

## 地域版人的資本経営コンソーシアム（仙台会場）議事詳細

■ 日時：2025 年 8 月 22 日（金）13:00～15:30

■ 場所：エル・パーク仙台ギャラリーホール

■ 議事次第

1. 開会挨拶（東北経済産業局）
2. 事務局説明（経済産業省 産業人材課）
3. 企業事例の紹介（三井化学株式会社、株式会社つばめいと）
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（東北経済産業局 地域経済部長 古谷野 義之）

- 人的資本経営コンソーシアムは、2022 年 8 月の設立以降、約 650 者が参画している。企業の人的資本経営の実践や情報開示を促進するため、企業や投資家が中心となり先進企業の事例共有や各企業の取組をフォローする実践プログラムを展開している。
- 東北地域は、少子高齢化や若者・女性の首都圏流出により、他地域よりも人口減少が進んでいる。こうした中、人材の育成・確保・定着は喫緊の課題であり、参加企業の経営者には人的資本経営への理解を深め、実践につなげていただくことは非常に重要と考えている。
- 地域版人的資本経営コンソーシアム（仙台会場）では、三井化学株式会社の安藤嘉規氏、株式会社つばめいとの方山春信氏が登壇する。三井化学株式会社は「人材版伊藤レポート 2.0 実践事例集」にも掲載され、人材戦略上の課題の明確化と具体的な政策を展開している。株式会社つばめいとは、新潟県燕市で地域の人事部をはじめとした人材重視の取組を進め、地域の人材課題に向き合いながら、地域経済の活性化にも貢献している。本日は、両社による特徴的な取組の紹介がなされる予定である。本講演を通じ、人的資本経営の実践や伝え方について具体的なヒントを提供したい。
- 東北経済産業局としても、地域企業の人材課題解決を支援するため、セミナー開催や人材マッチング支援などを実施し、ウェルビーイングな雇用環境を創出できるエリアとして持続的な後押しを行っていく。

### 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、半数以上の企業が人材の量的・質的不足を課題として挙げている。さらに、4 割以上の企業がデジタルや IT など新しい領域に取り組む人材の不足も指摘している。また、中堅・中小企業の約半数が最優先の経営課題として人手不足を挙げ、2024 年には 6 割以上の企業で人材が不足していると考えている調査報告もあった。こうした人手不足への対応策として、多くの企業が採用強化に取り組んでい

るが、求人を募集しても「応募がない」、「応募者が自社の基準に合わない」など、採用難が顕在化している。一方、賃金や賞与の引き上げ、働きやすい環境づくり、定年延長やシニアの再雇用などの取組により人手不足を乗り越えている企業もある。賃上げは人手不足対策として有効だが、賃上げ以外にも、人事制度改革や業務の見直しによって採用数や生産性の向上を実現している企業も存在する。

■ 人材獲得・離職防止に向けた取組

- 多くの中堅・中小企業では中途採用が主流となっており、求人媒体や人材紹介エージェントを活用し、人材を募集している。また、人材の定着に向けた施策として、能力や適性に応じた昇進・昇格や、成果や業務内容に応じた人事制度の導入、テレワークの導入や時間外労働の削減など働きやすい環境づくりに取り組む企業が多い。
- 副業・兼業人材の活用も進み、会社全体として、人手不足の解消のほか、従業員スキル・能力の向上や、自社事業の成長に寄与しており、従業員にとっても視野の拡大、社内コミュニケーションの活性化、モチベーションの向上につながっている。

■ 「人」に対する捉え方の変化

- かつての新卒一括採用・終身雇用前提の考え方から、企業と従業員の関係は「選び、選ばれる」関係へと変化を迫られている。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向上を目指す人的資本経営の考え方を推進している。

3. 企業事例の紹介 ～三井化学株式会社

(三井化学株式会社 取締役 専務執行役員 CHRO 安藤 嘉規 様)

- 三井グループは約 350 年前、三井高利氏が越後屋呉服店を開いたことから始まり、「人の三井」と言われている。三井化学株式会社は 113 年前、三池炭鉱のガスから化学品を製造したことが創業のきっかけである。歴史の中で合併を繰り返し、現在の三井化学株式会社は 1997 年に三井系 2 社が合併して誕生した。以後、国内外で企業・事業買収を重ね、その際には人材も受け入れてきた。事業領域はライフ＆ヘルスケア、モビリティ、ICT など多岐にわたる。石油化学事業は「ベーシック＆グリーン・マテリアルズ」と位置付けているが、今年 5 月末に分社化を発表した。主力工場は千葉県から西日本に集中している。東北地方には石油化学コンビナートはないので、宮城県に農薬工場と支店を除き拠点がほぼない。この点は後ほど採用施策で触れる。
- 人材戦略は経営戦略と連動させている。人材版伊藤レポートにもある通り、①人材経営戦略を担うための人材の確保・育成・リテンションが質・量ともに適切か、②エンゲージメントを高め組織力を強化する企業文化に変革できているか、③人的資本価値の社内外への発信を通じて企業価値向上にどのように貢献しているか、これら 3 点を人材戦略の主要テーマとしている。各方策に KPI も設定している。
- 採用は新卒・キャリア採用両方に注力している。総合職は年間約 100 名を新卒採用しており、7～8 割が技術系大学院卒である。採用人数の確保にあたっては、自社ホームページやイベント、研究室訪問などを行っている。2015 年頃からキャリア採用にも力を入れ、近年は新卒採用数を上回る年もある。外部エージェントも活用するが、コスト面から社員紹介制度にも注力している。紹介者にはインセンティブとして商品券を支給しており、本制度はエンゲージメント向上にも寄

与している。

- 課題は実務職の採用である。工業高校の減少や地元志向・進学傾向の強まりで採用が難しく、採用対象を拡大し高校3年生や大学にも対象としているが、母集団の伸び悩みが続いている。当社は日本の化学会社で初めて女性の3交替勤務を導入し、30年以上継続している。開始当時はダイバーシティの概念はなく、採用プール拡大と将来の人材不足対策が目的であった。実務職は主に山口県・福岡県の工業高校から採用し、千葉県など全国の工場に配属している。25年前、千葉県の最も大きな工場の人事課長だった頃は東北・北海道からの採用が多かった。近年は地元志向が強まり、東北・北海道からの採用はほぼなく、西日本からの採用が中心となっている。大学卒の3交替勤務も難しく、採用に苦労している。
- 次にリテンション施策として、エンゲージメントについて述べる。当社では、「語る」「留まる」「努力する」といった行動に対する6つの質問でエンゲージメントを測定している。特に「職を探している友人がいたら、迷わずこの会社を勧めるか」という設問を重視しており、グループ全体2万人規模、海外含め13カ国語で同一質問を実施している。エンゲージメント測定は、コア質問に加え、17カテゴリー・約70問を通じて要因解析を行い、全組織でポストサーベイアクションを推進している。調査結果を活用した取組として、グループ企業である滋賀県の作新工業株式会社では、「未来創生プロジェクト」という組織横断的な意識変革活動を社員発案で実施している。この取組は現地社員による立候補制でプロジェクトを推進し、本体人事部がファシリテーターとして支援している。現地社員が活動理念の策定、駅への看板設置、記念行事、PR動画やキャラクター制作などを行い、手作りの取組で自社へのエンゲージメント向上を図っている。
- 働き方改革について、パフォーマンス最大化と労働生産性向上を目的に、コロナ禍前から全社でテレワーク制度を導入していた。コロナ禍以降は服装の自由化やテレワーク拡大を進めている。また、特徴的な取組として副業制度がある。当社では以前から副業を禁止していなかったが、2021年1月に正式に制度化し、現在約100名が他社で副業を行っている。人的資本経営コンソーシアム企画委員会のプロジェクトとして、地域企業への副業派遣や企業間相互副業（ソニーグループ株式会社・株式会社日立製作所との協働）にも参画している。企業間相互副業では、研究開発など専門領域での副業交流を実践している。情報管理など難しい課題も書面でクリアし、昨年度の参加者からは、雇用の考え方の変化や企業間・地域間副業交流の有効性について多くの意見が寄せられている。また、気仙沼市へ社員を派遣したワーケーションプロジェクトを契機に地域企業への副業派遣プロジェクトを立ち上げ、主に東京・大阪など大手企業の社員を地域企業に派遣している。派遣側は越境学習による新たな挑戦・学び、受け入れ側は外部人材の活用や関係人口拡大という双方のメリットがある。さらに、株式会社つばめいと連携し、副業マッチングプロジェクトを展開している。

#### 4. 企業事例の紹介 ～株式会社つばめいと

（株式会社つばめいと 代表 山後 春信 様）

- 「地域の人事部」とは、経済産業省が提唱している取組である。地方都市では上場企業も数社存在するものの、中小企業が大半を占めており、人事の専門家がいらない・人事総務部門が存在しない企業が多い。大企業でさえ人材確保に苦労する時代であり、地方中小企業はさらに厳しい状況

である。そのため、各社が人事のプロを配置するのは現実的ではなく、地域で協力して取り組むべきという趣旨の仕組みである。私たちもこの仕組みに参加し、数年にわたり事業を展開してきた。

- 私は 1985 年から 2022 年まで製造業の経営に携わってきた。ラーメン屋向け湯切りのザル、キャンプ用品、木質ペレットストーブなど、異なる三事業を統括し、燕市の金属加工業界で協力関係や信頼関係を築いてきた。2016 年頃からは地域の経営者と話す中で、時代の変化や後継者確保について議論する機会が増えた。
- 燕市には大学や専門学校はなく、高校が 3 校あるのみである。卒業生の約半数が市外・県外へ進学し、4~5 年後に戻る割合は 3~4 割で、6~7 割の卒業生は戻らない。このような中で地域の人材獲得が重要な課題となっている。文部科学省が地方国立大学に「地域に資する人材輩出」を求め、地域でのインターンシップ強化を提唱した。新潟大学工学部から燕市でのインターンシップ受入れの意向について打診があり、市内にインターンシップ拠点を設置した。最大 18 名の学生が宿泊・研修できる施設を整備・活用し、市内企業で学びの機会を提供している。毎年、県内外の学校から約 200 名がインターンシップやゼミ合宿、ワークショップなどに参加している。
- 私たちのインターンシップは 1Day 型ではなく、教育的側面を重視している。大学 1 年生から受け入れ、最近では 2 年生の参加が多い。最低 1 週間、長い場合は半年間、宿泊しながら活動する学生もいる。ただし、参加者が燕市内企業に就職する割合はまだ少なく、採用への直接的な効果は限定的である。しかし、学生の率直な意見から企業側も新たな気づきを得ることで、採用意欲が高まり、作業環境や労働条件の見直しなど具体的な変革につながっている。
- 2022 年には「地域の人事部@つばめ」を始動した。人への投資を推進し、企業変革を促すことを目的に、大手企業社員やフリーランス人材を地域企業と結びつける取組である。事業ビジョンとして、人材に関するノウハウやマンパワー、情報が不足しがちな小規模企業が協働し、各社が抱える経営課題を「人への投資」で解決しようと掲げ、事業として 4 年目を迎えている。給与や労働条件の見直し、人事制度整備、外部人材活用や教育など、多様な施策を通じて経営課題の解決を目指している。この投資によって、既存従業員の満足度と成長を促すような働きがいのある会社には新たな人材も集まりやすくなる。事業が成長し、金融機関からの資金調達や新規事業展開によって利益が出れば、さらに人材に投資する好循環が生まれる。こうした取組の継続で、地方中小零細企業も変化に対応し、今後も生き残り・発展の余地があると考えている。
- 事業の一つは、副業人材とのマッチングとして、地域外の多様なキャリア・能力を持つ人材と地域企業を結びつけている。地元経営者には情熱はあるが、組織運営や戦略策定の経験に乏しく、社内にも組織運営や戦略策定の経験者がいないということも発生している。外部の経験豊富な人材が加わることで、受入企業が経営の意思決定や組織改革を実体験できる機会を創出している。副業人材の受入は、企業にとって大きなメリットがあり、比較的低コストで高度な経験や知見を得られる。また、送り出す企業側や副業者本人にとっても、経営経験や多様な人とのつながりが生まれ、双方に有益である。将来的には地元企業がこうした人材を育成することが理想だが、当面は外部人材の力を借りて地域全体の底上げを図る方針である。
- 二つ目は、人材に関する研究・セミナー活動である。「高卒採用研究会」では、求人票や合同説明会だけでなく、大学生や高校生のインターンも活用し、「どのような会社で働きたいか」を企

業と考える勉強会を実施している。「小規模製造業向けキャリアプラン」も独自に作成し、給与や休日に加え、入社後の成長機会を明示することで若手人材の志望意欲を高めるためのツールを提供している。中小企業で働く社員の標準型キャリアプランを策定し、各事業所の実情に応じて導入を進めている。また、人材育成に関するセミナーも開催している。最近ではハラスメント懸念から若手育成が難しいという課題が浮上している。特にパワハラについては「レッドゾーン」と「ホワイトゾーン」の間の「グレーゾーン」が不安材料となっている。そこで、OJT マニュアルを作成し、指導方法や目標設定を明確化することで、ハラスメントリスクを低減し、安心して人材育成できる環境づくりに取り組んでいる。

- このように、燕市の小規模工場群の町で少しずつ環境を改善し、未来を担う若者が増えることを期待して、活動を続けている。

## 5. 質疑応答

- 私の会社では、ホールディングスの立場でグループ会社を擁するものの、経営層と現場の意思疎通が十分でないと感じた。三井化学株式会社では、統一運営と各社独自性のバランスをどのように考えているのか。経営戦略と人材戦略の連携についても、グループ全体で運営する部分と各社に委ねる部分の方針についてお聞きしたい。

➤ （安藤様）現在、すべての経営戦略・事業戦略は、人材戦略や施策も含めてグループ全体・グローバルベースで展開することが前提である。2019 年に人事部を「グローバル人材部」と「人事部」に分割した。人事部は当社全体の採用・制度・育成など、グローバル人材部はグループ全体の人事戦略・施策を担う。エンゲージメントサーベイもグローバル人材部が主導している。人材施策はグループ企業も含めて目標・施策を展開しているが、各社に強制しているわけではない。例えば、作新工業株式会社の事例のように、自主・自立・協働を重視し、各社の主体的な取組を基本方針として、本社人事部門はファシリテーションやアドバイスを行う。エンゲージメントスコアは経営陣が確認している。経営目標や戦略がグループ全体を対象とする限り、人材戦略もグループ・グローバルベースで統一した方針で進めている。ただし、業態・地域・社員構成など各社事情に応じて運用や施策に柔軟性を持たせている。大きな思想や方向性、主要施策は共通実施するのが基本的な考え方である。

- 株式会社つばめいとは、なぜ人的資本経営が必要と考えたのか。ESG や地方創生との関係をどう捉えているのか。

➤ （山後様）「地方創生」という言葉は東京から見た視点で生まれた言葉だと考えている。私たちは自分たちの街をいかに持続させるかに関心があり、東京との対比で捉えることはなため、「地方創生」とはほとんど言わない。一方、ESG は世間で広く使われており、経営者によっては前向きに捉えている。燕市の金属加工業は、BtoC 事業よりも BtoB 事業の方が事業規模が大きく、取引先がグローバル化している。品質保証・BCP・ESG（特に脱炭素やスコア開示）など厳しい要請があり、これが学びや成長のきっかけとなっている。消極的な企業もあるが、多くの経営者は世の中の動きに応じて前向きに取り組もうと考えている。結果として地域も対応が進んでいる。ただし、地域の人事部ではマンパワーが限られているため人材教育以外の分野に十分取り組めていない。今は ESG について情報収集・状況把握

にとどまり、主体的な活動はしていない。

- 越境学習について、大手企業の方が地域中小企業で組織開発や戦略策定などを支援した後、元の職場に戻る際に、支援を受けた中小企業にノウハウや仕組みが残り、他社員が活用できているのか、または支援者が離れると元に戻ってしまうのか、実例があれば教えてほしい。
  - （山後様）副業マッチング事業を開始して3年になるが、実績や成果が出ている事例もある一方、ほとんどの案件は現在も継続中である。支援者が離れた後に企業文化やノウハウが残るかは断言できないが、残ると考えている。実際、半年や1年の契約から2～3年と契約延長されるケースも多く、外部人材の考え方や意見が地元企業に定着していると感じている。
- 現場採用については高卒・大卒ともに課題があり、特に大卒採用が厳しい状況である。高校生の数が激減し、採用が困難な中、外国人技能実習生で人材を補っている地域も多い。一方、私は大学生の活用にも取り組んでいるが、現業職への配置には抵抗がある。理由は、企業側・現場側、家族、本人がそれぞれ「大学卒は現業職に就くべきでない」という固定観念や意識がある。三井化学株式会社としてどのようにアプローチすべきと考えるか、また株式会社つばめいどのような現場企業としては、どこに働きかければ大きな変化が生まれると考えるか、ご見解を伺いたい。
  - （安藤様）三つの観点はそれぞれ重要である。地元大学卒業者が転勤のない工場で一定の経済的保障を得る職に就くことは大きな意義があり、当社もその活動を推進しているが、現状では十分に訴求できていない。背景には会社側の受け入れ体制の問題が大きい。現場の雰囲気も含め、伝統的に工業高校卒中心で職場運営してきたため、大学卒が入ることへの抵抗感や定着性など受け入れ側の課題がある。例えば、当社では30年前から女性の交替勤務を導入した際も同様の抵抗があったが、現在は当たり前となり、インフラ面も含めて抵抗はなくなった。今後も同じように、大学卒人材の受け入れを定着させる必要がある。三つの要素の中で最も影響が大きいのは、会社側の受け入れ体制の問題だと考えている。
  - （山後様）新潟県は専門学校進学率が約29%と高く、沖縄と並んで突出している。また、進学者の学科選択の理由に目的意識があるケースは少なく、多くは将来の方向性がわからないまま進学する。重要なのは、進路選択時に働くこと・稼ぐことについて大人から十分な情報が伝えられていない点である。私は学歴にこだわっていないが、むしろ最も成功したのは高卒女性社員で、家庭事情で進学できず、将来勉強したいという強い意志から、入社後1年半で会社文化を変えるほどの影響力を発揮した。こうした経験から、学歴より人物本位で採用することが重要と考えている。また、若手社員に対して「当社で働くとは何か」を具体的に示すことが大切だと感じている。最近では米国でも「ツールベルトジェネレーション（ツールベルト：工具をおさめたベルト）」という言葉が使われ始め、建設業や現場の仕事、いわゆるツールベルトを持つ職種の方が稼げると気づく人が増えていると耳にするが、結局は、どのような働き方・稼ぎ方ができるかを大人が若い世代に具体的に示せるかが重要である。
- 地域副業や越境型プロジェクトで、越境経験によるエンゲージメント向上の指標を策定しているのか、また傾向や成果があれば教えてほしい。
  - （安藤様）実務的にはエンゲージメント調査の設問はほぼ固定されており、大きな変更や追加予定はない。現状、越境学習や副業経験を直接問う設問は少ないが、実際に経験した社員の話を聞くと、副業や越境学習の機会が当社へのエンゲージメント向上につながっていると

感じている。例えば、山後氏に支援いただき燕市で活動した社員もエンゲージメントが高まった。こうした機会を社員に提供することは、間接的ではあるがエンゲージメント向上につながり、「こうした機会を与えてくれる会社は良い会社だ」と感じてもらえるきっかけになると考えている。

#### 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）

- 公務員の副業や女性活躍の推進により、人材採用の課題を補えるのではないかという意見があった。また、地方の小規模事業者では外国人材の採用を進め、さらにリファラル採用を活用して人材確保につなげている。こうした取組によって、より良い労働環境を実現している企業もあるとの意見があった。
- 株式会社つばめいとの取組に感銘を受けたという意見が多かった。自社のみならず、地域課題の解決に取り組む姿勢が素晴らしく、こうした取組が宮城県をはじめ各地に広がることを期待する声があった。課題としては、人手不足が全国共通であり、採用が困難だけでなく、定着率の低さや離職率の高さ、エンゲージメントの低さが挙げられた。これらは多くの企業に共通する課題である。さらに、年配・ベテラン層と若手層の間で中間層が不足し、技術継承やコミュニケーションが困難という指摘もあった。特に、指導が厳しいとパワーハラスメントと受け取られることを懸念し、適切な指導が難しいという意見もあった。

#### 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）

- 人的資本経営については、まず「人的資本経営とは何か」から始めることが多いと感じている。「人的資本経営」という言葉には、創成期から携わってきた方々の強い思いが込められている。
- そうした「思い」の一つ目として、本日の会場でも話題になったように、日本では人口減少と人手不足が構造的に深刻化していることである。これまでの日本経済では「人はコストである」という考え方が根強く、コストは小さいほど良いとされてきたが、今後はこの考え方は通用しない。人は資本であり、資本を最大限に活用し、企業価値につなげる方法を考える必要がある。これが人事における重要なコンセプトの転換であり、「人的資本」という言葉に込められた思いである。
- 二つ目は、「経営」であるという点である。地方の中堅・中小企業でも、採用や人手不足において良い成果を収めている事例がある。彼らは人事施策のためだけでなく、企業の成長や発展に向け、経営と人事を結びつけ、戦略として取り組んでいる。ここが最も重要なポイントである。東京の大企業でも方法論に走りがちであるが、「自社がどう成長したいか」「どのような価値を発揮したいか」といった経営の意思とセットで初めて適切なアクションが決まるということである。すべての企業に共通する答えはなく、各社が自社の状況に応じて考えることが重要である。
- 本日参加された経営者には、本日の学びを自社の経営にどう活かすか考えていただきたい。人事担当者は、経営層と本日の内容や感じたことを共有し、今後どう活かすか話し合ってもらいたい。地域版人的資本経営コンソーシアムでは、人事担当者同士の交流を通じて「同じ課題に直面している」「自社の機密情報を明かさなくても、ネットワークを作れば次のアクションが生まれる」といった声が増えている。本日の場がネットワーク構築の一助となり、解決策を見つけるきっかけとなれば幸いである。

以上