

地域版人的資本経営コンソーシアム（名古屋会場）議事詳細

- 日時：2025 年 9 月 18 日（木）14:00～16:30
- 場所：TKP ガーデンシティ PREMIUM 名古屋新幹線口 バンケットホール 9A
- 議事次第

1. 開会挨拶（中部経済産業局）
2. 事務局説明（経済産業省 産業人材課）
3. 企業事例の紹介（株式会社サイバーエージェント、筒井工業株式会社）
4. 質疑応答
5. 参加企業間の意見交換
6. 全体総括（経済産業省 産業人材課）

1. 開会挨拶（中部経済産業局 地域経済部長 伊藤 浩行）

- 人的資本経営コンソーシアムは、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として、2022 年 8 月に設立された。現在は約 650 者の企業が参画している。これまで本コンソーシアムでは、人的資本経営に取り組む先進企業の事例共有や会員企業同士によるワークショップ、投資家との対話などの活動を実施し、大企業を中心に着実に人的資本経営の取組が浸透してきている。
- 今年度は、地方を含めた中堅・中小企業に対して人的資本経営の認知を広げることを目指し、地域版人的資本経営コンソーシアムを開催している。広島、福岡、仙台、そして本日の名古屋が 4 回目の開催となる。出生率の低下や高齢化、地方における若年層の都市部への流出などを要因として、労働人口の減少が深刻化しており、企業にとって人材不足は大きな経営課題となっている。人材不足に悩む地域の中堅・中小企業こそ、人的資本経営の理解を深め、積極的に実践することが重要である。
- 中部経済産業局としても、地域の人材課題の解決に向けて、人材を活用した経営の手引きである「人材活用ガイドライン」の普及に向けたセミナーの開催や、多様な人材を受け入れ、働きやすい職場環境を整備した中部管内における中小企業の取組事例集を公表しているので、ぜひご活用いただきたい。

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）

- 人手不足と企業の対応
 - 本日の参加企業に対して実施した事前アンケートでは、約 5 割の企業が人材の質的不足を課題として挙げており、3 割程度が従業員エンゲージメントに課題を感じている。また、中堅・中小企業の約半数が最も優先度が高い経営課題として人材の確保を挙げており、2024 年には 6 割以上の企業で人手が不足していると考えているという調査報告もある。人手不足への対応策として採用に取り組む企業も見られるが応募が集まらない、求める水準を満たす人材の応募がないなどといった声も聞かれる。一方、賃上げ施策や、働きやすい環境整

備、高齢者再雇用などにより、人手不足を解消している企業もある。

- 人手不足を乗り越えるためには、従業員エンゲージメントの向上も重要である。人的資本経営の考え方にに基づき、経営戦略と連動した人材戦略を策定し、推進する上で、多様な社員の十分な能力発揮のためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備、すなわち従業員エンゲージメントを高めることが重要となる。
- 調査によると、従業員エンゲージメントが重要だと考える経営者は 8 割超、また取締役会でも 6 割以上の企業が従業員エンゲージメントについて議論を行っている。経営者がエンゲージメントの重要性を認識する一方で、日本企業の従業員エンゲージメントは国際的に見ても低い水準にある。さらに、従業員エンゲージメントを高める上で組織のマネージャーは重要な役割を果たすが、同調査では、エンゲージメントが高いマネージャー・管理職の割合は 3 割に満たないということだ。まずは、初歩的なマネジメント研修により、マネージャーの悩みを解消し、マネージャーあるいは組織全体のエンゲージメント向上に寄与することが有効である可能性がある。

■ 人的資本経営コンソーシアムの概要

- 人的資本経営コンソーシアムの第 3 期の活動では特定のテーマについて半年間の実践期間を設け各企業の取組の進捗をフォローする「実践プログラム」と、地方を含めた中堅・中小企業への人的資本経営の波及を目的に、「地域版人的資本経営コンソーシアム」を実施している。

3. 企業事例の紹介 ～株式会社サイバーエージェント

(株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO 曾山 哲人 様)

- 株式会社サイバーエージェントは「社員がやりがいを感じているか」という観点でエンゲージメントを捉えており、従業員エンゲージメントの向上を継続的に追求してきた。社員数が少なくても、「社員がやりがいを持っているか」という点を自問自答し、絶えず試行錯誤することが重要である。本日は、エンゲージメント、すなわち社員のやりがいを高めるための 3 つの重要なポイントを説明する。
- 1 つ目は、経営人事のフレームワークについてである。代表取締役である藤田晋が創業当初から重視してきた「人事の 5 つのポイント」では、「採用」「育成」「活性化」「適材適所」「企業文化」のいずれかが崩れると業績が上がらなくなるとしている。特に急成長期や少人数規模の会社では「採用」「育成」「活性化」が重要である。「活性化」とは表彰制度や経営方針の転換など、組織内に変化を促すことであり、会社が同じ形を維持し続けると離職が増え規模が縮小するため、常に新たな人材を採用し組織の変化を促すことが重要である。誰を表彰するかが経営メッセージとなる。このフレームワークで各要素が循環しているかを確認し、業績が伸び悩む場合はどこに課題があるかを明確にし、会社内で議論することが重要である。採用に課題があると他の要素も機能なくなるため、採用の強化が不可欠である。弊社は、かつて年間退職率が 30%以上と高く、創業 2 年目に上場・資金調達を行い多くの人材を採用したものの大量離職が続いた。役員合宿で「人を大切にしない限り会社の業績は伸びない」と結論付け、人事強化を経営判断として決定した。業績向上と「人を大事にする」をセットで考え、社員の要望を聞くだけでなく経営戦略と人

事戦略を結びつける必要がある。また、自社の経営目標から逆算して人事課題を抽出し取り組むことが求められる。売上目標から必要な人材数や職種、退職率などを分析し人事施策に落とし込むことが経営人事の本質である。

- 2つ目は、活躍人材の見極め方についてである。採用においては能力の高さよりも一緒に働きたい人を集めることが重要である。スキルだけで採用すると組織に合わない人材が入ってくることがある。全員と一緒に働きたいと感じるかを重視し、合わないと感じた場合は採用を見送るべきである。活躍した人材には「貢献意欲」「学習能力」「専門知識」の3つの要素がある。専門知識だけで採用すると、貢献意欲や学習能力が不足し、前職のやり方や価値観に固執する傾向が強くなる。これらは面接で見抜きづらいため、若手社員との食事の場を設けて本音や普段の態度を確認している。若手社員が「絶対に入社させないでほしい」と感じた場合は採用を見送り、「ぜひ採用してほしい」という意見が多ければ組織の一体感を持って受け入れることができる。このように採用活動に現場を巻き込むことが非常に重要である。また、弊社では社員の働きがい把握するためアンケートを実施している。毎年約87%の社員が「働きがいがある」と回答している。アンケートは、毎月全社員に3問＋フリーコメント形式で、データの閲覧は人事担当者と役員のみであり、上司には見せないため、社員は安心して率直な意見を記入できる。なお、集まった声は毎月役員会に報告し、重要な意見は必ず本人にフィードバックする。意見が却下された場合でも「役員会で議論された」「意見をありがとう」と伝えるだけで、社員のモチベーションやエンゲージメントの向上につながる。このように、自分の意見が会社経営に反映される可能性があるという実感がやりがいを高める。経営に資する意見を的確に抽出し適切に対応することが重要であり、アンケート結果を放置しないように注意すべきである。また、人事担当者がキャリアエージェントとして社員一人ひとりの声に対応し、必要なフォローを行っている。
- 3つ目は、採用ブランド強化のポイントについてである。採用がうまくいかない企業の共通点は「期待値コントロール」ができていないことである。どの会社にも必ず強みは存在するため、卑下しないことがポイントである。例えば5人規模の会社なら社長と毎日話せるという強みがあり、大企業では実現できないメリットを言語化し適切に伝えることが重要である。逆に過度に自社を美化するのも問題であり、実態と異なるアピールは応募者との期待値ギャップを生む。自社の実力や特徴を正しく見極め、強みを明確にして伝えることが重要である。採用活動では「自社に合う人材を探す」ことより「合わない人材を明確にする」ことが重要であり、違和感のある人材は採用しない方がよい。違和感を持ったまま採用すると、その違和感が日常的な課題となる。採用後すぐに退職する人が出た場合は採用基準や面接プロセスに問題がある可能性が高いため、原因を分析し面接基準に反映させることが求められる。社内で活躍している人材の傾向を分析し言語化することで、合わない人材の採用を防ぎ、活躍人材の採用につなげることができる。合わない人材が入らなければ、自然と合う人材が増える。これだけでも採用の質は大きく向上する。
- 強みの言語化については、採用活動において社員に会社の良い点を多数ヒアリングし、他社にはない独自の強みとして抽出し、言葉にして訴求すべきである。弊社では「新卒入社で2～3年で社長になれる」という特徴を「新卒社長」という言葉にして採用活動で積極的にアピールし、競争力のある採用ブランディングを実現している。「新卒社長」で検索するとサイバーエージェントの記事しか表示されないほど独自性を持たせている。このように、自社の独自性や強みを明

確に言語化し採用活動に活用することで、企業規模を問わず採用力を高めることが可能である。

4. 企業事例の紹介 ～筒井工業株式会社

(筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島 靖浩 様)

- 筒井工業株式会社は愛知県半田市にある社員 50 名の中小企業で、創業 60 年以上の歴史を持つ。入社当初から暗い雰囲気が続き、社員数も減少傾向だったが、私が代表取締役社長就任後に会社改革を推進した。採用や定着、働き方改革に加え、「働きがい改革」まで徹底して行い、現在は製造業の風土改革コンサルティングも行っている。主力は粉体塗装で、全国の標識や建材の一部は当社製品である。
- 7 年前の「ビフォー」の状況では、新卒採用がほぼできず、3 年以内の離職率は 67% と高かった。中途採用に切り替えた時期もあったが、年間 20 名の採用のうち 19 名が短期間で離職し、一部社員への残業偏重、有給休暇の取得困難、協力しない職人集団、現場での衝突の頻発など、会社全体が危機的状況だった。改革後の「アフター」として、過去 7 年間で新卒採用 26 名を実現し、離職率は 3 年以内で 7% まで改善、中途採用も離職率 0% となった。また、社員数は 5 割増加し、全員が正社員であり、20 代が約 4 割を占める。さらに、採用、人材開発、広報、DX、5S 活動、昇給獲得、ビジョン実現など 30 以上の多様なプロジェクトを社員自らが企画・運営している。改革を経て、職場は明るく感謝や笑い声が飛び交う環境となり、互いに認め合い高め合う仲間としての価値観が共有されるようになった。「やりがいがあって楽しい」「良い仲間に恵まれて幸せ」「自分の会社を誇りに思う」「ビジョンに向かって成長したい」といった社員の声が上がっている。
- 7 年前の人手不足や「やらされ感」の本質的な原因は、「3K (きつい・汚い・危険)」や業界構造ではなく、昭和型トップダウン経営であった。時代の変化により、トップダウン型だけでは対応できなくなり、社員には「自主性」「チームとしての一体感」「自分ごととしての成長意欲」を求めた。これらは本来社員が持っていた資質であり、それを阻害していたのは上からの一方的な物言いだった。具体的には、部下の質問に対する突き放す言い方や、失敗への厳しい追及、不平不満への説教などが蔓延していた。根底には「言ってもやれっこない」といった部下への不信感や安心感の欠如があった。このような一方的なコミュニケーションによりバッドサイクルが発生し、部下は発言しなくなり、指示待ちとなり、挑戦しなくなり、上司の不満が増し、さらに一方的な指示が強化される悪循環となる。やらされ感が増すことで、悪循環が組織のエネルギーを奪い、プロジェクトや仕組みが頓挫し、最終的に社員の失望と離職につながる。
- 改革の本質は、会社改革ではなく私自身の「自分改革」だった。強い言葉を使う背景には「理解してほしい」「挑戦してほしい」「成長してほしい」「助けてほしい」という本音があったが、一方的な伝え方では願いが叶わず、言えば言うほど社員との距離が広がっていた。願いを叶えるために必要なのは、一方的な伝え方をやめることだった。人は本来、自ずと生き活きできる存在であり、そのためには「安心と信頼のフィールド」と「コミュニケーション技術」が不可欠である。そこで LAB プロファイルという伝え方の技術と、コーチングという問いかけの技術を学んだ。LAB プロファイルは相手に響く伝え方を体系的に学ぶ技術であり、コーチングは問いによって相手の可能性を広げ、主体性を引き出す技術である。これらを社内に広めることで、社員の主体

性や自主性を阻害していたのは自分自身であったことに気づき、人の可能性の大きさを実感した。

- コミュニケーション技術を活用し、信頼と安心の場を作り、話を「聞く」のではなく「聞き切る」、相手の裏側にある思いも汲み取る技術が重要である。その後、社員に任せ切り、見守り、承認することで、社員の思考が柔軟になり、新しい発想や挑戦意欲が生まれる。主体的な行動が生まれれば失敗も起こるが、自分で考えたことに取り組み、失敗から学ぶことで成果と自信につながる。安心と信頼のフィールドがあれば、このサイクルが繰り返され、組織のエネルギーが高まり、仕組みやプロジェクトが自律的に回り始める。社員が「こういうことをやってみたい」と言い、「自分には何ができるだろう」と考えるようになり、「勝手に動き出す」組織となった。社員自身がミッションやビジョンについて真剣に考え、自分ごととして取り組むようになった。
- 7年間の改革を通じて学んだのは、「人を育てよう、活かそう」とすればするほどやらされ感を生むということである。安心と信頼のフィールドにコミュニケーション技術を加えることで、人は自ずと育ち、生き活きとし始める。そしてそれが、仕組みやプロジェクトを回すエネルギーとなり、組織の土台となることに気づいた。
- 人手不足や組織の活性化は重要なテーマであり、私はこの取組こそが一つのソリューションになるのではないかと考えている。なぜなら、人が自然と生き活きと育つ職場は、外部から見ても入りたいと思われる会社となり、結果として採用が非常に容易になるからである。さらに、現在働いている社員にとっても「ここで頑張りたい」「ここで成長したい」と思える場となる。このような好循環を回していくことで、人材の活性化が進み、結果的に人材の確保にもつながると考えている。中小企業においては、福利厚生や給与の大幅な引き上げといった施策にはリソースの制約がある場合が多い。しかし、組織風土や職場環境の改革は、経営層やマネジメントの意識と行動によって実現できる部分であり、ここにこそ中小企業の可能性があると考えている。私は、「人材の活用」というよりも、「日本人の可能性」そのものを信じている。日本人には素晴らしい能力があると感じているが、その力を十分に発揮できているかという点では、まだまだ多くの課題が残っているのではないかと感じている。能力自体はすぐに向上できないかもしれないが、その発揮率はトップマネジメントの在り方次第で大きく変わると考えている。

5. 質疑応答

- 中小企業の採用では、現場は慢性的な人手不足が続き、営業職など即戦力採用に意識が集中しがちである。一方、前島様の取組からは中長期的な人材・組織力の改善という視点に切り替えなければ、構造的課題の解決は難しいと考える。この点についてアドバイスをいただきたい。
 - （前島様）我々が社会人になった頃はブラックな職場が当たり前で、長時間残業や厳しい指導にも耐えてきた。今はパワハラや残業も厳しく規制され、経営側もどうすればよいか分からず戸惑うことが多い。当社も同様ではあったが、方針を転換し、若手を含め、全社員を大切にすることで、採用・定着が進み、組織が大きな活力を得られた。これは強力な経営戦略であると実感している。20代で入社し20年勤める社員が増えれば、経験豊富な中堅が多い組織となり、他社との差別化にもなる。このような人材戦略は経営戦略と直結しており、中小企業においても同様に重要であると考えている。
- 経営者が「社員に頑張ってもらいたい」と強く伝えることで、新しいことに取り組まない／昔のやり

方に固執する傾向が生まれていると感じている。社員の立場から、経営層に考え方を变えることが大切であることと伝える際、効果的な声かけや伝え方についてアドバイスをいただきたい。

➤ (前島様)私自身がある方から「あなたが社員の自主性の芽を摘んでいますよ」と指摘され、衝撃を受けた。この一言が人生を変えたので、ぜひ経営層にもこのエピソードを共有してほしい。次に、経営者の話をじっくり聞いてみてほしい。経営者は孤独で、伝えたい思いが多くあるが、率直に言えない場合が多い。社員が根気強く話を「聞き切る」ことで、経営者の本音や組織への思いが見えてくる。そのスペースが生まれた時、社員側の思いも伝わりやすくなる。まずは経営者の話をしっかりと聞き、その上で自分たちの思いを丁寧に伝えることが、経営層の意識や行動を変える一歩になると考えている。

■ 昨年初めてエンゲージメントサーベイを実施したが、面談は特に気になる 30 名に実施し、全社員にはレポートを配布したが、残りの社員にはフィードバックが行き届かず、やりっぱなしになっていると感じている。やりっぱなしを防ぐ具体的なアドバイスをいただきたい。

➤ (曾山様)サーベイはやるだけで意味がなく、社員から不満の声が挙がることもある。目的や成果定義が曖昧なまま運用しているケースが多いが、サーベイの目的として、何ができれば OK かを一文で明確に言語化し、成果を定義することが最優先である。成果定義が曖昧だと、面談やレポートの判断も曖昧になり、形骸化しやすくなる。人的リソースに限りがある場合は、週数時間だけサーベイ業務に充てると決め、成果定義に沿った活動を行うのがおすすりである。これを継続すれば意味のある取組になる。人事施策は必ず成果定義を明確にし、その範囲で無理なく継続することが、やりっぱなし防止と精度向上につながると思う。

■ サイバーエージェント社での役員合宿後、人事部長に就任された際、社内が混乱していた中で最も苦労された点について教えていただきたい。

➤ (曾山様)当時、従業員は約 600 名であり、最大の課題は部門間の縦割り構造であった。人の異動が全くできず、部長同士の関係も悪化し、優秀な人材が次々に退職していた。藤田からは、優秀な人材を異動させてでも退職を防いでほしいと指示された。異動を行うたびに部長から強い反発があったが、会社全体の業績を考えれば、異動による退職防止の方が合理的であると判断した。企業規模が大きくなるほど異動は揉めごとになりやすいが、抜かれた部署が伸び悩めば他部署から補充すればよいという発想が重要である。人を抜くだけでなく、人を入れる人事部長になるまでやりきることが肝要である。もう一つ苦労したのは人事制度の整理である。制度が乱立し、機能していないものが多かったため、藤田から「うまくいっていない制度はほとんど全部やめてほしい」と指示された。自分が導入したものではない制度の廃止や整理も必要であり、調整は難航した。人事として重要なのは、形骸化・機能していない制度を思い切って廃止することであり、経営者も積極的に決断・提言する姿勢が必要である。当時はこれらの対応に非常に苦労した

■ 管理職に業務が集中し疲弊している。若手社員は定時で帰るという価値観が多く、仕事の期限や責任が管理職に偏っている。これに対する施策について意見を伺いたい。

➤ (曾山様)当社でもマネージャーの負担は大きく、施策も完璧ではないが現状の取組を述べる。マネージャー向けに独自のサーベイを設け、質問は①組織の課題(会社単位でも部単位でも可、経営的な提言)、②自身の困りごと(労務・業務・時間など)の2点のみ、回答は

5分程度と簡易化している。回答内容は社長や担当役員など限定された人のみ閲覧可能とし、現場の問題を率直に挙げられる仕組みである。人事部はこれを匿名化し、インタビューやメンター制度に活用し施策に反映している。年1回程度柔軟に運用し、マネージャー支援専門部署の設置も検討中である。

- （前島様）マネージャーが業務を抱え込みすぎる傾向があり、部下へ依頼をためらう心理的ブレーキがある場合が多い。まずこのブレーキを解除することが重要である。若手社員は残業を避ける一方で仕事をやりきりたい意欲も持っているため、チームビルディングの観点から体制を見直すことが有効である。チームビルディングが苦手なマネージャーには、外部コンサルタントやコーチのサポート導入も有効である。

6. 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）

- エンゲージメントサーベイの結果を役員へフィードバックする取組を始めている企業が複数ある一方、サーベイの項目が多く、やらされ感が出るという声もある。職場環境や働き方改善にも様々な取組を行っているが、管理職の長時間労働が課題として挙げられた。コミュニケーションの重要性も認識され、役員も交えた取組が進められているが、経営戦略や施策が現場まで十分に伝わらない課題も残る。また、ユニークな取組として、「ユーモア担当」を設け、笑いの要素を加えることで心理的安全性の向上を目指しているという例があった。
- リーダー同士や部署間のコミュニケーション不足、会社の成長に伴う人事戦略や組織的仕組みの新構築の必要性が指摘された。参加者には経営者も非経営者もあり、人に関する悩みは根が深い。ユーモアの取組など興味深い面も多く、活発な意見交換ができ有意義であった。

7. 閉会挨拶（経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長 今里和之）

- 今回のテーマはエンゲージメントであるが、その最上位概念として「人的資本経営」がある。人的資本経営は、現代の課題を的確に捉えた重要な考え方であると実感している。20年前は、採用した人材を効率的に活用し利益を上げることが重視されていたが、現在は、人材の採用が難しく、入社しても離職する時代となっている。そのため、人材を企業価値向上のための「資本」と捉え、共に成長できる仲間として位置付けることが重要な経営課題となっている。
- 「経営」という言葉の重みも強調したい。人的資本経営を実現するために、まずは「自社はどのような経営を目指し、どんな企業になりたいか」を根本から考えるべきである。人事施策も自社の目指す姿や事業戦略によって異なり、新規事業への進出、規模拡大、組織文化の醸成など、目的によって必要な施策は変化する。様々なハウツーや制度があるが、自社の経営方針と結びつけて「なぜその施策を行うのか」「経営がどう変わるのか」を考えることが本質である。その上で、やりたいことが明確になった場合は、他社事例やノウハウを共有し、ヒントを得る場としてこのような機会を活用してほしい。かつて人事領域は秘匿性が高かったが、本コンソーシアムのような取組により、人事担当者が集い、課題や気づきを共有し、ネットワークを通じて次の一歩につなげることが可能になっている。ぜひこのネットワークを最大限に活用していただきたい。
- 経済産業省としても、こうした取組を積極的に支援していく方針である。特に地域の中堅・中小企業では「やりたいことは明確だが、人事や総務担当者が少なく、実行が難しい」という現実が

多い。そうした企業をどうサポートできるか今後も検討し、適切な支援を提供したい。こうした取組が広がり、地域経済の活性化と一人ひとりが生き活きと活躍できる企業の増加をミッションとして、今後も一緒に取り組んでいきたいと考えている。

以上