

## 地域版人的資本経営コンソーシアム（福岡会場）議事詳細

- 日時：2025年7月7日（月）14:00～16:30
- 場所：TKP 博多口カンファレンスセンター
- 議事次第
  1. 開会挨拶（伊藤会長）
  2. 事務局説明（経済産業省 産業人材課）
  3. 企業事例の紹介（株式会社日立製作所、小平株式会社）
  4. 質疑応答
  5. 参加企業間の意見交換
  6. 全体総括（伊藤会長）

### 1. 開会挨拶（伊藤会長）

- 2020年に人材版伊藤レポートが、2022年に人材版伊藤レポート2.0が公表された。その後人的資本経営コンソーシアムが設立され、今年で3年目を迎えた。本コンソーシアムは日本全体への取組の普及を目的とし、会員企業は現在約640者である。
- 本コンソーシアムの全体の企画は企画委員会が担い、本日登壇する株式会社日立製作所の瀧本氏を含むメンバーが委員として活動している。第2期までは企画委員会に加え、「実践分科会」「開示分科会」「投資家との対話の場」が設置され活動を進めてきたが、活動の主体は東京を中心とした上場企業や大企業であった。第3期は「点と点をつなぎ線にする」「線を面に広げる」という方針のもと、地方の中堅・中小企業への人的資本経営の波及を目指し、「地域版人的資本経営コンソーシアム」を展開することとなった。広島、福岡に続き、仙台、名古屋でも地域版人的資本経営コンソーシアムを開催する予定である。
- 最後に、本日はAIが進化する中でも「人」が主体であることを踏まえ、人的資本の価値を最大限に発揮する方法を率直に意見交換したいと考えている。本日が刺激と学びに満ちた半日となることを期待している。

### 2. 事務局説明（経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 川久保 俊 課長補佐）

#### ① 人手不足と企業の対応

- 本日の参加企業に対する事前アンケートによると、人材に関する課題として約3割の参加企業が「人材の質と量の不足」「必要な人材像が明確化できていない」という課題を抱えている。また、各種調査では、中小企業の4割以上が最優先の経営課題として人手不足を挙げ、2024年には6割以上の企業において人手が不足していることが示されており、人手不足による事業運営停滞や新規事業対応の遅れが深刻化している。
- このような人手不足への対応策として「採用の強化」に取り組む企業が多いが、応募者不足やミスマッチが課題となっている。一方、賃金引上げや労働環境改善、定年延長などの実施により人手不足対策に成功した中小企業もある。賃上げは、人手不足対策に一定の効果をも

たらずことが知られており、また人事制度改革や環境改善により人手不足対策に一定の効果上げた中堅・中小企業も存在する。

## ② 従業員の学び直しに向けた取組

- リスキリングや学び直しが重要視される背景には、DX やグローバル化に伴い、現在の従業員のスキルと今後必要となるスキルのギャップが顕在化すると考えている企業が多いことによるもの。しかし、中小企業の従業員うち、リスキリング取り組む者の割合は 7.5%に留まり、「リスキリングに取り組む時間の不足」と「リスキリングに対応できる人材の不足」が障壁となっている。
- 中小企業の従業員がリスキリングに取り組む際の課題として「従業員の意欲が高まらないこと」と「時間を確保できないこと」が挙げられており、企業は資金面の援助や仕事量調整などを行っている。また、リスキリングによる離職の懸念はあるものの、リスキリングによる離職率の増加を感じる企業は 1%程度に留まるというデータもある

## ③ 「人」に対する捉え方の変化

- DX 化やグローバル化の影響により、同質性が高く囲い込み型の日本型雇用コミュニティから、多様性に富み会社と従業員が「選び、選ばれる関係」になるといった考え方の変化が起きている。こうした環境変化のもと、経済産業省では、人材を資本として捉え、中長期的な企業価値の向上を目指すといった人的資本経営の考え方を推進している。

### 3-1. 企業事例の紹介 ～株式会社日立製作所

(株式会社日立製作所 Deputy CHRO 瀧本 晋 様)

- 株式会社日立製作所は 1910 年に茨城県の機械修理工場として創業した、115 年の歴史を持つ企業である。「和」「誠」「開拓者精神」を創業の精神とし、「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献すること」を今日に至るまで変わらず掲げている。2024 年度末現在、売上約 9 兆 7000 億円、従業員 28 万 2000 人を擁し、エネルギー、モビリティ、デジタル、インダストリーの 4 つの事業分野を擁する。
- 2009 年にはリーマンショックの影響で約 7873 億円の赤字を計上し、経営危機に直面した。これを契機に、「社会イノベーション事業」と「グローバル展開」を軸に成長戦略を見直し、大規模な経営改革を進めてきている。
- 新たな事業の方向性である社会イノベーション事業とは、①顧客・社会の現在及び将来の課題を解決する事業であり、②単に製品・システムを提供するのではなく、IoT/AI/ビッグデータ等のイノベーションを含むサービスを提供する事業としている。いわゆるプロダクトアウト型からマーケットイン型への発想転換を目指している。また、事業ポートフォリオの約 3 割を入れ替え、M&A 等でマーケットが拡大する海外事業・海外人員を拡大しており、海外従業員の比率が 6 割を超えている。これらの改革を支える戦略として「IT × OT × プロダクト」を組み合わせ、データをつなぐことで顧客や社会の課題を解決する「Lumada (ルマーダ)」を推進している。
- 事業転換に伴い、求められる人材・組織が変わり、人材戦略も大きな変化を遂げた。多様な人材が活躍できる環境を整備し、One Team で課題に取り組む意識をインクルーシブ・ロケーションフリーとし、プロアクティブで自立した多様な人材とその文化を持つ組織を目指している。そし

て、技術や事業環境の変化が激しい中で、常に事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できるアジリティも求められる。

- 特に、直近の経営計画ではデジタル人材（データを活用して価値を生む提案ができる人材）の育成に注力し、前中期経営計画の3年間で10万人規模のデジタル人材を育成する計画を掲げた。しかし、当初はそれが具体的にどういった人材なのか、誰も明確な解をもっておらず、めざす姿の具体化が難しい状況だった。この過程で、事業幹部と対話を重ね、業務プロセスに沿って、必要な人材を定義し、必要なスキルを分解して教育プログラムを設計。座学と実践経験を組み合わせ、OJTとOff-JTを活用している。
- しかし、人材育成施策だけに注力してはなかなか成果に結びつかない。育成した人材が元の職場に戻ると、これまでと業務アサインが変わっておらず、せっかく得たスキルが活かさない“形状記憶合金”のような組織の問題や、急速な時代変化に伴うスキルの陳腐化などが挙げられる。このため、人材育成施策のみならず、他の人事制度や組織体制の改革、文化やマネジメント変革の取組みを含めた、施策の有機的連携が必要とされている。具体策として、各セクター等のデジタル事業の旗振り役として「CLBO（Chief Lumada Business Officer）」の配置や、社長自ら若手社員と対話を重ねるランチミーティングを実施。トップからの働きかけと継続的な活動により、Lumadaの理解浸透をはかっていった。
- 端的に申し上げると、「組織は人」であり、一人ひとりが主体性を持ち、変わろうとすることが重要であり、その変化を促せるのは上司しかいないと考える。上司と部下の対話を通じて、会社の未来や夢を共有し、それを浸透させることが変革の鍵である。地道な対話が極めて重要である。

### 3-2. 企業事例の紹介 ～小平株式会社

（小平株式会社 代表取締役 小平 勘太 様）

- もともと研究者としてキャリアをスタートし、アメリカでの研究活動を経てITコンサルティング会社に入社後、3社を起業。その後、2021年から家業である小平株式会社の経営に本格的に着手した。2012年から社長に就任していたものの、父親との意見の相違やコロナ禍の影響などで「空白の10年間」と呼ばれる時期を経験。その間に組織は時代遅れとなり、内部対立や離職危機に直面した。こうした状況を受け、4代目として「第4創業プロジェクト」を立ち上げ、大規模な組織改革に着手した。現在の組織改革は、池田副社長と二人三脚で進めている。
- 小平株式会社は1912年創業で、従業員数はグループ全体で約120名、年商は約60億円。事業はLPガス事業を中心に、新電力販売、住宅リフォームといった地域密着型のビジネスや脱炭素プロジェクトとして風力発電のほか、IT事業、海外事業など多岐にわたる。特に海外事業では輸出を主軸としている。支店は中国、ベトナム、シアトルに加え、ニューヨークとインドにも新設予定である。
- 第4創業プロジェクトは2022年9月に開始され、現在も継続中。まず「ミッション・ビジョン・バリュー」を策定し、会社の方向性を明確化。ミッションでは「海の冒険者を祖に持つ「新しい老舗」として、不確実性の荒波を乗り越え、これからの百年も安心と希望を社会に届け続ける。」ことを掲げ、2032年に向けた具体的なビジョンを6つ設定した。これには、地域密着型の安心の提供、環境に配慮した経済活動、新技術への挑戦などが含まれる。同時に、社員の行動指針を「バリュー」として定義し、全社員に浸透させた。

- 組織改革の施策として、役員合宿や全社会議を開催し、ミッションやビジョンの共有を図った。役員会議の形式を社長主導の“御前会議”からアジェンダや議事録を重視する“アマゾン方式”に改め、意思決定の効率化を実現した。また、人事制度を刷新し、MBO（目標管理制度）やスペシャリストコースを導入し、評価は「チーム評価」「個人評価」「バリュー評価」の3要素に分け、バリューを体現する行動を重視した。
- 人事ポリシーの制定やマネージャーの役割定義、研修制度を実施し、副業解禁やリモートワーク、フレックスタイム制度を導入した。特に副業解禁は社員のリスクリング促進に寄与した。また、50以上の施策を進め、組織サーベイを基にリソース配分を決定するプロセスを確立した。
- 当初は「行動（Do）」を重視し、DX推進を通じて組織全体の最適化を目指した。変革を阻む課題への対応として、変革についていけない社員のサポートを重要課題とし、組織改革を着実に進めている。デジタル化も推進し、紙の使用を8割削減。AI推進室を設置し、業務効率化やノウハウの蓄積に取り組んだ。さらに、クラウドサービスの導入や変更による“船酔い”状態に対応するため、個別面談や報酬増額などのフォロー施策を実施した。
- 社員のリスクリングでは等級ごとのスキル基準を設定し、ジェネラルスキルとスペシャリティスキルの習得を求める仕組みを導入した。これにより、社員の能力開発を促進し、特にエンジニアリング分野での人材育成を強化した。
- 称賛文化の醸成にも注力し、「Unipos」を活用してバリューに基づく行動を称賛する仕組みの導入により社員の士気向上を図り、組織全体のエンゲージメントを高めた。
- これらの施策の結果、組織のエンゲージメントスコアは偏差値40から60以上に改善させた。カルチャーフィットした人材の採用が進み、今年度は創業113年で過去最高益を達成する見込みとなった。理念・戦略・組織の三要素を深く結びつけることが組織改革の鍵であると考えている。

#### 4. 質疑応答

<伊藤会長・株式会社日立製作所 瀧本様・小平株式会社 小平様のパネルディスカッション>

- （伊藤会長）株式会社日立製作所と小平株式会社は規模が異なるものの、変革の背景には共通点が見られる。日立製作所では巨額の赤字が、また小平株式会社では小平社長の手術からの復帰時の会社の混乱が変革の契機となった。日立製作所のような大企業が変革を実現する際、トップの決意が重要であるが、その背景について瀧本様の視点を伺いたい。
  - （瀧本様）日立製作所では、社員が一生懸命努力して良い製品を作っているにもかかわらず、世間から「沈みゆく巨像」と呼ばれた時期があった。この状況を打破するには、明確な方向性を示し「腹落ち感」を全社に浸透させることが重要だった。トップの役割は、この「肌感覚」を社員に共有し、動き出すきっかけを作ることである。
- （伊藤会長）小平株式会社では年間50のアクションを通じて変革を進めているが、現在の課題は何か。
  - （小平様）採用は順調だが、LPガス事業、IT事業、貿易事業など事業が多岐にわたるため、社員のモチベーションの着火点が異なり、一律の運営が難しい。このため、来年グループ会社と合併し、ホールディングス化を進め、それぞれの組織が独自の方針を持つ形を目指している。

- (伊藤会長) 事業が異なる中で、経営戦略と組織運営をどのようにマッチングさせているのか。
- (小平様) 新規事業では私自身が陣頭指揮をとり、適材適所で社員を配置している。タレントマネジメントはまだ十分整備されていないが、社員を直接観察し、地道に適性を判断している。
- (伊藤会長) 日立製作所では、経営戦略と人材戦略をどのように結びつけているのか。
  - (瀧本様) 日立製作所では、CEO が大きな方向性を示し、それを階層ごとにカスケードしていく。プロセスを因数分解し、理解を浸透させるが、最大の課題は「腹落ち」させること。社員が理解だけでなく、行動に移し、成果につなげるには、マネージャーが部下と対話を重ねることが不可欠である。
- (伊藤会長) CHRO である池田氏との出会いが小平株式会社の変革に与えた影響について伺いたい。
  - (小平様) 池田氏との出会いは非常に大きな転機だった。彼から組織戦略の重要性を叱咤され、理解が深まった。また、鹿児島での「戦略人事の郷中塾」勉強会に参加し、経営と戦略に対する理解が繋がったことが大きな要因である。
  - (伊藤会長) 社員の「腹落ち感」をどう醸成したのか。
  - (小平様) 父である前社長のカリスマ性が「上の言うことを聞く」という文化を形成していた。また、社員が社内の人間関係の改善を求めていたため、変革への賛同を得やすかった。組織は三角形型を採用し、情報伝達や意見吸い上げ、支援行動を徹底して関係性の質を高めた。社員は「社長のため」ではなく「リーダーのため」に動く傾向が強い。
- (伊藤会長) 日立製作所では、創業精神「和」「誠」「開拓者精神」が変革にどう影響したのか。
  - (瀧本様) 「和」「誠」「開拓者精神」は創業時から存在しており、それ自体は社員に浸透していたが、その解釈が統一されていなかった。例えば、「和」を「仲良くする」と解釈する社員もいたが、本来は「徹底的に議論し、決定した方針に全員が従う」という意味。この再定義をトップが丁寧に伝えることが必要だった。
  - (伊藤会長) 組織の大きな企業変革には結局のところ実行力が重要である。東原会長による上場子会社の整理を徹底的に実行されていたことが印象的で、これは東原会長個人の能力だけでなく、組織の実行力があってこそだと考えるが、どのように実行力を発揮したのか。
  - (瀧本様) 東原は「社会課題を優れた自主技術や製品で解決する」という理念を実現する土壌を作るためには経営改革が必要だと考えていた。彼の視点は短期的ではなく、20~30年先を見据えたものであり、この長期的視点が実行力を支えていた。
- (伊藤会長) 小平株式会社ではどの程度先まで長期ビジョンを描いているのか。
  - (小平様) 2050年までの年表を作成し、事業環境や組織形態の変化を見据えたビジョンを共有している。また、人的資本の顕在化やトップマネジメントのサクセッションを重要課題としている。
  - (伊藤会長) 2050年を見据えた計画においては創業系企業でのサクセッションが課題となる中、どのような取組をされているのか。
  - (小平様) ホールディングス化を進め、所有と経営を分離することで、事業会社には専任の

社長を置き、属人化させずに経営可能な状態を作ること考えている。一社は生え抜きの人材を社長に据え、その他は状況に応じて外部からも人材を迎える形を目指している。

- (伊藤会長) 小平株式会社の取組は、日本企業に欠けている「称賛の文化」を実践しているように感じる。最終的に、どのような会社を目指しているのか。
  - (小平様) 私は、あらゆる人材が熱望して入社したいと思う「究極の地方中小企業」を目指している。人的資本経営やネイチャーポジティブに取り組み、歴史を継承しつつ、グローバル市場で積極的に稼ぐ企業を作りたいと考えている。
- (伊藤会長) ネイチャーポジティブへの取組に向けては、人材がいないというところに問題が行き着いてしまうので、社員が取組についていくのは難しいと考える。日立製作所が TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) や TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) へ対応できているのは豊富な人材がいるからこそと考えられるが、小平株式会社ではどのように対応を進めているのか。
  - (小平様) 社員だけでなく、パートタイムや副業人材などの外部の優秀な人材を活用し、社員が刺激を受ける環境を整備している。実際に社員からはそのようなチームに関わる機会を希望する意見も出ている。このような取組が、非常に良いサイクルを生み出している。

#### <参加企業からの質疑>

- 私もランチミーティングのような取組を行っているが、うまくいったかどうかを評価する基準がなく、手応えを感じづらい状況である。ただ、これからも継続していく予定であるのだが、どのように評価すべきか。
  - (瀧本様) 東原社長(現会長)が実施したランチミーティングでは、同席したメンバーがその場で参加者全員からフィードバックを収集し、良かった点や改善点を確認し、東原へフィードバックするというプロセスを徹底していた。さらに、その参加者は経営者候補の若手人材であり、その中でも東原が優秀と判断されたものは「フューチャーフィフティ」と呼ばれる人材プールの中で、優遇しながら育成する仕組みも併せて行われていた。ランチミーティングの評価としては、都度確認する、担当者自身も現場に立ち会うことで、経営者と肌感覚をあわせ、次に生かすという丁寧なプロセスを実践していた。
- 小平株式会社では、人的資本経営において、年間 50 以上の会社を変えるアクションを実施されているとのことだが、3 年間継続する中で、継続する難しさや、それを続けた結果として、過去最高益を達成したというのは、人的資本経営と過去最高益がどのようにつながっているからだと考えるのか。
  - (小平様) 継続する大変さについては、最初は池田と 2 人で本当にゼロからスタートしたことが挙げられる。全社員と面談し、新たな人員を採用しつつ、大きく振りかぶりながら変えていった 1 年目から、2、3 年目では社員の理解度が向上し、組織変革がスムーズになった。グループ企業の中には取組が遅れているところもあるので、当社の社員がリードしながら意思や熱量を広げていっている。特に、情報流通の改善と関係性の質向上が、意思決定の迅速化や業績向上に寄与したと考える。また、社員の意識改革により、個々の成果が大きな経営成果に繋がった例もある。

- 会社は本当に変われるのだと感じる一方で、変わらない部分も多く存在している。私は企業に対してコンサルティングを行う中で、「やりたい」と手を挙げる会社がたくさんあるものの、継続しないことが最大の問題だと考えている。実感が得られづらいことが要因なのだと考えられるが、こういった理由が主であると考えるか。
  - (小平様) 人事施策は、結果がすぐに見えないものなので、地道にコツコツと真面目に取り組む必要があるが、それを継続することが難しい。その中で、組織サーベイを活用し、組織の状態を数値で可視化することが経営者の問題解決の動機付けになる。具体的な数値をもとに経営陣と会話することで、問題解決に向けたモチベーションや焦りを生じさせ、改善を進めることで、継続性が確保される(経営者は問題を発見すると解決したくなる)。
  - (伊藤会長) 日立製作所でもエンゲージメント調査や組織サーベイを実施している。非常に多くの人数が参加しているが、それを経営の変革や持続性にどのように活用しているのか。
  - (瀧本様) 日立製作所では年1回エンゲージメントサーベイを実施しており、スコアを経営者にとっての「通信簿」として活用していると説明。ただし、スコアを定点で見るのではなく、トレンドとして全体の流れを把握することが重要であり、変革が一部の社員に負担となりスコアが下がる場合もあるため、慎重な分析が必要である。

#### 5. 参加企業間の意見交換(一部テーブルから議論結果の共有)

- 企業規模を問わず、対話の基盤となる明確なビジョンとトップのコミットメントが重要であるという話が印象的であった。また、特効薬のような解決策は存在せず、課題を認識しつつも実際に取り組めていない状況が課題として挙げられた。具体的には、入社時のスキルのまま育成が十分な効果を上げずスキルギャップが埋まらない問題や、人事戦略を支える経営戦略の欠如がテーブル内で共有された。さらに、人や組織に関する話が定量化されにくいことから、声の大きい意見が通りやすい状況が課題であり、データ活用による意思決定が求められていると考える。エンゲージメントサーベイを通じて数値で状況を把握し、改善を進めることが重要であるという意見が出た。
- 課題としては、組織の硬直化、リスクリングの不足、管理職の人事能力向上などが挙げられた。また、危機感の欠如が中小企業の課題であり、内部対応が困難な場合には外部の力を借りる必要性があるというのが意見として挙げられた。トップの意思を社員に腹落ちさせるためには、丁寧な共有と意思疎通が不可欠であり、泥臭い努力が必要であると感じた。
- 感想としては、全社員が腹落ちすることが組織運営の鍵であり、経営者の覚悟が極めて重要であるという共通認識が得られた。課題としては、必要なスキルの洗い出しや見直し、リスクリングの意欲向上が挙げられた。具体的な取組として、1on1を活用し管理者とメンバー間の意識のギャップを埋めることが今後の課題解決に向けた重要な施策として挙げられた。

#### 6. 全体総括(伊藤会長)

- 本イベントの中でよく出てきた言葉として「腹落ち」という言葉があるが、この「腹落ち」を促すためには対話が重要であり、特に1on1の実施方法が鍵となる。しかし、1on1は上司の姿勢や魅力によってエンゲージメントが低下する場合もあるため、上司自身が切磋琢磨し、自身を磨く

努力が必要である。また、組織運営において「可視化」が重要であり、可視化の不足が都合の良い解釈を生み、現状を誤認する要因にもなる。特に、ウェルビーイングの可視化が今後の重要なテーマである。

- さらに、「ビジョン」が組織運営において極めて重要であることが、瀧本様、小平様のお話を通じて改めて理解が深まった。また、人的資本経営の「マッチング」として三つのレベルがある。経営戦略と人材戦略のマッチングは人材版伊藤レポートでも触れている通り、最も基礎的なレベルである。二つ目のスキルと挑戦度のマッチングでは、リスクリングにおいて、スキルと挑戦度のバランスを取ることが必要であり、フロー状態（仕事に没頭し、集中できる状態）を促進することがハイパーフォーマーを増やす鍵である。最後に、対話を通じて人的資本の成熟度のマッチングとして、社員一人ひとりのスキルレベルや発展度を対話によって把握し、それに応じた指導を行う「シチュエーションリーダーシップ」が求められる。リーダーには、状況に応じて柔軟にスタイルを変え、適切なアドバイスを行う能力が今後の企業には必要である。

以上