

# 経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント 研究会

「平成30年度 産業経済研究委託事業  
（企業の戦略的人事機能の強化に関する調査）」

事例集（サマリー編）

2019年3月

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室  
マーサー ジャパン株式会社

# 事例集(サマリー)一覧

企業名	テーマ	(参考) 6つの方策との 主な対応関係(※)					
		方策 ①	方策 ②	方策 ③	方策 ④	方策 ⑤	方策 ⑥
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						
株式会社イー・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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						
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						

(※)事例の内容のうち、その主な部分について、6つの方策との対応関係を示したもの

# 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

### 基本情報

- ・ 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

### ポイント

#### 背景

**事業成長のため、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**

- ・ 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。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

**キーポジションについて求められる成果や必要要件を明確化。人財委員会でのグループ基幹人財候補の確認・アクションプラン検討、研修プログラムによる育成などを実施**

- ・ 鍵となるポジションについては、求められる成果や必要要件を明確化（職務記述書）し全基幹職に公開
- ・ 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

#### 影響・効果

**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。グループ基幹人財候補の選抜研修の効果が顕在化**

- ・ 施策の丁寧な説明や成果の顕在化により、タレントマネジメントの戦略的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。基幹人財候補の選抜研修の効果が顕在化

#### 今後の課題

**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

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

**事業成長において人材のリクルートとリテンションが重要な一方、一般的な社会認知度はまだ高くない中にあり、人材の採用や定着を効果的に行う工夫が必要に**

- ・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

**市場報酬水準に基づく報酬水準を設定、キャッシュ型長期業績連動報酬（キャッシュLTI）を導入しリテンションに活用**

- ・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LTI導入。その他、新卒に譲渡制限付き株式を付与する等の独自施策も

#### 影響・効果

**人材確保は順調。ロイヤリティーも向上していると見られる**

- ・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ーやコミットメントは向上していると見られる

#### 今後の課題

**確保した人材の育成を重視。個々の「内的報酬」にも着眼した施策の必要性を認識している**

- ・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

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

**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た
- ・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

**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等、役割に基づく格付けの導入が比較的円滑に進む素地があった**

- ・事業グローバル化やこれまでのグローバル人材育成の取組み等も奏功し、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狙いとして、同じく管理職層にグローバル共通評価制度も導入

#### 影響・効果

**人材把握・発掘や報酬水準検証に活用。グローバル事業目標達成の意識も向上**

- ・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醸成されてきている

#### 今後の課題

**報酬ガバナンス、後継者育成等への活用・展開が今後の課題**

- ・報酬ポリシー、報酬ガバナンス確立は課題の一つ。人材データを活用した人材レビューや後継者育成等も展望
- ・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

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

#### 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、人事部門がけん引し、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

#### 管理職層にグローバルグレードを導入。報酬水準は等級ごとに市場水準にリンク

- ・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

#### 影響・効果

#### グループレベルでの異動・配置、人財採用で活用。従業員のキャリア観や組織風土にも良い影響がでてきている

- ・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

#### 今後の課題

#### タレントマネジメントへの活用を展望。人事部門のグローバル機能強化の重要性も認識

- ・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

## 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

## 基本情報

- 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

## ポイント

## 背景

**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**

- 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進

## 施策内容

**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**

- 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
- 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実施
- 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

## 影響・効果

**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**

- 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**

- 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

## 株式会社LIXIL

## ～事業規模拡大に伴うダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進

## 基本情報

- 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

## ポイント

## 背景

**経営戦略において、目指す企業文化の1つとしてダイバーシティを位置付け**

- 2011年、5社が統合し同社誕生。目指す企業文化の1つとしてダイバーシティを位置付け
- 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
- 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ダイバーシティ & インクルージョン浸透を推進

## 施策内容

**女性活躍推進は特に社外から高い評価。現在グローバルでダイバーシティ&インクルージョン推進**

- 人事施策、人材育成、環境整備、風土醸成の4つの観点から、女性活躍推進を取り組み。社外からも高く評価されている。性的マイノリティ(LGBT)も2017年から取り組み本格開始。
- 現在、全社員がよりいきいきと働けることを目指し、具体的目標値を設定しグローバルに取組みを進めている

## 影響・効果

**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**

- 女性の管理職比率、採用比率が向上。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
- LGBTに関する取り組み・関心も確実に高まっており、対外的に評価されてきている

## 今後の課題

**ビジネスでの成果の追求も含め、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**

- 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

# 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

### 基本情報

- 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

### ポイント

#### 背景

**デジタル化とグローバル化に向けて、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・定着の重要性が高まった**

- デジタル化とグローバル化に合わせた事業変革を背景に、高度専門人材の獲得・定着が急務に
- 一方、当該人材を積極的に受け入れたことで、強みでもある同社バリューの希薄化の懸念も問題意識に

#### 施策内容

**多様な手法での採用活動、定着率向上のため環境整備やエンゲージメント強化を実施**

- 採用においては、現地大学訪問や遠隔での面接、優秀エンジニア自身でのエンジニア選考、遠隔会議システムや動画を活用した選考などの工夫
- 優秀層定着に向け、オフィスの立地や設計面の配慮、エンゲージメントサーベイによる現状把握などを実施

#### 影響・効果

**30か国を超える多様な出自の高度専門人材採用を実現、効果的なリテンションにも成功**

- 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

#### 今後の課題

**高度専門人材の獲得・定着において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**

- 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、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
- 多様な人材の登用、高度専門人材のキャリア創出、当事者意識向上に向けた経営情報透明化等をさらに推進

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

**事業のグローバル拡大、ビジネスモデルの変化・多様化から、多様な人材を意欲的に受け入れ・強みを活かすことが経営戦略上重要に**

- ・従来の強みであるトレーディングビジネスに加えて、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

#### 施策内容

**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いる**

- ・業務職（一般職）・担当職（総合職）の職域区分を撤廃／国籍を問わない育成・登用機会の提供／若手が年次に関わらず昇格できる仕組み／地域限定職として働ける仕組み など

#### 影響・効果

**旧職種に依らない管理職登用、国籍に捉われない人材配置などが進展**

- ・旧職種（業務職・総合職）に依らない管理職登用、国籍に捉われない適材適所の人材配置などが進んでいる
- ・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

#### 今後の課題

**更なる対話・意識変革を進めることは必要。海外拠点含む適材適所の推進も展望**

- ・本社人事制度の改定は国内のD&Iを推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。ナショナル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

# 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

### 基本情報

- ・ 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

### ポイント

#### 背景

#### 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

- ・ 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
- ・ 事業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

#### 施策内容

#### 社内のキャリア情報を積極開示しキャリア自律を促進。キャリア面談や豊富な成長機会を提供

- ・ 社内の職務等の情報を積極的に開示。社員のキャリア情報も積極的に収集・活用し、適所適材を実現
- ・ 専門部署によるキャリアの個別相談や、年代ごとのキャリアワークショップを実施
- ・ グループ全社員対象の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

#### 影響・効果

#### 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

- ・ 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、社内の理解・活用度の高まり
- ・ 意識調査での働きがいが高水準で推移。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やグループタレントレビューの進化など

- ・ 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

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

#### 事業成長の局面において、社員のチャレンジの場を拡充

- ・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（兼業や副業）・社内FA制度・キャリア登録制度の3つを新たに制度として導入

#### 施策内容

#### 社内公募では上司の許可なく異動可能。兼務やプロジェクト型募集としての公募も

- ・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・プロジェクトに公募する
- ・社内FA制度は、一定条件を満たす社員を対象とし、受入希望の部署が本人にオファーを出し受諾の場合に異動が成立。キャリア登録制度によって、全社員が、上司の許可を経てレジユメを社内に公開できる

#### 影響・効果

#### 社員にとって、挑戦の機会というだけでなく、自律的にキャリアを考える契機になっている

- ・「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・プロジェクトに公募する
- ・「社内FA制度」は、高評価者にFA権を付与。受入希望の部署が本人にオファーを出し受諾の場合に異動が成立
- ・「キャリア登録」は、全社員を対象に実施。上司の許可を経て、レジユメを社内に公開し異動を促進する

#### 今後の課題

#### ベテラン社員層の機会創出や、グループ会社への展開等が今後の課題

- ・増加するベテラン社員層の機会創出
- ・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
- ・グループ会社への制度の展開

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

#### 「挑戦と成長」を人事ポリシーとして掲げ、その手段の1つとして兼業制度を位置づけ

- ・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
- ・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

#### 施策内容

#### 新卒・中途に関わらず、兼業制度は利用可能。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

- ・兼業を応援する観点から、承認プロセスはシンプルに。
- ・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

#### 影響・効果

#### キャリアの柔軟性が高まり、採用やリテンションに好影響を及ぼしている

- ・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

#### 今後の課題

#### 兼業に不向きな職種へのキャリア開発の機会提供は今後の課題。兼業を含めた全般的なキャリア支援に関する理解促進も継続

- ・規模拡大に伴う運営方法の工夫（兼業を行う社員と人事のコミュニケーションの十分な確保等）
- ・兼業申請の際の「うしろめたさ」（本業が疎かになるのでは等と上司・周囲から思われる心配・懸念）の解消

## 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

## 基本情報

- ・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

## ポイント

## 背景

**ERP事業中心の事業モデルから事業多角化へ。グローバル化とイノベーションが求められ、事業・組織・人材の一体変革、グローバル横串での組織・人材インフラの整備が課題に**

- ・グローバル全体での新規事業を推進のために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となった

## 施策内容

**組織情報と人材情報をシステムプラットフォームで集約し、現場で機能するため人材育成コンテンツ、評価、採用システムをグローバル全体で整備**

- ・現場に人材マネジメント全般を権限委譲。一方ジョブポスティングを通じ個人でのキャリアのオーナーシップも促進
- ・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

## 影響・効果

**組織のグローバル統合に伴うグローバル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、活用が可能に**

- ・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。その他e-Learningによる研修受講も促進されている

## 今後の課題

**現場マネジメント負担の増大に合わせ、システムの一層の高度化が求められている**

- ・現場への権限移譲が進んだ結果、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

# 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

### 基本情報

- ・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

### ポイント

#### 背景

#### IT業界の技術の進展・事業環境の早い変化の中で、人員構成の多様化が進んでいる

- ・IT業界は技術の進展・事業環境の変化が非常に早く、求められるサービスもより一層の多様化が進んでいる
- ・当該変化に迅速かつ柔軟に対応するべく、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

#### 必要な人員構成を実現するために、毎年ポジションの必要性を確認・見直し ビジネスリーダーの人事課題解決のサポートのためHRBPを配置

- ・年々更新される経営戦略に基づき、毎年ほぼ全てポジションの見直しと人材再配置を実施
- ・HRBPは、ビジネスリーダーによる組織開発と中長期的視点でのタレントマネジメントのサポートを主な役割とする

#### 影響・効果

#### 毎年のポスト・要員管理や、伴う人材確保・配置は、HRデータを最大限活用

- ・HRデータを最大限活用することで、毎年のポスト・人材要件の洗い出し、人材確保や配置転換をやり遂げている
- ・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、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

#### 今後の課題

#### グローバルガバナンス下での日本独自の対応の柔軟性、人材マネジメント機能の高度化を展望

- ・グローバルで情報プラットフォームが統一されており迅速な意思決定ができる一方で、グローバルからの強固なガバナンスゆえ日本独自の対応が制限を受ける側面も
- ・HRデータの更なる活用により、現場のオーナーシップの強化、採用、評価、育成等の高度化を展望

# 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

### 基本情報

- 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

### ポイント

#### 背景

#### 事業拡大に向け中途採用の必要性が増加し、中途入社者受け入れの仕組みの整備が課題に

- 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、期待される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

#### 活躍する中途入社者の傾向を分析、その結果を基に配属後のコミュニケーションプログラムを作成

- 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
- 育成指導計画書を充実させ、面談時にフィードバックする仕組みを整備

#### 影響・効果

#### 本人の意見を吸い上げる環境が整い、アンケートでは「適応感」のスコアも大きく上昇

- 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
- 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

#### 今後の課題

#### パフォーマンスとの関係性の分析、適用範囲の拡大など、応用を進めたい

- 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
- 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

# 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

### 基本情報

- ・ 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

### ポイント

#### 背景

**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ために、企業理念の浸透・共鳴状況や各種人材施策などのESGに関する情報発信は特に重要と認識**

- ・ 「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」の三つの価値観（バリュー）に基づく企業理念経営

#### 施策内容

**企業理念の浸透・共鳴施策を含めた各種の人材施策を、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**

- ・ 一方的な情報発信にとどまらず、ステークホルダーと対話の機会を設けることも重視。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も実施

#### 影響・効果

**人材の引き付けや採用、資本コスト低下や株価安定などに寄与**

- ・ 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
- ・ 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

#### 今後の課題

**一層の企業理念の浸透・共鳴による一貫性のあるサステナビリティマネジメント**

- ・ 現場を支えるマネ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

# 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

### 基本情報

- ・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）

### ポイント

#### 背景

**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。資本市場に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**

- ・イノベーションの源泉は、「人財」と、率先して挑戦する企業風土にあるとの認識
- ・2019年策定の中期経営戦略では、「事業を支える人財・基盤の強化」が重点テーマの一つとなっている

#### 施策内容

**統合報告書やホームページにおいて、人財マネジメントの状況や人財関連の指標（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**

- ・経営トップ自ら投資家に自社の人財マネジメントの状況を紹介・説明するなど、対話も重視。イノベーション創出におけるダイバーシティ&インクルージョンの重要性についても、経営トップが従業員に対し頻りにメッセージを発信

#### 影響・効果

**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**

- ・従業員へのトップメッセージの継続、多様性の指標モニタリング・改善により、女性比率や中途採用比率が上昇。組織の成員も多様化し多様なバックグラウンドや専門性の人財が積極的に議論を行う企業風土の構築に貢献

#### 今後の課題

**企業業績との関係性が明確な中間指標の探索・発信や、イノベーション関連項目のスコアを検証**

- ・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。また、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

# MAKE TOMORROW, TODAY



© 2019 マーサー ジャパン株式会社

本文書には、マーサー ジャパン株式会社（“マーサー社”）に帰属する機密情報が含まれており、その利用は貴社に限定されるものである。本文書に対する意見等は、如何なる場合においてもマーサー社の事前の書面による同意なしに、全てあるいは部分的に修正または第三者に対して売買、提供されることは許可されるものではない。

本文書に含まれる情報は直接に、あるいは他の情報源から取得したものである。マーサー社ではこの情報は信頼のおけるものであると理解しているが、情報の正確性については保証するものではない。また、本文書並びに関連書類における誤り、遺漏、不正確性及び、この結果生じる損害に対してマーサー社は責務を負わないものとする。