

第28回 熊本フォーラム

2025年10月10日

人的資本委員会

人的資本経営の実践

～ 社員一人ひとりが想いをかなえる経営 ～

株式会社地方総研 松永

目次

1. はじめに
2. 熊本県内企業の現状
3. 人的資本経営の動向
4. 人的資本経営ステップ例
5. 他社事例



株式会社 地方総研
Innovation The Regional Economic Research Institute Co., Ltd.

お知らせ ご挨拶 地方総研について 事業内容 会社概要 お問い合わせ

地域と共に創る、 持続可能な未来。

CREATING A SUSTAINABLE FUTURE
TOGETHER WITH THE COMMUNITY.

SCROLL
DOWN



ABOUT US

地方総研について



柔軟で専門性の高い コンサルティングサービスを提供

「私たちは、地域の課題を解決し、豊かで持続可能な社会を実現することを目的としたリサーチ＆コンサルティング会社です。地域に根ざした調査・分析と、国内外の専門人材との連携を通じて、地域自治体の発展に貢献することを使命としています。」

近年、熊本県は「特産品一県」と呼ばれる大きな利便性を誇っています。半導体産業の集積など産業構造の転換が進んでいる一方で、人口減少や少子高齢化の進行により、地域の成長基盤が弱体化されています。こうした状況の中で、地域の未来を担った持続可能な発展のためには、新たな解決策を求め、持続可能なアプローチが必要になります。

当社は、従来より地域の課題解決支援を行ってきた公益財団法人地方経済開発研究所の知見を基に、企業を取り巻くさまざまな課題に対して、より柔軟で専門性の高いコンサルティングサービスを提供するために設立されました。シンクタンク機能を備えたコンサルティングチームとして、データドリブンの調査・分析、高度専門人材の活用、地域ネットワークの構築を通じて、実効性の高いソリューションを提供いたします。

地域の未来を共に創るパートナーとして、行政・企業・金融機関など多様なステークホルダーと連携しながら、地域の持続可能な発展に貢献してまいります。

NEWS

お知らせ

2025.08.06 **重要なお知らせ** ホームページ開設のお知らせ

詳しく見る

公益財団法人地方経済総合研究所(地総研)



1989年 4月

- ・「財団法人地域流通経済研究所」設立。
- ・当初、流通・サービス業や消費生活者の調査・分析に軸足。県内景気や企業動向、産業調査等へも拡大。

2012年 4月

「公益財団法人 地方経済総合研究所」へ移行。

当社設立
目的

TSMC進出等の熊本が大きな転換期にある中で、熊本をよく知る地総研の知見・コンサル機能を最大限に発揮し、銀行との連携を強化し、豊かで持続可能な社会の実現に大きく貢献する

PURPOSE
パーパス(存在意義)

地方の課題を解決し、豊かで持続可能な社会を実現するための知恵袋

■KUMAMOTO地方経済情報

- ・2025年03月号 逆境をイノベーションの源に ～経営の持続可能性を高める組織開発～
- ・2024年03月号 エンゲージメントを高める組織開発 ～事例から学ぶ組織開発の取組み～
- ・2023年06月号 エンゲージメントを高める組織開発
～NLP(Neuro Linguistic Programming)を用いた組織活性化～
- ・2022年03月号 ウェルビーイング経営 ～幸福度を高める経営支援～
- ・2020年09月号 事業継承問題を解決する ～早期対応が拓く、事業の持続可能性～
- ・2020年05月号 SDGsと企業戦略 ～持続可能なビジネスに変革するSDGs導入～

■地方経済情報Weekly

- ・No492(2025年10月) 貴社の1on1コミュニケーションはうまくいっていますか
- ・No478(2025年06月) ビジネススキルとして磨く、レジリエンス・マネジメント
- ・No465(2025年03月) 対話型組織開発で実現する未来志向の組織
- ・No453(2024年12月) 「1on1コミュニケーション」の導入をお手伝いします
- ・No442(2024年10月) 現代型リーダー養成講座 ～脳科学を用いた人材活用力～
- ・No429(2024年07月) 「関係性」は築けていますか？
～脳科学に基づく関係性構築～
- ・No415(2024年03月) 組織を目標達成に導くリーダーの育成プログラム
～コミュニケーション心理学NLP講座～
- ・No401(2023年11月) 組織リーダーの育成プログラム
～NLPプラクティショナー認定講座開講～
- ・No376(2023年06月) 組織の力を発揮する仕組みを構築
～NLPを用いた組織活性化～
- ・No371(2023年04月) 組織開発
～NLP:Neuro Linguistic Programming活用～
- ・No359(2023年02月) プロフェッショナル・コーチによる社外コーチング
～ウェルビーイング経営支援～
- ・No328(2022年06月) ウェルビーイング経営
～九州経済産業局のウェルビーイング推進～
- ・No303(2022年12月) 表徴するウェルビーイング経営
- ・No287(2022年08月) SDGsとウェルビーイング経営 他

■講演

- ・2020年09月 九州農政局
- ・2021年09月 九州地方環境事務所
- ・2021年09月 熊本経済同友会 経営活性化委員会
- ・2021年11月 熊本グリーンロータリークラブ
- ・2020年01月 中小企業基盤整備機構
- ・2021年11月 県立芦北高等学校 創立100周年記念講演
- ・2021年09月 NPO・ボランティア協働センター
- ・2021年01月 熊本市 SDGs 未来都市キックオフ市民向け
- ・2023年06月 肥後銀行健軍ブロックニューリーダー会
- ・2024年10月 三六会
- ・2024年09月 熊本フォーラム SDGs委員会
- ・2025年06月 熊本経済同友会 人的資本委員会
- ・2025年08月 熊本県工業・商業・農業関係高等学校
副校長・教頭等研修会 他

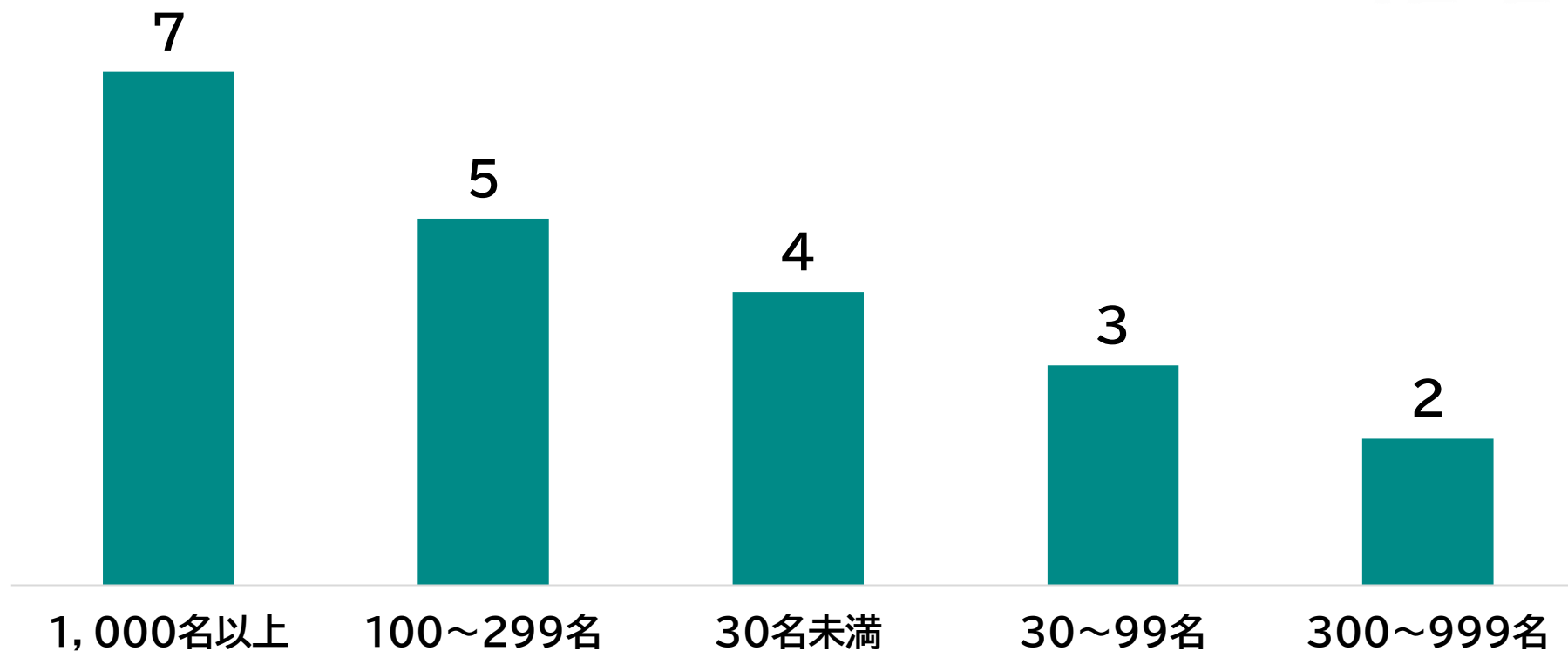
■自治体職員向け研修

- ・2024年03月 熊本市職員
- ・2024年03月 五木村職員
- ・2024年02月 南阿蘇村職員
- ・2023年10月 八代市職員
- ・2022年10月 八代市職員
- ・2022年11月 上天草市職員
- ・2021年10月 菊池市職員
- ・2021年03月 菊池市職員 他

■問2 従業員数

回答数 21社

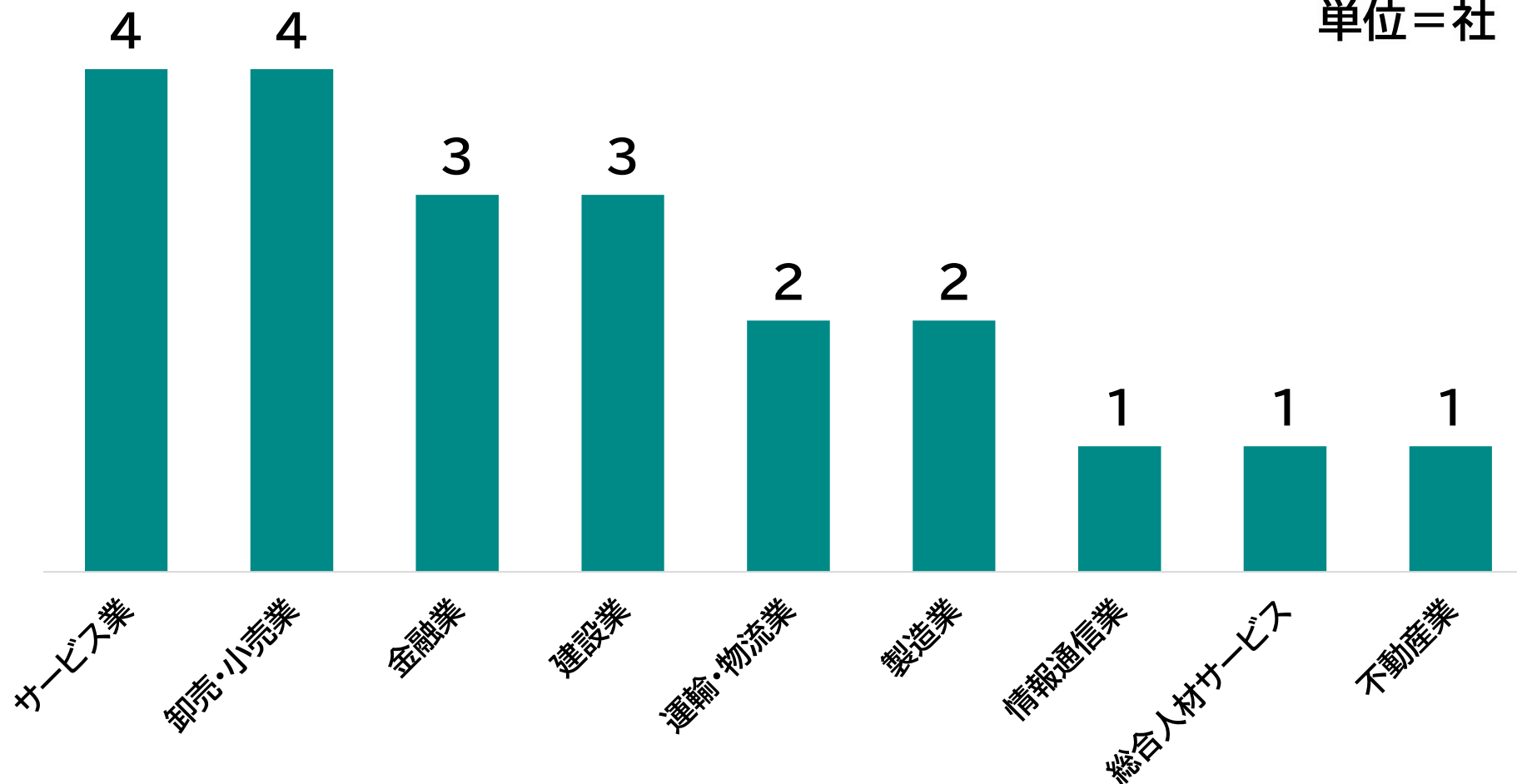
単位＝社



■問3 業種

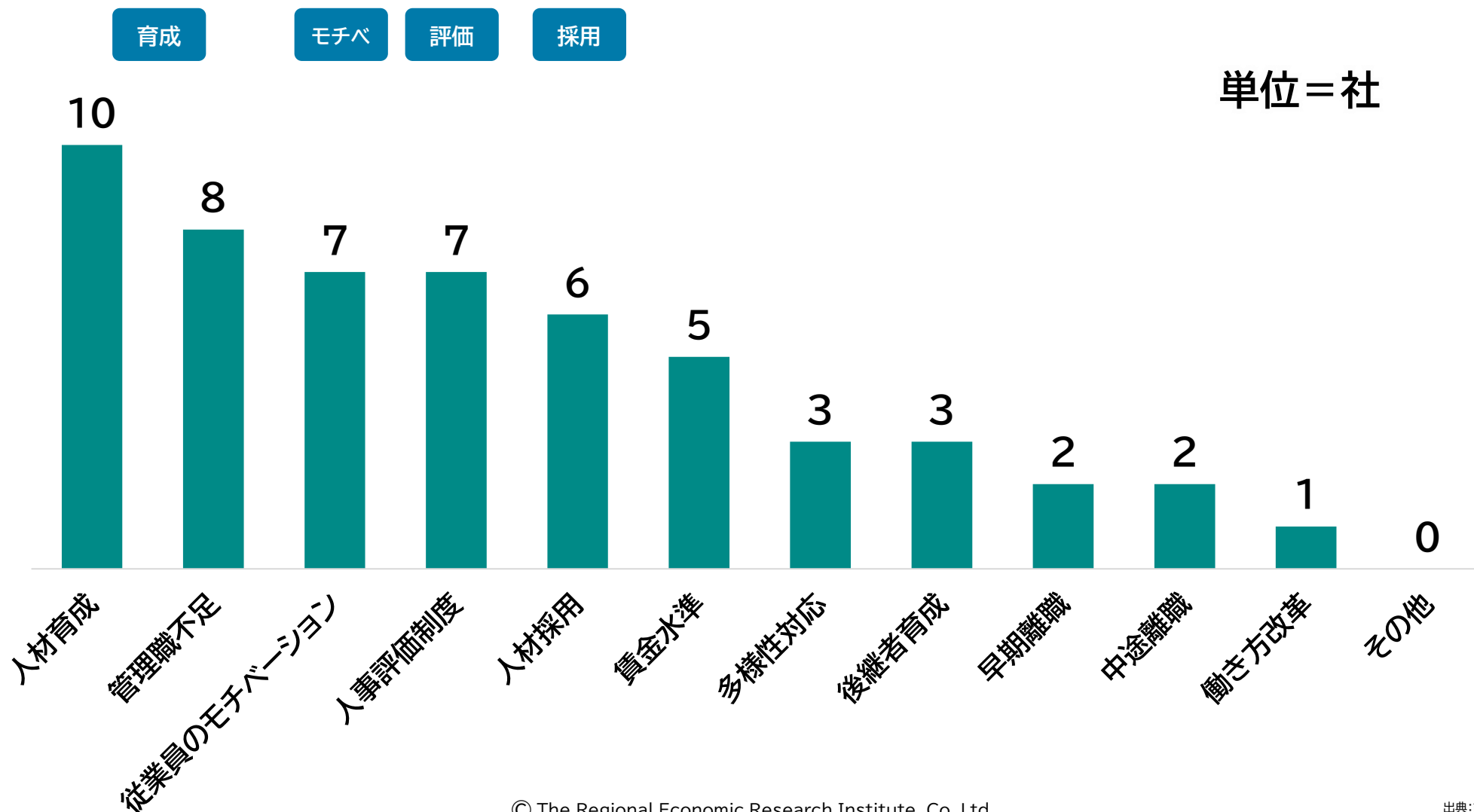
回答数 21社

単位＝社



■問4 人材に関して、最も深刻な課題 (最大3つまで選択)

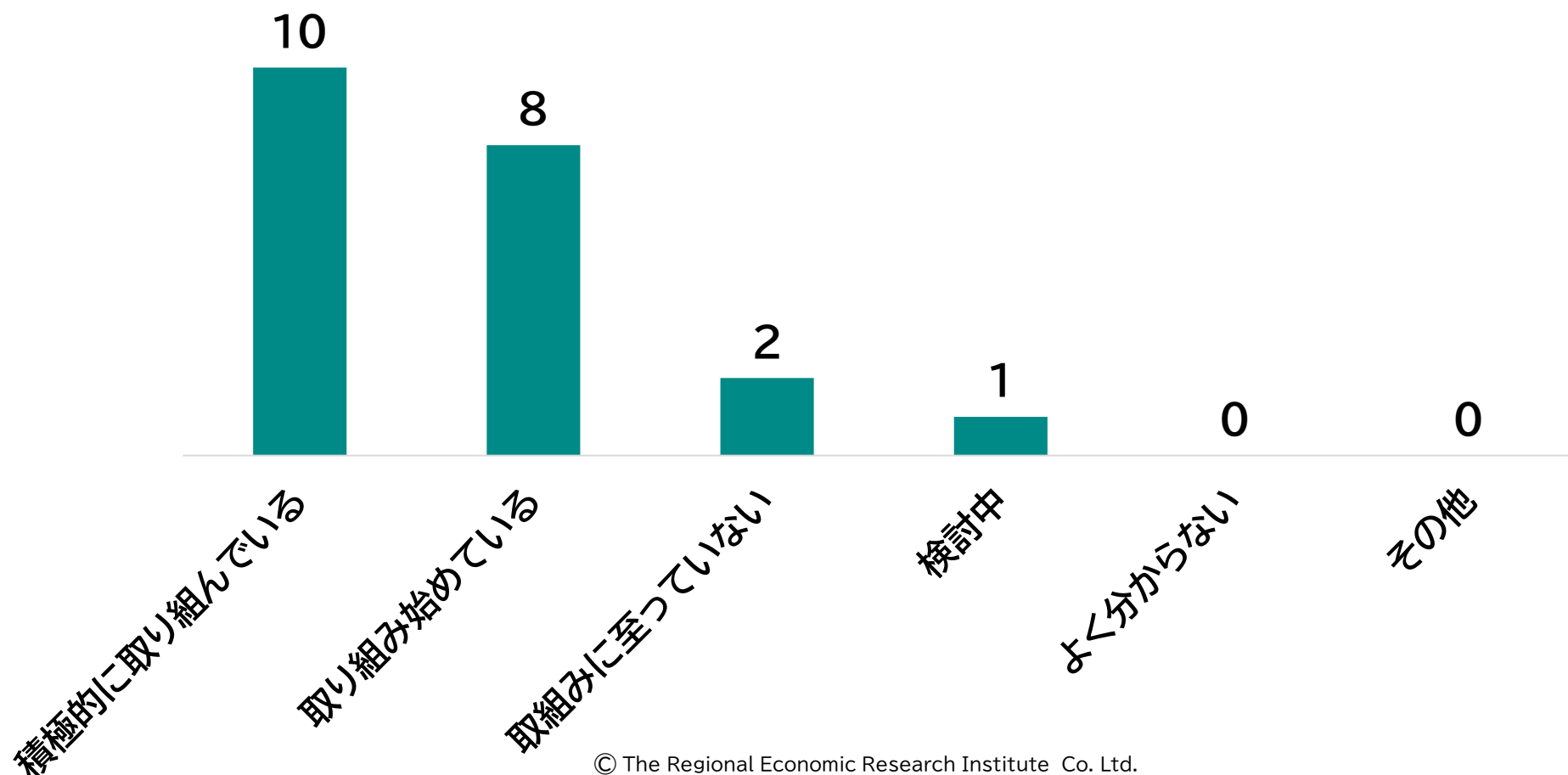
回答数 21社



■問5 人材に関する課題について取り組み状況 (1つ選択)

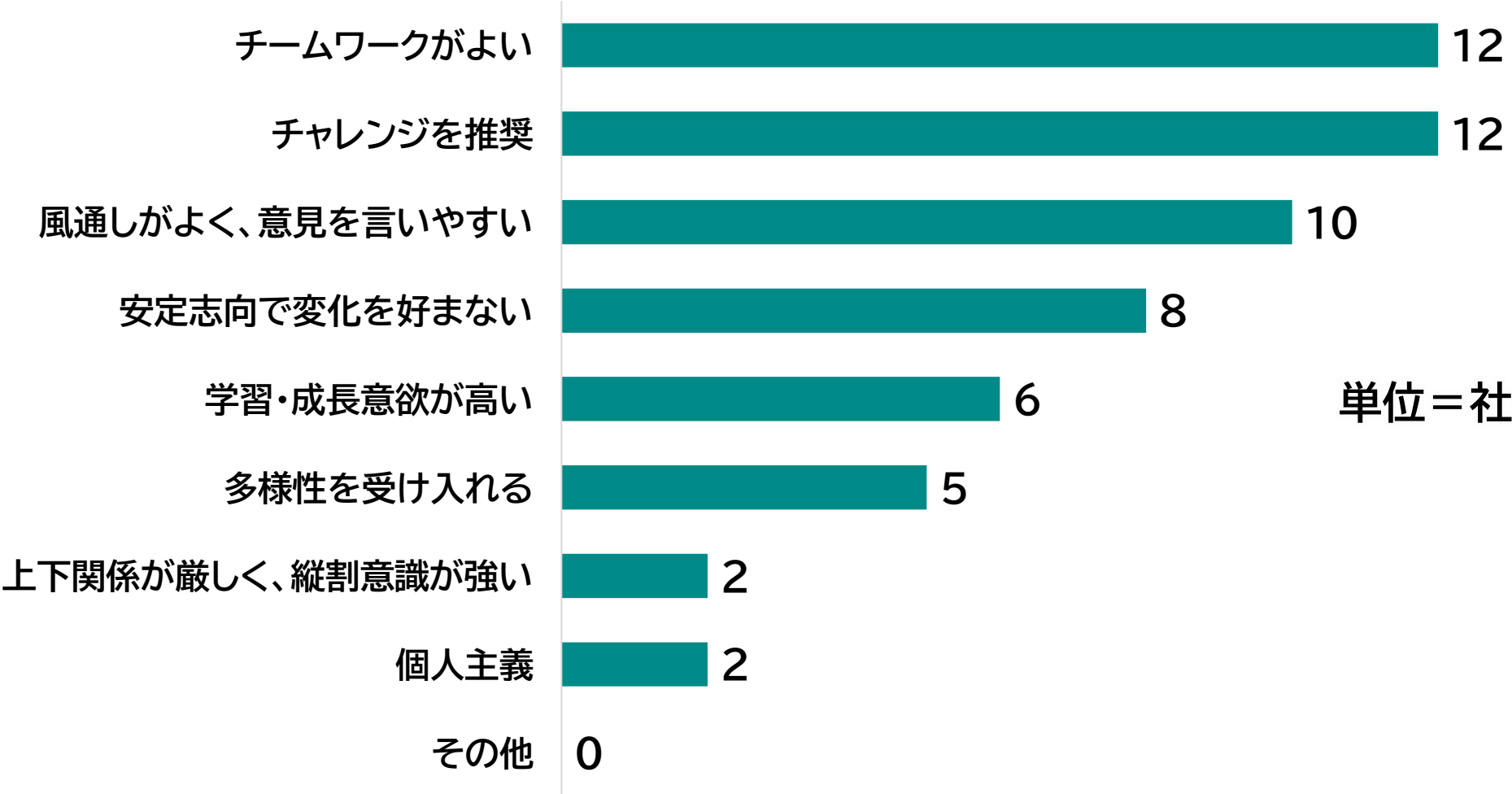
回答数 21社

単位＝社

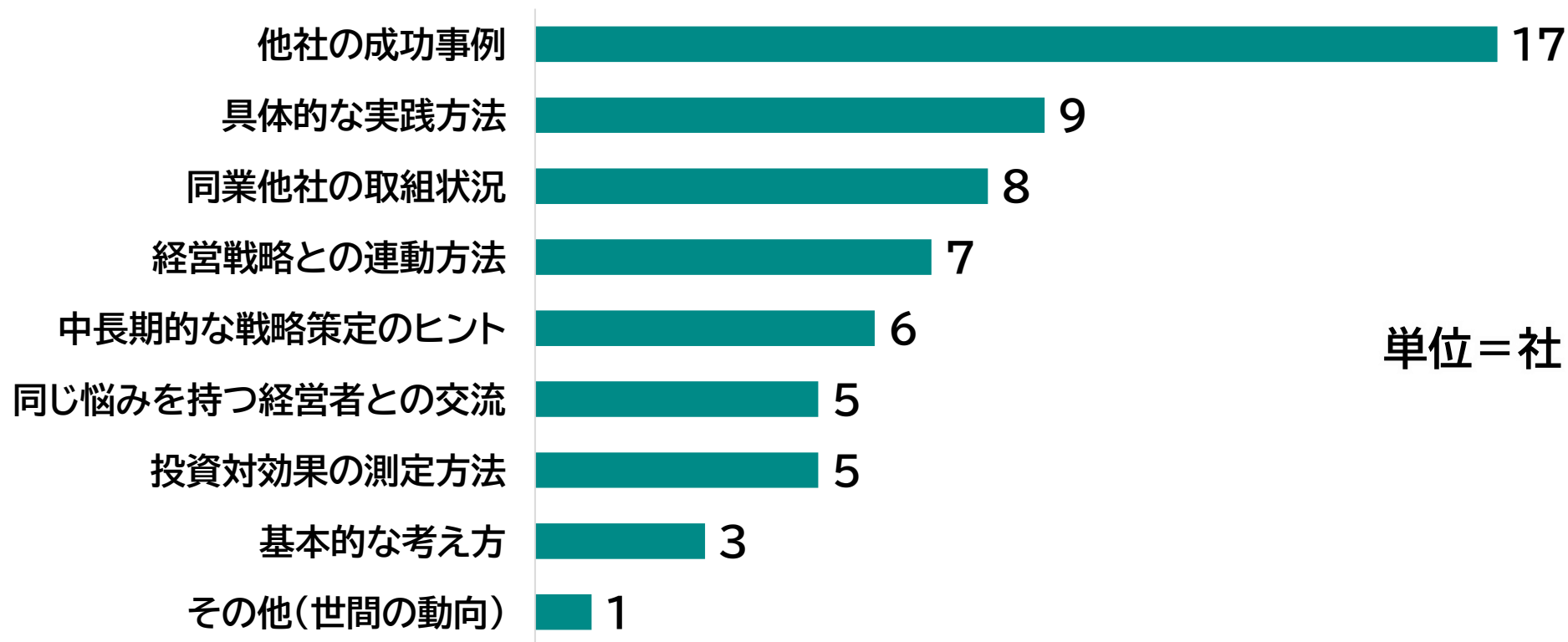


■問6 組織風土について、当てはまるもの (複数選択可)

回答数 21社



■問7 「人的資本経営について」最も知りたいこと、期待すること(複数選択可)
回答数 21社



■人的資本経営

👉 定義

「人的資本経営とは、**人材を「資本」として捉え、**
その価値を最大限に引き出すことで、
中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」

- ・人を「コスト」ではなく「資本」としてとらえる経営
 - ・機械や建物と同様に、「人材」にも投資する考え方
- **経営の中心に「人」を据える**



☞人口減少、採用難の状況下において、

新卒、キャリア採用候補者、投資家や潜在顧客から

選ばれる企業 になるために、

社員一人ひとりが「活躍」「働きがい」「成長」できる職場を作る

☞**社員の想い**（マイパーパス・やりたいこと）**が実現**できる環境

☞**会社の利益に貢献する** 持続可能な経営



2024 熊本経済同友会 サステナビリティ委員会

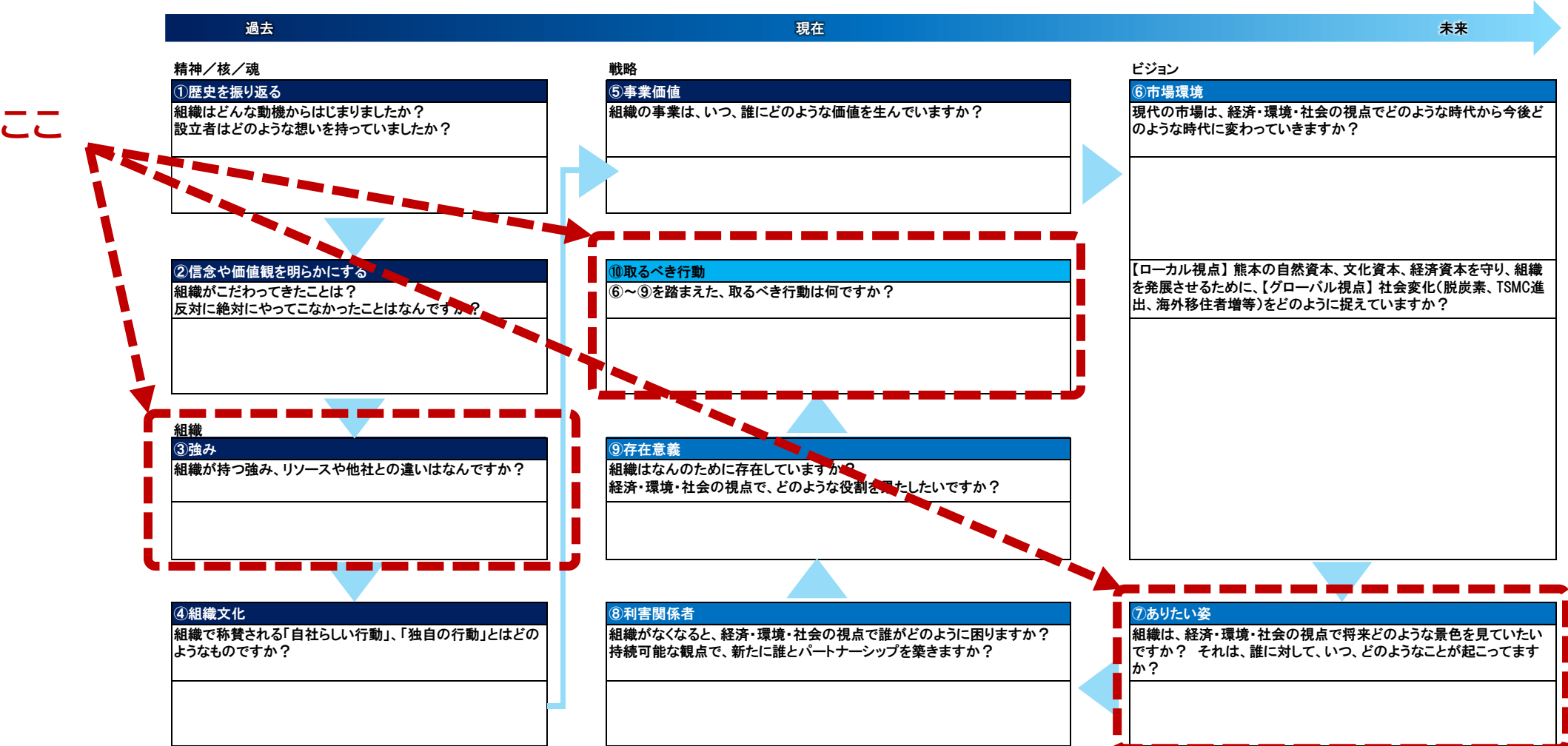
2024年ver.

【Kumamoto model】 Sustainable Resource Frame

サステナブル・リソース・フレーム

■目的

未来志向の企業経営の視点に立ち、社会課題抽出の考え方と重点課題抽出のプロセスについて理解を深めるとともに、同友会または会員企業のSDGs 経営戦略として、複数年継続して評価できる指針づくりに活かす。



HSDGs(Higo Sustainable Development Goals)／熊本経済同友会 サステナビリティ委員会

■人的資本の重要性

①これまでの企業価値



財務的価値に着目
人を**コスト**として捉える

②人的資本にもとづく企業価値



非財務価値である人材に着目
人を**価値を生み出す源泉**と捉える

今後は、企業の規模問わず、人的資本の情報開示が重要になる

👤 情報開示をすると

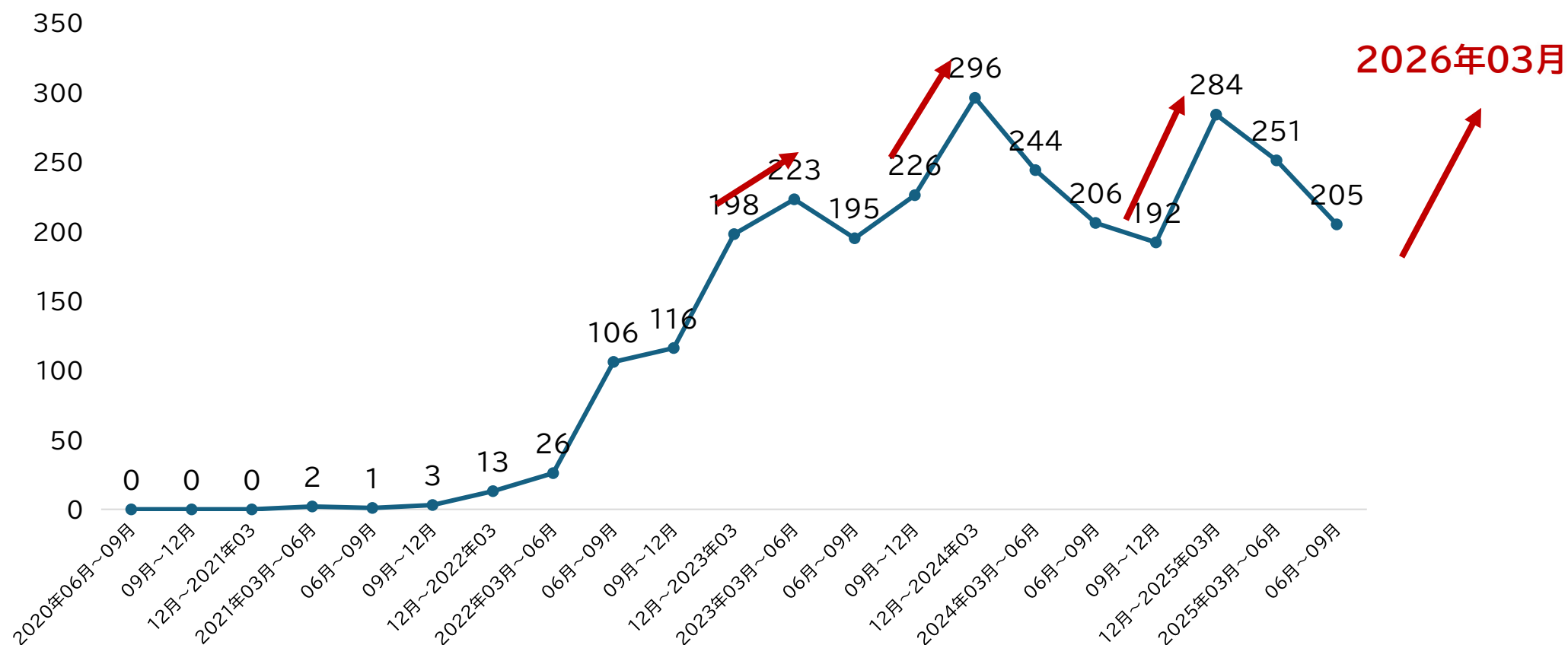
- ・人的資本投資への取組み推進による**企業の成長力向上**
- ・ステークホルダー間の相互理解による**信頼性向上**

等の効果が期待できる。

■新聞掲載トレンド

キーワード「人的資本経営」

検索期間:2020年9月～2025年9月

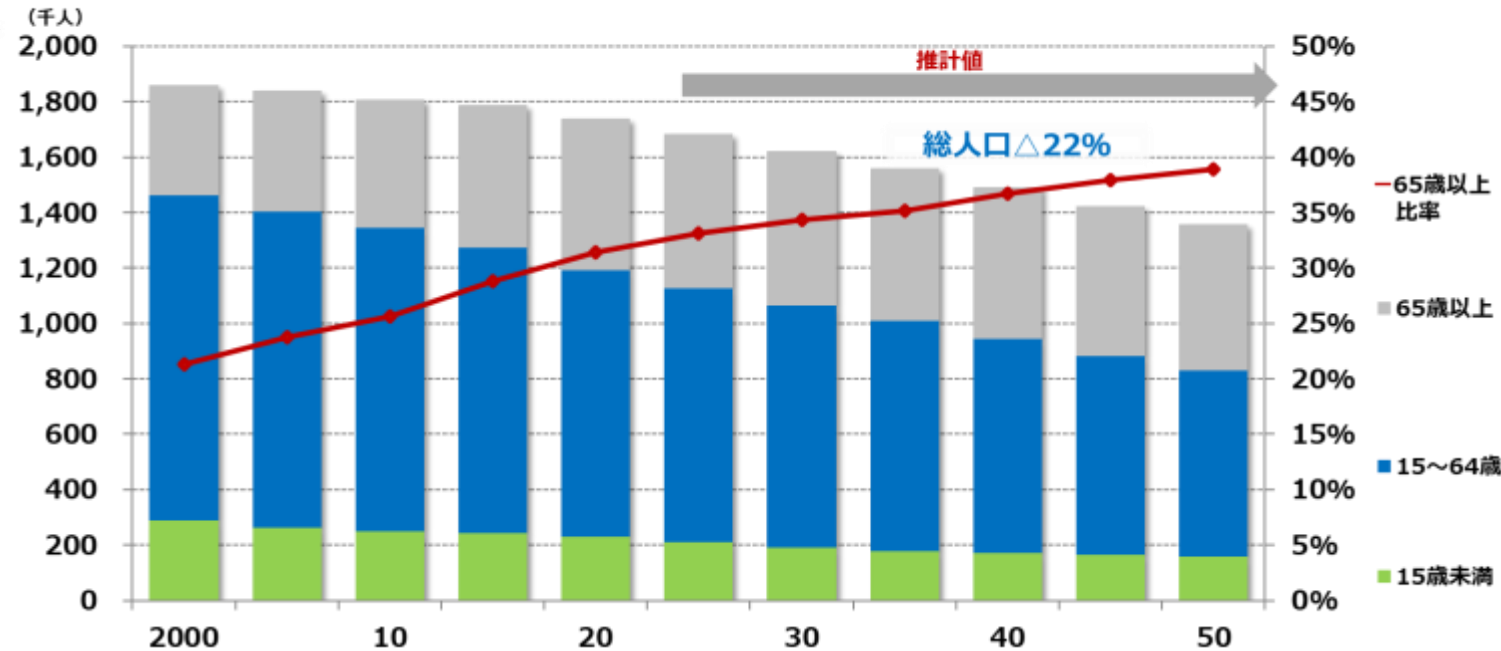


■人口減少

熊本県において、
2020年から2045年にかけて、
労働力の主力層である
生産年齢人口は18%減少する。

👉競争力を維持するために
社員を**持続的に確保**し、
退職者を減少させる
必要がある。

人口推移と将来推計



 人手不足が深刻=人的資本経営に取り組む意義



人手不足への課題感が強まり、
年暴内景気の改善予想は6割に留まる

[illegible]

業況判断は若干改善も、人手不足が深刻

比べて大幅に増した（図表9）。次いで「人員の不足」が80.0%（同+27p）となった。「仕人格徳の上昇」も昨年より10p以上増えた。

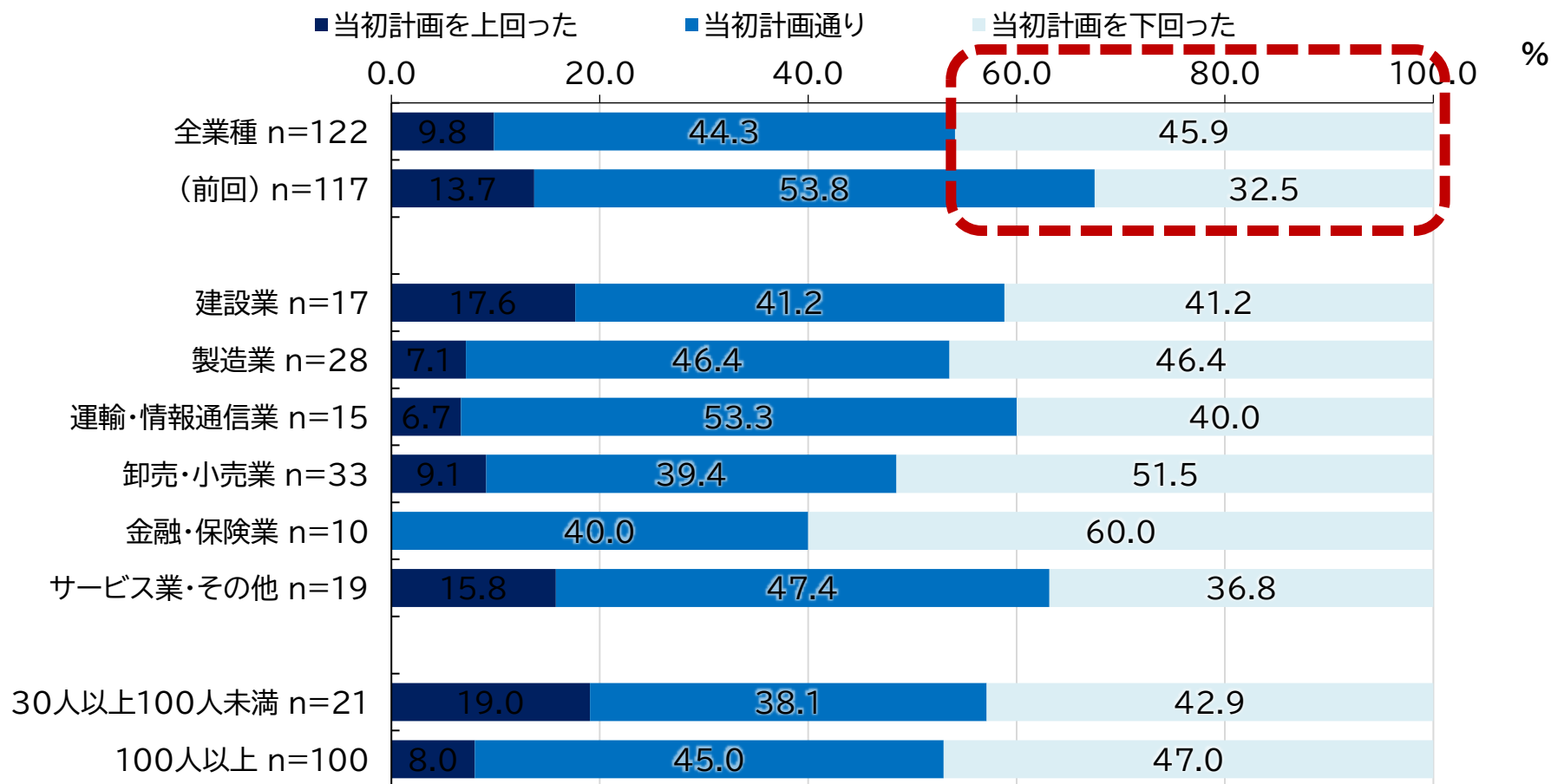
また、自社今後重視と見られる「技術力の強化」が79.9%（同+36p）で前回調査より2位から多量に上昇。次いで「採用活動の強化」が51.7%（同+20p）とともに昨年より大幅に増した。採用面、若くは人材育成と人員不足は関連の「自社が現在従っている課題」でも上位となっている。図表10の人手不足傾向とともに、採用した人を含めた従業員レベルアップを通じて自社に自社で活躍できる人材を育成できるが重要だと考えられる。国内企業の人的資本投資は、企業環境と密接に連動している。



次の頁以降

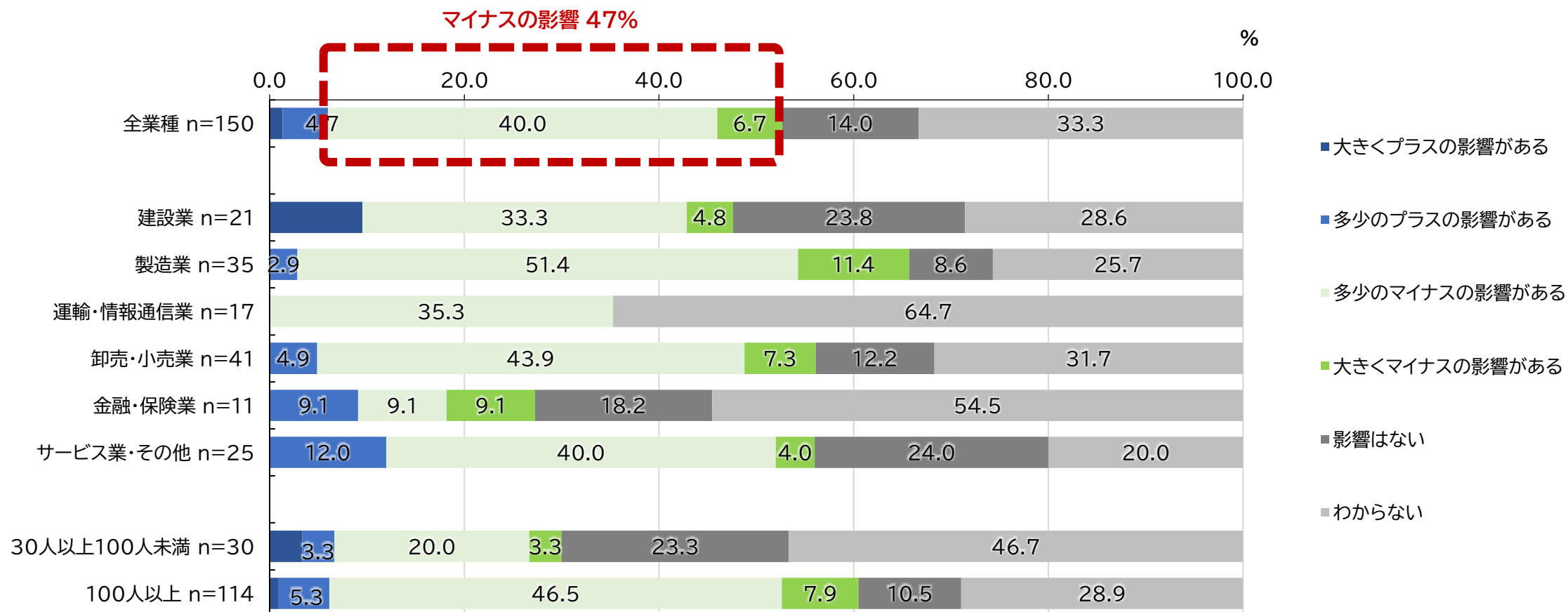
■採用難

👉 新卒アンケート結果・・・計画を下回った



■採用難

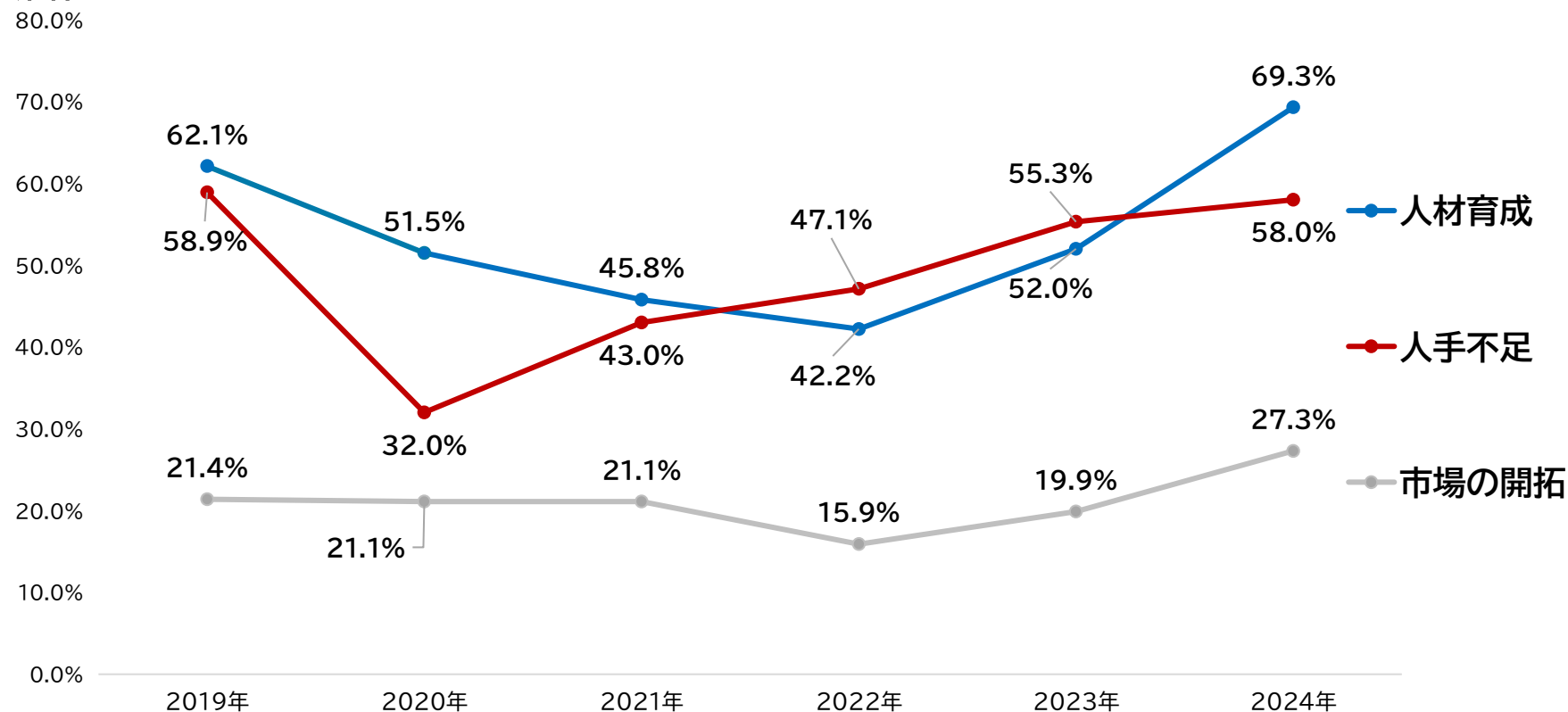
👉新卒アンケート結果・・・半導体企業の影響



■ 自社が現在抱えている課題

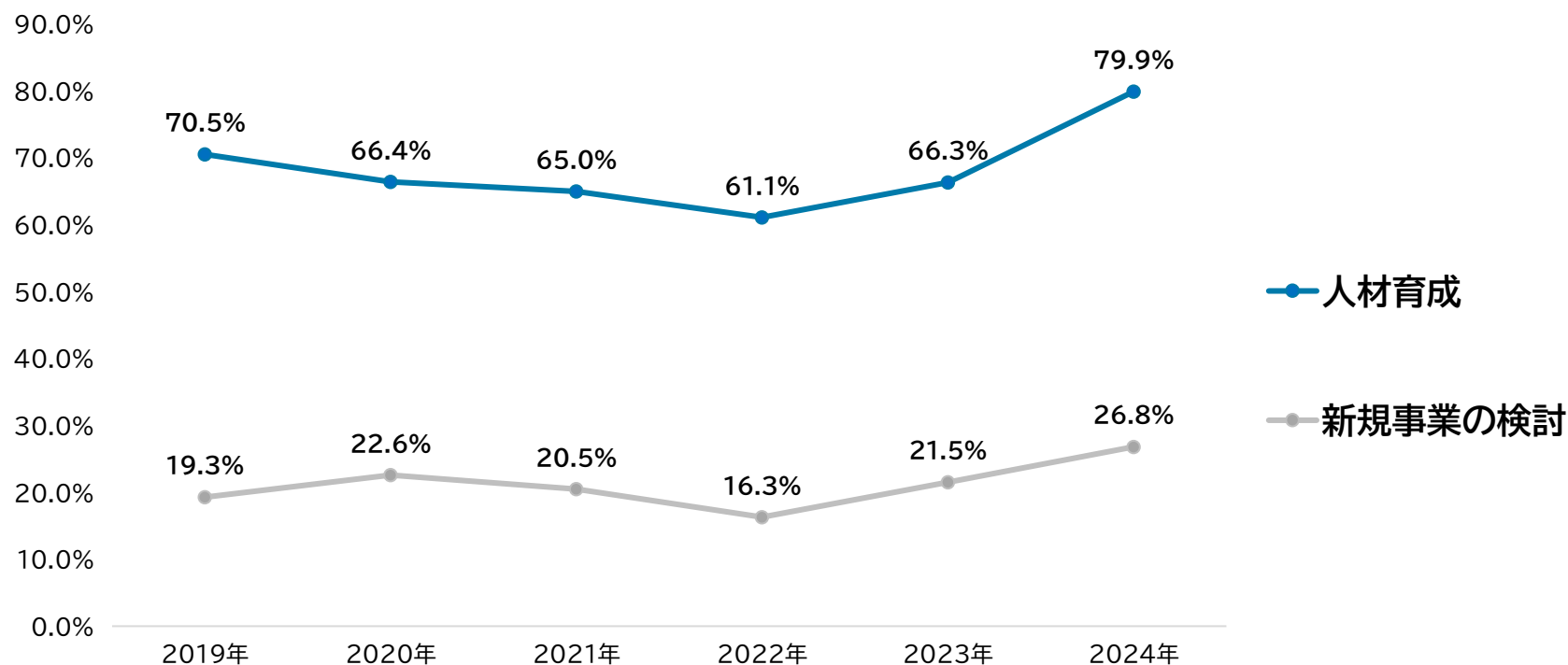
半導体関連企業の集積が進むにつれて、優秀な人材を確保することが非常に困難になっている。特に製造業や技術職においては、**人手不足が深刻**な問題となっており、企業の**安定的な成長を妨げ、経営を持続不安定・不可能**にする要因にもつながりかねない。

近年は転職ハードルが下がり、多くの企業においては、社員の離職率が増加しているため、**人手不足感**が一層高まっている。



■自社で今後重視していきたい施策

「人材育成」は、2022年調査時点で61.1%まで下がったものの、2024年調査では79.9%と急激に認識が高まり、コロナ過以前よりも重視されている。**新たな人材が採用できないのであれば、自社で育成していく**視点が増加したものと推測できる。



- ・日本企業の65.6%が人手不足

(2024年中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査)

- ・採用競争、離職リスクの増加

→社員が「活躍」「働きがい」「成長」

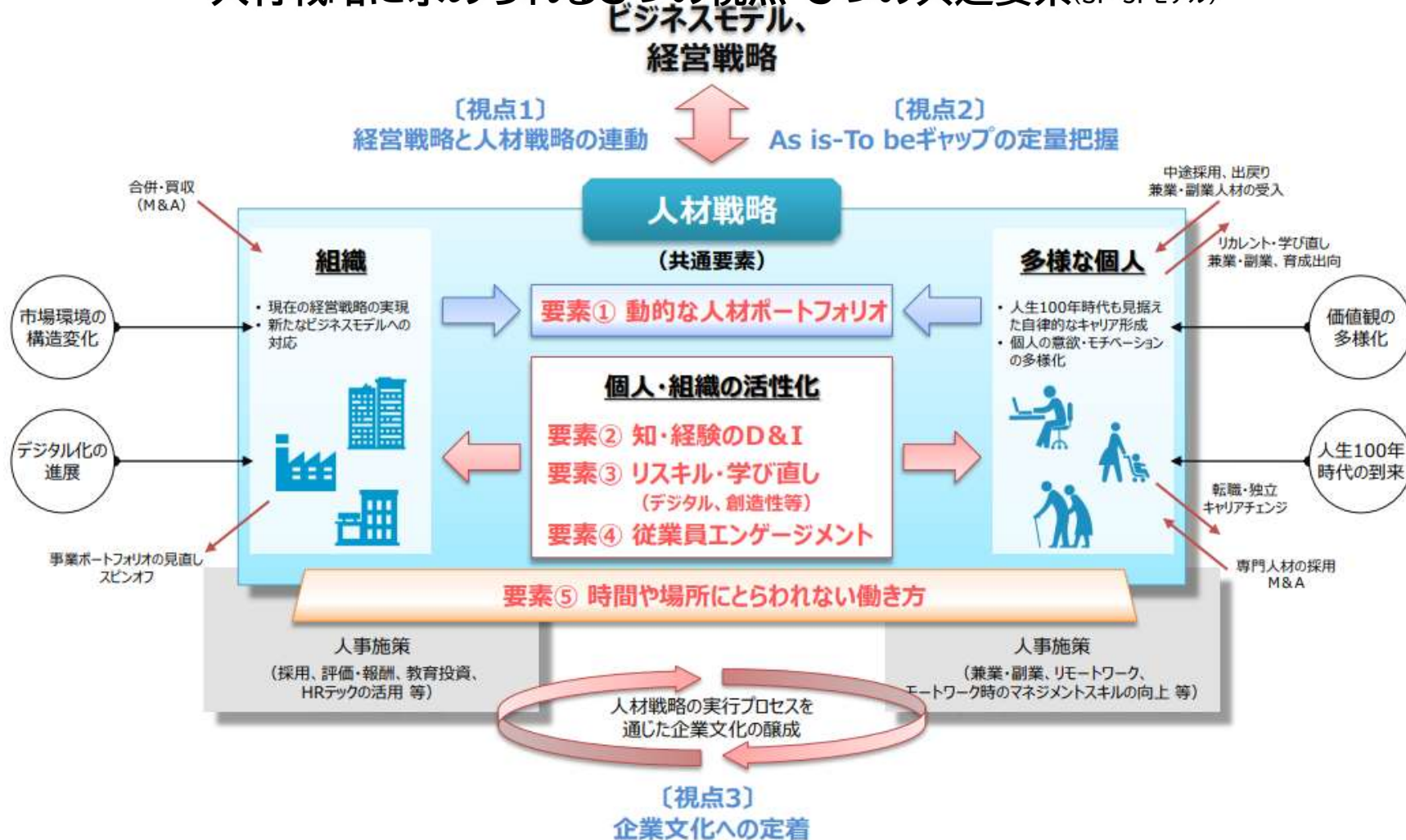
“選ばれる企業”になる必要がある

■2022年、経済産業省「伊藤レポート3.0」発信、「人的資本経営」展開

人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素(3P・5Fモデル)

1. 投資

2. 情報公開



■2022年、経済産業省「伊藤レポート3.0」発信、「人的資本経営」展開

人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素(3P・5Fモデル)

1. 投 資

2. 情報公開

①経営戦略と
人材戦略の連動

②人材(戦略)の
AsIs/Tobe

①動的な人材ポートフォリオ

②知・経験のDEI

③リスキル・学び直し

④従業員エンゲージメント

⑤時間や場所にとらわれない働き方

③行動変容と
企業文化定着

2025年9月10日 熊本経済同友会例会
「人的資本とその実践」 大橋麻奈様(三菱総研)

- ・3P・5FはチェックリストでもHowToでもない
- ・「CHROの設置」は重要だが、必須ではない
重要なことは「**経営が取り組むこと**」
- ・「**パラダイムシフト***」の視点が重要

*パラダイムシフト(英語: paradigm shift)とは、その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが、革命的に、もしくは劇的に変化すること。パラダイムチェンジともいう(Wikipedia)。

☞ 人口減少、採用難の状況下において、

新卒、キャリア採用候補者、投資家や潜在顧客から

選ばれる企業 になるために、

社員一人ひとりが「活躍」「働きがい」「成長」できる職場を作る

☞ **社員の想い**（マイパーパス・やりたいこと） **が実現** できる環境

☞ **会社の利益に貢献する** 持続可能な経営



伊藤レポート ・制度の設計



前提

- ① チャレンジしたい人がチャレンジできる / ② 社員が企画できる
- ③ 自己実現できる / ④ (周りが)チャレンジを許容できる

👉 (現場へ)落とし込み

① 本人がやりたいこと
社員のマイパーパス
(会社のパーパス)
つながり

上司 何がやりたいのか聞き出す

1on1、面談
(言わないと機会はない)



成功(失敗)体験

👉 挑戦する = 視野が広がる

👉 (現場の)納得・腹落ち

② 本人がやりたいこと以外
会社の想いに共感
自分のために (マイパーパスとの)
つながり

上司 本人を受けとめやる気にさせる

1on1、面談



多様な経験

👉 次世代の経営幹部に

どのような
人材を
育成するか

持続可能な経営

■社員の想いをかなえる経営



人的資本経営とは

社員一人ひとりが
想いをかなえる経営
であり

人材に投資することを通じて
持続的に企業価値を高める経営

社員の想い

専門性をきわめて
その道のプロになりたい

自分の手で新しい
サービスを生み出したい

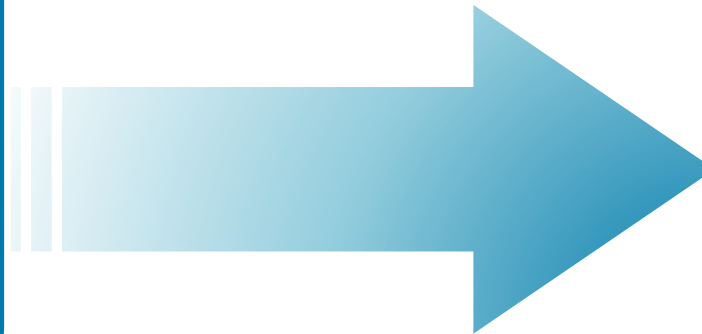
たくさんの人を
笑顔にしたい

若い世代が活躍
できるように支援したい

熊本と海外の架け橋に
になりたい

■人材に投資するとは

賃金、育成、働きがいと働きやすさなどに優先的に投資



投資対象 1 競争的賃金

多様な能力を持った
人材を惹きつける報酬

投資対象 2 個別的育成

一人ひとりの個性に
合わせた学習の場

投資対象 3 心身の健康 や働く環境

自分の仕事にエンゲージできる環境

■どのように企業価値を高めるのか

会社と社員が同じ方向性を共有した上で、個性を発揮



多様な能力



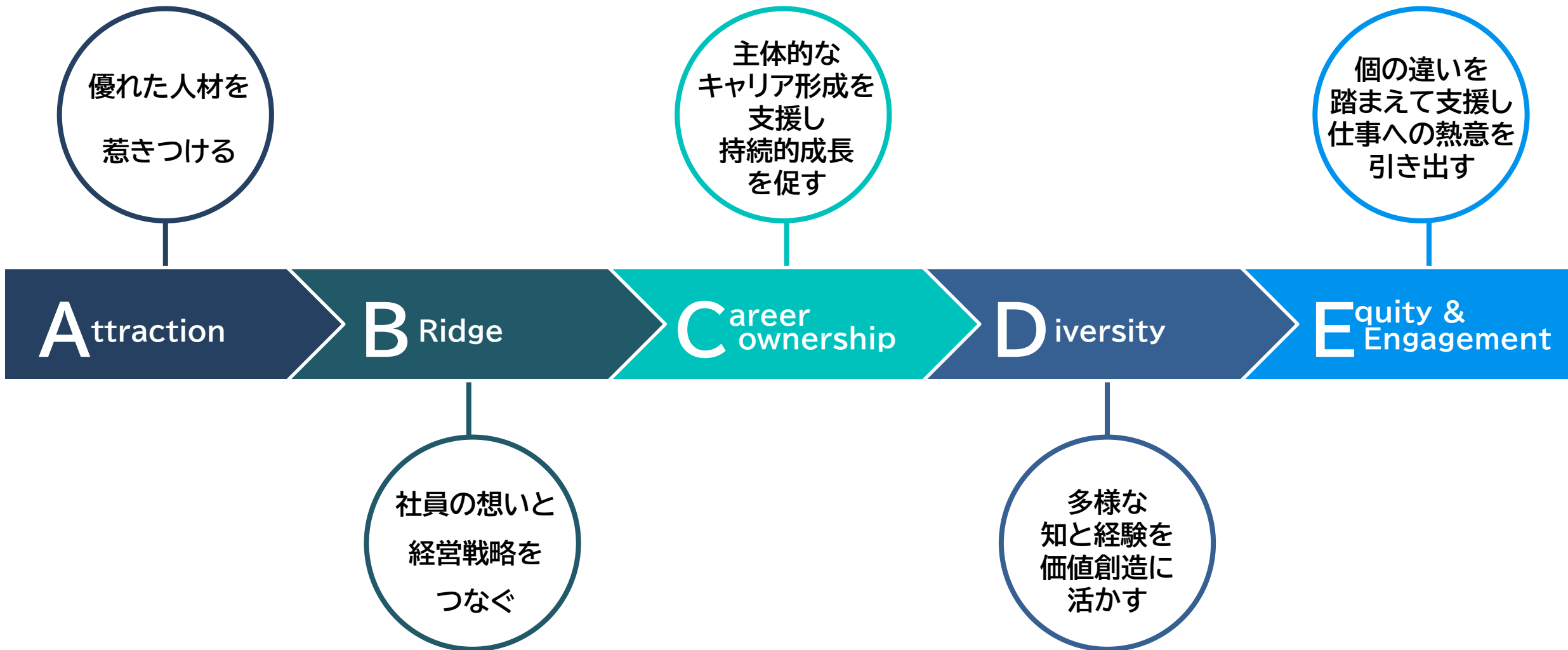
■具体的にはどこからはじめるか

まずは「経営戦略」と「人材戦略」を接続する、そのために5つを準備する

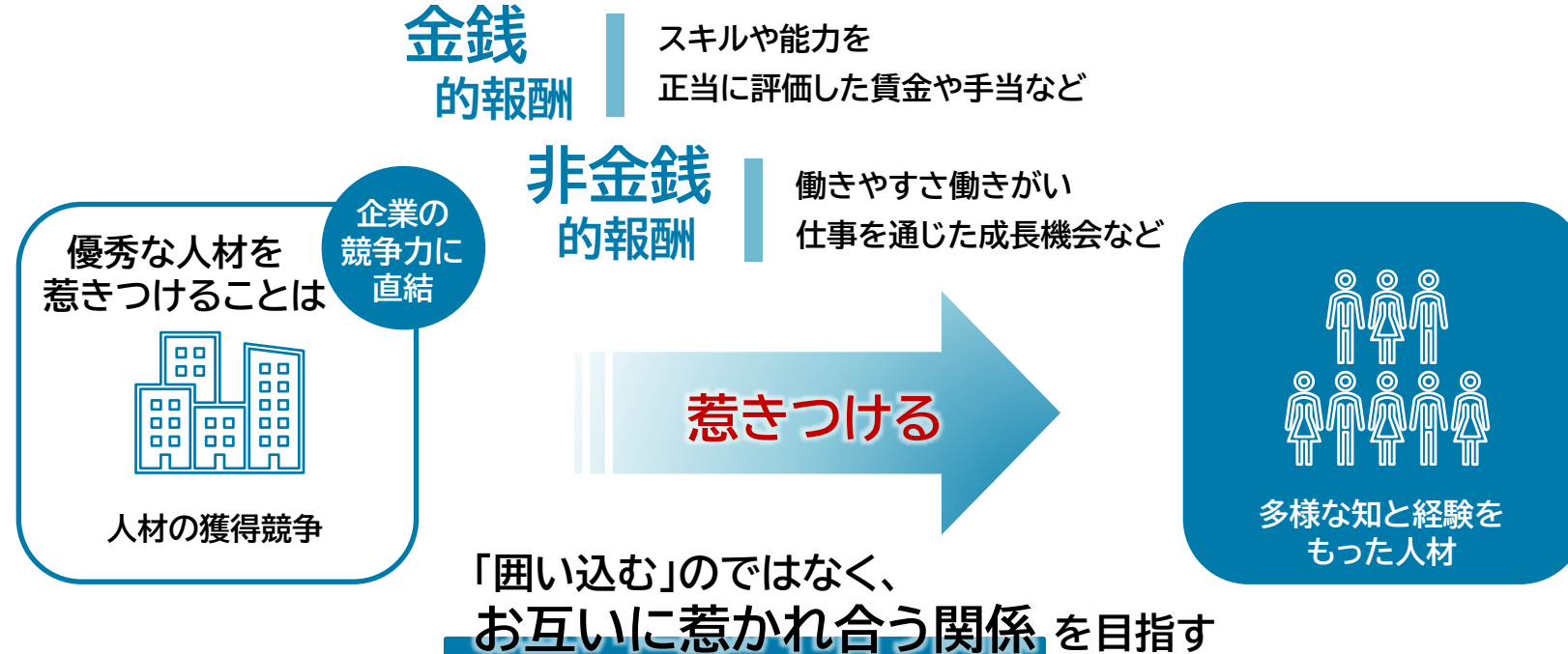
- 1 | 実行体制の整備
(CEOと担当役員(CHRO等)の連携強化、人事体制整備)
- 2 | 経営戦略実現のための
人材面からのストーリーづくり
- 3 | これから求められる役割とスキルの明確化
- 4 | 社員が持つ能力のデータベース作成
- 5 | 情報開示したうえでの
(未来の)社員やステークホルダーとの対話

■人材戦略5つの施策

具体的施策は**業種や戦略によって異なる**



■Attraction 優れた人材を惹きつける



社員に期待すること
それぞれの強みを明確にし磨きこむこと

人事 施策例

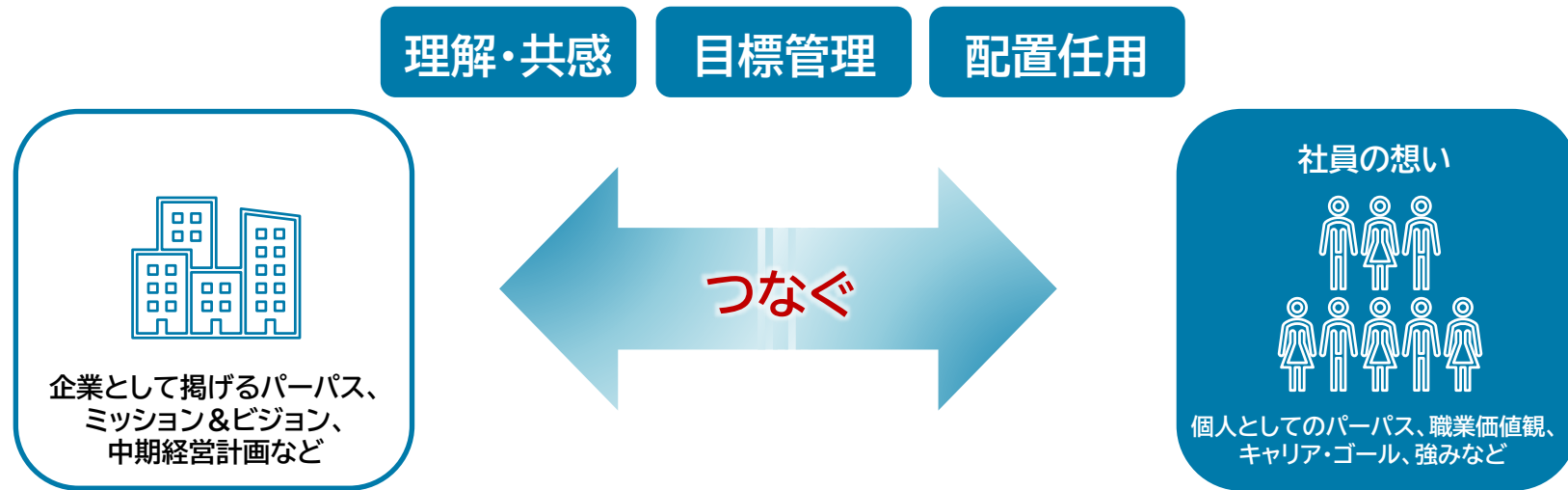
- ・競争力のある賃金水準
- ・年功賃金との決別

- ・金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的提示
- ・離職率の適正水準想定

- ・個を尊重する企業文化の醸成
- ・アルムナイ・ネットワークの活用
- ・新卒採用をスキルベース採用に転換

- ・新卒者の一律初任給の見直し
- ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築

■Bridge 社員の思いと経営戦略をつなぐ



社員に期待すること
経営戦略を理解しそれぞれの仕事に結びつけること

人事 施策例

- ・組織のパーパスと個人のパーパスの接続
- ・経営側と全社員の直接対話の促進

- ・目標管理と報酬制度の関係性見直し

- ・個人キャリアと経営のブリッジ機能設定
- ・職務と役割を組合せた人事制度の採用

■ Career ownership 主体的なキャリア形成を支援し 持続的成長を促す



社員に期待すること
自らのキャリアにオーナーシップを発揮すること

人 事 施策例

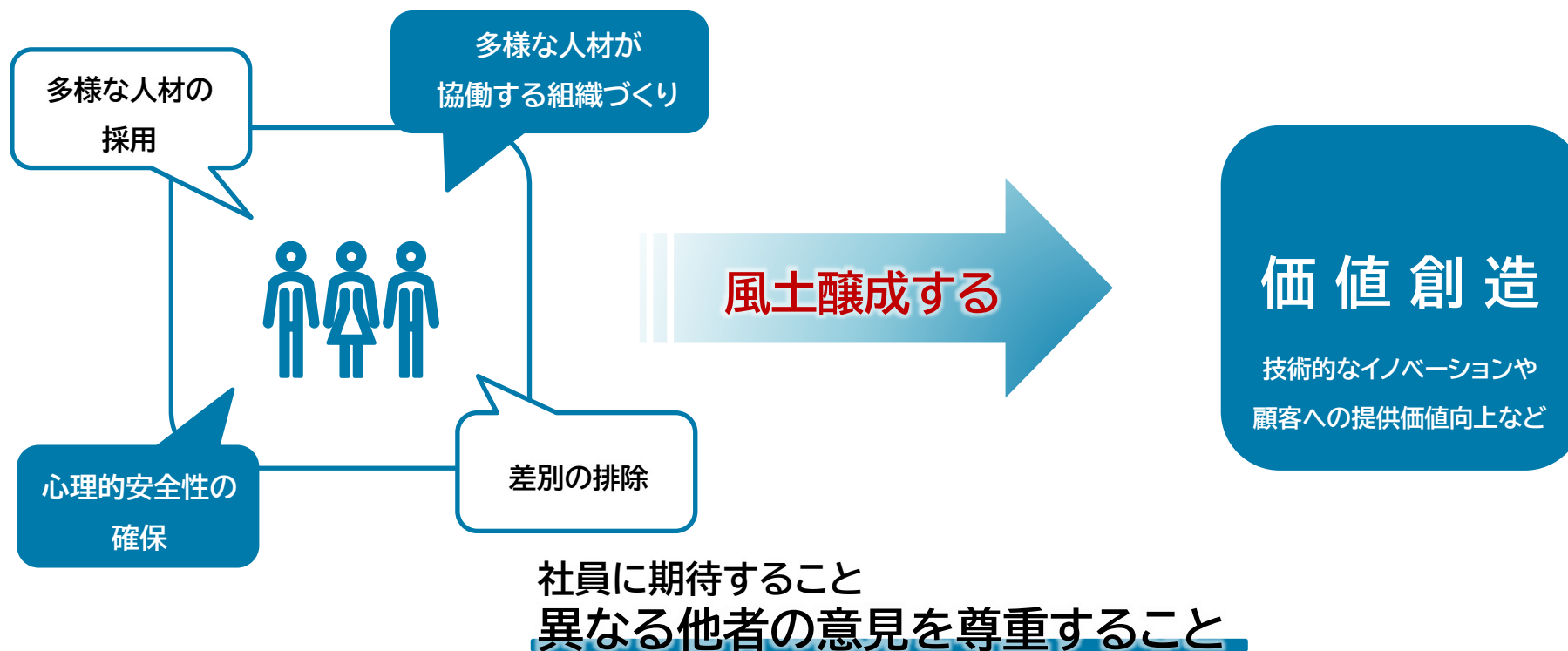
- ・キャリア・オーナーシップ重視
- ・ジョブ・ポスティングによる社内流動性の担保とリスクリングとの組合せ

- ・抜擢任用機会の拡大
- ・ジョブ・ローテーション
再考と単身赴任の原則禁止

- ・高い専門性を持つ
プロフェSSIONALの育成
- ・副業・兼業の容認および推進

- ・新卒者一律初任給の見直し
- ・女性の執行役員に至る
多様なパイプラインの構築

■Diversity 多様な知と経験を価値創造に活かす



人事 施策例

- ・知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保
- ・個を尊重する企業文化の醸成
- ・アルムナイ・ネットワークの活用

- ・新卒採用をスキルベース採用へ転換
- ・新卒者一律初任給の見直し
- ・シニアの期待役割明確化

- ・女性の執行役員に至る多様なパイプラインの構築
- ・採用におけるアンコンシャスバイアスの排除

- ・成長スピードに合わせたキャリア支援
- ・定年後再雇用から定年廃止・エイジフリーへのチャレンジ

■ Equity&Engagement 個の違いを踏まえて支援し 仕事への熱意を引き出す



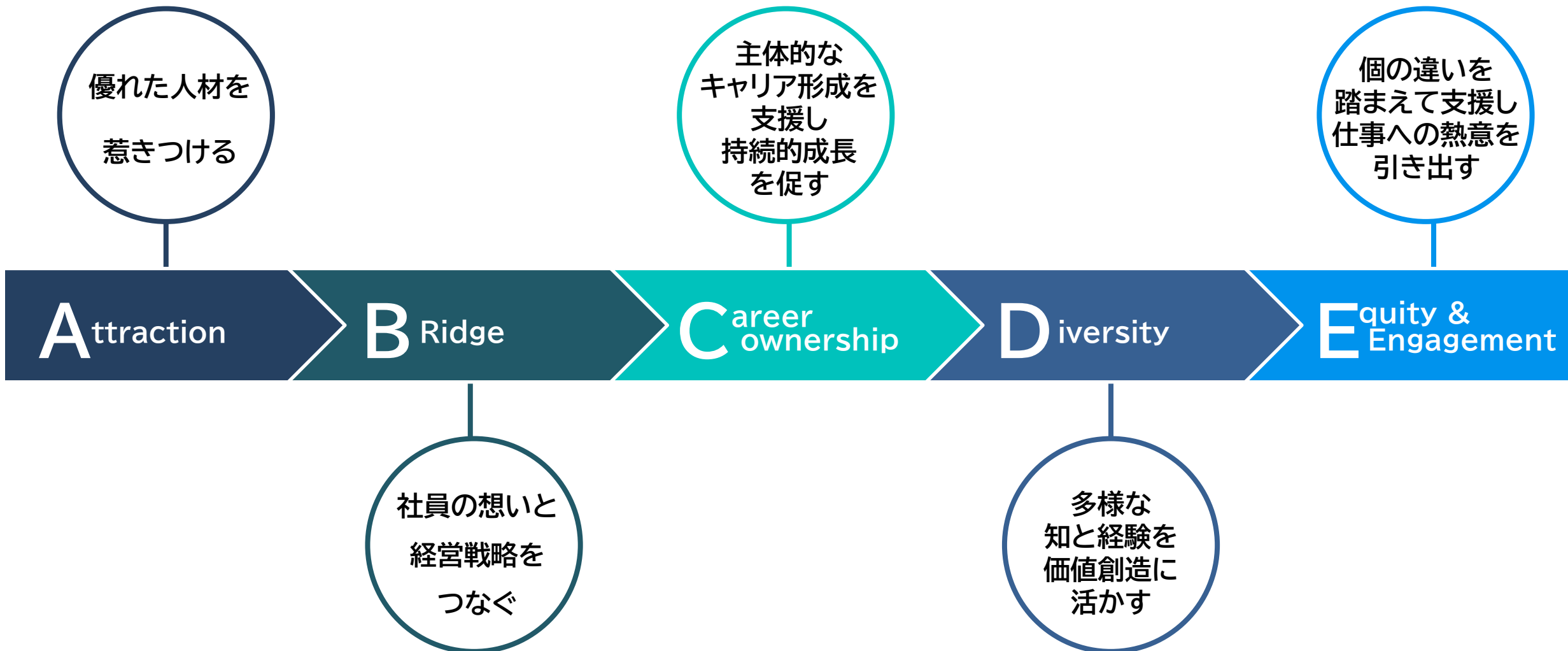
人事 施策例

- ・働きやすさと働きがいをもとにしたワーク・エンゲージメントの追求
- ・個別マネジメントのスキル開発と支援

- ・心身の健康状態に対する手厚いケア
- ・シニアの期待役割明確化
- ・個人に選択権を持たせた働き方の多様化

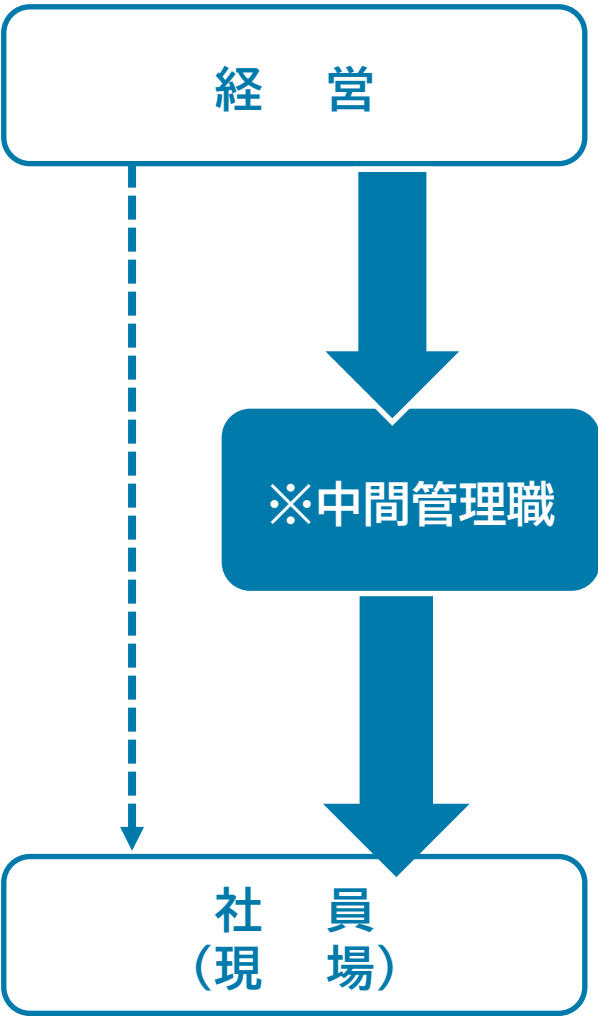
■人材戦略5つの施策

具体的施策は**業種や戦略によって異なる**



伊藤レポート
・制度の設計

1. 投資
2. 情報公開



経営方針の
現場へ落とし込み

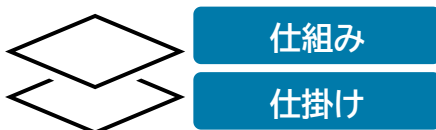
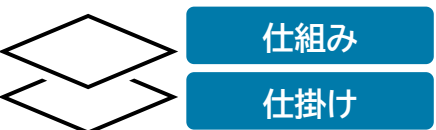


持続可能な経営へ

どのように
育成・評価するか？

- 現実
- ① モチベーションが低い社員
 - ② 給料さえもらえれば良い社員
 - ③ 福利厚生が充実していれば満足する社員
 - ⋮

=働くことは
「楽しい、やりがいがある」
先のお客様の笑顔が見える
笑顔が見たい



実施後の課題
・実施者のフォローアップ

抱えていた課題

- ・心理的安全性の向上
- ・ワーク・エンゲージメントの向上



対応事例

- ・管理職ヒアリング 50名
- ・一般社員研修「キャリア開発」
- ・管理職「1on1の実施」



結果

- ・1on1導入
- ・エンゲージメント向上
- ・心理的安全性スコア向上



事前対応

*1on1コミュニケーションとは、上司と部下が定期的に1対1で話し合う場を設け、信頼関係の構築や、部下の成長促進の実現を目的としたコミュニケーションに関してすべての管理職へ個別説明。

1on1の対話の場は、日々の業務状況だけでなく、個人の目標やキャリア志向、悩みなども話題にでき、部下が主体的に話し、上司が傾聴しながらサポートすることが特徴である。

研修実施の前に管理職のみさまの思いを事前ヒアリングさせていただき、研修内容を設計した。

管理職ヒアリング日程

氏名	部署	担当	実施日時	実施場所	実施内容
山田 太郎	営業部	山田 太郎	2023.10.10	本社1F会議室	1on1導入説明
佐藤 花子	開発部	佐藤 花子	2023.10.11	本社2F会議室	1on1導入説明
鈴木 一郎	生産部	鈴木 一郎	2023.10.12	本社3F会議室	1on1導入説明
高橋 美咲	人事部	高橋 美咲	2023.10.13	本社4F会議室	1on1導入説明
田中 健一	財務部	田中 健一	2023.10.14	本社5F会議室	1on1導入説明
伊藤 真由	総務部	伊藤 真由	2023.10.15	本社6F会議室	1on1導入説明
渡辺 大輔	IT部	渡辺 大輔	2023.10.16	本社7F会議室	1on1導入説明
中村 由美	品質管理	中村 由美	2023.10.17	本社8F会議室	1on1導入説明
小林 拓也	環境衛生	小林 拓也	2023.10.18	本社9F会議室	1on1導入説明
加藤 明日香	施設管理	加藤 明日香	2023.10.19	本社10F会議室	1on1導入説明
山崎 隆夫	安全管理	山崎 隆夫	2023.10.20	本社11F会議室	1on1導入説明
佐々木 恵子	労務管理	佐々木 恵子	2023.10.21	本社12F会議室	1on1導入説明
木村 大輔	総務管理	木村 大輔	2023.10.22	本社13F会議室	1on1導入説明
高木 真由	経理管理	高木 真由	2023.10.23	本社14F会議室	1on1導入説明
田村 健一	システム	田村 健一	2023.10.24	本社15F会議室	1on1導入説明
伊藤 真由	データ管理	伊藤 真由	2023.10.25	本社16F会議室	1on1導入説明
渡辺 大輔	情報セキュリティ	渡辺 大輔	2023.10.26	本社17F会議室	1on1導入説明
中村 由美	リスク管理	中村 由美	2023.10.27	本社18F会議室	1on1導入説明
小林 拓也	危機管理	小林 拓也	2023.10.28	本社19F会議室	1on1導入説明
加藤 明日香	コンプライアンス	加藤 明日香	2023.10.29	本社20F会議室	1on1導入説明
山崎 隆夫	法的リスク	山崎 隆夫	2023.10.30	本社21F会議室	1on1導入説明
佐々木 恵子	倫理リスク	佐々木 恵子	2023.10.31	本社22F会議室	1on1導入説明
木村 大輔	社会的責任	木村 大輔	2023.11.01	本社23F会議室	1on1導入説明
高木 真由	環境リスク	高木 真由	2023.11.02	本社24F会議室	1on1導入説明
田村 健一	気候リスク	田村 健一	2023.11.03	本社25F会議室	1on1導入説明
伊藤 真由	資源リスク	伊藤 真由	2023.11.04	本社26F会議室	1on1導入説明
渡辺 大輔	技術リスク	渡辺 大輔	2023.11.05	本社27F会議室	1on1導入説明
中村 由美	市場リスク	中村 由美	2023.11.06	本社28F会議室	1on1導入説明
小林 拓也	財務リスク	小林 拓也	2023.11.07	本社29F会議室	1on1導入説明
加藤 明日香	信用リスク	加藤 明日香	2023.11.08	本社30F会議室	1on1導入説明
山崎 隆夫	流動性リスク	山崎 隆夫	2023.11.09	本社31F会議室	1on1導入説明
佐々木 恵子	償還リスク	佐々木 恵子	2023.11.10	本社32F会議室	1on1導入説明
木村 大輔	利益リスク	木村 大輔	2023.11.11	本社33F会議室	1on1導入説明
高木 真由	成長リスク	高木 真由	2023.11.12	本社34F会議室	1on1導入説明
田村 健一	雇用リスク	田村 健一	2023.11.13	本社35F会議室	1on1導入説明
伊藤 真由	生産リスク	伊藤 真由	2023.11.14	本社36F会議室	1on1導入説明
渡辺 大輔	品質リスク	渡辺 大輔	2023.11.15	本社37F会議室	1on1導入説明
中村 由美	環境リスク	中村 由美	2023.11.16	本社38F会議室	1on1導入説明
小林 拓也	安全リスク	小林 拓也	2023.11.17	本社39F会議室	1on1導入説明
加藤 明日香	健康リスク	加藤 明日香	2023.11.18	本社40F会議室	1on1導入説明
山崎 隆夫	福祉リスク	山崎 隆夫	2023.11.19	本社41F会議室	1on1導入説明
佐々木 恵子	教育リスク	佐々木 恵子	2023.11.20	本社42F会議室	1on1導入説明
木村 大輔	文化リスク	木村 大輔	2023.11.21	本社43F会議室	1on1導入説明
高木 真由	社会リスク	高木 真由	2023.11.22	本社44F会議室	1on1導入説明
田村 健一	国際リスク	田村 健一	2023.11.23	本社45F会議室	1on1導入説明
伊藤 真由	地域リスク	伊藤 真由	2023.11.24	本社46F会議室	1on1導入説明
渡辺 大輔	文化リスク	渡辺 大輔	2023.11.25	本社47F会議室	1on1導入説明
中村 由美	社会リスク	中村 由美	2023.11.26	本社48F会議室	1on1導入説明
小林 拓也	国際リスク	小林 拓也	2023.11.27	本社49F会議室	1on1導入説明
加藤 明日香	地域リスク	加藤 明日香	2023.11.28	本社50F会議室	1on1導入説明

管理職ヒアリング



管理職ヒアリング結果



課題

- ・ワークエンゲージメント向上
- ・心理的安全性向上

研修実施（一般社員向け・管理職向け）

1. オンライン研修

すべての一般社員に対して、オンラインによる研修を実施。



2. 対面研修

具体的な1on1コミュニケーションの手法に関して、「あり方」と「やり方」を含めた1on1コミュニケーション研修を実施。



経営支援受入企業様の声

テーマ：心理的安全性向上・ワークエンゲージメント向上

- ・導入理由：社内の心理的安全性を高めて、上司部下のコミュニケーションを促進するために、県内企業である地方経済総合研究所に相談しました。
- ・実施後変化：これまで、部門に委ねてきた社内コミュニケーションに対して、全社で取組んだ所、社内の意識が変化した。将来に対して、「より良い会社になりたい」という想いはどの世代も持っており、会社の目標と個人の価値観の結びつけが出来始めた。



オムロン阿蘇
ご担当者様

抱えていた課題

- ・次世代リーダー育成
- ・部署間連携



対応事例

- ・次世代リーダー講座開講
👉 16日間



実施後の課題

- ・提案プロジェクトのフォローアップ体制

結果

- ・チャレンジマインド醸成
- ・事業部長30名の前で
成果報告
- ・2025年度全社PJ支援



次世代リーダー講座

現代型リーダーシップの定義

求められる能力・スキル

- 支援・指導・育成する能力
- 高いコミュニケーションスキル
- 対人関係構築力
- 承認・感謝する言動
- 自己認識力
- 自己調整力
- 心理的安全性構築力
- コーチング力
- EQ
- 他者理解力
- キャリア支援力
- 組織開発力 等

成果実現 ミッション達成 生産性向上

メンバーの意識・
行動を最適化
メンバーを
活躍に導く
人材活用力
の
リーダーシップ

業務展開を
計画・推進・改善・
最適化する
業務運営力
の
リーダーシップ

現代型リーダーシップ能力の発達ステージ

0	1	2	3	4
部下の生産性 低下をまねく リーダー	人材活用力不足 能力未開発 リーダー	支援や学びがあれば 指導力を発揮 しうるリーダー	人を活かして 育てようとする リーダー	人を活かして 成果に導く リーダー
現代型リーダーシップ				

課題

- ・次世代リーダー養成
- ・部署間連携



企業様以上に企業
様のことを考え、
プログラムも途中
で変えながら最善
のご支援をさせて
いただきます。

実施後の課題 ・1on1の継続とフォローアップ体制

抱えていた課題

- ・若手社員の離職
- ・社員が元気ない



対応事例

- ・管理職ヒアリング 20名
- ・一般「未来づくり」ワークショップ
- ・管理職「1on1」研修の実施



結果

- ・一般社員のありたい姿共有
- ・話せる雰囲気醸成



ステップ1. 問題の見える化

経営者、管理職と対話し、ヒアリングやアセスメントツールを作成支援。全社員に対してエンゲージメント調査等を行い、組織の問題を見える化する。

リーダーシップサークル

リーダーの何がうまくいって、何がそうでないのか、またそれはなぜなのかという全体像を一目瞭然に理解することができるツール。



エンゲージメント

企業独自の項目を定期的に測定し、効果的な施策を定量的に見える化する。



ステップ2. 対話

企業ごとの状況に応じた、対話に特化した適切な研修を実施。意義・意味をセンセイメイキングしながら、企業内で運用できるように管理職から一般社員まで対象に支援。

1on1記録シート

日	時間	場所	参加者	議題	内容	結果
2023.10.10	14:00-15:00	3F会議室	部長 佐藤 課長 田中	10月進捗確認	10月の進捗を確認し、課題を整理した。	課題の優先順位を決定した。
2023.10.17	10:00-11:00	2F会議室	部長 佐藤 課長 山田	11月進捗確認	11月の進捗を確認し、課題を整理した。	課題の優先順位を決定した。

1on1実施者向けのトレーニング



対面位置の参考



ステップ3. 未来づくり

参加者同士が「組織がなりたい・なるべき組織」を未来づくりとして、語り合い、センセイメイキングする。そのために「組織の中で語られている言葉」を集めながら「組織のハードな側面（戦略・制度・仕組み）」と「組織のソフトな側面（風土・コミュニケーション・関係性）」を見える化していく。「対話と合意形成を積み重ねていく」ことを組織開発で行っていく。

“未来づくりのワークショップ”



一人ひとりの価値観を尊重し、つながりを体感します

組織開発支援受入企業様の声

テーマ：従業員エンゲージメントの向上、社内1on1の導入

- ・導入理由
社内の縦と横のコミュニケーションを活性化させて、世代間のギャップ解消や主体的に業務に取り組む意識を醸成したかったため、相談しました。
- ・変化
これまで、部署を横断して、共に取り組む機会はほとんどなかったが、今回の支援を通して、会社のありたい姿・将来に対して、「より良い会社にしたいという想い」という気づきがあった。研修後の1on1を通して、社員の知らない点が気付けたという声があがっている。
- ・良かった点
業務以外で社員一人ひとりと話す機会が少なかったが、仕組み化することで変化のきっかけになった。



A社 担当部長

☞ 人口減少、採用難の状況下において、

新卒、キャリア採用候補者、投資家や潜在顧客から

選ばれる企業 になるために、

社員一人ひとりが「活躍」「働きがい」「成長」できる職場を作る

☞ **社員の想い**（マイパーパス・やりたいこと） **を実現** できる環境

☞ **会社の利益に貢献する** 持続可能な経営



一般社団法人日本経済調査協議会「人材委員会報告書」

人的資本経営と人材戦略 (経営者版)



https://www.nikkeicho.or.jp/new_wp/wp-content/uploads/jinzai_report_keieisyaban.pdf

人的資本経営と「働くあなた」 (働く個人版)



https://www.nikkeicho.or.jp/new_wp/wp-content/uploads/jinzai_report_hatarakukojinban.pdf

木川(元ヤマトHD会長)委員長、有沢(カゴメ常務)、大久保(リクルートフェロー)主査、曾山(サイバーエージェント)委員、平松(富士通)委員(ゲスト 伊藤邦雄一橋CFO教育研究センター長)等

ご清聴ありがとうございました



熊本市中央区紺屋今町1番23号

TEL:096-228-9797

<https://www.reri.co.jp/>

担当：松永

第28回 熊本フォーラム

2025年10月10日

人的資本委員会

人的資本経営の実践

～ 社員一人ひとりが想いをかなえる経営 ～

株式会社地方総研 松永

“多様な個の躍動”を実現する 人的資本経営の実践

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

2025年10月10日
熊本経済同友会
熊本フォーラム in 玉名



会社概要

会社概要



株式会社フジワラテクノアート

代表者

代表取締役社長 藤原 恵子
代表取締役副社長 藤原 加奈

創業

1933年（創業92年目）

総員

165名（2025年4月1日現在）

所在地

岡山市北区富吉

資本金

3,000万円

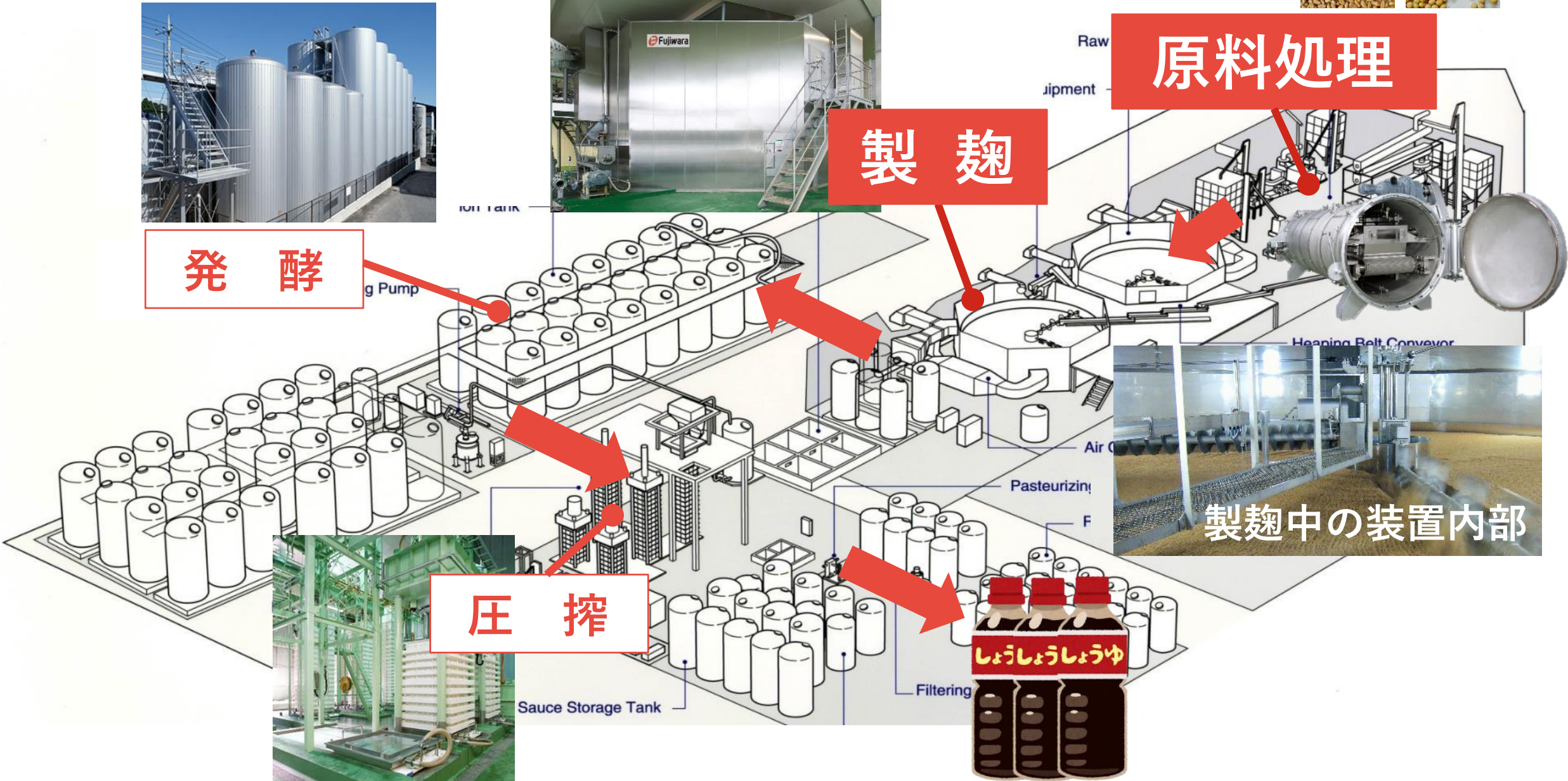
事業内容

醸造機械/食品機械バイオ関連機器等の設計・
開発・製造・販売・据付及びプラントエンジニアリング

所属・ 加盟団体

- ・ 日本経済団体連合会（経団連）
- ・ 人的資本経営コンソーシアム
- ・ 人を大切にする経営学会 など

フジワラテクノアートの仕事 | 醤油製造プラント



フジワラテクノアートの仕事 | 吟醸蔵商品群

職人の経験と勘をデータ化した高度な醸造プロセスを構築することで
高い再現性とお客様が思い描く品質の実現をサポート

洗米・浸漬

回転式自動洗米浸漬装置



蒸し

吟醸甑



冷却

ネット式連続冷却機



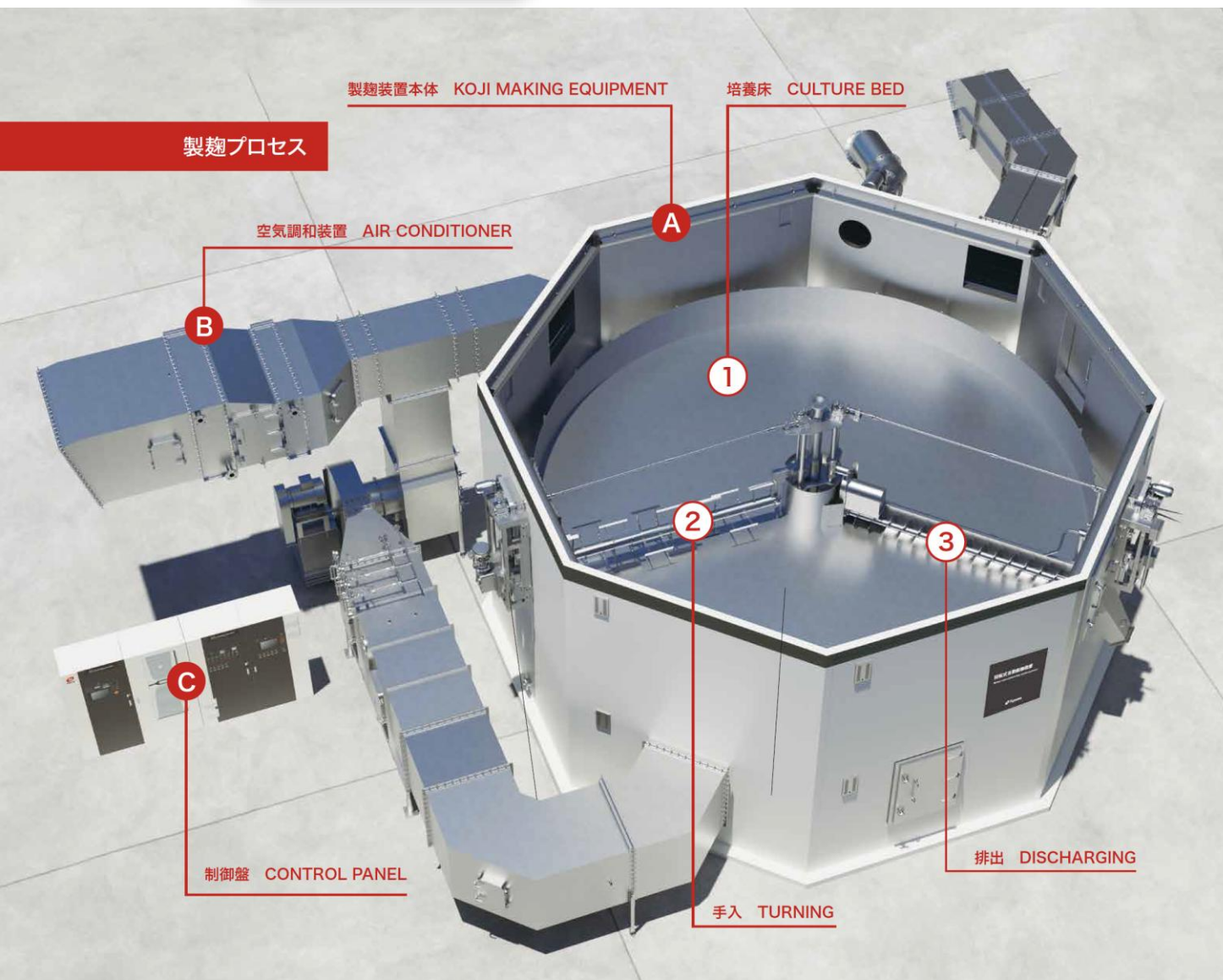
麴造り

VEX方式完全無通風自動製麴装置

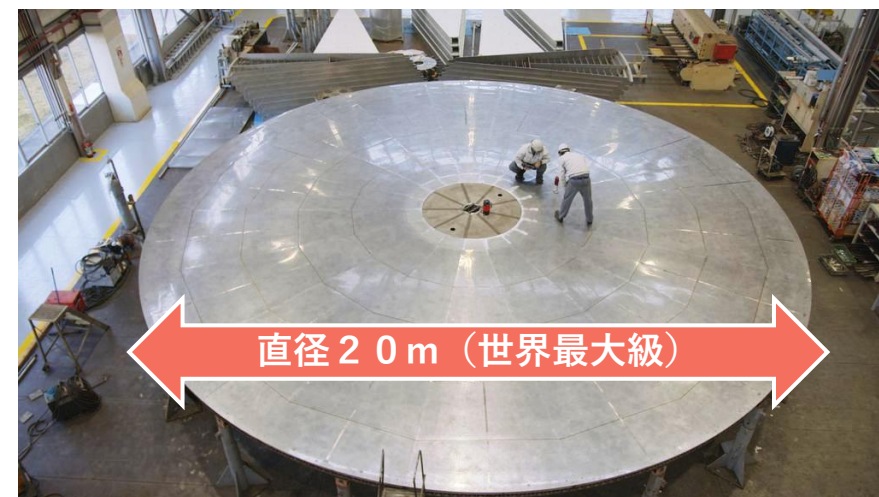


主要製品 | 回転式自動製麹装置

麹（こうじ）を大量につくる機械



製作風景



納入実績

国内

- ▶ 日本全国の**日本酒、焼酎、醤油、味噌等の醸造食品メーカー**を中心に**約1500社**
- ▶ 納豆、甘酒、酵素等の製造設備の納入実績も増加
- ▶ アルファ化米（非常食）や製粉設備など**一般食品業界**にも展開

海外

- ▶ 57年前（1967年）から醸造機器の輸出を開始
- ▶ 現地ローカル企業との直接取引、日本企業の海外工場で**海外27か国**に設備を納入

酒蔵納入実績（一部抜粋）



海外実績

- ▶現地ローカル企業との直接取引、日本企業の海外工場で海外27か国に設備を納入
- ▶主な輸出先：中国、香港、米国、タイ、ブラジル など

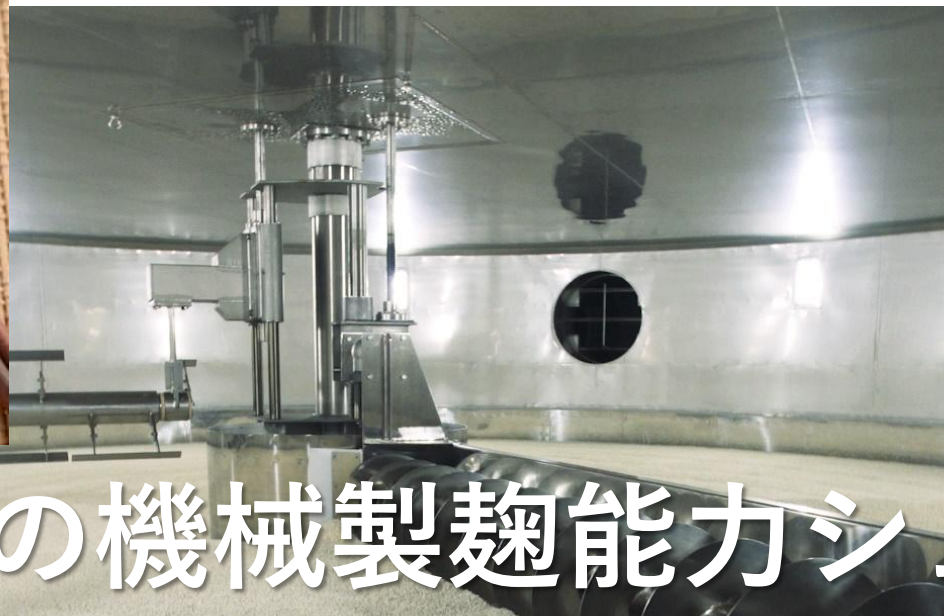


業界シェア

※フジワラテクノアート独自調査による



醤油



日本酒

国内の機械製麴能力シェア※

80%



味噌



焼酎

フジワラテクノアートの提供価値

フルオーダーメイド

お客様の設備改善ニーズや最新の技術を柔軟に採用、挑戦

トータルエンジニアリング

単品からプラント一式まで、エンジニアリングにも対応

品質、耐久性

30年以上、安定して使用可能

徹底したアフターフォロー

安定稼働までの伴走、トラブル時の緊急対応など



トータルエンジニアリング施工例
(焼酎工場外観)

人的資本経営とは？

企業価値の向上にあたって

企業価値



非財務資本

人的資本

知的資本

知的財産・ノウハウ

製造資本

製造設備・サプライチェーン

社会・関係資本

コミュニティ・ネットワーク

自然資本

生物・環境資源



財務資本

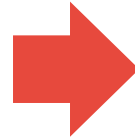


「人」中心＝人的資本経営とは

これまでの経営



人＝資源・コスト



人的資本経営



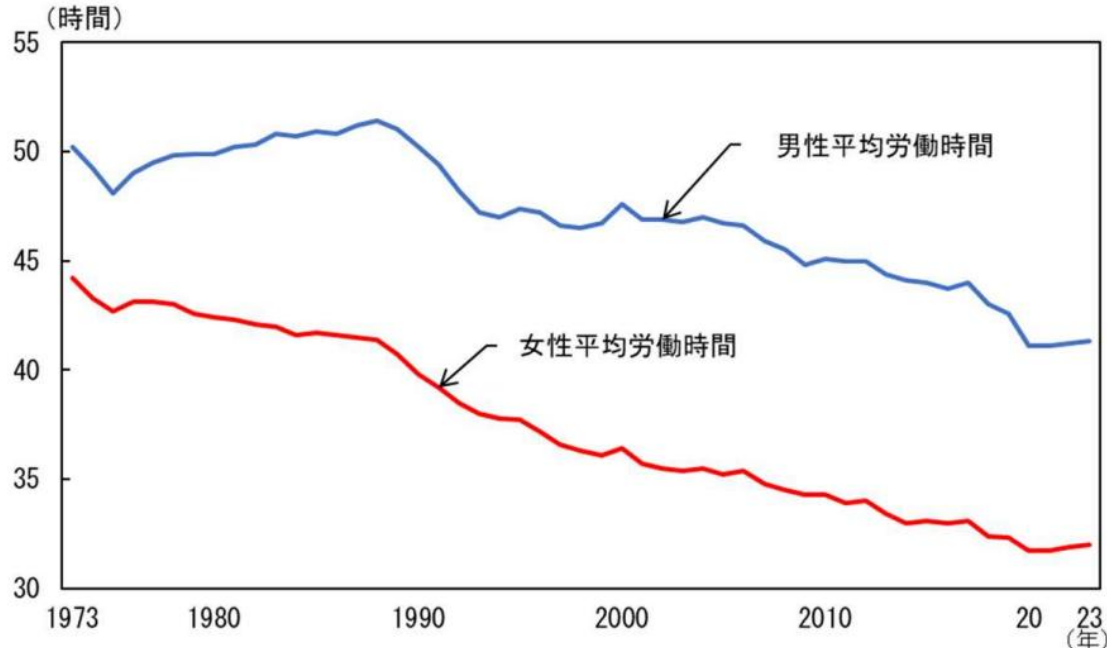
人＝価値を生み出す源泉

「人」中心＝人的資本経営とは

	人材＝資源	人材＝資本
人材マネジメントの目的	管理 人材は資源として コスト管理する対象	価値創造 人材は投資であり、 価値を引き出して 企業を成長させる資本
アクション	人事 人事制度の運用や改善	人材戦略 企業価値の向上のために 人材を経営戦略に 落とし込む
主導する組織	人事部 人材に関わる業務は 人事部が主導する	経営陣・取締役会 経営戦略と紐づけられる 人材については 経営陣が主導する
従業員と企業の関係性	相互依存 企業は管理を強め、 個人は企業に依存する 傾向がある	個の自律 従業員個人が企業と ともに成長する、 自立した関係性
雇用の性質	囲い込み 従業員の退職で資源を 失わないように 終身雇用などで囲い込む	選び・選ばれる 企業も人材も選び、 選ばれる存在として オープンな雇用関係

働き方⇔人的資本経営

図2 男女別平均労働時間の推移（1973～2023年）



【引用】厚生労働省 労働経済分析レポートより

労働時間は年々短くなっている
限られた時間で成果を出すには・・・？

多様なバックグラウンドの社員が
持続的に働ける環境

働きやすさ



仕事にやりがいや充実感を
持って働ける仕組み

働きがい



ひとり一人の力を
最大化することが重要



人的資本経営
の実践

人的資本経営の広がり

2022年8月 発足



**Human
Capital
Management**
人的資本経営コンソーシアム

発起人（役職名は2024年7月12日時点）



一橋大学
CFO教育研究センター長
伊藤邦雄氏【発起人代表】

オブザーバー



■設立趣意■

人的資本経営コンソーシアムは、日本企業及び投資家等による、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討を通じて、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設立されました。

MEMBER

2024年10月24日時点での会員数は**613**

パナソニックホールディングス株式会社

ハリマ化成グループ株式会社

PHCホールディングス株式会社

株式会社日立製作所

株式会社ファンケル

株式会社フジクラ

株式会社フジワラテクノアート

株式会社ブリヂストン

ブルドックス株式会社

本田技研工業株式会社

マルハニチロ株式会社

美津濃株式会社

三菱化工機株式会社

三菱自動車工業株式会社

三菱製鋼株式会社

株式会社バランスド

バンドー化学株式会社

日立建機株式会社

日立造船株式会社

株式会社F U J I

フジッコ株式会社

扶桑化学工業株式会社

古河電気工業株式会社

ホッカンホールディングス株式会社

マツダ株式会社

御津電子株式会社

三井化学株式会社

三菱ケミカルグループ株式会社

三菱重工業株式会社

三菱電機株式会社

**2024年
3月入会**

★岡山本拠の
製造業では初

人的資本経営が“多様な個の躍動”を実現する

フジワラテクノアートの 人的資本経営のキーファクター

経営への
“共感”
の醸成

ビジョン浸透
の取組み

“内発的
動機”
の最大化

エンゲージメント
の取組み

“多様性”
を活かした
組織力

DE&I
の取組み

自律型中核人財 の増加

<当社での定義>

- ・ 専門性 (得意を発揮する)
- ・ 利他心 (思いやる)
- ・ 挑戦心 (失敗を恐れない)
- ・ 貫徹心 (最後までやりきる)
- ・ 研鑽心 (常に成長する)

多様な個が
躍動する組織に

企業風土深化

- ・ 挑戦の歓迎
- ・ 部門を超えた団結
- ・ 寛容性のある
助け合いの風土

業務改革 アクション

ボトムアップで
より職場・業務が
良くなるよう
改善行動を起こす

DE & Iの取組み

組織構成の変化

	2001年	2015年	2025年（4/1時点）
女性社員数	5名	16名	32名
女性社員比率	5.8% (5/86)	12.8% (16/125)	19.4% (32/165)
係長級女性比率	10% (2/20)	14.8% (4/27)	17.2% (10/58)
役員女性比率	14.2% (1/7)	33% (2/6)	50% (3/6)
出産後継続就業率	— (該当なし)	100% (1 / 1)	100% (2/2)
外国籍社員	0	1	2
障がい者雇用	0	0	1

17年間
100%
継続中

各種制度など
社員のニーズを聞き
手厚く整備



ダイバーシティ推進に数値目標は設けておらず、多様性を押しつけないことで
“納得感のある”組織づくりに繋がっている

理想とのギャップを知ることから

あるべき姿

女性ならではの強みを活かし、
自分らしく働き、組織に貢献していく

ギャップ

女性活躍に取り組む以前は…

環境

- 女性は男性のサポート職種にのみ配置
- 女性管理職・リーダー不在
- 女性がリーダーシップを発揮する場がない

制度

- サポート業務にいる限り評価されにくい
- 子育てと仕事を安心して両立できる制度がない

風土

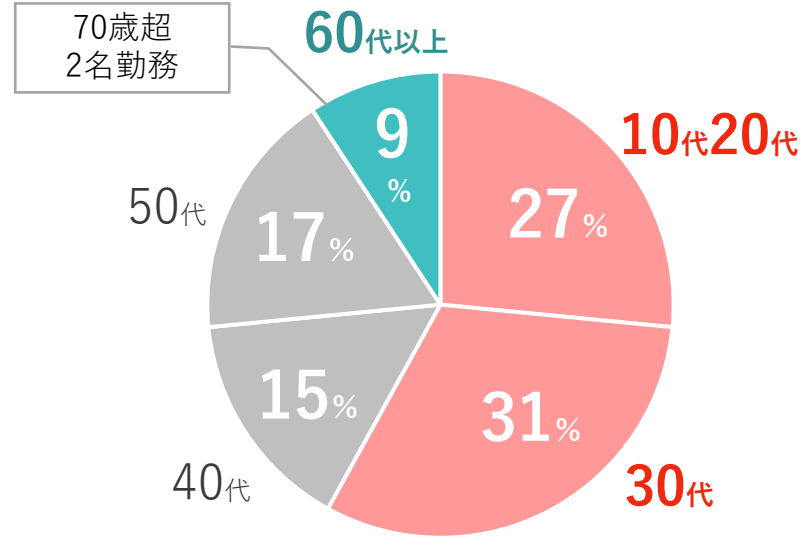
- 女性は結婚・育児で働けなくなるという偏見
- 残業・出張ができて滅私奉公で働くことが賞賛



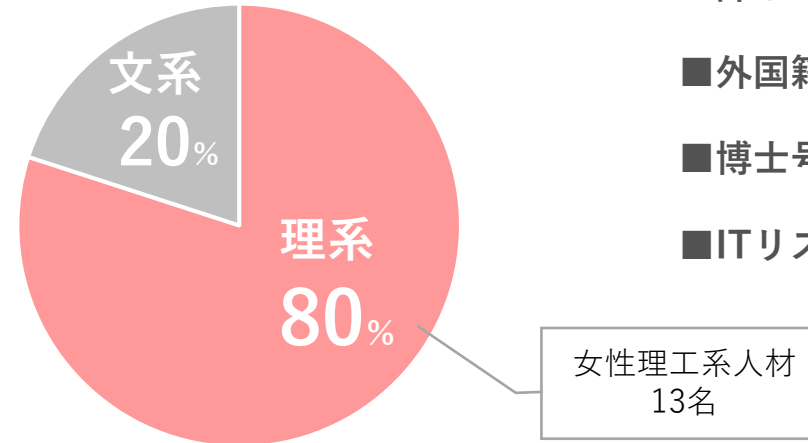
組織構成

2025年4月1日時点

年齢構成比率



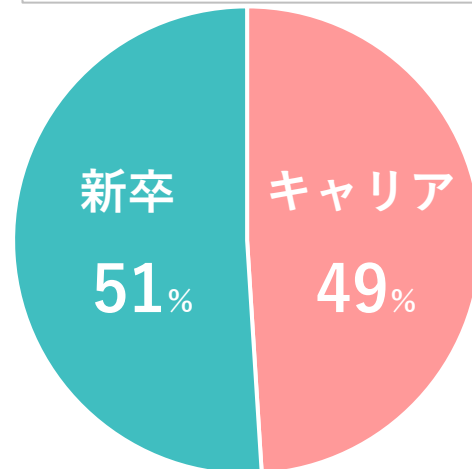
文理比率



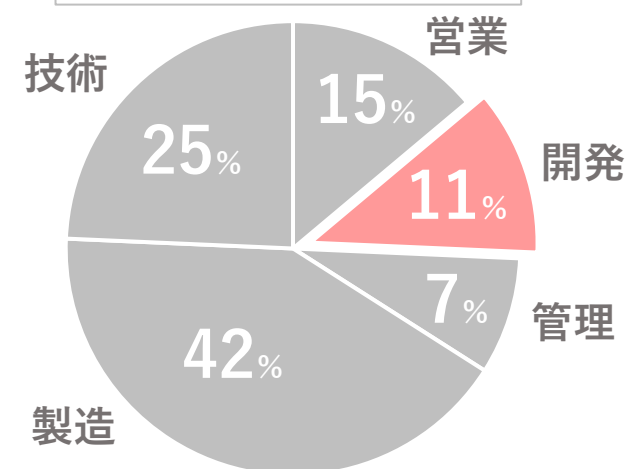
多様な属性の社員

- 障がい者 2名
- 外国籍社員 2名（うち1名 管理職）
- 博士号取得者 4名
- ITリスキル人材 18名（のべ人数）

採用方法



部門構成



「働きやすさ」の実現に向けて

制度の充実

約60個の福利厚生制度群

制度名	対象者
1 年次有給休暇(1日・半日・時間単位) ※半日・時間単位は法定外	全員
2 特別休暇	全員
3 リフレッシュ休暇	全員
4 ノー残業デー(毎週木曜日)	全員
5 定年後再雇用制度	再雇用希望者
6 在宅勤務制度	全員

意識変容・浸透

関係の質を向上させ、
「お互いさま」で助け合う
寛容な風土づくり

- ◆わくわく祭り(社員&家族感謝祭)
- ◆全社BBQ大会、社員旅行、忘年会
- ◆メンター制度 etc.

時代の流れに合わせた
管理職・ベテラン層の
意識アップデート

- ◆社外講師による研修・講習
- ◆仕事の質を評価する人事制度改定
- ◆男性育休・ノー残業などの制度化

環境づくりへの投資

ビジョン実現のための
人員体制強化

2015年 2025年4月
125名 → 165名

DX投資による生産性向上

2018年 2025年
紙・Excelでの業務運用 → 21個のシステム・ツール活用



月平均残業時間

14.6時間



有給休暇取得率

88.3%



有休平均取得日数

15.3日

出産・育児との両立を支援する仕組み

2002年から徐々に整備

妊娠前	不妊治療休暇	・有給休暇とは別枠で 5日 まで有給で取得可能
妊娠中	妊婦健診休暇	・有給休暇とは別枠で有給で取得可能
	携帯貸与（情報共有）	・会社から携帯を貸与し、社内掲示板やチャットを利用可能に → 社内情報をリアルタイムに把握できる
	ホットメッセージ	・休業者ひとり一人に 月一ホットメッセージ を発信し、会社の近況報告・復帰サポート
出産時	出産祝金	・1人につき1万円の出産祝金
男性育休	産後パパ育休（独自）	・配偶者出産・育児のために子が1歳2か月になるまでに 5日 のパパ休暇（有給）付与
復帰時	企業主導型保育園	・ 企業主導型保育園 と企業契約を締結し、産休育休明け社員の復帰支援
	復帰時の待遇	・原則、休業前と同じ職位・業務内容で復帰
復帰後	育児時短勤務	・ 小学校卒業まで 時短勤務可能(6時間まで短縮OK) ・男性1名、女性7名が利用中
	看護休暇	・ 小学校卒業まで 有給休暇と別枠で、子ども一人につき 5日（最大10日） 取得可能
	家事支援サービス	・ 育児・介護・治療の両立支援のため 、経産省の家事支援サービス福利厚生導入実証事業に登録 ・希望者は利用料の1／3の費用負担でサービス利用可能
	ベビーシッター割引	・利用時に割引券の利用可能

関係の質の向上に向けた取り組み



関係の質向上に向けた取り組み | フジワラわくわく祭り

- ▶ 会社で社員とその家族が一堂に会するお祭り
- ▶ 社員を支えてくださる家族の皆様へ感謝の想いを伝える場
- ▶ 社員の **ライフステージが共有** され社員同士の関係の質向上にもつながる

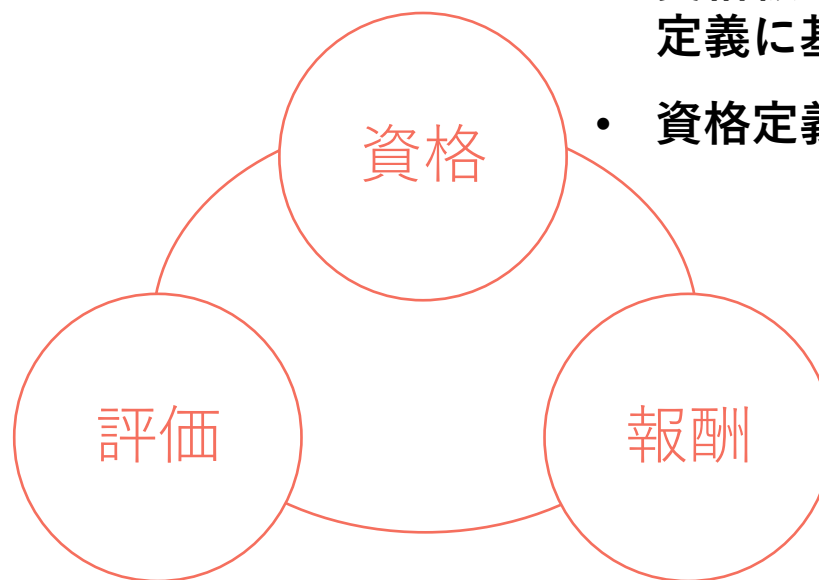


人事制度の刷新 | 2017年

フジワラテクノアートの新人事制度基本方針

- 資格級ごとに定義を明確化
- 成長のステップを提示
- 会社戦略とひとの成長を結びつける
- 資格定義、目標設定、評価、処遇を一貫させる
- 市場競争力のある報酬に向けて見直しを行う

- 期間の成果および行動を、
目標管理にて評価
- 成果評価は賞与、
行動評価は昇給に反映
- 昇格は行動面 + **業務上発揮
された能力**で判定



- 資格級ごとに求められるレベルを定義、
定義に基づき評価
- 資格定義、階層、昇降格要件も見直し

- 競争力ある報酬水準
- 資格・昇格の意味合いを強化

資格名称		資格定義	資格名称	資格定義
管理職	マネジメントⅥ (Ⅵ級)	高度な専門的な知識、部門の運営管理または経営の発展を図る者として、企業活動に資する、社会的責任から、事業活動の部門の発展を自ら図るに努め、管理し、企業活動の一環を担うことができる。または、所属した部門の発展を、グループの発展を自ら図るに努め、管理し、企業活動の発展に貢献を担うことができる。	ホビー型マネジメントⅥ (Ⅵ級)	高度な専門的な知識、部門の運営管理または経営の発展を図る者として、企業活動に資する、社会的責任から、事業活動の部門の発展を自ら図るに努め、管理し、企業活動の一環を担うことができる。
	マネジメントⅤ (Ⅴ級)	高度な専門的な知識、部門またはグループの運営管理または経営の発展を図る者として、部門またはグループの発展を自ら図るに努め、管理し、企業活動の発展に貢献を担うことができる。	ホビー型マネジメントⅤ (Ⅴ級)	高度な専門的な知識、部門またはグループの運営管理または経営の発展を図る者として、部門またはグループの発展を自ら図るに努め、管理し、企業活動の発展に貢献を担うことができる。
技術職	ProfessionalⅥ (PⅥ)	特定業務を担って、特定業務を社会的な観点から進めて社会的に資する。かつ、企業発展に貢献を担うことができる。		
	ProfessionalⅤ (PⅤ)	特定業務にシームレスな特定業務を社会的な観点から進めて社会的に資する。	アシスタントⅤ (AⅤ)	特定業務に社会的な特定業務を社会的に担う。また、特定業務にシームレスな特定業務は社会的な観点から進めて社会的に資する。
	ProfessionalⅣ (PⅣ)	特定業務は社会的に資する。また、特定業務にシームレスな特定業務は社会的な観点から進めて社会的に資する。	アシスタントⅣ (AⅣ)	特定業務は社会的に資する。また、特定業務にシームレスな特定業務は社会的な観点から進めて社会的に資する。
	ProfessionalⅢ (PⅢ)	社会的なフォローアップを担い、特定業務を社会的に資する。		

プロフェッショナル 3
(P3)

担当業務にかかる非定型業務を包括的な指示に基づいて自律的に全うする。

資格定義の明確化

資格定義に基づく 仕事の質で評価

女性活躍に向けた環境づくりの一例

Lプロジェクト

女性社員を対象に勉強会・役員との意見交換会を定期開催



それまで

女性人数が少なく、
各部門に女性社員が点在

女性同士の横の繋がりづくり
&
女性目線で働きやすさを考え
経営層へ意見を伝える場に

意識改革研修 & 対話

マネジメント層への研修を起点に女性活躍に向けた対話に進展



それまで

独自の価値観・無意識の偏見を
内心に抱える男性管理職

研修はあくまでキッカケであり、
女性活躍という話題提供から
オープンな議論に繋げる

専門性を発揮して活躍する女性社員

約7割の女性が管理職を目指すコースを選択
(※両コースとも同一の賃金テーブル)



コーポレートコミュニケーション部/部長
▶働き方改革推進



経営企画室/課長
▶共創パートナー探索



先進技術開発部/係員
▶新型装置開発



技術部/課長
▶圧力容器設計



プロセス開発部/課長
▶機能性飼料開発



コーポレートコミュニケーション部/係長
▶ダイバーシティ推進



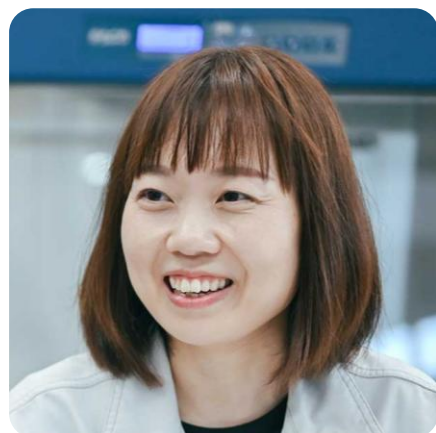
コーポレートコミュニケーション部/係長
▶健康経営推進



技術営業部/係長
▶RPA活用推進

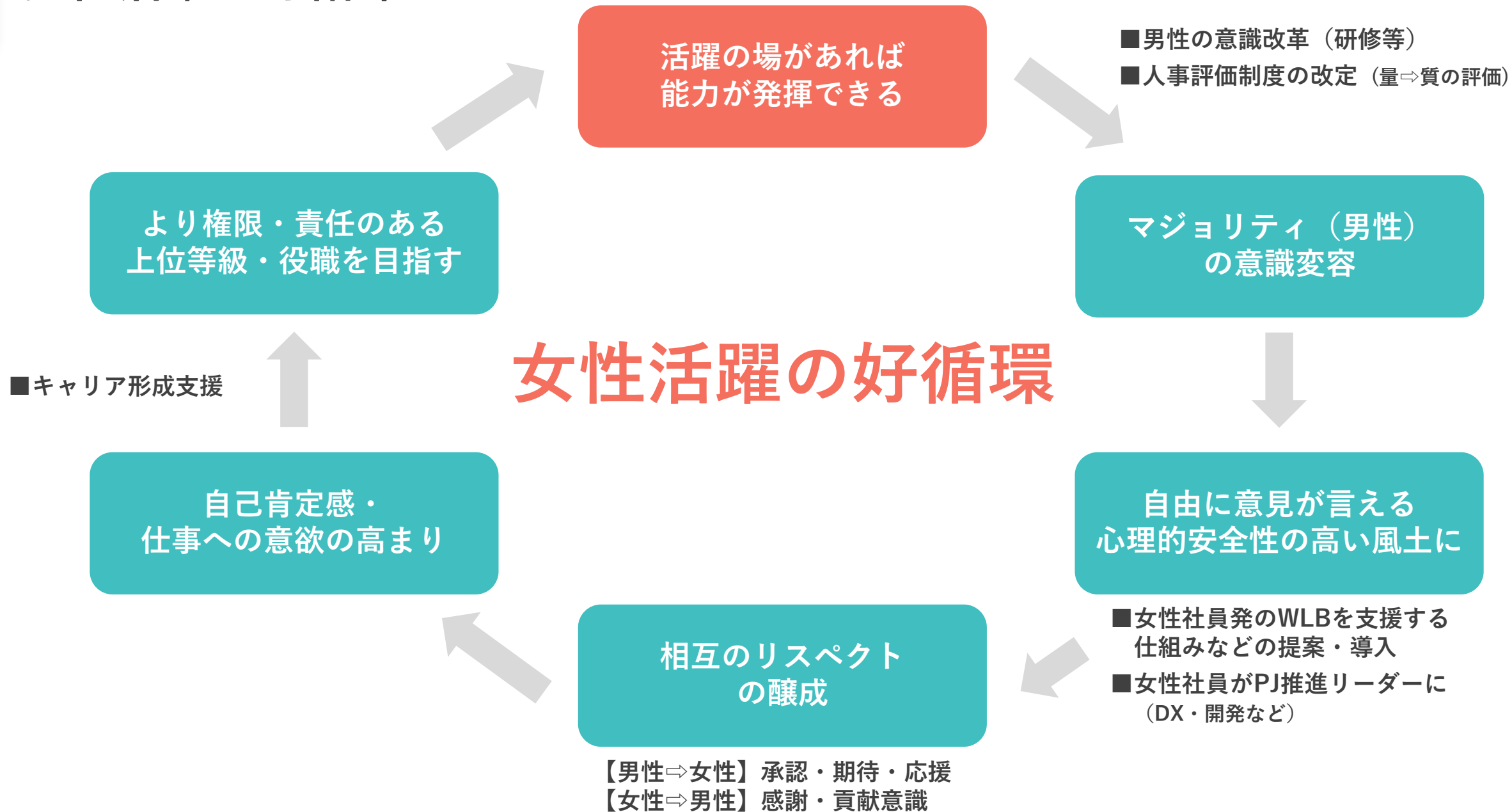


技術部/係長
▶製麴装置設計



プロセス開発部/係長
▶微生物機能デザイン

女性活躍の好循環



男性育休の取得の増加

男性育休の取得実績

平均育休取得期間(直近2年)

21日間

2021年度

1名/6名
(16%)

2022年度

2名/6名
(33%)

2023年度

8名/9名
(89%)

2024年度

**5名/5名
(100%)**



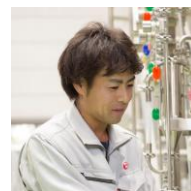
製造部
溶接・加工Gr



製造部
仕上組立Gr



製造部
調達Gr



技術部
エンジニアリング Gr



技術部
エンジニアリング Gr



技術部
機械設計Gr



技術部
機械設計Gr



技術部
電気制御Gr

増加の背景

- ・ベテラン男性社員の育休取得をキッカケに「**休んでもいい雰囲気**」が広がった
- ・**早い段階から出産の情報を把握**し、部署内での早めの担当引継ぎ & 業務調整 + 業務に関連する他部署への周知でバックアップ
- ・**対象者への個別説明会を実施**し、取得までの不安や疑問の解消をサポート

ダイバーシティにつながる仕組みの整備

定年後再雇用制度（60歳～）

- ▶定年者も人事評価を実施（賞与も実績を評価し支給）
- ▶高い専門性を持つ人材がモチベーションを維持して働ける環境・機会の整備



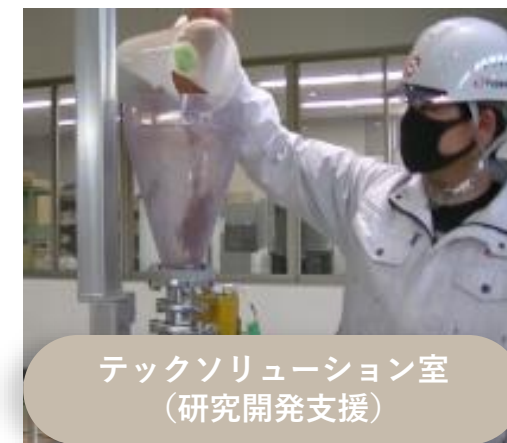
- ◆若手社員にもものづくりに関連する体系的知識を教える **フジワラものづくり塾の塾長**
- ◆年間プログラムの構築、テキスト作成、講義の実施



- ◆OJTで、熟練技能を若手に伝承
- ◆**新入社員への製造導入研修**を担当

障がい者雇用

- ▶目標をもって業務に取り組める **雇用制度・人事制度の新設**



弊社の障害者雇用制度のポイント

- ①人事制度（資格・評価・報酬）の骨格は **一般社員同様**
- ②モチベーションをもって働ける報酬水準設定

外国人社員の雇用

海外営業部 部長



韓国出身

海外営業部



中国出身

海外戦略を強化するフジワラテクノアートは、姜さんに加え、昨年12月には中国人男性も採用。醸造文化のある各国に販売する機械はオーダーメイドで製造しているため、狩山昌弘専務(68)は「他国の文化を理解する外国人の存在は強みになる」と言う。

外国人を採用する効果はそれだけではない。遠回しな表現はせず、ストレートに物事を伝えて交渉する姜さんの姿勢は、日本人社員にとって参考になることが多いという。

狩山専務は「それぞれの国で培われた考え方の違いは社内での刺激になっている。良い人材がいれば今後も採用していく」と力を込める。

マンパワーとしてではなく、
海外マーケットへの攻略に向けて
戦略的に人員配置

朝刊・2024年09月03日(火)

雇用の現場

⑥ 外国人の力

多様な価値観 社内へ刺激

7月下旬、醸造機械製造のフジワラテクノアート(岡山市北区富吉)の会議室で海外営業部のミーティングが開かれていた。同社幹部が見守る中、姜基徳部長(49)が流ちょうな日本語で、ライバルメーカーの製品を紹介しながら自社製品の優位性を示し、海外での販売戦略を説明する。

姜さんは韓国・釜山の出身。2008年に入社し、昨年8月に部長に就いた。中国やタイ、米国といった27カ国に醸造機械などを販売する同社の中で、海外事業の目標管理や部員5人の指導を担当。自らがアジアや南米などの企業と商談を行い、月2回ほどは現地に出張している。

日本人女性との結婚を機に04年に来日。韓国語と、もともと堪能だった英語に加え、仕事をすることで日本語も習得した。姜さんは「アジアには、醸造の機械化が進んでいない地域もある。語学力を生かして、わが社の商品を手売りしていきたい」と意気込む。

同社では、外国人の存在がもたらしている。同労働局によると、岡山県内の外国人労働者は昨年10月末時点で過去最多の2万4052人ととなり、10年前の13年同期(8871人)から約3倍に増えた。

技術的分野の在留資格を持ち、技術開発や通訳などを担う人材も多い。同労働局は「人手不足対策だけでなく、技術革新や海外進出をにらみ、有能な外国人の

意見生かしサービス向上

働き手を求める傾向が強まっている」とする。

海外戦略を強化するフジワラテクノアートは、姜さんに加え、昨年12月には中国人男性も採用。醸造文化のある各国に販売する機械はオーダーメイドで製造しているため、狩山昌弘専務(68)は「他国の文化を理解する外国人の存在は強みになる」と言う。

外国人を採用する効果はそれだけではない。遠回しな表現はせず、ストレートに物事を伝えて交渉する姜さんの姿勢は、日本人社員にとって参考になることが多いという。

狩山専務は「それぞれの国で培われた考え方の違いは社内での刺激になっている。良い人材がいれば今後も採用していく」と力を込める。

■(訪日客)の増加に伴い、ホテル業界も訪日客の満足度を高めるために、

ル(岡山市北区駅元町)は中国、ベトナム、インドネシアの計3人がフロント業務などに従事。同ホテルでは外国人客が刺激を受けており、担当者は「国籍にかかわらず、より良いサービスを提供するには必要不可欠な存在」と話す。

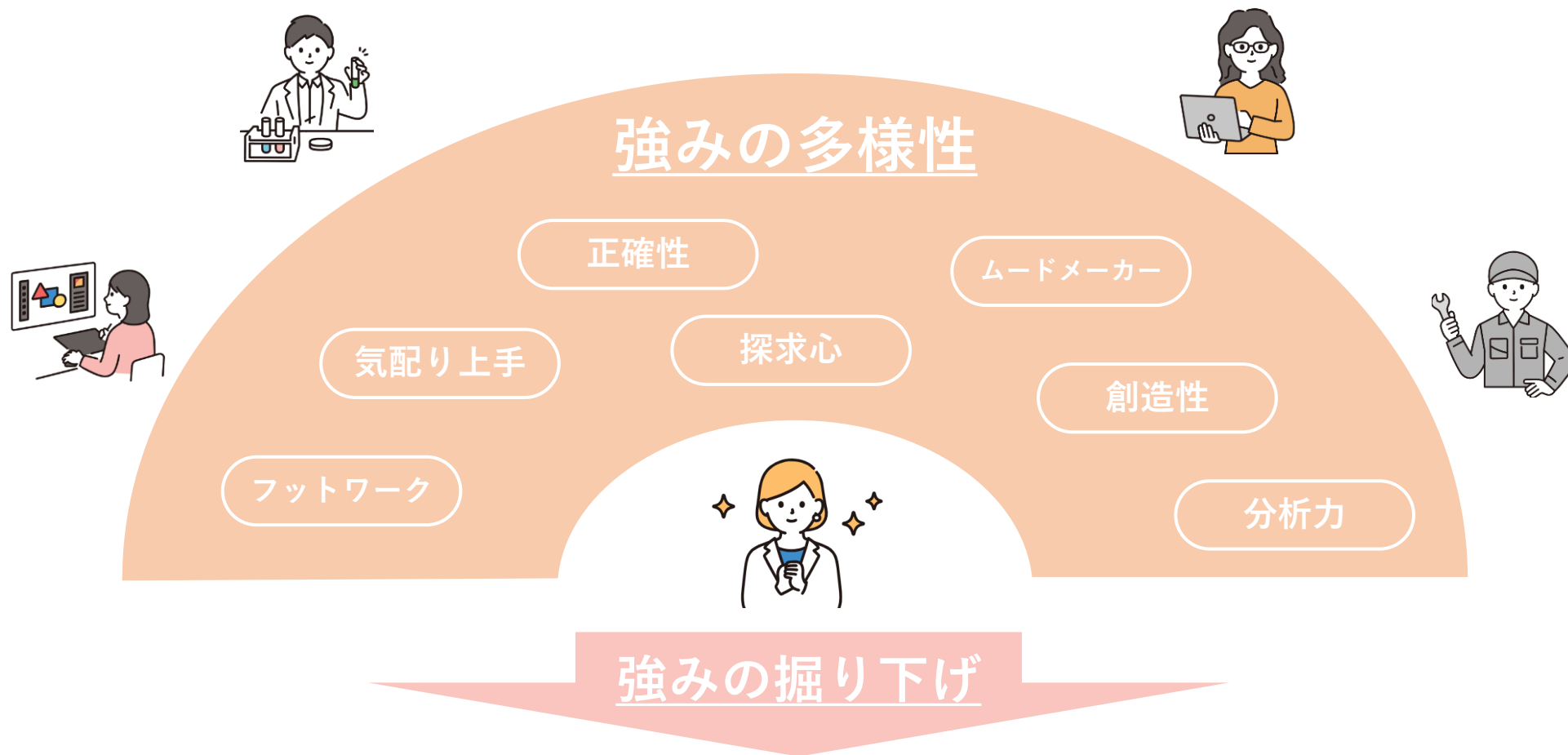
津山観光ホテル(津山市東新町)は今春、インドネシアの従業員を採用。倉敷国際ホテル(倉敷市中央)でも7月から、ロシアによる侵襲でウクライナから避難してきたスタッフが働き始めた。

正社員として韓国やフランスなどの4人を雇用しているホテルグランヴィア岡山(岡山市北区駅元町)。接客を充実させるだけでなく、外国人従業員の意見を生かし、日本語のみだった周辺マップに英語、中国語、韓国語のバージョンを加えたり、英語のメッセージや桃太郎のイラストを描いた木製ボードを1階ロビーに設置したりしている。

同ホテルは「外国人目線からこそその気付きは必ずある。アイデアを形にして、宿泊客の満足度を高めたい」としている。

■(高橋田大、山本唯菜)

多様な個性＝“強み”をどう活かすか



“強み”が広がることで、「自己肯定感」「誇り」「余裕」が醸成される

→ 組織のケイパビリティが高まる

経営ビジョンの浸透と エンゲージメントの取組み

経営理念の刷新 | 2016年

フジワラテクノアートの使命

Our Mission

醸造を原点とし、技術と感性を高め、
世界中の人々がともに喜び合える
感動に満ちた社会を実現する

守るべきもの

フジワラテクノアートの価値

Our Value

社会における価値
日本食文化のさらなる発展に貢献する

お客様にとっての価値
パートナーとしてお客様と真摯に向き合う

組織としての価値
個の力を高め、組織を結束する

未来に向けた価値
新しい価値創造に挑戦する

変えていくこと

日本食文化の 大事な部分を支えている 責任感

90年かけて築かれた
お客様との信頼関係を
守りつづける使命

今までの事業の枠組みを
打ち壊し、イノベーションの芽を
育てる必要性



フジワラテクノアートの技術を再定義

フジワラテクノアートの技術

微生物のチカラを高度に利用するものづくり

微生物が狙い通りに有価物生産する培養条件管理（原料の状態、温度管理、湿度管理など）を自動化・機械化・プラント設備化する技術。食品などの再現性・生産性良い生産が実現する。

バイオプロセス

醸造工学

微生物培養



ものづくり

製缶溶接

機械加工

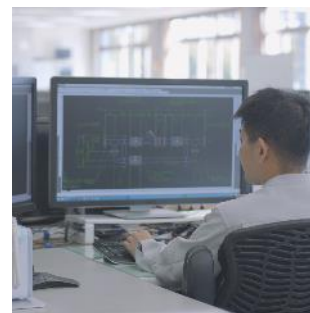
仕上組立

据付

プラント
エンジニア

機械設計

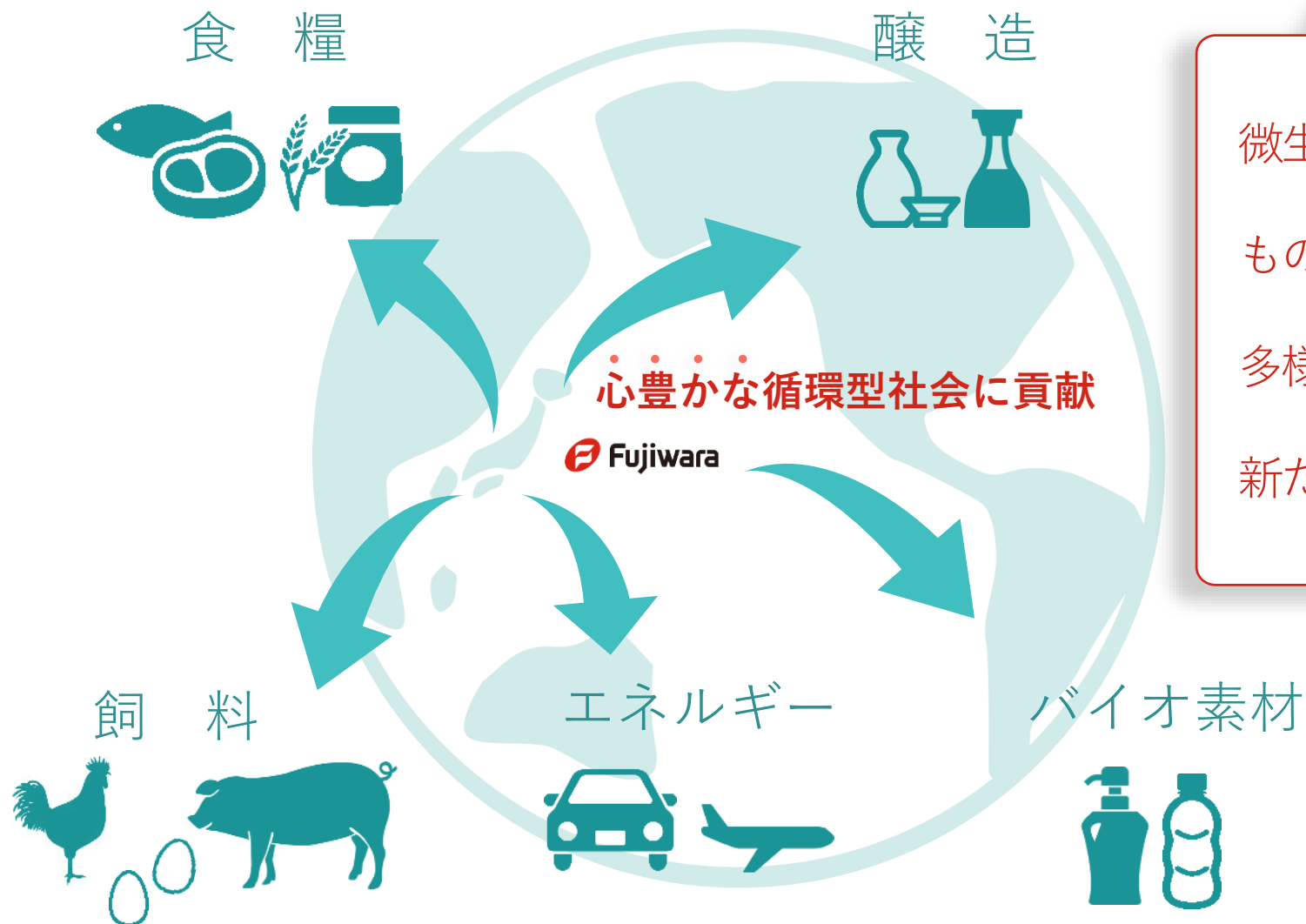
電気制御



2050年ビジョン

開発ビジョン2050

醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創



微生物のチカラを高度に利用する

ものづくり（＝微生物インダストリー）を

多様なパートナーと共創し

新たな市場や産業を創出する

ビジョン推進体制と取り組み

技術イノベーション

- ▶機能性飼料
- ▶粉体殺菌
- ▶AIシステム
- ▶ICT
- ▶固体培養展開
- ▶予知保全

など14テーマ

ダイバーシティ エンゲージメント

- ▶健康経営
- ▶働き方改革
- ▶BCP・BCM
- ▶ブランディング
- ▶採用活動刷新 など

DX

- ▶ITツール、システム導入
 - 基幹となる生産管理システムをはじめ、3年で12のシステム・ツールを導入
- ▶新システムの定着推進
- ▶情報セキュリティ強化 など

人財育成

- ▶マネジメント研修
- ▶マネジメントウェイ 作成
- ▶will-can-mustに基づく
キャリア形成
- ▶個人別5か年計画
- ▶Off-JTの取組
(737ラボものづくり塾開設) など

未来技術
革新
委員会

業務革新
委員会

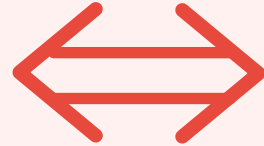
創造的業務・未来志向

DX推進
委員会

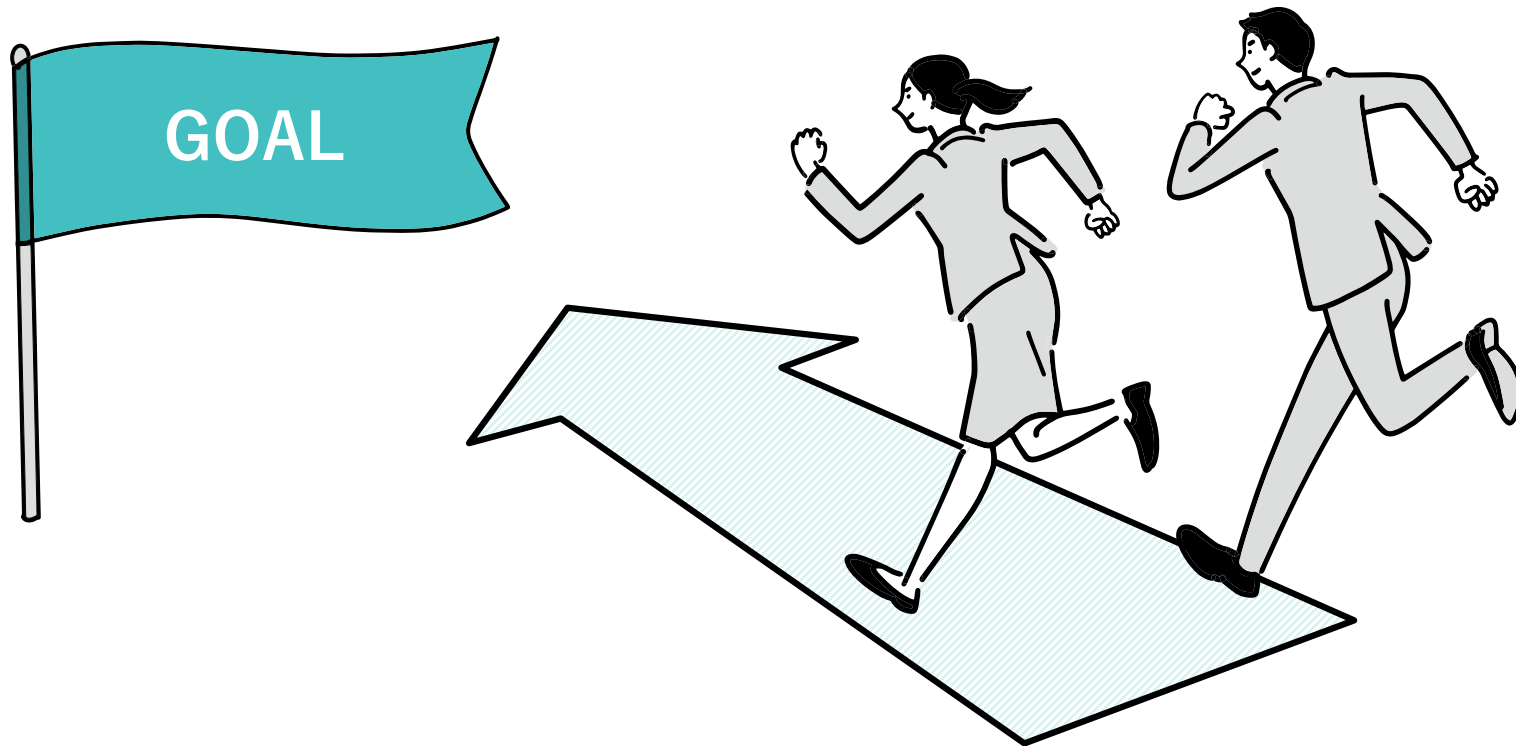
人財育成
委員会

ビジョン浸透施策

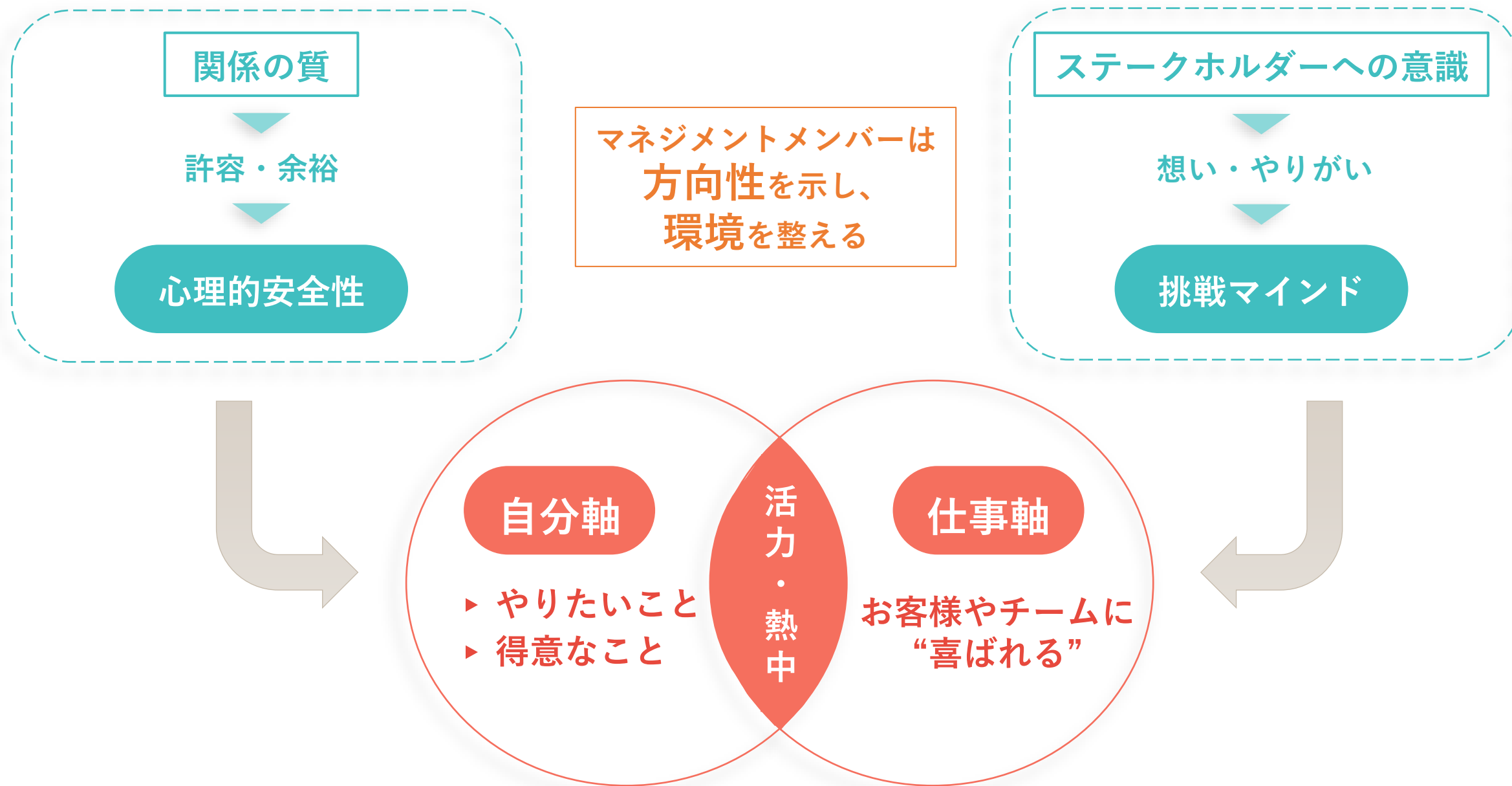
会社のビジョン



個人のビジョン



仕事に熱中できる環境が人的資本を変える



ビジョンに向けた各部のあるべき姿の整理

ミッション

開発ビジョン2050

各部門のあるべき姿



私たちは、醸造を原点とし、技術と感性を高め、世界中の人々がともに喜び合える感動に満ちた社会を実現します

世界で「微生物インダストリー」を共創します

技術営業部

喜びと感動の価値を提案する

▶ 顧客に寄り添い、潜在ニーズに気づき、最適な提案で顧客の期待に応える

技術部

喜びと感動の価値をデザインする

- ▶ 社内の技術力が最大限発揮されるよう最適設計を行う
- ▶ 安定品質、安全性、作業性、再現性に優れた設備を設計する
- ▶ 醸造のノウハウやプロセスの本質を伝承する設備を設計する
- ▶ 自然環境・衛生環境に配慮した設備、シンプルで無駄がない設備を設計する
- ▶ ビジョンに沿った新たな機械、設備、システムをエンジニアリングする
- ▶ ビジョンに沿った新たな技術や考え方を導入する

製造部

喜びと感動の価値をカタチにする

- ▶ 社内の技術力を最大限発揮した最適製造を行う
- ▶ 高い強度・品質・耐久性・安全性・信頼性のある製品、クレームが少ない製品を提供する
- ▶ 新しいカタチを実現する製造技術の開発

プロセス開発部
先進技術開発部
テックサポート室

喜びと感動の価値を創造する

- ▶ ビジョンに沿った新しいプロセス、システム、製品、技術を開発し、社会実装する
- ▶ ビジョンに沿った新たな技術や考え方を導入する
- ▶ プロパテントによる開発展開
- ▶ 的確かつ創造的営業支援ができる開発体制

人事総務部
経営企画室

喜びと感動の価値を生み出す環境をつくる

- ▶ 自分の仕事に誇りややりがいを感じ、心理的に安心して楽しく働ける環境をつくる
- ▶ アイデアを創出しイノベーションにつなげる仕組みをつくる
- ▶ 多彩な人材が多様な能力を発揮する環境をつくる
- ▶ 経営基盤を強化する

個人別5か年ビジョン設定

- 個人別に5年後のビジョン（＝各人の担うべき役割）とそこに至るまでの成長計画を作成する
- やりたいこと できること すべきこと
will - can - must シートを活用し、各個人と上長が将来ビジョンを共有する
- 作成した成長計画に基づき、ビジョンをもって資格取得や実務経験蓄積を進める

個人別5か年ビジョンイメージ

氏名	2021年12月現在 保有資格		2022年				2年後	3年後	5年後
			1-3月	4-6月	7-9月	10-12月			
氏名	WES特級 放射線透過試験(RT1) 玉掛技能講習 床上操作式クレーン技能講習 フォークリフト運転技能講習 危険物取扱者乙種4類	資格等				・CAD/CAMの知識 ・PT,RTレベル2	・PT,RTレベル2		・IWE(国際溶接技術者) ・機械保全技能士
		実務	・圧力容器の品質管理 ・検査を通じて製品 ごとの要求品質を 把握する。	・圧力容器の品質管理 ・一圧許可拡大	・圧力容器の品質管理 ・技術力の底上げ	・導入済CAD/CAMの 有効活用検討 ・技術力の底上げ	・部内課題解決に向けたアプローチ ・手順書、要領書などの技術文書の作成 ・社外との技術交流	・部内課題解決に向けたアプローチ ・手順書、要領書などの技術文書の作成	・コスト/納期/品質を踏まえた最適運営 ・生産性や付加価値製品のための生産設備 の検討・導入 ・製造部で必要な技術を体系的に 習得する仕組み構築 ・フジワラテクノアート製造全体の 技術力の底上げに貢献する人材。



目指すのは・・・

ひとり一人がその特性に応じた専門性を持つ、スペシャリスト集団

フジワラウェイ（行動指針）の策定

- ▶ビジョンを実現していく**カルチャー**を生み出すためには、それにフィットした行動や言動の積み重ねが必要
- ▶その行動や言動を言語化した**行動指針**として、**フジワラウェイ**を策定

フジワラウェイの全体像

心豊かな社員が増える

信頼

発揮能力

専門性

日々の行動・言動

研鑽心

利他心

挑戦心

貫徹心

社員から意見収集し作成
&
楽しく自由に意見交換のできる
浸透ワークショップ開催

↓
社員との“共感”づくり



フジワラウェイ～4つの心と16の行動～

誰もが経験・遭遇したことのある
身近なOK行動・NG行動を共有

4. 心 HEART

利他心

利他心とは、他人を思いやり、他人の喜びを自分の喜びとして感じられる心です。
自分本位になることなく、一緒に働いている仲間やお客様を思いやり、想像力をはたかせ、利他の心で仕事に向き合しましょう。

貫徹心

貫徹心とは、やり抜く心です。
仲間やお客様の期待に応えるために、自らの役割と責任を全うし、最後までやり遂げましょう。

研鑽心

研鑽心とは、自分の限界を狭めることなく、技術や知見を磨き続ける心です。
自己研鑽によってスキルや人間性を高め、新たな自分との出会いを楽しみましょう。

挑戦心

挑戦心は、失敗を恐れず、挑み続ける心です。
失敗してもそこから学び、もう一度チャレンジしてみましょう。
革新は、挑戦からしか生まれません。
挑戦を重ねることで、未来の礎が築かれます。

16. 行動 ACTION

感謝と思いやり

傾聴

愛あるフィードバック

正直さ

P.09～

最後までやり抜く

責任を果たしてこそその「自由と裁量」

QCDの追求

自分ごと化

P.13～

人間性を磨く

自学自習

変化を愉しむ

自省・反省

P.17～

失敗から学ぶ

暴走なき挑戦を

仲間の挑戦に拍手を

まずはやってみる

P.21～

3. 行動 ACTION

愛あるフィードバック

陰口を言うのではなく、誠意をもって相手と向き合しましょう。
相手に受け入れられにくいことでも、結果的には早く物事の解決に向かいます。陰で言っても何も解決に繋がりません。

利他心



OK

違和感を抱くことがあれば、嫌われることを恐れずに、誠意をもって本人に伝える。



NG

相手を付度して直接伝えず、裏で陰口を言ったり、自分の決めつけを吹聴したりする。



ポケットサイズの冊子で
全社員に配布

エンゲージメントを高める取り組み | 案件紹介

各案件の背景や お客様からの期待を全社共有

- ✓ 顧客の事業情報、設備に対する期待
- ✓ 案件受注にいたる経緯
- ✓ 案件で採用した新技術、挑戦 など

「感性」を育み
仕事への誇りや
やりがいをも高める

ビジョン実現に向けた 自社の取り組みを全社共有

- ✓ 開発プロジェクトの進捗
- ✓ 各部での新しい取り組み など

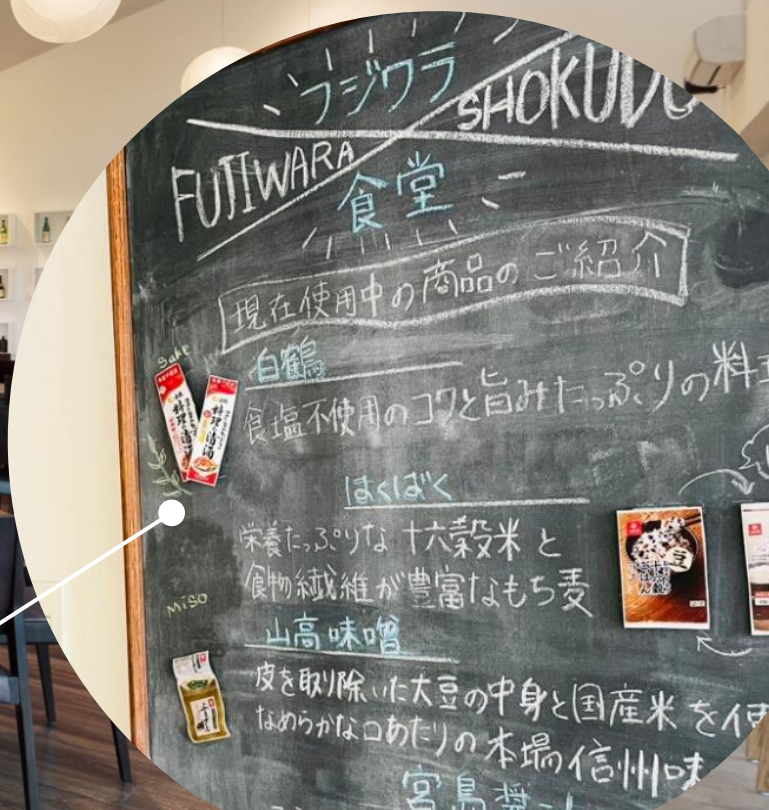
ビジョン理解を
深める

エンゲージメントを高める取り組み | 仕事の成果を実感する食堂

当社の設備でつくられた日本酒や焼酎をディスプレイ



お客様の醤油や味噌を使ったランチを提供



エンゲージメントを高めるマネジメントの在り方

- ▶組織が変化（人財の多様化、若手の増加）する中で、組織の「エンゲージメント」を高めるマネジメントの在り方を考える研修、ワークショップを開催
- ▶見出した内容をマネジメントウェイとして明文化しマネジメントの指針に。

一人ひとりの想いと向き合い、
一人ひとりに言葉で「期待」を伝えます。



社会情勢の変化に強い組織にしていくために、「人財の多様性」を重視し、年齢・性別・国籍のみならず、個々人の個性を尊重します。そして、多様な人財が多様な能力を発揮できるよう、一人ひとりの力を見出し、時には厳しく、そして優しく、親身になって部下の想いを受け止め、言葉で期待していることをしっかり伝えます。

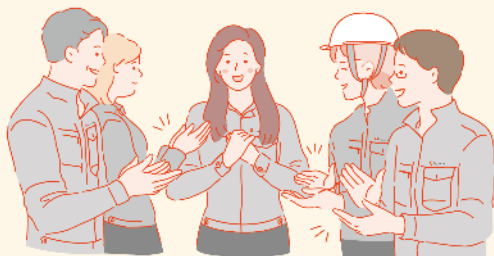
「各部のあるべき姿」を実現するための策を
自ら考え、自ら行動し、自らの言葉で語ります。



「喜びと感動の価値」を提案し、デザインし、カタチにし、創造し、生み出す環境をつくることを「各部のあるべき姿」として、常にそこに立ち返ります。そして、組織の英知を集めながら時代に合わせた策を考え、実行推進するための行動に移し、会社の進むべき方向性を自分自身で咀嚼し、自らの言葉でそのイメージを部下に伝えます。

マネジメントウェイブックとして冊子化し配布

前向きな失敗は包容し、
「自律」と「挑戦」を支援します。



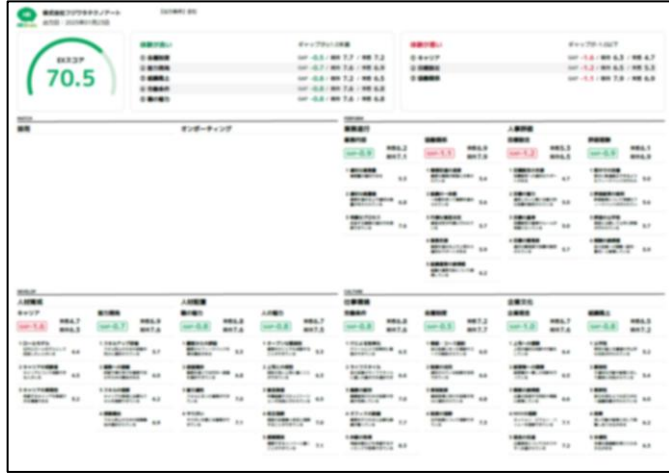
お客様の未経験なニーズに応えること、新製品の開発、新分野の開拓などは試行錯誤の連続と認識し、前向きな失敗はしっかり包容し、成功は讃えます。そして、一人ひとりが自律的に学び、考え、挑戦することを温かく見守り、支援することで、一人ひとりの「感性」や「技術」を育んでいきます。

若手がチャレンジできる環境づくり

制度・取組	概要
メンター制度	▶新卒採用(入社後1年)、中途採用(入社後1年)が対象 ▶先輩社員と後輩社員の双方向の対話を通じて、問題解決や悩みの解消を援助して、個人の成長をサポート ▶先輩社員は人材育成やマネジメントスキルを、若手社員は成長実感や自信を獲得
資格報奨金制度	▶対象資格の受験にあたっては、受験料、教材代、試験会場までの交通費など受験に関わる費用を会社が負担 ▶資格の難易度に応じて1～50万円の報奨金を支給
フジワラものづくり塾	▶業務に必要なものづくりや醸造の知識をベテラン社員から体系的に学べる ▶OJTの土台となる基礎知識を効率的に学ぶ
社内インターンシップ制度	▶知識・スキル・視野を広げるため、一定期間、他部署の実務経験を積むことができる制度 ▶自己実現・成長を促す
社会人ドクター	▶会社に所属したまま博士課程後期(ドクター)へ入学できるようサポート

エンゲージメント向上の取組み | サーベイツールの活用

エンゲージメントサーベイ



主要
項目

業務遂行

人事評価

人財育成

人財配置

仕事環境

企業文化

性別、年齢別、部門別の
分析結果を全社員にフィードバック

フィードバックと同時に会社に対する
要望や業務上の困りごとなどを
個別にヒアリング

サーベイ結果とヒアリング結果を
踏まえて、強みの強化、課題の改善
のための施策を検討・実施

Point
01

経営層の
積極的な参加

- ・エンゲージメント⇔経営は一体不可分
- ・管理部門に任せっぱなしにせず
経営と一体の取組みとして実施

Point
02

可視化で
満足しない

- ・丁寧にフィードバック・聞き取り
- ・愚直に改善アクション

→回答協力してくれた社員に報いる

Point
03

トップダウン解決に
こだわらない

- ・制度改定などは経営・人事で検討
- ・部署間連携や業務ツールへの不満などは
現場サイドで改善PJを立ち上げ

取組みの成果

採用環境等の改善状況（2018年～）

採用

定着

量的変化

質的变化

キャリア採用応募者数

年間 **798名** (2024年実績)

年間の平均キャリア採用人数 5 名
(直近1年の採用倍率は100倍超)

大手勤務経験のある **高度人材** の採用増加

2020年～
電気制御設計 (IoT)



岡山大学大学院
電子情報システム工学専攻
↓
大手機械メーカー

2019年～
機械設計



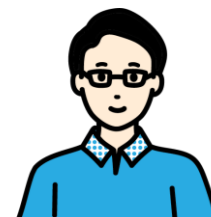
九州大学大学院
生命機能科学専攻
↓
大手酒類
・ 酵素メーカー

2021年～
プロセス開発
(微生物ゲノム編集)



九州大学大学院
生命機能科学専攻
↓
総合香料メーカー

2022年～
プロセス開発
(新規事業開発)



九州大学大学院
システム生命科学専攻
↓
大手飲料メーカー

入社3年以内 定着率

(2019～2021年 全ての入社者)

直近3年平均

96.7%

※新卒の3年以内定着率
5年間100%を継続

自発的離職率

※新卒・キャリア採用問わず
(2019～2023年)

直近5年平均

2.28%

要因

- ・ 企業ブランディングの見直し
- ・ テレビCM制作（認知向上）
- ・ 地元メディアへの露出増加
- ・ 親世代含む口コミ評価の向上
- ・ リファラル採用（キャリア採用）

他複数

DXの取組みの急進

当社でのDXとは

デジタル技術を活用して、社員のマインドセットを未来志向に進化させ、企業の持続的な発展を目指す取組みのこと

DX

×

自律型中核人財の増加

アジャイルな
委員会運営

越境学習

デジタル人財増加

2018年

1人

2025年

のべ **16人** (うち**7人**が女性)

※IT系資格試験取得または学習中、システム設定・RPAなど実践者

技術営業部



DX委員会
副委員長

デジタル人材の
44%が女性

RPA、Python等を駆使し、
営業数値のダッシュボード化・分析

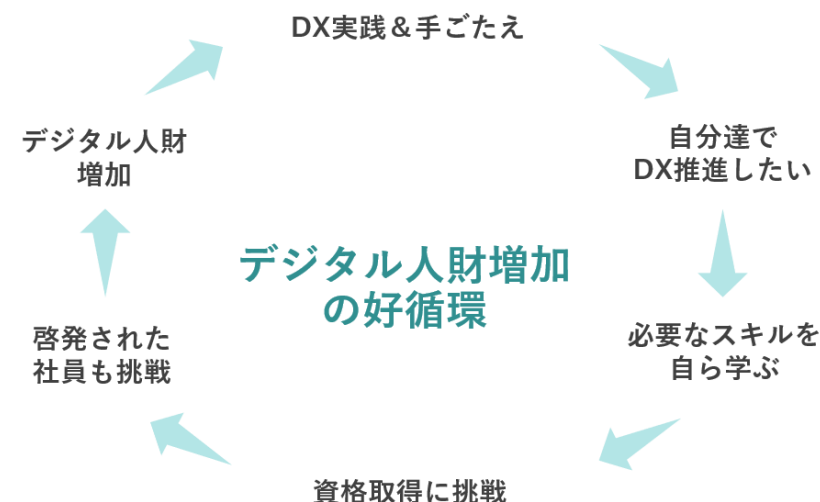
設計企画Gr



図面データベースの運用強化
・セキュリティ対策

3年で**21個**のITツール・システム導入・活用を通じて・・・

- 全工程が進化
- 情報セキュリティ強化
- 人財・スキル向上、マインドセット
- 内製型DX推進体制構築・ボトムアップ化



日本DX大賞、DXセレクショングランプリ受賞

ビジョン実現の手段として取り組んでいるDXを評価いただきました

日本DX大賞 中小規模法人部門大賞受賞



- ▶伝統的な醸造技術から新分野に挑戦し
経営戦略とDX推進が連動している
- ▶全社で自社で実施
- ▶3年間で21システム導入のスピード感

DXセレクション グランプリ受賞



ビジョンに向けて全社でDXに取り組み、
仕組みづくり、人材育成、デジタル環境
整備等の「デジタルガバナンス・コード」
（経済産業省）が求めている進め方
に沿ったDX推進ができています

イノベーションの加速



自動芋選別

新蒸煮システム

品温
シミュレーション

既存事業の競争力強化

粉体殺菌

製麴自動制御

予知保全

既存装置改良

植物性タンパク

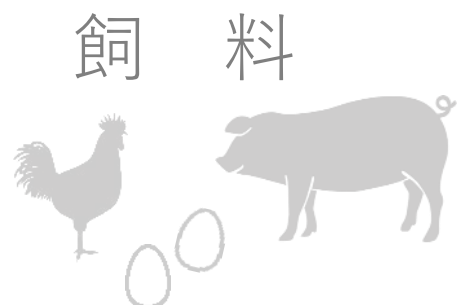
米の評価

15テーマ推進中

新事業モデルへの挑戦

固体培養展開

ICT



機能性飼料

エネルギー

微生物機能
デザイン

液体培養

微生物農薬

未利用資源・原料

穀類、植物、畜肉や加工食品など
様々な未利用資源



発酵による素材化

固体培養により食品残渣や
副産物などを素材化



高付加価値化

機能性成分探索・機能性評価により
機能性食品・化粧品・飼料原料化



クライアント

▶ニーズ
▶原料提供

▶事業性評価
▶商品検討

▶投資判断

▶商品販売
▶事業化

バイオプロセスの開発

事業性評価

フルオーダーメイドに
よるプラント建設

事業化

▶培養条件選定
▶固体培養試験
▶有用成分探索、評価
▶菌株選定、育種

▶機能性開発支援
▶知財化支援

▶プロセス設計
▶プラントエンジニアリング、機械設計
▶機器製造、プラント建設
▶メンテナンス

▶プロモーション支援

アカデミアネットワーク（大学など）

HMT
・メタボローム解析
・有用成分探索 など

研究機関

協力企業

微生物インダストリーパートナーシップ

グローバル化の流れと広がり

③ 醸造分野で培った技術を他分野へ応用

- 微生物を高度の利用したものづくり（＝微生物インダストリー）を海外企業と共創
- 飼料、酵素、微生物農薬生産に趨づくりの技術を提案
- 新たな食文化（代替タンパク、フードテック）の発展と食糧問題の解決に貢献

② 日本食文化への共感から生まれた市場への展開

- 海外日本酒市場の拡大に伴う、日本企業の海外工場への設備導入
- 現地発の酒蔵への設備提案

① 現地の醸造・発酵文化を起点とする設備導入

- 海外ローカル企業への機器納入
- 日本の醸造食品メーカーの海外工場への設備納入
- 海外ローカル企業への大型プラント納入

代替タンパク

酵素

機能性素材

食品

飼料

共創状況

17件

(海外含む)

バイオ燃料

センシング

微生物農薬

