

企業の人材戦略に関する発信の好事例集

令和 2 年 7 月

経済産業省 産業人材政策室

目次

1.	ANAホールディングス株式会社	p2
2.	オムロン株式会社	p4
3.	株式会社カプコン	p5
4.	上新電機株式会社	p7
5.	ソニー株式会社	p8
6.	大和ハウス工業株式会社	p10
7.	株式会社日立製作所	p12
8.	株式会社丸井グループ	p14

(事例①) ANAホールディングス株式会社 (1/2)

企業活動を支える基盤

人財

「人」の力と可能性を引き出し、持続的に成長する

社員多様性を活かし、グループの総合力を発揮します。

人財に対する基本的な考え方

ANAグループでは、人財こそ最大の資産であり、グローバル競争を勝ち抜く力の源泉と考えています。世界トップレベルのエアライングループとして持続的に成長し続けることを目指し、「グループ行動指針(ANA's Way)」「働き方改革」「健康経営」を推進基盤に、中期的な人財戦略の重要テーマとして「タレントマネジメント」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)/グローバル」「イノベーション」を掲げています。「人の力」と「ICTの力」を掛け合わせ、グループ社員一人ひとりが持つ可能性を引き出すことで、事業を通じた社会への新たな価値創造を実現し、世界のリーディングエアライングループとしての地位を確立します。



ANA's Way を実践する組織・人づくり

グループ経営理念・経営ビジョン・行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図るとともに、ANA's Wayを企業文化のレベルに進化・発展させることを目指しています。創業以来60余年にわたって受け継がれる「チームスピリット」「努力と挑戦のDNA」の継承や、組織活性化に自律的に取り組むことによる組織・人づくりを進めています。

また、仕事に臨む姿勢、社員満足度などを定例観測し、分析・改善するために「従業員意識調査(ANA's Way Survey)」を毎年実施しています。2018年度はANAグループ46社、40,177名が回答しました。(回答率:96.5%)

ANA's Day 研修とANA's Wayアンバサダーの活躍



ANAグループのDNAを学び、継承しながら社員一人ひとりがグループの未来を考え、一歩踏み出す原点となる研修です。

2015年度からはすべての海外事業所で「ANA's Wayアンバサダー」が大切にすべき価値観を伝えています。

新ANA Bookの作成・活用



2013年のANA's Way 策定時にグループ社員の想いを凝縮した「ANA Book」を2019年4月にリニューアルしました。

自分らしいANA's Wayの形を見つけ、日々実践することにも、全グループ社員が今の自分と向き合い、未来に繋げるよう、グループ全従業員を対象にワークショップを実施しています。

表める文化の醸成
ANA's Way AWARDS



国内外で働く全グループ社員を対象として選考・表彰する「ANA's Way AWARDS」を開催し、各職場での好事例を全社で共有するとともに、「表める仕組み」を進化させています。

働き方改革

ANAグループでは、多様な社員が健康でいきいきと活躍し、個人の能力向上と最大のパフォーマンスを発揮できる「働き方改革」に取り組んでいます。2018年度は働きやすさ向上から生産性向上につなげる改革へのプロセスを社員と共有しました。

フレックスタイム制度・テレワーク制度の利用を促進し、働く場所や時間の制約を低減することで、生産性の高い働き方への移行を進めてきました。併せて、デジタルデバイスなどの活用のみならずRPA*をはじめとしたデジタル技術の積極的な導入により業務効率化を加速させています。

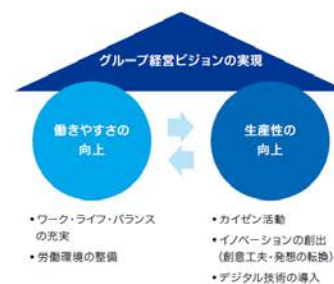
また、「カイゼン」をANAグループの行動様式として定着させるべく、ANAのオペレーション部門で取り組んできたカイゼン活動を本社・マーケティング部門に展開しました。ムリ・ムラ・ムダを取り除く活動事例は3,000件にのぼり、快適なオフィス環境と効率的な業務の実現に向けて社員が自律的に行動し始めています。社内にカイゼンコンサルタントを配置し、品質向上・業務効率向上につながる組織横断的な課題解決を進めるとともに、カイゼンを伝承する人づくりを進めています。

* RPA: Robotic Process Automation、ソフトウェアロボットによる定型作業の自動化技術。

イクボス研修

ANAグループでは2015年より毎年、イクボス推進のためのセミナーを開催しています。部下のワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながらチームの業績も出し、自分も仕事と私生活を楽しめる上司(=イクボス)の育成を目指しています。

引き続き「ワーク・ライフ・バランス」の充実により社員の満足度も高めるとともに、カイゼンが生み出す時間的・精神的なゆとりと課題への気づきをイノベーションの種として新たなチャレンジや付加価値の創出につなげ、スマートな働き方を実現します。



イクボス研修の様子

ANAグループ企業内保育所の活用

社員の発案・企画により、企業内保育所として2018年4月東京・羽田地区に開園した「OHANAほいくえん はねだ」に続き、2018年8月には沖縄に「OHANAほいくえん なは」を開園しました。月極利用のほかには復職面談時の一時保育の受け入れを行うなど、グループ社員が安心して子育てと仕事の両立ができる環境整備が続いています。



「OHANAほいくえん はねだ」の様子

(事例①) ANAホールディングス株式会社 (2/2)

企業活動を支える基盤

人財

健康経営

ANAグループが社会と共に持続的に成長するための原動力は、「あんしん、あったか、あかるく元気！」に活躍する社員です。社員の笑顔がお客様の笑顔につながるの考えのもと、2016年4月に「ANAグループ健康経営」を宣言しました。最高責任者に選任した「チーフウェルネスオフィサー(当社役員)」と、グループ各社の「ウェルネスリーダー」を中心に、ANAグループ全社員・会社・健康保険組合が一体となって健康経営を推進しています。

2019年2月に、特に優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議により「健康経営優良法人



～ホワイト500」にグループ3社(ANAホールディングス/ANAエアポートサービス/ANA中部空港)が認定されました。ANAは2016年から3年連続での認定となります。

1 健康管理の取り組み

- 定期健康診断項目にグループ共通項目を設定
- 全国の主要事業所に健康管理室を設置
- グループ全社員の健康管理用システムを構築

2 疾病予防に関わる取り組み

- 生活習慣病予防
(休組成計 キャンペーンや禁煙セミナーの実施)
- 女性特有の疾病対策
(健康診断項目へ乳がん・子宮がん検査の追加、乳がん検診モデルの職場展示)

3 メンタルヘルスに関わる取り組み

- ANAグループ メンタルヘルスアドバイザー(精神科医師)を任命
- ストレスチェック制度実施

4 安全衛生活動に関わる取り組み

- 「ANAグループ体操・Exercise」を制作

人財による価値の創出に向けて

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

ANAグループは、2015年のD&I宣言の通り、一人ひとりの強みや組織が持つ多様性を大切に、人それぞれの違いを活かし、新しい価値を生み出すことができる仕組みの構築を目指しています。



第4回D&Iフォーラム

2018年11月、「Inclusion It's for everyone!」多様な個性を尊重していますか?をテーマに開催し、グループ全社のマネジメント層から約200名が参加しました。

社外講師によるD&Iの講演や、ワークショップなどを通じて、お互いを尊重しあうことの重要性の理解を深め、D&Iを自職場でさらに推進していくための学びを得ています。



D&I推進の主な取り組み

ANAは2019年3月、NPO法人J-Win(特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)が主催する「J-Winダイバーシティ・アワード」企業賞で、「アドバンスト部門」の大賞を受賞しました。女性活躍推進の中でも特に、「経営トップのコミットメントと強力な推進体制」「男性の意

義改革」「働き方の変革」の3分野が評価されたものです。

ANAでは社員の半数以上を女性が占める中、多様な価値観や強みを活かしグループの成長につなげられる環境づくりに取り組んでおり、女性の役員数や管理職比率などの数値目標を掲げています。

ANAの女性活躍推進における数値目標(2020年度末まで)



女性活躍推進

- グループ各社の女性活躍推進担当者連携による制度、研修などの施策強化
- グループ女性管理職ネットワーク(ANA WINDS)の充実
- 仕事と育児・介護の両立支援、男性育児参画支援

グローバル

- 海外雇用と国内雇用社員のインクルージョン促進
(駐在・研修機会の充実)
- 語学力向上(昇格要件化や語学研修等)
- 国内における外国人採用の強化

シニアの活躍

- 60歳以降、シニアの活躍へ期待を込めたトップメッセージの発信
- 豊富な経験や専門性を活かした活躍領域の拡大と真の戦力化
- ベテラン、シニア世代におけるキャリア研修の充実

障がい者雇用

- グループ行動規範「3万6千人のスタート」のさらなる浸透
- 階層別研修や人事担当者会議、全グループ社員向けeラーニングなどでの啓発活動の実施
- 障がいの有無にかかわらずすべての社員が活躍できる職場づくり

障がい者雇用の取り組み

ANAグループでは、830名を超える障がいのある社員が、安全運航にかかわる業務やお客様サービス、デスクワークなど、多岐にわたるフィールドでグループの戦力として活躍しています。障がいのあるなしにかかわらず働きやすい職場環境の整備を目指し、グループの障がい者雇用にかかわる行動規範「3万6千人のスタート」をグループ内に浸透させるとともに、障がいのある社員の計画的な雇用拡大に取り組んでいます。

また、一般社団法人「企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE)」会員企業としての取り組みにも参画しています。

社員アスリートの活躍

公益財団法人日本オリンピック委員会(JOC)が行っているトップアスリートの就職支援ナビゲーション「アスナビ」を通じ、現在27名の現役アスリートをグループ社員として採用し、未来に向けての競技活動をサポートしています。世界を舞台に努力と挑戦を続ける社員アスリートの姿勢から全グループ社員が学ぶとともに、アスリートを一丸となって応援することでチームスピリットを発揮しています。



（事例②）オムロン株式会社

Business 人財マネジメント

人財マネジメント

該当するSDGs項目

イノベーション創出の原動力である「人財」と「組織」の成長を加速

企業理念経営の実行に不可欠なのは、社員です。私たちは、オムロンの成長を支える社員が、楽しみながら、社会的課題を解決するソーシャルニーズの創造にチャレンジできる魅力的な企業づくりに取り組んでいます。

VG2.0人財戦略のゴールは、「人が育ち、仕事を楽しみ、高いパフォーマンスを上げ続けることができる強い会社を創る」ことです。イノベーション創出の原動力である「人財」と「組織」の成長を加速することで、ソーシャルニーズを創造する力を高めていきます。これを実現する、3つのグローバル重点テーマを設定しています。



執行役員
グローバル人財総務本部
グローバル人財戦略部長
ヴィレンドラ・シェラー

グローバル重点テーマ

- 経営と事業をけん引するリーダー人財の育成
- 多種多様な人財の採用・育成・活躍
- 自律型人財の創出

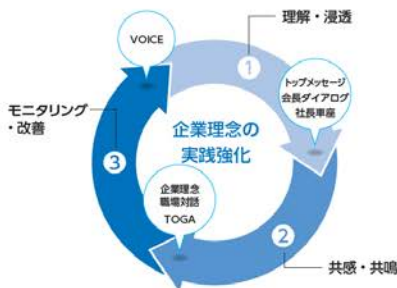
この重点テーマは、企業理念と深く結びついています。中でも、「経営と事業をけん引するリーダー人財」とは、企業理念の中で、価値ある行動例に示している「未来志向で社会を捉える」「本質的な課題はなにかに常に考え行動する」「高い目標を掲げ宣言する」「どんな環境でも誠実さを貫く強い意志を持つ」などの行動を実行し続けられる人財です。全社員の企業理念の実践力を高めることを、人財戦略の土台に添え、理解・浸透から、共感・共鳴、そしてモニタリング・改善に至る、オムロンユニークな3つのプロセスを通じて企業理念実践の強化に取り組んでいます。一つ目は、企業理念を社内に理解・浸透させる活動です。経営陣がダイアログや車座などを通じて、社員と直接対話することで、社員が理解を深め、主体的に企業理念の実践に取り組めるように促します。

二つ目は、社員一人ひとりの企業理念実践を、全社員に共有することで共感と共鳴を起こさせることです。その活動が2012年度から続けている「The OMRON Global Awards (TOGA)」です。社会的課題の解決につながるチャレンジをお互いに称え合うことで、自分たちの理念実践を実感する活動につながっています。

三つ目が、社員の生の声を軸に、社員が感じる課題をモニタリングし、経営課題の改善につなげるエンゲージメントサーベイ「VOICE」の取り組みです。

これら3つのプロセスを通じて、社員の企業理念の実践力を高め、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を加速することで楽しみながらソーシャルニーズを創造できる魅力的な企業づくりに努めています。

* VOICE:
VG OMRON Interactive Communication with Employees



vision Strategy Business Governance Financial Info Corporate Info

社員の生の声を聴き、経営課題の解決につなげる

オムロンでは、経営陣がグローバル全社員の生の声を聴くエンゲージメントサーベイ「VOICE」を2016年度より実施しています。オムロンが持続的に発展し続けるため、経営陣が働く場としての自社の魅力度を測り、経営課題を把握・特定し、その課題解決のためのアクションを起こす取り組みです。VOICEの結果をもとに、経営陣が会社をより魅力的にしていくために議論を重ね、改革を続けています。

2018年度は、前年度の結果を受けて、グローバル共通のコミュニケーションインフラの導入・強化に加えて、ITシステムの見直しを含む業務プロセスの革新を図りました。また、国内では、高い志を持ち、チャレンジに向けてしっかりと準備をしている社員の期待に応え、多様な機会にチャレンジできる環境・仕組みを構築しました。従来からある、各部門の求人に対し手上げによる異動ができる「公募制」に加えて、自らを各部門に売り込みチャレンジ機会を作ることができる「応募制」を導入しました。集計・分析したスコアに加えて、社員の生の声である「フリーコメント」から経営陣が真のニーズをつかみ、次のアクションにつなげています。これからもVOICEの結果を活かして、経営の意思決定スピードのさらなる向上や、組織としてのコミュニケーション力の強化など、特に重要な課題を特定し、経営陣で改革に向けた議論を重ねていきます。

2018年度のVOICEの結果（抜粋）

ダウズフットソーン社 肯定的回答の比率による評価:
70-80% 健康的, 50-70% 維持・向上すべき水準, 50%未満 要改善



一人ひとりの声から始まった理想の職場づくり ～効果的でオープンなコミュニケーションを目指して～

アジアパシフィックエリアでは、2017年度VOICEの「多様性・相互尊重」の集計から、社員がより効果的でオープンなコミュニケーションを望んでいることがわかりました。その分析から見えてきた共通課題は、経営陣が企業理念の精神に沿って、社員の多様な視点や意見を取り入れようと努力していることが、社員には十分に伝わっていないことです。アジアパシフィックエリアは9か国で社員が働いているため、それぞれの文化的な背景から、無意識に持つ考えや振る舞いが、社員のモチベーションや職場環境にマイナスの影響を与えている可能性があると考えました。

そこで、私が導入したのは、多様性やすべての人を受け入れることを重んじる研修プログラムです。シンガポールで2018年度に2回実施し、上中層部のマネージャー43人が参加しました。研修では、職場のダイバーシティ、無意識のうちに持つ考えや振る舞い、マイクロー・ビヘイビア（人に一瞬だけ現れる感情を表すくせ）の概念を定義して行動例を使って掘り下げることで、参加者が持っているステレオタイプや無意識の考え方について振り返りました。そして、それらがいかに職場のダイバーシティ尊重の障壁となり、ビジネスへの影響があるのかについて話し合いました。

この活動は他の社員にも拡大し、参加者は多様性を受け入れる職場環境を築くためのノウハウを学んでいます。2019年度は、他のエリアにも活動を展開し、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を加速していきます。



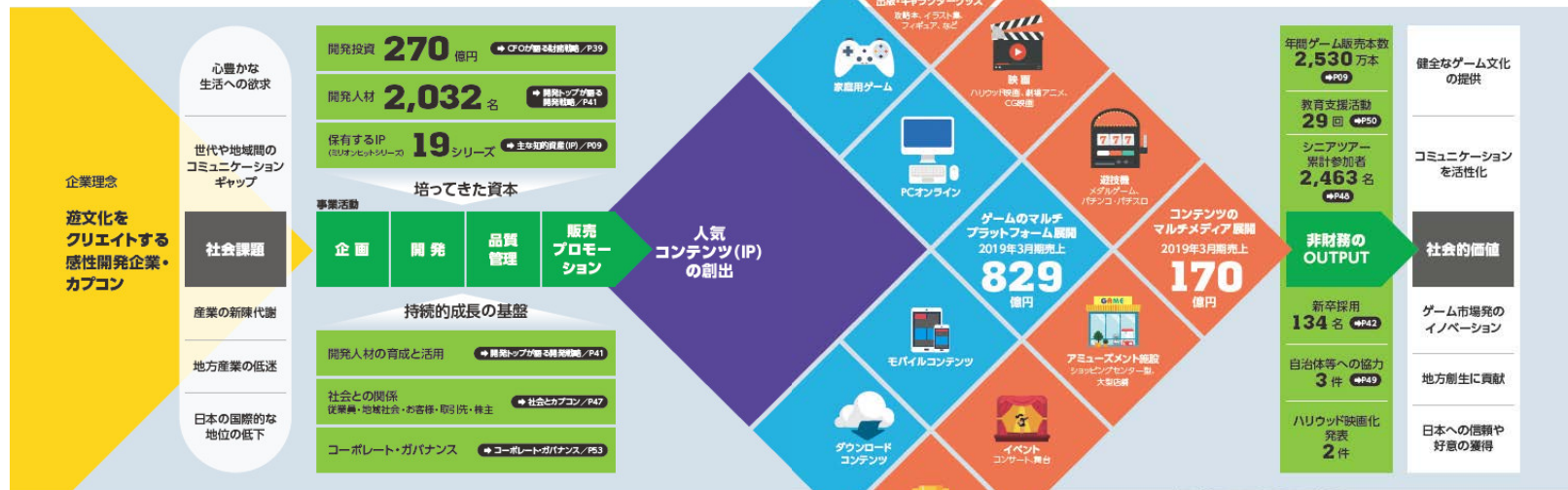
オムロン マネジメント センター オブ アジアパシフィック
ニュートン・ジラウド

(事例③) 株式会社カプコン (1/2)

価値創造モデル

独自コンテンツの創出を起点に 笑顔や感動を提供し、社会課題を解決します

当社は、企業理念のもと、「培ってきた資本」と「持続的な成長基盤」を活用し、事業活動を通じて独自の人気コンテンツ(IP)を創出しています。さらに、そのIPを様々な分野に展開することで、事業を拡大させています。これらの活動を通じて財務・非財務価値、言い換えればゲームによってもたらされる幸せを提供することで、社会課題の解決にも貢献しています。



カプコンの強み

開発力

2,000名以上の自社開発者が、世界最先端の開発設備や技術を活用し、世界トップレベルのクオリティを目指して、日々ゲーム制作にあっています。

→ 開発トップが知る開発戦略 / P41

知的財産 (IP)

創業以来、世界中で愛され続ける多数の人気コンテンツ (IP) を創出してきました。これらのIPは国内のみならず、海外でも多数のファンを獲得しています。

→ 主要知的財産 (IP) / P29

ワンコンテンツ・マルチユース

各IPを、映画や舞台など様々なメディアに展開することで、事業ポートフォリオを多様化し、収益向上とリスク分散を図っています。

→ IPの有効活用 / P11



(事例③) 株式会社カプコン (2/2)

財務・ESGハイライト

ESGハイライト

ゲームと社会とのよりよい関係を目指して

eスポーツの世界的な盛り上がりやWHOによるゲーム障害の国際疾病認定など、近年ではゲームは単なるエンターテインメントの枠を超え、正にも負にも社会的に大きな影響をもたらすコンテンツとして認知されています。当社は、ゲームメーカーならではの視点からステークホルダーとの健全な関係を構築すると同時に、事業活動を通じて、世界で活躍できる人材の育成や先端技術による新たな市場を創出し、社会的・経済的価値を生み出すことが、企業としての持続的な成長に繋がると考えています。

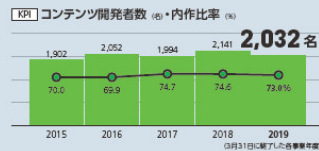
また、「持続可能な開発目標」(SDGs)の「すべての文化・文明は持続可能な開発に貢献する」という考えと、当社の企業理念にある「ゲームというエンターテインメントを通じて遊文化をクリエイティブし、人々に笑顔や感動を与える」という考えは近い理念であると認識しています。そこで当社は持続的な経済成長および持続可能な社会との両立のため、ESGにおいて4つのマテリアリティ(重要課題)を導出しました。成長戦略とともに、これらのマテリアリティに確実に対応することで、持続可能な社会づくりへ貢献していきます。

※150を超える国連加盟国によって採択された、異議を醸成し、持続可能な世界を実現するため、世界で優先的に解決すべき17の目標。詳細は国際連合開発センターのホームページ参照。
https://www.un.org/ja/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/



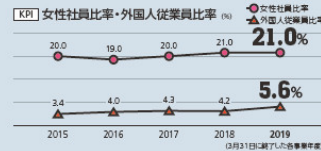
マテリアリティ(重要課題)

重要課題 1 人材の確保・育成



当社は、「世界一面白いゲームを作る」という理念のもと優秀な開発者の確保・育成に努めています。2019年3月期はカナダの開発拠点を開設したため一時的に減少していますが、この10年間で開発拠点は約3倍の規模に拡大しています。新年を3年〜4年前にする育成の仕組みや、若手・中堅の重要タイトルへの抜擢、作りたいものが作れる環境の確保など、社員の実業スキルやモチベーションの向上を図っています。

重要課題 2 ダイバーシティの推進



ゲームユーザーのグローバル化に伴い、トップクラスのゲームを開発するには、多様な思考を持った人材を揃えることが重要な要素の一つです。そのため、当社ではダイバーシティの推進、とりわけ女性や外国人が活躍できる環境を整えており、新規IPの創出や異色のコラボレーションの実現に繋がっています。

価値創造ストーリー

中長期的成長戦略

最新フリーエディタレポート

持続的成長の基盤(ESG)

財務分析・企業価値

ESGの取り組みと課題一覧

環境	社会	ガバナンス
E Environmental 環境	S Social 社会	G Governance コーポレート・ガバナンス
取り組み - LED照明への切り替えによるCO2削減 - 環境に配慮した新ビル建設 - 同業他社との物流ネットワーク共有による資源および排出ガスの削減 - 印刷物の電子化による紙資源の削減 - デジタル能力推進による資源の削減	取り組み - 従業員との関係 - 外国人の積極採用 - 女性管理職の増加 - 安全衛生委員会の開催 - 社員研修の実施 - 就業労働法の導入 - 顧客との関係 - CEROレーティングの遵守 - 業界団体によるガイドラインの制定 - eスポーツ普及促進による、ユーザーコミュニティの構築支援 - ゲームが経済を潤さないマネタイズ - 地域社会との関係 - 子供達を対象にした企業訪問の受け入れ - 活動型事業の展開 - 自社コンテンツを活用した地方創生 - ゲームセンター・店舗・ジールの展開など、シニア世代のコミュニティ形成を支援	取り組み - 株主との対話の増加 - 監査等委員会設置会社への移行 - 社外取締役比率の向上 - 指名・報酬委員会(任職)の設置 - 財務・非財務両面での適正な企業価値評価 - 監査等委員会の強化による経営判断リスクの回避 - 取締役会の実効性評価と活用 - 多様な意見を取締役会に反映することによる成長戦略の妥当性確保 - 組織価値の継承
事業・経営への寄与 コスト削減(電気使用量低下、物流費用の削減)	事業・経営への寄与 - 多様な価値観を基にしたゲーム作りにより、グローバルでの支持拡大 - 優秀なフリーエディターの確保 - クリエイターの生産性の向上 - 違法模倣の防止	事業・経営への寄与 - 安心して建てる環境づくりによる顧客満足度の向上 - ゲームによる社会的リスクを低減
今後の課題 - リノベーションによる廃棄物の削減 - アミューズメント施設運営における省エネ化	今後の課題 - 女性管理職比率の増加 - グローバル人材の採用強化	今後の課題 - メーカー、ユーザー、消費者団体、行政等への啓蒙 - 企業およびIPの知名度向上による収益性の拡大 - 自社コンテンツを活用した地域創生の更なる推進 - 開発責任者による市場との対話の機会増加 - 監査等委員会設置会社制度の活用と活用 - 取締役会の実効性評価と活用 - 中長期的持続的成長に向けた、開発者の報酬設定

重要課題 3 社会との健全な関係構築



古くは「ゲーム版」のように、ゲーム分野は学術的研究の歴史が浅く、教育的側面よりも娯楽性が強く認識されています。また、近年ではWHOによる疾病認定も課題になっています。確かに、ゲームばかりでは生活に支障が生じますが、ゲームを通じて実生活では得られない経験を得ることも可能です。当社ではゲームに対する社会的理解を促したいという考えから、小中学校を中心に出前授業や、生徒による企業訪問の受け入れを展開しています。

重要課題 4 コーポレート・ガバナンスの充実



一般的にオーナー企業は、迅速な意思決定や柔軟性に優れる一方、次代への継承が懸念点として挙げられます。そこで当社では、「経営の透明化・見える化」を目標とし、任意の指名・報酬委員会の設置等、積極的なガバナンス改革を実施してきました。社外取締役を積極的に登用しており、現在、全取締役会に占める社外比率は45.5%となっています。

(事例④) 上新電機株式会社

For Employee

Joshin
Integrated Report 2020

従業員へのまごころ 能力開発



ジョーシングループ野球大会(2019年12月)

ジョーシングループ行動規範に従い 従業員への取り組みを進めています。

当社の従業員へのCSR活動は「ジョーシングループ行動規範:従業員に対する行動」を柱に、人権や個性を尊重し、安全で快適に働ける職場環境の構築を行っています。

- 個人の尊重
 - ・会社は従業員の個性や希望を尊重し、個人の自己実現を支援する。
 - ・従業員同士、互いの個性や人権を尊重しあう。
 - ・風通しの良い企業風土を確立する。
- 人権尊重と差別の禁止
 - ・性別、出生地、年齢、学歴、心身障害等、雇用や入社による差別は行わない。
 - ・セクハラ・パワハラ・モラハラ・ハラスメント、マタニティハラスメント、カスターマタニティハラスメントに厳正に対処する。
- 安全で清潔な職場環境の維持
 - ・従業員は安全に勤務できる労働環境の整備、維持に努める。
 - ・清潔かつ快適で働きやすい職場環境の維持に努める。
 - ・仕事の効率アップを図るとともに、環境整備に努める。
- 自己啓発の支援
 - ・従業員のチャレンジ精神を支援する。
 - ・従業員の自主的、主体的な能力開発を積極的に支援する。
- 労務・労働・政治活動の禁止
 - ・労働における思想、宗教、政治に関する一切の活動を禁止する。
 - ・ジョーシングループに所属することを理由とした思想、宗教、政治活動を一切禁止する。
- 健康に配慮した経営の推進
 - ・労働時間を正しく把握し、従業員の健康づくりに努めて労働生産性を高める。
 - ・労働におけるメンタルヘルスを積極的に推進する。

キャリアプラン、ライフプランに合わせた 人事コースが選べます。

- キャリアプランに合わせた人事コース選択
社員一人ひとりが、能力をフルに発揮できるよう、管理職をめざす「ゼネリストコース」と、特定業務に専任する「エキスパートコース」のいずれかを、本人の自発的な希望で選択することができます。
- ライフプランに合わせた人事コース選択
さまざまな個人的事情で、勤務できる地域が制限される場合があります。そういった事情に配慮するため、あらかじめ自分の勤務する地域の範囲を選択することを可能にしました。勤務地域は「自己申告書」にて1年単位で選択することができますが、出産や介護などのやむを得ない事情により、一時的に転居転勤が困難となるような場合には、特例として途中でコース変更もできます。

eラーニングシステムにより 積極的な自己学習を推進しています。

IT技術を活かした「eラーニングシステム」を構築・運用し、従業員が時間を問わずさまざまな知識やスキルを自己学習できる環境を整えています。「いつも選ばれるジョーシン」を実現するために従業員の積極的な「学びの姿勢」を応援しています。

「トレ育システム」を導入し積極的な「学びの姿勢」をサポートしています。

スマイルパートナー(※1)や新入社員への教育について、教える方法や内容のばらつきをなくし、育成進捗の「見える化」と、教わる側のモチベーション向上をはかるため、2016年10月からeラーニングシステムを活用した「トレーニング育成プログラム(トレ育)」とその支援システムの運用を開始しました。動画や写真を含む教育コンテンツを視聴することで、効率的に業務に必要な知識を習得できます。さらに視聴履歴を管理し、各自の学習状況を確認する機能も備わっています。これにより優秀なスタッフへの

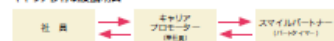
の成長速度・質の向上はもちろん、店舗間でのスタッフのスキルレベル格差を是正することができます。



キャリアの移行を自由にし、 即戦力となる「人財」を育てています。

当社では働く側のニーズに応えるために従来の正社員、スマイルパートナーにプラスして、キャリアプロモーター(準社員)という雇用形態を設定。1999年度より下図のキャリア移行制度を実施しています。キャリアプロモーターとは、雇用の待遇は正社員に準じながら勤務時間や勤務日数を少なくすることも可能な雇用形態です。これによってスマイルパートナーはキャリアアップを図ることが可能になりました。また正社員はキャリアプロモーターに移行することによって、勤務時間や日数を調整し育児や家庭の事情などに対応させていくことができるようになり、熟練者の雇用継続にも役立っています。

キャリア移行制度説明図



キャリア移行実績合格者数

年度	キャリアプロモーターから正社員へ	キャリアプロモーターからパートタイマーへ
1999~2000年度	3名	1名
2001年度	1名	1名
2002年度	5名	0名
2003年度	3名	1名
2004年度	0名	3名
2005年度(※1)	17名	3名
2006年度	20名	12名
2007年度	37名	17名
2008年度	22名	15名
2009年度	16名	13名
2010年度	23名	17名
2011年度	16名	14名
2012年度	11名	6名
2013年度	30名	23名
2014年度	49名	23名
2015年度	70名	29名
2016年度	68名	40名
2017年度	66名	53名
2018年度	67名	59名
2019年度	49名	41名
累計	381名	372名

スマイルパートナーへの 機能研修(※4)を実施しています。

当社はスマイルパートナーの業務能力を強化するため、さまざまな研修を実施しています。店舗オペレーションや業務用端末の操作などの指導をはじめ、配達・工事業務、携帯電話受付業務、家電製品の商品研修など幅広く実施しています。また、社内イントラネットからアクセス可能な育成支援プログラム「トレ育」の導入により、各事業所内でさまざまな業務に関する知識を習得することも可能です。

チャレンジ精神あふれる 創造的企業風土の醸成をめざしています。

当社は、従業員の自主的・主体的な能力開発を支援し、チャレンジ精神あふれる創造的企業風土の醸成と組織競争力の向上を目的として、業務に関連する各種資格の取得を奨励しています。また、比較的手軽な自己啓発の機会を提供するため、毎年会社が推奨する通信教育講座を選定・案内し、修了者には受講費用の補助を行うなど、社員一人ひとりが興味のある分野で目標を立て、その知識・能力に磨きをかけることを積極的に支援しています。(※5)

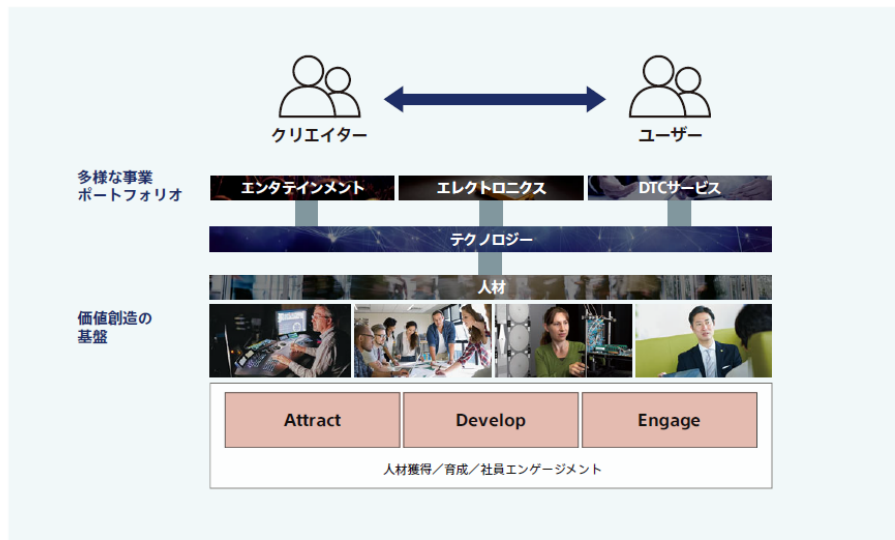
コース内容	講座数
マヨバシメント	0講座
資格取得	12講座
英語スキル	0講座
ビジネスコミュニケーション	20講座
パソコン	4講座
一般教養	0講座
計画	3講座
経営	10講座
資格取得	10講座
合計	50講座

※1 スマイルパートナーとは、パートタイマーの社内名称です。
 ※2 キャリアプロモーターから正社員への移行実績は2001年度から実施しています。
 ※3 2005年度からキャリア移行実績を毎年、春・秋の2回実施しています。1999~2004年度の移行実績は年1回、春に実施していました。
 ※4 当社の研修は男女の区別なく実施しています。
 ※5 奨励資格試験合格者には、資格ランクに応じて5,000円~50,000円の資格取得奨励金を支給しています。

(事例⑤) ソニー株式会社 (1/2)

人材

持続的な成長のための人事戦略フレームワーク



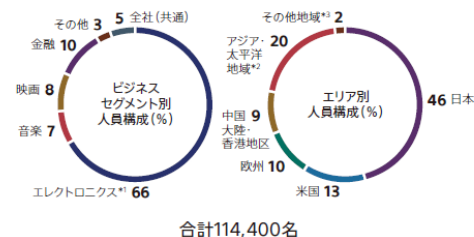
人材についての基本的な考え方

ソニーでは、最も重要なステークホルダーのひとつである人材を“群”ではなく“個”としてとらえています。強い意志と自主性・成長意欲を持った個性あふれる社員一人ひとりに寄り添うことを大切にしており、これにより社員の持てる力が最大限に発揮されるものと考えています。「設立趣意書」にも人材や職場環境について、「自由闊達にして愉快なる理想工場」「実力本位、人格主義」「個人の技能を最大限に発揮」などと明記されており、この考え方は現在まで脈々と受け継がれています。“個”の人材とソニーの関係については、「都度、お互いに選び合い、応え合う関係」と定義しています。“個”の成長が組織の成長につながり、結果、ソニーの成長を実現すると考えています。ソニーの持続的な成長が、社員にとっては、より多くの挑戦と成長の機会をもたらします。

事業と人の多様性はソニーの強みであり価値創造のドライバーです。異業種企業との合併事業やM&Aによ

ソニーが社員に提供する価値	ソニーが社員に求めること
「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」で、世界を感動で満たす影響力 - お客様やコミュニティ、クリエイターに近づき、イノベーションを創出 - エンタテインメント、エレクトロニクス、Direct to Consumer (DTC) サービスの多岐にわたるグローバルなキャリアの可能性 - 多様な人材や視点から価値を生むインクルーシブなカルチャー	- 夢と好奇心で未来を開拓し、人々の心を動かす - 多様性を生かし、ベストなものを飽くことなく追求 - ソニーの持続可能性のために、倫理的で責任ある行動を体現し、ソニーブランドへの信頼に応える - エンタテインメント、エレクトロニクス、DTCサービスの多岐にわたる事業機会を生かすために独自性を発揮する

ソニーの人材基礎情報 (2019年3月31日現在)



*1 エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション、ゲーム&ネットワークサービス、イメージング&センシング・ソリューション

*2 該当地域: 東南アジア・インド・オセアニア・台湾地区・韓国

*3 該当地域: 中近東・アフリカ・中南米・カナダ

(事例⑤) ソニー株式会社 (2/2)

て、異質な個性・能力を持つ人々が互いに学び刺激合うことで新たな価値を創出し、事業ポートフォリオの拡大と事業成長を遂げてきた歴史があります。例えば、1968年に米国CBSとの合併によって参入を果たしたエンタテインメント事業、1979年に米国保険会社プルデンシャルとの合併を通じ「ライフプランナー」という新たな概念で業界の常識を覆した生命保険事業など多くの事例があります。こうした多様な事業がさらに多様な個性と人材を惹きつけ育む好循環を生んでいます。

このような多様な事業と人材を束ね、ソニーとして持続的に価値創造を行うために、Sony's Purpose & Values (存在意義と価値観) に、社員が強く共感していることが極めて重要になります。加えて、「ソニーが社員に提供する価値」と「ソニーが社員に求めること」をグループ共通で定義しています。

人事戦略の方針

ソニーでは、多様な事業を営む各事業会社と人事戦略のフレームワークを共有しながら、詳細な人事戦略の立案と遂行は各事業の自律性に委ねることとしています。これは、各事業の競争優位を高めるためには、価値創出に向けて必要となる人材・専門性・マネジメント方法が異なる事業単位で、最適な人事戦略を設計すべきとの考えに基づいています。一方、本社人事部門では各事業の人事施策を支援しつつ、各事業と人材の多様性を強みに価値を創出するための人事施策に注力しています。

人事戦略の共通のフレームワークとしては、持続的な成長を目指したP.36左上の図のような構造です。

1つ目の「Attract」(人材獲得)では、Sony's Purpose & Valuesへの共感を前提としながら、今後の事業競争力強化のために戦略的な人材獲得を重視しており、採用力を継続的に高めています。市場競争力のある適正な

処遇水準、完全実力主義の評価・等級運用などに加えて、成長機会の提供、柔軟で多様な働き方、新たな挑戦や失敗を許容するソニーらしい組織風土などにより差異化しています。

2つ目の「Develop」(人材育成)では、ソニーの強みである人材の多様性を最大限活用した育成施策を実施しています。多様なバックグラウンドやスキルを持った社員がお互いの強みから学び合い刺激合う機会や場を提供しています。

3つ目の「Engage」(社員エンゲージメント)は、現在、ソニーが人事戦略において最も重視している要素です。社員エンゲージメントを高め、組織と個人が互いの成長に貢献し合う関係を形成していくために、ソニーでは長年、社員への定期的な意識調査を行っています。各々の回答内容から、エンゲージメントをさらに高めるための重点領域を特定し、社員との対話を通して組織ごとに適切な施策を実施しています。

人材についての機会とリスク

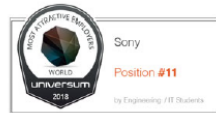
機会

世界各国で多様な事業を展開しており、また高い採用ブランド力があるため、事業ポートフォリオの変化に合わせて、必要な人材を必要な場所で機動的に獲得できる機会

リスク

エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション事業、イメージング&センシング・ソリューション事業、金融事業の主要拠点である日本において、長期的に労働人口が減少するため、必要な人材の獲得競争が激化するリスク

外部評価



Universum社 世界で最も魅力的な企業2018で11位 (エンジニアリング/IT専攻の学生)



ヒューマン・ライツ・キャンペーン財団によるLGBTQ平等調査で最高スコア (対象: 米国 ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ、ソニー・エレクトロニクス、ソニー・ピクチャーズエンタテインメント)

社員意識調査におけるエンゲージメント指標の推移



※エンゲージメントに関する設問において、非好意的以外の回答をしている社員の割合

社員意識調査参加率 約90%
社員コメント数 延べ8万件

(事例⑥) 大和ハウス工業株式会社 (1/2)

Chapter 4 基盤の強化

社会性中期計画 人材基盤の強化

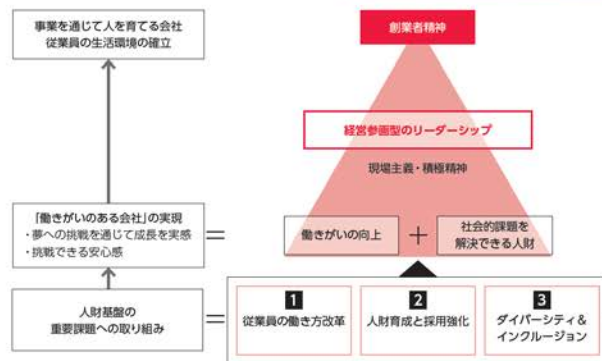
「サステナビリティ」第21章のテーマ「経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化(働きがいとダイバーシティの推進)」

徹底した“現場主義”と“積極精神”で社会に貢献できる人材を育成するとともに、働きがいと誇りを持てる職場にします

基本的な考え方

当社は、企業理念(社是)において「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先ず従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げており、「企業とは現場を動かす人材あってこそ成り立つ存在」である、これが創業者の信念であります。
当社において人材基盤は、創業精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える重要な基盤のひとつであると考えています。事業を通じて「人」を育てる風土の醸成と「人」が育つ環境を整えていくことをミッションに掲げ、働きがいと誇りを維持・向上させるための人事制度の構築と、従業員が最大限に能力を発揮できる職場環境および生活環境の確立に努めています。

サステナビリティレポート2019 ▶ P84-99(従業員との共生社会)



社会性中期計画(2016~2018)の振り返り

人材基盤の重要課題

・多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり

	女性管理職登用数 (当該職に占める割合)	2016.4 (実績)	2019.4 (目標)	2019.4 (実績)
大和ハウス工業	86名 (2.5%)	160名	137名 (3.6%)	
大和ハウスグループ全体	240名 (3.4%)	—	352名 (4.5%)	

当社グループでは「2021年4月にグループ全体で女性管理職500名」の数値目標を掲げ、女性従業員のキャリア形成の支援を行い、女性の活躍推進に取り組んでいます。2019年4月1日現在でグループ全体の女性管理職数(割合)は352名(4.5%)となり、前年からは0.5pt増加しています。

・人材の育成

<若手教育>

	〇JTに関する評価	2016年度 (実績)	2018年度 (目標)	2018年度 (実績)
新入社員の満足度		85.9%	80%	85.4%
エルダー社員 の自己評価の比率		73.5%	80%	76.5%

<経営後継者育成>

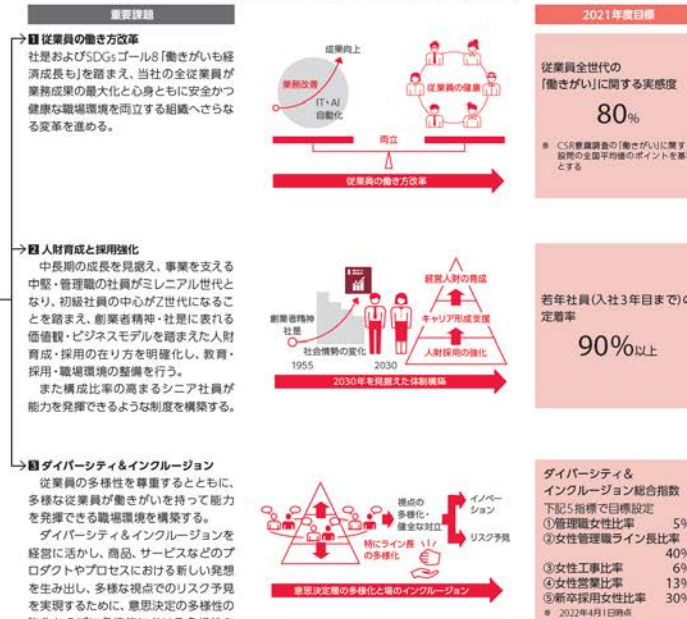
支店長公募育成研修や、2008年から実施の大和ハウス塾では、理念を踏まえた次世代リーダーを養成しています。2018年度末で修了生は支店長公募育成研修で494名、大和ハウス塾は360名となり、そこから130名が執行役員以上に就任しています。

新・社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」人材基盤の方針

多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化



人材基盤の重要課題とKGI(経営目標指標)



(事例⑥) 大和ハウス工業株式会社 (2/2)

Chapter 5 データ編

非財務ハイライト

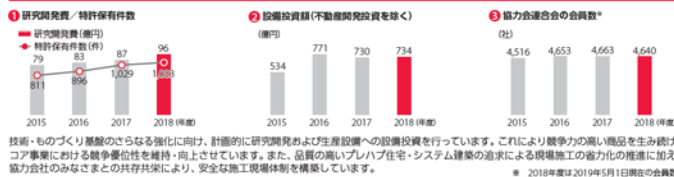
人財基盤に関する主要データ



顧客基盤に関する主要データ



技術・ものづくり基盤に関する主要データ



ESGインデックスの組み入れ状況



当社グループは、社会・環境への活動の成果を測定し、「見える化」を図るため、2006年度より「CSR自己評価指標」を導入し、活動の改善につなげています。最終年度となる2018年度の自己評価指標の実績は、2018年度目標1,145点に対し765点となり、達成率は66.8%となりました。なお、中期CSR計画(2016-2018年度)における26の重要課題のうち、最重要課題(7課題)の指標(20指標)のみ本書では掲載しています。詳細については「サステナビリティレポート2019」をご覧ください。

サステナビリティレポート2019 ▶ P.201-206 (CSR自己評価指標)

2018年度・CSR自己評価指標の実績

対象	重要課題(うち最重要課題)	指標	満点	2018年度目標	2018年度実績	進捗率(%)
●お客さま	3(1)	7	175	170	100	58.8
●従業員	4(2)	10	250	247	128	51.8
●取引先	3(2)	8	200	193	120	62.1
●地域市民	2(1)	5	125	125	105	84.0
●環境	6(-)	11	225	223	162	72.6
●CSR経営の基盤	8(-)	8	200	187	150	80.2
合計	26	49	1,175	1,145	765	66.8

ステークホルダー別 進捗率のグラフ



ステークホルダー・環境を巡る重要課題

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果(実績/目標)
●お客さま				
長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み	お客さま(オーナーさま)の満足度(住宅)*1	80%以上	67.8%	15点/25点
	長期的視点での評価(住宅)*1	100%	96.4%	20点/25点
	入居後アンケート評価(住宅)*1	70%以上	60.6%	20点/25点

※1 5事業部門(住宅、賃貸住宅、マンション、流通店舗、建築)の個別指標のうち、住宅のみを掲載。

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果(実績/目標)
●従業員				
人財の育成	人財育成全般に対する従業員の満足	85点	56点	5点/22点
	OJTに関する評価**	80%	85.4%	15点/15点
	若年層の資格取得率**	20%	15.2%	10点/15点
	男性育児休業の取得率	50%	32.9%	5点/25点
	女性管理職登用数	160名	137名	10点/25点
	障がい者雇用率	2.30%	2.39%	25点/25点

※2 新入社員の新入率のみ掲載。 ※3 住宅建築取引士の合格率のみ掲載。

●取引先		※2 新入社員採用状況の推移		※3 社会貢献活動における社会的な取り組み	
最重要課題	指標	2018年度 目標	2018年度 実績	2018年度の成果 (実績/目標)	
CSRの取り組みにおける 取引先への働きかけ	社内従業員向け教育(購買)**	95%	78.1%	5点/25点	
	取引先、および購買業務の自社基準に基づく取引先評価	4.5点以上	4.6点	25点/25点	
	取引先行動規範に基づくセルフチェックの回答率	70%	実績なし	0点/25点	
	現場職人育成人数**	500名	481名	22点/25点	
施工会社における 労働条件の改善と人材の確保	労災件数	△20%	+27.7%	0点/25点	
	協力会社の員数	4,800社	4,670社**	19点/25点	

※4 購買、施工の個別指標のうち、購買のみを掲載。 ※5 住宅系、建築系のうち住宅系のみ掲載。 ※6 2019年4月1日現在

最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果(実績/目標)
●地域市民				
地元地域発展のための積極的な関わりや連携	NPO・NGO協働機会	50%	44.2%	15点/25点
	エンドレス募金参加率	25%	30.9%	25点/25点
	事業所による地域共生活動の金額千円	300,000千円	219,889千円	15点/25点

●環境					
最重要課題	指標	2018年度目標	2018年度実績	2018年度の成果 (実績/目標)	
地球温暖化防止	自社活動	売上高当たりCO ₂ 排出量の2005年度比削減率	60%削減	62.4%削減	25点/25点
	商品・サービス	CO ₂ 削減貢献量	515万t-CO ₂	413万t-CO ₂	0点/25点

（事例⑦）株式会社日立製作所（1/2）

日立グループの成長戦略

イノベーションの加速

イノベーション創生を支える人材戦略

日立は、グローバルとデジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するために、持続的成長の原動力である多様な人材の確保・育成および組織づくりを行っています。従業員の基本的人格の尊重と機会均等、労働安全と健康に資し、ワーク・ライフ・バランスの取れた職場環境づくりを推進するなど、従業員と企業の良好な関係を構築しています。日立はまた、すべての従業員に対し、知識とスキルアップに関する積極的な取組を心掛けています。

■ 人材マネジメントの改革

社会イノベーション事業を展開するためには、社会やお客さまの課題を探索し、これまでになかった新しいソリューションをお客さまと協創していくことが求められます。

日立は、グローバルで重要なポジションに最適な人材を配置する「適所適材」を実現するため、人材マネジメントの変革に取り組んでいます。それぞれのポジションの役割・責任、レポートラインなどをグローバル共通の考え方でより明確にし、共通理解を持つことによって、グローバルな事業体制の構築を加速することができま。また、多様で主体的な個性を認め、生かしてより組織文化を醸成することにもつながります。

人財マネジメントの変革の背景

旧来	進んでいる方向																
主に日本国内の顧客需要に基づき、同じ製品・システムを提供 ・日本人・男性が中心市場、同質な需要 ・同じ製品、同質な需要とした働き方 ・日本国内で専任販売	グローバルな社会・事業のニーズを捉え、知識を継承するサービスを提供 ・国籍、性別などが多様な主体の顧客 ・市場環境に合わせた働き方 ・グループ・グローバル化																
● 専任販売で専任とした育成者層のみの採用 ● 国籍・性別を前提とした人材選考 ● 環境による集約区分	● 従業員が主体的に自らのキャリアを考え、マネージャーによりリソースが配属される ● 国籍・性別などによる働き方の多様化 ● チャンレンジ、実業が促進される																
各国・各国ごとの個別環境による人事制度・実業	グループ・グローバル共通人事制度・実業の導入																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>日本</th> <th>日本以外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本法人</td> <td>日本法人</td> </tr> <tr> <td>日本法人</td> <td>日本法人</td> </tr> <tr> <td>日本法人</td> <td>日本法人</td> </tr> </tbody> </table>	日本	日本以外	日本法人	日本法人	日本法人	日本法人	日本法人	日本法人	<table border="1"> <thead> <tr> <th>日本</th> <th>日本以外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本法人</td> <td>日本法人</td> </tr> <tr> <td>日本法人</td> <td>日本法人</td> </tr> <tr> <td>日本法人</td> <td>日本法人</td> </tr> </tbody> </table>	日本	日本以外	日本法人	日本法人	日本法人	日本法人	日本法人	日本法人
日本	日本以外																
日本法人	日本法人																
日本法人	日本法人																
日本法人	日本法人																
日本	日本以外																
日本法人	日本法人																
日本法人	日本法人																
日本法人	日本法人																
グローバル人材マネジメント実態	グループ・グローバル共通人事マネジメント実態																

■ グローバル人材マネジメントの仕組み

グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築するため、日立は2012年度に日立グループの人財情報をデータベース化した「グローバル人財データベース」を構築し、また「日立グローバル・グレード」「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」などの施策を導入しました。

そして、2018年1月からは、これまで取り組んできた施策やプロセスを一元化した「人財マネジメント統合プラットフォーム」の本格運用を開始しました。このプラットフォームの導入により期待する効果は、次の3点です。

④ 人材の見える化

これまでは、それぞれの国・地域・会社に、いかなるスキル、
膨力を有した人材がいるのかをタイムリーに把握できてい
ませんでした。見える化の実現により、適切な業務への配置
や、一人ひとりに即した育成を実現させ、将来の経営リーダー
候補の発掘・育成や、マネージャーと従業員のコミュニケー
ションに活用していきます。

②「一人称の文化」の強化

このプラットフォームは、自らの経験やスキルを自身で入力することができ、さらに全従業員がいつでもその情報にアクセス可能となっています。希望する業務に積極的に挑戦する可能性を広げることができるため、一人称で考え、行動できる人材を育てることが可能となります。

③ スピード化と効率化

グローバル共通のデータを活用しているため、例えば、新規プロジェクト発足に際しても、必要な人財をスピーディかつ効率よく適所に配置できるなど、タイムリーな立ち上げに寄与しています。

人財マネジメント術

2012年度
グローバル人材データベース
目的: 人材情報をデータベース化
グローバルリーダーシップディベロップメント
目的: グローバルトップタレントをプール・育成

2013年度
日立グローバル・グロッド
目的: マネージャー以上のポジションの輩出をグループ共通の一基準で評価し、格付
Hitachi Insights (従業員サーベイ)
目的: 従業員エンゲージメントの向上

2014年度
グローバル・パフォーマンス・マネジメント
目的: 事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の戦略的向上・成果につなげる

2015年度 - 2018年度
[Hitachi Insights] (世界中の日立グローバル従業員に活用するプラットフォーム)
目的: グローバルな事業成長を持続可能にする人事育成
グローバル採用支援システム
目的: 事業拡大に伴う優秀人材の確保、採用率の効率化、コスト削減
人材マネジメント統合プラットフォーム
目的: 人材の見える化・人事の効率化、スピード化・効率化

2021 人財財報

「人材と組織を通じた事業への貢献」をミッションとする人財部門は、2019年5月に見表した「2021中期経営計画」に基づき、「2021人財戦略」を策定しました。本戦略は、世界中で多様な人材が仕事を通じて成長し、日立で働くことに誇りと幸せを感じながら、多様な価値観を尊重し、安全で活気あふれる職場づくり一人ひとりが実践していくこと、をめざすものです。

日立は、多様な文化的な背景、経験、考え方を持つ人材が活躍できる会社づくりを推進していますが、日立グループアイデンティティおよび、その中に位置付けられた日立創業の精神である「(利)誠・開拓者精神」を日立の全従業員が共有するべき価値観としてグローバルに浸透させ、世界中の従業員が「国・地域や部門を越え、One Hitachi で社会・世界貢献していくことを目指す」ために、人材データの見える化による人材適適配置や、従業員相互のコミュニケーション・連携の促進をはじめ、集積されるデータやHRテクノロジーを活用したアナリティクス、業務効率化などの取組を進めています。そして、[Talent][Culture][Organization][HR Transformation]という4つのキーワードを柱に、2021年度に向けて以下の主要な施策を推進していきます。

■ 公正な評価・処遇の徹底

ビジネスのグローバル化に伴い、人材を公正に評価・処遇するための仕組みもグローバルに構築する必要性が増している。日立では、多様な人材が集い、高いエンゲージメントのもとに活躍できるように、報酬に関しては「市場競争力の確保」「ペイ・フォー・パフォーマンス」「透明性の維持」を原則とする「グローバル報酬フィロソフィー」をグループ共通の基本理念とし、一貫した考え方でもマネジメントの仕組みを構築しています。

国や地域それぞれの事業の労働市場に陥らして適切かつ競争力のある報酬体系を整備し、従業員のパフォーマンスを評価した上で、報酬額を決定する仕組みを構築しています。全従業員が毎年パフォーマンスの評価を受け、報酬が決定されるとともに、評価結果は各従業員にフィードバックされ、さらなる成長の糧となります。

報酬の決定にあたっては、各地域での法律を遵守しており、グループ従業員の約半数を占める日本での新卒採用者の初任給は、地域別最低賃金全国加重平均額の約120%相当としています。

■ 次世代に向けたリーダーの育成強化

日立は、グループグローバル共通のラーニングマネジメントシステムであるHitachi Universityに加えて、職種やポジションに応じたさまざまな教育プログラムを備えています。そして、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも力を入れています。そして、日立の成長には必ず必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けると、一人称で考え、志を持って行動できる次世代のリーダーを育成しています。

さらに、日立グループが年齢や性別、国籍を問わず、真に実力のある従業員を経営層に登用すべく、次世代を見据えたFuture501人材を50代未満で輩出しています。

選出された従業員は、タフアサインメントと呼ばれるそれまでとは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、視野を広げつつ、視座を築いています。当該メンバーには、豊富な経営経験やグローバル視点を有する社外取締役などと直接に議論する機会を提供するなど、将来、重要なポジションを担う上での意識改革を図っています。

(事例⑦) 株式会社日立製作所 (2/2)

日立グループの成長戦略

イノベーションの加速

■ フロント人材強化と今後のデジタル人材育成方針

日立は社会イノベーション事業を推進するため、2016年4月より、顧客との協力を加速するフロント機能を強化した事業体制へと移行しました。日立の技術・ノウハウを、フロントが顧客に近いところでまとめてサービスとして開発し、提供することが求められており、社会イノベーション事業を牽引するフロント組織に就くことが期待される人材の強化を行ってきました。

また、AI、IoTやビッグデータ活用など、デジタル技術を活用したデジタルトランスフォーメーションがさまざまな企業で求められる一方、データ分析の専門家であるデータサイエンティストの不足が世界的な課題となっています。日立は、社会イノベーション事業の核となるOT(制御・運用技術)とITの融合によるデジタルソリューションに対応するとともに、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人材育成の取り組みも開始しました。

2021年度までに3,000人を目標に、国内外のグループ会社におけるデータサイエンティストを増強することで、お客様への支援を一層強化し、グローバルでのデジタルソリューションの拡大を推進していきます。

■ フロント人材強化と今後のデジタル人材育成体制

日立は、フロント人材の強化に向けて、2016年のフロント体制設置に先駆けて2015年より役員やBUの事業責任者を含むメンバーで構成された委員会にて議論をスタートさせ、今後強化すべきフロントの機能・役割・人材要件についての定義を行いました。これらの議論を基に、社会イノベーション事業を推進する人材をリーダー層から実務担当者まで段階的に育成するため、2016年に4つのフェーズからなる「社会イノベーション事業フロント強化特別研修」を体系化し、アクションラーニング、集合研修、eラーニングなどを広く展開してきました。フェーズ1・2では顧客協働ビジネスを牽引するリーダーによる実案件をベースとしたアクションラーニングを実施し、その成果を基にフェーズ3・4を経て日立グループ全体の底上げをめざします。

日立では2019年4月、フロント人材を含めたデジタル人材のさらなる強化・育成に向けて研修機関を統合し、デジタルトランスフォーメーションを牽引する人材を育成する新会社「株式会社日立アカデミー」として、新たにスタート

しました。新会社では、デジタルトランスフォーメーションの新たな教育体系を構築し、社会イノベーション事業をグローバルで加速するため、OJT(On-the-Job Training)と組み合わせたデジタル人材の育成施策を実施していきます。

■ ダイバーシティ&インクルージョン

人材のダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・人種・宗教・バックグラウンド・年齢・性的指向といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、それぞれの個性を尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげることが日立のダイバーシティ&インクルージョンです。多様な力を結集し、優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、お客様の多様なニーズに応えていきます。

現在、「ダイバーシティ for NEXT 100」のもと、ダイバーシティマネジメントを重要な経営戦略のひとつに位置付けて推進しています。複雑化する社会やお客様の課題を的確に捉えて最適なソリューションを提供するためには、多様な価値観を認め合い、意見を出し合うことが重要です。異なる価値観をもつ多種多様な人材が同じチームで共通の目標に向かうために、多様な人材の確保・育成だけでなく、それらの人材が最大限に力を発揮できる環境づくりにも取り組んでいます。

また、日立グループ全体のダイバーシティ推進(多様な人材の活躍支援、ワーク・ライフ・マネジメントなど)を加速するため、主要グループ会社15社と共同で「アドバイザリー・コミティ」「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置しています。「アドバイザリー・コミティ」ではダイバーシティマネジメントに関する方針の徹底、「日立グループダイバーシティ推進協議会」では具体的な活動に関する意見交換やベストプラクティスの共有などを主な目的とし、それぞれ半年に1度開催しています。併せて、グループ各社や各事業所でも女性活躍支援をはじめとするダイバーシティに関する推進組織やプロジェクトを設置し、各組織の課題に応じた取り組みを推進しています。さらに2018年度からは、日立グループ全体でのダイバーシティ推進方針の共有を強化し、世界中のグループ会社も一丸となって、取り組みを加速しています。

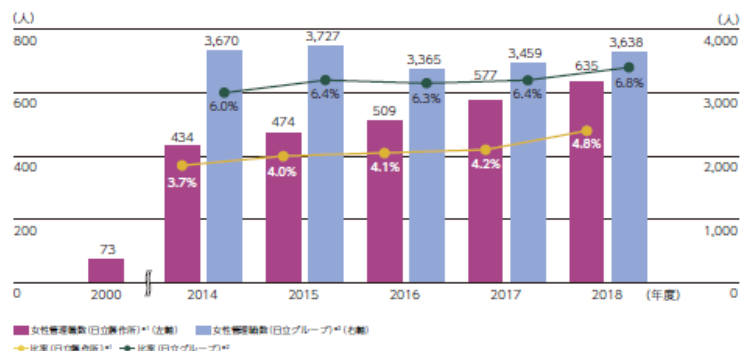
■ 多様な人材の活躍と女性のキャリア促進

日立製作所では、異なるバックグラウンドを持つ人材の経営の意思決定への参画推進と、多くの女性従業員が指導的立場に就くことができるよう、役員および管理職における女性の登用について、2つの目標(KPI)を設定しています。役員については、2013年度に「2015年度までに女性社員を役員に登用する」という目標を掲げ、2015年4月に1人を役員職の理事に登用しました。この取り組みを引き続き推進し、より一層多様な意見・価値観を経営に反映させることをめざし、「役員層における外国人比率と女性比率を、2020年度までにそれぞれ10%にする」という目標を定め、2017年11月に社外に公表しました。また、これまで継続してきた女性を管理職に登用する取り組みについては、

2020年度までに、2012年度比で2倍の800人にすることをめざしています。これらは、日立が今まで以上にダイバーシティマネジメントの強化を図るという社内外へのコミットメントです。

これらの実現に向けた取り組みのひとつとして、世界各国の日立グループ会社から100名以上の女性従業員が集う「Global Women's Summit」を開催しています。このイベントは、世界中の日立グループの女性従業員を対象に、リーダーシップやキャリアアップの意識を高めるとともに、グローバルなネットワーキングを通じてモチベーションを高めることを目的に、2016年以降、世界各地で開催しています。サミット当日は、東原社長も参加して直接メッセージを伝えるほか、多くの経営幹部が参加し、世界各国の女性従業員との対話による意見交換も行っています。

女性管理職数と比率の推移



役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2017年6月	2018年6月	2019年6月
役員層の女性人数(人)	2	2	4
役員層の女性比率(%)	2.4%	2.6%	5.0%
役員層の外国人人数(人)	3	5	7
役員層の外国人比率(%)	3.7%	6.4%	8.8%

(事例⑧) 株式会社丸井グループ (1/3)

HUMAN BUSINESS

共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

丸井グループには、グループ社員一人ひとりの個の力である人的資本を、グループの組織資本に転換するための仕組みがあります。それが、純粋持株会社に移行したことで実現した、グループ共通の人事制度によるグループ一体経営です。一人ひとりの力は顕微鏡でしかありませんが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

独自の純粋持株会社制

すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点が大きな特徴です。グループ会社間人事異動「職種変更」による個々人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加、ステークホルダーとの対話やスタートアップ企業への出向など、互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換することが可能になります。



すべての社員が
(株)丸井グループに入社



お客さま視点を持った、
変化に強い社員へと成長し、
グループ視点を養う

共通の人事制度から
実現するグループ社員間異動
多様な職種を
体験することで、変化を楽しみ、
自ら行動する
「革新する力」を養う

(株)丸井の市場などで
実際にお客さまニーズに
触れ「共感する力」を
身につける



「共感する力」と
「革新する力」を
合わせ持つ人材が、
革風に与えられない
提案を実行

一人ひとりの力が
集結することで、経営理念
「人の成長＝企業の成長」を
体現し、サステナビリティと
収益の両立を実現



組織の力(組織資本)
個々人が持つノウハウ・ナレッジが、
ビジネスモデルや組織風土として企業に根づく。

結合

経営課題を議論する「グループ横断プロジェクト」。年齢・役職を問わず議論し、互いに未来思考を養う。

革新

インクルージョンの視点から新たな事業を創造。スタートアップ企業をはじめとした企業との協業による共創。

共有

「職種変更」によるグループ会社間人事異動。当たり前や思い込みを捨ててきつかけになる。

共感

入社後、全社員が店舗での接客を経験。お客さまとの共創を前提とした事業プロセス。

個の力(人的資本)

個々人が持つノウハウ・ナレッジなど。
属人的で継承が難しい。

OIOI
MARUI GROUP

企業の成長

人の成長

共感する力ーEmpathy

- 相手の立場に立ち、想いを共有し理解できる人
- ・人が好きで、人に喜んでもらうことに喜びを感じられる人
- ・一人ひとりの想いや痛みと向き合うことができる人
- ・世のため人のため、にお役に立ちたいという想いを持つ人

革新する力ーInnovation

- 「自分の頭」で考え、自ら行動する習慣のある人
- ・目標を持ち、さまざまな学びを通じて、成長し続けることに意欲的な人
- ・新たな事業の創出に挑戦したい人
- 「変化や違い」を楽しむことのできる人
- ・世の中や環境の変化に気づき、自らが変えることに前向きな人
- ・多様な立場や意見の違いを受容される人

(事例⑧) 株式会社丸井グループ (2/3)

_HUMAN BUSINESS

独自の純粋持株会社制による 「グループ共通人事制度」

2007年から純粋持株会社制を採用しており、5,000人を超える社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、特徴であるグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育むための組織風土を醸成しています。

共感力と革新力を磨くグループ会社間人事異動「職種変更」
職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで(株)丸井グループを含む12社のグループ会社間を異動する独自の制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのように、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2019年4月までの累計で、全グループ社員の約52%にあたる2,400人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」にとらわれてしまいがちです。職種変更によって、新たな業務に就くことで、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側にも良い変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。

グループ会社間異動者数

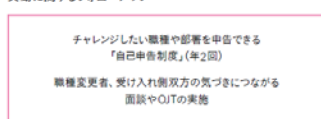
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
グループ会社間異動者数(件数)	383人	552人	404人	431人	343人
グループ会社間異動者数(累計)	670人	1,222人	1,626人	2,057人	2,400人
グループ会社間異動率(累計)	18%	25%	34%	43%	52%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

職種変更を支えるグループ共通のプラットフォーム



異動に関するフォローアップ



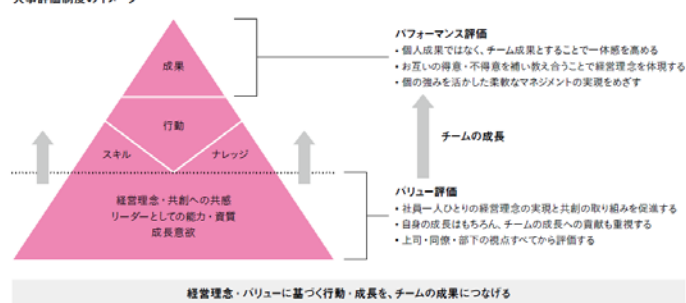
社員自ら議論して改定した「人事評価制度」

従来の評価制度は、顕在化した実績をベースに評価していたため、一人ひとりの資質や潜在的な能力が評価されにくい仕組みになっていました。半期ごとの成果とプロセスを評価することで、短期的視点の取り組みを促すことにつながり、職種変更を行ったばかりの社員の人事評価が低くなってしまっていました。

企業が持続的な成長を果たしていくためには、中長期的な視点に立って社員を評価し育成していく必要があり、

2015年12月から新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会を立ち上げ、のべ約3,200人の社員が運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。2017年10月より人事評価制度を「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価に刷新したことで、若手社員の登用やチーム意識の向上、手挙げ文化の醸成につながっています。しかし「バリュー評価」の正しい理解浸透にはまだ課題もあり、常に修正していく必要があります。今後も、継続して議論し、より成長につながる制度へ進化させていきます。

人事評価制度のイメージ



社員のコメント



東田 侑子
(株)エイムクリエイティブ
コーポレートコミュニケーション統括部
リーディング部

チームへの意識を高めた人事評価制度

職種変更によって自分の仕事の幅が広がり、成長につながったと思います。店舗での接客・販売を経て、婦人服のMD担当を経験し、自分の職域をさらに広げたいと思い、自己申告で今の部署に希望を出しました。リーニングの仕事は初めてだったので最初は苦労もありましたが、自分の長所や短所に気づくこともでき、やりがいを持って取り組んでいます。人事評価制度については、以前は個人の業績が評価に直接結びついていたので、どうしても個人で動くことが多く、チームとして円滑に進みづらかったのですが、評価制度が変わったことで、チームとして成果を上げることへの意識が高くなり、チームで協力する風土ができてきたと感じています。(株)エイムクリエイティブは商業施設以外への事業領域拡大を進めており、住友林業(株)さまとの協業により、介護施設や保育施設などのプランニングや内装の領域がさらに広がり、より多くの人をインクルードできるようになりました。これからは本業を通じて、多くの人がしあわせを感じられる社会を実現したいです。

(事例⑧) 株式会社丸井グループ (3/3)

__HUMAN BUSINESS

革新を起こすグループ横断の「場」

未来志向で深く議論する「グループ横断プロジェクト」

丸井グループでは2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を進めています。その推進の一翼を担っているのが、グループ全社員が自ら手を挙げることで参加可能な公募制のプロジェクトです。

このうち「グループ横断プロジェクト」は、所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが

参加し、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考えています。中長期視点で会社や社会全体にかかわる3つのテーマを設定しており、プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰り、ビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを考え、実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出されています。

3つの「グループ横断プロジェクト」紹介



ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト

2011年にスタート。現在は、すべてのステークホルダーの多様性を尊重することで、一人ひとりが尊重され、LGBTや障がいのある方などすべての人がしあわせを感じられる活動を推進。



ウェルネス経営推進プロジェクト

2016年にスタート。「働きにならないこと(基盤)」だけでなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を社内外へ推進。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。2050年の未来シナリオを描き、丸井グループがめざすべき姿を議論し、2019年2月に長期ビジョンを発表。現在は将来に向けたビジネスの具現化を検討。

毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」。「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけ、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、

自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」へと拡大し、定期的に開催。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000～1,500人前後の応募があり、選抜された約300人のメンバーで活発な対話を行っています。

「中期経営推進会議」テーマの一例

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略
一般社団法人NELIS 共同代表
ピーターD ビーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)
Hello! Mirajinへ未来の価値観って…?～
シンギュラリティとエクスポネンシャル思考
～激動の時代に生き残る企業と人の条件
エクスポネンシャル・ジャパン(株) 代表取締役 斎藤 和紀氏
長期外部環境と丸井グループへの影響
一般社団法人NELIS 共同代表
ピーターD ビーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)
つみたてでかえるおきまのしあわせ
コモンズ投資(株) 取締役会長 浅澤 健氏、
セゾン投信(株) 代表取締役社長 中野 晴樹氏、
レオス・キャピタルワークス(株) 代表取締役社長 藤野 英人氏

超長期経営研究会 活動報告

After Digitalな世界の到来～デジタル化の本質とは～
(株)ビービット 代表取締役 斎藤 和紀氏

サステナビリティ×ビジネス～ソーシャルビジネスしかない会社～
(株)オーダレス・ジャパン 代表取締役副社長
鈴木 智剛氏(当社サステナビリティアドバイザー)

2019年の会議テーマ

しあわせ×AI
(株)日立製作所 フェロー、理事 兼
未来投資本部ハピネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏
Digital Convergence 世界で起きている7つのパラダイムシフト
(株)ジェンシー・ベンチャーズ 代表取締役 出島 聡一氏
ファイナンシャル・インクルージョンにおける保険
オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏
D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と
小売のサービス化
(株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう!
～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの
豊かなSDGs」
みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏

…… 社員のコメント



阪井 貴行

サステナビリティプロジェクトメンバー
(株)丸井 マルインテグレーション
2019年4月入社

プロジェクトでビジネスを学び、若者向け金融サービスをつくりたい
プロジェクトのグループワークはお互いの意見が尊重されていて、新社員である私の意見にも耳を傾けてくれます。自分の意見が先輩方や外部講師の力を借りてより良いものになっていくと、「発想は悪くなかったのだな」という自信につながります。プロジェクトでは世界中のサステナブルな活動やビジネスが紹介されるので視野も広がります。また、そのビジネスがどうやって収益を生み出しているのかなどを考えることで、ビジネスをつくるための基礎知識を学んでいます。私も含めて今の若者は、将来に備えてお金をあまり使わず貯めている人が多いと思います。そんな人たちに、お金を使いたくお金を増やそうという発想で生活していただくために、私は若者が安心して使える金融サービスを丸井グループで提供できるようにしたいと考えています。それが社会課題の解決と、新たな市場開拓につながると思っています。

