

組織進化とイノベーション創出に向けた人財戦略に挑む

多様な人財の力が発揮される「場」を創る

「よりよい社会のために変化し続ける組織と学び続ける人の共創に向けて」をメインテーマとした「日経ビジネスLIVE2023 Winter」が11月27日から11月29日までの3日間、オンラインで開催される。各日のサブテーマは「経営」「組織」「人財」。「経営」をテーマにした初日のパネルディスカッションでは、イノベーション創出に向けた人財育成と組織開発について考える。サステナブルな企業成長を目指し先進企業が推進する戦略はどのような地点にあるのか。

企業の持続的な成長を目指す人的資本経営では、事業の転換に即した人財ポートフォリオの変革が鍵となる。これを象徴しているのが、20年余をかけて事業ポートフォリオを変革してきた富士フィルムホールディングスの取り組みだ。

執行役員人事部長を務める座間康氏は「組織が硬直化する原因は固定観念だ。人財を動かすことで組織は新しい視点を得られる。事業の転換には組織で今まで解決できなかったことに新しい視点で着手するイノベティブな行動が重要。事業や機能をまたいだジョブローテーションや複数の組織を兼務することにより、動的な人財ポートフォリオを形成し、イノベーションを推進している」と話す。

人の力が発揮できる「場」を創出

パナソニックで数々の新規事業を立ち上げ、人財開発と組織開発を手掛けてきたオフィスコクリエ代表の貴志俊法氏も「イノベーションは一人だけでは作れない。深く感じ、考え、ひらめく人の力が発揮できる『場』の創出が不可欠だ」と指摘する。さらに「組織の中で多様性のある人々が議論し、相互に刺激しあえる場ができていないか」と問いかける。議論の「場」を活性化するために、組織のリーダーにはファシリテーションとメンバーのモチベーション向上が必要となる。

デロイト トーマツ コンサルティングの執行役員を務める古澤哲也氏は「人財

の流動性が低い組織は活力が下がっていく。組織外の視点も入れて議論し、自分たちが何者なのかを見つめ直さなければならない。そしてその価値観を言語化することが極めて重要だ」と指摘する。


2023年3月期から有価証券報告書における人的資本情報の開示が上場企業に義務付けられた。人財育成でどのような手を打っていくか、また海外企業に比較して専任者が少ない組織開発をどう考えていくのか——日経ビジネスLIVE初日のパネルディスカッションのメンバーに以下の問いを投げかけた。

Question 1

「組織進化」の目的をどのように考えているでしょうか。

Question 2

イノベーション創出に向けて、どのような人事制度や施策を実践しているでしょうか。

LIVE本編では、各社の取り組みを交え、企業の持続的な成長の実現に資する人的資本経営の要諦を考えていく。 

事業ポートフォリオ変革の基盤は「課題形成力」 独自メソッドによるOJTが人財育成を促進



Answer 1

変化を作り出すために問題を解決するだけでなく、物事の本質を見極め、未来に向けた課題を形成し、実践する力を従業員に求めている。そのために、独自のマネジメントサイクル「富士フィルムメソッド (SEE-THINK-PLAN-DO)」を浸透させている。

Answer 2

従業員が変化を成長のチャンスととらえ、主体的な取り組みを支援するとともに、上司が部下の挑戦意欲を醸成する自己成長支援プログラム「+STORY」を展開。全員が個性や能力を最大限発揮できるエンゲージメントの高い組織を目指している。

富士フィルムホールディングス
執行役員人事部長兼富士フィルム取締役執行役員
人事部長

座間 康 氏

1987年富士写真フイルム入社。マーケティング、国内営業、海外営業を経験し、2019年富士フイルム 執行役員 人事部長に就任。現職は富士フイルムホールディングス執行役員 人事部長 兼 富士フイルム取締役執行役員 人事部長

多様な人材が活躍し、イノベーション創出を加速するための「人とカルチャーの変革」に取り組む

Answer 1

既存事業と新規事業の両方を追う、いわば「両利きの経営」でさらなる進化に向け、多様性のある組織づくりに取り組む。表層(属性)だけではなく、深層(経験・価値観・強みなど)の違いを個々が発揮できるようインクルードすることが目的だ。

Answer 2

ジョブ型人材マネジメントにより、「適時適所適材」を実現、同時に社員の自律的なキャリア形成を両立。また大組織の中で「面とカスケード」のコミュニケーションを展開し、部門を超えた横のつながりと経営から現場への縦のつながりを活性化している。

NEC
執行役CorporateEVP兼CHRO兼
ピープル&カルチャー部門長

堀川 大介 氏

1992年NEC入社。パブリック企画本部長、社会基盤企画本部長を経て、2020年執行役員、NECマネジメントパートナー代表取締役執行役員社長に就任。2023年、CorporateEVP兼CHRO、同年6月より現職



日経ビジネスLIVE 2023 Winter「経営」ステアリングコミッティ

座 長	富士フィルムホールディングス 執行役員人事部長兼富士フィルム取締役執行役員人事部長 座間 康 氏
メンバー	NEC 執行役CorporateEVP兼CHRO兼ピープル&カルチャー部門長 堀川 大介 氏
	丸紅 執行役員CHRO 鹿島 浩二 氏
	Officeコクリエ 代表 貴志 俊法 氏
	デロイトトーマツ コンサルティング ヒューマンキャピタル ディビジョン 執行役員 パートナー 古澤 哲也 氏

組織の壁を超えて「人が生き・つながる風土」を醸成 新しいビジネスモデル創出による成長実現を目指す

Answer 1

中期経営戦略において、新たなビジネスモデル創出による成長実現を掲げている。そのための人財戦略として、多様でマーケットバリューの高い人財が、生き活きとつながりながら、新たな価値を創り出す状態(丸紅人財エコシステム)を目指している。

Answer 2

組織の枠組みを超えて協働できる様々な仕組みを設けている。丸紅人財エコシステム実現のために人事処遇制度も抜本的に改訂した。その上でサーベイやアンケートなどを通じて組織・人財の状態を把握し、組織への働きかけや制度修正を行っている。

丸紅
執行役員CHRO
鹿島 浩二 氏

1989年丸紅入社。一貫して人事業務に従事。米国駐在、中国駐在、営業グループのHRBPなども経験。2017年人事部長、2020年執行役員人事部長、2023年より現職



キャリア採用人財のサポートが人事の役割 人財流動性を高め、自社のカルチャーを見直す機会に

Answer 1

人財の流動性が低い組織は活力が下がっていくのではないかと。積極的なキャリア採用に加え、それで入社した社員が力を発揮し、組織に融合していくためのサポートが人事の役割になる。こうした外の視点も入れて自社独自のカルチャーを作ることが重要だ。

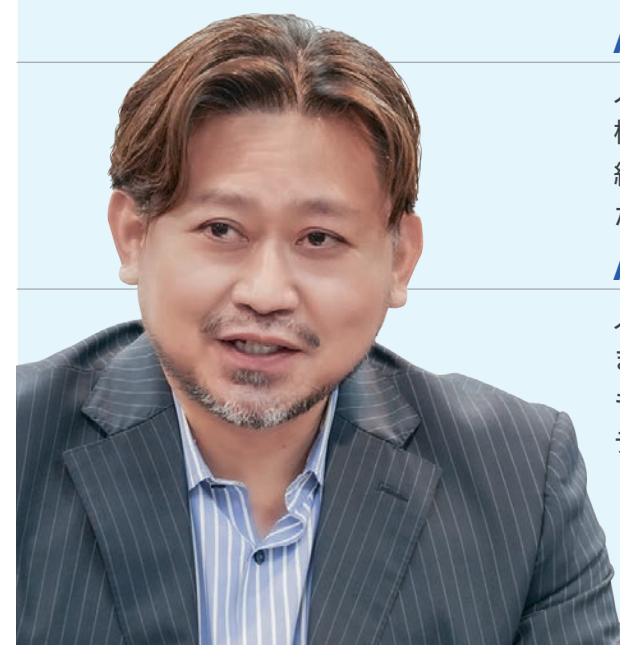
Answer 2

人財の流動化を進めるには公募制度を運用することも有効だ。また当社では、AIを活用したポストと人財のマッチングツールも提供している。1人を動かすと組織全体にどう影響するかなどテクノロジーによって流動化の加速と組織の最適化に注力する。

デロイトトーマツ コンサルティング
ヒューマンキャピタル ディビジョン
執行役員 パートナー

古澤 哲也 氏

組織・人材コンサルティング歴20年以上。グローバル人事戦略の立案や、各種人事基盤の設計から組織風土改革までをトータルに支援する経験が豊富。『MOTリーダー育成法』(中央経済社)など著書多数



深く感じ、考え、ひらめく「人の力」が発揮できるか 心理的安全性の高い場作りとリーダー育成に注力

Answer 1

より多くのイノベーションが生み出される「場」を作りたい。知の探索と深化を重ねて新しい価値を生み出すサイクルを回していくことで、企業はサステナブルに成長できる。深く感じ、考え、ひらめく人々の力の発揮をサポートするのが組織の役割だ。

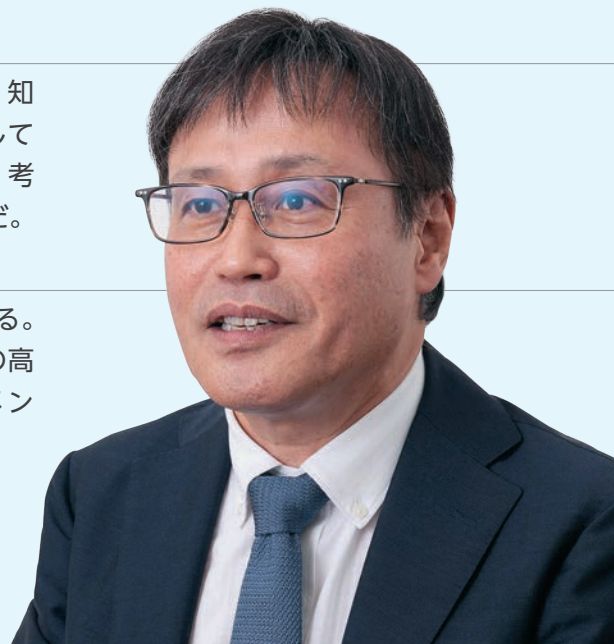
Answer 2

人は相互に刺激されることでインスピレーションが得られる。感性を豊かにする教育や多様な人が集まれる心理的安全性の高い場を作ることが必要だ。併せてファシリテーションやメンバーのモチベーション向上ができるリーダーを育成したい。

Officeコグリエ
代表

貴志 俊法 氏

1988年松下電器産業(現パナソニック)入社。2018年パナソニック執行役員、パナソニック社コネクティッドソリューションズ社副社長。2022年からパナソニック コネクト 上席主幹人材組織トランスフォーメーション担当



日経ビジネスLIVE 2023 Winter

「経営」ステアリングコミッティ

日経BPは人的資本経営に関する情報を発信する「Human Capital Project」の一環として、「日経ビジネス」と「Human Capital Online」および先進企業のCHO・CHROを中核とした会員組織

「Human Capital Committee」が連携して定期的に「日経ビジネスLIVE」を実施しています。「経営」「組織」「人財」の3つの視点から人的資本経営に取り組む企業の課題を議論しています。

11月27日に実施するパネルディスカッションでは、それぞれの課題を交わし合い議論を深めてまいります。日経ビジネスLiveで生配信するパネルの受講をお待ちしております。



2023年 11月27日(月)～29日(水) 開催予定

受講申し込みはこちらから

<https://events.nikkeibp.co.jp/event/2023/nbl112729winter/>



※配信当日はご登壇いただくメンバーが異なる場合があります。左の写真は前回のものです。