

SHIMADZU PEOPLE & CULTURE REPORT

2026

< 島津製作所の人財理念 >

異才創発

Empathy into Science for Innovation

島津製作所には、科学の力を信じる、多様な人財が集まっています。

自律的な一人ひとりの力が集積し、複雑に絡み合うことで、
社会に貢献するイノベーションが生まれると信じています。

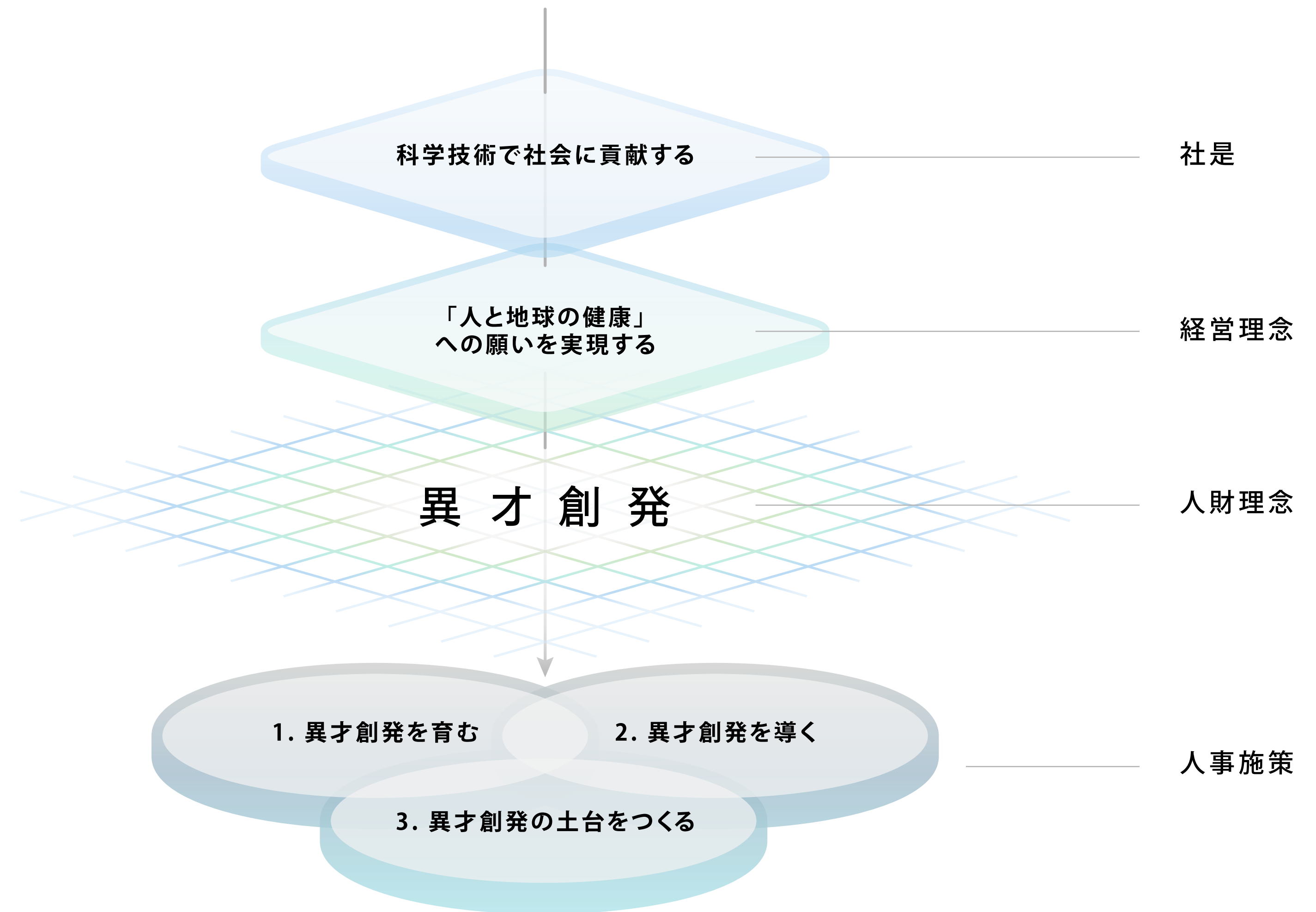
島津製作所の人財理念『異才創発』に込めた想い

島津グループは、創業以来、科学の力を信じ、科学技術を通じて社会課題の解決に挑み続けています。その原点となる想いは、社是や経営理念として今も受け継がれ、私たちの挑戦を支え続けています。

その歩みを支えてきたのは、一人ひとりの異なる知識や経験、価値観、個性を持つ「異才」です。そして、それぞれの「異才」が出会い、互いに刺激し合い、時には異なる考えをぶつけ合いながら、力を掛け合わせることで、一人では成し得ない新たな価値を創出してきました。私たちは、こうした多様な人財の力が複雑に絡み合い、思いもよらない新しい価値やイノベーションを生み出していくことを「創発」と捉えています。

これからも、「異才」一人ひとりが、自分ならではの強みや個性を発揮し、互いの違いを尊重しながら力を掛け合わせ、「創発」し、新たな可能性を生み出せるように。そして、それが島津らしいイノベーションとなり、より良い社会ー「人と地球の健康(プラネタリーヘルス)」ーの実現に繋がるように。

そんな想いを込めて、新たな人財理念を「異才創発」と決めました。



異才創発ストーリーズ

“SHIMADZU PEOPLE & CULTURE REPORT 2026” は、
当社の人財理念である『異才創発』が、
現場でどのように起こっているのかのストーリーと、
その文化を醸成するための人事施策をまとめたレポートです。

CONTENTS

1. 島津製作所の想い	5
創業から受け継がれる、人と社会への想い	6
CHRO × 若手 HR 鼎談 〈へんこ〉が真面目に弾ける島津へ	7
2. 異才創発の体現	9
Case1. GC-2060チーム 〈合理的対話〉で、個性と愛を製品に詰める	10
Case2. Genzo AI チーム 〈鬼の言語化〉で、150 年の知見を紡ぐ	12
Case3. 関西支社営業部第2グループ 〈チームの力〉で、「まあええか」を「あと一步」に変える	14
3. 人財を支えるために	16
人財を支えるための主な人事施策	17
1. 異才創発を育む	18
2. 異才創発を導く	20
3. 異才創発の土台をつくる	22

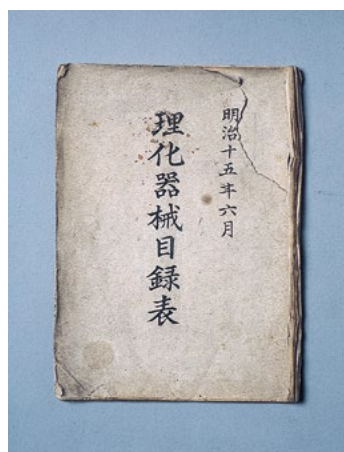
1. 島津製作所の想い

島津製作所に創業から通底している想いを、
コラムと、世代と立場を超えた社員のインタビューを通じて描きます。

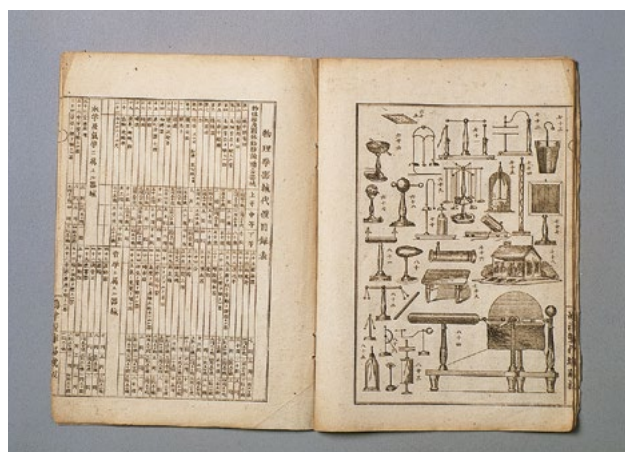
創業から受け継がれる、人と社会への想い



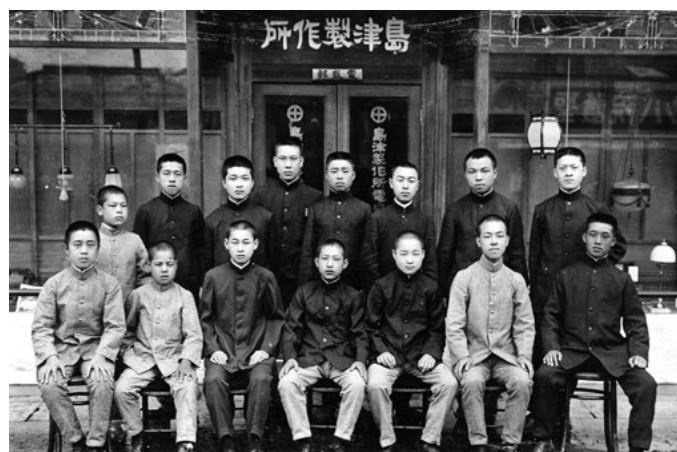
初代 島津源蔵



理化学器械目録表 表紙



理化学器械目録表 誌面



1912 年頃の見習生（木屋町本店玄関前）



1980 年頃の研修風景



ネクストリーダー研修



グローバルマネージャー研修



二代 島津源蔵



レントゲン技術専修学校



京都医療科学大学



2002 年ノーベル化学賞受賞当時の田中耕一氏と 4 人の共同研究者



賞状とメダルを手にする田中耕一氏



全社業績表彰の記念式典



創業 150 周年キービジュアル

島津の源流

島津の人財に対する考え方の源流は、初代と二代、二人の島津源蔵の姿勢にあります。初代源蔵は西洋科学を学び、「日本を科学の国にしたい」という志のもと、教育用理化学器械を製作しました。また、1882（明治15）年の「理化学器械目録表」には110種類の製品をそろえ、学校の事情に応じて選べる価格帯を設け、教育機関への理化学器械の普及を推進しました。科学を一部の専門家に閉じず、より多くの人を開くという想いが出発点でした。二代源蔵は「科学は実学である。人の役に立たなければ意味がない」と説き、国産初の医療用X線装置や実用蓄電池を初めとする、様々な技術を発明しました。また、現在の京都医療科学大学の前身となる、日本初の診療エックス線技師の養成校を設立し、技術を社会に届ける人を育てることまでを使命としたのです。

受け継いできたもの

創業者達のそうした想いは、創業期の徒弟制度・見習工制度から、恐慌期の雇用維持、戦後の長期的な人財育成へと受け継がれ、島津の人から人へ、渡りました。その象徴が、田中耕一氏のノーベル化学賞につながったソフトラザー脱離イオン化法と、世界で初めて生体高分子の測定を可能にした質量分析装置「LAMS-50K」の開発です。田中氏を含む5人のメンバーが、異なる専門性を持ち寄り、掛け合わせたことで、生命科学や医療の発展につながる革新、引いては、社会に貢献する技術を実現しました。その後も、島津経営塾による経営人財の計画的育成、フェロー制度による専門性の尊重、複線型キャリアや社内公募、人的資本経営、人財理念の制定などを通じて、創業者たちの想いをベースに、一人ひとりの力を引き出し、組織の価値へ結びつける仕組みが進化してきました。

「人」を通じて、想いを未来に

創業から受け継がれてきた、島津の、人と社会への想いは、未来へと託さなければなりません。当社の社是や経営理念は、そうした想いを未来へとつなぐ、仕組みの一つです。そして、それを受け取り、次世代へと継いでいくのが、当社の「人財」です。島津における人財とは、科学の力を信じ、一人ひとりの力を集積させることで掛け合わせ、技術を社会価値へ変えていく存在です。その存在価値は創業期から変わることなく、150年間保たれてきました。長い歴史の中で、企業として育んできた想いは、島津の人財同士が掛け合わさることで、社会価値へと変換されて、紡がれていきます。島津はこれからも、人財が交わる状態「異才創発」を通じて、想いを未来へと繋ぎ、持続的な成長と社会への貢献を実現していきます。

CHRO × 若手 HR 鼎談

〈へんこ〉が 真面目に弾ける島津へ

(画像左から)

専務執行役員 CHRO

青山 恵則

人事部 人財戦略企画室 戦略企画グループ

太田 裕貴

人事部 人財開発室 DE&I推進グループ 主任

八葉 沙織

島津製作所でのキャリアを教えてください。

青山：1991年入社で、島津一本です。大学向けの分析装置の営業や、経営戦略室での構造改革などに従事しました。

太田：2024年に新卒で入社しました。実は営業志望だったのですが、初期配属が現職の人事でした。

八葉：2022年に島津に転職してきました。前職でも、採用や教育など、人事領域を担当しておりました。

入社前と入社後で、島津に対するイメージは変わりましたか。

太田：就活中は、長い歴史を持つ、伝統的で硬い企業というイメージを持っていました。ただ、入社前にインターンシップなどで社員の方とお話する機会があったのですが、その際は就活生に対してもすごく親身になって話を聞いてくださる方が多くて、温かい企業だと感じました。入社してから、人財理念『異才創発』を決めるプロジェクトに参加させていただいた際も、良い意味でワイワイしていて、硬さを感じることはありませんでした。

八葉：私はこれまで製造業界の企業などに勤めてきて、島津が4社目なのですが、自分のそれまでの環境の中では、女性管理職の比率が一番高いのが島津でした。かつ、女性社員の皆さんがプライベートを大切にしながら、すごく自然体で仕事をされているのが、良い意味で驚きでした。

青山さんが若手だった頃の島津の雰囲気はどうでしたか。

青山：今とベースはそんなに変わっていないと思いますよ。私が30代の頃、課長を対象とした幹部候補育成『経営塾』が開始されたのですが、今の社長を含め、それに参加していた人たちを見ていた限りでは、「ある程度の合理性と説明責任を果たせるのであれば、何をやってもいいのだ」という雰囲気があったかも知れないですね。私も当時、経営戦略室の立場で、いま思い返すと、「何を言っているんだこいつは」と思われるような無茶を、様々なレイヤーの方に提案していたと思います。

1. 島津製作所の想い

『経営塾』というのはどういうものだったのでしょうか。

青山：経営幹部候補を計画的に育成する仕組みで、アクションラーニングも取り入れ、会社から受講者に対して、経営上の課題を解決するためのお題が出ていたようです。私が人事部に異動した際、受講メンバーを一覧する機会があったのですが、一世代前の経営層のメンバーがかなり参加していました。私自身が受講していたわけではないのですが、彼らの提案で会社に変化していく様を見てきました。一方で、やんちゃな提案をして怒られていたようです。

島津の仕組みや制度には、どのような特徴がありますか。

青山：当社の制度には、良い意味での余白があります。すべてをルールで規定するのではなく、社員一人ひとりの良識や主体性を尊重しながら運用してきた歴史があります。そのような人への信頼に基づく考え方が、当社の企業文化の一つだと考えています。

八葉：私も、前職と比較すると、島津の制度は「余白がある」という表現がしっくりきます。社員の自主性に委ねている点は島津らしいのかも知れないです。

太田：ただ、「ルールがもっと厳格に決まっている方が、自主的に考えずに済む」という気持ちも正直あります。そのバランスが難しいですね。

そうした社風に対して、島津らしい人財とはどのような人ですか。

青山：人事的な表現ではないというエクスキューズはしておきますが、良い意味で、関西の言葉で〈へんこ〉な方だと思います。

八葉：〈へんこ〉とは、要するに本人なりの軸を持っている方ですね。「自分は自分。それがどうした。」という感じのメンタルと言えるかもしれません。

今後、島津にはどういった組織になってほしいですか。

八葉：自分たちの仕事が社会にどう貢献しているのかを意識して仕事をする組織になっていると良いと思います。BtoB企業で、かつ従業員規模もそれなりに大きいので、自分の仕事の先が見えにくいところがありますが、

もっとみんなが自発的に頑張ろうとする風土づくりを、私も人事として少しでもサポートできたらいいなと思っています。

太田：まだ自分は分からないことばかりですが、外部環境の変化に対して俊敏に動き、最前線を走っていてほしいという思いがあります。一方で、ずっしりとした基盤があるのも島津の良いところだと思います。そこはブラさずにいってほしいです。

青山：私は、「お祭り」ができる組織になってほしいと思っています。何事も真面目にやる会社です。真面目ではあるのですが、弾けないんです。もっとプロジェクトベースで声を掛け合って、「こんなことをやりたいけど、一緒にどうだ」と言い合いながら、人を集めて、お祭りの的にやっていくような動きがほしいなと思います。仕事なので、「祭り」や「弾ける」というニュアンスの言葉が適切ではないかもしれませんが、行動の動機というのは、「上司が言ったから」「組織のミッションだから」だけではないでしょう。社員のみなさんは優秀ですが、おとなしくまとまらずに、弾けていってほしいです。



2. 異才創発の体現

2025 年度において、
『異才創発』を特に体現していたチームを取材し、その特徴を描きます。

Case1. GC-2060チーム

〈合理的対話〉で、 個性と愛を 製品に詰める

数多くの要件が交錯するフラッグシップ機の開発を、
どのように前へ進めたのか？

GC-2060の概要と、みなさんの役割について教えてください。

福島：GC-2060は、2026年に発表した、ガスクロマトグラフ(以下GC)という分析装置の最上位機種です。気体や液体を試料として、その中にどのような化合物がどのくらいの量含まれているのかを分析することができます。私はこのモデルの開発リーダーをやっていました。チームとしては、開発の主体となる開発部門から30人ほどが参加しそれを様々な面からサポートしてくれる関連部門の方が40人ほど関わっています。



Nexis GC-2060

炭野：私は分析計測工場という部署から参加し、生産技術と品質管理の観点から、工場での組み立てや検査などの製造プロセスを考える役割でした。

成嶋：私は販促を担当しておりまして、GC-2060のプロモーションのためのカタログや動画コンテンツをつくる業務を担当しています。

大村：福島さんと同じ開発部門から参加し、内蔵されている検出器の開発や、製薬メーカーのお客様向けに、品質保証部と製品性能を担保する分析の条



製造本部
生産統括部 分析計測工場
品質技術課(開発当時)

炭野 真郷

分析計測事業部 Solutions COE
ビジネスデザインユニット
メディアクリエイティブグループ

成嶋 萌

分析計測事業部
GC・TAビジネスユニット
装置開発グループ
マネージャー

福島 大貴

分析計測事業部
GC・TAビジネスユニット
装置開発グループ

大村 勇索

分析計測事業部
GC・TAビジネスユニット
装置開発グループ
主任

佐々木 香澄

件検討やドキュメント作成に取り組みました。あとは、国内のお客様向けのセミナーも担当しました。

佐々木：私も開発部門からの参加です。装置本体設計のチームリーダーでした。機械的な設計だけではなく原価計算や初回生産時のフォローも担当しました。

福島さんはこれまでリーダー経験があったのでしょうか。

福島：いえ、規模に関わらずリーダーは初めてでした。いきなり70人規模のチームを率いることになり驚きましたが、光栄なことだったので、お引き受けしました。マネージャーに昇進したのも、開発途中だったんです。

どのようなことを意識してチームを運営しましたか。

福島：このチームの強みは、キャリアの長さに関わらず、自分が開発するものに強い愛着を持てるメンバーが何人もいたことです。そういったメンバーを軸に、開発チームの中にさらにいくつか小さなチームを作って、それぞれが裁量を持って動けるように運営していました。スモールチームを作っ

ていくやり方は、GC-2060の前に参加していたプロジェクトをある程度ベースにはしていますが、今回の開発からしっかりと形になったと思います。

プロジェクトの中で困ったことはありましたか。

成嶋：チームメンバーの、個性と愛のぶつかり合いですね(笑) もちろん全ての方と仕事したわけではないですが、専門性の異なるメンバーがたくさん集まっているので、一人ひとりが抱えている製品への愛情や、その人なりのこだわりがぶつかるタイミングが何度もありました。

福島：成嶋さんは、今3年目ですが、全員ほぼ課長級のベテランが集ったチームについてもらっていましたし、納期とのせめぎあいの中で、海外の販売会社とも会話してもらっていたので、色々な局面で板挟みになっていて、大変な思いをさせてしまいました。

メンバー間での納得感はどのように生むのでしょうか。

成嶋：大事なのは「お互いの主張を理解する」ことだと思います。皆さんの主張には絶対何か理由があるので、会議で結論だけが先行して共有され



ている場合は、理由を話してもらうように促し、メンバー間での勘違いや情報不足が起きないように対話の場をつくることで前に進めていきました。

大村：GC-2060は特に様々な部署の方々が参加しているプロジェクトでしたが、例えば、開発と品質保証のスケジュールがせめぎ合うことはよくあることですし、皆さんそれぞれが真剣に仕事をされている結果だと思います。ただ、成嶋さんも言っていたように、直接話をするのが前に進める鍵だと思います。なので、私の場合であれば、週1〜2回以上は、品質保証の方と意見交換をする時間を作っていました。

佐々木：私の場合は品質保証の方やフィールドエンジニアの方に、検証用の機器、つまりプロトタイプを実際に見せて意見をいただきました。

福島：特に製造工程を見据えた全体の機構設計に関しては、佐々木さんが足繁く工場に通って、組み立てやすいデザインを実現してくれました。

炭野：工場の立場で言うと、特に検出器の部分が、これまでよりも非常に組み立てやすく、保守性と堅牢度も高くなっているという点で、すごくありがたい製品だなというふうに感じました。

福島：いま炭野さんが言ってくれたようなことも含めて、総じて言えることとしては、各自が関係者間での対話を怠らず、この製品に関わる島津の全ての人が働きやすくなるように地道な工夫を重ねてくれたということです。私自身も、実際に協力してくださっているみなさんにGC-2060のことを好

きになってもらいたかったので、同じことを強く意識していました。フィールドエンジニアの方と一緒に特注システムを組み上げたり、営業の方と客先に行ったり、展示会に出展したりする中で、たくさんの関係者と直接対話することで、自然とそういった考えが形成されていきました。

福島さんは、対話することを面倒とは思いませんか。

福島：感じないです。強いて言えば、対話をするための環境づくりとして、一人で装置を運ぶみたいな肉体労働が多かったので、リーダーって思ったよりも地味な仕事がたくさんあるなと思いました(笑) でもそれがあることによって、理解し合える土壤ができ、長い目で見たときに仕事が進みやすくなると思っているので、そこの手間は惜しまないです。

佐々木：福島さんのリーダーシップには、こういった意味合いでの「合理性」を感じます。力仕事であったり対話であったり、一見遠回りに見えても、最終的な着地点のことを考えたときに何が合理的かを判断して実行されていたようにみえました。

対話を避けないことが、フラットな関係構築に繋がるのですね。

成嶋：そう感じます。私はGCだけでなく他の装置の販促も担当しているので、様々な方と接する機会がありますが、島津は全体的にお互いをリスペク

トする気持ちが高いと思っています。まずお互いの主張を否定せずに聞き合うことを、キャリアに関係なくできる人が多い印象です。そうした柔軟性と、確固たる自分の意見を持つことを両立させていることが、島津の人の特徴的な雰囲気になって思っています。

福島：そうですね。なかでも、GC-2060の開発部隊は、雰囲気がいいと思います。平均年齢も30代前半と、比較的若いですが、意見も活発に出ますし、先輩後輩関係なく、良い仕事をしている人にはアドバイスをもらいに行ったりする文化があると思います。

何がそうした雰囲気を作ることに寄与したのでしょうか。

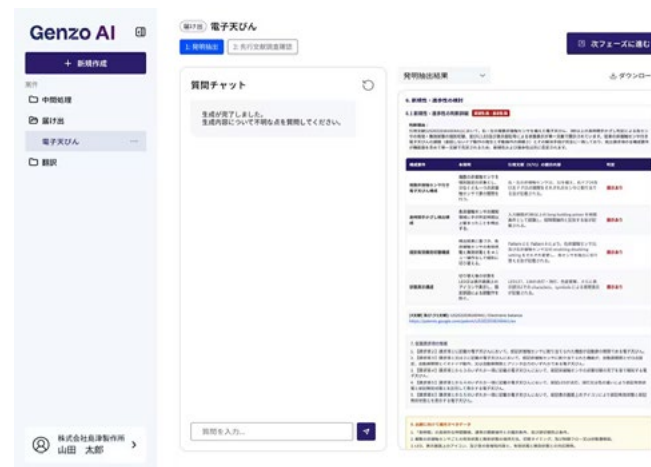
福島：ポイントは、対話と文章のバランスをとることだと思います。我々開発部門は、別の部署同士が対立している中で、中立の立場から、双方の意向を取り次ぎ、コミュニケーションの仲介役を担う場面が少なくありませんでした。しかしGC-2060の開発では、開発部門がハブとしての機能を持ち、製品のプロトタイプを準備して、関係各所が対面で直接会話できる機会を設けることで、全員が納得できる落としどころを、最後まであきらめずに探るように徹底しました。もちろん、口頭だけだと記録が残らないデメリットもあるので、文章は文章で大事なのですが、そのバランスを取るのが、リーダーとしての一つの役割だったのかなと思います。

〈鬼の言語化〉で、 150年の知見を紡ぐ

専門家の経験則に支えられてきた知財の判断を、
どうすればより多くの人へひらけるのか？

Genzo AIとはどのようなものでしょうか。

川村：Genzo AIは、AIを使って、知財業務を自動化する仕組みです。企業の知財業務というのは、なかなか身につかない「知財力」とでも言うべき暗黙知と、何よりもお金と時間がないと取り組めません。しかし、日本には、実力があるのに知財業務にリソースを割けずにいるベンチャー企業や大学がたくさんあります。そうした状況を何とか立て直して、特に特許を獲得しやすい環境を作っていきたいという想いで、Genzo AIを立ち上げました。



知財業務自動化プラットフォーム「Genzo AI」

何がきっかけでこの活動がスタートしたのですか。

阿久津：ちょうどChatGPTが世に出た2023年頃に、我々知的財産部の中で、他社の特許を読む作業をAIで自動化しようとしていた取り組みがありました。

我々は良かれと思って社内ですっと運用してたんですけども、それを2025年にあるイベントで对外発表したら、様々な企業の知財部の方にご好評をいただいたんです。自社でAI開発をして、それを社内の業務に落としていくのはなかなか難しいようで、途中で断念され、「島津のシステムを使わせてほしい」という話が多くなっていきました。だったら、我々が汗をかいて、そのベースの部分を作ってみなさまにご提供できれば、役立てていただけますし、何よりも知財領域のリソース不足という社会課題の解決に貢献できるかなと思いました。なので、わざわざ会社を興してまでこれをやることを決断したんです。それが2025年の秋ぐらいになります。そのあと川村さんの多大な貢献により、4ヶ月くらいで会社を設立することができました。

川村：子会社の設立は、島津の中では例外中の例外でした。認めてくれた会社に非常に感謝しています。しかも、私、社長になるまでは主任級だったので、マネージャーを経験してないんですよ。けど、いきなり社長として認めてやってもいいよということで、なかなかの決断をしていただきまして。

Genzo AIのメンバーはどのように集められたのでしょうか。

阿久津：知的財産部の中に、少数ですが川村さんのような、「新しいモデルが出たよ」みたいな話が毎日できる、AIマニアがいました。そこに、松下さんや岸本さんのように、前職で特許事務所にいたような、専門知識をずっと磨いてこられた方々の知見を組み合わせることを考えました。

岸本：転職した当時は、業務の進め方や、特許に対する考え方が、特許事務所とは大きく違うなという印象がありました。ただ、現在はそれを逆手に取り、企業の知財と事務所、双方の知見を組み合わせることでしか得られないノウハウをAIに落とし込んでいます。

松下：私は本当にアナログ人間なので、転職した当時、AI活用話を聞いて、「何か自分にできることがあるのかな」という不安を持っていました。ただ、Genzo AIは、そういう者の意見も上手く吸い上げてシステムに反映してくれており、ある種、私にしかない視点の活用をしてくれていて嬉しいです。

阿久津：松下さんは、前職では外国特許取得の事務を専任でやられていたので、例えば翻訳業務などで、我々のようにプロパーで島津の知的財産部

2. 異才創発の体現

にいるメンバーが突っ込まないような部分もすべて指摘してくださるんです。Genzo AIでは、そうした、島津だけでは獲得できない、客観的な視点も重要視しています。

川村：もともとAIを遊び道具として使っていた私や、特許の深い専門知識を持たれている岸本さんや松下さんのように、「こんなことができる」を持っていた人と、阿久津さんのように「こんなことをやりたい」を持っている人がたまたま噛み合って、それがすごい回転を生み出すようになったんです。

岸本：Genzo AIを始めることになった当時、私は川村さんのマネージャーの立場でしたが、実はそれまでの彼は結構くすぶっていたんです。ただ、AIに対する熱量が誰よりもあつたし、知財部の業務内容も従来から少しずつ変化していることは感じていたので、そこに川村さんの熱量が上手くハマると良いなと思い、他の業務を置いてでもやってもらうことにしました。

阿久津：その判断も凄いですね。岸本さんは、誰のこともふわーっと受け止めて、絶対にその人が言っていることを聞き流さないんです。

AI活用に対する抵抗感はなかったのでしょうか。

松下：当時は、事務所時代の複雑な作業のことを思い返しながら、本当にAIは信用できるようなアウトプットを出せるのか、疑問に思っていました。なので、川村さん達がAIを使いだした頃は、「皆さんやってるな」という感じで少しだけ俯瞰していたんです。

阿久津：実はその感覚はすごく正しくて、むしろそういうリテラシーがないとAIを組み込んだプロセスの設計はできないと思うんです。どのタイミ

ングで人間の確認を入れるのがいいかなどを判断するのに必要な感覚です。慎重派の人がいて、革新派の人もいて、というバランスが重要だと感じます。

川村：あとはGPTなど、外部の言語モデルを正式に業務に組み込むには、当時、3ヵ月くらいの社内ロビイングが必要でしたね。たとえAPIの使用だとしても、AIと言った時点でダメって言われました。まあ、管轄している部署も、むやみに許可は出せないですね。

阿久津：社内のそうした判断は、やむを得ないとは思っていました。そこで、OpenAI社のレギュレーションを全部読み解いて、データがどのサーバーに行ってどのくらいの期間保持されて何に使われているのか、とか、第三者認証を受けている証明とか、必要な情報を掘り尽くして、会社に説明しました。「この情報の流れでどうやって情報が漏洩するんですか」というところまで詰めて、ようやくオッケーいただいて。

島津の知財部門ならではの考え方はAIに反映されていますか。

阿久津：はい。もともと、特許性の判断においては、わりと厳格な島津独特の共通ロジックが存在しています。島津はバイオもあれば、機械もあれば、社内技術が多岐に渡るので、そういう「共通の判断ロジック」がないと、分野を横断する知財の業務ができないんですよ。ただ、それが逆に生成AIとはすごく相性が良かった。

岸本：そうした共通ロジックが生まれるに至った背景には、「言語化しなさい」という島津知財部の文化があると思います。どうしても、難しいことになる人って抽象的に話すことが増えてくると思うんですけど、島津では、

普段のやり取りにおいても、特許性の判断と同じくらい「的確に言語化しろ」と言われ続けます。みんなそれが染みついているので、そうした環境下で、少しずつ共通の言語が育まれていったんだと思います。それは、プロンプトとして自然言語を操る際にも生きていて、不思議とAIでの作業の精度が揃ってくるんです。島津知財の言語化文化の最たるものが阿久津さんで、私は〈言語化の鬼〉だと思っています(笑) 余談ですが、彼のプロンプトを読むことは、新人のトレーニングの一つに組み込まれていたりします。

川村：島津の知財部では、とにかく「自分の言葉」で説明しろって言われますよね。基本的に社内から我々のところに届くのは「世界初の技術」であるわけですが、これを自分の言葉で説明することって、想像以上に難しい。こうしたことを若手のときから求められるんです。

阿久津：本質を言葉で説明する作業は、結局どのフェーズでも必要ですからね。特に、発明者が気づいていないようなことまで言語化することこそが、150年間紡いできた島津の知財部の本当の仕事だと、私は思っています。

最後にGenzo AIを続けるモチベーションを教えてください。

阿久津：使命感です。会社を作って、忙しい思いをしても、あまりメリットはないかもしれないですね。ないけど、日本が変わるんだったら、こんなに凄いことはないですから。

川村：私たちは、知財こそが産業を支えるキーであることを信じています。だからこそ、世界初のものを開発された方々ご自身が、適切に知財を獲得できるような社会を実現したいと思っています。



Case3. 関西支社営業部第2グループ

〈チームの力〉で、 「まあええか」を 「あと一歩」に変える

西日本の広域で異なる案件を担う営業メンバーは、
なぜチームとしての活動を重視するのか？

関西支社営業部第2グループ（以下2G）の業務概要を教えてください。

折島：私たちは、西日本の主要な製薬企業様を担当する広域営業チームです。一般的な営業チームは一つの都道府県や周辺地域を担当することが多い一方、2Gは西日本全体を対象に、かつ製薬業界に特化している点が特徴です。営業担当9人を含む、計12人で活動しています。

どのような製品を取り扱われているのでしょうか。

秋田：主に扱っているのは、混合物を成分ごと分離するクロマトグラフという分析装置です。製薬業界では、とくに液体クロマトグラフ質量分析計を多くご利用いただいています。合成した薬品の成分が、設計どおりにできているかを確認する用途で使われることが多いです。

高野：品質管理の現場でも活用されています。不純物の有無や、製造工程で混入した異物の分析など、製品の安全性や品質を評価するために欠かせない機器です。

H：医薬品容器の設計にCTをご活用いただくケースもあります。たとえば



目薬の容器では、キャップを閉めたときにノズル部分に破片が出るリスクがないかを、設計段階で入念に確認する必要があります。その際、CTで試作品の断面を見ることで、より安全で精密な設計を実現することができます。

自分なりの営業スタイルはありますか。

石丸：基本的なことですが、常に相手の立場に立って話すことを意識しています。私たちは機械を扱う会社なので、実際に操作する方がイメージしやすい言葉を選び、工学的な専門用語に偏りすぎないように心がけています。

高野：石丸さんが言うように、我々が扱う商材は専門性が高く、営業だけで完結するものではありません。技術担当者や現地のアフターサービス担当者など、多くの人の協力が必要です。だからこそ、お客様だけでなく社内の関係者に対しても誠実に向き合い、最終的に「この案件に関わってよかった」と思ってもらえる対応を大切にしています。

みなさんは、もともと科学的な専門知識をお持ちだったのでしょうか。

石丸：私は営業としては少しレアなケースかもしれませんが、学生時代に

島津の液体クロマトグラフを研究で使っていました。ほぼ毎日のように触れていたのも、そこは一つ強みかもしれないです。

H：私は文系出身です。なので、入社1年目の時点では、お客様のほうが専門知識をお持ちのことが多く、会話の内容を理解するだけでも苦労しました。

折島：Hさんは科学分野の専門的な経歴はありませんが、基礎から自主的に学び、懸命に食らいつきながら知識を身につけてくれています。

H：営業の先輩方に質問したり、社内の技術説明資料を活用したりしながら、基本的な知識を一つずつ学んできました。

普段、お互いの業務に関する情報交換を行っていますか。

折島：月に1回、定例会議を行い、案件の進捗や受注数、売上を確認しています。加えて、悩みに対して助言し合ったり、各案件で得た知見を共有したりすることで、互いの業務に活かす場にもなっています。

営業マンが集まったチームを運営する上でのポイントは何ですか。

折島：この立場に就いたとき、グループとして重視すべき戦略を立て、メ

2. 異才創発の体現



ンバーに共有しました。製薬企業のような大規模なお客様と伴走する中では、稀に新しい製品を共に生み出すようなやり取りが生まれ、新たなビジネスの種につながる場合があります。グループ長就任時に立てた戦略は、その再現性を高めることが目的でした。そういった機会を創っていくには、お客様に常に相談していただける信頼関係に加え、前提となる基礎知識や当事者意識が欠かせません。だからこそ、チームミーティングで情報や知見を共有し、互いに学び合いながら、グループとしての結束を高めることを大切にしています。

石丸：折島さんが戦略を示してくださったことで、グループとしてまとまって動く意識が生まれたと感じています。私はまだ入社3年目で、一人で判断することに不安もありますが、目指す方向があり、みんなで話せる機会があることで、自然と協力し合えるようになっていきます。それが個々の業務の質の向上にもつながっていると思います。

高野：2Gは製薬業界に特化しているため、より専門的な知識が求められます。折島さんの戦略を通じて、お客様から得た情報をチーム内で共有し、互いに知識を高め合う重要性を改めて感じました。営業活動でも、必要な情報を自ら取りに行く意識が強くなったと思います。

秋田：実は、2Gのメンバーの平均年齢はここ数年で大きく下がり、チームが若返りました。以前はベテランが多く、個々の力で成果を出せていましたが、今はお互いが協力し合って、全員で底上げしていくことが必要なタイミングだと感じています。

折島：秋田さんが言うように、以前は、各メンバーが独立して力を発揮することが、成果の最大化につながりやすい状況でした。しかしメンバーが変わる中で同じ成果を再現するには、当時の先輩方の経験や知見を抽象化し、仕組みとして全員で共有していく必要があり、チームとしての動き方を立案しました。

メンバーにはどのようなことを意識しておいてほしいですか。

折島：どんな仕事でも、「あと一步踏み出せるか」が大切だと考えています。先ほど申し上げた通り、今はチームの力をお互いの協力で底上げすること

が重要な時期なので、お客様を訪問した際に近隣の別のお客様にも声をかけてみる、競合が選ばれた場合には失礼のない範囲で理由を伺うなど、小さな行動の積み重ねが大きな情報に繋がり、次の機会を創出します。営業は各自が別々の場所で動くことが多いからこそ、チームとして進む指針を持ち、もともと「まあええか」だったところを、「あと一步」に変えていく空気をつくりたいと思っています。

メンバーのみなさんはなにか心境の変化はありますか。

秋田：最近、若手が主体的に動き始めるようになってきたと感じます。また、私個人として感じているのですが、年次を重ねると、人の話をじっくり聞き、自分ごととして受け止める機会が減りがちで、これが進むと、人の話を聞けない頑固なおじさんになってしまうという自覚があります。だからこそ、私自身も常に新鮮な気持ちを持ち、2Gのメンバーから刺激を受けながら成長していきたいです。

石丸：メンバーがより能動的になってきていると思います。月一の会議の中で、我々がどういう方向に行けばいいかを意識したうえで一人ずつ営業の施策を考えて発表する場があるのですが、そういった取り組みの影響なのかなと思います。入社してからの2年間で振り返ると、最初の1年は受け身で仕事をしていましたが、この1年は主体的に動けるようになりました。こうした変化は、職場の雰囲気の変化によるものかもしれません。

H：情報や経験を共有できる場が増え、チームの結束もより強くなっていると感じます。私自身も来年で5年目になり、新人として教わるだけの立場ではなくなってきました。これからは、自分が学んできた知識や経験を後輩にも積極的に伝え、チーム全体の成長に貢献していきたいです。

折島：基本的には一人ひとり別の営業マンがいるということに意味があり、それぞれの個性が活きるようにしたいと思っています。なので、戦略を上手く活かしつつ、能動性を上げていってもらえるのはすごく嬉しく思います。これで業績爆上がりだったら良かったんですけど、やっぱりそれは時間がかかるころではありますね(笑)

3. 人財を支えるために

異才創発のための環境を整え、人財一人ひとりを支えるために、
現在社内で行っている人事施策と、その役割を描きます。

人財を支えるための 主な人事施策

島津製作所の人事施策は、人財理念「異才創発」との関わり方によって、「育む」「導く」「土台をつくる」の3つに位置づけられます。

一つひとつの施策を着実に実行しアウトプットとして結実させることが、人財理念を通じて経営理念や社是の実現につながり、持続的な企業価値の向上を支えます。



1. 異才創発を育む

多様な人財がそれぞれの強みや専門性を発揮し、互いに影響を与えながら成長できる組織をつくります。一人ひとりの能力や志向を活かし、社員の主体性と組織内の活力を高めることで、日常の業務や職場から新たな発想や挑戦が生まれ続ける状態を目指します。

主な施策

- ・ エンゲージメント調査に基づく職場改善
- ・ 多様なインターンシップ機会の提供
- ・ グローバル人財の採用推進
- ・ キャリア開発支援の充実
- ・ 自己啓発・公募型研修の充実
- ・ チャレンジを奨励する評価制度

私が経験した「育む」施策



エンゲージメントサーベイに基づく職場改善

航空機器事業部 航空機器工場 工場長
宇都 孝典

社員が仕事や職場をどのように捉えているかを把握し、職場改善につなげるために、『エンゲージメントサーベイ』という取り組みを活用しています。私たちの工場では、サーベイの結果を見るだけで終わらず、寄せられた声にできる限り応えることを大切にしてきました。

外的要因とはいえ長期にわたり計画通りの生産ができない状況で、課員には負担をかけていると感じていたため、最新のサーベイのスコアが上がったことには驚きました。一方で近年の業績表彰で我が事業部が1位に選ばれるなど業績の回復が根底にあるのかもしれません。低迷時期は我慢してもらう日々でしたが、これを機に作業改善に必要な機材の導入、より良い環境で業務ができるようにオフィス改善を図るなど、一つひとつの声を形にしてきたことが、結果につながったのだと思います。また、「学びたい」という声にもできる限り応えるように心掛けています。安全面には厳しく向き合う一方、挑戦したうえでの失敗は責めず、次にどう活かすかを考える。こうした積み重ねが、厳しい状況でも前を向いていける職場につながっていると感じています。



グローバル人財の採用推進

分析計測事業部 ライフサイエンス事業統括部 MSBU ソフトウェア開発
ANJALEKAR MANAS

大学ではロボットやオートメーションを研究していたため、技術力の高い日本で働くことに興味を持っていました。卒業研究で分析機器を使った経験から島津製作所を知り、環境への配慮や社会貢献を重視する考え方に共感して、入社を決めました。

実際に働き始めて感じたのは、より良い装置をつくるために、多様な社員がそれぞれの立場から挑戦を続けていることです。若手が新しい視点や発想を提案し、ベテランが豊富な知見で支えています。インド出身という私の背景だけでなく、一人ひとりの経験や考え方が尊重され、それぞれが自分の強みを活かしながら、同じ目標に向かって協力しています。

特に印象に残っているのが、インドにはない「同期」というつながりです。新人研修で互いの強みや人となりを知り、配属後も部署を越えて相談したり、一緒に仕事をしたりする関係が続いています。これまで学んできた知識を活かせる一方で、新しいことを学ぶ機会も多くあります。自分自身の成長が会社の成長にもつながっているという実感を、これからも大切にしていきたいです。

2. 異才創発を導く

多様な人財が持つ能力や知見を、組織や社会における新たな価値の創出へとつなげます。社員の自律的な挑戦と社内外での交流を促し、周囲を巻き込みながら変化を主導する人財を生み出すことで、個人の力を組織としての成果に結び付けます。

主な施策

- ・ 社内公募制度によるキャリア自律支援
- ・ 産学連携による博士人財育成 (REACH)
- ・ 経営人財・次世代リーダーの育成強化
- ・ 複線型キャリアパスの整備
- ・ 高度専門人財の育成と専門性の可視化
- ・ 挑戦と成果を称える表彰制度

私が経験した「導く」施策



産学連携による博士人財育成 (REACH プロジェクト)

分析計測事業部 Solutions COE ヘルスケアソリューションユニット 医薬G

林田 桃香

REACH プロジェクトは、島津製作所での業務に関わるテーマを提携先の大学で研究し、働きながら博士号取得を目指す産学連携のプログラムです。以前から博士号を取得したいと考えていた私は、発足時に1期生として参加しました。

当初は、扱ったことのない装置を使い、難しいテーマに取り組む中で、何から手をつければよいのかも分かりませんでした。それでも、思いついた方法を一つずつ試し、その結果について周囲と議論を重ねました。実験結果を一緒に面白がり、別の視点から意見をくれる仲間に支えられ、次第に自分で仮説を立てて研究を進められるようになりました。

また、大学では企業やアカデミアで研究する仲間とのつながりも生まれました。何気ない会話から得たヒントが、新しいアプリケーションの開発につながったこともあります。REACHを通じて身につけた研究の進め方や社外とのつながりを、今後はチームでの開発にも活かしていきたいです。



社内公募制度によるキャリア自律支援

島津企业管理（中国）人事总务部

石田 航太

当社初の社内公募制度を利用し、営業部門から人事部採用グループへ異動した経験があります。当時、国内外で営業経験を積む中で、やりがいを感じる一方、今後のキャリアにどこか物足りなさも感じていました。自分のキャリアを改めて考え、大切にしたい軸は「挑戦」だと気づいた時期に社内公募が始まり、「経験のない仕事に飛び込みたい」と応募しました。これまで育ててもらった上司や職場への申し訳なさもありましたが、新しい環境で挑戦したいという思いが一步を後押ししました。

異動後は専門知識の違いに戸惑い、中堅社員でありながら新人に戻ったように感じることもありました。それでも周囲に支えられながら仕事を覚える中で、営業で培った相手との関係を築く力や海外での経験を、業務にも活かせるようになりました。職種が変わっても、これまでの経験は自分の強みになります。

また、今回の経験を通じて、自身がキャリアで実現したいことは、言葉にしなければ周囲に伝わらないと学びました。自分から発信したことで、新たな挑戦の機会につながったのだと思います。一人ひとりが自分の可能性を考え、新たな一步を踏み出すことが、会社の成長にもつながると考えています。

3. 異才創発の土台をつくる

多様な人財が安心して働き、継続的に能力を発揮できる環境と仕組みを整えます。心身の健康と安全、公平性、安定した雇用環境を確保し、人財を支える制度や運用を整備することで、「育む」「導く」の取り組みが持続的に機能する状態をつくります。

主な施策

- ・ 島津グループDEIBの推進
- ・ エンゲージメント調査のグループ展開
- ・ 健康経営の推進（健康経営優良法人認定）
- ・ 柔軟な働き方環境の整備
- ・ 仕事と育児・介護・治療の両立支援
- ・ 島津グループ人事連携の強化

私が経験した「土台をつくる」施策



島津グループ人事連携の強化

人事部人財戦略企画室 人事ガバナンス推進G
中島 彰

海外拠点の人事担当者が日本に集まり、各地域の課題や知見を共有する『グローバルHR会議』を開催しました。島津グループは世界各地に拠点を展開していますが、地域を越えて人事担当者が一堂に会し、人財に関する課題や今後の方向性を話し合う機会は限られていました。そこで、人事同士が顔の見える関係を築き、“One HR”として連携するきっかけをつくりたいと考えました。

参加者は担当領域も文化的な背景も異なるため、率直に意見を交わせる場になるか、開催前には不安もありました。そこで、一方的に説明を聞く会議ではなく、少人数での対話を中心に据え、懇親会や移動時間にも自然に交流できる機会を設けたところ、次第に参加者同士の距離が縮まり、最終日には「次は自分たちの地域で会おう」という声も上がっていました。

会議後もオンラインで地域を越えた情報交換や相談が続いています。意見を交わし、困ったときに相談できる関係を築けたことが、グループ全体の人事連携を進める大きな一步になっています。多様な価値観が交わり、新たな価値を生み出す「異才創発」の、まさに土台をつくる活動だと感じています。



島津グループDEIBの推進

人事部人財開発室DE & I推進グループ
中田 理恵

管理職を対象に、一人ひとりの違いや強みを職場のマネジメントに活かす、『ダイバーシティ・マネジメント研修』を開催しました。開催前には、「今まで通りでいいのではないか」「忙しい中、なぜ対面で行うのか」「女性活躍のための研修ではないのか」といった声もあり、ダイバーシティを自分の職場の課題として捉えてもらう難しさを感じていました。

そこで、知識や会社の考えを一方向的に伝えるのではなく、受講者同士が日頃の悩みや経験を話し、自分の職場に置き換えて考える時間を多く設けました。対話ワークを重ねることで、アンケートでも「特定の人のためではなく、部下の力を引き出し、組織をより良くするために必要だ」という声を聞くことができるようになりました。

研修後に、受講者が決めた行動を職場で実践することで、部下との雑談や相談が増えた、会議でこれまでと異なる意見が出るようになった、という報告も出ています。管理職一人ひとりが研修で得た気づきを行動に移すことで、多様な社員が強みを発揮できる職場づくりが少しずつ進んでいます。

あとかき

本レポートでは、島津製作所が大切にしている人財理念や、創業以来受け継がれてきた「人と社会への想い」、そしてそれらを体現する社員の取り組みや主な人事施策をご紹介します。

当社の成長を支えているのは、一人ひとりの社員の挑戦と、その力を引き出す企業文化です。人的資本経営への関心が高まる中、制度や数字だけでなく、その背景にある考え方や実際の取り組みをお伝えしたいという想いから、本レポートを作成しました。

本レポートを通じて、島津製作所が「人」をどのように考え、どのような未来を目指しているのかを感じていただければ幸いです。今後も、社員一人ひとりがいきいきと活躍し、社会に新たな価値を提供し続けられる企業でありたいと考えています。

株式会社島津製作所 人事部

※所属・役職は取材当時のものです。

※本誌の無断転載はお断りします。

