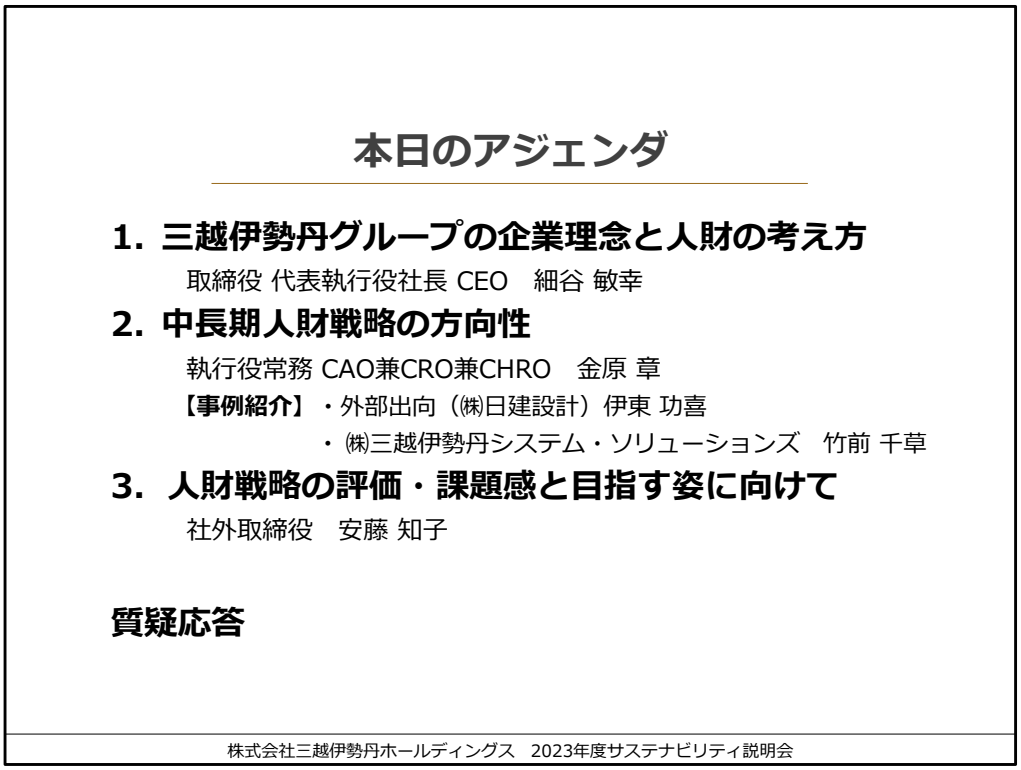
2023年度 サステナビリティ説明会

2023年12月６日（水）

三越伊勢丹ホールディングス



本日のアジェンダはご覧の通りです。

当社のサステナビリティ説明会は本日で3回目となりますが、初めて人財戦略という一つのテーマに絞って開催いたします。

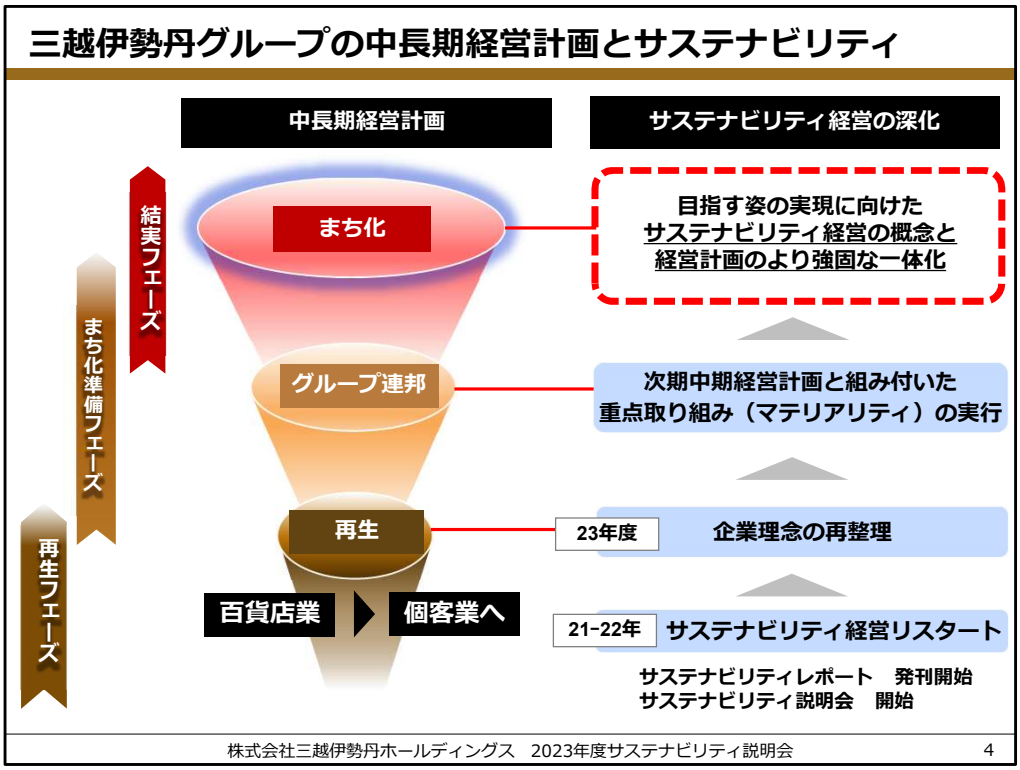
始めに三越伊勢丹グループの企業理念と人財の考え方を細谷から、次に中長期人財戦略の方向性として金原からお話しいたします。金原の話の中で、伊東と竹前の話もさせていただきます。3つ目に人財戦略の評価、課題感と目指す姿に向けて、社外取締役の安藤から話をさせていただきます。

１．三越伊勢丹グループの企業理念と人財の考え方

取締役 代表執行役社長 CEO　細谷 敏幸

では、資料に沿って説明をさせていただきます。

私のパートは三越伊勢丹グループの中長期計画とサステナビリティの関連性について、ご説明をしながら企業理念、そして人財戦略の考え方と移っていきたいと思います。

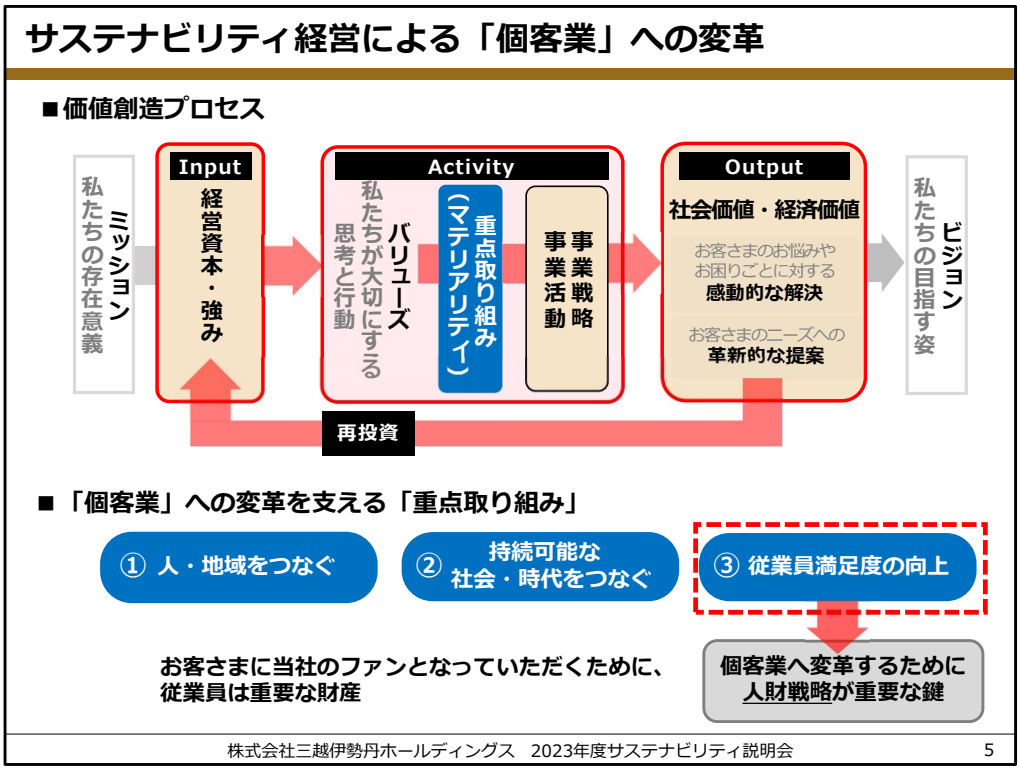


2つのレーンで考えていただければいいかと思います。

まず、左側のレーンは、中長期計画についてです。この中長期計画を当グループとしてより長いスパンで物事を考えます。一番左に結実フェーズと考えている10年先の未来をまち化というところまで見据えた状態。そして、バックキャストしてまち化を準備するためにグループ連邦をより意識していく状態。そして直近の3ヶ年は再生フェーズとして百貨店を徹底的に再生する。ある意味百貨店業から個客業へのスイッチをしていく、こういうビジネスモデルの変化をしようとしています。そもそも百貨店の館のビジネスモデルは非常に厳しいという状態から物事を考えています。館の中にお客さまを集めて何かしらお客さまが買ってくれて、そのまま帰っていく、このモデル自体はもう崩壊をしていると思っています。そこから、あくまでも館はお客さまを集めるための道具であり、集めた後にすべてのお客さまをマスから個に変えてその個のお客さまをとにかく徹底的に分析し、お客さまの心に入っていき新しいビジネスモデル、まさに個客業をつくっていく。こういうモデルに変化したいと思っています。

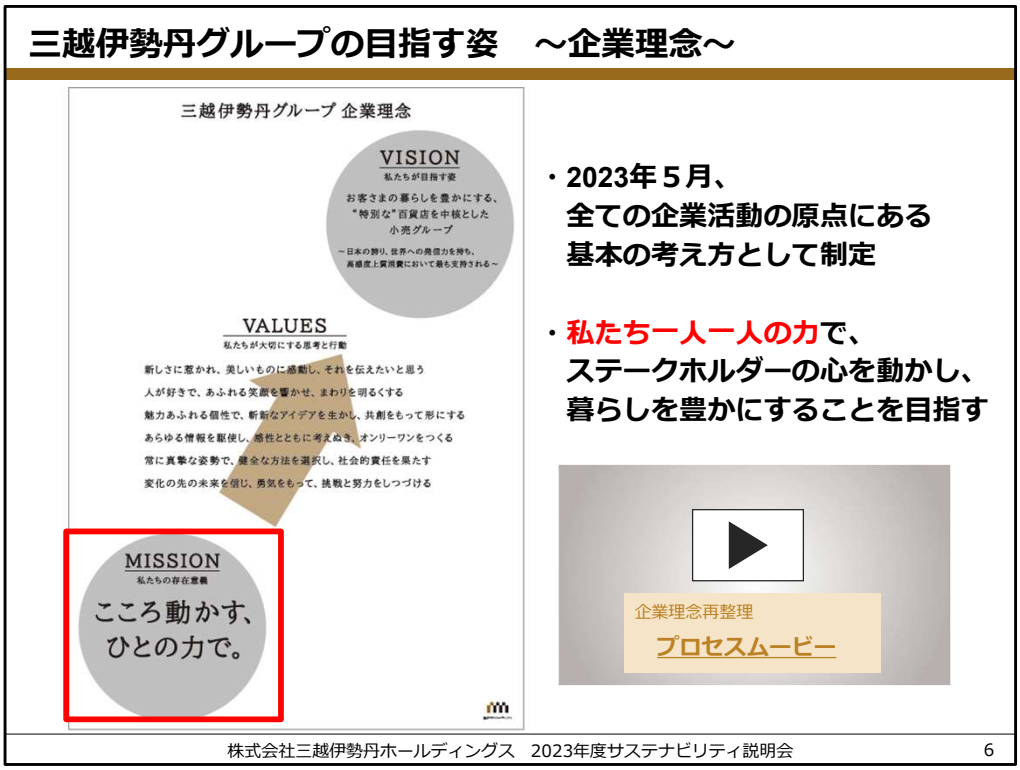
その中でサスナビリティをどういうふうに組みつけていくのかが最も重要なポイントです。当初、3年前にサスナビリティ経営を本格的に始動するという話からサステナビリティレポートを半年で作り、そしてその後、皆さま方に説明会ということで、今回3回目となっております。2021年、2022年、サスナビリティの本格的始動というところでスタートしましたが、2023年度は、それをより進めていくために皆でもう一度企業理念を考えるんだということにスイッチしてまいりました。この企業理念のスイッチの話は、当社グループが本来何を存在価値としているのか、内容を求めているのか、将来どんな価値を市場に提供したいのか、そんなことを全員で話し合うということをスタートにしています。この企業理念の再設計の当社の作り方について3分ほどの動画を作りました。後ほどそれをご覧いただければと思っています。

また、その上に将来的にこの中長期計画といかにサスナビリティ経営が組みついていくのか。これを具体的にやるための基本となる考え方で企業理念を作っていますのでぜひご覧いただきたいと思っています。サステナビリティと中長期計画の、もしくは事業計画の組みつけについて次のページで少しご説明をいたします。



上部に価値創造プロセスと記載していますが、まず最初に当社の持っている経営の資本もしくは強み、これを生かして次に、バリューズということで、私たちの大切な思考と行動を使いながら重点取り組み＝マテリアリティを具体的に事業戦略や事業活動を持って具体化していく。この結果、お客さまのためになるということです。もしくは社会のためになる、その結果として利益を得てまた再分配をして新しく再投資をしていく。こういうサイクルを作っていきたいということでございます。それが、最終的に私たちのビジョンであるお客さまの暮らしを豊かにするというところにつながっていきたいということです。

具体的に個客業へ変革するためのマテリアリティを3つ掲げています。
1つ目が人と地域をつなぐ。2つ目が持続可能な社会と時代をつなぐ。そして本日の中心となる従業員満足度の向上。これは人に対することをどれぐらい当社が本気で取り組んでいくのか。当社グループは個客業と言っているからにはやはり人がすべて、こういう意識を持って人財戦略を組みつけていくということです。



私のパートはこのページが最後になります。

私たちが一年間かけて企業理念を作りましたので、この企業理念を作ったプロセスを動画にしました。これをぜひ皆さま方にご覧いただきたいということで私のお話を閉めさせていただきます。

2. 中長期人財戦略の方向性

執行役常務 CAO兼CRO兼CHRO　金原 章



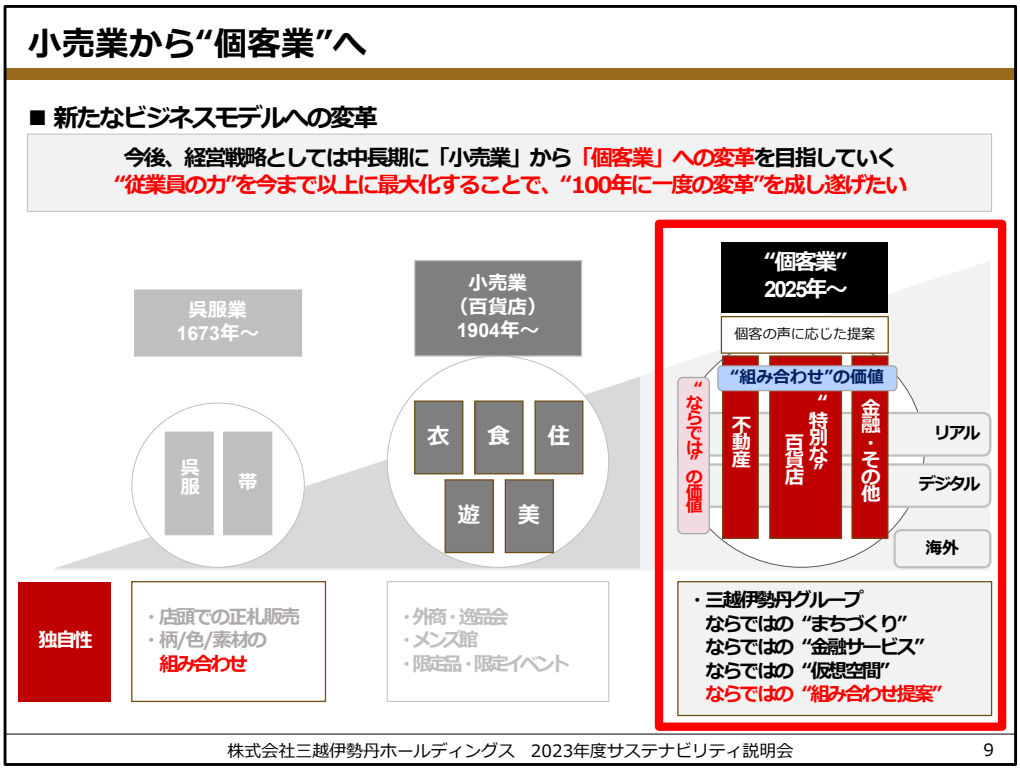
CHROの金原です。それでは、中長期経営計画の実現に向けた中長期人財戦略の方向性について、ご説明させていただきます。

はじめに、当社の歴史を簡単に紐解きながら、当社人財の持つ強みについてご説明させていただきます。

今から350年前、呉服業として創業し、現在に至るまで私たちは常に“お客さま第一”この姿勢、“おもてなしの心”というものを大切にしながら独自性のある商品、あるいは独自性のあるサービスにこだわって時代の半歩先を行く編集力を大切にしながら、ひとの力で心を動かしてまいりました。三越伊勢丹ならではの価値はここにあると我々は認識しておりますが、このことによって350年間発展を続けてきたということです。

創業時を振り返ると三井高利は反物単位ではなく、切り売りを可能にして柄や色や素材を組み合わせてお客さまのご要望に合わせて販売をする。また、当時としては画期的な誰もが同じ価格で買い物ができる店を作ってきました。その後、百貨店業態に進化をし、取り扱い商品を衣食住遊美と広げておもてなしの象徴である外商ビジネスあるいはお客さまのご要望に応える革新的な提案として例えば伊勢丹メンズ館のような取り組みを続けてまいりました。

一方で、時代の変化のスピードも非常に早くなっています。これまでの百貨店事業を中心とした枠組みだけでは、限界を迎えていると思います。次の350年に勝ち残っていくためには新たな中長期経営戦略と連動した中長期の人財戦略、ここについて議論を重ねて実行していくところでございます。

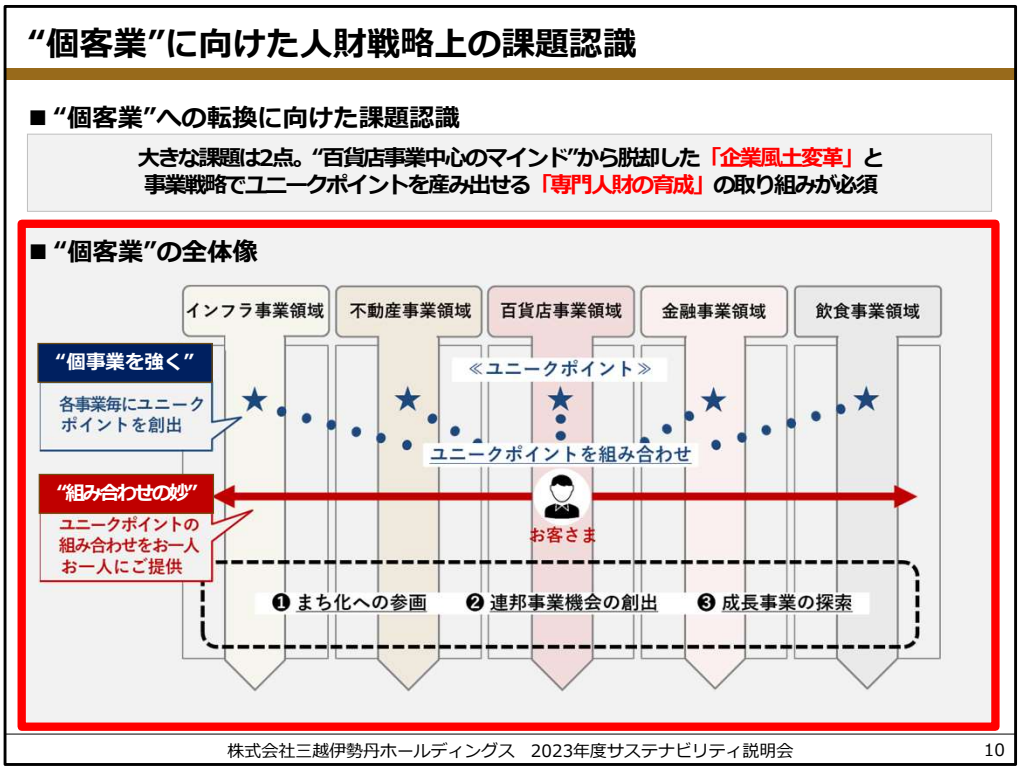


先ほど細谷CEOからも話がありましたが、今後当社グループは中長期的に小売業から個客業への変革を目指してまいります。そのためには従業員の力を今まで以上に最大化していくことで、百年に一度の変革を成し遂げていきたいと考えています。

特別な百貨店を中核にしながら個客業に至る。これを振り返ってみますと呉服業を創業したのが1673年、そこから約230年を経て1904年にデパートメントストア宣言をして近代百貨店の礎が築かれました。

そして今、そこから120年が経とうとしています。個客業を今後目指していくにあたって、この時代認識を経ながら進めていきたいと思います。

右側の図にありますように、特別な百貨店を中核としながら不動産あるいは金融その他事業を縦で展開し、ならではの価値というものを追求してまいります。また、お客さまのお悩みごとであったり、関心ごとに合わせて事業を組み合わせて新しい価値を提供していきたいと考えています。



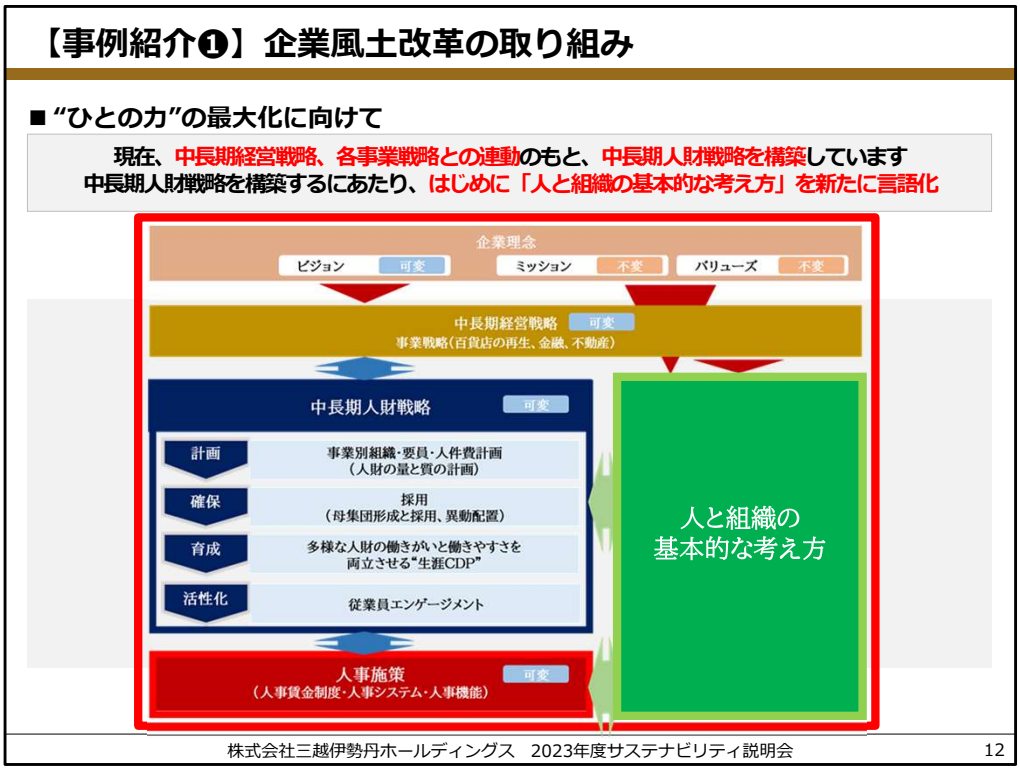
では、このような新しいビジネスモデルに転換していくにはどうしたらいいかを経営として議論をしているところです。新たな企業風土づくりと事業を深く掘り下げる専門人財、この2つの取り組みが大きな課題であると認識しております。

この課題解決のハードルは非常に高いと思っておりますが、従業員一人一人の成長と組織の成長ここを両立させていくことで実現していきたいと考えています。



まだまだ道半ばでありますが、本日は現在進めております中長期人財戦略の取り組みについて3つに分けて説明をいたします。

まず、私からビジネスモデル変革に向けた企業風土改革について話をし、その後、当社グループの従業員2名からこの事業を強くする専門人財育成のために戦略的に出向しているリスキリングの事例を伊東から、また、ひとの力を最大化していくためにHRBPの取り組みということで、事業部門における人事機能、その中核を担っていただいている竹前から専門人財育成に向けた人財戦略の事例についてお話いたします。



企業風土改革の第一歩はこちらの図に示した通りです。最上部にあります企業理念、その下にある中長期の経営戦略、中長期の人財戦略を整合させて連動させていくわけですが、下支えするのは最下部の赤色の人事施策です。

ただ、これらの人事の戦略や施策を実現するにあたって、右側にある人と組織の基本的な考え方、これが非常に重要であろうということで、ここについて様々議論をしてすべての起点となる考え方ですのであえて言語化をして、そうした思いをグループ全体で汲み取りながら進めてまいります。

いわばこれが当社の人財マネジメントのポリシーとも言えるようなものです。



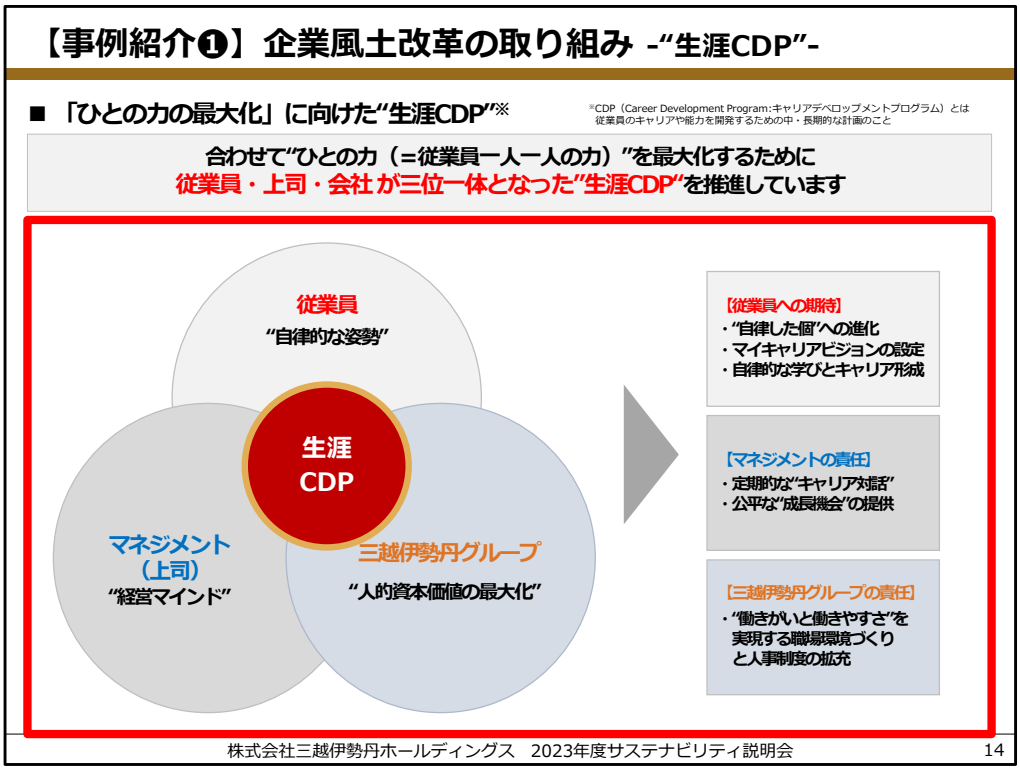
ここにあるように人と組織の基本的な考え方、こころを動かす主役は従業員一人一人の個の力です。そして、左側（赤色）である従業員への期待、右側（青色）に上司・会社の責任、そして中央にあるそれぞれ互いに成長し、互いに高め合う関係、ここを我々のエンゲージメントの出発点としておきたいということです。

そして、その下に3層で書かれていますけれども、一番上段が個を強くということです。従業員は自立した個へ進化、変革を遂げる。上司・会社は、その成長実感ができる場を作って後押しをしていく。それから中段の組織として目指す型ということで多様な個、個人が変革していく。この異なる個がそれぞれバラバラでは力が発揮できない、したがってお互いに尊重して競争していく。また、このことを会社や上司も創発創造することを積極的に推進していくことが個人と組織が強くなることだと考えております。これは先ほどあった個客業の縦の個の事業の戦略を強める話と横で連携をしながら、事業同士の組み合わせによって価値を生み出すことにもつながる基本的な考えです。

そして、土台となるのは健康経営です。心身の健康と健全な企業風土を醸成していく、こうしたことにしっかりと取り組んでいきたいです。

では、これをどう会社と従業員が一体となってやるのか。キーとなるのは最下部にございます個の可能性を引き出す対話文化になります。

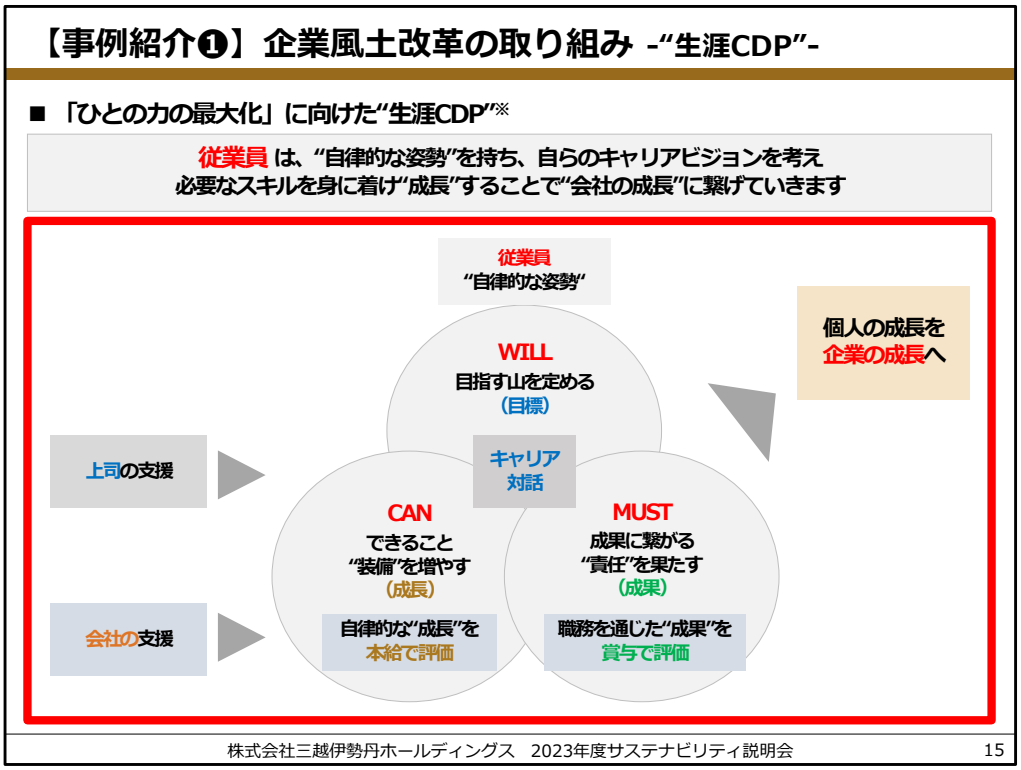
先ほどの動画の中でもありました対話を重ねてさまざまなモノ、コト、ひとの心を組み合わせて色々な価値を生み出すのが当社の特徴だと思いますので、この対話文化を大切にしていきたいと考えています。



次に、ひとの力を最大化するのはどうすべきかということで、当社では生涯CDPという概念を持っています。

CDPというのは、キャリアデベロップメントプログラムの略称で従業員のキャリアや能力を開発するための中長期的な計画のことです。これを生涯にわたって推進していく。

ここでは下の図にございます、３つの円がある中央に生涯CDPを置いています。
上が従業員、自律的な姿勢を持ち、マネジメント、特に上司は経営マインドを植え付け、会社としては人的資本価値の最大化をすると、こうしたことを三位一体となって取り組んでいくのが、当社独自の考え方です。



次のスライドで順番にご説明させていただきますが、まずは従業員です。

自立的な姿勢をもって自らのキャリアビジョンを自分で考えて、そのために必要なスキルを身につけて成長する、そのことが会社の成長につながっていくということです。

まず自分でどんなキャリアを目指したいのか、どんな事業に自ら取り組みたいのか。こうしたことを考えてもらい、そのためにできる装備を増やす、スキルを身につける。そして成長したものについては、ベースの本人のスキルとして本給で評価をし、またこれが成果につながった場合には、成果を賞与で評価する。

こうしたかたちで上司、会社と共に進めて、個人と企業の成長を目指します。



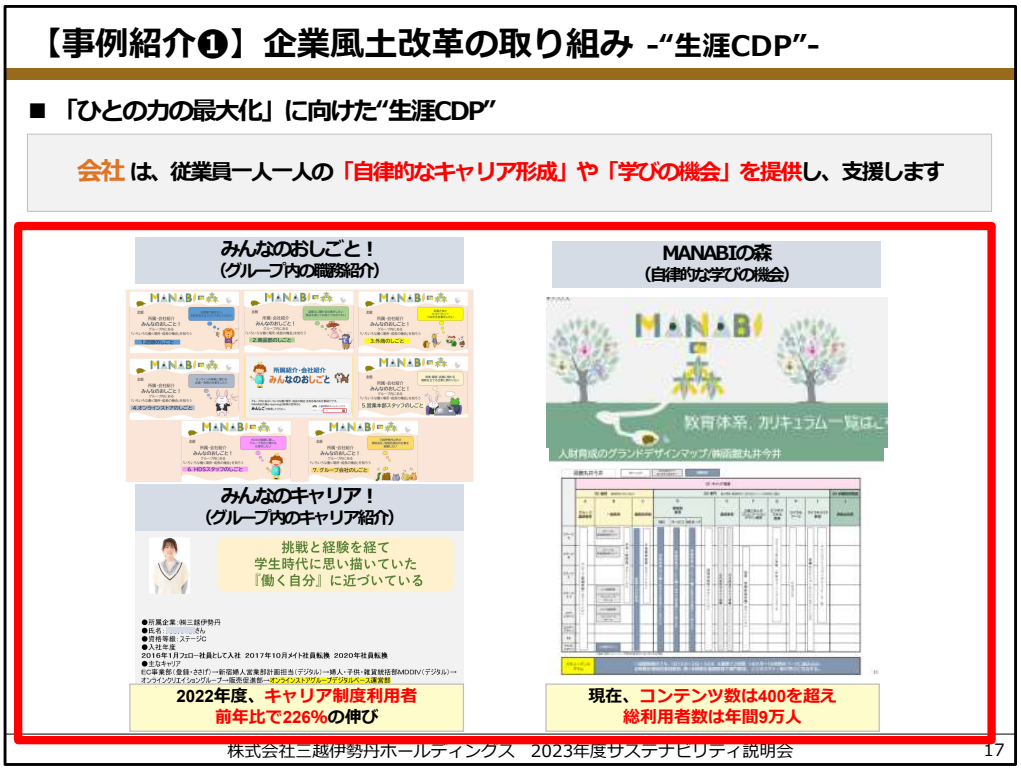
次に、上司は何をするのか。

まずは定期的な対話を通じて、従業員一人一人が異なるキャリアのフェーズ、あるいはライフワークバランスに寄り添って支援をしていくということです。先ほど従業員が決めたキャリアビジョン、これを実現するのには、上司の伴走が不可欠であります。

そして、上司が対話の中で一つ一つ丁寧に、時にはストレッチな目標をあえて与えながらも身につけたいスキルを上司が全力で支援していく、そのことによって会社全体が活性化していくことを目指していきたいと思っています。

また、会社はキャリア支援の仕組みということで、様々なチャレンジができるキャリアの支援制度、また、ライフステージの変化については両立ができる支援の拡充等々、こうしたことをきちんと行っていきます。

従業員、上司、会社の中でも特に上司が大事だということを謳っており、上司が最良のキャリアカウンセラーになるということを目指して頑張っていきたいと思います。



次に、会社は何をするのかということですが、まず従業員一人一人の自律的なキャリア形成に向けて学びの機会を提供し、積極的に支援していきます。
「みんなのおしごと！」は、グループの職務紹介です。これは通称「みんしご！」と言われていて、従業員がキャリアを考える時に一体どこの部署でどんなことをやっているのか、ということを公開しながら自分の将来を照らし合わせて考えていく仕組みです。

「みんなのキャリア！」は、そうした自分がやりたいキャリアに向かって手を挙げて異動して挑戦した方たちがどんな思いで新しい場所でスキルを身につけているのか、こんなことも公開をしながらキャリアの自律的な育成に会社として支えていきたいと考えています。

昨年度もキャリア制度の利用者は、前年比で220%以上の伸びを示しており、一定程度定着し始めているという感触を持っています。また、「MANABIの森」は、グループのeラーニングやリアル研修、こうした教育コンテンツを体系立てたプログラムです。コンテンツは400を超えていて、年間の総利用者数が9万人を超えるほど活用されています。

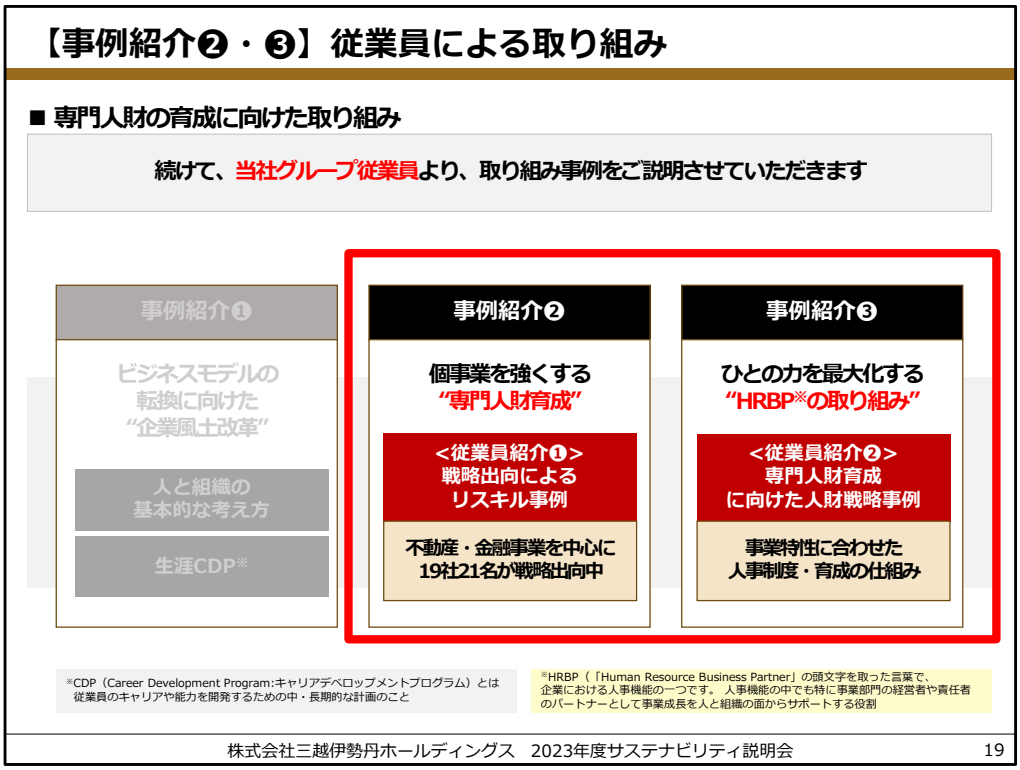
こうした会社の支えを従業員に受け止めてもらい、生涯CDPを実現していきたいと考えています。



また、経営陣も従業員の定期的な対応や発信を通じて企業風土の変革を後押ししていきます。

企業戦略、経営戦略をわかりやすく説明し、浸透したり、私も自律的なキャリア形成やエンゲージメント、また適正な労働時間管理等の動画を発信しながら、双方向で様々な対話を通じて啓発啓蒙をしていきたいと思っています。

まだまだ道半ばではありますが、こうした取り組みを通じて、従業員の風土マインドを変えて、一丸となった中長期経営戦略の実現、それを支える中長期の人財戦略の実行を果たしていきたいと考えています。



それでは、ここから当社の従業員２名をご紹介し、その取り組みについてご説明をしていきます。

まず初めに、現在当社ではリスキリングの取り組みとして、この２年間で不動産事業や金融事業を中心に19社に21名の「戦略出向」をして、力を蓄え始めているところです。

本日はその出向者の一人、伊東からその体験をお伝えします。
そして次にグループのデジタル事業会社、三越伊勢丹システム・ソリューションズで人事、HRBPの取り組みを進めている竹前から事例を紹介します。

【事例紹介❷】
“成長事業における可能性の探索”

外部出向（㈱日建設計）伊東 功喜

続きまして、株式会社日建設計に出向しています伊東 功喜よりご説明いたします。

<略歴> 伊東 功喜（出向 株式会社日建設計）



ショッピングセンターや不動産分野で特に長い経験があり強みとしています

〈百貨店〉1996年4月入社～2000年8月

銀座三越 3.5年、米国三越出向1年

服飾雑貨部門での販売、催物の企画運営、米国への研修出向

〈ショッピングセンター〉2000年9月～2014年3月

恵比寿三越 3年、名古屋ラシック 6.5年、本部 4年

店舗の管理運営、リーシング業務、店舗開発等

〈不動産〉2014年4月～現在

中長期計画、首都圏・地域店舗の方向性の検討、子会社管理等 8年

2022年4月より、将来のまちづくりに向けて、外部不動産企業での“専門知識・スキル・ノウハウを、グループに還元すること”をミッションに株式会社日建設計に社外出向しています

入社後、2000年までは銀座三越での服飾雑貨部門と米国オーランドにて、百貨店の店頭中心の業務をしていました。

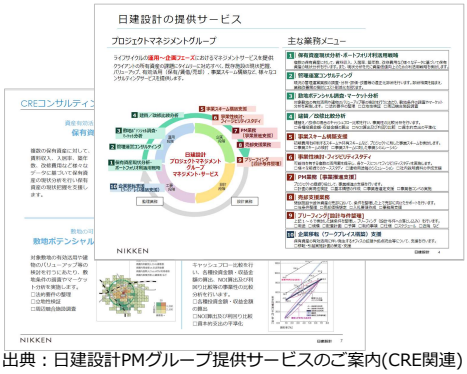
米国から戻ってからは、恵比寿三越や名古屋ラシックでの開業経験など、運営やテナントリーシングなどの店舗を中心とした勤務、その後国分寺ミーツ出店などの店舗開発等でショッピングセンターに関わる全般の業務を経験をしました。

その後、不動産の部署が立ち上がった際に異動し、企画の担当として中長期計画や子会社管理、首都圏・地域店舗の方向性の検討の担当をし、昨年の春より、将来のまちづくりに向けて、外部不動産企業での“専門知識・スキル・ノウハウをグループに還元すること”をミッションに、日建設計に社外出向しております。

（株）日建設計における担当業務

異業種・企業文化の違う企業で、職場環境、仕事の進め方などの違いに戸惑いを覚えながらも、少しずつキャッチアップしていきました

所属：企画開発部門 プロジェクトマネジメントグループ ソリューション戦略室
不動産のプロでない企業の所有不動産における、お困りごとの解決を支援する部署



出典：日建設計PMグループ提供サービスのご案内(CRE関連)

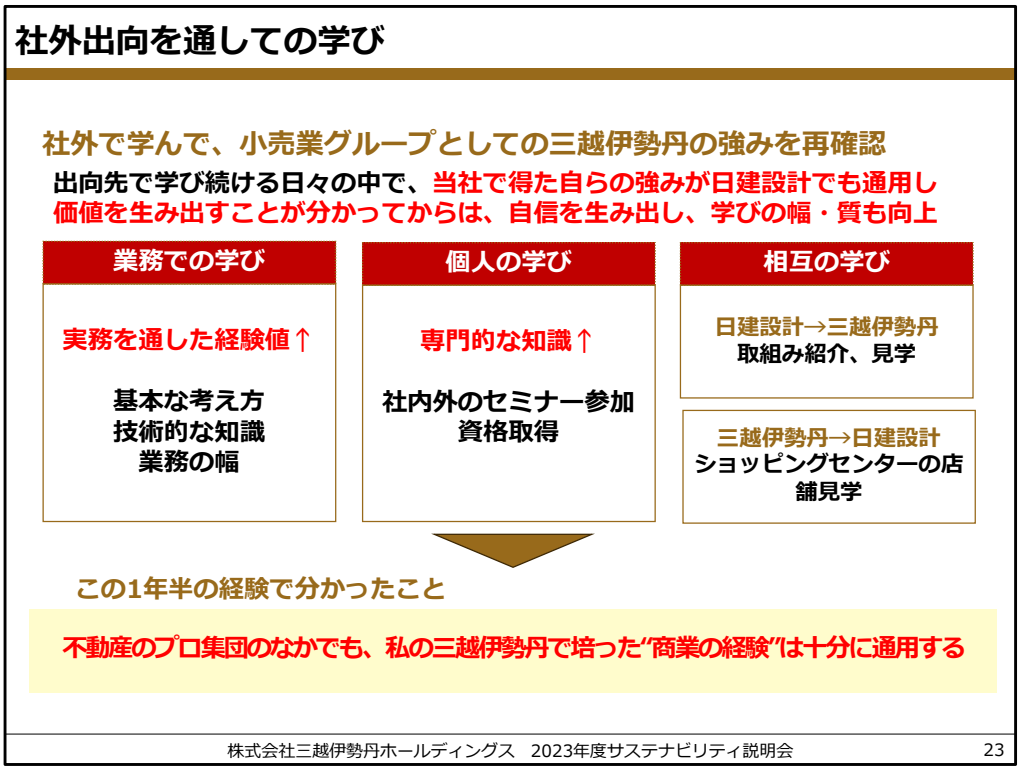
常時3～7つのプロジェクトを担当
■現在、担当している主な業務

1．所有不動産の方向性検討の支援
2．各種調査業務
3．管理規約の策定支援
4．コンセプト策定支援

出向先での業務は、不動産のプロではない企業に対して、不動産でのお困りごとをコンサルテーションしていく部署です。

例えば、老朽化した建物について建替・改修・売却どれを選択したほうが良いのかということや、複数の不動産を所有する企業には拠点の再構築など、将来に向けて不動産の利活用提案の業務をしています。いわゆる検討の初動期の業務になるため、ひとつの業務は３カ月～長いもので1年くらいのサイクルで、常時３～7つの担当をしています。

出向当初は、初めての社外出向であり、また異業種であり、企業文化が全く違うことで戸惑いを覚えましたが、少しずつキャッチアップをしています。



社外出向での学びは大きく３つあります。

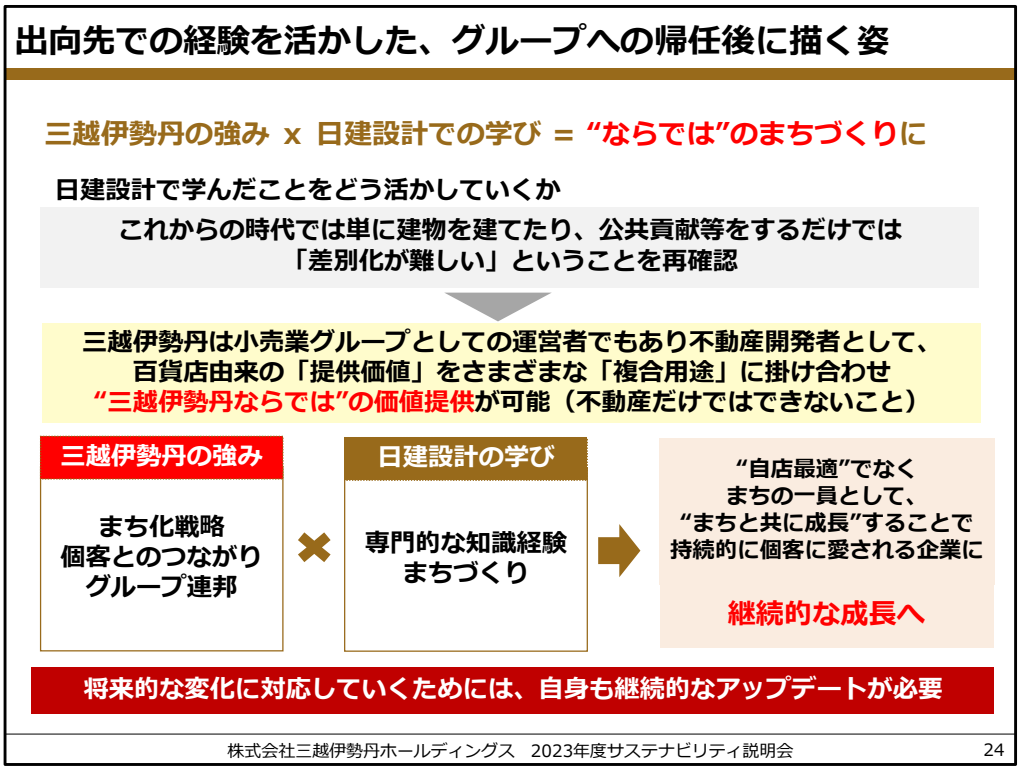
まずは業務の学びです。実務を通して、不動産を検討していく上での基本的な考え方、技術的な知識を得て、業務の幅が広がり、経験値が上がりました。

2つ目の学びは個人の学びです。社内外のセミナーに参加することや、出向後に取得した再開発プランナーやファシリティマネージャーの専門的な資格勉強になります。こちらで専門的な知識が向上しました。

3つ目は私を媒介とした三越伊勢丹、日建設計の相互の学びです。日建設計→三越伊勢丹の流れでは、この春に日建設計では本社の改装で社内だけでなく、社外の方とも共創できる場を作ったのですが、三越伊勢丹の担当者にはそちらの見学会や専門的な内容の勉強会を実施しました。三越伊勢丹→日建設計では、日建設計があまり強くない商業分野について、三越伊勢丹で手掛けているショッピングセンターの店舗を見学してもらい、運営の話や開業までのプロセス等の勉強会を実施しました。

お互いの業務を知り、知識を吸収して、次の業務に活かす。出向者だからできることかと思います。実際にこれらの学びをキッカケとして、日建設計から三越伊勢丹への業務の発注につながっています。

出向当初は、業務での学びと個人の学びに終始していたのですが、日々の業務の中で、私ならではの商業者視点でのエッセンスを加えることで、より説得力のある内容になり、次の業務につながったことや商業関連の業務提案の際には必ず私の意見を聞かれるなど、私の強みは日建設計でも十分に通用し、価値を生み出すことも分かりました。
それからは自信も生まれて、相互の学びを始めるなど、学びの幅と質は大きく向上しました。



これらのことからも、三越伊勢丹がこれまで培った個客の商売を基本とする小売業グループとしての強さを再確認しました。

最後に、これまで話してきた学びを帰任後にどのように活かしていくのかですが、この出向を通して、他社が手掛ける不動産開発と差別化することはなかなか難しいということも理解しました。そういった環境のなかで、三越伊勢丹はどのように差別化を図っていけるのでしょうか。三越伊勢丹グループは、“まち化戦略“にもあるように、グループ連邦によりコンテンツやインフラ機能を当社ブランドのもとで展開することで、より多くのお客さまに「来街・滞在・回遊・居住」いただけるための複合用途を提供することが可能です。それらを通して、百貨店由来の「提供価値」をさまざまな「複合用途」に掛け合わせてユニークな顧客体験を実現していきます。

これは不動産の開発者でありながら、その建物のなかを運営できる我々ならではのことです。大手不動産デベロッパーでも商業運営も手掛けていますが、個客へのアプローチを含めた取り組みまではできておらず、この点では大きく差別化を図れると考えています。また、私が日建設計で学んだ不動産分野における知識経験やまちづくりの視点を組み合わせて、行政や地域の皆さまなど、まちに関わる方々とグループ連邦との共創によるまちへの貢献も可能と考えます。

これらの取り組みが自社最適に留まることなく、まちの成長につなげていくことで、継続的な成長につながると考えます。

このような取り組みに少しでも貢献できるように残りの出向期間をムダにすることなく、学びを深めること。また帰任後も変化に対応していくために、自身の継続的なアップデートにも取り組んでいきたいと考えています。

【事例紹介❸】
“デジタル事業におけるHRBPの事例”

三越伊勢丹システム・ソリューションズ　竹前 千草

※HRBP（「Human Resource Business Partner」の頭文字を取った言葉で、企業における人事機能の一つです。 人事機能の中でも特に事業部門の経営者や責任者のパートナーとして事業成長を人と組織の面からサポートする役割

三越伊勢丹システム・ソリューションズの竹前と申します。

＜略歴＞ 竹前 千草（三越伊勢丹システム・ソリューションズ）

■略歴

2008年	三越伊勢丹システム・ソリューションズ　入社
2019年04月	三越伊勢丹システム・ソリューションズ 開発エンジニア担当　担当長
2020年04月	三越伊勢丹システム・ソリューションズ DXプラットフォーム　担当長
2021年10月	三越伊勢丹システム・ソリューションズ 人事　担当長



竹前 千草
総務シニアマネージャー
兼 人事担当長

■現状の業務

**“専門人財”の多い三越伊勢丹システムソリューションズの人事担当として、
スタッフ人事から戦略人事への進化を掲げ、事業戦略実現のための
確保・育成・活性化を設計。現場マネージャーや経営層の巻き込みをリード。**

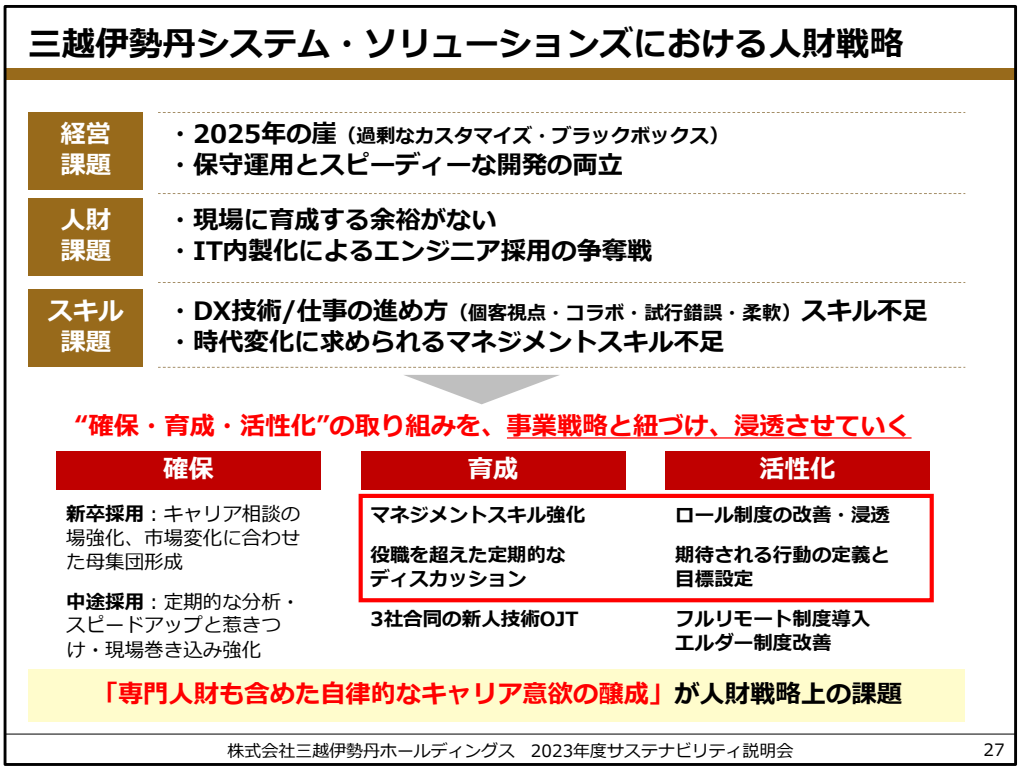
確保：新卒採用、中途採用
育成：キャリア面談、マネジメント強化、技術研修、グループ横断OJT　など
活性化：ロール、フルリモート、全体賃金設計、エルダー制度　など

私は2008年に三越伊勢丹システム・ソリューションズに中途入社し、開発を10年ほど行ったのち人事を担当しています。

現在は、スタッフ人事から戦略人事への進化を掲げ、現場マネージャーや経営層の巻き込みをリードしています。

なお、三越伊勢丹システム・ソリューションズという社名が長いため、今後はIMSという略称を使わせていただきます。

本日は、弊社IMSで行っている人財戦略についてお話いたします。



IMSは、三越伊勢丹グループのシステム領域を担っている会社です。

グループのIT子会社として、システム開発や保守を行う事がメインの仕事です。
しかし、このスライドにあるように様々な課題が発生していました。

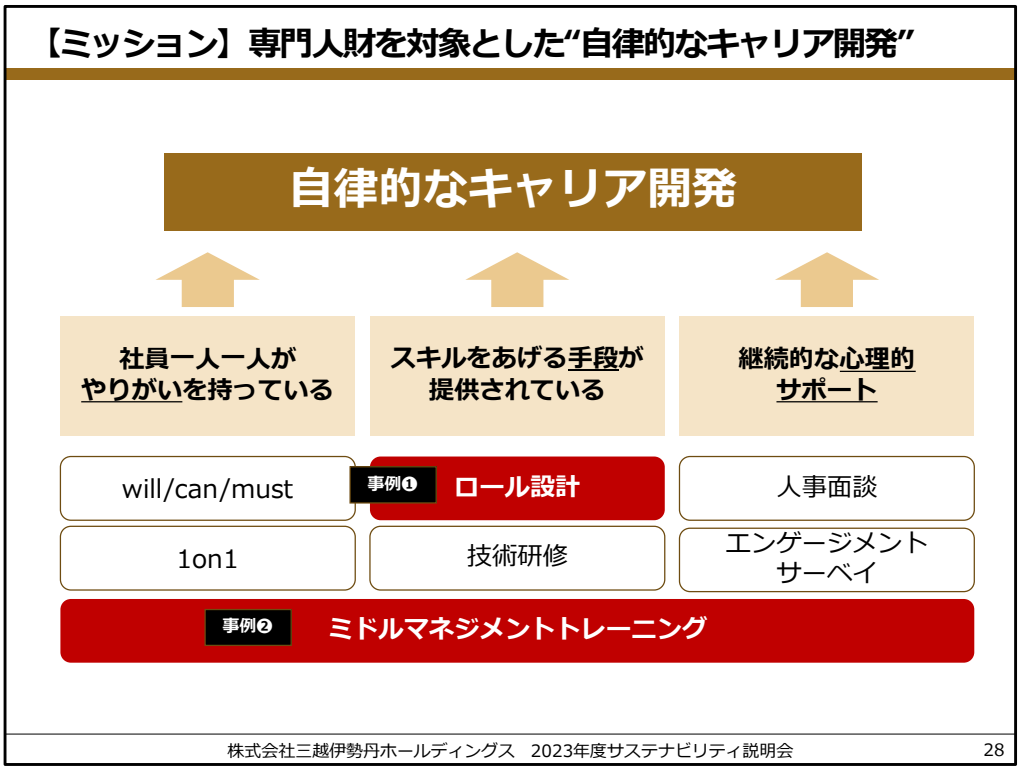
2025年の崖にあるように、長い歴史の中でカスタマイズを繰り返してきた結果、複雑怪奇なシステムとなった「IT負債」を保守する苦しさ、そのような巨大なシステムを守りながらもスピーディーにあたらしい開発をしなくてはならないという現実。そんな中で時間をかけて育成をする余裕がない。

この状況をどうにかしたいともがいていたのですが、そのような時に人事に異動する機会があり、「私の役割や私だからこそ出来る事は何だろう？」と考え始めました。

私は人事の知識が全くなかったので、本やセミナーで様々な勉強をしました。
そして、自分の中には、DXプロジェクトを進める中で感じた、技術や仕事の進め方も延長線上では太刀打ちできないという実感がありました。

色々と考え抜いた結果、確保・育成・活性化を戦略に紐づけるしかない、と考え、各種取り組みを設計していきました。

その中でも、赤枠の取り組みに関係する「自発的なキャリア開発」が大きな柱となっています。

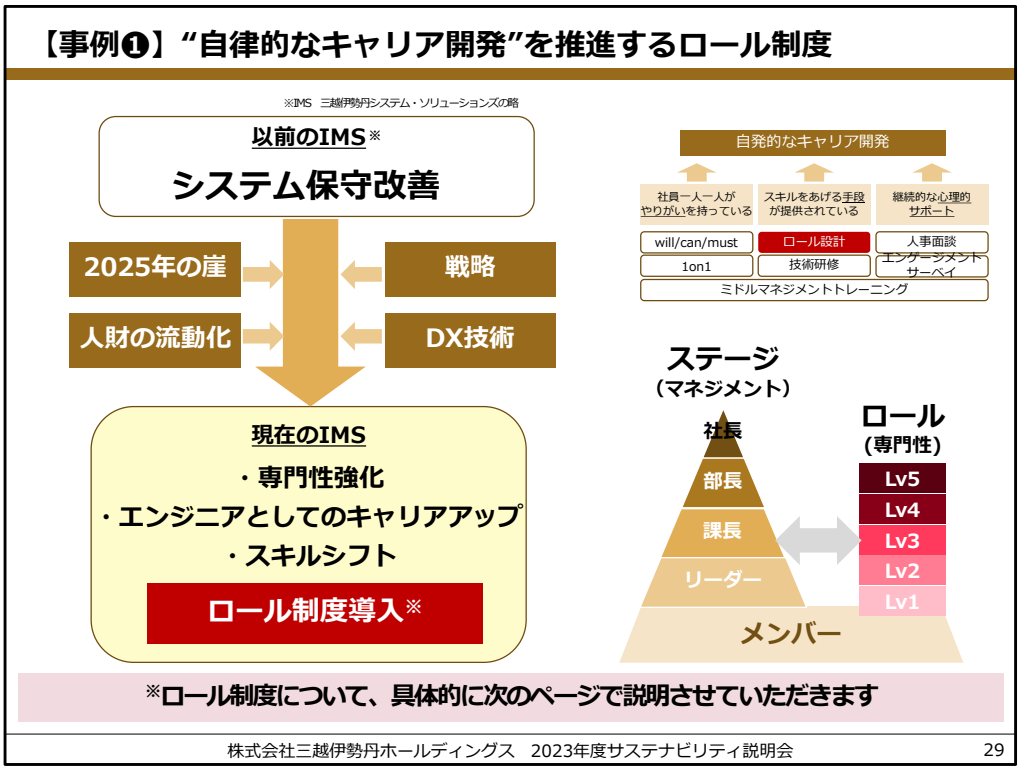


戦略も人財ポートフォリオも実現できると素晴らしいですが、それらを実現するための筋肉を強化する手段が「自発的なキャリア開発」です。

自発的なキャリア開発を実現するための要素として、「やりがい」、「手段」、「心理的サポート」の3つを定義しました。

本日はそのなかから、「ロール」と「ミドルマネジメントトレーニング」について話したいと思います。ロールは次のページ以降で詳しく説明しますが、専門性を評価する人事賃金制度です。

ロールのような「トップダウン」の人事制度と、ミドルマネジメントトレーニングのような「ボトムアップ」の取り組みを並行して行う事で、自発的なキャリア開発を進めてきました。



まずは、ロールの話です。

IMSは、システムの保守改善がメインの仕事です。
そのため、保守改善に必要なスキル。たとえば、顧客折衝や協力会社のコントロール、進捗・予算の管理といった仕事が多くありました。

しかし、様々な社会変化や戦略実現のためには専門性の強化などをしなければいけないと考え、2020年にロールを導入しました。

スライドの右にあるように、IMSにはステージとロールという2つの制度があります。
ステージは、グループ共通のものでマネジメントスキルを評価する制度、ロールはIMS独自のもので専門性を評価する制度です。ロールレベル5までいくと部長と同程度の処遇になるため、マネジメントだけではないキャリアアップを可能にしています。

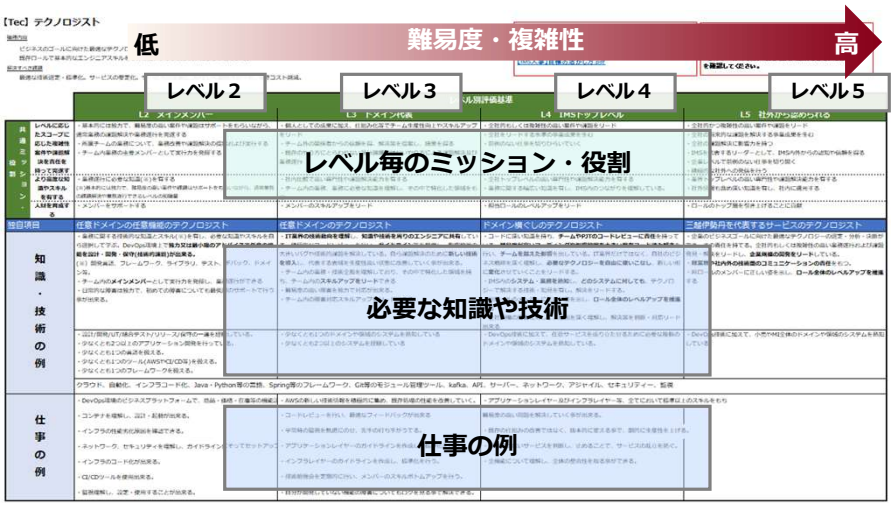
IMSの従業員は、ステージとロールの両方をもっています。
自身のキャリアを設計していくなかで、ステージでレベルを上げていくのか、ロールでレベルを上げていくのかを選択しながらキャリアアップしていく事が出来ます。

また、キャリアを築いていくなかで、ロールでレベルを上げていた人が、マネジメントをやってみたいとステージでのキャリアアップに変更していくといった動きもあります。

ロール制度は、新卒採用やエンジニア中途採用においても、魅力的な要素の1つとなっています。

【事例❶】“自律的なキャリア開発”を推進するロール制度

- ロール定義書にて、**会社は「レベル毎のミッションや役割、それらを裏付ける知識や技術」を定義**
- ロール定義書を参考に、**従業員と上司は「強化したい技術や領域・行動目標等」を目標に設定**
- 専門人財向けロール制度の定義により**「専門人財の自律的なキャリア開発」と「会社の成長」を両立**

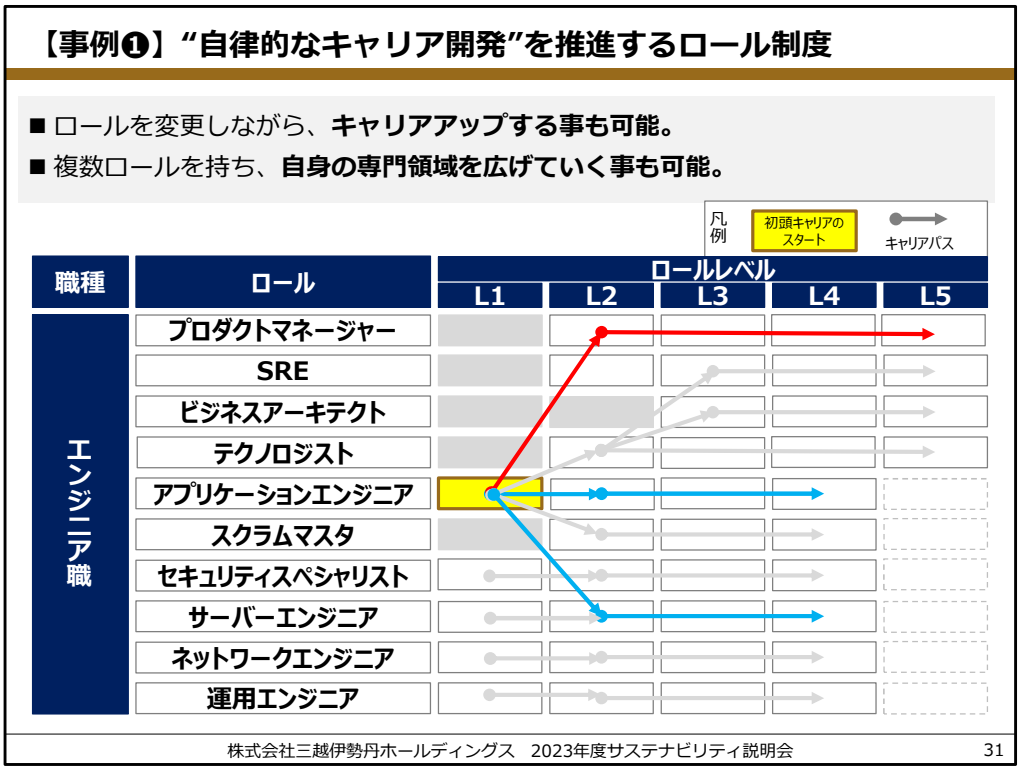


ロールについてもう少し詳しくご説明します。

ロールは、レベル1～5の5つのレベルがあります。
このスライドにあるものは、テクノロジストというロールの「ロール定義書」です。
1つのロールに対して、1つのロール定義書があります。

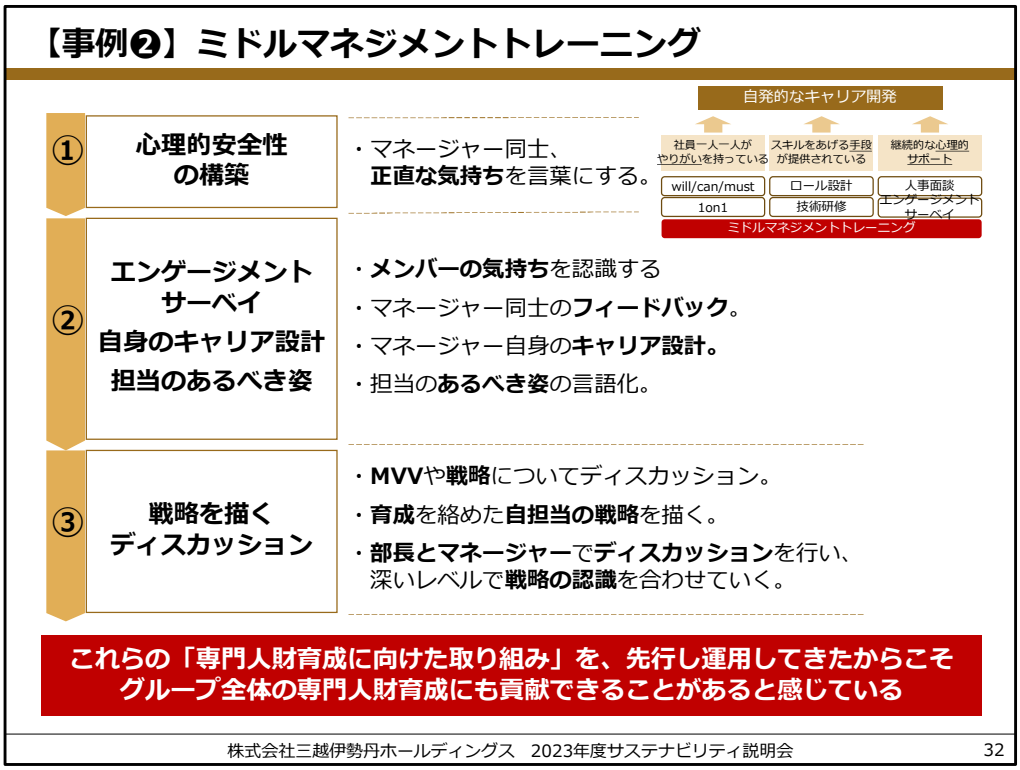
緑の部分で、ロールレベル毎のミッションと役割を定義しています。これは全ロール共通の定義です。青の部分では、ロール毎に定義内容が異なります。ミッションや役割を裏付ける知識や技術、仕事の例などを記載しています。

レベルが上るとミッションや役割の難易度が上がり、それに伴い知識や技術の難易度も上っていきます。



ロールは、レベルを上げるだけでなく、赤いラインのようにロールを変更しながらキャリアアップをしたり、青いラインのように2つのロールをもちながら自身の専門領域を広げていく人もいます。

現場はロールに慣れてきましたが、まだまだ改善する余地はあります。定期的にヒアリングを実施し、制度のブラッシュアップを行っています。



次に、ミドルマネジメントトレーニングについて話します。

ロールがどんなに素晴らしい制度だったとしても、活用されなければ絵に描いた餅です。
制度を浸透させていくためにミドルマネジメントに狙いを定めました。

まずは、マネージャー同士が、悩みや不安を正直にオープンにすることが出来る関係性を構築しました。

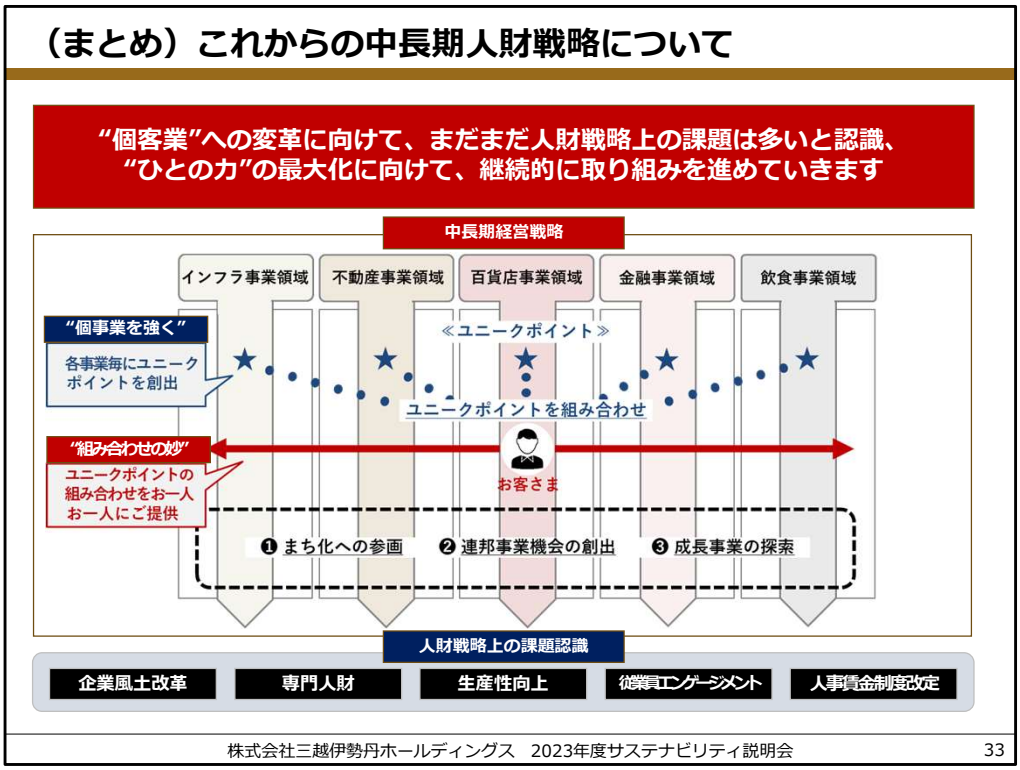
次に、エンゲージメントサーベイを参考に、自分自身のキャリアや担当のあるべき姿等を言語化していきました。

最後に、ミッション・ビジョン・バリューズや戦略についてディスカッションし、育成を絡めた自身の担当の戦略を描いていきました。

このような取り組みを続けているなかで感じている事があります。組織と個人をつなげる、未来と現在とつなげる、といったつなげる事は一朝一夕では出来ません。

継続的に現場に入り込み、共に悩んで汗をかき続ける事で徐々につながっていきます。
その結果、「自発的なキャリア開発」が実現出来、その先の戦略実現があると信じています。
IMSはIT会社ということもあり、早い段階で専門性に特化した制度を導入しています。

今後は、グループ全体の専門性人財育成にも貢献していきたいと思います。



事例紹介は以上です。

この図の中央にあります百貨店事業領域だけではなく、横の不動産事業領域も掛け合わせて組み合わせてあたらしい価値を生み出そうと伊東はここに出向して邁進しています。

こうした様々な事業に出向させること。逆にそれぞれの領域から中途採用やこちらに出向していただくというような様々な組み合わせの仕方や色々な制度を充実させていきながらこの組み合わせを追求していきたいと思っています。

また、竹前の事例はインフラ事業であるシステム領域において、事業を強くするために個人の専門的なスキルをもっと高めていくためにどうしたらよいかということで、人事制度も含めたトライアルをしているところです。

こうした戦略の実現に向けて簡単にはできず、まだまだ課題は多いと認識していますが、一つ一つを解決していきながら中長期の経営戦略実現につなげていきたいと考えています。

3. 人財戦略の評価・課題感と目指す姿に向けて

社外取締役　安藤 知子

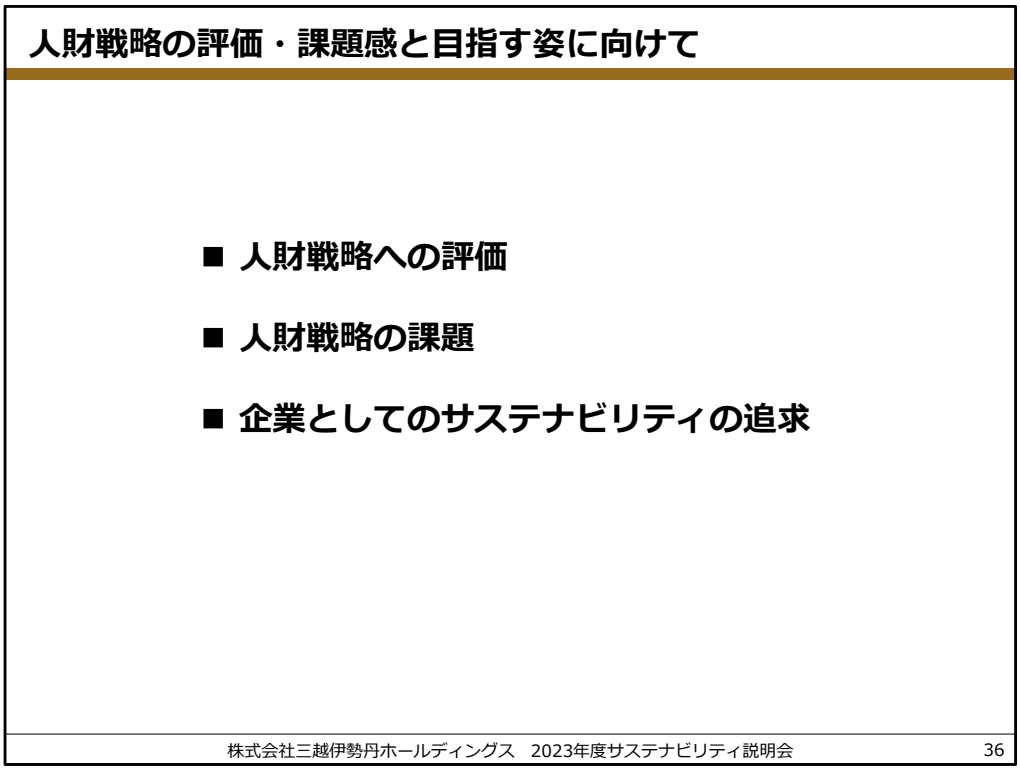
＜略歴＞ 社外取締役　安藤 知子



■26年に渡り世界トップレベルの企業においてビジネスを経験
■10年に渡りブランドマーケティング、営業企画等のビジネスフロントラインを経験
■16年に渡り戦略人事を経験
人財育成、組織開発、D&Iマネジメントを担う
■ＩＣＦ（国際コーチング連盟）認定のコーチ資格を保持
企業の役員向けコーチングにも豊富な経験を有する

1982年　4月	日産自動車(株)入社
1991年　3月	日本コカ・コーラ(株)入社
1993年　1月	同グローバルブランドマーケティングブランドマネジャー
1996年12月	マスターフーズリミテッド（現マースジャパンリミテッド）入社
2006年　1月	同パーソナル＆オーガニゼーションピープル・パイプラインマネジャー
2008年　8月	日本ロレアル(株)入社 人事本部　シニアＨＲマネジャー
2011年　3月	同副社長、人事本部長
2022年　6月	当社 社外取締役（現任）

社外取締役の安藤です。よろしくお願いいたします。



■人財戦略への評価

私からは、本日はまず社外役員の視点で当社の人材戦略をどのように評価をしているかについてお話をさせていただきます。

1つ目のポイントですが、中長期の人財戦略を構築する際に、まず企業理念の再構築、再整理。そこからスタートをしていること。これを私は評価をしたいと考えています。現在当社に限らず、多くの企業の方が情報の開示には大きなエネルギーを注いでいます。実際、情報開示そのものは非常に重要なことですので、どんどん促進するべきことですが、ややもすると開示をする数値情報に意識が集中してしまい、大元にあるべき本来自分たちが目指す姿がぼやけてしまうことが多々あるのではないかと感じています。

まずは自分たちの在りたい姿を描き直し、「ひとの力」という当社の最大のアセットをその中心に据えて、この考え方をベースに中長期の人財戦略を構築していく、そういったプロセスを踏んでいるということ。これは非常に意味のあることだと思っています。

2つ目のポイントですが、人財戦略の全体像を描くにあたり、従業員と企業との関係性を再定義している点、ここも私は大変高く評価をしています。つまり自立した個としての従業員と企業の関係をある種対等なものとし、対話を通して相互に高め合っていくという関係性、これを目指すということだと思いますが、実はこの従業員と企業の対等な関係というのは、私は個人的に多くの日本の組織に今まで足りていなかったものの一つであろうと考えています。
従業員が企業にとって大切な身内であるということは大切なことですが、あたかも未成年の子供であるような関係性、つまり企業と社員従業員というものが相互に自立しきれない関係性、これを我が国では長年構築してしまったというところがあるのではないかと感じている部分もあり、それが一人一人の個性、ひとの力というものを大きく開花させていくことを抑制してしまっている要因の一つなのではないかと感じていました。

その点において、当社が従業員と企業の関係性を再定義し、対話を通じて双方を高め合う新たな企業文化の醸成を謳っているのは、頼もしいと感じていますし、この精神が今後の制度や仕組みに魂として宿り続けることに大きな期待を寄せています。

■人財戦略の課題

ここからは、人財戦略の今後の課題についても触れていきたいと思います。
課題と言いますと、何かできていない点であるとか、あるいは弱点という意味合いに取られてしまうことも多いですが、必ずしもそういう意味合いではなく永遠のテーマとして取り組み続けなければならないものという観点から、４点ほど挙げていきたいと思います。

まず最初のポイントですが、目指すものとしてのミッション・ビジョン・バリューズ。これの解像度というものを上げ続けることが大切であると思っています。社会、そして社会からの期待値が常に変化をし続け、その中で自分たちも進化をしていく。そんな環境に私たちは身を置いているわけですから、こういった目指すもの、そしてそこへの道筋についても常にアップデートし続ける、解像度を高め続けることは非常に重要になってくると考えています。

２つ目のポイントは、「ひとの力」これを高め続けるということです。人財育成においては、仕組みや制度の整備は、もちろん不可欠な要素となります。ただ、ひとの力を育み引き出すのもひとの力であると思っています。そして組織において、その中核を担うのが上司の力であり、それがひいては組織の力にもつながるものであると思っています。これからも上司力の向上には継続的に取り組んで欲しいと思っています。そして、企業の戦略に沿って人と組織の力を高めること、これが戦略人事ですが、全社規模でそれを推進していくためには人事力、人事部の力量これもさらに高め続けていくことが重要だと思っています。

今の説明にありましたように、HRBP＝ヒューマンリソースビジネスパートナーとしての活動も十分進めていますが、さらに促進してもらいたいと考えています。

３つ目のポイントはダイバーシティ＆インクルージョンです。当社が取り組んでいるグループ連邦やまち化、これを推進していくためにはダイバーシティ＆インクルージョンが欠かせない要素になってくると思っています。ここで言うダイバーシティ＆インクルージョンは必ずしも女性活躍といった狭い定義に留まるものではなく、多種多様なバックグラウンドや知見を持った人財、こういった様々なものを生かしていくことが不可欠になってくると思います。

ダイバーシティ＆インクルージョンと言いますと、多様性という点のみに私たちは注目しがちなところがありますが、ご存知のように多様性がそこにあるというだけでは価値の創造にはつながらないわけです。単に多様性があるというだけではなく、そこにある多様な個性がインクルージョンされている状態、つまりその個性が相互に化学反応を生み出す文化の醸成、こういったものに引き続き取り組んでいきたいと思っております。

そして、最後のポイントはエンゲージメントです。組織を構成しているすべての人たちのこころの結びつき、未来に向けての共感とワクワク。それが個人と組織の創造性の源泉であると考えています。先ほどの3つのポイントを進めていくことでエンゲージメントは高まっていきますが、さらに期待をしたいと思っています。

■企業としてのサステナビリティの追求

ここまで当社の人財戦略についてコメントをしてきましたが、課題として挙げたポイントは、当社が今後も継続的に取り組んでいくべきポイントであると同時に、実は日本の組織全体が抱えている課題でもあると認識をしています。言い換えるならば、今申し上げた課題は、同時にチャンスでもあると思っています。当社が中長期的に進んでいく「個客業」への変革、ポートフォリオの変革。これはまさに企業としてのサステナビリティの追求でもあると思っています。この企業としてのサステナビリティと社会の求めるサステナビリティ、これをどのように融合させていくのかということが、当社のこれからの道筋であると考えています。

当社には創業以来、社会に新たな価値を提供し続けてきたというDNAが脈々と流れていると思っています。そして、現在もこの組織に集う人財にはパッションと好奇心、そういった熱量があると感じています。また、リーディングカンパニーだからこそできること、だからこそ取り組まなければならないこともあると思っています。こういった当社のすべてのエネルギーとひとの力を最大化して、リーディングカンパニーとして、社会、業界、人々の生活の仕組みにインパクトを提供する企業であり続けることを私は大きく期待をしていますし、また私自身も皆さんと一緒に尽力をしてまいりたいと考えています。