

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略

ダイバーシティ・健康経営担当役員メッセージ

常務執行役員

法務・ダイバーシティ経営担当 健康経営担当

梶谷 良野

略歴	
1984年 4月	当社入社
2007年 10月	(株)島津インターナショナル 国際業務部 部長
2013年 10月	(株)島津インターナショナル 国際業務部 部長 兼 業務システム統括部 業務プロセス革新室 担当部長
2014年 1月	(株)島津インターナショナル 代表取締役社長
2017年 6月	執行役員 広報室長
2019年 4月	執行役員 コーポレート・コミュニケーション部 部長
2021年 4月	常務執行役員 人事・ダイバーシティ経営担当 健康経営担当
2024年 4月	常務執行役員 法務・ダイバーシティ経営担当 健康経営担当 (現在に至る)



イノベーションを生み出す多様性のある組織づくりに向けて

当社は、社是である「科学技術で社会に貢献する」のもと、創業以来社会課題の解決に貢献してきました。中期経営計画でも、“世界のパートナーと共に社会課題を解決するイノベティブカンパニー”として、持続的な成長を目指し、様々なことに取り組んでいます。その中でもダイバーシティ経営は当社の重要テーマです。不確実性の高い環境下での企業の成長においては、日本企業に多い同質性の高い組織から多様性のある組織に変わることが不可欠です。当社においても科学技術や事業環境は目を見張るスピードで進化しており、更なる多様性のある組織づくりは急務です。同質性の高い組織に存在する認知バイアスに気付き、多様な視点や考えにより意思決定の質を向上させることが必要です。DE&I推進により属性の多様性のみならず、認知的多様性を高め、イノベーションの創出、社員のエンゲージメント向上、さらには当社の持続的成長と価値向上を目指します。

D・E・Iからみた現状と課題

ダイバーシティ(D)については、女性活躍に加え、定年延長や海外子会社との人材交流など多様な人財の活躍とともに社員の専門性の獲得やスキル向上など属性によらない知と経験の多様性に向けた活動を強化しています。女性管理職比率の向上は課題であり、採用強化や若手の育成など目標達成に向けて取り組んでいます。またエクイティ(E)の面では、一人ひとりの状況に応じた働き方を支援する制度を日々充実させている一方で、現場レベルでのマ

イノリティへの理解や支援という点ではまだ十分とは言えず、エクイティの理解浸透は課題です。特に一人ひとりがスキルや強みを活かし貢献実感をもつインクルージョン(I)の観点では、最近の調査において「ありのままの自分でいられる(自分らしさ)」や「誰もが潜在能力を最大限発揮できる(機会の公平性)」について課題があることが明らかになりました。

エクイティ(E)やインクルージョン(I)の実現に向け、社員一人ひとりのDE&Iの自分事化を促進し、“違いを理解し活かす”マネジメントの実践、さらに一人ひとりがスキルや強みを活かすためのキャリアオーナーシップの醸成への取り組みを強化していきます。

DE&Iの自分事化+対話を通じ『個』の力を組織の力へ

DE&I推進には社員の正しい理解と自分事として向き合うことが重要であると考えています。社員への理解浸透にあたっては、現中期経営計画の人財戦略において、当社が求める人財を島津人と定義し、多様性をその要件の一つとして、従来の管理職や新人向け研修にもDE&Iプログラムを導入しました。また自分たちの立ち位置を認識するため、2024年度より各部署のダイバーシティに関するデータを公開していきます。例えば、男性育休比率など、自部門の立ち位置を知ることで、あるべき姿を考えるきっかけになると考えています。

また社員が前向きに取り組むためには、会社からの強いメッセージも重要です。2023年度は全役員から社員へ向けてDE&Iのメッセージを発信しました。発信にあたり役員向けにDE&I調査も実施し、調査を通してあらためてDE&I

について考える機会を設けました。今後もこうした情報発信を継続的に実施したいと考えています。

こうした取り組みとともに、今後強化したいこととして『対話』があります。一人ひとりが対話力を磨き、対話を通じてハイコンテクストな文化を打破し、異なる経験や価値観、考えをお互いに理解しあうことで、共感を生み、『個』の力を『組織』の力に変えていく、そうした機会を増やしていきます。

一人ひとりのキャリアオーナーシップ醸成に向けて

過去の調査では、当社社員において「キャリア展望が低い」という課題が見えてきました。この点においては、キャリアパスの見える化と実践の場として社内公募や新たな人事制度を導入しています。こうした制度がスキル・知識の習得やキャリア教育など育成の仕組みと連動することで、DE&Iの要であるキャリアオーナーシップを醸成し、社員一人ひとりが、『個』の力を“高める・活かす”の好循環につなげたいと考えています。

グループ全体でDE&Iを企業文化に

現在DE&I活動のグループ展開も進めています。DE&Iにおいて推進すべき課題は国や地域によりさまざまです。まずは島津グループのDE&Iの考え方や目指す姿を共有し、各社におけるDE&Iの施策・KPI策定を支援し、ともに推進していく取り組みを開始しました。グループでの取り組みにあたり、スローガン“Embrace Differences, Include One and All”を定め、当社のDE&Iを定義しました。今後グループ全体で取り組みの状況を共有することで、DE&Iの取り組みをより活発にしていきたいと考えています。特に国内グループ会社においては女性管理職や男性育休などの課題があります。2023年度は初めて国内グループ会社の女性管理職向け研修を実施しました。グループ全体でDE&Iが根付いた企業文化を構築していきます。

一歩先を行く健康経営へ

経営理念“「人と地球の健康」への願いを実現する”のもと、当社社員においても「健康」は重要テーマです。持続的な成長には社員の健康が欠かせません。また、身体の健康とともに昨今メンタル疾患は増加傾向にあり、心身ともに健康な状態を継続することがアブセンティーズムのみならず

プレゼンティーズムにおいても課題です。例えば、毎年行っているストレスチェックでは、ストレス度が高い数値の部署に対し、臨床心理士や保健師が職場改善プログラムや出前授業などを活用し直接支援を実施しています。こうした状況に応じた施策を行う事で、数値が改善してきています。

また、当社のヘルスケア関連の技術・製品・サービスを社員とその家族に還元しています。例えば、乳がんや軽度認知障害の検査に関して、自社製品での検査に補助を行っています。加えて、2023年には、健康経営の実践に取り組む企業・団体が参画する“健康経営アライアンス”を設立し、当社の製品を他社の健康増進に役立てる一方、他社の製品・サービスを当社グループの社員の健康維持増進にも活用していきます。

今後社員のさらなる健康維持増進に向けて社外との連携、健康データの分析・活用や効果検証を実施し、医学的根拠に基づいた施策を展開していきます。これらの取り組みを通して、当社独自の一歩先を行く健康経営を展開し、ウェルビーイングを実現していきます。

DE&I推進を通して一人ひとりが社会や会社へ貢献

社員一人ひとりが力を発揮するために挑戦が不可欠です。しかし、現場では新たな挑戦に「自信がない」といった声も聞きます。私自身も女性初の海外赴任や子会社の社長、役員就任など経験してきましたが、いずれも最初は「自信がない」からスタートしています。「とりあえず挑戦してみよう」と一歩踏み出すことで様々な新しい経験ができました。そこで多くの失敗から学び、小さくても成功体験を重ねることで新たなキャリアに自信はなくても進む勇気を得たように思います。社員の皆さんも100点は取れなくてもいいので、まずは一歩踏み出し、「何をすべきか」「自分にできることは何か」をしっかりと考えて失敗を恐れず挑戦してほしいと思います。その実現に向けて公平な機会を提供し、誰もが自由に考えを発言し、対話を通じて認めあう心理的安全性のあるオープンな企業文化をつくりあげることが、私の役割です。

DE&I推進を通して一人ひとりが社会や会社への貢献を感じ、島津グループの一員として誇りを持ち、“共感あふれる社会”の実現に向け、ONE-SHIMADZUで取り組んでいきます。

中期経営計画：7つの経営基盤強化：人財戦略

人事担当役員メッセージ

常務執行役員

人事・総務・内部統制担当 リスクマネジメント副担当

青山 恵則

略歴

1991年 4月 当社入社

2012年 10月 人事部 担当部長

2013年 1月 人事部 人材開発室長

2016年 10月 人事部 副部長

2017年 4月 人事部長

2020年 4月 執行役員 総務部長

2022年 4月 常務執行役員 法務・総務・内部統制担当 リスクマネジメント副担当

2024年 4月 常務執行役員 人事・総務・内部統制担当 リスクマネジメント副担当
(現在に至る)



人財の価値向上のため、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出す

私は1991年に当社に入社しました。経営戦略や営業、子会社への出向などの経験を積んできましたが、最も長く携わって来たのは人事業務です。人事部門に所属していた時期の後半には、部長研修の立ち上げや選抜型研修の再開などの人財育成の制度改革や、また、当社の健康経営の一環として健康管理ツールの導入なども行いました。

今回、人事担当役員に就任するにあたり、「人財の価値向上が企業の持続的な成長に不可欠である」という考えは変わりません。私のミッションは、社員一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出すための環境整備と、組織文化の変革を進めることです。人財の価値向上を実現し、企業の成長に貢献することを目指して、これからも努力を重ねていきます。

エンゲージメント調査から見える課題と施策

当社のエンゲージメントスコアは、国内製造業の平均をやや上回っています。特徴としては、自社への誇りは高い一方で、達成感や貢献意欲がやや低い傾向にあります。一

方で、従業員一人ひとりのモチベーションは高いことが確認されています。これは、目標を達成したと思いつつも、それができない場合や、貢献したいと考えても思い通りに行動できない状況があることを示唆しており、組織文化や制度に改善の余地があると考えています。そのため、中期経営計画では、人事制度の改革を通じて従業員の強みを最大限に活かす取り組みを進めるとともに、組織開発やグループ人事・人財マネジメントの支援を通じて組織風土の変革に取り組めます。また、当社グループの売上高の50%以上が海外であり、従業員の約40%である6,000名が海外に在籍しています。しかしながら、海外を含む事業の推進・発展を支えるための人財マネジメントのシステムは未だ構築途上にあります。各地域と協働し、人事のグローバル化を進めることで、この課題に対処していきます。

人事制度と組織変革

現在、挑戦を促す人事制度の変革を進めています。新たな人事制度の導入に加えて、従業員がその力を最大限に発揮できる環境・機会・教育の提供が不可欠であることを認識しています。人というのは感情を持っているので、単なる制度や仕組みだけでは行動を促すことが難しいと考え

ています。そのために経営戦略と人財戦略を同期させ、従業員が生き生きと働き、自身のキャリアパスを描けるような改革を推進していきます。同時に、自律的な成長を促すための環境と機会を積極的に提供して行きたいです。最適なチーム構成は1チームにつき4-6人とされています。この人数を超えたり下回ったりするとパフォーマンスは低下すると言われています。現状、組織の規模が大きいため、業務が細分化され、個々の裁量が制限されている場合があり、それがイノベーションの妨げとなっている可能性も考えられます。組織のあり方も含めて見直し、よりイノベーションを促進する環境を整えることにも取り組みたいと考えています。

4つの施策で人財育成を推進

人財育成に関しては、四つの施策を実施します。まず、当社の次世代の経営者・リーダーを計画的かつ継続的に開発するプログラムを展開します。次に、経営環境の急速な変化に対応するため、DXやグリーン等の当社が取り込むべきスキル・専門性を高めるリスクリング・学び直しの機会を提供するという、また高度専門人財の育成に取り組めます。三番目に、管理職の組織運営力を向上させるため、傾聴、コーチング、フィードバックなどのスキルの取得を通して、多様な人財を活かす意識を高めます。最後に、当社の社是・経営理念・グループサステナビリティ憲章に共感し、島津グループが求める人財像を理解するための研修(Leadership&Diversity研修)も行います。

研修は、業務に直結する知識、スキル、ノウハウ習得に留まりますが、同時に、専門分野に留まらず、幅広い知識を身に付けることで、人間性を豊かにし、人間としての幅や仕事の幅を拓けて行ってほしいですし、倫理観の涵養や、社会課題への関心が高い社員も増やしていきたいです。環境が整えば、このような機会を提供したいと考えています。

多様性を持ち、周囲に影響を及ぼす人財を多く輩出する企業へ

当社では、技術部門と販売部門にはカラーの違いはありますが、基本的にはまじめでコツコツと努力を積み重ねる人が多いと認識しています。ただ、会社には多様性が不可欠です。

たとえば、大きな戦略を描くことが得意な人や、地道に業務を積み上げる人、フォローアップに長けた人など、様々な性格や能力を持つ人財で構成された組織は、危機への対応力が高まり、よりレジリエントな姿勢を示すことができます。

そのため採用プロセスでは、インターンシップの充実や大学との連携を通じた採用なども取り入れ、多様な方法で高い専門性や多様な経験を持つ人財を獲得する努力を行っています。すでに、大阪大学と修士課程を修了した学生を社員として採用し、博士後期課程での研究を継続する取り組みを進めていますが、この取り組みを広げていきます。また、若手社員には海外グループ会社に派遣する現場研修の実施など、若手に機会を与える研修を拡大し、海外での経験を元にして組織文化を変えていける人財を増やしていきたいと考えています。実際に別の部署や海外で培った新たな視点を持つ社員が、その後の異動先で、新しい文化を還流するという好事例も多く生まれています。このように、知識・経験を獲得するだけでなく、これらを活用して周囲に影響を与えることができる人財の育成を目指しています。

イノベーションをリードする人財を創出する島津にご期待ください

今回の中期経営計画では、当社が事業を展開していく領域として、4つの社会価値創生領域を定めました。これは、従来の事業部門の垣根を越えて、新たな事業展開を推進する事を意味します。事業部制では、しばしば縦割りの意識がどうしても生じてしまい、イノベーションを阻害する要因となることがあります。しかし、組織の構造を変えるだけでは、問題解決にはつながりません。その変革を支えるのは、人事制度や新しい事へ挑戦するための意識改革、そして、その基盤となる多様性の尊重です。これらが揃って初めてイノベーションの創出が加速されます。

今後も、多様なパートナーと協力し、社会課題解決に向けたイノベーションをリードする人財を創出するための人事戦略を実行し、企業価値の向上を目指してまいります。どうぞご期待ください。

ESG 基盤：ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス

執行役員紹介 (2024年4月1日現在)

役付執行役員



代表取締役 会長
上田 輝久
取締役会議長



代表取締役 社長
山本 靖則
CEO



取締役 上席専務執行役員
丸山 秀三
リスクマネジメント担当、
環境経営 (GX) 担当



取締役 専務執行役員
渡邊 明
CFO、経営戦略・
コーポレート・
コミュニケーション担当



専務執行役員
稲垣 史則
標準化戦略 (CSO) 担当
メディカル規制担当
経営戦略・環境経営 (GX)
副担当



専務執行役員
海藤 克明
製造・CS担当
DX・IT戦略担当
人事副担当



常務執行役員
青山 功基
島津 (香港) 有限公司
社長



常務執行役員
梶谷 良野
法務・ダイバーシティ
経営担当
健康経営担当



常務執行役員
糸井 弘人
CTO



常務執行役員
青山 恵則
人事・総務・
内部統制担当
リスクマネジメント
副担当



常務執行役員
的場 俊英
営業担当
営業本部長 兼
東京支社長



常務執行役員
富田 眞巳
分析計測事業部長



常務執行役員
園木 清人
医用機器事業部長

一般執行役員



執行役員
前田 愛明
Shimadzu Scientific
Instruments, Inc. 社長



執行役員
山本 晋
航空機器事業部長



執行役員
岡崎 直美
分析計測事業部
副事業部長 (SCOE 担当)



執行役員
田中 雅彦
産業機械事業部長
フルイデックス事業部長



執行役員
田島 渉
営業本部 副本部長
海外営業ユニット長



執行役員
森本 茂樹
営業本部 副本部長
営業推進ユニット長



執行役員
荒金 功明
理財部 部長



執行役員
平尾 好章
Shimadzu Europa
GmbH 社長



執行役員
井上 武明
分析計測事業部 副事業部長
(技術担当) 兼 技術部長



執行役員
鈴木 和也
医用機器事業部 副事業部長
(営業・マーケティング・
サービス担当) 兼
グローバルマーケティング部
部長



執行役員
Palanisamy
Prem Anand
Shimadzu
(Asia Pacific) Pte. Ltd.
社長



執行役員
西本 尚弘
基盤技術研究所長



執行役員
井原 薫
人事部長



執行役員
阪本 学
Shimadzu Analytical
(India) Pvt.Ltd. 社長 兼
Shimadzu Medical
(India) Pvt.Ltd. 社長