

人的資本経営の定着と深化

人的資本経営コンソーシアム 第3期
令和7年12月



**Human
Capital
Management**

人的資本経営コンソーシアム

目次

「人的資本経営の定着と深化」の発行に寄せて	3
はじめに	6
人的資本経営とは	7
人的資本経営の動向	10
人的資本経営コンソーシアム	12
第1部 実践プログラムにおける取組事例	16
第1部の位置付け	17
参加企業の取組事例	18
伴走支援企業からのメッセージ	90
第2部 地域版人的資本経営コンソーシアムの実施内容	94
第2部の位置付け	95
広島会場「人手不足の解消に向けた人的資本経営」	97
福岡会場「人手不足や事業構造の転換に向けた従業員の学び直し」	99
仙台会場「人手不足の解消に向けた施策」	101
名古屋会場「従業員に選ばれる企業となるための経営・人事施策」	103

「人的資本経営の定着と深化」の発行に寄せて

2022年8月に設立された人的資本経営コンソーシアムも3期目の活動を終えた。

コンソーシアム設立から3年、私たちの歩みは確かな広がりを見せている。会員企業の熱気はむしろ高まり、会員数も設立当初の2倍を超え、活動の輪は企業規模や業種を超えて拡大した。こうした取組を通じて、人的資本経営の理念が着実に浸透し、日本企業の競争力強化に向けた新たな潮流が生まれていることを実感する。改めて、この活動に賛同し参画いただいている皆様に心より感謝の意を表したい。



人的資本経営
コンソーシアム 会長
伊藤 邦雄

本コンソーシアムは、日本企業が長らく人への投資を十分に進めてこなかったという課題認識を共有した私と6名の発起人により設立された。第1期においては、人的資本経営を推進するための基盤として、実践及び開示の好事例を共有し、企業の理解を深めることに注力した。第2期においては、調査を通じて日本企業の人的資本に関する構造的課題を抽出し、その解決に向けた具体的事例を展開することで、実践の加速を図った。第3期となる今期は、各社の取組を更に深化させるべく「実践プログラム」を実施するとともに、人的資本経営を地域の中堅・中小企業にも広げるため、「地域版人的資本経営コンソーシアム」を広島・福岡・仙台・名古屋の4地域で開催、数百社の地元企業が参加した。

本冊子は、第3期「実践プログラム」の取組をまとめたものである。同プログラムでは、動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化、人的資本情報の開示という3つの重要テーマを設定し、会員企業35社が約6か月間、伴走支援企業と1対1で連携し、取組を深化させた。本冊子には、各社が直面した課題と克服の過程、得られた成果が具体的に示されており、人的資本経営の実践に向けたリアルな知見が凝縮されている。人的資本経営に挑む企業にとって、道しるべとなり、今後の挑戦を後押しするものになろう。

2014年の「伊藤レポート」公表以降、日本企業のコーポレートガバナンス改革は加速し、その集大成が「人材」である。IoTやAIなど技術革新が進む中、企業価値の源泉は有形資産から人的資本を含む無形資産へと移行している。しかし、日本企業は人的資本への戦略的投資を十分に進めてきたと言えるだろうか。TOPIX500ではPBR1倍割れ企業が約39%と、米国の3%、欧州の16%を大きく上回っており、国際競争力の観点からも一層の取り組みが求められている。

経済産業省が2025年に公表した「2040年の産業構造・就業構造の推計」によれば、現状の人材供給トレンドが続けば、AI・ロボット技術の進展に伴い、事務・販売・サービス分野で約300万人の人材が余剰となる一方、多くの産業で研究者や技術者、AI・ロボット活用人材が深刻に不足するとされている。こうした未来に対応するためには、企業はリスクリングや職務設計の抜本的な見直しを通じ、柔軟かつ戦略的な人材活用を進める必要がある。人的資本への本格的な投資は、もはや不可欠である。

近年、人的資本経営は企業価値創造の核心として急速に存在感を高め、社会全体に変革のうねりをもたらしている。日本企業においても、人材を「コスト」ではなく「成長の源泉」と捉え、未来に向けた投資を進める姿勢が着実に広がっている。

しかし、人的資本経営が広がった今こそ、現状の取組が本当に十分なのかを厳しく問い直すべきである。多くの企業が「人的資本経営」を掲げているが、その取組が経営戦略の実現に直結しているかは疑わしい事例も少なくない。自社の取組が企業価値向上に資するものか、痛みを伴う改革から逃げていないか、単なる好事例の模倣に終わっていないか。

今こそ、人的資本経営を「看板」ではなく「企業経営の核」として捉え、覚悟を持って改革に挑む時である。人的資本経営コンソーシアムが生み出したモメンタムを起爆剤として、多くの日本企業が真に必要な戦略的人的投資に果敢に取り組み、経営戦略の実現と持続的な成長を成し遂げることを強く期待している。

2025年12月
人的資本経営コンソーシアム
会長 伊藤 邦雄



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

はじめに

人的資本経営とは

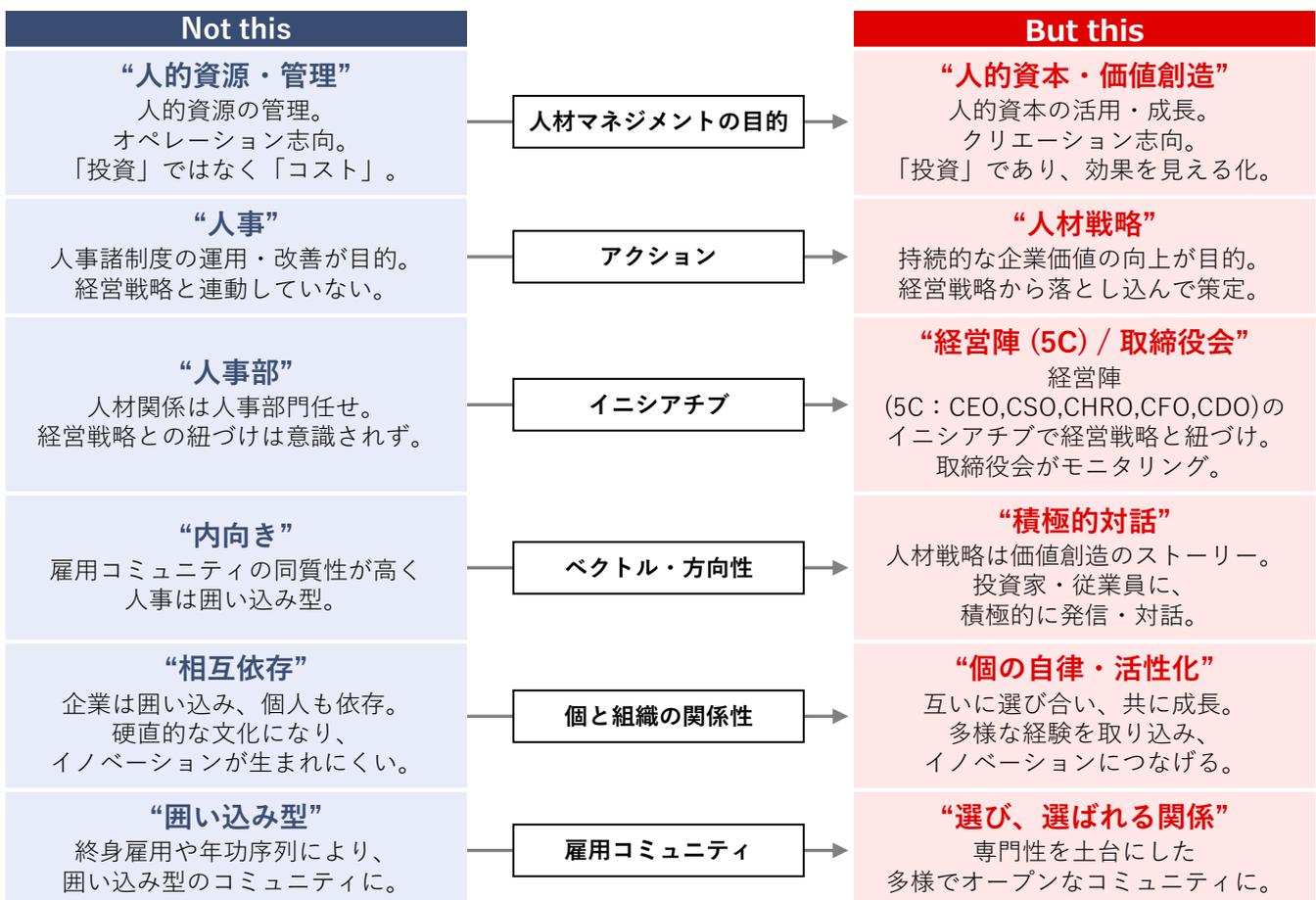
人的資本経営を進めるにあたっての変革の方向性

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。

持続的な企業価値の向上を支える原動力は「人」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、人材の潜在力を見出し、活かし、育成することが欠かせない。人的資本経営を進めるにあたっては、各企業は過去の成功体験にとらわれることなく、企業と人の関係性について改革を断行する必要がある。

「人材版伊藤レポート」では、各企業が人的資本経営に取り組む上での変革の方向性を示している。人材をコストと考え、内向きに囲い込むような人事の在り方から脱却し、経営戦略と結びつけた「人材戦略」を経営陣が主導して策定・実行する必要がある。その上で、企業と個人が依存し合う関係から、自律した個と企業が互いに成長し、“選び、選ばれる関係”となることが重要だ。

図1. 変革の方向性



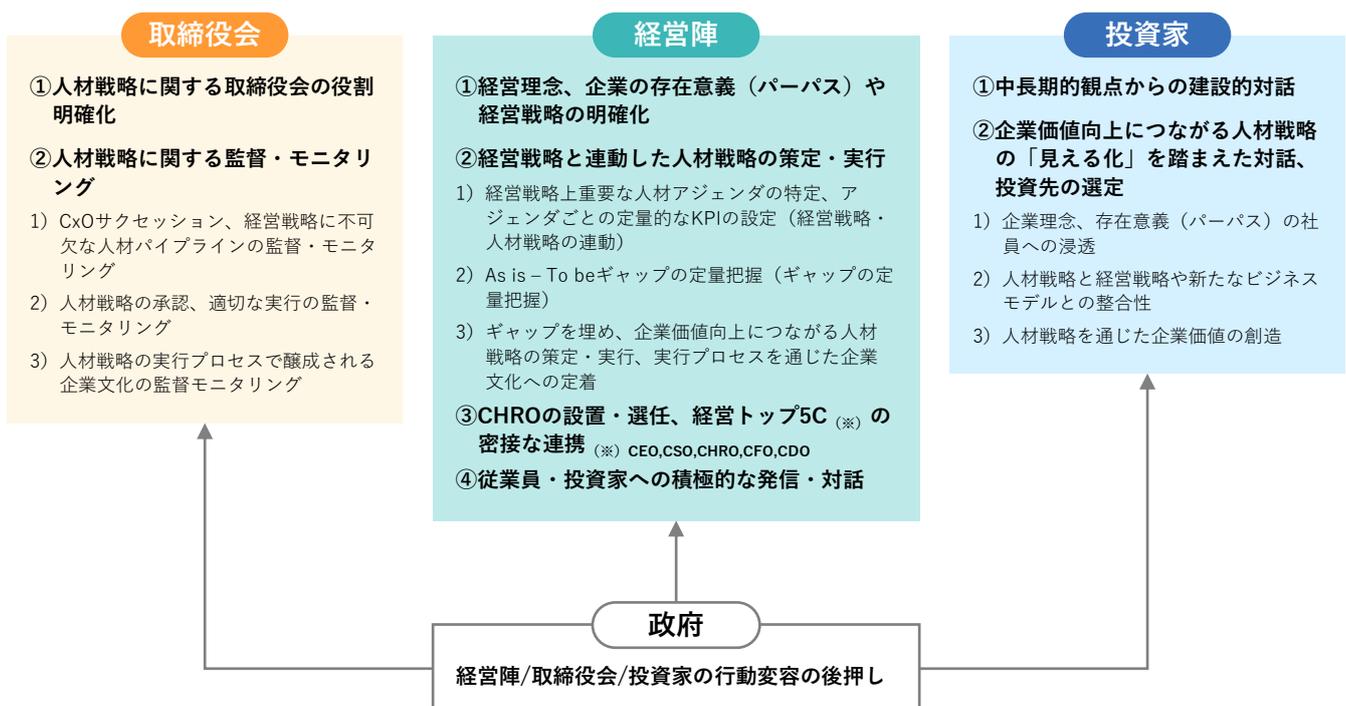
(出所) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書－人材版伊藤レポート2.0」(2022年5月13日;
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf 2025年11月28日最終閲覧)より抜粋。

経営陣、取締役会、投資家が果たすべき役割

人材戦略の変革にあたっては、経営陣によるイニシアティブ、取締役会によるガバナンス、企業と投資家との対話の強化が重要である。以下に、それぞれに期待される役割やアクションを示した。

- **経営陣** 経営陣は、企業理念や存在意義（パーパス）、経営戦略を明確化した上で、経営戦略と連動した人材戦略を策定・実行すべきである。その実行にあたっては、CHROの役割が重要であると同時に、経営トップ5C（CEO、CSO（Chief Strategy Officer）、CHRO、CFO、CDO（Chief Digital Officer））の連携が重要となる。また、社員や投資家に対し、人材戦略を積極的に発信し、対話することが求められる。
- **取締役会** 取締役会においては、経営戦略の実現可能性という観点から経営戦略と連動した人材及び人材戦略が重要であること等を踏まえ、人材に関する議論を行い、自社の人材戦略の方向性が経営戦略の方向性と連動しているかについて監督・モニタリングを行い、適切な方向に導くことが求められる。
- **投資家** 投資家は、中長期的な企業価値の向上につながる人材戦略について、企業からの発信・見える化を踏まえて対話や投資先の選定を行うことが求められる。

図2. 経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



（出所）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書－人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf 2025年11月28日最終閲覧）より抜粋。

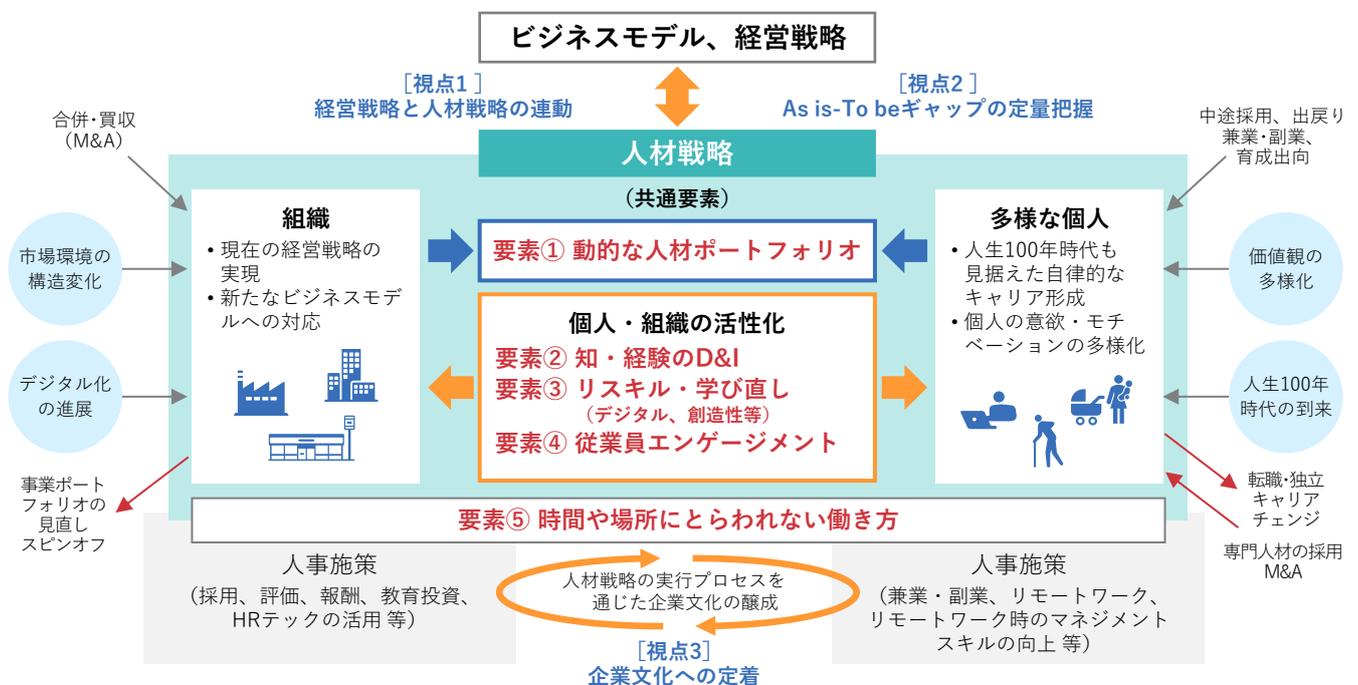
人的資本経営のフレームワーク：3P・5Fモデル

- **3つの視点（3P）** 人材戦略は経営戦略やビジネスモデルに応じて個性がある一方で、①経営戦略と人材戦略の連動、②As is - To be ギャップの定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着、といった3つの視点から俯瞰することが可能である。
- **5つの共通要素（5F）** また、人材戦略については、①動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスクル・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といった、5つの共通要素も存在している。

こうした、3つの視点（Perspectives）、5つの共通要素（Common Factors）は、3P・5Fモデルとして整理できる。

企業においては、こうした共通の要素に加え、自社の経営戦略上重要な人材アジェンダについて、経営戦略とのつながりを意識しながら、具体的な戦略・アクション・KPI を考えることが有効である。

図3. 人材戦略に求められる3つの視点（3P）・5つの共通要素（5F）



(出所) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書—人材版伊藤レポート2.0」（2022年5月13日；https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf 2025年11月28日最終閲覧）より抜粋。

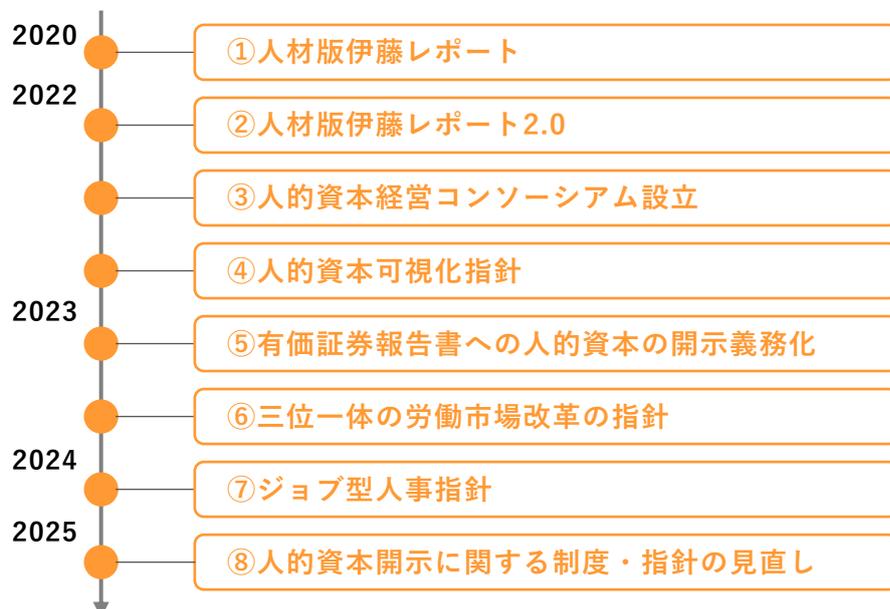
人的資本経営の動向

人的資本経営に関する政府の動向

「人材版伊藤レポート」の公表以降、企業が人的資本経営を進めるにあたり、政府においても様々な施策を展開している。以下、政府の主要な動きを時系列で記載する。

- ①人材版伊藤レポート 人材を「コスト」ではなく、企業価値向上に向けた「資本」と捉える考え方を示し、人材戦略を策定・実行する経営陣等の羅針盤とすべく、2020年9月、経済産業省より公表。
- ②人材版伊藤レポート2.0 「人材版伊藤レポート」の公表以降、人的資本に対する注目が高まる中、各企業が人的資本経営に取り組む上での具体的なアイデアを紹介すべく、2022年5月、経済産業省より公表。
- ③人的資本経営コンソーシアム 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。
- ④人的資本可視化指針 人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当て、対応の方向性について包括的に整理した手引きとして、2022年8月、内閣官房より公表。
- ⑤有価証券報告書への人的資本の開示義務化 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るようになり、人的資本に関する情報開示が促進。
- ⑥三位一体の労働市場改革の指針 官民を挙げて取り組む労働市場改革の方向性を示した指針として、2023年5月、新しい資本主義実現会議より公表。

図4. 人的資本経営に関する政府の主要な動き



- ⑦ **ジョブ型人事指針** 既にジョブ型人事を導入している20社について、個々の企業の特徴について情報共有を行うものとして、2024年8月、内閣官房・経済産業省・厚生労働省より公表。
- ⑧ **人的資本開示に関する制度・指針の見直し** 企業戦略と関連付けた開示が投資家にとって有用であることから、内閣府令を改正し、有価証券報告書における人的資本開示の充実を図ることを検討。併せて、人的資本への積極的な投資を進める観点から、「人的資本可視化指針」の改定を検討。

海外の動向

海外においても、人的資本開示やその基準に関して現在進行形で検討されている。

- **米国証券取引委員会（SEC）** 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いる。
- **国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）** IFRS財団により設立されたISSBが、2023年6月に「IFRS S1 サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項」及び「IFRS S2 気候関連開示」を公表。また、2024年6月には、ISSBのアジェンダの優先度に関する協議結果を公表し、ISSBが基準設定を行うか否かに関するリサーチプロジェクトのテーマの一つとして人的資本を掲げ、現在ISSBにおいて検討が進められている。
- **企業サステナビリティ報告指令（CSRD）** EUのサステナビリティ開示規制であり、2023年に発効、上場企業等である大会社（非財務情報開示指令（NFRD）適用企業）は2024会計年度より適用開始。一方、その他の適用対象企業である一定規模以上の非上場企業等と上場中小企業等の適用開始時期を延期することとされた。

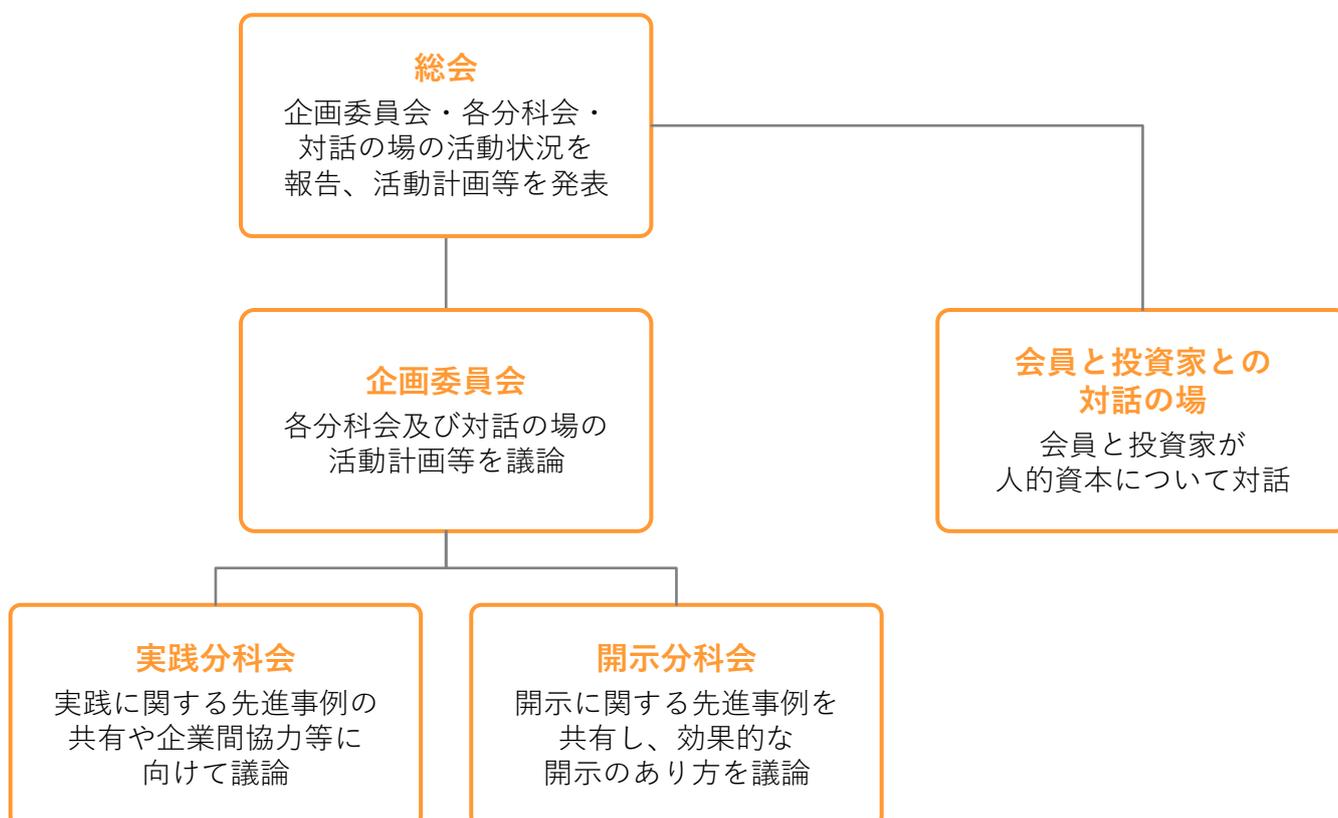
人的資本経営コンソーシアム

人的資本経営コンソーシアムについて

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、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有や企業間協力に向けた議論、国内外の人的資本に関する情報の収集・発信と普及を行う。

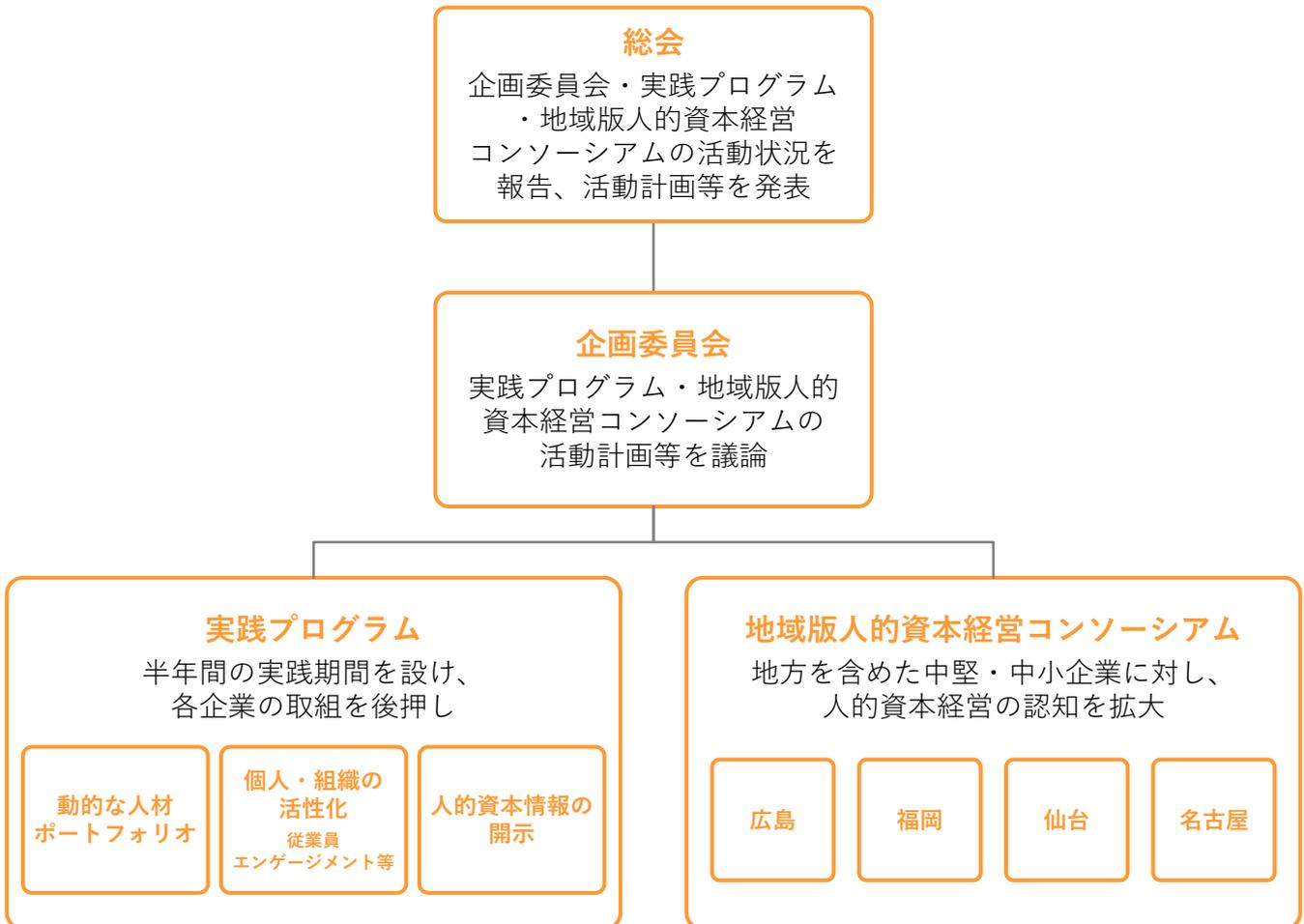
第1期及び第2期においては、総会、企画委員会、実践分科会、開示分科会及び会員と投資家との対話の場を設置し活動を進めた。

図5. 人的資本経営コンソーシアムの構成（第1期・第2期）



第3期においては、総会、企画委員会に加え、各社における人的資本経営の取組を深化させるべく実践プログラムを設置、地方を含めた中堅・中小企業に対する人的資本経営の認知を拡大すべく地域版人的資本経営コンソーシアムを設置した。

図6. 人的資本経営コンソーシアムの構成（第3期）



活動の詳細

- 実践分科会では、**リスキングや動的な人材ポートフォリオ等に関する先進企業の人材戦略や悩みを共有し、課題解決に向けて議論を行った。**
- 開示分科会では、有価証券報告書における人的資本情報の開示義務化（人材育成方針、社内環境整備方針、男女間賃金格差等）を受け、**先進企業の開示検討状況の共有や効果的な開示の在り方について議論を行った。**
- 会員と投資家との対話の場では、投資家の視点を直接経験し、効果的な説明を実践する場として、**希望する会員企業と投資家との対話をラウンドテーブル形式で実施した。**
- 実践プログラムでは、人的資本経営の定着とさらなる深化に向けて、人的資本経営コンソーシアムが定めたテーマについて、**約半年間の実践期間を設け、参加企業各社に対し、1社ずつ各社の進捗をフォローアップする伴走支援企業を割り当て、意見交換や進捗共有を行いながら、最終的な成果報告会を実施した。**
- 地域版人的資本経営コンソーシアムでは、地方の中堅・中小企業に対する、人的資本経営の認知拡大を目指し、**広島、福岡、仙台、名古屋の計4会場で、先進企業の取組事例の共有及び先進企業や同じ課題に取り組む企業との間で情報交換を行った。**

図7. 人的資本経営コンソーシアムの活動状況

実践分科会	第1期	第1回：動的な人材ポートフォリオ（社内の人材再配置、博士人材登用等） 第2回：リスクリング（実施内容、動機付け、実施後の登用等） 第3回：完全対面開催による会員企業間での取組共有・意見交換 第4回：企業間連携
	第2期	第1回：経営戦略と人材戦略の連動、人事部門の強化 第2回：リスクリング・学び直し 第3回：人事部門のケイパビリティ 第4回：多様な知・人材を活用する組織風土の改善、取締役会の役割
開示分科会	第1期	第1回：国内の人的資本開示要請への対応 第2回：海外の人的資本開示要請への対応① 第3回：海外の人的資本開示要請への対応②（ISSBへの意見提出） 第4回：有価証券報告書における開示状況、人的資本投資額の開示
	第2期	第1回：人的資本開示の現状と課題 第2回：人的資本データの可視化・定量化等 第3回：KPIの設定・現状とのギャップ把握 第4回：人的資本投資と経営・財務戦略とのつながり
会員と投資家との対話の場	第1期 第2期	計8回（第1期3回、第2期5回）、 希望する会員企業がラウンドテーブル形式で投資家と対話
実践プログラム	第3期	キックオフ：参加企業・伴走支援企業の顔合わせ、目標・アクション設定 中間報告会：目標の達成状況、アクションの実行状況や課題の共有 成果報告会：取組状況や得られた成果と今後の活動方針の発表
地域版 人的資本経営 コンソーシアム	第3期	広島会場：人手不足の解消に向けた人的資本経営 福岡会場：人手不足や事業構造の転換に向けた従業員の学び直し 仙台会場：人手不足の解消に向けた施策 名古屋会場：従業員に選ばれる企業となるための経営・人事施策

第1部

実践プログラムに おける取組事例

第1部の位置付け

- 人的資本経営コンソーシアムでは、日本企業における人的資本経営の定着及び深化を目指し、約半年間（2025年5月～2025年10月）にわたる実践プログラムを設置した。
- 実践プログラムを通じて取り組むテーマとして、人材版伊藤レポート2.0に基づき、以下3つを設定した。
 - テーマ① 動的な人材ポートフォリオ
 - テーマ② 個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）
 - テーマ③ 人的資本情報の開示
- 実践プログラムでは、上記3テーマについて、自社の人的資本経営に関する取組を推進したい企業（以下、参加企業）と、それら参加企業の活動を支援する企業（以下、伴走支援企業）とのマッチングを実施した。マッチング後は、参加企業と伴走支援企業が連携し、目標設定から課題・進捗の確認、成果報告までのプロセスを協働で進めた。
- 第1部では、実際に参画した参加企業が実践プログラムを通じて取り組んだ内容や、そこで得られた成果等の事例を共有するとともに、伴走支援企業からのメッセージを紹介する。なお、第1部で紹介する取組事例は、2025年10月時点の情報を基に作成されている。

参加企業の取組事例

次頁より、35社の参加企業の「人的資本経営の取組状況と課題」「実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ」「実践プログラムを通じて実践した取組」「実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針」を紹介する。

図8. 参加企業一覧

テーマ	参加企業（五十音順）	頁		
テーマ① 動的な人材ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 兼松株式会社 19 ・ Givin' Back株式会社 21 ・ コンクリートコーリング株式会社 23 ・ サッポロホールディングス株式会社 25 ・ 株式会社CCIグループ 27 ・ 株式会社しずおかフィナンシャルグループ 29 ・ セイコーエプソン株式会社 31 ・ TIS株式会社 33 ・ 株式会社電通デジタル 35 ・ パーソルホールディングス株式会社 37 ・ 株式会社ベルシステム24ホールディングス 39 			
	テーマ② 個人・組織の活性化 （従業員エンゲージメント等）	<ul style="list-style-type: none"> ・ エイトレント株式会社 41 ・ S M B C コンシューマーファイナンス株式会社 43 ・ 株式会社NSD 45 ・ NTT株式会社 47 ・ 株式会社NTTドコモ 49 ・ 株式会社荏原製作所 51 ・ キーウェアソリューションズ株式会社 53 ・ 株式会社クラダシ 55 ・ 株式会社スタメン 57 ・ 株式会社ツムラ 59 ・ 東亜建設工業株式会社 61 ・ 東レ株式会社 63 ・ 日揮ホールディングス株式会社 65 ・ 一般社団法人日本テレワーク協会 67 ・ 野村不動産ホールディングス株式会社 69 ・ BUSINESS-ALLIANCE株式会社 71 ・ 株式会社フジワラテクノアート 73 ・ 御津電子株式会社 75 ・ 明治ホールディングス株式会社 77 ・ リコーリース株式会社 79 		
		テーマ③ 人的資本情報の開示	<ul style="list-style-type: none"> ・ キッコーマン株式会社 81 ・ 第一工業製薬株式会社 83 ・ 大東建託株式会社 85 ・ 株式会社ブリヂストン 87 	



本社所在地 : 東京都千代田区
 業種 : 総合商社
 事業内容 : ICTソリューション、電子・デバイス、食料、鉄鋼・素材・プラント、
 車両・航空を中心とした事業領域で、様々な商品やサービスを提供
 売上高 : 連結1兆509億3,600万円/単体4,093億3,400万円 (2025年3月期)
 従業員数 : 連結8,644名/単体821名 (2025年3月31日時点)
 従業員の海外比率 : -

1. 人的資本経営の取組状況と課題

【当社の人的資本経営方針】

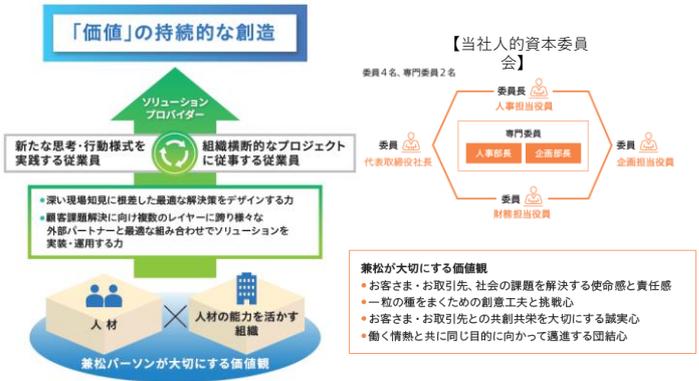
【取組状況】 経営メンバー（CEO/CHRO/CFO/CSO）による人的資本委員会で、経営戦略と人事戦略の連動を図り、人的資本経営方針を策定し、価値創造の源泉となる人的資本の強化に取り組んでいる。

望む人物像 兼松パーソン

「お客さまやお取引先に愛され、選ばれる人」

創業当時より大切にしている価値観を一人ひとりが主体的に体現し、兼松パーソンとして持続的な価値の創造を目指す。

【人的資本経営方針】 新たな価値創造の源泉となる人材（兼松パーソン）を確保・育成し、人材の能力が十分に発揮される組織をつくることで持続的に企業価値を向上させる。



【課題】 望む人物像「兼松パーソン」= 「お客様に愛され、選ばれる人」の解像度を高め、求められる人材のスキルセット/経験/資質/コンピテンシーを定義すること

経営戦略/中期経営計画に基づいたグループ全体の人材ポートフォリオの最適化と、人的資本への投資/育成プログラムの策定が重要課題

出典：兼松株式会社統合報告書（2025年3月）

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

【取り組んだテーマ】 ①動的な人材ポートフォリオ

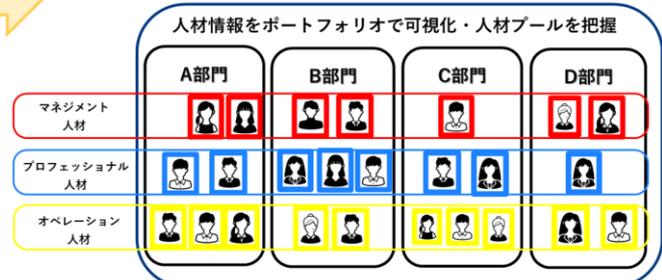
【参加理由】 実践プログラムを通し、他社事例や伴走支援企業のアドバイスを参考にしながら、動的な人材ポートフォリオ構築のための具体的かつ実践的な手法や手順を学ぶ

実践プログラム開始時点の状態

- 社員のスキル/経験/資質が把握されておらず個々の人材の潜在能力が埋もれ、経営陣は全体を俯瞰できず、人材の配置や育成が属人的な判断に依存しがち
- 各部門で人材の偏在や非効率な育成/配置が行われている可能性が高い

実践プログラム終了時点で目指す状態

- 人材情報がポートフォリオによって視覚化され、経営陣は「経営候補」「プロフェッショナル」等の人材プールを把握できる準備が整う
- ポートフォリオにより各部門や拠点に適材適所の人材配置と効果的かつ計画的な育成が準備可能となる



- 望む人物像「兼松パーソン」の定義、必要とされるスキルセット/経験/資質（データセット）の特定
- 特定されたデータセットのコレクション（収集）方法およびその妥当性/納得性の担保

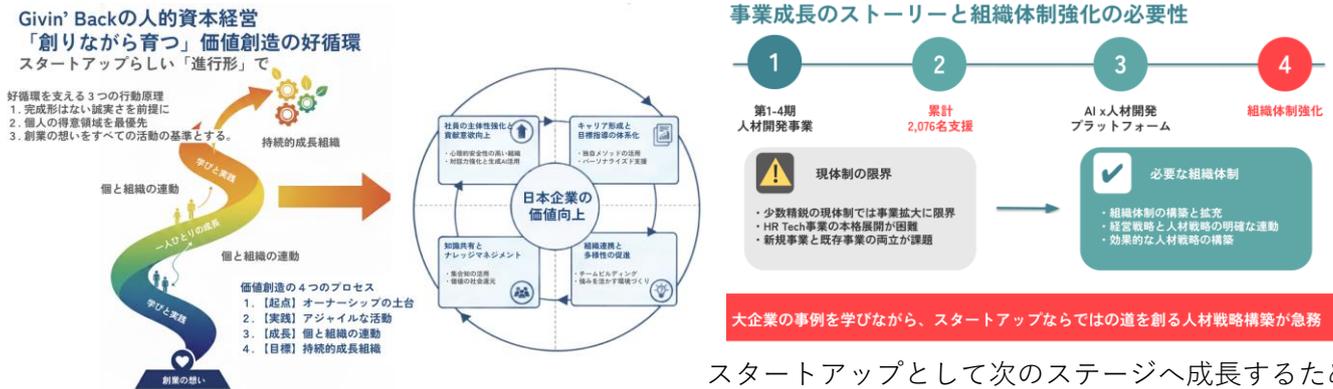
目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）



本社所在地 : 東京都港区
 業種 : HRテック・人材開発業
 事業内容 : AIメンタープラットフォーム「Core Uniq」開発・提供 / キャリア開発支援 / 生成AI活用支援
 売上高 : -
 従業員数 : 10名（業務委託含む）
 従業員の海外比率 : -

1. 人的資本経営の取組状況と課題

－ 事業成長に伴い、組織体制の構築と経営・人材戦略の連動が急務 －



出典：Givin' Backの人的資本経営/価値創造の資料

スタートアップとして次のステージへ成長するため、効果的な人材戦略の構築が必須。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

－ 事例から学び、スタートアップならではの実践方法を構築 －

課題の解決に向け、人的資本経営の基礎知識と実行の手法を学ぶことに加え、伴走支援企業の事例から学び、スタートアップならではの道を見出すこと、将来的な人間とAIの最適な役割分担を模索することを企図し、実践プログラムへの参加を決定した。

取り組んだテーマは「スタートアップとしての動的な人材戦略の実践方法の構築」であり、次のステージへ当社が更に成長するために、学びと実践を重ね、当社に合った人材戦略を創り、次の経営戦略との連動性を持たせることを目指した。

実践プログラム開始時点の状態

- 動的な人材ポートフォリオに関する理解が不十分
- スタートアップならではのアプローチが不明確
- 人材戦略構築の道筋が見えない状態

実践プログラム終了時点で目指す状態

- 人的資本経営の考え方を理解
- 動的なポートフォリオの実例を理解
- 当社に合った実践方法の構築
- 当社ならではのアクションプランの構築

少数精鋭の当社で人材の価値と生産性を最大化するための優先順位付けの判断基準を構築し、当社ならではのプロセスを具体化すること

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

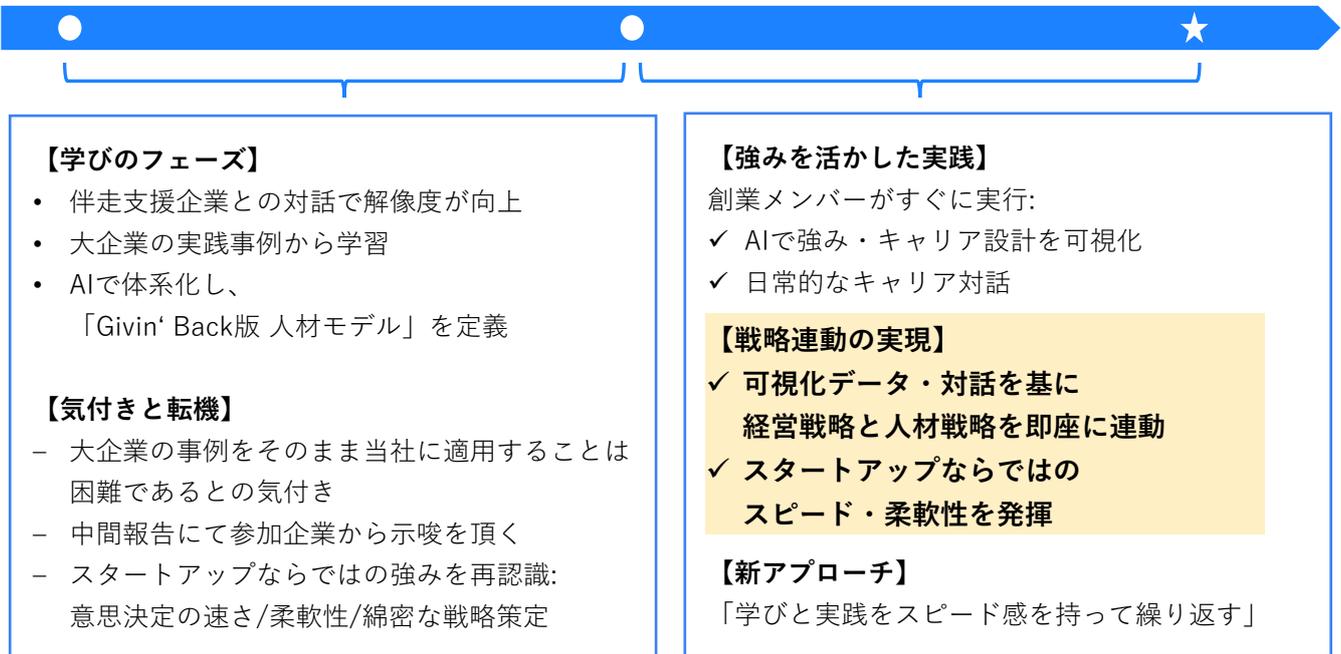
実践プログラムを通じて、動的人材ポートフォリオの基本概念を理解したうえで、大企業の実践事例から学習した内容をAIで体系化し、「Givin' Back版 人材モデル」を定義した。

また、中間報告での参加企業との対話を通じて、スタートアップならではの強みを再認識し、すぐに創業メンバーがAIによる可視化と日常的なキャリア対話を開始した。可視化したデータを基に、即座に、経営戦略と人材戦略を連動させる取組を実践できた。

キックオフ

中間報告

成果報告会



実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

半年間で理解・実践・戦略連動まで一貫した人的資本経営の設計が完了した。

これを基に、スタートアップの強みであるスピードと柔軟性を活かし、動的人材ポートフォリオを軸に、経営陣自らが採用ブランドとなるファンづくりと、創業の価値観を中心にした採用基準により、効率的な人材確保と組織づくりを推進していく。

成果報告会



これから

最大の成果 =

「型がないから、何でも創れる」
スタートアップの可能性を実感

- 一人一人のキャリアオーナーシップ発揮の実現
- 経験学習の速さ・意思決定のスピードが向上
- 一人一人の成長が組織を創るという思想



「創りながら、育つ」を
当社らしい人的資本経営と定義

実践プログラムで得られた成果

今後の活動方針

当社でしか
できない活動



採用ブランディング活動の一環

- 副業・業務委託など多様な関わり方を設計
- 成長フェーズに応じた柔軟な採用体制
- 関係性が続くアルムナイコミュニティ形成
- 経営陣自らが採用ブランディングを強化 (SNS発信・イベント運営でファンづくり)
- 当社のMVVへの共感を採用基準に



本社所在地	: 大阪府大阪市都島区
業種	: 専門工事業（コンクリート工事業・とび・土工工事業・解体工事業）
事業内容	: 高速道路・橋・トンネル・発電所・鉄道・空港などのコンクリート構造物の維持更新工事/公共・商業施設や地下構造物の改修・撤去工事
売上高	: 41億円
従業員数	: 95名
従業員の海外比率	: 1.1% 海外拠点なし

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社は2023年より、ISO30414をガイドラインとして人的資本の情報開示を継続的に実施している。出発点は、離職率低減の施策を検討する過程で、当社の人事領域を体系的に把握する必要性を認識したことにあつた。現状をデータで可視化することで、弱点を明確に把握でき、改善の進捗も数値で実感できるようになった点は大きな成果である。また、情報を外部に公表することで適度なプレッシャーが生まれ、改善活動が社内全体の意識向上につながった。一方で、取組を進める中で「人に投資して、何を実現するのか」という根本的な問いに直面した。その結果、従来のビジョンを刷新し、新たに「**ロボットと機械化施工を大きな軸に、安全で革命的な工法を生み出す業界のパイオニアになる**」というDreamを掲げた。当社は「本業をしっかりと守りながら、同時にDreamにも挑戦する」ことを経営戦略の柱としている。今後は、その実現に向けた人事戦略をどう構築し、実行していくかが最大の課題である。

People Fact Book 2025



2025年2月27日
ISO30414認証取得

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

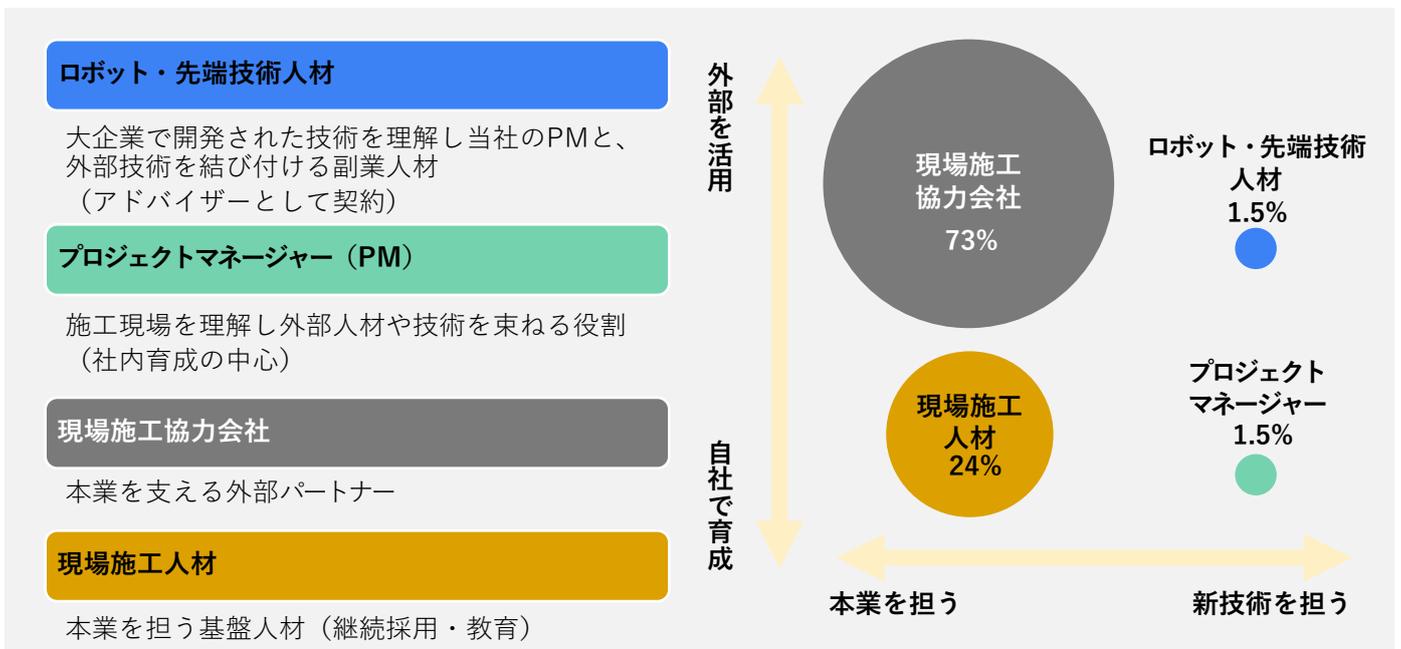
当社が実践プログラムに参加した目的は、「動的な人材ポートフォリオ」の概念を理解し、当社に導入することであった。採用や育成の効果が現れるまでには時間を要するため、5～10年先を見据えた長期的な人材戦略の設計が不可欠であると考えた。取組のテーマは「経営戦略を実現するために必要なケイパビリティの明確化と、それに基づく人材ポートフォリオの設計」である。特に、施工会社としての本分を維持しながら、外部の高度専門人材をどのように活用し、当社内でどのような人材を育成すべきかを整理することを課題として設定した。

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

当初はスキルマップを用いて社内の人材構成を把握し、Dream達成に必要な人材を社内で確保できるかを検討した。その過程で、ロボット分野における人材確保の難しさが課題として浮かび上がり、大学との対話を通じて「優秀なロボット開発人材は大手企業に集中しており、中小企業での採用は困難である」という現実を改めて認識した。そこで方針を転換し、ロボットそのものの開発は大手企業に委ねつつ、現場から生まれる課題やアイデアをロボット化につなげるために、副業の高度専門人材をアドバイザーとして活用する戦略を採用した。

当社では既に1名のロボット・先端技術人材を副業アドバイザーとして契約しており、この人材は極めて優秀で人柄も良く、当社のプロジェクトマネージャーと大手企業の研究開発陣をつなぎ現場発のイノベーションを形にする橋渡し役を担っている。こうした高度専門人材は転職市場にはほとんど現れず、同等の人材を新たに獲得することは容易ではない。現実的には、人脈や信頼関係を通じた紹介が主要な獲得経路となっている。そのため、当社の人材戦略は、高度専門人材に関しては人材市場に依存せず、信頼ネットワークを活用することを基本方針としている。

一方、当社では施工現場を理解し外部人材や技術を束ねるプロジェクトマネージャーの採用・育成に注力する。これにより施工会社としての基盤を守りつつ、当社の強みを活かす戦略を描いた。この考え方にに基づき、人材ポートフォリオを次のように整理した。



この枠組みにより規模100人未満の企業であっても施工会社としての基盤を維持しながら外部との協働を通じたDreamの実現を目指す道筋を描けるようになった。

また、スキルマップは社員の育成に活用する方向へ切り替えた。従来は給与や賞与査定と結び付いた「評価の道具」として使う方針であったが、教育・昇格の参考資料として設計を改め、社員の成長支援に直結させた。あわせて、評価のばらつきを抑える工夫を進めることで、公正性と成長支援を両立させている。

こうして「外部活用と社内で育成する人材の整理」と「スキルマップの役割転換」を両輪とし、人材ポートフォリオを体系化した。すなわち、社内で育成するのは施工現場を理解したプロジェクトマネージャー、外部活用は副業専門人材と大手企業の技術という協業スキームである。

これらを基盤にDreamの実現に向けたロードマップを策定した。2026年以降の具体的なアクションと成果指標を明示し全社に共有することで社員一人一人が日常業務と長期目標を結び付けて考えられる体制を築いた。

結果として、施工会社としての強みを守りつつ外部との協働を最大限に活かす戦略を描くことができた。

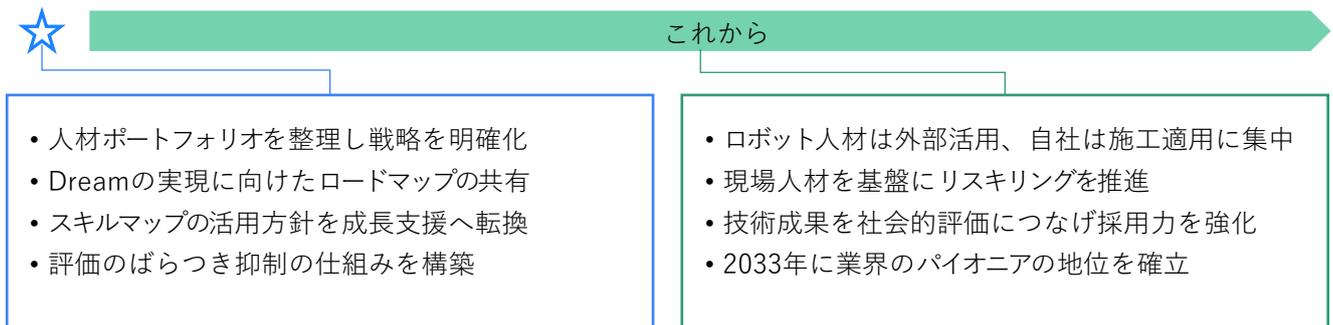
ロードマップの策定（抜粋）

- 2026年：異業種から学び改善活動を導入
- 2028年：パイロット導入による効果検証
- 2030年：技術をパッケージ化し社外発表
- 2032年：イノベーション大賞等の成果発表
- 2033年：業界の象徴企業として地位確立

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムを通じて、人材ポートフォリオを整理し、施工会社としての強みを活かしたDream実現の戦略を描くことができた。スキルマップを成長支援の仕組みに転換し公正性を担保する工夫を加えることで、社員の育成と意欲向上を後押ししている。今後はプロジェクトマネージャー人材の計画的育成と副業アドバイザーを含む外部人材の活用を進め、併せて現場人材の教育・リスクリングを継続し、2033年に業界のパイオニアとなることを目指す。

成果報告会



実践プログラムで得られた成果

今後の活動方針



本社所在地	: 東京都渋谷区
業種	: 食料品
事業内容	: 持株会社（酒類事業/食品飲料事業/不動産事業）
売上高	: 5,307億8,300万円
従業員数	: グループ合計12,570名
従業員の海外比率	: 24.4%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

サッポログループは、中期経営計画（2023～2026）の基本方針「Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～」を実現するため、全ての価値創出の源泉である「人財」を重要な経営基盤と位置付け、人財戦略を推進している。人財戦略では、北海道開拓使をルーツとする創業以来の開拓者精神をベースとしながら、事業環境の変化に合わせた新たな価値創出に向け、多様な人財が「ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる」ことを目指している。

人財戦略における五つの優先課題「多様性の促進・社内外人財の流動的な活用・経営人財の育成・スピードのある成長に向けた積極投資・エンゲージメントの向上と健康の促進」を定め、取組を進めている。中期経営計画の3年目を迎え、経営戦略の実現につながる労働生産性の一定の向上はあるものの、在りたい姿の実現には道半ばの状況である。

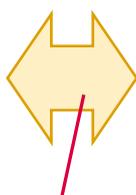
2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

当社は2030年をマイルストーンとした「グループ中長期成長戦略」を発表しており、次期中期経営計画の検討を進めている。人財の価値を最大限に引き出す人的資本経営の実践は、成長戦略の実現に欠かすことができないものであり、実践プログラムへの参加を決めた。

成長戦略では事業持株会社体制への移行を決めていることから、戦略実現の重要な人事課題はこれまで実践できていない人財ポートフォリオマネジメントであると特定し、人的資本経営に関する当社内プロジェクトを推進しながら、実践プログラムに取り組んだ。

実践プログラム開始時点の状態

- 中長期成長戦略を実現するための人財戦略を策定できていない
- 人財ポートフォリオマネジメントを実践できていない



実践プログラム終了時点で目指す状態

- 持続的な企業成長に必要な動的な人財ポートフォリオの策定
- 人財戦略として、人財ポートフォリオマネジメントの絵が描けている

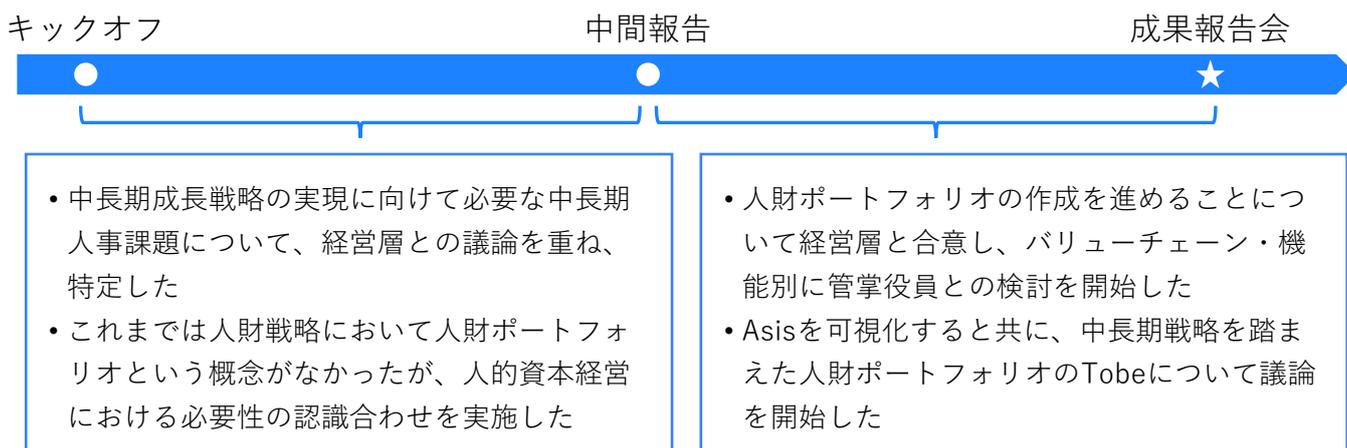
- 次期中期経営計画における人財戦略の策定に取り組む
具体的には、人財ポートフォリオマネジメント・人財マネジメントポリシーの方向性について経営層との議論を実施する

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

当社にとっての人的資本経営の在りたい姿や次期中期経営計画における人財戦略の方向性について、経営会議で経営層との議論を繰り返し実施した。経営戦略との連動を念頭に置き、経営企画及び経理部門との連携を密にすることを意識した。取組を通じて、人財ポートフォリオマネジメントが、経営戦略の実現（KPI達成）につながることを認識合わせができた。

伴走支援企業・同じテーマに取り組む企業との意見交換では、スキルをベースとした具体的な人財ポートフォリオの作成手法やAsisを可視化することの重要性、人財ポートフォリオにおいて質と量に加えて意識面にもアプローチすることが必要であることなど、実践につながる議論を実施することができた。



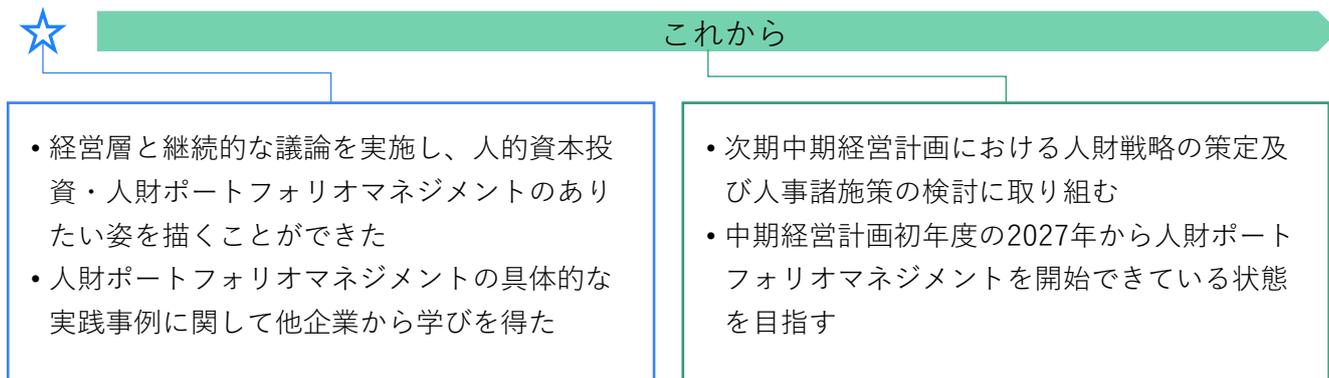
実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムに取り組みながら、人的資本経営に関する当社内プロジェクトを推進し、人的資本投資・人財ポートフォリオマネジメント・人財マネジメントポリシーの在りたい姿について経営層との継続的な議論を実施した。今後も議論を継続し、2027年からの次期中期経営計画における人財戦略の策定に取り組むとともに、人財ポートフォリオマネジメントの実践を目指す。

実践プログラムによる他企業との交流を通して、客観的視点で当社の課題を把握することができた。さらに、創業からの歴史や積み上げてきた当社の強みに自信を持ち、強みを活かしていく視点を持つことの重要性を感じたことに加え、人財ポートフォリオマネジメントは多種多様であり、当社らしさが大事であることを理解することができ、取り組むスピードが上がった。経営者視点で頂いた多くのアドバイスを活かし、今後の実践を進めていく。

成果報告会



実践プログラムで得られた成果

今後の活動方針

テーマ① 株式会社CCIグループ 参加企業 (旧北國フィナンシャルホールディングス)



本社所在地 : 石川県金沢市
 業種 : 金融業他
 事業内容 : 銀行、コンサルティング、投資運用、投資事業、システム、キャッシュレス事業等、地域社会をより良いものにするため幅広いサービスを提供
 売上高 : 895億円
 従業員数 : 1,888名
 従業員の海外比率 : 0.53%

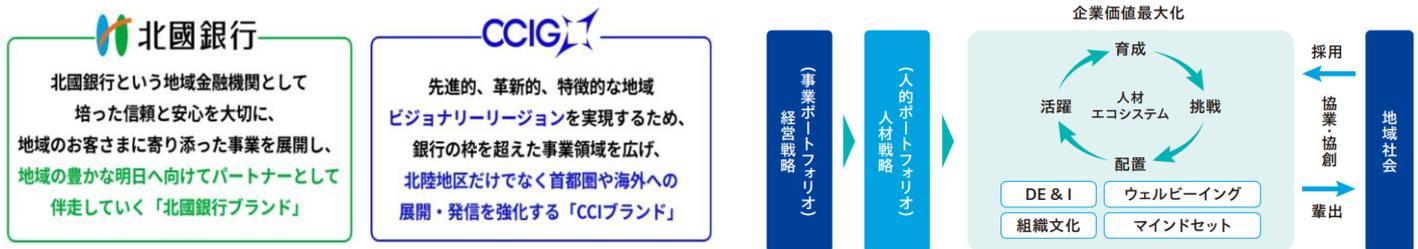
1. 人的資本経営の取組状況と課題

両利きの経営、2ブランド体制へ

2022年10月に開始した「北國フィナンシャルホールディングス」から、今年2025年10月に、「北國銀行」と「CCIグループ」の2ブランド体制へ移行し、伝統的な銀行業を維持しつつ、地域・海外へと幅広くサービスを展開するCCIグループの“両利きの経営”へと舵を切る。

経営戦略をアップデートする中で、人材戦略も機動的に変化させていくことが求められており、企業の目指す方向に適応する人材を育成し、活躍の機会を提供し、地域社会へ輩出する人材エコシステムを目指す。今後は、事業ポートフォリオに応じた“動的な人的ポートフォリオの構築”と、各分野に適応した“人材のスキル可視化とマッチングの実現”に向けて取り組んでいく。

●人材エコシステムの全体像



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

テーマ：事業に連動した人的ポートフォリオの構築

【ASIS】

- 会社としての事業ポートフォリオと、各部の事業戦略が不透明であり、事業戦略からバックキャストをして人的ポートフォリオを構築できていない
- 人的ポートフォリオの構築のための社員のスキルの可視化ができておらず、人員数の計画にとどまっている
- 求められるスキルを伸ばすための育成計画が未策定であり、社員のスキルにばらつきがある
- 事業戦略が変化していく中で、人材の質と量の確保に向けて、機動的に対応できていない

【TOBE】

- グループ内の多岐に渡る業務領域に経営戦略に応じて機動的に人的資本の配分を行うため、社員のスキル・特性を適正に把握し配置を行うことで、社員のエンゲージメントの向上と組織能力の向上を目指す
- ROE 8%に向けて新しい事業領域の拡大を進めている中、経営戦略・事業ポートフォリオ戦略に整合した人的資本の配賦戦略を策定する

【課題・ギャップ】

- 中長期の事業戦略に応じた人的ポートフォリオの構築に対する事業部の理解
- 各業務領域が求める人材要件の把握と可視化
- 社員のスキル・職務経験・キャリアプランの把握と可視化
- 社員一人一人が目指すキャリアプランに向けたリスクリテラシー支援
- 各業務領域のスキル・役割・期待値に応じた給与体系の設計とそれに適した市場価値と社内価値の把握

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

1. 事業ポートフォリオの策定

- 2ブランド体制における事業ポートフォリオの策定を完了。(図1)

2. 新しいビジネス領域の人的ポートフォリオの構築

- 新規事業や成長分野に適した人材配置を実現し、事業の拡大を支えるため、以下の施策の方向性を決定。
- 9月から各事業部との対話を開始し、人材要件を9象限の共通言語で表現し、事業を進める上で必要な人材要件を定義。
- 新しいビジネス領域ごとに、ASIS-TOBEのイメージを確認しながら、将来必要になる人材要件を策定中。(図2)

3. グレード・ポジションの策定と必要なスキルの可視化

- 各事業領域におけるグレード・ポジションの策定、人材要件の明確化と、スキルや成果に基づく評価体系の構築。
- ポジション策定のアシスト及び個人のスキルの明確化を目的として、AIシステムのPoCを開始。配置と育成をシステム面からもアシストし、人的資本の可視化と最適配置に向けた技術的支援を担う。

図1

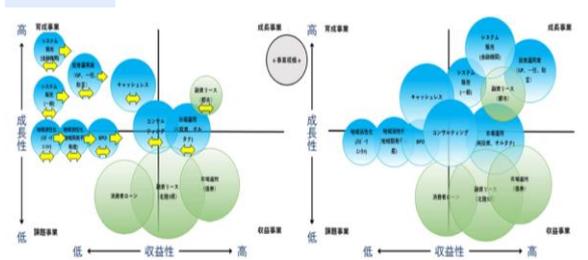


図2

ASIS			TOBE		
運用 マネジメント	組織 マネジメント	事業創造	運用 マネジメント	組織 マネジメント	事業創造
	ゼネラリスト 50名	事業推進 10名	運用 リーダー	ゼネラリスト 50名	増加 事業推進 50名
オペレーター 50名	エキスパート 10名	企画実行	減少 オペレーター 10名	エキスパート 10名	企画実行

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

【得られた成果】

今回の実践プログラムを通じて、2ブランド戦略の実現に向けた「人的資本経営の基盤整備」が着実に進展している。

1. 社内の認識の変化と対話の促進

人的ポートフォリオに関する考え方が、経営層から現場まで共有されるようになり、部門横断的な対話を開始できた。実践プログラムを通じて得られた知見は、単なる情報共有にとどまらず、社内制度への反映や評価制度の見直しに向けた議論の起点となっている。特に「スキルベース組織」や「動的ポートフォリオ」の必要性が、ブランド戦略との接続を通じて具体的に理解されるようになっていく。

2. 他社事例との比較による気付き

他社における人的ポートフォリオの軸の設定やAIの活用の取組は、当社にとって制度設計のヒントとなり、今後の展開に向けた方向性を示すものとなった。

【今後の方針】

人的ポートフォリオの議論を全社へ展開し、まとめていく。また、スキルやポジションをベースとした評価制度については、2026年度に運用開始、2027年度に完全移行を目指し、着実に制度を定着させていく。社内外への開示と対話を通じて、人的資本経営の透明性と納得感を高めながら、社員一人一人のキャリアと組織の成長が連動する仕組みを築いていく。

■具体的な計画

1. 優先事業領域の人的ポートフォリオに関する議論 (11月目途)

2ブランド戦略の中核を担う事業領域において、人的ポートフォリオに関する議論を集中的に進め、必要なスキル・経験・配置方針を明確化する。

2. 優先事業領域の人的ポートフォリオの完成 (12月目途)

各事業領域における議論を踏まえ、12月には優先事業領域の人的ポートフォリオを完成させ、事業を進める上で強化すべき人材要件を明確にし、人的資本経営の基盤を全社で共有・整備する。

3. 社内外への開示と対話の促進

完成した人的ポートフォリオは、社内関係者への共有に加え、人的資本情報として社外への開示も進め、投資家・ステークホルダーとの信頼構築を図る。

4. リスキリング・育成施策の展開

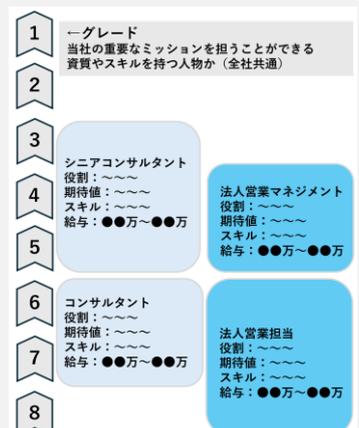
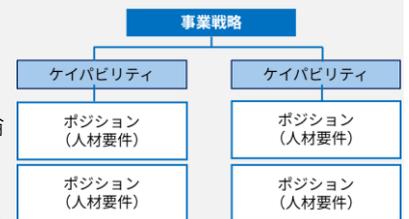
人的ポートフォリオで明確化されたスキル要件に基づき、リスキリングや育成施策を展開。個人のキャリア形成支援と組織のケイパビリティ強化を両立させる。

5. 評価制度の段階的運用開始 (2026年4月～)

2026年4月より、新たな評価制度の段階的な運用を開始。ポジション・グレードごとの役割・責任・スキルに基づいた評価体系を試験的に導入。

6. 完全移行 (2027年度～)

2027年度からは、全社的に新評価制度への完全移行を予定。人的資本経営と連動した評価・育成・配置の一体運用を目指す。





本社所在地 : 静岡市葵区
 業種 : 銀行業
 事業内容 : 銀行及び銀行法により子会社とすることのできる会社の経営管理及びこれに付帯関連する一切の業務/銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務
 売上高 : 連結粗利益1,873億円
 従業員数 : 4,134人 (2025年3月末時点)
 従業員の海外比率 : 1.0%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社は、地域と共に持続的な成長を目指す第1次中期経営計画において、「社会価値創造と企業価値向上の両立」を掲げ、その実現に向けた戦略の中心に人的資本経営を据えている。

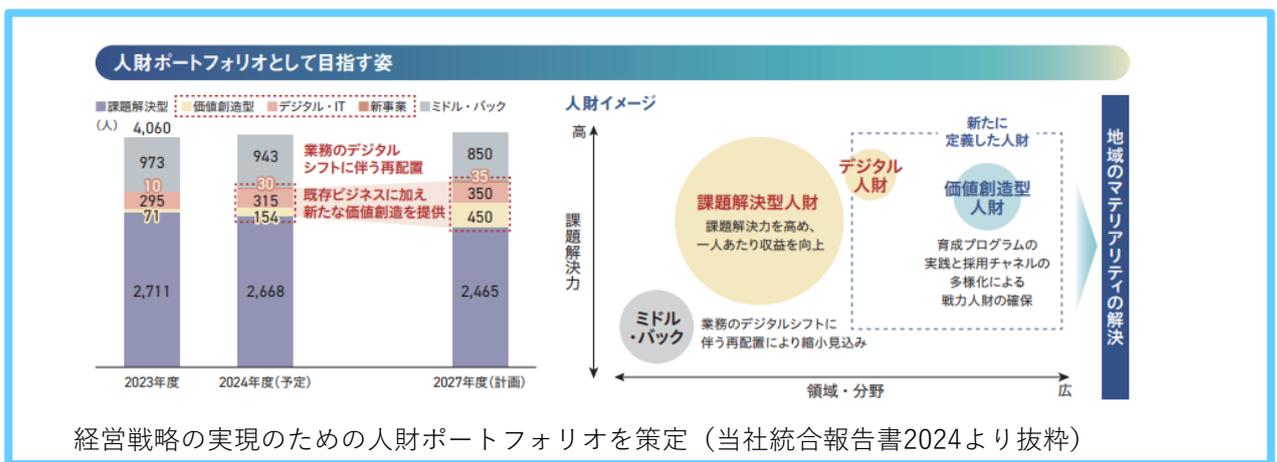
本計画の戦略を実現するための人財ポートフォリオは策定していたが、実践プログラムに参加した時点では、投入した人財が生み出す社会価値と企業価値（投資効果）の連動の検証ができていないことに課題認識を持っていた。

また、環境変化と共に複雑化・多様化する戦略の担い手の不足、戦略を加速させるための知識・スキル等の不足、人財配置の最適化など、人財ポートフォリオの構築において解決すべき課題があった。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

当社は、前述のとおり人財ポートフォリオを策定していたが、“それぞれの人財が生み出す”成果「アウトプット（収益等）」「アウトカム（社会価値・企業価値）」の整理が不十分であり、見える化・ストーリー化にも至っていなかった。そのため、「人財ポートフォリオ」の構築・意義に関する知識を深化させ、経営戦略の実現確度を更に高めることを目的に実践プログラムに参加した。

実践プログラムでの様々な企業との情報交換を通じ多くの学びを得ることができ、また、人的資本経営に関する先進的な知見や実践事例に触れることで、当社が目指す「課題解決型企業グループ」への深化に向けたヒントを多く得ることができたと考えている。



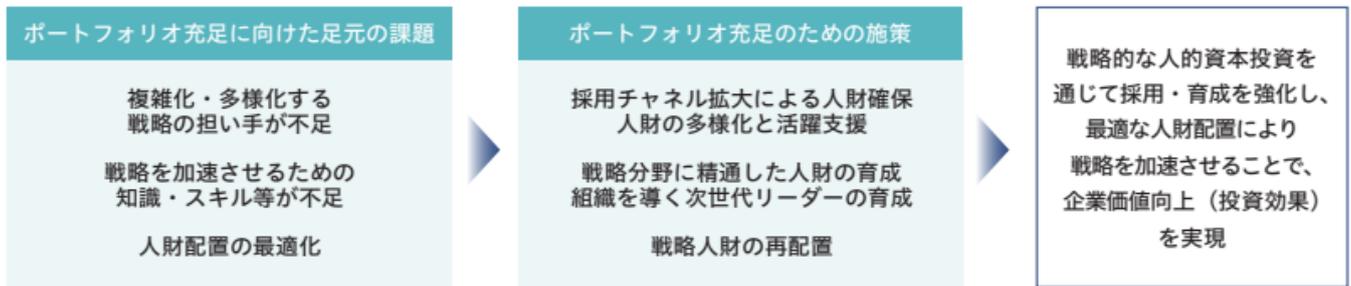
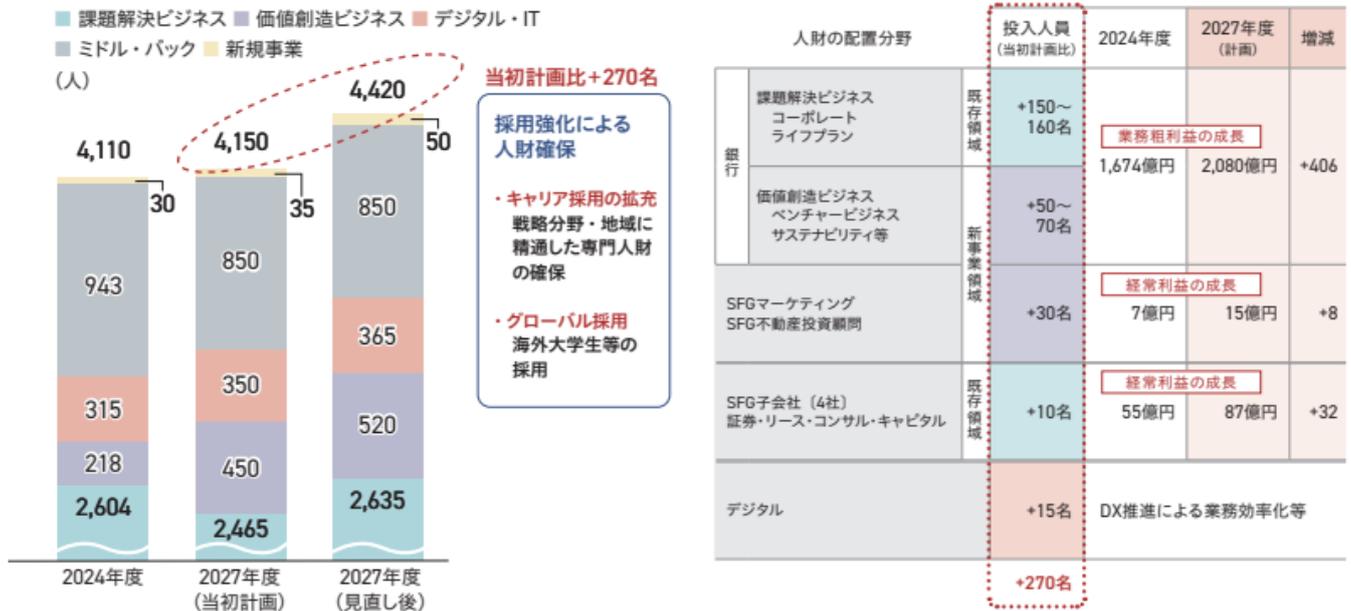
開始時点

目指す状態

- (1) 人財ポートフォリオの見直しによる人財配置の最適化（戦略人財の再配置）
- (2) 戦略人財が生み出す価値（成果）の見える化・ストーリー化
- (3) 採用チャネルの拡大による人財の確保、人財の多様化と活躍の支援
- (4) 戦略を加速させる担い手となるリーダー人財の育成、人財の知識・スキル等の不足の解消

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

- (1) 人財ポートフォリオを見直し、戦略人財の再配置を実施
- (2) 戦略人財が生み出す価値（成果）が見える化



(当社統合報告書2025より抜粋)

- (3) 採用チャネルの拡大による人財の確保・人財の多様化と活躍の支援
 - ・採用チャネルの多様化（キャリア採用を中心に採用人数を増加）
 - ・多様な人財が活躍するための支援（研修やカルチャーの変革につながる勉強会の実施）
 - ・女性の活躍支援（ウィメンズリーダープログラムの実施）
- (4) 戦略を加速させるための人員の知識・スキル等の不足の解消
 - ・人的資本投資の拡充（計画の見直しを実施）
 - ・戦略を牽引するリーダーの育成施策の体系化（サクセッションプランの策定）
 - ・マイキャリアデザイン制度の浸透

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

戦略の実現に向けた人財ポートフォリオの再構築を行い、それぞれの人財が生み出すアウトプット（収益）・アウトカム（社会価値）の見える化・ストーリー化への道筋は立てられたが、具体化・進捗の検証は今後の課題として認識している。

今後は、人的資本経営の実現に向けて「As is-To beギャップ」の解消を図る各種施策を着実に遂行していくだけでなく、策定した人財ポートフォリオが戦略の実現にどの程度寄与しているかを検証しながら、PDCAサイクルを回し、目指す姿の実現に向けて、継続的な改善を図っていきたいと考えている。



本社所在地	: 長野県諏訪市
業種	: 電気機器
事業内容	: プリンティングソリューションズ事業（オフィス・ホーム/商業・産業）/ビジュアルコミュニケーション事業/マニュファクチャリング関連・ウェアラブル事業/マイクロデバイス事業/PC事業
売上高	: 連結1兆3,629億円（2025年3月期）
従業員数	: 連結75,352名/単体12,792名（2025年3月31日現在）
従業員の海外比率	: 73.6%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

人的資本経営の推進にあたっては、「信州に事業運営の核となる基盤」を置きつつ、「グローバルにビジネスを展開」している当社の特徴を踏まえ、経営戦略の実現や事業遂行に向けて、グローバルベースでの人材ポートフォリオの策定に取り組んでいる。2023年度より、まずは国内単体で、スキルと行動特性を軸に人材要件を定義し、現状（As-is）の人材ポートフォリオを可視化する取組を進め、2024年度には、事業部・本部の約7割において完了している。2025年度には、あるべき姿（To-be）の人材ポートフォリオを描き、量的・質的なギャップを把握することで、採用、リスクリング、最適配置などの施策を経営戦略に沿って展開し、全社的に最適な人員配置と要員構造の実現を目指している。

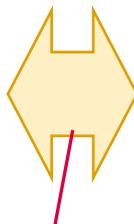
一方で、当然人材ポートフォリオ基盤を構築しただけでは、狙った成果に直結するわけではなく、As-isの人材ポートフォリオの可視化が未完了の事業部・本部が存在していることに加え、ポートフォリオ構築後のギャップ充足（採用・育成・配置等）の具体的な手段がまだまだ不十分なことや、今後のグローバルベースでの人材活用に向けた仕組みの具体化など、いくつもの課題が山積みになっている。これらの課題を着実に解消しながら、人材ポートフォリオを活用したグループ全体での戦略的な人材マネジメントの実現に向けた取組を継続していく必要がある。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

人材ポートフォリオの構築については、特に、「人材ポートフォリオで何を可視化し」、「どのような活用をして」、「何を解決するのか」という具体化に関する現場の理解が不十分であり、認識にもばらつきが見られた。この状況下では、本社主導で現場の主体的な参画を引き出すことが難しく、全社的な取組としての推進に限界がある。また、上述の「この先の展開」に関しても具体化が必要であったため、先進企業の取組事例から学び、実践的なアドバイスを今後の展開に活かすことを目的として、実践プログラムへの参加を決定した。

実践プログラム開始時点の状態

- 使用用途に関して、具体化が不十分で、現場と十分な合意が採れていない。
- As-isの人材ポートフォリオの7割を事業部本部が構築。



実践プログラム終了時点で目指す状態

- 全社の人材配置・要員投入の検討等にAs-isの人材ポートフォリオが使用されていること。
- As-isの人材ポートフォリオが未完了の事業・本部での構築が進んでいること。

- As-isの人材ポートフォリオ単体と他の人事データを組み合わせることで、見える人事課題の分析軸の洗い出しと、課題の抽出。
- 経営レベル、人事それぞれの人材ポートフォリオの使用法の再確認。
- 使用方法に関する現場の理解促進による未完了事業部・本部の構築。

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

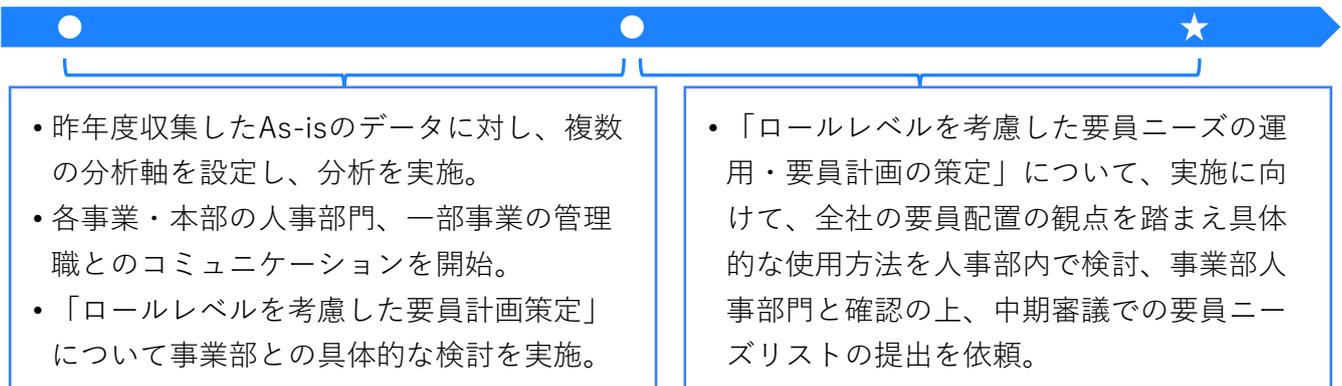
3. 実践プログラムを通じて実践した取組

実践プログラムを通じて、As-isの人材ポートフォリオ単体では見えにくい課題を明らかにするため、他の人事データと組み合わせて分析軸を洗い出し、人事課題の抽出に取り組んだ。特に、初回に構築した人材ポートフォリオをもとに、ロールレベルを考慮した要員ニーズの運用や計画策定に関する議論を、人事部及び一部の事業部人事部門と共に実施した。さらに、11月に予定されている全社の中期戦略審議に向けて、ロールレベルを踏まえた要員計画の運用を検討し、全社的に各事業部・本部の重点強化領域と、その達成に必要な人材ニーズの解像度を高め、経営との認識をすり合わせることを目指した。その一環として、同審議における要員計画策定に向けて、要員ニーズの詳細化を全社に対して働きかけている。

キックオフ

中間報告

成果報告会



実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

今回の実践プログラムで得られた最大の成果は、伴走支援企業であるソニーグループ株式会社、及び同じテーマに取り組むサッポロホールディングス株式会社とのミーティングを通じ、企業価値の向上に向けたテーマの設定とそれを実現するためのグループ全体での人材の最適配置、そして人材ポートフォリオ基盤の構築から運用にかけての適度な粒度の在り方など、それぞれが連動する形で重要性を再認識できたことである。特に、グループ全体での人材の最適配置に関して、当社がグローバルでの人材活用が十分に進んでいない現状を「オポチュニティ（機会）」と捉えることは、今後の当社における人材戦略の検討において、グローバル展開を前提とした体制の構築や人材の配置の在り方を再考する上で、非常に重要な示唆となった。

人材ポートフォリオ基盤の活用に関する観点では、11月の中期審議に向けて、国内単体のAs-isの人材ポートフォリオをベースに人材の充足方法に関する具体的な検討へつなげる準備も整ったことで、同基盤を実際の要員計画や人材マネジメント施策に展開するための経営判断に活用するという、より実践的な運用への道筋も作ることができた。また、ソニーグループ株式会社から、「運用・保守が継続的に回るプロセスを設計することの重要性」についてのアドバイスを頂いたことを活かし、今後の人材ポートフォリオの活用においては、単発的な施策に終わらせることなく、継続的かつ実効性のある運用体制の構築を意識した取組へと発展させていく方針である。

成果報告会



これから

- 中期審議での要員ニーズリストの収集と人材の充足方法の検討につなげることができた。
- 伴走支援企業のソニーグループ株式会社より、運用観点でのアドバイスを頂いたことにより、運用・保守が回るプロセスを意識することが重要という意識を得られた。

実践プログラムで得られた成果

- 中期審議でのAs-isの人材ポートフォリオを使った強化領域への要員充足方法の検討。
- 経営戦略と連動したTo-beの人材ポートフォリオの構築とAs-isとのギャップの確認、及び充足施策の検討と継続的な運用。
- グローバルでのリーダー層を中心とした人材ポートフォリオの構築。

今後の活動方針



本社所在地 : 東京都新宿区
 業種 : 総合ITサービス
 事業内容 : ITのプロフェッショナルとして、あらゆる業種・業界のお客様へ、コンサルティングビジネス、システムインテグレーションビジネス、サービスビジネスを提供
 売上高 : 連結5,716億8,700万円/単体2,591億5,500万円 (2025年3月期)
 従業員数 : 連結21,765名/単体5,970名 (2025年3月31日時点)
 従業員の海外比率 : 0.2% (海外赴任者比率)

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社グループは、長期経営計画である「グループビジョン2032」において、デジタル技術を駆使して事業を通じた社会課題の解決に挑み、社会性と革新性を併せ持つ先進的なグローバルITグループとなることを目指している。自らを変革し、社会の変化を捉え、課題を解決し続ける企業グループになるためには、これを支える人と組織の変革が不可欠である。経営と問題認識・課題設定の目線を合わせ、外部環境の影響を受け肥大化しがちな人事施策を、限られた経営資源の中でダイナミックにブラッシュアップ、最適化する仕組みとして「人的資本経営」に取り組んでいる。

「人的資本経営」では、目指す姿と現状のギャップから、解決すべき三つの課題を設定し、人材戦略を策定している。

人的資本経営 三つの課題

①先鋭人材の拡充・活躍

新事業や戦略ドメインにおいて実務を遂行し、成果を創出する先鋭人材の確保が急務。「**コンサルタント**」「**高度営業人材**」「**ITアーキテクト**」を、**短期間で獲得・育成**しなければならない。

②持続可能な価値創出

人材の継続的な獲得と併せて、様々な社会の変化に柔軟に対応できる**マネジメント人材や、リーダー層の早期育成・登用**を進める。全体最適を考慮した**バランスの良い人材配置と組織の新陳代謝**を図る。

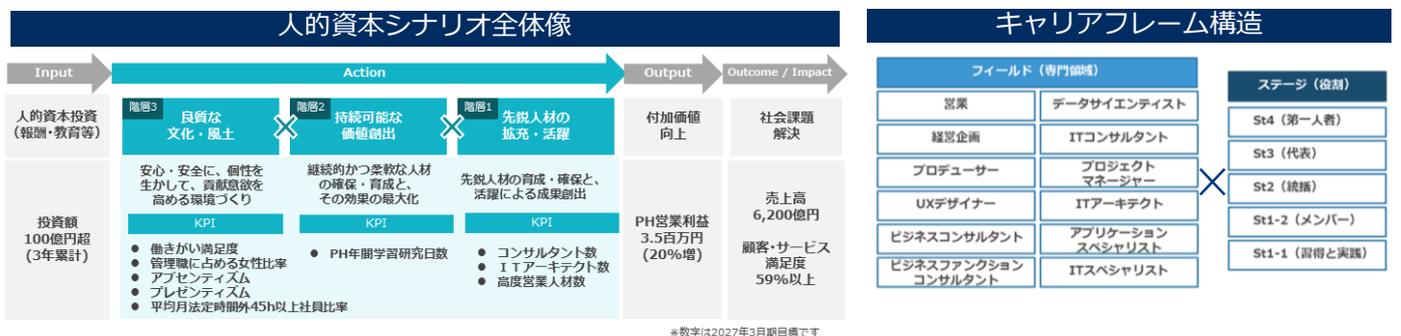
③良質な風土・文化

人材がそれぞれの強みを発揮し、組織全体の成果につなげる**組織風土を醸成**することが急務。事業目標の達成に向けて、**多様な人材の意見を取り入れチャレンジを重視した組織・マネジメント基盤**を作る。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

1) 実践プログラム参加理由

当社では「人的資本シナリオ」を策定し、これに基づく人材戦略を実践し、施策も順調に進捗しているが、今回テーマとして選択した「動的な人材ポートフォリオ」は、運用面での課題があった。具体的には、タレントマネジメントシステム (TMS) を導入し、人材の能力とレベルを定義した「キャリアフレーム」を用いた可視化の仕組みを構築しているが、TOBEに向かって組織横断的に人材を育て、活用していく施策がうまく進んでおらず、全体最適を実現するための突破口を見つけたいという思いから、実践プログラムへの参加を決めた。



2) 取り組んだテーマ

経営戦略の実現という全社目線で、「組織を跨いだ重点ポジションへの配置転換」「候補人材の抜擢と育成ローテーション」を行い、人材ポートフォリオの運用を円滑に進めるには、組織経営を担うマネジメント人材の現場最適・セクショナリズムの思考を変革する必要がある。将来を見据え、マネジメント・経営層までの人材をどのように育て、全社マインドを醸成するのかという、根本的な課題をテーマとして設定した。

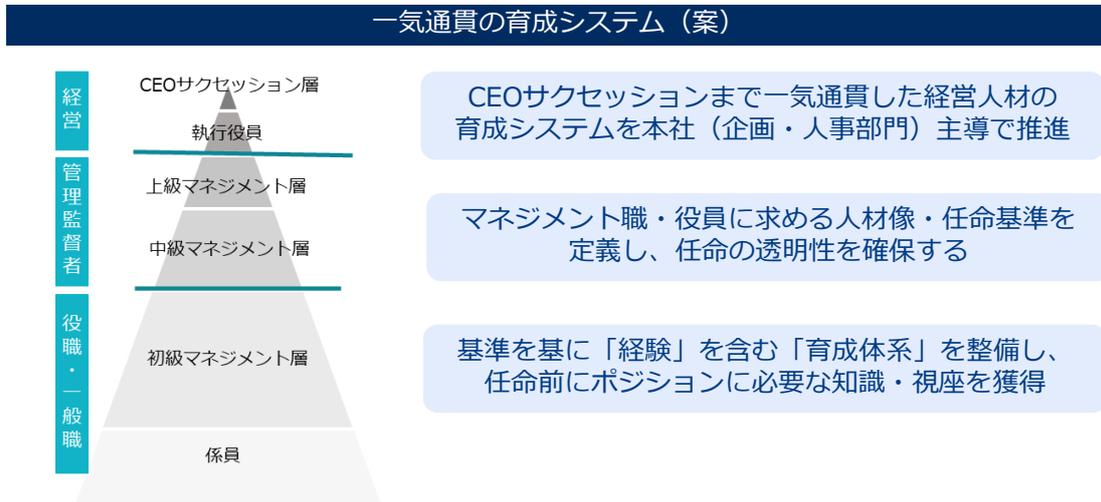
3. 実践プログラムを通じて実践した取組

グループ経営戦略と、目指す事業ポートフォリオを実現するためには、マネジメント人材の育成が最も重要な課題である。現状の「経営・マネジメント人材」の後継者育成プログラムの課題を踏まえ、見直しを開始した。2026年7月に当社と株式会社インテックの合併を予定している。合併に向け、より透明性が高く誰もが納得する、経営・マネジメント人材の育成・登用プロセスを確立することを目指し、検討を進めることとした。

1) 経営力強化に向けた経営人材の育成・登用（案）

独立した会議体を設定し、上級管理職から役員まで、一気通貫した人材育成・登用・配置を行う

- 「経営・マネジメント人材」育成プログラムと、任命・登用のプロセスが連動していること
- 各ポジションに必要な知識や経験の定義、任命基準が明確になっていること



2) 目指す姿に向けた検討ポイント

- 人材は全社の資産であるというフィロソフィーを確立し、組織のセクショナリズムを解消
- 役員・マネジメント職の登用、育成プロセスに、経営・人事の目線を加え、透明性を高める
- 登用プロセスにおいては、現在運用している「人材開発会議」のミッション、権限を拡大

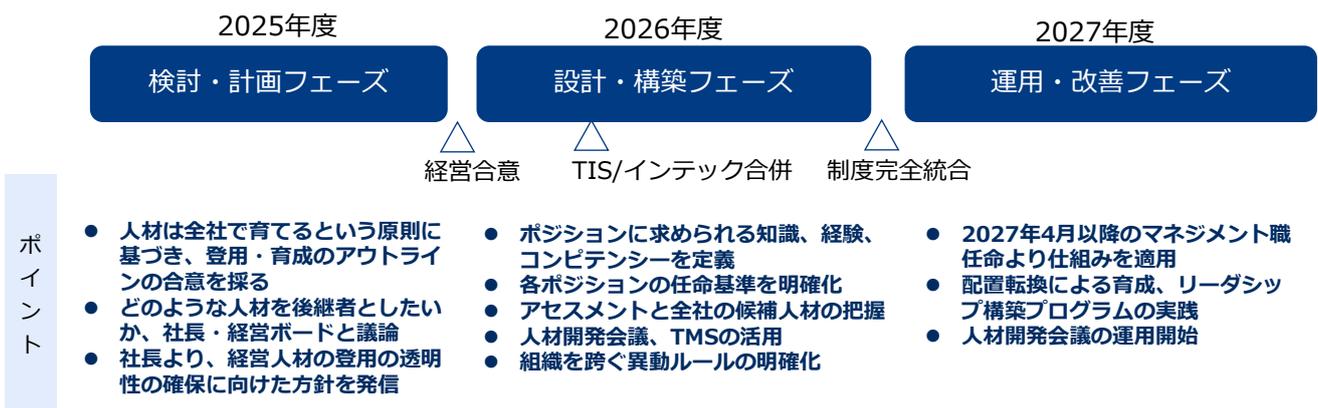
4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

1) 得られた成果

伴走支援企業（中外製薬株式会社）の取組事例から、当社が抱える課題をどのように解決したらよいか、多くのヒントを得ることができた。業種や企業規模は異なるものの、人材に対する考え方、中長期的なアプローチは、大変参考になった。特にこれまで構築してきた人材の選抜・登用の仕組み、検討を進めるにあたって重視すべきポイントをお伺いすることができ、当社における検討の方向性が見えてきたと感じている。

2) 今後の活動方針（案）

経営・マネジメント人材の変革に向けた基本的な考え方の合意を取り、合併後の公正公明な任用を見据え「マネジメント職任命・サクセッション」の制度を設計。2027年度からの本格的な運用開始を目指す。





本社所在地 : 東京都港区
 業種 : デジタルマーケティング、コンサルティング
 事業内容 : クリエイティビティとテクノロジーを活用した、デジタルマーケティングやDXによる企業の「成長と変革」を支援
 売上高 : -
 従業員数 : 2,558名 (2024年末時点)
 従業員の海外比率 : 約3% (従業員の外国籍比率)

1. 人的資本経営の取組状況と課題

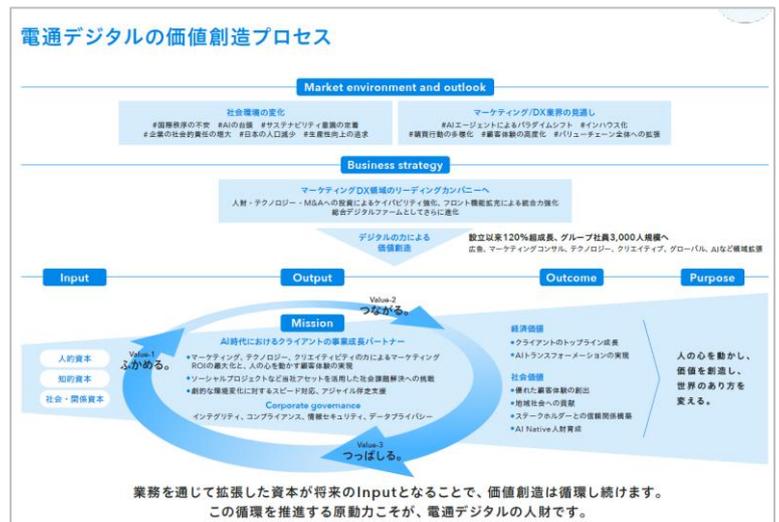
概要 マーケティングDX領域のリーディングカンパニーを目指し、2016年に約700人で創業
 ・2024年現在、2,550人 (DDグループで3,000人)
 ・平均CAGRは120%、売上高は設立時の約4倍に

これまでの取組

- ・専門性重視の中途採用をベースに規模を拡大 (中途入社者比率 = 60%)
- ・人的資本を価値創造の原点に据え、社員の成長支援に資する施策を各種展開 (キャリア1on1、シャインアップ会議、キャリアジャンプ制度、DD Academy 等)

現状の課題

- ・専門性の高さ ⇔ 統合力の欠如
- ・統合人材の輩出・育成を促進する文化の醸成



出典：「電通デジタル統合レポート2025」より

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

中期経営計画

- ・期初構想：2030年に向け、従業員数1.3倍・生産性1.19倍・売上総利益1.55倍、営業利益2倍に
- ・期中修正：AI/BPO活用を組み込み、従業員数1.15倍・生産性1.33倍・売上総利益1.55倍、営業利益2倍

バリューの策定

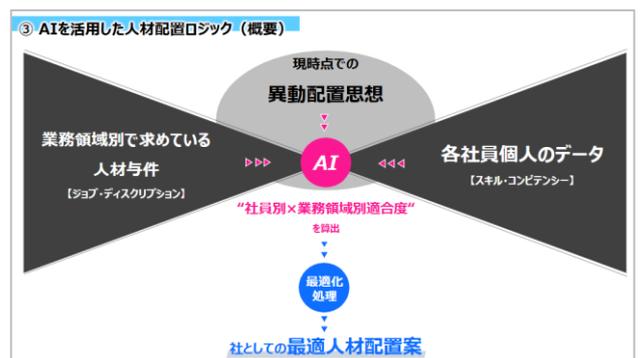
- ふかめる。 徹底的に、そして周りがあきれるほどに。
- つながる。 全ての仕事は、掛け算で強くなる。
- つなげる。 失敗よりも、立ち止まることを恐れよう。

流動化施策の1st Step

- ・中期経営計画の実現に向けて、流動化は不可欠
- ・人材データ (希望/スキル/経験/コンピテンシー等) と事業領域ごとの人材要件 (Job Description) を突合するAI施策

実践プログラム参加の理由 (深掘りしたいテーマ)

- ・経営計画及び事業戦略とアラインした、人材の動的ポートフォリオ設計の在り方
- ・人材データの整備、拡充の考え方
- ・AI活用及び具体的な運用方針・方法
- ・当社の取組をオープンにすることによるHRファンクションの強化 (覚悟の醸成)



出典：社内資料より一部抜粋

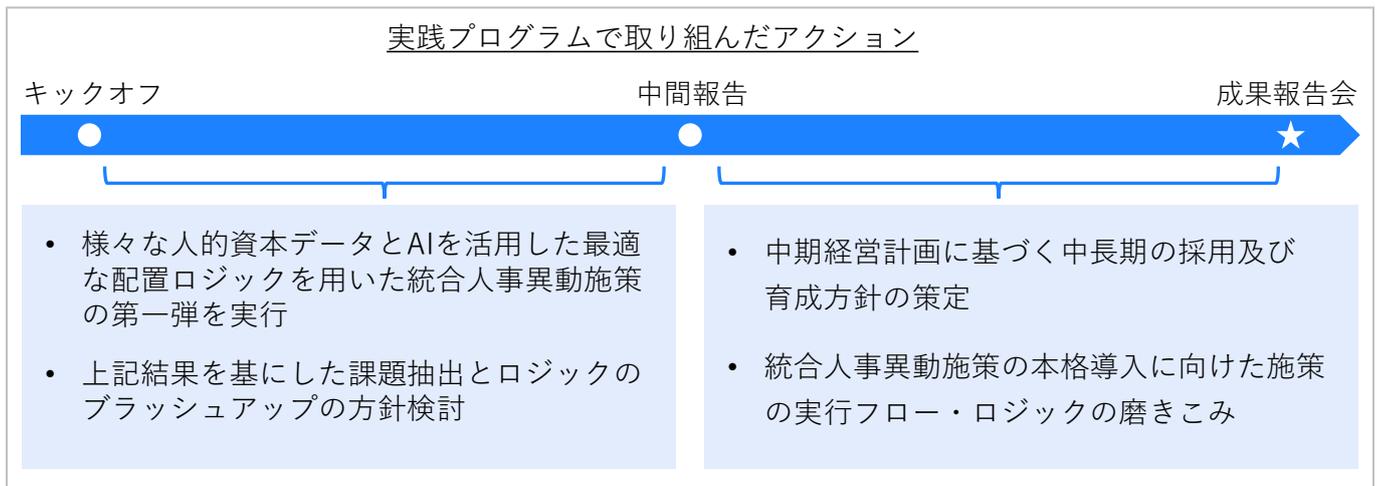
3. 実践プログラムを通じて実践した取組

実践プログラムを通じた学び

- ・ 動的な人材ポートフォリオの先進事例、中長期視点で採用・育成・配置を一体的に設計する考え方
- ・ ジョブデータとスキルデータの有効な使い分けに対する示唆
(JOB=配置・報酬・異動の意思決定、SKILL=リスクリソング計画や採用要件定義・育成の可視化)
- ・ ”資質”や”熱量”などのデータ拡充に向けた議論

流動化～Next Stepに向けて

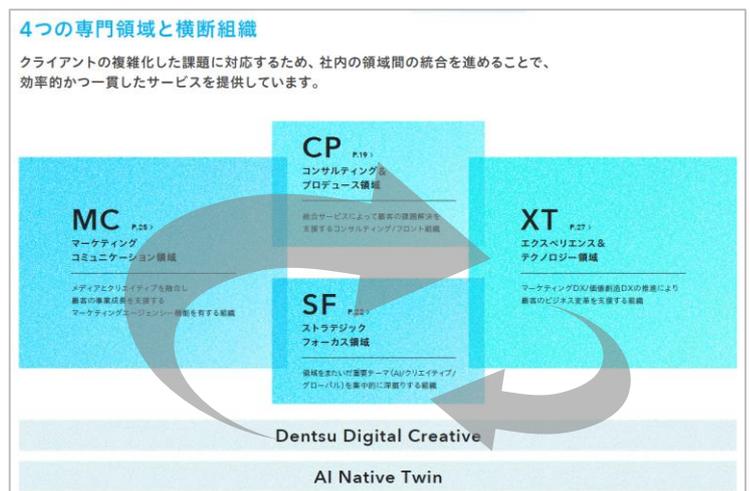
- ・ 来期継続の経営判断 → スケジュールの短縮を前提に、全体フローをシンプル化
- ・ 経営陣との目線合せ → 目的の明確化（即戦力型は一定程度維持+全社抜擢型を追加導入）
- ・ 若手人材のジョブローテーション促進 → ゴールデンパスの可視化に向け、新ツールの導入を意思決定
- ・ 育成基盤のバージョンアップ → 別の施策として進行する新基盤PoC結果を踏まえ、本格導入
- ・ 流動化を促進する文化醸成 → バリューの評価軸への導入*各種浸透施策



4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムを通じ、当社は流動化施策の試行におけるロジックや今後の運用のブラッシュアップ方針について多くの示唆を得ることができ、伴走支援企業の先進事例の詳細に至る説明や当社の取組に対して頂いた意見を基に、発想の拡大と実装力の引き上げに大いに活用している。特に、中期経営計画に直結した動的な人材ポートフォリオの設計手順、クリティカルロール起点の考え方、ジョブデータとスキルデータの実務的な使い分け、説明可能性・公平性を担保するチェックポイントなどの具体的な知見が大変参考になった。その結果、配置案の精度や、合意形成の透明性・納得性の向上における改善の方向が見え、「短期的な異動調整」から「戦略的な人材配置」へと進化させていく道筋が明確になった。

今後の活動方針としては、中長期での戦略的な人材ポートフォリオの策定、統合人事施策の拡大、各種人事施策との有機的な連携を行い、バリュー浸透及び中期経営計画の実現に導きたいと考えている。すでに各事業領域や職種等を踏まえた戦略的な人材配置や中長期育成方針の策定に取り掛かっているが、今回の活動を経て得られた知見を活用し、更なる施策の強化を図っていく。



出典：「電通デジタル統合レポート2025」より一部改変

はたらいて、笑おう。



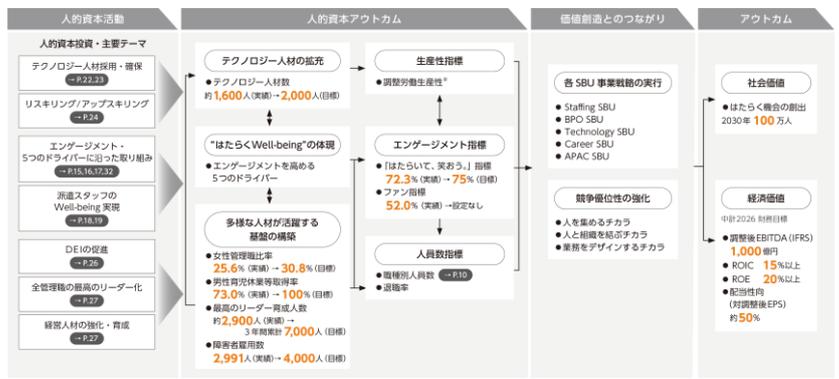
本社所在地 : 東京都港区
 業種 : 人材サービス
 事業内容 : 労働者派遣事業・有料職業紹介事業等の事業を行うグループ会社の経営計画・管理及びそれに付帯する業務
 売上高 : 1兆4,512億3,800万円 (2025年3月期) (IFRS)
 従業員数 : 連結78,119名 (2025年3月31日時点)
 従業員の海外比率 : 12%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

パーソルグループは、「パーソルグループ中期経営計画2026」(以下、中計2026)において、2,000億円規模の人的資本投資を方針としており、投資とグループの価値創造(アウトカム)の関連について、「**人的資本インパクトパス**」として可視化している。

グループ内には人材派遣や人材紹介など複数の事業があるが、いずれにおいても人的資本は事業戦略の実行や競争優位性の強化のエンジンと考えている。重要なモニタリング指標として「生産性」「エンゲージメント」「人員数」を定め、ITやAI活用による生産性の向上、従業員エンゲージメントの向上、事業戦略に則した人員や退職率のマネジメントを重要課題として取り組んでいる。

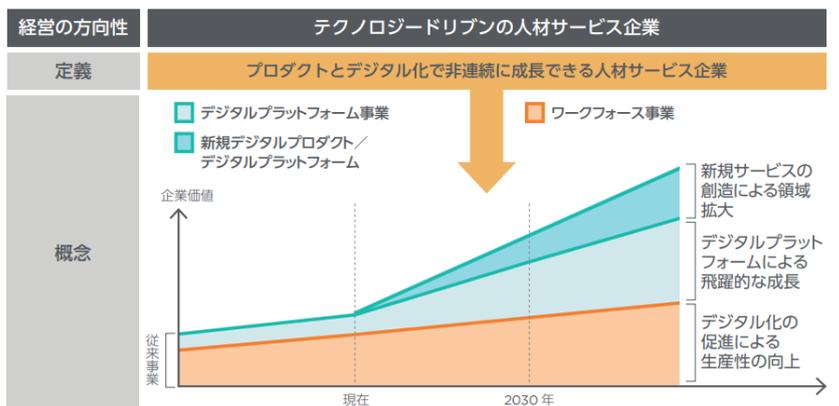
■ パーソルグループの「人的資本インパクトパス」



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

■参加した理由：パーソルグループは中計2026で、2030年に「**テクノロジードリブンの人材サービス企業**」へ進化することを経営の方向性としている。人材派遣や受託請負に代表される役務提供型の「**ワークフォース事業**」を事業基盤として着実に伸ばしつつ、人材紹介や求人メディアなど、プロダクトやプラットフォームを通じて価値を提供する「**デジタルプラットフォーム事業**」の比率を大きく高め、非連続に成長していくシナリオである。これを実現するためには、事業ポートフォリオの見直しと、それに連動した「**人材ポートフォリオのマネジメント**」が重要と考え、参加した。

■ 経営の方向性



■取り組んだテーマ：実践プログラム参加期間は、次期中計(2026年度～)と連動した人事戦略の検討期間でもあったため、人事戦略に下記のテーマを入れることを決め、伴走支援企業の支援を得つつ取組をスタートした。

- 1) **戦略的タレントマネジメント**：グループにおける戦略ポジションの特定と計画的なアサインの遂行
- 2) **全社人材ポートフォリオ変革**：全社の人材ポートフォリオの変革に向けたスキームの構築

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

まずグループ全体で「人材ポートフォリオ・マネジメント」に取り組む意義や目的を経営層と議論し、マネジメントをする人材軸を合意した後、二つの取組テーマを設定した上で、今後本格的に取り組んでいく内容について、各SBU（Strategic Business Unit、以下SBU）関係者の合意を得て、着手した。

1) 戦略的タレントマネジメント：

次期中計のグループ経営戦略や事業戦略を遂行するにあたり、要となる人材を計画的にアサインできるように、最初のステップとしてグループ横断で強化・充足すべき戦略ポジションは何かの検討を進めた。

2) 全社人材ポートフォリオ変革：

グループ全体が、事業ポートフォリオの変化やAIエージェントなどのテクノロジーの進化を前提として中期的に人材ポートフォリオを変化させていく必要がある。各SBUにおける要員計画はこれまで、既存ビジネスの

成長と強く連動していたが、今後は人材ポートフォリオの変化という中長期的な観点も踏まえて、要員計画を策定する必要がある。そこで最初のステップとして、各SBUにて生産性の向上などの数値目標を立て、事業戦略やこれらの目標と連動した要員計画を立てられるよう、計画立案の方法を見直している。

■要員計画と人材ポートフォリオ計画の連動 ※人数規模はイメージ

要員計画			
〇〇SBU	2026年度	2027年度	2028年度
営業職	5,000人	5,500人	6,000人
企画職	600人	700人	750人
...			
合計	10,000人	11,000人	11,500人

- 主に予算策定、人員数管理が目的
- 組織別に全社で描く
- 人材の量に焦点をあて、1~3年の**必要人員数**を計画、精度高い



- 事業戦略実現に向けた人材戦略検討推進が目的
- 必要な軸を自由に設定し、重要な部分にフォーカス可
- 中長期でバックキャストし、**人材の質・量**のTo beとAs isを可視化、精度は粗くても良い

足元の計画に反映する

将来の方向性を議論し

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

■実践プログラムで得られた成果

1. 人材ポートフォリオ・マネジメントに取り組む**意義や目的を経営層と議論し合意**できたこと
2. 人材ポートフォリオ・マネジメントに用いる**人材軸を決められた**こと
3. 今後の**取組領域を特定**し、スタートできたこと
 - 1) 経営／事業戦略へのインパクト大で短期での対応が必要な領域（戦略的タレントマネジメント）
 - 2) 全社・中期的に変化させる領域（全社人材ポートフォリオ変革）

■今後の活動方針

1) 戦略的タレントマネジメント：

人材の獲得に向けた戦略（採用・異動配置、人事制度、組織の設計等）の包括的な検討

2) 全社人材ポートフォリオ変革：

ビジネスの現場における変革モニタリングの仕組みの構築、人・組織の課題の解決をサポートする体制の強化

3) 情報インフラ等の基盤整備：

柔軟に人材の能力を活用できるよう、スキルベースなどのグループ全体の情報インフラの在り方を検討



本社所在地 : 東京都港区
 業種 : サービス業
 事業内容 : CRMソリューションに関するアウトソーシングサービスなど
 売上高 : 1,436億円 (2025年2月末現在)
 従業員数 : 264名/グループ連結33,243名 (2025年2月末現在)
 ※無期契約社員及び有期契約社員 (平均人員数) を含む
 従業員の海外比率 : グループ連結約10%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

人的資本経営の取組状況

中期経営計画2025達成に向け、「**“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある職場の実現**」を人事戦略とし、各種人事施策を複合的に実行。全社員にとって働きやすい職場創りに注力。

人的資本経営における課題

事業のケイパビリティ拡大に向けた取組

- ・人材獲得手段の多様化
- ・専門性・市場価値を勘案した報酬・等級
- ・職種別教育カリキュラムの拡充
- ・スペシャリスト人材の戦力強化
- ・高い成果を挙げた人材への還元

当社の人的資本投資



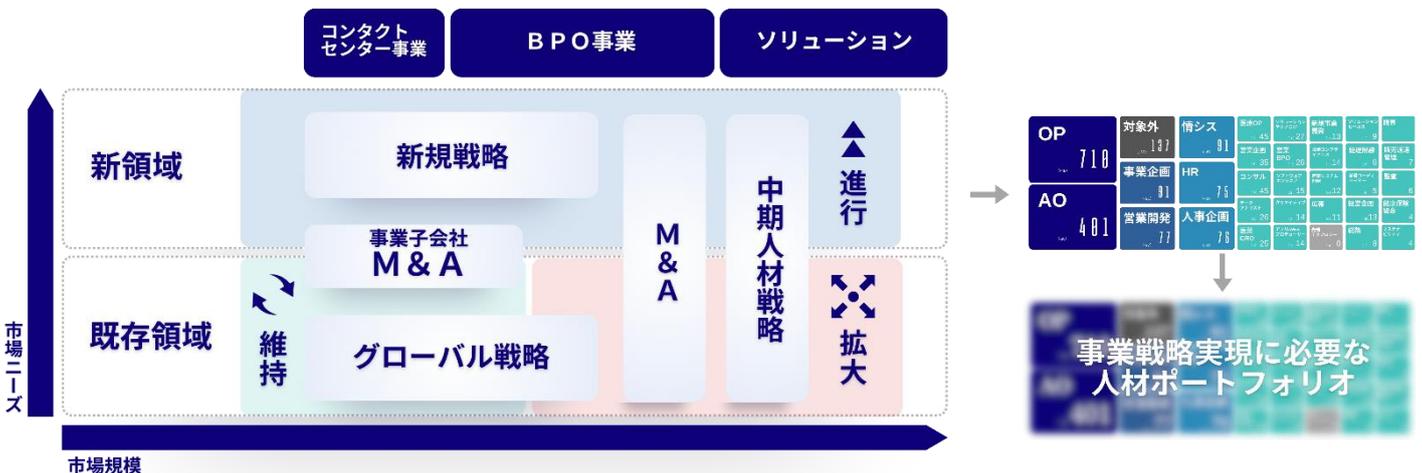
人的資本取組テーマ

- 多様な人材の活躍推進
- 安心な職場・健康増進
- 豊富なキャリアパス
- 働き方の多様性拡大
- 職種・役職別専門力強化
- 市場競争力ある諸制度

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

- 背景**
- ・コロナ禍以降の急激な市場変化に伴い、**事業ポートフォリオ変革 (事業領域の拡張)** が急務
 - ・事業ポートフォリオ変革や事業戦略具体化と並行し人事戦略立案や**人材ポートフォリオ策定に着手**
- 参加理由**
- ・先進企業による人的資本経営の推進に関する示唆への期待
 - ・必要な人材の質と量を整理する軸、優先順位、手順等についての情報収集
- テーマ** 「動的な人材ポートフォリオ策定」

中長期 事業ポートフォリオ



3. 実践プログラムを通じて実践した取組

01 動的人材ポートフォリオの整理

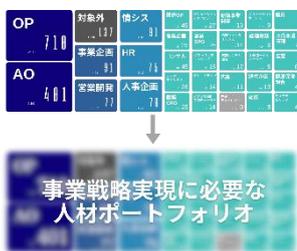
- ・ 事業を支える人材を約30の職種に区分した上で、**事業成長に向けて獲得・強化すべき職種を特定**
- ・ 特定した職種の量的・質的充足に向け、各種人事施策の再構築を開始

02 新たな人的資本戦略の立案

- ・ 事業ポートフォリオ変革を牽引する人材の獲得・活躍推進に向けて、**「突破」「開拓」のカルチャーを醸成するための人事戦略を立案**

03 インターナルマーケティングの着手

- ・ 変化を受容する企業文化の醸成を図るべく、**経営陣や従業員とのコミュニケーションプランを策定**
- ・ HRラウンドテーブルによる、CHROと従業員の対話を開始
- ・ 社員の目線に立った人事ポータルサイトのリニューアルに着手



(図1 動的人材ポートフォリオ)

(図2 人的資本戦略 追加したい新カルチャー)

(図3 経営層との対話HRラウンドテーブル)

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

■ 中外製薬株式会社から頂いた示唆・学び

◎ CHROの推進力とCEOのリーダーシップの相互作用の重要性

- ・ イノベーションをもたらす人事戦略の推進には、CEOとCHROの強固なリレーションシップが不可欠
- ・ さらに、経営陣が一枚岩となり、同心協力のできる精神で変革に臨む覚悟が重要
- ・ CHROにとって社内のステークホルダーとの緊密な関係構築は最重要課題

◎ 従業員への方針浸透と理解促進のポイント

- ・ 従業員に対しては、真摯でありながらも毅然としたスタンスで、変革の理解促進を促すことが重要
- ・ 誰もが質問しやすいオープンなプラットフォームの整備が有効
- ・ 方針に対しアーリーアダプター群の理解が得られれば、社内の理解を促進する作用にも期待大

◎ 自律的なキャリア形成促進のための制度変革の必要性

- ・ 会社からの総花的な機会提供ではなく、自律的にキャリアを選び取ることを促進・奨励する仕掛けが肝要

伴走支援企業である中外製薬株式会社には、当社の人事戦略や人事制度改定の方針について、丁寧に助言、示唆を頂いた。このご縁が何よりの成果と考えている。

■ 今後の活動方針

- ・ 次期中期経営計画と人事戦略の連動
- ・ 各種人事施策の再構築
- ・ 社内の意識改革や文化醸成に向けた取組の充実





本社所在地	: 東京都品川区
業種	: 物品賃貸業
事業内容	: 法人向けオフィス備品/イベント用品/生活備品等のレンタル (一部、新品・中古品販売、買取も実施)
売上高	: 51億円 (2024年)
従業員数	: 217名 (2024年)
従業員の海外比率	: 0%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

2018年 社員の学び直し・リスキングの推進を目的としたRe-Learning制度を開始

2021年 評価制度を大幅に刷新(従来のMBO評価のブラッシュアップ: 職位定義の実現度の評価、ポータブルスキル取得度の評価、職種別スキル習得度の評価、クレドの実現度の評価を加える)

2021年 メンバーの育成の強化、マネジメントの負荷の分散、次期マネジメント層の育成を目的とした育成担当を各課に配置(育成リーダー制度)

2021年 Q12 (Gallup社) を用いたエンゲージメントサーベイの開始

2021年 従業員の成長機会の増加を目的とした、昇格挑戦基準の緩和と降格基準の明確化、及びスペシャリスト(専門職)役職の新設

2022年 MBA取得支援制度の開始(当制度の利用により本人の負担額は最大1/4程度まで圧縮)

2023年 資格取得支援制度の開始(テキスト代、受験料等を一部負担)

主に、社員のスキルアップ、パフォーマンスアップを主目的とした施策を継続してきたことで、非管理職層においては昇格者数が従来と比較して増加し、管理職・専門職における昇格者数は4名となった。しかし、現在は打ち止め感があり、管理職の候補者も十分に確保できていない。また、難易度が低い目標を設定した社員の評価が高くなっている側面もあるほか、さらに管理職・専門職からの降格者が3名にとどまっていることもあり、護送船団方式の評価の思想がまだ多く残っている。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

人的資本経営を実践するためには、当社はまだまだ人材の基礎力の強化・育成をせねばならない状況にある。人的資本経営を実践する企業の実例を知り、そこに至るプロセスを知ることによって当社の取組のヒントとすることを目的として実践プログラムに参加した。

取り組んだテーマは2点である。

- ① 社員の目標設定のレベルを上げることによる、社員の自燃化、可燃化。自分の機嫌は自分で取る化。
- ② 特に管理職以上をメインターゲットとした職位定義の内容の具体化による役職者のレベルアップの促進と、パフォーマンスと役職の相関度の向上。

この数年間で痛感したのは、環境を整えたとしても、自ら向上心を持ってより高いレベルの成果にチャレンジをしようと社員が思わなければ人材の強化は実現できないということと、仕事の中で社員が自ら楽しみを見つけれられるようにならなければ、継続的なエンゲージメントの向上も実現できないということである。

日々の業務における自己の成長実感、組織貢献実感がなく、自己をモチベートできていないことが問題の本質であるとし、良い点を取るための目標設定から、自己の役割や業務の意義を知り、自己の成長プロセスを構築し、セルフモチベーションのポイントを押さえていく目標設定に変えることからやり直すことにした。より適切で、成長を促す評価・ディレクションをしていくためにも、まずは適切な目標設定が必須だと感じている。

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

①目標設定レベルの引き上げ

テストスタートとして、東京本社に在籍している前述の育成リーダー10名を対象に、目標設定研修を実施

- ・ 営業系と事務系にグループを分け、4月-9月の半年間で各9回(1.5時間/回)実施
- ・ マネージャーではなく、育成リーダーを対象とした理由

トマネージャーは業務過多であるため、研修にコミットできない危険性を回避

ト育成リーダーはチームの運営をマネージャーに任せきりである場合が多く、この状況の改善を図る

ト1 on 1の実施などメンバーとの接点が多いのは育成リーダーであるため

- ・ 人事総務部から係長を推進担当として抜擢。育成リーダーは主に係長が任命されることが多く、研修の最終形態としては、ティーチングではなく、全員参加型の協議会のような形を目指しているため
- ・ 人事総務部の推進担当とは研修開始前に方針決めのミーティングを約8時間行い、研修開始後も基本的に毎日30分程度の進捗確認と作戦会議を行い、研修の内容や進め方の修正を繰り返す

②職位定義の具体化、ブラッシュアップ

各本部を預かる3名の執行役員により、現状の職位定義と各職位の要求レベルの確認・すり合わせを行い、定義の内容の具体化を図る。さらに、評価基準についてはより定量的で、客観的に事実に基づいた基準を検討

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

①目標設定研修

<成果>

- ・ 伴走支援企業の日揮ホールディングス株式会社の取組である、日揮マイタグラインを目標設定プログラムの要点として採り入れた
- ・ 参加した育成リーダーの意識の向上：今回の研修を通じて、改めて目標設定の意味と意義、育成リーダーに期待する役割に関する理解度が飛躍的に向上した。この点については、人事総務部の担当した講師が同じ職位者であったことが大きく関与している
- ・ 人事総務部の担当者のレベルアップ：自ら中心となって考え人事施策を進めたことで、視座が大きく上がっている(本人曰く、この取組を開始するまでは目標設定に関する理解度は自分自身も受講者と同じレベルであった)
- ・ 現状の人材のレベルを具に把握：目標設定研修を通じて、育成リーダークラスの物事の本質的な狙いやプロセスを創る力が想定よりも低いことが把握できた

<方針>

- ・ 予定をしていた1 on 1を通じた進捗の確認、ディレクション、評価研修は実施せず、本質的な目的の把握、プロセス(KGI/KPI設定を含む)の設計を残りの3か月間で実施
- ・ 2026年より目標設定研修を全社の育成リーダーに展開
- ・ 組織マネージャーには、ビジョン設計を中心とした研修を2026年下半年より実施

②職位定義の具体化、ブラッシュアップ

<成果>

- ・ 日揮ホールディングス株式会社の三権分立の考えを知り、今後職位定義を変更する際の要点として検討中
- ・ 具体化、定量化を進めるほど評価が重厚になり、オペレーションに乗らない危険性を発見した。さらに、評価者を教育、変更しなければ、護送船団方式の評価は変わらないという結論に至る

<方針>

- ・ 現行の職位定義は変えずに評価基準のガイドラインを作成する。その上で、管理職以上の職位の評価時は執行役員3名も加わって評価の根拠の確認を行い最終評価を決めることで、評価基準の目線合わせを行う。

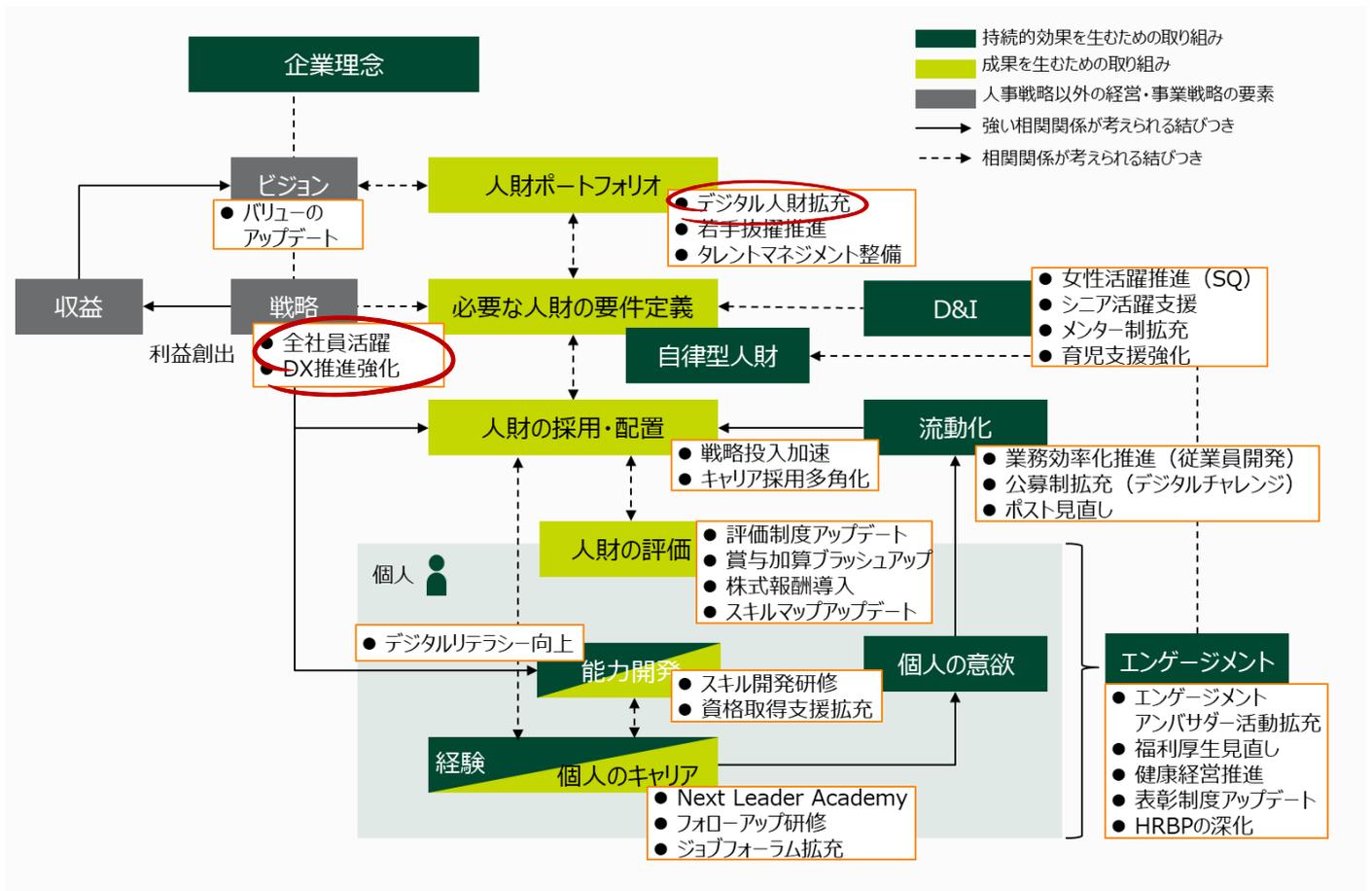
SMBCコンシューマーファイナンス株式会社



本社所在地 : 東京都江東区
 業種 : 貸金業・保証業
 事業内容 : 消費者金融サービス「プロミス」の運営/個人向けローン保証事業/アジア諸国（中国・香港・台湾・タイ・ベトナム）での海外事業
 売上高 : 2,109億8,100万円（2025年3月期）
 従業員数 : 約5,400名（国内約3,500名/海外約1,900名）（2025年9月末現在）
 従業員の海外比率 : 約35%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

- 次期中期経営計画（2026～2028年度）の戦略を支える人事戦略「全社員活躍」のための、主要なケイパビリティの一つとして、DX推進の強化を掲げる
- 人事戦略の実現に向けては、DXを強力に推進・牽引する人財の確保及び、社員一人一人のマインドの醸成（デジタルリテラシーの向上など）を踏まえた組織・風土変革が必要



出典：CHROラウンドテーブル資料を基に当社にて作成

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

- 取り組んだテーマ：個人と組織の活性化（DXの推進）
- DX推進強化の検討・推進のため、伴走支援企業（株式会社日立製作所）の取組事例（株式会社日立アカデミーによる人財育成、デジタル人財の定義とケイパビリティ設定等）、参加企業の取組などから得た学びを活用するべく、実践プログラムに参加

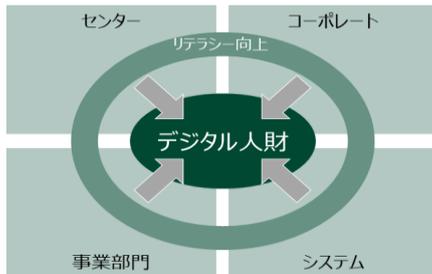
3. 実践プログラムを通じて実践した取組

- 株式会社日立製作所とのディスカッション・学びを通じ、DX推進強化に向けた整理（実態の把握等）を実施
 - ✓ 事業戦略に紐づけたデジタル人財の定義やケイパビリティの整理
 - ✓ 上記整理とシステム関連部署の実態を踏まえて、必要な人財の整理（質と量）
 - ✓ その他の打ち手（外部からの人財採り入れ、タレントマネジメントの活用等）の検討

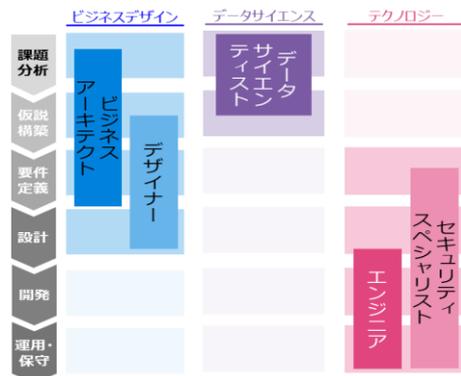
デジタル人財について

デジタル人財の定義

- デジタル技術を活用し、新たな顧客価値創造を担う
- 5種のケイパビリティのいずれかを有する



デジタル人財のケイパビリティ

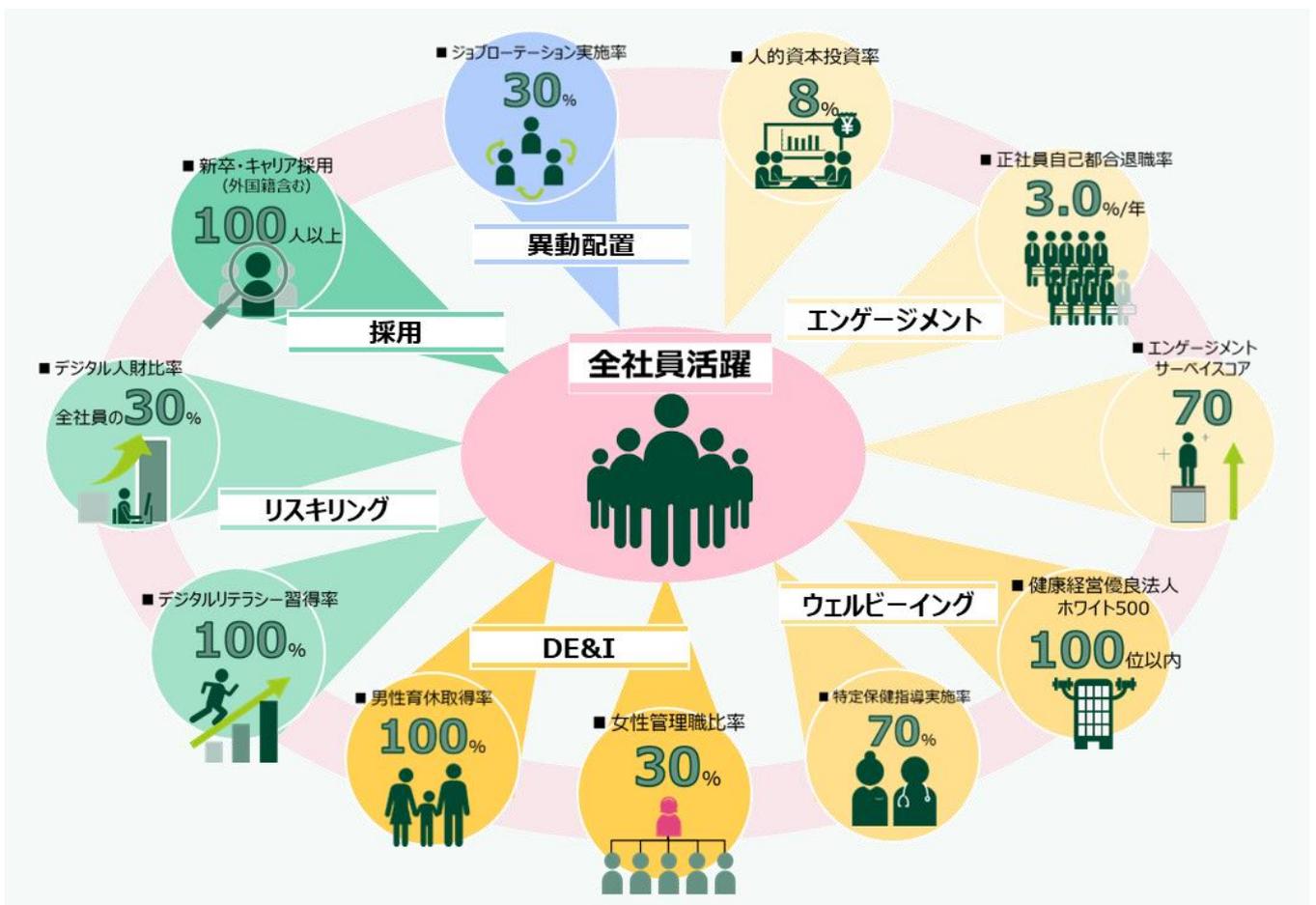


出典：株式会社日立製作所とのディスカッションを踏まえ当社にて作成

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

- 株式会社日立製作所の伴走支援により、「全社員活躍」に向けたKPIを、デジタル人財を主軸に設定
- 次期中期経営計画で描く未来予想図の完成に向けた人事計画の策定を予定

次期中計（未来予想図）における人事KPI（案）





本社所在地	: 東京都千代田区
業種	: 情報通信
事業内容	: システム開発事業（ITコンサルティング/システムの企画・設計・開発/ITインフラの構築）/ソリューション事業（ITを利用したサービスの提供/ソフトウェア・プロダクトの販売）
売上高	: 1,077億9,100万円（2025年3月期）
従業員数	: 4,455名（2025年3月31日現在）
従業員の海外比率	: 4%（2025年3月31日現在）

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社は、「社員が最大の財産であることを認識し、社員一人ひとりの持つ無限の可能性を信じ、健全で働きやすい環境を提供し、夢と誇りを持てる働きがいのある会社」にしていくことを経営の基本方針に掲げている。

これまでシステムの受託開発をメインとした事業を展開してきたが、現在はそれに加えて、DX分野に関連した技術の研究開発を推進するとともに、若手社員を積極的に抜擢し、生成AIをはじめとする時代をリードする技術力を強化している。2026年3月期までの中期経営計画では、DX・AI・ソリューション事業への一層の注力、実績の積み上げを重点項目の一つとして掲げている。例えば、生成AIを活用した新たなソリューションの展開やビッグデータを用いたデータ解析など、これまでに幅広く、深く密接な繋がりを築いてきた顧客基盤と、DX分野に関連した技術という新たな軸を掛け合わせ、多面的なアプローチで事業展開をしている。こうした事業を支え経営戦略を実現する人的資本経営を推進するため、最も重要な資本は人材であると認識し、人的資本への積極的な投資を行っている。

課題としては、経営戦略と人事戦略の連動性を更に高めていくこと、生成AIを中心とした急速な技術進歩や顧客ニーズの変化に適応するため、「当社の人的資本経営の進化の方向性」を明確にすることと考える。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

今年度は当社の次期中期経営計画の策定にあたっており、下記の現状の課題認識を踏まえて、他社の取組事例や悩みも参考にさせていただきながら、新中期経営計画の中で人的資本経営を更に進化させるべく実践プログラムに参加した。

- ①経営企画部門が担う中期経営計画と人事戦略を連動させるための部門間コミュニケーション施策に改善の余地がある。
- ②昨年度に実施した部門横断的な取組によって、これまでの当社の人的資本経営の効果については定性・定量のストーリーで説明できるようになったが、生成AIを中心とした急速な技術進歩や顧客ニーズの変化に際して、これからの「当社の人的資本経営の進化の方向性」を明確にする必要がある。
- ③健康経営については、2年連続で健康経営銘柄に選定され社内外から評価を得ているものの、社員エンゲージメントを高め「当社のファンを増やす」取組を更に進めていく必要がある。

実践プログラムでは、個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）というテーマの下で、上記の課題の解決に向けた具体的な取組を進めることとした。

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

1. 「人的資本ワーキンググループ」の立ち上げ

経営企画、人事、DX事業、コンサル事業の各部門長で構成される「人的資本ワーキンググループ」を立ち上げ、2週間に1回の頻度で議論を重ねてきた（5月～9月の間に計10回実施）。

【人的資本ワーキンググループでの主な協議内容】

- ・ これからの人的資本経営における課題の共有
- ・ 事業戦略と人事戦略の連動
- ・ マネジメント職と技術職のバランス
- ・ 高度専門人材の処遇
- ・ 組織としてのスキル向上
- ・ 採用、育成による中期的な戦略事業人材の創出

2. 制度改定等に関する調査を実施

当社は、働きがいをもって活躍できる環境づくりを推進するため、近年、人事制度や給与等に関する改定を行ってきた。全社員がそうした改定の内容を正しく認知することを目的として、理解度・浸透度に関する調査を実施した。

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムを通して、伴走支援企業の株式会社リクルートからの「報酬制度に関しては、IT業界における人材の価値が急激に変化する中で、よりメリハリのある米国型の報酬体系を参考にしている」「新規事業立案「Ring」制度は人材育成の施策としても機能している」等の示唆も活かしながら、上記人的資本ワーキンググループの中で下記3点の認識を合わせ、今後の中期経営計画及び各部施策に反映していくこととした。

①戦略事業を担う人材の育成・処遇について

②技術をリードする人材の育成と力を発揮できる環境の整備、社内でのスキル共有について

③事業計画と一体となった人材戦略について

特に、現在は技術の進歩や顧客ニーズの変化が早いため、内外の環境変化を注視の上、人材育成や環境整備を絶えずブラッシュアップしていく必要性を上記人的資本ワーキンググループ参加者の間で強く認識した。

また、次期中期経営計画において人的資本の裏付けのある事業計画を策定すること、すなわち事業戦略に必要な人材の質的・量的な確保に向けた対応とセットで計画を内外のステークホルダーに示していくことが、当社の事業戦略の実現への信頼性を確保する上で重要である。そしてそれは、社員のエンゲージメントを高め、社員が力を最大限に発揮できる環境を整備するためにも必要であるということについて、改めて認識を合わせた。

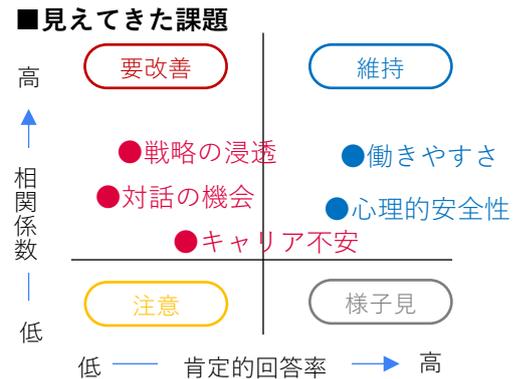


本社所在地 : 東京都千代田区
業種 : 情報通信
事業内容 : NTTグループ全体の経営戦略の策定及び基盤的研究開発の推進
売上高 : 13兆7,047億円 (2024年度)
従業員数 : 341,300名 (2025年3月31日現在)
従業員の海外比率 : 40%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

- NTTグループは、人々の豊かな暮らしと地球の未来に貢献することを使命としている。その実現において重要となるのが「人」である。私たちは、社員一人一人の挑戦と成長こそが、NTT Group's Coreとして掲げた「常に自己革新を続け、世の中にダイナミックな変革をもたらす」を体現し、事業戦略を支える原動力になると信じている。
- また、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しており、それに合わせて事業ポートフォリオも変化させてきた。こうした環境下において、自ら考え、専門性を築き、事業に貢献できる人材が重要になっている。そうした人材が育ち、社内外で価値を発揮することで企業としての成長を実現していくために、下記の三つの柱を立て取組を進めている。
 - (1) 自律的キャリア形成に関する支援の強化
 - (2) オープンで革新的な企業文化の醸成
 - (3) 働く環境に関するサポートの強化・充実

- 従業員エンゲージメント調査から、グループの課題は、①「戦略の浸透」、②「対話の機会」、③「キャリア不安」であることが明らかになった。これらの三つの課題は、「会社の戦略（将来の方向性や目指す姿）が社員にしっかりと理解され、腹落ちされていない状態（戦略が自分の仕事と結び付かない状態）であるがゆえに、この先のキャリアの在り方がこのままでよいのか不安を感じている（キャリア不安）、経営者が何を考えているのかを知りたい（対話の機会）」上記のような形で、それぞれがつながっていると考えている。



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

NTTグループでは、中期経営戦略の取組の柱の一つとして従業員体験（EX）の高度化に取り組んでいる。2021年度から、グループ全体で従業員エンゲージメント調査を実施し、「貢献意欲」「誇り」「職場推薦意向」「達成感」の四つのKPIを設定し、定量的な把握と改善に取り組んでいる。

2024年度は、近年変更を加えてきた人事制度の定着に向けた様々な施策を展開してきた。その結果、従業員エンゲージメントは向上した一方で、先に挙げた三つの課題については依然として低スコアであり、今後もしっかりと施策を進めていく必要があることが分かった。実践プログラムを通じて、取組内容の強化を図りたいと考えている。

実践プログラム開始時点の状態

- ・ 全社的な取組は進展している一方で、各組織・各チーム単位での取組には濃淡がある
- ・ 何のために取り組んでいるのか、目的や意図が一部の社員に正しく理解されていない



実践プログラム終了時点で目指す状態

- ・ 従業員エンゲージメントの向上が企業価値の向上につながっていることを示し、人材戦略の推進が経営戦略に連動していることを社員が理解できる

- ・ 従業員エンゲージメントの向上が企業の成長に寄与することの検証・説明（企業の成長との相関性、目的や意図の説明）
- ・ 調査結果のフィードバックと具体的な活用事例の展開（調査結果を活用していることの認知拡大）

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

■対話

課題の解決を目指し、グループ各社において経営層と社員の対話の機会（図1）を拡大してきた。各社・各組織において調査結果に関する意見交換会を開催するなど、各組織の課題について丁寧に対話、議論を重ねている。こうしたグループ各社における地道な取組を水平展開し、経営者同士が意見交換を行う場として、NTTグループ社長会において、「従業員エンゲージメントの向上に向けた取組」をテーマにパネルディスカッションを開催した（図2）。



（図1）
タウンホール
ミーティング
の模様



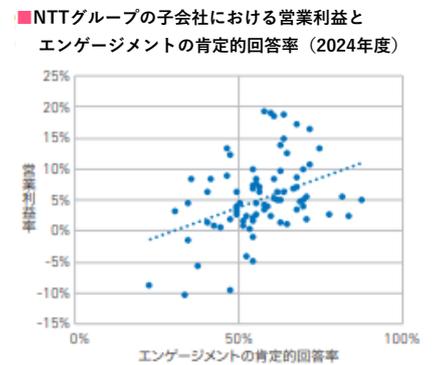
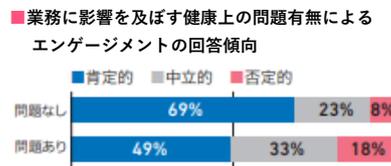
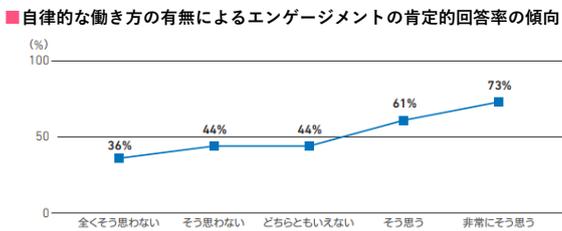
（図2）
NTTグループ
社長会の模様

■分析の高度化

また、従業員エンゲージメントが財務指標にどのように影響しているのかに加え、従業員エンゲージメントと他の指標の関係を分析し、取組の重要性や意味を改めて示した（図3）。

- ・ 自律的な働き方（リモートワークやフレックスタイム）との関係性
- ・ プレゼンティーズムとの関係性
- ・ 財務指標との関係性

（図3）分析の高度化事例



4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

■最大の気付き（伴走支援企業（株式会社丸井グループ）との意見交換を通じて）

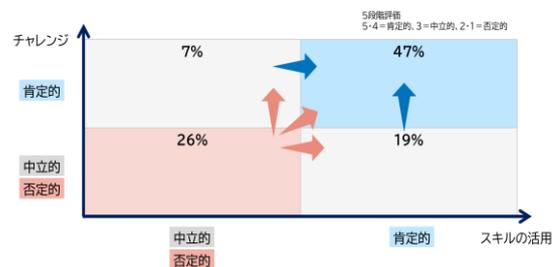
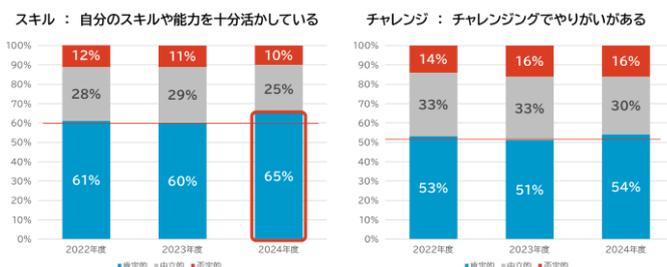
- ✓ NTTグループの在りたい姿にむけて、どのような状態にあるのかを測る指標として従業員エンゲージメント調査を捉え直す
- ✓ 「フロー状態（スキルレベル×チャレンジレベル）」という考え方で、在りたい姿を捉える

（株式会社丸井グループからのアドバイス）

「従業員エンゲージメント調査結果から見えてきた課題やそれに対する打ち手をいかに考えるかという発想も重要だが、**NTTグループは何を目指しているのか、どう在りたいのかという視点**で、目指す姿に対して現在はどういう状態なのかを測る指標として調査結果を活用すると、見え方が変わると思う」

■今後に向けて

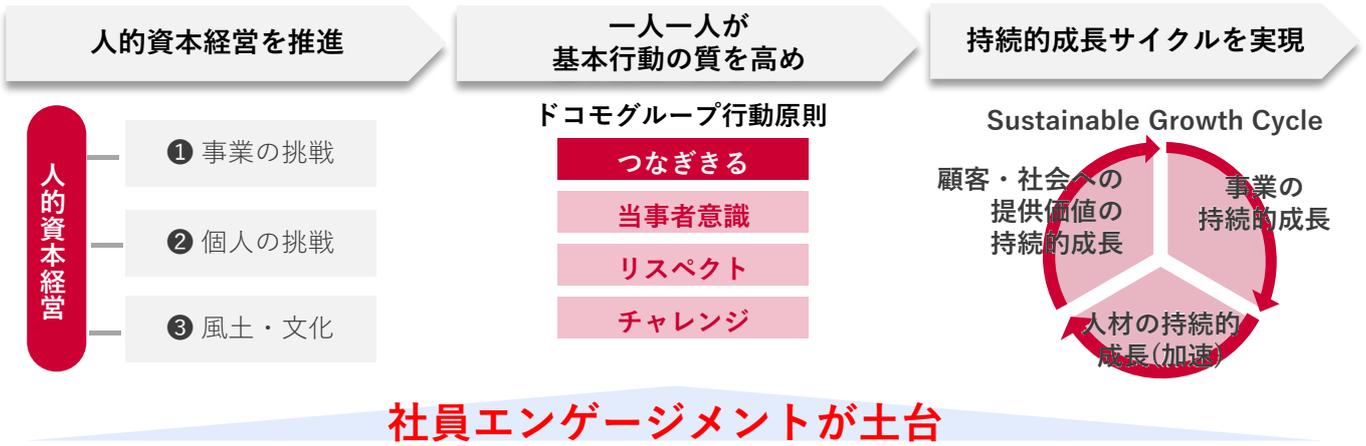
NTT Group's Coreとして掲げた「常に自己革新を続け、世の中にダイナミックな変革をもたらす」を体現するためには、自身のスキルレベルとチャレンジレベルが高い「フロー状態」にある社員を増やすことが望ましいと考えている。このスキルレベルとチャレンジレベルの2軸でNTTグループの状況を捉え直した結果、「自身のスキルや能力を仕事に十分に活かしている」と感じている社員の割合は向上してきている。一方で、「自身の仕事はチャレンジングでやりがいがある」と感じている社員は55%程度であり、前年と比較しても大きな変化がなかった。挑戦してみたい、挑戦しようという企業文化の更なる定着に向けて、今後は更に取組を強化していく。





本社所在地 : 東京都千代田区
業種 : 通信
事業内容 : モバイル通信を中心とした通信インフラ事業に加え、金融・コンテンツなどのスマートライフ事業を展開
売上高 : 6兆2,131億円
従業員数 : 52,000名/単体9,000名 (2025年3月31日現在)
従業員の海外比率 : -

1. 人的資本経営の取組状況と課題



《エンゲージメントに関する取組状況》

- ・ 四半期単位で調査を実施し、定量的な分析や自由記述コメントのAIによる分析などを行っているため、現状把握は十分である
- ・ 課題に対する施策も実施している(上長との1 on 1、社内副業・公募型人事等の自律的キャリアの推進)

《課題》

- ① 「仕事への達成感」に関するスコアが低い
- ② 人事施策の社員への浸透が不十分(対策メニューが羅列されている、ストーリー化できていない)

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

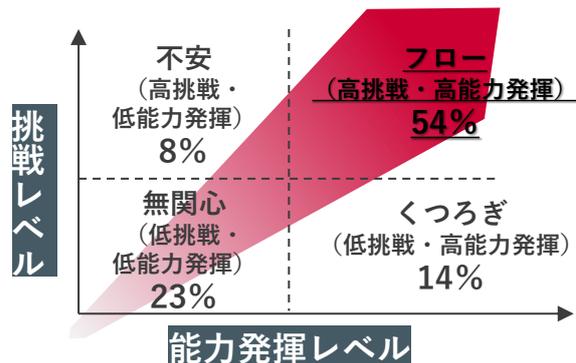
社員エンゲージメントの向上

参加理由

《目的》

- ・ Sustainable Growth Cycleの実現
- ・ 「人材の力」 → 「事業の成長」へと接続していく基盤である「エンゲージメント」の向上

- 取り組むこと
- ① フロー状態の比率向上
↳ 何かに“没頭”している集中状態
フロー状態の社員は仕事への達成感が高い
 - ② 社員への施策浸透
↳ 人事施策の意図を社員に浸透させる
会社がめざす人事戦略を物語的に理解させる



3. 実践プログラムを通じて実践した取組

フロー状態の比率向上

■ 挑戦の後押し

海外留学 (海外OJT)	docomo STARTUP (起業)
社内ダブルワーク (社内副業)	社外ダブルワーク (社外OJT)
プラスチャレンジ (挑戦の目標設定)	Job-Board (公募型人事異動)

目標設定への「プラスチャレンジ」の推進

- ↳ 目標設定におけるチャレンジの明確化
上長との1on1での進捗管理を通じた挑戦の維持
※加点点評価のみの目標設定に関する制度

手挙げによるキャリア形成の促進

- ↳ 公募型の異動や、複数組織が参画しているプロジェクト型WGの推進

自らチャレンジ目標/キャリアを選択
“挑戦しがいのある”環境を作る

■ 能力発揮のサポート

上長との1on1	ふらっと1on1 (初対面での1on1)
選択型研修	資格取得支援
生成AI活用	Job-Voyage (人事レコメンドAI)

生成AIなどの業務ツールの活用推進

- ↳ 自信のない業務や苦手業務にはAIを活用
自身の得意分野における能力発揮に稼働を集中

Job-Voyage(人事レコメンドAI)活用

- ↳ 本人の略歴や希望する業務からポストをレコメンド、最適な配置・育成の実現を目指す

最も能力を発揮できる分野で、
自身の得意業務に注力

社員向けの「人事戦略」を策定、“ストーリー”を意識した浸透活動を実施
(プロジェクト型WGや同期コミュニティなどのコミュニティ形成も促進)

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

成果

- ・ 社員エンゲージメントに関する課題の深掘り
↳ (課題)各種対策が社員に浸透していない
(要因)人事戦略における“ストーリー”の不足
- ・ フロー状態に関するセグメントごとの特徴/分析の深化

今後の活動方針

- ・ 人事戦略の社員への共有、説明活動の実施による施策の社内浸透
↳ ドコモグループ内で向上委員会を設置し、グループ内各社で取組を共有
- ・ フロー状態で活躍中の社員などを紹介するヒューマンレポートを作成
↳ 自身の目指すキャリアモデルが見つかる、社員同士のコミュニケーション活性化
(レポート作成の過程で活躍している社員のペルソナも探索)

★Special Thanks 伴走支援企業のオムロン株式会社から多大なるご支援を頂戴しました★

オムロン株式会社 からの多大なる支援

- ・ エンゲージメント課題や対策についての知見の共有
- ・ 人事戦略の策定についての当社事例に対するアドバイス
- ・ AI活用に関しての社内プロジェクトの概要と担当者の紹介 ……



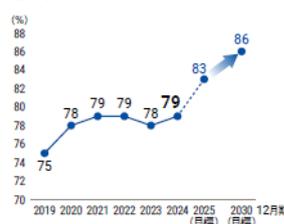
本社所在地 : 東京都大田区
 業種 : 製造業
 事業内容 : 標準ポンプ/カスタムポンプ/都市ごみ焼却プラント/産業廃棄物焼却プラント/真空ポンプ/CMP装置/排ガス処理装置等の製造販売
 売上高 : 連結8,666億円 (2024年12月期)
 従業員数 : 連結20,510名 (2024年12月期)
 従業員の海外比率 : 55.0% (2024年12月期)

1. 人的資本経営の取組状況と課題

- 取組状況
 中期経営計画「E-Plan2025」の主要KPIであるグローバルエンゲージメントサーベイ (G-ES) スコアの目標値 (FY25 : 83、FY30 : 86) 達成に向けて、活動は進めているもののFY24の結果は79と停滞。まずはFY25目標値達成に向けて、人事部門と業務革新部門が合同で推進し全執行役が参加する【働き方改革委員会】において特に課題である国内エンゲージメント向上のためのPDCAプロセスの高度化を推進。
- 課題
 G-ESの向上に関して、特に日本におけるエンゲージメント向上を目的とした社内外の好事例の収集・共有及びPDCAへの反映による、目標達成に向けた着実なロードマップの構築



エンゲージメントサーベイスコアの推移



調査カテゴリ別スコアの推移

高評価カテゴリ	2024年スコア	2023年からの改善値
倫理観・誠実性・コンプライアンス	83	0
安全性	80	1
多様性と個の尊重	80	2

前年から改善度の高いカテゴリ	2024年スコア	2023年からの改善値
タレントマネジメント	61	4
サーベイ結果に対するアクション	57	4
会社イメージ・CSR・社会的責任	74	3

出典：株式会社荏原製作所統合報告書 2025

<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/annual-report/>

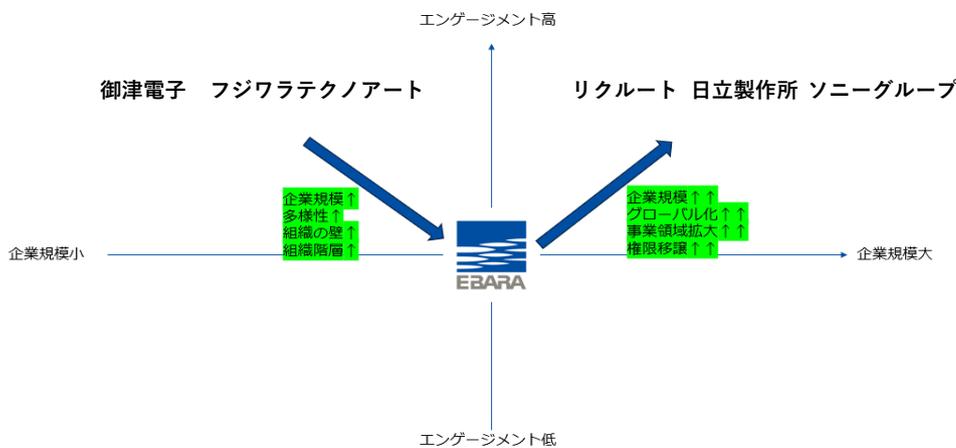
2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

- 理由：以下の目指すべき姿を実現すべく、社外好事例を学び実践に取り入れるため。
 - ①中期経営計画である「E-Plan2025」の主要KPIであるグローバルエンゲージメントサーベイ (G-ES) スコアの目標値 (FY25 : 83、FY30 : 86) 達成に向けて、実践プログラムの【②個人・組織の活性化 (従業員エンゲージメント等)】に参加。まずはFY25目標値達成に向けたPDCAプロセスの妥当性の確認や社外好事例の収集による更なるPDCAプロセスの高度化、ひいては次期中期経営計画へのインプットを進める。
 - ②【前提】社員と会社がそれぞれの成長のために互いに選び合い、応え合う対等な関係
 【目指す姿】自ら挑戦・成長する意欲をもつ個人が、生き生きと活躍できる状態
 【方針】”主体的に動く”個人が、存分に力を発揮できる基盤を作る
 - 挑戦・成長を妨げる障壁を取り除く (個々の状況を尊重しつつ、誰もが挑戦し成長できる環境を作る)
 - 裁量と自由度を持って活躍できる場を作る (働き方とキャリアの選択肢を広げ、挑戦・成長を支援する)
 - 成果・行動を評価して報いる (目立つ成果・行動だけでなく、目立たない成果・行動も評価し報いる)
- 2) テーマ
 - ①G-ES向上に向けたPDCAサイクルの徹底を、特にエンゲージメントが課題である日本で注力する。
 - ②エンゲージメント向上のカギとなる「自律的なキャリア形成」促進の一環として、社内公募制度を導入する。
 - ③グローバル人材マネジメントの実現に向けた「サクセッションプラン」と「グローバル人材育成」の連動に向けて、グローバルキーポジションでのサクセッションプランと、グローバルにおける統括部長候補に向けた人材育成プログラム「E-LEAD B」を始動する。
 - ④人的資本経営の先進企業にヒアリングを実施し、学びを社内に共有する。

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

- ①G-ES向上に向けたPDCAサイクルの徹底
⇒ 4月～8月にかけて日本国内の部長以上全員にアクションプランの立案を依頼、好事例を展開し組織内コミュニケーションに注力してもらった。
- ②「自律的なキャリア形成」促進の一環として、社内公募制度を導入
⇒ 7月に人事ポータル「ヒトキャピ」を開設し、8月には社内公募を始動
- ③グローバル人財マネジメントの実現に向けた「サクセッションプラン」と「グローバル人財育成」の連動
⇒ 8～11月にかけてグローバルキーポジションでのサクセッションプランを展開。7月からグローバルにおける統括部長候補に向けた人財育成プログラム「E-LEAD B」を始動。
- ④人的資本経営の先進企業にヒアリングを実施し、学びを社内に共有
⇒ 9月にソニーグループ株式会社・株式会社日立製作所・株式会社リクルートにヒアリングを実施。
理念浸透のプロセスやグローバルHRコミュニケーションのモデルを深く理解。
参加企業の株式会社フジワラテクノアート・御津電子株式会社とのディスカッションを6～9月に実施し、大企業が陥りがちな観点を見事に回避しエンゲージメントを向上している姿から学んだ。

ヒアリングから学んだエンゲージメント向上のマトリクス



荏原の人的資本経営の取組



4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

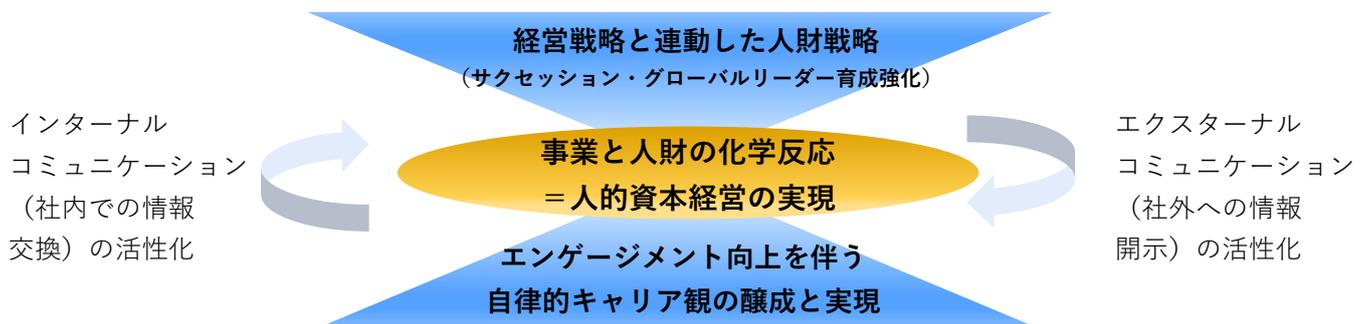
【成果】

- ① 社外からは上記のマトリクスの学び、またソニーグループ株式会社からは「個の尊重」「多様な個が活躍する場の提供」「長期視点」の大切さを、株式会社日立製作所からは「DEIの観点をバリューに紐込む事」「グローバルHRコミュニケーションサイクルの確立」の大切さを、株式会社リクルートからは「評価の仕組みに理念を落とし込む」「日常会話に理念を沁み込ませる」大切さを学んだ。
- ② 社内ではエンゲージメント向上に向けた国内活動に対してパルスサーベイを実施し、社員の67%超がアクションプランの実施を確認、52%超がポジティブな変化を実感した。またグローバルエンゲージメントサーベイの回答率も過去最高の90%（前年比1P増）を記録した。

【活動方針】

人的資本経営の実践に向け、以下四点に今後も注力し、HR Strategyの全体像をビジュアル化し社内外に伝えていく。

- ①G-ES向上に向けたPDCAサイクルの徹底による荏原製作所の理念の浸透の推進、またその測定
- ②役割に求められるスキル・経験などの見える化やキャリアパスの明確化、技術元素表の活用を進め、「自律的なキャリア形成」を促進し、社員が役割や組織に対するエンゲージメントを深める支援を進める
- ③グローバル人財マネジメントの実現に向けた「サクセッションプラン」と「グローバル人財育成」の連動の推進
- ④人事部門の活動を社内外でグローバルにタイムリーに発信し、それぞれで双方向のコミュニケーションを活性化





本社所在地 : 東京都世田谷区
業種 : 情報・通信業
事業内容 : システム開発事業/総合ITサービス事業
売上高 : 連結211億100万円 (2025年3月期)
従業員数 : 連結1,289名 (2025年3月31日現在)
従業員の海外比率 : - (国内のみ)

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社にとって最大の経営資源は“人”であり、従来から「見えない資産（無形資産）」への投資を中核とした経営に取り組んできた。人的資本や組織資本への継続的な投資は、人事制度の改革や称賛文化を促進する社員表彰制度の導入など、一定の成果を重ねてきた。

一方で、こうした施策が経営戦略と十分に接続されていたかという観点では、個別最適にとどまり全社的な戦略の推進力としては十分に機能していなかったという課題があった。人的資本の潜在力を経営成果に変換するための「経営戦略と人材戦略の連動設計」に改善の余地があったと認識している。

この課題認識を踏まえ、2年前より「人材版伊藤レポート」に示された考え方を改めて経営の中核に据え、創業60周年の節目を機に、会社の存在意義まで立ち戻りパーパスを再定義した。これにより、パーパスを起点に経営戦略と人材戦略を有機的に連動させるパーパスドリブンの経営への転換を図るとともに、次の60年に向けた企業文化の再構築に挑んでいる。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

当社では現在、新たに策定したパーパスを起点として経営戦略と人材戦略を有機的に連動させるパーパスドリブンの経営への転換を進めている。これを実現していく上では、パーパスの社内浸透と共にそれを組織全体の推進力へと昇華させるための「従業員エンゲージメントの向上」が不可欠だと考えている。

これまでにも一定の施策を講じてきたものの、経営とより強く接続された形でエンゲージメントを高めていくには、先進企業の知見や実践から学びを得て、当社の取組を次のステージへと進化させる必要があると感じていたため、実践プログラムにおいてはテーマ②「個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）」を選定した。

実践プログラム開始時点の状態

- ◆パーパスの浸透施策が策定されていない
- ◆当社らしいエンゲージメントの定義が確立されていない
- ◆エンゲージメント向上の施策が明確でない



実践プログラム終了時点で目指す状態

- ◆パーパスの浸透施策が効果的に実施されていること
- ◆当社らしいエンゲージメントを高めていく施策が効果的に実施されていること

- ◆パーパス浸透施策の策定と実行
- ◆当社らしいエンゲージメント*の定義 *当社の理念や強みが最大限に発揮できるエンゲージメントの状態
- ◆エンゲージメント向上に向けた施策の現状把握とPDCAの仕組みの構築

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

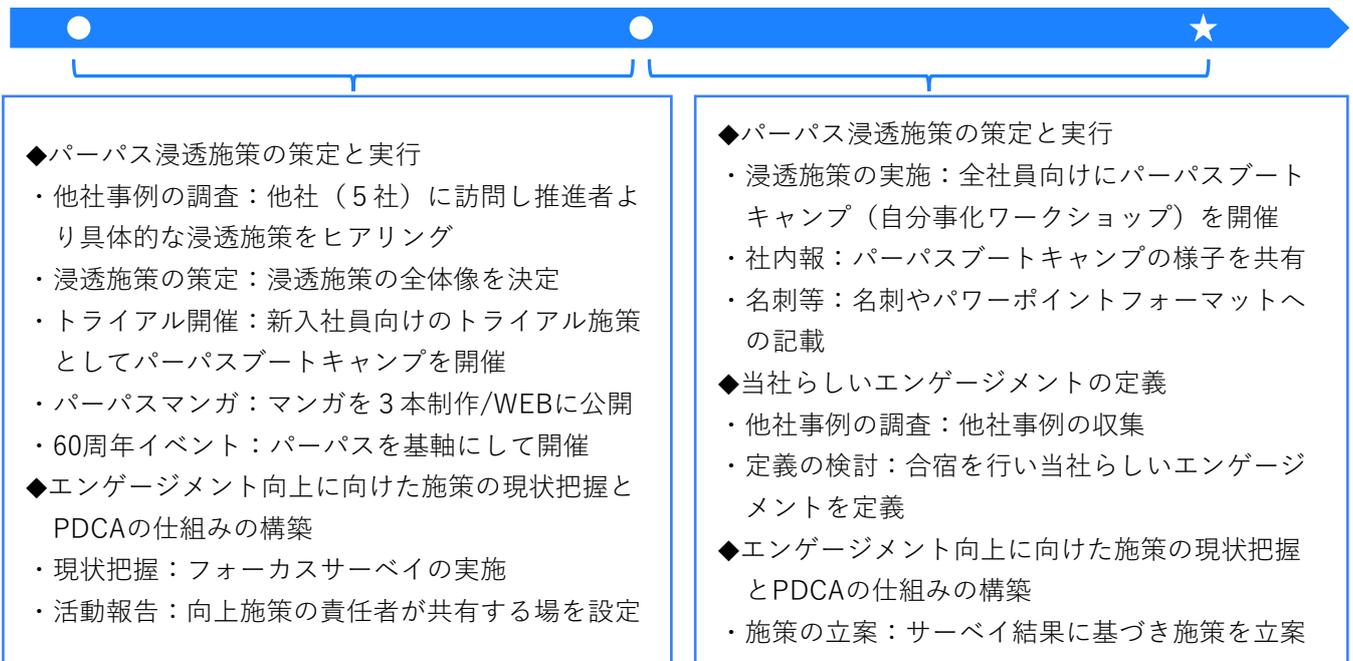
当社は実践プログラムを通じ、パーパス浸透とエンゲージメント向上の両面で取組を進めた。

中間報告までに、他社（5社）の事例調査を踏まえパーパスの浸透施策を策定し、新入社員向けのパーパスブートキャンプや社内外向けのパーパスをテーマとしたマンガ制作、パーパスを基軸とした60周年イベントなどを開催したと並行して、エンゲージメントに関しては、フォーカスサーベイにより現状把握に注力した。さらに最終報告までには、全社員向けにパーパスブートキャンプを展開し、社内報などを通じて情報発信を進めるとともに、当社らしいエンゲージメントを定義した。

キックオフ

中間報告

成果報告会

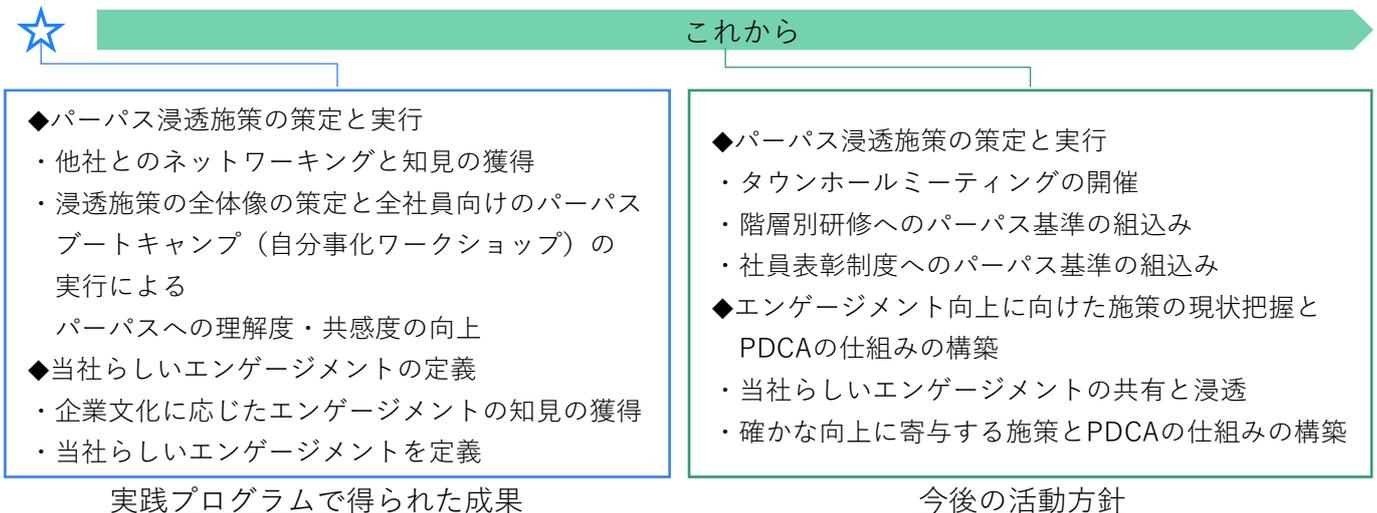


実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

当社は実践プログラムを通じ、他社との交流による知見を獲得し、パーパス浸透施策の全体像の策定し、全社員向けパーパスブートキャンプの展開によりパーパスへの理解と共感を高め、当社らしいエンゲージメントの定義を確立した。今後はタウンホールミーティングや階層別研修、社員表彰制度へのパーパス基準の組み込みを進めると共に、経営戦略と人材戦略を有機的に連動させながら、パーパスドリブンの経営への転換と企業文化の再構築を推進していく。

成果報告会



実践プログラムで得られた成果

今後の活動方針



本社所在地 : 東京都品川区
 業種 : 小売業
 事業内容 : 食品EC事業
 売上高 : 30億7,589万円 (2025年6月期)
 従業員数 : 39名 (2025年6月30日時点)
 従業員の海外比率 : 0%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社は現在、「フードロス削減のインフラに」をテーマとした中期経営計画の実現に向けた取組を行っている。両利きの経営による非連続の成長を実現するために、経営戦略にアラインした人事戦略の策定・運用を行う方針であり、人的資本経営を意識した取組の強化も検討している。

2023年6月に東京証券取引所グロース市場に上場後、事業の規模やフェーズが変化していく中で、更なる事業成長のためのPDCAサイクルを回していく仕組み作りに取り組んでいきたいと考えている。

Mission & Vision

Mission
 ソーシャルグッドカンパニーでありつづける

もったいないを価値へへつと回をマッピングすることで世界を豊かにする。
 世の中に出積する社会課題解決を目的に設立したソーシャルグッドカンパニー。
 社会性、環境性、経済性に優れた活動をしていきます。

Vision
 日本で最もフードロスを削減する会社

国内消費食料の約6割を輸入しているにも関わらず、世界有数のフードロス大国である日本。「3分の1ルール等」などの削減のために、その多くを無駄にしているのです。
 私たちクラダシは1.5%流通革命を通じて、日本のフードロスを削減します。



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

実践プログラムには、大企業からスタートアップ企業まで、様々な企業が参加しており、相互の情報共有を通じた課題の共有や解決策、具体的な施策のディスカッションなど、実践プログラムを通じて、当社及び参加企業全体の人的資本経営の推進の輪に加わることができることを想定し、参加を決定した。

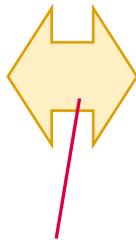
取り組んだテーマは、「個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）」である。

実践プログラム開始時点の状態

事業成長に伴い生じる今後の課題を抽出するための仕組み作りの構想段階

実践プログラム終了時点で目指す状態

- ・ 経営目標を達成するための人事戦略のロードマップを引く
- ・ そのための課題を抽出できている状態



エンゲージメントサーベイの実施
 プロセス構築・結果分析・施策立案・振り返り

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

実践プログラムでは、特に、エンゲージメントサーベイに関する取組を実施した。

< 伴走支援企業との取組内容 >

- ・ 第一回：伴走支援企業及び同テーマの参加企業とのディスカッション
 - ・ 各社の戦略、課題、具体的な施策の情報共有やディスカッションを実施
- ・ 第二回：エンゲージメントサーベイ実施前のプロセスにおけるディスカッション
 - ・ 伴走支援企業が実施しているプロセスを共有いただき、具体的なプロセスの構築方法や実施前の留意点についてディスカッションを実施
- ・ 第三回：エンゲージメントサーベイ実施後のプロセスにおけるディスカッション
 - ・ エンゲージメントサーベイの実施結果に対する分析方法やその後のプロセスの構築方法についてディスカッションを実施

< 当社のエンゲージメントサーベイの設計（一部抜粋） >

- ・ 各項目に対して「期待度」と「満足度」の双方を回答
 - ・ 4象限にセグメンテーションすることで優先度付け
- ・ 質問項目は当社の「Value」に則した内容を設定
 - ・ 当社が目指すべき方向性を意識した質問項目を設定



< 当社のアクション内容 >

キックオフ

中間報告

成果報告会



実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムで得られた成果

- ・ エンゲージメントサーベイのプロセス設計
- ・ エンゲージメントサーベイを実施したことによる組織のコンディションの把握や課題の抽出
- ・ 参加企業同士の事例共有などを通じた、人的資本経営の強化に向けた意識の高まり

今後の活動方針

- ・ エンゲージメントサーベイ実施後のプロセスは進行中のため、施策の実行や改善など、PDCAサイクルを回していくための仕組み作りを行う予定である



本社所在地 : 東京都千代田区
業種 : HR Tech・情報通信業（組織・人事/クラウド型プラットフォーム提供）
事業内容 : エンゲージメントプラットフォーム「TUNAG」の企画・開発・運営/クラウド型情報統制セキュリティサービス「Watchy」の企画・開発・運営
売上高 : 26億9,257万円（2024年12月期（実績））
従業員数 : 169人
従業員の海外比率 : -

1. 人的資本経営の取組状況と課題

— 急速な組織拡大により、つながりと可視化の課題が顕在化 —

事業拡大に伴い1年で約2倍に人員が急増する中で、**経営層の意図や目標が現場に十分に伝わらず、理念・戦略・評価の一貫性に乖離が生じていた。**また、**社員一人一人の能力・成果・Willを把握しきれず、育成や配置に活かせていない点も課題であった。**

これまで「TUNAG」を活用した称賛文化の醸成や情報共有、マネジメント研修などでエンゲージメントの向上を図ってきたものの、組織が拡大するスピードに対し、仕組みの整備が追いつかない状況にあった。そのため、まずは**「人が増えていること」そのものに起因する課題を見極め、定着・一体化に向けた改善が必要とされていた。**



エンゲージメントプラットフォーム『TUNAG』

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

— 「人と組織の強さ」を軸に、拡大フェーズにおける基盤を再構築 —

取り組んだテーマ：②「個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）」

当社は「一人でも多くの人に、感動を届け、幸せを広める」というミッションのもと、社会への貢献と持続的な企業価値の向上を目指している。その実現のためには、“人と組織の強さ”が経営の根幹であり、多様な人材が主体性を持ち、力を引き出し合いながら挑戦し続ける環境を整えることが、当社の人的資本経営の「あるべき姿」と考えている。

“人と組織の強さ”への取組を目に見える形で証明していくことを重視しており、過去にはGreat Place to Work®が実施する「働きがいのある会社」ランキングにおいて小規模部門で第1位を獲得するなど、取組の結果を形にしてきた。

実践プログラムへの参加も同じ文脈の中にあり、テーマ②「個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント）」を掲げ、現在の課題である、組織の拡大に起因する課題を改善するための仕組みづくりに取り組んだ。経営の方向性と個人のWillをつなぎ、社員が経営視点を持って業務に臨める状態をつくることで、組織の一体感とエンゲージメントを高めることを目指して実践プログラムに参加した。



3. 実践プログラムを通じて実践した取組

— 人の増加に伴う課題を“仕組み”と“文化”で解消 —

実践プログラムを通じて、以下のような取組を実施し、主に新しく入社するメンバーに対して、拡大期でも理念・価値観が途切れず、全社員が「自分ごと」で動ける環境づくりに取り組んだ。

- **スタメン食堂**：一緒にランチを食べる機会を通して、メンバー同士が部署や役割に関わらずフラットに交流できる場を設置し、組織の一体感を強化。
- **入社オリエン・ウェルカムミッションの再構築**：新入社員日報、クロス1on1、サンクスメッセージの実施など、新入社員がカルチャーに早期に適応できる仕組みを整備。
- **役員/部長テーマトーク**：メンバーが全員参加する毎週の全体会議で、部署横断で理念や事業テーマについて語る機会を創出。一方的な発信でなく、その場で出てくる疑問や質疑応答にも対応し、相互理解を深める。
- **人材開発・評価会議の運用**：人材ポートフォリオを整備し、成長段階に応じた配置の最適化を推進。
- **マネージャー育成/Willアンケートの導入**：個人の志向・強みを可視化し、キャリア支援とマネジメントの質の向上に活用。



スタメン食堂



ウェルカムミッション



役員/部長テーマトーク

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

— 拡大フェーズでの「定着・一体感」から、次の成長ステージへ —

これまでの実践プログラムでの取組を通して、定量的には以下のような成果を得ることができた。

- **入社後三カ月后面談でのポジティブなメンバーの割合：89%（41名/46名）**
- **この一年以内での早期離職率：2.7%（2名/74名）**
- **全メンバーの部長との1on1実施率：100%**

急成長下で採用が進む中でもメンバーの高い定着を維持することができ、フラットな対話ができる文化やカルチャー浸透を図る施策を通じ、心理的安全性の高まりや、経営と現場の信頼関係の溝を埋めることができていると感じている。

今期はこの成果を踏まえ、分科会の実施・評価会議の改善・マネジメント研修などの仕組み化を進行中であり、今後は人員の倍増を見据え、次世代リーダーの育成や挑戦機会の創出など、「人の増加」を成長ドライブに変える人的資本経営へと深化させていく。

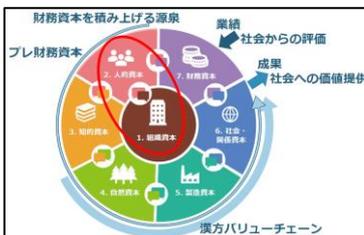
自然と健康を科学する



本社所在地 : 東京都港区
業種 : 医薬品
事業内容 : 医薬品（漢方製剤、生薬製剤他）等の製造販売
売上高 : 1,810億円
従業員数 : 4,272人
従業員の海外比率 : 31.6%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

「人的資本」とチーム力である「組織資本」こそが企業経営の基盤であるとし、「目的・価値を求心力とした“対話”により自身の潜在能力を引き出す文化」を醸成する。その上で、世界に手本のない“漢方・中薬”ビジネスにおいて、自らが新しい道を切り拓き、誰からも信頼される“人”の集団かつ“漢方薬的組織”になる。」ということを目指す。『組織の成長なくして、会社の成長なし。人の成長なくして、組織の成長なし。』をベースとして、「人財の確保・人財の成長」、「漢方薬的組織※・キャリア自律」、「理念浸透・企業文化の醸成」の三つの戦略に基づき、エンゲージメントの向上を目標としている。なお、エンゲージメントサーベイ等に関しては、目指すべきレベルへの到達や組織間及び評価項目間での差異解消が課題である。



※漢方薬的組織

「会社という漢方薬は、それぞれの独立機能を有する“部門”という生薬で構成され、その調和を図る中でベクトルを合わせ、大きな成果を生み出す。また、部門という漢方薬は、一人一人異なる力を有する“人”という生薬で構成され、役割と権限委譲のなかで調和を図り、部門の目標を達成する」というツムラグループの組織の在り方

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

長期経営ビジョンにおける「目的と価値を求心力とした対話による潜在能力開発（PAD）」による個の成長と漢方薬的組織としての組織開発が図られることにより、社会への価値提供の創造と生産性向上が実現している状態を目指す。その上で①患者さんや医療関係者等社会のニコニコ②一緒に仕事をする仲間のニコニコを実現するためにはエンゲージメントの向上が不可欠であるとし、三つの人事戦略から以下の通り取り組んでいる。

実践プログラム開始時点の状態

- 人財の確保、人財の成長
経営人財輩出の仕組み（T-Next）確立、質を担保した継続性が課題。人財ポートフォリオ、タレントマネジメント、職務型人事制度、D&I、健康経営等の人事施策を展開しているものの、運用のばらつきや各制度の連動性に課題がある。
- 漢方薬的組織、キャリア自律
チームビルディング、年代別キャリア研修、セルフキャリアドック制度、また、新たに組織開発部を設置し、目指すべき組織像に向けて推進中。社員の自律的なキャリア意識の不足や、キャリア形成に向けて行動する社員が少ない現状が課題。
- 理念浸透、企業文化の醸成
理念浸透や社内講師育成は継続的に実施。2020年度から理念浸透・コーチミーティングを全役職員に対して実施し、“対話”は各組織に文化として定着しつつある。活動テーマや施策の硬直化、グループへの展開、社内講師の内製化途上課題。

実践プログラム終了時点で目指す状態

- 人財の確保、人財の成長
パーパス・理念の体現、ビジョンの実現に必要な変革を牽引する経営人財の養成が進捗している。階層別教育・専門教育等により、一人一人の潜在能力を引き出され、目指すべき人財像が進捗している。
- 漢方薬的組織、キャリア自律
チームビルディング、漢方薬的組織ワークショップにより、組織の健全性・効果性・自己革新力が向上している。セルフキャリアドックの取組によるキャリア自律が推進されている（行動変容につながる）。
- 理念浸透、企業文化の醸成
TSUMURA GROUP DNA Pyramidへの共感、自分事化が推進され理念に基づく行動が各組織で進んでいる。部門長以上が理念を率先垂範して体現することにより、組織に浸透させ、基本基調に則った企業文化が醸成されている。



- ・ツムラグループの各組織が目指すべき組織像である「自らが新しい道を切り拓き、誰からも信頼される“人”の集団かつ“漢方薬的組織”」となること。
- ・各組織の健全性、効果性、自己革新力を高めることによるサーベイ向上（理念浸透度／エンゲージメント）。
- ・ビジョン実現、潜在能力開発に向け、全社員のキャリア自律を進めること。

目指す状態を実現するための課題

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

各施策は、課題に基づき順次加速・拡充しながら推進している。

2025年4月に新設されたHR本部は、人事施策を担う人事部、チームビルディング及びキャリア自律を担う組織開発部、経営人財養成・階層別教育・企業文化醸成を担うツムラアカデミー部の3部門体制で構成されている。人事戦略と経営戦略の連動性を適切に確認しつつ、特に施策の推進においては、役員・部門長クラスとの丁寧なコミュニケーションを重視している。

キックオフ

中間報告

成果報告会

■人財の確保、人財の成長
経営人財養成では、現候補者（プール人財）の見直しを予定通り第一回T-Next会議にて実施した。各人事施策の展開に際しては、HR本部内にとどまらず、役員及び管理職との適切なコミュニケーションを図り、制度理解の促進に向けた対策を講じた。

■漢方薬的組織、キャリア自律
経営層へ組織開発の取組説明で支援と協力を依頼した。組織開発ではチームビルディング第一・二回、漢方薬的組織ワークショップ第一回を実施した。キャリア自律ではキャリアデザインセミナーを計画通り実施し、併せてキャリアテラスの相談も実施した。

■理念浸透、企業文化の醸成
理事を含めた部門長全員と部門縦断型による全役職員対象の理念浸透活動を計画通り実施。社員一人一人が企業理念を理解し、価値観・判断・行動の基準になるよう意識変革と行動変容につながる対話を通じた基本的な「考え方」や「姿勢」の重要性を共有。

■人財の確保、人財の成長
経営人財の新規候補者選定を第二回T-Next会議にて予定通り実施した。プール人財に対してCHRO・人事部長によるキャリア面談を実施した。各人事施策の展開にあたり、関係者との継続的なコミュニケーションにより制度理解の深化に向けた対策を講じた。

■漢方薬的組織、キャリア自律
8月組織・人的資本政策委員会で取組の進捗報告を実施した。組織開発ではチームビルディング第二・三回、漢方薬的組織ワークショップ第二回を中心に実施した。キャリア自律では、「C/O*とはたらく未来コンソーシアム」に参画し、今後は情報収集を行う。

■理念浸透、企業文化の醸成
次年度の理念浸透活動テーマを「プリンシプルに則った正しい活動」とし、先んじて執行役員・理事対象のオフサイトミーティングを実施。現在行っているクオリティカルチャーの醸成活動を確認すると共に、原理・原則・理法に順った正しい事業について共有し認識を合わせた。 *キャリアオーナーシップ

実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

課題に基づく各施策を着実に推進することで、1月に実施予定の定点観測（理念浸透サーベイ及びエンゲージメントサーベイ）において、結果の改善が見込めるレベルに達することを想定している。今後は新たな取組も多いため、効果分析の方法については継続して検討を行う（ROE、ROIC、PBRなどの経営指標への影響を含む）。経営戦略との連動性を適切に確認しながら進めるためにも、役員・部門長クラスとの丁寧なコミュニケーションを行う。また、制度等の定着化に向けて利便性向上を図るため、デジタル対応を進める。

成果報告会



これから

■人財の確保、人財の成長
2025年度プール人財を確定し、経営人財養成プログラムも予定通り推進中。職務型人事制度ではスキルマップ運用を適切に実施し、制度定着を図る。健康経営は、「養生」ベースの施策検討と健康経営優良法人「ホワイト500」の取得に向けた取組を進める。

■漢方薬的組織、キャリア自律
組織開発では、チームビルディング第三回まで完了、漢方薬的組織ワークショップ第二回を概ね終了、第三回を開始した。キャリア自律では課題である従業員のキャリア意識醸成を図るため、今年度からの新たな取組として「キャリアにふれる月間」を開催。

■理念浸透、企業文化の醸成
部門長自身が2025年度の重要行動を宣言し明文化。あわせて、部門ごとに挙げた活動宣言内容・総合コメントを解析しフィードバックすることで各現場の認識を高めた。また社内講師による活動を35回実施。その後、次回に向けた課題抽出と省察を全員で共有しレベル向上を図った。

実践プログラムで得られた成果

■人財の確保、人財の成長
次年度体制にあわせた経営人財・部門長の配置を、T-Nextをベースに実行。職務型人事制度の定着に向けて適切な運用を推進。健康経営は、エビデンスに基づく施策を展開し、健康経営優良法人「ホワイト500」の取得を目指して、社内への浸透を図る。

■漢方薬的組織、キャリア自律
組織開発、キャリア自律では、KPI達成への取組を完遂。「キャリアにふれる月間」の開催により、エンゲージメントサーベイのキャリア項目を前回より向上させることを図る。組織・人的資本政策委員会、執行役員会で取組と結果について報告を実施する。

■理念浸透、企業文化の醸成
クオリティカルチャー年間活動の成果共有のため、第3Qに部門横断で自部門での行動変容・意識の変化などの省察を実施する。また、次年度に向けた社内講師養成コースを開催。年明けには全社員対象にサーベイを実施し、年度末に執行役員・理事対象に年間報告会を開催する。

今後の活動方針

東亜建設工業株式会社

私たちの今が、社会の未来を創る
Create Value. Build the Future



本社所在地 : 東京都新宿区
業種 : 総合建設業
事業内容 : 海上土木/陸上土木/浚渫・埋立/建築工事の請負/土地の造成・販売/建設コンサルティング業務など
売上高 : 3,304億円 (2025年3月期)
従業員数 : 2,052名 (2025年3月31日現在)
従業員の海外比率 : 4.5% (2025年3月31日現在)

1. 人的資本経営の取組状況と課題

(1)企業文化の定着(2)経営戦略と人材戦略の連動(3)知と経験のD&I、について、具体的な取組を進めている。企業文化の定着に関しては、長期ビジョンの達成に向けて、社員一人一人がどのように行動すべきかを示した行動指針を策定。浸透に向けた活動を展開した。

経営戦略と人材戦略の連動に関しては、経営戦略の実現の障害となる人材面の課題を整理するほか、半年間の経営人材育成研修を開始し、経営者としての潜在能力が高い人材の早期選抜を図っている。知と経験のD&Iに関しては、女性リーダー育成研修の充実、外国籍社員への日本語教育の提供など、多様な人材の活躍推進施策に取り組んでいる。

一方、社員エンゲージメント向上や動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用、As is - To beギャップの定量把握などは具体的な取組の検討中であり、課題がある。



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

➤ 取り組んだテーマ…個人・組織の活性化

➤ 参加した理由

若手社員のワーキンググループより「幸福度」という概念が提案されたことを契機に、**エンゲージメント=社員が自律的かつ前向きに仕事に取り組んでいる状態**と捉え、2024年度からワークだけでなくライフも含めた幸福度を測定し、向上させるための取組に着手している。同年6月に第一回の診断を行い、各組織に結果をフィードバックしたものの、ほとんど活用されていないという課題があった。診断結果の各組織での更なる活用を目指し、実践プログラムに参加した。

実践プログラム開始時点の状態

- 第一回幸福度診断の結果が、組織でほとんど活用されていないという予測があったものの、実態調査がされていなかった



実践プログラム終了時点で目指す状態

- 組織の課題や行動指針の実践度合いについて、幸福度診断を通じて各組織が把握し、改善に向けての対話を始めている状態

- 幸福度診断や幸福度そのものに対する理念浸透の方策検討
- マネジメント層（本社部署長や支店長）の巻き込み方やフィードバック方法を検討
- 施策を実行する部署（人事部と経営企画部）間の方向性の共有

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

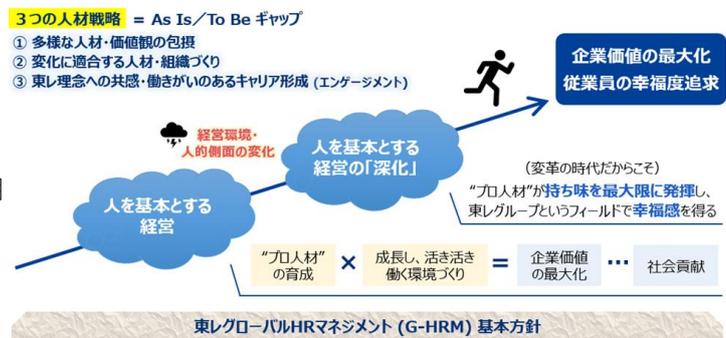


本社所在地	: 東京都中央区
業種	: 製造業
事業内容	: 繊維/機能化成品/炭素繊維複合材料/環境・エンジニアリング/ライフサイエンス製品の製造・加工及び販売
売上高	: 2兆5,633億円 (2024年度)
従業員数	: 47,914人 (2025年3月末時点)
従業員の海外比率	: 63.6%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

東レグループでは、創業以来、人材育成を重視する姿勢を明確にし、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」との考え方のもと、2011年に「東レグローバルHRマネジメント基本方針」を定め、「人材の確保と育成」を最重要の経営課題として取り組んできた。

2020年5月“TORAY VISION 2030”の発表に併せて体系化された当社経営思想「東レ理念」において、「人を基本とする経営」が企業理念の土台となる企業文化として改めて位置付けられた。そして、このビジョンの実現に向けた中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”においては、基本戦略の一つとして、「『人を基本とする経営』の深化」を掲げ、東レグループ人材基盤の強化に取り組んでいる。



基本戦略「『人を基本とする経営』の深化」においては、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」の三つの人材戦略を定め、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度を高める」ための取組を進めている。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

当社は、2023年以降、①社長からの定期的なメッセージの発信強化、②リアルトーク（経営層と社員の双方向のオープンでフラットなコミュニケーションの場として、社内向けの生配信番組）、③社員フォーラム（「東レ理念」を基本とした考え方や行動のベストプラクティスを全社員で共有し、東レのDNAを体感することで会社としての一体感を醸成することを目的に、全国16拠点をオンラインでつなぎ、年に一度実施する2時間のライブ配信）、④はじめの一步賞（一人一人の挑戦を讃え、後押しすることで、東レグループ全体での挑戦やイノベーションが加速する風土の実現を目指し新設した表彰制度）等のインナーコミュニケーションの強化を進めている。

2024年度には、性別を問わず多様な人材が能力を発揮し活躍できるよう、東レ版DE&I活動として「HCM（Human-centric Management：人を基本とする経営）推進活動」を立ち上げた。専任組織を新設すると共に、公募による社員の有志とワーキングチームを立ち上げ、主に三つのテーマ「ダイバーシティ」「人材育成・キャリア支援」「多様で柔軟な働き方」を設定し、具体的な提案を取りまとめ中である。

一方、年に1回実施する従業員サーベイでは、エンゲージメントスコアは毎年上昇しているものの、具体的な項目を見ると、まだまだ取り組むべき課題が多くあると認識している。

そのため、他社の取組を参考に更なる人材・組織の活性化を目指し、テーマ②：個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）へ参加した。

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

1. 今回の取組で実現すべきこと（何の実現が求められているか？）
 - (1) 従業員サーベスコアの向上（KPIは70以上） <有価証券報告書等で開示>
 - (2) 従業員サーベイ結果を踏まえた組織風土改革
2. 実践プログラム終了時点の目指す状態
経営層と従業員層のサーベイ結果における大きなGAPを埋めるための施策の実行
 - (1) 経営層への360度フィードバックの導入
 - ・ 5月の経営会議で提案了解
 - ・ 9月に対象者に説明会を実施
 - ・ 10月に66名の対象者に実施
 - ・ 11月にコーチング（執行役員）／研修（執行役員以外の経営層）を実施予定
 - ・ それぞれがアクションプランを策定し、実行する
 - (2) 社長のラウンドテーブル
従業員サーベイで低いスコアとなっている中堅・若手社員から社長が直接意見を聞いて、現状の課題を改善する取組として、2025年度から社長の「ラウンドテーブル」（社長と従業員が直接対話し自由に話し合える場）をスタートした。本社だけでなく、社長が各事業場・工場を訪問して直接対話を実施する。当社の職場風土・働き方について感じていることや、上の世代とギャップを感じる点、自職場での問題・改善すべき点、その原因と改善策などについて、各参加者が社長に本音ベースで直接伝え、会社をより良くするために社長と意見交換を実施している。社長がその場で判断し、見直し・廃止を決定することもある。
上期は、東京本社にて4回実施済。下期は各事業(工)場にて合計20回程度の実施を予定。

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムでは、伴走支援企業である株式会社リクルートの様々な取組を教えていただき、特に、新規事業提案制度（Ring）は非常に興味深かった。

当社として、創業以来の「自由闊達」「開拓者精神」を忘れることなく、価値観や就労観の変化に適合した、当社らしい組織風土を作っていくため、今後も、経営層、管理・専門職層、中堅・若手層、全ての階層で組織風土改革に向けた地道な取組を継続していく。

2024年8月から活動を開始している「HCM推進活動」（人事勤労部門に新たに設置した専任組織（HCM推進G）と社内公募で集まったワーキングチームメンバーで構成）を更に強化し、ボトムアップでの経営への提言を継続していく。

「真にサステナブルな会社」を実現するのは“人”であり、当社社員がモチベーションを高く持ち、自らのポテンシャルを最大限発揮して成果を出すことで満足感や充足感（＝幸福度）、わくわく感を感じられる会社を目指し、様々な階層、組織に積極的に働きかける活動を行っていく。

あわせて、社内外への人的資本経営の適切な情報発信を行っていく。

日揮ホールディングス株式会社



本社所在地 : 神奈川県横浜市西区
 業種 : 建設業
 事業内容 : 総合エンジニアリング事業/機能材製造事業/エネルギー環境・コンサルティング/テクノロジー/ソリューション
 売上高 : 8,580億8,200万円 (2025年3月期)
 従業員数 : 単体248名/連結8,365名 (2025年6月時点)
 従業員の海外比率 : 40%超

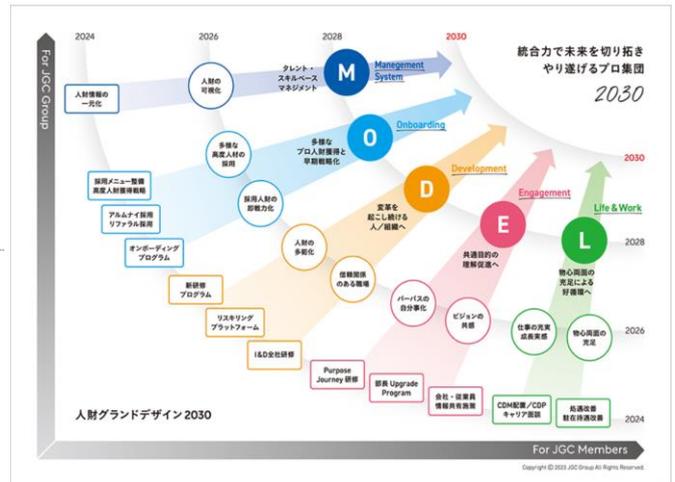
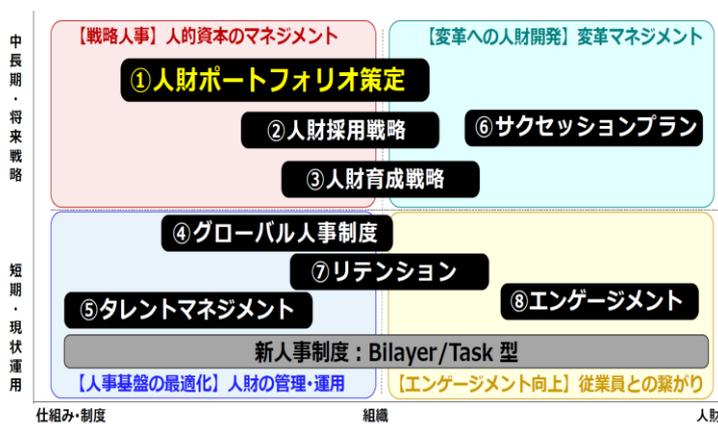
1. 人的資本経営の取組状況と課題

エンジニアリング産業を生業とする日揮グループは、人財が最大かつ最重要な経営資本であるとし、2030年時点での人的資本経営の在るべき姿として、次の二点を掲げている。①「企業経営において人的資本が**持続的に充実**している状態」を構築する、②「**統合力で未来を切り拓きやり遂げるプロ集団**」を創出する。

当社グループでは、戦略人事の八つの重点プログラム”**船中八策**” (下図参照) をベースに人事戦略の全体像として策定した”**人財グランドデザイン2030**” (同上) をもとに人事施策を実装している。

当社グループの人財が能力を最大限発揮し、モチベーションを高く維持してもらいつつ、それぞれが自ら変化を起し続け、組織もまた自ら変化を起し続ける組織になることを目指している。

人事機能における重点プログラムのマップ



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

今回のテーマ「個人・組織の活性化」に相当するものとしては、当社グループの”**人財グランドデザイン2030**”の“E”であるEngagementが該当する。

企業の持続的成長や個人と組織の活性化にとって、従業員の組織へのエンゲージメントが高いことは極めて重要である。この重要なテーマについて、現状を踏まえた上での企業文化のModernizationとグループ内での浸透を図ることは更に重要度を増しており、求心力やロイヤリティの向上に資するような全体感をもった施策の実行が課題となると考えて実践プログラムに参加した。また、課題の解決のためにはPDCAサイクルを回すためのフォローアップ体制の整備が必要となるため、そのサイクルの構築のための仕組みづくりに取り組んでいる。

【目指す状態と取り組んだテーマ】

- “人財グランドデザイン2030”で掲げる「目指すべき姿」に対して、2026年度末の姿をバックキャストした“2025年度の成果イメージ”を描ける状態とする
- 企業文化のModernization、社員同士のタテ・ヨコ・ナナメのつながりとコミュニケーションの再強化などのテーマを中心に取り組んだ



本社所在地 : 東京都千代田区
業種 : 情報通信業
事業内容 : テレワークに関する調査研究/普及啓発/コンサルティング
売上高 : 2億円
従業員数 : 18人
従業員の海外比率 : -

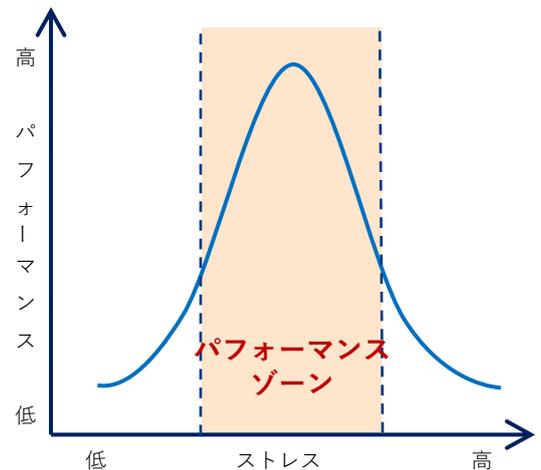
1. 人的資本経営の取組状況と課題

日本テレワーク協会 1991年設立、会員約400社

【活動】 DXで時間と場所を有効活用し、働きがいや働きやすさを高める取組を「働き方DX」として啓発

【人的資本の特徴と課題】

- ・従業員は全員が管理監督者の出向社員であり、バックグラウンドが異なり、多様性が豊かである
- ・業務は、従業員個人で完結することが多い
- ・出向社員のため、個人の業績評価は出向元で行う
- ・協会はテレワークを推進する立場であり、従業員は様々な形態でテレワークを行っている



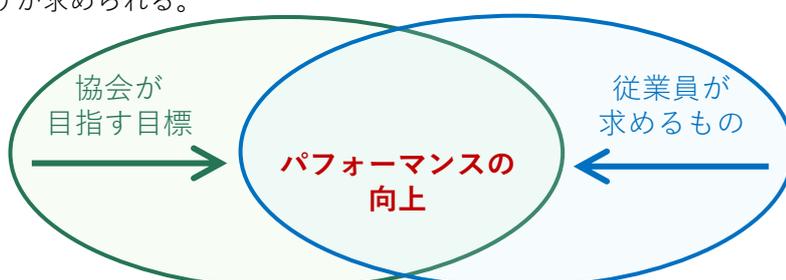
過度な緊張状態(働きがい)と、公正な競争環境を生み出すことが、従業員エンゲージメントの向上に必要不可欠

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

- ◆ 組織と従業員のベクトルを一致させるには、協会は何をする必要があるか？
- ◆ テレワークとオフィス勤務の「最適ハイブリッド」はどこなのか？

人材版伊藤レポートに示されている3P・5Fモデルにおける「時間や場所にとらわれない働き方」は、コロナ禍を経て「在宅勤務」が急速に普及したことにより、現在はハイブリッドワークが中心となっている。人材版伊藤レポートでは「CHROはリアルワークとリモートワークの最適な組合せを実現する」ことが求められているが、最適解は業種/職種/役職だけでなく、年齢/性別/家庭環境などにも左右される。協会では、従業員が自律的に働き方を選択できる環境が整っており、テレワークの比率も高い。その一方で、コミュニケーションの希薄化や業務の孤立化といった課題も顕在化している。これらの課題に向き合いながら、協会としての理想的なハイブリッドワークの在り方を模索していく。

協会が目指すビジョン・ミッションと、従業員一人一人が協会に成し遂げたいこととの方向性を一致させることは、組織のパフォーマンスの向上とエンゲージメントの強化に直結する。特に、業務が個人完結型で進められることが多い協会では、従業員が自身の業務と組織全体の目的とのつながりを実感できるような仕組みづくりが求められる。



協会が目指す目標と、従業員が求めるもの、その重なる部分大きいほど、パフォーマンスが向上する

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

◆パフォーマンス向上に向けた合宿

協会が目指す目標と、従業員が求めるものを明確にするために、普段は顔を合わせる機会が少ない全従業員が参加する合宿を実施した。この合宿では、「協会の成長戦略」と「自分のコミットメントスピーチ」を軸に、対話の質を高めることを目的とした議論を行った。協会としての付加価値を高めていくために、以下の三つの視点から議論を行った。

- ① 柔軟で多様な働き方が自然に受け入れられる理想の社会を描くこと
- ② 制度・意識・コミュニケーションなど、変革すべき対象を探ること
- ③ 従業員の自律的なキャリア形成など、実現可能な変化を考えること

従業員一人一人が「自分が成し遂げたいこと」を明確にするために、異なる価値観や背景を持つメンバー同士が協働することで生まれる創造性や、安心して意見を言える環境の重要性（＝心理的安全性）を体感する機会となった。これらの議論を通じて、従業員が「目指したいビジョン」を言語化し、「期待される行動」や「行動規範」を自ら定義することで、協会として醸成したい文化が少しずつ形になっていく手応えを感じた。

合宿で共有した協会の「三つのインパクト」

- ✓ 地方自治体×シニア×官民連携で描く地方創生と新産業の創出
- ✓ 協会から厚生労働省・総務省・内閣府を含めたALL JAPAN体制で進める国民運動としての働き方の発信
- ✓ 未来社会の働き方の研究・実証と、社会実装へ向けたモデル化の情報の発信及び国への政策の提言

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

◆エンゲージメント調査の目的と理解

今秋、協会として初めてのエンゲージメント調査を実施予定である。小規模な組織だからこそ、調査の目的や結果の活用方法について、従業員に対して丁寧かつ透明性のある説明を行うことが重要である。あわせて、「時間や場所にとらわれない働き方」が従業員のエンゲージメントに与える影響について、従業員自身が自分の言葉で語れるよう、人的資本経営に関する理解を深める機会を設けていく。

◆心理的安全性の醸成

全従業員が参加する全体会議を、単なる業務報告の場ではなく、各自が業務に対する意思や考えを表明する場へと転換していく。異なるバックグラウンドを持つ出向社員が協働する職場環境においては、互いの意見や価値観を尊重し合うことが不可欠であり、心理的安全性の醸成が求められる。多様性を受け入れ、互いに高め合う関係性を築くことで、モチベーションとエンゲージメントの向上を図る。

◆情報発信力の強化

協会の情報発信においては、ターゲットを明確にし、受け手の行動変容につながるようなメッセージ設計を行う。キーワードの整理やストーリーテリングの活用により、伝わる力を高めていく。特に、議員や中央省庁・地方自治体に対しては、政策提言を通じて協会の取組への理解と支援を促し、応援団の形成を目指す。それに伴い、従業員には継続的にコミットメントスピーチを実施してもらい、一人一人が情報発信者としての意識を持ち、発信文化の醸成を進めていく。

テレワークは「目的」ではなく、「手段」だね。
協会が自ら「働き方DX」を研究・実践し、日本中に進めていくンガ！



『ンガちゃん』



野村不動産
ホールディングス

あしたを、つなぐ ― 野村不動産グループ売上高

本社所在地 : 東京都港区
業種 : 不動産関連事業
事業内容 : 住宅事業/都市開発事業/海外事業/資産運用事業/仲介・CRE事業/運営管理事業/その他事業
従業員数 : 8,732人
従業員の海外比率 : 1.8% (161人)



1. 人的資本経営の取組状況と課題

1-1. 取組状況

2025年4月：2030年に向けた新経営計画を策定

2025年7月：新経営計画に連動した

「グループ人材戦略 三つの重点テーマ」を策定

- ①ビジョンへの共感、②働きがいの向上、
③人材の配置・登用

現在、各テーマでアクションプラン、ロードマップ、KPIを策定中

1-2. 課題

・複合的な人事情報分析による課題の特定と施策の立案

従業員エンゲージメントサーベイのスコアが伸び悩んでおり、

課題の特定や改善施策の優先順位が不明確

課題や施策については、エンゲージメントサーベイのスコアのみで検討された単一的な改善施策を推進しており、その他の人事情報と連動した人事情報の分析が未実施

複数の人事情報を集計しているが、複合的な利活用ができていない

グループ人材戦略 三つの重点テーマ



出典：野村不動産ホールディングス 統合レポート

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

2-1. 実践プログラムに参加した理由

・従業員エンゲージメントの向上による組織の活性化を目指すため

社内で従業員エンゲージメントサーベイのスコアから課題の特定や改善施策の立案等を推進するところ、
テーマ②が「個人と組織の活性化」であり、他社の取組状況の把握や課題に関する対話によってヒントを見出し、
活性化を目指していきたい

2-2. 取り組んだテーマ

・人事データの利活用によるエンゲージメント向上（組織の活性化）

エンゲージメントサーベイによる課題の特定や改善施策の立案において、複合的な人事情報分析から特定や立案
することで、よりエンゲージメント向上に効果的な課題の特定や改善施策の立案を実施

実践プログラム開始時点の状態

- ・エンゲージメントサーベイから
一定の課題の特定や改善施策の立案を実施
- ・経営陣が各社のエンゲージメントスコアを
モニタリング
- ・経営トップと社員の対話におけるテーマの
設定に調査結果を活用

実践プログラム終了時点で目指す状態

- ・エンゲージメントに影響を与える要因のうち
特に改善が必要な要因を特定できている状態
- ・各組織において、従業員のエンゲージメント
向上を目指し、具体的な施策の検討ができて
いる状態

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

- ・エンゲージメント向上を妨げている要因の分析や特定を組織単位でできていない
- ・具体的な施策の活用が限定的（組織ごとに異なり、共有されていない）

BA BUSINESS-ALLIANCE

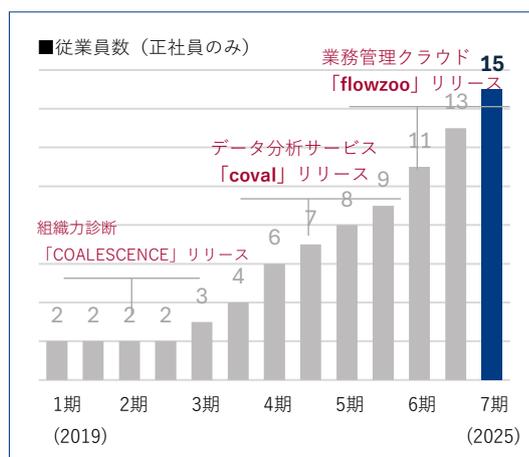
本社所在地 : 東京都文京区
 業種 : 情報通信業
 事業内容 : 企業の持続的な成長を支援するサービスの提供/人的資本経営推進をサポートするデータ可視化・分析サービス「coval」/組織の生産性を上げる業務管理クラウド「flowzoo」
 売上高 : 約1億円
 従業員数 : 15名
 従業員の海外比率 : 0%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社は、2019年に設立し、企業の持続的な成長を支援するプロダクトを開発するベンチャー企業である。「本質に力を注げる世界へ」というミッションを掲げ、企業におけるマネジメントコストの削減に力を注いできた。

当社における人的資本経営では、人が「価値創造や価値提供」に集中できる環境を生み出すことを目的に、当社内でも当社プロダクトを活用し個人の生産性を向上させるだけでなく、組織成果の最大化を目指しマネジメントコストを極力削減する取組を行っている。

しかしながら、従業員数の増加と同時に組織への施策も増やしたが、現在は管理部メンバーが人事も兼任している状態のため、検討している施策を回せていないという課題がある。



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

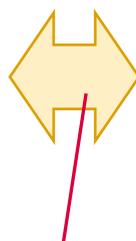
テーマ：エンゲージメント向上

現在当社では、拡大期に向けて、管理部から人事機能を独立させた人事部の発足を目指している。

参加企業の好事例を参考にさせていただくと共に、伴走支援企業である日揮ホールディングス株式会社にアドバイスを頂くことで、当社における人材戦略の見直しとアップデートを図るため実践プログラムに参加した。

実践プログラム開始時点の状態

- ・個人のエネルギーに依存した運営が続いており、フェーズ移行期に揺らぎが出ている
- ・個人の成長実感や満足度は高いが、組織としての拡大や再現性に課題がある
- ・当社開発の組織力診断を用いて半期に一度調査しているが、診断結果の施策への結び付けに関しては改善の余地がある



実践プログラム終了時点で目指す状態

- ・管理職がメンバーの動機や状態を定期的にキャッチアップできている
- ・組織内で“学びや気付き”が日常的に共有され、仕組みに反映している
- ・全社員が組織力診断の結果を読み解くことができ、強みと課題の仮説を立てることができる
- ・人事部の発足に向けた必要事項が整理できている

- ・組織の「今どこが詰まっているのか」を示す共通言語や指標がない
- ・マネジメント層の個人間のスキル差によって、チームの活性度や心理的安全性にばらつきがある
- ・成長志向のメンバーが多い一方で、内発的動機を下げやすい環境要因への配慮が薄い
- ・拡大期に向けて、制度・カルチャー・対話の仕組みの整備が追いついていない

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

方針や現在の課題、解決方法などをまとめ、全体に発表を行うことでフィードバックを頂き、リプランを行う流れを継続的に行ってきた。

具体的な中身としては、下記を実施した。

- ・ 人事／組織戦略の作成
- ・ 働き方及びオフィス環境の整備
- ・ CHROの人材要件の洗い出し
- ・ 社内マニュアルの整備

■現在の人事施策

- ・ エンゲージメント向上施策（全員参加型の月一全体会、四半期に一度の全社イベント）
- ・ 組織マネジメント強化施策（半期に一度の組織力診断、稟議決裁の運用）
- ・ 働き方改善施策（オペレーション業務のシステム化、フルフレックス制の導入）
- ・ 評価／人材育成（半年に一度の評価の実施）

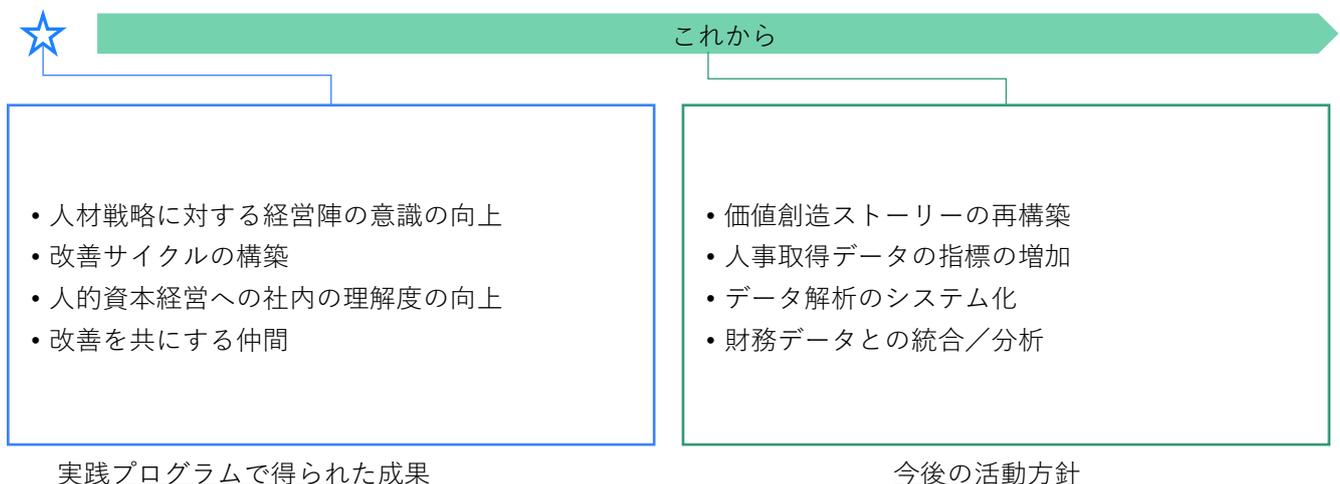
4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

実践プログラムを通して、PDCAの改善サイクルを社内に定着することができたことが一番の成果である。

今後に関しては、実践プログラム終了後も伴走支援企業である日揮ホールディングス株式会社の方々と定期的に連絡を取りながらアドバイスを頂き、日々改善活動を止めないことにチャレンジしていく。

また、経営戦略と人材戦略の更なる連動を進めるため、事業成果指標と人事指標を見比べていきながら人事活動が事業成果にどのように結び付いているのかを確認し、価値創造ストーリーの再構築に力を注いでいきたいと考えている。

成果報告会





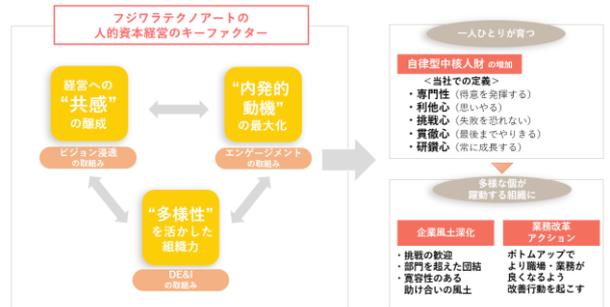
本社所在地 : 岡山県岡山市北区
業種 : 製造業
事業内容 : 醸造機械/食品機械バイオ関連機器等の設計・開発・製造・販売・据付及びプラントエンジニアリング
売上高 : 54億7,000万円 (2024年12月期)
従業員数 : 159名 (2025年4月)
従業員の海外比率 : -

1. 人的資本経営の取組状況と課題

【現状】当社では人的資本経営が浸透する以前の2000年代前半より、女性活躍をはじめとする企業基盤の整備を行ってきた。2018年には開発ビジョン2050を策定し、経営理念の実現に向けた人的資本経営の取組を加速させた。“多様な個の躍動”を実現する企業改革に努めている。DE&I・リスクリング・エンゲージメント・働き方改革などの領域で施策を展開し、DX推進や雇用環境の改善(2024年度キャリア採用倍率130倍超)、新規イノベーションの創出などの成果につながっており、経営基盤の確立を進めてきた。

【課題】社員数は10年前から30%増加し、20~30代が全体の約60%と若い世代の構成比が急速に高まっている。経営計画は「価値創造フェーズ」に差し掛かり、個々の強みや能力の最大化、チームやプロジェクト内での連携・協働強化などを行うための仕組みの整備や風土醸成を行いながら、着実に成果を生み出す体制をつくることがすぐに対応すべき重要な課題である。

人的資本経営が“多様な個の躍動”を実現する



出典：(株)フジワラテクノアート

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

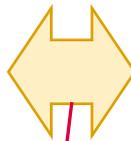
【参加理由】2050年に向けて掲げた開発ビジョン2050「世界で微生物インダストリー（微生物を高度に活用するものづくり）を共創」の実現に向け、現在当社は2016~2023年にかけての経営基盤整備フェーズを終えて「価値創造フェーズ」に移行しており、成果創出につなげるための人事戦略の遂行が求められている。ビジョンの実現性を高めるため、社員一人一人の能力開発（＝個の活性化）と、チーム及び企業全体の発揮能力の最大化という両面から組織を見つめ直す機会と捉え、実践プログラムへの参加を決定した。

【取り組んだテーマ】ビジョンの実現性を高めるための取組

- ① ビジョンと意識・行動の一体化に向けた施策：ビジョンを社員一人一人が意識し、自らの行動に落とし込むことを目的として展開してきた各種施策が、当初の狙いどおりに機能しているかを改めて検証する。
- ② 成果を生み出す人財を育む能力開発体制づくり：個々のパフォーマンスを高め、成果を生み出すための人財育成の仕組みの検討・整備。

実践プログラム開始時点の状態

- ① ビジョンと日々の意識・行動の結節が弱い
- ② 部署によって必要な能力が異なり、部署ごとの育成方針が定まらず、画一的な能力開発を行うことができない



実践プログラム終了時点で目指す状態

- ① 意識・行動がビジョンと一貫している
- ② 戦略的な能力開発体制づくりを通じた「学習する組織」の基盤の構築。成果を生み出すための人財育成の仕組みの検討・整備

- ① 企業のビジョンと日々の意識・行動の重なりを認識し、“自分ごと”としてビジョンの実現に向けて動く仕掛け
- ② 高度な専門性を持っているが漸進的な人財育成を行う事業部門に対し、企業のビジョンを起点とした未来志向の人財育成の在り方を提案し、各部門における共感を醸成する

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

<ビジョンの実現性を高めるための取組>

①ビジョンと意識・行動の一体化に向けた施策

ビジョン浸透に向けた既存施策の実行状況に関して、全部署を対象にヒアリングを実施し、課題を抽出。

A. キャリア施策の強化：「自律型人材養成」を目的とした研修を実施。部門によって一部のプロセスが形骸化していた「個人別5か年ビジョン」の運用の改善に着手（キャリア棚卸シートの作成フローの変更、全社に個人ビジョンを発信する機会づくり等）。また、MBOの目標設定に個人のキャリアの志向を反映できるように運用を見直し予定。

B. 中間管理職を対象としたビジョンの自分ごと化：中間管理職を対象に、企業のビジョンを自分の言葉で各部門のビジョンに落とし込み発信する研修を実施するとともに、経営戦略への視座を高めるために議論へ参加する機会を提供。今後は、会社としての重要なメッセージを「誰が・どのようなストーリーで」発信すべきかを吟味し、中間管理職が発信する機会（部門戦略説明会等）を創出していく。

②成果を生み出す人材を育む能力開発体制づくり

A. ひとつづくりアカデミーの創設

- ・コンピテンシー・スキルを体系的に習得させるべくOFF-JTを創設。第一弾は「問題解決力向上」をテーマに開始予定（順次テーマは拡充させていく予定）。
- ・社員それぞれが専門性を追求する垂直的な育成構造から、ビジョンの実現を念頭に置き、統合的に能力を高め組織全体で成果創出を目指す体制へシフト。

B. 中小企業版HRBP（育成戦略パートナー）の導入

- ・特定部署で運用開始（トライアルとして着手）。
- ・HR部門と事業部門が一体となり各部の育成方針の策定を支援。中間管理職への育成の負担を軽減すると同時に、人材育成を全社体制で推進するための仕組み化。
- ・サクセッションを含む次世代リーダー層の育成を課題とする事業部門のマネジメント支援にもつなげていく。

テーマ

①ビジョンと意識・行動の一体化に向けた施策

②成果につなげる人材を育む能力開発体制づくり

取組

施策運用レビュー・運用改善

[A] コンピテンシー能力強化のためのひとつづくりアカデミーの創設

[B] 中小企業版HRBP（育成戦略パートナー）の導入



【課題】ビジョン実現のための施策が経年により一部形骸化

- 各部門ヒアリング・運用レビュー実施
- テーマに則した研修の実施
- 運用方法の見直し・再周知
- 制度と連動した仕掛け・仕組みづくり



【課題】案件の複雑化・高度化

- 成果創出に向けて統合的な能力を高める育成の枠組みを創設



【課題】マネジメントへの過負荷
HRの各部門育成への介入不足

- 業務に精通した社員を育成パートナーに任命
- 部門長・HR・パートナーによる育成協働化

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

【成果】ビジョン実現性の向上に寄与

①施策の狙いと成果を照らし合わせ、改善が必要な課題を抽出

打ち出しから時間が経過した施策に関して、目的・本質に立ち返った検証や現状の課題に応じた運用の修正を行うことの重要性を再認識

②ビジョンと個人の意識・行動が連動する体制の構築

「個人別5か年ビジョン」制度の運用を改善。個人のキャリア形成と実現に向けた支援の拡充に着手

③ビジョンを自分ごととして捉える中間管理職の育成と実践

中間管理職がビジョンを体現・推進できるよう、研修などの実行支援とアウトプットのための機会づくりを実施

④成果を生み出す人材を育む能力開発体制づくり

事業戦略における人的側面の課題解決につなげることを意識し、中長期目線で人材育成の枠組みを整備

【今後の活動方針】

- ・経年によって薄れた制度の目的の再周知と運用ルールの徹底を図り、各施策を定期的に見直し・改善する。
- ・成果（②～④）の施策を軌道に乗せ、2050年に向け、ビジョンの「価値創造フェーズ」へと確実に移行していく。

【実践プログラムを通じた伴走支援企業、伴走支援企業が同じ参加企業からの学び】

（伴走支援企業：株式会社荏原製作所、伴走支援企業が同じ参加企業：御津電子株式会社）

①施策を社内に展開し共感を醸成する際のストーリーの重要性、またその効果的な打ち出し方・切り口

②中小企業には機動力や社員との距離感などの固有の強みがあり、それらを人的資本経営に最大限に活かすこと



本社所在地	: 岡山市北区
業種	: 製造業
事業内容	: 制御装置の設計・開発・製造/射出成形事業/Webマーケティング事業/福祉事業/ゼロイチ事業
売上高	: 7億5,000万円
従業員数	: 70名
従業員の海外比率	: 0%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

<取組状況>

取組1：KSKサイクルの実践

- 傾聴：従業員の心の声に耳を傾ける
- 支援：悩みの解決をサポートする
- 改善：共に改善に取り組み、成長を後押しする

取組2：定期的な1on1の実施

経営層と社員が定期的に対話し、強みや課題を共有
個人の成長を支援する体制をつくる

<現在の課題>

挑戦する風土の不足

失敗を恐れず挑戦できる「心理的安全性」が育っていない
人事制度の未整備
人事部門や制度がなく、理念を仕組みに落とし込めていない



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

<実践プログラムに参加した理由>

人にフォーカスした経営手法で一定の結果が出ていた。
それを仕組み化するために、実践プログラムに参加した。

<取り組んだテーマ>

① エンゲージメントサーベイで現状を把握

出発点は、組織のエンゲージメント状況の把握
組織を「見える化&数値化」、現状を理解することから開始

② 人事評価制度の策定

昇給・昇格・キャリア形成に透明性を持つことが、
社員の長期的な定着と成長につながると考え、導入を検討

③ CHROの設置

人事を専門的に担う部門の存在が欠かせない
戦略的な人材配置・育成・制度設計を一元的に推進し、
経営と現場をつなぐ役割を担う
CHRO（最高人事責任者）の設置を本格的に検討

④ 家族や自分と向き合う

大切な考えとして、「大切な人=家族の声に耳を傾けること」「自分と向き合うこと」を挙げる
社員一人一人の家族の存在を尊重することが、安心して挑戦できる職場づくりにつながる
人的資本経営の本質を、「家族と向き合う姿勢」に見出し、日々の実践に取り入れることを検討



3. 実践プログラムを通じて実践した取組

① エンゲージメントサーベイ

WEBBOXを活用したサーベイを実施
組織の課題を可視化し、改善の方向性を明確化

② 人事評価制度の策定

パートから正社員への登用プログラムを策定
11月から約3名が正社員を目指して挑戦する予定
正社員・パートそれぞれに合った評価制度を整備
2026年から新しい評価制度の運用を開始する予定

③ CHROの設置

人事部門を立ち上げ、CHRO人材を採用
人事を専門的に扱う部署を設けることで、
戦略的な人材マネジメントを推進していく予定

④ 自分と向き合える仕組みづくり

人的資本経営の本質を「大切な人＝家族の声に耳を傾ける」と
「自分自身と向き合う時間をつくる」と定義

以下の仕組みを導入

- ・ 残業削減／有給取得の促進 : ワークライフバランスの整備
- ・ ファミリー見学会 : 社員を応援してもらえる機会を整備
- ・ 管理監督者向け休暇 : リーダー層が「自分と向き合う時間」を確保

これらの取組により、社員が家族と過ごす時間と自分自身を見つめ直す時間を両立できる体制を整備した。
社員とその家族の幸せを守ることが、安心して挑戦できる職場づくりにつながるかと信じている。



4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

最大の成果

ビジョン「個が躍動する多角化経営」に近づくことができた

- ・ 福祉事業の立ち上げ
- ・ ゼロイチ事業部の創設
- ・ 高齢者向けサービスの開始（予定）

を実現し、特に上から二つはすでに黒字化に成功

今後の活動方針（背景・考え方）

人生で「本当にやりたいこと」を見つけるためには、
自分の可能性を信じる・家族と自分に向き合う時間を持つこと
これらを会社として支援し、社員が挑戦できる環境を整える

今後の活動方針（具体策）

- ・ ファミリーデーや家族参画型イベントを通じた家族との絆の強化
- ・ 管理監督者向け特別休暇を導入「自分と向き合う時間」を提供



社員が「人生をかけてやりたいこと」を見つけ、
挑戦し続けられる環境を会社全体で支えていく。



本社所在地 : 東京都中央区
 業種 : 製造業
 事業内容 : 食品、薬品等の製造、販売等を行う子会社等の経営管理及びそれに付帯または関連する事業
 売上高 : 1兆1,540億7,400万円
 従業員数 : 17,231人
 従業員の海外比率 : 46.5%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

経営戦略に則した人財戦略として「外部競争性」と「多様性」の実現を掲げ、多様な人財が自律・挑戦・成長・共創し、イノベーションを生み出すことを目指している。

2026中期経営計画におけるイノベーション指標として「社員エンゲージメント」を掲げると共に、2025年に『企業価値創造ストーリー』に則した、職務型/絶対評価の新人事制度を導入し、社員の意識/行動変革に注力している。

企業価値創造ストーリー：経営戦略に基づく人財戦略



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

2024年度から、明治グループの社員エンゲージメントを「社員と会社のありたい姿が重なり、グループ理念の実現に向けて共に成長することを志向する状態」と定め、それまでの汎用的なサーベイから当社オリジナルのサーベイによるエンゲージメントの取組を開始した。



上記の実現に向けては、「社員」「会社」それぞれが、しっかりと“ありたい姿”を描き、相互に理解・共感し、高めあっていく仕掛け・環境づくりが必要である。その実現に向けた因子を「会社」「職場」「上司」「仕事」「人事制度」「自分自身」の六つのテーマに分け、それぞれのテーマ紐づく詳細項目に沿ってエンゲージメントサーベイを実施し、初年度はまず課題の抽出を行った。（※参照：下記「5つの重点テーマと課題」）

サーベイ結果から課題が浮き彫りになる一方、人財/組織風土について既に様々な施策が走る中で、どのようなステップで各課題にリーチしながら社員/会社のありたい姿の重なり・広がりにつなげていくことが効果的か、経営層や関連部署の一層の理解・巻き込みをどのように実践していくか、それらのヒントを他社の先行事例から学び、当社なりのエンゲージメント向上モデルを確立したいと考え、今回の実践プログラムに参加した。

理念戦略	変革活動	仕事	自分自身	人事制度/施策
理念の背景・想いの理解・共感に至っていない	自分の会社の変革に対して消極的であり、自分ごととして関与していない	いまの仕事にやりがいを感じておらず、消極的である	自身のありたい姿を解像度高く描けていない	人事制度や施策が、自身のありたい姿の実現に資するものであると考えていない

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

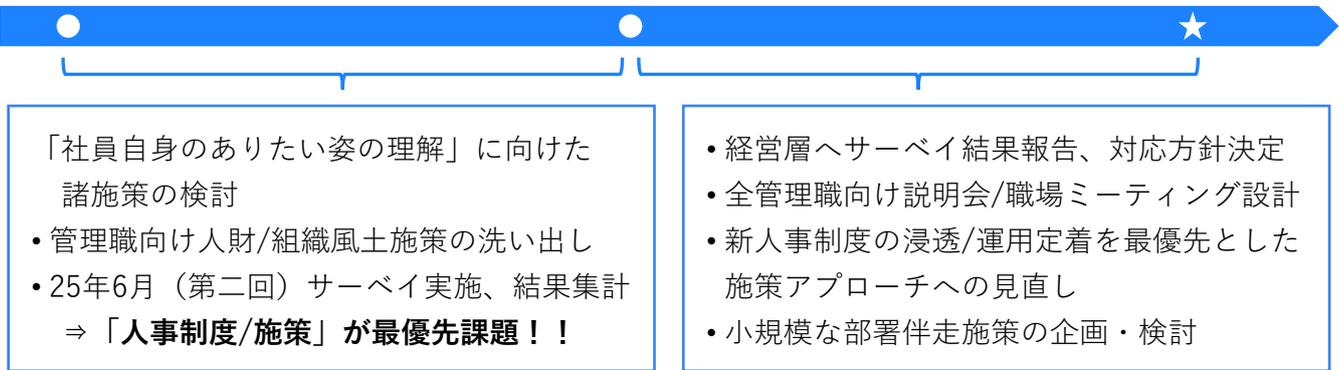
未着手であった「社員自身のありたい姿」の理解に向けた全社的なアプローチについて、伴走支援企業の先事例を参考に検討をスタート。

しかし、その過程で明らかになった2025年度のサーベイ結果を受け、経営と協議の上、今年度に導入した「新人事制度の理解・浸透」を人財・組織の最重要課題と定め、取組を強化することを決定。評価者研修や1 on 1 浸透を優先するため、社員の負荷の低減を考慮し、「社員のありたい姿」の理解に向けた施策の全社展開は、次年度以降へ見送った。

一方、既に一定の効果が得られている、職場起点での「会社・社員のありたい姿の重ね合わせ」は、管理職を中心に実践中である。加えて、早期に好事例を創出し、エンゲージメントの機運醸成を図るべく、部署の個別課題に寄り添った伴走施策を企画している。
キックオフ 中間報告 成果報告会

エンゲージメントサーベイ結果（肯定回答率）

	25年度	24年度	前年差	
総合指標	59.7%	56.6%	3.1%	
会社	理念戦略	56.6%	51.3%	5.3%
	会社基盤	80.9%	79.1%	1.8%
	変革活動	54.2%	48.8%	5.4%
職場	74.4%	73.5%	0.9%	
上司	76.7%	76.0%	0.7%	
仕事	60.2%	58.6%	1.6%	
自分自身	64.1%	61.0%	3.1%	
人事制度	30.8%	33.5%	-2.7%	



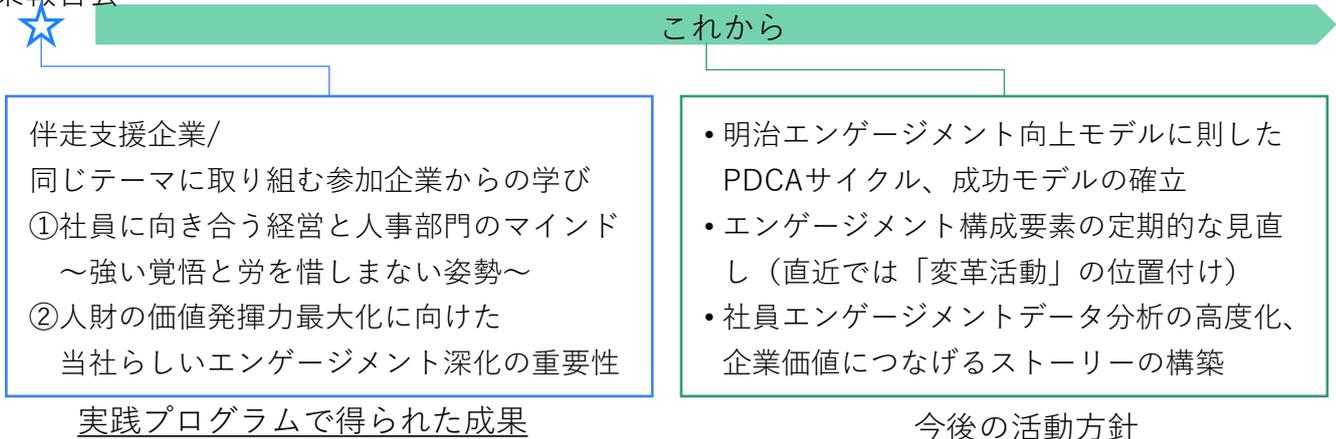
4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

当初目的としていた、当社流のエンゲージメントPDCAモデルの確立は、結果として本期間では実現できなかった。一方、実践プログラムを通じて、事業内容や規模感、社員構成が異なる多様な企業と社員エンゲージメントについて議論を重ねることは大変意義のある機会であった。“当社らしい”エンゲージメントの重要性を再認識するとともに、経営/人事が想いを一つに、社員に愚直に向き合い続けることが、あらゆる企業に共通する、唯一無二のエンゲージメント向上施策であり、日々地道なアプローチを重ねることへの誇りと意識醸成がなされた。

今後は、戦略に則した当社らしいエンゲージメント要素の見直しを図るとともに、明治エンゲージメント向上モデルに基づく成功パターンの早期創出に努める。さらに、蓄積した経年データの分析を実施し、エンゲージメントと企業価値の関係性を社内外に説明するストーリーづくりを行っていく考えである。



成果報告会



リコーリース株式会社

リコーリース株式会社

本社所在地 : 東京都港区
 業種 : その他金融業
 事業内容 : リース&ファイナンス事業/サービス事業/インベストメント事業
 売上高 : 3,121億円 (2025年3月期)
 従業員数 : 連結1,657名 (2025年3月31日時点)
 従業員の海外比率 : - (国内のみ)

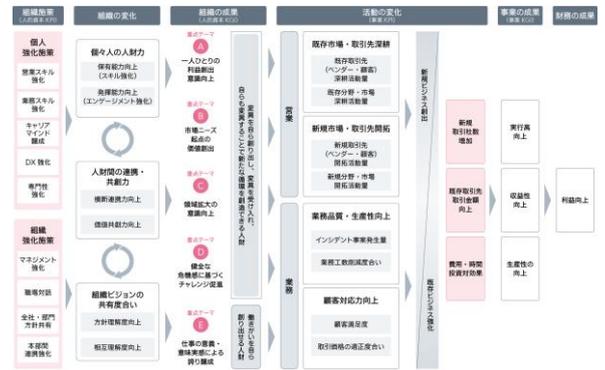
1. 人的資本経営の取組状況と課題

・経営戦略と人事戦略の連動性を更に明確化し、人材への投資が事業の成長を通じて企業価値の向上につながる道筋を可視化することを目的として、「人的資本インパクトパス可視化プロジェクト」を実施。

・本取組の成果として経営戦略と連動した人的資本経営における求められる組織の成果として五つの重点テーマを設定。それぞれのテーマに対して、エンゲージメントスコアを人的資本KGI（重要目標達成指標）として活用することで、組織成果を測ることとした。また、人事施策がどのように財務成果につながるかの道筋を可視化した「人的資本インパクトパス仮説」（右図）を策定した。

・五つの重点テーマ（人的資本KGI）

- ①一人一人の利益創出意識向上（仕事量）
- ②市場ニーズ起点の価値創出（使命や目標の明示）
- ③領域拡大の意識向上（やりがい）
- ④健全な危機感に基づくチャレンジ促進（挑戦する風土）
- ⑤仕事の意義・意味実感による誇り醸成（事業やサービスへの誇り）



出典：当社統合報告書「人的資本インパクトパス仮説」

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

・人的投資（教育投資、給与改善、処遇改善、制度改定）を行っているものの人的資本KGIは停滞している。エンゲージメントサーベイの結果の分析に取り組むことで、人的資本KGIの向上につながる人事施策の決定や、人的資本インパクトパスの仮説検証につなげ、より効果的な人事施策の立案及び業績向上を目指した。

実践プログラム開始時点の状態

- ・人的投資（教育投資、給与改善、処遇改善、制度改定）を行っているものの人的資本KGIは停滞（もしくは減少）している。
- ・人的資本KGIを向上させるであろう人事施策は仮説に基づき設定できているものの効果が明確ではない。
- ・人的資本KGIを向上させるために効果的な人事施策が全て立案できていない。



実践プログラム終了時点で目指す状態

- ・人的資本KGIの向上につながる人事施策を決定し、その施策のKPIが設定できている。
 - ・人事施策によりどのような組織の変化が起こり、人的資本KGIにどう影響しているか（インパクトパス）が可視化できている、社内外に説明できている。
- ※人事施策が財務インパクトに与える影響を数値化できると尚良

- ・エンゲージメントスコアの分析（他データとのクロス分析・相関分析等）
- ・人的資本KGIを向上させる具体的な人事施策の立案（仮説の検証）
- ・人事施策のKPIの立案
- ・人事施策と人的資本KGIのインパクトパスの明確化

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

・重点テーマに関するエンゲージメントサーベイの結果の分析を実施。分析においては、1. 職種別 2. 本部別 3. 年代別 4. 年代別×職種 5. 施策別 の分析を行い、全体的な傾向と課題となっている層と各種施策について傾向を把握。

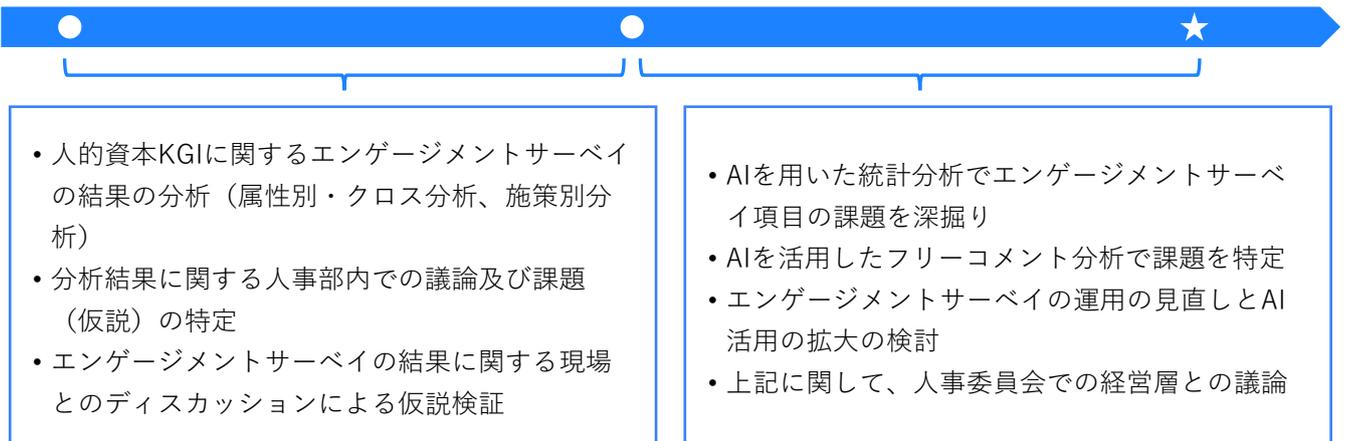
・分析結果について人事部内で議論し、課題（仮説）を特定。仮説検証のため個別の部門とのディスカッションを実施。伴走支援企業のアドバイスも踏まえ、課題の深掘りのためフリーコメントの収集の実施と結果の分析へのAIの活用を実施。定量、定性の両面から課題の深掘りを行う。また、エンゲージメントサーベイの運用の見直しにも着手。

・上記に関して、人事委員会での経営層との議論を実施。経営層からは「エンゲージメントの総合スコアを上げるということではなく、重点課題を選択することが必要」や「キャリアに関する対話が必要、対話のできるマネジメント層の教育が不可欠」等のフィードバックがあった。

キックオフ

中間報告

成果報告会



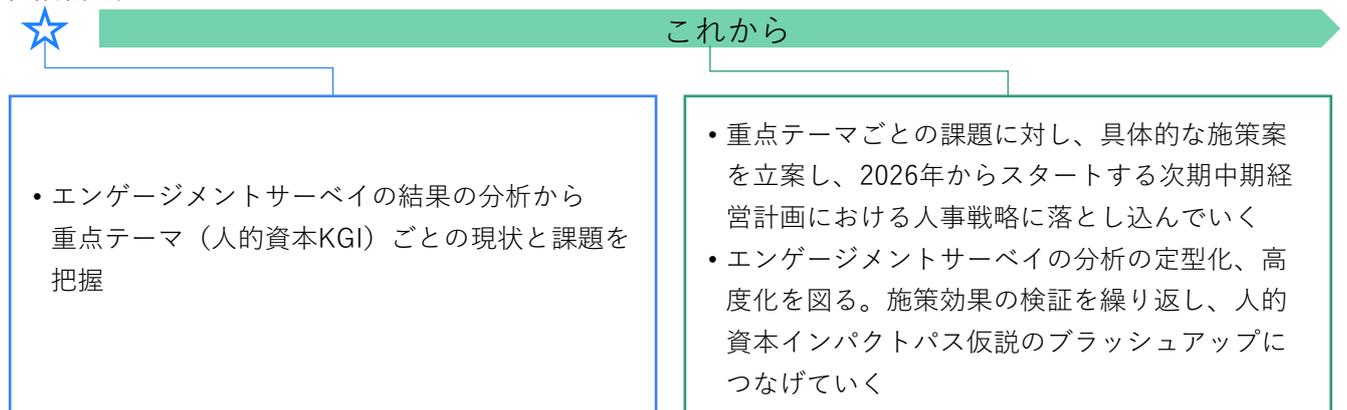
実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

・エンゲージメントサーベイの結果分析から重点テーマ（人的資本KGI）ごとに課題を把握。例えば、重点テーマ③については、「やりがいを高めるには、従業員が仕事で具体的な成果と自身の成長を実感できる環境を整えることが不可欠。一方で、成果に対する承認はわずかにマイナスに作用することから内発的動機がより重要」、重点テーマ④については、「従業員に挑戦できる環境があると感じてもらうには、明確なキャリアパスや成長の機会を具体的に示すことが不可欠。一方で、仕事仲間との関係はマイナスに作用することから挑戦的な環境では仲間との関係が必ずしも良好であると感じられない可能性があること」等の示唆を得た。

・重点テーマごとの課題に対し、具体的な施策案を立案（例：やりがい向上施策、キャリアパス明確化、上司支援策等）。2026年からスタートする次期中期経営計画における人事戦略に落とし込み、現場への展開を図る。エンゲージメントサーベイの分析については得た知見をまとめ、分析の定型化・高度化を図り、施策の効果の検証を繰り返し、人的資本インパクトパス仮説のブラッシュアップにつなげていく。

成果報告会



実践プログラムで得られた成果

今後の活動方針



本社所在地	: 千葉県野田市
業種	: 製造業（食品）
事業内容	: しょうゆを中心とした調味料や豆乳飲料などの食品製造・販売 日本の食文化を世界に広めることを目指し、グローバルに事業を展開
売上高	: 連結7,089億7,900万円（2025年3月期）
従業員数	: 連結7,716名（2025年3月31日現在）
従業員の海外比率	: 連結49.5%

1. 人的資本経営の取組状況と課題

【取組状況】

中期経営計画において、社会課題への取組の重点分野の一つである『人と社会』の枠組みの中で、特に「DE&I推進」「エンゲージメント向上」を軸として目標を掲げ実行している。2024年11月には新たに「人事戦略部」を発足させ、取組を推進している。また、グローバル人事の強化にも着手し、グループ力を更に高める取組を開始した。これらはサステナビリティ委員会や人財戦略会議にて定期的に経営陣と議論している。

【課題】

人財育成に注力しているが、経営戦略上の課題と直接的に連動させた人財戦略として具体的な施策に落とし込めていないため、As is - To beのギャップを定量的に評価できていないものが一部ある。特に重視している成長や挑戦への取組は更に強化する必要がある。また、開示においては中期経営計画で掲げた目標や一部の取組は開示しているが、社内外から求められる情報開示を十分に満たしているとは言えない。一方、国内外グループ会社の置かれる状況の違いにより、統一の指標を掲げることが困難な場合の対応を模索している。

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

- 当時は、2024年11月に新体制での取組を開始してから約半年が経ち、これからますます人的資本経営の深化が求められるタイミングであり、先進企業での取組を参考にして当社の課題を見つめ直したいと考えたため。
- 特に、情報開示に関しては、これまで積極的ではなかったため「伝える力」が不足していた。当社の良い面、悪い面を客観的に指摘していただき、ブラッシュアップを行いたいと考えたため。

実践プログラム開始時点の状態

- 経営戦略上、今後の必要な取組が明確になっていないものが一部ある。また、外部視点で求められる情報が一部開示できていない。
- グループ会社（特に海外）のデータ収集が不十分であり、連結データとして開示が困難な項目が多い。



実践プログラム終了時点で目指す状態

- 人財戦略における重要な項目のAs is - To beのギャップを明確にする。
- 必要な定量データを定め、海外のグループ会社を含めた情報の収集方法を確立する。
- 数値の独り歩きにならないような開示の在り方について議論を深める。

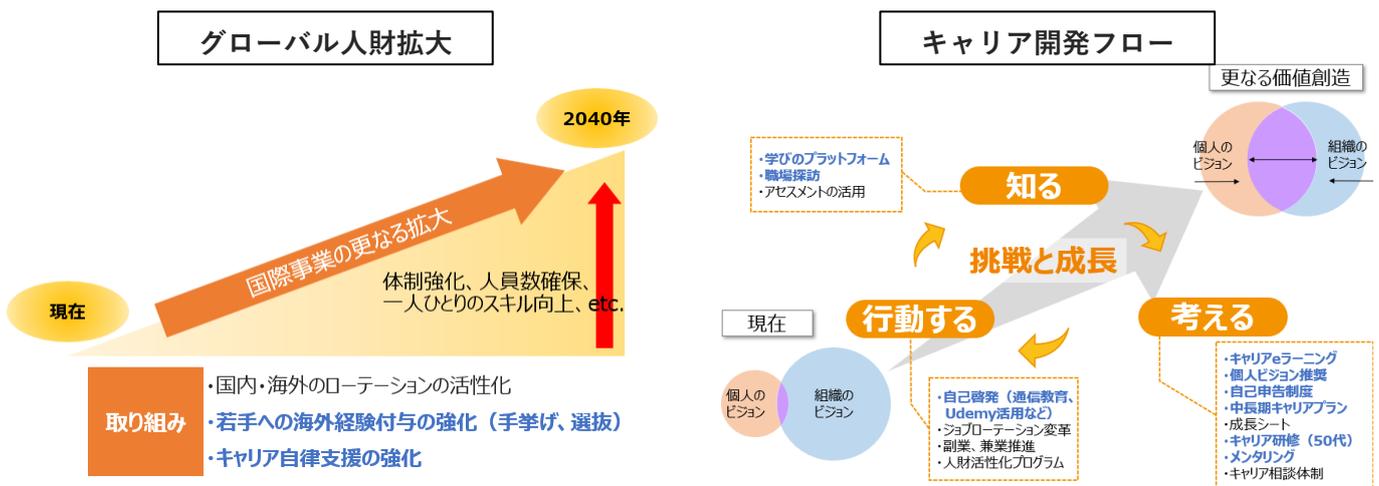
現時点で開示している情報を基に、伴走支援企業（エーザイ株式会社）を中心に指摘を頂き、足りない情報や問題点などを洗い出すとともに、開示することを念頭に置き、今後更に注力すべきテーマ及び具体的な取組を検討する。グループ会社の人事部門との連携を強化し、各社の情報が集約される体制を構築する。開示の在り方については、伴走支援企業、同業他社などと意見交換を行う。

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

実践プログラムの参画に際しては、当初、開示データの少なさを一番の課題と捉えていた。しかし、伴走支援企業（エーザイ株式会社）を中心に頂いたアドバイスから、当社の課題をストーリーとして示すことが最優先であると認識した。そこで、中間報告後に経営企画部門のサステナビリティ担当者と協同して人的資本経営の目指す姿を描くことに着手した。ただし、2ヶ月間では経営戦略の解像度を上げ、その課題に人財戦略を連動させるまでは至らず、来年度のコーポレートレポートへの掲載を目指して継続検討中である。

一方、実践プログラムでの情報も参考にして、社員一人一人の活躍に資する取組を推進した。若手を中心とした海外経験の付与の強化やキャリア自律を促すための施策を多く実施した。実施に向けては、キャリア自律に関するCHOメッセージを8月1日に発出した。



※青字：実践プログラムの期間中に実施

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

伴走支援企業（エーザイ株式会社）のアドバイスから気づきを得ることができ、また拝読したHuman Capital Reportから大きな刺激を受けた。ストーリーの重要性を改めて認識し、経営企画部門を巻き込んで議論を開始することができた。継続課題は多いが、実践プログラムで得られたことも参考にして、10月公開のコーポレートレポートを完成させた。また、人的資本に関する経営との対話が昨年度より倍増していることも、人的資本経営が前進していることを示している。

現在、海外事業により利益の9割を生み出している状況を踏まえれば、社内のグローバル化の遅れは重大な課題である。海外業務への直接的な関与の有無を問わず、社員一人一人が自律的に意識や能力を変革するとともに、企業として人財戦略を見直すことは不可欠である。今後、あるべき姿を明確にし、現状とのギャップを埋めるためのKPIを定め、人的資本経営を推進する。





本社所在地 : 京都府京都市南区
業種 : 製造業
事業内容 : 界面活性剤を始めとする各種工業用薬剤や、健康食品などのライフサイエンス関連製品の製造・販売
売上高 : 732億5,500万円 (2025年3月期)
従業員数 : 594名/連結1,138名 (2025年3月31日現在)
従業員の海外比率 : 18%/連結210名

1. 人的資本経営の取組状況と課題

【中期経営計画SMART2030で目指すべき目標】

三つのキーワード：「サステナビリティ」「ユニ・トップ」「チャレンジ」

2030年度目標値：売上高1,000億円、営業利益100億円、従業員数1.1倍（対2025年度）、労働生産性4.4倍（対2025年度）

【現在の課題】

- ・労働生産性の向上及び人的資本経営の推進
- ・企業の成長に向けた具体的なKGI、KPIの設定
- ・従業員の自律や積極的にチャレンジする組織文化の醸成

★中期経営計画達成には従業員のスキルアップ及びエンゲージメント向上が鍵

チャレンジする文化を会社が推奨・サポートし、相互に利益を生み出す仕組みづくり

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

【参加理由】

- ・人的資本経営を検討している各社との情報共有
- ・抱えている課題の再整理及び解決策の立案

【取り組んだテーマ】

- ・人的資本開示のためのストーリーの作成
- ・個人・組織の活性化のための施策の立案
- ・スキルベースの管理による人材ポートフォリオの検討

実践プログラム開始時点の状態

- ・チャレンジ意欲が少ない社風
- ・エンゲージメントが低下
- ・具体的なKGI、KPIの不足



実践プログラム終了時点で目指す状態

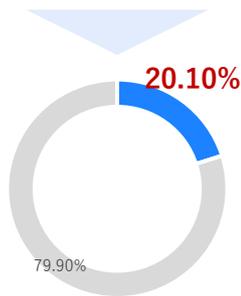
- ・チャレンジする企業文化の醸成
- ・エンゲージメントの向上
- ・目指すべき姿の明確化

- ・チャレンジを実感できる仕組みとは？
- ・エンゲージメント向上に向けた施策の立案
- ・会社として目指すべき人的資本経営の明文化

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

	① エンゲージメントサーベイ	② エンゲージメント向上に向けて	③ 目指すべき姿の明文化
目的	現状再整理	従業員エンゲージメント向上	企業成長ストーリーの共有
結果	現場環境／雰囲気は肯定的 評価基準は不透明性がある	スキルマップを作成中 新人事制度の導入	人的資本経営の開示を目指す
新たな課題	評価者（管理職）の教育 企業文化の早期醸成	会社と従業員の対話	チャレンジを実感できる KPI設定 ※株式会社SHIFTと議論を実施



Q：透明性の高い評価がなされているか？
A：肯定的な回答は20.1%

従業員の意識改革（チャレンジ）
×
企業の成長ストーリー

<社外開示のコンセプト>
「人的資本」の実感による信頼
「働きがいのある会社」としてのブランド形成

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

【得られた成果】

- ・ 伴走支援企業（株式会社SHIFT）とチャレンジが実感できるKGI、KPIの設定方法に関して議論
「未来の売上ポテンシャル」

【今後の活動】

- ・ “未来の売上ポテンシャルの法則＝個人のチャレンジと企業の成長が両立“の実証



成果報告会



- ・ 人的資本経営における課題の再整理
- ・ 「未来の売上ポテンシャル」という新たな視点
- ・ 実践プログラム参加企業各社とのつながり

実践プログラムで得られた成果

- ・ 「未来の売上ポテンシャル」実証
- ・ 具体的なKPI、KGIの設定
- ・ 達成のための従業員スキルマップ構築

今後の活動方針



本社所在地 : 東京都港区
 業種 : 建設業・不動産業
 事業内容 : 建物賃貸事業の企画・建築/不動産の仲介・管理/及びガス供給などの関連事業
 売上高 : 連結1兆8,423億円 (2024年度本決算)
 従業員数 : 単体8,299名/連結18,814名 (2025年3月末時点)
 従業員の海外比率 : -

1. 人的資本経営の取組状況と課題

① 当社の経営戦略

DAITO Group VISION 2030の実現に向けた中期経営計画 (FY2024~2026) において『人的資本経営の推進』を一丁目一番地の方針とする。社員の「働きやすさ×働きがい」の向上を通じ、「グループ全社員の力の”最大化”」を目指す。

2030年のありたい姿

「DAITO Group VISION 2030」



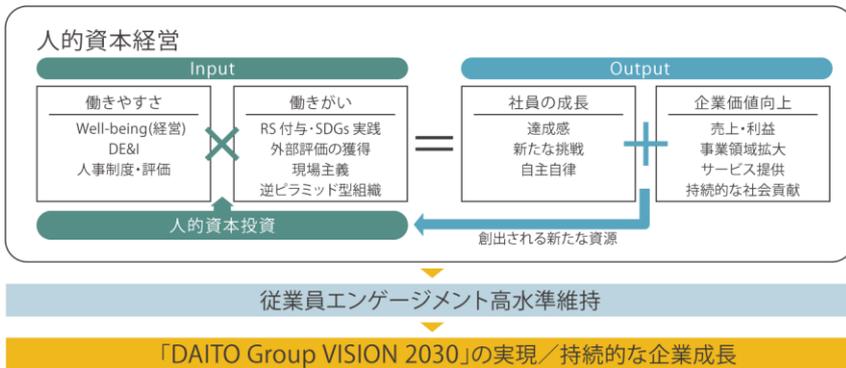
「VISION 2030」の軸

- パーパスに基づく考働を基盤とし、社員の力を最大化、コア事業の領域を拡大
- コア事業の領域拡大に伴い、生活、暮らしサービスなどのコア周辺事業を拡充
- コア事業とコア周辺事業を有機的につなぎ、高齢化や過疎化、災害への不安などの課題を抱える地域へ、安心して豊かに暮らせる環境を提供 (まちの活性化・地方創生)

『中期経営計画』三大方針

- 01 人的資本経営の推進
- 02 強固なコア事業の確立
- 03 新たな注力分野の取り組み

② 各施策の展開 (人的資本投資サイクル)



③ 主な課題

事業別課題

- 人材育成・適所適材の強化
- ▶ コア事業 (営業職・技術職)
 - ▶ コア周辺事業 (新規・海外展開・介護事業など)

共通課題

- ▶ グループパーパスの浸透
- ▶ キャリア自律・人的資本の可視化
- ▶ DE&Iの浸透

2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

① 参加理由 (テーマ「開示」)

- ・ 今後、更に重要度が高まるであろう人的資本経営の『開示』分野において、当社の人的資本開示に対する理想の姿と方針、成長プロセスを定義したい
- ・ 伊藤邦雄会長、投資機関、各社人事との議論や対話を通じて、当社ひいては日本の人的資本開示レベルを高める一翼を担う企業を目指したい
- ・ 開示強化プロセスを通じて培った知見・ノウハウを当社の人的資本経営そのものの向上に活かしたい

② 取り組んだテーマ/課題感

- ・ 施策の充実で「良い会社である」ことは示せていても「今後成長できる会社なのか」までは伝えられていない
- ・ 開示の肝となる全体戦略のストーリーの構築
- ・ 現場への浸透に向けたPRの工夫 (社員にも理解されていないケースが多い)

開示の理想に向けて
(当初設定時)

『実践プログラム開始時点の状態 (できていないこと)』

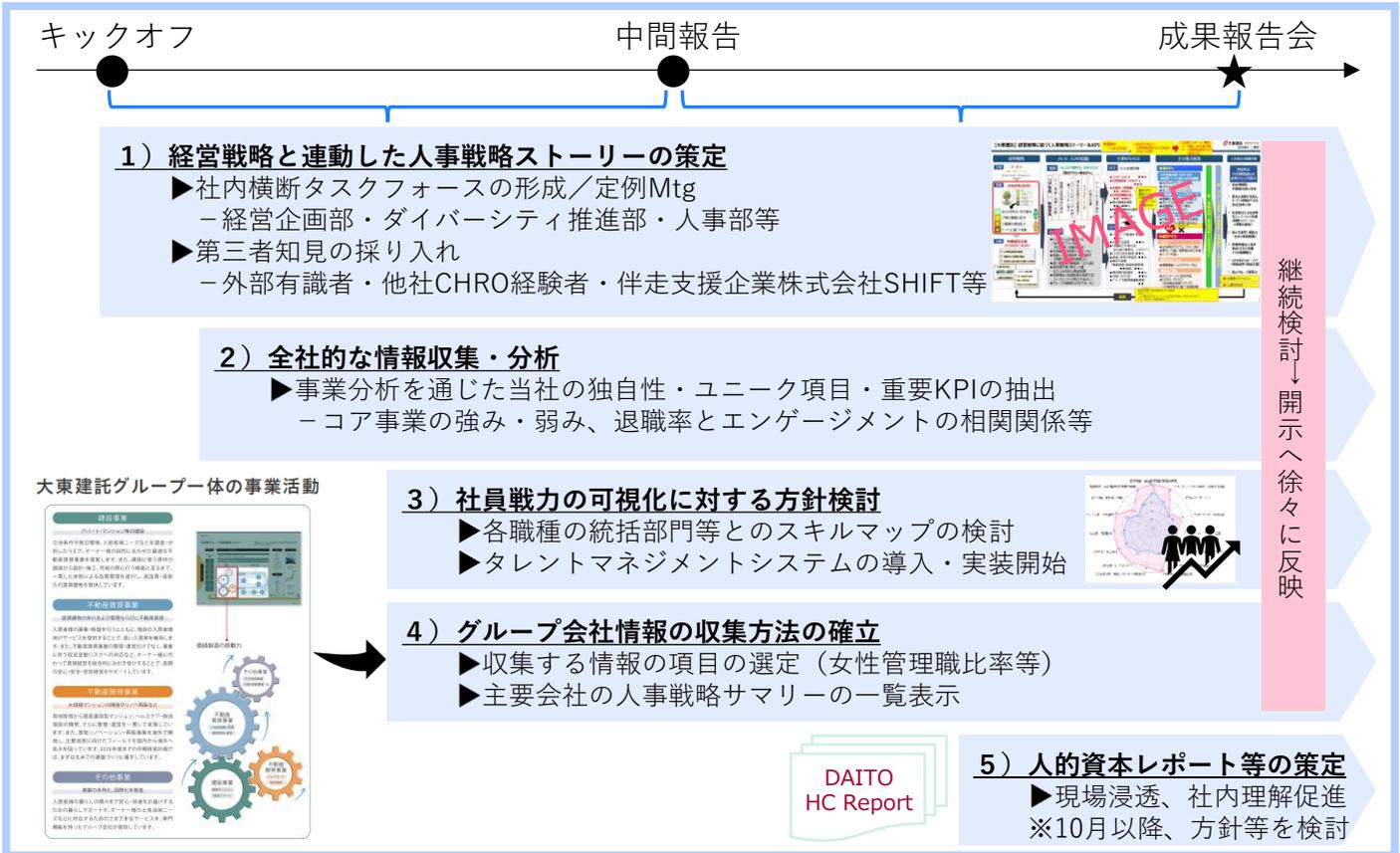
- 1) 経営戦略と連動した人事戦略の全体ストーリーの提示
- 2) 重点領域・重点課題などに対する具体的な開示 (施策充実度について総花的には示せているものの…)
- 3) 社員戦力の数値化、人材ポートフォリオの構築
- 4) グループ会社の情報収集
- 5) 人的資本レポートの発行 (全体像を社内外へ分かりやすく説明できるツール策定)

『実践プログラム終了時点で目指す状態』

- 1) 全体ストーリーの策定
- 2) 全体的な充実度を示しつつも、当社の独自性/ユニークさを言語化・KPI化
- 3) 社員戦力の数値化に向けた方針の策定
- 4) グループ会社の情報の収集方法の確立
- 5) 人的資本レポートのアウトライン策定

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

- ・社内外の関係者を巻き込みながら、以下のアクションプランを展開
- ・10月の成果報告会までに、人的資本開示において一番の肝となる、1) 経営戦略と連動した人事戦略ストーリーの策定の完了を目指すものの、議論事項が多く、現在も協議中である
- ・戦略ストーリーの策定における大きなハードル
→ 全社最適・中長期視点で社内横断的な情報の整理や議論が必要。人事部門のコントロール力が問われる



4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

① 得られた成果/気付き

- ▶ 開示の在るべき姿を考えたこと
- ▶ 人事戦略ストーリーの骨格案を策定できたこと

主力・注力事業に関する理念・政策

全社員に共通する理念・政策など



- ▶ “開示”をキッカケに、持続的成長視点に基づき、経営・事業面に紐づけて人事・要員に関する施策等について社内横断的に議論する重要性を学べたこと

② 伴走支援企業 株式会社SHIFTからの学び

- ▶ 当社事業の成長過程・KPIを構造化した方程式の必要性 (独自性の創出/成長度の経年比較)
- ▶ 人的資本における「社員の成長力」の重要性 (働きやすさと働きがいの両立)
- ▶ 財務指標と人的資本投資の相関関係分析

③ 今後の活動方針

- ▶ 引き続き上記のアクションプランを展開し、各開示物 (有報等) へ適宜反映 → 現場浸透





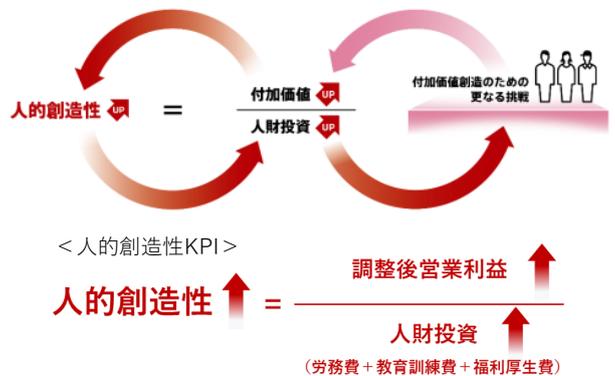
本社所在地 : 東京都中央区
 業種 : ゴム製品
 事業内容 : プレミアムタイヤ事業（乗用車用/トラック・バス用/スペシャリティ系タイヤ）/ソリューション事業（小売サービス/タイヤセントリックソリューション、モビリティテック:トラック・バス系/鉱山/航空ソリューション）/化工品・多角化事業（油圧・高機能ホース、ゴムクローラ、樹脂配管、免震ゴム、空気バネ、スポーツ、サイクル）/探索事業（リサイクル、グアユール、ソフトロボティクス、AirFree®等）
 売上高 : 連結4兆4,301億円（2024年通期実績 売上収益）
 従業員数 : 連結121,464名（2024年12月31日時点）
 従業員の海外比率: 69%（セグメント別従業員構成比/2024年12月31日時点）

1. 人的資本経営の取組状況と課題

当社グループでは、事業戦略と連動した付加価値の創造により企業価値の向上を図ると共に、個人の成功・自信の波及を通じて多様な人財が輝けるようになることを人財戦略の軸とし、事業戦略と連動した人財戦略の推進に取り組んでいる。

「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の実現を目指し、中期事業計画(2024-2026)において、グローバルで現物現場を大切に、「価値創造に、よりフォーカス」することで変革を加速させていくため、経営・業務品質の向上を最優先に、変革の原動力である人財一人一人の生産性・創造性の向上に向けて様々な取組を進めている。

これらの取組を表す指標として、「人的創造性」を2023年から試行し、中期事業計画(2024-2026)からグローバル経営指標として導入している。「人的創造性」は、人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを基本的な考え方としている。グローバル共通の一本の軸として、人的創造性KPI(調整後営業利益(付加価値)を人財投資(労務費、教育訓練費、福利厚生費の和)で割ったもの)のグローバルの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に取り組んでいる。



2. 実践プログラムに参加した理由、取り組んだテーマ

- 当社グループにおける人的創造性の向上、会社の成長と従業員一人一人の成長が両輪になるように人的資本経営の推進を更に進めるべく、実践プログラムへの参加を通じて、参加企業や伴走支援企業各社との意見交換の機会や学びを得ながら、当社の人的資本に関する開示状況を再整理し、課題を見つけ、人的資本情報の開示と人財投資強化の取組のPDCAの改善を図っていくことを目的に参加

実践プログラム開始時点の状態

- 多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場づくりに取り組むこと（人財戦略）を社内外に発信
- 各指針や法的要請に基づく開示に適切に対応

実践プログラム終了時点で目指す状態

- 価値創造起点で人財戦略や取組を定性・定量の両面で分かりやすく伝えるという観点で、
 - 着実に進められていること（強み）
 - 今後更に進める/充実化させるべきこと（改善点）が明確になっている状態

目指す状態を実現するための課題（実践プログラムで取り組んだ課題）

- 当社の人的資本に関する開示状況を再整理（他社開示との比較、外部ステークホルダーの視点から）
- 会社と従業員の情報非対称性にも着目し、変革の原動力である人財(従業員)に対する社内コミュニケーションの更なる強化を検討

3. 実践プログラムを通じて実践した取組

2025年直近までの下記開示媒体を中心に行なってきた人的資本情報開示状況を再整理した上で、他社の人的資本情報開示の好事例も参考にしながら、翌年度以降の開示に向けてPDCAの改善が回せるように、取組を推進。機関投資家との対話や外部の知見も活用した振り返り、そして実践プログラムに参画している伴走支援企業とのコミュニケーションを通じて得られた気付きも踏まえ、価値創造起点で人的資本や人財戦略・取組に関し、定性・定量の両面で伝えるための改善点を整理した。

その一つとして、会社の人財戦略や取組の進捗を、変革の原動力である人財(従業員)に対し分かりやすく伝える社内コミュニケーションの継続的な強化を検討し、実践プログラム終了後も引き続き活動を進めていく。

当社の主な開示媒体^(*)

(*)人的資本情報のみならず、サステナビリティを含めた企業活動全体が対象



統合報告

自主報告

価値創造ストーリーをわかりやすく伝え、共感～価値共創につなげる
 》 開示頻度：年度開示



Webサイト
(サステナビリティ)

自主開示・
 開示要請
 対応

ESG情報を詳細に開示し、透明性の向上につなげる
 》 開示頻度：年度更新+ 適宜更新



有価証券
 報告書

制度報告

投資家保護を念頭に、投資判断に益する情報を開示。2023年1月内閣府令改正により、人的資本情報開示も義務化へ
 》 開示頻度：年度開示

キックオフ

中間報告

成果報告会

- 他社の人的資本情報開示の好事例を確認
- 当社の人的資本に関する開示状況の再整理
- 上記活動を通じて、翌年度以降の有価証券報告書等での開示に向けてPDCAの改善を回すことができる手応えを得られている状態へ

- 機関投資家との面談や外部の知見も活用した振り返りと改善が必要な内容の再整理
- 会社の人財戦略や取組の進捗を、従業員に分かりやすく伝えるための対策の検討

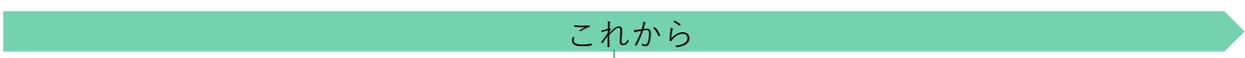
参加企業や伴走支援企業各社との意見交換の機会や学びの獲得

実践プログラムで取り組んだアクション

4. 実践プログラムで得られた成果と今後の活動方針

当社の創立100周年（2031年）に向けた実現したい姿と具体的な道筋を示した「2030年 長期戦略アスピレーション(実現したい姿)」の実現を目指し、多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場づくりに取り組んでいる中で、情報開示の観点から、「着実に進められていること」「今後更に充実化させていくべきこと」の再整理のきっかけを得ることができた。その中で、継続して強化を行う領域（・人財戦略の推進が会社の成長や企業価値の向上につながっていく連動性を定量・定性の両面で発信／・エンゲージメントやDE&Iといった当社グループの重点活動の更なる推進、等）と共に、『従業員に対する社内コミュニケーション』の更なる充実化を図ることが当社の人的資本経営の強化（人的創造性向上活動）に向けた鍵の一つになる点も、実践プログラムにおける活動を通じた改めでの気付きになり、Next Actionの検討につなげることができた。

成果報告会



- 事業戦略と連動した人財戦略の推進について、情報開示の観点で「着実に進められていること」「今後更に充実化させていくべきこと」を再整理

実践プログラムで得られた成果

- 人的創造性の向上（人財投資を強化し、付加価値を上げ、価値創造の好循環を生む）の継続推進
- 社内外ステークホルダーに向けたナラティブな情報開示や対話の充実化。その観点で、変革の原動力である人財(従業員)に対する上記を含めた社内コミュニケーションの更なる強化

今後の活動方針



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

伴走支援企業からのメッセージ

ソニーグループ株式会社

この度、人的資本経営コンソーシアムにおける伴走企業として2社を担当させていただきましたが、この取組を通じ、私自身、多くの気づきを得ることができました。

伴走することによって、各社が抱える悩みや課題を深度を持って共有できたと同時に、相互理解が深まったと思います。また今回の取組を通じ、会社を超えた共通の課題とチャンスについても認識することができたと感じます。人的資本経営という重要なテーマが、実践への展開を通じてより具体的で明確な取組として進化している実感を得る一方、現場の実状に基づく難しさや悩みも実感することができたことは、想定していた以上の学びと気づきの機会となりました。

オンラインでのやり取りに加え、弊社を含め2社それぞれの本社を訪問し、対面での打ち合わせを重ねたことは非常に有意義でした。この過程では、人的資本経営のテーマに関するディスカッションのみならず、各社の歴史や現ビジネス状況も知ることができ、人事施策推進の基盤となる企業文化を深く理解し、違いを実感する貴重な機会となりました。これによりディスカッションの深みが一層増したと感じています。

この取組が知や実践共有の場として、有意義で大きなステップとなっていることは明らかであると感じます。同時に、一層の進化に向けて相互の立ち位置を客観化することで、進化をより着実に確かなものとする取組も検討に値するのではないのでしょうか。例えば優れた取組に対する表彰や、一定の共通評価軸による各社比較のためのベンチマーク指標の策定などが挙げられます。

本実践プログラムが人的資本経営の着実な進化に大きな意義を持つことを再認識するとともに、これが確実に経営の根幹に根付くためには継続的な推進も重要であると改めて強く感じる次第です。

ソニーユニバーシティ学長

安部 和志

ソニー（株）（現ソニーグループ（株））入社以来、人事でキャリアを積む。厚木テクノロジーセンター、ソニーマニュファクチャリングカンパニーUK、本社人事、国際人事、テレビ事業部人事部を経て、エリクソン社との合併会社設立及びモバイル・コミュニケーション事業に関与（ロンドン、スウェーデン勤務）。アメリカでエンタテインメント事業の人事を担当後、現ソニーグループ（株）執行役員、執行役専務を経て2025年3月末退任。4月よりアドバイザーとしてソニーユニバーシティ学長を務める。



SONY

株式会社リクルート

実践プログラムは、業界を超えた企業間で継続的な意見交換を行う場となり、各社が得られた知見を取り込み、施策を前に進めるためのバックアップとして有意義な場となっていたのではないかと思います。

担当した参加企業2社と弊社の合同で、月1回ディスカッションの機会を設定し、共通課題や各社の直面している課題に対して知見をシェアしました。トップの強いコミットの元で変革を目指す2社が、課題に向き合いながらも、実践を短期間の中で着実に進めようとしている姿勢に大変感銘を受けました。具体的には、エンゲージメントサーベイや360度評価の活用、技術職に向けたマネジメント以外のキャリアステップ作り、効果的な従業員広報施策まで、施策の大小を問わず多岐にわたるテーマについて意見交換を行いました。

僭越ながら私からお話したのは、日本の雇用慣行の中で戦略柔軟性の高い組織を作っていくには長期視点でものごとを考えることが必要であり、そのためには人事が経営戦略よりもより長い視点で組織・人事戦略を考える必要があるということです。そして、組織・人事戦略自体に正解は無く、経営戦略とのアラインが何よりも重要であるとお伝えしました。

また、弊社の事業創出への関心が寄せられましたので、弊社施策のRingをご紹介しました。弊社の場合は挑戦に対する賞賛や機運の醸成と、新規事業が実現の両立を重視しており、提案した事業の成功有無に限らず、リーダーとして人材の発掘と育成機会しても大きく寄与している旨をお伝えしました。

創業以来「価値の源泉は人」と置き、ビジネス環境変化に伴い試行錯誤してきた中、弊社の知見が少しでも参加企業の皆様に貢献できていれば幸いです。

執行役員（人事・サステナビリティ）

西村 優子

1997年（株）リクルート（現（株）リクルートホールディングス）入社。
人事（採用・教育・制度）やまなび領域での営業や企画、編集長やネットプロデューサーを経験し、2012年経済同友会に出向。14年リクルートホールディングス中長期戦略室、15年グループ人事統括室、16年グローバル人事統括室、19年人事統括部 部長、21年サステナビリティトランスフォーメーション部 部長、IR部 ESGコミュニケーションを兼任。25年4月より現職



株式会社SHIFT

参加を通じ、企業様が人事の現場で日々苦悩を抱えながらも、課題と奮闘されているという姿に感銘を受けました。人事は企業の根幹を支え、しなやかな組織を育むために重要な部門であると改めて確信しています。また、体感したのは人事が目指す目標や数字（KPI）とアクションとの具体的な連動の重要性と難しさです。これは人的資本経営の核となる部分であり、人材版伊藤レポートにも謳われる『経営戦略と人材戦略の連動』そのものだと考えます。

伴走させていただいた大東建託株式会社、第一工業製薬株式会社は、それぞれがこの課題に真摯に取り組み、核心に大きく近づく答えを見出されつつありました。我々がご提案申し上げたのは、“まずは事業構造を数式化する”というSHIFTにおけるコアとなる考え方です。

SHIFTは、事業を構造的に捉えることで、投資がアセットにどう紐づき、そこから生まれる各施策や仕組みが将来の利益につながるかを数式として把握し、管理する事業ノウハウを人事の分野にも反映させてきました。ただし、対面しているのは人ということを念頭に置いた、ラストワンマイルの人の感情や思考の原理原則に沿った工夫や心配りがちりばめられています。

異なる産業、規模、企業としてのカラーをもつ企業様が、同じゴールに向けて共創するこの機会、まさに「株式会社日本」の底上げにつながる活動です。改めて、この機会を通じて多くの気付きをいただけたことを光栄に感じるとともに、関係者のみなさまに感謝を申し上げます。ありがとうございました。

上席執行役員CHRO 兼 AI統括室 室長 菅原 要介

株式会社インクスにて製造業コンサルティングを経験後、2008年SHIFTに参画。品質保証事業を本格化する折、大手Web制作会社QA部隊の組織化コンサルを手がける。新規事業の立ち上げを経て、事業本部全体の統轄に加え、採用・人事施策・人材マネジメントなど、SHIFTグループ全体の人事領域を管掌。また、「AIネイティブなSIカンパニー」としての躍進をリードすべくAI統括室を新設。内外に向けたブランディング、技術革新などを推し進める。



その常識、変えてみせる。

SHIFT

図9. 伴走支援企業・オブザーバー企業一覧

テーマ	伴走支援企業・オブザーバー企業（五十音順）
<p>テーマ① 動的な人材ポートフォリオ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 株式会社しずおかフィナンシャルグループ • ソニーグループ株式会社 • 高倉&Company合同会社 • 中外製薬株式会社 • パナソニックコネクト株式会社 • 富士通株式会社
<p>テーマ② 個人・組織の活性化 (従業員エンゲージメント等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 出光興産株式会社 • 株式会社荏原製作所 • オムロン株式会社 • KDDI株式会社 • 日揮ホールディングス株式会社 • 株式会社日立製作所 • 株式会社丸井グループ • 三菱商事株式会社 • 株式会社リクルート
<p>テーマ③ 人的資本情報の開示</p>	<ul style="list-style-type: none"> • アセットマネジメントOne株式会社 • エーザイ株式会社 • SCSK株式会社 • 株式会社SHIFT • Unipos株式会社

第2部

地域版人的資本経営 コンソーシアムの 実施内容

第2部の位置付け

- 人的資本経営コンソーシアムでは、地方の中堅・中小企業に対する、人的資本経営の認知拡大を目指し、地域版人的資本経営コンソーシアムを開催した。
- 地域版人的資本経営コンソーシアムでは、先進的な取組を進める地域企業や本コンソーシアム企画委員企業が登壇し、それぞれの事例を紹介した。加えて、参加者同士による意見交換の場が設けられ、「人」に関する課題について、参加者間で活発な議論が展開された。
- 第2部では、広島会場、福岡会場、仙台会場、名古屋会場、各回における登壇者の講演内容や、参加者の意見を共有する。

図10. 地域版人的資本経営コンソーシアム

開催地	テーマ	登壇者
広島	人手不足の解消に向けた人的資本経営	<ul style="list-style-type: none"> ■ キリンホールディングス株式会社 取締役副社長 CPO 坪井 純子氏 ■ 株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原 加奈氏
福岡	人手不足や事業構造の転換に向けた従業員の学び直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 株式会社日立製作所 執行役常務 Deputy CHRO 瀧本 晋氏 ■ 小平株式会社 代表取締役社長 小平 勤太氏
仙台	人手不足の解消に向けた施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三井化学株式会社 取締役 専務執行役員 CHRO 安藤 嘉規氏 ■ 株式会社つばめいと 代表者 山後 春信氏
名古屋	従業員に選ばれる企業となるための経営・人事施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山 哲人氏 ■ 筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島 靖浩氏



Human Capital Management

人的資本経営コンソーシアム

広島会場

～人手不足の解消に向けた人的資本経営～

2025年5月21日、広島にて「人手不足の解消に向けた人的資本経営」をテーマに開催。キリンホールディングス株式会社 取締役副社長 CPO 坪井純子氏、株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原加奈氏らが登壇し、事例紹介を行った。その後、経営・女性活躍をテーマにしたパネルディスカッションや参加企業による意見交換を実施し、「人的資本経営」について活発な議論が行われた。

広島県が先導する、人的資本経営の実践支援

～広島県商工労働局 雇用労働担当部長 藤井睦美氏～

広島県商工労働局の藤井氏は、広島県が全国に先駆けて展開する、人的資本経営促進のための施策について紹介した。同県は2024年度に「人的資本経営促進課」を新設し、リスクリング・働き方改革・女性活躍などに関する取組について、包括的に支援する体制を築いている。人的資本経営を実践する取組として、県内企業向けに人的資本情報を手間なく、簡単に開示できる、広島県人的資本経営開示ツールを開発し提供。これは、企業が抱える「何から始めればよいか分からない」「効果が見えにくい」などの課題に対応したもので、指標の体系化や作成フォーマットの提供により、情報開示へのハードルを下げることを目的としている。さらに今年度より、「人的資本経営ひろしまアワード」の開催を予定しており、積極的に情報開示に取り組む企業を表彰するなど、引き続き県内企業の人的資本経営を促進していく方針を示した。

企業の成長には、専門性と多様性を兼ね備えた人材育成がカギ

～キリンホールディングス株式会社 取締役副社長 CPO 坪井純子氏～

キリンホールディングス株式会社の坪井氏は、自社における経営戦略と人材戦略の結び付きを解説した。同社は事業ポートフォリオの変化に応じて人材のリスクリングを実施。具体的には、医薬事業参入時に、ビールを専門とする営業職200名を医薬営業へ転換した事例を紹介した。また、キリンの人材戦略は「人間性の尊重」を基に、従業員を会社の対等なパートナーと捉え、従業員が自律的にキャリアを形成し、会社はその成長を支援することを紹介した。さらに社会課題の解決と経済的価値を両立するCSV（Creating Shared Value）経営において、「企業の成長には、高度な専門性と多様な経験・価値観を合わせ持つ人材が育ち、価値創造につながる事が不可欠である」と強調した。

専業主婦だった母が社長に。中小企業のカギとなる女性活躍の推進

～株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原加奈氏～

醸造機器メーカーである株式会社フジワラテクノアートの藤原氏は、創業者である父の急逝を機に、専業主婦であった母が社長に就任したことを紹介。同氏も育児と経営を両立し「男性経営者と同じような働き方ができない苦しみ」を感じながら改革を推進し、多様性を重視した組織づくりを行ってきた。特に、女性の管理職比率向上や賃金格差是正を進め、女性社員の出産後の継続就業率100%を17年間維持している。ほかにも、同社では、2050年に向けたビジョンの全社員との共有や社内食堂で自社の機械で作られた味噌・醤油を使った食事の提供、社員ごとに5か年の成長プランを作成、マネジメント層への研修などにも取り組んだ。直近の5年間で新卒定着率100%を達成したことなど、人材の獲得・定着の成果も語った。

企業理念の浸透をめぐる質疑応答 & 意見交換

各講義後の質疑応答では、参加者からは「自社の企業理念が社員に浸透していない。他社ではどのように企業理念を浸透させているのか」と質問が挙がった。株式会社フジワラテクノアートの藤原氏からは、同社が2018年に2050年ビジョンを策定した際に「組織の変化への不安を抱えるベテラン社員から強い反発を受けた」経験を紹介。ベテラン社員と丁寧な対話を重ね、同時に、若手社員向けのワークショップを実施したことにより、徐々に理解が深まっていったことが語られた。



キリンホールディングス株式会社 坪井氏、株式会社フジワラテクノアート 藤原氏

福岡会場

～人手不足や事業構造の転換に向けた従業員の学び直し～

2025年7月7日、福岡にて「人手不足や事業構造の転換に向けた従業員の学び直し」をテーマに開催。株式会社日立製作所 執行役常務 Deputy CHRO 瀧本晋氏、小平株式会社 代表取締役 小平勲太氏が登壇し、事例紹介を行った。その後、人的資本経営コンソーシアム会長 伊藤邦雄氏がモデレーターを務める中で、登壇者とのパネルディスカッションや参加企業による意見交換も行われ、参加者同士が知見を深め合う貴重な場となった。

最も大事な“人”の価値をどう顕在化させるか

～人的資本経営コンソーシアム会長 伊藤邦雄氏～

伊藤会長は、「人的資本経営のようなムーブメントは、どうしても東京や上場企業、大企業を意識した形になりがち」と指摘した。「それでは、人的資本経営のムーブメントが起きても結局、点で終わってしまう。点と点を繋いで線とし、更に面として展開することで、この人的資本経営を浸透させていく必要がある」と、地域での人的資本経営促進の意義を述べた。また、「AIがいくら進化しても、人が主体であることに変わりはない。最も大事な“人”、つまり人的資本の価値をどう顕在化させるか。今日は皆さんと率直な意見交換をしたい。」と参加者に語りかけた。

経営戦略を支える“人材”戦略と社員との対話

～株式会社日立製作所 執行役常務 Deputy CHRO 瀧本晋氏～

株式会社日立製作所 瀧本氏は、2009年の経営危機を契機に、経営戦略として、社会イノベーション事業とグローバル展開に大きく舵を切り、その変革を支えるために人事施策の一つとして「データで価値を生む提案ができる“人材”」の育成に注力してきたと語り、その具体的な取組を紹介した。同社では事業幹部と対話を行い、業務プロセスに沿って12職種の「デジタル人材」を定義し、座学と実践を組合せた研修体系を構築した結果、2024年度には目標の約9.7万人に対し、10.7万人のデジタル人材の育成につなげたと報告した。一方で、「集中的な育成を行っても、現場に戻った人材の活躍が難しい状況があった」という、同社が直面する課題についても紹介。その打開策として、日立のデジタルイノベーション「Lumada（ルマーダ）」の活用を担うCLBO（Chief Lumada Business Officer）を各事業部門に配置し、各事業体における目標設定と推進、また理解浸透やマインド・組織文化の醸成を強化している取組を説明した。また、育成施策だけにフォーカスするのではなく、様々な施策を有機的に連携させることの重要性を紹介した。また、まとめにおいては「組織は人」であり、人事施策の推進に当たっては「上司と部下がとにかく会話して語って、会社の未来を一緒に共有し、それを浸透させていくことに尽きる」と、地道な対話こそが変革を支える要であると語った。

老舗企業の組織変革とリスクリングへの取組

～小平株式会社 代表取締役社長 小平勲太氏～

創業1912年、鹿児島に本社を構える総合商社・小平株式会社の四代目となる小平氏は、「変わらないことが最大のリスクだった」と、2021年から本格的な組織改革に乗り出した背景を明かした。最初に着手したのは、ミッション・ビジョン・バリューの再定義。全社員を巻き込んだVision Meetingで価値観を共有し、「バリューは温泉のマナーのようなもの。みんなが気持ちよく働くための約束ごと」として職場への浸透を図ったという。制度面では、等級制度・評価制度を刷新し、役割やスキルを明確化。社員が自発的にリスクリングへ取り組むことができる環境を整えた。実際に、撤退事業から異動した社員が社内制度を通じてエンジニアに転身した事例も紹介した。「地域で人を育てる時代が来ている」と語る小平氏は、教育スタートアップと連携した地域リスクリングにも参加。こうした改革の成果として、過去3年間で22名以上の採用を実現し、過去最高益も達成したと報告した。

参加者と登壇者が交流を深めた質疑応答&意見交換

質疑応答セッションでは、伊藤会長がモデレーターを務め、瀧本氏・小平氏が再登壇。参加企業からの様々な課題に対して、登壇者が実体験を交えて回答した。「組織改革は結果がすぐには見えないので、継続が難しい」という質問に対しては、小平氏が「問題を発見し、組織の状態を数字で可視化することが重要。そうすると経営陣に問題解決への焦りとモチベーションが生まれてくる」といった具体的なアドバイスを送った。その後、テーブルごとに分かれて活発な意見交換が行われ、最後は伊藤会長の全体総括で福岡会場での全プログラムは終了した。



人的資本経営コンソーシアム 伊藤会長、株式会社日立製作所 瀧本氏、小平株式会社 小平氏

仙台会場

～人手不足の解消に向けた施策～

2025年8月22日、仙台にて「人手不足の解消に向けた施策」をテーマに開催。三井化学株式会社 取締役 専務執行役員 CHRO 安藤嘉規氏、株式会社つばめいと 代表者 山後春信氏が登壇し、国内外のグループ会社を束ねる大手メーカー、地域に密着した中小企業、異なる立場から人材採用・育成・定着・越境学習の実例を紹介した。また、参加者による質疑応答や意見交換会を通じて「人材」に関する知見を深める機会となった。

“企業間副業”が生み出す新たな価値

～三井化学株式会社 取締役 専務執行役員 CHRO 安藤嘉規氏～

創業110年を超える三井化学株式会社。合併・統合を経た自社の歴史から、安藤氏は「多様な人材の集合体であることが当社の強み」と述べた。同社では、経営戦略と連動した人材戦略を実施。新卒採用は地元志向・大学への進学志向の高まりを踏まえ、従来の工業高校卒中心から大卒・高専へと対象校を拡充。キャリア採用では社員紹介によるリファラル採用を重視し、母集団の拡大に努めている。働き方改革の実例としては全社員を対象にしたエンゲージメントの調査と活用、テレワーク制度を導入。地域企業と連携した宮城県気仙沼市でのワーケーション、新潟県燕市での副業派遣、企業間相互副業（ソニーグループ株式会社・株式会社日立製作所との協働）の取組を紹介。「派遣企業には越境学習を通じた新たな学びがある一方、受入れ企業にとっては多様な外部人材を活用できる機会になる」と企業と社員、双方にとっての価値を示した。

学生の拠点づくりと副業人材の活用。“地域の人事部”の挑戦

～株式会社つばめいと 代表者 山後春信氏～

株式会社つばめいと 山後氏は、新潟県燕市で「地域の人事部@燕」を運営。中小企業と地域外での副業人材のマッチング事業を推進し、「自らの経験を活かして、経営に関する意思決定ができるのが小さな現場の面白さ」とそのメリットを語った。若手人材の流出が課題となっている同市での人材獲得を目指して、大学生のインターンシップの受入れ拠点を開設。高卒採用研究会「TSUBAME FIND WORKS」にはインターン学生が参加するなど、学生と地域企業をつなぐことで地元企業の意識改革を後押ししている。地元企業を対象にした若手育成セミナーの開催、小規模企業・製造業の従業員向けの「標準型キャリアプラン」の作成、OJTマニュアルの開発などを実施し、人材獲得と育成に尽力。「人への投資で経営課題を解決する」というビジョンを掲げ、地域産業の発展に向けた展望を語った。

人材戦略をめぐる質疑応答&意見交換

講演後の質疑応答では、安藤氏と山後氏が再登壇。事前アンケートと併せて参加者の質問に回答した。「経営戦略と人材戦略の連動について」「グループ企業をまとめるには」という質問には、安藤氏から「人材戦略に関する施策はグローバルベースで連結。グループ各社の自主自律を尊重しながらも、本社がファシリテーションや支援を行っている」と自社の取組を紹介。「ESGや地方創生との関係性について」の質問には、山後氏が「地方創生という言葉は使用せず、“自分たちの街をどうやって持続させるか”の視点で活動している」と回答。地元の経営者もESGを前向きに捉えていると続けた。ほかにも「副業マッチングと越境学習の成果」「大卒・高卒の現場職での人材確保」など様々な問いに向き合った。後半はテーブルごとに意見交換会を実施。参加者同士が「外国人材の登用」「若手とベテランのコミュニケーションの難しさ」について議論。各テーブルの代表者が発表を行い、課題を共有しながら学びを深めた。参加者からは「地域の課題解決の取組に感銘を受けた」「人材不足は全国共通の課題だと再認識した」といった声が寄せられた。



三井化学株式会社 安藤氏、株式会社つばめいと 山後氏

名古屋会場

～従業員に選ばれる企業となるための経営・人事施策～

2025年9月18日、名古屋にて「従業員に選ばれる企業となるための経営・人事施策」をテーマに開催。株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山哲人氏、筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島靖浩氏が登壇し、経営戦略に紐づく人材戦略、従業員エンゲージメントを核にした採用・育成・定着の実例を共有。参加者による質疑応答と意見交換会を通じて、解決のヒントを持ち帰る場となった。

経営戦略と人事戦略を連動し、

スキルだけでなく“共に働きたい人”を採用する

～株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山哲人氏～

株式会社サイバーエージェント 曾山氏は、同社の急成長期を振り返り「大量採用に伴い、離職率の増大を招いた」と明かした。苦い経験から、経営戦略と人事戦略を連動させ「短絡的な実力主義ではなく、“人を大事にする”中長期的な人事方針へと転換した」と紹介。「専門能力・スキルだけではなく、貢献意欲・学習能力を踏まえて“共に働きたい人を集める”ことが重要」と熱を込めて語った。同社では毎月、全社員への簡潔なアンケートを実施。実名での調査結果をもとに、役員会への報告と重要な意見の本人へのフィードバックを行い、社員のエンゲージメントの向上に努めている。採用時のポイントとして、期待値を上げすぎず下げすぎない「期待値コントロール」の必要性を説明。自社の独自性を言語化し、強みを明らかにすることで企業規模に関係なく採用力が高められることを示した。

“働きがい改革”が生む好循環。

信頼できる環境づくりで人材不足を打破

～筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島靖浩氏～

愛知県で粉体塗装を行う筒井工業株式会社。前島氏は、中堅・中小製造業ならではの人材育成・コミュニケーション技術について共有。同社は、わずか7年前には「3年以内の離職率67%に達し、現場は疲弊。会社存亡の危機にまで陥った」と振り返る。危機的状況の中、前島氏自らがコミュニケーション技術であるコーチングを習得し、社員の自主性・主体性を尊重する「働きがい改革」を実施。社員の心理的安全性を高め、失敗から学習できる人間関係を構築しました。現在は「3年以内の離職率7%」にまで改善。さらに、採用・人材開発・広報など「社員が主体となる30以上のプロジェクトが自走中」と明かし、「社員がイキイキと働く職場は外部から見ても価値があり、採用にもつながる」と真摯に語りかけた。

従業員エンゲージメントに関する質疑応答・意見交換会

講演後、曾山氏と前島氏が再登壇し、参加者の質問に回答した。「中長期目線での人材育成について」という質問には、前島氏が若手社員に寄り添うことの重要性に言及し、「若手社員が定着し、戦力として成長することが企業としての差別化につながる」と述べた。「エンゲージメントサーベイを活用し、やりっぱなしを防ぐには」という質問には、曾山氏から「何のために調査を行うのか、目的を明確にすること」と回答し、成果の定義付け、短時間でも持続的に活動を行うといった運用など、具体例を交えてアドバイスを行った。ほかにも「経営層に意識改革をもたらすには」「管理職の負担を軽減するには」といった問いに、両氏の知見を活かした対応策を示した。後半はテーブルごとに意見交換会を実施。参加者が「若手の採用と定着」「世代間ギャップの解消」「プロフェッショナル人材の育成」など人的課題と取組のキーワードを付箋に書き出して可視化し、活発な議論が展開された。全体総括では「エンゲージメントを高める取組として“ユーモア担当”を設けている」「会社の成長に伴い、リーダー同士、また部署間のコミュニケーションが必要不可欠」などの意見が紹介された。



株式会社サイバーエージェント 曾山氏、筒井工業株式会社 前島氏

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

