障が出ずフレックスタイム制のコアタイムと重複しないことが前提
- 評価は 1 年分の成長差分を測る制度としており、そこに兼業の内容も盛り込んでよい
- 兼業実践者のロールモデルを社内に普及させていくため「パラキャリア部」を結成した

【導入後の影響や効果】

- 兼業によりキャリアの柔軟性を高めることができ、社員のリテンションにも繋がっている
- 近年は兼業を認めるような風土の会社で働きたいという新卒学生も多く、質の良い採用にも繋がった

【今後の方向性・課題】

- 兼業に不向きな職種など、制度を利用できない社員に対するキャリア開発の機会提供
- 規模が拡大した際の制度運営方法(現在は、兼業を行う社員と人事がコミュニケーションを十分に取れることが前提の運用)
- 会社全体としての「兼業を含めた全般的なキャリア支援」に関する理解促進
- 社員が兼業を申請する際の「うしろめたさ」(本業が疎かになるのではないかと上司・周囲から思われる心配・懸念)の解消

1. 背景・課題認識

- 兼業については創業当初から複数名が実施しており、会社の創業者自らもパラレルキャリアを実践していた(社外取締役など)
- その後開業から 10 年が経過し会社の規模も拡大し、働き方や価値観も多様化する中で、会社として兼業というテーマとどう向き合っていくのかという、会社のポリシー

が社員に対して伝わっていないことが課題となった。そこで人事部として議論を深めた結果、「兼業を“応援”する」というスタンスを明確化した

- 「挑戦と成長」を人事ポリシーとして掲げており、その手段の 1 つとして兼業を位置づけることとなった
 - 会社に直接的に学びを還元することだけに限定せず、社員が仕事以外の時間を充実させることで自己肯定感を高めたり、自身の人生を充実させたりすることを企図している。その結果が会社での仕事にも還元されると期待している（必ずしもスキル・人脈のフィードバックだけを期待しているわけではない）
 - 仕事以外のことで自身の人生を彩るという考え方（パラレル・ライフとよんでいる）の 1 つとして兼業を捉えている
- 新卒採用の新しいカタチとして兼業を前提とした「パラレルイノベーター採用」をスタートした。入社時から兼業を認めることで、「新卒で 1 社に入る」という固定観念を打ち破ろうとした

2. 施策内容や導入時の対応

- 新卒・中途に関わらず、兼業制度は利用可能である。兼業を応援する観点からも、その承認プロセスは部門長・人事総務部長からコメント（意見）を得た後、人事担当役員から承認を得るというシンプルなフローになっている（兼業ルールは企業倫理に関する規程で明記されている）
- 競業避止を定めており、誓約書ベースで管理している。人事面談の際に兼業の状況を確認することで、会社が意図しない方向での兼業は生じないように工夫している
- 兼業の時間について、本業に支障が出ず、かつフレックスタイム制のコアタイム（10 時～15 時）と重複しないことを前提としている。そのため兼業申請者に対してはコアタイムとは抵触しないように、ということを伝えている他、目安となる兼業の時間も事前に確認している
- 2018 年度から、人事評価制度を改定し、社員が「グロース・マインドをしっかりと持っているか、どれだけ成長しているか」という点を測る成長主義型の制度とした
 - 成長度評価についてはスキル成長とマインド成長を測る制度としている。1 年分の成長差分を測る制度としており、そこに兼業の内容も盛り込んでよい
 - 「兼業を通して●●●という能力を伸ばしていく」といった目標設定をしてもよい（兼業に限らず、MBA や子育て等で可）
- 兼業からの経験学習の促進として、人事と兼業実践者との間で定期的に面談することを検討しており、その中で過重労働になっていないかといったリスク要因についても副次的に確認しようとしている。なお部門長とメンバーの間で One on One（「来風面談」）も制度として実施しているので、兼業において問題が生じた際には早期発見できるようにしている
- 兼業実践者のロールモデルを社内に普及させていくためパラキャリ部（部活動。13～14 名ほど）を結成した
 - パラキャリ部は兼業を新たに始めたい者に対するコンサル機能を担っている

(「法人が良いのか？フリーランスが良いのか？」というテーマに対するアドバイスなど)

- 「兼業して何が困るか、何がつらいか」など兼業のネガティブな面もメンバーと共有している
- 兼業制度を導入する際には、制度設計者(人事)が実際に兼業を行っていることが望ましい
 - 制度設計者に兼業の経験がないと、不安な心情から社員を縛る方向に向きがちになる
 - 実際に兼業を経験していると「この点については、ルールを設ける必要があるが、ここは社員を信じて任せてよい」といった深い検討が可能となる
 - 兼業の促進は、性善説に立つことが重要。形式的に解禁して、性悪説で兼業について細かなルールで縛って使いづらい制度にするならば、そもそも解禁しない方がよい。兼業を行いたい社員がどれくらいいるのか、また会社として社員の兼業を本気で応援したいという覚悟があるのか、という点が重要になる

兼業の位置づけ

兼業は社外での能力開発の機会

ケース 1



人事採用担当
× 大学講師

ケース 2



人事部門責任者
× 社会保険労務士事務所

ケース 3



システム部門責任者
× ITコンサルティング会社経営

兼業は制度よりも、事例が大事！
まずは、人事や責任者クラスが
兼業を実践することで、
社内に文化が浸透される。

3. 導入後の影響や効果

- 兼業によりキャリアの柔軟性が高まり、結果として社員のリテンションにも繋がっている
 - 「兼業も本業も含めてトータルで自分のキャリアを設計すれば良いのではないか」という考え方が徐々に生まれてきており、1つの会社に在籍しながら複数のキャリアが積めるという、社員から見たキャリアの柔軟性が確保されている
 - 会社としても自社だけでその社員のキャリア開発に責任を持つという考えに縛られていない。社員本人が主体的に自身のキャリアをデザインすることを期待しており、自社の仕事だけでは得られないものがあれば、社員が自律的に成長機会を見つけてきてほしい、というのがベースとなる発想である
- 近年は兼業を認める会社で働きたいという新卒学生も多く、質の良い採用にも繋がっている。また、採用を担当している社員は兼業として大学でキャリア論の講師をしていたが、これによって学生に寄りそった視点で採用ができるようになり、自社での

パフォーマンス向上に繋がっている(兼業が会社に良い形で還元された事例)

- 会社全体としては兼業というテーマについて創業者以外にもメディアの取材を受けるようになり、広報のバリューアップ効果もあった。またエンゲージメントの点では、エンゲージメントサーベイの数値は上がり続けている

4. 今後の方向性・課題

- 会社として兼業の応援を続ける一方で、本制度を利用できない社員に対するキャリア開発の機会提供や不公平感の是正が必要になる。例えば自社業務で身につくスキルを活かした兼業は競業避止に抵触する可能性のある職種の者もいる。そうした社員に対してキャリア開発の手段としての兼業以外の機会をどのように公平に提供していくかが課題
- 制度的な観点では、会社と兼業を行う社員との間でコミュニケーションが十分に取れることが前提となるため、会社の規模が拡大し続けると制度運営方法を見直す必要がでてくる
- 依然として、キャリアは本業で積むべきものという考えの者もいる。そのため会社全体として「兼業も含めての全般的なキャリア支援」に対する理解を深めていくことが欠かせない
- 社員の視点では、兼業を申請する際の「うしろめたさ」をどう解消していくかが重要になる(会社の経営陣・部門長クラスが兼業を実践していることでそうしたうしろめたさは解消されると期待している)

以上

SAP ジャパン株式会社

～テクノロジーを活用したグローバル組織・人材インフラの整備

業種: サービス業

売上: 9 億 8,900 万ユーロ

従業員: 1,100 人 (2018 年 12 月時点)

資本タイプ: 外資

要旨

【背景・課題認識】

- ERP 事業の一本足打法からの脱却を目指し、2010 年の中期経営計画で事業多角化、グローバル化とイノベーションを掲げ、事業・組織・人材の変革を進めてきた

【施策内容や導入時の対応】

- グローバル全体での組織統合に伴い、組織情報と人材情報をシステムのプラットフォームで集約化した
- 人事部主導に加え、ビジネス現場に人材マネジメント全般を権限委譲し、現場が適切に機能するための人材育成コンテンツ、評価システム、採用システムをグローバル全体で整備する取り組みを推進している
- グローバル全体でシェアードサービスを推進し、各拠点の業務効率化やナレッジシェアを進めている
- インターナルジョブポスティング制度を促進、グローバル全体で人材募集を行っているポジションを開示し、従業員が応募できるシステムを展開し、キャリアのオーナーシップを個人に持たせている
- 外部のコミュニティや顧客、社員間など、情報交換やナレッジシェアのシステムインフラを社外にも公開して、整備している

【導入後の影響や効果】

- 組織のグローバル統合に伴うグローバル全体での人材情報の標準化を通じて、グローバル全体での人材の可視化、活用が可能となった
- e-ラーニングは、現場主導で必要なコンテンツの受講を社員に促しているため、9 割以上の社員が必修研修以外の研修も受講している
- グローバル全体でのジョブポスティングのプラットフォーム整備を通じて、ビジネススピードの変化に対応する形で人材の流動性を高め、最適な人員配置を実現している

【今後の方向性・課題】

- ノーレイティング評価制度を機能させるうえで、現場への権限移譲が進む結果、現場のマネージャーの負担が増大しており、評価の判断材料の収集・活用においてシステムを一層高度化する必要がある

1. 制度や施策導入の背景

- ERP 事業に依存する事業モデルからの脱却を目指し、2010 年の中期経営計画で事業多角化、グローバル化とイノベーションを掲げ、事業・組織・人材の一体変革に取り組んだ
 - 世界全体の経済のグローバル化と同調し、ビジネス地域を先進国中心から BRICS など新興国へとビジネスを展開した
 - これまでは、各地域の販社による現地最適でのビジネスを行っていたが、グローバル全体での新規事業を推進していく上で国や地域をまたがるグローバル横串での組織運営が必要となり、組織・人材インフラの整備が課題に挙がった

2. 施策内容や導入時の対応

- グローバル全体でのビジネス展開に向け、組織・人材管理のプラットフォームを整備した
 - 人事組織を、各国組織から、グローバル組織として一本化し、人事戦略を迅速にグローバルで実行するための組織体制を整備した
 - グローバル横串でのマネジメントを行う際に、別地域・別拠点の人材を管理する必要が出てきたことから、グローバル全体で自社人材マネジメントシステムを活用し、人材情報の収集・可視化を行った
- トレーニングをデジタル化し、人材教育・育成プログラムをグローバル全体で展開した
 - ビジネスニーズに沿って、教育・育成コンテンツをすぐに作成、提供できる環境を整え、ビジネスの変化スピードに合わせたコンテンツを現場で利用できるようにした
 - 人事部起案のコンテンツとビジネス現場からのボトムアップのニーズを盛り込んだコンテンツを合わせ、計 2 万コンテンツが常時提供されている
 - 業界特性である変化スピードの速さに対応して、ラーニングコンテンツなどプラットフォームの整備から現場への権限移譲を推進、現場発での人材育成を一貫して実施している
 - 1 人 1 人の学習意欲を高めるため、グループワーク形式のインタラクティブなオンラインプログラムや、オンサイト研修も組み合わせて提供している
 - 多くのコンテンツをモバイルアプリへ移行しており、場所を選ばず研修を受講できる環境を整えている
 - ラーニングシステムと社内 SNS が統合されているため、受講者同志や、インストラクターと受講生などで、情報交換や、質問、研修後のフォローアップなどをリアルタイムに行うことができる。
 - e-ラーニングによる能力開発において、最も困難な点である社員本人のモチベーションの維持・向上は、受講者同士による相互交流や現場での経験を通じた学びなどを、現場の管理職を含めてフィードバックを組織全体で促すことで解決している
- シェアードサービスを推進し、HR 機能の効率化やグローバル全体でのナレッジシ

アを実現している

- 給与計算の業務オペレーションは地域単位で集約化されており(日本はアジア地域として集約)、人事のデータマネジメントはグローバルで一元管理している
- 労務に関する質問事項や個別対応は、グローバル全体で HR ダイレクトという窓口機能を設置し、一元管理している
- HR ダイレクトは、システムを通じて、労務に問い合わせが出来る社員向けのシステムサービスであり、毎月約 2,200 件の問い合わせが行われている
- チャットボットを活用した自動応答ツールは、現在試験段階であるものの一部地域では取り組みを始めている
- シェアードサービスセンターの設置により、グローバル全体で人事部内の最適な人材配置を推進できる体制が整った
 - シェアードサービスセンター設置国でプロパー人材を新規で雇い、マニュアルや教育プログラムを通じて現地人材への業務移管・育成を実施した
 - シェアード化により職務が移管された人材に対しては、ロールチェンジを促した
- インターナルジョブポスティング制度を導入、人材募集を行っているポジションをグローバルに開示し、従業員が応募できるシステムを展開することで、キャリアのオーナーシップを従業員自身に持たせている
 - 希望ポストへの応募は、上司の認可を必要とせず、個人の意思決定で行える
 - 現部署で 1 年以上の在籍期間があること以外、応募は制限なく行える
 - 募集から、応募、面接、採用に至る全てのプロセスがシステムで管理されており、外部採用とも統合されているため、募集部門の管理職は、全ての候補者を比較することできると共に、過去の応募者も確認でき、採用プロセスの大幅な効率化に繋がっている
- グローバル全体での社員コミュニケーションを促す取り組みとして、グローバルの社員全体で、「ありがとう」を伝え合うアプリシエーションプログラムを導入・活用している
- イノベーションや事業多角化の分野では、他事業の買収に加えデータベース事業やスポーツ事業など新規事業創出に注力している
 - 新規事業創出を促進するため、異なるバックグラウンドを持つ人材の採用を新卒・中途問わず積極的に行っている
 - 評価制度をノーレイティングに移行し、絶対評価による人材評価制度を導入した
 - 新規事業の創出を促すような能力を持つ人材を毎年選抜し、その人材を中心にそれぞれの現場での新たな取組を後押しして、企業全体の文化を変化させていくことに注力している
 - 年一回、グローバル全体で事業コンテストを実施し、社員の事業アイデアをグローバルのプラットフォームに提出し、グローバル全体で共有されるシステムを整備している
- プロジェクトベースでの活動に即して、コミュニティ単位での情報交換の場を設けた

- JAMという SNS ツールを用いて、情報や、経験、ナレッジを社内外での情報交換を行える場を設けた
- 採用においては、採用した人材の入社後のパフォーマンスや定着率を人材管理システムに登録し、集積されたデータを採用に役立てている
- マネージャーのマネジメント支援を行うシステムとして、人材のダッシュボードをマネージャーに提供している
 - モデリングや統計データを用いて、部下に対する適切なヒューマンタッチ・コミュニケーションを促している

3. 導入後の影響や効果

- 組織のグローバル統合に伴うグローバル全体での人材情報の標準化を通じて、グローバル全体での人材の可視化、活用が可能となった
 - SAP Success Factors を活用して、個人の経験、スキルレベル、強み、弱みを可視化して、グローバル全体で個々の従業員の可能性を共有することで、人材の強みやその強みを活かせるアサインメントの実施に役立てている
- e-ラーニングは、コンテンツが充実していることや現場主導で必要コンテンツの受講を社員に促すなどの取り組みを通じて、9 割以上の社員が必修研修以外の研修も受講している
- グローバル全体でのジョブポスティングのプラットフォーム整備を通じて、ビジネススピードの変化に対応する形で人材の流動性を高め、最適な人員配置を実現している
- アプリケーションシステムは、上司が完全に把握しきれない部下の努力・功績を判断できることや、社員同士のコミュニケーションの醸成、社内への助け合い精神の醸成などの役割を果たしている
- システムを活用して、グローバル全体で新規事業やイノベーションの創出に向けた採用を積極的に展開しているため、全社員の約半数を占めるミレニウム世代が人材戦力の中心となっている
- 年 1 回開催の事業コンテストを通じて、毎年 200～300 前後のアイデアが社内に蓄積されている

4. 今後の方向性、課題

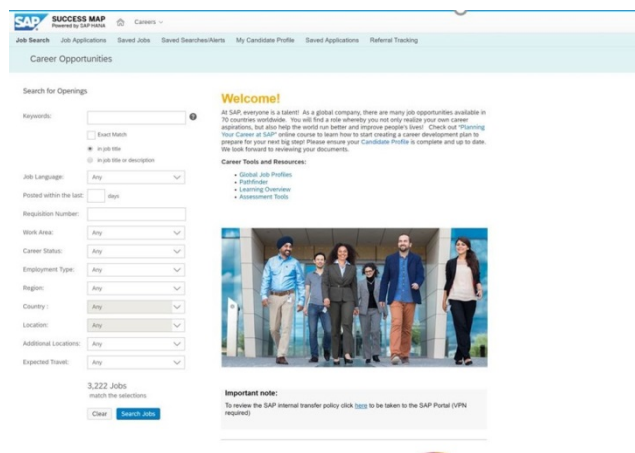
- ノーレイティング評価制度を機能させるうえで、現場に権限移譲が進む結果、現場のマネージャーの負担が増大している
 - 社員に対して、評価の納得性を高めモチベーションを高めるため、評価の判断材料の収集・活用においてシステムを一層高度化する必要がある
- さらなるイノベーション推進に向けて、新たなビジネスを推進する人材の発見、育成を一層進める必要がある

<参考>

① ラーニングシステム



② 社内公募システムのページ



以上

日本マイクロソフト株式会社

～事業環境に対応した要員計画・HRBP・HR データの活用

業種: 情報・通信事業

売上: 1,104 億円 (2018 年 6 月時点)

従業員: 2,166 人 (2018 年 7 月 1 日時点)

資本タイプ: 外資

要旨

【背景・課題認識】

- IT 業界は技術の進展・事業環境の変化が非常に早く、クライアントのインダストリー・ビジネス・ファンクション等に応じて、求められるサービスもより一層の多様化が進んでいる。こういった変化に迅速かつ柔軟に対応するべく、日本マイクロソフトでは IT 分野における高度な専門性を持った従来の人材に加えて、よりクライアント固有のニーズに即したサービスを企画・提供できる人材の需要が増しており、人員構成の多様化が進んでいる

【施策内容や導入時の対応】

- ビジネスを推進する上で必要な人員構成を実現するために、日本マイクロソフトでは中長期的に要員計画を立案して進捗を管理する手法ではなく、年々更新される経営戦略に基づいて、毎年、ほぼすべてのポジションの必要性の確認・見直しを行い、人材の再配置を実施している
- ビジネスリーダーが最重要な人事課題を解決することをサポートする仕組みとして、HRBP が配置されている。HRBP は、ビジネスリーダーによる組織開発と中長期的視点に立ったタレントマネジメントのサポートを主な役割として担っている
- 日本マイクロソフトが迅速かつ精度の高い人員管理を実現できている理由として、HR データが充実しており、組織として有効活用できている点が挙げられる。日本マイクロソフトでは、グローバルの組織・人材情報が同じプラットフォームで一元管理されており、データドリブンで人材マネジメントを行うことがビジネス部門も含めて定着している。充実した HR データの仕組みが、ファクトベースでのスピーディーな議論・分析を下支えしている

【導入後の影響や効果】

- HR データを最大限活用することで、毎年の事業戦略の見直し・変更に伴う、必要ポスト・人材要件の洗い出し、それに伴う人材確保や配置転換までをやり切ることができている
- HRBP は、トラブルシューティングなどの日々のサポート業務から切り離されることで、ビジネスリザルトに直結する戦略的なアジェンダに集中できる環境が整っている

【今後の方向性・課題】

- グローバルで情報プラットフォームが統一されているがゆえに、ファクトベースで迅速な意思決定ができているが、一方で、グローバルから強固なガバナンスが働く仕組みにもなっているため、日本独自の対応が制限を受ける側面もある

- HR データについては、更なる活用余地があると考えている。データ活用の有効性を現場に更に啓蒙していくことで、これまで以上に現場にオーナーシップを持たせて、採用、評価、育成等を高度化していくことが可能と考えている

1. 背景・課題認識

- ビジネスの中心が、ライセンス販売ビジネスからクラウドを活用したソリューションビジネスに移行し、クライアントのインダストリー・ビジネス・ファンクションごとのニーズに応じて、より多様なサービスを企画・展開することが求められている
 - IT 部門を窓口として IT サービス・製品を販売する従来のビジネスモデルに加え、ビジネス部門に直接サービスを企画・販売するケースも増えてきている
- こういった事業内容の変化に伴い、人材要件も変化しており、旧来の IT に関する専門家人材に加えて、クライアントのインダストリー・ファンクションごとの固有ニーズに応える IT サービスを提供できる人材の需要がたかっている
 - これまでの採用対象は業界の競合他社で IT に関する深い知見を持つ人材が中心だったが、現在は IT 分野のベンチャー企業やコンサルティングファーム、その他様々なインダストリー出身者を採用している
- 事業環境の変化が激しく、株価に影響する要因も非常に早いスピードで変化している。経営の KPI も非常に早いペースで移り変わる中、これらの変化に迅速かつ柔軟に対応した組織・人材のマネジメント求められている

2. 施策内容や導入時の対応

<WFP(要員計画)>

- 中長期的な要員計画や KPI を立てて管理するのではなく、毎年の戦略に基づいて、全ポジションの必要性の確認・見直しを行い、人材の再配置を実施している
 - 年間スケジュール概要
 - 3 月上旬: 次年度の戦略やビジネスのプライオリティ、具体的な目標・課題・実行プランをグローバルで議論する
 - 5 月上旬: 各国の役員が集結し、各国の事業戦略やヘッドカウントの概算値、全体像を議論する
 - 5 月下旬: 具体的な日本のヘッドカウントを日本と本社間で確定する
 - 6 月下旬: 現社員で補填できるポジション、外部採用で補填すべきポジションを明確化する
 - 7~9 月: 社内のオープンポジションに関しては、社内公募制で従業員をマッチングする
 - 人員構成の多様化が進む中、ワン・マイクロソフトとしての求心力・一体感を担保する仕組みとして、会社共通の価値観(トランスフォーメショナル、グロースマインドセット、ラーナービヘイビア)を非常に重視している

<HRIT>

- HR データが非常に充実しており、その活用も全社的に進んでいる

- ☆ グローバル全体の組織・人材情報が同一のプラットフォームで一元管理されており、HR だけでなく、各ビジネス部門もデータドリブンでの人材マネジメントを日々行っている
- 国別での人材デモグラフィの比較や、採用・報酬についての競合ベンチマークデータ等の情報も、文字に加えて、チャートやグラフなど様々な形式でリアルタイムに入手・活用できる
- データ分析の専門部隊がヨーロッパにあり、日本からのデータ依頼に対して、2～3 日前後で必要なレポートを提供してくれるような体制も整っている

<HRBP>

- HRBP は、各部門の事業戦略を踏まえて、組織開発やタレントマネジメントのサポートを主な役割として担っている。HRBP1 人あたり、2～3 部門のビジネスリーダーを担当している
- 日本マイクロソフトの HR 機能は、エグゼクティブ層にあたるビジネスリーダーを支える HRBP、マネージャー層をサポートする HR ラインソリューションズ、一般社員を対象に HR に関する幅広いオペレーション業務を担当する HR サービスズの 3 機能に分かれている
- HRBP は、戦略的な組織人事 이슈のみを扱い、トラブルシューティングやモラル 이슈は担当しない(トラブルシューティングを担うと現場にはありがたがられるが、あえて組織・人材マネジメント上の最重要課題にフォーカスするようにしている)
- HRBP は、ビジネスリーダー以上に組織・人材の在り方・戦略を考え、価値を創出することが求められる。そのためには、事業戦略やビジネス・市況に対する深い理解が前提として必要になる。高いパフォーマンスを発揮している HRBP は、ビジネス現場と距離が近いマネージャークラスの人材へのヒアリングなども自主的に行い、現場の問題を的確に捉えることで、ビジネスリーダーの課題発見・解決のサポートに繋げている

3. 導入後の影響や効果

<WFP>

- HR データを最大限活用することで、毎年の事業戦略の見直し・変更に伴う、必要ポスト・人材要件の洗い出し、それに伴う人材確保や配置転換までをやり切ることができている(但し、現場の負荷は非常に高い)

<HRIT>

- グローバル全体で HR データの活用が進んでおり、データ活用の成功体験が、更なるデータ活用の動機付けに繋がるとい、良好なサイクルを生み出すことができています
- データドリブンで人材マネジメントのあり方を検討することの意識付けが進んだ結果、現場で新規に採用ツールを導入するといった動きも起こっている

<HRBP>

- 一般的なトラブルシューティングのロールを別組織に切り出したため、HRBP は、人事戦略やサクセッションマネジメントなど、ビジネスリザルトに直結するエグゼクティブアジェンダに集中できる環境が整っている
- 1 人の HRBP が複数のビジネスリーダーを担当するため、ビジネスごとの縦割り組織(担当領域別)の意識が薄まってきている。HRBP 自体がグローバルの HR をヘッドとする組織となっており、HRBP 間での情報共有も進みやすくなっている

4. 今後の方向性・課題

- グローバルでプラットフォームが統一されており、強固なガバナンスが働く仕組みのため、日本独自の事情やニーズに対してどのように個別柔軟に対応していくかについては、更に検討の余地がある
- HRBP は導入して 2～3 年の制度であり、改善を継続的に進めていく必要がある
- HRBP として、組織・人事の重要課題に関わる有効なサポートを提供するためには、時々刻々と変化するビジネス環境を的確に捉え、事業戦略について深く理解することが求められる。優秀な HRBP は、自ら最新の情報を取得するべく現場マネージャーと密なコミュニケーションを図るなどの工夫をしており、ノウハウを蓄積する余地は多分にあると考えている。
- HR データについては、更なる活用余地があると考えている。データ活用の有効性を現場に対して更に啓蒙していくことで、これまで以上に現場にオーナーシップを持たせて、採用、評価、育成等を高度化していく余地があると考えている

以上

三菱電機株式会社静岡製作所

～HR データを活用した中途採用者の定着促進

業種:総合電機

売上:非公表(三菱電機全体:4兆4,312億円(連結/2018年3月時点))

従業員:2,651人(三菱電機全体:142,340人(2018年3月時点))

資本タイプ:日系

要旨

【背景・課題認識】

- 一層の事業拡大に向けて、これまでの新卒採用に加えて中途採用を通じて中堅層の社員を獲得する必要性が生じた。
- 従来は、新卒プロパー社員中心の企業文化であったことから、中途採用者が早期に会社に馴染み、採用時に期待されていたパフォーマンスを発揮し、持っている良さを引き出せるよう、中途入社者受け入れの仕組みを整える必要性が生じた

【施策内容や導入時の対応】

- 中途採用者の早期立ち上げに向けた、入社後支援プログラムを開発した
 - アンケートやインタビューを通じて、活躍する社員の傾向を分析し、その結果をもとに配属後のコミュニケーション方法に関する3か月間のプログラムを作成した
- 育成指導計画書に、転職動機や本人の実現したいこと、自身の能力として何を活かしていきたいかの記述欄を設け、面談時にフィードバックする仕組みを整えた

【導入後の影響や効果】

- アンケート項目の中で、自身が会社に馴染み活躍できているかを示す、「適応感」の項目のスコアが大きく上昇した
- 仕事の中で本人の感じている意見を、ボトムアップで吸い上げる環境が整った

【今後の方向性・課題】

- 今後も会社の戦力として中途採用を継続していくことが想定されるため、現在のプログラムを様々な階層の社員に適用できるよう、ブラッシュアップをしていきたい
- 次フェーズとして過去1年間に集積したデータをもとに、仕事のパフォーマンスと「適応感」の関係性を分析したい

1. 背景・課題認識

- 一層の事業拡大に向けて、これまでの新卒採用に加えて中途採用を通じて中堅社員の確保を強化していく必要性が生じた
- そのような中、従来は新卒プロパー社員中心の企業文化であったことから、中途採用者が早期に会社に馴染み、採用時に期待されたパフォーマンスを発揮し、持っている良さを引き出せる中途採用者受け入れの仕組みを整える必要性があった
 - 中途採用者は、様々な職種だがエンジニアの割合が最も多く、管理職手前のメンバーが中心
 - 中途採用者数は、2010年度と比較して6.5倍以上増加している
 - 新卒は毎年40名前後を採用している

- 静岡製作所はグループ会社を含め 3300 名、単体の正社員のみで 1700 名を抱えている
- 中途採用者の前職の経歴は 1 社か 2 社が多い
- 現場のマネージャーは中途採用者へのマネジメントに対して特段の問題意識を持っていない一方で、中途採用者からは仕事における期待値とのギャップ、やりにくさを感じているという意見が多く挙がった
- 800～900 人のホワイトカラーの社員を対象に、200 問前後の項目で構成されるアンケートを通じて調査した
- アンケート結果では、「前職の経験を活かしているのか」という質問項目で、上司と本人間でスコアのギャップが最も高く、中途採用者の 3 分の 2 が問題ありと答えていた

2. 施策内容や導入時の対応

- 数年前から、中途採用者の早期立ち上げに向けた、入社後支援プログラムを開発した
 - アンケートやインタビューを通じて、活躍している中途社員を選別し調査した結果、同じような経験・過程を経ている事が判明した。その経験や過程をもとに、配属後のコミュニケーションの取り方についての 3 か月間のプログラムを作成した
 - 中途採用者向けプログラムは、具体的には以下のようにになっている
 - 入社後すぐに、担当するミッションや仕事内容の重要性を伝える機会を設けた
 - 中途採用者が、入社後 1 ヶ月と 3 ヶ月でそれぞれ、プログラムで期待している状態になっているかの確認のため、マネージャーが面談する機会を設けた
 - 具体的には、入社後 1 ヶ月で周囲の支援を受けられているか、気軽に相談できているかを判断し、入社後 3 ヶ月ではこの会社で活躍できると感じ始めているか、一定仕事を任せてもらっていると感じているかを判断している
 - 面談の前にアンケートを実施して、マネージャーにアンケート結果をフィードバックしている
 - 静岡製作所での独自の取り組みとして実施している
- プログラム導入に際して、上司にプログラムの実施に対する理解を促すことが課題であった
 - 上司は、実務・仕事における話を通じて部下とコミュニケーションが取れていると感じる一方で、部下は実務以外のコミュニケーションや他部門の関係者とのコミュニケーションが取れていないと感じていた
 - そのため、アンケート結果をデータとして示し、ファクトベースで伝えることを意識している
- 会社からの要望に加えて、転職動機や本人の実現したいこと、自身の能力として何を活かしていきたいか等について育成指導計画書に記述欄を設け、面談時にフィードバックするようにした

3. 導入後の影響や効果

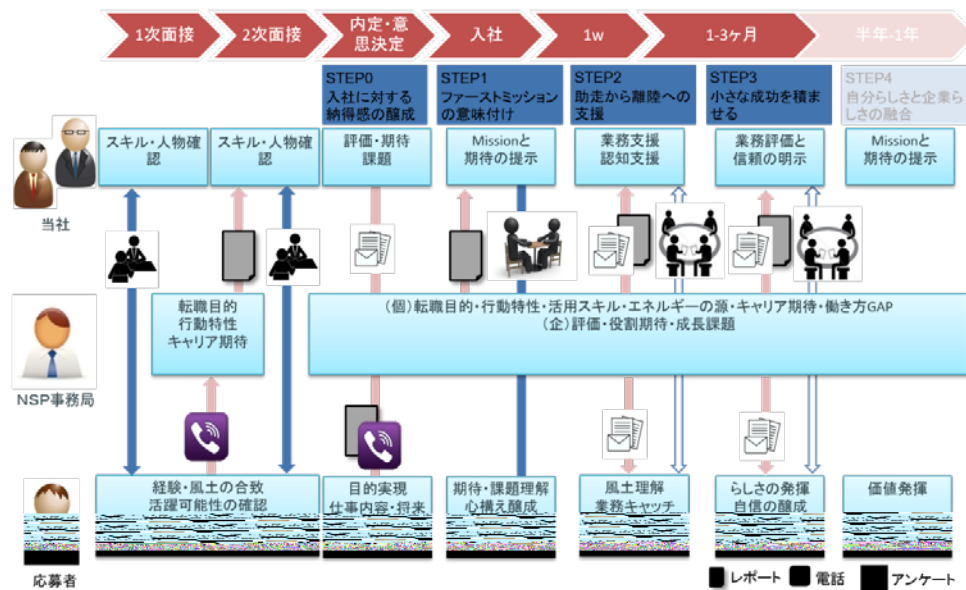
- プログラム導入の定量的な効果として、アンケート項目の中で社員が馴染んで活躍出来ているかを示す「適応感」の中途採用者のスコアが大きく上昇した
- 定性的な効果として、仕事の中で本人の感じている意見をボトムアップで吸い上げる環境が整った
- プログラムを通じて、中途採用者に対する入社前のコミュニケーションの取り方に応用した
 - 入社前に、会社のミッションや期待していることを採用候補者に適切に伝えるようにした
 - 面接でのコミュニケーション内容は、配属先上司にも共有するようにした

4. 今後の方向性・課題

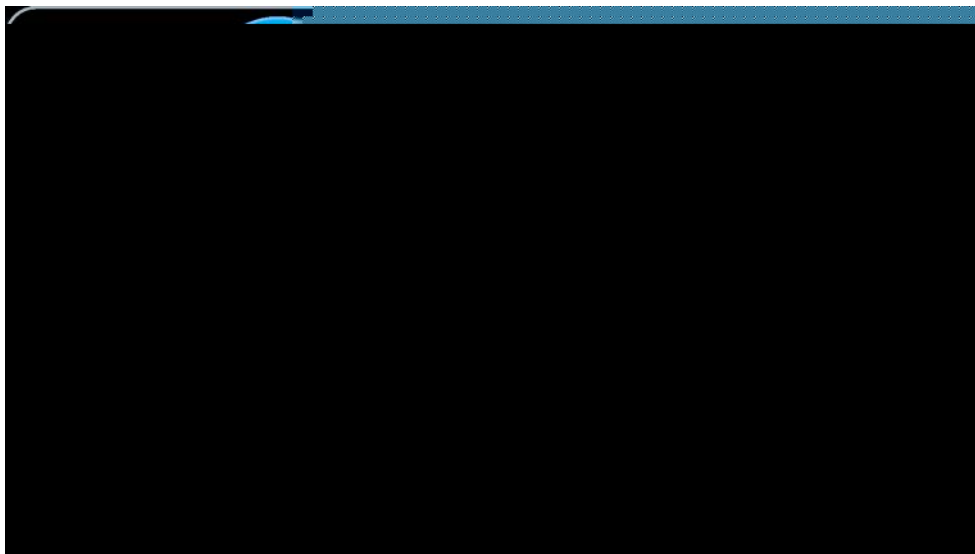
- 中途採用者で一定の成果があったので、現在のプログラムを様々な階層の社員に適用できるよう、ブラッシュアップをしていきたい
- 現在のプログラムは 2017 年 8 月に立ち上がった(2016 年 8 月にアンケートを実施)ため、次フェーズとして過去 1 年間に集積したデータをもとに、仕事のパフォーマンスと適応感の関係性を分析したい
- 2019 年 2 月に、従業員に向けた満足度調査を実施予定のため、その分析結果をもとに新たなプログラムの創出に繋げたい
- 既存従業員の満足度向上や新卒の育成支援にも分析対象を拡大し、新たなプログラムを開発していきたい
- 会社全体として、従業員満足度調査やその他各種の調査結果を単独で分析している状況のため、複数の調査結果を連携することで社員の状態を多角的に把握し、そのデータをマネージャーと共有することで、マネジメント強化に活用していきたい

<参考>

● 入社後支援プログラムのイメージ図



● 自分らしさと三菱電機らしさの融合のイメージ図



以上

オムロン株式会社

～資本市場に対する自社人材マネジメント情報の発信・対話

業種: 電気機器

売上: 8,600 億円(連結 / 2018 年 3 月時点)

従業員: 連結 36,193 人 / 単体 4,766 人(2018 年 3 月時点)

資本タイプ: 日系

要旨

【背景・課題認識】

- オムロンでは「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会を作りましょう」という社憲(ミッション)と、「ソーシャルニーズの創造」、「絶えざるチャレンジ」、「人間性の尊重」といった三つの価値観(バリュー)をもとに、企業理念経営を打ち出している
- 2011 年に現在の社長が就任した際には、企業理念の社員への浸透状況に問題意識を持つと同時に、現場における浸透施策の必要性を感じていた
- 経営の中核をなす企業理念の浸透・共鳴状況や各種人財施策(同社では人を企業にとっての財産ととらえ、「人材」ではなく「人財」という語を当てているため、本稿でも以後「人財」の表記を用いる)などの ESG に関する情報をステークホルダーに発信していくことは、誠実な経営の実践と持続的な稼ぐ力の向上というコーポレートガバナンス責任を果たす上で特に重要なことだと捉えている

【施策内容や導入時の対応】

- 企業理念の浸透・共鳴施策を含めた各種の人財施策を、企業理念経営を支えるものとして位置づけ、自社ホームページや統合レポートにおいて積極的に情報発信している
- 一方的な情報発信にとどまらず、投資家など外部のステークホルダーの自社内部イベントへの招待、ESG 説明会の開催など、ステークホルダーと対話の機会を設けることも重視している
- 投資家のリテラシーを高め自社の取組みが正確に株価に反映されるよう、企業理念経営、SDGs経営がどのように企業価値向上に貢献するのかという点について、投資家サイドに対する啓蒙活動を行っている

【導入後の影響や効果】

- 企業理念とその実践状況の積極的な発信を通じた人財の引き付け、採用力強化
- 自社の事業、ESG に関する取組みについての積極的な情報開示を通じた投資家との間の情報の非対称性の緩和、資本コストの低下
- Dow Jones Sustainability World Index や年金積立金管理運用独立行政法人選定の ESG 関連インデックスへの組み入れによる株価下支え効果、株価のボラティリティ抑制
- フェア・ディスクロージャーの徹底によるインサイダー取引の抑止効果

【今後の方向性・課題】

- 現場を支えるマネージャーに対してより一層企業理念の浸透・共鳴を図ることで、一貫性のあるサステナビリティマネジメントを実行していく

1. 背景・課題認識

- オムロンでは「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会を作りましょう」という社憲(ミッション)と、「ソーシャルニーズの創造」、「絶えざるチャレンジ」、「人間性の尊重」といった三つの価値観(バリュー)をもとにした企業理念経営を打ち出している
 - 企業理念を事業に十分に落とし込むために、企業理念に基づいた経営のスタンス “私たちは、『企業は社会の公器である』との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します”や、長期ビジョン、グループマネジメントポリシーなどを策定
 - 企業理念は床の間に飾られた美辞麗句で終わっては意味がなく、グローバルの全社員が企業理念を本質的に理解・共鳴し、現場での仕事を通じて実践・体現されなければならない
- 2011 年に現在の社長が就任した際には、企業理念をトップダウンで社員に対して浸透させていくことに限界を感じるとともに、実際に社員全員に浸透しているのかについても問題意識を持っていた
 - ベンチャーとしてスタートしてから 85 年が過ぎ、創業当初のチャレンジングな組織風土が薄れているのではないかと、大企業病に陥っているのではないかとという懸念を持っていた
- 経営の中核をなす企業理念の浸透・共鳴状況や各種人財施策などの ESG に関する情報についてステークホルダーに発信していくことは、誠実な経営の実践と持続的な稼ぐ力の向上というコーポレートガバナンス責任を果たす上で特に重要なことだと捉えている
 - 経営層の中長期業績連動報酬の KPI に第三者機関によるサステナビリティ指標を組み込むことにより、企業理念に基づくサステナビリティ経営に対する経営層のコミットを促している

2. 施策内容や導入時の対応

- 企業理念の浸透・共鳴施策を含めた各種の人財施策を、企業理念経営を支えるものとして位置づけ、経営トップが企画・実行に強くコミット。自社ホームページや統合レポートにおいて積極的に情報発信している
 - 企業理念をより社員に浸透・共鳴させていくために、社長が企業理念とそれに基づいたビジョンを語り現場の社員と議論する社長車座や、会長がグローバルの各拠点において企業理念の重要性を説く企業理念ダイアログなど、多様な施策を実施しその様子を公開・発信している

- 人財関連の施策については、人財が自分の意思で異動先のポジションを希望できる応募制度や全社員との対話を目的とした VOICE(エンゲージメントサーベイ)と、サーベイ結果から抽出された経営課題の数を公開・発信。指標についても、海外重要ポジションの現地化率、女性管理職比率、健康経営浸透度などを公開・発信している

人財マネジメントにおけるサステナビリティ目標の進捗



	2020年度の目標・KPI	2017年度の進捗
人財アトラクションと育成	■ TOGA^{*1}の発展的継続  P57 ■ 海外重要ポジションに占める現地化比率:66%  P58 増進2 ■ エンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速  P57	■ 社会的課題の解決を目指したテーマの増加 ■ 同現地化比率:49% ■ 10の経営課題を抽出
ダイバーシティ&インクルージョン	■ 女性管理職比率:8%(グループ国内) ■ 障がい者雇用:法定雇用率以上の雇用人数拡大	■ 女性管理職比率:3.6%(グループ国内) ■ 障がい者雇用比率:2.6%(グループ国内)
従業員の健康	■ 健康経営の浸透度の向上(グループ国内)^{**}(Boost5^{*3}の開始)	■ 健康経営宣言を制定 ■ 社員向けに健康情報提供セミナー実施
労働安全衛生	■ 主要生産拠点(生産高の80%相当)のOSH^{*4}国際規格認証取得推進	■ OSH6拠点の導入開始
人権の尊重と労働慣行	■ 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ■ 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正	■ 行動規範の策定、推進体制の構築 ■ RBA-SAQ^{*5}によるリスク分析:16生産拠点

(注)ここでは主な目標と実績を掲載しています。その他のサステナビリティ目標と実績はウェブサイトをご覧ください。

^{*1} TOGA:The OMRON Global Awardsの略

^{*2} 目標追加

^{*3} Boost5: 心身の健康状態を把握するための5項目(運動・睡眠・メンタルヘルス・食事・タバコ)

^{*4} OSH:Occupational Safety and Health(労働安全衛生)の略

^{*5} RBA:Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス

SAQ:Self Assessment Questionnaire(自己評価のための質問)の略

- 一方的な情報発信にとどまらず、投資家など外部のステークホルダーの自社内部イベントへの招待、ESG 説明会の開催など、ステークホルダーと対話の機会を設けることも重視している
 - 「理念実践にチャレンジし続ける風土」の醸成を目的に、社員が自ら企業理念に関するテーマを取り上げ現場での取組みを発表・表彰する The Omron Global Awards(TOGA)を開催しており、グローバルでの発表会には投資家・アナリストを招待。参加者による企業理念に基づいた社会課題解決やそのアプローチ例を実際に紹介することで、社員に対する企業理念の浸透度合いを実感する機会を設けている
 - 投資家・アナリストや有識者、学者、一般市民などを対象に、オムロンにおける企業理念浸透施策や人財施策などを含めた ESG に関する取り組み全体について説明する ESG 説明会を開催している
- 投資家のリテラシーを高め自社の取組みが正確に株価に反映されるよう、企業理念経営、SDGs経営がどのように企業価値向上に貢献するのかという点について、投資家サイドに対する啓蒙活動を行っている
 - コーポレート・ガバナンス・コードやスチュワードシップ・コードに関する各種研究会において、企業の ESG についての取組みの発信・開示がどのように企業の企業価値向上に貢献しているのかという点について、投資家サイドに対する啓

蒙活動を率先して行っている

3. 導入後の影響や効果

- 企業理念とその実践状況の積極的な発信を通じて、企業理念に共感を得た人財が自身のやりたいことを実現する場としてオムロンを選択するなど、優秀人材の引き付け、採用につながっている
- ESG に関する各種施策の適切な情報開示を通じた、投資家との情報の非対称性改善及びそれに伴う資本コストの一定程度の低下
- Dow Jones Sustainability World Index や年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）選定の ESG 関連インデックスへの組み入れによる株価の下支え効果、株価のボラティリティ抑制
- フェア・ディスクロージャーの徹底によるインサイダー取引の抑止効果

4. 今後の方向性・課題

- エンゲージメントサーベイの企業理念に関する項目のスコアは満足できる水準にあるが、それに加えてさらに、サステナビリティ経営や ESG への興味関心が高い若手人財とともに、現場を支えるマネージャーに対してより一層企業理念の浸透・共鳴を図ることで、一貫性のあるサステナビリティマネジメントを実行していく

以上

中外製薬株式会社

～資本市場に対する自社人材マネジメント情報の発信・対話

業種:製薬

売上:5,798 億円(連結 / 2018 年 12 月時点)

従業員:連結 7,432 人 / 単体 5,037 人(2018 年 12 月時点)

資本タイプ:外資系(外資持株比率 60%以上)

要旨

【背景・課題認識】

- 中外製薬は、「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献します」というミッションを掲げ、革新的な医薬品の創製を通じて競争優位を築いてきた
- こうしたイノベーションの源泉は人財(同社では人を企業にとっての財産ととらえ、「人材」ではなく「人財」という語を当てているため、本稿でも以後「人財」の表記を用いる)や率先して挑戦する企業風土にあり、経営トップが人財育成や企業風土の変革に対して長年にわたりコミット。統合報告書や投資家と経営トップとの IR ミーティングにおいて、積極的に自社の人財マネジメントや人財関係の指標について発信・対話を行っている
- 2019 年に策定された中期経営戦略においては、社会の発展と当社の持続的な成長を目指す方針を打ち出した。さらなる競争優位の獲得と持続的な利益成長・企業価値拡大の実現を目指し、「グローバル成長ドライバーの創出と価値最大化」及び「事業を支える人財・基盤の強化」を重点テーマとしている

【施策内容や導入時の対応】

- 統合報告書や自社ホームページにおいて、自社の人財マネジメントの状況(人事制度やタレントマネジメント、人財のコンピテンシーなど)や人財関連の指標(女性管理職比率や社員意識調査のスコアなど)をステークホルダーに対して発信している。
- 一方的な情報発信にとどまらず、経営トップ自らが少人数の投資家との懇談会において自社の人財マネジメントの状況について紹介・説明するなど、対話も重視している
- イノベーションを創出する上でのダイバーシティ&インクルージョンの重要性について、経営トップが自社の従業員に対しても頻繁にメッセージを発信。企業風土変革の意識を社内へ浸透する上で一役買っている

【導入後の影響や効果】

- 2014 年から 4 年連続での「なでしこ銘柄」への組入れ、2017 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」への選定などにより、資本市場からの評価向上、長期保有促進に貢献
- 従業員に対する継続的なトップメッセージの発信、多様性に関する指標のモニタリング・改善により、女性比率や中途採用比率が上昇すると同時に組織の成員が多様化。多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財同士が積極的に議論を行う企業風土の構築に貢献

【今後の方向性・課題】

- 現在の取り組みの延長として、新中期経営計画における重要な要素として人財についての情報を発信し、対話を継続
- より企業業績との関係性が明確な中間指標の探索・発信を検討
- 社員意識調査項目のうち、新中期経営計画推進の上で重要なイノベーションと関係する項目についてのスコアを検証

1. 背景・課題認識

- 中外製薬は、「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献します」というミッションを掲げ、革新的な医薬品の創製・販売を通じて市場における競争優位を構築してきた
 - 新薬創出等加算品目の売上構成比率は 2017 年度時点で 74%
 - 米国 FDA より Breakthrough Therapy 指定(画期的治療薬指定)を 7 件獲得
- こうしたイノベーションの源泉は人財や挑戦する企業風土にあると経営トップが認識したうえで、人財育成や企業風土の変革に対して長年にわたりコミットしている
 - イノベーションを起こすためには人財の多様性や自由闊達な企業風土が必要というのは現場と経営トップの共通認識。医薬品の研究・開発においては、企画段階において製品の成否が分からないため、中外製薬では若手・ベテラン関係なく活発な意見交換・アイデア創出を行う企業風土を構築してきた
- 2019 年に策定された新中期経営戦略においては、社会の発展と当社の持続的な成長を目指す方針を打ち出した。さらなる競争優位の獲得と持続的な利益成長・企業価値拡大の実現を目指し、「グローバル成長ドライバーの創出と価値最大化」及び「事業を支える人財・基盤の強化」を重点テーマとしている
 - イノベーションを支える高度かつ多様な人財の採用・育成や、クオリティマネジメント、社会貢献、ステークホルダーとの対話など持続的な企業価値向上のための基盤強化に注力

2. 施策内容や導入時の対応

- 統合報告書や自社ホームページにおいて、自社の人財や企業風土が持続的な競争優位の構築、企業価値向上に貢献するストーリーを明確にし、特に戦略を遂行していくうえで重要な情報について発信している
 - イノベーションを生み出す人財を継続的に育成するための取り組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンや柔軟な働き方の実現を重視
 - ◇ 多様な人財の活躍を可能とするような自社の育成システムや、ロシュグループとの人材交流プログラムの参加人数、女性管理職比率(課長職・部長職)などの指標について公開・発信
 - ◇ 柔軟な働き方については、在宅勤務制度利用率や男性の育児休暇取得率などの指標について公開・発信
 - 戦略を遂行する上でそれぞれの人財が備えているべきコンピテンシーや必要な組織能力の獲得に向けたタレントマネジメントシステムについても統合報告

書で詳細に記載している他、定期的の実施している社員意識調査において、その時々戦略において重要な項目（戦略の浸透度・理解度等）のスコアを継続的にモニタリング・開示している



- 一方的な情報発信にとどまらず、経営トップ自らが少人数の投資家との懇談会において自社の人財マネジメントの状況について紹介・説明するなど、対話も重視している
 - 毎年 8 月、9 月に証券会社や運用会社の関係者を十数名ずつ招待し、社長懇談会を年 4 回開催している。基本的には質疑応答形式で進行するものの、社長からも質疑内容に関連する形で自社の人財の状況について発信・対話している
 - 一般株主 40 名程度に対して、年に 1 回自社工場見学ツアーを実施している。工場内部の見学の他、CFO、工場長との交流や現場社員との昼食など、より一層自社の人財、企業風土を知ってもらうための機会を設けている
- イノベーションを創出する上でのダイバーシティ&インクルージョンの重要性について、経営トップが自社の従業員に対しても頻繁にメッセージを発信。企業風土変革の意識を社内へ浸透する上で一役買っている
 - ロシュ社との提携を機に、新製品への対応等により新卒採用や中途採用を進め、女性比率や中途採用比率も徐々に増加。女性比率が高まったことを背景に、2010 年に社長をオーナーとしてジェンダー・ダイバーシティのワーキンググループを組成。2012 年には専任組織を設置し、現在、グローバルレベルでのダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて、社内に対して継続的にイノベーションにおけるダイバーシティの重要性を発信

3. 導入後の影響や効果

- 実際に投資家や外部関係者から自社の人財マネジメントに関する問い合わせが発生しており、成果創出までに時間のかかる人財マネジメントについて、投資家とのコミュニケーションを円滑に行うことができています
- 2014 年度から 4 年連続での「なでしこ銘柄」への組入れ、2017 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」への選定を通じて資本市場からの評価が高まっている他、長期保有の促進にもつながっている
- 従業員に対する継続的なトップメッセージの発信、多様性に関する指標のモニタリング・改善により、女性比率や中途採用比率が上昇すると同時に組織の成員が多様化。多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財同士が積極的に議論を行う企業風土の構築に貢献

4. 今後の方向性・課題

- 現在の取り組みの延長として、新中期経営計画における重要要素として人財についての情報を発信・対話していく方針
- 現在開示している各種の指標（女性管理職比率や在宅勤務制度利用率など）に加えて、より企業業績との関係性が明確な中間指標について探索・発信することで、投資家に対する説得力を向上させられないかと考えている。現在はそうした中間指標が存在しないため、どうしても定性的な打ち出し方がメインとなっていると認識
- 従業員意識調査について、前中期経営計画においては社員の戦略に対する理解度や実感の向上を主眼に置いていたが、新中期経営計画においてはより一層のイノベーション創出が課題となるため、よりイノベーションの創出と関係のある調査項目についてモニタリングを行っていく予定である

以上