

人的資本経営コンソーシアム

好事例集



目次

1. はじめに

好事例集の発行に寄せて	03
人的資本経営とは	05
人的資本経営コンソーシアムについて	08
本事例集について	09

2. 事例紹介

第1部 会員による好事例	13
第2部 企画委員・分科会幹事の所属する企業による好事例	37

3. 図表一覧

図表一覧	63
------------	----

1 はじめに

好事例集の発行に寄せて

2022年8月25日に人的資本経営コンソーシアムが設立された。

日本企業の経営者自身が人的資本経営にコミットしていくための土台として、企業と投資家が集い、人的資本経営の議論を行う場が必要だと考え、私と日本を代表する企業及び投資機関トップの6名が発起人となったものである。多くの企業の皆様から賛同を得て、活動を継続できていることに、まずは感謝の意を表したい。

「人的資本経営」の考えは、経済産業省から2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート」、そして2022年5月に公表された「人材版伊藤レポート2.0」で既に示されている通りであるが、改めて、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス改革の文脈と従来の日本型雇用システムを巡る「経路依存性」をいかに乗り越えるかという文脈の両面から説明したい。

日本のコーポレートガバナンス改革は、企業価値の持続的成長を実現するため、2010年代から進められてきたが、その総仕上げともいえるのが人材である。企業価値の主要な決定因子が既に有形資産から無形資産に移行しているにもかかわらず、日本企業はその無形資産投資の中核に位置する人材に対する投資を怠ってきたとも言える状況であった。

次に、「経路依存性」の克服について。日本企業はかつて、社員を大事にし、長期雇用するスタイルが競争力の源泉だとして世界から注目された時代があった。そこで確立されたメンバーシップ型と呼ばれる形態は、実質的に「エグジット（出口・退社）」も「ボイス（声・意見）」もない構造であったがゆえに、閉鎖的で、企業が社員を「人的資源」として管理する仕組みが数十年の間続くことになった。それが、人材に対する投資に真剣に向き合うことを削いだといえるだろう。

こうした中で、「人材」の捉え方を抜本的に変えようとしたのが「人的資本経営」である。人材は使えばなくなる「資源」ではなく、適切な環境を整備・提供するかどうかで、その価値が伸び縮みする「資本」である。だからこそ「人的資本」への投資、そしてその効果を最大化することが重要だ。これは、人事部門に閉じる話ではなく、企業価値創造のため、「経営」というもっと大きな視点で取り込まれるべきものである。まさにパラダイム転換である。

この1、2年で「人的資本」「人的資本経営」という言葉は急速に広まった。バズワード化しているとも言え、中には、従来の「人的資源」としての人事慣行を続けたまま、ラベルだけ付け替えて「人的資本経営」と主張する企業がいることも事実だ。

「人的資本経営」は、社会を変える大きな「ムーブメント」へとつなげ、地に足の着いた人的資本経営を一気に進めるチャンスでもあると私は考えている。昨年、当コンソーシアムの運営方針を議論した第1回企画委員会では、企画委員のメンバーと「コンソーシアムを通じて、人的資本経営を日本全体のムーブメントにしていきたい」と決意を新たにした。

それから1年。今や、当コンソーシアムの会員企業は500社を超え、人的資本経営の実践・開示に関する好事例の共有や、人的資本開示に関する投資家と企業との対話が活発に



人的資本経営
コンソーシアム 会長
伊藤 邦雄

行われている。こうした活動は月に1、2回程度開催しているが、各社のCHROが顔を合わせ、普段他社と話す機会の少ない自社の人事施策について熱い議論を行っている様子は新鮮である。また、投資家との議論の中では、企業の思いと投資家の期待とのズレが明らかになるなど、学びが多い。

さらに、企画委員を中心に、副業や人材育成、女性リーダー層育成、健康経営など一社では解決が難しいテーマについて企業間で連携し、具体的なアクションを起こすプロジェクトも始動した。

本事例集は、こうした当コンソーシアムの中で共有・蓄積されている人的資本経営の先進事例を、日本企業全体に広く発信するために作成された。

事例集では、合計46社について、実践と開示の取組をまとめて掲載している。人的資本経営は実践だけ、あるいは開示だけ行うものではなく、両輪で取り組むことが肝要であるという思いを込めている。また、各企業の取組はいずれも創意工夫が尽くされているが、単に人事施策としての先進性だけではなく、どのような経営戦略に立脚して、なぜここまで踏み込んで実践と開示に取り組んでいるのかというストーリーに着目して読んでいただきたい。それこそが「人的資本経営」の核である。

人的資本の情報開示についても一言述べたい。2023年は「人的資本情報開示元年」とも言えるほど、情報開示に強い関心が集まっていると感じる。2022年の「人的資本可視化指針」の公表や2023年3月期決算から有価証券報告書の開示項目に人的資本に関する項目が追加されたことが直接的な契機ではあるが、そもそも経営戦略の実行を担う人的資本の情報は、戦略の実現可能性を評価するために有用な情報である。それにもかかわらず人的資本の情報は開示が進められてこなかった、いわば企業価値評価におけるミッシングパーツであったと言える。本事例集に掲載している事例も参考にしながら、日本企業の人的資本情報開示が、企業の戦略実現力を判断するのに適合するようにデザインされていくことを期待したい。

最後になるが、政府全体では、労働市場改革の動きも進む。2023年4月には、新しい資本主義実現会議の下に、三位一体労働市場改革分科会が設置され、私自身も構成員として参加している。ここでいう三位一体とは、リスクリング、職務給（日本のジョブ型の設計・導入）、成長分野への労働移動の促進の三点である。賃上げや投資が行われるところへ、円滑な労働移動が起こり、人材育成が行われるというサイクルは、既に述べた人的資本投資による企業価値向上の観点からも重要である。日本企業が人的資本経営を進める中で、優秀な人材を惹きつけるという観点からも、リスクリングをはじめとする「人への投資」が進むことに期待したい。

本事例集が、日本企業が人的資本投資を進める上での一助となることを願ってやまない。

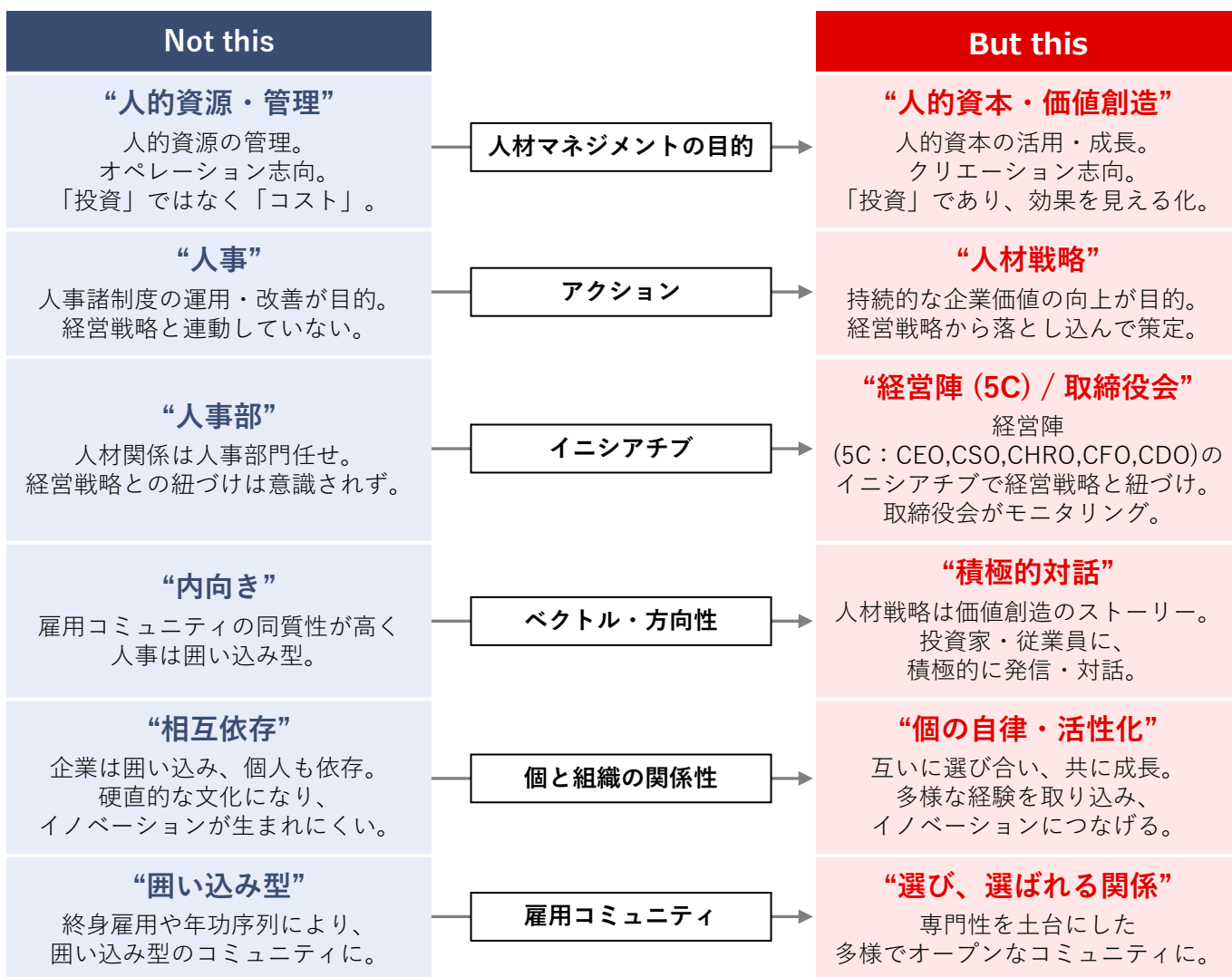
2023年10月
人的資本経営コンソーシアム
会長 伊藤 邦雄

人的資本経営とは

人的資本経営の考え方

- 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である。
- デジタル化や脱炭素化、新型コロナウイルス感染症の影響等をもたらす構造転換の中で、「人的資本」の重要性が重みを増しており、人材戦略はその目的から立ち返って、変革を進める必要がある。即ち、企業の持続的な企業価値の向上には、「人」が競争力の源泉であるという考え方のもと、各企業が適切な機会や環境を提供することで、人材の潜在力を見だし、活かし、育成することが欠かせない。

▶ 変革の方向性



- こうした中で人的資本経営を実現するためには、経営戦略と人材戦略の連動をはじめとする以下の3つの視点・5つの共通要素を踏まえて、人材戦略の実践とその情報のステークホルダーへの開示の両輪を進めていくことが重要である。

▶ 「人的資本経営」のフレームワーク

3つの視点

- ① 経営戦略と人材戦略の連動
- ② As is – To beギャップの定量把握
- ③ 企業文化への定着

5つの共通要素

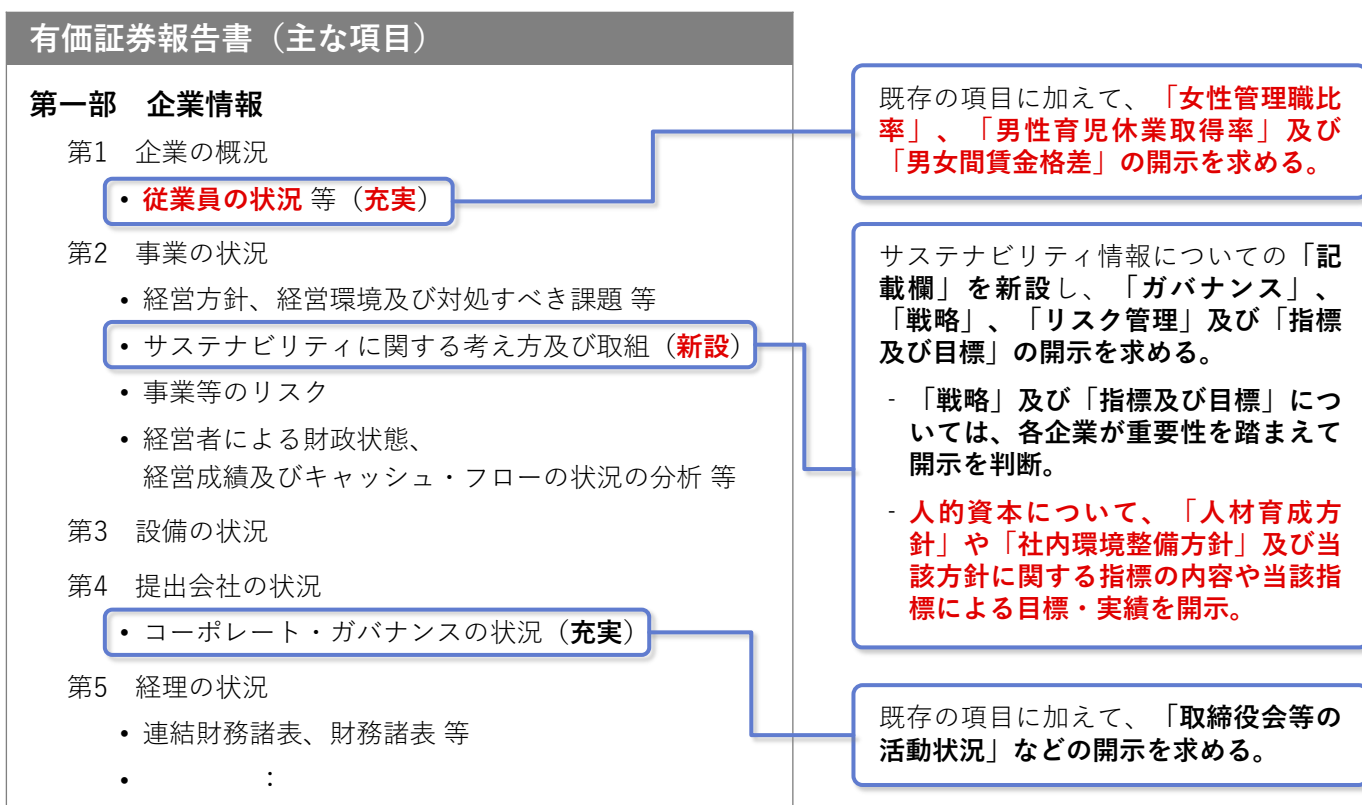
- ① 動的な人材ポートフォリオ
- ② 知・経験のダイバーシティ & インクルージョン
- ③ リスキル・学び直し
- ④ 従業員エンゲージメント
- ⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

※ 「変革の方向性」や「3つの視点・5つの共通要素」の詳細及び具体的な取組のアイデアについては、「人材版伊藤レポート（2020年9月）」及び「人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）」を参照されたい。

人的資本情報開示に関する動向

- 企業価値評価における人的資本の重要性が高まる中で、企業による人的資本情報の開示の在り方についても国内外で議論が進んでいる。
- 日本では、2021年のコーポレートガバナンス・コードの改訂において人的資本の可視化に関する記載が盛り込まれた。さらに、2022年8月には、内閣官房より、人的資本情報開示の参考指針として「人的資本可視化指針」が公表され、2023年3月期決算からは、有価証券報告書において人材育成や社内環境整備に係る方針、女性管理職比率、男女間賃金格差等の開示が求められている。
- 海外に目を向けると、米国の証券取引委員会（SEC）が、非財務情報に関する規則を改正し、2020年11月から新たに人的資本についての開示を義務付けており、2023年1月には更なる開示強化のための改正予定も公表している。また、IFRS財団により設立された国際サステナビリティ基準審議委員会（ISSB）が、2024年以降に取り組む可能性のある次期基準策定テーマの候補の一つとして人的資本を掲げるなど、国際的な人的資本情報の開示に関する議論は今後も進展することが想定される。

▶ 有価証券報告書における開示項目概要



（出典）金融庁HP（<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/sustainability-kaiji.html>）より「サステナビリティ情報の記載欄の新設等の改正について（解説資料）」を参照し、作成。

人的資本経営コンソーシアムについて

概要

- 人的資本経営コンソーシアムは、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として2022年8月に設立された。日本企業及び投資家等による、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討等を行っている。

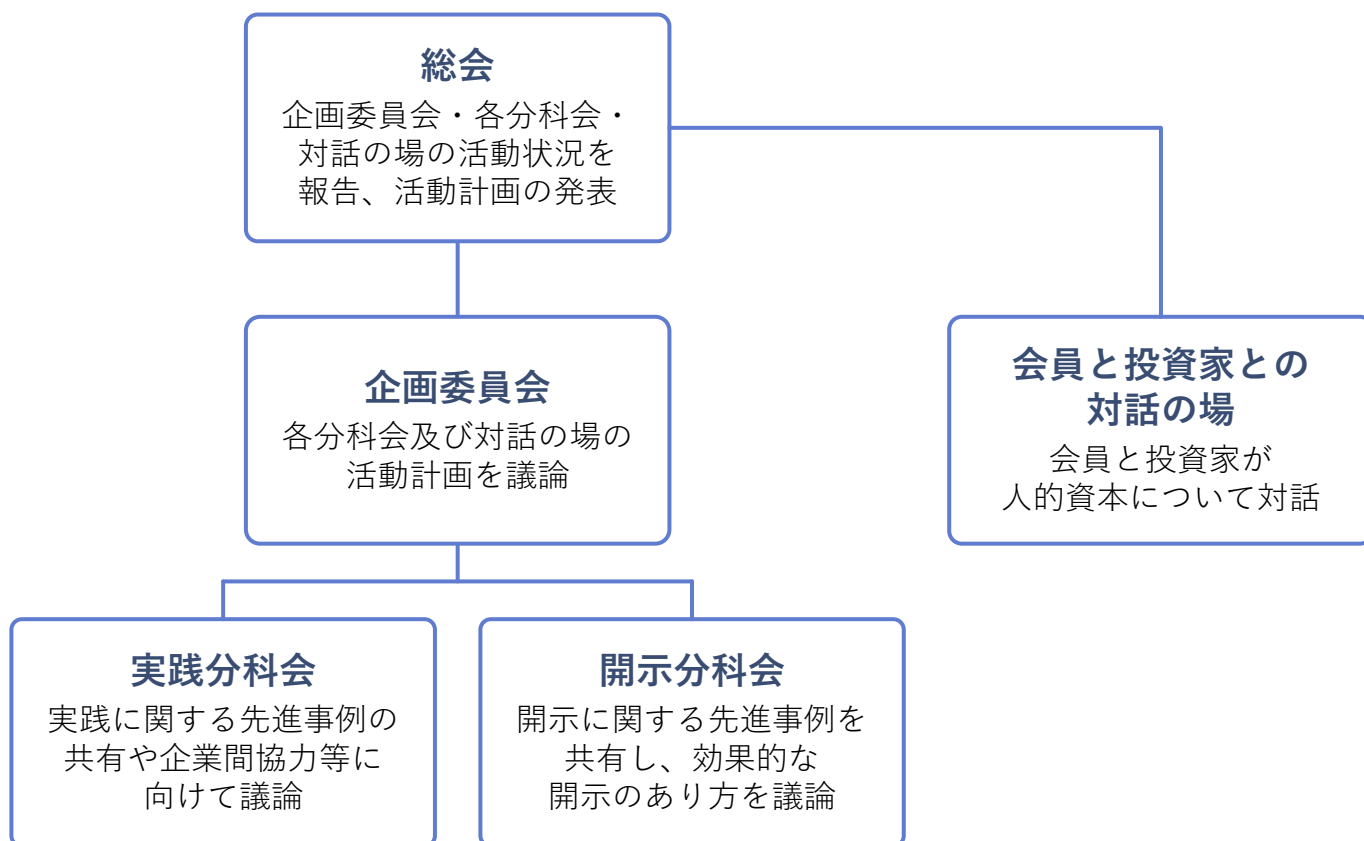
構成

- 本コンソーシアムは、総会、企画委員会、実践分科会、開示分科会及び会員と投資家との対話の場が設置されている。

活動の詳細

- その他詳細情報については[人的資本経営コンソーシアムWEBサイト](#)を参照されたい。

▶ 人的資本経営コンソーシアムの構成



本事例集について

本事例集の目的

- 人的資本経営コンソーシアムでは、2022年8月の設立以降、実践分科会や開示分科会等による先進事例共有や意見交換を通じ、実践と開示の両面で人的資本経営に関する知見を会員間で共有してきた。
- しかしながら、人的資本経営の取組はまだ道半ばである。特に開示については、2023年3月期決算より有価証券報告書における開示項目の追加がされたばかりであり、多くの企業が手探りで取組を進めている状況である。
- このため、日本企業における人的資本経営の実践及び開示の取組を加速していくため、当コンソーシアムの会員における先進事例の取組内容や工夫等をまとめた事例集を作成することとした。

本事例集でお伝えしたいこと

- 人的資本経営を本当の意味で実現させていくには、「経営戦略と連動した人材戦略の実践」と、「人的資本に関する情報の可視化及びステークホルダーへの開示」の両輪での取組が重要である。
- 経営戦略と連動した人材戦略の実践については、自社の持続的な企業価値向上に向けて、自社のあるべき姿やその実現に向けたストーリーを構築し、必要な人材課題を特定することが大前提となる。
- また、人的資本に関する情報の可視化及びステークホルダーへの開示において重要なことは、投資家を含めたステークホルダーに対して、自社の人材や人材戦略が企業価値向上のストーリーの実現可能性を高めることを示すことである。そうした観点から、経営戦略との人材戦略の連動性や、その進捗と目標実現の確度が伝わる開示項目や説明を丁寧に検討していくことが期待される。
- 本事例集では上記の観点から、企業ごとに、「実践」と「開示」の両面から参考となる取組を掲載している。各社の取組をご確認いただく際には、単に施策の取組方法を見るのではなく、なぜその企業がその施策を行うに至ったのか、背景となる企業価値向上のストーリーや課題意識もあわせてご確認いただきたい。

本事例集の概要・見方

- 事例紹介のページは、会員から選定された好事例（第1部）と、企画委員・分科会幹事が所属する企業の好事例（第2部）の2部構成である。
- 第1部では、会員の開示資料や人的資本経営コンソーシアム事務局への提出物を踏まえた伊藤会長、投資家、経済産業省及び金融庁による評価を総合して掲載企業を選定しており、多くの企業に参考としていただけるよう業種等の属性やその取組の多様性も考慮している。
- 第2部では、企画委員及び分科会幹事が所属する企業の中から事例を掲載している。
- その上で、第1部及び第2部での各企業における掲載事例は、実践と開示の両側面から各社の人的資本経営を理解いただけるよう、1社につき3つ「実践」及び「開示」の取組を、人的資本経営コンソーシアム事務局において選定し、掲載している。
- なお、「開示」の取組は、有価証券報告書における人的資本情報の開示への注目度が高いタイミングであることを考慮し、有価証券報告書の情報を中心に作成している。

人的資本経営の「実践」の取組か、人的資本情報の「開示」の取組かを分類している。

それぞれの取組が、人材版伊藤レポートで提唱された人材戦略のフレームワークである「3つの視点・5つの要素」のいずれに該当するかを示している。

それぞれの取組の概要を示している。図表の出典は「3. 図表一覧」を参照されたい。

それぞれの取組の特徴的な点や、各企業が注力する点を確認できる。

事例-01 事業の推進や、新規事業の創出に向け、専門性と共創によるイノベーションを推進

旭化成株式会社
AsahiKASEI 製造業 ▶ マテリアル/住宅/ヘルスケア

実践 | 事業の方向性を見据えた専門人材の機動的な確保

3つの視点 1 2 3 5つの要素 1 2 3 4 5

新事業創出や事業の強化に向けて専門人材の確保を重視。事業の拡大や創出に必要な領域で社内外に通じる専門性を持つ人材を「高度専門職」に認定。マネジメントを担う社員と同等の水準で処遇している。さらに、領域ごとに後継者計画を作成し、計画的に育成している。

POINT 専門人材が必要な領域は、事業計画に応じて毎年見直しを行い、機動的な人材確保を試みる。

実践 | 博士人材の視点を活かしたイノベーションを推進

3つの視点 1 2 3 5つの要素 1 2 3 4 5

イノベーション創出に向け、博士人材の専門性を重視した人材マネジメントを推進。博士人材は研究開発の他、約1/3を事業企画や人事などに配置。事業計画への助言や、博士人材採用に向けた候補者の抽出及び研究能力の見極め等の多様な場面で、その専門性や経験を活かす。こうしたキャリアを経て研究開発に戻ることも多く、異職種での経験を博士人材自身の育成にも繋げている。

POINT 事業計画や採用に博士人材を登用することで、企業経営全体に博士人材の視点が取り入れられる。

開示 | 終身成長と共創力を支える施策や社内体制を、独自指標も含めて開示

3つの視点 1 2 3 5つの要素 1 2 3 4 5

有価証券報告書では、人材戦略の2つの柱として多様な個の「終身成長」と「共創力」を掲げ、高度専門職制度やエンゲージメント向上等の多様な施策を独自指標も交えて記載。さらに、社長と人事部門との定期会議や人事部門におけるデータ活用スキル強化など、経営戦略と人材戦略の連動に向けた社内体制整備の状況も丁寧に記載。

POINT KPIと進捗だけでなく、高度専門人材制度等の各施策についてその内容やねらいなどを詳細に記述。

図1 高度専門職の対象となる領域 (2022年度)

図表は、旭化成の事業領域を3つの主要領域（マテリアル、ヘルスケア、住宅）に分けて、各領域における高度専門職の人数を示している。マテリアル領域は1,311名、ヘルスケア領域は76名、住宅領域は76名と記載されている。

図2 博士人材の専門性発揮に向けた取組

採用	博士の採用は博士が担当。また、研究室等、博士人材のネットワークを活かした採用を推進
キャリア	管理職にならずにキャリアを重ねることが出来る「高度専門職制度」を準備。一方、企画や事務を経験できるキャリアも準備
働き方	研究開発部門では、業務の20%は自由な研究に充た。周囲との交流によるイノベーションを期待

図3 有価証券報告書において開示する主要KPIと目標 (抜粋)

人事施策	2020年	2022年	目標
高度専門職人数	250	294	360 (2024年)
エンゲージメント調査 [KSA] 成長行動指標の推移	3.65	3.71	より高めていく (2024年)
ラインポスト + 高度専門職における女性比率	2.8%	3.7%	10% (2030年)

※ 今後、事例は追加や更新を行う可能性がある。

※ 「人材/人財」表記について、本事例集では原則として「人材」表記で統一することとし、制度や部門の名称等、各企業における固有名詞についてのみ「人財」表記を使用している。



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

2 事例紹介

第1部 会員による好事例

	企業名	概要	頁
01	旭化成株式会社	事業の推進や、新規事業の創出に向け、専門性と共創によるイノベーションを推進	14
02	伊藤忠商事株式会社	「三方よし」を、社員一人ひとりの能力の最大活用によって実現	15
03	ENEOSホールディングス株式会社	エネルギー業界の変革期を、社員のリスキリングで新たな価値創造のチャンスへ	16
04	オリンパス株式会社	グローバル・メドテック・カンパニーへの変革に向けた人事基盤づくり	17
05	花王株式会社	社員の挑戦の最大化により、組織力の最大化を推進	18
06	株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ	ソリューション・カンパニーへの転換に向けた「人づくり」	19
07	サッポロホールディングス株式会社	風土改革と積極投資により人材育成を推進	20
08	株式会社山陰合同銀行	事業推進に向けた社員の自律的成長とリスキリング	21
09	株式会社資生堂	適所適材の人材配置とD&Iの推進によりイノベーションを実現	22
10	スズキ株式会社	イノベーションの推進に向けた、人材と組織風土の醸成	23
11	中外製薬株式会社	組織・人材のデジタル化に向けた組織風土改革とリスキリング	24
12	株式会社ツムラ	理念経営の実践として、企業文化醸成・経営人材養成を相互に連動させ推進	25
13	テルモ株式会社	グローバル事業の伸展に向けた人材育成、人材登用	26
14	南海電気鉄道株式会社	人材交流を通じたイノベーション推進、エンゲージメント向上	27
15	日揮ホールディングス株式会社	「船中八策」を経営・社員が一体となって推進	28
16	日清食品ホールディングス株式会社	食文化創造集団に向け逆算された人材戦略ロードマップ	29
17	日本電信電話株式会社	デジタル技術の進展に応じた経営スタイルと働き方の変革	30
18	株式会社ニトリホールディングス	「多数精鋭」に向けた基盤づくり	31
19	株式会社ベネッセホールディングス	社員の自律的な学びと計画的な人材育成による事業推進	32
20	株式会社北國フィナンシャルホールディングス	社員の自律性に基づく育成とキャリア人材の活用によりイノベーションを推進	33
21	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	Well-beingを起点とした人的資本投資	34
22	株式会社明電舎	「両利きの経営」に向けた人材の獲得、風土改革	35

※企業名のリンクから該当ページへ移動できます。

旭化成株式会社

AsahiKASEI

製造業 ▶ マテリアル/住宅/ヘルスケア

実践 | 事業の方向性を見据えた専門人材の機動的な確保

3つの視点

1 2 3

5つの要素

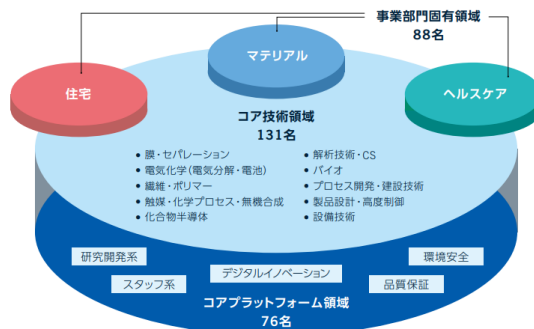
1 2 3 4 5

新事業創出や事業の強化に向けて専門人材の確保を重視。事業の拡大や創出に必要な領域で社内外に通じる専門性を持つ人材を「高度専門職」に認定。マネジメントを担う社員と同等の水準で処遇している。さらに、領域ごとに後継者計画を作成し、計画的に育成している。

POINT

専門人材が必要な領域は、事業計画に応じて毎年見直しを行い、機動的な人材確保を試みる。

図1 高度専門職の対象となる領域（2022年度）



実践 | 博士人材の視点を活かしたイノベーションを推進

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

イノベーション創出に向け、博士人材の専門性を重視した人材マネジメントを推進。博士人材は研究開発の他、約1/3を事業企画や人事などに配置。事業計画への助言や、博士人材採用に向けた候補者の抽出及び研究能力の見極め等の多様な場面で、その専門性や経験を活かす。こうしたキャリアを経て研究開発に戻ることも多く、異職種の経験を博士人材自身の育成にもつなげている。

POINT

事業計画や採用に博士人材を登用することで、企業経営全体に博士人材の視点が取り入れられる。

図2 博士人材の専門性発揮に向けた取組

採用	博士の採用は博士が担当。また、研究室等、博士人材のネットワークを活かした採用を推進。
キャリア	管理職にならずにキャリアを重ねることが出来る「高度専門職制度」を準備。一方、企画や事務を経験できるキャリアも準備。
働き方	研究開発部門では、業務の20%は自由な研究に充当。周囲との交流によるイノベーションを期待。

開示 | 終身成長と共創力を支える施策や社内体制を、独自指標も含めて開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

有価証券報告書では、人材戦略の2つの柱として多様な個の「終身成長」と「共創力」を掲げ、高度専門職制度やエンゲージメント向上等の多様な施策を独自指標も交えて記載。さらに、社長と人事部門との定期会議や人事部門におけるデータ活用スキル強化など、経営戦略と人材戦略の連動に向けた社内体制整備の状況も丁寧に記載。

POINT

KPIと進捗だけでなく、高度専門人材制度等の各施策についてその内容やねらいなどを詳細に記述。

図3 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

人事施策	2020年	2022年	目標
高度専門職人数	250	294	360 (2024年)
エンゲージメント調査「KSA」成長行動指標の推移	3.65	3.71	より高めていく (2024年)
ラインポスト + 高度専門職における女性比率	2.8%	3.7%	10% (2030年)



伊藤忠商事株式会社

卸売業・小売業 ▶ 繊維/機械/金属/エネルギー・化学品/食料/住生活/情報・金融

実践 | 企業価値向上につながる人材戦略の推進

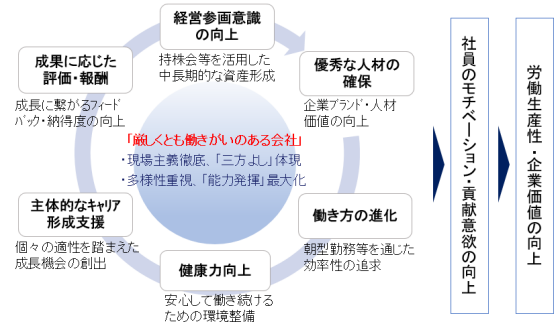
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

「厳しくとも働きがいのある会社」に経営トップがコミット。①優秀な人材の確保、②働き方の進化、③健康力向上、④主体的なキャリア形成支援、⑤成果に応じた評価・報酬、⑥経営参画意識の向上から構成される人材戦略を重要な経営戦略として明確化。人材戦略の実行を通じ、労働生産性・企業価値の向上に取り組んでいる。

POINT

少数精鋭における社員の能力発揮最大化を目指し労働生産性（連結純利益/単体従業員数）を重視。

図4 伊藤忠商事の人材戦略



実践 | バーチャルオフィスの導入により社員の成長や組織を越えた協業を促す

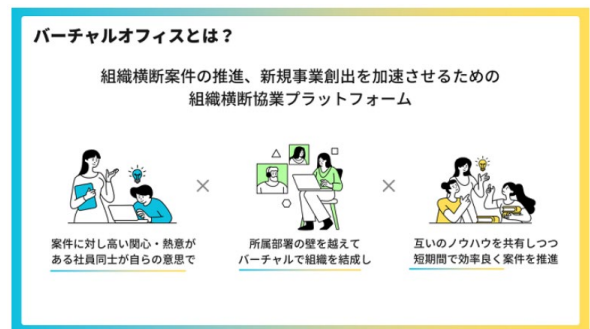
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

エンゲージメントサーベイで特定した課題、「組織を超えたアイデアやリソースの共有」と「若手・中堅社員のキャリアの主体性・成長機会」に対応するため、「バーチャルオフィス」を2023年度に正式導入。オンライン上で、希望する社員が性別・勤務地・年代・職掌を越え、本業以外の新規事業創出に取り組む。2023年度は16案件が組成され、フェムテック製品の社内展示会等も実施。

POINT

参加者の91%が、バーチャルオフィスを通じた成長、人脈の広がりにより働きがいが高まると回答。

図5 バーチャルオフィス概念図



開示 | 企業理念「三方よし」に基づく人材戦略における重要指標の開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

働き方改革をはじめとした人材戦略上の施策について、施策内容を詳細に社内外へ開示しており、企業理念「三方よし」で掲げる「世間よし」につなげている。有価証券報告書では、創業地訪問参加者数や人材育成投資額等の人材戦略の重要施策に紐づく指標を開示しており、指標の位置付けの明確化、進捗の確認を行っている。

POINT

開示指標を人材戦略の重要施策に紐づく項目として位置付けを明確化の上、進捗を管理。

図6 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

	指標	実績
「三方よし」体现	企業理念「三方よし」を深く理解するための創業地訪問参加者数	3,027名 (連結)
主体的キャリア形成支援	人材育成投資総額	16.3億円
	一人あたり人材育成投資額 研修受講者数（延べ人数）	39.6万円 48,044名
健康力向上	がん特別検診対象者受診率	93.1%



ENEOSホールディングス株式会社

製造業 ▶ 石油精製・販売/石油化学/ガス/電気・水素

※以下は、ENEOSホールディングス株式会社傘下のENEOS株式会社における取組です。

実践 | ベンチャー企業での経験を通して、新規事業創出を推進

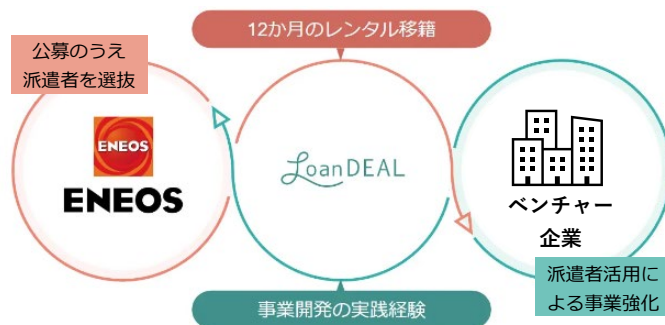
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

脱炭素・循環型社会への移行に伴い、新規事業の創出が急務となる中、新規事業を担う人材の育成を推進している。その一例として、2023年には、社員がENEOSに所属しつつ1年間ベンチャー企業で働く「レンタル移籍制度」を導入している。

POINT

派遣先のベンチャー企業は、宇宙関連、モビリティ関連、不動産関連など多岐にわたる。

図7 レンタル移籍制度の導入



実践 | ジョブ型人事制度による、経営戦略に応じた人材の任用

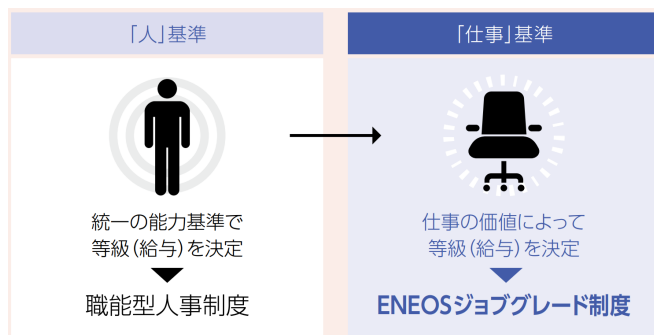
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業構造の転換に向けて、事業に求められる人材を獲得、育成するため、2022年に管理職を対象にENEOSジョブグレード制度を導入。ポジションごとに作成した職務記述書をグレードとともに全社員へ公開し、職務と役割価値を明示している。特に、報酬制度では職務と報酬の関係を明確に紐付けるため、シングルレート制を採用した。

POINT

レンジ給の場合、属人的な要素が入り込む余地が生まれるため、シングルレート制を採用している。

図8 ENEOSジョブグレード制度の概要



開示 | 多様な人材の能力開発・活用を進めるための指標の開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

第3次中期経営計画及び有価証券報告書において、人材戦略を開示。事業ポートフォリオの転換に向けて能力開発に資する研修やリスクリングを、多様な人材の活用に向けてDE&I施策等を推進する。施策の進捗は、オンライン学習プラットフォームの利用者数や女性・経験者の役職登用者数により具体的に示す。

POINT

社員の自律的・効果的な能力開発と多様な人材の活用を重視し、独自の指標を開示している。

図9 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)

指標	22年度実績	25年度目標
学卒採用者の女性比率	事務 52% 技術 16%	事務 50% 技術 20%
女性役職者数	51名	100名以上
経験者採用役職者数	56名	80名以上
ENEOS Learning Platform 延べ利用人数	589名	1,500名以上

実践 | グローバル共通人事制度によるグローバルでの適所適材の実現

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

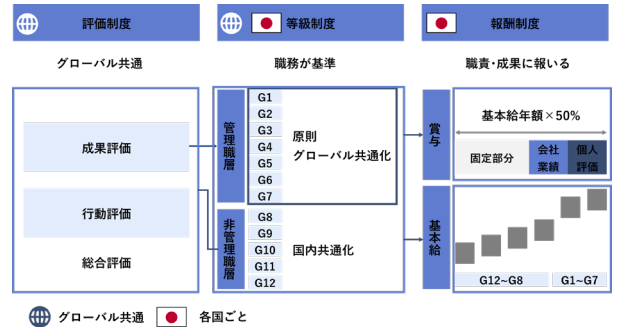
5

グローバル一体経営の推進と機動的な人材配置を進めるため、世界共通の職務を基準とした人事制度基盤の構築に注力。人事制度は評価制度をグローバルで共通化。また、等級は職務を基準に12段階とし、ラインに就く管理職以上のポジションはグローバル共通の職務等級に格付けするものとした。

POINT

評価の軸を世界共通にすることで、様々な職場で働く社員がフェアに活躍できる環境を実現する。

図10 人事制度の全体像



実践 | 目指す組織文化の実現に向けたPDCAの推進

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

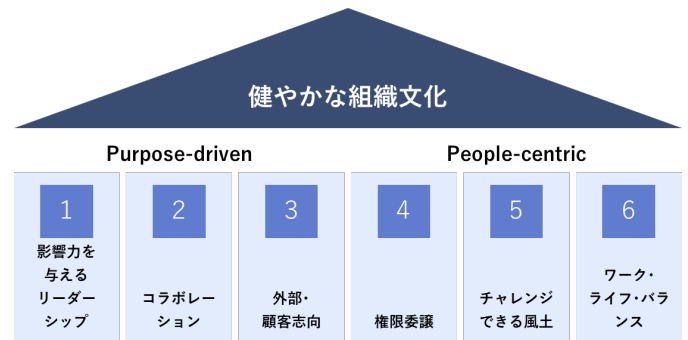
5

経営理念の実現に向けて「健やかな組織文化」（社員がベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化）を目指す。その実現に必要な6つの要素を明示し、それぞれグローバル共通の人事制度の構築や研修等の施策を推進。また、組織文化づくりの進捗確認のため、社員のコアバリューへの理解やエンゲージメントを定期的に調査。

POINT

組織文化の実現に向け、各職場ですぐに実践できるアクションを紹介。職場の自律的な改善を促す。

図11 目指している組織文化のイメージ



開示 | DEIの推進に向けた指標・施策の開示

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

事業戦略の実現に向けて、性別、障がい、国籍、人種等に関係なく、多様な人材が専門性を高め、持続的に成長することを重視し、DEI施策に力を入れている。特に日本地域では、女性活躍推進に力を入れており、有価証券報告書において管理職女性比率や、育休取得率などの目標値と実績値を開示し、施策の進捗を示している。

POINT

実績値の開示に止まらず、仕事と生活の両立を実現する施策等、改善の方向性も開示。

図12 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

指標	目標	実績
管理職に占める女性の割合	13%	7.2%
男性の育児休業等取得率	—	70.2%
男女の賃金差異	—	70.7%



花王株式会社

製造業 ▶ ハイジーン・リビングケア/ヘルス・ビューティケア/ライフケア/化粧品/ケミカル

実践 「スクラム型運営」により組織の成果を最大化

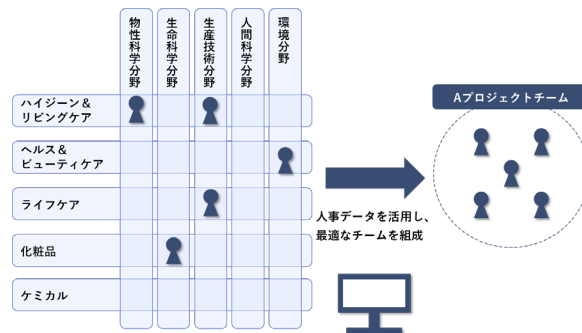
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

世の中の変化に対応し、常識にとられないものづくりを推進するため、マーケティング、R&Dなど様々な領域の人材がチームを組成し、事業開発に取り組む「スクラム型運営」を推進。領域横断的なチームを組成することで、社員間の自由闊達な連携プレーが生まれ、仕事のスピードとレベルを極限まで高めている。

POINT

組織の成果の最大化に向け、領域横断的なチームを組成し、社員のポテンシャルを引き出している。

図13 データを介した最適なチームの組成



実践 OKR評価制度により、社員の成長や挑戦を促進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

自律的に挑戦する社員を育成するため、OKR (Objective Key Result) 制度を導入。社員は理想的な社会や会社の実現に向けた大きな挑戦を事業貢献、ESG、ワンチーム & マイドリームの軸で目標に掲げる。社員の挑戦を促すため、目標設定では、達成率6~7割程度の高い難易度の、ワクワクするような目標を定めさせている。

POINT

OKRをグループ全体で共有し、同じ想いを持つ社員同士の交流を促し、さらなる挑戦を促進する。

図14 花王グループ版OKRのイメージ



開示 経営戦略を踏まえた人事施策の進捗を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

挑戦を推奨する組織風土の醸成に取り組む中で、有価証券報告書では、社内からの新規アイデア募集制度である「0★1 Kao制度」や社外で貢献したい人材を公募する制度等、社員の挑戦を促す具体的な取組内容を開示。さらに、定量指標としてエンゲージメントサーベイの結果等、人事施策の進捗を可視化するKPIを設定・開示している。

POINT

0★1 Kao制度発の新規事業がESG経営にも好循環を生む等、各施策の進捗や成果を解像度高く記載。

図15 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

具体的取組内容

- ・ 挑戦を認める評価・処遇・表彰
例) 0★1 Kao制度
- ・ 挑戦と成長を前提とした適正配置、多様な活躍の場の創出
例) 社外で貢献したい社員を公募する制度

定量指標

エンゲージメントサーベイにおける肯定回答率
カテゴリー：「挑戦を推奨する風土」
目標値（2025年）75%、22年実績値79%

株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ

金融業・保険業 ▶ 地方銀行 都市銀行・信託銀行/信用金庫・信用組合・労働金庫/
生命保険/損害保険

実践 | 配属希望部署でのOJTにより、リスキングとキャリア希望を両立

3つの視点

1 2 3

5つの要素

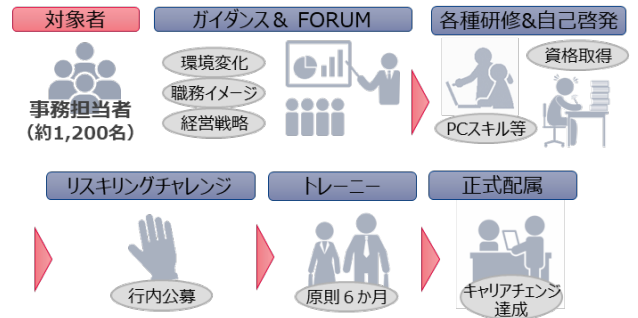
1 2 3 4 5

人材戦略の中で「キャリアオーナーシップの浸透」を掲げ、新たな職務への挑戦機会として「リスキングチャレンジ」制度を導入。行内公募により選ばれた130名の社員は、集合研修の受講や配属希望部署でのトレーニーを経験する6か月間の育成期間に入り、育成期間終了後、スキル修得状況の評価を受け正式に配属される。

POINT

トレーニー期間中は、研修講師や人財部、配属部署が一体となってスキル修得状況を常にフォロー。

図16 リスキングチャレンジの概要



実践 | ソリューションビジネスの強化に向けた「人づくり」への注力

3つの視点

1 2 3

5つの要素

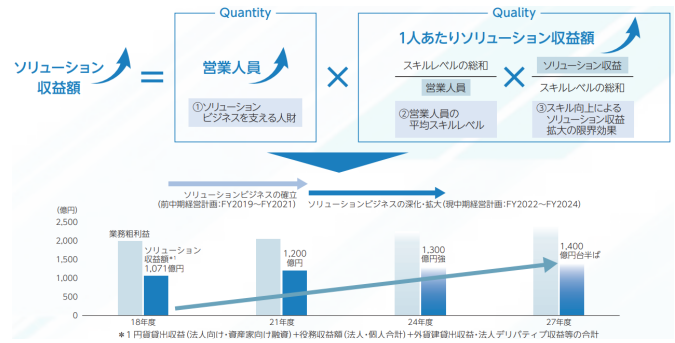
1 2 3 4 5

ソリューションビジネスの強化に向けて、営業人員数及び1人あたり収益額の増強を目指し、人材育成にあたっては3段階に設定したスキルレベルに応じた研修体系を整備。半期ごとにスキル習熟度・教養・実践の3要素から社員のスキルレベルを評価し、スキルレベルが高いと認定された社員には、戦略的な人材配置や上位職への登用など、さらなる成長機会を与えている。

POINT

研修(Off-JT)と現場での実践(OJT)の連動により、スキル向上と成長実感につながる育成態勢を整備。

図17 ソリューションビジネスの強化に向けた「人づくり」



開示 | ソリューション・カンパニーへの転換に向けた進捗を開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

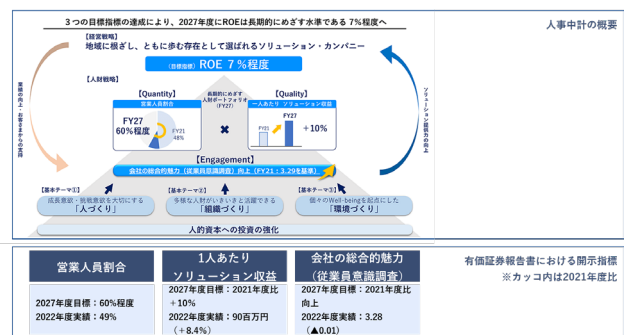
1 2 3 4 5

ソリューション・カンパニーの実現を目指し、人材戦略の基本テーマに、「人づくり」「組織づくり」「環境づくり」を掲げる。有価証券報告書では、基本テーマごとの具体的な取組について記載。またその指標として、社員のエンゲージメントや営業人員割合、1人あたりソリューション収益のKPIと実績値を開示している。

POINT

人材戦略の全体像に沿って、KPIの目標値・実績値、具体施策を開示することで、実効性を内外に発信。

図18 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)





サッポロホールディングス株式会社

製造業 ▶ 酒類/食品飲料/不動産

実践 ノーレーティングの導入による人材育成の推進

3つの視点

① ② ③

5つの要素

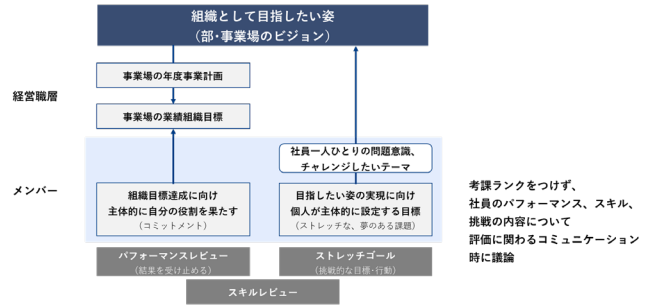
① ② ③ ④ ⑤

事業環境の変化が激しい中で、人材育成の強化に向けて、評価制度を考課ランクを廃止したノーレーティングに改定。評価において、「事業場目標への貢献度」「自発的挑戦」「変化スピード」等を重視し、育成を目的としたコミュニケーションを浸透させることを目指す。

POINT

支援型マネジメントスタイルに変革。頻繁な1on1の実施など、対話を重視し、育成を促す。

図19 評価制度の全体像



考課ランクをつけず、社員のパフォーマンス、スキル、挑戦の内容について評価に関わるコミュニケーション時に議論

実践 スピード感あるDXの推進に向けた積極投資

3つの視点

① ② ③

5つの要素

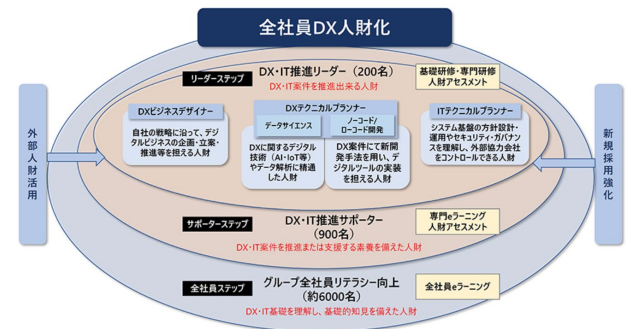
① ② ③ ④ ⑤

事業構造の転換に向け、DX・ITの活用を重視し、全社的な「DX・IT人材育成プログラム」を2022年より開始。DX・ITの基礎的知見は全社員6,000名を対象として教育を行う一方、DX・IT推進サポーターは900名、DX・IT推進リーダー「リーダーステップ」は200名の目標人数を掲げて、公募で選抜された社員を対象に実施。2023年までにグループ全体の戦略推進力の向上を目指す。

POINT

eラーニングシステムのアセスメント機能を用いて、DX人材としての素養や意欲のある社員を選抜。

図20 DX人材育成に向けた全体像



開示 企業価値とのつながりを示し、人的資本投資の意義を説明

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

「ちがいを活かして変化に挑む 越境集団となる」を掲げる中で、人材戦略の柱として多様性、人的資本投資強化、健康経営への注力を示す。有価証券報告書では、人材戦略の実現に向けた、高度キャリア人材の採用やDX・IT人材の確保などの具体的施策に加え、グローバル中核人材数やDX・IT人材数などの定量的指標を開示する。

POINT

人的資本投資の結果として、財務指標や企業価値が向上するというストーリーを開示。

図21 有価証券報告書における開示内容（抜粋）





株式会社山陰合同銀行

金融業・保険業 ▶ 銀行業/リース業

実践 | 事業成長を支える社員の専門性強化

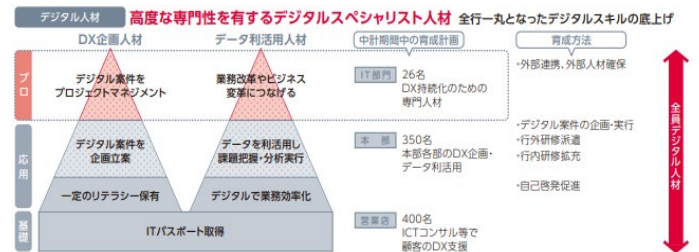
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

環境の変化が激しい中での事業成長に向け、コンサルティング、デジタル、本部人材の専門性の強化を目指す。必要な人材数は、各専門領域についてレベルを3段階に区分した上で、各階層ごとに細かに管理。例えば、デジタル人材は、プロ26名の育成を目標とし、1年間の外部機関研修などを通じて強力に人材育成・確保を進める。

POINT

スキルチェックにより社員の能力・課題を可視化し、体系的に人材育成を進める。

図22 デジタル人材の育成計画



実践 | 戦略分野の開拓に向けた人材再配置・リスクリングの推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

法人営業を強化するため、大胆な構造改革による人材の捻出、他業務から法人営業担当への人材再配置・リスクリングを実施。営業地域ごとに、教育担当者を配置し、他業務から法人営業担当への転身を目指す行員154名を、eラーニング研修や、OJTによる現場での育成により約1年間、集中的に教育する。

POINT

法人営業に関するセミナーや好事例の共有により、未経験業務に挑戦する対象者の不安を解消する。

図23 リスクリング施策の全体像



※リスクリング投資額…2021年度：335百万円、2022年度：332百万円 (リスクリング期間中の教育専担者、育成担当者の人件費合計)

開示 | 事業成長を支える多様な人材の獲得・育成に関する開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、人材戦略の全体像から具体施策、そしてその結果としての定量指標が開示されている。例えば、「多様な人材の確保」という戦略に対しては、具体的施策としてリファラル採用等による採用チャネル拡大が記載されたうえで、その結果指標として、経験者採用数等が開示されている。

POINT

各KPIの目標が、実績値と具体施策と紐づけられて記載されており、目標達成へ向けた道筋が明確。

図24 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)

取組項目	指標	22年度実績	今後の方針
多様な人材の確保	経験者採用	13名	年間20~30名を採用
	育成にかかる人的投資額	300百万円	キャリアアップ手当新設等拡充



株式会社資生堂

製造業 ▶ 化粧品/レストラン/美容室

実践 | グローバル展開に向けた適所適材の人材配置の推進

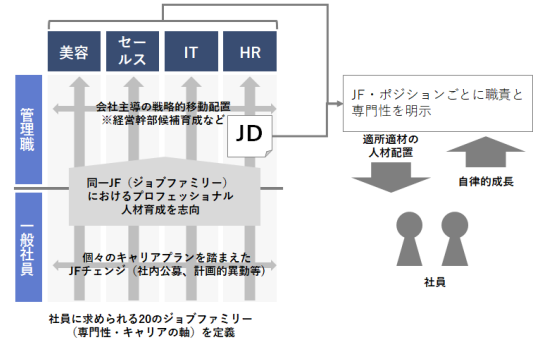
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

グローバルに勝てる組織の確立を目指し、各社員の専門性を強化するため、2015年に管理職に導入したジョブ型人事制度を、2021年より一般社員（総合職）にも拡大。職務記述書にて職責を明確化するとともに、当該職務に必要な専門性も定める。ジョブベースで報酬制度・水準及びパフォーマンスマネジメントの仕組みを改定。

POINT

ジョブ型の成否は上司のマネジメント力が鍵となる。マネージャー向けスキル向上研修を実施する。

図25 ジョブ型人材マネジメントの仕組み



実践 | 経営戦略の一環としての女性活躍推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員が個の力を発揮し、イノベーションを生み続ける組織作りのため、D&Iを経営戦略の柱と考え、女性活躍施策を推進。2030年までの女性管理職比率50%を目指した上で、役員の担当領域毎にも女性管理職比率目標を設定するなど経営層が目標達成にコミット。また、社内のみならず、地方を含む他企業の女性活躍支援にも尽力。

POINT

経営トップの強いコミットメントで、社内のみならず、日本企業全体の女性活躍をリード。

図26 資生堂の女性活躍の取組

女性活躍に向けた資生堂の取組

1. トップのコミットメント：社内のみならず、30%Clubの会長として日本企業の女性活躍をリード
2. 「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN」という女性社員が自分らしいリーダーを目指す意欲を高める研修を2017年から実施し、キャリアアスピレーションを高めるためのプログラムによる意識改革と上司による支援を強化：2022年までに延べ202名が参加
3. 役員の担当領域毎の女性管理職比率達成目標の設定
4. 地方行政の女性活躍支援に協賛：“「女性が輝くまち」山形”の実現に向け、資生堂がもつノウハウを提供し講演やワークショップを実施
5. 2021年からの一般社員へのジョブ型導入による、年齢・経験にとわれない優秀人材の早期抜擢

開示 | 女性のエンパワメントにとどまらない取組・指標の開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

女性のエンパワメントを経営戦略の柱とし、有価証券報告書では「30% Club Japan（日本企業の女性役員比率向上を目指すイニシアチブ）」への参画等を開示。統合報告書では、「あらゆる階層における女性リーダー比率50%（2030年）」に向け女性活躍に関連する指標を開示。中途採用や外国籍社員による価値観のダイバーシティ強化や障がい者活躍に関連する指標も開示している。

POINT

社員比率と合わせ、階層別女性比率の目標を50%に設定。実績値を開示し取組の進捗を示している。

図27 統合報告書における開示内容（抜粋）

指標	2021年	2022年	2023年
女性管理職比率（日本）	34.7%	37.3%	37.6%
女性管理職比率（グループ全体）	57.5%	58.3%	58.1%
取締役・監査役女性比率	46.2%	46.2%	40.0%
エグゼクティブ オフィサー女性比率	31.6%	35.3%	35.3%
国内における中途採用実績	271名	376名	-
国内における外国人社員数 と社員構成比率	486名 (2%)	443名 (2%)	-
障がい者雇用率	2.44%	2.62%	-



スズキ株式会社

製造業 ▶ 四輪車/二輪車/船外機/電動車いす

実践 事業変革を支える外国人エンジニアを海外で採用

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

CASE (Connected – Autonomous – Shared & Services -Electrics) と呼ばれる自動車業界の変革期において、IT人材の確保が重要に。日本国内のIT人材が不足する中、理工系の教育環境が充実するインドのエンジニアに着目。インド工科大学からの直接採用やMaruti Suzuki India Limitedとの人材交流で日印一体となって競争力を向上。

POINT

業務環境だけではなく、生活面を含めてインド人が働きやすい環境を整える。

図28 インド人エンジニアの生活を支える取組

取組	概要
コミュニケーション環境	会社負担でのTOEIC受験や英語・ヒンディー語などのオンライン語学セミナーの費用助成により語学力向上を支援。
社内情報の取り扱い	社内通達や社内システムの日英併記と、情報漏洩の不安のない全従業員が使える翻訳サービスの提供。
日本語教育プログラム	外国人従業員へは、日常生活で不自由しないように日本語教育を提供。
住環境の提供	自社寮の一部を外国人従業員向けに改修。職場以外で孤立することが無いようコミュニケーションが取れる寮へ。
外部サービスの活用	外部サービス事業者との連携により、よりきめ細かいサービスを提供。

実践 事業変革に向け、イノベーションを促す人材・風土づくりを推進

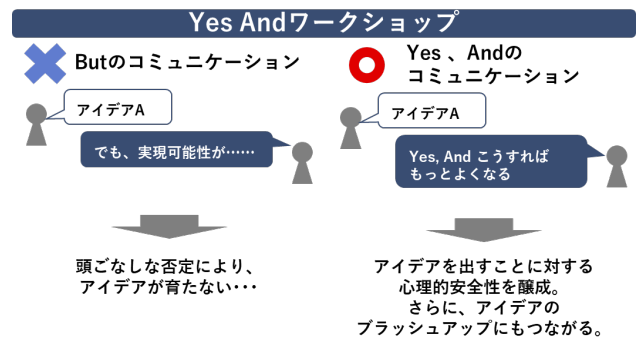
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

イノベーションの推進に向けた人材育成を重視。失敗を恐れず挑戦する“ベンチャー精神”の修得に向け、「イノベーション創出BootCamp」を創設。デザイン思考を活用したモビリティ開発や、オープンイノベーションを活用したPoC (概念実証) などに取り組む。これまでに16回開講し、若手技術者や経営幹部、社長を含む173名が受講している。

POINT

経営幹部自らが研修に参加し、社員のアイデアを促す風土づくりにコミット。

図29 BootCampにおける研修の一例



開示 女性活用に向けた現状と今後の取組を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

多様な人材の活用を重要視し、有価証券報告書では、キャリア人材や外国人エンジニアの採用、女性活用の取組を記載。特に女性活用について手厚く記載し、女性管理職比率が低い現状を、女性従業員比率や、自動車産業における女性の少なさに触れつつ説明。改善に向け短時間勤務制度の条件緩和等、具体施策を説明している。

POINT

女性管理職比率の目標値は女性社員比率が根拠であるなどKPI設定の理由を開示し、納得感を高める。

図30 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)

これまでの取組内容	<ul style="list-style-type: none"> 女性の新卒採用者数の増加 (2015年～) 係長以上の女性役職者数を3倍とする計画の推進 (2020年～)
実績値 (2022年)	
女性役職者数156名 (2015年比2.94倍)	
女性管理職数21名 (女性比率1.6%)	
KPI	KPI
12.4% ※全社員の女性比率	<ul style="list-style-type: none"> 生産技術の革新による作業環境の改善 仕事と子育ての両立に向けた短時間勤務制度の条件緩和



中外製薬株式会社

製造業 ▶ 医薬品

実践 社員自らのDX参画を促すことによる組織風土改革

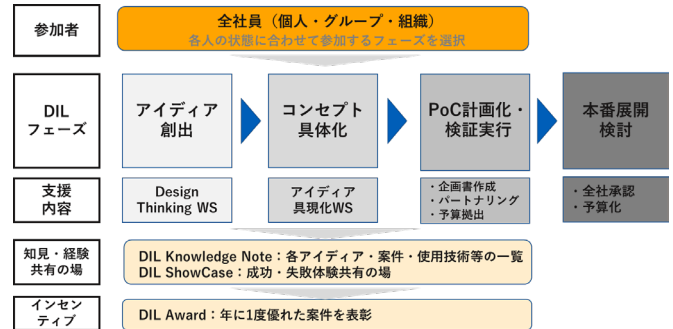
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

全ての社員にDXによるビジネス課題解決・アイデア実現の場を提供し、自ら変革を起こすマインドを醸成することを目的に「Digital Innovation Lab(DIL)」を設立。これまでに延べ1,000名以上が参加し、約80のテーマでPoC(概念実証)を実施。AIやデジタルバイオマーカー、VRなど多様な20以上のテーマで本番開発が進む。

POINT

アイデア実現を自ら推進することで、DXスキルだけでなく意識変革や事業の推進力強化につなげる。

図31 Digital Innovation Labの全体像



実践 社内人材強化と社外還元によるデジタル人材育成のエコシステム形成

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

成長戦略上、DXをキードライバーの1つに位置付ける中で、2021年に「Chugai Digital Academy」を設立。デジタルスキルサーベイで全社の状態を可視化するとともに、専門DX人材を育成する選抜プログラムに代表される、マネジメント層向け、一般社員向けなどレイヤーごとのDX人材育成コンテンツを提供。社外へのプログラム展開や社外人材交流、コミュニティ参画にも積極的に取り組む。

POINT

得た技術・人材を社外にも還元し、デジタル人材の好循環を生み出し、社会全体の底上げにも貢献。

図32 Chugai Digital Academyのコンセプト概要



開示 事業戦略の実現に向けた人材の現在地点の開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員の成長・挑戦に焦点をあてた人材マネジメント方針を策定し、3つの個（描く・磨く・輝く）の実現を目指す。統合報告書では、3つの個に対応した専門人材育成、戦略提携先であるロシュ社との人材交流、働き方改革などの取組を開示。さらに高度専門人材充足率やエンゲージメントスコアなど、取組に対応した指標を開示している。

POINT

事業戦略の実現に必要な人材の獲得・育成については、独自指標も交えて必要な情報を開示する。

図33 統合報告書における開示内容（抜粋）

	指標	2022年度実績
個を描く	国内外の重要キーポジションに対する後継候補者の準備率	224%
	サイエンス人材やデジタル人材など高度専門人材の充足率（目標数に対する進捗）	68%
個を磨く	ロシュ社との人材交流プログラム派遣者数（累計）	245名
個が輝く	社員が活きる環境スコア（グローバル好業績企業を100とした場合）	89



株式会社ツムラ

製造業 ▶ 医薬品(漢方製剤、生薬製剤他)の製造販売

実践 | 理念の浸透に向けた対話の推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

パーパスの浸透により、社員が自立的に成長し潜在能力を発揮することを目指し、社員との対話を重視。ツムラのパーパスについて対話をする「理念浸透オフサイトミーティング」を実施し、執行役員から一般職まで「私たちは何のためにツムラグループで働いているのか」という問いを考える場を作り、理念の浸透を促している。

POINT

2018年からはコーチング文化の醸成に向けた取組にも注力。対話の場の効果をさらに高めている。

図34 対話を促す仕組み



実践 | 理念経営を推進する人材を、社長自ら養成

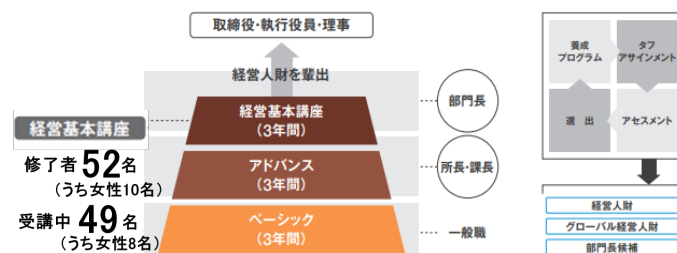
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

理念経営を実践し、ツムラグループを牽引する人材を継続的に養成するため、「ツムラアカデミー」を創設。ツムラアカデミーでは、養成対象を、中堅社員、初級管理職、次世代経営人材の3階層に分け、社長や外部講師による経営学講座等からなる「経営人材養成プログラム」を実施。プログラム実施後は、タフアサインメントにより業務の中での成長を促す。

POINT

ツムラアカデミーは社長が学長を務め、受講生への薫陶と対話により、経営人材養成を行う。

図35 ツムラアカデミーによる「経営人材養成プログラム」の運営



開示 | 理念浸透の進捗を臨場感ある形で開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

長期経営ビジョンの実現に向け、社員のエンゲージメント向上を重視。理念の浸透により、社員の主体的な行動を引き出すことを目指している。有価証券報告書では、「理念浸透オフサイトミーティング」などの理念浸透に向けた具体的な取組を開示。さらに理念浸透サーベイの調査結果の推移を開示し、理念経営の浸透状況を示す。

POINT

定量的なスコアだけでなく、フリーコメント等の定性情報も開示。社員の状況をわかりやすく示す。

図36 有価証券報告書・統合報告書における開示内容(抜粋)





テルモ株式会社

製造業 ▶ 医療機器・医薬品の製造販売

実践 | 変革とグローバルビジネスを支える経営人材の育成

3つの視点

1 2 3

5つの要素

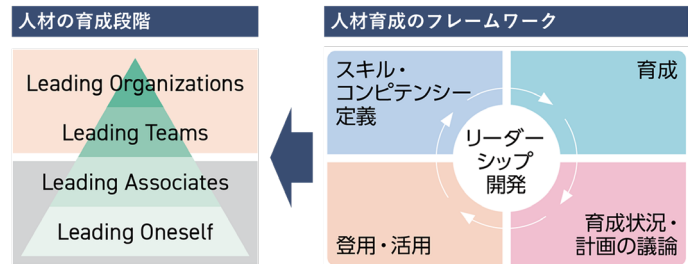
1 2 3 4 5

同社では売上の約75%、社員の約80%が海外。グローバルビジネスを支える経営人材を育成するため、世界各国から選抜された約30名の社員に1年間、新しい価値を生み出すリーダーシップ研修を実施。また経営幹部が本研修の参加者プロフィールを共有し、将来の育成、登用、活用について具体的に議論している。

POINT

「リーダー像の定義→育成→育成状況の議論→登用・活用」のサイクルでリーダーシップを開発。

図37 リーダー育成のフレームワーク



実践 | ジョブ型人事制度を前提とした、年次に関わらない人材登用の推進

3つの視点

1 2 3

5つの要素

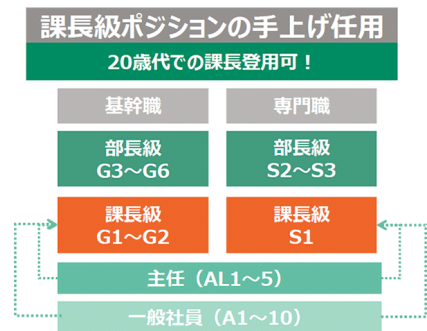
1 2 3 4 5

事業の多角化や人材の多様性が進む中で、年次・性別にとられない人材登用を進めるため、ジョブ型人事制度を導入。経営人材候補が配属されるような部長級以上の管理職ポジションは全て公募制とした。さらに、管理職ポジションの職務記述書を社内公開し、求められる要件を明示。社員の自律的な成長を促している。

POINT

課長ポジションには20代を含む全社員が公募できる仕組みを導入。課長の最低年齢は33歳に。

図38 年次に関わらない登用の仕組み



開示 | DE&Iの取り組み・データを積極的に開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

中期経営計画で掲げる「多様な人材の活躍」の推進に向けて、グループ共通の「DE&Iフィロソフィー」を制定。有価証券報告書においてグループで取り組む重点分野や施策を公表している。グローバル・キーポジションの外国人比率をはじめグループの女性管理職比率や女性比率を開示し、国内は女性管理職比率の目標値も開示する。

POINT

国籍や経歴に関わらない人材登用を重視する中で、グループのデータも積極的に開示している。

図39 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)

指標	実績値
経営役員外国人比率	33.3%
グローバル・キーポジション*外国人比率	54.0%
管理職女性比率 (テルモグループ)	30.8%
管理職女性比率 (テルモ株式会社)	9.6%

* グローバル経営戦略を実現する上で重要なポジション



南海電気鉄道株式会社

運輸業・郵便業 ▶ 鉄道事業/開発事業/流通事業/土地建物賃貸業

実践 | 出向起業によるイノベーションの推進

3つの視点

① ② ③

5つの要素

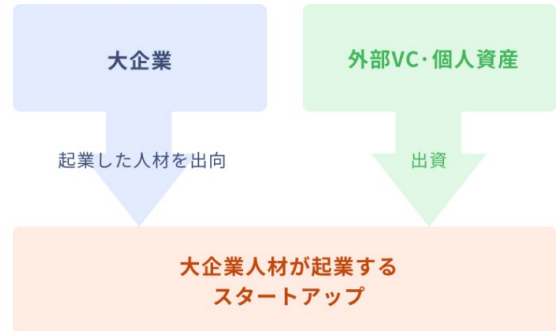
① ② ③ ④ ⑤

事業推進にイノベーションは不可欠であるとし、社員が同社との雇用関係を維持しつつ起業し、起業したスタートアップに出向し事業を推進できる出向起業制度を導入。出向起業する社員の自由な意思決定を重視し、事業領域に対する制限はない。テニス施設向けのオンラインサービスなど多様な分野で事業化が進む。

POINT

戦略立案や従業員採用、外部との折衝などを通じて、経営的視点や事業の推進力を養う。

図40 出向起業の仕組み



実践 | 「適材適所」の人材配置による専門人材の育成

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

各事業の運営や変革の原動力となる専門人材を育成するため、2023年度から一般社員をマネジメント、エキスパート、鉄道プロフェッショナルの3コースに分類。マネジメントコースは経営・マネジメント力養成のため部門間異動を行い、エキスパートコースは専門性蓄積のため部門内でのキャリアを歩ませるなど、コースに応じた配置・育成を進める。

POINT

コース別の採用に加え、コース転換の仕組みも導入。社員のキャリア志向に応じた育成を推進。

図41 3つのキャリアコースの概要

コース区分	役割
マネジメントコース	多様なキャリアを重ねて事業の引き上げを狙い、将来的な経営幹部を目指す
エキスパートコース	特定分野における専門人材として、既存業務の着実な遂行を担う
鉄道プロフェッショナルコース	鉄道事業における係員として、安全安心な輸送サービスの提供を担う

開示 | グループ全体での女性活躍の進捗を開示

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、「関西にダイバーシティを築く事業家集団」を実現するための人材育成方針と社内環境整備方針を網羅的に記載。また、ダイバーシティ&インクルージョンの主要項目として女性活躍に注力していることを踏まえ、採用全体や、マネジメントコース新卒採用における女性比率等の開示指標を設定。

POINT

運輸業を中心に女性が少ない中、女性活躍に向け管理職の母集団となる新卒社員の女性比率を開示。

図42 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

指標	実績	目標
女性管理職比率（連結）	5.2%	10%程度 (2030年度までに)
新規採用者に占める女性比率（連結）	22.1%	30%程度 (2030年度までに)
マネジメントコース新卒採用者に占める女性比率（単体）	40.9%	40%以上維持 (2026年度まで)
男性労働者の育児休業等と育児目的休暇取得率（単体）	90.6%	100% (2030年度までに)



日揮ホールディングス株式会社

建設業 ▶ 総合エンジニアリング/機能材製造事業/
エネルギー・環境コンサルティング事業/テクノロジー/ソリューション

実践 戦略人事「船中八策」の現場への浸透、推進

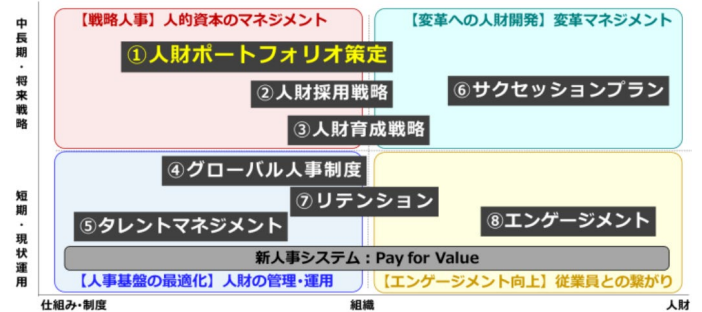
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

経営戦略の転換に伴い、人事戦略の中で特に優先度の高い施策を「船中八策」として整理。まずは経営戦略に沿って人材ポートフォリオを策定し、その実現に向けジョブ型人事制度の導入など具体的な仕組み作りと実装を進める。また、船中八策を確実に推進するため、事業会社ごとにHROを設置し、グループCHROを中心とした会議体で進捗を管理している。

POINT

船中八策に関するプロジェクトリーダーには現場社員も登用。当事者意識を持たせ、実効性を高める。

図43 船中八策の全体像



実践 事業成長から逆算した人材タイプと配置計画を社員と共有

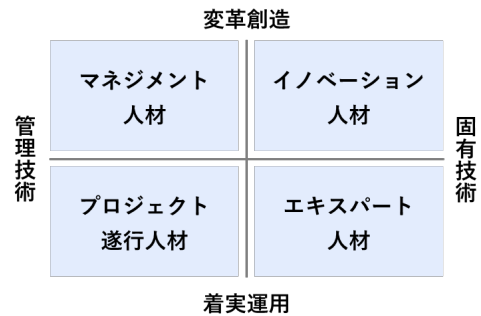
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業成長に求められる人材タイプを4つ定義し、育成する「Baysix制度」を導入。入社時点で、どの人材タイプに該当するかを特定し、「入社後3年間は現業部門、4年目からは新規事業」というように入社後6年間の育成期間での経験内容を各社員に提示。これにより、中長期的なキャリア形成を念頭に置いた自律的な成長を促す。

POINT

入社時に7年後のビジョンを可視化することで、社員の自覚と成長を促している。

図44 事業に求められる4つの人材タイプ



開示 有価証券報告書と統合報告書の機能分化

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、船中八策に基づく人事制度の全体方針と女性活躍に関する各指標を開示。統合報告書では、これらの方針や指標に関する具体施策を説明。例えば、女性活躍に関しては、配偶者の転勤等により退職した女性の復職を支援する「Welcome back」制度や理工系の女性採用を目指す「理工チャレンジ」制度等を開示する。

POINT

統合報告書では、人事施策を詳細に開示し、読み手がイメージしやすい作りとしている。

図45 有価証券報告書における開示指標（抜粋）

指標	実績値
管理職に占める女性労働者の割合	4.6%
男性労働者の育児休業取得率	86%
男女間賃金差異（全労働者）	67.8%
男女間賃金差異（正規雇用労働者）	69.0%
男女間賃金差異（パート・有期労働者）	46.8%



日清食品ホールディングス株式会社

製造業 ▶ 食品・飲料品の製造販売

実践 事業戦略から逆算されたジョブ型人事制度の導入

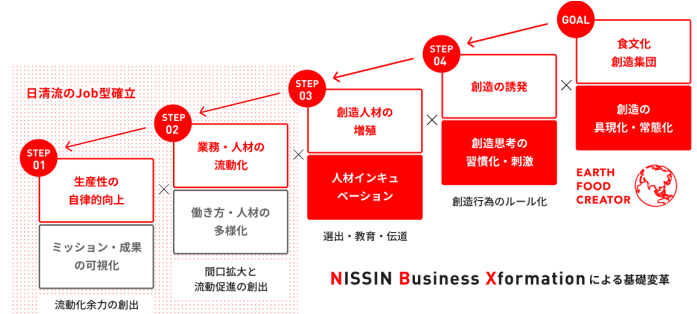
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

新しい食の文化を創造し続けるイノベティブな組織の実現からバックキャストして人材戦略を検討。その第一歩として日清流のジョブ型人事制度の導入を予定している。職務定義書の導入により、各ポジションに求められる能力やミッションを可視化。適所適材の実現と社員の自律的成長を促進し、組織全体での生産性向上を試みる。

POINT

ビジョンを実現するための、マイルストーンを示し、施策と対象を具体化する。

図46 日清のジョブ型に対する考え方



実践 企業内大学による次代を担う人材の計画的育成

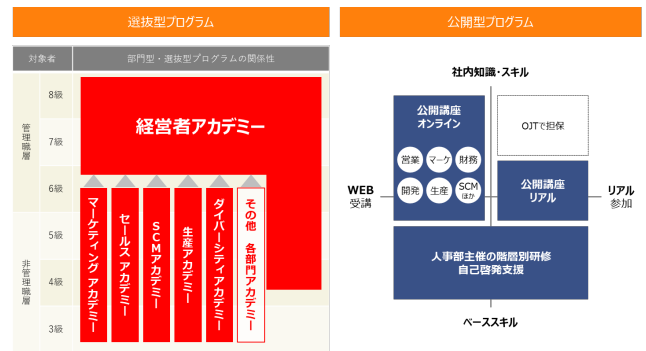
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

持続的な成長に向けて、次代のビジネスを担う人材の育成が必要。人材の計画的な育成に向け、2020年度に「NISSIN ACADEMY」を設立。希望する社員がマーケティング等を学ぶことができるプログラムに加え、選抜型でSCM部門など各部門の専門知識や次期経営者としての視座の習得を目指すプログラムを設置。

POINT

人事部だけではなく各部門において育成プログラムを設計し、様々な領域の知見を学ぶ機会を提供。

図47 NISSIN ACADEMYのプログラム概要



開示 グループビジョンの実現に向けた、組織・社員の現状を開示

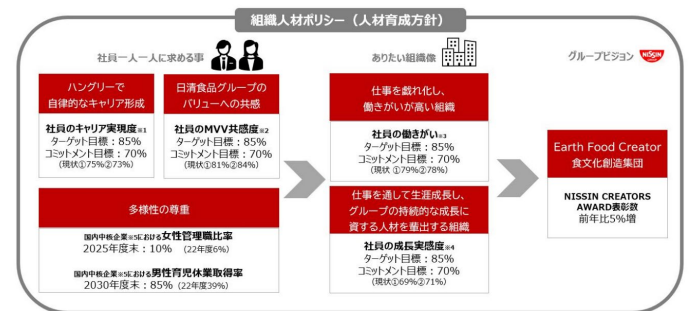
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業戦略の実現に向け、グループビジョンとして食文化創造集団を掲げる。有価証券報告書では、グループビジョン実現に向け、ありたい組織像だけでなく、その基盤として社員一人ひとりに求める事をKPI及び実績値とともに記載。例えば、自律的なキャリア形成に関しては、社員のキャリア実現度をKPIに設定。

POINT

KPIは目標となるターゲット目標と、最低限到達すべき値としてのコミットメント目標を開示。

図48 有価証券報告書における開示内容（抜粋）





日本電信電話株式会社

情報通信業 ▶ 通信事業/不動産事業/建築・電力事業/システム開発事業/
先端技術開発事業

実践 | 社員の自律的な成長に向けた、専門スキルの明確化

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員の自律的キャリア形成と事業に必要な専門性の強化に向けて、一般社員を対象に、事業に必要な専門性を18種類定義し、専門性の発揮度合いを社員の処遇に反映させている。社員が高い専門性の獲得に意欲を持ち続けることができるよう、等級・グレードごとに求められる要件を定義・公開し、それに基づく異動配置を進めている。

POINT

上司への研修、専門のキャリアコンサル機能充実により一般社員の自律的キャリア形成を支援する。

図49 自律的キャリア形成に向けた取組



実践 | リモートワークを原則とした働き方の推進

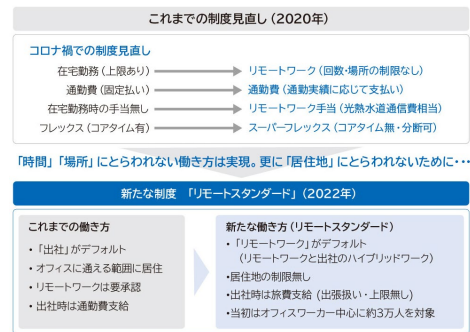
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

分散型ネットワーク社会に対応し、転勤の廃止や居住地の自由化など、場所と時間の自由度の高い働き方を推進。2022年にはリモートワークを原則とした「リモートスタンダード」制度を導入。オフィスワーカー3万名を対象に、リモートワークを原則とし、出社時は出張扱いとして旅費を上限なく支給している。

POINT

ワークツールの変更や自動化等業務プロセスの改革を進め、リモートワークの生産性向上に努める。

図50 時間や場所にとらわれない働き方の概要



開示 | 多様性を意識した人材の育成状況を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、社員の専門性獲得に向けた約700の研修メニューの整備や経営幹部候補育成のための「NTT University」の運営など、人材育成に関する施策の概要とその進捗を開示。また、特に女性活用の観点からは、女性管理職比率のみならず、前段階となる女性採用比率や女性の新任管理職比率も併せて開示している。

POINT

女性採用比率や新任管理者登用率を示し、女性管理職比率の目標達成へ向けた予見可能性を高める。

図51 有価証券報告書における開示内容(抜粋)

施策・取組内容	実績値 (2022年度)
女性管理職比率	10.4% (目標: 2025年度15%)
女性の新任管理者登用率	29.7% (目標: 30%)
女性採用比率	35.8% (目標: 30%)
重要サプライヤとの直接対話率	100% (目標: 100%)



株式会社ニトリホールディングス

卸売・小売業 ▶ 製造小売業/物流等

実践 IT・DX人材の確保に向けた拠点の設立

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

2032年までに3,000店舗、売上高3兆円というビジョン達成に向け、IT・DXの更なる加速が必要不可欠と判断。現在400名超のIT・DX人材を、2032年には1,000名以上まで増やす。IT・DX人材の確保に向けて「株式会社ニトリデジタルベース」を整備。成果に応じて高い報酬を支払う制度など、IT・DX人材が働きやすい環境を整える。

POINT

フレックス勤務・在宅勤務の導入や、服装規定の廃止など、働きやすい環境をソフト面でも整備。

図52 DX基盤としてのニトリデジタルベース



本社よりも都心に近い目黒にオフィスを整備し、IT人材が働きやすい環境を整える。オフィス内部は、フリーアドレス制を採用。ワークスペースは、コミュニケーションのしやすさを重視して設計されており、社員が簡単な打ち合わせをしやすい環境を整えている。

実践 報酬を減額せず、転勤を行わない働き方を認める

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

「多数精鋭」の組織作りに向けて、全ての社員にとって働きやすい環境整備に取り組む。転居が必要のない働き方を求める社員の声に応じ「マイエリア制度」を導入。首都圏・関西圏に居住する社員のうち、希望する社員は、転勤を命じられない。また、社員が利用しやすい制度とするため、制度の利用による報酬減額は設定していない。

POINT

転勤のインセンティブは、転勤時の手当を2~4倍とすることで高めている。

図53 「マイエリア制度」の概要

対象	入社から一定期間の経過した(株)ニトリ総合職社員
対象エリア	首都圏・関西圏 ※今後拡大を予定
利用期間	制限なし
報酬	減額なし
役職	制限なし

開示 性別や経歴にとらわれない人材活用の方向性を開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

多様な人材の力を最大限発揮できる職場づくりに向けて、性別や経歴にとらわれない人材活用を目指す。有価証券報告書では、女性や外国人、中途採用者の管理職への登用の推進に焦点を当てて記載。特に女性管理職比率は2030年までの目標値とともに、短時間勤務で活躍可能なポストや女性管理職ポストの拡大等の施策を示す。

POINT

女性管理職比率は実績値だけでなく、具体施策を開示し、KPI達成へのコミットメントを示している。

図54 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

名称	管理職に占める女性労働者の割合
(株)ニトリ	17.5%
(株)島忠*	8.9%

16.8%

2030年代の女性管理職比率の目標

40%程度

*島忠はニトリホールディングスのグループ会社である



株式会社ベネッセホールディングス

教育・学習支援業 ▶ 国内教育事業/Kids&Family事業/介護・保育

実践 経営・現場が一体となったCEOの後継者育成

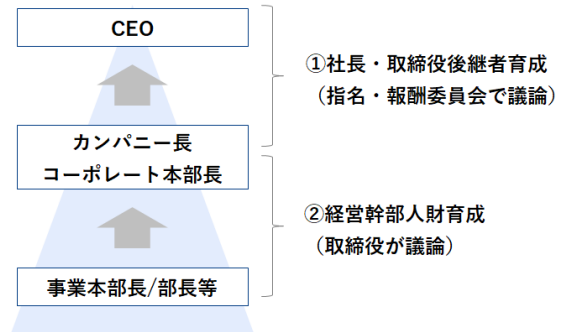
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

CEOの後継者の育成に向けて、本部長、部課長といった階層ごとに、後継者候補を全社で管理する。候補者は、1レイヤー上の社員の視点を学ぶ講演等の座学と、外部派遣やストレッチアサインメントなどのOJTを受ける。各ポジションの人材要件や候補者は、取締役が一堂に会する場で議論され、毎年見直されている。

POINT

後継者候補育成をCEO及びCHROの評価項目に位置付けている。

図55 サクセッションプランの全体像



実践 社員の自律的な学びによるDX人材育成

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

DX人材の育成に向け、全社員を対象にDXリテラシーチェックを実施し、現時点の知識レベルを分野ごとに点数にして可視化する。さらに、専門的な技能を学びたい社員には、外部教育サービスの提案や、年間3日のリスキル休暇付与、10万円までの研修費用支給を進め、社員の自律的な学習を全面的にサポートする仕組みを整備。

POINT

「何を学ぶべきかわからない」人に向けて、リテラシーチェックの内容を基に研修を提案している。

図56 DX人材育成施策

職種定義	ベネッセのDXに必要な7職種*を定義、職種ごとに求められるスキルのレベルを可視化。
アセスメント	客観性担保と市場価値判定を意識し、スキル診断サービスなどを活用し社員のスキルを可視化。
エキスパート制度	7つのDX職種定義に基づき、DXエキスパートの審査・認定。
管理	タレントマネジメントシステムで管理、アサイン・育成・採用に活用。
研修プログラム	自社事例を活用したオリジナルプログラムを実施、一般知識はUdemyを活用。

*企画、BPR、PMO、開発管理、エンジニア、デジタルマーケ、データ

開示 重要テーマであるDX人材育成やエンゲージメント向上の取組を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、DX人材育成に向けた社員のリスクリング状況と、エンゲージメントを開示。DX人材育成については、DX人材研修プログラムをその参加者数とともに開示。エンゲージメントに関しては、現場の声をもとに会社の変革を提案する社内提案制度「B-STAGE」の紹介をエンゲージメントスコアの状況とともに開示。

POINT

DX人材研修プログラム参加者数など、同社の取組に対応した指標を開示している。

図57 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

DX人材研修プログラム参加者数（2023年）	6,504人
エンゲージメントレーティング*	BBB（目標はA）
マジ神認定者数**	延べ600人（FY25）

*対象は子会社を含めたグループ全体の従業員。全11段階に分かれており、現行の「BBB」は、「AAA」「AA」「A」に次ぐ上位から4段階目のレーティング。

**「マジ神」は介護の高い専門性と実践力を認定するベネッセスタイルケアの社内資格制度。



株式会社北國フィナンシャルホールディングス

金融業・保険業 ▶ 銀行/コンサルティング/投資助言/ECサイト等

実践 社内副業による自律的成長・キャリア形成の支援

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

キャリア自律に向けた施策として、本業以外の業務を社内副業にて行う「コラボレーション制度」を導入。事前に説明会において、制度を活用した社員に期待する成長や成果を共有することで制度活用を促す。これまでに、全社員の1/4にあたる526名が制度を利用し、一部は人事異動を経て副業先の部署へキャリアチェンジを実現。

POINT

受け入れ部署側も、従来のメンバー以外が業務に参画することで、新たな気づきを得ている。

図58 コラボレーション制度の概要

応募資格	全社員	【活用例（募集部署）】 ▶ 次世代のオフィス企画（管財部門） ▶ デジタルマーケティング企画（デジタル部門） ▶ ブランディング戦略企画（IR部門） ▶ 人材採用企画（人事部門） ▶ ECモール企画（EC部門） ▶ データ活用企画（マーケティング部門）
(副業)参画期間	3か月～1年	
(副業)募集頻度	年2回	

開示 キャリア人材の活用と専門性の伸長を目指した人事制度改革

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

キャリア人材を含めた多様な人材の活用や、社員の専門性の伸長を進めるため、人事制度を抜本的に見直し。初任給の引上げや、スキルや貢献度を基に上長との対話により賃金が決まる仕組み、退職一時金の賃金への組み替え等を導入し、年齢や勤続年数によらない評価・処遇へと転換している。

POINT

退職一時金には年功や勤続年数に依存する要素が強く残るため、賃金への振り替えを推進した。

図59 キャリア型人事制度の主な要素

初任給	20.5万円から26.4万円に引き上げ
賃金	スキル・役割・生産性・会社への貢献度をレビューし、処遇に反映する仕組みの導入
退職金	退職一時金を廃止し、賃金に振り替え
定年	65歳までの定年延長、再雇用期間を70歳までに延長
評価	業績評価や考課を廃止し、社員のキャリア志向や会社からの期待を元に社員が目標設定する仕組み（キャリアレビュー制度）を導入

開示 「地域のクオリティ向上に貢献できる人材」を軸とした人的資本開示

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

有価証券報告書では①採用方針、②人材育成、③働く環境整備、④多様性に関連する施策のうち、主な施策の概要を記載。各施策について、キャリア採用比率や1人あたり年間人材育成費用等の具体指標も併せて開示する。さらに、統合報告書では、「地域のクオリティ向上に貢献できる人材」の育成を軸に24ページにわたり詳細な取組を記載している。

POINT

「地域のクオリティ向上」にどう資するのかという観点で、採用・学び・組織等の全人事施策を説明。

図60 統合報告書における人事施策の整理の例





三井住友トラスト・ホールディングス株式会社

金融業・保険業 ▶ 個人事業/法人事業/投資家事業/不動産事業/
マーケット事業運用ビジネス等

開示 社員のWell-beingを起点とした人的資本投資のストーリーを開示

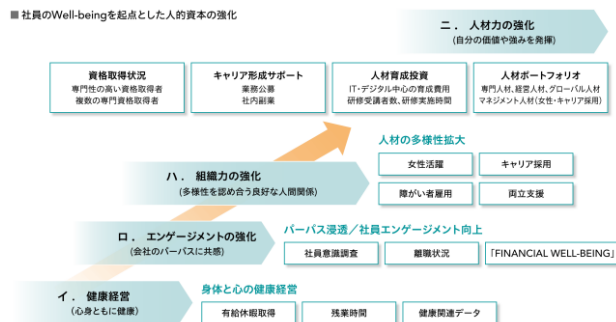
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員は価値創造の源泉という考え方のもと、社員の心身の健康を重視。有価証券報告書や統合報告書では、社員のWell-beingへの投資を通じて、①社員の心身の健康が作られ、これにより②エンゲージメント、③多様性を認め合う組織力、及び④社員の能力発揮の強化がなされるというストーリーを関連施策とともに開示している。

POINT

各開示媒体では、全ての人事施策をWell-beingへの投資を通じたストーリーに合わせて開示。

図61 人的資本投資ストーリー



実践 社外、アカデミアと連携した効果的な人材育成

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員の自律的成長に向けて、社員のキャリア志向に応じた学習を支援するため、「SuMiTRUST University」を設立。効果的な人材育成を進めるため、大学教授などから運営に関するアドバイスを受ける体制を整備。デジタルやリベラルアーツの分野では、大学講座に社員が参加できる体制を整え、産学連携での人材育成を進めている。

POINT

大学同様、参加者が自らの学びを共有するゼミのような場を整備。効果的な学習を支援している。

図62 SuMiTRUST Universityの講座概要（一部）

領域	講座
ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> SuMiTRUST アカデミー MBA オンライン講座
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> 英語塾・中国語塾・日本語塾・社内英会話教室 英語サークル活動
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> デジタルアカデミア 産学連携 大学講座参加プログラム（デジタル領域）
リベラルアーツ	<ul style="list-style-type: none"> SuMiTRUST 50講（外部講師による講演会） 産学連携 大学講座参加プログラム（教養領域）
SMTBナレッジ	<ul style="list-style-type: none"> ゼミ（超高齢化社会における金融サービス、SDGsとクリエイティブイ、ガバナンス、パーパス経営） 基礎オンライン講座（信託、企業年金、マーケット事業）

開示 パーパス浸透に向けた取組の効果と実績を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

70回以上の対話の場を設定するなど、パーパス浸透やエンゲージメント向上に積極的に取り組んでおり、有価証券報告書ではパーパスの浸透度合いについて中期的目標値（2025年）、長期的目標値（2030年）と実績値を開示。また、エンゲージメント向上に向け、社員に資産形成教育を進めており、その進捗状況も開示している。

POINT

会社が重視するWell-beingと施策のつながりを開示。「なぜその施策を行うのか」を丁寧に示す。

図63 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

指標	2021年度実績	2022年度実績	2025年度目標
パーパスに基づいた行動*1	-	57.2	62
活性度*2	60.5	62.4	65
投資信託選択率	78%	79%	-

*1: 「自分自身の思考や行動に影響を与えている」
*2: 「自分の仕事に対して誇りを持っている」等10問



株式会社明電舎

製造業 ▶ 電力インフラ/社会システム/産業電子モビリティ/
フィールドエンジニアリング

実践 新規事業を担う人材の育成に向けた風土改革・人材発掘

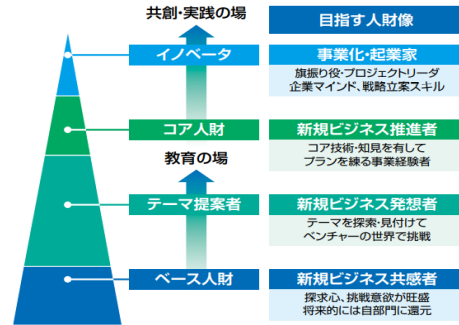
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

技術革新やイノベーションを事業成長の鍵と捉え、イノベーション人材を4つの階層に分け、計画的な育成を企図する。まずは、新規事業に関心を持つ「ベース人材」の育成に向け、就業時間の10%を本業以外の時間に使う「10%カルチャー」や、社員から会社を変えるようなアイデアを募る公募・コンテスト等により人材を発掘する。

POINT

公募・コンテストで得られた優れたアイデアには、事業として形にできる場も提供している。

図64 イノベーション人材の育成体系



実践 早期からの経営人材の効果的育成

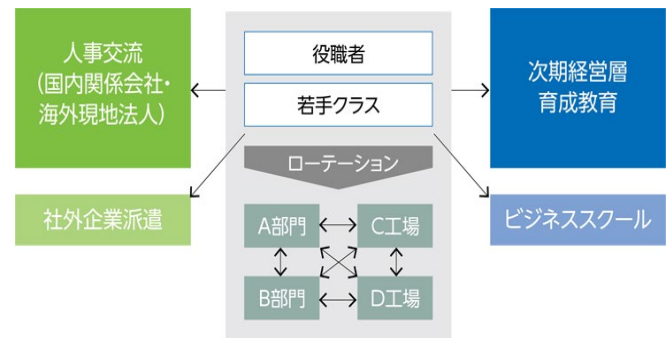
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

2019年より経営候補人材の持続的な育成に向けて「キャリア・デベロップメント・マネジメント制度」を実施。自らの専門分野を超えた視野・視座を持たせるため、Off-JTとしてビジネススクールへの派遣を進める。また業務を通じた育成の機会として、行政機関などのグループ外機関や、海外拠点などへの人材派遣を進めている。

POINT

早期から経営人材としての意識を根付かせるため、30代前半から経営人材育成を施している。

図65 経営人材育成の仕組み



開示 人的資本経営におけるフレームワークに基づく情報開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員の能力 (A) と、モチベーション (M) を高め、全ての社員が活躍できる機会・環境を整備する (O) という「AMOフレームワーク」の考え方を取り入れる。有価証券報告書ではAMOフレームワークに基づき、人事施策の概要を開示。また、プロパーの女性役員数や、eNPS等のモチベーションに関連する指標を開示している。

POINT

開示指標は、AMOフレームワークの実現に向けて、独自指標を選択している。

図66 AMOフレームワークと開示指標の関係





Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

第2部 企画委員・分科会幹事の 所属する企業による好事例

	企業名	概要	頁
企画委員企業			
23	キリンホールディングス株式会社	社員のキャリア自律を高め、会社と社員がともに挑戦できる会社を目指す	38
24	株式会社サイバーエージェント	年功序列を排除し、“自分の才能に驚く会社”を目指す	39
25	ソニーグループ株式会社	多様な事業、多様な個を軸とした人事戦略の推進	40
26	株式会社日立製作所	「ジョブ型人財マネジメント」を基盤に事業変革を推進	41
27	三井化学株式会社	モニタリングを徹底し、組織の成長と多様性の実現可能性を高める	42
28	三菱商事株式会社	自律的キャリア形成やリスクリングを支援し、事業環境変化に対応	43
29	株式会社リクルート	社会の“不”を解決する人的資本への徹底的な投資	44
実践分科会幹事企業			
30	オムロン株式会社	“人的創造性”の向上に向けたコミットと動的な対応	45
31	カゴメ株式会社	会社での「働き方」、個人の「暮らし方」を改革し、社員の「生き方改革」へ	46
32	KDDI株式会社	人材戦略の実現に向けて、制度とデータの両面から対応	47
33	ソフトバンク株式会社	“通信事業者”を超えるための事業創発を支える人事	48
34	DMG森精機株式会社	グローバル目線で、人への積極投資。採用・育成を強化	49
35	豊田通商株式会社	「強い個」と「強い組織」を支える人的資本投資により、事業成長を着実に実現	50
36	日本電気株式会社	“ジョブ型”による組織戦略と人材戦略の連動、公募によるジョブマッチング推進	51
37	富士通株式会社	「自律的な」人材の流動化、キャリア形成支援による人材ポートフォリオの最適化	52
開示分科会幹事企業			
38	アステラス製薬株式会社	組織の健全性を高め、事業のイノベーションを支える人事	53
39	ANAホールディングス株式会社	ビジネスモデル変革、有事に強い組織基盤づくりを支える人事	54
40	住友商事株式会社	中期経営計画「SHIFT2023」の実現に向け、適所適材の人材配置を推進	55
41	双日株式会社	価値創造を支える人的資本の充実度を可視化し、経営が人的資本の強化にコミット	56
42	ダイキン工業株式会社	創業以来の「人を基軸におく経営」の下、一人ひとりの成長で事業戦略の実現へ	57
43	株式会社大和証券グループ本社	社員の健康やスキルに積極投資し、人的資本を企業の成長につなげる人事	58
44	株式会社ブリヂストン	「人的創造性」の向上へ、多様な人材が「輝く」、多様な挑戦の場を提供	59
45	株式会社丸井グループ	多様な知と経験の活用に向けた投資を進めつつ、その効果を検証	60
46	株式会社リコー	「リコー式ジョブ型」により、社員の自律的成長を推進	61

※企業名のリンクから該当ページへ移動できます。



キリンホールディングス株式会社

製造業 ▶ 飲料/食品・医薬品/サプリメント/個別化製品・サービス/健康食品

実践 機能軸でのタレントマネジメントによる社員の「専門性」「多様性」強化

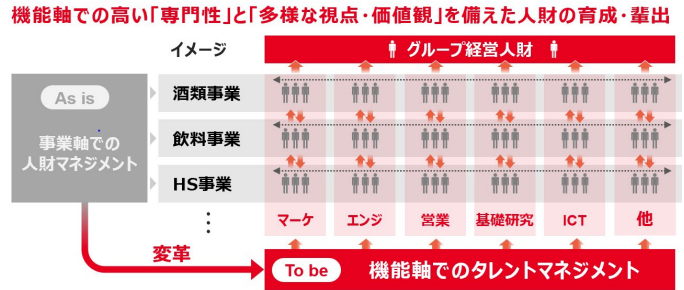
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

ヘルスサイエンス領域や新規事業の強化を狙う中で、組織としての専門性・多様性（視点・価値観）を備えた人材の育成・輩出を目指す。そのため、事業軸でのタレントマネジメント（採用、育成、配置）から、機能軸でのタレントマネジメントへの変革を推進（同一事業でのローテーションを、同一機能でのローテーションへ）。

POINT

経営人材は各機能のトップタレントを候補とし、経営トップと人事部門が一体となって育成を推進。

図67 機能軸でのタレントマネジメント



実践 企業間の相互副業派遣による越境体験の提供

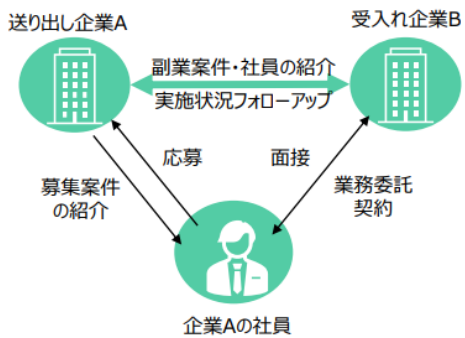
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

人材戦略の中で、自律的なキャリア形成を起点とする社員の成長を掲げる。2022年に、ヤフー株式会社、パーソルキャリア株式会社との間で相互に社員を派遣する相互副業を開始。2022年には、2名を派遣し、3名を受け入れ。2023年にもグループ全体で12名を派遣し、4名を受け入れている。

POINT

越境体験を通じて、社員が自律的に学び・挑戦を続ける「成長意欲」向上につなげる。

図68 相互副業 実証実験の概要



開示 グループ経営課題を踏まえた人材戦略の課題明示、ストーリー・KPI設定

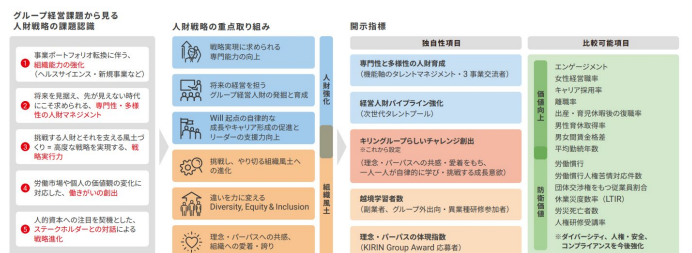
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

「人財が育ち、人財で勝つ会社」を掲げ、人材こそが価値創造の源泉と認識。有価証券報告書及び統合報告書では、経営戦略に紐づく人材戦略の課題認識を5つ明示。その上で、持続的成長・価値向上に向けて、人材と組織の両面から取組を加速。その戦略ストーリーにつながる指標を検討し、開示している。

POINT

人材戦略上の施策や目標だけではなく、経営戦略に紐づく人材戦略の課題やストーリーを明示する。

図69 人材戦略の課題認識に沿った開示ストーリー



株式会社サイバーエージェント



サービス業 ▶ メディア事業/インターネット広告事業/ゲーム事業/投資育成事業

実践 年齢を問わず、役職・部門の壁を越えた抜擢の推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

変化の激しい業界では、決断・自走できる人材が必要。早期から経営目線を養うため、成長事業分野の子会社の社長ポジションに若手を登用し、これまでに73名を輩出。さらに、執行役員 本体役員室8名のうち2名を次世代抜擢枠として、若手を登用。役員会議にも参加させ、経営判断に若手の視点を取り入れている。

POINT

3か月毎に推薦形式で優秀な人材を選抜。経営層に対しプレゼンをさせ、抜擢の候補者理解を深める。

図70 若手の育成施策

②次世代抜擢枠：経営チームに次世代枠

- 専務8名のうち、2名が次世代抜擢枠
- 毎週の役員会議に参加する
- 年齢や経験のダイバーシティ

④新卒社長：若いうちに社長になれる

- 伸びる分野に若い社員を抜擢する
- 20-30代の社長で52名
- 年齢や才能のダイバーシティ

実践 事業の変化に応じたリスキングを会社を挙げて推進

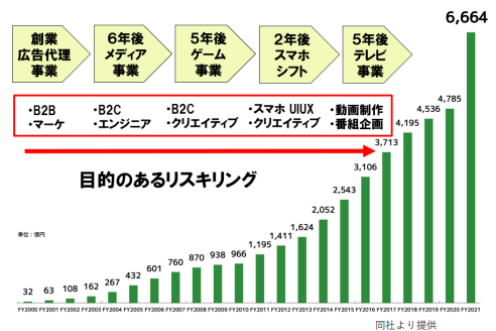
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

同社の主力事業は、時代に応じて変化。社内に十分なスキルがない領域は、社外人材も活用しながら社員同士が学び合う勉強会形式でリスキングを実現。現在はIT技術の習得に向け、社内向けの「リスキングセンター」と社外向けの「アカデミー」を設置。業務内で習得しづらい技術を集中的に研修し、キャリアアップを促す。

POINT

アカデミーの優秀者には「最終選考PASS」を提供。社外の人材も育成し、自社の人材獲得につなげる。

図71 サイバーエージェントの事業の変化



開示 適材適所を実現する基盤として、エンゲージメント調査結果を開示

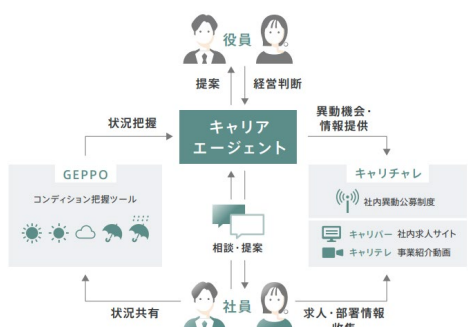
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

人材の才能開花を実現するため、社員のコンディションやキャリア思考を把握しながら、社内ヘッドハンター組織が社内求人サイトを運用することで適材適所を推進。統合報告書では、社員のコンディション把握ツールの結果について、コロナ禍前と比較して、ポイントが上昇していることを開示。

POINT

統合報告書の冒頭に人材に関わる特集を配置。人材重視の姿勢を示している。

図72 コンディション把握ツールの結果に関わる開示内容



SONY

ソニーグループ株式会社

製造業 ▶ ゲーム&ネットワークサービス/音楽/映画/エンタテインメント・
テクノロジー&サービス/イメージング&センシング・ソリューション/金融

実践 | Purpose & Valuesと連動した人材理念、人事戦略の定義

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

人材理念として“Special You, Diverse Sony”を掲げ、異なる個性を持つ一人ひとりと、多様な“個”を受け入れるソニーが、Purposeを中心にもとに成長し続けることを方向付ける。また人事戦略のフレームワークを「個を求む」「伸ばす」「活かす」と定義し、多様な事業に即した施策で、社員の力を最大限引き出すことを目指す。

POINT

Purpose & Valuesと連動した人材理念、人事戦略が構築されている。

図73 Purpose & Valuesと人材理念、人事戦略

Purpose & Values	Purpose: クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。 Values: 夢と好奇心、多様性、高潔さと誠実さ、持続可能性。
人材理念	Special You, Diverse Sony
人事戦略のフレームワーク	「個を求む」、「個を伸ばす」、「個を活かす」

開示 | 会社と社員の対等な“関係”と社員の自律的な“選択”を後押しする人事施策

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

個の自主性と挑戦を尊重し、会社と社員が緊張感を持って「都度、互いに選び、応え合う」対等な関係を重視。これを支え進化させるために、「人事施策全体が会社と社員の対話」と捉え、社員の自律的な“成長”と“選択”を促すことで支援。例えば社内公募には2022年度600名が応募し、200名の異動を実現、国内新卒採用では98職種で職種別採用を展開。

POINT

「自分のキャリアは自分で築く」考えの下、社員の成長と選択を促す人事制度を「対話」として展開。

図74 年間を通した人事施策による会社と社員の“対話”（例）

	1Q	2Q	3Q	4Q
会社から社員との“対等”な関係を継続的に提示	ストレスチェック	エンゲージメント調査	ダイバーシティイニシアチブ	エンゲージメント調査
	ライフイベントと仕事を調和し、仕事を継続しながら力を発揮できる環境			
	働く場所にとらわれない柔軟な働き方			
	役割・成果が適切に評価される等級制度・評価制度			
社員からの自律的な“選択”による“成長”の実現	自律的な選択による入社、給食、退社、再入社			
	社内での多様なキャリアの選択肢（社内公募での異動・副業）			
	自ら選択して学ぶことが出来る教育環境			
	キャリア月間			
	年間を通した成長に向けた対話（評価、キャリア）、異動の機会			

開示 | 様々な「多様性」について定量的・定性的に発信

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、人事戦略に沿って「個を求む」「個を伸ばす」「個を活かす」、また多様性のそれぞれについて、取組状況を開示。多様性を5つの切り口（経験<他社経験者割合>、国籍<外国籍、現地採用社員割合>、性別<女性社員比率等>、LGBTQ+、障がい者）で、定量的・定性的に開示。

POINT

事業ごとに状況が異なるため、女性管理職比率や男性育休取得率を事業ごとに分けて目標を設定。

図75 女性管理職比率に係る目標及び実績（抜粋）

グループ企業	2025年度末目標	2023年3月末実績
ソニーグループ（株）	20.0%	16.0%
ソニー（株）	7.0%	6.9%
ソニーセミコンダクタソリューションズ（株）	4.9%	4.2%
（株）ソニー・インタラクティブエンタテインメント	15.0%	12.0%
（株）ソニー・ミュージックエンタテインメント	28.0%	25.6%
ソニーフィナンシャルグループ（株）	18.0%	14.9%



株式会社日立製作所

製造業 ▶ IT/エネルギー/モビリティ/
インダストリーなどの事業を含む総合電機メーカー

実践 | 個人と組織の成長を支える、「ジョブ型人財マネジメント」の推進

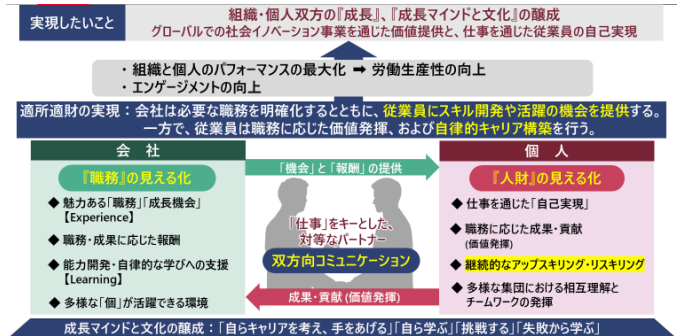
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業変革を支える人材の確保・配置・育成を目指し、約10年間をかけて「ジョブ型人財マネジメント」の基盤を構築。ジョブディスクリプションによる「職務の見える化」や人材情報システムによる「人財の見える化」を進めながら、上長・部下の双方向コミュニケーションにより適所適材を実行、組織・個人双方の成長につなげる。

POINT

制度導入とともに社員との対話を重ね、社員の8割以上がジョブ型やキャリア自律が必要と理解。

図76 日立がめざす「ジョブ型人財マネジメント」



実践 | 事業成長に向けた、デジタル人材の確保・育成実施

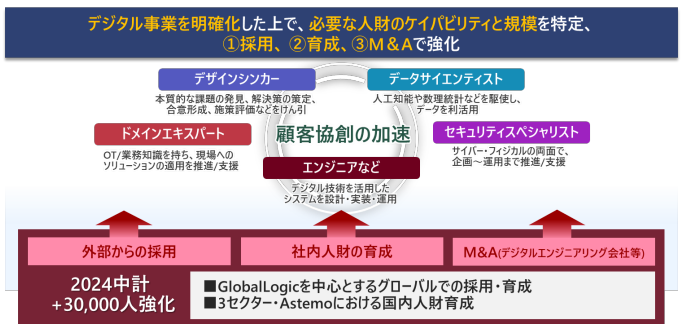
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

成長のドライバーであるLumada事業の成長（売上2021年度 1.4兆円→2024年度 2.7兆円へ倍増）を実現するため、デジタル人材の確保と育成に注力（2021年度6.7万名→2024年度9.7万名へ3万名増）。グローバルでの採用推進の他、M&Aによるグローバルでの人材獲得、独自のDX研修体系や実務経験を通じた育成プログラムの拡充などによる内部人材育成を実施。

POINT

デジタル事業を明確化した上で、必要な人材を特定し、3万名の強化に向け、進捗を管理。

図77 求められるデジタル人材の定義



開示 | 経営戦略に立脚した人材戦略のKPI設定・開示

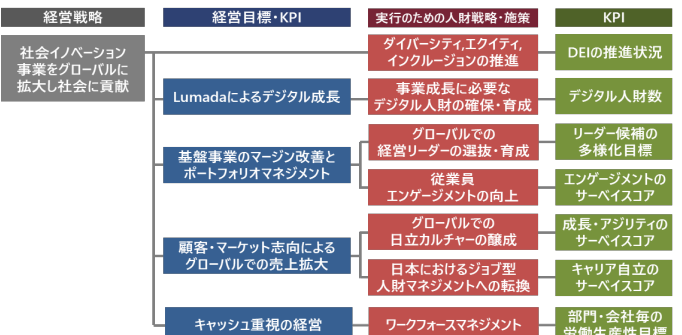
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書等の開示においては、社会イノベーション事業をグローバル展開するという経営目標・戦略とそれに連動した人材戦略を開示。また、中期経営計画において各人材戦略に関するKPIを明示・モニタリングすることで、それぞれの取組がどのように事業・経営に貢献するかを可視化している。

POINT

中期経営計画目標から、経営戦略、人材戦略及びそのKPIへのつながりをツリー形式で表現。

図78 経営戦略に連動した人材戦略とKPI





三井化学株式会社

製造業 ▶ ライフ&ヘルスケア/モビリティ/ICT/
ベーシック&グリーンマテリアルズ等の素材製造/ソリューション事業展開

実践 経営者育成に向けて約120ポジションの後継者を管理

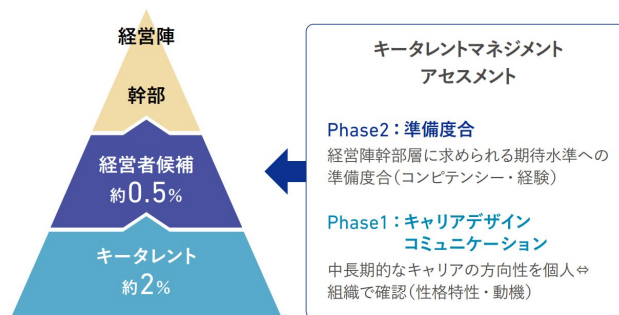
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や経営者候補育成を目的とした「育成ポジション」を約120個特定。経営者候補への育成を目指す「キータレント」は業績や素質、潜在能力、熱意を踏まえて選抜し、経営的視野・事業再構築・新事業開発・全社横断プロジェクト・海外法人運営の観点で必要な経験を分析し、配属・育成する。

POINT

後継者準備率をKPIに設定。人材の配置進捗とあわせ取締役会に報告し、育成計画の実効性を評価。

図79 キータレントマネジメントアセスメント体系図



実践 エンゲージメント調査による組織の強みと課題の開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

統合報告書では、エンゲージメント調査の結果と、結果を踏まえた対応を開示している。2021年度調査では、強みである「権限委譲・自律性」のスコアがさらに向上。一方、課題とされていた「ラーニングと自己開発」は、グローバル約9,000名以上を対象にLinked-inラーニングの導入を進めたことで、スコアが大幅に改善している。

POINT

毎年の「課題領域」を社内外に明示し、次年度以降の改革テーマを決めている。

図80 エンゲージメント要因スコア

強みを持つ 3領域	法令・社則遵守	安全	権限委譲・自律性
	61%	51%	42%
課題のある 3領域	報酬と認知	キャリア機会	人材活用と配置
	25%	22%	19%

開示 執行役員候補の多様性を開示し、継続的なダイバーシティを推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

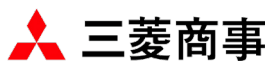
経営目標に、多様性に富む経営者候補の獲得・育成・リテンションを掲げ、長期経営計画「VISION2030」の重要KPIの一つに「執行役員の多様化」を位置付ける。有価証券報告書では、2030年までに女性・外国籍・中途採用の執行役員を10名以上（うち女性3名以上）とすることを目標として明示し、取組の進捗を開示している。

POINT

執行役員だけでなく、経営者候補の多様性を示し、継続的なダイバーシティの実現を目指す。

図81 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

執行役員多様化人数（女性・外国籍・中途採用）	
2030年度目標	10名以上 うち女性3名以上
2022年度実績	経営候補者多様化率 17.8%



三菱商事株式会社

卸売業・小売業 ▶ エネルギー/金属/機会/化学品/情報/金融/物流

実践 | 公募型配置、社内複業により、社員の自律的なキャリア形成を支援

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

同社が掲げる”共創価値”の創出に向けて、社員の自律的な成長を促す環境を整備。社員が自ら手を挙げ、希望の組織への異動を実現する「Career Choice」制度や、勤務時間の15%を社内の他部署での業務に充てる「Dual Career」制度を設計。イントラネットや社内報などで周知して社員の目に触れる回数を増やし、活用を促す。

POINT

制度運用時には経営層からもメッセージを発信。自律的なキャリア形成を促している。

図82 キャリア自律促進施策

Career Choice 制度	公募型異動制度。社員が、自らが挑戦したい部署に応募し、異動先部署の合意のもと、キャリア希望を実現できる。23年春は73件の公募案件があり53名が応募。
Dual Career 制度	社内複業制度。異動を伴わずに兼務先部署合意のもと全体の勤務時間の最大15%を活用して所属部署以外の業務を経験できる。23年春は24件の公募案件があり17名が応募。
サバティカル 休職制度	国内外の大学・大学院で学位を取得するため、最大2年間の休職が与えられる制度。

実践 | 実践力を養う研修により、DX人材の育成を推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

各社員がDXを理解し、各現場のビジネスを推進できるよう育成プログラムを展開。全社員対象のオンデマンド講座により、IT・デジタルスキルを底上げ。また、DX/新規事業立ち上げの担当者向けに、2021年4月より「MCイノベーション・ラボ」を実施。6か月間、座学に加え、アプリやデータベースを作成する演習を行い、実践力を養う。2022年度までに20～30代を中心に約90名が受講。

POINT

各人のレベルに合わせた研修制度を整備。一部研修の成果物は、事業化を目指す例も。

図83 デジタル人材育成プログラムの例

IT・デジタルリテラシー講座	社員全員が対象。全社員が学ぶべきIT・デジタルリテラシーをオンデマンドで学ぶ。
MCイノベーション・ラボ	6か月間、座学と実践演習を実施。社員が自力でプログラムを書き、アプリやデータベースを作成することを目指す。
MCイノベーション・ラボ Light	新入社員全員が対象。2泊3日でオリジナルアプリの製作を通じてデジタルリテラシーを高める。

開示 | データを活用し、各人事施策の進捗状況を網羅的に開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

人材戦略の実現と社員のエンゲージメント向上に向けた基盤として、人的資本に関するデータ収集に注力。有価証券報告書では、各人事施策にとってカギとなる指標と、それを実現するための個別施策を特定したうえで、収集したデータを活用し、その取組状況を開示。取組へのコミットを発信するとともに、その透明性を確保。

POINT

中期経営戦略で示した人事施策と、個別施策の関係をわかりやすく開示。

図84 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

人事施策	指標名	指標内容	実績
ダイナミックな人材シフト・登用	組織を超えてダイナミックに異動した人員数	産業DX部門への人材シフト数	148名
		次世代エネルギー部門への人材シフト数	246名
DX人材の育成	全役職員受講必須DX研修修了率	MC DX Gateway 修了率	98.7%
		DX人材育成研修受講者数	MCイノベーション・ラボ累計受講者数



株式会社リクルート

サービス業 ▶ 求人広告/人材紹介/販売促進/ITソリューション等

実践 大切にしている価値観は個の尊重。それを体現するPay for Performance

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

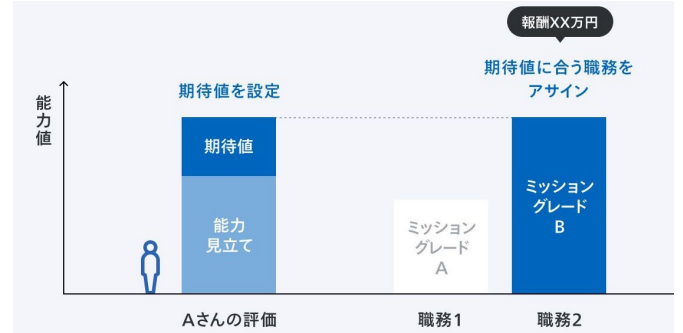
5

創業以来大事にしている価値観は「個の尊重（Bet on Passion）」。一人ひとりの好奇心や情熱がイノベーション創出のカギとなるという考え方。これにならない会社を「多様な個人が社内外の枠を超えて協働・協創する場」と再定義。人事制度のコンセプトに「Pay for Performance」を掲げ、個人の仕事のレベルとアウトプットにより報酬が決定するミッショングレード制を推進。

POINT

「会社に従属する個人」という考え方ではなく、会社と個人は「並列である」という考え方。

図85 ミッショングレード制における職務アサインイメージ



開示 能力開発と未知の領域へのチャレンジ実績を開示

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

「Pay for Performance」を推進させると同時に、個人の強みを進化するための能力開発機会や、日々の職務を超え、自律的に新しい仕事にチャレンジするための機会を提供。年齢や年次にとらわれない任用結果を公表するとともに、「DATA BOOK 2023」にて能力開発・チャレンジ推進機会の実数を開示。

POINT

自らの思考特性や好奇心・強みの探求が、成長を早め、社会への還元価値を高めるという考え方。

図86 各施策に関する開示（2023年4月時点）

内容	事例・実績
ミッショングレード制による任用例	各階層の最年少年齢 ・執行役員相当…37歳 ・部長相当…31歳 など
社内異動によるキャリア形成	キャリアウェブ（社内公募） ・募集300ポジション ・応募640人
社外でのキャリア形成	兼業・副業 ・1,346人

開示 課題認識にとどまらない、女性任用への具体アクションとその効果の発信

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

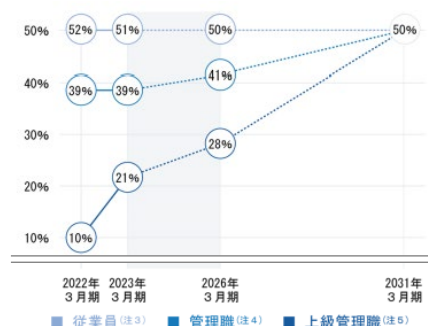
5

「Pay for Performance」を掲げ、年齢・性差にとらわれない人材マネジメントを掲げる中で、管理職以上の女性比率を課題と認識。前任者同様の働き方ができるかなど任用での無意識のバイアスの排除に向け管理職要件を明文化。2030年までにグループ全体の女性管理職比率50%以上を目指し、有価証券報告書等で変化の兆しを発信。

POINT

多様な人材を管理職候補として育成議論ができる仕組みを構築。定期的開示により変化経緯を説明。

図87 グループの有価証券報告書における開示内容（抜粋）





オムロン株式会社

製造業 ▶ 制御機器/電子部品/社会システム/ヘルスケア

実践 | 人的資本の成果指標を定義し、付加価値の向上をコミット

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業構造の転換に向けた人材投資を進める中で、成果指標を「人的創造性」として表現。より多くの価値を創出するため、価値創造の担い手である人に適切に投資するという考え方のもと、「人的創造性=付加価値額/人件費」と定義。有価証券報告書などの開示資料において3年間で7%の向上にコミットしている。

POINT

より大きな価値を創出するため、担い手である人に適切に投資する。

図88 「人的創造性」の定義



付加価値の成長を実現する主な因子



実践 | 事業戦略実現に向け、As is-To be分析に基づく人材ポートフォリオを構想

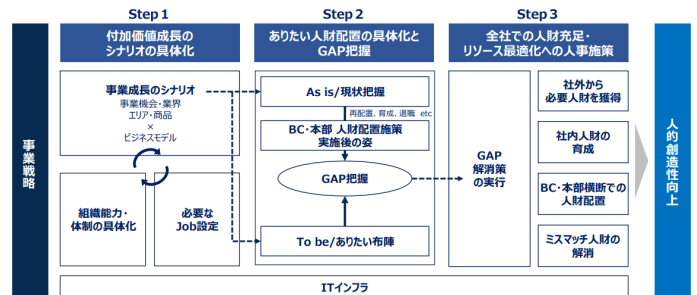
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業戦略の実現に向けて、適所・適材・適時・適量の配置を実現する人材ポートフォリオを丁寧に構築。まず、事業の成長シナリオから、各組織のあるべき布陣・チーム構成を整理。その上で、各組織のAs is-To beギャップを分析し、人材の量・質の不足には、外部人材の採用や、社内人材の育成、本部横断での人材配置で対応。

POINT

事業戦略実現に必要な人・組織の課題を特定し量と質の両面からありたい布陣を具体化。

図89 動的な人材ポートフォリオの実現フロー



開示 | 「人的創造性」の向上に不可欠な多様性の実現に向けた取組・成果を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

中期経営計画「SF 1st Stage」では、ダイバーシティ&インクルージョンが人的創造性の向上に重要と整理。ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向け、組織・人事面で求められる8つの取組を特定し、有価証券報告書において、各取組の内容及び成果指標、実績を記載し、その成果を定量的に開示している。

POINT

定量目標だけでなく、定性目標についても一覧性のある形で開示。

図90 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)

ダイバーシティ&インクルージョンを加速する取組み	1st Stage成果指標	2022年度実績
価値創造をリードする専門人材のグローバルでの採用	人材ポートフォリオ充足率	計画通り充足
グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	80%以上
次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率18%以上	16.6%
キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	76P
成長意欲のある人材への投資	人材開発投資3年累計額60億円	2022年度計画比98%
役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度導入完了	計画通り進捗
成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360度評価該当スコア	該当スコア 計画超過
社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	・TOGAの進化 ・グローバル基幹職への中期連動株式報酬制度導入	・TOGA参加者133% ・株式報酬制度導入完了



カゴメ株式会社

製造業 ▶ 各種物品/調味食品/保存食品/飲料/その他の食品の製造・販売
種苗/青果物の仕入れ・生産・販売

実践 | 副業制度、専門職コースの設計など、多様な働き方を提示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

多様な価値観に応じた「働き方のオプション」を提示することを志向。一カ所に限定されないキャリアの構築機会の提供に向け、生産性を向上させた社員を対象に、仕事内容等の制限を設けない副業制度を導入。4名の役員と、約80名の社員が副業を実施。カゴメと業務提携する事例もあり、会社にもメリットがある取組となっている。

POINT

副業制度を推進するため、まずは役員から副業制度を活用し、社員の副業活用につなげた。

図91 副業制度の概要

目的	<ul style="list-style-type: none"> 自立したキャリア構築 社外での学びや経験の活用 総労働時間の削減により生じる個人の可処分時間の有効活用
対象	<ul style="list-style-type: none"> 入社2年目以上の全社員 ※ 新卒入社は入社4年目以上
労働時間の制約	<ul style="list-style-type: none"> 年間総労働時間1,900時間未満 カゴメの残業時間と合算して上限45時間/月まで労働可能

実践 | HRBPにより、経営戦略と連動した現場の人事課題解決を強力に推進

3つの視点

1 2 3

5つの要素

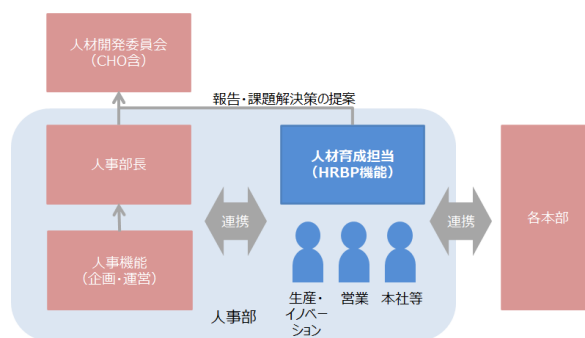
1 2 3 4 5

2025年までにトマトの会社から野菜の会社への変革を掲げる中で、人材の自律的成長が重要と認識。人事や経営、事業部と緊密に連携しながら、個人の成長や現場の人事課題解決を強力に推進するため、HRビジネスパートナー（HRBP）を「人材育成担当」として設置。HRBPが各本部の人事課題や解決策を全社的な意思決定機関の人材開発委員会に直接報告・提案し、変革スピードを向上。

POINT

HRBPは現場経験、問題解決力、人脈、人間性を持つ人材を重視して任命。人事経験は不問。

図92 HRBPの配置



開示 | キャリア支援の活用状況を、カゴメならではの指標を交えつつ開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

社員の成長が会社の発展につながるとの考えの下、社員が主体的にキャリアを描き成長することを重視。中長期のキャリアプランについて上長と議論する「自己申告制度」や、手挙げ式の異動制度などを設計。また、その前提となる人材育成施策にも注力し、有価証券報告書では、これらへの参加人数を開示している。

POINT

独自の人材育成施策として、「野菜マエストロ検定保有者」「野菜の先生経験者」数も開示。

図93 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

		2021年	2022年
能力向上・自主キャリアプランに関する研修	件数	33件	39件
	人数	1,105人	1,436人
野菜マエストロ検定（2級）		121人	172人
野菜の先生実施経験者		36人	23人



KDDI株式会社

情報通信業 ▶ 通信事業等

実践 | コース別採用による高い専門性を持つ人材の獲得

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

通信事業を核とした他領域への事業拡大に向け、社員の専門性強化が必要。2020年にKDDI版ジョブ型人事制度を導入し、社員の専門性向上を目指す。新卒採用では初期配属領域を確約するWILLコースを導入しつつ、初期配属を限定しないOPENコースも残し、入社後にキャリアを決めたい学生のニーズにも対応。

POINT

WILLコースでは、選択した専門領域の配属を確約。入社後、1on1等を活用した職種見直しの機会も。

図94 WILLコースによる募集職種

WILL コース	ネットワークインフラエンジニア	ファンリティ
	ソリューションエンジニア	リーガル&ライセンス
	ITエンジニア： アプリケーションエンジニア	アカウンティング&ファイナンス
	ITエンジニア： プロダクトマネジメント	ビジネスインキュベーション
	UXデザイン	アカウントコンサル（法人営業）
	セキュリティ	パートナーコンサル （コンシューマ営業）
	データサイエンス	カスタマーサクセス
	OPENコース（職種の指定なし）	

実践 | データ分析専門の組織を立ち上げ、人材戦略の実現を推進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

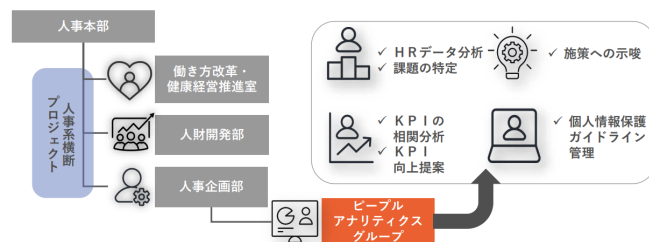
人的資本経営の実現に向け、データの利活用を重視。各種人事データを横断的に分析するピープリアナリティクス部門を設置。今後、人材の獲得・育成等に活用していく。特に、中期経営戦略で掲げるプロ人材の育成や、多様な人材がいきいきと働く環境の整備に向けて、様々な人事データを集約し、施策実現に向けたPDCAを推進。

POINT

人事領域ではデータの海に溺れやすい。まずは中期経営戦略の注力領域に絞り、活用を推進。

図95 データドリブな意思決定の推進

As-Is To-Beギャップの定量把握・データドリブな戦略目標達成に向けた組織を構築



開示 | 「人財ファースト企業」に向けた取組の進捗を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、経営基盤強化の取組として「人財ファースト企業」への変革を位置付け。KDDI版ジョブ型人事制度、DX推進、働き方改革の3つの柱を掲げる。特に注力するDXについては「KDDI DX University」による人材育成と要員シフトを実施。対応する指標として、プロ人材比率とDX研修受講者数を特定し、2025年の目標値と現状を定量的に開示している。

POINT

KPIと実績値は、人材戦略のカテゴリごとに特定して開示することで、対応関係を明確化。

図96 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

指標	23.3期実績	25.3期目標
各専門領域のプロ人材比率	35% ※戦略領域	30% ※全領域
DX基礎研修修了者	6,222人	全社員
エンゲージメントスコア	73	72以上を維持
経営基幹職における女性比率	10.6%	15%以上

実践 社員から社員へスキルを伝授する仕組みを整備

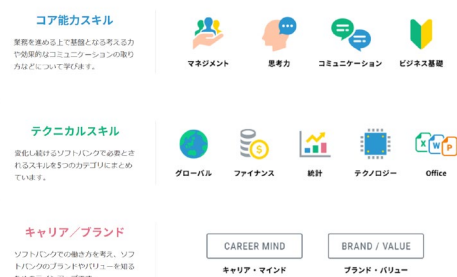
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

社員が自己のキャリアに合わせ、習得したいスキルを学ぶ仕組みとして、「ソフトバンクユニバーシティ」を設置。講師の8割程度は自社社員が手挙げ制で務め、業務で得たノウハウ（知恵・知識・経験）をシェア。ソフトバンクユニバーシティで学ぶことが出来るプログラムは100種類を超え、受講者は年間10,000名を超える。

POINT

一定のスキルを持つ社員を「ソフトバンクユニバーシティ認定講師」に認定し、育成を推進。

図97 ソフトバンクユニバーシティの講座例



実践 新規事業の育成に向けた、社内起業の促進

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業を創出できる人材の育成のため、社内起業制度「ソフトバンクイノベーション」を導入。「ソフトバンク新30年ビジョン」における「戦略的シナジーグループ5,000社」の実現に向けてアイデアを募集（社外関係者との共同提案も可）。アイデア創出から事業後のスケールまで支援し、社員の積極的な新規事業提案を奨励。

POINT

「手挙げ文化」はソフトバンクイノベーションの他、充実の社内公募制度等で制度面からも下支え。

図98 ソフトバンクイノベーションの概要

対象	ソフトバンクグループの社員、内定者
提案テーマ	通信を介してあらゆるヒト・モノ・コトをつなぎ、社会に新しい体験を創り出していくBeyond Carrier戦略に沿ったアイデア
提案後の進め方	審査を通過し、事業化が決定した場合、提案した社員自身が事業推進に参画可能

開示 経営理念の実現に向け、人材の育成状況を開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

通信キャリアの枠を超え、情報・テクノロジー領域において多様な事業の創出・拡大を図る「Beyond Carrier」の戦略を掲げ、「ソフトバンクイノベーション」「SB流社内副業制度」などのチャレンジ・成長を支える施策や、「AI人材育成プログラム AI Campus」などのデジタル人材育成を支える施策について、概要、目標、実績を開示。

POINT

有価証券報告書にて、育成施策ごとの参加者を詳細に開示。

図99 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

施策名	指標	目標	2022年実績
ソフトバンクイノベーション	事業化数	継続実施	2件
SB社内副業	従事者数	継続実施	延べ140名
AI人材育成プログラム AI Campus	受講者数	受講機会の継続的な創出	延べ5,168名

DMG MORI

DMG森精機株式会社

製造業 ▶ 工作機械/ソフトウェア/計測装置/修理復旧サポート/アプリケーション

実践 給与を国際水準へ大幅に引き上げ、博士人材など専門人材の採用を推進

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

中期経営計画で掲げる、工程集約や自動化、DX、GXの本格化の実現のため、ソフトウェア開発やAIに精通する人材の獲得に注力。博士課程卒業者など、高度な専門性を持つ人材の獲得・育成を目指し、世界各国と比較して給与を適正化。2023年4月に初任給を大幅に引き上げ、博士課程卒の初任給は前年比約30%増の47万5,000円とした。

図100 初任給の改定

	2022年4月初任給	2023年4月初任給
博士卒	363,490円	475,000円
修士卒	285,250円	310,000円
学部卒	272,210円	300,000円

POINT

工程集約・省人化など組織の生産性向上に取り組むことで生まれた原資を人的投資に充当。

実践 外部の教育機関と連携した人材のリスクリングを推進

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

DX人材の育成に向け、社員のリスクリングを後押しするため、2022年より東京大学のメタバース工学部にプラチナ会員として参画。社員はメタバース工学部で、人工知能やプログラミング、次世代通信など最新の情報工学や情報通信技術をオンラインで学習可能。

図101 リスクリングに向けた施策概要

メタバース工学部における受講可能講座

- 東京大学が設立し、法人会員として23社が参画
- AIやプログラミングに関し6講座を開講（グローバル消費インテリジェンス・ディープラーニング基礎・Python基礎等、2023年4月時点）

POINT

メタバース工学部は、2023年1月時点で約70名の社員が活用。

開示 「よく遊び、よく学び、よく働く」の実践に向けた指標を開示

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

経営理念の一つである「よく遊び、よく学び、よく働く」を実践し、従業員エンゲージメントを向上させるため、労働時間・在社時間や有給休暇等を徹底管理。具体的には、年間総労働時間や1日の在社上限時間、前日の退社から次の出社までのインターバル時間、年間有休取得日数の目標を設定し、統合報告書で実績値を開示。

図102 エンゲージメントに関する開示項目

指標	目標	2022年実績
年間総労働時間	2,000時間	1,980時間
年間有給取得日数	20日	18.8日



人員の適正配置、DX推進などの対応策を明記

POINT

実績値が指標を下回った場合は、その原因と対応策も併せて発信。



豊田通商株式会社

卸売業・小売業 ▶ 各種物品の国内取引/輸出入取引/外国間取引/建物工事請負
各種保険代理業務

実践 | 世界各国の拠点におけるローカル経営人材の育成

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

海外事業が収益の7割を占める同社にとって、海外事業は、極・地域による自律的な経営が必要。マネジメント人材のローカル化を進めるため、事業運営上重要な205のポストのうち、ローカル化が可能な「海外グローバルポスト」として95ポストを特定。後継者候補の選定と計画的な育成に取り組んでいる。

POINT

現在23ポストで現地社員を登用済み。5年後には最大67ポストで登用の可能性あり。

図103 グローカル経営のイメージ

グローバルポスト*管理と後継者計画により適所適材の人材登用 (グローバル化推進)



実践 | 総合的な組織開発で、社員間のアドバイスやアイデアの創出を活性化

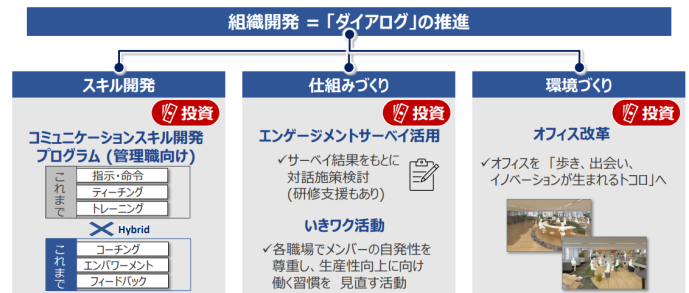
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

働きがいのある職場作りのためには、社員同士の対話が重要であるとの考えの下、管理職のコミュニケーション力の強化、オフィス改革に加え、対話を活性化する仕組みづくりに注力。持続的な生産性向上を実現するために各部署で話し合い、アクションプランを策定・実行する、自立的・自発的な「いきワク活動」を実施。

POINT

いきワク活動では、ありがたい姿を共有し、全員で意見を出し合い、違う価値観を受け止め、合意形成する。

図104 組織開発の取組内容



開示 | 人的資本と財務数値の関係性を明確化

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

2022年10月に、人的資本に関わる定量指標をまとめた、「Human Capital Report 2022」を発信。人的資本に関わる取り組みとその実績値を2019年分から開示することで、進捗状況を明確化。また、人的資本ROIや従業員1人あたりEBIT等を開示することで、人的資本投資の財務上のインパクトを明確化。

POINT

人的資本ROIは経常利益/人的資本コストにより算出。

図105 Human Capital Report 2022における開示内容

人的資本ROI	2019年度	2020年度	2021年度
	2.91	2.05	4.17

従業員1人あたりEBIT/利益	2019年度	2020年度	2021年度
従業員1人あたりEBIT	45	30	63
従業員1人あたり利益	43	29	61

単位：百万円



日本電気株式会社

情報通信業 ▶ ITサービス/社会インフラ

実践 “ジョブ型”へ舵を切り、事業成長に必要な社内人材の流動化を実現

3つの視点

① ② ③

5つの要素

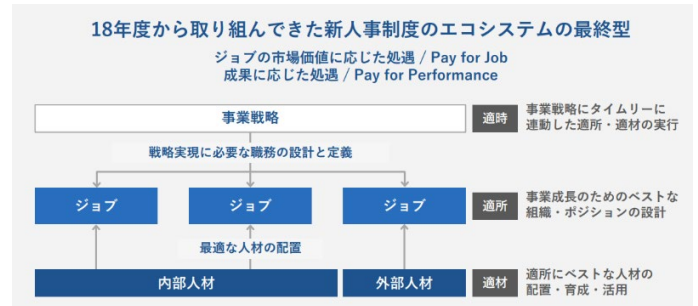
① ② ③ ④ ⑤

事業成長を実現するために必要な組織・ポジションに合わせた人材の配置や育成をタイムリーに行うため、2018年度よりジョブ型人材マネジメントへの切り替えを推進。また、外部人材の採用や内部人材維持のため、各ジョブに相当する社外の報酬水準を参照し、処遇を設定。2024年度には全社員に新報酬制度を導入予定。

POINT

“ジョブ型”の加速のため、新卒採用に職種別採用を導入。キャリア採用との比率を1:1に。

図106 NECにおけるジョブ型推進モデル



実践 公募とキャリア自律に向けた対話を軸に、社員と企業の対等な関係を構築

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

社員のキャリア形成のため、社内ポジションと社員の職務経歴書をAIを用いてマッチングする仕組みを整備。2022年度には約1,300のポジションを対象に公募を行い、約3,400名が応募。また、社員の各年代の状況に応じて、キャリアデザインについて考えるワークショップを開催し、これを踏まえたリスキリング支援も行う。

POINT

ワークショップやリスキリング支援等のキャリア形成支援に8.6億円を投資（2022年度）。

図107 組織と個人の紐付けイメージ



開示 エンゲージメント向上に向け、人材KPIを設定し、進捗を開示

3つの視点

① ② ③

5つの要素

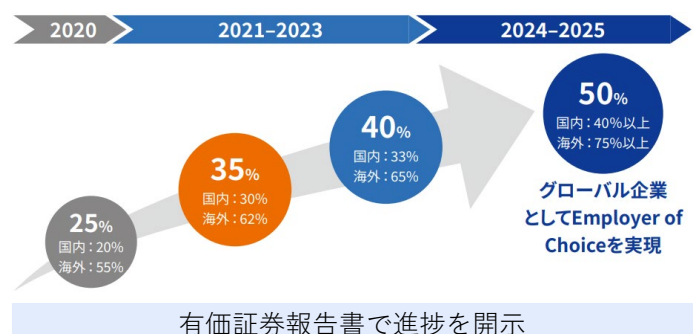
① ② ③ ④ ⑤

エンゲージメントスコアをKGI（重要目標）に定め、2025年の目標値をグローバルの他企業のスコアと比較しても上位25%に相当する高い水準（50%）に設定。目標達成までのマイルストーンや、女性・外国人活躍推進、適時適所適材の実現、働き方改革などの目標達成に向けた取組、及びそのKPIを開示し、進捗状況を明示。

POINT

マイルストーン指標も開示することで、ロードマップや進捗を明示。

図108 エンゲージメント目標達成までのマイルストーン



有価証券報告書で進捗を開示



富士通株式会社

電子機器業 ▶ 通信システム/情報通信システム/電子デバイス

実践 | 人材ポートフォリオの転換に向けて、自律的な人材の流動化を促進

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

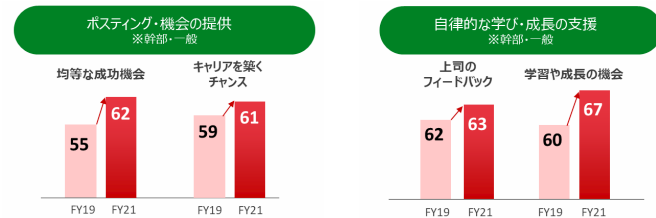
5

事業戦略の実現に向け、人材ポートフォリオの転換を計るため、ジョブ型人材マネジメントに基づく自律的な人材流動化を最重要視。グループ内の空きポジションに社員が誰でも応募できるポスティング制度を導入。2020年より活用を大幅拡大し、既に約19,000名が応募、約7,200名が異動。また、ポスティング等による人材流動化により、エンゲージメントの向上を実現。

POINT

「自律的な異動」と財務指標の関係を分析し、正の相関があることを発信。

図109 ポスティングによるエンゲージメントへの影響



実践 | 博士号取得を支援し、グローバルに活躍できる研究者のキャリア形成を支援

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

研究員の自主自律的なキャリア形成支援の一環として、グローバルに活躍できる研究者としてのキャリアを支援する仕組みを導入。毎年、大学院博士課程への進学を希望する社員について、選抜の上、最大3年間派遣し、博士号取得を支援している。

社員の派遣により、大学との関係強化にもつなげている。

POINT

通年採用や専門性の高さ、職務内容に応じた報酬設定により、博士人材の獲得にも注力。

図110 大学への派遣要件

大学への派遣要件

- 各研究所の方針（ミッション、主要な重点テーマ、育成計画等）のもと派遣されること
- 原則として勤続3年目以上であること
- 査読付き論文（筆頭著者）が1件以上あること
- 大学の応募要件を満たしていること

開示 | 社員の「自律的キャリア選択」に関する取組状況を開示

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

事業戦略に沿った人材ポートフォリオの実現、自律的な人材流動化の推進について、新卒採用数や中途採用数、エンゲージメントスコア等の成果指標を開示。さらに、参考指標として、施策の実施状況（ポスティングの利用拡大や1on1の平均実施回数）を合わせて開示することで、進捗への理解を促進させる工夫を行っている。

POINT

各施策の利用人数を明示し、成果へとつながる進捗状況を具体的に開示。

図111 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

	目標	2022年度実績値
新卒採用数	750名程度	765名
中途採用数	300名以上	818名
エンゲージメント	75 (2025年12月)	69

以下、参考指標（2022年度実績より一部抜粋）

社内ポスティング異動者数	3,419名
1on1 平均実施回数	年間9.4回



アステラス製薬株式会社

製造業 ▶ 医薬品の製造・販売/輸出入業

実践 | イノベーションを生み出す、組織のフラット化

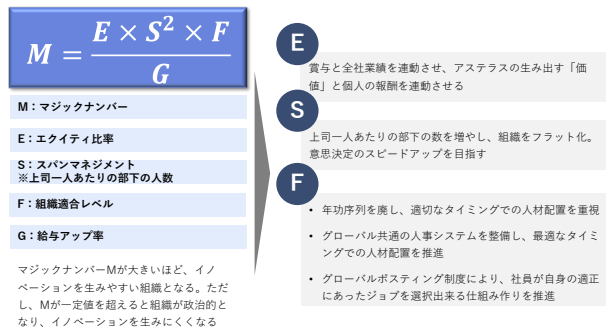
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

製薬企業にとって特に重要なイノベーションを生む組織に向けて、マジックナンバー（右図参照）の方程式に基づき、客観性をもって組織変革を推進。例えば、因子S（スパンマネジメント）については、上司1人あたりの部下の数を増やし、組織階層数を減らすことで組織のフラット化を推進。意思決定のスピードを高めている。

POINT

マジックナンバーの因子をKPIとすることで、客観性をもって全社的な組織作りにコミットする。

図112 マジックナンバーの方程式に基づく組織改革



実践 | 創薬開発のため、博士人材を積極登用

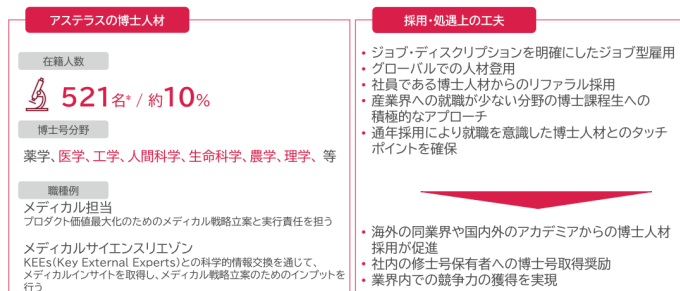
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

創薬を支える人材として、博士人材の登用を重視。博士人材の登用に向けて、ジョブ型人事制度を導入し、専門性の高い人材を採用。また、社員を通じたりファラル採用、通年採用による多忙な博士学生とのタッチポイントの確保、産業との関わりが少ない分野の学生へのアプローチなど、多様な採用手法を展開している。

POINT

博士人材は521名（約10%）。薬学だけでなく、人間科学、農学、理学などの分野から人材を採用。

図113 博士人材登用等に向けた取組（日本法人、2023年1月時点）



開示 | イノベーション推進に向けた指標の開示

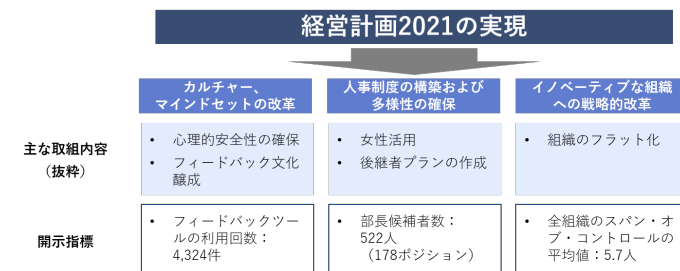
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、経営計画2021を実現する3つの取組として、「カルチャー、マインドセットの改革」「人事制度の構築及び多様性の確保」「イノベティブな組織への戦略的改革」を開示。その中で、例えば組織のフラット化などの具体的な取組と、上司1人あたりの部下の平均人数などの実績値も開示している。

POINT

経営戦略と人事戦略や人的資本関連指標のつながりを明示している。

図114 有価証券報告書における開示内容（抜粋）





ANAホールディングス株式会社

運輸業・郵便業 ▶ 航空事業/航空関連事業/旅行事業/商社事業

開示 有事を乗り越え、先を見据える人事変革へのコミットメント

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

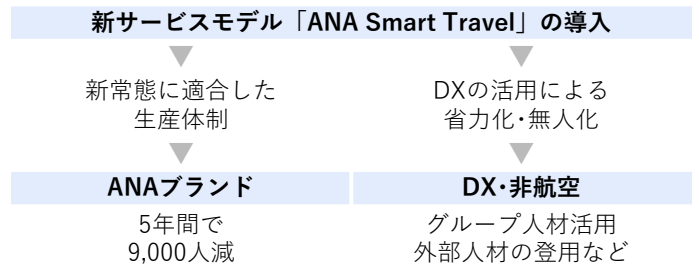
コロナ禍を経て、オンラインチェックインや機内食の事前オーダーなどサービスモデルの非対面・非接触化が進展。このため、ANAブランドの人員数を削減しつつ、DXを活用した省人化・無人化を進める必要があり、統合報告書2022でANAブランドの人員数を5年間で9,000名削減することを開示。人事変革へのコミットメントを示している。

POINT

事業構造改革期の人材に関するKPIと目標値をステークホルダーに明示。

図115 コロナ禍を経た人材の考え方

顧客ニーズの変化=衛生・清潔、セルフ、パーソナル



実践 働き方やライフプランの多様化に対応する休暇制度

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

2021年春に、理由を問わずに最長2年の休職が可能なサバティカル休暇制度を導入。ライフプランに応じた学びの機会を設け、社員の中長期的なスキルやエンゲージメントの向上を狙う。また、最長2年間の不妊治療休職も認めており、一般的に仕事との両立が難しい不妊治療への可能性を拓く。制度導入後、サバティカル休暇は延べ390名が、留学・介護・育児などに活用している。

POINT

期間や理由を制限せず、ライフプランに応じた取得を促進。1年以上休職を取得する場合は補助金も。

図116 サバティカル休暇の概要

期間	1か月～5か月、1年、2年から選択可能
事由	不問
処遇	無給 ※ サバティカル補助金を支給 (1年以上の期間を選択した場合)

開示 エンゲージメントスコアを示し会社への愛着が経営基盤であることを開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

コロナ禍を経た事業変革を推進する上で、人の力の最大化を重視し、従業員の満足度調査を主要KPIとして設定。有価証券報告書及び統合報告書では満足度調査の全体指標とエンゲージメントに関連する設問のスコアを開示し、従業員が強い愛着心を持ちながら働いていることが経営基盤となっていることを発信。

POINT

当年度スコアだけでなく、KPIと従前のスコアを示すことで、ロードマップを開示。

図117 有価証券報告書におけるエンゲージメント開示内容

	2019年度	2020年度	2021年度
全体指標 全設問平均スコア	3.80	3.96	4.03
「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」	4.09	4.05	4.09
「私は今の仕事にやりがい・達成感を感じている」	3.74	3.74	3.88

住友商事株式会社

住友商事

卸売業・小売業 ▶ 金属/輸送機・建機/インフラ
メディア・ICT/生活・不動産/資源・化学品

実践 | ジョブ型人事制度の導入に伴い、若手の早期抜擢を推進

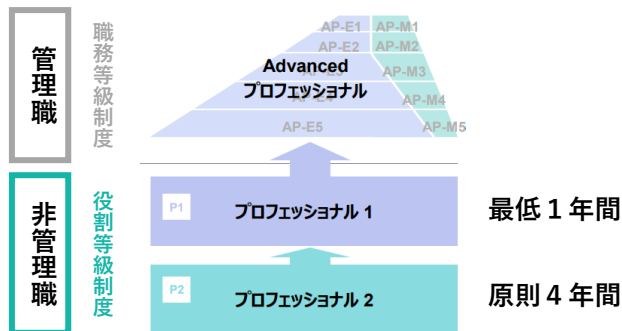
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

事業ポートフォリオの変化に合わせ、より機動力の高い人材配置と、全世代での人材活性化を志向。管理職に職務等級制度を導入し、職務に応じた処遇、年功序列からの脱却を推進。非管理職には役割等級制度を導入し、横並びを意識した制約を取り除くことで、実力に応じ早期から育成・活用することが可能な制度基盤を整備。

POINT

最短、入社後5年での管理職昇格を可能とし、若手の早期抜擢を推進。

図118 人事制度の概要図



実践 | グローバル規模でのサクセッションプランを作成し、適所適材配置を推進

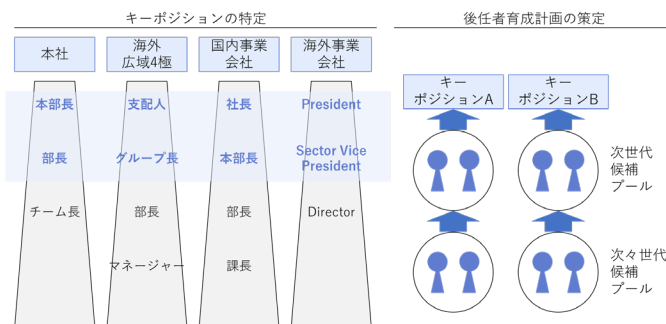
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

単体・海外・事業会社問わず全社員の活躍を進めるため、グローバル規模で、戦略遂行に重要なキーポジションを特定。各ポジションに対して、次世代、次々世代の後継者候補を選定し、毎年見直している。また、ローテーションや業務アサインメント、Off-JTの効果的な融合により、候補者に必要な経験・スキル等の獲得に取り組む。

POINT

グローバル規模で人材の比較を進めるため、グローバルベースで比較可能な等級制度を導入。

図119 サクセッションプランの設計



開示 | 女性活用に向けた課題と改善目標を開示し、透明性を確保

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

有価証券報告書では、階層別女性比率、各階層の男女別賃金格差を開示。さらに、同一階層では男女間で賃金と同じことを示すことで、男女別賃金格差解消に向けた課題が女性登用にあることを明確化。女性登用に向けて、2030年までの階層別女性比率目標を明示している。

POINT

男女間賃金格差の原因として、女性の登用状況を明記。また、子会社ごとの背景原因も丁寧に開示。

図120 有価証券報告書における開示内容（抜粋）

男女別賃金差異	
全労働者	59.6%
部長相当	102.6%
課長相当	100.3%
非管理職層	85.4%

女性管理職比率：20%以上(2023年4月時点 8.4%)
女性部長級比率：10%以上(同上 1.4%)
女性取締役・監査役比率(※)：30%以上(同上18.8%)



双日株式会社

卸売業・小売業 ▶ 自動車/航空産業・交通プロジェクト/インフラ・ヘルスケア
 金属・資源・リサイクル/化学/生活産業・アグリビジネス
 リテール・コンシューマーサービス

実践 自由な働き方を通じて自律的なキャリア構築を支援する体制を整備

3つの視点

1 2 3

5つの要素

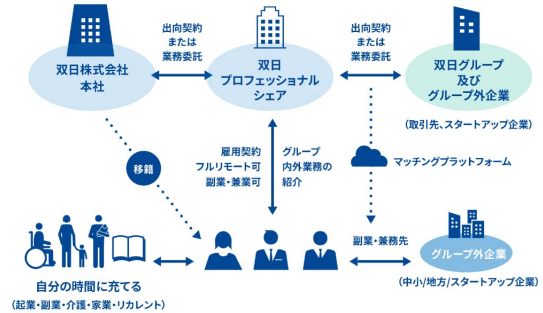
1 2 3 4 5

社員のキャリア自律を促すため、35歳以上の社員の挑戦を支援するためのプラットフォームとして、双日プロフェッショナルシェア（SPS）を設立。SPSでは、フルリモート、副業・兼業可など柔軟な働き方ができる仕組みを整備。希望する社員は、SPSに転籍し、双日グループの業務を担いつつ、中小企業等での副業や起業が可能。

POINT

2021年の設立以降7名が移籍。週2~3日、事業主として地方企業でコンサルティング業務を担う例も。

図121 双日プロフェッショナルシェアの仕組み



実践 社員意識調査を役員報酬指標に組み込み、推進を後押しする設計

3つの視点

1 2 3

5つの要素

1 2 3 4 5

役員と一体となって人的資本経営を推し進めるインセンティブとなるよう、中期経営計画を踏まえた人材に関わる指標（女性活躍、育児休暇取得、社員のエンゲージメントに関するKPI）を役員報酬の評価指標に組み込んだ。人材に関する指標は、中長期的な目線で評価するため業績連動型の株式報酬の支給数に反映。

POINT

人材に関する指標は定期的に経営会議や取締役会で進捗状況を確認し、役員への報酬を決定。

図122 人材に関連する指標と評価基準

女性活躍	女性総合職の海外経験者比率の向上・人数増
育児休暇取得	育児休暇取得率の、平均取得日数の向上
社員意識調査 (主要項目)	社員意識調査の主要項目の伸び、改善度

開示 経営戦略と連動した人材KPIの設定と開示

3つの視点

1 2 3

5つの要素

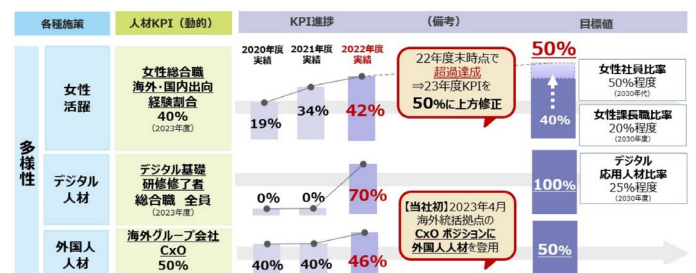
1 2 3 4 5

2021年より、人事施策の浸透度を定量的に効果測定するため人材KPIを設定。有価証券報告書では、ガバナンス・リスク管理・戦略に加え、人材KPIの各指標について、長期的な目標、過年度からの推移を含めた進捗を開示しており、KPIは施策の進捗に合わせた見直しも実施。また、「海外統括拠点のCxOポジションに外国人材を登用」などの取組状況も具体的に発信し、納得感を醸成。

POINT

2022年度、女性活躍KPIは前倒し達成し、KPIを上方修正。育児休暇取得率は男女ともに100%達成。

図123 有価証券報告書における開示内容（抜粋）





ダイキン工業株式会社

製造業 ▶ 空調・冷凍機/化学/油機/特機/電子システム

実践 産学連携により、デジタル人材育成のための企業内大学開講

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

空調事業の競争激化の中で、AIやデータ分析技術の活用と空調事業両方の知識を持つ人材の育成が重要。このため、2017年に大阪大学と包括連携協定を結び「ダイキン情報技術大学」を開講。役員、幹部層、既存社員、新入社員などの階層ごとに講座を設計。新入社員向け教育は、新入社員のうち毎年約100名を選抜。対象者は通常業務には従事せず、2年間研修に専念する。

POINT

新入社員の参加者は2年間大学に専念。採用人数を100名増やすことで、現場業務の停滞も防ぐ。

図124 ダイキン情報技術大学の新入社員向けプログラム概要

【1年目】基礎教育

(ダイキンを学ぶ)

- 事業ビジョンの理解
- IoT、AIの導入教育（コンピュータシステム基礎）
- 空調、化学などの業務・技術知識

(AI・IoTを学ぶ)

- IoT、AI専門教育（コンピュータ知識、AI知識）

(改善・イノベーションを実践する)

- 問題解決スキル・マインド（業務理解のためのフィールドワーク等）

【2年目】応用教育

(部門などでのProject Based Learning (PBL) による実践)

- 営業、開発、製造等の複数部門の現場で、半年ごとに現場データを活用したPBLを経験。定期的に全社向け報告会を行い、部門間の意識も醸成。

実践 海外での事業拡大を見据え、若手を海外で武者修行

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

海外での空調事業のさらなる拡大に向け、グローバルビジネスリーダーの育成に注力。「海外拠点実践研修」では、若手を海外に最大2年派遣。通常の海外外向と異なり、現地の販売代理店・取引先、事業提携先、大学等において実践的な課題を与え、本社に提言をさせることで、コミュニケーション能力やチャレンジ精神を育てている。

POINT

当初は欧米や中国等を中心に派遣していたが、近年は事業基盤のあまりない新興国への派遣を強化。

図125 グローバルビジネスリーダー育成に向けたプログラム

次世代幹部育成策	グループ全体で、①役員、②事業部長・部長クラス、③課長・リーダークラスの階層ごとに次世代経営幹部の育成プログラムを実施。
海外拠点実践研修	若手を海外に1~2年派遣。実践的な課題を与え、会社への提言を求める。
グローバル・トレーニング・プログラム	海外の若手メンバーを日本に受け入れ、各国・各事業の発展につなげる。

開示 デジタル人材の育成状況及びその配置状況を開示

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

有価証券報告書でも、事業戦略を踏まえたデジタル人材やグローバルビジネスリーダー等の育成方針を掲げる。「ダイキン情報技術大学」などの各育成施策による人材育成の進捗については、デジタル人材の育成目標人数と現在の育成人数、育成を終えて各部門に配置された新入社員数といった指標で定量的に開示している。

POINT

育成施策終了後、各部門に配置された人員数を示すことで、育成施策の効果を明確化。

図126 デジタル人材育成に関わる開示内容

「デジタル人材」の育成目標	1,500人 (2023年度末)
「デジタル人材」の育成状況	約1,300人 (2022年度末)
育成を終え、各部門に配置された新入社員数	約390人 (2022年度末)

株式会社大和証券グループ本社

金融業・保険業 ▶ 証券/商品先物取引業

実践 全国どこからでも、社員の健康を支援

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

CHO（最高健康責任者）に人事担当役員を選任し、人材戦略と連携した健康経営を推進。例えば、社員の健康を支援するため、社員への配布端末を利用した社内オンライン診療「ダイワオンラインケア」を導入。花粉症や生活習慣病に加えて、心の健康に関する相談や禁煙外来等に対応。2022年度には約1,000件の活用実績あり。

POINT

社員は全国各地から「ダイワオンラインケア」を利用可能。利用者の費用負担は診療代と薬代のみ。

図127 ダイワオンラインケアの活用イメージ

【診察対象となる主な疾患】

花粉症、高血圧症、糖尿病、脂質異常症、禁煙外来相談（医師・保健師）、心の健康相談（精神科医・臨床心理士）、婦人科診療・相談等

【利用の流れ】



実践 専門人材の数を経営目標化し、人材の獲得・定着を目指す

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

DX進展の中で、デジタル技術や金融・数理の高い専門性を持つ人材の必要性が増加。経営目標として、デジタルIT人材を2030年までに200名獲得することを掲げ、デジタルIT人材等を対象に、役職・年齢によらず、職務・役割・実績で報酬が決まる「エキスパート・コース」を導入。処遇水準を差別化し、専門人材の社内定着を目指す。

POINT

エキスパート・コースの初任給は能力や市場評価に応じて45万円を超える。博士人材の獲得も狙う。

図128 エキスパートコースの設計概要

	エキスパート・コース	総合職
認定対象	- デジタルIT人材 - 高度金融人材	—
処遇	- 職務・役割・個人実績 市場評価により決定	- 等級・実績により決定
等級	- 職務・役割による	- 年次・実績による

開示 健康経営の効果を生産性に読み替え、開示

3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

健康経営の効果を検証するため、病気やケガがないときに発揮できる仕事の出来に対する、過去4週間の仕事の出来の自己評価（プレゼンティーズム）や、過去1年間の病気を理由とした欠席日数（アブセンティーズム）の目標、及び平均値を開示。健康経営の取組により、会社の生産性が改善していることを可視化。

POINT

健康経営の取組の効果として、社員の健康に関する指標だけでなく、生産性への影響を開示。

図129 有価証券報告書の健康経営に関する指標

指標	2021年度	2022年度	2030年度 まで目標
プレゼンティーズム 損失割合	15.2%	12.6%	10.0% 未満
アブセンティーズム 平均値	3.4日	3.1日	3.0日以下



株式会社ブリヂストン

製造業 ▶ タイヤ事業/ソリューション事業/多角化事業

実践 | 意欲ある人材の”学びと挑戦”の機会拡大で、会社と個人の成長実現を両輪へ

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

人材投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを目指し、人的創造性を経営指標の一つに導入、意欲ある人材の学びと挑戦の機会を拡大する育成体系を整備。現場100日チャレンジでは、社員が既存業務を離れ自ら決めたテーマで現場での調査・仮説検証を行う。2023年は計15名が天然ゴム農園の実態調査等に挑戦。

POINT

学びと挑戦の機会拡大による育成体系整備で、会社への価値創出と個人の成長の実現両輪化を図る。

図130 主なチャレンジプログラム

現場100日 チャレンジ プログラム	意欲ある人材が自ら挑戦したいテーマを決め、100日間自らの課題・仮説の調査・検証に取り組む。
デジタル 100日研修	個人のデジタルスキルレベルに合わせてプログラムを組み合わせ、100日間デジタル領域の学びに挑戦。
マネジメント・ チャレンジ制度	意欲ある人材がマネジメント補佐業務を担い、早い段階からマネジメントを学び、自己成長につなげる。

実践 | 女性特有の健康課題をテクノロジーの活用で解決、改善支援

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

社員一人ひとりが各職場で輝ける環境整備のため、DE&I、カルチャーチェンジに取り組む。その一環として、2022年フェムテックプログラムを試験導入。啓発活動を通じ、社員の正しい知識の理解・習得を推進するとともに、オンライン診療・処方等テクノロジーの活用により女性特有の健康課題の解決を目指す。2023年より全社本格導入。

POINT

フェムテックプログラムによる健康課題への改善度/パフォーマンスへの影響を可視化。

図131 主要な女性支援プログラム内容

女性のカラダ 基礎知識セミナー (月経・更年期編)	女性のライフスタイルの変化や健康課題に関する医師による講演
婦人科のオンライン 診療と服薬支援	オンラインによる婦人科診療 月経：低用量ピルの処方・配送 更年期：漢方薬の処方・配送 各症状に関する相談
その他 啓発活動	全従業員が正しい知識の理解・習得をすることを目的とした周知活動

開示 | 階層別女性マネジメント比率を開示、女性リーダーの育成・登用促進

3つの視点

1

2

3

5つの要素

1

2

3

4

5

多様な価値観を尊重し、組織の意思決定の多様化を進めるべく、女性リーダーの育成・登用を促進。有価証券報告書では、グローバル及び地域別の女性管理職比率を開示。他地域と比較し課題がある日本に関しては、ライン長（幹部層・管理層）とスペシャリスト・主査で定義される女性基幹職比率の実績と目標を発信。

POINT

組織の意思決定の多様化を進めるべく、女性基幹職比率の実績と目標を示し、改善を図る。

図132 階層別女性マネジメント比率（カッコ内は昨年度数値）

	トップマネジメント	マネジメント	ジュニアマネジメント	合計
日本	6.1%	4.3%	6.4%	5.3%
米州	25.5%	23.2%	10.4%	14.8%
合計	10.7% (10.4%)	11.6%	12.5%	12.1% (10.6%)

※日本は事業セグメントを指し、傘下の海外子会社等も含む。
※株式会社ブリヂストンの女性基幹職比率は、2025年末7.5%の目標を掲げ、2022年末時点の実績は3.4%。目標に向かって様々な取り組み推進。



株式会社丸井グループ

卸売業・小売業 ▶ 小売事業/フィンテック事業

実践 | コーポレートガバナンスを通じた、経営と人事の連動

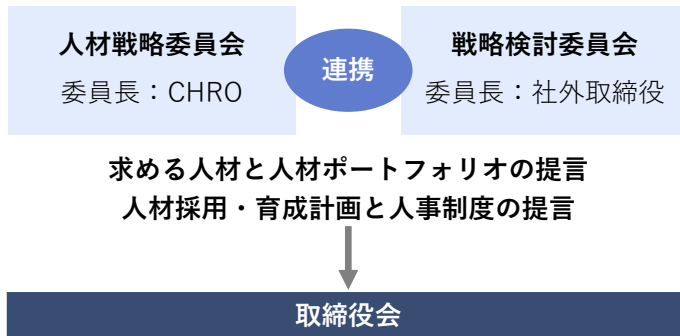
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

組織戦略と人材戦略の連動を図るため、取締役会の諮問機関としてCHROが委員長を務める「人材戦略委員会」を設置。「戦略検討委員会」と連携し、人材の採用・育成計画や、評価・人事制度の改定などを取締役会に提言。また、社員を重要なステークホルダーと認識し、2023年2月に全社員に株式を付与。社員向け株主総会も検討中。

POINT

人的資本経営に特化したレポートを発行し、株主及び社員に情報発信。

図133 人材戦略委員会と戦略検討委員会の関係



実践 | スタートアップとの共創に向け、多様な知と経験を融合する組織体制構築

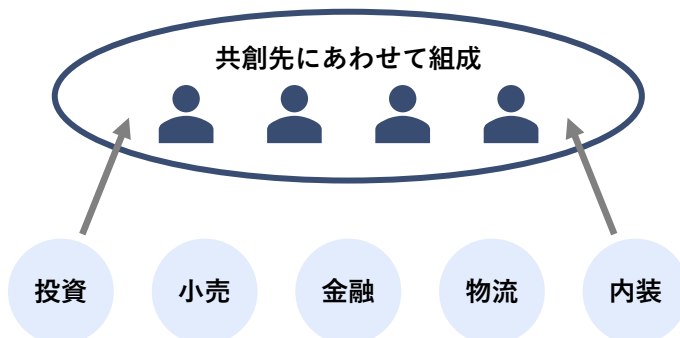
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

外部とのイノベーション創出を加速させるため、投資先のスタートアップとの協業の効率化や責任の明確化を可能とする仕組み「共創チーム」を導入。各共創チームには担当執行役員及び各社役員と各事業部から投資・小売・金融担当など協業に最も適した人材を配置。2023年4月時点で、20チーム189名。

POINT

組織の垣根を越えた活動や、当事者意識の高まりなど、社員の成長機会にもつながる。

図134 共創チームの組成



開示 | 独自の指標で、人的資本への投資効果を検証

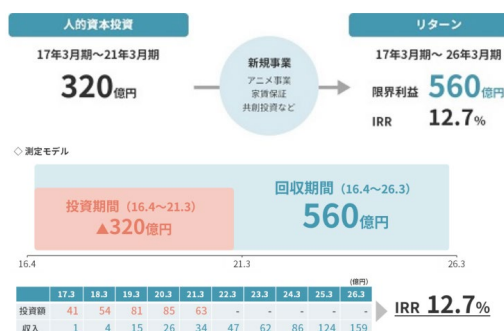
3つの視点 ① ② ③ 5つの要素 ① ② ③ ④ ⑤

教育・研修費、及び中長期的に企業価値向上につながる項目（新規事業や共創チーム、グループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費等）の総和を「人的資本投資」と定義。一方、新たに創出された事業による限界利益をリターンと定義。有価証券報告書では、人的資本投資に対する内部収益率（IRR）を検証、開示している。

POINT

2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは12.7%となり、株主資本コストを上回る見込み。

図135 人的資本投資とリターンの関係





株式会社リコー

製造業 ▶ デジタルサービス/デジタルプロダクト/グラフィックコミュニケーションズ
インダストリアルソリューションズ

実践 「リコー式ジョブ型」により、社員の自律的成長、適所適材の登用を実現

3つの視点

① ② ③

5つの要素

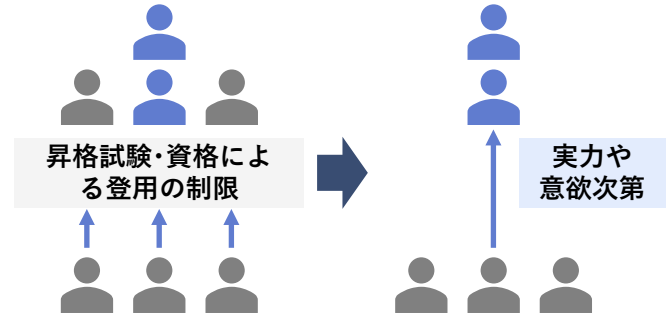
① ② ③ ④ ⑤

社員が自律的に能力やスキルを伸長させ、実力ある社員が活躍する仕組みとして「リコー式ジョブ型人事制度」を2022年4月に導入。①実力・能力に基づく機動的な適所適材による登用、②ジョブに応じた柔軟な報酬制度、③職種を問わず専門性を追求するキャリアの実現を目指す。導入の結果、1年で30代管理職数が2倍になり、適所適材とダイバーシティが促進した。

POINT

一般的なジョブ型と比較して、会社主導での人事異動の柔軟性や中長期での人材育成が特色。

図136 実力や意欲に基づく機動的な適所適材による運用



実践 社員が受け身ではなく、自律的に学ぶための基盤を整備

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

デジタル人材育成に向け、社員が自律的に学ぶ基盤として「リコーデジタルアカデミー」を2022年4月に設立。各組織からの選出社員向けの専門的能力強化研修と、有志向けのデジタルナレッジ研修、全社員向けのデジタルリテラシー研修で構成。デジタルナレッジ研修には6,923名、さらに高度な専門的能力強化研修には531名が参加。

POINT

「言われたものをやる」のではなく、「自ら選び、学ぶ」ことを重視。

図137 リコーデジタルアカデミーの概要

項目	対象	目的
専門的能力強化	選抜された社員	専門性を持った社員の能力向上
デジタルナレッジ	希望する社員	社員が自律的にデジタル技術習得、データ活用に取り組むことを目指す
デジタルリテラシー	全社員	同上

開示 社員の「自律」「成長」「歓び」を重視する人的資本戦略に沿った開示

3つの視点

① ② ③

5つの要素

① ② ③ ④ ⑤

社員が「自律」し、「成長」した結果、「はたらくに歓び」を感じるようになるという構造を重視。全異動に占める社員意思による異動の割合、デジタル研修受講率、エンゲージメントスコアを、それぞれ社員の「自律度」「成長」「歓び」をはかる指標として測定し、定量的に開示している。

POINT

社員の「自律」、社員の「成長」、エンゲージメントを一連のストーリーの下、定量的に開示。

図138 有価証券報告書における開示内容

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

グループ方針	人的資本の考え方:3つの柱		
	① 自律	② 成長	③ "はたらくに歓び"
社員の潜在能力発揮を促す 自律マインドと自律的な働き方が社員個人のパフォーマンスを最大化する	個人の成長と事業の成長を同時にする デジタルスキルを活用することで個人個人の創造性を解き放ち事業成長を促進させる	社員エクスペリエンス ¹ を「はたらくに歓び」につなげる グローバル共通の社員エクスペリエンスを通じてはたらくに歓びの企業風土を創る	
得られる経験価値 得られる機会	得られる経験価値 得られる機会	得られる経験価値 得られる機会	
自己成長	リコーアカデミー ² デジタル基礎	プロセスDX ³ グローバル人材育成	グローバルリコー リコーウェイ 共創カルチャー
2025年度目標値	IDPに基づく異動率 60%以上	デジタル研修履修率 ⁴ 100%	女性管理職比率 グローバル 20% 日本 10%
			社員エンゲージメント 3.91

¹ 社員エクスペリエンス当社で働くことを通じて得られる体験
² リコーアカデミーは「自分自身を高める」ためのリコー独自の学びの場であり、組織運営におけるモデル
³ 社内でのDXデジタルスキル研修を通じて、社員が新たなスキルを習得すること
⁴ デジタル研修履修率リコーアカデミー、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を軸とした研修の総称

3 図表一覽

図表一覧

事例-01	旭化成株式会社	P14
図 1) 高度専門職の対象となる領域 (2022年度)	同社「旭化成レポート2022」より抜粋	
図 2) 博士人材の専門性発揮に向けた取組	経済産業省「博士人材の処遇事例集」を基に作成	
図 3) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-02	伊藤忠商事株式会社	P15
図 4) 伊藤忠商事の人材戦略	同社「統合レポート2020」を基に作成	
図 5) バーチャルオフィス概念図	同社プレスリリース「『バーチャルオフィス』によるフェムテック取組強化について」より抜粋	
図 6) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-03	ENEOSホールディングス株式会社	P16
図 7) レンタル移籍制度の導入	PR TIMES「ENEOSが『レンタル移籍』を導入。エネルギー業界の変革期において新規事業をリードできる人材の育成をめざす。」(2023年5月31日)より抜粋	
図 8) ENEOSジョブグレード制度の概要	同社「統合レポート2022」より抜粋	
図 9) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-04	オリンパス株式会社	P17
図 10) 人事制度の全体像	キャリアのこれから研究所「ジョブ型雇用とキャリアVol.4・改革は大胆に。コミュニケーションは丁寧に(前編)～オリンパス株式会社の取組事例から学ぶ～」(2022年4月27日)を基に作成	
図 11) 目指している組織文化のイメージ	同社「統合レポート2022年3月期」を基に作成	
図 12) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-05	花王株式会社	P18
図 13) データを介した最適なチームの組成	同社「統合レポート2023」/同社サイト「花王とスプツニ子!が導き出したイノベーションを生む『最強コラボ』の方程式」/同社研究開発部門 知的財産部主席 袴田 美香子「“研究・事業戦略と共創する”花王の知財教育」を基に作成	
図 14) 花王グループ版OKRのイメージ	同社ホームページ「OKR&チャレンジ評価制度」より抜粋	
図 15) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2022年12月期」を基に作成	
事例-06	株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ	P19
図 16) リスキングチャレンジの概要	同社「2023年版 統合報告書 本編」を基に作成	
図 17) ソリューションビジネスの強化に向けた「人づくり」	同社「2023年版 統合報告書 本編」より抜粋	
図 18) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	
事例-07	サッポロホールディングス株式会社	P20
図 19) 評価制度の全体像	一般財団法人労務行政研究所「労政時報4035号」を基に作成	
図 20) DX人材育成に向けた全体像	同社ホームページ「サステナビリティ>人財開発・育成」より抜粋	
図 21) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2022年12月期」より抜粋	

事例-08	株式会社山陰合同銀行	P21
図 22) デジタル人材の育成計画	同社「統合報告書 2022 ディスクロージャー誌 本編」より抜粋	
図 23) リスキリング施策の全体像	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋	
図 24) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-09	株式会社資生堂	P22
図 25) ジョブ型人材マネジメントの仕組み	PRESIDENT WOMAN Online コラム「ジョブ型実例①『資生堂』」(2023年1月15日)を基に作成	
図 26) 資生堂の女性活躍の取組	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋	
図 27) 統合報告書における開示内容 (抜粋)	同社「統合レポート2022」を基に作成	
事例-10	スズキ株式会社	P23
図 28) インド人エンジニアの生活を支える取組	同社ご提供資料を基に作成	
図 29) BootCampにおける研修の一例	HIP「創業100年のスズキが現地で学んだ、シリコンバレーかぶれにならない方法」(2018年9月20日)/同社「有価証券報告書2023年3月期」/TECHBLITZ「『三菱商事・スズキ・鹿島』シリコンバレーを活用した人材育成・組織変革術」(2020年5月20日)を基に作成	
図 30) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-11	中外製薬株式会社	P24
図 31) Digital Innovation Labの全体像	同社ご提供資料を基に作成	
図 32) Chugai Digital Academyのコンセプト概要	同社「中外製薬 DXメディアセミナー資料」(2021年6月25日)より抜粋	
図 33) 統合報告書における開示内容 (抜粋)	同社「アニュアルレポート2022」を基に作成	
事例-12	株式会社ツムラ	P25
図 34) 対話を促す仕組み	同社「統合報告書2022」より抜粋	
図 35) ツムラアカデミーによる「経営人材養成プログラム」の運営	同社「統合報告書2022」より抜粋	
図 36) 有価証券報告書・統合報告書における開示内容 (抜粋)	同社「統合報告書2022」より抜粋	
事例-13	テルモ株式会社	P26
図 37) リーダー育成のフレームワーク	同社ホームページ「企業情報>サステナビリティ>多様な人財の活躍>人財育成」より抜粋	
図 38) 年次に関わらない登用の仕組み	日本の人事部インタビューコラム「『20代でも課長になれる』大胆な公募制を導入 若手の『能力』と『野心』を引き出す、テルモの若手登用・育成術とは」(2023年5月15日)より抜粋	
図 39) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-14	南海電気鉄道株式会社	P27
図 40) 出向起業の仕組み	同社ホームページ「社内発ベンチャーの取り組み」より抜粋	
図 41) 3つのキャリアコースの概要	同社ご提供資料より抜粋	
図 42) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	

事例-15	日揮ホールディングス株式会社	P28
図 43) 船中八策の全体像	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋	
図 44) 事業に求められる4つの人材タイプ	同社「JGCレポート2022」を基に作成	
図 45) 有価証券報告書における開示指標（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-16	日清食品ホールディングス株式会社	P29
図 46) 日清のジョブ型に対する考え方	同社「VALUE REPORT 2022」より抜粋	
図 47) NISSIN ACADEMYのプログラム概要	同社ご提供資料を基に作成	
図 48) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	
事例-17	日本電信電話株式会社	P30
図 49) 自律的キャリア形成に向けた取組	同社「新中期経営戦略について」（2023年5月12日）より抜粋	
図 50) 時間や場所にとられない働き方の概要	同社ホームページ「人的資本経営の取組み」より抜粋	
図 51) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-18	株式会社ニトリホールディングス	P31
図 52) DX基盤としてのニトリデジタルベース	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋	
図 53) 「マイエリア制度」の概要	同社プレスリリース「『ニトリHD』ワークライフバランスの推進：転勤なし・報酬の減額なしの『マイエリア制度』を3月より導入」を基に作成	
図 54) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-19	株式会社ベネッセホールディングス	P32
図 55) サクセッションプランの全体像	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集を基に作成	
図 56) DX人材育成施策	同社ホームページ「VISION & STRATEGY>ベネッセのDX戦略」を基に作成	
図 57) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-20	株式会社北國フィナンシャルホールディングス	P33
図 58) コラボレーション制度の概要	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋	
図 59) キャリア型人事制度の主要要素	同社プレスリリース「キャリア型人事制度の導入について」/同社「2023統合報告書」を基に作成	
図 60) 統合報告書における人事施策の整理の例	同社「2023統合報告書」より抜粋	
事例-21	三井住友トラスト・ホールディングス株式会社	P34
図 61) 人的資本投資ストーリー	同社「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	
図 62) SuMiTRUST Universityの講座概要（一部）	同社「2023統合報告書 ディスクロージャー誌 本編」を基に作成	
図 63) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	

事例-22	株式会社明電舎	P35
図 64)	イノベーション人材の育成体系	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋
図 65)	経営人材育成の仕組み	人的資本経営コンソーシアム会員による取組集より抜粋
図 66)	AMOフレームワークと開示指標の関係	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成
事例-23	キリンホールディングス株式会社	P38
図 67)	機能軸でのタレントマネジメント	同社「キリングroupの人財戦略（2022年9月16日）」より抜粋
図 68)	相互副業 実証実験の概要	第4回実践分科会 事務局資料より抜粋
図 69)	人材戦略の課題認識に沿った開示ストーリー	同社「統合レポート2023」より抜粋
事例-24	株式会社サイバーエージェント	P39
図 70)	若手の育成施策	経済産業省「人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）実践事例集」より抜粋
図 71)	サイバーエージェントの事業の変化	経済産業省「人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）実践事例集」より抜粋
図 72)	コンディション把握ツールの結果に関わる開示内容	同社「CyberAgent Way 2022」より抜粋
事例-25	ソニーグループ株式会社	P40
図 73)	Purpose & Valuesと人材理念、人事戦略	厚生労働省ホームページ「ソニーグループの人材施策～ 個を『求む』『伸ばす』『活かす』～」を基に作成
図 74)	年間を通した人事施策による会社と社員の“対話”（例）	同社ご提供資料より抜粋
図 75)	女性管理職比率に係る目標及び実績（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成
事例-26	株式会社日立製作所	P41
図 76)	日立がめざす「ジョブ型人財マネジメント」	同社ご提供資料より抜粋
図 77)	求められるデジタル人材の定義	同社ご提供資料より抜粋
図 78)	経営戦略に連動した人材戦略とKPI	同社ご提供資料より抜粋
事例-27	三井化学株式会社	P42
図 79)	キータレントマネジメントアセスメント体系図	同社「三井化学レポート2022」より抜粋
図 80)	エンゲージメント要因スコア	同社「三井化学レポート2022」より抜粋
図 81)	有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成
事例-28	三菱商事株式会社	P43
図 82)	キャリア自律促進施策	日本経済新聞電子版「三菱商事、最長2年の休職と社内複業制度を導入へ」（2023年2月21日）/同社「有価証券報告書2023年3月期」/同社「統合報告書2022」/同社「ESG説明会（2023年3月）経営戦略2024」を基に作成
図 83)	デジタル人材育成プログラムの例	同社ホームページ「会社情報＞人材マネジメント＞人材育成・エンゲージメント強化」を基に作成
図 84)	有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成

事例-29 株式会社リクルート		P44
図 85) ミッショングレード制における職務アサインイメージ	同社ホームページ「ホーム>価値の源泉は人>キャリア」より抜粋	
図 86) 各施策に関する開示 (2023年4月時点)	同社「DATA BOOK 2023」を基に作成	
図 87) グループの有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	株式会社リクルートホールディングス「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	
事例-30 オムロン株式会社		P45
図 88) 「人的創造性」の定義	第1回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図 89) 動的な人材ポートフォリオの実現フロー	第1回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図 90) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	
事例-31 カゴメ株式会社		P46
図 91) 副業制度の概要	第4回実践分科会 同社ご発表資料を基に作成	
図 92) HRBPの配置	第4回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図 93) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2022年12月期」を基に作成	
事例-32 KDDI株式会社		P47
図 94) WILLコースによる募集職種	同社ホームページ「募集要項」を基に作成	
図 95) データドリブンな意思決定の推進	第4回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図 96) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-33 ソフトバンク株式会社		P48
図 97) ソフトバンクユニバーシティの講座例	同社ホームページ「ソフトバンクユニバーシティ>実践的プログラム」より抜粋	
図 98) ソフトバンクイノベーションの概要	同社ホームページ「キャリア採用>会社情報>キャリア開発・能力開発」を基に作成	
図 99) 有価証券報告書における開示内容 (抜粋)	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-34 DMG森精機株式会社		P49
図100) 初任給の改定	第2回実践分科会 同社ご発表資料/同社プレスリリース「DMG 森精機 新卒初任給引上げ」(2022年8月4日)を基に作成	
図101) リスキリングに向けた施策概要	第2回実践分科会 同社ご発表資料/東京大学メタバース工学部サイトを基に作成	
図102) エンゲージメントに関する開示項目	同社「統合報告書2022」を基に作成	
事例-35 豊田通商株式会社		P50
図103) グローカル経営のイメージ	第3回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図104) 組織開発の取組内容	第3回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図105) Human Capital Report 2022における開示内容	同社「Human Capital Report 2022」を基に作成	

事例-36 日本電気株式会社		P51
図106) NECにおけるジョブ型推進モデル	同社「NECのコーポレート・ガバナンス改革と人的資本経営の取り組み（2023年3月）」より抜粋	
図107) 組織と個人の紐付けイメージ	同社「NECのコーポレート・ガバナンス改革と人的資本経営の取り組み（2023年3月）」より抜粋	
図108) エンゲージメント目標達成までのマイルストーン	同社「統合レポート2022」より抜粋	
事例-37 富士通株式会社		P52
図109) ポスティングによるエンゲージメントへの影響	第1回実践分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図110) 大学への派遣条件	第1回実践分科会 同社ご発表資料を基に作成	
図111) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-38 アステラス製薬株式会社		P53
図112) マジックナンバーの方程式に基づく組織改革	同社「『経営計画2021』の3つの目標の解説」を基に作成	
図113) 博士人材登用等に向けた取組（日本法人、2023年1月時点）	第2回開示分科会 同社ご発表資料より抜粋	
図114) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-39 ANAホールディングス株式会社		P54
図115) コロナ禍を経た人材の考え方	同社「統合報告書2022」を基に作成	
図116) サバティカル休暇の概要	同社ホームページ「サステナビリティ>ANAグループの『人財』>働き方改革」/産経新聞「全日空、4月から無休休職最長で2年可能に」（2021年1月26日）を基に作成	
図117) 有価証券報告書におけるエンゲージメント開示内容	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-40 住友商事株式会社		P55
図118) 人事制度の概要図	同社「新中期経営計画における人材戦略～人事制度改定～（2021年5月）」より抜粋	
図119) サクセッションプランの設計	同社「ESGコミュニケーションブック2022>ディスクロージャー編>人材マネジメント：育成」より抜粋	
図120) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-41 双日株式会社		P56
図121) 双日プロフェッショナルシェアの仕組み	同社ホームページ「人材施策特設サイト>挑戦を『促す』仕組み>双日プロフェッショナルシェア」より抜粋	
図122) 人材に関連する指標と評価基準	同社ホームページ「企業情報>コーポレート・ガバナンス>コーポレート・ガバナンス」を基に作成	
図123) 有価証券報告書における開示内容（抜粋）	同社「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	

事例-42		ダイキン工業株式会社	P57
図124)	ダイキン情報技術大学の新入社員向けプログラム概要	同社情報技術大学 事務局「厚生労働省様説明資料 ダイキンのDX人材育成」を基に作成	
図125)	グローバルビジネスリーダー育成に向けたプログラム	同社「統合報告書2023」を基に作成	
図126)	デジタル人材育成に関わる開示内容	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-43		株式会社大和証券グループ本社	P58
図127)	ダイワオンラインケアの活用イメージ	同社ホームページ「大和証券グループについて>働きがいのある職場づくり>健康経営」を基に作成	
図128)	エキスパートコースの設計概要	同社人事制度改定について（2021年3月18日）/ニュースイッチ「引き抜き防いで優秀な人材を確保。大和証券グループの人事制度改革」（2021年7月7日）を基に作成	
図129)	有価証券報告書の健康経営に関する指標	同社「有価証券報告書2023年3月期」を基に作成	
事例-44		株式会社ブリヂストン	P59
図130)	主なチャレンジプログラム	同社ホームページ「サステナビリティ>社会>人権・労働慣行>働きがいと誇り、エンゲージメントの向上」を基に作成	
図131)	主要な女性支援プログラム内容	同社ホームページ「ニュースリリース（2023年4月27日）>ブリヂストン女性特有の健康課題をテクノロジーの活用で解決する フェムテックプログラムを導入」を基に作成	
図132)	階層別女性マネジメント比率（カッコ内は昨年度数値）	同社「有価証券報告書2022年12月期」を基に作成	
事例-45		株式会社丸井グループ	P60
図133)	人材戦略委員会と戦略検討委員会の関係	同社ホームページ「丸井グループの人的資本経営#1～企業文化の変革～」を基に作成	
図134)	共創チームの組成	同社「共創経営レポート2021」を基に作成	
図135)	人的資本投資とリターンの関係	同社「有価証券報告書2023年3月期」より抜粋	
事例-46		株式会社リコー	P61
図136)	実力や意欲に基づく機動的な適所適材による運用	ニュースイッチ「役職定年を撤廃、20代で管理職…リコーが人事制度刷新の狙い」（2022年3月22日）/一般財団法人労務行政研究所「労政時報4042号」を基に作成	
図137)	リコーデジタルアカデミーの概要	同社「リコーグループ統合報告書2022」を基に作成	
図138)	有価証券報告書における開示内容	同社「有価証券報告書2022年3月期」より抜粋	



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

本事例集の著作権は人的資本経営コンソーシアムに帰属しており、無断での転載は厳しく禁じられています。本事例集の一部または全部を他のウェブサイトや印刷物、電子媒体などへ複製、転載することはできません。



**Human
Capital
Management**

人的資本経営コンソーシアム

