



人的資本経営 理解促進 セミナー

2025.7/4(金) 10:30-16:00

セミナーレポート

Seminar Report

人の力で「勝ち」に行く！

人的資本経営 理解促進セミナー

基礎を学ぶ！

CONTENTS

- 人的資本経営とは？ ▶P.02
- 働き方改革【企業事例】 ▶P.04
- 女性活躍【企業事例】 ▶P.06
- 「リスクリング」を理解する！ ▶P.09
- リスクリング【事例紹介】 ▶P.12

人的資本経営に関する講義や先進企業事例のご紹介などを通じて、「人的資本経営って何だろう?」「自社で取り組めるだろうか?」といった疑問を解決します!



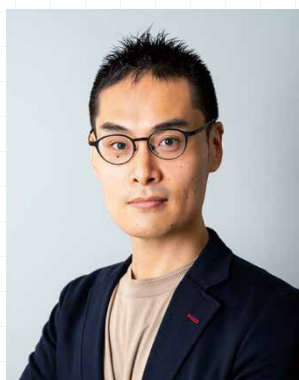
人的資本経営を知る！



CONTENTS

トークセッション ▶P14

これからの企業が成長するためには、「ひとづくり」が不可欠です。プロ・スポーツチームにおける人材育成のノウハウをヒントに、人的資本経営が目指す人材と企業の価値の向上について、学びを深めていきます。



岡田 幸士 氏

ルヴィアコンサルティング株式会社
共同経営者/COO

日本マクドナルドで人事を経験し、16万人の社員・アルバイトの人材マネジメントに携わる。その後、デロイトの組織・人事コンサルティング部門に移り、2年で全社トップ3%の評価を受けたのち、2020年に独立して現職。これまで数十人〜数万人の企業、上場前の急成長企業から更生中・再生中の企業など120社超、売上累計80兆円以上にのぼる企業を支援してきた。

著書:『【図解】人的資本経営』 ディスカヴァー・トゥエンティワン
『最強組織をつくる人事変革の教科書』 日本能率協会(共著)

特別講義

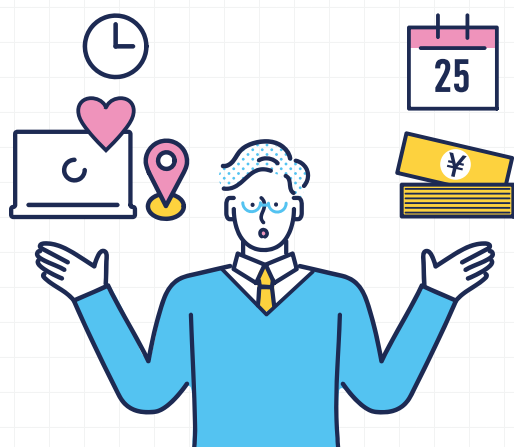
【人的資本経営とは？】の

\\ 大事なポイント //

01

人的資本経営の概要

人的資本経営とは、お金、時間、労力、想いを人に投資して、可能性を引き出していく。それによってお客様に提供する価値を増やし、収益性を拡大して勝てる組織にしていく。さらに、人や社会から選ばれる価値ある企業にしていくという取り組みです。



02

人的資本経営の全体像

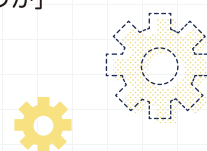
キーワードは“投資”です。

投資信託商品を購入する際に配布される「目論見書」に倣って、人の投資における「目論見書」を作っていきましょう。

- 「A どのような人と組織を目指すのか」
- 「B どのような人的投資をするか」
- 「C 人的リスクにどう対応するか」
- 「D どのような投資結果になったか」

また、「B どのような人的投資をするか」は、さらに以下の4つの問いに分けることができます。

- 「人の獲得をどのように行うか」
- 「人の育成をどのように行うか」
- 「人の活躍促進をどのように行うか」
- 「人の維持をどのように行うか」



03

人に優しい会社は 良い会社？

人に優しい会社は、本当に良い会社でしょうか。実際は、雰囲気が緩いと感じる職場ほど離職意向が高く、アットホームな会社で働きたいと答えた若手社員の割合も年々低下しています。これは、企業の平均寿命よりも働く期間の方が長くなっていることに起因しています。1つの会社で働き続けられる確率は低く、一生働いていけるのかという不安が高まり、不満がなくても離職を選ぶ人が出てきます。

04

人材の価値観

社員の価値観も変化しています。キャリア形成を自律的にやりたいという方が非常に多くなっており、新入社員は、傾聴力や丁寧な指導を上司に求めています。会社の理念と自分の思いが合致するか、また、柔軟な働き方も重視されており、リモートワークが継続できるか否かも転職の大きな要因になっています。新入社員の離職に対するハードルも下がってきており、これまでの個人と組織の関係性が変わってきていると言えます。

05

これからの人と組織の関係性

これまでの人と組織は、一生涯付き合っていくことを前提とした家族的な関係性が多かったですが、これからは、「プロ・スポーツチーム」のような関係性に移行していくと考えられます。会社に所属する意義や、キャリアや志向性に向き合ってもらえない、もしくは「成長」につながらないと、辞めて転職してしまう時代になってきています。

こうした前提を踏まえると、人の獲得・育成・活躍促進・維持に対する考え方が変わってきます。

●人の獲得における変化

人情・つながり的な採用や欠員補充を目的とした採用から、組織の理念・意義による採用、戦略実現のために必要な人材を定義したうえでの採用に変化しています。

●人の育成における変化

個人の意思を無視した画一的な教育から、個人の意志を尊重し、それぞれの強みを活かし、変化に合わせた教育に変化しています。新たなスキル習得を目指すリスクリングも必要です。

●人の活躍促進・維持における変化

上司の好き嫌いによる評価や気合と根性で頑張れという働き方から、データを用いた公平で納得感を担保した評価、多様な考え方や働き方を認める姿勢に変化しています。

06

まとめ

まずは企業の使命・パーパス戦略等を起点として、どのような人と組織を目指していくのかを整理します。そして、人の獲得、育成、活躍促進、維持をどのように行っていくのかを考え、投資結果を可視化・開示し、必要に応じて改善していくことが重要です。今の時代や価値観を踏まえ、人材マネジメントの焼き直しを行い、データを可視化し、活用することがポイントです。人的資本経営に取り組むことで、お金を多く使わずとも、自分たちの会社を「勝ち」に導き、「価値」ある会社にしていくことができるようになります。





熊本 弥生 氏 株式会社ポップジャパン 専務取締役

2005年ポップヒロシマ(社名変更前)の経営に参画。
総務部部长に就任後は、組織の階層化を図りつつ、ボトムアップ型の組織作りに着手する。その後も、変化の激しい現代社会に対応できる組織運営を推し進めてきた。現在では、専務取締役として組織風土改革や働き方改革などを実施し、更なる組織改革に取り組んでいる。

企業事例紹介

【～働き方改革～ 株式会社ポップジャパン】の

\\ 大事なポイント //

01

働き方改革に 取り組んだ背景

当社は、主にのぼり旗の製造を行っていますが、10年前より企画提案できる会社への変革を図っています。先代は典型的なワンマン経営だったため、強い組織にする必要があるということで経営コンサルタントを導入するとともに、社会の変化を受け、働き方そのものを見直す必要があるとして、社内の働き方改革をスタートさせました。

02

3つのステージを 設定

働き方改革を推進するうえで、3つのステージを設定しました。
第1ステージ:「法令遵守」をテーマに、コンプライアンスの徹底、残業上限の規制などに取り組みました。
第2ステージ:「働きやすさ」の整備。長時間労働の是正や年間休日の拡大を進めました。
第3ステージ:「働きがい」の向上。成果が上がるプロ集団を目指し、個人とチームの成長に向け「KPT活動」をスタートさせました。加えて、PJサミットという「部門別改善活動」や、「プロジェクトD」という新商品開発活動も進めています。

03

人的資本経営研究会に 入会した経緯

まず、広島県が開催した人的資本経営研究会ワークショップに参加しました。そこで、人は「資源」ではなく価値を生み出す「資本」であるという考え方に共感しました。当社も人を中心とした働き方改革や健康経営、組織風土改革を進めていたもので、研究会に入会しました。さらに、事務局の支援を受けながら人的資本開示レポートを作成し、公開しました。

04

5つの重点取組 領域

当社では、人的資本経営に対して5つの重点取組領域を設定しています。

- ①個人の成長
- ②社員第一の環境整備
- ③多様性の尊重・企業活躍
- ④チームワークの最大化
- ⑤顧客満足度の強化

①「個人の成長」では、問題解決力を養うために役員も含めてKPT活動に取り組んでいます。また、③「多様性の尊重・企業活躍」では、外国人や障がいのある方も、それぞれの強みを活かして活躍できる経営を実践しています。

05

開示を実施した メリット

1つ目は、人事目標が明確に表現できたこと。社員へのメッセージとして共有が図れました。2つ目は、会社を知っていただき、信頼していただく大事なツールになったこと。3つ目は、採用活動において非常に信頼できるツールになったこと。4つ目は、定量化したことで課題が明確になったこと。社員のエンゲージメントがまだ目標より低いのですが、開示により課題が明確になりました。

06

今後に向けて

人は価値を生み出す資本だとつくづく思います。今後も、本当の意味で人を大切にしながら、魅力ある会社作りを目指していきたいです。





藤原 加奈 氏 株式会社フジワラテクノアート 代表取締役副社長

2001年慶應義塾大学経済学部卒業。2005年フジワラテクノアート入社。2007年慶應義塾大学大学院にてMBA取得。2015年取締役副社長就任、2021年代表権取得。同社は醸造設備メーカーとして、麹造りの機械で高いシェアを持ち、国内約1500社、海外27カ国に設備を納入している。2022年DX大賞(中小規模法人部門)、2023年DXセレクショングランプリを受賞。2023年第13回日本でいちばん大切にしたい会社大賞 審査委員会特別賞を受賞。

企業事例紹介

【～女性活躍～ 株式会社フジワラテクノアート】の

\\ 大事なポイント //

01

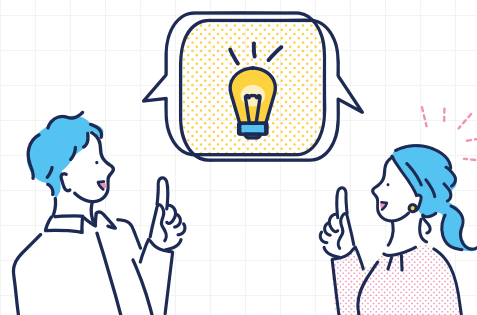
当社の取組について

当社は、創業92年目を迎える日本酒、焼酎、味噌、醤油などの醸造食品に関する機械・プラントを製造するメーカーです。私は、2015年から経営に関わることになり、子育てを通じて学んだ自己肯定感の大切さや自律的に学ぶことの重要性を経営に活かしたいと思いました。私の母も専業主婦から社長に転身しましたが、当時、社員や周りに支えられた経験もあり、当社では人を大切にし、そしてそれを事業戦略につなげています。「人を大切にし、それを事業戦略につなげる」。これこそが人的資本経営の重要な部分であると感じており、女性活躍も含めた多様な個がしっかり連動して、生き生きと躍動するような組織づくりを進めています。

02

未来に向け技術を再定義

強みを活かした事業戦略を描きたいと考え、醸造機械メーカーとして92年のあゆみの中で培ってきた要素技術の「棚卸し」をしました。そして「微生物の力を高度に利用するものづくり」に取り組めることが私たちの強みだと考え、2050年に向けて醸造を原点に、世界市場で微生物インダストリーを共創する企業になろうと努力しているところです。



03

働きやすさの 実現に向けて

そのなかで非常に重要になるのが「人」です。一人ひとりの人材をどう育成し、どう強みを活かしていくのが重要であり、私たちは働きやすさの実現に向け、さまざまな制度の充実を図ってきました。しかし、充実させた制度を十分に機能させていくためには、組織の中の関係性を向上させることが非常に重要で、「お互い様で助け合う」という寛容な風土づくりを行っています。また、時代の流れに合わせた上司の意識のアップデート、人員体制強化やDX投資などを推進しています。社員の意識や満足度を調査するエンゲージメントサーベイも実施しており、その結果を基にヒアリングを行い、課題の改善のための施策の検討・実施まで行っています。

04

社員間関係の質を 高めていく取組

多様性を活かすために重要なことは、組織の中の良好な関係性の構築だと考え、社員の家族を集めてお祭りを開催したり、先輩・後輩の関係性を良好にするためのメンター制度を設けたりするなど、社内交流の機会を増やす工夫をしています。また、時代の流れに沿ったマネジメント改革を怠ると、若い社員の離職やエンゲージメント低下に繋がるため、上司の役割として、部下のエンゲージメントを高めていく方法を「マネジメントウェイブック」にまとめて配付し、毎年研修を行っています。

05

人事制度の刷新と ビジョンの作成

女性の活躍や多様な個を育成していくためには人事制度が大切だと考え、評価の納得感を得るために、等級をシンプルにしたり、昇級の基準を明確にするなど、資格制度、評価制度、報酬制度を刷新しました。仕事の質や自律的な行動面を基準に評価するようになったことで、女性もより高い役職を目指すようになりました。

さらに働きやすさだけでなく、働きがいも大切です。当社では、個人ごとに自身の強みを活かした人材像を目指すための成長計画である「個人別5か年ビジョン」を作成しています。さらに、個々が目指す人物像(スペシャリスト)を一つのマップに落とし込んで「見える化」することで、互いに頑張って成長していこうと思えるような環境づくりを進めています。



06

女性活躍の好循環

誰でも活躍の場があれば、能力を発揮することができるという思いのもと、人事評価制度の改定や男性社員の意識改革研修を行いました。その結果、次第に自由に意見や本音を言い合えるようになり、心理的安全性の高い風土が醸成され、それが相互リスペクトを生み、女性社員の中に自己肯定感が高まりました。仕事への意欲が高まり、より責任と権限のある役職を目指すことで、存分に個人の能力を発揮できるようになるという女性活躍の好循環が生まれています。現在、女性社員は全体の約2割ほどですが、そのうち約7割が管理職を目指すコースを選択しています。

07

多様性がもたらすもの

多様性が活かされていくことで、最も変わったのは採用環境です。かつては採用に苦労していましたが、今ではキャリア採用の応募者が激増し、高度人材の採用が増加、3年以内の定着率も上昇しています。DXの取組も多様性と結びついており、それぞれの強みを活かしながら、次々と社内にITツール・システムを導入しています。

社員一人ひとりが活躍できるようになることで、イノベーションへの取組も進むようになり、既存事業の競争力強化のための開発と、新事業モデルへの挑戦のための開発が並行して進んでいます。

このように、女性活躍を推進することで、企業価値の向上に繋がっていくという、当社の取組のご紹介をさせていただきました。





後藤 宗明 氏

一般社団法人
ジャパン・リスキリング・イニシアティブ
代表理事

みずほ銀行入行後、米国フィンテック企業、アクセンチュアにて人事採用領域のDX等を経て、AIスタートアップにてAI研修の企画運営を担当。2021年より現職、政府、自治体向け政策提言、企業向けのリスキリング導入支援を行う。2022年、スキル可視化等のリスキリング支援を行うSkyHive日本代表に就任。広島県、茨城県、山形県にてリスキリング推進に向けた協議会の委員を歴任。

著書:『自分のスキルをアップデートし続ける「リスキリング」』

続編『新しいスキルで自分の未来を創る「リスキリング実践編」』

『中高年リスキリング』(朝日新聞出版)

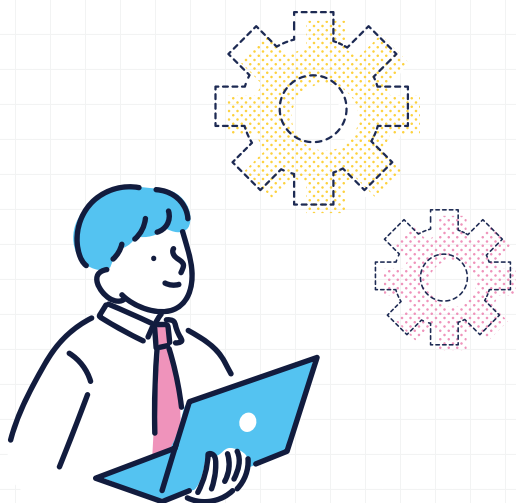
【「リスキリング」を理解する!】①

\\ 大事なポイント //

01

リスキリングの目的

リスキリングには、技術的失業を防ぐという目的があります。AIやロボットの進化等により縮小していく分野の職種から、雇用を維持しつつ、成長分野へ事業転換を図ることが、リスキリングの大切なゴール、本質的な目的なのです。



02

リスキリングの意味

「リスキリング」は、「Reskill (リ・スキル)」という言葉がもとになっており、新しいスキルを再習得させるという意味があります。個人の自己啓発の学び直しを指すものではなく、組織が実施責任を持つ「業務」であり、例えば、組織がDXを遂行するときに、新しい事業戦略を担う人材にリスキリングの機会を提供するという考え方です。従業員の視点に立つと、新たに学んだスキルを新たな業務の中で活かし、実績を出すことが重要であり、業務でスキルを使う機会がなければ、このスキルを活かす機会を外に求め、転職も考え始めてしまいます。リスキリングは活躍する舞台とセットで意味を成します。

03

リスクリングの5つのポイント

ハーバードビジネススクールが出した「AI時代のリスクリング」という論文に、5つの大事なポイントが記載されています。

- 1 リスクリングは組織の戦略上の必須事項である
- 2 リスクリングはすべてのリーダーとマネージャーの責任である
- 3 リスクリングは「チェンジ・マネジメント」、企業変革の取組の一環である
- 4 従業員は理にかなっている場合はリスクリングすることを望む
- 5 リスクリングには村（エコシステム※）が必要である

※企業・教育機関・行政・業界団体・地域社会などの連携

04

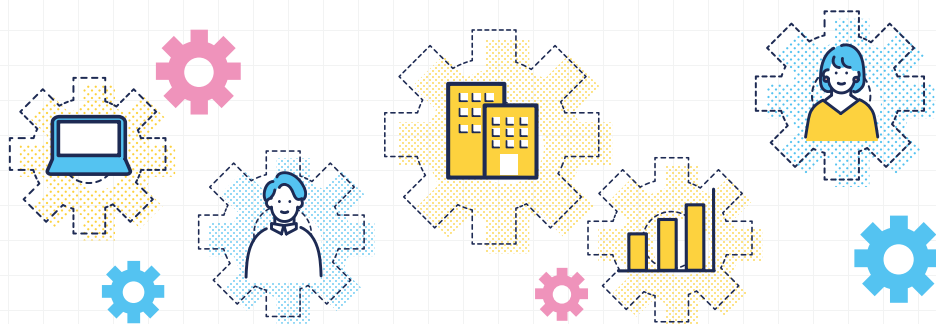
リスクリングに 成功するポイント

リスクリングの成功体験を持つ会社には、いくつか共通点があります。まず、経営者自身がリスクリングに取り組んでいるという点です。リスクリング推進にあたり、新規事業ではOJTが機能しづらいため、最初は外部人材と一緒に新しいプロジェクトに取り組みながらスキルを学んでいくことが大切です。その後、新たなスキルを学んだ人材がどんどん活躍する仕組みになっていきます。さらに、リスクリングに成功すると、この会社では新しい分野のスキルが身につくというアピールにつながり、優秀な人材を会社に惹きつける仕組みとしても機能します。

05

リスクリングに 必要なアクション

リスクリングを進める際には、制度設計に始まり、将来どんなスキルが必要なのか、実際にリスクリングをする人をどうやって社内の中で抜擢していくのか、処遇・報酬・給与への反映まで、全社プロジェクトとして進めることが大切です。特に最初に進めていただきたいのは、社内におけるリスクリング実施責任者の任命です。海外では、デジタル分野のスキルを持っている方を任命し、経営直轄でリスクリングを進めていくことが大きな流れになっています。



06

ジョブ型雇用から スキルベース組織へ

日本ではメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換が進んでいますが、海外ではスキルベースという取組が始まっています。スキルベース組織(スキルを起点とした雇用システム)とは、固定的な職務や部署の枠組みを越え、従業員のスキルを起点として活用することを言います。例えば、マーケティング部の人が分析スキルを活かして、営業部のデータ施策をサポートするなどが例として挙げられます。

スキルベース組織は、従業員のスキルを細かく把握することで、個々の従業員の活躍の舞台を用意していくもので、スキルの可視化により、社内の必要なところに柔軟に人材を配置することができます。

07

中高年に向けた リスキリング

これから中高年の方々が健康を維持し、どれだけ長く働き続けるかが、日本社会を支えていく上で、大事な鍵を握ります。リスキリングにより、個々人が現在の雇用に頼らない人生のキャリアを自ら創造することで、定年後に自分で好きな仕事をし、いきいきと働ける社会を築くことが重要です。これから来るロボットとともに働く時代に向け、人間がアップデートし活躍できるように、ぜひリスキリングに取り組んでいただきたいと思います。





■ 太原 真弘 氏

〔シンワ株式会社
代表取締役〕

1971年生まれ54歳、広島市出身。

東京の私立大学進学後、お笑いの道へ進むため中退し江頭2:50さん所属の大川興業に入所。同期入所にマキタスポーツ、プチ鹿島。舞台に立つ中、同期や同年代コリコなどとの才能差を感じ、1971年父脱サラ創業のホテル用ハブラシ、カミソリ等を卸売販売する中国シンワ株式会社(現シンワ)に28歳帰郷入社、33歳で代表引継ぎ。現在広島県生口島産レモンを使用したオリジナル商品【おとなレモン】の名を冠したハンドクリーム等4品のお土産雑貨を販売展開中。趣味は少年期から続けているサッカー。

事例紹介

【シンワ株式会社】の

\\ 大事なポイント //

01

当社での リスクリングの取組

2023年に、社員に何の相談もせず初めてのリスクリング宣言を行いました。社員は突然のことに当初驚いていましたが、ITパスポート取得5人を目標することを目標に掲げ、1年半後に達成することができました。これと同時並行で、社内のDXを推進するため、県の伴走支援事業に参加してRPAを導入し、社内でDXリーダーを任命しました。

続いて賃金アップを掲げて2回目のリスクリング宣言を行い、全システム・ソフトの入れ替えを見据えて新RPAの導入やシステムの内製化を目指した社内でのSE養成を行っています。

私自身も農業という次の夢に向け、リスクリングに挑戦しています。リスクリングは「やる」と言えば進んでいくということをお伝えしたいです。

02

リスクリングに 取り組んだ理由

当社では、DX推進がリスクリングのきっかけですが、機器のリース契約満了に伴い、過去に作ったシステムより進化させなければ意味がない、ということで、県から支援を受けながら経理、営業、財務の担当者が集まり、今までの業務で何が不都合だったのか棚卸しを行ったことがきっかけでした。会社の現状について、身体測定を行ったという感じでした。



03

リスクリングの 進め方

DXには調整力が必要になると考え、一緒に業務を行うシステムエンジニアやコンサルティングなど、外部人材の意見等を的確に吸い上げ、自社の仕事にきちんと落とし込むことができるヒューマンスキルを持った人材をリーダーに選びました。また、業務時間内の学習を認め、参考書購入費や受験費用を会社で負担するようにしました。私も、ITパスポートの試験に挑戦しましたが、「私も頑張るから、みんなも頑張ってくれ。」という姿勢が、社員の心理的安全性につながったのかもしれない。

04

なぜ進めることが できたのか

社内では、従来から情報共有のために社員同士の「雑談励行」を勧めていました。こうした社員同士の雑談や交流によって、自然と、社員間でリスクリングや勉強に関する情報が共有され、リスクリングを理解し前向きに進めることにつながったのかもしれない。社員のやる気が高まったのは、やはり「結果」です。リスクリングにより学んだスキルを活用して、社員が新RPAを活用し、業務時間が短縮されたことが実感としてわかると、「このスキルを学ぶと、こんなに便利になるのだ。」と、リスクリングが自分ごとになり、浸透も早まりました。

05

今後の展開に ついて

今はDX推進に力を入れています、SNSの研修、財務の健全化や商品開発など、すでに私の手を離れ、社員それぞれが自由に学ぶスタイルに移行しつつあります。会社が目指す「ひとときのここちよさをすべてのひとに」というパーパスに合えば、何を学んでもかまいません。「楽しくなければ仕事じゃない」という思いを持って「あなたの能力を活かしてほしい」と伝えていきます。私自身も、農業を始めたいという次の夢に向かって、頑張っていますので、その姿を社員に見せていきたいと思っています。



トークセッション

⑤ 大事なポイント

スペシャルゲストの古田敦也さんをお招きし、RCCラジオの人気番組「ごぜん様さま」でおなじみの横山雄二さんや「基礎を学ぶ！」の登壇者、県知事を交え、トークセッションを行いました。当日は、プロ・スポーツチームにおける人材育成のノウハウをヒントに、人的資本経営が目指す人材と企業価値の向上について、楽しくマジメに学びました。



ルヴィアコンサルティング
株式会社
共同経営者 / COO
岡田 幸士 氏



シンワ株式会社
代表取締役
太原 真弘 氏



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 氏



元東京ヤクルト
スワローズ監督
スポーツコメンテーター
古田 敦也 氏



RCC アナウンサー
横山 雄二 氏



広島県知事
湯崎 英彦

横山氏

広島県はいち早く人的資本経営に取り組んだと伺っています。その経緯を教えてください。

湯崎知事

世の中や事業の中身が変わっていくなかで、会社も人も新しいことを学ばなければ時代についていけないという思いのもと、広島県では全国の自治体で最も早く、リスクリングの推進に取り組みました。まずは令和4年度に「リスクリング推進協議会」を設立し、中小企業の皆さん向けに、どうリスクリングを実践したらよいかという具体例を交えた「リスクリング推進ガイドライン」を策定しました。さらに、次の段階として、リスクリングだけではないということで、令和6年度から人的資本経営促進課を設立し、人的資本経営研究会の設立やセミナー等、様々な支援を行っています。

横山氏

古田さんは、著書のなかで「変化を恐れてはいけない」と言われていますよね。

古田氏

野球の世界も、大きく変化しています。レベルが上がり続け、現状維持では取り残されるだけです。自分が成長するためには、現状に満足せず、常に一段階上を目指す必要があります。

横山氏

岡田さんにお伺いします。時代の変化を受け、これからの人と組織の関係性は、「プロ・スポーツチーム」のようになっていくとのことですが、詳しく教えてください。

岡田氏

これまでの人と組織は、例えば、社長が親、社員が子どもで、一方的な忠誠心が求められる「昭和の家族」のような離脱することが許されない関係性でした。これからは、社員一人ひとりが自律的で、会社に所属する意義を重視して働き、企業側も個々人のキャリアや志向性に向き合わないと、社員は辞

めてしまう。社員全員がFA権を持っているような、「プロ・スポーツチーム的」な関係性になっていくと思います。

横山氏

そうした価値観を踏まえ、今日は人的資本経営について「4つの柱」でお話を進めていこうと思います。

岡田氏

「4つの柱」は、人的資本経営を推進するにあたって重要なポイントです。

- ①人の獲得をどうするのか。
- ②人の育成をどう行うのか。
- ③人の活躍促進をどうやるのか。
- ④人の維持をどうするのか。

人の獲得については、個々人の仕事の必要性に対する理念やパーパスに、会社側が応えることが大切です。

人の育成や活躍促進については、社員一人ひとりの思いと会社の方針をすり合わせ、時代の変化に合わせてリスクリリングや、多様性に向き合ったチームづくりが求められます。人の維持については、会社が社員一人ひとりと向き合い、承認していくことが大切です。社員の考えを把握し、柔軟な働き方を提供していく必要があります。

横山氏

太原さんの会社には、社員と向き合った独自の取組はありますか。

太原氏

一定以上の利益が出た場合、その余剰分を社員全員に平等に分配することにした結果、令和6年度はかなりの額を分けることができました。社員の働くモチベーションや結束力を生む結果になったと思います。

横山氏

藤原さんの会社は、どのような環境ですか。

藤原氏

当社では、魅力的な良い笑顔の社員や仕事もプライベートも充実している社員が多く在籍しています。一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境を整えることで社員の顔が変わり、助け合う風土も生まれます。また、ベテラン社員の意識改革も行いました。

横山氏

古田さん、プロ野球チームにおける改革事例を教えてくださいませんか。

古田氏

最近では、選手一人ひとりにタブレットを配布し、対戦相手の投手との過去の対戦映像を全て確認できるようになっています。これまで、曖昧な記憶で考えていたことが、全部「見える化」されています。

横山氏

岡田さん、人の獲得・維持について会社が意識すべき点を教えてください。

岡田氏

まず、人の獲得については「自分の会社どんな魅力があるのか」を明確にすること、「今後に向けて、どんな魅力があったら良いのか」を考えること、「他社でどんな魅力を出しているのか」を把握することを意識するとよいと思います。自分たちのセールスポイントを、自分たちがしっかり把握する。自分たちの輪郭を明確にすることは、商品やサービスだけでなく、人の採用においても重要な視点となり、新たに見えてくるものがあるはずです。

人の維持については、非金銭的な報酬と組み合わせながら、承認欲求を満たすことが重要になります。金銭的報酬は分かりやすい指標ですが注意点が2つあります。1つは慣れが生まれるということです。昇給した嬉しさはそのときはありますが、報酬のために頑張ろうという気持ちはなかなか続きません。2つめは、逆にモチベーションを下げてしまうというリスクです。仕事が好きで楽しんでいるのに「給料を上げるからもっと頑張らないか」と言われると、ちょっと気持ちがしらけますよね。金銭報酬だけに依存せず、社員と向き合い、承認欲求を満たすなどの非金銭的な報酬と組み合わせることが重要になります。

横山氏

太原さんの会社では、人の維持についてどんな取組をされていますか。

太原氏

以前は、営業販売会社として他社と競い合い勝ったものが勝ち、負けたら脱落という感覚が強く、若い人が定着しづらい状況でした。そこで、心理的安全性を意識した改革を行いました。さらに、利益の分配を行うことで目標達成に向けたチームワークが強化されました。さらに、社員にも、「ここにいていいんだよ」という承認を様々な形で会社が行うようにしました。この10年で、社内の制度や雰囲気少しずつ改善されてきています。

横山氏

藤原さんの会社の取組についてもお聞かせください。

藤原氏

未来の企業の姿を、しっかり社員に明示することが非常に大切だと思っています。働く時間がどんどん短くなるなか、一人ひとりの生産性を上げるには内発的動機が必要です。また、会社のことを「自分事」として捉える社員をいかに増やすかということが大切です。改革を進めることで離職率が低下し、現在は新卒入社3年以内の定着率100%を5年間継続しています。社員には、家族や自分のプライベートのためにしっかり時間を使ってほしいと思いますが、同時に、限られた時間のなかで密度の濃い仕事をしたいとも伝えています。

横山氏

岡田さん、人材の育成と活躍の推進は、どうしたらうまくいくのでしょうか。

岡田氏

人の育成の近道は、「千尋の谷に突き落とす」ことだと思っています。仕事で得た経験には人を変える力があります。また、人の成長には知識やスキルの修得といった水平的な成長と、考え方や捉え方の変化といった垂直的な成長があり、人の育成には、どちらもアップデートが重要です。

横山氏

湯崎知事、広島県のリスキリングに対する取組について教えてください。

湯崎知事

広島県では、特にDX人材育成に向けたセミナー開催や補助金の支援策などに積極的に取り組んでいます。さらに、企業における具体的なリスキリング事例の紹介や、参考になるガイドラインの提供を行っています。

また、社内外にリスキリングに取り組むことを宣言する「広島県リスキリング推進宣言制度」を設けています。まず宣言をして会社のやる気を見せる。宣言をすることで社内に情報が広がります。その後、セミナーや各種補助を活用していただきながらリスキリングに取り組んでいくという流れを進めています。

太原氏

当社は2度宣言しました。1度目の宣言では、まず「2年以内にITパスポートを5人取得する」という目標に向かって、私自身がコツコツ勉強する姿を見せることで、あっという間に5人が資格を取得しました。中小企業の社長には、勇気を出して宣言してほしいです。言葉は言霊ですから、宣言したことはどこかで必ず生きていくはずですよ。

横山氏

古田さんが監督時代、選手に何かを伝えるときに意識していたことはありますか。

古田氏

野球の世界では常に数字と勝負しているので、「3割打ってくれ」といった具体的な目標を伝えていました。ただし、あるバッテリーには「三振してもいいからホームランを打ってほしい」、別のバッテリーには「とにかく塁に出てほしい」といったように、役割ごとに評価する対象を明確にしておく必要があります。また、監督に選ばれる選手を目指してもらえよう、何を選手に望んでいるかという明確なメッセージを選手に伝えていましたし、「○○選手みたいになれ」と具体的な目標を示すことも意識していました。

横山氏

岡田さん、企業では多様な人材が増えてきています。そうした人材を評価する際に意識した方がいいことは何ですか。

岡田氏

心理的安全性がとても重要で、主に2つの指標で測定できます。1つ目は、下の立場の人が上の立場の人に「違う」と言えるかどうか。2つ目は、上の立場の人が間違ったときに謝れるかどうか。これらが確保されていれば、心理的安全性が高い職場環境であると言えると思います。

横山氏

野球界も多様な人材が集まっていますが、どのようなコミュニケーションをとっていましたか。

古田氏

毎年、異なるタイプの投手が入団しますが、「話せば分かるよね」という姿勢を大切にしていました。コミュニケーションが苦手な若手とは、本人の好きなゲームを通じて仲良くなったこともあります。今の若い人たちは、こちらの意図を理解すると、一生懸命動いてくれます。成長のチャンスが少しでもあればアドバイスを提供するのが上の人間の仕事であり、それを取り入れるかどうかは本人次第だと思います。

横山氏

藤原さんの会社では、女性の活躍に向けどんなことを工夫しましたか。

藤原氏

レディースプロジェクトを発足し、集団の力で意見が言いやすくなるような環境を整えました。また、人事制度・評価制度も、「仕事の量ではなく質」重視で見直し、心理的バイアスを変えていくための研修も行いました。その結果、女性が忸度なく意見を言えるようになり、活躍する機会が増えています。先ほどの古田さんのお話にもありましたが、互いの全く異なる価値観の人としっかり会話をする機会をたくさん作っていくと、お互いのことを分かり合える組織になってくるんじゃないかなと思います。

横山氏

湯崎知事、県では女性の活躍に向けての取組も推進していますね。

湯崎知事

広島県では、男性育児休業の推進や、保育園の整備などを行った結果、「M字カーブ」の解消に一定の成果をあげることができました。

しかし、結婚前までは正社員の割合が高いのですが、結婚・出産を機に急激に下がり、そのまま低水準が続きます。この「L字カーブ」の解消は、社会全体の課題です。その最大の問題になっているのは、仕事と子育ての両立です。女性が職場で当たり前活躍し、男性が家庭での役割を果たす社会の創出を目指して、広島県は取り組んでいます。

横山氏

一方で、継続して働くためには「働きがい」も必要です。岡田さん、会社が社員に「この会社で働いて良かった」といった働きがいを感じてもらうには、どうしたらいいですか。

岡田氏

従業員エンゲージメントという言葉があります。これは「単なるつながり」という意味ではなく、「つながり」+「熱意」、2つの要素を持ってこそ意味を成します。「この会社になりたい」という気持ちに加え、「この会社に貢献したい」という熱意も醸成していくことが重要です。

企業の理念やパーパスなどに共感してもらうことが大切ですが、企業や社員一人ひとりによって効果的な取組は異なりますので、まずは会社がどの状態であるのかをきちんと把握することが重要です。

横山氏

「見える化」ということですね。広島県では、会社の得意分野や不得意分野を把握することにもつながる「情報開示」の取組を支援しておられますね。

湯崎知事

広島県では「人的資本経営研究会」の会員を募集しており、人的資本開示レポートを作成することを支援しています。従業員エンゲージメント、採用活動、女性活躍などそれぞれの会社にとって重要となる様々な指標があり、これらの数値が自社でどうなっているのかなど、会社の現状を知る「健康診断」のようなことが簡単にできるツールを用意しています。この「人的資本開示ツール」を使うことでレポートも作成でき、開示すると、「この会社は人を大事にしている」ということが社会に伝わり、優秀な人材が興味を持ってくれます。ぜひ活用していただきたいと思っています。

横山氏

最後に、古田さんと湯崎知事から参加者の方に一言いただけますでしょうか。

古田氏

これからの時代、デジタルの影響が強くなればなるほど、「人」の価値が高まってくると思います。やはり最後は人です。それを若い人たちにも伝えていきたいです。ぜひ、皆さんもいい組織づくりに取り組み、広島がもっと活気づくように頑張ってください。

湯崎知事

今日は古田さんにもご参加いただきましたが、企業組織がだんだん野球の世界に似てきたと感じました。

かつては、新入社員がどんなスキルを持っているかは関係なく採用し、社内で育てていました。一方で、野球界では、投手は投手、内野手は内野手として入団します。いわゆるジョブ型採用です。今の若者は、「自分はこうなりたい」という思いを強く持っている方が多く、企業もジョブ型雇用に移行してきています。そして、ジョブの中で一流のプロになるように育てていくという点でも、企業の人材育成が野球のチーム作りに似てきたように思います。

これからの時代に求められるものについて、皆さんも、本県の研究会などの活動に参加していただきながら、ぜひ考えてみてください。

横山氏

本日はありがとうございました。

