



自らの領域を乗り越えて共創する
未来創造人材として社員を育成

長期経営計画「Atelier2050」において、2050年の組織のあるべき姿を「強い情熱で変革に挑む共創者集団」と定め、社員の基本姿勢を「誠実を力に」「志で踏み出す」「協働を超えた共創へ」の3つとしました。共創を実現していくために何より重要なのが人材です。「誠実」という当社の強み・アイデンティティを維持しながら、多様な人材が目標に向かって挑戦し、自己の成長を図る組織を実現するため、当社は人材育成や環境整備に向けてさまざまな取り組みを行っています。新たな製品・サービス、技術の種を継続的に生み出していくには、自らの領域（技術、部門）

執行役員
人事部長兼同健康推進室長
川島 渡
KAWASHIMA Wataru



に閉じることなく、境界を超えた連携により、新たな価値を「共創」していくことが大切です。無意識に自己の領域に閉じこもって可能性を広げるチャンスを逃してしまうことがないよう、社員一人ひとりが思い込みや先入観、偏見、不安といった殻を破ってほしいと思います。

ビジョン（Atelier2050より）			
組織のあるべき姿		強い情熱で変革に挑む共創者集団	
社員のあるべき姿（基本姿勢）		誠実を力に	志で踏み出す 協働を超えた共創へ
重要項目	重点施策	アウトプット	アウトカム
人材育成	挑戦 価値向上に「挑戦」し続ける牽引人材の輩出	挑戦に関する従業員意識調査肯定回答者割合 2024年実績 72.0% 2027年目標 75.0% 共創テーマ提案数 2024年実績 160件 2027年目標 200件 多様性・キャリアプランに関する従業員意識調査肯定回答者割合 2024年実績 64.8% 2027年目標 70.0% 企業理念への共感度に関する従業員意識調査肯定回答者割合 2024年実績 65.8% 2027年目標 70.0% 高ストレス者割合 2024年実績 8.3% 2027年目標 8.0%以下	マテリアリティ 自社事業基盤の強化 研究開発力の強化 ダイバーシティ推進 人材の確保・育成 働きやすい職場づくり 従業員の健康維持向上 Vista2027 Stage II目標 売上高 2,930億円 売上高営業利益率 20%以上 ROE 18%以上
	共創 領域を超えた「共創」人材の輩出		
	目利き ビジネスのポテンシャルを見極め実需化する「目利き」人材の輩出		
社内環境整備	多様性 個人の意志が尊重される「多様性」ある風土づくり	経営者・マネージャー研修 グローバル人材育成・DX人材育成 キャリアデザインプログラム 10% Challenge AI運動 イントラプレナーシッププログラム 仮説検証・提案型研修 ダイバーシティ推進施策 企業理念への理解・共感を生む風土づくりに向けた取り組み 従業員の心身の健康推進に向けた取り組み	
	理念浸透 企業理念への理解・共感を生む風土づくり		
	健康推進 従業員の心身の健康推進		

●重要項目と具体的イメージ

重要項目	具体的イメージ
価値向上に「挑戦」し続ける牽引人材の輩出	価値向上につながる改善や提案を「志（内発的動機）」に基づき、主体的に考え、自ら挑戦することで事業を牽引する人材を輩出する
領域を超えた「共創」人材の輩出	自らの領域（技術、部門）に閉じることなく、境界を越えた連携をすることによって、新たな価値を「共創」できる人材を輩出する
ビジネスのポテンシャルを見極め実需化する「目利き」人材の輩出	市場ニーズを踏まえながら、代替が利かない「Must-Have」な製品ニーズを見出し、そのバリューチェーンの成長性も見据えた「目利き」のできる人材を輩出する
個人の意志が尊重される「多様性」ある風土づくり	ともに働くすべての人の多様性が尊重され受け入れられると同時に、その多様な個人が有する意志（異見）を交わすことができる風土を醸成する
企業理念への理解・共感を生む風土づくり	企業理念と従業員一人ひとりの「生きがい」とを重ね合わせ、事業活動の根幹である企業理念への共感度を高める
従業員の心身の健康推進	健全な企業の成長を支える基盤である、従業員の健康維持・増進

重点施策 **挑戦** **共創** **多様性**

経営者・マネージャー研修

当社では、組織運営の中核を担う人材の育成に力を入れています。2024年度より、マネジメントスキル習得を目的としたマネージャー研修を開始しました。この研修では、スキル習得に留まらず、社内外の異なる職域のマネージャーとのグループワークを通じて、共創の精神を育み、外部の価値観や知見を吸収しています。マネージャーの役割遂行能力が向上することで、組織の心理的安全性やメンバーのエンゲージメントが高まり、組織成果の創出に寄与することを期待しています。また、2013年度より、研究活動を主導する人材を継続的にMOTプログラムへ派遣しています。技術を経営戦略に統合することで事業化を加速し、競争力の向上を図っています。さらに、将来の経営を担う人材を選抜し異業種交流型の外部研修へ定期的に派遣することで、トップマネジメントを担う人材を計画的に育成しています。

重点施策 **挑戦** **多様性**

グローバル人材育成・DX人材育成

当社では、グローバル人材育成プログラムとして、全社員を対象とした英会話研修や選抜型の海外語学留学（多言語）を実施しています。海外留学は2014年の制度開始以来、延べ46名が7カ国12都市に留学し、帰国後は多くの研修生が海外で活躍するなど、キャリア形成に大きな影響を与えています。多様性を重視し、異なる文化や価値観を尊重することを基盤とし、社員がグローバルな視野を持つことを促進しています。

近年は、ビジネスはもちろんサプライチェーンのグローバル化が進む中、海外拠点が拡大しています。国籍を問わず多様なバックグラウンドを持つ社員が共創することで、新たな価値が生まれ、企業全体の競争力を向上させています。今後も多様性を尊重し、包括的な職場環境を提供することで、持続可能な成長を目指しています。

また、全社DX推進の一環として、e-learningやDXスキルアセスメント、DX関連研修、資格取得支援を通じて、多様な職種・レベルに応じた人材育成を促進しています。今後はタレントマネジメントシステムによるスキルの可視化にも取り組み、企業全体の競争力強化とイノベーション創出につなげていきます。

重点施策 **挑戦** **多様性** **健康**

キャリアデザインプログラム

当社では「生きがいを力に」というコンセプトのもと、社員一人ひとりがキャリア志向を深め、自らの“生きがい”の実現を原動力にして企業とともに成長する人と組織の姿を目指しています。

社員が“自分のキャリアを考える”ための内省・対話の機会づくりとしての「キャリア対話」の導入をはじめ、キャリア対話ハンドブック・e-learning・動画セミナーの配布、上司向けキャリア対話研修、年代別キャリアデザイン研修、社外キャリアコンサルタント相談窓口、100を超える部署・ロールモデル情報をまとめた「キャリアクリップ」の配布など、段階的かつ多様な支援を展開してきました。

また、個々のキャリア志向、専門性、スキルなどはタレントマネジメントシステムを介して見える化し、同志のつながりと共創を育む基盤として人事DXを推進しています。

今後は、そこで描いたキャリアを“学びと挑戦”によって形にするフェーズへ進みます。具体的には、個人のスキル開発を支援する学習インフラの整備、社員同士が学び合い成長し続ける学習コミュニティの設置、社内公募制度の導入などを検討しています。

こうした“考える→動き出す”サイクルを組織全体で回すことで、個人と組織が信頼関係の中でキャリアを共創し、双方の持続的な成長を実現していきます。



重点施策 **挑戦** **共創**

Ai運動

Ai（アイ）運動とは、工場においてコストダウン・効率化・安全化などの改善提案を行う当社グループ独自の小集団活動です。1978年にスタートして以来、各工場全操業員が参加しており、累計の提案件数は約76,000件に上ります。提案から評価・審査・表彰・発表に至るまで全社共通のシステムのもと、2024年時点で約200グループ・総勢1,200名以上が活動を行っています。

創意工夫を発揮し現場起点での挑戦を促すのみならず、近年では複数部署が共同で提案を行うことも奨励してお

り、技術伝承や人材育成の場として現場力強化の役割を担ってきました。今後もデジタル技術の活用促進を含め、技能系社員の人材開発の基盤となる特色ある施策として活動を継続していきます。

重点施策 挑戦 共創 目利き 10% Challenge

社員の自由な発想とチャレンジ意欲を促進することを目的として、2023年度より、社員本人が所属する組織のミッションとはかけ離れていても、主体的に取り組みたいテーマに関して年間労働時間の10%を充てて取り組める「10% Challenge」制度を開始しています。成果の有無に関わらず、挑戦そのものを評価し、経験を通じて社員自身の可能性を広げることを重視しており、2024年度は取り組みテーマに対して選考会を行い、8テーマを表彰しました。



表彰式の様子

重点施策 共創 目利き イントラプレナーシッププログラム

ビジネスのポテンシャルを見極め、実需化を力強く推進する「目利き人材」の育成を目的に、全社から選抜された社員を対象としたイントラプレナーシッププログラムを隔年で実施しています。プロ起業家の伴走のもと、約半年間にわたり新規事業の創出に本気で挑みます。仮説構築と検証を短サイクルで繰り返し、事業化を推進すると同時に、起業家的行動スキルを体得します。これまでに27名が本プログラムを修了しています。



ディスカッションの様子

重点施策 挑戦 共創 目利き 仮説検証・提案型研修

当社では、全社員が主体的に課題を設定し、仮説を構築・検証しながら発信・提案していく“自律”と“挑戦”の姿勢を大切にしています。こうした行動を通じて変革や事業創造に挑戦できる人材の育成を目指し、昇格前に実施する各研修（セルフスタート研修、C3職昇格前研修、基幹職昇格前研修）は、いずれも仮説検証・提案型のプログラムとして設計しています。若手社員を対象としたセルフスタート研修では、「自分が何をすべきか、自ら考え実行していく」人材の基盤を築くことを目的に、現場の指導者や責任者による支援のもと、独自性ある企画の立案と実行に取り組みます。C3職昇格前研修および基幹職昇格前研修では、“共創”を意識したチーム編成のもと、階層に応じた高い視座と広い視野を持って課題を捉え、スピード感をもって仮説検証を繰り返し、提案の質を高めます。最終的には経営層に向けて、新規事業や業務改善、組織改革に関する提案を行い、次代を担うリーダーとしての意識と実行力を醸成しています。



ディスカッションの様子

重点施策 多様性 ダイバーシティ推進施策

当社は、「一人ひとりの個性や才能が発揮され、社会とつながること」を大切にするダイバーシティステートメントのもと、個人の意志が尊重される多様性ある風土づくりを推進しています。これまで、新規学校卒業者の女性総合職採用比率目標の設定、女性社員の職域拡大、在宅勤務制度や挑戦を応援する人事制度の導入、自分らしいリーダーシップで職場に変化を起こす女性リーダーシップ研修などを実施し、女性総合職比率12.2%、女性管理職比率4.7%へと向上しました。多様な価値観や経験を尊重しながら、誰もが自分らしく働ける環境を整えることで、創造性と活力に満ちた組織を実現し、働く人の幸せと社会の幸せの両立を目指しています。

ダイバーシティ推進分科会の設立と数値目標

2024年度、これまでの取り組みをさらに強化するため、社内横断的な組織「ダイバーシティ推進分科会」を設立しました。女性を中心にしてきた施策の枠を広げ、男性の育休取得者、LGBTQ+当事者、介護と仕事の両立を担う社員、外国籍社員、障がいのある社員など多様な背景を持つ社員が活躍できる環境の整備を進めていきます。2030年度末までに女性管理職比率7%、男性育休取得率90%を目指します。

多様性を受け入れる組織の変革

2024年度には、育児とキャリアの両立支援として、女性社員だけでなく、男性社員の育休取得促進や、管理職のダイバーシティマネジメントも視野に入れた3種のハンドブックを発行しました。介護相談窓口も開設しています。今後は、LGBTQ+への理解を深める全社員向け研修や、制約のある社員の立場を体感的に理解するプログラムの導入を通じて、共感と当事者意識を育み、多様性を受け入れる職場文化をさらに深化させていきます。

重点項目 理念浸透 企業理念への理解・共感を生む風土づくりに向けた取り組み

社員一人ひとりが企業理念と「生きがい」とを重ね合わせ、事業活動の根幹である企業理念への共感を高めることが重要だと捉えています。理念が組織全体に浸透することで、社員が業務の目的や意義を理解し、エンゲージメント高く「挑戦」や「共創」を通じた価値創造に貢献することを目指しています。

毎年実施している社長による各拠点での講話・社員との対話に加え、企業理念と事業活動や自身の業務とのつながりをより実感してもらうことを目的として、2024年度には新たな取り組みを開始しました。当社の歴史や企業理念、各事業や製品に関する理解を促進するWebクイズなどを通じて、企業理念の浸透を図っています。

重点項目 健康 従業員の心身の健康推進に向けた取り組み

当社は、社員の心身の健康を「健全な企業の成長を支える基盤」と考えており、その健康の維持・増進を目的にさまざまな施策を実施しています。具体的には、高ストレス者割合の低下、適正体重者（BMI〈肥満度〉指数が18.5以上25.0未満）割合の増加などを目指し、定期健康診断の受診の推進、ストレスチェックの実施、全社員対象のメン

タルヘルスクエア研修の実施などの取り組みを進めています。

また、レスポンスフル・ケアマネジメントシステムの運用を通じて、労働災害の防止、労働者の健康増進、快適な職場環境の形成に努め、各事業所の安全衛生レベルの向上を図っています。

これらを含む取り組みの結果、プレゼンティーイズムによる生産性損失低減やエンゲージメントの向上、「ホワイト500」など、健康経営に関する総合的、客観的認証取得を継続することを目指します。

メンタルヘルスクエア

当社は、2015年にストレスチェックを導入しました。毎年、結果の組織分析とその報告会を各事業所で実施しています。報告会には、工場長や研究所長をはじめ、管理監督者や組合役員など200名以上が参加し、職場環境改善計画の策定を行っています。

管理監督者向けには、定期的にラインケア研修を実施しています。社員向けには、セルフケアのためのe-learningや社員と家族が利用可能なカウンセリングサービスを導入しています。

健康経営優良法人 ―ホワイト500―

健康保険組合と協働し、健康基本方針の重点項目である「生活習慣病」「メンタルヘルスクエア」などを中心に、社員の健康づくりのための施策を実施しています。これらの取り組みの結果、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人 ―ホワイト500―」に9年連続で認定されています。



詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web 「働きやすい職場づくり」
「人材の確保・育成」
「ダイバーシティの推進」
「従業員の健康維持向上」

人事部員の声



人事部 稲葉正光

「天才は努力する者に勝てず、努力する者は楽しむ者には勝てない」。これは孔子の言葉を意識したものです。誰もが挑戦と共創を楽しみ、互いに学び合うことで成長し、発展する組織を実現したいと考えています。人的資本の増大を担う部門として、これからも多様な仕掛けと日々の改善を積み重ねていきます。