

個を磨き、多様な力を掛け合わせたチームで、イノベーションを創出します。



(株)電通グループ
グローバル CHRO
谷本 美穂

電通グループは、クライアントとともに、人・企業・社会の成長を実現する会社です。世界で最もクライアントの成長に貢献できるGrowth Partnerを目指し、すべての取り組みにおいて、顧客起点 (Client Centricity)、機動力 (Agility)、協働 (Collaboration)を大切にしています。

この価値を生み出すのは、人です。世界中の電通グループの人財が共有する「イノベーションの力で人の心を動かしたい」という価値観と文化こそが、価値創造の原動力です。

日本事業は着実に成長を続ける一方、海外では構造改革を進めています。世界各地の事業や組織を見てきた中で実感しているのは、成果を上げている組織には共通した特徴があるということです。それは、顧客起点で考え、多様な専門性を持つ人財が領域を越えてつながり、One Teamとして価値を創造していること。そして、それを熱量ある企業文化が支えていることです。

電通グループでは、「人」「チーム」「企業文化」の3つが競争力の源泉であると捉えています。この考えを人的資本ビジョン「一人ひとりが高め合い、領域を越えてつながるチームで価値を創造する。」として

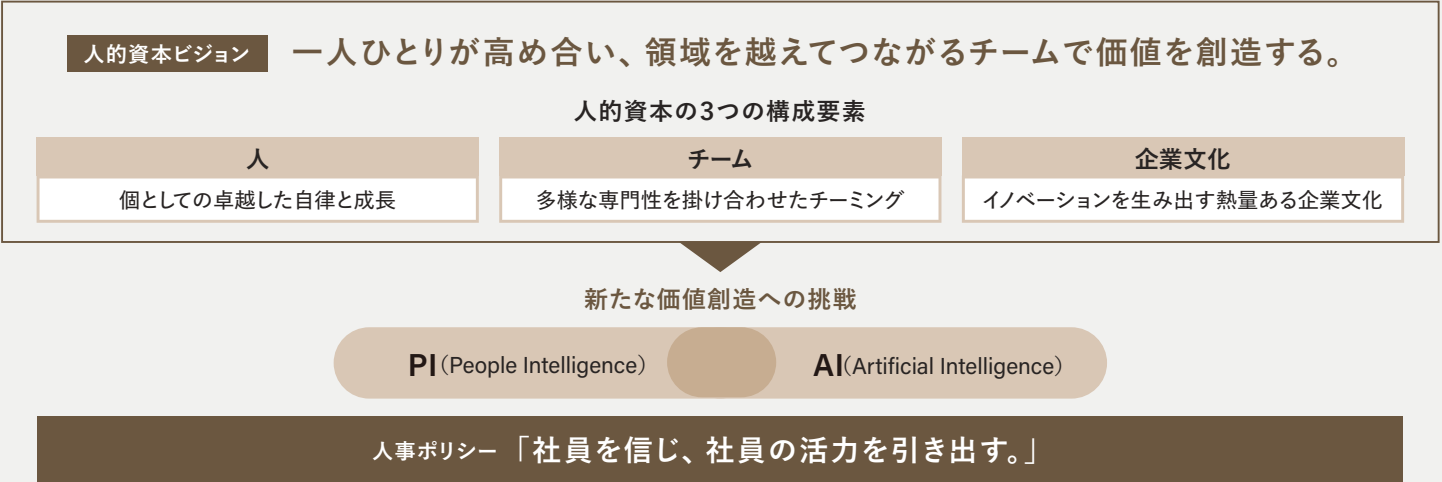
掲げています。

その実現に向けて、「個としての卓越した自律と成長」「多様な専門性を掛け合わせたチームング」「イノベーションを生み出す熱量ある企業文化」の3つを重点テーマとし、人的資本への投資を通じて、持続的な事業成長を支えています。

そして今、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化は、個人の力とチームの可能性を押し広げています。人の持つ強み、すなわち創造力、好奇心、意志、そして経験に裏打ちされた判断力の総体を「People Intelligence (PI)」と捉え、PIとAI (Artificial

Intelligence)を掛け合わせることで、一人ひとりの可能性を最大化し、チームの力を高め、新たな価値創造を加速させていきます。個人の力を組織や地域、専門領域を越えてつなぎ、学び合い、共創するリーダーシップによって、一人では実現できない価値を生み出していきます。

こうした取り組みを支えるのが、「社員を信じ、社員の活力を引き出す」という人事ポリシーです。一人ひとりの「貢献したい」「成長したい」という意欲と可能性を信じ、その発揮を妨げる障壁を取り除き、挑戦を後押しする。人が生き生きと働き、挑戦から学び、互いに高め合う組織であること。それこそが、企業の持続的な成長と社会への価値創造を実現する基盤であり、すべての人事施策に通底する考え方です。



パートナーを配置し、事業リーダーとともに現場の課題に即した人財マネジメントを推進しています。また、職務・等級を体系化したキャリアフレームワークのグローバル統一に着手し、人財データ基盤の整備を推進。国や組織の枠を越えた機会創出と戦略的な人財配置を可能にすることを目指しています。この人財データ基盤によって最適なチーム組成や人財のアサインなどを実現することができるため、人財を当社グループのサービスの源泉と考えるさまざまなクライアントからも高い評価をいただいています。更に、人事関連の問い合わせに対応するAIベースのチャットボットなど、HRプロセスへのAI組み込みによるサービス品質向上にも取り組み、従業員一人ひとりにとってより良い体験を届けられる組織へと進化を続けています。

イノベーションを推進する
顧客起点文化の醸成

クライアントに貢献し、ともに価値を生み出したいという熱い想い、チーム一丸となって困難な課題に挑む協働の姿勢、仲間の成功を自分のことのように喜ぶ利他の精神、好奇心を持って自発的に動くプロアクティブ性。これらの姿勢が、当社グループの競争力の根幹です。私たちはこの文化を世界中の従業員と共有し、互いに影響し切磋琢磨することでイノベーションを生み出す土壌へと進化させています。

多様な地域の従業員がそれぞれの個性を持ち寄ることで、より豊かな文化へと育てていきたいと考えています。

その実現を支える取り組みとして、素晴らしい仕事をした仲間を讃え合うレコグニション施策を展開しています。グローバル社内表彰制度である「Northstar Awards」では、成果そのものだけでなく、いかに成果を出したかというプロセスも評価しています。クライアントへの約束である「Innovating to Impact」を体現する10のカテゴリーにおいて、働き方の改善から画期的なアイデアの提供、社会へのポジティブな変化まで、そして個人からチームまで、既存の枠を越えた挑戦を広く称賛しています。こうした表彰をはじめ、日常的に同僚へ感謝を伝え合うツールを通じて、称賛と感謝が日々交わされることが挑戦する意欲を支え、次の一步を後押ししています。

また、経営層と従業員がオープンでフランクに对话する機会を、地域や部門を越えて数多く設けています。タウンホールミーティングやラウンドテーブルなど形式はさまざまですが、共通するのは、経営の想いを一方的に伝えるのではなく、従業員との双方向のやりとりを大切にしている点です。例えば、2026年度よりグローバルCEOに就任した佐野は、就任直後の4月、世界中の従業員に自ら直接語りかける場として「Taiwaセッション」を立ち上げました。グローバルCEOとしての想いやパーソナルな一面も交えながら、従業員から寄せられた質問にその場



で答え、コラボレーションや利他の精神の重要性を自身の言葉で語る場となりました。経営層が自らの言葉で文化を語り、世界中の従業員と対話を重ねていくことが、文化を組織の隅々にまで行き渡らせる動力となっています。

私たちは、この電通グループの文化こそが、従業員のみならず世界中のクライアントや優秀な人財を惹きつける最大の魅力であると考えています。この文化を更に磨き、未来へとつないでいきたい、ということとともに、人財戦略を前に進めていきます。

主な指標と実績

従業員がチーム・組織に前向きに貢献しようとしている（エンゲージメントが高い状態）			
エンゲージメントスコア	2023年 66	2024年 66	2025年 66
従業員が十分な成長機会を得て、ケイパビリティを獲得している			
成長スコア	66	66	66
後継者パイプラインが十分に構築されている（リーダーが育っている）			
グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率	なし	100% 緊急力バーを含む	100% 緊急力バーを含む
多様な属性人財が力を発揮し、活躍している（まずはジェンダーに着目）			
女性リーダー比率	32.4%	32.5%	25.4%（米国を除く） ※2025年より「リーダー」の定義を変更
従業員同士が互いに尊重し合いながら働いている			
敬意スコア	78	77	79
従業員間で活発なコラボレーションが行われている			
コラボレーションスコア	69	68	69
高いインテグリティのもと、正しい行動が実践されている			
個人のインテグリティスコア	81	80	82