

人財・組織能力の強化

HR本部長メッセージ

多柱化を支える人と組織の力を高め、 持続的な成長につなげる

菅原 隆生 医療用医薬品カンパニー HR本部長

第2期中期経営計画の戦略課題

5

ビジョン実現に資する人的資本の充足と漢方薬的組織の
開発推進による組織・人的資本価値の向上



ビジョン実現を支える人財と漢方薬的組織を戦略的に強化

HR本部では、「TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031」の実現に向けて、人と組織を将来の競争力の源泉と捉え、組織・人財戦略に取り組んでいます。私たちが重視しているのは、人員数の確保ではなく、事業戦略を実行し、新たな価値創造を担う人財への質的転換です。人的資本を事業戦略の実行力を支える基盤と位置づけ、長期経営ビジョンから逆算した人財ポートフォリオを基盤として、採用・育成・配置を一体で進めています。

ツムラが推進するのは「多角化」ではなく、医療用漢方事業をさらに強化しながら、中国事業やヘルスケア事業を次なる成長の柱へ育てる「多柱化」です。その実現に向けて、医療用漢方事業の高度化を担う人財、中国事業を牽引するグローバル経営人財、新たな事業を担う人財の育成を重点テーマとしています。また、研究・開発、生薬・生産・サプライチェーン、事業開発などの領域では先行的な人財投資を進め、将来の成長と安定供給を支える基盤づくりに取り組んでいます。

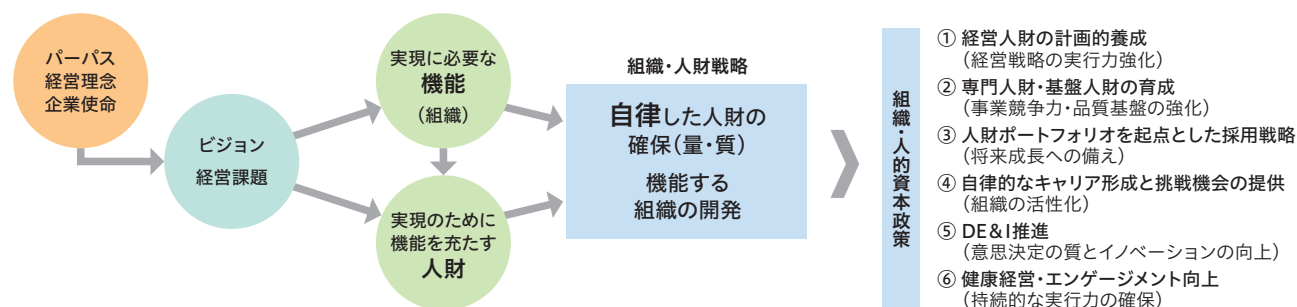
2023年には人財ポートフォリオを策定し、長期経営ビジョンの実現に必要な人財の量と質を明確化するとともに、現状とのギャップを可視化しました。人財ポートフォリオとスキルマップを連動させることで、採用・育成・配置の

意思決定を経営戦略と結びつけています。また、次期・次々期経営人財を輩出する仕組みである「T-Next」を通じて、後継者候補の可視化と計画的な養成を進めるとともに、専門領域では資格取得支援や能力開発を通じて必要スキルの充足を図っています。

2026年4月に導入した社内カンパニー制は、人財戦略をより事業戦略と結びつける重要な転換点です。各カンパニーが必要人財を定義し育成・配置を進める一方、HR本部はグループ全体の人財ポートフォリオを俯瞰し、経営人財養成や重要ポストへの最適配置を担うことで、事業最適と全体最適の両立を図ります。

当社が考える競争優位の源泉は、人と組織の力にあります。その中核にあるのが「漢方薬的組織」の考え方です。PAD(潜在能力開発)の考え方に基づく対話を通じて、人と組織の可能性を引き出し続けることが、持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。これからも人的資本と組織資本の強化を通じて、医療用漢方事業の深化と事業の多柱化を支え、長期経営ビジョンの実現と持続的な企業価値向上につなげていきます。

長期経営ビジョン実現に向けた組織・人財戦略の全体像



経営戦略と連動した組織・人財戦略

ツムラでは、COOを委員長、HR本部長を副委員長とする「組織・人的資本政策委員会」を設置し、CTO、CFO、各カンパニープレジデント、経営企画部、経理部、コーポレート・コミュニケーション部等の関連部門長が参加のもと、組織・人的資本政策に関する進捗確認と議論を定期的に行っています。同委員会では、長期経営ビジョンの実現と事業戦略の遂行に必要な人財の量と質を明確化し、現状とのギャップを踏まえた施策や制度の方向性を定めています。

事業の多柱化を加速するため、2025年度は経営戦略に合致した人財を適所適材で配置することを目的に、人財ポートフォリオの実装を推進しました。具体的には、スキルマップを活用して事業戦略と連動した人財要件を可視化するとともに、職務型人事制度の運用、社内公募の推進、タレントマネジメントの高度化などを通じて、人財マネジメント基盤の強化を進めています。また、キャリアセミナー等を通

じて自律的なキャリア形成を支援し、人財の流動化と成長機会の拡大を図っています。

HRアワード2026 企業人事部門 入賞



ツムラのキャリア自律支援の取り組みは、日本の人事部「HRアワード2026」企業人事部門入賞として評価されました。

【具体的な取り組み】

- ①組織の目的・個人の役割等を共有するワークショップ
- ②キャリアセミナーとカウンセリングによる自己理解の言語化
- ③ロールモデルとの対話機会を提供

対話を軸に、これらを連動させ「対話→気付き→行動→成果」の好循環を創出し、その結果、82.5%が行動を開始し、意欲向上者は6カ月後の行動率が86.7%と高水準を実現

漢方薬的組織をつくる組織開発の取り組み

2025年度より、ツムラではHR本部の中に、組織開発に関する機能を独立させた「組織開発部」を設けています。組織開発部は、当社グループの各組織が“漢方薬的組織”としてチーム力を最大化し、成果を創出し続ける組織となるように、独自の対話型プログラムなどを駆使してさまざまな支援を実施しています。「組織力を左右する鍵は課長職にあ

る」という考え方をベースに、新任のライン長が率いるセクションに対しては、組織開発部によるサポートを必須としています。組織運営上の課題があり、相談が寄せられた部門に対しても、専門的な支援を実施しています。また、部門間の連携を強化し、組織全体の結束力と価値創出力を高める役割も担っています。

①漢方薬的組織ワークショップを起点とした組織開発と効果検証

組織開発部では現在、対話型プログラム「T-OD」^{*1}の一環として、「漢方薬的組織ワークショップ」を実施しています。本ワークショップは、従業員に行動変容とリーダーシップを促し、組織力の向上を図るためのものです。新任の課長が着任した部門や、チーム力や成果創出に課題感を持つ部門を対象に、対面で計4回、各々3時間程度のプログラムを組んで実施しています。各回の合間には、ワークショップ参加者との1on1ミーティングを設定し、ワークショップ開催後の行動変容などを確認するなど、共に課題と向き合いな

がら、各部門の伴走に努めています。

なお、「漢方薬的組織」の成熟度を測る指標には、当社が独自に策定したスコアを用いています。毎年実施するエンゲージメントサーベイの設問にも、スコアに関連した項目を追加し、組織開発施策の効果検証と継続的な改善につなげています。

^{*1} Tsumura Organization Development: 組織開発理論および成功循環モデルを基盤に、対話を軸として設計した個と組織の行動変容を生み出す当社独自の組織開発プログラム

②行動様式の変化とリーダーシップのアップデート

2025年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、「人間関係」「目標・指揮」「成果・組織」などの設問で、ワークショップを受講した部門が、全社平均を0.3～0.5点上回りました。これらの結果から、ワークショップへの参加を

きっかけに部門内の人間関係が良好になり、マネジメント層の思考と行動にも変化が生じて、リーダーシップがアップデートされる好循環が起きていると分析しています。

受講者の声

- 普段の業務では聞けない、メンバーの考えや思い等を知ることができて良かった
- 対話する機会がなかったが、対話を通じて、考えは多様であることを知り、その思い等を聞くことができて良かった
- メンバーが考えている方向性や思いが一緒であることを再認識できた
- それぞれの強みを活かしながら、チームとして成果を上げていきたい



養生を軸にした、ツムラ独自の健康経営

ツムラグループは治療の領域に加えて、未病や養生（予防）の領域でも人々の健康増進に寄与しています。こうした考えのもと、CEOを中心とした推進体制にて、従業員の健康増進と企業価値向上を目指し、養生を軸とした当社らしい健康経営を推進しています。

現在重視している健康課題は、養生の基本となる食事・運動・睡眠をはじめ、女性特有の疾病予防、メンタルヘルス、および生活習慣病関連指標の改善です。展開中の重点施策は、養生講演会や研修を通じた養生リテラシーの向上、事業拠点ごとの健康課題を反映させた実践的な施策、受診支援の拡充に加え、コーポレート・コミュニケーション部が推進する「#OneMoreChoiceプロジェクト」と連携し、新入社員・管

理職向け研修をはじめとする全社的な啓発活動を通じた、ライフステージに伴うさまざまな健康課題への理解促進と、社員が不調を抱えた際に我慢以外の選択肢を取りやすい職場風土の醸成です。また、これらの施策の実施状況や成果を定期的に評価し、その結果を経営層のモニタリングと意思決定に反映しています。

2026年度以降は、養生の実践状況と健康指標との関係进行分析し、エビデンスに基づく施策へと進化させていきます。これらの取り組みを通じて、社員が自ら健康を整え、能力を最大限発揮できる状態を維持し、漢方薬の組織の基盤強化につなげていく考えです。

〔養生講演会〕



養生講演会を開催し、社員一人ひとりが養生を実践する意義とツムラ流健康経営への理解を深めました

〔#OneMoreChoice研修〕



#OneMoreChoice研修を開催し、女性の健康課題への理解を深めました

〔健康経営銘柄および健康経営優良法人「ホワイト500」に初認定〕



※ 外部評価の詳細については、併せてリリースもご参照ください

🔗 <https://www.tsumura.co.jp/news/newsrelease/item/20260309.pdf>

Focus 組織・人的資本が企業価値を生み出す仕組み

ツムラグループでは2023年度から、プレ財務資本の定量的な分析を行う部門横断プロジェクトを実施しています。その3年目となる2025年度は、「理念経営が企業価値にどのようなつながるのか」を検証するフェーズと位置づけました。検証にあたっては、まず“理念が浸透している状態”を、明確に定義する必要があります。社内での検討の結果、「従業員が理念やビジョンに共感し、理念に沿った行動を日々の業務で実践している状態」と定義しました。さらに、社内外に向けて分かりやすく提示するために、「浸透」の概念を以下の5要素に集約し、言語化しています。

- ①「自己基盤」：自己の土台部分に、誠実さ、正しい倫理観、品格、利他性などが備わっている。
- ②「判断基準の共有」：理念の本質を捉えた正しい判断を継続している。
- ③「行動への反映」：理念を行動に落とし込み、実践している。
- ④「主体性とエンゲージメント」：社会への貢献を自発的に考え、主体的に行動している。
- ⑤「組織全体の一体感」：全社員が同じ方向を見据えた、全社最適優先の行動をしている。

これらの可視化については、2017年度から続けてきた理念浸透サーベイの30項目から、ふさわしい項目を紐づけ、指標とすることを検討しています。

理念に基づく経営を実践するため、2017年度から実施している理念浸透活動は、今年度で10年目を迎え、成熟段階に入っています。今後は「理念を自分ごとと捉え、理解を深める」段階から、「理念を求心力にして組織を動かす」段階へ、活動レベルを上げる必要があります。同時に、7つの資本^{*2}による価値創造サイクルをスパイラルアップし、財務価値の成長や収益性・資本効率の向上につなげていきます。

*2 詳細はP25を参照

理念浸透サーベイの平均点推移



2025年度 価値関連性分析図

