

1912年の創業以来、社会・産業インフラを支える製品を生み出してきた100年企業、荏原製作所。次の100年を輝かせる人創りのため打ち出したのは、技術と人を見える化する同社ならではの仕掛けだ。多様な人材を輝かせ、「競争し、挑戦する企業風土」を実現していく姿を追った。

CASE 1 荏原製作所 人材版元素記号表で“個”を浮き彫りに マーケティングの力で 人的資本経営を深化させる

須田和憲氏 荏原製作所 マーケティング統括部 統括部長

[取材・文] = 西川敦子 [写真] = 荏原製作所提供

「次の100年」のための 大胆な風土改革

人的資本情報開示のスタートは2013年と、他社に先行してサステナビリティ経営に注力してきた荏原製作所。事業領域は祖業の風水力機械を核とする建築・産業事業、インフラ事業、エネルギー事業、環境プラント事業、精密・電子事業の5つ。ポンプ、冷熱機械、送風機、コンプレッサ・タービン、都市ごみ焼却プラント、半導体製造装置など、主力製品は多様だ。

マーケティング統括部長、須田和憲氏は言う。

「世界でも数少ない大型鋳物製造、特殊機械加工等により、口径数メートルに及ぶ大型ポンプを作るかと思えば、 μm （マイクロメートル）レベルの高精度加工にもこだわる。卓越した技術力とものづくりを支えているのは“人”に他なりません。この信念は1912年、渦巻ポンプを開発し、大学発ベンチャー企業として創業したときから不変です」(須田氏、以下同)

創業者の故・畠山一清氏が唱え、現在もグループの基本精神とされているのが「熱と誠」だ。「与えられた仕事を単にこなすのではなく、自ら創意工夫する熱意をもって誠心誠意これにあたり、本人も会社も成長する」との意味である。

しかし、他の日本の伝統的大企業と同様の課題もあった。たとえば

- ・日本中心の思考
- ・変化への対応の遅さ
- ・プロダクトアウト志向
- ・ファクト軽視の議論

などの問題だ。

100年企業ならではの安定志向や閉塞感とも無縁ではなかった。

そこで同社は、2017年に策定した中期経営計画『E-Plan2019』で「競争し、挑戦する企業風土」の方針を打ち出し、100年先も続くリーディングカンパニーであるために、変化にスピーディに対応できる人材マネジメントの高度化に本腰を入れ始めた。そして2019年に取締役 代表執行役社長となった浅見正男氏は、就任スピーチで次のように従業員に訴えた。

「荏原が変わるために、まず皆さんが変わりましょう！」

「100年続いてきた老舗企業なのだから、これからも変わる必要などないと、変革に抵抗感を抱く人もいたと思います。しかし、トップ自ら声を大にして危機感を訴えたことで従業員の意識は明らかに変わり始めました。挑戦するマインドを取り戻そう、次の100年先も続くグローバルエクセレントカンパニーに育てていこうという社長の浅見の思いが浸透していったのです」

風土改革に先立ち、過去10年以上にわたる不採算事業の見直しやガバナンス改革を進め、ようやく経営基盤が整ったタイミングでもあった。

そして翌2020年、中期経営計画『E-Plan2022』と、長期ビジョン『E-Vision2030』を発表。『E-Vision2030』では、「2030年に荏原がやりたい姿」を明確に描いた。

実現のために取り組む5つのマテリアリティの1つに据えたのは、「人材の活躍促進」である。「多様な人材が働きがいと働きやすさを感じなが

ら活躍し、“競争し、挑戦する企業風土”を具現化していく」とした。

目指すは、「国籍・性別を問わず、自ら考え、スピード感をもって、積極的に新たな挑戦をし、目に見える成果を出す企業」だ(図1)。

その具体的な取り組みの1つに、同社ならではのユニークなプロジェクトがある。それが、今回紹介する「技術人材マップ・技術元素表」だ。

組織の持つ技術と人を可視化し シームレスな協働を実現

技術の差別化は製造業にとって自社の命運を握る鍵だ。だがグローバルな大企業ほど、組織の持つ技術を把握しづらいのが現実である。

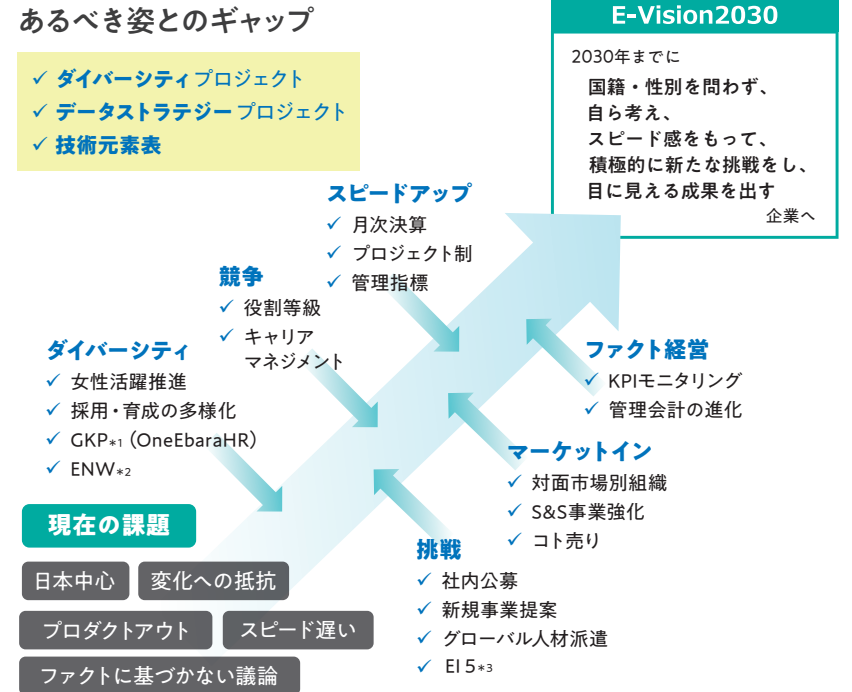
荏原製作所の場合も、従来まではその数が100以上にも及ぶ自社のコア技術、コアコンピタンスをすべて可視化できているわけではなかったという。さらにどの部門の誰が何の技術を担っているかといった詳細な情報は正確に把握できていなかった。

技術を担うのはあくまでも「人」。人の持つ暗黙知の可視化こそ、人的資本経営の大前提と捉え、挑んだのが、「技術人材マップ・技術元素表」の作成、公開である(次ページ図2)。

技術人材マップはグループ内の技術、ものづくり、そして、それらを支える人材リソースの情報を一元的に管理し、可視化したデータだ。

データは大きく分けて2種類ある。1つはそれぞれの事業に共通する横断的な基盤技術のデータ。もう1つは各事業部・組織が独自に発展させた技術情報、および技術者のデータである。

図1 E-Vision2030のありたい姿



*1 Global Key Position: グループ全体の役割等級が高いマネジャーを多様化する取組み
*2 Ebara New Workstyle: アフターコロナを見据えた新しい働き方
*3 Ebara Innovation 5: 就業時間の約5%を既存業務とは別の新しい分野へ使う取組み

出所: 荏原製作所資料

「技術元素表」では、事業ごとの固有の保有技術と事業を横断する共通基盤技術を元素周期表のように見立てて記号で表した。グループ内の技術が世界共通フォーマットで可視化されたことで、強化すべき保有技術や、獲得すべき不足技術が一目瞭然に。データを基に採用、人材開発の方針を立てるなど、経営戦略に沿った人事戦略を効果的に策定し、実践することが可能になったという。

一人ひとりのデータに人材育成プログラムを紐づける個別人事や、業務に必要な資格取得、グローバル人材の活躍促進も可能となった。技術の創発も生まれている。

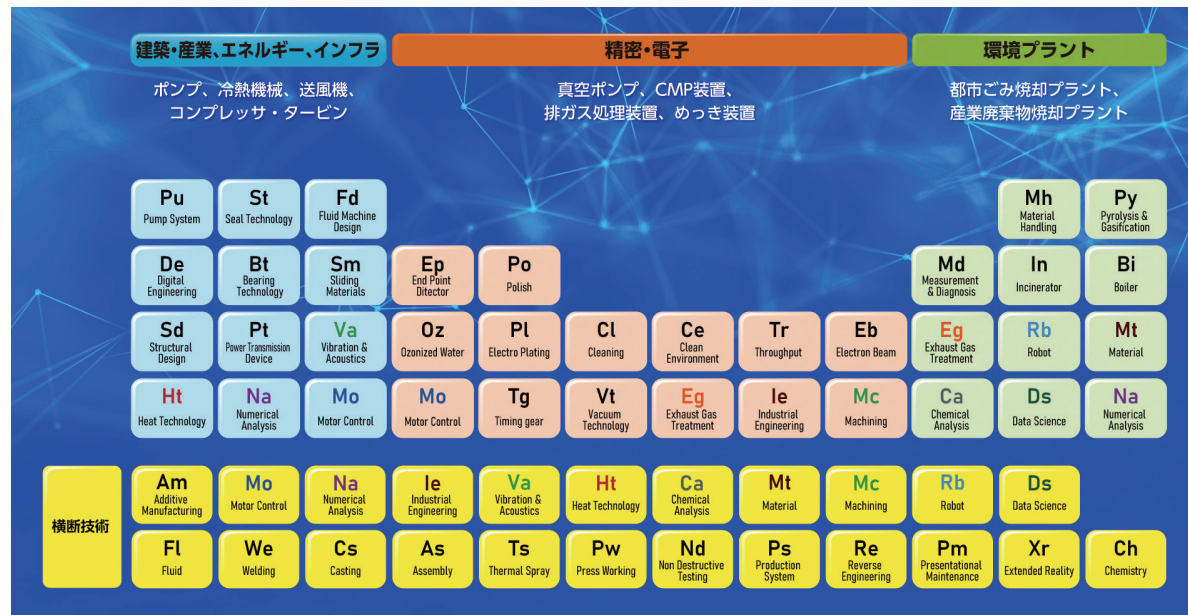
「グループ従業員数は世界で約1万9,000人いますが、それぞれ自分の仕事には精通しているものの、他の

事業のことはわからないという人が多い。しかし、技術人材マップ・技術元素表のおかげで、『うちにこんな技術があるのならこの部署に連絡してみよう』『この件ならこの技術者に相談しよう』などと事業間でシームレスに協働できるようになりました」と須田氏。

組織をまたいだ連携だけでなく、国や地域を超えたコラボレーションもスピーディに進んでいる。

たとえば新製品を開発するときは、従来であれば本国に問い合わせ、マッチング先を探してもらってから話を通すなど、煩雑な手続きを経なければならなかった。だがマップを見れば、ほしい技術を持つのがどの国の会社にいる人材なのか一目でわかる。ビジネスチャンスも臨機応変に捉え、

図2 技術人材マップ・技術元素表



Pu ポンプシステム技術

ポンプシステム技術には、ポンプの使い勝手に合わせた最適運転状態を提供するための技術、インバータや電源等電力変換器に関するパワーエレクトロニクス技術、ポンプコントローラ用組み込みソフトウェア技術があり、これらの技術を保有しています。



▶ 技術人材マップ・技術元素表の用途

- ・グループ全社技術の全体俯瞰
- ・戦略的技術強化施策の策定
- ・実践コア技術の組み合わせによる新事業
- ・新製品・新サービスの提供技術保管、M&A 展開
- ・技術技能承継
- ・人材ローテーション戦略

各元素に対応した技術の事例や製品が公開されている。(https://ebara.co.jp/technical-personnel/index.html)

出所：荏原製作所資料

スピーディに対応できるようになった。

「大企業の多くはヒエラルキー型組織で、情報がツリー状に伝わる人が多いと思います。それでは、海外拠点や現場などどうしても情報をキャッチアップしづらい。もっとフラット、かつダイレクトにやり取りができるようにしたかったのです」

企業の持つ技術やリソースは本来秘匿性の高い情報だが、意図的に社外にも公表したところ、反響は大きく、異業種の大企業、ベンチャーからの問い合わせも増えているという。社外の知との融合により、次のビジネスにつながるため、公開に踏み切

ったことによる効果は高い。

「新規事業の開拓だけでなく、M&Aにつながる可能性もある。英語版も公開しているので、アメリカ、欧州、インドやイスラエルなど海外の企業とのビジネスコミュニケーションツールにもなっており、すでに海外企業とのディスカッションも進められています」

取り組みの旗振り役となったのは、須田氏の率いるマーケティング統括部だ。作成にあたっては、グローバル拠点も含めグループ全社に協力を呼び掛けた。

「なんのために作成するのか」「どんなメリットが生まれるか」などを丹念

に説明し、情報を収集。約半年で完成にこぎつけた。

「現場で働く人の能力を定量的に把握し、戦略的に強化しなければ会社は強くなれません。会社の人材リソースは最大の会社財産です。開発・研究、設計、製造、営業——グループ全体の協力で、あらゆる層の人材のデータを網羅でき、さらなるグループ成長戦略の実践を確実に進めていきます」と須田氏。作成の過程で意外な技術も発掘できた、とも語る。

「新規事業につながりそうな“尖った技術”がグループ内のあちこちに潜在していることがわかりました。それらを含め、現時点で146個のコア技術

がリストアップされています。現在、公開している技術はあくまで一部ですが、今後、さらに公開数を増やしていきます」

独自指標 GES、GKP から描く改革のストーリー

一連の改革は、人的資本経営の指標にどう反映しているのだろうか。

同社が人的資本経営の独自指標として公開する数値は2つある。中期経営計画『E-Plan2025』で非財務目標として盛り込んだ、「グローバルエンゲージメントサーベイ (GES)」,そして「グローバルキーポジション (GKP) における非日本人社員比率」だ。グローバルエンゲージメントサーベイは、2019年より国内外グループ会社全従業員を対象に実施している調査。グローバルキーポジションは、グローバルレベルにおける要職を指す。

「世界中に機能分散が進む時代、非日本人が要職に就かなければ、グローバルレベルのダイバーシティは実現できない。指標では、女性管理職の比率も連結(グローバル)で測定しています」

GESのスコアは2022年度時点で79%、GKPは23%で、いずれも継続的に伸びてはいるものの2025年目標にはあと一息というところだ。とはいえ、いずれも要因は分析できており、改善のためのアクションプランも全社各部門で実施している段階、と須田氏は話す。データを活用して適材適所の人材配置を進めるなど、いろいろな取り組みも仕掛けている。詳細な状況は四半期報告などで逐次、公表していく予定だ。

企業の知を横断的に探る「マーケティング思考」

技術人材マップ・技術元素表公開の影響により、キャリア採用の応募も伸びているという。陸上養殖、バイオなど新規事業領域に興味を示す人も少なくない。組織における“知の鉱脈”が見える化されるほど、「ここで成長したい」「共に働きたい」と優秀な人材が集まってくる。まさに、「人」という財産が人を呼ぶ状態だ。雇用市場の流動化は、今後も本社にとって強力な追い風になるだろう。

ダイナミックな改革が推し進められている背景には、トップの決意と強い実行力がある、と須田氏。なお、同社では2022年から役員報酬の決定にESG指標を組み込んでいる。短期業績連動報酬 (STI) のうち10%と評価ウェイトも高い。エンゲージメントサーベイのスコアもここに反映される。

2020年、マーケティング統括部が発足したこと自体、ブレイクスルーとなった面もあった。従来は各カンパニーのマーケティング部門がそれぞれマーケティング機能を担っていたが、グループ全体を見渡す部門がなかったのだという。たとえば様々な

組織の知を組み合わせ、新規事業を開発する試みもマーケティング統括部の設立で可能になった。

「マーケティング視点と思考で人の能力を見つめると、従来とは違った切り口から人事戦略、事業戦略が生まれることも多いです」と須田氏。その他、同社の価値向上につながる対外的な広報活動、マーケティング思考を教育することによる営業力強化といった幅広い取り組みを行うことで、「事業部やカンパニーへのお役立ち度を上げる」、「荏原グループのプレゼンス向上」、「企業価値向上」に貢献することが同部門のミッションだという。

CHRO (人事)、CTO (技術) など経営トップと密なコミュニケーションを図り、「マーケティングで役立てることはないか」「こんなことをやってみたら面白いのでは」などとやり取りしていたことも、新しいチャレンジに結びついたらと振り返る。

データの力を駆使し、人のスキル・能力が見える化すれば、それぞれの個性と可能性に光を当てられる。“個”を活かし、経営戦略に落とし込んで企業価値を上げることで、また新たな人材、技術が集まってくる——次の100年に向けた成功のサイクルは順調に動き始めたようだ。

株式会社荏原製作所

1912年に、機械工学者の畠山一清氏がのくち式機械事務所として創業。関係会社を含めグループ内に116社がある。水と空気と環境の分野で優れた技術と最良のサービスを提供、広く社会に貢献している。

資本金：798億円 (2022年12月末現在)
連結売上収益：6,808億円 (2022年12月期)
連結従業員数：1万9,095名 (2022年12月末現在)



須田和憲氏