

GROUP CHRO MESSAGE



ERIKO SATONAKA

里中 恵理子
グループCHRO 執行役員

新中期経営計画の実現に向けて、事業戦略と人事戦略を一致させ、人財が戦略を支える構造を実現することが不可欠です。

そのため、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」ための戦略を実現するうえで必要な人財戦略とは何かを問い続け、社内で議論を重ねてきました。

議論を経て、①「事業会社の戦略に応じたありたい組織の最適化」と②「事業を牽引する次世代リーダーの育成」に現在力を入れています。

①「事業会社の戦略に応じたありたい組織の最適化」では、事業戦略を戦術に落とし込み、それを実現するために必要な組織、人員構成を洗い出し現状とのギャップを把握しました。2024年6月期からギャップを埋めるための方策の検討を開始しています。

容易に正解を導けるものではなく、試行錯誤していく必要がありますが、この議論を通じて確実に、グループ全体で人財への投資(採用と育成)のアクションの具体化が進み、事業会社ごとの組織・人財におけるキーファクターが顕在化しています。課題がわかれば対応策は検討できるため、このサイクルにたどり着けたことは大きな一歩です。

また同時に、事業の成功にはリーダーの存在が不可欠です。そのため、②「事業を牽引する次世代リーダーの育成」にも、力を入れています。

当社グループの取締役会では「次世代リーダーの育成」を最優先課題と捉えて、ほぼ毎月、パイプラインの見える化やリーダーに求められる要件、中期経営計画達成に必要な組織とそれを牽引するリーダー像などについて議論を深めています。

育成のための具体的なアクションは層別を実施しており、若手層を対象としたリーダー育成プログラム(詳細は後述)や、グループ執行役員向けには、外部企業の社長との他流試合の機会を設けることで、視座を高め、思考を深めるなど、幅広い層を対象に後継者のパイプラインの強化を推進しています。

同時に、自社内の人財にとどまらず、日本におけるリーダーの育成という視点で、起業経験とIPO経験を持つグループCEOの森川が2024年4月より一橋大学大学院経営管理研究科・客員教授に就任し、講座を担当します。企業価値経営にフォーカスを当て、事業ポートフォリオや投資家との対話、リーダーに必要とされるものなど

— グループCHROメッセージ

の実際に即した取り組みを伝え、当社グループでの経験が今後の日本でのリーダーの育成に少しでも役に立てればと考えています。

また、**従業員のエンゲージメント**は事業を支える土台となります。

全従業員が同じビジョンや戦略を共有し、相互啓発をしながら、日々成長を実感するための外部アセスメントを活用した計測(GPTW)を実施しており、計測後のアクションを検討して確実に実行し、PDCAを回すことで、エンゲージメントのスコアは毎年改善しています。

ほかにも、事業を成長させることで株価を向上させ、そのリターンを還元する全従業員向けの「**株式付与制度**」を開始するなど、企業の価値を向上させることで「人」への投資を増やす、「人」を軸とした戦略強化にさまざまな視点から取り組んでいます。

若手リーダー育成プログラム

企業が価値を生み出し続けるためには、次世代の組織を牽引する若手リーダーの育成が欠かせません。会社の10年後、20年後を任せられるような人財を育成することは組織の未来を担う重要な取り組みです。未来のリーダーを育て、組織の持続性を確保し、そして環境変化の激しい現状において革新と変革を促進する。若手リーダー育成は人的資本経営においての重要な柱となります。

事業会社から選出した若手の候補者を対象に、若手リーダー育成プログラムを2024年6月期から開始しています。参加者が将来のリーダー像をイメージし、バックキャストでギャップを埋めるために今必要なアクションを具体化し、実践につなげてもらうことが目的です。

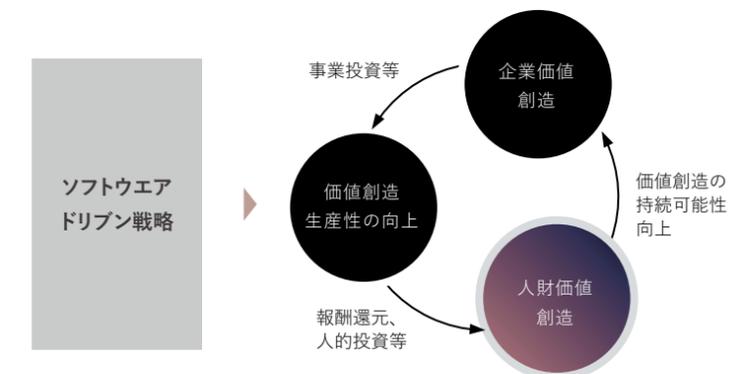
森川グループCEO主導の「森川塾」にて、リーダーに必要な「志」に焦点を当て、創造的対話を重ね内省を促すセッションに加え、全体把握力や深い思考力を習得するための経営体験プログラム、自律性を高め自己変革につながるマインド研修など、多角的な実践研修を取り入れ、リーダーを自分ごととして捉えてもらうことに力を入れています。この取り組みは継続的に実施し、対象者を年々拡大させていきます。

全従業員向け株式付与制度の導入

2024年6月期より、譲渡制限付き株式付与制度(RS信託)として、通期で所属した当社グループの全従業員に対し、年間50千円相当の株式の支給を開始します。

自社の企業価値向上に対する意識を高め、自らの行動を通じて企業価値向上に貢献してもらうこと、そして将来の株価上昇のメリットを全従業員に還元し、企業価値向上を支える人財への投資につなげることが目的です。

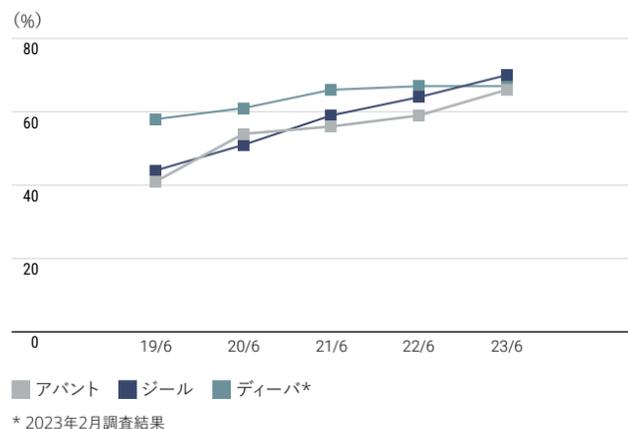
企業の価値を創造することができれば、生産性は向上します。そして、それをつくり出す人財の価値も高まり、人的投資が増加します。このスパイラルを実現させるため、株式を活用した「人」への投資(人的投資)は今後も強化していく方針です。



GPTW

当社グループの企業理念は「100年企業の創造」です。そのサブタイトルである「価値創造に全員が燃える会社」は、積み重ねた努力が適正に評価され、それが働きがいとなってさらなる高みを目指すという正のスパイラルをグループ内で実現することが狙いです。

グループ各社のGPTWスコア



このため、グループ各社はメンバー全員参加によるGPTWスコア70%を重要KPIとして設定しており、経営陣・管理職が主導する体制を整備しています。

GPTWとは？

Great Place To Work®(GPTW)は、30年以上にわたって「働きがい」に関するアンケートを通じた調査により「働きがい」を数値化(スコア化)し、分析を行っている専門機関です。GPTWによると、働きがいのある会社とはマネジメントと従業員との間に「信頼」があり、一人ひとりの能力が最大限に活かされており、優れた価値観やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができる会社であると定義しています。GPTWのアンケート調査は、この「信頼」を<信用><尊重><公正><誇り><連帯感>の5つに要素を分けて設問が構成されており、働きがいをスコア化して分析・対策を講じることができます。当社グループは、各社においてGPTWスコアを使って課題を抽出し、解決・改善を行うことで、従業員の働きがい向上を目指しています。

GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

株式会社ディーバ



2023年6月期のGPTWの結果

ディーバは2023年2月における調査でGPTWスコア67%と2022年6月期同様の結果となりました*。働きがいポイントとして、「昇進すべき人が昇進している」「年齢に関係なく正當に扱われている」「労働環境が安全で衛生的」という点が特に評価されています。

リーダーとして組織を率いる力のある人財を年齢や入社年次にかかわらず引き上げ、リーダーが部下の働きがいと成長に向き合い、役員による月次人財会議では社員個々人の成長・改善に向けてのディスカッションをするなど、会社全体でさまざまな方面から社員一人ひとりに向き合うことを大事にして活動しています。また、社内アンケートで会社への疑問や社内環境への意見を吸い上げ、改善を実施し、質問には代表取締役社長の永田が直接回答するなど、環境改善を図っています。

* 2024年6月期のGPTW調査時期変更により、2023年2月調査はGPTWの「働きがいのある会社」認定の判定対象とならない非公式結果となります。

2023年6月期の結果から見える課題

低評価項目の中で、「貢献実感の醸成」「長く働ける会社」「誰でも馴染める組織」の3つは重点課題として認識しています。ディーバに入社してくれた社員に少しでも健やかで幸せな時間を過ごしてほしい、ポジティブなものを提供できる会社でありたいと考えているため、この3つに注力して改善に取り組めます。

今後の取り組み

引き続き、一人ひとり異なる「働きがい」に対して向き合い適切な支援を行いながら、各組織のリーダーと連携した組織課題の分析や改善などに取り組む、3つの重点課題に対してはオンボーディングの強化や離職率の改善を実施していきます。

一人ひとりの働きがいに対して社員が納得感を持ち、協力し合い、切磋琢磨して成長できる環境づくりに取り組み、ディーバで働くことに誇りを持てる組織を目指します。

GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

株式会社ジール



2023年6月期のGPTWの結果

ジールでは、2016年から本調査に参加し、従業員の働きがいの向上に継続的に取り組んできました。調査を始めた2016年時点では、51%のスコアでしたが、全社を挙げて職場環境の改善、働きがいの向上に取り組んだ結果、2023年6月期の調査において、スコアは70%となり、前期比+5ptの大幅な改善となりました。

また、「能力開発の機会」や「利益の公正な分配」などのポイントが評価され、2023年版「働きがいのある会社」認定において、「働きがい認定企業」としても選出されています。

部門長以上が率先して従業員の働きがいについて議論し、さまざまな施策を部門長自ら検討・実行に移したことや、メンバー自発参加型の働きがい向上ワーキンググループによる、入社機会創出のための活動など、従業員一人ひとりが自らの職場環境の改善に当事者意識を持って取り組んだ結果であると考えています。

2023年6月期の結果から見える課題

若手～中堅層と役職者など、立場や年代によるスコアのギャップから、価値観の違いなどが課題として見受けられます。個々の職務に対する意義や貢献実感など、「誇り」に関連する設問項目については、一般従業員と管理職者とのスコアギャップも大きく、一般従業員の満足度の向上が大きなポイントです。

今後の取り組み

全社横断でのスキル強化トレーニングプログラムのより一層の強化、スキルマップの策定などを通じ、自社の強みである能力開発や個人が成長を実感できる環境づくりは今後も重点的に取り組むポイントです。

また、1on1の実施促進やワークショップ型の理念研修、部署を超えて希望者が誰でも参加できるオンライン懇親会の開催など、縦横の“つながり”を意識した施策にも重点的に取り組み、年代や立場を超えて相互理解を図り、共通認識を持ち、双方がオープンに歩み寄れる環境づくりに注力していきます。

GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

株式会社アバント



2023年6月期のGPTWの結果

アバントが2023年6月期に調査したGPTWのスコアは66%となり、前期比+7ptかつ過去最高の水準に達しました。ベンチマーク企業との比較においては、「ワークライフバランスが取りやすいこと」「責任ある仕事を任されていること」「働きに見合った報酬が支払われていること」などがアバントの強みと評価されました。有給休暇取得率や男性の育児休暇取得率の高さ、育児や介護等の個別事情を抱えた従業員への配慮を前提とした出社と在宅のハイブリッド型の勤務形態により、ワークライフバランスを取ったうえで、キャリアプラン(Will)と組織目標(Must)を両立させる目標設定や期中の1on1コミュニケーション、年2回の評価会議を通じた従業員の成長(Can)支援、市場競争力のある報酬水準を実現するための外部報酬サーベイを利用した報酬テーブルの改定などが好評価の要因と受け止めています。

2023年6月期の結果から見える課題

「部長職未満の管理職のスコア」「連帯感」「経営・管理者層への近づきやすさや話しかけやすさ」などが課題として挙げられており、今後の取り組みの中で改善を図ります。

今後の取り組み

代表取締役社長の岡部が全社員向けにGPTW調査結果を振り返り、会社としての強みや成長の機会、今後の取り組みを説明する機会を設けたうえで、部長職未満の管理職が抱えるさまざまな業務に関するプロセス改善や実行支援、年2回の全社表彰制度(アバント Award)、社長が全部門を回るタウンホールミーティング、各取締役が全社会議の内容を補足するスモールミーティングなどを通じて課題を解消し、さらなる従業員の働きがい向上を目指します。