

人的資本経営 中堅で拡大

社員主体、イノベ創出

人をより良く生かす経営は、規模や業種、社歴を問わず企業に共通した課題だ。中堅企業（従業員2000人以下で中小企業を除く）の中には迅速な判断や意思決定、社員への当事者意識の広がりや強みに、独自の取り組みで新事業創出や人材の採用・定着に成功している企業が少なくない。人を資本とみて投資の対象とする「人的資本経営」の重要性が叫ばれる以前から始めた中堅企業の先進事例を採った。（編集委員・山中久仁昭、同村国哲也、京都・小野大雅）

人的資本経営を重視 人的資本情報の開示する世界的な潮流がある。独自に。国際標準化機構 導入する非上場企業も（ISO）が社内外へ あり。

多くの企業では既存の人的資本報告のガイドライン「ISO30414」が策定され、スイノベーションによる日本の金融庁は上場企業の成長を指向する。その必要なのが従業員に有価証券報告書で

社内外への人的資本報告のガイドライン「ISO30414」主な内容	
1	倫理とコンプライアンス(ビジネス規範について)
2	コスト(人の採用・雇用など労働力)
3	ダイバーシティ(労働力とチーム)
4	リーダーシップ(従業員の管理職への信頼)
5	組織文化(エンゲージメント、従業員定着率)
6	健康・安全・幸福(労働災害、研修など)
7	生産性(組織パフォーマンスなど)
8	採用・異動・離職(人事プロセスを通じて)
9	スキルと能力(個々の人的資本の質と内容)
10	後継者計画(対象ポジションと育成度)
11	労働力(従業員数の指標など)



岩本氏

岩本隆慶は慶應義塾大学大学院特任教授は「従業員が生きて働くことが、意外に定着している。成長を目指すことで企業価値は高められる」

深層断面

SPECIAL EDITION

住田光学ガラス

和気あいあいと中期経営計画について語り合う住田光学ガラスの社員たち



「ウチの会社で中期経営計画をつくってみたい」。そんな社員の声を受けて、全員参加型の中計を約10年前にスタートさせたのは「社員は放し飼いの鶏であれ」との社風を持つ。言い出したのは、会社の学費支給により大学院で技術経営(MOET)を学んだ社員たち。「勉強すれば得た知識を使いたい」という自然発生的なもの」と住田利明社長は話す。

注目は、社長が中計策定に関与せず承認だけする点だ。6の部門で各約10人がメンバーとなり、最終的に数百の書類にまとめる。2025年9月から3年間の新中計は正副リーダーが決定し、年明けに作業が動き出す。福島県南会津にある工場を含めメンバーの多くは30〜40代だ。営業や収益のノルマ、開発の期限のない同社は、世の中になくある

全員参加型、中計策定

への挑戦を尊重する。中計は収益の目標よりどんな新テーマに取り組みかが主軸となる。「仕事が限られる若手も加わることで部門や会社を俯瞰(かんらん)して考えられる」仲長勉取締役業務本部長は、部長としてプロセスを重視する。必要に応じて専門家に指導を請い、社内外の環境を洗い出すSWOT分析などを通じ顧客ニーズに配慮する開発設計や生産技術を考える。業務部門では階層別評価体系の見直しなどを掲げる。

ボート大会 心身の健康増進

イシダ



1993年に創業 コミュニケーション拡大につなげている。24年10月、滋賀県の琵琶湖の一角で、同社石田隆英社長は「健康経営」に力を注ぐ。2023年からは、社員約1200人の社員が参加するボート大会を開催。社員24チームに分かれてボートの健康の維持、増進や、部署を超えた競い合った。大会に参加する社員は、家族や他の社員なども観戦のたしなみとして最前線に集結。キッチンカーが出動するなど、イベントは大盛況に終わった。健康経営に注力する同社ではテニス部やバスケット大会の健康増進、コミュニケーション拡大につなげる

大会の健康増進、コミュニケーション拡大につなげる

ボート大会は、同社が誇る「健康経営」の象徴。社員が自ら考えるよう、強制的に強いるのではなく、社員が主体的に健康増進に取り組む。健康経営の意義について、岩間次長は「個人の心身の健康が組織の健康につながる。それが、働きがいや職場の働きやすさ向上、仕事のパフォーマンスや業績アップへとつながっていく」と話す。同社では今後も、社員が主体的に健康増進に取り組むための施策を進めたい。

年休140日、「考え」は休まず

未来工業



スイッチボックスなど「定時で退社し夕食を作る」と話す。24年4〜9月期実績で連結の売上高は、年間休日が140日、高営業利益率は15.5%を達成した。1992年事業開始は14日だ。最大増収も続ける。高い生産性を支えるのが創業7時間15分原則残業者の故山田昭男氏が唱える「考え」は休まずという理念だ。同社の製品は、環境作りの一環だ。品を良しあしを評価する。常々考える文化は、社員旅行にも生きてくる。創業55周年を記念した20年の社員旅行場の困りごたしを提案した「ダイエツチ」で解決。ヤレンジ」に一部のグループ会社を含め社員もらうこと。470人が参加した。増やす」と。休みが多く残業がな中島社長。小さなアイディアを積み重ね「年間300の差額が高い人ばかりではだめ」と同質化を懸念する。社員を大切にしながら、多様な人材が活躍する将来像も考えている。

未来工業の社員旅行

「常々考える」文化は、社員旅行にも生きてくる。創業55周年を記念した20年の社員旅行場の困りごたしを提案した「ダイエツチ」で解決。ヤレンジ」に一部のグループ会社を含め社員もらうこと。470人が参加した。増やす」と。休みが多く残業がな中島社長。小さなアイディアを積み重ね「年間300の差額が高い人ばかりではだめ」と同質化を懸念する。社員を大切にしながら、多様な人材が活躍する将来像も考えている。