マテリアリティ④

人的資本への投資

当社の取り組み
- ▶エンゲージメントの向上
- ▶人材の多様性確保
- ▶健康経営の実現
- ▶持続的成長を実現する人材・組織開発
- ▶テクノロジー活用による働き方改革

人事担当執行役員メッセージ

カルチャー変革への挑戦

執行役員　柴田 康司

――人事部門の中期計画策定の背景は？

4月に公表したグループビジョン2030「次世代循環型社会をリードするSolution Company」は、「社会課題解決に向けた付加価値の提供による収益力の向上」と「価値観を共有する従業員が誇りに思える会社作り（エンゲージメントの向上）」が大きなテーマになっています。このグループビジョンは従来の延長線上の取り組みで実現できるものではなく、組織レベルでも個人レベルでも大きな挑戦と変革が求められ、従業員一人ひとりの考え方・意識・行動の変革が不可欠であると認識しています。これまでも経営戦略を踏まえた「人事中計」を策定してきましたが、今回は「挑戦・革新し続ける風土への変革」を目指し、「カルチャー変革」を盛り込んだ「人事＆カルチャー変革中計」として策定しました。昨年、当社では初めて部門長を対象に360度フィードバックを実施したのですが、そこでも改善が必要な行動の一つとして「挑戦と革新」があがりました。また昨年実施したエンゲージメントサーベイでは、「オープンで他者を認め合う風土」のスコアが他社よりも低い傾向にありました。そこで、「自由闊達で挑戦を重んじ、自分らしく活躍できる文化」「人材・考え方の多様性を理解尊重し、企業価値向上に結実する文化」「心理的安全性を含む心身共に安全な職場環境」を中計期間中に実現するため、各種施策を人事＆カルチャー変革中計の中に盛り込んでいます。

金融サービス業を営む当社の価値の源泉は、当社で働く「人」にあります。そのため、組織風土を変革し、従業員一人ひとりの持てる力を最大限発揮できるようにすることが、グループビジョン2030実現の鍵となります。

――収益力向上に向けた課題とは

経営戦略上、収益力向上に向け「キャピタルソリューションの革新」を進めています。具体的には、既存事業のみならず周辺領域への事業拡大や新たな事業、循環型のサービス創出に挑戦していきます。新たな事業やサービスの創出にあたっては、さまざまな経験・専門性・価値観をもつ多様な人材がオープンに意見を戦わすことのできる風土が欠かせません。また挑戦の観点では、従業員一人ひとりの挑戦を促すとともに、挑戦を促進・奨励する組織・体制へ変わっていく必要もあります。

――カルチャー変革に向けて

ファーストステップとして、グループビジョン2030と同時に策定したプリンシプル（行動指針）「4つのシンカ（進化、深化、新化、真価）」（詳細P19）をもとに、従業員の日常行動に落とし込んだ5つの行動基準を定め、それを2023年度から人事評価の仕組みの中に織りこみました。行動基準は顧客志向、自ら進化、挑戦、スピード、オープンコミュニケーションの5つで、望ましい行動を促進する仕組みです。例えば、部下がこれまでの慣習とは異なる新しい取り組みに挑戦したとき、仮に成果に結びつかなかったとしても上司や同僚からポジティブな反応が得られれば、また挑戦しようと思うでしょう。また、オープンコミュニケーションということでは、マネジメント層向けの心理的安全性やアンコンシャス・バイアスに気づく研修等を進め、コミュニケーションの変革を促しています。このように一人ひとりが行動基準を意識して行動を変えることが、組織カルチャーの変革につながっていくと考えています。

――従業員が誇りに思える会社とは

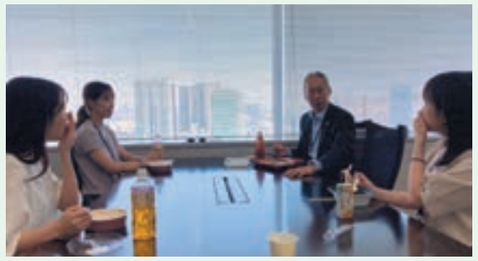
グループビジョンに共感し、日々の仕事を通じて社会課題の解決に貢献でき、自分自身の成長も実感できる会社であれば、家族や友人に対して心から誇りに思えるのではないでしょうか。そのためにも一人ひとりが大切な存在として認められ、厳しいけれども日々の仕事が本当に楽しいと思える会社、いわばエンゲージメントが高い会社を目指していきたいと考えています。

エンゲージメントの向上は一足飛びにできるものではありません。年1回のエンゲージメントサーベイの他、年3回ミニサーベイを行うことで、施策に対する効果を測定し、必要に応じて打ち手を変えていく計画です。まだまだこれからという取り組みもありますが、お客様との約束を守り最後までやりきる、一緒に仕事をする仲間を信頼する、といった当社の優れたカルチャーは大切にしながら、従業員一人ひとりがさらなる活躍ができるよう、カルチャーの変革に取り組んでいきたいと考えています。

●行動評価項目

社員がとるべき行動（Dos）を行動指標ごとに「Excellent（エクセレント）」または「More（モア）」で評価

指標	Dos
顧客志向	先回りして動く
自ら進化	昨日より今日、今日より明日
挑戦	「どうすればうまくいくか」に挑戦する
スピード	まず動く、やりながら変えていく
オープンコミュニケーション	オープンに意見を交わす



オープンコミュニケーションの試み
（社員からの提案ではじまった社長ランチ会の様子）

基本的な考え方（人事戦略）

「人的資本への投資」は、グループビジョン2030実現に向けたマテリアリティ（重要課題）の一つです。「エンゲージメントの向上」「人材の多様性確保」「健康経営の実現」「持続的成長を実現する人材・組織開発」「テクノロジー活用による働き方改革」の5つの領域について取り組みを進めています。

人材育成の基本方針

当社グループの事業においては、人材こそが最大の資産であり、人材の価値を最大限に引き出すことで当社の中長期的な企業価値の向上を図ります。そのため、事業戦略に連動した人材・組織・カルチャー変革戦略を立案し、それに基づき多様な人材が持てる力を最大限に発揮し、働きがいを感じ、誇りに思える会社を目指していきます。

当社グループは、グループビジョンのもと、既存事業のみならず周辺領域への事業拡大や新たな事業、循環型のサービス創出に挑戦していきますが、そのためにはグループビジョン実現に向け、自ら変革するために挑戦・成長し続ける従業員のWell-beingの向上を図り、多様な人材に選ばれる会社を目指していきます。

職場環境整備方針

人材育成の基本方針に基づき、多様な人材が持てる力を最大限に発揮し活躍できる社内環境整備を進めていきます。育児や介護をはじめとしたさまざまな事情を抱える従業員が時間や場所の制約にとらわれずに力を発揮できる仕組み、経験年数や年齢に関わらず担っている役割（仕事）と会社業績への貢献を基準とした処遇の仕組み、自由闊達で挑戦を重んじ、自分らしく活躍できる組織文化の形成等により従業員が誇りに思える会社、即ちエンゲージメントが高い従業員で満たされる会社・組織を目指し、IT環境やオフィスの整備も含め、種々の施策に取り組んでいきます。

エンゲージメントの向上

人材育成の基本方針に則った「働きがいを感じ、誇りに思える会社」への変革の状況をモニタリングし、改善のPDCAサイクルを回すため、定期的に従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。全社のエンゲージメントスコア及びエンゲージメントスコア改善のポイントを全役員で共有するとともに、部門別の結果を管掌役員及び部門長で共有し、改善に取組んでいます。中期計画2025の最終年度（2026年3月期）には、サーベイ参加企業の上位1/4レベルを目標（下表）に改善を加速させていきます。

また、従業員エンゲージメントスコアを役員報酬の業績評価に連動させる仕組みを導入し、その改善に経営陣もコミットしてまいります。

● 中期計画2025 非財務目標

目的	目標内容	19/3期	23/3期	26/3期（目標）
従業員エンゲージメントの向上	従業員エンゲージメントスコア	18%	21%	34%

※グローバル人事コンサルティング会社「Kincentric社」サーベイによる。スコア34%は日本国内参加企業の上位25パーセンタイルのスコアレベル。

人材の多様性確保（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）

当社は、新たな事業領域への事業拡大を通じてさまざまな分野から専門性・経験を持つ人材を採用してきたことから経験者採用者の比率は47%、女性社員比率は37%と、ダイバーシティのある組織となっています（右図）。今後はさらにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの観点から女性活躍やシニア人材の活用、障がい者雇用の推進等を通し、多様な人材が真に活躍できる環境整備を制度面・組織風土面の両面から進めていきます。

● 従業員のダイバーシティの状況（単体）

	21/3末	22/3末	23/3末
経験者採用者の比率	48%	47%	47%
女性社員比率	37%	38%	37%
女性管理職比率	4.4%	5.0%	5.5%
障がい者雇用率	1.52%	2.28%	2.38%

女性活躍に向けた取り組み

これまでも一般職から総合職への職種転換の推進、外部教育機関への派遣、専門知識の習得支援、自分らしさや働くための軸を探求することを目的としたワークショップの開催等による人材育成施策と、法の要請を超えた育児と仕事の両立支援制度の拡充、在宅勤務制度やフレックスタイム制度の改定等により、柔軟な働き方を可能とする制度を導入し、女性活躍につなげる施策を推進してきました。

また、2023年3月期には、役員を含むマネジメント層を対象にアンコンシャス・バイアスに気づき、コントロールするためのワークショップを初めて実施しました。これらの管理職層を対象とした施策により、女性が一層活躍できる環境整備を図っていきます。

しかしながら、当社の女性管理職比率は改善してきているものの、いまだ意思決定における多様性には課題があります。当社はこれを最優先の経営課題の一つとして、人材の確保と計画的育成の両面から改善に取り組み、2026年3月末時点において女性管理職比率10%（2023年3月末は5.5%）の達成を目標に取り組んでまいります。

● 中期計画2025 非財務目標

目的	目標内容	26/3期（目標）
ダイバーシティの推進	女性管理職比率	10%

障がい者雇用の取り組み

当社は、2021年7月から「障がい者が安心して長く働ける環境の提供」「障がい者就業機会の創出による地域貢献」を目的として農園を開設し、障がい者の雇用の促進につなげています。2023年3月期の障がい者雇用率は2.38%（単体）です。

開園2年目となる2023年3月期は、希望する本社地区の従業員を農園に招いて、種まきや収穫をするイベントを開催しました。また収穫した新鮮な野菜を本社で従業員に配布したり、農園での活動をイントラネットで紹介する等、本社従業員が農園で活躍する障がい者を身近に感じることができる取り組みを推進しました。

本社地区の従業員が種まきに参加

健康経営の実現

事業活動の源泉は生き生きと働く社員であり、全ての従業員の心身の健康と安全は最も大切なものと考えています。当社は健康経営の推進にあたって、社長を推進責任者として、当社、産業医・保健スタフ、健康保険組合と連携を図り、三位一体で社員とその家族の健康維持・増進に取り組んでいます。

2022年9月に「健康経営宣言」を社内外に公表するとともに、2023年3月には経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

持続的成長を実現する人材・組織開発

次世代リーダー候補者育成

当社では経営幹部候補者から若手のハイポテンシャル人材まで次世代リーダー候補者を社外、海外現地法人への派遣も含めた戦略的な人事ローテーションの実施と選抜による外部教育機関への派遣等により計画的な育成に取り組んできました。2023年3月期から改めてその取り組みを強化し、サクセッションプランの本格的な展開をスタートさせています。

キャリア自律を促す人材育成制度の拡充

キャリア自律を促進させるため、従来実施していた自己申告制度をもとにした希望に沿った人事育成配置に加えて、2023年3月期に人材公募制度を導入し、今後これを拡充させていきます。また、個々人の多様な業務・役割に則した自律的な学習・キャリア形成を支援できるよう、外部教育機関と提携して専門性を高める研修を含め幅広いニーズに応える研修メニューを提供し、金融関連有資格者の計画的育成を図っています。

組織カルチャーの変革とマネジメントの強化

グループビジョン2030及び中期計画2025の実現に向け、2023年4月に従業員に期待する行動基準の策定とそれに基づく行動評価の仕組みを新たに導入しました。ビジョン実現に向けた行動基準は「顧客志向」、「自ら進化」、「挑戦」、「スピード」、「オープンコミュニケーション」の5つのカテゴリーとし、それぞれにおいて期待行動の事例を示すことにより、一人ひとりの言動を変え、それにより組織カルチャーの変革につなげていきます。

また、挑戦・変革の組織カルチャーを現場で効果的に実践する上では、マネジメント力とオープンで心理的安全性の高い職場風土が欠かせないことから、マネジメント力の強化と心理的安全性を高めるための施策を実施してきており、今後も継続的にその取り組みを強化、実践していきます。

テクノロジー活用による働き方改革（IT活用、DX推進）

社員一人ひとりが、自律的に働き方や働く場所を選択できるように、全社員にモバイルパソコンやスマートフォンを配備し、自宅やサテライトオフィス等、柔軟に業務が行えるようIT環境を整備しています。また、生産性の向上、BCP、環境配慮の面で紙の利用を削減・廃止し、デジタルを用いて仕事が進められるよう承認プロセスの電子ワークフロー化の促進等も進めてきました。

今後もDX基盤となるコアシステムの立ち上げやRPA（Robotic Process Automation）の活用、AIの活用等、DX活動を情報システム部を中核として全社で推進し、高い生産性の実現を目指します。またITやDXの教育を拡充し、人材の育成、確保を図ります。

社外取締役メッセージ

株式会社DDD 代表取締役
萩原 貴子

新たな経営体制のもと「グループビジョン2030」「中期計画2025」が動きはじめている。「中期計画2025」の狙いは、「CSV経営を実践し事業を通じてお客様と社会の課題を解決」、「次世代循環型社会の実現に向けて当社らしい循環型サービスを創出」であり、新たなステージに向けて一歩を踏み出す時期である。

この経営方針のもと次代のビジネス展開を可能にする「カルチャー変革」とそれを支える「従業員エンゲージメントの向上」が大きな経営テーマとして掲げられている。その実現のために「経営戦略に連動した組織作り」、「人材マネジメント制度導入」、「挑戦・革新し続ける風土作り」という、人的資本に関する取り組みが昨年来幅広く展開されているのは心強い変化だととらえている。

トップのコミットメントと価値観の浸透を図るために社長他経営幹部と社員との対話会を重ね、変革推進のリーダー役が期待される執行役員等幹部と社長との定期的な意見交換の場を設ける等、コミュニケーションを深める活動を継続してきた。この活動成果が組織全体に広がり、社員一人ひとりがカルチャー変革への取り組みを自分事として語れるまで、経営陣と幹部層が一体となり、社員とのコミュニケーションを深める活動を継続していただきたい。社員一人ひとりの声に真摯に耳を傾け、立場に関わらず本音のコミュニケーションが取れる組織へと発展していくことを期待している。