

CHRO Roundtable Report 2024

FUJITSU



Agenda

- Introduction	3
- Background	4
- Purpose and Theme	5
- Key Members	6
- Program	7
- Executive Summary	8
- Practices	9

- Cases	
- 株式会社三菱UFJ銀行	10
- 三井化学株式会社	14
- 株式会社リコー	18
- 株式会社NTTドコモ	22
- テルモ株式会社	27
- 富士通株式会社	31
- Summaries	37
- Case Summaries	38
- Insights	40
- Conclusion	41

Introduction

人的資本経営における「データ活用」

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「人的資本経営」。2022年の「人材版伊藤レポート2.0」や人的資本の情報開示のガイドラインである「人的資本可視化指針」の発表後、多くの企業がこの取り組みを始め、今や人的資本への投資と情報開示は実践フェーズへと移り、そこにはいくつかの課題が見え始めている。そのうちの1つが「データ活用」である。

今、人的資本経営の実践を始めた企業の多くが「人的資本経営の実現にいかにしてデータを活用していくべきか」という課題に頭を悩ませている。人的資本経営を進めていくためには、人材の価値を高めるための様々な取り組みが、どのように財務指標にインパクトをもたらし企業価値を高めていくのかという一貫性のあるストーリーづくりと共に、その裏付けとなるデータによる分析や評価が求められる。人材価値向上のための施策がいかにして企業価値向上につながっているのか、客観的なデータによる効果検証を行わなければ、それらの施策の推進に高い説得力を持たせることも、より高い効果を得るために改善することもできないからだ。そのため、人的資本経営の実現に向けては、人材データを経営上の様々なデータと組み合わせて分析を行っていく必要がある。

しかしながら、「データ活用」が人的資本経営推進の足かせとなっているケースは少なくない。人事担当者を対象としたリクルートの調査（人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査2021）によると、「人的資本経営を実践していく上での課題」として最も多く挙げられたのが「従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化」であり、実に54.5%の企業がデータ活用に課題感を持っていることが示されている。なかでも従業員のエンゲージメントデータについては、企業競争力に直結する経営の新たな指標として重視されるようになっており、多くの企業がその効果的な活用方法を模索している段階にある。

エンゲージメントデータをはじめとする人材に関わるデータをどう活用し、どのように人的資本経営の実現へとつなげるのか。本レポートでは、2023年8月から2024年5月まで5回にわたって日系企業6社のCHROによって行われたCHROラウンドテーブル2024の取り組みを通して、各企業から共有された様々な取り組み事例と共に人的資本経営における「データ活用」について見えてきた課題と新たな示唆をお伝えする。

Background

CHROラウンドテーブルについて

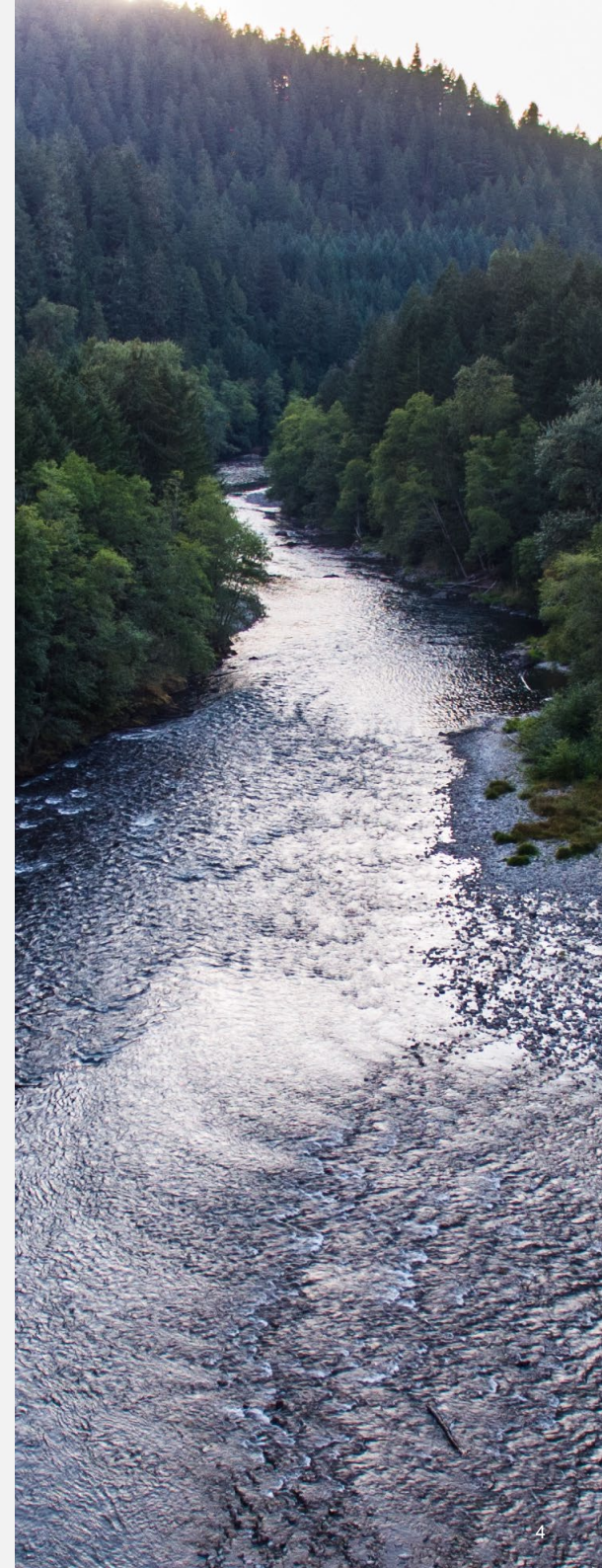
CHROラウンドテーブルは、日本を代表する企業のCHRO（最高人事責任者）が業種業態の垣根を越えて集まり、あらゆる企業にとって人事の共通課題である人的資本経営をテーマに議論することで、日本企業の人的資本経営を前進させていくことを目指す取り組みである。

第一回CHROラウンドテーブル2022では、2022年3月から2023年1月まで5回にわたり、日系企業5社のCHROが「企業価値向上につながる人的資本経営の実践」をテーマに各社の経営戦略や施策および実際の人事データに基づく仮説の検証や提言内容について議論を重ねた。

この取り組みについては「[CHRO Roundtable Report](#)」にまとめられ、人的資本経営を実践していくための「ストーリー作り」を「人的資本価値向上モデル」という構想フレームを用いて検討することを提案している。その際、人的資本経営の取り組みは各社で進められているものの、データ活用についての課題感を持っている企業が少なくないことが浮き彫りとなった。

そこで、第二回となるCHROラウンドテーブル2024では、①**人的資本価値向上モデルを通じた構造化と人的資本経営のストーリー構築が多くの企業でも汎用的に活用できるかを検証**すること、②**企業変革、経営戦略の実現に向けて、人事施策、人材に関わる取り組みの何が、どの程度寄与しているかの関係性をデータによって解明**すること。この2つをテーマに、各社の人的資本経営の実践および実際の人事データに基づく仮説検証の取り組みを共有、なかでも、各社で共通してデータを取得していた**エンゲージメントデータ**についてフォーカスし、議論を重ねた。

本レポートはCHROラウンドテーブル2024の取り組みを通して見えてきた「人的資本経営におけるデータ活用」における課題と新たな示唆をお伝えするものである。



Purpose and Theme

活動目的

- 1: 中長期的に取り組むべき人的資本経営に関するアジェンダの発掘と推進
- 2: 参加者の人事領域におけるビジョンや知見の発信

テーマ

データドリブン経営への変革で描く、企業価値向上につながる人的資本経営ストーリーの構築

活動内容

- 経営と人事をつなぐストーリーの構築
- データによる可視化
- データによる重点領域（評価、配置、育成）の効果検証について、各企業の問題意識に基づき、事例共有、意見交換を通じて人的資本経営の具体化をどう進めるか、検討を行う

※社名、役職はラウンドテーブル開催時のものになります

Key Members

(社名50音順 / 敬称略)



株式会社NTTドコモ
代表取締役副社長 CFO/CIO/CISO/CPO/CCO/CRO/CHO
栗山 浩樹



テルモ株式会社
経営役員チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)
足立 朋子



三井化学株式会社
取締役 専務執行役員 CHRO
安藤 嘉規



株式会社三菱 UFJ銀行
取締役常務執行役員 CHRO (人事部担当)
丹後 健史



株式会社リコー
コーポレート上席執行役員 CHRO
瀬戸 まゆ子



株式会社三菱総合研究所
武田 洋子

* 第4回ゲストとしてご参加



富士通株式会社
SEVP CHRO
平松 浩樹

* ラウンドテーブルオーナーとして参加



富士通株式会社
CEO室長
西 恵一郎

* モデレーターとして参加



富士通株式会社
グローバルマーケティング本部 エグゼクティブディレクター
杜若 尚志

Program

Day1-4は全て以下会場にて実施
富士通株式会社 本社事務所 Fujitsu Uvance Rooftop – Executive Briefing Center (EBC)

Day1（2023年8月30日） 13:00～16:00

人的資本経営ストーリーの共有／検証テーマ絞り込み

- 三菱UFJ銀行、三井化学、リコーの3社CHROが、「人的資本価値向上モデル」をベースに企業理念やパーパス、経営戦略、人事戦略とのつながり、自社の重点的な取り組みやその位置づけなど、人的資本経営の全体構造を整理したストーリーを発表後、意見交換
- 富士通のデータ分析アプローチについての取り組み事例の共有

Day2（2023年11月9日） 14:00～17:00

人的資本経営ストーリーの共有／検証項目特定

- NTTドコモ、テルモ2社のCHROが、「人的資本価値向上モデル」をベースに企業理念やパーパス、経営戦略、人事戦略とのつながり、自社の重点的な取り組みやその位置づけなど、人的資本経営の全体構造を整理したストーリーを発表後、意見交換
- 富士通の経年データ分析結果の共有

Opening Session（2023年7月31日） 18:00～20:00 mesm東京

テーマ・進め方の目線合わせ

- 趣旨説明／参加者の問題意識についての討議
- Day1以降の議論内容についてのディスカッション
- 富士通の事例紹介

Day3（2024年1月24日） 14:00～17:00

データ活用の取り組み事例の共有／示唆の方向性検討

- 各社のデータ活用の現状を共有、各社が自社データについての分析を通して施策の効果検証を行った事例を発表後、意見交換
- 富士通の検証結果の共有

Day4（2024年3月22日） 14:00～17:00

データ活用の取り組み事例の共有／共同レポート発行に向けて

- 「持続的効果を生むための取り組み」と「成果を生むための取り組み」との相関関係をデータで示すことができるのか、各社が自社データを用いて分析を行った事例を発表、意見交換
- 富士通の検証結果の共有
- 共同レポート発行に向けた意見交換

Executive Summary

CHROラウンドテーブルを通して見えた

人的資本経営における「ストーリーの構築」と「データ活用」についての問題意識

第二回CHROラウンドテーブルでは、「データドリブン経営への変革で描く、企業価値向上につながる人的資本経営ストーリーの構築」をテーマとして、業種業態の異なる日系企業6社のCHROが集まり、人的資本経営の実践について、各社の経営戦略や施策および実際の人的資本データに基づく仮説検証の取り組み事例を共有し、討議をおこなった。

討議を進める中で、改めて浮き彫りになったのが、人的資本に関する非財務情報と財務情報とのつながり、いわゆる「**戦略のアウトプット**」と「**人事施策**」（本レポートでは「**成果を生むための取り組み**」と「**持続的効果を生むための取り組み**」）をストーリーで伝えること、それをデータを活用して因果関係を解明することの難しさである。企業活動は人的資本に大きく依存している。企業活動の持続的発展には優秀な人材パイプラインの構築が不可欠であり、企業の生産性を高めるうえではエンゲージメントの高い従業員が求められる。革新的な製品やサービスの開発には人材の多様性と共に従業員のリスキル、学び直しも必要だ。そのために、各社とも多くの施策を行っているが、経営戦略実現に向けて何が必要な施策なのかをストーリーで示すことができなければ、社内外に人事施策の蓋然性が示せない。「人材版伊藤レポート2.0」にも、「経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定した上で、課題ごとにKPI（重要業績評価指標）を用いて、目指すべき姿（To be）の設定と現在の姿（As is）とのギャップの把握を定量的に行うことは、人材戦略が経営戦略と連動していることを判断し、人材戦略を不断に見直していくために重要である」と書かれている。

しかし、実際に人的資本に関わる非財務情報の中で、財務アウトプットとつながる指標やKPIを特定し、As is - To beギャップを定量的に把握するということは容易ではない。本ラウンドテーブルにおいても、参加CHROから「人・組織

に関して何をKPIにおくかは（経営陣で）議論になった。DE&IやウェルビーイングなどについてもKPIで追うべきだが、本当に追う意味があるのか、経営戦略や財務数値との因果関係を示せるのか、議論してもなかなか結論が出ず、悩んでいる」「人事データに限らず、他の非財務KPIもどう業績に関与しているかが毎回議論になり、試行錯誤している」といった声が聞かれた。

人材課題の要因指標を絞り込み、KPIを特定するためには、相関関係を特定して、その後に因果関係を深掘りする...といった形で仮説検証を重ねていく必要がある。しかし、人材課題は1つではなく、それらは複雑に絡み合っているため、様々な要因指標間のつながりの可視化は困難を極める。また、そもそも必要とするデータが取得できていないなど、データ分析の前提が整っていないケースも少なくない。いずれにしても、人的資本経営を前に進めていくためには、人的資本データの整備と共に、仮説検証を重ねていく他はなく、その方法論については多くの企業が試行錯誤している段階にある。

人的資本データを用いて経営にプラスのインパクトを与えるために、人的資本に関する非財務数値と人事施策、人事施策と財務情報とのつながりをどのように可視化していくべきか。本ラウンドテーブルでは、「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」との関係を探るべく、各社が自社データを用いて仮説検証を試みた。

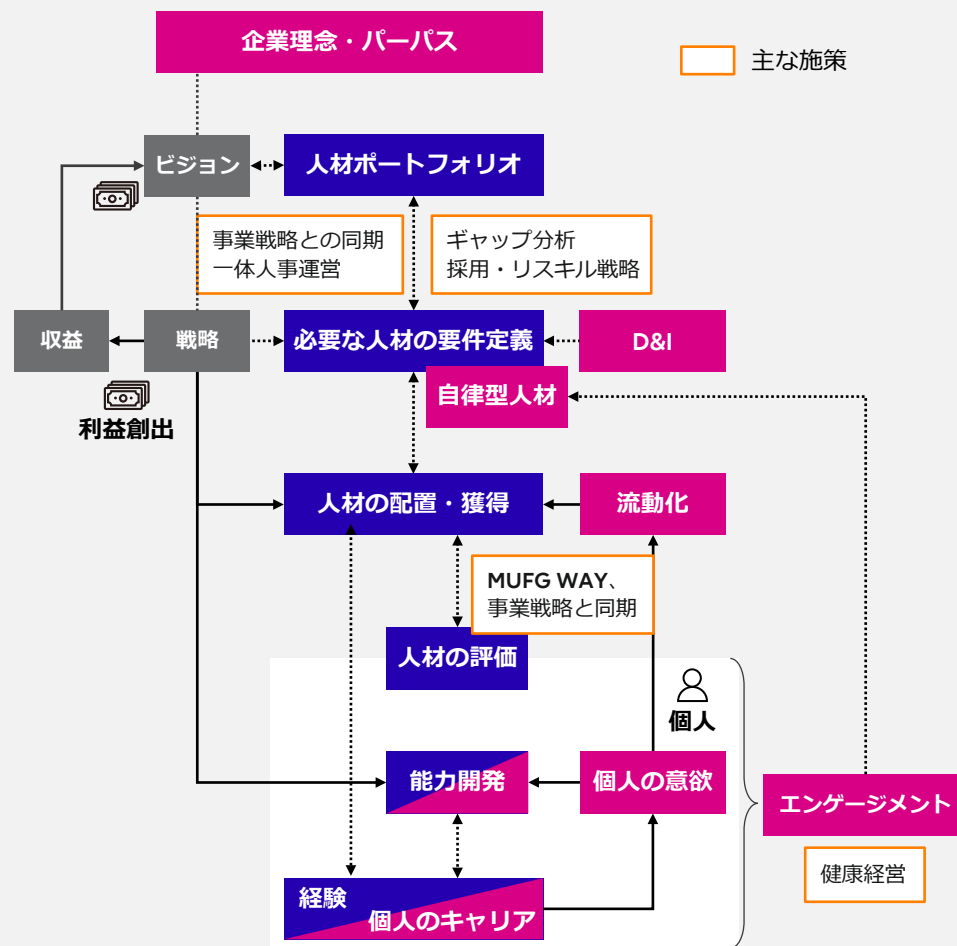
各社CHROによる探究の一部を公開し伝えることは、多くの企業にとって参考となると考えられる。そこで本レポートでは、非財務情報の中でも、人事領域においてとりわけ多く取り上げられている**エンゲージメントデータにフォーカスし、各社がエンゲージメントデータを用いて相関関係の分析、因果関係の特定を試みた取り組み事例を中心に紹介する。**

株式会社三菱UFJ銀行

三菱UFJ銀行 <人的資本価値向上モデル>

人的資本価値向上モデルを用いた人的資本経営ストーリーの解説

丹後氏「銀行の人事はこれまで人事部が中央集権的に決めてきた面がある。しかし、事業が多様化して必要な人材が枝分かれしてきた今、今後は事業サイドにもデータを開示し、これまで人事が対応してきたことを、一部権限の譲渡も含めて、各事業本部に同期していく必要がある」



人的資本経営ストーリー

戦略の目的

MUFGのパーパス「世界が進むチカラになる。」の実現。「従業員一人ひとりが生き生きと活躍し、社会・お客様に貢献するグローバル金融グループ」を目指し、「MUFG WAY」を体現できるプロフェッショナル人材を育成する

■ 成果を生むための取り組み

- 2024年度版中期経営計画策定にあたり、各事業本部の中期戦略遂行に必要な人材のスキルと人員数を特定すると共に、現状とのGapを並行して整理。要員・人件費計画と採用戦略を検討
- 事業の多様化に人材獲得戦略を同期するため一部にジョブ型制度を導入、事業と専門性に合致した柔軟性の高い評価・処遇を導入
- 「能力評価」「業績評価」双方を見直し。能力評価は人間力を重視しつつも、スキル専門性のウェイト引上げ。業績評価は「MUFG WAY」や事業戦略との連動を強化
- 報酬引き上げと合わせ、社内公募等の制度を拡充し、従業員個人が自律的に自分らしく働きやすい環境を提供し、プロフェッショナル人材を育成。事業力強化と企業価値向上につながる好循環を確保する

■ 持続的効果を生むための取り組み

- 社内でのリスクを促進するため公募制度を拡大・充実。社内公募（Job Challenge）、社内副業、兼業・休業制度等の充実による社員に対する自律的キャリア選択の機会創出のほか、事業との同期を進めるため、評価登用に当たっては権限を事業本部へ移行することも検討
- 健康経営宣言実施、健康診断内容充実などサステナブルな人的資本拡充の基礎となる投資も推進。隔地異動手当など福利厚生を見直しエンゲージメント向上諸施策を検討実施

三菱UFJ銀行

人的資本経営ストーリーにおけるエンゲージメントの位置づけ

丹後氏「社員が安心して挑戦、活躍できるベースとしてウェルビーイングがあり、その実現のために、DEIなどさまざまな施策によって多様な人材が自分らしく挑戦し活躍できる機会の提供・基盤の充実を進める。これらの取り組みがエンゲージメント向上、働きがいにつながり、結果的に高度なスキルを持ったプロ人材の育成・確保につながるという考え方。人材の強化が事業競争力につながり、得られた収益の一部が投資となって従業員に還元され、「挑戦とスピード」のカルチャーが定着することで、さらにウェルビーイングを高める...という好循環をつくることを経営として強調している」

めざす姿

人的資本経営の 2つの柱

人的資本経営を支える 4つの重点課題

人的資本経営
のめざす姿

社員一人ひとりが生き活きと活躍し、
社会・お客様に貢献するグローバル金融グループ

二つの柱

事業競争力の強化

「挑戦とスピード」の
カルチャー醸成

社員のWell-being

四つの重点課題

プロ度追求

高度なスキル・専門性

エンゲージメント向上

働きがい

DEIの推進

多様な人材の活躍

健康経営

心身の健康の増進

人事基盤強化

人的資本への再投資

カルチャーの定着

三菱UFJ銀行 <エンゲージメントデータ活用事例>

パルスサーベイデータを用いたエンゲージメントとマネジメントとの関連の分析

エンゲージメント向上に向けた取り組み

上司からのフィードバックが、貢献実感によるモチベーション、エンゲージメント向上に影響し、自律的能力開発、キャリア形成をサポートする重要な位置づけであると認識しており、ミドルを中心としたマネジメントからのフィードバック強化の取り組みを推進している。

エンゲージメント向上における課題

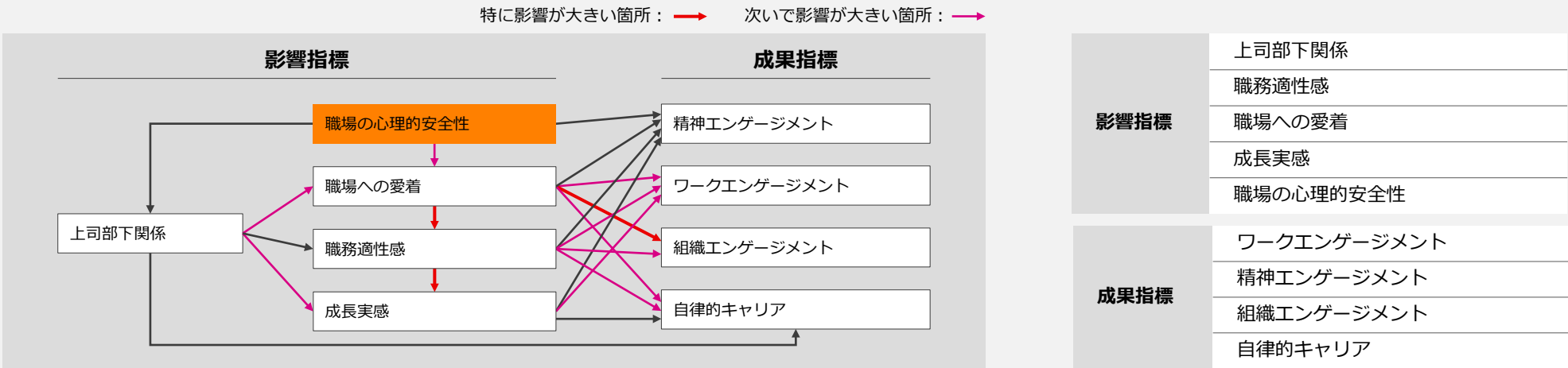
具体的にどのようなマネジメントが効いているのか、エンゲージメント向上に必要な要素が不明。

データ活用による仮説検証の取り組み

銀行も含めたグループ主要各社共通で毎年1回、パーパスの理解、エンゲージメントの傾向を把握するためのエンゲージメントサーベイ（従業員意識調査）を実施している。それとは別に、2019年度より、クイックに結果を把握し、エンゲージメント状態を可視化、施策の効果測定ができるパルスサーベイを導入している。エンゲージメントとピープルマネジメントとの関係について解像度を高める目的で、蓄積したエンゲージメントデータを分析し、エンゲージメントを「精神的エンゲージメント」「ワークエンゲージメント」「組織エンゲージメント」「自律的キャリア」の4要素に分解。それぞれの要因指標間の相関を分析し、影響のある因子を特定し、エンゲージメントモデルとして整理し、エンゲージメントとミドルマネジメントとの関係を明らかにしようと試行している。

● 2023年度エンゲージメントモデルの構築

- 蓄積したデータをもとに、エンゲージメントの向上に影響のある因子を特定
- 仮説をもとに施策を実施し、その結果を定量的に確認
- 上司が工夫したことが翌月以降の数字の変化に表れ、上司のモチベーションになり、部下のやる気を引きだす組織運営を実践

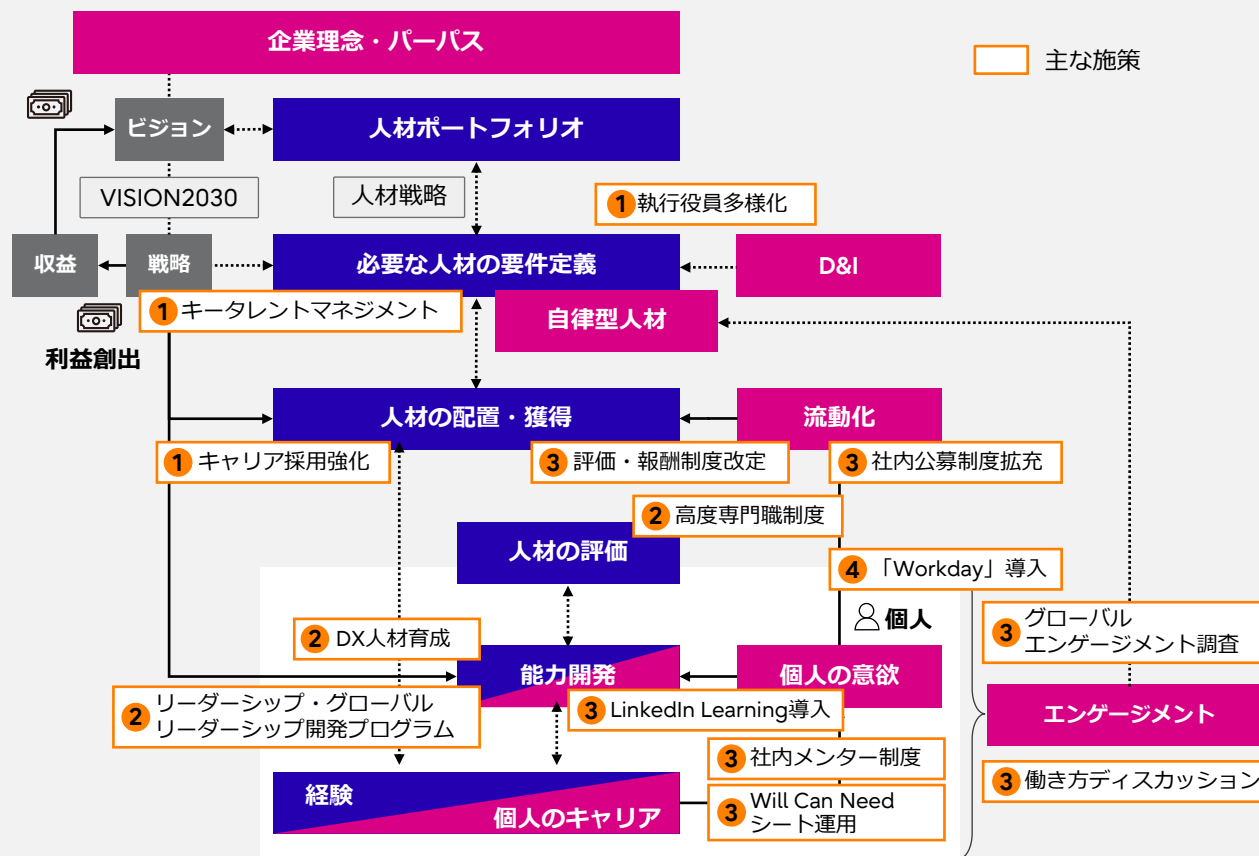


三井化学株式会社

三井化学 <人的資本価値向上モデル>

人的資本価値向上モデルを用いた人的資本経営ストーリーの解説

安藤氏「もともと合併を繰り返してきた経緯があるため、従来から多様性を育む文化があったのが強み。石炭化学により創業し、石油化学で成長してきたが、現在は脱プラ、サーキュラーエコノミー、グリーンケミカルという大きな波が来ており、事業ポートフォリオの変革およびソリューションモデルの構築がテーマとなってきている」



人的資本戦略上の区分

1

多様性に富む
経営者候補の戦略的確保・
育成・リテンション

2

戦略実行のための
人材ポートフォリオ構築

3

エンゲージメント向上

4

グループ統合人材
プラットフォームの構築

人的資本経営ストーリー

戦略の目的

素材提供ビジネスからの転換、「社会課題視点」「ソリューション型ビジネスモデル」「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデル」「デジタル・トランスフォーメーション」を全社・全事業で展開

成果を生むための取り組み

- 戦略実行および人材ポートフォリオ変革構築のため、多様性に富む経営者候補の戦略的確保を意図し、キータレントマネジメントにおいて後継者準備率及びタレントプールの多様化率向上に取り組み、また、人材の獲得・育成・リテンションを意図し、キャリア採用・定着施策を強化、DX人材育成など専門人材育成にも取り組む
- 多様な知識/スキル・価値観・バックグラウンドを持つ人材の獲得・登用により変革を加速

持続的効果を生むための取り組み

- “変革にチャレンジする文化”を育む評価・表彰制度、自律的キャリア支援策等による人材のエンゲージメントの向上
- 組織内情報の可視化および、社内/グループ内公募制度の拡充など人材戦略の高度化を目指して人材マネジメントシステムを、グループ統合型人材プラットフォームへグローバルで変更

三井化学 <エンゲージメントデータ活用事例>

エンゲージメントスコアとリーダーシップ開発関連データとの相関分析

エンゲージメントデータ活用の現状

企業理念・ミッションに強く共鳴するHighly Engaged（6段階中上位2つの選択割合）な状態を目指し、エンゲージメントスコアを役員報酬制度にも組み込んでいる。しかしながら、現状ではエンゲージメントサーベイと事業収益との相関は見えていない。化学産業という事業の構造上、外部環境の影響が大きいため、事業部収益とエンゲージメントスコアとの関連を分析することが難しい。

エンゲージメントデータ活用における課題

エンゲージメント調査は2018年から開始。2023年からは毎年実施。結果から確認された課題に対してはエンゲージメント向上施策を毎年実施し、スコアは着実に改善。一方、各種人事施策とのエンゲージメントスコアの関連についてはさらに検証・分析が必要な領域があり、今回新たな調査を実施。

データ活用による仮説検証の取り組み

エンゲージメントスコアなど非財務KPIと財務KPIを繋ぐものはなにかを特定するため、エンゲージメントと人事施策・組織情報との関係を分析するべく、「エンゲージメントサーベイ」と「三井化学本体の57部レベル組織」データの相関関係を確認。各組織のリーダーシップ開発に関するデータとエンゲージメント（総合）スコアに有意な相関が見つかったほか、組織データとエンゲージメントサーベイの項目別スコアとの間にも相関関係が見られた。このことから、組織を適切にリードできる人材が育成できていることが推察できる。

● エンゲージメントスコアと人事施策・組織情報の関係

- ・「エンゲージメントサーベイ」と「三井化学本体の57部レベル組織」のデータの相関関係を確認
- ・各組織のリーダーシップ開発に関する指標とエンゲージメント（総合）スコアに相関関係あり
- ・その他、組織データとエンゲージメントサーベイの項目別スコアとの間にも相関関係あり

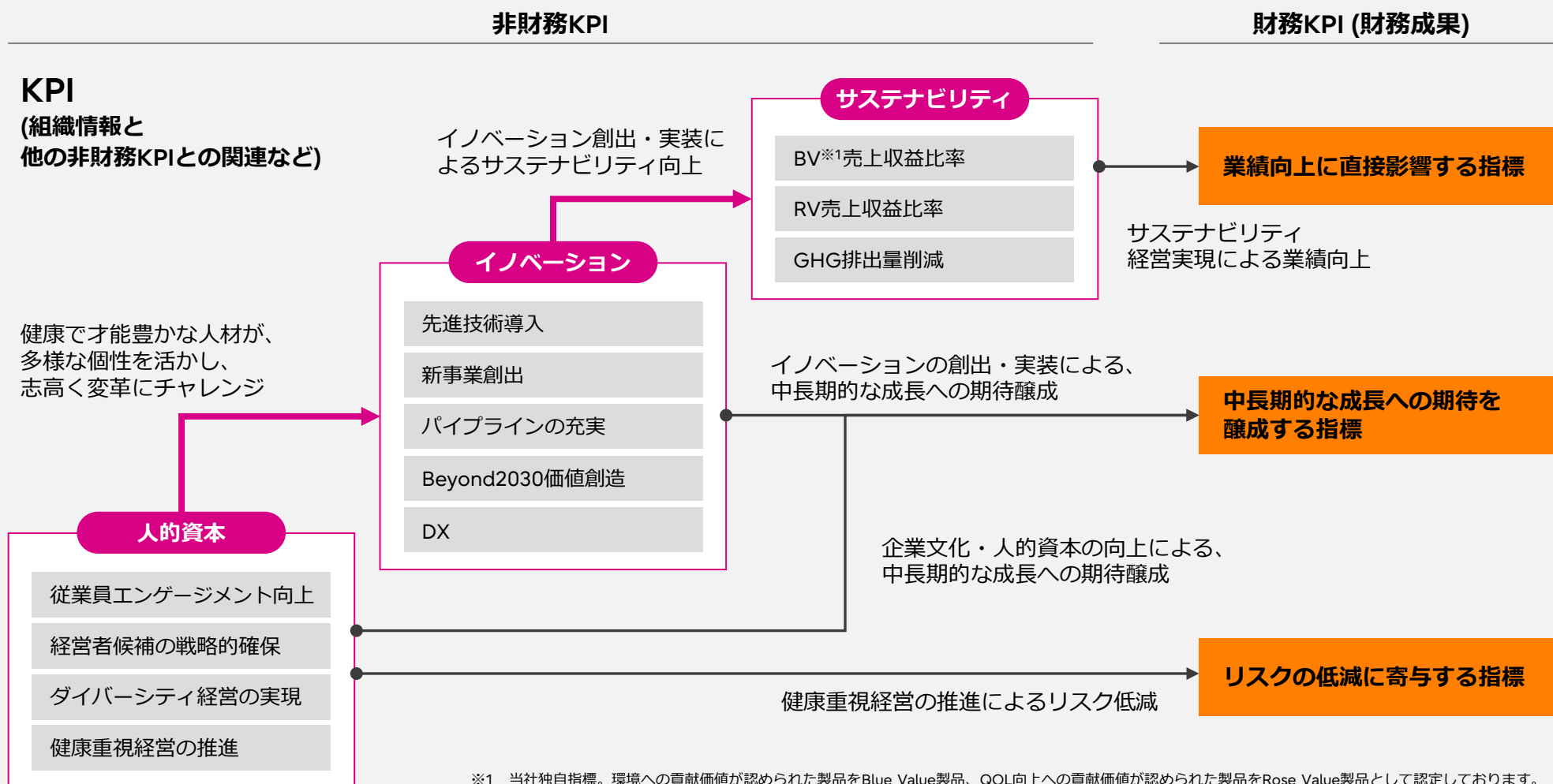
<対象データ>

組織情報	組織リーダーデータ				組織人材構成データ						
	年齢	性別	KTM経営者候補該当有無	リーダーシップ研修受講有無	社員数（総数）	平均年齢	女性社員比率	管理職比率	女性管理職比率	リーダーシップ研修受講者率	KTMキータレント対象者比率
エンゲージメントスコア	2023GEES各項目別スコア										
	2023総合スコア		VISION 2030	キャリア機会	キャリア自律	ダイバーシティ	チームワーク	ラーニングと自己開発	安全	業績管理	
	経営陣	権限委譲 / 自律性		雇用主としてのブランド	顧客志向	人材活用と配置	生産的な業務環境	総報酬と認知	部下管理	法令・社則遵守	

三井化学 <エンゲージメントデータ活用事例>

人的資本経営ストーリーにおけるエンゲージメントの位置づけの確認と今後の展望

安藤氏「エンゲージメントスコアとリーダーシップ開発関連データとの相関が見られたことで、**エンゲージメントスコアがリーダーシップ開発施策の有効性を確認する指標となる可能性**が出てきた。今後はエンゲージメントスコアとイノベーション関連のKPIとをぶつけてみることで、イノベーションがより促進される環境作りに役立てられないか、といったことも考えている」

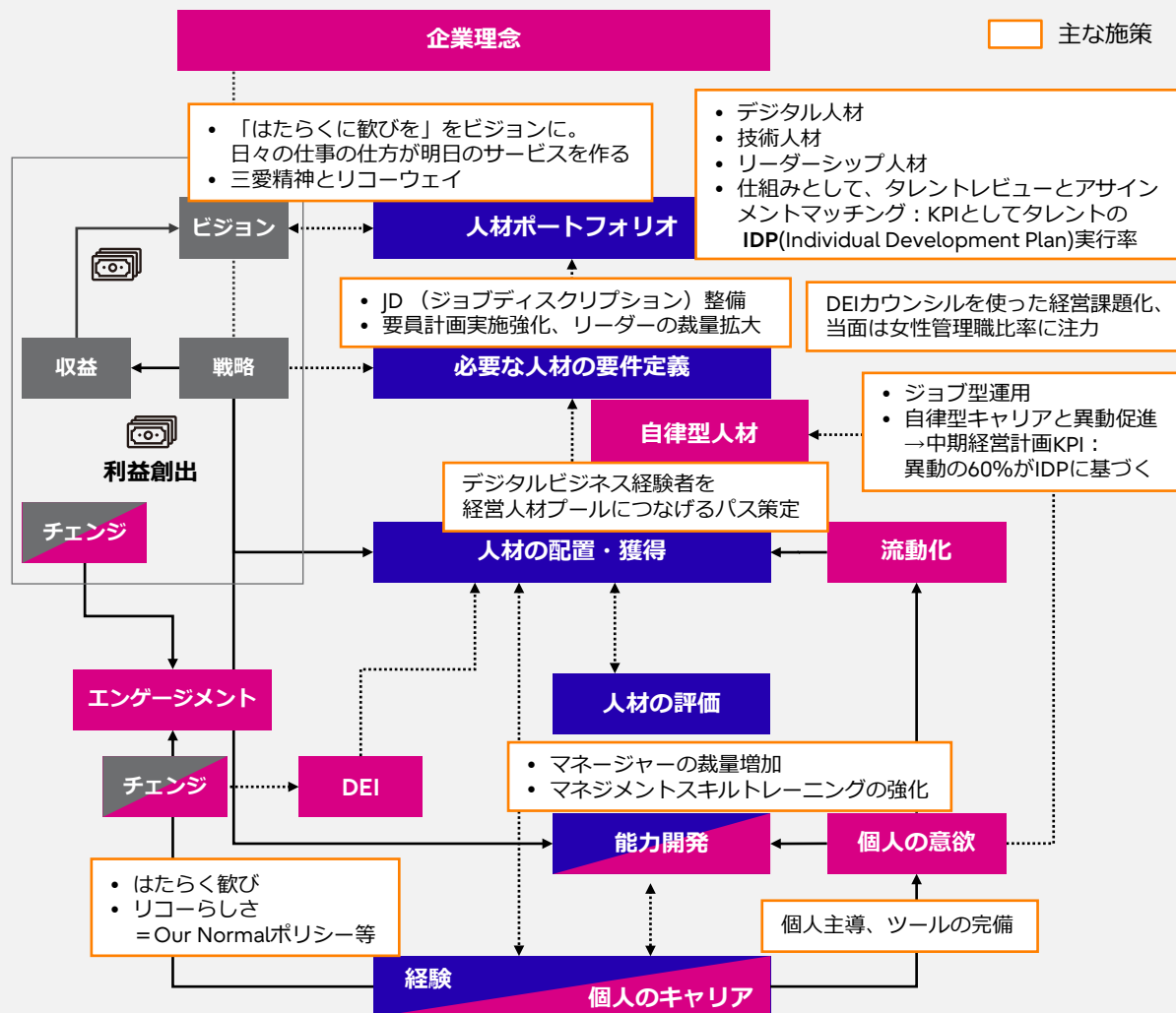


株式会社リコー

リコー <人的資本価値向上モデル>

人的資本価値向上モデルを用いた人的資本経営ストーリーの解説

瀬戸氏「モノづくりからデジタルサービスへの変革期にある。リコーの使命と目指す姿は『はたらくに歓びを』。事務機器からはじまった会社だが、事務機器にデジタルテクノロジーを掛け合わせることで、人々をルーティンワークから解放し、創造性を発揮させることで顧客と社員の働く歓びを生み出すことを目指している」



人的資本経営ストーリー

戦略の目的

土台 / 前提：顧客と社員の「はたらくに歓びを」実現することが使命と目指す姿であり、デジタルサービスカンパニーになることはそのための手段と定義。HRのビジョンは、「イノベーションを生む環境（風土、人材、制度）を作ること」と定義し、施策立案においては、この3つの分野の整合性とシナジーを担保。また、今回の中期経営計画では、人的資本活用の3つのポリシーを策定し方向性を提示。

成果を生むための取り組み

自律カルチャーによる適所適材とキャリアオーナーシップ：ジョブ型制度を導入し、管理職資格制度を廃止、マネージャーとエキスパートの複線キャリアパスを策定、JD（ジョブディスクリプション）公開と社内公募制度活用による自律的キャリア異動促進。

社員エクスペリエンス明確化：①モノづくりではなくサービスで価値を出すことへの変化と、②社員個人の変化の体験をvalue propと位置づける。

コア人材：成長コアのデジタルスキルを持った人材について、レベルごとに時間軸と必要人数を策定し、教育の仕組みを整備。海外でのサービスコンテンツとマーケティングの横展開のためのCOE人材の育成と、デジタルビジネス経験層を経営人材プールにつなげるモデルを策定中。上級管理職は報酬水準の引き上げを実施して、内部調達できないカーパビリティの拡充を図る。

持続的効果を生むための取り組み

社員エクスペリエンス実現に向けて、1) デジタル基礎スキル獲得、2) 自律的キャリアによる異動、3) Our Normalポリシーによる働き方の自主デザイン、4) DEIによる働き甲斐のある会社風土を強化

リコー

人的資本経営ストーリー

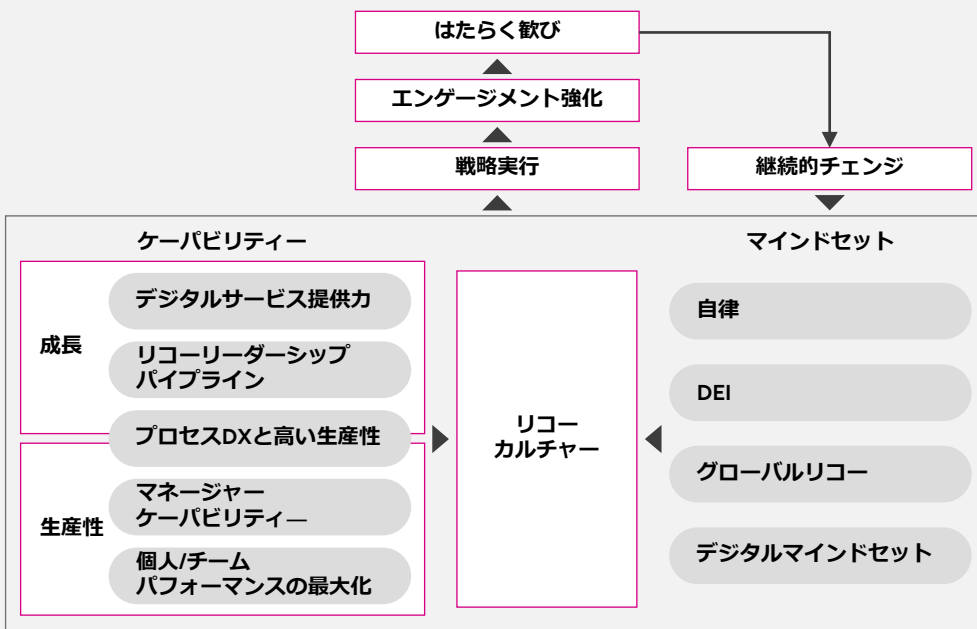
HRのビジョンは「イノベーションを生む環境（風土、人材、制度）を作ること」と定義。

戦略を人材へ

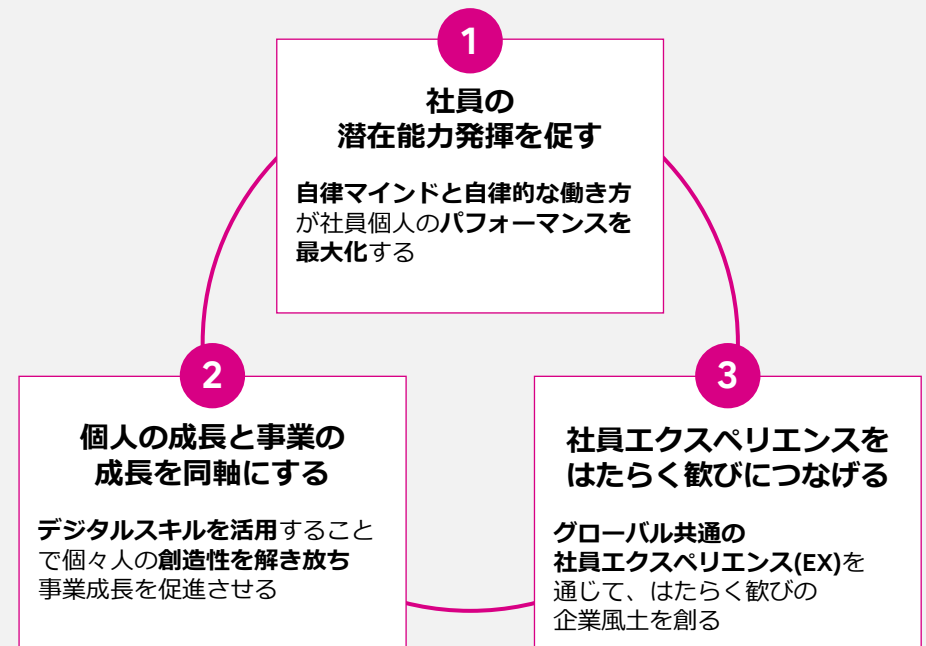
- 1 **コア人材**：成長コアのデジタルスキルを持った人材について、レベル毎に時間軸と必要人数を策定し、手段としての教育の仕組みを整備。加えて、海外でのサービスコンテンツとマーケティングの横展開のためのCOE人材の育成と、デジタルビジネス経験層を経営人材プールに繋げるモデルを策定中。
- 2 **自律カルチャーによる適材適所とキャリアオーナーシップ**：ジョブ型制度を導入し、管理職資格制度を廃止、マネージャーとエキスパートの複線キャリアパスを策定、JD（ジョブディスクリプション）公開と社内公募制度活用による自律的キャリア異動促進。それを支えるタレントマネジメントツール/LMSを導入。同時にマネージャースキルを強化。
- 3 **社内エクスペリエンスの明確化**：モノづくりではなくサービスで価値を出すことへの変化と、社員個人の変化の体験（デジタル基礎スキル獲得、自律的キャリアによる異動、働き方の自主デザイン、DEIによる働きがいのある会社風土）をバリュープロポジションと位置づける。

人的バリューモデルと3つの指針

人的バリューモデルから、9つの戦略テーマに対する人事施策を展開する



リコー人的資本経営の3つの柱



リコー <エンゲージメントデータ活用事例>

エンゲージメントスコアにおけるビジョン理解度の項目のスコアをキータレントと全調査回答者の平均値とを比較し分析

データの活用の現状

「持続的効果を生むための取り組み」と「成果を生むための取り組み」との関係を検証するためのデータを洗い出し、相関関係が考えられる結びつきを整理している段階。

データ活用における課題

キータレントとして必要な要件を満たしているのか、マッチ率を分析したいが、相関分析するためのデータが揃っていない。

エンゲージメントデータ活用による仮説検証の取り組み

エンゲージメントデータを使って、「ビジョン」と「人材ポートフォリオ」の関係の可視化を企図し、エンゲージメントスコアにおけるビジョン理解度の項目のスコアをキータレントと全調査回答者（約6万人）それぞれの平均値とを比較し、考察を試みた。すると、

全体的にキータレントのビジョン理解度が非常に高く、訴求すべき人に訴求できているのではないかと、との感触が得られた。特に

「ミッションや目的への理解」

「自分の意見が取り入れられている」

「学びと成長の機会」

の3つの要素の差が大きく、エンゲージメントにおける大きな要素となっていることが分かった。

分析結果から「ミッションや目的への理解」の促進、「自分の意見が取り入れられている」土壌づくりの推進が、社員のキータレント化につながる可能性がある、とのインサイトが得られた。

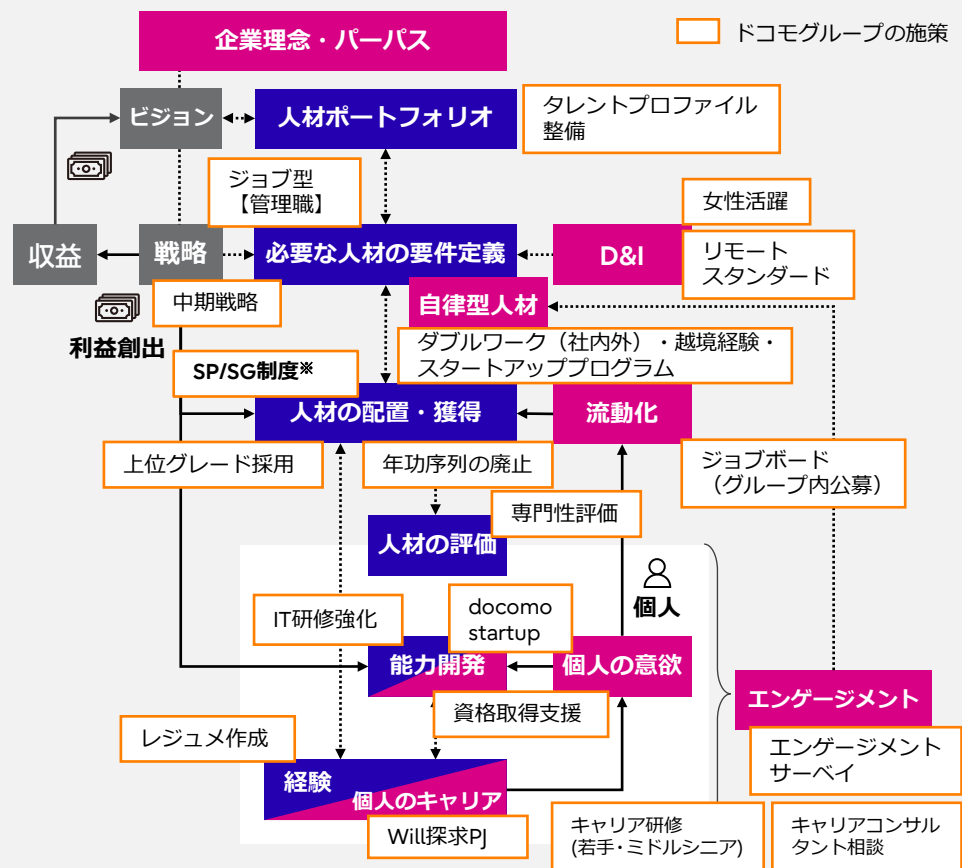
これらが本当に個人のパフォーマンスを向上させることにつながっているのかはさらに検証が必要。

株式会社NTTドコモ

NTTドコモ <人的資本価値向上モデル>

人的資本価値向上モデルを用いた人的資本経営ストーリーの解説

「CHO（Chief Human capital Officer）を2023年の6月に設けた。法人事業、スマートライフ事業、コンシューマー通信事業と、事業としては大きく3つあるが、法人事業、スマートライフ事業を成長分野と位置づけている。成長事業にチャレンジするにあたって、求める人材のポートフォリオが変わってきているが、どのような人材を質・量で充実していけば中長期的な成長につながられるか、タレントプロフィールの整備、DE&I、自律型人材育成・流動化、キャリア採用やエンゲージメント強化を進めながら試行錯誤している」（栗山CHO）



※ SP/SG制度：シニアプロフェッショナル/スペシャリストグレード社内外で通用する高度な専門性を保有する人材向けの処遇体系

人的資本経営ストーリー

戦略の目的

- 「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」「あなたと世界を変えていく。」等の企業理念・ブランドビジョンに基づく、人的資本経営の推進
- モバイル通信をコア事業としつつ、持続的成長に向けてスマートライフ事業・法人事業を成長領域と位置付け、多様な産業への価値提供拡大と海外展開をめざす。

成果を生むための取り組み

- 管理職はジョブベース・一般社員は専門性強化に向けた制度へと移行。
- 事業戦略をもとに、人材のas-is/to-beギャップを可視化し、人材ポートフォリオを策定。人材マネジメントの権限を事業部門に徐々に移譲し、事業戦略と人材戦略の連動性を促進。
- 市場競争力の高い人材の獲得及び定着に向け、スペシャリスト向け制度の導入及び新卒社員の上位グレードでの採用制度を導入する等、個人の能力に見合った報酬体系を整備。

持続的効果を生むための取り組み

- 自律的なCDP形成を目的とし、①手挙げによる社内・グループ内公募の活性化。②リードインベスターを自ら発掘して起業するコースを新設する等、スタートアッププログラムを拡充、③ダブルワーク等で社内外への越境経験機会を拡充し、自律型人材の育成に取り組む。
- 年功序列の慣行を廃止し、若手の抜擢などを積極的に実施し、社員のモチベーション向上、更なる活躍を促進。
- 取り組みの成果を測る指標として、会社と社員との結びつきを表す「従業員エンゲージメント」を指標のひとつとして、活用。

「Sustainable Growth Cycle」の実現に向けた起点としての“人材の成長”と、事業戦略と人材戦略の連動を強化

事業成長の起点としての“人材の成長”

「人材の持続的成長」の基盤を確立することで、「顧客・社会への持続的な価値提供」へとつなげ、その結果として「事業の持続的成長」を実現する“Sustainable Growth Cycle”をまわす「人的資本経営」を推進。

人材の持続的成長にむけた取り組みの柱

人材の成長と事業の成長とをきちんと接続させていくことが肝要であり、事業戦略と人材戦略の連動を強化以下の取り組みの柱と関連付けながら、人事・人材育成施策を実行。

1 事業の挑戦

経営戦略・事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築、M&Aやデータ活用等の戦略上重要なケイパビリティの強化
施策例： 動的な人材ポートフォリオの構築、データ活用人材育成、成長領域へのリソースシフト及びリスクリング 等

2 個人の挑戦

社員一人ひとりの自律的な自己実現・自己成長、及び会社/事業の成長との連動
施策例： 社内ダブルワーク、社員アイデアのスピンアウトプログラム、ジョブ・人材のAIマッチング 等

3 風土・文化

多様な個人がWell-Beingを追求し、活躍できる場
施策例： 社員エンゲージメント調査（四半期毎）、賞賛・感謝の文化醸成、リモートスタンダードな働き方 等
<参考> リモートスタンダード組織における、リモートワークの割合は約7割（2022年度実績）
出典<NTTドコモグループ サステナビリティレポート2023>： <https://www.docomo.ne.jp/corporate/csr/report/>



本報告においては、特に、エンゲージメントと事業成長との因果を確認するべく、検証を行った。

指標	女性管理者比率	女性の新任管理者登用率	女性役員比率	外部人材の採用
実績	12.5%	30%	17.1%	37%
目標値	15.0%	30%	25-30%	30%
達成年度	2025	毎年度	2025	毎年度

（参考）DE&Iに関する取り組みの状況（2022年度末）※ NTTドコモ 単体実績

NTTドコモ <エンゲージメントデータ活用事例>

エンゲージメントと業績との連動を確認。EXとエンゲージメント間の分析結果から1on1施策へ反映

エンゲージメントデータとEX（従業員エクスペリエンス）データ間の分析を1on1推進施策へ反映

エンゲージメント向上に向けたデータ活用の取り組み

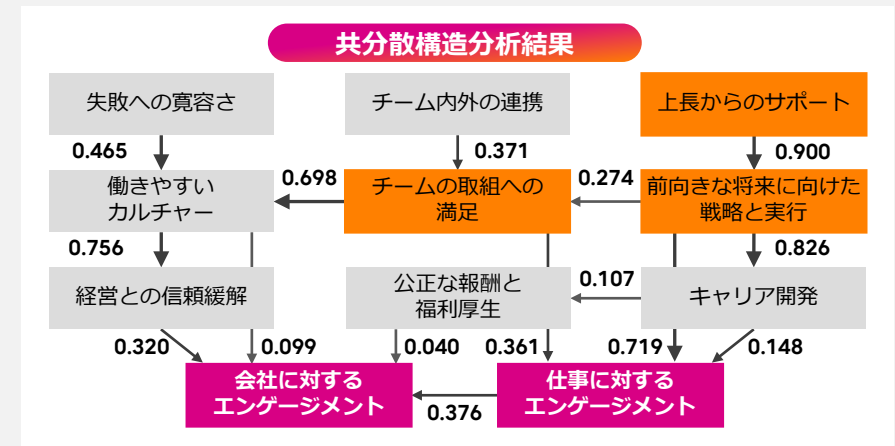
自社データの検証により、エンゲージメントとパフォーマンス（業績）との連動を確認

エンゲージメント向上における課題

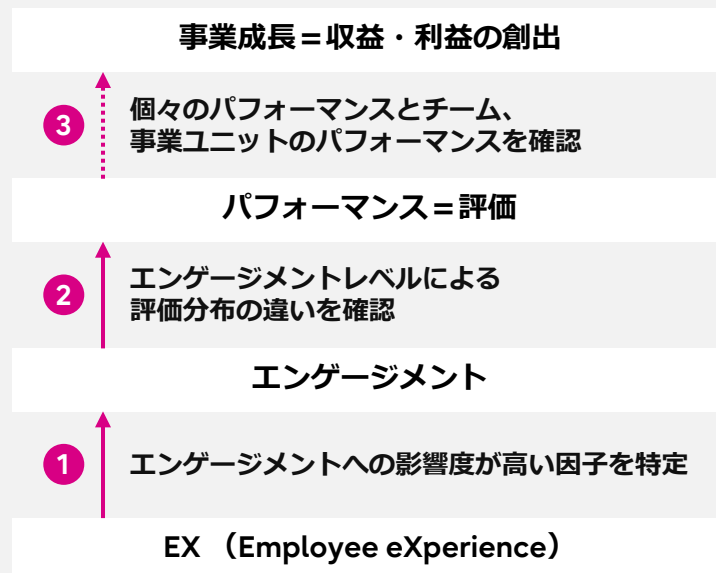
エンゲージメント向上に必要な因子が不明

データ活用による仮説検証の取り組み

EX（従業員エクスペリエンス）データとエンゲージメントデータとの分析を行い、共分散構造分析（右図）により、影響度が大きい3因子「上長からのサポート」「前向きな将来に向けた戦略とその実行」「チームの取り組みへの満足」を特定。「上司からのサポート」の影響度が一番高かったことから、1on1の頻度とエンゲージメントとの関連も分析し、月に1回以上の1on1効果があることを確認。1on1推進施策への反映を行った。また、キャリア自律度とパフォーマンスの相関も確認



<検証の全体像>



1 EX→エンゲージメント

- 当社のエンゲージメント調査結果に対して共分散構造分析を行い、EX項目間の影響度を数値化
- エンゲージメントへの影響度が大きいEX項目として以下3つが確認された
 - 上長からのサポート
 - 前向きな将来に向けた戦略とその実行
 - チームの取り組みへの満足

2 エンゲージメント→パフォーマンス

- 当社のエンゲージメント調査におけるKPI設問（4問）への肯定回答数（5段階評価のうちTOP2）と、評価結果との間に、連動性が確認された

（参考：当社調査におけるKPI設問）

- ・ 当社では、仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちになる
- ・ 私は、仕事を通して個人として達成感を得ている
- ・ 私は、当社で働くことを誇りに思う
- ・ 私は、当社を素晴らしい職場として、知人に勧めると思う

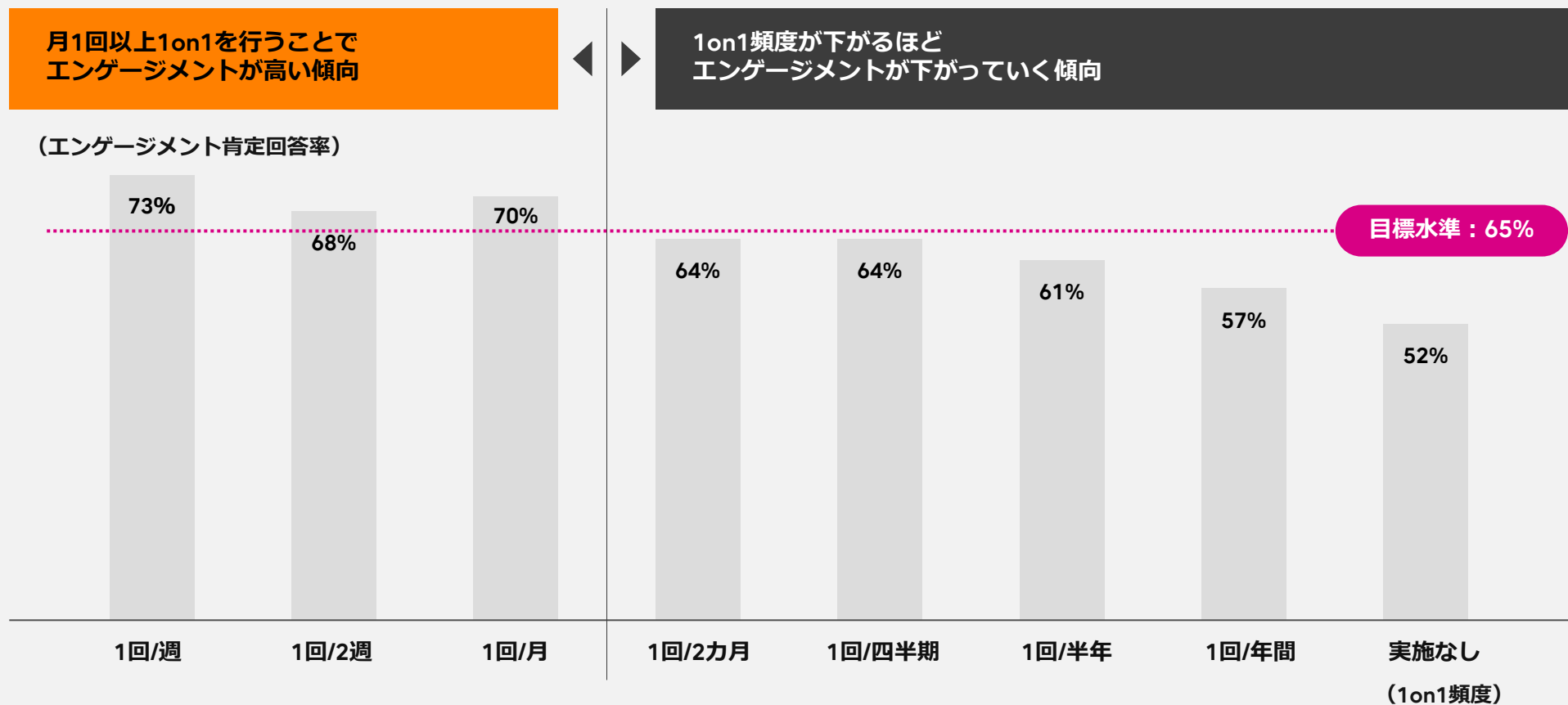
3 パフォーマンス→事業成長

- 個々のパフォーマンスとチーム、事業ユニットのパフォーマンスを確認
- データの蓄積・ハイパフォーマーの分析を持続的に行い、人材育成・事業成長へ繋げる

NTTドコモ <エンゲージメントデータ活用事例>

1on1とエンゲージメントとの相関

- エンゲージメント向上に向けた対策のひとつとして取り組み依頼をした1on1との相関を確認するため、2Q調査より基本設問に1on1頻度に関する設問を追加。
- 推奨モデルとしていた「1カ月に1回程度」の1on1実施を境に、エンゲージメント目標値を超えることが確認できる。



※ 数値はKPIとする4設問に対する5段階評価のうち、肯定的（上位2段階）に回答した比率

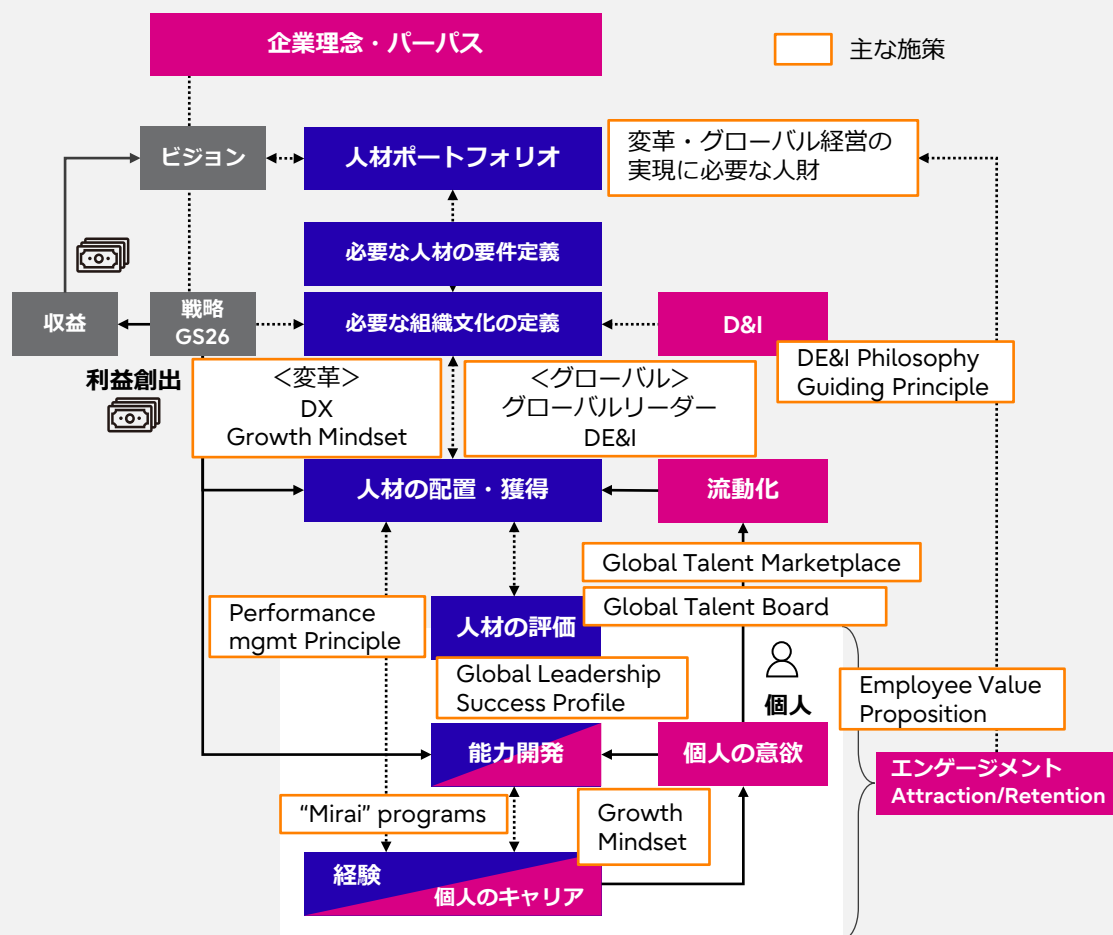
※ 無期雇用社員を対象

テルモ株式会社

テルモ <人的資本価値向上モデル>

人的資本価値向上モデルを用いた人的資本経営ストーリーの解説

足立氏「デバイスからソリューションへと医療のパラダイムシフトが起きている。単体の医療機器を提供するのではなく、総合的にソリューションを提供していかなければならない。ビジネスのやり方を含めて、大きな転換期にきており、人事戦略についても変革が求められている」



人的資本経営のストーリー

戦略の目的

「デバイスからソリューションへ」の変革を目指し、医療現場の課題解決、医療システムの進化、患者さんのQOL向上といった21世紀の社会課題に応える

■ 成果を生むための取り組み

変革の実現に向け、**デジタル人材の獲得、育成**と共に、グローバル経営実現のため、グループ横断リーダーシップ育成プログラムを設計・実行し、**グローバルリーダーの育成**を図っていく

■ 持続的効果を生むための取り組み

全アソシエイト(社員)が新しいことに挑戦、成長していく下地となる組織文化の醸成を目的として **Growth Mindset**を展開、人財戦略の柱としている。

グループ全体でDE&Iを推進するカウンシルが中心となって取り組みの企画提案を行い、多様な人財の活躍を可能にする**DE&I環境の実現**に注力している

経営戦略・人事戦略アラインメント

Global Leadership Meeting

GEO Management Workshop

取締役会・経営会議

GHR Communication sessions

テルモ <エンゲージメントデータ活用事例>

エンゲージメントと相関のある要因の特定

データの活用の現状と課題

人事領域においてもデータに基づいた意思決定が重要である、との認識で、グローバル共通プラットフォームの構築を目指している。グローバルでHRテックチームを作り、プロジェクトなども開始。日本においてもHRテックチームが形成され少しずつトライしているが、現時点では活用できるデータも限られている。

エンゲージメントデータについて

テルモグループにおいて、エンゲージメントサーベイは2年に1回。それと連動した日本での働きがいサーベイは年に2回のサイクルで行っている。

データ活用による仮説検証の取り組み

エンゲージメント調査のデータとその他のデータを用いて、エンゲージメントと相関のある要因はなにか検証*を試みることにした。テルモ（日本）ではキャリア自律が大きなテーマとなっているため、まずは、キャリア自律とエンゲージメントとの関係について分析を行った。すると、キャリア自律とエンゲージメントの相関関係はあると考えられるものの、「コアバリューズの浸透」の方がより強い相関があることが分かった。

次に、エンゲージメントをキーとして分析を試みたところ、やはり「コアバリューズの浸透」が効いていることが判明。**コアバリューズを中心にエンゲージメント施策を考えることが奏功するのではないか、とのインサイト**が得られた。また、「未就学の子どもがいる」「公募に応募して不合格となった」といった要因は、エンゲージメントとのマイナスの相関も示された。これらは、未就学の子どもがいるアソシエイトへのサポートや、公募に応募して不合格となったアソシエイトへのより丁寧なケアといった施策の必要性を気づかせるものとなった。

*エンゲージメントサーベイの回答は個人が特定できないようにしているので、その範疇で可能な検証を行った。

● どの施策（の指標）がエンゲージメントに貢献しているのか？ → 重回帰分析を実施

説明変数	回帰係数	*:p<0.05
育児		
公募		
コアバリューズの浸透		

⋮



目的変数

エンゲージメント
(働きがいサーベイ)

<解析結果>

どの施策にフォーカスすべきかその判断材料として活用

テルモ <エンゲージメントデータ活用事例>

エンゲージメントと企業理念、コアバリューズとの関係

テルモには企業理念とそれを実現するための全アソシエイト共通の価値観である5つのコアバリューズがあり、日々の仕事の中でも大切にされている。テルモグループのどの会社におけるエンゲージメント調査でも、“テルモでの仕事は意義があるものだ”という項目が一番の高得点となった。

● 企業理念

医療を通じて社会に貢献する
Contributing to Society through Healthcare

私たちは、医療の分野において価値ある商品とサービスを提供し、医療を支える人・受ける人双方の信頼に応え、社会に貢献します。

● コアバリューズ（テルモの全アソシエイト共通の価値観）

① Respect（尊重） - 他者の尊重

私たちは、アソシエイト、お客様、そしてビジネスパートナーに対して敬意と感謝の気持ちをもって接します。多様な文化や個性を理解し、異なる意見や社会の声にも広く耳を傾け、自らの成長に繋げていきます。

② Integrity（誠実） - 企業理念を胸に

私たちは、人々のいのちや健康に関わる企業のアソシエイトとして、常に、誠実に使命感をもって行動します。日々努力し、全てのステークホルダーとの間に、確かな信頼を築いていきます。

③ Care（ケア） - 患者さんへの想い

私たちは、自らの活動が、患者さんにつながっていることを常に忘れず行動します。医療に携わる人々を深く理解することに努め、患者さんのより良い未来の実現とともに支えていきます。

④ Quality（品質） - 優れた仕事へのこだわり

私たちは、安全と安心の医療を提供するために、常に現場視点で課題を捉え、解決策を見つけ出します。製品品質のみならず、供給やサービスなど、全ての活動におけるクオリティの向上を徹底的に追求します。

⑤ Creativity（創造力） - イノベーションの追求

私たちは、未来に挑戦する風土を大切に、好奇心と情熱をもって取り組みます。医療現場のニーズを的確に捉え、価値ある製品やサービスを最適なタイミングで届けていきます。

富士通株式会社

富士通 <エンゲージメントデータ活用事例①>

ピープルマネジメントを切り口としたエンゲージメントデータ分析

第一回CHROラウンドテーブル「CHRO Roundtable Report」において報告されている通り、企業価値向上に結びつくKPIを特定するべく、富士通が所有する様々な指標（約50個）と財務指標（売上高・営業損益伸び率／一人当たりの売上高・営業利益伸び率）との関連性を分析。自発的なポスティング施策推進による『人材の流動化』が経営にプラスのインパクトを与えていることを示唆する結果が得られた。

平松氏「人事データ各種を網羅的に並べ、財務指標の伸長率と突き合わせて比較することで、関係性が見えてきた。関係の強弱を図のように示すことで、どのような施策に力を入れていけば業績やビジネスに貢献できるかを考えていくうえで、みんなの共通認識にできればと考えた」

第二回CHROラウンドテーブルでは、さらに2021年、2022年の2年分の財務指標・Indicatorを用いて相関関係を分析。そこでDE&Iに関わる指標である女性管理職比率が多い組織ほど営業損益伸び率が下がる、という相関が示された。多様性が業績にポジティブな影響を与えることは多くの論文や調査結果から明らかであり、富士通は多様性を高め、新しい価値創造につなげていく一歩を踏み出したところではあるが、その多様性を活かしていないかもしれないという問題点が見えてきた。この分析結果に基づき、インクルーシブなマネジメントによりすべての多様な社員がいきいきと活躍できる会社を目指すピープルマネジメントにより力を入れていく。一方でこの分析結果は2年分のみのデータを用いたものであり、市場環境要因など複数のファクターが絡みあっていると考えられることから、因果関係の分析を実施する必要があると考えた。

● 2022年度のデータ分析結果

相関係数の：正の相関 ↑ 0.7以上 ↗ 0.4以上0.7未満 / 負の相関 ↓ -0.7以下 ↘ -0.7以上-0.4未満

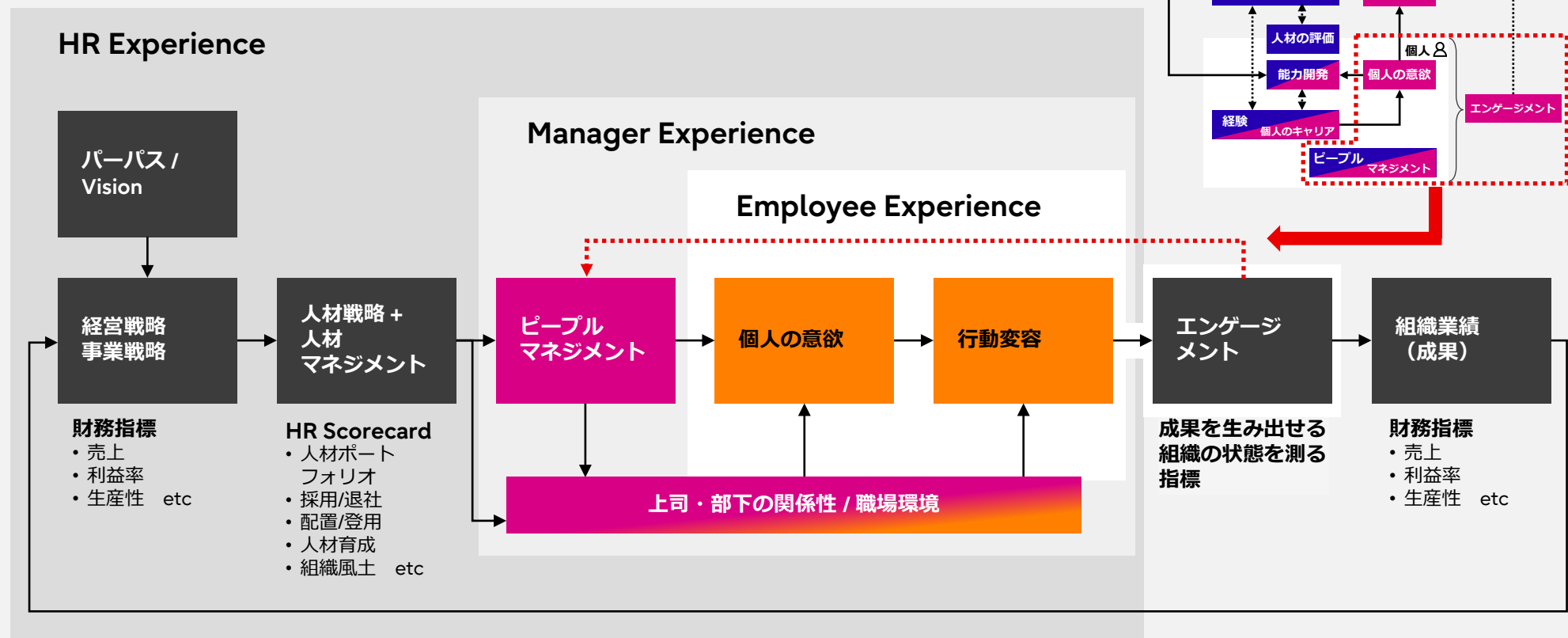
カテゴリー	Indicator	富士通（株）全体				BP/SE系組織のみ				プロダクト系組織のみ			
		売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益/人 伸び率	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益/人 伸び率	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益/人 伸び率
DE&I	女性管理職_比率[%]		↓		↓		↓		↓	↘	↓	↘	↓
	女性割合_ [%]		↘		↘		↓		↓	↘	↓	↘	↓
個々のキャリア・価値観	自身の成長サポート充実度合い[点]									↑	↑	↗	↑
	仕事裁量度合い[点]		↑		↑		↑		↑	↗	↗	↗	↗
自立型人材/組織Eng	働くことの誇り度合い [点]		↗			↘	↗			↑	↑	↗	↑
	自分の強みを活かしている度合い[点]						↘		↘	↗	↑		↑
	組織毎の障がい者数割合[%]		↗		↗		↑		↑	↗	↑		↑
	高ストレス判定割合_ [%]		↗		↗		↑		↑				
	総合健康リスク[点]		↑		↑		↑		↑			↗	
	同僚の支援_ [点]		↑		↑		↑		↑		↑		↗
	上司の支援_ [点]		↑		↑		↑		↑	↗	↑		↑
	仕事のやりがい度合い [点]									↑	↑	↗	↑
	富士通の成功への貢献度合い[点]				↘		↘		↓	↑	↑	↑	↑
	上司のフィードバックに対する従業員満足度 [点]	↘	↗			↘		↘		↑	↑	↗	↑
	パーパスを業務の拠り所としている (ES Q31)		↗			↘		↘		↑	↑	↗	↑
	サクセッサ充足率[%]												
	組織長_Udemy学習時間_一人当たり[h]									↘		↓	
	Globis学習時間_一人当たり[h]		↗							↑	↑	↗	↑
能力開発	NetCampus学習時間_1人当たり[h]									↑	↑	↗	↑
	ポスティング・キャリア採用率（個人主導） [%]												
流動化	ポストオフ人数[人]		↗				↗			↑	↗	↑	↗
	アサインメント率（会社都合） [%]												
	組織の人の出入り（会社都合／個人主導）												
	組織別退職者数[人]										↓		↓

エンゲージメント向上における課題

DE&Iに関わる指標が財務指標にマイナスの影響をもたらしている背景には、各組織のピープルマネジメントの良し悪しが大きく関わっていると考えられる。また、エンゲージメント向上につながる要因としても、下図のように、ピープルマネジメントが果たす役割は大きいという仮説は考えられるが、データによる裏づけはまだできていない。

● 富士通が考える人的資本経営を本質的に実現する好循環モデル

従業員エンゲージメント（組織パフォーマンスに直接的な影響を与える指標）を起点とした好循環モデルの構築により、人的資本経営実践の高度化を図る



富士通 <エンゲージメントデータ活用事例②>

ピープルマネジメントを切り口としたエンゲージメントデータ分析

DE&I項目に関する仮説

DE&Iに関わる指標が財務指標にマイナスの影響をもたらしている背景には、ピープルマネジメントがあるのではないか？あるとすれば、どのようなマネジメントがDE&Iに影響をもたらしているのか？

データ活用による仮説検証の取り組み

男女のエンゲージメントスコアの差分が平均差分スコアよりも小さい組織＝性別にかかわらず自分らしく働ける環境整備が整っていると見なして「ピープルマネジメントができている組織」と定義し、それができている組織、できていない組織に分類。DE&I項目や各種人事施策で得られたデータの他、マネージャーに期待される基本特性をエンゲージメント調査の項目に当てはめたデータを掛け合わせて分析した。すると、マネージャーが期待される役割を果たしている組織は、そうでない組織と比べて負の相関が少ない一方、正の相関が多く見られたことから、より高い成果を上げやすい環境にあることが分かった。

Fundamental Attribute（基本特性の定義内容）

Lead Organizations 組織やグループを リードする	1	役割定義と 動機付け	自分の仕事が「各事業のストラテジー」や「市場での成功」、そして「自組織の目標」に対して どのように貢献しているか について、社員ひとり一人に確実に理解させる	Q12. 自分の仕事が富士通（グループ）の成功にどの様に貢献しているか理解している	仕事の意義の理解
	2	パフォーマンスへの フィードバック	明確な業務目標の設定を行い、その 達成状況について丁寧に率直なフィードバックを行う 。 また、貢献度の低い社員に対しては必要な管理を積極的に行う	Q16. 上司はパフォーマンスの向上に役立つフィードバックをくれる	フィードバック
	3	成果を生み出す 組織の醸成	前向きで優れた業績を目指す 組織を作り出す 。社員の意見に 耳を傾け 、社員が直面する問題に対処すると共に、 社員が成功できるよう手助けする	Q20. 自分の職務では自分の強みを最大限に活かしている	個人の強みの発揮
Manage people チームメンバーの マネジメントを行う	1	認知・表彰	社員やチームが成し遂げた、優れた業績を認知し、共有する	Q19. 自分の仕事ぶりを認めてもらえたり称賛されていると感じている	心理的報酬
	2	チームワーキング （多様性の活用）	所属、文化、地域を越えた社員間のチームワークと一体感を醸成すると共に、 多様性を尊重するWAY/Value を推進する	Q11. 私はチームのメンバーと良好な協力関係を維持している	チームワーク
	3	挑戦の促進	創造的な仕事を行うよう勇気づけ 奨励する社員がリスク・テイキングを行ったり、優れたアイデアを構想するのを支援する	Q14. 仕事のやり方を変えたり改善したりすることが奨励されている	イニシアティブ
	4	戦略的 エンパワーメント	一緒に働いている メンバーを成長させる 。一つ上の役割（ストレッチゴール）を割り当て、意図的に部下の視界視座を高め、スキル向上の迅速化を促す	Q28. 私は仕事上で意思決定を行う権限を与えられていると感じる	裁量性

● ピープルマネジメントができていない組織に分けた場合の相関分析

相関係数の：正の相関 ↑ 0.7以上 ↗ 0.4以上0.7未満 / 負の相関 ↓ -0.7以下 ↘ -0.7以上-0.4未満

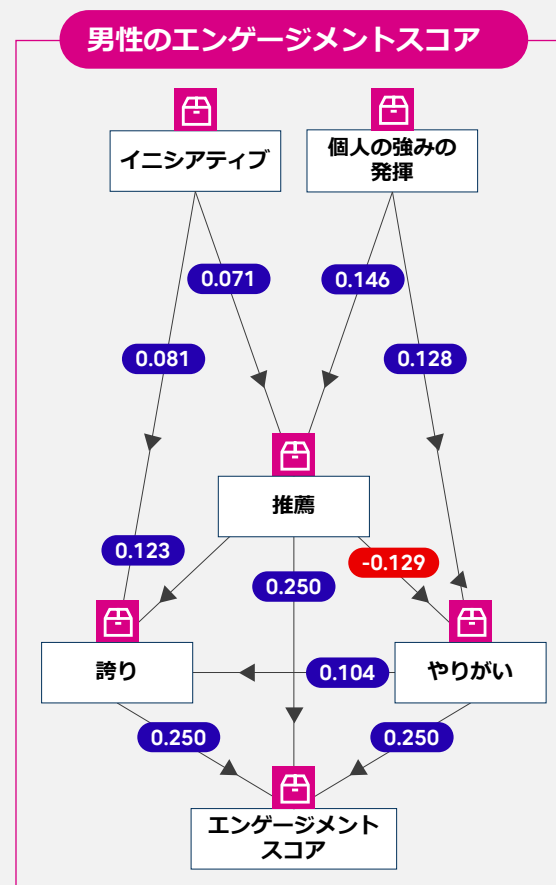
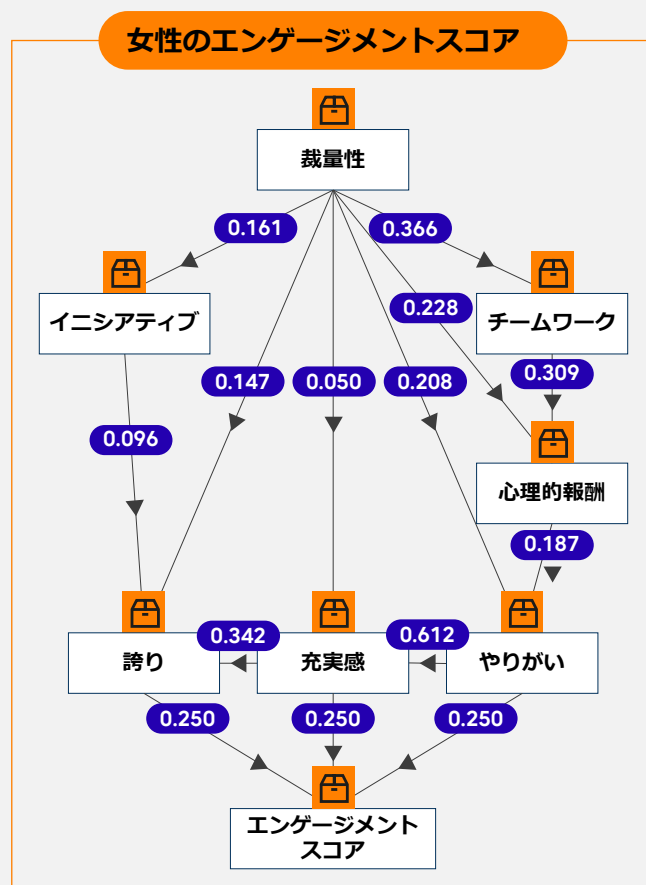
項目	Indicator	富士通（株）全体				ピープルマネジメントができていない組織				ピープルマネジメントができていない組織			
		売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益/人 伸び率	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益/人 伸び率	売上高 伸び率	営業損益 伸び率	売上高/人 伸び率	営業損益/人 伸び率
DE&I	女性管理職_比率[%]		↓		↓						↓		↓
	女性割合 [%]		↘		↘						↓	↘	↘
	組織毎の障がい者数割合[%]		↗		↗						↓	↓	↘
個々のキャリア・価値観	自身の成長サポート充実度合い[点]						↗		↗	↘		↘	↗
自立型人材/組織Eng	仕事裁量度合い[点]		↑		↑		↗		↗			↘	
	働くことの誇り度合い [点]		↗				↑		↗	↘		↘	
	自分の強みを活かしている度合い[点]						↑		↑				
	高ストレス判定割合 [%]		↗		↗		↘		↘			↗	
	総合健康リスク[点]		↑		↑					↗		↗	
	同僚の支援 [点]		↑		↑					↘		↘	
	上司の支援 [点]		↑		↑					↘		↘	
	仕事のやりがい度合い [点]						↑		↗	↘	↗	↘	↗
	富士通の成功への貢献度合い[点]				↘	↘	↗	↘	↗	↘	↑		↑
	上司のフィードバックに対する従業員満足度 [点]	↘	↗			↘	↗		↗	↘		↘	
	パーパスを業務の拠り所としている [点]		↗				↑		↗				
人材ポートフォリオ	サクセッサー充足率[%]												
能力開発	組織長_Globis学習時間_一人当たり[h]	↓		↘		↓		↓		↘	↗		↗
	組織長_Udemy学習時間_一人当たり[h]									↗	↓		↓
	Globis学習時間_一人当たり[h]		↗				↑		↗				
	NetCampus学習時間_1人当たり[h]										↓		↓
流動化	ポスティング・キャリア採用率（個人主導） [%]									↗	↓		↓
	ポストオフ人数[人]		↗						↗	↑	↘	↗	↘
	アサインメント率（会社都合） [%]									↘	↑		↑
	組織の人の出入り（会社都合／個人主導）									↓	↑	↘	↑
	組織別退職者数[人]									↓	↗	↘	↗

さらに、「Fujitsu Uvance」のオペレーションプラットフォーム「Fujitsu Data Intelligence PaaS」を利用し、エンゲージメントスコアを用いてデータ間の因果分析を実施。データ分析の結果から、マネージャーのピープルマネジメント力の向上(*1)がエンゲージメントのさらなる向上(*2)、および組織のパフォーマンス向上につながる鍵となりうるという示唆が得られた。

(*1)7つのエンゲージメント項目（チームワーク、仕事の意義の理解、イニシアティブ、フィードバック、心理的報酬、個人の強みの理解、裁量性）の向上がピープルマネジメント力の向上につながると仮定

(*2)富士通のエンゲージメントスコアは、誇り、充実感、やりがい、推薦の4つのエンゲージメント項目の平均値で算出
平松「女性の管理職比率を上げていくということは、単に形式的にやっていくのではなく、タレントマネジメントだったり、働き方だったり、権限委譲だったり、セッティングでやっていかなければパフォーマンスを高めることにはつながらない。分析結果を施策に落とし込み、エンゲージメントそして業績にポジティブな効果を与えるところまでやっていきたい」

● 因果分析結果



＜因果分析で見えてきたこと（考察）＞

男性のエンゲージメントスコア

マネージャーとして、チームメンバーの業務改革への奨励や、強みを活かせる業務へのアサインをより行っていくことが、エンゲージメントスコアの向上に影響を与えている可能性が高いことが明らかとなった

女性のエンゲージメントスコア

マネージャーとして、意思決定を行う権限（裁量）をメンバーに与えることが、その他エンゲージメント項目にもプラスの影響を及ぼし、結果としてエンゲージメントスコアの向上に影響を与えている可能性が高いことが明らかとなった

全体を通して

マネージャーのピープルマネジメント力の向上がエンゲージメントのさらなる向上につながる可能性が高いことがデータ分析の観点からも明らかになった。

一方で、性別ごとの因果分析は大きく異なる結果となった。会社全体の分析にとどまらず、属性でグルーピングした分析を行うことで、より確度の高い分析結果、そしてより高い効果になりうる施策の立案・実行につなげられる実感が得られた

※上述図において、矢印は因果関係の向き、数字の大きさは因果関係の強さを示す

（例）裁量性のスコアが1ポイント増えると、チームワークが0.366ポイント、イニシアティブが0.161ポイント増える因果関係があるということを図示

Summaries

Case Summaries

各社の「エンゲージメントデータ活用事例」サマリー

三菱UFJ銀行

- エンゲージメントとピープルマネジメントとの関係について解像度を高める目的で、パルスサーベイによって蓄積したエンゲージメントデータを分析し、エンゲージメントの向上に影響のある因子を特定。
- エンゲージメントを「精神エンゲージメント」「ワークエンゲージメント」「組織エンゲージメント」「自律的キャリア」の4要素に分解し、それぞれの要因指標間の相関を分析、影響のある因子を特定し、エンゲージメントモデルとして整理。
- ここで生まれた仮説をもとに施策を実施し、その結果を定量的に確認。部下のやる気を引き出す組織運営のマネジメントにつなげた。

三井化学

- エンゲージメントスコアなど非財務KPIと財務KPIを繋ぐものはなにかを特定するため、エンゲージメントと人事施策・組織情報との関係を分析するべく、「エンゲージメントサーベイ」と「三井化学本体の57部レベル組織」データの相関関係を確認。
- 各組織のリーダーシップ開発に関するデータとエンゲージメント（総合）スコアに有意な相関が見つかったほか、組織データとエンゲージメントサーベイの項目別スコアとの間にも相関関係が見られた。

- エンゲージメントスコアがリーダーシップ開発施策の有効性を確認する指標として位置づけられる可能性が生まれた。

リコー

- 変革期に必要なコア人材の育成を行ううえで、キータレントが必要な要件を満たしているのか、マッチ率を分析する目的で、エンゲージメントデータを使って、「ビジョン」と「人材ポートフォリオ」の関係を可視化。
- エンゲージメントスコアにおけるビジョン理解度の項目のスコアを、キータレントと全調査回答者それぞれの平均値とを比較。
- 全体的にキータレントのビジョン理解度が高く、ビジョンが適切に訴求できていることを確認。「ミッションや目的への理解」の促進、「自分の意見が取り入れられている」土壌づくりの推進が、社員のキータレント化につながる可能性がある、とのインサイトを得た。



Case Summaries

各社の「エンゲージメントデータ活用事例」サマリー

NTTドコモ

- 自社データの検証により、エンゲージメントとパフォーマンス（業績）との連動はある程度、確認されていたため、エンゲージメント向上に必要な因子を特定する目的で、EX（従業員エクスペリエンス）データとエンゲージメントデータとの関係进行分析。
- 共分散構造分析により、影響度が大きい3因子「上長からのサポート」「前向きな将来に向けた戦略とその実行」「チームの取り組みへの満足」を特定
- 中でも「上司からのサポート」の影響度が一番高かったことから、1on1の頻度とエンゲージメントとの関連进行分析。月に1回以上の1on1に効果があることを確認し、1on1施策に反映。

テルモ

- エンゲージメントと相関のある要因を特定するため、エンゲージメント調査データとその他のデータを用いて検証。
- どの施策（の指標）がエンゲージメントに貢献しているのか、重回帰分析を実施し、「コアバ

リューズの浸透」と相関が高いことが判明

- コアバリューズを中心にエンゲージメント施策を考えることが奏功するのではないか、とのインサイトを得た。

富士通

- DE&I関連指標が財務指標と負の相関があり、その背景にピープルマネジメントがあるのではないかという仮説でデータ分析のアプローチを実施。男女のエンゲージメントスコアの差分の小さい組織を「ピープルマネジメントができている組織」と定義し、エンゲージメント調査項目から確認できるマネージャーに期待される基本特性および各種人事施策から抽出されたデータを掛け合わせて分析。
- マネージャーに期待される役割を果たしている組織は、高い成果を上げやすい環境にあることを確認。
- さらにエンゲージメントスコアを用いてデータ間の因果分析を行い、マネージャーのピープルマネジメント力の向上がエンゲージメントのさらなる向上、および組織のパフォーマンス向上につながる鍵となりうるとのインサイトを得た。



Insights

「各社エンゲージメントデータ活用事例」から見てきたもの

本レポートでは、非財務情報の中でも、人事領域においてとりわけ多く取り上げられているエンゲージメントデータにフォーカスし、各社がエンゲージメントデータを用いて相関関係の分析、因果関係の特定を試みた取り組み事例を中心に紹介した。

テーマもアプローチも様々ではあったが、各社の取り組み事例を通じて、下記のような課題や示唆が得られた。

- 「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」の繋がりをデータで検証していくためには、短期で判断するのではなく、中期で取り続けて判断する必要がある。特に「持続的効果を生むための取り組み」は遅効性があるため、早期に判断するのではなく、効果が判断できるまで5、6年継続して検証していく必要がある。
- 相関関係だけでなく、因果関係の分析を行っていくことも重要だが、因果関係の特定に拘泥すると全体が掴みにくくなってしまう。データによって正解探しをすることではなく、データによってストーリーを裏付けることにフォーカスして活動を続ける方が良い。
- データ分析のためのデータ分析に終わるのではなく、データ分析結果によって人的資本経営のストーリーの蓋然性を強め、さらにそれを具体的な現場の施策に落とし込んでいくことが、人的資本経営を前進させることにつながる。

Conclusion

CHRO Round Table 2024 Report 発行に寄せて

株式会社三菱総合研究所 武田 洋子

本レポートのテーマは「**人的資本経営におけるデータ活用**」である。人的資本経営のストーリーからロジックモデルをつくり、そのロジックに基づいて分析していくきっかけとして、非常に意義があることなのではないか、という感想を持った。データ活用については、様々な企業の取り組みを伺い、各社とも試行錯誤されていたりすることも認識した。データ分析の手法についても幅があるうえ、データの制約もある。統計的な観点で、因果関係が言えるまでのデータなのか、というところには疑問もある。しかし、それを探っていかなければ前に進んでいけない。今回の取り組みは、人的資本経営におけるデータ活用への挑戦として意義深い。

日本全体のことをいえば、データ活用以前に、人的資本経営のストーリーができていない企業も少なくない。データ開示は進んだが、女性管理職比率や男性育休取得率など開示項目を横並びで出している企業が大半だろう。ストーリーとして人的資本経営を考えたとうえで、ロジックモデルに基づき取得したデータを用いて分析したというのは、それだけでも大きな成果だ。

人的資本経営におけるデータ活用については、留意しておきたいことが2点ある。1つは、**人材の価値を高めるための1つのアクション、取り組みだけで生産性が高まる、といったことはない**、ということだ。1つの施策の効果を検証するだけでなく、データ分析によって施策間の関係、つながりを明らかにしながら、人材をとりまく環境をどう整えていくかを考えていく必要が

ある。

もう1つは**人材の価値を高めるための施策の効果には遅効性がある**、ということだ。現在我々は、日本企業においてD&I施策や能力開発など人材投資に取り組み始めてから株式市場に評価されるまで、どの程度時間がかかるのかをマクロのデータを用いて分析している。分析によると、短期的にも効果は得られはじめるが、中期的に効果が最大になることが示されている。これらの理由から、**人的資本経営の取り組みは、複数の施策を長いスパンで継続して展開していく必要があり、そこに求められるのが、データによる効果の検証**なのである。

これまで、日本企業は人への投資をしてこなかったというわけでは決してない。しかしながら、国際統計などで比較すると、無形資産の蓄積としては表出しないのが現実だ。日本企業は、人的資本経営の取り組みを伝えるストーリーとそれを裏付けるデータ分析について「伝える力」を磨く必要がある。今回のCHROラウンドテーブルでは、異なる業種の企業が人的資本経営のストーリーを共有し、エンゲージメントデータを用いたデータ分析に取り組んだ。同じテーマでもアプローチはそれぞれ異なっており、様々な企業がデータ活用の取り組み事例を共有することは、仮説検証を進めていくことにつながる。前向きな最初の一步を世に出して広げていくことは、企業にとっても、そこで働く人にとってもプラスに働く。それは、日本全体としても大いに価値があることといえるだろう。

Thank you

■お問い合わせ先

富士通株式会社：CxOラウンドテーブル運営事務局
contact-clp-staff@cs.jp.fujitsu.com

■商標について

- ・記載されている製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。
- ・本レポートは、発行日現在のものであり、予告なく変更されることがあります。
- ・本レポートは情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通は一切の責任を負いません。

@Fujitsu 2024