

- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations +
- 50 Articles +

パーソルグループ人的資本レポート

January 2024



はたらいて、笑おう。



- 01 Introduction -
- 01 価値創造ゴール
- 02 パーソルグループの理念体系
- 03 パーソルグループの事業
- 04 目次／編集方針
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations +
- 50 Articles +

人の可能性を広げることで、 2030年に100万人の より良い“はたらく機会”を創出

パーソルグループは、経営理念「雇用の創造、人々の成長、社会貢献」を基盤に、「はたらくWell-being」創造カンパニーとして、人の可能性を広げることで2030年に100万人のより良い“はたらく機会”を創出し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。



01 Introduction -

- 01 価値創造ゴール
- 02 **パーソルグループの理念体系**
- 03 パーソルグループの事業
- 04 目次／編集方針

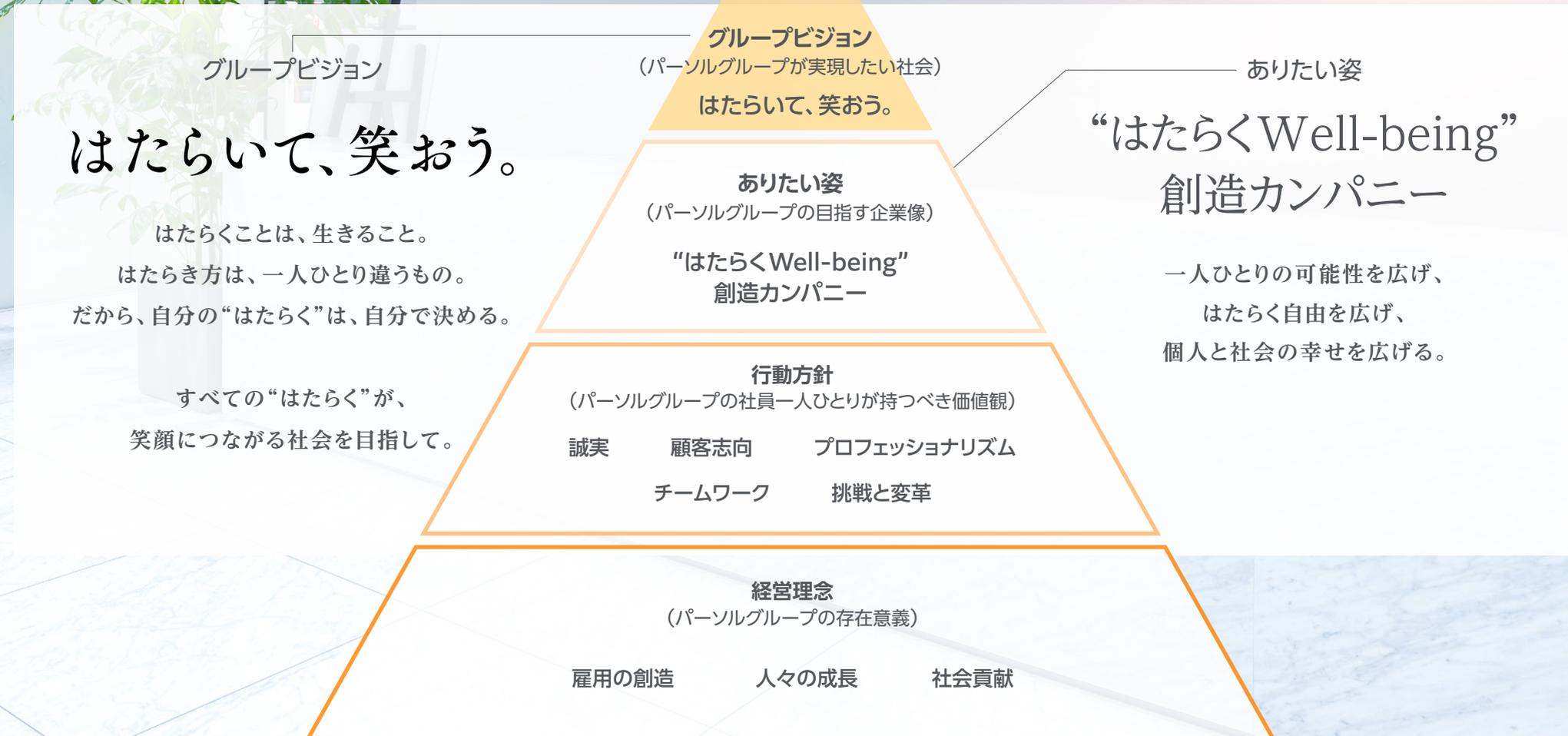
05 Message +

07 Our Approach +

13 Activities +

45 Foundations +

50 Articles +



はたらいて、笑おう。

はたらくことは、生きること。
はたらき方は、一人ひとり違うもの。
だから、自分の“はたらく”は、自分で決める。

すべての“はたらく”が、
笑顔につながる社会を目指して。

ありたい姿

“はたらくWell-being”
創造カンパニー

一人ひとりの可能性を広げ、
はたらく自由を広げ、
個人と社会の幸せを広げる。

- 01 Introduction -
- 01 価値創造ゴール
- 02 パーソルグループの理念体系
- 03 **パーソルグループの事業**
- 04 目次／編集方針
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations +
- 50 Articles +

パーソルグループは、はたらく個人に誠実に寄り添い、人を起点に生み出してきた顧客接点や信頼を基に、「はたらいて、笑おう。」の実現に向けて、人材派遣サービス、転職サービス、ITアウトソーシングや設計開発など、人と組織に関わる多様なサービスを展開しています。それだけにとどまらず、人とテクノロジーの融合による次世代のイノベーション開発や、アジア・パシフィック地域を中心とした海外でのサービス拡大にも積極的に取り組んでいます。

パーソルグループの事業セグメント							
	Staffing SBU	BPO SBU	Technology SBU	Career SBU	Asia Pacific SBU	R&D FU	Specialized Services
事業内容	業界最大級のシェアを誇る事務派遣領域を中心に、幅広い業種・業界における人材派遣事業や紹介予定派遣事業を展開。	事務、採用、コールセンター、IT・業務コンサルティング、最新のテクノロジーを活用した業務改善など、幅広い業種の受託請負を展開。	IT／エンジニアリングモノづくりのテクノロジー領域における受託請負や派遣事業を、主にコンサルティング・設計・開発・実験の工程で展開。	人材紹介事業や求人メディア事業を中心とし、若手からハイクラス層までの幅広い採用支援や、副業・フリーランス支援事業、再就職支援など、多岐にわたる事業を展開。	アジア・パシフィック地域における最大級の人材派遣事業、人材紹介事業、HRソリューション事業を展開。	新規デジタルプロダクトの開発やインキュベーションプログラムの推進など、新領域における事業の探索・創造を担う。	人・組織・マネジメントの調査・研究・開発を軸としたコンサルティング事業や研修事業、障害者雇用支援事業、ベンチャーキャピタル事業などを展開。
主要ブランド	テンプスタッフ hall-edge Flexible CAREER funrable リリモ〜とテンフ	パーソルのRPA HITO Manager コロプス COROPS KATAruru matchbox	U_29	doda doda キャンパス doda X HiPRO	PERSOLKELLY PROGRAMMED	メイズ シェアフル POS+ ポスラス Drit	PERSOL MIRAIZ doda チャレンジ

※ SBU：Strategic Business Unitの略 FU：Function Unitの略。

- 01 Introduction -
- 01 価値創造ゴール
- 02 パーソルグループの理念体系
- 03 パーソルグループの事業
- 04 目次／編集方針
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations +
- 50 Articles +

Introduction

- 01 価値創造ゴール
- 02 パーソルグループの理念体系
- 03 パーソルグループの事業
- 04 目次／編集方針

Message

- 05 CHROメッセージ
- 06 人事ポリシー

Our Approach

- 07 人的資本の価値最大化に向けた取り組み
- 08 これまでの歩み
- 09 パーソルグループ中期経営計画2026
- 10 人的資本戦略
- 11 人的資本の取り組み全体像
- 12 数字で見るパーソルの人的資本(2023年3月期)

Activities

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話 1：スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE 組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

Foundations

- 45 グループの人的資本を支える体制と仕組み
- 46 人的資本に関するガバナンス
- 47 役員報酬制度
- 48 グループの人事体制と連携の仕組み
- 49 人事職社員の育成

Articles

- 50 対話 2：有識者との対談
- 54 寄稿：パーソル総合研究所

編集方針

本レポートは、パーソルグループの最大の財産であり価値創造の源泉である「人的資本」をテーマとしたコミュニケーションツールです。

パーソルグループ中期経営計画2026で定めた人的資本の方針を軸に、私たちが大切にしている考え方や想いとあわせて、取り組みの内容や実績を具体的かつ定量的にまとめました。

株主や投資家をはじめ、幅広いステークホルダーの皆さまに対し、パーソルグループの人的資本に関わる取り組みをより深く理解していただく一助になれば幸いです。同時に、総合人材サービス

に取り組む企業として、人的資本にフォーカスした開示が世界中で大きく進展することを期待しています。本レポートをその1つの実践例としてご活用いただければ大変ありがたく存じます。

本レポート以外に、有価証券報告書、統合報告書、パーソルグループのWebサイト(<https://www.persol-group.co.jp/>)にて詳細を掲載している項目もございますので、あわせてご参照ください。

本レポートに対する皆さまからのフィードバックは、各活動の一層の充実につなげてまいります。

掲載情報の対象期間

2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)を対象としています。
ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

参照ガイドライン等

- 人的資本可視化指針(内閣官房)
- 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～(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～(経済産業省)

CHROメッセージ

「Advanced HR Showcase」をポリシーに、 グループの人的資本経営を推進していきます。

「雇用の創造」を実現し、「人々の成長」を支援する

パーソルグループは、「雇用の創造」の実現と「人々の成長」の支援を通じて「社会貢献」を行うことを経営理念に掲げ、人と組織に関わるさまざまなサービスを展開し、事業活動に取り組んでいます。

“はたらくWell-being”創造カンパニーを目指す

テンプスタッフ創業から50年を迎えた2023年、グループの次の50年に向けた新たな一歩としてパーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)を発表し、2030年のありたい姿として「“はたらくWell-being”創造カンパニー」を掲げました。今後は、はたらく個人の可能性を広げることで、より良い“はたらく機会”を創出することを目指し、多様な事業、多様な人材を強みとしながら、未来に向けた価値創出に取り組んでいきます。それによって、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」を実現したいと考えています。

事業成長のエンジンとして、人的資本経営を加速させる

グループビジョンを実現するためには、社員と派遣スタッフの「はたらいて、笑おう。」が、何よりも大事だと考え、中計2026においても人的資本を事業成長のエンジンとして位置づけています。

また、グループ全体で人的資本経営を推進する上で、私たちはグループ共通の人事ポリシーである「Advanced HR Showcase」を掲げています。企業の競争力の源泉が「ヒト」へと移っている中、人的資本の取り組みの重要度と難易度はますます高まっています。難易度の高い課題に対し、仮説を基に結果を科学しながら次の挑戦に生かしていく。このような実験的人事に取り組み、発信していくことが、業界のリーダーとしての使命であると考えており、そんな想いを、このポリシーに込めました。

人的資本レポート発行も「Advanced HR Showcase」の1つの取り組みです。投資家の方々をはじめ、多くの方々にパーソルグループの人的資本の取り組みを知っていただく機会になれば幸いです。



美濃 啓貴

パーソルホールディングス 執行役員 CHRO
1999年インテリジェンス(現パーソルキャリア)に入社。
2013年より、同社HITO本部の本部長に就任し、人事部門の組織や制度の改革から人材の採用・育成まで行い、理念経営を推し進める。2017年にテンプホールディングス(現パーソルホールディングス)執行役員(人事担当)就任。2020年4月より現職。

Advanced HR Showcase Since 2016

パーソルグループのビジョンである「はたらいて、笑おう。」は、「はたらく個人」に目を向け、その多様な価値観を尊重し、「自分の“はたらく”は自分で決める」、「すべての“はたらく”が、笑顔につながる」社会を実現することを狙いとしています。

パーソルグループではたらく社員一人ひとりも「はたらく個人」にほかならず、社員自らもこの世界観を実現できるよう、先進的な人事制度・人事施策に取り組んでいきます。

すべての人が個人として認められ、所属する会社・組織と、互いに信頼し、貢献し合える関係を結び、高いエンゲージメントの下でともに経営ビジョンの実現に向かう。そのために、人と組織の状態を観察し、可視化し、科学的な分析を進めます。

また、これからの不確実な社会では、個の価値観に向かいつつも、時代の変化に適応し続ける必要があることも誠実に伝え、変化を楽しみながら、成長を志す人と組織を支援していきます。

日本、さらには世界に向け、雇用・労働問題への提案として、実験的な人事を行い発信することは、業界リーダーとしての使命でもあると考えます。私たちは、先進的なショーケースとして社会をリードし、お客さまにも紹介できる、誠実で科学的な人事を行うことを目指します。

5つの行動指針に基づいた人事指針

誠実

多様性を尊重し、
法律を遵守した公平公正の人事

顧客志向

顧客に信頼される社員を
採用・育成するための人事

プロフェッショナリズム

専門性の高い
自律型社員の育成

チームワーク

グループ全体での最適な
採用・配置・育成の実現

挑戦と変革

前例に囚われず、現実を捉え、
ゼロベースで思考する人事

人的資本の価値最大化に向けた取り組み

01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach -

07 人的資本の価値最大化に向けた取り組み

08 これまでの歩み

09 パーソルグループ中期経営計画2026

10 人的資本戦略

11 人的資本の取り組み全体像

12 数字で見るパーソルの人的資本
(2023年3月期)

13 Activities +

45 Foundations +

50 Articles +

パーソルグループは、「人的資本」である社員と派遣スタッフを最大の財産と捉え、創業以来、その価値の向上に取り組んできました。パーソルグループ中期経営計画2026においては、「人的資本」を事業成長のエンジンの1つと位置づけており、グループが掲げる価値創造ゴールの実現に向けて、取り組みを加速していきます。

- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach -
 - 07 人的資本の価値最大化に向けた取り組み
 - 08 **これまでの歩み**
 - 09 パーソルグループ中期経営計画2026
 - 10 人的資本戦略
 - 11 人的資本の取り組み全体像
 - 12 数字で見るパーソルの人的資本 (2023年3月期)
- 13 Activities +
- 45 Foundations +
- 50 Articles +

これまでの歩み

パーソルグループでは、2016年にグループ各社が一体となって人的資本経営を進める体制を確立し、それ以降「Advanced HR Showcase」を掲げながら、人的資本に関する取り組みを進化させてきました。今後も、派遣スタッフを含む多様な人材が、社会構造や個人のはたらき方の価値観の変化に応じて、「はたらくWell-being」を体現するグループとなり価値創造を推進していきます。



- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach -
 - 07 人的資本の価値最大化に向けた取り組み
 - 08 これまでの歩み
 - 09 パーソルグループ中期経営計画2026**
 - 10 人的資本戦略
 - 11 人的資本の取り組み全体像
 - 12 数字で見るパーソルの人的資本 (2023年3月期)
- 13 Activities +
- 45 Foundations +
- 50 Articles +

パーソルグループは、今後のさまざまな環境変化を見据え、これまで以上の価値提供と事業成長を実現するために、2030年に向けた価値創造ストーリーを描くとともに、そこからバックキャストしたパーソルグループ中期経営計画2026 (2024年3月期～2026年3月期)を策定しました。

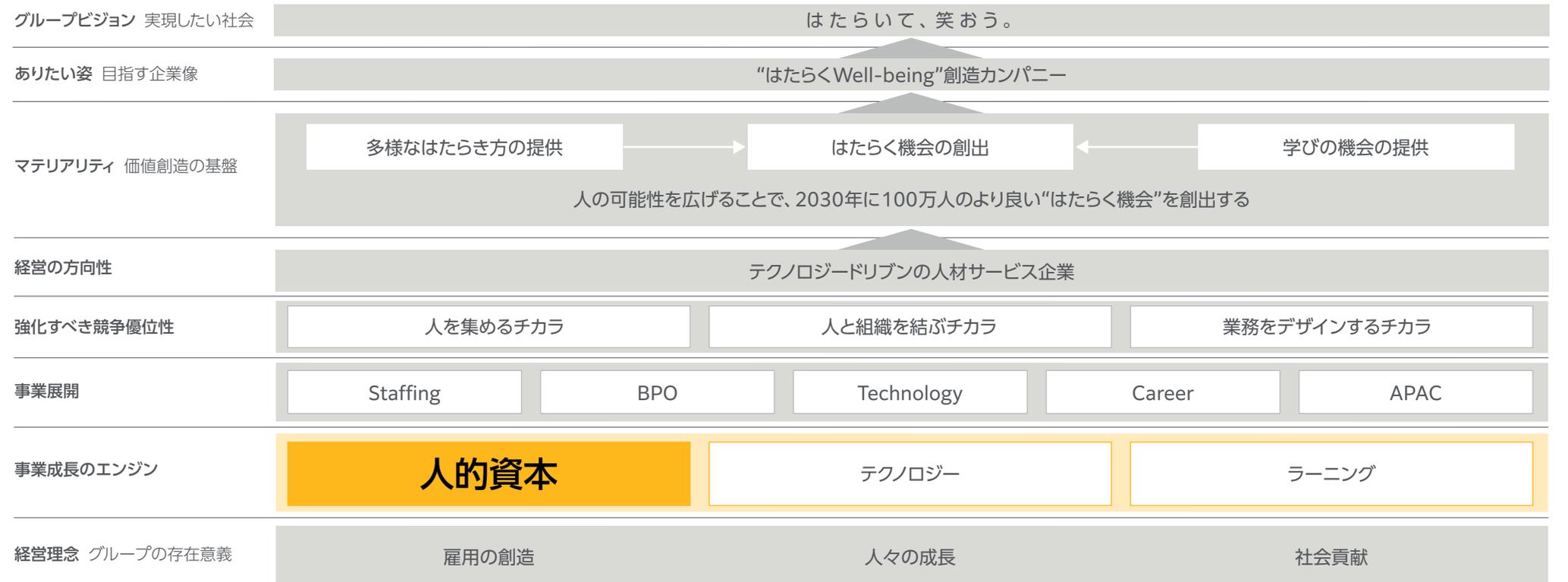
経営理念「雇用の創造、人々の成長、社会貢献」を基盤に、「はたらくWell-being」創造カンパニーとして人の可能性

を広げることで、2030年に100万人のより良い“はたらく機会”を創出し、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

その実現に向け、経営の方向性として定めたのが「テクノロジードリブンの人材サービス企業」への進化です。この経営の方向性に沿って、デジタルメディアなどを通じた「人を集めるチカラ」、求職者と求人案件のマッチングなどによる「人と組

織を結ぶチカラ」、そしてBPO事業のように業務全体を設計する際に発揮される「業務をデザインするチカラ」、この3つの“チカラ”を競争優位性として掲げました。

そして事業をより力強く成長させるためのエンジンとして、「人的資本」「テクノロジー」「ラーニング」を位置づけ、取り組みを強化していきます。



人的資本戦略

パーソルグループ中期経営計画2026では、事業成長のエンジンの1つとして「人的資本」を位置づけ、①“はたらくWell-being”の体現、②テクノロジー人材の拡充、③多様な人材が活躍する基盤の構築の3つの構成要素を定めて取り組みを加速していきます。

「はたらくWell-being”の体現」では、キャリアオーナーシップや健康増進施策の推進による社員エンゲージメントの向上と、自分らしいはたらき方の実現を支援する派遣スタッフ向けのWell-being向上に一層注力していきます。

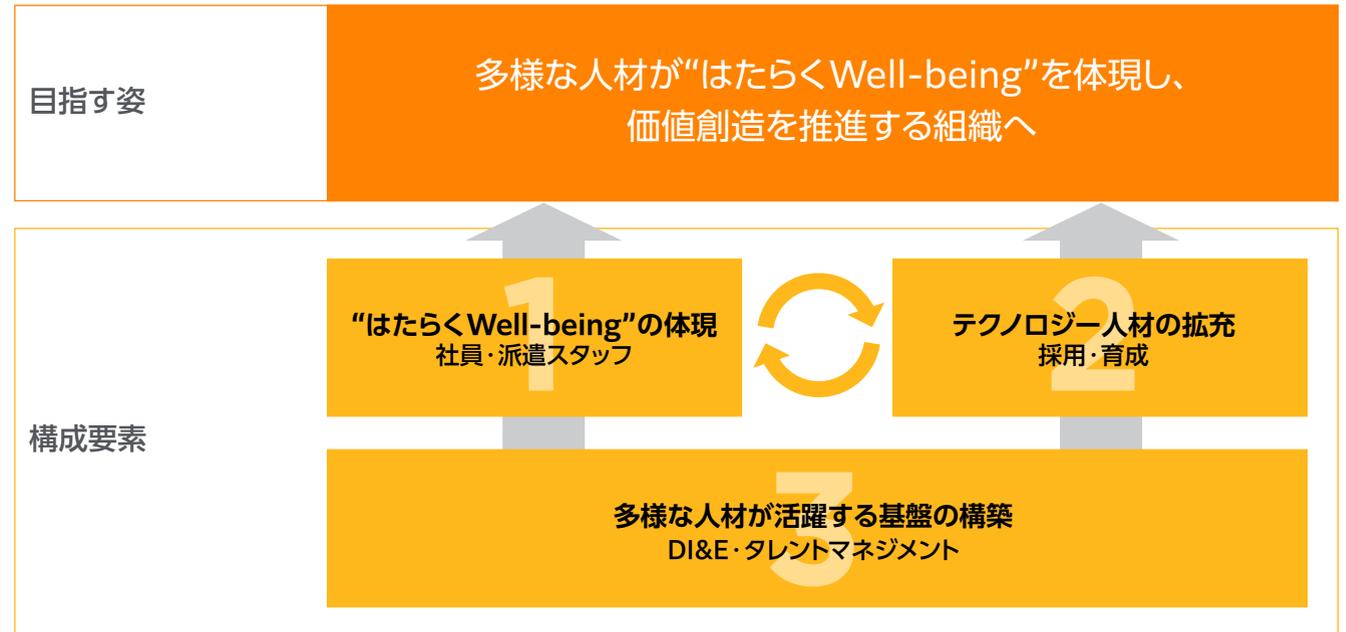
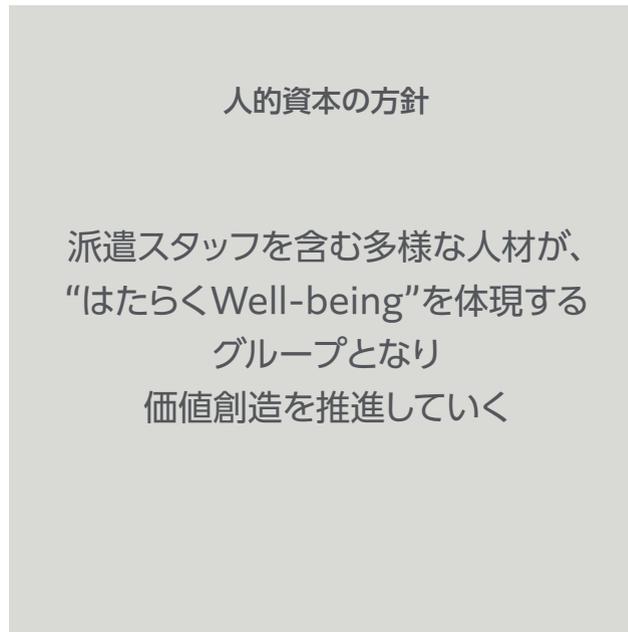
「テクノロジー人材の拡充」では、専門人材がはたらきやすい環境構築(人事制度等)や採用ブランディングの強化による採用力の向上と、多様な専門プログラムの提供によるリスクリング/アップスキリングの推進を行い、テクノロジー人材を2,000名以上に増やしていきます。

これらの2つの取り組みは、「エンゲージメント向上により採用力や定着率が強化される」「テクノロジー人材の拡充により、業務効率化が進み、エンゲージメントが向上する」という相互関係にあるため、取り組みを進めることで好循環が生まれ

ると考えています。

そして、これら2つの取り組みを支えるのが「多様な人材が活躍する基盤の構築」です。ここでは、女性管理職比率および男性育休取得率の向上を通じたDI&Eの進化と、多様なタレントマネジメント施策を通じた「最高のリーダー」の育成に挑戦します。

この3つの構成要素を通じて、派遣スタッフを含む多様な人材が“はたらくWell-being”を体現し、価値創造を推進する組織を目指していきます。



01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach -

07 人的資本の価値最大化に向けた取り組み

08 これまでの歩み

09 パーソルグループ中期経営計画2026

10 人的資本戦略

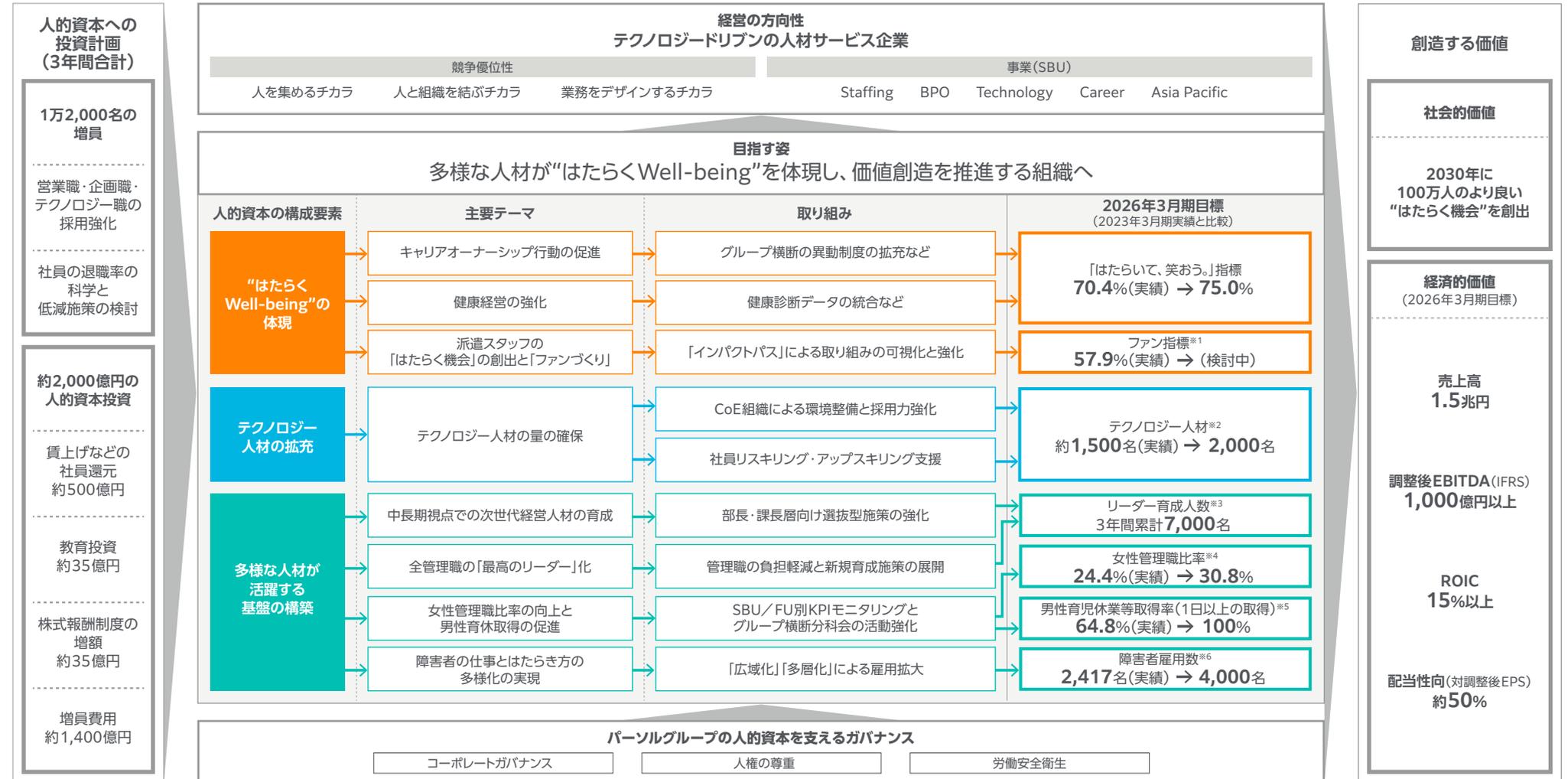
11 **人的資本の取り組み全体像**

12 数字で見るパーソルの人的資本
(2023年3月期)

13 Activities +

45 Foundations +

50 Articles +



※1 2023年3月期実績はパーソルテンプスタッフで集計した数値を使用しています。
 ※2 国内グループ会社の社員を対象に目標を設定し、実績を集計しています。
 ※3 リーダー育成人数は国内グループ会社横断で実施している管理職向け研修の延べ受講者数を指します。SBU/FU各社でも固有の管理職向け研修を実施していますがその受講者数は含んでおりません。
 ※4 国内グループ会社の社員を対象に目標を設定し、実績を集計しています。ただし、国内グループ会社共通の人事管理システムの導入が完了していない一部会社は集計対象から除いています。また2023年3月期実績は2023年4月1日時点、2026年3月期目標は2026年4月1日時点の数値を使用しています。
 ※5 国内グループ会社の社員を対象に目標を設定し、実績を集計しています。当該年度中に配偶者が出産もしくは養子縁組を開始した従業員のうち、当該年度中に育児休業および育児目的休暇制度を利用した者の割合を指します。
 ※6 特例子会社制度の手続きに従い、グループの障害者雇用状況報告に含めている人数です。障害者雇用数の対象者数の異動(2023年5月時点で22社)、グループ全体の社員数の増減および法定雇用率の変動の影響を加味し、将来的に目標を修正する可能性があります。

グループを支える人的資本の状況



連結従業員数※1

66,944名

従業員数

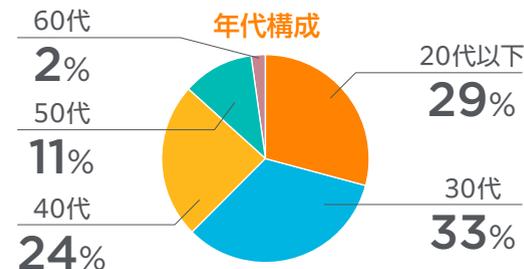
33,206名



平均年齢

37歳

年代構成



派遣スタッフ数※2

パーソルテンプスタッフ
約143,500名
パーソルクロステクノロジー
約4,600名

採用と退職



採用数(新卒・中途/男女別)

新卒 **1,012名**
(男性557名/女性455名)

中途 **6,161名**
(男性2,832名/女性3,329名)

退職率※3

10%

多様な人材が活躍する環境



ビジョン共感指標※4

79%

キャリアオーナーシップ指標※5

51%

リモートワーク比率※6

57%

平均残業時間

17時間

時短勤務者数

972名

プレゼンティーズム※7

21.8%

複業申請承認件数※8

1,010件

人材育成



延べ研修参加社員数

68,565名

社員1人当たり研修時間

17時間

※「連結従業員数」と「派遣スタッフ数」以外の本ページの数値は国内グループ会社を対象に集計しています(無期雇用の派遣スタッフは除く)。

※1 Asia Pacific SBUを含めた数値です。

※2 2月間の就業者数の概算です。

※3 無期雇用の社員を対象としています。

※4 パーソルグループのビジョン「はたらいて、笑おう。」への共感を聴取する設問(5段階評価)の、上位2段階の回答者割合を使用しています。

※5 社員のキャリアオーナーシップ(意向と行動)を聴取する設問(5段階評価)の、上位2段階の回答者割合の平均値を使用しています。

※6 週1回以上のリモートワークを実施していると回答した従業員の割合を算出しています(2022年9月時点)。

※7 不調によってパフォーマンスが低下している割合。SPQ(Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版)を使用して、「病気になることがないときに発揮できる仕事の出来を100%として、過去4週間の自身の仕事を評価」した結果を聴取して、100%から当該結果の平均値を引いた数値です。

※8 対象年度中に承認した複業申請数です。

13 “はたらくWell-being”の体現

14 エンゲージメント

16 キャリアオーナーシップ

19 健康経営

20 はたらき方改革

21 グループビジョンへの共感

22 スタッフウェルビーイング

25 対話1:スタッフウェルビーイング
委員会座談会

29 社会における“はたらくWell-being”
の実感向上に向けて

30 テクノロジー人材の拡充

31 CoE組織による採用と育成

34 多様な人材が活躍する基盤の構築

35 タレントマネジメント

40 DI&E



“はたらくWell-being”の体現



すべての社員と派遣スタッフの “はたらくWell-being”向上を目指して

はたらくことを通して、その人自身が感じる幸せや満足感を“はたらくWell-being”と定義しています。そんな“はたらくWell-being”をパーソルではたらく社員と派遣スタッフが実感できることを目指し、取り組みを実施しています。社員に対しては、“はたらくWell-being”向上にエンゲージメントが重要であるという考えの下、5つのテーマを設定し施策を展開しています。派遣スタッフに対しては、スタッフウェルビーイング委員会を立ち上げ、「はたらく機会の創出」と「ファンづくり」の2つを重点テーマに取り組みを強化しています。

- 「はたらいて、笑おう。」指標(社員エンゲージメント指標)をグループ全体の最も重要な人事指標として定め、経営陣・現場・人事が一体となり、PDCAを回しています。
- グループ全体で2026年3月期までに「はたらいて、笑おう。」指標の平均スコアを75%に引き上げる目標を設定しました。この目標は各役員の評価指標にも組み込んでいます。
- 社員のエンゲージメント向上の鍵を握る、社員のキャリアオーナーシップ*支援を強化するため、2023年にグループ横断のスカウト型異動制度を開始しました。また、エンゲージメントの土台となる健康増進にも注力していきます。
- スタッフウェルビーイング委員会では、派遣スタッフのWell-being向上に向けた取り組みが、グループの財務的価値につながることを可視化した「インパクトパス」を策定し、開示しました。

* 個人が自分の「キャリア」に対して主体性を持って取り組もうとする、意向と行動。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント**
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

エンゲージメント

基本的な考え方

パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)において、グループが目指す企業像を「はたらくWell-being」創造カンパニー」と決めました。それに伴い、これまで重視していたエンゲージメント指標に加えて、Gallup社と共同開発した「はたらくWell-being」指標を組み入れた5つの項目を新たにグループ重要指標(「はたらいて、笑おう。」指標)と位置付け、当社独自のエンゲージメントサーベイで状態を把握し、その向上に取り組んでいます。2022年は「はたらいて、笑おう。」指標が70.4%となり、前年より約3ポイント伸長しました。エンゲージメントサーベイを起点とした社員と組織の状態の可視化と課題分析、そして改善に向けたアクションプランの実行をグループ全体で積み重ねた成果と考えています。

2025年に向けては、「はたらいて、笑おう。」指標の平均ス

「はたらいて、笑おう。」指標の実績と目標

設問項目	設問内容	実績		目標		
		2021	2022	2023	2024	2025
“はたらくWell-being”指標	日々の仕事において喜びや楽しみを感じている	63.5%	66.9%	70.1%	71.7%	73.3%
	自分の仕事は人々の生活をよりよくすることにつながっていると思う	80.2%	81.0%	81.2%	81.3%	81.4%
	仕事や働き方について多くの選択肢から自分で選べる状態にある	57.8%	62.9%	66.6%	68.4%	70.2%
エンゲージメント指標	私にとって自分の仕事は、やりがいを感じるものである	61.1%	62.0%	65.9%	67.8%	69.8%
	所属組織に対して、積極的に貢献したい	75.2%	79.1%	79.7%	80.0%	80.4%
5問平均(「はたらいて、笑おう。」指標)		67.5%	70.4%	72.7%	73.9%	75.0%

コアをグループ全体で75%に引き上げることを目標としています。これらは経営陣も一体となってコミットできるよう各役員の評価指標にも組み込まれています。

エンゲージメント向上の取り組み

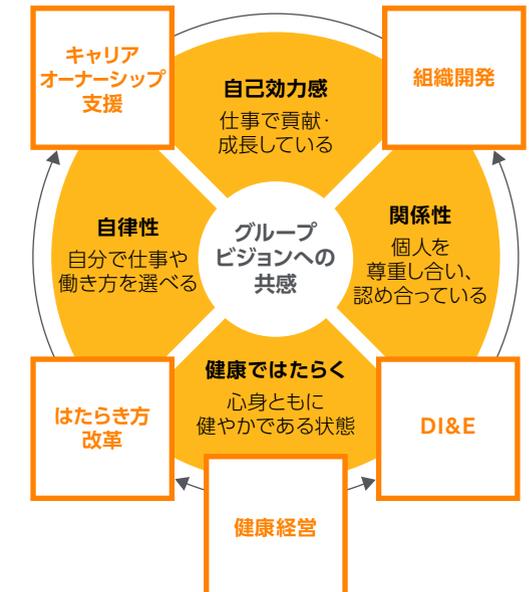
パーソルグループでは、エンゲージメントや“はたらくWell-being”の向上要因として、「健康ではたらく」「関係性」「自律性」「自己効力感」「グループビジョンへの共感」の5つのキーワードを設定し、人事戦略・人事施策へ反映しています。これらの状態を測定するため、エンゲージメントサーベイを年1回・WEBアンケート形式で実施しています。2023年は国内グループ企業の約36,000名と、海外12カ国にわたる現地法人の約5,000名が対象となりました。

サーベイ結果の活用にも工夫を積み重ねています。サーベ

イ結果のレポートでは各設問のスコアを報告するだけでなく、「はたらいて、笑おう。」指標と5つのキーワードの関係性を分析するツールを提供しています。また、内容に応じてフリーコメントを分類するテキストマイニングツールをあわせて用いることで、サーベイ結果をグループ全体および各社の課題特定に生かしています。

各社の人事に加え、現場の管理職にもレポートを提供し、管理職自身が自組織のコンディションを把握・改善に活用できる環境を構築しています。また、人事に対し結果の見方や課題分析の手法を学べるレクチャー会を実施し、サーベイの活用を広げています。

パーソルグループのエンゲージメントドライバー



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 **エンゲージメント**
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらく方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

エンゲージメント

アクションプランのPDCAサイクル

毎年、サーベイ結果を踏まえ、経営陣・人事・現場のそれぞれがエンゲージメント向上のための具体的なアクションを策定し、実行しています。

グループの重要な人事事項を議論する人事委員会で、各事業の担当役員自らが管掌組織のエンゲージメント向上のための具体的なアクションプランを提示し、知恵を出し合いながら議論を深めています。各社においても、人事主導で、前述のレポートに沿って組織・設問ごとに課題を特定し、施策に結び付けているほか、管理職がサーベイ結果をチームメンバーにまで展開し、自組織の課題・改善策を対話する場を設けている個社もあるなど、グループ全体でエンゲージメント向上のための取り組みを進めています。

各SBU/FU*の取り組み事例(抜粋)

* SBU:Strategic Business Unitの略 FU:Function Unitの略。

- Staffing**
 - 「仕事・キャリアの自分事化」を目的としたキャリア研修の実施や、メンバー主導の「組織改善チーム」の組成など
- BPO**
 - プロジェクトのビジョン/目標とメンバーの個人目標が紐づいた「プロジェクト計画」の策定など
- Technology**
 - 目標設定とキャリアデザインの統合や本人希望異動の促進、複業をはじめとした多様なキャリア支援制度の浸透など
- Career**
 - 「キャリア開発機会の提供」「管理職着任意向の醸成」を目的としたキャリア研修や管理職座談会の実施など
- R&D**
 - 高度な専門知識の学習支援や、部門横断のコミュニケーションを促進する新規ツール導入など

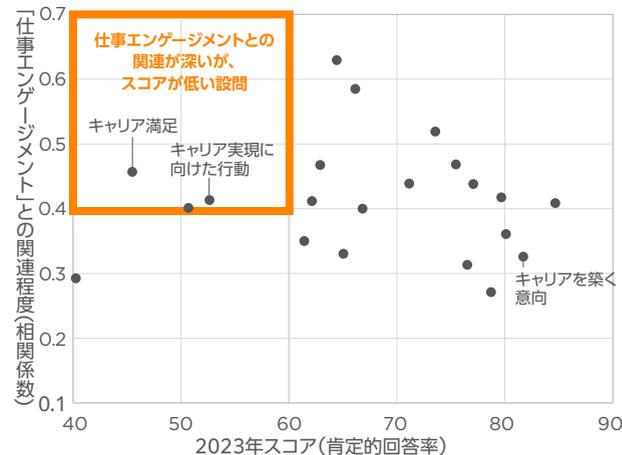
サーベイの分析事例

社員のキャリアオーナーシップ*とエンゲージメントの関係分析

サーベイ結果における課題の1つであった「仕事エンゲージメントの向上」は、分析を通じて社員のキャリアオーナーシップと相関があることが分かりました。また、分析を重ねることで、キャリアオーナーシップを高める鍵は「行動の支援」であることも明らかになっています。これまでも公募型のグループ内異動制度や複業を支援する環境整備など、社員のキャリアオーナーシップを支援する多様な取り組みを展開してきましたが、一連の分析結果を踏まえ、社員の行動をより促進する施策として、2023年にスカウト型異動制度を新設しました。エンゲージメントサーベイを取り組みに生かしながら、社員のキャリアオーナーシップを高めています。

* 個人が自分の「キャリア」に対して主体性を持って取り組もうとする、意向と行動。

キャリアオーナーシップ設問とエンゲージメントの相関関係



* 図中の各点はサーベイで聴取している個々の設問を表す。

エンゲージメントを高める管理職の「行動指標」の策定

日々の管理職の行動がメンバーのエンゲージメントに影響するという仮説のもと、エンゲージメントの高い組織とそうではない組織の管理職の行動の差を明らかにするため、3年間にわたり延べ80以上の組織にインタビューを実施しました。

結果、「成長期待を言葉にして伝える」「強みに着目してフィードバックをする」などメンバーのエンゲージメント向上に効果がありそうな管理職の行動を収集することができました。さらに、これらの行動の有無を問う設問(行動指標)をサーベイに組み込んで分析したところ、統計的にもこれらの管理職の行動がエンゲージメント向上に寄与していることが分かりました。

これらの結果は、グループ横断の管理職向け研修で管理職に伝え、エンゲージメントを高めるリーダーの育成に活用しています。

エンゲージメントを高める管理職の行動(行動指標)

ビジョン共感	仕事で大切にしている考え方を日常的に発信している
成長期待の伝達	メンバーの成長への期待を、言葉にして伝えている
仕事の意義説明	担当業務がメンバーにとってどのような意義があるかを十分に説明している
相談時間の確保	メンバーの相談に対応できるよう十分な時間を作っている
対話による解決	メンバーの困り事の解決に向けて対話している
強みのフィードバック	メンバーの強みに着目してフィードバックしている
精神支援	メンバーにストレスがかかった時や業務負荷が高い時に、気遣い・励ましの言葉をかけている
上司の自己開示	悩みや迷いも含めて、自己開示をしている

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 **キャリアオーナーシップ**
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

キャリアオーナーシップ

基本的な考え方

パーソンルグループでは、社員のエンゲージメント向上のために「自律性」をキードライバーの1つとして設定しています。「自分のはたらくは、自分で決める。」という考え方を大切に、社員一人ひとりが主体的にキャリアを形成する意向と行動を「キャリアオーナーシップ」と定義しています。そして、「キャリアオーナーシップ」を持ってその人らしいキャリアを形成していくことが重要だと考えています。これまで展開している、各種キャリアオーナーシップ施策にもその考え方が色濃く反映されており、社員一人ひとりが自らの可能性を広げ、キャリアを主体的に構築できるように多様な支援をしています。

2023年からは社員のキャリアの選択肢を広げ、更なる活躍可能性を引き出すため、新たにグループ内のスカウト型異

動制度も導入しました。“はたらく”を創造する企業グループとして、これからも社員一人ひとりのキャリアオーナーシップを支援していきます。

キャリアデザイン研修プログラム「Smyle」

社員に対してキャリアデザインの機会を提供することを目的に、公募型研修「Smyle(スマイル)」を行っています。「Smyle」とは、自分のスタイルで「はたらいて、笑おう。」を表現してほしいとの願いから、“My Style”と“Smile”を重ねて名付けられたものです。

パーソンルグループにおけるキャリアデザイン支援は、「WILL/CAN/MUST」の3つの要素の重なりを大きくしていくことが重要だという考え方に基づいています。

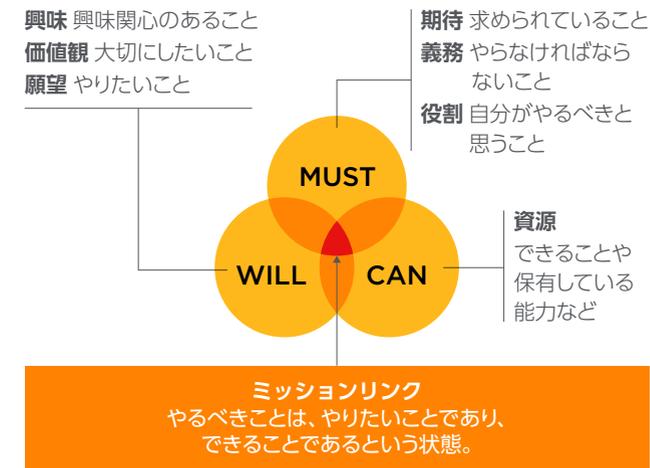
「Smyle」では、人生(キャリア)を振り返り、自身の「WILL/CAN/MUST」を言語化することで、意欲的に仕事に取り組めるようになることを目指しています。また、世代ごとにキャリアの考え方や悩みが分かかれやすい傾向があることに着目し、世代ごとにプログラムを用意しています。

すべての管理職に対しては、キャリアデザイン支援を学ぶ機会を提供するべく、2020年3月期～2023年3月期の4年間にわたり研修を実施しました。2024年3月期からは、本プログラムを組み込んだキャリアデザイントレーニング研修を通じて、メンバーのキャリアデザインに向き合う姿勢や方法の習得機会を提供しています。

グループ共通の社員のキャリアオーナーシップ支援制度・施策一覧

制度・施策	概要	開始年度	累計利用者数 (2023年3月期まで)
Smyle(スマイル)	社員が自らの人生(キャリア)を振り返りながら、自身の「WILL/CAN/MUST」を言語化し今後の展望を描く研修プログラム	2019年3月期	1,193名(メンバー版)
アット@	社員のキャリアオーナーシップの促進と、組織を超えた人材交流を目的とした自律的な学びを支援する研修プログラム(2022年3月期にリニューアル)	2018年3月期	264名(2022年3月期以降)
キャリアチャレンジ	グループ内各社間の転籍が可能となるグループ公募型異動制度	2018年3月期	410名(異動者数)
ジョブトライアル	グループ内の別部署の仕事を体験できる制度	2021年3月期	684名(体験者数)
キャリア相談窓口	キャリアに関して相談希望者が面談を実施できる施策	2019年3月期	687名
キャリアスカウト	社員が経歴や異動意向を社内システムに登録することで、グループ内の他部署から直接スカウトを受け異動できる制度	2024年3月期	-

キャリアデザイン支援の考え方



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 **キャリアオーナーシップ**
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

キャリアオーナーシップ

アット @研修

「@研修」とはAdventure Training programの「A」「T」と、「ここから変わる」「世の中を“あつ”と言わせる研修」の意味を込めた研修プログラムです。この研修はキャリアオーナーシップの促進と、社員同士の組織を超えた横のつながりづくりを目的とし、自律的な学びを支援しています。2023年3月期は12のプログラムを開催し、計143名が参加しました。

実際に参加した社員からも意識の変容につながったという声が上がっています。例えば、僧侶が講師として「死」というテーマを扱う「死の体験旅行®」では、「死を迎えた時、自分が本当に残したいものは何か?と考える、貴重な機会でした。勇気を持ち“選ぶ”ことの大切さを実感するとともに、自己理解を深め自分で自分を認める良いきっかけになりました」という感想が寄せられています。

今後も、先進的でユニークなワークショップや、社会・地域

これまでに開催したプログラム例(一部)

プログラム例	概要	参加倍率
NLP(神経言語プログラミング)を通じて未来を描くプログラム	「脳と心の取り扱い説明書」と呼ばれる心理学NLPを活用し、「無意識の深層構造へのアプローチ」を体験。本来の自分が理想とする未来を探る。	5.2倍
森のリトリートin「山梨山中湖」2泊3日プログラム	手つかずの森に入り、心と身体を開く。森に身を委ねることで、自身と対話し、大切にしたい軸や価値観の源を見つめ直す。	9.7倍
教育の島「瀬戸内海大崎上島」2泊3日プログラム	広島県大崎上島を舞台に、島の住民や高校生と対話や交流を実施。自身のコアバリューを探求する。	5.1倍

の課題解決などの異業種交流型実践プログラム、独自性のある地域への越境体験プログラムなど、普段とは異なる多様な角度からキャリア観を立体的に見つめ直すことができるプログラムを数多く生み出すことで、未来とキャリアを描く新しい視点を育む機会を提供していきます。

キャリアチャレンジ

「キャリアチャレンジ」は、グループ横断の公募型異動制度です。所属会社や職種の枠を越えてグループ内のオープンポジションへ応募でき、選考に合格すれば転籍が実現します。国内外のグループ会社を跨いだ転籍が可能であり、社員が自らのキャリア形成に意欲を持ち、新しいチャレンジやジョブチェンジを希望する際に行動に移せる仕組みです。2017年の開始後、毎年異動者数は増加しており、2023年は111名の異動が実現しました。未経験職種へのチャレンジも多くあり、社員の多様なキャリア形成を支えています。実際に営業職から

グループ会社のマーケティング職に異動をした社員からは、「未経験でもグループ内で成長できる安心感を持ってはたらかけている」と、感想が寄せられています。また募集組織にとつては、会社や組織との親和性が高い人材を内部調達する手段として有効活用されています。

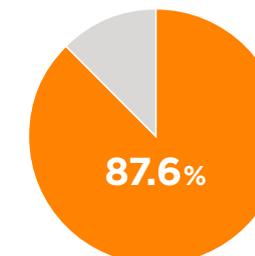
パーソルグループでは、こういった取り組みを支える1つの機能として、社員のキャリアオーナーシップを支援する社内システム「CareerMill(キャリアミル)」を独自開発しており、ポジションの掲載からポジションへの応募・選考管理などの運用をサポートしています。

パーソルグループにはさまざまな会社、事業、職種があり、多様な人材の活躍の場が広がっています。今後も、社員一人ひとりの自分らしいキャリア形成を支援すべく、異動チャレンジの機会を提供していきます。

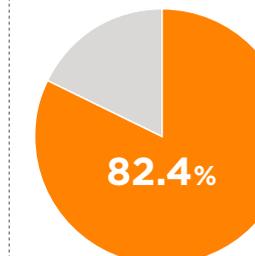
制度利用後のキャリアオーナーシップ実感

(2024年3月期応募者アンケートより、異動者・非異動者を含む、YESの割合)

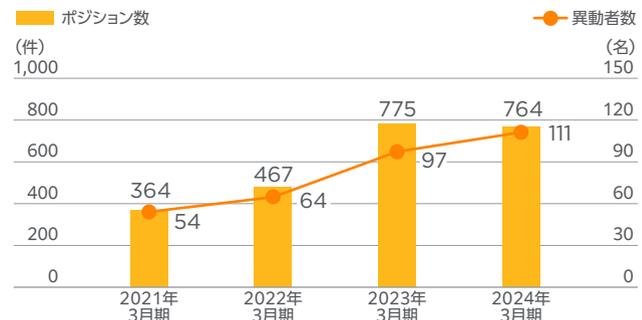
キャリアチャレンジに参加して以降、自分らしいキャリア形成のために主体的に行動できるようになったと感じますか?



キャリアチャレンジに参加したことで、自分らしいキャリアを主体的に形成していきたいという意欲が高まったと感じますか?



ポジション数・異動者数推移



01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach +

13 Activities -

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 **キャリアオーナーシップ**
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

45 Foundations +

50 Articles +

事例 パーソルテンプスタッフ(SBU:Staffing)

社員が教え学び合い、ともに創り上げる学びの場 企業内大学「Temp University(テンプユニバーシティ)」

パーソルテンプスタッフでは社員同士が自発的に研修や勉強会を実施するなど、教え学び合う文化が根付いています。この文化を生かし、社員の学び・成長を支援することを目的として、2022年4月に開学されたのが、同社の企業内大学「Temp University」です。

講座はオンラインが中心で、意欲があれば誰でも社内講師として登壇できることが特徴です。開講中の講座の8割は社内講師の方に登壇いただいており、予約開始直後に満席になるもの、参加者が100名を超えるものもあります。質の面も、実践者ならではのリアリティのある内容で非常に高い満足度を獲得しています。開学から1年半で受講者数延べ3,000名、講座は50講座を超えました。受講者層は20代と40代がやや多く、特に40代以上からは、これまで対象となる研修が少なかったこともあり、「学ぶ機会が増えて良かった」という感想が多く寄せられています。

「リスキング」といわれるように学びに対する温度感が高まっている一方で、「何を、どこから、どのように学べばよいか」に迷われる方が少なくないと感じます。パーソルテンプスタッフでは、「Temp University」という「ともに学び合う場」の提供を通じて、人生と学びにおいて、社員自ら考え、選択し、行動できるように引き続き支援に取り組んでいきます。

学ぶ

豊富なコンテンツ・
学習方法で学べる！

豊富なテーマ数
動画コンテンツ充実

教える

みなさんが
講師になれる！

社内講師制度
企画・登壇支援

創る

新たな学び方を
生み出せる！

自主ゼミ開講
新規テーマ提案

Temp Universityのコンセプト



パーソルテンプスタッフ
人事本部 Temp University推進室
室長 古田 全人

事例 PERSOLKELLY(SBU:Asia Pacific)

アジア・パシフィック地域における学習基盤「ONE プラットフォーム」

PERSOLKELLY(PSK)は、従業員は最大の資産であり、従業員の成長には継続的な能力開発が重要だと考えています。

2020年からは、一人ひとりのレベルやニーズに応じた能力開発のために育成体系の構築をはじめ、個人のパフォーマンス向上に必要な共通の学習ニーズに応じた8つのオンラインワークショップとプログラムを提供してきました。そして、2021年には「Learning and Growing Together(ともに学び、ともに成長する)」プロジェクトの一環として、PSKラーニング・ジャーニーを正式に開始。これは明確なフレームワークを基に構造化され、異なる役割やスキルを持つ従業員のコンピテンシー獲得や、業務習得プロセスの標準化を実現しています。また、ビジネス感覚やスキルの更なる向上を目指し、各専門家の講座や法務、IT、ソフトスキル、リーダーシップなど事業領域に関わる多様なテーマを扱っています。2022年には学習管理システム「ONE プラットフォーム」を導入しました。オンラインワークショップに加えてマイクロラーニングのコンテンツや、時間や場所にとらわれない学習機会の提供が可能となり、学び体験の向上につながっています。

現在、PSKラーニング・ジャーニーは、アジア・パシフィック全域の2,400名の学習ニーズに応え、内製を含む約90,000のコンテンツを提供しています。また、育成・能力開発に関する投資効果も年々向上しています。

従業員一人ひとりを大切に、継続学習を重視する背景には、ビジネスの急成長にあわせて社員も成長し続ける必要があるという考えがあります。そして、従業員の現在の貢献度を評価するだけでなく、今後の成長可能性を育むことにも注力しています。



実施プログラムの様子

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 **健康経営**
- 20 はたらく改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

健康経営

基本的な考え方

パーソルグループでは、「健康」をエンゲージメントの土台と位置付け、2020年よりグループ横断の取り組みを開始しました。取り組み開始にあたり、各社の人事と議論し、私たちが実現したいのは、単に心や身体が良好な状態であるということにとどまらず、パーソルではたらく社員一人ひとりが、心身の状態を資源として管理し、グループビジョンの実現に向けて、「自己実現」や「自己成長」に結び付けてはたらくしている状態という、共通のビジョンを策定しました。

健康増進に向けた取り組み

2020年からの3年間は、まず、ストレスチェックの仕組みをグループ全体で統一し、社員の精神的な健康状態をグループ統一基準で把握できるようにしました。またCOVID-19感染拡大でリモートワークが普及して以降、グループ内でメンタルヘルス不調者が増えたことを踏まえ、在宅勤務やデジタルワークにおけるメンタルヘルス対策・健康維持方法を学ぶためのデジタルウェルネスプログラムを展開しています。このほかにも、2022年からはエンゲージメントサーベイを活用して、プレゼンティーズムを把握し、グループ各社が社員の健康資源の状態をモニタリングできる環境を整えました。グループ会社ではそれぞれの状況に応じた施策を推進し、パーソルフィールドスタッフが4年連続、パーソルファクトリーパートナーズが3年連続、パーソルワークスデザインおよびパーソルテンプスタッフが2年連続で健康経営優良法人に認定されています。

「健康」に対する考え方



また、障害者就労支援事業を行うパーソルネクステージでは、障害者の就労とメンタルヘルスのサポートのため、VRを活用したデジタルヘルスコンテンツを導入し、障害者の“はたらくWell-being”向上に注力しています。

今後は、よりグループとしての健康経営を強く進めていくため、グループの健康診断データの統合を進め、心(ストレスチェック)と身体(健康診断)、そして、仕事や組織とのつながり(エンゲージメント)の関係性分析に着手します。また、外部企業との共同研究や、テクノロジーを活用した実験的な健康施策の導入を行っていきます。

事例 パーソルフィールドスタッフ(SBU:Staffing)

従業員一丸となり、心身の健康を推進

2020年から4年連続、健康経営優良法人に認定されているパーソルフィールドスタッフでは、従業員の健康保持・増進が、個人の活力向上や組織の活性化につながるとともに、将来的な収益性などへの高まりに寄与する投資であるとの考えのもと、戦略的に健康経営を推進しています。代表取締役を健康経営責任者とし、推進委員会や外部アドバイザー、健康保険組合と連携しながら、アブセンティーズムに限らずプレゼンティーズムの予防・改善も掲げ、物理的な職場環境および心理的な職場環境へのケアを進めています。

取り組みの1つである、従業員の喫煙率の低減については、毎年0%の目標を掲げ、禁煙デーの運用や喫煙が与える健康影響を学ぶe-learning研修などを実施しています。

具体的な取り組み

パーソルフィールドスタッフにおける従業員喫煙率の目標と実績推移

	2019年	2020年	2021年	2022年
喫煙率目標	0%	0%	0%	0%
喫煙率実績*1	25.0%	22.0%	31.8%	22.5%
【参考】 全国成人喫煙率*2	18.3%	-	-	16.1%

*1 年1回取得。
*2 厚生労働省・国民生活基礎調査より抜粋。2020・2021年は喫煙率の調査はなし。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 **はたらき方改革**
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

はたらき方改革

基本的な考え方

パーソルグループでは、多様な人材が活躍できる環境づくりの一環として、社員一人ひとりが時間や場所にとらわれず、自律的にはたらける環境整備を推進しています。

グループ共通の取り組みとしては、リモートワークの推進、フレックスタイム制度の導入、ドレスコードの原則自由化、複業制度の導入などが挙げられます。取り組みの実行性を高めるため、グループ共通のコラボレーション・プラットフォームの導入や各種コーポレートシステムの改修などの環境整備も行いました。

また、グループ各社では、それぞれの事業特性や職務内容を踏まえて、社員がはたらき方を選択できる環境や仕組みの

グループ各社の取り組み事例(抜粋)

業務最適化	基幹システム改修、フルリモート移行
環境整備	携帯電話の支給、居住地域制限の撤廃
手当	リモートワーク手当の支給、ワーケーション制度の導入(移動・宿泊費用負担)
勤怠	コアタイム無しフレックス制度、時間単位での有給休暇の導入
コミュニケーション促進	エンゲージメントサーベイ結果の組織内共有会の実施、コミュニティコンディショニングプログラム実証実験

整備に取り組んでいます。年に一度実施しているエンゲージメントサーベイにおけるはたらき方の自己決定感に関するスコアも上昇傾向にあり、多様な人材が活躍できる環境づくりについて着実に前進しています。

複業制度

社員への自己成長機会の提供、経験やスキルの社会・グループへの還元を目的に、2020年3月期よりグループ全社員の複業を解禁しています。「複業」という言葉には、「本業と副業の区別を付けず、パーソルでの役割を担いながら、外部環境を活用した成長をしたい、自身の能力を社会で役立てたい」などの意欲を持つ社員が活躍できる環境を、複数提供したいという思いが込められています。2023年3月期の1年間では、1,010件の複業申請が承認されており、年々利用数は増えています。

利用数が増加する一方で、新たな課題も見つかりました。複業先との関係構築や受託業務・報酬交渉の難しさなどから、スキルがあってもなかなか複業に踏み出せないという社員の声です。そこで、2021年11月からIT人材を対象にグループ内で複業ができる制度(業務委託契約に基づき給与と別に報酬が支払われる)を新設し、一部のグループ会社を対象にトライアル運用を開始しました。また、2023年4月にはグループ内の複業案件の掲載と応募ができる複業プラットフォームシステムを整備し、広くグループのIT人材の利用が可能になりました。これにより、社員は所属会社ではたらきな

がら別のグループ会社の業務に関わることができ、外部での複業にハードルがある社員にとって、安心してチャレンジできる機会となっています。

今後は、より広くIT人材以外の社員も本制度を使えるよう、グループ内の複業が可能な対象を広げていきます。

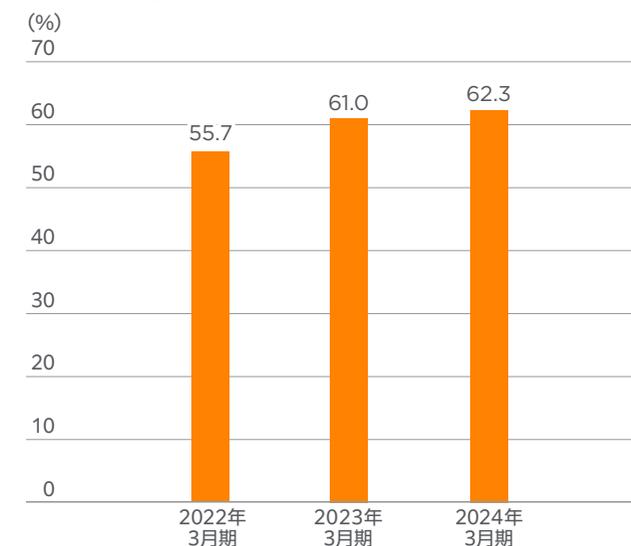
複業承認件数の推移

	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
年間の複業承認件数	185	508	712	1,010

※ 複業者は年に1回のサイクルで申請の更新を行います。

はたらき方の自己決定感を持つ割合

Q 自分の仕事やはたらき方は、多くの選択肢の中から、あなたが選べる状態ですか？



※ パーソルグループ エンゲージメントサーベイ内「はたらくWell-being指標」。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 **グループビジョンへの共感**
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

グループビジョンへの共感

基本的な考え方

パーソルグループでは、エンゲージメント向上の中核を担うのがグループビジョンへの共感だと考えています。経営理念、行動指針、あるべき姿、そしてビジョンへ込められた意味や想いを理解し、「我々はどんな世界を目指すのか」という共通の目的に向かって取り組むことが、組織の成果と個人の可能性をより引き出すことにつながると捉えています。

社内ポータルサイトや広報誌、社長の和田から発信する月1回の全社向けメールマガジン「はたらいて、笑おう。」通信、イベントなどで理念体系に込められた想いを伝えています。



グループコミュニケーション誌「ツナぐ」

合同入社式

「新入社員がパーソルグループへの理解を深め、自身とグループの可能性を感じる」ことを目的に、グループ共通の入社式を執り行っています。2023年4月には、新卒採用を行うグループ国内15社の新入社員、約1,500名が日本全国のオフィスや外部会場にて、南青山オフィスから配信されるオンラ

インの入社式に参加しました。新入社員代表5名が、パーソルグループで「どんなことをやってみたいか」「どんな社会人になりたいか」「どんなチャレンジをしてみたいか」といった「私のWill」を発表しました。また、代表者だけでなく参加している新入社員全員で、共通のビジョンの下「どんな世界を目指したいのか」「どうなりたいのか」を共有し、「はたらいて、笑おう。」を体現していくパーソルグループの一員として、お互いの想いを伝え合いました。各社のオフィスや外部会場に集合し、各集合拠点をライブ中継でつなぐことで、誰もが参加しやすい入社式を開催するとともにグループとしての一体感を築くことができました。

また、中途採用社員にも入社時に経営理念浸透プログラムを実施しており、すべての社員がビジョンへの共通理解を持つ機会を設けています。



合同入社式の配信を視聴する様子

社員総会

グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を中心としたグループが掲げる理念への共感、およびグループの一体感醸成を目指して、年に一度グループ社員総会を開催しています。2023年は「つながる想いで、未来を駆ける。」をキーメッセージに掲げ、3つのパートに分けて実施しました。最初の過去パートでは、創業者・篠原 欣子によるtempスタッフ(現パーソルtempスタッフ)の創業から今日までの50年の軌跡をたどり、続く現在パートでは「はたらいて、笑おう。」を最も体現した社員とその仕事を表彰する「PERSOL Group Awards」を実施し、各SBU/FUより選出されたMVPIによるプレゼンテーションを披露しました。また、最後の未来パートでは、中計2026のトッププレゼンテーションや、グループの未来の解像度を向上させるためのコンテンツが展開されました。



配信された社員総会の様子

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 **スタッフウェルビーイング**
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

スタッフウェルビーイング

基本的な考え方

すべての派遣スタッフが個々の価値観を尊重してはたらく、自分らしく生きることができるよう、Well-being向上に資するさまざまな取り組みを実施しています。2023年にHMC※の下部組織として設立されたスタッフウェルビーイング委員会では、派遣スタッフに関する事業の強化・補完を担当し、重要事項についてはHMCに報告・提案をしています。

※ Headquarters Management Committeeの略。代表取締役社長CEOの補佐機関であり、パーソルグループの経営の基本方針および重要な業務執行の決定を協議する。

重点テーマと取り組み

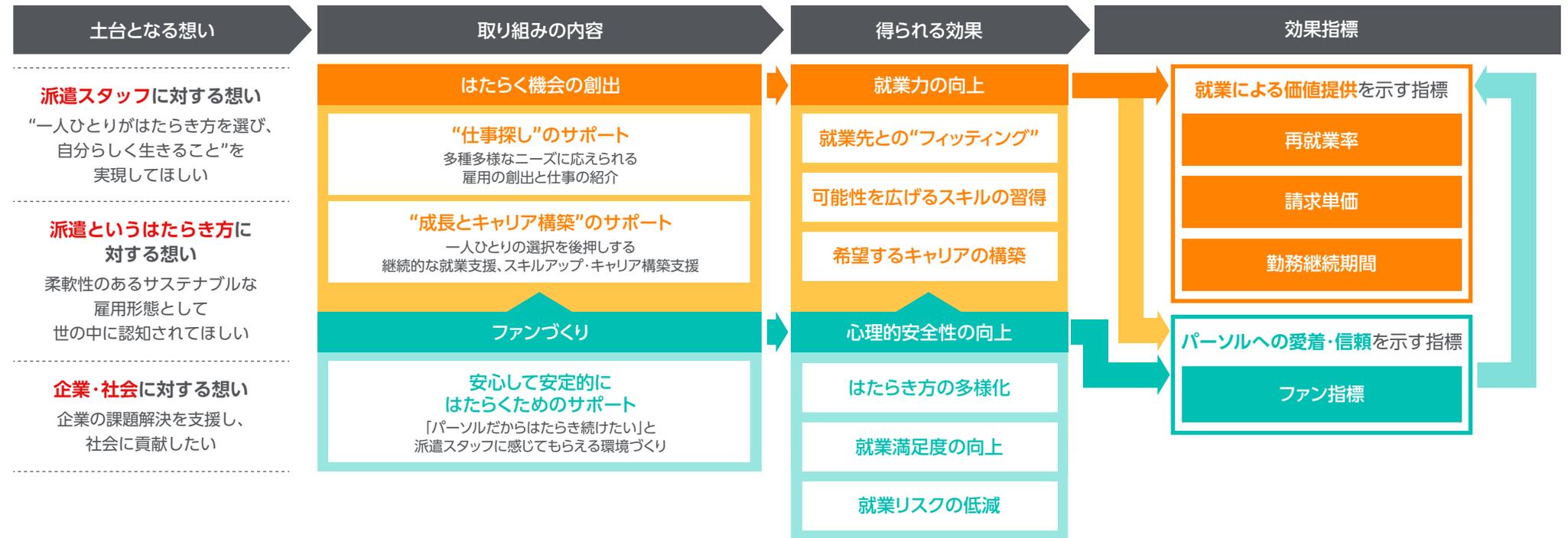
はたらく機会の創出

派遣スタッフのさまざまなニーズに応えるために、①多様な雇用の創出、②仕事の紹介と継続的な就業支援を併せた「フィッティング」という考え方の導入、③人材開発の3点を重視しており、これらを通じて派遣スタッフが、お客さまと良い関係性ではたらき続けることを実現します。

ファンづくり

就業時の心理的安全性を高めるサポートを通じてパーソルに対する信頼・愛着を深めてもらい、より多くの派遣スタッフに「パーソルだからはたらき続けたい」と感じてもらうことを目指します。こうした会社と派遣スタッフとの信頼関係が、はたらく機会の創出を支えています。

インパクトパス: 価値創造につながる道筋



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらく方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 **スタッフウェルビーイング**
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

スタッフウェルビーイング

“仕事探し”へのサポート

個々の環境や価値観に応じたはたらく方や、「やりたい」と思う仕事をいつでも自分で探し、選べるよう、幅広いサービスを提供しています。

さまざまな条件で仕事を探すことができる

ポータルサイト「ジョブチェキ」

業界最大級の求人数を誇るポータルサイト「ジョブチェキ」では、就業条件のみならず、仕事内容や就業先の特徴、求められるスキルといったさまざまな情報を軸に求人検索が可能です。派遣スタッフは、さまざまな視点を踏まえながら自分に合う仕事を探すことができます。

2023年3月期のポータルサイトのページビュー数は、年間で約1.8億件であり、前年度より約10%増加しています。

[ジョブチェキ](#)

「ジョブチェキ(ポータルサイト)」
(パーソルテンプスタッフ)

2023年3月期の
年間総ページビュー数
約**1億8,301**万件

2023年3月期の
年間累計アクセスユーザー数
約**791**万名

お仕事サポートアプリ「テンプアプリ」

派遣スタッフ向けアプリ「テンプアプリ」をリリースし、派遣スタッフの「テンプではたらく」「テンプで仕事探し」をサポートしています。アプリでは、就業に関する手続きをスムーズに行うことができます。また、派遣スタッフがより良い求人に出会えるよう、スキルや志向に関するデータの蓄積・分析などのテクノロジー活用と、カウンセリング面談や就業先のニーズを踏まえた個別オファーの送付など、人による支援を組み合わせています。

[テンプアプリ](#)

“成長とキャリア構築”へのサポート

希望する個々のキャリアを実現するために必要な知識向上やスキル伸長をサポートする人材開発投資を積極的に行い、教育施策の実施やスキルの可視化に取り組んでいます。

派遣スタッフの成長とキャリアアップを

後押しする取り組み

派遣スタッフに対し、Word・Excel・PowerPointといったOfficeソフト、ビジネスマナー、語学・貿易・経理などの基礎的な知識から、キャリア・就職支援や情報セキュリティ、金融リテラシーまで多岐にわたる分野の講座を無料で受講できるe-learningを提供しています。さらに専門性の高い知識や幅広い分野を学びたい派遣スタッフ向けの研修、外部の語学学

校などのプログラムの提供、特定の資格を取得するための費用補助も行っています。

未経験者の可能性を拡大するための取り組み

パーソルテンプスタッフでは、未経験であっても、無期限の派遣契約をパーソルと結び、安定した収入を得ながら、派遣就業先企業での社員雇用を目指すことができる「funtable(ファンタブル)」というサービスを提供しています。社員雇用を目指す過程では、一人ひとりの課題や目標に合わせた研修の提供や、キャリアに関する面談を定期的に行います。funtableはパーソル独自の取り組みであり、2023年3月期の就業人数は前年度から約70%増えています。

[funtable](#)



また、パーソルクロステクノロジーでは、IT未経験者を含む20代の派遣スタッフに対して、オンラインIT基礎研修・ハンズオン研修などを提供し、今後、正社員エンジニアを含む自分に合った雇用形態・就業先を選ぶことを支援する「U_29」というサービスを提供しており、2023年3月期の採用人数は前年度から約10%増えています。

[U_29](#)

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 **スタッフウェルビーイング**
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

安心して安定的にはたらくためのサポート

就業時間・就業場所に関する多様な選択肢の提供、リスク・コンプライアンスへの対応などを通じ、派遣スタッフがより良くなるための環境をつくります。

はたらく時間や場所を自由に選ぶための仕組み

パーソルテンプスタッフでは、希望する収入額や就業タイミング・就業の長さに応じて、週3~4日、1日当たり5~7時間など、自分に合った就業時間を選択することができる「FlexibleCAREER(フレキシブルキャリア)」という仕組みを設けています。

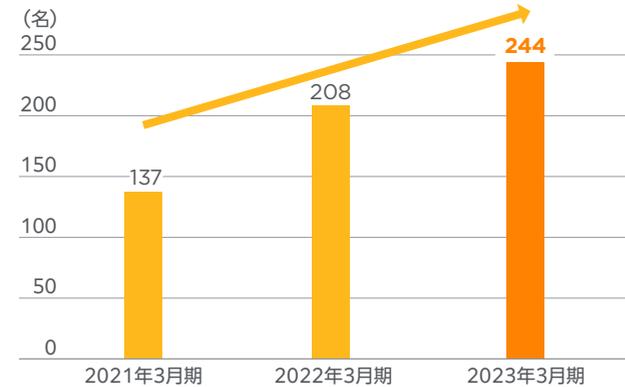
[FlexibleCAREER](#)

さらに、派遣スタッフの就業先のインフラがリモートワークに適応していない場合、PCや周辺機器を貸与し、必要に応じてリモートワークを実施できるよう、サポートしています。アウトソーシングスタッフ*は、職住近接ではたらくことのできる「ジョブシェアセンター」を活用し、通勤の負荷を軽減させることもできます。

* 雇用形態・職種に関わらず、受託業務に従事しているスタッフ。

[ジョブシェアセンター](#)

ジョブシェアセンターの月平均就業者数



心身ともに安定してはたらくための健康サポート

パーソルクロステクノロジーでは、派遣スタッフのメンタルヘルスに関する状態をチェックし、必要に応じてケアにつながるオンラインのメンタルヘルスケアサービスを導入しています。パーソルテンプスタッフでも、派遣スタッフ向けの「テンプアプリ」に、派遣スタッフの就業中の悩みなどを気軽に相談できる機能を設けています。

また、パーソルテンプスタッフ・パーソルクロステクノロジーともに、夜間・休日往診サービスと提携しており、派遣スタッフやその家族に対して、無料の医療相談支援を提供し、体調不良時のフォローが可能な体制をとっています。

パーソルではたらくっていいな!と 思ってもらうための仕組みづくり

「はたらいて、笑おう。」を体現している派遣スタッフの表彰

パーソルテンプスタッフでは、パーソルの実現したいビジョンである「はたらいて、笑おう。」を体現している派遣スタッフを全国各地から選出して、表彰する「スタッフアワード」を開催しています。



2023年4月のオンライン授賞式の司会者

[スタッフアワード](#)

就業以外の時間・生活を充実させるための取り組み

子供を持つ派遣スタッフからの情報共有や、悩み相談の場の提供を目的としたオンライン対話イベントを実施しています。また、スタッフ同士が趣味を謳歌しながらつながることのできる、料理やヨガなどのイベント、家族や友人と一緒に余暇を楽しみ、リフレッシュしてもらえるよう、宝塚歌劇の貸切公演やパ・リーグ / WEリーグの試合への招待も行っています。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 **対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会**
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会

すべての派遣スタッフが「自分らしくはたらく」世界を目指して

派遣スタッフが、個々の価値観を尊重してはたらき、自分らしく生きることができるよう、さまざまな取り組みを進める「スタッフウェルビーイング委員会」。

日頃は異なる事業を管掌する委員会のメンバーたちが集い、この委員会活動を通じて実現したい世界や、活動に込める想い、今後の課題について、語り合います。



中坪 千晶
パーソルテンプスタッフ
オンラインマーケティング本部長

安藤 達也
パーソルテンプスタッフ
第一キャリア推進本部長

後藤 成子
パーソルテンプスタッフ
スタッフィング企画本部長

前田 清史
パーソルテンプスタッフ
執行役員 BPO事業企画管理本部長

山川 飛鳥
パーソルクロステクノロジー
執行役員 サービス戦略本部長

土本 晃世
パーソルホールディングス
人事部 人事企画部 エキスパート

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会

スタッフウェルビーイング委員会立ち上げの目的

「自分らしくはたらく」という世界観を広めるために

土本 2023年1月からSBUを横断した「スタッフウェルビーイング委員会」を立ち上げましたが、その背景と目的を教えてください。

後藤 パーソルグループは、各社サービスが「人」を中心に動いています。私たちは仕事を通してWell-beingを実現する社会を目指していますが、これはパーソルではたらく派遣スタッフの皆さんにも当てはまる、目指したい未来です。こうした想いはかねてからグループ全体に暗黙の了解として浸透していたものの、言語化できていませんでした。最



ファシリテーター

土本 晃世

パーソルホールディングス
人事部 人事企画部 エキスパート
2023年入社。スタッフウェルビーイング委員会を中心に、パーソルグループの人的資本への投資とグループ横断の施策推進、情報開示を担当。

近は「人的資本経営」という言葉が注目されていますが、私たちが当たり前のように持っていた信念や提供してきたサービスはまさに人的資本経営を体現してきたものです。パーソルの人的資本経営を可視化し、社内外に発信していくことで、共感の輪を広げ、パーソルのさらなる成長を加速させようと立ち上がったのが、この委員会でした。

安藤 派遣スタッフの人的資本という目に見えない資産を可視化することがまさにこの委員会の意義ですが、グループ全体の指針を行動に移していくための旗振り役としての役割もあります。パーソルが発信・提供していかなければいけないのは、はたらき方やはたらく場の選択肢を増やし、一人ひとりが「自分らしくはたらく」という世界観です。グループ全体がその方向に向かって動いていくためには、この委員会が中心となって社内を巻き込み、アクションを促していかなければなりません。

中坪 「自分らしくはたらく」というのはパーソルらしい世界観ですね。創業者・篠原の想いを受け継ぎ、はたらくことを通じて幸せを感じてもらいたい、人生を豊かにしてもらいたいという想いは社員全員が共通して持っています。人的資本経営が注目されている今だからこそ、パーソルが派遣というはたらき

方を多くの人に正しく理解してもらえるようなメッセージを発信していきたい。そして、「自分らしくはたらく」ための1つの選択肢として、派遣というはたらき方を選んでもらえる。そういう世界観の醸成を私たちが先導して目指していきたいですね。

山川 同感です。最近では日本でも職務内容を明確に定義し、企業と人材が契約する「ジョブ型雇用」が注目されていますね。その1つの選択肢として派遣というはたらき方があるのではないかと、専門性を生かしつつ、自分ではたらく場を選びスキルアップすることが実現できるのではないかと、思うのです。実際、派遣ではたらいっているエンジニアのスタッフは、報酬水準が正社員と比較して遜色ないぐらいになっています。もっとポジティブに派遣を選択できるような社会を、この委員会の活動を通じてつくっていきたいです。

委員会活動の成果

Well-beingが企業価値につながるという道筋を示した

土本 委員会では「はたらく機会の創出」「ファンづくり」という2つの重点テーマを策定しましたが、なぜそのテーマを選んだのでしょうか。

安藤 パーソルは、はたらく場の提供だけで



後藤 成子

パーソルテンプスタッフ
スタッフィング企画本部長
1992年入社。コーディネーターとして入社し、その後営業になり、20年ほど営業現場の経験を積む。現在では教育サービスやエンゲージメント向上などの幅広い業務に従事。

はなく、教育プログラムの提供などによるキャリア支援を通じ、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現を目指しており、その実現のために重点的に取り組むべきテーマとして策定しました(→P.22)。「はたらく機会の創出」では、多彩なサービス領域を展開し、一人ひとりに合ったはたらき方を選びやすくする。また、「ファンづくり」というのは、就業時の心理的安全性を確保しパーソルへの愛着を持っていただくことで、末永い信頼関係を構築することです。この2つを実践していくことで、「パーソルと一緒にはたらきたい」と思う人を増やすのが目的です。

中坪 パーソルテンプスタッフでは「ファンづ

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらく方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会



安藤 達也

パーソルテンプスタッフ
第一キャリア推進本部長
2005年入社。コーディネーターとして主に派遣サービスにおける業務に携わる。その経験を生かし、現在は全国の求職者に仕事を紹介する事業を担当。

くり」に注力しています。今までは、はたらく条件やスキルによるマッチングで仕事を紹介していましたが、求職者がはたらく上で重要視している価値観もマッチングの要素として含み、やりがいをもって長く安定的にはたらくしてもらうための仕事紹介に力を入れています。派遣スタッフが就業先で活躍してくれれば、最終的には派遣先企業の事業成長、ひいては社会への貢献にもつながっていくはず。そして、はたらく相談をする際にはパーソルテンプスタッフを選んでもらえる、という好循環を生み出していくためにも、「ファンづくり」はとても重要なテーマだと思っています。

土本 委員会では、2つの重点テーマに沿った人的資本への取り組みが財務的な価値に

つながるという想定を可視化し、インパクトパスとして開示(→P.22)をしましたが、その影響はどうでしたか。

前田 一定のご評価をいただけたと思います。Well-beingは、一見企業価値や財務価値とは結び付きづらい概念ですが、しっかりと取り組むことでビジネスの成長につながられるのだ、という道筋をパーソルが示せたのではないのでしょうか。

山川 人的資本と財務価値を結び付けたことで、パーソルとして人的資本への投資判断がしやすくなったというのも重要な点です。また、インパクトパスでは非財務価値との結び付きも意識しました。例えば、私が所属するパーソルクロステクノロジーでは、未経験からエンジニアに転職したい方や定年後もエンジニアとしてはたらく続けたいというシニア世代の活躍も支援しています。エンジニアは母数自体が少なく、どこの企業でも人材が不足していますので、優秀なエンジニアを増やすことは企業からも感謝されています。こうした取り組みは、はたらく人も企業も笑顔になりますし、「派遣労働市場のシェア」拡大、つまり財務価値の創出を支える非財務価値の良い事例だと思っています。

[🔗 詳細なインパクトパス](#)

安藤 パーソルだけではなく、他社もこういった開示に追随して、業界の活性化につながると良いですね。さらに希望を言うと、求職者が各企業のインパクトパスを見て、その違いではたらく会社を選べるようになると派遣業界はもっと活気づくのではないのでしょうか。その先導を切ったのがパーソルだというのは、大きな価値があったと思います。

見えてきた課題

はたらく人も企業も

マインドセットの変化が必要

土本 委員会は1年ほど活動してきましたが、見えてきた課題はありますか。

前田 さまざまな事情で、はたらく日数や時間に制約があるような人たちが、自分らしくはたらくる場をどう創出していくかという点で、パーソルができることはまだまだあると考えています。私が担当しているアウトソーシングの場合、業務の進め方や人員配置、育成などを一括して委託先で運用・管理をします。言いかえれば、自分たちで好きなはたらく方をつくれるということです。そうすると、今までははたらくできなかった人も、はたらくできるようになる。つまり、新しい雇用の創出を実現できる。ここは私たちが得意とする分野ですので、

注力していきたいと思っています。

山川 新しい雇用を生み出すことに加えて、マインドセットを変えていかなければなりませんね。企業側に「派遣=安価」という価値観がもしまだあるのだとしたら、派遣スタッフに限らずですが、人々がはたらくて生み出す成果や価値に対して適切な報酬を支払うというマインドセットを醸成していきたいです。

後藤 そのマインドセットは、派遣スタッフ自身に対しても必要だと思います。自分のスキルや成果がどこに表れているのか客観的に認知することで、給与の目標も見えてくるでしょうし、将来に向けた自分のキャリア観を持つことの重要性もお伝えしていく必要があると思っています。



山川 飛鳥

パーソルクロステクノロジー
執行役員 サービス戦略本部長
2002年入社。人材紹介の業務を経験した後、派遣ビジネスに10年ほど従事。派遣ビジネスにて、IT、マーケティング、派遣スタッフに関する人事など、幅広く担当。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会

安藤 継続的にパーソルではたらいてもらには、それは非常に大事なことです。パーソルへの信頼・信用がないと、どんな価値観を持ち、どんなキャリア観なのかを聞き出すことは難しいと思います。ただ話を聞くだけではなく、フィッティング(→P.22)やキャリア支援という仕組みをベースに信頼関係を構築しなければいけないと感じます。

中坪 あとは派遣スタッフが自分のキャリアパスを考える機会が少ないことも課題だと感じるので、気軽に相談しやすくなるようなデジタルのタッチポイントをつくらうと思っています。それと、今回の人的資本開示もそうですが、自分のキャリアに対するビジョンを持つ派遣スタッフが周りに大勢いるという事実は



中坪 千晶

パーソルテンブスタッフ
オンラインマーケティング本部長
2004年入社。2015年からIT業務に携わった後、デジタルサービスの企画・運営を担うオンラインマーケティング本部の責任者に着任。

良い刺激になると思います。派遣スタッフがお互いの価値観や想いを共有する機会を増やし、意識が変わっていく環境や空気をつくっていくことが必要です。私たちの後押しを通じて、新たなチャレンジをしたいと思ってくれるような環境をつくりたいですね。

今後の抱負

「派遣」に対する 社会の価値観を変えていく

土本 これからも委員会の活動は続いていきますが、今後に向けた抱負を教えてください。

中坪 インパクトパスの開示では、良い数値だけではなく少し劣る数値、例えば、育児休業復職率や介護休職からの復職率など、向上していかななくてはならない数値においても、現状として開示に踏み切りました。これは「ここから数値を良くしていくために本気で取り組んでいくのだ」という気概の表れでもあるので、着実に一步一步取り組んでいきたいです。

後藤 事業的な優位性や競争力を考えると、私たちの手の内を開示してしまうことは他社による模倣や新規参入などのリスクになり得ることでした。委員会でもたくさん議論した上で開示したので、開示したからにはしっかりと覚悟を持って取り組んでいかなければいけ

ないと思っています。

安藤 パーソルの目指す「はたらいて、笑おう。」というビジョンを実現するためには、共感の輪を広げ社内外を巻き込んでいく必要があります。そのためにも、まずは自分たちから「自己開示」というか、アクションを起こしていこうという想いもあったのだと感じています。次の世代にも委員会活動への共感の輪を広げ、この委員会が長期的に継続していけるようにしなければならぬと思います。

山川 開示したことがどのくらい進んだかという成果や数値も継続的に発信していくべきですし、派遣というはたらき方に対する社会の価値観を変えていくほどの影響力がある委員会に育てていきたいと思っています。法改正などの際には、この委員会から国に“モノ申す”ぐらいの勢いで提言できるようになったら良いなと。

前田 それは夢が膨らむ話ですね。社内的な話ではありますが、メンバーそれぞれ本業がある中で、SBUを横断した委員会活動に継続的に取り組むことはすごく大変なことだと思うのです。一方で、会社の長期的なビジョンを話し合うということは、とても意義のある活動です。大変ですが、これからも絶えず活動していくことが大切だと思います。



前田 清史

パーソルテンブスタッフ
執行役員 BPO事業企画管理本部長
2001年入社。アウトソーシングが専門のパーソルプロセス&テクノロジーの立ち上げに参画した後、テンブスタッフに異動。現在はBPO事業の間接部門を担当。

後藤 おっしゃる通りで、委員会が立ち上がり、ほかのSBUの人たちと話すことによりお互いの気付きが多かったことはすごく良かったと思います。自分たちとは違う感覚を持っている委員会メンバーとの対話を通じて、視野を広げることができたと思います。この委員会のような活発な議論の場が、全社的にも波及してほしいですね。

土本 皆さんのお話を伺って、それぞれ理想を持っていらっしゃるのが印象的でした。私たちはどういう世の中を目指し、実現していきたいのか。そういう熱い想いから、成長は生まれるのだと思います。皆さんで対話をしながら、社会に大きなインパクトを起こせるような委員会へと成長させていきましょう。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 **社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて**
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて

“はたらくWell-being”への想い

パーソングループは“はたらくWell-being”を「はたらくことを通して、その人自身が感じる幸せや満足感」と定義し、5つに区分されるWell-beingのうち、特に重要視しています。

誰もがはたらく機会と選択肢を持ち“自分のはたらくは、自分で決める”、そして仕事を通してはたらく人もその周りの人々もWell-beingになるという、すべての“はたらく”が、笑顔につながる社会を目指し、“はたらくWell-being”の実感向上に向けて取り組みます。

Well-beingの領域*

Physical Well-being	心身ともに健康で不自由なく行動ができています
Financial Well-being	報酬を得られているか、報酬に納得しているか、資産を自己管理できている
はたらく Well-being	仕事だけでなく人生もキャリアの一部と捉えた上で、キャリア面で幸福を構築している
Social Well-being	信頼でき、愛情のある人間関係を構築している
Community Well-being	居住地や家族、親戚、友達、学校、職場などコミュニティに属している

* 世界最大の世論調査を実施する米国Gallup社の定義による。

「はたらいて、笑おう。」グローバル調査

2020年より公益財団法人Well-being for Planet Earthと共同で、世論調査Gallup World Poll*を通じ、「はたらいて、笑おう。」グローバル調査を毎年実施しています。本調査では、「はたらいて、笑おう。」の実現度を計測・可視化するために、①「はたらく」の体験(喜びや楽しみ)、②「はたらく」の評価(社会貢献・有意味感)、③「はたらく」の自己決定の3要素を「はたらくWell-being指標」と定め聴取しています。本調査等を通じて、“はたらく”における主観的な豊かさの実感、個人のワークエンゲージメントやパフォーマンスの向上に寄与することが明らかになっています。人的資本の重要性がますます高まる中、“はたらくWell-being”の実感向上が重要な要素と捉えて取り組みを推進し、社会への浸透を図ります。

* 米国Gallup社が2005年より毎年実施している世界最大の世論調査。1カ国当たり約1,000人の15歳以上を対象に、世界人口の99%を代表する約150カ国において実施。本調査は国際連合のSDGsや世界幸福度報告(World Happiness Report)の基礎データとなっている。

日本の調査結果(YESの割合・世界での順位)

Q1 あなたは、日々の仕事に、喜びや楽しみを感じていますか?	
第1回	95位 77.1%
第2回	103位 72.8% (-4.3pt)
第3回	97位 76.6% (+3.8pt)
Q2 自分の仕事は、人々の生活をより良くすることにつながっていると思いますか?	
第1回	5位 87.1%
第2回	46位 79.1% (-8.0pt)
第3回	7位 85.9% (+6.8pt)
Q3 自分の仕事やはたらき方は、多くの選択肢の中から、あなたが選べる状態ですか?	
第1回	31位 73.5%
第2回	56位 69.2% (-4.3pt)
第3回	38位 73.3% (+4.1pt)

* 調査期間は、第1回:2020年2月~2021年3月、第2回:2021年6月~2022年3月、第3回:2022年6月~2023年6月。

はたらくWell-being AWARDS 2023 by PERSOL

自らのキャリアを主体的に描き、選んで行動した結果、この1年間で最も“はたらくWell-being”を体現していた方を表彰する「はたらくWell-being AWARDS 2023 by PERSOL」を開催。授賞式の様子は動画配信サイト(YouTube)やテレビ番組での放映を通じて全国に届けられました。

英オックスフォード大学とのフェローシップを開始

英オックスフォード大学と連携し、2022年より博士研究員フェローシップを開始しました。「はたらくWell-being指標」を使用し、“はたらくWell-being”の理解を深める研究を行っています。博士研究員フェローに同校でサマーヴィル・カレッジのジュニアリサーチフェローも務める、George Ward氏が着任。監修は同校のWellbeing Research Centreを指揮し、国連が発行するWorld Happiness Reportの編集者も務め、経済学と行動科学の教授でもある Jan-Emmanuel De Neve氏、また、米ニューヨーク大学 School of Global Public Health助教授であり、Wellbeing for Planet Earth Foundationで Executive Advisorを務めるAlden Lai氏もアドバイザーとして活動しています。

01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach +

13 Activities -

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充**
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

45 Foundations +

50 Articles +



テクノロジー人材の拡充



テクノロジードリブンの人材サービス企業へと進化するために

人材サービスは、人が人の力で人の可能性を広げてきた、「人」が主役の産業です。私たちはテクノロジーを、「人」の可能性を広げる手段の1つとして捉えています。そのテクノロジーを最大限活用するため、テクノロジー人材の拡充に取り組み、プロダクトとデジタル化で非連続に成長できる人材サービス企業へ進化することを目指します。この実現に向けて、2026年3月期までにグループ全体でテクノロジー人材を2,000名確保することを目標に掲げ、テクノロジー人材の採用力向上やはたらきやすい環境整備、そしてテクノロジー人材の内部育成を進めていきます。

- パーソルホールディングスにCoE*組織を創設しました。テクノロジー人材をプールし、グループの各事業へ戦略的にアサインしていくほか、テクノロジー人材の人事機能も集約しました。
- 2023年3月期には、社内公募で選考された非テクノロジー人材7名が内部のセキュリティ人材育成プログラムに参加し、その後セキュリティ担当者として正式配属となりました。
- 2023年4月には、テクノロジー人材を対象とする人事制度「プロダクト・エンジニア制度」をパーソルホールディングスに新設するなど、抜本的な人事制度改定にも着手しました。

* Center of Excellenceの略。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 **CoE組織による採用と育成**
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

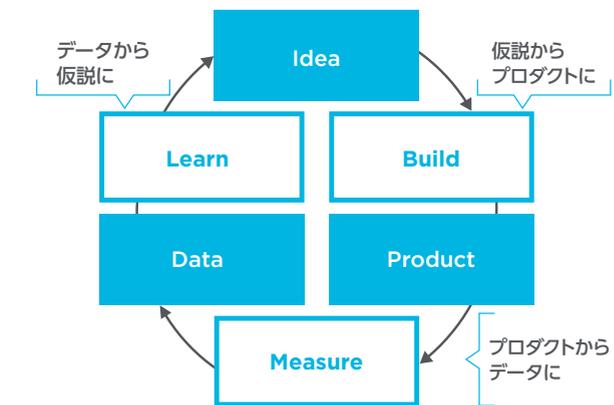
CoE組織による採用と育成

基本的な考え方

パーソルグループ中期経営計画2026では、グループの方向性を「テクノロジードリブンの人材サービス企業」と定めています。「人」による介入価値を重視しつつ、プロダクトとデジタル化で非連続に成長できる人材サービス企業と定義づけし、デジタルプラットフォーム型企業への進化を目指しています。

その実現に向けてはグループ内ではたらくテクノロジー人材の量を確保することが必要であると考え、2026年3月期におけるテクノロジー人材のあるべき規模を2,000名と定めて、テクノロジー人材の拡充に向けて取り組みを強化しています。

BMLモデル



出典: E・リース「リーンスタートアップ」

テクノロジーCoE^{※1}組織の創設

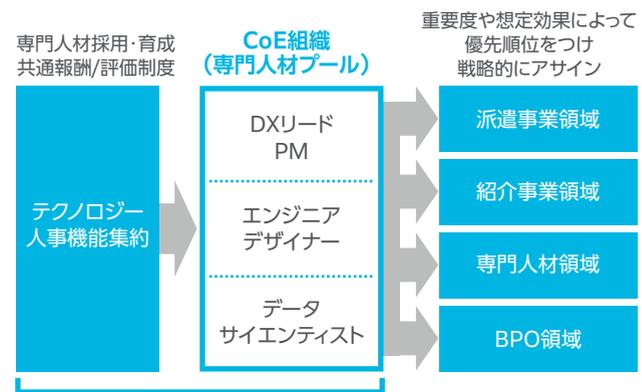
テクノロジー人材の拡充にあたっては、デジタル化の推進における重要な役割を担う専門人材やノウハウを集約することを目的とした、CoE組織をパーソルホールディングスグループテクノロジー推進(GTS)本部に創設しました。

このCoE組織で、テクノロジー系の専門人材をプールし、グループの各事業領域へ戦略的にアサインしていくことで、各SBU/FU^{※2}のテクノロジー活用に対してスピード感を持って支援を行うことを目指しています。

こういった体制を始動させた結果、各事業現場の支援ニーズは順調に増加していきました。現在はより良い成果を出すためのアサインの最適化や、計画の精度向上のための仕組み整備にも着手しています。

※1 Center of Excellenceの略。
 ※2 SBU: Strategic Business Unitの略 FU: Function Unitの略。

CoE組織のイメージ



この機能をパーソルホールディングスグループテクノロジー推進本部が担う

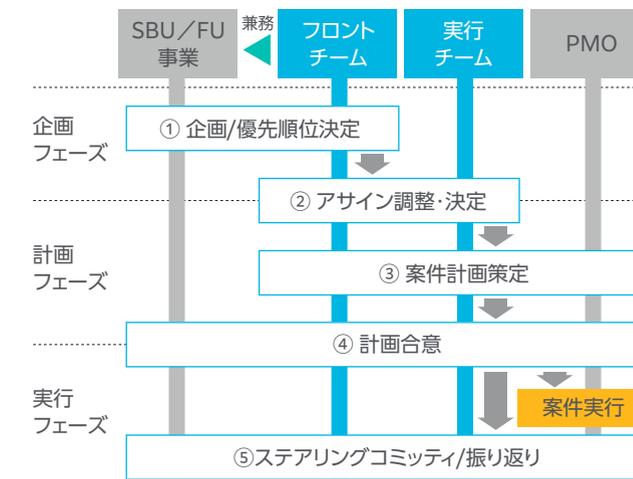
採用力向上・企業文化定着に向けた取り組み

CoE組織の設置とあわせて、テクノロジー人材のための人事機能もGTS本部内に集約しました。これにより報酬制度・評価制度などテクノロジー人材がはたらきやすい環境整備が一層可能になりました。

2024年3月期には、テクノロジー人材を対象とした新しい人事制度「プロダクト・エンジニア制度」をパーソルホールディングスで新設し、抜本的な人事制度改定にも着手しています。

また採用から育成・配置・定着までの各施策を一貫して計画的に実行することができるようになったことで、テクノロジー人材のオンボーディング強化にもつながっています。

企画から実行までの役割イメージ



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 **CoE組織による採用と育成**
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

CoE組織による採用と育成

プロダクト・エンジニア制度(PE制度)

PE制度はプロダクト開発に携わるテクノロジー人材を対象に新設した人事制度です。

従来の総合職向け人事制度は、売上目標や事業成長への貢献度合いで評価する側面が強く、長期プロジェクトや定量的な成果を計測できないプロジェクトにアサインされるテクノロジー人材の評価には不向きでした。

そのような課題を解消すべく、従来の業績連動型ボーナスを廃し、個人の成長や市場価値を意識した制度になっていることが特徴です。

PE(プロダクト・エンジニア)制度の特徴

1. テクノロジー人材に最適化した評価・報酬制度

職種や職位グレードごとに明文化した役割や能力、そして社員が自ら設定した目標にどれだけ近づけたか、その達成度合いを総合的に評価します。より大きな成果を創出できるように、スキル・能力の開発目標達成度を最も重視する設計で、同じ職種、職位グレード内であっても、より高い目標を達成した社員を高く評価します。

2. 居住地フリー・フルリモート勤務

原則、オフィスに出社する必要がなく、業務遂行上も影響がない社員※は、日本国内のどこでも居住でき、フルリモート勤務が可能です。

※ 承認には要件があります。海外は対象外です。

3. その他の制度(キャリアパスの複線化など)

管理職相当以上の社員には自らの専門性を突き詰めるエキスパートコースと、技術的知見を生かしテクノロジー人材を束ねるマネジメントコースを設け、キャリアパスを複線化しています。グループ経営幹部および管理職/エキスパートについては株式報酬制度が適用され、その報酬水準の引き上げと、メンバー層の報酬ベースアップを同時に実施し、積極的に人的資本投資を推進します。

また、ほぼリモートワークだけで業務遂行が可能な環境を整備し、日本国内であれば住むところは自由(「居住地フリー制度」)としたほか、多様なはたらき方を認める「グループ内複業制度」など、テクノロジー人材にとってはたらしやすい環境構築にも取り組んでいます。

現在PE制度はパーソルホールディングスの約200名とパーソルキャリアの約600名を対象に導入していますが、今後グループ全体へ導入を拡大していく予定です。PE制度の適用企業が増えることにより、同じ人事制度・報酬制度のままグループ会社間での異動が可能になります。グループ外への転職をせずにさまざまな業務経験やスキル向上に取り組むことができるため、適材適所の人材配置が可能となることに加え、テクノロジー人材のキャリアパスの可能性をさらに広げることができます。

オウンドメディア「TECH DOOR」

「テクノロジー先進企業」のブランドイメージや企業文化を内外に定着させていく施策にも取り組んでいます。2023年4月には、オウンドメディア「TECH DOOR」を立ち上げ、パーソルグループのテクノロジー部門が考えていること、テクノロジー人材のはたらき姿などを積極的に



TECH DOOR

発信しています。また、外部メディア・イベントに社内のキーパーソンが出演・登壇することで、グループの取り組みやはたらき魅力を直接訴える機会も増やしています。

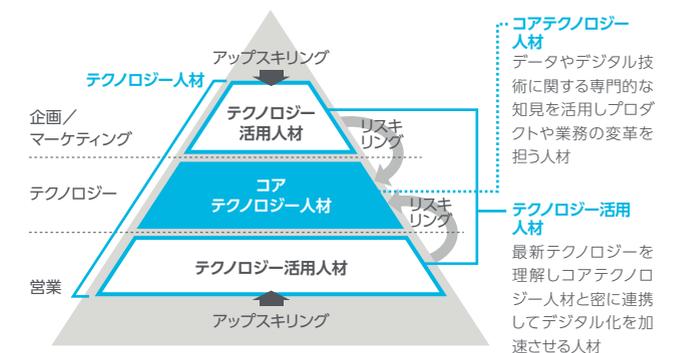
テクノロジー人材の内部育成

採用力向上とあわせて、テクノロジー人材の育成にも計画的に取り組んでいます。

パーソルグループではテクノロジー人材を、データやデジタル技術に関する専門的な知見を活用しプロダクトや業務の変革を担う「コアテクノロジー人材」と、最新テクノロジーを理解しコアテクノロジー人材と密に連携してデジタル化を加速させる「テクノロジー活用人材」の2つに定義しました。

これら2つのテクノロジー人材を内部で育成し、グループのテクノロジー人材の層を厚くしていくために「リスクリング」と「アップスキリング」の2つの施策に取り組んでいきます。

テクノロジー人材の内部育成イメージ図



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 **CoE組織による採用と育成**
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

リスキリング

リスキリングは、テクノロジー職種への再配置が可能となるように、未経験分野のスキルを身に付けてもらうための施策です。

2023年3月期は業務未経験の非テクノロジー職種の人材に対するセキュリティ人材育成プログラムを実施しました。社内公募制度を活用してグループ全社員からプログラムへの参加者を募集し、選考された7名が参加しました。グループ各社が運営するコーチ伴走型の研修サービスをカスタマイズ・ブラッシュアップして本プログラムに導入しています。さらに本プログラムの最も大きな特長は、参加者は半年の間、ほかの業務を担当することなく、学習および研修に専

念できることです。参加者はプログラムを通じてセキュリティ資格を取得し、OJTを経験した後、正式にセキュリティ担当者として配属となりました。2024年3月期にはセキュリティ以外の分野も加え、規模を拡充して実施していきます。

加えて、2024年3月期には「IT内製人材育成プログラム」を開始します。グループ内のエンジニア人材に対し、対応可能な技術領域を広げ、内製開発ニーズに応えられるように育成します。本プログラムは、企業内の内製開発メンバーとして活躍できるフルスタックエンジニア育成を目指す取り組みです。

これらの施策に取り組む中で、リスキリングが成功するための4つの要件も見えてきました。今後もこれらを重視して取り組みを進めていきます。

アップスキリング

アップスキリングは、非テクノロジー職種においてテクノロジーを活用した業務を推進する人材を育成する施策です。

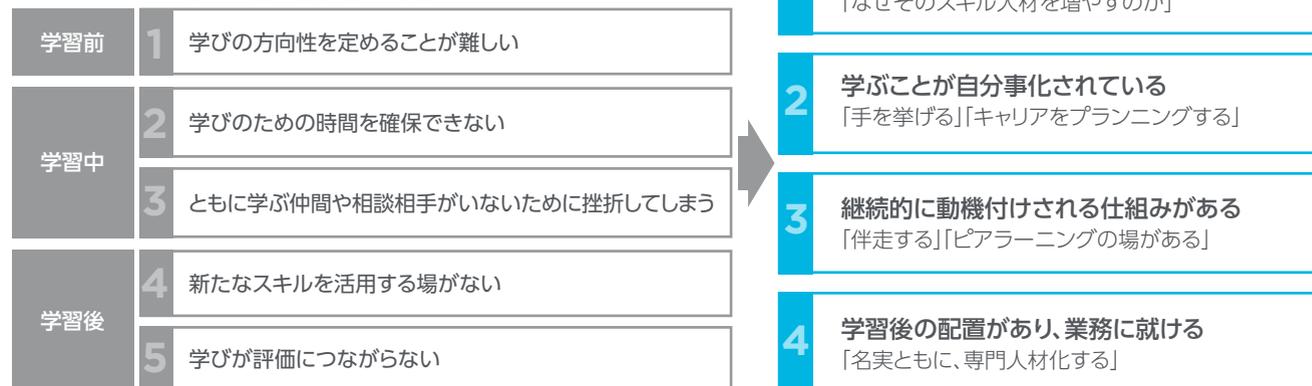
2024年3月期から開始する「プロジェクト企画人材研修」では、グループ各社に所属する企画系(非テクノロジー)職種に対し、プロジェクト案件の企画方法についてワークショップ形式で学ぶ場を提供する予定です。システム開発自体を目的とするのではなく、「テクノロジーを活用した課題解決」の本質的な理解を図ります。

また、有志社員が塾長になって講座を開講し、社員同士で学び合う「みんなの塾」も活発に行われています。8つの塾、120以上の講座が毎月開催されており、社員は学びたい講座を自由に受講することができます。現在まで、グループ36社から延べ3万名が受講しています。

今後は新卒採用した人材をテクノロジー組織に早期配属することを目指した新卒入社者向けテクノロジーブートキャンプ研修(仮称)を充実させるなど、リスキル・アップスキルメニユーの体系化を目指していきます。

リスキリングを成功させる4つの要件

IT人材の学びを阻む障壁(適材化の問題)



01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach +

13 Activities -

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 **多様な人材が活躍する基盤の構築**
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

45 Foundations +

50 Articles +



多様な人材が活躍する 基盤の構築



管理職のタレントマネジメントの進化とDI&E※1の推進に向けて

「次世代経営人材の育成」と「全管理職の『最高のリーダー』化」をテーマとし、新たな施策に挑戦します。それにより組織のエンゲージメント向上と顧客満足度向上のキーとなる管理職のタレントマネジメントを強化していきます。また、多様な人材が活躍できる環境を構築するため、ジェンダーダイバーシティ委員会が中心となり「トップコミットメント」「制度整備」「風土構築」の3つの領域でDI&Eを推進しています。

- 10年・20年先を担う次世代経営人材を育成するため、管理職の能力開発の強化やSBU / FU※2間の異動施策を通じた機会提供に取り組みます。
- 「最高のリーダー」育成に向けて、ビジネスを力強く牽引するリーダーシップとメンバーのエンゲージメントを高めるリーダーシップを習得する能力開発プログラム(管理職3.0研修)を新たに展開しました。
- 多忙化する管理職の負担を軽減し、自己研鑽やスキル習得に取り組める仕組みづくりに着手することで、管理職が「最高のリーダー」として活躍できるように支援します。
- 2030年3月期までの目標「女性管理職比率37%」に加え、2026年3月期までの目標として「男性育休取得率(1日以上)100%」「障害者雇用数4,000名」を新たに設定しました。

※1 Diversity, Inclusion & Equalityの略。
 ※2 SBU: Strategic Business Unitの略 FU: Function Unitの略。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 **タレントマネジメント**
- 40 DI&E

タレントマネジメント

基本的な考え方

パーソルグループでは、未来の経営を支える仕組みづくりとしてタレントマネジメントに取り組み、グループの課題を捉えながら、さまざまな施策を展開しています。

パーソルグループ中期経営計画2026(以下、中計2026)では、SBUやFU*を超えた全社視点を持つ経営人材の育成に向けた経営幹部層への取り組みに加え、「次世代経営人材の育成」と「全管理職の『最高のリーダー』化」を目的とした管理職への新たな施策を開発することで、より効果的なタレントマネジメントを行ってまいります。

「次世代経営人材の育成」では、グループが持続的に社会

に貢献し続け、「はたらいて、笑おう。」を実現するためには10年、20年先の未来を担う次世代経営人材の育成が重要であるという考えから、将来の経営参画を見据えた、管理職への施策を強化します。

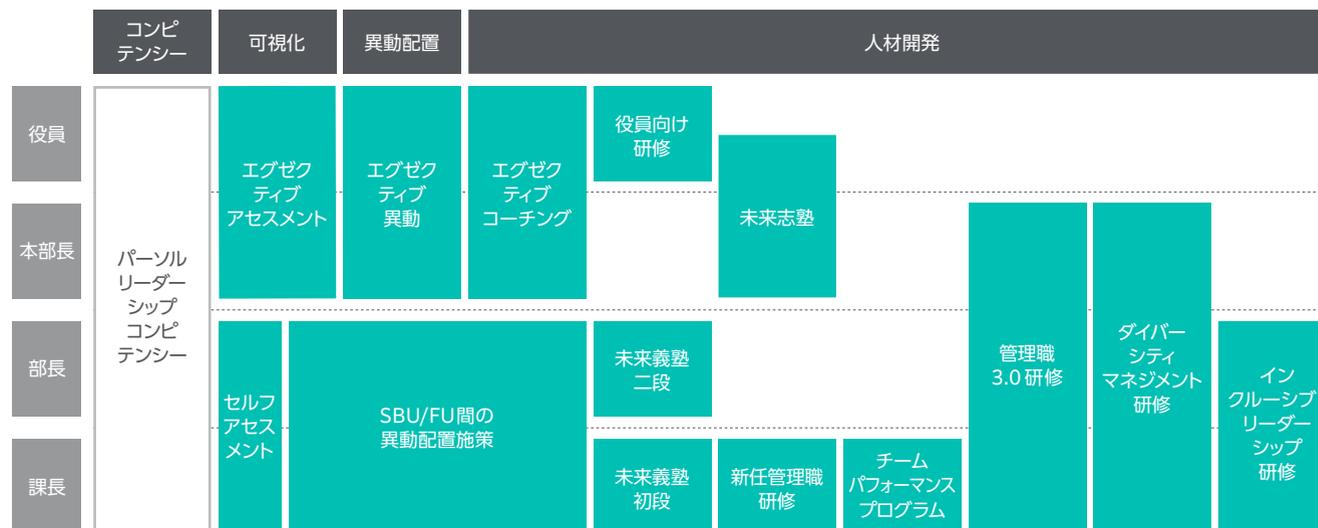
また、組織のエンゲージメント向上およびクライアントやカスタマーの満足度向上のキーとなる管理職に対しては、時代の変化に応じた実験的な施策を新たに展開していきます。

これまで管理職の役割は、KPI管理が中心だった「管理職1.0」時代から、組織のエンゲージメント向上が求められる「管理職2.0」時代へと移ってきました。しかし、急速な外部環境の変化から、現在は「管理職1.0」と「管理職2.0」が融合した、

「成果を最大化し力強くビジネスを開拓しながらも、組織のエンゲージメントを高める」リーダーシップが求められると考えています。この状況を「管理職3.0」時代と捉え、管理職が状況に応じて適切にリーダーシップを使い分けるための能力開発に挑戦し、「全管理職の『最高のリーダー』化」を目指していきます。

また同時に、管理職を取り巻く環境がここ数年で変化しており、管理職の多忙化が問題になっています。「最高のリーダー」を目指す上では、管理職の自己研鑽の時間や成長機会をつくることも重要です。この問題に対し、管理職の負担を軽減する取り組みにも着手し、管理職に心と時間の余裕を提供できる仕組みづくりを進めていきます。

グループ横断のタレントマネジメント施策の全体像



パーソルリーダーシップコンピテンシーの明確化

パーソルリーダーシップコンピテンシーは、パーソルグループの上級管理職に共通で求められる要件やリーダー像を明文化したものです。

これまでは各SBU/FU長やCxOごとに求められる能力や資質を要件として定めていましたが、それらを統合してグループ共通のコンピテンシーとし、人材の可視化やグループ内の人材交流の促進、グループ全体の人材育成に活用しています。

* SBU: Strategic Business Unitの略 FU: Function Unitの略。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 **タレントマネジメント**
- 40 DI&E

経営人材の強化

経営幹部層に対し、パーソルリーダーシップコンピテンシーに基づいた自身の強み・課題を可視化するエグゼクティブアセスメントを実施しています。アセスメント結果を踏まえた戦略的異動、異動後の立ち上がり支援のためのコーチングを行うことで、グループ全体を俯瞰し、全社視点を持った経営人材の育成を仕組み化しています。

また、能力開発機会として、ビジネスとは異なる分野の学びを通じた視座のストレッチを目指す未来志塾を実施しています。

エグゼクティブアセスメント

エグゼクティブアセスメントは360度サーベイと外部コンサルタントによるインタビューアセスメント、役員との面談から成り立っており、パーソルリーダーシップコンピテンシーを基に、自分の強み・課題を可視化するものです。

アセスメントを通じて、継続的なフィードバックを行い、今後のキャリアや成長について対話することで内省を支援し、経営人材の育成を進めています。

エグゼクティブ異動

全社視点を持った経営人材となるためには、複数の事業や機能を経験することが重要であるという考えから、戦略的異動配置を行っています。

また、パーソルホールディングスおよび、中核子会社では、指名・報酬委員会を実施し、後継者計画や異動配置について議論を行っています。エグゼクティブアセスメント結果を踏まえて作成した個々人の育成計画に基づき、委員会で丁寧な議論を重ねて、異動配置を決定しています。

エグゼクティブコーチング

経営幹部層の異動先における立ち上がり支援と、リーダーシップ開発や経営能力の強化支援を目的に、異動者に対して8カ月間のコーチングを実施しています。

コーチとの対話を通じて自己理解の深化や能力開発に取り組むことで、異動者に前向きな変化が起きています。

未来志塾

経営幹部層に対する育成と関係性構築を目的に、政治学や宗教学などのリベラルアーツを中心とした、ビジネスと異なる分野での思考のトレーニングを行う研修を実施しています。事後アンケートの「自身の考え方に変化があったか」という設問の肯定的回答率は91%に上り、視点・視座の変容を促す機会となっています。

パーソルリーダーシップコンピテンシー一覧※

大分類	中分類	各項目
ビジネスリーダーシップ	ビジョン構想力	10-20年位の長期目線で、業界を俯瞰し、事業/機能を構想し、ビジョンを語る
		現場、顧客/取引先の声に耳を傾けて取り組むべき事業課題を設定できている
		社会価値を向上させる意志と取り組むべき社会課題を設定できている
	ビジネス遂行力	変革を牽引している
成長を促進している		
ITを事業構想・事業運営に生かしている		
環境変化に対して高い感度や対応力を持ち、変化や緊急時に動じない胆力がある		
ピープルリーダーシップ	組織創り	人材育成や組織創りをしている
		所属組織の枠を超えた影響力を及ぼしている
	多様性	多様性を理解、尊重し、所属組織に対しても多様性を取り入れ、生かしている
		言語や文化の異なる相手に対するコミュニケーションができる
	人間性	尊敬される人物であり、高い倫理観や寛容さを兼ね備えている
		利他の精神を持ち、謙虚さを兼ね備えている

※ CxOにおいては、上記の共通要件に加え、その任務に必要な専門技能・専門知識を有し、生かしているかに着眼する。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらく方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 **タレントマネジメント**
- 40 DI&E

タレントマネジメント

次世代経営人材の育成

10年・20年先のグループを支える次世代経営人材の育成を推進するために、将来の経営参画を見据えた、管理職への研修実施や新たな施策の開発を行います。

未来義塾二段

部長層向けの選抜型研修として、組織全体に対するリーダーシップやマネジメント力の育成を目的に8カ月間のプログラムを展開しています。アクションラーニングの手法を用い、集合研修で学んだ内容を自組織で実践することで、学びと職場での経験を結び付けています。

自身や自組織の目的の探究を通じたリーダーシップの開発から始まり、組織全体のエンゲージメントを高めるための学

未来義塾概要

未来義塾二段 対象:部長層

- 目的**
- 組織をエンゲージし、価値創造を高めるリーダーシップやマネジメントのあり方、知識、スキルの学習
 - 不確実な状況下でエンゲージメントを高め、社会への価値創造につながる自組織の文化をつくるポイントの実践学習

未来義塾初段 対象:課長層

- 目的**
- 自他をエンゲージする上で求められるリーダーシップやマネジメントのあり方、知識、スキルの学習
 - 職場のエンゲージメントを高めるポイントの実践学習

習と実践として、不確実な時代における意思決定のあり方や組織開発手法などを取り入れながら学びを深めます。

また、社会課題の視点から自組織や自社が顧客や社会に提供する価値を探究するため、越境学習の機会なども活用し、参加者の意識変容につなげています。

参加者からは「実際に起きた出来事を客観的に捉えることができ、今後の業務に生かせる学びだった」といった声もあり、日常の業務遂行に役立つ学習機会になっています。

未来義塾初段

課長層向けの選抜型研修として、メンバーと協働しながらエンゲージメントを高めるリーダーシップやマネジメント力の育成を目的に9カ月間のプログラムを展開しています。



未来義塾二段の様子

メンバーが大切にしている価値観を踏まえながら、自身が実現したいビジョンを探究し、リーダーシップを開発していきます。また自組織のエンゲージメントを高めるための学習と実践として、エンゲージメントやモチベーションに関する世界の動向を学びつつ、いくつかの手法をベースに職場でのチームングを実際に行うことで自組織のエンゲージメント向上に取り組んでいきます。社会課題の視点からは、メンバーとの対話を通して日常業務における顧客への提供価値を見つめ直します。

参加者からは「メンバーとともに迷いながら答えを見出す経験を通じて、本当の意味で信頼関係を築けた」といった声が寄せられており、組織の関係性向上に寄与する場として機能しています。

SBU/FU間の異動施策

グループビジョンである「はたらく、笑おう。」の実現に向け、よりグループ各社のシナジーを高め、グループ横断視点で事業や組織について考えることができるような次世代経営人材を育成するため、グループ内の管理職に必要な経験のデザインや学習プログラムの開発に着手しています。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 **タレントマネジメント**
- 40 DI&E

全管理職の「最高のリーダー」化

能力開発と仕組みづくりの観点から、全管理職が「最高のリーダー」として活躍できるように支援を行います。

能力開発の観点からは、既存の研修に加えて、新たな実験的なプログラムとして、管理職3.0研修を開発・導入します。

仕組みづくりの観点からは、テクノロジーの積極的な活用によって、多忙な管理職の負担軽減に着手していきます。

新任管理職研修

新任の役職者へは、グループ横断の新任管理職研修として、マネジメント業務に必要な知識やスキル、マインドを学ぶ合同プログラムを着任から1年にわたり展開しています。

研修は、着任時の「スタートアップ研修」・半年後の「フォローアップ研修」・1年後の「ステップアップ研修」の3つからなり、グループの管理職として活躍するための支援を行っています。

これまで1,400名以上の管理職が参加しており、どの研修

も高い満足度を獲得しています。特にステップアップ研修で行う360度サーベイは、「周囲から自分がどう見えているかを知り、今後のより良い行動へのヒントを得た」といった声が寄せられており、自身のマネジメント傾向を振り返り、目指したい管理職像をより深く内省する機会になっています。

また会社を超えてグループの理解が深まることや、参加者同士のつながりが醸成できたことに対するポジティブな意見も多く、グループの管理職としての基本姿勢の定着と基礎スキルの習得に寄与しています。

チームパフォーマンスプログラム

チーム内の関係性に着目し、心理的安全性を高めることによりチームの自律性を引き出すことを目的としたアクションラーニング型の研修です。対象者は組織開発をリードする課長層ですが、プログラムにはチーム単位で参加します。

プログラム冒頭にチーム内で未来づくりに関するアクショ

ンプランを決めた後、3カ月間プランを実践します。

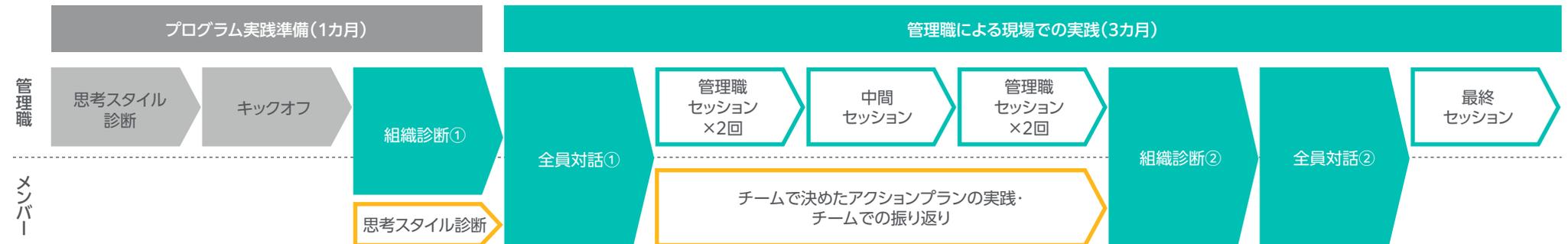
実践期間中は、メンバーの特性や自律性・主体性の引き出し方などを理解するためのアセスメントや、組織開発ファシリテーターによる内省の支援などを通して組織運営の後押しを行います。

管理職においては、メンバーの志向性や適性に合わせた関わり方への意識の向上や行動変容が見られました。また、メンバーの組織への自分事化が進み、より自律的な行動が促進されるなど、チームの変化も見られるようになっています。

事後アンケートの結果としても、「チームの関係性向上につながった」「メンバーの特性や状況に応じたマネジメントができるようになった」という設問には100%の肯定的回答が得られています。

2030年までに全課長層の受講完了を目指すことで、チームで学習できる組織づくりを支援していきます。

チームパフォーマンスプログラムの全体像



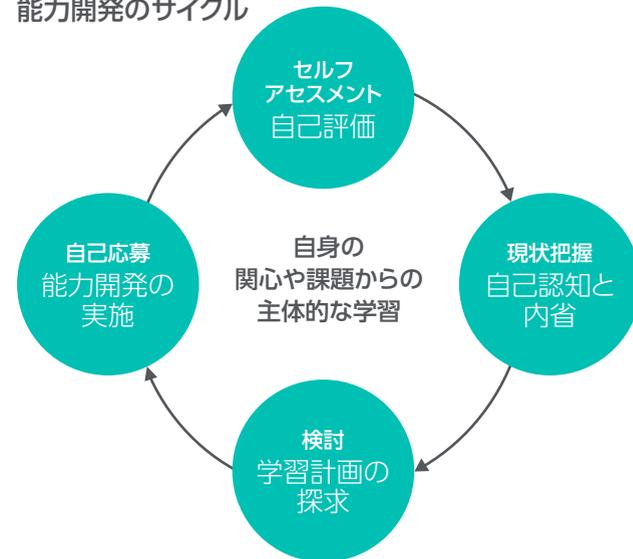
- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 **タレントマネジメント**
- 40 DI&E

管理職3.0研修

2024年3月期より新たに行っている実験的な研修です。この研修では、パーソルリーダーシップコンピテンシーを基にした年1回のセルフアセスメントを通して管理職が自己理解と内省を深め、自身の関心や課題からカフェテリア式で提供される研修プログラムに参加する、主体的な学習サイクルの構築を目指しています。

研修プログラムとしては、育成力の強化を目的に日常のマネジメントシーンを想定したフィードバックスキルを高める研修や、伝統仏教の各開祖が開いた悟りからの学びや坐禅法・瞑想法を通じた自身のリーダーシップを開発する研修などを

全管理職の「最高のリーダー」化に向けた能力開発のサイクル



展開しました。

今後も、主体的に学習したくなる仕掛けづくりや先進的でユニークな研修プログラムの提供に取り組んでいきます。

管理職の負担を軽減する仕組みづくり

近年、求められる役割や業務課題の増加により、管理職の多忙化が深刻になっています。このような状況に対し、管理職に心理的な余裕と時間を提供できるような支援を目指し、負担を軽減する施策に着手していきます。

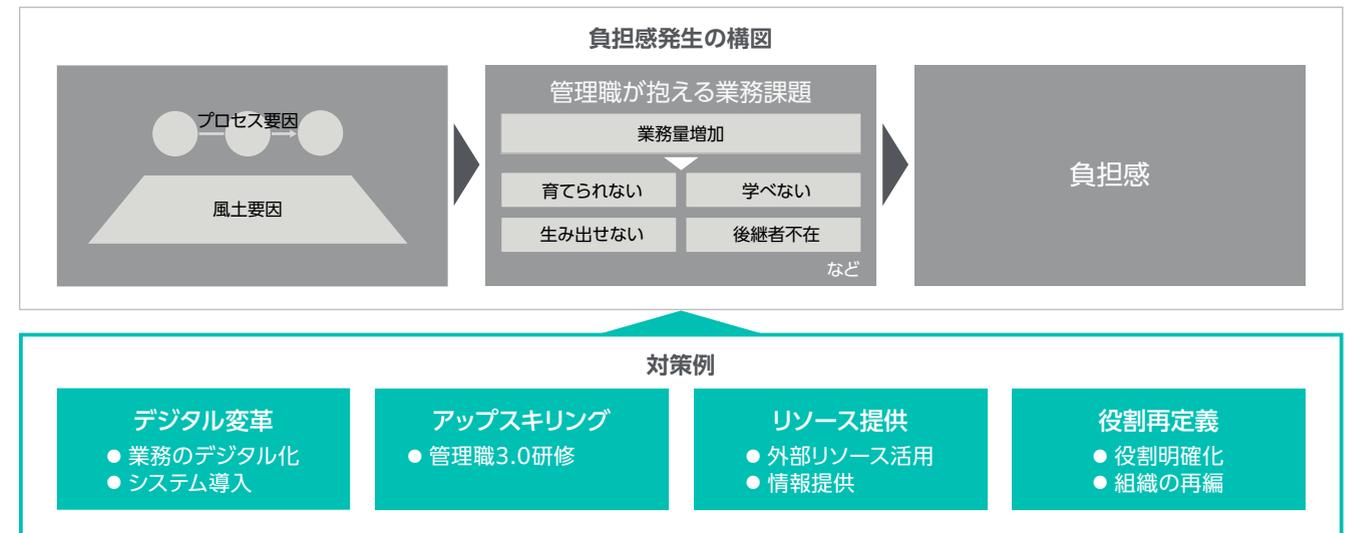
管理職の負担感の現状と、それをつくり出している要因を突き止めるために、グループ全社の管理職にアンケート調査を

しました。その結果、マネジメント業務自体がもつアナログ性などのプロセス要因と、「組織の業績もメンバーのWell-beingも」といった両手型マネジメントが求められるなどの風土要因の存在が、管理職が抱える業務課題を生み出し、管理職の負担感を高めていることが分かりました。

今後は負担感をつくり出しているプロセス要因や風土要因に対し、管理職3.0研修に加え、テクノロジーの積極的な活用による業務プロセスのデジタル変革に取り組むほか、業務遂行のためのリソース提供などを積極的に実施していきます。

また、より本質的な変化を生み出すために、グループ各社とも連携し、管理職の役割の見直しにも挑戦していきます。

管理職の負担感の構図と対策例



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 **DI&E**

DI&E

基本的な考え方

パーソルグループでは、多様な人材が活躍できる環境を構築するため、グループ共通のポリシーを掲げ、DI&E※1※2を推進しています。また、DI&Eの基本的な考えを「DI&E SPIRAL」と定め、そのスパイラルの体現に向けてトップコミットメント、制度・環境整備、風土構築を重視して取り組んでいます。

特にジェンダーを起点としてDI&Eを推進すべく、2021年9月にはグループ横断で、経営の直轄組織となるジェンダーダイバーシティ委員会を設立しました。本委員会では、月に1回各SBUの人事責任者およびCEO、CHRO、CEOが指名する委員長で議論を行い、DI&Eに関する意思決定と実行のスピードを高めています。



パーソルグループ
ジェンダーダイバーシティ委員会委員長
パーソルキャリア 取締役執行役員

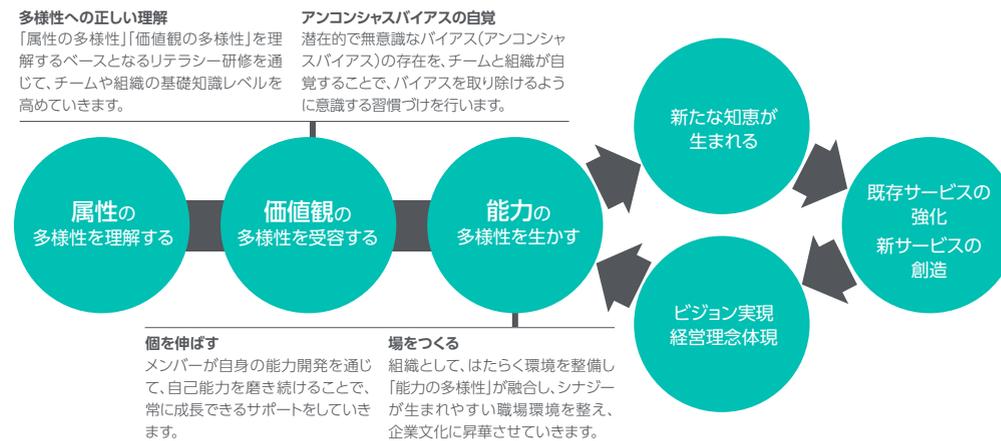
喜多 恭子

グループにおけるDI&Eの取り組み例

トップコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> ●重要指標の設定・モニタリング・役員賞与ならびにSTI※3評価指標への設定 ●ジェンダーダイバーシティ委員会 など
制度・環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ●多様なはたらき方に関わる制度導入・モニタリング(フレックスタイム、リモートワークなど) ●多様なキャリア形成支援(複業制度、グループ間異動・職種体験制度、研修など)
風土構築	<ul style="list-style-type: none"> ●DI&Eリテラシー研修やマネジメント研修 ●イベント「みんなDE&Eを考えたかい」の開催など

※1 Diversity, Inclusion & Equality(ダイバーシティ、インクルージョン&イクオリティ)の略。
 ※2 パーソルグループでは、Equityを講じてInclusionとEqualityを目指す姿とすることから、Diversity, Inclusion & Equalityと表記します。Diversity(ダイバーシティ):多様性。雇用の機会均等、多様なはたらき方。Inclusion(インクルージョン):包括・包含。個々を尊重すること。Equality(イクオリティ):等しいこと・同等・平等・対等。権利や利益が等しくあること。
 ※3 Short-term Incentive の略。

DI&E SPIRAL(パーソルグループにおけるDI&Eの基本的な考え方)



パーソルグループ DI&Eポリシー

私たちパーソルグループは、グループビジョン「はたらいて、笑おう。」を掲げ、すべての人たちが「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会の実現を目指しています。

価値観の多様化、テクノロジーの進歩に伴い、世界のはたらき方を取り巻く環境や考え方は大きな転換点を迎え、労働市場もこれまで以上の変化を続けています。

この変化の激しい環境で社会と企業が持続可能な発展を続けていくためには、多様な能力を生かし、新しい価値を生み出していく柔軟性と創造性が求められています。

その根源となるものが、メンバーの多様性だと考えています。すべての人たちが、「はたらいて、笑おう。」を実感できる社会を実現するためには、私たちの中にも多くの人々の気持ちや考え方、視点を理解し、受け入れることのできるメンバーの存在と、その活躍が必要不可欠なのです。

私たちは社会に価値を提供すべく、多様性を理解・尊重し、受け入れることのできる文化・風土醸成に努め、多様性にあふれるメンバーの強みを生かし、ビジョン実現に向けた具体的な取り組みに着手しています。

平等な機会のもと、メンバーの可能性を最大限に引き出すこと。

それが私たちの、挑戦です。

パーソルグループでは、このポリシーをすべての役員、管理職、従業員に適用します。

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらく方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 DI&E

指標と目標

これまでパーソルグループでは、女性の視点を経営や重要な意思決定に含めるために、2030年3月期37%※1という女性管理職比率を目標に掲げ、推進してきました。役員評価のうち非財務指標・テーマ指標には、女性管理職比率などのマテリアリティ関連の項目も含まれています。女性管理職比率の上昇は、男女の賃金格差の縮小や男性の家庭・地域参画の促進にもつながると考えています。

また、2024年3月期からは新たに男性育児休業等取得率(以下、男性育児取得率)も目標に掲げました。2023年3月時点では1日以上取得が64.8%※2となり、2026年3月期までに100%を目指します。今後は、1カ月以上の取得推進にも目を向け、状況の把握や環境整備を行っていきます。そして、女性管理職比率ならびに男性育児取得率の向上を後押しする取り組みの1つとして、引き続き残業時間の削減にも取り組めます。

そして、経営の直轄組織であるジェンダーダイバーシティ委員会は、性別・年齢・国籍・あらゆる制約を超えて、すべての「はたらく」が笑顔につながる組織・社会を創造することを目指しています。目標である女性管理職比率と男性育児取得率の向上に向けて、モニタリングに加え4つの分科会を運営しています。分科会は、委員会に参加する各SBUの人事責任者がオーナーとなり、グループ横断の取り組みの企画実行を担っています。

※1 国内グループ全社における総合職の女性従業員比率を踏まえ目標を設定。当該の3月期の目標・実績は翌4月1日時点を超えてモニタリングを行っています。

※2 2023年3月期より当該年度中に配偶者が出産もしくは養子縁組を開始した従業員のうち、当該年度中に育児休業および育児目的休暇制度を利用した者の割合を算出しています。(2022年3月期までは育児休業のみ、かつ翌事業年度以降に利用開始した者も含めた割合を算出)

DI&Eにおいて目指す姿

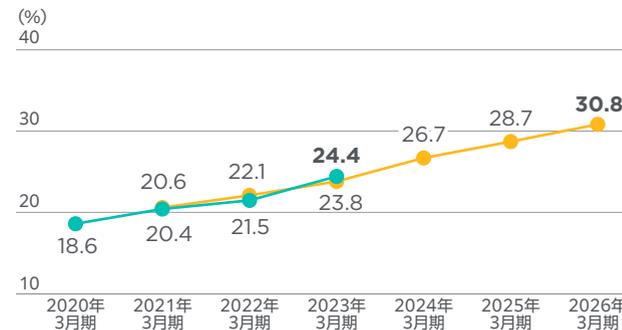
組織が「誰もが活躍できる環境」に変わる

意思決定の多様性をあらゆる指標

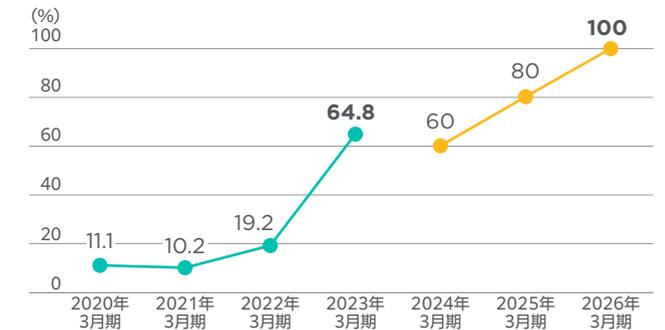


DI&Eにおける重要指標 目標・実績推移(国内グループ)

女性管理職比率※1



男性育児取得率(1日以上)※2



各分科会の概要

分科会	概要
経営から変わろう	経営トップがDI&Eへの理解と覚悟を持ち、言動を変え、組織を感化していく
はたらく基盤の当たり前を変えよう	制度や仕組みの「当たり前」を変え、DI&Eを体現できる環境をつくる
さらば“〇〇”にさよなら	職場における「はたらくづらさ」、特に「長時間労働」に関わる風土・認知を変える
安心して言える文化を育てよう	相互尊重と意見交換のしやすい組織風土をさらに高めていく

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 **DI&E**

リーダーの学びの重要性

グループ経営陣幹部の学びの深化

2024年3月期には、パーソルホールディングスCxOおよびSBU/FU長が、ユニバーサルマナー検定3級を受講しました。本検定は「多様な方々へ向き合うためのマインドとアクション」を学び、体系的に身に付ける検定です。研修を通して、日常での振る舞いやコミュニケーションについての学びを深めました。

管理職向けマネジメント研修

管理職向けには、2つの研修を展開しています。役員を含む全管理職層を対象にしたDI&E研修では、2024年3月期までに約2,600名の管理職が受講し、マクロ環境の変化とあわせてDI&Eの推進目的やマネジメント手法、特に女性や若手社員を管理職として輩出するポイントへの理解を深めました。次のステップとして、2023年3月期から開始した部長・課長層向けのインクルーシブ・リーダーシップ研修では、女性に限らない多様な人材のマネジメントに重要なリーダーの行動を学び、行動計画を策定しています。いずれの研修も、日常では接点を持ちづらいグループ各社の管理職との意見交換やワークを行う場を設けており、横のつながりや、多様なビジネスモデルや組織風土、価値観に触れる機会をつくっています。

DI&Eの理解促進・風土醸成

DI&Eリテラシー研修

パーソルグループのDI&Eの考え方や、多様性を理解・受容していく上で必要な考え方や知識、アンコンシャスバイアスなどを学ぶ研修を年に1回、国内グループ全従業員を対象に実施しています。2024年3月期は約3万名が受講し、2020年3月期の開始から5年間で累計約12万名が受講しました。

[DI&Eリテラシー研修](#)

みんなでDI&Eを考えるかい

DI&Eに関する理解を深め、自分事に感じてもらうことを狙い、2021年3月期より毎月1回以上DI&Eに関わるイベント「みんなでDI&Eを考えるかい」を実施しています。「みんなで」の通称で親しまれ、2023年8月で、55回目の開催となりました。年々応募人数が増え、外部企業との共同開催や社外公開も行い、DI&Eへの意識や連携が広がっています。

開催テーマ(一部)

- ビジネスで求められるDI&E意識！誰もが活躍できる職場へ
- 多様性を生かす“インクルーシブ・リーダーシップ”とは？
- これからの時代と、パーソルの女性管理職
- 本音で話そう！「障害×“はたらくWell-being”」
- 実践者から学ぶ自分らしいキャリアのを見つけ方
- イマドキの男性育児事情！世界TOPのジェンダーギャップ指数を誇る“北欧”に学ぶ

有志コミュニティの活動と連携

パーソルグループには、思いを持った社員が集まり、ボトムアップで取り組みを広げるグループ横断の有志コミュニティが複数あります。例えば、女性社員のエンパワーメント、育児や治療と仕事の両立、複業推進、LGBTQアライなど多様なテーマで構成され、定期的なワークショップや勉強会などを行うとともに、人事組織と連携し、イベント「みんなで」の共同開催や、協賛イベントの運営などを行っています。

4年目の協賛を迎えた、アジア最大級のLGBTQ関連イベント「東京レインボープライド2023」ではコミュニティやボランティア社員とともにブースを運営し、2日間で2,000名以上の来場者と交流しました。今後も、社員の思いと自発的な行動を支援し、グループ一体となってDI&Eを推進します。



東京レインボープライド2023のパレードの様子

- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 **DI&E**

事例 パーソルキャリア(SBU:Career)

育児休業中の社員の不安軽減とスムーズな復帰の後押しへ
育休期間中に就業機会を提供する「育休ウェルカムバック制度」

2017年の育児・介護休業法の改正に伴い、最長で子どもが2歳の誕生日を迎えるまで育休を延長できるようになりました。一方で、長期間育休を取得する社員の中には、心理的な孤立感や復帰への不安を抱える社員も多くなっています。

そんな社員の孤立感の軽減や、スムーズな職場復帰の後押しを目的に、パーソルキャリアでは、育休期間中に就業機会を提供する「育休ウェルカムバック制度」を導入しました。

同制度では、育休期間中に就労を希望する社員を対象に、必要な経験やスキルなどの条件を満たす社員と受け入れ部門を、人事部がマッチングし、社内で一時就労する機会を提供します。就業形態はリモートワークが中心で、就労日数や時間は、制度の上限内であれば柔軟に調整が可能です。

法的な検証なども含め1年以上のトライアル期間を設けた後、2022年10月から正式導入し、2023年9月末時点では13部署、累計63名の社員が利用しています。利用した社員からは、「育休中は孤独だったけれど、社会との接点を持てた」「実際に育児との両立を体験してみて、復帰後も管理職として頑張りたい気持ちに変わった」という声が寄せられており、制度の手ごたえを感じています。

今後は受け入れポジションを広げることで、より多くの希望者が就労できるよう制度を拡充していきます。また、長期の育休を取得する男性社員も増えているため、男女ともに長期のブランクからの復職の不安を解消できるよう、制度の活用促進に力を入れていきます。



パーソルキャリア
人事部 人事マネジメント統括部
人事サービス推進部 ライフサポートグループ
横山 奈央子(写真左)
マネジャー
孫 美世(写真右)

事例 Programmed(SBU:Asia Pacific)

先住民のビジネスへの支援

Programmedは、先住民が運営するビジネスへの平等な機会提供に注力しています。先住民の事業成長と、周辺社会への持続可能な雇用機会の創出のために、継続的な支援とトレーニングを行っています。また、現在8つ以上の先住民の事業と提携しており、さらなる事業者との連携にも取り組んでいます。

Programmed Staffingと、PERSOLKELLY Australiaは、2023年に共同で協調活動計画(RAP: Reconciliation Action Plan)を策定しました。「関係」「尊重」「機会」を柱とするRAPを通じて、雇用や成長といった具体的で実質的なメリットを生み、経済的公平性の向上や、先住民の自己決定を推進します。Programmedでは私たち自身が、サービスを提供し、生活し、はたらく、この社会を映し出す鏡となるべく、DI&Eを重視しています。また、このようなパートナーシップは、優れた人材の育成や、強い顧客関係性の構築、より良い地域社会を築くために不可欠だと考えています。

[RAP: Reconciliation Action Plan](#)

Ozchild Aboriginal Services ACTとの連携

Ozchild社と提携しているProgrammed Facility Managementは、メンテナンスや修理を通じて先住民の生活水準の向上を目指しています。Ozchild社の機能的家族療法(FFT: Functional Family Therapy)と連携したこの取り組みは、住居に関するニーズへの対応、家庭内の関係構築、生活環境における心配ごとの解消に対し重要な役割を担っています。Ozchild社のチームリーダーであるダレン・シンは、「両社の協力関係は先住民の支援のために不可欠なものです。また、我々の顧客からも、先住民の強い願いに応えた取り組みだと評価されています。先住民の人々はこのプログラムを通じて、希望と、自分たちが忘れられていないのだという実感、そして新たなスタートのきっかけを手にすることができるのです」と語っています。



- 13 “はたらくWell-being”の体現
- 14 エンゲージメント
- 16 キャリアオーナーシップ
- 19 健康経営
- 20 はたらき方改革
- 21 グループビジョンへの共感
- 22 スタッフウェルビーイング
- 25 対話1:スタッフウェルビーイング委員会座談会
- 29 社会における“はたらくWell-being”の実感向上に向けて
- 30 テクノロジー人材の拡充
- 31 CoE組織による採用と育成
- 34 多様な人材が活躍する基盤の構築
- 35 タレントマネジメント
- 40 **DI&E**

障害者雇用

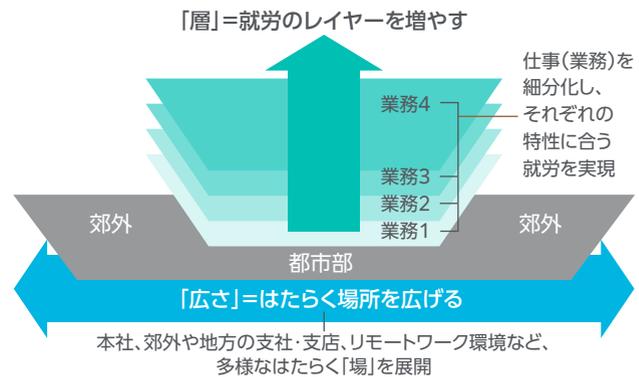
障害者雇用者数の現状と目標

グループ全体では現在、2,417名の障害のある方々がはたらいています(2023年3月期実績)。法定雇用率の遵守のみならず、障害者の「はたらいて、笑おう。」を実現するための仕事づくり・職場づくりに取り組んでいます。また、2026年3月期までに4,000名の障害者雇用を目指しています。

誰もが活躍できる環境づくり

障害者の就労・活躍にあたり「広さ」と「層」に着目しています。広さは「はたらく場所を広げる」と捉え、本社勤務に限らず、リモートワークや支店勤務などで雇用機会をつくります。層は「就労のレイヤーを増やす」ことです。“障害者”とくくらず、能力やはたらく意欲、必要な配慮などで層に分け、それぞれに合った業務やはたらき方を用意します。

パーソルの障害者就労モデル



事例

パーソルダイバース(SBU:Specialized Service)/パーソルネクステージ(SBU:Specialized Service)

1. パーソルダイバース(特例子会社)

パーソルダイバースでは、1,600名以上の障害のある社員が活躍しています。社員一人ひとりが「お客さまやチームへの貢献」や「心身ともに健康ではたらくこと」を重視しており、そのために業務の細分化、フロー・マニュアルによる可視化、定着支援体制の構築、健康管理などを行っています。

また、地域に住む障害者の活躍や成長の機会創出を目指し、地域と連携して事業に取り組んでいます。2017年に開設した群馬県富岡市の「とみおか繭工房」では、障害のある社員が養蚕業やシルク製品製作を行っています。専門業務の細分化・標準化と丁寧な作業を通じて、誰でも従事できることと、質の高い繭の生産を両立し、一人ひとりが「はたらく充実感」や成長を実感しています。さらに、神奈川県横須賀市の「よこすか・みうら岬工房」では、障害のある社員が、地域の農園から請け負い、野菜の収穫や出荷準備などに取り組んでいます。

「多様な特性や能力のある障害者が安定的にはたらく、長期的に活躍できる」取り組みにより、入社1年後の職場定着率は9割を超えます。障害のある方の仕事への従事は、社会参画、地域交流、本人の心身健康につながり、「初めて安心してはたらく場所を見つけた」という声も上がっています。そして、事業者や社会にとっても障害福祉への理解が進む機会になると実感しています。

2. パーソルネクステージ(就労継続支援A型事業所)

パーソルネクステージは設立3年目を迎え、事業所は10拠点、はたらく障害者数も約200名まで拡大しました。フリーアドレス仕様にし、リモートワークと通所を織り交ぜることで、出勤率は96.8%※、在宅勤務利用率は87.3%※となっています。

人事制度は、グレード制度を導入し、評価点は自己肯定感向上につながり、課題点はスタッフサポートのもと日々改善に挑戦しています。また、昇級昇格制度により勤務状況に応じた時給アップなど意欲高きはたらく環境を整えています。地域間の賃金差解消に向け、地方在住の障害者への最低時給を1,000円以上としました。さらに産業医配置やデジタルヘルス(メタバースやVR)を導入し、サポート体制を強化しています。業務面は適性検査を活用し、個性と60以上のPC業務のマッチングにより、前向きな“はたらく”と一般就労へのステップアップ体制を整えています。

※ 2023年10月実績。



- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations -
 - 45 グループの人的資本を支える体制と仕組み
 - 46 人的資本に関するガバナンス
 - 47 役員報酬制度
 - 48 グループの人事体制と連携の仕組み
 - 49 人事職社員の育成
- 50 Articles +

グループの人的資本を支える体制と仕組み



パーソルグループでは人的資本経営を推進するため、基盤となるコーポレートガバナンスの強化を進めています。また人的資本の価値最大化に向けて、グループの人事が一丸となり取り組むことで、社員と派遣スタッフの「はたらいて、笑おう。」の実現を目指します。

- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations -
 - 45 グループの人的資本を支える体制と仕組み
 - 46 **人的資本に関するガバナンス**
 - 47 役員報酬制度
 - 48 グループの人事体制と連携の仕組み
 - 49 人事職社員の育成
- 50 Articles +

人的資本に関するガバナンス

業務執行体制

経営の監督と執行を分離し、執行責任の所在を明確にするため、執行役員制度を導入しています。業務執行においては、代表取締役社長CEOの補佐機関として、Headquarters Management Committee(HMC)を設置しています。HMCでは、グループの経営の基本方針および重要な業務執行に

関して協議しています。

また、HMC傘下の委員会として「人事委員会」、「ジェンダーダイバーシティ委員会」および「スタッフウェルビーイング委員会」を設置しています。

人事委員会では、主にパーソングループの人事戦略および重要タレントの後継者計画等に関する審議を行います。ジェンダー

ダイバーシティ委員会では、主に、パーソングループの女性活躍推進戦略および関連する重要戦略について審議を行います。スタッフウェルビーイング委員会では、パーソングループの派遣スタッフの人的資本経営に関する事項の審議を行います。

各種委員会での審議を通じて、人的資本の価値最大化に向けた取り組みを推進し、浸透を図ります。

人的資本に関わるガバナンス体制図



人事委員会

HMCの下部組織として、パーソングループの人事戦略および重要タレントの後継者計画などに関する審議を行います。2023年3月期は8回開催しました。

2023年3月期の主な活動内容

- 人事委員会の実効性評価の報告と今期活動についての報告
- SBU/CxOの後継者計画の議論
- エグゼクティブアセスメント結果総括と議論
- 次世代経営人材育成にかかる施策の議論
- エンゲージメント向上に向けた各SBUのアクションプランの共有

ジェンダーダイバーシティ委員会

HMCの下部組織として、パーソングループの女性活躍推進戦略および関連する重要戦略について審議を行います。2023年3月期は12回開催しました。

2023年3月期の主な活動内容

- 女性管理職比率・男性育休取得率の実績報告と行動計画の議論
- 4つの分科会を通じたグループ横断での施策の企画・実行

スタッフウェルビーイング委員会

HMCの下部組織として、パーソングループの派遣スタッフの人的資本経営に関する事項の審議を行います。2023年3月期は3回開催しました。(2023年1月に委員会新設)

2023年3月期の主な活動内容

- 派遣スタッフ向けWell-being施策のコンセプトおよび核となる取り組みの決定
- 派遣スタッフに関する情報開示範囲の決定
- 統合報告書におけるキーメッセージの決定
- 自社取り組みの独自性に関する議論

※ SBU:Strategic Business Unitの略 FU:Function Unitの略。

- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations -
 - 45 グループの人的資本を支える体制と仕組み
 - 46 人的資本に関するガバナンス
 - 47 役員報酬制度**
 - 48 グループの人事体制と連携の仕組み
 - 49 人事職社員の育成
- 50 Articles +

役員報酬制度

役員報酬制度

パーソルグループでは、役員報酬の考え方(役員報酬ポリシー)を制定し、その考えに基づき、役員報酬を決定しています。パーソルの価値創造ストーリーを実現するために、パーソルグループの短期的な会社業績だけでなく、中長期的な会社業績や企業価値向上に対する貢献を明確に反映する設計としています。

報酬構成は価値創造ストーリーを踏まえて制度改定を行い、賞与と株式報酬を合わせた変動報酬の比率を業務執行取締役は50%まで引き上げました。特に、中長期的な会社業績や企業価値に連動する株式報酬の比率を大きく引き上げています(前役員制度は、基本報酬:賞与:株式報酬=64:19:17)。また、賞与、株式報酬は評価ウェイトを財務指

標:非財務指標=60:40に変更しました(前役員制度は、80:20)。事業活動を通じて創造する「経済的価値」と「社会的価値」両方を実現するための報酬構成、評価ウェイト、評価指標を設定しました。

賞与・株式報酬の評価指標

	指標	目標値	評価ウェイト
財務指標	TSR	—*	20%
	調整後EBITDA	1,000億円	20%
	ROIC	17%以上	20%
非財務指標	価値創造ゴール	指標ごとに設定	20%
	従業員エンゲージメント指標		20%

* 比較対象企業とTOPIXを利用した相対評価のため、TSR自体の目標値は設定していません。

[パーソル役員報酬ポリシー](#)

株式報酬制度

管理職のより競争力のある報酬体系を目指し、2種類の株式報酬制度を導入しています。

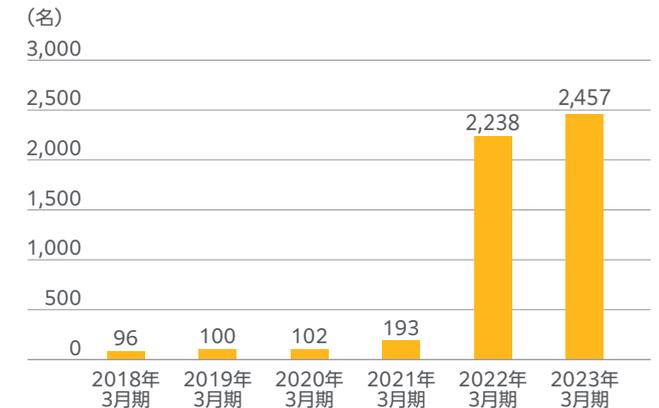
2018年3月期に導入した信託型株式報酬制度(BIP信託・ESOP信託)は、パーソルホールディングスおよびグループ子会社の取締役・幹部社員を対象とした制度です。制度は中期

経営計画期間に連動し、中期経営計画単位で対象者や付与金額などを見直しています。現在の、対象者1人当たりの株式報酬は年額約300万円相当となっています。

また、2022年3月期には対象者を大幅に拡大するべくパーソルホールディングスおよびグループ子会社の管理職社員を主な対象とし、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。現在、2,000名を超える社員が本制度の対象者となっており、1人当たりの株式報酬は年額約100万円相当です。

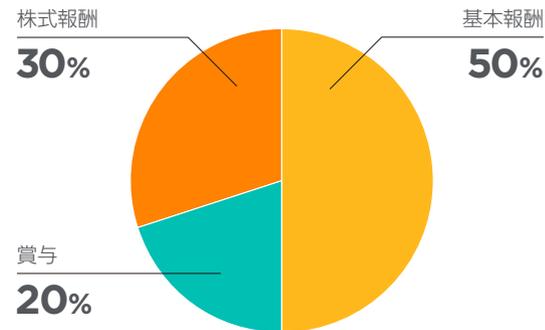
両制度ともに2024年3月期にそれぞれ1人当たりの金額を増額しました。制度対象者数は増加を続けています。

株式報酬制度対象者数



* 信託型株式報酬制度(BIP信託・ESOP信託)および譲渡制限付株式報酬制度の対象者数です(2021年3月期までは信託型株式報酬制度のみの対象者数)。

報酬構成の標準モデル(業務執行取締役)



グループの人事体制と連携の仕組み

グループの人事体制

パーソルグループでは、国内グループ全体で700名程度の人事職社員が在籍しています。グループ横断の人事施策を企画推進する「グループ人事」、各SBU/FUの課題に対して施策を企画推進する「SBU/FU人事」、各社の個別課題に対して施策を企画推進する「各社人事」と大きく3つの役割があり、それぞれの役割のもと連携しながら人的資本に関する取り組みをグループ一体となり推進しています。

グループ人事会議 / ^{ダイジン ジカイギ} 大人事会議

グループ人事会議では、グループ人事とSBU/FU人事の上級管理職が集まり、人的資本に関するグループ横断の課題や取り組みの審議を行っています。毎月2回開催されており、本会議で十分な議論を行うことで、グループの多様な職種に従事する社員に対して有効な施策の企画や改善につなげています。

また年に1回、グループ各社の人事職社員が一堂に会する大人事会議も開催しています。人事中期計画の進捗報告や取り組みの共有や表彰を行うなど、グループ全体の人事が連携できる仕組みをつくっています。

パーソル人事ルールブック

グループ各社が人事制度の導入・改定等を検討する際の拠り所とするため、また人事業務を行う上での基準・指針として活用するために作成された200ページを超えるグループ共通のオリジナルのルールブックです。

グループ各社で新たに人事制度を策定する際には、これに準拠することで、グループ全体で取り組みが同じベクトルに向かうことを実現しています。

グループ人事ポータルサイト

グループ人事・SBU/FU人事・各社人事のスムーズな連携を実現するため、コミュニケーションのインフラとして活用しているのがグループ人事ポータルサイトです。

グループ人事ポータルサイトでは、グループ各社の人事職社員全員の担当業務が一覧化されているほか、グループ人事会議の資料や、グループ共通システムのマニュアル、グループ横断の研修やイベントのスケジュールなど、グループ各社が同じベクトルを向いて活動していくために必要な情報が一元管理されていることが特徴です。

グループ各社の人事職社員全員がアクセスできる環境を構築し、情報の共有化を図ることで、会社を超えた連携を促進しています。

人事指標BI

グループ各社に蓄積された人事データを資産と捉え、分析から得られる示唆と人事の経験や現場感覚を組み合わせるより良い企画・施策に生かす「データドリブンHR」を推進しています。

この取り組みの一環として、グループ各社の人事職社員が利用できるBIツールを開発し、2023年からグループ各社での活用を始めました。これにより、従業員数、労働生産性、昇給率などグループの人的資本経営の基礎となる指標を人事職社員が迅速かつ簡単に入手できるようになりました。

人事指標BIで実現すること

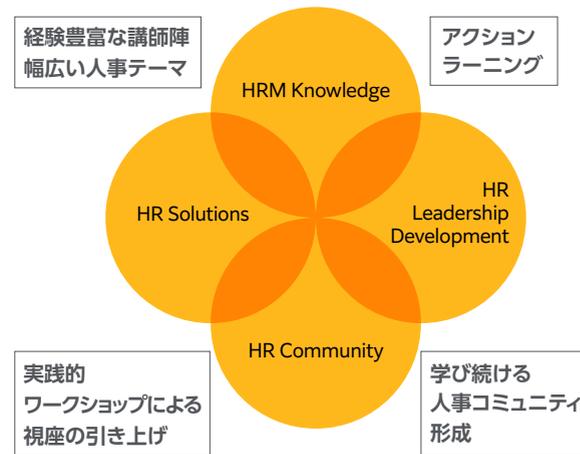


- 01 Introduction +
- 05 Message +
- 07 Our Approach +
- 13 Activities +
- 45 Foundations -
 - 45 グループの人的資本を支える体制と仕組み
 - 46 人的資本に関するガバナンス
 - 47 役員報酬制度
 - 48 グループの人事体制と連携の仕組み
 - 49 **人事職社員の育成**
- 50 Articles +

人事管理職向け選抜研修

パーソルグループではグループ各社の人事管理職から毎年1名を選抜し、パーソル総合研究所が主催する人事リーダー育成プログラム「HRリーダーズフォーラム」に参加しています。「HRリーダーズフォーラム」は、近い未来の人事部長、CHROとなりうる次世代人事リーダーの育成を目的としたプログラムで、日系大手企業の次世代人事リーダーが集まる「他流試合」が特徴です。2023年は8カ月間、全15回のセッションが行われました。このような機会提供を継続的に行うことでグループの人事全体のレベルアップを図っています。

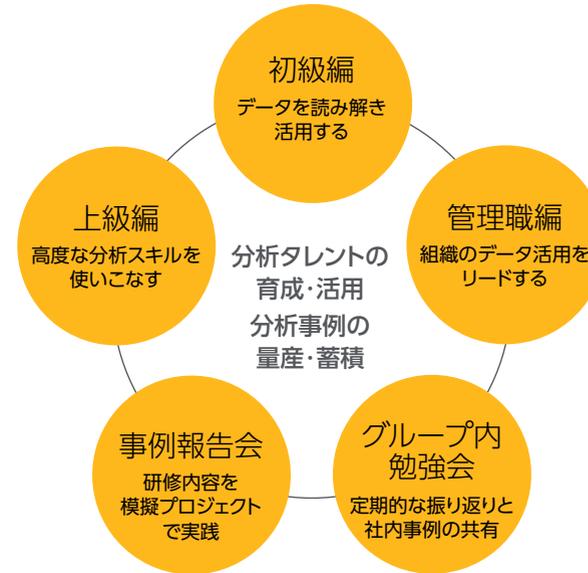
HRリーダーズフォーラムカリキュラム構成



データ活用タレントトレーニング

データドリブンHRを推進する人材を確保するため、2020年より独自の育成プログラムを内製し、累計で200名以上のグループ各社人事に提供しています。プログラムも毎年進化を重ねており、現在は基礎的なデータリテラシーを学ぶ「初級編」、統計ソフトを活用したさまざまな分析手法を学ぶ「上級編」、分析結果の見方やデータ活用タレントのマネジメント方法を学ぶ「管理職編」の3つのコースを展開するなど取り組みを進めています。

データ活用トレーニングの体系



パーソル人事塾

2022年よりグループの人事職社員向け勉強会「パーソル人事塾」を開催しています。兼ねてよりグループ各社の人事から「人事知識を得られる場がほしい」「自分の担当以外にも人事業務を幅広く知りたい」などの要望があったことから、グループの人事同士が互いの「学び」をシェアする場として本プログラムが実現しました。参加者はグループ内の人事であれば誰でも可能。講師はグループ各社の人事職社員が担当し、グループ各社の事例を交えながら、人事としての知見をグループ全体に広めています。

実施テーマ(一部)

- 労働法規に関する基礎知識
- 押さえておきたい法改正
- 給与と社会保険とは
- 人事のキャリア形成
- パーソルの人材育成、教育・研修

対話2:有識者との対談

イノベーションを加速させる 人的資本経営とは

人的資本経営が、近年の大きな潮流となっている一方、私たちは従来から、グループビジョンである「はたらいて、笑おう。」の実現を目指してきました。ここでは、世界標準の経営学の研究に携わってこられた、早稲田大学大学院ビジネススクール教授の入山章栄氏をお招きし、日本における人的資本経営の課題や可能性について、グループ人事本部 本部長 大場竜佳との対談を実施しました。

大場 竜佳
グループ人事本部 本部長

× **入山 章栄氏**
早稲田大学大学院
ビジネススクール 教授

大胆な仮説を立て、
実験的な取り組みにチャレンジすることで
人的資本の最大化に寄与したい。
大場

長期目線の経営・人事に
アップデートすることが、
日本企業のイノベーション創出につながる。
入山



日本企業は「人を大切にせる経営」をアップデートできていない

大場 まず、世界視点で見た日本の人的資本経営の潮流を、入山先生にお聞きます。

入山 世界中の企業は今、企業価値の捉え方や成長戦略の面から、人的資本を軸にした大きな転換点を迎えています。でも日本の企業は、ほかの先進国より4~5周くらい遅れているという印象です。

大場 取り組みが遅れている要因は何でしょうか。

入山 最大の要因は、戦後に定着した終身雇用制度です。この制度は「社員を甘やかす仕組み」ではなく、実は「会社を甘

やかしてきた仕組み」なのです。例えば、社員の成長につながらない理不尽な転勤や異動を命じても、「辞めないだろう」と高を括っている。制度に甘えてしまい、社員の成長に本気で向き合なかつたツケが回ってきたわけです。

大場 古くは近江商人の精神「三方良し」に見られるように、日本の企業は社員に対しても真摯に向き合う志向性があつたものの、終身雇用モデルが経営側に安心を与えてしまい、かつバブル期手前までの成功体験を引きずった経営が、未だ続いているのかもしれない。

入山 まさにその通りで、時代に合わせたアップデートがなされていないんです。人的資本経営の本質は、社員がいきいきとはたらくこと。そして社員に、会社の理念や方向性にも共感してもらい、会社と社員がともに成長することです。他社に転職しても成果を出せる人材がたくさん育っていて、「でもこの会社が好きだから在職している」という状態が、人を大切にしている経営の証しだと思います。ただし、こうした組織をつくるには時間がかかります。だから長期志向の経営が求められているのです。海外の先進的な経営者は、事業の方針や施策を長期スパンにアップデートしています。そうしないとイノベーションが起これないと理解しているからです。

大場 私たちが模索している人と組織のあり方は、まさにイノベーションと密接に関わっています。日本企業の“周回遅れ”状態を打開するための課題は何だとお考えですか。

入山 まずはガバナンスです。極論を言うと、PBR※が1倍以下に留まっている企業の経営陣は失格ですよ。もちろん

PBRという指標がすべてではありませんが、会社に未来がないと思われているから株価が低いわけです。さらに言えば、そういう社長を交代させられない社外取締役なら、存在する意味がないでしょう。逆に事業の効率性を高め、人的資本の価値を最大限に引き出そうとしている社長なら、長期にわたって応援すべきです。このようなガバナンスの重要性を踏まえた上で、日本企業の人的資本経営には3つの課題があると感じています。1つ目は、先ほども申し上げた「時間がかかる」こと。2つ目は、「個社ごとの差異が大きい」こと。カルチャーも歴史も違いますから、自社を深く理解した上で他社の成功事例などをカスタマイズし、じわじわと会社を変えていく根気が必要です。そして3つ目は、社員の成長やエンゲージメントの「正確な測定が難しい」ことです。人的資本経営は今が転換点なので、さまざまなソリューションを持つパーソルグループが率先してこうした課題に取り組み、社内の人事にイノベーションを起こして日本全体を変えてほしいと願っています。

大場 その点については、当社グループはかねてからグループビジョン「はたらいて、笑おう。」を掲げ続けていますし、2023年3月に発表した中期経営計画でも、“はたらくWell-being”創造カンパニーを目指すことを宣言しました。社長の和田も強い意志を持って取り組んでいます。

※ Price Book-value Ratioの略。



大場 竜佳 パーソルホールディングスグループ人事部 本部長

大手生命保険会社にて人事業務に携った後、2007年インテリジェンス(現パーソルキャリア)に入社。人事企画や人材開発、労務労政など各人事領域に関わる。2015年にイギリスのHR研究機関へ留学し、復職後はパーソルホールディングスに異動。2020年4月より現職。

長期の時間軸でカルチャーを醸成し、
エンゲージメントを高めることが、成長への近道

大場 人事領域の仕事に携わって20年ほどになるのですが、最近では長期志向で社内のカルチャーを醸成することも、人事の大切なミッションだと考えるようになりました。

入山 私が社外取締役を務めている製薬会社を例に挙げますと、現CEOが約30年にわたって経営をする中で、人事や人づくりにも一貫した考えでコミットしており、結果として人材が育ち、現在の好調な業績や株価につながっています。でも社員は自社の業績や株価にあまり関心がなく、それよりも「世の中のためには何が良いのか」を真面目に考え、実践していることが、同社のカルチャーなんです。

大場 統合報告書や各種開示内容を拝見しましたが、経営ビジョンやパーパスの中に、すべての個人や社会のWell-beingに貢献する方策を明文化されている点も、素晴らしいと感じています。

入山 パーソルグループでは社員がキャリアを主体的に選択できる「キャリアチャレンジ」制度を導入されていますね。

大場 はい、2017年から始めています。社内で定期的を実施しているエンゲージメントサーベイからも、「キャリアオーナーシップ」が高い人ほど、仕事に対する前向きな意欲や、組織に対する貢献意欲が高まるという関係性が見えてきました。自分が選択した仕事や職場で活躍することでお客さまにも貢献でき、結果として会社が好きになり、長くはたらかきたいというサイクルが生まれるという仮説を立てています。

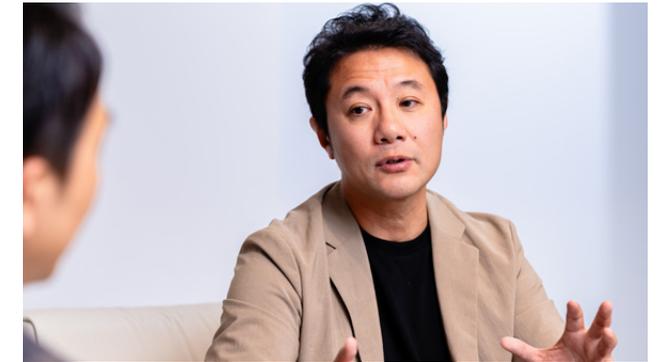
入山 この制度を通じて異動した社員の上司は「引き抜かれるほどの人材を育成した」ということですね。元の上司に報奨を与えると、もっと面白い制度になると思います。

大場 確かに。人材を輩出した上司を高く評価する仕組みは新しいですね。一方で当社グループの課題は、人的資本を支える人事機能のリソースについて、グループ各社の差が大きいことです。グループ全体の人的資本をさらに拡大するためには、人事データを利活用できる人材の増強や、グループ各社同士の人事ネットワークのさらなる強化をする必要があります。

デジタル人材の人事をDX部門に委譲し、
「戦略=イノベーション」を加速する

入山 お話を伺って、パーソルグループにはCHROを養成するプログラムをつくってほしいと思いました。会社を変えようとするれば、まず人事の課題にぶつかります。だからこそ今、CHROの重要性が目立っているのです。会社は人で成り立っているので、CHROは社長と同格です。ただし、日本にそういう会社はほとんどありません。また、人と組織づくりは、事業戦略と紐づいています。その戦略を社長と一緒に立案し、制度や労務管理なども担える人材が、上場企業に2~3名加わるだけで、日本は大きく変わりますよ。

大場 当社グループの場合、CHROはCFOやCSO、CIO/CDOとも密に連携し、経営戦略を推進しています。さらにパーソルホールディングスでは2023年から、デジタル人材の人事権限と採用広報などの機能を、人事本部からDX部門に



入山 章栄氏 早稲田大学大学院
ビジネススクール 教授

慶應義塾大学卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所でコンサルティング業務に従事後、2008年 米ピッツバーグ大学経営大学院より Ph.D.(博士号)取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より教授。専門は経営学。

移管しました。これによりDX部門が主体となって、デジタル人材の人事を統括できるようになりました。既存の枠組みを超えて人事の機能や権限をデザインすることも、戦略の推進に大きなインパクトをもたらすと信じています。

入山 日本の人事部門は、上からの指示をこなす機能しか持っていませんでしたが、今の時代は「戦略=イノベーション」ですし、そこには人事が不可欠です。戦略を考える人事を、意図的につくる必要があります。だから、デジタル人材の人事はDX部門に任せてしまうという戦略的な発想は、すごく良いですね。実際、私がよく知るいくつかの大手企業でも、DXのトップがかなり人事権を持っています。

**“人事の失敗”を共有し、
日本企業に学びを届ける存在へ**

大場 当社グループは2016年から、「Advanced HR Showcase」という人事ポリシーを掲げています。このポリシーは、実験的な人事制度と施策にチャレンジして、成功事例はもちろん、失敗事例さえも世の中に発信していきたいという気概を示すものです。うまくいかなかった施策も、世の中にきちんと伝えて、日本全体の人事のチャレンジを加速させられるような存在になっていきたいと考えています。

入山 失敗できる人事、さらには従来の常識からすれば、クレイジーだと思われるようなぶっ飛んだ人事をショーケースとして発信するのは、すごく画期的な試みですね。

大場 企業ごとにカルチャーや歴史が違いますから、成功事例の転用はなかなか難しいわけです。一方、失敗については、同様の課題を抱える企業にとって、糧になるのではないかと思います。「人事失敗アワード」のようなイベントを実施するのも、面白いかもしれないですね。

入山 「人事失敗アワード」、良いですね！だって失敗しないと、イノベーションは起きないじゃないですか。

大場 それこそ、若い世代は、終身雇用モデルにとらわれていません。最初からリモートワークや副業を経験していて、世の中におけるはたらくことの価値観は大きく変わってきています。そんな時代ですから、人事も失敗を恐れずに大胆な仮説を立てて検証し、従来の考え方をアップデートすべき時代に来ていると思います。

入山 人的資本の時代こそ“失敗人事”ですね。この対談の中で、一番の学びです。今後、パーソルグループが、よりイノベティブで面白い施策を推進されることが、日本の底上げに直結するはずですよ。

大場 責任重大ですね。でもその分、大きなやりがいを感じます。強力なサポーターとして、入山先生にはこれからも私たちのチャレンジを応援していただきたいです。



01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach +

13 Activities +

45 Foundations +

50 Articles -

50 対話2:有識者との対談

54 寄稿:パーソル総合研究所

人的資本経営の実現に向けた日本企業のあるべき姿



佐々木 聡

パーソル総合研究所
上席主任研究員
立教大学大学院 客員教授

リクルートにて、人材開発や組織変革などのコンサルテーション、HCM事業に携わった後、ヘイ コンサルティング グループ(現:コーン・フェリー)にて次世代リーダー選抜・育成に関わる人材開発領域の事業責任者を経験。2013年7月よりパーソル総合研究所 執行役員 コンサルティング事業本部 本部長を経て、2020年4月より現職。立教大学大学院 客員教授も務める。

国内外で注目を集める人的資本経営

人的資本経営が、海外の動向による影響や国内の政官の働きかけによって、急速に耳目を集めている。どのような姿勢で人的資本経営に取り組み、そして人的資本情報に関する開示が求められる中で何を重要視していくべきなのかを、いま日本企業は問われている。

株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

1990年代前半から始まったバブル経済崩壊後の経済成長の鈍化と日本企業の国際競争力の劣化、はたらく人のエンゲージメント低下など、このままの無策な企業経営では、成長のない失われた期間が40年、50年と続くかもしれないという危機感が顕在化してきた。

経済再生を背景とする人的資本経営の狙いが、「ヒトという無形資産への投資とその情報開示を前向きに行っている企業に資金が集まる仕組みをつくり、企業競争力の底上げにつなげる」ことにある以上、投資家の存在は大きい。人的資本の情報開示が投資家の視点なくして成立しないことは、理念的にも構造的にも自明のことである。

しかしこれは、かつての株主至上を意味しているのではない。米国では行き過ぎた株主資本主義の反省や、気候変動への危機感から、2019年に経営者ロビー団体が、株主だけでなく、顧客、従業員、取引先、コミュニティなどのステークホルダーの利益を重視する「ステークホ

ルダー資本主義]を宣言している。

人的資本経営は株主のためだけにあるのではなく、自社の製品やサービスに価値を感じて支持してくれる顧客や、自社に魅力を感じて応募してくれる求職者、長期にわたって取引を続けてくれるパートナーをはじめ、そこではたらく従業員も含めた企業を取り巻くすべてのステークホルダーとの関係構築において実現され、還元していくものであることを忘れてはならない。

企業は、義務項目(上場企業の場合)と独自性項目を開示していく必要がある。単に管理職比率だけを開示するのではなく、パイプラインと目標を開示することで課題解決型の開示をする。自社にとって不利となる項目にも目を向け、成長に向けた価値創造のストーリーに基づいた自社らしい独自性項目を開示していく。

このように現状の課題把握と、解決に向けた取り組みを開示して投資を呼び込み、成長を実現することでステークホルダーに報い、WIN-WINの関係を持続することで好循環を持続させる。それが人的資本経営の本質であろう。



01 Introduction +

05 Message +

07 Our Approach +

13 Activities +

45 Foundations +

50 Articles +



関連メディア 統合報告書2023 https://www.persol-group.co.jp/ir/upload_file/m009-/integratedreport2023_jp.pdf
2023年3月期 決算説明資料 https://www.persol-group.co.jp/ir/upload_file/m009-/FY2022Q4presentation.pdf
2023年3月期 有価証券報告書 <https://www.persol-group.co.jp/ir/library/statements.html>
コーポレートガバナンス報告書 https://www.persol-group.co.jp/assets/images/corporate/governance/corporate_governance/pdf/corporate_governance_report.pdf
パーソルのサステナビリティ活動(ESG) <https://www.persol-group.co.jp/sustainability/>

パーソルホールディングス株式会社
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
TEL:03-3375-2220(代表)
<https://www.persol-group.co.jp/>

お問い合わせ先
パーソルホールディングス 広報室
pr@persol.co.jp