人的資本に関する注力取り組み

1. グループ人的資本経営の実践 ―動的なタレントプラットフォームの構築―



博報堂DYホールディングス　経営リソース戦略室長

小幡 朋州

経営リソース戦略室の新設

博報堂DYグループのグローバルパーパスを実現するためには、多様な専門性を持ち、それぞれの想いを胸に抱く「人」が、創造性を発揮することが必要不可欠です。人的資本経営が企業価値を左右する最重要テーマとなる中、人材こそが価値創造の源泉であるとの認識のもと、グループ全体でその力を最大限に引き出す体制づくりを進めています。

この取り組みの一つとして、当社グループではコーポレート領域の戦略立案体制の強化に向けて、グループ全体の人事戦略、予算策定・管理機能を集約した「経営リソース戦略室」を2026年4月に新設しました。当室は、事業会社を横断する機動的な人的リソース連携を実現することで、事業の構造改革を推進する役割を担います。

動的なタレントプラットフォーム三つの柱

当社グループは、従来の“広告会社グループ”の枠を超え、“クリエイティビティ・プラットフォーム”へと進化することを通じて、次の成長を目指すステージにあります。そのためには、目の前の事業を堅持することと同時に、過去の成功体験を排し、新たな挑戦を絶えず繰り返さねばなりません。そこで私たちは、新たな挑戦を後押しすべく、これまでの人材運用を捉え直し、ビジネス環境に応じて変化する経営戦略に呼応してグループ全体で機動的に適材適所（リソースシフト）を実現する仕組み、すなわち「動的なタレントプラットフォーム」の構築に取り組んでいます。

その柱となるのが、三つの取り組みです。第一に「人的資本の可視化」。グループ内にどのようなスキルを持つ人材がどれだけいるかを定量的に把握し、経営判断に資するデータ基盤を整えます。第二に「異動基盤の整備」。経営の意思に基づく戦略的な配置と、社員自身の意志に基づく挑戦の双方を後押しし、社員一人ひとりがグループというより大きな枠組みの中で、挑戦、成長、活躍することを当たり前とする文化を根付かせます。異動に伴う一人ひとりの不安に寄り添い、その一つひとつを丁寧に取り除きながら、誰もが安心して、前向きな気持ちで新たな一歩を踏み出せる環境を設計することが不可欠だと考えています。第三に「成長パスの設計」。将来のビジネスモデルから必要な人材像を逆算し、採用から育成、能力発揮までをグループ全体で描いていきます。

人を起点とした価値創造へ

これらの取り組みを、国内を起点に中期的にはグループ全体へと展開していきます。具体的にはグループ各社の経営者、人事担当者と緊密に連携し、施策の一つひとつを行き渡らせ、社員一人ひとりが変化を実感できる状態を目指します。

粒ちがいの能力を持つ多様な「個」の力を引き出し、仲間として互いに認め合い、高め合う「チーム」の力へと結実させる。一人ひとりの挑戦と成長を心から応援しながら、人を起点とした価値創造を、私たちはグループ一体となって追求していきます。

動的なタレントプラットフォーム

1 人的資本の可視化	2 異動基盤の整備	3 成長パスの設計
• グループ内のスキル人材を定量的に把握 • 経営判断に資するデータ基盤を整備	• 経営の意思に基づく戦略的な配置 • 社員自身の意志に基づく挑戦を後押し	• 将来のビジネスモデルから必要な人材像を逆算 • 採用から育成、能力発揮までをグループ全体で描く

人的資本に関する注力取り組み

2. イノベーションをリードするグループ次世代リーダー育成 ―グループ横断のラーニングコミュニティ―



博報堂DYホールディングス グループ人材開発室長
坪井 克諭

ラーニングコミュニティを通じたイノベーション創出

グループ人材開発室では、博報堂DYグループの各事業会社から選抜された人材を集め、半年～1年にわたってお互いに切磋琢磨しながら学び合うラーニングコミュニティ型の研修プログラムを長年実施してきました。個社や個人の能力、ケイパビリティの単なる集積ではなく、各グループや社員同士のつながりを強固にしていくことで、創発を通じたイノベーションをグループ全体で創り出していく狙いです。

その象徴的なプログラムが、2008年から第1期を開始した「経営創発プログラム（KSP）」です。2025年に第18期を迎え、計702名が受講してきました。博報堂DYホールディングスの社長自らが学長を務め、バリュー・プロフィット・チェーンという経営理論を中核に据えた、ケーススタディメソッドによるプログラムを実施してきました。

次世代リーダー育成プログラムの進化

2026年の第19期からは、西山社長／学長のリードのもとフルモデルチェンジを行っています。リベラルアーツに基づくリーダーシップの発揮と、新ビジネスモデル構築にフォーカスし、イノベーションをリードする次世代リーダーの育成を加速します。受講対象も従来の新任部門長中心（50歳前後・約40名）から、部門長補佐や部署長（40歳前後・約20名）へと若返りと絞り込みを行い、未知の海に飛び込むファーストペンギンたりうる人材をグループ全体で創り上げていきます。

また、2021年から実施している「リベラルアーツ活用力道場」は、リベラルアーツの学びを通じて、現場リーダーの視野を広げ、視座を高めるプログラムです。リベラルアーツの本質的な思考法を身に付け、「俯瞰力」「洞察力」「批評力」「綜合力」の体得により、直面する課題を捉え直し、自社／自部門の組織変革をリードする人材を育成していきます。

KSPのモデルチェンジに伴い、本プログラムも対象者を若返らせ、部門長補佐や部署長などのベテラン層から、新任を含む部署長を中心とした選抜にシフトしていきます。

若手・中堅の挑戦を後押し イノベーターを育成

次世代リーダー育成プログラムのエントリーの役割を担うのが「Growth Action Program（GAP）」という研修プログラムです。2021年から第1期をスタートし、2026年が第6期となります。30代中心の選抜／公募メンバーで、「自分を知る」「会社・グループを知る」「社会を知る」の3領域で学びを重ね、個人のアスピレーションを基軸に、3～5年後に起こしたい「イノベーション・アイデア」を生み出します。40代を中心とするTeaching Assistant（TA）の伴走で学びとグループ間の交流を深めるほか、約5～6地点の先進現場を実際に巡る「イノベーショントリップ」で現場を五感で体感する訪問型カリキュラムも特徴です。グループを超えた若く才能あふれる人材が深い学びと体験をともにし、イノベーションをリードする同志の輪を広げていきます。



人的資本に関する注力取り組み

3. AI・データ・テクノロジー視点での人的資本 ―デジタルマーケティングの革新―



Hakuhodo DY ONE　取締役常務執行役員
有松 知朗

デジタルマーケティングを革新する人材基盤

Hakuhodo DY ONE（以下、ONE）は、2024年4月にDACとアイレップの統合によって設立して以来、博報堂DYグループの中核をなすデジタルマーケティング会社として、様々な側面から統合効果を最大化する取り組みを進めてきました。

論理やアルゴリズムを突き詰める「理学的なパワー」と、世に役立つ形に具現化させていく「工学的なパワー」。当社の強みである2つの人材力が掛け合わさり、デジタル広告の域にとどまらず、デジタルマーケティング全体で新たな価値を創り出していく会社へと歩を進めています。

2026年4月に宣言されたスローガン「SHAPE the NEXT ONE」は、データとテクノロジーを駆使して時代の変化を楽しみ業界の最前線で挑み続ける、社員の進むべき方向性を表現しました。今は浸透の過程ですが、少しずつ確かな求心力を持ち始めています。

AI・テクノロジーの全社浸透と若手育成

AIが急速に進化する中、最新のツールやデータ、テクノロジーにはスピード感を持って投資し、そこで生まれたユースケースは組織を超えて共有・ブラッシュアップされ、全社の貴重な集合知となっています。博報堂DYグループ社員3,000人に向けた研修を実施するなど、グループのAI実装とカルチャー変革をリードする役割を担っています。

当社では「これを使いなさい」といったトップダウンではなく、「私もやってみよう」「私ならこうやって使う」と社員が自発的・利他的な情報を連鎖させ、自分ごと化する風土を大切にし、人材総合力の向上を図っています。アップデートを惜しまない社員の挑戦や成果には、表彰や評価といった目に見える形で賞賛する文化も根付いています。

日進月歩のデジタルマーケティングの世界では、一つの専門性に依存しすぎると陳腐化するリスクもありますが、「AI×クリエイティブ」「データ×営業」「EC×システム」「メディア×戦略プラニング」など専門性を掛け合わせていくことで無限の価値を生み出すこともできます。

このような激しい変化に対応できる広い視野と複合的なケイパビリティを持った人材の成長を促すため「U29 NEXT フィールド」を今期から導入しました。29歳までに社員全員が未知の挑戦や越境経験を積むことで、非連続な成長と唯一無二のキャリア形成を促す制度です。「ONEで市場価値を高め続け、発揮し続ける」人材育成を期待しています。

個のキャリア支援 博報堂との相乗効果

30歳以上の社員に向けては、一人ひとりの将来意向をくみ取り管理職が成長シナリオを議論する「じぶんミライ会議」を導入しました。社員の挑戦心とキャリアに寄り添い、「人と成長をど真ん中に置いた経営」を推進していきます。

さらに今期からは、博報堂との一体運営方針を掲げました。ONEのデジタルマーケティング力や実装力と、博報堂の統合マーケティング力や人間洞察力を掛け合わせ、提供価値のさらなる向上を目指します。

この化学反応は、人材育成・強化の面でも大きな効果をもたらすと考えています。

社員の見える景色が広がり、できることが増えていく。博報堂DYグループ内の相乗効果で、着実に強い人材基盤を築いていきます。

