



# Future of HR 2022

パスマインダーの事例から見る  
人事変革へのチャレンジ

December 2022



はじめに

# Future of HR 2022

## パスマインダーの事例から見る 人事変革へのチャレンジ

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による影響が長期化するなか、日本企業を取り巻く内外の環境は大きく変化しています。働き方改革やデジタル化の波に加え、ESG/SDGsに係る対応など、人事領域においても今まで以上に変革が求められ、その期待値も高まっています。

特に、持続可能な社会に向けた取組みが世界全体のトレンドとなっており、ESGの一環である人的資本情報の活用に注目が集まっています。人的資本の情報開示に関しては国際標準化機構（ISO）がそのガイドラインを示すなど国際的な検討が進んでおり、日本でも改訂コーポレートガバナンス・コードなどを通じて、その重要性が認識されています。企業は、近い将来の人的資本の情報開示要請の強化に備えるべく、情報を整備し、継続的に蓄積・活用していく必要があります。

また、デジタルトランスフォーメーション（DX）による革新を背景に、あらゆる業種・業界でデジタル化への対応が進んでおり、人事領域も例外ではありません。人工知能（AI）の活用等を含むテクノロジーによる高い価値創出が期待され、

人事部門は従来の人事機能を果たすだけでなく、不確実性に対応しつつ付加価値を提供できる部門へと変わる必要に迫られています。

「Future of HR 2022（以下、本レポート）」では、このような新しい価値を提供し、優れた人事機能を持つ企業を“パスマインダー”と定義して、日本の人事部門が価値提供部門へと進化するためのポイントを探っています。日本企業7社へのインタビューを基に、パスマインダーがどのような危機意識を持ち、いかなる施策や改革を成し遂げているのか、その特徴を調べました。また、人事部門の現状と未来への展望、そしてその存在意義を明らかにすることを目的に、KPMGの知見もまとめています。

本レポートが、人事部門を価値提供部門へと変革し、企業の優位性を生み出す一助になれば幸いです。

KPMGコンサルティング株式会社  
People & Change 執行役員／パートナー  
大池 一弥

# Contents



はじめに ..... 02

## Chapter 1 >>

01 | 人事部門を取り巻く状況の変化 ..... 04

02 | パスファインダーへの第一歩 ..... 08

## Chapter 2 >>

パスファインダーの取組み事例 ..... 12

01 | 花王株式会社 ..... 14

02 | 株式会社リクルート ..... 22

03 | 今治造船株式会社 ..... 30

04 | 明治ホールディングス株式会社 ..... 38

05 | 大手運輸業 A社 ..... 44

06 | トヨタ自動車株式会社 ..... 50

07 | 株式会社 日立製作所 ..... 60

おわりに ..... 68

# 01

## 人事部門を取り巻く 状況の変化

### Point 1

人事部門を取り巻く状況の変化により、経営戦略と人事戦略との乖離が広がった。持続的な企業価値向上には経営戦略に沿う人事戦略の立案と実行が必要。

### Point 2

人的資本経営の情報開示要請に対応するには、自社で重視する項目と企業価値向上につながる項目を見極め、開示すべき情報を検討すること。

### Point 3

デジタル化が急速に進むなか、企業の競争優位性を確立するためには、デジタル人材の確保に加え、付加価値を生み出せる人事業務の高度化の検討が必要。



### 社内外の環境変化と人事部門に求められる対応

日本企業を取り巻く状況は外部環境・内部環境ともに大きく変化しています。

外部環境においては、COVID-19の影響により加速したデジタル化や働き方改革に加えて、コーポレートガバナンス、ESG、SDGsに係る社会的な要請・関心も高まっています。

内部環境においては、働き手の就労観の変化や、新しい価値観を持ったZ世代の入社など、人材の多様化が進んでいます。

企業が持続的に企業価値向上を実現するには、ビジネスモデル、経営戦略と、人事戦略を連動することが必要ですが、これらの環境の変化により乖離が大きくなってきています。

そのため人事部門は、ビジネスモデル、経営戦略に沿う形で、変化に対応できる人材の確保・育成、柔軟な働き方の推進やエンゲージメント調査に基づく施策の実施などの人事戦略を立案し、実施していくことが求められています。

## 人事部門を取り巻く状況 —環境変化の主要因と対応すべき施策—

### 人的資本経営



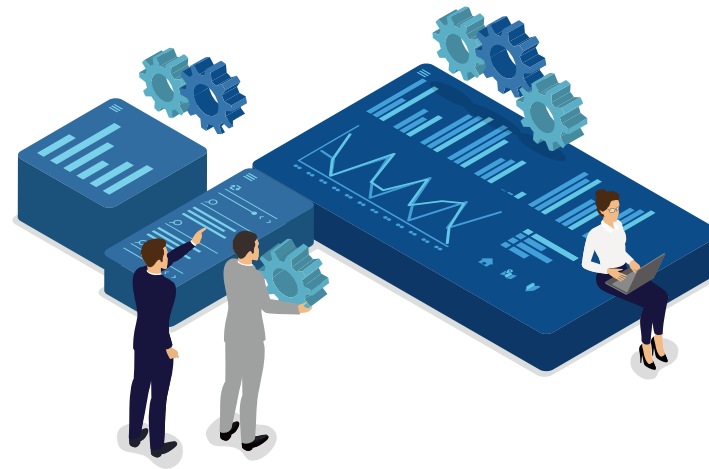
#### 実効性のある人的資本経営は、「経営戦略と連動した人事戦略」と「人的資本の情報開示」の両輪が必要

「持続可能な社会」への取組みの関心が高まり、ESG投資が脚光を浴びるなか、非財務指標である人的資本への注目が高まっています。人的資本情報は、投資家にとっての投資判断だけでなく、働き手が就職先を決める材料としても活用されつつあります。このような背景から、人事部門は自社の人的資本経営への取組みに関する情報を開示し、持続可能かつ魅力的な企業であることを示す必要に迫られており、非財務情報開示の基準として「ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）」などが公開されています。

ただ、開示だけを目的にしてしまうと、取組みの方向性を見失い、

手戻りや無駄なコストが発生するリスクが増大します。そのためには、経営戦略と人事戦略とが結びついているかを検証したうえで、「自社にとって重視すべきもの」と、「企業価値向上につながるもの」を見極め、開示すべき情報を検討することが重要です。

## デジタル化



## デジタル人材の確保に向けた対応

企業の競争優位性を確立するうえで、データやデジタル技術を活用してビジネスに新しい価値を生み出すこと、すなわちDXを推進できるかが鍵となります。しかし、昨今の日本企業はデジタル化を推進できる人材が不足しており、「デジタル人材」の確保・育成が企業の喫緊の課題となっています。必要なデジタル人材を確保するためには、まずは**自社が掲げる「パーパス(自社の存在意義)」に基づく人材タイプを明確にし、人材ポートフォリオを作成したうえで、要員数と獲得方法を検討する必要があります。**

## 人事業務のデジタル化推進

人事業務の自動化に着手している企業が増加しています。しかし、AIを用いた退職・休職者の予見や適材適所の人材配置の実現など、データ化された情報を活用できている企業は多くありません。より高度なデジタル化の取組みを行うことは、企業にとって他社との差別化を図るうえでの大きなアドバンテージになるでしょう。業務上の課題の解決に向けて**適したテクノロジーを選定・活用すること、小さくはじめ、テーマや範囲を徐々に拡大していくこと(見極め/継続的取組み)、組織全体で課題を共有し、全社で改革を推進することが、デジタル化推進に向けた重要なポイントとなります。**

# 02

## パスマインダーへの 第一歩

### Point 1

将来の組織成長に主眼を置き、不確実性に対応しつつ、新たな価値を創出する取組みを実践する人事機能を持つ企業を、KPMGでは「パスマインダー」と定義。

### Point 2

パスマインダーを目指すには、現状維持の状況に危機意識を持ち、変革に前向きなマインドで、経営陣とともに組織としてのあるべき姿を描くことが必要。

### Point 3

社内改革を進める際には「経営戦略と人事戦略の連動」、「データを活用した人材配置と育成」、「組織風土の改革」、「従業員体験」、「デジタル化の推進」といった5つのポイントに沿って取組みテーマを設定していくことが重要。



## 日本のパスファインダーの特徴

- 組織の現状に危機意識を持った人事部門が、経営トップと対等に意見交換し、抜本的な改革に挑戦している
- 改革後の目指す姿と取組みの意義を常に発信し社員からの共感を得ている
- 社員が主体的に改革を推進できるよう、議論の場や機会を積極的に設定している



## パスファインダーとは

KPMGでは、将来の組織成長に軸足を置き、企業価値の向上を人的側面から支えられる人事機能を持つ企業を「パスファインダー」と定義しています。

人事部門を取り巻く状況が大きく変化するなか、企業はパスファインダーへと変革し、不確実性に対応するために積極的に取り組むことが重要です。

## パスファインダーのミッション

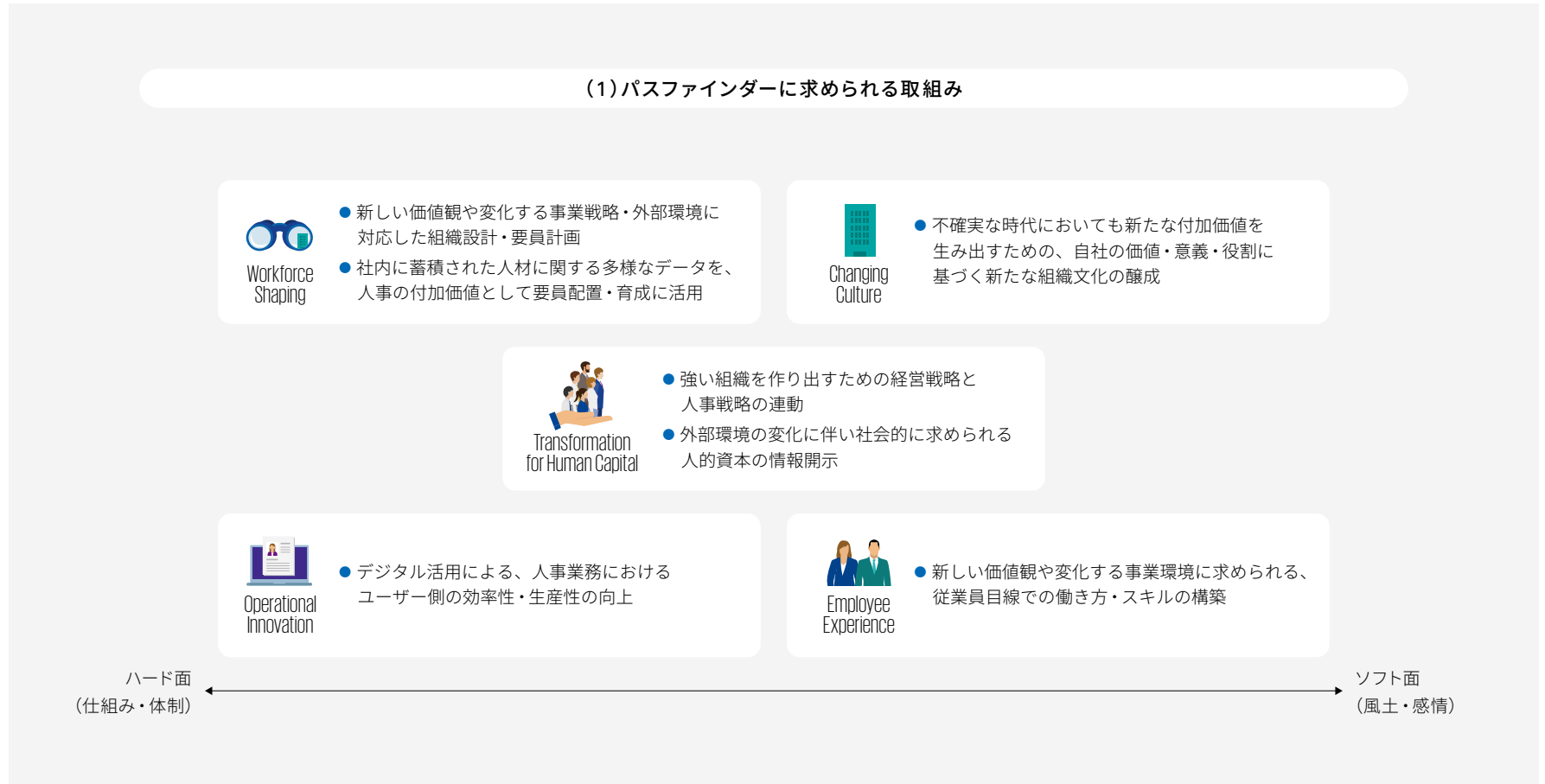
パスファインダー企業の人事部門が経営層や従業員から期待されることは、将来の組織の成長を見据えた人材マネジメント、組織の仕組み・制度や風土の改革、およ

びデジタル化の推進により、生産的かつ従業員幸福度の高い組織づくりを実現することです。そして、人事の立場から経営に示唆を与え、ともにビジネスをドライブしていくパートナーとなることが求められます。

## パスファインダーへの第一歩

パスファインダーを目指すうえで、人事部門と経営層が現状維持の状況に危機意識を持ち、既成概念にとらわれない人事改革にコミットメントすることが必要です。

また、改革推進時には改革のゴールと意義を全従業員に伝え続け、一人ひとりが改革を主体的に推進できるようなサポートをしていかなければなりません。



### パスマインダーに求められる取組み

- パスマインダーに求められる取組みのポイントは、次の5つに分類されます。
- 経営戦略と人事戦略の連動、および人的資本の情報開示を行う“Transformation for Human Capital”
  - 社内外の変化に対応し、データを活用した組織設計や要員計画、人材の配置や育成を行う“Workforce Shaping”
  - 変化に対応した自社の新しい組織文化の醸成を行う“Changing Culture”

- デジタルやデータを活用し、主体的に効率化に取り組む“Operational Innovation”
- 従業員目線での新しい働き方やスキルの構築を行う“Employee Experience”

これらのポイントに沿って取組みテーマを設定することが、新しい価値観や変化する事業戦略・外部環境に対応するために重要となります。

(2) パスファインダーに求められる取り組みテーマ例



Workforce Shaping

組織設計／要員配置

- 人事制度 ● ジョブ型人事制度 ● 要員計画・雇用調整
- 従業員のリスクリング ● AIを活用した要員配置効率化
- Human Resource Business Partner (HRBP) 導入／機能化



Changing Culture

組織風土改革

- リーダーシップ開発 ● チェンジマネジメント
- ダイバーシティ推進 ● ワークスタイル変革
- Objectives and Key Results (OKR) 導入



Transformation for Human Capital

人的資本経営

- ESG経営を意識した人事戦略の策定
- コーポレートガバナンス・コードを踏まえた人的資本への投資情報の開示



Operational Innovation

オペレーショナル・エクセレンス

- 業務効率化／高度化 ● 業務アウトソース化
- データマネジメント ● デジタル人事



Employee Experience

タレントマネジメント

- ハイパフォーマー分析 ● 職務・人材プロフィール
- 幹部人材育成(サクセッション) ● デジタル人材育成

パスファインダーが取り組むべきテーマ

5つの取り組みポイントにおける具体的な施策は多岐にわたりますが、なかでも、ESG/SDGsに係るテーマは世の中の関心が高く、パスファインダーが特に注力すべき取り組みと言えるでしょう。

また、Operational InnovationやEmployee Experienceにおける、デジタルにかかわるテーマの推進も不可欠です。

テクノロジー導入コストの高さや、デジタル人材の不足などが障壁となっていま

すが、まずは取り組みのベースとなる人材情報を一元管理すること、すなわちデータマネジメント態勢の構築が重要となります。

これらは、今後パスファインダーにとって人事変革を進めるうえで重視すべきテーマとなるでしょう。

# パスファインダーの 取組み事例



## 事 例 目 次

01	<b>花王株式会社</b> 社員活力の最大化へのチャレンジ.....	14
02	<b>株式会社リクルート</b> 個を活かし価値発揮に導く新人事コンセプト .....	22
03	<b>今治造船株式会社</b> 持続的成長を遂げるための自律型人材育成 .....	30
04	<b>明治ホールディングス株式会社</b> グループ人財戦略のための新組織設立.....	38
05	<b>大手運輸業 A社</b> ESG経営を支える「新しい働き方プロジェクト」.....	44
06	<b>トヨタ自動車株式会社</b> モビリティカンパニーへの変革に向けたHRイノベーション.....	50
07	<b>株式会社 日立製作所</b> 多様な人財を活かす適所適財の実現に向けたチャレンジ .....	60



## パスマインダーの取組み事例

### 01 | 花王株式会社

# 社員活力の 最大化へのチャレンジ

調査協力

花王株式会社  
人財開発部門 副統括 仲本 直史氏



#### 概要

- 中期経営計画の柱の1つに「社員活力の最大化」を掲げ、閉塞感を打破する施策として新たな人事制度「OKR (Objectives and Key Results)」を導入。
- Objectives (目標)の設定は、経営トップからのカスケードダウンではなく、社員一人ひとりの想いを起点とすることで、社員の発想を制限せず、枠にとらわれない多様なチャレンジを促進。
- 各現場に適合したチャレンジを尊重することを目指し、従来の本社主導の画一的な目標管理から、各部門主導の多様で自律的な制度運用へ方針転換。

## 事業を取り巻く環境変化が業績へ影響

花王株式会社は、2030年までにありたい姿として「グローバルで存在価値ある企業『Kao』」を掲げ、近年まで順調な成長を遂げてきた。

しかし、生活者の意識や投資家目線の変化、DXによる事業環境の変化により、小売業中心の事業の成長に陰りが見え始めていた。そのような環境下、2020年にはCOVID-19が発生し、目に見える形で業績に影響が表れてきた。

## 社員の閉塞感の高まりに経営層が抱いた強い危機感

### ——「社員活力の最大化」を中期経営計画の柱の1つに

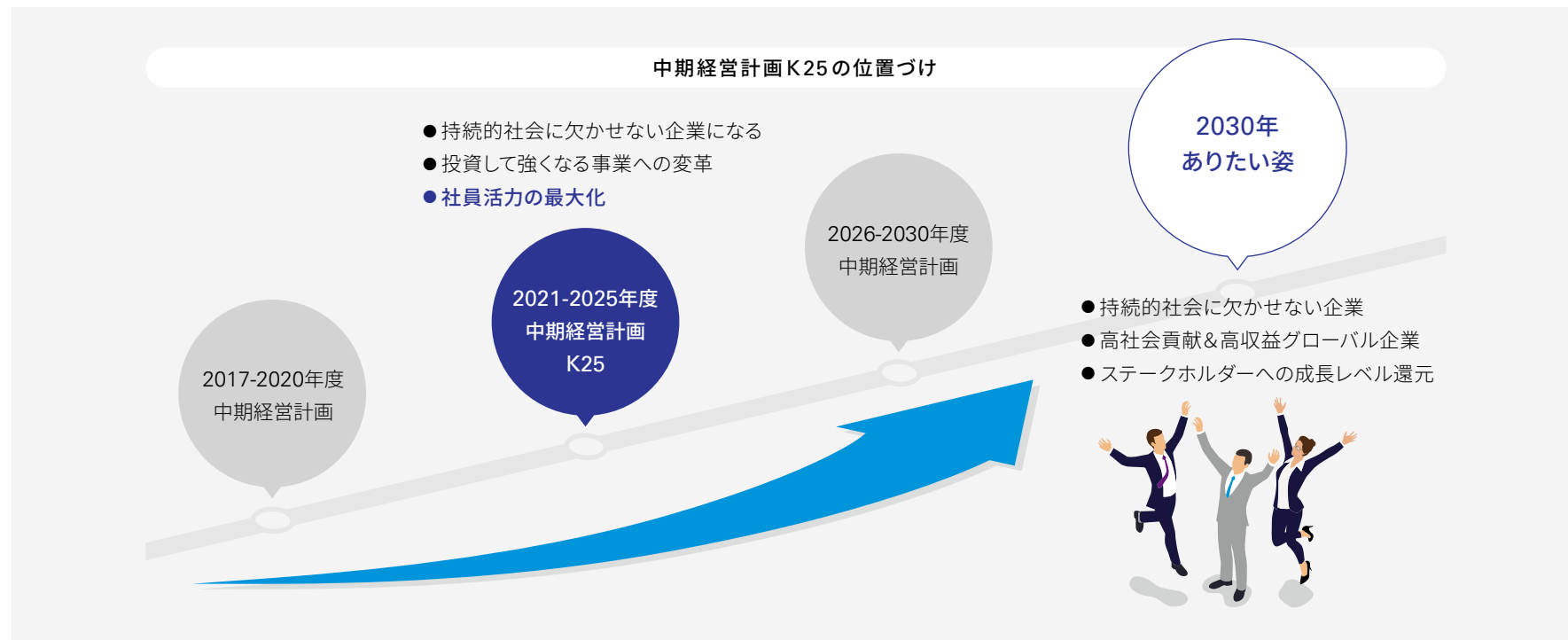
同社では折しも、現在は代表取締役社長執行役員である長谷部佳宏氏（2020年当時は専務執行役員）が2021年度から始まる中期経営計画（以下、K25）を立案する時期に差し掛かっていた。

長谷部氏はK25の立案にあたり、数百人にのぼる社員の声に耳を傾けた。

対話から見てきたのは、事業環境が厳しくなるなか、目の前のことに必死になり、追い込まれている社員の姿だった。真面目さゆえに、自身の目標達成に邁進するあまり、会社が目指す大きな目標や周囲のなかかわりが見えなくなり、閉塞感が増していく状況がうかがえた。

本来、同社は自由闊達で社員同士が連携・一致団結して物事に取り組むことが得意であった。しかし、「このままでは花王の強みが失われてしまう」と、経営層は強い危機感を抱いた。

従来から「社員は最大の資産」という考えを重要視してきた同社だが、改めて原則に立ち返り、「社員活力の最大化」をK25の柱の1つに掲げた。



## 「社員活力の最大化」へのアプローチ

### — 挑戦的な取組み重視のOKR導入へ

「社員活力の最大化」へのアプローチとして経営層が注目したのがOKR (Objectives and Key Results)だ。

閉塞感を打破し、“社員一人ひとりの挑戦”と“多方面での対話・連携”を促し、同社が非連続的な成長を遂げていくためには、組織目標の達成を重視した従来の目標管理制度から、社員の挑戦的な取組みを重視する制度へ、大きく舵を切る必要があった。

OKR導入の検討にあたっては、経営層から人財開発部門の副統括である仲本直史氏へ直接声掛けがあった。これまでは経営が立案した戦略や方針を、現場へどのように導入・展開するかを考えることが人事の役割だったが、今回は経営とともに戦略を策定する役割を担うこととなり、仲本氏は経営層との意見交換や議論を1年近く重ねた。

## 花王らしいOKR(1)基本的な考え方

### Objectives設定の起点は「社員一人ひとり」

K25の策定にあたり、仲本氏はOKR導入企業へのヒアリングを含む事例研究を行った。その結果、各社各様ではあるものの、ベースは全社を起点に、部門や個人の目標にカスケードダウンするアプローチが主流であった。しかし、花王の経営層の考え方はそれとは大きく異なるものだった。「全社起点で設定すると、社員は会社という枠組みのなかでしか考えなくなる。それが閉塞感につながり、社員の自由な発想を制限することになる。」(長谷部氏)

「起点は社員一人ひとりの想い」という経営層の強い信念のもと、“社員同士が連携・団結して物事に取り組む花王らしいOKR”の仕組みを検討した。

このように「ありたい姿(目標)」を想い描く時、自ら周囲を巻き込み、連携することを推奨している点も同社らしい考え方だ。

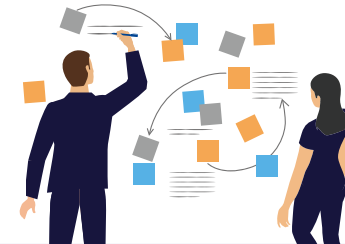
## 花王の考える従来の目標管理とOKRの違い

### 目標管理(KPI)



- 目標は必達&定量的な指標
- 組織目標達成を重視
- 全社目標を起点に個人目標へ落とし込み

### OKR



- 目標はありたい姿
- 社員の挑戦的な取組みを重視
- 社員一人ひとりの想いを起点に目標を設定



## 花王らしいOKR(2)運用の考え方①

### 細かいガイドラインは作らず現場に適合したチャレンジを尊重

業務特性を考慮し、初年度は一部の部門や上位層から導入するというアイデアもあったが、中途半端なことはしたくないという想いで、全部門で一斉に取り入れていくこととした。

しかしその場合、個々の現場にあったチャレンジの仕方を尊重し、許容する運用にしなければならない。同社がこれまで行ってきた目標管理の運用(画一的な仕組み・ガイドラインを整備し、グローバルに一斉展開する)では通用しない。「画一・形式」的な運用から、「多様・自律」を促す運用へ発想を転換する必要があった。

## 花王らしいOKR(2)運用の考え方②

### 社員一人ひとりが視座を上げることを重視

この新たな運用では、設定したチャレンジレベルを部門間で合わせる事が困難になるが、同社の考え方は明快だ。「チャレンジの内容は部門特性や業務実態によって異なるので、チャレンジレベルは部門間で合わせられるわけではない。ばらばらでよい。現場に適合したチャレンジを尊重し、一人ひとりが一歩でも視座を上げていくことが重要。それが花王らしいOKRだ。」(仲本氏)

また、導入初年度から100%の社員が納得し、戸惑いなく進められることは期待していなかった。「最初の段階では、2~3割ついてきてくれたら十分ではないか。」(同氏)これまでのやり方にはなかった柔軟な発想とチャレンジであった。

### OKR運用における考え方 — 目標管理との比較 —

#### OKR運用の考え方

自律性を重視し、  
凹凸はあるものの、  
突き抜けたものを作る

部門主導

多様性・自律性  
重視

絶対評価

#### 従来目標管理の 運用の考え方

画一的な方法で一定の  
目標品質と統制を担保する

本社主導

ガイドライン  
重視

相対評価

### 導入時には現場から戸惑いの声も

OKRの導入・浸透にあたって、まずは各部門トップの理解を深めることから始めた。「心強かったのは、長谷部社長が強い信念を持って先頭に立ち想いを発信し続けたことだ」と仲本氏は振り返る。

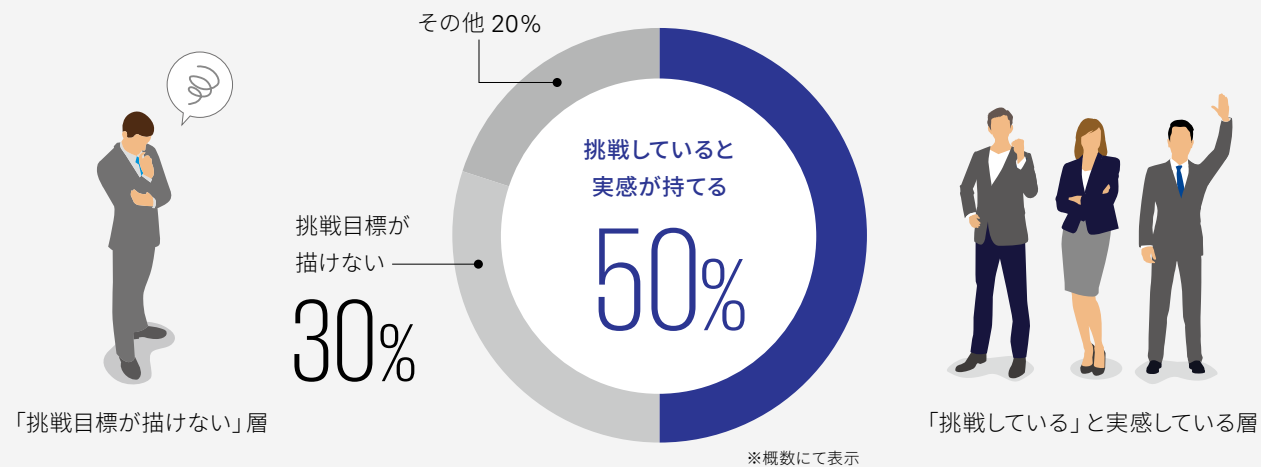
とはいえ、これまでガイドラインに沿って動いてきた部門人事の責任者からは戸惑いの声も多く聞かれたため、何度も意見交換を行った。丁寧なコミュニケーションを重ね、また本社人事側でも、OKRへの想い、トップインタビュー、説明・動画資料や社員の好事例などのコンテンツを作成し、発信を続けた。

### 本社と各部門の双方向の事例共有によりOKR浸透を加速

本社がコンテンツ発信・共有を始めると、各部門人事の担当者も部門のトップインタビューや社員の好事例など、自発的に独自のコンテンツを作り、全社で紹介する形で共有した。

2021年1月の導入から1年以上にわたってこうした取組みを繰り返していくことで、全社横断の事例共有・展開の流れを加速させ、OKRの浸透を図った。

#### OKRの実践に関する社員の受け止め



## 導入から1年、約半数の社員が「挑戦」を実践する一方で

### 「挑戦目標が描けない」社員も約3割

導入から1年が経過した2022年2月に、社員へ向けてOKRの実践度・納得度についてアンケートを実施した。約半数の社員が「挑戦していると実感が持てる」と回答した一方、「挑戦目標が描けない」という回答も約3割を占めた。これまで運用してきたKPIの考え方から脱却できない層だ。しかし仲本氏は、「見方を変えれば、適切な支援を行うことで十分に飛躍の余地がある」と前向きだ。

さらに、アンケートの回答傾向を分析すると、身近な上司と対話を重ねている人は、業務特性にかかわらず挑戦の実践度が高い結果となっていた。一方、他者の事例共有については、自身が立てたObjectivesから遠いものはあまり参考とならない傾向が見られ、改めて対話の質・量の重要性が浮き彫りになった。

### 今後の課題・展望(1)

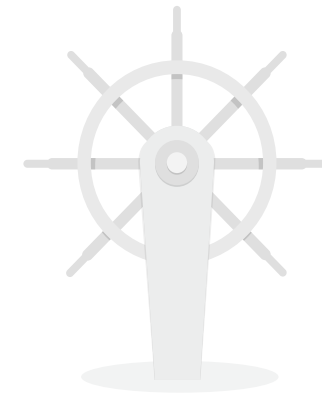
#### 対話の質の向上と気づきの機会の提供

今後の課題として、対話の促進が挙げられる。具体的には以下の2点だ。

- ①対話の質を上げるためのスキル向上支援
- ②対話・連携の場の設定

①については、全社員の「対話力」を上げていくことが必要だが、特に管理職(上司)のコミュニケーション力の向上が重要だと考えている。

②については、一部の部門ですでに取り組んでいる「OKRチャレンジ共有会」の例がある。これは気軽に自身の取組みを共有するオンライン上の会議で、発表に対して賞賛やコメントが寄せられることにより当人の励みにもなり、また、参加者も自身のチャレンジの余地に気づくことができる。同社はこのような対話・連携の場の設定をさらに増やしたい考えだ。



## 今後の課題・展望(2)

### OKRの評価

評価の納得感については、社員の意見をモニタリングしている。

従来の目標管理(KPI)制度の評価指標であった「達成度」は、OKRでは見ることができない。よって「挑戦への取組み(プロセス)」と「貢献度(結果として生み出されたもの)」を絶対評価で見ている(下図参照)。また、OKRのなかには、いわゆる「挑戦目標」だけでなく、「岩盤目標」といわれる必達目標も設定できるようにしている。部門や業務によって「挑戦目標」と「岩盤目標」の割合は異なるが、そこは「玉虫色でよい、各部門に合った挑戦の仕方を大事にしたい」ということを人事から伝えてきた。OKRは絶対評価のため、現場の評価を尊重している。

このような評価の仕組みの大幅な変更により、社員の納得感はどう変わったのか。OKR定着に向けた次の一手を打つには、モニタリングの結果が決め手となる。

## 今後の課題・展望(3)

### チャレンジを前進させるための仕掛け作り

チャレンジを前進させるために、世界中の社員のOKRを閲覧・検索できるサイトも構築した。この仕掛けの狙いは、目標設定やアプローチ方法に悩んだときに参考にしたり、似た取組みを考えている仲間を見つけて連携し、チャレンジを前に進めることだ。今後さらに活用を浸透させるとともに、ログ解析なども行いながら運用の改善を続けていく。

また、OKRに加えて、2021年7月より、社員からの「自由な提案」を起点に、優れた提案について会社が実行支援を行い実現させていく仕組み「01KAO」も導入した。正式提案まで進み、最終的に承認されると予算や人員・活動時間が獲得でき、すでにプロジェクト化した例も出てきている。

OKRと01KAOを両輪で進めることで、一人ひとりが思う存分チャレンジできる環境を整え、「社員活力の最大化」をより一層強化していく。

### OKRを活用した評価 — 従来との比較 —

#### KPIによる評価

- 相対評価による評価ランクごとの分布率の設定
- 全社で画一的運用

評価	分布率	A部門	B部門	C部門
Exceptional	20%			
Highly Effective	30%			
Effective	40%			
Acceptable	10%			

#### OKRによる評価

- 絶対評価のため分布率の設定なし
- 部門特性に応じた多様な運用を許容

評価	分布率	A部門	B部門	C部門
Exceptional	部門ごとに異なる			
Highly Effective				
Effective				
Acceptable				

## 経営から人事部門への期待役割の変化

### —戦術家から戦略家へ

同社では中期経営計画の立案段階から、人事部門に対する大きな役割が期待された。経営戦略の中心に人事戦略が据えられる時代において、経営から人事部門に期待されていることは何か。

「戦術家より、戦略家になって欲しいということだと思う。自分のなかにもその気持ちはあったが、K25の立案段階から携われたときは“やっと声をかけてもらえた”という想いであった。」(仲本氏)

これまでは、経営層が決定した戦略のもとで与えられた職務を果たすという、見方によっては受動的な役割を担っていたが、今後は“人”の側面からビジネスや組織運営に影響を与えることを主導的に仕掛けていかねばならないと仲本氏は考えている。

## これからの人事に求められる機能

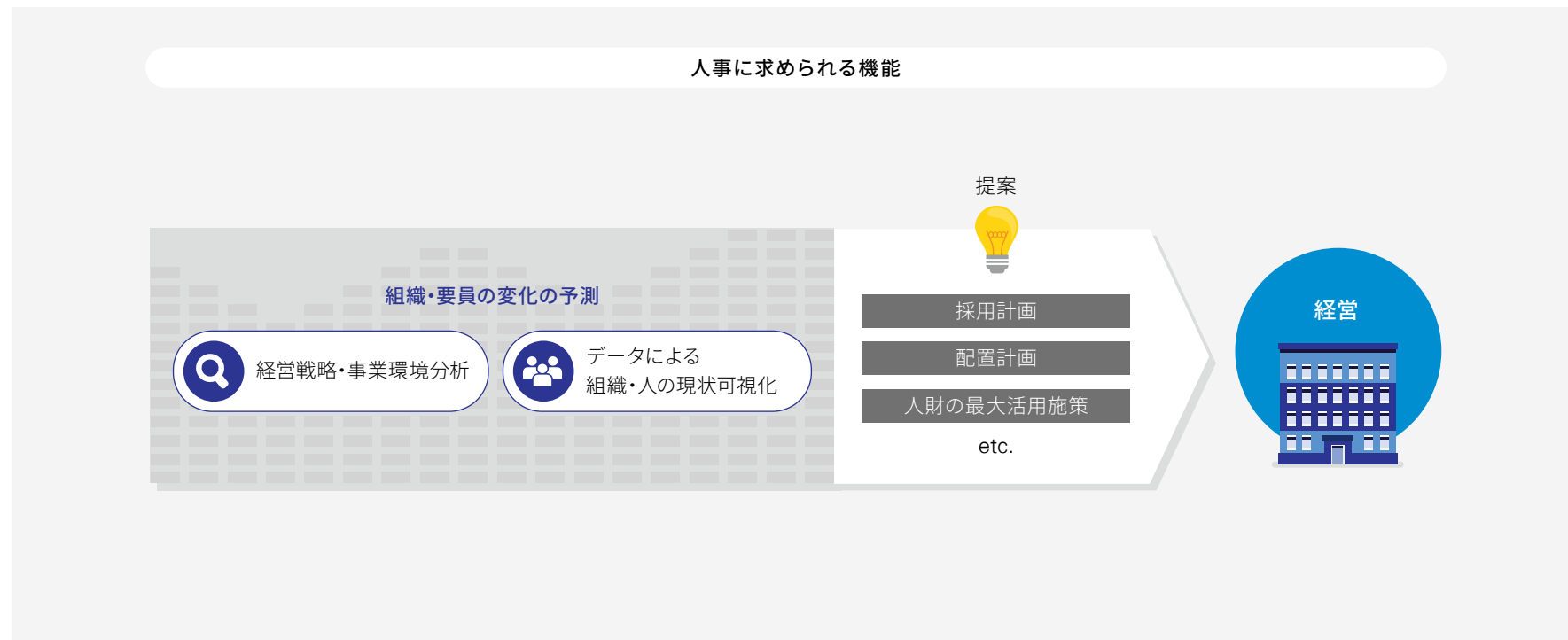
### —データによる組織・人の現状可視化と将来予測が鍵

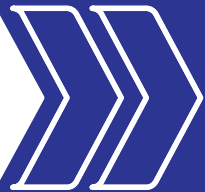
ビジネスにおいて人事部門が主導的な役割を果たすには何をすべきか。

「人事部門が担うべき機能は実は昔から変わっていない。ビジネスに必要な人材をきちんと配置すること、配置した人のポテンシャルを最大限に活かすことだ。ただし、アプローチの仕方は変えていく必要がある。」(仲本氏)

従来は、現場で作成した要員計画を基に採用計画を検討するといった受動的な対応をしてきた。しかし、変化が激しい時代に、計画を待っているのは現実的ではない。組織や人の現状をデータによって常に可視化し、事業環境を見極めたうえで、要員などを予測し、経営に提案していくことが求められる。

データに基づく組織・人の現状の可視化と予兆の捕捉は、「社員活力の最大化」と同時に掲げている「人材の最大活用」に向けた、同社の次なるチャレンジだ。





## パスマインダーの取組み事例

# 02 | 株式会社リクルート

## 個を活かし価値発揮に導く 新人事コンセプト

調査協力

株式会社リクルート  
人事統括室 室長 蝦名 秀俊氏



### 概要

- コロナ禍での国内7社統合に際し、統一後の軸となる新人事コンセプトとして、10年後の働き方を見据えた「CO-EN」を策定。
- 「CO-EN」には“公園”と“Co-Encounter”という2つの意味が込められ、出入り自由で、社内外の垣根なく、好奇心を起点に、協働・協創が生まれる場を目指す。
- 「CO-EN」実現のために、「社員一人ひとりに求めるもの」と「会社から社員に提供する3つのPromise」を明確にし、後者に紐づく報酬や等級制度、人材開発や組織開発、働き方などの施策を設計し展開している。

## 新人事コンセプト「CO-EN」とは

2021年3月、株式会社リクルートは国内7社統合に合わせて、新人事コンセプト「CO-EN」を発表した。

「CO-EN」には“公園”と“Co-Encounter”という2つの意味が込められている。同社はこのコンセプトを通じて、出入り自由で、社内外の垣根なく、好奇心を起点に、協働・協創が生まれる場を目指している。

## 「CO-EN」のメッセージ

同社は「CO-EN」に集う「社員一人ひとりに求めるもの」と、「CO-EN」実現のために「会社から社員に提供する3つのPromise」という2つのメッセージを打ち出している。

- 社員一人ひとりに求めるもの  
個人の好奇心を価値創造につなげるために、社員一人ひとりが心掛け、体現してほしいこととして「自律」「チーム」「進化」の3つを挙げている。
- 会社から社員に提供する3つのPromise  
「CO-EN」のコンセプトを実現するためには、多様な個性を持った社員が、自律的にチャレンジし、その結果が報われなければならない。加えて、その根底にある多様な働き方を認める必要がある。それを会社からの「3つのPromise」として約束し、具体的な取組み・施策を実施している。  
本章では、同社が人事コンセプトの再構築に至った背景、検討内容、人事コンセプトと施策の関係性、そしてコンセプトから見えてくる人事の考え方について紹介する。

### 新人事コンセプト「CO-EN」とは

CO-ENのイメージ



出所：リクルートの人材マネジメントの仕組み 価値創造の源泉は“人” | 株式会社リクルート (recruit.co.jp)

社員一人ひとりに求めるもの



自律



チーム



進化

会社から社員に提供する3つのPromise

- 能力開発・チャレンジできる機会拡充
- 安心安全を前提により柔軟に、よりクリエイティビティ高く個々人の働き方を選択しやすい環境へ
- Pay For Performance

## 人事コンセプト再構築の背景

### — 国内グループ会社の統合とCOVID-19による働き方の変化

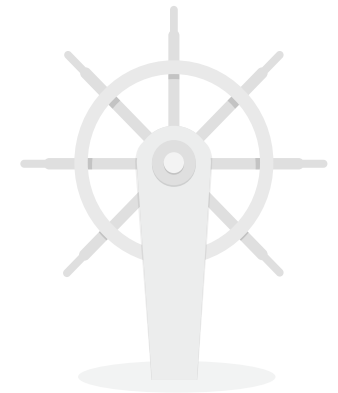
国内7社統合を契機に新しい人事制度が導入されたが、コンセプトの検討は2019年から始まっていた。

統合された7社はもともと同じ会社（リクルート）であったが、分社化以降、各社独自の思想から固有の組織文化・人事施策・オペレーションを有している状態であった。

同社は、統合後1つの会社として人材を育成・活用するにあたって、各社各様の状態では将来的に支障が生じるのではないかという危機感を抱き、人事制度改定にあたり、求心力のある軸のようなメッセージ（コンセプト）を打ち出す必要性を感じていた。

コンセプトの検討を進めるなか、2020年にCOVID-19のパンデミックが発生し、働き方が大きく変化したことで、柔軟に多様性を重視する個の尊重という考えがより重要になっていった。

こうした環境変化を受けて同社は、統合後の求心力に加え、変化した先にある10年後の新しい働き方まで見据えた人事コンセプトの検討を重ねた。





## リクルートが考える10年後の働き方

人事コンセプトを考えるうえで、同社はまずコロナ禍以降“10年後の働き方がどのように変化しているか？”という観点で検討を始めた。

そのなかで、たどり着いた考えが以下のような働き方だった。

- 社員自身が時間・場所を柔軟に選択可能
- 社内外の垣根を超えて協働・協創が可能

こうした働き方は、社員と会社の関係が希薄になっていくことが想定されるが、そのうえで“リクルートとして、社員に何が提供できるのか”という問いが、今回の人事コンセプト検討においての根幹となっている。

## 10年後の働き方を踏まえた新人事コンセプト

同社が考える10年後の働き方を体現すると、社員の働き方の自由度がこれまで以上に高まることが想定された。10年後も同社が社会に新しい価値を提供し続けるためには、多様な個人が縦横無尽に出会い、社内外問わず大胆につながっていく、そのような場を提供する必要があると同社は判断した。それが「CO-EN（公園）」である。

しかし、ただ場を提供するだけでは人は「公園」に集まらない。「公園」を魅力的な場とするために、さまざまな遊具があるように、「CO-EN」にも集まりたいと思える機会を提供することが必要だと感じていた。機会とは面白い仕事や興味深い人多岐にわたるが、そのような機会に出会える（＝「Co-Encounter」）場を同社は作りたと思った。

つまり、新しい人事コンセプトの「CO-EN」は、10年後の新しい働き方を踏まえて、“リクルートとして、社員に何が提供できるか”を考え抜いた末に生まれたのである。



## 人材に関する考え方

### —「変わらないもの」と「変えるべきもの」

同社は10年後の新しい働き方を見据え、「社員にどのような場や機会を提供する必要があるか」という観点で人事コンセプトを検討していたが、同時に不確実性の高い時代を生き抜くためには、社員に求めるものを変える必要性も感じ始めた。

そこで、人材に関する考え方の土台として、どのような状況においても「変わらないもの」と、柔軟に「変えるべきもの」という観点で検討を進め、社員に期待することとして「自律・チーム・進化」の3つを人事コンセプトに組み込んだ。

### 「変わらないもの」とは

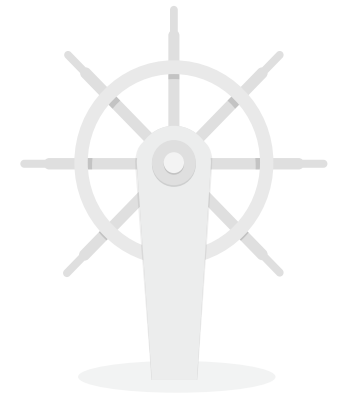
同社の人材に関する考え方の土台である「価値創造の源泉は“人”」を軸として、“人（社員）”に求めるものを再考した。

### 「変えるべきもの」とは

まず「成長」の考え方である。これまで同社では、個人に求めることに、成長という言葉を多く用いてきたが、不確実性の高い時代においては、“非連続な変化に対して柔軟に対応し、自己変容していくこと”がより重要と考え、「進化」とした。

次に、チームに関する考え方である。同社では、“チームで成果を出す”ことをこれまで前面に押し出していなかったが、「個人の限界を超え、組織のパフォーマンスを最大化することが不確実性を乗り越える鍵になる」という考えから、「チーム」を明文化した。

これらの要素に加え、「進化」・「チーム」の前提となる「自律」と合わせた3つを「社員一人ひとりに求めるもの」とし、人事コンセプトのなかで強調している。



## 組織風土の転換

### —個人の強みに着目し、チーム強化に活かす

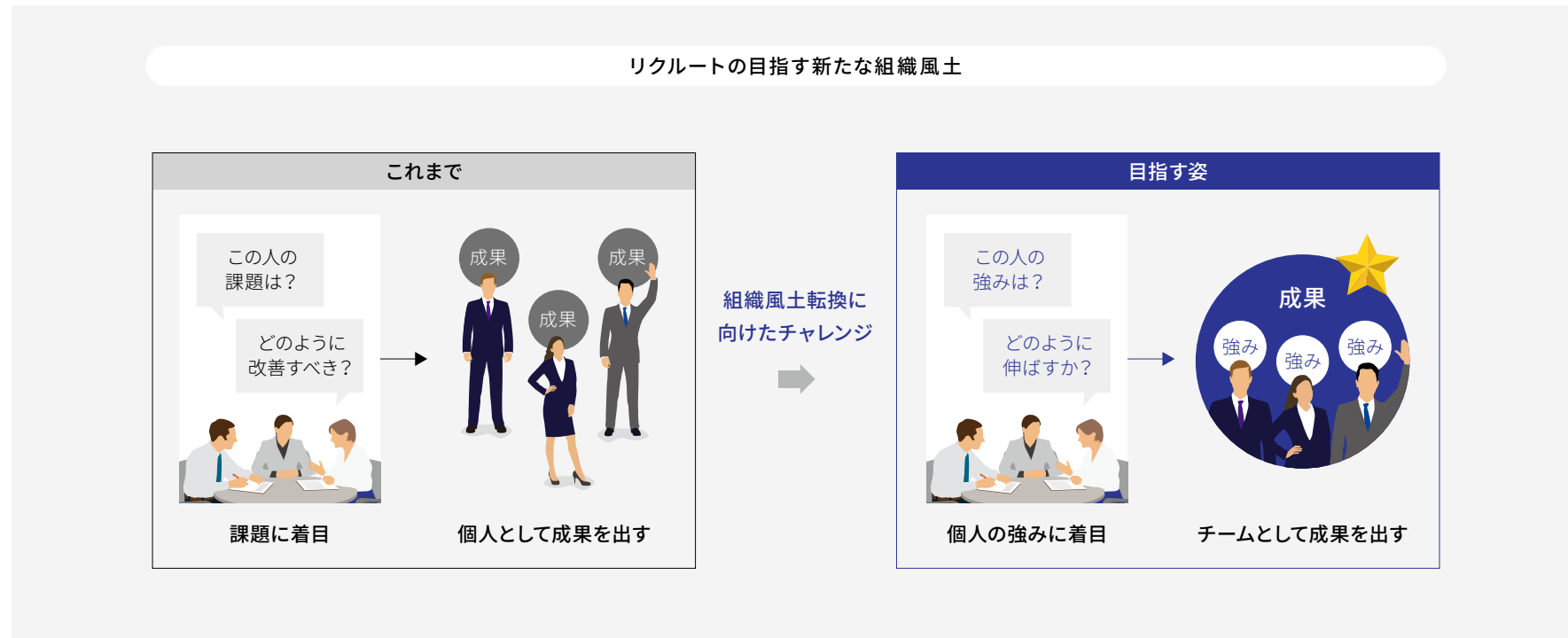
コンセプトは固めたものの、新しい考え方の周知は容易ではなく、「特にチームの考え方の社内への浸透は、大きなチャレンジとなっている」と、人事統括室の室長である蝦名秀俊氏は語っている。

同社が考えるチームは、個々の強みを引き出し掛け合わせることで組織のパフォーマンスを最大化するというものであるが、これまでは社員個人の強みや課題を話すのが、結果的に課題をどう改善するかという議論が行われがちだった。しかし、チームとして成果を出す考え方を浸透させるには、まず、課題ではなく強みに着目し、それをどう伸ばすかを重視する組織風土への転換が求められた。

このような組織風土の転換に向けて、現在もチャレンジを続けている最中だが、課題と異なり強みは顕在化しにくいいため、まず社員が自らの強みを認識できるよう

支援している。

具体的には、外部の診断ツールの活用により社員が自身の特性や強みを客観的に認識したうえで、チームパフォーマンスを高める一環として、メンバーに許可を得て個々の診断結果をチーム内で共有し、メンバー間の相互理解につなげている。



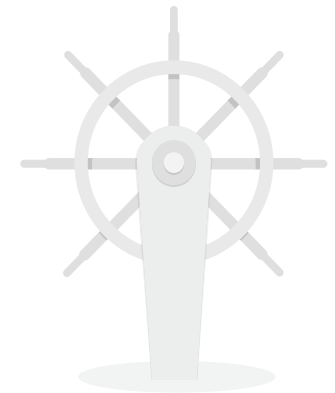
## 人事コンセプトを反映させた施策の展開

多くの企業では、人事コンセプトの設定にとどまり、どのように実現させるかの道筋が曖昧だったり、施策と人事コンセプトの関係性が見えづらいケースが散見される。しかし同社は、報酬や等級制度、人材開発や組織開発、働き方などにおいて、「CO-EN」の考え方が色濃く反映された具体的な施策を展開している。

「働く場所」に関する施策を例に挙げると、次のとおりである。

- 働く場所を**自律的**に選べるように、オフィス・自宅・サードプレイスなどの多様な選択肢を用意する
- 個人だけでなく、**チーム**のパフォーマンスを最大化するうえで最適な働き方・働く場所を提供する
- リアルなコミュニケーションを通じて**協働・協創**が生まれる場として、オフィスをリモデルする

前記は一例だが、施策に人事コンセプトやキーワードが明確に反映されており、コンセプトを形骸化させず必ず実現させるという同社の意思が強く感じられる。



## 社員と会社の対等な関係へ

一般的に、社員と会社の関係は、会社が社員に対して一方的に機会を提供し、社員が受け身の姿勢となる傾向が、特に日本企業において多く見られる。

一方で同社の人事コンセプトでは、「会社が」提供するものと、「社員に」求めるものという双方向からの働きかけにより、社員の**自立的な行動を促し、会社との対等な関係を実現しようとしている。**

実際に「CO-EN」の考え方も、ビジネス、働き方といった機会を会社が提供するのではなく、機会が豊富に存在する場を提供し、社員がそれに気づき自らつかみ取るという構図になっている。

このような関係性は、社員の自己選択を重視する同社らしい考え方だ。

## 人材開発への惜しみない投資

社員と会社の対等な関係のもと、同社は人材開発への投資を惜しまない。

同社では、半期に1回の頻度で「人材開発委員会」を実施し、全社員が自身の強みを活かしてパフォーマンスを発揮するための育成計画を一人ひとりオーダーメイドで検討している。このようなきめ細かな人材開発の施策は、創業以来「価値創造の源泉は“人”」であると信じてきた同社ならではの取組みといえる。

インタビューの最後に蝦名氏は、「実現したい未来を描き、そこに向けた変化を恐れずに楽しむことが重要。それこそが人事の原動力になる」と語っている。そのような想いのもと、コンセプトを軸に、今後も未来を見据えた新たな一手を打ち続けることで、不確実性の高い時代を乗り越えるために人事部門は重要な役割を果たしていく。





## パスマインダーの取組み事例

### 03 | 今治造船株式会社

## 持続的成長を遂げるための 自律型人材育成

調査協力

今治造船株式会社

取締役執行役員 人事担当 長尾 篤氏



#### 概要

- グローバル化が進み、海外企業とのより一層激しい競争環境下において、「強く、魅力的な会社」として生き残り、成長し続けるために、自律型人材の育成を重視。
- 会社が社員のキャリアを背負うことを前提に置いた従来の人事制度を一新し、自己成長支援制度、育成ローテーション制度の導入により、社員自身が主体的に成長できるようサポート。
- 人事部は、自律型人材の育成機関であると同時に、経営課題に向き合える高い問題解決力、リーダーシップを持つ思考集団として、さらなる進化を目指す。

## 持続的成長を遂げるための人事改革への挑戦

今治造船株式会社は、国内トップの建造量を誇るリーディングカンパニーとして造船業界を力強く牽引し続けてきた。一方で、日本の造船業界は海外企業との激しい競争にさらされるなど、同社を取り巻く事業環境は一層厳しさを増している。

これまで生産設備への投資を中心に実施してきたが、経営層は今治造船が今後も「強く、魅力的な会社」として生き残り、成長し続けるためには、人材の価値向上への投資が重要になると考えている。具体的には、組織を構成する一人ひとりの自律的な成長を促し、育成を図りながら組織力を最大化するための人事改革への挑戦だ。

一連の人事改革により、社員にとって魅力的なキャリアパスや職場環境を構築するとともに、公正な評価と報酬に対する納得感を高めることでエンゲージメントの向上につなげるほか、同社で得られる従業員体験を積極的に社外に発信していくことで、より多くの採用候補者から選ばれる会社になっていくという狙いもある。

## 人事改革の根幹は「自律型人材育成の土台となる制度変革」

自分自身でキャリアを築くという意識と強い成長意欲を持つ自律型人材の創出を狙いとした人事制度を構築するにあたり、まずは「どのような人材へ育成すべきか」を明確にし、あるべき人材モデルとして社員に示した。

そして、このモデルに基づいて自身の現在地を把握し、目的地までのギャップを社員自らが認識できる人事評価制度の構築に着手した。人事評価を実施する第一の目的は「人材育成」であることを繰り返し社員に説明し、結果に一喜一憂して終わるのではなく、評価者からのフィードバックを自己成長につなげられる制度の運用を目指した。評価基準やプロセスの刷新から始め、それらを広く周知したことで、従来よりも透明性が向上し、公正な評価の促進・納得感の醸成が図られるようになった。



## 社員を支える2つの支援制度(1)

### 自主的な学びを促す「自己成長支援制度」

社員があるべき人材モデルを目指すうえで手助けとなる施策も展開されている。それが「自己成長支援制度」と「育成ローテーション制度」である。

「自己成長支援制度」は、継続的な学びが必要と会社が認める資格であれば、現在の業務に直結せずとも取得にかかる費用を会社が補助するというものだ。この制度を通じて、会社は自律型人材に不可欠な学びの姿勢を検証でき、社員は自らのキャリアを豊かにする投資を得ることができる。双方にとってメリットのあるこの制度は導入当初から好評で、社員のエンゲージメント向上に寄与している。

## 社員を支える2つの支援制度(2)

### 異動希望者へ積極的に機会を与える「育成ローテーション制度」

必要な技術・スキルが急速に変化しキャリアビジョンも多様化する現在、適材適所の人材配置は極めて困難だ。アンマッチが生じれば成長機会の逸失や離職につながりかねないため、同社は従来の定期異動の仕組みだけでは不十分だと感じていた。そこで、社員自ら異動先を選択して希望を挙げ、会社はそれをサポートする仕組み「育成ローテーション制度」の構築に着手した。

これまでの定期異動は、組織本部長が策定した育成計画のもと、トップダウンで異動案が組まれていた。一方で「育成ローテーション制度」は、社員自らが異動希望を出し、その後のローテーション会議で本部長が配属を調整する、社員発信型の人事異動制度である。

## 人事改革の考え方

### 人事制度変革

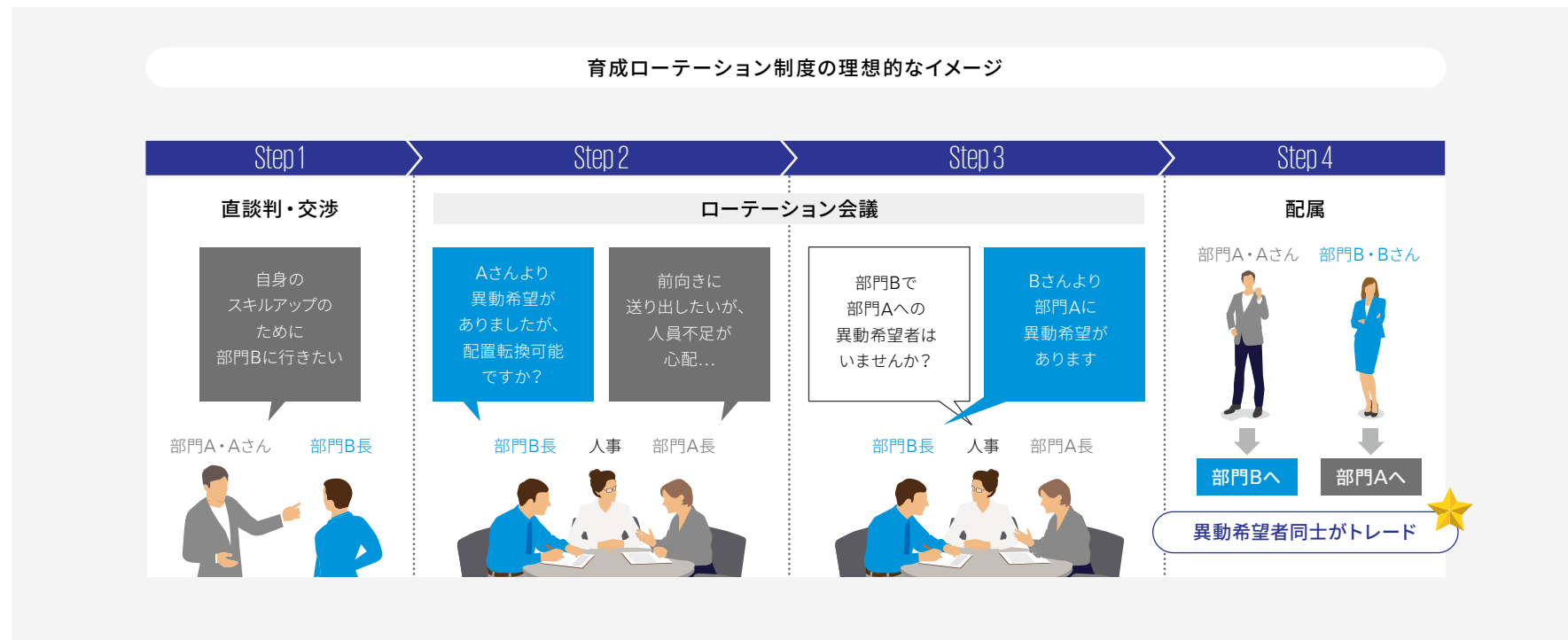




しかし、この施策の実行にあたって障壁になるのが、1つの部門での人材の抱え込みであった。

人材を送り出した部門では人員不足に陥るだけでなく、せっかく育てた優秀な人材を放出することで組織パフォーマンスの低下につながる懸念から、管理者は異動希望があっても受け入れにくい。また、全社的にも人材配置に偏りが出てしまう問題がある。そこで人事部は、『〇〇本部の社員』ではなく『今治造船の社員』として、会社全体での人材活用という観点で育成してもらいたいと繰り返し説明し、部長の制度趣旨理解と協力を促した。

希望が叶うケースは少しずつ増えている。現在はバランスを維持するため、同時に希望者以外の配置換えも余儀なくされるケースがあるが、将来的には各部門の魅力を高め合い、異動希望者同士が入れ替わることで要員を充足できるような人材配置を目指している。

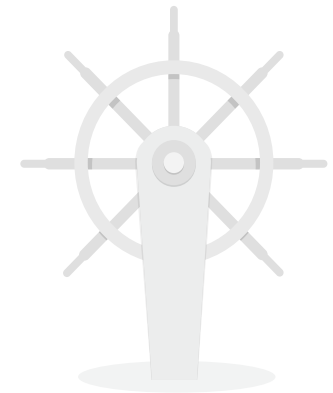


## 変革の機運を醸成させたポイント

育成ローテーション制度は、人材が固定化されがちだった部門主導のキャリア構築のあり方に一石を投じるものとなった。社員の自律的な成長意欲とキャリアプランを可能な限り尊重した異動により、希望が叶った社員のエンゲージメント向上に加え、意欲ある社員が組織間を異動して新たな経験や人脈を得る道筋ができたことで、組織の閉塞感が少しずつ打開され、活性化につながっている。

これらの人事施策の推進によって、会社が本気で変革しようとしていることは社員にも伝わっている。同社では2019年から社員意識調査を行っており、「全社に変革の雰囲気を感じているか」という問いに対する肯定的な回答率が同社前年比を大きく上回る年もあった。

取締役執行役員 人事担当である長尾篤氏は、変革の機運を社内に醸成できた理由として、「経営層の変革に対するコミットメントに加え、これまで人事部内で閉ざされていた異動や評価の仕組みを可能な限り積極的に開示・説明してきたこと。また、人事部のみで進めず、社員がより身近に信頼と尊敬を寄せる本部長や担当役員から施策の趣旨を現場に説明してもらったことがポイントになった」と振り返る。



## これからのキャリア形成の考え方

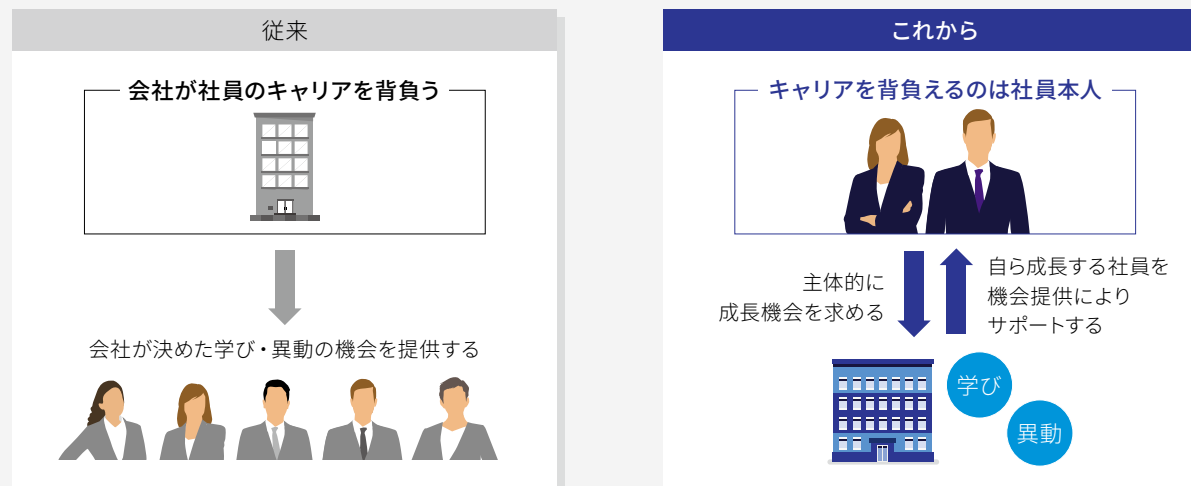
会社の改革をすべての社員が支持しているわけではない。従来のやり方で業界トップを走り続けてきた同社がなぜ変わらなければならないのか、疑問や抵抗感を持つ社員も少なからず存在する。

しかし、事業環境が大きく変化するなか、これまでのように会社が社員の成長責任を背負っていても、厳しい状況に陥った際に共倒れになりかねない。会社が業界内で生き残り、持続的な成長を遂げるためには、時に厳しい意思決定を断行せざるを得ないこと、だからこそ社員自身の自律的な成長が不可欠であることを、人事部は今後も粘り強く丁寧なコミュニケーションを続け、率直に伝えていくつもりだ。

「これまで滅私奉公ともいえる働きで会社のために長年尽くしてくれた社員は、当然のように退職までのキャリアは会社が創ってくれると感じているかもしれないが、一人ひとりのキャリアを背負い、それを創っていくのは本人だけである。会社

はその責任を肩代わりすることはできないが、全力でサポートすることならできる。自ら学び成長しようとする社員に対する支援を、会社は惜しまない。」(長尾氏)

### キャリア形成の考え方



## これからの人事部に求められる役割

### — 経営課題に向き合える問題解決型の思考集団への進化に向けて

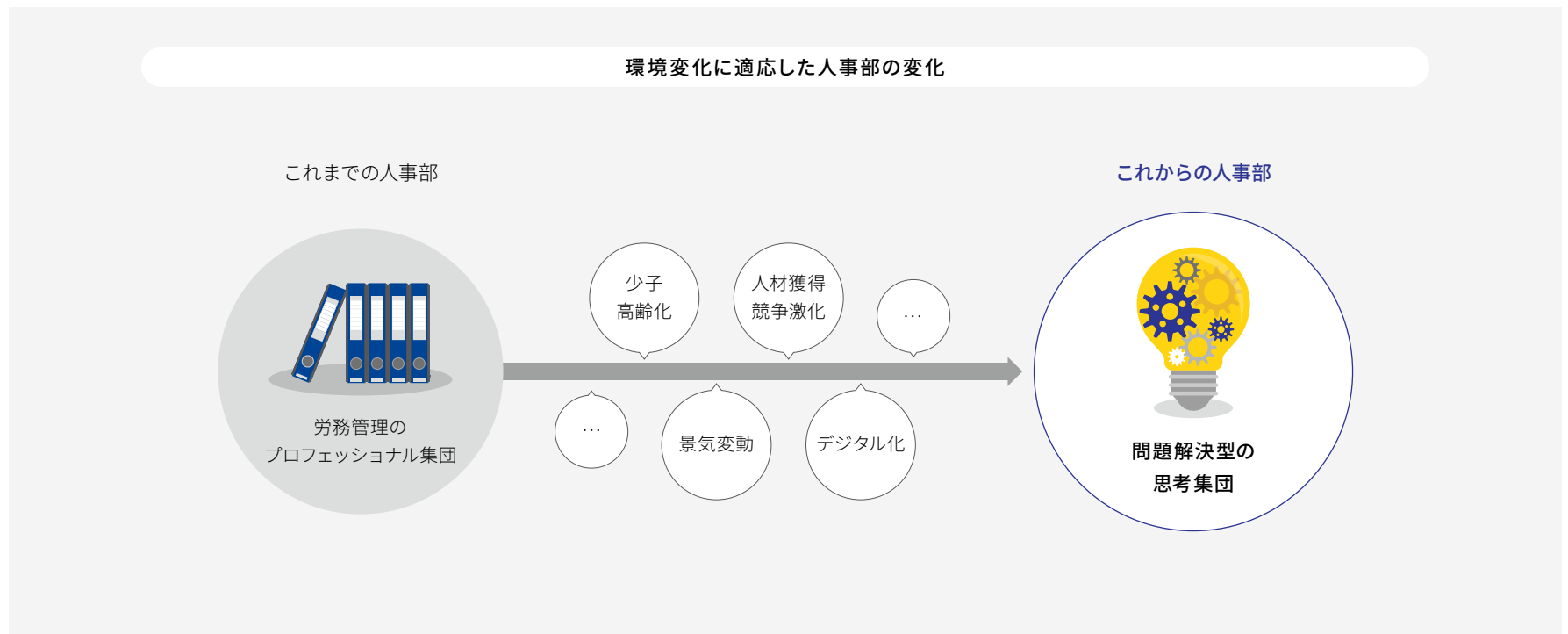
先の読めないVUCAの時代において、企業経営のみならず人事部に対しても変化が求められている。「これまで労務管理にとどまっていた人事部が、現在は社内変革の中心的存在として据えられるようになってきている」と長尾氏は感じている。

これからの人事部は、「自律型人材の育成機関であると同時に、人事部自らも高い問題解決力、リーダーシップを持つ思考集団」に変わらなければならないと考えた長尾氏は、2020年から人事部内で実践型の問題解決トレーニングを実施している。

トレーニングは、週に一度各拠点から人事部員が集まり、人事課題の特定・分析・施策検討を行う。加えて、月に一度検討施策を社長に直接報告し、承認されれば実行に移すという取組みも実施している。実際に目の前の現状を「変える」という成功体験、時には失敗体験をしてもらうことが目的だ。こうして人事部員が会社を変えて

いく姿を見た若手や中堅層が人事部の仕事に興味を抱き、育成ローテーション制度での人事部への異動希望が増えたことは大きな成果だ。

当たり前だと思っていた慣行や常識を転換することは容易ではないが、今治造船の人事部は、中長期的な視点を持って問題解決型の思考集団への進化を目指している。



# Future of HR 2022



## パスマインダーの取組み事例

# 04 | 明治ホールディングス株式会社 グループ人財戦略のための 新組織設立

調査協力

明治ホールディングス株式会社

グループ人事戦略部 人事戦略グループ長 大河内 淳氏  
グループ人事戦略部 池田 阿佑美氏



### 概要

- グループ経営の最適化および適正なガバナンス強化を図る必要性から、人財戦略立案・実行のための新組織を設立。
- 新組織の重点取組み事項は、人事領域のESG推進の観点から「中核となる経営人財育成」と「ダイバーシティ推進」。
- 設立2年目からは、経営諮問機関としてホールディングスのCEOを委員長、各事業会社の代表取締役社長を副委員長とするグループ横断の人財委員会を立ち上げ、推進体制を強化。

## 調整・サポート機能から戦略立案機能へ

### —グループ事業・経営最適化方針のなかで変化する人事部門の役割

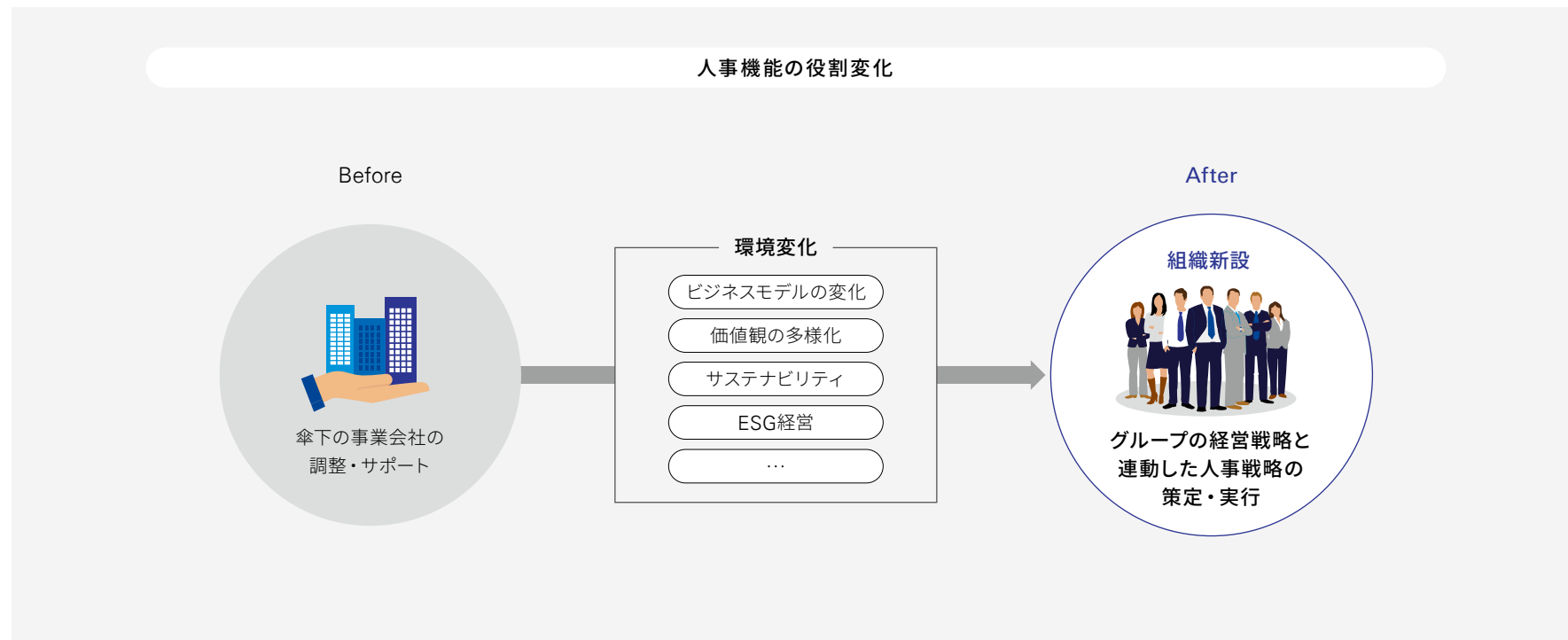
明治ホールディングス株式会社は、食品セグメントである「株式会社明治」と医薬品セグメントである「Meiji Seikaファルマ株式会社」「KMバイオロジクス株式会社」を傘下に持ち、経営管理やそれに付帯する事業を行う持株会社である。

2009年の設立以来、戦略立案や事業運営は傘下の各事業会社が行い、同社は人事領域を含めて各社を調整・サポートする役割を担ってきた。

しかし、市場競争の激化や、ステークホルダーからのサステナビリティ、ESG経営への要請の高まりなどの外部環境変化を受け、グループ事業・経営の最適化や迅速化、適正なガバナンス強化を図る必要性が高まった。

そこで、現CEOはチーフオフィサー制の設置をはじめ、ホールディングスの機能・組織を強化する方針を打ち出した。

人事領域も例外ではなく、従来の調整・サポート中心の機能から、環境変化に柔軟かつ迅速に対応しつつ、グループ全体の戦略を立案する機能へと役割転換が求められた。その新たな役割を着実に担う組織として、2021年4月に「グループ人事戦略部」が新設された。この組織に対する経営層の期待は、「グループ全体ヘリダーシップを発揮し、経営戦略と連動した人事戦略を策定・実行すること」である。



## 新設当初からの注力領域(1)

### 「中核となる経営人財育成」の取組み

新組織のグループ長を務める大河内淳氏は、株式会社明治からの出向者だ。自身もかつて事業会社の人事部門を経験している。

同組織のミッションは多岐にわたるが、ESG推進という観点で、初年度から力を入れている領域は「中核となる経営人財育成」と「ダイバーシティ推進」だ。

「中核となる経営人財育成」の取組みでは、グループ経営の視点を持った人財を育成するため、各社の執行役員と上級管理職を対象に研修プログラムを策定し、実施した。自身の能力・スキル・コンピテンシーを認識して自己の開発計画につなげるほか、“自身が実行する経営変革テーマ”を起案し、CEOへ答申するという実践型のプログラムを通じて、経営者としての視座を養成し、意識変革を促進する内容となっている。

グループ全体で人財のレベルアップを図っていくため、今後も同職階のなかで対象を広げながら、取組みを継続・強化していく考えだ。

### グループ人事戦略部新設当初からの注力領域

#### 人事領域におけるESG推進





## 新設当初からの注力領域(2)

### 「ダイバーシティ推進」の取り組み

「ダイバーシティ推進」においては、各事業会社における女性管理職の増加に向けて中期経営計画スパンでの数値目標を設定した。

競争力の強化に向けた外部人財の採用(中途採用)も欠かせない観点だが、中途採用比率など各社の現状が大きく異なるため、まずは女性管理職の数値目標設定から着手した。今後は、幅広いダイバーシティの観点で新たに目標を設定し、グループ全体の一体的な取り組み推進に向けて検討を進める考えだ。

上記は一見、ベーシックな取り組みに見えるが、各社によって事業内容や人員構成、風土が大きく異なるなかで、グループ全体のダイバーシティ推進の意義や数値目標の意図を確実に伝え、納得感を得るまでには、何度もコミュニケーションを重ねるなど、多大な労力を要した。

### 見えてきた推進上の課題

「1年目は模索しながら進めてきたが、ホールディングスから各事業会社に対して施策の意図を十分に伝えきれず、思うとおりに進まないといったコミュニケーション上の課題も見えてきた。また、グループ人事戦略部のメンバーは事業会社からの出向者で構成されており、人事権を持たないなかでいざ実行段階に移すとなると、苦労する点も多かった。」(大河内氏)

上記の課題意識から、2022年4月に同部の発案で、グループ一体となって人的課題を解決するための推進体制「グループ人財委員会」の発足が実現した。

#### 主な取り組み内容

##### 中核となる 経営人財育成

各社の執行役員と上級管理職を対象とした研修プログラムを策定・実施



##### ダイバーシティ推進

各社中計スパンでの女性管理職数値目標を設定



### 推進体制の強化—グループ人財委員会に求められる役割

グループ人財委員会は、経営の諮問委員会という位置づけだ。ホールディングスのCEOを委員長、各事業会社の代表取締役社長を副委員長として、下の図のような横断的な会社・部門メンバーで構成されている。そのミッションは大きく以下の3つである。

- ①人的生産性・価値創造力強化
- ②経営戦略に沿った人財戦略の実現
- ③グループガバナンス強化

これらのミッションを達成するために、「ダイバーシティ&インクルージョン」「人財開発」「健康経営」の3つの分科会を設定し、課題抽出から対応方針・KPI設定、達成に向けた企画の立案・推進・進捗管理や社内外のコミュニケーションプランの立案などを行っている。

課題認識の共有から方針の立案まで、各事業会社の経営層・関連部門長を巻き込みコミュニケーションを図ることで、施策の推進がよりスムーズに、かつ強力になる効果を期待している。



## 前例がない組織で成果を生むためのポイント

グループ人事戦略部は、前例がない役割を期待されるなかで着実に成果を出していくことが求められている。その一歩を踏み出すためにどのような行動を心掛けているか、ポイントとなる点を聞いた。

「経営層と積極的にコミュニケーションをとり、何度も提案を行うようにしている。採用されないことも多いが、回数を重ねることで理解を得られ、動き出す部分もある。」(グループ人事戦略部 池田阿佑美氏)

「歴史ある会社で、長い年月の間に考え方が硬直的になっている運用もあるため、身近なことから改革を進めている。たとえばダイバーシティ領域では、服装の自由化・旧姓の利用など、小さな実績でも数多く積み上げていくことが大事。」(大河内氏)

時代が変わっても、顧客にとって魅力的で、社員が誇れるmeijiであり続けたいという担当者の強い想いと、実行に向けた着実な体制作りや一つひとつの実績の積み重ねから、meijiの人財戦略は今大きく動き出している。





## パスマインダーの取組み事例

### 05 | 大手運輸業 A社

## ESG経営を支える 「新しい働き方プロジェクト」



#### 概要

- COVID-19の影響や役員の人材に対する課題意識から、同社のESG経営で重要テーマとして掲げる「人・組織の強化」と連動する「新しい働き方プロジェクト」を始動。
- 会社の収益最大化に向けた個人のパフォーマンス向上を実現するため、「働きたいと思える会社＝エンゲージメント向上」を本プロジェクトの柱とした。
- 社員主導による新しい働き方プロジェクトを推進するため、会社は全体方針を示すのみで、具体的な施策の検討は社員に委ねた。

## ESG経営における重要テーマは「人・組織の強化」

近年の社会的なESG経営への関心の高まりを受け、大手運輸業A社では、2021年より本格的に経営戦略の柱に「ESG経営」を据えた。「Social」の部分では、経営層はESG経営の推進に合わせて「人事制度も変えていく」と発信するなど、特に「人・組織の強化」を重要なテーマとして注力している。

さらに2020年に発生したCOVID-19のパンデミックにより、急速なりモトワークの普及や、それに合わせた業務プロセス変革を余儀なくされ、「人・組織の強化」を検討するうえで「新しい働き方」への変革が求められた。

## 人材への課題意識から始まった「新しい働き方プロジェクト」

A社では同時期、総務・人事部門やDXおよびESG経営の推進を担当する役員の間で、「人材」に対する課題認識が大きくなっていった。それはグループ社員が多忙なルーティンワークに埋没してしまい、仕事に対する熱意や能動的に現状を改善しているという姿勢、他者と連携・協働しながら創造的課題解決を目指す姿勢が弱まっているのではないか、という懸念であった。そこで、課題意識を共有するトップマネジメントを含む執行役員が集まり、改善への取組みの方向性を検討した結果、ESG経営推進のテーマである「人・組織の強化」と連動する「新しい働き方」を目指す全社プロジェクトを開始することとなった。



### 若手を巻き込んだ「新しい働き方プロジェクト」の施策内容の具体化

プロジェクトの検討にあたり、“COVID-19収束後の新しい働き方やビジネスのあり方に対応できない企業は生き残れない”という危機感から、「会社の収益最大化に向けた個人のパフォーマンス向上」を実現するための施策が必要という認識が役員間で改めて共有された。さらに具体的に検討を進めるために、中堅・若手社員を中心とした分科会を設置した。分科会では先進企業からの情報収集や自由なディスカッションでアイデアを練り、積極的にトライアルを実施しながら改善策へ結びつける仕組みにより、プロジェクトの具体的なテーマが選定された。

### 「働きたいと思える会社＝エンゲージメント向上」をプロジェクトの柱に

不確実性が高い現代では、Z世代の入社やSDGsを重視した就労意識など、働き手の価値観が変化していることに加えて、少子高齢化により人材不足に陥っている。こうした環境変化のなかでも他社と差別化を図り、競争優位性を確保するためには、社員の「エンゲージメント向上」が不可欠だと同社は考えた。この会社で「働きたい」と思いながら仕事をする場合と、「働かなければならない」と思いながら仕事をするのでは、パフォーマンスの違いは歴然だ。個人のパフォーマンスを高め、会社の収益最大化につなげるため、「働きたいと思える会社＝エンゲージメント向上」をプロジェクトの柱とした。

#### 「新しい働き方プロジェクト」における取組み内容の検討プロセス

##### 役員間のイメージの擦り合わせ

COVID-19の収束後の新しい働き方やビジネスのあり方に対応できないと生き残れない



役員間の漠然とした「人材」に対する課題感の擦り合わせ

##### 中堅・若手社員のアイデアの取込み



中堅・若手社員を巻き込みブレインストーミングやディスカッションを実施し、取組みテーマの方向性を議論

##### 取組みテーマの決定



「人(社員)」に主軸を置いたエンゲージメント向上施策が必要

## プロジェクトの運営体制

「新しい働き方プロジェクト」では、柱である「エンゲージメントに関する分科会」と働き方を整備する「リモートワークやオフィスに関する分科会」、環境変化により生じた業務の問題を整理・解決する「DXを絡めたスマートワークに関する分科会」の3つを立ち上げ、課長クラスをリーダーとし、メンバーは社内各部署の中堅・若手社員で構成した。

プロジェクトの推進においては、分科会の上位組織としてステアリングコミッティーと推進委員会を配置した。各分科会で検討された施策は推進委員会に上程され、そこで実施するかどうかを検討し、さらにステアリングコミッティーで最終承認されると各職制で実行される。

## 社員に託されたプロジェクトの推進

A社が特に重視したのは、プロジェクトの推進を社員に託すことである。会社が表示するのは各分科会で検討する大きなテーマのみであり、そのテーマを基に若手を中心に構成された各分科会で施策を検討した。「会社の指示に従うのではなく、社員が主軸となって会社を変えていこう」というスタンスでプロジェクトを進めたことで、社員は当事者意識を持って取り組むことができていた。また、高いモチベーションを維持しつつ継続できるよう、マネジメントからプロジェクトの具体的な進捗報告などのメッセージを発信し続けることにも努めた。



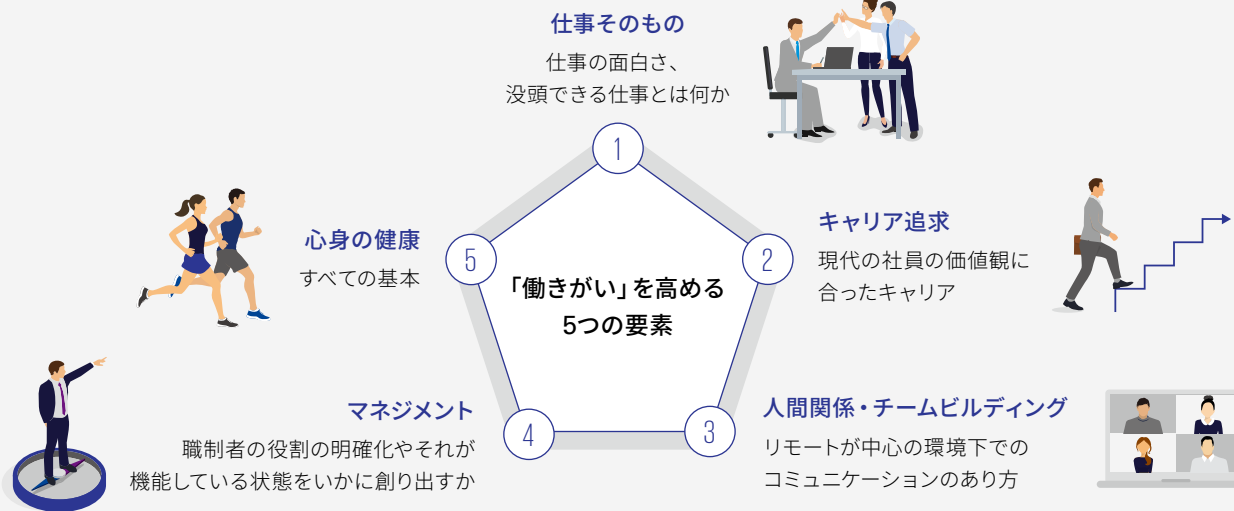
### 個々の「働きがい」を高めるための5つの要素

「エンゲージメントに関する分科会」のメンバーは中堅から若手の15名程度で構成され、1回1時間程度の議論を毎週実施し、1年ほど継続した。

若手のなかには、ジョブローテーションをしつつも特定分野の専門性と幅広い視野・判断力を兼ね備えた「軸のあるジェネラリスト」を目指す者や、ライフステージの変化を機に漠然とした将来のキャリアに不安を持つ者など、さまざまな考えを持った社員がいることが分かり、どのようにそれぞれの「働きがい」を高めるかが議論の中心となった。

そこで、5つの要素をポイントとして挙げ、これらをベースにエンゲージメント向上を目指した具体的な施策を検討し、実行に向けた体制を整備していった。

#### エンゲージメントに関する分科会の取り組み





## プロジェクト推進の原動力(1)

### トップマネジメントのコミットメント

プロジェクト推進の大きな原動力となったのは、トップマネジメントの全面的なコミットメントを得られたことだ。

一般的には、ボトムアップの形で意見を上程しても、経営層の考えや方向性と異なっていると、プロジェクトとして立ち上がらないケースも多い。しかし本プロジェクトは、まずESG経営が経営戦略の柱に据えられ、その最重要テーマとして「人・組織の強化」が掲げられた。そして同時期に役員間で人材に対する課題意識が高まったことを受け、役員発信でプロジェクトが立ち上がったことからトップマネジメントのコミットメントを得られ、実効性が高まった。

## プロジェクト推進の原動力(2)

### 具体的な施策を社員とともに創り上げるスタンス

本プロジェクトの大枠はマネジメントレベルが主導して整備したが、具体的な施策の検討を社員に委ねることで、トップマネジメントの意向と社員のアイデアの融合が可能となった。

今後は人事部門が職制として経営戦略に連動した人材戦略策定に積極的に関与していくが、すでにエンゲージメントの向上を目指したプロアクティブな施策を検討し、実行する体制へと移行している。

本プロジェクトの達成に向けて、ESG経営における「人・組織の強化」が実現され、すべての人がその能力を最大限に発揮し活躍できる企業グループへと変貌して行くだろう。

ESG経営の推進に向けたA社の挑戦はこれからも続く。





## パスマインダーの取組み事例

# 06 | トヨタ自動車株式会社 モビリティカンパニーへの 変革に向けたHRイノベーション

調査協力

トヨタ自動車株式会社  
人事部 人材育成室長 笹山 義之氏



### 概要

- CASE (Connected, Autonomous/Automated, Shared, Electric)という大変革期において、モビリティカンパニーへ生まれ変わるべく「変化への迅速な対応」を重視した人事戦略を策定。
- 求める人材像を、変わるための原動力となる「人間力」と「情熱」を持つ人材と再定義。採用・育成サイクルのスピードアップを目的とした本部からカンパニー人事への権限委譲や、多様な人材を確保するためのキャリア採用を推進。
- 1つの小さな変化から変革は転がり始める、という信条のもと、一つひとつ愚直に変革を実行し、経営層が発信する「失敗を恐れず、成功するまで変革し続ける」挑戦を続けている。

### 自動車産業の大変革期に対応するために

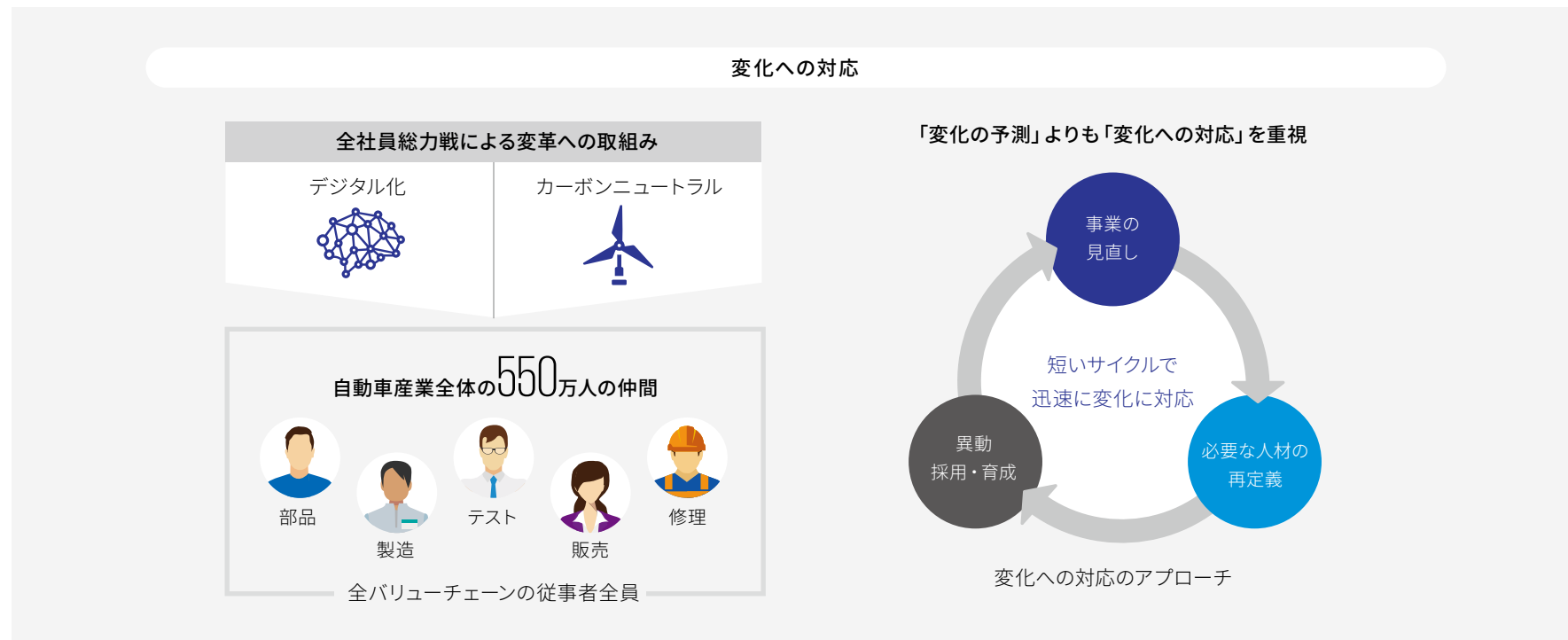
トヨタ自動車株式会社は自動車産業のリーディングカンパニーとして世界を舞台に成長を遂げてきた。そんな同社もCASE (Connected, Autonomous/Automated, Shared, Electric)と呼ばれる大きな環境変化に直面している。

自動車産業に大きな地殻変動が起きているなか、同社は自動車製造メーカーから、移動にかかわるすべてのサービスを包括的に提供するモビリティカンパニーへ生まれ変わろうとしている。「自動車産業を支えている550万人の仲間から“ありがとう”と言ってもらえる存在になる」と代表取締役社長の豊田章男氏はビジョンを掲げる。この実現に向け、デジタル化とカーボンニュートラルの2本柱を軸に、全社員を巻き込んだ総力戦で変革に取り組んでいる。

### 「変化の予測」より「変化への対応」を重視

ビジョンの実現には、事業領域だけでなく、仕事のプロセスや人材面でも大きな変革が求められる。「環境変化の激しい今日、将来何が起こるか予測するのは難しいと考えている。そのためトヨタでは、どのような変化が起こっても対応可能な体制を構築することを重視している」と人事部 人材育成室長の笹山義之氏は語る。

具体的には、「事業の見直し」「必要な人材の再定義」「人材マネジメント（異動・採用・育成）」の3つのサイクルを短いリードタイムで回し、変化への迅速な対応を加速させている。



### スキル・知識よりも不変的な人間力・情熱を持つ人材を重視

同社は、2019年に人材像を見直した。「この人と一緒に頑張りたい」と周囲から思ってもらえるような人間力と、「トヨタで夢を実現したい」という情熱を持った人材」である。環境変化の激しい今日、変化に応じて変えていく必要がある知識やスキルよりも、不変的でソフトな要素ともいえる「人間力」と「情熱」を重視している。

また、人間力には2つの側面がある。「1つは、お客様や職場の仲間といった、他者のために頑張れること。もう1つは、自分自身の課題に真摯に向き合い、他者から謙虚に学び、自らを変え続けられること。この2つを兼ね備えていることが重要だと考えている。」(笹山氏)

### 人生100年時代に社員のキャリアはどう変わるのか？

これからの社員のキャリアパスの変化と今回の人材像の再設計の狙いについて、笹山氏は次のように語った。

「人生100年時代は、キャリアが長期化する。具体的には、プレイヤーとして活躍する期間が長くなると考えられる。マネージャーを一定期間経験した後、仮に、60歳で管理職から退いたとしても、そのあと十数年はプレイヤーに戻り、再び現場で働くとする。その時の(60歳以降の)プレイヤーとしての質は、若い時と同じではないはずだ。なぜなら、マネジメント業務を通じて得た経験やスキルを活かせるからだ。このように自身の強みを磨き続けられる自律的なプレイヤーを求めたい。こう考えると、自らを変える原動力となる人間力と情熱は特に求められる要素だと思う。」

#### 求める人材像再設計のポイント

環境変化に対応できる人間力・情熱を重視



環境変化に応じて  
変えていく必要がある



環境変化の激しい時代において  
変わっていくための原動力になる

## 取組み(1)

### キャリア採用を強化し、多様な人材を確保

キャリア採用者の割合を増やし、さまざまな経歴を持つ多様な人材の確保に努めている。「これまでは新卒採用者の比重が高く、トヨタの知見やノウハウを基に人材育成していくことが多かったが、予測不能な環境変化に対応できる組織に変えるためには、これまでの当社にはなかった経験を持つ人材が必要だ。そのためキャリア採用の強化で多様性を確保している。」(笹山氏)

実際、キャリア採用の割合は、2018年には9%であったが、2022年では採用人数の半分を占める計画としている。(図「キャリア採用の強化」)

## 取組み(2)

### 新卒採用における学歴・年齢重視の撤廃

キャリア採用の割合を高める一方で、新卒採用はどのように対応しているのか。ここでも人間力がキーワードとなる。「新卒採用では、学歴・年齢のフィルターを撤廃した。学歴に依ることなく、人間力があるか、トヨタで何かを成し遂げたいという情熱を持っているかを判断基準として重視し、採用している。」(笹山氏)

具体的には、コース別採用の導入のほか、学校推薦や大学別先輩社員制度(大学別OB・OG制度)を廃止し、事技職高卒採用を再開した。さらに、高校生に向けたキャリア教育も行い、人間力と情熱を兼ね備えた人材の育成にも取り組んでいる。

#### 環境変化への対応に向けた人事領域における4つの施策



#### 人材確保の取組み

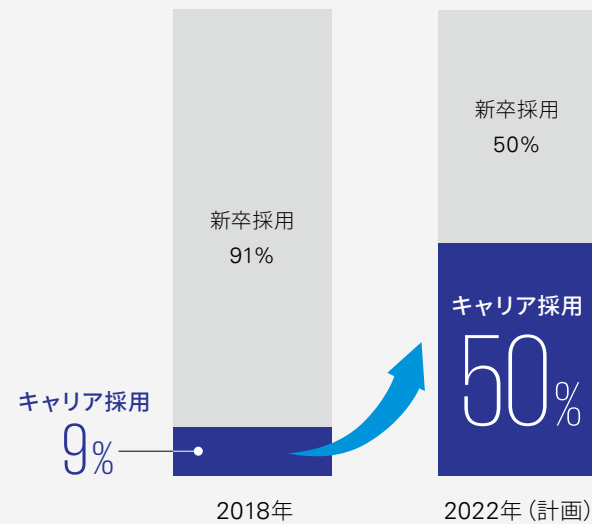
1. キャリア採用の強化
2. 新卒採用における学歴等重視の撤廃
3. ソフトウェア人材の採用強化



#### 体制変化の取組み

4. 本部/カンパニー人事主導の採用・育成の実現

#### キャリア採用の強化 — 採用におけるキャリア採用割合の変化



### 取組み(3)

#### ソフトウェア人材の採用強化

同社において重要な戦略と位置付けられているコネクテッドカーやモビリティサービスの開発には、ソフトウェア技術者が必要である。多くの会社が苦労しているソフトウェア人材の採用において、同社はどのような工夫をしているのか。

「一部のソフトウェア人材は、自動車会社でのキャリアがイメージしづらいという認識があるようだが、自動車産業での活躍の場は多岐にわたる。当社では採用候補者に向けて、①トヨタで想定されるキャリアイメージの伝達、②キャリアを実現する育成環境とキャリアパスの説明、③実際にトヨタで働いているソフトウェア技術者との面会、の3つを実施し、候補者のキャリア面での不安を解消することで、当社に魅力を感じてもらえるよう取り組んでいる。」(笹山氏)

### 取組み(4)

#### 本部／カンパニー人事\*主導の採用・育成

ガバナンス面では、人事施策の企画・実行の考え方を変更した。同社では、これまで本社人事が企画した人事施策に沿って、本部／カンパニー人事(以下、部門人事)が運用していたが、これを部門人事自らが施策を企画し、実行する体制に変更した。

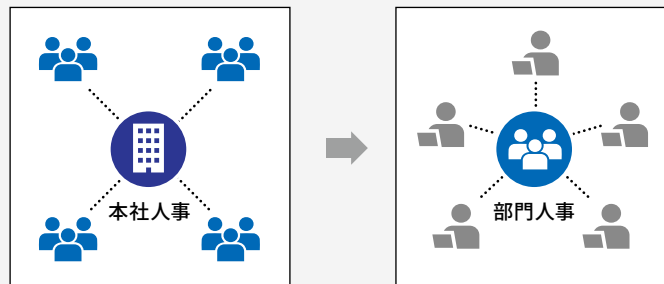
変化に対応するには、事業の見直し・必要な人材の再定義・人材マネジメント(異動・採用・育成)のサイクルをスピーディかつタイムリーに実施することが重要であるため、採用と育成機能の権限を、本社人事から現場に近い部門人事に委譲した。

また、権限委譲をスムーズに進めるために次の3つのことに留意した。これは、分権型人事における重要なポイントと言える。

#### 本部／カンパニー人事主導の採用・育成

#### 分権型人事のポイント

#### 人事機能を、「中央集権型」から「分権型」へ



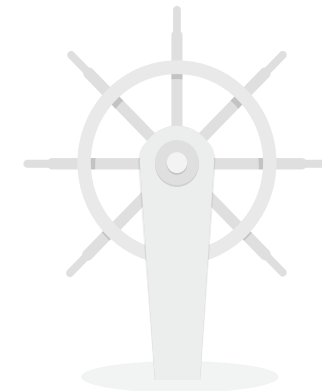
現場における要員計画から  
採用・異動・育成の権限を委譲

1. 本部／カンパニー人事(部門人事)に  
委譲された権限・役割の可視化
2. 権限委譲された部門人事が自律的に動ける  
環境を整備(成功事例・相談事項の共有)
3. 本社人事と部門人事の両方を経験できる  
キャリアパスの整備と適切な人材確保・配置

- ①部門人事に委譲する権限を明確化・可視化する
- ②縦（本社人事一部門人事間）と横（部門人事同士）で、成功事例や相談事項を共有する情報連携の場を用意し、自律的に動ける環境を整備する
- ③本社人事と部門人事の両方を経験できるキャリアパスを用意し、適切な人材を確保・配置する

このように中央集権的な体制から分権型に変え、部門人事が仕事の遂行方法や人材計画を自発的に考えることで、組織としてのパフォーマンスの最大化を目指している。

※部門人事・HRビジネスパートナー（HRBP）



## 変革への課題(1)

### 管理者の人材マネジメント力の向上と負荷低減

変革に向けては、当然のことながら課題も生じた。

キャリア採用を強化し、さまざまな経歴を持つ人材を確保する一方、多様な人材が活躍できる職場の人材マネジメントをしていくには、これまで以上にマネジメント力が必要となり、現場の管理者の負担が大きくなる状況に陥った。そのため、DXによる業務の効率化や、管理部門からの業務依頼を減らすなどして負荷を低減し、管理者がメンバーに寄り添う時間が確保できるよう対応を進めている。

また、研修等で“あるべきマネージャー像”の説明を行い、現状とのギャップ分析や必要なスキル開発の支援をするなど、マネジメント力の向上施策にも取り組んでいる。

## 変革への課題(2)

### 変革に賛同しない／ついていけない社員への対応

変革に賛同しない／ついていけない社員も一定数存在した。一部のシニア社員からは、「自分自身の強みを発揮できる場が少なくなった／周囲から期待されなくなった」という意見があったという。「このような社員には、一人ひとりの状況・価値観・思考に真摯に向き合うことが重要だ」と笹山氏は語る。本人がトヨタで何を成し遂げたいのかを時間をかけてヒアリングし、その意向をなるべく反映できるよう、異業種やサプライチェーンへの人材派遣なども含めてキャリアを検討している。

笹山氏の発言からは、どのような状況でも社員の個を尊重する強い信念と、環境変化に対応できる人材づくりを言葉だけで終わらせない覚悟が感じられた。

#### 管理者の人材マネジメント力の向上と負荷低減

一人ひとりに寄り添った人材マネジメントの実践には  
マネジメント力向上と負担低減が不可避

##### これまでのマネージャー

新卒入社中心、統一的な人材マネジメント



##### あるべきマネージャー

キャリア入社増加、  
多様な人材に寄り添う  
人材マネジメント



#### 変革に賛同しない／ついていけない社員への対応

変革に賛同しない／ついていけない社員には  
真摯に向き合い、ヒアリング





## 「経営に寄り添う人事」と「現場に寄り添う人事」へ

これからの人事の役割変化については、「経営に寄り添う人事」と「現場に寄り添う人事」に二分化されるという。前者は本社人事が、後者は部門人事が担う。「環境の変化が続く現代では、部門人事がある程度の権限を持ち企画・運用を自律的に担うことが求められ、本社人事は経営に携わる役割へのシフトが必要だと思う。」(笹山氏)

経営に寄り添う人事に求められることは、「人事領域のみならず、経営全般について幅広く、かつ深く理解し、全社レベルの人事戦略を立案すること」と、「現場に寄り添う部門人事の意見と経営の意向とをうまく噛み合わせること」の2つだ。これらの役割を担うため、①人材情報やエンゲージメントなど人材データの可視化、②経営、部門人事双方の意見聴取と制度企画、③部門人事内、本社人事と部門人事間の意見共有の場づくりの3つを実施している。

一方、現場に寄り添う人事に求められることは、「現場で働く社員の感情を理解し(本音を引き出し)、現場レベルの人事方針を立案・実行すること」と、「現場の部門長とともに、問題を解決すること」の2つである。特に、後者の役割を担うためには、人事戦略をはじめ制度や施策の企画・運用に至るまでの包括的な見識と人的ネットワークの保持が不可欠だ。

また、現場社員を理解するうえでは、定期的なパルスサーベイなどの実施によるエンゲージメントや感情に関するデータの活用に加え、本音をヒアリングできるコミュニティ・コネクション(女性社員やキャリア採用社員などが対象)の確保が重要であり、定量・定性的な情報を駆使しながら社員一人ひとりに向き合うことが必要だ。



## 変革し続ける価値

変革に向けて立ち止まっている他社人事部門へのエールとして、笹山氏は「小さくても、何か1つを変えれば、変革は回り始めるという信条で臨むことが重要だ」と語る。

トヨタでは、「あるべき姿—中長期的な理想像」と「目指す姿—1年単位の短期的な目標」の2つを使い分けている。特に重視しているのは後者であり、徐々に1つずつ愚直に変革を進めている。重要なのは、「変革“し続ける”こと」と笹山氏は強調する。社長の豊田氏も「失敗を恐れず、成功するまで変革し続けることが重要」というメッセージを社内に発信しているという。

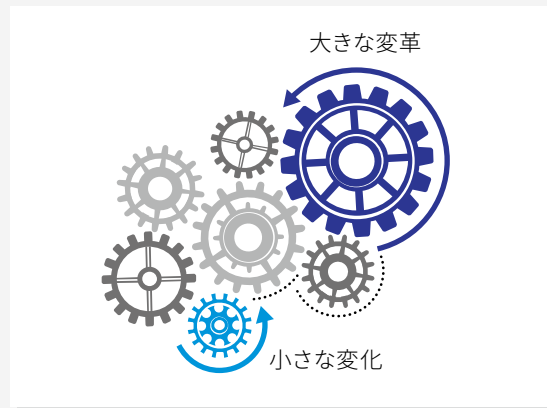
また、他社とコミュニケーションを取ることの重要性について笹山氏は、「他社と課題の共有をしたり、ディスカッションをして意見を出し合うことや事例を学ぶことも非常に効果的だと思う」と話す。

人事領域の変革においては、常に広い視野を持ち、他社からヒントを得ようとする姿勢が重要だ。

今日の同社の成長には、小さな何かを変えるという信条、そしてそれを愚直に続ける姿勢と努力があった。今後もさらなる飛躍を目指し、チャレンジを続ける。

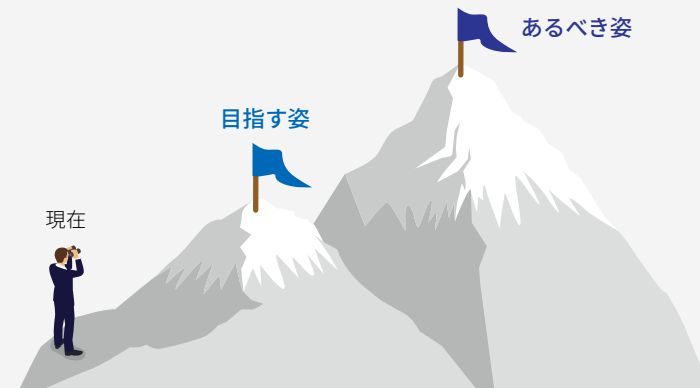
### 変革し続ける価値

“何か1つを変えれば、変革は回り始める”

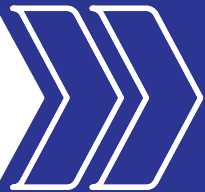


### 変革に向けたアプローチ

「あるべき姿—中長期的な理想像」と  
「目指す姿—1年単位の短期的な目標」の2つを使い分け



# Future of HR 2022



## パスマインダーの取組み事例

### 07 | 株式会社 日立製作所

## 多様な人財を活かす適所適財の実現に向けたチャレンジ

調査協力

株式会社 日立製作所

執行役常務 Deputy CHRO 田中 憲一氏



#### 概要

- グローバルでの事業成長実現のため、多様な人財が活躍できる適所適財の推進手段として、「ジョブ型人財マネジメント」を導入。
- ジョブ型人財マネジメントの推進にあたっては、①職務の見える化(ジョブディスクリプション)②人財の見える化(タレントレビュー)③上長・部下間のコミュニケーション・日々の業務遂行・能力開発の3つをサイクルとして回すことで個人と会社の成長をめざす。
- 制度面と合わせて、個人が「自律的なキャリア構築」へ意識を持つための行動として『気づく』『考える』『動く』の3つのステップごとに施策を展開。

### 成長を加速させるために最も重要な要素は「人」

2022年4月に発表された株式会社 日立製作所の2024年中期経営計画では、「Growth」を目標として掲げている。これまでの10年で行ってきた構造改革（事業ポートフォリオの組換え）を踏まえ、これからはそれらの経営資源を活用し、成長を加速させていく計画だ。

本計画の達成に向けて、「一番大事なものは人」と執行役社長兼CEOである小島啓二氏は断言する。多様な人財からなる人的資本を拡充させ、そこから生まれるシナジーを原動力として、会社の成長を推進する。人を重視する同社の姿勢は、エンゲージメントスコアや役員における性別・国籍の多様性など、人的資本関連の数値が中期経営計画におけるコミット対象になっている点にも表れている。

### 多様な人財の活用に必要なマネジメント変革

事業成長のためには、人財マネジメントの転換が求められた。背景には、グローバルな事業環境の変化、日本の社会課題（少子高齢化の進展、労働市場の硬直性等）、個人の変化（多様な人財の増加、価値観の変化等）がある。さらに近年では、売上高や従業員数の海外比率が50%を超えるなどグローバル化が一層進むなか、事業成長に向けて日立グループの多様な人財の活用が課題となっていた。

こうした背景から、同社がめざす社会イノベーションの推進やグローバル事業の拡大に向けて、「さまざまな国籍・性別等の多様な人財の活用」「国・場所を超えたOne Teamでの業務遂行」「社会や顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えるプロアクティブで主体的な人財の育成」を実現できる人財マネジメントが必要になったのである。



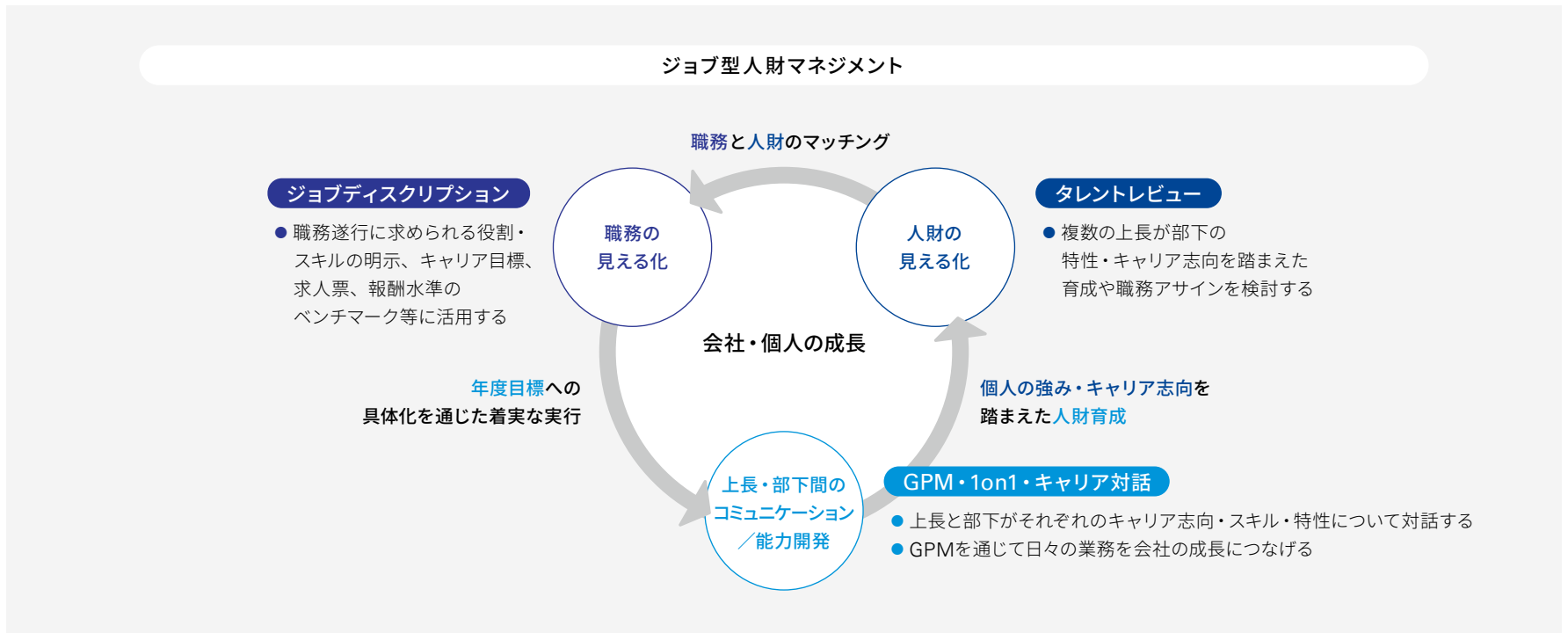
### 適所適財の実現に向けたジョブ型人財マネジメント

人財マネジメントを見直すなかで重視されたのが、グローバルを含む日立グループ全体で最適な人財を選ぶ「適所適財」の考え方だ。その実現のために導入されたのが「ジョブ型人財マネジメント」である。これにより、あるポジションに相応しい人財を配置する際、限定された部署で候補者を探すのではなく、ポジションに必要な職務やスキルなどを明確にしたうえで、グループ内のみならず社外も視野に入れた人財の選定が可能となった。

### 会社と個人の成長を両立させる施策

同社のジョブ型人財マネジメントは、①職務の見える化：「ジョブディスクリプション (JD)」、②人財の見える化：「タレントレビュー (TR)」、③上長・部下間のコミュニケーション・日々の業務遂行・能力開発：「グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM)・1on1・キャリア対話」の3つをサイクルとして回すことで会社と個人の成長をめざす。

JDは、職務に対する責任・期待役割などを明確化したもので、毎年見直される。TRはパフォーマンス発揮度とポテンシャルに対する複数の上長による評価およびその活用であり、毎年実施する。GPMはレポートラインを明確にし、組織と個人の目標を連動させる仕組みで、個人の目標がグローバル目標にアラインし、中期経営計画に結び付くのが特徴だ。



### 自律的なキャリアを促す「Will・Can・Must」のフレームワーク

ジョブ型人財マネジメントを活用して会社と個人が成長するためには、会社側の仕組みだけでなく、個人の意識変革と行動変容が必要だ。

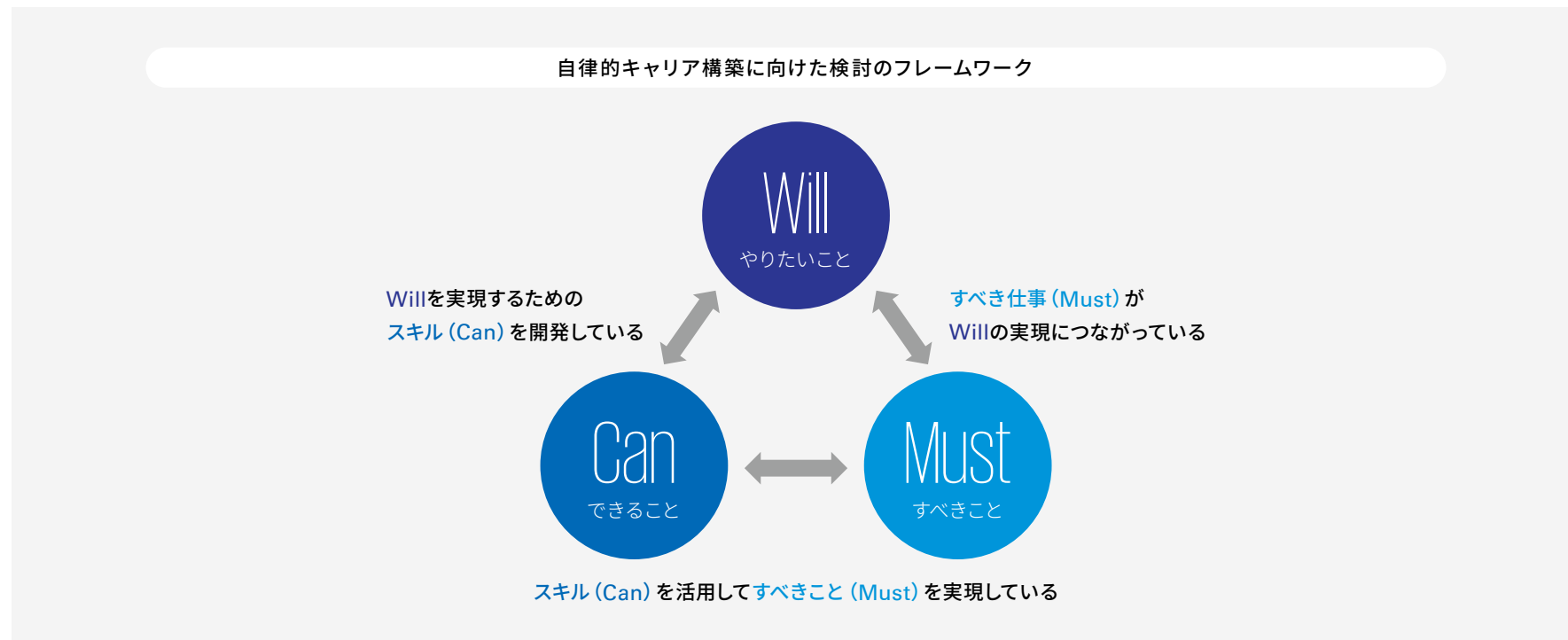
同社では、自律的なキャリア構築に向けた意識を醸成して行動につなげるためのさまざまな取組みにおいて、「Will(やりたいこと)・Can(できること)・Must(すべきこと)」のフレームワークを活用している。個人のWill・Can・Mustを明確にし、それぞれの整合を図ることでめざすキャリアの実現に向けて行動するという考えのもと、多様なキャリア形成支援策を展開する。

### 自律的なキャリア構築ステップ 「気づく・考える・動く」

同社では、自律的なキャリア構築のための行動として①気づく ②考える ③動くの3ステップで整理し、個人のアクションを促している。

まずは自身でキャリアを構築する必要性に「気づく」こと。そしてそのために経験すべき業務や強化すべきスキルを「考える」。さらに自己啓発や社内公募を活用し、必要なスキル・経験を得て、自分のキャリアを作るために「動く」。

こうした具体的なステップを示すことで、自律的なキャリア構築を自分事として考えられるよう社員を後押ししている。



### 3つのステップを促す取組み

同社では3つのステップを促すための取組みを始めている。

#### ①気づく

2017年から、HR部門による社員との対話を労働組合や各階層別に実施してきた。社員からはキャリアやジョブ型人財マネジメントに関する課題や不安が寄せられ、HR部門からは社員の意見を踏まえた取組みや気づきを促す情報を共有している。さらに、eラーニングやイントラサイトでの情報発信や双方向の対話等を繰り返し、自律的なキャリア構築の必要性について気づく機会を提供している。

#### ②考える

自律的なキャリア構築に必要な施策について従業員からアイデアを募集したところ、スキルアップに関するものや日立グループでの活躍の機会に関するものなど、合計で3,600件以上が寄せられた。今後、それらの施策化に向けた検討を進めるとも

に、上長・部下間のコミュニケーション強化を通じて、社員一人ひとりがキャリアについて考えるよう促していく。

#### ③動く

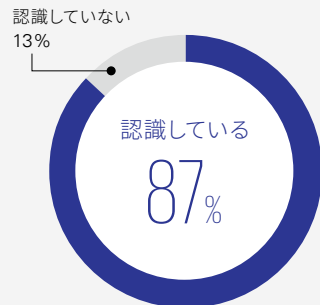
従業員のリスキル強化に向けて、学習体験プラットフォームLXP (Learning Experience Platform)を導入した。また、既存の仕組みであるフリーエージェント (FA) 制度や社内公募制度を拡充し、「動く」機会を創出する。

同社の従業員サーベイ結果によると、自律的キャリア構築の必要性は8割以上が認識している一方、実際に行動できている割合は42%と、半数以下にとどまっていることが分かった。これらの取組みを通じて、「行動できない社員の背中を押していきたい」と、執行役常務 Deputy CHROである田中憲一氏は語る。

#### 自律的キャリア構築に関する従業員サーベイ(2021年12月)

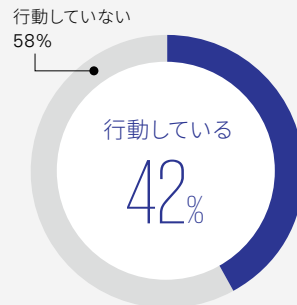
##### 必要性の認識

「自分のキャリアを自分でつくる」  
ことの必要性を認識しているか



##### 具体的な行動

必要スキルを得るために  
行動しているか



#### 「動く」を促す取組み【学習体験プラットフォーム LXP】

##### Step 1

##### 情報登録

- 個人が現在の仕事、強化したいスキル、現有スキルのレベルなどの情報を登録



##### Step 2

##### AIによるコンテンツ推奨

- Step1の情報を基にAIが個人の学習ニーズを分析し、最適なコンテンツを推奨



##### Step 3

##### 学習・共有

- モバイルアプリを活用し、いつでも、どこでも学習可能
- 他ユーザーと学びをシェアし、効果的に学習





### 部下と伴走できるマネージャの育成

社員の自律的キャリア構築に向けて重要になるのが、部下と伴走できるマネージャの存在だ。上長・部下間のコミュニケーションを通じてキャリア構築を促進するためには、部下の志向や環境を踏まえて個別対応ができるマネジメントスキルが必要不可欠になる。たとえば公募やFAで手を挙げた部下に対して、「裏切られた」と思うのではなく、部下のキャリアを考えて前向きに送り出す姿勢が必要だ。同社では、ピープルマネジメント力強化研修やマネージャ専用情報発信サイトの開設などを行い、伴走型マネージャの育成に取り組んでいる。

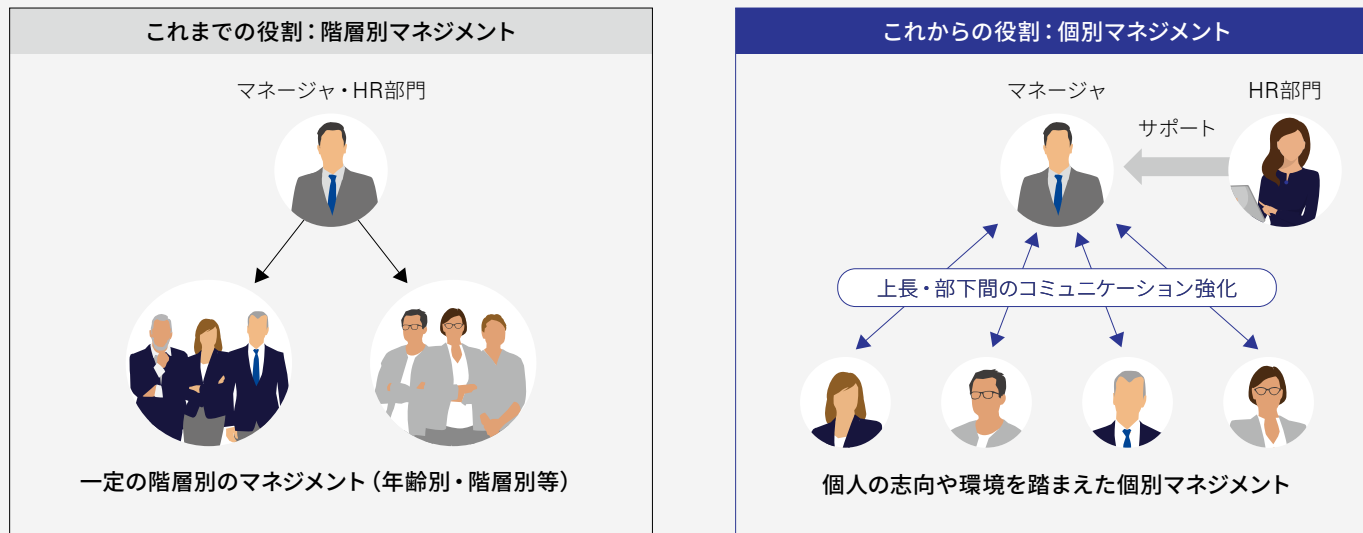
### マネージャ育成に関する今後の課題

マネージャの負担をどのように軽減していくかが今後の課題だ。

エンジニアとして優秀な人がマネージャになると「エンジニアとしてのキャリア」と「マネージャとしてのキャリア」の両立が難しくなる。この2つをいかにして両立させるか。技術力に強みを持ち、エンジニアが多い同社ならではの課題である。

今後、マネージャにこれまで以上に部下の育成や成長を支援することが求められるなかで、HR部門としてのサポート体制も含めて検討していく。

#### マネージャの役割の変化



## HR部門の変革

### —経営とともに事業成長の一翼を担う存在へ

かつての同社のHR部門は、採用や評価といった人事業務の遂行が中心だったが、現在は会社の事業に貢献する役割へと変わることが求められている。

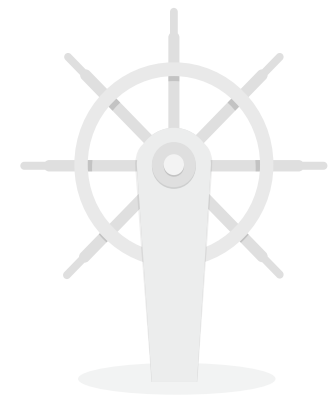
人事の専門家として経営層をサポートするだけでなく、経営層とともに人財戦略を考え、会社を変革していく必要がある。

同社では、こうしたHR部門の役割の変化に対応するため、HR部員の意識改革に向けて階層や役割別にさまざまなコミュニティを作り、事業への貢献という視点でHR部門の課題や役割について議論している。

「HR部門には、率先して変化を巻き起こし、会社を変えていくことが期待されている。人に直接関与する立場だからこそ、チェンジリーダーになることができるのだ」と田中氏は言う。

しかし、変化には抵抗がつきものだ。変化を妨げる壁を乗り越えるために必要なことは、「HR部門全員が共通の目標を持ち、それを共有することである。」(田中氏)

「人が企業活動の源泉」という認識が広がるなか、人財戦略を差別化し、どのように会社の成長につなげていくか。「HRの仕組みは事業の方向性によって作り替えなければならない」と田中氏は語る。事業の成長に貢献するHR部門への変革に向けて、同社のチャレンジは続く。



# Future of HR 2022

おわりに

# Future of HR 2022

パスファインダーの事例から見る  
人事変革へのチャレンジ

「人事部門の未来 (Future of HR) - 日本版」は、日本企業の人事領域の発展に向けたインサイトを提供するレポートとして制作を開始し、今回で4年目となりました。今年のテーマは、「不確実な時代にチャレンジするパスファインダーの変革」です。

企業人事を取り巻く環境は、COVID-19の影響をきっかけに働き方が一変し、リモート等のデジタル化の進展に加え、就労観・ワークスタイルの多様化など複雑さを増しています。さらに、企業価値を決める要素が有形資産から無形資産にシフトしつつあり、人的資本経営の注目度が増すなか、人事部門は変化への対応をどのように進めていくべきか苦慮しているのではないのでしょうか。

本レポートでは、このような不確実な環境下で柔軟に対応できる組織をつくり、人事の立場から経営とともに新たな価値提供にチャレンジしている日本のパスファインダー7社のHRリーダーに、変革に向けての取

組みや、これからの人事部門のあり方について話を伺いました。

インタビューを通じて私たちは、各社に共通した事項と、まったく異なる事項があることに気づきました。

まず共通しているのは、①経営トップ自らが人事改革の重要性を認識し、変革にコミットメントしていること、②人事担当者が現状維持の状況に危機感を持ち、それを役員や社員と共有し、全社で改革を推進していること、③社員が主体的になって改革に向けた施策を推進できるようにそれぞれのアイデアを創出・連携できる場を設定していることでした。

次に、企業ごとに異なる点としては、「自社の組織風土に適したアプローチで変革を推進していること」です。他社の好事例をそのまま活用するのではなく、自社の強みやカルチャーを活かしつつ、会社として目指す姿を実現すべく各社各様の練られた取組みがなされていました。

人的資本経営が注目されるなか、経営戦略と連動した人材戦略の実践という大きな変革期を迎えている日本企業は、次世代に向けた経営のあり方とともに人事部門の新しい役割も再考していかねばなりません。読者の皆様には、実効性のあるガバナンスと人材マネジメントの実現に向けて、今回取り上げたパスファインダー各社の取組み事例が、皆様の会社における人事部門の未来を描く一助になりましたら幸いです。

末筆になりますが、本レポートの趣旨に賛同し、インタビューにご協力くださった企業の皆様に心から御礼を申し上げます。

KPMGコンサルティング株式会社  
People & Change プリンシパル  
油布 顕史

# Future of HR 2022



執筆者

KPMG コンサルティング株式会社

People & Change

油布 顕史・齊藤 直紀

太田 愛実

洪 瑞希

孫 逸棟

知久 友美

根本 菜

信田 直人

福岡 鉄也

堀内 政孝

## お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

People & Change

パートナー

大池 一弥

プリンシパル

油布 顕史

[home.kpmg/jp/kc](https://home.kpmg/jp/kc)

[home.kpmg/jp/socialmedia](https://home.kpmg/jp/socialmedia)



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスを基にご判断ください。

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan. 22-5036

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.