

# 人的資本への投資

## 人事担当執行役員メッセージ



執行役員 柴田 康司

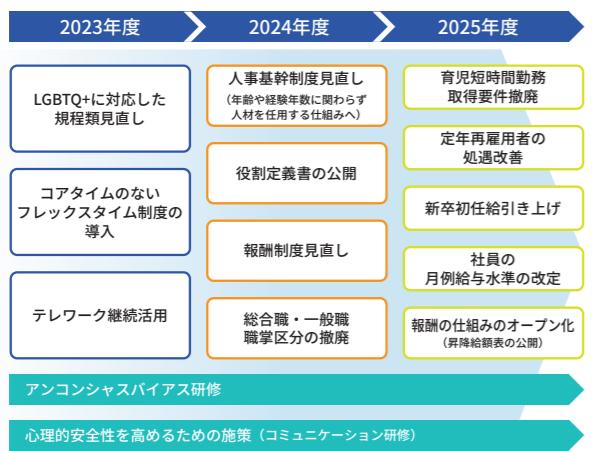
### 社員一人ひとりの成長の可能性を信頼し、当社の仲間の一人として温かく接する会社とは

「誇りに思える会社づくり」を目指したカルチャー変革＆人事中計の取り組み開始から2年が経過しました。当社の人事戦略の現在地とこれからを人事担当執行役員の柴田にインタビューしました。

#### Q 2023年度から開始したカルチャー変革＆人事中計のここまで進捗についてお聞かせください

私たち「人こそが資本」の会社です。当社の事業自体が大きく変革を求める中、会社だけでなく、社員一人ひとりの変革が求められています。一人ひとりの社員が成長し自らの力を最大限に発揮し、それが組織の成長・発展につながり、そして社員が成長できる場・機会を作り出す、という成長の好循環を生み出すために、この2年間は「多様な人材が活躍できる組織づくり」と「だれもが成長できる組織づくり」に注力し制度の見直しや組織全体の意識改革にスピード感をもって取り組んできました。カルチャー変革＆人事中計の最終年度となる2025年度は、これまで取り組んできた制度や仕組みに基づき、運用を定着させ、カルチャー変革にまで発展させる大事な年となります。

#### ●人事中計の主な取り組み



#### Q どのような課題があったのでしょうか

これまでの人事制度は、どちらかというと画一的な社員像を前提にしていました。格付や評価、ローテーション等の仕組みも、「こうあるべき」という基準が強く、働き方や成果にも一定の型が求められていたと思います。

そのために、そうした枠に当てはまらない社員が力を発揮しきづらかったり、時には会社を離れてしまったりするケースもありました。「人が資本」と言いながら、その可能性を十分に生かせていない反省もあります。多様な価値観や背景を持つ一人ひとりが持てる力を最大限発揮できるよう、働きやすい制度づくりに注力しました。

#### Q 社員の能力開発や成長に向けた取り組みについてはいかがでしょうか

働きやすい制度の充実と並行して、「誰もが成長できる組織づくり」に取り組みました。「ここで働けてよかった」と思える会社につながるのは、働きやすさですが自身が成長している実感を持てることだと考えます。当社では、社員一人ひとりが自分の強みや価値観を理解し、それに基づいて自らのキャリアを主体的に考え、選び、行動していく「キャリア自律」を促す施策を展開しています。社員のキャリア自律に対し、会社は伴走者として、必要な情報やチャンスを提供し、制度面でもしっかりとサポートしています。具体的には、キャリア面談や社内公募制度、社内インター

制度等です。また、社員それぞれの関心や価値観に合った経験が積めるようにすることも大切にしています。「自分の意思でここにいる」と感じることで、社員の会社への信頼も高まります。社員の成長と会社の成長が同じ方向を向く——そんな組織を目指しています。

#### Q 「従業員エンゲージメントスコア」を非財務目標に設定しています

社員の自律性が高まることで、組織全体のエンゲージメントが向上し、そこから新しいアイデアやイノベーションが生まれやすくなると信じています。当期は、主要株主異動という会社として大きな変化がありました。社員としてもこれからに対する漠然とした不安があったかもしれません。取締役と社員との対話会等で丁寧に対話を重ねました。半年の期間をかけ、漠然とした不安は徐々に取り除かれている印象があります。足元では社長直轄のエンゲージメント向上タスクフォースを立ち上げて部門横断での取り組みを開始しました。スコア低下の要因分析を続けながら、引き続き、全社の活動や職場単位での取り組みを進めていきます。

#### Q 改めて、社員が「誇りに思える会社」とはどのような会社でしょうか

「誇りに思える会社」という言葉には、私たちが目指す理想の職場像が込められています。例えて言うなら家族や友人との会話の中で、「うちの会社、いいよね」「この会社にいてよかった」と自分の言葉で語りたくなるような、そんな会社です。その土台となるのが、ちょっと古い言い方かもしれないが「人を大切にする会社」であるということです。

これは決して社員に甘いという意味ではありません。私たちは、社員一人ひとりの成長の可能性を信じ、期待される役割や成果にはしっかりと向き合ってもらう。そのうえで、当社の仲間として温かく接し、共に成長していく。そうした信頼に基づく関係性があつてこそ、社員が自らの仕事に意味を見だし、自分の言葉で会社のことを語りたくなるような、「誇りに思える会社づくり」が実行力をもって進んでいくのだと思います。しっかりと根付くまでには時間がかかるかもしれません。私たちは、2030年に向けたグループビジョンの実現に向けて、着実に取り組みを進めています。

## 社外取締役メッセージ

### 変革と挑戦を可能にするキャリア自律 — “誇れる職場”への歩み



株式会社DDD  
代表取締役  
萩原 貴子

「変革と挑戦」を追求する中期計画2025の最終年度を迎え、事業戦略に即する形で策定した「カルチャー変革＆人事中計」の実現は益々重要です。事業環境の大きな変化が続く中、「誇りに思える会社づくり」は、これからの当社の成長・発展の根幹です。経営陣と社員との対話やさまざまな人事施策の導入、キャリア自律に向けた社員支援等、組織力を高めるためのさまざまな活動が精力的かつ継続的に展開されています。

キャリアに関心を持つ社員達と直接交流する機会がありました。性別、年齢、経歴等に関わらず、成長意欲が高く組織への貢献を高めたいという思いを持つ多様な人材の存在は、組織変革の力になると大いに期待しています。これからも一人ひとりの社員の一歩の踏み出しを応援する関係性の構築を職場内に展開していただきたい。

キャリア自律の時代と言われています。個人の成長と企業の発展のベクトルを合わせていくことがエンゲージメント向上につながり、企業価値向上に向けた活動の原動力となります。組織の目指す方向性、ビジョンと社員の働く意欲の方向性が合うこと、そのために常にコミュニケーションを取り続けることが、変化を恐れず自分を信じ挑戦し続ける意欲を持つ社員を支援することに繋がっています。継続的な成長を求める意欲の高い人材集団が今後の会社の変革、成長、発展の源となっていくことを期待しています。