



ONE YKK

鼎談

「人財」こそがYKKの根幹を支える

— グローバルでの人的資本強化に向けて —

YKKでは2025年から始まった第7次中期経営計画（以下、第7次中期）で、「人的資本の強化」を重要なテーマに掲げています。YKK精神「善の巡環」のもと、今後のYKKを発展させる人財をどう育成していくのか。大谷会長、篠田人事部長、コルクグローバルエンゲージメント統括グループ長が語り合いました。

YKKの人財育成を支えるもの

——YKKには、創業者が残した人財育成に関わるさまざまな「語録」が今も受け継がれています。その中でも特に思い入れの強い言葉をお聞かせください。

大谷 「君は前を担げ、私は後ろを担ぐ」は、人財育成にかける情熱を強く感じ、大事にしている言葉です。人を育てるには、その人を信頼して物事を任せ、成功体験を積んでもらわなくてはならない。そのために、後ろでサポートすることも大切です。これは、時代を問わず通用する思想だと思います。

コルク 私は「地球という国の『日本県』と考えられるか」「人々よ、世界を歩き、目を開け。若人よ、奮起せよ」です。創業者は早くから世界に目を向けており、この言葉が出てきたことは本当に素晴らしいと思います。今、YKK精神「善の巡環」が世界中の社員に愛されているのも、こうした姿勢が

あったからこそではないでしょうか。

篠田 コアバリューにもある「失敗しても成功せよ」という言葉が一番好きです。私は2008年に中国華南地域にある深圳社へ人事担当として赴任し、当時深圳社の社長だった大谷さんから製造系人事制度を導入するプロジェクトを任されました。着任して数カ月ではありましたが、製造部門の課題解決のため、思い切って挑戦することができました。今思えばまさに「君は前を担げ、私は後ろを担ぐ」「失敗しても成功せよ」の言葉どおりだったことが印象に残っています。



人的資本の強化 — 第7次中期のポイント

——人的資本の強化や社員エンゲージメント向上の観点から、これまでの振り返りをお願いします。

大谷 コロナ禍の3年間、YKKも多くの国／地域でやむを得ない休業など苦労がありました。その中で、「社員に不利益を与えない」という経営方針を全社で共有し、社員の雇用を守りました。世界中の社員と前に進めたのは、「善の巡環」という明確な指針があったからこそです。同時に、私たちYKKの社会の中での存在意義は何か、自分たちは何者なのかを明示してくれるのが「善の巡環」であることも、改めて感じました。



篠田 人事施策で、大きなチャレンジだったのは「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」の一環として、2021年に日本で定年制度を廃止したことです。さらに2022年度からは「多様な人財活躍推進委員会」を本格稼働させ、製造部門の多能工化の推進にも力を入れました。

また、年次有給休暇の付与ルールを見直し、リフレッシュ休暇やジョブリターン制度も導入。リモートワークやフレックス制度も定常化し、制度面ではこの4年間でかなりの進展がありました。かつてのように全員が同じゴールを目指すのではなく、「自律」をキーワードに、誰もが自分なりのゴールに向かえる体制づくりを進めています。

——現状を受けて、今回の第7次中期における課題をどう認識されていますか。

コルク 社員エンゲージメントを向上させるには、まず社員に「自分の仕事には意味がある」と感じてもらうことと、その「意味」を上司も一緒になって考えていくことが大事だと思います。同僚や上司から評価され、支援されていると感じられるか、成長の機会があるかなど、さまざまな面から見ていく必要もあるでしょう。

また、グローバル人財の育成にあたっては、文化の違いも重要な観点です。国／地域によっては行動も異なります。例えば、日本の「黙っていてもなんとなく伝わる」という文化は、アメリカにはありません。感謝の言葉をはっきり口にするのが求められるのです。

そしていずれは、世界中のYKK社員が国外で働く機会も増やしていきたい。YKKの強みの一つである「森林経営」、多様な人財がそれぞれの個性を活かしながら成長していくという考え方も、エンゲージメント向上につながっていると

思います。

篠田 第7次中期では全世界のYKK社員が一つになって有機的に動いていくようなあり方を実現したいと考えています。コルクさんが言う、世界中のYKK社員が国外で働くという形も、人財をプールしながら計画的に進めていきたいですね。

創業100年に向け、あるべき社員像とは

——創業100年を迎える2034年に向け、あるべきYKKの社員像と目指すべき会社の姿をお聞かせください。

篠田 創業100年もその先も、YKK精神「善の巡環」や経営理念は、社員の誰もが心の「軸」として持っていてほしいですね。そして、この不確実性の高い時代、変化に対応できる適応性を身につけてほしいと思います。

コルク 世界中の社員一人ひとりが「善の巡環」を実践している会社にしていきたいです。そして、多様な人財を受け入れるインクルーシブな企業文化、すべての社員が尊重さ



れ、挑戦しながら成長していける風土を醸成していきたいと思っています。

大谷 もともとYKKは、「人」に非常に力を入れてきた会社です。企業とは最後は「人」です。会社に対する愛情や誇り、高い志を持った社員、「仕事が楽しい」と思える社員が増えていけば、必ず成果が出ると考えています。社員の人間的な成長は、そのままビジネスの成長にもつながるのです。これはまさに一本一本の木の成長が森林を豊かにするという「森林経営」の考え方です。

その視点から、同じ目標を持ったチームの中でエンゲージメントを高め、「失敗しても助けるからチャレンジしてみよう」と言えるリーダーを育てたい。私自身、失敗をしては多くの方たちに支えられてきましたが、それを「私は素晴らしい上司に出会えて幸運だった」で終わらせたくはありません。そのような優れたリーダーを多く育てていけば、これからのどのような変化にも対応できるし、おのずと結果はついてくるでしょう。そのための人財育成に、一層力を注いでいきたいと思っています。