



## 【企業事例】株式会社フジワラテクノアート 岡山県

# 社員一人ひとりとの対話を大切に、 新たな価値創造と多様な強みを活かせる組織へ

### 藤原 加奈 氏

株式会社フジワラテクノアート  
代表取締役副社長

2001年慶應義塾大学経済学部卒業。味の素に就職後、05年フジワラテクノアートに入社。07年MBA取得、15年に副社長に就任。21年代表取締役副社長に就任。25年「選ばれる地方企業」へ進化させたことを評価され、日経ウーマン「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2026」受賞。フィガロジャパン「Business with Attitude (BWA) Award」も受賞。「楽しみながら舵を取る女性たち」をテーマに選出された。



多様な考え方や価値観が組織の強みになる  
まずは女性が継続して働ける環境づくりを

ーダイバーシティ推進の考え方、また目指していることなどについてお聞かせください。

**藤原氏**：目まぐるしく変化するこの時代において、しなやかに対応できる組織を作っていきたいという思いがあります。そのためには、同じような人ばかりが集まった組織よりも、様々な強みや特性、考え方や価値観を持つ人々が集まる組織のほうが強みも増えますし、なおかつ状況に応じて柔軟な対応ができると考えています。多様な強みを活かせる組織、それがダイバーシティ推進の考え方であり、目指しているところです。

ー現社長が就任された2001年当初の女性比率は5.8%と、圧倒的な男性社会から組織改革をスタートされたと同いました。性別役割分担意識も根強かった中でマジョリティの男性、そして女性それぞれの意識改革をどのように進められたのでしょうか。

**藤原氏**：当時、女性社員は5人のみで、男性をサポートする業務を担う役割でした。はじめから性別役割分担意識の解消を目指して改革してきたわけではなく、「まずは目の前にいる女性社員が出産後も継続して働けるために何とかしたい」という思いで、産休・育休の制度など復職支援の整備から着手を始めました。ただ、パートナーのサポートや、近くにサポートしてくれる家族がいるかどうかは一人ひとり異なります。個別にヒアリングを重ね、一つひとつ制度に反映していきました。

同時期に女性社員を対象とした「レディースプロジェクト（Lプロジェクト）」を発足しました。勉強会や役員との意見交換会を定期的に開催し、各部門に点在している数少ない女性に横のつながりを持つ機会を設けました。女性同士がつながることはとても重要で、働く上での自信につながると考えています。



「Lプロジェクト」勉強会の様子

求める人材像を明確にしたことで  
昇格モデルが多様化

ー藤原さんが副社長に就任されて数年後の2017年には、人事評価制度の大幅な見直しをされたそうですね。

**藤原氏**：2015年に社内ヒアリングを行ったところ、一番大きかった声の評価制度に対する不満でした。その当時は、管理職になりたくないという人が多くいたので、手を打つ必要がありました。また、“多く残業をしている人や出張の多い人”イコール“仕事ができる人”というイメージが根強くありました。しかし、このイメージのままでは、女性はいつまでたっても昇格できません。今の時代に合った求める人材像を明確にし、どの部署でも自律的な働きをすれば昇格できるよう見直しました。

どういレベルの人が昇進できるのか、評価者と被評価者で共通のイメージが持てるよう、シンプルな資格定義に大きく変更しました。出張は手当で還元し、昇格は出張の有無などにかかわらず、自律的に提案して業務上発揮できる能力があればできる制度となりました。

【企業事例】株式会社フジワラテクノアート 岡山県



—女性やこれまでと異なるタイプの男性も昇格・昇進の機会を得ることができるようになったのですね。

藤原氏：社員が主体性と自律性を備えた働き方に変わってきたのは、とても大きな変化だと思います。例えば、人事総務などの実務職でも昇格できる仕組みが整ったことで、女性が管理職として活躍するようになるなど、新しい昇格モデルが生まれています。

ただ、制度を大きく変えることはとてもセンシティブなので、改革の中でも特に時間をかけて取り組みました。社員にも丁寧にフォローしながら理解を促していきました。検討を重ねながらブラッシュアップしていき、本格運用できるまでに3年ほどかかりました。

—制度体系が大きく変わり、社員の反応はどうだったのでしょうか。

藤原氏：「女性にはできないのでは」といった偏見やバイアスはほとんどなくなったと思います。女性社員も補助的な業務をこなすだけでなく、営業が提案しやすくなるようなツールや、上司が状況判断するためのデータ作成などのDX化・AI化を進める等、さまざまな業務を主体的に取り組んでいます。その姿を見て、男性社員も「確かにこうした仕事も会社への貢献なのだ」と女性の能力を認めるようになり、評価への納得感も高まりました。女性社員もまわりから感謝されて、より前向きに働くようになり、関係性向上、相互リスペクトにつながりました。

—マジョリティである男性社員の意識変容も大きなポイントだったのでは。

藤原氏：当社には専業主婦の妻を持つベテランの男性社員がかつては多く、“残業が多いほど仕事ができる”という従来の慣行を払拭し、仕事の質が重要であると何度も対話しながら伝えていきました。

社員全員の理解と協力があつたからこそ、大きな改革を進めることができ、その結果、人材獲得の難しい時代に優秀な人材がたくさん希望して入社してくれるようになりました。しかし、多様な人材をマネジメントするのは容易ではなく、新たな課題も生まれています。

そこで、部門長とその下のグループ長を対象に合同でマネジメント研修を行い、今までと異なるマネジメントの葛藤や悩みをグ

ループで共有しながら、今の時代に求められるマネジメントのあり方などを学んでいます。マネージャーが抱えている課題も異なるので、エンゲージメントサーベイの結果も見ながら個別にフィードバックを行うなどは意識的に対応しています。

課題をひとつクリアしても次の課題が出てくるのですが、数年前の悩みと今の悩みのレベルはかなり変わったと感じています。



マネジメント層への意識改革研修風景

これまで築いてきた原点を大切にしながら次の挑戦へ踏み出す

—2018年には「開発ビジョン2050」を掲げられて、2050年に向けた様々な事業を展開されていますね。

藤原氏：当社は、93年の歴史を持つ発酵食品を製造する機械プラントメーカーです。業界トップとはいえ、国内市場の生産量は少子化によって縮小傾向にあります。そこで、未来に向けて大きな挑戦を続けていくために、みんながワクワクするような新しい価値の提供を目指して、全員が自信を持って取り組んでいけるようなビジョンを掲げようと思いました。

長年積み重ねてきた技術を強みとしたビジョンにしていくために、まずは93年間培ってきた技術の棚卸しをしました。当社は越づくりの機械メーカーとして高い技術を持っています。この技術を活かした「微生物のチカラを高度に利用するものづくり」がフジワラテクノアートの技術であると再定義し、醸造以外の分野にも展開できる未来を見据えました。「微生物インダストリー」と名付けて、「心豊かな循環型社会に貢献していく」という開発ビジョンを掲げました。

—このビジョンが全社員に浸透されるまで、ご苦労もあったのでは。

藤原氏：当初は、そもそもなぜ会社が変わらなければいけない

のか、特にベテラン社員からすれば、「自分たちが築いて成長してきたことを否定されているように聞こえる」と、変革に戸惑う声や、自分たちの仕事が変わってしまうのではないかと、という不安の声もありました。不安に対する誤解を解きながら、ビジョン浸透のためのワークショップも行き、これまで築いてきた原点はとても大切であり、それがあつたからこそ次に挑戦できると、自分たちの価値を再認識してもらいました。

—このビジョンを個人の成長につなげるような仕組みはあるのでしょうか。

藤原氏：全社員に「個人別 5か年ビジョン」を設定して、会社が目指すビジョンと連動した5年間の成長計画を作成しています。各々がどのようなスキルを持っていて何をやりたいのかをヒアリングして、上司と共有しながら進めていきますので、社員それぞれの役割が明確になり、目指すビジョンのためにどんな資格が必要かというのも見えてきます。また、資格報奨金制度も整備し、将来を見据えた資格取得への挑戦を後押ししています。

—一人ひとりのビジョン実現のためには、ライフへの配慮も必要だと思いますが。

藤原氏：30代のエンゲージメントが若干低下しているアンケート結果がありました。いま当社では産休ラッシュで子育て期に突入する社員が多いのですが、責任のある仕事も30代になると増えていきます。ライフと両立しながら責任を果たすことに不安を抱えやすい年代だと思います。私自身も30代は子育てとの両立が結構きつかったのですが、仕事も頑張っていくと、40代になってからの働き方が全然違ってきます。キャリアを相談できる窓口を設けるなど、悩みを聞く場が必要だと考えています。

—男性のワーク・ライフ・バランスについてはいかがでしょうか。

藤原氏：男性の育休取得日数は平均で21日です。当社の場合、部署によっては世界や全国各地へ長期出張が生じるような重要な案件もあり、ライフの両立というのは難易度が高いと感じています。エンゲージメントサーベイではライフとの両立や出張に対する不満もあったので、大幅に出張手当の見直しも行いましたが、今後も社員からの要望があれば改善していきたいと考えています。

—社員の声に対して、迅速にアクションを起こして改善されているのですね。

藤原氏：社員数が少ないので、スピード感をもって変革に取り組めるのは当社の強みだと思います。今後はキャリア支援をさらに注力したいと思っています。ライフとの両立が大変だとしても、自分の好きな仕事はなんとかやろうとしますよね。一人ひとりがやりがいを持って楽しく仕事ができるよう、職場環境をもっと改善していきたいと思っていますし、それがビジョンの実現にもつながると確信しています。

—御社ではDEIを推進する上でどのような点が重要だとお考えでしょうか。

藤原氏：やはり、社員との対話を重ねていくことは何より大事だと思います。人間なので、社員の気持ちや状況は日々変わっていきますし、一度の話し合いで終わりではありません。今も廊下ですれ違ったら声をかけたり、営業に同行して道すがら雑談したり、飲み会にも参加します。社員一人ひとりの声と向き合うのは大変ですが、異なる意見が出てくるのは当たり前なんですよね。そこをじっくり聴いていくことは今後も続けていきます。組織をすぐに変えることは難しいので、諦めずに続けることが大切です。時間をかけていろいろな変革を積み重ねていった結果がいまに結びついていると思います。



開発風景

**DATA**

**株式会社フジワラテクノアート**  
 創業：1933年(昭和8年)6月15日  
 本社所在地：岡山市北区富吉2827-3  
 事業内容：醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の開発、設計、製造、据付、販売およびプラントエンジニアリング  
 従業員数：159名  
 (2026年1月1日時点)