



ONE YKK

三方鼎谈

“人财”才是支撑YKK的根基

—— 为了在全球范围内强化人力资本 ——

在YKK于2025年启动的第7次中期经营计划（以下简称“第7次中期”）中，“强化人力资本”被列为重要主题。如何基于YKK精神“善之巡环”，培养推动YKK未来发展的人财？大谷会长、筱田人事部长以及全球敬业度统括小组组长Cork就此进行了对话。

支撑YKK人财培养的理念

—YKK至今仍传承着创始人关于人财培养的诸多“语录”。请分享其中您觉得最有共鸣的箴言。

大谷先生 “你担前，我顾后”这句话，让人强烈感受到YKK在人财培养方面的热忱，也是我珍视的箴言。要培养人财，就必须信任对方并放手托付任务，让其积累成功的经验。为此，在背后提供支持同样至关重要。我认为这种思想无论任何时代都通用。

Cork女士 我最有共鸣的是“地球国之中的‘日本县’”“大家要迈向世界，开拓视野。年轻人啊，奋起向前吧”这两句话。创始人很早就已将目光投向世界，能留下这样的箴言实在令人叹服。如今YKK精神“善之巡环”能赢得全球员工的爱戴，不正是由于前人抱着这种姿态一路走来吗？

筱田先生 我最喜欢的是，在核心价值中也提到的“从失败走向成功”这句箴言。2008年，我作为人事负责人前往

中国华南地区的深圳公司赴任，受时任深圳公司社长的大谷先生委托，负责引入制造类人事制度的项目。尽管上任才仅仅数月，为了解决制造部门的课题，我全力以赴发起了挑战。如今回想那段经历，正是“你担前，我顾后”“从失败走向成功”这两句箴言的写照，给我留下了深刻印象。



强化人力资本 —— 第7次中期的要点

—请从强化人力资本与提高员工敬业度的观点出发，分享一下过往的回顾。

大谷先生 新冠肺炎疫情的三年间，YKK在全球多个国家和地区经历了不得已的停工等困境。在此期间，我们所有公司同心同德，坚持“不损害员工利益”的经营方针，保

障了员工的雇佣。正是因为有了“善之巡环”这个明确的指南，我们才能与全球员工共渡难关，并肩前进。同时，我也重新认识到“善之巡环”不仅明确了我们YKK在社会中的存在意义，更明确指出了我们的企业本质。

筱田先生 在人事政策方面，最具挑战性的是作为“工作方式‘挑战变革’项目”的一环，我们于2021年在日本废除了退休制度。而自2022年度起，“多样人财活跃推进委员会”正式投入运行，并致力在制造部门推进培养多技能工。



此外，我们重申了年度带薪年假的授予规则，引入休息重整假期（refreshment leave）与职位回归制度，远程办公与弹性工作制也已常态化，这四年间，制度建设方面的进展显著。我们不再要求全员像以前那样追求统一的目标，而是以“自律”为关键词，推动构建让每位员工都能追寻个性化目标的体制。

—基于现状，您如何理解目前第7次中期的课题？

Cork女士 要提升员工敬业度，我认为关键在于让员工感受到“自身工作是有意义的”，同时上司也要共同参与思考这当中的“意义”。需要从多个维度去看这个问题，例如员工是否感受到来自同事和上司的认可和支持、是否有成长的机会等。

此外，在培养全球化人财过程中，文化差异也是一个重要的观点。不同的国家和地区，行动也会有所差异。例如日本“不言自明”的文化，在美国并不适用，需要明确表达谢意才符合当地的习惯。

还有就是希望创造更多让全球YKK员工跨国工作的机会。“森林经营”是YKK的优势之一，我认为这种让多样化人财各展所长、共同成长的想法，也有助于提升敬业度。

筱田先生 在第7次中期，我们希望实现全球YKK员工团结一致、有机协同行动的理想形态。Cork女士提到让全球YKK员工有机会在海外工作的形态，这方面我们也希望一边储备人财，一边有计划地推进。

面向成立100年，应有的员工形象是怎样的

—请分享一下，为了在2034年迎接成立100年，YKK应有的员工形象和公司的目标姿态是怎样的。

筱田先生 无论是成立100年还是更远的未来，我希望所有员工都能将YKK精神“善之巡环”和经营理念作为内心的“基轴”。同时，在这个充满不确定性的时代，希望大家能培养出适应变化的能力。

Cork女士 我希望将公司打造成全球每一位员工都在践行“善之巡环”的企业。同时，希望培育包容式的企业文化，接纳多样化人财，营造起一个所有员工都受到尊重、能够在挑战中不断成长的氛围。



大谷先生 YKK一直以来都是一家非常重视“人”的公司。企业最终依靠的就是“人”。我认为，如果对公司怀有热爱和自豪感、拥有远大志向的员工，以及觉得“工作充满乐趣”的员工能够不断增加，就一定能取得成果。员工的个人成长，将直接带动业务增长。这正是每一棵树木的成长都将使整片森林变得更加繁茂的“森林经营”理念。

从这个角度来看，我们希望培养能够在拥有共同目标的团队中提升大家敬业度的领导者，培养能说出“即使失败我也会支持你，勇敢去尝试吧”的领导者。我个人也曾经历过失败，一路上也曾得到许多人的帮助和支持，但我不希望仅仅停留在“我很幸运遇到了出色的上司”这种想法上。如果能培养更多这样优秀的领导者，无论未来面临怎样的变化都能应对自如，成果自然也会随之而来。为此，我们希望今后在人财培养方面进一步加大投入力度。