

技術人材戦略

「技術人材の見える化」が切り拓く未来

荏原グループでは、保有技術・コンピタンスと技術・技能人材の見える化(技術人材マップ)をアップデートし、データ根拠に基づいた技術と人材へのポジティブな戦略投資をさらに加速させていきます。今回、人材と技術・研究開発・知的財産のトップが、「技術人材マップ」策定の意義と今後の展開を語りました。



ファシリテーター
須田 和憲
マーケティング統括部長
技術人材マップ策定プロジェクトリーダー

佐藤 誉司
執行役
人事統括部長

曾布川 拓司
執行役
技術・研究開発・知的財産統括部長 兼
精密・電子事業カンパニー技術統括部長

須田 荏原は、当社グループの技術・人材を総括したデータのアップデートと紐付けにより「技術人材マップ」を策定、その中から「技術元素表」を可視化しました。

佐藤 今回公表した「技術元素表」は非常に画期的で、“技術の可視化”が言われて久しいですが、初めて目に焼き付けるものに会いました。

曾布川 荏原が強く生き延びて発展していくには、技術の差別化が命運を握ります。その差別化には、自社の強みは何なのか、それがしっかりと維持・強化できているかが重要ですが、実はそこが可視化できていなかった、客観的に把握できていなかったというのが正直なところです。“コア技術”という言葉をよく言いますが、大まかなイメージはあったものの、どの部門の誰が担っているのかまで具体的に把握できていなかったのが実状でした。技術を担うのは人ですから、その人がいなくなれば、技術そのものも弱くなります。コア技術を使って新しいことをやろうとしたとき、実は人がいないことに初めて気づき、大きなチャンスを失うことにもなりかねません。

須田 この「技術人材マップ」は、荏原グループの成長に向けた人事戦略と技術戦略へどのように寄与していくのでしょうか。

佐藤 従来の人事は、労務に代表される勤怠管理や給与、退職金、福利厚生など、人を“コスト”として見ているがゆえに最小の費用で最大限のパフォーマンスを出すことが施策の根幹でした。伊藤レポートなどで言われる人的資本経営では、人も他のファンリティと同様に投資するものであり、それによって企業価値や業績が投資以上の“バリュー”を生むと考えます。

「技術人材マップ」によって、どこの人材が厚くてどこが薄いのが明らかになり、この領域はもっと採用しよう、こちらは少し違うエリアに異動しようなど、人事戦略を深めていきたいと考えています。まだ荏原の技術“元素”として成り立っていない分野もあるはずで、そこに手を伸ばしていくことも可能になりますね。

曾布川 これからは、計画的に技術を強化できます。技術に立脚した確かな経営戦略、事業戦略を構築していく基盤が整ったことになり、非常に期待していますし、ワクワクもしています。

佐藤 最近の言葉で言うと、HRBP(ヒューマン・リソース・ビジネス・パートナー)になりますが、後ろに控えて給料を計算して

いた労務担当が、事業や技術の横に座って、彼らが求める夢や目標を人材を介してサポートしていくことが求められています。そのときに必要なのが共通言語で、従来は暗黙知になりがちだった部分が「技術人材マップ」の策定、「技術元素表」によって一目で分かり合えるようになります。

曾布川 「技術で、熱く、世界を支える」という使命を果たしていくため、「E-Vision2030」では5つのマテリアリティを明確にして、持続可能な社会のためのインフラをしっかりと支えていくこと、進化する豊かな生活づくりに貢献することを標榜しています。これを全社一丸となって実現していくには、差別化できる技術があればこそ、です。

従来、荏原は自前の技術だけでやっていく傾向が強かったと言えます。今は、M&Aも活用する方向性が出ています。M&Aを成功させるには、目的に照らしてどのようなシナジー効果を期待するのか、どのように足りない技術を補完するのかなどを経営陣が理解し、しっかりと計画していかなければなりません。

須田 荏原グループは、日本だけでなく世界各地に拠点があります。お二人の思いをグローバルに実現していくために、技術人材マップをどのように活用できるでしょうか。

佐藤 「技術人材マップ」はこれ自体が一つの言語体系になります。同じ言語でコミュニケーションができるプラットフォームとして、グローバルに広がるどの拠点においても、これを見れば自分たちの事業のポートフォリオがどうなっているか、事業を拡大していくためには何が必要かを考えていく、素晴らしいツールになると考えています。

人事として、グローバルに出てきた要請をマッチングしていくには、人だけでなく、人×技術というセットで捉えていけば、日本を経由しないグローバル戦略を生み出すきっかけになるのではないかと考えています。

曾布川 イタリアで標準ポンプを開発し、インドネシア、ベトナム、中国などがモノづくりで重要な役割を果たすなど、海外で保有する技術を語らないことは荏原自体が成り立たないという状態にすでになっています。従って、「技術人材マップ」も、グローバル視点で運用しなければならないことは明らかです。

技術者だけでなく、全社員がこのマップをきっかけに新たな気づきにつながることを期待しています。このマップの元となった技術データベースを活用すれば、時間のロスなく正しい情報に行き着けるのも素晴らしいと思います。これまで社員が社内



技術人材マップのイメージ(技術マップの記号の名称はP.45をご参照ください)

にある技術を正しく認識できていなかったため、本来の技術力を発揮できていなかった局面もあったと思います。これが、荏原が本来持っているポテンシャルを遺憾なく発揮していくためのツールになることを期待しています。

須田 社外のステークホルダーの皆様へ「技術元素表」を公開することについて、その意義と期待をお聞かせください。

佐藤 「技術人材マップ」は、まさに「可視化されたダイバーシティ」です。国籍や性別といった表面的な違いである「デモグラフィックダイバーシティ」によって国籍や性別の多様化を最大限に行うことで、企業の競争力の最大化を図るだけでなく、これからは「タスクダイバーシティ」に深化させるべきだと言われています。タスクダイバーシティとは、能力や経験、知識、いわゆる実力の多様化です。それぞれの能力や経験に応じた最大のステージを用意していくことで、企業としてのパフォーマンスの最大化を目指します。

「技術人材マップ」は人の能力を最大化するためのツールであり、戦略であり、タスクダイバーシティを具現化したものなのです。そこにシンパシーを感じるキャリア人材や学生、もちろん国籍は問わず、同じ志を持った人が集まる力が生まれてくるのではないかと思います。よりクオリティの高い人材が集まる集団にするための人事戦略につなげたいと考えています。

曾布川 具体的な運用についてはこれからもっと詰めていく必要があります。内容を更新していく仕組みづくりもしっかりやっていくことが一番大事なことだと考えています。

須田 技術と人材のトップの強い意志と熱い思いを伺うことができました。我々プロジェクト側も、この熱い思いをしっかりと実現できるように取り組んでいきます。本日は、ありがとうございました。

荏原グループ技術元素表

荏原グループの技術を可視化する「技術元素表」を作成しました。



荏原の技術は、1912年の創業から培ってきた社会・産業インフラを支える風水力事業の技術を母体として、安心・安全な生活を支える環境プラント事業の技術が生まれ、これら二つの事業の技術を基盤として、高度な情報化社会の実現を支える精密・電子事業の技術へと発展してきました。そのため、事業ごとに独自に発展した技術と、事業横断で共通する技術の両者が製品に活かされています。事業ごとの独自技術は各事業が主体となり、横断技術はコーポレートの研究部門や生産技術部門が主体となって進化させています。これらの技術を有機的に融合することで新技術・新製品へとつなげ、荏原グループ製品は緑の下の力持ちとして社会・産業・暮らしを支えています。

ここに示した技術元素表は、現在の荏原グループ製品を支える主要な技術を記号として表しています。各記号に対応する技術とその技術の専門人材を紐付けたデータの構築を進め、技術の棚卸や効率の良い人材育成に役立てていく予定です。

記号が示す意味と技術

例：Mt (Material)

Mt Material
環境事業：廃棄物焼却炉・バイオマスボイラに特有の高温腐食環境における最適材料の選定や評価・診断、新規材料開発に係る技術

Mt Material
横断技術：金属材料の腐食防食、摺動・摩耗、構造強度に関する基礎技術、応用技術

荏原グループでは、荏原製品が使用される特殊環境（高温、腐食、摺動、流動など）に適応する材料に関する研究開発を、保有する流体技術や振動技術などと連携して実施することで、荏原特有の材料技術を獲得・形成しています。

技術元素表の詳細は、9月に当社ウェブサイトに掲載予定です。

荏原グループの技術を支える人材

荏原グループには、事業の発展とともに磨いてきた技術と、それを支える多くの専門人材（タレント）がいます。



ラナ デシュルナリ 風水力機械カンパニー 事業開発統括部 製品開発部

Fd Fluid Machine Design, De Digital Engineering

汚水を衛生的に排出する新型水中ポンプを開発中です。清水ポンプ性能と同等の高効率と異物の高非閉塞性を同時に満足することが求められ、目標達成に向けて、順解法だけではなく逆解法といった流体解析技術を用いて最適化設計をしています。また、製品の信頼性確保と長寿命化を図るため、構造や振動についても解析と検証を繰り返すことで、製品力向上に努めています。



前田 孝司 風水力機械カンパニー カスタムポンプ事業部 富津工場生産部

As Assembly

富津工場では各種公共・産業インフラの基盤を支える製品やサービスを供給してきました。お客様が求める仕様を満足し、安心してご使用いただくために、1/1,000ミリオーダーで加工された部品での組立をはじめ、各種製造技術を保有しています。それらの技術継承は、匠の技と称される暗黙知についてもDXを取り入れた形式知化を推進しています。さらにそれらを使って製造部門と設計部門をデジタルで連携し、顧客満足度向上につなげるモノづくりを実践しています。



大和田 朋子 精密・電子事業カンパニー 装置事業部 プロセス制御部

Po Polish

半導体基板表面をナノレベルで平坦化するCMPの研磨ヘッドの開発を行っています。CMPはスラリーによる化学的作用と相対運動による機械的作用を掛け合わせた研磨技術で、研磨ヘッドの高機能化でさらなる平坦化を実現し、研磨性能の向上を追求しています。また製品性能として、プロセス安定性、メンテナンス性、スループット（処理速度）、コストなども高水準で求められます。お客様が抱える課題を技術で解決するため、新しいアイデアの創出と実現に向けた開発に日々取り組んでいます。



中川 智美 荏原環境プラントエンジニアリング本部 プロジェクト技術部

Eg Exhaust Gas Treatment

ごみを燃やすことで発生する飛灰を、集じん装置前に戻して再循環させることで、飛灰中に残っている未反応の排ガス処理用薬剤を再利用するという研究をしています。飛灰を研磨・分級してから再循環させることで排ガスとの反応効率を高め、飛灰発生量や薬剤使用量の低減を実現し、最終処分場の負荷低減やライフサイクルアセスメントの向上に寄与することが期待できます。先輩社員の指導のもと実証試験やデータ分析を行い、実施設計に反映させることで、お客様や社会により良い提案ができることにやりがいを感じています。



技監 後藤 彰 **技監 檜山 浩國** 技術・研究開発・知的財産統括部

研究組織では、基礎・萌芽から応用研究を、そして計算科学、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)やクロスリアリティ(XR)などの先端の研究を推進しています。その中で技監は、特定技術分野に関連する豊富な知識・実績によって社内の研究開発を支援・推進するだけでなく、大学、学会、研究機関、産業界などへの貢献や連携活動を通じて荏原ブランドの地位向上や協業の推進役を担っています。