

地域版人的資本経営コンソーシアム（広島会場）議事要旨

■ 日時：2025 年 5 月 21 日（水）14:00～16:30

■ 場所：リーガロイヤルホテル広島 瀬戸の間

■ 議事次第

1. 開会挨拶（中国経済産業局）
2. 人的資本経営の概要紹介（経済産業省 産業人材課）
3. 広島県による人的資本経営の取組紹介（広島県）
4. 先進企業による事例紹介（麒麟ホールディングス株式会社、株式会社フジワラテクノアート）
5. 質疑応答
6. 参加企業による意見交換
7. 全体総括

1. 開会挨拶（経済産業省 中国経済産業局 地域経済部 高野 史広 部長）

- 人的資本経営コンソーシアムは、人材を使えば無くなる「資源」ではなく、適切な投資によって価値が高まる「資本」として捉え、人材に投資して、その価値を最大限引き出すことで、中長期的な企業価値の向上に繋げるという人的資本経営の促進・浸透を図るため、2022 年 8 月に設立された。
- これまで、本コンソーシアムの活動などにより、大企業を中心に人的資本経営の考え方が浸透してきたと考えているが、今期は、地域の中堅・中小企業への波及を目指して、広島を皮切りに、福岡、仙台、名古屋で地域版人的資本経営コンソーシアムの開催を予定している。
 - 人口減少、若年層の都市部への集中などを背景に、人材不足が地域の企業にとってより深刻な問題になってきていると認識しており、地域の中堅・中小企業が働き手と選び選ばれる関係を構築していくために、どのように人的資本経営を実践し、開示していくのが良いのかをお伝えする機会としていきたい。
- 経済産業省では、人的資本経営コンソーシアム以外にも、金融機関を通じた地域企業と経営人材のマッチング事業、賃上げ促進税制などの支援策を行っている。また、中国経済産業局でも、経営戦略と人材戦略の一体の推進に関するセミナー、副業・兼業人材と地域企業のマッチング事業など様々な支援を行っているため、是非活用いただきたい。

2. 人的資本経営の概要紹介（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 人材不足の現状対応施策

- 調査によると、中堅・中小企業における経営課題の最も重要、次に重要な課題として、人材の確保、人材育成が挙げられている。特に、人材不足の課題感は年々高まっており、去年は全体で約 6 割、建設業、宿泊業、飲食サービス業では 8 割を超える企業が人材の不足を感じている。また、別の調査では、中核人材（中心となって業務を推進する人材）は 7 割の企業で既に不足していると感じられており、業務人材でも 6 割以上の企業が不足を感じている。こうした人手不足の状

況は、既存事業の運営への支障だけでなく、技術の伝承や新規事業への対応など、将来に向けた対応が難しくなるなどの重大な影響が予想される。一方、人手不足を解消するために人材を募集しても、約6割の企業では、求人に対する応募がないという状態であり、解消することが容易ではない深刻な問題であると考えている。

- 一方、人手が不足していない企業では、賃上げ、働きやすい環境づくりなどに取り組んでいる。2024年の調査では、中堅・中小企業の6割以上が、採用強化や物価上昇への対応の為に賃上げを予定していると回答しており、また、賃上げが人材不足の解消に有効であるという調査結果が見られる。加えて、賃上げだけでなく、人事制度改定や業務の見直しを通じて、権限の集中や属人的な業務を減らして分業による生産性の向上を図ること、働きやすい環境を整備することなどの取組が、採用の促進、生産性の改善、それらを通じた業績のアップに繋がるということが事例からも読み取ることができる。

② 人的資本経営とは

- 人材を資源ではなく、適切な投資を行えば価値が高まる資本として捉え、人材への投資を通じてその価値を最大限引き出すことで中長期的な企業の成長を実現するためには、人材を管理することから、人材の価値をどう伸ばすかということへ経営陣の考え方を変えていくことが求められる。従来は、新卒一括採用で採用され、同じ会社で定年まで勤め続けることが当たり前であったが、昨今は、外部からの採用も増え、人材の多様化が進む中で内向きのコミュニティではなく、開かれたコミュニティづくりが重要になる。
- 人材の課題や対応は各社各様だが、経営戦略と人材戦略の連動、現状とありたい状態のギャップを定量的に把握すること、企業文化への定着などがポイントになる。経済産業省としても人的資本経営の推進に取り組んできており、2022年、2024年に実施した人的資本経営の取組状況に関する調査からも、企業において人的資本経営の取組が広がりつつある様子が分かる。

③ 人的資本経営コンソーシアムの紹介

- 人的資本経営コンソーシアムは、2022年8月に設立され、現在638社の企業が会員として参画している。昨年度までは、開示分科会、実践分科会を通じて優良事例の共有を行い、そこで紹介された事例などを取りまとめた好事例集の発行やISSB (International Sustainability Standards Board)への意見書提出、企業間連携プロジェクト、人的資本経営の取組状況に関する調査などの活動を行ってきた。
- 今年度は、人的資本経営の地域への展開を目指し、本日の広島をはじめ、福岡、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。

④ 女性活躍・ダイバーシティ推進の取組

- 多様な人材がその能力を最大限発揮できる機会を提供することが、企業経営において様々な効果をもたらす。具体的には、プロダクト・イノベーション (新商品サービスの開発)、プロセス・イノベーション (業務、生産プロセスの向上)、外的評価の向上 (採用など労働市場からの評価)、職場内効果 (満足度の向上) などの相乗的な効果が期待できる。
- 人材の多様性を高める観点では、採用基準や社内の役割毎に求められるスキルの見直しなどを通じて、採用や配置・登用の間口を広げていくことが重要になる。一方で、多様な人材が増えれ

ば、すぐに効果が出るというものではない。人材の多様性に加え、多様な人材が十分に活躍できる環境を整備できなければ、逆に生産性が低下するというデータもある。多様な人材を活かすためには、なぜ多様性が重要なのかビジョンを明確にしたうえで、ビジョンに沿って計画や制度を整えていくことが求められる。例えば、全社的な働き方改革や育休取得のための制度整備、DX やシステムの導入による業務の属人性の低減など、様々な取組を通じて、環境整備を行うことが重要になる。中小企業向けリーフレット、好事例集、改訂版ダイバーシティ経営診断シートなど経済産業省が発信している様々なツールや、この後紹介する政府の支援施策なども活用いただき、人材の多様性の向上と環境整備の両面に取り組んでいただきたい。

⑤ 人材に関する政府の支援施策

■ 「参考資料 政府の人材に関する支援策について」をもとに政府の取組を紹介。

3. 広島県による人的資本経営の取組紹介（広島県商工労働局 藤井 睦美 雇用労働担当部長）

- 人材への投資に関する施策を総合的に推進するため、広島県では、人的資本経営促進課を立ち上げ、人的資本経営を分かり易く理解してもらうための経営者向けセミナーなどを通じた気運醸成や、ポータルサイト「人的資本経営ひろしま。」を通じた情報発信、県内企業のコミュニティ活動である人的資本経営研究会の開催等に取り組んでおり、まずは、取組状況の可視化と情報開示を起点とした企業の人的資本経営の推進を後押ししている。
- 人的資本情報を開示さえすれば、人的資本経営が十分に実践できるという訳ではないが、情報開示に向けた作業は健康診断のようなものであり、自社の存在意義や社会への提供価値がどんなものなのか、どんな強み・弱みがあり、強みを伸ばす・弱みを克服するために従業員に具体的にどのようなことを求めるのかを明確化し、それらを浸透していくための従業員との対話のきっかけにもなる。また、社内の対話が促進されるだけでなく、人的資本情報の開示を通じて、自社の取組を外部にアピールすることは、優秀な人材の獲得や投資家からの資金調達などにも繋がる。
- 人的資本経営研究会には、2025 年 4 月末の時点で 174 社が参加している。これまで、運営委員会を中心に、県内企業が人的資本情報を開示する際に、企業が開示すべき人的資本に関する指標の選定を行い、それらの指標の開示に向けた情報の取りまとめを、簡易に行うことができる広島県人的資本経営開示ツールを会員企業へ提供している。
 - 人的資本経営を実践する、人的資本情報を開示すると言っても、「その重要性が分からない」「労力に見合う成果が出るのか分からない」「何から始めればよいかわからない」といった声がよく聞かれる。そうした悩みの解消を広島県として支援するため、まずは、できるだけ手間なく、簡単に、情報開示が行えるようになることを目的として、指標の体系化、作成要領、データの取りまとめを支援する各種フォーマットやテンプレートを用意し、会員企業へ提供している。
- また、ツールの提供と併せて、人的資本経営研究会におけるワークショップなどを通じて、人的資本経営に取り組む目的や意義、人的資本経営の最新動向や成功事例を学ぶ機会や、関連する相談を受け付ける窓口なども提供しており、開示をきっかけに、自社の考え方、施策を明確にできるように支援を行っている。

- 会員企業からは、「思考を整理して、頭の中にあったものや、口頭レベルで議論されていたものを上手く纏めてアウトプットすることができた」「体系化された指標から、指標の意味、関係性を学びながら、その指標が示す意義を改めて考え、見直す機会が得られた」「データを可視化することで課題の発見や共通理解を醸成することができた」など、好評をいただいている。

■ これまで、人的資本情報の開示に関する負担感、コストを低減することに注力して、ツールの開発などを行ってきた。今年度からは、ツールの利用を促進し、より多くの企業が人的資情報の開示に取り組むように後押ししていくとともに、依然として、人的資本情報の開示や人的資本経営に取り組むことに対して、労力に見合う意義を感じられないという企業も多いことから、セミナーなどを通じて気運醸成を図る。さらに、積極的に情報開示を行う企業を表彰する人的資本経営ひろしまアワードの開催、人的資本経営の実践に向けた補助金など、普及促進に係る仕組みづくりを行い、開示メリットの最大化に注力することを予定している。

4. 先進企業による事例紹介 ～キリンホールディングス株式会社

(キリンホールディングス株式会社 取締役副社長 CPO 坪井 純子 様)

■ 人的資本経営コンソーシアムには、代表取締役会長 CEO 磯崎 功典 (敬称略)が発起人の一人として名を連ねており、私(坪井様)も企画委員の一人として、運営に参加させていただいている。本日は、私の出身地が、広島ということもあり、縁あって、お話しさせていただく。

- 多様性と言うと、いろいろな人が集まってチームや組織の中に多様性を持つということのを想起しやすいが、特に人の成長においては、個人の中に多様性を持つことも重要であると考えている。私自身も、技術系、マーケティング、商業施設の運営、人事など様々な経験をする中で成長することができたと感じている。このように、組織としての多様性、個人の内なる多様性の両面を培っていくことが重要だと考えている。
- 人的資本経営という言葉が広まり、バズワードになってきている。一方で、HOW (どうするのか) の話になりがちであるが、WHY (なぜやっているのか) を明確にし、腹落ちすることが重要であると考えている。そこがクリアになっていないと、どうするのかについても迷いが生じてしまうのではないかと。
- WHY の側面では、日本は、人口ボーナスを得られる時代ではなくなっている。また、終身雇用の崩壊、若い人の意識は Work よりも Life に比重が置かれるようになってきている中で、働く環境の変化が起きている。また、ビジネスの環境としても、グローバル化、AI や DX など内外の環境が大きく変化する中で、最後に力を入れるべきは人材、人がいないと勝てないということなのではないかと考えている。

■ キリングループは、ビールを祖業とした会社だが、現在の売上に占めるビール類の割合は 3 割程度である。当時は、ビールの国内シェアが 6 割程度あったので、ポートフォリオ拡大は喫緊の課題ではなかったが、40 年程前に医薬品事業を始めた。その後、10 年程度は赤字を出しながらも、現在では、ビールと並んでグループの収益の一つの柱となっている。また、プラズマ乳酸菌など、ヘルスサイエンスの事業にも進出しており、キリンの歴史は、事業ポートフォリオ拡大の歴史であるとも言える。当然、事業ポートフォリオの変化には、それに伴う人材ポートフォリ

オの変化が不可欠であり、例えば、医薬品事業に取り組み始める際は、ビールの営業をしていた従業員 200 人程度を MR（医薬情報担当者）へ転換した。このように、現在、世界で 3 万人程度の従業員がいるが、事業ポートフォリオの変化に応じて、人材のポートフォリオを変え続ける、リスキルし続けることが重要と考えている。

- キリンググループでは、社会課題の解決と経済的価値を両立する CSV 経営に取り組んでいる。また、人間性の尊重を 40 年近く前から掲げているが、昨今、その重要性がさらに高まってきていると感じている。従業員と会社が対等なパートナーとして、自律した個人を会社が支援する。そういった関係を築けなければ、優秀な人材から働く場所として選ばれなくなってきている。会社は、社会課題の解決を通じて収益を上げつつ、従業員の成長を支援し、従業員が成長すれば会社としての収益力が高まる。従業員としても、社会への貢献を感じながら、それぞれの興味や望ましい働き方、ワークライフバランスの実現を通じて、仕事へのエンゲージメントが更に高まる。このような社会、会社、従業員が Win-Win-Win の関係を構築し、良い循環を生み出していくことを目指している。
- 人材育成の目的は、人材で会社が勝つこと。人材戦略は大事であるが、価値創造に繋がっていることが必要不可欠である。人材戦略は非財務指標だが、財務と関係がない訳ではなく、時間をかけて人が育った結果、未来の財務に繋がっていないと意味がない。
- 経営戦略が変われば、短期的にはその実効性を高めるために、人のリスキルを進める必要がある。一方で、5 年後、10 年後に経営戦略がどのようなになっているかは、今は分からない。その中で、長期的にどのような人材を育てていく必要があるかと言えば、専門性と多様性という 2 つを軸にした人材戦略を考えている。専門性と多様性は矛盾するようにも聞こえるが、社外でも通用するくらいの高い専門性を持つこと、一方で、専門性だけでは、経営戦略の転換に対応できないので、個々人には、内なる多様性を合わせ持つことがキーとなる。例えば、マーケティングで高い専門性を持つ人材に、ビール事業、医薬品事業、ヘルスサイエンス事業など様々な領域での経験を積ませることで、専門性を高めることと、内なる多様性を高めることを両立できると考えている。
 - 専門性が重要と言うと、ジョブ型の人材マネジメントが想起されるかもしれないが、専門性が高まったから、他社へ転職するというのではなく、グループ内で多様な経験をしながらキャリアアップしていくというジョブ型と終身雇用型のハイブリッドな形で、“キリンらしいジョブ型”を志向している。
- キリンググループの人材戦略は、Well-being、Growth、DE&I を通じて価値を創造するというストーリーを描いている。人は健康で、安全で、やる気満々で、エンゲージメントが高く、理念に共感している Well-being な状態でないと育たない。また、育った人材が、お互いの多様な価値を認め合うことで、新しい価値を生み出すことができる。人事の各領域がこのような流れに沿って連動し、価値創造に向かっているということを示していくことがストーリーであり、ストーリーに沿って KPI を設け、開示していくことが求められる。
 - 人的資本情報を開示するためには、情報収集を行う必要がある。情報収集は大変なことではあるが、開示する情報は良いものばかりでなくても構わない。悪い情報であっても現状をきちんと可視化して、改善していくこと、将来の価値創造、つまり財務に向

けてきちんと繋がっていることを示していくことが重要である。

- 例えば、理念を体現した活動をアワードとして表彰する取組が、理念への共感が広まることにどれくらい寄与しているのか。また、副業などを推奨する取組を通じて、越境して多様な経験をした人がどれくらい増えたか。それらを指標にして把握し、個別の人事施策がきちんと将来の価値創造に繋がることや、自社の改善の状況を把握し、開示していくことが求められる。

- キリンググループは 2006 年頃に女性活躍の取組を始めた。当時の社長が海外から帰任した際に「なぜ日本はこんなに女性の経営職が少ないのか」を疑問に感じたことがきっかけとなり、トップダウンで取組を始めた。最初は女性サイドも「なぜ社長は急にそんなことを言い出したのか」と思っていたが、徐々に、具体的な取組が草の根的に広がっていった。トップダウンで取組んでいる状態がダイバーシティ 1.0、草の根的な活動が広がるのがダイバーシティ 2.0、その後、文化として定着するのが 3.0 とすると、現状、部署によってばらつきはあるが、本社などでは、2.5 くらいまで進んできていると感じている。

- ダイバーシティであれ、人的資本開示であれ、DX であれ、新しい取組を始める時に、一気に 3.0 までいくことはない。また、全員が一遍に変わるということもない。初めは、トップが言い出した取組が、徐々に具体的な活動になり、時間をかけてやっと文化として根付く。オセロのように、大事なところを押さえて、徐々にひっくり返していくような取組を諦めずに続けることが必要になると感じている。

- 世の中が大きく変わってきている中で、人的資本経営を実践するには、単に、人事施策や関連する制度を変えるだけでなく、その根底にある人材戦略の哲学を変える必要がある。例えば、労働人口が潤沢な時代であれば、定年を迎えたら後進に道を譲ることが当たり前であったかもしれないが、現在であれば、意欲のある方にはできるだけ長く働いていただくことが重要になるかもしれない。また、転職などが一般的になる中で、離職率を低く抑えるよりも、人の出入りがあることを前提に、どうやって選ばれる会社になるのかを考える必要があるかもしれない。ブレてはいけない信条と、どのような変化を取り入れていくのかについては会社や部署によって異なると思うが、どんな哲学を、なぜ、どのように変えるのかを棚卸したうえで、施策や制度を具体化していくことが求められる。

- 今後、AI エージェントの時代、一人 1 台ドラえもんの時代が来る。こうした変化への適応は若い人の方が早い。そういう中で、本当に人間に求められる力は何なのかを考えていく必要がある。私自身は、頭：本質を見抜く力、心：他者に共感する気持ち、体：率先する勇気を通じてリーダーシップを発揮していくことが、人間に残された領域ではないかと考えているが、一方で、昨今では、AI に恋人になって欲しいと考える人も一定数いるという事実を踏まえると、共感力も AI の方が人間よりも勝っている可能性もあり、明確な答えが得られにくい問いだと感じている。

- キリンググループは、サッカー日本代表を 40 年以上応援してきており、今年の入社式に、森保監督にお越しいただいた。お話しいただいた中で印象的だったことは、それぞれ違う強みを持っている人たちが、自分が一番と思いつながりながら、違う力を受け入れるからこそ、強いチームができるということ。また、森保監督からは、(日本代表は) 今が史上最強のチームと言われるが、日々、

進化し続けているので、いつでも今この瞬間が最強のチームであるというお話があった。日々、進化を続けるということは、まさにイノベーションそのものであり、企業がこれから生き残っていくためには必要不可欠なものである。いきなり飛躍的に変化することはできなくても、日々、一步一步進化していくことが重要である。また、森保監督からは、非連続な高い目標を掲げつつ、目の前の試合へコミットしていくこと、勝てるかどうかではなく、今、この瞬間に自分を出し切ることの重要性を、特に、海外のタフな環境での経験を通じて多くの選手が認識したのではないかというお話があった。森保監督は、日本代表の選手がということでお話しされたが、これらは、経営そのものや人材育成にも繋がることではないかと考えている。

4. 先進企業による事例紹介 ～株式会社フジワラテクノアート

(株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長 藤原 加奈 様)

- 当社は、岡山にある中小企業で、醤油、味噌、酒、甘酒、納豆などの醸造食品の生産機械、プラントの製造を行っている。麴作りの機械ではシェア 80%、全国の約 1500 社と取引があり、また、27 か国に輸出実績があり、現在では海外比率が 3~4 割を占めている。
- 私（藤原様）が大学生の時に、当時社長であった父が急死し、専業主婦であった母が社長を継いだこともあり、女性活躍等には、比較的早い時期から取り組んできた。私自身も、2015 年に事業承継を決断したが、当時、子供が 2 歳と 5 歳であったこともあり、子育てと経営の両立に悩んできた。しかし、そのような経験を通じて、自己肯定感の高さや自律的な学びが、子育てに重要であると同時に、従業員育成にも通じるところがあると感じ、従業員一人ひとりの力をどうやって発揮させるのかを突き詰めて考え、経営に取り組んできた。結果として、最近では、人的資本経営に取り組む企業として評価をいただくようになってきた。上場企業にとっても人的資本経営は重要であるが、中小企業にこそ必要な経営の在り方であると考えている。
 - 人的資本経営とは、一人ひとりの力を最大限に発揮させながら、中長期の企業価値向上に繋げることであると考えている。人材への投資を、企業価値に繋げていくためには、事業戦略と人材戦略をしっかりと繋げていく必要がある。事業戦略という観点では、当社は市場で高いシェアを確保しているが、そのことに逆に危機感を感じており、現状に満足せず、更に高みを目指したビジョンを策定し、その実現に向けた取組を推進してきた。
 - 人的資本経営に取り組むにあたり、当社では、①ビジョンをしっかりと浸透させ、経営への共感を醸成すること、②生産性を高め、働く時間が短くなる中でも企業を成長させていくために内発的動機を最大化し、やらされ感でやる社員ではなく、会社のことを自分事として考え、自ら動く社員を増やしていくこと、③それぞれの強みを活かしながら柔軟に、しなやかに対応できる多様性を活かした組織力を高めて行くことを重視している。
 - こうしたことを大切にしながら、専門性、利他心、挑戦心、貫徹心、研鑽心を持った自律型中核人材を増やし、育った個人が組織として結束し、皆で挑戦を歓迎し、部門を超えた団結力があり、寛容性があって助け合い、ボトムアップでどんどん意見を出して、職場や業務が良くなるように一人ひとりが自律的に改善活動に取り組むような風

土をどのように作っていくかが重要であると考えている。

- 多様性の観点からお話しさせていただくと、2001年に母が社長を継いだ時点では、女性は5人しかいなかった。男性中心の組織に違和感を持った母が、早くから女性活躍に取組み、出産後継続就業率は17年間100%を超えている。なお、当社では、数値目標を設けず、多様性を押し付けるのではなく、納得感を重視している。働きやすさを高めるために制度を作ることは簡単だが、実際にそれを機能させようとする組織作りが重要になる。関係の質を高め、お互いに助け合う風土を作るため、時代に合った育成、指導が行えるように管理職の意識をアップデートする研修や、全社の人身体制を強化する一方でDXを中心に業務改革を進めるなど、様々な取組を行ってきた。その結果、女性の比率はまだ20%程度だが、社内での女性の存在感は高まってきている。働く女性の7割が管理職を目指し、忸度なく意見を言える環境が整ってきた。

- しかし、ここまで来るためには、女性同士の横の繋がりをつくりながら、女性目線で働きやすい環境をどうつくるかということを議論するレディースプロジェクトを行ったり、残業や出張対応の可否により男性優位な評価がされやすかった人事制度を、ビジョンを達成するために本当にあるべき姿はどのようなものなのかを議論しながら、仕事の質で評価できるよう見直したり、更に、研修や対話を通じて、意識変革を図るなど、どうすれば女性一人ひとりが活躍できるのか模索してきた。
- このような取組を通じて、環境が整い、男性側の意識が変わると女性側も感謝の気持ち生まれ、もっと貢献したいという気持ちで頑張るようになってきた。そうやって初めて、互いの異なる価値観を尊重し、相互のリスペクトが醸成されて、自己肯定感が高まり、より権限・責任のある役職を目指していく風土が生まれた。
- 男女の賃金格差も一般的には75%くらいと言われるが、基本給ベースではほぼ同水準となっている。
- 私自身、多様性のある組織にしてデメリットを感じたことはない。自信を持って、多様性を活かしていくことで明らかに組織は変わっていく。それぞれの強みを活かすことで一人ひとりが自己肯定感を感じ、誇りを持ち、そうすると余裕が生まれ、助け合いの文化にも繋がると感じている。

- 経営への共感の観点では、ビジョンの策定に取り組んだ。国内の市場は縮小傾向にあり、いくら国内シェアが高いとしても、この案件が終わったら次はどうなるのだろうといった不安、危機感が蔓延してしまう。一方、未来志向で、皆が未来を楽しめるような組織にしていけないと内発的動機は高まらない。そのため、更なる高みを目指すためのビジョンが必要だと考え、まずは、当社が90年間培ってきた技術の棚卸、再定義から着手した。大企業に比べ、無いものばかりだが、無いものを憂うよりも、自社の強み、独自性を掘り下げ、良いものをどんどん引き出していくことが、中小企業の経営にとっても、組織作りにおいても重要であると感じている。

- フルオーダーメイドのものづくりと、醸造の様々な案件を通じて、ものづくりと、微生物を活用する技術を蓄積してきた。このように、コアコンピタンスを明確にすることで、戦えるフィールドが広がった。微生物の力を高度に利用するものづくりを微生物インダストリーと名付け、2050年に向けて、“醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創”する企業になりたいというビジョンを2018年に策定、2019年から取り組

んでいる。

- 一方、ビジョンを作ることは簡単であるが、共感を得て、浸透していくことに力を尽くした。絵に描いた餅にしないために、ビジョンを推進する体制として、技術革新を担う未来技術革新委員会、イノベーションに取り組める環境を作る業務革新委員会、必要な人材の育成を担う人財育成委員会、デジタル化を推進する DX 委員会を立ち上げた。更に、人材戦略と経営戦略を繋げていくために、役員会と HR チームを直結し、また、役員と HR のメンバーが 4 つの委員会全てに精通し、会社が何を求めているかを理解し、戦略実行と現場との関係性をしっかりと構築していくようにしている。

- 内発的動機の観点からは、様々な施策に取り組んでいるが、例えば、2018 年に社員食堂をリニューアルし、当社が納入した機械で作られた醤油、味噌を使ったランチを提供している。また、納入実績のある酒蔵の銘酒の瓶をディスプレイするなど、自分たちの成果を実感できる食堂にしている。他にも、地方の中小企業で働く誇りをしっかりと持ってもらうために、お客様から依頼を受けた案件の背景や期待を担当者が全社員に共有し、自分たちの仕事のやりがいに繋げていく案件紹介の取組も行っている。更に、多くの社員がビジョンとの繋がりを意識し、中計と一人ひとりの成長をしっかりと連動させるために、個人別の 5 か年ビジョンを制度導入し、一人ひとりがやりたいこと、できること、それぞれの特性を活かす形で、自律的に作成してもらっている。もちろん、部署などによっても個々人が目指す成長の方向性は違うが、お互いのビジョンをオープンにして皆が頑張る、皆が高め合える組織にするために、ビジョンマップを作成して共有している。また、一人ひとりの力を最大限発揮していくためには、経営層だけでなく、マネジメント層の協力が不可欠である。ベテラン層の意識改革を図り、マネジメントの仕事はエンゲージメントを高めることであることなど、マネジメントのあるべき姿をマネジメントウェイブックにまとめ、毎年、研修を行っている。

- 一方で、全てをマネジメント層だけに押し付けないことも重要であると考えている。多様性のある組織をマネジメントすることは大変であり、会社としても、従業員一人ひとりの行動変革を促していく施策を行っている。具体的には、従業員のワークショップを通じてビジョンの実現のためにどのような行動が求められるのかを皆で議論し、4 つの心、16 の行動として言語化した。これをフジワラウェイとして冊子に取りまとめ、それを基に研修を行っている。
- また、当社では施策を検討する際、必ずエンゲージメントサーベイの結果を参照するが、そこで発見された課題について、可視化するだけでなく、従業員へのフィードバックを行い、必要に応じて、聞き取りなども行い、課題に対する施策に繋げるということを丁寧に行ってきた。

- こうした取組の結果、一番変わったのは採用である。現在では、年間 5 名程度のキャリア採用枠に対して、800 人近くの応募をいただいている。大手企業での勤務経験のある高度人材も採用できるようになり、求める人材を採用できているので、採用後のミスマッチも少なくなり、定着率も上昇している。また、新卒採用も 2015 年頃までは、3 年後の定着率は 7 割程度であったが、現在では、5 年連続で 3 年後の定着率は 100%となっている。
- また、一人ひとりが自律的に動き、個が躍動し始めたことで、様々な取組が円滑に進むようにな

り、例えば、DX の取組では、3 年で 21 個のツールを導入することができた。その結果、日本 DX 大賞、DX セレクショングランプリなども獲得するなど、社外からも高い評価をいただいている。また、既存事業の競争力強化や新事業に繋がるイノベーションにも取り組めるようになった。コアコンピタンスである微生物インダストリーの構想から企画までを一貫して行えるプラットフォームの開発や、それらの社外に発信を通じて、様々な業界と連携してイノベーションに取り組めるようになり、醸造分野で培った技術を他分野へも応用していくことができるようになってきている。

5. 質疑応答

- 革新のためには人材育成が必要であるが、コストが掛かる一方で成果が見えづらいので、万人受けしにくいところがある。人材を PL の人件費としてしか見ていない風潮があるが、将来の価値を生み出す資本として BS に位置付けられないかということを考えている。こういった点についてどのように考えて行けばよいか。

- （坪井様）人材戦略・人的資本は、研究資本などと同様に非財務資本の 1 つに位置付けられる。上場企業では、投資家からも人材戦略がどれくらいの財務的な価値に繋がるのかをシビアに聞かれることが多いが、人材戦略がどのように価値創造に繋がるのかについてのストーリーが見えることで、一定の評価を受けることができると考えている。もちろん、確立された明確な示し方がある訳ではないが、どういうストーリーで語ると、将来の価値創出への繋がりに納得感が得られるのかについて、投資家を含めて議論していくことが有効ではないかと考えている。

- 企業理念を浸透させる活動にはどのように取り組んだのか。

- （藤原様）2050 年に向けたビジョンを策定する過程で、若い人たちにとっては、会社の未来と自分の将来が結び付きやすいが、ベテラン層は会社が変わることへの不安や、これまでの自分たちのやってきたことが否定されているように感じていることが分かった。対話を繰り返し、これまでの積み上げ、頑張りがあったからこそ、今の会社があり、これから、新しいビジョンに向けて進んでいけることを伝え、過去に対する周りからの評価が高まることで、新しいビジョンに対する納得感も徐々に高まっていったように感じる。いずれにせよ、丁寧で泥臭い対話が必要だと感じている。

- シェアは高いが、国内の市場が先細っていくことへの危機感が、人的資本経営に取り組む 1 つのきっかけであったと伺ったが、何が改善するのか具体的な成果が見えづらい中で、どうやって、人的資本経営に本格的に取り組むことを決断したのか。

- （藤原様）2001 年に母が専業主婦から社長になった際、技術も経営も分からず、従業員を頼るしかない状況の中で、多くの従業員が助けてくれた。そのような背景があり、従業員の幸せや従業員を大切にしたいという想いを持って経営を行ってきた。そのことが、内発的動機付けを重視して経営を進めることに繋がっており、結果的に、人的資本経営にも繋がっている。私自身も技術者ではないので、周囲から支えられているという意識は強い。また、距離感としても、従業員というよりも仲間という意識が強く、誰かが悩んでいたら、皆で話し合っ、エンゲージメントを低下させている課題があれ

ば解決していきたいと考えている。勿論、膿を出していくというような観点も必要ではあるが、それだけでは従業員はついてこない。そのため、利益が出たから人に投資するということではなく、先に人に投資したら利益が出るという信念を持ってやっている。

6. 参加企業による意見交換／全体総括

(一部テーブルから議論結果の共有と登壇者からのコメント)

- 広島県の取組としてご紹介のあったツールなどを利用して人的資本情報の開示を進めていくことが重要であると同時に、経営層の意識改革とそれを踏まえた社内に向けたコミュニケーションが非常に重要であると感じた

➤ (坪井様) 数字にすることで、漠然と感じられていたことが、構造化されて理解できる、または、違うものが見えてくることもある。少し遠い例かもしれないが、最近、採用に AI を活用し始めたことで、今まで、なんとなくこういう人が欲しいと感じていたことが、数値として、こういう人を評価してきたのだということが分るようになった。そうすると、伝えるべきことがよりクリアになるので、効果的にコミュニケーションを取っていく際の一助にもなるのではないかと感じている。

- 人的資本経営に取り組むことで、株式会社フジワラテクノアートの事例でご紹介いただいたように、5 名の採用枠に対して 800 人の応募がくるといった具体的な成果があったことを知れたことが、今後、自社で人的資本経営に取り組む際の大きなモチベーションになると感じた。また、ビジョンの浸透については、キリンホールディングス株式会社のお話でもあったように、1.0、2.0、3.0 と段階的な変遷を辿るため、長期的に取り組んでいくことが重要であると感じられた。世代間での考え方の違いもあり、日々忙しい中で、浸透を進めるうえでの対話が十分にできていないと感じている。特に世代間のギャップを解消するためにも、会社負担の研修、お昼の時間を使った勉強会など、ミーティングの機会を増やしていきたいと感じた。

➤ (藤原様) 世代間ギャップについては、当社でも様々な施策を打って取り組んだ。ベテランが昔ながらの教育で若手に関わり、上手く行かず、若手が離職してしまうということが起きていたが、見て学べという考え方から、例えば、溶接の機器の持ち方など、初歩的なことでも丁寧に教えるようになった。結果として、若手が育ち、ベテランも感謝されるようになり、育てることの喜びを感じるようになった。また、全社集会の場で、ベテラン社員がどのようなことを考えて育成を行っているかなどを共有していくことで、若手も教えてもらうことが当然ではなく、色々なことを考えて教えてくれているということが理解でき、ベテランへの感謝も強まるといった効果が得られた。私自身、これまで、ベテラン層とは何回も衝突したが、繰り返し対話することで今は協力関係にある。大変ではあるが、何よりも、丁寧に対話していくことが重要だと考える。

以上