



Future of HR 2024-25

企業価値を高めるこれからのウェルビーイング

September 2024



Future of HR 2024-25

企業価値を高めるこれからのウェルビーイング

人材の価値向上が企業価値の向上につながると捉える「人的資本経営」の考え方が広まっています。そして2023年は人的資本情報開示「元年」とも称されました。本レポートでは、企業の人事部門を対象に、近未来の人事トレンド意識や課題、各社の人事施策の取組み状況について調査を実施しました。本調査結果によると人的資本情報開示への取組み状況について、「取り組んでいる」、「取り組んでいないが取組み予定はある」と回答した企業が80%以上を占めており、多くの企業が開示に向けた取組みを実行・検討していることがわかります。有価証券報告書で開示が義務付けられている女性管理職比率、男女間賃金格差、男性育児休業取得率の3項目はいわば必須項目になります。一方で開示さえすればよいかという決してそうではありません。企業独自の取組みも開示しつつ経営戦略と人事戦略をストーリーでつなげ人的資本経営を実践していくことが求められます。人的資本情報開示はそこからフィードバックを得て人事施策に反映させ、企業価値を持続的に高めていくための起点になる一方で、企業価値の向上にはパフォーマンスの向上が求められます。

そして個々人のウェルビーイングが高まることで、仕事への主体的な取組みと能力発揮につながり、その結果として企業価値が向上することが期待されます。「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）」においても「心身の健康、熱意や活力を持って働くことを実現する従業員のウェルビーイング視点は重要」とされて

おり、従業員のエンゲージメントを高める取組みの1つとしても注目されています。

本レポートでは人事部門が取り組むべき2つのミッションを取り上げています。

1つ目のミッションは「仕事のウェルビーイングを高め、個の力を最大化する」ことです。心身のウェルビーイングが満たされ一人ひとりの個の力を最大化していくことが必須となります。

2つ目のミッションは「組織貢献のウェルビーイングを高め、求心力を最大化する」ことです。本ミッションの取組みとしてパーパスや企業理念の見直しによる存在意義の明確化が挙げられます。

これらのミッションを遂行するための6つのトレンドテーマを紹介しつつ、人事部門が人的資本経営をリードする価値提供部門へと変革する一助になれば幸いです。

KPMGコンサルティング株式会社
People & Change パートナー

大池 一弥

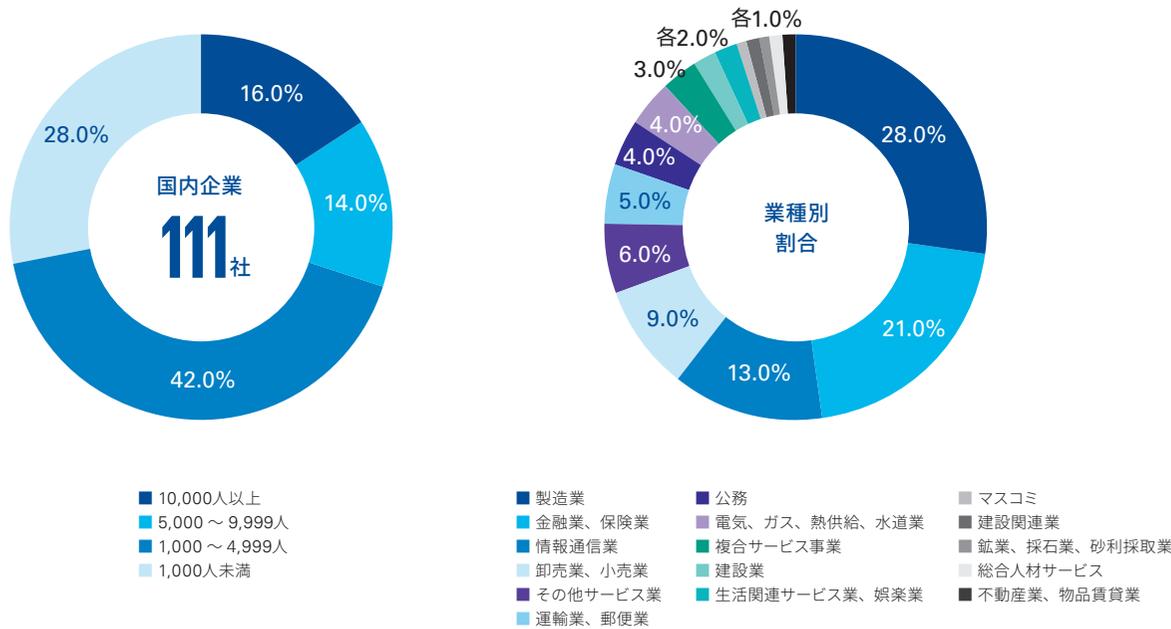




Future of HR 2024-25	企業価値を高めるこれからのウェルビーイング	02
	本調査について	04
Chapter 1	不確実な時代における人事部門の在り方	05
	人事部門を取り巻く環境	06
	企業の変革への危機意識	07
	人事部門のこれからのシフト	08
	Column: 人的資本経営の取組みは、法定上の開示から ストーリー性の伴う人事戦略の策定と実行へ	09
Chapter 2	今、向き合うべきウェルビーイングの実現	10
	KPMGが考えるウェルビーイング	11
	ミッション① 仕事のウェルビーイングを高め、個の力を最大化する	15
	トレンドテーマ：(1) リスキリング推進支援	16
	トレンドテーマ：(2) 人事部門のオペレーショナルエクセレンス	18
	トレンドテーマ：(3) 個に寄り添う人事部門	20
	Column: “多様な個を認めること”とは“わがまを認めること”か?	22
	ミッション② 組織貢献のウェルビーイングを高め、求心力を最大化する	23
	トレンドテーマ：(4) パーパスの浸透	24
	トレンドテーマ：(5) DE&Iの推進	26
	トレンドテーマ：(6) リーダーシップの向上	28
	Column: 不確実な時代にこそ求められるパーパス	30
	パスファインダー企業のその後	31
	花王株式会社	32
	明治ホールディングス株式会社	38
	おわりに	42

本調査について

- 調査テーマ：『多様化と複雑化に対応する戦略人事へのチェンジ～ウェルビーイング（心身の幸福）とビジネスの両立』
- 主要調査内容：
 - 近未来の人事トレンド意識と人事が直面する課題
 - ウェルビーイングの取組みや、付随する人事テーマの取組み状況・期待する効果等
- 調査時期：2024年2月1日～2月29日
- 調査方法：ウェブによるアンケートの回答
- 回答企業：国内企業 111社



本レポートでは、小数第2位で四捨五入をしているため、合計値が100%にならない場合があります。

Chapter 1

不確実な時代における 人事部門の在り方

不確実な時代に目指すべきは、
戦略的でプロアクティブな人事部門

未曾有のパンデミックもようやく終息を迎え、私たちは日常を取り戻しつつあります。

一方で、社会・経済は依然として不確実な状況が続いており、人材獲得競争もますます熾烈化しています。

必然的に人事部門への期待・役割は、今後ますます大きくなり、経営層と連携した人事領域の変革や取組みは、企業の今後の成長に大きく影響していくと考えられます。



ボーダーレス時代の人事部門の役割

今、世界を取り巻く環境は大きく変化しています。情報や交通のネットワークの発展により、場所・言語のボーダーがなくなり、世界中の誰とでもつながることができるようになりつつあります。企業内においても、変化への対応の観点から、組織・個人が未知の領域を含む広範囲をカバーする必要があるため、業務領域や組織間のボーダーは薄れていくでしょう。働き方においても複業が一般的になり、所属組織のボーダーも薄れていくことが予想されます。

さらにAIやIoT、ロボット等の技術の活用により、人間が担うべき仕事は、これまでのような定型的・機械的な作業から、より高度な判断を伴う業務やイノベーションの創出に変化しつつあります。

このような変化のなか、日本に目を向けると、少子高齢化は止まらず、2050年には高齢

化率は約38%まで上昇する*とされています。激しい人材獲得競争のもと、価値の創出に貢献できる人材の確保がこれまで以上に企業の重要な課題になります。

これからの時代、企業が生き残り、成長を遂げるためには、人事部門はこれまでの役割を維持するのではなく、新たな役割へと変化することが求められます。

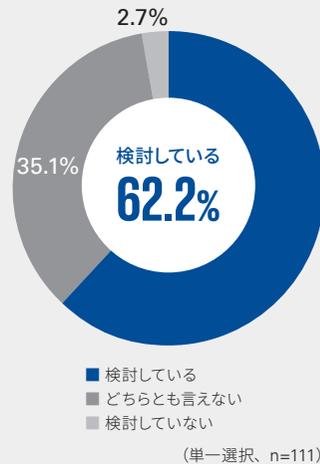
今回KPMGは、新しい人事部門への変革に向けてどのようなテーマが重要になり、何に取り組むべきなのかを明らかにするため、企業の人事部門を対象に調査を実施しました。

本レポートでは、調査結果を交えながら、未来の人事部門が目指すべき方向性について考察します。

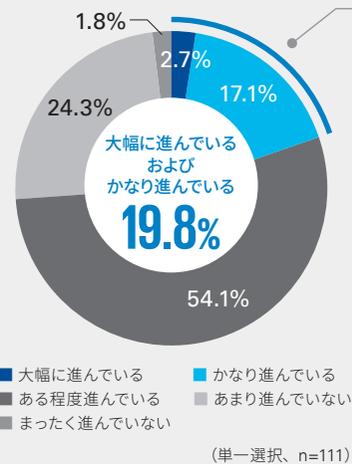
*出典：経済産業省「令和4年版通商白書 第3章 世界経済の長期的展望」

経営層と人事部門の連携

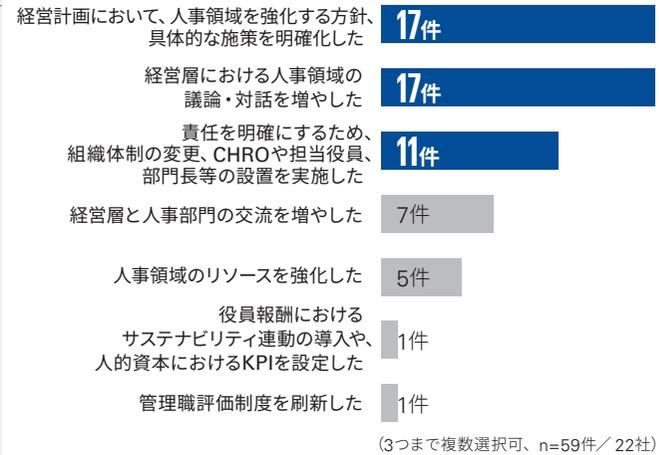
組織・人事領域において、今後2～3年以内に経営層と連携して大きな変革を検討していますか。



過去2～3年で、経営戦略と人事戦略の連動はどの程度進んでいると思いますか。



（「大幅に進んでいる」、「かなり進んでいる」と答えた場合）
具体的な取組みを教えてください。



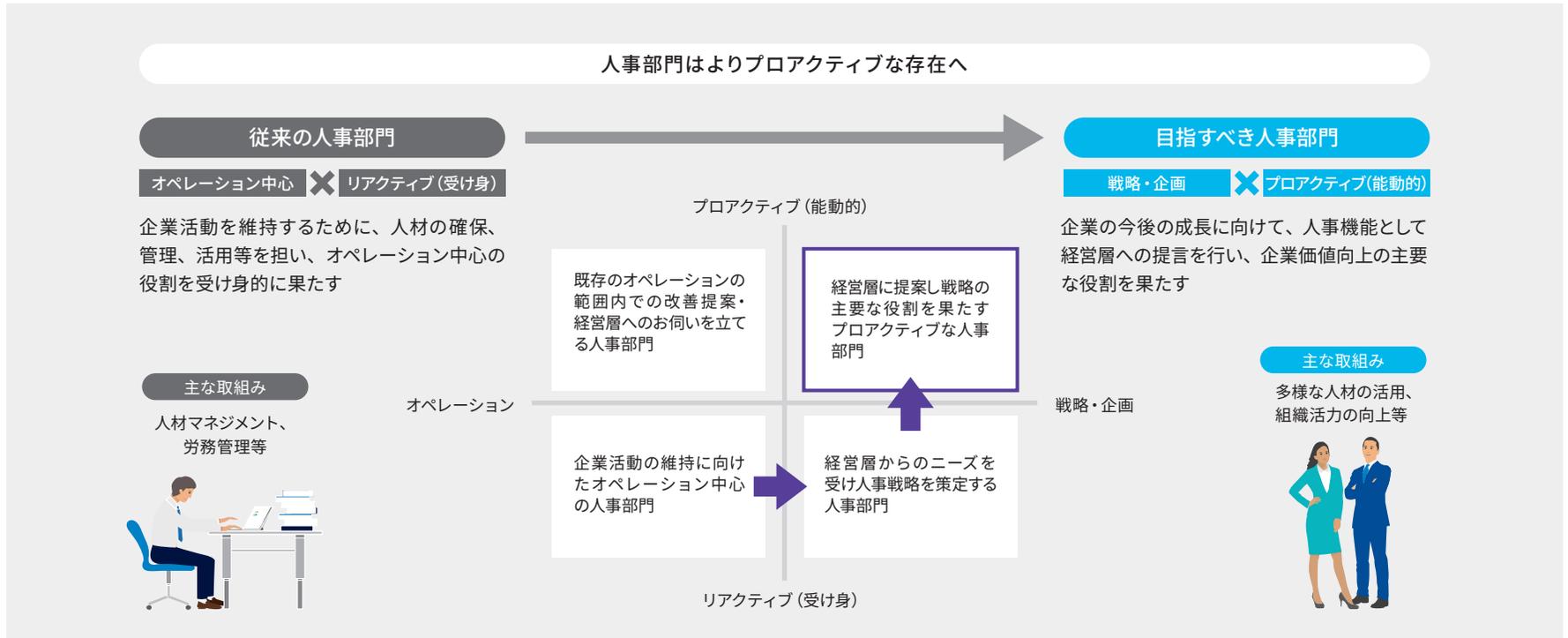
人事部門の変革への危機意識

まず、組織・人事領域における今後の変革について、企業の人事部門がどういった認識にあるのかをみてみると、回答企業の60%以上が経営層と連携した大きな変革を検討していると回答しており、人事部門の変革への危機意識は高くなっていることがうかがえます。

一方で経営戦略との関係性については、過去2～3年で経営戦略と人事戦略の連動が「大幅に進んでいる」、「かなり進んでいる」と回答したのは約20%で、経営戦略と人事戦略は連動していない企業がまだまだ多いと言えます。

また、「大幅に進んでいる」、「かなり進んでいる」と回答している企業の取組みは「経営計画において、人事領域を強化する方針、具体的な施策を明確化した」、「経営層における人事領域の議論・対話を増やした」と経営側の取組みの回答が最も多く、次いで「責任を明確にする

ため、組織体制の変更、CHROや担当役員、部門長等の設置を実施した」となっています。今後、経営戦略と人事戦略を連動させていくには、経営層が人事部門に対して取組みを指示するだけでなく、人事側が経営層に提言できるような仕組み・体制を整える必要があります。特に、人的資本経営に伴う改革は、企業のさまざまな部門にまたがっており、多くのステークホルダーを巻き込んで推進しなければなりません。そのためには人事部門のトップは人事の専門家だけでなく、経営の目線も持った人材をCHROや担当役員として配置する必要があります。そのうえで、経営層と人事部門との意見交換等の対話の場を増やすことが重要です。激しい環境変化のなか、人事部門の危機意識は高まりつつありますが、実際に変革に向けてアクションを起こしている企業は多くないと言えます。状況の変化に対して素早く対応できる実行力の差がこれからの企業の明暗を分けることになると考えられます。



今後、人事問題は、経営問題となる

不確実さを増すこれからの時代に企業が生き残り、成長するためには、人的資本を重視し、人材に投資できるかがカギとなります。企業の成長に資する多様な人材をいかに確保・育成していくのか、どう活用していくのかという人事戦略の重要性はますます高まっていくでしょう。

そのためには、人事部門は一刻も早くオペレーション中心の業務から、戦略立案や企画系の業務を中心に実践する部門へシフトする必要があります。

また、経営戦略と人事戦略が連動することの重要性が叫ばれるなか、現時点では上図のマトリクスの右下にあるような、事業戦略を進めるうえで、経営層が描いた必要人材を人事部門が獲得し育成するというリアクティブ (受け身) な状態にとどまっている状況と言えます。

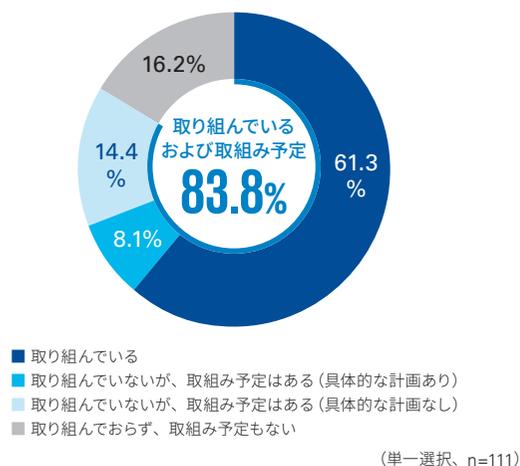
今後は、同図の右上のように、人事部門がプロアクティブ (能動的) に経営層に提言できる存在として、企業内の人事機能のプレゼンスを高めていくことが重要です。

今後、人事の問題は人事部門だけの問題ではなく、経営の問題になり、従来の人的リソースだけではカバーできないようなチャレンジが増えると考えられます。このようななかで、企業の競争力を上げるために、戦略の主要な役割を果たす存在として人事部門が今すべきことをプロアクティブに提言し、経営層と対話を重ねながらともに未来を描いていくことが求められます。

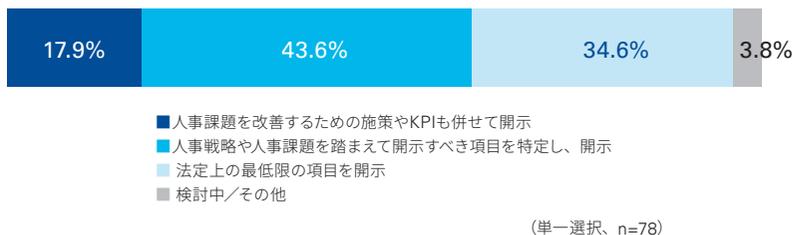
そのためには、CHRO等人事トップの配置はもちろん、経営戦略の策定や日々の経営判断にいかに関与し、人事部門が深く入り込んでいくかがポイントとなります。

人的資本経営の取組みは、法定上の開示からストーリー性の伴う人事戦略の策定と実行へ

人的資本情報開示への取組み状況を教えてください。



人的資本情報開示の段階を教えてください。



昨今、人材の価値向上が企業価値の向上につながると捉える「人的資本経営」の考え方が広まっています。

調査結果によると、人的資本情報開示への取組み状況について、「取り組んでいる」、「取り組んでいないが、取組み予定はある」と回答した企業が80%以上を占めており、多くの企業が開示に向けた取組みを実行・検討していることがわかります。

一方で、取組み状況については企業によって差があります。調査結果によると、人的資本情報開示の段階としては、「人事戦略や人事課題を踏まえて開示すべき項目を特定し、開示」している企業が43.6%、「法定上の最低限の項目を開示」にとどまっている企業が34.6%を占めており、人事課題を改善するための具体的な施策やKPIを示している企業は17.9%とまだ少ない状況です。

人的資本経営の実現に向けた第一歩として、多くの企業が法定上の情報開示に取り組んでいますが、これからは経営戦略と連動したストーリー性のある人事戦略の策定に加え、戦略実現に向けた具体的な施策やKPIの策定・開示によって、より実効性が伴う評価と対策が求められます。

Chapter 2

今、 向き合うべき ウェルビーイングの 実現



ウェルビーイングの向上が 企業価値の向上に直結する

第2章では、人事部門が考えるべき従業員のウェルビーイングについて解説します。

ウェルビーイング (Well-Being) は、「Well (よい)」「Being (状態)」であり、日本語では「幸福」と訳されることが多いですが、概念は非常に幅広く、健康面だけではない「身体的にも精神的にも社会的にも良好な状態」を指します。

なぜ今企業がウェルビーイングに向き合うべきなのか。

それは、「人材不足」と「多様化」が背景にあります。

日本における少子高齢化・人口減少は確実に起きる未来であり、今後も激しい人材獲得競争が続いていくことは必至です。また、仕事に対する価値観や働き方もますます多様化していきます。

このような環境においては、意識的に人材のウェルビーイングに向き合い、従業員一人ひとりの能力やスキルを高め、モチベーション高く能力を発揮できる環境をいかに作るかが、企業価値の向上に直結します。

その取組みを主導するのが人事部門です。



ウェルビーイングを高めることの重要性

ウェルビーイングの定義はさまざまです。WHOでは「個人や社会のよい状態。健康と同じように日常生活の一要素であり、社会的、経済的、環境的な状況によって決定される」と定義されており、国連で採択されたSDGsの宣言文において、「身体的・精神的・社会的にウェルビーイングな社会を目指す」という方向性が盛り込まれたことで、この概念が世の中に浸透してきました。

本レポートでは、企業活動において人事部門が考えるべき「従業員のウェルビーイング」に着目して解説します。

人事部門が考えるべき従業員のウェルビーイングとは、従業員一人ひとりの心身が健康に保たれていることはもちろん、成長実感を持って自身の仕事に喜びを感じられる状態、さらに、所属する組織のパーパスに共鳴し、貢献意欲を感じられる状態を指します。

今日、ウェルビーイングが注目される背景としては、環境変化の影響が大きいです。従来の年功序列・終身雇用のシステムのなかでは、人事部門がそこまで手をかけなく

とも人が育ち、パフォーマンスが発揮されていました。しかし、現在は人々の就労への価値観が変わり、人材獲得競争がますます熾烈化する状況では、ビジネスに必要な人材をいかに計画的に確保し、育て、活かしていくかが、今までにないほど重要度が高まってきていると言えるでしょう。

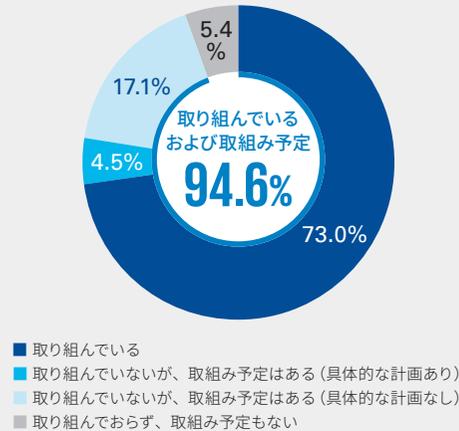
昨今の人的資本経営の考え方においては、人的資本投資により目指す結果は、エンゲージメントの向上や、生産性の向上、売上高やROIの向上等、企業によってさまざまですが、まず目指す状態は、個人のウェルビーイングを高めることです。

なぜなら、従業員一人ひとりのウェルビーイングが高まることで、仕事への主体的な取り組みと能力発揮につながり、その結果として経営戦略の実現や企業価値の向上につながるからです。

本章では、企業価値向上に向けて人事部門が考えるべき従業員のウェルビーイングとそのための取り組みについてみていきます。

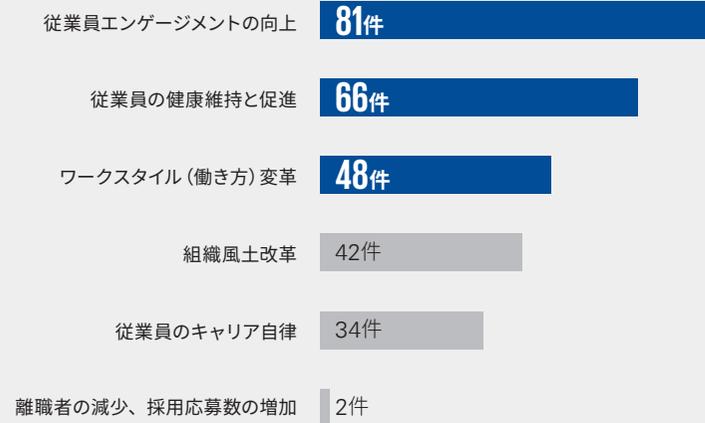
ウェルビーイング向上への取組み状況

従業員のウェルビーイング向上への取組み状況を教えてください。



（単一選択、n=111）

ウェルビーイング向上に取り組むことで特に期待する効果を教えてください。



（3つまで複数選択可、n=273件／101社）

企業のウェルビーイング向上への取組み

企業はウェルビーイングをどう捉えているのでしょうか。

本調査では、回答企業のおよそ4社に3社がウェルビーイング向上への取組みを行っているという結果でした。取組み予定がある企業を含めると約95%近くに上り、企業の関心度の高さがうかがえます。

また、ウェルビーイング向上に取り組むことで特に期待する効果としては、「従業員エンゲージメントの向上」が最も多く、人材獲得競争が熾烈化するなか、人材のリテンションを図るために多くの企業がウェルビーイング向上に取り組む重要性を感じていることがうかがえます。

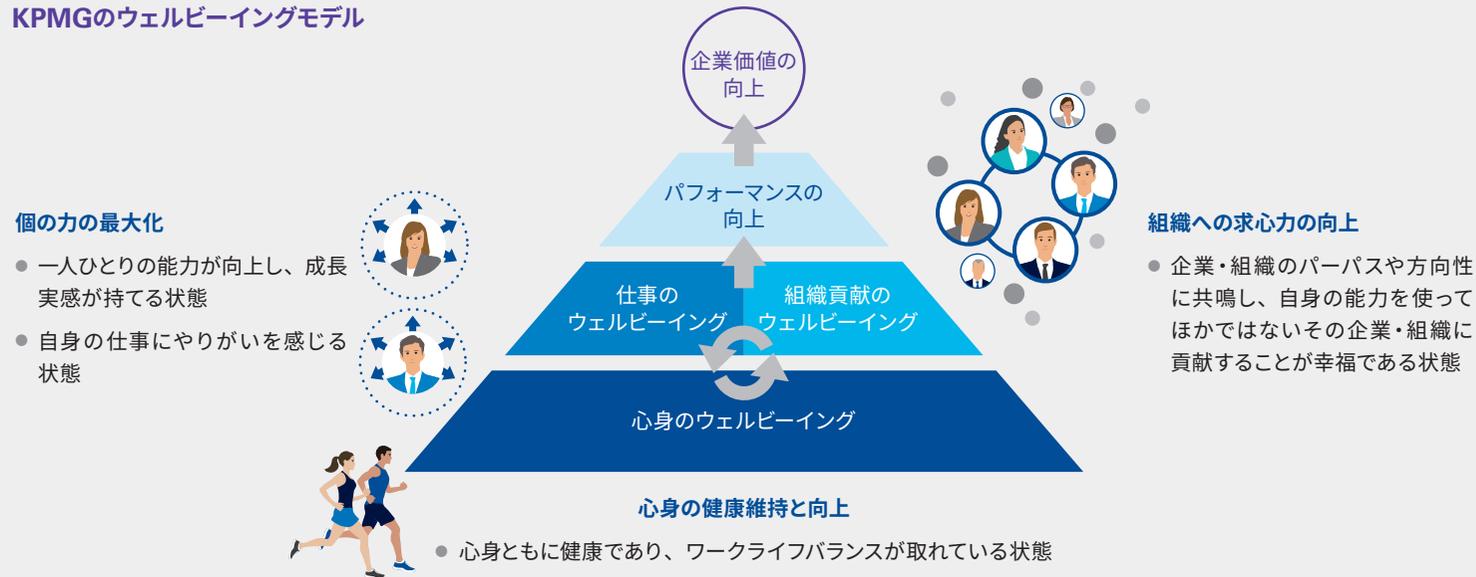
「従業員エンゲージメントの向上」に次いで期待する効果としては、「従業員の健康維持と促進」、「ワークスタイル（働き方）変革」となっており、「組織風土改革」や「従業員のキャリア自律」といった項目は比較的低い結果となっています。

この結果から、ウェルビーイング向上の取組み目的が、健康へのケアや働きやすい環境の整備といった全社的な労務の観点にとどまっている企業が多く、従業員の自律的なキャリア形成や、成長実感と組織への貢献感を持って、生き活きと働くことによる効果といった、従業員一人ひとりの内面を意識した取組みを行っている企業はまだ少数と言えます。

本レポートでは、これからの人事部門が考えるべき従業員のウェルビーイングとは何かについて解説します。

人事部門が捉えるべき3つのウェルビーイング

KPMGのウェルビーイングモデル



人事部門が捉えるべき3つのウェルビーイング

ここでは、企業活動において人事部門が考えるべき従業員のウェルビーイングについてみていきます。KPMGでは、従業員のウェルビーイングの定義を、3つに分けて考えています。

1つ目は、「心身のウェルビーイング」です。身体的に健康であるか、精神的に健全な状態であるかは、すべての活動の土台となります。昨今の健康経営の取組みは主にここにフォーカスしたものとと言えます。心身のウェルビーイングを高めるために、企業の人事部門は従業員の健康状態の把握（例：定期健診、ストレスチェック）や、健康課題解決に向けた取組み設定（例：メンタルヘルス不調者への対応、受動喫煙対策等）を行っていく必要があります。

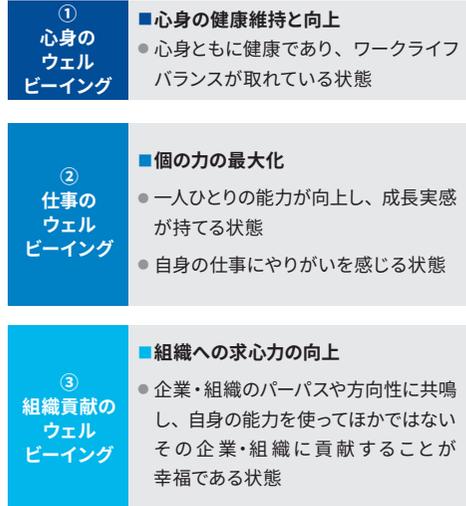
2つ目は、「仕事のウェルビーイング」です。心身のウェルビーイングを土台に、従業員一人ひとりが個として行う仕事を通じた幸福度が高い状態を指します。

一人ひとりの能力の向上による成長実感に加え、仕事のやり方や進め方を自ら最適化し、やりがいのあるものにすることが重要です。

3つ目は、「組織貢献のウェルビーイング」です。組織貢献のウェルビーイングとは、企業のパーパスに共感し、組織に帰属意識を持って、同じ方向に貢献していこうという気持ちが高まり、“ほかのどの企業・組織でもなく、この会社で働きたい、ここに貢献することが幸福である”と感じている状態です。

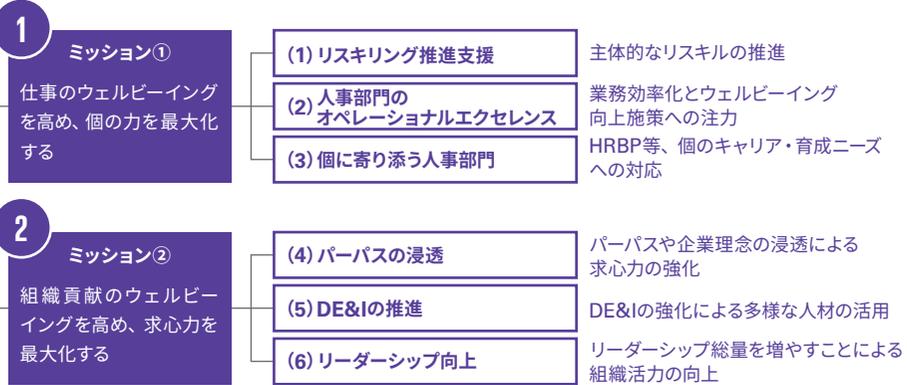
ポイントは、「仕事のウェルビーイング」と「組織貢献のウェルビーイング」とのバランスを図ることです。仕事のウェルビーイングが高まった状態の組織は、当事者意識を持った活力ある従業員個人が社外に目を向け、組織に新たな視点を持ち込む遠心力は高まるものの、組織に強い結束力をもたらさず求心力は弱まります。優秀な人材は労働市場で引く手あまたであり、従業員の選択肢が増える状況となり社外流出が促進するリスクが高まります。そのリスクを回避するには、組織貢献のウェルビーイングにアプローチして求心力を高めることが重要となります。

KPMGのウェルビーイングモデル



人事部門が取り組むべき2つのミッションと6つのトレンドテーマ

心身の健康へのケア



人事部門が取り組むべき重点テーマ

3つのウェルビーイングの定義を踏まえて、これからの人事部門が取り組むべき2つのミッションと、6つのトレンドテーマを挙げ、詳しく解説します。

1つ目のミッションは、「仕事のウェルビーイングを高め、個の力を最大化する」ことです。健康経営の取組みや働きやすい職場づくりを通じて、心身のウェルビーイングが満たされている状態から、さらなる企業の価値向上につなげるためには、一人ひとりの持つ個の力を最大化していくことが必須となります。

個の力を最大化する具体的な取組みとして、従来の企業が主導するOff-JT、OJTを通じた能力向上だけでなく、従業員の主体的なリスキングを後押ししていくとともに、それに報いることができる制度や仕組みといったハード面の整備を両輪で推進していくことが重要です。

また、こういった取組みを人事部門が推進するには、人事部門のオペレーショナルエクセレンス（業務の効率化・高度化）も昨今大きな課題となっています。さらに、個人の能力向上と仕事の最適化の双方を支える「個に寄り添ったきめ細かい人事」の体制を構築するため、HRBP等の仕組みを活用することも重要となってきます。

2つ目のミッションは、「組織貢献のウェルビーイングを高め、求心力を最大化する」ことです。本ミッションの最も本質的な取組みとしてはパーパスや企業理念の見直しによる存在意義の明確化が挙げられます。特に、企業のパーパスを押し付けるのではなく、個人のパーパスと融合させていくことが重要です。併せて、DE&Iの推進やリーダーシップの発揮によって、組織の活力を高め、ほかの組織ではなくその組織に貢献したいという意欲を高めることにより、求心力を高めていくことが求められます。ここから、各取組みの具体的なポイントについてみていきます。

仕事のウェルビーイングを高め、 個の力を最大化する

—従業員の主体性を引き出すには—



多様な個の力を最大化し、
不確実な時代に立ち向かう

ここからは、人事部門が従業員のウェルビーイングを高めるために具体的に何に重点的に取り組んでいくべきか、調査結果を基に解説します。

心身のウェルビーイングを土台として、まず人事部門が目指すべきことは、「仕事のウェルビーイング」です。

企業を取り巻く環境がますます不確実性を増すなか、一人ひとりの多様な個を認め、スキルや能力を最大化することは、企業にとって喫緊かつ最も重要な課題であることは間違いありません。

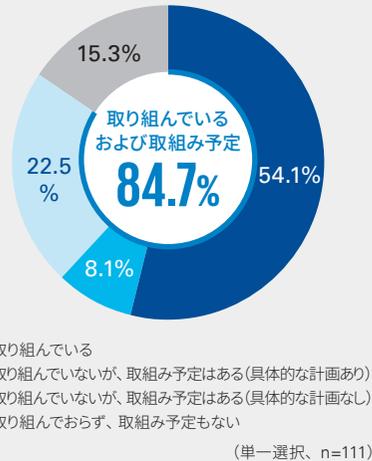
個の力を最大化していくためには、従業員が主体的に学び成長する、リスキリングという学び直しがますます重要となります。

しかし、仕事のウェルビーイングを推進するには、今の人事部門は、まだオペレーショナルな業務から脱却できていない状況です。

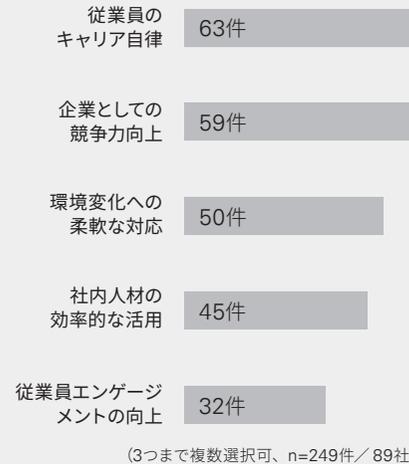
人事部門の業務効率化・高度化はもちろんのこと、HRBP等を活用した多様な個に寄り添う人事部門への変革が重要です。

企業が取り組むリスクリングの現状

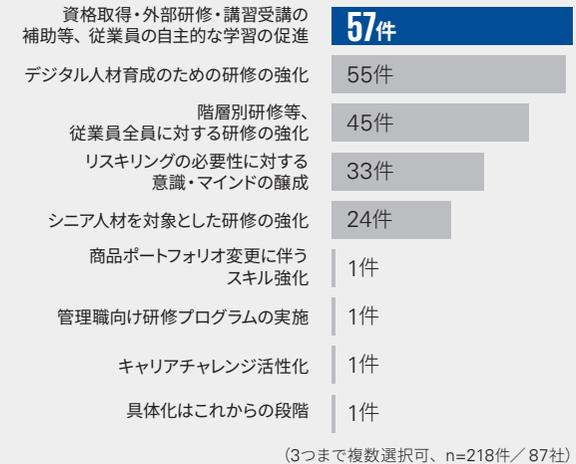
従業員のリスクリングへの取り組み状況を教えてください。



リスクリングに取り組むことで特に期待する効果を教えてください。



リスクリングの具体的な取組みを教えてください。



企業におけるリスクリングの必要性

仕事のウェルビーイングを高め、個の力を最大化するためにまず考えるべきテーマはリスクリングです。

従来の日本企業では、企業が従業員に対し一方的かつ画一的に学習機会を提供する傾向にありました。階層教育や企業主導での配置転換が代表的な例であり、上層部で決められた戦略の遂行が企業成長に直結していた時代においては機能していました。

しかし、数年先の将来も見通すことが難しいVUCAの時代においては、目の前の変化に柔軟に対応するためには、従来の企業主導の一律の学習機会の提供だけでは不十分であり、従業員の主体的な学びを通じて得られたスキルを最大限活用することが重要となります。

調査結果によると、80%以上の企業がリスクリングにすでに取り組んでいる、もしくは取組み予定と回答していることから、関心の高さがうかがえます。

一方で、リスクリングの具体的な取組みについては、「資格取得・外部研修・講習受講の補助等、従業員の自主的な学習の促進」への回答が最も多く、企業のリスクリングの実態は従業員の自主性に委ねられていることが示唆されます。リスクリングに取り組む企業は多いものの、従業員の自律性・主体性を引き出し、学びを経営戦略等に紐付け、成果を創出できている企業は少ないことが推測されます。

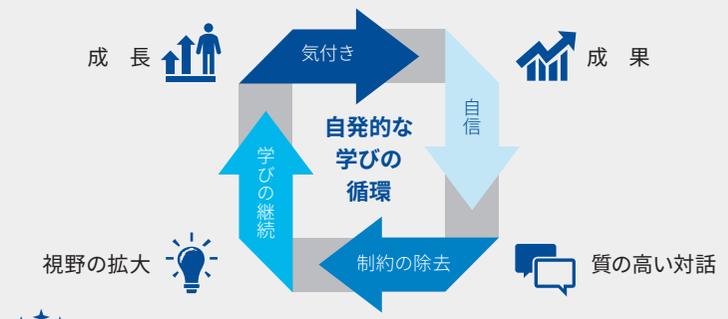
仕組みと風土の整備による実効性強化

リスクリングによるウェルビーイングの向上



- ✓ スキルを活かしチャレンジできる制度(公募制等)
- ✓ 従業員個人への内発的動機付け
- ✓ スキルデータマネジメントによる最適配置
- ✓ 職場による後押し

リスクリングの再集計/自発的な学び直しの風土の醸成



ウェルビーイングの創出

精神的に満たされた状態をつくり出す
(ポジティブ感情、没頭、人間関係、有意義、達成)

出典：2023年11月17日 日刊工業新聞「DX時代のリスクリング(10)」

どうすればリスクリングの実効性を強化できるか

KPMGでは、リスクリングを「技術革新やビジネスモデルの変化を背景に、これまでとは異なる業務を行うために新しいスキルを獲得するプロセス」と定義しています。これまで企業の施策に従い成長してきた従業員に対し、新たな分野でスキルを獲得させるためには、能動的な学習意欲を醸成する必要があります。この意識変容を起こすためには、単に学習を促すだけでなく、それを成果につなげることで新たな学習意欲を誘発させ、学びと成果の好循環を生み出すことが重要です。

好循環の創出には、「学びを活かしてチャレンジできる仕組み」と「チャレンジを後押しする風土醸成」が不可欠です。

仕組みの面では、公募制のような手上げ式の制度やスキルデータを活用した最適配置の実行が代表例として挙げられます。風土の面では、従業員個人への内発的動機付けと職場による後押しが重要となります。

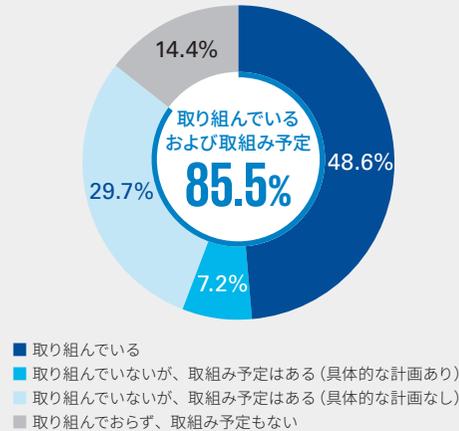
リスクリングに限らず、人材育成の実効性を高めるには、中長期的な継続が不可欠です。新たなスキルの獲得を個人の自主性に委ねるのではなく、従業員の学ぶモチベーションを高く維持できるよう企業や組織によるサポートが必要です。

リスクリングの推進が仕事のウェルビーイングにつながる

新しいスキルを獲得する過程で、これまでの業務では知り得なかった知識や価値観が身に付き、時には多様な人材と意見交換を通じて新たな気づきが生まれることがあります。こうして培ったスキルを糧に経験した成功体験は従業員のさらなる学習意欲を引き出し、成長を促進させます。さらに、成長から得られる「有能感」や、自身の意思で行動を起こす「自律性」は、人間のモチベーションを高める大きな動機付け要因とも言われています。リスクリングによって起こる自律性の向上と成長の好循環が、従業員の仕事のウェルビーイングにつながっていくと言えます。

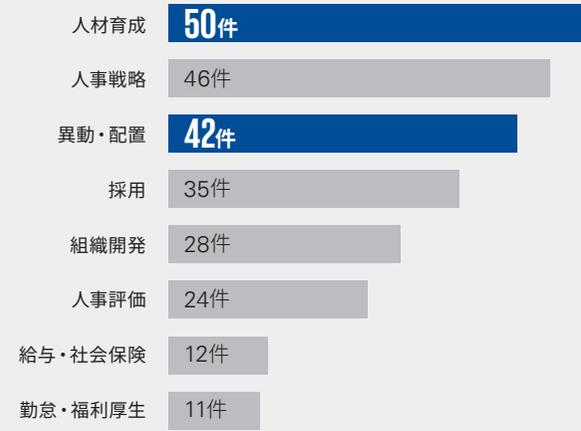
テクノロジー活用の取組み状況

人事領域へのテクノロジーの活用への取組み状況を教えてください。



(単一選択、n=111)

人事関連業務におけるテクノロジー活用によって特に改善を期待する分野を教えてください。



(3つまで複数選択可、n=248件/90社)

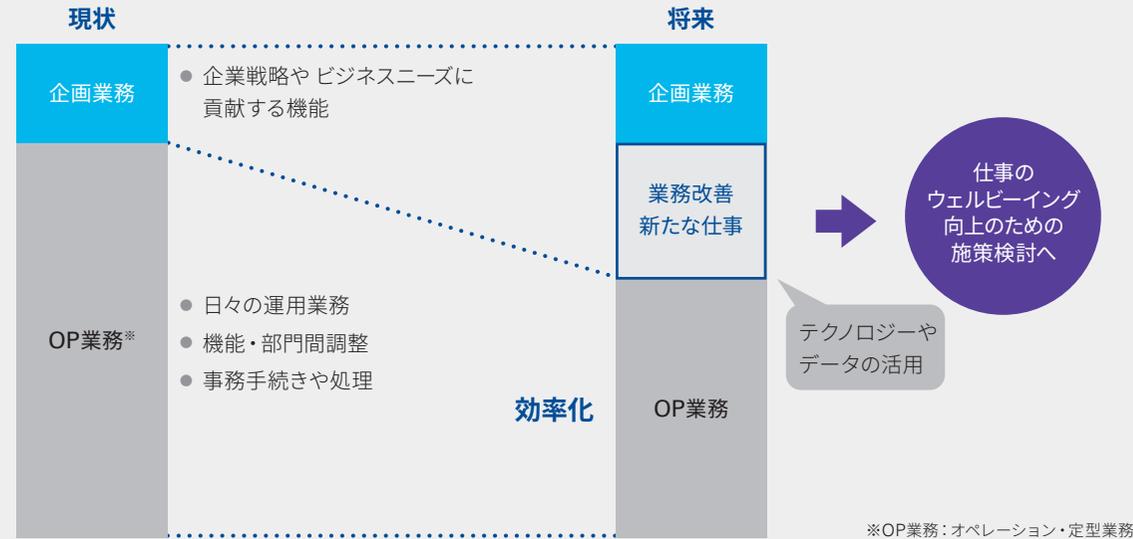
人事部門に求められるテクノロジーの活用によるオペレーショナルエクセレンス

これまで人事業務の効率化や高度化には、ERP等の人事システムを活用して取り組んできましたが、AIをはじめとするテクノロジーの進化によって、それらを活用してより業務が効率化、高度化され、人事機能の優位性が高まっている“オペレーショナルエクセレンス”の状態を実現することが求められています。

調査結果によると、人事領域へのテクノロジー活用にすでに取り組んでいる、または取組み予定である企業は合計で85%を超えており、関心の高さがうかがえます。一方で、すでに取り組んでいる企業は50%以下にとどまることから、実行に向けた課題が多いことが示唆されます。

また、企業がテクノロジー活用により改善を期待する分野をみてみると、多様な人事領域でテクノロジー活用が期待されていることがわかります。改善例として、人材育成では個人にパーソナライズされた研修レコメンド案の作成、異動・配置では従業員の経験や保有スキル等に基づいた最適な異動・配置案の作成等が想定され、業務の高度化に資する取組みが求められていると推測されます。テクノロジーを活用してのアウトプットは客観性が担保され、仕事のウェルビーイングの向上が期待されます。

業務の効率化、高度化によるオペレーションエクセレンスの実現



テクノロジーと人事データの活用

テクノロジーの活用はオペレーションエクセレンスを実現していくために有用ではありますが、前述の研修レコメンド案や異動・配置案は主に人事データを基にテクノロジーによる分析を行った結果です。

テクノロジーだけでなく、“データ”についても着目し、“データをテクノロジーで活用”していく視点が重要となります。

データを活用する際には、データガバナンスへの取組みと人事戦略に紐付いたデータ定義に特に重点的に取り組む必要があります。

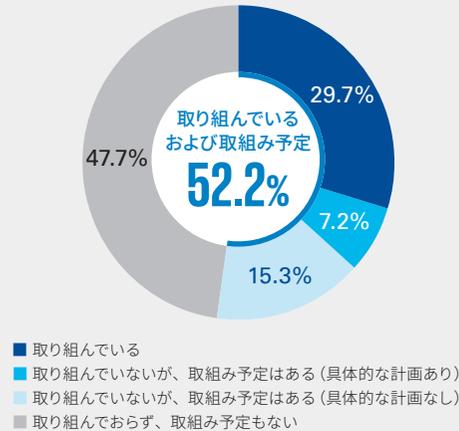
人事部門のウェルビーイング施策の検討

このように業務がテクノロジーやデータ活用により効率化、高度化された人事部門は、新たな工数を捻出することができ、その工数を従業員の仕事のウェルビーイングの向上のための施策検討に割り当てることが可能となります。

仕事のウェルビーイング向上のための直接的なテクノロジーやデータの活用だけでなく、そもそもの仕事のウェルビーイング向上のための施策を検討することも重要となります。

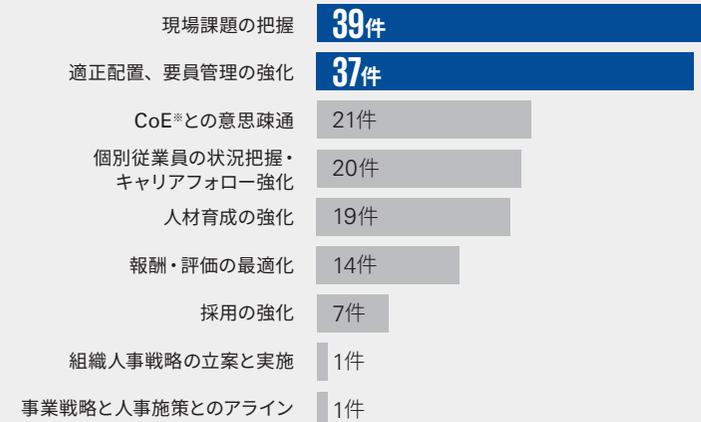
HRBPの導入状況

HRBPの導入状況を教えてください。



(単一選択、n=111)

HRBPを導入することで特に期待する効果を教えてください。



※CoE：センター・オブ・エクセレンス。全社の人事戦略を担う機能
(3つまで複数選択可)、n=159件/55社)

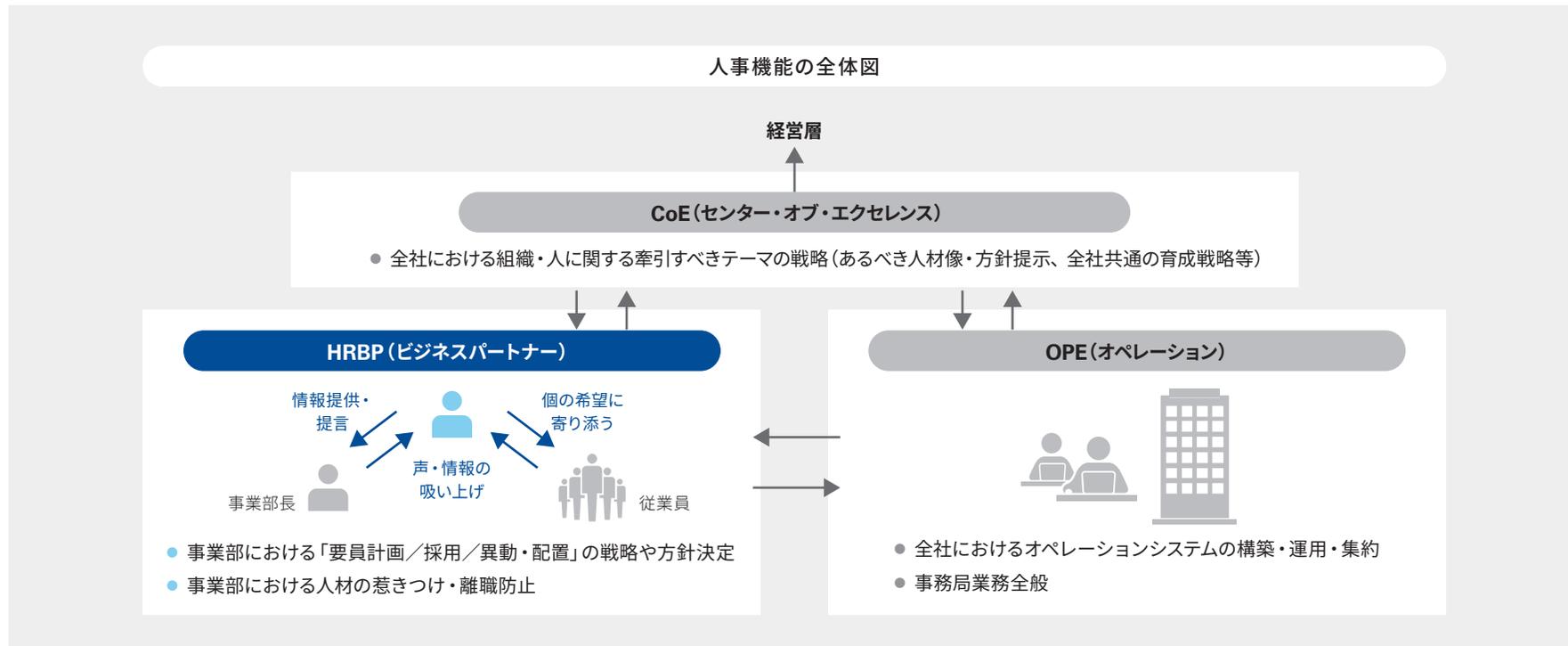
事業部特有の人的課題への対応は限定的

従業員のニーズの多様化とビジネスの複雑化に伴い、事業現場は人材の採用や育成、引き留めに関する課題が大きくかつ深刻になっており、事業現場に近い人事サービスの提供が求められています。HRBP (Human Resource Business Partner) は、個別の事業・ビジネスに応じた人事サービスの提供を担う機能で、事業部の人事戦略・方針の策定および実行のサポートを担う社内の人事プロフェッショナルです。事業部やビジネス単位で人事部門を設置する目的は大きく3つあります。1つ目は、ワークエンゲージメントを確認し人材のリテンションに関する課題対応を検討すること、2つ目は、業務に携わる人的リソースを管理するワークフォースマネジメントです。そして3つ目は、従業員の持つ能力やスキル、経験値といった情報を一元管理して、戦略的な人事配置や人材開発を行うタレントマネジメントです。HRBPは事業部特有の人的課題に対応するため、事業部の知見も必要となります。

調査結果では、HRBPの導入状況について、約半数の企業は「取り組んでおらず、取組み予定もない」と回答しています。これは従業員規模との相関もみられ、人事機能を分けるほど規模が大きい企業はHRBPを導入する必要性が低いと読み取れます。

また、HRBPに期待する効果は、「現場課題の把握」、「適正配置、要員管理の強化」が上位(1位、2位)を占めており、現場の問題を早期に発見し、要員について管理を強化したいことがわかります。

一方で、「採用の強化」や「組織人事戦略の立案と実施」、「事業戦略と人事施策とのアライン」は低い結果となっています。これをみると、事業現場の組織長や従業員とともに人的課題を解決する機能強化は限定的と考えられます。



事業現場のワークエンゲージメントを向上させウェルビーイングな組織づくりに貢献するHRBP

現在は、従業員の人事マネジメントに関して、管理部門の中にある人事部門が全社一律の人材マネジメントを行っている企業が多い状況ですが、これからは、従業員一人ひとりの働き方のニーズに応じていく必要が高まり、中央人事だけでは対応が困難になると考えられます。HRBPは、現場にいる従業員に対して働く悩みやキャリアの相談相手となり、従業員一人ひとりのパフォーマンスの最大化につなげる重要な機能となります。ある企業では、HRBPは各事業部に対して、採用、異動、労務、人材開発といった領域で、事業部長の企画立案や施策実行といった人事マネジメント業務をサポートしています。支援内容は事業部によってさまざまで、人的課題テーマの設定から解決施策の検討まで多岐にわたります。人材ポートフォリオに基づく要員計画と人材調達、退職者の補充、所属メンバー一人ひとりの育成プランの立案を行うこともあります。

HRBPが事業現場の課題に向き合い、一人ひとりの能力向上や、仕事に対してのやりがいを感じる対策をサポートすることで、従業員のエンゲージメントが向上し、最終的にウェルビーイングの向上につながっていきます。HRBPが期待される役割を發揮するには、全社戦略とオペレーションの機能を分けると効率的です。つまり、全社の人事戦略機能を担うCoE、オペレーション機能を担うOPE (Operational Excellence) との連携です。このように全社的な観点で捉える人事と現場課題に対応する人事とが連携することで、経営層と人事部門の連携もしやすくなると考えられます。

Column

“多様な個を認めること”とは“わがままを認めること”か？

昨今の人材不足と価値観の変化は、企業と従業員のパワーバランスも変化させています。

これまでは、終身雇用の就業慣行のもと、会社命令は絶対があたりまえの時代がありましたが、今は若い世代を中心にそのような考えは通用しにくくなっています。

そのようななか、多様な個に寄り添うウェルビーイングを高めることは、従業員の「わがまま」を放任することにつながらないかというジレンマは多くの企業が抱えているのではないのでしょうか。

たとえば、時短勤務や地域限定勤務などの働き方の自由を認めれば、従業員にとってはウェルビーイングが高まることになり、より働きやすくなる一方で、企業としてはビジネスを推進する人材配置に支障をきたすようになります。これは人材の流動化が激しい業界では切実な問題になっています。

ビジネスをパズルに例えると、これまでは「正社員」というピースが、企業から与えられる仕事に対して、ピースの形状を変える（急な残業や転勤、特命事項も厭わずに対応する）ことでパズルを埋めてきました。これからは、正社員でも企業の都合に何でも対応できる従業員が少なくなり、企業側は人材の配置がしにくくなります。

それを解決する方法として、公募制やFA制といった情報公開による異動の仕組みが挙げられます。

公募が必要なスキルを明確にすることで、多方面から多様な応募人材を確保しやすくなります。

一方、応募者は公募にあたって自分に不足しているスキルがわかるため、自己研鑽を促すことにつながります。公募制を機能させるには、従業員にキャリア自律を促すことも必要です。日本企業の従業員は、これまでの人事慣行上キャリアは会社が定めるものと認識している人が多く、自分でキャリアを決めることに慣れていません。

今後は、成熟した従業員が「組織のために何ができるのか」を考えて行動する組織にすべきです。

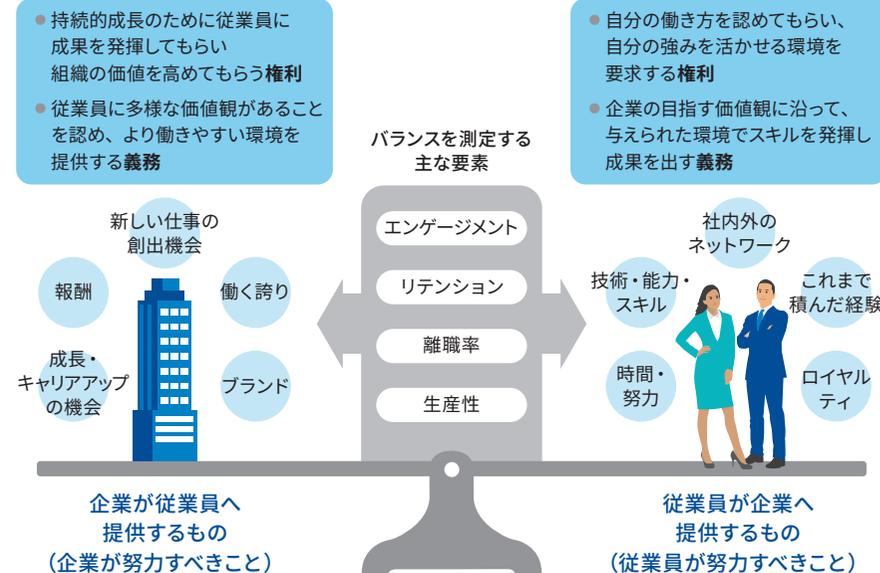
そのためには、企業は従業員個々人の業務上の判断基準となるパーパスを明確に示したうえで、従業員にこの会社で実現したいことは何か・これから身に付けるべきスキルは何かを考えてもらい、

従業員は、自身の強み・弱み、重視する価値観から、自分自身のパーパスを考える必要があります。

そして、「企業が従業員に対して与えるべきこと」と、「従業員が企業に対して与えるべきこと」が均衡することが重要です。

企業は、持続的成長のため、従業員に成果を発揮してもらい、組織の価値を高めてもらう権利があります。一方で、従業員に多様な価値観があることを認め、より働きやすい環境を提供する義務もあります。従業員は、自分の働き方を認めてもらい、自分の強みを活かせる環境を要求する権利があり、企業の目指す価値観に沿って、与えられた環境でスキルを発揮し成果を出す義務があります。多様化が進む組織においては、集団における判断基準として、権利と義務を明確にすることが大切です。

■ 企業と従業員は、主従関係から対等な関係へと変わる



組織貢献のウェルビーイングを高め、 求心力を最大化する

—貢献意欲を高める組織づくりのポイント—



ほかのどこでもない、
この会社に貢献したい

前セクションでは、仕事のウェルビーイングを高めるための個の力の最大化について解説しました。

個の力が高まることによって従業員の仕事のウェルビーイングは向上しますが、一方で従業員の選択肢が増えるということでもあり、それをきっかけとした人材の流出が起こる側面もあることから、多様な個を抱える組織では、“遠心力”が高まると言われています。

よって、人事部門がさらに取り組むべきことは、人材の能力を「自社」「自組織」で発揮してもらうためにはどうすればよいかを考えることです。

「就社」と言われた終身雇用の時代は終わり、日本の少子高齢化、就労人口の減少が今後ますます進むなか、優秀な人材の獲得競争は熾烈さを増していきます。

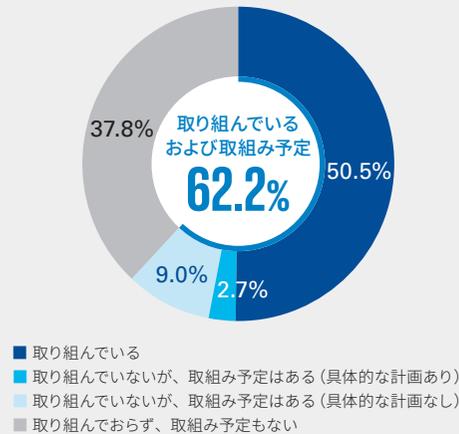
いかに多くの人材に「自社」「自組織」を選んでもらえるか、継続して働いてもらえるか、そして、貢献意欲を高めてもらうか。つまり、企業の“求心力”が重要な時代になります。

そのためには、まず企業のパーパスに共感し、同じ方向を向いてもらうこと。そして、活力のある組織に変革し、従業員に帰属意識を持ってもらえる組織づくりを行うことです。

本セクションにて、詳しく解説します。

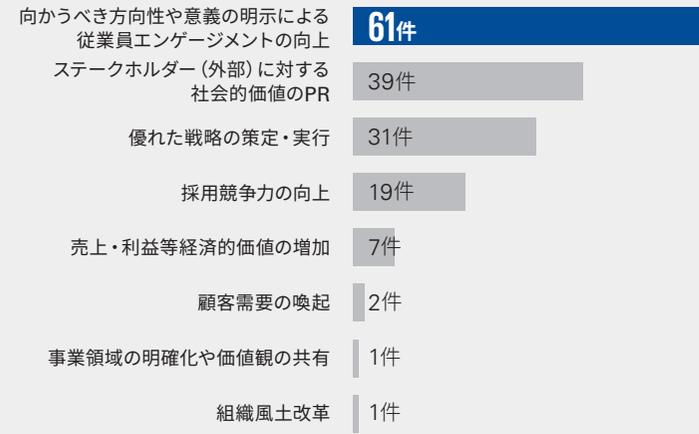
企業が取り組むパーパスの現状

パーパス等企業理念見直しへの取り組み状況を教えてください。



(単一選択、n=111)

企業理念の見直しや浸透活動実施で特に期待する効果を教えてください。



(3つまで複数選択可、n=161件/64社)

パーパスへの注目

組織貢献のウェルビーイングにおいて、最も上位かつ重要なポイントは企業のパーパス(社会的使命・存在意義)であると言えます。

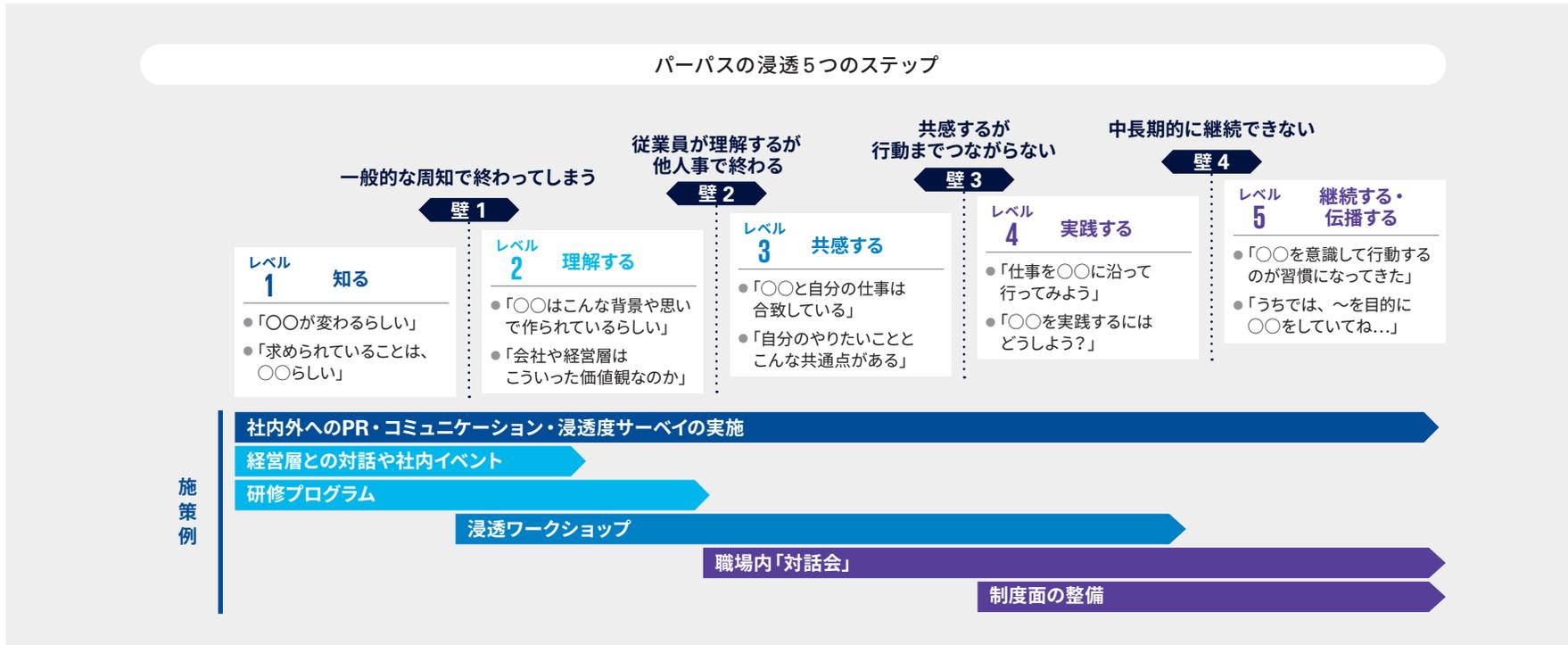
昨今、「パーパス経営」という考え方が浸透してきており、企業の社会的使命・存在意義に立ち戻るため、パーパスの見直しを行う企業が増えています。

調査結果においても、約半数の企業が企業理念見直しへの取り組みを行っており、取組み予定の企業も含めると60%を超えているという結果が出ています。

企業理念やパーパスは本来不変的なものであり、頻繁に見直しや改定を行うものではないことを踏まえても、本調査結果からみえる企業の注目度の高さは着目すべき点であると考えます。

人材獲得競争が激しくなるなかで、企業の向かうべき方向性や大義である企業理念やパーパスを改めて見つめ直し、従業員への理解を促し組織に浸透させることで、企業の求心力を高めていきたいと考える企業が増えていることがうかがえます。

また、調査結果によると、企業理念の見直しや浸透活動実施で特に期待する効果として最も多かった回答が「向かうべき方向性や意義の明示による従業員エンゲージメントの向上」となっています。これは、「ステークホルダー(外部)に対する社会的価値のPR」よりもポイントが大幅に高く、企業理念の見直しや浸透活動を通じて、社外へのPRもさることながら、従業員の意識変革・行動変容を図りたいと考えており、その優先度が非常に高い状態であることがうかがえます。



パーパスを通じた企業活動で最も重要なことは「浸透活動」

企業の理念やパーパス、方向性に共鳴し、その企業で働くことが社会貢献につながると感じられることは、組織貢献のウェルビーイングを高めることにつながります。優秀な人材にいかにか自社で働いてもらえるかを考えたとき、パーパスが果たす役割はこれまで以上に大きくなっていると言えます。

特に昨今、若い世代を中心に、環境・社会にとってよいことをしている企業を選ぶ傾向が高まっており、パーパスの明確な打ち出しは企業の魅力に直結する時代になっていると言えます。

留意すべき点は、パーパスは「策定」がメインではなく、「浸透」がメインであり、浸透しなければほとんど意味がないということです。

上図のとおり、パーパスの浸透には5つのステップがありますが、パーパスを策定した段階で一般的な周知を一通り実施しただけで終わってしまうことで、従業員の多くが

レベル1の「知る」の段階にとどまってしまう、レベル2の「理解する」に行きつけないケースが少なくありません。

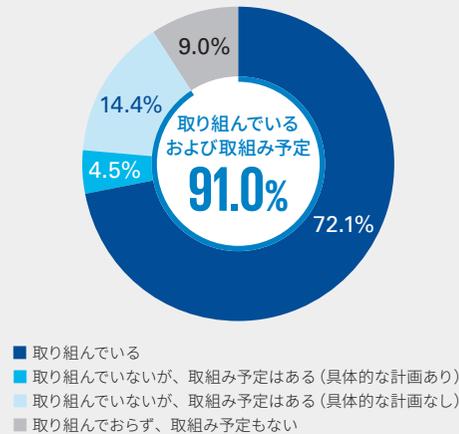
パーパス浸透のゴールは、あらゆる企業活動の場面において、パーパスを起点に自ら問いを立てられる状態であり、レベル4、レベル5を目指した浸透活動が必要です。

パーパスはきわめて抽象的な概念であり、日々の仕事に落とし込んで従業員一人ひとりに浸透を図るには、各ステップに応じた施策と、長い年月にわたって継続する仕組みが必須です。

目指すべきは、「企業のパーパスと個人のパーパスの重なりを大きくしていくこと」です。企業理念やパーパスの見直し・策定もさることながら、浸透活動に重きを置いた取組みを行っていくことは、従業員の組織貢献のウェルビーイングを高めるために今後ますます重要になると考えられます。

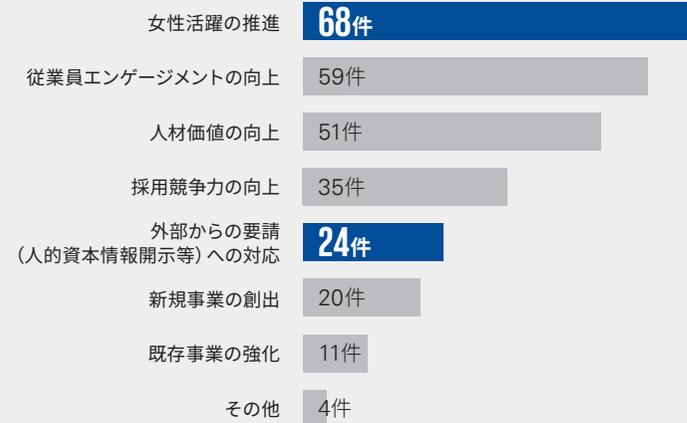
企業が取り組むDE&Iの現状

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の取り組み状況を教えてください。



(単一選択、n=111)

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) に取り組むことで特に期待する効果を教えてください。



(3つまで複数選択可、n=272件/97社)

DE&Iへの取り組み状況

組織貢献のウェルビーイングを高めるために次に重要なポイントは、組織を活性化させることです。ここではDE&Iについて解説します。

DE&Iは、「Diversityー多様性ー」、「Equityー公平性ー」、「Inclusionー包括性ー」の頭文字を取ったものです。多様性を組織に組み入れて活かすことで、組織の成長や発展を促そうという考え方で、近年日本でも注目されています。本調査でも回答企業の70%以上がすでにDE&Iに取り組んでおり、注目度の高いテーマです。

今回の調査結果では、DE&Iに取り組んでいる、もしくは取り組み予定があると回答した企業は90%を超えており、DE&Iに取り組むことで期待する効果は「女性活躍の推進」が最も多い結果となりました。「外部からの要請 (人的資本情報開示等) への対応」といった、外部的要因に起因する項目の回答も一定数みられます。

こうした背景には、コーポレートガバナンス・コードにおける中核人材の多様性確保の要請や、有価証券報告書への女性管理職比率や男女間賃金格差等のデータの開示が求められるなど、外部環境の変化が影響していると考えられます。

しかし、DE&Iは外部からの要請に対応するためだけに取り組むものではありません。DE&I推進を通じて、従業員の組織貢献のウェルビーイングを高めることによってパフォーマンス発揮を最大化し、最終的に企業価値 (財務パフォーマンス等) を継続的に向上させていくことが本来の目的です。

DE&Iのポイント

DE&I実現度マッピング



多様な人材が活躍できる環境整備(横軸)の取組み例

- 制度の見直し
例: 勤務間インターバル制度の導入、DX人材認定評価制度等
- 組織風土改革
例: アンコンシャスバイアス研修、インクルーシブなWGの設立等
- インフラ基盤の整備
例: 組織を横断した女性ネットワークづくり、オフィスへの託児所の設置等



多様性確保(縦軸)の取組み例

- 多様な人材の採用
例: ブラインド採用、多様な採用チャネルの活用等
- 人材配置
例: 専門人材の雇用、女性管理職比率向上等
- キャリア開発
例: 女性のキャリアパス明確化、専門スキルトレーニング等

DE&Iを組織貢献のウェルビーイングにつなげるためのポイント

DE&Iには、「多様性の確保(ダイバーシティ)」と「多様な人材が活躍できる環境の整備(エクイティ&インクルージョン)」の2つの側面があります。どちらか一方が欠けていても、多様な人材が活躍できません。組織貢献のウェルビーイングを高め、企業価値を最大化していくためには、双方の取組みが必要であり、上図のような取組み例が挙げられます。

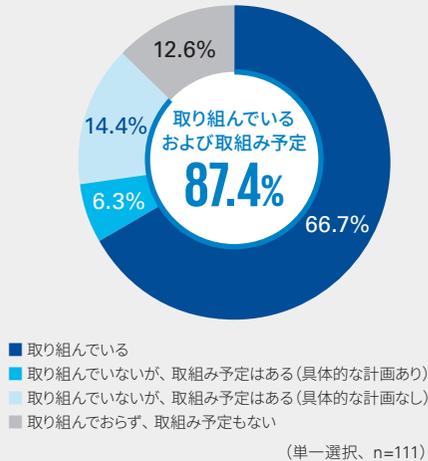
組織におけるDE&Iを実現し、ウェルビーイングな状態を作り出すための取組みの一例として、インクルーシブなワーキンググループ(WG)の設立について考えてみましょう。仕事をするうえで重要となる、体調に関する悩みや、出産・育児・介護といったライフステージに応じたキャリア開発等、センシティブなテーマを含む内容について、誰に相談

すればいいかわからないという声は多く耳にします。そのような場合に、オープン／クローズなチャンネルの効果的な使い分けや、上司が相談に乗れるテーマを開示することで、より働きやすい環境づくりにつながります。

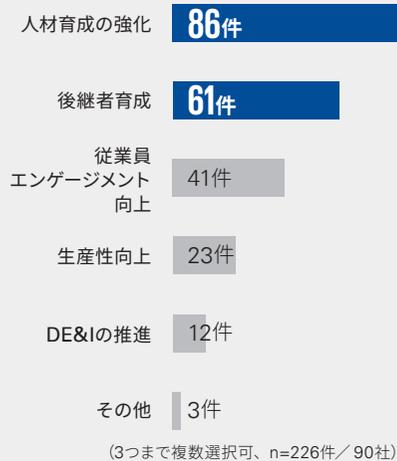
そして、包括性を重視するWGは、企業全体にポジティブな影響を与え、ダイバーシティとインクルージョンが根付いた組織文化を形成します。ここで挙げたのは取組みのごく一例ですが、DE&Iの浸透と人事制度への反映といった取組みを着実に積み上げていくことで、多様性が確保され、多様な人材が活き活きと活躍できる環境が醸成され、組織貢献のウェルビーイングにつながると考えられます。

企業が取り組むリーダーシップ開発の現状

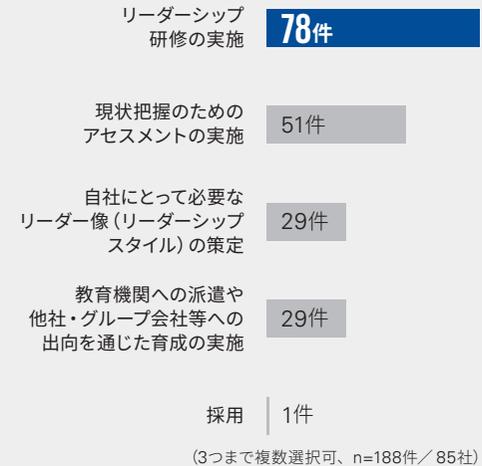
リーダーシップ開発への取り組み状況を教えてください。



リーダーシップ開発で特に期待する効果を教えてください。



リーダーシップ開発の具体的な取組みを教えてください。



リーダーシップ研修はリーダーシップ開発に有効か

多様性を組織に組み入れて活用するDE&Iについてみてきましたが、ここからはそれらの多様な個を率いるリーダーシップについてみていきます。多様性が重視される時代では、画一的な指導は機能しにくく、部下の個々の能力や成熟度、置かれている状況に合わせた個別最適な指導が求められます。

調査結果では、リーダーシップ開発に取り組んでいる、もしくは取組み予定がある企業が85%を超えており、大半の企業が注力しているテーマと言えます。

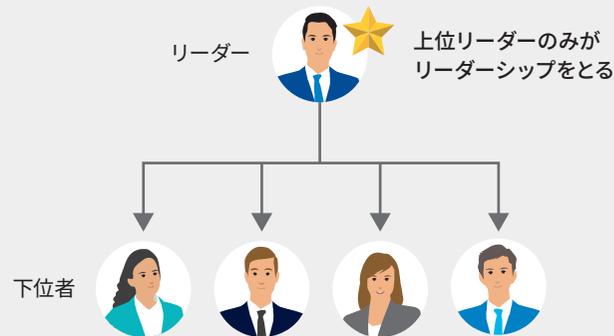
リーダーシップ開発で特に期待する効果は、「人材育成の強化」や「後継者育成」が上位(1位、2位)を占めており、企業の持続的な成長や次世代への円滑な継承を期待する様子が見えられます。このような背景には、リーダーシップの習得=研修というこれまでの育成の考え方が根強く残っていると考えられます。研修では一過性の知識は習得でき

るものの、その知識を活かす考え方や行動の仕方は実践を通じて気づきを得ながら習得させるのが効果的です。

環境変化の激しい時代においては、画一的な方法で目標を達成したり成果を上げたりするのは難しいため、上意下達を前提にしたリーダーは受け入れられにくくなっており、今は明確なビジョンの提示やチーム内の信頼関係の構築、そして前向きな動機付けに長けたリーダー像に注目が集まっています。

このような組織力を高めるリーダーの育成は、リーダー自身の成長のみならず、メンバーの育成にも貢献します。結果として、チーム全体の組織貢献意欲が高まり、ウェルビーイングにつながると考えられます。

今まで



- 上位にいるカリスマリーダーのみがリーダーシップを発揮する
- 下位者は指示された目の前にある仕事を処理していく

これから



- リーダーシップを発揮できる現場人材の数を増やし、現場の変化にスピード感を持って対応する
- 一人ひとりが意思決定し、物事を推進していく

カリスマリーダーの育成ではなく、リーダーシップを発揮できる人数を増やすことの重要性

従業員の働くニーズの多様化や不確実性の高いビジネス環境において、1人の優秀なリーダーが組織をリードするスタイルは限界にきています。

目まぐるしく変わる経営環境のなか、タイムリーにビジネスチャンスを獲得し、また想定外のリスクを回避するためには、組織のメンバー一人ひとりが自ら問いを立て、判断し、行動を起こすリーダーであるという自覚を持ったチームスタイルが求められます。

チームスタイルの変化に伴い、リーダー育成の手法も変える必要があります。

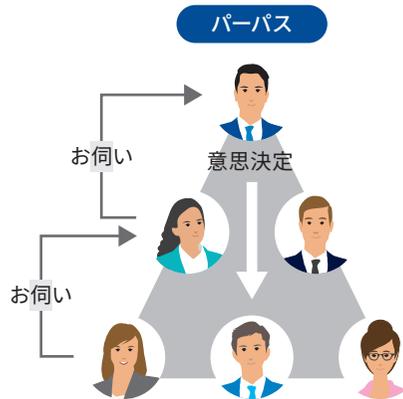
これまでのリーダーシップ開発は、経営幹部候補者を対象に少人数を育成する手法でしたが、これからは組織のメンバー一人ひとりがリーダーシップを養い、リーダーシップを発揮できる人数（リーダーシップキャパシティ）を増やす必要があります。それには、

意思決定する・物事を進める・挑戦するという機会を、上位者が下位者に意図的に提供することが効果的です。

下位者に上位者目線で全体を捉える経験をさせることができれば、自己効力感・自己肯定感が上がり、そのような人材が組織内に多くなるほど、組織全体が活性化します。つまり、リーダーシップを発揮する人数を増やすことが、組織のウェルビーイングにつながると言えます。今後は組織のメンバーのリーダーシップを底上げしていくことが重要です。

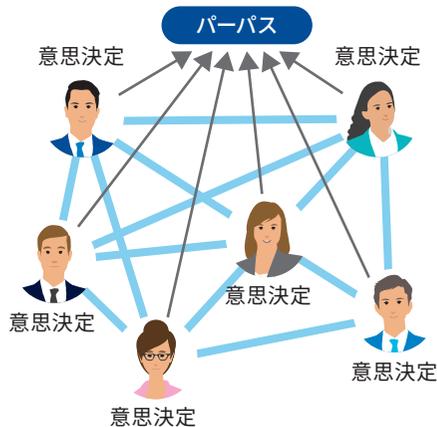
不確実な時代にこそ求められるパーパス

安定成長に適したスタイル (環境があまり変化しない、正解がわかる)



- 業務の推進において、メンバーに主従関係がある
- 上層部がWHYとWHATを考えて、HOWの一部を個人に割り振る
- 上の階層から与えられた目的と内容を、安全かつ円滑に遂行する
- 上の階層ほど、業務に成熟しており、縦のつながりが重要

不確実な時代に適したスタイル (環境変化のスピードが速い、正解がない)



- 業務の進め方において、メンバーそれぞれが対等かつフラットな関係にある
- メンバー全員が、WHY/WHAT/HOWを考えて連携を取りながら進める
- 変化に迅速に対応するため、判断基準をメンバー全員が共有し遂行する
- メンバーの成熟度、横のつながりが重要

※環境変化を前提とした組織は、理念・方針の重要度が必然的に上がる

パーパスが従業員の組織貢献のウェルビーイングを高めることはもちろんですが、組織運営に対して果たす役割についても注目されています。

高度経済成長期のような比較的成長が安定している時代においては、左図の上段のような、いわゆるピラミッド型組織と上意下達のスタイルにおいて、経営層をはじめとする上層部が意思決定し、下の階層に伝達をすれば機能していました。

上の階層から与えられた目的と内容を、下の階層が安全かつ円滑に遂行すればよいという状態であり、メンバー層に企業理念やパーパスが特に浸透していなくとも大きな問題が出にくかったと言えます。

一方で、現在は同図の下段のように、不確実で正解のない時代に適した組織・意思決定のスタイルに変わっていく必要があります。

環境変化の速い不確実な時代は、意思決定にスピードが求められ、メンバー一人ひとりあるいは小集団自らが意思決定を行わなければならなくなります。

ティール組織と呼ばれる自律分散型組織のように、メンバーそれぞれが対等かつフラットな関係性を保ち、判断基準をメンバーが共有し、遂行することが求められます。

その判断基準となるのが企業理念やパーパスであり、同図の下段のような組織においては、パーパスの重要度が必然的に上がり、一人ひとりの自律性が高まることにも、成長速度も速くなることが期待されます。

このように、変化の激しい時代においては、個人・組織の双方に対してパーパスが果たす役割は大きく、企業のパーパスへの関心度が高まっている理由であると考えられます。



パスファインダー企業の その後

パスファインダー企業の その後の取組み

ここからは、パスファインダー企業の取組みについて紹介
します。

KPMGでは、将来の組織成長に軸足を置き、企業価値の
向上を人的側面から支えられる人事機能を持つ企業を
「パスファインダー企業」と定義し、Future of HR 2022で
計8社の事例を紹介しました。

今回はそのうち、花王株式会社および明治ホールディング
ス株式会社の2社のその後の取組み事例について取り
上げます。

【事例1】 花王株式会社

—社員の自律を促すOKR定着に向けたチャレンジ—

【事例2】 明治ホールディングス株式会社

—グループ全体を活性化させるための人事部門の役割—

事例(1) 花王株式会社 — 社員の自律を促すOKR定着に向けたチャレンジ —

調査協力 花王株式会社

人財戦略部門 キャリア開発部 部長 森 信子 氏

Future of HR 2022で紹介した花王株式会社のOKRに関する取組みのその後について紹介します。

Ⅰ OKR導入の背景と目的

OKRの導入背景

花王株式会社（以下、花王）は、中期経営計画の柱の1つに「社員活力の最大化」を掲げ、新たな人事制度「OKR[※]」を導入しました。目的である“Objectives”の設定は、経営トップからのカスケードダウンではなく、社員一人ひとりの想いを起点とすることで、社員の発想を制限せず、枠に捉われない多様な挑戦を促進しています。

※OKR：Objectives and Key Resultsの略称で目標設定・管理方法の1つ

各部門で主導する自律的な運用へ方針転換

花王らしいOKRの実践として、それぞれの現場に見合う挑戦を尊重することを目指し、従来の上長主導の画一的な目標管理から、個人の想いを大切にされた多様な自律的な制度運用へ方針転換を行いました。

挑戦の内容は、部門特性や業務実態により異なるため、挑戦レベルは部門間で合わさなくてよいこととし、社員一人ひとりが視座を上げることを重視してきました。

また、OKRを浸透させるために、人事部門が各部門に寄り添い各部門と事例等の共有を1年以上にわたって取り組んできました。

花王の考える従来の目標管理とOKRの違い

目標管理(KPI)



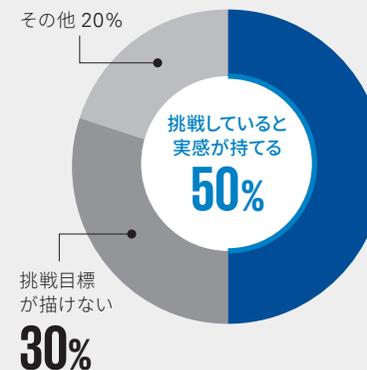
- 目標は必達&定量的な指標
- 組織目標達成を重視
- 全社目標を起点に個人目標へ落とし込み

OKR



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

OKRの実践に関する社員の受け止め



※概数にて表示

Ⅰ 導入当時の課題と対応の方向性

挑戦意欲を刺激するカギは上長との対話の質

OKR 導入から1年後にアンケートを実施した結果、「挑戦ある行動を実践している」と回答した社員は約30%にとどまり、「挑戦の解釈に悩んでいる」という回答が約70%を占めていました。さらに分析すると、身近な上長と対話を重ねている社員は、業務特性にかかわらず挑戦の実践度が高くなる傾向があり、上長との対話の質・量の重要性が浮き彫りになりました。そこで、社員が挑戦目標を描くには、「管理職によるメンバーへのコミュニケーション力の向上」が重要なポイントと捉え、施策を検討することにしました。

コミュニケーションの質の向上と気づきの機会の提供

下位メンバーが目標を立てやすくするため、「挑戦のかみ砕き」をテーマに、部門長からメンバーに向けて挑戦の考え方の発信や、どんな挑戦を行ってきたかの好事例を発表する「OKR共有会」を実施しました。

社員自身の挑戦の取組みを全社に公開することで、社員間の目標設定の透明性を担保し、公開した社員も自分の挑戦についてフィードバックを得ることで、これからの挑戦の目線の引き上げにつながっています。また、どのような挑戦をさせるかによって人材マネジメントの力量差も明確になることで、管理職の緊張感と動機付けにもつながっています。さらに、世界中の社員のOKRを閲覧・検索できるサイトを構築し、目標設定に参考となる情報収集や仲間を見つけて連携できる環境も提供してきました。

挑戦する風土の広まり

こうした方向性で取組みを推進した結果、OKR導入2年目のアンケートでは、「挑戦ある行動を実践している」と回答した社員は約60%と、初年度と比較して倍増しました。後述する「挑戦」を後押しするさまざまな施策により、挑戦する風土は着実に広まりつつあります。

システムを有効活用したさまざまな施策

同じ想いの仲間との つながりやすさ進化

フリーワード検索



上長とメンバーの 対話サポート強化

期中の進捗フラグだけではなく
コメントも残せる

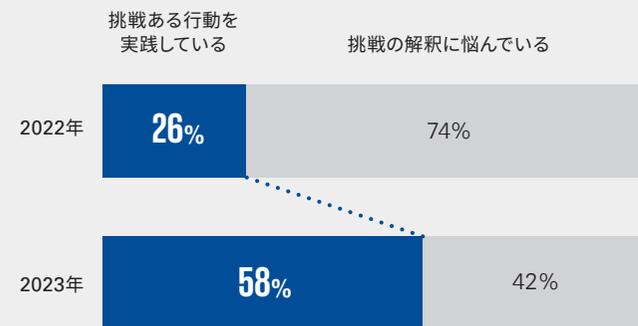


複数システムの連携で 業務効率UP

期末評価画面でもOKR確認
異動時の新上長への評価共有



OKRのアンケート結果



※概数にて表示

Ⅰ 「挑戦」を後押しする施策

現在のOKRの状況

グローバルベースでOKRの導入率は2021年度実績から2023年度実績にかけて61%から72%にアップしています。ヨーロッパなど、個人情報の取扱いが厳しい地域は労使交渉が難しいために数値は比較的低くなるものの、日本国内だけでみると90%に到達しています。

「挑戦目標」は、社員にとってハードルが高いイメージがありますが、“小さな挑戦でも挑戦に値する”というメッセージを発信し続けることで、挑戦すること自体へのハードルを下げています。前述したOKRのプロセスや結果の共有を継続し、共感できる場合には「いいね」を送ったり、「ここが共感した」「私も同じだ」「これは私の仕事にも生かせそう」とコメントを送り合ったりしています。前述の「OKR共有会」は、OKRの「志」を同じくする社員同士が連携するきっかけになっており、いずれかが一方的に共感するだけでなく、呼応し合い一体感を醸成するベースになっています。このような共有会の発表者は手上げ制で、発表を強要されることは一切ありません。

お客様相談センターの取組み事例

挑戦を促す好事例の1つに、「お客様相談センター」の取組みが挙げられます。

お客様相談センターは、問合せ対応が主な業務ですが、「（問合せ対応を行うだけでなく）期待を超える答えを提供して、花王ファンを最大化する」ことをObjectとして設定しました。部門長も、“お客様相談センターの社員は相談を受ける人ではなく、生活者のよきパートナーである”という発信を粘り強く続けました。

その結果、お客様相談センター社員の業務に対する捉え方に変化が表れてきました。「お客様からの問合せに対して回答するだけの仕事」という捉え方から、「新たな価値提案を提供しお客様に感動体験を与えていくこと」、「指摘をいただくことは、花王に対し期待してくれているお客様でもある」というムードに変わってきました。

貢献金額も具体的に提示しています。お客様からの問合せに回答したうえで、新たに提案して納得してもらうことで、ロイヤルティアップ率を設定し、お客様相談センターをきっかけとした貢献金額を可視化しました。OKRの“O”（目的、想い）だけでなく、“KR”（結果）の定量的な設定を徹底することにより、わかりやすい取組みを推進しています。また、お客様からの感動の声を、社内イントラを通じてお客様相談センターから研究開発部門やマーケティング部門に伝えることで、社員間のコミュニケーションも活性化し、本取組みで社長賞を受賞するまでに至りました。

OKR導入率の実績と目標

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2027年度目標
グローバル	61%	62%	72%	80%
日本のみ	95%	90%	90%*	非公開

※無期の契約雇用者を母数に含有

チャレンジを促すアイデア公募の仕組み

2021年にスタートした「0★1Kao[※]」は、社員からアイデアを公募し、事業化や社内構造改革等を実現させる制度です。社員が自ら夢の実現に向けて提案できる、自律的なチャレンジを促す場として発展しています。2023年度にも多くの提案があり、そのなかから、地方自治体と連携したドローン物流の実証実験プロジェクトや、商品・技術の体験イベントを通じた生活者から広がる新しいPR活動へのチャレンジ等が実現に向けてスタートしました。

絶対的な評価の運用

OKRでは公平な評価も重要となります。これまでの相対的な評価では、全社人事が評価分布を設定していましたが、2022年のOKR導入以降は絶対的な評価とし、評価分布は設定していません。これによりメリハリのある評価が実現しつつあります。絶対的な評価の運用においては、他部門と評価を見せ合い、評価をすり合わせることで、不当に高く設定するようリスクを排除しています。

また、部門によって評価の甘辛や報酬原資の分配に大きな差が出ないように、分配結果は全社の人財施策審議の場で開示しており、部門間のバランスも含め全社目線で判断することを促しています。

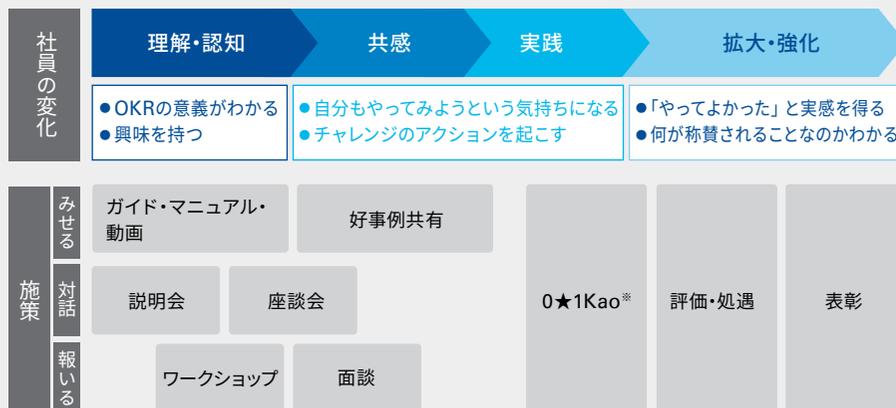
さらに、「結果」だけを評価するのではなく、挑戦目標実現への「プロセス」も評価の対象とすることで、より社員一人ひとりの想いを目標に反映しやすくしています。

また、絶対的な評価は、公平性の担保、特に個人の挑戦の度合を評価する難しさが課題となっていました。そこで、人が人を評価すると主観が入ること、絶対的・公平な評価はきわめて難しいことを社員が理解し、納得感を高めてもらうために、事業部の人事や人材開発を担う若手社員が主体となって評価ガイドを作成しました。このガイドをHRBPが丁寧に解説し、全社や部門の方針を現場社員が腹落ちできるよう、工夫を重ねています。

挑戦を促す賞賛の仕組み

社員に挑戦を促す施策の1つとして、称賛する文化の醸成にも力を入れています。職場単位での日々の称賛に加え、部門表彰や社長賞の授与も行っており、2023年には、制度リニューアル前の過去5年間の平均に比べて、対象案件、表彰数ともに3倍以上に増えました。「挑戦したら称え合う」を徹底することで、対話の心理的安全性にもつなげています。

挑戦を促す仕組み



※0★1Kao:社員からの「自由な提案」を起点に、優れた提案については会社からの支援を得て実現されていく仕組み(花王グループの全社員が対象)

OKR(絶対評価)とこれまでのKPI評価(相対評価)の対比

KPIによる評価				
		● 相対評価による評価ランクごとの分布率の設定		
		● 全社で画一的な運用		
評価	分布率	A部門	B部門	C部門
Exceptional	20%	●●	●●	●●
Highly Effective	30%	●●●	●●●	●●●
Effective	40%	●●●●	●●●●	●●●●
Acceptable	10%	●	●	●

OKRによる評価				
		● 絶対評価のため分布率の設定なし		
		● 部門特性に応じた多様な運用を許容		
評価	分布率	A部門	B部門	C部門
Exceptional	部門ごとに異なる	●●●●	●●●●	●●
Highly Effective		●●●●	●●●●	●●●●
Effective		●●	●●●●	●●●●
Acceptable			●	●●

■ 新たな課題

お互いの考えを伝え合う「対話」の重要性

挑戦を推進していくなかで新たな課題もみえてきました。社員と上長の意識のずれです。たとえば、社員自身は「頑張っているのに認められていない」と考えている一方で、上長としては「頑張ってはいるが、現状を超える挑戦ではない」と捉えているケースです。また、関連部門と連携する業務において、社員は「どこまで自分が動いてよいのかわからない」と感じる一方で、上長は「自分が入らなくても、どんどん進めてほしい」という、仕事の進め方に対する想いのずれ違いもありました。

これまでも挑戦に対する発信や、お互いの目標共有に関する発信は行ってきましたが、さらにお互いの考えを伝え合う「対話」を行う風土醸成と、上長側からの積極的な後押しが重要と考えています。

また、「挑戦の解釈が難しい」という声に対しては、業務改善のような小さな挑戦を重ねていくことを推奨するとともに、イノベティブで大きな挑戦目標だけでなく、日頃の小さな挑戦の積み重ねでも評価で不利にはならないことを社員一人ひとりに伝えています。

親しみやすさによる「対話」促進策

「対話」の促進に向けた具体的な取組みも推進しています。「対話フェス」というイベントでウェビナーや外部講演、ワークショップなどを開催したり、食堂にポスターを掲示し「対話」の浸透を図ったり、会話と対話の違いについて人事部門より発信を

続けたりといった、対話の理解を深めるチャレンジを進めています。さらに、花王の理念である花王 WAY のワークショップ、心理的安全性についての講演、キャラクター診断等、社員が親しみやすく、取り組みやすい工夫を行っています。

社員の反応

評価フィードバックの実施後、対話に関する取組み状況について社員へヒアリングを行ったところ、評価の高低とフィードバック納得度は一致しないことが明らかになりました。納得度が高い理由として、「前向きなアドバイスをもらった」、「上長が自分の業務をきちんとみてくれていた」、「ルーチンの改善も挑戦として評価されることがわかった」という声が挙がっていました。

逆に、納得度が低い理由をみると、「適切なアドバイスがなかった」、「今後どうしたらいいかのアドバイスもなく不安だった」、「プロセスが評価されていない」、「異動により上長（評価者）が変わったので、自分の成果を理解してアドバイスしてくれているわけではなかった」という内容が多かったといえます。

高い評価を与えたので評価には納得しているはずと考え、対話を軽視することはあってはなりません。社員にとって、出世や報酬アップだけが働きがいとは言い切れないので、社員一人ひとりに寄り添ったアドバイス、すなわち多様性を理解した傾聴と対話が重要になります。

上長がしっかりと部下と対話ができるよう、人事部門は対策を検討しています。

“対話フェス”の取組み

キーコピー	たった3分でもふくらむ!ひろがる!
目的	対話力向上〈会話から対話へ〉 短い時間でもOK、頻度高く対話を! 認める・寄り添う声かけで、働きがいを感じる&仕事がスムーズに
内容	対話フェスサイトにて、対話のコツを学べるコンテンツを各種ご用意! ミニウェビナー、外部講演、ワークショップ 等



Ⅰ 今後のチャレンジ

調査データを起点とした人事施策

花王では、今後の人事戦略の策定と有益な施策を検討する際に、感覚的な判断ではなく、定量的な調査結果を基に検討を進める必要があると考えています。人事部門で何か施策を行った際はアンケートを実施することで、社員の態度変容につながっているかの確認を徹底しています。

たとえば、社員のためになる人材育成を図るため、国内グループの正規雇用の社員に対し人材開発に関する意識調査を行いました。結果によると、仕事に対して満足度が高く、能力が発揮できていると感じている社員は、報酬以上に仕事の面白さややりがいを重視している傾向があることがわかりました。そこで、上長だけでなく、「縦・横・斜めの対話」にフォーカスした育成施策を検討しています。

また、リスクリングに関するアンケートでは、DXに関するスキルアップの要望があったため、早速「DXアドベンチャープログラム」を開始しています。経営層や人的資本情報開示等の要望に応えるだけでなく、社員にとって必要な施策をデータに基づいて判断し、アクションをとることで社員の声と施策をつなげています。

ただし、やみくもにアンケートや調査を行うのではなく、ターゲットや質問事項を精査したうえでの実施が重要と言えます。「データドリブン人事という言葉だけが独り歩きしないよう、調査・分析力を有するマーケティングのプロも、今後人事部門に必要となってくるだろう」と、森氏は語ります。

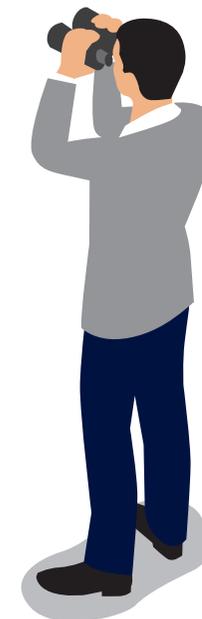
人財の最大活用を図る、次なる人事部門のチャレンジ

現在は、地域限定勤務、時短制度、育休制度、専門職制度など社員の働くニーズが多様化しており、全員に受け入れられる人事施策はありません。そこで、ターゲットが誰か、どれくらいいるのか、優先度が高いものは何かを明確にしていく必要があります。また、企業側はビジネスの状況に応じた要員配置をしなければならないため、社員の多様なニーズも踏まえつつ部門の要員を確保する必要があります。

社員への伝え方にも配慮が必要です。妊活中の社員等も増えてくるなかで、産休推奨という響きが辛く伝わる可能性もあります。人事側も多様性を理解していかなければなりません。

人事部門としては、ビジネスに必要な人財をきちんと配置し、配置した人のポテンシャルを最大限に活かすことが求められます。森氏は、「データを常に可視化しておき、事業環境を見極めたうえで予測を立て、経営層に提案できる人事部門を目指したい」と言います。

人財の最大活用に向けた、データに基づく組織・人の可視化と予兆の保全という次なる取組みに向けて花王のチャレンジは続いています。



事例(2) 明治ホールディングス株式会社 — グループ全体を活性化させるための人事部門の役割 —

調査協力

明治ホールディングス株式会社

グループ人事戦略部 人事戦略グループ長 大河内 淳 氏
グループ人事戦略部 池田 阿佑美 氏

Future of HR 2022で紹介した明治ホールディングス株式会社のグループ人事戦略部、グループ人財委員会の取組みのその後について紹介します。

Ⅰ グループ人事戦略部の取組みのその後

明治ホールディングス株式会社(以下、明治HD)グループ人事戦略部では、設立1年目より「中核となる経営人財育成」と「ダイバーシティ推進」に注力した取組みを行っています。

【中核となる経営人財育成】

グループ経営の視点を持った人財を育成するため、各社の執行役員と上級管理職を対象に研修プログラムを策定、実施しており、現在3期目となっています。

これまでの受講生からは役員も輩出しており、役員層の後継者プールとしても機能しています。今後は若手や多様な人財の登用という観点から、役員候補の育成機能を強化

していくため、対象者層を拡大し、役員層を目指すための育成を充実させることも検討しています。

育成を進めるなかで、事務局としてはほかの研修とは異なる「経営者候補としての選抜プログラム」であることを意識付けたいという想いを持って取り組んでおり、あえて「研修」という言葉も用いずに運用しています。しかし、受講者の一部は数ある研修の1つと捉えていたり、選抜された社員に経営者になる覚悟が不十分であったりといった、受講者の意識と事務局の狙いにずれがあるという課題感も出てきており、今後取組みを継続するうえでの課題となっています。

グループ人事戦略部設立当初からの注力領域

人事領域におけるESG推進

中核となる
経営人財育成



ダイバーシティ推進



【ダイバーシティ推進】

明治HDのダイバーシティ推進の取組みは中途採用、外国籍・LGBTQ+の社員への対応、障がい者雇用等多岐にわたりますが、最も注力しているテーマは多くの日本企業と同様、女性活躍の推進です。

女性管理職比率12%を目標に掲げていますが、女性管理職候補の育成を行いたくても管理職手前の層に女性が少なく、育成対象がほとんど存在しないのが現状です。そのため、まずは根本的課題の解決に向けて、採用における女性比率拡大に取り組んでいます。

採用の取組みと並行して、既存の女性社員が管理職を目指すことを支援する取組みも実施しています。

同社では一定数、管理職になることを躊躇する女性社員がいるため、そういった社員をはじめ、管理職候補社員の意識変革に取り組んでいます。

また、ライフイベントによる不在期間が発生し、それが昇格等に不利に影響しないよう、昇格試験において育休期間を在籍期間として扱うような対応も実施しています。

ネットワーク構築を目的とした女性管理職と女性役員・上級部長との交流会や、役員をメンターとして設定し、より高いキャリアへの意識醸成を促すといった、女性役員を輩出することを目的とした取組みも実施しています。

こうした女性への対応が「女性への優遇」という誤った認識がされないよう、同社では「ダイバーシティ」「インクルージョン」に加えて、「エクイティ（公平性）」の考え方を浸透させるための取組みも検討しています。

主な取組み内容

中核となる 経営人財育成

- 執行役員と上級管理職を対象に研修プログラムを継続実施（3期目）
- 役員を輩出する選抜プログラムの検討



ダイバーシティ推進

- 女性管理職比率向上の取組みを実施
 - ・ 女性採用比率の強化
 - ・ 女性が管理職を目指しやすい環境整備



Ⅰ グループ人財委員会のその後

グループ人財委員会は、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「人財開発」「健康経営」の3つの分科会で構成されていましたが、新たに「労働安全」「スマートワーク」の2つの分科会が増え、5つの分科会となりました。

【労働安全】

これまで事業会社別に労働安全に取り組んでいましたが、分科会設置を契機にグループ全体でKPIを設定し取り組み始めました。各社が悩みや課題を共有し、他社での対応を知ることで自社に応用するという、グループ全体で取り組む強みを活かしています。実際に食品セグメントで発生した課題が医薬品セグメントでも発生しており、対応が転用できたという例もありました。

【スマートワーク】

スマートワークについては、各職場で生産性を意識した働き方を推進し、無理・無駄な業務を減らして創造的な時間を増やすこと、社員自身の成長につながる時間に充てていくことが、多様な社員の働きやすさと働きがいにつながっていくとの考えから、重要テーマとして新たに取り組みを始めています。



広範なテーマを扱う難しさ

「ここ数年ホールディングスの人事の立場から網羅的に人事のテーマを扱ってきたが、それゆえに詳細が詰まり切らない難しさを感じており、今後はあえて立ち止まることで本当に取り組むべき優先課題が何かを考える必要がある」と池田氏は語ります。グループ人事戦略部として扱う課題は多く、日々その対応に追われていますが、そのなかでも同社として本当に対応すべき課題は何かを検討し、優先度を付けていくことが今後求められていきます。

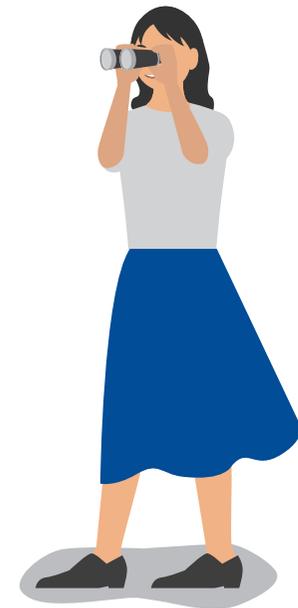
人事部門の役割の変化

「日本の労働人口が減少するトレンドのなかで、人事部門はこれまでどおりの役割ではいけない」と大河内氏は語ります。これまで経営層が描く戦略に対して、人事部門は必要な人員を補充・管理する役割を担ってきましたが、人員の補充が容易ではなくなっていくなかで、既存の人員で何ができるかを人事側から提言することが求められていきます。そのために人事部門のトップは人事の専門家であるだけでなく、外部環境や自社の経営を理解したうえで、経営層に人事目線で提言する役割（CHRO）が求められます。

経営層は短期の業績を求めますが、人事施策は育成含め長期のものが多いため、経営層と人事部門では時間的な目線が合わないといった難しさもありますが、そういった部分も人事部門は経営層とすり合わせていかななくてはなりません。

「会社と従業員がともに成長していく世界を作りたい。そのためには、従業員が生き生き働くことのできる環境を作り、イノベーションを加速させ、会社に共感する従業員を増やしていかななくてはいけない」と大河内氏は語ります。

今後もグループ人事戦略部は、従業員が会社のために活躍できる環境を整えることで、会社の成長につなげるという信念を持って挑戦を続けます。





おわりに

今回のレポートテーマは、“ウェルビーイング”です。

この抽象度の高い概念をレポートテーマに設定するにあたり、社内でも多くの議論を重ねました。

「コンセプトとしては賛成だが、実際の施策に落とし込みにくいのではないか」、「経営層がウェルビーイングに向き合ってくれるのか」といった状況を想定し、企業のウェルビーイングを以下のように捉えて仮説を設定しました。

- 一 成熟した従業員が「組織のために自分は何ができるのか」を常に考えて行動できる組織が企業価値を高めること
- 一 企業価値を高めるには、一人ひとりの健康状況や精神状態を把握し、それらの解決に向けた取組みを行っていくだけでは不十分であること
- 一 組織のパフォーマンスを向上させるには、「従業員一人ひとりの力を最大化させる」ことに加え、「その組織に貢献していることによる従業員満足度を最大化させる」ことが必要であること

個の力を最大化させるドライバーとして設定したのが、リスクリング、人事業務のオペレーション変革、個人に寄り添うサポート体制です。

一方、組織に貢献していることによる満足度を最大化させるものが、パーパス、DE&I、リーダーシップです。

今回の調査結果では、人事部門の課題認識は比較的高い結果でしたが、どのように実行するかは今後の課題と言えます。たとえば、パーパスを策定したものの浸透がうまく進んでいない企業も多く、全部門を対象に社内へのコミュニケーションを含めた仕掛けを再検討する必要があります。これらの施策を実行する領域は、人事にとどまらず企業のさまざまな機能にまたがっており、人事部門は多くの部門を巻き込んで進めていくことになります。そのためには経営トップの強いコミットメントが不可欠であり、経営トップ自らの責任として、ウェルビーイングを経営アジェンダの1つに据えて取り組む必要があります。そして、ウェルビーイング経営を社内に浸透させるには、企業と従業員との関係を問い直すことから始めることが重要です。

最後に、ご多忙のなか、調査にご協力いただいた111社の企業の皆様に、執筆メンバーを代表してこの場を借りて深く御礼を申し上げます。

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

油布 顕史

KPMGコンサルティング株式会社

03-3548-5111
kc@jp.kpmg.com

People & Change
パートナー
大池 一弥

プリンシパル
油布 顕史

kpmg.com/jp/kc



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

© 2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent
member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan. C24-1036

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