

やまぐち人的資本経営研究会レポート



主催：公益財団法人やまぐち産業振興財団



TCG
TANABE CONSULTING

目次

I. はじめに

II. 各回レポート

1. 第1回 三陽建設株式会社 様
2. 第2回 コンクリートコーリング株式会社 様
3. 第3回 株式会社WELLZ UNITED 様
4. 第4回 株式会社デリカフレンズ 様

III. 総括

1. はじめに

研究会の狙いと位置づけ

近年、人的資本情報の開示や人的資本経営の高度化が求められる中で、多くの企業が「人が採用できない」「人が育たない」「採用・育成したのに定着しない」「制度は整えたが、現場で使われない」「人材が育つ土壌がない」という共通課題に直面している。本研究会は、こうした形式的な人的資本経営ではなく、「経営として実装するためのプロセス・仕組み・文化づくり」を実例から学び、自社に引き寄せて考える実践型の学習の場として実施しました。

本研究会の大きな特徴は、単に講師企業の事例を学ぶ場ではなく、ワークショップを通じて

1. 実践者から学ぶ（リアルな導入プロセス）
2. 他社比較から気づく（構造化・要因抽出）
3. 自社に引き寄せて考える（行動変容につなげる）

という構造によって、参加企業の「自社らしい人的資本経営」の設計力を高める点にあります。

山口県内の中小企業において重要度の高い4テーマ（①リスクリング ②採用 ③技能伝承 ④教育体系）の研究会を通じて、人的資本経営の本質である「人を起点に価値創造する経営」を、制度・仕組み・文化・リーダーシップなどの視点から多面的に探求しました。

また、「採用」「育成」「リスクリング」「技能伝承」を単発テーマで扱うのではなく、人材戦略と経営戦略のつながりを軸に、一貫通貫で捉える設計思想を採用しています。この設計思想のもと、実践企業の経営者・人事責任者を講師に迎え、現場の葛藤や課題、突破プロセスを素材として、参加者全員で実践知を深く掘り下げました。

次章では、各回のテーマで得られた学びのポイントを整理し、最終章では人的資本経営の成功要因として統合的に整理します。

1. はじめに

研究会の概要 全4回開催



リスキリング

従業員が変化に対応する力を育てることは、企業競争力の維持・強化の核心である。
構造的変化が進む中、もはや従来のOJTでは不十分。
新たな価値を創出できる人材への転換こそ、リスキリングの本質



採用

量から質へ、偶然から戦略へ。
採用は“経営”である。
中途・若手・専門職いずれも競争が激化する中、求める人物像の明確化と採用手法の見直しが求められている。



技術伝承

“属人化”から“仕組み化”へ。
技術も文化も残すべき資産。
ベテラン退職が進む中、
暗黙知の継承は緊急課題。
OJTや引き継ぎでは不十分な時代に、伝承が不可欠。



教育体系・社内大学

場当たりの研修を脱し
「経営と人材育成」をつなぐ体系へ。
教育体系や社内大学は、
企業の持続的成長を支える基盤。

第1回 10.10 14:00~17:00 @YIC Studio 講堂1

リスキリング

100人100通りの働き方を実現する
リスキリング戦略

POINT

- | 01 | 中小企業向けリスキリングの実践的アプローチを紹介
- | 02 | 従業員のマインドセットと仕組みづくりについて解説
- | 03 | 学び直し促進の評価制度と、挑戦支援の分社化制度

20万人の学生が選ぶ「働きたい企業50社」に選出!

三陽建設株式会社(滋賀県甲賀市)

取締役 山本 貴光氏

| 会社概要 |

滋賀県本社、工場・倉庫、保育園・福祉施設、ホテルなど多様な事業施設の建設や建築企画・設計、不動産業務を手掛ける総合エンジニアリング会社。売上高73.4億円、従業員73名。



第2回 10.20 9:00~12:00 @KDDI維新ホール205A

採用

経営陣×採用担当者×現場社員の全社一丸、
スクラム採用戦略

POINT

- | 01 | 若手主体の「採用委員会」が全社活動をリード
- | 02 | SNS活用とリファラル採用の成功事例について解説
- | 03 | 採用満足度向上の仕組み構築のポイント紹介

建設業の中小企業として初めて、ISO30414認証を取得(国内19社目)

コンクリートコーリング株式会社(大阪府大阪市)

経営統括室長 中元 美緒氏

| 会社概要 |

ダムや橋、トンネル、鉄道、高速道路などのコンクリート切断撤去、除去工事で西日本ナンバーワンシェア。営業から技術提案、施工まで一貫体制を構築。売上高46億円、従業員97名。



第3回 10.31 9:00~12:00 @KDDI維新ホール205A

技術伝承

経営の伝承と再価値化:
技能と理念で未来を拓く

POINT

- | 01 | 有形無形の資産を再価値化する方法について
- | 02 | 主体性を育む理念浸透の仕組みづくり
- | 03 | 若手育成を加速する現場体験型教育「iSeed」

「第7回 学生に知ってほしい働きがいのある企業賞」大賞受賞!

株式会社 WELLZ UNITED(京都府福知山市)

代表取締役 井上 大輔氏

| 会社概要 |

中核の井上株式会社の中で、電設資材の販売・設計・施工・保守メンテナンスからIoTソリューション、防災ソリューション、いちご農園、クラブTビール事業と多くの事業を展開。



第4回 11.7 14:00~17:00 @YIC Studio 講堂1

教育体系

教育体系の仕組みづくりと、
組織を動かすリーダーシップ

POINT

- | 01 | 熱量で組織を動かす! 廣渡社長の人材育成戦略
- | 02 | 等級ごとの育成テーマをストーリーで展開する教育体系
- | 03 | これからの「社内大学」構想とその可能性について

社員一人ひとりのモチベーションを高め、組織全体の士気を向上させるヒントがここに!

株式会社 デリカフレンズ(福岡県筑後市)

代表取締役 廣渡 拓郎氏

| 会社概要 |

コンビニ向けのおにぎり・お弁当・サンドイッチ・お惣菜などを製造。365日稼働の工場ながら、社員がしっかりと休暇を取得し充実したプライベートを過ごせる環境を整備。



Ⅱ. 各回レポート

やまぐち人的資本経営研究会 各回レポート

2025.10.10 第1回「やまぐち人的資本経営研究会」REPORT

三陽建設株式会社

人を起点とした経営変革—リスキリングとセルフマネジメント実装の手法—

本研究会の趣旨

本研究会は、人的資本経営を導入した企業の経営者や人事担当者を講師として招き、各企業の実例をもとに、導入から実践までの詳細なプロセスや課題、解決手法を共有する場です。参加企業は、講師企業の取り組みを素材に主体的な分析・研究を行い、人的資本経営導入のポイントを明らかにします。

また、参加企業が自社における導入イメージを具体化し、人的資本経営を実践するための意識づけを行うことを目的としており、単なる座学に留まらず、実践的な学びを得られる場として、参加者が自社の成長戦略に活かせる知見を深めることを目指しています。



取締役経営企画部長 山本 貴光氏

はじめに

第1回「リスキリング」では、工場・商業施設・高級ホテルなど多様な施工実績を持ち、地方中堅企業として着実に成長を続ける三陽建設株式会社様（滋賀県甲賀市）をゲストとしてお招きしました。

注目すべき点は、建設業界の人材難・労働環境の厳しさ・技能伝承の遅れといった構造課題に対し、同社が「人を起点とした経営変革」を早期から実践してきたことです。「社員みんなでおくる」という明確な目標を掲げ、社員の成長を企業成長の源泉として位置づけています。また、人材を「育て、学び続ける組織」へと導くため、人事制度・教育・コミュニケーションを一体で再構築し、経営文化として根づかせてきた点は同社の取り組みを特徴づける重要な要素です。

講演では、取り組みの背景から制度設計、現場での運用、そして文化として定着させるまでのプロセスを丁寧に紐解き、同社がどのように学びの循環を構築してきたのかをご紹介します。企業規模や業種を問わず応用可能な「人を起点とする経営」のあり方や、自社での展開方法について、参加者で議論し学びを深めました。



三陽建設が手掛けた建物

出所：三陽建設株式会社 山本貴光様 ご講演資料



講演の様子

まなびのポイント 1

個を活かす「セルフマネジメント」という発想

同社の人的資本経営の原点は、「**自社で働く人は幸せか**」という根源的な問いにある。従来の建設業界は休暇の取りづらさや成長機会の乏しさなど負のイメージが強く、このままでは若手が入らず企業存続が揺らぐとの危機感があった。また、価値観が多様化する中、中小企業は人材に限られるため、従来型の画一的管理では実態に合わない。むしろ多様性を前提に、強みを補い合い、個々が成長実感を得ながら生産性を高める組織が求められる。

この思想から導かれた答えが「**セルフマネジメント**」である。自ら学び、考え、挑戦する主体としての姿勢を重視する考え方であり、**社員が自律的に成長しようとする意志を、会社が制度と対話で支える**構造がその核心である。

この仕組みにより、**個々の能力発揮が最大化され、中小企業が抱える生産性の壁を乗り越える基盤が形成される**。同社のセルフマネジメントは、人材育成を超え、持続的成長を実現する戦略的な答えであると言える。

人材育成重視・人事制度改定への経緯
(SANYOの思い)

社員みんなで『心豊かな人生をおくる』

SANYOグループの思い

出所：三陽建設株式会社 山本貴光様 ご講演資料

個々人を活かしたい

- ・得意不得意もある 環境変化もある 仕事に対する思いも違う

中小企業

- ・人も限られている 一人ひとりの生産性重要 前向きに仕事をして生産性向上

『社員個々人の特性、目指す自己、生活環境など
鑑みた上でお互いに助け合い、成果の上がる組織を形成していく』

どんな組織体が個々を活かせる組織か

SANYOグループの思い

出所：三陽建設株式会社 山本貴光様 ご講演資料

まなびのポイント 2

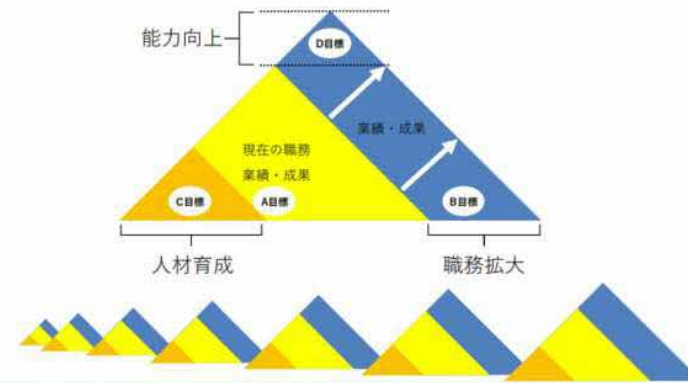
セルフマネジメントを支える人事評価制度

セルフマネジメントを組織行動へ転換し業績につなげる基盤が、**人事評価制度**である。同社は評価制度の中心に「目標管理チャレンジシート」を据え、**指示遂行ではなく「自ら設定した挑戦にどう向き合ったか」を重視**する構造を明確にしている。

チャレンジシートはA（業績・成果）・B（職務拡大）・C（人材育成）・D（能力向上）の4区分で構成され、特にB・Cに独自性がある。B（職務拡大）は新たな仕事へのチャレンジを促すもので、人材に限られる中小企業において競争力を高めるうえで合理的な視点である。C（人材育成）は教えるだけでなく、担当業務を他者に渡し、定着させるところまでを評価対象とする点に特徴がある。これにより**属人化が解消され、組織全体の人材が強化**される。評価プロセスも結果だけを評価せず、月次1on1による短サイクルで到達点・仮説・振り返りを軸に成長の軌跡を確認し、次の挑戦へつながる道筋を明確にする運用である。この仕組みにより、セルフマネジメントがスローガンにとどまらず、日常行動として根づいている。

（人材育成）は教えるだけでなく、担当業務を他者に渡し、定着させるところまでを評価対象とする点に特徴がある。これにより**属人化が解消され、組織全体の人材が強化**される。評価プロセスも結果だけを評価せず、月次1on1による短サイクルで到達点・仮説・振り返りを軸に成長の軌跡を確認し、次の挑戦へつながる道筋を明確にする運用である。この仕組みにより、セルフマネジメントがスローガンにとどまらず、日常行動として根づいている。

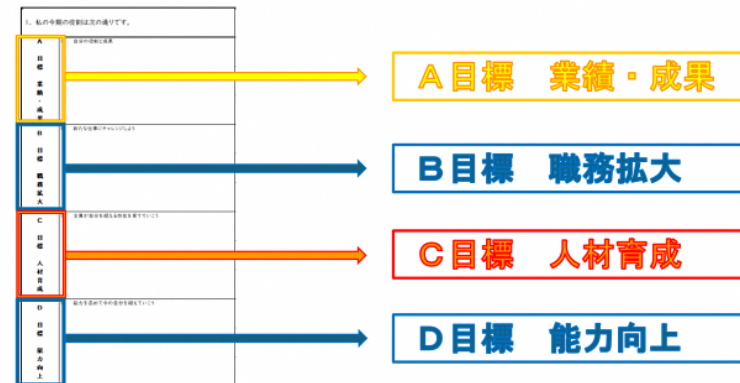
人事評価制度 内容



評価項目の体系図

出所：三陽建設株式会社 山本貴光様 ご講演資料

人事評価制度 内容



目標チャレンジシートの評価項目

出所：三陽建設株式会社 山本貴光様 ご講演資料

第1回まとめ

- I. 体質を変えるために時間をいとわず「人づくり」に本気で取り組む（**正しく現状認識する**）
 1. 人材育成には時間がかかる（人づくり10年）
 2. トップと同じくらいの熱量で会社の将来と社員の幸せを考える
 3. 変化が感じられる日常

- II. 学びを習慣化するために3つの育でアプローチする
※リスキリングは**会社の義務**
 1. 育つ力 ・ ・ ・ 決して放置せず、見続けてあげる
 2. 育てる力 ・ ・ ・ 研修の機会を半強制的に用意する
 3. 育む力 ・ ・ ・ 仕組みで自発的に取り組む姿勢を支える

- III. 社員みんなで「心豊かな人生をおくる」を実践している
 1. 経営者の想いを語る（**語る場**をつくる）
 2. キャリア自律を促す（いい意味のおせっかい）
 3. 活育サイクルを実践している

2025.10.20 第2回「やまぐち人的資本経営研究会」REPORT

コンクリートコーリング株式会社

採用から始まる企業変革 ～人的資本経営の実践事例～

本研究会の趣旨

本研究会は、人的資本経営を導入した企業の経営者や人事担当者を講師として招き、各企業の実例をもとに、導入から実践までの詳細なプロセスや課題、解決手法を共有する場です。参加企業は、講師企業の取り組みを素材に主体的な分析・研究を行い、人的資本経営導入のポイントを明らかにします。

また、参加企業が自社における導入イメージを具体化し、人的資本経営を実践するための意識づけを行うことを目的としており、単なる座学に留まらず、実践的な学びを得られる場として、参加者が自社の成長戦略に活かせる知見を深めることを目指しています。



経営統括室長 中元 美緒氏

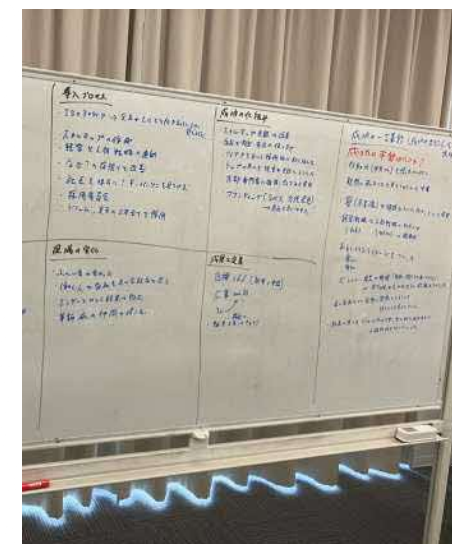
はじめに

第2回「採用」では、建設業界の中小企業として国内で初めてISO30414認証（人的資本に関する報告のための指針）を取得するなど、先進的な取り組みを行うコンクリートコーリング株式会社様（大阪市都島区）をお招きしました。同社は、ダムや橋、トンネル、鉄道、高速道路などのコンクリート切断撤去・除去工事において西日本でナンバーワンのシェアを誇り、営業から技術提案、施工までを一貫して行う体制を構築しています。

しかし、中元氏が入社した当初は、あらゆるものが整っていない「ザ・中小企業」といえる状態で、室長自身もすぐに退職が頭によぎるほどの厳しい状況だったそうです。そんな中、室長は人的資本経営の重要性に気づき、会社の変革に向けて奔走しました。全社一丸となった「スクラム採用戦略」を推進し、若手主体の「採用委員会」を立ち上げ、SNS活用やリファラル採用を成功させるなど、採用活動を大きく変革しました。さらに、採用満足度を向上させる仕組みづくりにも注力し、現在では業界内外から注目される存在へと成長を遂げました。



講演の様子



ワークショップの様子

まなびのポイント 1

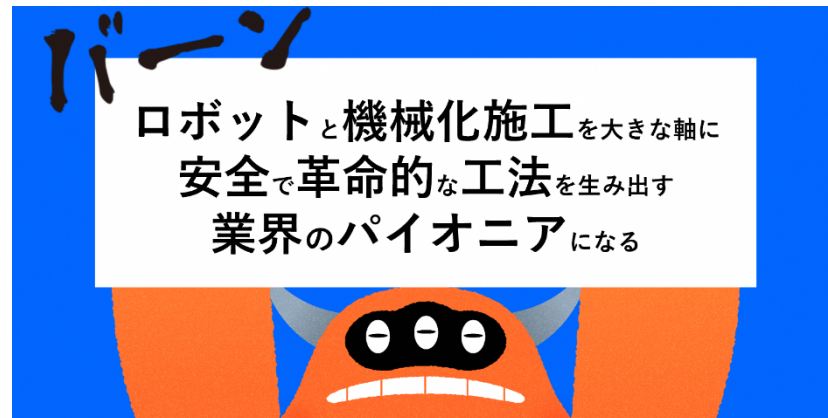
経営戦略と人材戦略の連動による採用の再定義

採用を単なる人材確保の手段ではなく、**経営戦略を実現するための人的資本活用として再定義**。自社の目指すべき「**あるべき姿**」を明確に設定し、**採用活動を経営戦略に直結させること**の重要性が示された。また、採用活動を①既存業務を守るための採用、②右図「2033年に実現したいDream」のための採用の2軸に分けるという考え方は、経営の未来を形作る重要な柱として参加者の共感につながった。

まなびのポイント 2

ISO30414認証取得を通じた 人的資本経営の本質への気づき

ISO30414認証（人的資本に関する情報開示のガイドライン）取得を目指す中で、単に数字を並べるだけではなく、**ストーリーを通じた改善が必要**であることを認識。これにより、経営戦略と人材戦略が連動していないことに気づき、離職の原因を深く考察するなど、人的資本経営の本質を理解するプロセスが共有された。参加者の多くが**経営戦略と人材戦略の連動**を考えるきっかけになった。



2033年に実現したいDream

出所：コンクリートコーリング株式会社 中元室長様 ご講演資料

ISO30414測定項目



1	倫理とコンプライアンス
2	コスト
3	ダイバーシティ
4	リーダーシップ
5	組織風土
6	健康・安全・幸福
7	生産性
8	採用・異動・離職
9	スキルと能力
10	後継者計画
11	労働力

ISO30414測定項目一覧

出所：コンクリートコーリング株式会社 中元室長様 ご講演資料

まなびのポイント 3

エンゲージメント向上と企業文化の醸成

社員のエンゲージメントを高めるために、全ての指標を**可視化するエンゲージメント調査**を実施。改善施策として「ありがとう」といった賞賛の言葉を送るプロジェクトを展開し、社員同士のつながりを強化。さらに、働き甲斐のある企業アワードの受賞を通じて、**社員が自社を誇りに思い、行動に変化をもたらす仕組みづくりに注力し続けている。**



“産経新聞社賞”受賞

話題性があり
働きがいのある企業に贈られる

学生に知ってほしい働きがいのある企業AWARD

出所：コンクリートコーリング株式会社 中元室長様 ご講演資料

産経新聞社賞
コンクリートコーリング
高い技術力と人的資本経営
 コンクリート撤去除去の専門工事で豊富な実績を誇り、社会インフラの維持更新に伴う難易度の高い作業に強みを持つ。その技術は国際的に高い評価を得ている。2023年にロボットと機械化施工により「安全で革命的な工法を生み出すパイオニアになる」というDream(夢)を設定。
 早くからの資本経営を実践し、社員の健康、安全、教育を重視。組織文化の向上に取り組み。若手人材採用に力を入れ、社員の3割は20代。16年から8年連続、決算賞与で社員に利益を還元している。

▷本社—大阪府都島区毛馬町5—15—28
 ▷社長—藤尾 浩太
 ▷事業内容—コンクリートの切断・穿孔・撤去・除去

まなびのポイント 4

共感型採用と発想の転換による課題解決

感じの良い女性社員を中心に「採用委員会」を発足し、企業文化に合った人材を増やす取り組みを推進。この背景には、「**類は友を呼ぶ**」という**思想**があり、既存の社員の魅力や価値観に共感する人材を引き寄せることで、より企業文化に適した人材を採用できるという考えがある。また、ロボットエンジニアの採用が困難な状況を外注という**発想の転換**で**乗り越える**など、**柔軟な戦略**の重要性を示した。



チームワークアプリによる、社内コミュニケーション

出所：コンクリートコーリング株式会社 中元室長様 ご講演資料

第2回まとめ

- I. 2033年に達成したいDream（目指すべき北極星）を制定した（※3つの苦労を突破・・・外注、副業、条件採用）
 1. 職種別に求められる人材（**想い先行**）
 2. エンジニア人材の確保難とロボット人材の調達工夫
 3. 採用目的を決めた人材を採用する（プロジェクトマネージャー）

- II. 「採用」は経営戦略として取り組む大切な「土台」
※動的な人材ポートフォリオ（柔軟な変化と対応）
 1. 人材ポートフォリオ・・・組織に必要な人材とバランス
 2. 採用ブランディング・・・求職者に届き・**響くメッセージ**発信
 3. 採用フロントに誰が立つか・・・求職者にとって大切な共感の場

- III. 社内のムーブメントの起こし方
 1. 経営者（トップ）を説得し・巻き込む（経営者と同等以上の**熱意**）
 2. 社内外リソースの“戦略的”活用
 3. “**活育サイクル**”の強化を実践している

2025.10.31 第3回「やまぐち人的資本経営研究会」REPORT

株式会社WELLZ UNITED

「長期的に最幸に備える」経営の伝承と再価値化：技能と理念で未来を拓く

本研究会の趣旨

本研究会は、人的資本経営を導入した企業の経営者や人事担当者を講師として招き、各企業の実例をもとに、導入から実践までの詳細なプロセスや課題、解決手法を共有する場です。参加企業は、講師企業の取り組みを素材に主体的な分析・研究を行い、人的資本経営導入のポイントを明らかにします。

また、参加企業が自社における導入イメージを具体化し、人的資本経営を実践するための意識づけを行うことを目的としており、単なる座学に留まらず、実践的な学びを得られる場として、参加者が自社の成長戦略に活かせる知見を深めることを目指しています。



代表取締役 井上 大輔 氏

はじめに

第3回「技能伝承」のゲスト講師は、株式会社WELLZ UNITED様（京都府福知山市）です。同社は、中核事業である電設資材の販売・設計・施工・保守メンテナンスに加え、IoTソリューション、防災ソリューション、いちご農園、クラフトビール事業など、多様な事業を展開しており、「学生に知ってほしい働きがいのある企業賞」大賞を受賞するなど、人的資本を活かした経営で注目を集めています。

井上氏が会社を引き継いだ2003年当時、企業は債務超過に陥り、「カネなし・モラルなし・ビジョンなし」の状態でした。さらに、従業員同士の仲が悪く、その状況に強い精神的苦痛を感じた井上氏は、「毎日がちゃんと幸せで、成長できる会社をつくりたい」と考え、信頼関係を何よりも大切にする経営へと舵を切っていました。

トップダウンではなく現場主導で意思決定する逆ピラミッド型の組織体制や、アイデア買い取り制度、社員が相互に教え学び合う私塾などの取り組みを共有いただきました。これらの仕組みを通じて、ノウハウと理念をどのように次世代へ伝承し、価値を高めているのかを学びつつ、自社における技能伝承・人材育成の在り方について議論しました。

毎日がちゃんと幸せで
成長するいい会社を創る



毎日がちゃんと幸せで成長するいい会社を創る

出所：株式会社WELLZ UNITED 井上社長様 ご講演資料



講演の様子

まなびのポイント 1

人中心の信頼スパイラル経営

同社が一貫して大切にしてきたのが「**信頼**」を基盤にした経営である。井上氏は、信頼を「自己信頼・他者信頼・組織信頼・社会信頼」の4つの切り口で捉え直し、「まず自分を大切にすることから始まり、相手を大切にし、結果として組織や社会を大切にすること」という順番を組織全体で共有してきた。

そのうえで、ただ文句を言うのではなく「自分で変えてください」と伝え続け、「社会も組織も自分自身も未完成だから、変わり続けてよい」というメッセージを発信し続けている。さらに、**技能伝承を「過去のやり方を守らせること」ではなく、「人の成長とともに有形・無形の資産をアップデートし続けるプロセス」と位置づけた**同社のスタンスは、参加者が自社の技能伝承の在り方を見直すうえで大きな手掛かりとなった。

4つの信頼資本を時間をかけて醸成

- 1, 自己信頼 (自分を大切にすること・主体性を発揮する)
- 2, 他者信頼 (他者を思いやる・お互いに助け合う)
- 3, 組織信頼 (価値観を共有すること・自らが組織環境を変える)
- 4, 社会信頼 (マルチステークホルダーを笑顔にする・儲ける)

☆誰もがそれぞれの幸せを実現する自走主体性発揮の信頼経営

4つの信頼資本を時間をかけて醸成

出所：株式会社WELLZ UNITED 井上社長様 ご講演資料

社会と組織と自分自身はいつだって未完成
私達は変わり変えていい

トップメッセージ

出所：株式会社WELLZ UNITED 井上社長様 ご講演資料

まなびのポイント 3

アイデア買い取りと私塾がつくる知恵の循環

「会社を良くするアイデア」であれば内容の大小を問わず1件1,000円で買い取る制度を設けており、これまでにメンバーから約6,500件のアイデアが寄せられた。出てきたアイデアには1カ月以内に回答している点も特徴である。井上氏は、これを「社員と6,500回経営的な話をしているのと同じ価値がある」と捉えており、現場の気づきや工夫を経営と結びつけるための重要な仕組みとして活用している。

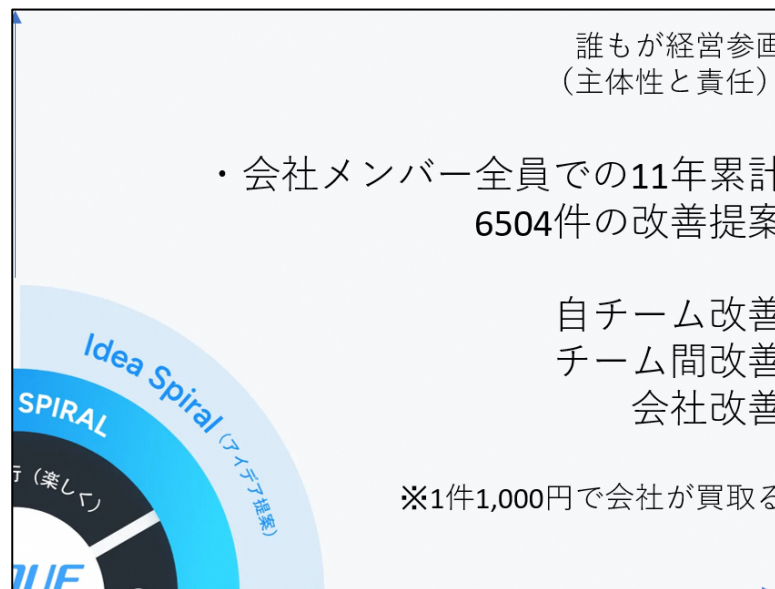
さらに、社員同士が教え合う「私塾」の仕組みや、「脱力と知恵」をキーワードに、従業員がリラックスして働け、知恵が交換される職場づくりを目指していることも紹介された。こうした制度や場づくりを通じて、個々の知恵や改善の工夫が社内に循環し、有形・無形の技能が部門を越えて、そして世代を超えて伝わっていくプロセスは、従来型のOJT中心の技能伝承とは異なるアプローチとして、参加者に新たな視点を提供した。

誰もが経営参画
(主体性と責任)

- ・ 会社メンバー全員での11年累計
6504件の改善提案

自チーム改善
チーム間改善
会社改善

※1件1,000円で会社買い取る



誰もが経営参画

出所：株式会社WELLZ UNITED 井上社長様 ご講演資料

人も組織も時間をかけながら
経験を積み重ねることで成熟へと向かう

トップメッセージ

出所：株式会社WELLZ UNITED 井上社長様 ご講演資料

第3回まとめ

I. 変化の実感が経営参画意識を高める

1. **改善提案**の多さは、**リアクション**の誠実さから（11年で6,500件）
2. 人と向き合い、感謝「ありがとう」を言い合える組織

II. 人的資本経営と言われる前から「**信頼資本**」に目を向ける

1. 自己信頼、他者信頼、組織信頼、社会信頼⇒**信頼はスピードの源泉**
2. 誰もが幸せを実現する自走主体性の発揮できる会社へ

III. 信頼スパイラルマネジメントを確立する

1. まずは、環境作りから（情報はOPENが原則）
2. 最幸の**環境作り**、誰もが**経営参画**、最幸の**相互成長**、**働き方と報酬**

IV. 社会と組織と自分自身はいつだって未完成

1. 変化こそ常道（私達は**変わり、変えていい**）
2. 継承・伝承の本質は、「**再価値化**」(背景である時代が変わっている)

2025.11.07 第4回「やまぐち人的資本経営研究会」REPORT

株式会社デリカフレンズ

教育体系の仕組みづくりと、組織を動かすリーダーシップ

本研究会の趣旨

本研究会は、人的資本経営を導入した企業の経営者や人事担当者を講師として招き、各企業の実例をもとに、導入から実践までの詳細なプロセスや課題、解決手法を共有する場です。参加企業は、講師企業の取り組みを素材に主体的な分析・研究を行い、人的資本経営導入のポイントを明らかにします。

また、参加企業が自社における導入イメージを具体化し、人的資本経営を実践するための意識づけを行うことを目的としており、単なる座学に留まらず、実践的な学びを得られる場として、参加者が自社の成長戦略に活かせる知見を深めることを目指しています。



代表取締役 廣渡 拓郎 氏

はじめに

第4回「教育体系」では、コンビニ向け食品を製造する株式会社デリカフレンズ様（福岡県筑後市）をゲスト企業としてお迎えしました。一般的に、365日稼働の食品工場では「現場を回すこと」に意識が集中しやすく、人材教育や労務管理は後回しになりがちです。そのような環境下でありながら、同社は教育体系の仕組みづくりを通じて、社員一人ひとりのモチベーション向上と組織全体の士気向上を実現しており、人的資本経営を考えるうえで示唆に富む事例であることから、本研究会のゲストとしてご協力いただきました。

廣渡氏が中途入社した当初、同社には人材教育の仕組みがなく、従業員は目の前の作業に専念するだけの日々が続いていたそうです。そうした状況の中で、「3年後の工場拡大に向けて、従業員数を30名から100名規模にしてほしい」というオーナーからのミッションを契機に、教育体系の整備に乗り出しました。本研究会では、「教育体系の仕組みづくりと、組織を動かすリーダーシップ」をテーマに、同社の取り組み事例を通じて、人的資本経営としての教育の在り方や、自社への展開可能性について議論しました。



工場外観 出所：同社ホームページ



講演の様子

まなびのポイント 1

意見箱から見た現状認識と目的共有の重要性

まず**現場の実態を把握**するために社内に意見箱を設置し、2週間の期限を切って投書を募ったところ、初回から210件もの意見が集まった。その内容には、業務の進め方や職場での基本的なマナーといった、いわば「初歩的」とも言えるテーマも多く含まれており、社会人として・社員としての教育が十分に行き届いていない現実が浮き彫りになった。

こうした課題を根本から改善するため、幹部ミーティングや社内勉強会を新設したものの、当初はなかなか続かず、定着もしなかった。その原因を追究していく中で、「**何のためにこの場を設けているのか**」「**会社としてどこを目指しているのか**」という目的・指針が共有されていないことがボトルネックであると認識するに至った。

そこで、**会社が何を目指しているのかを明確に言語化し、経営として継続的に意思表示を行うことの重要性**に、比較的早い段階で気づけたことが大きな転機となった。この**現状認識と目的・指針の共有**が、その後の教育体系整備の土台となった点が、第一の学びである。

現状の問題を把握する事から始める



現状の問題を把握するために、意見箱を設置

出所：株式会社デリカフレンズ 廣渡社長様 ご講演資料

リアルな課題が見えてくる

意見内容

- さんが、私物を工場内に持ち込んでくる
- 社員が注意してくれない
- 外国人のおしゃべりが多い、遅刻してくる
- 食品製造工場なのに清掃が行き届いていない
- S課長の怒り方に問題がある、不公平だと思う
- 手をちゃんと洗わずに現場に入ってくる人が居る

社員からの投書もあり

本来管理・是正すべき社員が、問題を解決出来ていない

社会人として・社員としての教育が不十分

意見箱設置の結果

出所：株式会社デリカフレンズ 廣渡社長様 ご講演資料

まなびのポイント 2

教育体系の設計と組織全体の方向づけ

現場の声を通じて浮かび上がった課題を踏まえ、「この会社で働くうえで、どのような能力が必要か」を一つ一つ整理し直した。そのうえで、必要な能力に合わせて研修を設計し、技術や知識といったスキルだけでなく、**仕事への向き合い方や価値観といったマインドセット**から育成を始めた。

さらに、**等級やポジションごとに「役割別のあるべき姿」や求められるスキルを定義**し、それをベースに全社員の“行為計画”を作成。行為計画は「教育」「就業」「製造」「経営」という4つの軸で整理され、**個々人の成長目標と会社としての方向性を結びつけていった。**

加えて、経営層や幹部といった上位層から意識と行動を変えていくことで、「上が何を言い、どこを見ているのか」が現場にも伝わりやすくなり、組織全体として同じ方向を向く基盤が整えられた。こうした教育体系と役割別育成の設計のプロセスは、人的資本を中長期的な成長につなげるうえで、参加者にとっても自社での仕組みづくりを考える際の大きな示唆となった。

会社の課題を解決するための指標づくり

双葉産業行為計画

※20年7月策定 ※24年7月再評価

「教育」「就業」
「製造」「経営」
4つの軸で策定

会社全体で同じ方向を向くため意思統一(賛同者を作る)

全社員の“行為計画”を策定

出所：株式会社デリカフレンズ 廣渡社長様 ご講演資料

教育体制を階層別に見直す

階層別教育案 (2021年度)

月	学期	タイトル	形式	日数	デリカの対象	双葉の対象	内容
4		新入社員 (1)	セミナー 派遣	3日間	新入社員	新入社員	導入教育
5	GW						
6		役職者研修 (1)	社内	1日間	主任+新任係長	主任+係長から入選する	リーダーとは、3x3x3x3
7							
8		研修					
9		ステージアップ研修 (Aグループ)	社内	1日間 9/25土	20代中心 (一般社員)	20代中心 (一般社員)	会社とは、自分の役割
10		ステージアップ研修 (Bグループ)	社内	1日間 10/7土	20代中心 (一般社員)	20代中心 (一般社員)	会社とは、自分の役割
11		新入社員 (2) 性格能力判定	社内	1日間 11/6土	新入社員	新入社員	フォローアップ
11		ステージアップ研修 (Cグループ)	社内	1日間 11/27土	30~40代中心 (一般社員)	30~40代中心 (一般社員)	会社とは、自分の役割
12	Xmas 年末						
1	年初	目標達成研修	社内	1日間 1/8土	管理職	管理職 (課長以上)	行為計画、方針の作り方
2	南方祭 2/2	役職者研修 (2)	社内	1日間 2/5-6-12	主任+ (新任) 係長	主任+係長	アクションプランへの落とし込み
3		方針発表	3月中旬ごろ				

デリカフレンズと双葉合同で社員向け研修をタナベ経営(当時)に相談し研修を実施

階層別 役職者向け研修
「新入社員」
「担当ステップアップ」
「役職者」

必要な能力に合わせて研修を設計(マインドセットからスタート)

教育体系を階層別に見直す

出所：株式会社デリカフレンズ 廣渡社長様 ご講演資料

まなびのポイント 3

働きがいと「報われ感」を高める仕組みづくり

従業員目線で見るとき、「**会社が何を考えているのか分からないことが一番の不信**」だったと当時を振り返る廣渡氏は、現場から上がってきた声を前提に、「**会社として何を優先し、どのような行動を良しとするのか**」について優先順位をつけることを意識して施策を進めていった。その中核となったのが、**評価・成果に比例した人事評価制度への見直し**だった。

また、日々の業務に追われる中では立ち止まって会社や自分のことを考える時間が取れないという課題に対し、研修の場を「**改めて会社のことを考える時間**」と位置づけ、意図的に思考の時間を確保した点も特徴的だ。

こうした取り組みの積み重ねが、売上拡大や従業員数の増加といった成果につながった。従業員の不信感を取り除くと同時に、**評価・報酬・学びの場を組み合わせて「働きがいの土壌」を整えていくアプローチ**は、参加者にとっても自社の人的資本経営を考えるうえで大きな学びとなった。

改めてデリカフレンズとしての方針を発信

デリカフレンズ工場指針 2024-2026

<p>教育体制の確立</p> <p>社員・従業員教育の強化を行い「安心、安全な商品を供給し続ける」仕組み構築</p>	<p>成果に比例した評価</p> <p>頑張った人が頑張った分だけ評価されるやりがいを実感できる評価制度の構築</p>
<p>働きやすい環境づくり</p> <p>ムリ・ムダを無くし、各自が業務をやりやすい職場づくり。</p> <p>ずっと働きたい、人に紹介したいと思える会社風土を育み上げる。</p>	<p>成長を促進する売上体制</p> <p>商品開発の強化、新しいカテゴリーへの参入を実施し、売上向上を遂げいき会社の成長速度を引き上げる</p>

2024年6月に代表者任、翌7月に工場指針発信

2024年6月に代表者任、翌7月に工場指針発信

会社の課題を成長につなげるため3カ年計画を作成

デリカフレンズの各種指針

出所：株式会社デリカフレンズ 廣渡社長様 ご講演資料

経営層として会社を考える場(時間)を作る

氏名	河崎 正実
<p>昨年度(2024年度)、経営層・管理職として特に重要で取り組まれたことにご感想ください</p>	<p>自工場において役職者との対話による、工場方針と即えるべきポイントを共有。今後の役員工場との業的推進、原価率低下の為に収益多量追求、直労費削減の為に派遣比率削減コスト削減(他種費、消耗品費、税金費)、エネルギーコスト削減(電力費、ガス代)に対する具体的な取組内容を踏まえて何回も繰り返し刷り込むように意識させた。</p> <p>また、経営者(管理職)としての振る舞い(身だしなみ、意欲、行動、態度)を見本として示した。役員工場との対話と数値管理や資料作成における業務効率化の手法を伝授。2024年度案件成約におけるポイントを含め、数量と数値と両立させたい。各工場の遅延(役職者)もなるべく読んで、起きている事実を把握するように努めた。</p>
<p>昨年度(2024年度)最も印象的な取り組み(経営層者のご感想ください)</p>	<p>数値結果として、デリカフレンズは前年・予算未達となったが過去2番目の利益水準となった。現場は予算達成まであと少しのところまでだったが、役員工場の取り込みもあり一線には言えない。ただ、収益多量、労務費、経費やエネルギーコストの削減は一定の結果を残す事が出来た。2024年4月には派遣比率削減、派遣費450千円/月も削減となる。</p> <p>また全員とまではいかないが、自身の方針や考えを理解し取り組んでいける体制は出来ている。特に製造課長は右腕としてしっかり理解し、行動に移してきている。あとはこの人数がいかに増やしていけるかが課題となる。</p>
<p>自部門・管理職における現状の本質的な課題(経営者のご感想ください)</p>	<p>作業に没頭し、管理監督業務の本質をキャリア形成における知識と経験の積み上げが足りない。現場の従業員への教育と指導は必須である。その割には企業や役職者の行動が変えていく必要がある。特に量と夜との連携を口癖は伝えているが、まだ十分で足りないスピード感がなく、対応が遅い。</p>
<p>本日の研修内容を踏まえ、経営者としての自部門におけるご自身の改善は何かとしたいですか</p>	<p>今の現状をしっかりと把握し、世の中のトレンドと業界の動きをリンクさせ新しい発想、新しい取り組みに</p>
<p>次回研修(8/7日)までに研修内容を実施することにご感想ください</p>	<p>まずは3工場の数値をしっかりと把握し、分析する。遅延も他工場の製造(一般職)まで確認する</p>

工場長のレポート

実施してきた事の振り返り、次につながる行動など『考える』時間を作る機会になった。※日々の業務で考える事が後回しに・・・

会社のことを考える時間をつくる

出所：株式会社デリカフレンズ 廣渡社長様 ご講演資料

第4回まとめ

- I. ないないづくしの企業からの挑戦 ⇒ 改革の知・選・行
(人材育成×、労務管理×、後継者育成×)
 1. まずは**現状認識** (意見箱に210件: クイック回答、対応必須)
 2. あるべきを捉えない社員 ⇒ 「語る場・伝える場」 ⇒ 続かない

- II. “行為計画”の策定 ⇒ 「**意思統一**」に目を向ける
 1. 教育、就業、製造、経営の4つの軸 ⇒ **賛同者**づくり
 2. 双葉産業で働いて良かった⇒自慢できる、紹介したい会社を目指す

- III. 会社がどこを何を目指しているのかを共有する
 1. 教育体系を階層別に整理 ⇒ まずは**マインドセット**から
 2. (経営トップ) 情報は自分から常に取りに行く (時には1 on 1)

- IV. 経営幹部に自身を振り返り、考える時間を作らせる
 1. 人材育成には**土壌** (仕組みや組織、風土) が不可欠
 2. 社長自身が、大企業社員時代から養われた**根回し力** (巻き込み力) の伝承

III. 総括

人的資本経営の成功要因

4回の研究会で浮かび上がった成功企業の共通の構造をもとに、人的資本経営の成功要因を以下の5つの視点で整理します。

1. 「現状認識」と「危機感の共有」から始めること

4社すべてに共通していたのは、

「まず現実を直視する」という初期プロセスの徹底である。

三陽建設：業界構造課題（若手不足・長時間労働・成長機会欠如）に危機感

コンクリートコーリング：離職の真因を問い直すことで人材戦略と経営戦略の不整合に気づく

WELLZ UNITED：債務超過・信頼崩壊という「どん底の現状」の明確化

デリカフレンズ：意見箱210件に象徴される現場課題の可視化

人的資本経営は制度の導入から始まるのではなく、

「どこに課題があり、何のために変えるのか」という目的の共通化から始まることが明確になった。

2. 「経営戦略と人材戦略の接続」がすべての起点

成功企業はいずれも、

人材戦略を経営の中核（北極星）に位置づけ直している。

三陽建設：人材育成＝企業成長の源泉とするセルフマネジメント思想

コンクリートコーリング：採用を「2033年のDream実現のための戦略」に再定義

WELLZ UNITED：信頼資本を「経営の根幹」に置いた組織づくり

デリカフレンズ：教育体系を中期成長（30→100人）の前提として設計

人的資本経営の本質は、

「制度」ではなく「経営構造の組み直し」

であり、戦略→組織→制度→文化の一貫性が成功の鍵となる。

III. 総括

人的資本経営の成功要因

3. 制度・運用・文化を三位一体で構築する

特に強調されるべきは、「制度の形よりも、運用と文化の質」を重視している点である。

三陽建設：目標管理チャレンジシート×月次1on1×コミュニケーション場

コンクリートコーリング：採用委員会・賞賛文化・可視化されたエンゲージメント

WELLZ UNITED：逆ピラミッド組織×アイデア買い取り×私塾

デリカフレンズ：教育体系×行為計画×価値観共有の場づくり

共通するのは、

制度：方向性を示す

運用：行動を変える

文化：定着させる土壌となる

この3要素を必ずセットで設計していることである。

4. 「心理的安全性」と「挑戦の連鎖」を生む仕組み

4社に共通して、社員が挑戦・改善を続けられる環境づくりが徹底されている。

三陽建設：若手横断ワーク、全社コミュニケーション日

コンクリートコーリング：ありがとうプロジェクト、共感型採用

WELLZ UNITED：6,500件のアイデア買い取り＝挑戦の承認

デリカフレンズ：研修を「立ち止まる時間」としてデザイン

人的資本経営は、

制度の強制ではなく、挑戦が肯定される文化

によって推進力が加速化する。

III. 総括

人的資本経営の成功要因

5. 「学びの循環」と「成長実感」を経営として設計する

全社が共通していたのは、

「学び続ける組織」を経営として設計している点である。

三陽建設：育つ力・育てる力・育む力

コンクリートコーリング：学習を前提とした動的ポートフォリオ

WELLZ UNITED：教える・学ぶ私塾、再価値化

デリカフレンズ：行為計画による学び→行動→成果の接続

共通して言えることは、

学びを個人任せにしない／仕組みとして回す

という強い意志と設計が存在することである。

III. 総括

最後に

4回の研究会を通じて明確になったことは、**人的資本経営は「制度導入」ではなく、「経営変革」である**という事実である。

成功する企業は、

1. 現状と課題を正しく捉え、
2. 戦略と人材を一貫させ、
3. 制度・運用・文化を三位一体で整備し、
4. 心理的安全性と挑戦文化をつくり、
5. 学びの循環を設計している。

これらの要素は決して大企業だけのものではなく、**中小企業こそ取り組む意味が大きい。**

人的資本経営は、

人材不足の時代における「成長戦略」そのものであり、地域企業が持続的に発展するうえで不可欠な経営基盤となる。

本研究会で得られた知見をぜひ自社の経営課題に重ね合わせ、

「自社らしい人的資本経営」のあり方を描き、実装に向けた一歩を踏み出していきたい。

人的資本経営に求められる戦略連動体系図

