



ビジョンの実現に向け、スピード感を持って
組織・人的資本政策に取り組んでいます

「目指すべき人財像」を明確化した2012年が、人的資本経営の転換点

ツムラグループは1980年代後半から約10年間、新規事業拡大を推し進めましたが、最大の強みである漢方・生薬とのシナジーに乏しかったことなどから業績は振るわず、巨額の損失を招く結果となりました。この窮地に、医療用漢方事業への集中化・重点化、不採算事業からの撤退など、全社一丸となって痛みをともなう改革を断行し、何とか経営危機を克服することができました。その後も医療現場での漢方の価値を徹底的に訴求することで業績は堅調に推移しましたが、一方で長きにわたる医療用漢方事業へのリソース集中により、組織のサイロ化や経路依存性の傾向が強まりました。

こうした状況を受け、現CEOの加藤は代表取締役社長に就任した2012年に、10年後のあるべき姿として「“人”のツムラ」を長期経営ビジョンの一つに掲げ、「目指すべき人財像」を言語化しました。「志・情熱」「使命感」を持ち、「プロフェッショナル」「自立」「利他」の精神で行動できる人財

を目指そうというものです。従業員の主体的な行動を鼓舞しようという経営トップの明確なメッセージであり、当社グループの人的資本経営を振り返ると、この2012年が大きな転換点だったといえます。

その後「“人”のツムラ」を起点として、まず2017年に理念の浸透活動をスタートし、2019年に理念浸透・人財養成機関であるツムラアカデミーを設立しました。目的・価値を求心力とした“対話”を通じて理念の浸透を進めた結果、組織間の連携が円滑となり、緻密な部門間連携が求められる大規模な情報提供活動やエビデンス構築活動がスムーズに動き出すようになりました。近年における五苓散の大幅な売上伸長の背景には、こうした組織間連携の充実があります。また、中国事業という新しい挑戦に対し、社内のコンセンサスが得られたのも、挑戦することに前向きな組織風土が根づき始めた表れだと捉えています。

CHROポジションを新設し、時勢の変化に適応できる制度と環境整備に注力

近年は漢方薬への需要が拡大する一方で、地政学的リスクの高まりや極端な為替変動など、ツムラグループの事業環境は大きく変化しています。労働市場においても、働き方に関するニーズの多様化、副業や転職に対するポジティブな意識など、最近の新しい就業観に向き合っていく必要があります。私は2022年に当社初のCHROに就任して以来、こうした変化に適応できる新たな人事制度と業務環境の整備に注力してきました。

主な取り組みとして、従来から運用している次世代経営者選抜養成制度をさらに強化した「T-Next（経営人財養成講座）」を構築しました。加えて、従業員による能動的なキャリア形成の機会を提供する「キャリアチャレンジ（社内公募制度）」や、従業員を対象に、ペイ・フォー・パーパスを基本思想とした信託型株式交付制度を導入し、2024年度からは副業制度もスタートさせました。

これらの制度はすべて、外部環境の変化を踏まえて、従業員のマインドセットの変革を促すものです。先頭車両だけが動力を備える機関車型の組織ではなく、2012年に言語化した「自立」など5つの精神を持ち合わせた人財を育成し、すべての車両にモーターが備わった新幹線型の組織を作り上げていきます。

人財の獲得・育成・最適配置によって、長期経営ビジョンを実現

今後は長期経営ビジョンの実現に向けて、人財の質・量を確保していくことが最重要のミッションだと認識しています。その布石として、各組織に求められる人財の要件を定義した上で、個々の従業員が持つスキルや経験を可視化した人財ポートフォリオを2023年に策定しました。このポートフォリオに基づき、戦略的な育成・配置・採用を進めています。

重要な手段としてキャリア採用にも注力しており、2019年度～2023年度の5年間で488名を採用しました。特に一般消費者や中国市場を対象にした新たな事業領域では、専門性の補完・底上げのみならず、チャレンジ精神の浸透

という面でも、組織の活性化に不可欠な存在です。

加えて、特に重視するのは、従業員エンゲージメントの向上です。サーベイ結果を多面的に分析し、その結果に基づいて次年度以降の人事施策を策定するサイクルを回しています。また、新たな取り組みとしてESG指標とPBRとの相関分析を行い、得られた示唆をもとに研修前後のフォローアップを強化するなど、今後の改善に活かしていきます。一例では、女性管理職比率とPBR上昇の関連性が明らかになっており、定量目標を前倒しで達成していきます。

2025年度からの第2期中期経営計画の策定においては、役割や職務を明確にし、従業員が自身のキャリア形成のために主体的に専門性やスキル向上に取り組む風土づくりや、若手人財の早期登用、高度専門人財の養成・キャリア採用の加速化などを目的とした人事制度の導入について議論を進めています。

全社を挙げて生産性の高い“漢方薬的組織^{*1}”を作り上げていくためにも、リスキリングやテレワーク環境の深化、健康経営のさらなる推進など、従業員にとって働きやすい施策・制度を今後も整備します。そして、2031年ビジョンに掲げる「潜在能力開発（PAD）^{*2}」を、強い意志を持って実現していきます。

^{*1} 生薬を「人」「部門」に、漢方薬を「部門」「会社」に例え、成果を創出する調和した組織のこと
^{*2} “対話”によって個々の潜在能力を引き出す企業文化が醸成され、世界に手本のない漢方薬・中薬ビジネスを開拓し、誰からも信頼される“人”の集団となっている状態

目指すべき人財像

